

個の尊重とマインドアップが成果主義の本領

楠田 丘

人材管理は、人と仕事と賃金の成長、高位・均衡を図ることをねらいとするが、それには人間基準の能力主義と仕事基準の成果主義の二つのパターンがある。日本は過去 100 年間能力主義を貫いてきた。すなわち、1945 年までの 45 年間は年功能力、つづく 30 年間は生活能力（年齢給）そしてそのあとの 25 年間は職務能力（職能給）を基準としてきた。しかし今、高齢化、成長鈍化、労働市場変革、国際化といった環境変化の中で成果主義への転換が強く求められつつある。

ところがその成果主義の導入は順調にっていない。導入事例を分析しても次の諸課題を抱えている。イ：目先の業績のみを追い本質的な生産性の向上を失う、ロ：不公平感が高まる、ハ：連帯感の喪失、ニ：部下育成の軽視、ホ：失敗を恐れ挑戦を躊躇する、などである。そこで今後、成果主義人事が不可欠だとしても、日本の組織風土の長所（終身雇用での人材育成、思いやりと和と連帯、ロングランでの貢献度重視）と調和させながら進めていくことが要件となる。

つまり日本型成果主義は、樹木に例えるならばまず根（年齢給）と幹（職能資格制度）、つまり能力主義で人材育成と職場の連帯感の昂揚に全力を傾け、それを根幹とし枝（役割）を伸ばし毎年、花や実をたわわに実らせていく。それがいわば人間基準の日本型成果主義である。根幹（人材育成）が無ければ末永く成果を挙げていくことはできない。つまり能力主義があつてこそ成果主義は成立する。

さらに幹と枝は、実力（実力主義）や意思、適性などの個の尊重（加点主義）で結びつけてこそ確実なものとなる。

すなわち、日本型成果主義は、能力主義、実力主義、加点主義であつてこそ成立するものである。結局、成果主義は、つぎの 5 つの諸要素を満たすことが条件となる。①人間基準であること②人材

が育つまでには能力主義、育ったあとは成果主義③納得性の高い成果指標（役割の重さ、その役割の達成度、それをロングランでとらえた成果）を処遇に結びつける④実力主義と加点主義で配置、昇進、役割目標の設置を行う⑤評価の整備と社員満足の充実を図ること、である。これらを満たした事例は成功と経営活性化を促している。

人件費節約（MONEY DOWN）ではなくやる気昂揚（MIND UP）を重視し、人材投資（年齢給や職能給など定昇）無くして成果無し、を教訓としていただきたい。20～35 歳代の定昇を削除することが少子化を招き明日の日本の輝きを失うことを見失ってはならない。

さてその成果主義だが、具体的にいうと 3 つの柱からなる。神聖なる賃金（労働または労働力の社会的価格）に短期的企業内の個人業績を結びつけてはならない。いかに本人が努力しても環境（組織や経営戦略）がダメなら成果は上がらない。

成果主義——①役割給：基本給は役割の重さで決める。②業績賞与：業績は賞与（報償金）に結びつける。③成果昇進：業績の長期的累積つまり成果は昇進に結びつける。

日本すなわちアジアの人事はインド哲学をベースにしている。インド哲学の基本は 3 つからなる。①人間の価値は皆同じ（差別なき人材育成）②しかし価値観は人によって皆異なる（個の尊重）③過去の環境の運・不運によって各人の現状は左右される（思いやり）。社員満足を優先し、全員が連帯して経営発展に行動（コンピテンシー）を燃やすような成果主義の推進を強く提案する。

このような日本型成果主義を確実なものにしていくには、心のこもった人材育成と個の活用を促進する目標面接と公平な評価制度を中心に労使による具体的対応が要件となる。

（くすだ・きゅう）（財）社会経済生産性本部雇用システム研究センター
所長・日本賃金研究センター代表幹事