

経済産業省『人材マネジメントに関する研究会 報告書』より抜粋

## 成果主義の導入は 企業・社員にとって是か、非か!?

経済産業省はこの8月、『人材マネジメントに関する研究会 報告書』を公表した。

これは、企業と個人の双方の成長を実現する新しい人材マネジメントの確立に向け、今後の在り方をまとめたもの。

一橋大学大学院の守島基博教授を座長に、企業や研究機関の専門家らによって構成され、人材マネジメントのあらゆる観点から報告がなされている。

その中でも「成果主義」に関する報告は、経営者・従業員ともに興味を引かれるのではないだろうか。90年代にブームとなった同制度には、いまだに賛否両論ある。果たしてその導入は是か、非か!?

### 成果主義の効果

企業における人材の評価・処遇に関する制度として「成果主義」が注目され始めたのは90年代初頭からだ。今日では、大企業のみならず、中小企業でもこの制度を導入、あるいは参考にしている企業が少なくないだろう。

成果主義を本報告書では「仕事の成果に応じて、賃金やボーナスを決定する仕組み」と位置づけている。成果主義以前の日本企業では、職能資格制度（後述）や年功序列型賃金などが主流だった。

だが、バブル崩壊以降の厳しい不況で業績が厳しくなった企業は、限られた資源や人件費を適正に配分したり、やる気ある社員のモチベーションを引き出すこと、そして業績向

上などを狙って成果主義導入にふみ切ったケースが多いようだ（図1）

では、実際の成果はというと、報告書では「確かに適正配分については一定の効果を上げた」とし、次のようにまとめている。

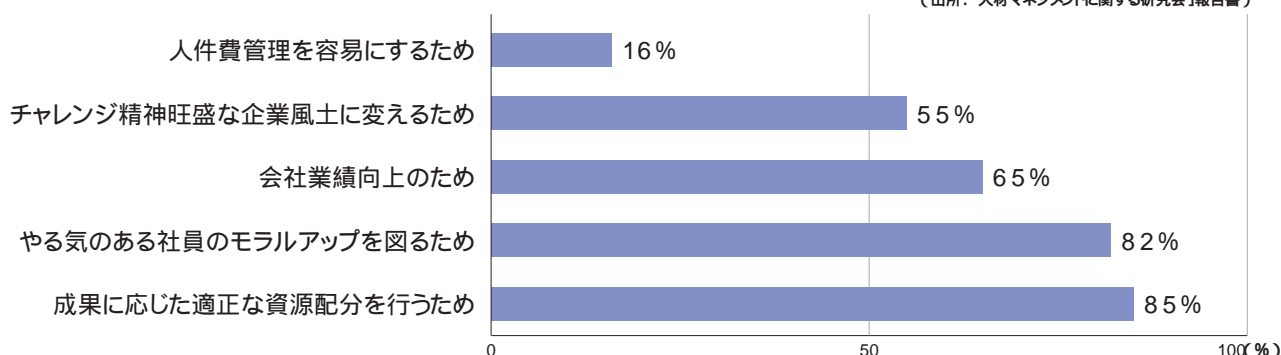
これまでの職能資格制度では処遇とポストを分離してとらえる傾向があり、その結果、賃金の運用が年功的運用になりやすく、賃金が増加傾向になる性格を持っていた。そのため、職能資格制度は経済成長がコスト上昇を吸収した時代を背景として活用され、バブル経済崩壊後には十分機能しなくなってきた。その意味で、賃金とポストが連動する成果主義は経営を圧迫する人件費の抑制につながり、適正な資源配分については一定の効果を上げたといえる。

その一方で、社員のモチベーションを引き出す効果については、成果主義が必ずしも結びつかないとしている。その要因として報告書が指摘するのは「人のやる気は金銭だけでは引き出せない」ということだ。

日本能率協会のデータを見ると、従業員自身の回答によれば「どちらともいえない」と答える割合が約半数を占めており、あまり大きな効果がみられているとはいえない（図2）

人がモチベーションを持つ要因としては、金銭による評価も大きいだが、長期的な視点に立てば自分の成長を実感できるという点も考えられる。これを考慮してみると、さらに成果主義によるモチベーションへのマイナスの影響が示唆される。日本能率

図1) 成果主義の導入目的



協会のデータでは、「成果主義によって、社員個々の能力アップにつながっている」と回答した割合が約25%と低い。

この結果から、成果主義の導入が働く人の成長実感に結びつかない、ひいてはモチベーション向上に結びつかないのは、人を育てることに關して何らかの問題があったためであることが示唆される。

さらには会社業績の向上についても、「あまり大きな影響を持ってはいない」する。もともと成果主義とは90年代に起こった経営改革の一部であり、その本質を報告書は「評価において短期成果を重視し、評価結果を賃金とリンクすることで、賃金格差と賃金変動を拡大し、人件費に柔軟性を持ち込み、従業員（特に高い成果を期待できる人）の労働意欲を高めようとしてきた一連の努力だった」としている。そうであれば、その成果が資源の適正配分のみにとどまったという報告結果も当然のことといえるだろう。

### 成果主義の課題・問題点

さらに報告書では成果主義の導入に伴い、新たに生じた経営上看過できない問題点として、納得感の低下、組織力の低下、人材育成機能の低下、現場の疲弊とプロセス管理の弱体化の4点を挙げている。

まずの納得感だが、これは働く人が成果主義の導入をどこまで理解したかという点と、実際の評価に関する公平感の2つがある。報告書では特に後者についての問題点を次のように指摘している。

日本能率協会のデータによれば、「評価者によって従業員の評価がばらつく」「成果の測定が困難な部署がある」と、実際には評価の面での納得感について大きな問題が生じているのである。

この背景には、成果主義はバブル崩壊後のコスト削減目的で導入されたため、導入プロセスが性急であり、多くの企業で、評価の精度や納得性を高めるのに効果がありとされる、現場リーダーたちへの情報共有、考課者訓練などの準備作業が十分行き届かなかった状況があるのかもしれない。

の組織力とは、企業が丸となり、各々の部署が役割を分担しながら戦略を成し遂げていく能力だ。企業にとっての本質的な力である。だが、成果主義の導入は、この面でもマイナスの可能性があるという。

その要因の1つは「仕事の細分化・個人化」である。成果主義では個人の成果が強調されやすく、「組織目標よりも個人目標を重視する傾向や評価における短期性、結果主義と達成

プロセス軽視、数値目標の過度の重視、達成しやすい目標を設定する傾向などをもたらしている」という。その結果「個人間競争によるチーム力の低下」をもたらす点を指摘しているわけだ。

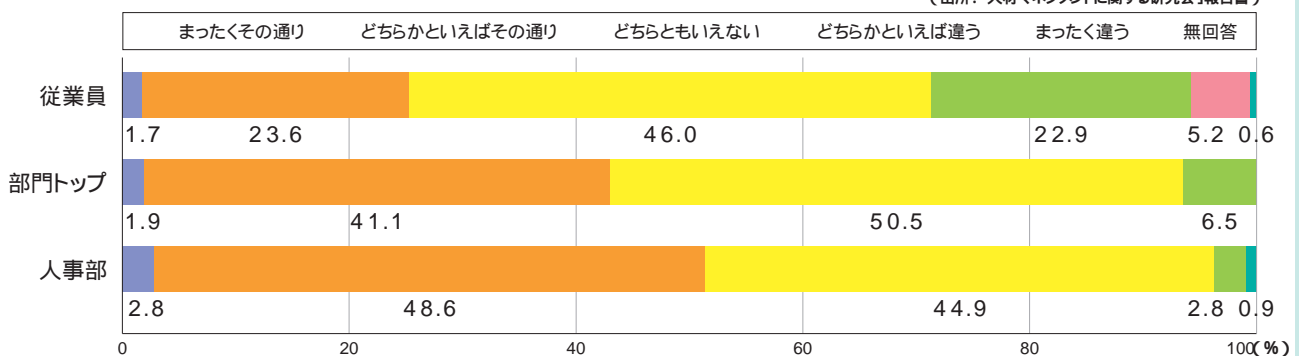
成果主義を導入している企業は、導入していない企業よりも「社員が競い合う」雰囲気強いことが判明した。それに伴い、これまでチームや集団の共同作業で成果を出す仕事形態から、個々人が競い合いながら成果を出す仕事形態へと変化しつつあるという事態も起こった。具体的にいえば、チーム内のメンバーでさえもライバルと見なして仕事をしなければならず、従業員は従来の企業間競争に加え、部門内・チーム内の競争という多次元の競争にさらされているのである。

の人材育成機能の低下については、成果主義導入の直接的な影響だけではなく、日本企業の多くが従来導入していた職能資格制度を縮小・廃止しつつも、そのメリットの代替措置を講じなかったことを要因に挙げている。

職能資格制度とは、簡単にいえば企業の期待する職務遂行能力をどの程度有しているかによって従業員を序列化し、職能給として賃金に反映させる制度のこと。従業員にとって

図2) 成果主義導入が社員個々の能力アップにつながっている

(出所:「人材マネジメントに関する研究会」報告書)



は「現状の顕在的能力のみならず、キャリアを積む過程での能力向上にインセンティブを与えていたため、成長モチベーションの基盤になっていた」と考えられる。

しかも、従来は終身雇用というもう1つの制度も存在。安定的な雇用環境下で自らの職能を段階的に高める余裕があり、それが人材育成機能となったわけである。

しかしながら、「年功的な運用になりやすい職能資格制度への疑念」から成果主義を導入したケースが多く、その縮小・廃止が長期の雇用期間を通じた人材価値向上への意欲を失わせた可能性があるとしている。

の現場の疲弊とプロセス管理の弱体化とは、主に現場マネージャーに関する問題点だ。マネージャーには80年代とは比較にならない分量の業務処理を求められている。自らの業務を担当せざるを得ず、本来の責務である「部下の仕事のプロセスを管理し、部下が成果を達成しやすいよう支援すること」が簡単ではなくなっている。こうした状況下で成果主義を導入されたことが、疲弊や弱体化につながっているという。

結果の評価が過度に重視され、目標達成プロセスへの関心が薄れると

いう点が頻繁に指摘される。つまり目標管理制度ではなく、結果管理制度という形での誤解や逸脱が起こっているのだ。部下が必要とする支援（じっくり対話すること、スキルや知識を習得すること等）は十分に行なわれず、インプットのない中でアウトプットばかりを要求される“疲弊”状況が職場に広がり、すでに長い時間を経過してきているのが現状であるといえる。

### 今後の方向性

では、こうした課題を持つ成果主義は、マイナス要素ばかりの目立つ制度なのだろうか。報告書では向かうべき方向性として、「90年代以前の人材マネジメントの在り方をそのまま復活させるのではなく、育成の視点を主軸として各要素を包含した総合的なマネジメントの仕組みを回復させること」としている。

というのも職能資格制度には人材育成というメリットがある一方で、賃金の自然増的な性質があることも事実であり、「その見直しは不可避」であるからだ。

重要なことは単純に職能資格制度や年功制度に回帰するのではなく、「その制度が本来有していた人材マネジメントにおける総合的な視点を

持つこと」であるとし、特に「人材育成の視点の復活」を強く提唱している。

図3は、報告書で解説された「人材マネジメントの前工程と後工程」だ。人材マネジメントのプロセスを単純化し、能力(人材の能力を高める) チャンス(能力の高まった人材に仕事を割り振る) 成果(仕事の成果を評価する) 処遇(評価結果を賃金やポストなど処遇と結びつける) という4ステップの繰り返し、人材マネジメントの基本動作だとする。

しかしながら、これまでの成果主義的な改革は主に と を結びつけるための変化であり、前工程( と )が軽視されてきた。そのため納得感の低下や人材育成機能の低下などの諸問題が顕在化してきたというわけである。

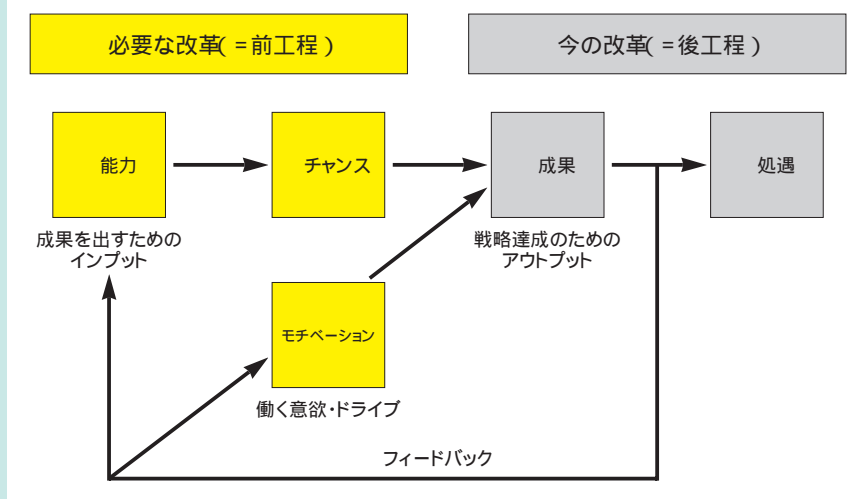
そのためにも重要なのが、能力概念の復活と能力を測る仕組みの確立である。中でも、これまで潜在能力と呼んできた能力のタイプを重要視したい。キャリアを通じた育成という観点から見て、最も大切な意志決定は、人材に対して次にどの仕事を任せるとかの判断である。

長期的に能力開発を支援していくには、次々に高いレベルの仕事割り振ることが必要であり、そのためにはその人の現在の成果ではなく、次の仕事や、またその次の仕事における成果の予想が必要になる。この予測や予想の基礎となるのが、人材の持つ潜在能力の評価である。

「組織力強化」の重要性にも触れており、特に「どこでもリーダー化」を強く推奨している。上からの指示を待つのではなく、組織のどこでも、誰でもがリーダーシップを発揮し、問題を解決するというもの。確かに

図3) 人材マネジメントの前工程と後工程

(出所:「人材マネジメントに関する研究会」報告書)



現場の個々人がリーダーシップを発揮できれば、それほど強い組織はない。だが、すべての従業員がそうした役割を担うのは簡単ではない。

そこで報告書ではマネジメント機能そのものの変革・強化を提唱。例えば部長層は「担当する組織のビジョンを語り、何を進め、何から手を引くかなど、メリハリの利いた方針展開を行なえる人材が必要」とする。

そして、課長層は「計画化された部門方針のもと、優先順位をつけて取り組むべき方策の明示や、1人ひとりの等級や持ち味にかなう適正な役割・目標の割り付けと合意形成、日常的な支援と適正な評価を行なえる人材が必要」とする。さらには、経営者の責任についても、次のようにまとめている。

組織の「どこでもリーダー化」を進めるのは、経営者の責任である。そのために必要なのは、現場でのやり方を考え直し、ラインマネジメントへの育成強化と、働く人々への権限委譲（エンパワーメント）並びに求める人材要件などの評価要素を整備し、その浸透のための対話を進めていくことである。

今後、人材マネジメントが組織を強くすることに貢献し、企業の長期的な競争力を支えていくための鍵は、単に評価・処遇制度にとどまらない、育成的な要素を強めた総合的な人材マネジメントの仕組みを整えること。そして、その運用の担い手として人事管理の分権化を支えるラインマネジメントや、成果創造の担い手としての働く人々1人ひとりのリーダーシップを涵養（徐々に養い育てること）・評価していくことにあるのである。

こうした今後のあるべき方向性を

示唆する一方で、現実に成果主義を導入している企業が、すぐに舵を切り直すことも簡単ではない。そこで報告書では成果主義の修正点もまとめている。それは「納得感を確保する施策」だ。

成果主義の問題点の1つには「納得感の低下」があった。だが、成功している企業は「成果主義的な賃金以上に、すべての過程において公平性をくどいほど行なうことで納得性の向上に努めている」とする。つまり、この点をどう克服するかが、成果主義の導入効果を大きく左右するというわけだ。

成果主義の影響の1つは、仕事が個別化し、社内の競争に勝つことで与えられる報酬が働く人のモチベーションの源泉になったことにある。極論をいえば、組織へのコミットメント（関与）や、組織に対する信頼などによる内発的なモチベーションはどうでもよい、というのが成果主義の与えたメッセージでもあった。

だが、それだけで組織は強くなるのだろうか。やはり組織を信頼し、長期的なリターンを求めて組織のために働くということが、すべてではないにせよ少なからずモチベーションには必要だろう。

ただし、そうした働く人と企業との強い絆は、これまでのような抱え込み型のマネジメントを前提としたやり方ではもはや達成できない。そこで必要なのは、組織としてのアカウントビリティ（説明責任）を明確にし、それを果たす作業である。

具体的には、評価や処遇における情報公開、目標管理におけるフィードバックの実行、苦情処理システムの整備などによる納得感や公平感の構築であろう。

最後に成果主義の真の狙いを実現するためとして、次のような方向を指摘している。

働く人に選択される企業とは、高い賃金を払う企業ではなく、なぜそのような賃金になったのかを説明し、どうすれば（例えば、どのような能力を身につけ、どのような仕事にチャレンジすれば）給料が高くなるかを明示する企業である。成果主義はそこまで包含して初めて、当初の企業の意図であったモチベーション向上につながる可能性が出てくるのである。

（報告書全文は経済産業省ホームページ <http://www.meti.go.jp/press/20060810006/20060810006.html> よりダウンロードできます）

本文中の太字、及び「」内は報告書からの抜粋・引用

# IZUMI

ビジネスプロジェクターには、  
ビジネススクリーンをお選びください!!

信頼と高品質で選ばれているIZUMI製品。それは、用途に合わせて高性能スクリーン素材をオリジナルで開発しているから。超軽量ながら、高輝度・広視野角性能も同時に実現し、世界中のあらゆるビジネスシーンで活躍しています。

SP フロアスクリーンタイプ



100インチでわずか9.0Kgの超軽量タイプ  
ケース一体型で持ち運びもラクラク  
高さを自由自在に調整。  
手を離してもフリーストップ  
明るく見やすい高画質な再現性

SP 60(重量:6.4kg)	¥52,500
SP 80(重量:7.4kg)	¥80,850
SP 100(重量:9.0kg)	¥102,900

お問い合わせは、全国のヤマダ電機法人営業部まで!