

論文要旨

指導教授：奥西 好夫教授
経営学研究科経営学専攻(修士課程)
人材組織マネジメントコース
菊池 史和

「成果主義ブーム」と言われた 90 年代以降、多くの企業で主に「能力主義」から「成果主義」への人事制度改革が行われた。その後、20 数年が経過した現在に至るまで、「成果主義」的人事制度に関しては様々な議論がなされているが、実際に賃金構造や従業員の意識等に対してどのような変化をもたらしたのか、必ずしも明らかになっていないと思われる。例えば小池(2016)は、そもそも現実の賃金制度において「職能」と「職務」はともに考慮されることが多く、両者の区別は不明瞭であると指摘する。

本論文は、こうした課題認識に基づき、過去に成果主義的人事制度を導入したある企業(X社)を例に取り上げ、①X社において賃金制度はどのように変化したのか、②制度変更に伴って賃金構造はどのように変化したのか、③賃金制度変更によって異動配置や人材開発といった他の人事制度にどのような影響があったのか、という3つの研究課題を取り上げた。研究方法は、X社課長・係長職の賃金データ、X労組による従業員意識調査、X労組役員インタビュー調査、X社資料、X労組資料等の文献調査を用いた分析である。その結果、以下の3つの事実が明らかになった。

1つは、X社における賃金制度変更の経緯についてである。2003年に課長・係長層に対して成果主義的人事制度を導入し、職能資格制度から役割給制度へと大幅な変更を行った。しかしながら、異動配置や人材開発をはじめとした運用面で課題が生じたことから、その後2010年に制度の再修正を行うこととなった。

2つは、制度変更に伴う賃金構造の変化についてである。職能資格制度から役割給への変更により平均賃金プロファイルの傾きは緩やかになった一方で、同一年齢層内の賃金格差は縮小した。2010年の制度変更前後においてはいずれもほとんど変化しなかった。賃金格差の縮小は「成果主義」的人事制度の導入と矛盾するようにも思われるが、制度的にはグレード間昇給幅(ピッチ)の縮小が主因とみられる。また、役割給制度の下では、役割グレードの設定に職場間で差があり、従業員の賃金制度に対する捉え方に差が生じていた。ただし、2010年の制度変更後に従業員の納得性が高まったことが確認できた。

3つは、賃金制度の変更が異動配置や人材開発に与える影響についてである。X社における2003年の職能給から役割給への変更時には、賃金制度と密接に関連する異動配置や人材開発に関して、必ずしも十分な対応が事前になされなかった。このため、様々な不整合が生じ、従業員の不満を招く結果となった。そうした課題に対して、2010年に制度の修正を行った結果、運用面における納得性が高まったことが確認された。