

紹介

コンサルタントが見た成果主義人事の15年

山本 紳也

(プライスウォーターハウスクーパース HRS パートナー)

目次

- I 成果主義の15年——バブル崩壊から15年
- II ケース別成果主義の検証
- III 成果主義15年を振り返って

I 成果主義の15年——バブル崩壊から15年

1 1991～1995年 手つかずの時代

私が人事コンサルタントになったのが1991年。ちょうど15年間成果主義という名の人事制度改革と共に人事という世界を歩んできたことになる。15年前、バブル経済は崩壊したものの人事制度に本格的に手をつける企業は少なかった。次第に成果主義という名の下に人事制度改革、特に賃金制度改革が始まり、当初は同一企業に勤めながら賃金が下がることなど考えられなかったのが、今では、降格や降給が制度化されるまでになった。

私の担当するこの稿では、成果主義人事制度導入のケースを振り返りながら成果主義人事を検証するが、具体的な制度の内容ではなく、その背景や取組過程を中心に述べる。なぜならば、成果主義人事が当初の思惑通り機能するか否かは、制度そのものではなくその根底にあるべき理念や取組姿勢によるところが大きいと考えるからである。

まずは、成果主義の内容や善し悪しを論じる前に、成果主義という名の制度改革とその背景について、過去15年を4つのステージに分けて振り返ってみる。そこには、常にビジネスの変化と変革を後追いついてきた人事の姿が見えてくる。

経済指標をみると日本のバブル経済は1990年にはほぼピークを迎え、その後下降に向かった。この5年の間に株価（日経平均）は半分以下に低下し、ビジネスの現場ではそれまでのビジネスの方法論が通用しないことが理解され、単なるビジネスプロセスの改善ではなくビジネスモデルを変革しなくてはならないことが議論され始めていた。

しかし、ビジネス現場では肌で感じられる変化が本社人事部に伝わるには時間を要し、この時代、人事部で大きな改革が語られることはまれであった。売上や利益が低下はしていたものの、バブル経済の崩壊を冷静に分析し、そのことの重大さが理解されるまで、重要だとは理解されているものの変革を起こすとなると実は最も大変である個人の変革に手をつけられることはなかった。この間、人事施策上見られた変化は、それまでは毎年上がるのが当然と考えられていた初任給の上げ幅の縮小や凍結（1980年代後半は毎年1万円前後初任給が上がっていた）、賞与原資の縮小、ベースアップや自動定期昇給など昇給の圧縮が主であった。まだ、この時代、コスト上昇をしのげば事業環境も好転し、「どうにかなるだろう」というのが人事の認識であった。

2 1996～2000年 気づきの時代

この時代になると、ビジネス現場では本格的な事業の改革や再編が行われるようになった。リエンジニアリングという言葉を目にするようになり、また事業組織の再編という意味でのリストラクチャリング（本来はストラクチャ（組織）を変革するという意味であり、その後、これに伴う人員削減をリストラと呼ぶようになった）が語られ、実行されるようになった。具体的には、仲介業者の撤廃やアウトソーシングによるロジスティクス改革、IT化の推進による設計や製造の効率化、不採算事業の整理や統合などである。

この頃、バブル経済の総括もなされ、IT化やグローバル化によるビジネス環境の変化が明確にとらえられるようになり、人事の世界においても今までの常識が通用しなくなり、ビジネス環境の変化に対応した新しい人事のあり方が必要であることが語り始められた。人事の変革ニーズに気づいた時代といえよう。この頃、本格的な人事制度改革に着手した企業（もちろん、それまでも色々な試行錯誤はされていたが）として有名なのが、武田薬品工業や花王、そして合併前の都市銀行らである。これらの企業は、いずれも今までタブーといわれてきた賃金に手をつける人事制度改革を行ったのだが、その背景は異なる。

武田や花王は、バブル経済崩壊後も増収増益を続けた代表的な優良企業だが、日本では業界トップ企業でも世界市場で見るとその規模は小さく、株主価値では業界トップ企業の10分の1程度という状況であった。日本がバブル経済崩壊後、長年にわたり苦しんでいるこの時代、欧米では経済が復活し株価の上昇も続き、グローバルでの業界再編の機運が高まり、経営陣は企業存続に対する危機感をも持っていた。そしてこのような危機感の下、業界のグローバル競争がますます激化し、国際競争力をつけるべくトップダウンマネジメントやEVAマネジメントが導入され、この流れに対応すべく人事制度改革が導入された。一方、都市銀行では、1998年公的資金導入後、法人営業と個人営業を分割するリストラクチャリングに対応すると同時に、金融庁に提出した改善計画に含

まれていた人件費改善計画達成のために人事制度に手をつけることになった。

しかし、この間、多くの企業ではビジネス現場の変革を目にしながらも、人事の大きな改革については検討に留まり、多くの企業が人事制度改革に手をつけるのはこの後の時代になる。

3 2001～2005年 再生の時代

21世紀になると、ますますM&Aが盛んになって組織再編が起こり（1999年に1200件程度だった国内M&A件数が2000年以降1600～1800件で推移、2004年に2211件、2005年には2725件となった。レコフ調査）、戦略的な事業への投資がなされ、ビジネスの現場では新しいビジネスモデルによる事業がスタートしていた。都市銀行をはじめとした大型の合併も起こり、民事再生や会社更生など法的再生による企業や事業の再生も実施された。また、産業再生機構が設立され、国主導の企業再生も行われた。さらには、会社分割法など、組織再編に適した法の整備も進んだ。この時代、ビジネス現場では、来るべき成長の時代に備えて、新たなビジネスインフラストラクチャを準備した時代といえる。

人事の側面では、ビジネス現場に遅れてきたものの、改革が盛んに行われだしたのがこの時期である。M&Aやグループ再編など組織再編や再生が実施され、それに合わせて思い切った人事制度改革が行われた。また、組織再編とは無縁であった企業でも、多くの企業でトップによる成果主義導入という号令の下、人事制度、特に賃金制度改革が実施された。この時代の賃金制度改革の特徴としては、人件費の圧縮や変動費化を目的とした、職責や評価結果により降格や降給が起こる制度の導入であろう。制度の内容としては、大企業を中心に、それまで人の評価が中心であった職能主義から仕事そのものを評価する職務主義や役割主義への移行が盛んに行われた。ただ、雑誌やセミナーで見聞きする制度はどこの企業の変革も似ているものの、その背景にある考えや導入過程にはかなりの違いが見られた。この背景や導入過程の違いが、反成果主義論議を呼ぶことになるが、これについては、後で詳しく述べる。

4 2006年～ 真のスタートへ

2005年から2006年にかけてバブル経済崩壊以来約15年ぶりにあらゆる経済指標が好転を示している。ビジネスの現場ではこれまでの改革で準備してきた新たなビジネスインフラストラクチャを活用し、真のグローバル競争に再挑戦していく段階にきている。

そして、人事の側面では、制度という意味では成果主義という名の下、業績連動の賃金制度がインフラストラクチャとして整ってきている。しかし、多くは形だけ整えたインフラストラクチャであり、哲学や理念といった企業の考え、あるいは戦略を達成するためのインフラストラクチャとは成りえていない。また、真のグローバル競争を戦うためのマネジメントという意味からは、マネジメントスキルやリーダーシップなど、ソフトスキル面からの人材マネジメントがまだまだ整っていないといえる。反成果主義論の多くもこれらソフトスキルの未熟さが招いていることが見て取れる。人事的にはもう一段上の基盤作りの時代に入ったといえそうである。人事制度というハードインフラ面の人事から、ソフト面を備え、理念や戦略を実現する総合人材マネジメントが求められるようになってきた。

II ケース別成果主義の検証

反成果主義論が台頭し、成果主義人事の善し悪しが論じられて久しいが、経営者に対するインタビューや企業に対するアンケート結果を見ると、成果主義人事に対する課題点は多く抱えるものの、年功序列など過去への回帰を考えている回答は皆無である。これらを見る限り、成果主義が定着したとは言いがたいものの、成果業績に応じて賃金を払う方向性は変わらないと考えられる。成果主義人事といわれる賃金制度の多くは、人ではなく仕事（職務、役割、ミッション、ポジション、ジョブなど言葉としては色々使われているが、仕事の役割と難易度）で給与（固定給）が決定され、目標管理制度などの業績評価によりメリハリの利いた賞与が支給される制度が多い。この15年間、私が

係わってきたケースに限らず、人事雑誌やセミナー等で紹介される事例を見ても、文章（規程や制度）にしてしまうと、出来上がった制度に大きな違いは見られない。しかし、その効力や従業員の納得性には大きな違いがあるように思われる。次に、出来上がりは同じように見える成果主義人事制度を、その導入背景や考え方から3つのパターン（型）に分けて考えてみる。

1つめは、追求すべき本来の組織やビジネス上の目的やそのために必要な方法論も熟考された上で、短期のみならず中長期戦略達成のためのインフラとして成果主義人事が導入されている、SPI (Strategic Performance Improvement) 型成果主義である。2つめは、緊急時の避難的役割が大きく、短期戦略達成に軸足を置いたCM (Crisis Management) 型成果主義、3つめは、明確な導入目的や方法論が曖昧にされたまま“なんとなく”導入されているNCC (Non Clear Concept) 型成果主義と呼べるものである。以下、それぞれのケースについて検証する。

1 SPI型成果主義 (Strategic Performance Improvement型)

SPI型成果主義とは、会社のポリシーや戦略に沿った成果主義型人事導入であり、現在見られる最も成功型といえるであろう。SPI型の共通点としては、(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。決して制度の内容だけではない。

ここでは、武田薬品工業、キヤノン、日産自動車の3社を取り上げてみる（もちろん、この他にも多くの企業がSPI型に分類できる）。

タケダでは、1993年武田國男氏が社長就任時、グローバル競争を勝ち抜く体制を整えるまでトップダウンの本社意思決定と責任体制を宣言された。その体制の中、トップダウンを貫く組織マネジメントを考えると、人事的には目標管理制度（自主性を重んじるとチャレンジ精神が低下するなどという生易しいものではなく、トップの意思を組織に伝

えるための仕組としての目標管理制度)を徹底するという選択肢になった。そして、その目標管理制度を徹底するために、職務職責を明確にする職務主義(職務給制度)の導入にたどり着いた。さらに、その上でグローバル競争力をつけることを目指すと、仕事に無関係な各種手当の撤廃、職務給へのシングルレート導入と賞与の格差拡大、生産性向上のための適材適所をより明確にするコンピテンシー応用の徹底、職種別賃金の導入などの変革にたどり着いた。

キャノンでは、1995年御手洗富士夫社長が就任、グローバルコンペティションを勝ち抜くため組織の生産性向上を徹底し、同時に高品質を維持し競争力を高めることを目指した。そのために人事では「やるべきこと」を明確化し、高品質の源泉と考える終身雇用を維持するための人事制度改革を目指した。その過程で2000年には、御手洗社長より人事の3つの使命として、①結果平等ではなく機会均等を踏まえ、公正公平の追求、②硬直性のある定期昇給の廃止、③国際的競争力のあるグローバルな制度の構築、が示された。そして、キャノングループ内での終身雇用を重要視するものの、生産性への貢献のみが評価される実力主義、「終身雇用・実力主義」という考え方が生まれ、これが新制度導入の柱となった。結果、キャノンの人事制度は範囲職務給(ミッションバンド)が導入され、自動定期昇給の廃止、目標管理制度に代わるミッション評価の徹底、退職金制度のポイント制への移行、職務とは関係のない手当や福利厚生などの改革がなされた。

日産自動車の場合は先の2社と少し異なり、成果主義や人事制度改革を前面には出されていない。人事制度も職務を前面に出すのではなくコンピテンシーが軸をなす制度となっている。ただ、人事改革先にありきではなく、事業戦略達成のために人事が考えられ組み立てられているところは同じである。よく知られるように、ルノーの資本参加により、ゴーン氏が1999年社長に就任、NRP(日産リバイバルプラン)という3カ年中期戦略の下、明確な中期ビジョンと中期目標が示された。そして、その後も、N180、日産バリューアップと、3年ごとの戦略、ビジョンと目標が明示され

ている。人事はこれらを達成するために、どのようにあるべきかを常に考え、戦略達成のためのインフラとして位置づけられてきている。結果、それまでの年功でなく業績を重視する、コミットメント&ターゲットという考えの下で目標と成果を重視するなどは、先の2社と同じである。日産自動車の特徴としては、世界最高水準の自動車を提供するために世界最高水準の従業員を育てるという考え方の下、人材開発に力を入れ工夫をしていることがあげられる。多種多様な研修が常に準備され、それらが誰でも自発的にイントラネットから申し込んで受けられるようにされ、一方では将来の経営者を育てるべく選抜的な研修にも大きな投資がなされている。

これら3社にはもうひとつ重要な共通点がある。それは、改革が一時の活動で終わるのではなく常に続けられていること、そしてその改革の意味を社員が理解できるように努力を続けていることである。ここにあげた3社は、毎年、何らかの人事制度改革が行われている。そして、人事制度改革がいつ終わるのかという質問に対しては、そろって「終わりなどない」という答えが返ってくる。ビジネス環境が変わり、ビジネス現場では常に変革努力が続けられているのだから、人事も変化への対応を続ける必要があるという考え方である。また、会社の考えや制度の背景にある哲学を伝える努力も絶やさない。日産自動車では通常の説明会や研修に加えイントラネットの活用によりオンタイムで情報共有を行っている。キャノンでは全従業員を対象とした評価者研修や被評価者研修が毎年続けられている。1000名を超える評価者向けの1泊2日研修を毎年内容を変えて行い、1万2000名強が対象となる1泊2日の被評価者研修も隔年で年間500回以上が実施されている。タケダでは研修に加えビジョンブックという人事制度の背景にある考え方を説明した冊子を作り配布し、全従業員への理解の徹底を図っている。人事制度改革後、その定着と徹底のために時間と費用もかけ、できる限りの努力を続けているのが、これら企業の特徴といえる。

2 CM型成果主義（Crisis Management型）

CM型成果主義とは、その名の通り、きっかけとして一時的な危機状態からの脱却を目的とした対策として導入された成果主義人事制度である。したがって、CM型では多くの場合、その導入目的の主題に人件費の削減がある。財務体質の改善や事業再生を目的とし、ビジネスモデルや組織の改革が行われるのとセットで人事制度改革も行われるが、人事制度改革の結果として人件費の削減が重要となる。

CM型成果主義の代表例として、旧都市銀行A銀行の例を見てみる。1998年、公的資金導入と同時に金融庁に改善計画を提出したが、その計画の中には、支店数だけでなく従業員数や人件費削減計画も含まれていた。この計画達成が必須であり、そのために必要な人事からの対策として浮かんだのが、人員削減に加え（この時期、人員削減は今以上に困難であった）、定期昇給の廃止と降格や降給の可能な賃金制度であった。そこで白羽の矢が立ったのが当時語られ始めていた職務給の考え方であった。職務の重みに応じて給与が決まり、職務が変わらなければ給与は変わらず、職務が変わると下方にも給与が変わるという説明のつく賃金制度は理にかなったものであった。また、同時期に行われた、法人ビジネスと個人ビジネスの分離という組織変革にも対応しやすい制度であった。

会社更生法の下、会社の再生が行われたサービス業B社もCM型成果主義人事導入の典型例といえる。法的再生という状況で、新しい株主と新しいマネジメントから提出されたB社の再生計画には、事業の選択と集中、事務業務のアウトソーシング、新しいビジネスモデルの下での事業計画、設備やシステムなどアセットの選別、そして新しい会社を動かしていく組織体制と共に成果主義に基づく人事のポリシーと新人事制度の概要も含まれていた。もちろん、その中で、コストとしての人件費とその収益に対するインパクトが詳細に記されていたことはいうまでもない。B社では、管理会計システムの導入と共に人件費コントロールの厳格な運用も行われるようになり、業績と人件費の連鎖した管理が系統的にも可能となった。

このシステムを用い、職務の重みと売上責任サイズから給与の決まる職務給が導入され、明確な業績連動の賞与制度導入と共に、営業には歩合給が導入された。もちろん、それまで存在していた仕事と直接関係のないような手当や福利厚生はすべて廃止され、退職金制度も廃止された。徹底した成果主義人事制度導入の例である。

3 NCC型成果主義（Non Clear Concept型）

先に述べたSPI型成果主義は、今までの成果主義の導入期だと考えると理想に近い形であり、CM型成果主義は当初の目的がはっきりしており、その目的を達成するための手段と理解するとわかりやすいといえよう。それに対し、NCC型成果主義というのは、何のために、何を目的とした制度改革なのかが見えないものをいう。どこからがNCC型かという明確な線引きがあるわけではないが、残念なことに、実際にはこのNCC型と思われる制度が多く、これらが成果主義善し悪し論を混乱させていると思われる。

自動車部品メーカーC社では、社長からの成果主義人事導入の指示に基づき、人事部にプロジェクトチームが結成されたが、プロジェクトチームメンバーは「なぜ」を理解しないままで行動していた。プロジェクトチームメンバーは片端から他社事例を研究し、コンサルタントに制度設計を依頼する時点ではすでにすばらしい新制度の絵が描かれていた。職務グレード制度を導入し、コンピテンシーにより適性を測り、目標管理制度を徹底して賞与にメリハリをつける制度である。しかし、私の経験では、きれいな絵が描かれている場合ほど要注意で、「制度改革の目的は何ですか」「なぜ、このような制度にされようと思ったのですか」という問いに対して明確な回答が得られない。制度の背景にフィロソフィー（哲学）やポリシーが見えず、何を成し遂げようとしているのかが読み取れないのである。制度がいくら美しくても、現場のマネジャーが社員の「なぜ」という問いかけに答えられない制度は機能しない。私はよく「貴社にとっての“成果”とは何ですか」と問うようにしている。C社の場合も、この問いからさかのぼると、社長の考える「成果」、専務の考える「成

果」，人事部長の考える「成果」に一貫性がなく，C社における「成果」を定義することからプロジェクトをはじめた。そうすると，議論は哲学や経営理念にまでさかのぼることにもなる。成果主義導入自体が悪いとは思わないが，残念ながら目的が不明確で，“乗り遅れてはいけない”感覚で成果主義導入を急いだ企業も少なくない。このような企業は結局，箱を作るだけに終わってしまい，制度が定着し生産性向上に寄与することはない。

金融のD社は，売上も順調で適正利益も確保できていたが，5年という期間で考えると，将来は収益が圧迫され赤字に転落することが経営陣には見えていた。そこで，経営陣は，収益が確保でき改革のできる間に固定費の削減を徹底し，経営基盤の建て直しを計画した。そして，その中から出てきた人事改革が，固定給与の削減，定期昇給の廃止，そのための職務給制度と年俸制の導入であった。ここまで説明すると，D社は決してNCC型ではなく，CM型成果主義の導入といえる。しかし，経営陣は社員に「なぜ」の説明を怠った。明らかに成果主義導入と同時に人件費の削減が実施されたため，好業績下で「なぜ」が見えない社員には，経営陣が単に人件費削減を始めたとしか理解されず，社員にとってはNCC型の成果主義となってしまった。

以上，これまでのコンサルティングの経験から，成果主義人事制度をその導入背景から分類してみた。出来上がった制度を見るとその違いは見えにくく，「なぜ同じような制度なのにうまくいかないのか」を悩み，さらに制度に工夫を加えどんどん複雑にしてしまうケースを見受けられることがある。しかし，実はうまくいくかどうかは制度そのものではなく，その背景にある理念や考え方によって大きく異なるのではないかと。今回，分類した3つの型でいうと，SPI型は普段の社長の言葉や事業戦略と近い関係にあり，その連鎖が社員に説明できることにより，各人の働きが会社に貢献していることも見えるようになり，結果として人事制度の納得性が高まる。また，CM型にしても，決して薔薇色の将来を描いたものではないが，短期的なりカバーに不可欠という説明性は高く，“仕

方がない”という気持ちも含めて社員の納得性は得られやすい。しかし，CM型の場合には，中長期的なビジネス・インフラストラクチャとしての検証がさらに必要である。これらに対し，最後のNCC型は，その制度の中身は説明できても，社員の「なぜ」に対する答がない。大きな変革には必ず抵抗感は生まれる。抵抗のないものは変革とは呼べないとも言える。その抵抗感を和らげ，納得性を獲得するためには，「なぜ」に対する答えが不可欠となる。SPI型とCM型には，この「なぜ」に対する答があるが，NCC型には「なぜ」に対する答がないことが決定的に異なる。

ある企業の人事担当者から，“成果主義ってというのは，職務給のことをいうのですか”と質問を受けたことがある。成果主義の善し悪しを議論するよりも，会社の考えを理解し，そのために人事がどうあるべきか，人事に何ができるかを議論することが優先されるべきであろう。

Ⅲ 成果主義 15年を振り返って

実は，先にあげたケースでは，3つの型の違いに関係なく，ほとんどのケースが職務給や役割給などの導入，目標管理制度を使った賞与の変動部分の拡大，制度的な降級や降給の導入など，出来上がった制度に大きな違いはない。したがって，そこには，3つの型の違いに関係なく，成果主義人事がもたらした共通の変化が存在する。

1 人基準から仕事基準への移行による 属人的要素の排除

先にも述べたが，この15年でビジネスモデルが変わった。以前は機械組み立て型で熟練技能が有効である製造業や長年の慣行により経験が重要であった営業など，人の経験や能力が重要である現場が多く見られた。しかし，IT技術の発展により熟練ではなく新しい技術の開発が変革をもたらした。ITを活用した新たな生産性の高いソリューションが求められるようになった。それに伴い，成果主義人事では，評価から，年功，経験，保有能力，情意（努力，誠意，まじめ）などが排除さ

れ、仕事の価値や業績、発揮能力など、より仕事の成果に直結した要素のみを評価するようになった。

2 能力という長期基準から業績（成果）という短期基準へ

バブル経済崩壊後のビジネスの立て直し、あるいは早急な新しいビジネスモデルの構築というニーズから、ビジネスが短期成果追求思考になり、経営が短期思考（短期成果優先思考）になった。これにより人事も短期成果を優先する傾向が強くなった。が、本来、組織開発や人材開発には時間が必要であり、長期的に計画して開発されるものである。人事には元来、事業戦略形成への関与と事業戦略実行支援という短期的目的と、コアコンピタンスの構築と持続的競争力を保持するための組織力向上という長期的存在意義がある。組織の継続的成長のためには、常にバランスが重要なのだが、成果主義人事は前者への傾斜を強めた。

3 成果主義という名の下での安定・安心との決別

安定や安心との決別という大げさに聞こえるが、長年、日本の人事ではクビになったり給与が下がることはなかった。しかし、成果主義という名の下での改革では、降格や降給が人事制度に組み込まれた。また、給与が下がることはなくとも、給与や賞与に大きな個人差がでるようになった。今まで当たり前であった、安定や安心との決別に他ならない。これも先に述べた環境の変化によりビジネスモデルが変わったことが一因であろう。個人業績の差は小さく、組織で収益を上げていたビジネスモデルが、ひとりのアイデアで100億の売上につながる時代になったのだから、ある意味、当然とも言える。それでも、日本人にとって安定を捨てるということは、大きな変革であったことは言うまでもない。

以上は、先にあげたケースで型の違いに関係なく、ある程度共通的に見られる傾向である。では、その成否（成功か失敗かというより、従業員に納得性高く受け入れられ、生産性向上に寄与しているか）を考えたときに何が違うのであろうか。

成功例といわれるケースを詳しく見てみると、以下の3つの成功の鍵が見えてくる。

- ①仕組：企業のフィロソフィー、ポリシー、戦略との連鎖が仕組としてできている
- ②信念：経営トップのコミットメントが得られている
- ③本気度：やり続ける姿勢と努力がみられる

成果主義人事の仕組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。先に述べたキヤノンの研修の例などはまさにこれに当たる。

仕事の成果や業績を賃金に結びつける仕組を成果主義人事と呼ぶのであれば、これは、上記①のほんの一部である。成果主義人事の成否は、その仕組（制度）によって決まるのではなく、3つの鍵がそろって初めてそれが機能すると考えるべきであり、人事制度という仕組の一部だけを取り出し、その成否や善し悪しを議論すること自体がナンセンスなのである。仕組というのは、使う人が「その気」になって初めて機能する。制度という仕組のユーザーである現場を「その気」にさせるためには、『信念』と『本気度』が不可欠なのである。

また、制度という『仕組』だけを捉えても、仕事の成果や業績を賃金に結びつける成果主義人事の仕組だけでは不十分といえる。人は仕事の成果を賃金に結びつけるだけでは動かない。ここで、もう一度、考えなければいけないのがトータルコンペンセーション（総報酬）という考え方である。トータルコンペンセーションを整理すると、以下の5つの要素が考えられる。

- ①金銭報酬：給与、賞与、インセンティブなど、役割や評価に応じて支払われるキャッシュコンペンセーション
- ②福利厚生：家、保険、年金など、役割や評価、経験などに応じて提供されるフリンジベネフィット
- ③成長機会：技術力や能力向上につながる教

育研修、役割、ポジション、昇進など

④場・環境：オフィス環境，システム環境，コミュニケーション環境，休暇，ワーク・ライフ・バランスなど

⑤仕事そのもの：仕事内容そのもののやりがい，誇り，誉れ

これを見てもわかるように，これまでの成果主義人事は仕組のアウトプットとしても，①の金銭報酬しか考えてこなかった。成果主義人事ももうひとひねり考えて，職責や業績，能力の評価結果等に応じて，成長の機会を与えたり，やりたいことのできる場を与える，あるいは休暇を与える，2年間の時間と予算を与えるなど，賃金以外の考え方を増やしていても良いのかもしれない。

最後に，事業戦略形成への関与や事業戦略実行支援とコアコンピタンスの構築と持続的競争力を保持するための組織力向上という，短長期的にバランスの取れた強い組織をつくるという視点から人材マネジメントのあり方を考えてみる。色々な企業の色々なケースをみてきて，バランスの取れた強い組織における組織と個の関係から，4つのキーワードが浮かび上がってくる。それは，①納得性，②モチベーション，③コミットメント，④信頼，である。

これをどう人材マネジメントという環境の中で達成していくかと考えると，先に述べたトータルコンベンションの考えを取り入れた『仕組』（ある意味，ここは制度といってもよいであろう）により，ある程度の「納得性」と「モチベーション」の確保が可能となる。公正な評価と説明の上で決定される金銭報酬と福利厚生（という衛星要因）により「納得性」が確保でき，成長機会と仕事の場や環境の提供（動機づけ要因）により，「モチベーション」が確保可能となる。しかし，実際には，これも制度だけでは達成できない。この制度を使いこなし運用できるマネジメント力が現場に必要

となる。これが，昨今焦点の当たっているコーチングやファシリテーションといったコミュニケーション力を中心としたマネジメント力である。成果主義人事制度という仕組は導入したもののうまく機能しないことで，マネジメント力というような人材マネジメント上のソフトスキルが注目されるようになったのである。これもある意味，組織マネジメント上不可欠なインフラストラクチャといえるかもしれない。ここまでが『仕組（制度）』の話である。

しかし，これだけでは，社員の「コミットメント」や「信頼」は確保できない。社員の「コミットメント」を確保するためには，仕事そのもののやりがいと不可欠であり，また，先に述べたトップの『コミットメント（信念）』が必要になる。そしてその『信念』に加え，『本気度』が顕在化することにより，社員と組織の間に『信頼』が生まれることになる。成果主義人事を導入したもののどうもうまく機能していない会社で話を聞いていると，通常は人事制度の話が中心となる。それに対し，成果主義が成功している強い組織で話をしていると，制度の話だけでなく，『コミットメント』『信頼』という言葉をよく耳にするのは事実である。

最後はかなり抽象論になってしまったが，成果主義の成功失敗をあえて語るならば，それは制度論ではなく，制度の背景にある思い（『信念』）であり，それをやり続ける努力（『本気度』）ということである。目指すべき人材マネジメントが真の成果主義マネジメントだとすると，成果主義人事制度は改革の序章にすぎず，これからが真の改革の始まりと考えるべきではないだろうか。

やまもと・しんや プライスウォーターハウスクーパース
HRS パートナー。最近の主な著書に『新任マネジャーの行動学——現場のマネジメントマニュアル』（日本経団連出版，2004年）。組織人事コンサルタント。