

成果主義賃金制度におけるキャリア形成

The Formation of Career by Pay for Performance System

経営学研究科 博士前期課程

高島 成功

1. 目的

成果主義賃金制度を取り入れる企業が増加している。しかし、成果主義賃金制度においては成果に応じて賃金が決まるため、成果の評価に関して従業員の納得性を如何に高められるかということが大きな問題となる。従業員の納得が得られなければ、この制度の存続は難しくなる。

従業員の納得性を高める手段としては、「過程の公平性」を採り入れる必要があるとの見解がある。この見解では従業員の納得性を高める基本的に重要な前提条件が欠落している。その前提条件とは、従業員の適材適所の配置である。しかし、企業は従業員の適性を必ずしも十分に把握できないうえに、さらに従業員の意識も多様化しているために、適材適所の配置は企業主導の配置転換では難しい。そのために従業員の自己責任において自ら仕事を選択する従業員主導の配置転換制度の構築が必要である。それは同時に企業の経営目標達成に資する、つまり従業員の成果を最大にする制度でなければならない。

そこで、この小論では、実証分析により、現状の社内公募制・社内フリーエージェント (FA) 制等従業員主導の配置転換制度の特徴を把握する。次に、それを踏まえて従業員の納得性を高め、同時に企業経営にもプラスになる「従業員選択制」のモデルを構築する。

2. 従業員主導の配置政策とモデルの構築

筆者は従業員の納得性を高める手段として、適材適所の配置を第1義的に重視している。そのために、この小論では、最終的に「従業員選択制」のモデル構築を目指しているが、その方法は次のような手順となる。

- (1) 現在、企業等で実施中の社内公募制や社内FA制のデータを収集し(社内公募制48件、社内FA制17件、計65件)、これらを実証分析した。はじめに社内公

募制と社内FA制を4制度パターンに分類した。社内公募制も社内FA制もともに内部労働市場を対象としている。社内公募制は組織に求人があって、それに従業員が応募することによって成り立つ求人型の制度であり、社内FA制は従業員の希望する仕事への求職活動があって、それを組織が受入れることによって成り立つ求職型の制度である。4制度パターンは、これらを対象事業別に分類したものである。すなわち、社内公募制は、公募対象事業を限定しない「対象事業無限定型」、公募対象事業を新規事業や重点事業に限定する「新規重点事業型」、役職を公募する「役職公募型」の3つの制度パターンに分類できる。また、社内FA制は対象事業を限定しない型であるが、求職型であるため「社内FA型」という1つの制度パターンとみた。

(2) これを基に制度パターン別および内外資本企業別に企業特性を把握した。

企業特性を業種別に見ると、対象事業無限定型と役職公募型は製造業型であり、新規重点事業型と社内FA型は非製造業型になる。国内資本企業は製造業型、外国資本企業は非製造業型になる。内外資本別に見ると、対象事業無限定型は外国企業型であり、新規重点事業型、役職公募型と社内FA型は国内企業型になる。企業規模別に見ると、対象事業無限定型と役職公募型は相対的に小規模企業型、新規重点事業型は中規模企業型、社内FA型は大規模企業型になる。また、内外資本別では、国内資本企業は大規模企業型、外国資本企業は小規模企業型となっている。

(3) 次に制度パターン別と内外資本企業別にそれらの内部構造の主要項目毎に特徴を把握した(図表1)。

制度導入の狙いでは、対象事業無限定型は人材育成支援、新規重点事業型は適材適所の配置、社内FA型は組織の活性化に特徴がある。また、内外資本別では、国内資本企業は組織の活性化、外国資本企業は適材適所の配置に特徴がある。

公募の発案・決定・選考主体については、制度運営の主導権が企業のどこにあるか見たものである。対象事業無限定型は募集部門中心であり、新規重点事業型は役員室等の関与が強い。社内FA型は受入部門中心となっている。内外資本別では、国内資本企業は人事部門や役員室等の関与が強く、外国資本企業は募集部門中心となっている。

対象従業員については、制約が少ないほど、従業員は制度を利用して異動しやすくなる。対象事業無限定型と社内FA型は資格・職階・過去の成績等の制約が付く場合が多いのに対して、新規重点事業型は全従業員を対象としており、制約を付けていない。内外資本別では、国内資本企業は資格・職階・過去の成績等の

制約が付く場合が多いのに対して、外国資本企業は全従業員を対象としている。

人事異動における位置付けについては、社内公募制や社内FA制が人事異動の中心手段ないし1つの柱、つまり主要な手段の1つになっていれば、従業員は主体的に異動しやすいと考えられる。対象事業無限定型は人事異動の1つの柱となっているが、新規重点事業型や社内FA型は企業主導人事異動の補完手段となっている。内外資本別では、国内資本企業は補完手段であるが、外国資本企業は中心手段となっている。

（4）実証分析を踏まえて、各々の制度パターンや内外資本企業を、次の4つの観点についてランク付けをした（図表2）。4つの観点には、募集（受入）部門の活動しやすさという点から、「実施の自由度」と「従業員選別の自由度」の2つを、また、従業員の仕事の選択や異動のしやすさという点から「仕事選択の自由度」と「異動の自由度」の2つを選択した。これらのランク付けについては、「実施の自由度」は公募発案・決定について募集部門の比率が高いほど、あるいは年間実施回数が多いほど自由度が高いと見る。「従業員選別の自由度」は選考主体について募集部門ないし受け入れ部門の比率が高いほど自由度が高いと見る。「仕事選択の自由度」は対象従業員についての制約が小さいほど自由度が高いと見る。「異動の自由度」は人事異動の位置付けのうち中心手段ないし1つの柱の比率が高いほど自由度が高いと見る。

その結果、制度パターン別ランクを自由度の高い順に見ると、「実施の自由度」は対象事業無限定型、新規重点事業型、社内FA型、役職公募型の順になり、「従業員選別の自由度」では、社内FA型、新規重点事業型、対象事業無限定型、役職公募型の順になる。「仕事選択の自由度」では、新規重点事業型、対象事業無限定型、社内FA型の順であり、「異動の自由度」では、対象事業無限定型、新規重点事業型、社内FA型の順になる。内外資本企業別に見ると、4つの自由度全てにおいて外国資本企業が国内資本企業よりも高くなっている。

（5）以上の結果を踏まえて、自由度の最も高い要素を組み合わせた従業員主導型の配置転換モデルである「従業員選択性モデル」を構築する（図表3）。このモデルでは、従業員は仕事を選択し、募集（受入）部門は応募（FA申請）した従業員を選別する。内部労働市場で人材を調達できない組織は外部労働市場から調達する（図表4）。このモデルは対象事業無限定型、社内FA型の自由度を高めた姿になっており、外国資本企業には類似した例が見られる。

しかし、このモデルを実施した場合、人材の偏在問題、企業縮小局面での実施の難しさ、運営コスト問題等様々な問題の発生が予想される。

（6）こうした問題の発生を極力少なくして、従業員の納得性を高め、同時に企

業経営にもプラスになる「修正従業員選択性モデル」を構築する。この修正モデルは「従業員選択性モデル」をベースに、それを補完する仕組みとして、企業は「配置転換権」をもち、従業員はそれに対する「制限付き拒否権」を持つシステムである。内部労働市場で人材を調達できない組織は外部労働市場から調達する（図表5）。人事部門は、社内公募制や社内FA制によっても、また、外部労働市場からも希望する人材を調達できない部門の要請を受けて、配置転換を実施する。これに対して従業員は拒否権を持つが、その行使は中堅期と高齢期に各1回とする。

3. 結 果

従業員が自ら働く場を選択できると、適材適所の配置に近づき、従業員の「納得性」は自ずと高まると同時に、従業員に自己責任の意識をより強く持たせることができると考えられる。そうなれば、従業員の成果はより大きなものになると期待できる。

一方、従業員主導型の配置転換制度になると、内部労働市場は、従来の企業主導の配置転換を「非市場」型とすれば、「市場」型に転換することを意味する。この転換は従業員の働き方、企業の各部門のあり方を大きく変えることになる。従業員と企業が取引すると同時に、従業員相互は仕事・ポストを巡って競い合い、さらに、企業の組織相互も優秀な人材を誘引できるような組織作りを競い合うようになる。

4. 課 題

第1に、調査で使用したデータは様々な専門誌、業界誌、新聞等から収集したが、制度の運用状況や企業経営・従業員への影響を把握するには、報道誌紙からデータを収集するのは勿論、当該企業への直接アンケート調査、企業の人事担当者、従業員への面接調査等が必要不可欠であると考ええる。

第2に、外国企業では、以前から配置転換と昇進制度を含んだジョブ・ポスティング制度（社内公募制）を実施してきた。この小論では、ジョブ・ポスティング制度について論述していない。今後、わが国の社内公募制の参考とすべく、外国企業のジョブ・ポスティングの制度内容・運営の実態・問題点等の研究が課題となる。

第3に、この小論では、「従業員選択性」の中核として社内公募制、社内FA制を採り上げて論述してきた。社内公募制、社内FA制以外に優れた人事制度があるかどうか、あればどのような制度になるか今後の研究課題となる。

以 上

（図表 1） 実証分析に基づく制度パターンの特徴

	全 体	制度パターン別			内外資本別	
		対象事業 無限定型	新規重点 事業型	社内 FA 型	国内資本	外国資本
制度導入の狙い	適材、組織＞意欲、育成＞流動	人材育成支援	適材適所の配置	組織の活性化	組織の活性化	適材適所の配置
公募の発案部門	募集部門	募集部門	役員室等	—	人事部門、役員室等	募集部門
公募の決定部門	募集部門＞人事部門＞役員室等	募集部門	役員室等	—	役員室等	募集部門、人事部門
実施回数	随時＞年 1 回＞年 2 回	随時	随時	年 1 回	年 1 回	随時
対象従業員	全従業員＞資格・役職制限＞成績その他制限	資格・職階、成績その他制限付き	全従業員	資格・職階、成績その他制限付き	資格・職階、成績その他制限付き	全従業員
上司の許可	不要＞必要＞上司に報告	不要	不要	必要	必要	不要
選考主体	募集（受入）部門＞募集（受入）・人事部門共同＞人事部門	募集・人事部門共同	人事部門、役員室等	受入部門	募集・人事部門共同、役員室等	募集部門
人事異動における位置付け	補完手段＞1つの柱＞中心手段	1つの柱、中心手段	補完手段	補完手段	補完手段	中心手段、1つの柱

（注）1. 「制度導入の狙い」欄の全体：適材＝適材適所の配置、組織＝組織の活性化、意欲＝個人意欲の活用、育成＝人材育成支援、流動＝人材の流動化
 2. 役職公募型はサンプル数が少ないため省略した。

（資料） 筆者収集資料より作成

(図表2) 「従業員選択制」の分類と自由度

<制度パターン別>

		募集・受入部門		従業員	
		実施の自由度	選別の自由度	選択の自由度	異動の自由度
社内公募制	対象事業無限定型	A	C	B	A
	新規重点事業型	B	B	A	B
	役職公募型	D	D		
社内FA制	社内FA制	C	A	C	C

<内外資本別>

		募集・受入部門		従業員	
		実施の自由度	選別の自由度	選択の自由度	異動の自由度
社内公募制	国内資本企業型	B	B	B	B
	外国資本企業	A	A	A	A

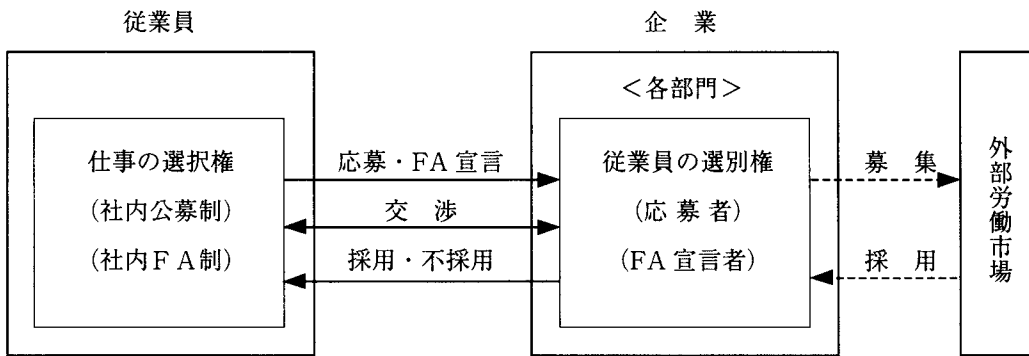
- (注) 1. 役職公募制はサンプルが少ないため、「選択の自由度」、「異動の自由度」欄の記入は不可。募集部門には社内FA制の受入部門を含む。外国資本企業には役職公募型、社内FA型はない。
2. 「実施の自由度」：公募実施発案・決定について募集部門の比率が大きいほど、あるいは年間実施回数が多いほど自由度が高い。
3. 「選別の自由度」：選考主体について募集部門ないし受入部門の比率が高いほど自由度が高い。
4. 「選択の自由度」：応募・FA宣言の自由度。対象従業員について「資格・職階・成績制限等」の構成比が小さいほど自由度が大きい。
5. 「異動の自由度」：応募・FA宣言をして希望部門に採用される可能性。「人事異動の位置付け」のうち「中心手段」、「1つの柱」の構成比が大きいほど採用される可能性が大きい。
6. 「自由度」：A>B>C>D

(資料) 筆者収集資料より作成

（図表 3）「従業員選択制モデル」の前提条件

- 人事制度の内容：配置転換制度
- 対象事業：限定なし
- 公募の発案・決定：募集部門（社内公募制のみ）
- 公募の申込先・FAの申請先：募集（受入）部門
- 実施回数：随時
- 対象従業員：入社後の教育期間を終了した全従業員（総合職）と非管理職（勤務地限定社員の間職）
- 上司の許可：不要
- 従業員の選考：募集部門
- 人事異動における位置付け：中心手段

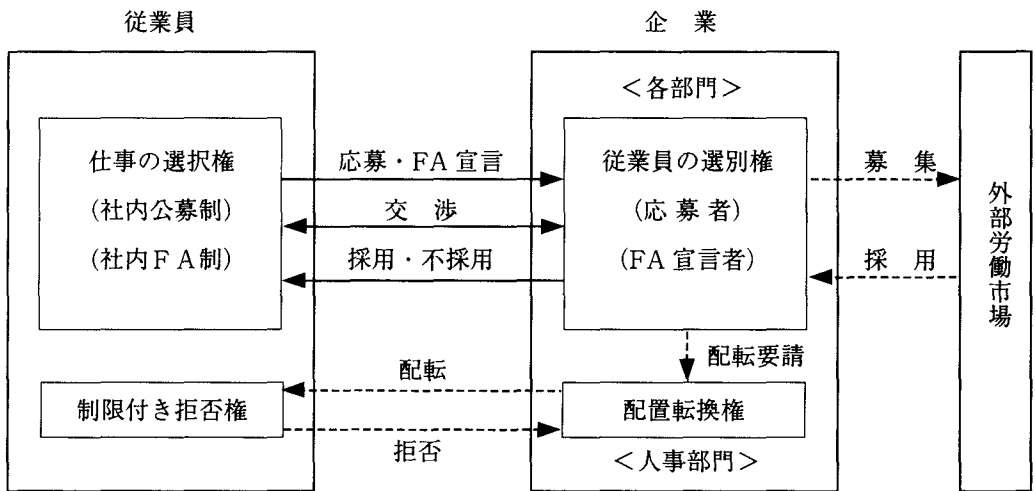
（図表 4）「従業員選択制モデル」



（注）———▶ 太い実線は異動の中心的な仕組み。

-----▶ 点線は異動の補完的な仕組み。

(図表 5) 「修正従業員選択制モデル」の概要



(注) —————▶ 太い実線は異動の中心的な仕組み。

-----▶ 点線は異動の補完的な仕組み。