

飯島賢二の

やさしく解決！ 難問道場

第16回



株式会社 飯島 綜研 代表取締役 飯島 賢二

Q 「成果主義」による人事制度の導入が、一種「流行」のように行われてきましたが、あまり成功したという話を聞きません。現在、その見直しが大企業を中心に行われているようですが、「成果主義」導入の注意点や効果的な手法があれば教えてください。

A

ご質問のとおり、我国において「成果主義」が成功したという話はあまり聞こえてこないのが現状です。その原因のほとんどは、成果主義の誤解にあります。

そもそも成果主義の目的は「人件費の削減」ではありません。業績に応じた人件費の変動費化です。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ありません。単純に1年間の数字的な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」となってしまいます。

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ませんが。その多くの部分は「評価」の過程にあると言えます。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、労働・勤務に対する価値観の違い、日本的慣習などの成果主義制度以前の問題がクリアされていません。

そこで最近注目されている概念に「コンピテンシー」(competency) があります。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ませんでした。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、この「コンピテンシー」が、大いに役立つと言えます。

コンピテンシーとは「高業績者の行動特性」と訳されます。もともとは、ハーバード大学の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ています。

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……と言うものであります。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でしょうか？ 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、高いかもしれません。がんばれ！ 成果主義。

「これからも、ずっと中小企業の強い味方であり続けたい…」

日本経済を支えている中小企業をあらゆる面からサポートし、ご満足いただく。ここに、当社の存在価値があります。

IKG 株式会社 飯島 綜研

代表取締役社長 飯島 賢二
税理士・中小企業診断士

〒360-0024 埼玉県熊谷市問屋町2-4-18 ソシオ熊谷情報センター2F
TEL 048-528-2191 FAX 048-528-2197
IKGホームページ <http://www.ik-g.jp>

当社はISOを取得しています

