

金賃主義成果 見直し高まる

生産性本部が弊害指摘

「日本型」導入を提言

社会経済生産性本部は二十九日、仕事の達成度で賃金を決める「成果主義」の見直しを求める提言をまとめた。短期の成果追求で、高い目標に挑戦しなくなったたり、人材育成軽視などの弊害を指摘。個人の職業能力と実績を組み合わせる多面的に評価する「日本型成果主義」の導入を求めている。産業界では成果型賃金を導入する企業が相次いでいるが、成果型賃金をすでに見直した企業もあり、「成果重視の風潮」に一石を投じそうだ。

提言は、社会経済生産性本部内に設置した「日本型成果主義研究委員会」（座長・楠田丘雇用システム研究センター所長）が一年間の議論を踏まえてまとめた。委員会には日本経団連や連合のほか、学識経験者や大手企業の人事担当者ら十三人が参加した。

成果型賃金制度は、企業業績が低迷する中、個人の動機づけを高めることとを指している。東証一部上場企業を対象にした調査によると、管理職を対象に同制度を導入している企業が36%、一般社員向けでも19.8%となっている。しかし、導入事例の中には①職場の連帯感の喪失②部下や後輩の育成が軽視される③失敗を恐るため、高い目標に挑戦しなくなる④個人の努力や仕事のプロセスが評価されず、個人の職業能力と指摘。個人の職業能力を

を評価する職能制度を基準に、成果型を組み合わせる多面的な「日本型成果主義」の確立を求めた。

また、経営者の評価を最も厳格化し、「トップの率先垂範が重要」とも強調している。

富士総合研究所の渥美由喜研究員は、「成果型賃金導入企業社員には『評価が適正ではない』との不満が多く、上司との付き合いなどが影響する人気投票に陥る危険もある。客観的な評価を下す査定基準を明確に示すなど、社員の納得を得られる仕組みが問われている」と指摘している。

連帯感欠き／人材育成軽視／挑戦を恐れ

ブリヂストンは今年一月、成果主義による賃金制度を見直しが、原則として廃止。減額は長た。仕事の成果で評価する点は変わらないが、昇給対象者を増やす一方で、減給の対象者を減らしたのだ。管理職の場合、昨までは上位四分の一だった昇給対象者を全体の半分まで広げた。減給対象者も10%から5%にした。

社内に閉塞感 評価基準改め

ブリヂストン

成度で決まる。目標の困難度も考慮されるが、失敗して減給になるよりは確実な達成を目指して、目標を低く設定する。守り姿勢が目立つようになったという。上位者が固定化する傾向もあり、社内には「どうせ頑張りも！」という、あきらめムードも漂ったそうだ。

（高橋俊一）