

中小企業の新しい人事評価と賃金制度について

～成果主義を中心とした人事評価と賃金問題に関し、中小企業としてどう考えるか～

- ・日 時： H17年7月15日(金)14:30 16:30
- ・場 所： 横浜情報文化センター大会議室
- ・講 師： MBI人材マネジメント研究所 代表 渡辺 幸男 氏
(株)プロフェッショナルネットワーク特別顧問)

(はじめに)

大企業を中心に成果主義が導入されてから約10年、昨年春の時点で約70%以上の企業が導入したと言われている。しかし、年功序列制度に代わるものとして期待されたこの制度が、最近色々問題になっているのは何故か。中小企業は組織・従業員数・具体的経営方法等で大企業とは大きな相違があるため、大企業のやり方をそのまま導入してもうまく当てはまるとは限らない。従って、中小企業には経営実態に見合った独自の人事評価制度や賃金体系があって良い筈である。それでは、中小企業に合った人事評価・賃金制度をどのように作っていったら良いのだろうか？

大企業における成果主義で一番問題なのは、評価者である部課長の数が多いため評価基準のベクトル合わせが難しく、評価者によって甘かったり辛かったりかなりの差が出るので、部下から不満があること。その点、中小企業では部下の数も数十人から百数十人のところが多く、経営者が直接部下一人ひとりの仕事振りを見ているので、評価の軸が振れないという長所がある。マスコミに成果主義のことが報道されることが多いので、不安を感じておられるかもしれないが、この点中小企業の経営者は自信を持っていただきたい。

1. 戦後における人事制度の推移

1) 1945-1960 : 生活主義 - 年齢給

この時代は生きていくことが全てであり、賃金は労働者の生活を支援することにウェイトを置いて年齢別の生計費カーブに合わせ支給した。それが社会的安定につながり、年功序列につながっていった。1957年には春闘が始まり賃上げ時期が一定し相場が分かるようになった。

2) 1969-1975 : 年功主義 - 年功給 (右肩上がり)

1960年の三井三池大争議における総労働敗北をきっかけに労使協調路線が生まれた。この時期に年齢だけでなく一人ひとりの能力に合わせた賃金へ変更すべきという意見が出てきた。ここでいう能力とは学歴、性別や勤続年数であり、複数の賃金カーブがでてきた。

3) 1975-1990 : 能力主義 - 職能給

高度成長が終わり経営的に年功主義を継続できなくなった。マイクロエレクトロニクスが発達し、経験による習熟より新しい勉強をした若者の方が機械を動かせるという逆転現象が起こり、体力的労働の解放から女性が男性と対等な仕事をするようになった。大卒比率が急増した - 等の理由により年功主義から能力主義へ移行。日本独自の職能主義が発達した。

4) 1990-現在 : 能力主義 + 成果主義 - 役割給

グローバル化の進展(特に中国へのシフト)、ゼロ成長時代、仕事の変化に伴い、培った能力と発揮できる実力のミスマッチ(過去の能力の陳腐化)、本格的高齢化の到来(人件費の圧迫)などにより右肩上がりの賃金体系に耐えられなくなった。

以上のような理由から労働の質にあった賃金のあり方が模索されるようになり、管理職への年俸制の導入や、一般従業員への職務給や役割給の導入が検討・実施されるようになった。その結果、国際化の進展に対応した制度構築が進み、定昇の廃止や自動昇格の廃止等従来無かった新たな動きが出てきている。

2. 能力主義と成果主義

能力主義はその人がこれまでどれだけのことを習得してきたかに基づき評価する。これに対しその人の実力、今何がどれだけできるかに基づき評価する仕組みを成果主義という。欧米では、どんなに力があってもいま実際に仕事で発揮していなければ能力と認めない顕在型能力を重視しており、そこでダメなら他社へ移動する労働市場ができています。両者を比較すると、能力主義では人材育成のための部門間異動や組織変更による配置転換が比較的容易であるが、成果主義の場合にはルールを厳密に適用すればこれが難しいことになる。

	基準	定期昇給	賃金変動	組織	人件費
能力主義	人間 (労働力)	あり	上がる・同じ	柔軟	総額は増えるのみ
成果主義	仕事 (労働)	なし	上がる・同じ 下がる	硬直的	総額コントロールがきく

従って、能力主義は、社内人材育成、組織の柔軟性、労使関係安定性、雇用・生活安定性などに柔軟性がある反面、人件費コストが増え続け下がらないという側面がある。これと比較し成果主義は、人件費のコントロールが可能で柔軟性があるものの、人材育成、組織、労使関係、雇用・生活面が硬直的になるという側面がある。

* 成果主義のメリット・デメリット

【メリット】・人件費管理が可能、・経営意識の高揚、・実力主義の強化(負けたくないので頑張る)・業績に応じた個別管理、・目標面接の有効性

【デメリット】・目先の業績を追い本質的な生産性向上を失う(握ったことしかやらない)
 ・失敗を恐れる(特に営業はかくし玉をもつ)
 ・不公平感の高まり、連帯感・チームワークの喪失に繋がり易い
 ・部下育成の軽視

3. 成果主義導入の事例 - (A社の例) … 成果主義導入に失敗した例

1) A社にみる導入後の現象

- * 成果主義を導入したら人件費が20%増加した。
- * 一部の評価が大きくアップした人を除き、それ以外の人たちは諦めてひたすら時間外労働などに走るようになり、全体としてモラルが下がった。
- * 離職率が上昇し、優秀な人から会社を去っていった。
- * 中途採用に優秀な人が集まらなくなった。

2) A社従業員のやる気を失わせた理由

- * 目標管理シートの評価に関する職場の部下・上司の話し合い結果が、部長以上の評価の決定段階では使われず、部下本人へ評価結果の理由がフィードバックがなかった。
- * 実力があり、目をつけられて伸びていく人とそれ以外の人への2極化、コツコツやってきた中高年の無気力化。
- * 管理職の評価制度がブラックボックス。(殆どA評価)
- * 若手世代が上司に絶望 - 管理職の意識改革ができていない。
- * 評価のインフレーション - 評価の上では素晴らしい集団だが成果が出ず。
- * 降格とリカバリーの制度が織り込まれていない。 ~ (最大の欠陥)
- * 本社人事部門の怠慢とお手盛り

3) A社の事例から感じられること 新制度導入に際しての取組みのまずさ

- * 成果主義に取り組む役員・部課長の顔が見えない
~ 何のために・どういう効果を狙って取り組むのか曖昧。上位者ほど襟を正し自らに厳しく成果主義を適用すべき。
- * 成果主義導入に際し、社内各層を巻き込んだ検討と詰めが不十分
~ 一貫性が見られず関係者のコンセンサスがとれていない。内容はコンサルタント会社まかせ?
- * 形だけで制度の運用がいい加減である。
~ 従業員への温かみなく問題点の把握が出来ていない。事務局である人事部の熱意不足。
- * 従業員とのコミュニケーションやフィードバックシステムが機能していない。
~ 会社からの一方的おしつけになっている。

4. 中小企業経営の特徴(強みと弱み) ~ 決して弱い点だけでなく、強みも持っている。

【強み】 1) 中小企業経営者の鋭い眼力 - 日々真剣勝負をしているので人を見る目は確か

2) 従業員の数が限られているため、経営者がほぼ全ての従業員を掌握できる。

~ 評価者が一人もしくは少数なので評価軸がぶれない。小回りが利き考え方を徹底しやすい。

3) 従業員一人ひとりが自社の経営の実態・厳しさをよく知っている。

【弱み】 1) 経営者の持っている評価の仕方や基準を文書化・ルール化して、他の人から見えるようにすることが少ない。(トップの頭のみ入っているケースが多い)

2) 大企業と比較し 管理職の力が弱い。幅広く・言われたことはやるが、自ら新しいことを企画しトップへ提案する経営補助者が少ない(ブレイン不足)。

3) 多忙で中々新たなことに手を出す時間が取れないことと、金銭的余裕が無いため新しい制度改革に手を出せない。(実際は金をかけずにやる方法もある)

5. 中小企業の人事制度・賃金制度のあり方

- 1) 「公平性・納得性・透明性がポイント」 - 要は従業員みんながこれで納得できる制度であるかどうかということ
- 2) 大企業のマネやマスコミに踊らされず、あくまでも自社に合った独自のものをつくること
~ 大企業と同じものを作る必要は全く無い。大企業とは違って当たり前。
- 3) 制度改革の成否は、手抜きのない運用ができるかどうかにある。
~ 単に形を作るだけではなく従業員と管理者が、継続的にどれだけしっかりしたコミュニケーションができるかということ。
- 4) 制度改革の実施に際しては、役員・部課長など上位者から意識改革と実行に踏み切ることが肝要。 ~ 上位者の率先垂範なくして、部下の心を捉えることは出来ない。

6. 中小企業にあった人事制度・賃金制度の作り方

- 1) 新しい制度を作成するときには、役員や人事だけで作らず、必ず主な従業員（肩書きではなく本当に実力のある人物を見つけ出し）を巻き込んで作っていくこと。
(組合にも当初から話を持ちかけ、問題点の摘出や改善案等労組案を出して貰うことも重要)
* どんなに立派なものを作っても、受け手である従業員の納得が得られなければ何もならない。 一方的に押し付けられると、人は必ず拒否反応を示すことを忘れてはならない。
* 手作りで作っているプロセス全体そのものが、評価賃金制度の社内展開業務を兼ねている。
- 2) 現場で使えるキーワードを重視する。
従業員が聞いてすぐにイメージの湧く分りやすい表現を使う。抽象的な表現を使わない。
- 3) リカバリーのできる人事評価制度へ (失敗したら授業料)
リカバリーできる仕組みがあってこそ昇格・降格もフェアにできる。
- 4) 真面目な運用こそがポイント。
* 形だけの手抜き運用をするとすぐに形骸化する。
- 5) 上司から基準をクリアーにせよ。下はそれを見ている。
- 6) 評価基準や評価結果のオープン化。
周囲の事情がわかって初めて納得性が出てくる。公平だったら堂々と言える筈。
教えず・知らしめずでは納得性と信頼性はわからない。
- 7) 基本を大切に、運用は弾力的に。
ルールは大切であるが、ルールの杓子定規的運用では人は動かない。「そうはいつでも」という部分を大切にすること。

7. 中堅企業：B社の導入事例 …… 成果主義導入に成功した例

上記7項に従い、新人事評価制度を作成し、うまく導入した事例 (省略)

(おわりに)

* 人事評価制度と賃金制度の基本は「公平性」「納得性」「透明性」にある。従って中小企業においては、自社の従業員がみな納得してくれる制度を作れば良いことになる。

要は企業の実態に合った合理的な人事制度をキーとなる主な従業員を巻き込み、手作りで作成していくことが重要であり、最も効果的である。必ずしも高い費用を払って外部に依存しなければ出来ないものではない。

経営者として現在の評価制度に対する現場の声を謙虚に聞いてスピーディに対処していくことが重要である。経営者の目が行き届き小回りが利く中小企業の利点を最大限に活用しては如何だろうか。

【質疑】

Q . 現実問題として、降格するときの進め方をどうすればよいのか。

A . 降格の理由とどうすればリカバリーできるかを明確にすることが重要です。

まずその従業員へ何をどれだけ期待しているか業務目標を具体的に知らせる。そして目標は一つか二つに絞る。そうするとかなりの人がガンバッテやり遂げるものです。それでも出来ない人には押し付けではなく世の中や会社の事情・評価基準を充分説明し、目標を達成できないときの選択肢を与えて、本人が納得して選択するようにする。

但し降格するのであれば、良く出来るようになったらリカバリーできる制度がなければならぬ。仕事振りと結果によって昇格と降格のどちらにも行ける制度になっていなければおかしい。単に下げるためだけの制度であってはならない。

Q . 現在職能資格表で運営している。役割給へ移行するときは、その表へ成果主義の要素を付け加えるのか。

A . 今ある表へ追加することもできないわけではないが、考え方の整合性と整理を巧くやらないと分かり難くなりかねない。変化の激しい状況を考えると、今この等級では何が出来なければならないかをもう一度初めから議論して新しく作った方がよいのではないか。急がば回れでこのやり方は時間がかかるようではかえって早いように思う。関係者を巻き込んで議論するプロセスが重要である。

また基準は環境変化に合わせて継続的に見直しをしていくことが必要なので、必ずしも100点を狙わなくて良い。なぜなら100点のものを作ると、世の中の変化が激しいのに見直したくなくなる。むしろ70位を狙ってキーワードを中心に柔軟に変えられるよう作った方が現実的だと思われる。

以 上