

論文要旨

成果主義と都市銀行

(指導教授:稲上毅教授)

法政大学経営学研究科経営学専攻

人材・組織マネジメントコース

森田幸三

日本の高度経済成長を、人事制度面から支えたと言われた職能資格制度であったが、バブル崩壊後急速にその見直しが叫ばれ、多くの企業で成果主義人事制度が導入された。しかし、成果主義導入後 10 年も経たない内に、成果主義の弊害・批判がマスコミを賑わすようになってきている。一方で、都市銀行は、不良債権という負の資産を背負い、公的資金の導入を受けてまで経営再建を行ってきたが、都市銀行が、成果主義を導入したという話を聞かない。そこで、都市銀行の職能資格制度の運用状況・経営環境をみることで、多くの企業が、成果主義を導入した背景を考えたいというのが、本論文の主旨である。

まず、成果主義とは何かを考えたと、成果主義の用語法は、以下のようなものであることが分かった。第 1 に、年功では無く、成果に基づいて賃金・ボーナス等の処遇を決定すること。第 2 に、目標に対する達成度合い等、客観的な指標に基づいて個々人の成果を評価すること。第 3 に、長期的成果より、短期的成果を重視すること。第 4 に、評価を、短期的な賃金に連動させること。第 5 に、賃金に、より大きな較差をつけること。これらの点は、何れも、職能資格制度下でも行われてきたことであり、成果主義は、この五つの点をより強調した人事制度であることを指摘した。

また、上記の成果主義の用語法の中に、短期的成果を重視し、短期的な賃金に連動させるという点があるが、成果の評価・反映をみる場合、短期の成果の評価・反映より、長期の成果の評価・反映、およびその結果としての定年に近い時点での資格の分布状況に着目する方が、より重要ではないかとの問題意識から、大手企業の 50 歳時点での資格分布状況をみた。結果は、年功的昇格運営を行っている企業と、成果主義的・非年功的昇格運営を行っている企業があることがわかった。

そして、企業が成果主義を導入した背景は、第 1 に、職能資格制度の下で年功的な昇格運営を行った結果、資格・給与と仕事内容のアンマッチ状況が生じていたこと。第 2 に、団塊の世代を中心とする社員の高齢化、中高年齢社員対策であったこと。第 3 に、低成長経済下での人件費、総額人件費対策であったという点を指摘した。

一方、この 3 点の成果主義導入の背景に関係付けていけば、都市銀行は、第 1 の点については、厳しい昇格運営を行っているので、資格・給与と仕事内容のアンマッチという状況は生じていないこと、第 2 の点については、都市銀行は、実質 50 歳過ぎが定年という運用を行っているので、他産業企業と比べ、中高年を抱える期間が約 10 年短く、また、厳しい昇格運営を行っていることから、中高年齢者=高資格者で必ずしもなく、都市銀行の中高

年問題は他産業企業に比べて小さいこと、第 3 の点については、都市銀行は、不良債権処理・公的資金導入等あり、世間の注目を浴びていたことから、人員削減・人件費削減等のリストラ、しかも経営者責任をも含めた大胆なリストラを、正々堂々と公表して行っていたので、成果主義という衣を纏って人件費削減を行う必要性はなく、したがって、都市銀行は、成果主義を導入する必要がなかったことを指摘した。

以上が、都市銀行との対比を踏まえて、成果主義導入の背景について考察した結論である。