



成果主義を導入した企業の末路から問う！

大手電機メーカーの富士通では、1990年代に日本企業で初めて本格的な「成果主義の人事制度」を導入した企業の一つとして知られています。

しかし、その後の運用において多くの問題が浮き彫りとなり、最終的には制度の見直しを余儀なくされました。

富士通では「目標管理制度」という形をとっていた。
社員は半期ごとに上司と面談を行い、期初に設定した業務目標に対し、その達成度の評価（SA、A、B、C、E）を行う。その評価が「賞与」や「昇給額」に反映された。

しかし、評価は各段階の比率が予め決められた「相対評価」であった。
面談での評価も、普段の働きぶりを把握しているとは思えない部長クラスが名を連ねる「評価委員会」の中で、上位の評価枠が満員となれば、一部社員の評価は目標を達成しても下方修正される「成績調整」が行われた。

目標管理制度の趣旨にそぐわず、社員の不満につながり、モチベーションが下がる要因となった。
職場の雰囲気はガラリと変わり、会社への意識までも一変させた。目標達成に主眼が置かれ、評価につながらない仕事は避けられ、互いに助け合う協働が抑制された。
社員は2極分化し、品質低下の弊害をも生み出した。

参考資料：城 繁幸 著「内側からみた富士通「成果主義」の崩壊」

富士通の事例は、日本企業における人事制度改革の一つの教訓とされています。

今回、JR東日本が示した「新たな人事賃金制度」において「区分1～6に細分化された『能力昇給』」に象徴される「成果・評価型賃金」の導入が検討されています。しかし、その決定方法は不明瞭かつ不明確です。人事施策（人事異動や人事考課）は「公正・公平感」が必要不可欠ですが、現在のJR東日本にそのような風土が醸成されているのでしょうか。

専ら、人命を預かり、安全最優先の輸送サービスを提供し公共交通の使命を果たす鉄道業には「能力昇給」の人事制度は相応しくありません。