

富士通新人事制度における成果主義と能力主義

安 田 均

(人文学部 法経政策学科)

はじめに

様々な波紋を呼んだ成果主義も一定の修正を施されながら定着しつつあるようである。『就労条件総合調査』平成16年版によれば、非管理職について、個人業績を賃金に繁栄されている企業は50.5%に上り、そのうち反映先として賃金を上げた企業は44.4%、賞与(ボーナス)が83.8%であった(両方とも規模計、後者は複数回答可)。しかし、それは必ずしもうまく機能しているということではない。普及したからこそ様々な問題が顕わになってきた。例えば、2006年8月21日付朝日新聞は30代の会社員にうつ病や神経症など「心の病」が急増していることを報じ、その原因に成果主義を挙げる専門家の発言を引用している。「成果主義のもとでは、先輩は自分のことで精いっぱい、後輩に仕事を教える余裕はない。後輩は仕事がわからず、それがストレスになっているのでは」と。また、小泉政権の構造改革路線の総括という形で巻き起こった格差論争において格差の拡大を否定している大竹文雄[2000]も、80年代、90年代を通してどの年齢別階層でも所得格差が拡大した兆候がない中で4-50代の大卒男性に限っては賃金格差拡大が統計上確認できるとし、その原因を成果主義の導入に求めている。

なるほど成果主義が従業員間の競争圧力となり、賃金格差に結実しているとして、では成果主義以前の人事制度、特に賃金制度にはそのような過酷な競争圧力は働かなかったのだろうか。日本では1960年代末に確立したとされる能力主義は競争的ではなかったのか。能力主義と成果主義との違いはどこにあるのか。

このような問題関心から、われわれはかつて能力主義と成果主義について、その資本主義における必然性から両者の関係まで理論的に検討を加えた(安田[2005a][2005b])。

これに対して、現実の人事制度に則して両者の関係を検討することが本稿の課題である。もちろん、ここで取り上げる富士通1社の人事制度から早急に結論を出すつもりはない。しかし、成果主義人事の代表例とされる企業を例に、能力主義、成果主義それぞれの仕組みや抱える問題点、そして両者の関係を検討することは有意義であろう。

1 富士通の人事制度改革

(1) 導入の背景

富士通は1990年代に入り矢継ぎ早に種々の人事制度改革を行ってきた¹⁾。

まず1993年に管理職層を対象に目標管理評価制度を導入したのに続いて、翌94年には主任層を対象に同時にSPIRITと呼ばれる裁量労働制を導入している²⁾。96年には管理職層に等級制を導入し、98年にはその管理職層を幹部社員と規定する幹部社員制度を導入すると同時に課制の廃止に踏み切っている。また、当初管理職層に限定されていた目標管理評価制度も徐々にその適用対象を広げ、94年に主任層が、96年には中堅層、97年には職長層が対象に加えられた。そして、翌98年に従来の等級制度がファンクション／等級人事制度に改められたのに伴って、成果主義、すなわち目標達成度の基本給や賞与、あるいは昇級への反映を非管理職層にまで広げると同時に、年金・退職制度の見直しを行なっている。

こうした一連の人事制度改革遂行の背景として、富士通は次の3点を挙げている。

- IT産業における市場拡大と競争のグローバル化の中でデファクト・スタンダードを見出す創造力のある社員や付加価値の高い成果を効率よくあげる社員の育成・処遇
- 会社組織が従来のピラミッド型から自立的な高度な専門家によって構成されるフラット型に移行する中で年功的な仕事の分担や処遇の見直し
- 情報インフラの発達により大きく変化した個人の働き方への対応

富士通では、これら3点を踏まえて、「成果主義」をキーワードに、個人の創造性を支援する仕組みや成果に基づく評価と報酬の実現に取り組んだ。

そこで、本節では以下、新制度の枠組みをなすファンクション区分／等級人事制度と賃金の仕組みを解説し、次節において、個人の業績を測り、賃金ないし等級に反映させる仕組みをみていくことにする。なおここでは富士通の新人事制度を主に1998年の制度改革によって解説する。この改革によって初めて成果主義の対象が一般社員に及び、全従業員の約6割にまで適用されることになったからである。その上で、2001年の制度改革における修正点を次節末尾で紹介する。最終節では、富士通の新人事制度には2つの異なる仕組みが入り交じっていることを確認し、混成の理由を検討することを通じて、成果主義と能力主義との関連を考察する。

¹⁾ 以下、断りのない限り、富士通の新人事制度の解説は同社人事労務部主席部長(当時)飯島健太郎による解説記事(飯島[1999])および労務行政研究所[1999b]を基にしている。

²⁾ 毎月の報酬が労働時間の多寡に係わりのない裁量労働制であるSPIRITによって対象となった主任の月給から時間外手当が消滅した。その代わりに、毎月、定額の業務手当が支給されると同時に、賞与において業績賞与が加算されることになった。

(2) ファンクション区分／等級人事制度

従来、富士通は職能資格制度を採用していた。

一般に職能資格制度は、従業員を個々の職務とは切り離して、全社横断的な職務遂行能力の資格等級にランク付し、賃金や昇進の基準とする制度である。職務ないし職位と切り離されているために、職務給制度のように上位職務(職位)に空席がない限り昇進も、したがって昇給もなく従業員のモチベーションを挫くという事態を免れることができる。上位職務に空席がなく昇進の余地がなくても昇格させられるからである。

しかしながら、職務と切り離されていることは他面で種々の弊害を齎していた。

すべての職務を包括する、あるいはせいぜい事務・技術系と技能系の2系統の全社横断的な資格であるため、職能資格の定義が抽象的にならざるをえなかった。

さらに加えて職能資格が職位(ポスト)の数に限定されないために、昇格の発生に歯止めがなく、年功的運用に陥ったり、実際に就いている職務の重さと職能資格による賃金額との間にアンバランスが生じたりするといった弊害も生じていた³⁾。

富士通でも、工場によっては量産から試作開発的な位置付けに変化しており従来の事務技術職と技能職という2系統による職能資格制度では対応できなくなった、また等級制度において「これまで年次や資格滞留年数による運用基準があった」(労務行政研究所[1999b]41-42頁)。例えば、事務技術職の場合、学歴や年齢といったガイドラインに基づいて各現場からの申請を調整した上で昇級が実施されていた。ある年齢層の成績上位者から何パーセントを昇級させるという方法であった。ちなみに滞留期間を昇級の要件とするのは富士通固有ではない。一般に職能資格制度の下では、現行資格(等級)⁴⁾を一定期間務めることが昇格(級)の条件とされたり(最短昇格(級)期間)、逆に現行資格(等級)に一定期間以上留まっていると、査定成績にかかわらず、昇格(級)させたりしている(自動昇格(級)制度)。

そこで、富士通では、1998年に従来の職能資格制度をファンクション区分／等級人事制度に切り替えた。富士通はその狙いとして、次の3点を挙げている。

- 事務技術職系統／技術職系統の区分を廃止し、各人の能力、意欲が十分に発揮される仕組みとする
- 2系統区分を職責に基づく等級制度に改変し、学歴や年齢による管理を行なわない

³⁾ 笹島[2001b]99-101頁及び図表5-7参照。

⁴⁾ 職能資格制度の下では、従業員は職務遂行能力という観点から、例えば主任、副主事、主事等の資格のいずれかに格付されている。資格は最終的には、例えば1級、2級、3級としばしば通し番号付きで等級化され、その等級の高低に従って賃金、職能給が差別支給される。等級上の上昇は、等級それ自体としてみれば「昇級」であり、資格の向上としてみれば「昇格」である。

● 際立った成果を達成した者の昇進(昇級)を早める

ファンクション区分とは、ビジネス遂行上、各人が担う職責(果たすべき課題)の分野であり、経営判断に役立つ要員管理、職務の性質に即した評価制度や勤務形態等の実施のためのベースとして設定された。ファンクションは具体的には営業、SE、研究開発、事業企画等7種類から成る。

職責等級とは、ビジネス遂行上、各人が担う職責の重さに対応した区分である。学歴・年齢等により運用されてきた従来の職能資格制度に対し、職責の重さと評価/賃金の対応関係を強め⁵⁾、成果主義をより一層推進することを目的としている。

いずれのファンクションについても、全社横断的にみた「職責の重さ」に従って、組合員層を3～6級までの等級に、管理職層を7～9級に位置づけた⁶⁾。さらに、各等級は達成度という観点からS、II、Iの3つの達成度区分に分けられている。

等級格付は、業務内容に応じて、等級定義による場合と職務記述による場合に分れる。

各等級には、ファンクション区分別に、等級毎のコンピテンシーを踏まえた職責が記述された等級定義書が用意されている。上位等級の定義書を満たした上で一定以上の成果を上げた者には昇級が認められる。これが等級定義による等級格付である。ちなみにコンピテンシーとは、一般的には、高い業績を恒常的に収めている者ないしその上司や周囲の者にインタビューするなどして析出された「高い業績につながる重大な職務行動特性」(笹島[2001a]202頁)をいう。富士通では「基礎的能力を土台にして、具体的な業務において、成果に結びつけることができる具体的に発揮されうる能力」(飯島[1999]140頁)と定義している。また「一定以上の成果」とは後述する賞与成績の累積ポイントのことであり、従業員には事前にその基準が公表されている。

他方、職務記述による等級格付とは、各人が実際に担当する職務内容と、職務記述に規定される職務内容を照らし合わせ、職級を決定し、その職級をもとに当人をいずれかの等級に

⁵⁾ 一般に職能資格は職位(ポスト)の必要条件ではあっても十分条件ではない、つまり職位と一定の距離を保っていたのに対し、職責等級が職位に密着していることは飯島の講演記録からも明らかである。すなわち、「現実的には、等級を資格的についとらえてしまうという職場の感覚も一部ある。しかし、ポストを外れば等級も変わるということは徹底し、等級が資格化しないように運用している」(労務行政研究所[2002]34-35頁)。「資格」の場合、一旦認められれば、本人が他の職位に異動しても剥奪されたり、降格にはならない。言い換えると「資格化しないように」とは他の職位に異動すれば、その資格はもはや保持しないものとみなす、ということであろう。

⁶⁾ ちなみに社内の職位でいえば、3級は事務技術職系で従来の執務職、技能系では同技能職3級職に当たる。4級はそれぞれ従来の一般職2級、技能職4級職に相当する。5級は中堅層と呼ばれているが、それぞれ従来の一般職1級、技能職5級職に相当する。6級は主任層で7級は課長、8級が部長で9級は統括部長に当たる。その他、入社2年目までの社員は「トレーニー」(見習い)と呼ばれ、どの等級にも格付されていない。

格付けることである⁷⁾。

(3) 新しい賃金制度

従来の基本給は本給と職種・職能給より成っていた。本給は積み上げ方式で上限額の設定がなく、昇給評価が悪くても毎年少なからず昇給していた。職種給は職能区分・職務レベル別に、職能給は職能区分別に絶対額で設定されていた。

これに対して、新しい基本給は本給と職責給から構成される。このうち本給は同一等級でも評価により額が異なるレンジ給(範囲給)である。「等級毎の職責の重さに相応しい本給の範囲を示した」本給レンジは「成果と報酬の関連のより一層の強化」(飯島[1999]144頁)を意図して全等級に導入された。新しい本給も基本的には毎年の評価結果に応じて昇給するものの、レンジ内の位置によって同じ評価でも昇給額が異なる仕組みになっている。すなわち、各等級の本給レンジを上から順にⅠからⅣに4区分したとき、同じ評価でも現在の本給が低い区分に位置している者の昇給額は大きく、高い区分に位置している者の昇給額は小さく設定されている⁸⁾。さらに、等級毎のレンジの上限に達すると昇級しない限りそれ以上昇給しない。

他方、職責給は各等級に設定された達成度区分に応じて所定額が支払われる単一給である。達成度区分は各等級とも上から順にS, Ⅱ, Ⅰの3つが設けられている⁹⁾。それぞれの要件は、当該等級において継続して優れた成績を上げた者、継続して標準的な成績を上げた者、昇級初年度の者または当該等級において標準的な成果を上げられない者と規定されており、毎年の見直しにより、S⇔Ⅱ, Ⅱ⇔Ⅰという近接区分への変更ばかりでなく、S⇔Ⅰという2段階の変更もありうる。

本給の昇給額表も職責給の賃金表も共に毎年春開賃上げ結果を踏まえて見直される。

⁷⁾ 労務行政研究所[1999b]によれば、「職級」とは旧等級制度の下で技能職の仕事の難易度に応じて設定された等級であり、したがって職務記述による等級格付に該当するのは製造関連業務だけである。

⁸⁾ 佐野・佐藤[2005]は「同一等級の同一レンジ区分であれば、本給額は一律である」(92頁)と述べている。このことから佐野・佐藤は4つの賃金区分はそれぞれ特定の額を意味し、したがって同一等級の本給額は4つしかないと理解していることが読み取れる。同頁の図3.2もそれを示している。これに対して飯島[1999]や労務行政研究所[1999b]からは本給がレンジ給であり、賃金区分は各等級の本給レンジにおいて各人の本給額がどの辺りに位置するかの位置情報であると読み取れる。例えば、飯島[1999]の図表18では、同じ累積ポイント2でも、最下位区分Ⅳに位置していた甲は大きく増額してⅣからⅢに賃金区分が変わったのに対して、Ⅱに位置していた乙は増額が小さく同じⅡに止まっていることが示されている。この図表からは、同一等級の同一賃金区分でも本給額にはバラツキがあること、したがって賃金区分とは同一等級の本給レンジを4分割したとき、当人の本給額が上から何番目のゾーンに位置するか位置情報でしかないことが伺える。ここでの解説は後者の解釈をとった。

⁹⁾ 6級についてのみSSという最上位区分が設けられている。管理職一步手前に位置する6級は、主任クラスに相当し、企業における一番働き盛りのことから、より高い専門性を発揮し、より多くの付加価値を産み出すことが期待されてのことである。

一般社員（組合員層）の賞与は、基本給の4ヶ月分に相当する固定部分と0～2ヶ月分の範囲で変動するインセンティブ部分からなる。

2 成果主義の仕組み

(1) 成果の計り方——目標管理評価制度

成果を測る仕組みとして、富士通は目標管理評価制度を導入している。すなわち、職責等級で5級以上の社員は、半年毎に上司である所属長との話し合いの下に、個別目標、行動の規範（部下指導、部門間協力など）、能力開発目標¹⁰⁾の3項目にわたりそれぞれ3～5件の目標を設定する。そして、半年後に、目標の達成度がSA, A, B, C, Eの5段階で総合評価される。目標通りの成果を上げた場合の評価をAとし、目標を大幅に上回る成果を上げればSA、目標を下回る成果に止まればB、評価に値する成果を上げられなかったがCである。評価Eが下されるのは長期欠勤などの特殊なケースに限られる¹¹⁾。こうした評価は半年毎に行われるので「賞与成績」とも呼ばれる。

1994年に管理職層を対象に目標管理制度を導入した時点では、成果の評価はSA10%、A20%、B50%、C20%という分布制限を基に相対評価で行なわれていた。しかし、「本質的には相対評価と目標管理制度というのは折り合わないところがある」という認識から¹²⁾、98年改革において目標を達成した場合がAと絶対評価に改められた。

他方、職責等級4級以下の社員は、上司の指示の下に仕事を行う段階と位置づけられているので、目標管理評価制度は適用されない。具体的には、職長より地位の低いブルーカラー、および「トレーニー」（見習い）と呼ばれる入社2年目までの社員、一般職を中心とした職責等級3、4級の社員である。目標管理評価制度の適用を受けない3、4級社員の場合、その評価は等級毎に定められた職責をどれだけ果たしたかを基準にしている。

(2) 成果の反映のさせ方

では、上のように測られた個々人の成果はどのようにして各人の処遇に反映されるのであろうか。

評価の処遇への反映ルートは主に4つある。

¹⁰⁾ 能力開発目標が評価対象の目標に加えられたのは「制度が適用される労働組合員は成長過程にあるという考え方をもとにしている」（佐藤・佐野[2005]80頁）。

¹¹⁾ 最終評価までの手順を補足すれば、まず直属の所属長が1次評価を下した上で本人と評価面接を行ない、そのレビューを踏まえて2次評価を下す。最終的な評価は部門別の評価委員会が決定し、その結果を本人にフィードバックする。

¹²⁾ 「初期の目標を達成したけれども、分布に入らないから十分な成績がつかないというケースでありますと、どうしても制度のゆがみになってしまいがちです」（本文の引用ともども佐藤・佐野[2005]83頁註4で引用されている人事部長の発言）。

賞与については、半年毎の賞与成績がインセンティブ部分に反映される。但し、公表資料には「組合員層の賞与＝賞与(組合員分)支払前営業利益×一定比率」と規定されているだけである。ここからは、賞与が個人業績のみならず会社業績とも連動していること、その場合の会社業績とは営業利益であることはわかるものの、個人業績がどのように反映されるかは「一定比率」という表現で括られていて、それ以上は不明である。

本給については、毎年、等級レンジ内の位置(賃金区分)と賞与成績2回1年分の累積ポイントによって昇給額が決められる。累積ポイントとは、成績評価のSA, A, B, C, Eをそれぞれ3点, 2点, 1点, 0点, 0点に換算した上で合算された点数である。

また、職責給については、その額を職責等級とともに規定する達成度区分が毎年の評価によって変更される仕組みになっている。すなわち、前述の達成度区分の定義にいうところの「継続して…成績」とは、賞与成績直近2回分の累積ポイントを指しており、達成度区分は、現在の区分とは関係なく、1年間の達成度評価によって見直される。下位変更となった場合には、職責給は当然、減給となる。ちなみに旧来の職能資格制度の下では一般的に職務遂行能力は経験とともに向上するものとされ、職能資格(等級)の下降、降格(級)は想定されていなかった。

等級昇級は、上位等級の等級定義書を満たした上で、直近4回2年分の累積ポイントが一定の点数以上である場合に認められ、現行等級への滞留年数は要件とされなくなった。等級の見直しは、明確な職務の変更があれば随時、定期的には年1回行われる。

このように富士通の成果主義では、半年毎の達成度評価が点数換算の上、合算されて、昇給額の決定に、達成度区分の見直しに、昇級の判断にと、ほとんどの処遇を一元的に規定している。

(3) 人事制度の修正

以上みてきた、1998年の人事制度改革は2001年に大きく見直されることになった¹³⁾。

成果主義を組合員層にまで広げた98年改革は様々な問題点を浮び上がらせた。

第1に、目標を達成することを過度に意識し、目標を超えた高い業績への挑戦を避ける傾向が出てきた。

前述のように、98年改革では達成度の評価を94年の目標管理評価制度導入以来続けてきた相対評価から目標を達成した場合にA評価という絶対評価に改めている。しかし、そのためにかえってチャレンジングな目標を設定しようとする姿勢が薄れてきた。

ある30代半ばのシステムエンジニアは「無理に高い目標を掲げて努力しても、

¹³⁾ 2001年改革については労務行政研究所[2002]を参照のこと。

未達となれば何の弁解の余地もなく、ダメ評価となる。保守的な目標設定にならざるを得ない」という。／富士通の人事評価はSA、A、B、Cの順で4段階に分かれるが、昇進・昇給のためにはA以上の評価が必要。98年に同評価制度を導入したが、最高のSAの社員比率は10%から5%に減少した半面、Aは20%から50%に急増、Bは50%から40%、Cは20%から5%にそれぞれ下がった（日経産業新聞2001年5月18日付）。

第2に、一部で客観的指標を過度に重視し、結果(数値)を偏重、プロセスが軽視される風潮が生じた。

第3に、事業部によって特性・職種が大きく異なっているため、目標管理評価制度の一律的な制度運用が難しかった。

これらの問題に対し、富士通はそれぞれ次のような制度改正を施した。

第1に、プロセスも重視するようになった。

例えば営業職では、自分のお客様であれば、ある一定の期間で商談が回ってくるということもあるのだが、リプレース商談だとそれは難しく、最後の数字に結びつけることはさらに難しいということになる。そこで、…「他社の牙城であるA社の攻略を目標に掲げていたところ、最終的な受注には結びつかなかったものの、次期商談を模索できる関係まで築くことができた」といった評価がプロセスとして挙げられる(労務行政研究所[2002]40頁)。

第2に、達成度を直接反映させるのは昇給と賞与に止め、等級昇級は達成度ばかりでなく、コンピテンシー・レビューも参考にすることにした¹⁴⁾。

非常に難しいお客様または業界を商談相手とし、厳しい環境でやっているため、リプレース商談まで提案に至らなかったというような、プロセスも評価しにくいということもあり得る。そういった厳しい状況のなかで等級昇級を検討するタイミングとなった場合、短期の成果評価としては十分出ていないが、コンピテンシーの観点からは等級を上げられる人という線を入れることで、中長期の観点からも昇級させることが可能となった(同41頁)。

¹⁴⁾ 佐藤・佐野[2005]は、「『2001年制度』では、目標管理の結果の反映部分をなくし、等級昇級(昇進・昇格)を、コンピテンシー・レビューという形でコンピテンシー評価によってのみ行なうようにした」(86頁)と昇進判断における目標達成度評価の関与を否定しているが、飯島の講演記録をまとめた労務行政研究所[2002]は、2001年改革によって「以前は等級昇級についても従来型の目標管理による評価の積み重ね(半年または1年の評価の積み重ね)で判断していたが、別の観点、中長期的な視点からコンピテンシー・レビューというものを新たに導入し、この2本立てで評価していくことになった」(39頁)と達成度評価の関与を認めている。

第3に、ビジネス・ユニット(BU)毎のカスタマイズを認めた。

具体的には、数値的な目標をどう設定しBU方針をどのようにブレークダウンしてゆくかという目標設定方針、幹部社員を対象にBUの業績対応で予算の傾斜配分を行なうなどの賞与予算の増減、評価分布の設定(当面幹部社員に限定)、評価期間長短の設定、そしてプロセスの例示についてBU毎に裁量の余地を認めることになった。

3 富士通における成果主義と能力主義

(1) 直近の業績を処遇に反映させる成果主義

富士通の新人事制度は必ずしも単一のシステムから成っているわけではない。

新人事制度の前面に出ているのは、個々の従業員の働きぶりを目標達成度という観点からのみ評価し、しかもその直近の評価結果に限って処遇に反映する仕組みである。

まず評価が専ら個人業績に特化している。

一般に査定における評価項目は情意、能力、業績の3要素から成っているのに対し、富士通の新人事制度では専ら達成度評価の累積ポイントによって昇給額、達成度区分の見直し、賞与のインセンティブ分、昇級が決定されている点に特徴がある。

また処遇に反映させる評価期間も直近の半年からせいぜい2年に限られている。

賞与はその期の達成度評価「賞与成績」が直ちに反映される仕組みとなっている。本給における昇給額は、現在の賃金区分と賞与成績の2回分、つまり直近1年の累積ポイントによって決定される。職責給に係わる達成度区分の見直しも、直近1年間の累積ポイントによって決定される。さらに昇級については、上位等級のコンピテンシーを満たしていることを条件に、賞与成績4回分、すなわち直近2年の累積ポイントによってその可否が判断される。

評価の短期化を端的に表わしているのが、達成度区分の見直しと昇級要件であろう。達成度区分は直近2回分の累積ポイントによって、すなわち毎年見直され、下位区分に変更されれば職責給が降給となるから、富士通は職責給については昇給における「洗い替え」方式を導入したと言える。また昇級要件から現行等級の滞留年数が外されたため、上位等級の等級定義書を満たした上で、2年間の累積ポイントが基準を満たしていれば昇級が認められることになった。

以上の仕組みは、達成度として測られた、半年から2年の短期の業績を基に賞与、昇給および昇級を判断しているという点で、正に「成果主義」と言ってよいであろう。

(2) 昇給の遅速を制御する能力主義

他方で、従来の制度がそのまま残っている面もある。

まず職責等級の下位変更はどこにも言及されていない。つまり制度化されていない。下位変更がありうるのは等級内の達成度区分だけである。そのため、本給における昇給額は、累積ポイントが低くて昇給額が抑えられたり、本給レンジの天井に突き当たって昇給できなくなったりしても、減給はありえない。職責給については、達成度区分が下位変更されれば減給となるものの、職責等級に降級がない以上、減給の程度は限られている。つまり、ある者の職責給の額は、現在属している等級の達成度区分 I の職責給の額より下がることはありえない。

賞与については、組合員の場合、基本給の4ヶ月分が固定部分として保障されているのに対し、個人業績および会社業績を反映するインセンティブ部分は0~2ヶ月分に過ぎない。年収レベルで考えると、賞与固定部分4ヶ月を加えて月収の16ヶ月分は1年間支給が保障されているのに対し、賞与成績で変動する0~2ヶ月分のインセンティブ部分はその0~12.5%にしかならない。

また昇級については、現行等級への滞留期間(最短昇級期間)の規制が外され、等級の見直しは毎年行われるようになったものの、ワンステップずつしか進行しない。

1998年改革で一旦途絶えたものの2001年改革によって旧に復したものもある。

例えば、昇級は目標達成度のみならずコンピテンシーも加味されるようになった。また、成果が現れなくともプロセスが評価されるようになった。コンピテンシーの評価もプロセスの評価も、成果に結びつかなかった行為であっても、高業績者の行動パターン(コンピテンシー)に合致し、あるいは目標のために取られた行動が合理的であれば、評価しようということであるから、達成度評価に限定されていた成果主義の抑制であり、従来の業績に限定されない評価、すなわち情意、能力、業績の三大要素から成る査定システムの復活と言ってよいであろう。

以上のように、富士通の新しい人事制度には、労働者を専ら業績によって評価し、しかも直近の評価結果だけで昇給額を決めたり等級を見直したりする、表層に現れた成果主義の奥底に、全体としては昇級を志向し、昇給・減給の上下限を画し、昇級の遅速の差に枠をはめる硬い地層が形成されている。しかも、その仕組みは、昇給や昇級が単に年齢や勤続年数を基に決定されているのではなく、個々人の仕事ぶりの評価、すなわち査定を用いているのであるから、能力主義と言ってよいであろう。

(3) 両者の関係

富士通の新人事制度は必ずしも成果主義だけで成り立っているのではなく、従来の能力主義も組み込まれていた。なぜ成果主義は能力主義に取って代われなかったのであろうか。

A. 制度改革の必然性

富士通にとって以前の人事制度の課題は、冒頭節で紹介したように、事務技術職系と技能職系という2系統区分が現実合わなくなっている点や昇級が年次や資格滞留年数を基準に年功的に運用されるという点にあった。

これらはある意味では技術的な問題であるから、職能系統を細分化するとか、昇給カーブを調整したり、昇給および昇級(格)判断において査定成績を厳格に適用したりするなど、運用上の工夫で対応可能であり、必ずしも成果主義を導入しなければならないわけではない。現に90年代以降、人事制度改革を行なった企業がすべて成果主義を採用したわけではない¹⁵⁾。富士通も2系統からなる職能区分を7つのファンクション区分に細分化したり、評価結果にかかわらず毎年昇給していた本給をレンジ給制にして評価結果を直裁に反映させるようにしたり、あるいは等級内レンジの上限に達した者の昇給を停止して定期昇給に上限を設定してしたりした。これらは、従来からある制度の運用上の工夫であるから、能力主義の運用改善、強化と言ってよいであろう。

B. 成果主義の必然性

しかし、富士通の場合には、能力主義の運用改善に止まらなかった。冒頭で挙げたように、国際的大競争の中で独創的な社員、付加価値生産性の高い社員の育成、速やかな昇進を促す必要があったからである。

業績や能力に特に秀でた者を摘出し早く昇進させるには、従来の能力主義の枠組みは必ずしも適していない。例えば、査定の三大評価要素のうち、情意は日常の仕事に取り組む態度、積極性、協調性等であるから、その評価結果を何年か積み重ねれば大きな差となるであろうが、半年から2年で処遇に格差をつけることは難しい。また、能力は、現在の職務に限定されずに、種々の職務で発揮されることが期待されている潜在的な属性であるから、短期間に変化するものとも、減退するものとも位置づけられていない。そもそも能力主義は、各人の能力は現在の職務に限定されないという発想から、現在の職務とは一定切り離された職務遂行能力なり職務群¹⁶⁾を等級化したうえで、等級内の昇給や、等級間の異動(昇級)を査定によって認めようとする制度、長期的には昇級志向を有する制度であって¹⁷⁾、短期の処遇差別ないし早期選別には適

¹⁵⁾ 90年代以降、目標評価制度とは別に、年齢給や家族手当等、職務と直接関係のない賃金要素の廃止、職能資格数の縮減や自動昇格制度の廃止、昇進・昇格における成績の厳格適用など賃金の年功性を抑制するさまざまな方策が採用されている(安田[2005a]参照)。また、職能資格制度よりも職務との関連性を強くした職務給や役割給を導入した企業も少なくない(労務行政研究所[2006]参照)。

¹⁶⁾ 職務給の下では、職務分析の結果、スコアの近い複数の職務同士が1つの職務等級(グレード)に統合される。

¹⁷⁾ 「能力ないし職務をランク付し、査定によっていずれかの等級への割り振りを決めること、すなわち能

していない。

したがって、個人間の評価の違いを短期間で切り取って処遇に鋭敏に反映させようとするならば、業績中心の評価方法を導入する他ない。

しかしながら、対象が、その成果が数量的に測れる営業職に限定されず、総務や企画、経理等のデスクワークを含む以上、いわゆる歩合給は適していない。あたかも成果が測れるかの如く見せる工夫を施す必要とされるのである¹⁸⁾。その意味で、目標の達成度を業績として測る目標評価制度は仕事に裁量性のあるホワイトカラー向けの評価手法なのである。

C. 成果主義と能力主義

ではなぜ新人事制度において、成果主義が全面化せず、むしろ能力主義的揺り戻しを迎えざるを得なかったのか。

富士通の事例に照らしてみると、成果主義には狭い限界があることがわかる。

1つは期間の限定性である。

富士通が2001年制度改正の理由として挙げていた要因のうち、チャレンジングな目標設定の回避やプロセス軽視はいずれも成果の短期性の裏面と言える。専ら半年から2年間で現れる成果が評価される以上、短期間には成果が上がるか否か不確かな目標は敬遠される。また、同様の理由で、評価期間後にしか結実しない成果から顧みたとときの途中の様々な業務、すなわちプロセスが軽視されるのは当然であろう。

適用対象の限定性もある。

成果主義導入の理由として、創造性、付加価値生産性の高い社員の育成、奨励が挙げられていたが、このような目標は全従業員を想定してのことではない。成果主義は、個々人の成果を明確に把握できない一般のデスクワークについても、業績の量的把握が可能となるように、目標の達成度評価という形を採用している。しかし、そうした工夫を凝らしても、自ら目標を設定しうだけ仕事に裁量性を与えられている職層にしか適用できない。富士通の場合、上司の指示で動く3、4級の社員、見習扱いの入社2年目までの社員、職長より下位のブルーカラーには目標管理評価制度は適用されていない。

さらに作用の限定性もある。

成果主義は、専ら直近の成果を評価することによって眠っている能力を呼び起す作用は有するであろうが、高業績を生み出す労働力類型とはどのようなものか、また如何に育てるかを何

力主義」（安田[2005a]115頁）なのである。

¹⁸⁾ 「ホワイトカラーの多くの部分には、個人の仕事の成果をはかり難い人がいます」（熊沢誠・遠藤公嗣[2002]11頁、熊沢の発言）。「アウトプットを個人の労働に還元して容易に測定できる仕事は限られていますから『こじつけ』をしないと、成果主義賃金が可能な仕事は多くないでしょう」（同13頁、遠藤の発言）。

ら示していない。この点は、02年に成果主義が修正された際、昇級の判断に達成度評価ばかりでなく、コンピテンシー・レビューも加味されるようになったことから明らかであろう。成果は結果だから真似ようがないが、「高い業績につながる重大な職務行動特性」として析出されたコンピテンシーは真似ること、近づくよう努力することが可能であり、育成のモデルとなりうるのである。そして、企業内で従業員の育成を考えているならば、直近の評価だけを取り出してその度毎に処遇を変えるわけにはいかず、育成の経路、ステップを等級という形で示すことが必要とされる。ここに査定に基づいて等級の上昇を管理する能力主義の必然性がある。

こうして成果主義は、優秀な人材の早期選抜という目的に、ホワイトカラーの裁量的職務に適した目標評価制度という形で対応したものであるが、目標評価制度を適用できない層への評価と処遇、求める労働力類型の長期を見通した育成・供給という基本的部分について、能力主義に依存しているのであって、能力主義に取って代わるものではない。

むすびに代えて

本項では、富士通の人事制度改革から1つの典型的な成果主義と能力主義のフォーマット、あるいは両者の関係を析出することに務めた。しかしながら、専ら公表された文献に基づいてモデル構築したために、明文化されていない部分については語るができなかった。

今後、関係者にインタビューするなどして埋めていく必要がある。それはどのような点か最後に記しておこう。

- ファンクション区分間の異動はありうるのか。言い換えると、職務とファンクションの懸隔の程度である。区分間異動が頻繁であれば、職能資格制度と大差なくなる。
- 昇給における「積み上げ方式」を踏襲する本給と洗い替え方式である職責給の比率とその根拠。
- 目標管理評価制度が適用されない等級4以下の社員における達成度評価はどのように行なわれているのか。
- 昇級判断において、98年改革時の等級定義書による判断と、2001年で導入されたコンピテンシー・レビューとはどのように違うのか。等級定義書も、ファンクション区分別に各等級に相応しいコンピテンシーに踏まえた職責が記述されているからである。
- 職責等級の降級を設定していないことの、会社側が考える理由は何か。言い換えると、会社側は能力主義と成果主義をどのように使い分けているか。

引用・参考文献

- 飯島健太郎[1999],「富士通の人事・賃金制度——成果主義処遇の仕組み」笹島芳雄編『成果主義人事・賃金』第Ⅲ巻、社会経済生産性本部。
- 遠藤公嗣[1999],『日本の人事査定』ミネルヴァ書房。
- 遠藤公嗣[2005],『賃金の決め方——賃金形態と労働研究』ミネルヴァ書房。
- 大竹文雄[2000],「中流層の崩壊、根拠乏しく」日本経済新聞2000年6月23日。
- 木下武男[1999],『日本人の賃金』平凡社。
- 熊沢誠[1997],『能力主義と企業社会』岩波書店。
- 熊沢誠・遠藤公嗣[2002],「(対談)賃金のあり方は変わったか」『家計経済研究』54, 家計経済研究所。
- 厚生労働省[2005],『就労条件総合調査』(平成16年度版)労務行政研究所。
- 小池和男[1991],『仕事の経済学』(第3版2005年)東洋経済新報社。
- 笹島芳雄[2001a],『アメリカの賃金・評価システム』日本経団連出版。
- 笹島芳雄[2001b],『賃金』日本労働研究機構。
- 佐藤厚・佐野嘉秀[2005],『『成果主義』先進企業の変革』, 中村圭介・石田光男編『ホワイトカラーの仕事と成果』東洋経済新報社。
- 成果配分賃金研究委員会編[1994],『アメリカの賃金・ヨーロッパの賃金』日本経団連出版。
- 本寺大志[2000],『コンピテンシー・マネジメント』日本経団連出版。
- 日本経営者団体連盟[1969],『能力主義管理』。
- 安田均[2005a],「賃金における能力主義の行方」『山形大学紀要(社会科学編)』35-2。
- 安田均[2005b],「能力主義賃金の行方」『東北経済学会誌』2004年度版。
- 労務行政研究所[1999a],「業績連動型賞与の実際」『労政時報』3406。
- 労務行政研究所[1999b],「30年ぶりに改定された富士通の新人事・賃金制度」『労政時報』3407。
- 労務行政研究所[2002],「新たな展開みせる富士通の成果主義人事制度」『労政時報』3531。
- 労務行政研究所[2006],『先進企業の人事制度改革事例集』2006年編集版。

The performance-based system and the merit system in the new personnel
administration system of FUJITSU

YASUDA Hitoshi

(Department of Law, Economics and Public Policy, Faculty of Literature and Social Sciences)

In this paper, we elucidate the new personnel administration system of FUJITSU in terms of its grade system, raise and promotion that lay the framework of the company, and identify the mixture of two different mechanisms, namely the performance-based system and the merit system. With a close examination of its mixed system, we further discuss the relationship between the performance-based system and the merit system.