

▶ 新たな成長へ——人と組織の革新を考える

「成果主義人事に関する研究」報告

2005年3月

社団法人日本能率協会
株式会社日本能率協会コンサルティング
株式会社日本能率協会総合研究所

目次

まえがき	2
I. 成果主義の現状	3
1. 成果主義の浸透状況	3
2. 成果主義の効果性の特徴	3
3. 成果主義の課題	5
II. 成果主義が進むべき方向性	9
1. コアバリューの明確化と浸透	9
2. 適材適所の徹底	10
3. チーム力強化への注力	11
4. 人材育成の本格的アプローチ	12
III. 3つのキーパーソンが果たすべき役割	15
1. 経営者の役割	15
2. 人事部門の役割	18
3. 管理者の役割	20
今後の研究方向	23

まえがき

社団法人日本能率協会（JMA）は、会員を代表する企業、団体の役員と学識経験者からなる評議員会を毎年2回開催し、産業界の課題を継続的に議論している。（経営機能別ならびに地域別に構成し、全国で10評議員会、計349名に委嘱）

2003年度の評議員会においては、産業界で大きな関心が持たれている「成果主義人事のあり方」「成果主義的人事制度の効果的な運用」について活発な議論がなされ、これを受け2004年度の重点テーマとして「成果主義人事に関する研究」を進めることになった。

今回の研究は「成果主義の実像を明らかにし、それが定着するための要因を探り、そして成果主義の将来像を描くこと」を目的として実施した。成果主義人事の「現在」と今後の「望ましい姿」、そしてそこに至るための「キーパーソンの役割」という観点から何が見えてきたか、これまでの研究結果をご報告したい。

研究にあたっては、成果主義に関する専門家と企業の実務家7名にご協力いただき研究チームを組織し、JMAグループが事務局となって推進した。

「成果主義に関するアンケート」では、企業の「コア部門トップ」「人事部門」「コア部門の従業員（50名）」を対象とした多角的な内容構成とした。さらに、従業員の評価が高く、定着が進んでいると思われる企業を中心に20社のヒアリングを実施した。

本報告は、アンケートの解析結果およびヒアリング結果を研究チームで議論し、それを踏まえて、日本能率協会として取りまとめたものである。

アンケート調査に際しては多くの経営者、人事部門、そして従業員から回答をいただいた。また研究チームに参画いただいた企業には多大なご協力・ご支援を賜った。この場を借りて、厚く御礼申しあげたい。

各企業の人事革新に関わる各位にとって、今後の革新の方向性を探索する糸口や何らかの示唆が得られれば誠に幸いである。

I. 成果主義の現状

1. 成果主義の浸透状況

主流となった成果主義人事

今回のアンケート結果では約82%の企業から「成果主義“的”な人事制度を導入している」という回答が得られた。

激変が連続する社会・経営環境下において、絶え間ないイノベーションが企業の維持・発展に不可欠という認識が当たり前になるのと同様、経営者はもちろん全社員が自社の社会的価値を考え、コンプライアンスを遵守しつつ、業績(成果)に焦点を当てて職務を遂行する重要性が強く認識されることになったと言える。

成果主義という考え方は「真っ当な利益を上げ続けなければ企業は存続して行けない」という再認識を促し、「成果創出を促進するメカニズム」を現実のマネジメント・システムの中にどう織り込み、どう企業体質化させるか、という重要な経営課題になったのである。

一言で成果主義と言うが、その人事制度と運用状況は百社百様である。いずれかの制度だけを「成果主義」と断定することも、どのような制度が唯一絶対の効果的な制度であると言うこともできない。しかし、各社の考え方はさまざまであっても、それぞれが成果主義を志向していることは事実である。

2. 成果主義の効果性の特徴

成果主義を導入し機能すれば、その効果は大きい

成果主義の効果性の特徴を分析するため「成果主義を導入して効果が見られる企業」と「導入しても効果が見られない企業および成果主義未導入企業」を対比した。

ここで言う成果主義の効果性とは、「ビジネスの競争力や業務効率の向上」「社員個々人の能力アップ」「社員の意欲向上」「組織力やチーム力の向上」を指している。

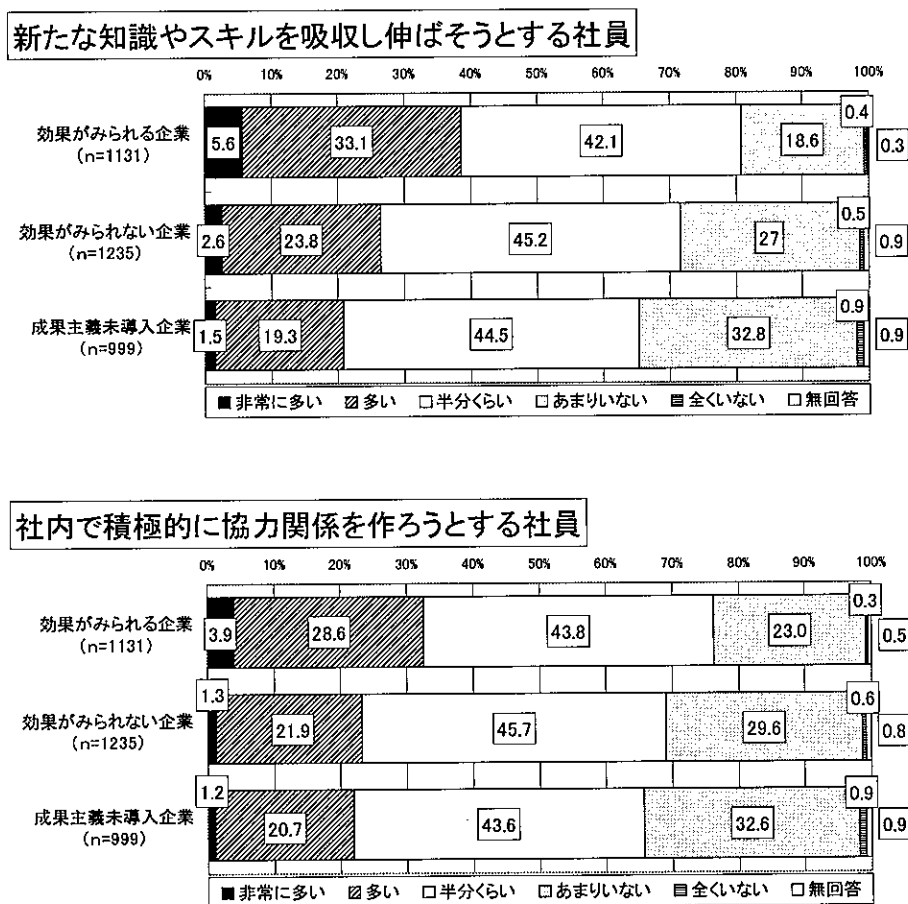
分析の結果「成果主義を導入して効果が見られる企業」では従業員の「仕事と職場の満足度」が明らかに高いことが分かった。その満足度要因としては「給与額」「評価結果の説明」「昇進・昇格の公平さ」「企業理念・経営方針への共感」「自分の成長への会社の支援」が上位に来ている。

また、「社内で評価されている」「十分貢献できている」「仕事にやりがいを感じている」と答えている「能力発揮人材」の比率も高い。

同様に、社内の人材イメージに関する回答を見ると「自分で間違いない判断を下し行動できる人材」「自分で新たな知識、スキルを向上させる人材」「社内で積極的に協力関係を作ろうとする社員」等の比率が高まっていることも確認できた。

これらの分析において「導入しても効果が見られない企業」と「成果主義未導入企業」との差は小さく、このことから成果主義を導入し機能すれば、その効果は大きいことが分かる。従業員の「業務遂行力」や「やる気」が高まり、前向きな行動が生まれてくるのである。

図1. 人材イメージの差 (従業員回答)



安易に機能する制度とは認識できない

ただし成果主義は「導入すれば機能し効果が上がる制度である」という安易な認識は危険である。

今回の分析では成果主義“的”な人事制度を導入している企業180社を「成果主義を導入し効果が見られる企業」として上位30社、「効果が見られない企業」として下位30社、その中間として120社に区分して分析した。成果主義を導入した企業の多くがその効果を発揮できているとは言えないのが現実である。

また成果主義の効果性の認識では、トップ・人事部門と従業員の間ギャップが見られる。「ビジネスの競争力や業務効率の向上」「社員個々人の能力アップ」「社員の意欲向上」についてトップ・人事部門は約半数が「効果あり」と回答しているが、従業員では20%強にとどまっているのである。

しかし、この違いを大きく受け取りすぎるのも認識を誤るであろう。というのは先に述べた「仕事と職場の満足度」について「成果主義未導入の企業」と「導入し効果が出ていない企業」を比較しても両者の大きな差は見られないからである。

人材イメージについて言えば「成果主義未導入の企業」より「導入し効果が出ていない企業」のほうが「自分で新たな知識、スキルを向上させる人材」が多く、「指示されたことしかしない社員」が少ないなど、プラス回答も多い。

留意すべき点としては「時間的余裕」「仕事を行なう十分な資源」「仕事が社会に貢献している実感」である。これらは「成果主義未導入の企業」より「導入し効果が出ていない企業」のほうが低くなっている。制度が十分に機能しない場合、従業員の精神的負担が高くなる恐れがあり注意が必要である。

「失敗したとしても今よりも悪くなることはない」、「成功すれば大きな効果がある」ということであれば成果主義を目指す意味があると解釈できるが、成果主義を機能させるためには丁寧なアプローチを志向すべきであり、安易な認識は慎むべきであろう。

3. 成果主義の課題

制度設計より運用支援が重要

成果主義が機能すると大きな効果が期待できる。では「成果主義が効果を上げるための条件は何か」がポイントになるが、以下の諸点を踏まえると「制度設計」より「運用支援」に注力することが今後の大きな課題となっている。

(1) 成果主義の効果に制度の「形」は影響しない

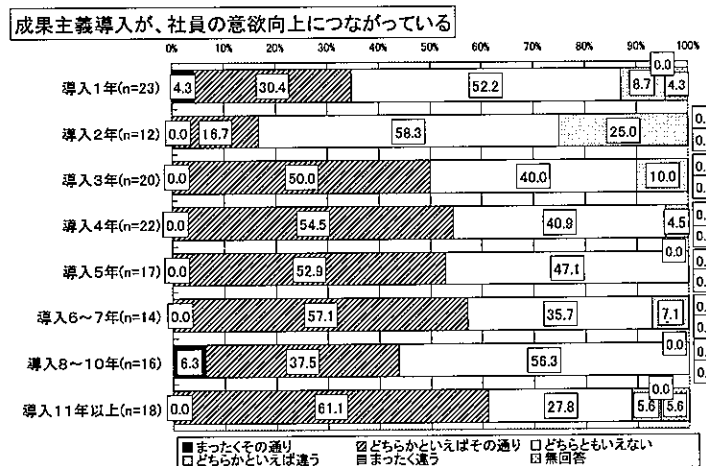
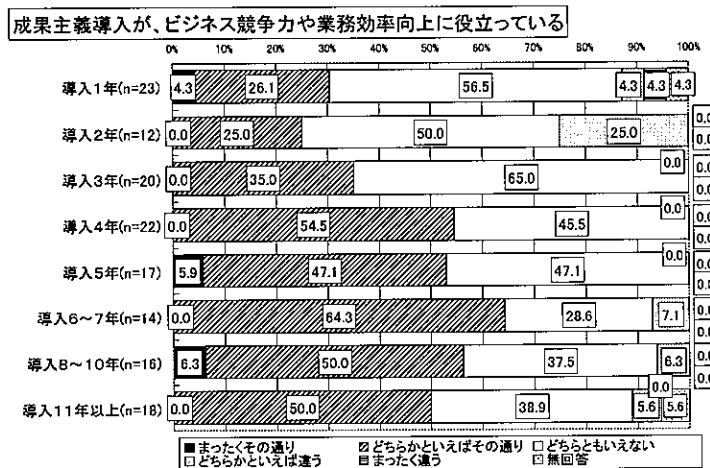
「給与制度」「評価制度」「昇進・昇格制度」「能力開発・社員支援制度」などの諸制度の内容を27項目に分類して調査したが、それらの違いによって成果主義の効果性の差は見られなかった。

(2) 導入後3年目から効果の実感が現れる

制度導入後の経過年数別に「効果」を比較すると、導入後3年目以降に効果を感じている企業の割合が高くなる。

また、人事部門の回答だけに見られる傾向として、制度を導入した2年目の企業の回答が低くなっている。制度導入後2年目は、例えば評価連動性や処遇格差が本格的に拡大するなど、制度導入の姿が見え始めるタイミングであり、

図2. 導入経過年数別の効果感（人事部回答）



これらのすべてを実際に徹底すべきかどうかの判断は必要だが、制度の理想を実現するためには、運用の徹底余地が残されているのは確かである。

運用しやすいシンプルなルールが必要

「この制度を入れれば、どこでも間違いなく成功する」という形は考えられない。各社・部門・職種など、特性の違いに着目すると、それぞれにフィットした制度が必要となる。しかし制度設計に凝りすぎると、結局は複雑で分かりづらいものとなり、運用の負担も高まっていく。

留意すべきは「重要な点をしっかりカバーした、運用しやすいシンプルな制度を目指す」という点であろう。成果主義が効果を上げている企業では、運用の支援に十分力を入れている。現場で運用しやすくするための支援を人事部門が提供し、現場も主体的に制度を運用する…という明快なポリシーを持っているところは運用が成功しやすい。

成果主義は、すでに重要な考え方として浸透し、制度という「形」も導入済みである。これからはその制度がいかに関効果を発揮するか、という点において智恵と工夫を傾ける段階にきていると言えるだろう。

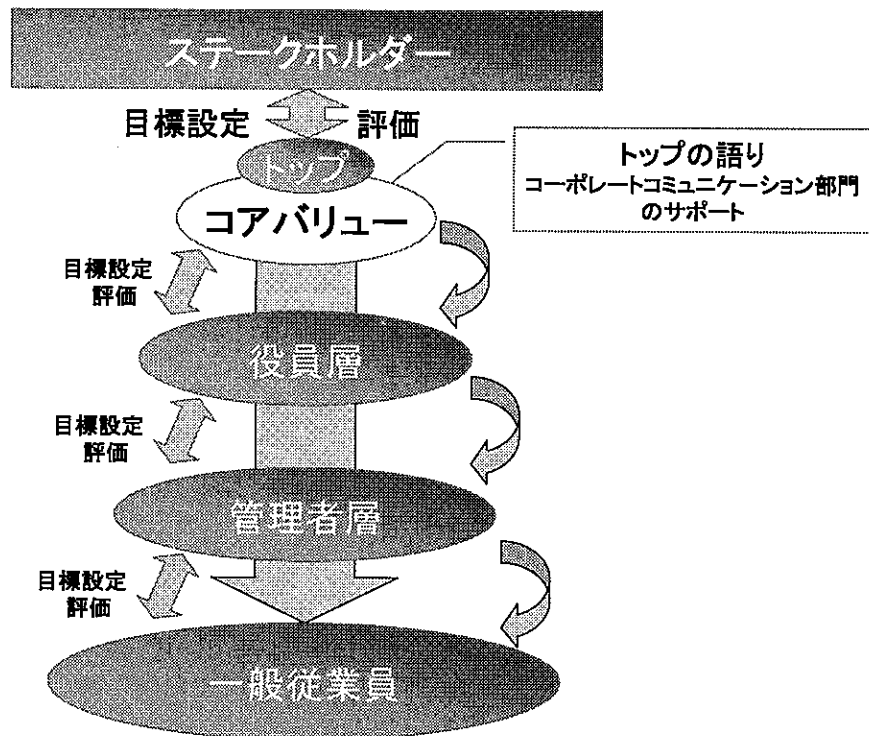
Ⅱ. 成果主義が進むべき今後の方向性

1. コアバリューの明確化と浸透

成果主義を成功させるうえで、「コアバリュー」は不可欠な要素である。ヒアリングにおいても実際に成功している企業では、このコアバリューが明確に示されていると同時に、従業員にも浸透しているという事実を得た。

コアバリューが明確に存在すれば、トップから従業員まで、一本筋が通った目標設定が可能となる。したがって、目標の連鎖ができ、全社員のベクトルがそろっていくことになる。また、コアバリューについては、必ず評価にまで結びつける必要がある。「これが大切だ」と言っておきながら、それを実践し達成しても評価されないのであれば、その後、誰も取り組もうとはしない。たとえば「常に革新しつづけること」というコアバリューを示しながら、実際には、何かを変革した人よりも、何も変えないで今までのやり方を踏襲し無難に仕事を行な

図4. コアバリュー



った人のほうが評価されるのであれば、それはむしろ逆効果である。コアバリューとは、「本当にそれを実現した人であれば評価し、処遇を高めてもよい」と思えるものだけを設定すべきである。

このようなコアバリューを明確に示している企業では、評価者が自信をもって部下の評価を行なうことができるようになる。さらに、評価だけでなく、日頃の業務推進にも安定感が出てくる。「まず、これを確実に実践すれば、当社が求めている成果にもつながるし、評価される」ということが分かるからである。

今回の調査で、高い効果が確認された日本ゼネラル・エレクトリックが進めている実力主義は、GEバリューとパフォーマンス（成果）のマトリックスで総合評価をしていることで有名である。ここでいうGEバリューとはGEの成長の源泉であり、長期にわたって発揮して欲しい能力や行動である。

このコアバリューは、シンプルかつ明確に方向性を示すことが望ましい。シンプルというのは、コアバリューの数はできるだけ少なくしておくことである。また明確な方向性とは、「AとBで迷ったとき、必ずAをとればよい」ということを示したものが必要ということである。つまり、コアバリューとは、すべての判断の拠り所になるものでないと意味がない。いずれにしてもまず経営者自らが指針を示さない限り、従業員は何を目標としてよいのかが見えてこない。評価者は何を評価すればよいのか、また、批評評価者は何が評価されるのか、という点が混乱をきたす。これが結局は成果主義の失敗へとつながるのである。

2. 適材適所の徹底

成果主義の成功と一番相関をもつのは、給与ではなかった。ポジションに、相応しいレベルの人がついているかどうか、これが強い相関を持っていることが今回の調査で明確になった。つまり適材適所の実践である。多くの成果主義では、給与にどれだけ差をつけて支払うか、成果に見合った給与制度をどう作りあげるかという点に力を注いでいる。ところが、実際には給与差については、成功するかどうかにはさほど影響は出ていない。誰がどのポジションについているかを従業員は厳しくみている。

ところが、この適材適所の実現はかなり難しい。成果に見合った給与というのは精算の考えであり、適材適所については投資の考え方になるからである。精算とは、過去の成果に対して金銭的な処遇を支払うことである。実際に生み出した成果を見て、それに見合った金額を精算すればよい。しかし、投資というのは、過去ではなく未来の成果を予測しながら行なうものである。この人材は将来的にどんな成果を生み出すであろうか、という点を予測しながら、「この人に、このポジションを今から与えると、より大きな成果を生み出すだろう」と判断することが、投資には求められるのである。

そのような投資価値を見誤り、あるいは投資価値を一切判断せず、年齢や年次だけでポジションの投資を行なうと、結局は成果主義の失敗へとつながる。誰が自分の上司であり、自分は誰に評価されるのかが評価への納得感に一番大きな影響をもつからである。また、「どんなに成果を出しても、最終的には年齢で昇進が決まる」となると、モラルも下がってしまうであろう。誰をどのポジションにつけるかは、成果主義の根幹とも言える「評価への納得性」に強い影響をもつのである。

ところが、先にも触れたとおり、この適材適所の実現は、理想と現実が一番大きなギャップを感じている企業が多い。既に各ポジションについている人がいるため、それをすべてシャッフルすることはできない。しかしながら、いきなり全員を入れ替える必要はなく、数人でも、ひとりだけでも、年齢に関係なく、実力のある人が昇進すれば、従業員の納得感は大きく変わってくるものである。

3. チーム力強化への注力

今回の調査結果では、一般に批判されているような「協力関係の崩壊」については確認することができなかった。むしろ成果主義を導入し効果が出ている企業では、協力関係が促進されているというのが実態であった。協力関係に関する批判は、「集団」と「チーム」を混同したものであるのかも知れない。そもそも、「集団」とは、「何らかの共通性を持った集まり」であるのに対し、「チーム」とは「シナジーを生むことが可能な集まり」であり、チームワークとはイコール、シナジー創出活動のことである。

シナジーを生むためには、そのチームに所属している1人ひとりが、各々水準以上のものを発揮することが必要である。シナジーとは「相乗効果」と言われるとおり掛け算である。少なくとも1.0以上のことができなければ意味がない。つまりは各個人がまず成果を生み出すことが、チームというものを成り立たせる前提である。ところが集団であればそのような必要はない。シナジーは求められていないからである。

一例として、キヤノンでは「戦略活性度」と「組織活性度」のマトリクスで自社を分析し「仲良し倶楽部」（組織活性度は高いが戦略活性度は中程度）であったと位置付け、現在「いきいき」（両者とも高い象現）への改革を進めている。「いきいき」の定義は「経営トップの理念に共鳴し、職制に合った権限と責任の配分、実力主義が進んでいる風土。成長意欲が強く、環境適応力に優れ、業績向上を生み出す」としている。〔JMA主催第24回能力開発総合大会（2005年2月7日～10日）発表資料より抜粋〕

「日本の強さはチームワークにある。それが成果主義によって崩壊している。」という話をよく聞くが、今回の調査結果を見ると、「本当にそうだろうか」という疑問が湧く。想像するに、多くの組織は「チーム」ではなく「集団」であったのかもしれない。「同じ企業に所属するという共通点をもった人の集まり」で、成果を出せない人がいても、誰か他の人が補うことで、集団を維持してきたのではないだろうか。確かに、それで企業が競争力を持ち、従業員も幸せになれるのであれば問題はない。しかし、今後もそのような状況を続けることで企業が成り立つのだろうか。やはり「チーム」化した組織が必要である。このようなチーム作りをうまく誘導することが成果主義の今後の課題の一つであろう。

4. 人材育成の本格的アプローチ

今回の調査から得られた興味深い点の一つは、「後継者育成制度」が導入されている企業では、成果主義に対する従業員の評価が高いということである。研究会の議論では「こうした制度を導入し運用できる企業は、人材育成を高いレベルで志向しており、その姿勢が従業員からの支持に繋がっている」と結論づけた。

これに関連するもうひとつの重要な調査結果は、成果主義を支持する従業員

は「自分の成長を会社が支援してくれている」姿勢を高く評価しているという点である。成果を従業員に求める会社が、彼らの成長に無関心であってはならない。企業の人事施策を表現した図には必ず人事制度と人材育成が両輪として描かれている。しかしながら現実には人材育成への投資が後回しになっていたという反省の声を聞く機会が多い。また評価が人材育成に繋がっていないという悩みも多い。不足している能力、スキル、知識は何かを知らせ、獲得する手段を提供する全社的なシステムづくりやキャリア開発を支援する仕組みづくりが求められている。すでに先進企業では試みが始まっており、前述の能力開発総合大会でも事例が多数報告された。以上から今後の成果主義の定着・発展のために、企業は人材育成を絵図面どおり確実に実行することが重要課題と考える。

図5. 成果主義の効果と他設問の相関分析

(※表中の「相関係数」の数字が大きいくほど、関連性が強い)

成果主義の導入が、競争力や業務効率の向上などに役立っている

質問項目	相関係数
当社は今後とも発展し続けると思う	0.60
昇進や昇格は公平に行われている	0.60
自分の成長を会社も支援してくれている	0.55
自分の評価結果は納得のいくものである	0.54
適切な人が適切なポジションについている	0.54
全社の方針が明確に見える	0.52
企業理念、経営方針に共感を覚える	0.52

成果主義の導入が、社員の意欲向上に役立っている

質問項目	相関係数
自分の成長を会社も支援してくれている	0.63
自分の評価結果は納得のいくものである	0.63
昇進や昇格は公平に行われている	0.62
当社は今後とも発展し続けると思う	0.57
自分は社内で評価されている	0.56
適切な人が適切なポジションについている	0.56
企業理念、経営方針に共感を覚える	0.55
今の仕事内容に比べて給与額には満足している	0.50
全社の方針が明確に見える	0.50
能力開発の機会は公平に与えられている	0.50

成果主義の導入が、社員個々人の能力アップにつながっている

質問項目	相関係数
自分の成長を会社も支援してくれている	0.62
昇進や昇格は公平に行われている	0.59
自分の評価結果は納得のいくものである	0.57
当社は今後とも発展し続けると思う	0.55
適切な人が適切なポジションについている	0.51

成果主義の導入が、組織力やチーム力の向上につながっている

質問項目	相関係数
自分の成長を会社も支援してくれている	0.59
昇進や昇格は公平に行われている	0.58
自分の評価結果は納得のいくものである	0.55
適切な人が適切なポジションについている	0.53
自分は社内で評価されている	0.51

さらに人材育成の中でも重要課題として、管理者のレベルアップがあげられる。調査結果では多くの企業で、OJTの機会の低下が課題として指摘された。成果主義の導入により、管理者に業績向上と部下育成の両面で負荷がかかっていることは否めない。しかし、管理者は成果主義の成功を運用面で支えるキーパーソンであり、選ばれた人材である。

研究会のメンバーからは、理想とする管理者像として「成果主義的評価制度をうまく使い、部下の状況に合わせて、仕事の与え方や、育成のための“場”

の設定、強みの強化、課題の克服など、人材の育成のために適切な手を打っている」というイメージの提案があった。

ヒアリングをした日本IBMでは、今後全ライン管理者に、EQ研修を義務付けるという。評価という左脳の働きに加え、部下を動機付け、育成するためには右脳教育が不可欠との仮説に基づいてのものである。またある企業では、オピニオンサーベイの結果から、組織活性度に「組織目標の明確化」と「コミュニケーション」が有効との結果を得て、各部門で「コーチング研修」と「ファシリテーション研修」を実施し管理者に勧めていると伺った。

先のような管理者像を理想論として片付けることなく、マジョリティーにしていく地道な努力と共に、自ら業績をあげることに力点を置いた伝統的なマネジャー像の見直しを進めることが重要である。

Ⅲ. 3つのキーパーソンが果たすべき役割

成果主義を本格的に機能させるためには、経営者・人事部門・管理者というキーパーソンの役割を明確にし、相乗効果を高めていくことが大切である。成果主義の実践にトップ自らが関与し、人事部門は理想とする制度運用に近づけ、管理者は制度を自らのマネジメントの中に定着させる…こうした有機的なつながりができてこそ成果主義はしっかり機能し効果を上げると考えられるのである。

そのためには成果主義“的”な制度を導入したそもそもの意図に立ち返り、成果主義が機能している「本来の姿」をイメージする必要があるだろう。同じ絵を描いて、そこに向かって役割を担っていく状態を目指すことが大切である。

1. 経営者の役割

(1) 経営者自らが成果主義を実践する

多くの企業で、従業員のみならず人事部門も「経営者が成果主義を実践している」ことに疑問を持っているという結果を得た。このことは従業員の成果主義への取り組みを大きく阻害する。「経営者が実践していないのに、なぜ我々だけがやらなければならないのか」という疑問が出てくるのは当然であろう。まずは経営者自らが取り組みを行なうことが大切である。

ヒアリングした企業のなかにはまず成果主義を役員、本部長層に導入し、その意義を十分に理解できたことを確認したうえで管理者、一般社員へと展開していった例があった。経営者自身が成果主義を実践していることを明確した好例は、自らの目標と達成できなかった時の処遇を社内外に公表したゴーン氏の手法であろう。目標管理制度はチェーンになっていることが肝要である。

ただし、実際には経営者自らが成果主義を実践しているにも関わらず、それが社内に伝わっていないという実態もある。「そんなことは当たり前なので、わざわざ伝える必要はない」と考える経営者も多いかもしれない。しかし、そのような個人としての信条よりも、全員で成果主義に徹底して取り組もうという雰囲気重視すべきである。

心理学に、モデリング効果という言葉がある。これは、目の前で実際の行動を見せることで、そのとおりの行動を誘発するというやり方である。モデリング効果を起こすためには、相手に、その行動が見えている、伝わっていることが条件である。まずは経営者自ら実践していることを伝えることで、全社的にモデリング効果を起こすことになる。

(2) ビジョン、コアバリュー、そして成果主義のゴールを示す

従業員にとって「当社は今後とも発展し続ける」と思えることが、成果主義を支持する重要なキーワードになっている。経営者は、第一に従業員を納得させられるビジョンを自ら作りあげ、語り、支持を集めることが求められる。

次に、コアバリューと成果主義のゴールについても、従業員に自ら語らなければならない。コアバリューについては先に述べたので詳細は省略する。成果主義のゴールとは、当初の目的が達成された姿であり、数値として表すことができるものもあれば、定性的なものもあろう。導入目的の理解不足、徹底不足は今回の調査で明確となった点であり早急な対応が必要である。また成果主義のゴールについて未設定の企業がもしあるならば、それは評価尺度を持たない施策であり、人事部門や現場における真剣な取り組みは期待できない。

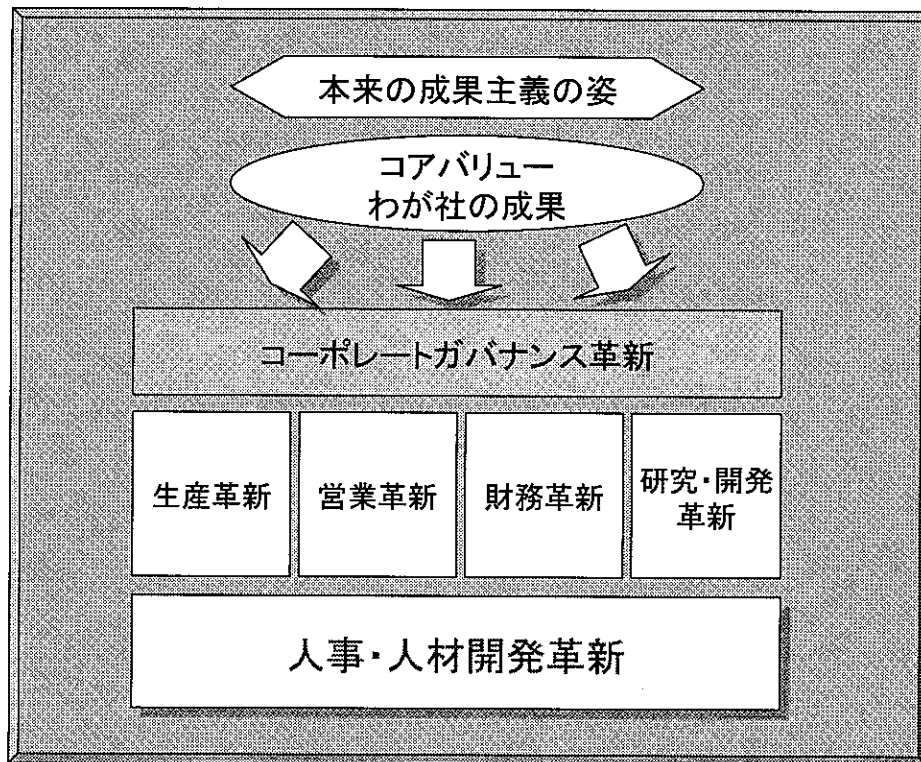
しかしながら、経営者が伝えなければならないことはこれ以外にも数多くある。経営者は、発信に関するソフトおよびハードの両面で見直しが必要である。近年増えつつある「コーポレートコミュニケーション担当部門」は、経営者のメッセージを社内外に伝えるインターナル・エクスターナル・コミュニケーションに責任を負う専門集団である。ヒアリングで感じたことだが、特に経営理念や年度方針が浸透している企業に外資系が多いのも、このようなスキルや仕組みに優れているからと思われる。日産自動車では、ゴーン氏の就任初年度は大変な緊縮予算であるにもかかわらず、ゴーン氏のメッセージを全世界の従業員に聞かせるための衛星放送の施設設置には最優先で投資したという意味決定は参考にすべきであろう。

(3) 成果主義を経営改革運動として位置づける

わが社にとって成果とは何かを明示する必要があることはすでに述べた。その企業にとって存在価値を決める出発点になるからである。もうひとつ重要な

視点は人事制度が成果主義のすべてではない、むしろあってはならないという視点である。経営者は成果を定義し、それを組織の全構成員の行動変革に結びつける責任を、人事制度だけに負わせて良いのだろうか。成果主義に基づく財務革新、製造革新、研究・開発革新、サービス革新さらにはコーポレートガバナンス革新など並行した革新運動があつてこそ、成果主義がより健全に浸透していくのではないか。これは研究会やヒアリングでも指摘された非常に重要なポイントである。

図6. 本来の成果主義の姿



(4) 結果をすぐに求めず、粘り強い支援を行なう

導入に際して経営者からの支援の有無が成功要因であることは、データからも裏付けられた。しかし、それ以上に重要な課題は定着・発展に向けた、息の長いストロークであろう。人事部門は「孤独化」「孤立無援に陥る危険」と、逆に「蛸壺に陥る危険」「保守化する危険」「暴走する危険」を孕む。ここにタイミング良くアドバイスし、時に手を差し伸べることも経営者の重要な役割である。

成果主義が導入された後は、人事部門は地道な調整作業や修正作業を繰り返して自社に適した制度を目指すことになる。成果主義人事制度への全面改訂は華やかな仕事であり担当者も高く評価されるであろうが、メンテナンスは逆に地味でややもすると経営者の支援が先細り、うまくいって当たり前の評価になりかねない。打ち上げ花火で終わらないためにも、この地道な作業こそが成功のキープロセスであることに理解と支援を示し、正しく評価することを経営者に望む。

また成果主義の進展に伴い、人事部門には周りが見えなくなる「蝸壺化」、指摘をノイズにしてしまう「保守化」が起こりうる。経営者が、高い視点から適切なアドバイスを適時、発信することは、担当者への大きな支援となる。経営者は、「わが社の成果主義はこれで完璧だ」と慢心することがあってはならない。

2. 人事部門の役割

(1) 従業員を信頼する

成果主義が効果を発揮していない企業の特徴として、人事部門が従業員を信頼していないという実態がある。「管理者の評価への不信任」「従業員の成長意欲への無理解」などのように、従業員に対して疑いの目を向けているケースが見られた。これでは逆に従業員も、自分達のことを信頼していない人事部門が作った制度を、効果的に運用するはずがない。その一方で、「まだまだ人事部門としての努力が足りない」「もっと従業員が運用しやすく改善できるポイントがあるはずだ」「当社の管理者は確実に運用してくれると信じている」といった考えを持つ人事部門であれば、かなりの確率で成果主義は成功しているのである。

従業員を採用し、育てることは人事部門の最も重要な役割である。従業員を信頼しない人事部門は、結局、そのような人を採用せず、育ててもないということになり、自己否定をしているのと同じである。信頼感をもてる人材育成を同時に行ないながら成果主義に取り組みれば、成功の確率は高くなる。

(2) 保守化は危険な兆候と自覚する

成果主義の導入を境に人事部門が改革派から保守派に変節することが起こりえる。人事部門は、制度のユーザーである現場の意見に耳を傾け、不具合を絶

えず改善していくという精神を失ってはならない。技術におぼれてユーザーを無視した商品が市場から支持されるはずがない。ヒアリングでは、人事プロパーで固めた人事部門の割合が減り、むしろうまく機能している企業は、適度に現場経験者がポストについている事例が増えていることを感じた。

(3) 自信とやりぬく覚悟と謙虚さを併せ持つ

成果主義は、全社的に効果を高く認められるようになるには、どうしても5年くらいの年月がかかっている。1年、2年では効果が現れないようである。人事部門は2年目に不安に陥る傾向があるが、そこで怯んではならない。定着成功組の人事部門担当者と面談して感じたことは「成果主義人事制度を作り上げた自信」と「徹底して実践して行くタフな精神力」、そして「成功は現場に譲る黒子の精神」である。「自信過剰で傲慢になり、実践が中途半端で、成功したのはオレオレ」であってはならない。

(4) 現場の実態を把握する

成果主義の効果を支持する従業員にとって、公正な評価と結果のフィードバックは強い相関を示す傾向にある。評価結果のフィードバックについては、人事部門はできていると回答しているが、従業員側は逆の回答をしている企業の割合が30%もあることがわかった。人事部門のできているという評価は願望であって、多くの管理者がうまく進めることができていないと感じているのが実態ではないか。フィードバックの方法については、WEBを使い被評価者の入力により面談の進捗を把握するシステムを導入している企業が多数ある。またフィードバックの仕方についての相談にのり、一緒になってフィードバックの方法を考える、などの支援策は人事部門にとって不可欠である。公正な評価への取り組み例として、日産自動車では数値目標の設定としてコミットメント（必達目標）とターゲット（ストレッチした目標）を上司と面談してWEBに入力する。さらにコントローラーと呼ばれる部隊が各部門の入力数値と企業の財務目標の整合性をチェックする。また定性目標の場合は、達成を判断できるサブ指標や会議体や上位者などを特定するなど、第三者による評価の公正さを保つ仕組みが前述の能力開発総合大会で報告された。

(5) 制度改革でなく意識改革を目指す

今回の調査結果にも現れているとおり、どんな制度を導入したかは成否に影

響しない。即ち、制度を改革するのではなく、意識を改革することが成果主義への取り組みの本質であると考えられる。単なる制度改革であれば、形を変えればそれで目的は達成されるが、意識改革となると個々の従業員すべての内面を変革していくことになり、時間も労力も相応にかかる。特に研修や説明会、個別の説明・説得などを継続的に行なっていくことが重要となる。大変ではあるが、人事部門が、その労力を惜しまずに取り組んでいる企業では成功の確率が高まっている。成果主義の成功に、簡単で安易な道はなく、長く労力がかかる道しかないという覚悟は必要である。努力の先にある効果はそれ以上のものになるであろう。

3. 管理者の役割

(1) コアバリューの体現者となる

まず管理者は、評価者である前に、企業のコアバリューを理解して、実践する個人でなければならない。ここがふらつけば、経営者の方針は全社に貫かれず、成果主義は機能しない。当然体現できない管理者は、ポジションにとどまることができないであろう。自分自身のためにも、管理者は率先して意識革新、行動革新を部下に示さなければならない。

(2) 目標設定⇒執行（支援）⇒評価（フィードバック）の重点を見直す

管理の基本であるPDCAサイクルは成果主義がベースとなっても変わるものではない。目標設定⇒執行（支援）⇒評価⇒育成というプロセスの中で、上司と部下は成果をベースにコミュニケーションを繰り返さなければならない。

ここでのポイントは、評価のフィードバックに悩むよりは、「目標設定」とむしろ次のプロセスである「執行（支援）」を確実にこなす源流管理にエネルギーを投入するほうが、より生産的であろう。

ここでいう執行（支援）は、「上司が、目標達成計画を具体的に実行する部下と短いインターバルで成果を確認しながら、新たな打ち手を共に考え、行動計画を修正し、当初の目標達成を支援すること」である。このプロセスでの濃密なコミュニケーションが半期、あるいは一年継続して行われることによって出された評価であるならば、部下も納得感が増すのではないか。そして仕事を通じて成長した実感を得られるのではないか。「執行」を確実にこなすことで、上

司も自信を持って、事実ベースで評価をフィードバックできるはずである。

評価のフィードバックの重要性は調査からも裏付けられており、無視することは当然できない。しかし問題は評価の中身であり、フィードバックのテクニックだけでは、上司の指導不足をカバーし切れるものではない。

また「執行力」が鍛えられた管理者は、目標設定にも十分な力を発揮することができるはずである。目標設定力の基本となるポイントは「成果イメージをどれだけクリアにできるか」と「どれだけ重点化、絞込みができるか」である。最終的にどんな成果を生み出すことが大切なのかをしっかりとイメージし、それを目標として部下に示すことができるかどうか、これが管理者に求められる大きな役割である。

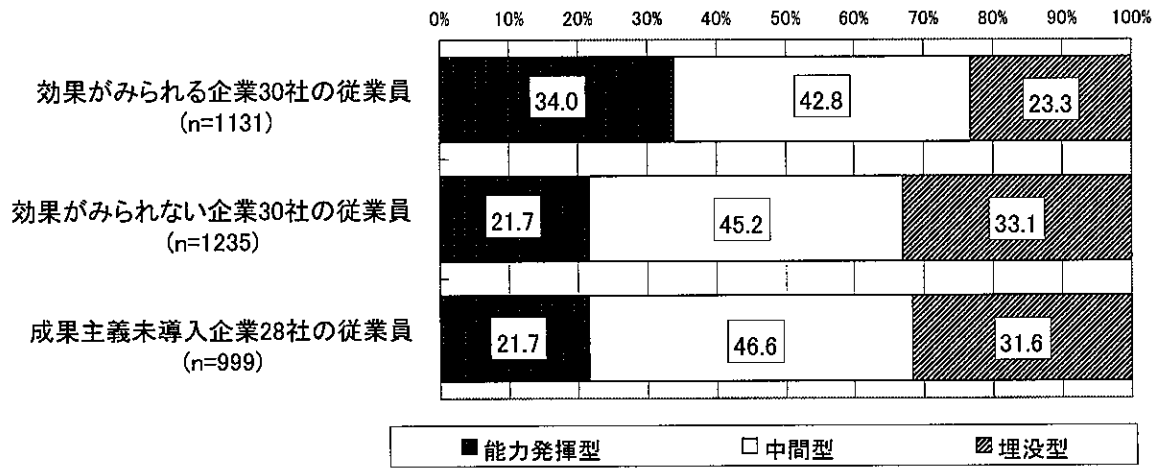
(3) 中間層を動機付け成長意欲の高いチームを作る

上司と部下との信頼感を土台に、コミュニケーションや動機付けは成立する。今回の調査で従業員は「自分の直属上司は十分に責任を果たしている」「直属上司との関係は良好である」の2項目にYESと回答した割合が非常に高い。これは大きな安心材料であり、強いチーム作りのベースはできていると考えてよい。

強いチーム作りは成果主義だからといって特別目新しいことはない。先にも述べたように「仲良し倶楽部」を作るのではなく、成果や経営戦略の実現に直結した「チーム」作りを目指すことが管理者の役割である。

今回の調査では「能力発揮人材」の割合が、成果主義の効果が見られた企業では34%となり、効果の見られない企業、未導入企業の21.7%を大きく引き離している結果が得られた。強いチームを作るためには、能力発揮人材の割合を高めていく必要があるが、そのために管理者が今なすべきことは「執行(支援)」の重点を、この図で言う「中間型」のレベルアップに絞り込むことではないか。部下の能力特性を把握し、学習の機会を積極的に活用して、シナジーが生める人材を揃える努力が求められる。

図7. 成果主義の効果認識別 人材タイプの内訳（従業員）



今後の研究方向

多くの方からのご支援とご協力を得て、成果主義の研究が始まった。成果主義人事の定着・発展の成功要因は何かという意気込みでスタートを切ったが、道半ばというのが率直な印象である。しかしながら、本文で示したように今回の研究でいくつかの定着化のポイントが明らかになった。また成果主義の渦中にある従業員の声を多数集めることができたのは大きな成果であった。

経営者の多くは、成果主義を修正しながら定着化を進める意志を固めている。ただし、修正の方向には、従業員の意識がより考慮されたものであることを望む。大半の企業の人事方針には「経営理念の実現」と「人材の育成」と「公正な処遇」が記載されているはずだ。先行企業はこれらの実現を目指し、成熟した成果主義へのステージを進んでいる。コアバリューに直結した意味のある行動化、自立化・キャリア開発を支援する人材育成の強化、管理者による成果主義を活用したチーム形成など、ますます強い企業になるであろう。志向しているものは決して従業員を置き去りにした成果主義ではないことがヒアリングを通して感じとれた。

この2004年度の研究では、日本産業界というレベルで成果主義人事の全体像を捉え分析し報告をまとめたが、まじめにこの問題に取り組んでいる人事部門や経営者、そして現場で一生懸命運用の責任を果たしている管理者へのエールになれば幸いである。

2005年度以降もこの研究を継続し、成果主義の定着・発展への重点アプローチとして本文で掲げた視点をベースに具体的な展開モデルを作りたい。

またJMAグループと共に新しい人事制度のモデルの構築を目指す企業への支援策も合わせて構築したいと考えている。

■インタビューご協力企業

イオン株式会社
日本電気株式会社
大阪ガス株式会社
キヤノン株式会社
麒麟ビール株式会社
株式会社グッドウィル
第一生命保険相互会社
ダイキン工業株式会社
大日本印刷株式会社
東京ガス株式会社
東京地下鉄株式会社
トヨタ自動車株式会社
日本ゼネラル・エレクトリック株式会社
日本アイ・ビー・エム株式会社
日本たばこ産業株式会社
ネスレジャパングループ
株式会社東京ヒューマニアエンタプライズ（ホテル日航東京）
YKK株式会社
株式会社ワコール

(社名掲載ご承諾企業・社名五十音順)

■研究メンバー

伊藤忠商事株式会社	人事部 人事政策室長	加藤久尚
オリックス株式会社	総務部 副部長	大森基樹
ソニー株式会社	厚木健康開発センター臨床心理士	島津美由紀
武田薬品工業株式会社	人事部 主席部員	田村典雄
日産自動車株式会社	人事部 人事企画グループ 主担	高橋雄介
株式会社博報堂	人事局マネジメント・トレーニング・スーパーバイザー	佐藤裕之
リコー株式会社	人事本部 担当部長	山田裕治

早稲田大学文学部非常勤講師

ワトソンワイアット株式会社 コンサルタント
人事コンサルタント

川上真史
柳下公一

株式会社日本能率協会総合研究所	主任研究員	福本高興
株式会社日本能率協会総合研究所	研究員	前島裕美
株式会社日本能率協会コンサルティング	シニアコンサルタント	伊藤 晃
株式会社日本能率協会コンサルティング	チーフコンサルタント	斎藤智文
株式会社日本能率協会コンサルティング	コンサルタント	村井洋文
社団法人日本能率協会 経営研究所	所長	村橋健司
社団法人日本能率協会 経営・人材革新本部	カスタムソリューション推進部	山崎賢司

(社名五十音順)



▶ 新たな成長へ——人と組織の革新を考える

「成果主義人事に関する研究」報告

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)

2005.3.14