

「インサラン」の目

逆効果となる安易な業績給の導入

〈成果主義経営の勧めと留意点〉

最近では中小企業でも従業員の賃金の一部を年功・生活給から職責・業績給に切替えるところが増えています。

表向きは「仕事の成果や会社の業績を個人の賃金額に反映させる。」とのもつともな理由によるものであるが、その奥には「業績不振を賃金の抑制によって切り抜きたい」との意図が見え隠れしている。賃金制度改革の怖さは、それが従業員個々人の勤労意欲を直接的、無意識的に刺激することである。従業員は十分な納得性が得られないと、不安感、不信感が先にたち、仕事に身が入らなくなってしまうからである。それが高じると、今までの仲間を競争相手と思うようになり、重要な情報の積極的な交流が途絶え、チームワークは乱れて組織の崩壊に繋がりがかねなくなる。特に業績給の導入はまさに「諸刃の剣」で

あり、「経営者が従業員に突きつける挑戦状」であると言ってもよい。

業績給は「成果主義経営」の一部

そもそも唐突に賃金体系だけを勝手に変えられると思うこと自体大きな誤りである。賃金は労働の対価であり、「賃金の支払い基準を変える」ということは従業員に求める「仕事のやり方を変える」ということと同義でなければならぬ。特に業績給は「表面に表れた仕事の成果」に対して支払われる対価であるから、「成果の正しい評価」を前提にしている。こうした考え方は「成果主義経営」と呼ばれ、以下の一連の経営管理理念から発している。①組織構成員の達成すべき成果目標を明確にする。②必要な権限委譲を行い、成果達成に対する個人の責任を重視する。

③組織構成員の行動する自由と創意を尊重する。これらは、従来の経営が標準的な仕事の手法や手続きを重視し、職場の人間関係においても協調性や合意性を重視するあまり同調主義に流れ、各個人の責任を曖昧にして創意力や達成動機を窒息させる弊害を生じてきたとの反省によるものである。したがって成果主義の導入は一種の「組織風土改革」であり、従業員個々人に意識や行動の変革を求めることになる。実は官僚組織化した大企業においてこうした問題意識が早くから持たれるようになり、これまでも組織や個人の意識変革を促す様々な手法の研究や実験が行われてきた。それらの中から中小企業にも役立つ事柄を選んで成果主義導入の参考に供したい。

目標管理による絶対評価

まず、評価時点における仕事の成果を目に見える形にしておくことが必要である。例えば営業マンの売上目標値の合計が企業全体の売上目標値になっていなければ説得力がない。更に、その目標値を実現するための具体的な目標値が、事業別、担当部門別に示されていなければ組織活動として意味を成さない。目標管理における目標値は単なる努力目標ではなく、具体的な仕事の内容が裏付けにあり、それを実現するための道具立ても、なんらかの形で目標項目に盛り込まれていなければならない。つまり、「個人の目標は仕事の成果を評価するためではなく、仕事そのものを実現するためにある。」と考えるべきである。したがって、従来人事考課のために用いられてきた「絶対評価」は成果主義にはそぐわない。「人よりどれだけ頑張ったか」ではなく、「目標に

対してどれだけ頑張ったか」によって評価してやらなければ、成果主義にした意味が無くなるからである。このことは、仕事についての事前計画が十分に練られていなければならぬことを意味する。しかし、企業によっては目標を設定する時点で自信を持った計画を立てられないところもあるであろう。その場合には、利益計画に盛り込めない個人の意欲的な取組みを「チャレンジ加点点評価」することによって促進することができる。中には企業としての明確な戦略が無く、チャレンジ目標ばかりの目標管理計画書も見られるが、それも次善の策として意味がある。お互いが納得した努力の方向性が示されていけば、計画を実行してゆく過程でより具体的な戦略に落とし込んで行くことが出来るからである。その意味で「計画を作ることよりも計画を実現させる過程のほうが大切」ということがいえる。

賃金水準は市場価格で設定

読者の中には業績給のような成果主義の賃金体系を導入することで、会社の支払能力を超える人件費の高騰を心配される向きがあるかもしれない。しかしそのことは、原

資となる人件費の総額を、例えば付加価値の半分というように決めておき、その上で成果主義による配分を行えば防げることである。むしろ注意すべきは、自社の賃金体系が独り善がりになり、世間相場から離れてしまうことである。したがって人件費の総額を決めるに当たっては常に世間相場から大きく離れないよう注意しなければならない。高過ぎれば競争力の低下、低過ぎれば人材の流出を招くからである。そのため、事業分野が多岐に跨る大企業では、同じ社内であっても、市場価格に合わせて事業部門あるいは職種別に異なる賃金体系を採用するところも出てきている。

「業績評価」と「プロセス評価」の適切な配分

「業績給の導入は、目先の利益ばかりに目が向けられるため長期的には却って害になる」という指摘がある。特に、冒頭述べたように唐突に業績給を採用すると、「導入した当座は良かったが暫くすると業績がガタ落ち」ということが起きてくる。これは、研究開発に限らず長期的な視点からの取組み努力がないがしろにされてしまう結

果である。こうしたことを防ぐには、実施すべき仕事を短期的な取組みと長期的な取組みに分け、前者を「表に表れた結果(業績)」、後者を「期待行動(プロセス)」に対する取組み努力」としてバランス良く

企業の状況に応じた制度選択 (例)

		組織	
		戦略有り	戦略無し
個人	意欲が高い	目標管理の高度化	チャレンジ加点点評価を重視
	意欲が低い	目標設定研修を重視	業績連動型賞与の導入

評価すればよい。賃金計算上も業績分、プロセス分と明確に区別する。そして上級職程業績分の割合を増やしてゆくのが一般的である。

評価者の教育は 経営者の責任

成果主義経営の成否は、運営、特に「成果に対する公正な評価」にある。評価の主体が人事部から現場に移ると、ともすれば恣意的な人事評

価に陥り易い。これを防止出来るのは経営者しかいない。あらゆる機会に成果主義経営に込める思いを語り、自ら手本を示して公正な人事を心掛けることである。また、第三者の力を借りても、評価者となる中間管理職に対する目標設定研修を十分に行う必要がある。特に、「組織の目標と個人の目標をどう結び付けるか」が鍵となる。これは正に経営そのもののテーマと一致する。

透明性の高い人事制度運営

どんなに良く出来た制度でも、従業員の納得が得られなければ機能しない。それには、計画段階で従業員と面接の機会を数多く設け、目標達成に向けての意欲を駆り立てるとともに、支援を惜しまないことである。その手法として、企業の体質に合った「目標設定管理シート」の様式作成がある。組織と個人の目標、評価の方法と結果およびその分析、フォローアップ面接の経過等を一枚のシートにしたもので、関係部門が共同して創り上げると良い。こうした「透明性の高い制度運営」こそが、従業員の納得性を高め成果主義経営を成功に導く鍵となる。

(中小企業診断士 新井将平)