

成果主義の今後の方向性

JILPT統括研究員 伊藤 実

年功制に替わる人事制度として導入が進んでいる成果主義は、これまでのところうまく定着させた企業は少数のようである。こうした状況に陥っている原因は、成果主義の内容が曖昧なまま、成果主義という言葉だけが先行してしまい、各社各様といった成果主義の導入が進んでいるため、大混乱に陥っているというのが実態のように思われる。しかも、成果主義を人件費抑制の目的で導入する企業や、従業員の間に賃金格差を付けることが成果主義だと思こんでいる企業が非常に多い。いわば、「間違いだらけの成果主義」といった状況である。

成果主義賃金を導入するためには、まず仕事の内容を再点検する職務分析からはじめなければならない。職務価値評価に基づいて職務等級を設定する際に注意しなければならないことは、細分化された職務等級は、日本にはなじみにくいということである。職務価値ポイントを一定の幅でまとめた職務等級を設定する必要がある。範囲職務等級の設定である。

安易な成果主義を持ち込むと、評価基準の不明確性、評価と処遇の乖離、必要以上の格差拡大、プロセス評価の欠落など、近視眼的な人事考課の弊害が顕在化してしまう。人事評価の鉄則は、透明性と納得性である。評価基準を公表し、評価結果を本人にフィードバックし、努力すべき目標を明確に

して、本人に納得してもらうことが不可欠である。透明性と納得性を兼ね備えた評価システムを整備しない限り、職能資格制度と同じ過ちを繰り返すことになる。

また、評価をより客観的に行うためには、評価者に対する訓練が不可欠である。だが、現状はこれまでの年功的思考方を払拭できない職場管理者が多く、人柄に関連した恣意的な判断を入れたり、公表された評価基準に則して評価をするといったことが、行われていない場合が多い。やはり可能な限り個人差が出ないように、評価者訓練を行う必要がある。

成果主義で最も危険なのは、悪平等の年功賃金を改革する意欲が強すぎて、全ての部門、全ての社員に何とか差を付けようとするところである。明確な差が顕在化する職務領域では明確な差を付けてもかまわないが、明確な差が出にくいところは、無理に差を付けないというのが鉄則である。

営業や製品開発、企画やデザイン、マーケティング、個人の能力に大きく依存する専門的職業領域などは、比較的格差が生じやすいので、給与や昇級・昇進に大きな差を設けても構わない。だが、定型業務を行っている職場や人事、総務、教育といったスタッフ部門では、明確な差が出にくいので、組織改革時などの変革期を除いて大きな差は付けられない方がよい。また、長期的な熟練形成が必要な



生産現場などでは、範囲職務給のレンジを大きくして、年功的な要素を考慮する必要がある。

ところで、成果主義による活性化は、万能ではない。賃金よりも重要なインセンティブは、仕事そのものの達成感や充実感である。困難を突破して仕事を成し遂げたときは、メンバーそれぞれが充実感を味わい、仕事そのものに誇りを抱くということになり、職業人として確実に成長するとともに、組織も活性化される。

人材の成長と組織の活性化をもたらすためには、年功序列的な仕事の役割分担は「百害あって一利なし」である。成功したプロジェクトの裏には、学歴や職位、年齢や勤続年数を無視した例外的な人材が投入されている。革新的な仕事は、保守本流の人材からは生まれにくいということである。仕事の挑戦機会を上げるとともに、成果に対する適切な評価・報酬制度が定着すれば、組織は自ずと活性化されるものである。