

間違いだらけの成果主義

～組織を強くするコンピテンシー人事制度の導入～

第1章 人材評価

1-1. 人事制度以前に解決すべき問題

- 1) 人事制度は経営の品質を映す鏡
- 2) 我が社が「価値があるとする行動」と「部門毎のミッション」は見えているか
- 3) それを達成するために必要となる人材像はどのようなものか
- 4) 組織体制に混乱はないか～身分と職制の分離
- 5) 「管理も評価もできない管理職」の問題をどうするか
- 6) 測定型人事からの脱却～コンピテンシーも「昔来た道」になる

1-2. 成果主義の誤解

- 1) 時代の流れと「主義」の関係
- 2) 成果主義の功罪
- 3) 「差をつければヤル気が出る」という仮説は正しいか～何のための成果主義か
- 4) そもそも社員に自己責任を問えるのか～経営責任を社員に転嫁していないか
- 5) 成果とは、「成果行動＝結果に結びつく行動」と「結果」の両方を指すもの
- 6) 成果主義には「期待行動と期待成果の明示」が欠かせない
- 7) 成果主義は経営改善にダイレクトにつながるもの

1-3. 能力主義と成果主義の橋渡し

- 1) 能力主義とは、「成果の再現性」(結果と今後の期待度)を見るもの
- 2) 企業バリューとコンピテンシーの提示が能力主義を充実させる
- 3) 人事システムにはグレイゾーンが必ず残る～曖昧性は必要悪
- 4) 成果主義は上司にとって試練となる～徹底して説明能力が問われる
- 5) 育成の視点が欠落しがちな精算型評価～人材能力を把握する評価と両輪にする

1-4. 行動の質を高める「コンピテンシー」～採用が相次ぐ人材評価の新たな枠組み

- 1) 心理学から発展した人材マネジメント手法
- 2) 「標準者と優秀者の決定的な行動の違いは何か」にスポットをあてる
- 3) 「優秀者の具体的行動」を基本に～行動レベルへ落とし込むメリットは多い
- 4) みんながそれを倣えば業績は上がる～「行動の質」の向上に寄与する
- 5) 「何をしたら上がるのか」に応える～評価のガイドラインとしての活用
- 6) 適材適所(配置)採用、育成に活用するのが原則～経済的処遇はまだ検証段階

1-5. 「コンピテンシー」を実際にやってみて～背景と導入例

- 1) 販売業の事例～昇格ガイドラインにコンピテンシーを採用
- 2) 製造業の事例～職能要件書のレベルアップにコンピテンシーを採用
- 3) サービス業の事例～賞与評価にコンピテンシーを採用

1-6. コンピテンシーを人事制度にどう取り入れるか

- 1) 基本的には「昇格のガイドライン」としての使い方になる
- 2) 賞与や昇給における「成果行動」の評価のガイドラインとして使うこともできる
- 3) 「傾向の強弱」と「それにどれだけ近づいたか」で評価する
- 4) 多面評価のツールとして活用する～気づきと育成のために
- 5) 採用の試験と面接に使う
- 6) 人材評価（強み弱みの把握）から適材適所の配置、任用に使う

1-7. 評価の原点に戻ってみると意外な方法が見つかる～加点方式の記述評価

- 1) 説明能力を磨く評価制度は「記述」から始める
- 2) 従来の発想で精緻な評価基準を作っても堂々巡りになる
- 3) 「ドンブリ勘定、鉛筆なめなめ」をキチンとした評価制度にする法
- 4) もう決めているんでしょう？～「腹づもり」を起点とした逆からのアプローチ
- 5) なぜ彼はそこなのか、なぜそう思えるのか、を追求する
- 6) 「成果行動」と「結果」を論理的に記述～成果主義は説得力が問われる
- 7) 加点評価の考え方
- 8) 価値観のぶつかり合いを目指す～納得性のスタートはここにある
- 9) 評価品質維持のために～多面評価、上位の成果行動と結果の公表、事後フォロー
- 10) 何を指標とするか～ガイドラインにコンピテンシーを活用する方法がある

第2章 報酬制度

2-1. 報酬制度改定の原則は至ってシンプル～賃金制度の基本に戻る

- 1) 報酬制度は性格の違いで設計が異なる
 - ・短期的報酬プランの「賞与」
 - ・中期的報酬プランの「月次賃金」
 - ・長期的報酬プランの「退職金」
- 2) 月次賃金は「等級範囲給」で組み立てる
 - ・全員一律に賃金が上がる時代は終わった～「上がる」と「止まる」は明確に
 - ・賃金体系には「最も簡単で最も重要なコツ」がある～累積賃金は上限下限を設定
 - ・ブロードバンディング（広域）による等級範囲給（累積給）と時価賃金

3) 「ポイント方式昇給表」

4) 新卒と中採用者のための賃金表～年齢／キャリア マトリックス

2-2. 賞与は基本給と分離しなければ意義が薄れる

1) 賞与はまさに時価賃金

2) 基本給と非連動の賞与制度のすすめ

3) ポイント方式

2-3. 退職金の環境が激変する～DC（日本版401-k）は使えるのか

1) 退職金制度が大きく変わる

- ・国際会計基準の衝撃
- ・定年退職者が急増する時期が到来
- ・企業年金制度の改変
- ・年金問題との絡み

2) 退職金の考え方

- ・社員の人生を会社へ引き留めた代償、という見方
- ・辞め易くする = ある年限で頭打ち。中途退職減額しない。現在払い。
- ・引き留める = 勤続を重ねる程に増えていく逓増型。

3) 話題の確定拠出型年金（DC=日本版401-k）

- ・確定給付型年金が生む退職給付債務
- ・確定拠出型年金制度のしくみ
- ・導入にあたっての阻害要因

4) 中小企業のベストプラン

- ・適格企業年金の脱退依頼が続出
- ・新企業年金（規約型）が始まるとどうなるか
- ・中小企業退職金共済への移行が可能に
- ・ベストプランは共済制度利用の拠出型か

講師 株式会社 名南経営

名南人事賃金システム研究所

小山 邦彦

koyama@roumu.com