

平成19年度 第3回 人事制度研究会
『新時代の人事・賃金システムの設計と運用』
日本賃金研究センター 主席コンサルタント 野原 茂 氏



成果主義賃金の成立条件

現代は「革新と創造の時代」と言われているが、革新と創造には成果主義人事・賃金が不可欠である。しかし成果主義とは結果主義ではない。結果主義では目先の目標のみを追い、失敗を恐れ無難に行動し、部下育成を軽視するなど、逆に革新から遠ざかる。日本の組織風土の長所である人間基準（人材育成）を活かし、調和をさせながら人事・賃金体系の再編を進めていくことが成果主義賃金を成立させる要件となる。人への想いがなければどんなシステムがあっても意味がない。

人材育成なくして成果なし

人間基準とはまず能力。能力がなくては成果も得られない。成果は、能力を駆使し気力や体力（チャレンジ力）を加えた実力によってもたらされる。能力は上がることはあっても下がることはない。能力をきちんと評価した上で、実力評価、実力育成を進めることが求められる。

日本型成果主義の構築

柱は2つ。まずベースとなる能力主義人事（潜在能力をもとにした職能資格制度）の整備を行う。もうひとつは実力による人材活用と加点主義による組織活性化を行う。そのためには 人間基準であること、人材が育つまでは能力主義、育った後は成果主義とする、納得性の高い成果指標と処遇システムを結びつける、実力主義と加点主義で配置、昇進、役割目標の設定を行う、評価の整備と社員満足の充実を図ることが必要である。

以上の考え方をベースに具体的設計や運用について詳しく解説をいただいた。

（文責 事務局）