

■大手企業は八割以上が導入

一九九〇年代前半、日本の企業は欧米の企業に倣って、成果主義を導入し始めた。「仕事で大きな成果を出し、業績に貢献した者がより多くの報酬を得られる」という制度は、バブル経済崩壊で業績が停滞していた企業にとって、社員の意欲を喚起する魔法の杖のように映った。「働かざる者、食うべからず」誰もが、そう考えて仕事に取り組み、能力を発揮すれば、会社組織は活性化すると……。

こうして成果主義の利点がもてはやされ、日本の企業はわれ先にと導入を始めた。それから一〇年余、成果主義は企業社会に猛烈な勢いで浸透していった。日本能率協会は二〇〇五年二月に、「成果主義に関する調査」の結果を発表している。同調査は、全国の主要企業一三二五社を対象としたアンケートによる調査だが、それによると成果主義を導入している企業は八三%にものぼっている。

ところで、この調査結果の詳細を見ると面白いことに気づく。アンケートでは、成果主義を導入して三〜一〇年以下の企業に絞って、人事部・部門トップ・従業員別に「成果主義の導入がビジネスの競争力や業務効率などに役立っているか」と尋ねている。つまり成果主義が機能しているかどうかの見方だが、人事部は五二%、部門トップは四七%が導入効果を認めているのに対して、従業員の肯定回答は二四%に止まっている。同様に、「成果主義の導入が、社員の意欲向上につながっているか」の問いにも、人事部五二%、部門トップ五一%と過半が肯定しているのに対し、従業員の肯定回答は三%に過ぎない。

また、同協会は〇四年夏に、恒例の「当面する企業経営課題に関する調査」(主要企業約七〇〇社を対象)を実施しているが、そこでは、導入企業の七割以上が、制度の手直しを検討しているとの調査結果が出ている。

これらの調査結果からは、成果主義を導入したもの、導入理念が従業員に理解されず、運用面で多くの企業人事部が混乱している姿が浮かんでくる。

■制度が社内に浸透しない理由

そもそも成果主義は社員の意欲を喚起する

目的で導入されるものである。それが従業員に受け入れられないのであれば意味がない。なぜ、成果主義は社内に浸透しないのか。その理由として挙げられるのは、成果主義

が人件費の削減を目的に導入されていることだ。「虚妄の成果主義」(日経BP社)、「育てる経営」の戦略、ポスト成果主義への道(講談社選書メチエ)などで「成果主義は間違っている」と断じた高橋伸夫東大教授は、多くの従業員が成果主義に拒否反応を起こしている理由をこう述べる。日本でも各企業が相次いで導入したが、「経営が苦しいから成果主義にする」というおかしな論法が目立った。昇給の原資もないときに、お金によってやる気を引き出せるわけがない。「経営戦略が失敗した。総人件費の削減が必要だ」と説明すべきなのに、「給料が下がったのはお前たちの働きが悪いからだ」と、責任を転嫁するために悪用された感がある。成果主義で割を食うのは若手だ。年長者は「後輩の方が給料が高くなるかもしれない」と、仕事を教えずに育ちにくい(朝日新聞〇五年二月九日付)。

組織を活性化するのはその制度が、逆に陰湿な暗い方向に向かっているというのである。

■評価方法が成否の鍵?

もう一つ、成果主義の問題点とされているのが、制度の柱となっている「評価」の方法である。評価の客観性、透明性、社員が自分の評価に納得できるようなシステムの確立は成果主義の成否の鍵である。

多くの企業が評価のためのツールとして利用してきたのが目標管理制度だ。日本では成果主義を導入している企業の九割が目標管理制度を導入しているといわれる。これは簡単にいえば、上司と話し合って通期あるいは半期の目標を立て、その目標達成度を評価基準にして人事考課に連動させるものである。

この制度の提唱者であるピーター・ドラッカー博士は、組織目標を受けた社員が、自らの役割と責務を認識し、自ら適切な目標を立て実現に向かい、組織目標を達成するとともに自己のやりがいを高めていくことが目標管理制度の本質と説いている。だから日本の目

標管理制度の使われ方は、本質とは外れていることになる。それに実際の運用では、目標管理がノルマ管理のようになっていて、評価も悪い。さらに目標管理による評価では、評価の対象にならないことはやらない、すぐに達成できる低い目標しか立てなくなる、といった問題も指摘されている。

こうした問題を踏まえ、評価制度を根本から見直す企業も増えている。日本の大企業で最初に成果主義を導入した富士通は、〇五年から幹部社員の成果の評価を従来の個人単位から組織単位に変えるとともに、チームワークや人材育成などに取り組み姿勢も評価対象にするように改定している。キヤノンも今年度から、目標達成度を基に上司が評価するシステムを改め、各社員の職務と職責によって与えられる役割をベースに給与と賞与を決める役割給制度を導入している。

■成果主義は時代の要請

負の側面ばかりが目立つ成果主義だが、肯定的な見方もある。原田経済研究所の原田和明所長(元・三和総合研究所理事長)は、二つの調査結果を踏まえて次のような見解を示している。調査の一つは、世論調査会社ギャラップの主要一四カ国を対象とした「従業員の企業帰属意識、忠誠心」にかかわる実態調査。ここでは、日本人の会社への帰属意識や仕事への熱意は世界最低水準(熱意が非常にあると答えたのはわずか九%)との結果が出ている。

二つ目は日本経済新聞社の調査で、「過去一年間に成果主義型の制度を導入・拡大した企業は全体の二八%で、この方式に満足する企業の割合は約四割。成果主義を強化する動きが見て取れる。今後、成果主義を廃止したり、過去の年功序列型賃金の要素を加味すると答えた企業はゼロ」という内容だ。

〈欧米流の視点に立てば、グローバルな市場経済の下では、専門性を高め、強い責任感を持って職責を全うすることが「新しい忠誠心」と見なされる。成果主義が日本で予想以上に根付いているとすれば、従来の会社人間から新しい忠誠心を持った人材を育成することが急務である。それは成果主義により、やる気

を与えて職場に定着させ、企業業績の向上に貢献する人材の育成である。結果重視の公平な成果主義は、従業員に多様な勤務形態を選ばせることも可能にする。新しい忠誠心は、働くことが個人生活を損なう中では育たない。現に欧米では、個人生活も充実している従業員の生産性が高いとのデータが注目されている〉(読売新聞〇五年六月一〇日付)

冒頭の日本能率協会の調査では、成果主義の定着には三年以上の期間が必要で、導入によるビジネス・業務効率に対する効果は四年目くらいから表れているとの結果が出ている。だから成果主義は現在が過渡期にあり、これから先、指摘されているさまざまな問題点を改善しながら定着に向かっていくとも予測できる。

現実問題として、今さら年功序列に後戻りはできない。であれば、社員のモチベーションアップを金銭以外で図る工夫を加えながら、成果主義を熟成させていくことが重要になることは間違いない。