

# 日本における成果主義制度導入状況の経時的変化

## —年功制の縮小と年俸制の拡大（1991～2016）—

荻原 祐二（京都大学 大学院教育学研究科, ogihara.yuji.3w@kyoto-u.ac.jp）

### Temporal changes in pay-for-performance systems in Japan:

A decrease in seniority systems and an increase in annual salary systems (1991-2016)

Yuji Ogihara (Graduate School of Education, Kyoto University, Japan)

#### 要約

本稿では、近年の日本における成果主義制度導入状況の経時的変化を分析した。個人の短期的で顕在的な成果・業績に基づいて評価・処遇を行う成果主義制度が、1990年代から日本において導入されてきた。しかし、成果主義制度導入の近年の状況と、その変化の境界条件・調整要因（職層や企業規模）、そして成果主義制度を構成する制度間の経時的変化の違いは十分に明らかでなかった。日本における企業活動の歴史と現状を客観的に把握し、経営・経済制度と相互に影響を与え合っている人々の心理・行動の変化を理解するためにも、これら3点を含めて成果主義制度導入状況の経時的な変化を明らかにする必要がある。そこで本稿では、日本生産性本部と厚生労働省が、1991年から2016年まで継続して実施している2つの大規模な調査を用いて分析を行った。その結果、2つの調査で一貫して、1996年から2016年にかけて、年齢や勤続年数に基づいて評価・処遇を行う年功制を導入している企業の割合は低下していた。さらに、1991年から2014年にかけて、労働者の短期的な業績に応じて賃金を年単位で設定する年俸制を導入している企業の割合及び適用労働者の割合は増加していた。年功制の低下と年俸制の増加は、職層と企業規模に関わらず、広範囲の企業及び労働者において見られた。よって、ここ約30年で成果主義制度は、様々な企業の多様な労働者を対象にして、より広範に導入されるようになってきていることが明らかとなった。一方で、企業規模が大きいほど、年功制の導入率の低下が大きく、年俸制の導入率の増加が大きかった。また、管理職において年俸制の導入率の増加が大きかった。さらに、年功制の導入率は1990年代から2010年代まで直線的に減少し続けている一方で、年俸制の導入率は1990年代から2005年頃までは増加し続けているが、2005年頃以降は単調な増加傾向を示していなかった。

#### キーワード

成果主義制度, 年功制, 年俸制, 経時的変化, 日本

#### 1. 問題

成果主義制度は、従業員の年齢や勤続年数などの年功的な要素や、従業員の技能・知識といった能力的な要素ではなく、比較的短期間の顕在的な成果・業績を重視する制度として、1990年代より、日本において導入が進んできたとされる。しかし、この成果主義制度導入状況の経時的変化について、近年の変化とその境界条件・調整要因（職層や企業規模）、そして成果主義を構成する制度間の経時的変化の違いまで含めた検討は十分に行われていない。そこで本稿では、日本における成果主義制度導入状況の経時的変化について、近年の変化とその境界条件・調整要因及び制度間の経時的変化の違いを含めて検討する。

まず、成果主義制度の定義と概要について整理した後、成果主義制度導入状況の経時的変化を扱う意義について述べる。その後、成果主義制度導入状況の経時的変化を扱った先行研究の問題点について整理し、本研究について説明する。

##### 1.1 成果主義制度

成果主義は、「従業員の顕在的な成果（パフォーマンス）や結果（アウトプット）に基づいて評価や処遇を行なう」（岡本, 2003, p.265）や、「個人の短期的業績をベースに評価・処遇する人事システム」（開本, 2005, p.64）、「比較的短期間の仕事の成果を評価・処遇に反映させるような人事制度」（立道,

2009, p.228）等として定義される。これらの定義に共通する最大公約数的な定義は、以下の3つの要素によって構成される（奥西, 2001, p.6）: ①「賃金決定要因として、成果を左右する諸変数（技能、知識、努力など）よりも、結果としての成果をより重視する」、②「長期的な成果よりも短期的な成果を重視する」、③「実際の賃金により大きな格差をつける」。成果主義制度は、様々な形で企業に導入されているが、その中心的な制度として本稿では、年功制の廃止・縮小と年俸制の導入・拡大に焦点を当てる。

年功制は、「年齢や勤続年数を主たる要素として職位や資格、処遇等を決定していくこと」（岡本, 2003, p.263）や「年齢や勤続年数を基準として昇進や昇給を行う制度」（小林, 1992, p.71）、「年齢や勤続年数とともに賃金が増え、職位が上がっていく制度」（金森他, 2013, p.994）等として定義される。成果主義制度は、これまでの賃金・評価制度を縮小・廃止し、脱年功主義化を図ることによって行われている（例えば、宮本, 2009; 立道・守島, 2006）。例えば近年では、日本の製造業を代表し、業績が悪化している訳でもなかった日立製作所が、管理職における年功制を2014年10月より全面的に廃止し、話題となった（日立製作所, 2014; 中島, 2014）。

年俸制は、「労働に対する報酬を年単位の総額で設定する賃金形態」（金森他, 2013, p.994）や、「労働者に対する賃金の全部または相当部分を当該労働者の業績等に関する目標の達成度を評価して年単位に設定する制度」（菅野, 1994, p.74）、「基本的には業績給を念頭においた、従業員に支給する賃金の基本となる部分を一年分まとめて提示する賃金制

度」(社会経済生産性本部生産性研究所, 1996, p.3) 等と定義される。毎年マスメディアで話題となる、前年の個人成績が如実に反映される、プロ野球選手の年俵を考えるとイメージがしやすい。これまでの年俵制は、プロ野球選手や有期契約の外国人技術者といった日本の長期雇用制度の対象とならない、特別な雇用形態下での特殊な賃金制度であった。しかし、近年大企業を中心に導入が進められている年俵制は、長期雇用制度下の正社員を対象とした、新たな賃金制度として増加しているものである(例えば、金森他, 2013; 菅野, 1994)。賃金を決定する際に、対象者の成果・業績が評価基準となるため、業績重視の制度とされ(例えば、林・高橋, 2002; 池添, 2015; 金森他, 2013; 社会経済生産性本部生産性研究所, 1996; 菅野, 1994)、賃金を個人の短期的な成果によって評価するという意味で、成果主義制度の典型的・中心的制度と考えられている(例えば、日本生産性本部, 2002; 立道・守島, 2006)。実際、成果主義の一環として、大企業を中心に、主に管理職を対象にして導入が進んでいることが指摘されている(例えば、日本生産性本部, 2002; 菅野, 1994)。

## 1.2 成果主義制度導入状況の経時的变化を検討する意義

日本において成果主義制度は、バブル経済崩壊後、1990年代から注目されるようになり、普及が進んできたとされる。1993年に国内大手電機メーカーである富士通によって先駆的に導入されたことによって注目を浴び、1995年には日本経営者団体連盟(日経連; 現日本経済団体連合会)によって、新しい時代の日本的経営を支える制度として推奨を受けた。1990年代後半からは、いわゆる成果主義ブーム(高橋, 2004)とも言われる現象が見られ、多くの企業で導入が進んだ。しかし2004年頃より、成果主義制度に対する批判が顕在的に行われるようになり(例えば、城, 2004; 高橋, 2004)、以降制度の修正・改善が行われてきた。

このような背景を持つ成果主義制度の導入状況に関する経時的变化を、定量的・実証的に把握することが重要である。いつ頃から、どういった企業において、そしてどの程度多くの企業で成果主義制度を導入しているのかを明らかにすることは、日本における経営・企業活動の歴史と現状を客観的に把握するという意味で、特に経営学・経済学分野において、一次的な資料として価値がある。実態が、マスメディアによる言及や、人々の認識と乖離している可能性もあるため、成果主義制度の導入状況が経時的にどのように変化しているかを実証的に分析・検討する必要がある。

さらに、こうした経営・経済制度の経時的变化を明らかにすることは、人々の心理・行動傾向の経時的变化を分析・考察する際にも重要である。人々は、自身を取り囲む社会環境に大きな影響を受ける。経営・経済制度もそのひとつであり、どういった制度を導入するかによって、人々の心理・行動も変わってくる。そして、制度に影響を受けた人々が翻って制度を構成・修正・維持することによって、影響を与えるようになる。つまり、人々の心理・行動と経営・経済制度は相互に影響を与え合っている。よって、人々の心理・行動とその経時的变化を理解するためには、その人々を取り囲む社会環境の変化を定量的・実証的に把握する必要がある。例え

ば、近年の日本社会・文化は、個人主義(「自己を集団から独立した存在とみなし、緩やかに結びついた個人によって構成される社会のパターン」; Triandis, 1995, p.2) 化が進んでいることが指摘されている(レビューとして、Ogihara, 2017a; Ogihara, in press)。実際、家族構造はより個人を基盤としたものとなり(例えば、離婚率の増加や単独世帯の増加、世帯サイズの減少等; Ogihara, 2017c)、子どもやペットの犬に個性的な名前を与えるようになり(荻原, 2015; Ogihara, 2016; Ogihara et al., 2015a; 2015b)、新聞において個人主義的な価値観・行動を意味する単語(例えば、「個人」や「個性」、「選択」)がより多く用いられるようになっている(Ogihara, 2017b)。こうした心理・行動傾向の変化は、様々な要因によって影響を受けていると考えられるが、成果主義制度の導入・拡大もそのひとつである可能性がある。成果主義制度は、既に述べた通り、個人の所属する部署・チームや企業全体というよりも、個人の短期的な成果・業績によって給与・待遇が変わる制度であるため、個人主義の考えに一致する制度と言える。従来の集団的な労働条件決定システムから、個人的・個別的な労働条件決定システムに質的に変化しつつあり、労働者は、企業組織という集団の一部でありながら、個人として働く存在として従来にない大きな緊張の下に置かれている(立道・守島, 2006)。こうした成果主義制度を導入している企業に所属することによって、個人主義的心理・行動が求められ、それらが養われている(翻って成果主義制度の導入や拡大が一層進む)可能性がある。よって、成果主義制度の経時的变化を明らかにすることは、心理学の観点からも重要であると言える。

## 1.3 成果主義制度導入状況の経時的变化

ある一時点において、成果主義制度が広く導入されていることが実証的なデータによって示されることは多い。例えば、日本能率協会が2004年11月・12月に、全国の企業(上場企業及び非上場企業)を対象に行った調査において、「成果主義的な人事制度を導入していますか」という問いに「はい」と回答した企業が180社の内81.7%であったことが報告されている(日本能率協会, 2005)。しかし、こうしたデータから、成果主義制度がある一時点で広く普及していることは理解できても、その経時的变化については十分に整理されているとは言い難い。

さらに、成果主義制度の導入状況の経時的变化について、以下の3点において十分に分析・検討されているものは少ない<sup>(1)</sup>。第1に、近年の変化まで含めて成果主義制度導入状況を経時的に分析していない。成果主義制度の是非や功罪が、1990年代後半以降2000年代中頃まで活発に議論された頃と比較すると、近年ではあまり議論されていない(守島, 2016)<sup>(2)</sup>。それゆえに、成果主義制度が近年ではどの程度導入されているのか不明である。成果主義制度導入のブームが過ぎ、急激な批判を受けた後は、成果主義制度の導入が進まず、その導入割合が低下している可能性もある。

第2に、制度の導入状況の推移における境界条件・調整要因について検討しているものは少ない。例えば、成果主義制度の導入は、管理職層や規模の大きい企業で積極的に進め

られていることが指摘されている（例えば、日本生産性本部、2002; 菅野, 1994）。しかし、管理職以外や規模の比較的小さい企業では導入が進んでおらず、日本企業全体における一部分のみで見られる変化かもしれない。よって、管理職以外の職層や規模の小さい企業でも同様の変化が見られるかについても分析し、成果主義制度導入の境界条件・調整要因について検討する必要がある。

第3に、成果主義制度を構成する制度間の経時的変化の様相の違いについて十分に検討されていない。成果主義制度は、様々な形で企業に導入されているが、例えば年功制という既存の制度を廃止・縮小していく動きと、年俸制という比較的新規な制度（例えば、金森他, 2013; 菅野, 1994）を導入・拡大していく動きには、違いが見られるかもしれない。年功制は、終身雇用制度と企業内労働組合と並んで日本に伝統的な雇用制度であり（例えば、清家, 2004; 岡本, 2003）、制度の実施方法や制度への理解の蓄積・歴史がある。一方で、年俸制は多くの企業にとっては十分な蓄積・歴史がある制度とは言い難いため、自社の個別の特徴（企業規模や労働形態、経営状態等）に応じて適切な制度設計と実施を新たに行う必要がある。また、その他の日本に伝統的な制度（例えば、終身雇用制度や定期昇給制度）との調整も必要となり、その適切な導入・拡大には困難さが伴うものと考えられる。よって、成果主義制度を構成する制度による経時的変化の違いについても検討する必要がある。

#### 1.4 本研究

そこで本稿では、年功制（の廃止・縮小）と年俸制（の導入・拡大）という2つの成果主義制度に焦点を当て、日本における成果主義制度の導入状況の経時的変化を定量的・実証的に検討する。その際、①導入状況の経時的変化を、近年の変化まで含めて分析し、②境界条件・調整要因となり得る職層（管

理職か管理職以外か）と企業規模によって、導入状況の経時的変化が異なるかについて分析を行い、③年功制の廃止・縮小と年俸制の導入・拡大の経時的変化の様相に違いが見られるか検討を行う。

## 2. 方法

### 2.1 年功制の導入状況

日本生産性本部<sup>(3)</sup>と厚生労働省が、1990年代より近年まで継続的に実施している2つの大規模な調査を用いて分析を行った。日本生産性本部は、日本的人事制度の現状と課題を探るため、1999年から2008年までは「日本型人事制度の変容に関する調査」として、2009年から2016年までは「日本の雇用・人事の変容に関する調査」として、全上場企業の人事労務担当者を対象に、調査を行っている。本調査では、職層ごと（管理職・管理職以外）に、年齢・勤続給（「年齢や勤続年数を反映している賃金」）を導入している企業の割合が公開されている。本研究で用いた各回の調査の概要を表1にまとめた。

厚生労働省は、1997年から1999年までは「賃金労働時間制度等総合調査」、2001年以降は「就労条件総合調査」として<sup>(4)</sup>、「主要産業における企業の労働時間制度、定年制等及び賃金制度等について総合的に調査し、我が国の民間企業における就労条件の現状を明らかにすることを目的」（厚生労働省, 2015）として調査を実施している。日本全域における、常用労働者<sup>(5)</sup>が30人以上の民営法人から産業・企業規模別に一定の方法により抽出した法人を対象にしている。本調査では、職層（管理職・管理職以外）及び企業規模（30～99人、100～299人、300～999人、1000人以上）ごとに、年齢・勤続年数などが基本給の決定要素になっている企業の割合が公開されている<sup>(6-7)</sup>。本研究で用いた各回の調査の概要を表2にまとめた。

表1：本研究で用いた日本生産性本部による調査の概要

調査名	調査実施時期	発表時期	調査対象社数	有効回答社数	回収率 (%)	
日本型人事制度の変容に関する調査	第2回	1998年11月	1999年3月	2,368	376	15.9
	第3回	1999年11月	2000年3月	2,398	317	13.2
	第4回	2000年10月	2001年1月	2,568	301	11.7
	第5回	2001年10月～11月	2002年1月	2,547	339	13.3
	第6回	2002年10月～12月	2003年1月	2,547	303	11.9
	第7回	2003年11月～2004年1月	2004年3月	2,626	251	9.7
	第8回	2004年11月～12月	2005年3月	2,722	253	9.3
	第9回	2005年11月～2006年2月	2006年3月	2,752	254	9.2
	第10回	2006年11月～2007年1月	2007年3月	2,590	241	9.3
	第11回	2008年1月～2月	2008年6月	2,388	173	7.2
	日本の雇用・人事の変容に関する調査	第12回	2009年10月～11月	2010年1月	2,378	176
第13回		2012年10月～11月	2013年1月	2,142	154	7.2
第14回		2013年10月～12月	2014年3月	2,365	172	7.3
第15回		2016年7月～8月	2016年10月	2,177	133	6.0

注：数値は、日本生産性本部（1999-2016）に基づく。第7・9・10回調査は、年をまたいで行われているが、調査が該当年の年末近くに行われていることが多く、他の調査との重複を避けるためにも、調査開始年を実施時期として文中及び図中で用いた。

表2：本研究で用いた厚生労働省による調査の概要

調査名	調査実施時期	発表時期	調査対象社数	有効回答社数	有効回答率(%)	
賃金労働時間制度等総合調査	平成8年	1996年	1997年	5,300	5,046	95.2
	平成10年	1998年	1999年	5,319	4,890	91.9
	平成13年	2001年	2001年	5,326	4,799	90.1
	平成14年	2002年	2003年	約5,300	約4,224	79.7
	平成16年	2004年	2005年	約5,300	約4,161	78.5
就労条件総合調査	平成17年	2005年	2006年	約5,300	約4,378	82.6
	平成18年	2006年	2007年	5,341	4,416	82.7
	平成19年	2007年	2008年	5,343	4,178	78.2
	平成21年	2009年	2010年	6,147	4,321	70.3
	平成22年	2010年	2011年	6,143	4,406	71.7
	平成24年	2012年	2013年	6,128	4,355	71.1
	平成26年	2014年	2015年	6,140	4,271	69.6

注：数値は、厚生労働省（1997-2015）に基づく。平成8・13年の有効回答社数は、公表されている調査対象社数と有効回答率から算出した数値を掲載した。平成14・16・17年の調査対象社数は、他の年とは異なり、具体的な数値では公開されておらず、約5,300と記載されていた。平成14・16・17年の有効回答社数は、公表されている調査対象社数（約5,300）と有効回答率から算出した数値を掲載した。

## 2.2 年俸制の導入状況

年功制と同様に、日本生産性本部と厚生労働省が公開している2つの大規模な調査を用いて分析を行った。日本生産性本部による「日本型人事制度の変容に関する調査」では、職層ごと（管理職・管理職以外）に、年俸制を導入している企業の割合が公開されている。また、1998年から2003年には、管理職層における企業規模ごと（1000人以上、500人未満）の数値も公開されている（日本生産性本部，2004）。

厚生労働省による「賃金労働時間制度等総合調査」及び「就労条件総合調査」では企業規模（30～99人、100～299人、300～999人、1000人以上）ごとに、年俸制を導入している企業の割合が公開されている。さらに、年俸制が適用されている労働者の割合も公開されている。

## 2.3 分析手法

これらの各指標に対して、経時的変化を扱った先行研究に従い（Hamamura, 2012; Ogihara et al., 2015a）、以下の通り3つの分析を行った。第1に、各指標の数値をデータが得られた年ごとにプロットした図を作成し、各指標の経時的変化を検討し、直線的な関係以外の変化（例えばU字型）が見られるどうか確認した。

第2に、各指標の数値と年との相関係数（ピアソンの積率相関係数）を算出し、線型の関係がどの程度強く見られるのかを検討した。その際、それぞれの調査における各年の企業単位のサンプルサイズは十分に大きい（日本生産性本部による調査：133 ≤ N ≤ 376, 厚生労働省による調査：4,161 ≤ N ≤ 5,046）が、各調査における年単位のサンプルサイズは十分とは言えないため（日本生産性本部による調査：6 ≤ N ≤ 10, 厚生労働省による調査：5 ≤ N ≤ 11）、有意性検定は行わなかった。簡便な指標として、相関係数の絶対値が0.1より小さいものは、変化がなかったとみなした（Hamamura, 2012; Ogihara et al., 2015a）。

第3に、各指標が1年間でどの程度変化しているかを示す平均変化率(%)を算出した。相関係数が十分に大きくても、その変化の大きさそのものが僅かである場合は、変化があったとみなすべきでないこともある。各指標の数値を従属変数、年を独立変数とした単回帰分析を行い、その際の非標準化回帰係数を平均変化率として用いた。つまり、 $y$ （各指標の数値）=  $B$ （非標準化回帰係数）×（年）+  $c$ （切片）となる回帰式を算出し、このときの $B$ を検討した。簡便な指標として、平均変化率の絶対値が0.1より小さいものは、変化がなかったとみなした（Hamamura, 2012; Ogihara et al., 2015a）。

## 3. 結果

### 3.1 年功制の導入率の経時的変化

日本生産性本部による「日本型人事制度の変容に関する調査」及び「日本的雇用・人事の変容に関する調査」のデータを分析したところ、1999年から2016年まで年功制を導入している企業の割合は、管理職・非管理職どちらにおいてもほぼ

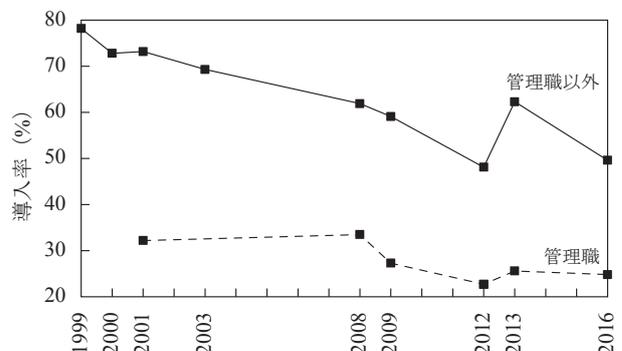


図1：年功制の導入率の経時的変化(職層別)  
注：数値は、日本生産性本部(2014, 2016)に基づく。

直線的に低下していた（図1；日本生産性本部，2014；2016）。年との相関係数と平均変化率を含めた結果のまとめを表3に示した。

さらに、厚生労働省による「賃金労働時間制度等総合調査」及び「就労条件総合調査」のデータを分析したところ、1996年から2012年まで年功制を導入している企業の割合は、管理職・

非管理職に共通して、ほぼ直線的に低下していた（図2；表3；厚生労働省，1997-2013）。さらに、年功制を導入している企業の割合は、管理職・非管理職のどちらにおいても、企業規模に関わらずほぼ直線的に低下していた（図3；表3）。この低下は、管理職・非管理職に共通して、企業規模が大きいほど低下の程度も大きくなっていった（表3）。

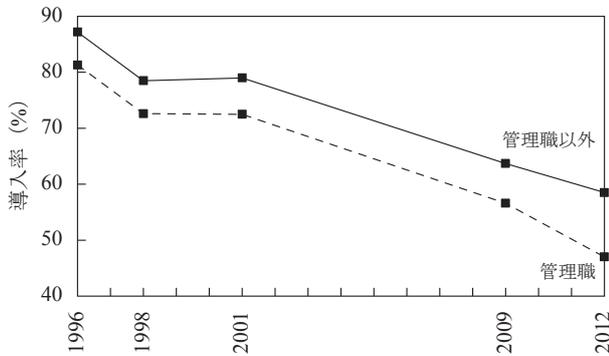


図2：年功制の導入率の経時的変化(職層別)  
注：数値は、厚生労働省(1997-2013)に基づく。

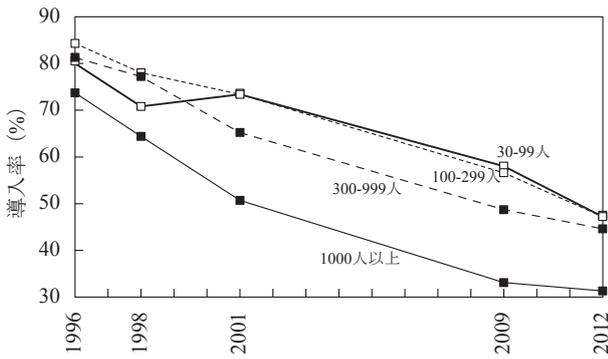
### 3.2 年俸制の導入率の経時的変化

日本生産性本部による「日本型人事制度の変容に関する調査」及び「日本的雇用・人事の変容に関する調査」のデータを分析したところ、1996年から2006年まで年俸制を導入している企業の割合は、管理職・非管理職どちらにおいてもほぼ直線的に増加していた（図4；表3；日本生産性本部，2013）。この増加は、管理職において顕著に見られた（表3）。また、1998年から2003年において、管理職におけるこの直線的な増加は、企業規模に関わらず見られた（図5；表3；日本生産性本部，2004）。

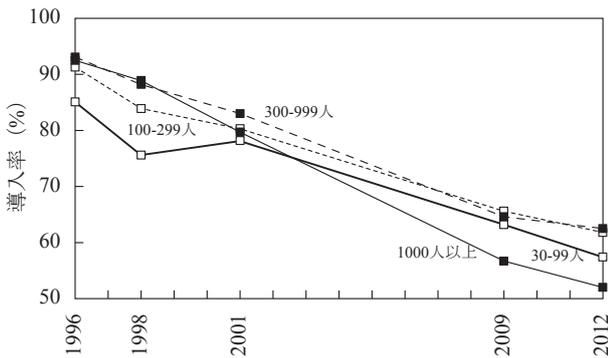
さらに、厚生労働省による「賃金労働時間制度等総合調査」及び「就労条件総合調査」のデータを分析したところ、1994年から2014年まで年俸制を導入している企業の割合はおおよ

表3：年功制と年俸制の導入率の経時的変化のまとめ

制度	調査主体	指標	職層	企業規模	時期	年との相関係数(r)	平均変化率(%)	結果	
年功制	日本生産性本部	導入企業割合	管理職	全体	2001～2016	-.77	-0.63	減少	
			管理職以外	全体	1999～2016	-.92	-1.55	減少	
				全体	1996～2012	-.98	-1.95	減少	
				1000人以上	1996～2012	-.97	-2.62	減少	
				管理職	300～999人	1996～2012	-.99	-2.34	減少
	厚生労働省	導入企業割合		100～299人	1996～2012	-1.00	-2.21	減少	
				30～99人	1996～2012	-.96	-1.82	減少	
				全体	1996～2012	-.98	-1.67	減少	
				1000人以上	1996～2012	-1.00	-2.65	減少	
				管理職以外	300～999人	1996～2012	-.99	-1.99	減少
年俸制	日本生産性本部	導入企業割合		100～299人	1996～2012	-.99	-1.78	減少	
				30～99人	1996～2012	-.97	-1.57	減少	
				全体	1996～2006	.93	3.30	増加	
				管理職	1000人以上	1998～2003	.90	5.00	増加
				500人未満	1998～2003	.91	4.68	増加	
	厚生労働省	導入企業割合		管理職以外	全体	1996～2006	.92	0.89	増加
				全体	1994～2014	.52	0.27	増加	
				1000人以上	1994～2014	.68	0.86	増加	
				全体	300～999人	1996～2014	.45	0.36	増加
				100～299人	1996～2014	.35	0.19	増加	
厚生労働省	適用労働者割合		全体	30～99人	1994～2014	.43	0.18	増加	
			全体	1991～2014	.87	0.16	増加		
			1000人以上	1996～2014	.82	0.18	増加		
			全体	300～999人	1996～2014	.62	0.15	増加	
			100～299人	1996～2014	.61	0.10	増加		
	30～99人	1996～2014	.77	0.10	増加				



(A)管理職における変化



(B)管理職以外における変化

図3：年功制の導入率の経時的変化(職層・企業規模別)

注：数値は、厚生労働省(1997-2013)に基づく。

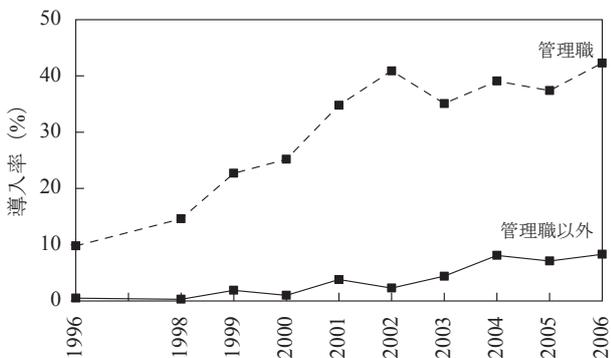


図4：年俸制の導入率の経時的変化(職層別)

注：数値は、日本生産性本部(2013)に基づく。管理職層以外への年俸制導入率は、2003年までは係長・主任クラスへの導入率、2004年以降は管理職層以外全体の数値。

そ直線的に増加していた(図6;表3;就労条件総合調査,1997-2015)。この増加は、企業規模に関わらず見られた(図7;表3)。この時、規模が大きい企業程、増加率が大きかった(表3)。1994年から2014年までの全体的な傾向を見ると、明確な増加が見られるが、単調に増加し続けている訳ではなかった。1994年から2006年までは増加を示し続けているが、それ以降は維持もしくは低下していた。

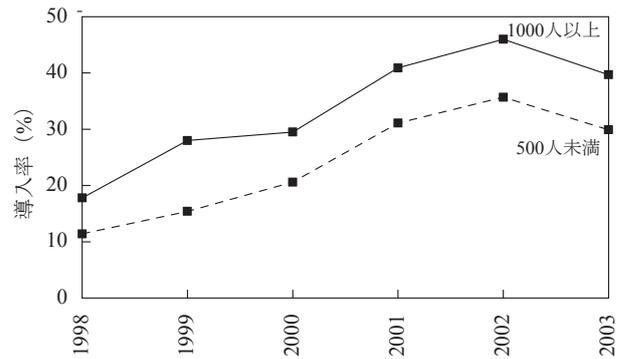


図5：管理職層における年俸制の導入率の経時的変化(企業規模別)

注：数値は、日本生産性本部(2004)に基づく。

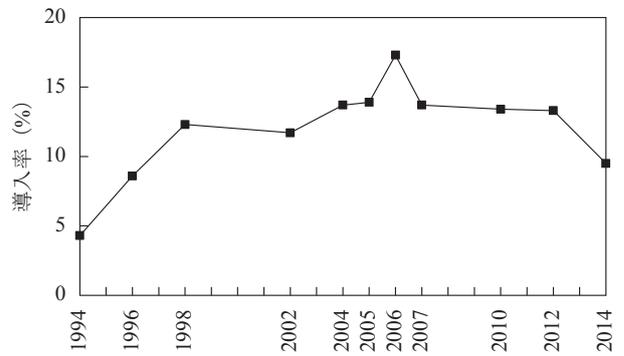


図6：年俸制の導入率の経時的変化

注：数値は、厚生労働省(1997-2015)に基づく。

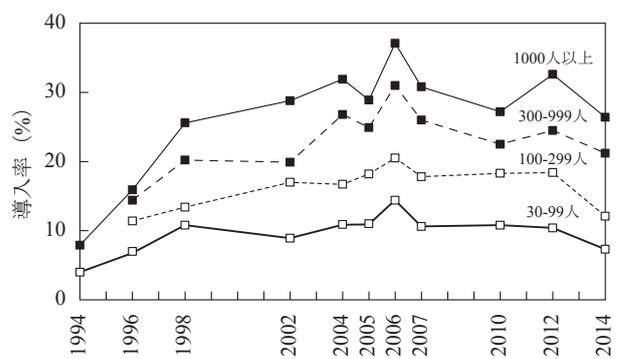


図7：年俸制の導入率の経時的変化(企業規模別)

注：数値は、厚生労働省(1997-2015)に基づく。

また、企業単位の導入率に加えて、年俸制が適用されている労働者の割合もほぼ直線的に増加していた(図8;表3)。労働者割合においても、導入企業割合と同様に、1990年代からの全体的な傾向では明確な増加が見られるが、2005年頃からは明確な増加は見られなかった。この全体的な増加も、企業規模に共通して見られた(図9;表3)。この時、規模が大きい企業程、増加率が大きかった(表3)。2002年頃まではどの規

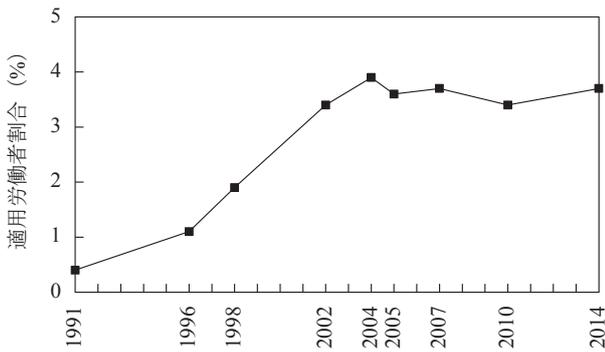


図8：年俸制の適用労働者割合の経時的変化  
注：数値は、厚生労働省(1997-2015)に基づく。

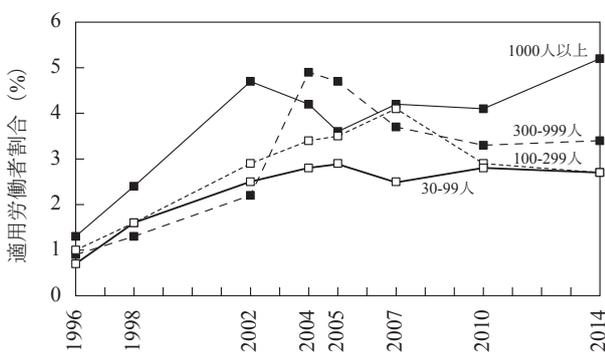


図9：年俸制の適用労働者割合の経時的変化(企業規模別)  
注：数値は、厚生労働省(1997-2015)に基づく。

模の企業でも明確な増加が見られるが、それ以降は企業の規模によって異なる傾向が見られた。2002年以降、1000人以上の企業と30人から99人の企業では、維持もしくは増加傾向が見られた。一方で、300人から999人の企業及び100人から299人の企業では、2004年及び2007年以降、低下もしくは維持の傾向が見られた。

#### 4. 考察

本稿では、近年の日本における成果主義制度導入状況の経時的変化について検討した。1990年代から、個人の短期的で顕在的な業績・成果に基づいて評価・処遇を行う成果主義制度が、日本において広く導入されてきた。しかし、成果主義制度導入状況の近年の状況と、その変化の境界条件・調整要因(職層や企業規模)、及び成果主義制度間の経時的変化の様相の違いは十分に明らかでなかった。そこで本稿では、日本生産性本部と厚生労働省が、1991年から2016年まで継続して実施している2つの大規模な調査を分析した。

その結果、2つの調査で一貫して、1996年から2016年にかけて、年齢や勤続年数に基づいて評価・処遇を行う年功制を導入している企業の割合は低下していた。さらに、1991年から2014年にかけて、労働者の短期的な業績に応じて賃金を年単位で設定する年俸制を導入している企業の割合及び適

用労働者の割合は概して増加していた。そしてこれらの変化は、管理職層や大企業といった一部の職層や企業のみで見られる訳ではなく、非管理職層や規模の相対的に小さい企業を含めた、幅広い労働者及び企業において見られた。これらの結果から、1990年代から2010年代までのおよそ30年間の間に、個人の短期的・顕在的な成果や業績を重視する成果主義制度が、日本においてより広く導入されていることが明らかとなった。企業活動の歴史と現状を客観的に把握するという経営学・経済学的な観点だけでなく、人々の心理・行動の変化を検討するという心理学的な観点からも重要な、実証的な知見を提供したと言える。

また、成果主義制度導入における境界条件・調整要因に関して、以下の点が明らかとなった。まず、企業規模が大きい程、年功制の低下率が大きく、年俸制の増加率が大きかった。つまり、規模が大きい企業程、成果主義制度の導入の速度が大きかったと言える。これは、大企業を中心に成果主義制度が導入されており、更なる導入が進んでいるとする報告(例えば、日本生産性本部, 2002; 菅野, 1994)と一致している。また、年俸制の増加率は、管理職において、非管理職よりも大きかった。この結果は、年俸制が成果主義の一環として、管理職を対象に導入する企業が多いとする指摘(例えば、日本生産性本部, 2002; 菅野, 1994)と一貫している。まずは管理職を対象に導入し、適宜修正・改善を行いながら、管理職以外にも徐々に広げていこうとする動きが反映されているものと考えられる。

さらに、成果主義制度は、年功制の廃止・縮小と年俸制の導入・拡大によって進められているが、この二つの経時的変化の様相には違いが見られた。1990年代から2010年代までの全体的な変化を見ると、年功制は縮小し、年俸制は拡大しており、成果主義制度の拡大という一貫した変化が見られた。しかし、年功制はほぼ直線的に縮小し続けているが、年俸制は直線的に拡大し続けている訳ではなく、異なる経時的変化が見られた。1990年代から2005年頃までは年俸制は増加し続けているが、2005年頃以降は、単調な増加傾向を示していなかった。既存の年功制の廃止・縮小は比較的容易であるが、多くの企業にとって十分な蓄積・歴史がある制度とは言い難い比較的新規な制度と言える年俸制(例えば、金森他, 2013; 菅野, 1994)を、自社の個別の特徴(企業規模や労働形態、経営状態等)に応じて適切に設計し、その他の日本に伝統的な制度(例えば、終身雇用制度や定期昇給制度)との調整を行いながら適切に実施することは、多くの困難さを伴っているようである。実際、2005年頃から日本における成果主義制度の問題点が顕在的に指摘・議論されるようになり(例えば、城, 2004; 守島, 2004; 高橋, 2004; 立道・守島, 2006)、2005年以降の変化は、こうした問題に対する企業の対応を示していると考えられる。例えば年俸制は、対象者の業績によって賃金が決定される制度であるが、その業績の納得できる評価を与えることの困難さが指摘されている。仕事の質の異なる人たちの評価が難しいことや、評価者間の評価基準が異なることなどが挙げられている(日本生産性本部, 2000)。その中で、成果主義制度を一度導入したものの、修正を迫られたり、制度を撤廃したりする企

業も見られた。

本研究では、本稿で定義した成果主義制度に該当する制度を分析対象とするため、年功制の廃止・縮小と年俸制の導入・拡大に焦点を当てたが、他の成果主義制度の経時的変化については検討していない(注6・7参照)。個人の短期的な業績・評価を対象とした業績評価制度(の拡大・導入)や、年齢・勤続年数による自動昇給に基づく定期昇給制度(の縮小・廃止)等の経時的変化も検討することが望まれる。また、既に述べた通り、成果主義制度は現在もなお修正・改善が進められている。よって、今後の成果主義制度の導入状況の変化についても検討し続けていく必要がある。

## 謝辞

本稿に対して貴重なコメントを下された楠見孝先生に感謝申し上げます。なお、本論文出版にあたり、京都大学こころの未来研究センター教員提案型連携プロジェクトの援助を受けた。

## 注

<sup>(1)</sup> 濱秋他(2011)では、男性で期限の定めのない労働者(常用労働者)のうち、学校卒業後から調査時点まで同じ企業で働き続けている労働者に支払われた賃金が年齢によってどのように異なっているかが、1989年から2008年の間に変化しているかを調査している。その結果、どの期間でも基本的に年齢が高いほど賃金も高いという関係が見いだされたが、その関連が、近年程小さくなっていることが明らかとなった(同様の分析及び結果として、清家, 2004)。この結果から、日本的雇用慣行の核をなす年功賃金という制度が衰退していると結論付けられている。

しかし、清家(2004)も自ら指摘する通り、ここで分析されているのは、「制度」の変化ではなく「実態」の変化であることに注意する必要がある。年功賃金制度を企業側がどの程度実施しているかではなく、結果として支払われる賃金の実態を分析している。よって、たとえ従業員の賃金が年齢や勤続年数とは無関係に決定されていても、従業員の能力や成果に応じて賃金を支払い、かつ従業員の能力や成果が年齢や勤続年数と共に上昇していれば、結果として賃金は年齢や勤続年数と共に上昇することになる(同様の指摘として、三谷, 2010)。よって、支払われている賃金額の年齢差という実態だけでなく、年齢・勤続年数によって給与を規定する制度そのものを、企業側がどの程度実施しているかの推移について直接検討することが望まれる。

同様に、濱秋他(2011)では、終身雇用の実態の変化についても検討を行っている。雇用者全体に占める終身雇用者(「学校卒業後すぐに企業に採用され、その後少なくとも調査時点まで同じ企業に勤め続けている労働者」と定義されている)の比率が、1989年から2008年の間にどのように変化したかを分析した。その結果、中高年層に大きな変化は見られないが、1990年代後半以降、大学卒の若年層においてこの比率が低下していることを示し、終身雇用制度の衰退と結論付けられている。この結果も、企業側が実

施しており、労働者の雇用を定年まで保障する終身雇用制度の衰退というよりも、様々な労働環境(例えば、終身雇用制度と補完的な関係にある年功制や、就業形態の在り方)の変化や、労働に対する価値観(例えば、ワークライフバランスの考え方)の変化と相互に影響しながら、結果として「学校卒業後すぐに企業に採用され、その後少なくとも調査時点まで同じ企業に勤め続けている労働者」の割合が低下している実態を示していると言える。たとえ企業側で終身雇用制度が導入されていても、年功制が衰退することで同じ企業に勤務し続けることによる給与の十分な増額が期待できないことや、転職者を受け入れやすい環境が整備されること、転職に対する価値観の変化などによって転職者が増えることで、結果として同じ企業で働き続ける労働者が減少している可能性もある。

<sup>(2)</sup> しかし近年、日本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、成果主義制度の是非や功罪について再度議論されることが増えてきた(守島, 2016)と述べられている。

<sup>(3)</sup> 2009年3月までの名称は、「社会経済生産性本部」であったが、本稿では混乱を避けるため、同団体の名称を現在の「日本生産性本部」として一貫して記す。

<sup>(4)</sup> この調査は平成12(2000)年度より、名称を「就労条件総合調査」に変更すると同時に、調査対象期日を12月末日現在から翌1月1日現在に変更している。この変更が、結果に大きな影響を及ぼしたとは考えにくい。

<sup>(5)</sup> 平成19年調査以前は、調査対象を「本社の常用労働者が30人以上の民間企業」としており、平成20年調査から「常用労働者が30人以上の民間企業」に範囲を拡大している(厚生労働省, 2009)。この調査対象の拡大が、結果に大きな影響を及ぼしたとは考えにくい。

<sup>(6)</sup> 1996・1998・2001・2009・2012年には、基本給の決定要素の選択肢の内、年齢・勤続年数と並んで、「業績・成果」も調査されている。しかし、これが「個人」の「短期的」な業績・成果を意味しているかは不明であり、成果主義制度の反映とみなすことの妥当性に疑問が残るため、本稿では分析対象としない。実際、2009年と2012年には、上記の質問の直後に、「業績・成果」の具体的な内容を、「短期の個人の業績・成果」や「長期の個人の業績・成果」、「短期の課、班、プロジェクトチーム別の業績・成果」等の選択肢から、主にどれが当てはまるかを尋ねる質問が設定されている。該当するものすべてを回答するという形式ではなく、主に当てはまるものを選択する形式であったため、単純な比較は難しいが、「短期の個人の業績・成果」が選ばれた割合は、2009年の管理職では26.5%、管理職以外では50.9%、2012年の管理職では26.4%、管理職以外では48.8%と、3年間ではおおよそ変化は見られなかった。また、「労働者の業績や成果に対して労働価値(貢献度)を、あらかじめ定めた一定の方式に基づいて評価する制度」と定義されている業績評価制度を導入しているかについても、2001・2004・2007・2010・2012年に調査が行われている。しかし、上記と同様に、業績や成果が、個人の短期的な業績・成果を意味しているかは不明であるため、本稿では扱わない。

<sup>7)</sup>「あらかじめ労働協約、就業規則等で定められた制度に従って行われる昇給のことで、一定の時期に毎年増額する」(厚生労働省, 2017) 定期昇給(定昇)制度も、年齢や勤続年数に応じて賃金が決定される制度のひとつとされることがある。しかしこの定期昇給には、「年齢、勤続年数による自動昇給のほかに、能力、業績評価に基づく昇給があり、毎年時期を定めて査定を行っている場合も含む」(厚生労働省, 2017)。実際、1996年では、定期昇給制度を導入している企業において、全額自動決定される企業はわずか9.4%で、全額考課査定を行っている企業が39.4%、考課査定と自動決定を組み合わせている企業が51.1%となっており、年齢・勤続年数の要素以外が考慮される場合が大多数であった(厚生労働省, 1997)。したがって本稿では、定期昇給制度の経時的変化については扱わない。

## 引用文献

- 濱秋純哉・堀雅博・前田佐恵子・村田啓子(2011). 低成長と日本的雇用慣行一年功賃金と終身雇用の補完性を巡って一. 日本労働研究雑誌, Vol. 611, 26-37.
- Hamamura, T. (2012). Are cultures becoming individualistic?: A cross-temporal comparison of individualism-collectivism in the United States and Japan. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 16, 3-24.
- 林洋一郎・高橋潔(2002). 成果主義人事制度と評価の公平感との関連性. 経営行動科学, 16, 15-24.
- 開本浩矢(2005). 成果主義導入における従業員の公正感と行動変化. 日本労働研究雑誌, Vol. 543, 64-74.
- 日立製作所(2014). 国内管理職の処遇制度改訂を通じグローバル人財マネジメントを加速. <http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2014/09/0926b.html>.
- 池添弘邦(2015). 年俸制と裁量制. 日本労働研究雑誌, Vol. 657, 38-39.
- 城繁幸(2004). 内側から見た富士通「成果主義」の崩壊一. 光文社.
- 金森久雄・荒憲治郎・森口親司(2013). 経済辞典 第五版. 有斐閣.
- 小林裕(1992). 企業の人事処遇システムと従業員のキャリア展望との関係. 経営行動科学, Vol. 7, 71-80.
- 厚生労働省(1997-2015). 就労条件総合調査. <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/11-23.html>.
- 厚生労働省(2017). 賃金引上げ等の実態に関する調査. <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/12-23.html>.
- 三谷直紀(2010). 年功賃金・成果主義・賃金構造 樋口美雄(編) 労働市場と所得分配 バブル/デフレ期の日本経済と経済政策6. 慶應義塾大学出版会.
- 宮本光晴(2009). なぜ日本型成果主義は生まれたのか. 日本労働研究雑誌, Vol. 585, 30-33.
- 守島基博(2004). 成果主義は企業を活性化するか. 日本労働研究雑誌, Vol. 525, 34-37.
- 守島基博(2016). 成果主義的処遇制度と労働時間. 日本労働研究雑誌, Vol. 677, 28-38.
- 中島千尋(2014). 日立年功序列を廃止 管理職給与成果主義へ国際化に対応. 読売新聞, 9月27日朝刊, 9.
- 日本能率協会(2005). 「成果主義に関するアンケート」調査結果. [https://www.jma.or.jp/keikakusin/pdf/innovation\\_2004\\_02.pdf](https://www.jma.or.jp/keikakusin/pdf/innovation_2004_02.pdf).
- 日本生産性本部(1999-2008). 「日本の人事制度の変容に関する調査」結果概要. <http://activity.jpc-net.jp/>.
- 日本生産性本部(2010-2016). 「日本の雇用・人事の変容に関する調査」結果概要. <http://activity.jpc-net.jp/>.
- 荻原祐二(2015). 近年の日本における個性的な名前の特徴とその類型. 人間環境学研究, Vol. 13, 177-183.
- Ogihara, Y. (2016). Are common names becoming less usual in Japan? An analysis of baby names from 30 years of city newsletters, 1984-2015. The 12th Cultural Psychology Pre-conference.
- Ogihara, Y. (2017a). Temporal changes in individualism and their ramification in Japan: Rising individualism and conflicts with persisting collectivism. *Frontiers in Psychology*, Vol. 8, 695.
- Ogihara, Y. (2017b). Temporal changes in individualism in Japan: An analysis of Japanese newspapers, 1874-2015. *The 18th Annual Meeting of Society for Personality and Social Psychology*.
- Ogihara, Y. (2017c). *The rise in individualism in Japan: Temporal changes in family structure, 1947-2015*. Manuscript submitted for publication.
- Ogihara, Y. (in press). Economic shifts and cultural changes in individualism: A cross-temporal perspective. In A. Uskul, & S. Oishi. (Eds.), *Socioeconomic environment and human psychology: Social, ecological, and cultural perspectives*. Oxford University Press.
- Ogihara, Y., Fujita, H., Tominaga, H., Ishigaki, S., Kashimoto, T., Takahashi, A., Toyohara, K., and Uchida, Y. (2015a). Are common names becoming less common? The rise in uniqueness and individualism in Japan. *Frontiers in Psychology*, Vol. 6, 1490.
- Ogihara, Y., Uchida, Y., and Kusumi, T. (2015b). Are people giving more unique names to their dogs? Rising uniqueness and individualism in Japan. The 62nd Annual Meeting of Japanese Group Dynamics Association.
- 岡本康雄(2003). 現代経営学辞典 三訂版. 同文館出版.
- 奥西好夫(2001). 「成果主義」賃金導入の条件. 組織科学, 34, 6-17.
- 清家篤(2004). 年功賃金はどうなるか. 日本労働研究雑誌, Vol. 525, 26-29.
- 社会経済生産性本部生産性研究所(1996). わが国年俸制の現状と展望 調査研究報告書 96年調査. 社会経済生産性本部.
- 菅野和夫(1994). 年俸制. 日本労働研究雑誌, Vol. 408, 74-75.
- 高橋伸夫(2004). 虚妄の成果主義—日本型年功制復活のススメ—. 日経BP社.
- 立道信吾(2009). 成果主義がモラルと生産性に与える影響.

---

社会学評論, Vol. 60, 225-241.  
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, Vol. 554, 69-83.  
Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO:  
Westview Press.

(受稿：2017年11月23日 受理：2017年11月27日)