

名南経営人事労務部主催セミナー

ポスト成果主義の 人事制度改革

～ 失敗事例に学ぶ競争力のある会社を作る人事報酬制度の導入方法～

2004年2月26日 アートピアホール(名古屋)

講師: 株式会社名南経営 小山邦彦(koyama@roumu.com)

成果主義の定義

- ・広義の成果主義は「組織を成果指向にするための経営施策」と言われている。
- ・人事の世界で成果主義は「保有能力を重視した能力主義から一歩進んで、結果を重視して処遇（報酬）を決定する人事制度」とされている。

成果主義の疑問

- ・報酬差をつけることに重点を置いたアメとムチ型の成果主義は自律を求める時代の流れに逆行する。
- ・組織の中において個人の成果をどれだけ問えるのだろうか。
- ・成果主義の副作用は個人主義に走ること。
- ・組織とは、一人では出来ないことを皆の知恵と力を結集して成し遂げるものではなかったか。

成果主義の役割は人件費削減？

- ・低迷する経済環境が影響して成果主義は短期的なスパンで運用されることとなり、これは個別賃金を切り下げる方向へ機能した。
- ・人件費削減の正当性を理由づけるため、成果を測る合理的なモノサシが必要とされた。
- ・報酬にメリハリをつけるのであれば、単純な一律賃下げよりも「やればやっただけ」の方法が最も説得力がある。
- ・現実問題として、経営合理化の分野で難局を乗り切る有力な選択肢はいくつあるだろうか。

成果主義のメリット

- ・必要に迫られて、「我が社における成果とは何か」を検討する過程に価値が出てくる。
- ・「どうしたらチームや個人が成果を上げられる環境を作るか」を労使で熟考することが経営改善のカギとなる。
- ・結果として、成果に結びつく先行指標と行動が洗い出され、その浸透と実施が効果的な経営改善となっていく。

成果主義の法的問題

導入の必要性

制度の合理性

不利益の程度

従業員への十分な説明と意見聴取

代償措置、激変緩和措置

世間的な整合性

経営の現場のニーズは不変

- ・「やった者にキチンと報いるしくみづくり」というニーズは不変。
- ・成果主義か能力主義かという議論は意味がない。

成果主義とは、客観的な数値や達成度を重視して短期で結果を反映する
—人事施策。

能力主義とは、属人的な成果再現性(継続的に一定の成果を上げる期待ができる能力)を重視して長期で結果を反映する人事施策。

- ・実務上は、評価分野の違いとその報酬への反映の程度問題でしかない。

「評価基準」の功罪

- ・評価基準は経営の意思を伝達するには有力なツール。
- ・今まで社員に「あなたに何をしたいか」をほとんど提示せず、社員の自己勝手管理に任せてきた状況はかなりの程度改善される。
- ・しかしそれが何らかの外的圧力で与えられたものである限り、社員はどこかで自ら考えることをしなくなる。
- ・特に評価をする側の管理者は、詳細な評価基準があると、それに頼って思考停止してしまう。

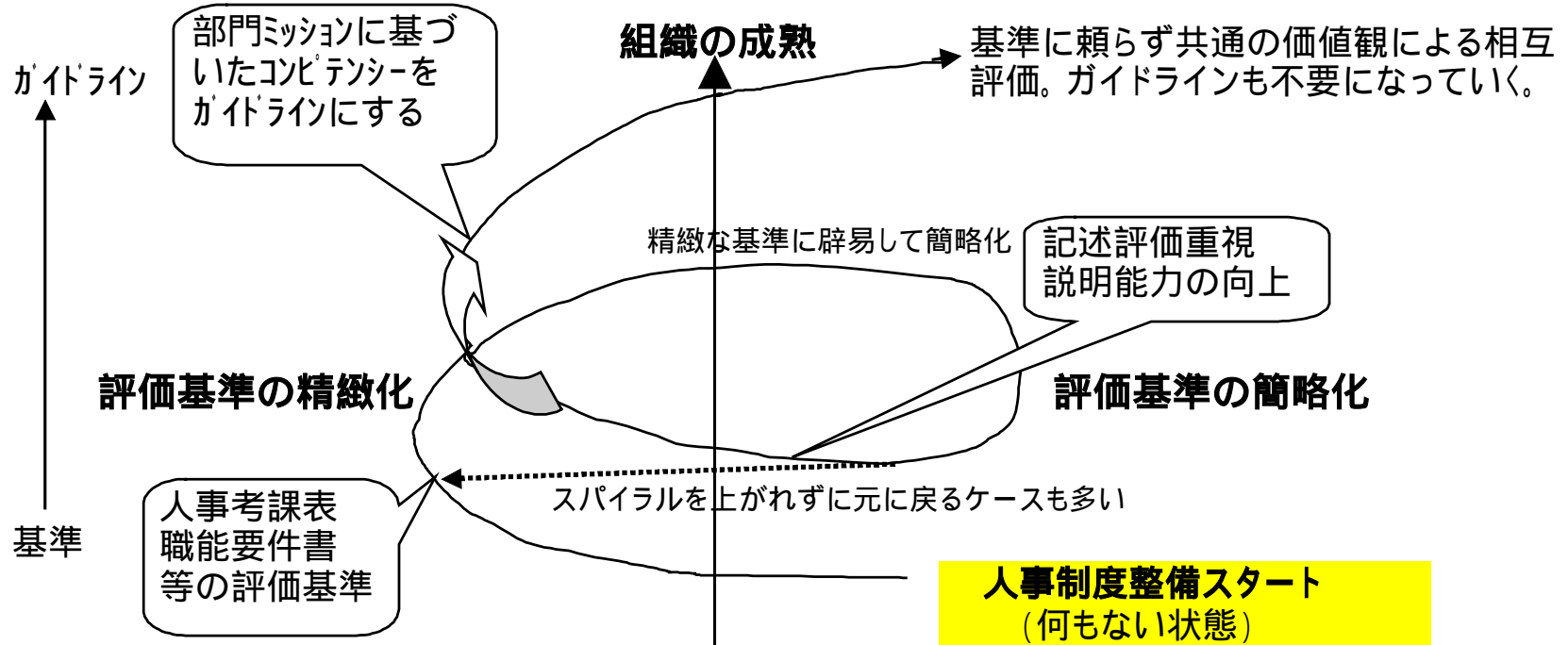
組織の成熟度によって変わる人事制度

スタートから最初の評価基準の設定まで
簡素化への揺り戻し

スパイラルを上げるためには～認定方式の
すすめ

その先にあるものは基準のない人事評価？

図



部門ミッション = その部門の存在理由及び中期的な方向性のこと。

コンピテンシー = コンスタントに高い成果をあげる人の特徴的な行動をモデル化したもの。

人事考課 = 一般的には成績・情意・能力といった分野ごとに評価要素を設定したもの。

職能要件 = 能力等級がある場合、その等級ごとに必要とされる職務遂行要件を定めたもの。

動機づけ要因・衛生要因

- ・動機づけ要因 = ヤル気を引き出す要因
- ・衛生要因 = ヤル気を殺ぐ要因

報酬制度は衛生要因の範疇。

つまりヤル気の出る賃金制度はない！？

企業の存続発展を図るものは

- ・見直されつつある古典(普遍)的人事管理論
～ 個人と企業の調和を図るマネジメント
- ・先進の人事制度が会社の存続発展を保障するわけではない。(相関はないかもしれない)
- ・組織風土がヤル気を左右する。

新時代の帰属意識

- ・帰属意識(コミットメント)とヤル気の関係
～ 外的要因(アメとムチ)よりも内的要因(自律)
を高めることに力を注ぐ。
- ・優秀な社員が最終的に求めているものは、報酬
以上に「いい仕事」ができる環境。報酬はバック
アップ的な位置づけに過ぎない。
- ・となると、会社の役割は自律人材が活躍できる
「場」を提供することにある。

現実の人事制度改革の姿は

- ・自律的人事管理以前の問題として、会社のビジョンや部門ミッション、及び個人の責任が明確でないため、組織に経営の意思が浸透されていないケースが圧倒的に多い。
- ・この状況下で会社は社員に黙示の漠然とした期待をし、一方で社員は自己勝手管理を行っている。
- ・さらに、基本的な人事制度自体が未整備である。
ほとんどの人事制度改革は、これら状況の改善からスタートする。

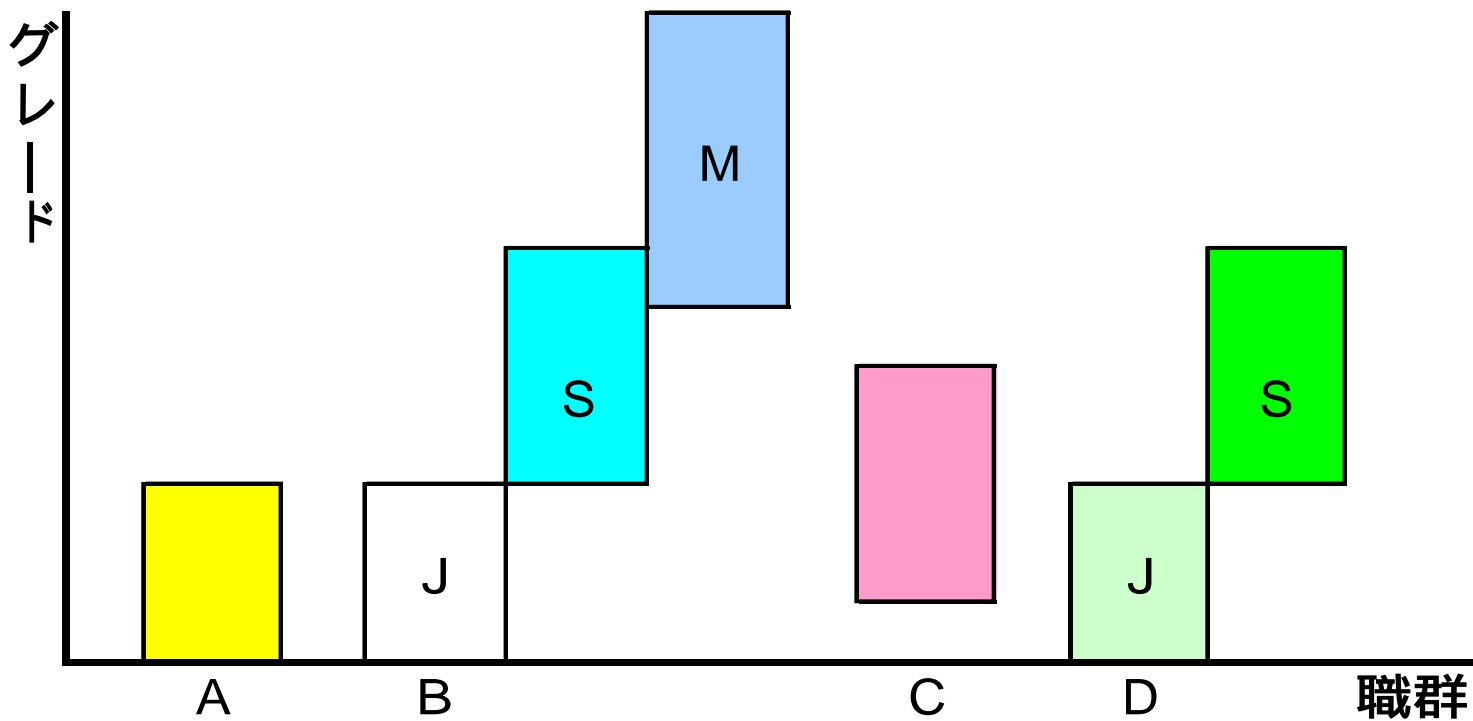
人事評価の原点

- ・人事評価の目的は、「経営の意思の伝達と共有をするため」と定義する。
- ・一般的には、「何をして欲しいのか」を伝えるしくみづくりが優先課題。
- ・コンピテンシーアプローチを活用する。
- ・最後は評価者の「説明能力」がカギを握る。
- ・情報を集め主観的に評価するのが現実的。

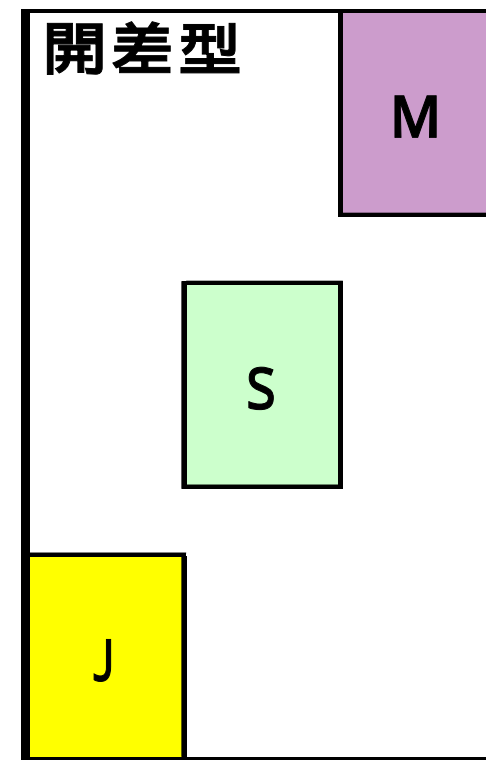
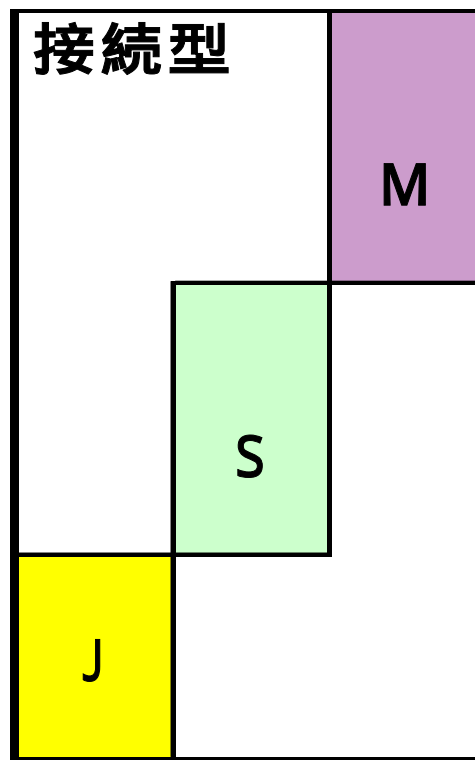
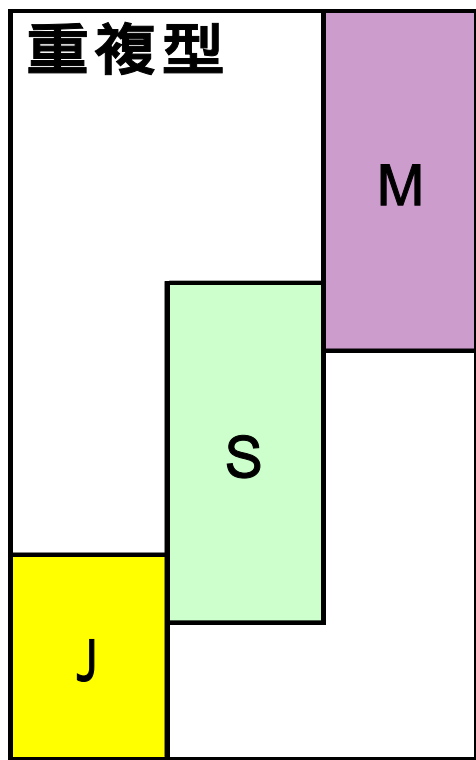
報酬制度のトレンド

- ・半期年俸制や四半期給など変動給制増加。
- ・止まる、上がる、下がる がより明確に。
- ・基本給は範囲給(バンド)制が主流に。
- ・賞与は月次の変動給に組み込まれる。
- ・そもそも退職金は必要かという議論。

人事フレーム(職群・グレード)



等級範囲給のスタイル



退職金の基本型

< 給付型 > **pay later**

= 退職時にいくら出すかを約束する

< 拠出型 > **pay now**

= 今出す額(掛け金)は約束する

退職時にいくらになるかは約束しない