

飯島賢二の『恐縮ですが・・・一言コラム』

第 106 回 こらからの成果主義のキーポイント ～ コンピテンシー

人件費の削減と、一見矛盾するが従業員のモラルアップを目指し、我国も「成果主義」による人事制度の導入が、一種「流行^{はやり}」のように行われてきた。が、あまり成功したという話は聞こえてこない。その原因のほとんどは、成果主義の誤解にある。

2001年3月、朝日新聞に「富士通、成果主義を見直す」という記事が出た。いわゆる「富士通ショック」として大きな話題になったのは、記憶に新しい。そこで富士通は成果主義をやめたかといえ、実はそうではなかった。短期的結果実績中心主義から、環境に適した「富士通版」成果主義として、「成果」の再定義を実施、中長期成果を含めた「プロセス成果」も評価の対象にした。以前、果敢なるチャレンジ中である。

そもそも成果主義の目的は「人件費の削減」にない。業績に応じた人件費の変動費化である。また、本来の成果主義は、決して短期的評価のみで査定するものではなかった。単純な1年間の、数字の結果だけを見るのであれば、それは成果主義とは言わず、「結果主義」あるいは「ノルマ主義」となってしまう。

ともあれ、アメリカ版成果主義を、そのまま日本企業に導入することは、無理があるのかもしれない。その多くの部分は「評価」の過程にあるといえよう。公正・平等かつ客観的評価システム、評価者である上司の理解度と能力、部下へのコーチング力の未熟さ、被評価者である部下のフィードバック力の無さ、労働・勤務に対する価値観の違い、日本の慣習、道徳観の差異等々、成果主義制度以前の問題がクリアされていない。

そこで最近注目されている概念に「コンピテンシー」(competency)というものがある。本来アメリカ版成果主義は、プロセス評価はあまり重視しなかった。日本版成果主義の効果性のポイントがここにあるとすれば、その、ベーシックなスタンダードに、この「コンピテンシー」が、多いに役立つといえる。

コンピテンシーとは「高業績者の行動特性」と訳される。もともとは、ハーバード大のD.C.マクレランド教授が、米国防省から「学歴や知識レベルが同等の外交官が、発展途上国駐在期間に業績格差がつくのはなぜか？」という依頼を受け、調査研究を行った結果、「学歴や知識は業績の高さとさほど相関はなく、高業績者にはいくつか共通の行動特性がある」と判明したことが始まりとされる。

成果主義におけるコンピテンシーとは、できる社員から仕事の進め方など具体的な「行動」の特徴を聞き取って文書化し、皆でその行動を見習おう...と言うものである。簡単に言えば、できる社員の「虎の巻」が公開されるというイメージか??コンピテンシーの導入が具体的な成果につながる可能性は、高いかもしれない。がんばれ!成果主義。

