

間違
い
だら
け
？

X社の
職場うつ
③

日本の経営のシステムから決別したX社は、
どのように「新たな会社人間」をつくりだしているのか

うつを生みだす人事制度

木下武男 ● 昭和女子大学特任教授

経営戦略と人事制度

X社に同期入社して、1年もたたずに精神面で打撃を受け、退職した人たちの座談会が本特集に収録されているが、その内容はさまざまのものがある。ただ、退職にいたった原因は、多くのブラック会社にみられるようなパワハラや使い捨てという単純なものではない。X社の人事制度はきわめて精巧につくられている。彼女らはこの人事制度の運用のなかで倒れたのである。座談会の話

の前提となる人事制度について説明しておきたい。

この人事制度がつけられる背景にはX社の経営戦略がある。X社は、商品企画から生産、販売を受け持つアパレル小売業の最大手であるが、売上高や経常利益でも急成長を上げてきている。この急成長をふまえX社は新しい経営戦略を打ち出している。それは、大型店を軸にして全国的に出店を加速させるといふ事業展開である。さらに国内に限らず、海外における出店も積極的におこなない、このグローバルな展開をつうじて世界一のアパレル小売業をめざすとしている。この経営戦略のもとにX社の人

きのした たけお

1944年福岡県生まれ。専門は現代社会学、労働社会学、女性労働。著書に「格差社会にどうむユニオン——21世紀労働運動原論」（花伝社、2007年）、「日本人の貧金」（平凡社新書、1999年）、共著に「なぜ富と貧困は広がるのか」（旬報社、2008年）など。

事制度が設計されているのである。

人事制度の対象となる従業員は、パートナー社員、地域限定正社員、正社員の3つのコース区分に分かれる。パートナー社員は非正規の有期雇用労働者で、準社員・アルバイト(6ヶ月有期の契約で週30時間以上が準社員、週30時間未満がアルバイト)と、契約社員(準社員から登用され、週30時間以上40時間以下、1年有期の契約)の2つがある。従業員のなかのほとんどを占め、そのうちの半分以上が女性である。

つぎの地域限定正社員は、最近導入された制度で注目されている。パートナー社員のなかで一定のランクに達した者を、X社の正社員にふさわしいという人物評価にもとづいて正社員に転換する制度である。全国転勤はなく、地域に限定されて勤務する正社員ということになっている。この地域限定正社員の登場によって正社員はより高いランクの業務をこなすことが求められるようになると思われる。

グレード制

さて、それでは人事制度の検討に入ることにしよう。結論的にいうと、X社の人事制度は、終身雇用制・年功賃金という日本的経営によって会社人間を仕立て上げるシステムとは決別している。しかしながら、グレード制やコンピテンシー評価、目標管理制度などのシステムを構築することによって、X社の人事制度は、サービス残業もいとわず、過酷な労働にたえ、X社色に染まる愛社精神をも持つ、新たな会社人間をつくりだしている。その点で注目すべき人事制度である。

人事制度は、制度の変化も激しいし、いろいろな制度があるが、その分析はそれほど複雑ではない。「腐朽する日本の人事制度と周辺の正社員」(POSSE v. 01. 9)でも述べたが、人事制度は、従業員が昇進・昇給する資格制度と、その資格の階段にいる個人を評価する個人評価制度の2つの骨格でできている。X社の資格制度は、グレード制度である。基本的にこのグレード

が、正社員は上の方に、地域限定正社員は中頃に、パートナー社員は下の方に集中している。

このX社の資格制度の特徴は、第一に、グレードが非常に細かく、したがって多段階的だということである。準社員・アルバイト、地域限定正社員も複数のグレードに分かれ、正社員は10以上の細かい刻みがある。この多段階的な階段を一段一段と登ることが従業員に要請されている。

第二に、昇格のためそれぞれに試験制度という関門があるということである。例えば、「準社員・アルバイト」のグレードは、「店舗スタッフ初級」「中級」「上級」の3つのスタッフ区分に分けられ、「初級」から「中級」への昇格試験は、日々の業務におけるその個人の行動やスキルを評価する業務評価が、70点以上の者に受験資格が与えられる。そして、細かい筆記試験を合格して、はじめて昇格することができる。平均して半年から1年で「中級」になれるとのことであるが、その背後には非正社員に対する厳しい努力が求められていることがうかがわれる。

第三に、これは重要なことであるが、各グレードはシングルレートだということである。つまり、シングルレートということは、各グレードごとに一つの賃金が決まっていて、そのグレードのなかでは賃金が絶対には上がらないことを意味する。日本の成果主義賃金制度の多くは、グレードのなかで昇給が可能であり、そこに年齢・勤続の要素が入り込むことになり、年功制を温存することになってきた。これに反して、X社のグレード制は、ほぼ完全に年功的要素が入り込む余地がない成果主義賃金とみてよいだろう。しかし、これは従業員にとっては、ひたすらグレードを上がる以外に生活が向上する道がないことを示している。昇格の階段を上がるように従業員を追いこむ仕組みとなっている。

個人評価制度

それでは昇格の階段はどのようしたら登っていくことができるのだろうか。その仕組みがX社の個人評価制度である。これまで日本の企業は、日本の能力主義にも

とづく人事考課制度によって個人を査定してきた。X社の制度は、グレード制が年功制から離れているのと同じように、個人評価制度も日本の能力主義と決別しているといえるだろう。

日本の能力主義による人事考課制度は、成績評価、能力評価、情意考課の3つであり、その評価項目の定義もあいまいで、恣意的であり、年功的に運用することができぬ制度であった。しかし、X社の評価制度は、個人の能力評価にとどまらず、多面的であり、厳格である。それは、店長職では「業務評価」と「目標管理」、「CS評価」、「コンピテンシー評価」の4つである。半年ごとに評価がなされる。なお店長職になるまでは、業績評価だけの評価になっている。

まずコンピテンシー評価と業務評価の2つを検討しよう。日本の成果主義人事制度では、目標管理制度とコンピテンシー評価が通常もちいられているが、ここではX社の業務評価とコンピテンシーとの関連について考えてみたい。

コンピテンシーとは「顕在的スキル発揮能力」といっ



たほうがよいのではないかと思われます。職務に就いて、その職務が要請する技能・スキルに対して個人の能力を發揮する力という意味です」(木下「日本人の賃金」平凡社新書、1999年)。つまり、やる気だとか気がまよえといった抽象的なものではなく、あるグレードや職務に求められる目に見える能力のことである。だから「に取り組む」や、「という態度で対処する」、「に努める」というように具体的な行動や態度をとることができぬ能力が求められることになる。そして、コンピテンシー評価は、このような到達すべき能力の目標が設定され、その達成の度合いを評価するものである。

さて、これに対してX社の業務評価は、実際の業務における具体的な行動とスキルを評価する。多くのチェック項目があるチェックシートに自己評価をおこない、その後、店長が評価することになっている。店長の育成期

間は、このチェックシートにもとづいて店長との面談がくり返される。

重要なのは、業務評価における行動評価である。コンピテンシー評価が能力向上の目標に対する到達度であったのに対して、行動評価は、行動の結果を評価する。そして行動評価が、「○×」方式なので、「できたか」、「できなかったか」の二択になる。

成果主義人事制度における目標管理が、決めた成果目標を達成できたかどうかという結果がすべて、だから、結果主義（リザルト主義）であるとされている。X社の業務評価における行動評価も、目標管理の結果がすべてと同じように、やった行動、できなかった行動がすべてのリザルト主義である。努力した経過は勘案されない。

だから従業員は結果をだそうとひたすら努力する以外にはない。その努力は、従業員の行動や振る舞いはいどうあるべきかが書かれているチェック項目にそってなされなければならぬ。詳細なチェック項目について、「できなかった」ことを意識させられ、責め立てられることになる。その状況は、従業員の行動すべてが、目にみえ

ない会社の監視のもとに置かれているようなものである。監視と矯正、これがX社の個人評価制度のキーをなす言葉のように思われる。

座談会参加者の精神状況はこのなかで生まれてきたとみてよいだろう。長時間の監視と矯正の仕組みにストレスを感じ、精神的バランスを失う者が続出するのは当然のことと思われる。

さて、評価制度の3つめは、目標管理制度であるが、店長職における目標管理制度も、利益目標を達成できたかを、数値で評価される。これもリザルト主義である。

4つめはCS評価である。X社は、接客態度や品揃えなど細かい項目を記載し、葉書を店舗で配布している。この葉書を集計した数値化して評価制度に組み込んでいる。それは、このCS評価の葉書からのものである。店長はこの顧客からのCS評価にさらされていることになる。これは、ここでも、顧客のすべてから、行動様式やスキルが監視されていることを意味する。

新卒者の育成期間

はじめに述べたようにX社は、全国規模の新店を加速させ、さらにはグローバルな展開を本格化するという経営戦略のもとで、人材の大量養成をおこなってきた。それも粗悪品ではない優秀な人材である。これまでみてきた人事制度は、優秀で過酷な労働にもたえ、しかもX社色に染まった人材の大量養成のためのシステムとみることもができる。このトータルな人材の育成・評価のシステムのなかに、新規採用者が位置づけられている。

店長になってからも正社員には長い階段がある。その階段を登ることができるのかどうか、X社は、その資質を見きわめるために、大学新卒者に半年間の育成期間を置いてるように思われる。半年間という短い期間で、高いハードルを跳ばなければならない。それを跳ぶことができる気力と体力、愛社精神・忠誠心がない者は、この階段の登り口で去れ、ということか。新規採用者に過酷な試練を与え、ふるいにかけて、その結果、生まれたの

が座談会の出席者たちである。

労働における自主性や創造性をそぎ取る人事制度は、働く喜びや自発的な意欲を、働く者から引き出すことができないように思われる。その結果、人間味に欠けた無機質な店舗が生まれることになるだろう。メンタル面で多くの犠牲者を出しながらX社は爆走しつづけている。X社の今後を注視したい。

間違いたらけ？

職場うつ対策の
罫