

第1章 提 言

1. 職場での元気の源は夢と意欲と興味 — 自由闊達な雰囲気作りを

従業員が職場で元気よく働いている姿というのは、担当している仕事が面白いこと、意欲的に取り組んでいること、仕事に夢を感じられることである。従業員一人ひとりが、与えられた仕事に夢と意欲と興味を感じることができれば、自ずから元気がわいてくる。そして、元気のいい職場のためには、一人ひとりが自由に意見が言え、ゆとりをもって仕事ができるような職場づくりが欠かせない。

2. 働きやすい職場のキーマンは上司 — 部下の指導育成に一層の重点を

働きやすい職場を作り上げていく要素には、職場内のコミュニケーションの問題や、時間管理の問題、公平な評価の問題も重要であるが、もっとも重要な要素としては、相談しやすい上司がいて、部下一人ひとりにあわせて指導育成していくことである。とくに上司（第一線管理監督者）のあり方に眼を向ければ、必要な知識と技術を身につけ、プレーイングマネージャーとして人より仕事ができるようになることより、まず第一にグループ全体の成果を考え、部下に多くの権限を委譲すると同時に、部下一人ひとりの将来を考えて指導育成し、彼らの悩みや不満に耳を傾けることが、働きやすい職場を作り上げるために役立つ。

3. 第一線管理監督者の能力開発と適正配置を

成果を重視する人事制度のもとで上司の役割はますます重要になっている。組織のフラット化や権限委譲といった企業組織の変化も第一線管理監督者層に求められる仕事の中身を変えている。そういった第一線管理監督者としての能力開発を行うことと適任者を配置することの重要性が増している。

4. 仕事の分担・役割の明確化を

成果主義的な賃金制度のもとでは、問われるべき成果を明確にするために従業員個人個人の仕事の分担や役割を明確化することが不可欠である。

5. 人事考課の仕組みの正しい理解活動を

考課する側もされる側も、人事考課の仕組みを正しく理解することが必要である。そのためには、考課者や考課要素、考課結果などの情報を公開するだけでなく、人事考課の仕組みそのものや導入の背景に関わる情報も開示していく必要がある。

6. 成果主義的賃金には評価に関する情報開示と正しい評価を

労働意欲の向上のためには、何が成果であるかということについての上司と部下の共通認識と成果の評価についての正しい情報を従業員がもつことが不可欠である。特に、上司と労働組合からの情報提供が重要である。評価が正しく伝わらないで、賃金が低下すると労働意欲を損なわせることになる。また、評価そのものが目的と化してしまわないように注意することが必要である。成果主義や評価は、単なる結果主義ではない。あくまで、評価や情報共有は人材育成の活性化や労働意欲を引き出すための手段である。

7. 人事評価の納得度を高めるには多面評価制度を

人事評価の納得度を高めるには、現行の人事考課制度の不備を修正してだけでなく、多面評価制度(同僚評価制度、部下評価制度などを含む)を積極的に活用し、多方面からの意見を加味していくことが必要である。

8. 能力開発の機会を増やせ

成果主義的な賃金制度をうまく機能させるためには、従業員が十分に能力を高める機会を企業が提供していくことが必要である。能力開発を行わず成果を問うということをしていても従業員はやる気を失い、企業に対する信頼もなくなる。実際、過去3年間で企業に対する信頼度が低くなったと答えている従業員は32%に上る。また、従業員も能力開発の意識を高めることが必要である。

9. 労働組合は苦情処理のしくみづくりと制度への積極的提案を

苦情や不満の予防や解決について労働組合に期待している従業員は過半数を越える。成果主義的な賃金制度の導入とともに、集団的な賃金獲得よりも個別的な人事・処遇・賃金に関する苦情や不満の解決が労働組合の重要な役割となってきている。人事評価が賃金や処遇に与える影響が大きくなればなるほど、匿名性を保てる労働組合の苦情処理機能が重要になってくる。

また、新たな人事制度策定に労働組合が積極的に参画し、提案していくことが望まれる。