

## SMGLレポート2812

有事のルール [迫りくる法改正/時代変化の荒波-34: 成果主義≠生産性向上]

●成果主義と聞くとすぐ思い浮かぶのは、業績連動報酬制や年俸制等でしょう。報酬の基準を労働時間と切り離し、「成果順」に比例配分する、或いは、いわゆる出来高＝成果物の出来具合＝により増減させる考え方、と云えば判り易いかも知れません。実労働時間に拠らず、見做し労働時間を使う裁量労働制も、その意味ではバリエーションの一つに数える事ができます。名称に違いはあれ、こうした仕組みが一気に広がる直接のキッカケとなったのは、比較的順調な経済成長と共に、安定的に運用されて来た年功制や終身雇用制度の基盤に揺らぎを生じさせる事となった1990年のバブル崩壊ですが、それに追い討ちをかけたのが、急速なグローバル化の進展です。グローバル化は競争激化そのものと云って良く、個別企業内にも当然その影響が及ぶ事になります。各企業共それぞれ対策に苦慮し、試行錯誤を繰り返す中、思い切って業績や成績に応じた報酬配分方式に舵を切った処、社内に、互いに切磋琢磨する競争環境が生まれ、同時に競合他社に競り勝つパワーも培われる、という成功例も出現。これが一種の神話となって、一瀉千里に広まっていった様です。●状況変化を促したのは、何もそればかりではありません。折から、発言力を強めつつあった新自由主義の思想＝人為的な操作を排除し、経済活動をあまねく市場原理(自由競争)に委ねれば、最も合理的な結論が自ずから得られる筈であり、それには公ができるだけ口を挟まず(規制緩和=小さな政府)、民に裁量権を与える事(構造改革)が重要だとする考え方＝が、強力な追い風として作用したのです。これまで、法令や判例はもとより労働慣行や個別の社内ルールでも、ベアはあってもベースダウンという概念は殆ど存在せず、高い壁となっていました。●年毎にアップダウンする「年俸制」の導入一つで、実質的に風穴が開けられてしまったのです。財界が、成果主義推進の旗振り役を、進んで行く理由の一つが、此処に見て取れます。●けれども物事は、誰かの思惑通りにそう上手く運ぶものではありません。人件費を抑制しつつ競争力を高めようという、都合のよい総額人件費政策に立脚する制度である事が徐々に明らかとなり、社員間の処遇にバラツキと格差が生じ始めると、基準となった評価への不満や不公平感が否応なく広がり、それと共に、組織の連帯感やモチベーションも失われてしまう、という弊害も少なからず指摘されるようになりました。正に生産性向上どころの話ではなく、当初のお題目とは正反対の、生産性低下の一大要因とも云うべき事態すら発生していたのです。●信奉者の間では、相変わらず資本主義経済下に於ける最善の策だ、とする誤解と幻想が蔓延している様ですが、成果主義の導入・普及は、生産性向上とダイレクトに結びつくものではなく、多くの場合、単なる曲解か又は都合のよい歪曲に過ぎないーと云った方が理に適っているのではないかと思います。その理由については、既にハーズバーグの「衛生理論」を借りて触れた通り、生産性向上の起爆剤となる「やる気」と、「報酬配分の仕組み」を短絡して捉えているからに他なりません。●問題は外にもあります。一口に成果と云っても、売上高や原価率等、損益に直接関わる判り易い指標ばかりではありません。誤配、誤記載やクレーム、トラブルの抑制、離職防止対策の構築等、複合的、重層的要因による迂回効果も立派な成果です。成果主義というなら、賃金・報酬だけでなく、こうした異なる性格を有する業績の評価軸も示すべきではないでしょうか。●長時間労働の抑制と成果主義の普及をセットにした当局のスローガンですが、熱心に耳を傾けているのは、少なくとも黒い髪の労働者ではなく、又中小企業の経営者でもない事だけは確かである、と云えます。

生産性を巡る議論では付加価値を用いていながら  
同一労働同一賃金がテーマになると、それが仕事内容  
や作業形態、作業時間をベンチマークとする仕切りに  
切り替わり、付加価値などという概念は見事なまでにスルーされて  
仕舞う。少なくともその様にしか見えないーというのは、聊かヤブニラミ  
に過ぎるでしょうか。

停滞感、マンネリ感