

連載コラム 「人事制度はどこへ行く？ -成果主義のあり方-」

第4回 「『成果主義』人事制度は機能しているか

今後の「成果主義」人事制度のあり方」

日本総合研究所 研究事業本部 人事戦略クラスター

「成果」とは「いい仕事」のこと

成果主義を「『いい仕事』を評価し、いい仕事へと社員をし向ける考え方」とここではとらえてみたい。

「いい仕事」とは？

まず「いい仕事」である。アバウトな定義であるが、プロ野球解説者がよく口にする。くつろいでいるときに「いい仕事をしましたね」といわれると若干違和感があるのだが、成果主義の本質をわかりやすく表現している。ホームランやヒットはたぶんどんな局面でもいい仕事には間違いなく、いちいちいい仕事とはいわないが、その場その場の局面で監督やファンが期待するプレーをきっちりとやってのけることもいい仕事であり、結局その130試合分の積み重ねが最終的に順位を決めるのだ。

予め定めた(根拠や納得性を欠く)目標に対する達成率や前年対比増加率、規律性・協調性や企画力・判断力だけではいい仕事かどうかの決定的判断はできない。

「いい仕事」は現場で評価せよ

さて、いい仕事が曖昧なもの、そもそもどんな状況で何をするのがいい仕事であるなどと予め具体的に示すことはできないからである。

大事なことはひとり一人の社員が経営戦略、バリュー(価値を置く行動基準)や顧客のニーズに合わせてその場その場で適時適切な行動をとることであり、そもそも上司が上から前もって指揮命令したり、人事部が従来のように評価基準を一律に設定したりすることはもはや不可能になっている。直属上司といえども部下が戦っている現場の状況を逐一知ることには限界があるし、自らの過去の経験上に答えはない。

上司にできることは、部下が部下でいる間にビジョンやバリューの共有化を図り、いい仕事のイメージを持たせること、指揮命令や叱咤激励ではなくアドバイスと適時適切なサポートをすること、そしていい仕事はすかさず承認する(ほめる)ことである。人事部にできることはいい仕事ができる自立した人材を、計画的なローテーションや、セレモニーではなく目的的な研修体系により長期的・全社的視野で育てることなのだ。

いい仕事であるための条件

いい仕事は予め定義することはできないが、いい仕事であるための必要条件は3つある。

ひとつは、会社のビジョン、バリューとの調和である。

会社が目指そうというビジョンとかけ離れた行動や、会社が価値を置く判断・行動の規範すなわちバリューに違背する行動が評価されないことは当然である。極端に言えば法令や企業倫理に悖る行動はいくら売上が上がってもいい仕事とはいえないのである。

なお、バリューについてはアメリカのゼネラルエレクトリックス社の「リーダーシップバリュー」が有名であるが、近時、わが国の企業でもバリューを明確に掲げ、行動基準とするケースが出てきている。

2つ目は、会社が顧客に提供しようとしている価値、すなわち顧客満足に寄与する行動であるということである。これこそ、その場その場の適時適切な自立的判断がなければ真の満足は得られない。

3つ目は、本人の動機特性との整合性である。動機特性というのは、どのような動機がその人物を熱心な行動に駆り立てるか、という類型である。人間には様々な動機特性がある。

たしかに動機特性にマッチしていなくとも努力によっていい仕事をする事は可能だが、長続きしないし、本当の意味で、よく人事制度改革のお題目とされる「社員の個性を尊重した」適材適所とはいえないだろう。

「成果主義」はしくみではない

最後に冒頭に掲げた定義の中の「考え方」という表現に触れておく。

成果主義の本質はしくみや制度ではない。職務価値、役割の大きさを反映した賃金体系やメリハリの利いた賞与制度というしくみを導入しさえすればやる気が高まり、業績が向上するわけでは決していない。しくみは魔法の杖ではない。社員が「やりがいがある(自分の成長にも社会にも貢献する)。しかもいい仕事をすれば現場できちんと評価(承認)してもらえる。だからもっと創意工夫してもっといい仕事をしよう。」と思うような、仕事そのものが内発的な(心の中から発する)動機付け(やる気を引き起こす)要因となる組織風土(その組織固有の物事の考え方)を作ることが成果主義人事制度改革の唯一、最大の目的である。

(本稿は、2002年6月6日付け NIKKEI NET BizPlus に掲載したものです)