

# 成果主義のパラダイム

1990年代に導入が始まり、今や上場企業の8割以上が何らかの形で取り入れていると言われる成果主義型の人事制度。  
\*このアングロサクソンの思想にすべてを依存しなかった企業は、職能資格制度・年功賃金制度を含み入れた形で運用しています。

しかし、成果主義は企業側の明らかな操作主義が前面に出すぎたために、人事制度が複雑になり、まして、職務等級制度に伴い導入された「コンピタンシー」の運用では、その進展に従って無機質なコンピタンシーが設計され続け、やがて複雑なもの生まれ、そして生徒手帳のような、こまごまとしたコンピタンシー・デキショナリーが作られ、個人の自由度・オープンさを狭める管理体制へと転換されてきました。

成果主義の導入目的は明確で、「脱・年功」「人件費の変動費化」「甘えの構造からの意識改革」の3点です。

この新たな人事管理を正常に機能させるためには、ミドルマネージャーが相当頑張らなければ回らない仕組みの構造であったのです。

「説明能力」「コミュニケーションの活性化力」「モチベーション活性化力」を発揮して一人ひとりをちゃんと見ることが前提だったのです。

一度決めた人事管理の新たな方針に対して、本来であれば、その方針の浸透と運用に十分なパワーを割かねばなりません。

新たなシステムの構築と、旧来のやり方との間では摩擦や軋轢が生じます。旧来のやり方は、得てして官僚主義的な構造に陥っている場合が常なのです。

この過去からの脱却を中途半端に行えば、血の通った組織では、いたるところで血管の目詰まりを起こします。トップの断固たる未来方針を、徹底的に浸透させその方針に基づいた運用の中で、新たな世界を確実に広げていくエネルギー転換が必要とされるのです。

ところが、「脱・年功」「人件費の変動費化」「甘えの構造からの意識改革」を目的とした成果主義も、浸透・運用が中途半端になり、目的を達成できない状態で今日まで来ている企業が数多く散見されます。

加えて、「脱・年功」では、少子高齢化という人口の波が加速度的に日本を訪れ、予想はしてたが想定はしていない状態で対処しようとしています。

年金の支給開始年齢の引き上げに伴う社会問題を、厚生労働省は、

65歳までの雇用の確保の義務化という法制で企業に押し付けてきました。

「人件費の変動費化」では、正社員ではなく、派遣やパート・アルバイトの受け入れ拡大が常態化し、企業は、正規社員に対する人事管理と、非正規社員に対する人事管理の2バンドの仕組みが併走するようになりました。

そして、最も大切で、最も目に見えない「甘えの構造からの意識改革」では、自分だけの短期的な評価を目論んだ仕事をする傾向に至りました。チャレンジングな目標を掲げることができにくくなったのです。そして、本来日本の強みであった「崇高な仕事観」「チームの中での価値創造」の力が弱まり、みずみずしい組織風土がなくなってきたことも大きな傾向でしょう。

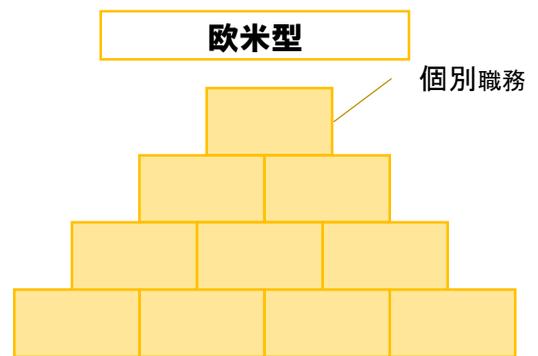
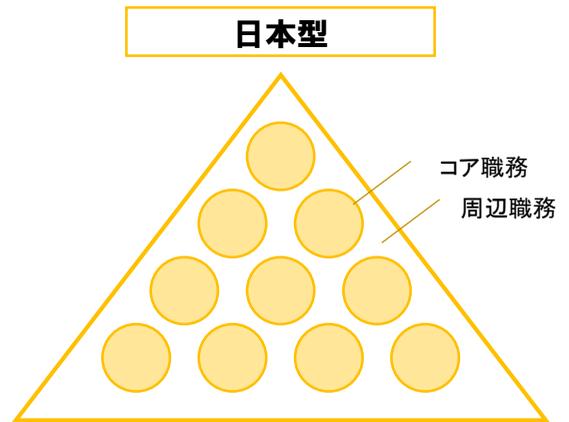
# 成果主義のパラダイム

日本人の特徴である、「協働性」が、職務等級制度の中でうまく機能しないのは、そもそも日本企業は職務を厳格に設定することができない仕事環境特性を持っているからです。「コア業務」と「周辺業務」の間の空白を、日本人の仕事観できちんと埋め合わせる術を有していたのを、いつしか、形だけは職務という煉瓦できっち形式知化しようとしたのです。

曖昧とした中で相互理解・相互信頼・相互支援の暗黙的な力を発揮していた日本人と日本企業にとって、人ではなく無機質な職務の組立に方針を変更したことからくる弊害ともいえます。

日本人と日本企業の特徴は下図のようにまとめられます。世界の中で、何も日本だけが特殊な傾向を持っているというわけではありません。アングロサクソン型と対比して言われる、ライン川周辺諸国の「ライン型」組織特性に日本企業は非常に似た傾向を示しています。

これらの特性を踏まえないで、制度だけネオ・アングロサクソン型の企業から輸入してきたのでは、浸透しないし、運用がうまく行かないのは当然のことと言えるかもしれません。



ネオ・アングロサクソン型 (米・英)	観点	ライン型(独・蘭・日)
個人の重視	個人観	団体の重視
短期的	経営の観点	長期的
自由な企業売買	企業観	運命共同体的経営
株主・市場中心	ガバナンス	銀行・労働組合
自由な雇用調整	雇用	安定雇用重視
市場からの調達	人材活用	社内教育訓練
大きい	賃金格差	小さい
貧富の二極化	社会構造	中産階級中心
公立と私立の二極化	教育	企業の学校的機能

# 成果主義のパラダイム

しかし、何度も言うようですが、企業は一つの「生命体」です。「生命体」であるからこそ、日本人の‘おもてなし’‘慮る’‘子細に宿る’‘

一隅を照らす’という心得が、技術やサービスに転換されて「品質」として価値を生み出してきたのです。

日本は、「コスト」ではなく、このような日本独自の特性や強みの「品質・クオリティ」でグローバルに価値を展開していくことを核とするべきだと考えます。

さらに、極めて重要な経営者とその戦略の問題が存在します。

リクルートキャリアコンサルティング社在籍中に設立した『『日本を企業から変えていく』研究会』の中で、神戸大学三品和広教授が展開したトップ論です。

「経営とは戦略である。戦略とは環境変化に対応する経営資源の配分である。経営資源は人と金に尽きる。

その戦略不全状態を引き起こしているのは、すべからく、戦後の創業経営者の次の代のサラリーマン経営者から始まった。」

というものです。

時代環境を先手でとらえて、常に未来の土俵で戦う戦略を描き、創造的破壊を起こしていくことが最も大切なこと、というものです。

そもそも人事管理は経営者のためのものではなく、経営者が策定した経営戦略を正常に機能させるための「ひと」の管理手法です。

戦略が明確でない企業では、どこに向かって機能させようとしている仕組みなのかが不明確な状態で「ひと」を管理し走っていることとなります。

結果、「成果」の定義があいまいになり、そのため引き戻って「仕事ぶり」を見るようになり、さらに引き戻って「保有能力や意欲」を見るようになるという、本末転倒が起こっているのです。

人事管理は、このように強いトップによる明確な経営戦略が大前提・必須条件となります。

さらに踏み込んで言えば、経営陣やその予備群で展開される世界とそこから生まれた戦略を実行に移していく多くの中間層の管理の世界は分けて考えなければならなかったのです。

悩ましいのは、企業戦略が曖昧な状態であっても、企業は生命体として日々生きているということです。

そして、その企業を支える人の管理では、もう成果主義から後戻りできない状態であるということです。

繰り返しますが、成果主義が良くないのではなく、その浸透と運用が十分になされていないことが問題であるのです。その制度の浸透と運用には、トップによる明確な経営方針と戦略が大前提として必要であり、経営人材の輩出施策(サクセッションプラン)とは、切り分けて構築すべきものだと考えます。

2013.7.1 黒川 賢一