

AP/WWP



成果主義は多くのサラリーマンにとってマイナスにしかならない。

この「グローバルな人事システム」の正体は、経営者が「経営責任」を取らずに済ませるために導入した、賃金カットだ

離脱企業続出！ 社員のやる気を削ぎ、モラルを低下させる「成果主義」の悪弊

東京大学大学院経済学研究科教授
高橋伸夫

TAKAHASHI
Nobuo

95年ごろから、一流企業がこぞって導入した成果主義人事制度は、サラリーマンに大きな衝撃を与えた。能力ある者にインセンティブを与えることでモチベーションを上げ、ひいては組織を活性化させる方策と期待されていたことで、これがこれからの人事制度の主流になると誰もが考えた。ところが――。

この3月18日に、財団法人労務行政研究所が発表した調査結果

(東証一部上場企業の人事・労務担当取締役と労務担当員を対象にした調査)では、労使共に9割が、成果主義人事制度について「問題あり」と回答している。いったい成果主義を導入した職場で何が起きたのか。経営組織論の専門家である東京大学の高橋伸夫教授に話を聞いた。

90年代には、経営コンサルタント

や学者、経営評論家らが、日本企業の年功序列・終身雇用制度を厳しく批判し、仕事の成果に対して報酬で報いる成果主義の導入を叫んでいた。それにより、現在では多くの企業が成果主義に基づく人事制度へと転換している。

しかし、彼らの年功制に対する批判は本能的に射たもなかったのだろうか。

私は20年ほど前から約15年間にわたって日本生産性本部で企業の人事担当者に対する指導業務に携わり、1000社以上の人事担当者と数千時間に及ぶディスカッションを行ってきた。その実感から言えは、そもそも成果主義推進派が言うような「年功序列の制度」を採用する会社は存在しなかったのである。

たとえば、定年に至るまで完全に年功序列ならば、定年直前の人間しか社長になれないはずで、それより若い社長の抜擢人事もあり得ない。ま

た、推進派は「日本企業の給与は年齢に応じて上昇カーブを描く」と言うが、それはあくまで平均値の話で、たとえば40代の同期人社組と比較すれば、年功序列的傾向が強いとされる都銀などでも上と下で1.5倍から2倍の差があった。ポストも平社員から取締役まで差がついていた。

つまり、推進派は事実誤認を犯したまま幻想に対して批判を繰り返してきたのだ。なにより、90年代の不況はバブルの後遺症によるもので、伝統的な人事システムが破綻して不況に陥ったわけではない。では、なぜ実態に合わない批判だったにもかかわらず、多くの日本企業は年功制度を捨てて成果主義に走ったのか。

成果主義導入の理由は、第一に「人件費を抑制できること」で、第二に「社員のモチベーションが上がって業績がアップすること」とされている。しかし、ここには決定的

な矛盾がある。業績向上は社員が成果を挙げたことになるので、給与に跳ね返り、人件費は増大していくはずだ。にもかかわらず、多くの企業が人件費の削減に関してだけは成功している。要するに、成果主義になって業績が上がらなくなつたから人件費が減つたのだ。あるいは人件費を削減するための口実として成果主義を悪用してきたのだろう。

ある企業では労組が強くて簡単に社員の解雇ができなかつたため、まず成果主義の賃金制度を導入し、その後、リストラ対象社員に仕事を与えないようにした。仕事がなければ成果を挙げようがなく、給与は激減し、会社を辞めざるを得なくなつたという。

こういった悪質な例は一部としても、一般的には、成果主義への移行時に、大半の社員に対して若干の年収アップをして抵抗感を減らしておき、翌年から「会社が求める基準

に達しなかった」として、減給するケースが多々見られる。そんな回りくどいことをするなら、初めからベースダウンをすればいい。経営者側が経営責任を認め、役員報酬や賞与のカットを行なったうえで、ベースダウンの必要性を社員に説明して納得させるべきなのだ。こういったやり方は、社員の会社への不信感を増幅させるだけである。

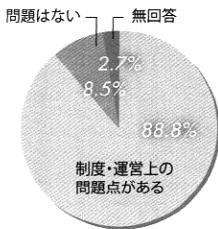
成果主義が失敗する2つの理由

こうした人件費削減のために成果主義を悪用するやり方は論外だが、仮にまっとうに運用したとしても、経営の科学的視点から見れば、成果主義の導入で業績がアップするとはとうてい考えられない。

成果主義が失敗する理由とは、次の2点に集約できる。

第一に、人はお金のためだけに働くのではないということ。多くの人々は、無条件に「報酬が人を動かす」と信じているが、心理学的に見れば、それは大間違いだ。その意味で、アメリカの心理学者エドワード・デシが70年代に行なった実験は非常に興味深い。それは休憩をはさみながら大學生にパズルを解かせる実験で、半分の学生は無報酬で、半分の学生にはパズル1つ解

人事考課制度がある企業における制度・運営上の問題点



資料出所 厚生労働省「雇用管理調査」(2002年)

主義とは、差をつけるのに金ばかりかかる割に効果の上がないシステムだと言える。第二には、所詮、ひとりひとりの社員の業績や成果を客観的に評価することなど不可

能ということだ。ホワイトカラーの職場では、営業部門以外の部署で個人の業績や成果を定義することは至難の業である。営業職にしても、業績好調な部門と不調な部門では同じ仕事をしても差がつき、比較できなくなる。たとえば、社員をA〜Eまで5段階に評価するシステムだとすると、上位5%に入るA

評価を下す管理職の中には、「マニュアル通りに点数化するだけで、自分で判断しなくていいから楽」という人もいて、責任回避がまかり通るといふ弊害も生まれてくる。また、ある程度経験を積んだ管理職であれば、完璧な客観評価は不可能でも、誰が優秀なのかはわかるので、まず部下の順位を決定し、それに合うようポイントを割り振って帳尻を合わせるようになる。これでは従来のシステムを複雑化させただけで、時間と労力の浪費だ。日本企業が導入した成果主義はすでに形骸化しているのである。

伝統的な年功序列こそ社員を生かす

日本で成果主義が受け入れられたもうひとつの理由とし

くごとに1ドルの報酬が与えられた。成果主義の考え方に沿えば、報酬がもらえる学生の方が成果が上がって当然だが、実際は、無報酬の学生たちがパズルを楽しみ、休憩時間も惜しんで取り組んだのに対し、報酬をもらっている学生は休憩時間には作業をしなかった。つまり、報酬がパズルを解くという面白さや喜びを失わせてしまったのだ。デシは「金銭は有能さに関する情報として使うもので、稼いだ額に見合った報酬として使うべきではない」とする。

数年経ったとき、理由は不明だが2人の間に月給で数百円の差がつき、一方は自分の方が評価されていると張り切り、他方はいつには負けられないと頑張り、結局2人は取締役まで駆け上がった。この2人を競争に駆り立てたのは給料の絶対額ではない。同期のライバルの存在である。つまり、年功ベースで同期の間でつく給与差というのは見えやすく、数百円であっても競争心を煽る。これが情報としてのお金の使い方と言える。

一方の成果主義のもとでは、数十万円から数百万円の差をつけなければ意味がないが、金額に比例してやる気が出るかといえばそんなことはない。お金のために働くというものは、ある一定の基準をクリアするために働くというところで、金額に対するプレッシャーや給与が下がることへの不安との戦いになってしま

だ。つまり成果主義を客観的に評価することなど不可能というところだ。ホワイトカラーの職場では、営業部門以外の部署で個人の業績や成果を定義することは至難の業である。営業職にしても、業績好調な部門と不調な部門では同じ仕事をしても差がつき、比較できなくなる。たとえば、社員をA〜Eまで5段階に評価するシステムだとすると、上位5%に入るA

評価を下す管理職の中には、「マニュアル通りに点数化するだけで、自分で判断しなくていいから楽」という人もいて、責任回避がまかり通るといふ弊害も生まれてくる。また、ある程度経験を積んだ管理職であれば、完璧な客観評価は不可能でも、誰が優秀なのかはわかるので、まず部下の順位を決定し、それに合うようポイントを割り振って帳尻を合わせるようになる。これでは従来のシステムを複雑化させただけで、時間と労力の浪費だ。日本企業が導入した成果主義はすでに形骸化しているのである。

外資系商社の経理部にヘッドハンティングされたEさん(45歳)は、経理システム改革の仕事で1年間担当したが、交代した新部長と対立したため、恣意的に評価をEランクに下げられ、会社を解雇された。

IT機器販売のC社の女性社員Dさん(35歳)は、会社が成果報酬制度を導入した後、降格基準を説明されないまま他2名の社員と共に降格処分され、2年目には年収が半分になった。

IT関連企業A社の男性社員Bさん(40歳)は、会社側が就業規則を無視した成果主義による昇降給制度を一方的に導入したことで、16.5%の賃金ダウンを告げられた。就業規則から逸脱した労働条件の不利益変更は法的に認められていない。

IT関連企業F社の男性社員Gさん(31歳)は、営業部の管理職から上半期の目標達成のために下半期の受注分を含めるように指示を受けた。年間にならせば目標を達成していたのに、会社側は下半期の成績を問い、Gさんは10%以上の賃金ダウンと降格を告げられた。

半導体関連H社のマーケティング部門に中途採用で入った女性社員Iさんは(35歳)は、1年後に交代した新部長から排斥され、仕事はずしやパワーハラスメントを受け、20%以上賃金を下げられた。

て、90年代にITベンチャーを核に米国経済が復興を遂げたことがあげられるだろう。彼らの成功を見て、その人事や給与のシステムを日本の大企業も見習えとコンサルタントたちは言ったわけだ。しかし、ベンチャーや日本

に進出してきた外資系企業などでは、中途採用の社員が中心なので年功型の賃金制度がなじまず、成果主義にせざるを得ないという側面がある。しかも実際には、生き残って大企業へと成長したベンチャーは必ずどこかで成果主義から年功ベースの制度に転換している。それは新卒採用を始め、新入社員の中に同期意識が芽生えたときである。前述したように同期がライバルとして存在する状況では、年功制の方が経営コストのパフォーマンスが高くなる。また、組織を維持するために恒常的に人を育てていく必要がある企業は、年功的にならざるを得ないと言える。年功制のもとでは新入社員を先輩社員に預けることができるが、成果主義のもとでは先輩社員が後輩を育てるメリットはない。

自分の仕事を犠牲にして後輩に仕事を教え、自分より仕事ができるようになれば、自分より多くの給料をもらおうようになるのだから。やはり成果主義は、中途採用社員が中心の会社のものである。もしベンチャーを手本にせよと言うなら、ベンチャーから大企業へと成長を遂げたソニーや本田技研、松下電器などがどういう制度を作り上げてきたかを学ぶべきだ。IBMやHP、GEなど米国の大企業は以前から日本企業のシステムに非常に近いシステムを採っていることで有名だ。

日本の伝統的な年功制のシステムとは、生活給を保障したうえで、仕事で報いる制度と言える。成果を出した社員、能力のある社員には、より面白い仕事、責任のある仕事、予算・人員規模の大きな仕事

が任される。ある一定の年齢になると自動的に係長、課長へと昇進するような企業でも、社内には重要な部門とそうでない部門があり、同じ役職でも軽重の差がある。今の仕事に満足できなくても、頑張れば面白い仕事ができる。だから我慢できるのである。私は92年から00年にかけて大企業38社、約1万人の従業員に対して意識調査を行ない、現在の職務に対する満足度が低くても、将来の「見通し」が立っていれば会社を辞めずに仕事にチャレンジし続けられることを示す明確なデータを得られた。つまり、経営者がすべきは、社員が将来の見通しをもてる事業戦略を提示することだ。

年功制と終身雇用を堅守すると明言しているトヨタが史上最高益を達成した事実を改めて考え直すべきである。トヨタの社長は今でも年に一度は「社員の生活は会社が守る」と宣言すると聞いた。成果主義とは、「業績が上がればたくさんお金をやるが、下がればあなた自身の責任だから、生活はどうなるかと会社は知ったことではない」と宣言しているようなものだ。住宅ローンも組めず、年金がもらえるかどうかもわからないような制度下で、社員が仕事に熱中できるわけがない。

日本経済団体連合会発行の『経営労働政策委員会報告』05年版からは、成果主義という言葉が消えた。実際、成果主義を導入した企業のほとんどが失敗に終わったというのが現実である。経営者は成果主義の看板を下ろし、社員が本当にやる気を出して働ける制度に戻すべきだろう。