

日本的ジョブ型雇用 (6)

ジョブ型雇用を「成果主義」と短絡させる誤解が後を絶たない。第一に、この誤解はほとんど論理的に考えれば、すぐ答えが出る問題だ。

ジョブ型雇用による脱年功的な処遇によって「年齢」と処遇を切り離すことと、成果主義的に「業績」と処遇を近づけることは、理屈の上では異なる。ジョブ型雇用＝職務給の導入は、年齢と処遇を切り離しつつ、「職務」と処遇をひも付けるものである。たとえば、同じジョブ型雇用でも、定型的業務を行う従業員の処遇は業績とは全くひも付かない。

議論を深めるために、1990年代後半から多くの日本企業で行われてきた「成果主義」の歴史を振り返ってみよう。当時起こったのは主に「年功給の廃止、成果給の重視」「年俸制・目標管理制度の導入」だ。つまり、「人と処遇のひもづきを維持したまま、業績と処遇を近づけた」ことが日本企業の成果主義の本質だ。

こうした取り組みは米国で広がった「ペイ・フォー・パフォーマンス（働きに応じた給与）」の原理や変動給の流れを受けた流行だ

自社で導入されている成果主義について

	肯定派	否定派
導入している成果主義は成功している	11.9%	38.3
現在の経営環境に照らして、導入は適切だ	43.5	16.9

(注)肯定派＝「そう思う」「どちらかといえばそう思う」、否定派＝「そう思わない」「どちらかといえばそう思わない」
(出所)労働政策研究・研修機構「新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査（2005年）」

成果主義の失敗に学ぶ

ったが、今では失敗として位置づけられる。なぜか。

処遇が職務にひも付いていないのにもかかわらず「成果」とのひもづきを強めるとどうなるか。評価査定の裁量幅は広がって年功的性格は薄まるものの、新しく「何をもって成果を測るのか」という問題が浮上する。それまで実質的には年功で推移していた評価プロセスに、「目に見える成果」が必要になるのだ。

ところが、成果を「目標の達成」と見なそうとすると、そこで参照するグレード要件が職務にひもづいていないために、抽象度は当然高くなり、上司の恣意的な評価が部下側の不満をためる。これが成果主義失敗のカラクリだ。

ジョブ型雇用で職務記述書を整備すれば、職責が明確になるために「成果」は明確化しやすい。職責が限定的になるために、職責がよりクリアになり、「プロセス」は問われにくくなる。その意味では、ジョブ型雇用は、成果主義的管理を行いたい企業人事の「ベース」を整えるものではある。

一方、成果主義を狙って「ジョブ型雇用」を導入するには難しさもある。職能的な働き方に慣れている多くの日本人は、成果だけではなく「がんばった分も見てほしい」という願望を抱きやすい。また、サービス産業化に伴ってホワイトカラーの成果が定量化しにくいことは世界共通の課題だ。

ゆえに、部下に対する上司の日々の承認とフィードバックが必要不可欠になり、負荷は高くなる。ジョブ型雇用という「制度」を成果主義と同一視することは、そうした運営上の変化を無視することになる。その意味でも、成果主義の失敗から学ぶものは大きい。