日本企業における成果主義型賃金制度の修正に関するアンケート結果[1)]

齋藤　隆志
髙橋　青天

１．はじめに

1990年代後半から2000年代前半にかけて，上場企業を中心として日本企業の多くに成果主義型人事制度が導入された。導入の目的としては従業員の仕事へのインセンティブを高めることと，年功型の賃金制度や処遇によって高まった，主として中高年の賃金コストを削減することにあった。成果主義型賃金制度といっても実際は企業ごとに形態が異なるが，奥西（2001）の定義では①賃金決定要因として成果を左右する原因となる諸変数（技能・知識・努力）よりも結果としての成果をより重視すること，②長期的な成果よりも短期的な成果を重視すること，③実際の賃金により大きな格差を付けることの３つを挙げており，これらは各社で実施されている成果主義の共通点ということができる。

1990年代後半以降成果主義型賃金制度導入のブームをきっかけとして，同制度の実証研究がわが国の研究者によって進められてきた。導入当時では，成果主義がどのような場合に機能するかといった面に着目した研究が主なものであった。たとえば，守島（1999）は，成果主義の導入に伴って人事評価において成果や業績を重視し，上司との目標設定面接を実施するなどの丁寧な人事制度の変更がなければ，職場のモラールにマイナスのインパクトを与えてしまうと示している。また，玄田・神林・篠崎（2001）は成果主義の導入だけではなく，能力開発の機会を与えることによって，労働者の意欲が向上することを示している。さらに大竹・唐渡（2003）でも成果主義の導入だけではなく，仕事の分担や役割を明確にすること，仕事に対して責任を与えること，能力開発の機会を提供することによってはじめて労働意欲が向上することを示している。

2000年代半ばに入って成果主義型賃金制度導入のブームが一段落すると，今度は成果主義の弊害（マルチタスク問題，チーム生産におけるモラルハザード，目標設定でのラチェット効果，インフルエンス行動，評価の正確性への懸念など）がクローズアップされるようになった。こうした弊害は経

１）　本研究で実施したアンケート調査「2014年度　人事制度改革と成果主義に関する調査」の設計に際して，野田知彦教授（大阪府立大学）からの助言を得た。また，2015年６月24日に開催された，明治学院大学経済学部研究会において，参加者から有意義なコメントをいただいた。ここに記して深く感謝いたします。

済理論で想定されていたものであった[2)]。実際の悪影響を見てから企業側は成果主義型人事制度の修正や，極端な場合には撤廃を行うようになった。しかし，制度の導入や修正による効果はまだ十分に明らかにされているとは言えないし，成果主義型人事制度の修正そのものに関しても管見する限りは個別企業の事例研究は存在するものの，データの整備はまだほとんど行われていないのが現状である。

以上のような問題意識のもと，本研究プロジェクトでは成果主義型人事制度の修正とその効果に関して分析を行うべく，まず近年の人事制度の実態に関して上場企業の人事部を対象としたアンケート調査を実施し，基礎的なデータを収集した。今回調査で得られたサンプルサイズが小さく，説明変数の多い重回帰分析等統計分析を実施することには限界があるため，本稿では主として記述統計によって近年の傾向を明らかにしたい。

本稿の残りの部分の構成は次のとおりである。第２節では本研究プロジェクトで実施した成果主義修正に関するアンケート調査の概要を紹介する。第３節ではアンケート結果の記述統計を示すとともに，そこから読み取れる2009年から14年までの成果主義型賃金制度の修正状況を説明する。第４節では本稿の結論と将来の研究課題について記述する。

2. アンケート調査の概要

本稿で用いるアンケート調査「2014年度　人事制度改革と成果主義に関する調査」は，明治学院大学経済学部・産業経済研究所の研究プロジェクト「成果主義型人事制度の修正とその効果に関するデータ構築と分析」の一環として，2015年の１月から２月にかけて実施された。調査票は，東京証券取引所の１部上場企業のうち，単独の従業員数でみた会社規模の上位1000社（ただし金融・保険業は除く）の人事担当役員に対して郵送した。東洋経済新報社発行の『役員四季報』データベースから，人事担当役員の個人名が入手できる場合は個人名宛て，入手できなかった場合は「人事担当部長」宛てとした。回答総数は34社で，回収率は3.4％であった。質問項目は，主として2009年度と14年度との２時点における，正社員を対象とした人事制度（賃金制度，人事評価制度が中心）のほか，この期間における仕事内容の変化，労使コミュニケーションのあり方についてのものも含んでいる。

回答企業の主な特徴は表１のとおりである。業種では，製造業が61.8％と多数を占め，次いで小売業，さらに建設業，その他サービス業が続いている。業績については2009年から14年にかけて各種指標で大幅な改善がみられる。回答企業はわが国の平均的な上場企業と同様，リーマンショック直後の2009年において業績が大幅に落ち込んだものの，その後回復していることがうかがえる。社員構成では，正社員数はこの期間で減少しているものの，部長や課長相当職の人数は増加しており，管理職比率が上昇している。さらに，平均勤続年数や年齢も上昇している。しかし，職種構成は特に大きな動きは見られなかった。

２） 大湾（2011）は評価制度に関するサーベイを行っており，ここでとりあげた諸問題について海外文献を中心として検討している。また，2014年４月17日から４月28日にかけて同氏が日本経済新聞朝刊に連載された「第10章 良い組織良い人事(1)～(10)」（身近な疑問を読み解く やさしい経済学）も参照のこと。

表１　回答企業の特徴

主な業種

建設業	5.9%
製造業	61.8%
情報通信業	2.9%
運輸業・郵便業	2.9%
小売業	14.7%
その他サービス業	5.9%
その他	5.9%
	100.0%

2009年度，2014年度決算期の業績（見込み）

	2009年度		2014年度	
	平均（百万円）	n	平均（百万円）	n
売上高	300782.6	28	400530.7	21
売上総利益	34982.4	18	41591.3	6
営業利益	7562.1	27	27693.8	19
経常利益	7118.2	28	30360.4	19

社員構成

	2009年度		2014年度	
	平均値	n	平均値	n
正社員全体	3458.2	30	3307.3	32
部長相当職	92.0	27	99.4	29
課長担当職	254.3	27	263.0	29
平均勤続年数	14.6	28	15.7	29
平均年齢	38.4	29	39.8	31

職種構成

	2009年度		2014年度	
	構成比率（%）	n	構成比率（%）	n
専門・技術職	24.6	28	23.8	29
管理職	13.0	28	13.8	29
事務・営業・販売・サービス職	37.3	28	38.1	29
運輸・通信職	2.5	26	2.4	26
生産・労務作業・保安職	23.1	26	22.6	27
その他	1.1	27	1.0	27

3．調査結果

本節ではアンケートの集計結果について，以下の５つのセクションに分けて紹介する。まず，成果主義の修正に直接かかわる部分として⑴賃金制度について，⑵人事評価制度についての各質問項目への回答傾向を説明する。次に，⑶その他の人事制度においては，成果主義を取り巻く他の補完的な人事制度や，人事制度上の様々な課題についての質問項目をとりあげる。その後⑷仕事内容の変化についてでは，担当する仕事の量や範囲，労働時間といった従業員の仕事上の様々な特徴が2009年から14年にかけてどのように変わったかを確認し，成果主義の修正との関連を探る。最後に，⑸労使コミュニケーションについてでは，労働組合や労使協議制度の有無や，企業の各種意思決定に団体交渉や労使協議がどのようにかかわっているかを確認する。

（1）賃金制度について

賃金制度に関する質問項目を集計した結果は，表2のとおりである。まず，問1への回答を見ると，基本賃金や賞与の決定要因については，管理職，非管理職ともにおおむね年齢，勤続，学歴などで決まる部分と職務遂行能力で決まる部分がやや減少する一方，職務，仕事内容や個人の成果，業績で決まる部分がやや増大する傾向にある。その結果，2014年には管理職は基本給を職務・仕事内容と職務遂行能力とで75％程度決めており，非管理職ではそれらで基本給の60％程度を決めている。非管理職では，2014年時点でも年齢，勤続，学歴で決まる部分が30％残っており，まだ年功的な賃金制度が根強く残っていることがうかがえる。賞与に関しては，2014年時点で管理職では個人の成果・業績で決まる部分が40％を超えていて，決定要因として一番大きなものになっている。非管理職でも個人の成果・業績が賞与の決定要因としては一番大きいが，割合としては25％弱であり，年齢・勤続・学歴などで決まる部分も17％ほど残されている。

問3では回答者が賃金制度を直接選択する質問内容になっているが，ここでも年功重視型，職能重視型，年功・職能重視型が減少して，職務重視型[3)]が増加している。また，非管理職においては職務・成果重視型と職能・成果重視型がともに増加している。したがって，いわゆる年功序列型の賃金から職務給や成果給タイプの賃金制度への移行が進んでいることがうかがえる。2014

表2　賃金制度について

問1　従業員の基本賃金，賞与を決める際に，以下の部分はそれぞれ何％になりますか。

	管理職の基本賃金		管理職の賞与		非管理職の基本賃金		非管理職の賞与	
	2009年	2014年	2009年	2014年	2009年	2014年	2009年	2014年
1）年齢，勤続，学歴などで決まる部分	11.1	8.0	6.3	5.7	32.6	30.0	20.7	16.9
2）職務・仕事内容で決まる部分	36.4	39.8	14.9	16.6	25.0	30.2	13.5	17.2
3）職務遂行能力で決まる部分	36.2	35.1	14.6	13.4	33.4	30.5	17.7	15.4
4）個人の成果・業績で決まる部分	12.3	13.0	38.4	40.8	5.8	5.9	24.9	24.7
5）部門の成果・業績で決まる部分	1.0	1.0	5.5	5.8	0.0	0.0	3.3	3.3
6）企業全体の成果・業績で決まる部分	1.3	1.5	18.7	16.2	1.1	1.3	16.1	16.1
7）その他	1.8	1.6	1.4	1.4	2.2	2.0	1.4	1.4
合計（縦の合計が100%）	100.0	100.0	99.8	99.8	100.0	100.0	97.6	95.0
n	32	32	30	30	32	32	32	32

問2　最大でどのくらいの賃金格差が実際に発生していますか。

	35歳管理職	45歳管理職	35歳非管理職	45歳非管理職
2009年	12.6	23.6	28.7	29.1
n	18	31	30	31
2014年	12.9	23.6	28.6	28.8
n	19	32	31	32

3）　なお，今回の質問項目では「職務重視型」の中に「職務・職責・役割」も含んだ形で聞いているため，「職務重視型」「職務・成果重視型」「総合決定型」と回答をした企業の中には，役割等級制度を導入している企業も含まれている。

年から15年にかけ，パナソニックやソニー，日立といった大手電機メーカーにおいて，すでに導入していた成果主義型賃金をさらに徹底させるべく，職能重視型賃金から役割重視型賃金への転換を発表していたが[4)]，今回のアンケート調査でも同様の傾向がみられたといえる。

ただし，問２からは実際の賃金格差が拡大しているという傾向はみられない。なお，同じ年齢層である場合，管理職のほうが非管理職よりも格差が大きい。また問４では，基本賃金を決める際の評価基準の重要性が，５年間で変化したかを尋ねているが，管理職では部下の育成やチーム

問３　賃金制度

	35歳管理職		45歳管理職		35歳非管理職		45歳非管理職	
	2009年	2014年	2009年	2014年	2009年	2014年	2009年	2014年
①年功重視型（年齢・勤続・学歴等個人の属性を重視）	3.8%	0.0%	2.9%	0.0%	8.8%	5.9%	8.8%	5.9%
②職務重視型（職務・職責・役割等従事する職務・仕事の内容を重視）	0.0%	11.5%	8.8%	17.6%	0.0%	5.9%	0.0%	5.9%
③職能重視型（本人の持つ職務遂行能力を重視）	15.4%	11.5%	11.8%	8.8%	14.7%	11.8%	14.7%	8.8%
④成果重視型（個人の成果・業績や目標達成度等，仕事を通じた結果を重視）	11.5%	11.5%	14.7%	14.7%	5.9%	5.9%	5.9%	5.9%
⑤総合決定型（年功・職務・職能・成果を総合的に勘案して賃金を決定）	3.8%	3.8%	5.9%	5.9%	14.7%	14.7%	14.7%	14.7%
⑥職務・成果重視型（選択肢２，４の複合型）	38.5%	38.5%	38.2%	38.2%	17.6%	23.5%	17.6%	23.5%
⑦職能・成果重視型（選択肢３，４の複合型）	15.4%	15.4%	8.8%	8.8%	8.8%	11.8%	8.8%	11.8%
⑧年功・職能重視型（選択肢１，３の複合型）	7.7%	3.8%	5.9%	2.9%	23.5%	20.6%	23.5%	20.6%
⑨その他	3.8%	3.8%	2.9%	2.9%	5.9%	0.0%	5.9%	2.9%
合計（縦の合計が100%）	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
n	26	26	34	34	34	34	34	34

問４　2009年度から2014年度にかけて，基本賃金を決める際に評価基準のウエイト（重要性）はどうなりましたか。

		増えた	不変	減った	ない
１）部下の育成	管理職	20.6%	64.7%	2.9%	11.8%
	非管理職	5.9%	76.5%	2.9%	14.7%
２）チームワーク	管理職	11.8%	70.6%	2.9%	14.7%
	非管理職	8.8%	79.4%	0.0%	11.8%
３）仕事のプロセス	管理職	8.8%	79.4%	2.9%	8.8%
	非管理職	8.8%	76.5%	5.9%	8.8%
４）長期的（１年以上）の仕事の成果	管理職	14.7%	70.6%	5.9%	8.8%
	非管理職	8.8%	76.5%	5.9%	8.8%
５）数値に表れにくい仕事の成果	管理職	8.8%	76.5%	5.9%	8.8%
	非管理職	8.8%	73.5%	8.8%	8.8%

n＝34

４）「日立の国内管理職１万人，賃金制度，世界共通に，年功要素廃止」（2014年９月26日付日本経済新聞朝刊），「腰上げたパナソニック，人事・賃金改革で年功廃止発表」（2015年２月10日付日本経済新聞朝刊），「ソニー，管理職比率２割に半減，新人事賃金制度が始動，年功要素を完全に撤廃。」（2015年４月５日付日本経済新聞朝刊）を参照のこと。

ワーク，長期的な仕事の成果のウェイトが増したと回答する企業が10％を超えている。

これらの回答傾向から，成果主義の運用については格差を高める方向には向かっていないこと，さらに評価の対象については成果主義の弊害とされてきた点，すなわちマルチタスク問題やチーム生産におけるモラルハザードなどを意識して，賃金制度を修正している企業も無視できない割合で存在することがわかった。

（2）人事評価制度

それでは，この間人事評価制度はどのような推移をたどったのだろうか。人事評価の丁寧さを測定する代理変数として，問5では人事評価の項目数を訊いている。回答結果を見る限りでは項目数は13前後で，2009年から14年にかけて項目数はほぼ変わっていないことがわかる。なお，管理職と非管理職との比較においては，わずかながら非管理職のほうがむしろ項目数が多い。問7は評価者一人当たりの被評価者の人数を訊いており，少ないほど丁寧な評価を可能にしていると考えられることから，問5と同様の性格をもった質問である。被評価者の人数は管理職で8人ほど，非管理職で10人ほどと同期間でほとんど変化していなかった。

評価制度の運用面については，問6で評価制度の分布への制限，問8と問9で評価結果を受けた面談や不満申し出制度の有無と利用状況を，問10では評価者訓練の実施について尋ねている。まず問6の結果からは，管理職では相対評価（評価結果の分布を制限している）と絶対評価（制限していない）はそれぞれ4割強で2009年と14年で変わっていない。一方，非管理職においては相対評価が減少し，その分絶対評価が増えている。問8では，評価結果について従業員と話し合う機会を設けている企業の割合が上昇していることが明らかになっているが，そもそも2009年時点ですでに91％を超えていた。所要時間や実施回数に関しては，変動は見られなかった。また，問9の評価結果に対して従業員が不満を申し出る制度についての質問では，同制度を実施している企業が2009年から14年にかけてむしろ減少していた。割合としても25％程度であり，多くの企業では不満申し出制度は実施されておらず，成果主義に対するフォローアップはこの点では徹底されていない。所要時間や実施回数については，回答企業数が非常に少ないうえ，平均値も極めて小さな値であって，実質的には不満申し出制度はほとんど機能していないと考えられる。問10の評価者訓練については，実施の比率が10％ポイント上昇して2014年には73.5％となっていた。一方，1回当たりの所要時間2.8時間と変わらず，実施回数も16.7回から14.8回へとやや減少傾向にあった。

以上のことから人事評価制度に関しては，少なくとも項目数や1人の評価者が評価する人数といった，定量的にわかる範囲では丁寧な運用を行うようになったとは言えない。評価結果の分布については，非管理職層で絶対評価が増えており，やや寛大化の傾向がみられるものの，大きな動きではない。評価結果について話し合う機会，不満申し出の制度についても，調査期間で特に大きな変動はなかった。しかし，評価者訓練については普及度が上昇して4社に3社は実施するようになっており，この点では改善がみられていることがわかった。

表 3　評価制度について

問 5　人事評価の項目数はいくつありますか。

	管理職	非管理職
2009年	12.9	13.3
n	34	34
2014年	12.6	13.5
n	34	34

問 6　評価者に対し，評価結果の分布を制限していますか。

	管理職		非管理職	
	2009年	2014年	2009年	2014年
①制限している（相対評価）	41.2%	41.2%	41.2%	38.2%
②制限していない（絶対評価）	41.2%	41.2%	32.4%	35.3%
③相対評価・絶対評価の併用	17.6%	17.6%	26.5%	26.5%

n=34

問 7　評価者 1 人が直接評価する従業員数は，およそ何人ですか。

	管理職	非管理職
2009年	8.3	9.9
n	32	29
2014年	8.1	10.1
n	32	29

問 8　評価結果について，従業員と話し合う機会（面談制度など）がありますか。

	2009年		2014年	
	平均値	n	平均値	n
あり	91.2%	34	94.1%	34
所要時間	26.6	29	26.6	29
実施回数	2.3	30	2.4	30

問 9　従業員が評価結果に対する不満等を申し出る制度がありますか。

	2009年		2014年	
	平均値	n	平均値	n
あり	26.5%	34	25.0%	32
所要時間	2.0	6	1.7	7
実施回数	0.0	5	0.0	6

問10　評価者訓練を実施していますか。

	2009年		2014年	
	平均値	n	平均値	n
あり	67.6%	34	73.5%	34
所要時間	2.8	21	2.8	23
実施回数	16.7	20	14.8	22

（3）その他の人事制度について

成果主義を取り巻く他の人事制度に関しては，まず問11において人事制度上最も早く課長相当の管理職に就く年齢を訊いている。その結果，2009年と14年のどちらも平均値は34.8歳であり，全く変わっていなかった。

問12においては，11種類の各種人事制度等の実施状況について尋ねている。同期間で大きな変動があったものとしては，メンター制度，キャリア開発支援制度，ジョブ・ローテーション制度であり，いずれも10％ポイント以上の実施率上昇となっている。創意工夫や改善を提案する定期的ミーティング，自己啓発に対する補助制度，フレックスタイム制度についても５％ポイント以上実施率が上昇している。反対に，ストック・オプション制度は９％ポイント近くの下落であった。メンター制度の大幅な上昇に関しては，様々な理由が考えられるが[5)]，その一部として成果主義によって上司が部下を教育しなくなったり，個人の業績・成果が賃金に強くリンクすることから従業員が孤立したり，メンタルヘルスの不調を発しやすくなったりしたという弊害への対応であるとも解釈できよう。キャリア開発支援制度，自己啓発に対する補助制度に関しては，能力開発に対する支援を強化していると解釈できる。上述したように，先行研究において成果主義が能力開発への支援と組み合わせた場合に従業員の労働意欲が向上するという結果が得られており，今回の回答傾向からは成果主義修正の一環として能力開発支援の強化も行われていることが示唆される。フレックスタイム制度は，一方で，ジョブ・ローテーション制度，創意工夫や改善を提案する定期的ミーティングは，どちらかというと従来型の日本型雇用における特徴とされてきた人事制度ないし慣行であるため，実施割合が高まっていることはやや意外である[6)]。

問13では，等級制度や評価制度等に関する12種類の制度について，管理職と非管理職別に実施状況を訊いている。このうち管理職については，評価基準の公開と社内公募制度の実施比率が2009年から14年にかけて５％ポイント超増加しているのに対し，非管理職では職務・職責・役割等仕事基準の等級制度，目標による管理制度，目標面接制度，自己申告制度，社内公募制度がそれぞれ６～12％ポイント上昇しており，非管理職のほうで様々な制度の導入が進められていることがわかる。自己申告制度，社内公募制度を除けば，これらの各種制度はもともと管理職のほうが実施比率が高いので，管理職に先行して導入されていたものを非管理職にも導入したということであろう。また，

５） メンター制度とは，直属上司とは別の先輩従業員が，後輩に対して一定期間継続して支援を行う仕組みである。メンター制度の導入要因として，新入社員の教育（「アステラス，若手が後輩指導「メンター制度」，管理職も「配合」，新人育成に効果。」（2010年７月１日付日経産業新聞））や女性活用策の一環（「悩み解決策の導き役に，女性社員支援の「メンター」育成，21世紀職業財団・福田氏に聞く。」（2014年10月２日付日経産業新聞））が挙げられることが多い。

６） 特にジョブ・ローテーション制度については，現在就いている仕事や役割によって賃金が決まる制度や成果主義賃金の場合には，従業員にとっては異動で賃金が下落する可能性をはらむものであるため，理解を得られない可能性が高い。なお，服部（2012）ではリクルートワークス研究所の「人材マネジメント調査2009」のデータから，日本企業でローテーションが実施されなくなっている可能性を指摘している。

表 4　その他人事制度について

問11　人事制度上，最も早く管理職（課長相当）に就く年齢はおよそ何歳ですか。

2009年		2014年	
平均値	n	平均値	n
34.8	33	34.8	33

問12　貴社全体における下記の各種制度の実施状況

	2009年		2014年	
	実施比率（%）	n	実施比率（%）	n
1）フレックスタイム制度	52.9	34	58.8	34
2）裁量労働制度	14.7	34	17.6	34
3）長期休暇制度	39.4	33	42.4	33
4）キャリア開発支援制度	26.5	34	42.4	33
5）ジョブ・ローテーション制度	38.2	34	48.5	33
6）メンター制度	36.4	33	52.9	34
7）従業員持ち株制度	100.0	34	100.0	34
8）ストック・オプション制度	26.5	34	17.6	34
9）QC サークル・小集団活動	64.7	34	67.6	34
10）創意工夫や改善を提案する定期的ミーティング	50.0	34	58.8	34
11）自己啓発に対する補助制度	82.4	34	88.2	34

問13　管理職・非管理職における下記の各種制度の実施状況

	管理職				非管理職			
	2009年		2014年		2009年		2014年	
	実施比率（%）	n	実施比率（%）	n	実施比率（%）	n	実施比率（%）	n
1）昇進・昇格時の賃金の格差付け	63.6	33	66.7	33	57.6	33	57.6	33
2）職能資格制度	64.5	31	61.3	31	71.9	32	65.6	32
3）職務・職責・役割等仕事基準の等級制度	75.0	32	78.1	32	57.6	33	63.6	33
4）目標による管理制度	87.9	33	90.9	33	75.0	32	84.4	32
5）目標面接制度	72.7	33	75.8	33	66.7	33	72.7	33
6）多面評価制度	21.9	32	25.8	31	15.6	32	15.6	32
7）自己評価制度	72.7	33	72.7	33	66.7	33	66.7	33
8）コンピテンシーに基づく評価・処遇制度	27.3	33	27.3	33	27.3	33	27.3	33
9）自己申告制度	45.5	33	48.5	33	54.5	33	60.6	33
10）評価基準の公開	71.9	32	78.1	32	71.9	32	75.0	32
11）評価結果のフィードバック	90.9	33	93.9	33	93.9	33	97.0	33
12）社内公募制度	27.3	33	33.3	33	33.3	33	45.5	33

問14　2009年度から2014年度にかけて，以下の人事制度上の課題はどうなりましたか。

		深刻化	不変	緩和	もともとない
1）部下の育成がおろそかになる	管理職	36.4%	42.4%	12.1%	9.1%
	非管理職	24.2%	54.5%	12.1%	9.1%
2）チームワークがおろそかになる	管理職	18.2%	63.6%	6.1%	12.1%
	非管理職	18.2%	63.6%	6.1%	12.1%
3）仕事の結果だけを重視する	管理職	9.1%	66.7%	9.1%	15.2%
	非管理職	9.1%	63.6%	9.1%	18.2%
4）仕事が近視眼的になる	管理職	21.2%	60.6%	9.1%	9.1%
	非管理職	21.2%	66.7%	3.0%	9.1%
5）数値に表れにくい仕事を軽視する	管理職	3.0%	81.8%	9.1%	6.1%
	非管理職	3.0%	75.8%	12.1%	9.1%
6）達成が簡単な目標を立てる	管理職	9.1%	63.6%	9.1%	18.2%
	非管理職	12.1%	57.6%	9.1%	21.2%
7）チャレンジ精神が失われる	管理職	15.2%	75.8%	0.0%	9.1%
	非管理職	15.2%	72.7%	3.0%	9.1%
8）売り上げなど成果の計上時期を操作する	管理職	0.0%	39.4%	12.1%	48.5%
	非管理職	0.0%	39.4%	12.1%	48.5%

n＝33

いずれも成果主義型賃金制度との補完性が高い制度であるといえる。なお，職能資格制度については管理職，非管理職ともに導入比率は低下しており，賃金制度の傾向と整合的である。

問14では，2009年から14年にかけて，様々な人事制度上の課題について問題が深刻化したのか，緩和したのかを尋ねている。深刻化が目立つものとしては，部下の育成がおろそかになる，仕事が近視眼的になる，チームワークがおろそかになる，チャレンジ精神が失われるといった諸問題であり，いずれも10％超の企業が深刻化していると回答している。特に，部下の育成がおろそかになるについては管理職層で36.4％が深刻化しているとしている。逆に緩和した課題としては，部下の育成がおろそかになる，売り上げなど成果の計上時期を操作する，数値に表れにくい仕事を軽視する，仕事の結果だけを重視するなどであり，10％前後の企業が該当している。これらはいずれも成果主義の弊害とされる項目として考えられるものだが，一部企業においては成果主義の修正によって問題が緩和しているものと解釈できる。

（4）仕事の内容の変化について

さて，2009年から14年にかけて従業員が行っている仕事の内容はどのように変化しているのだろうか。問15への回答によれば，担当する仕事の量や範囲，求められる能力や知識が増えたとする企業が半数を上回っている。また，裁量に任される仕事の範囲，労働時間，仕事に対する責任，仕事の成果が問われる部分が増えたとする企業も20％を超えている。よって，仕事の質量ともにレベルが上昇して従業員の負担が増していることがうかがえる。能力開発の機会については，非管理職で４割強，管理職で３割弱となっており，非管理職層のほうがこの期間に増大しているこ

表５　仕事の内容の変化について

問15　2009年度から2014年度にかけて，従業員の仕事の内容はどのように変化しましたか。

		増えた	不変	減った
１）担当する仕事の量	管理職	58.8%	41.2%	0.0%
	非管理職	55.9%	44.1%	0.0%
２）担当する仕事の範囲	管理職	58.8%	41.2%	0.0%
	非管理職	52.9%	47.1%	0.0%
３）裁量に任される仕事の範囲	管理職	29.4%	70.6%	0.0%
	非管理職	20.6%	76.5%	2.9%
４）労働時間	管理職	26.5%	64.7%	8.8%
	非管理職	38.2%	50.0%	11.8%
５）仕事の分担・役割の明確さ	管理職	11.8%	85.3%	2.9%
	非管理職	11.8%	82.4%	5.9%
６）仕事に対する責任	管理職	29.4%	67.6%	2.9%
	非管理職	20.6%	76.5%	2.9%
７）仕事の成果が問われる部分	管理職	29.4%	70.6%	0.0%
	非管理職	20.6%	79.4%	0.0%
８）求められる能力や知識	管理職	58.8%	41.2%	0.0%
	非管理職	52.9%	47.1%	0.0%
９）能力開発の機会	管理職	26.5%	70.6%	2.9%
	非管理職	41.2%	52.9%	5.9%

n＝34

とがわかる。先に，キャリア開発支援制度，自己啓発に対する補助制度が充実しているという結果を紹介したが，こうした制度は非管理職層のほうがより利用しやすくなっているのかもしれない。

（５）労使コミュニケーションについて

最後に，各企業における労使コミュニケーションが回答時点でどのような状況にあるかを見ておきたい。問16では，労働組合を持っている企業は76.5％と大半を占めており，しかも加盟比率は88.3％であることがわかる。厚生労働省の「平成26年労働組合基礎調査」によれば，労働組合の推定組織率（雇用者数に占める労働組合員数の割合）は17.5％となっており，このうち従業員数1000人以上では45.3％である。よって，今回調査のサンプルは労働組合の組織率が平均的な日本企業より高いといえる。また問17では，労使協議の制度をもつ企業の割合も67.6％と３分の２を超えていることが示されている。問18では，経営上の様々な意思決定について，団体交渉や労使協議の場でどのように扱われているかを尋ねているが，合意まで必要とされているものは，雇用調整（53.3％），従業員持ち株制度にかかわる決定（13.2％），M&A や事業部門の売却（10.0％）のみであった。説明事項となっている割合が高いものとしては，製品の生産計画や販売計画，収益指標の決定，M&A や事業部門の売却，従業員持ち株制度にかかわる決定，一定規模以上の設備投資，新技術の導入や開発，取締役会のメンバーの決定であり，いずれも20％以上の企業が回答している。従業員の雇用人数に直接影響を与えそうなものに限らず，

表６　労使コミュニケーションについて

問16　労働組合について

	平均値	n
あり	76.5%	34
加盟比率	88.3%	26
結成年	1960.8	19

問17　労使協議の制度について

	平均値	n
あり	67.6%	34

問18　回答時点において，下記の意思決定は団体交渉または労使協議の場でどのように扱われますか。

	合意が必要	説明事項	扱われない
1）製品の生産計画や販売計画	0.0%	53.3%	46.7%
2）M&A や事業部門の売却	10.0%	43.3%	46.7%
3）収益指標の決定	0.0%	46.7%	53.3%
4）経営者へのストック・オプション付与	0.0%	10.0%	90.0%
5）従業員持ち株制度にかかわる決定	13.3%	33.3%	53.3%
6）取締役会のメンバーの決定	0.0%	20.0%	80.0%
7）一定規模以上の設備投資	0.0%	33.3%	66.7%
8）資金調達方法の変更	0.0%	10.0%	90.0%
9）新技術の導入や開発	0.0%	23.3%	76.7%
10）雇用調整	53.3%	16.7%	30.0%

n＝30

間接的に影響を及ぼしうるものについても説明事項となっていることがわかる。こうした労使コミュニケーションの盛んな企業においては，労使間の団体交渉や協議における議論が人事制度の修正にも一定の影響をもたらしうると考えられる。

４．結論

本稿では，成果主義型人事制度の修正とその効果に関して分析を行うための基礎データとして，2015年１月から２月にかけて実施したアンケート調査の結果について報告した。その結果，一部の企業において成果主義型の人事制度を修正しつつあることが示唆された。具体的には，①年功的な賃金制度から脱却し，成果主義の度合いをより強める方向であるような方向性での改革，すなわち年齢給や職務遂行能力を基準とするものから職務を基準とするものへの改革がある一方で，②行き過ぎた成果主義による弊害への対処，すなわち部下の育成やチームワーク，長期的な仕事の成果といったものに対して，基本賃金に占める評価基準として高いウェイトを与えるようになったという方向の改革があった。評価制度については，評価項目や被評価者の人数などはそれほど変わっていなかったが，評価者訓練は実施比率が上昇している。また，成果主義を取り巻く諸制度として，目標管理制度や目標面接制度，さらには能力開発の機会が増えていることが指摘できる。これらの点は，成果主義をより丁寧に運用するための制度・施策であると解釈できる。

調査対象の期間においては，成果主義の弊害と考えらえる様々な人事課題について，深刻化したという企業が無視できない割合で存在した。これらは成果主義の修正を促す要因となってい

ると考えられる。また，同期間で従業員の仕事への負担が重くなっていることも示された。成果主義が精神的・肉体的に従業員の負担を増大させる要因といわれる中，さらに仕事そのものの負担も増大している点には，今後さらなる注意が必要である。なお，労使コミュニケーションについては，回答企業は比較的良好な状況にあると考えらえる。その場合は，労使間の団体交渉や協議が人事制度の修正に対して一定の影響を持ちうると推測できるため，修正の方向性が従業員にとって必ずしも不利になるとは限らないといえるかもしれない。

最後に，今後の研究課題について指摘しておきたい。まず，今回調査で得られたサンプルサイズは34と小さく，説明変数の多い重回帰分析等統計分析を実施することには限界があるため，本稿では主として記述統計のレベルにとどめている。したがって，次回以降のプロジェクトでは調査対象の拡大や，アンケート調査の実施方法の工夫によって，サンプルサイズを拡大し，ある程度高度な統計分析が実行可能なレベルに到達する必要がある。さらに，近年の「人事の経済学」では，データ分析と企業を対象としたインタビュー調査から得られる定性的情報とを組み合わせた研究手法である，インサイダーエコノメトリクスが主流となっている。こうした点を踏まえ，新たな研究プロジェクトを準備したい。

参考文献

大竹文雄・唐渡広志（2003）「成果主義賃金制度と労働意欲」『経済研究』Vol.54（3), pp.1-20.
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』No. 617, pp.6-21.
奥西好夫（2001）「「成果主義」賃金導入の条件」『組織科学』Vol34（3), pp.6-17.
玄田有史・神林龍・篠崎武久（2001）「成果主義と能力開発－結果としての労働意欲」『組織科学』Vol.34（3), pp.18-31.
服部泰宏（2012）「日本企業の組織・制度変化と心理的契約－組織な愛キャリアにおける転機に着目して」『日本労働研究雑誌』No.628, pp.60-72.
守島基博（1999）「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』No.474, pp.2-14.