

第3回 「『成果主義』人事制度は機能しているか

最近の成果主義人事制度の現状と問題点」

日本総合研究所 研究事業本部 人事戦略クラスター

最近の人事制度改革のキーワード 最近発表される人事制度改革事例では「業績連動型・成果主義」が異口同音に標榜されている。報道されるアピールポイントは次の3つのキーワードに整理できる。

1. 「業績連動型」昇給・賞与
2. 「メリハリの利いた格差」
3. 「目標管理制度」による個人業績評価

賃下げの大義名分？

1. は、あたかも「成果主義＝業績連動」であるかのようにセットになっていることをいっている。固定費の典型たる人件費の「変動費化」もよく目にする。ここでいう「業績」とは、一般に、数値で表せる短期的な営業成績や財務数値等をいうが、数値で評価することが成果主義固有の特徴とは限らない。職能資格制度でも数値で業績が測定できる営業部門や製造部門などでは人事考課の項目として業績が勘案されていた。また、個人別業績も、個人別目標を持つ営業マンのように個人に分解できる職種であれば既にそうされていた。

ところが、近年の「成果主義」人事制度改革の中には、従来からとらえやすかった「業績」を何らかの方程式で直接、昇給や賞与などの報酬に直結させただけのしくみを成果主義と称しているものも見受けられる。そこでは、会社と個人がともに目指すべき「成果」とはそもそも何か改めて見つめ直したり、「成果」をより納得の行くようにとらえる工夫をしたりする姿勢は少ない。新味といえば、3. の、従来不透明だった管理間接部門に目標管理制度を適用して評価を数値化している程度である(もっとも、これも後で述べるように問題が山積している。)。業績連動システムを今、まさにこの景気低迷の時期に導入することによって実質的な賃下げを行う大義名分としているのではないかとさえ思えるのである。

格差拡大には副作用も

2. の格差拡大は、成果主義が能力主義かといった人事制度の本質ではなく、単なる設計論である。年功の時代といえども全員が部長や取締役になれたわけではない。昇給の格差も賞与の格差も小さいながら、長期間通してみると確実に大きな格差になっていた。その格差の幅を短期的に大きくすれば

年功主義が成果主義になるということではない。

また、格差を大きくするのであればそれだけ人事考課度の信頼性つまり管理職の高いマネジメントと人事考課のスキルが前提にないといけないにもかかわらず、いきなり格差を拡大してしまっている。印象と好き嫌いの人事考課を放置したまま「同じ課長でも年収格差300万円」になれば、社内ががたがたになってしまうのは火を見るより明らかである。

さらにいえば、新人事制度の説明が1時間程度のセレモニー1回だけだったり、中にはマニュアルを各部署へ送りつけるだけで終わらせていたりで、人事制度改革の本質的な狙いが浸透しないままの企業が少なくない。格差拡大の副作用が心配である。

「目標管理」が「ノルマ管理」になっていないか？

3. の目標管理制度もほとんどセットになっている。各社の人事制度改革で解説される目標管理制度とは、上司と話し合って通期または半期の目標を立て、達成度評価を人事考課に連動させる業績評価のツールということになっている。

提唱者であるドラッカーによれば、目標管理制度の本質とは、「自立性」と「自律性」にある。本来の狙いは、組織目標を受けた自らの役割を社員が認識し、自ら適切な目標を立て(自立)、自己統制しつつ遂行する(自律)ことにより、組織目標を達成するとともに社員のやりがいを高めることだったはずなのだが、現在運用されている目標管理制度は、やりがいどころか、ずいぶん評判が悪いようである。というのも、実態を誇張していえば、目標は上から与えられたノルマの頭割りかアドバルーンの両極端、遂行はセルフコントロールに名を借りた放任主義か相も変わらない命令統制、そして評価も問答無用かそもそもフィードバックなしというケースが少なくないのである。

そのため、いかに低い目標を上司に認めさせるか(目標設定面談はさながらノルマの「値切り合い」である。)、いかに目標以外の仕事を回避するか、いかに早く(安易に)決着がつく目標をつくるかというように、内向き、上向き、後ろ向きかつ安全志向の姿勢を助長するに至っている。

また、制度本来の狙い(決して目標達成度を評価基準にすることではない)が上司、部下ともに理解されないままの制度導入先行は論外だが、実は、部下自身もこれまでの指示待ち型に甘んじ、トップの思いとは裏腹に「自立・自律型人材」になり切れていない現実も感じられるのである。

(本稿は、2002年5月23日付け NIKKEI NET BizPlus に掲載したものです)