

成果主義人事制度と人事考課についての覚書

——古河電気工業（株）の試み——

福 村 計 幸

2015年3月

九州国際大学法学会 法学論集 第21巻第1・2・3号 合併号 抜刷

成果主義人事制度と人事考課についての覚書

——古河電気工業（株）の試み——

福 村 計 幸

<目次>

1. はじめに
2. 近年における企業の人材マネジメント
3. 古河電気工業（株）の人事制度の紹介
4. 結び

1. はじめに

2014年3月22日付日本経済新聞のプラスワンに「成果主義は下火に：企業、個人の働きどう評価」と掲載された。成果主義は1990年代後半以降もてはやされ、コスト削減を目的に導入したものの、今は大半が従来型の賃金体系に戻しているという。はたして個人の働きの評価は、従来の評価方法に回帰しているのだろうか。

一方、2014年9月26日のNHKニュースでは、「管理職の年功序列：日立が来月から全面廃止」と発表された。日立製作所は年功序列の制度を10月から全面的に廃止し、給与の全額を仕事の内容に応じて支給する仕組みに見直す方針を固めたのである。

以下において、労働経済白書などによる最近の日本における企業の状況と企業内人事評価制度について検討するとともに、古河電気工業株の人事制度の一事例を紹介することによって、最近の成果主義人事制度について考察してみたい。

2. 近年における企業の人材マネジメント

(1) 近年の経済情勢下での賃金

企業における人材マネジメントは企業を取り巻く経営環境に依存することについて、改めて言及する余地はないであろう。そこで、近年の我が国経済情勢をみたくて人材マネジメントの動向を考えてみよう。

我が国経済は、2008年秋のリーマンショックで急速に悪化した後、2009年初頭に底入れして持ち直しに転じ、2011年の東日本大震災による一時的な落ち込みを乗り越えて、増勢を維持してきた。2012年年央から欧州政府債務危機に伴う世界景気の減速等により弱い動きとなったものの、2013年に入って経済政策への期待等から株高が進んだこと等を背景に家計や企業のマインドが改善し、内需がけん引する形で景気は持ち直しに転じ、現下では緩やかな回復基調にある⁽¹⁾。このような中で、ますます進展するグローバル化、IT（情報通信技術）化を始めとする技術革新の進展、企業経営の不確実性の増大等々に影響されて、企業を取り巻く経営環境は大きく、そして急速に変化している⁽²⁾。

リーマンショック後の景気後退（2008年2月～2009年3月）においては、企業の人件費削減手段として賞与等の特別給与の大幅減、賃上げ率の低下等による賃金調整が行われた⁽³⁾。そして、賃金決定要素として「役割・職務」を用いる企業が増加している⁽⁴⁾⁽⁵⁾。

(1) 厚生労働省「平成26年版労働経済の分析」『労働経済白書』5頁 <http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/14/dl/14-1.pdf>

(2) 厚生労働省「平成26年版労働経済の分析」『労働経済白書』73頁

(3) 厚生労働省「平成26年版労働経済の分析」『労働経済白書』94頁

(4) 厚生労働省「平成26年版労働経済の分析」『労働経済白書』102頁

(5) 公益社団法人 日本生産性本部「第14回日本の雇用・人事の変容に関する調査」2014年3月19日 3頁 <http://activity.jpc-net.jp/detail/esr/activity001404/attached.pdf>

(2) 近年における業績評価制度の導入と課題

ところが、近年になって業績評価制度を導入している企業は減少している⁽⁶⁾。1990年代末頃から大企業を中心に「業績・成果に対応する賃金部分の拡大」を行った企業の割合が上昇し、2000年代半ばにかけて賃金の決定における業績・成果の比重が高まったと考えられるが、こうした動きは近年弱まっており、業績評価制度を導入している企業割合の推移をみると、むしろ業績評価制度を導入している企業は低下しているのである⁽⁷⁾。厚生労働省「平成22年就労条件総合調査」⁽⁸⁾によれば、企業規模が1,000人以上の企業において、業績評価制度がある企業数割合は83.3%であり、業績評価制度がある企業のうち、「評価の状況」として「うまくいっている」のは21.1%、「うまくいっているが、一部手直しが必要」52.3%、「改善すべき点がかなりある」20.9%、「はっきりわからない」4.9%、「うまくいっていない」0.7%となっている。つまり、「うまくいっている」のは、業績評価制度を導入している企業のうち2割程度しかなく、何らかの手直しの必要がありそうである⁽⁹⁾。評価側の課題としては、業績評価制度がある企業（企業規模1,000人以上の企業）についてみると（課題の内訳は3つまでの複数回答）、「部門間の評価基準の調整が難しい」62.7%、「評価者の研修・教育が十分にできていない」48.2%、「評価に手間や時間がかかる」37.5%、「格差がつけにくく中位の評価が多くなる」29.5%、「仕事がチームワークによるため、個人の評価がしづらい」14.3%となっており、「評価側の課題が特にない企業」は10.1%しかなく9割近くの企業（企業規模1,000人以上の企業）は「評価側の課題がある」としている⁽¹⁰⁾。業績評価によって生じる問題点の調査結果としては、評価に問題点がある企業（企業規模

(6) 厚生労働省「平成26年版労働経済の分析」『労働経済白書』102頁

(7) 厚生労働省「平成26年版労働経済の分析」『労働経済白書』102頁～104頁

(8) 平成22年就労条件総合調査の結果は、厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/index.html>

(9) 厚生労働省「平成22年度就労条件総合調査」19頁

(10) 厚生労働省「平成22年度就労条件総合調査」20頁

1,000人以上の企業)は56.5%あり、問題点の内訳(3つまでの複数回答)として「評価結果に対する本人の納得が得られない」33.2%、「評価システムに対して労働者の納得が得られない」20.6%、「評価によって勤労意欲の低下を招く」19.7%、「個人業績を重視するため、グループやチームの作業に支障がでる」9.2%、「職場の雰囲気が悪化する」1.6%などとなっている⁽¹¹⁾。このように、評価制度自体にも問題を含んでいることが示されており、今後制度改定がされていくであろう。なお、業績評価制度がある企業のうち課題又は問題点があり、かつ何らかの対処を行った企業(企業規模が1,000人以上の企業)は、86.6%となっている。対処法(複数回答)として「評価のためのマニュアルを作成」64.8%、「評価者に対する研修・教育を実施」58.5%、「業績評価制度に基づく評価結果を本人に通知」58.3%などのことを行っている⁽¹²⁾。ただし、ここでの業績評価制度とは、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(各評価要素ごとに評価基準(例3段階評価、5段階評価など)を設け、その区分を選択して成績を表す方式や成績に順位をつける方式等)に基づいて評価する制度をいう⁽¹³⁾。

企業が賃金決定において重視する要素としては、今後も「職務を遂行する能力」が見込まれる一方、「年齢、勤続年数、学歴などの個人的属性」の要素を反映する割合は大きく低下し、「主に従事する職務や仕事内容」「短期的な個人の仕事の成果、業績」も低下することが見込まれる。これに対し「職位に期待される複数の職務群の遂行状況」「中長期的な企業に対する貢献の蓄積」の要

(11) 厚生労働省「平成22年度就労条件総合調査」20頁

(12) 厚生労働省「平成22年度就労条件総合調査」21頁

(13) 厚生労働省「平成22年度就労条件総合調査」厚生労働省のホームページ 調査の説明(3用語の説明(6)賃金制度(3)業績評価制度)に「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(各評価要素ごとに評価基準(例3段階評価、5段階評価など)を設け、その区分を選択して成績を表す方式や成績に順位をつける方式等)に基づいて評価する制度をいう。」と用語の説明がなされている。また、厚生労働省「平成22年度就労条件総合調査結果の概況」26頁 主な用語の定義に「業績評価制度」に「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をいう。」としている。 <http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/NewList.do?tid=000001014004>

素比重は高まると考えられる⁽¹⁴⁾。

(3) 企業の競争力と人材

企業の競争力の源泉をあげると（複数回答）、「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」（52.5%）、「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力（現場力）」（44.4%）などが多い（平均選択数2.9）。そして、企業が競争力を更に高めるために今後強化すべき事項としては（複数回答）、「人材の能力・資質を高める育成体系」（52.9%）、「顧客ニーズへの対応力（提案力含む）」（45.5%）、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」（39.5%）、「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力（現場力）」（36.7%）などとなっている（平均選択数3.2）。また、競争力の現状とこれを更に高めるために強化すべきものとの差に着目すると、「人材の能力・資質を高める育成体系」（25.6ポイント増）、「従業員の意欲を引き出す人事・処遇制度」（20.8ポイント増）、「新製品・サービスの開発力」（5.7ポイント増）、「人材の多様性」（5.4ポイント増）、「技術革新への即応力」（4.8ポイント増）となっている⁽¹⁵⁾。

正社員に求めてきた能力・資質は（複数回答）、「専門的な知識・技能、資格」（62.1%）、「業務を完遂する責任感」（61.9%）、「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴、対話力」（56.4%）、「リーダーシップ、統率・実行力」（55.5%）、「（部下等の）管理、指導・育成力」（53.7%）、「仕事に対する挑戦意欲・バイタリティ」（53.7%）などとなり（平均選択数6.3）、これに対し今後は（複数回答）、「リーダーシップ、統率・実行力」（52.1%）、「専門的な知識・技能、資格」（49.9%）、「業務を完遂する責任感」（49.7%）、「（部下等の）管理、指導・育成力」（49.4%）などを求めるとあった（平均選択数6.3）。そして、「専門的

(14) 厚生労働省「平成26年版労働経済の分析」『労働経済白書』105頁

(15) (独) 労働政策研究・研修機構「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」結果2013年 16頁（図表10 自社の競争力の源泉と競争力をさらに高めるため強化すべきもの） <http://activity.jpc-net.jp/detail/esr/activity001404/attached.pdf>

な知識・技能、資格」や「業務を完遂する責任感」は、求める能力・資質として上位にあるとはいえ低下している。また、「組織協調性（チームワーク能力）、柔軟性、傾聴、対話力」も下落している。一方、「ストレスコントロール力」は11.2ポイント増、「事業や戦略の企画・立案力」は8.3ポイント増、「新たな付加価値の創造力」は8.2ポイント増、「グローバルな視野や国際コミュニケーション能力」および「コスト意識・財務センス」はともに6.8ポイント増の上昇となっており、今後、正社員に求められる能力・資質としての位置づけが高まっていることが分かる⁽¹⁶⁾。

従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、重要であるとする雇用管理事項については（複数回答）、「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」が60.2%、「上司と部下のコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」が51.6%、「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」が51.0%であり、そのうえで、重要であるとする雇用管理事項（平均選択数4.7）と実際に取り組んでいるもの（平均選択数3.5）との差（重要だと考えているが実際には取り組めていない割合）に着目すると、開きが大きい順に、「上司とのコミュニケーションや職場の人間関係の円滑化」（20.4ポイント差）、「能力・成果等の評価に見合った昇格・昇進や賃金アップ」（18.0ポイント差）、「安定した（安心して働ける）雇用環境の整備」（16.6ポイント差）、「評価制度における納得性の向上」（12.1ポイント差）となっている。すなわち、従業員の持てる能力を最大限発揮させるため、これらをいかに挺入れするかが重要な課題になっていることが分かる⁽¹⁷⁾。

(16) (独) 労働政策研究・研修機構「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」結果2013年 16頁～17頁（図表11 正社員にこれまで求めてきた能力・資質と今後求めるもの）

(17) (独) 労働政策研究・研修機構「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」結果2013年 17頁～18頁（図表12 従業員の能力を最大限発揮させるために必要な雇用管理事項）

(4) 管理職養成のための人材マネジメントの動向

管理職養成のための人材マネジメントに関して昨今の動向を考えてみよう。(独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」結果(平成26年7月23日)によると、管理職の育成・登用方針として、「内部育成・昇進を重視」している企業が67.6%であり、「経験人材の外部調達を重視」する企業(7.4%)を大きく上回っている。また、「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」している企業が50.8%であり、「年功的に育成・登用」している企業(19.1%)を大きく上回っている⁽¹⁸⁾。いいかえれば、管理職養成のための人材マネジメントの動向は、自社に適合した人材を自社で育成することにより、管理職や経営幹部を配置する方向性を示している。また、そのような人材を早期抜擢し、年功的でなく年齢に関係なくより効率的に養成しようとしている。

将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」の実施状況は(複数回答)、現に行っている企業が15.4%、導入を検討中が22.1%となっている。また、早期選抜者を対象にしている育成メニューは、「多様な経験を育むための優先的な配置転換(国内転勤含む)」(53.9%)、「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験」(51.9%)、「経営幹部との対話や幹部から直接、経営哲学を学ぶ機会」(48.7%)が上位にある⁽¹⁹⁾。

近年の管理職に不足している能力・資質は(複数回答)、「部下や後継者の指導・育成力(傾聴・対話力)」(61.7%)、「リーダーシップ、統率・実行力」(43.3%)、「新たな事業や戦略、プロジェクト等の企画・立案力」(40.9%)、「日常的な業務管理・統率力(業務配分、進捗管理等)」(31.9%)となっている(平

(18) (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」結果 平成26年7月23日 11頁(図表9 管理職の育成・登用方針) <http://www.jil.go.jp/press/documents/20140723.pdf>

(19) (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」結果 平成26年7月23日 12頁～13頁(図表10 早期選抜の実施状況とその内容)

均選択数4.0個)⁽²⁰⁾。

正社員の管理職層に対し、何らかの評価を行っている企業は91.3%で、その内容(複数回答)は多い順に「成果・業績評価」(78.4%)、「能力評価」(65.6%)、「行動評価(コンピテンシー等)」(44.1%)となっている(平均選択数2.0個)。また、評価結果を何らかの処遇に反映している企業は90.5%であった。具体的には(複数回答)、「賞与」(78.1%)と「昇進・昇格」(74.8%)が多く、これに「月例賃金」(55.3%)、「降格・降職」(38.0%)が続く(平均選択数2.5個)。管理職層の処遇制度の現状と今後の見通しを尋ねると、現状・見通しとも有効回答があった企業(n=879社)の集計で、現状は「年功主義」が20.5%、「能力主義」が40.6%、「成果・業績主義」が38.9%に対し、今後は「年功主義」が7.2%まで縮小。「能力主義」は微増の42.7%で、「成果・業績主義」が50.2%とさらに拡大する見通しとなっている⁽²¹⁾。

3. 古河電気工業(株)の人事制度の紹介

(1) 古河電気工業(株)の概要

2013年11月20日、一般社団法人神奈川県経営者協会の人事制度研究会において報告された「古河電工の実力主義・成果主義人事制度への取組み～職能資格等級の全面的廃止から役割期待を中心とした処遇制度へ～」⁽²²⁾を事例として紹介しつつ、近年の成果主義人事制度と人事考課について考察をくわえてみよう。

(20) (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」結果 平成26年7月23日 14頁(図表12 近年の管理職に不足している能力・資質)

(21) (独) 労働政策研究・研修機構「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」結果 平成26年7月23日 14頁

(22) 一般社団法人 神奈川県経営者協会「古河電工の実力主義・成果主義人事制度への取組み～職能資格等級の全面的廃止から役割期待を中心とした処遇制度へ～」 http://www.kana-keikyo.jp/houkoku/4_131120.pdf

古河電気工業株は、明治時代（1884年）の創業であり、非鉄金属製造業として明治維新の黎明期から財閥系企業として戦前・戦後と我が国の中核企業として担ってきた。創業以来130年の歴史をもち、現在は連結決算会社グループとして約5万人の従業員をもつ東京証券取引所一部上場の企業である⁽²³⁾。

古河電気工業株においては、2015年中期経営計画の一環とした人事制度改革の中で、以下で述べるように、目標管理制度の改定と新専門職制度（プロフェッショナル制度）の導入が行われた⁽²⁴⁾⁽²⁵⁾。

(2) 目標管理制度の導入

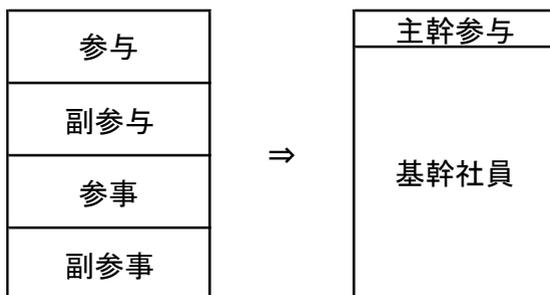
古河電気工業株の管理職層を対象とした人事制度は、規制緩和・構造改革・グローバル化・技術革新に対応すべく、1998年に取り入れた目標管理を中心にした人事処遇制度であるといえる。一人ひとりに割り当てられた目標の達成度合いや部門業績への貢献度合いにより管理者各人の評価がなされ、処遇や賃金（賞与金額）が決まる制度であり、こうした制度の特徴としては、主に次の3つである。1つには、固定的人的序列すなわち職能資格等級制度を全面廃止したことである。図表1に示すように、従来の副参事・参事・副参与・参与といった4つの等級を基幹社員という1つの等級にしたことである。ただし、経営層予備軍として限定的に格付けられる「主幹参与」を設けている。2つには、役割期待を中心とした処遇制度に改定したこと、すなわち、目標管理制度を中核に据えた評価制度に改定したことである。従来の職能資格等級制度に代えて、組織上の位置付け（職位）と職務内容から期待される役割「組織への貢献の質と高さ」で分類する「職務グレード」制を導入することにより、組織上の位置

(23) 古河電気工業株 会社案内 <http://www.furukawa.co.jp/kaisya/index.htm>

(24) 古河電工グループ中期経営計画2013-15 <http://www.furukawa.co.jp/zaimu/feature/index.htm>

(25) 古河電工ニュースリリース2011年9月20日 新専門職制度「プロフェッショナル制度」の導入と目標管理制度「FM-BOSS」の改定～グローバルな競争を勝ち抜くための「選ばれる人材の育成」と「協働環境の構築」～ https://www.furukawa.co.jp/what/2011/kei_110920.htm

図表1 職能資格等級制度の廃止
 <改定前> <改定後>



※4つの等級を「基幹社員」1等級にした。

※経営層予備軍として限定的に格付けられる「主幹参与」を設けた。

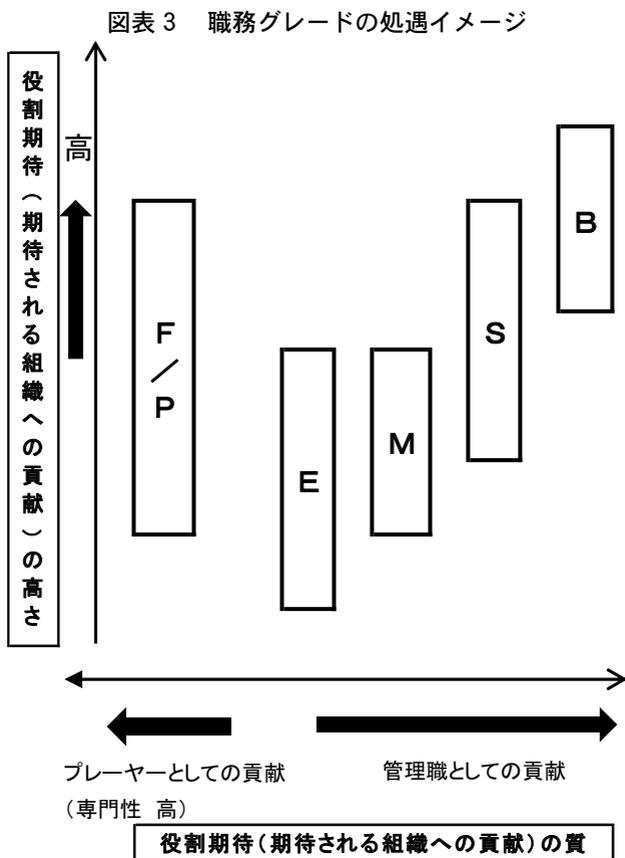
付けや職務内容が変われば、職務グレードの格付も変わる仕組みにしたのである。組織階層と資格体系・職務グレードの関係を図表2に示す。職務グレードの例としては、事業部門長の職位のグレード、部長相当の職位のグレード、課長・マネージャー相当の職位のグレード、管理監督者でない職位（主査）のグレードがある。これによって、下位の職位である事幹職・技幹職・特務職から昇格すると全員が「基幹社員」という一つの資格に格付けられ、人的序列の固

図表2 組織階層と資格体系・職務グレードの関係

			職掌と職位(人事発令)		
		専任職	管理職	プロフェッショナル	
執行役員	主幹参与	シニア・フェロー	フェロー	本部長 事業部門管掌 セールス・マーケティング部門長	シニア・フェロー
				事業部門管掌長 (Bグレード) 研究所長 部長 シニアマネージャー (Sグレード)	フェロー 主幹研究員 主幹技師 主幹 (Fグレード)
基幹社員			主査 (Eグレード)	課長 マネージャー チーム長 (Mグレード)	主席研究員 主席技師 主席 (Pグレード)

但し、上表においてアルファベットは、グレード仮称を表す。

定化をもたらす等級区分（参与>副参与>参事>副参与）がなくなる。3つには、専門職制度を導入したこと、つまり、高度な専門性を有する技術者を処遇する仕組みを設けたことである。専門職における職務グレードとしては、主幹研究員・主幹技師・主幹の職位のグレードと主席研究員・主席技師・主席の職位のグレードに分けられる。職務グレードの処遇イメージを図表3に示しているが、役割期待が高いほど、すなわち期待される組織への貢献が高いほど処遇が厚く、また、役割期待の質として、例えば管理職としての貢献が大きいほど



※但し、上記においてアルファベットはグレード仮称を表す。

処遇を厚く、専門性が高いほど処遇を厚くするということである。また、職務・役割期待と職務遂行に応じた給与となり、業績に応じた賞与を支給することになる。具体的な報酬体系としては、月額給与は社員給に職務グレード給を加えたものであり、職務に見合った月額給与が加味され、賞与は職務グレード毎のベース部分に個人の査定部分と全社業績に連動した部分と自部門の業績連動の部分とを合算した体系をとっている。従って、格付の高い職務グレードであるほど給与は高くなり、会社の業績が良いほど、所属部門の業績が良いほど、個人としての査定が良いほど賞与が多く支払われることになる。人事考課としては、職務グレード毎の相対評価を行っている。給与考課は、能力評価と情意評価で行い、社員給の昇給降給額を決めて、職務グレード内での考課点毎のゾーン管理を行っている。賞与考課は、目標管理制度による成果評価を用いて支給額を決定している。

以上のように、導入した目標管理制度は、会社を取り巻く環境が、グローバル化や技術革新、規制緩和、構造改革などの荒波を受けて変化している中、より強い企業となるために業績主義に基づいた成果主義人事制度を導入し、社員には明確な役割期待に沿った処遇を行うことで個人が意欲的にかつ組織業績に貢献する成果をあげた社員がより高い評価を得る仕組みとなるようにしたものである。

(3) 目標管理制度の改定

社内アンケート調査によると、問題点は、一つには「部下を育成・管理する時間が取れないということ」、二つには「マネージャーの過半数が部下の育成・管理について自己分析の結果不満足感を抱いているということ」、三つには「多くのマネージャー自身が多忙のために部下の育成・管理に不充分さを感じているということ」、四つには「人事配置や人事異動の滞留感をもっているということ」、五つには「仕事の属人化により、技術やノウハウの伝承ができない極めて危機的状況にあるということ」などであった。

また、古河電気工業㈱の2010～12年度中期経営計画（ニューフロンティア2012）においては、新市場・新事業で成長を実現すべく、変革・改革・改善に挑戦し続ける「組織風土の改革」により、グローバル人材の育成、グループ経営の強化、技術力・現場力の強化、組織力の底上げを果たすことを狙って⁽²⁶⁾、①部下育成に充分取り組める制度にすること、②ナレッジ・ノウハウの共有ができる制度にすること、③目標が保守的傾向にならないような制度にすること、④個人主義にならない制度にすること、いいかえると、「チャレンジを促すことができる」、「組織への貢献意識を高めることができる」、「部下育成の重要性が明確化できる」制度への改定を行ったのである。

新目標管理制度において、目標構成を①業務目標、②チャレンジ変革目標、③組織力向上目標、④部下育成目標の4種類とした。

「業務目標」とは、組織の業務課題から個々人に割り当てられたもので、当該期間中に遂行すべきものから設定する目標である。業務目標の評価は、貢献度で表し、貢献度は重要度に達成度を掛けたものである。重要度は、原則として、「大」「中」「小」の3つの中から選択するが、業務目標のうち1つのみ重要度「極大」に設定し得ることとしている。

「チャレンジ変革目標」は、重要組織目標として掲げている。変化に繋がる目標のうち、最も遂行が困難であると上司・部下で合意されたものである。チャレンジ変革目標の特徴としては、①3C分析⁽²⁷⁾により現状を的確に把握すること、②主体的に目標設定を宣言すること、③結果のみならず、達成度が低い場合は、取組過程も加点評価を行うことができることである。評価は、重要度と達成度を掛け、これに「頑張り加点」を加えた貢献度で表すこととしている。但し、「頑張り加点」は、遂行過程で高い職務遂行能力の発揮が見られ、

(26) 古河電工2010-12中期経営計画 https://www.furukawa.co.jp/what/2010/kei_100408_2.pdf

(27) Customer = 市場・顧客 Competitor = 競合 Company = 自社 の3つの言葉の頭文字を用いた経営用語であり、市場・顧客、競合他社、自社を分析することにより、自社の強みや弱みを特定把握して経営課題や経営戦略を策定する手法のことを示す。

次年度に繋がる布石を築いたと評価される場合には、貢献度の評価に加えることにしており、「頑張り加点」で加点する場合は、①次年度に繋がる検討・取組をしたこと②高い職務遂行能力を発揮したこと③難易度・重要度が高いこと④達成度が低いことの4項目全てを満たす時に加点される。すなわち、「頑張り加点」が加点される場合は、達成度が低い原因は問わないが、一般的には本人の努力を超えた環境の変化が多かったものと想定される。重要度は、「極大」「大」「中」の3区分の中から選択し、重要度が小さく難易度の高い目標は想定しておらず重要度「小」は設定しないことにしている。評価して欲しい場合には、対象者が「頑張り加点」として評価して欲しい内容を記載することになる。「チャレンジ変革目標」と「業務目標」との違いは、上司・部下で合意された目標遂行の困難度の違いであるので、同じ目標でも個人により記載する目標区分が異なる場合がある。チャレンジ変革目標の期首設定は、重要度ではなく期待度を設定する。難易度が高い目標へのチャレンジを促すために、義務感を連想させる重要度という評価軸ではなく、積極的な取組を連想させる期待度という評価軸にしたいがためである。

「組織力向上目標」とは、他者の業務遂行を支援し、または、明確に個々に割り当てられていない業務を遂行した結果、組織、組織全体の業績向上に繋がる目標のことである。組織力向上目標の特徴は、①自らに割り当てられた目標以外の業務内容であること②目標にまもらない業務内容であること③予め1年間の見通しの想定が困難なため期首の目標設定は厳格に行えないものであることである。評価は貢献度で表し、期首に厳格な目標設定を行わないため、チャレンジ変革目標や業務目標で使用する「達成度」は使用しない。組織力向上目標として想定される具体的目標の種類としては、①支援が必要と思われる他者の支援を行ったこと②明確に担当が決まっていない業務に主体的に取り組んだこと③課長やマネージャーといった管理職には就いていないが後輩や転入者の指導・支援を行ったことなどである。組織力向上目標の評価者の着眼点は、主体性・責任性とこれによって発揮された量や質である。留意点は、①1年を

振り返って具体的な事実を客観的に評価すること②期首に厳格な目標設定を行わないために期末の評価は主観的になる傾向が強いことであり、日頃から組織内での役割の期待感を伝えることが重要である。期首には、自らが他者から受けた支援を振り返り他者支援の必要性を認識することであり、期末には、着眼点に基づいた貢献度を評価するものである。

「部下育成目標」は、管理者が設定する部下育成に関する目標である。部下育成目標の特徴としては、予め1年間の見通しの想定が困難なため、期首の目標設定は厳格に行えないことである。評価方法は、貢献度の多寡で行う。期首に厳格な目標設定を行わないため、チャレンジ変革目標や業務目標で使用する「達成度」は評価として使用しない。部下育成目標として想定される具体的な目標の種類は、①部下の育成プランを元に具体的に部下の教育に取り組んだこと②ノウハウ伝承のための取組をしたことなどである。但し、管理職に就いていない者が、後輩を指導・支援した場合は「組織力向上目標」に記載することとしている。部下育成目標の評価の着眼点としては、①部下の強みや弱みを踏まえて適切な業務を付与し必要な支援・指導を行っていること②結果として部下の能力・意識に伸長が見られることである。留意点は、①1年を振り返って具体的な事実を客観的に評価する点②期首に厳格な目標設定を行わないために期末の評価は主観的になる傾向が強いので上司は部下に到達すべきレベルを伝えおくことが肝要である点である。期末には、着眼点に基づいた貢献度で評価を行う。

総合評価方法として、4つの目標毎の貢献度を分析的に評価する。また、同一職務グレードで相対評価を行い、個人の総合評価（賞与考課点）を決定する。そして、職制毎の判断基準の差異については、部門内の情報交換や考課調整会議等で、評価基準のレベル合わせを行うのにもない、目標管理シートは、考課調整会議の材料として活用することとしている。なお、「組織力向上目標」や「部下育成目標」で最下位の評価（c）になった場合には、総合評価に最上位（S）の評価をつけないようにしている。

(4) 新専門職制度の導入

「遅い人材」とは、「高い専門性」をもった人材でなければならない。会社グループのグローバル競争力の源泉となる「専門性」研鑽のためのインセンティブとして浸透させる仕組みを導入することが、新専門職制度（プロフェッショナル制度）を導入する目的の一つである。したがって、新専門職制度は、社内外で適用する専門性を以って事業に貢献する「遅い人材」を認定し、高く称え、厚く処遇する制度にならなければならない。また、新市場・新事業・新技術の創出を促すべく、高度かつ多様な専門性の最大限活用が行えるように、会社グループの技術領域を特定し、領域毎の専門家の見える化を実施しようとしたものである。

新専門職制度の特徴として、1つには、専門性研鑽のためのインセンティブとして浸透させたことであり、金銭的・非金銭的報酬を付与したことであり、ポストチャンスに拘わらず、部長以上、執行役員までの報酬を得られる仕組みとしている。具体的には、30歳代後半～40歳代中盤の社員を10人任用することなど、若手を任用しやすいようになっている。2つには、専門性を持った人材を計画的に配置・育成することであり、技術領域と人材の見える化を図ったことである。対象とする領域は、研究開発、生産技術、特許、法務、およびリスクマネジメント等々あらゆる職務で設定する。技術系のプロフェッショナル任用の技術領域は、メタル材料、ポリマー加工、フォトンクス、エレクトロニクス・高周波、製造プロセス、解析・分析、および新領域等である。新専門職制度（プロフェッショナル制度）の任用要件は、図表4に示している。これによると専門性、実績、社員意識の3要件があり、社員の意識要件は、全ての専門職区分において「常に専門性の研鑽に努め、積極的に求められる役割を果たすとともに、専門性の伝承及び後進の育成に努める情熱と意欲を有している。」ことである。任用審査をプロフェッショナル任用委員会が行い、プロフェッショナル任用委員会は、技術領域の見直しや新領域の特定を行う役割がある。プロフェッショナル任用委員会の構成員は、研究開発本部長を委員長として、

図表 4 任用要件

区分	主席研究員 主席技師 主席 (Pグレードと仮称する)	主幹研究員 主幹技師 主幹 (Fグレードと仮称する)	フェロー	シニア・ フェロー
処遇水準	課長待遇	部長待遇	主幹参与待遇	執行役員待遇
専門性要件	自らの専門領域のみならず関係する幅広い領域の学術的知識を基盤とした高度で体系的な専門知識並びに専門技術を有し、優れた課題抽出力、発想力、構想力、コミュニケーション力等により専門領域における高度な課題又は専門領域に関する学際的な課題に対し、最も効果的で創造的な具体的解決策を策定・提案できる。	Pグレードの専門性要件に加え、幅広い社外の人的ネットワークの活用等により、理論的・学術的に十分な説明がなされていない事象・現象についても、その原理・理論を追求した上で最も効果的で創造的な具体的解決策を策定・提案でき、当社グループにおける中心的な役割を担うことができる。	他の追随を許さない、国際的に通用する専門性を有し、学会及び業界等においても中心的な役割を担い、産業界における当社の地位向上に大きく寄与できる。	
実績要件	社内外の顧客や周囲からの評価結果・満足度、新製品への貢献率、特許・ノウハウの質・量、論文の引用回数(質)等が抜きん出ているとともに、自らの専門性の伝承を主体的・積極的に行っている。	Pグレードの実績要件に加え、専門領域における創造的で斬新な発想・構想を具体化し、当社の優位性の確立に貢献している。	Fグレードの実績要件に加え、専門領域の動向を踏まえた上で、市場のニーズや取り巻く環境との相関から、その専門領域における創造的で斬新なビジョンや中長期の方向性を提案し、経営上の意思決定に参画している。	
社員の意識要件	常に専門性の研鑽に努め、積極的に求められる役割を果たすとともに、専門性の伝承及び後進の育成に努める情熱と意欲を有している。			

副委員長に生産技術本部長、総務・CSR本部長、常任委員に経営企画室長、生産技術部長、知的財産部長、研究開発本部企画部長、人事総務部長、非常任委員として、事業部門長、事業部門技術部長、研究所長等である。非金銭的報酬としては、①社内報で周知し、電子掲示板への掲載を行うこと、②研究所等に、顔写真入りの紹介資料を掲載すること、③経営幹部の前で活動成果を発表する場を設定することである。

(5) 改定後の社内の状況

目標管理制度の改定にあっては、目標に掲げているか否かに拘わらず、臨機応変に重要課題に取り組める体制になっており、マネージャーも部下への業務

指示がし易くなったが、一方では、目標間の評価のウエイト付けに悩むことがあり、組織力向上目標の成果の擦り合わせが難しい状況にある。

プロフェッショナル制度については、若手研究者の励みになっており、任用された者にとって、モチベーションの向上に繋がった。

4. 結び

古河電気工業株の2015中期経営計画では、グループ・グローバル経営の強化を図るべく、トップマネジメントの強化施策や組織風土改革・人材のボトムアップ施策に注力している。つまり、今後の取組は、グローバル人材を育成することやグループ人材のさらなる活用を行うことである。具体的には、海外現地法人との人材交流拡大や海外機関での職務体験研修等を行うことにより若年層の海外経験を促進させることや新配置基準の策定による計画的配置と早い時期での海外駐在促進を行うことなどである。

本稿での論議は、近年において成果主義賃金制度が廃れてきているという状況をきっかけとしたものである⁽²⁸⁾。しかし、例えば、古河電気工業株の事例においては、比較的早い時期である1998年に成果主義人事制度を導入した、いわゆる初期導入組の企業の一つであるにもかかわらず、制度改正することにより、現在もなお成果主義人事制度の良好な運用がなされている。これは、古河電気工業株の人材マネジメント方針が確固たるものであり、実行力のあるもの

(28) (独) 労働政策研究・研修機構 「特別企画 - 賃金、評価制度の現状と課題」『Business Labor Trend 2010.3』24頁 短期成果重視型（1年以内程度の個人の短期間の仕事の成果・業績を重視）の伸びが停滞し、「人」から「仕事」へのキャッチフレーズで成果主義導入の根拠となってきた「職務」重視の傾向も減少している点が注目される。 <http://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2010/03/022-028.pdf>

であったからであると考え⁽²⁹⁾⁽³⁰⁾⁽³¹⁾。

以上、成果主義人事制度についての変遷、すなわち従来の職能資格制度から成果・業績主義人事（賃金）制度、そして改定成果主義人事（賃金）制度への人事・賃金制度の変革について記述してきたが、成果主義人事（賃金）制度とはこういった制度であるかの共通認識⁽³²⁾はさておき、導入する過程においては、経済のグローバル化が進展する中で企業の国際競争力が激化することに対処して賃金コストを削減・圧縮することや社員を有効に活用することや処遇に対して社員の納得性を得ることや社員のやる気を引き出させることなどを意図した制度導入であることには違いないものと思う。したがって、会社は、コスト削減ができ、企業業績を上げ、経営環境のグローバル化の進展に対処できればこの上なく、片や社員は、人事評価・処遇の公平性が納得でき、社員自身の

(29) 阿部正浩 ビジネス・レーパー・トレンド研究会「「成果主義」成功のポイント—人事データによる成果主義の検証から—」（独）労働政策研究・研修機構2005年7月20日 25頁 求める人材像を明確にする。そのための企業の経営戦略を明確にする。経営者のビジョン、方針が明確になってから、それを人事部に伝える。そして、人事部が、個々の従業員に対してどういう働き方を求めるか、どういう仕事のやり方を求めるかをかなり明確にして、全従業員の調和がとれるようにしなければならない。ファインチューニングの必要性である。すなわち、「見直しに次ぐ見直し」をしないと制度は必ずだめになるということである。 <http://www.jil.go.jp/kokunai/research/monitor/houkoku/documents/20050720.pdf>

(30) 古河電気工業株の「人材マネジメント方針」は、グループ理念に掲げる5つの行動指針を実践できる人材を継続的に創出することを基本方針としている。 https://www.furukawa.co.jp/csr/social/employee_management.htm

(31) 古河電気工業株の「5つの行動指針」は、「1. 常に高い倫理観を持ち、公正、誠実に行動します。」「2. あらゆる業務において革新、改革、改善に挑戦し続けます。」「3. 現場・現物・現実を直視し、ものごとの本質を捉えます。」「4. 主体的に考え、互いに協力して迅速に行動し、粘り強くやり遂げます。」「5. 組織を超えて対話を重ね、高い目標に向けて相互研鑽に努めます。」としている。 <https://www.furukawa.co.jp/kaisya/philosophy.htm>

(32) 石井保雄「成果主義賃金制度と労働法（学）の10年」日本労働研究雑誌554号（2006年）には、「「成果主義」とは何か、いまだに共通理解がないのかもしれない。先の学会シンポジウムでは、それは「労働者と使用者間の合意により設定された目標の達成度の評価を通して成果をはかる賃金制度」と理解され、その「特色」として、つぎの3点があげられた。まず、それは潜在的な能力ではなく、顕在化し、実現された能力を重視する賃金制度である。つぎにそれは賃金と労働時間の対応を切らないし希薄化させ、また生活給的要素または年功的要素を縮減させるものである。そして従来の集团的・画一的な賃金管理ではなく、個別的なものとなることから、目標管理制度が採用される。」とある。 <http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2006/09/pdf/005-017.pdf>

士気（生きがい・幸福感・仕事のやりがい）向上ができれば、制度としては何の問題もない素晴らしい人材処遇の人事制度であろう。まして制度運用の結果として、企業業績が上がるとともに社員の賃金処遇等の向上に至ってれば両者にとって求めるところである。目標管理評価制度は、透明性、公正性、納得性のうえに運用されるものであり、古河電気工業㈱の事例においては評価基準の客観性や合理性、評価の適正・妥当性、評価者の公平性、評価結果の公正さ、評価基準および評価結果の公開などが実現されたものであろう。そして、社員評価の一つひとつにおいては、当事者同士すなわち評価者と被評価者（上司と部下）との間の信頼関係のうえで制度が成り立っているにほかならない。なぜならば、信頼関係によって、目標設定を行うことになるからである。良好な信頼関係のなかで、上司も部下も納得のうちに目標設定がなされ、その結果良好な業績成果が生まれるのではないであろうか。かりに劣悪な上司と部下との関係であったとすれば、できもしない過酷で高すぎる目標の設定を『合意』という名の業務命令の下で行うことも考えられる。これでは合意とはいえどもむしろ業務命令に近く、評価結果は明らかに劣悪点に達すると思われ、結果マイナス処遇となり得るであろう。それは真の成果主義人事制度とは言い難い。制度ありきではなく、その制度をいかに運用するかという点も制度上の重要なポイントとなろう。成果主義人事制度が、グローバル化、不確実性の企業環境の中で甦るには、「公正さ」を追求した細かな制度改正の受容が必要であると考えられる。そのうえで、職能資格人事制度の廃止や専門職制度の導入による人事制度への活路が見いだせるものであるといえよう。

[参考文献]

- 今野浩一郎「専門職制度のあり方」ジュリスト1066号（1995年）
- 廣石忠司「日本企業における賃金・処遇制度の課題」季刊労働法185号（1998年）
- 菅野和夫『労働法・第5版補正版』（弘文堂・2000年）205頁～217頁、405頁～411頁
- 古川陽二「成果主義賃金と年俸制」日本労働法学会編『講座21世紀の労働法（5）賃金と労働時間』（2000年）

- 石井保雄「人事考課・評価制度と賃金処遇」日本労働法学会編『講座21世紀の労働法（5）賃金と労働時間』（2000年）
- 守島基博「成果主義は企業を活性化するか」日本労働研究雑誌525号（2004年） <http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2004/04/pdf/034-037.pdf>
- 労働政策研究・研修機構「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」労働政策研究報告書No.33（2005年） <http://www.jil.go.jp/institute/reports/2005/documents/033.pdf>
- 労働政策研究・研修機構「成果主義と働くことの満足度 ～2004年JILPT「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」の再集計による分析～」労働政策研究報告書No.40（2005年） <http://www.jil.go.jp/institute/reports/2005/documents/040.pdf>
- 財団法人社会経済生産性本部「第9回 日本の人事制度の変容に関する調査結果概要」平成18年3月16日 4頁～5頁 <http://activity.jpc-net.jp/detail/lrw/activity000665/attached.pdf>
- 労働政策研究・研修機構「現代日本企業の人材マネジメント プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ 労働政策研究報告書No.61（2006年） <http://www.jil.go.jp/institute/reports/2006/documents/061.pdf>
- 榊旭リサーチセンター『経営シリーズ 成果主義の光と陰 成果主義の導入を振り返る』2006年8月 <http://www.asahi-kasei.co.jp/arc/service/pdf/846.pdf>
- 石井保雄「成果主義賃金制度と労働法（学）の10年」日本労働研究雑誌554号（2006年） <http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2006/09/pdf/005-017.pdf>
- 財団法人社会経済生産性本部「第10回 日本の人事制度の変容に関する調査結果概要」平成19年3月22日 15頁 <http://activity.jpc-net.jp/detail/esr/activity000806/attached.pdf>
- 労働政策研究・研修機構「日本の企業と雇用 長期雇用と成果主義のゆくえ 企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」—最終報告書— プロジェクト研究シリーズ No.5（2007年）サマリーは、http://www.jil.go.jp/institute/project/series/2007/05/prs5_sm.pdf
- 土田道夫・守島基博「人事考課・査定」荒木尚志・大内伸哉・大竹文雄・神林龍編『雇用社会の法と経済』有斐閣（2008年）
- 柳屋孝安「人事考課の裁量性と公正さをめぐる法理論」日本労働研究雑誌617号（2011年） <http://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2011/12/pdf/033-044.pdf>
- 菅野和夫『労働法・第10版』（弘文堂・2012年）276頁～294頁、505頁～512頁
- 財団法人社会経済生産性本部「第13回 日本の雇用・人事の変容に関する調査」平成25年1月29日 4頁～5頁 <http://activity.jpc-net.jp/detail/lrw/activity001368/attached.pdf>
- 柳屋孝安「人事考課・査定」ジュリスト増刊『労働法の争点』（2014年）
- 石井保雄「成果主義・年俸制」ジュリスト増刊『労働法の争点』（2014年）