

# 本田技研工業と成果主義の導入

—1990年代における経営構造改革を事例として—

佐々木 武 夫

- 1 はじめに 問題の所在
- 2 成果主義の概念と成果主義の類型
- 3 自動車産業の成熟と本田技研工業の経営環境
  - 3-1 日本の自動車産業の動向
  - 3-2 本田技研工業と国内販売の停滞
- 4 本田技研工業と90年代前半の経営構造改革
  - 4-1 経営構造改革とホンダ経営理念の再検討
  - 4-2 ホンダ・ジョブ・コンセプトと仕事の進め方の改革
- 5 中間管理職への年俸制と役職任期制の導入
  - 5-1 人事処遇制度の改革と年俸制の導入
  - 5-2 役職任期制と現場・中間管理層の若返り策
- 6 まとめ

## 1：はじめに 問題の所在

本稿の目的は、まず、1990年代前半頃から21世紀の初頭にかけて日本企業に導入された成果主義の多様性を整理し、その類型を考察することで、ホワイトカラー層における「働き方」と「業績評価」の変化、その結果としての賃金報酬システム変化の特徴を検討することに置かれる。ついで、この成果主義の一つのタイプである事業再構築型（経営構造改革）の成果主義として、本田技研工業における成果主義の事例を整理することで、経営システムの変化と成果主

義の導入の関連を考察したい。

本田技研工業の事例は、「年俸制」や「役職任期制」などを導入した成果主義導入の先行的事例として注目されるが、経営危機、トップによる改革ビジョンや事業再編プランの提示、事業組織の改革、全社をあげた変化への取り組みという「事業再構築（ホンダの場合は事業再構築に相当するような経営構造改革）において導入された成果主義」であったと言える。経営システムにおける「戦略」、「資源（能力）」、「組織及び管理システム」のすべての構成要素における変革が試みられた。この成果主義の導入のプロセスを整理し、その特徴を考察することで、日本企業におけるグローバリズムの受容と年功制の変容における典型事例を検討することにしたい。この時期の本田技研工業の経営構造改革に言及したルポや雑誌等での社長のインタビュー記事は多いものの、全体を通じた研究は少ない。本稿は、この時期の本田技研工業をめぐる学術的研究の要約と整理を試みたものである。

バブル不況期に導入された「成果主義」は、定期昇給の廃止、年俸制導入、裁量労働制の導入、目標管理と業績評価の関連づけの模索、雇用ポートフォリオに基づく雇用柔軟化と短期的最適化、役職任期制などの人材の若返り策、総額賃金管理などの制度と結びつけられて導入され、多様な特徴を持つ。この多様性の中からしだいに日本の企業経営に定着するようになった「日本における成果主義の真実」や「日本における成果主義の本質」を、先行研究を整理することで、考察してみたい。日本における成果主義の考察は、日本的経営の変容過程の考察、研究であるといえる。安定雇用や年功制がどのように変化し、新しい日本的な経営様式や経営文化が形成されつつあるのかを、成果主義の用語に注目することで考察したい。

1990年代以降に、日本の企業は、なぜ、あらそって成果主義を導入したのだろうか。成果主義導入の先進企業としてしばしば言及されてきた富士通、本田技研工業、武田薬品工業の3社の順で、成果主義導入の背景を検討しておきたい。周知のように、富士通は、日本におけるメインフレーム（大型汎用機）のトップメーカーの一つであった。主力商品であるメインフレームは、半導体の性能向上により、サーバーやパソコンに置き換えられていくダウンサイジング

の波に直面し、さらには複数のメーカーのソフトウェアやハードウェアを組み合わせてコンピュータシステムを構築するオープンシステムの波に直面していた。このため富士通は、ハードウェア製造業からソフトウェア開発を焦点とする企業へとビジネスモデルの転換を迫られた。しかも、この新しいビジネスモデルの中核であるソフト開発の効率性は、技術者毎の生産性の差が大きく、月当たりの生産性で200倍もの差が生じることがあった。

また、工場でもそれまで人が担当していた作業がどんどん自動化されて、ロボットに任されていく。数値に基づく生産管理や、品質データによる品質の管理・分析へと時代は移行しつつあった（あるように見えた）。モジュール型の製品製造では、そのように思われた。このため賃金を時間ベースで決めるより、成果ベースで決めるほうが合理的であるとトップは考えるようになった。この点が富士通における成果主義導入の背景となったと言われる。この3社の中では、富士通の事業再構築が最も厳しく、事業の再編と成果主義管理の定着は紆余曲折を経験することになった<sup>1)</sup>。

本田技研工業（以下、ホンダと略すことあり）は、1990年代の前半に経営危機に直面した。この頃、ホンダの収益の基本スタイルは海外（主としてアメリカ）で収益拡大、国内での販売拡大をめざし挑戦中というパターンであった。ところが1990年代に入ると、(1)海外現地生産の本格化による輸出台数の減少およびこれに伴う国内生産の縮小、(2)輸出部分については、円高による利益の縮小で、収益の柱の一方が危なくなり、他方(3)国内での4輪車の販売台数は1991年以来4年連続の減少で国内部門の収益も悪化し、経営危機が囁かれるようになった。しかも、(4)本田宗一郎と藤澤武夫という2名の創業功労者が相次いで鬼籍に入り、若さと活力を売り物とする技術開発主導型経営の行き詰まりが指摘された。

---

1) 日経ビジネス編集部、「特集 会社はどこまで変わる 実力主義賃金の正念場 2歩先を行った富士通の理想と現実」、『日経ビジネス』、2001年5月21日号 pp26-27、及び「富士通の終わらない格闘」、同、pp28-31も参照。また、富士通編『新たなる挑戦』、2004、日経BP社における黒川博昭社長の「TRIOLEで顧客のビジネス変革を支援する」を参照。pp28-31。

なによりも、国内市場における主力商品であったアコードとシビックの売れ行き不振が続いた。これまでであれば、難局に直面する毎に、技術開発の先端に行くユニークな製品を市場に投入して経営危機を乗り越えてきた、技術主導型企業ホンダのお家芸が、今回は、空回りしているように見えた。この中で社長に就任した川本信彦は、ホンダイズム（経営理念）の修正、人的資源の活性化、トヨタ式の品質管理やTQMの導入、マトリックス組織の導入と事業部別の独立採算の強化、中間管理職への「年俸制」の導入と「役職任期制」の実施などの成果主義管理を導入して、創業以来の荒治療を実施した。この定昇を廃止する「年俸制」の導入と、中間管理職の勇退と若返りを目的とする「役職任期制」の実施は、日本における成果主義導入の先事例として注目された<sup>2)</sup>。

武田薬品工業（以下、タケダと略すことあり）は、1995年「中期5ヵ年計画」をスタートさせ、タケダを「日本のローカル製薬企業」から「日本初のグローバル製薬企業」へと転換させる作業に着手した。周知のように新薬開発は、ハイリスク・ハイリターン<sup>3)</sup>の事業である。この時期、押し寄せる外国大手製薬の日本進出に直面して、タケダは日本企業の中でのトップの維持を目指すのか、リスクは大きい世界的製薬企業への飛躍をめざすのかの選択を迫られていた。タケダは、膨れ上がる研究開発費と、繰り返される薬価抑制策との板挟みの中で、世界企業への道を選択することになった。このために、多角経営をあきらめ、医薬品以外の事業を本体から切り離し、経営譲渡して、本業である医薬品製造に経営資源を集中することを決意した。

この経営方針に沿って、武田薬品工業は、1995年から2005年までの約10年間に事業を集約して従業員規模を35%ほど減少させ、自社医療用医薬品の売上高を約3倍に拡大させ、連結純利益を約5倍に増加させた。新薬開発を事業の中核に据える戦略を策定し、それに対応する人事制度として成果主義を導入する改革を進めた。タケダの事業再構築は、富士通やホンダと比較すると、まだ余力のある段階から計画的に取り組んだため、労使のコミュニケーションも保た

---

2) 日経産業新聞編、『ホンダ「らしさ」の革新』、2005年、日本経済新聞社 p10。ホンダについては多くの、経営書が書かれている。

れ、コンピテンシー等を評価するなど、人事改革においても慎重な配慮がなされていることがわかる<sup>3)</sup>。

富士通、本田技研工業、武田薬品工業という3社に注目すると、富士通、本田技研工業の2社においては、収益の中核にある主力商品の販売不振への対応という事業再構築の中で、成果主義が導入されたことがわかる。しばしば引用されてきたこれらの成果主義の先行事例が、事業再構築という差し迫った緊急対応策のなかで、従業員規模や賃金原資の調整という制約を負わされつつ進められた成果主義であった点に注目しておきたい。事業再構築が予測されるような経営危機への対応としては、トップにおける改革ビジョンの提示、事業の整理や再編プランの策定、それを実現するための経営組織の改革とが、迅速に進められる必要がある。本田技研工業の事例は、このような本格的な経営構造改革と並行して進められた、成果主義人事制度の導入の事例であると考えておきたい<sup>4)</sup>。

本稿の構成は、第1節では、「はじめに」と題して、問題の所在と本稿で検

---

3) 高橋俊之、「タケダの成果主義とその課題」、『日本労働研究雑誌』、No.554、2006年9月号、労働政策研究・研修機構 p85-86。タケダの経営改革についてはこの経営改革に取り組んだ、武田國男社長の自伝『落ちこぼれタケダを変える』、2005、日本経済新聞社。本書の後書きに相当する部分で、日本経済新聞編集委員の小林隆次は、武田國男を評して「豪胆な恥ずかしがり屋」と呼んだ。1997年に成果主義による人事評価・報酬制度を全社員に適用したときに、「新人事制度がスタートするが、単に評価の仕組みを変えるのではなく、仕事の進め方そのものを変えてほしい。何のためにこの仕事をするのか、なぜ今これをするのかを絶えず自らに問いかけ、全社、部門の求める成果を生み出してほしい。」(前掲書、183頁)とのべた。

柳原公一、『わかりやすい人事が会社を変える』、2001、日本経済新聞社。同、『勝ち組企業の成果主義』、2003、日本経済新聞社。前者の著作が、2005年に改題、加筆修正されて、文庫本として出版されている。この著作が、同、『武田「成果主義」の法則：わかりやすい人事が会社を変える』、2005、日経ビジネス人文庫である。この単行本が出版されてから文庫が出版されるまでの4年間の間に、「成果主義」をめぐる論点がどう変化したのかを、比較考察するのは興味ある研究テーマであるように思われる。

4) 高橋俊介、『成果主義 どうすればそれが経営改革につながるのか』、1999、東洋経済新報社 p154。本書は、成果主義導入の失敗の本質と成功の本質を考察しようとしたものである。高橋俊介は、また、「成果主義は組織改革から入り給与改革で終ること」と、「成果主義は劇薬である」ことを指摘している。適切な指摘である。同、『組織改革：創造的破壊の戦略』、2001、東洋経済新報社。第5章。

討する作業の範囲を明らかにしたい。ついで成果主義が導入されることになった時代の経営環境と、その先行的事例の中における本田技研工業の事例の特徴を、検討してみたい。第2節では、成果主義概念の定義と成果主義の類型を整理・検討してみたい。先行研究における論点の流れをフォローしつつ成果主義という用語や概念の内包と外延について検討し、ついで先行研究に見る成果主義の諸類型を整理してみたい。第3節では、本田技研工業における成果主義導入の背景となった、20世紀末における日本の自動車産業の成熟と、この中でホンダが直面することになった国内販売の停滞と経営危機の動向を明らかにしたい。第4節では、この経営危機に対して取り組まれた本田技研工業の経営構造改革の過程を、ホンダの経営理念はどう再検討されたか、ジョブ・コンセプトの策定、ホンダ式目標管理の導入、マトリックス組織への変更などにみる仕事管理や経営組織の改革はどう進められたのか等に注目しつつ、整理してみたい。第5節では、管理職年俸制と役職任期制の導入にみる成果主義管理の実際とその特徴を検討してみたい。第6節では、以上の論議を要約したい。

## 2：成果主義の概念と成果主義の類型

1990年代に入ると、中間・現場管理職への年俸制導入が注目されるようになり、ついで目標管理制度の導入や業績評価の強化による賃金格差の拡大が論じられるようになった。これらの新しい動向がしだいに「成果主義」という用語の下で論じられるようになっていった。つまり、成果主義という用語は、このような文脈の中で、必ずしも明確な定義を与えられることなく使われ始め、バブル不況の長期化とグローバル化の進行という時代背景の中で、急速に普及定着することになった概念であったと言える。概念の提唱者は不明であるものの、ここでは、成果主義をめぐる論議の流れを追い、成果主義という概念の「輪郭を把握」したい。ついで、そこでの論議の多様性を「類型化の論議を追う」ことで整理し、その「論議に含まれる構成要素を明らかにする」ことで、成果主義概念の定義の検討に代えることにしたい<sup>5)</sup>。

これまでも、ホワイトカラー<sup>6)</sup>の活性化あるいは生産性の向上についての検討が試みられてきたが、その論議が1990年代中頃から、中間・現場管理職への「年俸制」の導入と「役職任期制」の実施、あるいは「目標管理」と「数値化された業績評価」とを直結させる報酬管理として論じられるようになった。ついでこの「年俸制」や「目標管理・業績評価」の論議が、「成果主義」の用語を冠しておこなわれるようになっていった。また折からのバブル不況深刻化の中で取り組まれた、各企業による、賃金原資を格差をつけて再配分することで動機づけの強化をはかろうとする手法や、格差を拡大しつつ人件費コストを切り詰める厳しい手法も「成果主義」という用語で呼ばれるようになった。伊藤健市によると、経営者団体（日本経団連）が、能力主義・能力主義管理に代わって「成果・能力主義」とか単に「成果主義」という表現を使い始めたのは、2000年12月の提言「経営のグローバル化に対応した日本型人事システムの革新」以降であるという<sup>7)</sup>。それほど昔のことではない。成果主義をめぐる学術的検討が着手されたのは、この時期より以降である。また、学術的検討が本格化するのには、2004年頃より以降と思われる。

成果主義概念の登場は、当然ながら日本の経営の変質の論議と密接な関連を持つ。1980年に出版された安藤喜久雄・石川晃弘編『日本的経営の転機』は、「年功制と終身雇用はどうなるか」という副題をもつが、この年功制の中間管理職・現場管理職における終焉を宣言するものが定期昇給の廃止＝年俸制：成

---

5) 成果主義の定義についての言及としては、高橋俊介、「特集 成果主義は崩壊する 多数派はスローキャリア」、『Voice』、2004年12月号、p80参照。

6) C. W. Mills. *White Collar : the American middle classes*, Oxford University Press, 1956. 杉政孝訳、『ホワイトカラー』、1962、東京創元社 現代社会科学叢書。

7) 伊藤健市、『よくわかる現代の労務管理』、2006、ミネルヴァ書房 p60. Sanford M. Jacoby, *The Embedded Corporation : Corporate governance and employment relations in Japan and the United States*, 2005, Princeton University Press. 鈴木良始、伊藤健市、堀龍二訳、『日本の人事部、アメリカの人事部』、2005、東洋経済新報社。小池和男、『アメリカのホワイトカラー：日米どちらがより「実力主義」か』、1993、東洋経済新報社。B.Ehrenreich, *Bait and Switch*, 2005, International Creative management Inc. 曾田和子訳、『捨てられるホワイトカラー：格差社会アメリカで仕事を探すということ』、2007、東洋経済新報社。



果主義の導入であり、終身雇用の中間管理職・現場管理職における終わりの始まりを宣言するものが、雇用ポートフォリオ論や役職任期制の導入であると考えておきたい<sup>8)</sup>。

年功制と終身雇用を特徴とした高度経済期の日本的経営は、職能資格制度や能力主義管理を特徴とする1980年代＝安定成長の時代を経由して変化していき、グローバリゼーションが進行した1990年代になると「年俸制」、「目標管理」などに基づく「成果主義あるいは成果主義管理」へと移行していく。2000年頃から成果主義の概念は公的に認知され、学術的な検討が取り組まれるようになっていくという変化の流れを確認しておきたい。

以下では、いくつかの「成果主義をタイトルとする雑誌の特集」や「成果主義をタイトルとする共著」に注目し、成果主義をめぐる論議の流れと論点を整理することで、その概念の定義を検討してみることにした。前述のように、1990年代前半は、管理職における「年俸制」の導入と「業績評価」による格差の設定が、成果主義を巡る論議の出発点であったので、まず、ここから検討を始めることにした。

『賃金実務』1993年10月号は「注目の年俸制：その効果的な運用」をタイトルとする特集を組んでいる。「管理職年俸制の運用を探る」座談会が行われ、グレースジャパン、長谷工コーポレーション、藤沢薬品工業の事例が紹介されている。グレースジャパンの事例は、外資系企業において実施されてきた一括総額年俸制というアメリカ型年俸制を、日本の管理職の活性化に合うようにローカル化し、日本型年俸制に変更した事例である。長谷工コーポレーションの事例は、月給プラス賞与という日本型から、本俸部分と評定俸部分とから構成され、後者の評定俸部分が業績で決められるタイプの「年俸制」へ変更した事例である。藤沢薬品工業の事例は、企業業績連動部分と、役割給と期待給からなる年俸部分から構成されるタイプの年俸制へ変更した事例である。かなり職位の高い部長級以上の管理職への導入事例が多いことと、年俸が安定部分や個人評価で変動する部分、企業業績に連動する部分など、複合的に構成されるよ

8) 安藤喜久雄・石川晃弘編、『日本的経営の転機』, 1980, 有斐閣選書。



うになっていることがわかる<sup>9)</sup>。

2001年『組織科学』第34巻3号は、『「成果主義」の課題と将来展望』と題する特集を組んだ。この中で、奥西好夫は、1990年代に日本の企業で流行した「成果主義」は、①賃金決定要因が原因志向より結果志向になり、②長期志向より短期志向になること、そして、③賃金格差が拡大することを、「成果主義」の<強まり>と解釈することにすると述べている。この賃金決定における結果志向、短期志向、格差拡大志向を、成果主義の三要因であると指摘している。①と②と③の組み合わせは、それぞれ独立していて、結果を重視し、短期志向であったとしても、それを賃金にどの程度反映させるのかは別問題としている<sup>10)</sup>。

玄田・神林・篠崎論文では、成果主義・能力開発・結果としての労働意欲の関係を検討している。日本の成果主義では、その導入が効果を持つための条件として、人事考課についての情報公開、納得できる査定の実施、考課者訓練の実施などによって、社員の側の評価の納得性を高めることが行われてきており、また、成果をあげたとしても能力開発の機会が十分に提供されなかったり、それによって自分は使い捨てにされているだけではないのかといった認識が生じると、成果主義は労働意欲を高めることはなく、制度導入は効果を発揮しないと指摘している。成果主義は、能力開発を伴うとき、労働意欲の向上につながるとして、成果主義の定義を下す場合、能力開発や労働意欲という変数・用語を含むことの有効性を指摘している<sup>11)</sup>。

佐藤博樹は、成果主義が機能するための条件に注目し、ホワイトカラーの働き方と裁量労働制の適用可能性を検討した。ホワイトカラーの働き方と成果の関係を考える枠組みとして、時間管理の裁量性だけでなく、働き方における自律性、目標達成プロセスにおける裁量性、そして成果による評価という枠組みがそろってはじめて、その働き方が機能するとしている。成果達成とホワイト

9) 年俸制については、滝田誠一郎、『人事制度イノベーション 「脱・成果主義」への修正回答』、2006、講談社現代新書を参照。

10) 奥西 好夫、『「成果主義」賃金導入の条件』、『組織科学』、2001、Vol.34, No.3 pp6-7。

11) 玄田・神林・篠崎、「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」、『組織科学』、2001、Vol.34 No.3、pp29-30。

カラーの裁量性や権限の委譲の関連に注目した興味ある研究である。ホワイトカラーの労働においては、働き方についての広い裁量性や権限の委譲が行われてこそ、業績評価は意味を持ち、目標達成感をもたらす<sup>12)</sup>。

2004年になると、日本の企業に導入された成果主義は、必ずしも喧伝されていたような成果をあげておらず、むしろ、混乱をもたらし、失敗だったのではないのかという疑義が提出され、論議を呼ぶことになる。2004年1月に高橋伸夫著『虚妄の成果主義：日本型年功制復活のススメ』<sup>13)</sup>が出版され、7月には城繁幸『内側から見た富士通：「成果主義」の崩壊』<sup>14)</sup>が出版された。成果主義はむしろ失敗であり、虚妄な経験であったのではないかという問題提起をうけて、成果主義の再検討が開始された。

高橋伸夫は、これまでの日本における成果主義の論議は「虚妄」（うそいつわり）であったと批判した。高橋伸夫による批判の要点は、つぎの3つである。第1点は、まず、誰よりも明確に、これまでのような成果主義であるかぎり必ず失敗すると指摘した点である。具体的に企業の実例を挙げることはなかったが、自分の知る経験的事例では成果主義は失敗しており、多くの企業はなんらかの名分さえたてば、それを放棄したいと考えていると指摘した。

第2点は、その理論的根拠として、これまでの経営学の理論を参照すると、より、短期間で、より大きな報酬格差を設定しさえすれば、ホワイトカラーの動機づけが可能であるとする仮説は、正しくないと指摘した点である。高橋伸夫は、成果主義を①それまでの成果をできるだけ客観的に測ろうと努め、あるいは、②成果のようなものに連動した賃金体系（＝働きを金額により報いようとする方式）で動機づけを図ろうとする考え方すべてであると定義している。内発的動機づけの理論によれば、人を仕事へと動機づけるものは、金銭をはじめとする報酬ではなく、仕事のやりがいであると指摘した。

12) 佐藤博樹、「ホワイトカラーの働き方と裁量労働制の適用可能性—成果主義が機能するための条件—」、『組織科学』, 2001, Vol. 34, No.3 pp50-51及び編者による特集の解説p4を参照。佐藤厚、『ホワイトカラーの世界』, 2001, 日本労働研究機構。

13) 高橋伸夫、『虚妄の成果主義：日本型年功制のススメ』, 2004, 日経BP社。

14) 城繁幸、『内側から見た富士通：「成果主義の崩壊』, 2004, 光文社。

第3点は、その程度の内容や根拠しか持たない成果主義であるのならば、以下のような2つの特徴を持つ日本型人事システムの方が、コストもかからないし、運用の成果や結果もはるかに確実でまじだと指摘した。なぜなら、①日本型の人事システムの本質は、賃金の大きさに報いるのではなく、次の仕事のやりがいと報いようとするシステムである。この次の仕事の内容とやりがいが、また新たな動機づけの源泉となる。②日本企業の賃金制度は、動機づけのためというよりは、生活費を保障することで、安心して仕事に打ち込めるよう設計されており、この日本型人事方式は理に適うものであると述べている<sup>15)</sup>。

城繁幸『内側から見た富士通：「成果主義」の崩壊』は、富士通の元人事担当職員が、成果主義の導入とその失敗の実態を、「内部から」レポートしたものととして注目された<sup>16)</sup>。

富士通の「成果主義」改革は、1994年の「目標管理評価制度」と、「裁量労働制」を中核にする「SPIRIT勤務制度」として着手された。城繁幸による成果主義批判の要点は、次の3点であるように思われる。

15) 成果主義の定義は、前掲、高橋伸夫、『虚妄の成果主義：日本型年功制のススメ』、pp230-231、日本型人事システムの2つの特徴については「はじめに」p4を、未来傾斜原理については、第4章「未来の持つ力を引き出す」を参照、「経営で一番大事なこと」についてはp222を参照。ただし、高橋伸夫による内発的動機づけの説明は、必ずしも充分なものではないとする指摘がある。中村圭介、『成果主義の真実』、2006、東洋経済新報社の第1章 第4節『成果主義「批判」への疑問』pp22-25を参照。賃金等の外的報酬が、生活の安定と働く意欲の持続に貢献する側面は、過小評価されるべきではないと思う。「能力の開発」という視点から、日本の安定雇用制度のメリットに注目したものととして、玄田有史、『仕事の中の曖昧な不安：揺れる若年の現在』、2005、中公文庫。単行本は、2001年刊がある。玄田有史の指摘によれば、短期的な「成果の評価」を重視するのか、長期的な「能力の開発」を重視するのかどうかで、「育成型」成果主義、従業員の能力開発に関心をもちたい「放任型」成果主義、および「使い捨て型」成果主義の分類を考えることができるとしている。同書、PP148-161。

Kohn, Alfie., Punished by Rewards, 1993, Houghton Mifflin. 田中英史訳、『報酬主義をこえて』、2001、法政大学出版会。報酬の5つの逆効果を参照。

16) 城繁幸、『内側から見た富士通：「成果主義の崩壊』』、前掲。および、同、『日本型「成果主義」の可能性』、2005、東洋経済新報社。安田均、『富士通新人事制度における成果主義と能力主義』、『山形大学紀要 社会科学』、2007年2月、Vol.37 No.2 pp127-141。飯島健太郎、『富士通の人事・賃金制度—成果主義処理の仕組み』、笹島芳雄編、『成果主義人事・賃金』、第Ⅲ巻、1999、社会経済生産性本部。

(1) 富士通の「成果主義」の特徴は、「目標管理評価制度」にあり、その名のとおり「目標管理 (MBO)」という経営技術と、数値化された「評価制度」と賃金を、直接に結びつけようとするものであった。「目標管理評価制度」は導入期には、成績分布に基づく評価が、個人のボーナスに反映するよう設計された。ついで1998年からは個別業務目標の達成度に基づく評価が実施され、適用範囲はボーナス、昇給・昇格 (Function区分/等級) にまで拡大された。2001年には「目標管理制度」と「評価制度」の結びつきに変更が加えられ、個別業務目標がチャレンジングな目標である点とプロセスや行動様式の項目、さらには全社共通目標への取り組みの項目等が加えられ、大幅な変更が加えられるという経過をたどった。以上の経験から「目標管理制度」と「評価制度」とを結びつけようとするならば、1. 目標が数値目標化できること。2. 目標のハードルが同じ高さに設定できること。3. 常に目標が現状にマッチしていること。4. 評価の際、達成度だけで絶対評価が可能であることという条件が必要となると、城繁幸は指摘している<sup>17)</sup>。

(2) 「裁量労働制」は、ホワイトカラー労働における労働成果と労働時間との関係を再検討するために導入された。富士通の場合、理念としては自由な勤務時間の選択を可能とする制度として導入されたが、実際は、いくら残業しても時間外手当での支給されない制度として運用されることになった。このため、人件費を抑制するための制度ではなかったかと指摘されることになった。

(3) これらの人事制度改革が、「本社の人事部」により集権的に進められ、

---

17) 「目標管理制度」の富士通版とでも呼ぶべき「目標管理評価制度」の用語については、『富士通労組における「成果主義人事」の検証とこれからの取組み』、『賃金実務』、2006年1月1. 15日号 (No.984)、pp32-37を参照。また、目標管理のタイプについての論議としては、井本弘、『目標管理と人事考課：役割業績主義システムの運用』、2007、生産性出版を参照。また、『企業レポート 富士通 ソフト・サービス事業を襲うバブル後遺症とデフレの波』、『週刊ダイヤモンド』、2004年4月3日号、pp144-146。『富士通 黒川博昭社長 わが社の成果主義には「はき違え」があった』、『PRESIDENT』、2004年5月3日号pp66-69。城繁幸、『「平等」「安定」を捨てた日本型企業の迷走：富士通に見る大企業幻想の崩壊』、『中央公論』、2004年12月号 66-73頁。野中郁次郎監修、黒瀬邦夫著、『富士通の知的「現場」改革』、2005、ダイヤモンド社。佐藤厚編著、『業績管理の変容と人事管理』、2007、ミネルヴァ書房。

現場が直面する課題を理解せず進められたため、適切な対応策とはならず、現場の混乱を助長することになった。このため新しい働き方の導入は、仕事への動機づけを生むことはなかったと指摘された。

富士通における事業再構築は、ダウンサイジングやオープンシステム化等の変化に適応するため、富士通独自のビジネスモデルの構築として進められた。大きな方向性には錯誤はなかったものの、あまりにも性急なPF（プラットフォーム）事業からSS（ソフト・サービス）事業への転換は、多くの犠牲を払うことになった。また、SS事業部における銀行システムの大量受注と納期遅延の発生、契約解除という営業上の失敗や、液晶かプラズマかの開発動向の難しい判断での躓き等から考えると、技術や製品市場における優位性の確保を目的に取り組みされた事業再構築への積極策が、即効薬とはならなかった。事業再構築の基盤となる「資源（能力）」の有効利用や蓄積、「組織及び管理システム」のタイムリーな変革等でバランスを欠いたように思われる。人的資源の利用においても、同様で「目標管理評価制度」や「裁量労働制」のあまりにも性急な導入は、約3万人にのぼる人員整理や、人的資源の活性化においても多くのトラブルを生むことになった<sup>18)</sup>。

以上の学術的論議の他にも、コンサルタントや評論家による多様な論議が展開され、成果主義の概念は豊富な意味を付与されることになった。この定義の豊穡さや多様性は、別な表現をすれば、定義を巡る混乱状態を物語っている。混乱状況を整理するために、以下では4つのタイプの成果主義の軸と諸類型を検討して、成果主義概念の定義についての考察にかえることにしたい。

第1の軸として、「事業再構築型（経営危機の中で）の成果主義」か「計画的な企業革新の中での成果主義」かの軸がある。バブル経済がはじけたあるいはITバブルがはじけたという経営環境の中で、1990年代後半から2000年代前半に、いくつかの企業は事業再構築や大規模な経営構造改革に取り組みざるを得なかった。この時期の成果主義が、経営の悪化、短期間での改革達成、急速な業績の回復をめざした「事業再構築型」の側面を持つ点に留意しておきたい。

18) 「復活は本物か？ 富士通の今後」、『財界』、2004年4月6日号 pp22-27。

この点が近年における成果主義の最大の特徴であるとも言える。本稿の「はじめ」で言及した成果主義導入の背景においてもその事業再構築の緊急性の程度の順で、3社の例を検討した。次節以下では、第1の軸の中間に位置する本田技研工業を例にとりあげてみたい。自動車産業における国内市場の成熟という緊急の経営課題に、ホンダはどう取り組み、経営改革に〈成功したのか〉を検討したい。そしてこの経営構造改革のなかで採用された成果主義は、どのような制度であったのかを考察してみたい。結論を先取りすると、その成果主義の制度としては、年功制の改革としての年俸制や若返り策としての役職任期制の導入が実施されることになった。ホンダの経営構造改革は、経営理念の徹底、仕事の進め方の改革、経営組織の改革、人的資源の規模や処遇の適正化を目的にすすめられ、この過程のなかで成果主義が導入されたことがわかる。

第2の軸は、「絶対的な評価尺度の成果主義」と「相対的な評価尺度の成果主義」との類型である。成果主義の特徴は、原因より結果、長期より短期の評価、そして、より大きな格差の設定というように業績評価が強調される点にある。この短期的で大きな格差をつけるための評価尺度が「誰にとってもわかり易く紛れのない絶対的な評価尺度」であるのか、「わかりにくい合成的な評価尺度」（自分で業務の目標を立て、これを上司と合意し、職務の重要さ＝ジョブ・サイズなどと掛け合わせ、この目標達成度を数値化し、達成価値を得点化する）であるのかの軸は、重要な区別である。「わかり易く紛れない尺度」にはタクシーの運転手の売上高や証券会社のディーラーによる損益高、生命保険会社の営業職員の契約高（件数）などがある。後者の「わかりにくい尺度」にも様々なタイプがある。ただ、このわかり易く紛れのない絶対的な評価尺度を適用できるホワイトカラーの職務は、それ程多くはないといえよう。個人が成果を上げさえすれば、誰でも知ることのできる紛れのない尺度に依拠して、「青天井かつ直接的に」報酬が支払われる成果主義と、合成的評価尺度に依存し、その複雑さ故、しばしば「公正さが疑わしい」報酬が支払われることがある成果主義とを区別しておきたい<sup>19)</sup>。

第3の軸は、業務（績）管理や働き方における業務遂行と、人事管理や報酬管理との関係を考察しようとする視点である。「どのような業績管理と成果主



義的な人事管理から、どのような業績管理と成果主義的人事管理に変化しつつあるのか」を検討しようとする視点である。この視点では、「働き方や業務(績)管理」のありかたと、「賃金や処遇などの人事管理」のあり方とは、必ずしも一致している必要はなく、方法論的には独立したものと仮定してそれぞれの結びつきのあり方を検討することになる<sup>20)</sup>。市場の変化に柔軟に対応する働き方が求められる局面もあれば、市場シェアの拡大を業績管理の目標とすることもできる。人事管理はそれぞれに応じて変化することもある。この軸の視点を実証的に研究した成果主義の類型として、中村圭介による成果主義の3類型がある。「素朴な成果主義」、「プロセス重視型成果主義」、「分離型成果主義」の3類型が指摘された<sup>21)</sup>。

「素朴な成果主義」とは、売り上や利益高などの数値実績と報酬額とを直結させるもの。また、数値目標を上回ったら報酬が増し、下回れば報酬が減るタイプもある。伝統的な出来高払い制、歩合制、さらには第2の軸で指摘した

- 
- 19) 山崎元、『会社は2年で辞めていい』, 2007, 幻冬舎新書。著者は、日本や米国の企業で証券会社のファンドマネージャーを経験している。報酬の問題に言及した際、今日の日本には、二つの成果主義がある。理念化すると、「陽気な成果主義」と「陰気な成果主義」だと述べている。「陽気な成果主義」とは、文字通り、個人の成果に連動して報酬を支払うものであって、個人が成果を上げさえすれば、基本的には、「青天井で」かつ「喜んで」報酬を支払うものである。これに対し「陰気な成果主義」とは、基本的に、ある評価対象グループの支払い総額は決まっていて、そのうえで、個人への支払いが、相対評価により、「お金でも差がつきますよ」(だからもっと働いてください)というのが基本であるとしている。この趣旨の記述は、同書、p40-45を参照。山崎の指摘によれば、近年の成果主義には、後者の「陰気な成果主義」が多い。また、この「陰気な成果主義」の相対評価基準における「公正さが疑わしい」側面については、城繁幸、『日本型「成果主義」の可能性』, 2005, 前掲を参照。
- 20) 今野浩一郎編著、『個と組織の成果主義』, 2003, 中央経済社。  
Stephen P. Robbins, Essentials of Organizational Behavior, 5th Edition, 1984 Prentice Hall. 高木晴天監訳、『組織行動のマネジメント』, 1997, ダイヤモンド社。  
笹島芳雄、『最新 アメリカの賃金評価制度：日米比較から学ぶもの』, 2008, 日本経団連出版。Joseph H. Boyett and Jimmie T. Boyett, The Guru Guide: Best Ideas of the Top management Thinkers, 1998, John Wiley & Sons, Inc. 金井壽宏監訳, 大川修二郎訳、『経営革命大全』, 1999, 日本経済新聞社。
- 21) 中村圭介、『成果主義の真実』, 2006, 東洋経済新報社。および、中村・石田編、『ホワイトカラーの仕事と成果』, 2005, 東洋経済新報社



「わかり易く紛れのない絶対的な評価尺度」によって、賃金差を設計しようとするタイプである。ただ、この「素朴な成果主義」は、組織で働くホワイトカラーの労働とのマッチングは良いとは言にくい。

「プロセス重視型成果主義」とは、最終成果とそれを生み出した行動を合わせて評価し、その過程における工夫を評価しようとするもの。成果主義が、労働力の効率的利用のための方法論であるとするならば、最終成果にたどりつくまでの行動と工夫を評価するプロセス重視型でなければ業績管理や仕事管理とマッチしない。成果主義は、業績管理や仕事管理のなかで取り入れられるものでなければ、制度としても議論としても、不十分である。つまり、事業の展開や労働力の効率的利用に貢献する成果主義とは、P D C A (Plan-Do-Check-Act) サイクルを可能とし、仕事管理と調和する管理施策である必要がある。

「分離型成果主義」には、「意図的な」タイプと「結果としての」タイプの2種類がある。これまでの論議からすれば、業績管理や働き方における成果主義と、人事管理や賃金管理の成果主義とは、必ずしもシンクロナイズする必要はない。戦略的にずらすことができるし、その方が望ましい場合もある。前述の「プロセス重視型成果主義」は、業績管理の成果主義と人事管理の能力主義の組み合わせであるとも考えることもできる。「分離型成果主義」は、ビジョナリー・カンパニーの論議にあるように、明示された基本理念の理解の程度やその実践度を人事管理で評価しようとするタイプでもありうる。「分離型成果主義」は、その運営に強い意志とエネルギーは必要ではあるが、「進化した成果主義」の一つであると思われる。

第4の軸は、成果をあげた報酬を、高額の給与で受け取るのか、それともそれ以外のもので受け取るのかの軸である。前者を「積極的成果主義」と呼ぶと、後者は「消極的成果主義」と呼ぶことができる。太田肇によるこの指摘は、経験的な分類ではなく、政策提言ではあるが、興味ある主張であろう<sup>22)</sup>。なぜな

22) 太田肇、「成果主義の挫折と再生」、若林・松山編、『企業変革の人材マネジメント』、2008、ナカニシヤ出版。第Ⅱ部 第5章。同、『「外向きサラリーマン」のすすめ：ポスト成果主義の時代をどう生きるか』、2006、朝日新聞社。同、『日本の人事管理論：組織と個人の新しい関係』、2008、中央経済社。

ら、特別に大きな成果をあげて高額の給与を受け取れる職場あるいは管理職は、それ程多くはないであろうと、考えられるからである<sup>23)</sup>。つまり、多数派は、これからも安定した収入を得ることを選好するものと考えられる。そこで、成果を金銭的な報酬で受け取ろうとする「積極的成果主義」のみではなく、金銭以外の報酬でも受け取れるような個人の選択を可能にする成果主義として「消極的成果主義」があっても良いと主張している。この「消極的成果主義」では、一定の成果をあげた場合には早く仕事を切り上げたり、休んだりできること、すなわち「成果を時間に還元する成果主義」が可能となる。労働法上いろんな論議が必要であろうことを、一応横におけば、この「消極的成果主義」は、ワーク・ライフ・バランスの実現を促すことになろう。労働時間と労働成果との関係を考える上での興味深いアイデアの一つである。

表一 年表 本田技研工業株式会社の発展(1990年代を中心として)

1967年	軽四輪自動車N360発売	本格的量産開始(高回転・高出力エンジン)
1972年	シビック1.2L発売。	低公害技術CVCCを搭載したモデルを追加。
1976年	アコード1.6L発売	1980-90年代アメリカでロングセラー。
1985年	レジェンドV6発売	プラザ合意 ドル安円高に。

23) 太田肇は、また、「日本企業の成果主義は、仕事の市場価値や利益への貢献を本人に還元することよりも、どちらかといえば組織の論理にもとづいて従業員を選別し序列化することに重点を置いていることがわかる。要するにそれは、組織の内部最適化を優先する、閉ざされた成果主義だといえよう」と指摘した。この「閉ざされた成果主義」に対して、ポスト成果主義の人的資源管理のモデルとして、「開かれた成果主義」の必要性を主張している。その「開かれた成果主義」が成立しうる条件として、(1) 個人の仕事がある程度独立していること、仕事の客観的な価値が定まっていること。(2) 配属に市場原理が導入されていること。地位や職務に見合った権限の移譲がおこなわれていること、本人の希望に応じた職務、勤務地などの配属先の選択が可能であること。(3) 成果に対する責任を個人に負わせようとするならば、企業内においても個人主導の能力開発、キャリア形成が尊重される必要がある。つまり、これまでのような企業主導でその責任もコストも支給する方式から、個人主導でその責任とコストを負う方式へと、変化する必要があると主張している。太田肇、「成果主義の挫折と再生」、2008、前掲書。

- 1987年 ベルノ、クリオ、プリモの3チャンネル販売体制
- 1989年 4代目アコード発売。アメリカでは人気。国内では販売不振
- 1990年 川本信彦 本田技研工業の第4代社長に就任。「第4次中期計画」オールアルミ製モノコックボディNSX発売 四輪車、二輪車、汎用製品の三本体制導入
- 1991年 湾岸戦争勃発 「ワイガヤ」集団指導体制がらトップダウンへ。創業者初代社長 本田宗一郎死去
- 1992年 四輪車生産累計2000万台達成。TQM全社へ導入。ホンダの研究開発部門、生産部門、営業・間接部門の効率化着手。  
課長職以上の管理職以上4500人に年俸制導入 Honda環境宣言  
国内販売の不振と環境技術への投資を理由にF1レースからの撤退宣言  
日米欧の現地生産体制が整う。
- 1993年 「第5次中期計画」。ビル・クリントン アメリカ合衆国第42代大統領に就任。1ドル100円台。  
日米構造協議から日米包括経済協議に。さらなる市場開放と規制緩和。
- 1994年 進路多様化支援策を拡大。二輪・汎用事業での業績好転。新組織運営体制(四極自立化)日米欧アジアの四地域本部体制、製品別事業部・地域別事業部のマトリックス経営実施。現地化を進め現地モデルの開発「役職任期制」導入。米国自動車販売でアコードが1月から8月累計でトーラスを抜き1位に。  
オデッセイ(5ドアミニバン 6-7名乗り)発売。狭山工場で生産。ミニバンブームの主役の一つとなり、1994年日本カー オブザ イヤー特別賞
- 1995年 CR-V発売。都市型クロスカントリー発売。オデッセイに続くRV第2弾。国内四輪販売80万台体制構想。  
円相場、戦後最高値の1ドル=79円75銭を記録。北米での四輪車生産累計500万台達成：日米自動車協議合意、正式調印
- 1996年 ステップワゴン1.5Lライトミニバン発売  
コンパクトカー ログ1.3L発売。  
S-MX RV発売。
- 1997年 ライフ 0.66L発売 この年四輪の国内販売80万台達成。三菱自動車を抜き 業界第3位に。
- 1998年 吉野 浩行が本田技研工業の第5代社長に就任する。ホンダ創立50周年軽自動車の規格変更(360CCから660cc)へ。
- 1999年 ハイブリッド車インサイト発売。1リッター当たり燃費 市販量産車として世界最高の35km/L(10・15モード)。
- 2000年 人間型ロボットASIMO発表。
- 2001年 フィット1.3Lを発売。同年日本カー オブザ イヤー賞。  
シビックハイブリッド発売。エンジン排気量1.3L、29.5km/L(10・15

- モード)。
- 2002年 フィットが、販売台数でトヨタ・カローラシリーズを抜き、年間車別1位になる。  
TQMのPDCAに、DSTを追加。効率と創造の両立をめざす新方針。
- 2003年 2005年に国内販売を100万台へ拡大宣言。  
ホンダ入社10年前後の主任級(非組合員)を対象に年俸制導入、定期昇給を廃止。  
福井 威夫が本田技研工業の第6代社長に就任する。国内販売は量より質で勝負と方針転換。  
役職任期制廃止、効率重視のTQMを「効率と創造の両立」新TQMへ。  
目標管理も見直し。
- 2004年 ホンダ アメリカでの生産25周年 (1979年 二輪車生産開始)
- 2006年 国内販売3チャンネル(プリモ、クリオ、ベルノ)を統合し、ホンダカーズに一本化。中古車販売網としてホンダ・オートテラス。  
さらなる飛躍へ、源流強化。ホンダジェット発売 航空機事業に参入。
- 2007年 2007年四輪車の海外生産、世界生産が過去最大に。フィット5年ぶりにカローラを抜き年間1位へ、14万8千台販売。
- 2008年 ホンダ創業60周年。

### 3：自動車産業の成熟と本田技研工業の経営環境

#### 3-1：日本の自動車産業の動向

日本の四輪自動車生産台数は、日本自動車工業会の統計によると2007年で1160万台であり、同年アメリカの生産台数1078万台を抜いて、世界第一位の水準にある。このことは企業別でも同様で、国内トップメーカーのトヨタ自動車の2007年の四輪車生産台数はアメリカのGMとほぼ肩を並べる水準にあり、2008年度はGMを抜き世界第1位となることが予想されている。日本の自動車産業の発展は、1960年の48万台から、国内生産のピークである1990年の1349万台をへて、2007年には1160万台と、ここ半世紀の間で急速に進展した。

1960年以降の日本の四輪自動車の生産台数、国内販売台数、輸出台数、輸入台数、日系メーカーの海外生産台数の推移を示したのが図-1である。1960年代ではマイカーブームに支えられ国内販売の増加が国内生産を押し上げ、1960

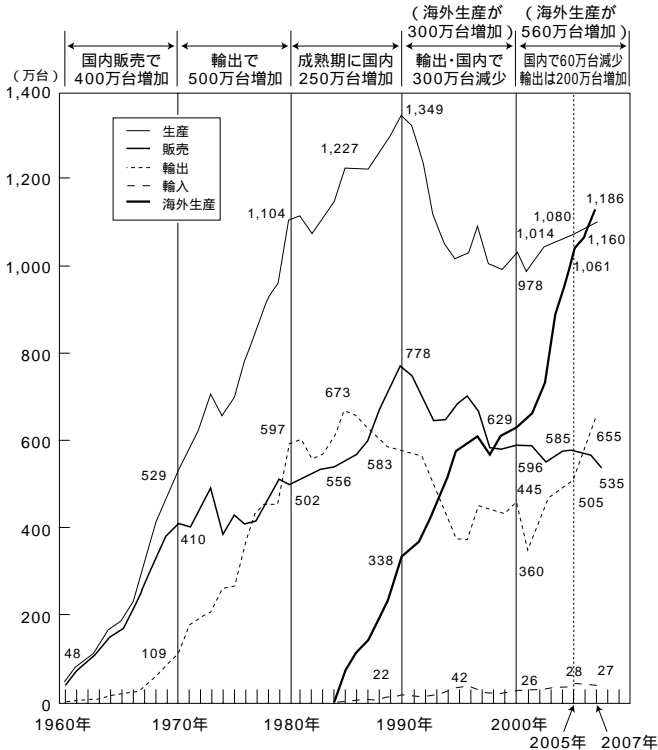
年の48万台から1970年には410万台へと約360万台の増加を記録している。1970年代ではアメリカへの輸出を中心とする輸出台数の伸びが生産台数の増加に寄与し、1970年の輸出台数109万台から1980年には597万台へと約490万台の伸びを記録している。この帰結として1980年代では自動車貿易摩擦が生じ、それへの対応として欧米諸国を中心に海外生産が開始され、また国内では車種の多様化等によって成熟期の生産拡大が進み、1980年の国内生産台数1104万台から1990年の1349万台へと約290万台の増加を記録している。この1990年の数値1349万台が国内生産のピークであり、同様に1980年代の中頃の輸出台数673万台は輸出のピークを記録している。国内における自動車の生産とその普及は、大衆化の到達点を越えた。

1990年代は日本の自動車産業は一つの成熟期とそれを乗り越えていく転換期に直面する。日系四輪自動車メーカーの海外生産が本格化し、開始の1984年から約15年後の2000年までの間に630万台も増加している。この海外生産の増大に対応して、日本からの輸出台数は、漸次減少して1990年代の中頃ボトムを記録し、400万台の水準を割りこんだ。また、国内生産もこの10年間で340万台ほど縮小し1000万台の水準となった。同様に、国内販売も180万台ほど縮小して600万台の水準となった。総じて1990年代は日米の自動車貿易摩擦が政治問題化し、その対応の結果、海外生産の増加、輸出と国内販売の縮小とが同時に進んだ。自動車産業の経営としては厳しい時期であった。

2000年から2007年まで最近の7年間の動向に注目すると次のよう動向を指摘できる。日本の自動車産業はさらなる転換期に直面することになった。まず、アジアとりわけ中国を中心とする地域の現地生産が本格化し、2007年には四輪自動車メーカーの海外生産は1186万台へと急速に増加し、ついには国内生産の1160万台を抜いた。同時に2001年に360万台まで減少した輸出が、再び増加の兆しをみせ、2007年には1980年代の後半の水準である650万台強にまで回復した。次に、2005年頃には国内の自動車保有台数そのものがピークを迎える。まず、2007年に自動車保有台数は5751万台に達し、前年比をとると初めて東京都がマイナスを記録している。2008年には自動車保有台数5755万台とほぼ横ばいの状態となり、大都市部では、東京都、神奈川、京都、大阪、兵庫の1都

2府2県が、地方では北海道、青森、宮城、秋田、山形、山梨、福井、奈良、和歌山、岡山、山口、徳島、高知、長崎の自動車保有台数が前年比マイナスとなった。石油価格の高騰、少子高齢化がさらに進むとすれば、画期的な技術上のブレイクスルー（例えば燃料電池車やプラグインハイブリッド車の急速な普及）や自動車所有や利用における大幅なコスト低減（大幅な減税や低価格化：特に高速道路、都市高速料金の大幅な低価格化と、一定年数以上経過したものの無料化。軽自動車を含む全国の乗用車保有台数は約5780万台（2008年）こ

図一 日本自動車生産 販売 輸出 海外生産台数の長期推移



注：土屋・大鹿、『日本自動車産業の実力』,2000年,P55の図を引用。この図に2000年から2007年までの数値を補足した。補足部分の数値も、日本自動車工業会の数値。

れに対し、世帯数は全国で約5232万世帯（2008年）である。一世帯に一台以上の乗用車が普及している社会で、これほど高速道路利用料金が高いのは不思議である。「料金所」は「現代の関所」になりつつある。）でもない限り、長期的にはこの動向はつよまり、保有台数の減少は大都市部と過疎地以外の地域にも、さらに波及していくものと予想される。

### 3-2：本田技研工業と国内販売の停滞

本田技研は、1990年代の前半に経営危機に直面し、それへの対処は、第4代社長川本信彦の就任とともに開始された。この時期の本田技研工業は（1）国内の自動車需要の成熟と販売網の未整備（2）海外生産（とりわけ米国）の本格化と輸出の減少（3）輸出の減少に伴う国内生産能力の過剰の課題に直面した。とりわけ日本国内での自動車販売は1991年以来4年連続の販売台数の減少を記録していた。

この経営の危機に対し、1991年に社長に就任した川本信彦は、以下の4つの対策を策定し、危機の克服に挑戦した。（1）技術開発主導型経営における「開発・生産・販売」のシステム化と「技術開発の飼い慣らし」。新製品開発の集権化と開発・生産・販売の連携によるコストの節約と時間の短縮化（2）人的資源の再活性化とそのための成果主義制度の導入、従業員規模の適正化（3）海外現地生産の加速と現地モデルの開発体制の確立へむけての準備とそのためのマトリックス組織の確立、過剰品質の適正化とシェアよりコスト管理の徹底、販売シェアよりも販売台数の重視、（4）国内販売網の整理と整備への取り組みの各々である。（1）から（4）までの改革が開始された。（4）国内販売チャンネルの整理統合は、改革の着手はなされたものの、さらなる時間を必要とし、ようやく近年になってホンダカーズとして実現した<sup>24)</sup>。この（4）を除く、（1）から（3）までの1990年代中期の改革を検討してみたい。

（1）の人的資源の活性化では、年俸制の導入と役職任期制による若返りの

---

24) 2006年3月、3系統の販売網が統合されホンダカーズが生まれ、各販売店はホンダの4輪すべての車種を販売できるようになった。7月には各店舗の屋号の統一、9月からは店舗外装の統一化が開始された。



促進がおこなわれた。この人的資源の活性化を、成果主義管理の導入として詳しく検討することが本稿の課題である。まず、本田技研工業の成果主義の特徴である年俸制の導入を検討したい。ついで、役職任期制の導入とその特徴を検討したい。

(2) 製品開発の集権化と加速化：新製品開発の集権化と開発・生産・販売の連携の強化が図られ、成熟しつつある自動車市場でいかにして、N360やシビックCVCCのような本田技研的な売れ筋商品を創り出すのかという点が焦眉の課題であった。製品開発の集権化と加速化の実現は、川本体制下で緊急の改革課題であり、この課題に対応するために「四輪事業本部」が設置された<sup>25)</sup>。技術主導型経営ではしばしば、進んだ技術を採用したよい商品を開発・販売すれば、ユーザーは必ずついてくるという考え方に陥りがちである。技術開発重視のプロダクトアウト思想は、それが行き過ぎれば、しばしば企業経営を悪化させることになった。

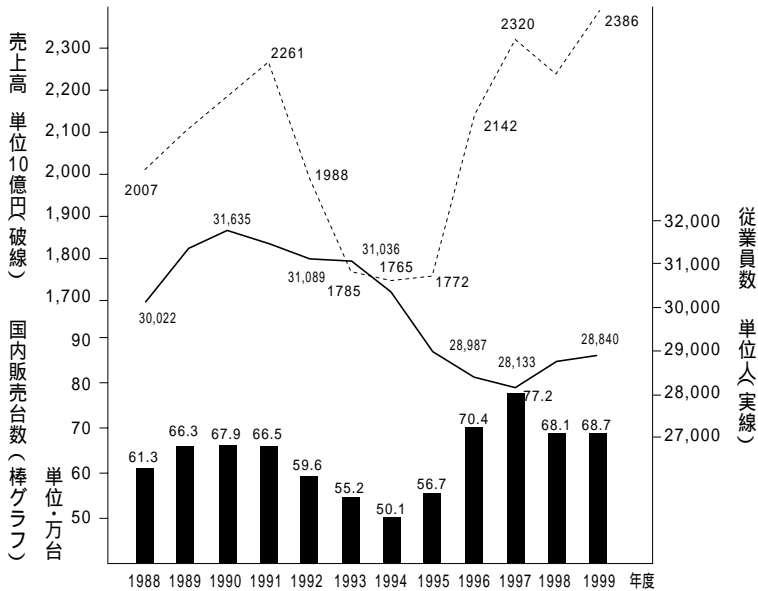
この時期の自動車産業は、米国との貿易摩擦による輸出の自主制限、バブルがはじけたことによるセダン需要の低下、その結果としての国内生産台数の通減という市場の成熟化という課題に直面しつつ、また市場の成熟化がもたらすユーザーニーズの多様化への戦略的対応を迫られていた。

「四輪事業本部」は、開発・生産・販売が一体となって、より消費者ニーズに即応する商品開発を実現させ、新しい技術の導入と魅力ある製品開発（プロダクト・アウト）と、売れ筋の発見と開拓（マーケット・イン）とを統合して、開発の集権化と加速化、コストの削減を総合的に企画・調整するために設置された<sup>26)</sup>。

25) George Haour, *Resolving The Innovation Paradox*, 2004, Palgrave Macmillan. 石原昇監訳、サイコム・インターナショナル訳、『イノベーション パラドックス』, 2006, ファーストプレス。

26) あるインタビューで、本田技研工業社長である福井威夫は、商品開発における個性重視の方針を次のように述べている。まず、売れ筋への注目とそれへの対応は商品開発の基本である。ただこのマーケットインだけでは、各企業が類似した商品を企画・販売する事態を生み易く、商品の過剰供給をもたらしやすい。ホンダは、メーカーによる市場へのメッセージが感じられる個性と魅力ある商品（プロダクト・アウト＝新しい技術に支えられた創造的商品）を造っていきたいと述べている。

図-2 本田技研工業(単独)四輪売上高 国内生産台数 従業員数の推移 (1988-1999)



資料：四輪車売上高と従業員数（正規）については、本田技研工業HPより  
国内販売台数については、日本自動車工業会のHPを参照した。

本田技研工業は、これまでの技術開発重視、現場・現実・現品の重視、ワイガヤによる自由な発言の尊重というこれまでの伝統を一時停止して、意思決定と商品開発のスピードアップによる経営危機の乗り切りの方向へ大きく舵を切る決断をした。「本社・四輪事業本部が次期モデルの商品開発全体を担当し、本田技術研究所が将来的な研究を担当するという、明確な役割分担ができ、完全な本社主導の研究開発体制がとられることになった」と指摘される制度改革が行われたわけである<sup>27)</sup>。小栗・丸山らの研究によると、四輪事業部では「RAD」と呼ばれる新車開発の最高責任者体制の採用による指揮系統の整備と、

27) 小栗崇資, 丸山恵也, 柴崎孝夫, 山口不二夫, 『本田技研 三菱自動車』, 1997, 大月書店, pp38-9。

「VEET」制度と呼ばれる設計部門と販売部門の合同チーム制によるコスト管理の徹底などが図られることになった。

この時期の四輪事業本部の最大の成果の一つが、「オデッセイ」の開発であり、1990年代後半の本田技研の収益の柱となる新しいRV路線の端緒となったコンセプトの商品化である。本田技研工業の社史『語り継ぎたいこと：チャレンジの50年』によれば、「先進性・独創性にあふれた技術・商品群」として15ケースの技術・商品群が示されている。長円形ピストンエンジン、カーナビゲーションシステム、VTECエンジンと並んでこのオデッセイがあげられており、「開発者の信念と情熱から生まれた生活創造車」と紹介されている<sup>28)</sup>。

アメリカでの四輪自動車の人気は、より高級車から、自分にあった車へとシフトしており、このなかでミニバン、RV（リクリエーション・ビークル）あるいはジープタイプの車が求められるようになっていた。バブルの崩壊後、セダンの需要が減少し、自動車貿易摩擦もくすぶっていた。本田技研工業はこれまで、このRVタイプの車種を生産した経験がなかった。AHMからの提案により開発が着手された。が、しかし、この新車開発は正式な開発としては採用されず、業務指示外での暗黙の開発として継続された。フロントはセダン感覚で、高さも低く、車内はウオークスルーが可能となり、後部は3列目のシートを倒せば、カーゴスペースとなるデザインが採用された。1990年代中期におけるホンダの経営危機を救うことになる、このヒット車は最初は既存の乗用車生産ラインを改造し、最小限の追加投資で、アコードの台車と部品を最大限活用する方向で量産が開始された。

このセダン感覚のミニバンは、1994年10月から、オデッセイというネーミングで、3チャンネル同時発売という方式で販売された。スポーツジャーナルや市場とに受け入れられ、94-95年 RJCニュー・カー・オブ・ザ・イヤーと、94-95年 日本カー・オブ・ザ・イヤー特別賞を受賞し、増産につぐ増産の体制となった。また、このミニバンは、1990年代後半の本田技研工業の主力カテゴリ

---

28) 本田技研工業広報部・社内広報ブロック編、『語り継ぎたいこと：チャレンジの50年』、1999年、本田技研工業。

ーの一つに育っていき、その後、1995年にCR-V、1996年にステップワゴン等のヒット商品を生み出すことになった<sup>29)</sup>。

(3) 海外現地生産の増強と現地モデルの開発体制の強化へむけての準備とそのためマトリックス組織の確立がおこなわれた。1990年代に入ると、日本の自動車産業はこれまでのような対米輸出に依存した生産の拡大が困難になり、相対的な収益性の低下に悩まされることになる。まず、日本メーカーの世界シェアの低下がすすむ。前述のように日本の自動車産業は国内生産・輸出型から国内生産・海外現地生産型へと変化を迫られ、まず米国での現地生産が始められた。また、1990年代の円高、ドル安が進行し、ドル安・円高が進んだ分だけ国外での日本メーカーの自動車価格は上昇する。この結果として日本メーカーの世界生産シェアの減少を招くことになった。

この1990年代に、海外現地市場のアメリカを中心とする地域でシェア拡大に成功した日本メーカーはトヨタ自動車と本田技研工業であり、世界シェアの拡大でみるとそれに成功したのは本田技研工業とスズキ自動車のみであった。結局、米国市場において、日本メーカーは日本国内のような横並びの競争市場を形成することが出来ず、多くの企業は対米戦略に失敗して淘汰され、多数の劣位企業と少数の優位企業とに分化する結果となった<sup>30)</sup>。

---

29) オデッセイの成功は、本田技研工業の経営を再起させる重要な契機となり、ミニバン・RVをホンダのヒット商品カテゴリーに加える端緒となった。これに対し、三菱自動車は、1990年代前半、取り回しのし易いパジェロや、シャリオ、RVRなどの4WDジープやミニバンの車種を持ち、順調な販売を維持していた。その後、パジェロの姉妹車種である、パジェロミニやジュニアにこだわりすぎて、本田技研工業やトヨタが開発に取り組んだ、都市的で乗用車感覚の使い勝手のよいミニバンへという市場の流れの変化に迅速に対応することが出来なかった。このライバル企業に先んじていながら、そのポジションを十分に生かしきれなかった対応は、市場の変化のトレンドを読み切れなかった点のみではなく、よい技術ですぐれた商品さえ作ればユーザーがついてくるという「技術至上主義」に問題があったと指摘されている。「何が明暗を分けたか：ホンダと三菱自、十年の双曲線」、日経産業新聞編、『ホンダ「らしさ」の革新』、2005、前掲の序章参照。本田技研工業は、1990年代前半の経営危機の中で、「技術の飼いや慣らし」、(その他、「仕事の進め方の改革」、「開発・生産・販売の合同チームによる車づくり」、「マトリックス組織の採用」等)のノウハウを確立した。この経験が、その後のホンダと三菱自動車工業との差を生んだのではないかと指摘している。

アジアでは、1990年代に入ると欧米メーカーの強気の拡大戦略が行われ日本メーカーのシェアが低下した。このため、アジアにおいても現地生産の強化と現地モデルの開発による、アジアカーを生産せざるを得なくなった。これらの動向は、避けがたく国内生産の縮小をもたらす。アジアでの世界の自動車メーカーによる生産能力増強は、一時的には実需である消費量を上回って展開され、過剰生産能力を抱えることになった。この動向の中で、日系メーカーは生産調整で慎重に対応したため、結果としてシェアを奪われることになった<sup>31)</sup>。ただし、2000年代に入ると一転して、アジアで人口規模の大きい中国・インド等の諸国での自動車・二輪車ブームが進展し、海外現地生産・輸出とも拡大する。

1990年代における日本メーカーのもう一つの悩みは、収益性の低下の問題であった。1990年代前後における円高の進行は、日本メーカーの特技であった輸出とそれがもたらす輸出利益を不安定化させた。結果として、輸出先である先進国や世界の景気の影響をより強く受けることになった。80年代の後半（85-89年）と90年代の前半（90-94年）の2回、円高と相手国の不景気によるダブルパンチを経験する。この円高・ドル安に対応して、国内の合理化、省力化を進めれば進めるほど、貿易収支の黒字が増え、さらに円高を促すという悪循環に耐えねばならなかった。また、円高による利益減少ぶんを価格に上乗せすると、今度は輸出量が減少した。海外生産に乗り出した企業の経営が何らかの原因で悪化したとしても、しばらくは撤退に結びつかず、競争力の弱い企業の連結決算の悪化をもたらすことになった。

グローバル化の進展は、輸出の減少、日本国内の生産の縮小をもたらし、相対的に生産コスト上昇と生産性の低下がすすみ、企業経営を圧迫した。つまり産業の空洞化が進む条件が増えていった。当然ながらこの環境は、日本メーカーの収益の構造を悪化させる。つまり、これまでのような日本流の優れた人材

---

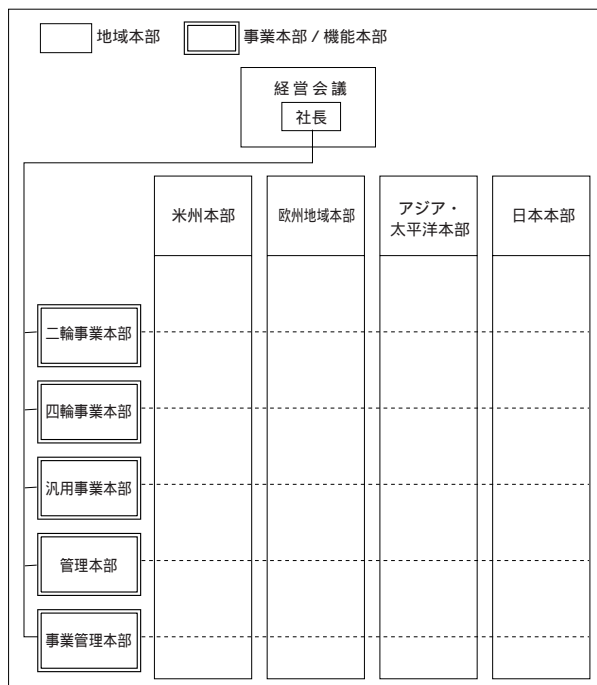
30) 土屋勉男、大鹿隆、『日本自動車産業の実力 トヨタ、ホンダは世界に勝てるのか』、2000、ダイヤモンド社。第1章「日本自動車産業は世界ナンバーワンだったのか」を参照。

31) ただし、2000年代に入ると一転して、アジアで人口規模の大きい中国・インド等の諸国での自動車・二輪車ブームが進展し、海外現地生産・輸出とも拡大する。

を活用しつつ、生産とシェアの両方を拡大していくという路線がうまく回らなくなった。海外生産へと真っ先に軸足を移動させた本田技研工業といえども、経営の悪化に直面する可能性が高くなってきた。このためどうしても、欧米流の迅速な解雇とM & Aの組み合わせによる危機への対応という路線の魅力が強くなっていった。グローバル化を生かして、本業の強化と多角化経営の成功を両立させた企業は少数であった。最終的に本田技研工業がグローバル化の勝者になるのか敗者になるのかはわからないが、多くの日本メーカーは、シェア（成長性）と利益（収益性）の両面での経営の悪化に苦しみ、結果として技術と経営環境への適応能力を低下させる可能性は高い。

本田技研工業は、国内市場の成熟対策と海外現地生産の拡大の2面戦略を維持することにし、国内ではシェアにこだわらず、利益の生産方式と販売方式の確立を急ぎ、国内工場での生産技術の高度化とガソリンエンジンからの大転換というパワートレインの開発実用化に取り組むこと、また、海外では事業の拡大と「現地モデル」の開発の促進強化策で対応することになった。このための経営組織として、図-3で示したようなマトリックス組織形態が採用されることになった。この論文での検討対象である1994年の改革の時点では、世界を4つの地域本部制をとることで横の広がりとしてカバーし、それぞれで独自の現地モデルを開発・生産する体制を確立する、なおかつ縦の広がりとして5つの事業本部と機能本部でカバーする方式がとられた。3つの事業本部としては、ホンダの事業の3本柱である2輪事業本部、四輪事業本部、汎用事業本部が据えられている。

図－3 本田技研工業の改革とマトリックス組織



(出所) 酒詰裕治, 「新時代の人, 組織の調和と活性化」, 早稲田大学商学部, (財)経済広報センター編, 『自動車産業のグローバル戦略』, 1995, 中央経済社, p180から引用。

## 4 : 本田技研工業と90年代前半の経営構造改革

### 4-1 : 経営構造改革とホンダ経営理念の再検討

川本信彦社長の下ですすめられた, ホンダの経営構造改革 (リストラクチャリングに相当する) のうち, 経営理念の再検討, 仕事の進め方の改革, さらに組織の運営方法の改革の3点をより詳しく検討してみたい。ホンダ・ジョブ・コンセプトと仕事の進め方の改革, マットリックス組織の導入による世界戦略の採用は, 90年代の本田技研工業における経営構造改革の, 焦点の改革で



あった。

ホンダの「経営理念」の中核は、しばしば指摘されてきたように、基本理念としての「人間尊重と三つの喜び」、「社は」、「運営方針」の3つが挙げられる。それらを総称して、ホンダではグループで共有する「ホンダフィロソフィー」と呼ばれている。この「ホンダフィロソフィー」は、本田技研工業の経営理念と考えることができる。が、基本理念の前に、ホンダウェイを置き、その構成要素としてホンダ文化とホンダフィロソフィーの2つを挙げる場合がある。この場合、ホンダ文化としては三現主義（現場・現物・現実）、絶対価値の追求（相対価値の軽視、ベンチマーキングの嫌悪）、文鎮組織（フラットな組織、上司・トップとのけんかを奨励）、学歴無用（学歴そのものには価値も意味もない）、ミニマムルール（長所の重視、多面的評価）、ワイガヤ（独創的アイデアの要求と本質論議の奨励）を挙げている<sup>32)</sup>。

基本理念は、ホンダの経営理念の基礎をなすもので、「人間尊重」と「三つの喜び」から構成されている。「人間尊重」とは、その言葉通りすべてのものの基礎に人間尊重があらねばならないということである。酒詰裕治（1995年当時本田技研工業管理本部人事部長）は、このホンダの人間尊重主義を次のように説明している。人間は本来、夢や希望を抱いてその実現のために考え創造する、自由で個性的な存在である。ホンダは、会社という組織を、共通の目的の実現に向かって、それぞれが役割を担う個々人の集団としてとらえており、その役割を果たす過程で、一人一人が持てる能力を十分に発揮することが期待されているのである。企業のどのような成果も、こうした従業員一人一人の努力の成果としてとらえる---ここにホンダの人間尊重という考え方が込められている<sup>33)</sup>。

ついで「三つの喜び」とは、「買う喜び、売る喜び、創る喜び」の三つを實現できる商品を作るということである。三つの喜びをもう少し詳しく説明する

32) 小林三郎：本田技研工業（株）、「ホンダのDNA：創造的能力の構築文化」、2004年3月日本組織学会プレゼン資料。

[http://wwwsoc.nii.ac.jp/aos/pdf/04-03-13\\_honda\\_kobayashi.pdf](http://wwwsoc.nii.ac.jp/aos/pdf/04-03-13_honda_kobayashi.pdf) 20090102

33) 酒詰裕治、「新時代の人、仕事、組織の調和と活性化」、早稲田大学 商学部（財）経済広報センター編、『自動車産業のグローバル戦略：挑戦から共生へ』、1995、中央経済社の第9章 168頁。

と、「買う喜び」とは、ホンダは、エンドユーザーの喜びをホンダの究極の喜びとし、顧客の期待を超える新しい価値を加えた商品を提供し続けること、「売る喜び」とは、顧客の喜びはホンダの商品を販売するホンダ系販売店、代理店の喜びでもある。ホンダは販売店、代理店が誇りを持って販売できる商品を提供し続けること。「創る喜び」とは、エンドユーザーと販売店・代理店の期待を超える商品、すなわち「ホンダはやっぱり凄い！」と感動していただける商品は、それを開発・生産する者が創る喜びを付与して世に送り出す商品でもある。ホンダはすべてのホンダマンが創る喜びを手に行き届けるよう、働く場の環境整備に万全を期すこと、と説明されている<sup>34)</sup>。

ホンダの「社是」は、もともと、本田技研工業が小さな町工場である時期に作成されたものであるが、「わが社は世界的な視野に立ち、顧客の要請にこたえて、性能のすぐれた廉価な製品を生産する」とする、世界的な視野にたつものであった。ホンダの事業範囲が現実的に世界的規模となり、この社是は英文で表記されるようになり、上の「 」内の日本語の英文表現が、1962年にホンダグループ全体の社是として採用された<sup>35)</sup>。1992年の経営構造改革を着手するにあたり、社是の検討が行われ、世界的企業に成長した本田技研工業の現実に対応する社是の制定が考えられた。が、結局この1962年の英文表現を逆に和訳して、それを社是として採用することが決められ、次のような表現に変更された。「わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で提供することに全力を尽くす」。この「新社是」は、ホンダの置かれた現実をよりの確に表現したものとなっているが、基本的な変化は見られない。つまり、「三つの喜び」、「社是」という経営理念については、原型回帰する方向で改革が着手されたと言えよう。「運営方針」では、次の五か条が規定されている。

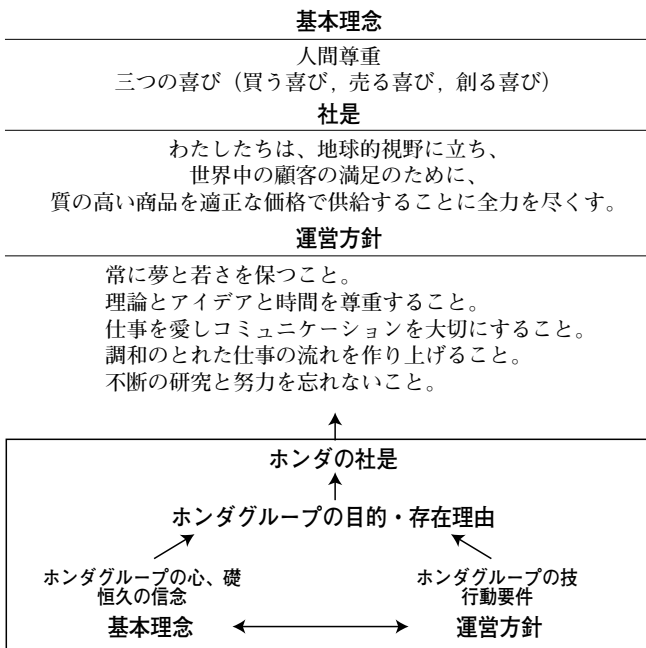
34) 青野豊作、『新ホンダ哲学 7プラス1』、2007、東洋経済新報社 p65。「社是」の項参照。

35) 出水力、『町工場から世界のホンダへの技術形成の25年』、1999、ユニオンプレス p253から引用。この、英文表現は次のようである。Maintaining an international view point, we are dedicated to supplying products of the highest efficiency yet at a reasonable price for worldwide customer satisfaction.

- 常に夢と若さを保つこと。
- 理論とアイデアと時間を尊重すること。
- 仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること。
- 調和のとれた仕事の流れを作り上げること。
- 不断の研究と努力を忘れないこと。

ホンダの2008年のHPでは、この「運営方針」の文章の下に、次のような文章が加えられている。Hondaは「夢」を原動力として、個人・社会への新たなモビリティを提供すべく、事業活動を行ってきました。現在では幅広いカテゴリーで独創的な技術・商品を開発生産する企業へと成長、世界各地のお客さまが望む商品・サービスの提供のために、販売はもちろん、商品の生産や開発までも現地で行う体制を整えました。同時に、企業市民として社会的な責任を果たすべく、Hondaは環境や安全への取り組みを積極的に行っています。

図－4 ホンダの経営理念とその再検討



出所 『新ホンダ哲学』，前掲，p63

#### 4-2：ホンダ・ジョブ・コンセプトと仕事の進め方の改革

ここで検討しているホンダの経営構造改革は、国内自動車生産台数・国内自動車販売台数、国内自動車保有台数、国内自動車運転免許保有者数、対米自動車輸出台数等の指標がピークに到達しつつあった1990年前後の時点における、仕事の進め方の再構築である。ホンダにとっては、先端技術を搭載した四輪自動車さえマーケットに提供していれば飛ぶように売れた時代から、市場が飽和しつつあり、先端技術とともにコストと品質のバランス、環境への負荷の軽減、パッシブおよびアクティブな安全性能向上等の要求を組み込まざるを得なくなった時代環境の中での経営構造改革であった。

1984年には日本の海外輸出台数は611万台に到達していた。1980年代から日米貿易摩擦の主要課題の一つに自動車の対米輸出台数の制限が取り上げられ、日本の自動車産業の米国での生産の開始が課題となっていた。ホンダは比較的早い時期から、「消費者の近くで需要のあるところで生産する」という方針に基づき、1980年オハイオ州メアリーズビルの2輪車工場の隣接地に、四輪車工場を建設、1982年11月にはホンダにとってはじめて、また日本の自動車メーカーにとってもはじめての米国製自動車であるアコード・セダンを完成させることができた<sup>36)</sup>。

このため自動車貿易摩擦が日米貿易摩擦の焦点であった1980年代末をみると、HAM（ホンダ オブ アメリカ）は、1987年には四輪車738306台を生産しており、米国への現地生産化では日本自動車企業之最優等生の一つであった。このためホンダは、対米輸出自主規制の影響を他の日本企業ほどには受けなかった。

1990年代初頭のホンダにとっての課題は、国内市場の成熟と販売台数の不振であった。この対策の中心となったものが、「仕事の進め方」の改革である。酒詰裕治によれば、この改革のポイントは、(1)ホンダ式TQMの導入と、(2)マーケットインの徹底とHJC（ホンダ・ジョブ・コンセプト）の導入の2点である。ホンダ式TQMの導入では、仕事を客観的に、事実は事実としてとらえて、

---

36) 稲別正晴編著、『ホンダの米国現地経営：HMAの総合的研究 新版』、1998、文眞堂、第1章参照。

重点指向を勘案しながら、体系的、全社的に仕事を進めていく。このような方法で整備された計画を立案し（P：plan）実行（D：do）していく。ついで実行されたものをチェック（C：check）して、それを計画にフィードバック（A：act）していく。このPDCAサイクルを毎月きっちりと回しながら、目標・計画を達成していき、質の高いマネジメントを達成することが求められることになった。

次いで、マーケット・インの徹底とHJC（ホンダ・ジョブ・コンセプト）の導入では、(1)個人と企業が目的を共有し、それぞれの役割に応じて目標を設定し、体系的に実行する。(2)目標を文章化し、上位者とのツーウェイ・コミュニケーションにより、目標の設定・結果の評価を行う。これを実施するため全役職者に対し年俸制を導入する。(3)目標管理を導入することで各自の役割責任を明確にすることであった<sup>37)</sup>。

### 図－5 本田技研工業と仕事の進め方の改革

#### 企業環境の悪化、市場低迷

- 高度成長時にはカバーされていたムリ・ムダが表出してきた。
- 成長拡大路線により身についた企業体質の変換が必要
- ムリ・ムダを排し、より効率の高い経営の追究

#### →TQMの導入（1992.4.1 スタート）

#### 改革のポイント

- ①ホンダのTQMの定義
  - 客観的に事実は事実としてとらえ、重点指向するなかで、体系的・科学的・全社的に計画(P)・実施(D)・検討(C)・処置(A)を繰り返す質の高いマネジメントを行う。
- ②日常の業務の中で
 

マーケットインの徹底  
その方策の柱として

↓

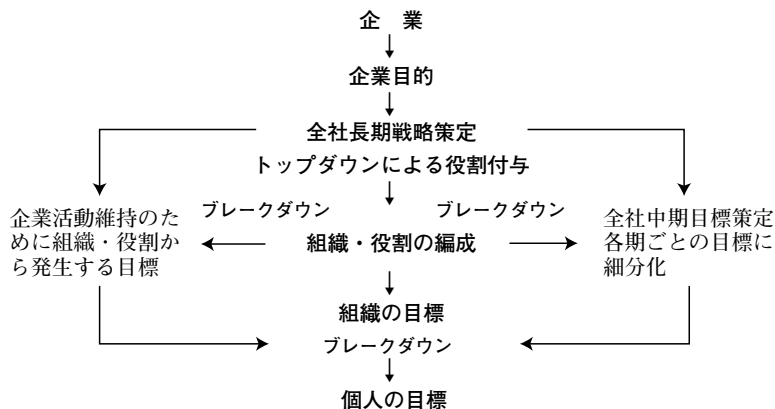
#### HJCの導入（HONDA JOB CONCEPT）

- ①個人と企業が目的を共有化し、それぞれの役割に応じて目標を設定し、体系的に実行する。
- ②目標を文章化し、上位者とのツーウェイ・コミュニケーションにより、目標の設定・結果の評価を行う。HJC～全役職者対象→年俸制
- ③目標管理を行うことで役割責任を明確にする。

出所：酒詰裕治、「新時代の人、仕事、組織の調和と活性化」、前掲書176頁から引用。

37) 酒詰裕治、「新時代の人、仕事、組織の調和と活性化」、前掲 p176。

図一六 本田技研工業の目標管理制度＝HJC



出所：図5と同じ

ホンダ式TQMとHJCの導入により、新技術を採用する新製品の開発と、マーケットにおける売れ筋の発見とを、高い水準で両立させる企画が可能となった。これにより、前節で言及したような開発の集権化・加速化と、製造・販売コストの削減との両面作戦を可能にする素地が形成された。

ブレークダウンされた長期目標に基づき、実行すべき中期計画が策定される。3年を目標時点として、それまでに「何を」、「いつまでに」、「どのくらい」達成するのか、それをどの条件で達成するのが策定された。この方法で、全社目標が個人の目標にまで、ブレークダウンされていく。ホンダ式TQMとホンダ式目標管理（ホンダ・ジョブ・コンセプト）の導入は、急速に規模を拡大してきたホンダの組織を、ビジョナリー・カンパニーとしてのホンダ理念を保持しつつ、成長した大企業の現実に見合う「仕事の進め方」を導入することで、効率的な業務組織の実現を目指したものである<sup>38)</sup>。

38) 目標管理 (Management By Objective)の定義については、P.F. Drucker, The Practice of Management, 1986(1954), Perennial Library. 上田 惇生訳『新訳 現代の経営 (上・下)』, 1996, ダイヤモンド社参照。

表一 2 ホンダの経営構造改革と成果主義：年表

1987年	役員室に人活性化委員会を設置。
1988年	1.企業理念の再構築 2.仕事の進め方の改革 3.組織の改革 4.人事諸制度の改革を内容とする構造改革の骨子を作成。 藤澤武夫死去(78歳)
1989年	生産部門を対象とした新勤務制度を導入。長年の懸案であった時短についても3日を一気に短縮。「ホンダマネジメントガイド」を発行。
1990年	栃木工場発足 川本信彦 本田技研工業の第4代社長に就任。「第4次中期計画」社長・副社長が国内事業所を巡回。従業員との直接のコミュニケーションを促進。
1991年	組織を事業部制的運営に切り換え、より機能別に動く主体的組織を目指す。役員の役割責任制、ホンダ特有のワイガヤをやめてトップダウンに方向転換。 本田宗一郎死去(84歳)
1992年	大規模な組織改革実施 理念やフィロソフィーの再検討。またTQM (Total Quality Management) をスタート ホンダ・ジョブ・コンセプト (Honda Job Concept)、PDCAサイクル 課長職以上の管理職に年俸制導入 高齢者再雇用制度のテスト的導入 介護休職制度の導入などの組織改革。栃木製作所が発足
1993年	役職者の年俸制度の第2ステップを実施。円高 1ドル百円台。「第5次中期計画」、70期決算(1993.4-1994.3)、71期(1994.4-1995.3)売上高のボトム。
1994年	資格制度の改定と役職任期制 ニューライフサポートプログラム：進路多様化支援策を拡大発表。 日米欧アジアの四地域本部体制。現地化を進め現地モデルの開発。
1995年	第4回従業員意識調査を実施
1996年	「第6次中期計画」スタート。CR-V、ステップワゴン、S-MXと、RV車の売れ行き順調。
1997年	五専務体制を敷き、権限を移譲。川本社長、「ビジネスウィーク」の特集で97年のトップ経営者25人に選出。四輪車、日本での生産台数と米国での生産台数が、100万台近くでほぼ同規模となる。
1998年	吉野 浩行が本田技研工業の第5代社長に就任する。利益創出力、技術力、グローバル展開。 共創フォーラム発足。創造的な職場づくりを目指す。
1999年	創立50周年記念社史『語り継ぎたいこと チャレンジの50年』を刊行 国内四輪営業本部、広域営業所を閉鎖して、その役割・機能を地区



- 営業部へ集約、組織運営体制を強化。
- 2001年 TQMの見直し開始。
- 2002年 TQM これまでのPDCAに、DSTを追加しDST-PDCAサイクルとする。PDCAサイクルにDream・See・Thinkを加えて、効率と創造の両立をめざす新方針。業務の中に、「夢を描く」・「自分で見て知る」・「自分で考える」を加えようとするもの。
- 2003年 ホンダ入社10年前後の主任級社員を対象に年俸制を導入して定期昇給を廃止。  
福井 威夫が本田技研工業の第6代社長に就任する。新TQM推進。ホンダらしさの再生「先進創造」を目指す。  
管理職任期制廃止、効率重視のTQMを「効率と創造の両立」をめざす新TQMへ。目標管理も見直し。
- 2004年 本田技研工業（中国）投資有限公司設立
- 2005年 二輪車生産累計1億5千万台達成
- 2006年 「さらなる飛躍に向けて、Hondaの取り組み」。太陽電池事業の新会社設立。国内四輪販売3チャンネルを統合し「ホンダカーズ」としてスタート。  
埼玉県寄居町に一貫生産四輪車工場の新設と発表。年産20万台規模で、2010年に稼働予定。

## 5 中間管理職年俸制と役職任期制の導入

### 5-1：人事処遇制度の改革と年俸制の導入

人事処遇制度の分野における1992年からの改革の焦点は、年俸制の導入、役職任期制の導入、進路多様化支援プログラム（NLSP）の3点である。ここではまず新しいインセンティブシステムの導入例としてのホンダ「年俸制」の特徴を検討し、ついで「若さをたもつこと」を理念とするホンダの管理職の若返り方式とされた「役職任期制」の特徴を考察し、最後に、「進路多様化支援プログラム」を検討してみたい。本田技研工業における成果主義的施策は、(1)「中間管理職や現場管理職」への年俸制・役職任期制の導入の試みであるという点、(2)社内における広範囲な職種を対象に実施された点、(3)大企業としては早い時期に導入された点などの特徴を持つ。

ところで、本田技研工業の研究開発部門に相当する「(株) 本田技術研究所」の開発技術者である主任研究員・主任技術員や主席研究員に対しは、年俸制がすでに導入されてきた。この「高度専門能力活用型」職員に対する年俸制導入のねらいは、フレックス・フリータイム制の実施をも含んで、高度な専門職をもつ「スペシャリストの働き方の改革と待遇改善」を目指すものであった。また、本田技研工業は、優秀な開発技術者を専門職のままトップ経営者に引き上げる企業文化（本田技術研究所のトップは、本田技研工業のトップとなるための登竜門としての役割をはたしてきた）をもち、技術者のまま本社の管理職となるコースと、役員待遇を受けながら専門技術者でありつづけるコースとを分離してきた。この主任研究員や主任技術員、主席研究員、主席技術顧問に対しは以前から、年俸制を導入していた。

同様に、役職者の若返りと関連して、ホンダでは社長の世代交代が順調に進んできたことに注目する言及は多い。役職者の世代交代は、ホンダの社長の個人的決断というよりは、初代社長の勇退以来のホンダの伝統であり、また、退職金等の制度にも支えられきた点に注目したい<sup>39)</sup>。

本田技研工業は、1992年に子会社の(株) 本田技術研究所を含む全管理職約4500名を対象に、年俸制を導入すると発表した。これまでの企業の高成長時代に管理職が急増、この時点では管理職の比率は全従業員の9.5%にも達していた。この管理職比率の高さは、企業成長の成熟化とともに、ホンダの企業文化の一つである「四割任用」とも関連するものと考えられる<sup>40)</sup>。1992年の経営構造改革に当たって川本信彦社長は、自動車国内市場の飽和感と、その中にお

39) ホンダの役員年金制については、役付き役員は退任後も数年間は退任前の年収をほぼ保証され、80歳までは毎年その約35%を受け取るとされた。現在は廃止。

40) ホンダの四割任用とは、能力が10割ある人に任せられる仕事を、ホンダでは能力がまだ4割しかないけれど、やる気のある人に任せようとする経営風土をさす。個人が発揮しうる成果は、能力とやる気の乗数であるので、たとえ能力が4でも、やる気が2倍なら成果=能力×やる気、 $4 \times 2 = 8$ になるという考え方に基づく。信頼して任せてもらおうと、どんなに大変であっても、自分なりの工夫をして成果をあげようとする意志がわいてきて、仕事がおもしろくなる側面に注目する考え方である。1990年代の成果主義の論議には、このおおらかさと能力開発の視点が抜け落ちていると言える。

る本田技研の自動車販売台数の相対的伸び悩みを背景として、現場管理職および比較的勤続年数の長い社員に対して、定期昇給の廃止、業績連動型賞与などの積極的な報酬制度の改革に踏み切る方針を採用した。

1992年6月から管理職年俸制度が実施された。この「管理職年俸制度」は、月給に相当する「基本年俸」部分と、それまでの賞与に相当する「期間業績給」部分の2つの部分から構成されている。両者の比率はだいたい65対35に設定されていた。同年6月にこの「基本年俸」と「期間業績給」を明記した「年俸通知書」が、全対象者に手渡された。「基本年俸」は、従来の基準内賃金（本給＋業績加給＋号俸加給）と役職手当にあたる「職務給」、住宅手当、「家族手当」の合計に相当するもので、これが前年度の評価によって年額が決められ年俸となり、それを12で割ったものが毎月支給されることになった。通勤手当と食事手当などの諸手当は手当として残され、別途支給される。評価は、それまでのような「能力評価」ではなく、困難度、重要度、達成度を要素とした単年度の「個別評価」となった。その後、テーブル型年俸制に移行し、各役職等級ごとに4から7のランクの「基本年俸」テーブルを参照して、年俸額が決定されるようになった。「基本年俸」部分は移行過程として3年の据え置き猶予が実施され、現状の月収額をほぼ保証する形で開始された。

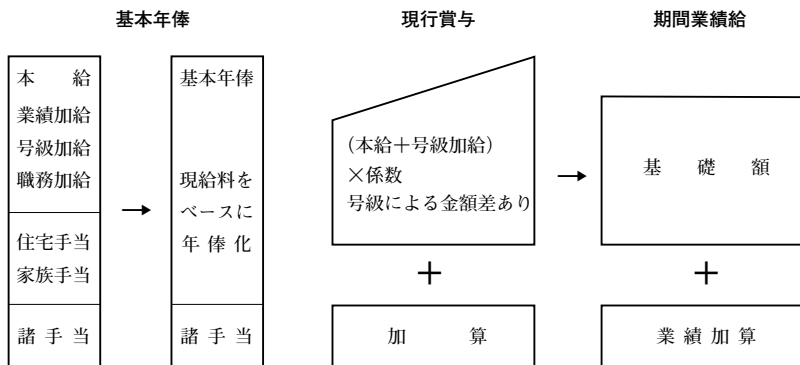
これまでボーナスは、本給相当分に号給加給を加えたものに、一定の係数 $\alpha$ を掛け合わせて決められていた。この改革によりボーナスに相当する「期間業績給」は、「基礎額」と「業績加算」部分とで構成されることになった。つまり、「企業の業績」に応じて支給水準が決定される業績連動部分と、各役職等級ごとの「基礎額」および個人の業績によって変化する「個人業績加算」を加えた部分とで、構成されることになった。また、個人業績の加算部分を大きく取ったことで、ボーナスに占める業績部分の占める比率が高くなった。役職等級が同じで、その期間の評価も同一ならば、年齢に関係なく期間業績給（ボーナス）は同額となる<sup>41)</sup>。移行期である猶予期間の第一段階が終了するのは3年後の1995年6月とされ、この時期以後、本格的に年俸制が適用されたが、「期間業績給」部分についてだけは、1992年12月の冬のボーナスから改革が実施された。

基本年俸部分は、本人と上司とが話し合い、毎年6月に決定されるが、3年が経過した導入4年目からは1級から5級までである管理職の等級それぞれに5つから7つ程度のモデル年俸が定められ、各人は実績をもとにどれに相当するのかを上司と話し合って決めることになった。達成度が年度ごとに考課され、それが翌年度の「基本年俸」に反映される方式である。当然ではあるが、目標を超過達成した管理職は年俸が上がり、過少達成の管理職は年俸が下がる。超過達成や過少達成が一定期間以上つづく、等級の昇格や降格が実施される。また、論理的には、著しい業績の変化に対しては、一発「飛び級」や、一発「降級」もあり得る。後者の「期間業績給」部分でも、30歳代後半の若手課長に相当する5級の管理職の場合では、冬のボーナスでは多い人で250万円、少ない人では150万円程度となり、最大100万円の格差がつきうよう制度設計された。

---

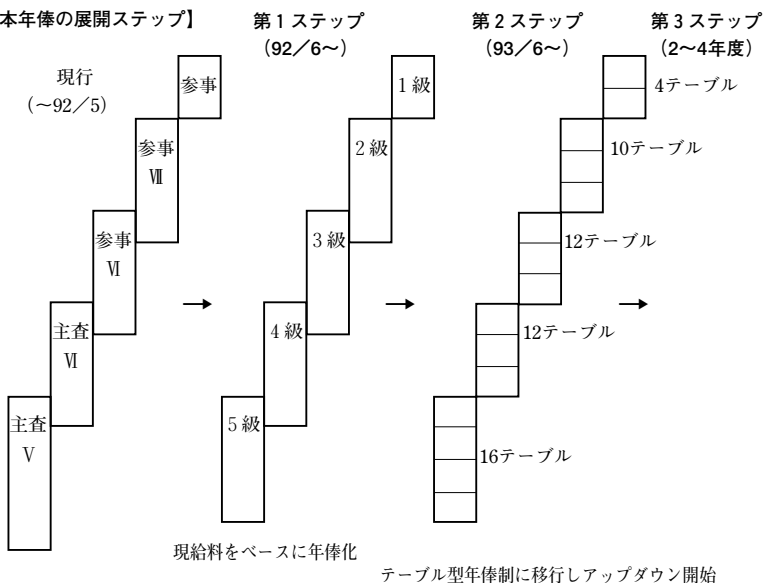
41) 大梶俊夫、「年俸制と日本の雇用慣行の変容」、『ソシオロジカ』、1996、21巻1号、1頁-17頁、亀山直幸「年俸制導入と日本型雇用慣行」、『日本労働協会雑誌』、1995年6月号、No.423、61-67頁：事例2によった。及び長銀総合研究所：浅川栄一・茅野広行・町田秀樹著、『年俸制で会社が変わる』、1993年、日本能率協会マネジメントセンター。特に第4章の「本田技研の年俸制」を参照した。また、日本経済新聞、「本田技研、管理職に年俸制—6月から、4500人、実績で評価」、1992年4月10日朝刊、また日経産業新聞、「本田、全管理職に年俸制—年功制廃止、賃下げも」、1992年4月10日参照。

図ー7 本田技研工業における年俸制の導入と展開



(第1ステップ)

【基本年俸の展開ステップ】



出所：亀山直幸「年俸制導入と日本型雇用慣行」、『日本労働協会雑誌』，1995年6月号，No.423，61頁～67頁：事例2の図2から引用

この本田技研工業における年俸制の導入は、定期昇給を現場・中間管理職に対し廃止するものであったことから、注目を集め、その後の年俸制の論議の先行事例の一つとなった。それまで、日本で導入されていた年俸制と比較しておきたい。滝田誠一郎は、これまで、日本企業における年俸制には、「初期型年俸制」、「日本型年俸制」、「成果主義型年俸制」の三つのタイプがあると指摘している<sup>42)</sup>。まず、(1)「初期型年俸制」は、本来ならば夏と冬に支給する賞与を12等分し、月々の給与に上乗せして支払うタイプの年俸制。早い時期に導入された年俸制にこのタイプが多い。賞与の支給形態が異なる点をのぞけば、賃金体系そのものは従来からある年功給、能力給と何ら変わりが無い名前だけの年俸制といえる。(2)「日本型年俸制」は、目標管理制度による業績評価を基本にし、評価結果を<賞与のみ>に反映させるタイプである。年功給の下でも企業業績や部門業績に応じて賞与の支給率は差が設定されていた。ただし、生活給としての意味をもつ月々の給与部分は、定期昇給やベースアップによって穏やかに昇級する仕組みにしてきた企業が多かった。年俸制という形をとりながらも、管理職層に対しても日本的な年功賃金の考え方を残しているタイプで、これまでの年俸制のほとんどがこのタイプであった。例：東京ガス 90年導入 部長クラス対象など。(3)「成果主義型年俸制」とは、目標管理を評価方法として利用する点までは(2)の日本型年俸制と大差がないが、その後が異なる新しいタイプである。翌年の基本年俸(=月給部分)が、どの評価ランクがつくかによって、決定される年俸制である。前述のようにホンダの場合は、年収の6割にあたる基本年俸にも業績評価部分がある。残りの年収の4割は主として企業の期間業績連動給からなるボーナス(賞与)である。評価がよければ昇級幅が大きく、悪ければ減給になるように設計されている。例えば、若手の課長クラスの場合、評価結果しだいで月給で最大5万円、賞与部分で最大220万円、合わせれば年間で280万円ほどの差がつく計算になる。個人の業績評価で、かなり大きな給与のアップダウンとなる給与制度が導入された。

42) 滝田誠一郎『人事制度イノベーション：脱成果主義への修正回答』、第1章「幸せな成果主義・不幸な成果主義」、講談社現代新書、22頁。

この説明にあるように、ホンダの管理職年俸制は、新しく登場した「成果型年俸制」に分類される。これまで一般に日本の大企業の賃金システムでは、賞与（ボーナス）で格差が大きく設定されたとしても、月給部分では運用面において生活給的に運用されることが多かった。例えば、地方銀行A銀行では、能力と資格要件を厳しく運用すると、若手社員では、その資格に割り振られる号俸の上限に張り付くケースが多くなるため、年功的自動昇級の上限を高くし、定昇の上限をできるだけ高く設定していた。これまでは、係長に相当する主任、さらには課長に相当する職位になるまで定期昇給を設定していた。この定期昇給を廃し、管理職の下限にまで年俸制を拡大するというのが、本田技研工業における1992年人事制度改革の目的である。

また、ホンダの改革では、ボーナス部分で期間業績連動給が適用されているのが特徴である。ただ、このように基本年俸と期間業績給との二本建てで構成しているのは、年一回の評価で向こう一年間の報酬額を決定するという本格的年俸制（しばしば完全年俸制と呼ばれる）の導入は時期尚早との判断からで、そのため現行の賞与的要素を残すことになったと指摘されている<sup>43)</sup>。

支払い総額賃金が、企業の期間業績のありかたにもリンクされているので、低成長期・成熟期の賃金モデルとしてはより現実的なものになっているが、働く側から考えると今後も所得の安定、ライフイベントと所得との関係も必要なので、企業業績の変化をどの程度敏感に給与に反映させるのかについては、それぞれの会社の実情に合わせて決定していく必要がある。

また、ホンダは主任級に対しても、2003年から年俸制を導入した。1992年の管理職年俸制の導入では、課長以上の中間管理職（非組合員）を対象に「成果主義的年俸制」が導入されたが、2003年の改訂では、主任級以上に「成果主義的年俸制」が導入されることになった。ホンダは、勤務年数10年前後までの「能力開発ステージ」とそれ以後の「能力発揮ステージ」とを区別し、前者の「能力開発ステージ」では成果主義型年俸制は適用せず、これまでの年功的要

---

43) 久保木晃司編集、「事例 本田技研工業の管理職年俸制」、『経営者』、日経連、1992年11月号「特集 再考・賃金制度」69頁。



素を含む定昇を維持するが、それ以後の主任級では、「能力発揮ステージ」として定期昇給は廃止され、「成果主義的年俸制」が適用されることになった。

給与格差は、主任級でこれまでの月々約5千円から2万円へ拡大する可能性がある。対象は、ホンダとグループ企業9社の約4万人。2006年までは移行期間、2007年から完全に実施<sup>44)</sup>された。要約すると、1990年代での本田技研工業での「管理職年俸制」の導入のねらいは、(1)処遇ルールを人・生活ベースから役割・目標達成度ベースへ原則転換した。中間管理職の処遇原理を、年功的側面を残すものから、より成果主義的なものへと変化を促そうとした。ただ、入社後10年前後までは「能力開発ステージ」として年功主義的要素含む定期昇給を維持し、このステージでは能力開発のための猶予期間をみとめ、企業への定着を促そうとしている点にも留意する必要がある。ホンダの属人給から職務給への移行は、「能力発揮ステージ」で明確になるよう設計されたわけである。つまり、30歳代後半からは、ホンダ型成果主義が適用されることになる。(2) 中間管理層の意識改革を促すこと。これは、目的到達型の仕事を進め、参画型、発信型リーダーへの成長を促すこと。意識改革を促し、行動力のあるリーダーの育成を促すことである。事業が成長路線を邁進しているときには、年功的な管理職でも見よう見まねで仕事をこなしていったが、事業環境の厳しい時代には革新型で発信型のリーダーが求められることになった<sup>45)</sup>。(3) こうして生まれた「革新型で発信型」の中間管理層に、その成果に対してこれまでよりも大きな格差のある給与で報い、中間管理層へのインセンティブを強化しようとした

44) 「ホンダ、定昇廃止、成果主義徹底、賃下げも」、日本経済新聞、2003年1月25日、朝刊。

45) 楠田丘、『成果主義賃金：日本型雇用システムにあったこれからの賃金制度』、1997、経営書院。ここで見られる楠田の基本的立場は、「はじめに」に見られるように、21世紀においても能力主義人事・賃金制度は堅持されるべきであるが、グローバル・スタンダードである成果主義的賃金のもつメリットの部分は、取り入れられねばならないというものである。これにより、低成長が基本となる21世紀においても能力主義管理は機能しうるとする考え方である。環境の変動に対応して変動せざるをえない企業業績のありかたを反映する賃金システムが設計され、これまでのような上昇のみの賃金システムではなく、上げ下げの両方の可能性を許容する賃金システムが必要となる。そのためには、定期昇給の廃止と業績評価にもとづく成果主義的賃金の導入が課題となるものである。

ものである。成果をあげた現場・中間管理職に対し、よりメリハリのある報酬で報いて、〈やる気〉を刺激しようとしたものである。

### 5-2：役職任期制と現場・中間管理層の若返り策

日本の企業で、「役職定年制」と呼ばれる制度を導入している企業はかなり見られる。調査によれば<sup>46)</sup>、最近では従業員3000人以上の規模をもつ企業の56.6%が役職定年制を導入していた。ただし、その導入の時期は「1995年から1999年」が最も多く35.7%、ついで「2000年以降」が23.8%と多かった。「1990年から1994年」は19.0%、「1985年から1989年」は10.7%、1984年以前は、合計しても10.8%であった。現在「役職定年制」を導入している企業の6割近くは、1995年以降に役職定年制を導入していることがわかる。本田技研工業は、1994年に「役職定年制」からもう一步進んだ「役職任期制」を導入することを決定し、1997年から適用を開始した。

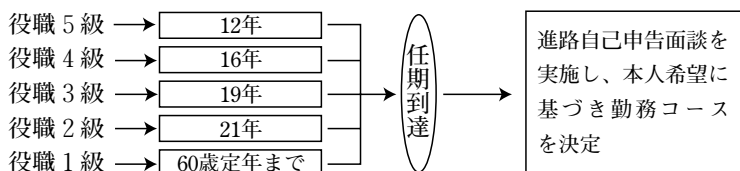
ホンダの「役職任期制」は、「役職定年制」に成果主義を加味したものである。「役職定年制」は役職を満了し、離脱する上限の年齢のみを定めているのに対し、「役職任期制」では、役職者の資格等級に到達した後、より上級職に到達するまでの期間の滞留可能年数の上限を定めたもので、それを超える場合は原則、降格となるいくつかの勤務コースを選択するよう定めたものである。また、役職位が上がれば上がるほど成果責任が問われる仕組みとなっているのが特徴である。実績をあげると、年齢に関係なく、役職位に登用され、報酬が上がっていくことになる。ただし、一定年限のうちに次の上位のランクに昇進しない場合、現在就いている役職を辞め、後進に道を譲り、自らは定められた勤務コースの1つを選択しなければならないとする制度である。

本田技研工業の場合、役職任期が最初の役職に就任してからの通算年数型で設定されているのが特徴である。最初の役職である役職5級の「役職任期」の場合は、図-8の「本田技研工業と役職任期制」にあるように12年と定められ

46) 労政時報研究所編集部、「役職定年制・任期制の最新実態」、『労政時報』、第3617号、2004年1月。27頁から45頁参照。

ている<sup>47)</sup>。この役職に就くモデル的な平均年齢を43歳とすると、43プラス12で役職任期の上限は55歳となる。この間に次の上位の役職に到達しないと、その役職任期の上限に到達した時点で、前述のように別の新たな勤務コースを選択しそちらに移動することになる。前述のように役職任期は、通算となっているので、43歳で5級に昇進した人が、54歳で4級に昇進した場合、「役職4級の役職任期16年」マイナス「5級在任期間の11年」と計算され、役職4級の「滞留可能年数はあと5年間」と認定されることになる。可能なかぎり早く上位の役職に就かないと、次の役職での滞留可能年数は累積的に減算されていくシステムとなっている。

図－8 本田技研工業と役職任期制



※役職任期制 役職者に認定された年からの通算期間による通算任期制  
 役職 5 級の任期は12年。この間に上位に上がらないと別の勤務コースへ

出所：渡辺一明、『先進事例に見る「成果主義」人事制度のしくみ』99頁から引用

役職任期を終えた社員は、本人の希望と選択に基づき、会社が提示する4つの職務コースから一つを選択することになる。4つの職務コースは、以下のようである。

#### ①専任職コース

60歳の定年退職まで正規従業員として在籍できるが、第一線の地位を外れ、部下を持たないスタッフ業務となるコース。リフレッシュ休暇（1-2ヶ月）

47) 渡辺一明、『先進事例に見る「成果主義」人事制度のしくみ』, 1999, 日本実業出版社の第3章のケース事例「本田技研工業(株)の役職任期制」, 96-102頁を参照した。また、埼玉県広域連合政策管理部、平成11年度報告書、『分権時代における人材開発のあり方』にも本田技研工業の役職任期制についての言及がある。

あり。給与水準は、任期終了時年収の85%となる。他のコースを選択しない場合は、基本的にはこのコースとなる。

#### ②契約専門職コース

高度な専門性を備えた役職者のみを対象とし、会社の選抜を経て採用される。いったん退職し、一年毎の契約社員になるコース。プロとして専門領域の技術的業務を担当し、給与水準は任期終了時の95%。60歳まで契約の更新が可能。

#### ③フレックス専任職コース

いったん退職し、一年毎の契約社員となるが、週3日又は4日勤務のフレックス勤務が可能。給与水準は勤務形態による。(本人の希望と業務内容により決定)。60歳まで契約の更新が可能。

#### ④選択退職コース

本人の意思に基づき申請され、会社が認めた場合、退職金の優遇措置がある。年収×40%×60歳までの残存期間(最長6年)。早期退職優遇制度に相当するもの。

ところで、実際に役職任期に到達した社員が、どのコースを選択したのかについては次のような報告がある。役職任期制は、導入から3年後の1997年から適用が開始されたが、1999年の報告で、この年までの任期到達者は約400名。多くは50歳代前半。このうち、①専任職コース…83%、②契約専門職コース…7%、③フレックス専任職コース…0%、④選択退職コース…10%というパターンで勤務先コースが選択されたという<sup>48)</sup>。

「役職任期制」は、役職任期の期間を短く設定し、その更新点で成果を問うもの、例としてオンワードが導入していた役職任期は、部課長を対象として2年ごと(後に1年ごと)の更新審査を設定していた。長いもので京阪電鉄で次長7年、課長10年と最長年数が指定されていた。ホンダの「役職任期制」の特徴は、役職に就任してからの通算累積型である点で、平均や標準より大きくず

48) 渡辺一明、『先進事例に見る「成果主義」人事制度のしくみ』、前掲、102頁。

れると、少しづつ昇進のチャンスが制約されたり、促進されたりするタイプで、若干の猶予はあるが、長期間に及ぶ成果業績を問われることになる<sup>49)</sup>。ただ、この制度の公正な運用には、長期間にわたり昇進のチャンスが均等に保たれている必要がある。この制度の運用はかなりむづかしい。このためか、役職任期制は、福井威夫が本田技研工業の第6代社長に就任した2003年に廃止されている。

ところで、役職定年制と役職任期制を適用している企業に対し、広くその運用状況を質問したアンケート調査によると、「ほぼ問題なく運用されている」が52.7%であるのに対し、「運用されているが、問題課題が多い」が36.6%、「制度はあるものの形骸化している」が4.5%であった。また、「運用されているが、問題課題が多い」の比率が、結構高い点に注目したい。このため役職定年制と任期制については、「今後も変更なく運用していく」が45.5%、これに対し「制度は存続させるが、何らかの変更を検討したい」が35.7%みられた。また「制度廃止を含めて検討したい」は4.5%であったが、3000人以上の大きな企業ではこの比率は11.8%まで高くなっていることがわかる。これらの点を含んで考えると、役職任期制については、改善や再検討が求められていると言える<sup>50)</sup>。

### 5-3：進路多様化支援プログラムと従業員数のスリム化

本田技研工業は、役職年俸制や役職任期制の導入とあわせて、管理職でなくとも、40歳前後からの一般従業員をも対象とする「進路多様化支援プログラム」を、1994年から実施した。このプログラム導入の目的は、意識・価値観の多様化と新たな人生のスタートを切る人への支援と説明された。

「ニューライフサポートプラン」は、①45歳から57歳未満の役職者に対し、年収の1年分相当の転職支援金を支給することで、進路の多様化を促進しようとしたタイプ（役職者プラン）。これに対し、②一般従業員の45歳以上58歳未満の従業員に年収の1年分相当の転職支援金を支給するタイプ（一般従業員プラン）。及び③38歳以上45歳未満で勤続年数が10年以上の一般従業員に対し、

49) 廣岡久生、「降格、役職任期制」、『人事マネジメント』、2003年3月号、7-29頁参照。

50) 労政時報研究所編集部、「役職定年制・任期制の最新実態」、前掲、39-41頁参照。

図－9 本田技研工業と進路多様化支援プログラム

意識・価値観の多様化への対応 新たな人生のスタートを切る人への支援		
プログラム名	対象者	内 容
ニューライフサポートプラン (役職者)	45歳以上57歳未満の役職者	年収1年分相当の 転職支援金を支給
ニューライフサポートプランⅠ (一般従業員)	45歳以上58歳未満の一般従業員	年収1年分相当の 転職支援金を支給
ニューライフサポートプランⅡ (一般従業員)	38歳以上45歳未満の 一般従業員(勤続10年以上)	年収1年分相当の 転職支援金を支給
永年勤続者休暇プラン	57歳以上の役職者	最大3年間の休暇、休暇中、 年収の40%相当を支給
転職サポートプラン	45歳以上の従業員	転職先の斡旋、紹介料の 会社負担

出所：渡辺一明、『先進事例に見る「成果主義」人事制度のしくみ』、前掲

年収の1年分相当の転職支援金を支給するタイプ（一般従業員プランⅡ）を設定して、進路の多様化を促進しようとしたものである。

この他、57歳以上の永年勤続者を対象として、最大3年間の休暇を与え、その期間、年収の40%相当を支給し、進路の多様化を促進しようとする「永年勤続者休暇プラン」がある。また、45歳以上の従業員に対して、転職先の斡旋、紹介料の会社負担を実施する「転職サポートプラン」がある。これらのプランは、役職者から40歳前後の従業員までを広くカバーしているのが特徴である。これらの各種転出プランの導入・適用と、新規の採用数をひかえることで、本田技研工業の主力工場の従業員数は、1988年に18720人（100）であったが、1992/1993年でピークの24493人（131）まで増加し、それ以後減少を始め、1996年で22248人（119）、1997年がこの期間のボトムで21022人（112）まで減少した。その後、若干上昇して1999年には21773人（116）まで増加している。1992/3年と1999年を比較すると、生産現場の従業員数は2720人減少（11.1%のマイナス）していることがわかる<sup>51)</sup>。この従業員数減も留意しておく必要があろう<sup>52)</sup>。

51) 渡辺一明、『先進事例に見る「成果主義」人事制度のしくみ』、前掲、96-98頁。

52) 『自動車年鑑ハンドブック』、日刊自動車新聞社、日本自動車会議所共編、日刊自動車新聞社、各年から作成したデータによる。書名は、年度により若干異なっている。2001年以前は、『自動車工業ハンドブック』。

表一 3 本田技研工業の工場従業員数の推移

単位：人（ ）：指数

年度	1988	1990	1991	1992/3	1994	1995	1996	1997	1998	1999
(四輪) 本田技研	18720 (100)	23200 (124)	24438 (131)	24493 (131)	23357 (125)	23037 (123)	22248 (119)	21022 (112)	21671 (115)	21773 (116)
狭山工場	6260 (100)	6250 (100)	6540 (104)	6543 (105)	6184 (99)	6011 (96)	5767 (92)	5335 (85)	5139 (82)	4999 (80)
和光工場		2017 (100)	1892 (94)	1728 (86)	1577 (78)	1549 (77)	1518 (75)	1396 (69)	1324 (66)	1262 (63)
栃木工場 (高根沢)	2797	-	226 (100)	313 (138)	276 (122)	280 (124)	297 (131)	280 (124)	372 (165)	623 (276)
真岡工場		874 (100)	964 (110)	964 (110)	997 (114)	999 (114)	948 (108)	814 (93)	820 (94)	816 (93)
芳賀工場	-	-	-	-	-	-	-	-	173 (100)	167 (97)
浜松製作所	-	4277 (100)	4162 (97)	4162 (97)	4229 (99)	4281 (100)	4237 (99)	4220 (99)	3966 (93)	3930 (92)
鈴鹿製作所	9663 (100)	9782 (101)	10654 (110)	10783 (112)	10094 (104)	9917 (103)	9481 (98)	8977 (93)	8757 (91)	8673 (90)
八千代工業	-	-	-	-	-	-	-	-	1120 (100)	1303 (116)
(二輪) 熊本製作所	-	2300 (100)	2453 (107)	2635 (115)	3149 (137)	3257 (142)	3222 (142)	3009 (131)	2961 (129)	2962 (129)

(注) 八千代工業は軽四輪を生産している。四輪の完成車を生産しているのが本田技研の従業員数に含んだ。熊本製作所は軽四輪用のエンジンを生産。

出所：『自動車工業ハンドブック』各年。データの関係（および工場の操業開始年の関係）で、規準となる年度が異なる。左端の100の数値が規準年の数値である。注52を参照

## 6：まとめ

本稿の目的は、近年の成果主義をめぐる論議を取り上げ、成果主義をテーマとする先行研究の流れを検討することで、成果主義という概念で、これまで、なにを論議しようとしていたのかを検討することにあつた。成果主義の概念は、マスコミやコンサルタント業界で明確な定義を与えられることなく使われ始め



た概念であるが、論議の焦点は、(主として)ホワイトカラー(現場管理職や中間管理職)の活性化あるいは生産性の向上についての試みであるという点にある。1990年代にはいと、管理職やベテラン社員への「年俸制」の導入と業績評価、「役職任期制」と現場管理職の若返り策が実施された。あるいは「目標管理」と「数値化された業績評価」とを直結させる報酬管理が検討され、バブルがはじけた後の時期に経営危機に直面した企業の経営改革として注目されるようになった。ついでこの「年俸制」や「目標管理・業績評価」の論議が、「成果主義」の用語を冠しておこなわれるようになっていった。

この活性化あるいは働き方の改革の試みが、「成果主義」として集約されていったが、広くは(1)給与決定方式における原因志向より結果志向、長期志向より短期志向、賃金格差の拡大を「成果主義」の強化の尺度と考える考え方と、(2)ホワイトカラーの働き方における労働時間と賃金との結びつける際の、エグゼンプトや場所や時間の自由化の論議、裁量労働制やフレックスタイム制、名ばかり管理職などの柔軟な労働時間の設定をめぐる論議や、仕事と家庭の両立をめぐる論議に関連する考え方とがある。本稿では前者の、成果と評価にもとづく報酬管理や人事管理の側面を検討した。これらの変化は、「働き方」の変化に伴う安定雇用制や年功制の変化を表わしているもので、これまで企業における人的資源管理の主たる対象であった常用職員層のスリム化をめざす雇用ポートフォリオの導入とも関連する論議であった。

1990年代から現在までの期間で、成果主義としてはどのような類型が考えられたのかを、四つの軸を中心に検討・整理してみた。まず、近年の成果主義には、成熟期に到達した産業における企業が、事業分野や経営理念、業務管理の方式や経営組織の改変の一貫として、企業の存亡を賭けて報酬管理や人事管理の改革に取り組む「事業再構築(経営構造改革)型の成果主義」が多く見られた。そこで人事制度改革として、年俸制の導入と定期昇給廃止による総額賃金管理がみられた。

また、成果と評価の強調と、短期間化、結果としての格差の拡大は、近年の成果主義の大きな特徴の一つである。この際、ホワイトカラーの働き方を評価する方法として、目標管理の手法が採用されたが、その評価尺度として、誰に

とつても紛れのない数値尺度の設計は、職務の内容からして難しい職場が多く、どうしても相対評価のマイナス面を抱えることになった。

可能な限り「誰にとつても紛れのない数値尺度の設計」を試みそれを実現させるには、かなりの試行錯誤と改革への取り組みが必要となる（タケダや富士通における改革参照）。ところで、不思議なことに、成果主義を導入した企業においても、期間業績等の数値は、必ずしも、直接的かつ短期的に、報酬上の格差の尺度を採用した企業で高いとは限らず、かえって、「分離型の成果主義」を採用する企業で、高業績企業が見られた（トヨタ）ことが注目される。成果とそれを生み出す可能性をもつ行動を合わせて評価し、また、両者を結びつけようとする過程における工夫を、報酬評価に含める「プロセス重視型成果主義」が、成果主義の標準的モデルとなりつつあることに注目したい。

太田肇は「仕事の市場価値や利益への貢献を本人に還元すること」をめざす「開かれた成果主義」の採用を提唱している。この「開かれた成果主義」には、成果を金銭的な報酬で受け取ろうとする「積極的成果主義」と金銭以外の報酬でも受け取れるような個人の選択を可能にする「消極的成果主義」がある、とする指摘は興味深い。成果主義への動向を支持する論者の中にも、成果主義を金銭的報酬で動機づける働き方ではなく、多様な働き方の選択を許容し、働き方の創造への動機づけやモチベーションの強化をもたらすような「働き方」の実現を図ろうとする視点が存在することに注目したい。

ついで本稿では、日本における成果主義をめぐる論議の特徴を理解するために、成果主義という用語に収斂していく前の、具体的な経営改革の過程とそこで導入された具体的な人的資源管理の改革との関連を、本田技研工業を例として検討した。本田技研工業の事例では、まず経営危機がありそれに対応する経営改革の中で成果主義が採用されていた。本田技研工業の社長に就任した川本信彦は、以下のような経営改革方針を策定し、危機克服に着手した。（1）技術開発主導型企業における「開発・生産・販売」の連携強化つまり「技術開発の重視とコスト意識の両立」、「マーケットインの重視とプロダクトアウトとのバランス」、過剰品質の適正化、シェアと販売台数のバランス、（2）海外現地生産の加速と現地モデルの開発体制の確立へむけての準備とそのためのマトリ

ックス組織の確立、(3) 人的資源の再活性化のための「年俸制」と「役職任期制」の導入、従業員規模の適正化 (4) 国内販売網の整理統合への取り組みなどの項目が総合的に実施された。

この結果、技術開発重視とニッチ市場への挑戦で拡大路線を邁進しつつ、創業期の中小企業的な組織風土を維持しようとしてきた本田技研工業から、自らを大企業としての自覚を持ち、その効率化策としてリーン生産方式・無駄の排除・コスト意識をめざす本田技研工業へと方向転換が試みられた。経営理念では「人間尊重と三つの喜び」や「社是」や「運営方針」での源流回帰、経営組織や働き方では創業以来の大改革というように、是々非々の改革が進められた。ホンダの「経営理念」の中核は、「三つの喜び」、「社是」、「運営方針」などであるが、この部分では創業時の理念の再回帰が行われていることに注目したい。

これに対し、ホンダの組織風土であった絶対価値の追求（相対価値の軽視、ベンチマーキングの嫌悪）、文鎮組織（フラットな組織、上司・トップとのけんかを奨励）、ミニマムルール（長所の重視、多面的評価）、ワイガヤ（独創的アイデアの要求と本質論議の奨励）などの側面では大改革がおこなわれ、意思決定の集権化、迅速な実行重視のトップダウン改革が採用された。

仕事管理でも、TQMが導入されてPDCAサイクルの徹底が奨励された。（最近になってホンダのトヨタ化の行き過ぎを修正するためか、PDCAにDST：Dream（夢を描く）、See（自分で見て知る）、Think（自分で考える）を追加し、DST-PDCAサイクルが採用されるようになった）。人的資源管理では、労働力の削減が進められるとともに、「年俸制」と「役職任期制」を始めとする改革が行われた。1992年に、子会社の本田技術研究所を含む全管理職約4500名を対象に年俸制度を導入すると発表して注目された。中間・現場管理職において定期昇給は廃止され、年功制が否定されるとともに、賞与部分については業績連動型賞与が採用された。2003年には主任級まで「年俸制」が拡大された。これにより、勤務年数10年前後までの「能力開発ステージ」と、それ以後の「能力発揮ステージ」とが区別された。前者の「能力開発ステージ」では、これまでの年功的要素を含む定昇が残されたが、それより上の「能力発揮ステージ」では、年功的賃金の要素は廃止された。つまり、主任級の中堅社員層まで

定期昇給は廃止されることになり、「成果主義的年俸制」が適用されることになった。

ホンダの「役職任期制」は、役職任期の上限が最初の役職に就任してからの通算年数型で設定されているのが特徴である。最下位の役職である5級の「役職任期」は、12年と定められていたので、この役職に就くモデル的な平均年齢を43歳とすると、43プラス12で役職任期は55歳までとなる。この間に次の上位の役職に到達しないとその役職任期（この場合55歳）に到達した時点で、「専任職コース」か、「契約専門職コース」か、「フレックス専任職コース」か、「選択退職コース」かを選択し、そちらに移動しなければならない制度である。この制度は、基本的には中間・現場管理職の若返りと、人事の活性化を名目に導入された。役職任期制は、平社員には適用されていない点に留意したい。定年内に役職任期の上限に達すると、後輩に役職を譲らねばならない。勇退して、後輩の指導に当たることになる。この役職任期制については、問題が大きかったのか、福井威夫が本田技研工業の第6代社長に就任した、2003年には廃止されている。

本田技研工業における「年俸制」、「役職任期制」等を検討することで、ホンダにおける成果主義の導入を検討した。その結論として、繰り返しにはなるが、本田技研工業のばあいは経営危機への直面、再建計画と戦略の提示、経営理念から働き方までの改革、経営組織のマトリックス化による世界戦略の提示などの経営改革の一環として成果主義が導入されていることがわかった。この点は、武田薬品工業における成果主義と似るが、タケダの場合は先を見越した経営改革である点で異なる。どちらにせよ成果主義が、単に総額賃金管理策としてだけで導入されるとすれば、人的資源への動機づけとしてはかなりのマイナス効果をもたらすことになろう。「事業再構築（経営改革）の成果主義」の検討をとおしても、この点の指摘は正しいと思われる。また、平常時において「成果主義」が導入され、定着していく過程がみられるとすると、「消極的な成果主義」などの多様な働き方が許容されるようになることを期待したい。主張の明晰さと行動の一貫性を特徴とする個人主義よりも、説得方式の多様性と変化への柔軟な適応力を特徴とする個人主義が求められているように思うからである。