

永江朗 (ライター)

内側から見た富士通 「成果主義」の崩壊 城繁幸 [著]

「成果主義」の崩壊



むかしむかし、アホな王様がいました。あるとき王様は、とても栄えている隣の国を旅行しました。その国ではみんな青い帽子をかぶっていました。国に戻った王様は、「明日から全員が青い帽子をかぶること」と命令しました。それから一年後…：国民は大ききさの合わない青い帽子のためにやる気を失い、国は滅びました。

出来の悪いお話でごめんなさい。でも、富士通がやった成果主義の導入はこの程度のものらしい。『内側から見た富士通』は、同社の元人事部社員が書いてただけあって、迫力(とバカらしさ)満点だ。

成果主義は、年功序列・終身雇用にかわるものとして、ひとつもてはやされた。日本がだめになったのは年功序列と終身雇用のせいであり、成果主義になれば日本経済はよみがえる、なんて論調が多かった。成果主義は、仕事の成果で給料を変え、という考え方だ。

だが本書によると、富士通が導入したのは表層だけだったらしい。成果を公正に評価するシステムを作れなかった。人事部は官僚化し、優秀な人材ほど早く流出する。

従業員の間には競争原理を持ち込めば生産性が上がる、というのは、いかにも無能な経営者が飛びつきそうな考え方だ。でも、現実にはそんなふうにはいかない。

仕事の楽しさはいずこに

人は給与と鞭(むち)だけではやる気が起きない。心地よさや安心感、そして仕事そのものに楽しさがなければ働けない。それらを失った職場は、確実に荒廃する。

加えて富士通の場合、致命的だったのは、経営者が責任をとらなかつたことだ。業績が落ちても、株価が下がっても、経営陣は居直っていた。

でもこれって、日本という国のこの十年とそっくりだ。競争原理をむりやり導入して社会はギスギス。でも政治家や役人たちは居直っている。(光文社・1000円＝6刷・12万部)