

## 人事制度の“わすれもの”

コンサルティンググループ チーフコンサルタント 久保田 覚

### 人事制度の最適解を求めて

90年代半ば、それまで多くの企業に定着していた職能主義に代わって導入が進んできた成果主義がここきて揺らいでいる。成果主義を否定する論調が高まり、労働政策研究・研修機構の労働政策研究報告書「成果主義と働くことの満足度(2005)」でも、成果主義の導入を含む人材マネジメントの施策・戦略と企業業績の間に統計的に有意な関係は見いだせない結論づけている。これらのことが実感として各企業に広がったのか、人事制度についての戸惑いが見られる。

人事制度などの社会科学領域の研究や論理は、社会や人を対象にしているので、その絶え間なく変化し続ける状況や条件に対し論理を積み上げながら、向上するものであって、その時点その時点での解は、唯一解ではなく、最適解になると何かの折に学んだ。

成果主義は人事制度の最適解ではなかったのか。今後、何をめざし、何を積み上げていったらよいのだろうか。

図表 1. 人事制度構築の経緯

生計型人事制度:1945 敗 戦～	⇒企業丸抱え
年功型人事制度:1950 朝 鮮 戦 争～	⇒組織拡大と維持
能力型人事制度:1964 東 京 五 輪～ ■年功基準の能力型 ■職能要件基準の能力型 ■目標基準の能力型	⇒全方位への対応力 ～能力・人材の重装備  ⇒右肩上がりの経済成長、 人材資源や人件費原資 の余裕大
目標型人事制度:1985 円高ショック～	⇒戦略的・計画的対応力  ⇒依然としての経済成長、 人件費原資の余裕
業績型人事制度:1996 円高70円台～ (成果主義)	⇒業績停滞、人件費原資 が逼迫

今までの人事制度構築の経緯をたどると、戦後復興期の50年代初めに体系的に整備された人事制度は、当時の社会環境から“年功主義”となり、賃金制度は生活保障が強調された年功給・生活給となっていた。年功主義の基本には、急速に立ち上がる戦後産業界における労働力不足に対し、熟練した労働者を自社に引き止めるために、

長期の勤続に応じて賃金や職位が上がる仕組みを導入し、維持するということがあったのであろうし、そのような効果があった。

この年功主義も70年代のオイルショックを契機に限界に達する。低成長期に入り、経済成長率と賃金上昇率が伴わなくなり、技術革新の進展によって熟練の意味合いが変わってきた時期である。年功主義に代わって“職能主義（賃金制度となる職能資格制度）”が1975年前後を境として、多くの企業で導入され、バブル経済崩壊後の90年代半ばまで人事制度の主流となっていた。

職能主義の軸となる職能資格制度は昇進と昇格の分離ならびに職務と賃金の分離といった概念を通じ、柔軟な異動を可能にし、また幅広い技能や熟練の形成を促した。この職能主義も90年代半ばに変革を迫られ、成果主義が導入されることとなった。

年功主義から成果主義まで半世紀以上をかけ、最適解を求めて構築されてきた人事制度であるにもかかわらず、未だに最適解を見いだすことができないのか。経営環境変化によって揺れ動き、根本からの見直しがこれからも続くのだろうか。人事制度構築に関わってきた者として、いささか落胆の思いがある。とは言え、今後とも最適解を求めつづける姿勢を新たにし、関係者各位の何らかの参考になることを願い、今までの確に伝え切れなかったことも含め、状況を整理しておきたい。

### 人事制度の“わすれもの”

経済産業省「人材マネジメントに関する研究会報告書(2006. 3)」では、成果主義の問題ならびに欠陥として、導入の契機がコスト削減にあったこと、更にバブル経済崩壊の中での緊急避難的な施策であったために、働く人の意欲や納得感、付加価値を創造するための組織能力などを削いでしまう可能性があることが指摘されている。今後は人材の成長を中心に据えたマネジメントと多様な人材の融合と能力発揮を方向性とした、真の成果主義の

構築が必要と結論づけられている。この報告書を、我が意を得たりとばかりにうなずきながら読み、ふと思った。

今までの人事制度構築も人材の成長や多様な能力発揮を軽重はあるにしても、基本に踏まえていたはずであり、それがなぜか十分に反映できず今に至ったのではないかとの思いである。人事制度変革の折節で“思考のわすれもの”をしたのではないか、その時に熟考すべきことがあったのではないかという思いである。今からでも遅くない、この“わすれもの”を取りに戻れば、今後に向けて何を積み上げればよいかを掴めるのではないだろうか。

## 1. “わすれもの”・・・年功について

職能主義にも残されていた年功的要素が、後になって、否定的印象をもって受け取られるようになってしまった。当時、「年功」について十分な思考があったのかどうか問われる。年功について先ず考えるのは「亀の甲より年の功」という言葉である。「年の功」とは、何か問題があった時、その解決のための助言に発揮されるという年長者のプライドを意味する言葉である。周囲への働きかけが前提になる。単に個人の能力や技量が高いという意味ではない。今で言う、コーチングや技術の伝承などといった能力や行動に他ならない。それを丁寧に考えることもなく職能主義に移行してしまったように思われる。それでも、年の功（年功）の重要性に対する“おぼろげな思い”があり、それが職能主義の導入にあたっての労使交渉に妥協的に影響したのであろうか、職能資格に年功要素が残る結果となったのであろう。しかし、ここでの年功は「年の功」ではなく「単なる年年歳歳」の様相を強める結果となってしまった。

そして、年功の本質を十分に考えることなく策定された評価制度や評価視点が、その後の職能主義の形骸化をまねいたようである。運用にあたって、ほとんどの企業はこの問題に気づいていたが、一度敷いたレールの上では、その修正もままならなかったのであろうか。以前、評価の仕組みとして導入された目標管理に疑問が提示されたことがある。例えて言えば「100俵の収穫が見込める田んぼで90俵の収穫をあげたことと50俵の収穫しか見込めない田んぼで60俵の収穫をあげたこと、どちらを高く評価するのか」ということである。この疑問の背景に歪んだ年功意識が影響しているように思われる。

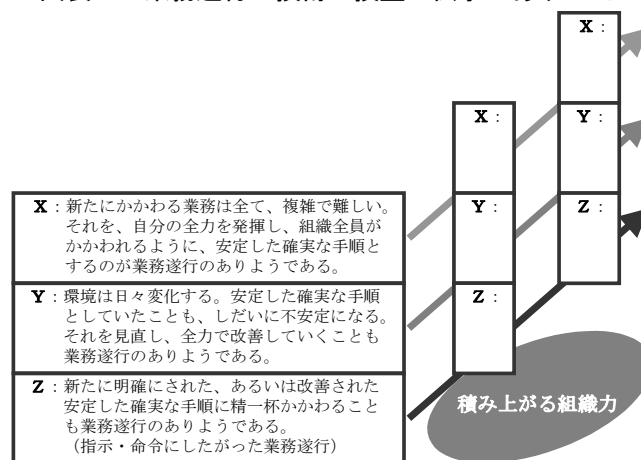
単純に90俵と60俵を比較すると、90俵の収穫をあげたことのほうが貢献度は大きく、評価できる。一方、収穫の見込みに対しては90%の達成と120%の達成であり、評価が逆になる。この矛盾を解決しないかぎり、評価制度が機能しない。解決の要点は「50俵の収穫が

見込める田んぼが新たに開墾した田んぼならば、翌年は更にそれに今年と同じように開墾した田んぼが加わって、収穫は120俵になるはずである」ということにある。

短期的に見れば90俵の収穫をあげたことは高く評価できるが、長期的には60俵の収穫があげられる田んぼを開墾したことのほうを高く評価したい。それを出来高だけで評価すると、既得権となる開墾済みの100俵の収穫を見込める田んぼ（保有顧客）を先輩（年長者）は抱え込もうとするのが成り行きとなる。

先輩は開墾した田んぼ（顧客開拓によって保有できた新たな顧客）を後輩に委ね、そこでの経験を伝えながら、自分は新たな田んぼの開墾に専念する。そして、後輩は先輩の功績を高く認め、次に先輩が自分に対してくれたように自分の後輩に対するという循環が本来の年功意識を形成しなくてはならないように思う。

図表2. 業務遂行と技術・技量の伝承のありかた



そして、職能主義の期間を通じ、この年功についての思考が不明確であったためか、成果主義に移行する段階でも、個人業績（功績）についての社員の理解が深まらないままに、業績あるいは成果といった言葉だけが一人歩きをしてしまったようである。年功とはコーチングや技術の伝承（例えば既存顧客の適切な譲り渡しなど）を通じて問題や課題を解決し、今よりも良い状態に導く力であり、導いた事実（イノベーション）である。業績や成果とは、このイノベーションの事実を表現するものに他ならないと言える。最適解を求める上で、この年功→個人業績→成果という流れの中でした“わすれもの”を取りに戻らなくてはならない。

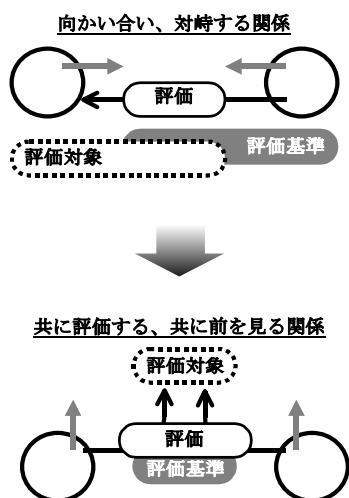
## 2. “わすれもの”・・・評価の当事者の関係について

評価制度では客観性が求められ、緻密な評価シートでの設計、多面評価など新たな評価方法の導入が進んできた。それでも、「・・・が評価するのは腑に落ちない。・・・に

評価されるのは心外である」といった評価に対する不協和音が残っている。考えてみれば、評価するというのは主体があつてのことであり、その主観が入るのは当然のことのように思われる。それを排し、客観性を保とうとしても、何気なく使われている「評価者と被評価者」という言葉が表す関係が続くかぎり、無理なことと考える。評価は業績や成果など事実を評価するのであって、人を評価するのではないと誰もが言っているが、依然として評価者と被評価者という「対峙した関係」を示す用語が残っているのは不可解である。この辺のことが“わすれもの”になっているように思う。

評価者や被評価者（双方とも当事者）に代わる適切な言葉が見つからないが、評価対象を当事者から客体化し、当事者が共に評価するという状況が浮かんでくる。このような状況にあつてこそ、評価に客観性が付与できると考える。この点を社員と再確認することが重要になる。

図表3. 評価における「立ち位置」

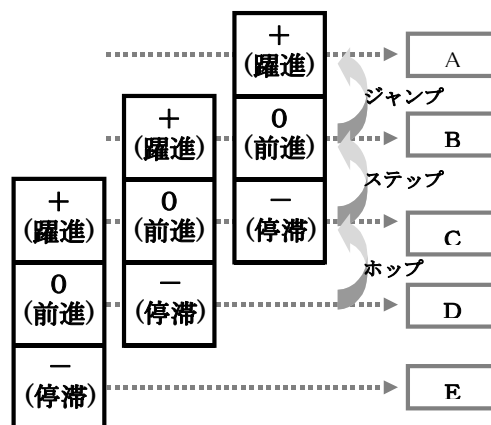


このような状況であれば、緻密ではあるが膨大な評価シートを設計し直す必要もなく、形だけの多面評価など客観性に対する補償的な評価方法を講じる必要性もなくなると考える。

視点は変わるが、いわゆる考課者訓練（弊社は「評価研究会」と別称）において「平均化傾向」とか「ハロー効果」などの注意点の説明がされる状況も不思議である。また、多段階評価（5段階評価や7段階評価）を当然のこととしているのも不思議である。人を評価しかねない状況が続いているから、十年一日のように、ハロー効果などの評価における心理面の注意点が上げられているのであろうが、本来は、このような心理面の誤りが起こらない仕組みを検討する必要があったはずである。これも先に述べた「当事者間の関係」を徹底しなかったことが影響したと考える。また、平均化傾向に対する注意点と

表裏の関係にあるのが「多段階評価」になる。この点については、評価研究会の場合でも参加者の「その時点での7段階や5段階の微妙な評価は難しい」という声がある。その通りである。一説では、重さを比較する場合、両手に持って比較するなら、人は相当微妙な違いが分かるが、それぞれ別に取り上げ比較する際は、両者間に15%以上の差がないと判断できないらしい。このことを考えると、評価対象となる業績や成果も15%以上の歴然とした差がないと、異なる評価を与えられないことになる。5段階評価で言えば、最上位評価（仮にA）に相応しいものは、平均の1.3倍強（3割増）であり、7段階評価では平均の1.5倍強（5割増）になる。実際そのような差異が生じているのか、生じているとしても、稀な例ではないのかといった疑問が残る。実情は平均的なものではないかということになる。その結果、「平均化傾向」となっているのならば問題視する必要はないと考える。無理に多段階にするよりも、その時点ごとには「マイナス（語感が悪いので停滞）」「ゼロ（イノベーションは止まることなく、常に前進するという点から前進）」「プラス（前進よりプラスの言葉として躍進）」の3段階で十分ではないかと考える。多段階にするのであれば、時間経過を加味し、時点時点での評価を複合して多段階評価を導けばよいと考える（ホップ・ステップ・ジャンプ）。

図表4. ホップ・ステップ・ジャンプの評価観



イノベーションの事実（“PDCA：Plan-Do-Check-Action”や“PDS：Plan-Do-See”といったマネジメントサイクルの日々の実践）を評価することを踏まえると、この「当事者間の関係」や「評価段階」についての“わすれもの”が大切になる。

### 3. “わすれもの”…適材適所より適所適材

多段階評価について、評価の自然な姿からの不思議と、それにまつわる“わすれもの”を述べたが、更に考えておきたいことがある。なぜ多段階評価を導入したのかと



いうことである。「メリハリのある評価」や「貢献度に応じて明確な差をつけて報いる」といった平穏な理解をしているものの、裏読みかもしれないが、限られた賃金原資を「企業にとっての貢献が高い社員のやる気を当面維持し、いかに都合よく配分するか」といった利他的な選別思想が底辺にあったように思えてならない。本当に貢献が高い社員には、それに応じて報いるのが筋である。しかし、単に利他的な選別が働くようになってしまうと、将来に禍根を残す。組織が疲弊する。

実際、それほどに傑出した貢献（平均の1.5倍強）があるのか、それを持続できるのか、普通に考えてみると無理がありそうである。この疑問を解決しておかないと、往々にして妥協が始まる。目標管理においては、目標を低めに設定したり、次年度に繰延べたりすることが横行する。先に述べた目標管理に対する懐疑も、このことが影響した節がある。たゆみのない向上を放棄し、組織が疲弊した例のように思える。

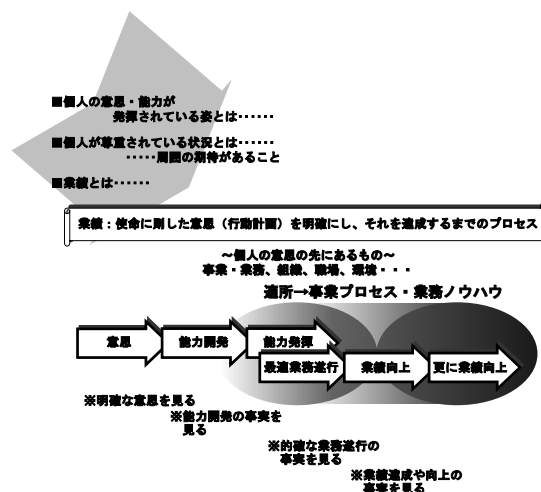
このような疑問を感じることなく、部門管理者が人事制度の運用に関わってはいないだろうか。方針や計画を示すこともなく、単に結果だけを見ている部門管理者は、その兆候が現われていると言える。そして部下はそれを見ている。末期的な状況になる。

景気が盛り返しつつある現在も、賃金原資には制約がある。このような状況の中で、部門管理者に求められることは、方針や部門の行動計画を明示し、ひとり一人の部下を導くことである。このことは、多くの企業が成果主義を導入する90年代後半から事あるごとに述べられているが、評価制度と適切に連動した仕組みがないために徹底していないようである。その解決のためには、部門管理者が主体的に評価制度の構築（評価対象や評価方法の策定、評価シート設計）を進める必要がある。その場合、業務遂行の最適なプロセスを考え、それを明示し、その改善や改革を自分が率先しながらも部下に委ねるといった姿勢が重要になる。「適材適所」ではなく「適所適材」の考え方である。

例え話であろうか、ある企業が経費削減計画の推進を打ち出したところ、事務局となった経理部門の一社員が何を思ったのか、くる日もくる日も各部門を廻り、その削減の状況を調べる（削減率の記入）を業務にしたという。本来は、経費削減方法を示し、アドバイスするのが使命であると思うのだが、勘違いをしたようである。この例え話を笑うことはできない。外部から与えられた人事制度の運用にあっては、これに類似した状況が見え隠れしているように思えてならないからである。つまり、与えられた基準をもって適材として評価するのではなく、

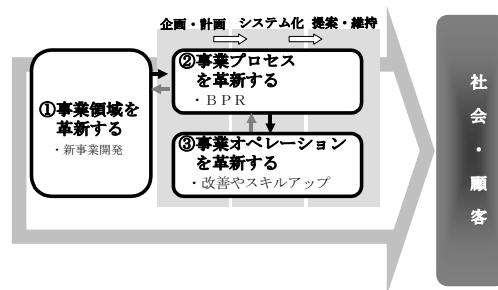
先ず適所を示し、そこに能動的に向かう積極的な意志を持たせ、適材になるよう、共に“歩み”を評価するのが部門管理者の役割になるということである。そのための評価制度であることを忘れてはいけないと考える。

図表5. 部下を導く「適所」の構造



適所適材の考え方に加え、具体的な“歩み（何を考え、どのように行動するか）”の“刻み（基準）”を明確にする必要もある。その方法は、“刻み”として業績向上や事業開発を視野に入れた「イノベーションの段階」を区分し、それに基づいて個人の使命としての“歩み”を示すことである。つまり、イノベーション結果としての事実が「業績」であり、イノベーションを通じて「業績向上を図る」ということを徹底することにより、業績についての考え方も揃うし、人事や経理などスタッフ部門の業績も明確にすることができると考える。

図表6. イノベーションの段階概念



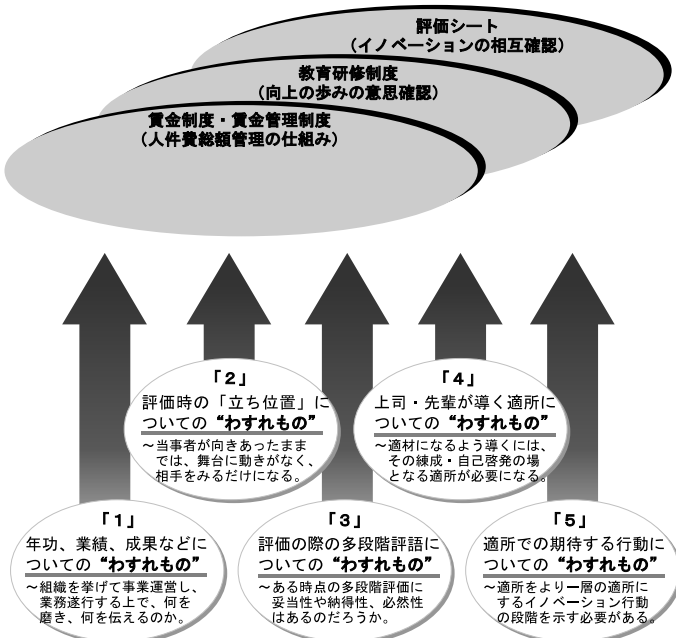
イノベーションは継続である。ある時点での傑出した貢献（歩み）よりも、着実な一歩（日常的なPDCAやPDS）を重視することを徹底しておきたい。少しでも改善や業績向上が図れた事実を互に確認したら、それを評価し、次にその上で更なる改善や業績向上を日常的なPDCAやPDSを踏まえ図った事実を互に確認したら、評価を格上げする「ホップ・ステップ・ジャンプ思考の仕組み」を定着させることが重要になる。これを適切に運用できるかどうか部門管理者の腕にかかってくる。

## 再度提案したい人事制度のフレーム

### 1. 再度提案に向けて

今までの状況を整理し、人事制度の最適解の方向性を、評価制度を軸に模索してきた。次に賃金制度と教育研修制度ならびにこれらを支える評価シート例について述べ、最適解に向けた人事制度構築の一助としたい。

図表7. 五つの“わすれもの”と人事制度要素

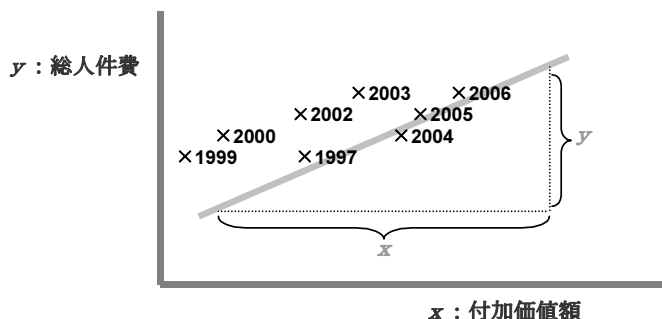


### 2. 賃金制度で押さえておきたいこと

賃金制度の設計は、総人件費管理（人件費を予算化し、総額をおさえ、確定しておく）の考え方に則して、賃金原資（昇給原資）の算定とその配分の論理を明確に構築することである。

従来の賃金表などによる賃金管理は、視点を変えると、年ごとの昇給を確約していること（それゆえに、評価が全く機能しない「なりゆき昇給」が懸念される）になり、賃金原資の前提となる業績（直接的には利益を示す）と賃金が切り離された、極めて不明瞭な管理になる。その解決のためには基本的に下記に示した限界労働分配率を用いた賃金原資の算定（設定）論理の確立が鍵になる。

図表8. 限界労働分配率～「ラッカープラン」



限界労働分配率を用いた賃金原資の算定（設定）論理の基本は以下になる。

- ◇10余年間の付加価値額と総人件費をプロットすると、回帰線が引ける。この回帰線の傾き（ $y/x$ ）は限界労働分配率を示す。
- ◇次年度の総人件費を限界労働分配率に則して算定する。～具体的な運用として、今年度の付加価値額の増分を次年度の昇給原資にするということになる。

予算化した総人件費を論理性（昇給ポイント制など）をもって分配し、次年度の個人給与額を決める。相対評価に伴った強制分布といった必要もなく、必然的な減額も予算額に応じ、ありのままに提示することができる。

図表9. ポイント方式による賃金額決定の例

ポイント	賃金額	ポイント	賃金額
A 1	15	A 1	15
B 1.2	18	B 1.4	20
C 1.8	27	C 1.5	22
D 2	30	D 1.8	26
E 2	30	E 2.5	37
計 8	120	計 8.2	120

※120という原資に対し、ポイント合計が8.0ということは、1ポイント当り15.0になる。

ポイント	賃金額
A 1	13
B 1.4	19
C 1.5	20
D 1.8	24
E 2.5	34
計 8.2	110

※逆に、原資が110では、1ポイント当り13.4、評価が上がっても（Bは1.2→1.4になっている）賃金額は変わらない。※実情に応じた身の丈の額になる。絶対評価を徹底しても原資が逼迫しない。※個人の貢献が全体に埋没してしまうということに對し付加を調整する必要がある。

ポイント	賃金額
A 1	18
B 1.4	26
C 1.5	27
D 1.8	33
E 2.5	46
計 8.2	150

※原資が150と変らない場合は、1ポイント当り14.6になる。  
※評価が下がっても（Cは1.8→1.5になっている）賃金額は変わらない。

### 3. 教育研修制度の策定で押さえておきたいこと

教育研修受講には時機がある。機会を設けるだけではなく、最も良い時機に投げかける必要がある。その時機を計るのも部門管理者層の役割である。

人事制度構築は建築に例えると、それぞれ固有の組織哲学が反映された「制度概念」を基礎に柱を立てることから始まる。柱にあたるものが「資格（職級）制度」になる。資格制度の説明時が教育研修に向けた意識づけの時機になる。「…という資格は…を期待され、…の力を有することが重要と考え、…に関する教育研修テーマを

設定した」といった説明をし、その力を有する人物像が思い浮かぶようにする。要点は「・・の力があるから、・・という資格に昇格したのではなく、今も研鑽をし続けている」という論調（卒業方式ではなく入学方式で、条件ではなく目標値）で語ることである。その際、関係者の論調を揃えるために、資格制度の設計時に以下のようなチャートを用いて教育研修テーマを設定する。

図表 10. 資格体系に則した教育研修テーマの設定

部門使命	第一事業部	教育研修テーマ		
		総合職	専門職	教育研修テーマ
7 職	①固有のマネジメントシステム（情報、意思決定および行動に係わる一連の仕組み）を業務特性に則して構築し、機動的な組織を構築・維持すると共に、全社マネジメントシステムとの統合を図る。 ②オンライン（顧客施設での事業展開）・ファシリテイト・マネジメント・サービスに係わる全体の事業方針、ならびに事業計画を策定し、業績向上と業績拡大を進める。	①〇〇に固有の××技術・××施工技術・環境管理技術の開発を行い、××装置などの設備開発を進めると共に、一層の作業の安全性向上に対する技術開発も進め、意識の高い作業者を組織し、丁寧で厳密な高水準サービスを提供し、市場展開を促進する。	①〇〇に固有の××技術、環境改善技術などの当社のコア技術を装置・設備として、まとめて顧客に納入すると共に、これら活動を通じ、新市場開拓の一方の旗頭として、上記の使命を果たす。 ②〇〇関連の当社の事業領域での商品開発・市場開拓の企画・立案を客先へ実施しその促進をする。	
		※大規模プロジェクトや新事業を立ち上げる。 ※新規大規模プロジェクトの運営管理を行う。 ※部門をまたがる課題の抽出や解決を行う。 ※事業部の長期事業戦略の立案・実行を行う。		
5 職	※事業部の長期事業戦略への客先を行う。 ※部門の課題抽出・解決を行う。 ※部門のプロジェクトを運営管理する。 ※一部の事業・営業戦略策定。 ※新規事業・営業戦略を策定したい……	※新規事業推進を行う。 ※新規事業推進を行いたい……	〔ビジネスプランニング〕 〔マーケティング〕 〔技術情報管理〕	
3 職	※新規製品の設計・原価書を作成する。 ※新規技術・設計・原価書を作成したい…… ※新規の設計業務を確実に遂行する。 ※部門商品の〇・Ｔを行う。	※新規製品の設計・原価書を作成する。 ※新規技術・設計・原価書を作成したい……	〔原価管理〕 〔プロジェクト管理〕 〔プラントメンテナンス技術〕 〔ISO〕	

#### 4. 評価シートの策定で押さえておきたいこと

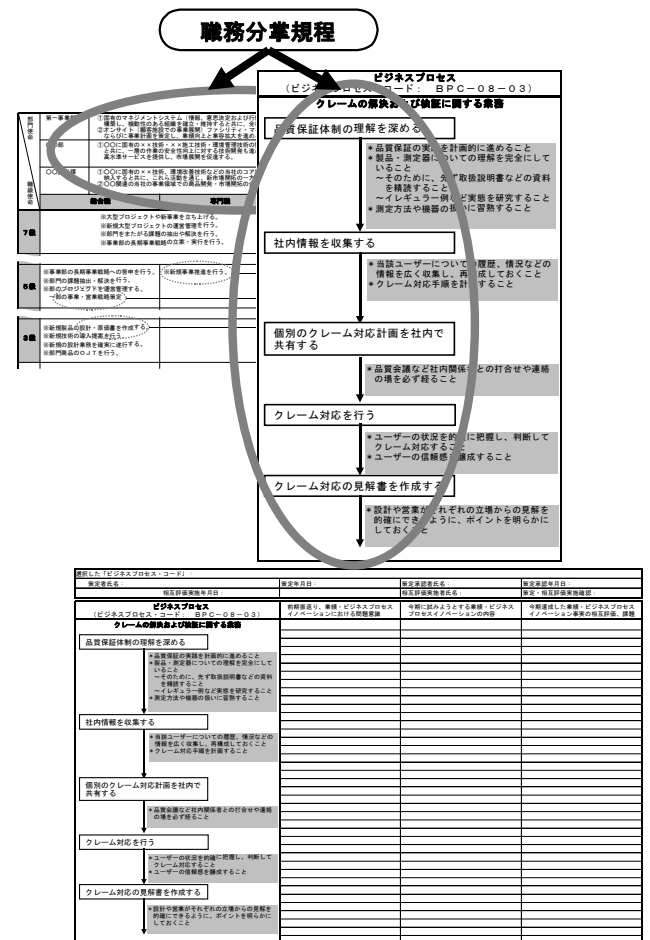
公正を求め、普遍性や汎用性に偏ると、掴みどころがない評価項目や評価対象の羅列になり、重点化に偏ると、全体観を見失う恐れがある。評価シートの策定は難しい。更に、知的生産の資産となるはずの評価シートの質的な蓄積を進めることは難しい。

こうした状況にあって、固有の事業や業務に徹底的にこだわった評価シートとその評価方法を策定、提案してみた。稀有な例であるが、参考までに示す。評価シートの設計だけに四ヶ月強を費やした仕組みであり、当初は、I E (Industrial Engineering) にも似た仕掛けに躊躇があったようだ。しかし、技術者が部門管理者層の多数を占めていたこともあってか、途中から、今後の事業展開や望ましい業務手順などについての議論や検討も深まり、主体性（業務ノウハウなどを示し、主体的に部下を導くという意識）に満ちた評価シートが完成した。

仕組みの基本は「業務手順に則し、それぞれが一層の業務品質向上をめざし問題点や課題を見出し、解決案を記載」「それを実践、更なる改善を加えた最善策を次の機会に提示」という流れである。その期間を通じてアドバイスすることが部門管理者の役割になる。

本事例では人事制度構築で活用することが稀な“職務分掌規程”を基に業務手順を区分し、また「資格体系に則した教育研修テーマの設定」でも同じように職務分掌規程を基に「部門使命」を設定したことを付記しておく。

図表 11. 評価シート例とその策定手順



#### 5. 構築にあたって

拙論において、結論を急ぎ、少しでも具体的なものを示そうとするあまり、強引な論理を展開し、極端な例を導いたことは否めない。しかし翻って言えば、現制度の基幹（成果主義などの組織概念の基本）を崩すことなく、前述の“わすれもの”を吟味し、各組織の言葉で表現しなおし、現制度を補完すればよいと結論づけたい。人事制度は一度、基幹を否定的に崩すと、不信の集中砲火を浴び、時に責任回避の拠所と化す。今さら、とあるIT企業の轍を踏み、巷間の論調に左右されることはない。

拙論がややもすると製造業を対象に語られていると思われるかもしれない。しかし世の中にある全ての事業には固有の事業プロセス（業務）があり、業務遂行はイノベーションの連続である。よって、イノベーションの事実を評価するという点では、何の差異もないということになる。もし、そのイノベーションに質的な相違がある場合（定型業務の正確な繰返しなど）は職務や職種ごとの制度構築といった工夫も必要になる。

最後に、三現主義、つまり現在・現実・現場に力点を置きながら“わすれもの”を取りに戻る人事制度が“人と知恵が集まる経営”を導くことを述べ、結びとする。