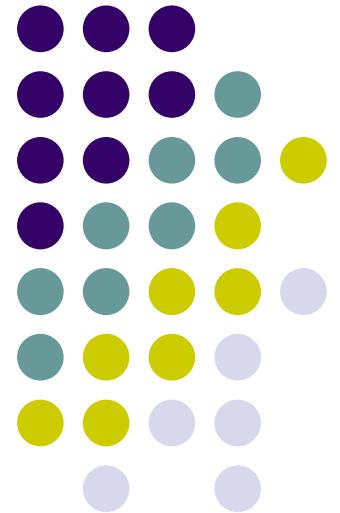
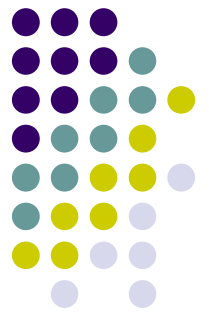


成果主義の次の 人事制度はこうなる

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

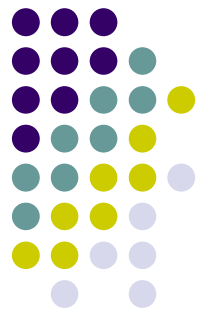




成果主義のとらえ方

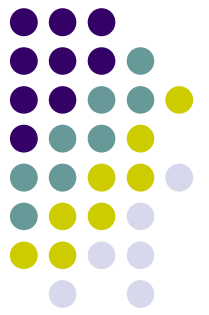
- 目標管理評価をメインにした結果重視型の処遇政策と言われているが・・・
- 今、喧しい成果主義失敗論
- 違和感のある諸論議

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い人材流出する



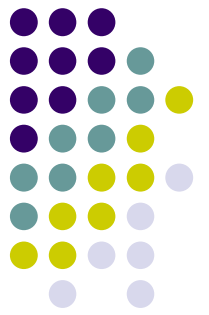
成果主義と人事政策

- 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



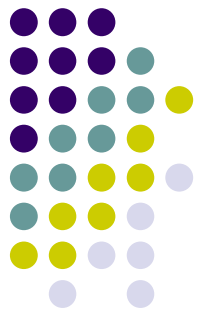
人事制度改革の陥穽

- 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



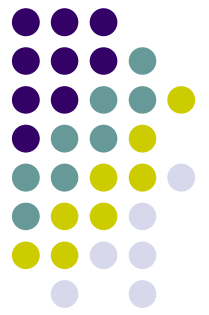
納得性という幻想

- 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？



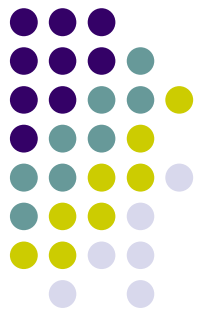
企業指導で感じる重要なこと

- リーダーシップは社員の支持で成り立っている
- 人事制度のユーザー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



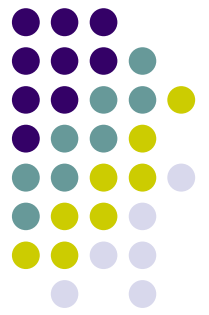
成果主義の次に来るもの

- 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



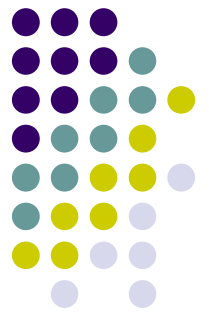
各人の動機に応じた人事政策

- 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)

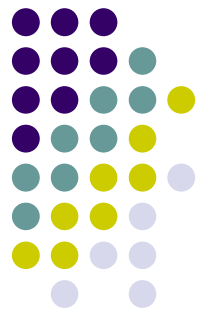
1. 人事制度を改定する前にやること
 - 会社のミッションを考えよう
 - 会社のビジョンを語ろう
 - 会社の中期経営計画を立てよう
 - 部門のミッションを認識しよう
 - 部門の中期経営計画を立てよう
 - このあたりまえのことが成否を分ける



人事制度改革 10のポイント(2)

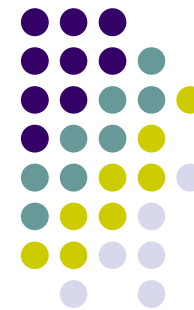
2. 人事制度構築のステージ

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
主観を大切に、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

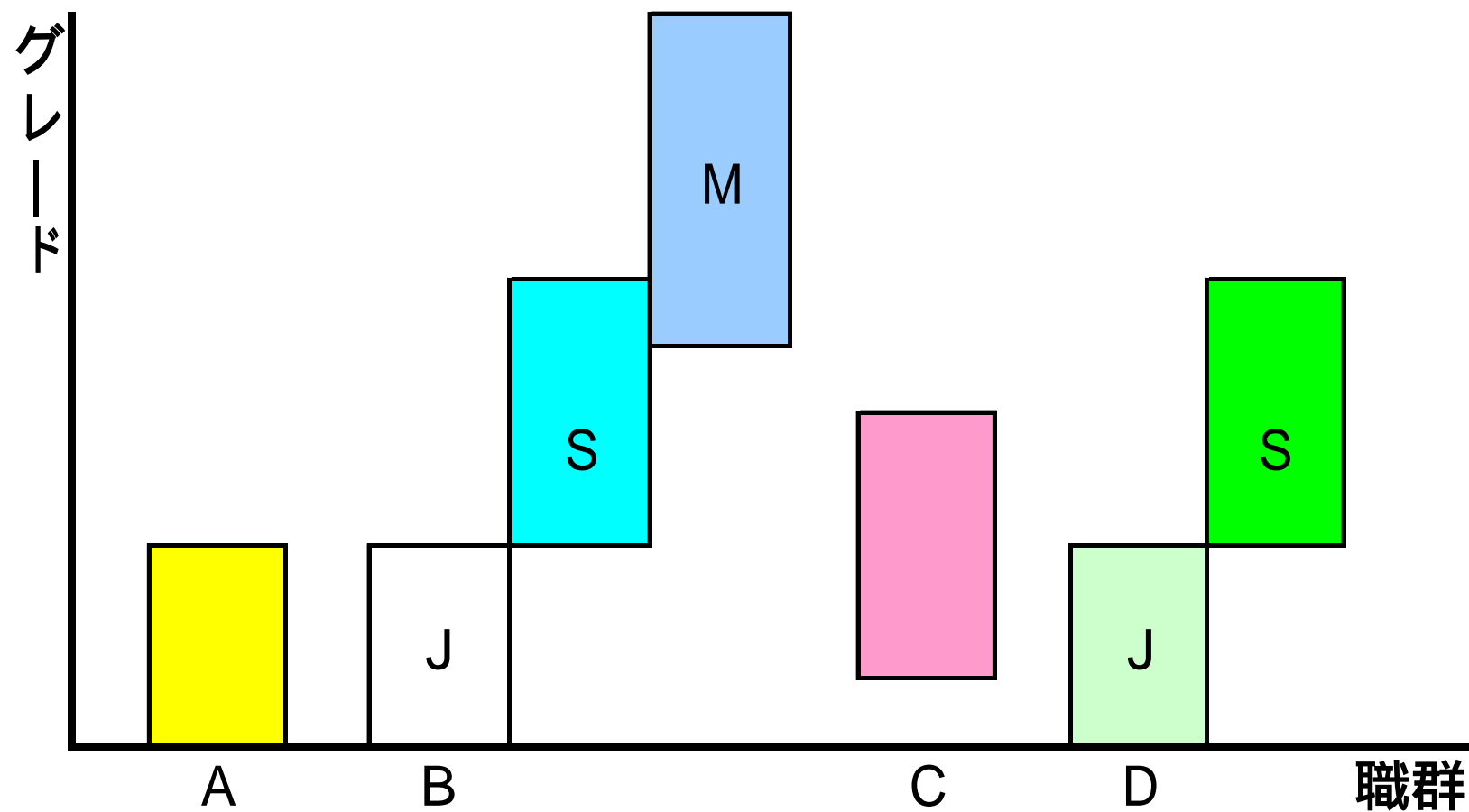


報酬制度のトレンド

- ・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

本レジュー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

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

