

《論 文》

日本企業における成果主義と能力開発の補完性*

—マクロ統計指標を用いた検討—

宮 本 大

Complementary Relationship between Performance-related Pay and Appraisal System
and Human Resource Development at Japanese Firms

DAI MIYAMOTO

キーワード

成果主義 (Performance-related Pay and Appraisal System), 能力開発 (Human Resource Development),
補完的關係 (Complementary Relationship)

I 問題意識

バブル経済崩壊後の1990年代前半に国内大手電機機械メーカーが「成果主義」というキーワードの下、評価処遇制度の抜本的な改革を実施して以降、多くの日本企業が成果主義化を進めてきた。こうした成果主義化の目的は大きく二つあり、一つは、バブル経済崩壊後の低成長時代において負担感の増す人件費を抑制し収益環境を改善することであり、もう一つは従業員に対する新たなインセンティブシステムの構築であった。

では成果主義はこれら二つの目的に対して、どのような“成果”を挙げてきたのであろうか。まず成果主義導入による収益性の改善については、市場主義的な経営戦略と整合的な成果主義的人事制度の導入が企業業績を向上させるのか、という戦略的人的資源管理論の枠組みから検証されている。その結果は、一部に効果はあるものの、効果がみられないとする研究も少なくなく、むしろ伝統的な評価処遇制度を維持している企業の業績が高いとの結果もみられる¹⁾。また従業員のインセンティブシステムの構築に関しては労働経済、人的資源管理、経営

組織など様々な学問領域から検討が行われ、共通した帰結としては、成果主義的な評価処遇制度は評価における公平性の確保や成果を高めるための能力開発機会の提供との補完的な組み合わせによって従業員のモチベーションが高まることを示された²⁾。しかし、こうした結果は成果主義が適切に運用されない場合、従業員に対しディスインセンティブ効果をもたらすという極めて重要なことを意味している。事実、2000年代中盤以降、評価における公平性確保の困難さなどから従業員に対するディスインセンティブ効果が実際の現場でも数多く表出していることが明らかとなっている³⁾。このように成果主義はいずれの目的に対しても芳しい成果を挙げている訳ではなく、それが近年の成果主義の見直しという不安定な人事制度の揺れをもたらす一因になっていると考えられる。

* この研究は次の学術研究助成基金助成金よりサポートを受けている。基盤研究 (C) 「持続可能な日本型人材マネジメントのあり方についての実証的研究 (課題番号: 23530489)」。

1) 労働政策研究・研修機構 (2006, 2007), Miyamoto and Higuchi (2007) ほか

2) 大竹・唐渡 (2003) ほか

3) 高橋 (2004) ほか

最近では、こうした状況を懸念し、成果主義システムに、人を育てるというシステムを共存させる必要性が提起されている⁴⁾。そこで本稿は、人を育てるシステムとしての日本企業の能力開発に注目し、成果主義化が進展した時期に、その効果を発揮すべく能力開発が補完的に運用されていたのかという点をマクロの集計データから検討することを通じて、成果主義と能力開発という短期と長期の視点を重ね合わせる人材マネジメントに関する基礎的知見を得ることを目的とする。

本稿の構成は以下の通りである。次節では成果主義の変化を考察し、3節では能力開発の変化をみたあと、日本企業における成果主義と能力開発の関係を検証する。そして最後に知見と今後の研究の方向性を提示し結語とする。

Ⅱ 成果主義の変化

2-1 日本企業における評価処遇制度の変遷

1990年代前半に「成果主義」というキーワードを掲げて評価処遇制度の改革が実施されはじめたが、日本企業が評価処遇制度を修正するのは初めてのことでない。むしろ日本企業は戦後一貫して時代の変化に合わせて、評価処遇制度を修正してきた。ここではそうした戦後の日本企業における評価処遇制度の変遷を概観し、1990年代以降の成果主義化を位置づけておく⁵⁾。

戦後から1960年代にかけて、多くの日本企業では年齢・勤続年数や学歴に応じた人事管理が行われていたが、次第に職務と能力のミスマッチが顕在化し、1960年代後半に日経連主導の下、「能力主義管理」と呼ばれる人事管理が提唱される。この能力主義管理は、ミスマッチの改善を目的として、年齢や学歴などの属人的要素ではなく、職務遂行過程において発揮される顕在能力とともに個人の潜在能力をも考慮する

能力評価によって処遇を行うというものであった。こうした能力主義は1970～80年代にかけて職能資格制度の普及とともに拡大していく。そしてこうした能力主義的なシステムは、従業員の長期的に開発された能力と賃金上昇が安定かつ順調な企業成長とリンクしている時代には機能したが、バブル経済崩壊以降の長期的な不況期においては賃金上昇が企業成長を上回り、企業の人件費負担が増大し、それが企業経営を圧迫することとなった。これは、能力主義が能力評価を謳いながらも年齢や勤続年数に依存した年功の「年」の部分から脱却しきれなかったことが大きく影響している。

こうした状況のもと、1990年代半ば、日経連は従業員の年齢と強く関係づけられた従来の仕組みを改め、より客観化された能力、さらには業績を重視した処遇を徹底するという新たな報酬システムを提唱する。これは年功的処遇抑制もしくは廃止によって人件費負担を軽減し、評価処遇制度の修正を通じて従業員の生産性向上をはかることが目的であった。これが本稿で検討を試みる近年の評価処遇制度における成果主義化であり、具体的には、目標管理にもとづく業績評価制度の整備や業績評価を反映する変動的な賃金制度の導入である。

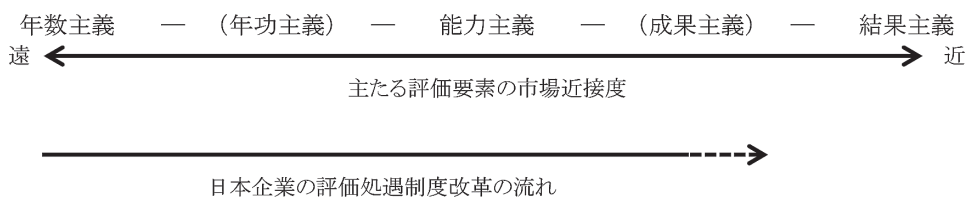
こうした日本企業の評価処遇制度の改革における歴史的な変遷は次のように整理できる⁶⁾。一つの数直線上に、左から「年数主義」、「能力主義」、「結果主義」を置き、その中間に「年功主義」、「成果主義」を位置づける(図1参照)。まず「年数主義」とは、年齢や勤続年数のみによって賃金が決まるため昇級や昇進は自動的となる。これは1960年代以前の日本企業における人事管理のあり方を示している。また「能力主義」とは、潜在能力と顕在能力を評価し、処遇を行うものであり、これは1960年代後半に日経連が提唱した「能力主義管理」に当たる。この能力主義管理の目指すところは年数主義の入りこまない純粋な能力評価であったが、結果的に

4) 労働政策研究・研修機構(2007)、守島(2010)ほか

5) 以下の議論はMiyamoto and Higuchi(2007)を参考にしている。

6) ここでは久本(2004)の議論を借りている。

図1 人事管理のあり方についての位置づけ



は年数主義を排除できず、その中間の「年功主義」となってしまう。次に、「結果主義」とは、処遇はすべて個人の業績のみの評価に基づくものとなるが、個人の結果は部門や担当などの実力以外の影響を受けるため完全な「結果主義」は現実にはなじまない。そこで人事管理のあり方としては「結果主義」と「能力主義」の中間である「成果主義」が現実における右端となるものと考えられる。

この数直線は、各人事管理のあり方が主たる評価軸ごとにプロットされ、その評価軸における右端の「結果主義」では市場でのパフォーマンスが100%評価され、そこから左に移るほど市場パフォーマンスから遠くなるという意味において、この数直線は評価軸の市場近接度を示すとみなすことができる。このようにみると、戦後の日本企業における評価処遇制度は1960年代までの「年数主義」からスタートして、評価軸の市場近接度を高めていく断続的な変化であることが確認できる。つまり、1990年代以降、今日まで続く成果主義化は、こうした一連の流れの中に位置づけることができよう。

2-2 成果主義の変化

この節では、近年の日本企業における評価処遇制度の成果主義化についてみていく。ここでの検討では、厚生労働省『就労条件総合調査⁷⁾』によって調査された「過去3年間の賃金制度の改定状況」、「基本給の決定要素」、「業績評価制度の有無」、「業績の評価における問題」というデータを用いる。次に、本稿の成果主義の定義について主として「基本給の決定要素と

して業績・成果要素（業績給）を採用している」企業を成果主義導入企業とみなし、その水準および変化（成果主義化）をみる⁸⁾。ただし「職務・職種など仕事の内容に関する要素（仕事給）を採用している」企業も必要に応じて成果主義化に関係するものとして検討する。

(1) 各期間（3年間）における賃金制度の改定状況

表1は、1990年代後半からの成果主義に関連する賃金制度の変化について、企業規模別に当該項目に関する変化があった企業割合を示している。まず賃金制度改定の各項目について1997年から2009年までの13年間に变化したとする回答割合を合計（表中の期間計）した数値からみていこう。この数値は期間中に改定が行われた頻度の大きさを表している。管理職の規模別からみていくと、すべての項目で大規模企業（1000人以上）の数値が最も大きく、大規模企業において賃金制度の改定が頻繁であった一方で、規模が小さくなるほど賃金制度改定が行われなくなる。また項目別で見ると、大規模および中規模企業（100-999人）では、業績給を拡大すると回答した企業割合が最も大きく、ついで仕事給、職能給（職務遂行能力に対応する部分）の拡大と続くが、小規模（10-99人）企業では、仕事給の拡大が大きいものの、業績給や

8) 一般的に成果主義は、その概念に共通する点はあるものの、実際の人事制度として導入する場合、産業や企業によって異なり、その内容において多様性が確認できる。こうした多様性は学術研究において問題となっている。なぜなら調査・研究の焦点や制約によって成果主義の内容が異なり、各調査・研究の帰結を比較することを困難にするからである。なお、成果主義の多様性については労働政策研究・研修機構（2006）に詳しい。

7) 1998年以前は『賃金労働時間等総合調査』（厚生労働省）

職能給の拡大割合とほとんど差がない。このように1990年代後半からの賃金制度改定において、大規模および中規模企業では成果主義化が顕著であったが、小規模企業では成果主義化が突出していた訳ではない。こうした変化は概ね管理職以外でも同様であるが、相対的に職能給を拡大する傾向が強いことが見て取れる。

では、成果主義と直結する業績給の拡大状況を詳細にみていくと、大規模および中規模企業の管理職では、企業割合がピークに達するのは2000年代前半（2001-03）であり、大規模企業は1990年代後半（1997-99）の割合も35.0%と高く、相対的に早い時期から成果主義が拡大している一方、中規模企業は2000年代中盤（2004-06）の割合が20.4%と高く、成果主義の拡大は大規模企業よりも遅い。さらに、小規模企業では、2000年代中盤がピークと成果主義の拡大は最も遅いことが確認できる。こうした成果主義の規模別波及パターンは管理職以外においても同様にみられ、管理職よりも拡大する時期がさら

に遅くなる傾向もみられた。

次に、仕事給は、業績給よりも図1で議論した評価軸の上で市場近接度は低いが、これまでの能力主義の職能給よりも市場近接度は高いという意味において成果主義的な要素である。この仕事給の拡大は、大規模企業の管理職では2000年代前半、中規模および小規模企業では2000年代中盤にピークを迎え、大企業から規模の小さい企業へ波及するパターンは業績給と同じである。しかし、仕事給は、業績給より遅れて企業に普及し、成果主義が批判の矢面に立つ2000年代中盤から後半にかけて拡大している。また管理職以外はさらに遅れて拡大する傾向がみられた。

最後に、成果主義化以外の部分をみると、まず職能給の拡大パターンは、大規模企業の管理職でやや早い時期に拡大する以外は基本的に業績給の拡大と同様である。また属人給（年齢・勤続年数や学歴に対応する部分）の変化についての情報は無いが、定昇廃止企業がこの間に管理

表1 各期間（3年間）における賃金制度改定の有無

規模/期間	管理職				管理職以外			
	仕事給 拡大	職能給 拡大	業績給 拡大	定昇廃止	仕事給 拡大	職能給 拡大	業績給 拡大	定昇廃止
1000人以上								
1997-1999	18.1	24.2	35.0	11.1	14.2	22.5	28.5	5.3
2001-2003	24.5	21.7	36.7	-	20.7	23.1	33.9	-
2004-2006	20.7	16.6	25.4	8.0	21.0	20.0	25.3	9.9
2007-2009	14.4	10.7	13.1	1.8	13.5	13.1	12.1	2.3
期間計	77.7	73.2	110.2	20.9	69.4	78.7	99.8	17.5
100-999人								
1997-1999	10.7	13.7	17.1	9.9	11.1	14.7	16.1	6.9
2001-2003	14.7	15.3	21.7	-	14.4	18.2	23.2	-
2004-2006	17.7	15.2	20.4	6.1	17.5	18.0	22.7	6.1
2007-2009	12.8	11.0	12.0	2.8	12.8	13.7	13.7	3.0
期間計	55.9	55.2	71.2	18.8	55.8	64.6	75.7	16.0
30-99人								
1997-1999	6.5	10.6	9.2	9.8	9.4	13.3	12.1	8.5
2001-2003	9.6	8.6	11.4	-	11.1	14.6	15.7	-
2004-2006	15.8	13.0	13.7	5.9	18.6	20.0	19.8	6.0
2007-2009	12.3	11.0	9.0	4.2	14.5	16.1	13.7	4.4
期間計	44.2	43.2	43.3	19.9	53.6	64.0	61.3	18.9

注) 太字は期間内のピークを示す。

職で約20%、管理職以外で15～20%弱と、少ない企業が年功主義的な賃金決定の仕組みを廃止していることから属人給の縮小が進んでいることは間違いないであろう。

(2) 業績評価制度の有無と問題点

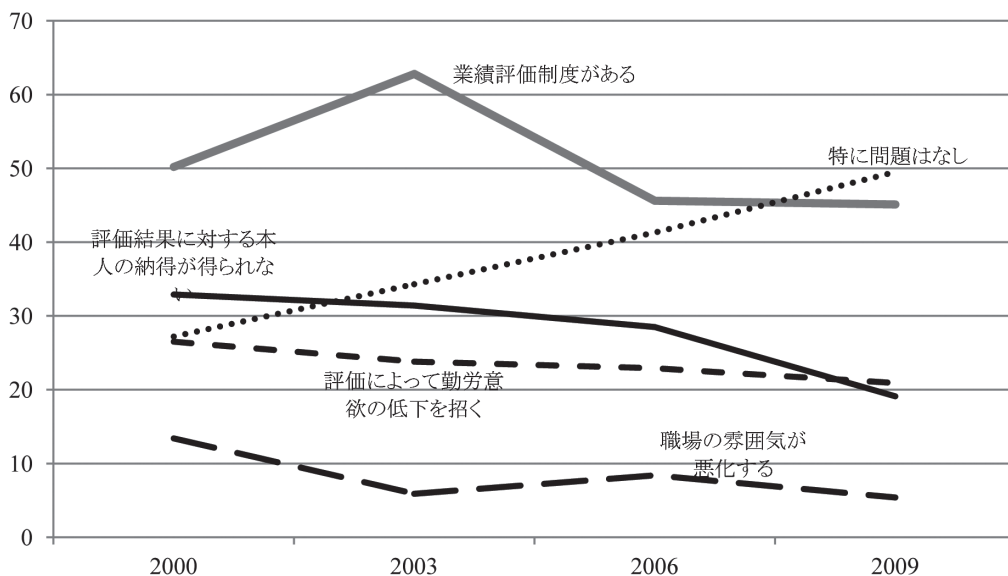
2000年代に入り、成果主義に対する批判が増してきたが、その理由のひとつは業績評価において問題が表出したためである。ここでは、その問題点についてみていこう（図2参照）。まず業績評価制度の有無について、2000年には約半数の企業が制度があると回答し、業績給の拡大がピークを迎える2003年に60%を超え、こちらもピークに達した。その後、約45%まで低下したが、こうした動きは業績給の拡大の動きと連動している。

次に、業績評価制度の問題点には「評価結果に対する本人の納得が得られない」、「評価によって勤労意欲の低下を招く」、そして「職場の雰囲気が悪化する」といった項目が挙げられ、いずれも2000年の選択企業割合が最も高く、時を経るごとに、その企業割合が低下していく。この結果は成果主義導入が盛んになる2000年前半に成果主義の問題が表出し、その

後、企業は業績評価制度をやめて仕事給などの異なる評価軸に移行するパターンと、業績評価制度の問題改善の取り組みが功を奏し、問題が解決され、制度に問題はないとするパターンに分かれることが示唆される。後者の動きは「特に問題はなし」とする企業割合が年々増加していることによって支持されている。ただし2009年時点で業績評価制度があり、かつ制度に特に問題はなしと回答した企業は全体の約20%に過ぎず、また仕事給の評価制度に問題があるのかについては把握できていない点に注意が必要であろう。

ともあれ、1990年代に導入が進んだ企業で業績評価に問題が生じたことで、2000年代以降はより市場近接度の低い仕事給への修正が行われるという成果主義の見直しが起こったと考えられる。この点について、労働政策研究・研修機構（2005）によると、2000年以降に導入された成果主義は1990年代と比較するとマイルドな成果主義として区別できると指摘している。その理由として、ひとつには、2000年以降に成果主義を導入した企業では、それ以前に導入した企業と比較して、賃金格差が小さい制度設計になっていること、また実際の結果とし

図2 業績評価制度の有無、制度を給与に反映させる企業の評価による問題点



での賃金格差も小さいこと、さらに1999年以前の成果主義では懲罰的な要素が強い制度設計に対し、2000年以降では報奨的な要素が強いという違いがある。これは市場近接度が高く、それゆえに市場動向に左右されやすく大きく変動する業績給が、変化の度合いが抑えられた仕事給に成果主義化が修正されるとする変化と整合的である。

(3) 基本給の決定要素

先の賃金制度改定や業績評価制度における問題点の推移を踏まえ、基本給における決定要素がどのように変化したのかをみていこう。表2-1は基本給の決定要素について利用している要素の選択企業割合を示したものである。これまでの議論と同様に、職務・職種など仕事の内容に関する要素については仕事給、以下、職務遂行能力は職能給、業績・成果は業績給、そして年齢・勤続年数、学歴などは属人給と呼ぶことにする。まず各要素の企業割合を合計した割合からみると、この指標は、企業が平均して要素をいくつ考慮して基本給を決定しているかを知ることができ、1996年には約300%の水準であった。つまり、企業は平均して3つの要素を考慮して基本給を決定していたことがわかる。しかし時を経るごとに数値は低下し、2008年には250%前後の水準となり、成果主義化が進展した時期に企業は基本給の決定要素の絞込みを行っていたのである。

次に、表2-2は、表2-1の割合計に占める各要素の企業割合の比率を示している。これは、その年の基本給構成の中で各要素がどれくらいの比重をしめしているのか、つまり基本給の決定要素の採用傾向の強さを示し、1996年時点で最も採用傾向が強いのは、管理職では小規模企業を除き、職能給であり、管理職以外では属人給であった。このことから成果主義化の初期では、依然として年功主義的な要素が決定要素の中心であったことがわかる。しかし、この傾向も時を経るごとに変化し、2008年時点では、中規模以下の企業は1996年に最も採用傾向

の低かった仕事給が逆に最も高い要素となっている。また業績給は、大規模および中規模企業では2000年に採用傾向が強まるも、2008年には低下する。さらに小規模企業では、業績給の採用傾向はもともと低く、この期間にさらに低下の一途を辿った結果、他の要素が常に半数以上の企業に採用されているにもかかわらず、直近の採用割合は半数に満たない数値となっている。

この近年の業績給の縮小についてはより詳細な検討が必要であるが、2000年代に入り、先の業績評価制度の問題点が出出してきたことが影響しているものと考えられる。その結果、仕事給の比重が高まるというより市場近接度の低い成果主義へとシフトし、規模が大きい企業ほど、そうした傾向が顕著となっている。ここで「職能給」と「属人給」を従来からの年功主義的な要素、「仕事給」と「業績給」を成果主義的な要素としてその変化をみると、1996年から2008年の10数年の間に、規模の違いを問わず共通して年功主義的な要素から成果主義的な要素への切り替えが生じていることが確認できる(表2-3参照)。ただし規模の小さい企業ほどそうした傾向は弱まり、小規模企業では依然として基本給の決定要素は年功主義的な要素が中心となっている。

以上の議論より、日本企業において成果主義化は2000年代に入り、評価軸の市場近接度を抑えるというシフトを経験するものの、総体的には従来の年功主義から脱却し、成果主義の拡大が継続している。

Ⅲ 成果主義と能力開発の関係

3-1 日本企業の能力開発の変化⁹⁾

ここでは日本企業が従業員の能力開発の責任についてどのように考えていたのかという点からみていこう¹⁰⁾。厚生労働省『能力開発基本調査』における「貴社の教育訓練の方針として、

9) ここで議論に利用するデータは1998年以前は『民間教育訓練実態調査』、2000年以降は後継調査である『能力開発基本調査』(いずれも厚生労働省)のものである。

表 2-1 基本給の決定要素別企業数割合

規模/年	管理職					管理職以外				
	仕事給	職能給	業績給	属人給	割合計	仕事給	職能給	業績給	属人給	割合計
1000人以上										
1996	51.1	92.0	80.5	73.7	297.3	50.3	91.4	73.4	92.5	307.6
2000	58.5	84.0	78.1	52.8	273.4	53.0	86.2	70.1	82.4	291.7
2008	70.9	77.3	70.0	35.2	253.4	66.2	80.0	65.3	60.3	271.8
100-999人										
1996	66.3	85.0	73.1	83.6	308.0	66.2	82.5	70.4	91.7	310.8
2000	63.8	81.1	71.2	73.8	289.9	60.8	79.6	68.2	83.5	292.1
2008	75.4	74.0	55.7	56.2	261.3	69.5	72.0	53.9	67.8	263.2
30-99人										
1996	79.4	77.3	65.8	80.5	303.0	78.5	76.3	64.1	85.1	304.0
2000	76.8	79.1	61.0	74.6	291.5	75.0	76.2	59.7	79.3	290.2
2008	77.9	66.2	40.9	59.0	244.0	72.9	65.5	40.3	64.8	243.5

表 2-2 基本給の決定要素総選択割合に占める比重①

規模/年	管理職				管理職以外			
	仕事給	職能給	業績給	属人給	仕事給	職能給	業績給	属人給
1000人以上								
1996	0.172	0.309	0.271	0.248	0.164	0.297	0.239	0.301
2000	0.214	0.307	0.286	0.193	0.182	0.296	0.240	0.282
2008	0.280	0.305	0.276	0.139	0.244	0.294	0.240	0.222
100-999人								
1996	0.215	0.276	0.237	0.271	0.213	0.265	0.227	0.295
2000	0.220	0.280	0.246	0.255	0.208	0.273	0.233	0.286
2008	0.289	0.283	0.213	0.215	0.264	0.274	0.205	0.258
30-99人								
1996	0.262	0.255	0.217	0.266	0.258	0.251	0.211	0.280
2000	0.263	0.271	0.209	0.256	0.258	0.263	0.206	0.273
2008	0.319	0.271	0.168	0.242	0.299	0.269	0.166	0.266

次のA、Bのうちどちらが近いですか：A—従業員に教育訓練を行うのは企業の責任である、B—教育訓練に責任をもつのは従業員個人である」という質問に対し、「Aである」「Aに近い」「Bに近い」「Bである」の4段階から最もあてはまるものを選択するという設問の回答結果から責任主体指標を作成した¹¹⁾。この指標は企業責任と個人責任の比率がバランスすると数

値は2.5となり、この値より大きいと企業責任と回答する傾向が強くなるとみなすことができる。推移をみると、数値は全期間を通じて2.5より高い水準にあり、一貫して従業員の能力開発の責任は企業にあると回答する企業が多数派である（表3、図3参照）。これは、日本企業が従来から新規学卒者を大量一括採用し、その

10) この能力開発の責任については宮本（2011）の議論を参考にしている。

11) 責任主体指標 = (企業の責任である(%)×4 + 企業の責任であるに近い(%)×3 + 従業員個人の責任であるに近い(%)×2 + 従業員個人の責任である(%)×1) / (100 - 無回答(%))として算出。

表 2 - 3 基本給の決定要素総選択割合に占める比重②

規模/年	管理職		管理職以外	
	仕事+業績	職能+属人	仕事+業績	職能+属人
1000人以上				
1996	0.443	0.557	0.402	0.598
2000	0.500	0.500	0.422	0.578
2008	0.556	0.444	0.484	0.516
100-999人				
1996	0.453	0.547	0.440	0.560
2000	0.466	0.534	0.442	0.558
2008	0.502	0.498	0.469	0.531
30-99人				
1996	0.479	0.521	0.469	0.531
2000	0.473	0.527	0.464	0.536
2008	0.487	0.513	0.465	0.535

表 3 従業員の能力開発に対する責任の変化

年度	従業員の能力開発に責任を負うのは						無回答	責任主体 指標
	企業である (A)	企業である に近い (B)	企業責任 (A)+(B)	従業員個 人である に近い (C)	従業員 個人である (D)	個人責任 (C)+(D)		
2000	27.5	48.1	75.6	16.2	3.9	20.1	4.3	3.04
2001	23.7	51.9	75.6	18.1	3.0	21.1	3.4	3.00
2002	26.5	49.5	76.0	15.4	3.2	18.6	5.3	3.05
2003	13.4	51.6	65.0	25.4	3.9	29.3	5.7	2.79
2004	16.0	50.8	66.8	26.5	4.2	30.7	2.5	2.81
2005	14.9	45.2	60.1	29.0	8.1	37.0	2.9	2.69
2006	-	-	-	-	-	-	-	-
2007	12.6	45.1	57.7	32.4	9.2	41.5	0.9	2.62
2008	32.9	37.8	70.7	14.9	11.7	26.5	2.8	2.95
2009	28.3	37.8	66.1	19.1	12.0	31.1	2.9	2.85

データ出所) 厚生労働省「能力開発基本調査」

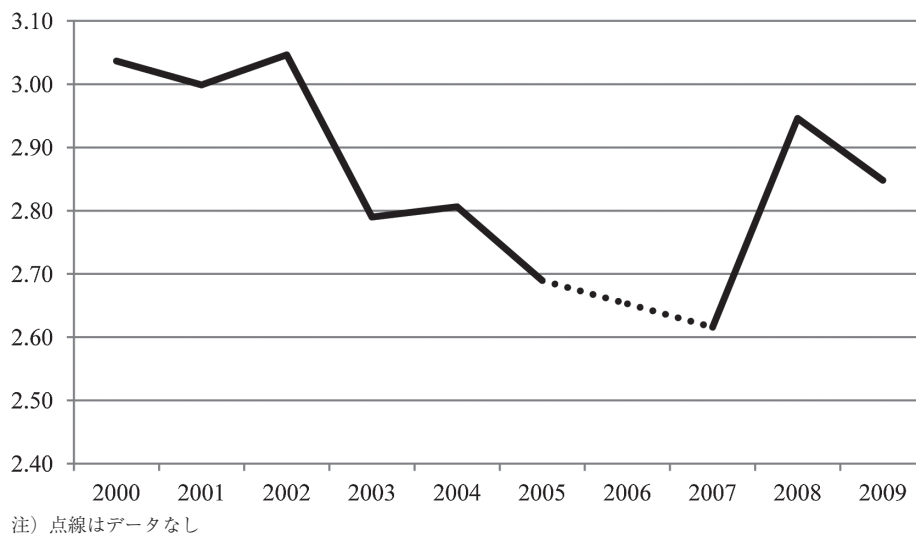
注) - はN/A。また2005年度以降は、正社員と非正規社員に分けて調査が実施されているため、正社員と非正規の数値の平均となっている。それゆえ、データの連続性には問題がある点に注意が必要である。

新入社員を企業内教育訓練によって一人前に育てるといった特徴が反映しているものと思われる。しかし、2000年代の序盤から数値が低下しはじめ、2007年には2.6と最低値を記録した。その後、最も高い水準まで回復していないが、企業責任であるとの従来の考えへゆり戻しが生じている。この動きを成果主義化と重ね合わせると、成果主義の拡大がピークを迎える2000年

代中ばに、企業は従業員の能力開発の責任を個人に負わせる方向にシフトさせ、成果主義の見直しが始まる2000年代中盤から後半にかけて能力開発の考えを見直している。

次に、1990年代以降、日本企業における能力開発の取り組みについての動向をみていこう。まず教育訓練実施率とは、当該年においてOff-JTもしくは計画的OJTを実施した企業割合の

図3 責任主体指標の推移



ことであり、この推移は、1994年に80%を超えていたが、1997年に約60%まで低下、しばらく60-70%で推移した後、2000年代入り80%程度まで回復する（図4参照）。しかし、2000年代後半には再度減少傾向となる。この教育訓練実施率は中身に関係なく、企業が教育訓練を実施したか否かの情報に過ぎず、実際にどれくらいの従業員が教育訓練を受けたかは不明である。それゆえ次は、従業員のOff-JT受講率をみていこう。推移は、1990年代にはやや微増傾向にあったが、2000年代に入ると受講率は大きく低下し、2002年には30%を切るに至った。その後、2000年代中盤にやや回復するが、再び近年、30%台で低迷している。

3-2 成果主義と能力開発の補完性

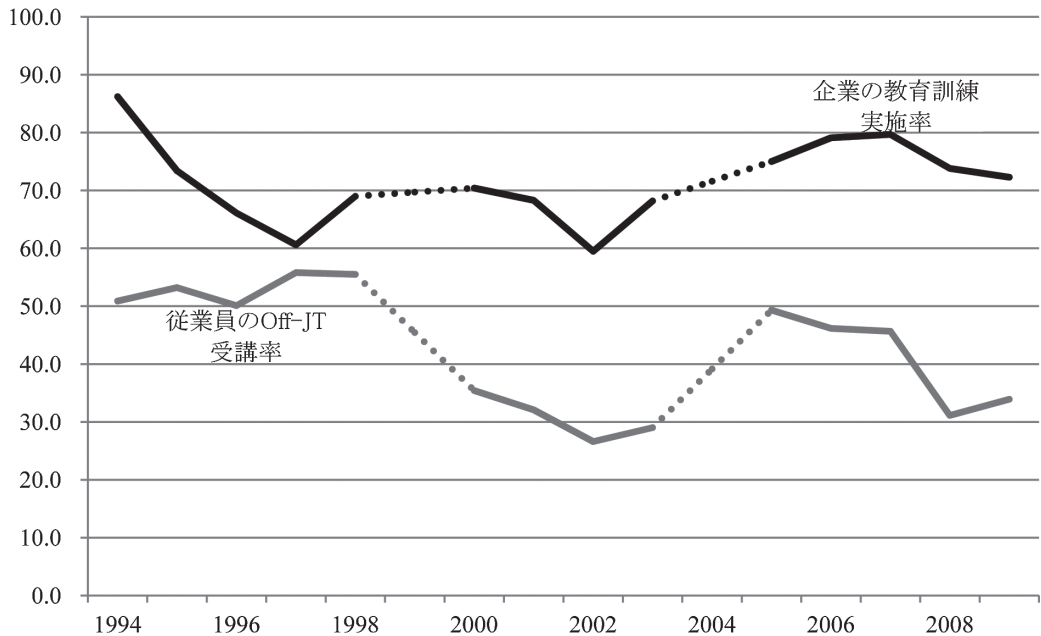
ここでは、成果主義と能力開発の関係を重回帰分析によって検証する。この分析では4カ年（1996、1998、2000、2008年）の産業別プールデータを利用する。さしあたって能力開発変数を被説明変数、成果主義変数を説明変数として、そのほかデータ年と産業をコントロールする。なお被説明変数には、企業の教育訓練実施率（企業実施率）と従業員のOff-JT受講率（従業員受講率）、説明変数は管理職と管理職以外

にわけ、表2-1の業績給データに該当する業績給採用企業割合、表2-2の同じく業績給データに該当する業績給採用比重、そして表2-3の仕事+業績データに該当する成果主義化比重を使用した。なお、この重回帰分析は因果関係を特定することが目的ではなく、あくまでも成果主義と能力開発との相関関係を検証し、成果主義と能力開発がどの方向で連動しているかを明らかにすることを通じて、そこに補完的關係が見出せるのかに注目するものである。したがって両変数間の関係に絞った分析結果を提示する（表4参照）。

まず業績給による市場近接度の高い成果主義は、日本企業の能力開発に対して正の相関関係をもつことが示唆される。このことは成果主義化の進展とともに能力開発が積極的に展開されていたことを意味する。次に、市場近接度のやや抑えられた分も含めた成果主義化（成果主義化比重）との関係をみると、能力開発に対して負の相関関係が見出された。

以上の結果をまとめると、市場近接度の高い成果主義化と能力開発は正の関係にあったが、これまでのマクロデータの検討では業績給の拡大は2000年代に入り停滞し、場合によっては後退局面も見られたことから、この動きと連動し

図4 教育訓練実施率およびOff-JT受講率の推移¹²⁾ (%)



注) 点線はデータなし

表4 重回帰の結果

	企業実施率		従業員受講率	
	coef.	s.e.	coef.	s.e.
業績給採用企業割合(管理職)	.420	.193 *	.361	.116 **
業績給採用企業割合(管理職以外)	.324	.224	.337	.135 *
業績給採用比重(管理職)	1.114	.696	.990	.431 *
業績給採用比重(管理職以外)	.360	.887	.722	.559
成果主義化比重(管理職)	-.880	.876	-.937	.535 +
成果主義化比重(管理職以外)	-1.182	.623 +	-1.027	.527 +

注) 成果主義化比重とは、業績給だけでなく、職務給の変化も加味した採用比重変数を示す。
統計的有意性は、+ 10%, *5%, **1%である。

て企業の能力開発も後退していたと考えられる。つまり動きとしては補完的であるが、この関係には能力開発によって成果主義の効果を引き出すという動きであるとはいえない。さらに

仕事給を含む成果主義化と能力開発には負の関係が示されたことは成果主義の見直し局面において補完的に連動していなかったことを意味する。つまり成果主義の目的のひとつである従業員のインセンティブシステムの構築に対し、日本企業は能力開発を補完的に活用してきたとはいえないという結果がえられた。

12) 企業の実施率は、2000-03の4年間は企業調査からのデータ、それ以外は事業所調査のデータである。また従業員の受講率は、2005年以降は正規・非正規の数値をそれぞれ従業員比率で加重平均した値である。それゆえ、それぞれのデータの連続性には注意が必要である。

V まとめ：今後の展望

本稿は、日本企業において成果主義化が進展した時期に、成果主義の効果を発揮すべく能力開発が補完的に運用されていたのかという点をマクロの集計データから検討してきた。分析結果を見る限り、成果主義と能力開発は必ずしも補完的に運用されてきたとはいえず、先行研究によって示されてきた帰結と併せて考えれば、日本企業において成果主義の目的のひとつである従業員のインセンティブシステムの構築は能力開発との関係からはうまく進んでこなかったと結論付けられる。

この理由のひとつとして、成果主義化は、これまでに日本企業が経験してきた人事管理の変化と異なる点が挙げられる。従来の能力主義的な変化までは中心となる評価軸が決まれば、それに沿って評価処遇だけでなく、能力開発まで統一的に改革することが可能であった。それは企業成長や収益性向上がいまほどアップテンポではなかったことが関係していよう。しかし今日の成果主義化では短期的視点の強い企業収益性の向上と関連したインセンティブシステムの構築と長期的視点の強い従業員の能力開発・人材育成という異なるタイプの目的を同時達成することが求められ、これは日本企業がこれまで経験したことの無いことである。言い換えればノウハウの蓄積はいま始まったばかりであり、成果主義と能力開発という異なる視点や評価軸をどのようにバランスさせるのかという難題の解が求められているともいえよう。

この点へのアプローチが成果主義に関する今後の研究の方向性のひとつとなると考えられる。具体的に、長期と短期の融合という視点は、すでに欧米では競争戦略論における資源ベースの理論に端を発し、戦略的人的資源管理、さらにはSustainable HRMという研究枠組

みへと発展している¹³⁾。このSustainable HRMとは、生産性や収益性といった短期的かつ静的な効率性だけでなく、イノベーションや能力開発といった長期的かつ動的な効率性にも焦点をあて、それらがともに持続的に発展することを目指す人的資源管理のあり方と定義される。今後の研究は、日本企業における人材マネジメントの変化をこのSustainable HRMのコンテキストに位置づけなおし、日本企業にとって持続可能な人材マネジメントを探索する取り組みとなる。なお、こうした取り組みには個別企業や従業員個人のマイクロデータによる分析が欠かせないことはいうまでもない。今後の課題である。

参考文献

- 大竹文雄・唐渡広志「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』54(3), 193-205, 2003.
- 高橋伸夫『虚妄の成果主義』日経BP社, 2004.
- 久本憲夫「成果主義化の現状と課題」『クォーターリー生活福祉研究』12(4), 17-31, 2004.
- 宮本大「2000年以降の日本企業における人材育成－マクロデータからみた能力開発の実態」『流通経済大学論集』46(2), 27-42, 2011.
- 労働政策研究・研修機構『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』労働政策研究報告書No.33, 2005.
- 労働政策研究・研修機構『現代日本企業の人材マネジメント』労働政策研究報告書No.61, 2006.
- 労働政策研究・研修機構『企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査研究報告書』労働政策研究報告書No.74, 2007.
- 労働政策研究・研修機構『日本の企業と雇用』プロジェクト研究シリーズNo.5, 2007.
- 守島基博『人材の複雑方程式』日本経済新聞出版社, 2010.
- O'Reilly, C., A., and Pfeffer, J., Hidden Value, Harvard Business School Press, 2000.
- Docherty, P., et al., Creating Sustainable Work Systems, Routledge, 2009.
- Ehnert, I., Sustainable Human Resource Management, Physica-Verlag HD, 2009.

13) O'Reilly and Pfeffer (2000), Docherty et al. (2009), Ehnert (2009) など