

[迫り来る法改正／時代変化の荒波－34：成果主義≠生産性向上]

<序文>

生産性の議論でよく引き合いに出されるOECDの生産性序列では、企業ベースで用いられる計算式＝付加価値÷労働投入量＝とは異なり、分子にGDP、分母に就業者数が用いられています。その為、国民の4人に一人が職にあぶれ、就業者数が少なく、必然的に分母が小さくなるギリシャ（失業率は2015年現在で25%超）の方が、生産性＝GDP÷就業者数＝では日本を上回る－と云う、誰が考えても首を傾げたくなる様な、不自然な結論が導き出されて来るのです。尤も、これが数字のマジックである限りは、目くじらを立てる程ではありません。が、往々にして数字は一人歩きしがちです。それが本来の数式を離れ「OECD加盟34か国中21位の低水準に甘んじている訳には行かない」「現状打開には長時間労働依存体質を改め、成果配分の考え方と仕組みを浸透させる<働き方改革>が重要だ」という理屈に置き換えられ、いつの間にか政策的意図をもった生産性向上キャンペーンにすり替えられている－この点こそが問題なのです。

確かに、労働生産性は労働投入量＝労働者一人の時間当たり生産量又は付加価値＝の多寡で決まるので、長時間労働がマイナス要因であるのは事実でしょう。その意味では、生産性と労働時間は、極めて密接な関係にあると云えます。例えば、終業時刻を切り上げ、その時点で電源を切ってしまう、という余りスマートとは言えないやり方でも、一定の効果が生じるとされているのは、その一例です。稼働時間のエンドタイムが決められ、それまでに仕事を終了させなければならないという物理的な制約は、段取りの効率化を意識させ、なにがしかの工夫を施させる機縁となり、その過程で、目標達成には、従業員同士の緊密な連携（チームワーク）が必要不可欠である事に否応なく気づかされる－そうならば、アイドルタイムは必然的に減少し、結果として生産性は向上する事になるからです。

一方、<成果配分の考え方と仕組み>は、生産性向上とどう関わるのでしょうか？実はこれが、甚だ疑問なのです。作業時間の短縮が生産性向上に直結するのは当然ですが、数式上、成果主義の導入やその浸透が生産性に寄与する－という答えは、どこからも導き出せません。恐らくそれは、成果主義をモチベーションアップに短絡させている事、つまり、配分の仕組み＝処遇(衛生要因)とやる気＝承認や達成感(動機づけ要因)をゴチャ混ぜにして論じているからでしょう。「衛生要因＝不満＝の軽減がやる気を惹き起こす訳ではない(F・ハーズバーグ)」のです。それ故、成果主義の普及が、恰も長時間労働抑制の切り札であるかの様な当局の言い回しには、特定の相手へのメッセージ性が強く感じられてなりません。そして、この直感が当たっているのであれば、想定し得る特定の相手とは…