

日本企業の成果主義の行く末は？

神戸大学経済経営研究所
附属政策研究リエゾンセンター
准教授 伊藤 宗彦

日本企業の人事制度に成果主義が導入され始めて10年近くが経った。その間、さまざまな議論があった。その顛末を少し振り返ってみたい。もともと日本企業は、手本としてきたアメリカの成果主義をそのまま導入できない事情がある。それは、アメリカ社会との間にある、定期採用・職務規定（ジョブ・ディスクリプション）・給与体系という3つの埋めがたい相違に起因する。まず、アメリカには基本的には定期採用制度はない。企業の各部署が人材確保の責任を持つ場合が多い。部署に欠員が出た場合、それを補充する方向で採用が行われるのである。さらに大きな相違は、職種ごとに定められた職務規定の存在である。その職種で行われる職務内容、責任などが細かく決められており、アメリカでマネージャーになるには、この職務規定に精通していなければならないし、細かい規定の変更が毎年行われている。欠員が出た場合、人材の募集はこの職務規定に従って進められるが、普通である。また、こうした職務規定に従って給料が決められている。たとえば、日本では考えられないことであるが、エンジニアと経理、マーケティング、営業といった職種によって、提示される給与は全く異なる。このように職種によって給料が異なることによる影響は大きく2つある。まず、その企業が競争力の源泉と考える方向性を担う職種の人材確保のために高い給与を提示できるという企業戦略上の柔軟性と、その職種に対する社会的な評価が定まり、外部人材市場が形成されることにより、社会的に人材の流動性が高まるという効果である。

こうしたアメリカの制度に比較して、日本の制度はかなり異なっている。定期採用が基本であり、技術者・事務職、いわゆる、理系・文系といった専門分野の違いによる給与の差は全くない。それどころか、いまだに文科系学生の場合、修士課程を卒業しても学士と同等の給与水準の企業の方が多いというように驚くほど初任給の格差は少ない。また、企業に入社後、各部署に配属された後も職務規定がなく、多くの企業では、その後10年程度は、同期入社の社員間での給与格差はほとんど生じない。つまり、日本型成果主義が適用されるのは30才以降の中堅社員の話なのである。こうした社会的な仕組みはさまざまな副作用を生む。社員にとっては同期入社組の横のつながりが確保されるが、一方では、中小の企業では、一流と称される大学の学生の確保が困難になる。また、給与は職種ごとではなく、企業間・産業間によって異なるため、社会的な人材市場が形成されにくいといった結

果となって現れる。

このように日米間での社会制度が大きく異なるにもかかわらず、企業は成果主義を導入した。最近、企業関係の方と話をする機会が多く、こうした人事制度のさまざまな顛末を聞くようになった。かつて日本企業では、30 台後半より管理職への昇格人事が行われてきたが、同期入社間の格差はせいぜい2、3年であったのが、近年では5年以上は当たり前、下手をすると大学を出ていても管理職になれない場合も存在するようである。このように、日本企業が行う成果主義は、定期採用に基づき職務規定も存在せず、その後の給与格差もない状態を経て実行されるが、予期せぬ結果も生み出している。一つは、横並びで来た格差が管理職という関門の段階で急に成果主義という異なった制度に切り替わることにより、選ばれなかった人材のモチベーションの問題が起り、一方では、選ばれた人材のその後の企業内での立場の問題である。たとえば、40 才前半で海外工場の社長に選ばれる人材と、その年齢でも課長に昇格できない人材が存在する。彼らの給与格差は当然ながら、おそらく、企業へのロイヤリティ、モチベーションも大きく変わっていく。ある企業の人事の人と話をする機会があり、こうした問題について興味ある話を聞いた。昇格や海外工場の責任者への赴任を辞退する社員が結構、多いそうである。結局、早い昇格はリーダーとして試される機会であり、失敗すれば、即降格となる。降格となると、その後の会社生活は長く苦しいものになる可能性がある。これがいやなのである。それよりは、好きな仕事をしながら没頭する方を選択したいと考える社員がいても不思議ではない。やはり、時代とともに価値観は変わってきていることを痛感する。

こうした背景にあるのは、日本とアメリカの社会システムの違いなのかもしれない。日本では、企業人としての生涯を考えると、おそらく3つの能力が要求される。一つは責任感、好奇心、やる気といった精神的な能力であり人格を形成する。この能力は、多分に、幼稚園、小学校や中学校の時代に形成されるものであり、企業に入ってからなかなか変えることができない。次に、専門能力であり、技術者や経理、人事といった専門職ではもっとも要求レベルの高い能力であるが、この能力向上を目指して企業内でのOJTや研修、専門職大学院といった勉強や努力により改善される能力である。問題は、企業の成果主義は、多分にこれらの能力によって評価され、企業人としても一つ必要な経営能力が未知数なままマネジメントを任されるという点にある。つまり、経営能力は専門知識や人格の延長線上にはこないのであるが、企業ではその延長線上にあると判断している。そのために、専門知識を生かした仕事を続けたい人材の昇格は、ある意味、急に違う職種につけという命令になり、辞退者がでるといふ思わぬ結果につながっているのかもしれない。こうした結果は、すべて、定期採用という日本独自のやり方に、成果主義というやり方を乗せた2階建ての制度に起因しているような気がしてやまない。