

成果主義の広がりに伴う過重労働の懸念

経済学部専任講師 西村 智

長引く不況でわが国の雇用システムは大きく変容している。日本の企業経営を特徴づけてきた終身雇用、年功序列は崩れ、業績を賃金や昇進に直接反映させる成果主義を導入する企業が増えている。周知のとおり、成果主義のメリットは、仕事の範囲や目標が明確化されること、やればやるだけ評価されるシステムが従業員のやる気を喚起すること、結果として企業の業績向上にもつながることである。しかし、最近、成果主義に対して懐疑的な意見がしばしば聞かれる。すでに成果主義を導入した企業からは、成果主義のデメリットとして次のようなことがあげられる。それらは、成果主義がもたらす不公平感、すぐに成果がでないような仕事は避けられがちになること、社員間で知識を共有したがらなくなること、目標達成のためにサービス残業が増えること、過剰な負担からくる極度のストレスなどである。このように賛否両論ある成果主義だが、実際に日本企業ではどのように運営されているのであろうか。また、最近、労働時間が長時間化する傾向がみられるが、それは果たして成果主義的人事管理と深い関係があるのだろうか。

2003年10月に刊行された『日本労働研究雑誌』519号（独立行政法人 労働政策研究・研修機構）では、人事管理が大きく変わるなかで、ホワイトカラーの労働時間管理がどうあるべきかを検討するための特集が組まれた。その中にある島田陽一氏の論文「ホワイトカラーの労働時間制度のあり方」は、ホワイトカラーに対する現行の弾力的な労働時間制度を綿密に検討し、その限界を示したうえで、ホワイトカラーの労働時間制度のあり方について広範囲にわたる検討課題を提示している。そもそも、ホワイトカラーに対して実労働時間規制の緩和を求める声が高まったのは、ホワイトカラー労働が裁量性の大きな仕事であるがゆえに労働時間の投入が「成果」と比例するとは限らないからである。しかし、島田論文は、ホワイトカラーの間でも裁量性の種類、程度に違いがあることを示し、「仕事手順」の裁量性は大きい「仕事量」の裁量性が小さいホワイトカラーは、実労働時間規制の適用除外により過重労働を強いられる恐れがあると警鐘する。また、同誌の佐藤厚氏による

論文「人事管理の変化と裁量労働制」は、成果主義的人事管理と裁量労働制をセットで導入している3つの職場のヒアリングにより、職場レベルでそれらの制度がどうかされているのかを分析している。佐藤論文は、上司の目標設定と部下のそれとの関係や、そこに従業員のやる気をひき出す要素があることなどを具体的に示しており大変興味深い。また、同論文は、そのようなシステムのもとでは労働時間量や作業量をチェックする機能が甘くなり、部下の「働きすぎ」が見逃されがちであることに懸念を表明している。成果主義的な人事管理の広がりに伴い従業員の仕事量を管理する措置が求められる。管理が必要なのは、仕事量だけではない。健康面の管理もまた同様に重要である。同誌の520号（2003年11月）では「職場のメンタルヘルス」という特集が組まれた。現在、労働経済の分野では、従業員の健康管理に関する研究が少なく、このような特集が組まれたことは大変意義がある。その中の荒武・廣・島による論文「職場のメンタルヘルスの現状と課題」は、職場でのメンタルヘルス対策の実情を紹介し、実践面でまだまだ問題が多いことを示唆するものである。

国際競争が激しくなり景気の回復が進まないという状況下で、企業が売り上げや利益の増減に労働コストを連動させようとするのはやむをえないことであろう。しかし、成果主義的な人事管理が従業員に過度な負担やストレスを与えたりするものであるとしたら、制度自体がうまく機能しないであろうし、生産性の向上も期待できないであろう。先に述べたように、成果主義はメリットもデメリットも内包しているが、過重労働の問題を含めて企業がいかにデメリットに対処していくかが課題である。