

JMA2006年経営革新提言

人と組織の持続的成長を実現する 成果主義の新展開

2006年1月

社団法人日本能率協会 (JMA) の提言活動について

JMAは、1987年から毎年、その時々的重要な経営課題をとりあげ、問題の背景・進むべき方向・対策等について提言してきました。

この提言活動では、課題解決の正解を示すものではなく、より良い議論のための題材を提供することに主眼をおき、JMAの考え方について提言を行っています。

これを機会に、各社でさらに議論が盛んになり、新しい発想が生まれ、経営成果に寄与することを願っております。

提言テーマ一覧

- | | | |
|-----|-----------|-------------------------------|
| 第1回 | (1987年度) | … 「世界最適経営革新の提言」 |
| 2 | (1988 〃) | … 「創造力革新の提言」 |
| 3 | (1989 〃) | … 「サービスの品質と生産性向上の提言」 |
| 4 | (1990 〃) | … 「シナリオ2000 - 市民主義経営の提言」 |
| 5 | (1991 〃) | … 「会社の魅力を高める提言」 |
| 6 | (1992 〃) | … 「時間生産性向上の提言」 |
| 7 | (1993 〃) | … 「日本的人事システムのリデザイン」 |
| 8 | (1994 〃) | … 「ビジネス・リーダー革新の提言」 |
| 9 | (1995 〃) | … 「生活者主義時代の価格創造経営の提言」 |
| 10 | (1996 〃) | … 「知力 (知恵と活力) のマネジメントと創造」 |
| 11 | (1997 〃) | … 「連結経営革新への挑戦」 |
| 12 | (1998 〃) | … 「新たな企業の成長・発展をめざす環境経営」 |
| 13 | (1999 〃) | … 「日本的経営の強みを活かす経営革新の提言」 |
| 14 | (2000 〃) | … 「競争優位をめざす『モノづくり経営』への挑戦」 |
| 15 | (2001 〃) | … 「競争優位をめざす人材戦略」 |
| 16 | (2002 〃) | … 「競争優位をめざす独創的な高付加価値経営への挑戦」 |
| 17 | (2003 〃) | … 「独創重視のプロダクト革新と限界突破型リーダーの育成」 |
| | (2004 〃) | … 研究報告「成果主義人事に関する研究」 |
| 18 | (2005 〃) | … 「人と組織の持続的成長を実現する成果主義の新展開」 |

目次

提言趣旨	2
I. 持続的成長につながる5つの基本原則	4
基本原則1. 成果主義の土台(OS)を築く	4
● 成果を生み出す知恵の発揮と行動変革に注力する	5
● 改革には例外を設けずトップが主導する	6
● 制度・施策は全員で主体的に運用する	6
● 制度に対する信頼感・納得感を大事にする	6
● 各施策間の相乗効果を追求する	6
● 制度・施策の反作用へ誠実に対応する	6
基本原則2. トップが「軸」を作り行動で示す	7
● トップ自ら「軸」の明確化を先導する	7
● 自社流の成果のとらえ方を「軸」に盛り込む	7
● あらゆる場面で「軸」を語り行動で示す	8
基本原則3. 人の成長を柱に据えなおす	9
● 個の自律性を基盤とした「人の成長」を支援する	9
● 「人の成長」に対する投資を継続し成長意欲を支え続ける	9
● 人材開発をプロセス志向で進める	10
● 能力の無限性を重視した人材配置やチーム力の発揮を図る	10
基本原則4. 人事部主導からライン(現場)主導へ	12
● ライン部門に人事上の裁量を移す	12
● ラインマネジャーが「人の成長」に責任を持つ	13
● ラインマネジャーを支援する	13
● コーポレート人事の役割を組み直す	14
基本原則5. 成果主義の補強施策を整備する	15
● 評価と目標を制御する仕組み	15
● 人材配置を適正化する仕組み	16
● ラインマネジャーの質を維持する仕組み	16
● 成果主義の制度・施策を検証する仕組み	17
II. 持続的成長へ向けた新たな試み	18
● ジョブクリエーション	20
● ソーシャル・キャリアマッチング	20
● 知力(知恵と活力)サイクルへのマネジメント転換	21
● コンプライアンス・リスクマネジメント	21
● 持続的成長インディケータ	22

提 言 趣 旨

成果主義がもたらしたものを見極め、人と組織の新たな展望を描くことが重要な時期に来ている。

バブルの崩壊以降、多くの日本企業は厳しい経営状況を克服するための構造改革に追われてきた。激変が連続する環境下で生き延び、再び発展するための現実的な方策を模索し、見極め、実行する過程で、多くの企業が成果主義による人事革新を進めてきたのである。

成果主義における各企業の施策と重点はさまざまである。成果主義がもたらしたことの総括を試み、本提言の狙いを明らかにしておきたい。

成果主義は、人件費の連続的上昇要因となった年功主義や、年功的運用に陥った能力主義に基づく制度を改革した。人員削減に踏み切り多くの痛みと引き換えに復活を果たした企業も多い。成果主義は人件費と業績との連動性を直視せざるを得ない状況とともに広まっていった。

職務価値や成果(または実力)に応じた処遇の制度化を志向したのも成果主義の特徴である。職務・人・成果をマッチングさせるため、抜擢や人事異動の柔軟性を高める制度と諸施策が導入された。企業は効率良く成果を生み出すために、社員は自己の能力を発揮して納得のいく処遇を得るために、適材適所の実現を希求する動きが強まった。

成果主義による「働きに応じた処遇」は「結果の平等」から「機会の均等」へと処遇価値観を転換させ、大きな意識改革を促した。自己責任の強調や処遇格差の拡大は職場の風土にも大きな影響を及ぼした。制度面・運用面における公正さや社員の納得感が重視され、今もそのための努力が多くの企業で続いている。

一方、成果主義に基づく改革が、意図通り進まなかった企業も少なくない。成果主義が機能するための諸条件が揃わないまま、あるいは運用できるだけの力が未成熟のまま導入し、大きな反作用を生み出した例もある。その原因は自社に必要なかつ有効な成果主義の姿を見極めず、他社の制度を模倣的に導入したことにある。

制度は形に本質があるのではない。形を真似しても生み出す結果には大きな違

いが現れる。それは、制度や仕組みを動かす人と組織が異なるからである。人と組織の土台となっている企業文化（価値観・慣習）が異なるからである。

そうした自社の土台を生かす、あるいは土台の一部を造り変える洞察力が結果を左右する。人と組織に対する深い関心と真摯に見つめる目がなければならない。成果主義には応急処置的に使われ、ご都合主義に転落した側面があることに目をそむけてはならない。

年功主義、能力主義、成果主義と変遷してきた人事革新は今後どのような方向へ向かうのか、それは成果主義の次に現れる主義・主張を予測することではない。企業は社会の中で新たな価値を提供し、存在し続けなければならない。この根本に立ち戻り、本提言は人と組織の「成長性」と「持続性」を軸に置いたのである。

成長性とは、事業や商品や人が成長・発展していく姿を指している。持続性とは事業・商品・人が変化しても企業が存続し続けることを意味している。企業は次世代につながっていかなければならない。成長性がそれぞれのライフサイクルを全うすることだとすれば、持続性とは先人から後世へとライフサイクルを繋いでいくことに他ならない。

本提言では、成果主義を機能させるために最低限必要な基本原則を打ち出すとともに、今後の新しい試みを示している。

成果主義による人事革新は多くの企業で運用・定着化段階に入っているが、持続的成長を視野に入れた今後の方向づけに役立てば幸いである。

本提言が単に啓発的位置づけに止まらず、新しい施策や運動の発生を促す契機となることを期待している。

今回の提言をまとめるに当たっては、昨年成果主義研究の結果を踏まえ、先進企業20社のヒアリングを実施した。ご協力に深く感謝する次第である。

I. 持続的成長につながる5つの基本原則

人事革新を成功させる上で無視することのできない急所、そして有効な実践上の原則が見えてきている。企業の持続的成長のための成果主義を機能させるには、5つの基本原則を踏まえた取組みが必要である。

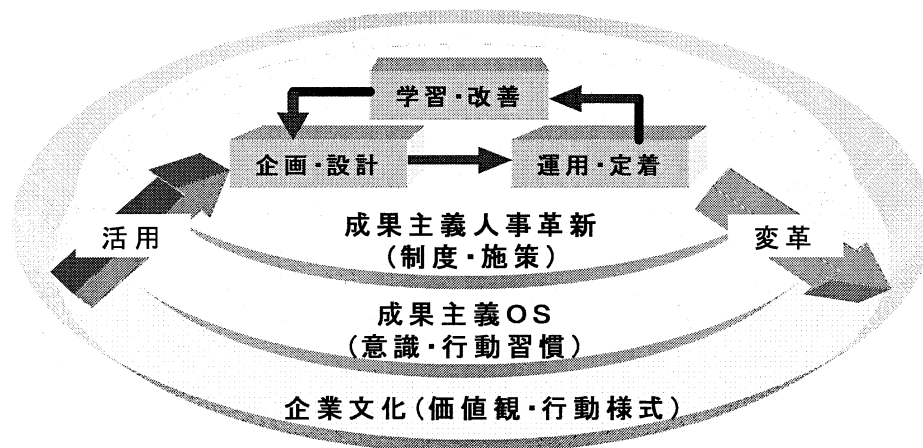
基本原則1. 成果主義の土台（OS）を築く

持続的成長につながる成果主義は、資格・賃金・評価などの制度内容よりも、むしろこれらを目的通り機能させるための土台が重要である。

コンピュータシステムであればOS（オペレーション・システム）の重要性と言えるだろう。OSとは共通に利用される入力・出力等の機能を提供する基本ソフトウェアだが、これがシステム全体の効率に大きく影響する。

成果主義におけるOSとは、制度（施策）の企画・設計から導入～運用～定着までの全プロセスで機能する意識や行動習慣である。広義では企業文化（価値観・行動様式）の一部と言える。

〈成果主義の土台（OS）〉



成果主義に限らず、革新施策はすべて企業文化（価値観・行動様式）との関わりが生じる。もし革新に前向きな文化があれば、それを生かすことが強力なエンジンとなる。「実力主義」や「三自（自発・自治・自覚）の精神」という創業以来の理念を再確認して独自の人事革新を推進しているキヤノンはその典型と言えるだろう。

逆に、革新を阻害する文化があれば、それらの再構築を急所と考えて推進しなければ、あらゆる制度・施策は空回りする。こうした土台の重要性をよく理解している企業が革新を有効に展開できるのであり、これは成果主義においても例外ではない。

企業文化（価値観・行動様式）の中で、成果主義のOSとして特に影響力を持つと考えられる意識・行動習慣は次の2点である。

① トップと現場の双方向コミュニケーション

トップがメッセージする革新の考え方や方向性が現場第一線へすばやく伝達され、逆に現場の率直な意見が吸い上げられる双方向コミュニケーションの意識と行動習慣

② 決めたことの着実な実行と学習・改善

賛否両論はあるにせよ、決めたことは確実に実行し、体験から学んでレベルアップさせていくことが当たり前という意識と行動習慣

これらの土台が弱い場合は、成果主義の推進施策の中に十分な強化策を組み込まなければならない。その際は、以下の6つの共通認識を形成することを狙いとするべきである。

● 成果を生み出す知恵の発揮と行動変革に注力する

成果や能力による評価・処遇を行えば各人がより大きな成果を上げようと努力し、その結果業績が向上すると考えるのは短絡的な発想である。努力も不可欠な要因だが、努力の程度だけではなく成果につながる有益な行動がどの程度活発化しているか、に着目しなければならない。

●改革には例外を設けずトップが主導する

成果主義を浸透させるには、その対象範囲に聖域を設けてはならない。対象によって制度の中身は異なっても全員を対象に成果主義の浸透を考えなければならない。そしてトップの主導なしに成果主義は確立しないことを肝に銘じる必要がある。

●制度・施策は全員で主体的に運用する

制度・施策は全員が主体的に運用して成果を上げるという共通認識が重要である。人事部門のトータルコントロールでは成果主義は機能しない。ラインマネジャーは人事制度の運用を自己の任務と受け止めレベルアップを工夫する。社員も制度の目的と内容を理解し自己成長と成果創出のため主体的に生かそうとする姿勢を共有する。全員が参画して成果志向性を強化しなければならない。

●制度に対する信頼感・納得感を大事にする

制度は強制力を持つ。そのため制度に対する信頼感や納得感がなければ、制度通りの運用がかえって問題を引き起こしかねない。特にマネジャーが制度への不信感を言動に表しながら運用してはならない。改革の必要性や手続きの妥当性の理解促進、そして原則に沿った運用を通じて、制度の信頼性と納得感を高める継続的な努力が欠かせない。

●各施策間の相乗効果を追求する

人事革新の施策は数多い。また人事革新と並行して各種の経営改革が行われる場合が多い。しかもそうした施策は相互に影響し合う。各施策間の関係性や相乗効果を考慮し、全ての施策の実行により成果主義を機能させる視点を持って展開することが重要である。

●制度・施策の反作用へ誠実に対応する

制度は統一的なルールであり、現場のさまざまな状況をカバーできない。そのため制度の目的に反する状況（＝反作用）が必ず生じると心得たほうがよい。制度運用の実態をつかみ、冷静な検証を加え、反作用を放置せず誠実な対応を行うことに手抜きがあってはならない。

基本原則 2. トップが「軸」を作り行動で示す

トップが作る「軸」とは「経営価値観」である。この「軸」がぶれると現場へ降りていくにつれ大きな振幅が生じ混乱を招く。「軸」を組織全体に浸透させることはトップの最大の使命である。トップは「軸」を明示し、約束し、行動で示すことへ時間を惜しんではならない。

● トップ自ら「軸」の明確化を先導する

どの企業も企業遺伝子（DNA）の影響を受けている。しかしトップの「軸」はDNAに支配されるものではない。

DNAが時代環境に適合しなければ、その企業は自然の摂理として衰退せざるを得ない。トップは成果主義を志向する最高責任者として、自社のDNAが環境に適合しているかを見極める責任を持つ。場合によっては自らの信念でこれを書き換える必要がある。

例えば「和」の精神である。今の時代に適合した「和」は自分の主張を抑制する「和」ではない。あるいは互助的なもたれあいの「和」でもない。こうした「和」が自社のDNAであるならば、これを否定する「軸」を打ち立てなければならない。

IBMでは「バリューズジャム」と呼ばれる新たな価値観の設定会議をトップ自らが主導した。これは社内のWEB上で誰もが参加できるバーチャル会議であり、トップ自ら社員の意見に目を通し、書き込み、議論をリードした。DNAを検証し、新たな「軸」を世界の社員と共に作りこんでいったのである。こうした役割はまさにトップにしか担えない最優先の任務と言える。

● 自社流の成果のとらえ方を「軸」に盛り込む

成果＝利益という単純な発想を捨て、利益を生み出すプロセスや人の成長、顧客の満足をもっと意識すべきである。短期成果ばかりを求め、成果主義が結果主義に置き換わることを防ぐ必要がある。

トヨタ自動車はプロセス評価を大変重要視している。正しいプロセスはたとえ失敗があっても必ず成果を生むと信じている。成果を「結果」ではなく「人の成長」と捉えている。「進んで何もしない、何も変えないことが最も悪いことである。トライして失敗すればまたトライすればよい。そしてトライする事実に対して正

当な評価をしていく。」と同社のトップは発信している。これがトヨタの「軸」であり、同社の成果主義を「能力開発成果主義」「チーム成果主義」という個性溢れるものにしていく。

●あらゆる場面で「軸」を語り行動で示す

トップが描く「軸」が明確で、自ら行動で示している企業の成果主義は機能し定着する。トップが自社の「軸」をあらゆる場を通じて語り、行動で示すことで、人事部門も「軸」をさらに突き詰めるようになる。臆することなく大胆に改革を進められるようになり、施策間の整合性も取れていく。共通の価値観をベースに議論を行うため、現場との齟齬も少なくなる。企業が求める経営者像や人材像がクリアになり「採用・育成・昇進」の基準に反映され、社員側にも「目指す方向、努力する方向」が明確にメッセージされる。

伊藤忠商事や花王ではトップ自ら社員教育の現場に立ち、いくつもの現場懇談会を精力的にこなしている。他にも「人材育成のための委員会」をトップが主催しリーダーシップを発揮している先進企業は数多い。

GEでは8つのリーダーシップバリューが明示され、トップ層の率先のもと、全社員の意識・行動の指針として共有されている。それがまさに同社の「採用・育成・昇進」の重要な基準になっている。

「軸」に沿った言動は、トップの先導のもと、経営層全員が率先しなければならない。集団指導体制で「軸」の普及に努めなければならない。これは決して委譲することのできないトップの最優先職務である。

基本原則 3. 人の成長を柱に据えなおす

人が成長するには時間がかかる。対症療法的な人事革新を進めてきた企業の多くは「人の成長」ではなく「人がもたらす成果」を重要な柱にしてしまった。

人と組織の持続的成長のためには、10年、20年先の組織・人材のありようを考えていかなければならない。「人の成長」を柱に据えなかった期間が長いほど、人材の不足・組織能力の低下は累乗的に拡大する。

人材の成長に3年投資しなかったために、10年以上にわたる人材の不足を生じさせている企業もある。先を見ている企業は成果主義の柱を必ず「人の成長」に据えている。

●個の自律性を基盤とした「人の成長」を支援する

1990年代に行われた人員削減は、雇用維持の困難さから自己責任を個々人に要求し、半ば強引な手法で進められてきた。これが逆に作用し、早期退職者の募集に企業が予定する以上の希望者が出るなど、個人が企業に見切りをつけて有能な人材が流出するケースも現れるようになった。「人がもたらす成果」ばかりを追いかけ、人を見つめない企業で働いても、やりがいや充実感が得られないからであろう。

今後は自己責任を煽るのではなく、個の自律性を基盤とした成長プロセスを支援する「学び働く環境づくり」を進める必要がある。

●「人の成長」に対する投資を継続し成長意欲を支え続ける

「成果主義である前提に能力開発主義」を明確に示している花王では、経営幹部が社員の「成長機会」（セミナー・研修会など）への参加を徹底して応援している。人材育成の重要性を唱える企業は多いがそれを明確に示し実行している企業は少ない。「人の成長」に対して真剣かつ真摯に取り組んでいくことをより明確に示す必要がある。

具体的には、厳しい経営環境下にあっても「人の成長が組織の成長を支えている」と考え、その証として「人の成長」に対する投資を安定的かつ拡大させ、個々の成長意欲を支え続けていくことが重要である。特にグローバル社会における競争下では、常に熾烈な人材獲得競争が繰り広げられていることを忘れてはなら

ない。

●人材開発をプロセス志向で進める

ここでのプロセス志向とは「人材開発の目的やその考え方が明確であり、人材開発目標が明示され、その実現に向けた施策が有効に打たれているかを常に評価・検証しながら最適化への改善がなされている」状態を指している。

日本IBMのプロフェッショナル認定制度は、専門能力の向上と発揮の場づくりを実現するプロセスが確立されており、常にその有効性を高める改善がなされている。花王は人材開発プログラムの設計をするに当たり、現場の育成ニーズを把握するアセスメントを実施している。

経営幹部やライン部門だけで人材開発ニーズを明らかにすることは難しい。人材開発部門が事業上の課題をラインマネージャーや社員から様々な方法で聞き出し、その上でニーズを明確にするアプローチが求められる。そして様々な能力開発手法を研究・選択・活用し、その効果を測定するとともに、評価・検証・改善を行っていく。この一連のプロセスを経営やライン部門にレビューすることを通じて、常に鮮度の良い人材開発が実現することになる。

●能力の無限性を重視した人材配置やチーム力の発揮を図る

一人ひとりの人材は、その役割を担うために能力を最大限に発揮することが重要である。人は仕事の成果が生み出された時、そして成果を生み出す過程にやりがいを感じられた時に成長を実感できる。

「チャレンジブルな仕事を期待する」と言いながら「無茶はしないように」と釘を刺す企業があるが、リスクの無いチャレンジはない。成果を追求するあまりリスクを避ける風潮が蔓延し、成長の機会を損なっていないだろうか。ダイキン工業ではチャレンジした失敗を咎めない企業風土づくりを徹底して進めている。

新たなジョブマッチング機会も大きな成長ドライブが働くチャンスとなる。トヨタ自動車では、チャレンジキャリア支援制度があり「外部から1000万円で雇われる専門性を持った人材」を認定している。これは、社内で培った専門性を外部労働市場(企業・組織)に提供し新たなキャリア機会とするための制度である。

一方、個の自律性を基盤としながら、チーム活動を通じての人の成長を進めていくことも必要である。例えば日産自動車はCFT(クロスファンクショナルチーム)やV-upプログラムによって様々な課題に取り組んでいるが、これらがメンバー相互(個人とチーム)の成長機会となっているのが一例である。

強い個人が形成されていく過程の中で、“独創”から“共創”に成長の視点を移していくことが求められる。チームによるメンバー間の相互作用が活発化し、個人の成長がより組織の成長に結びつくような仕組みづくりが必要である。

基本原則4. 人事部主導からライン（現場）主導へ

成果主義においては、人事システムが「処遇制度としての仕組み」から「ライン・マネジメントとしての仕組み」へと変わってきたことに着目する必要がある。

成果を評価しそれによって処遇する人事は、ライン・マネジメントと不可分の関係で捉えざるを得なくなった。元々各人の役割や目標の付与はまさに各マネジャーの職務であり、これが評価制度と連動することによってラインマネジャーの説明責任が飛躍的に大きくなった。

成果主義の初期段階では、人事部が主役となって仕組みを構築し先導せざるを得なかったが、持続的成長を目指し「人を育て、成果を創出する仕組み」として機能する段階ではライン部門が主役にならねばならない。

●ライン部門に人事上の裁量を移す

人事評価が「ライン業務の進捗管理や改善、人材育成のためのマネジメントツール」として機能しているケースはまだ少ない。多くは「人事処遇を決定するためのツール」として、全社で定められた評価基準やルール、書式で運用されている。また、人事評価や異動などに関する決定権は経営トップや人事部が握り、ライン部門は案を提示するに過ぎないということも多々ある。

しかしこれからは、それぞれの部門に適した制度や運用を追求し、以下のような人事上の裁量をライン部門に移していく必要がある。

- ① 人事評価や報酬配分の基準およびルールを、全社ガイドラインの範囲内で自部門に合った形に変更できるようにする
- ② 一定階層までの社員の採用・配置・異動・評価・処遇・育成等についてライン責任者に権限を移す
- ③ 自部門のビジネスを推進するために必要な独自の人事施策を企画・展開することを奨励する

メリーチョコレートでは各部門の業績管理サイクルと評価サイクルを同期化させており、部門ごとに異なる評価方法を採用している。小林製菓は各カンパニーが賞与と給与の配分、等級分布、個人評価と部門評価のウェイトを自由に決定で

き、社員に納得感のある運用を行えるよう工夫している。こうした工夫は2社に限らずヒアリング企業全般に見られる傾向である。

●ラインマネジャーが「人の成長」に責任を持つ

ライン部門に人事の裁量を移すとともに、ラインマネジャーが「人の成長」に責任を持つことが求められる。

コーポレート人事部門が定めたルールに従っていれば良いというレベルと、ライン部門の裁量で人を伸ばし、組織成果に結びつける主体的なマネジメントレベルでは、ラインマネジャーに求められる力量は大きく異なる。

人間への深い理解をベースに、部下の能力・適性を見極めて役割を与える力、部下と対話して動機付ける力、部下の成果・プロセスを把握して評価する力、部下に合った育成を行う力など、一段と高い人材マネジメント力の向上を目指す必要がある。これに対応して、ラインマネジャーの強化を目指した研修が実施されているが、その中でも特徴のある例として、日本IBMでは、ピープルマネジメント能力の向上を目的としたAMT (Annual Management Training) を全ラインマネジャー約1,800名に対して実施している。

●ラインマネジャーを支援する

ライン部門に人事の裁量を移し、ラインマネジャーを強化する施策を打つだけでは不十分である。ラインマネジャーによる日常の人材マネジメントを支援することも必要である。従来の人事部門で実施していた機能を分離、移管しただけではライン部門は麻痺してしまう恐れがある。

支援策の一つとして、ライン責任者・マネジャーをサポートするためのライン人事担当を置くという方法がある。いくつかの事業部門から構成されている大企業では、コーポレート人事部門とライン人事担当との機能分担や連携のあり方を再構築し、事業部門の特性に応じた人事施策や運用を開発し、ラインマネジャーを支援する体制が必要である。

花王では“フィールド人事”と呼ぶライン人事担当がライン部門の人材マネジメントを支援している。機能部門別に14からなるフィールド(現場)に人事担当が配置され、コーポレート人事部門と連携を取りながら、フィールドに合った人事施策を展開している。またGEでは評価やセッションCなど人事関連の取組みに関して、部門サポートの人事担当が各部門長に対して制度の理解促進や適正な評価

を行うためのアドバイス等、プロセスのファシリテーションを行っている。

支援策のもう一つは人事情報のIT化である。かつては人事部門のオペレーション業務を効率化することに焦点が当たっていたが、今日のIT化はマネジャーや社員がそれぞれ必要な情報を容易に検索・収集・加工・共有することを可能とし、ライン部門の人材マネジメントの効果を高めている。今回ヒアリングした企業の大半では、人事評価、人事情報管理、社員意識調査などをWEB上で実施している。このようなソフトを自社で開発している企業も多い。例えばNECでは、人事ポータルの中に「マネジメントポータル」を設け、人事管理、就業管理、健康管理、職場風紀、トラブル対応などの情報、FAQを掲載して、マネジャーの有力な支援ツールとして機能させている。

●コーポレート人事の役割を組み直す

人材マネジメントがライン主導に移っていくことに伴い、コーポレート人事部門の役割を再定義する必要がある。ライン部門の人事オペレーションとコントロール機能をライン責任者とラインマネジャー、ライン人事担当に委せる一方で、コーポレート人事部門は

- ①全社の人材マネジメントに関する戦略立案と改革推進
- ②人材マネジメントの基本的な仕組み構築とメンテナンス
- ③幹部人材のマネジメント
- ④ライン人事担当のサポート・育成

といった役割が重要になってくる。また、そのような役割に人材と時間を重点投入できる体制を整えることが重要である。

戦略の立案・実行にあたっては、ライン部門との連携を密にし、現場の現状や意向を把握して手を打つ姿勢を欠かしてはならない。

基本原則 5. 成果主義の補強施策を整備する

成果主義を定着させ、社員および組織の働き方を変えて一過性のものではない持続的成長を実現していくためには、発生確率の高い反作用に対応した補強施策を講じる必要がある。

●評価と目標を制御する仕組み

成果主義の導入により、社員の貢献意欲の低下や短期的で達成容易な成果の追求といった現象が発生している。こうした反作用を生み出す典型的な要因は、評価に対する不満や不公平感である。そのため各企業はマネジャーの評価能力の向上に力を入れてきた。

しかしどんなにマネジャー個々人の能力を高めたとしても、部下の成果や行動を過不足なく把握し、100%正しい評価を行うことは困難である。このことを認識し「目標や課題の設定時」「評価時」「評価後」の各段階において、評価を制御する工夫が必要となる。

評価においてしばしば問題となることは、設定された目標や課題の妥当性である。この問題を放置すると、容易な目標を設定する社員が増え、運用を繰り返すたびに会社全体の成果が先細りしていく。こうした反作用を抑えるためには、設定された目標の適正さについて事前制御することが必要であろう。経理部門に置かれているコントローラーが各部門の目標の正当性を検証し、目標設定の妥当性を高めている日産自動車がその一例である。

評価時もマネジャー個々人の評価能力に依存せず適切な制御を行うべきである。サントリーは考課者会議に一次考課者と二次考課者が参加し議論することで評価のすり合わせを行っている。これによって評価の根拠がより確かなものとなり、一次考課者が部下に対して説得力のあるフィードバックを行えるようになる。

このような工夫を加えても評価上の問題全てを解消することは難しい。人が人を評価することの本質的な難しさを受け止め、苦情処理等の仕組みを導入して評価誤差を事後制御することも必要である。例えば帝人では、本人申請による再審

査請求制度を設けて、評価プロセスにおける納得性を高めている。

●人材配置を適正化する仕組み

一方的に与えられた職務の成果をなぜ問われなければならないのか、人事部から割り当てられた人材でなぜ組織業績を問われなければならないのか、という個人やライン部門の不満がある。個人やライン部門に成果責任を問うなら、両者に主体的な選択権を認める必要がある。

そのためには、個人が仕事を選択するための自己申告制や、企業が社内から適材を獲得する公募制はもちろんのこと、個人とライン部門が適正な取引を行って人材の社内流動化を進める工夫を強化することも重要である。

サントリーやベネッセコーポレーションは、社員のキャリアプラン等の人材情報、または部門の業務内容、求める人材要件等をイントラネット上で公開し、個人と部門間のジョブマッチングを促進している。クレディセゾンでは、管理職以上のローテーションの中に、自己申告制度による競争原理を取り入れることでその実効性を高めている。

個人とライン部門の双方の主体性に基づいて、納得感のある人材配置、適正な人材配置を促進していくことが、成果主義を機能させるための基本要件である。

●ラインマネジャーの質を維持する仕組み

部下を評価するラインマネジャーの質の維持も重要な補強ポイントである。役割を果たすことのできないラインマネジャーの放置は、多くの部下の将来に多大なマイナス影響を与える。今回のヒアリングでは、こうした問題へ毅然とした態度で対策を打っている企業も見られた。

一例を示すと、人事部門が対象者に対して事実を伝えることから始め、アセスメントによって事実を補強すると共に改善点を指摘し教育プログラムを用意する。そして本人の上司にも一年間の能力向上プランを実践するミッションを与える。経過を見てラインマネジャー職を解かれる人材を決断する…という施策内容である。降格させることが目的ではなく、あくまでもラインマネジャーの成長を促している。

多くの企業でラインマネジャーの入れ替えは断行しにくいものであったが、これからは真正面からこの問題に向き合う姿勢が必要であろう。

適性のないラインマネジャーを放置することは間違った意思決定につながり、未来の世代へ請求書を送ることになりかねないのである。

●成果主義の制度・施策を検証する仕組み

人事部門がラインに提供するサービスが有益なものであるか、あるいは各ライン部門で行われる制度の運用が適切なものであるかを客観的に検証する必要性が増している。

ITを活用し情報の収集や加工を効率的に行う工夫を行った上で、定期的に社員満足度調査を行い、調査結果を分析して人事課題を明らかにしている企業も多い。こうした施策は、企業が常に仕組みや運用を見直しているという姿勢を具体化したものと言える。

サントリーでは、部下がマネジャーの役割遂行状況を評価してマネジャーの上司に提出する仕組みや、労働組合がマネジャーと部下の面接が的確に実施されているかどうかをチェックする仕組みを導入している。これらはマネジャーにマネジメント責任を自覚させるとともに人材マネジメント力を向上させるためのフィードバック機能を果たしている。

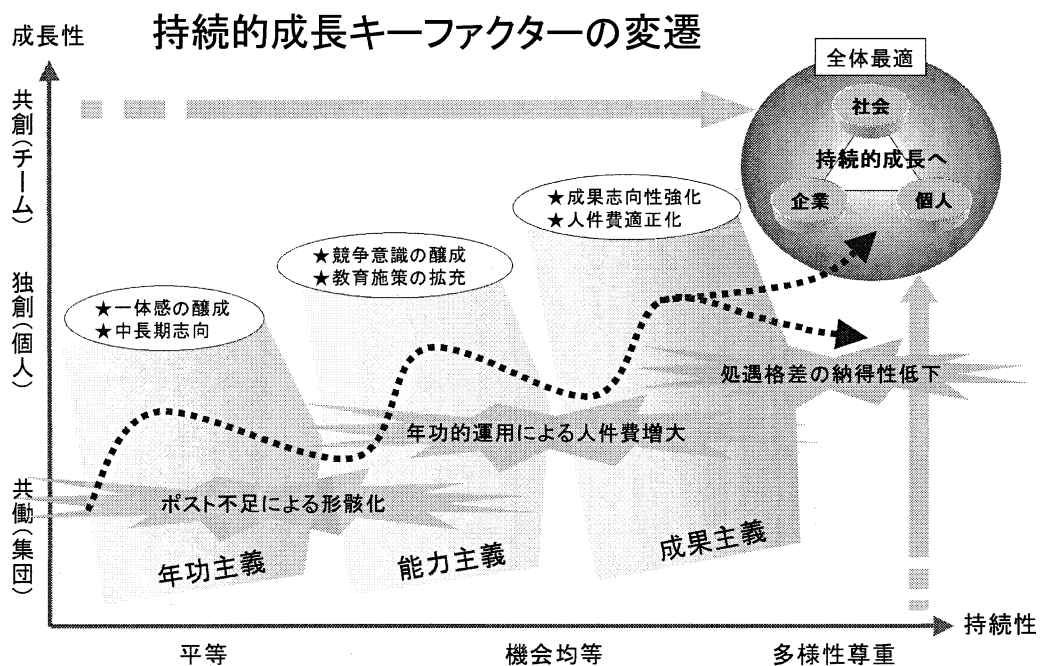
改革そのものを目的化させてはならない。改革のための改革は、見栄えがよくても使われない制度を生むことにつながる。最初は効果的だった施策が意味を失っていくこともある。制度や施策の検証は、成果主義の取組みそのものの信頼感を高める重要な補強策である。

II. 持続的成長へ向けた新たな試み

成果主義に限らず、これまでの人事革新は全て、その時々環境と価値観を反映しながら、暗黙のうちに持続的成長を企図してきた。持続的成長は企業本来の責務だからである。

しかし、持続的成長をもたらす的確な判断と実践を積み重ねていくのは容易ではない。短期思考に陥りやすく、部分最適になり、総論に終始し、行動が徹底しない。今の判断が、近い将来の大きな禍根となるリスクも大きくなっている。重要なことは、持続的成長を自覚的に真摯に追求する姿勢と行動である。

そのためには、持続的成長のキーファクターの変遷を踏まえ、それらを統合した全体最適発想が必要となる。



成長性は新たな価値のある成果を生み出す活動に焦点を当てている。各人がベクトルを合わせ、業績向上のために意欲的に能力を発揮するための条件は、集団としての共働、個人の独創、そして強いチームとしての共創の確立である。

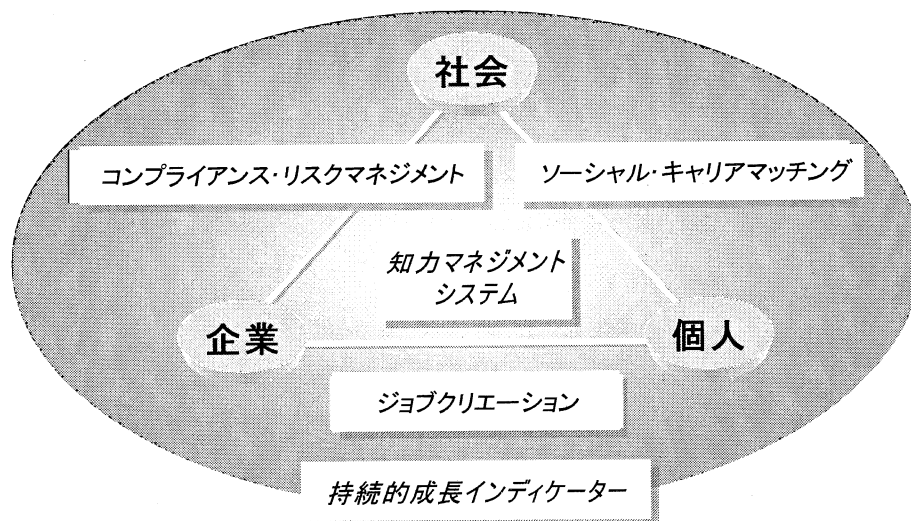
持続性は人間集団としての一体感や安定性をもたらす価値観に光を当てている。かつては「平等価値観」が企業の持続性に寄与していた。その後「機会均等価値観」が広まり、これからは「多様性尊重価値観」が重視されるであろう。

持続的成長は「共創」と「多様性尊重」の追求によってもたらされるのであり、それが全体最適の姿であるが、このことはバランスという名前の妥協を助長するものではない。時には成長性が、あるいは持続性が突出することはむしろ必要なことである。突出は新たな次元でのバランスを生み出す契機なのであり、健全な発展に欠かせない働きである。

全体最適とは、換言すれば「社会・企業・個人」の適切な関係構築であり、この三者の相互関係から新たな施策が発想されるであろう。

以上の視点を踏まえ、持続的成長をもたらすための5つの新たな試みを提案したい。

成果主義の新展開への試み



●ジョブクリエーション

企業が成果を上げ続けるには社会に有用な新たな価値を発見し、モノやサービスを通じて社会へ発信や提案をし続けなければならない。

そのためには、各人が社内におけるポジションの変化に対応して自己の役割を変化させ続けることが必須となる。少数精鋭で成果を上げるには適材適所をさらに進化させ、成果・役割・職務・人の創造的なマッチングが必要となる。

今後は固定化された職務に対して適材を当てはめる発想では不十分である。価値ある職務は常に発掘を待っている。そのための具体的な方策の確立が求められている。企業側と社員側双方の知恵で、新たな価値を生み出す役割と職務を探索・発見していく仕掛けが必要である。

これは「目標コミットメント」ではなく「役割コミットメント」へのシフトと言える。少数精鋭が前提となる競争下では、資格や報酬、ポジションや状況に応じて期待される役割をよりダイナミックにとらえていく発想が重要である。役割にコミットメントすることによって、それを果たすための新たな職務の創造につながっていくであろう。

●ソーシャル・キャリアマッチング

今回調査した先進企業では、社内における適材適所と各人のキャリア開発支援施策を重視し、実践しているが、今後はソーシャル・キャリアマッチング、すなわち企業内の適材適所ではなく、社会のさまざまな職業選択機会との比較の上で、自社で働くという選択が本人にマッチングしているという確認や実感が重要になる。

企業は少数精鋭を維持しながらも、将来の経営人材やスペシャリスト人材を確保・育成しなければならない。一方、個人側も会社の事業内容・ビジョン・職務適性等から自分に合った環境を模索していく。両者の思いが中期的にマッチングしていくことが望ましいが、そのためには社会・企業・個人間で適材適所を実現するアプローチが重要になる。

雇用の流動化が急進することを予測しているわけではないが、個人のライフサイクルと会社のライフサイクルを今一度照らし合わせて考える志向性は強まるであろう。「この会社で働く」という意味や目的が自覚され、働く以上やりがいや自

ら求める意識は一層強くなる。

コア人材が自社で働くことに魅力を感じ、自己の役割についてコミットメントできるように、他の職業機会との比較の上でキャリアマッチしていることを企業・個人双方が検証し合意する仕組みが必要となろう。

逆にキャリアのミスマッチに対しては、社員に対して別の道を助言する機能を強化していく必要がある。

企業は最大限のキャリア形成支援を行い、各人も主体的にキャリアを選択する自律関係の構築がより一層強まるであろう。

●知力（知恵と活力）サイクルへのマネジメント転換

共働、個人の独創、そして強いチームとしての共創を実現するには、マネジメントの進化に挑戦しなければならない。伝統的なPlan-Do-Check-Actionというマネジメントサイクルを回すことに意を砕いているレベルでは競争優位には立てない。

知識化社会が進展し、知力（知恵と活力）が重要であるという認識は深まっているが、現実のマネジメントサイクルとして確立しているとは言いがたい。知力サイクルを回すことをこれからのマネジメントサイクルの常識としなければならない。

具体的には、主体的な「意図と行動」、「気づきと共感」、「共有と新たなチャレンジ」のサイクルが回っているかが焦点となる。知恵が創造され、共有され、増幅され、成果につながる具体的なマネジメントプロセスの設計、マネジメント実務の確立が課題である。

●コンプライアンス・リスクマネジメント

持続性において決定的に重要なことは社会的公正さの維持である。これを維持し明示できない企業は存在を否定される危険がある。これはコンプライアンス・リスクマネジメントという発想である。

コンプライアンス問題では、現在の法令遵守は当然の責務であり、今後はそれ以上の取組みが重要となる。現在の常識が数年後の法令違反になるリスクは常にあり、かつ大きくなっている。潜在的なコンプライアンス・リスクへの対応はま

ますます重要になるであろう。

しかし、これは新たなチャレンジを牽制し阻害するものであってはならない。新たなチャレンジではなく、むしろ企業内で当たり前になっている発想や慣習こそ、コンプライアンスの視点から見つめ直すことが肝心なのである。

企業には厳しい規範や独自のバリューを自ら設定し、活動を律していく姿勢が求められている。人材マネジメント関連だけを見ても、時間外労働管理、メンタルヘルス、ハラスメント、ダイバーシティへの対応など、あらゆる課題は広義のコンプライアンス課題であるという自覚がますます重要になる。

●持続的成長インディケータ

企業には「社会的公正さ」と「利潤の追求」そして「社員個々人のやりがい」を目指す責任があり、これらが持続的成長の要件でもある。

人材を扱う制度や施策も、それらの社会的公正さ、運用の誠実さを証明する機能がより一層重要になる。例えば、配置・異動・評価・育成などの人事機能が公正に誠実に運用されているかどうか、社員にとって真に「働きがいのある会社」になり得ているかが一層問われるようになる。

自社独自の「持続的成長インディケータ」を設定し、適切に状況を認識する仕組みの構築を急ぐ必要がある。これは自社の社会的信用・社会的価値を高めるアプローチとしても今後重要になるであろう。

持続的成長の観点から経営状況を判断し、後手に回らない経営政策を先導する使命が、経営上最も重要な「人材」を扱う人事機能に求められている。

以上

研究メンバー

社団法人日本能率協会

経営研究所 所長

村橋健司

株式会社日本能率協会コンサルティング

専務取締役 IBS本部長

太田大作

IBS本部 人材マネジメント事業部 マネージャー シニア・コンサルタント

伊藤 晃

IBS本部 人材マネジメント事業部 コンサルタント

村井洋文

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター

HRM事業開発本部 HRMコンサルティンググループ マネージャー チーフ・HRMコンサルタント

田崎 洋

HRM事業開発本部 HRMコンサルティンググループ チーフ・HRMコンサルタント

金子誠二

HRM事業開発本部 HRMコンサルティンググループ 客員研究員

細野央郎



無断複製転載を禁ず

JMA2006年経営革新提言

人と組織の持続的成長を実現する成果主義の新展開

社団法人日本能率協会 経営研究所

〒105-8522 東京都港区芝公園3-1-22 電話03(3434)6211(大代表)

URL: <http://www.jma.or.jp/>

2006.1.17