

## ● 成果向上型人事制度の構築の前に

成果主義の人事制度がふさわしいのか、育成型の人事制度がふさわしいのか？  
自社に状況を踏まえて、ご検討ください。

# 人事制度の基本思想

## 1. 人事制度の2つの考え方

今日本の企業では、人事制度の基本的な考え方が大きく分けると2つあります。ひとつは成果主義の人事制度であり、もう一つは育成型人事制度です。

- ・ 成果主義の人事制度とは、成果による評価をしっかり行い、その結果を処遇に結びつけることで各人の成果に対する意識を高め、その結果全体の成果を上げていこうという考えです。
- ・ 育成型人事制度では、成果だけでなく、行動や能力などの評価を行い、それを基に成果が上がるように指導育成し、その結果全体の成果を上げていこうという考え方です。

それぞれの特徴をまとめると下図のようになります。

	成果主義の人事制度	育成型人事制度
評価制度の目的	報酬を決定するために行う。	処遇にも活用するが、評価結果を基に、能力活用や育成に活用する。
評価制度の活用	成果を上げたものとそうでないものと、差をつけてメリハリのある処遇を行う。	成果の上げられなかった人の問題点を把握し、指導して全体のレベルを上げる。
人材育成	教育は自己責任。成果を出せるように自分自身が能力向上を図ることが第一。 成果の出せる人を外部から調達する。	本人の努力も大事であるが、組織として上司の指導やOJTを実施する。 成果の出せる人材を内部で育てる。
フィードバック面接	報酬を決定するための交渉の場。	仕事ぶりを振り返り、育成ポイントを確認する場。

どちらの考え方が良いかは、その企業の状況によると思いますが、現時点で言えば、新しいIT関連企業などは成果主義が向いているでしょうし、技術の伝承を必要とする製造業は育成型人事制度が向いているようです。

成果主義成立の条件	成果主義を徹底した場合の問題点
① 報酬の増加量：努力してもさしたる報酬増を生まねばインセンティブは高まらない。	① 評価の対象となる結果だけを手段を選ばず追い求める。
② 業績評価の正確さ：評価が不正確ならインセンティブは高まらない。	② 高い評価を得やすい仕事には、できるだけ時間と労力を配分する。
③ リスク許容度：リスクを嫌う者には、インセンティブのウェイトを小さくし、リスク負担を減らさねばならない。	③ 評価を得にくい仕事には、できるだけ時間と労力を配分しない。
④ 自由裁量度：自由裁量度が高く、自分の努力に応じて業績が変化する度合いが大きいほどインセンティブは高まる。	④ 評価の対象とならない仕事は、重要な仕事でも一切しない。

## 2. 成果主義が機能する企業

最近、成果主義について、色々批判的な意見が増えてきています。確かに、色々問題点もありますが、うまく機能している企業も無いわけではありません。

成果主義が機能している企業を見てみるとその特徴は次のようになります。この特徴に当てはまる会社は、成果主義を導入したほうがよいでしょう。しかし、当てはまらない企業は、早く成果主義から脱却した方がよいと思います。

<p>企業は人なり</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「教育は自己責任」という考え方が浸透しており、社員教育やOJTなどはほとんど行わない。能力のある人間を外部から調達するという考えが主流である。能力を高めるのは自己責任であり、その能力を使って成果を上げて初めて、企業に貢献したことになり、その成果に対して報酬を与えるという考え方が浸透している。</li> <li>・ 逆に、企業内で人材育成をするという考えの企業には、成果主義は機能しない。</li> </ul>
<p>技術の伝承</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業特有の専門技術や管理技術を武器にしているのではなく、日々刻々と変わる最新技術を武器にしている。したがって、過去の技術を伝承するという必要は無く、最新技術をいかに取り入れ活用するか、の方が大事である。</li> <li>・ 過去に蓄積した技術ノウハウを武器にしている企業では、成果主義は機能しない。</li> </ul>
<p>企業風土</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 成果という物差しを通して、企業と個人は対等である。企業も帰属意識や忠誠心などは要求しない。あくまでも成果と報酬の関係である。社員一人ひとりが個人事業主のような立場であり、社員一人ひとりが成果を上げれば、全体としての成果が上がるという考えである。そこには協調性とか応援とかという考えは、存在しない。</li> <li>・ 「和」を尊ぶ企業では、成果主義は機能しない。</li> </ul>
<p>人事評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事評価は、報酬を決めるためのものであり、それ以外の何モノでもない。したがって、明確に判定できる数値目標が中心になる。また、報酬を決める仕組みであるため、細かく規定しないと納得性が確保できない。フィードバックの面接も育成のための面接ではなく、報酬決定のための交渉の場である。</li> <li>・ 年功で上がってきた管理職では、成果主義は運用できない。</li> </ul>
<p>企業業績</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高い成果を上げて、高い報酬を得ている人が存在するから、成果主義は機能する。能力がありそれなりの努力をすれば成果が上がり、報酬が高くなるというストーリーが成り立つからことが大前提である。</li> <li>・ 斜陽産業や事業そのものが陳腐化しており、自己努力が報われない事業、企業では成果主義は機能しない。</li> </ul>

### 3. 成果主義の問題点

#### ① 成果主義のねらい

人件費総額の抑制	業績を挙げた少数の「勝ち組」には高い賃金を支払い、業績の少ない多数の「負け組」には少なく支払うことで総人件費を抑制する。
自己責任の自覚の強化	目標設定により疑似契約概念の成立を労働者に意識させ、目標達成に向けて自らを追い込むようにする。
メリハリのある処遇	達成度評価がはっきりするから、成果が挙がらない人は、降格や降給といった結果が待っている。そして、逆転人事が生じることもある。

#### ② 制度上の問題点

人材育成を妨げる	降格人事など逆転人事が出現すれば、職場のチームワーク＝組織の和の形成にも支障を来すだけでなく、人材育成、技能形成において不可欠であるOJTも円滑には進まなくなる。 職場の先輩が、後輩に仕事を教えることは損になるからである。ここに、技能形成と世代的継承にも重大な支障を来しかねない深刻な問題を抱えることになる。
評価の精度に左右される	業績・成果の評価が正しくできることが前提になっている。評価の精度を高めるためには、かなりの労力を必要とする。
会社の対する忠誠心が希薄になる	評価結果に基づいて社員に処遇上の差をつけることが前提になっている。大多数の差をつけられたほうの社員は、忠誠心を失い、活力も出ない。

#### ③ 運用上の問題

業績向上につながらない	評価の基本となる目標設定が、組織目標達成のためでなく、自分の都合よい目標設定に変わっていく。会社の業績より、個人の目標達成が優先してしまい、個人が目標達成しても会社の業績向上にはつながらなくなってしまふ。
短期指向化	大きな成果のために時間をかけるより、目先の成果の為に小さな成果を求めがちになってしまう。
目標数字のつじつま合わせ	目標数字の達成の為に後先を考えず、とれる仕事は何でもとるという行動も誘発してしまう。
育成的視点の欠落	自分自身の数字を達成することが精一杯で、時間のかかる部下育成がおろそかになる。
モラルダウン	会社の業績が伸び悩んでいる場合は、ほぼ全員が未達になり、精神的にも金銭的にも、嫌気が差す。

当社が提唱する「成果向上型人事制度」は、成果主義ではありません。

次のページ以降にその特徴が書いてあります。

# 成果向上型人事制度とは

## 1. よい人事制度とは

よい人事制度とは「社員を成長させ、会社の業績を上げる」人事制度です。

人事制度で業績を上げるといって、「金銭をエサにやる気を出させる」とイメージする人がいますが、そういうことではありません。成果の出る仕事の進め方を見つけて指導する、また、それを評価基準に入れることによって実行するように仕向ける、そして、その結果として業績を上げるということです。

## 2. よい人事制度の条件

- ① 社員が理解できるシンプルな制度であること
- ② 会社の業績が伸びることが「みなハッピー」になるような仕組みであること
- ③ よい仕事の仕方を社員が教えあい、共有するような仕組みであること
- ④ 評価結果は本人へフィードバックする仕組みであること
- ⑤ 自社の実力にあった、運用しやすい制度であること

## 3. よい人事制度＝成果向上型人事制度の特徴

- ① 評価の内容や基準を明確にしてオープンにする。(期待像を明確にする)
- ② 評価結果は上司から本人へフィードバックする。(指導育成のため)
- ③ 人事制度全体の仕組みをシンプルにしわかりやすくする。
- ④ 評価の結果が、賃金、賞与、昇格、昇進にきちんと連動する。
- ⑤ 会社の業績が社員の賃金、賞与に反映する。

## 4. 成果向上型人事制度の導入のポイント

項目	内容
1. 評価制度	<ol style="list-style-type: none"><li>① 何を評価するのか</li><li>② どのように評価するのか</li><li>③ 誰が評価するのか</li><li>④ どのように評価点を計算するのか</li><li>⑤ 評価結果は何に反映されるのか</li></ol>
2. 賃金制度	<ol style="list-style-type: none"><li>① 賃金体系はどうするか（基本給や手当の構成）</li><li>② 賃金を決める要素は何か</li><li>③ 評価結果をどのように反映させるか</li><li>④ 賞与の配分方法はどうするか</li><li>⑤ 会社の業績をどのように反映させるか</li></ol>
3. 昇格・昇進制度	<ol style="list-style-type: none"><li>① 昇格基準をどうするか</li><li>② 昇進基準をどうするか</li></ol>

# 成果向上型人事制度構築の前に

## 1. 社内で作成するメリット

人事制度を社内で作ることは、難しいことではありません。その気になれば、1ヶ月でできてしまいます。また、社内で作成することにより、**業績向上のノウハウ**も蓄積されます。

「人事制度は難しい」と尻込みせずに、是非社内で取り組んでください。

## 2. 人事制度構築の決意

人事制度は、会社の根幹にかかわる制度です。もしかしたら、販売戦略以上に重要かもしれません。作成する以上は、それなりの覚悟が必要です。出張費の規定を決めることとおなじレベルで考え、取り組んでいるようでは決してうまくいきません。ましてや、同業他社の資料を借りてきて、これと同じにしようというわけには行かないのです。

これから説明する方法で取り組んでいただければ、1ヶ月で自社に合った人事制度が完成します。ただ、この人事制度を作成する前に、次のような**決意が必要**です。

1. 人材育成のための人事制度を作る。
2. 人材育成により、会社の業績を伸ばすための人事制度を作る。
3. 会社の業績向上により、社員の処遇がよくなる人事制度を作る。
4. 些細なことにとらわれなくて、まず、シンプルなものを作成し運用する。
5. 問題があれば、修正すればよい。最初から100点満点を望まない。
6. 会社の業績は社員にわかるようにする。
7. 経営者自身の評価基準も明確にする。
8. 人事制度を賃下げの道具にしない。
9. 人事制度は社員を安い賃金でこき使うための道具にしない。
10. 作成した人事制度には経営者が責任を持つ。

経営者自らがそれなりの覚悟をし、真剣に取り組んでこそ初めて、自社に合ったよい制度ができるのです。そして、それが会社と社員の繁栄をもたらしてくれるのです。

なお、実際に人事制度の作成を進めるのは、経営者が主導して人事担当部署で行ってもよいでしょうし、社内で人事制度作成プロジェクトを作って、そのなかで進めていってもよろしいと思います。

はい、決意と覚悟ができましたら、次のページに進んでください。

# 人事制度を作るための要点

人事制度を作るために必要なことは、次の3項目12点を決めることです。これらを順に明確にしていけばよいのです。決して難しいことはありません。

平均2～3日で一つずつ決めていけば、1ヶ月で自社にあったすばらしい人事制度が出来上がります。

項目	内容
1. 評価制度	<ul style="list-style-type: none"><li>① 何を評価するのか</li><li>② どのように評価するのか</li><li>③ 誰が評価するのか</li><li>④ どのように評価点を計算するのか</li><li>⑤ 評価結果は何に反映されるのか</li></ul>
2. 賃金制度	<ul style="list-style-type: none"><li>① 賃金体系はどうなっているのか</li><li>② 賃金を決める要素は何か</li><li>③ 評価結果はどのように反映されるのか</li><li>④ 賞与の配分方法はどうか</li><li>⑤ 会社の業績をどのように反映するか</li></ul>
3. 昇格・昇進制度	<ul style="list-style-type: none"><li>① 昇格基準をどうするか</li><li>② 昇進基準をどうするか</li></ul>

実際には、企業規模によりますが、評価制度を作るのに2週間、賃金制度に1週間、昇格・昇進制度の作成と、全体のバランス調整に1週間くらいが目安になります。

ダラダラと時間もかけて作るより、一気に作ってしまって、運用しながら不都合点あれば見直しするというやりの方が、早く自社にあった制度ができます。

それでは、まず「評価制度」から進めていきましょう。

# 評価制度の位置づけ

## 1. 評価制度の位置づけ

評価制度の評価基準は、決して昇給や賞与を決めるための基準ではないということを肝に銘じる必要があります。会社の価値を高め、業績を伸ばし発展していくために、期待されることを明確にしたものが評価基準ということができます。

## 2. 会社の期待像

評価基準は会社が社員に対して期待していること、上司が部下に対して期待していることを書き表したものです。すなわち、会社の価値を高め、業績を伸ばし発展していくために、期待されることを明確にしたものが評価基準でということになります。

### ① 期待役割

目指すもの	企業の繁栄・発展	期待役割
管理者	そのために、自分は何をし、部下に何をさせて、どのような成果を生み出すのか？	← 特に、結果が求められる ↑ 部下の仕事が自分の評価に影響する
監督者	そのために、自分は何をし、部下に何をさせて、どのような成果を生み出すのか？	← 結果と遂行レベルが求められる ↑ 部下の仕事が自分の評価に影響する
一般職	そのために、自分は何をし、どのような成果を生み出すのか？	← 遂行レベルが求められる

期待役割は「どのような成果を出すか」という期待成果と「その成果を出すためにどのように行動するか」という期待行動と二つに分けることができます。

	結果責任（期待成果）	遂行責任（期待行動）
意味	「どういった成果を出すことが自分の責任を果たしたことになるのか」ということを明確にし、そのゴールを設定したもの。	結果責任を達成するために、具体的に実行する業務の内容とその水準を明確にしたもの。
特徴	成果そのものであり、外部環境に影響を受ける。	成果再現力であり、継続的に発揮できる。
評価基準	数値	文章
評価ウエイト	大きくすると、結果主義となり、目先にとらわれるようになる。 管理職、監督職はウエイトが大きくなる。	育成の点からも重視していく必要があるが、あまり大きくすると、成果に無頓着になる。一般職はウエイトを大きくする。

## ② 知識・技術

期待通りの成果、期待通りの遂行レベルを維持するために、必要な知識、技術を身に付け、必要な時に必要な行動をとってほしいという期待があります。

## ③ 勤務態度

専門知識、技術だけでなく、組織人として当然守ってほしい規律や協調性なども身に付けてほしいという期待があります。

## 3. 指導に結びつける

成績の優秀な社員はただ単に「やる気」があるだけでなく、よい成績が出るような「仕事の仕方」をしているはずですが。その優秀な社員のよい仕事の仕方を見つけて、それを評価基準の「期待行動」の欄に記述して公開することで、他の社員も優秀な成績を上げるための仕事の仕方がわかり、それを実行することで、優秀な社員に変わっていきます。これこそが、会社として「成果を上げるコツ」なのです。

「金銭をエサにやる気を出させる」のではなく、成果の出る仕事の進め方を見つけて、それを実行するように仕向けることで、成果を上げるということが大事なのです。

## ① 日ごろの指導・育成

まず、毎日、毎月評価して、指導育成に活用することが一番重要です。結果を見て「良い、悪い」というのではなく、結果が出るまでのプロセスをよく見て、指導していくことが大事です。

評価基準をもとに

- ・ やるべきことをやっているかどうか（期待行動）
- ・ やるべきことを実施するための知識・技術が身についているかどうか
- ・ 勤務態度はどうか

を、チェックし指導していくことが必要です。そして、その過程で、評価する側とされる側の評価基準がすりあわせされていき、お互いの基準がすりあわされることで評価の納得性が高まっていくことになります。

（結果だけを見て、後から「～だからダメなのだ」と言っても手遅れです。）

## ② フィードバックによる指導

このように毎日、毎月評価した内容を半年間分集計して、評価シートに記入し提出します。

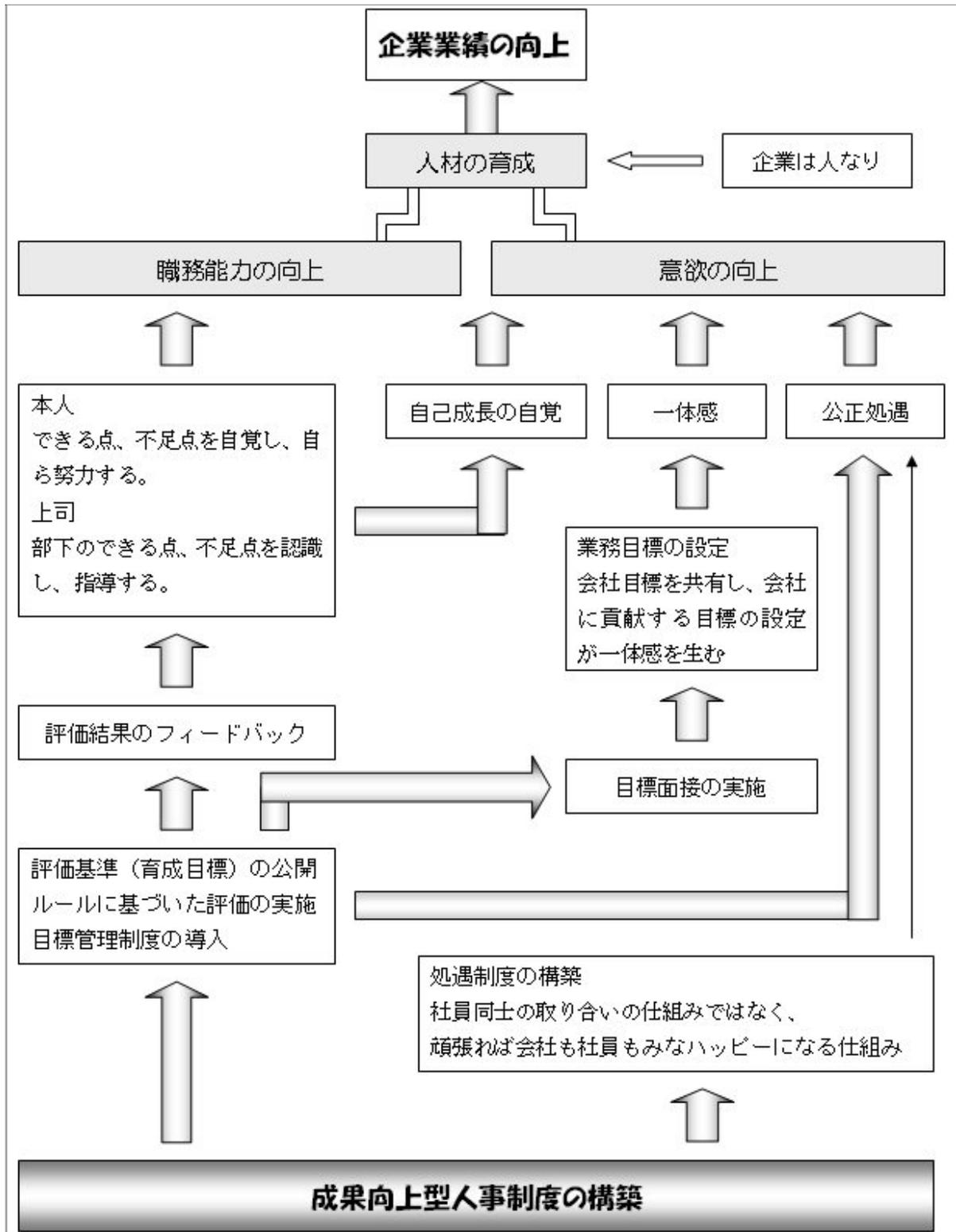
本人へのフィードバックは、「だから賞与が多い」とか「昇給が多い」という処遇の話ではなく、事実を捉えてよかった点、いたらなかった点を確認します。その上で、「なぜうまく行ったのか」、「なぜうまく行かなかったのか」の理由・原因を明確にし、今後の指導育成ポイントとしていきます。

### ・ 必要に応じて、評価決定会議を

評価者同士の評価基準のすりあわせを行うわけです。ここでは、「誰が良い悪い」ではなく、どのような事実をどのように評価したかという観点で議論することが大切です。

### ③ 処遇への活用

処遇とは「賃金改定、賞与、昇格・昇進」のことを指しますが、この処遇への活用については、評価結果と処遇制度との連動性を明確にし、その関連性を公開した上で運用するようにします。



#### 4. 管理監督者としての役割として人事評価

##### ① 管理監督者の役割

どのような人事制度であろうが、管理監督者には次のような役割があり、その役割を全うする義務と責任があります。

仕事の管理	部下の管理・指導育成	報告	上司の補佐・意見具申
関連部署との調整	業務の改善	担当業務の遂行	職場方針の設定と浸透

##### ② 評価制度との関係

人事評価は管理監督者の役割を全うするためのひとつのツール（手段、方法）です。

役割	内容		評価制度	内容
仕事の管理	仕事の指示命令とチェック。 役割を明確にし、目標設定を行い チェックする。	⇒	期待成果	明確の指示命令に対する達成度。明確な役割や目標の達成度を評価する。
部下の管理	勤務態度・取り組み姿勢の向上を図り、叱る・ほめる・注意する。	⇒	勤務態度	取り組み姿勢や勤務態度を評価する。
指導育成	能力不足点を把握し指導する。 できる点を把握し、仕事に活用する。	⇒	期待行動 知識・技術 育成面接	仕事振りから仕事をする行動や能力を判定する。面接で本人に自覚させ今後の改善に結びつける。
職場方針の設定と浸透	会社目標を具体化して、部門目標、部門方針を設定し部下に浸透させる。	⇒	目標面接	部門目標を設定しそれをブレイクダウンした目標を部下に設定させる。

##### ③ 評価制度をしっかりと行うための要件

1. 評価制度をしっかりと作る
2. 評価基準を明確にする
3. 評価ルールを明確にする
4. その評価ルールをしっかりと浸透させる
5. 事実に基づいて評価する

→ 部下の評価をする上司として、管理監督者としての意識が高いことが大前提です。

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 評価者自身が評価されるということを自覚する。</li> <li>・ 部下の指導責任を自覚する。</li> <li>・ 管理監督者としての、役割や心構えをしっかりと植えつけ、経営意識を高める。</li> </ul>
---

**成果向上型人事制度をしっかりと機能させるためには、管理監督者のレベルアップが必要です。逆に、管理監督者のレベルアップを図ることで、さらなる成果向上に結びつきます。**