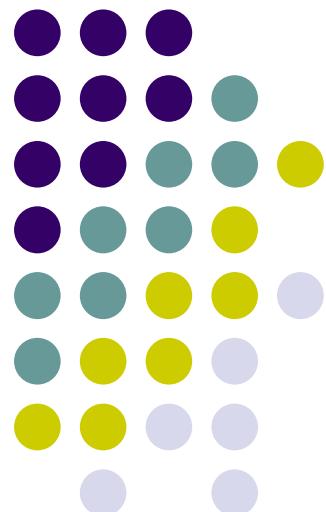
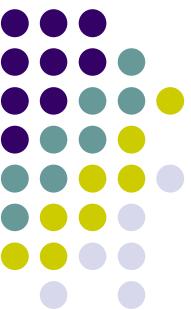


# 成果主義の次の 人事制度はこうなる

What comes next?  
Beyond Performance-based Pay System

株式会社 名南経営  
人事コンサルタント 小山邦彦  
[koyama@roumu.com](mailto:koyama@roumu.com)





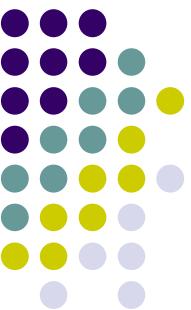
# 成果主義のとらえ方

- 目標管理評価をメインにした結果重視型の  
処遇政策と言われているが…
- 今、喧しい成果主義失敗論
- 違和感のある諸論議

成果主義の定義が間違っている

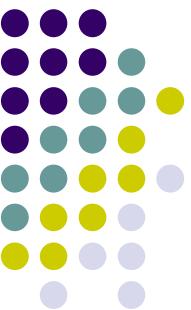
保有能力ではなく成果を見るべきだ

成果に応じた報酬でないと人材流出する



# 成果主義と人事政策

- そもそも企業は成果を目指すもの
- 成果志向は重要な「組織体質＝文化」
- 企業体質が人事政策で具現化される
- 経営者の人材観で大きく変わる人事政策
- ビジネスモデルで変わる人事政策のゲージ
- 「短期決戦型」か「ノウハウ蓄積型」か
- ひとつの企業の中でも変わる人事政策



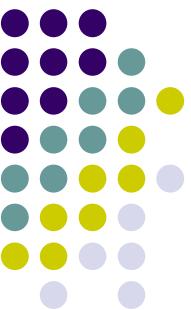
# 人事制度改革の陥穀

- 納得性追求は制度精緻化に向かう
- 基準整備は問題解決のカギにならない
- 基準 客観評価 点数化 処遇 納得  
モチベーションアップ 企業発展…は幻想
- 多くの経営者(管理者)が陥る奇妙な感覚  
～差をつけるべきだ！
- 自己勝手管理と様子見管理



# 納得性という幻想

- 納得のいく評価制度づくりが真の課題か？
- 社員の納得性がそれほどに重要か？
- 納得性 = 基準が明確 の図式は正しいか？
- 出来のいい人事考課表は上司の思考停止を助長する
- 納得性は説得力から生まれる
- そもそも企業と人材の接点は何か？



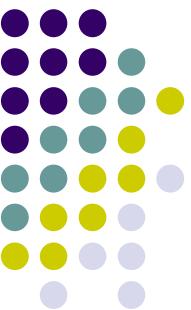
# 企業指導で感じる重要なこと

- リーダーシップは社員の支持で成り立っている
- 人事制度のユーザ-は社員であるという認識
- 会社がなくなって困るのは社長だけ
- 上昇志向を煽る人事政策はシラけるだけ
- 「そこそこ人材」が大多数という現実
- 社員の向上を本気で考えているかがカギ
- 胡散臭さや社員不信はすぐ見破られる



## 成果主義の次に来るもの

- 指導の現場は昔から何も変わっていない
- 進化のスパイラルが一段上に還っている
- 人事政策の基本はやはり能力主義
- 能力主義 = 成果再現性を重視する人事政策
- 成果再現性を高め、結果を出し続けるには
- 各人異なる動機に焦点をあてた人事政策
- 雇用の概念をはずすスキーム



# 各人の動機に応じた人事政策

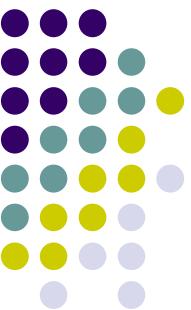
- 一律の上昇志向ではやっていけない
- しかし成果志向は重要なファクター
- 志向の3つのパターン

上昇志向

仕事志向(プロセス志向)

参加志向

- 稼いだ者への経済処遇は当然
- 各人の志向を勘案した職務編成や評価



# 人事制度改革 10 のポイント(1)

1. 人事制度を改定する前にやること

会社のミッションを考えよう

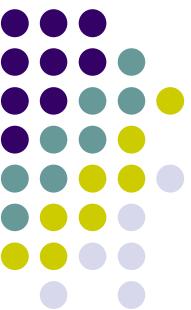
会社のビジョンを語ろう

会社の中期経営計画を立てよう

部門のミッションを認識しよう

部門の中期経営計画を立てよう

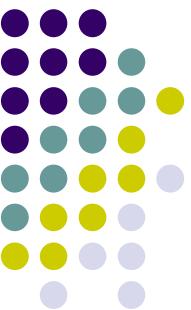
このあたりまえのことが成否を分ける



## 人事制度改革 10 のポイント(2)

### 2. 人事制度構築のステージ

計画の達成に必要な人材能力を抽出する  
各自のミッションをレベルに応じて共有させる  
主觀を大切に、基準はガイドラインに  
上司の人事スキル向上訓練を実施する  
成果を上げるための支援を惜しまない  
基準作りに拘泥せず、コミュニケーションを重視

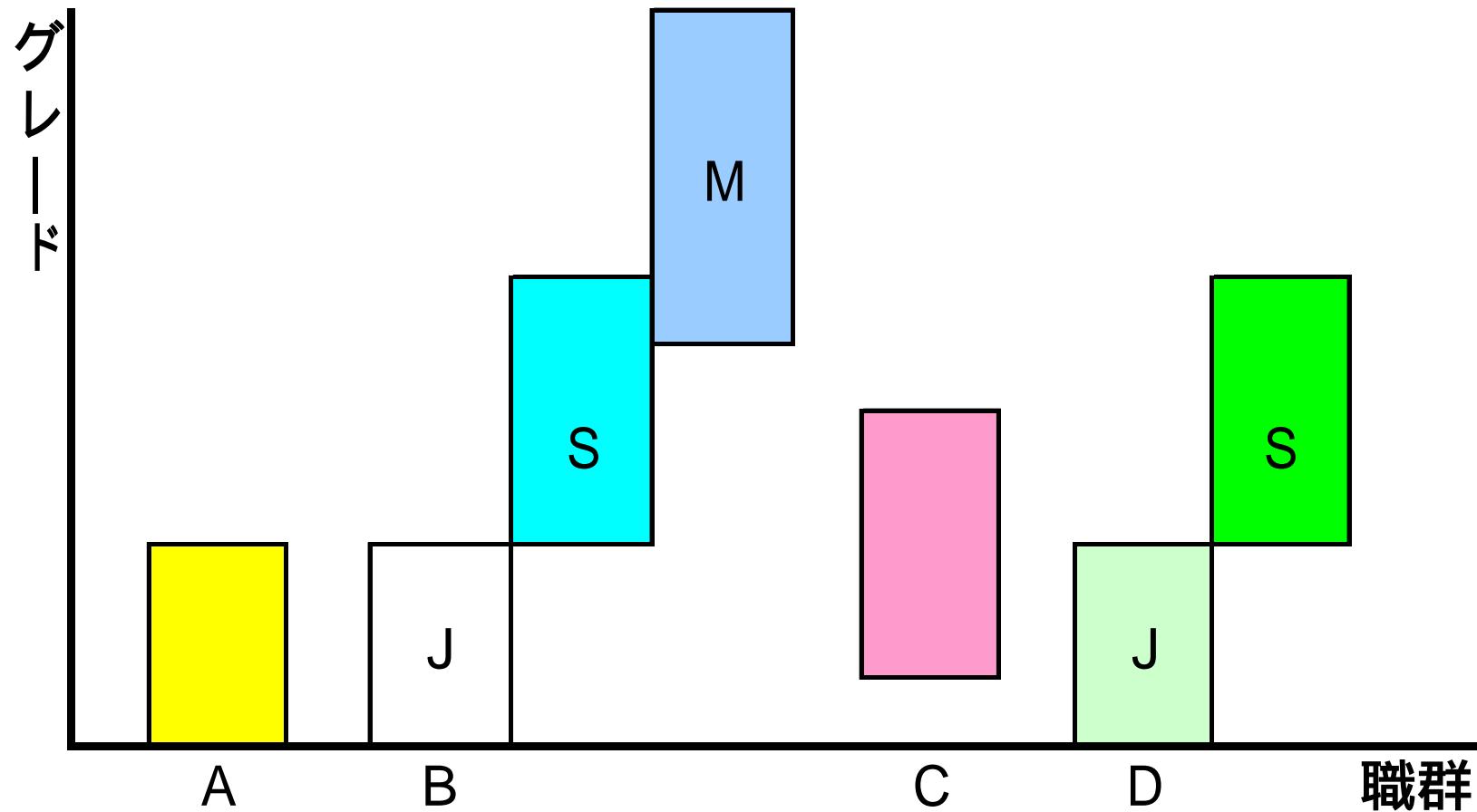


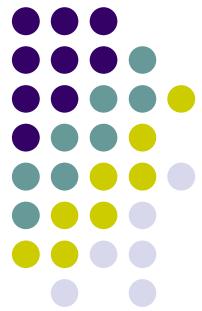
## 報酬制度のトレンド

- ・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)





# お問い合わせ

本レジュメの内容やコンサルティングに関する  
お問い合わせは以下までお願いします。

株式会社名南経営 人事労務部

tel 052-683-7539

Email [webmaster@roumu.com](mailto:webmaster@roumu.com)

Visit Our Website!  
<http://www.roumu.com>

