

## 富士通の成果主義賃金制度見直し報道その2 2001.4月4日

成果主義賃金制度が、今多くの企業で導入されていますが、先駆的に導入した富士通では成果主義の「弊害」が顕在化してきたため、4月から見直しが始まっています。

N E C 労働者懇談会では、この成果主義賃金、とりわけN E C に導入された「新人事処遇制度」について多くの問題点を指摘してきました。それは、公平な評価は困難であり、むしろ恣意的に評価することによって、労働者間を競争させ、生産性を向上させると共に労働者間を分断し、全体の賃金を抑え込むねらいがあること。それから、不透明で不公平な評価により労働者のモラルが低下すること、また短期的な成果を求めるため、地味な仕事や長期的な研究などがおろそかになり、技術の蓄積・継承がなされないなど長い目で見ると会社にとっても問題が多いことを指摘しました。富士通の今回の成果主義の見直しは、この指摘を実証したと思います。

以下の記事は、最近、「朝日」や「週刊朝日」に掲載された富士通の成果主義賃金見直しに関するものです。

（「朝日」3月31日付け朝刊14面 ）

### 記者ノート 「成果主義賃金 富士通の挫折」 より

「組合員の7割が成果主義に賛成なんだ。大半は給料が下がるのに、自分は上がると思いいこんでいる。」労組関係者から最近そんなぼやきをよく聞く。

成果主義は短期間の目標をたて、達成度で評価する賃金・人事制度だ。朝日新聞の3月の世論調査では年功制との比較で能力・成果主義を支持する人は71%。30代男性では87%と非常に高かった。2000年版「労働白書」によれば企業の導入意欲も強い。しかし、導入する企業は増えても運用が難しく、成功例は少ないという。

だから先駆的に採り入れ、制度の拡大を続けてきた富士通が成果主義を見直す方向だと知った時は、驚くと同時に「やはり」と思った。

富士通は98年までに管理職だけでなく全社員に成果主義を導入。半年ごとの評価が2年連続で「成果なし」だと降格もある徹底したものだった。

企業は競争に勝ち残るため、人件費を抑えつつ、いかに社員の労働意欲を引き出すかを常に考える。社内外の優秀な人材を引きつけるには年功制より成果主義が合理的だ。しかし、これは主にホワイトカラーの話。同社の工場労働者やシステムに携わるベテラン技術者に言わせれば「問題だらけの制度」だった。

失敗を恐れてヒット商品が出ない。仲間の業務をカバーしない。保守を無難にこなしても評価されず、新商品のセールスをさせられる。苦情が増え、業績も伸びないなら事態は深刻だ。

（中略）

社長は記者に「今後はプロセスやポテンシャル（潜在力）も重視する」と語ったが、富士通型成果主義は中高年の意地に勝てなかったのかもしれない。（くらし編集部・井原圭子）

(「朝日」4月3日付け朝刊25面)

## eメール時評 敗者復活できぬシステム 歌人 島田修三

8年前に、年功序列から成果主義に基づく賃金・人事制度へと先駆的な改革を試みた富士通が4月から再びシステムを見直すという。半年単位で社員が目標を設け、その達成度を上司が評価して給与・昇格に反映させるシステムだったが、失敗を恐れ長期的な高い目標が現れず、ヒット商品が生まれなくなったのが見直しの主な理由らしい。

バブル崩壊後、富士通も「痛みをともなう構造改革」をせまられた多くの企業の一つ。8年前の改革は、長期プロジェクトや失敗に終わった業務をも、そのプロセスを評価する方向に修正されるようだが、利害を離れたフェアな第三者機関の目を通さねば、プロセスの客観的な評価は不可能に近いと思う。

(中略)

若い実働部隊が失敗を恐れるのは、失敗・過失を豊かな経験とし、晴れて敗者復活できるシステムが確立されていないからである。序列上層の例の悪風を一掃しない限り、その確立なんぞ夢物語にすぎない。

(「週刊朝日」4月6日号)

## 富士通 見直しに着手 社員が明かす「理不尽査定」の憂鬱 成果主義賃金の弊害 (職場の声を中心に抜粋しました)

50代の男性エンジニア「目標に向けて努力しても、頑張りが評価に反映されないことがあまりに多くてむなしいと、あちこちで聞きますね。上司におべんちゃらを言う人もいるし、弁が立つほど得だという雰囲気もでできます」

「例えば10年前の機器を整備するメンテナンス担当から問い合わせがくると、資料を探してきて調べなければならない。昔は『よし、俺が行く』という親分肌があったのですが、今は率先して調べに行く人がいなくなってきた。結局、お客さんが困ることになるんです」

30代男性エンジニア「直属の上司は、お気に入りの部下への評価が高く、本来の仕事ではなく、業務報告づくりに精を出すような部下をかわいがる。新しいことを試みて失敗するとマイナス評価になるので、面倒なこと、半期で成果が出ないことは、みんなやりたがりません。(以下略)」

あるベテラン男性社員「富士通にはチャレンジ精神の社風があって、他社にはない最新のシステムを構築してきました。地道な仕事の中に創造の芽があり、職場や仕事には無駄も必要です。それが、目先の目標にとらわれがちになっている。優秀な人材はゴロゴロいます。制度で締め付けずに人にやさしい会社になれば、ヒット商品だってバンバン出ますよ」

秋草直之富士通社長「成果主義はひとつの文化で、アメリカのような社会ならともかく、日本社会で根付かせるのは難しかった」

ベンチャー起業家を支援するドリームインキュベータ社長の堀紘一氏「問題は成果の考え方です。社員がその職務をこなせるという貢献期待とその成果は、長期的には合致しなくてはおかしいのですが、成果は年によってぶれます。だから、年俸なり月給は貢献期待との見合いで決めるべきで、成果はボーナスに反映させるものです。年ごとの成果で給与を変えたら、不満が出るだけでなく、給与体系そのものがおかしくなってしまうでしょう」

日本経営システム研究所 中村社長「プロセスや潜在力を評価する見直しだと、間違った方向にいく可能性もある。潜在力といった抽象的な評価項目は排して、だれがだれを評価しても変わらない、客観的な項目のみを見るべきです。（以下略）」

人材育成会社アイウィル社長 染谷和己氏「成果主義賃金は、社員に目標を持たせる意味でプラス面は多い。高い成果を上げる人にとってはありがたい制度です。しかし、普通の人にとってはメリットはない。10人のうち9人は普通の人だから、上司にすり寄る人も出てきます。上司の評価が高ければ、この制度は成功するはずですが、上司もいいかげんな人が多く、普通の上司がほとんどなのです。そこに、この制度の難しさがある」

慶大商学部 清家教授「人々が納得できる評価ができるかどうか成果主義のカギ」  
その「納得」の3条件

上司がきちんとした評価技術を持っている

評価理由を説明する情報開示がなされている

仕事やキャリアの配分に公平性が保たれている

「あなたの能力は高くないといわれても、その能力を磨くチャンスが与えられていないとか、もともと業績が上がる職場に配置されていないという不満は出てくる。仕事や能力を伸ばすチャンスを配分できるかどうか重要です。働く側に選択肢があってはじめて、結果についての評価も納得できるということです。評価への苦情申し立てなどのルールづくりも重要になります。これは個人と企業の間ではつukれない。働く人が納得できる労働条件決定のルールを、労使でつくっていく必要があります」