

## 「成果主義」を骨抜きにする経営者の言葉

本来なら制度を表す無味乾燥な表現が、ここまで後ろ向きな意味を持ってしまったことは、過去にも例がないのではなかろうか。

大型書店のビジネス書コーナーをのぞいてみると、「成果主義」という見出しが入った多くの書籍が平積みになっている。その過半数が成果主義の矛盾を糾弾し、「百害あって一利なし」の否定的な論調にくみしているかに映る。

人が人を評価して、数字にならない働きの代償として賃金を支払っている限り、どんなに工夫を凝らしても、完璧な制度などまずあり得ない。

にもかかわらず、成果主義は一方的に悪役の汚名をかぶる羽目になっている。その理由はどこにあるのだろう。

### 問題は、制度を語る言葉にある

人事の取材を続けるにつけ、最大の問題は制度よりも「経営者の言葉」にあるのではないかと、この仮説を抱くようになった。

言い換えれば、従業員に語るべき言葉を持たない経営者こそ、成果主義を殺している張本人なのではなかろうか、と。

「同一労働、同一賃金」という観念こそあれど、働きに報いる賃金の額を実際に決めるのは、いつの世でももめ事がついて回る難題にほかならない。

「マタイによる福音書」の一節は、イエスが語る例え話の形を取って、「ぶどう園の労働者」にまつわる次のような逸話に触れている。

「ある家の主人が、ぶどう園で働く労働者を雇うために、夜明けに出かけて行った。主人は1日につき1デナリオン(当時の通貨単位で、ほぼ1日分の労賃に当たる)の約束で、労働者をぶどう園に送った。また、9時ごろ行ってみると、何もしないで広場に立っている人々がいたので、『あなたたちもぶどう園に行きなさい。ふさわしい賃金を払ってやろう』と言った」

### 「自分の分を受け取って帰ちなさい」

中略するが、この主人は結局、正午と午後3時、5時の計5回、広場に出かけて行って労働者を雇い、夕方になって1日分の賃金を支払うことになった。

ここでちょっとしたもめ事が起こる。明らかに働いた時間が異なっているにもかかわらず、主人は全員に同じ1デナリオンを渡したのだ。

夜明けと同時に働いていた労働者は、当然ながら不平を口にした。

「最後に来たこの連中は、1時間しか働きませんでした。まる1日、暑い中を辛抱して

働いたわたしたちと、この連中とを同じ扱いにすると、

そこでぶどう園の主人は、そのうちの 1 人にこう答えた。

「友よ、あなたに不当なことはしていない。あなたはわたしと 1 デナリオンの約束をしたではないか。自分の分を受け取って帰りなさい。わたしはこの最後の者にも、あなたと同じように支払ってやりたいのだ」

### **不満は当然。それを納得させてこそ経営者**

聖書のこの章は、「このように、後にいる者が先になり、先にいる者が後になる」とイエスが天国について語っている個所で、正当な賃金や人事評価について論じるのが目的ではない。

とはいえ、2000 年前のぶどう園での主人と労働者のやり取りは、賃金や人事評価の本質が「契約」と「納得」の 2 点に尽きる、という真実を改めて突きつける。

現代を生きる我々もぶどう園の労働者とある意味では変わらない。仕事の中身とそれに対する報酬に納得したうえで、契約に基づいて企業との関係を結ぶ。

成果主義が悪評を招くのは、契約そのものが極めて恣意的で曖昧なのか、労使のいずれか、あるいは双方が「契約を破棄された」と考えるケースが大半を占めている。

契約そのものが正しく履行される場合でも、ぶどう園の主人がそうであったように、「働きの中身に対して報酬が少ない」と不平を持つ労働者に対し、言葉で納得させるのも経営者の大切な仕事だろう。

裏を返せば、労使が納得して結んだ契約に対し、後から不平を漏らすのは労働者の側のルール違反、ということになる。

### **トップの一言がすべてを守り、壊す**

成果主義であれ職能資格制であれ、人事制度の仕組みなどいかに詳細に作っても、しょせんは枠組みに過ぎぬ。その点、組織を束ねる経営者の言葉は、制度の成否を分ける最後の分水嶺になる。

「社員が働かない」「たかが選手」といったトップの一言は、緻密に準備したあらゆる制度を一瞬にしてぶち壊す、見えない力を持っているからだ。

それにしても、トップの言葉が制度の矛盾を乗り越えるような、正の力を発揮した例をもっと取材してみたい。

もっとも、自分自身が 2000 年前にぶどう園で夜明けから働いていたのなら、主人の言葉に「納得はしないがしぶしぶ諦めて、1 デナリオンを受け取っていたのかもしれないが

…。