

第 12 回（12/24） 年功制と成果主義・能力主義

1. BBS 投稿から

「こういう実態があるという事はよく分かりました。社会に出たことがないので知識として頭には入ったが、いざ社会に出て実態が目に見えると少し怒れるかもしれないなと思いました。外国の取り組みにも自身で実感してみたいです。そしたら色んな考えが持てるし思いやりも持ててより自分が生きやすくなると考えました。」

過去の投稿から

「正社員ではなくて、派遣の人が働いてると派遣さんと名前を呼ばれないと聞き、世の中って怖いなって思いました。派遣でも同じところで働いてるのに、ひどく扱いが違うんだと分かりました。また、女性に対する考えもまだ厳しい世界にいるのだと知り、社会に出るのが嫌だなと正直思っていました。」

「女性に多い仕事、男性に多い仕事などの分離現象というものはそれぞれの性別による都合に社員一人一人が適応できるように存在するものであるかのようにも思えるが、男性であるから、また女性であるからといって必ずしも想定されている事態や不都合が発生するとは言えず、性別でカテゴライズするよりも個人個人の都合や適性を考慮する職域統合が手間やコストを要するが、企業にとっても社員にとっても効率的であり最終的には好成績が期待できるものではないかと考えた。」

「女性が社会でもっと働きやすいように声を上げていかなければならないと思った。」

「女性の仕事に対する固定概念や女性が働きやすい環境にして行くためには、男女問わず積極的に意見を述べられる社会作りを全体でしていくことが必要だと感じました。また、自らアピールしていくことも大切だと感じました。」 t

2. これまでの日本型人事

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥ 同期入社のグループを単位とする処遇

参考) 同期単位の処遇 3 原則 (岡本 1999: 92-3)

原則 1 :

同期のなかであまり極端な差がつかないように配慮する。職位、年収は同期のなかではおおむね横並びで上昇する

原則 2 :

各同期の出世頭はほぼ公平に扱う。きわめて責任の重いポジションで若干格の重い職と若干軽い職があるとき、その両方を同じ同期から出すことはせず、軽いほうを一年下のグループから出すのが原則。

(たまたま優秀な人の多い同期に入っていると、能力があってもポジションに恵まれないことになりやすいし、逆に、同期のレベルが低いと、相対的に低い能力でもポジション恵まれやすい。)

原則 3：

各同期の出世頭は前の同期の出世頭を抜かない。

(出世頭があまり優秀でない期の次の期の出世頭は、相対的にポジションに恵まれない。優秀な出世頭を出した期の次の期の出世頭はよいポジションに恵まれやすい。)

3. 人事評価（従来型）

人事評価の担い手 → 基本的に直属の上司

- たまたま上司との相性が悪かった場合に、その人材の評価が回復するのには、いくつかの幸運と本人の大きな努力が必要となる
cf. 過去の評価は「人事調書」に記録・保管され続ける
- いったん過剰に高く評価されると、相当の失敗が重なるまで、その人事評価が誤っていたことが判明しない（適所適材との矛盾）
- 人事政策の自由度を奪っている（評価し、評価されている立場の逆転を想定していない）

属人的評価、過剰な内的帰属バイアス

- 仕事の成否が、本人の能力や努力に過剰に帰属されやすい
- 外的帰属要素（案件のタイミング、取引先の仕事の状態、偶然…）が過小評価されやすい
cf. 「運も実力のうち」
誠実な努力にも拘らず、予測不能な外的要素でうまくいかなかったケース

4. 職能給制度と職務給制度

職能給と職務給（2つの給与制度） ←人事制度の根幹に流れる発想の違い

「職能給」制度

-
-
-
-

「職務給」制度

-
-
-
-
-
-

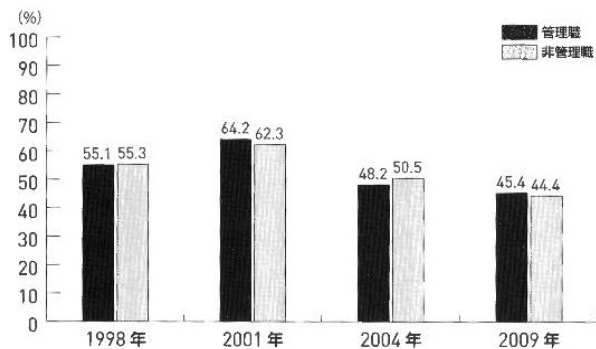
5. 人事管理方針の変化

表 1 企業における人事・労務管理方針の変化(単位: %)

	(1993年 1 月)	(1996年 1 月)
終身雇用を重視する	31.8	18.9
終身雇用にこだわらない	41.5	50.5
どちらともいえない	22.1	29.0
主として年功序列主義を重視	11.0	3.6
主として能力主義を重視	37.8	48.4
両者の折衷	30.3	41.7

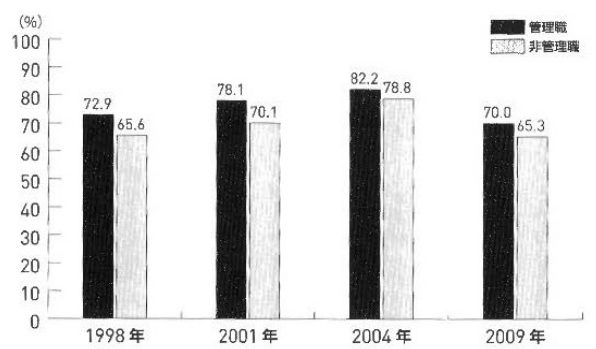
資料出所：労働省『平成 8 年版，雇用管理調査結果（速報）』（1996年 6 月発表）より作成。

注：常用労働者 30 人以上の民間企業 4866 社の回答（いずれも「無回答」は省略）。



厚生労働省（1998）「賃金労働時間制度総合調査」、同（2001、2004、2009）「就労条件総合調査」をもとに筆者作成。

図1-3 成果主義を導入している企業の割合



厚生労働省（1998）「賃金労働時間制度総合調査」、同（2001、2004、2009）「就労条件総合調査」をもとに筆者作成。

図1-4 成果主義を導入している企業の割合（1000人以上）

6. 考えられる変化

潜在的能力評価から顕在的能力評価へ（熊沢）

アバウトな人事評価から、より精度の高い人事評価へ

- ① リストラ、人減らしが日常化する
- ② 個人間の賃金格差拡大
- ③ 仕事量のハードルが高まる（労働密度 + 仕事範囲の拡大）
- ④ 集団ノルマ・集団業績目標の上昇
- ⑤ 個人別業績管理の厳格化
- ⑥ 同期単位の人事政策の終焉・同期の中の昇進格差
- ⑦ 補佐クラスのヘッドハンティング市場活性化
- ⑧ 「去る者は追わず」の人事政策
- ⑨ 職場のアソシエーション化

表 10 サラリーマンのノルマ例

会 社	職種, 仕事の種類, 年齢	ノ ル マ	備 考
埼玉トヨタ	クルマセールス, 係長, 36歳	月8-10台	日に15軒以上まわる
明光商会	OA機器セールス, 係長, 27歳	チーム4人で月2000万円	自分では日に5-10軒まわる
明治生命保険	生保セールス, 課長, 32歳	団体生保, 年150億円	前年比の110%
*松下電器	研究職, 28歳	年に論文4本または発明4件	
*日本火災海上保険	営業支援, 34歳	中核代理店200軒増加	中核代理店サービスセンター
*ある大手生命保険	外務員	年に8人の外務員紹介	茨城県内リクルートのノルマ
大和証券	証券セールス	2ヵ月で1000万~3000万円	役職による
三菱自動車	クルマセールス	年間粗利益3000万円	平均額, 各自に設定させる
ニッセキハウス工業	住宅セールス, 入社1-3年	月1棟(平均4000万円)	各人の昨年度実績, 会社目標など勘案
大手インキ会社	インキセールス, 27歳	月商1000万円	日に5-6軒まわる. 夜は接待
不動産仲介会社	取扱い者, 29歳	賃貸契約, 月25本	「強化月間」にノルマ未達成なら, 休日なし
大手地方銀行	渉外係, 27歳	2ヵ月3億円(預金獲得)	達成率は20%程度
大手カード会社	カード契約, 新人	月間契約30件	成績によって勤務地がきまる
ある地方銀行	お得意様係, 29歳	預金獲得, 週500万円	「ノルマ」ではなく「目標」
ある自動車販売会社	クルマセールス, 29歳	月4台	地区販売店全体で月100台
*ある大手ホテル	フロント・マン, 29歳	年4億円の契約	パーティ, 宿泊, 食事など
ある大手旅行会社	営業担当, 24歳	年収益1400万円	売上げベースではその10倍

資料出所: 上13件は『日経アントロポス』1992. 9. より作成. 下4件は筆者のききとりによる(1994年).

注: すべて男性, *印は営業担当以外の職種.

→配布資料

資料①~② (前田 2000: 3-11)

資料③~⑤ (高橋 2004: 112-119, 226-229)

7. ディスカッション

8. 参考文献

- 城繁幸、2006、『若者はなぜ3年で辞めるのか? : 年功序列が奪う日本の未来』光文社新書
 熊沢誠、1997、『能力主義と企業社会』岩波新書
 岡本浩一、1999、『＜能力主義＞の心理学』講談社現代新書
 前田良行、2000、『実力主義という幻想』時事通信社
 田中秀臣、2002、『日本型サラリーマンは復活する』NHK ブックス
 高橋伸夫、2004、『虚妄の成果主義』日経 BP 社
 渡部あさみ、2016、『時間を取り戻す』旬報社

9. 次回の予告

1月7日 職場規範と人間関係 ——職務役割、人事考課

以 上

【授業 HP】 <http://t-enomoto.la.coocan.jp/komajo/>【BBS】 <http://9113.teacup.com/tenomoto2/bbs>

これまでの日本型人事

- ① 新規学卒者採用
- ② 本社一括定期採用
- ③ 社内教育訓練制度
- ④ 年功序列制
- ⑤ 長期安定的雇用(終身雇用)
- ⑥ 同期入社ของกลุ่มを単位とする処遇

「職能給」制度

- 日本企業のあいだで一般的・伝統的
- 勤続年数を基準に給与が決まる
(初任給から横一列でスタート、毎年少しずつ上がっていく)
- 裁量権限は上席者に集中
- 職務分掌(各自の担当業務の範囲)があいまい
(どこまでが誰の担当か、どこまでやったら終わりなのか、が見えにくい)
- 役職者から新人までの序列 → 彼らのサポート

「職務給」制度

- 欧米企業で一般的
- 担当する職務内容によって給与が決まる
- 勤続年数や年齢ではなく、能力を重視
(能力さえあれば若くても重要ポスト、50代でも能力低ければ新人並みの給与とポスト)
- 裁量権限は担当者に(自分の裁量で自由に決定)
- 職務分掌が明確
- 自己責任・自助努力、成果に対して責任を負う