

# Management Club Report

Oct.2003 / Vol.10

## Monthly Opinion 人事考課と成果型給与

### 日本型経営スタイルの変革

バブル崩壊は、戦後50年続いた日本型経営スタイルの変革をもたらしたと言われています。ひとつは、過剰在庫、過剰設備の整理という生産スタイルの変更に動き出したこと。またもうひとつは過剰人員の整理と賃金システムの見直しという人事制度の変更です。いわゆるリストラと呼ばれるものですが、本来リストラとはこのような事業全体の再構築を指すのであって、人員整理だけを捉えたものではありません。

このような経営スタイルの変革の結果登場した給与体系に「成果型給与」があります。従来の日本型経営スタイルの象徴でもあった「終身雇用・年功賃金制」に変わる業績連動型システムです。バブル崩壊以降先行きの見えない不況が続くなかで、業績の低迷する企業が打ち出した人事上の合理化策でもあったわけですが、一方では、「業績向上は社員のモチベーションにかかっている」という、企業経営の基本的考え方の変更があります。モノ中心からヒト中心へという価値観の変化に対応した変更でもあったのです。

### 成果型給与の功罪

成果型給与は、実績の高い営業社員を中心に以前より求められていた制度でもあり、上昇志向のサラリーマンの多くに歓迎されました。現実に多店舗展開を図る新興の飲食店や小売業で導入されるや驚くほどの成果を上げ、それらの新興企業の一大成長を支える制度として脚光を浴びるまでになりました。業績の高い店舗の管理社員の中には、20代の若さで年収2千万円を超えるということも珍しくなく、従業員にとっては魅力的な制度と映り、企業側には収益拡大の決め手として採り入れられて行ったことも事実です。

しかし、業績連動ということは賃金アップという局面ばかりではないわけで、業績が悪くなると連動して賃金ダウンという事態に陥ります。現に、急成長を遂げたアパレル系の小売業では、増収増益ペースにストップが掛かると急速に落ち込みが激しくなり歯止めが掛からなくなりました。勢い込んで出店した海外の店舗からは撤退を余儀なくされ、成果給によって誕生した高給社員は、同じく成果給によって減給を重ねることになりました。

かつてIT革命の推進役を自認した新興企業では、高給をひけらかす傲岸不遜な若年管理職が年長者の部下をお前呼ばわりで命令するようなことが当り前のように横行していたそうですが、やがておかしくなり、大手町の一等地に構えた本社からひっそりと場末のビルに移転するはめに陥ってしまったそうです。