

アメリカ型成果主義の導入とコンピテンシー —個と集団の調和—

The Adoption of American-Style Merit-based Pay Systems and Competency: Harmony between Individuals and the Group

岡本 英嗣
(Eiji OKAMOTO)

【要 約】

日本の主要企業はアメリカ型成果主義の導入によって幾多の問題に直面しており、今なお試行錯誤が続けられている。その結果、多くの従業員は働きがい喪失させている。そこで本稿は、企業で取り組まれている成果主義の現状と問題点を実証事例や調査事例等によって分析し、働きがいある職場環境を育むためには、どのような雇用システムを採用すべきであるか、これについて考察するものである。

今までの研究成果(岡本c, 2008)から「働きがい要因」を組織に醸し出すためには、伝統的な日本的経営よりも成果主義の方が優れていることを明らかにした。しかし企業の現場では、第1に従来からの日本的経営とその後新しく導入した成果主義との二重構造になっているのが現実である。第2に成果主義が導入されて以来、個人と集団の葛藤がみられ、これを如何に調和させていくかが大きな課題となる。同じく第3に成果主義を単なる仕事の「結果」ではなく、その従業員の組織での活躍の程度、プロセスでの役割、能力、資格などの客観的評価によって総合的に評価する方策が考えられる。

このように個人の成果を総合的に捉えて報酬を決めていこうとするのがコンピテンシーである。これを推進するためには社内外の教育訓練による自己啓発支援システムの設置が必要不可欠であると考えられる。

キーワード：働きがい、自己啓発支援システム、成果の総合評価、コンピテンシー、教育訓練

【Abstract】

The process of trial and error is still continuing for leading companies in Japan, due to their adoption of American-style merit-based pay systems. As a result, many employees are losing job satisfaction. Thus, this paper uses research examples and other techniques to analyze the current status and problems of merit-based pay efforts at Japanese companies, and discusses what type of employment system should be used to foster a workplace environment with job satisfaction.

Previous research results (Okamoto c, 2008) showed that merit-based pay is better than traditional Japanese management for creating “job satisfaction factors” in an organization. Based on that assumption, this paper discusses the following 3 points. First, the actual employment system has a dual structure, combining both conventional Japanese-style

management with the newly introduced merit-based pay. Second, conflicts arise between individuals and the group due to the adoption of merit-based pay, and how to achieve harmony between the two is a significant issue. Third, as a measure to achieve that, merit-based pay should not be based simply on work “results,” but on a comprehensive evaluation which includes the employee’s activeness in the organization, role in processes, capabilities, and qualifications. “Competency” attempts to determine remuneration by assessing individuals’ results more comprehensively in this way. To promote this, it is essential to establish a self-development support system based on education and training both inside and outside the company.

Keyword : job satisfaction, self-development support system,
comprehensive evaluation of results, competency, education and training

はじめに

アメリカの雇用システムに関連して、アメリカでは第1に、賃金は労働の対価であると考えられてきた。第2に、人は労働市場を通じて企業を選ぶことが出来る環境にある（Barnard = Simonの組織均衡理論にみられる¹⁾）。しかし日本では労働市場という概念は存在しても現実には余り機能していない。第3に、管理論の立場からは、管理者は従業員をコントロールするトップ・ダウン方式をとっている（Simon, 1957）。しかし日本では稟議書により下から上に伺いを立て、決済を受けるというボトム・アップ方式が採られている。

このように長い歴史を経て培ってきたアメリカ型雇用システムを、日本の企業はグローバル競争の下で一挙に人件費抑制などを中心とした財務内容の改善を計るために導入してきた²⁾。その結果、多くの従業員は働き甲斐を喪失させていると考えられる（『平成18年版・労働経済白書』 pp.20-28）。

そこで本稿は、企業で取り込まれている成果主義の現状と問題点を実証事例や調査事例によって分析し、働きがいある職場環境（岡本c, 2008）を育むためには、どのような雇用システムを採用すべきであるか、これについて検討するものである。

1. 「日本的経営」と成果主義採用の時代的背景

1-1 日本の雇用制度の沿革

アメリカの雇用情勢の変化により、1990年代

になると日本の製造業がアメリカの労働生産性に追いつくために社員の約40%を削減しなければならなくなった（Cappelli, 1999, 邦訳2001, p.223）。その一般的なやり方は日本でもアメリカと同様、早期退職であった（*Ibid.*, 邦訳p.223）。1985年には人材派遣業の解禁（*Ibid.*, 邦訳p.224）があり、派遣社員をはじめパートタイマー、臨時社員等の短期雇用契約による社員が次第に増加し、終身雇用形態のウエイトが低くなってきた。

その後、日本の企業は次第にアメリカの主な企業に類似する経営行動をとるようになった（*Ibid.*, 邦訳p.224）。そこで日本企業の雇用情勢に言及するために、今までの雇用形態の沿革を簡単に振り返りながら検討してみる。

（1）年功主義賃金体系の完成

明治の後期に近代化、工業化が進展する中で企業は熟練労働者を定着させようと年功主義賃金体系を採り入れた。これは「年功的要素を伴った賃金形態」であり、欧米の職務に応じて賃金を決める「職務給」とは根本的に異なっている（鍵山・太田p.54）。この年「功」の功は本来、能力であって長期に勤めること、つまり歳を重ねることによって能力が高まることを期待した賃金システムである（鍵山・太田p.27）。

特に戦後の新憲法の制定に基づく労働三法の制定を背景にして、労働組合運動が盛んになり生活給としての年功主義賃金体系がわが国の賃金体系として根付くことになった。

さらに昭和28年から29年頃に日経連主導の

労使関係の中で定期昇給制度が広く定着し、年齢、勤続年数の要素が一層鮮明になった。これに学歴、性別を加味した年功賃金へと成長し、経済復興期である1950年代から60年代にかけて、ほぼ年功賃金は完成をみた（『日本の賃金』pp.3-5）。

（2）年功主義から能力主義へ

年功賃金体系への見直しは日本経済が安定した1950年代前半に始まった。経営者側は、1950年代前半以降にアメリカから人事管理手法が伝えられるようになり「賃金は労働の質と量に応じる労働対価である」とするアメリカの職務給制度の導入を主張した。

①職務給導入の試み

1950年代から60年代における日経連の推進策にもかかわらず、わが国には職務給が定着しなかった理由は、①採用が職務に基づく雇用契約ではないこと、②職務給では生計費に配慮した年功賃金の引き上げが難しいこと、③職務内容の変化が早く、職務内容の標準化が難しかったこと等が挙げられる（『最新成果主義賃金の実態』p.8）。

1973年のオイルショックから1975年当時、深刻な不況、雇用不安、初任給凍結などによって労使は雇用（終身雇用を含む）か、賃金（年功賃金を含む）かの選択を迫られた。その結果、労使は雇用の安定を最優先し、それに対応した賃金体系の修正に同意した。ここに能力主義賃金への転換が図られることになった。

②職能給

その能力主義賃金の規準は職務遂行能力に応じた賃金である「職能給」であった。しかしこの職能給に部分的に「職務給」（それまでの属人的なものから仕事本位へ）の思想が導入された。この職能給の特徴は年齢・勤続を強く反映する年功給と仕事を強く反映する職務給の折衷であると考えられることもできる。それはまず職務調査を行って、その仕事が必要としている能力を洗い出して職能要件として、これを能力主義の規準としたのである³⁾。この職能給が本格的に導入されたのは1975年前後であった。職務給制度は仕事の変化しない限り賃金は頭打ちになるが、労働者の異動と能力開発による柔軟な活用により職務給に代わる賃金として日経連は

職能給を積極的に評価するに至った。しかも今までの主観的相対考課から育成型絶対考課に改められていき、ここに職能給は確実なものとなった。

職能資格制度・職能給とは従業員が保有する職務遂行能力のレベルに応じて従業員の職能資格を決定し、その決定した職能資格に応じて従業員の賃金を決定するシステムである。

（3）能力主義から成果主義賃金へ

戦後の賃金体系は年功主義賃金から能力主義賃金、そして成果主義賃金へと推移した。成果主義賃金とは「優れた働き」をした従業員には高い賃金を支払う、という考え方である。これは、「賃金は労働力の対価である」という考え方と一致している。

2. 環境の激変と日本企業の対応

2-1 環境変化

わが国の経済は戦後、終身雇用制、年功序列制などによって従業員の企業意識、コミットメント（Commitment）を培い、企業の安定成長要因となっていた。

しかし日本は1989年を境にしてバブル経済が弾け、銀行や証券会社の倒産、主要産業の再編による人員整理等を余儀なくされた。その結果、経済が萎縮し日本の消費者物価は1999年9月に前年同月比でマイナスになって以来、2003年8月まで48ヶ月連続で下がり続けた⁴⁾。さらに2001年頃からデフレ・スパイラルに陥り、政府は2001年の3月に戦後初めてのデフレ宣言を出した。

1996年11月1日、当時の橋本首相が打ち出した金融市場の抜本的改革、いわゆる日本版ビッグバンによって、それまでの規制市場から一挙に競争市場へと方向転換が図られた。その代表的な政策が金融の再編成である。それに関連した各種の規制措置が緩和され、競争経済に突入した。それはアメリカを始め、日本、欧州、中国、韓国などアジア諸国も例外ではなかった。

このような経済情勢を背景として、日本の伝統的な雇用形態である終身雇用制や年功序列制度は厳しい競争社会には対応できず、大きな変革を迎えることになった。

(1) 人件費の削減を中心にした雇用の効率化
売り上げや労働生産性を高めて財務内容の改善を図るよりも、人件費の削減に容易に走る傾向がある。また海外へ安い人件費を求めて海外投資を行い、国内生産から海外生産に比重を移し効率化を高めている⁵⁾。

(2) 雇用形態の変革と雇用ポートフォリオ理論

人の雇用に関して固定費を圧縮して柔軟性を高めることにより、いつでも企業の業績に対応できるように対策がとられている。そのために終身雇用よりも短期雇用を増やし、パート社員をはじめ臨時社員として派遣企業（1985年解禁）から契約社員の受け入れが進んでいる。その結果、雇用形態が著しく多様化してきた。

日本経営者団体連盟が提唱した『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』（1995）では、1990年代当時の雇用情勢の動向をみて将来の雇用形態として、だいたい3つのタイプに分類できるものと推測していた。

それは、従来から正社員の延長線上にある長期勤続と定着を前提とした①「長期蓄積能力活用型グループ」、②「高度専門能力活用型グループ」、③短期勤続と企業間の移動を繰り返す「雇用柔軟型グループ」の3つに分け、企業はこの3つのグループを効率的になるように組み合わせるポートフォリオを構築するというものである。

このような考え方は今日の企業の雇用形態の選択に大きな影響を与えている。

3. 「日本的経営」と「成果主義」

3-1 「日本的経営」の定義

「日本的」という言葉には2つの意味がある。一つは「日本の」という意味で、日本という国籍や地理的範囲に限定した言葉である。二つ目は諸外国にはみられない「日本に固有の」という意味である。「日本的経営」の日本的とは後者の意味である。

日本的経営についてJ. C.アベグレンは*The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*（1958）で、従業員の生涯にわたる会社への生涯コミットメント（Life-time commitment）において日本的経営の特徴を見

だした（Abegglen, p.11）。

その後、1972年に「OECD対日労働報告書」で、戦後の日本の高度経済成長の秘密として1. 生涯雇用制度、2. 年功賃金制度、3. 企業別労働組合を挙げた。これを契機にして「日本的経営」は日本の企業にのみ見られる3制度を示す言葉として定着した。

したがって本稿では「日本的経営とは日本企業にみられる①終身雇用制度、②年功賃金制度、③企業別労働組合などの特殊な雇用形態を意味する言葉」として用いる。

3-2 「日本的経営」に対する2つの意見

(1) 保守派

年功序列制は仕事の内容で報いるシステムであり、それは内発的な動機づけ⁶⁾モデルとして機能してきた。その結果、仕事の内容自体に差が付き、それが長期に亘って加速度的に昇進・昇格、昇給にも差が生じて、長い目で見れば仕事の成果に対応したシステムになっている（高橋（伸）, 2004）という。

(2) 改革派

終身雇用制や年功序列制は長期に勤めるほど給料が上がり、会社への忠誠心（占部は「企業帰属意識」、Meyerらは組織コミットメントという）を高めるシステムである。このような環境はピラミッド型の階層構造の運用にあり、これこそが働きがいやを削ぐ諸悪の根源であり、年功序列重視あるいは組織階層重視が社員にとって本当に幸せであったかどうか疑問である（高橋（俊）, 1999）。

(3) 本稿の立場

日本的経営は一つの企業に一生涯、従業員を拘束することになり他に転職できない環境をつくりあげている。アメリカでは労働市場があっても日本ではこのような機能は活発でない。それは労働移動率が低いからであり、移動しようと思っても雇用システムの関係で今の職場に居続けなければならない。これは、組織均衡論からいえば貢献>誘因であっても、自ら欲求水準を下げて、その組織に留まらざるをえない。これは組織コミットメントの3つの次元で言えば継続的（功利的）コミットメントや規範的コミットメント（Meyer and Allen 1991; Allen and Meyer, 1990）に相当するものであり、生産性

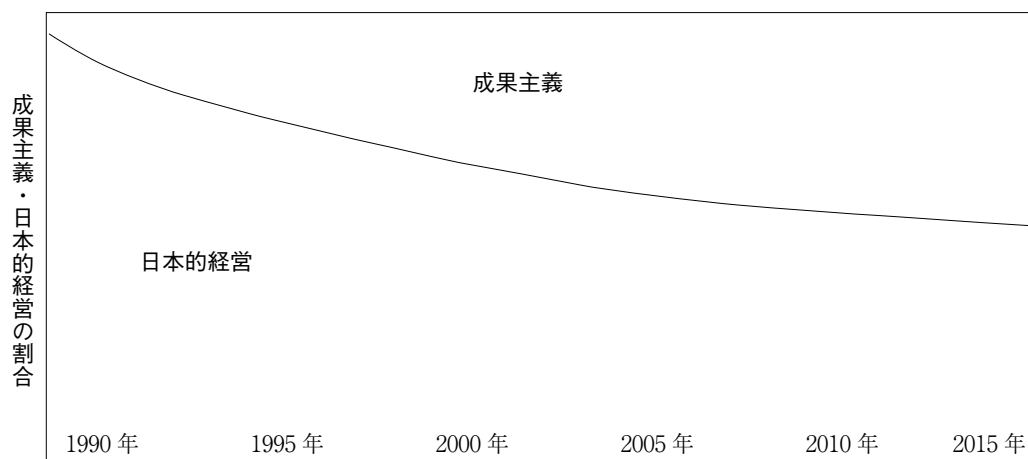


図-1 時代的推移による日本的経営と成果主義の割合

の面から言っても好ましいコミットメントではない。

例えば、Meyerらの研究からすれば、会社に強い愛着感を抱き、強い精神的紐帯によって結ばれている人が会社に大きな利益をもたらす人であり、単に勤続年数や他に転職する能力もなく、ただ年数を重ねるようなタイプの組織コミットメントは会社にとってはマイナスである(金井・高橋p.228)。

3-3 成果主義

成果主義は「労働に見合った賃金を支払う」ことである。これは解釈によっては「日本的経営」にも存在する。つまり年功を積み重ねて仕事のベテランになれば、年功の少ない者よりも高い生産性を上げるという意味において(高橋, 2004)、これも成果主義である。

しかし本稿で意味する成果主義は「目標管理による成果主義」である。つまり、ある目標に対して、その人はどれだけ成果を上げたか(達成できたか)という意味である。このようなシステムをその程度はともかく、採用している場合は成果主義であるといえる。したがって現実の企業では日本的経営を基本にして年齢や管理職の有無、業務内容等を勘案して全体の何割かに成果主義を採用しているのが現実で、厳密にどちらか一方の極に偏っていることはめったにない。またその割合は企業や職種によっても異なるであろう。

3-4 現実の企業が採っている日本的経営と成果主義の割合の推移(推定)

縦軸は、推定されるある企業の経営システムの割合を示し、横軸は時間軸を示す。例えば1990年には以前からの成果主義の割合に対して日本的経営の割合が圧倒的に高い。しかし2005年になると日本的経営の割合よりも成果主義の割合が徐々に高くなっていることを示している。現実の企業はこの両雇用システムの二重構造である。

4. 「働きがい」と日本的経営

4-1 「働きがい」要因

本稿では、既に働き甲斐要因について先達の研究文献や資料により検証したところ従業員は①業績を反映した賃金システムがあること、②その職場で人間関係が良好であると認められること、③直属の管理者の態度に思いやりがあること、④責任ある仕事が与えられ、その成果に何らかの達成感が得られること、⑤個人の仕事の成果について適正な業績評価とそれに対応した報酬が得られること、以上の5つがあることを明らかにした(詳細については岡本c, 2008を参照)。

4-2 働きがい要因と日本的経営の関係

以上の5つの「働きがい要因」を「成果主義」と伝統的な「日本的経営」に当てはめて見ると、表-1のようになると考えられる。(この根拠は①~⑤の事例による)

表-1 「働きがい要因」と「日本的経営」の関係

No.	働きがい要因	成果主義	日本的経営
①	業績を反映した賃金システム	適合する	適合しない
②	その職場での良好な人間関係	適、不適がある。 個人の成果評価の場合、個と集団(和)の葛藤が起こる可能性がある。	適、不適がある。 集団主義的な人間関係が形成され、通常の日本人には馴染みやすい。
③	管理者の思いやりある態度	時によっては自己の成果に没頭して、部下の思いやりが希薄化する可能性がある。また部下の評価については「仕事の成果」より「人間関係の善し悪し」で評価する可能性がある。	「同じ仕事仲間意識」で公私混同した上司と部下の関係になる可能性がある。
④	個人に責任ある仕事が与えられる	適合する	適合しない 「出る杭は打たれる」可能性がある。
⑤	個人の仕事の成果について 適正な業績評価と それに対応した報酬が得られる	適合する	適合しない

ただし、現実には両雇用システムが併存したものであり、あくまでもこの比較は両システムのどちらか一方を採った場合という前提条件での比較検討である。

①の賃金に関しては日本の経営では基本的に年功による生活給であり成果に対応した報酬ではない。したがって「業績を反映した賃金システム」を実現することは難しい。

②の「良好な人間関係」については、日本の経営では「和」や「集団」が重視され(Abeglenの集団の意思決定)、日本独特の集団的かつ家族的な人間関係が形成され、日本人には馴染みやすい職場環境となる。

しかしこれが欧米型の個人主義を中心とした成果主義の導入によって日本企業は幾多の問題に直面し、いまなお試行錯誤が続いていることに大きく関連している。

③の「管理者の思いやりある態度」は、管理者自身のリーダーシップ如何の問題でもある。また部下の組織コミットメントにも大きく影響する。ただ日本の経営の下では管理者がフォーマルな部下との関係よりもインフォーマルな人間関係(職場を中心とした私的な人間関係、例えば休日のゴルフ、上司の引っ越しの手伝い、冠婚葬祭への出席等)を優先する場合には、従業員を「仕事の成果」として正当に評価できる

か疑問である。

④の「責任ある仕事への達成感」については日本の経営では個人よりも「集団」や「和」が強調されることになり、個人的な達成感は味わえないであろう。

⑤の「適正な業績評価とそれに合った報酬」については日本の経営では年功、年齢で能力を評価する傾向が強いので全くこのことは期待できない(以上岡本d, 2008)。

4-3 「働きがい」と成果主義

筆者は、組織で働く従業員の「人間らしさ」を決定する要因は管理者の組織的影響力にあるとした(岡本a, 2000)。したがって「働きがいある組織環境」には、自分で創意工夫し、実行した結果、その「達成感」が得られる環境作りが最も重要であり(岡本d, 2005)、これが欠落すると人はその組織に満足しない。

したがって働きがいある組織環境を育むためには日本の経営よりも成果主義の方が適しており(岡本c, 2008)、現在のようなグローバル競争下においては不可避の課題である(高橋(俊), 1999, p.3)。

そこで4-2で5つの働き甲斐要因を日本の経営に当てはめてみた場合に、どのようなことが起こるかを整理すると、②の「良好な人間関係」だけが日本の経営では日本人にとって時と

場合によっては容認されうる要因であった。しかし他の①、③、④、⑤については日本的経営の下では期待できないことが明らかになった。この事実を検証するために、次に成果主義の導入によって各企業で現実に起こっている事例を挙げてみる。

5. 成果主義の導入とその問題点

5-1 日本企業における成果主義の実態

現実に成果主義導入の企業では必ずしも順調に機能している訳ではない。ここで幾つかの主な事例を示すことによってその実態を検討してみる。

(1) 成果主義は猛烈な働き振りを促すと同時に、厳格な評価が上司と部下、同僚との心理的な摩擦を生んでいる。「日本IBMの事例」朝日新聞2005. 10. 9)

これは成果の達成を果たすために従業員同士で競争意識が働き「人間関係の軋轢」を生んでいる事例である。

(2) 1991年に成果主義を導入したが、組織が硬直しているとコンサルタント会社から指摘された。具体的には部下を育てない上司、隣で仕事をする同僚を助けない社員が目立つなど社内に個人主義（自己中心主義）が広がり始めたという。そこでチームワーク重視の仕組みにすることにした（「村田製作所の事例」日本経済新聞2007. 2. 5）。

(3) 営業社員に販売成績に応じた歩合制の採用により、ある社員は年収がピーク時の1/3になると予想され、愕然となる。「富士火災海上保険の事例」朝日新聞2005. 10. 9)

これは年功主義から一挙に成果主義への切り替わりのために起こった「賃金格差の発生」に対する社員の「狼狽」である。

(4) 大手企業の中で富士通は1993年に成果主義を導入したが⁸⁾、2001年に「成果」以外に目標に取り組む姿勢や過程評価を加え、さらに「チームワーク重視」の修正を行なった。（朝日新聞2005. 10. 9）

これは成果主義本来の機能（特に成果に対応した「個人格差」）が従業員には受容されず、成果主義のたび重なる修正である。

(5) 結果中心の評価からプロセスやチームへ

の貢献も重視するようにした。（「ベネッセ03年度の見直し事例」朝日新聞2005. 3. 12）

これも成果主義本来の機能（個人の「結果評価」）が受け入れられず、大幅な修正である。

(6) 成果に加えて、あらかじめ定めた「期待される社員像」に基づいて働いたかどうかとも評価した。（「キリンビール05年度の見直し事例」朝日新聞2005. 3. 12）

これは単なる成果に対する「結果評価」に納得しないために成果主義の大幅な修正である。

(7) 個人の目標設定の際、部下や後輩の育成に関する項目設定を義務付けた。（「松下電器産業の04年度の見直し事例」朝日新聞2005. 3. 12）

これは成果主義本来の原則が業務目標に対応した成果評価である。しかし「後輩の育成」を付加したことは一部「年功への配慮」と受け取れる。

(8) 10段階の（役職や難易度による）職務給を基本として7段階評価（目標達成度とチャレンジ精神）による成果主義を採用し、終身雇用を堅持した。（「キャノン01-05年度の事例」朝日新聞2005. 3. 12）

これは年功主義に成果主義を加えた「折衷型成果主義」とも受けとれる。

5-2 問題点の検討

日本的経営とは終身雇用制、年功制、企業内組合（Abegglen, 1958）などを基本とした集団主義・家族主義的な企業システムであり、集団的意思決定方式としての稟議制がとられる。このようなシステムの下では「個」は「集団」のために埋没することになり、個と集団をどのように調整して活かすかという点が大きな問題となる。

このことを明らかにするために前述の事例を表-2にまとめた結果、個と集団の軋轢が起り、その対策として主として2つの方法があることが分かる。

一つは個人（自己中心）主義に陥る弊害を排除するためにチームワークによる評価を採用する方法である。もう一つは個人の評価として「結果」だけではなく他の要素を加えて総合的に評価しようとする方法である。

つまり「日本的経営」は集団主義・家族主義

表-2 成果主義導入による問題点とその解決方法

	事例企業	問題点	解決策
①	日本IBM	厳格な評価による上司と部下の軋轢	
②	村田製作所	社内に個人主義（自己中心主義）が広がる	チームワーク重視の仕組みにする。
③	富士火災	歩合制の採用による賃金格差の発生	
④	富士通	1993年に成果主義導入により各種の問題が発生	2001年に「成果」以外に目標に取り組む姿勢や過程評価を取り入れ、チームワーク重視
⑤	ベネッセ	結果中心の評価	プロセスやチームへの貢献重視へ
⑥	キリンビール	成果評価	「期待される社員像」に基づいて働いたかどうかで評価
⑦	松下電器	個人の目標設定で04年度に見直し	個人の目標設定に「部下や後輩の育成に関する項目」の設定
⑧	キャノン	10段階の職務給に7段階評価による成果主義の採用	7段階評価に目標達成とチャレンジ精神による要素を加味

(注) 朝日新聞2005. 3. 12、同2005. 10. 9、日本経済新聞2007. 2. 5、により作成。

を前提として発展してきたものである。日本人にとって「和」や「集団」を重視する人間関係に限って見た場合に伝統的な日本の経営には評価されるべき側面が見られる。

しかし成果主義本来の原理は個人の業績評価に対応した報酬（賃金は労働の対価）を原則としており、その行動の単位はあくまでも個人が主体となるものである。このことから成果主義を導入しても個人の「業績」よりも個人の埋没した集団主義的な「人間関係如何」で人を評価する恐れがある。このことは成果主義を導入しても正当に評価してくれないのではないかという心配を抱いている事実によっても証明できる（『平成18年度・労働経済白書』p.50「第1-（2）-16表 成果主義的な賃金体系についての就業者の意識」）。

また個人を基本単位とする成果主義の導入によって、次項の6-1に挙げたように自分のことしか考えない一般社員や管理者が増えたという事例や管理者の部下の面倒見が悪くなったという。したがってチームを重視して評価する方向に修正する企業が相次いでいる。つまり「個」と「集団」の葛藤である。ここに欧米型の成果主義を日本の企業に導入する場合に惹起する最も大きな問題点が存在する。

この表-1の「働きがい要因」と「日本の経

営の関係』については5-1の「日本企業における成果主義の実態」により検証できる。

その結果、事例研究で明らかになったことは成果主義の「成果」を単に個人の成果として良いかどうか疑問が生じる点である。それは各企業が個人の単なる成果だけではなく、それ以外に個人が「期待される社員像」にどれだけアプローチ出来たか、またどれだけ「部下や後輩の育成」に努力したか、さらに賃金については役職や難易度に基づく職務給を基本として7段階評価（目標達成度とチャレンジ精神）による成果主義の導入、そして終身雇用の堅持を試行錯誤の段階ではあるが、各企業は努力しようとしている事実を無視することはできない。

6. コンピテンシーを加味した成果主義の採用

今までの検討結果から働きがい要因を組織に醸し出すためには伝統的な日本の経営よりも欧米型の成果主義の方が優れていることを明らかにした。しかし前述の、5-1「日本企業における成果主義の実態」でも明らかにしたように現実の企業現場では、第1に個人と集団（人間関係）との葛藤がみられ、これを如何に調和させていくかが大きな課題となる。第2に成果主義を単なる仕事の「結果」としての成果ではなく、その従業員の組織での活躍の程度、プロセスで

の役割、能力、資格などの客観的評価によって総合的に評価すると同時に、社内外の社員教育(OJTやOff-JT)による自己啓発支援システムを併用することが必要である。つまり1人の従業員を成果主義による成果一辺倒ではなく総合的にバランスを加味した方法で評価・測定されることがより望ましいことが明らかになった。

6-1 個人の利害と集団の利害の調整

第1の問題点については個人単位の成果よりもチームによる単位、具体的には課、係、班別の目標による成果を評価し、その同一のメンバーには基本的には成果としては同等な評価を与えることになる。

第2の問題点については適材適所の人員の配置、人事評価や教育・訓練(OJTやOff-JT)によってキャリア教育を行ない、それをどのように職場で発揮できたかを評価される必要がある。したがって単なる個人の一定期間の結果のみの評価であってはならない。

(1) コンピテンシー

このように成果を総合的に捉えて報酬を決めていこうとするのがコンピテンシーである。これについて最近、コンピテンシーによる成果主義の重要性が提唱されている。コンピテンシーとは1990年代にアメリカの人事システムに導入され始めた概念である。これは20世紀初頭の科学的管理法以来の、仕事中心の結果評価だけではなく、これに日本の人間的な側面を加味して行こうとする方法である。具体的には個人の職務遂行能力を、行動の側面を中心にして職務に応じて多面的な角度(行動力、成果力、実力、競争力など)から具体的に把握しようとする概念である。したがって個々の従業員を教育することによってコンピテンシーを高めていこうという方法が取られる。

成果主義に客観的な評価方法(検定試験や資格試験など)の採用によって、自己啓発を支援するシステムを併用する。つまり成果一辺倒ではなく総合的にバランスを考える評価方法である。

①コンピテンシーの語源

コンピテンシーはその語源、コンピタンスに遡る。コンピタンスに関する最も初期の定義はロバート・W・ホワイト(White, 1959)による「モチベーション再考」である。この論文でコン

ピタンスとは「環境と効果的に相互作用する有機体の能力(capability)」であるという。したがってコンピタンスは反復練習すれば向上していく能力やスキルとは異なっている。コンピタンスはモチベーションとの側面がある(White, 1959, p.197, 金井・高橋p.37)。つまり環境との相互作用の中で自分にはうまく出来るという感覚を得ることがコンピタンスなのである(金井・高橋p.38)。つまり内発的動議づけ(Deci, 1975, 1980)という概念に近いものであり、やっているプロセスそのものが面白くて楽しいこと、途中はつらくても達成がうれしいこと、自分が決めたことをやっていること(自己決定していること)が、がんばることそれ自体によって動機づけられている状態をもたらす(金井・高橋p.38)。

したがって筆者は、組織で働く従業員の「人間らしさ」⁹⁾を決定する要因は管理者の組織的影響力にあるとし(岡本a, 2000)、「働き甲斐ある組織環境」には、自分で創意工夫(自発的発想)し、実行(意思決定)した結果「達成感」が得られる環境作りが最も重要であるとした(岡本d, 2005)。しかもこれが欠落すると人(特に若者層)はその組織に満足しない、という主張と符合するものである。

②コンピテンシーの概念化

コンピテンシーの概念はハーバード学派としてホワイトの影響を受け継いだデイビッド・マクレランド(McClelland, 1973)が1970代による外交官適性の研究により切り開いたものであるといわれる(Spencer and Spencer (1993) 邦訳(2001) 訳者まえがきp.i、金井・高橋p.38)。さらにマクレランドの後を引き継いだボヤティーズ(Boyatzis, 1982)は米国海軍の監督職の研究を先駆けとしてコンピテンシーの原型が出来上がったといわれている(古川, 2002, p.128)。ボヤティーズはコンピテンシーを「動機、特性、技能、自己像の一種、社会的役割、知識体系などを含む個人の潜在的特性」と定義している(金井・高橋p.40より)。要するにコンピテンシーとはその状況、仕事、取り組むべき課題がどのように変化してもその人に安定して長期に亘って観察される個人的特性である。

表-3 スペンサー&スペンサーの「コンピテンシー・ディクショナリー」6領域20項目

<p>A 達成とアクション…個人のアクション重視</p> <p>1 達成重視 2 秩序・クオリティー・正確性への関心 3 イニシアティブ 4 情報探求</p>	<p>D マネジメント・コンピテンシー</p> <p>10 他者の教育と開発 11 指揮命令 12 チームワークと協調 13 チーム・リーダーシップ</p>
<p>B 支援と人的サービス…他の人達のニーズに応える努力を指す</p> <p>5 対人関係理解 6 顧客サービス重視</p>	<p>E 認知コンピテンシー…イニシアティブの知的能力の発揮</p> <p>14 分析的思考 15 概念的思考 16 技術的・専門的・マネジメント専門能力</p>
<p>C インパクトと影響力…個人の他の人達への関心として形成されるパワーで、社会的に利益となるもの</p> <p>7 インパクトと影響力 8 組織の理解 9 関係の構築</p>	<p>F 個人の効果性</p> <p>17 セルフ・コントロール 18 自己確信 19 柔軟性 20 組織へのコミットメント</p>

(注) Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer (1993), 邦訳 (2001) pp.23-115より作成
その他多くの研究者からコンピテンシー・モデルが提唱されている。

このようにコンピテンシーの定義はいろいろ出されており、多義的で一言では表現し尽くせない内容をもっている。

(2) コンピテンシーによる総合的評価

コンピテンシーを実際の人材活用に採り入れるためには、それをモデル化し、社員にその内容を示すことによって、どのような人材を望んでいるのか、また何を評価の対象としているのかを明らかにする必要がある。それが企業の必要とする人材像であり、求職者側の職探しの重要な条件となる。

このモデル化の代表的なものとしてはスペンサー&スペンサーによる「コンピテンシー・ディクショナリー」があり、6領域(A-F)20項目(1-20)で捉えている。すなわちコンピテンシーとは「ある職務または状況に対し、基準に照らして効果的、あるいは卓越した業績を生む原因として関わっている個人の根源的特性」であると定義している (Spencer and Spencer (1993) 邦訳p.11)。

表-3をみても分かるように単に個人の仕事成果だけではなく、広い範囲から捉えようとし

ている。例えば5の対人関係、6の顧客サービス重視、8と9に見られる個人の社会性、10から13に見られるマネジメント能力、更に20の組織へのコミットメントといった具合に多面的に業績を評価しようとしている。

7. コンピテンシーを高める学習

コンピテンシーはアメリカでは素質的な頭の良さに重点が置かれてきた。これに対して日本では計画立案能力や対人折衝能力などといった幅広い能力を評価する傾向にある (金井・高橋, 2004)。このような立場からはコンピテンシーをモデル化して、それを人材活用に生かすためには学習を通じて、更に社員の能力を高めていくことが必要である。

このような観点からコンピテンシーの導入には本人の特性を把握することも重要であるが、本人の特性を引き出す学習を欠かすことは出来ない。しかしコンピテンシー・モデルで示された項目は職務遂行能力に主眼がおかれたアメリカンモデルであり、日本人が重視する人的要素を加味した立場からの学習を提唱したのが古川

氏の主張する「コンピテンシー・ラーニング理論」(古川, 2002)であり、次のような三つのラーニング方法を提唱している(古川pp.45-47)。

①経験による学習

自らの体験学習である。この代表的なものはOJTによる職場の実地訓練や多種多様な仕事を幅広く体験学習するジョブ・ローテーションがある。

②モデリングによる学習

これはベテラン社員の言動が一つのモデルとなり、それを学習体得することによって試行錯誤を少なくし、正確迅速に業務を遂行するもので広く現場作業で活用される方法である。

以上の2つの学習の機会は受身的なものである。これをさらに個人の行動に定着させるためには自分の頭の中に整理・統合して概念化されなければならない。これが次の概念化による学習である。

③内的な情報処理と概念化による学習

コンピテンシーの学習はこの内的な情報処理と概念化によって促進されることになる(古川p.48)。これについて金井・高橋は過去の実戦経験を観念的に整理統合し共通の概念に置き換え(法則性を帰納すること)、もし新たな状況に遭遇したとき応用可能と判断する(法則性を演繹すること)によって、問題を解決するための学習であると述べている(金井・高橋pp.49-52参照)。

このような学習を通じてより高いコンピテンシーの形成を図るためには「達成動機(achievement motive)」(McClelland, David, 1987)が大きな要素となる。

マクレランドは、フレンチによる実験で被験者に「各人がどれだけ有能かを証明せよ」(達成誘因)と説明すると、それが達成動機を触発することになって、さらに高い達成モチベーションを喚起することが証明されたこと」を明らかにした(邦訳p.76)。

これは自分がこの仕事の学習を通じて、より高い次元の目標に挑戦したいというモチベーションである。

このようなコンピテンシーの学習によって従業員にもたらされるものは仕事への情熱や「こ

の仕事は面白い」という感覚の醸成である。これはまさに若者が抱く会社選びで重視した「自分に合った仕事を選び、楽しく仕事をしたい」という、働く者が誰も経験する永遠の課題かも知れない。

おわりに

日本の企業は欧米型の成果主義の導入によって幾多の問題点を抱え、試行錯誤を繰り返しているのが現実である。

研究方法としてはモチベーションを高める「働きがい」要因を、日本的経営と成果主義のそれぞれの環境の中で実行した場合に、現実の企業で生じている事例と比較することによって、働き甲斐を醸し出すための雇用システムとして適か不適かを検討した。

その結果、最も大きな問題は①本来の成果主義の個人単位としての「成果」をどのように評価をするか、そして②日本人が最も身近に感じる集団主義的な行動により、個人が集団に埋没し「出る杭は打たれる」ことのないような方法を講じることであった。

①については個人単位の成果ではなく、グループの成果とすることにより個人的な競争意識を緩和することが必要であるとしたり。

②については個人の特性や能力、資格などを「成果」として加味する方法を採用することが必要であるとしたり。

このことにより5つの働きがい要因を成果主義の導入によって組織に浸透させ、それによって生じてくる問題点をコンピテンシーによって個人の成果だけでなく、その個人の多面的な能力評価によって従業員のモチベーションを高める人材活用方法を提唱した。このコンピテンシーのコアとなる「個人の特性」は企業の社員教育によって涵養することが可能であると考えられる。

《注釈》

- 1) 岡本b (2005) p.124, p.142
- 2) 富士通は赤字克服のため米国シリコンバレーに使節団を派遣、そこで開発エンジニアの支えが成果給であることを知り、社長の関沢義が導入

を決定した。(朝日新聞2007. 5. 26)

- 3) 能力主義の能力とは企業が期待している職能、人材像であり、この期待像を目標基準にして育成、配置、評価、処遇の人事管理が行われる。
- 4) 総務省統計局の『消費者物価指数月報』よれば、全国・東京都区部の総合指数は、下落していることがわかる。

対象年月	総合指数	
	全国	東京都区部
平成10年平均	101.0	101.4
平成11年平均	100.7	101.0
平成12年平均	100.0	100.0
平成13年平均	99.3	98.9
平成14年平均	98.4	97.9
平成15年8月	98.2	97.5

(出典) 総務省統計局『消費者物価指数月報：平成15年8月 (NO.569)』

(財) 日本統計協会、(平成15年10月10日) より作成。

- 5) 海外生産比率について2例を下に示した。

①自動車主要5社の2003年7月の海外生産台数

会社名	海外生産台数 (カッコ内は前年同月比増減率、%、▲は減)
トヨタ	208,301 (23.7)
日産	122,096 (41.1)
ホンダ	142,645 (19.9)
三菱	72,035 (▲11.8)
マツダ	25,326 (124.2)

(注) 日本経済新聞2003年8月27日日刊の「自動車主要5社の7月生産、販売、輸出実績」資料より作成。

- ②電機業界の東芝やソニーの海外生産比率は30%強、パイオニアは60%、である。富士通はコンピュータや通信機器は生産工程の自動化により製造原価に占める人件費の比率が低く、開発・設計・生産を1ヶ所に集中する方が、メリットが大きいと考え、国内生産重視で海外生産比率は20%どまりである。(日本経済新聞2003年9月8日日刊)

- 6) Deci, 1975, 1980
- 7) 自由な発想と意思決定により生き甲斐、働き甲斐を感じる状況になること (岡本a, 2000)。
- 8) その前年、富士通は中間決算で初の赤字に陥ったために米シリコンバレーに視察団を派遣し、そこで猛烈に働く開発エンジニアたちの支えが成果給にあることを知り、社長の関沢義が導入を決めた (朝日新聞2007. 5. 26)。

《参考文献》

1. Abegglen, James C. (1958) *The Japanese*

Factory. Glencoe, IL: Free Press.

2. Allen, Natalie J., and John P Meyer (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
3. Boyatzis, Richard E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
4. Cappelli, Peter, *The New Deal at Work* (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社、2001年)
5. Deci, Edward L., (1975) *Intrinsic Motivation*. New York, NY: Plenum (エドワード・デシ『内発的動機づけ—実験社会心理学アプローチ』安藤延男・石田梅男訳、誠信書房、1981年)
6. ——— (1980) *The psychology of Self-determination*. Lexington, MA: Lexington Books (エドワード・デシ『自己決定の心理学—内発的動機づけの鍵概念をめぐって』石田梅男訳、誠信書房、1985年)
7. Herzberg, Frederick, (1966) *Work and The Nature of Man*, E.Tuttle Co.Inc., (北野利信訳『仕事と人間』東洋経済、1968年)
8. McClelland, David C. (1987) *Human motivation*, Cambridge University Press.
9. Milton Friedman (1962) *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago (村井章子訳『資本主義と自由』日経BP社、2008年)
10. Simon, Herbert A., (1957) *Administrative Behavior: A Study of Decision—Making Processes in Administrative Organization*, 2nd ed., Macmillan (松田武彦・高柳 暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、1989年)
11. Spencer, Lyle M., and Signe M. Spencer (1993) *Competence at Work: Models for superior Performance*. Jhon Wiley & Sons, Inc. (梅田祐良・成田 攻・横山哲夫訳『コンピテンシー・マネジメントの展開—導入・構築・活用—』生産性出版)
12. White, Robert W. (1959) "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence." *Psychological Review* 66: 297-333.
13. ECL財団法人・雇用情報センター『最新成果主義賃金の実態』平成14年。
14. 岡本英嗣a『組織の人間観と情報』白桃書房、2000年。
15. ——— b『アメリカ経営学の再吟味—効率化と「人の存在」—』白桃書房、2005年。
16. ——— c「働き甲斐ある組織の環境条件」『人

- 材育成学会機関誌・人材育成研究』第3巻第1号、2008年。
17. ——— d「グローバル競争下の働き甲斐ある組織環境」『目白大学経営学研究』第3号。
18. 金井壽宏・高橋 潔『組織行動の考え方』東洋経済新報社、2004年。
19. 鍵山整充・太田 滋『日本型賃金その推移と展望』白桃書房、2006年。
20. 経済協力機構 労働省積・編『OECD 対日労働報告書』日本労働協会、1972年。
21. 厚生労働省編『平成18年版・労働経済白書』
22. 雇用システム研究センター・日本の賃金2000プロジェクト『日本の賃金』（財法）社会経済生産性本部、2001年。
23. 齊藤智文『働きがいのある会社』労務行政、2008年。
24. 高木晴夫『人的資源マネジメント戦略』有斐閣、2004年。
25. 高橋俊介『成果主義』東洋経済新報社、1999年。
26. 高橋伸夫『虚妄の成果主義』日経BP社、2004年。
27. 中根千枝『タテ社会の人間関係』講談社現代新書、1978年。
28. 日本経営者団体連盟 新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—』1995年5月17日。

