

成果主義導入後の展開を考える ポスト成果主義における人材戦略の展望

各社に置かれては、デフレ経済の中でもはや今後右肩上がりの業績予測が難しい中で、過去の人事制度の問題点である「高資格化」「高コスト体質」を是正すべく、成果主義型の人事制度を何らかの形で導入されてきました。

しかし、成果主義導入後、一段落した現在、目前に年功序列という明確な解決すべき問題がなくなってみると、これからどうすべきか判断に迷っている人事施策担当者が多いのではないのでしょうか。本セミナーでは、成果主義の導入後の企業がどのような考え方でこれからの施策を展開していくべきかをケーススタディを中心にしながら分かりやすく解説していきます。

■ 成果主義の功罪を踏まえた次なる人事制度改革

「やればやっただけ報われる」システムと「評価の納得感」、「処遇のメリハリ」をキーワードに導入された成果主義ですが、いずれも「以前に比べたら良くなった」という段階に留まっている会社が殆どです。

マネジメントのツールとしての成果主義を有効に機能させる為には、会社のマネジメントそのものへ踏み込んでいくことが求められます。

■ 人事制度の選択からトータルの人材マネジメントを踏まえた施策の展開へ

一言で「成果主義」といっても、各社各様の制度が存在します。しかし、どの企業においてもフィットするような決定版の制度はなく、また、制度を導入するだけでは本質的な問題は解決できない段階に来ているようです。

どのように事業を発展させていくのかという観点から「人材のあり方」を見直し、戦略的に人的資源の蓄積と活用を行なっていく必要があります。

日 時 2004 年 5 月 19 日 水曜日 13:30 - 17:00

会 場 株式会社日本総合研究所 1 階大会議室
東京都千代田区一番町 16 番

受講料 10,500 円（消費税込）

講 師 株式会社日本総合研究所
研究事業本部 副主任コンサルタント 角 直紀

セミナーの内容

1. 成果主義の総括

- 成果主義とは何であったのか
- 評価の納得感は得られたのか
- 納得感でモチベーションは上がるのか
- 現在どのような問題が起こっているのか？その問題の本質は何か
- 「自律・自立した社員」という概念の曖昧さ
- 評価者研修だけで大丈夫なのか

2. ポスト成果主義のアクションプラン(ケーススタディを中心に)

- 賃金システム
 - 業績反映の度合いを更に強めるべきか
 - 年俸制の導入の是非
 - 役割に応じた賃金設定の手法
- 評価システム
 - コンピテンシーを有効に使うには
 - 形骸化した目標管理の再構築
- キャリア開発・人材育成
 - 教育体系の見直しの方向性
 - これから重要になるキャリア開発
- 人材フレーム(資格役職体系)
 - 複線型人事制度のタイプと設計の考え方
 - 戦略的な役割設定によるマネジメント強化

3. 人材による競争優位の確立に向けて

- 人事制度の上位概念としての人材マネジメントの確立
- 人材による競争優位の確立(リソースベースレビューの戦略論から)
- これからの人事部の役割と人事機能の権限委譲

* 上記はあくまで案とさせていただきます。当日の内容変更については予めご了承下さい。

講師略歴 角 直紀(すみ なおき) 研究事業本部副主任コンサルタント

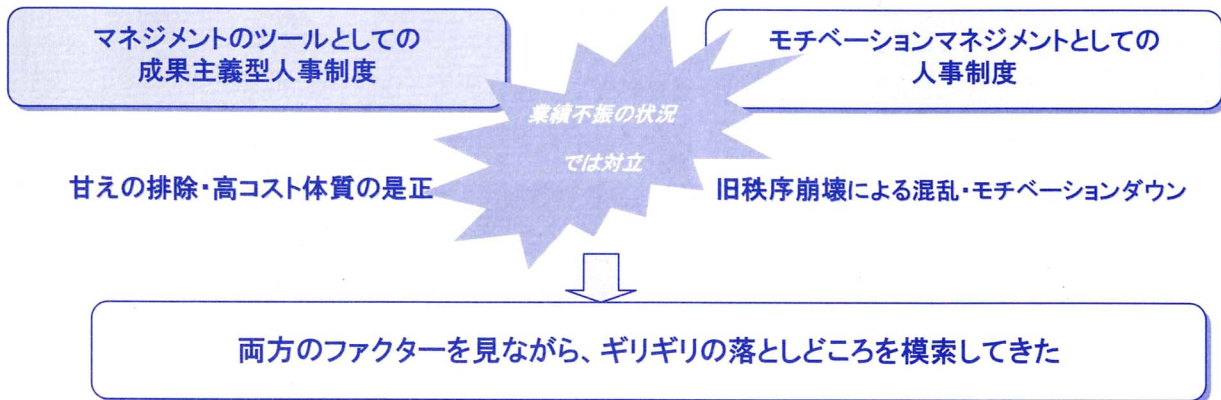
1965 年生まれ。1988 年一橋大学法学部卒。大手総合商社の人事部・経営企画部を経て 2001 年から日本総研にてコンサルティングに従事。

主なコンサルティング分野は人事制度立案全般、組織人材戦略策定、幹部教育、次世代経営者育成の為の事業戦略策定など。人材が事業の中心であると捉えている企業に対し、戦略的見地からのコンサルティングに定評がある。

実績は、大手食品・大手通信・大手介護・通信ネットベンチャー・SI・アパレル・設備管理・翻訳他。

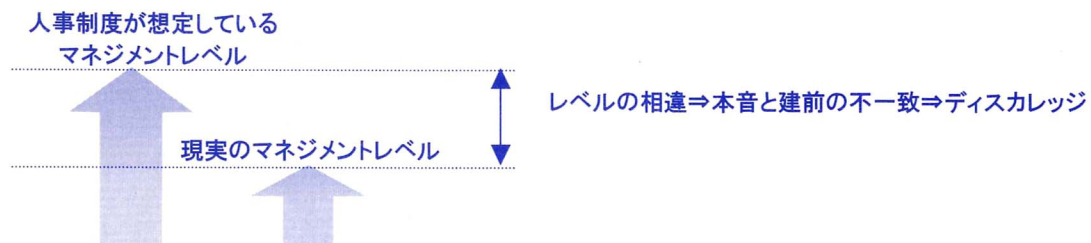
成果主義の導入状況

成果主義型人事制度には決まった形式はない。各社はそれまでの人事制度・企業風土と事態の緊急性を考慮しながら、どこまでの改革が可能かを手探りで進んできた状況。



ポスト成果主義の課題

成果主義による人事制度改革は、「これしかなかった」かもしれないが、「これでよかったのか？」制度導入が一段落ついた段階で、「(そもそも)最終的にどこに行こうとしていたのか」が問い直されることになる。マネジメントのツールである成果主義を機能させるかどうかのカギはマネジメントそのものにある。各社の事情についての個性が高いため、先行他社事例もあまり参考にならず、各社それぞれに展開を考えていく必要がある。



目標管理制度の運用状況から見たマネジメントのレベルイメージ

レベル	設定される目標	運用状況	マネジメントのレベル
ノルマ主義	ウマニンジン	プロセス無視で結果のみ求める。	マネジメントのない状態
行動羅列	行動目標	やるかやらないかが中心で結果とは無関係。やり易い事に目標が収斂していく。古典的形骸化のパターン。	マネジメントはまだ回っていない
目標の管理	与えられる目標	目標の高さに議論が集中する。上司との目標レベルのせめぎ合い。どうやってという部分は抜けている。成果主義への批判。	マネジメントレベルの組織内の跛行性
目標の精度向上	制度による厳密な目標設定	組織の目的や戦略とのマッチングや精緻なレベル合わせ。形式化して制度のための制度に陥る危険性もある。目標自体の納得性は高まるが、成果に結びつくかは疑問。	人事制度とその他の制度のアンマッチが生じる可能性
目標による管理	自ら仮説を立てて組立てる目標	目標への達成プロセスが組織の戦略実施プロセスと合致する。ルールで縛らなくてもフレキシブルな対応がなされる。プロセスがむしろ議論の中心となる。	組織内でマネジメントサイクルが回っている
管理不要	自立型プロフェッショナルを前提	管理統制する概念が必要なくなる。目標はシンプルで結果はそのまま本人に帰属。	個人レベルのマネジメントサイクル