



RIETI Discussion Paper Series 16-J-024

日本企業の「成果主義」人事制度 －1980年代後半以降の「制度変化」史－

梅崎 修
法政大学

Arjan KEIZER
Manchester Business School



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所
<http://www.rieti.go.jp/jp/>

日本企業の「成果主義」人事制度* —1980年代後半以降の「制度変化」史—

梅崎修 (法政大学キャリアデザイン学部)

Arjan KEIZER (Manchester Business School)

要 旨

本研究では、1990年代以降に多くの日本企業において導入された「成果主義」人事制度について歴史的に検証する。1990年代以降、日本の人事制度は、それまでの職能資格制度と職能給による「職能主義」から個々人の成果を強調する「成果主義」への移行が図られた (Keizer (2010))。ところが、「成果主義」人事制度は、現在に至るまでその評価が定まっていない。2000年代に入ると、成果主義に対する批判も生まれた (城 (2004)、高橋 (2004)、中嶋・梅崎・松繁 (2004))。しかし批判を受けつつも、人事制度が「職能主義」へ戻ったわけではないので、今も成果主義導入後の試行錯誤が続いていると考えられる。従って本稿では、一企業 (A社) の長期にわたる人事制度の内部資料 (1988–2015年) とヒアリング調査によって人事制度改革の意図と結果を分析し、なおかつ現在の日本企業が抱える人事制度の課題を検討した。約4000人の大企業であるA社は、1989年に職能資格制度と職能給を導入していたが、2001年には「成果主義」人事制度への移行を行う。ところが、導入後に制度運用の問題が発生し、2007年に制度の修正を行っている。それぞれの制度変化のそれぞれの時期に作成された内部資料を人事担当者へのヒアリング調査によって確認しつつ制度変化を分析した。

その結果、第一に能力という観測し難いものを評価する「職能主義」の下で、人事評価が年齢や勤続に流されていたこと、第二にその後の「成果主義」には、個々人の行動や業績と強く関連させた人事評価を行う意図があったことがわかった。しかし、職場のマルチタスクを想定すると、「成果主義」の下では測りやすい行動や成果ばかりを評価するという偏りが生まれた。そこで、評価分布の歪みを調整するために人材育成などの測り難い評価項目を強調したことが確認された。これらの分析結果によって1990年代後半以降の日本企業における人事制度変化の流れが整理された。

キーワード：評価・処遇制度， 職能主義， 成果主義

JEL classification: J31, J33

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び(独)経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

* 本稿は、独立行政法人経済産業研究所におけるプロジェクト「労働市場制度改革」の成果の一部である。また、本稿の原案に対して、藤田昌久所長、森川正之副所長を始めとして経済産業研究所ディスカッション・ペーパー検討会の方々から多くの有益なコメントを頂いた。記して感謝申し上げたい。また、梅崎は、日本学術振興会科学研究費補助金挑戦的萌芽研究「キャリアプロセスに関する複合的データの構築と分析:人事データと個人データの統合 (代表: 武石恵美子) 研究課題番号: 22653045」と日本学術振興会科学研究費補助金基盤研究(C)「キャリアプロセスに関する発展的分析 (代表: 佐藤厚) 研究課題番号: 25380537」から補助を受けた。

1. 問題の所在

1990年代以降の日本企業の人的資源管理 (human resource management (HRM)) の最大の関心事は、「成果主義」人事制度の導入であった。バブル経済崩壊後、企業業績悪化の原因の一つとして、それまでの日本型人事制度が批判されるようになり、「職能主義¹ (ability-based HRM)」から「成果主義 (performance-based HRM)」への移行が取り込まれるようになった。「成果主義」は、能力や努力のようなインプットよりも目に見えるアウトプット (成果) を人事評価や処遇に反映して評価・処遇差を拡大し、従業員 (特にハイパフォーマー) の労働意欲を高めようとする人事制度と定義できる²。

しかし 2000 年以降、「成果主義」人事制度の失敗が指摘されるようになった。城 (2004) は、制度設計にかかる無駄な作業を内部の視点から批判した。また高橋 (2004) は、処遇格差による外発的動機付けは持続的な効果を持たず、仕事自体の内発的動機付けが重要であると主張した³。これらの文献は、成果主義における処遇格差の拡大を前提にその問題点を指摘しているが、中嶋・松繁・梅崎 (2013) や梅崎・中嶋・松繁 (2013) では、そもそも処遇格差も拡大しない可能性が指摘されている。つまり、人事部が評価・処遇制度から年齢・勤続要素を取り除いて成果要素を拡大しても、実際に人事評価を行なう職場管理職が人事評価を厳しく付けないと格差は広がらないことを確認した。これらの研究によれば、評価という行為には「評価者負担」と定義できる評価者の肉体的かつ心理的負担があるので、測り難いものを評価する時ほど評価の寛大化傾向や中心化傾向が生まれる⁴。

上記のように、ここ 10 年間、「成果主義」は批判に晒され続けてきたが、「成果主義」から「職能主義」に回帰したわけでもない。その後、「職能主義」の問題点も批判され続け、現在も多くの日本企業は人事制度を改訂しながら、新しい人事制度 (正解) を模索し続けていると言えよう。そこで本稿では、2000 年以降に「成果主義」人事制度の導入を行った一企業を調査事例として、その企業の内部資料と聞き取り調査によって約 30 年にわたる人事制度変化史を、特に人事評価 (制度) に焦点を当てて分析する。約 30 年間という長い期間を分析するので、制度変化の前と後の比較、さらに制度変化を経てもなお残る問題の検討ができる⁵。

なお、本稿の構成は以下の通りである。続く第 2 節では、先行研究を整理しながら「成果主義」人事制度の論点を検討する。特に諸外国の「成果主義」人事管理との比較を視野に入れ、日本企業の特事情も検討する。第 3 節では、調査概要と資料紹介を行う。調査の焦点を検討した後に、調査対象企業 A 社の内部資料と聞き取り調査を説明する。第 4 節では、A 社における人事制度改革の流れを 3 つの期に分けて分析する。第 5 節は、分析結果のまとめとその理論的含意を探る。

¹ 1960 年代から 1980 年代までに徐々に構築されていった日本企業の「職能主義」、具体的には職能資格制度・職能給については、日経連が 1969 年に刊行した「能力主義管理」と労働省出身の賃金コンサルタントの楠田丘氏の 1970 年以降の活動が重要である。詳しくは、楠田・石田 (2004) や八代・島西・南雲・梅崎・牛島 (2010) を参照。

² 成果主義導入に至るまでの戦後日本企業の人事制度改革史については、既に梅崎 (2008,2010b) をまとめた。また、小池 (2015) も参考になる。

³ 動機付けに対する仕事内容自体の重要性に関しては、柿澤・梅崎 (2013) などの実証結果がある。

⁴ その他、評価者負担によって生まれる問題として、客観的指標だけに依存する現象 (中嶋 (2013)) や評価結果を被評価者に伝えない現象 (梅崎・中嶋 (2013)) が確認されている。また、同時期に海外の研究でも同じような問題点が指摘されている。例えば Marsden・French・Kobi (2000) は動機付けの失敗、Marsden・Belfield (2007) は成果の測り難さを分析している。

⁵ 現時点の A 社の評価・処遇制度の運用に関しては、A 社の人事マイクロデータと従業員調査を結合したデータを分析した Umezaki・Keizer (2015) がある。

2. 成果主義の論点整理

本節では、「成果主義」に関する先行研究を整理し、「成果主義」を分析するための論点を析出する。多くの先行研究では、「成果主義」という用語の曖昧さもあって多種多様な観点から語られているので、論点を整理した上で分析対象を限定し、分析を行う必要がある。

2-1 三つの市場

前節で説明したように「成果主義」人事制度とは、評価・処遇制度の評価項目を変更し、評価結果を賃金に反映する仕組みをつくることである。今野（1998）は、「職務遂行能力」を基礎とした職能資格制度・職能給は、労働力の需要サイドを形成する「職務（job=仕事）」重視の欧米型に比べて労働力を供給する従業員の「能力」「労働意欲」を重視する供給サイド重視型であったと主張する。そして今野（1998）は、以下のように「職能主義」の問題点を述べた。

「年功制度に代わって導入された職能資格制度とそれを基礎に形成された日本型賃金は、確かに「能力」を評価し、能力で払う」という点では能力主義化されたが、あまりに仕事から離れた絶対能力と「長い勤続—より多くの教育と経験—能力向上」の理屈を重視したために、賃金と生産性のギャップの問題を解決できないままに年功的に機能してしまったわけである（88頁）。

同じように都留（2005）、石田（2006）、および中村（2006ab）も、「職務遂行能力」があまりにも潜在的な能力を含んでいることを指摘した。そして、事業方針の変化に素早く対応するために「役割」という概念が構築されていることに注目している。「役割」とは、事業方針から導き出された期間限定の個人目標である。つまり、「役割」は「職務」のように固定的ではない。石田・樋口（2009）によれば、「役割」とは、製品サービス市場の変動を内部組織に取り込むための組織内コードである。「役割—発揮された能力」の序列基準が採用された結果、職能資格制度から役割（もしくは職責）等級制度への移行が進めることができた整理できる⁶。

なお、日本企業における「職能」から「役割」への移行である「成果主義」は、米企業の場合、従来型の「職務」を中心とした「職務主義」人事制度（job-based HRM）の改革になる⁷。日本企業と比べると、米企業は、「職務」の基準に処遇を決定し（＝職務給）、職務の獲得競争をさせるという仕組みであったが、1980年代の日本企業の人事制度の影響もあり、柔軟配置とチーム連携を生み出す高業績職場（High-Performance Workplace）の設計のために脱職務化（de-jobbing）と職務に縛られない人事評価制度が導入された⁸。すなわち、日本企業が「職能」から「役割」に近づき、米企業が「職務」から「役割」に近づいていると位置づけられる（石田・樋口（2009）参照）。

なお、Bach（2005）によれば、具体的な「成果主義」人事制度として、ブロードバンディング（Broadbanding）、コンピテンシー（Competency）の評価、変動給（Variable pay）、および目標管理

⁶ ただし、梅崎（2010a）では、市場で伝達される市場コードと組織内で伝達される組織コードの違い、その関係性について石田・樋口（2009）の定義が曖昧であることを指摘している。

⁷ 雇用システムの国際比較に関しては、Marsden（1999）を参照した。

⁸ 米国における高業績職場の設計については多くの実証研究がある。また、一般読者向けには Bridges（1994）等があげられる。佐藤（2006）の整理が分かり易い。

制度（MBO, Management by objective）があげられる。これらはすべて脱職務化の一貫として進められたと言える。ブロードバンディングとは、職務等級の区分を細かくせずに、ある程度の範囲を大きくくりにする人事施策である。その結果、「職務」に縛られない人事評価が可能になる。その人事評価の基準となったのが、「成果」およびその「成果」に結びつく「行動特性」であるコンピテンシーである。「職務」が固定的なものであると考えると、「役割」や役割達成度としての「成果」、さらにその「成果」に結びつく「行動特性（コンピテンシー）」は、事業方針の変化に応じて短期で変動可能である。さらに、そのような評価を短期で賃金に反映する処遇制度として変動給が採用され、役割設定やその達成度の評価を行なう制度として目標管理制度が導入された。目標管理制度は、期初に上司部下の話し合いで個人目標（役割）を設定し、期末にその達成度を評価する。つまり、目標管理制度は、事業方針と個人目標を繋げる制度として機能していると言える⁹。

なお、以上のように「成果主義」は人事評価・処遇制度の改革として定義できるが、「成果主義」という言葉が一般的に使われる場合、それ以外の制度改革も「成果主義」として捉えられている¹⁰。まず、企業内の雇用ポートフォリオを変更し、非正規社員の割合の増大することも「成果主義」と呼ばれる¹¹。また、株主価値を増大し、短期的な企業業績を重視することも「成果主義」との関連で議論されることが多い。評価・処遇制度の狭義の「成果主義」に、これら二つの制度改革を加えて広義の「成果主義」と定義することもできる。ところが、この多様性が我々の「成果主義」理解の混乱を生み出していると言えよう。

これらの多様な「成果主義」を市場との関連性を図1のように定義し直すことができる（石田・樋口（2009）参照）。第一に人事評価・処遇制度の「成果主義」は、事業方針に連続した目標設定とその評価を行なうので、「製品・サービス市場（Products & Service market）」と連携を深めている。第二に非正規化は、「労働市場（Labor market）」における職務の市場価値と繋がった制度になる。第三に、株主価値を増大は「資本市場（Capital market）」の関連性が深まる。以上要するに、「成果主義」とは、三つの市場との連携を深める組織内制度の設計（再設計）であると定義できる¹²。

三つの市場との関連で「成果主義」を把握すると、「成果主義」をめぐる錯綜した議論も整理できる。まず、正社員・総合職における人事評価・処遇制度の「成果主義」に関しては、もともと日本企業は「職能」という脱職務の基準で評価・処遇制度を設計しているので、脱職務（職能）から脱職務（役割）への移行と捉えるべきであろう。なお、米企業の「成果主義」は職務から脱職務への移行になるが、米企業では管理職の職務も市場価値との連携が図られているので、脱職務化が難しいという分析結果もある（石田・樋口（2009）と竹内（2001）参照）。

一方、非正規化に対しては、担当職務の範囲を明確にして労働市場における市場価格との連携を強める必要がある。つまり、総合職・正社員に関しては脱職務化（成果主義）を、非正規に関しては職務化

⁹ 目標管理制度の運用に関しては、松繁・井川（2005）の事例研究が詳しい。

¹⁰ 近年の「成果主義」人事制度の先行研究の整理として鬼丸（2015）がある。

¹¹ 雇用ポートフォリオが注目されるようになったのは1990年代である。日本の代表的な文献として1995年に日経連が刊行した『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』があげられる（八代・島西・南雲・梅崎・牛島（2015）が詳しい）。

¹² 市場との連携を深める制度改革は、米企業では日本企業によりも先行して行われており、その結果、内部労働市場型の仕事も失われた（米企業については、Cappelli（1999ab）が詳しい）。また、梅崎（2016）では、主に日米を比較しながら1990年代の人材と雇用制度の多様化を分類した。

(職務主義)を志向しており、雇用区分によって異なる人事制度を設計しようとしていると考えられる。近年、議論が進んでいる限定正社員に関しては、職種限定ならば職務化であろうが、時間限定や地域限定ならば、脱職務化に進むと考えられる。このように同じ企業内であっても、雇用区分によって制度設計の方向性が異なるので、制度変化が把握しにくいと言えよう。

以上のような先行研究の議論を踏まえると、市場との関係で「職能」「役割」「役割達成度＝成果」「行動特性(コンピテンシー)」を次のように定義できる(図2)。この中で「職能」が最も市場から遠く、供給サイド重視型と言える。その一方で才能・資質との関係性が曖昧なので、結果的に勤続・年齢という要素を含んでしまう。一方、「行動特性(コンピテンシー)」は、「役割」や「役割達成度＝成果」との関連が深く、事業方針との連携が生まれる。ただし、「事業方針→役割→成果→行動特性」という流れは、組織内で情報を質的に転換し、伝達しなければならない。例えば、事業方針をどのように個人の役割に落とし込むのかは難しい。このような組織内での情報転換が「成果主義」の難しさと言えよう。なお、田中(2003)が述べるように、米国企業の「行動特性(コンピテンシー)」は、日本の「職能主義」の影響を受けて批判的に導入されてきたと言われている。しかし、それを明らかにする資料は少なく、理論的にも「職能」との違いが曖昧であった。ただし、図2に基づけば、市場との距離と方向性という観点から両者の違いは明確にできる。

2-2 日本企業の特殊事情

ところで、日本企業の「成果主義」には特殊事情もある。長期雇用を前提とした供給サイド重視型の人事管理は、年齢構成の高齢化の影響を大きく受ける。梅崎(2005)は、1990年代前半入って団塊の世代が40代になった時点で役職ポスト不足に直面した事実を確認し、部下なし管理職を「職能」の上では「管理職待遇者」として処遇する「二重の運用」と、それが人事管理上の問題を生み出し、「成果主義」に向かう経緯を検証している。

要するに、日本企業が「職務」ではなく「職能」を基準に人事管理を行ってれば、モチベーション管理の観点からもポスト(=資格上の管理職待遇者)を増やさざるを得なかったと言えよう。また、ポストがないから昇進させない(昇進が厳しくなる)という人事運用は、競争公平性の観点からは従業員の不平不満を煽る危険性もあった。ところが、90年代後半に入ると、総人件費増大や指揮命令系統の混乱、さらには組織フラット化から管理職層の削減が意図されるようになった。むろん、ポスト削減とそれに合わせた処遇の再設計は、計画自体は容易であるが、従業員を説得し、実行することは難しいと考えられる。そこでA社人事部が持ち出した説得論理は、管理職に対する職務基準の強化である。例えば、部下なし管理職は、職務内容を見れば管理業務をしているわけではない。それゆえ、当時の日本企業は、管理職待遇者を減らすために職務重視の「成果主義」を持ち出してきたのである。

結果的に、正社員・総合職に限定して議論したとしても、従業員側も人事担当者側にも、そして「成果主義」を分析する研究者にも混乱が生まれた。つまり、日本企業が長い時間をかけて「成果主義」でやりたいことは、脱職務の下での「役割基準」の人事管理であり、具体的にはブロードバウンディング、コンピテンシー、変動給、および目標管理制度(MBO)であるが、管理職待遇者削減という一時点の人事施策としては職務重視なのである。表1に示したのは、「成果主義」人事制度改革の日米比較の概念図である。

3. 調査概要と資料紹介

3-1 調査の焦点

本稿の資料収集と聞き取り調査は、次のような焦点に絞って行われた。まず、長期間の人事制度改革の流れを分析したいので、「成果主義」制度改革の前後比較ができる資料を集め、当時の人事制度改革の意図、改革時の苦労、および改革後の調整を聞き取りした¹³。さらに、聞きにくい質問ではあったが、「成果主義」の失敗という認識があるのかについても質問した。もちろん、過去の人事部内資料を集めるのは難しく、人事担当者も配置転換したり、定年退職したりするので、当時の状況を知る人を見つけるのも難しい。しかし、できる限り長期間の変化を把握できるように調査した。

第二に、「成果主義」への移行を具体的な制度変化の把握だけに止めず、制度変化を把握した後に、実際の人事評価という行為がどのように変わったかについて調べた。先述したように「成果主義」は、製品・サービス市場、労働市場、および資本市場という三つの市場との連携を深めている。長期よりも短期が重視された結果、「評価者負担」も高まっている可能性がある。「成果主義」が人事評価という行為に与えた影響に分析の焦点を当てれば、人事制度の運用問題や改訂の必要性などを考察できる。

3-2 調査企業と人事制度の概要

調査企業 A 社は、従業員約 4000 人の大企業、なおかつオーナー系企業でその歴史は古く、明治期に創業している。ここ数年では、企業業績は変動しているが、1990 年代から現在までという長い期間を見ると、同産業他社と比べて安定的な業績と言える。正社員・総合職に関しては、長期勤続、定期昇給、および OJT を中心とした人材育成という日本企業に特徴的な雇用慣行を維持している。なお、A 社の組織構成は、スタッフ部門の他に 2 つの大きな事業部があり、その事業部内に営業、現業、および技術の部署がある。

A 社の人事制度改革は、他の日本の大企業と比べるとやや遅い傾向があるように見える。しかし、この「遅い」という判断は、人事制度研究は制度改革に熱心な先進的な企業事例が取り上げられることが多いからでもある。松繁・梅崎（2005）では、1995 年に医薬・製薬業界の人事担当向けに行った調査であるが、この時点で職能資格制度や職能給は一般的な評価・処遇制度であり、未だ導入していない企業にとっては魅力的な評価・処遇制度であった。それゆえ、A 社は人事制度改革においては標準的な日本企業の事例と考えられる。例えば、従業員約 1300 人の消費財製造業の一企業を取り上げ、1994 年から 2001 年までの全 4 回の人事制度改革を分析した中嶋（2005）では、1994 年に職能資格制度が導入され、1999 年にコンピテンシー評価制度が導入されている。

ところで、現在の A 社の評価・処遇制度は「成果主義」と言えるが、この制度にたどり着くまでに何度かの制度改革や改訂を繰り返している。もともと 1989 年に職能資格制度と職能給の導入を行っている。さらに、2001 年に「成果主義」制度の導入に取り組むが、その後、現場から新制度に対する不満や苦情が上がってくるようになり、2007 年には「成果主義」の修正が行われた。これが現在の評価・処遇制度であるが、聞き取り調査によれば、これで完成ではなく、現在も問題を抱えつつ、制度改訂の微調整を続けている。

¹³ 聞き取り調査は、年まで従業員質問調査と人事マイクロデータの貸与の打ち合わせのため、数回の打ち合わせ兼聞き取り調査を行い（2011-2012 年）、その後 A 社の人事制度に絞って全 2 回の聞き取り調査を行った（2014 年 11 月 20 日、2015 年 4 月 26 日）。

3-3 資料紹介

続けて、分析に使う人事部内資料を紹介する（表2）。これらは外部に公開されていない内部資料である。まず、これらの資料を読解すれば、制度変化を正確に記述できる。作成年度は、1988年から2015年（調査時点）になる。なお、資料入手の順序は、作成年度とは逆である。最初の調査で資料⑥⑦を入手し、その読解後にその前の制度に質問し、さらに古い資料を見ることを依頼した。その結果、「成果主義」制度改革以前、「職能主義」制度改革の時点まで部内資料を入手できた。ただし、人事制度改革時に人事部に所属していた人達に聞き取りできたのは2001年以降になる。それ以前は、現在の人事担当者から先輩人事担当者の経験を間接的に聞いたことになる。

なお、先述したA社の人事制度改革の流れに、それぞれの資料がどのような対応関係にあるかを整理すると図3のようになる。制度改革前後の資料を読み比べることが可能である。

4. 人事制度改革の過程分析

本節では、先述した全3回の人事制度改革・修正を資料と聞き取り調査に基づきながら具体的に記述し、その意味を考察する。

4-1 「職能主義」へ（1989年～）

A社における1989年の「職能主義」人事制度の導入とは、職能資格制度と職能給の導入を意味する。資料②には、第一に「年功序列型の処遇から能力中心の処遇へ移行すること」、第二に「人事処遇の中心を「職能」に置いて職能資格制度、人事考課制度、賃金制度等との関連を有機的にすること」が記されている。資料によると、それ以前は、人事評価は各評価者の裁量に依存し、被評価者の間を比較するだけのイメージ主体の人事評価でその根拠も曖昧であった。

人事制度上の「職能」は、職能基準書によって定義されており、この基準によって職場の人事管理が行われている（資料②）。この職能基準書には、「期待としての職能」が明示されており、それを「人事評価への活用」、「人材の活用」「自己啓発への活用」に利用することが記されている。評価や活動だけでなく、自己啓発という人材育成（この場合はOJTが中心）も重視する点が「職能主義」の特質と言えよう。

一方、人事評価は、能力考課、態度考課、業績考課の三つから構成される（表3）。態度考課は、一般的な人事用語では情意考課と呼ばれているものと同じであり、意欲や態度が評価されている。なお、ここで確認すべきは、この時点でも「業績（＝成果）」が評価項目にあがっている点であり、「職能主義」人事制度が「成果」を評価していないわけではないことである。

次に、図4に示したのは職能基準の細目である。この中でも職能要件は、さらに細かく分類されている。しかし、個々の項目を見ると、抽象的な用語で具体性は乏しいとも言える。

資料①に記された社員向けの人事評価（考課）の変更の説明では、新しい人事評価制度の基本的な考え方が以下のように記されている。まず、職能（職務遂行能力）を中心に評価することを前提に、その評価を分析的に絶対基準で行うことが述べられている。むしろ、実際に能力という曖昧なものを客観的に把握することは不可能であるが、職能基準を使って継続考課・絶対考課（評価）をすることが強調されている。職能基準や絶対考課を強調する理由は、「職能主義」が人材育成に力点を置いているからであ

ろう。図5は、能力評価の使われ方を示したものであるが、職能基準を期待目標として人材育成に役立っていることがわかる。

(1) 処遇中心から人材育成も考えた考課へ

(2) イメージ効果から分析考課へ

系統的に分類された職能基準書、及び着眼要素により効果を分析的に行う。

(3) 相対考課から絶対考課へ

人と人との比較ではなく、職能基準に照らして職能（職務遂行能力）を見る。

(4) 時点考課から継続考課へ

管理者が職能基準書を使い、日常から仕事の割当て、点検指導を通じて、継続的に得られる考課事実に基づき考課を行う。

(5) 一方的考課から指導考課へ

管理者が考課結果を基に部下指導・OJTに活かすようにフォロー面接を行う。

(出典) 資料①

もちろん、絶対評価に拘れば、評価分布を統制することは難しくなると考えられる。相対評価の場合、評価の割り当てが決まっているので、分布は正規分布に統制することができるが、絶対評価では分布がどうなるかわからないし、さらに評価者負担によって評価が寛大化したり、中心化したりする可能性も高い。資料③によると、そのような問題は、A社の人事担当者も十分に認識していたことがわかる。この資料の中で人事部は、評価者に向けて評価の偏りを生み出す心理傾向の理解を求めている（ハロー効果、厳格化傾向、中心化傾向、論理的錯誤、対比誤差、および逆算化傾向）。言い換えれば、このような問題があることを前提として評価者に注意を促していると言えよう。

続いて、処遇の決定について説明しよう。A社の「職能主義」では、「職能」に相応しい処遇を実現するため、賃金体系は年功的要素を縮小し、新人事制度の根幹である「職能資格」を中心としたものに改訂した。しかしその一方で、加齢によって賃金が増加する部分（年齢給）を設け、賃金の安定部分としている。まず、資料②によれば、それまで基準内賃金は本人給＋勤務給（≒年齢給）＋資格手当＋加給によって構成されていたが、新制度でも基準内賃金が職能給＋年齢給で構成されており、年齢要素が残っている。職能給と年齢給の構成割合は、上位の「職能」へ進むにしたがって、賃金に有する職能給の割合が大きくなる（図6）。当然、年齢給に個人差が生まれませんが、職能給には昇級格差もあるし、同じ等級でも個々人の人事評価が短期で反映されるので、処遇格差は広がる（図7）。

さらに表4によれば、「能力主義」人事制度では、昇級（昇格）に関しても職能基準が重視されている。職能基準書に照らし合わせて職能判定が行われている。また、在級年数が考慮されているので、結果的に年齢・勤続要素も加味されていると言えよう。

4-2 「成果主義」導入（2001年～）

1990年代後半に入って、「職能主義」の問題が顕在化し、2001年には「成果主義」人事制度が導入された。聞き取り調査では、当時の人事担当者に当時の状況を質問することができた。まず、聞き取り調査によれば、「成果主義」人事制度の目的の一つは、年齢・勤続要素も加味された昇級（昇格）管理によ

って生み出された総人件費の増大を削減することであった。「能力主義」が評価の寛大化、年齢・勤続要素に引っ張られることに対する危惧があった。ただし、「成果主義」人事制度の目的はそれだけではなく、職場管理の基準を「職能」から「役割」に変更することにあった。以下に示したのは、資料⑤に書かれた「職務遂行能力」に対する批判・反省である。ここから「役割」や「成果」によって処遇の個人差を広げようとする意志が読み取れる。

「この「職務遂行能力」に基づく評価の特徴は、個人が「保有する能力や発揮した能力」が基準となっており、「職務内容や仕事」は評価の基準とはなっていないことです。つまり、職務内容や仕事の成果に差が有っても、「能力」に差が無ければ、評価（考課結果）は同じになります。従って、努力して重責を果たしたり、職務内容以上の成果を出しても、必ず報われるわけでは無いという欠点がありました。このため、従来から管理職レベル、すなわち高資格者である参事以上の人たちの人事考課基準を、「仕事の役割とその達成度合（成果）」、会社に対し「実際に」各人が「貢献」した度合いに変更します。これは、参事以上の業績貢献意識を高め、ひとりひとりの成果を向上させ、会社業績全体の向上を図ることを目的とするものです。」（下線部は筆者、資料⑤）

また表5は、資料⑤に記された人事評価制度の新旧比較である。資料⑤は、従業員向けに作成されたものなので、これに従って新制度が説明されたと言える。この資料からも「職務遂行能力」から「役割」「成果＝役割の達成度」への評価項目が変わったことがわかる。また、絶対評価から相対評価へ移行している。「職能主義」では、絶対評価でありつつ評価分布の偏りに関しては、評価者自身に問題を伝え、評価制度が偏らないように働きかけていたが、「成果主義」では、はじめから相対評価になっている。加えて、聞き取り調査によると、人事部の権限を強化して三次評価の分布制限を厳密にするようになった。

なお、「役割」の設定とその「役割」の達成度を測る制度として、「役割達成シート」と「部門間評価基準ガイドライン」（部門評価書）が新たに導入された。前者の内容は目標管理制度（MBO）である。期初に冬期の目標（＝役割）を一次考課者と面談の上で設定し、期末に成果（役割の達成度）を記入の上で提出する。「人事考課評定シート」と共に上位考課者の中で回覧される。また後者は、各部門の目標を共有するための仕組みである。部門ごとに作成された評価の数値目標（利益額、実行予算からの向上率、受注額、受注時利益率等）を全社的なガイドライン（部門別評価基準ガイドライン）として、さらに支店・部門ごとに支店長の経営方針や経営状況に基づきながら期毎の数値基準を作成している。この二つの人事制度は、組織内部門を介して企業の事業目標を個人の役割につなげるという目的を持っている。

続けて、処遇制度の改訂についても説明しよう。まず、年齢給を廃止し、同じ資格でも処遇格差が生まれるように賃金表を改訂して降給も可能になるようにした。つまり、人事評価は積み上げ式ではなく、同じ資格内の賃金幅の中で每期上下に変動する。

以上のように、A社では、典型的な「成果主義」人事制度を導入したが、聞き取り調査によれば、あまりにも機械的に運用し、降給の事例も生まれた結果、従業員の中で不満が増えた。人事評価を処遇には反映することに納得できても肝心の人事評価の妥当性に対する評価が低ければ、不満は生まれる。また聞き取り調査によれば、「成果主義」導入以降、「成果」だけを気にしすぎる従業員が生まれた。具体的にチームワークや育成という役割を無視して働く従業員が増えた。これは、それらの「役割」が観察

し難いからであろう。結果的に、人事部による「成果主義」人事制度の改訂が図られるようになった。

4-3 「成果主義」の改訂（2007年～現在）

2007年に「成果主義」人事制度は改訂された。聞き取り調査によれば、はじめに人事部の権限を弱め、「相対評価」重視から「絶対評価」重視へと変更した¹⁴。これは、2000年以前の「能力主義」人事制度に戻ったとも解釈できる。その際、評価分布が歪むのを恐れて、評価者への注意を行っている点も「能力主義」人事制度と同じである（資料⑥）。他方、異なる点は、人事評価の基準である。当時の人事担当者は、「成果を評価することの限界が顕在化し、「役割達成度＝成果」重視から「行動基準」重視へとその基準を変えた」と発言している。

なお、この「行動基準」は、「職能要件」とも異なる。もちろん「成果」の評価も行われているが、「従来の成果評価に加えて、会社が社員に求める行動を経営ビジョンから導き出して「行動基準」として定め、部下の主体性を促す行動や、能力構築を図る行動等を重視して評価する仕組みになりました。（資料⑥）」と記されている。つまり、2001年に導入された「成果主義」人事制度の事業方針と個人の「役割」を繋げるという方向性は維持しつつ、成果に結びつく行動特性であるコンピテンシー評価（行動評価）を実施している。

行動評価については、「会社が求める行動を職場で実践できているかについて検証される。「あいつならたぶんできるだろう」というような曖昧な評価ではなく、着眼点に定められた事項を“実際に行動できるかどうか”という行動事実に基づいて評価を行ないます。（資料⑥）」と説明されている。

さらに、資料⑥には「これらを通じて社員の企業業績への貢献を促すとともに、長期的な人材育成、組織運営力の強化を目指す。」と記されており、人材育成や組織運営への貢献に対する評価を強調している。なお、成果評価と行動評価の具体的評価項目とその評価方法の例については、表 6-1,6-2 に示した通りである。新しい評価項目に「人材バリューの励行（全資格共通）」、「支援型マネジメント（参事以上・副参事）」、および「意欲・態度（主事以下、一般職）」がある。長期的な人材育成と組織運営力の強化に対する評価は、「支援型マネジメント」という項目が当てはまるであろう。

ところで、人材育成は、その成果が現れるまでに時間がかかり、また組織運営の成果は集団として観察し易いが、個人の貢献を特定しにくいと言える。つまり、ともに測り難い評価項目だったので、結果的に「成果主義」人事制度の下では、それらの行動に対するインセンティブ設計を失敗していたと考えられる。聞き取り調査によれば、職場秩序も混乱し、結果的に職場の競争力の低下していた。

なお、「成果」の評価に関しては、「役割達成シート」を刷新し、目標管理制度が導入された。評価に使う目標管理シートは図8に示した通りである。資料⑥では、「成果評価の軸となる目標管理シートの作成は、社員の方向性と会社の方向性を一致させた上で、社員の高い挑戦意欲とやる気を引き出し、生産性を向上させ、好業績に繋げるために行っています。」と記されている。それと同時に「目標管理の達成度は「成果」として評価されることになりましたが、目標管理シートの作成は人事考課のためだけに行っているわけではありません。」と強く主張されている（下波線が引かれている）。目標管理制度の有効性としてあげられているのは、①業績志向の向上、②マネジメントスタイルの強化、③部下育成の向上である。成果評価と連動する目標管理制度においても人材育成を強調している点は注目すべきであろう。

¹⁴ 正確には、1次2次評価を絶対評価、3次評価を相対評価としている。実際、3次評価は評価調整を行っている。

続けて、資料⑦を使って処遇制度についても説明しよう。まず、表 7-1 は基本給の構成である。役割成果給と職能給にそれぞれ成果評価と行動評価が反映されている。2001 年度の「成果主義」では、賃金表を改訂して降給も増えたが、従業員の不満も多くなったので、降給の緩和措置を行っている(表 7-2)。つまり、降給自体は否定しないが、急激な降給を和らげている。これは、成果評価を完全にすることは難しいという認識から行われたと解釈できる。

一方、昇級(昇格)管理には、成果評価ではなく、行動評価が反映される。この点は、「能力主義」人事制度と同じであると言えよう。しかし、「会社が求める行動をしっかりととれても、希に成果が全くあがらないということもある。(資料⑥)」と記されており、行動評価を中心としつつも、成果評価も適度な反映している。具体的には、昇格・昇級点に成果評価を適度な割合で算入している。

5. 分析結果のまとめと理論的含意

5-1 制度改革の流れ

本稿では、約 30 年間にわたる A 社における人事制度改革を分析した。制度改革のポイントをまとめると表 8 になる。「成果主義」を分析した先行研究は多いのだが、約 30 年の長い期間の変化を分析した研究は少ない。本研究から得られる研究上の発見も多いと考える。

まず、本稿の分析から明らかになった人事制度改革の長期の流れを以下に説明しよう。A 社は、「職能主義」から「成果主義」、さらに「成果主義」から「改訂成果主義」へと制度改革を続けてきた。1989 年の「職能主義」は、年齢・勤続要素を排除し、「職能」を基準として評価・処遇格差を広げる制度改革であったが、それは完全に目的を遂げることはできず、2001 年には「成果主義」が採用された。しかし、「成果主義」を機械的に徹底すると、格差に対する客観性や妥当性が問われることになり、不平不満が多くなった。また、見えやすい成果に対する評価への偏りが生まれた。すなわち、人材育成などの長期の成果や個人の貢献が観察し難い集団の成果に向かうインセンティブ設計に失敗した。そこで 2007 年には、その反省を踏まえて、「成果主義」の改訂が行われた。

この改訂は、人材育成重視や絶対評価重視というかつての「能力主義」と同じ部分もあるが、単なる回帰ではない。ここでは新しい評価基準として「行動」が採用された。これらは、A 社独自の言い回しでもあり、一般的人事用語としては「職能」を「職務遂行能力」、「行動」を「行動特性=コンピテンシー」に位置づけることができる。先行研究でも指摘されるように、これら二つの評価基準は近しい概念であり、その違いも不明確であった。しかし、この改訂の意図を考察すれば、その違いは明らかである。つまり、A 社における「職能」は観測し難い才能・資質という要素と関連性が強い潜在能力であったが、新しい「行動」は、成果を生み出す行動特性と定義されるので、市場との関係を深めた顕在能力と言えよう(図 2 参照)。能力-行動-成果の関係性が強調されれば、「職能主義」と比較しても評価の寛大化や中心化に一定の制限を設けることができる。

5-2 制度改革が続く理由

ところで、2001 年の「成果主義」の問題は、評価・処遇格差を広げたこと自体ではなく、その格差を広げる根拠が明確ではないのに格差が広がったことである。図 9 に示すように、人事評価における「成果」や「行動」は、いくつかの「成果」や「行動」に分けることができる。その中には、観察し易い「成

果」や「行動」もあれば、観察し難い「成果」や「行動」もあろう¹⁵。ここで単に測り易いものを測るという「成果主義」人事制度が実施されれば、測り難い「成果」や「行動」は蔑ろにされる。2007年度に起こった「成果主義」の改訂は、人材育成などの長期の成果や個人の貢献を特定し難い集団の成果へ向かわせるためのインセンティブ制度の再設計であったと解釈できる¹⁶。

むろん、結果的に測り難い「成果」や「行動」を測ろうとしている時点で、人事評価の寛大化・中心化の問題が再浮上する。測り易いものだけをより正確に測ることから生まれる問題と、測り難いものを測ろうとして生まれる問題は全く別であるが、両方を同時に解決することは困難であり、人事部は評価者訓練などの制度の運用面で工夫を繰り返している。現時点の運用面での問題や工夫については既に Umezaki・Keizer (2015) でも一部検討しているが、詳細な分析は今後の課題である。

参考文献

- 石田光男 (2006) 「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』 No.556 pp.47-60.
- 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』 ミネルヴァ書房.
- 梅崎修 (2005) 「第3章 職能資格制度の運用変化—昇級・昇進管理の「二重の運用」」松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫 (編著) 『人事の経済分析—人事制度改革と人材マネジメント』 ミネルヴァ書房 pp.56-83.
- (2008) 「第2章 賃金制度」久本憲夫・仁田道夫 (編) 『日本的雇用システム』 ナカニシヤ出版 pp.73-106.
- (2010a) 「書評 石田光男・樋口純平 (2009) 『人事制度の日米比較—成果主義とアメリカの現実』 ミネルヴァ書房」『日本労働研究雑誌』 第597号 pp.107-110.
- (2010b) 「第1章 企業内で「能力」はいかに語られてきたのか」本田由紀 (編) 『労働再審第1巻 転換期の労働と<能力>』 大月書店 pp.59-93.
- ・中嶋哲夫・松繁寿和 (2013) 「第2章 一次評価のその後—企業内の評価調整メカニズム」中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和 (編著) 『人事の統計分析—人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』 ミネルヴァ書房 pp.66-78.
- ・中嶋哲夫 (2013) 「第4章 評価を告げる苦痛」第2章 一次評価のその後—企業内の評価調整メカニズム」中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和 (編) 『人事の統計分析—人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』 ミネルヴァ書房 pp.91-108.
- (2016) 「教育とキャリアを繋げる政策はなぜ迷うのか?—取引費用から整理する教育・市場・雇用」『教育社会学研究』 (掲載予定)
- 大湾秀雄 (2011) 「評価制度の経済学—設計上の問題を理解する」『日本労働研究雑誌』 第617号 pp.6-21.
- 鬼丸朋子 (2015) 「日本企業に成果主義賃金が与えた影響に関する一考察」『社会政策』 第7巻第2号

¹⁵ 中嶋・梅崎・柿澤 (2013) では、評価難易度について、第一に成果の評価と、第二に能力や努力および仕事の過程の評価に大きく分けて検討した。成果に関しては数値化できると測り易いが、それ以外の数値化できない成果も重要であること、能力や努力および仕事の過程に関しては、技能形成の経路や職場の仕事内容が明確であれば測り易いこと、さらに測り難いものを評価するには被評価者と評価者の共有時間が重要であることを確認した。

¹⁶ マルチタスク・エージェンシー問題などの評価制度の経済学理論に関しては、大湾 (2013) による先行研究の整理が役立つ。

pp.93-105.

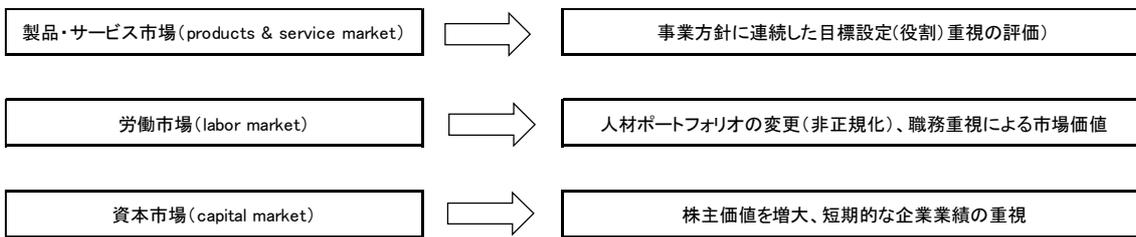
- 柿澤寿信・梅崎修 (2013)「第 11 章 やる気を上げる仕組みー評価・賃金・仕事が労働意欲に与える影響」中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和 (編著)『人事の統計分析ー人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』ミネルヴァ書房 pp.222-247.
- 楠田丘著 石田光男 (監修) (2004)『賃金とは何かー戦後日本の人事・賃金制度史 (オーラルヒストリー・シリーズ)』中央経済社.
- 小池和男 (2015)『戦後労働史からみた賃金ー海外日本企業が生き抜く賃金とは』東洋経済新報社.
- 佐藤健司 (2006)「第 8 章 高業績システムの展開と人的資源管理」伊藤健市・田中和雄・中川誠士 (編著)『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会 pp.147-166.
- 城繁幸 (2004)『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社.
- 高橋伸夫 (2004)『虚妄の成果主義ー日本型年功制復活のススメ』日経 BP 社.
- 竹内一夫 (2004)「紹介:アメリカの賃金制度ー伝統と革新」『日本労働研究雑誌』第 529 号 pp.48-55.
- 田中和雄 (2003)「第 5 章 コンピテンシー概念と人的資源管理」伊藤健市・田中和雄・中川誠士 (編著)『現代アメリカ企業の人的資源管理』税務経理協会 pp.89-105.
- 都留康 (2005)「第 2 章 日本企業の人事制度」都留康・阿倍正浩・久保克行 (編著)『日本企業の人事制度改革ー人事データによる成果主義の検証』東洋経済新報社.
- 中嶋哲夫 (2005)「第 2 章 人事制度改革のプロセス」松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫 (編著)『人事の経済分析ー人事制度改革と人材マネジメント』ミネルヴァ書房 pp.36-55.
- ・梅崎修・松繁寿和 (2013)「第 1 章 評価者の離反ー人事制度改革の「意図せざる結果」」中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和 (編著)『人事の統計分析ー人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』ミネルヴァ書房 pp.48-65.
- (2013)「第 3 章 数値に依存する評価」中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和 (編著)『人事の統計分析ー人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』ミネルヴァ書房 pp.79-90.
- ・梅崎修・柿澤寿信 (2013)「第 6 章 : (補論 1) 評価の難易度に関する考察」中嶋哲夫・梅崎修・井川静恵・柿澤寿信・松繁寿和 (編著)『人事の統計分析ー人事マイクロデータを用いた人材マネジメントの検証』ミネルヴァ書房 pp. 125-137.
- 中村圭介 (2006a)『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- (2006b)「成果主義と人事改革」『日本労働研究雑誌』No.556 pp.43-47.
- 松繁寿和・井川静恵 (2005)「「成果主義人事」の別側面ーHRM サイバネティクスの強化に向けた取り組み事例」松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫 (編著)『人事の経済分析ー人事制度改革と人材マネジメント』ミネルヴァ書房 pp.84-101.
- ・梅崎修 (2005)「第 1 章 人事制度導入の決定要因ー医薬品産業における人事処遇施策の導入過程」松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫 (編著)『人事の経済分析ー人事制度改革と人材マネジメント』ミネルヴァ書房 pp.16-35.
- 八代充史・島西智輝・南雲智映・梅崎修・牛島利明 (編) (2010)『能力主義管理研究会・オーラルヒストリー』慶應義塾大学出版会.
- 八代充史・島西智輝・南雲智映・梅崎修・牛島利明 (編) (2015)『新時代の「日本的経営」オーラルヒ

ストーリー』慶應義塾大学出版会.

- Bach, S. (2005) New Directions in Performance Management. In S. Bach (Ed.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (4th edition) (pp. 289-316). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Bridges, W. (1994) *Jobshift: How to Prosper in a Workplace without Jobs*, Perseus Books., (=1995 岡本豊 (訳) 『ジョブシフト—正社員はもういない』徳間書店) .
- Cappelli, P. (1999a) *The New Deal at Work: Managing the Market-Based Employment Relationship*, Harvard Business School Press., (=2001 若山由美 (訳) 『雇用の未来』日本経済新聞社) .
- Cappelli, P. (1999b) “Career Jobs “Are” Dead” *California Management Review*, Vol. 42 No. 1, pp. 146-167.
- Keizer, Arjan B. (2010) *Changes in Japanese Employment Practices*. International Business in Asia Series. London: Routledge.
- Marsden, D. (1999) *A Theory of Employment System: Micro-Foundations of Societal Diversity*, Oxford University Press, (=2007 宮本光晴・久保克行 (訳) 『雇用システムの理論—社会的多様性の比較制度分析—』NTT 出版) .
- Marsden, D., French, S. & Kobi, K. (2000) Why does Performance Pay Demotivate? Financial Incentives versus Performance Appraisal. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Marsden, D., Belfield, R. (2007) Pay for performance where output is hard to measure: the case of performance pay for school teachers. *Advances in Industrial and Labor Relation*, Volume 15 pp. 1-34.
- Rebick, M. (2005) *The Japanese Employment System: Adapting to a New Economic Environment*. Oxford: Oxford University Press.
- Umezaki, O, Keizer, Arjan B. (2015) The persistent character of Japanese employment: A micro data analysis of Seikashugi and its impact on Japanese workers, *SASE Conference* July 2-4 2015.

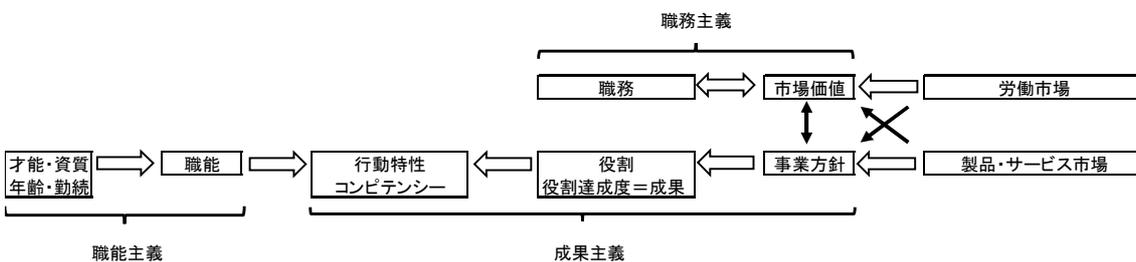
図表

図1 三つの市場と人事制度改革



(資料) 筆者作成。

図2 「職能主義」「成果主義」「職務主義」の位置づけ



(資料) 筆者作成。

表1 日米の比較 (概念図)

アメリカ		日本	
過去	現在	過去	現在
職務型	脱職務型	職能(脱職務)型	職務型(ポスト削減) 脱職務型(役割型)

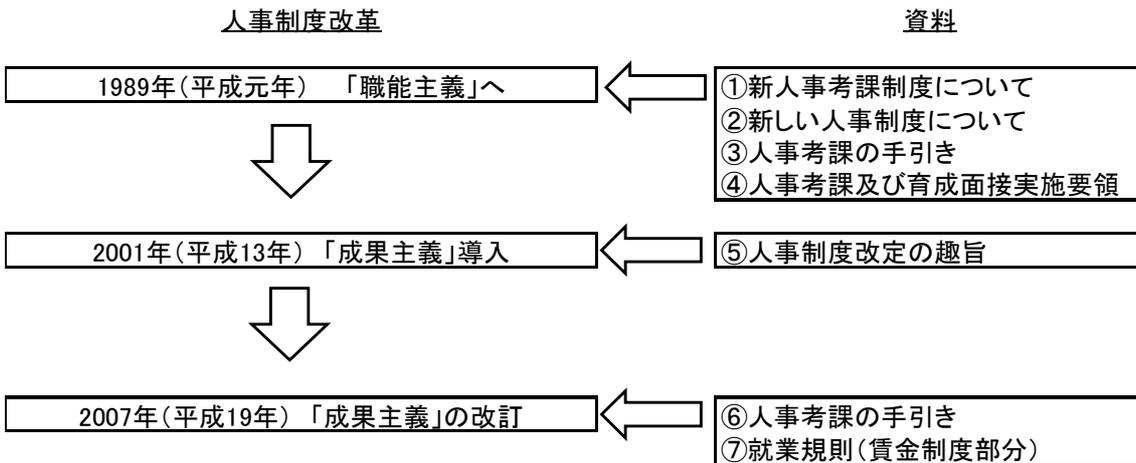
(出典) 筆者作成

表2 人事部内資料

部内資料	作成年度
①新人事考課制度について	1988(昭和63)年
②新しい人事制度について	1989(平成元年)年
③人事考課の手引き	1989(平成元年)年
④人事考課及び育成面接実施要領	1992(平成3)年
⑤人事制度改定の趣旨	2003(平成15)年
⑥人事考課の手引き	2009(平成21)年
⑦就業規則(賃金制度部分)	2015(平成27)年

(出典) 筆者作成。

図3 人事制度改革と資料の関係



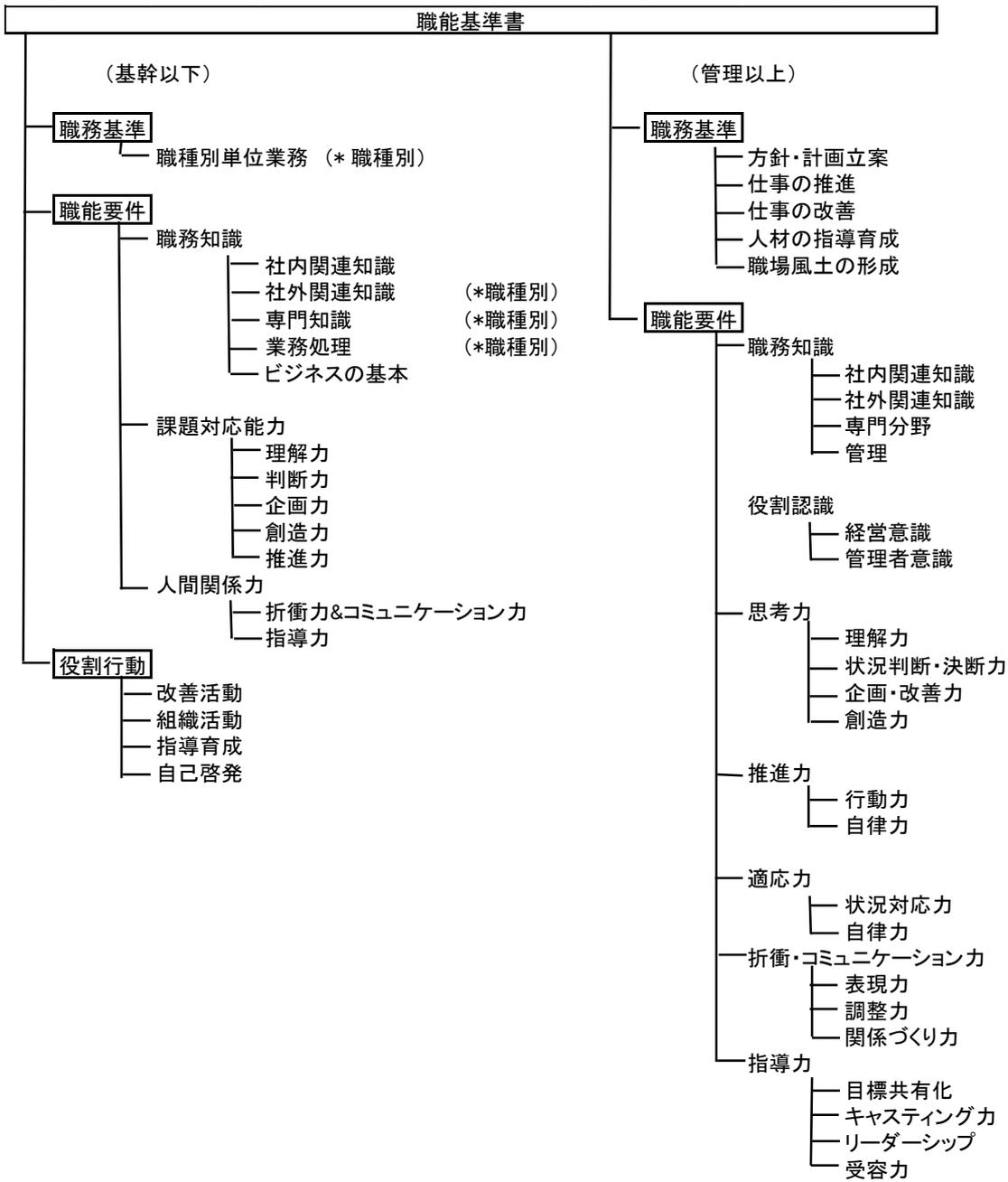
(出典) 筆者作成。

表3 人事評価項目

種類	初級～基幹項目	種類	管理項目
能力考課	職務知識 判断力 企画力 折衝力 指導力	資質能力考課	洞察 企画・構想 渉外・調整 統率
態度考課	規律性 協調性 積極性 責任制	意識性向考課	挑戦意欲 責任 組織協調 指導育成
業績考課	仕事の量 ・処理件数 ・納期遵守 ・速さ 仕事の質 ・出来映え ・原価低減 ・課題解決	成果業績考課	目標計画達成度(短期目標) 課題形成・進捗(長期目標)

(出典) 資料③

図4 職能基準



(出典) 資料②

図5 能力評価の方法

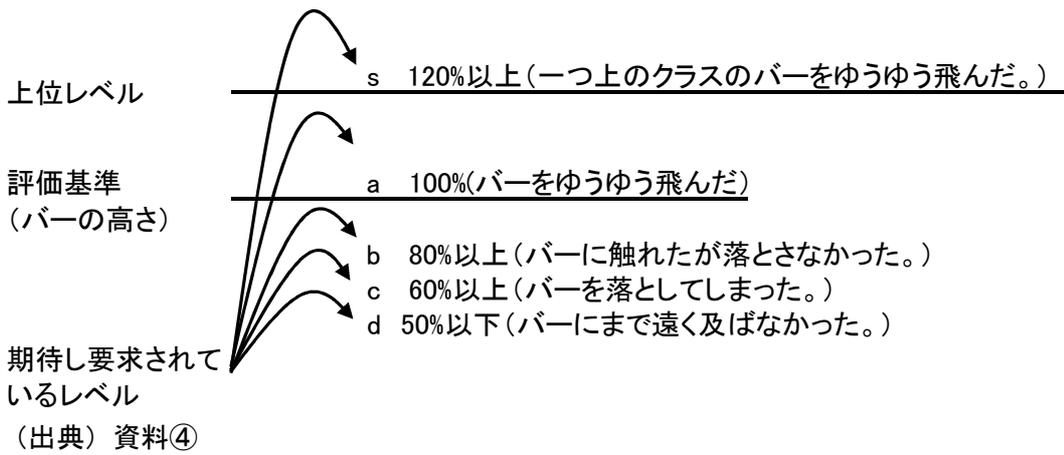
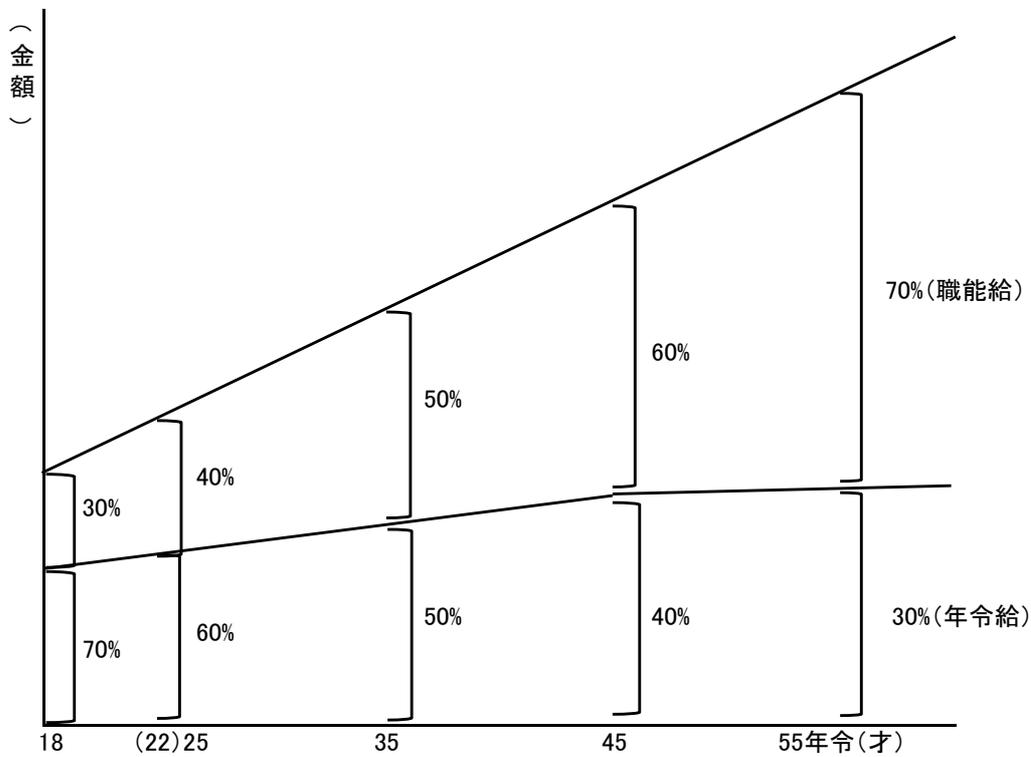
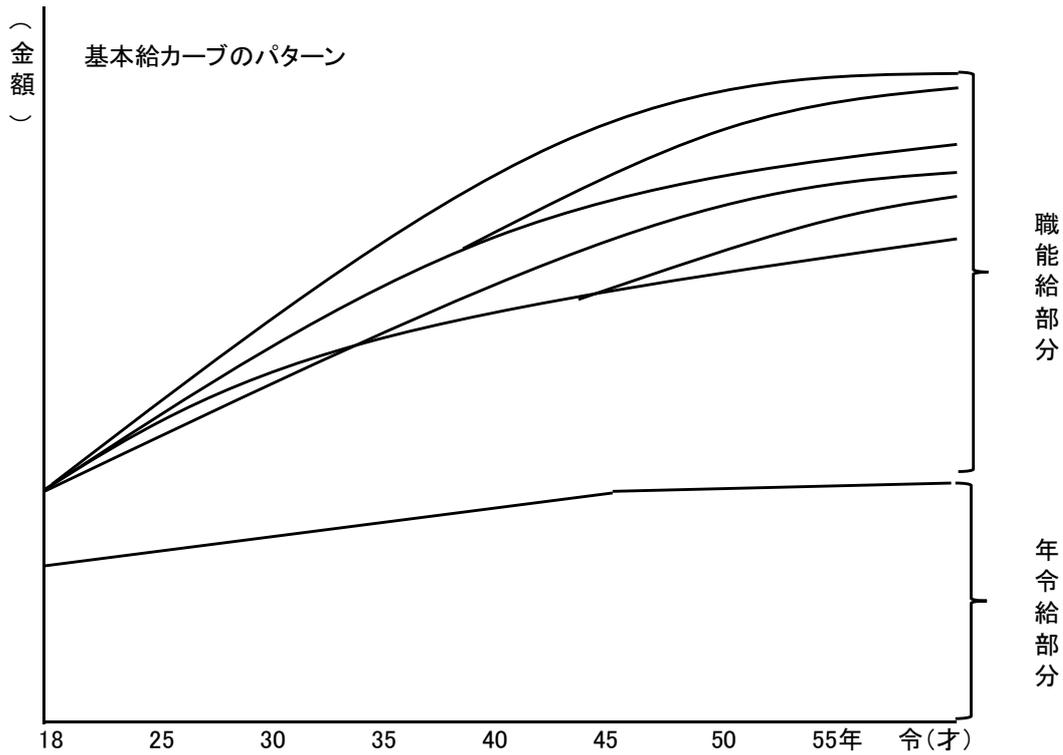


図6 年列別基本給



(出典) 資料②

図7 基本給格差



(出典) 資料②に基づき筆者作成。

表4 昇級（昇格）基準

昇格要件	基準
1. 在級年数	能力の伸展のためにこれだけは当該資格等級で経験する必要があるという年数を定める。
2. 人事考課成績	上位等級における職務遂行の可能性を判断するために現資格等級における能力、期間実績の態度、業績を確認し、一定の基準を満たしていることを要する。
3. 職能判定	職能レベルが異なるところでの昇格については、上位の職能レベルの業務の遂行ができていないか、職能基準書に照らし合わせて判断する。
4. 推薦	上長は職能判定の結果にもとづき、本人が上位の資格等級で期待に応えることが可能かを総合勘案し、昇格が適当である場合は推薦を行う。

(出典) 資料②

表5 人事制度の新旧比較

項目	H13年度迄	H14年度以降(現行)
成績判断の切り口	職務遂行能力がどれだけあるか	職位として与えられた役割の達成度(成果)はどれだけか その部門業績への貢献度はどれだけか。
成績判断の基準	職務上の行為を職能基準書と比較し絶対評価する。 各資格別の水準の「能力」を発揮しているか評価する。	役割達成シート ¹⁾ の成果内容を相対評価する 各被考課者が、期初に、上位方針を踏まえ、上長と打ち合わせの上、個人別目標設定を行う。 期末に「成果」を自己申告させ、役割の達成状況を評価する。 その他、下記を参照する。 ・「業務分掌規定」 ・「職務権限規程」 ・役割行動基準 ・部門別評価書(ライン部門＝営業・施工部門のみ)
考課項目	副理事以上 「人物・器量」、「業績」 参事 「資質能力」、「意識性向」、「成果業績」	「定常業務」の「成果」 同上の「行動」 「非定常業務」(新規業務等)
絶対考課と相対考課	「職能基準書」との比較による絶対考課	職位として与えられた役割の達成度を資格内で相対評価
項目評価と総合評価	各考課項目と個別評価 総合評価は、コンピューターにて考課項目の重み(配点)により計算し、自動的に算出される(昇給昇格点は能力に、賞与点は成果に重点を置いた)	一次効果は、各考課項目別に評価する。 二次、三次考課では、併せて総合評価も行う。 ・項目評価についてはライン部門(＝営業・施工部門)の定常業務の成果の三次考課のみ、「部門別評価点一覧表」より相対評価する。 ・総合評価については三次考課のみ、「評価区分持点分布表」より相対評価する。
考課回数	一次～三次	同左(一次～三次)
考課者	直属上司。被考課者の職位により考課者が異なる。 例)被考課者が係員の場合の三次考課者は部長、同役職者の場合の三次考課者は、支店次長等。	直属上司(同左) 副理事以上 現行通り 参事の三次考課者は部長職とし、(参事資格者内の相対評価の為)被考課者が少ない場合は、支店次長等上位職とする。
評価段階	5～7段階 ①各考課項目の評価 1～2次考課 5段階 (S,A,B,C,D) 3次考課 7段階 (S,AA',B,B',C,D)	同左 3次評価 7段階 記載の仕方のみ (SA,AA,AB,BB,BC,CC,CD)に変更した。
②総合評価	9段階 SS,SA,AA,AB,BB,BC,CC,CD,DD 各考課項目への配点により、コンピューターにて算出。	二次考課 5段階(S,A,B,C,D)で評価 三次評価 原則7段階 (SA,AA,AB,BB,BC,CC,CD)で評価し特別措置の為、SS,DDを残す。
考課結果	「昇格・昇級点」と「賞与点」として各処遇に反映	「成果点」に統合
フィードバック	育成面接として実施 (対象) 主事以下 入社2年目以上35歳以下 係員	上司面談を実施 ①面談者 一次考課者 ②面談時期 三次考課終了後、次年度の役割達成シート作成時に面談(4～5月頃) ③面談内容 三次考課者等の本人への期待事項等を知らせると共に、その内容を新年度の業務に反映させる。 ④面談対象 参事以上の職員全員

注1) H14年に参事以上について、「成果主義」人事制度を導入した際の説明資料を一部改訂したもの。

注2) 下線部は筆者。

(出典) 資料⑤

表 6-1 資格別評価項目

(数字は項目毎のウェイト)

評価	評価項目	被考課者の資格												
		参事以上		副参事		主事		社員1.2級 社員3.4級		一般職S		一般職J		
成績評価	役割・職務達成度	○	40	-		-		-		-		-		
	業務達成度(範囲)	-		○	15	○	10	○	10	○	15	○	10	
	業務達成度(達成度)	-		○	15	○	10	○	10	○	15	○	10	
行動評価	人材バリューの励行	迅速な行動	○	30	○	11.2	○	12.8	○	12.8	○	10	○	12
		挑戦意欲とコミットメント	○		○	11.2	○	12.8	○	12.8	○	10	○	12
		論理重視コミュニケーション	○		○	11.2	○	12.8	○	12.8	○	10	○	12
		高い専門能力	○		○	11.2	○	12.8	○	12.8	○	10	○	12
		高い倫理観	○		○	11.2	○	12.8	○	12.8	○	10	○	12
		人材バリュー総合評価	○		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	支援型マネジメント	○※1	30	○※1	14	-	-	-	-	-	-	-	-	
	意欲・態度	規律・勤務態度	-		-		○	8		8	○	10	○	10
積極性・誠心		-		-		○	8		8	○	10	○	10	

※1 支援型マネジメントの評価は部下がない場合は評価を行わない。

(出典) 資料⑥

表 6-2 評価方法 (参事以上)

ア 参事以上		
評価項目	評価方法	評価ツール
人材バリューの励行	<ul style="list-style-type: none"> ・行動基準に定めた各評価項目を職場で実践できているか、行動事実を照らしてS~Dの5段階で評価を行なう。 ・行動基準の各評価項目の職場での実践度を総合的にみてS~Dの5段階で「総合評価」を行う。 	行動基準(参事以上)
支援型マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・部下がいる場合に、行動基準に定めた下記事項を職場で実践出来ているかS~Dの5段階で評価を行う。 ・部下がない場合は、評価を行わず、「評価不可」とする。 <p>【着眼点】</p> <ol style="list-style-type: none"> ①部下としっかりとした信頼関係を築くよう努めている。 ②人材バリューを部門内で浸透させている。 ③学ぶべき知識およびスキルを明確にし、部下に学習を促している。 ④議論尊重と開かれた組織運営を重視し、部下の能力発揮を促している。 ⑤部下が掲げた目標を、主体的にやり遂げるよう支援している。 	”

(出典) 資料⑥

図8 目標管理シート

氏名	所属	職位	資格	所属上長	氏名	対象期間																																																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">目標(数値・行動)</th> <th rowspan="2">ウェイト(%)</th> <th rowspan="2">難度</th> <th rowspan="2">取組時期</th> <th rowspan="2">進捗状況</th> <th rowspan="2">実施状況・成果</th> <th colspan="2">期末評価</th> </tr> <tr> <th>目標到達</th> <th>達成度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01 上司の受注活動補佐を行い、受注目標を達成する。(営業情報の取得、分析、市場調査の実施)</td> <td>25</td> <td>◎</td> <td>上期</td> <td>100</td> <td>担当地区の受注目標を達成することができた。</td> <td>4</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>02 関与顧客の契約不履行及びトラブル発生0件(顧客の状況を密かにフォローする、銀行からの早期情報取得)</td> <td>25</td> <td>◎</td> <td>下期</td> <td>80</td> <td>担当顧客においてトラブルの発生はなかった。</td> <td>3</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>03 来期以降受注に向けて、新規顧客開拓を行う(関係者、キーマンとの接触を図る)</td> <td>20</td> <td>○</td> <td>通期</td> <td>100</td> <td>客先との接触を地道に続け、目標を確度をあげることができた。受注に至る物件もあり、概ね目標を達成できた。</td> <td>3</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td colspan="7" style="text-align: center;">以下省略</td> </tr> <tr> <td colspan="6"></td> <td>100%</td> <td>達成累計 116</td> </tr> </tbody> </table>							目標(数値・行動)	ウェイト(%)	難度	取組時期	進捗状況	実施状況・成果	期末評価		目標到達	達成度	01 上司の受注活動補佐を行い、受注目標を達成する。(営業情報の取得、分析、市場調査の実施)	25	◎	上期	100	担当地区の受注目標を達成することができた。	4	33	02 関与顧客の契約不履行及びトラブル発生0件(顧客の状況を密かにフォローする、銀行からの早期情報取得)	25	◎	下期	80	担当顧客においてトラブルの発生はなかった。	3	18	03 来期以降受注に向けて、新規顧客開拓を行う(関係者、キーマンとの接触を図る)	20	○	通期	100	客先との接触を地道に続け、目標を確度をあげることができた。受注に至る物件もあり、概ね目標を達成できた。	3	15	以下省略													100%	達成累計 116
目標(数値・行動)	ウェイト(%)	難度	取組時期	進捗状況	実施状況・成果	期末評価																																																	
						目標到達	達成度																																																
01 上司の受注活動補佐を行い、受注目標を達成する。(営業情報の取得、分析、市場調査の実施)	25	◎	上期	100	担当地区の受注目標を達成することができた。	4	33																																																
02 関与顧客の契約不履行及びトラブル発生0件(顧客の状況を密かにフォローする、銀行からの早期情報取得)	25	◎	下期	80	担当顧客においてトラブルの発生はなかった。	3	18																																																
03 来期以降受注に向けて、新規顧客開拓を行う(関係者、キーマンとの接触を図る)	20	○	通期	100	客先との接触を地道に続け、目標を確度をあげることができた。受注に至る物件もあり、概ね目標を達成できた。	3	15																																																
以下省略																																																							
						100%	達成累計 116																																																

【学習目標】

目標(どの程度迄)	手段・方法(どのように)	実施状況・成果
○○……	○○……	○○……

(期初)直属上長コメント	(期末)直属上長コメント	二次考課者氏名	○○	三次考課者氏名	○○
○○……	○○……	(期末コメント)		(期末コメント)	
期初面談実施日	○年○月○日				
フィードバック面談実施日	○年○月○日	期末上長面接実施日	○年○月○日		

※達成度は「難度×ウェイト×目標到達度」の計算式から算出されます。
 ※部下が入力した目標到達度を面談で擦り合わせします。

(出典) 資料⑥を基に筆者が簡略化して作成。

表7-1 賃金体系

基本給	資格給
	役割成果給
	職能給
諸手当	

(注) 資格給と役割成果給は参事以上を対象。

(出典) 資料⑥

表7-2 降給制度

降給額	緩和降給額
40,000円以上	20,000円
20,000円以上40,000円未満	15,000円
10,000円以上20,000円未満	10,000円
10,000円未満	全額

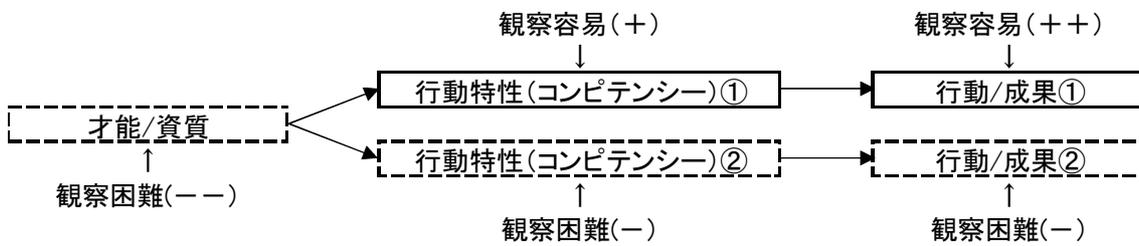
(出典) 資料⑥

表 8 制度改革のポイント

	第1期	第2期	第3期
名称	職能主義	成果主義	改訂成果主義
時期	1989年-	2001年-	2007-現在
目的	年齢要素の排除 人材育成の重視	処遇差拡大	人材育成重視の復活
評価制度	職能基準 絶対評価重視 育成のための評価	役割達成、成果評価重視 相対評価重視 目標管理制度	行動(Competency)評価 絶対評価重視 目標管理制度
処遇制度	年齢給縮小(しかし残存)	年齢給廃止 降給可能制度	継続しつつ、緩和策
問題点	年齢重視の昇級・昇格管理 評価分布の寛大化・中心化	処遇格差根拠への不満	評価分布の寛大化・中心化

(出典) 筆者作成。

図 9 複数評価基準の問題



観察の容易さ: + < ++ 観察の困難: - < 一一

(出典) 筆者作成。