

賃金と査定に見られる成果主義導入の効果：企業内マイクロデータによる分析

中嶋 哲夫

人事教育コンサルタント

松繁 寿和

大阪大学

梅崎 修

政策研究大学院大学

< 要約 >

この論文では、成果主義賃金制度を導入した企業、A 社を取り上げ、制度の「意図」通りに賃金構造を変化させることができたかどうかを検定する。使用するデータは制度導入前後 2 期の賃金のマイクロデータである。

A 社では、1995 年度から 5 年間、賃金決定の年功的部分を弱める一方で賃金を仕事の成果に強く連動させることで従業員間の賃金格差を広げようとした。ところが分析の結果、「成果主義」導入の「意図」とは逆に、最も大きく変わることを望んだ管理職層で賃金がより年功的になっているだけでなく、賃金格差の縮小も著しいことがわかった。分析では、その原因が査定格差の減少にあることを明らかにする。賃金の年功化により賃金格差がより強く年齢差に依存するようになる一方、査定の役割が縮小していたのである。制度変更が全く「意図せざる結果」に終わってしまった事例である。

- 当論文は、(財)医療科学研究所から助成(第 10 回、2000 年度)を受けた『医薬品製造業における成果主義導入の効果と問題点：仕事特性と部門間格差の視点から』の研究成果をまとめた論文を基盤に、その後、科学研究費補助金(基盤研究(C)(1))のもとで行われた研究成果を追加し作成されたものである。ここに記して両団体への感謝の意を表したい。
- この研究は、A 社人事部の協力のもとに行われた。貴重な時間を裂いていただいたとともに、重要な資料を提供していただいたことに心から感謝の意を表したい。ただし、本稿中の誤りは全て筆者の責任である。
- 本研究は、3 名の平等な協力と負担によってなされたものである。氏名は年齢順である。

連絡先：梅崎修 omezaki@grips.ac.jp または、
松繁寿和 matusige@osipp.osaka-u.ac.jp

1. 序論

この論文では、「成果主義」賃金制度を導入した A 社を取り上げ、導入前と後の賃金のマイクロデータを使用し、「意図」通りに企業内賃金構造を変化させることができたかどうかを確かめる。そのうえで、「意図」と「結果」の差がいかなる原因により生じたのかを考察する。

賃金制度を「成果主義」に変更することで従業員の働くインセンティブを向上させようとする動きが活発である¹。一般に理解されている「成果主義」の賃金面での主な特徴は、賃金の年功的部分を弱めるまたは廃止する点と、賃金を成果・業績・能力により強く連動させ従業員間の差を拡大する点にある。

しかし、しばしば運用の仕方により制度が本来めざす姿と実態が大きくかけ離れることがある。従業員は変更された制度とその「意図」を理解することで働き方を変える側面もあるが、時が経てば新たな制度の実態を認識し行動を調整するであろう。したがって、制度変更と従業員意識または行動の変化との関係を議論するには、変更された賃金制度の内容を把握するだけでは不十分で、実態がどのように変わったかをまず知っておく必要がある。

これまで、日本における賃金制度の変化に関しては多くの研究がなされてきた²。たとえば、藤村(1989)や石田(1990)の研究ではブルーカラーにも査定を行い能力や貢献に応じて報酬に格差をつけるという極めて競争的な制度が日本において観察されるという重要な指摘がなされた。また、「能力主義」管理の歴史は古く、その基盤的人事管理制度である「職能資格制度」に関しては日経連(1969、1980、1989)などで詳しく調査されてきた。梅崎(2000)では1970年代以降の企業内資格制度の変遷について、松繁・梅崎(2002)では製薬業における諸制度導入の背景と変遷の関係およびその効果に関して議論している。

最近注目されている「成果主義」に焦点を当てた研究もいくつか行われている。都留・守島・奥西(1999)は賃金制度と昇進制度の変化と変化を起こす要因を分析し、玄田・神林・篠崎(1999)は、「成果主義」と働く意欲や職場の雰囲気との関係を観察している。また、守島(1999a)は、「成果主義」の導入が好結果をもたらすには過

¹ 最近の企業の動きに関する調査としては、例えば社会経済生産性本部(1999)がある。また、「成果主義」の内容を解説したものとして高橋(1999)がある。

² 日本における賃金制度の変遷については木下(1999)に詳しい。A社の制度は、弥富方式から楠田方式さらに「成果主義」に変わっている。弥富方式については弥富(1992)、楠田方式については楠田(1987)を参照のこと。

程の公平性が確保される必要があることを議論し、守島(1999b)では、「成果主義」が効果を持つには補完的な制度の導入が必要であることを強調している。

しかし、これまで企業内の賃金データを入手することが極めて困難であるため、企業内賃金の実態を統計的に分析した研究は少ない。特に、制度変更の前と後の両方の賃金データをみることで実態の変更を把握した研究はほとんど存在しない。また、「成果主義」の導入は評価制度の変更を伴うが、評価データの入手は極めて困難であるために「成果主義」の導入による評価面での変化を分析することができなかった³。

この論文では、これらの問題に対処するために、まず制度変更の内容を聞き取り調査と企業内資料の吟味を通じて把握したうえで、制度導入の前と後の賃金と査定データを分析する。これにより、制度の意図通り賃金の実態が変化したかどうかを観察することが可能となる。

分析で使用するデータは、A社の1995年度上半期と2000年度上半期のそれぞれの全従業員に関する賃金と査定データである。分析に使用する変数は、基本給、諸手当、夏賞与、年齢、性別、前期査定結果、中途採用ダミー、学歴、職能等級、部門である。以下の分析では、前半に決まって支給される額(=(基本給+諸手当)×6+夏賞与、以下「給与」と呼ぶ)、基本給、夏賞与を賃金に関係する変数として使用する。統計分析の対象は25歳から54歳に限る⁴。

本稿は次のような構成になる。続く第2節では、A社の賃金制度改革の要点を紹介し、改革の「意図」を説明する。第3節では、改革により賃金の実態にどのような変化が起きたかを分析し、その後「意図」と「結果」の差がなぜ起きたかを考察する。第4節はまとめである。

2. A社における賃金制度改革

³ 「成果主義」との関係性をテーマとした研究ではないが、日本企業の企業内データを使用した貴重な研究としては、富田(1992)、Ariga, Brunello and Ohkusa (2000)がある。

⁴ 1995年度の55歳以上従業員のなかに、査定に関するデータが欠けている者がいる。また、1995年以降高卒採用を中止したために2000年度のデータにはそれに当る職能等級に属する従業員が存在しない。さらに、採用初年度は賞与が払われないことを考え、採用後1年未満の者を排除するために分析の対象を25歳以上の従業員に絞った。

2.1 A社の概要⁵

A社は大正年間に創業した社員1300人強の消費財製造業である。主要な3つの製品群と職能によって7つの部門に分かれて事業を行っており、労働組合がある。1995年から2000年にかけて管理者の年俸制や年齢給廃止などの賃金制度改革が行1990年代においては製品開発戦略に力を注ぐことで順調な企業成長を遂げたが、よりいっそうの活性化を図るために1990年代後半に入って組織と人事の改革を精力的に実施している。組織の面では事業の切り離し、組織のフラット化、事務間接部門の人員削減といった施策が取られた。人事制度の面では、まず1994年に職能等級制度が導入され図表1に示されるように3段階12等級が設けられた。さらにその後

図表1 A社の職能等級制度

年俸制度 対象者 (職制者)	12等級	エグゼクティブ層：	
	11等級	準経営層として会社 経営に参画する期間	
	10等級	プロフェッショナル層：	
職能給 対象者	9等級	専門性を高めながら 成果を出すプロフェッショナル 推進期間	
	6等級	ベーシック層：	I/A社員
	5等級		
	1等級	基礎能力 養成期間	

⁵ A社へは10数回訪問し、1994年以降の人事制度改革に関する詳細な聞き取り調査を行った。ただし、A社との約束により企業名が特定できるような情報は公開できない。

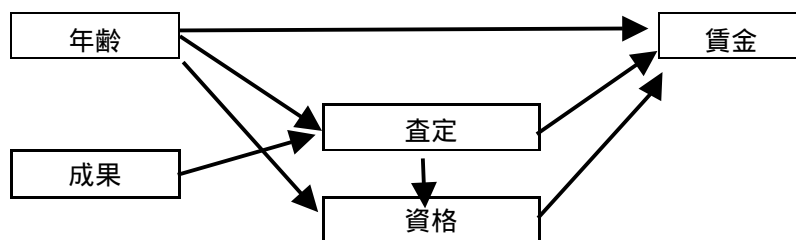
われた。これら一連の人事制度改革の過程では「人事のオープン化」⁶や「自己責任」が強調され、まさに 1990 年代後半の日本企業に見られる「成果主義」管理に共通する特徴が見られるようになった。

2.2 賃金制度改革の「意図」

従業員の賃金とそれを決定する要素の間には、どのような因果関係が考えられるだろうか。それを簡略化して表したものが図表 2 である。まず、賃金を決定する根本的な要因として従業員の年齢と仕事の成果が考えられるだろう。年齢に関しては、年齢給のように賃金に直接影響を与える経路もあるが、査定や昇級管理に年齢が考慮され、間接的に賃金に影響を与える経路がある。一方、仕事の成果は、賃金決定に直接結びつくのではなく、査定結果を通して賃金に影響を与える。また、査定結果は昇級管理においても考慮され、その経路を通じて間接的に賃金に影響する。賃金制度改革を行うにあたっての A 社の「意図」は、図表 3 に示されているように、賃金決定における年齢の影響を弱め仕事の成果の影響を強めることにあった。

具体的には次の 4 つの施策が取られた。第 1 は、管理者の年俸制である。1996 年に上級管理者に導入され、1999 年に中間管理者にまで対象が拡大された。当該年度の年俸は、前年年俸に $(1 + \text{増減率})$ を掛けた形で決定される。増減率は査定によって決定され、最大増加率と最小増加率（あるいは最大減少率）の差が 17% まで変動するしくみに設計された。第 2 は年齢給の廃止である。この改訂は 1999 年に実施され、図表 4 に説明されているように、年齢給の原資は職能給に振り向けられた。

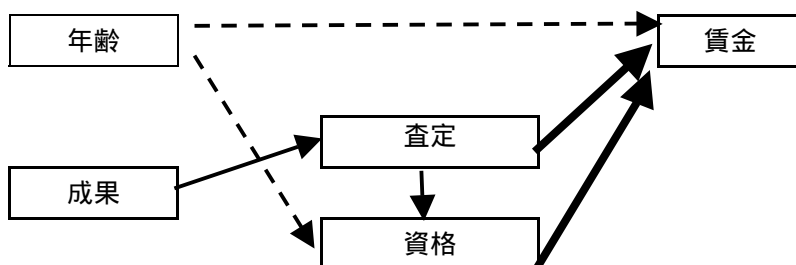
図表 2 年齢や仕事の成果が賃金に影響を与える経路



（注）矢印は影響力の方向を表す。

⁶ 具体的には、賃金テーブルの公開、評価シートの公開と評価内容のフィードバックなどがおこなわれるようになった。

図表 3 賃金制度改革の当初の「意図」



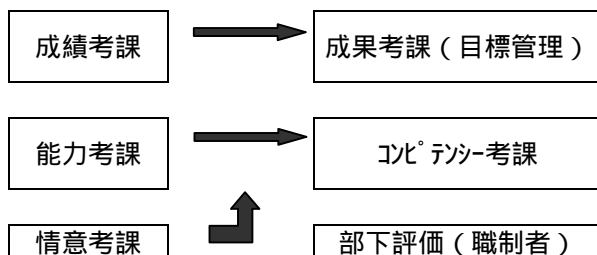
(注) 矢印は影響力の方向を表し、そのうち太線は影響力の増大すること、点線は影響力が減少することを示す。

第 3 は、賞与の成果配分部分の増加である。1999 年に賞与の成果配分部分を 50% から 60%に高めている。第 4 は、図表 5 で説明されるように、査定の職務成果の重視である。成果考課に目標管理を導入すること、職務成果に密着したコンピテンシーを明確にし能力評価の基準にすることなどが行われた。また同時に、査定結果のオープン化も進められた。

図表 4 年齢給の廃止と原資配分の変更

1995年			2000年	
賃金項目	構成比		賃金項目	構成比
年齢給	34.2%	⇒	基本給保証	0.2%
職能給	28.4%		職能給	61.2%
		⇒	役付手当	0.2%
管理者手当	0.8%	⇒	管理者手当	0.4%
住宅手当	3.9%	⇒	住宅手当	3.5%
家族手当	3.0%	⇒	家族手当	2.3%
賞与	29.7%	⇒	賞与	32.2%

図表 5 査定要素の変更



こうすることで、年齢が賃金に直接影響を与える経路を遮断し、同時に昇進管理においても年功的要素を排除し、査定結果が賃金に反映される部分を増やすことで直接的に仕事の成果が賃金により強く影響を与えるようにした。すなわち、年齢に関する賃金の傾き（賃金プロファイル）を減少させ、賃金のばらつきを増大させようとした。

しかし先にも議論したように、制度は運用の仕方により本来のねらいからかけ離れ「意図」が達成されないことがある。制度変更の実質的な効果を考えるには、まず実態がどのように変わったかを見ておく必要がある。この点を次節で確かめる。

3. 賃金制度改革の「意図せざる結果」

使用されるデータは1995年度と2000年度のものである。先にも説明したように人事制度改革のうち職能等級制度は1995年から2000年までの間には改訂されていないので、データは同一の職能等級制度のもとで収集されたことになる。しかし、いくつかの賃金制度改革は両年度内に起きているので、両年度の賃金間に生じる差はこれらの制度改革によって引き起こされたものと考えられる。

企業内の賃金構造を把握する場合、年齢や勤続を軸にした賃金の傾き（賃金プロファイル）を把握するだけでは不十分で、賃金のばらつきについても同時に把握する必要がある。「成果主義」管理への移行が試みられる場合、一般的に従業員の賃金格差を広げるような賃金制度を設けることで、従業員の努力インセンティブを引き出し、結果として職場組織の生産性を上げることを賃金制度改革の目的にしていると考えられる。

では、実際のところ A 社の企業内賃金構造はどのように変化したのであろうか。この問いに正確に答えるために、1995年度と2000年度の A 社従業員の個別データを使用し⁷、両年度の賃金構造の実態を統計的に分析し比較することで賃金制度改革がどのような結果を生んだかを観察する。

3.1 年齢効果の「意図せざる結果」

⁷ 賃金関数の推定には、年齢、性別、前期査定結果、中途採用ダミー、学歴ダミー、部門ダミーを使用した。勤続年数、年齢と中途採用ダミーの3変数は非常に強い相関を持つために全てを同時に推定に使用できない。ここでの興味は年齢効果にあること、中途採用者の賃金は年齢を考慮し決定される傾向にあること、また従業員は自分の賃金を判断する場合、勤続よりも年齢を考慮すると考えられること等の理由

まず、年齢が賃金に与える効果の変化を探るために、両年度の賃金関数を推定しその差を見ている⁸。図表1に示されるように職能階層は3段階に分かれ、それぞれ仕事の内容だけでなく人事・処遇面での扱いにも差がある。この点を考慮し、全従業員を対象とした場合と職能階層別の推定を行った。ただし、年俸制対象者は10級以上となるために、1-5、6-9、10-12の3つに区分した。5年間で係数が減少した場合は(-)、増加した場合は(+)で表してある。被説明変数は、給与、基本給、賞与の対数値である。

分析の結果は図表6に示した。年齢の係数は、全従業員を対象とした推定では増加している。職能階層別に見ると、職能等級1-5級では減少し、6-9級では有意な変化はなく、10-12級で有意に増加している。すなわち、10-12級の変化が全体に影響している。

図表6 賃金における年齢係数の変化

		Log(年齢)			年齢		
		給与	基本給	賞与	給与	基本給	賞与
年齢	全従業員	***	***	+	***	***	- *
	1 - 5	-	- ***	- ***	-	- ***	- **
	6 - 9	+	-	+	+	-	+
	10 - 12	***	***	**	***	***	**

+ 増加
- 減少

* 仮説「'95年係数 = '00年係数」を10%で棄却

** 仮説「'95年係数 = '00年係数」を5%で棄却

*** 仮説「'95年係数 = '00年係数」を1%で棄却

で勤続年数を省いた。

⁸ 夏の査定結果はその年度の夏賞与に反映される。したがって、賞与に査定が反映されることは制度上当然のことである。一方、基本給額は前年度の評価によって決まり、その年の夏の査定結果がでるのはその後である。よって、厳密にはここで使用されている夏の査定は基本給に反映されていない。しかし、前年度まで良い査定を得てきた者は今年度も同様の査定を得る可能性が高いことを考えると、査定の結果は従業員の能力をある程度反映したものになっているかもしれない。この点を考慮し、基本給に関しても査定を入れた推定を行った。査定を含まない推定も行ったが結果はほとんど変わらなかった。

この結果は、「成果主義」の導入に関して一般に予想されているものからは大きく異なる。「成果主義」は賃金格差を広げ、成果や能力差にともなうリスクを従業員に負わせることで働く意欲の喚起をはかる側面がある。特に、仕事の裁量度が高い上位の職位において「成果主義」が適応されやすい、またすべきであると考えられている。

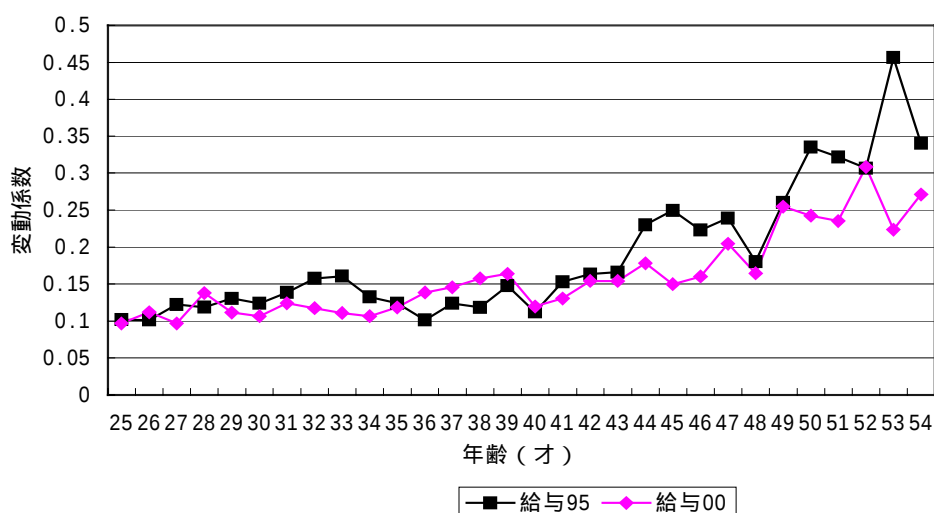
しかし、ここでの結果はまったく逆で、年俸制を導入し「成果主義」化した上位の職能階層において賃金が年功化している。

A 社における賃金制度改革の主要目的のひとつは年齢効果を減少させることにあった。しかし、少なくとも管理者層に関してはその目的を達成しなかったといえよう。

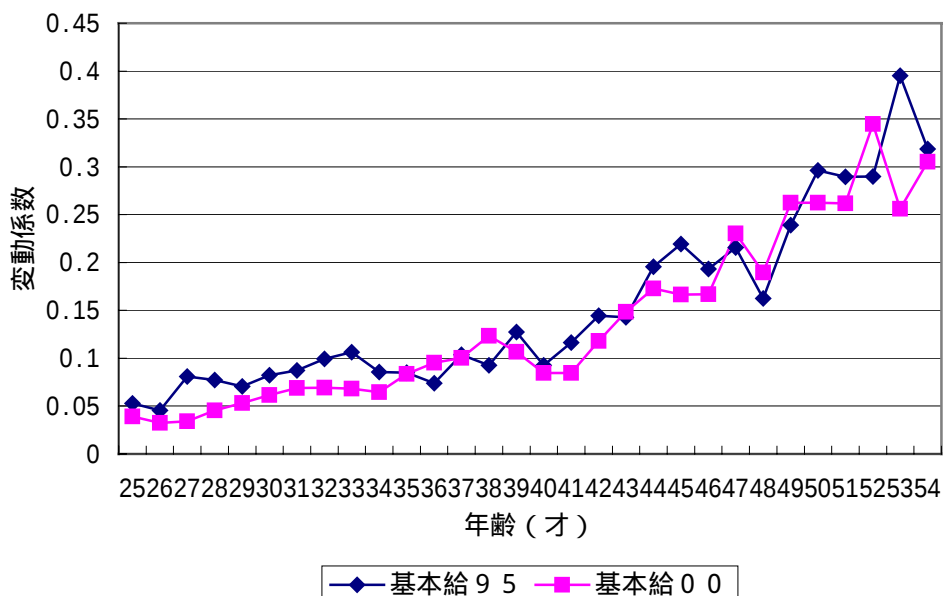
3.2 賃金格差の「意図せざる結果」

では、もうひとつの目的である賃金格差に関してはどのような結果になったのであろうか。これに答えるために、年齢ごとの給与の変動係数を見てみよう。図表 7 がその結果であり、賃金格差の実態とその変化がわかる。はじめに、1995 年度、2000 年度ともに、従業員の年齢が高くなるにしたがって徐々に変動係数が高くなるのが観察できるので、年齢とともに従業員の給与格差を広げていることがわかる。特に、従業員が 40 代に入ってから変動係数は急に高くなることから、給与格差は 40

図表 7 給与の変動係数



図表 8 基本給の変動係数



代に入ってから大きく広がるといえる。そのうえ、年度ごとに変動係数を比較すると、20 代後半と 30 代後半の一部の格差拡大を除いて、おおむね 2000 年度の方が小さく、特に 40 代以降で大きく縮小していることがわかる。

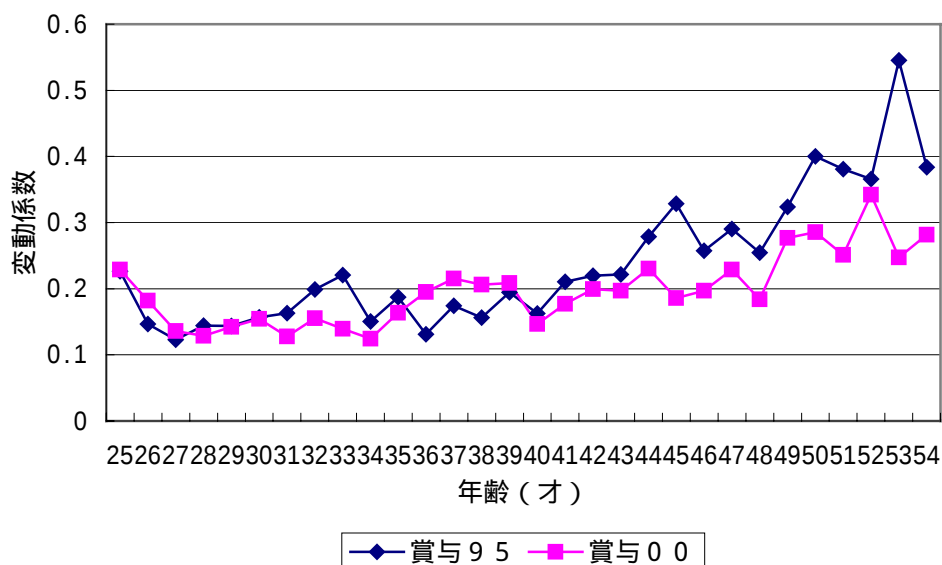
図表 8 は、基本給の変動係数を年齢ごとに表している。この図表から、基本給も年齢とともに格差を広げていることがわかる。特に 40 代に入ってからの変化が激しい。また、両年度を比較すると、30 代後半と 40 代前半、50 代前半の一部を除いて、おおむね 2000 年度の方が基本給格差は小さく、この 5 年間で格差が縮小していることがわかる。

さらに図表 9 は、賞与の変動係数を年齢ごとに表している。賞与に関しても、年齢とともに格差を広げており、特に 40 代に入ってから大きく変化する傾向にある。また、各年度を比較すると、20 代後半と 30 代後半の一部を除いて、2000 年度の方が賞与の格差はおおむね小さく、特に 40 代以降で大きく縮小していることがわかる。

この賃金格差縮小という動きは、A 社にとっては「意図せざる結果」であったといえる。人事部は賃金制度改革によって賃金のばらつき拡大を目指しながらも、結局のところ縮小に至ってしまった。これはどのような理由によるものであろうか。ひとつの糸口として、査定結果の格差についても年度別の比較分析を試みておきたい。評価のやり方はここ 5 年間でどのように変わったのだろうか。

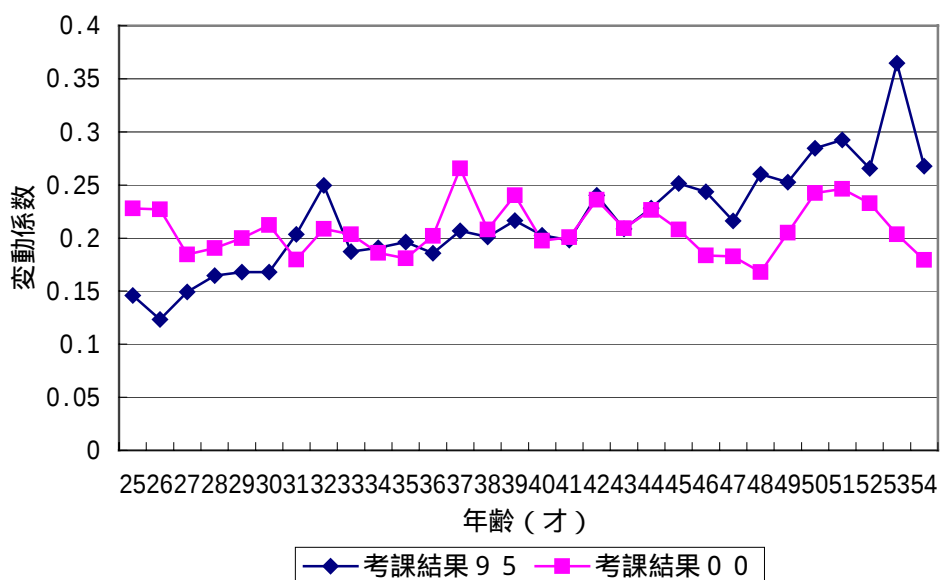
年齢ごとに査定結果の変動係数を示した図表 10 から、40 歳前までは 2000 年度の

図表 9 賞与の変動係数



変動係数の方がおおむね高く、特に 30 歳になるまではここ 5 年間で急激に高くなっていることがわかる。したがって A 社では、20 代後半、30 代の従業員に対して格差を付ける評価を行うようになったといえる。ところが、40 歳を超えると、まったく

図表 10 査定結果の変動係数



逆に 1995 年度の変動係数の方が高くなることがわかる。したがって 40 代、50 代前半に関しては、格差をつけない評価が実施されるようになったといえる。20 代後半、30 代に関しては査定結果の格差が広がり、その一方で 40 代、50 代後半ではその格差が縮まるのはなぜであろうか。そこで、賃金格差を職能階層別に観察し、特定の階層の影響かそれとも全体で生じた現象かをまず明確にしてみる。

図表 11 は、年齢と査定により引き起こされる賃金の分散の変化が、係数の変化、 $\Delta a_i^2 \text{Var}(X_{95i})$ 、によるものなのか、それとも変数の分散そのものの変化、 $a_{95i}^2 \Delta \text{Var}(X_i)$ 、によるものなのかを調べた結果である⁹。年齢差によって引き起こされる賃金分散に関しては、全従業員では増加している。唯一、減少している職能階層は 1-5 級である。これは、第 3 節で見たこの層での年齢係数が減少していることによる。しかし、より上位の職能階層では係数の増加すなわち賃金の年功化により、年齢差で引き起こされる賃金格差が大きくなるという結果になっている。

図表 11 年齢と査定に寄る賃金格差の変化 25-54

項目	職能等級		$\Delta (a_i^2 \text{Var}(X_i))$	$\Delta a_i^2 \text{Var}(X_{95i})$	$a_{95i}^2 \Delta \text{Var}(X_i)$	$\Delta a_i^2 \Delta \text{Var}(X_i)$
年齢	全従業員	増減 %	3.72E-03 100.00	6.14E-03 165.21	-2.25E-03 -60.57	-1.72E-04 -4.63
	1-5	増減 %	-2.93E-03 100.00	-2.15E-03 73.41	-9.04E-04 30.89	1.26E-04 -4.30
	6-9	増減 %	8.58E-03 100.00	1.17E-03 13.61	7.05E-03 82.10	3.68E-04 4.29
	10-12	増減 %	3.66E-03 100.00	5.04E-03 137.96	-7.48E-04 -20.47	-2.50E-04 -6.85
査定	全従業員	増減 %	-1.07E-03 100.00	-9.55E-04 89.07	-1.44E-04 13.43	2.68E-05 -2.50
	1-5	増減 %	3.64E-04 100.00	-6.45E-04 -176.96	1.34E-03 368.92	-3.35E-04 -91.96
	6-9	増減 %	1.31E-03 100.00	9.82E-04 74.88	2.37E-04 18.06	9.26E-05 7.06
	10-12	増減 %	-9.83E-04 100.00	-1.53E-05 1.56	-9.72E-04 98.82	6.91E-06 -0.70

⁹ 図表 11、12 は、給与と年齢の対数値を用いた推定式に基づいて計算している。査

査定の差が引き起こす賃金格差は対照的な関係にある。全従業員では査定差による賃金格差は減少傾向にある。原因は主に 10-12 級の管理職層での格差の減少であり、さらにそれはその層における査定の分散の減少による。すなわち、管理職層の従業員間の評価に差をつけなくなったことにより、全体として査定による賃金格差が減少していると推察される¹⁰。

年齢別に職能等級分布を取ると 1995 年と 2000 年の両方において 42 歳を過ぎるあたりから管理職層に対応する職能等級 10 級への昇格がはじまる。したがって、40 歳以上における変動係数の減少はこの上位職能者に関する賃金決定が変化した可能性が高い。図表 12 は、この点をより正確に確かめるために、42 歳以上だけを対象にし分析を行った結果である。

年齢差によって引き起こされる賃金分散はやはり増加している。ここでは 1-5 級においても増加している点が先の分析結果と異なる。結果として、年齢が高い層に限っても年齢格差による賃金の分散が増加していることがわかる。

査定の影響も、全従業員を対象とした場合で減少している点は変わらない。10-12 級に関して分散が縮小している点が大きく影響している。さらに、この階層での減少が査定幅の減少によるところが大きい点も変わらない¹¹。

総じて、低位の階層においては年功要素を排除し成果主義化に一応の成果を見ているが、最もその効果が期待されている上位の階層においては当初の「意図」とはまったく逆の結果に終わっている。

3.3 「意図」をゆがめるもの

定はそのままを使用している。

¹⁰ この査定の分散の減少は、95 年に高い評価を受けた者の多くが、または低い評価を受けた者の多くがその後の 5 年間に離職したために能力が均一化した場合にも生じる。この点を確かめるために、離職者と継続者の 95 年度の査定分布を比較したが、分布の裾野から離職者が出ているということは確認されなかった。

また、離職によって生じる賃金関数の推定における歪みはここでは考察の対象となっていない。理由は、離職者の能力分布が偏らないことと、実際に従業員が自社の賃金分布を考慮する際に中途採用者を含めた全従業員の賃金を念頭に置くと考えられることによる。したがって、この論文における賃金関数の推定には中途採用者を含めている。ただし、離職によって生じた穴を中途採用者を含めどのように埋めているか、また中途採用者がどのような能力を持った者であるかを分析することは今後の課題である。

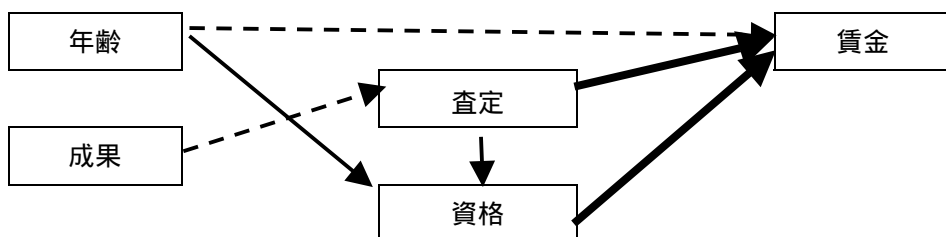
¹¹ 10 級以上のものは 42 歳以上に限られるので、10 級以上の者に関する分析は図表 11 と図表 12 において同じ者を対象としている。このため結果も同一である。

図表 12 年齢と査定に寄る賃金格差の変化 42-54

項目	職能等級		$\Delta(a_i^2 \text{Var}(X_i))$	$\Delta a_i^2 \text{Var}(X_{95i})$	$a_{95i}^2 \Delta \text{Var}(X_i)$	$\Delta a_i^2 \Delta \text{Var}(X_i)$
年齢	全従業員	増減 %	7.47E-03 100.00	7.08E-03 94.78	1.76E-04 2.36	2.14E-04 2.86
	1-5	増減 %	7.42E-05 100.00	1.08E-04 145.71	-8.92E-06 -12.03	-2.50E-05 -33.68
	6-9	増減 %	4.36E-03 100.00	2.94E-03 67.57	4.84E-04 11.12	9.29E-04 21.32
	10-12	増減 %	3.66E-03 100.00	5.04E-03 137.96	-7.48E-04 -20.47	-2.50E-04 -6.85
査定	全従業員	増減 %	-1.44E-03 100.00	2.04E-04 -14.17	-1.61E-03 111.60	-3.70E-05 2.57
	1-5	増減 %	6.53E-03 100.00	4.72E-03 72.34	7.07E-05 1.08	1.73E-03 26.57
	6-9	増減 %	1.25E-03 100.00	9.34E-04 74.41	2.17E-04 17.31	1.04E-04 8.28
	10-12	増減 %	-9.83E-04 100.00	-1.53E-05 1.56	-9.72E-04 98.82	6.91E-06 -0.70

この「意図」どおりに進まなかった背景には、図表 13 が説明するように、賃金定に対して直接的にも間接的にも影響を与えている肝腎の査定結果に仕事の成果があまり反映されなくなったことがあげられる。つまり、査定格差自体が縮小したために、結果的に仕事の成果が賃金に与える影響力は弱くなり、賃金格差は縮小したと解釈できる。

では、なぜ査定格差は縮まったのであろうか。考えられる 1 つの答は、査定を行う際の評価者の背負うリスクの上昇と負担の増加である。そもそも、従業員それぞれ
図表 13 賃金制度改革の“意図せざる結果”



(注) 矢印は影響力の方向を表し、そのうち太線は影響力の増大すること、点線は影響力が減少することを示す。

れの仕事の評価を正確に行うことは難しい。それゆえ、査定評価者である職場管理職には評価ミスに対する批判に対処しなければならない。制度改革によって査定結果が賃金決定に大きく反映されるようになった。評価ミスが生む結果の深刻度が増し従業員は評価結果により敏感になる。この結果、評価者負担が増えたと考えられる¹²。

加えて、A 社では「人事のオープン化」も訴求されている。それは、評価に対する部下の納得性を高めるものであるが、同時に査定評価者に対して、部下を納得させる説明を求め新たな負担を付け加えることになる。このため、評価の客観的な基準を確立できないときには、査定評価者は「自分の見識」によって部下を説得する責任を負うことになる。その責任を負いきれない場合には、数値化し易い客観的な基準（たとえば年齢や売上高）に必要以上にウェイトをおいたり、評価格差を小さくつけたりする行動を生み出す可能性も持っている。A 社の管理者は以上のようなリスクと負担を回避する手段として、評価格差を小さくする行動をとったという解釈も成り立つ。

A 社の査定評価者が取った「評価格差縮小」の動きは、賃金制度の計画者である人事部（スタッフ）にとっては、計算外の行動であったはずである。制度の計画者である人事部の意図に反する多数の職場管理者（ライン）の reaction が「意図せざる結果」を招いた可能性が高い。

4. 結論

本稿では、「成果主義」賃金制度へ移行した A 社を事例研究の対象として取り上げ、制度改革の前と後では賃金構造が如何に変わったかを検討した。A 社では、1995 年度から 2000 年度までの間に、賃金決定の年功的部分を弱め、賃金を仕事の成果に強く連動させることで従業員間の賃金格差を広げようとした。しかし、実態を見ると制度改革は「意図」通りの「結果」をもたらさなかった。

分析の結果、成果主義的処遇への変更が最も強く意図された管理職層で賃金における年齢効果の増加が確認された。続いて、年齢別の賃金の変動係数から賃金格差が 5 年間で縮小したことが確認され、ここでも特に管理職層においてその変化が大きいことがわかった。その要因について分析した結果、賃金格差はより年齢差で引

¹² 職場管理職が評価制度に感じている問題を分析したものとして藤村（1998）がある。

き起こされるようになり、査定格差による賃金格差は減少していたのである。これらは、制度改革の「意図せざる結果」と呼ぶことができる。

本稿では、「成果主義」がその「意図」する通りに機能しない場合が存在することを示した。このことは、制度改革の効果を議論する際に、まず制度が目的とする状況が実際に生まれたかどうかを把握した上で、従業員の行動や意識の変化を把握する作業を進めなければならないことを意味している。

われわれは、A社で行われた制度改革の中身とそれがもたらした実態を押さえた。では、その実態の変化は従業員の働く意欲にどのような影響を与えたのだろうか。この問いを、今後の研究課題としたい。

<参考文献>

石田光男（1990）『賃金の社会科学』中央経済社

梅崎修（2000）「日本における企業内資格制度の設計と運用 - 1970 年代以降の変容を中心にして - 」『大阪大学経済学』第 50 巻 第 1 号 pp.98-116

木下武男（1999）『日本人の賃金』平凡社

楠田丘（1987）『改訂新版 職能資格制度』経営書院

玄田有史・神林龍・篠崎武久（1999）「職場環境の変化と働く意欲・雰囲気の変化」社会経済生産性本部労働関係常任委員会所収、pp.43-67

社会経済生産性本部（1999）『日本の人事制度の現状と課題』

高橋俊介（1999）『成果主義 - どうすればそれが経営改革につながるのか？ - 』東洋経済新報社

都留康・守島基博・奥西好夫（1999）「日本企業の人事制度 - インセンティブ・メカニズムとその改革を中心に」『経済研究』Vol.50, No.3, July, 1999, pp.259-283

富田安信（1992）「昇進のしくみ - 査定と勤続年数の影響 - 」橘木編『査定・昇進・

賃金決定』第3章 有斐閣 pp.49-66

日経連 職務分析センター編(1980)『新職能資格制度 - 設計と運用 - 』日経連弘報部

————— (1989)『職能資格制度と職務調査』日経連広報部

日経連 能力主義管理研究会(1969)『能力主義管理 - その理論と実践 - 』日経連弘報部

藤村博之(1989)「成績査定の国際比較」『日本労働協会雑誌』第362号 pp.26-37

————— (1998)「管理職による評価制度の運用 - 「差をつける人事制度」は可能か - 」『日本労働研究雑誌』第460号 pp.17-27

松繁寿和、梅崎修(2002)「医薬品産業における人事処遇施策の導入過程」『医療と社会』Vol.12, No.3 pp.85-97

守島基博(1999a)「ホワイトカラー・インセンティブ・システムの変化と過程の公平性」『社会経済研究』第50巻 第3号 pp.81-100

守島基博(1999b)「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』第474号 pp.2-14

弥富賢之(1992)『正しい賃金の決め方』日本経営合理化協会出版局

Ariga, K., G.Brunello, and Y. Ohkusa (2000) "Recruitment and Promotion in Japanese Firms", in Internal Labour Markets in Japan, Chapter 5, pp.121-168, Cambridge University Press.