

負け組を作らない 成果主義の進め方

—フツウの社員がイキイキ働ける人事のひと工夫—

(株)新経営サービス 人事戦略研究所 所長

山口俊一



■絶望の成果主義から希望の成果主義へ

「成果主義を導入したら、少数のエリート以外の社員がクサってしまった」と、まことしやかに語られることがある。社員のやる気が落ちたのは本当に「成果主義」のせいなのかどうかは、慎重に検証する必要があるだろう。しかし、成果主義の結果、社員間に処遇格差が生じていることは確かだ。課題は、多数派を占めるフツウの社員が、格差を乗り越える挑戦意欲を自ら維持できるかどうかであろう。本人の能力だからと非情に突き放し「考課の結果、あなたは負け組です」と言わんばかりの（または何も説明しない）マネジメントスタイルでは、組織の自壊は時間の問題だ。

本稿では、社内から“負け組意識”を払拭し、成果主義の活性効果を高めるために会社から何を働き掛けるべきかを整理している。成果主義の意味を理解させ、考課内容を納得させ、復活戦を可能にし、キャリアの選択肢も広く提供する等、やることはたくさんある。成果主義に対する“人事の意欲”が問われているともいえよう。「どうせダメだ」という絶望の成果主義から「次はやるぞ」という希望の成果主義へ。今一度、見直しを図るためのヒントがここにある。（編集部）

構成

1 「多数の負け組」を作ってはいけない

- (1) 成果主義の流れは、もう戻らない
- (2) 負け組意識の放置は危険

2 「負け組」を生み出す悪循環とは

- (1) 負け組＝ダメ組ではない
- (2) やる気をなくす原因は何か

3 多数派のやる気喪失を防ぐ人事の仕組み

- 施策1 正直者がバカを見ない仕組みを作る
- 施策2 「上昇」以外の選択肢を作る
- 施策3 バリーグに学ぶ敗者復活ルール
- 施策4 「安定＋挑戦」の賃金システム
- 施策5 前向きな退職システムを用意する
- 施策6 管理職のコミュニケーション能力を強化する
- 施策7 自ら環境を変えられる仕組みを作る

4 成果主義は、新しい運用の段階へ

- (1) 社員の意見に耳を傾ける仕組み
- (2) 社員や労組が人事制度を提案する
- (3) 成果主義の効果を高めるには

■山口俊一（やまぐち しゅんいち）

中小企業から上場企業まで幅広い業種で経営コンサルティングを展開。講演、執筆活動を中心に活躍中。職種別人事評価・賃金制度をベースにした、独自の発想と企業の実状に沿った指導には定評がある。主なコンサルティングテーマは人事・賃金制度構築、組織運営、人材採用支援、など。著書は、最新刊『3時間でわかる「職種別賃金」入門』をはじめ、『成果主義を自分の味方につける法』『成果主義人事入門』（以上、中央経済社）など多数。講演実績は、東京、大阪など全国の商工会議所、日経ビジネススクール、日経ソリューションビジネスなど多数。

■連絡先：

〒600-8102 京都市下京区河原町通五条西入 京都EHビル
株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 <http://jinji.jp>
TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 E-Mail：yamaguchi@skg.co.jp

1 「多数の負け組」を作つてはいけない

「成果主義 8割導入済み」——日本経済新聞が、このような見出しで日本企業における成果主義の浸透を報じた。上場企業や有力企業を対象にした調査結果ではあるが、“ついにここまで来たか”という感慨を抱いた方も少なくないだろう。

もちろん中小企業での実施比率はこれより低いし、「成果主義を導入した」といっている会社でも、その内容は千差万別である。ひと昔前に拡大した職能資格制度であれば、一定のカタチが存在したが、成果主義人事は各社各様の特徴を持つ。従って、正確には「成果主義的な考え方に移行した会社が多数派になった」と捉えるべきだろう。

とはいえ、社内の賃金格差を拡大させる動きは顕著であるし、賃金統計調査などからも所得の二極化はうかがえる。年齢や勤続を軸にする年功賃金では個人差はつかないが、仕事の成果に応じて処遇しようとするれば、必然的に社内格差は広がることになる。

(1) 成果主義の流れは、もう戻らない

さて、ここからが問題である。たいていの成果主義人事は、

- ・業績に応じた人件費コントロール
- ・優秀な社員の意欲高揚
- ・社員の成果志向の醸成

を目的としているが、これらが実現したとしても、負の側面は残る。皆がハッピーになればいいが、そんな魔法の杖は存在しない。業績に応じた人件費ということは、賃金が不安定になることを意味する。また、貢献度の高

い社員にスポットを当てれば必ず、貢献度の低い社員はどうするのかという問題に直面する。

今や上場企業の経常利益は過去最高の水準を記録しており、株主価値向上を命題とする経営としては、成果主義に負の側面があるからといって時計の針を逆戻しすることはないだろう。しかしながら、上記のような社員側の問題を放置すれば、組織にとって中長期的なマイナス要因になることは見逃せない。

(2) 負け組意識の放置は危険

実は社内に「負け組」を放置すると、当事者のモチベーションを低下させるだけでなく、組織全体のムードも悪くなる。多くの場合、「勝ち組」は少数で「負け組」が多数になるからである。対応を誤れば、士気や定着率が高まるはずの優秀な社員すら失ってしまう可能性もある。

本稿では、成果主義の浸透を前提にしながら、導入後しばらく経過すると発生するであろう“負け組問題”への対策を提案してみたい。

ところで、戦国時代の3大武将の性格を示す次のような言葉をご存知だろう。

・織田信長

「啼かぬなら殺してしまえホトトギス」

・豊臣秀吉

「啼かぬなら啼かせてみようホトトギス」

・徳川家康

「啼かぬなら啼くまで待とうホトトギス」

あまりにも有名だが、「啼かないホトトギス」を「社内の負け組」に置き換えれば、経営方針に適した対応策が見えてくる。いずれが正解という話ではない。企業の人事方針によって、対策が異なるということだ。

2 「負け組」を生み出す 悪循環とは

最近では人事セミナーの場などでも、負け組についての質問を頻繁に受けるようになった。社内格差がつくのは予定通りだが、そのことによってモチベーションを下げる人材が目立ってきた、というのである。

これまでも、仕事のできる人材とそうでない人材は、確実に存在した。ところが、入社後10年間は昇給差をつけない、15年間は同時昇進させるといった暗黙のルールのもと、大企業を中心に極力表面化を引き延ばしてきた。こうしたやり方が、すべての社員に希望を持たせ脱落者を作らないことに少なからず貢献してきたことは事実である。

ところが、主に次のような要因で、その前提が崩れだした。

- ① 社内の高齢化に伴う管理職ポストの不足
- ② 中高年の大量リストラによる将来不安の増大
- ③ 経済の低成長下における賃金上昇率の抑制
- ④ 成果主義の浸透による社内格差の表面化

また、企業によっては、これまでの純血主義を捨て、

- ⑤ 中途採用を積極化したこと

が影響しているケースもある。いきなり外部から上司が来ることで、さまざまなストレスが発生するが、特にポスト不足に一層の拍車がかかり、社内の上昇意欲を殺いでしまうといった現象である。

しかし、ここで重要なのは、負け組の発生やモチベーション低下は、成果主義人事だけによるものではないということだ。

①のポスト不足は、昇進を少人数に絞り込むことだが、過去の企業風習のまま『出世で

きない人＝負け組』と定義するならば、大勢の負け組を発生させることになる。

②の大量リストラは、ポスト不足解消や総額人件費の低減には役立ったが、“次は自分か”という不安に常にさいなまれる「負け組転落不安症」をはびこらせる原因となる。“いざとなったら会社は冷たいから”という心理は、社員の自立意識を高める効果がある反面、この会社のためにがんばろうというロイヤリティー（忠誠心）を失わせる。

③の賃金上昇率の低下は成果主義による結果と捉えられがちだが、今一度冷静に考えたい。もし、成果主義が浸透していなかったとしても、昇給の極端に少ない年功賃金が残存するだけであろう。むしろ、真に成果主義を言うなら、業績好調企業の昇給や賞与はもっと高くなるべきである。

そこに④の成果主義人事による社内格差の表面化という要因が加わる。

成果主義だけであれば、業績好調の会社は、勝ち組が多数派を占めるはずである。上記のような組織上の諸矛盾を、感情的にすべて成果主義になすりつけるのは偏った見方であり、対応策を誤る。

(1) 負け組＝ダメ組ではない

さて、今問題となっている負け組への対応であるが、まずは「負け組」という概念をなくす努力が前提となろう。

先述したように、管理職や経営層への出世のみを勝ち負けの基準とするなら、これからは負け組が圧倒的に発生する。高度経済成長下であれば、組織は拡大し、ポストも増え、同期入社の大半が管理職に就き、それが無理でも子会社という受け皿が用意できた。

ところが、規模の拡大スピードが減速すると、社員構成が若年層の多いピラミッド型から、中年層が膨らんだダイヤモンド型へと変貌を遂げる。しかもフラット化の掛け声の下、管理職ポストを減らそうという動きまで加わると、係長→課長→部長と昇進できる人材は、ほんの一握りとなってしまふ。

そう。多数を占める平均的な人が決して仕事のできないダメ組ではないことを再認識すべきだろう。まずは、経営者や人事・総務担当者が、このような構造を理解することが重要だ（図表1）。

(2) やる気をなくす原因は何か

もともと前向きに働いていた人がやる気をなくすには、どのような理由が考えられるだろうか。

会社のビジョンが不明確、会社に将来性が感じられない、給与水準が低い、上司とそりが合わないといった様々な理由が挙げられ、必ずしも成果主義によるものではない。それでもなお成果主義の負の側面から考えると、思うような成果評価が得られなかった、中長

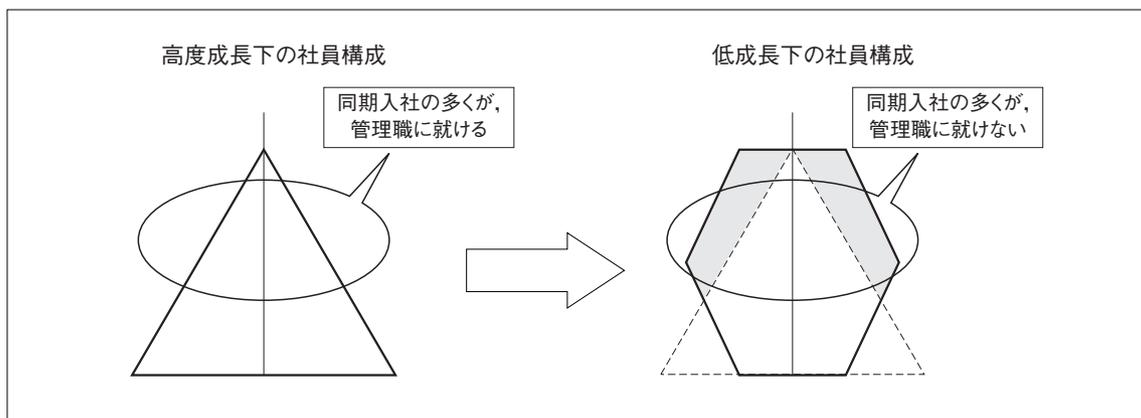
期的な活動や目立たない貢献が評価されなくなった、個人主義が助長されチームワークが悪くなった、賃金が下がった（もしくは上がらない）といったことが挙げられるだろう。もちろん、これらの原因は単独ではなく、複合的に絡み合っている。

ここで、対策を打ち出すためには、もう一歩踏み込んだ原因追求が必要だ。例えば、思うような成果評価が得られないと感じる人が多いのであれば、それはなぜかということである。評価基準の欠陥かもしれないし、上司の評価能力が低いため、または本人への説明が不足していることも考えられる。あるいは、本人の自己評価が正しくないだけかもしれない。

“といっても、本人の自己評価能力の強化なんてできるの？”と思われるかもしれないが、上司のフィードバック次第で改善できるし、最近では「被評価者訓練」といった研修も注目されている。

まずは、モチベーション低下の原因がどこにあるのかを、社員アンケートなどを通じて、把握してみるといいだろう。

図表1 社員の年齢構成の変化



3 多数派のやる気喪失を防ぐ 人事の仕組み

多くの経営者にとっては、本当に仕事のできない人の存在よりも、普通レベルの人材がやる気をなくしたり、上昇志向を失ったりすることの方がやっかいだろう。

平均的人材の成果を高めることを狙いとしてコンピテンシーという概念は広がりを見せた。ところが、コンピテンシーを人事制度に組み込んだ企業の中で、ほとんど効果がなかったと感じている人も少なくない。好業績者＝ハイパフォーマーの行動特性を分析し、コンピテンシーという発想を持つこと自体は、マイナスにはならない。昔ながらの職人の世界でも、師匠や先輩の技を盗むことで、自らの技を磨いてきたし、ビジネスシーンでも同様である。ところが、このプロセスを企業が人事評価やマニュアルに落とし込んだとしても、思ったような成果につながらない。それを活用しようという本人の強い意欲や活用方法の訓練が不十分なケースが多いからである。

とはいえ、平均的人材の引き上げに着目することは、重要である。よく2:8の法則ということが言われるが、8の部分をもさらに分けて、社内を上位2割、中位6割、下位2割というように見ることもできる。下の2割と中間の6割とでは、異なった対策を考える必要があるのだ(図表2)。

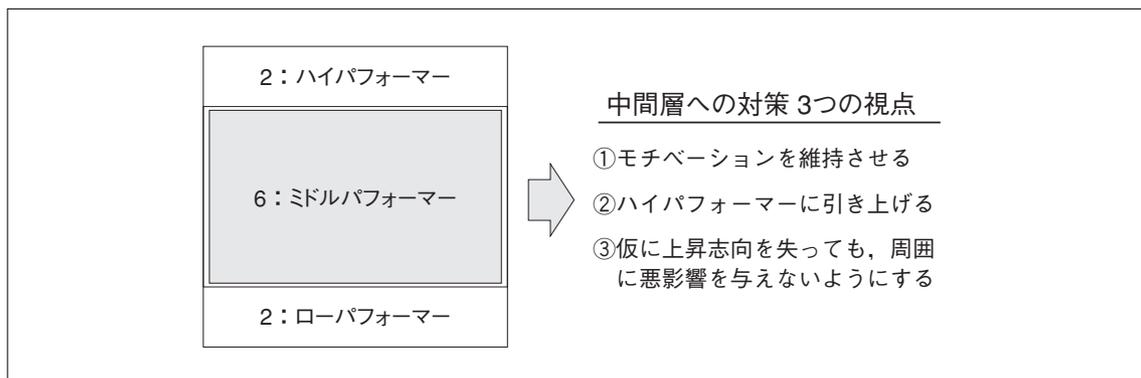
では、平均的な6割の社員に対して、“負け組感”を抱かせないための施策には、どのようなものがあるのだろうか。

施策1 正直者がバカを見ない仕組みを作る

企業には、さまざまな仕事がある。目立つ仕事だけでなく、地味な作業、縁の下の力持ち的な業務も含めて成り立っている。

成果主義人事を導入している会社には、目標管理(MBO)による達成度評価を、処遇に反映させているところが多い。ところが、各人が立てた目標の達成度を評価すると、目標に掲げた以外の仕事が疎かになる傾向がある。例えば、経理職であれば、業務の大半は日々の会計処理である。ところが、目標管理

図表2 社内を2:6:2で捉えて、対策を考える



を行うと、業務改善や標準化といったテーマが挙がる。そこで、日々の業務は他人任せにしておいて、目標テーマにはばかりに熱心な社員がいたとすると、他のメンバーは、仕事のしわ寄せが来るだけでなく、日々の仕事に追われるあまり、自分の目標達成が低くなるかもしれない。これでは、高い評価を得られなかった社員に、不公平感や無力感を与えてしまう。

このような現象が目立ってきたならば、評価の仕組みを見直さなければならない。対応策としては、次のような方法が考えられる。

- ①設定目標以外の業務も十分に評価される仕組みにする（成果だけでなく、プロセス評価のウエイトを高める）
- ②目標管理はあくまで参考資料とし、総合評価を基本とする
- ③ルーチン業務が中心の職種は、思い切って目標管理を止めてしまう

施策2 「上昇」以外の選択肢を作る

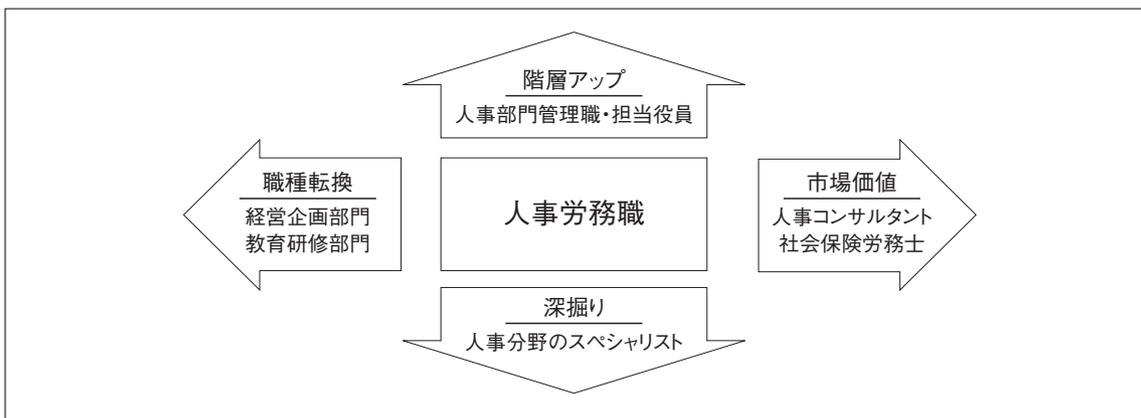
高度経済成長下においては、明らかに昇給や出世はサラリーマンにとって、モチベーシ

ョンの源泉であった。何しろ、会社の規模が拡大していくうえに年功序列なのだから、上に昇ることしか考えられない。

ところが、規模の拡大が止まり、組織が高齢化すると、ポスト不足が起こる。これまでなら、たいていは30代半ばで課長になれていたところが、40歳になり、45歳になる。同期の半数以上が管理職になれていたものが、半数を割り、2割か3割しかなれなくなっていく。もし、管理職に出世することを「勝ち組」の象徴とするならば、大半が「負け組」ということになってしまう。一方で、「何としても、一生この会社で」と思う社員の割合も低下している現状を考え合わせると、「出世＝勝ち組」という発想自体が、過去のものになりつつあるといえる。

図表3は、本誌の連載「人事パーソンのキャリア形成法」で紹介したもので、人事労務職のキャリアアップの方向性を例示している。アメリカほどではないにせよ、キャリアアップを自社内だけで考える時代は終わったといえる。社内での出世を目指してもいいが、専門性を高めるもよし、場合によっては、転職

図表3 人事労務職 キャリアアップの方向性



図表4 店長職を重視した小売業のキャリアパス

等級	店舗部門				店舗内役職	本部部門			対応役職
	販売職	店長	エリア長	トレーナー		一般職	専門職	管理職	
8		■			ゼネラルマネージャー・店舗GM			■	本部長
7		■			マネージャー・店舗マネージャー				部長
6			■	■	サブマネージャー・S級店長		■		次長
5			■	■	エリアマネージャー・上級店長				課長
4		■	■	■	店長・副店長		■	■	係長
3	■				副店長・主任	■			主任
2									
1	■					■			

や独立を視野に入れてもよいわけである。

人事施策としては、これまで上昇することだけが唯一の選択肢であったものを、色々な方向の道を作り、社員に提示していくことが必要だろう。具体的には、

- ①コース選択制度を設ける
- ②入社後早い段階から、キャリア形成に関する教育を行う
- ③専門職の社内地位を高める（単に専門職制度を設けるだけではなく、専門職に対する社内のステイタスを高める）

といった対策が考えられる。

図表4は、ある小売業におけるキャリアパスの事例だが、店長職でも最上位等級まで昇格できるようにしている。これは、現場の指揮官である店長の専門職的位置づけを高める狙いがある。

この制度により、「店舗より本部の方が上」という風土を排除し、現場の士気を高めることにつなげている。

施策3 パリーグに学ぶ敗者復活ルール

2004年シーズンから導入されたプロ野球パ

図表5 プロ野球パリーグ プレーオフの仕組み

- 第1ステージ
勝率2位 対 勝率3位
3回戦 すべて上位チーム本拠地開催



- 第2ステージ
第1ステージ勝者 対 勝率1位
5回戦 すべて上位チーム本拠地開催
(勝率1位、2位に5ゲーム差が開いていた場合
1位チームが1勝の状態で開催する)

リーグの優勝決定戦（プレーオフ）。事前には賛否両論あったものの、大いに盛り上がりを見せた。

ルールはこうだ。シーズン2位と3位のチームが第1ステージを戦い、その勝者が1位チームと第2ステージで競う。勝率1位のチームはシーズン1位として表彰されるが、優勝および日本シリーズ出場はプレーオフを勝ち抜いたチームとなる（図表5）。この制度では、3位であっても、あるいは1位と何ゲーム差をつけられていても、優勝のチャンスがある。これまでなら、シーズン終盤で1位

と大差がついたチームは、モチベーションを失い、消化試合をこなすだけであった。プレーオフの導入により、消化試合が激減した効果は大きい。半年以上を戦い抜き、せっかく1位になったチームには酷だが、逆にみんなにチャンスがある仕組みだ。

これは、企業内でも活用できる。例えば、

①昇進・昇格における第1次選抜・第2次選抜といった年次管理を廃止する

②給与を積み上げ方式ではなく、年度ごとの洗い替え方式に変更する

というように、いったん役職や賃金に格差が生じて、すぐに取り返せるようにしておくことだ。たとえ今年最下位でも、来期はまた皆横一線からのスタートなので、“優勝”のチャンスは十分にある。今期、人事評価が悪くても、「また次がんばろう」と切り替えられるよう、過去を引きずらない制度とすると効果がある。

施策4 「安定+挑戦」の賃金システム

成果主義の浸透により、社内の賃金格差は確実に拡大している。そのこと自体は自然の成り行きといえる。では、適切な賃金格差とは、どの程度だろうか。

成果主義の賃金制度を導入しているという会社でも、その中身はさまざま。ほとんど歩合給に近いようなドラスチックなものから、賞与や昇給で若干の幅を持たせた程度の安定的な制度まで存在する。

“自社にとって最適な賃金格差”の設計では、業種や職種、社風や経営方針といった要素に影響される。例えば、不動産業や経営コンサルタント会社などは、一般に個人間格差が激しい。ただし、いくら成果主義とはいえ、

必要以上の格差を設けることは、弊害の方が大きくなるだろう。具体的な見直しを行う際には、次のような原則がポイントになる。

①月給部分については、一定水準までのベースを確保すること

②賃金の増減は極力賞与で行うこと

③現在の賃金格差が行き過ぎと感じたら、思い切って縮小すること

すなわち、平均的な社員からみて、一定の安心感が抱けることが重要だ。自分たちの給与が削られて、その分がハイパーフォーマーに流れていると感じれば、多くの社員はモチベーションを失うことになる。

この点は、先ほどのプロ野球の現状がむしろ反面教師となる。スタープレーヤーを1人雇うために、多くの選手の年俵が抑制されるケースも少なくない。実際のところはともかく、多くの社員にそのような不満を感じさせた時点で、組織にとっては大きなマイナスとなる。

基本は「安定+挑戦」。多くの社員が一定の生活レベルは確保された上で、ハイパーフォーマーには、自らの挑戦と成果が評価されているという実感が湧くような制度設計が望まれる。

施策5 前向きな退職システムを用意する

今や多くの企業にとって、すべての社員が定年まで（雇用延長により定年後まで）定年することを前提にしたシステムを組むことは不可能だろう。新卒入社した社員が、短期間で退職するケースも増えているし、転職マーケットが拡大し、インターネットをはじめ転職のための情報も行き交っている。

これまで早期退職制度といえば、リストラの道具という印象が強かった。ところが、今後は「前向きな退職システム」を企業として用意することが、非常に重要なテーマとなるはずである。起業家人材の輩出企業として知られるリクルート社では、30代でも独立・転職しやすいよう、バックアップのための制度が整っている。そのため独立心旺盛な意識の高い若者が入社してくるという好循環を生み出すことに成功している。

外資系のコンサルタント会社においては、「アップorアウト」という風土がある。アップ＝上昇していくか、さもなければアウト＝退職するか、という意味だ。一般の会社で、ここまで徹底する必要はないが、社員各人の価値観や人生設計に応じて、自社に合わない人がスムーズに退職できる仕組みは意義がある。

図表6は、ある小売業で実施している「店舗委託制度」と「独立支援制度」である。独立して店舗を構えるには、資金面などハードルが高い。そこで、社員の身分は確保されたまま、半ば独立し、真の独立開業へのステップとするものとして、店舗委託制度を設けている。

「前向きな退職システム」は、これからの人事を考える上でも、重要なキーワードになるだろう。

施策6 管理職のコミュニケーション能力を強化する

いくら会社が、社員のモチベーション維持のための仕組みを考えたとしても、それが現場で生かされなければ意味を持たない。そして、現場で生かせるかどうかは、各職場の管

図表 6-1 ある小売業の店舗委託制度

適 用 者	◆希望者
資 格	◆勤続10年以上 ◆店長経験5年以上
年 齢	◆特に定めない
報 酬	◆月給は、移行前給与額で固定 ◆賞与は、営業利益改善額の30%
自己資金	——
支 援	——
身分・地位	◆社員のまま ◆役職:特別店長
復 帰	◆移行前の等級、給与額で復帰する
形 態	◆店舗運営の全面委託 ◆スタッフの推薦権は持つが、人事決定権はない
対象店舗	◆減価償却終了前後の店舗 または不採算店舗の中から候補店を選定
開業資金	——
ロイヤルティ	——

図表 6-2 ある小売業の独立支援制度

適 用 者	◆希望者
資 格	◆勤続10年以上 ◆店長経験5年以上 ◆店舗委託店店長経験2年以上
年 齢	◆特に定めない
報 酬	——
自己資金	◆原則として、1,000万円以上
支 援	◆早期退職優遇制度 ◆ローン斡旋 ◆研修実施
身分・地位	◆FC加盟オーナー
復 帰	——
形 態	◆加盟費のみ免除
対象店舗	◆減価償却終了前後の店舗を時価で売却 または新店舗を開設
開業資金	◆約5,000万円
ロイヤルティ	◆FC加盟店と同率

理職に委ねられる。成果主義人事における負け組意識払拭のカギも、管理職が握っているのである。

例えば、人事評価や部下へのフィードバック実施に対して、管理職がネガティブな姿勢の会社は少なくない。「面倒くさい」「忙しいのに」「評価なんてしたくない」といった言葉が聞かれるようになったら要注意だ。上司が人事評価に対して消極的なのに、部下をやる気にさせようというほうが無理な話だろう。

管理職に対する意識付けや能力向上策には次のようなものがある。

①評価スキル向上のための評価者訓練

②面接スキル向上のための面接者訓練

といった教育と同時に、

③現場の管理職への権限委譲

も求められる。

①②の訓練は、自社でも簡単に実施できる。評価者訓練は、まず評価者（評価する側の上司）を1ヵ所に集め、5～6名程度のチームに分ける。次に、その場にいないA君をイメージし、同じ人事評価表を用いて一斉に評価し、出てきた結果を一覧表にする。1人の人物であるA君を、同じ基準で評価したにもかかわらず、決まって評価点にバラツキが出てくる。点数の甘い人、厳しい人、中心評価に集まる人、極端につけすぎの人、これらは各人の評価者としてのクセと言うことができる。そこで、評価項目1つひとつについて、なぜそのような点数をつけたか話し合い、評価の偏りを是正していく。

また、面接者訓練は、実際のフィードバック場面を想定した、ロールプレイング（役割演技）形式で行う。評価者の中から、2名を選び、参加者の前に出てきてもらう。そのう

ち1名は、面接者である本人。もう1名は、その面接者にフィードバックを受ける実在の部下で、その場に居ない特定の人役を演じてもらう。その後、10分か15分程度の時間を計り、本当の評価面接のつもりで、2人で演技を開始する。ロールプレイング実施後、面接者の良かった点、改善を要する点について、参加者からの意見をまとめて終了する。この訓練によって、演技者だけでなく、参加者全員が、実践的な面接スキルを体得することができる。

③の権限委譲も重要だ。毎年決まった時期に部下の人事評価は行うものの、最終的な評価や処遇の決定については、自らが参加していない幹部会や人事・総務部門で決定され、その決定プロセスについても、詳しくは知らされないとすれば、現場の管理職に無力感が漂う原因となる。

このような傾向のある会社には、思い切って人事制度の運用を現場に任せることをお勧めしたい。人事評価だけでなく、給与・賞与、昇進・昇格といった処遇についても、より現場に近い管理職の意見を反映させるのである。

もちろん、一定の調整機能は必要だが、評価者側のポジティブな姿勢を引き出すことで、部下に対しても前向きな指導が促される。

評価者側のモチベーションというのは、見逃しがちなテーマではあるが、これが改善されると、その効果は計り知れない。

施策7 自ら環境を変えられる仕組みを作る

中学から高校、あるいは高校から大学へ進学した途端、人が変わったように生き生きと

しだした学生を見たことはないだろうか。例えば、進学校では成績下位で目立たなかったのに、大学へ入ると成績序列から解放され、本来の個性を発揮するといったケースである。

人は、環境が変われば、自らも変わる大きなチャンスとなる。1つの会社、1つの部署の中だけで考えていては、何かにつまずいた時、すぐに行き詰まってしまう。成果主義人事による一時的な“負け組感”も、一種のつまずきと捉えると、環境を変える、または視野を広げることのできる仕組みがあれば脱出が可能となる。

例えば、次のような施策が考えられる。

- ①各人の希望を把握し、配置転換や職務決定に活かす自己申告制度
- ②一定の条件クリアで職場や職種選択が可能なFA社員制度
- ③勤務地や働き方が選べる勤務コース選択制度

自己申告を実施している会社も少なくないが、社員の活性化につながられている組織と、制度が形骸化しているところの差は大きい。制度の中身以上に、その運用が問われていると言えよう。

真剣に社員個々人の意思や特長を活かしきろう、という運用者側の覚悟が欠かせない。

4 成果主義は、新しい運用の段階へ

成果主義は、導入期を経て運用の段階に来ている。“負け組問題”をはじめさまざまな批判を受けながらも、時計の針が逆戻りする

ことはない。問題があればこそ制度内容の見直しや運用・定着に向けた努力が求められていくだろう。

(1) 社員の意見に耳を傾ける仕組み

人事制度を運用・定着させるための基本は、何といたっても、社員の意見に対して真摯に耳を傾けることである。社員のためにと考えて作った制度でも、それを社員がどのように感じるかが重要だ。徹底的に社員の意見を聞く仕組みを構築しなければならない。

例えば、フィードバック実施後に「人事制度運用アンケート」を行う。図表7のようなアンケート用紙を全社員に配布し、面接の有無、評価結果に対する納得性といった項目について、率直な意見を聞く。納得度の低い社員に対しては、再度話を聞くなどのケアを行い、また、建設的な意見に対しては、人事制度の見直しにも活かす。

このほか、経営者層が直接社員と接することで、生の声を聞くことも忘れてはならない。人材レベルの高さには定評のある日本IBMでは、若手社員といえども役員クラスと頻繁に接する機会があるという。早くから経営感覚を高める場であると同時に、経営陣や会社とのつながりを実感できる場が提供されている。

「不満が出るから……」と社員からの意見に耳を防いでいては、成果主義を巡る負の側面は解消せず、ますます会社と社員との溝を広げる結果となるだろう。

(2) 社員や労組が人事制度を提案する

これまで、成果主義に限らず、人事制度は会社が社員に提示するもの、という発想が支

配的であった。全社一律の制度を作り、昇進や昇給でモチベーションを図ることができた時代は、これでもよかった。昇進管理、昇給管理を大過なく行っていれば、大半の社員の意欲を維持できたからである。

ところが、社員の高齢化に伴い管理職ポストは狭き門となった。また、収益が回復しても賃上げは行われない。昇進や昇給による動機付けは、一部の優秀な社員には可能でも、大半の社員には、効き目の薄い方法となってしまう。そこで、今後は、各社ともポストや賃金以外のモチベーション向上施策を充実させることになるが、「何によって強く動機付けされるか」は各人各様である。であれば、今度は会社が一方的に考えるだけでなく、社員や労働組合から人事制度を提案していく方が、より現実的ではないだろうか。すでに先進的な労働組合の中には、自ら改善案を考え、会社側に提案しているところも出始めている。

社員のアイデアをどんどん採り入れていける風土の会社であれば、“社内の負け組をどうするか”といった心配も不要になるのではないだろうか。

(3) 成果主義の効果を高めるには

最後に、成果主義の効果を高めるためのポイントを挙げてみよう。人事制度以外の内容が多いことに気づかれるだろう。

①経営方針・経営計画を明確にする

まず、経営方針や経営計画が不明確であれば、社員に期待する成果の方向性が定まらない。中には、会社の経営計画がないまま、社員の目標管理だけを行っているところも見られるが、根本的に間違っていると看做されるを得ない。

②業績・成果をオープンにし、社員が経営情報を共有化する

また、「業績意識を持って」と言いながら、業績をオープンにしていない会社もある。利益指向を高めてもらいたいなら、部門や個人の利益をよく理解させなければならない。不透明であることは、無用な不信感につながる。

③自社の業種、職種、風土に合った人事制度を設計する

成果主義は万能ではない。業種や職種、社内風土によっては、明らかに適さないケースもある。自社の特性をよく見極めた上で、人事制度を構築することが求められる。

④上下のコミュニケーションを図り、信頼関係を築く

制度といっても、それを扱うのは人である。日頃の信頼関係が希薄な組織に、いくら素晴らしい制度を入れても、機能しない。逆に、上下のコミュニケーションが図られている組織は、制度上の多少の不備はカバーできる。

⑤常に社員の声を集め、制度の見直しを行う

繰り返しになるが、これが実際にできている会社は、あまりにも少ない。商売で顧客の声が重要なように、人事では社員の声が重要なのである。私も、数多くの企業に対して成果主義の導入をお手伝いしてきた。考え方については、大半の社員の方々から同意を得られても、いざ実行してみると、さまざまな問題が発生する。それらの問題を1つひとつ確認し、根気強く解決していく作業こそが、人事制度改革を成功に導く方法だと、つくづく実感している。