

久野康成の

「私なら、こうする！」

非常識な実践経営アドバイス



第12回【成果主義に続く新しい評価基準はありますか？】

【プロフィール】
久野康成(くの・やすなり)
公認会計士。人財開発・東京
コンサルティングファーム会長
兼 CEO。明誠監査法人パート
ナー。東京税理士法人統括代
表社員。1965年生まれ。愛知
県出身。滋賀大学経済学部を
卒業後、青山監査法人(ブライ
ス ウォーターハウス)入所。
監査部門・中堅企業経営支援
部門にて、主に株式公開コン
サルティング業に携わる。98
年久野康成公認会計士事務所
を設立。東京のほか、横浜、名
古屋、大阪、福岡、香港、インド
にて「第2の会計事務所」とし
て会社を設立。経理部門への
スタッフ派遣・紹介など幅広い
業務を展開し、グループ社員
総数は430人に上る。著書
に『できる若者は3年で辞め
る!』『2008年版 図解イン
ドの投資・会計・税務の基本』
(共に出版文化社)がある。

Question

当社は、長く年功序列型の賃金体系でしたが、バブル崩壊後に成果主義に賃金規定を改定しました。結果として、成果の上がった人とそうでなかった人の間で差が出ましたが、会社全体としては、賃金を抑えることができました。しかし、成果主義で本当に社員のやる気が増加したかといえは、疑問です。多くの大企業でも成果主義による問題点が出ました。現在、不景気になって新たに賃金規定の改定をしようと考えていますが、成果主義以外でよい方法はありませんか？

(神奈川県 会社経営 54歳)

Answer

人はお金だけでは動かない、成果主義の限界

いかなる評価基準、賃金体系を採用するかは、経営環境によって大きく左右されます。日本経済が右肩上がりの時は、年功序列型の賃金体系でも構いませんでしたが、バブル崩壊後、高止まりにあった賃金を引き下げ、全体で賃金管理をする必要が生じました。企業のコスト全体に

占める賃金の割合は、非常に大きいものです。年功序列型の賃金体系では、賃金を下げることができません。

ある意味、成果主義は、うつつけの評価基準でした。しかし問題なのは、成果主義では社員のやる気、特に会社から与えられるモチベーションは長続きしません。やる気を継続させるためには、働きがい・生きがいなど、内から湧き出る情熱が必要

なのです。人間は、決してお金だけでは動きません。それほどシンプルではないのです。

では、これからの時代どんな評価基準が必要とされるのか？最も重要なことは、評価対象を何にするかということです。

評価対象は、大きく分けると3つあります。

①結果を評価すること。いわゆる成果主義の考え方です。

②プロセスや行動を評価する。目標管理やコンピテンシーモデル(行動特性を基にした評価方法)などは、このプロセス評価にあたります。

③考え方や能力を評価する。年功序列型の評価は、実績ではなく能力評価が中心でした。定量化できない評価項目です。

ここであらためて、なぜ評価が必要なのかを考えて見たいと思います。評価の目的は2つあると思います。

第1は、給料として分配する方法を決めるためです。貢献に応じて分配することが、最も合

理的と考えられます。これは、成果主義に結び付く考え方です。

第2は、評価し、そのフィードバックを通じて、社員の成長を促し、学習する組織を作ることです。

会社を変革できるリーダーを育成する評価基準を

今までの評価基準は、給与への分配が中心に考えられていた。しかし、今、時代が求めているのは、革新的行動ができる社員、リーダーを育成することです。そのためには、企業の目的・理念を共有し、リーダーとして行動できる人を評価することが重要になります。正しい考え方、志向の評価をすることが重要になるのです。

しかし、考え方や志向は、内面の問題であり、測定することが困難です。結果として、測定しやすい結果やプロセスが中心に評価されてしまったのです。

測定の難しさを改善するため、当社では評価者を複数にし

ました。

当社の場合、役職とは別に、グループリーダー制度というものを持っています。グループリーダーは、誰でも立候補することができます。選挙により選出されます。現在、約10人単位で35グループのグループがあり、前回は、88人がリーダーに立候補しました。リーダーは、所信表明を行い、グループでどんな活動をするのかを決めます。

また、投票者は、なぜ、その人をリーダーに選んだのか理由を明確に書くことが要求されます。グループの活動内容は、基本的には、会社に対する改善提案を行うことで、年2回、河口湖湖畔で発表会を行います。いわゆるQCサークルのような活動をします。

この選挙は、実質的には360度評価、または第三者評価的な要素を持っています。経営理念を深く理解し、人を魅了できる要素がなければ当選しません。いかなる人が選ばれるかは、

いかなる組織風土を持っているかによります。リーダーシップが備わっている人は、新卒であってもリーダーに当選します。早い段階で、リーダーシップを発揮する場にもなるのです。

また、グループリーダーの経験しない限り、管理者への登用は行いません。実質的に、選挙によりグループリーダーになることが、昇進への登竜門になっています。

今、時代が求めている人物像は、会社を変革できるリーダーです。そのためには、考え方を評価できる仕組みをつくり、給与の分配より、人の成長に焦点を当てる評価基準が必要になってくると思います。結果を評価する「成果主義」から、原因に着目する「志向主義」の時代が到来するのではないかと予測しています。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)