

成果主義的処遇制度と労働時間

守島 基博

(一橋大学教授)

成果主義的な処遇制度に関する議論が再燃している。以前の議論とは少し異なり、今回は労働時間改革との関連において取り上げられることが多い。特に、成果主義的な処遇制度が適合する労働者——業務型の労働者——が成果をあげるためには、現在の労働時間規制のあり方が不適合との主張である。その意味で、成果主義的な処遇制度が効果的に機能するために、労働時間規制の緩和が求められる。だが内外の研究では、多くの労働者にとって、成果主義的な処遇制度は、労働時間の増加と関連し、また労働強化（work intensification）に繋がることが報告されている。なかでも、結果からは、仕事の内容やスケジュールリングに不確実性が高い場合、成果主義的な処遇制度の存在は、そうした不確実性を直接労働強化へと繋げる可能性が示唆される。つまり、成果主義（や現場への権限委譲などの他の人事施策）は、不確実性への対応を、経営ではなく、労働者へと委ねる仕組みなのである。こうした人事施策によって、労働者自身による不確実性への対応が余儀なくされ、労働時間を増加させる結果となる。したがって、成果主義的処遇制度による賃金と労働時間との切り離しは慎重に行わなくてはならない。自ら目標を設定でき、スケジュールリング等を決めることができる真の意味での業務型の労働者に限定した適用である。または労働者を不確実性からある程度遮断する仕組みの導入が必要だ。こうした対策が並行して導入されないと、労働者にとっては「労働生活の質」の低下に繋がりがかねない。

目次

- I 成果主義とは
- II 労働時間と成果主義的処遇制度に関する研究
- III 欧米での研究
- IV このことは何を意味するか
- V 成果主義的な処遇制度は、どういう労働者に適しているのか
- VI 結論

I 成果主義とは

「成果主義」が議論されなくなって久しい。今世紀初頭に賛否両論が活発に繰り返された時期と比較すると隔世の感がある。だが最近になって、わが国の労働時間の実態が問題視され、労働時間の

短縮が求められる中で、再度、議論されることが増えてきた。特に厚生労働省が推進しようとしている、いわゆる「特定高度専門業務・成果型労働制（高度プロフェッショナル制度）」、または「ホワイトカラーエグゼンプション」と整合性の高い処遇制度だとして関心が高まっている。そして、その時、成果主義的な処遇制度は、労働時間から切り離された処遇制度だとの説明がなされることが多い。

そもそも、「成果主義」という言葉が最初に脚光を浴びたのは、大手電機メーカー富士通における成果主義人事の導入であるといわれている（日経ビジネス編集部2001）。当時、富士通は事業構造変革の真っ最中で、ソフト開発に従事する従業員の生産性を高めようと、時間管理による報酬分配

から、働いた結果（成果）によって賃金を支払う方向へ転換しようとする中で導入されたのが、いわゆる成果主義的な処遇制度であった。90年代の終わりから導入が進んだ成果主義的な処遇制度は、最初から働いた時間でなく、働いた結果（成果）に応じて賃金を支払うという意図が込められていたのである。

では、ここでいう「成果主義的な処遇制度」とは何を指すのだろうか。当然、成果主義といっても企業によって多様な形態をとり、多様な運用がなされている。立道・守島（2006）は、多様性を前提にしつつも、成果主義と呼ばれる評価・処遇制度の改革を、①脱年功主義化・脱能力主義化、②賃金の変動費化、業績連動化、③評価の厳密化、緻密化、という3つの特徴によって捉えている。

最初に①脱年功主義化・脱能力主義化とは、これまでの賃金・評価制度に存在した賃金決定要素の縮小である。具体的には、賃金決定における年功要素の縮小・廃止、能力要素の縮小・廃止だったり、年齢・勤続重視に流れ易い情意考課を排除したり、そのウェイトを少なくすることなどである。つまり、成果主義的処遇への転換とは、ひとつには年功制または職能資格制度に基づく処遇制度からの脱却であった。

②賃金の変動費化、業績連動化とは、多くの企業が、従業員の短期的な成果を賃金に結びつける仕組みを意図的に導入し、短期成果によって決定される賃金部分を増大したことである。年俸制の導入や賞与における査定重視、部門別業績賞与の導入などがその典型であると考えられる。

そしてさらに重要なのは、こうしたことの結果として、賃金格差の拡大が行われた点である。つまり、成果主義的改革とは、仕組みとして、短期的成果を重視し、評価や賃金の格差を広げることができる評価・処遇制度への移行を目指していたといえよう。

③評価の厳密化、緻密化については、具体的には成果を正確に測ろうとする仕組みである目標管理制度などの導入である。このことは、これまで職場における上司が行う人事考課によって行われてきた業績や成果の管理に、より精緻な仕組みを導入する動きに他ならない。

以上のように、日本における成果主義人事、賃金は、①脱年功主義化・脱能力主義化、②賃金の変動費化、業績連動化、③評価の厳密化、緻密化という3つの原理によって成立しているといえる。

II 労働時間と成果主義的処遇制度に関する研究

では、このような成果主義的な労働時間の導入は労働時間の長短にどのような影響を与えたのだろうか。この問いに関して、守島（2010）は労働者の認知からの実証的な検討を行っている。具体的にこの研究で守島は、「2000年代初めにどういった企業で働く、どういった人が労働時間が長くなっていると感じていたか」という問いを検討しており、本稿に関連させていえば、成果主義的な処遇制度と働く人の労働の長時間化（の認知）との関係に関心があった。

使われたのは、労働政策研究・研修機構（JILPT）が2004および2005年に行った「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（企業調査）と「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に対する調査」（従業員調査）を用いて、企業調査と従業員調査をマッチングした個票（N=2661）であった¹⁾。調査が行われた2000年代初めは、1990年代初期のいわゆるバブル経済の崩壊以降、経営面、人事面で多くの改革が導入され、成果主義的な処遇制度がおおよそ定着した時期だと考えられる（立道・守島2006）。

この研究で検討された成果主義的人事施策は表1に示されており、職能資格制度から成果主義制度への評価基準の転換、基本給や賞与決定における成果評価のウェイト増加、さらに成果主義的な仕組みを補完する施策としての、目標管理や多面的評価（いわゆる360度評価など）の導入などが含まれている。なお、成果主義的な考え方は、賃金面だけではなく、人材の昇進や配置における抜擢人事として運用されたケースも多いが、データの制約もあり、この側面については一部しか検討されていない。表1には調査当時の各施策実施比率も記載されている。

表1 成果主義的人事施策

成果主義的施策	測定法（すべてダミー変数化）	実施比率（%）
成果主義を仕組みとして導入	過去3年間に実施, 非実施	56.5
基本給の成果連動部分の増加	過去3年間に実施, 非実施	39.1
能力給部分の縮小	過去3年間に実施, 非実施	20.2
賞与と個人業績の連動の拡大	過去3年間に実施, 非実施	55.0
目標管理の導入・徹底	過去3年間に実施・徹底, 非実施・非徹底	63.6（実施又は徹底）
多面的評価制度の導入	過去3年間に実施, 非実施	5.9
抜擢人事（年齢や勤続に関係ない昇進）の制度の導入	過去3年間に実施, 非実施	60.9

表2 人事改革施策の効果
(従属変数「過去3年間で労働時間は増加した」)

モデル	標準化されていない係数		t 値	有意確率
	B	標準偏差誤差		
(定数)	2.129	.532	—	.000
年齢	-.011	.004	—	.003
性別	.210	.079	—	.008
大学卒	.105	.059	—	.076
部長以上	-.063	.117	—	.591
課長	.049	.087	—	.573
係長	.058	.077	—	.451
年収（対数）	.212	.099	—	.033
正規従業員数（対数）	-.045	.032	—	.158
製造ダミー	.188	.063	—	.003
運輸・通信・金融ダミー	.127	.079	—	.108
成果主義を仕組みとして導入（2000年以降）	.081	.061	1.335	.182
基本給の成果連動部分の増加	.035	.061	.571	.568
能力給部分の縮小	-.008	.058	-.143	.886
賞与と個人業績の連動の拡大	.100*	.057	-1.752	.080
目標管理の導入・徹底	.145***	.059	2.456	.014
多面的評価制度の導入	.237***	.118	2.005	.045
抜擢人事（年齢や勤続に関係ない昇進）の制度	.115***	.056	2.051	.040

R2 = .036***

注：* 10%水準で有意；*** 1%水準で有意。

また従属変数は、従業員調査において、過去3年間の仕事や職場での変化を聞いた質問で、「過去3年間、残業時間を含めて、労働時間が増加したと思うか」という文章に対して、5点尺度（5 = そう思う～1 = そう思わない）で同意の程度を聞いた。平均は3.19であった。

推計は、順序プロビットと重回帰（OLS）で行われており、論文では係数の統計的有意について相違がなかったためOLSの結果が報告されている。なお、分析には、企業属性に関する変数（規模 = 正規従業員数の対数、業種ダミー）および個人属性に関する変数（年齢、性別、学歴 = 大卒ダミー、年収）を統制変数として用いている。

成果主義的な処遇制度を含む人事施策と、労働者がもつ労働時間が増加したという感覚との関係は表2に示されており、複数の成果主義的処遇施策が労働者のもつ労働時間の増加感と関連している様子が観察された。ここから、2000年頃に導入・強化されたといわれる成果主義的な処遇制度が労働時間を増加させた可能性が示唆される。

ただ、重要な発見事実は、単純な成果と賃金との連動などが労働者の労働時間の増加感と関連しているのではないことであった。例えば、2000年以降に「成果主義」と呼ばれる仕組みを取り入れたと答えている企業で、労働者の時間増加感は有意に高くない。また、労働時間の増加感、単

にこうした仕組みが、基本給や賞与と成果の評価との連動が高かったためだけでもないようだ。基本給や賞与の成果連動も、各々労働時間の増加感と有意な関連は見せていない。

その代わり注目されるのは、目標管理や多面的人材評価（360度評価）など、しばしば成果主義的処遇の補完施策として導入される仕組みが、より大きな関連をもつことである。これらは、成果主義的な評価・賃金制度そのものというよりは、職場において成果主義的な処遇制度を効果的に運用するために用いられる人事施策であり、例えば、守島（2010）は、成果主義を導入していると回答している企業の7割強（72.8%）が、目標管理を導入していることを示している。導入していないと答える企業では、5割以下（44.0%）であった。

労働者は、成果主義的な賃金制度そのものよりも、職場での目標管理や多面的評価などの仕組みの導入とその運用によって、より長く働くプレッシャーを感じるのかもしれない。中村（2006）は、成果主義の真の姿は、現場管理の強化であったと指摘しているが、こうした現場管理の強化を行った企業で、労働時間の増加感が強いようだ。また、賃金面だけではない、年齢や勤続年に縛られない抜擢人事も有意な関連を見せた。働く人から見ると、選抜されるために人事考課で高い評価を得ようとしてプレッシャーが増大するのだろう。

そしてさらに興味深いのは、本稿では分析結果を示さないが、労働時間の増加（感）は、経営が行うコスト削減の努力、株主価値の重視、研究開発スピードの改善、経営活動の海外展開などと正の関連をしていることである。詳細は、守島（2010）を見ていただきたい。

また労働者の意識面でも、労働者が定年までその企業で働き続けたいと思っているほど、労働時間の増加を感じていることが示されており、さらに、労働者本人が「成果主義的な処遇に賛成」だと回答しているほど、労働時間が増加していると感じているのである。鶴（2010）は、論文集の巻頭言でこの結果を要約し、「政府の一律的な規制で長時間労働を是正することが難し」と結論づけている。

また戸田・安井（2009）では、労働者の労働時

間の増加に関して、より精度の高い結果が報告されている。この研究では、従業員数300人以上の457社と、企業にマッチングした一般従業員1652人のデータを用い、成果主義的な処遇制度が、実際の労働時間を増加させるかを検討している。成果主義的な処遇制度は企業調査から得られ、35歳時点での賃金決定に占める個人業績の割合、35歳時点での賃金ばらつき、企業認識での賃金制度が成果主義か、目標管理制度の有無、ストックオプションの有無、表彰制度の有無など多岐にわたっている。また、被説明変数は、入社時間と退社時間から客観的に計算した労働時間の対数であり、OLSで推定を行っている。

結果としては、男性従業員については、「目標管理制度の有無」と「35歳時点での賃金のばらつき」が一貫して労働時間と正の関係を見せており、筆者らはこの点について、賃金格差が「金銭的なインセンティブ [として]」労働時間を長くしている可能性がある」と解釈している。目標管理制度の有無の効果は、守島（2010）の発見事実と整合的であり、ここでも成果主義的処遇制度そのものではなく、その結果としての賃金格差や、評価施策である目標管理制度が労働者にプレッシャーを与え、労働時間を長くしている可能性が示唆されている。ただ、女性の一般従業員については、成果主義的な処遇制度を含めた人事施策は労働時間との関係を見せなかった。

また戸田・安井（2009）は、上記のような客観的な指標に加えて、「自分の評価が、結果とプロセスのどちらになっているか」という成果主義的処遇制度の主観的指標も用いて検討している。客観的指標と対照的に、結果は、男性についてはこの変数は労働時間と関連が見られなかったのに対し、女性は結果で評価されていると認識している労働者のほうが、労働時間が長かった。

III 欧米での研究

また欧米においても、近年になって成果主義的な処遇制度を含む人事制度の変革が労働時間に与える影響に関する研究が増えている（Avgoustaki

2016 ; Goddard 2010 ; Green 2004 など)。なかでも欧米で注目をあつめているのは、近年になって導入されはじめた High Performance Work Systems (高業績作業システム ; HPWS) が、しばしば主張されるように (Wood and de Menezes 2011), 労働生活の質 (quality of work life) の向上には結びつかず、逆に労働者からより高いレベルの労働量を引き出すことで生産性を上げる結果となっているという議論である。もともと、HPWS は労働者のモチベーションや職務満足を上げることが主張されており、Avgoustaki の研究等は、HPWS の導入は労働者にとって幸せな結果をもたらすのではなく、労働者からより多くの成果を引き出す、労働強化 (work intensification) の手段となっているとの問題意識をもっているのである (Goddard 2010)。労働時間の増加は、これらの研究では、労働強化の顕在化として取り扱われることが多い。

HPWS を構成する人事施策に関しては、必ずしも一致した見解があるわけではないが、Pfeffer (1998 ; 森口 2013 も参照) は、業績に基づくインセンティブ給をはじめとして、採用時の注意深い人選、広範な企業内訓練、柔軟な職務配置と小集団活動、非解雇の誓約、労使間の情報共有、ホワイトカラーとブルーカラーの処遇格差縮小などを挙げている。

例えば、Avgoustaki (2016) は、ヨーロッパ労働条件調査 (European Working Conditions Surveys) の 2005 ~ 2010 年版を使って、HPWS に含まれる人事施策が労働者の長時間労働に与える影響を検討している。ここで、成果主義的な処遇制度と考えられる項目としては、「賃金の一部分が利益分配制度 (profit sharing) に依っているか」「賃金の一部分が出来高給 (piece rate) や生産性依存給 (productivity pay) に依っているか」などが入っている。また、長時間労働は、労働者自身が報告する「過去 1 カ月間で 10 時間以上働いた日数」として操作化されている。

結果を見ると、確かに HPWS に分類される幾つかの人事施策が労働時間の増加に関連しているようである。具体的には、出来高給・生産性依存給は、労働時間と正の関連をもっており、利益分

配制度は関連が見られなかった。他には成果主義的な施策ではないが、「労働者がなんらかの育成プログラムを受けたか」「ジョブローテーションを経験したか」「仕事でチームワークが要請されるか」などの施策も労働時間と正の関係を見せていた。

ただ、この研究で注目すべきなのは、労働者の行っている仕事内容の不確実性 (task uncertainty) またはスケジュールの不確実性 (schedule uncertainty) という 2 種類の仕事不確実性を回帰式に挿入すると、この出来高給・生産性依存給の効果が有意ではなくなることである。Avgoustaki (2016) では、サンプルを国別または産業別にアグリゲートし再分析をしても、2 種類の不確実性は、HPWS 人事施策の有無にかかわらず、労働時間の増加に正の影響を与えることが示されており、労働時間増加の根本的な原因は、課題やスケジュールリングの不確実性であることが示唆されている。

こうした結果に対して、Avgoustaki の解釈は、出来高給・生産性依存給などの成果主義的な処遇施策は、仕事の不確実性の効果を媒介 (mediate) している。つまり、労働時間を押し上げるそもそもの外生要因は、課題内容やスケジュールリングに含まれる不確実性であるとのことである。

ただ、確かに統計的な解釈はそうなのだが、この媒介効果のより実質的な解釈は、成果主義的な処遇施策が労働者に、不確実性の影響を直接伝える効果をもち、労働者は成果主義的な施策によって直接感じられるようになった仕事の不確実性に対処するために、労働を強化し長く働くということである。労働者にとっては、成果主義的な処遇制度によって、不確実性の高い仕事の影響が処遇の不確実性となって顕在化し、労働者はそれに対処する必要に迫られるということなのだろう。逆にいえば、不確実性が少なく、仕事に関して一定程度のコントロールが可能な場合、成果主義的な処遇制度だけでは労働時間の増加に繋がらないという可能性が見えてくるのである。

同様の結果は Green (2004) でも示されている。この研究ではより直接に労働強化をテーマとして扱っており、英国職場従業員関係調査 (Work-

place Employee Relations Survey) の1998年版事業所 (establishment) データを使い、非管理職に対する成果依存給 (performance related pay) の導入が労働強化に対して与える影響を検討している。労働強化は、事業所の管理者に対し、「過去5年間で従業員がより一所懸命働くようになったか」を、5点尺度で聞いた結果を用いている。なお、従属変数の信頼性を確認するために、同じ事業所の労働組合の代表にも同じ質問をして、一定程度の一致を得ている。また成果主義的な処遇制度は、「非管理職層の賃金のうち、成果に関連する部分が、過去5年間で増加したか」を管理職層に聞いて測定している。

OLSの結果では、Greenが「大規模(従業員100人以上)」と定義する事業所に限定した場合、成果主義的な処遇制度は、事業所の「労働強化(より一所懸命働く)」に対し正の影響を与えていたが、作業の柔軟性(task flexibility)を統制すると、この効果は観察されなかった。

質問項目の内容からして、作業の柔軟性とは、経営側が自由に労働者の仕事内容を変えることができる程度をあらわしており、労働者にとっては、コントロールできない不確実性の増加だと考えられる。ちなみに、従業員100人未満の小規模事業所では、成果主義的な処遇制度が“労働強化”に与える影響は、作業の柔軟性を統制したうえでも観察されている。

ここでも Avgoustaki (2016) と同様の結果が見られたのである。労働強化という言葉の意味は多様だとしても、従業員100人以上の事業所に限った場合、労働者がより一所懸命働くようになったのは、成果主義的な処遇制度により、仕事の不確実性(この場合は、経営側が仕事内容を勝手に変える可能性)を、労働者がまともに感じるようになり、それに対処するためであるという可能性が示されている。

また、こうした見解に対して、少し違った証拠も挙げられている。van der Lippe (2007) は、オランダのデータを使って、成果主義的な処遇制度が労働時間を増加させる条件として、労働者に仕事の順番や手順などについて、自律性(autonomy)が与えられていることを指摘する。van der Lippe

のデータでは、労働者の自律性を、労働者自身が、仕事の計画、ペース、順番、やり方などを決定することができる程度を、労働者に聞くことで計測しており、この変数と成果主義的な賃金制度(成果に依存したボーナスの存在)を同時に投入すると、前者の自律性は従属変数と統計的に有意な関係を示すが、後者の成果主義的処遇は有意ではなくなる。従属変数は、労働者の感じる「長く働くプレッシャー」である。

作業の不確実性が増加する場合、現場への権限委譲(delegation)を行うことが合理的な経営施策であることは知られており(Foss and Laursen 2005)、van der Lippeの主張はこうした権限委譲が仕事上の労働者の自由度を増加させ、長時間働いて不確実性を低減させようとすることで、働く時間の増加にも繋がっていることを示唆する。

その意味で労働時間が増加する原因は、経営環境の不確実性の下で、経営側が権限委譲により現場の裁量度を高め、またその裁量を促進するために成果主義的な処遇制度を導入したことだという議論ができよう。権限委譲、成果主義的処遇制度、どちらの施策も不確実性への対応方法を労働者自身に委ねる方法に他ならない。守島(2010)の結果も、2000年前後の労働時間増加の背景には、経営者のコスト重視、スピード重視、株主重視などがあると示唆しており、成果主義的な処遇制度は、コスト低下、オペレーションのスピードアップなどの経営側意図への対応を労働者の意思に委ねる仕組みだともいえよう。

またさらに示唆的なのがWhite et al. (2003) による研究である。Whiteらは、英国労働調査(Working In Britain)の1992年と2000年の質問紙調査を使って、成果主義的な処遇制度が仕事から家庭生活にマイナスの影響をおよぼす程度を検討している。この調査では両年とも、代表性を考慮して抽出された92年2952人、2000年2776人の労働者を対象としている。成果主義的処遇制度は、個人の成果が賃金に反映される割合であり、労働生活の質は、「仕事から家庭生活へのマイナス影響の増減」として把握され、3項目からなる尺度で計測された。

興味深いのは、成果主義的処遇制度の効果が、

92年と2000年で違っていたことである。具体的には、92年には、成果主義的な処遇制度によって、仕事から家庭へのマイナス影響が削減される効果が観察されたのに対し、2000年にはこの削減効果は消失し、さらに女性については、統計的に有意ではなかったが、仕事から家庭へのマイナスの影響を増加する関連が見られたのである。

このことについて、Whiteらは、成果主義的な処遇制度は、過去には労働者に自分の仕事に対するコントロールを与えていたのに対し、それが世紀の変わり目ぐらいから逆の影響をもつようになるという他の研究と整合的であると述べている。成果主義的処遇制度は、状況によって労働者の仕事の自律的な仕事管理を可能にする仕組みなのか、またそうでないのか変化する可能性を示唆している。92年と2000年の違いが経営環境や仕事内容等における不確実性の増加によるものなのか、または例えば、家庭生活状況の変化（働く女性の増加等）など、労働者側の要因によるものなのかはわからないが、White et al. (2003)も述べているように、成果主義的な処遇施策を含む、HPWS的な人事施策は、状況によって労働者の労働生活の質を向上させる場合もあるし、そうでない場合もあるようだ。

IV このことは何を意味するか

先にも述べたように、わが国で近年、労働時間の規制緩和が主張される背景には、成果主義的な評価方法により適切に評価されるタイプの働き方が、労働時間と賃金の関係を弱くすることでより有効に機能するとの主張がある場合が多い。

例えば、2015年2月6日に労働政策審議会労働条件部会が提出した「今後の労働時間法制等の在り方について」という報告書は、いわゆる「特定高度専門業務・成果型労働制（高度プロフェッショナル制度）」の必要性を主張するにあたって、「時間ではなく、成果で評価される働き方を希望する労働者のニーズに応え」るためだと述べている。冒頭の富士通の例でも見たように、成果主義的な処遇制度の導入にあたっては、労働時間と賃金との直接的な関係を切断することのメリットが

強調されるのである。つまり労働時間を基礎とした賃金制度からの脱却である。

確かにこうした議論には一定の根拠があろう。働いた時間の量に応じて賃金を受け取っている、それだけを取り出してみれば、確かに成果を出して高い賃金をもらうインセンティブよりも、長時間働いて、より多くの賃金をもらうインセンティブが強く働くかもしれない。その意味で、これまでの労働時間によって賃金を払う仕組みは、成果主義的な評価・処遇と整合性がないだけでなく、労働時間を増加させる結果になっているという議論はなりたつだろう。所定時間外労働に対する割増賃金などを考えると解りやすいかもしれない。

だが、内外の実証研究が示唆しているのは、成果主義的な処遇制度、特に成果主義的な評価または賃金制度は、長時間労働を促進する効果があることである。労働者の意識による労働時間増加感でも、また実際の労働時間を計測したものや、長時間労働をする頻度を観測したもの等、多くの研究を見た結果、成果主義的な処遇制度により労働時間は増加している。

また、結果からは仕事の不確実性が高い、スケジューリングが難しい、またはそうした傾向に個人人材レベルで対応するために一人ひとりに対して、仕事のやり方に関しての権限委譲が行われていることなどが、長時間労働のより根本的な原因となっている可能性も観察された。また、人事施策としては、単に成果と賃金を結びつけることが労働時間を長くするのではなく、目標管理制度や多面的評価、さらには賃金格差の増大などの具体的な評価施策や格差によるインセンティブが導入されたとき、労働時間が長くなる傾向が見られた。

現在、一般的な傾向として、多くの企業が経営環境の不確実性増大を経験しており、また同時に、管理手法として、現場への権限委譲や目標管理などの施策を導入し、またインセンティブ効果を狙って、従業員間の賃金格差を大きくする傾向にある（労働政策研究・研修機構2007）。実際にここに挙げたような成果主義的人事施策は、2000年頃以降、多くの企業で人事管理の仕組みの一部となっている（労働政策研究・研修機構2007）。した

がって、現在の職場において、成果主義的な処遇制度は、経営環境の不確実性増大と人事管理としての現場への権限委譲、目標管理の導入などと同時に存在する可能性が高いのである²⁾。

そして本稿で見た研究が示唆するのは、成果主義的な処遇制度や目標管理などと仕事の不確実性などが同時に存在すると、労働者は、環境の不確実性の影響をまともに受けることとなり、報酬の不確実性に対処するために、労働時間を増加させる可能性が高いという結果である。

したがって、労働時間の縮小という観点から考えた場合、現在の経営環境の下、成果主義による労働時間と賃金の切り離しが進むことには問題がある可能性があるといわねばならない。欧米で多くの研究者が、成果主義的な処遇制度を含むHPWSが労働強化に繋がるという主張をしているのも、企業が困難な経営環境に対応するために、HPWSという人事施策または権限委譲施策により、不確実性への対応を労働者に委ねることで、結果として労働強化が起こっているのではないかという不安が存在しているためだと考えられる。こうした人事施策によって、労働者が環境不確実性の影響をまともに受けている状況があるのではないかということである。

V 成果主義的な処遇制度は、どういう労働者に適しているのか

したがって、成果主義的な処遇制度と労働時間規制緩和を同時に進めるための理論的基盤をもとめるには、成果主義的な処遇制度が最も効果的に労働者の成果に繋がり、また労働者自身の仕事生活の質が最も高まるタイプの労働者は誰なのかを考えなければならない。そうした議論なしに、すべての労働者に対し、誰にでも両者を推し進めると、労働者と企業にとって不幸なことが起こり得るからである。労働者にとっては、長時間労働により労働生活の質が脅かされ、企業にとっては“人的資源のサステナビリティ” (Pfeffer 2010) が失われ、長期的な競争力が低下する可能性がある。

こうした場合よく主張されるのが、労働者に期待される成果の種類またはタイプによって、成果

主義的な処遇制度が機能するという考え方である。なかでもしばしば聞かれるのが、現在わが国の企業経営で重視されている、「イノベーション」を成果として期待されている労働者は、成果主義的な処遇制度が適合的であるとの議論である。逆にいえば、企業が労働者からイノベーションを期待するとき、労働時間を基準に賃金を支払うことは適切でないという主張である。

この点に関する実証的な研究は少ないが、Ederer and Manso (2013) は丁寧な実験研究を行い、どのようなタイプの賃金制度がイノベーション (レモネード売店の販売戦略を考える) に繋がるかを検討している。サンプルはビジネススクールの学生である。

この研究では、賃金施策として3種類の処遇施策が設定されており、時間給、成果給、そして探索給とでも呼ぶべきものであった。時間給は試行を1回こなすごとに一定の金額、成果給は20回の合計売上の50%が報酬として支払われる仕組みであり、探索給 (exploration pay) とは、合計20回許される試行のうち、後半10回の合計売上の50%が報酬というものである。Ederer and Manso は、探索給は、最初の10回の試行錯誤または探索を推進し、より多くのイノベーションに結びつくと予想している。

結果は、売店の総利益で計測した販売戦略の有効性に対して最も大きなプラスの効果をもったのは探索給であり、時間給と成果給との間にはほとんど違いがなかった。つまり、純粋な成果給はイノベーションに強い影響を与えなかったが、修正された成果給 (探索給) は効果をもたらしたのである。

つまり、この実験で見える限り、時間で賃金を支払うことは、イノベーションに繋がらないようである。また、典型的な成果給もイノベーションには結びつかず、Ederer and Manso も述べているように、探索給によりもたらされた試行錯誤へのインセンティブは、イノベーションに対して有効であるようである。

同様の結果が、Shipton et al. (2006) によるフィールド調査でも観察されている。この研究は英国の製造業111社のイノベーション (製品イノベー

ションおよび生産工程の技術的なイノベーションの数)と、成果主義的な処遇制度を含む、多様な人事管理施策との関連を経時的に検討したものである。1995年に人事データを取り、97年にイノベーションに関する聞き取り調査を行っている。成果主義的な処遇制度は、従業員持ち株制、利益分配制度、会社業績によるボーナス、チーム成果によるボーナス、個人成果によるボーナス、人事考課によるボーナスの有無で計測された。

結果はここでも興味深く、成果主義的な処遇制度のみではイノベーションに関連しないが、これに会社が探索を奨励するという組織文化をもっている程度を掛け合わせた交互作用項がイノベーションに正に関連することが明らかになった。

ここでも成果主義的な処遇制度は、探索的な行動を促進するコンテキストがある企業に導入されたときのみ、成果の質と正の関連が見られたのである。したがって、企業がイノベーションに結びつく成果を向上させたいと考えるとき、従業員による探索が許されている文化がある、または探索を奨励する人事施策をもっているケースに限り、成果主義的な処遇制度が効果をもつとの主張は成立しよう。

またこれとは別に、古くから成果主義的な処遇制度は、個人が仕事にもつコントロールを低減させて、内発的動機づけ (intrinsic motivation) を低下させるという議論があり、また実証結果も豊富である (Deci, Koestner and Ryan 1999)。したがってその側面から考えた場合でも、成果主義的な処遇制度は働く人の主観的幸福感にマイナスの影響があり、その結果として内発的な動機づけが重要だとされる創造的な活動には向かないという主張の妥当性は高い (Pfeffer 1998)。

より一般的に言えば、労働者のタイプを考えた場合、成果主義的な処遇制度が適合的なのは、一定程度仕事に関する自由度をもつ労働者である。逆に仕事上の自由度が高くない労働者に成果主義的な処遇制度を適用することは、労働時間の増加も含めて、労働者の労働生活の質を低下させることが予想される。本稿の前半で見た実証研究もそうした関係を示唆している。

なお、この点について、大内 (2014: 第6章) は、

興味深い指摘をしている。大内によると、成果主義的な処遇の仕組みが適合的なのは、「業務型」の仕事をしている労働者だという主張がよくされるが、業務型の働き方には2種類あるという。ひとつは、仕事のアウトプットの内容とか締め切りなどが、使用者によって設定されている場合である。このタイプは、業務型の仕事かもしれないが、アウトプットの質や量、または締め切りに関する自由度はない。したがって、スケジューリングや仕事の量に関して真の自由度はないともいえる。これはノルマ型の業務だといわれ、大内 (2014) によると、仕事の中身と労働時間は切り離されているが、間接的な指示も含めて、企業は一定の業務を命令していることに他ならず、ここで発生する労働時間は、企業による一種の指示の結果なのだという³⁾。

これに対し、大内 (2014) は、もう一種の業務型の働き方として、仕事の量や質を高めることが義務とはなっていないが、どれだけの質や量を上げたかが処遇に反映される場合である。大内は、労働者が、自分の働き方を、出したいアウトプットの質や量に関して、自分で決めることができるので、インセンティブ型と呼ぶ⁴⁾。

大内 (2014) は、労働時間と賃金を切り離れた支払方法は、インセンティブ型の働き方をしている労働者と最も親和性が高いと主張する。私の言葉でいえば、期日やアウトプットの量や質なども含めて、自分の仕事に関する「真の」自由度や自律性がある労働者ということになる。そうした働き方のできる従業員であれば、労働時間規制を緩和し、成果主義的な処遇制度を機能させるメリットはあるはずだ。

VI 結 論

成果主義的な処遇制度と労働時間の関係は複雑である。実証研究のささやかな展望から見えてきたことは、成果主義的な処遇制度と、それを有効に機能させるための労働時間に関する規制緩和が同時に進むと、企業が現在直面している経営環境では、労働時間の量的な面 (長さ) と質的な面 (例えば、ワークライフバランスの維持) の両方で

悪化が懸念されるということである。

なぜならば、現在、多くの企業が、経営環境の不確実性を経験し、かつ企業間の競争が激しくなっていると感じている中（労働政策研究・研修機構 2007）、成果主義や権限委譲という施策は、経営側がその不確実性をそのまま労働者に転嫁する結果になる可能性をもつからである。つまり、成果主義的処遇制度等の導入により、労働時間を長くして不確実性に対処する意思決定を労働者に委託する可能性である。残念ながら、それは本当の自律性ではないのである。Shipton et al. (2006)の結果と関連させれば、成果主義的な処遇施策が労働者から、労働時間の決定を含む、働き方の自己決定権を奪う可能性があるのである。

また企業にとっても、成果主義による労働時間と賃金の切り離しは、それほど単純に望む結果をもたらす施策ではないかもしれない。特にイノベーションというような企業成長の原動力となる成果を求める場合、単純に成果主義的な処遇制度がイノベーションを促進するというストーリーではなく、Manso (2011) がいうように、修正型の成果主義とでもいうものが必要なのである。具体的には、「長期的な賃金施策、雇用保障、成果に関する時期適当なフィードバック (long-term compensation plan, job security, timely feedback on performance) などの要素が含まれる賃金施策である (Manso 2011, p.1824)。

これらの要素と労働時間の関係はあまり明らかにされていない。ただ、例えば、job security を雇用保障と考えた場合、これまでわが国では、雇用を維持するために労働時間の長短という雇用量の緩衝材を設け、状況によっては長時間労働を容認してきたという議論もあり、明確な道が見えにくい。またより直接的には、長期的報酬 (long-term compensation) というのは、冒頭で見たわが国企業が今世紀の初めに積極的に導入した「成果主義的な処遇制度」とは異なったイメージなのである。

そして、本稿では検討できなかったもう一つの重要な要因が、労働者の意識である。守島 (2010) では、労働者の企業内キャリア志向（その企業で定年まで働き続けたいと考えている意識）が、労働時間の増加に繋がっている可能性を示しているの

である。さらに、成果主義的な処遇に賛成した労働者ほど、労働時間が長い可能性も見られた。労働者その日の労働をストップする最後の砦は労働者自身の判断である。やや比喩的にいえば、「成果主義を受け入れて、まじめに定年まで勤めあげたい」と考えている労働者がいる限り、労働時間は増加する可能性があるのである。

私は成果主義的な処遇制度にも、労働時間の規制緩和にも、個々であれば、反対するわけではない。働く人が自分で労働時間を決定でき、またそれによって労働生活の質を高め、同時にそれが企業業績に繋がれば、それに越したことはない。ホワイトカラーエグゼンプションまたは高度プロフェSSIONナル制度というような制度も一定の労働者に限定したうえであれば、効果が期待できると考えている。

だが、現在私たちが知っている実証研究の結果からは、労働者の自律性が失われたなかで、成果主義的な処遇制度が導入されると、労働時間が増加し、労働生活の質が劣化する可能性が見えてくるのである。また企業にとってもそれほど素晴らしい結果が生まれにくい可能性もある。

したがって、成果主義的処遇制度による賃金と労働時間との切り離しは慎重に行わなくてはならない。自ら目標を設定でき、スケジュール等を決めることができる「真の」意味での業務型の労働者に限定した適用である。または労働者を不確実性からある程度遮断する仕組みが並行して導入されないと、労働者にとっては「労働生活の質」の低下に繋がりがかねない。

- 1) この調査は東京商工リサーチの企業データベース台帳から従業員の多い順に1万1856社を抽出したうえで、企業向けの質問紙を人事担当者に送付した。回答企業は1280社、回収率は10.8%である。さらに回答企業に対して、従業員用の調査票を送付した。回答従業員は2823人で、239社において企業側回答と従業員マッチングデータを得ることができた。
- 2) わが国の場合、成果主義的な処遇制度が急速に導入された一つの大きな契機は、1990年ごろに始まった、いわゆるバブル経済後の、急速な企業業績の悪化だった (JILPT 2007)。
- 3) 先にも見たように、van der Lippe (2007) の議論は、こうしたとき、逆に労働者に自由度があると、労働時間が長くなる可能性を示唆する。
- 4) 大内 (2014) は、この2種類を紹介した後、インセンティブ型の労働者がどれだけ価値を生産するかが日本経済にとって重要だという議論を展開するが、私はこの主張に賛成しつ

つも、同時にこうした働き方ができる人材が減少しているように思う。そしてこれまで見てきた研究からみると、単に労働時間の規制緩和を行えば増加するわけでもないと考ええる。

参考文献

- Avgoustaki, Argyro (2016) "Work Uncertainty and Extensive Work Effort: The Mediating Role of Human Resource Management Practices," *Industrial and Labor Relations Review*, 69 (3) : 656-682.
- Deci, Edward L., Koestner, Richard and Ryan, Richard (1999) "A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation," *Psychological Bulletin*, 125 (6) : 627-668.
- Ederer, Florian and Manso Gustavo (2013) "Is Pay for Performance Detrimental to Innovation?" *Management Science*, 59 (7) : 1496-1513.
- Foss, Nicolai J. and Laursen Keld (2005) "Performance Pay, Delegation and Multitasking under Uncertainty and Innovativeness: An Empirical Investigation," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58 (2) : 246-276.
- Goddard, John (2010) "What is Best for Workers? The Implications of Workplace and Human Resource Management Practices Revisited," *Industrial Relations*, 49 (3) : 466-488.
- Green, Francis (2004) "Why Has Work Effort Become More Intense?" *Industrial Relations*, 43 (4) : 709-741.
- Manso, Gustavo (2011) "Motivating Innovation," *Journal of Finance*, 66 (5) : 1823-1860.
- Pfeffer, Jeffrey (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston: Harvard Business School Press.
- (2010) "Building Sustainable Organizations: The Human Factor," *Academy of Management Perspectives*, 24 (1) : 34-45.
- Shipton, Helen, West, Michael A., Birdi, Kamal., and Patterson, Malcom (2006) "HRM as Predictors of Innovation," *Human Resource Management Journal*, 16 (1) : 3-27.
- van der Lippe, Tanja (2007) "Dutch Workers and Time Pressure: Household and Workplace Characteristics," *Work Employment and Society*, 21 (4) : 693-711.
- White, Michael, Hill, Stephen, McGovern, Patrick, Mills, Colin and Smeaton, Deborah (2003) "High Performance Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance," *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2) : 175-195.
- Wood, Stephen and de Menezes, Lilian M. (2011) "High Involvement Management, High-Performance Work Systems and Well-being," *International Journal of Human Resource Management*, 22 (7) : 1586-1610.
- 大内伸哉 (2014) 『雇用改革の真実』日本経済新聞出版社。
- 立道信吾・守島基博 (2006) 「働く人からみた成果主義」『日本労働研究雑誌』554 : 69-83.
- 鶴光太郎 (2010) 「はじめに」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働時間改革』日本評論社, iii-ix.
- 中村圭介 (2006) 『成果主義の真実』東洋経済新報社。
- 戸田淳仁・安井健悟 (2009) 「労働時間の決定要因」内閣府経済社会総合研究所『平成20年度ワークライフバランス社会の実現と生産性の関係に関する研究会報告書』第4章, 231-246.
- 日経ビジネス編集部 (2001) 「特集 会社はどこまで変わるか 人事革命第二ステージ 実力主義賃金の正念場」『日経ビジネス』5月21日号。
- 森口千晶 (2013) 「日本型人事管理モデルと高度成長」『日本労働研究雑誌』634 : 52-63.
- 守島基博 (2010) 「労働時間、企業経営、そして働く人——どういふ人がどういふ企業で労働時間が長くなっていると感じているか」鶴光太郎・樋口美雄・水町勇一郎編著『労働時間改革』日本評論社, 第5章, 81-96.
- 労働政策研究・研修機構編 (2007) 『日本の企業と雇用——長期雇用と成果主義のゆくえ』プロジェクト研究シリーズNo.5 (独) 労働政策研究・研修機構。

もりしま・もとひろ 一橋大学大学院商学研究科教授。
主な著書に『人事と法の対話』(有斐閣, 2013年)など。
人的資源管理専攻。