

# 働き方の変化と成果主義の功罪

横浜市立大学助教授  
吉田 誠



ビジネスの世界では起業や転職が奨励され、若年層ではフリーターが社会問題化する現在、会社人間的働き方というのは多分にアナクロジミに見えるようになったが、バブル以降「失われた10年」を経験する中で、私たちの働き方はどの程度変わったのであろうか。本稿では、まずバブル期前後から現在までの働き方について労働時間の動向という側面から振り返り、企業社会の宿痾と言われた長時間労働はどの程度克服されてきているのか確認する。そして90年代後半から喧伝されるようになった「能力主義から成果主義へ」という人事管理制度の改革がどのような意図の下で主張され、それが労働者の働き方にどのような事態を招来しているのかを考え、これからの課題を考えてみたい。

## 労働時間から見た働き方の変化

1日8時間週40時間労働を定めた88年の改正労働基準法の施行以降、労働省(現厚生労働省)は積極的な時短政策を進めてきた。年間総労働時間1,800時間の目標達成年の設定、大胆な労働時間の弾力化政策、計画年休などを推進し、一定の成果も表われてきた。例えば、同省の『毎月勤労統計調査』(以下『毎勤』と略)によると、日本の総実労働時間は88年の2,111時間から02年には1,825時間にまで減少しており、実に300時間近い労働時間の短縮がなされてきたことになる。労働日に直すと約36日の減少であり、丸々1か月休日が増えたのに等しい時短が達成されたということになる。そして、年間総労働時間1,800時間台という数値は、主要先進諸国との比較においても見劣りしないものである。1,600時間台の独仏にはまだまだおよばないものの、1,900時間台の英米なみの水準には到達し、90年代末には米国の労働時間が日本を抜いたとマスコミで報道された。

また従来より長時間労働の温床と言われてきた小零細企業でもその成果は著しい。総務省の『労働力調査』(以下『労調』と略)によると従業者30人未満の企業では、週60時間以上の長時間労働者

が、88年時点で300万人弱であったが、90年代前半には200万人強にまで減少し、02年には212万人となっている。小零細企業においては、この15年に長時間労働者が80万人以上(3割弱)減少したことになるのである。

このように労働省の時短政策が一定の成果をもたらしてきたことは否定できない。しかし手放しで称賛できる状況になったのかというと、それは首肯し難い。年間1,800時間という目標に手の届くところにまで来たという成果を、そのまま鵜呑みにするわけにはいかないし、また時短が労働者のゆとりを実感させるものになっているとは言えないからである。以下、その理由を五つほど指摘しておこう。

一つには、労働関係者の間ではよく知られているように、『毎勤』は労働時間の実態から乖離した数値となっていると考えられることである。『毎勤』が用いる数値は、事業所の賃金台帳に記入された労働時間に基づいているために、賃金の支払われた労働時間でしかなく、日本の企業に蔓延している未払いの超過労働時間(いわゆるサービス残業)は含まれていない。このため別の労働時間に関する調査でより実態に近い数値を確認しておくことが必要となる。幸い先述の『労調』では個人ベースで月末一週間の就労状況を記入するという調査項目が存在しているので、この数値により推計すると、02年の年間総労働時間は2,189時間となる。なるほど、88年時点で2,460時間であったから、この15年において300時間近い時短が達成されたことは『労調』でも確認できる。しかし、それでもなお年間総労働時間は2,000時間を大きくオーバーしているし、また米英レベルにもほど遠いことになる。未だに主要先進諸国で最も長時間労働の国という汚名から逃れているわけではないのである。

また両調査における300時間近い年間総労働時間の削減も、その多くはパートタイム労働者の増加によるものと見るべきであろう。『毎勤』においては93年から一般労働者とパートタイム労働者と

の区別を導入しているので、この数値を用いて02年までの動向を確認すると次のことがわかる。パートタイム労働者も含めた常用労働者全体では、93年の1,920時間から02年の1,826時間まで減少しており、この10年間では100時間近い時短を達成したことになるが、しかしパートタイム労働者を除いた一般労働者に限るならば、2,045時間から2,021時間と10年間で20時間程度の時短に留まっているのである。それゆえ、全体における総実労働時間の削減はパートタイム労働者に代表される短時間労働者の増加が寄与しているということになる。総務省の『労働力特別調査』(2月調査分。02年より『労働力調査』1~3月期の平均。)によるとパート・アルバイト(呼称)は88年時点で599万人、「役員を除く雇用者」における比率は14.5%であったが、03年には1,092万人、22.1%にまで上昇しており、実数にして493万人増加となっている。特に女性のパート・アルバイトの増加は著しく、41.8%にまで達し、正社員は半数を割り込む事態に到っているのである。

三点目としてあげられるのは平日の働き方である。確かに週休二日制の定着により労働時間の全体的な短縮はなされたかもしれない。しかし、そのような時短は仕事以外の日常生活とのバランスを欠いたものだと批判がある。生活時間の国際比較研究の第一人者である矢野眞和東京工業大学教授は、全体としての労働時間は短くなっているものの、人々がそのゆとりを実感できないのは平日の労働時間が短くなっていないからだ指摘したが、この傾向は今も変わっていない。最新のNHK放送文化研究所の『NHK国民生活時間調査』からも平日の長時間労働化の傾向を看取することができる。「勤め人」で平日に働いた人(=「行為者」)の労働時間は95年の8時間24分から00年には8時間36分と微増している。またその中でも男性の「勤め人」だけに限ると9時間6分から9時間27分と20分以上の大幅な増加となっている。男性の平日の過ごし方において、仕事が占める比重はますます高くなっているのである。

四点目としてはサービス残業の比重の高まりである。93年を転換点として残業時間全体に占めるサービス残業の比率が高い水準で推移しているのである。ここでは単純化して『労調』と『毎勤』の総労働時間のデータの格差をサービス残業時間と見なし、『労調』の総労働時間から『毎勤』の所定

内労働時間を引いた値を総残業時間としておこう。総残業時間にサービス残業時間が占める比率は、88年時点で66.2%であり、バブル期を通してほぼ65%前後で安定して推移していたが、バブル崩壊後の93年に75.3%と大きく比重を増大させ、その後もほぼ同水準で推移してきている。また最も総労働時間が短くなった02年でさえ、年間364時間のサービス残業が行われていることとなる。時短が進展する中で超過労働におけるサービス残業の比重は高水準を維持し、サービス残業への圧力は強まりこそすれ、弱まっていないということになるのである。

なお、ここ数年、労働基準監督署が大手企業のサービス残業の摘発に積極的に乗り出し、新聞紙上を賑わせている。また連合も03年春闘でサービス残業の根絶をスローガンに掲げるなど、新しい動きが出てきている。これまで行政や労組の取り組み不足がサービス残業を助長してきたと言われてきただけに、この動きは歓迎したい。しかし他方で、サービス残業の合法化という事態を招きかねない裁量労働制の対象範囲の拡大と導入の規制緩和が進められている。違法なサービス残業は根絶したけれども、長時間労働や過労死は残ったということにならないような施策が必要であろう。

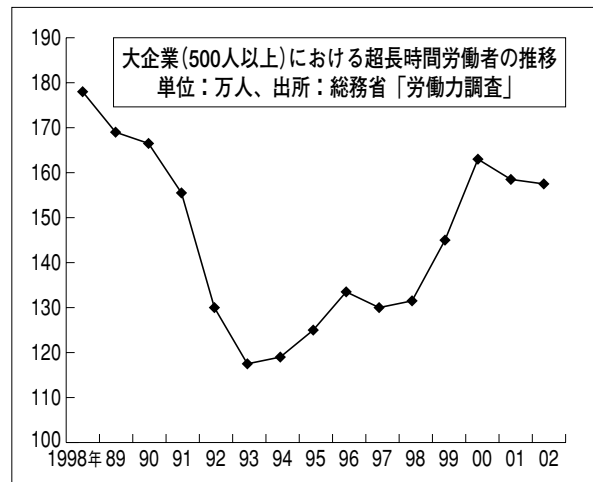
最後に、もう一つ気になる数字がある。大企業の労働者において超長時間労働者の数が93年以降増加傾向にあるということである。週の労働時間が60時間以上となる人々を過労死弁護団の代表である川人博弁護士は「過労死予備軍」と呼んだが、総務省の『労調』によれば、従業者500人以上の大企業でこうした労働者数は00年で163万人にまで膨れあがっている。働き過ぎの労働者が社会問題化したバブル期のレベル(90年時点で166万人)にまで復活している(図参照)。全体の労働時間が減少していると言われる中で、企業社会の本丸たる大企業においては超長時間労働が復活しているのである。先のパートタイム労働者の増加と重ねあわせて考えるならば、正規従業員における超長時間労働者層の復活と、非正規従業員を中心とした短時間労働者の増加という二極化が現在の働き方を象徴している。さらに5%台で高止まりしている失業率まで勘案すれば、働きたくとも職のない失業者を加えた三極化の様相を呈しているのである。

## 能力主義から成果主義への転換

表向きには目覚ましい成果をあげてきた政府の短期政策だが、現実には問題がまだまだ山積されており、また場合によっては悪化の方向に向っていることを確認してきた。とりわけ、失業率が高水準にある中で、大企業における超長時間労働者が増加しているというのは象徴的であろう。この背景には「少数精鋭」のかけ声の下、積極的に推し進められてきたリストラによる人員削減に加えて、成果主義の徹底に見られるような処遇システムの質的变化という要因が考えられる。成果で処遇を大きく変えるという「アメとムチ」によって、人々が無制限な労働へと駆り立てられている可能性もあるからだ。そこで以下では90年代以降の成果主義の広がりに着目し、働き方の変化の行方を考えることとする。

90年代後半になって、多くの企業で「能力主義から成果主義へ」というスローガンが唱えられるようになった。それ以前は「年功的処遇から能力主義・成果主義へ」というのが人事制度改革の課題であり、能力主義と成果主義はほぼ同義とされるか、もしくは同じ方向性を有するものとして並置されてきた。しかしこの時期に改革のスキームは能力主義の制度的支柱であった職能資格制度の全面的見直しへと衣更えし、旧日経連の「同一生産性同一賃金」に代表されるような成果主義が前面に打ち出されたのである。ただし、能力主義から成果主義への転換が必要だとするロジックには様々あり、必ずしもその方向性は一様ではない。以下で代表的な三つの議論を見ておこう。

一つは総額人件費の削減の手段として成果主義への移行を唱える議論である。能力主義に対する批判は、それが年功的運用に堕し、従業員の高齢化に伴い総額人件費の高騰を招いていることにある。そもそも職能資格制度の特徴は、定員に限りのある職位・職階を賃金決定の基礎とはせず、職務遂行能力が同じなら基本的には皆同じ処遇にするという工夫にあった。数に限りのあるポストに就けなくとも保有している能力が同じなら処遇は同じとすることで、能力開発に専心する向上心の高い従業員を作り出すとともに、企業に対するコミットメントを高く保つということが期待されたのである。



しかし、運用においては各職能資格等級の定員をどのように設定するかということがポイントとなろう。定員を厳格に設定すると、能力が同じならば処遇は同じという能力主義に内在する絶対評価的な考え方から逸脱してしまうことになる。他方で、定員の設定を緩め、能力の伸長を勤続年数や年齢などの代理変数に基づいて評価していたとすれば年功的処遇となってしまう。職能資格制度の運用はこの厳格化と緩和とのはざまで揺れて動いてきた。ただ、95年においておよそ半数の企業が自社の「制度は能力主義的だが、運用は年功的」だと考えていたという調査結果（社会経済生産性本部）があったことからわかるように、多くの企業において能力主義は「微温的」運用（木下武男昭和女子大学教授）に陥っていた。

年齢別の人員構成が若年者に厚く、中高年になるほど薄くなるようなピラミッド型をなしている場合には、こうした運用もさほどの問題は生じないであろう。高賃金の中高年が少々増えたとしても、低い賃金の若年層が大量に存在することによって相殺されるからである。しかし、90年代後半になると大量入社の団塊の世代やバブル世代が中高年化しているのに、若年層は景気の低迷による採用抑制で増えないという状況が続いてきた。年齢ピラミッドが崩れ、それは人件費のバランスの欠いた膨張を招来し財務を圧迫することになったのである。

このために総額人件費の圧縮が大きな課題となったが、しかし賃金の一律カットでは全従業員のモラル低下を招きかねない。そこで出てきたのが信賞必罰を徹底した成果主義である。総額人件費を圧縮しても、賃金格差をこれまでよりも大き

くすれば優秀な従業員の賃上原資を確保することができる。賃金を挺子に従業員のインセンティブを高めるとともに、成績不良者は極端に低い賃金に不満を抱き自主的に会社を去ることさえ期待できる。いわばデフレ時代のカンフル剤として、職能資格制度から大きな格差の付く成果主義への改変が主張されたのである。

第二に、情報技術やグローバル化が代表するような変化の時代を迎えるなかで、長期的な社員の能力開発などといった悠長なことは言えなくなってきたという認識であろう。Java、PHP、XMLなど新しいコンピュータ言語が次々と登場していることに象徴されるように、現在使われている技術や知識は、数年後には無用になっているおそれがある。加速化する技術革新はこれまで従業員が長期間かけて習得してきた知識や能力を一夜にして陳腐化してしまうことになる。

このような変化の時代には、能力主義は著しく不合理なこととなる。なぜなら、能力主義の強さの一つは、能力に基づいて処遇するという一方で、従業員に長期的な能力開発を促し、その結果として高い貢献を彼らから引き出すことにあったからだ。変化の時代においては、現在従業員が開発している能力が引き続き将来も必要であるかどうかは非常に不確定であり、貢献と賃金の長期的なバランス・シートを設定することが難しくなる。むしろ、変化の激しい時代の中では、企業が必要とする能力・人材を外部労働市場からジャスト・イン・タイムで調達し、不要となれば市場に排出するようなメカニズムを作ることが望ましいということになる。このため処遇も、現時点での職務・役割の価値に基礎を置きながら、その時その時で「発揮された能力」(=成果)で調整し、短期で均衡をとるほうがよいということになる。長期の能力開発を柱とした処遇から、短期の発揮能力を柱とした処遇への転換を時代は要請しているという主張である。

成果主義への転換が主張されたロジックの三番目としては、働き方の問い直しという視点であろう。従来より能力主義は会社人間を生み出しているという批判がある。能力主義が従業員に要請する「能力」という概念が、狭い意味での「職務遂行能力」ととどまっていないからである。確かに職能資格制度においては建前上は「職務遂行能力」が賃金の決定基準となっている。制度においては

各職能資格等級ごとに期待される職務遂行能力が定義されているが、しかし多くの企業ではこの定義は非常に抽象的かつ包括的なものにとどまっており、個々人の賃金の具体的額にまで遡及できるレベルにはない。

個々人の賃金の具体額の決定がなされるのは人事考課である。人事考課においては、狭義の「職務遂行能力」に留まることなく、様々な考課項目が設定されている。したがって、能力主義が要請する「職務遂行能力」とはこの考課項目総体から構成されていると見るべきであろうし、またそれらを分析することで企業の求める社員像が明らかになる。そこで能力主義管理の下での人事考課の考課項目の特徴について簡単におさらいしておこう。まず、能力主義における人事考課は、発揮された能力を評価する業績考課、保有能力を評価する能力考課、そして能力を発揮する意志・意欲を評価する情意考課という三要素から構成されてきた。

そして能力主義の特徴は、能力考課と情意考課を少からず重視しているということにある。ジョブ・レリバントな(=職務に関連する)要素のみならず、従業員の潜在的な能力や、人格、態度をも対象とした評価を行ない、それらを処遇につなげるのである。無論、これにはポジとネガ部分がある。ポジの部分とは、仕事の結果だけではなく、“がんばり”や“働きぶり”が評価されることによって、労働者に勤勉の意欲を植え付け、モラルを高く維持することであろう。

仕事の結果というものは、本人の努力や能力に加えて、外的状況や運にも左右されるものである。だから、結果のみに重きを置いた評価は、結果へと至る努力や過程を蔑ろにする危険がある。逆に、結果についての評価は限定的とし、保有能力や情意を評価するということは、社員の仕事への取り組み姿勢を重視するということの意味し、プロセス志向の考課となる。努力や能力の向上に報いることは、従業員の成長欲求に訴えかけるものであり、能力向上へと動機付けられることになる。また多くの従業員が能力向上に励み、高い能力を有するようになることで、中長期的には高い成果に帰結する確率が高まり、会社に対する貢献もそれだけ期待できる。能力主義はこのような好循環を形成してきたのである。

他方、ネガの側面は、仕事に限定されることの

ない評価の目差しが及ぼす影響である。人事考課が無限的な性格を持てば持つほど、被考課者の企業への全人格的没入という事態を生み出すことになる。残業や休日出勤を厭わない態度、アフターファイブの上司や同僚との付き合い、自己啓発における積極性、配転や転勤命令の甘受等々がサラリーマンには求められる。熊沢誠甲南大学教授が「生活態度としての能力」と喝破したように、能力主義は全生活を仕事へと没入できるような心構えを要請し、個人生活を企業活動の下に従属させる会社人間を生み出すことになったのである。

また、この論理的延長線上に会社人間たらざる従業員に対する容赦のない排除と差別がなされてきた。信条・信念から会社人間になることを拒否する左派の組合活動家と、既存の性別役割分業下で家事・育児等の家族責任に拘束されて会社人間とはなることのできない女性たちである。「性と信条の差別」（遠藤公嗣明治大学教授）は、コース別人事のような制度的な排除と、非公開の人事考課を用いた賃金、昇進・昇格における大きな格差付けから構成されていたのである。

成果主義は、能力主義の圧力に晒されてきたサラリーマンの苦悩や、差別・排除されたマイノリティーの怨念にも後押しされていたと見ることができる。ジョブ・レリバンタな要素のみを評価する成果主義によって、企業生活への全人格的投企を要請する能力主義管理に風穴が開くことになる。能力考課や情意考課の要素がなくなることにより、それなりの自由さを働き方にもたらしてくれるものと期待できたからである。結果さえだせば平等に処遇される成果主義とは、自己責任で本人が労働時間を決定する裁量労働制と同じように、プラスのイメージで主張されてきたのである。

## 成果主義の功罪

以上、能力主義から成果主義への転換を唱えるロジックを三点ほどに整理し、紹介してみた。成果主義の主張とは言えども様々なベクトルを含んでいるものであり、前記二者が管理の厳格化を要求するものに対して、三点目のロジックは会社人間の生活スタイルからの脱出という契機を期待したものであった。では、このように多様な方向性を包含した成果主義は実際にはどのように実施され、また働く人たちはそれをどのように受けとめ

ているであろうか。

確かに、能力主義の圧力が減じたことのメリットを感じている労働者が少ないながらも出てきていることは否めない。筆者はこの数年、30代のサラリーマンへの聞き取り調査をゼミの学生たちと実施してきた。その報告を聞いている中で、「おやっ」と思う事例にあたることもある。例えば、外資系企業に買収された大手企業の事例である。外資に買収されることによって、旧来的な能力主義とは異なる組織風土が確立しはじめていた。かつての男性中心主義が一変され、女性を積極的に登用した事業運営が進められている。社内保育園の設置など、育児と仕事を両立する積極的支援が試みられ、性別職務分離を克服しようとしている。また職務と成果を柱とした賃金制度に変わり、性の壁を越えた高い水準の賃金を手にしていた。こうした環境の中で、彼女たちは確かに仕事に「やりがい」を感じはじめていたのである。

前述の『NHK国民生活時間調査』の調査結果にも、企業社会特有の濃密な関係性が弱まっていることを示唆する数字がある。それは顧客の接待や上司・同僚とのコミュニケーションなどの「仕事のつきあい」を行っている人の比率とその時間が減っていることである。平日に「仕事のつきあい」を行った男性「勤め人」の行為者比率は95年の13.6%から00年の11.6%へと2ポイント減少したうえに、その行為者の平均時間は2時間23分から1時間52分へと30分も減少しているのである。これは仕事以外での関わりも必要であった職場の風土がより淡泊になり、全面的な会社生活へのコミットメントを要求してきた能力主義的な圧力が弱まっている影響なのかもしれない。

しかし、大多数の働き方は、会社人間的な働き方から解放されたというイメージとはかけ離れたところにある。NHKの調査においても「仕事のつきあい」は減っていたが、先述したように「仕事」自体の時間は20分以上増加しているのである。「会社への忠誠心」や「生活態度としての能力」が露骨に求められることはなくなったとしても、仕事の量は減らないままに人員が削減され、長時間に及ぶ残業が復活しているのである。つきあいの煩わしさはなくなったが仕事はさらに忙しくなった、あるいは仕事が忙しすぎてつきあいなんてしている余裕がないというのが、現在のサラリー

マン像であろう。

ゼミ調査の事例の中にも、毎日朝から深夜10時～12時に及ぶ長時間労働が常態化している事例がいくつも報告されている。成果主義の導入は賃金格差を拡大させ、働かせ方のロジックがよりシビアに変わったただけだと経営側の意図を見透した声も聞こえてくるのである。また総論として成果主義は良しとしながらも、実際に減給を経験し、その減給理由には納得がいかないという不満を口にした者もいる。考課によって大きな格差がつかれば、上司はその考課表を本人に開示し、今後何を正すべきか部下とのコミュニケーションをとるべきであろうが、しかしそれがきちんとなされている企業はまだ少ない。成果主義には、総額人件費削減手段としての側面が強く出て、評価をめぐる公平性や納得性の点で不満や不安が溜ってきているのである。

最後にもう一点、最近の成果主義に対する評価について述べておかなければならないことがある。それは、結果のみを強調することによる副作用である。今年9月に大規模な火災事故を起した大手タイヤメーカーB社T工場では、実は昨年、社員による欠陥タイヤの不法投棄事件が発覚していた。従業員が製造工程で出た欠陥タイヤを自宅や近隣の田畑に不法投棄していたのである。「ミスでスクラップを出せば査定に響くので持ち帰った」(日本経済新聞夕刊02年9月13日)というのがその理由だったと報道されている。奇くも同時期に「きしむ成果主義」を特集した『週刊ダイヤモンド』(02年9月14日号)では、この事件を見越していたかのように「信賞必罰の行きすぎで社員の大半がモラルダウン」としてB社の成果主義の見直しを取り上げていた。ただ問題はより深刻で、モラル・ダウンに留まることなく、モラル・ハザードまで引き起していたのである。

不良品が出たら、同じ間違いが二度と起こらないように原因を追及し、改善や工夫を行なうのが日本的品質管理の特徴であり、また強さなのだと言われてきた。二度と同じ誤ちを繰り返さないように職場で原因追及に努め、改善を施していくことで、不良品を減らし、品質改善・原価低減へとつなげていくという回路を形成していた。「なぜを5回繰り返せ」や「後工程はお客様」といった標語に表わされてきたのは、結果へと至るための

プロセスを重視する現場主義の姿勢であり、これは“Kaizen”として世界中の人々にも知られる言葉となっている。

B社の不法投棄事件は、成果主義によってこうした姿勢が現場から消えつつあるのではないかとの危惧を抱かせる出来事であった。不良品の発見から日常業務の点検・改善へと向かう回路が断ち切れ、目先の数字をよく見せるためにミスを隠蔽し、不法行為さえ厭わないという態度を生みだしていたのである。成果と処遇をリンクさせ、しかも短期的な結果を強調してきた成果主義の副作用とでも言うべき結果であろう。評価に及ぶ成果だけが重要で、それが大きく賃金にはねかえってくるということになると、目先の結果をどうにかすることに腐心せざるをえない。それに至るプロセスや成果とはみなされていない様々の業務はどうしても疎かになってしまう。変化の時代を迎え長期的な能力開発に疑義が出されているもかかわらず、しかし現場で日々積み重ねられてきている経験、技能、知識というものを軽視することになるならば、それは大きな厄害を引き起こすことにもつながりかねないのである。

熊沢教授は販売や営業の現場では行き過ぎたノルマ管理が労働者のモラル・ハザードや反社会的行動を引き起こしてきたことから、「労働者個人に量的な業績の達成を競わせてはならない業種や職務」があると警鐘を鳴らしてきたが、最近になって頻発する大事故や不祥事を反省するならば、それはけっして一握りの職に限られた問題ではあるまいということになるだろう。成果主義の行き過ぎを正し、結果に至るプロセスも適切に評価する方向で処遇システムを修正することが求められているのである。そのためには、まずは考課表の本人開示を絶対条件として、能力主義における情意考課的な恣意性を排除しながらも、しかしプロセス志向の評価システムへと針路を切り直すことが必要だと考える。

吉田 誠 (よしだ まこと)

1964年生まれ。横浜市立大学商学部助教授。著書に*Innovative Arbeitspolitik?* (共著、独Campus社、1998年)。本稿関連論文に「ゆらぎのなかの働き方」(所収 齋藤・石井編著『グローバル時代の企業と社会』ミネルヴァ書房2002年)、「昇給表のアシメトリー」(所収 玉水・矢澤編著『社会学のよろこび』、八千代出版、1999年)など。