

成果主義人事の理念と現実

—土田道夫+山川隆一編『成果主義賃金と労働法』の問題提起と関連して

小越洋之助

國學院大学経済学部教授

まえがき

本書は、経済の「グローバル化」、新自由主義的な市場原理主義、規制緩和政策の進行という時流、その一環として大企業において成果主義人事が導入され、労使関係の個別化が進展するという背景において、集団的労使関係から個別の労使関係、ないし処遇の個別化、それと関わる紛争や係争事件の増加を意識し、問題解決に接近した書である。

編者の一人である土田道夫教授の論文は、この書の中核になっている。

私は労働法の分野でなく、もっぱら経済学ないし労働者の立場からの賃金論の観点から、成果主義の実態分析などを行なってきた。その立場からすると、そこで提示されている命題、ないし成果主義人事の理論は、多くの吟味、検討すべき論点がある、と思われる。また、そこには理念と実態との乖離が存在するのではないか、それに関わって吟味・検討すべきさまざまな論

点が存在している、と考えるに至った。

したがって、ここでは主として、土田教授が執筆した第二章、第三章を中心に、論点と思われる点を指摘してみたい。この文章の内容は批判的視点で貫かれているが、それは議論を活発化するためであり、著者への他意がないことをお断りしておきたい。

1 論点①／成果主義人事と「契約化」について

土田教授は、成果主義人事においては労働契約の「個別化・多様化」が労働契約の「契約化」をもたらすとされる。「賃金・処遇決定過程における個別交渉の増大や賃金・職種の特定制は、使用者の単独決定（労働契約の包括的・他人決定的性格）や就業規則等の集団的規範の機能を後退させ、「契約」本来の機能を回復させる」（三六頁）。

なお、土田教授は本書において、契約概念として「紛争処理手段の契約化」企業内部の「共

同体」的契約から、外部労働市場をも射程に収めた「市場」型契約への移行」というようにも使用している。

私の理解によれば、成果主義人事・賃金制度は、(1)目標管理制度(2)役割、職務、資格など、仕事を意識した等級制度ないし資格制度(3)成果主体の達成度評価（人事考課制度）(4)昇・降格、昇・降給システムを含んだ賃金制度で構成されている。しかし、日本の導入の現実は、これらの道具立てが、いずれもアメリカ型「契約」概念への移行にはなっていないし、今後もならないであろう、と推定している。その理由は、第一に、成果主義人事が否定する年齢など「属性」基準が完全に排除されていないこと、第二に、とくに(1)の目標管理制度(4)の昇・降格、昇・降給システムが「契約概念」に値する制度であるか、という点にある。以下、まずこの点について意見を述べたい。

(1) 目標管理制度

この制度は「契約の本来」アメリカにおいては、当初はボトムアップ方式によるモチベーション向上の手法として登場した。賃金制度との連動も行なわれたが、成功していないという評価が多い。ところが、成果主義人事と一体となった日本への導入の実態はそうならなかった。整理すると、次のようになる。

①現在の目標管理は、「双方向」的契約をいっている。土田教授の「契約化」概念もこの制

度の存在が念頭にあるようである。しかし、目標管理、面接制度は「契約関係」にはならないのではないか。それは使用者・上司による部下への「ノルマ」の「自発的誘導装置」が主要な中身であるか、あるいは上司による部下への経営方針管理であり、労働者は受け手の立場を余儀なくされる。具体的にいえば、目標設定段階では当該等級の目標以上が要求されること（目標はチャレンジブルであること）、また、目標は期の途中でも上司によって変更されることがあること、つまり、当初の「契約」は一方向的に変更されうること、それは「契約途上」において

企業側の一方的な配置転換によってでも発生しうること、また、人事担当者の労力を減らすために、目標管理を個人ごとの面接にせず、集団的討論に変えたところもあること、組織方針の徹底から個人別の目標設定方式では欠陥があるとして、個人別設定をやめて方針管理に切り替えた企業もあること、目標管理そのものをやめた企業もあること、などである。さらに、個人目標の前提には「部門の売り上げ目標」などが不可分に組み込まれている。近年、新自由主義の論者から、企業と自立した個人の主体的ないし対等な契約関係がことさら強調されてきたが、企業と個人の対等な契約は擬制にすぎないのは、この目標管理制度運用の現実だけでも明瞭である。

②日本で目標管理の目標設定において、その基準自体が曖昧であることは、アメリカにおけ

る「MBO」の手法がそもそもコミュニケーション円滑化の手法として登場し、その目標管理の前提となる仕事の内容について、職務分析、職務評価技法の発展、職務記述書の作成など、仕事の内容に即した発展が行なわれた事情と比較すると、明瞭である（片岡洋子【二〇〇一】）。最近の日本の成果主義人事では、職務、役割、職責など「仕事基準」が導入されているが、ここでは厳密な職務分析や職務評価など行なわれていない。また、年功要因を排除するといながら、属人的要因が随所に残っている。

③目標管理の基準について、人事企画部門が自前で評価基準を設定することを放棄し、外部コンサルタントのマニユアルの直輸入、あるいは現場への丸投げ（現場任せ）にする方式もある。それらの事情等もあるため、「期中の行動が萎縮」「目標の矮小化」「チーム力の低下」「人事評価の労力増加」という悩みが経営サイドでも顕在化している（日経連「ミドルマネージメントからの提言」「日経連タイムス」二〇〇一年一月一五日、一月二二日）。また、目標の midpoint、目標達成度、目標刺激の「耐用年数」の問題も生じている。成果目標は短期的で、いつまでもノルマの刺激効果は続かない（目標管理は五年ぐらいで形骸化）（ワトソンワイアットコンサルタント川上真史氏の発言。「二一世紀成果主義人事をどう創造するか」賃金実務」二〇〇一年一月一五日号）となる。なお、この座談会で川上氏は「目標管理を単に上司と部下の話し合

いの土俵、コミュニケーションの仕組みとすべきて、目標管理は業績評価の仕組みとしては成功することはなく、成功した事例もない、と断言している。』。

(2) 成果主義賃金における昇・降給システムについて

A 日本型年俸制

管理職などに適用するこのシステムでは、企業と管理的労働者個人が賃金のどこまで「契約」したことになるのか。日本型年俸制ではアメリカのような賃率概念がないから、本給と業績変動部分が明確に区分けされていない。そのなかで両者が成果結果評価で区分けなく変動する。

賃金に契約概念が貫かれる、という場合、経済学では労働力商品が流通過程で売買される関係が前提される。その際、労働力商品の売買が時間ぎめで取引される、と理解される。したがって、所定労働時間との対比での賃率の成立が契約概念を使用する基本となる。アメリカの年俸制にはこの常識があり、アメリカでは基本給 (base pay) を年俸で決めていくにすぎず、年俸と月給制の違いはまったくなく、アメリカの基本給は原則として低下しない。また、「イグゼンプト」だけでなく「ノンイグゼンプト」にも年俸制が適用される（笹島芳雄【二〇〇一】五、二六頁）。

日本型年俸制には、このような労働時間対比

の賃率概念がない(裁量労働制も同じ)。これこそが、日本において契約概念が曖昧な明白な証拠である。その結果をも反映して、年俸制適用管理職の賃金水準が一般社員よりかなり高くとも、「あまり大きな賃金格差を設けるとモラルダウン」(『日経連タイムス』同前)となる。賃金の上下格差を大きく拡大させること＝成果主義賃金の本質との矛盾が発生する。

日本では、従来、月例給与(所定内賃金)については、本来は成果でアップダウンなどしてはならないという「年功的な暗黙の契約概念」(これは筆者の造語で、月例給与は生活費を維持する固定的なものという考え)が存在していた、と思われる。しかし、成果主義型「契約」賃金ではそれすらも変動させる。日経連レポートでも、アメリカの賃金はjobを基準とし、変動しないと、「業績や成果で決定するのは賃金の増減や変動の幅であって、給与の絶対水準については、別途確固とした決定基準が必要である」と明確に言っている(日経連【二〇〇〇】二八～二九頁)。

B 「洗い替え方式」による成果型報酬システム

通常の従業員に適用されるこの制度も、成果評価のランクで基本賃率が変動する。これは「契約」の達成度の代償などという代物ではない。

「当初契約」の遂行度の結果について、企業内の全体の労働者間に情報がないため、上司から「他の部署で君より頑張った者がいる」と言わ

れると、労働者がやむなく納得させられる現状にある。成果結果情報の企業全体の開示がないうえに、単年度方式(短期的評価)など、現実には「納得」していない労働者が多い。そのため、この「洗い替え」方式は、以下の不満・問題が発生する。

「これにより過去の評価の累積が現在の賃金に反映されず、年功的要素を排除できる」が、「単年度主義のドラスチックな成果型賃金は、理論的には明快であるが、社員の多くは、制度だから仕方がないと割り切るが、心の奥底では納得していない」というような意見もある。「年功的色彩の強い積み上げ型定昇制度はいまや問題があるにせよ、昨年より今年、今年より来年と、過去の努力の積み重ねが報酬に反映するやり方の方が、社員の意欲を喚起することにつながるのではないか」とも言っている。要するに、この方式では「永続的なモチベーションを引き出す原動力にはなりえない」あるいは「ドラスチックな運用が社員のメンタリティと合致しない」のである(『日経連タイムス』同前)。

2 論点②／成果主義人事と「公正」概念

(1) 「所得の再分配」概念の誤用

土田教授は、成果主義人事における「公正」概念について、第一に、「個々の労働契約にお

いて労使が有する利益の調整原理」(「契約正義」ととらえ、「契約における給付と反対給付との均衡を保障する原理」)「意欲・能力が高く、成果を上げた人が高く処遇される反面、そうでない人には高く報えなくなるが、それは給付と反対給付との均衡を保障される「公正原理」によって正当化される」(三八～三九頁)と述べらる。

また、「公正」の第二として、「社会全体における適正な利益配分を可能にする」とされる「配分的正義」を挙げる。これは「高い意欲と能力を擁し、成果を上げた人に高く報いる」ということが、「社会全体としての所得再分配原理としての『公正』原理」であるとされる。すなわち、土田教授における「公正」概念は、能力・成果に即した「公正処遇」とともに、社会全体における所得再分配原理、ないし社会のメリット(女性など雇用平等の実現)を含意している(三九～四〇頁)。

私の理解では、この「公正」観は従来、「公正処遇」などとして主張されてきた内容とはまったく異質な考えである。

【補注】

「公正」概念の成立は、賃金論でみると、「労働に応じた配分」ということが含意されている。ただし、それは経済学によって理解が違う。近代経済学では、例えばピグーは、公正賃金とは「すべての場所、職業において労働者に支払われている賃金が労働の限界生産

力に等しい」こと、すなわち「労働者が限界生産力以下に支払われている」ことは不公正な賃金であり、他の職業との関係において、「どの職業における賃金でも同等の困難さと不愉快さを持ち、同等の自然的能力と同等の訓練を要する別の業種の仕事とほぼ同じ支払いを受けていること」が公正とされる（ビグー「厚生経済学」）。私は、この概念は一九世紀末以降、労働組合の側から、「公正な労働に対する公正な賃金」というスローガンで主張された経過、最近のパートタイム労働者と正規労働者との「均等待遇」「公正処遇（同一労働同一賃金）問題として出されていることをふまえて使用したい。すなわち、同一労働同一賃金は狭く理解される可能性があるが、かつて藤本武氏が指摘したように、「同等労働同等賃金」(sameではなく、equal pay for equal work)として使用すべきである（藤本武【一九八四】一四七〜一四八頁）。マルクス経済学的に言えば、それは「同一有用労働の支出の場合には同一賃率を適用させる」という形で資本の差別的賃率管理を規制して剰余価値率を均等にさせ、差別的労働市場構造を（単一の）労働市場構造に組みかえること（労働総研プロジェクト報告書【二〇〇三】一七頁）という要求の原則としてとらえている。それであるから、「同一労働同一賃金」原則とは、類似の職種でもその技能、労働の強度が類似であれば、同一賃率を適用する、という要求の原則とある。

このような発想法からみると、土田教授の主張は、「労働に応じた配分」を能力・成果基準と同一視し、少数が独り占めにする論理構造に

なっており、しかもそれが「社会全体としての所得再分配原理」などというに至っては、経済学での常識的概念である「所得の再分配」概念を誤用している、といわざるをえない。社会全体の所得の再分配とは、通常は所得の垂直的再分配のことを意味する。すなわち、「応能負担」原則により稼得能力のあるものが負担し、社会構成員の必要に応じて再分配し、貧困の防止と社会的不平等を縮小させる原則である。近年、市場原理主義の蔓延のなかで、このような常識的な認識が後退し、貧富の格差の拡大や「勝ち組」「負け組み」を意識的につくることを当然視する風潮はきわめて遺憾なことである。土田教授の主張は、このような風潮を促進させることにならないであろうか。

(2) 成果主義人事の「公平」の理念と達成度評価の現実

成果主義における「公正」問題は現実の遂行労働の評価、すなわち(3)の達成度評価の現実と照らして評価されるべきである。

第一は、日本の成果主義における達成度評定基準は「仕事の質」「仕事の量」「勤務状況」「価値創造」などの指標が用いられ、著者がいうような「仕事の質」(四六頁)だけではないことである。

第二は、仕事の質・量の境目はグレーゾーンであり、何が質で、何が量かが曖昧なのが現実である。数値化し、各項目にいくらウェイトを

つけてもうまく評価できない、などの現場の声がある。

第三は、とくに評価の「納得性」がないことがたえず問題となっている。成果主義賃金導入企業ではどこでも、「納得性」の必要性を強調している。よく言われることは、(イ)上司に評価の資格がない、(ロ)成果評価を公開しない（公開しても本人だけ）、(ハ)苦情処理機関が形式上存在しても機能しない（透明性、公平性、との関係）、(ニ)短期的業績（収益）至上主義への傾斜の傾向、すなわち、成果基準が企業の視野の狭い短期的利益の確保に矮小化され、会社の将来、顧客、公共の利益、企業の社会的責任が看過される、などの点である。これらは土田論文でも、成果主義人事の公平性を担保する手段（三六〇度評価、社内公募制など）が指摘されている。しかし、そのような手段の導入は現実の大企業でも多数派ではないし、三六〇度評価がどのように運用されているかも不明である。部下が上司を評価するのは「人気取りになる」とか、「管理職」の立場が不明になるとかで、実際は導入企業はわずかであるのが現状であろう。

第四に、実際の評価（達成度評価）は曖昧で、それは最近の人事考課の実施状況で明瞭である。人事考課の恣意性、主観性が拭いがたくあり、実際の人事担当者も、人が人を査定する人事考課に客観性はなく、相対多数に納得させられればよい、と割り切っているのが現実ではないか。

第五に、成果主義人事は、総額人件費の削減が結局は至上命題であり、成果基準で評価されるのはごくごく少数であり、企業側のコスト削減要請と「労働に応じて公正に」評価されたいという労働者、社員の常識的な人間的欲求との矛盾がたえずつきまとっていることにある。すなわち、「公正」「労働に応じた配分」はその該当者が多数であれば多数に適用すべきであるのに（文字どおりの絶対評価）、成果主義人事ではそれを少数に限定しなければならぬ、という矛盾。「不公正」が制度上不可分となってしまうことにある。

第六は、「公正な評価」を土田教授は「制度・手続きの公正さが重要」（七〇頁）としている。このことはたしかに重要ではあるが、いかに制度的手続きを精緻化しても、「公正」問題は解決しない。なぜならば、最も問題になるのは、人事考課の「実体の公正さ」である。実際の人事考課のランク、分布、適用者がどうなっているのが問題とされていない。土田教授によれば、「公正な評価」には「本人の成果・能力評価（絶対評価）を考慮した合理的調整」（八三頁）とされるが、日本の人事考課が相対考課で、分布制限しているという現実はずでに指摘されている（遠藤公嗣【一九九九】）。この問題を素通りするのはなぜか。

日本では人事考課のランクは通常五段階であるが、その分布は強制的に分布割合を決め、そこに流し込む手法が多く、そのため本来差のつ

かない従業員間にもあえて差をつけることや、遠藤氏の指摘のように、絶対考課と言いながら相対考課として正規分布に押し込めるケースが多数派である。アメリカでは分布制限をやめ、評価の段階も極端に少なくして、チームワークを良くする企業が増加しているという指摘もある（片岡洋子【二〇〇三】）。

また、人事考課結果について、日本の大企業では「公開」していないのが多数である。成果主義賃金の分布については、私の知るかぎり、多数の賃金は上がらないか、またはごくわずかの昇給になるように設計され、賃金の下がる者も制度上存在する。

第七は、成果主義人事における「公正」「契約正義」と「配分的正義」の理念と人事考課の現状の追認についてである。

土田教授は「高い意欲と能力を擁し、成果を上げた人に高く報いる」（契約正義）を主張しながら、人事考課が「成果・能力・職務行動、情意をバランスよく考慮してはじめて『公正な評価』の名に値する」（八一頁）とされている。しかし、土田教授の理念、論理を徹底させるならば、成果主義の人事考課では、成果・業績査定を第一義とし、情意など属人的要因は排除すべきである、というべきではなかったのではなかったのか。にもかかわらず、労働契約は「短期的な成果主義と整合せず、長期的な職務遂行能力と整合する契約」（同頁）である、とされる。これならば、成果主義人事考課は能力主義人事

考課とどこが違うのか、その境界線は明確ではない。実際、成果評価の過程における問題点として「人事評価と達成度評価との区別が曖昧」と回答する労働者がかなり多い。そのような不満は、このことを反映しているのではない。

土田教授の指摘は、それを敷衍すれば、短期的な成果評価では昇進管理はできない、という企業の人事管理の現状を反映していることを意識されてのことであろう。昇進においては成果基準を否定する意見が多く、前出の日経連レポートでも、「長期的なコア人材育成には、長期の時間軸に照らして行う総合的な人物評価や潜在能力評価が必要である」として、「能力主義に基づく潜在能力活用と登用」（日経連【二〇〇〇】三四頁）と明言しているからである。

3 論点③／成果主義人事と 目標管理・処遇管理

— 目標管理を処遇管理、とくに賃金中の本給に
直接連動させたこと

一般的に成果主義人事は、目標管理と処遇、とくに賃金・賞与とを連動させている。賃金の成果主義化は、大企業の固定費の抑制・変動費化政策と関係している。

しかし、本給、月例給与は、生活の基礎部分であり、企業側からみても固定費に属する。これを成果主義的に運用することは、筆者は誤り

である、と主張したい。そうであるから、目標管理と処遇（とくに本給）を直接連動させると、他者と比較した労働者の不満が鬱積し、一步誤れば社員との信頼関係の弱体化、チームワーク労働の解体、労働者のモラル・モチベーションの低下、技能の継承の「空洞化」など、意図せざる問題が起ころうる。例えば、内田研二氏は「そもそも業務管理の手法であった目標管理制度を処遇に適用した結果として、上司は目標を必ず達成させるようなマネージメントができなくなる（内田研二【二〇〇一】三五頁）と指摘しているし、永井隆雄氏は「目標管理を推進する際、昇給や昇進をちらつかせて行うことは成功しないことが六〇年代の米国でも共通認識となつてきていることだ。日本の人事賃金実務では、目標管理と業績評価をセットで行い、さらに昇給や賞与の査定プロセスに目標管理を織り込むことが重要視されている。しかし、このようなアプローチは行動心理学的には無理があるのである。端的にいえば、日本でしばしば唱えられている目標管理のありようからいえば、動機づけに失敗し、その結果、個人の業績を低下させてしまうものとなつてきているのだ」と明言しているのである（永井隆雄【二〇〇三】）。

永井氏は目標管理を成功させるポイントとして、「・目標管理では動機づけを重視する。・目標管理では上司と部下が一体となつて課題解決に当たるスタンスが重要であること、・処遇をちらつかせて部下を追いつめる運用は避け

る。・目標管理は業績評価の仕組みとしては必ずしも成功しない。・業績評価の徹底が必ずしも業績の向上をもたらさない。・自発的に取り組む動きが見えてくれば成功。その際にコンピテンシーが役立つ。」と主張している（永井隆雄前出）。

4 成果主義人事と労使関係・「公正」を担保する社会システム

(1) 成果主義導入と経営者の経営責任の重要性

成果主義導入の際にトップに経営戦略、経営者の資質があるか、という問題提起がある（野村正實【二〇〇〇】）。実際、「不良債権」処理などにみられるようにバブル期に過剰融資を続けた銀行経営者の経営責任をはじめ、銀行以外での大企業の不祥事（東電、三井物産、雪印、日本ハム、三菱自動車等）、その他大手スーパー、ゼネコン、電機などいづれも市場の見通しを誤った過剰投資が経営悪化の原因であり、さらに、成果主義導入における経営者の資質（経営理念ないしビジョン、課題設定能力、部下に明確に伝えるコミュニケーション能力等）も問われるから、まず導入すべきは経営者への成果主義であるとの強い主張がある。さらに経営者の経営戦略・その目標如何によつて、成果の内容、基準が変更される点も留意すべきであろう（企業の目先の短期的利益か、中長期的な経営の安

定か、従業員への雇用保障によるモチベーションの向上か、顧客や地域社会への還元か、など）。企業の社会的責任が問われる時代状況のなかで、トップが襟を正さず、成果主義の名で従業員だけにしわ寄せさせるようなことは不公正である。

(2) 成果主義人事と労働組合の規制

成果主義人事への組合規制を行なっている所では、①若い労働者を賃下げにしない配慮②年齢給や勤続給の導入③導入時の調整給を一定年まで継続させる④モデル賃金、資格ごと定員枠などを出させる⑤査定で意のままにされない措置として、いわば「人事考課の団体交渉」を行なっている（査定基準、結果の公開、ガラス張り考課等）さらに、苦情処理制度の導入もある。その場合、個人の申し出に任せず、労働組合も関与してチェックするなどの行動を行なっている（小越【二〇〇二】）。

以上のような事例はあるが、大企業の大勢は管理者が査定を通じて直接個別労働者を管理・掌握している。成果主義の本質は査定による個別分断であり、その制度のもとでは労働組合は評価自体やその結果の賃金決定に直接関与できず、用済みとなる状況にある。

(3) 「公正」を担保する社会システムの構築

日本での大企業内組合の労使協調主義、それを超えた労使一体化状況さえ見られる現状、また、成果主義人事自体が組合幹部を含めた「検

「討委員会」等でその基本が作られている背景、それらの結果として人事・賃金制度の個別化が進行している。

そのことによつて、集团的労使関係の片側にある労働組合の役割、課題が改めて問われているのであるが、このような企業内組合の現状では「公正」を企業内システムだけに委ねることはできないのではないか。例えば、労働契約にしている曖昧な属人的慣行が残っている日本の現状、あるいは成果評価⇨人事考課も「労働契約」の一環であるならば、その考課結果に本人がサインする（同意、または不同意あるいは双方）が問題にされないのはなぜか。また、評価の分布はどうなっているのか、なぜ同僚と賃金での格差が発生するのか、その際、賃金の最低、標準、最高を開示しているか、外部労働市場での市場賃金との関係では何を目安としているのか、苦情処理機関がきちんと機能していない現状はなぜか、などなど、総じて日本企業の成果主義賃金化は「契約概念」などに値しない現状にあると考える。

成果主義賃金はグローバル化の申し子としての市場型賃金であるならば、グローバル時代に必然的な情報開示が要請されているのに、成果結果の評価を企業はなぜ堂々と公開できないのか。アメリカでは、公民権法、差別禁止法制的存在が外部から「公正」を担保しているとすれば、日本での弱体化している企業内組合だけに任せない企業内外の差別是正の仕組みが必要不

可欠ではないであろうか。

《引用文献・資料》

- *片岡洋子【二〇〇二】「アメリカの人事考課制度」『社会政策学会誌第五号、自己選択と共同性』御茶ノ水書房、二〇〇一年
- *片岡洋子【二〇〇三】「人事考課におけるコミュニケーションの役割」『日本労務学会誌』第五卷第二号（二〇〇三年七月）
- *笹島芳雄【二〇〇二】「アメリカの賃金・評価システム」『日経連出版部、二〇〇一年』
- *日経連【二〇〇〇】「経済のグローバル化に対応した日本型人事システムの革新」【二〇〇〇年十二月】
- *藤本武【一九八四】「国際比較 日本の労働条件」『新日本出版社、一九八四年』
- *労働総研プロジェクト報告書【二〇〇三】「均等待遇と賃金問題」『労働総研クォーターリ』第五一号（二〇〇三年）。なお、この報告書における理論的根拠は、下山房雄氏に依拠している（同氏『日本賃金学説史』〈日本評論社、一九六六年〉、『現代世界と労働運動』御茶ノ水書房、一九九七年）。
- *遠藤公嗣【一九九二】「日本の人事査定」『ミネルヴァ書房、一九九九年』
- *内田研二【二〇〇二】「成果主義と人事評価」『講談社新書、二〇〇一年一〇月』
- *永井隆雄【二〇〇三】「AGP行動科学分析研究所」目標管理において陥りがちな失敗の原因と成功のためのポイント」『看護部長通信』【二〇〇三年八月号】
- *野村正實【二〇〇〇】「成果主義の落とし穴」『労政時報』第三四六二号（二〇〇〇年一〇月六日号）

報』第三四六二号（二〇〇〇年一〇月六日号）
*小越【二〇〇二】「日本の『新賃金制度』は固まったか」『賃金と社会保障』一三三九号（二〇〇二年二月上旬号）

この文章は二〇〇三年一〇月一八日（一三時から開催された関西における「労働組合研究会」で発表した筆者のレジュメにもとづいている。成果主義賃金化はその後さらに広がり、そのなかで新たな変化も見られ、フォロワーすべき文献も増加している。ここでは当日のレジュメを文章化するために若干の加筆を行なったが、内容は当日報告したものと同じである。

（おとし ようのすけ）