

《変容した成果主義》

人事管理重視のマネジメント

= ホワイトカラーの生産性・何を指すのか =

●2007年4月18日開催

於//東京都千代田区・アルカディア市ヶ谷（私学会館）

特別講義



■講師：東京大学
社会科学研究所
教授・経済学博士
中村圭介氏
(なかむら けいすけ)

- 【専門分野】 人事管理論、労使関係論
- 【所属学会】 (労働関係学会)
社会政策学会、日本労務学会、
日本労使関係研究協会
- 【主な著作】 『日本の職場と生産システム』
東京大学出版会 '96年
- (共著) 『教育行政と労使関係』
エイデル研究所 '01年
- (共編) 『衰退か再生かー労働組合活性化への道』
勁草書房 '05年
- (共編) 『ホワイトカラーの仕事と成果
ー人事管理のフロンティア』
東洋経済新報社 '05年
- 『成果主義の真実』
東洋経済新報社 '06年
- その他多数

皆さん、こんにちは。中村圭介と申します。こうして皆さんの前で話せる機会をいただき、嬉しく思っています。

本日のタイトルは、『変容した成果主義／人事管理重視のマネジメント』、副題として「ホワイトカラーの生産性・何を指すのか」としてあります。私としては、自分が行った研究をもとに、90年代半ばくらいから騒がれていた成果主義とは一体何だったのか、それが人事管理をどう変えたのか、あるいは、どう変えようとしているのか。また、副題にお示したとおり、もともと成果主義はホワイトカラー生産性向上の一つの方策であるとも言われている、では、その生産性に対してどういう影響を及ぼすと考えられるのか、成果主義を少し離れて、ホワイトカラーの生産性ということをどのように考えればいいのか、——などについて話していきたいと思っています。

◇

本日の話の基礎になるのは、2001年から仲間たちと始めたホワイトカラーの事例研究です。この事例研究は成果主義を真正面から取り上げたものではありません。私はもともと製造業の工場の労働関係調査をしていましたが、ホワイトカラーの労働実態とか生産性を考えようとすると、あまり良い研究が見られませんでした。それは、難しいから、誰もあまり手を着けようとしなかったのが一つの理由のように思えますが、それではいけないわけで、何とか難しさを乗り越えて、ホワイトカラーの働きぶり、仕事、生産性を少しでも明らかにしたいと考えていました。

今日は人事管理関係の方のご参加が多いのですが、人事労務管理のテキストを調べてみると、その目的としては、採用、配置、訓練などの労働力の調達とか、労使関係の秩序維持、そして、一番重要なものとして、生産性を高めるための労働力の効率的・合理的利用という、この3つくらいを挙げるものが多いです。ところが、不思議なことに、労働力の効率的利用のための制度として何があるかを調べてみると、賃金とボーナス、昇進くらいのもので、これらはたしかに間接的に生産性向上に資するかもしれませんが、直接高めるものでもなさそうで、本当ならばそこをきっちり分析しなければならないのに、人事管理の専門家の人たちがそこを避けている、きちんと調べなければダメだという強い思いから始まりました。

とはいえ、そのような研究をすることは、やはりなかなか難しいことで、人事部門の方へのインタビューなどは当然なのですが、研究テーマからいうと、お忙しいラインの方に直接お伺いしなければなりません。ラインの方に、「どうやって仕事をしていますか?」「どうやって部下を働かせていますか?」と聞いていくという、かなり面倒なことをやっていかねばなりません。その結果、事例としては、自動車メーカーが1社（トヨタ）、電機メーカーが2社、デパートが2社、情報通信が1社、鉄鋼が1社の計7社になりました。かなりしつこいインタビューでしたので、途中で嫌がられました。電話やメールの返事がだんだん返ってこなくなり、そのうちに正式に断られたところもあり

ます。「ここまでやるとは思っていなかったので勘弁して下さい」ということになり、ホワイトカラーの仕事を調べるという点では、結局5社しかゴールに辿り着けませんでした。

もともと、仕事をどうやり、どうさせているのかを調べるのがメインですが、それだけを調べても中途半端ですので、当然人事制度も調べ、働き方と人事制度がどう関連しているのか、していないのかを調べたわけです。最終的に、取り上げた5社のうち実に4社が賃金制度を成果主義的に変容させていました。そうなると、ホワイトカラーの働かせ方という部分と、賃金制度の成果主義への変容とがどう関連しているのかという問題が浮かび上がってきたわけです。

この問題への探求の成果が『ホワイトカラーの仕事と成果ー人事管理のフロンティア』（東洋経済新報社、2005年）という、私と同志社大学教授の石田光男さんとの共著本です。この本を出した後、私がこの研究のリーダーでした関係で、編集の方から、面白いテーマが出ているので、この本を成果主義の視点から一人で書き直して欲しいという申し出があり、なるほどそれは面白いかもしれないということで書いたのが、『成果主義の真実』（東洋経済新報社、2006年）です。出版社の人に完全に任せたいと思って、私がつけようと思ったものではありません。（とはいえ、このタイトルはまだよくなったほうで、最初の案は“よい成果主義・悪い成果主義”といい、それでは悪い成果主義と言われた企業はどうするの?ということから、『成果主義の真実』というタイトルに落ち着いた次第です。本日のお話のベースはこの本に書かれている内容です。）

1 人事管理の役割

●企業成功に導くものは、良き経営戦略

まず、人事関係の方を目の前にして申し訳ないのですが、企業を成功に導くものは何かといえば、マーケットに受け入れられるサービス・商品を開発して販売することであり、それができるように従業員をきちっと働かせることであって、決して人事管理ではありません。まずは経営戦略である。

普通に考えれば経営戦略が一番で、次が従業員をちゃんと働かせることであり、その次くらいに人事管理が良いかがくると思います。人事管理が変われば企業はすぐ成功する、というふうには私は思いません。ところが、マスコミがおかしいのか、研究者がおかしいのか、何か日本経済が傾いたりすると、その原因を人事管理にすぐ持っていくこうとするのです。

90年代にバブルが崩壊し、年功的人事管理を変えて成果主義に持っていくという議論が出たときにも、これまでの人事管理は古い、だから失敗したのだという議論の立て方がされていました。本当はそうではなく、投資戦略に失敗し、戦略上のミスがあったから、そのツケがきたのであって、直すべきは経営戦略である、というのが正しい議論だと思います。しかし、マスコミも含めて皆さんはそういう論調で議論をしませんでした。

バブル崩壊期だけではなく、1960年代も70年代もそうでした。60年代に貿易の自由化が始まり、議論になったときも、このままの日本の古臭い人事管理をしては負ける、だから変えなければいけないという議論になりました。本来ならば、世界のマーケットで勝てるような商品を開発しなければいけないとか、品質を上げなければいけないとか、そういう戦略上の問題が、少なくともマスコミでは指摘されませんでした。70年代も同じでしたが、実に不思議なことです。

たしかに、日本の人事管理は欧米とは違うという意味で特殊であり、その特殊性が前面に出て、そこに原因を持っていきがるのもわかりますが、それは間違いです。成果主義のときも、危ういと思ったのは、そういう議論が多かったことで、何故、経営戦略を見直さなければいけないという方向にいかないのかと、外部で見ている私は大変不思議でした。人事管理が大切でないと言っているわけでは全くありません。たとえば、小さな企業で、ヒットしそうな商品を社長とその右腕の人が開発に成功したとしたら、それを売り出せば、その企業は確実に成功します。たとえ、その企業の賃金制度が純然たる年齢賃金であり、教育などやったこともなくても、短期的には必ず成功します。しかし、その企業が成長していき、第2、第3のヒ

ットを作っていけるかどうかは、ちゃんとした人事制度がなければ、たぶんダメでしょう。成功に貢献した人にちゃんと報いることができているか、後進の教育訓練がちゃんとできているか、正しい人を管理職に育てているかと、——そういうことがなかったら、第2、第3の成功はないはずで

●「良き人事管理」は必要条件だが十分条件ではない

ですから、人事管理とは中長期的にみて非常に大切なものと言えます。だからといって、経営が成功するための十分条件、つまり人事管理さえ良ければ経営が成功する、などということはありません。成功が続くためには、良い人事管理がなければいけないという関係になっていると思います。私はそんなに的外れなことを言っているとは思いませんが、何故か短絡的な議論が多いのです。

たとえば、トヨタと日産が売上と利益が違うのは、人事管理が違うからでしょうか。松下電器が一時ぐんとV字回復したのは、人事管理を変えたからでしょうか。そんなことはあり得ないのです。武田薬品工業の元人事担当で専務取締役の柳下公一さんが『武田「成果主義」の成功法則—わかりやすい人事が会社を変える』（日経ビジネス文庫）という本をお出しになった。武田薬品工業がいかにかグローバル企業に脱皮していったかのプロセスが克明に描かれていますが、何がきっかけだったかということ、社長が変わって、グローバル企業を目指すという経営理念をボンと打ち出し、組織を変え、業績管理の仕組みを変えていった。その後、成果主義人事制度改革が始まっています。つまり、本当は、まず経営トップの理念があり、戦略があり、組織が変わり、業績管理を変えて、その後成果主義的人事制度になっていくということなのです。それが、タイトルでは、「わかりやすい人事が会社を変える」となっています。しかし、書かれている内容は、会社が変われば人事制度もこういうふうに変わるという話なので、こういうタイトルはおかしい。——まあ、私の『成果主義の真実』という本のタイトルもおかしいと言われればおかしですが、順序が違う。誤解

を招きやすいタイトルです。

繰り返しになりますが、企業にとって一番大切なのは、経営戦略とちゃんと働かせることであり、これがあるなら、多少は人事管理に難があっても、短期的には成功するという。しかし、中長期的に成功し続けていこうと思うなら、やはり、「良い人事管理」がなかったらついてこないということ、——人事管理とはそういう意味で重要なのです。

成果主義に変えなければいけない、ということから、コンピテンシーとかチャレンジシートとか、きらびやかな言葉がたくさんついた制度に変えたからといって、必然的に経営が成功するなどということはありません。これが大前提です。ところが、世の中はそういうふうには言っていないので、それを正したいとは思っています。成果主義を入れれば、企業はすぐ儲かるようになるとか、そんなふうには思っているとしたら、その考え間違いです。その上で、人事管理は重要ですから、成果主義が人事管理にどう影響を及ぼし、及ぼしつつあるのかを、人事部の人としては説かなければいけません。

2 成果主義の現状

●予想以上に普及している

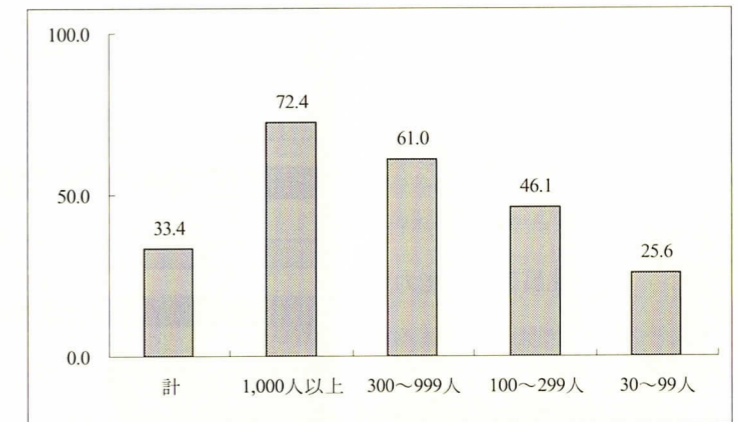
あれだけ騒がれていた成果主義も、だいぶ喧騒が収まってきた中、成果主義がどれだけ普及しているのかを図1「成果主義の普及状況」で示しておきます。厚生労働省の調査から、成果主義とおぼしき制度を導入している企業を抜き出したものです。もっとも厚生労働省に「成果主義の普及状況」自体の調査があるわけではなく、『就労条件総合調査』をもとに、その中から、個人業績を賃金に反映している企業であって、かつ業績評価制度があると答えている企業を、私が仮に「成果主義」と名付けているわけで、確定はできません。

ですが、結果を見ると、予想以上に多いという感じを私は持ちました。少し多すぎるように思っているのですが、全体では3分の1、1,000人以上の大企業は7割に普及していると見る事ができました。

次に同じ調査から、業績評価制度を入れている企業に、「うまくいっているか」と聞いた答が図2「評価制度の適用状況」です。手直しを含めて「うまくいっている」が大体6割、「改善すべき点がありある」、入れてはみたものの、今も試行錯誤しているのが3割となっています。

さらに、日本能率協会が行った、非常に面白い調査結果が図3「成果主義の効果」です。成果主義的賃金制度を導入している企業について、一番の競争部門の部門長に、「ビジネス競争力や業務効率が向上したか」、「社員の意欲向上」に効果があったか、「組織力・チーム力は向上したか」という問いから成るアンケート調査の結果で、それぞれの項目で効果があったと答えているのは4割前後です。たしかに、導入後2～3年を超えて、4年以上経過すると、「効果あり」が若干ですが増えていきます。とはいえ、「効果あり」と答えた4割がある一方、同じ4割が「わからない」と答えています。効果はあるとしても、そんなに目覚ましい効果があるわけでもないという感じですが、まあそ

図1 成果主義の普及状況



出所) 中村圭介『成果主義の真実』(東洋経済新報社、2006年)。以下の図表、すべて同じ。原資料については、講義中に紹介する。

んなものでしょう。

●目覚しい効果はないが、そんなに悪いものでもない
これから成果主義的に変えようという人事の人

にとって、図4「成果主義と働く意欲～ホワイトカラー」はショッキングなデータです。これは大阪大学・社会経済研究所教授の大竹文雄さんが、トヨタなどの労働組合がバックアップしている中部産業・労働政策研究会というシンクタンクで行

図2 評価制度の運用状況

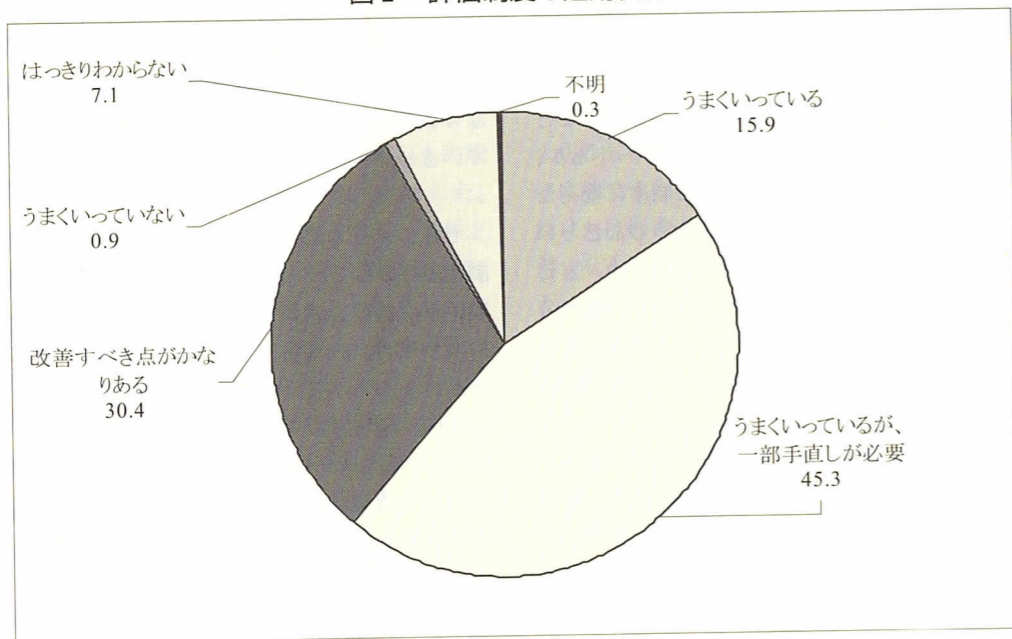


図3 成果主義の効果

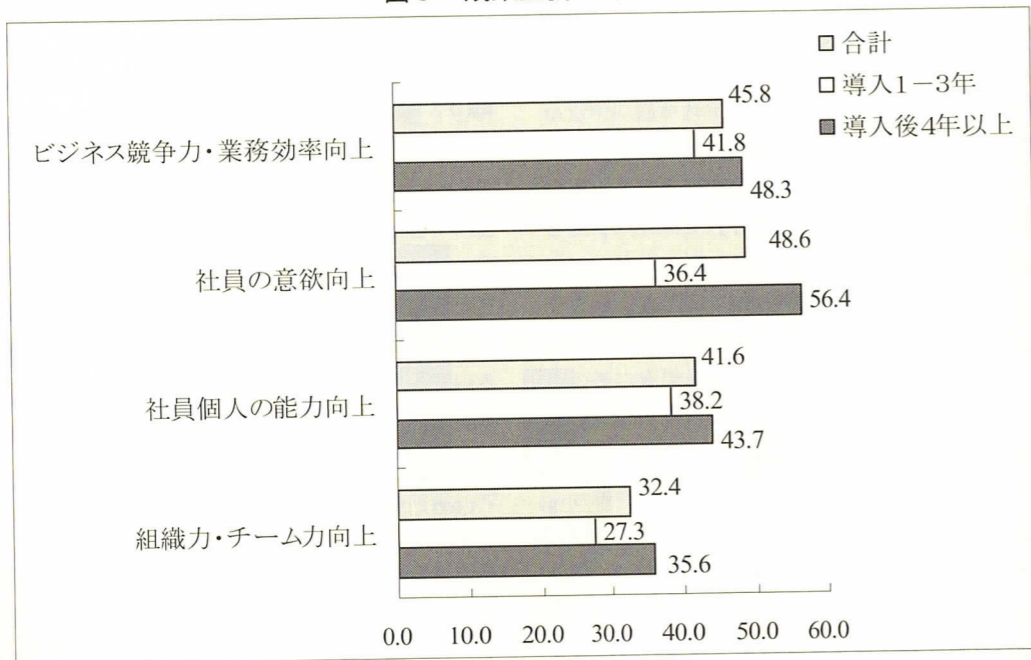
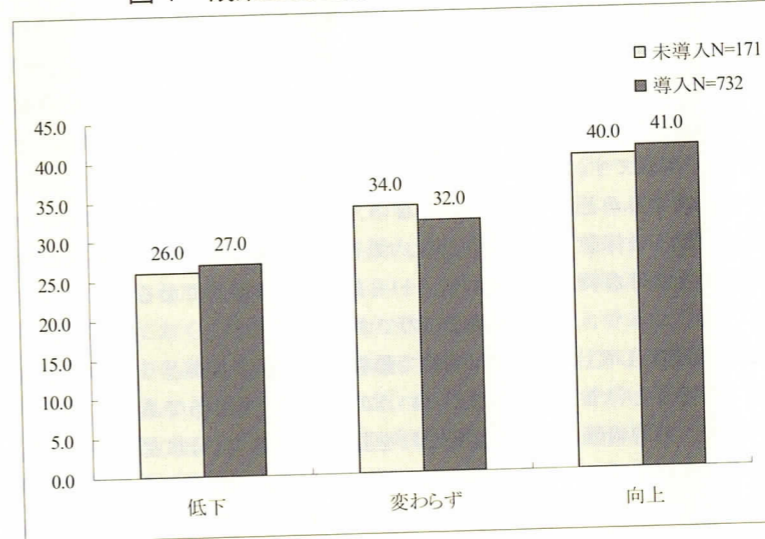


図4 成果主義と働く意欲～ホワイトカラー



義—日本型年功制復活のススメ』(日経BP社、2004年)と、もう一つは富士通の人事を辞められた城繁幸さんの『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』(光文社)です。この2冊が出て、それまでは堂々と言えなかった批判派が一齐に“我が意を得たり”とばかりに、成果主義非難の大合唱をさせたものです。

高橋さんとは、私が社会科学研究所で彼は経済学部ですから、1カ月に

った個人調査の結果です。

成果主義を導入している職場と導入していない職場とを区別して、3年前に比べて「働く意欲が高まったかどうか」を調べた結果、成果主義を入れているところと入れていないところとで、ほとんど差がないという結果が出ています。高度な統計処理をすれば差はある、というのが大竹さんの分析です。成果主義を入れて、責任を与え、能力開発をしていくかいかないかで、意欲向上に顕著な差、統計的に意味のある差が出る、というのですが、素人目にはあまり差があるようには見えません。それがふつうな気がします。目覚しい効果を挙げているわけではないけれども、そんなに悪くもない、“ぼちぼち”といったところ、そんなものだと思います。何か一つのことを入れたからといって、そんなに目覚しい効果が出るなど、悪徳商法の話であって、そんなことはあり得ないのです。しかしまあ、そんなに悪いものでもないとは私は思っています。

1回くらい会議で合いますが、微妙な関係にあります。高橋さんがお書きになった『虚妄の成果主義』はたいへんに売れましたが、成果主義の定義をせずに、成果主義と名のつくものは一切ダメという強烈なメッセージが書かれています。彼は、私のように事例研究で成果主義を探ったということはずに、専ら理論的に、成果主義というものを生み出す考え方がそもそもダメだという批判をしています。

その高橋さんの理論的根拠は、エドワード・デシという実験社会心理学者の「内発的動機づけ」についての研究にあります。人間に外から報酬を与えると、自分から何かをやるという気が薄れるという1点です。単純に言ってしまえば、成果主義とは、成果に応じて賃金・ボーナスを上下させるということですが、一所懸命やったことに対して、外的報酬を与えると、自分から一所懸命やるという気が薄れる、だからダメだというものです。

●成果主義批判の発端

成果主義がだんだん普及してきた、皆が真面目に取り組むようになった矢先の2004年に、2冊のショッキングな本が出て、成果主義批判の大合唱が起りました。一つは、私と同じ大学の経済学部教授で経営学の高橋伸夫さんの『虚妄の成果主

●批判の根拠はあまりに一面的

私は、エドワード・デシという学者の本を読んだことはありませんでした。しかし、私の発見と高橋さんの言われることが違うので、ちゃんと読んで批判しないといけないと思い、読みました。読んでみると、なかなか面白く、たとえば、学生

を2グループに分け、面白いゲームをさせ、30分なら30分経ったら、休憩ということで自由時間になり、それが終わると、また同じゲームをさせる。そして1つのグループにはゲームで高得点を挙げた場合、何かご褒美をあげ、もう1つのグループは高得点を出しても何もあげないという実験です。それで、休憩時間にもそのゲームを継続するかどうかを見ます。結果、ご褒美をあげたほうは休憩時間には別のことをやり出し、ご褒美をあげないほうは同じゲームを続けます。

そういう実験結果がいくつもあり、結論として、外的報酬を与えてしまうと、自分でやろうという気が失せるということになるわけです。外的報酬のためにやっている、それが得られない時間はやめてしまうのですが、与えられないまま、自分が面白いからやっているグループは、常に続ける。ということで、いろいろな研究者がいくつもやってきた実験結果を積み重ねて、ある行動に対して外から報酬を与えると、自分からやろうという気が薄れるというわけで、たしかにこれは成果主義に似ています。お金のために仕事をやる気になるわけですから、自分からやろうという気が薄れる、これが高橋さんの理論的根拠で、なるほどたしからしいのですが、デシをきちんと読んでみると、高橋さんが引用しているデシの理論は一部で、全体の3分の1だとわかりました。他の3分の2の理論は無視もしくは軽視されている。

では残りの3分の2でどういうことを言っているかという、外から報酬を与えても、その報酬が“あなたは有能で、自分で仕事を決められる”というメッセージを与えることができるならば、自分からやろうという内発的動機を高められるというものです。たとえば、デパートでいえば、婦人服売り場で商品の品揃えをして、売れ筋を探して行って、予算を上回ったとして、ボーナスがぼんと上がった、自分の能力が高く、自分でどんどん決めていったからだというメッセージを受け取るでしょう。それで内発的にやろうという気が高まるということです。

もう一つ、デシは次のように言っています。「外的報酬が人間の動機付けになるということは心理学の定理である」と。つまり、外的報酬が与えら

れば、やろうという気にはなるということです。ただし、自分からやろうという気は削ぐかもしれませんが、その報酬が“あなたは有能で自分で何でも決められる”というメッセージを送っているなら、それは内発的動機付けを高めるということです。つまり、プラス、マイナス両面あって、結果は分からない、ということです。個々がプラスに働いたり、マイナスに働くという測定結果はありますが、トータルしたら何点になる、といったものはないのです。

成果主義で動機付けが高まるかどうかは誰も分からないというのが本当のところであり、マイナスの部分だけを打ち出して、自分に都合のいいところだけ引っ張ってきて、これが実験心理学の結果だというのは、あまり良いことではないと思います。本来は、「よくわからない」と言うのがふつうだと思います。人事の研究者としては、あるものに対して、ちゃんと批判するなり、賛成するなりして、自分たちの位置を決めていかなければいけないと思っています。

さて、もう一冊、非常に話題に上ったのが城繁幸さんの『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』についてです。これは、サラリーマンが読みやすい、良い本だといえますが、著者自身も言っているように、成果主義批判の本ではありません。城さんが批判するのは、アメリカ型成果主義をそのまま持ってきたと城さんが考える人事部、成果主義の何たるかがわかっていないと城さんが見なす管理職、経営者としての責任を取っていないと城さんが考える経営者であって、成果主義そのものを批判しているわけではありません。ご本人が書かれているように、「日本の文化や風土に適した発展型の成果主義が必要」というスタンスです。

③ いろいろな成果主義

私の立場は成果主義に反対でも賛成もありません。学者ですから、客観性を装う、という、ある意味狡い立場にいるわけですが、いいとか悪いか、それを入れたらよくなるか悪くなるかという

ことではなく、成果主義そのものとはどういうものなのか、何を変えたのかに興味があります。

成果主義を一言でいうと、仕事の成果に応じて賃金やボーナスを払うことという、ごくごく当たり前の定義になりますが、「仕事の成果」というものはどういうふうに測るのかとか、その成果に応じてとは、どういう意味なのかをきちっとしておかないと、議論が混乱します。言葉の意味は大切であって、これであってそれではない、ということを確認しておくことが重要です。そこが確定されていないまま議論しても、実のある議論にはなりません。私の本の一つの特徴は、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(意図的、結果的)」の3つ、細かくは4つの類型に分けたところにあります。

●素朴な成果主義

最初の「素朴な成果主義」については、私たちの研究には出てきませんでした。というのも、皆さんは専門の方が多くでしょうから、素朴な成果主義など頭に思い浮かべる方はいないと思います。「素朴な成果主義」というのは、売上とか利益などの数値と報酬とを直接結びつける、昔の言葉でいう出来高給で、たとえば、自動車を1台売れば10万円といった世界ですが、今の民間の大企業、中堅企業の複雑な人事制度で、そんな素朴な賃金制度を採用しているところはまずないでしょう。

しかし、成果主義を批判している人の頭にまず思い浮かぶのがこれなのです。専門家の集まりではないところで成果主義の話をする、こういう素朴な成果主義が成果主義だと思っている人が9割以上で、批判の大合唱が起こった一つの背景がよくわかります。こういう、1台売ればいくら、といった成果主義なら誰でも悪口を言えるわけですが、成果主義に馴染みやすいといわれる営業マンといえども、自分が販売する商品を自分で選べて、地域も自分で選べて、一人でやって、後輩の面倒も何もみないでいい、というのなら素朴な成果主義でいいでしょうが、そんなフーテンの寅さんみたいなことが、今の民間企業で、たとえ営業部門でも販売部門でも、許されるわけがありません。売る商品にしても上から指示され、難しい商品を

売れと言われるかもしれませんし、後輩の面倒をみながら売れと言われるかもしれません。地域も難しいところでやってみると言われるでしょう。そのように、かなり制約された条件で活動しなければいけない場合、1台いくらでは割に合いません。せっかくなまくいっていた商談が、新人の面倒をみなければいけないために、ぶち壊しになってしまったとか、そうなる、いくら成果主義に馴染みやすいと言われていたセールスをしている人であれ、素朴な成果主義などを入れられたら、仕事をやる気になれないでしょう。あくどい経営者がいるところはわかりませんが、日本の中堅以上企業で、こういう意味の素朴な成果主義が入っているところがあるとは私にはどうも思えません。もしそんな制度であれば、従業員はとてついでこれずに、逃げていくでしょう。

にもかかわらず、批判の大合唱をしていた人たちの頭にまず浮かんでいたのは、そういう「素朴な成果主義」だったのであり、だからあれほど批判の声が増幅したわけです。マスコミも多くはそうでした。ともあれ、こんな素朴な成果主義は、仮に入ってもすぐ廃れると思っています。

もう一つ、日本の人事屋さんは素晴らしいのです。それは40年ほど前に、旧日経連が出した本に『能力主義管理—その理論と実践』(日経連出版部、1965年)というのがありました。当時の人事屋さんたちが集まって、いわゆる年功賃金を打破して、いかに日本的賃金制度、人事制度を作るかという議論をしてモデルを作っていくのですが、その中の一説を引用してみます。

「…能力主義管理の理念は、企業における経済合理性と人間尊重の調和にある。企業における人間尊重とは、業務の上から考える限り、従業員の職務遂行能力を発見し、十二分に開発し、かつ発揮する機会と場所と環境を与え、それに応じて処遇することである」。これを“きれいごと”と言っ

てはいけないのであって、理念として素晴らしいと思います。また、「企業で働くということは、単に労働を売ってその対価として報酬を受けるというだけの関係ではなく、欲求段階説でいえば最も高い段階の

欲求についてまで、企業において充足されんことを期待して働いているのである。最も高い欲求とは、ふつう自己完成の欲求と言われているが、これは自分の持てる可能性を極め尽すということであって、言い換えれば、能力の最大限の発揮ということに他ならない。企業のもとに集まったすべての人が着実に自己完成の道を歩み続けているという姿に持っていくことが、人事管理の目的であり、理念と呼ぶに値する」と。

真面目に、このように考えたのです。企業の中で能力を最大限に発揮できるように制度を作り、場を与えていく、それが人事管理の目的なのだと考えていた人たちに育てられた人事屋さんが、人事管理自体を放棄するような、1台売れば10万円などという制度は作りません。このように、素晴らしい理念でもって日本の人事をリードしてきた人たちに育てられた人が、こんな粗野な成果主義を入れるとはとうてい信じられませんが、マスコミとか一般の人たちはそう受け取りませんから、半ば恐怖と不安に慄き、そんなひどい制度が日本で流行るのでないか、と言っていたのが2004～2005年でした。もっとも、だいぶ取まってはきています。

話はちょっと逸れますが、今、自治体の公務員に民間でいう人事考課や査定制度を入れようという動きがあり、私は公務員も調べていますが、公務員は同じようにパニックになっています。公務員は、地方公務員法に勤務評定しなければいけないと書いてはありますが、ほとんど無視されて勤務評定ゼロでこれまでやってきています。しかし、公務員制度改革もあり、きちんと人事考課しなければならぬとなり、導入しようという機運になってはいるものの、皆慄いています。別に成果主義を入れようというわけではないのですが、成果主義などが入ってきたら自分たちの職場はどうになってしまうのか、と恐れています。しかし、行政サービスなどは「成果」は測れません。ふつうの査定制度と能力評価を入れるだけであって、民間の人にそんなことを言ったら笑われると私は言っています。

ちなみに、今度私は『実践！自治体の人事評価—評価される側からのアプローチ』（ぎょうせい）

という本を書きました。そのような不安と恐怖に慄いている人たちに、そんなものではないですよ、とわからせたくて書きました。皆さんは重々ご承知でしょうが、ともかく、素朴な成果主義などはダメということを知っていただけたらいいのです。

●プロセス重視型成果主義

私が調査で発見した、もう一つのタイプは「プロセス重視型成果主義」というもので、売上やコストといった数値も重視しますが、それと同時に、その数値をどのようにして挙げたかというプロセスも重視するという成果主義です。私たちの調査では、デパートと電機メーカーがこの型の成果主義でした。

デパートでいうと、名前は言えませんが、文章的には「…売上、営業利益などの最終成果だけを見るのは本来の成果主義ではなく、最終成果とそれを生み出した行動とを合わせて評価するのが本来の成果主義である。成果を生み出した行動に対する評価は、最終成果を生み出すためにどんな考えをし、工夫を行ったか、どんな行動をとったかを評価することである」というものです。売上や利益も評価しますが、それを出すためにどういうプロセス、行動をとったかかも加味して評価するというので、「…成果主義とは、各人の能力をベースとした行動から結果までを評価していくものであり、売上や予算を達成したとか、あるプロセスを完遂したなどの結果主義と成果主義とはその内容が異なる。結果主義はプロセスなどを基本的に評価せず、最終成果のみを評価対象とするのに対し、本来の成果主義は最終成果を生み出す成果行動、プロセスや最終成果などをより広い概念で捉えていく。たとえば、同じ業績でも、それが顧客満足度も上げる中で出したものか、顧客の利益を無視して出したものであるか、業績のみで評価する結果主義とプロセスをも重視する成果主義とは成果に対する捉え方が大きく違う」、ということです。

これを実際にどう評価しているのかというと、あるデパートでは、そこの“売り”の部門である婦人服売り場で、そこの営業部長さんと課長さん

を紹介してもらいインタビューしていったのです。デパートというのは、9月から秋冬シーズン、1月から春夏シーズンだそうで、そういうところでのプロセスとはどういうことかということ、——今シーズンはどういう方針で商品を品揃えすべしと、まずトップから出てきて、それが降りてきて、ミセスの30～44歳の売り場なら、その売り場で、方針にあった色と形のものをメーカーと相談して揃えるところから始まる。ただし、メーカーにはメーカーの方針があるので、それと折衝しながら、自分たちのデパートに合った品揃えに変えてもらいつつ、なおかつ、ミセス30～44歳ならミセス30～44歳という、自分たちの売り場に固有のターゲットに売らなくてはいけないのだそうです。ですから、ティーンに買ってもらっても評価されない、逆に、そもそもティーンが買いたいような品揃えをしたなら、ティーン売り場からお客を取っていることになるので、ダメなのです。トップの方針に沿った品揃えをして、なおかつ自分のところのターゲット層に売って、それで目標予算が達成されたいのです。そういうのが、プロセスを見ながら結果も見るというやり方であり、これで管理職以上の賃金とボーナスが決まります。

電機メーカーの例では、そこは基本的にソフトとハードを売っているのですが、50%は数値目標、あとの50%は、会社の方針で、あまり売れない商品だけれども、とにかく今期は重点的に売り込むべしとか、この顧客を開発すべしとか、そういう方針がどれだけ達成できたかで評価をしています。あるいは、部下の育成や能力開発がちゃんとできているかどうか評価の対象になります。ただ、部長さんや課長さんに評価の実際を聞いてみると、「数字だけでは評価できない」と言われます。ソフトとハードをセットで納入するわけですが、営業でいうと、一番簡単なのは継続受注であり、次に難しいのが新規、一番難しいのがライバルから取ることだそうで、このように難しさの異なる営業を、単に数字だけで評価などできない、ということです。

確かにそれはそうで、単に数字だけとなったら、誰もが一番簡単な継続受注ばかりやることになり、

企業としては全然成長しなくなってしまうからです。新規やライバルから取ってくることにかなりウェイトを置いて評価しないと、社員たちは自分たちから積極的に攻めていこうという気にはなりません。ですから、単に売上高だけではなく、「どのような種類の売上が加味する」ということだとインタビューでは答えておられます。人事課の作った資料では、売上高利益を5割カウントすると書いてありますが、難易度を加味すれば、実際はもう少し低くなっていると私は思っています。さらに、仮に1,000億円の受注を取ったからといって、その人が一番かということ、必ずしもそうではない。難易度もしかりですが、何よりもグループリーダーとして部員を使い、グループ全体でどれだけ数値を出したかが問題で、課長個人の目標が100億円だったのが、達成50億円だったとしても、C評価になるわけではなく、難しさや部下の育成などを見てB評価になることもある、ということです。また、基本的に、その期間の間に成果が取れたらいいですが、取れなくても、成果判断はしているそうです。プロセスで時間をかけているわけですから、たとえ今期取れなくても、次期にはきっと取れると思ったら、プロセスで評価するということです。

プロセス評価とはそういう意味で、売上や利益もちゃんと見ますが、それをどうやって出したかというプロセスもきちんと見るということで、素朴な成果主義とは全然違います。仕事の中身などもちゃんと加味しながら評価するというものです。

●分離型成果主義（意図的、結果的）

▼意図的

もう一つ、あるいは二つのタイプが、私が「分離型成果主義」と名付けたものです。私たちの研究では、トヨタと、ある情報通信企業が当てはまるものでした。トヨタというのは本当に面白い企業ですが、「分離型成果主義」とはどのようなものかということ、一応成果主義を標榜しているのですが、最終成果は評価の対象にしないのです。成果主義といいながら、成果と評価とを分離しているのだから、「分離型」と名付けたわけですが、トヨタは成果主

義だと言っています。

社内文書によると、まず1996年に管理職の人事改革を行って、その時に、目指す方向の一つとして、「年功的要素を後退させ、成果主義の徹底」を謳っています。人事考課とは過去一年間の与えられた役割に対しての、アウトプットとしての成果を評価するものであると一応言うのですが、「成果を評価する場合、長期的視点のもとに仕事を進める、お互いに協力しながらチームワークよく成果を出していくという観点を失ってはいけない。だから、考課においては、成果を発揮した能力に置き換えて評価する」ということで、つまり、仕事のプロセスも含めて評価するというものです。

「成果主義」とは言うのですが、成果を評価するには、長期的視点が必要であり、チームワークも必要であり、それを忘れてはいけない、だから、成果を発揮した能力に置き換えて評価するというのです。人事のほうで、各部門が成果を出すための必要な能力、こういう成果を出すためにはこれこれの能力を発揮しなければいけないというところを予め決めておき、その能力をちゃんと発揮しているかどうかで評価するというものです。つまり、成果主義といいながら、成果と評価とを意図的に最初から分離させているわけで、トヨタというのは面白い企業だと思います。世の中が成果主義、成果主義という中でも、独自性の強い企業ですから、流されることなく、自分たちが納得するものしか入れないのでしょう。長期的視野もチームワークも必要だから、成果そのものを評価するだけではダメだという、自分たちの考えを持った企業だと改めて思いました。

一般に、トヨタというと工場が注目を浴びますが、ホワイトカラーも一味違います。インタビュー記録によると、「トヨタのコア・コンピタスとは何かと考えたときに、成果も大事ですが、やはり仕事の目標に対してどういうアプローチをして、どういうプロセスでやっていくかが重要である。ただ、そうは言っても、仕事の成果もきちんと出さなければいけないので、トヨタ流に発揮能力という概念を作り上げ、発揮された能力を中心にやっていこうとなった」、とあります。数字も必要ですが、仕事にどういうアプローチをして、どうい

うプロセスでやっていくかが大切であり、成果という言葉にもこだわりつつ、そこを重視し、成果とプロセスとをうまく結び付けるために発揮能力という概念を作って、それで評価していくという自前のもを作り出しているわけです。

その発揮能力とはどういうものかというところ、例えば、課題創造力、課題遂行力、組織マネジメント力、人材活用能力など、昔の職能資格制度の考課項目とは少し言葉が違いますが、そういう期待能力を発揮したかで相対評価するわけです。トヨタらしいのは、そこに「人望」という発揮能力があることです。ふつう、「人望」などは評価項目には入れないものですが、管理職ではありますが、これがあるかないかが重要なのでしょう。とにかく、トヨタのような形で成果と評価とははっきり分離させて、自分たち独自の概念で成果主義をこなしている企業はあまりなく、他の企業とは全くタイプが違うと思います。

少し話が脱線しますが、1970年代からアメリカに日本企業が自動車や電機の工場をどんどん作っていったのですが、面白い研究があり、トヨタの「進出前」と「進出後」に違いがあることが分かっています。トヨタの進出前は、日本企業は現地の制度に何とか合わせようと努力し、賃金制度も採用も向こうの制度を入れて、何とか適応しようとしていたのですが、トヨタは、一切そういう現地に合わせるようなことはせず、自分のやり方で堂々と入っていき、むしろコンフリクトはありますが、それで成功する。それを見て、トヨタの後から進出した工場も自分たちのものを持っていくということなのです。それまでは、何とかアメリカに適合しようと四苦八苦していたのが、トヨタが自分たちのやり方を押し通して成功したので、他も追随していくようになったということが、研究によって明らかになっている、そういう意味でも独創的な企業だといえます。

▼結果的

トヨタのような意図的に成果と評価とを分離させているのではない、もう一つの分離型成果主義が、「結果的」にそうになっているというもので、ある情報通信企業がそれです。

人事の方にインタビューした時に、売上面はこう、プロセスはこうと克明に描かれている、きれいな目標面接シートを見せていただき、それを基に、うちでは定量的にはこう、定性的にはこう、その結果、賃金のこの部分に反映させている、という説明をしていただいたのですが、正直、いま一つよくわかりませんでした。経営企画室の方にも、事業計画の立案から実施、どうチェックしていくかという業績管理の説明を受けたのですが、人事部で聞いた話とどうもそぐわない気がしました。これでは、自分が納得して、この事例を書くことができないので、人事の方に組合を紹介していただけないかとお願ひし、組合の人には、職場まで下ろしていただけないかとお願ひし、主査クラス＝係長と同等か少し下の、第一線の主力部隊の方8人に話を聞くことができました。

その話の場で、人事で目標面接シートでやっているという説明を受けたのですが、…と聞くと、やはりどうも反応がいま一つでした。目標面接は一年に一度、30分くらい、その進捗状況を四半期に一度、チェックシートでチェックするというのですが、と聞くと、そんなにやっているかなあ…といった調子で、聞いている私が不安になってきたほどでした。が、そのうち、「この目標面接シートが出てきたことで、これで自分たちも何を目標にして仕事をすればいいのかわかるようになりました」、と言われた方がおられた。すると、そうだそうだと皆さんが言い出し、そういう意味でプラスになったという反応が出てきました。

たしかに、目標シートには、売上でいうと、どこそこから何億取るとか、そのためにはどこそこのメーカーとどのくらい打ち合わせをすとか、種をどこそこに蒔くから、そのためにどういう研究会を組織すとか、ちゃんと書いてありますから、それを見れば仕事はしやすくなったと思う、という答だったのですが、これでは職場まで降りていないとわかりました。人事は、きれいな文書を作りたがるわけですが、この場合は、それが職場から遊離していることが実感されたので、「結果として成果と評価とが分離している」と、報告書に書きました。

一応、プロセス重視型成果主義的に設計上はな

っているのですが、人事の意図が実現しているわけではなく、単に結果として分離しているだけ、という報告書を書いたのですが、結果として人事部批判になっていますから、もちろん、まずいかなという気はしました。指定の日時に呼び出され、行ってみると、人事の方5～6人がおられ、これはつるし上げを喰うのかなと思いましたが、穏便に、「ちょっと手直しをさせていただきます」と言われました。「ご指摘の点は多少はあるとしても、現在はだいぶ改善されてきていると思います」ということで、原稿も若干の修正でOKとなったのですが、このような結果としての分離型成果主義というものが、けっこうあるのではないかと私は疑っています。人事部主導で、きれいなものを作り上げたのはいいのですが、それが職場まで降りていかず、ぐちゃぐちゃになっているというケースがあるのでは、と私は見えています。

4 賃金制度の変化

成果主義を入れたところは、賃金制度と人事管理思想そのものに大きな変容が生じつつあると私は考えています。戦後日本の人事管理を、徐々にではあれ、かなり大きく変えることになると思っています。プロセス重視型であれ、分離型であれ、成果主義が賃金制度に大きく影響していること、成果と賃金とがリンクしているのは、私たちが調べた範囲では、課長以上、部長以上と、企業にはよって異なるものの、すべて管理職だけでした。一般職に対しても、職務等級制度の導入などにより、成果主義が入っているとされてはいるものの、事実上、運用上は離れています。デパートの例では、管理職と一般職とは完全に違う制度が入っており、一般職はこれまでの職能資格制度です。この点にはかなり誤解があり、プロセス重視型であれ何であれ、成果主義を導入しているという、全従業員に及んでいるように錯覚しがちですが、少なくとも我々が調べた範囲内では管理職以上にしか入っていません。一般職の間は、やはり能力育成がまず第一ですから、人材開発をしている期間に成果主義を入れてしまうと、短期的な目先の視野に追われて、育成ができないという考え

があるようで、新しくしたとはいうものの、運用上は育成重視の制度になっています。

●管理職層の賃金制度が変わる

ですから、管理職の賃金制度に変化が起きているわけですが、その変化には大きく2つあり、1つは、定期昇給がなくなったことです。定期昇給がなくなったということは、たとえば図5「管理職の役割クラス」を見るとわかるように、この例はデパートですが、同じ部長でも部下の人数や責任の度合い、売上高でクラス分けしています。新宿の婦人服売り場の営業部長はこのクラス、別の店舗の婦人服売り場の営業部長は下のクラスというように取締役会で取締役役が決めます。同じようにグループ担当長も上長もクラス分けし、どういう部門、どういう店であ

るかによって、同じ役職でも「偉さ」が異なるようにしているわけですが、このクラスごとに役割級が決まります。それが図6「役割給のイメージ」で、クラスIIの営業部長なら、成果評価によってSABCDの5つに上下します。今年はA評価だったからいくらになったとしても、来年はC評価になって、何万円か下がる可能性もある。このように、毎年の評価によって賃金が上下するという事は、むしろ定期的に賃金が上がらないということです。

定期昇給というのは、人によって上がり方は違って、とにかく毎年上がっていくという仕組みでしたが、管理職に限っては、それが消え、成績

図5 管理職の役割クラス



図6 役割給のイメージ

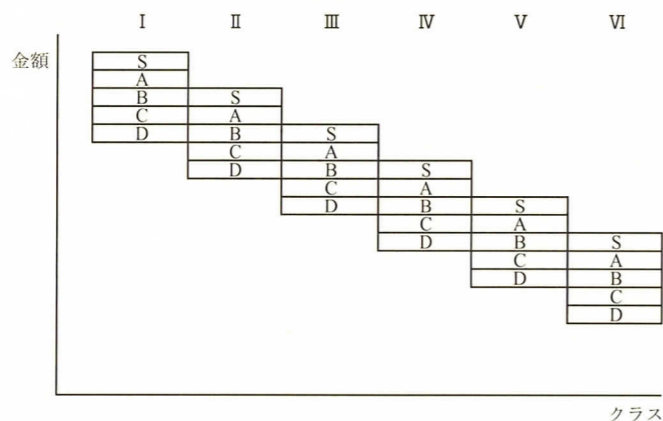


表1 課長の昇給表—イメージ

賃金区分	S評価	A評価	B評価	C評価	備考
620,000~650,000	6,000	5,000	2,000	0	上限は650,000
580,000~619,999	7,000	6,000	3,000	0	
540,000~579,999	8,000	7,000	4,000	1,000	
500,000~539,999	100,000	8,000	5,000	2,000	

いかにによって、上がる人もおれば下がる人もいる、変わらない人もいる、というふうになった。定期昇給とは、日本の年功賃金制度の制度的基礎だったのです。日本の年功賃金がどうして実現できていたかといえば、この定期昇給制度があったからで、それゆえに年功カーブも描けたわけですが、もうそういうカーブは描けなくなった、ばらつきがあるようになったということになります。終身雇用と並び、日本の賃金制度の特徴は何といっても年功賃金だったのですが、成果主義が、管理職以上という限定はつくものの、それを捨て去ったのです。

そのほかにも、表1「課長の昇給表—イメージ」がそうですが、上下はさせていないものの、制度上、必ず上がる仕組みにはしていないという企業もあります。評価によって昇給額が決まるわけですが、給料が上になったら、下がりたくないのですが、C評価ではもう上がらないという作りになっています。このように、自動的に昇給する制度がなくなり、給料自体が役割で決まるようになった。デパートでいえば、新宿の店から地方の店に移った、それが同じ婦人服売り場の営業部長だとしても、下のクラスに行ったら、賃金は下がるといことです。これまでの日本の企業にはそういうことはなく、人の能力に対して払うということになっていたので、どこに異動しようと同じでした。それが、成果主義の場合は、下のクラスに行けば賃金も下がるようになったということは、非常に大きな変化だといえます。日本の人事管理の特徴であった年功賃金を捨て去ったことと、もう一つの特徴であった、能力に対して払うことが消えたということです。

もともと、日本の人事管理を特徴づけてきたのは、ある種の能力主義で、企業は従業員の職務遂行能力に払う。人によって差があるとしても、職務遂行能力は勤続・年齢とともに当然高まっていく。実際にしている仕事は別として、この能力について払う、もしその人の能力が発揮できないような仕事に就かせているとしたら、それは会社の責任であって本人の責任ではない、だから、賃金は下がらない、というものでした。従業員の身体に宿った、仕事をする上での「能力」に対して払っていたので、結果として年功賃金になったし、仕事がどうであっても賃金が下がることはなかったのです。ただし、人の能力はまちまちですから、同じ勤続20年でも、高い人もおれば低い人もいましたが、能力に対して払うこと、能力に応じた仕事を用意するのは企業の責任だということから、結果として年功賃金になっていた。

しかし、成果主義は年功賃金を捨て、能力主義も、「役割」に応じて払うのであって、能力に払うわけではないことに変わせた。能力主義を完全に捨てたわけではないというのは、これまでの能力主義は、あなたの身体に宿っている能力に対し

て払う、発揮できなくても払うというやり方でした。プロセス重視というのは、売上や利益だけではなく、発揮された能力に対しては払うということです。ある意味では能力に対しても払いたいと思っている。ただし、今までのような潜在的な能力にまで目を向けるという思想はガラッと変わったというのが、大きな変化だと私は思っています。現に起こっている表面的なことを追いかけていくのも大切ですが、それとともに、その底で何か大きな変化が起きているのではないかと探るのは私たちの役目です。意図的かどうかはわかりませんが、結果として、日本の企業が変わりつつあるという気がします。

その変化が何を意味するか、その点については、調査はしていないので正しいかどうかはわかりませんが、管理職だけではなく、一般層の場合も、若いうちは右肩上がりでも上がっていくとしても、40代半ばになって管理職に昇進しないというとしたら、たとえ専門職や専任職になっていたとしても、依然として年功賃金で潜在保有能力を評価する能力主義であり続けるとは思えないということです。おそらく、管理職と同様に年功賃金が捨て去られ、発揮された能力を評価するようになっていき、その結果、賃金カーブはよりフラットになり、かつ、管理職との段差はより広がるのではないかと私は見えています。実際としてドラスティックに下がるというようなことはないでしょうが、長期的に考えると、そうなるであろうという予測です。ともあれ、年功賃金というものはなくなるという話で、管理職から定期昇給と職務遂行能力に対して払うことが消えたという変化が、中年期以降の一般職に及ばないということはありません。

5] 人事管理への影響

●高齢者の活用

今述べたようなことが起きるとしたら、人事管理にどのような影響が及ぶのか、人事部門として何が課題になってくるか、組合としても同じですが、何を考えていかなければいけないか。

まず、このようにフラットな賃金カーブになる

ことから一番に指摘できることは、高齢者にとって有利だということです。以前、高齢者問題と言われたときの最大の原因は賃金カーブが右肩上がりだから、仕事の成果に見合わない高い賃金を得ていて怪しからんという話でした。しかし、発揮された能力に対して払うとなれば、賃金は下がることになるでしょうが、60歳になったからクビだということにはなりません。役職定年制にしても、それこそ役職に就いていても成果に応じて上下するのですから、あまりにも成果が低かったら管理職不適格となるかもしれませんが、そうでなければ別に問題にはなりません。

つまり、成果主義というものは、意図したことかどうかはわかりませんが、結果として、賃金制度がこれからの高齢者社会に適應できるように変わらせたといえます。これはたぶん成果主義の良い面の一つだと思います。

●能力開発の重要性

とはいえ、人事部門や組合には、かなり重い課題も課せられると思います。というのは、私の予測では、分岐点である40代半ばで管理職に昇進できるかできないかが、従業員にとってこれまで以上に重要になることです。一般職のままでも、もはや職能資格で逃げるのが制度上でできなくなるからです。そうすると、それまでに能力開発がちゃんと為されているかどうか重要になります。40代半ばまでに、どういうキャリアを積んで能力を高めてきたかによって決まるわけですから、人事としては「自己責任だから自分で頑張ってくれ」、とはいかないでしょう。

人の仕事能力というものは、どういう仕事に就くか、どういう管理職のもとで仕事をするかでかなり決まってくるものですが、従業員本人の希望をいちいち聞いているわけにはいきませんので、その時々条件によってキャリアが決まってしまう可能性があります。といって、それを自己責任だけで済ますわけにはいかないと思います。つまり、これまで以上に、個々人にどういう能力開発をしていくか、少なくともそういう機会、コースを人事としてどう与えていくかが決定的に重要になると思います。つまらない仕事ばかり与えてお

いて、全く能力を発揮する機会を与えず、時期がきたら「お前はダメだ」では済まされない。同じようにキャリアを積んでもらい、それでもダメだったら納得できるでしょうが、ともかく、慎重な配慮が必要になってくると思います。

その際、人事部門としてはラインに介入していかなければならない。これは、本人にどういう仕事をやらせるかはラインの管理職が決めるわけです。しかし、ライン管理職が広い視野で全員に同じようなキャリアを積ませるように心を配るといわけにはいかないのです。スタッフ部門としてそこをチェックしていかなければならないことになるからです。また、キャリアの途中、その時々に応じてOff-JTが必要になると思います。こういう成果主義の時代ですから、管理職が部下にOff-JTを与えることを拒否することが起こるかもしれない。それをOff-JTを与えるようにか説得していくということもあります。Off-JTをそれぞれのふさわしい時期にどう組み入れ、ラインの上司を説得し、若い人を育てていくかということに、人事はもっと介入していかなければいけないと私は思っています。

●リターンマッチ

もう一つ、事実として40歳代前半から半ばくらいまで管理職に昇進するか決まってしまうとしたら、年齢・勤続で役職が決まってしまうのはおかしいというのが成果主義である以上、50歳になっても課長にチャレンジする機会があってもおかしくない。ですから、そういうリターンマッチも考えなくてはいけなくなるでしょう。実際にそういうことが起きるかどうかは別として、機会だけは与えておくという配慮は必要になってくると思います。

●モラルの維持

個々人のキャリア形成のために、人事部門としてどういう教育・訓練を考えていかなければいけないかということと同時に、難しいのは、管理職に昇進していなくても、企業にとっては同じく重要な人的資源である人たちにも、正しく頑張ってもらわないと企業としては困るということ、した

がって、そのためのモラル維持をどうしていくべきか、ということです。

賃金はもう上がらないかもしれない、昇進の道も閉ざされている、しかし会社にとって貴重な戦力であることは変わらない人たちのモラルをどう維持しながら、企業に貢献してもらおうか、これは実に難しい課題だと思います。ラインの管理職が大変になりますから、人事としてはライン管理職をサポートしなければならず、たいへん難しいことだと思いますが、いったん舵を切ってしまった以上、そこまでいかないとまずいということです。管理職になれない、かなりの人数の生産性がガタッと落ちてしまったり、しかしクビは切れないという事態になると、それは大変困るでしょう。私にも今のところ、どうすればいいのか、これといったアイデアはありませんが、何かしなくてはならないところだと思います。

●職場秩序の変容

次に、人事部門として（というより会社として）考えなければいけないことは、日本の人事管理の思想は、企業は従業員の保有する、仕事をする能力に対して報いる、その仕事の能力は勤続年数とともに増していき、その増していく能力に対して払うという発想でした。が、成果主義は、それを少なくとも管理職以降に対しては変えてしまいましたから、これからは、それに代わるものとして、どういう思想が必要になるのかということです。

企業といっても、人間から成る組織であり、組織がある一定の秩序を保って継続するためには、成員皆が同じような考えを共有している必要があります。それがないと組織はバラバラになります。これまでの日本の企業で共有されていた思想は、今述べたような、日本の能力主義でしたが、それが一部であれ、なくなってしまったら、これからはどういう思想を共有していったらいいのか、ということです。

私はもともと経済学部出身なので、企業理念とか経営理念などは大したことはないと思っていました。ところが、特にホワイトカラーの調査をして、何故皆が一緒に凝集して、業績目標に向かっていくのかを考えたら、やはり、何らかの考え

の共有があり、それがないと、凝集して向かうことにはならない、と思い始めています。やはり、企業理念とか経営理念というものが大切と肌身で感じましたし、人と人とを結び付ける、企業固有の何らかのイデオロギーが必要で、それがないと、どちらの方向に行っているのか、わからなくなると思うようになりました。以前は、松下幸之助さんが言っていることなど、何を言っているのかよくわかりませんでした。今にして理念が大切だと思うようになりました。今の状況を考えると、このままで、バラけないでちゃんといけるのだろうか？と、心配になってきた次第です。私自身も考えていますが、即席に答が見つかるような問題ではないので、難しいことだとは思っています。

6 仕事管理／生産性を生み出すプロセス

もう一つ、皆さんに向けて述べてみたいのが「仕事管理」ということで、これは私たちが作った言葉です。どういうことかという、冒頭に申したように、人事管理の目的の一つは、労働力の効率的利用ですが、ホワイトカラーの生産性を上げるために何をやっているのかについては、どのテキストにも書いてありません。一番重要な人事管理の目的は必ずしも、せいぜい賃金制度によってインセンティブを与えよう、くらしいもので、どういうふうにしたらホワイトカラーの生産性が上がるのかを分析、叙述しているテキストは、私の知る限りありません。

石田光男さんは私より痛烈で、自著で次のように書いておられます。

「誤解を恐れずに言うと、労務管理論で取り上げられる施策は、実は本来の目的である労働力の効率的利用に対する有効性という観点で取り上げられているのではなく、人事部門が職掌として為している事柄をなぞっているだけではないだろうか」と。人事がこういうことをやっている、ただ書いていただけなのが人事管理論というものではないか、と言っておられるのです。

しかし、昔は違って、一橋大学に森五郎先生という経営管理論、労務管理論の先生がおられたのですが、この方が『経営労務管理論』（泉文堂、

「新経営学体系」第4巻、1950年）という本を出されており、その中で次のように書いておられます。

「…労働力の最高生産能力の実現が人事管理の基本目的であるが、この目的を実現することは人事部門によっては十分に取上げられない。それは実際には管理職によって担われており、作業管理と呼ばれる。この作業管理も人事管理に含まれる」。つまり昔の先生は、人事管理論を考えると、労働力の効率的利用ということもきちんと含めており、しかし、それは人事部門がメインではなくラインがやる管理であると言っておられたのです。

それが、時代を経るに従い、ラインが主役であることが飛んでしまい、人事部門がやっていることだけを論ずるのが人事管理論になっていったのです。これは人事部門のせいではなく、学者の責任であり、本来豊かであったものから、自分たちの手に負えない部分は取り去ってしまい、眼に見える部分だけ取り上げるようになったのです。成果主義の混乱の一つの理由がそこにあると私は思っています。

●生産性を測定しないという卓見

ホワイトカラーの生産性と効率性ということも、実は1960年代からずっと、50年くらい議論されてきており、本屋に行けば、そのノウハウ部分について実務書もたくさん出ています。が、未だにたくさん出ているということは、誰も解決策を見出していないからこそで、一攫千金を夢見てかどうかは知りませんが、適当なことを書く人がいるのです。要するに、ホワイトカラーの生産性と効率性をどう高めたらいいのかという問題は全く解決されていない。何故解決しないかというと、石田さんの言葉では、「生産性の測定に執着し過ぎるから」です。これは卓抜な意見であって、工場などなら不良率やら生産高やら費用などから生産性は測定できますが、ホワイトカラーもそのように生産性を測定できるはずと考えると、どうしたら測定できるのかと考えること、そのこと自体がダメだということです。

——「価格であれ、物理量であれ、測定可能ということと管理可能ということとは厳密に区別されなければならない。ある管理的意図なしには、

測定をそもそもしようとしなのではないか。学術研究であれば、測定それ自体が目的となり得ようが、利潤動機を持つ企業は内部組織や個人の働き方の管理を通じての効率を高めんがために必要とあらば測定をするというのが実際である」とも、石田さんは述べておられます。言葉だと難しく感じるかもしれませんが、測定などできなくても管理はできるはずだということです。これまでは、ホワイトカラーの生産性を高めるにはどうしたらいいかという、まず測定問題がきて、どうやったらいいのか、時間で測ったらいいのか、売上高で測ったらいいのかと、測定できたら管理できるという発想だったのを、石田さんは、別に測定なんかできなくても管理はできると言われているのです。

しかし考えてみると、これは皆さんが日頃やっていることであって、デパートでいえば、半期の予算が下りてきて、店によって、たとえば何億円という半期の売上高、営業利益が何億円、店はそれを各営業部に下し、各営業部門は各売場に下ろすことになります。そこで、何に向かって働くかといえば、この目標をいかにクリアするかに向かって皆が働く。デパートですから、店全体の方針やカラーを無視して勝手に出してもダメなので、自分のところ固有のターゲット顧客層に見合う品揃えをして、半期の数値目標をいかにクリアするかで皆が働く。民間企業というのは、そのように皆が働いているのであって、そもそも個々のホワイトカラーの生産性など測定する必要はないということです。部門なり職場という単位で与えられた目標をいかにクリアするかであり、問題があったら調べて、対策を講じて、いかに予算に近づいていくかと、常に皆さんやっていることであり、それが働くということではないでしょうか。

●PDCAをうまく回すことが成果を生み出す

このように、ふつうは、PDCA=Plan Do Check Actionというサイクルを日々回しているわけで、このサイクルをきちっと回せるかどうかだけでまわらないのではないかと、ということです。ホワイトカラーの生産性をどう上げるか、どうやったらいいかを、テクニックやノウハウで考えると、ど

うしても生産性をどう測定するかという話になってしまいがちです。だが、そもそも測れないものなどという新たな見方をして、PDCAサイクルをいかにちゃんと回していくかだけに着目すれば、それで生産性は上がるのではないかとこの考え方はです。

Planは誰が決めるのかといえば、それは経営者が決めることです。荒唐無稽なPlanを立てるような経営者は経営者失格であり、与えられた環境の中で、なるべく当たりそうなことを最大数値で入れ込むことが経営者として重要な仕事です。これが入り込めたら、それでPDCAサイクルを回していき、翌年はもう一段上にいく、というふうにやれば、生産性は上がっていくだろうという考えです。生産性向上という呪縛から離れて、PDCAサイクルをいかに回し、上の方に持っていくかを考えていけばいい、これを私たちは「仕事管理」と呼ぶのですが、ふつうの言葉で言えば「業績管理」です。ホワイトカラーに着目しているのは、「仕事管理」という言葉で言っているわけですから。皆さんはむろんご自分の企業においてPDCAサイクルが常日頃回っていることはご存知で、ことさら指摘されるまでもないことではありましよう。

そのPDCAサイクルを回し続けることが、結果としてホワイトカラーの生産性向上につながっていくかもしれない、そして、それしかないのだと腹を括ればいいのではないかとこのことです。そして、このPDCAサイクルそのものが、成果でありプロセスなのです。PDCAサイクルを回すことそのことが成果を生み出すプロセスそのものですから、未だに成果主義というものは、PDCAサイクルと密接な関連を持って作らなければならないものです。つまり、意図的ではない、結果として成果と評価とが分離している成果主義というのは、この関連がないまま、人事制度としての成果主義のみ入れてしまい、職場で回っているPDCAサイクルとつながりを持たないまま、定着しないのではないかと、私は推測しています。

私の調べたデパートの間では、最初からPDCAサイクルとの連携を入れて設計されています。トヨタの場合はまた別で、PDCAサイクルはむしろ

り回っており、そもそも成果と評価とは結び付けなくてもいいという思想ですから、それでいいのです。だが、そうでなく、結果的に成果と評価とが分離してしまっているだけというケースは、このPDCAサイクルとの結びつきがないまま、人事制度として立派なだけの成果主義を入れたからだという気がしています。結果的な分離型成果主義の例として挙げた情報通信企業の場合、そもそもPDCAサイクルがちゃんと回っていないように見えました。

●仕事管理の実際例

このように、仕事サイクルというものを回すことを目指していけば、ホワイトカラーの生産性という問題が何とか片付くのではないと私は思っていますが、人事部門の人、人事制度を設計し運用していく人に、特に今後求められるのは、この「仕事管理」を認識し、理解することだと思います。トヨタは例外として、成果主義に一步踏み込んだのなら、事実上、それを機能させるためには、プロセス重視型にならざるを得ない、そのためには、仕事管理がどう進んでいるかをきちんと把握した上でないと、うまく回らないと私は思います。ですから、これまで以上にラインとの連携・支援・協力が必要となってくるでしょう。人事制度を大きく変えるということではなく、人事部門の仕事自体が大きく変わりつつあると思っています。

最後に、仕事管理のサイクルの回し方として、興味深い事例を2つ挙げて、皆さんの参考に供したいと思います。それはトヨタの事例ですが、トヨタの研究開発部門は、人件費を含んだ年間予算がきちっと決まっています。工場の場合は、決められた予算をいかに下回るかが数値目標になり、その目標値に向かうことが管理サイクルになるわけですが、研究開発部門については、経費をコストダウンさせるような管理はしないそうです。一応、今年度はいくらまでという目標値はあるのですが、それを下げろというドライブはかけないのです。それなら何故目標値を掲げるのか、——働き過ぎないようにするため、ということです。R&Dのためには、もっとよくしよう、もっと作り

込もうと、ついつい働きすぎてしまうようで、それを抑制するために、天井を設けているだけだそうです。研究開発部門で仕事を頑張る指標になっているのは何かというと、新しいモデルを開発するとき、経営企画のほうから、売上高利益から見ての目標原価が出されてくる。が、それとは別に、工場から積み上げられてきた原価がある。その2つは当然違い、経営からの目標原価のほうが低いわけで、研究技術者は、工場からの原価をいかに下げ、経営からの原価に近づけるかが指標になる。これが指標になって、研究開発部門のPDCAサイクルはかなり厳しく回っているとのこと。

もう一つ、人事などスタッフ部門はどのようにして回しているかという点、これも経費は予算として与えられていますが、別に削減せよというのではなく、年間に、これをやろうという定常業務が上の方から演繹されて、数値目標ではないテーマとして与えられる。スタッフ部門は仕事量に比して人数が少ないので、この定常的に与えられたテーマをいかに効率的にこなしていき、重点的に取り組まなければならない課題にいか自分たちの力を注ぐかにドライブをかけるそうです。春闘、配置、採用など、毎年ルーティンでやらなければならない仕事をやりながら、かつ、その年度に与えられた重点にやらなければならないテーマに、いかに力を注ぎこめるか、そういう形でPDCAサイクルが回っていく。人数が少ないので、ルーティン業務をいかに効率化するかというドライブが当然かかってきますし、また、いかに若い人の能力を高めるかにもドライブがかかってきます。そのように、自分たちの負担を減らしながら、もっと面白いテーマにいかに向かっていくかというドライブで、PDCAが回っていくということです。

これはたいへん面白く、大学にも是非採り入れたいものですが、これまでにこんなことを調べた人はいないのではないかと思います。数値的な指標がないところでも、こういう形で管理され、PDCAサイクルが回っていること、——このことに自覚できるかどうか、ホワイトカラーの生産性はかかっていると思います。常日頃おやりになっ

ていることではありまじょうが、自覚して行うことができるかどうかだと私は思っています。

■ 質疑応答

(質問) 職場で通常業務をこなしていく上で、目標に対するPDCAサイクルを回していき、それで得られた結果が成果であり、達成するに至るプロセスが部門と職場のものだと思いましたが、構成メンバー個々をどう評価するのかという点について、何かご示唆をいただけますか。

(答え) 私は地方公務員の人事評価についての本を出したと言いましたが、そのためにやったこととは、福岡県に赴き、1万6,000人にアンケート調査をしたことと、12グループ計72人のグループ討議をしました。テーマにしたのは、“できる人材”です。

一般に、民間はマーケットに評価されますが、公務員には評価が馴染まないと言われていますが、公務員にも「できる人材」「できない人材」はむしろあるわけで、あの人が対応すると、市民は必ず怒って帰るとか、この人がやると皆が納得して帰るといふふうで、全然違うそうです。また、いい課長は、お客さんが怒鳴り込んできたときに、担当者を押さえて自分が対応する課長さんであり、その場からいなくなるのが悪い課長さんだということです。

それと、公務員というのは基本的に法律で仕事をしていきますから、法令に関する知識をちゃんと身に付けていなければいけません。単に知っていることと活用できることとは違うので、身に付けている知識を自由に使えるかどうかは、やはり経験がモノを言うのだそうです。

このように、どういう目線で誰を評価したらいいかは、職場の人が必ず知っているもので、それを見つけていけば、個人の評価はできると思っています。感動したのは、学校用務員さんたちが言うには、学校用務員の良し悪しは校庭、花壇、校舎を見ればすぐわかるという話でした。働いている人は、自分たちに対する評価のポイントをちゃんと知っているもので、それをいかに人事部門が拾い上げて、制度を作るかだと思っています。

(質問) 65歳定年は法律になっていますから必須になっており、それが70歳に伸びていく中で、40歳分岐点というお話もありました。これから人事制度を設計していく上で、日本ではやはり定年まで人材をいかにして活用していくという方向が基本なのか、40歳で頭打ちになってしまうなら他所に行けばいいのではないかと、流動的な方向になっていくのか、その点をどうお考えでしょうか。

それと、役割給によって、一般層にも職能資格制度はなくなっていくのでは、というお話でした。そこで、「役割」というのは職責の上に、その人がどういうテーマで働くか、どういう課題を持ち、どういう目標でやるかという、同じ職責であっても、人を見て決める、その人はどれくらい仕事ができるか、実績、意欲などを捉えて決める、つまり「人間」に対して払うものだと思いますが、そういう意味で、役割と職責とはどう違うとお考えですか。

(答え) 私も、役割と職責との違いは本当はよくわかっていません。今日の話の中で言った役割については、事例として調べた企業が使っていた意味をそのまま述べただけです。人事制度が制度として定年延長の方向に向かっているのは間違いのないと思っていますが、実態としては、どうも違う方向に向かっています。稲上毅先生(法政大学経営学科教授)の研究によると、50歳を過ぎて残る人はどんどん減っており、外にどんどん出されているということです。とはいえ、ほとんどの企業経営者、人事の方が終身雇用を守っていきたいとは考えておられ、一社雇用ではなく、どこで雇用を続けるかという概念が拡がりつつあります。しかし、賃金制度自体は定年延長の方向にシフトしているのに、実際としては50歳以上になると、中核企業からはどんどん出されるという方向へ進んでいます。

(質問) 弊社も昨年10月から成果主義賃金制度を導入し、今運用しているところですが、お話のように、人事部門が現場ラインとの連携を図っていくことが非常に重要だと思っはいるのですが、一方で、なかなかそれができていないのが現状で

す。人事部門とラインとの連携がうまくいっている事例がありましたら、お教え願えますか。

それと、人事部門のキャリアという話になりますが、ずっと管理部門を歩んできたわけですから、現場とのギャップがあり、ラインからも分かっていないと思われるでしょうし、そこをどうやっていくべきか、お考えがありましたらお聞かせ願いたいと思います。

(答え) デパートの事例でいうと、成果主義を導入しようと音頭を取った人事部長さんはラインから上がってきています。ラインの仕事のやり方をよく知っており、その上で制度を設計なされましたが、そういうことが必要だと思っています。

それと、昔からアメリカの教科書には書かれてきていますが、人事マンは“調査屋”にならなければいけないのです。人事マンは、PDCAサイクルをどう回しているのかなど、自分で行って調査してこなければいけません。それがなく、頭の中だけ、コンサルに言われるままで制度設計してしまうと、今日お話しした「結果としての分離型成果主義」になってしまうわけです。お辛いでしょすが、いい機会ですから、「どうやって仕事をしているのですか?」と聞いて回っていくことが必要です。自分のためにもなりますし、人事のためにもなりますから、“調査屋”になることがよいことをアドバイスさせていただきます。

(質問) 素朴な成果主義は論外として、プロセス重視型であれ、とりわけ結果としてではなく意図しての分離型であれ、成果主義といっても、人間の育成という面からは単年度で測っていくだけではダメで、人材の育成を重視してのことで理解してよろしいでしょうか。

(答え) プロセス重視型も意図的な分離型であれ、人材育成を重視しているのは同じですが、どこの期間で育成するかは、むしろ若い時期であり、ここはきちっとしていこうということです。しかし、意図的な分離型であっても、管理職の場合は、年功カーブを寝せることが真のターゲットであり、その方便として「成果主義」という言葉が使われているのでは、という思いを、私は打ち消さないままです。

第257回日労研セミナー (財)労務行政研究所 共催
(財)日本労働研究所

～基本シリーズ～
賃金管理基礎講座
～基礎知識と今後のあり方を1日でコンパクトに解説～

雇用環境が激変し、いわゆる年功制を基本とする伝統的賃金制度が大きく変革する中、企業の人事担当者は、賃金管理の基礎知識と変革の潮流をしっかりと把握して、業務にあたらねばなりません。

今回のセミナーでは、多年様々な企業の賃金制度改革に参画して来られたトーマツ コンサルティングの寺崎文勝氏を講師にお招きし、人事担当者として理解しておくべき賃金管理のポイントと今後の方向性について、わかりやすく解説していただきます。

セミナーの主な内容

- | | |
|-------------------------|-----------------------|
| 1 人材マネジメントにおける賃金制度の位置づけ | 5 基本給の機能と昇給管理 |
| 2 「報酬」と「賃金」の違い | 6 諸手当の支給スタンス |
| 3 トータル賃金体系と賃金ポートフォリオ | 7 業績変動報酬を正しくマネジメントする |
| 4 人件費管理と人材マネジメントは別モノ | 8 「業績賞与」と「業績連動型賞与」の違い |
| | 9 退職金、福利厚生をどう取り扱うか |

セミナーの日程等

日 時 平成19年8月29日(水) 10時00分～16時45分
場 所 アイビーホール(青学会館)大会議室
(東京都渋谷区渋谷4-4-25)
定 員 80名
講 師 トーマツ コンサルティング(株) ディレクター 寺崎 文勝氏
参加料 「労政時報」「日労研」のいずれかを購読: 18,000円(税込)
「労政時報」「日労研」の双方を購読: 15,000円(税込)
一 般 参 加 : 36,000円(税込)
日 労 研 維 持 会 員 : **【無 料】**

お申込み・お問い合わせ先

(財)日本労働研究所
セミナー事務局
TEL: 03-3211-4860
FAX: 03-3211-7008
〒100-0005
東京都千代田区丸の内3-2-2
(東京商工会議所ビル3階)

労務行政研究所ホームページ <http://www.rosei.or.jp/> でも他のセミナーを常時ご案内しております。

●●● お申込は⇒ FAX: 03-3211-7008へ ●●●

参加申込書 (第257回日労研セミナー 「賃金管理基礎講座」)

ご住所	〒()	
貴社名・団体名	区 分 (該当に○印)	1. 「労政時報」購読会員 2. 「日労研資料」購読会員 3. 一般参加 4. 日労研維持会員
電 話		
F A X		
受講者	所属・役職	氏 名
受講者	所属・役職	氏 名

【個人情報の取扱いについて】

個人を特定できる情報については、お申込まれたセミナーの運営に関する上で、お申し込みの目的に限定してさせていただきます。

日労研資料

2007年8月号

vol.60-8 No. 1324

■時評

規制改革会議 / 「再チャレンジWG労働タスクフォース」
の労働法制見直し論を考える 島田 陽一 …… 2

行政 // …… 4

製造業請負事業の適正化に向けてガイドライン (4)
— 請負事業主・発注者各側の講ずべき措置 / 法令遵守の確認等、チェック項目で示す
■厚労省研究会

- ◇請負事業主が講ずべき措置に関するガイドライン (4)
- ◇発注者が講ずべき措置に関するガイドライン (8)
- ◇ガイドラインのチェックシート (請負事業主 / 発注者) (10)

【参照】「製造業元方指針」(23)
【参考】製造業の請負事業で働く労働者の現状 (29)

Actualité // …… 32

介護労働者をめぐる状況 (11)
ホームヘルパーの7割が非正規社員、賃金月額平均20万円
— 厳しい労働環境、8割が勤続3年未満で離職

Perspective // …… 41

世界のどの国も経験しない超高齢社会へ (41)
▲現役1.3人で1人の高齢者を支えきれるか—
■『2007年版高齢社会白書』

日労研定例セミナー採録 …… 46

【特別講義】

「人事管理重視のマネジメント」
=ホワイトカラーの生産性・何を指すのか= (46)
(◆東京大学社会科学研究所教授 // 中村 圭介氏)

- 主要労働経済指標 …… 66
- 労働アンテナ …… 67