

平成17年度第1回 人事制度研究会  
『10年後の人事』  
～ 成果主義はどう変わる？ ～

<講師> マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング株式会社  
プリンシパル 舞田 竜宣 氏



人事制度研究会では昨年度から成果主義人事制度について先進事例を紹介してきたが、今回はそのまとめとして「今後日本の成果主義人事はどう変容していくのか」について人事コンサルタントより解説をいただいた。以下ポイントのみを抜粋する。

#### ポスト成果主義のキーワード

今後10年間の人事のポイントは3つある。

人事制度は人材入れ替え型になる。今後企業における事業戦略のめまぐるしい変化に伴い、必要とする人材像も変化する。当面適した人材を確保し、そうでない人材は抱えられない状況になる。

アトラクション(引きつけ)とリテンション(引き止め)。優秀な人材を引き止めるための意識的・計画的な取り組みが必要になる。

人材マネジメントは経営学から心理学に進化する。最小のコストで最大のパフォーマンスを発揮させるための心理学的な要素・アプローチが欠かせなくなる。

#### 職務等級からハイブリッド等級へ

年功の温床となる職能等級と、職務レベルや人材レベル、ポストの数などの合致が難しい職務等級を掛け合わせることで、双方の欠点を補い合う混合型のハイブリッド等級がこれからの資格等級の主流になる。

#### 働きがいを支える報酬制度とは

これまでの金銭的報酬に偏った制度は限界を迎え、今後は非金銭的報酬(下記～)と組み合わせた総合的報酬制度が重要となる。

Acknowledgement(感謝)。ディズニーランドでは、経営陣がスタッフとなり一晩従業員貸切で

その家族も招待し労をねぎらっている。

Balance of Work / Life(オンとオフのバランス)。よく働く人にはよく休ませる。IBMでは管理職の評価軸に部下の有休取得率もある。

Culture(組織文化)。過去10年間一度も赤字になっていない唯一の航空会社であるサウスウエスト航空では、楽しく働くためには何をしていても良い。深夜働く整備士に対し経営陣がパーティーを行い、全国のミーティングに管理職はかぶりもので登場するなど、働く人は報われ感を感じパフォーマンスも上がり業績も良くなっている。

#### Development(成長機会)

Environment(労働環境)。成長、働きやすさも報われ感のひとつの演出になる。

また例えば優れた業績を上げた研究技術者に対しては、自由に使える開発予算を与える「予算報酬」や、研究開発のために環境・設備などを整える「環境報酬」、今後取り組むテーマの選択権を与える「テーマ報酬」、自由な活動に使える時間や充電休暇(サバティカル)を与える「時間報酬」、表彰・刻印したり特別な呼称を与えたりする「社会的報酬」などの方法がある。

#### 次世代型評価制度の運用ポイント

コンピテンシーで良い行動をしたかどうかのプロセスを後付けで見ただけではなく、良い仕事をして成果が上がるように、コーチングと組み合わせたコンピテンシー・コーチングに進化する。

#### 組織文化を継承する採用・育成戦略

スペシャリストの部門別・職種別採用がトレンドになり、後輩である優秀な中途人材から、広い見識や高度な技術を先輩社員に伝授してもらう逆徒弟制度を取り入れることが重要となる。

また企業内大学が当たり前になる。トップが自ら教壇に立ち、ビジネススクールでは教えられない会社のDNAやスピリットを、アルバイトまで一人ひとりに至るまで教育する。ディズニーなどでも取り入れ組織の強さとなっている。

今回は多くの参加者にお集まりいただき、現在の人事面で最も関心が高いテーマのひとつであることがうかがえた。

(文責 事務局)