

【第2セッション・討議概要】

第2セッションは、大竹文雄氏（大阪大学）の司会により、はじめに中村圭介氏（東京大学）、次いで松繁寿和氏（大阪大学）の報告が行われた。

1

中村氏の報告に対して、コメンテーターの今野浩一郎氏（学習院大学教授）は、現在進行している人事管理上の変化を観察することを通して成果主義を把握する同報告の試みと、その変化が管理職以降に端的に現れているとの事実認識に賛意を示した上で、次のようにコメントした。(1)管理職の賃金制度の変化として、同報告の前半では、役割やポストに応じた仕事基準の導入が確認される一方、後半では潜在能力から発揮能力重視へと変質しながらも能力主義の存続が指摘されている。しかし、両者を併せた管理職の賃金制度設計のあり方について中村氏の報告は判然としない。(2)中年期以前の一般職では能力主義型の賃金制度の継続を指摘しているが、能力開発期間を長く捉えすぎではないか。実態としては、管理職にみられる役割給型の賃金制度をより若い段階に適用する動きがあるのではないか。(3)報告の最後に、中年期以降の一般職の賃金について触れられているが、一般職にせよ専門職にせよ、中年期以降の非管理職の賃金制度設計をどう考えれば良いか。

これに対して中村氏は、(1)管理職の賃金は役割給を導入したという意味で仕事基準に変化したが、同時に、発揮された能力の評価により役割給の上下変動や昇給を行っているという点を、能力主義の変容として強調した。(2)確かに、調査事例でもより若い段階への役割給導入の兆候はみられるが、限られた事例から確固たることは言えない。(3)中年期以降の一般職については、企業は何らかの形で年齢別賃金を寝かせると予想するが、今回調査の範囲外で具体的な制度には触れなかった、と回答した。

2

松繁氏の報告について、今野氏は、同報告は人事制度の変更が個人の認識を通してどのように行動を変えるかという、人事にとって重要な課題を分析したものと評価したうえで、以下のようにコメントした。(1)人事制度は個人により重視する項目が異なるのではな

いか。たとえば、最も強い関心を抱くとみられる昇格要件や同資格内の月給水準などはむしろ認識度が高く、松繁氏の主張とは逆に、人事制度がよく浸透しているとみても良いのではないか。(2)優秀な個人ほど人事制度をよく理解しているとの結果は、因果関係が逆の可能性があると同時に、そもそも両者は直接的に関係しているか疑問がある。仮に因果関係を逆転して推定する際にも、もともとの優秀さを制御したうえで、制度理解が個人のパフォーマンスを向上させたかどうかを検証すべきではないか。(3)人事の観点からは、制度変更が社員に内部化されることを通じて、社員全体の平均的パフォーマンスに与える影響を調べることがより重要ではないか。

松繁氏は、(1)制度認識については、極めて基本的な知識の認識度が低いということ、賃金についても実際とはかなりずれた水準の回答が多い点を強調したかった。指摘を踏まえて認識度の扱いについて改善したい。(2)因果関係を逆転させた推定も行ったが、結果は芳しくなかった。また、用いたデータの限界もあり、もともとの優秀さを制御する点は今後の課題としたい。(3)確かに、制度変更は社員全体のパフォーマンスに影響を与えると考えられるので、今後のデータの収集・蓄積を待って改めて検討したい、と答えた。

3

続いて両氏の報告に対して、フロアから次のような質問が出された。

乗杉澄夫氏（和歌山大学）は、松繁氏の用いた制度認識に関する調査結果に関連して、質問紙の設計について質したところ、松繁氏は、制度に関する回答は記述式であり、選択式に比べて正答率が低くなる可能性があるが、正誤の判断では正答に準ずる回答も正答としたと答えた。

同じく、松繁氏が用いた制度認識の正答率について、横山和子氏（東洋学園大学）は、無回答の取り扱いとその推定結果への影響を問うたところ、松繁氏は、①全項目に回答したサンプルに限った正答率と、②複数項目の回答が欠損している場合は回答できなかったものとみなした正答率の2種類を用いて分析したが、結果は大きく変わらなかったと答えた。

孫田良平氏（労働評論家）は、中村氏の報告で指摘

された成果主義の定義や目的の曖昧さは、過去の人事制度にも見られる点であり、日本企業の人事に理論がないことを示すものではないかと述べた上で、最近10年間の「賃金構造基本統計調査」(厚生労働省)をみると、中年期や管理職の賃金は横ばいか減少傾向にあることから、成果主義の実態は、単なる賃金の切り下げに過ぎなかったのではないかと質問した。中村氏は、戦後日本の人事管理の基盤であった能力主義が現在も変質しながら存続していることは、人事に理論があるからではないか。また、人事制度改革の影響を論ずるには個別企業を観察するしかなく、マクロのデータはあまりふさわしくないと回答した。

鈴木宏昌氏(早稲田大学)は、中村氏の報告には、成果主義と呼ばれる今回の人事制度改革の背景についてあまり言及がないが、どのような要因が考えられるかと質問した。中村氏は、グローバル化の進展やバブルの崩壊、あるいはホワイトカラーの増加や従業員の高齢化など様々な外部要因の変化が指摘されるが、どれも真実味が乏しいとしたうえで、唯一もっともらしいのは、武田薬品工業の成果主義に関する書籍で記されているように、トップによる戦略の提示が、組織や業績管理を変え、引いては人事制度改革を促すという一連の流れであると回答した。

4

石田光男氏(同志社大学)より、近年の人事制度改革について以下のような論点が提起された。(1)人事の実務上は、役割か仕事かという論点が重要ではないか。今回の人事制度改革は、かつての職能基準から仕事基準への移行を一般的命題としていたが、大勢は役割基準にとどめており、それは決して職務給ではない。(2)一般職の賃金もやはり変化したのではないか。年齢給が退潮もしくは消滅し、役割給が導入されている。

したがって近年の変化は、役割給の導入とゾーン別昇給管理という賃金設計が大手を中心に相場化したとみるのが正しいのではないか。(3)1980年代からみた近年の仕事管理の変化とは、組織目標を明確化したことではないか。これは、組織改革と密接に関連する論点でもある。

石田氏の問題提起に対して、今野氏は、(1)役割か仕事かという論点とその現状認識は石田氏に同意する。(2)一般職にも役割給の導入が相場化したかどうかは判断しかねているが、中年期以降の一般職については、役割給が適用されるだろう。(3)仕事管理は、従来から売上高のみならず生産量や品質の目標という形で存在してきた。近年はもう少し総合的・最終的な目標を設定し、そこから各部に目標を下ろす傾向が強まっていると考える、と答えた。また、一般職の賃金制度について、中村氏は、中年期以前の一般職にも役割給導入の事実を確認しつつも、運用面あるいは結果としては大きな変化はないとの認識から、中年期以後の管理職に鮮明な変化が現れている点を強調したと回答した。

小池和男氏(法政大学)は、米国の丁寧なききとり調査によると、米国では査定結果は高めに集中する傾向が強いとともに、基本給はほとんど下がらない企業が多く、日本は短期的評価に依拠した個人間競争を過剰に進めている可能性がある。したがって、中村氏の報告で示された、査定により上下変動もしくは昇給する日本企業の役割給についても、米国の良質な研究との比較を踏まえて議論すれば、より興味深い意味づけができるのではないかとコメントした。これに対して中村氏は、競争の多寡に関する価値判断は困難であるが、今後、指摘された米国の実証研究を踏まえて、日本の個人間競争について考えたいと回答した。

(勇上和史：労働政策研究・研修機構研究員)