

人を活かす人事制度¹

成果主義を見直す

同志社大学 八木匡ゼミ 労働分科会

後藤天志 井上智裕 箱田真奈 伊藤大輔

後藤潤 安田和弘 原田由美子 栗津裕太

小谷裕之 斉藤一太 辻和孝 鳥居広樹

大川皓太郎 赤木優太 藤本愛子

2009年12月

¹本稿は、2009年12月12日、13日に開催される、ISFJ日本政策学生会議「政策フォーラム2009」のために作成したものである。本稿の作成にあたっては、八木匡教授（同志社大学）をはじめ、多くの方々から有益且つ熱心なコメントを頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。しかしながら、本稿にあり得る誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。

要約

バブル経済崩壊後、人件費の削減を目的として、日本の企業で成果主義賃金制度は急速に拡大し、短期的に生産性を向上させることに成功した。しかし、2000年以降、成果主義の失敗が次々と明らかになり、導入した企業で調整、見直しが行われている。成果主義の問題点として、「評価基準が明確にできない」「職場のチームワーク崩壊」「長期的な目標に取り組みにくい」「勝ち組・負け組の発生」などがあげられる。これらの問題が、労働者の仕事に対する満足感を長期的に低下させている原因となっていることが、厚生労働省の平成20年版労働経済の分析でも指摘されている。

成果や業績による賃金決定志向は、2000年以降低下を続けているが、成果主義には年功主義にはない、様々なメリットがある。有効に機能させれば、個々の頑張り、成果に応じた評価を下すことができ、労働者の労働意欲を刺激することができる。適度な競争意識が、現場を活性化させ、企業の発展にも繋がる。だが、現状では成果主義を有効に機能させている企業は少ない。成果主義に不満を持つ労働者の多くは、制度そのものよりも運用上に問題を感じている。今、成果主義の運用の仕方の見直しが求められている。

我々は成果主義の現状について研究を進め、成果主義において客観的な評価を下すことは困難であり、評価の不公平性を生み出していることが最も大きな問題であることがわかった。元々、成果さえ出せば、誰でも平等に評価されるという成果主義のメリットと矛盾している。パラドックスの一種とも取れるこの問題の解決が、成果主義を有効に機能させる鍵だと考えた。しかし、人が人を評価する以上、そこには必ず主観が発生し、完全な公平性などあり得ないという壁にぶつかった。

そこで、あり得ない客観性の追求よりも、いかに労働者に評価に対して納得してもらうかに重点を置き、評価の不公平性の問題を解決しようと試みた。そこで、労働者の意識に目を向けることにした。労働者が成果主義による評価に対してどのように考えているのか、どのように評価されたいと考えているのか。また、どのような上司に評価されたいのか、などの分析や、企業へのフィールドワークを通して、部下に直接評価を下すリーダーの存在が仕事の満足感やモチベーションに多大な影響を与えていることがわかった。望まれるリーダーに評価されることで、評価の納得性が向上すると考え、部下が望む人物をリーダーにできるような制度をつくる方向で研究を進めた。

ほとんどの企業では、ピラミッド型の組織体系をとっており、トップダウン方式による人事が行われている。下部の者の意思を人事に反映させることは困難な構造となっていることに問題意識を持ち、ボトムアップ方式により、下部の者も人事に携われるような制度を模索した。最終的には労働者の労働意欲の向上と同時に、企業も発展していけるような政策提言を考案した。

目次

はじめに

第 1 章 現状・問題意識

- 第 1 節 成果主義の定義
- 第 2 節 成果主義導入の背景
- 第 3 節 成果主義の失敗
- 第 4 節 成果主義の現状
- 第 5 節 問題意識

第 2 章 先行研究

- 第 1 節 先行研究の要約
- 第 2 節 先行研究の本稿における影響

第 3 章 分析

- 第 1 節 求められるリーダー像
- 第 2 節 労働者の意識
- 第 3 節 企業アンケート結果
- 第 4 節 成果主義の課題

第 4 章 政策提言

- 第 1 節 政策提言
- 第 2 節 補足説明

先行論文・参考文献・データ出典

はじめに

90年のバブル経済の崩壊を発端に、日本経済は長期不況に陥った。それに伴う環境変化を背景に、長期雇用、年功序列などといった日本的雇用慣行が急速に失われた。パートタイマー、アルバイト、派遣社員といった非正規社員を積極的に導入するようになった一方で、長期雇用を前提とした正社員の雇用が減少してきている。主力であった団塊の世代が50代後半を迎えたことで従業員の年齢構成は高齢化した。経営の圧迫を感じるようになった、多くの企業で年功序列は崩壊、富士通が導入したのを皮切りに成果主義による人事制度が拡大してきた。しかし、2000年以降、「評価基準が明確にできない」、「職場のチームワーク崩壊」といった要因から、労働者の長期的な労働意欲が低下していることが指摘され始めた。成果主義は事実上失敗し、導入した企業は次々に調整、見直しを進めている。こうした状況を踏まえ、成果主義による人事制度の現状、問題に触れつつ、企業が真に人材を有効活用し、会社の発展にも繋がるような人事制度を考察する。

今回、我々が人事制度について研究しようと考えたきっかけは、経済不況が続く今日、労働者の労働意欲の低下が叫ばれている中、今冬から就職活動を開始し、再来年には社会に出て働くようになる自分たちは、どのような環境で働くことになるのか疑問を持ったことである。自分たちがやりがいを持って働ける、力を発揮できる環境とはどのような環境なのか、そうした疑問からこのテーマを選択した。

第1章 現状・問題意識

第1節 成果主義の定義

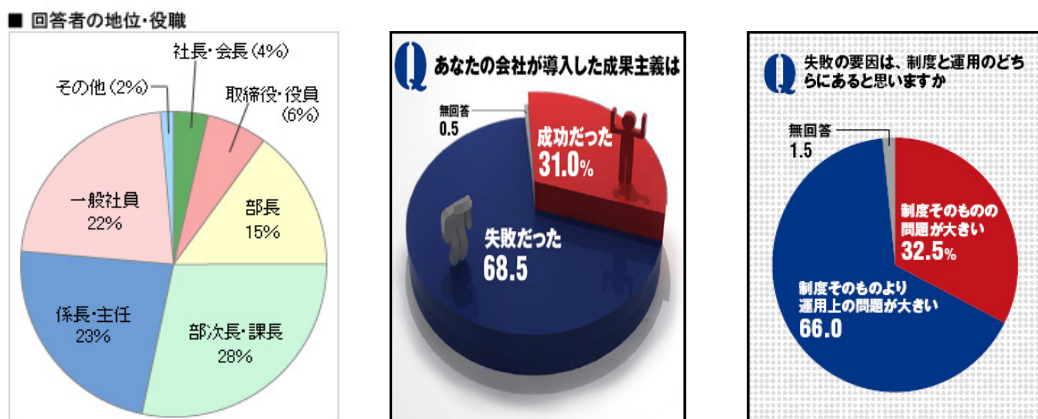
年齢や勤続より、仕事の成果(会社の業績への貢献度)を重視し、短期的成果が要求される人事制度とする。

第2節 成果主義導入の背景

しばしば指摘されるのは、バブル経済が崩壊して、不況が長期に渡って継続したためであるといわれている。また、経済のグローバル化の進展に伴い、国際競争が激化したためともいわれている。さらには、人口の高齢化が進行すると同時に、企業内の人員構成も高齢化しているという指摘もある。他にもいくつか指摘されている要因はあるが、労務管理コストの高騰による人件費の高まりが、企業経営の上で大きな問題となったということが最大の要因である。

厚生労働省は平成 20 年版の労働経済白書で「働く人々の意識と仕事に対する満足感」について分析しており、1990 年代以降の企業の就業制度や賃金制度が要因となって、労働者の満足感が長期的に低下していると指摘した。1990 年代以降の企業の就業制度や賃金制度とは、成果主義的な賃金制度を指している。

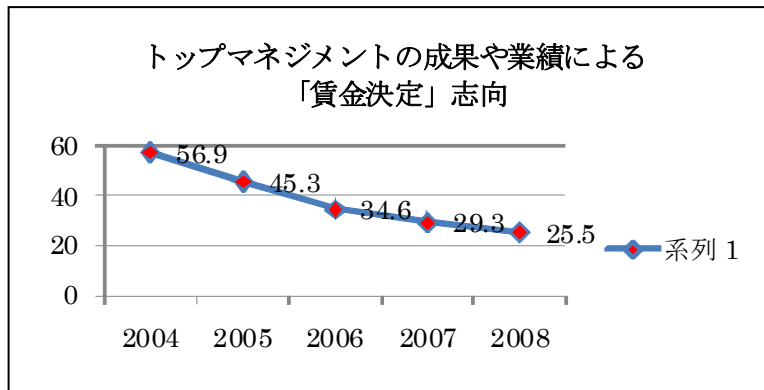
第3節 成果主義の失敗



出典：日経ビジネス ONLINE 2009年5月11日

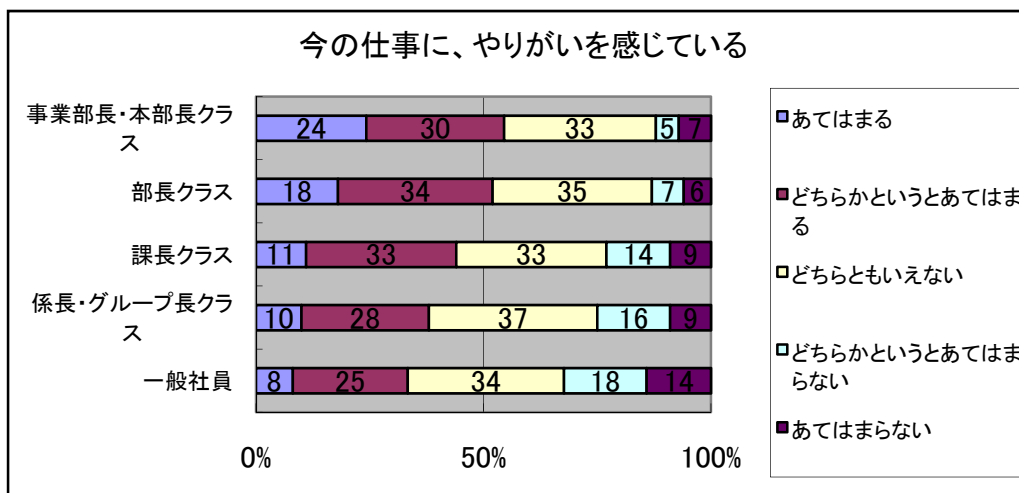
調査によると、約 70%もの回答者が成果主義導入は失敗だったと感じている。さらに、66%もの労働者が成果主義失敗の原因は「制度そのものより運用上の問題が大きい」と考えている。成果主義を歓迎する一方で、制度を有効に機能させることが求められている。

第4節 成果主義の現状



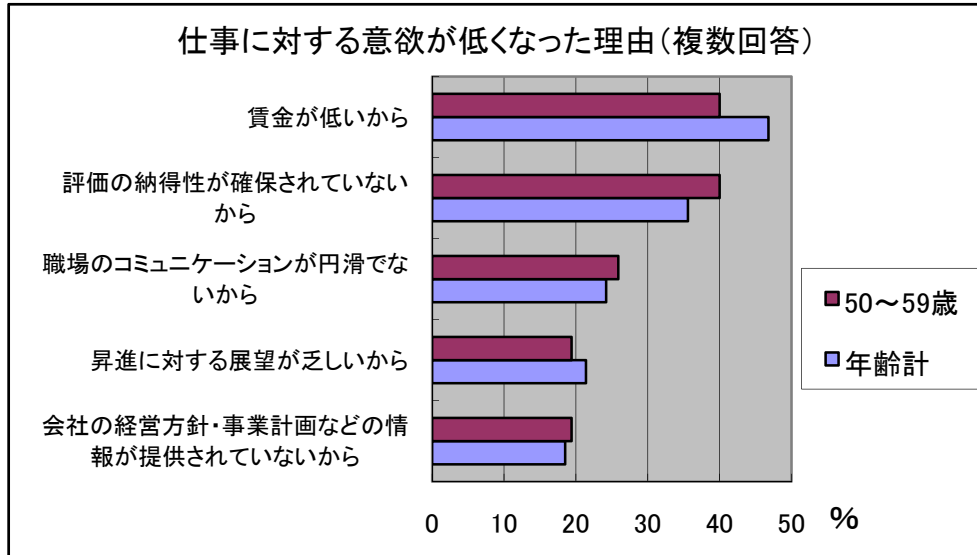
出典：日本経団連「トップ・マネジメント 2008 年調査」より作成

成果や業績による賃金決定志向は低下し続けている。その原因として、1990 年代にコスト削減のために、安易に形だけ成果主義を導入したことにより失敗し、その調整、見直しが行われていることを示している。それでも、成果を評価基準から切り離して考えることはできない。後に述べるが、成果主義的な評価要素は労働者の意欲向上に必要な不可欠である。しかし、「評価基準の曖昧さ」が成果主義を有効に機能させるための障害となっており、「評価の納得性の確保」が意欲向上のために求められる。



マネジメントベース 2007/7/24 より作成

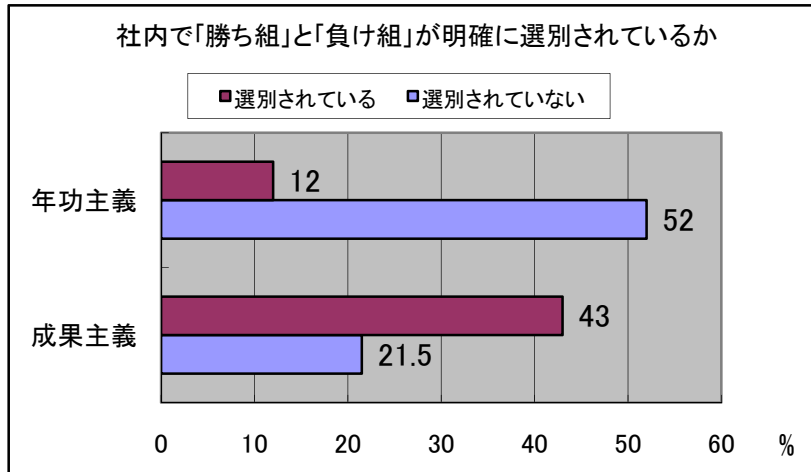
グラフから、地位・役職が下がっていくにつれ、やりがいを感じている人の割合が低くなっていることがわかる。肯定的な回答が 50%を超えているのは部長クラス以上となっており、一般社員では、33%と特に低い。企業の大半を占める一般社員のやりがいの確保は不可欠であり、課長クラスまでのやりがい向上が会社の発展にも繋がると考える。



Business Labor Trend (2008.9) より一部改編

このデータから、厚生労働省は平成 20 年版労働経済の分析で、

- ・労働者の意識調査をみると、50 歳台を中心とした正規の従業員で仕事に対する意欲の低下がみられる。
- ・労働者の意欲低下の原因としては、賃金に対する不満のほか、評価の納得性が確保されていないこと、職場のコミュニケーションが円滑でないことなどの不満がみられるが、特に、50 歳台についてみると、評価の納得性とコミュニケーションに対する不満が相対的に大きい。
- ・企業は、業績・成果主義的な賃金制度を導入し、労働者一人ひとりに応じた賃金決定を行うことによって、仕事への意欲を高める人事方針をとってきたが、そのことは、必ずしも成功していない。業績・成果主義的な賃金制度を有効に機能させていくため、評価基準の明確化や評価結果の丁寧な説明など、賃金制度の運用の改善に心がける必要がある。と指摘している。「賃金が低いから」という理由については、「評価の納得性が確保されていない」ことも原因だと考える。低い賃金を労働者に納得させることができれば、このような不満は現状よりは少なくなると考える。



クレイア・コンサルティング (2009/3/7) より作成

成果主義では、年功主義と比較して3倍以上の回答者が「勝ち組¹」と「負け組²」に明確に選別されていると認識している。企業内での選別により、「負け組」の意欲低下を招くことは言うまでもない。誰もが、今後のキャリアパスや身につけるべき能力を明確に認識できる環境を整え、このような意識をなくすことが意欲の向上に繋がる。

第5節 問題意識

成果主義によって労働者の長期的な労働意欲の低下が起こっている。しかし、一般的に成果主義が有効に機能すれば、以下のメリットが発生すると考えられている。

1. 従業員のやる気と業績アップ
成果に見合った賃金を支払うことにより、従業員の士気が向上し、結果として企業の業績もアップする。
2. 従業員の職務能力の向上
目標を定める→業務に従事→評価→時期への課題がわかる、というように、従業員の向上心を引き出す。
3. 競争による活性化
勤続年数が高い従業員も成果を出さないと高い給与をもらえないため、職場が競争原理により活性化する。
4. 優秀な人材の確保
高い成果には高い賃金が支払われるので、優秀な人材が集まってくる。
5. 給与の予算化
給与を予算化し、従業員の成果に応じて分配することにより、人件費のコントロールがしやすくなる。(企業の業績が低下した場合、人件費も低下するため)

¹ 「勝ち組」の定義：今後のキャリアパスや身につけるべき能力を明確に認識している。将来有望とされている従業員

² 「負け組」の定義：今後のキャリアパスが不透明で、自らに必要な能力も把握できていない。出世の道から外れた従業員

これらのメリットは上述した通り、成果主義が有効に機能した場合に発生する。実際、労働者の意欲低下が起こっているのは、運用上に問題があるからであり、メリットがうまく活かされていないのが現状のようだ。成果主義制度の大きなメリットは、労働者のやる気を引き出す効果があるということである。元々、上司や会社にとって部下がどの程度熱心に働いているのかを知ることは困難である。また、上司がすべての部下の業務内容について完璧に把握していないこともある。このような状況では、熱心に働いている労働者とそうでない労働者を区別することは難しい。このとき、真面目に働いても働かなくても評価は同じとなる。つまり、労働者は熱心に働こうという努力インセンティブを持たないことになる。しかし、成果主義賃金を導入することにより、こうした状況が変わる可能性がある。労働者は一生懸命働いて成果をあげることによって、より良い処遇を受けることができるという期待を持つことになる。ただし、個々の成果を正確に把握し、それに基づいて賃金を決定することは容易ではない。特に、総務・管理部門などのホワイトカラーにおいては、個人の生産性や成果を直接観察できないことも多いと考えられる。このため、インセンティブ効果が実際にどの程度観察されるかどうかは明らかではない。成果主義的な人事管理のメリットとして、しばしば指摘されるもう一つの点は、それぞれの労働者の成果目標が明らかにされることによって、各自が何を目的に仕事をすればいいかを理解しやすくなることである。労働者の成果目標と企業の目標を結び付けることにより、個々の努力が企業の業績と結び付きやすくなる。我々は、成果主義のメリットが活かされ、労働者の意欲向上、さらには会社の発展にも繋がるような政策を考えていく。

第2章 先行研究

第1節 先行研究の要約

『成果主義と人事改革』

中村(2007)の『成果主義と人事改革』について紹介する。中村は、成果主義を「素朴な成果主義」、「プロセス重視型成果主義」、「分離型成果主義」の3つのタイプに分類している。異なる3つの成果主義の特徴を述べ、主に管理職と一般職の賃金制度に及ぼす影響について、さらに人事管理への影響についても考察している。成果主義は日本企業の年功賃金を捨て去り、潜在的保有能力から発揮された能力へと評価基盤を移していることや、成果評価を適切に行っていくための人事部門への課題を述べている。

『働く人から見た成果主義』

守島(2006)の『働く人から見た成果主義』を紹介する。成果主義の導入を歓迎している一方で、評価・運用について問題だと考えている労働者が多い。成果主義による賃金格差の増大について、労働者が受容するための努力をしている企業とそうでない企業とでは、働く人の納得感に違いが出ることを明らかにしている。日本の人材マネジメントは変革期を迎えており、働く人を幸福にすると同時に企業もまた繁栄するような人材マネジメントを実現するために、働く人の意識に目を向け、検討していく必要があると説いている。

『コンサルタントが見た成果主義人事の15年』

山本(2006)の『コンサルタントが見た成果主義の15年』を紹介する。本稿では、成果主義を「SPI型成果主義¹」、「CM型成果主義」、「NCC型成果主義」に分類し、成果主義導入による成功例を述べている点にある。武田薬品工業、キヤノンといった、成功している企業は『SPI型成果主義』を取っていることが多い。成功例といわれるケースから、「仕組み」、「信念」、「本気度」を成功の鍵としてあげている。「仕組み」とは、企業のフィロソフィー、ポリシー、戦略との連鎖が仕組みとしてできていること。「信念」とは、経営トップのコミットメントが得られていること。「本気度」とは、やり続ける姿勢と努力がみられる成果主義人事の仕組みが企業の哲学や理念とも結びつき、かつ事業業績との連動が見て取れるようにつくられていること、そしてそれを経営トップが強く信じ、信じ続け、人事と現場のマネジメントが一緒になって、サポートし続けていることである。

¹ 「SPI型成果主義」…(a)成果主義人事導入の目的が明確であること、(b)成果とは何かが明確で目標管理などのシステムで組織目標と個人目標の連鎖が見えること、(c)トップのコミットメント(信念)があること、などがあげられる。

『シンプル成果主義評価への提案』

W.A.スピックス (2006) の『シンプル成果主義評価への提案』を紹介する。Weber 以来、その完全な実現が不可能とされながらも、客観性や公平性を目指すべく、様々な従業員を評価する制度やツールが提案されてきた。その流れの中で、一貫して従業員を評する手法が高度化し、たえずさらなる精緻化が追求されてきた。本稿では、様々な企業や人材評価に関する調査結果を踏まえ、日本企業による成果主義への移行が必ずしも成功していない現状を指摘している。スピックスは、行き過ぎた複雑性の評価を、使いこなせるものへと「既約化」するシンプルな成果主義を提案している。所詮ありえない、客観性の追求に多大な労力、時間と資源を投入するよりも、「不完全な客観性」を基調としたシンプル評価手法を検討すべきだと述べている。

『成果主義及びコンピテンシー評価導入に伴うリスクに関する理論的考察』

福田 (2004) の『成果主義及びコンピテンシー評価導入に伴うリスクに関する理論的考察』を紹介する。90年代、日本では、大企業のホワイトカラーをターゲットに成果主義が拡大した。成果主義は、労働者のやる気をなくす、ディス・インセンティブ効果を発揮するリスクが大きい。問題解決のため提唱された、コンピテンシー重視論を含め、こうした理論や評論の多くは、一面的で、観念的になりすぎ、副作用を無視ないし軽視していると説いている。こういった問題は、地道な改善努力の積み重ね、緊密な社内のコミュニケーション、それを円滑にする積極的な協力関係と不測の事態への管理者の対応能力が優れていてこそ軽減され、競争力と収益の向上につながる。そして、その観点で人事制度を考えると職能等級制度が、理想にはほど遠くともベストであると結論付けている。

第2節 先行研究の本稿における影響

『成果主義と人事改革』

「プロセス重視型成果主義¹」のシステムを参考にした。これを用いることで、上司が部下の育成を積極的に行うようになり、職場のコミュニケーションの円滑化にも繋がる。また、成果の過程に至るプロセスも評価されるため、長期的なプロジェクトに取り組みやすくなる。高齢労働者に部下の育成という役割を与えることで、高齢労働者のやりがいを見出すことも期待できる。また、成果主義における人事部門の重要性も本稿から学んだ。人事部門は従業員の望むキャリアを公平に与えるよう努力する責務があり、現場との連携をどう取っていくかが課題である。

『働く人から見た成果主義』

1 「プロセス重視型成果主義」…部下の育成を含め、成果に至るまでの過程も評価の対象とする成果主義。

企業努力により、賃金格差に対する労働者の納得感に違いがあることを参考にした。賃金格差は、競争意識を促す上で重要な役割を果たす。この競争意識は会社の発展に不可欠である。しかし、同時に低賃金労働者のモチベーション低下の原因にもなり、それをカバーすることが必要となる。分析を通して、低賃金労働者のモチベーションも向上させられる政策を考察する。

『コンサルタントが見た成果主義人事の 15 年』

「SPI 型成果主義」や、武田薬品工業などの成功例と言われるケースから、トップの意思が従業員に浸透していることが重要であることが明らかになった。部門毎などの組織においても、リーダーと部下との信頼関係の構築が、成果主義を運用する上で成功の鍵となると考えた。

『シンプル成果主義評価への提案』

人が人を評価する以上、完全に客観的な評価などありえない。客観性の追求に多大な労力、時間と資源を投入するよりも、「不完全な客観性」を基調としたシンプル評価手法を検討した方がいい、という著者の主張は、我々が研究を進める上での基盤となった。「あり得ない客観性」を追求するのではなく、「いかに納得させるか」の方が、成果主義の運用において効果が期待できると考えた。

『成果主義及びコンピテンシー評価導入に伴うリスクに関する理論的考察』

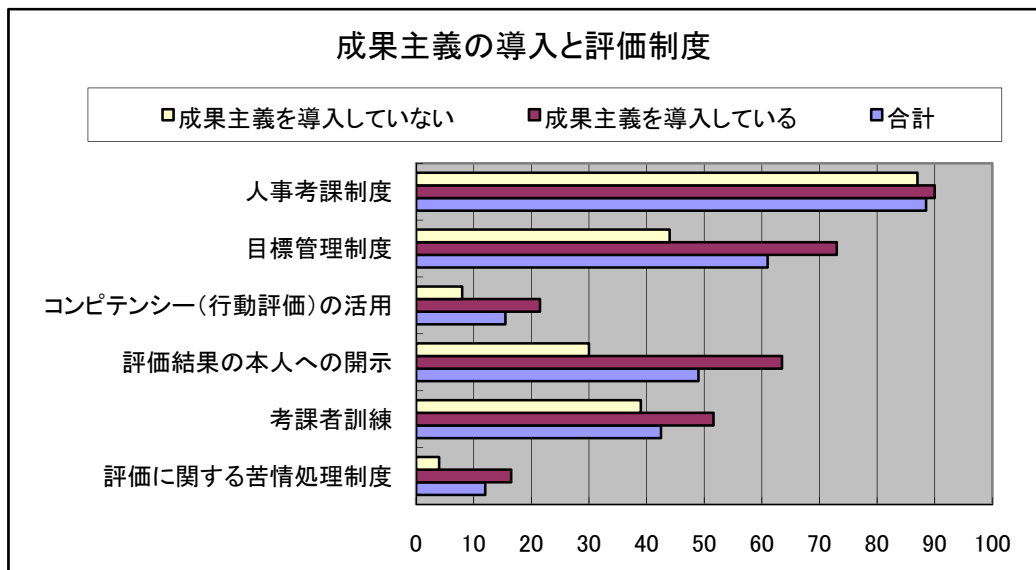
本稿では制度論よりも、社内のコミュニケーションや管理者の優れた対応能力こそが、成果主義により発生している問題の解決に繋がると説いている。すなわち、優れたリーダーの存在が、問題解決に必要不可欠であると考え、リーダーとなる人物について分析するきっかけとなった。

以上の先行研究と、そこから得た問題意識を踏まえ、「求められるリーダー像」「労働者の意識」について分析していく。

第3章 分析

第1節 求められるリーダー像

部下に対して評価を下すリーダー（一般社員に対する係長など）が、労働者の納得感に与える影響は大きい。同じ評価を下されるのであっても、評価者によって被評価者の納得感が違ってくことは十分に考えられる。信頼できるリーダーから評価されるのと、信頼できないリーダーに評価を受けるのでは、労働者の納得感に違いが出るのではないか。ここでは、どのようなリーダーが部下の労働意欲を高めるのかを分析していく。

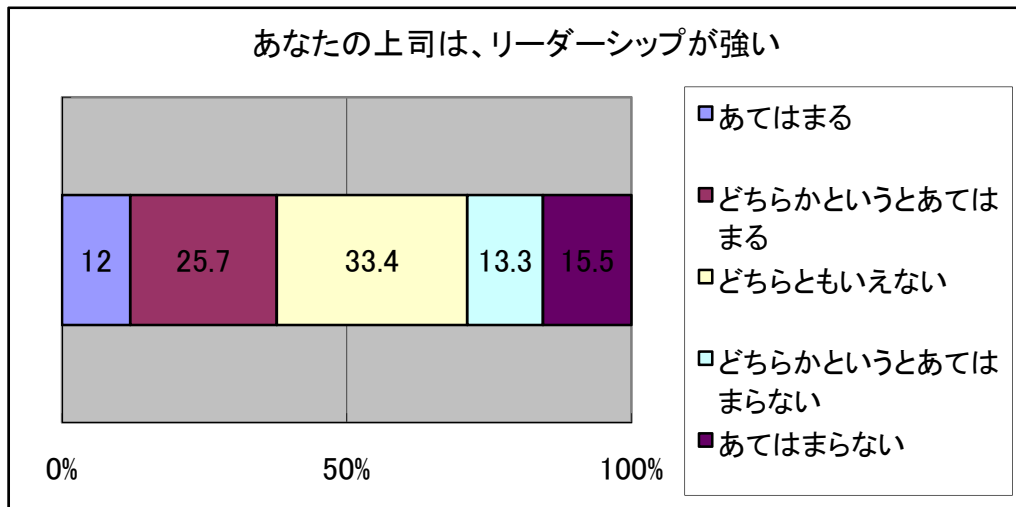


変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略より一部改編

1. 人事考課制度¹は、成果主義的な賃金制度を運用する上で根幹となる制度だとされており、成果主義を導入している 88.5%の企業で採用されている。成果主義を取り入れる上で必要となる制度なので、この結果は頷ける。

¹ 「人事考課制度」…社員の能力や仕事振りを評価する制度のこと。一般的には①能力考課、②業績考課、③態度考課、の三つを組み合わせで評価する。評価基準には社員同士を比較してその優劣を評価する場合と、個人個人に期待されるレベルを明らかにして、そのどこに位置するかを評価する場合がある

2. 成果主義を導入していて考課者訓練¹制度を実施している企業は、約 51%であり、合計では約 43%と半数に満たない。行われていたとしても、企業により訓練の質、量は異なるので、肯定的な回答をした企業でも十分な訓練が行われていない可能性もある。リーダーの評価力が十分に養われていないと、妥当性を欠いた評価を下してしまい、被評価者の不満を生む原因となってしまう。納得性の高い評価を下すためには、十分な考課者訓練が行われることが望ましいと考える。
3. 評価結果の本人への開示を行っている企業は、成果主義を導入している企業で約 63%。合計で約 48%となっている。評価が開示されずに、給与を得ることになるので、評価に対する不信感につながる。評価結果を開示することで、自分の賃金がどのような基準で決定されたかが明確になるので、評価の開示は行うべきである。そのとき不満があれば、実際にリーダーになぜそのような評価を付けたのか、自分に何が足りないのかを聞け、不満の解消や事故の成長にも繋がる。
4. 成果主義を導入している企業で、苦情処理制度を導入しているのは約 16%と低い数値。合計でも約 12%。大半の企業に各労働者が持っている不満をぶつけるシステムが存在しない。結果、不満を持ったまま働き続け労働意欲の低下を招く。評価に対する不満を含めた苦情を処理するシステムを設けることで、与えた評価に対する説明などができ、不信感を払拭できる。リーダーにはもちろん、企業にもそのような制度をつくるなどして、労働者の内発的な不満をケアするための努力が求められているのではないか。



マネジメントベース 2007/9/20 より作成

設問「あなたの上司はリーダーシップが強い」に対する回答割合は、5段階中「あてはまる」、「どちらかといえばあてはまる」と肯定的に回答した人の割合が 37.8%、逆に、否定的に回答した人が 28.8%と、半数以上の回答者が上司に強いリーダーシップを感じていないという結果となっている。また、肯定的に回答した人が、どのような点を具体的に評価しているかについて分析すると、全設問 26 問の中で、特に高く評価された項目が以下になっている。

¹ 「考課者訓練」…上司が評価をするにあたり、どのような基準で評価をするかといったように、正確に評価をするために行われる訓練。

- 自ら率先して目標達成に向けて最後まで挑戦する【率先して挑戦】
 - 仕事を通じて部下の育成に努める【部下育成】
 - 組織の目標や方針を明確に伝える【方針伝達】
 - 部下へ評価結果やその理由を十分に説明する【評価フィードバック】
 - 職場がチーム一丸となるよう働きかける【チームワーク重視】
- (マネジメントベース 2007/9/20 より引用)

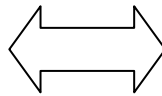
反対に、別のアンケートで「転職を考えたことがある」と回答した 23%の人たちが、直属上司について特に低く評価した項目が以下となっている。

- 仕事の分担や調節を適切に実施【調整実施不足＝放任】
 - 職場がチーム一丸となるよう働きかける【チームワーク志向欠如】
 - 仕事の計画・分担を示し的確な指示【的確指示不足＝放任】
 - 仕事を通じて部下の育成に努める【部下育成不足】
 - 部下の気持ちや立場を大事にしている【配慮不足】
- (マネジメントベース 2007/9/20 より引用)

アンケートをまとめると、以下のような構図になる。

求められるリーダー像

率先して挑戦
部下育成
方針伝達
評価フィードバック
チームワーク重視

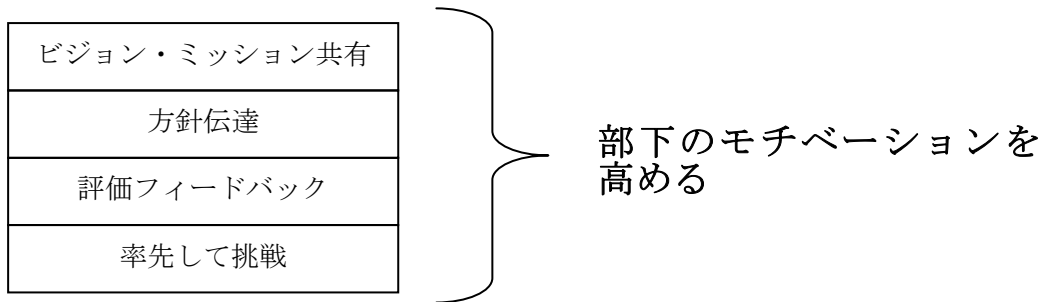


望ましくないリーダー像

放任
チームワーク志向欠如
部下育成不足
配慮不足

また、仕事感について聞いた設問「あなたは今の仕事に対してモチベーションが高い」に対して「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と肯定的に回答した 32.8%の人たちが、直属の上司について特に高く評価した項目は次の通りである。

- 自職場の仕事の価値や重要性を説く【ビジョン・ミッション共有】
 - 組織の目標や方針を明確に伝える【方針伝達】
 - 人間的に尊重できる【人間的魅力】
 - 部下へ評価結果やその理由を十分に説明する【評価フィードバック】
 - 自ら率先して目標達成に向けて最後まで挑戦する【率先して挑戦】
- (マネジメントベース 2007/9/20 より引用)



分析結果から、部下がリーダーに求める資質は、仕事の能力よりもコミュニケーション能力、人間性などによって、周りに与える影響力である。これを裏付ける理論に「PM理論」があるので、後で説明する。さらに、部下のモチベーションを高めるために、仕事の意味を明らかにしてその重要性を強調し、ビジョン・ミッションを共有するよう働きかける事が有効だと考えられる。これは SPI 型成果主義の考え方である「トップに信念があり、それを組織が共有すること」と共通している。そのために、部下ときちんとコミュニケーションをとれるリーダーの存在は必須である。

評価結果をきちんとフィードバックすることも重要であることがわかるが、これには注意が必要である。ここで1つ具体例を挙げる。

ここでは評価者の A、被評価者を B とする。

A 「B は評価要素 c が 2 点だからこの点をもっと挙げるように努力する必要があるね」

B 「えっ、私はその項目は 4 点だと思っていたのですが、なぜ 2 点なのですか」

A 「それは、◆◆と▲▲の点で問題があるからだ」

B 「それよりも○○や△△の方が重要なのではないですか。それからすると私は 4 点だと思うのですが、◆◆や▲▲を基準とするのは部長の独断的見解ではないのですか？」

A 「独断というのは、君の方が…」

(株式会社経営システム支援機構『89. 評価結果をフィードバックすれば、社員を納得させられる、と思いませんか?』より引用)

このように、評価のフィードバックを行ったとしても必ずしも被評価者の納得感を確保できるとは限らない。原因として評価基準が抽象的であることが考えられる。評価基準が抽象的であれば、「評価の対象としての事実」をピックアップする時に、どのような事実をピックアップするかも異なってくる。「評価の対象としての事実」が異なっているから、評価者と部下の評価結果が異なってくる。被評価者の納得感を確保するためには、「誰が評価しても同じような結果が出る評価制度」が必要である。つまり、評価基準を客観的で具体的に書き表した「評価基準」が必要となる。具体的な評価基準が設定してあれば、上司と部下の判断が同じようになるのでフィードバックができるようになる。しかし、客観性には限界がある。そこで部下から信頼されるリーダーの存在が求められる。少しでも被評価者の不満を減らすためには、「この人になら評価されてもいい」と思われるような人物がリーダーである必要がある。また、「自ら率先して目標達成に向けて最後まで挑戦する」というように、リーダーの働く姿勢により部下のモチベーションが異なってくることからわかるように、リーダーには周りに良い影響を与えるよう働きかけることも求められる。

PM 理論¹

Pm 型(P 型) 仕事に対しては厳しいが、グループをまとめるのは苦手。	PM 型 生産性を求めつつ、集団の維持にも気を配る。リーダーの理想像。
Pm 型 仕事に甘く、部下の面倒見も悪い。	pM 型(M 型) 部下の面倒見はいいが、仕事では甘い面もある。

この4類型と集団効果については、様々な集団において実証的研究が行われ、以下のような結果が出されている。まず、集団効果の基準を部下の意欲・満足度、職場のコミュニケーション、事故の低発生率にした場合には、PM 型>pM 型>Pm 型>pm 型となる。また、集団効果の基準を生産性とした場合には、短期的には PM 型>Pm 型>pM 型>pm 型、長期的には PM 型>pM 型>Pm 型>pm 型となる。このことから、長期にわたって同じ組織で何かに取り組む場合には、リーダーには M 機能が重要であることがわかる。よって、リーダーにはコミュニケーション能力、人間性などによって、周りに与える影響力が求められている。

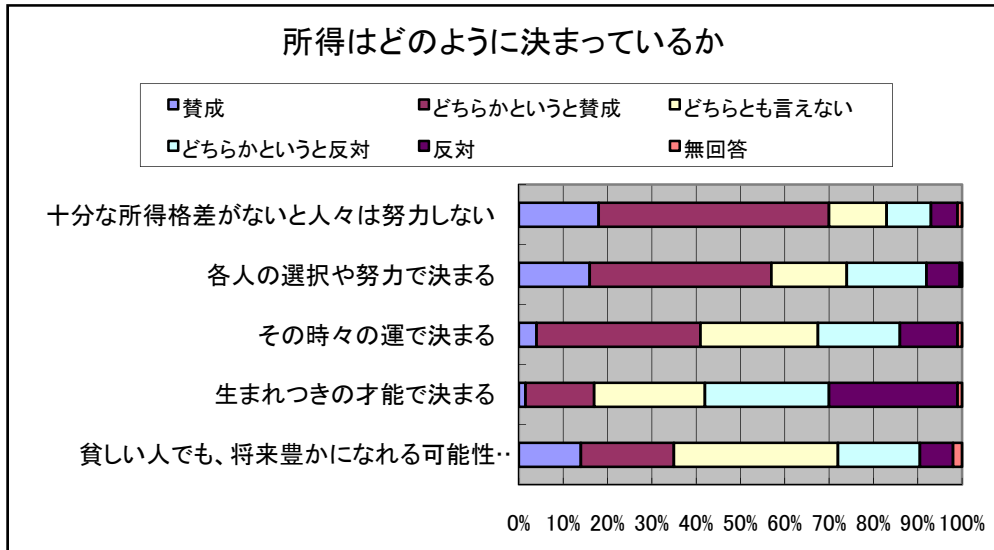
まとめ

求められるリーダー像とは、率先して仕事に取り組み、部下に対する配慮や、チームワークを高めるような働きかけができる人物である。決して、仕事ができるだけでは部下のモチベーションを上げることはできない。また、リーダーに対して考課者訓練を課し、評価のフィードバックをさせる。その際、評価の基準を事前に明確にしておくことが評価の納得性の確保につながる。苦情処理システムを設置するなど、企業努力も必要である。現状では、あまり望まれるリーダーではないことが多いようで、部下から望まれる人物をリーダーとすることが、労働者の全体的な意欲の向上に必要である。

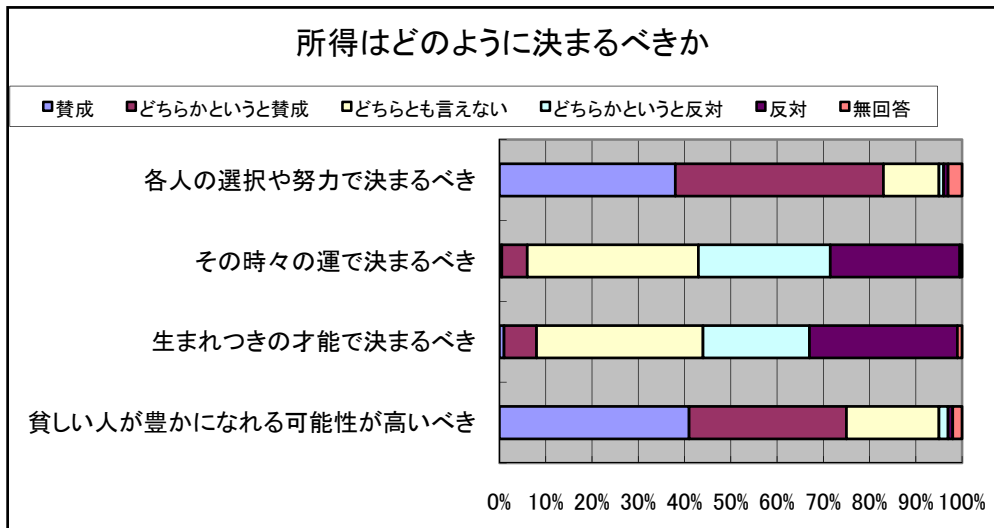
¹ 「PM 理論」…集団機能という観点からリーダーシップの類型化を試みた、三隅二不二によって提唱された理論である。集団機能は一般に、P 機能(Performance function: 目標達成機能)と M 機能(Maintenance function: 集団維持機能)より成り立っている。P 機能は、集団が生産性を高めるような働きをすることである。会社を例にとると、業績の芳しくない社員に対し、上司が叱咤激励することなど。M 機能は、集団のチームワークを強固なものにするような働きをすることである。例えば、飲み会を開いて日頃の労をねぎらうことなど。PM 理論では、この2つの機能の強弱によってリーダーシップを4つの類型に分類して評価する。アルファベットの大文字はその面が強いこと、小文字は弱いことを示している。

第2節 労働者の意識

ここでは、所得の決まり方に対する労働者の意識を見ていく。成果主義において、所得格差が発生するのは必然である。成果を出せば、評価に反映されると言われる成果主義。果たして、本当に労働者がそのように感じているのか分析する。



誰が所得格差を感じているのか (2005) 一部改編



誰が所得格差を感じているのか (2005) 一部改編

まず、1つ目のグラフの「十分な所得格差がないと人々は努力しない」という項目の肯定的回答の割合が約 70%に達していることから、多くの労働者は成果主義を歓迎していることがわかる。

次に、2つのグラフを比較する。「各人の努力や選択で決まる」「各人の選択や努力で決まるべき」と対応する項目の回答は、前者と後者では、後者が約 30%も多い数値を示してい

る。「その時々で運で決まる」「その時々で決まるべき」という項目でも、前者が約 42%、後者が約 6.3%と、大きなギャップがある。また、「貧しい人でも、将来豊かになれる可能性が高い」「貧しい人が豊かになれる可能性が高いべき」という項目でも、前者が約 35%、後者が約 75%と、2倍以上の差がある。

ここから労働者は、運に左右されず、貧しい人でも努力すれば報われるような賃金制度を望んでいるといえる。しかし、「成果主義の現状」でも述べた通り、現実には成果主義を導入している企業で働く回答者の 43%が「勝ち組」「負け組」が選別されていると回答している。古い文献で、現在の社会においてどれほど参考になるかはわからないが、橘木（1995）の『昇進の経済学』によると、サラリーマン社会では「サシミ=343」という言葉があり、3割が「運」、4割が「上司の引き上げ」、3割が「自分の努力」により昇進すると言われている。また、「上司の引き上げ」が7割、「自分の努力」が3割というのが、出世の法則とも言われており、サラリーマン社会では「上司の引き」が重要とされている。例えば、課長昇進の決定要素としては「査定」「年齢・勤続」「上司の引き」が重要だと言われている。このような仕組みでは「勝ち組」「負け組」の選別はなくなる。

「負け組」をつくらないための対策

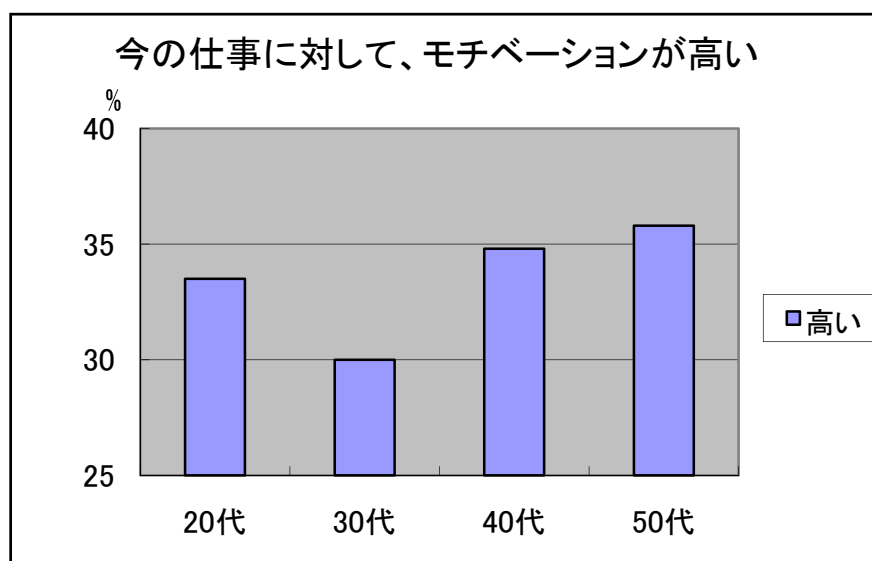
- 敗者復活制度をつくる

一度失敗しても、自分の努力次第で昇進・昇給できるような制度をつくることで、労働者の意欲を促進させる。

- 全労働者に、本人に必要な能力が把握できるような制度をつくる

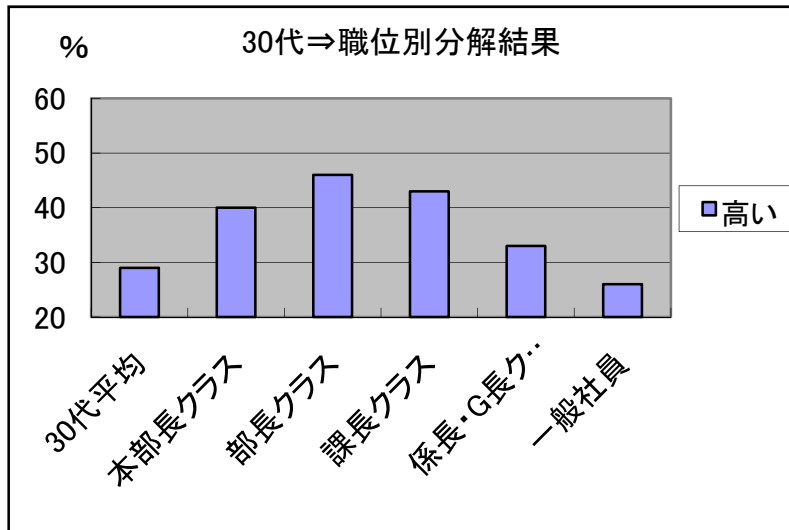
自分に足りない能力を認識させることで、自主的な成長を促す。労働者の成長は会社の発展にも繋がる。

上記2つの具体的な制度については、政策提言で述べる。



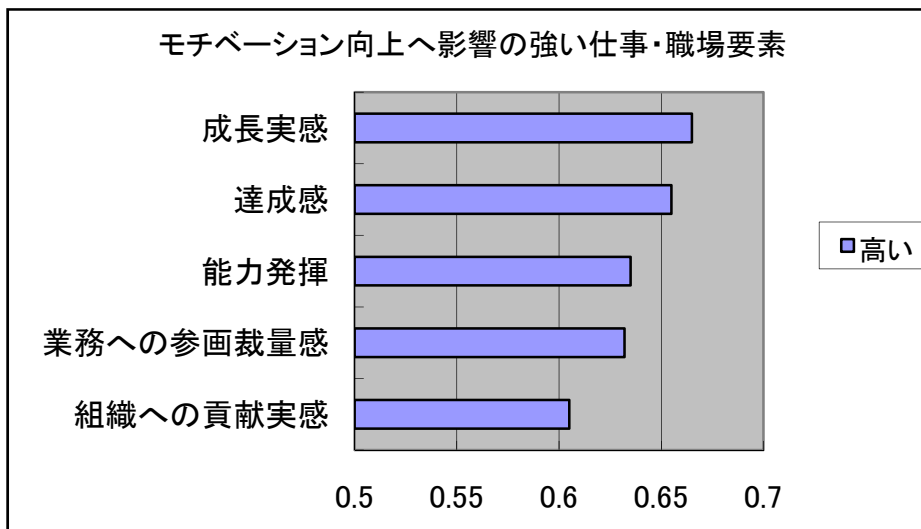
マネジメントベース 2008/10/8 より作成

働き盛りの 30 歳代のやる気やモチベーションが低いという結果がみられる。その要因をマネジメントベースの調査データの分析等から探る。



マネジメントベース 2008/10/8 より作成

30 代において、係長や課長といった役職についていない一般社員層（非役職者）のモチベーションの低さが目立つ。この層の落ち込みがトータルでの 30 歳代のモチベーションを押し下げている要因となっている。従業員数の大部分を占める、一般社員のモチベーションを上げることは、会社の発展にも不可欠であり、対策が必要である。



マネジメントベース 2008/10/8 より一部改編

モチベーションの源泉は、調査データの分析から「仕事から得られる成長実感、貢献感、能力発揮感」など、感覚が強い影響を与えていることがわかる。

モチベーションに強い影響を与える要素を中心に、30 歳代を取り巻く状況や感じ方を、20 歳代と 40 歳代と比較して見てみると、次のようになった。

- 期待成果発揮や業務の質については 20 代以上もしくは同等の自負がある
- 仕事に対する参画裁量感は 20 歳代に比べても低く、仕事の責任権限は乏しく裁量を発揮できていないと感じている
- 組織貢献感、能力発揮感も低い
- 成長実感は一般的に年齢とともに下がる傾向があるが、40 歳、50 歳代よりも低い実感しか得られていない

(マネジメントベース 2008/10/8 より抜粋)

入社後 10 年程度経ち、業務を覚えて成長し一人前になり、頑張ってきたとの自負はあるものの、次のポストで新たな成長機会（部下をまとめながら仕事を進める、マネージャとしてのリーダーシップやマネジメントについて学び、新たに成長する機会）を得ることがなく（その見込みが薄く）、責任や権限がそれほどない中で、能力を発揮する機会も少ない中途半端な位置付けに置かれており、モチベーションを低下させていると推察される。経験、能力のある 30 歳代の労働者をうまく活用し、モチベーションを上昇させ、現場に活気を与えることが求められる。

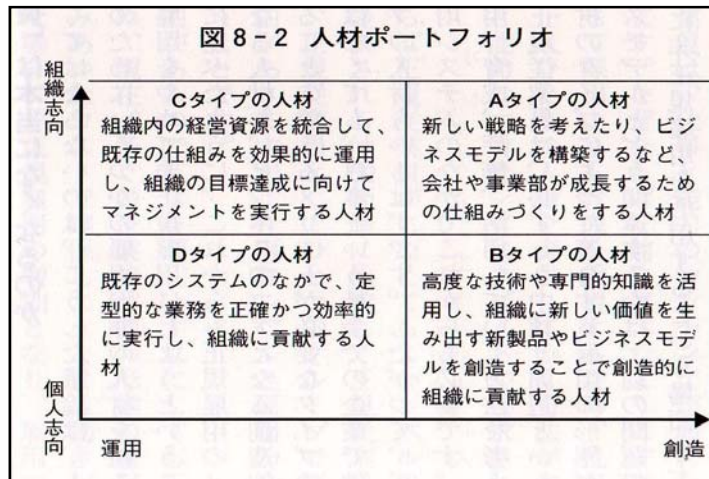
30 歳代のモチベーションを上げるための対策

● リーダーの細分化

ポストによらない成長機会、参画裁量感を与える仕事の進め方の開発が考えられる。例えば、プロジェクトチーム制を積極的に導入し、案件の特性に応じてその分野を得意とする労働者を、適宜リーダーとして据えて有期で活動する仕組みが挙げられる。それぞれの労働者の特性を活かす複数のプロジェクトチームを編成し、それぞれにリーダーを配置する。そうすることで、より多くの労働者がリーダーになれるし、自分の能力発揮を実感しやすくなる。これは、30 歳代に限らず、全年齢層でも効果が期待できる。

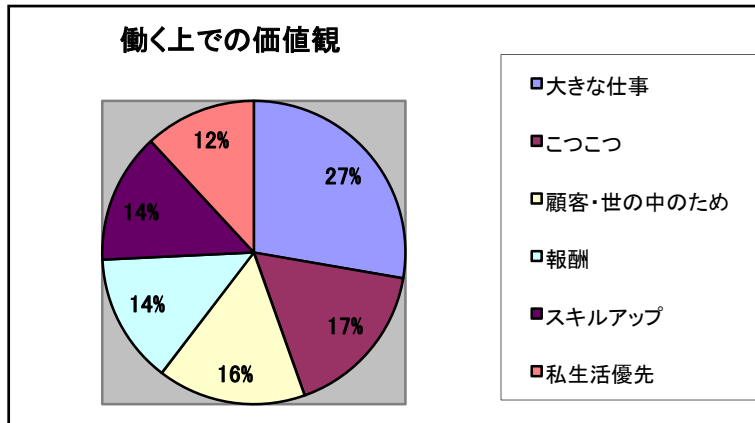
そこで、戦略人事を行う際に重要な観点である、人材ポートフォリオ¹を紹介する。

¹ 「人材ポートフォリオ」…人材のタイプ分け。企業の戦略目標への貢献度を分類し、各々について最も効果的な人材マネジメントのあり方を考えるための枠組み。評価者が行う研修においては重要な方法。



人材マネジメント入門（守島）より引用

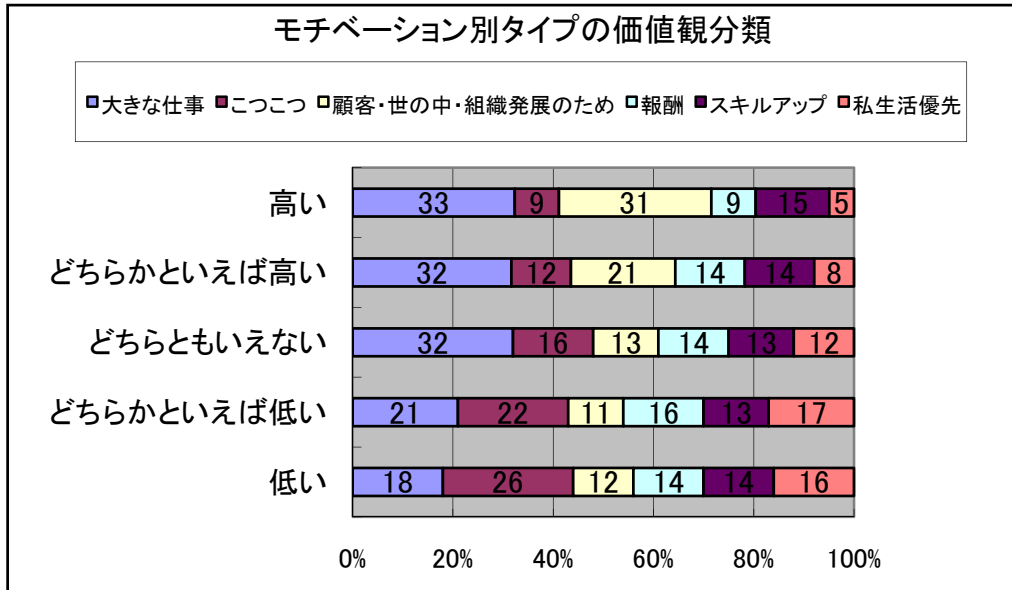
人材のタイプは大まかに、上図の 4 タイプに分けられると守島は説いている。タイプごとにそれぞれ長所があり、様々なタイプの労働者の特性を活かすことが会社の業績アップに繋がる。また、プロジェクトごとの課題をクリアすることにより、自己の成長や達成感、能力発揮も実感できるようになる。



マネジメントベース 2007/12/5 より作成

上のグラフ¹より、大きな仕事を仕事に積極的に取り組みたいと考えている労働者が多いことがわかる。しかし、成果主義においては目標設定が短期的になりやすく、特に若い社員は大きな仕事に取り組みにくいとされている。長期的なプロジェクトに取り組みやすくすることが求められる。報酬・スキルアップなども、他のグラフでも挙げられていることから、労働者にとって重要な価値観だといえる。

¹ マネジメントベースが、働く上での考え方・価値観について15の設問で該当状況を聞いた。結果を多変量解析・因子分析にかけて分析したところ、6つのタイプが抽出された。



マネジメントベース 2007/12/5 より作成

マネジメントベースの見解によると、現在の仕事に対する「モチベーション」の高さを軸にして、タイプ別構成をみると、モチベーションが中立（「どちらともいえない」）以上に高い層で、高さに比例して「顧客・世の中・組織発展のため」タイプの割合が多くなっている。「高い」層では同タイプが 31%を占めている。「報酬のため」、「私生活優先」といった自分重視のタイプの割合は 10%未満と少数派である。また「大きな仕事を積極的に」タイプは中立以上で 32~33%と変わらず高く、高さに比例しているわけではないようだ。一方、モチベーションが低い層では、「こつこつと」、「私生活優先」タイプの割合が多くなっている。

以上の結果から、労働者のモチベーションを高めるには、特に「顧客のために」、「世の中のために」、「組織発展のために」といった価値観を提示し、意識づけすることが有効である。そのためには、会社から労働者に対して積極的に働きかけることが必要だと考える。

● 企業努力によるところが大きいのか

成果主義により成功を取めた武田薬品工業を例に挙げると、全ての支店の全室に「タケダイズム」を掲げることで、社員に「タケダイズム」を浸透させているという。自社の考え方を意識させることにより、組織の一員であることを強く認識させ、その意識が長期的な会社の発展の原動力となり得る。会社のために一生懸命働くことで、「顧客のために」という意識も生まれるかもしれない。日頃のマネジメントにおいて、自分が「どのように仕事に取り組むのか」だけでなく、仕事を通じて他者を「どうしたいのか」といったことに目を向けさせることがモチベーション向上のうえで重要となる。従業員の内発的な部分に訴えかけるような企業努力が必要だと考える。

第3節 企業アンケート結果

我々は、この論文を作成するにあたり、三社の企業に以下の9個の質問をした。その内容は以下の通りである。(空白の部分は無回答)

1. 成果主義についてどう思うか?
2. 成果の目標の立て方
3. 評価のつけ方
4. 評価に対する人事部の関与
5. 昇給制度、給料の割り当てなどをどのように決めるか
6. 職務遂行能力はどのように判断するのか
7. 評価に対して不満を持っている人が職場にいると思うか。また、その対処法
8. リーダーはどのように選出されるか
9. リーダーに求められる資質と能力

企業①のケース

(1) 一昔前成果主義が導入された頃、批判の声が大多数だった。しかし、成果主義が悪いとは思っていない。成果主義が悪いのではなく、制度の運用の仕方が悪い。なぜなら、プロセスを重視していない。悪いのは結果主義になっていることだ。高度成長期から成果主義に移行した際、アメリカ式の結果主義になってしまった。そのことによって、社員が成果主義をネガティブに捉えるようになってしまった。

(2) この企業では半年に一回、自分の目標をたてて達成できるかどうかを評価している。

(3) 能力+成果で評価をつけている。若いうちは成果より能力を評価している(6:4)。しかし、累進していき、課長・部長クラスになると能力より成果を評価している(4:6)。問題点は上司になっていくと成果の方が重要になってくるので、短期的な考えの成果主義になってしまう可能性があるということ。

(4) 絶対評価を行っており、各部署で大きな偏りがあった場合のみ、その部署に提言をする。また、多面観察といって年に一回評価する人間にふさわしいかどうか判断するためのテストがある。これにより給与が変わるなどのペナルティは無い。評価者に対してトレーニングのようなものもあり、面接の方法などを1~2日かけて行う。

(5) 昇給制度は係長から課長になる場合にペーパーテストと面接が行われる。年齢は30歳前半の人から30歳後半。ペーパーテストはMBAやSPIの知識を問う。面接では外部から人を呼び、部下問題があった場合の対処法などをシュミレーションする。他にもグループディスカッションのテストもある。およそ、8ヶ月の勉強が必要で受かるのは半数ほどである。ただ、試験を受けることができるのは一期に約5人、全員で15人ほどなので、かなり難しい試験である。成果制度による給与の割り当てはボーナスの増減に反映している。基本給には反映していない。この企業に限らずほとんどの企業がボーナスに成果制度を反映している。

(6) どれだけの能力があるか、どれだけの結果を残したかも大事であるが、コミュニケーション能力を重視している。たとえば、ITなどの専門的な能力が秀でていても、コミュニケーションやチームワークを重視していない人の評価は低くなる。

(7) 年に二回、面談で社員の評価に対する不満を聞く面談を行っている。また、年に一回仕事で困っていることを聞く面談を行っている。もし、部署に問題がある場合は人事部が提言する。この計三回の面談で社員の不満や不安を解消している。しかし、完全に問題が解消できるわけではない。

- (8) 6、の評価制度によって選ばれる。
- (9) 部下とのコミュニケーションが取れ、部下に問題があっても上手く対処できる人。そのためにトレーニングや他面観察、累進試験のシュミレーションテストを行う。

このアンケート結果より、(9)の内容は(6)の評価制度によって選ばれるとあるが、その方法では我々の分析で分かった、求められるリーダー像とは異なっており、政策提言が必要である。

<補足>

この企業は一般職、総合職、専門職(人間科学研究所という商品開発を行う部門)、デザイナーなどがあるが評価基準はそれぞれほぼ同じで大きく異なる点は無い。

企業②のケース

- (1) 必要だと考える。
- (2) 上司などと相談することによって決め、また自分でも決めることができる。
- (3) 結果だけを見る企業や、プロセスも見る企業がある。
- (4)
- (5) 人事部や上司が主に決めている。昇給と昇格はリンクしている。
- (6) 結果とプロセスで判断する。
- (7) 不満を持つ人は必ずいる。対処法としては個人のことなので相談が主。
- (8)
- (9)

企業③のケース

- (1) この企業では取り入れていない。能力により職や給料が決められる。ゼロではなく2、3割の昇給がある。評価の納得性を上げてもうまくいかないだろう。内発的なものを重視すべき。
- (2)
- (3) 責任感・組織力・仕事の知識・コミュニケーション力などにより評価している。
- (4)
- (5) 上司から見て評価する。
- (6)
- (7) 不満を持つ従業員は絶対いる。対処法としては考課をして結果に対して納得できない場合、申し立てすることができる。
- (8)
- (9)

まとめ

企業①

成果主義を導入しており、その制度の運用の仕方が難しいと解答。悪いのは結果主義になってしまっているためであり、その事について社員が成果主義に対してネガティブなイメー

ジを持つようになってしまった。社員の成果の目標の立て方としては、半年に一回自分の目標を立て、達成できるかどうかを評価しているとのこと。実際の評価方法としては、能力と成果でつけており、若いうちは成果よりも能力を評価しているが、課長以上の役員になってくると成果の方を重視するようになってくる。そうなるとう短絡的な成果主義になってしまう可能性があるという問題点が出てくる。評価に対する人事部の関与としては絶対評価を行っており、各部署で大きな偏りがあった場合のみ、その部署に提言をするという事だ。また、職務遂行能力に対しては、能力、結果も勿論大切だが、コミュニケーション能力を重視している。評価に対して不満を持っている者に対しては、年に二回面談を設けており、社員の評価に対する不満を聞いている。また、年に一回仕事に対する悩みを聞く面談を行っているということだ。もし、部署に問題がある場合には人事部が提言する。このように社員の不満を解消する機会を与えている。

成果主義を導入している、いないに関わらず、今回調査した企業においては一応どの企業でも労働者からの悩みを聞くという制度は取り入れているようだった。また、必ずしも結果だけを極端に求めるような制度にはなっておらず、そのプロセスまたは年齢やポストによって能力を評価の重きに置くところもあるようだ。しかし、共通して言えるのは、やはりまだ満足のいく賃金システムを整え、労働者の納得感を高めるような画期的な仕組みが確立されていない事である。

企業②

成果主義を取り入れていない、能力により職や給料を決める制度を取り入れている。評価の納得感を上げるよりも内発的なものを重視する。評価の付け方としては、責任感、チームワーク力、仕事に対する能力、コミュニケーション力と、成果主義を取り入れていないだけあり、仕事の結果やプロセスよりも仕事をする上で重要となる対人能力を重視しているようだ。また、評価結果に対して納得できない者がいる場合、その者は申し立てをする事ができるという制度をとっているようだ。

企業③

成果主義を必要と考えている。成果の目標の立て方としては上司との相談に加え、自らで決める方法をとっているようだ。評価方法としては結果やプロセスを重視している。評価に対して不満を持っている人に対しては、「どこにでもいるから、相談しかないだろう」といった消極的な解答だった。

第4節 成果主義の課題

ここまでの研究から、成果主義を有効に機能させるための課題について述べる。

- 「客観性」よりも「納得性」を重視

人が人を評価する以上、完全に客観的な評価は不可能。被評価者に納得してもらうことで、意欲向上につなげる。そのためには、目標管理制度¹の見直しと、その評価方法を再確認する必要がある。第1節の成果主義の導入と評価制度のグラフにより、目標管理制度は労働者の納得感に大きな影響を与えていることがわかる。成果を上げるにあたり、どのような位置に目標を掲げるかが問題となる。目標を設定する時の主な問題として

- ・高い目標を設定した場合、達成できなかった時に損をするため、目標を低めに設定する。
- ・目標達成に関係のない表無に対して、誰も関心を持たなくなる。
- ・数値化できない目標はとりあげることができない。
- ・組織の目標と個人の目標が一致していない。
- ・設定される目標は会社からの押しつけがある。

などがある。

そこで、目標設定と人事評価を切り離すことで『目標』の意味が変わると考える。ただ単に達成するための目標ではなく、自分が会社にどのように貢献できるか、という目標が変わる。個々がバラバラの目標を立てることを防ぐために、目標の方向性を部署ごとに決めることが重要である。そして、目標は上司との面談によって決める。達成時期がきて、上司と目標設定について面談し、達成できた場合にはまた次の目標を、できなかった場合にはその理由を考え、次に生かし、また新たな目標を立てる。これにより人材育成の面でもより高い効果が期待できる。しかし、目標達成した時、それを評価する基準が曖昧になるという問題が発生する。評価するに当たり、他人の仕事内容が理解できなければ評価をするのも難しく、また評価される側も結果に納得できない。そこで、会議などで自分がどのような目標を立てたか、その目標への進行状況・結果などをほかの社員に公開し情報の共有を図る。そして多面的な評価を行い、その結果をもとに、給与などを決定するのがよいと考える。それにより、周りの意見を知ることができ、評価に対する納得感が増し、自分の成長にも役立てることができる。同じ目標を持つ人間同士が協力することで、一人では達成できない目標も達成できる可能性が生まれ、チームワークも向上する。

- 機会の平等

¹「目標管理制度」…個別またはグループ別に毎年その目標を設定し、年度末にその目標に対しての達成度を検証し評価する制度である。個別に何を達成するかを明確にし、ある一定期間（通常1年）にどれだけ実績を上げたかを判定できることから、成果を重視する人事制度では中核的な存在と言える。例えば、営業成績や開発成果など自ら目標を設定させ、難易度と達成度を掛け合わせたポイント制で評価し、これを個人の成果として給与や賞与に反映させるというものである。

結果を出した者には平等に昇進、昇給の機会が与えられていると、労働者に認識させることが、成果主義の様々なメリット（「やる気アップ」「競争による活性化」など）を活かすことに繋がる。

● チームワークの向上

企業の業績アップには組織のチームワークは欠かせない。成果主義によるチームワークの悪化は労働者の意欲低下の原因にもなっており、改善すべき問題である。

上記の課題を解決すれば、労働者の労働意欲を促進し、第1章の第5節で述べた、成果主義のメリットが活かされ、会社の発展にも繋がる。次章で、課題を解決するための政策提言を展開する。

第4章 政策提言

第1節 政策提言

政策提言をする上での前提条件

1. プロセス評価、評価結果の本人への開示、考課者訓練が実施されている。苦情処理制度がある
2. リーダーと部下が事前に話し合い、評価とは何かを明確にしておく

政策提言

1. 部下がリーダーの評価を下し、その評価をもとに上司が評価を決定する

部下が自分のリーダーである係長や課長の仕事、能力を評価し、さらにそのリーダーの上の上司がその評価を考慮してリーダーの評価を決定する。つまり、リーダーの評価は部下の意見を査定判断基準とし、最終的には上司によって決められる。部下からの評価が高ければ維持、もしくは昇進させる。低評価であれば降格させる。

2. 定期的に会社に最も貢献した部署にインセンティブを与える

業績ではなく、貢献度を基準とする（部署間などで比較しにくい）。インセンティブの内容としては、賞与を採用するよりも、当該部署への予算などによる優遇措置をとる方法が望ましい。理由は、部署間で人数に差があり、賞与額を決めるのが難しいこと。

第2節 補足説明

政策提言1によるメリット

1. 一般社員が人事に影響を与えられる

リーダーとしてふさわしくない人物を、部下の評価によって降格させる事ができる。また、優れたリーダーであっても、さらに上の役職の人物にとっては煙たい人物であったとする。そのようなケースでも、部下の高評価によってそのリーダーを維持させられる。その結果、部下の望む人物をリーダーにすることができる。部下による評価制度を取り入れる事によ

り、リーダーにも部下の面倒もしっかり見ないと降格させられるかもしれないという不安が生じ、良いリーダーになるよう努力する動機づけにもなる。

また、労働者がリーダーを評価すること＝労働者にエンパワメント(権限委譲)を認めることである。エンパワメントとは、企業における管理者が持っている権限を部下と共有したり、与えたり、意思決定に参加させるなど、権限委譲のことをいう。エンパワメントを認めることにより、部下はコミットメント(従業員と組織の絆)を認識する。部下の働き甲斐、モチベーションアップにつながり、目標達成や責任感に向上、挑戦志向、変革志向を高めることにも期待できる。リーダーの評価に携わる事で、従業員の会社への直接的なかわりが強くなり、個々の意識改革が行われ、企業の発展にもつながるであろう。

2. 評価の納得性向上

自分たちの望むリーダーから評価されることで、評価に対する納得感が上がり、労働意欲が高まる。前提条件にあるように、リーダーに考課者訓練を課し、事前に部下と話し合いをさせる、本人に評価を開示することなどで、さらなる評価の納得性向上が期待できる。もし、評価に納得できない場合は、苦情処理制度を活用できるようにする。多くの日本企業の現状では、ピラミッド型社会であるため上司の評価に異議を述べることは相当困難であり、たとえ異議申し立てをしても、果たして評価が修正されるかといった疑問があるが、我々の政策提言のように部下が上司の評価をし、人事的な影響を与えることによって解決されるだろう。

3. 機会の平等

望まないリーダーであれば降格させ、新たなリーダーが選ばれるので、優れた人物が昇進する可能性が高まり、労働意欲が高まる。前提条件である、本人へ評価の開示を行うことで、自分が身につけるべき能力などが明確になり、昇進に近づくことができる。

4. チームワークの向上

リーダーが部下の教育などに力を入れるようになり、職場のコミュニケーションが円滑化し、チームワークが向上、労働者の意欲向上に繋がる。プロセス評価を取り入れれば、さらなる部下の育成への動機づけとなるし、長期的なプロジェクトにも取り組みやすくなり、能力発揮を実感させやすくなる。十分な教育を受けることで部下は成長し、優秀な人材が増え、会社の発展にも繋がる。

5. 単純化マネジメントからの脱却

ピラミッド型の組織では一番上の者が一番難しいことを考え、中間管理職が分解し、さらに噛み砕いて、部下に命令するという「単純化マネジメント」を用いて、下の者は単純な作業をノルマ的に与えられることが多い。企業において上の者が質的な仕事、下の者が量的な仕事を扱う機会が多い。これではピラミッドの下部においては、仕事のマンネリ化が生じやすく、モチベーションの維持が難しく、同じ仕事を繰り返しているだけでは、仕事を通じて成長していると実感しにくい。しかし、部下自身が上司の評価を行うことにより、責任感、使命感が生まれ、仕事を与えられるだけであった、ピラミッド下部組織の活性化につながると考えられる。

6. リーダーの自己認識

リーダーによる評価結果と、自分自身による評価結果にズレが生じる。たとえばリーダーは自分自身を PM 型のリーダーであると評価したとする。しかし、部下は上司を pm 型であると評価したとすると、上司は自分の評価と客観的評価に違いがあることを認識する。部下による評価制度は、そのギャップに気付かされることもできる。評価項目を細かく設定することで、何が自分に足りていないのか、できているつもりでいるのか、という自分の課題に気付かされる。

政策提言 1 により発生すると考えられるデメリット

1. リーダーと部下の間に癒着関係が生じる可能性がある。

リーダーと部下が、お互いに高評価を付けるよう手回しすることが考えられる。リーダーと部下が癒着関係に陥った場合、お互いが「頑張らなくても高評価がもらえる」と考え、労働意欲の低下に繋がる。さらに、上司が部下の評価を気にするあまり、チームとしての最善の行動、自分の主張が制限される可能性がある。

2. 評価を甘く付けてしまう可能性がある。

これまで同じ職場で働いてきた良く知る人物を評価するとなると、部下は正当な判断ができなくなり、甘く評価をつけてしまうことが有り得る。これにより、高評価の人が多くなり、本来の評価が得られなくなってしまう。評価をつけることは、ただ結果を評価することだけではなく、その結果を受け止め人材を成長させることもできる。厳しく評価をつけることによって、個人が自己の能力を再確認することができる。そのために、評価を甘くする必要はないということを、現場に十分浸透させる必要がある。

3. 上司の立場が未経験である。

部下は上司の立場を経験したことがないので、管理職の行動、職務内容を把握しきれていない場合には、正確な評価を下すことができない可能性がある。そのために感覚や感情に頼った評価を下しやすくなる危険性がある。コミュニケーション能力、指導力、教育、評価、態度、姿勢などの部下が観察しやすい特定の評価領域に限定することで、この問題の解決を図る。

4. 実現が困難

「アンケートで政策提言を実際企業で行ったらどうなるか」という質問をした結果、次のような回答を得た。

まず難しいとの意見。

「この企業では同じ職場や他の職場の人たちに評価してもらおう機会がある。給与には反映されないが、その評価を見て評価された人が自分の欠点や長所を見つけることができ、自分の育成に役立つ。しかし、なぜ給与に反映されないのか。実際、人の評価を給与で行った場合、約 70%の人が評価を甘くつけてしまうので正当な判断が難しくなってくる。よって、給与面に反映するのではなく育成面で使われている。同志社大学の政策学部、太田教授も同じ意見を持っておられるそうだが、人が人を評価すると必ず評価が主観的になるだろう。よって、この政策は無理だろう。」

このように、私たちの政策提言は不可能であるといわれた。これは、部下がリーダーを評価した結果をリーダーの上司に伝え、その評価結果を考慮した上で処遇を決め、必ずその情報を対象者に公開するというシステムを作ることにより、ある程度は解決できると考える。

政策提言 1 による、デメリット対策としての政策提言 2

会社に最も貢献した部署にインセンティブを与えることで、他部署との競争に勝つために部下にとって、より良いリーダーが必要となる。その結果、慣れ合いによる評価を防ぐことができる。また、リーダーも部署で最大限に成果を上げようと努力することで、組織が団結し、チームワークも強固なものになる。予算の優遇により、貢献度が高い部署をより働きやすくし、会社の発展にも繋げる。その際、貢献度の公開を義務付け、各部署に競争するに当たっての土台を構築することを重んじる。実際に部門別賞与を導入したことがある企業は、2005 年のデータで 23%であった。

先行論文・参考文献・データ出典

《先行論文》

- ・ 中村圭介 (2007) 『成果主義と人事改革』
- ・ 守島基博 (2006) 『働く人からみた成果主義』
- ・ 山本紳也 (2006) 『コンサルタントが見た成果主義の 15 年』
- ・ W. A. スピックス (2006) 『シンプル成果主義評価への提案』
- 福田秀人 (2004) 『成果主義及びコンピテンシー評価導入に伴うリスクに関する理論的考察』
- ・ 三木佳光 (2008) 『“人材獲得優位の企業と市場価値のある人材” の研究』
- ・ 阿部正浩 (2006) 『成果主義導入の背景とその功罪』
- ・ 開本浩矢 (2004) 『成果主義導入における従業員の公正感と行動変化』
- ・ 吉田道雄 (2008) 『部下による評価の意義と効果的な活用』
- ・ 人事評価制度研究プロジェクト (2006) 『人事評価制度研究報告』

《参考文献》

- ・ Wikipedia (2009) 『成果主義』
- ・ 高橋京子 (2005 以降) 『第 1 章 成果主義の現状と課題』 p.1.-p.2.
- ・ マネジメントベース (2007/7/24)
- ・ マネジメントベース (2007/9/20)
- ・ 労働政策研究・研修機構 (2005) 『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』 p.1.
- ・ @IT 自分戦略研究所 (2008/07/22) 『仕事の満足度は低下している——労働経済白書』
- [*Psychological Circle* \(2005\)](#)
- ・ 中野信介 (2005) 『成果主義よ、さようなら!』
- ・ ExBozwords 『職務等級制度』
- ・ 西東京労務管理総合研究所 『成果主義のメリット』
- ・ 金井寿宏、高橋俊介 (2004) 『部下を動かす人事戦略』
- ・ 株式会社人事教育研究所 『評価の疑問』
- ・ 田中勉 (1999) 『人事考課と労働組合』
- ・ 大阪市職員労働組合 (2006) 『あらたな「人事評価制度」ってな～に?』
- ・ 久保克行 (2006) 『成果主義賃金は本当に望ましいのか』
- ・ パブリック・マネジメント研究所 (2009/2/18) 『人事評価 Q&A』
- ・ 橘木俊詔 (1995) 『昇進の経済学』

《データ出典》

- ・ 日経ビジネス ONLINE (2009/5/11)
- ・ Business Labor Trend (2008.9)
- ・ 日本経団連 (2008) 『トップ・マネジメント』
- ・ 厚生労働省 (2008) 『労働経済の分析』
- ・ マネジメントベース (2007/7/24)
- ・ マネジメントベース (2007/9/20)
- ・ 労働政策研究・研修機構 (2005) 『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』
- ・ クレイア・コンサルティング (2009/3/7) 『「成果主義」長期視点ならやる気がでる 3 大都市圏の社員 1000 人に意識調査』

- ・ 富岡淳 (2005) 『大阪大学経済学』 第 54 卷、第 4 号、2005 年 3 月、pp.421-436.
- ・ 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』
- ・ Hewitt Associates (2007) 『トップが期待する人事とは』