

成果主義をめぐる意識のズレ

JILPT 副主任研究員 中村良一

一九九〇年代以降の長期不況において、いわゆる日本的雇用慣行が急速に失われつつあると言われ、その打開には、成果主義を中心とする新しい人材マネジメントの導入が必須と声高に叫ばれてきた。その内容は実は相当多岐にわたり、「様々な成果主義」があり得る。それがはたして、企業を救う救世主となるのか否か、結論は簡単に出来るものではない。少なくとも成果主義という言葉だけは徐々に浸透しつつあるのならば、成果主義を導入したこと

により、どういった効果があるのかをより明確に見極める必要がある。そして、その前に、人事管理を含めて企業内部にどういった影響を及ぼしているのか、それらは労使双方から、どのように捉えられているのかを見ておく必要がある。後で見ると、成果主義をめぐって、労使間には少なくともいい認識のギャップが見られる。データとして用いるのは、これまでわれわれが実施した企業の人事部を対象とした調査と、従業員を対象とした調査の結果である。それらの概要については、本特集の立道紹介を参照されたい。

本章で取り上げるのは、意識のズレから見える成果主義の姿である。

1. 長期安定雇用志向

これまでわが国企業において、人事管理に関するものも根本的な方針の一つは、長期

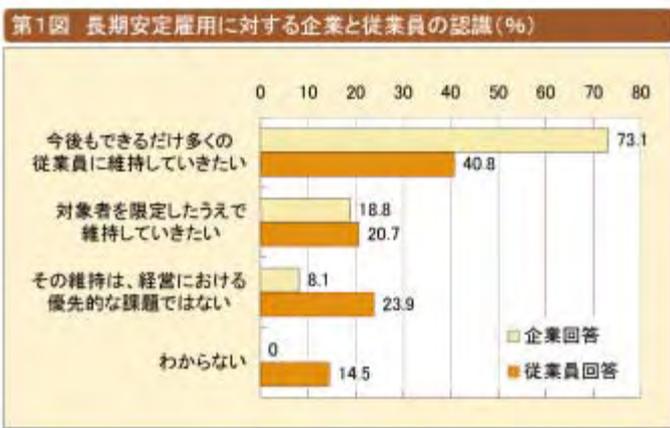
安定雇用であったと言ってまちがいはないだろう。成果主義は、そうした根本的な方針にも影響を与えているのである。その点について尋ねたところ、少なくとも方針の上では、企業側のほぼ七割が「できるだけ多くの従業員を対象に維持していきたい」と回答している。それが「経営における優先的な課題ではない」とするのは、一割にも満たない。しかしながら、従業員側はそうのように思っていない。第1図に見るように、上述の二項目に関する回答はそれぞれ、約四一%、二四%である。あくまでも方針ではあるが、企業側が長期安定雇用を前向きに捉えているのに対して、少なくとも従業員はそのように理解していない。人事管理のまさに根本的な方針に関するこうしたズレは、従業員側の誤解なのである。さらに、検討を要する問題である。

2. 成果主義の導入そのもの

そして、さらに興味深いのは、自分が働く会社で成果主義が「導入されているのか否か」についても、わかっていない従業員が存在である。その会社で、実は既に成果主義が導入されてい

るにも関わらず、それを把握・理解していない従業員が、約四分の一ほどにもなっている。その一方で、自分が働く会社では成果主義が導入「されていない」にもかかわらず、導入「されている」という従業員が、ほぼ半数弱になっていた。

こうした認識ギャップがいかんにか生じてくるのかは、また別途検討を要する。



第2図 成果主義導入に関する認識ギャップ

		労働者側の認識 (従業員調査)			度数
		成果主義を導入 されていると思う	成果主義は導入 されていないと思う	不明	
企業側の回答 (企業調査)	成果主義 導入企業	72.8%	25.6%	1.6%	1593
	成果主義 非導入企業	45.4%	50.9%	3.7%	1210
	不明	15.0%	80.0%	5.0%	20

資料出所：労働政策研究・研修機構 2006 p.11

第3図 賃金格差についての認識ギャップ(平均=100)



注) カッコ内は、格差の幅を示す

ただ、こうした長期雇用の方針や成果主義の導入など、労働者にとつてはもつとも基本的であり、きわめて重要な意味をもつ人的資源管理の方針が、労働者に正しく理解されていないことは事実である。継続的な雇用に対する不安が相対的に増大する中で、自社の評価・処遇システムを正しく理解していないことが、仕事や職場に関する不満や苦情に結びつく可能性を考える必要がある(第2図参照)。

これまでわが国企業では、外資系企業に比して相対的にはあれ、労使コミュニケーションがうまくいっていると言われ、特に、従業員側の意思をくみ上げることに關しては、組合をはじめ

めさまさまなルートがうまく機能していると考えられてきた。しかしながら周知のとおり、組織率は低下の一途を辿っている。また、現在、職場には、正社員だけではなく、パートタイマーや派遣社員など、実にさまざまな社員が「同居」している。この場合に、コミュニケーションをとるとは言え、どの範囲の社員を対象として、どういった点に關するコミュニケーションをすればいいのかを決めることは、そう容易なことではない。それでもなお、こうした人事管理のもつとも根本的な方針に關して、大きな齟齬を生まないようなコミュニケーションの方策を考える必要がある。

3. 賃金格差

成果主義導入の影響が、もつとも直接的に表れるのが、賃金である。成果主義の導入が徐々に進む現在、賃金に

は実際にどの程度の差がついていて、さらに、労使はそれらの差異をどのように捉えているのだろうか。

まず企業側には、同一部門の課長レベルの賃金格差(年収ベース)に關して、一〇〇を標準とした場合の最低者と最高者の水準を指数で尋ねている。その結果、第3図に見るように、賃金制度上の最低者と最高者の平均値はそれぞれ八一・三、一二一・九であり、その差が、四〇・六となった。調査対象企業の賃金制度上の格差の平均像がこの上下二割の格差の付け方であると言える。ただ、実際の処遇では、その差は三一・五と小さくなっている。

その一方で、従業員側調査では、どの程度の格差であればそれが適当であるかと思ひ、そして、最大限どこまで開くことを許容しうのかを尋ねている。従業員が「適当である」と思う幅は、企業側の設定した制度上の格差と、ほぼ一致している。より興味深いのは、受容限度として考えている幅が六五・〇と、企業側が想定するそれよりもはるかに大きいことである。ただ、この点に關しては、業種や規模によるバラつきが相当大きい。

いずれにせよ、格差四〇ポイントと一口に言っても、最高レベルにランクされれば、その賃金は、最低ランクの同僚の約一・五倍となる。六〇ポイントでは、ほぼ二倍弱の格差となる。この差は決して小さくはないだろう。たしかにこれらはいくまでも意識であり、現実にそうした格差を受容することとは、別問題である。しかしながら、特に、従業員側の意識が相当程度変わりつつある傍証としては、有効であるよ

うに思われる。

4. 成果主義の根本課題—評価

成果主義は現在、わが国企業のほぼ六割に導入されている。現在、その運用にはどのような課題があるのだろうか。ここで指摘しうるのは、成果による処遇を決める前段階の、仕事の成果をいかに評価するかということ自体が、きわめて重要であることを調査結果は示唆している。そして、この点における企業側と従業員側との認識のズレは、決して小さくない。両者に対する質問方法は、やや異なっている。企業側の回答は、該当する項目を選択する形式であるのに対して、従業員側の回答は五段階の形式であり、そこで「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を「肯定」の回答として、二つの回答の比率を比較した。比較の差はすべて一%レベルでの有意性を示している。

企業側が強く意識しているのは、「評価者によって、従業員の評価がばらつく」(七〇・一%)、「管理部門など、成果の測定が困難な部署がある」(六六・一%)の二項目であり、これらが突出して指摘率の高い課題である。その一方、「部門により、従業員の評価に差が出る」(一九・八%)といった側面は、大きな問題とは思われていない。

第4図に見るように、企業側と労働者側が共に高いレベルで認識を共有し、双方のズレが相対的に小さいのは、「評価者によって従業員の評価がばらつく」(マイナスイ・五。企業回答から従業員回答を引いた数値。以下同様)の一項のみである。「成果の測定が困難な部署がある」(マイナスイ・九・〇)も、

第4図 成果主義の運用上の課題(肯定回答の比率、%)



双方から指摘率の高い項目であるが、その差異は比較的大きい。また、企業は強く意識していなかった「部門により、従業員の評価に差が出る」(マイナス三・五)ことを、従業員側は強く意識していることがわかる。これらの項目は、成果主義の前提にある評価そのものの納得性・公正さという点で、当該制度のもっとも根本的な課題の一つであると言える。そうした点について、企業側と従業員側とは、相当程度の認識ギャップが存在している。これらを企業側はあまり大きな問題と認識しない一方で、従業員側は、そうした点こそ、重要だと考えている。

さらには、「成果の出にくい仕事に取り組みなくなる」(マイナス三・一)

5. 職場の変化

ことや「プロセスが評価されない」(マイナス一六・六)といった問題は、成果主義云々以前に、今後仕事に前向きに取り組むという基本的な姿勢に影響を及ぼす可能性が少なくない。この点に関しても、企業と労働者の間の認識ギャップは大きい。本調査結果から見る限り、成果主義の運用に関して、企業側は問題点を過小評価していると言えることができよう。

このように、成果主義の導入が進むことにより、職場にはどういった変化が見られるのだろうか。われわれは、企業側、従業員側の双方に、「この五(五)年間(企業側)、あるいは、三(三)年間(従業員側)で、仕事や職場がどのように変化してきたのか」を尋ねている。ただし、回答方法は、若干異なっている。企業側の回答は三段階の形式であり、「当てはまる」を肯定の回答とした。

他方、従業員側の回答は五段階の形式であり、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」を肯定の回答とした。それらをまとめたのが、第5図である。まず、従業員側回答比率が高い項目を見ると、「精神的ストレスを訴える社員が増加した」(五九・六%)、「仕事のできる人に仕事が集まるようになった」(五五・六%)、「自分の業績達成を意識するようになった」(四七・四%)、「進捗管理が厳しくなった」(四一・六%)、「残業が増えるなど、労働時間が増加した」(四一・二%)といった項目が、四割以上の指摘率となっている。逆に、企業側回答比率が高かったのは、「進捗管理が厳しくなった」(六

第5図 職場の変化(肯定回答の比率、%)



〇・四%)、「仕事ができる人に仕事が集まるようになった」(五一・一%)、「残業が増えるなど、労働時間が増加した」(四三・五%)、「社内における意思決定のスピードが上がった」(四二・四%)といった項目があげられており、やはり四〜六割程度の指摘率となっている。

第5図からも明らかなように、ある特定の従業員に対して仕事が集まるようになってきていることと、労働時間が増加していることに関しては、労働双方で、ほぼ認識が一致していると

言えよう。特に前者は、双方共に、五割以上の指摘率となっている。しかしながら、その他の項目については、企業と従業員との間の認識ギャップが相当程度大きいと言えるのではないだろうか。

まず、従業員側が強く意識しながら、企業側の認識が低い項目を見ると、労働時間に関する認識は双方共にほぼ一致しているが、一面では成果主義のいわばマイナス面での影響とも言いうる「精神的ストレスを訴える社員が増加した」(マイナス二四・七)。企業回答



から従業員回答を引いた数値。以下同様)と「自己都合で離職する社員が増加した」(マイナス二〇・三)の二点に関する企業側の認識は低いと言うことができよう。これらの項目は、ある意味では、仕事意欲の減退とも考え得る。その一方で、いわば、成果主義のプラス面については、従業員は自らの仕事に関する姿勢を肯定的に評価している。「自分の業績達成を意識するようになった」(マイナス二六・二)や、「新しい課題に取り組み意欲が高まった」(マイナス二・五)という点で、従業員は自らをプラス評価しているものの、企業側はそれには見えていない。反対に、企業側が強く意識しながら、従業員側の認識が低い項目を見ると、「進捗管理が厳しくなった」(二八・八)、「社内における意思決定のスピードが上がった」(一七・〇)の二項目があげ

られる。成果主義導入に伴い、企業側はこうした変化が認められると主張しているが、従業員側はそれには捉えていない。

これらをまとめると、半数を超える企業で、進捗管理の体制が厳しくなっていると考えられている。そしてそれらの企業は、「意思決定のスピードアップ」や「部門間のコミュニケーションの活性化」を通じて、より高い業績を上げようとしていることは確かである。これらは同時に、「特定の従業員に対して仕事が集中し、労働時間が長時間となる」ことを企業側の人事担当者には、実は強く意識している。こうした状況に対して、従業員側は、精神的なストレスの増加を訴え、進捗管理、労働の強化を強く意識している。それと同時に、企業側が意識する以上に、自らの仕事意欲の向上を認めているのである。ただ、このことは、成果主義が意図する社員間の競争意識の高まりと直接結びついているものではない。「社員の間での競争意識が高まった」と回答した従業員は、本設問の中でもっとも低い一五・三%に止まっている。それにもかかわらず、あくまでも意識上のことであるものの、従業員側の仕事意欲の高まりは、巷間思われる以上に大きいことがこの結果から見てとることが出来る。最終的な結果として、より高いパフォーマンスに結びついていくか否かは別として、より厳しさを増す変化になんとか対応しなければならぬという従業員側の姿勢を、一面では明確にあらわした結果と考えることができよう。

6. むすびにかえて —新たな課題

企業側と従業員側との意識のズレから見える成果主義の姿を素描してきた。両者は、ある意味では、ズレていて当たり前である。ただ、成果主義という仕組みを導入する最大の目的が、従業員のパフォーマンスをさらに上げることであるなら、現在出てきている問題点を、早急に一つずつ解決してゆく必要があるだろう。成果主義という仕組みを導入したからこそかえって、「公正で、納得性の高い評価」という、人的資源管理の根本的な部分に関する問題性が鮮明に浮かび上がってきている。まず、こうした根本的な点に関して、企業側は問題状況を解決してゆく必要がある。

そして単に、アウトプットとしての仕事の評価されるだけであり、仕事を通じて自らが成長できるという見通しを持って自らのならば、意欲を持って次の仕事に取り組みむということは難しいであろう。本特集の立道紹介でも指摘されているとおり、一部の選抜組だけではなく、全社員に対する教育・訓練を重視する企業は、モラルが高いのである。自らの成長を予想できるのか否か、その点はきわめて重要である。本調査結果から見ると、その見通しがある程度明確であれば、従業員は、企業が想定する以上に積極的に働く可能性が高い。

成果主義をめぐる労使の意識を見てゆくと、あらためて、労使コミュニケーションの重要性が示唆される。企業側がその方針を十分に従業員に伝える、従業員側の考えを丁寧にくみ上げるこ

とは、基本であろう。成果主義を導入しているか否かなど、企業側のもっとも根本的な方針さえ従業員に十分に伝わっていないことは、相当な問題である。しかしながら、先ほども述べたように、正社員だけではなく、さまざまな働き方をする非正規社員が混在する職場で、どの範囲の従業員に、何をどのように伝え、同時に、誰からどのような意思をくみ上げるのかを決定することは、そう簡単ではない。

その内容に相当な幅があるとは言っても、人事管理の基本的な方向性は、成果主義に向かっていることが確かであろう。その内容がどれほど多岐にわたり、実際にはどのような影響が出ているのかは、これからの詳細に跡づける必要があるだろう。そうした作業なしに賞賛することも非難することも、あまり意味があることではない。今問われているのは、ひとり成果主義という仕組みの是非ではなく、大多数の従業員が、生き活きと前向きにあらたな仕事に挑戦してゆける環境を作り出せるのかという点であろう。そのための課題は少なくない。逆に、成果主義という新しい仕組みが、従業員の意欲を徹底的に削いでしまつては、まさに本末転倒である。

なかむら・りょうじ/労働政策研究・研修機構副主任研究員。主な著書に、「現代日本企業の人材マネジメント」(労働政策研究報告書No.61)、「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」(労働政策研究報告書No.33)など。専門分野は、産業社会学、国際人的資源管理論、中国社会学。