

# 富士通 成果主義賃金見直し

個人の達成度などに応じて処遇と賃金を決める「成果主義賃金」の導入が大企業を中心に盛んにすすめられています。NECも昨年10月この「成果主義」賃金制度である「新人事処遇制度」が導入され、プラクティスファイルに基づく評価などが始まっています。

ところが、いち早く成果主義賃金制度を導入した富士通では、その弊害は出てきたため、この4月（2001年4月）にも内容を見直すことにしています。

ただし、その見直し内容は「結果的に失敗に終わった業務でも、どれだけ熱意をもって取り組んだかも考慮に入れるなどプロセスを重視する」などとしており、公平な評価はますます困難になり、評価する側にとっても負担が一層増加するなどの問題が出るのが予想されます。

富士通の成果主義見直しの主旨や内容を伝えた「朝日」と「しんぶん赤旗」の記事を紹介します。

「朝日（3 / 19 付け朝刊1面）」

## 成果主義賃金 富士通見直し 導入から8年「弊害」

### 失敗恐れ「挑戦」不足

仕事の目標を決め、その達成度に応じて処遇と賃金を決める成果主義に基づく賃金・人事制度を先駆的に導入した富士通が、4月から制度の見直しを行うことになった。「短期的な目標ばかりでヒット商品が生まれない」などの弊害が表れたため、今後はプロセスや潜在力を重視して評価するよう改めるといふ。先頭を切って推進し、他社のモデルとなった富士通の方針転換は企業の賃金制度全体にも大きな影響を及ぼそうだ。

富士通が「社員のやる気を引き出し、競争力を強化する」とうたって、管理職に成果主義を導入したのは1993年。その後、全社員にまで制度を広げ、年功序列の要素を全廃した。

半年ごとに社員一人一人が目標を決め、その達成度を上司が5段階評価し、賞与や給与、昇格に反映させるようにした。

成果主義を導入する企業は増加の一途をたどり、日経連の2001年春闘方針でも成果主義の徹底を求めている。

しかしここ数年、富士通社内から、賃金制度の弊害を問う声が出てきた。

失敗を恐れるあまり長期間にわたる高い目標に挑戦しなくなったため、ヒット商品が生まれなくなった納入した商品のアフターケアなどの地味な通常業務がおろそかになり、トラブルが頻発して顧客に逃げられる。自分の目標達成で手いっぱいになり、問題が起きてても他人におしつけようとする -。

また、業績のいい都市部の事業所や大型プロジェクトに所属している方が有利で、個人の努力や働きぶりは実際には考慮されず、不公平との声も出ていた。

今回の見直しでは、短期的な成果だけを評価することをやめる。長期的なプロジェクトや、結果的に失敗に終わった業務でも、どれだけ熱意をもって取り組んだかも考慮に入れるなどプロセスを重視する。

また、目標を達成した社員だから昇格させるのではなく、そのポストに適任かどうかとも昇格の判断材料にするよう改める。

## 年功制戻らぬ 秋草直之・富士通社長の話

日本社会で根付かせるのは難しかった。現場では運用がうまくいかない面もあった。評価の仕組みをそれぞれの部署の実情に合わせ、日本型成果主義を定着させたい。年功制に逆戻りすることはあり得ない。

「しんぶん赤旗（3 / 20 付け日刊6面）」

## 成果主義人事見直し 富士通 来年度変更へ

富士通は19日、各社員が立てた目標の達成度に応じて賃金や処遇を決める成果主義人事を見直す方針を明らかにしました。失敗を恐れるあまり、達成しやすい目標ばかりを提出する弊害が目立ってきたため、来年度中の制度見直しを目指し、組合側と交渉をすすめています。

同社は1993年、他社に先駆けて管理職に成果主義を導入し、現在は中堅クラスの一般社員にまで適用を拡大しています。管理職は年一回、一般社員は同二回、売上高や受注数量について目標を提出し、上司が達成度を5段階で評価して賃金や昇進を決めてきました。

しかし、「目標値が半年から1年を中心にした短期的なものになりがちで、比較的困難な長期目標が出にくい」（広報室）という状況になったため、今度は短期的な成果ばかりではなく、目標達成に向けた努力の度合いも考慮するなど、総合的に判断することになりました。