

CAREER キャリア・マネジメント MANAGEMENT

日本の成果主義は どうなる

田中 滋

株式会社ヘイコンサルティンググループ 代表取締役社長



先の「ジョブ」 わからない

「この頃、ラジオで「コア・ヒットパレード」なんていうのがあって、テレビのない時代である。好きで良く聞いていた。」

「エルフ・プレスリーとパット・ブーンが人気を二分していた時期もあったが、そのころはラジオや新聞で、プレスリーのことをあまり良く言っていないかったような気がする。『プレスリーは下品だ、日本にはあわない、そのうちだめになる』というようなことだっと思った。記憶はさだかでないのだが、プレスリーを聞くのはなんとなくつじろめたく、パット・ブーンは堂々と聞けた、というのを憶えているから、たぶんそんなことだったと思う。」

時は移り、いまやプレスリーは五〇年代の神様である。一方で、パット・ブーンなんて誰も知らない。

七、八年前だったと思うが、かつてもうとも有名な経済評論家のひとりだった方ご本人の名誉のため特に名を秘すが、「インターネットなんて電子チラシ程度のものであって、すぐ世の中から消えてなくなる」と断言するのを、目の前で耳にしたことがある。この時はさすがに私も、そんなこと言ってしまうていいのかなと思つた。しかし、いま宣伝チラシ程度の内容のウェブサイトで、見てもえなくなっているが、それにしてもインターネットをひとくくりにして、将来だめになるのは、こぼれちゃー。

何を言いたいかと「ジョブ」つまり先の「ジョブ」わからない、ジョブはあ。

「十把ひとからげに、」となのはだめになる」とか「これからは「れし」かなんかだめになる」ともいえないのではないかと思つた。まあ、こんなことを言っているわりには、本誌の連載で「日本のジョブ変わる」というのを四回書いてしまつた。本人は「十把ひとからげに決めつけたつもりはないので、お許しください。」

「成果主義の弊害」 ブーム

「二二年ぐらい「ミスミ」で「成果主義の弊害」というのが、よくとりあげられている。」

「弊害」として主にあげられているのは、逃げる「よりたやすい」低いレベルの目標にしてしまつて、協力しない「手伝つても得にならないので」仲間の手伝いなんかしない、という二点である。」

その結果、会社の雰囲気が悪くなり、社員の不満が高まっているというのである。」

この動きに乗じて、「成果主義は日本になじまない、そのうちだめになる」と言い出す評論家やコンサルタントがあらわれ、最近では「成果主義は虚妄だ」と決めつける学者まで、出てきた。」

そんなこと言ってしまうていいのかな、と他人事ながら心配になる。先のことなど、誰にもわからないのだから。」

一方、成果主義を提唱してきた側からは、成果主義が結果主義になっているからだめなんだ、なんていう、酔っぱらいの言いわけみたいなことを

咳くひとがあらわれる始末である。

「こんな状況なので、成果主義はほんとうに良くないのかもしれない、もう日本ではだめになるかも」というような不安感を持ったひとは、けっこういるのではないかと思う。

しかし、少し考えてみて欲しい。

「弊害」としてあげられているような問題行動をとる社員は、たしかにいろいろだが、ほとんどの会社に確実にいるだろうが、そういう人が成果主義導入以前は逃げないで立派な仕事をする人だったなんてことは、たぶんないと思う。絶対にない。成果主義によって、仕事ぶりに問題のある人があぶりだされただけであって、成果主義に問題があるわけではないのだ。仕事ぶりに問題がある人をいままで放置しておいたか、気が付かなかったということなのであって、そういう人の問題行動を、成果主義のせいにするわけにはいかない。

だいたい、成果主義という制度で、すべての社員を十把ひとからげて善導できると考えることに無理がある。「結果主義だから失敗するのであって、ほんとうの成果主義であればそんなことはない」とか、いやちがつ、成果主義は虚妄だなどという意見は、異なる意見のようであり、十把ひとからげて社員を変えられるとみている点で、どちらも似たような机上の空論だ。

成果主義が問題ではない

とついでに

成果主義に弊害があるから、成果主義はやめるべきだ、というのが、「禁煙すると太る。つまり

禁煙には弊害がある。だから禁煙はやめるべきだ」というのと、似たような話だと思ふ。禁煙したくてもなかなか禁煙できないひとが、ぶがいない自分を笑っているジョークとしては面白い。しかし、もしマシな顔をしてこれを言っひとがいたら、「いいのではないか」。

成果主義を導入したことで、たくさん弊害が発生している会社は、「うちは、やっぱり成果志向の弱い社員が多かった」と思えばよいのであって、成果主義導入が良くなかった」と反省するのは、見当違いというものである。成果主義は、会社の業績・成果をマネジメントするためのインフラであって、インフラが整備されたからと言って、すべての社員の行動が成果志向に変わるわけではない。

むしろ、成果を求めるインフラが整備されると、性格的にそもそも成果志向でない社員は、気分的にも、行動面でも会社からはみだしていくであろう。部下にどういふ成果を求めるべきかがわからないマネジャー、部下が期待通りに成果を出しているかどうか評価できないマネジャー、いままで威勢の良さだけでやってきたマネジャー、部下との人間関係の良さだけが頼りだったマネジャー、そういうマネジャーは成果主義になると急に振り返られなくなり、とまどってしまうだろう。

つまり問題は、「成果主義はか非か」ということではなく、はみだし社員、マネジメントができないマネジャー、をどうするのかという問題なのである。

実際のところ

成果主義はどうなるのか

一部の例外的な高業績日本企業が、成果主義より終身雇用のほうが良いというような発言をしているが、これはそういうことを言える余裕があるからであって、まあ、この発言にも理屈不足があつて、成果主義でかつ終身雇用だといふのもありうるし、実際そういう日本企業もある、ほかの企業がそれに同調しなければならぬという話ではない。

つまるところ、成果主義とは導入の是非を議論するような対象ではないまやなく、日本企業にとって会社存続の条件のひとつなのである。

この新しい現実を認めた上で、その現実になじめない社員ひとり一人をどうするのが、じつは本当の課題であり、議論の対象になるべきことである。新しい現実になじめないひとたちをどういふふうにして自分にもとめたキャリアを見つけてもらうか、あるいはどういふふうにしてその人の成果志向を高めるのか、それはトレーニングやコーチングという方法なのか、といったことを考え、実行するのが、これからの本当の課題である。

成果主義が、日本でどうなるかなんてことについては、ここでは言わないことにしたい。それよりも、成果主義からドロップアウトしてしまいな人をどうするかに取り組むことが大事だと思うからである。