

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30回「チームワークと成果主義の両立させる方法は？」

【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。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(プライス 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、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・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360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』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。

Question

当社では、成果主義を採用しているためか、社員が非常に個人主義的な動きをしています。会社としては、もっとチームワークを大切にして組織力で売り上げをアップさせたいと思っっているのですが、なかなか機能しません。かといって、個人成果を給料へあまり反映させないような評価制度を採用すれば、現在、個人として優秀な成績を上げている社員が強く反対することが目に見えています。どのようにすればいいのでしょうか？

(東京都 41歳 営業部マネジャー)

Answer

短期志向では管理者が育たない成果主義の罠

成果主義が浸透するほど、個人主義が蔓延します。チームワークが図れないどころか、優秀な管理者も育たなくなります。それは管理者になるよりもプレーヤーでいたほうが儲かるからで、給料が下がってまで、管理者

になりたい人はいないでしょう。それが、成果主義の罠です。

評価基準とは、一般的に社員の給料を決定する方法と思われるがちですが、もっと重要な意味があります。それは、社員に対して、トップがどんな人物を高く評価するのか、会社の指針を示すものでもあるからです。

会社が成果主義を採用すれば、大切なのは個人の成績であることを社員に示したことになります。にもかかわらず、チームワークを要求することは、自己

矛盾をおこしているとは思いませんか？ 社員は会社が望んだように、個人の成果を重視する人として育つていくのです。

われわれが顧客に対して提供する製品・サービスが差別化されている場合は、個人の力量はあまり問われません。それは、個人の力というより、製品の力で売れるからです。しかし、技術革新が進み、製品力そのものに大きな差別化要因がなくなつたとき、個人の力が企業の成績に直結するようになってきました。そのような経営環境と成果主義は、非常にマッチするものと考えられ、多くの企業で成果主義が導入されたのです。

私は、個人の貢献と給料をリンクさせることは、問題ないと思つています。現に、当社もそのような給料の決定方法を取つています。しかし、大切なことは、どんな人を長期的に評価するかを明確にすることです。

短期的な貢献は賞与などに反映させれば良いですが、長期的

な観点での評価は、昇進に反映させる必要があります。これは、「緑」と「格」の問題です。

緑とは、良い成績を挙げた人にお金を与えることです。これに対し、格とは地位を与えることです。成果主義は、緑の観点からは良いですが、残念ながら格の観点を欠いています。

企業が長期にわたり繁栄するためには、格の観点を評価基準の中心に据えることです。そして、高い格を得た人の方が、結果として緑も多くなることを示さなくてはなりません。まずは、短期的な給料より、生涯所得の重要性を説き、社員が短期的志向に陥らないようにすることが重要です。人間は基本的に損得勘定で行動します。だからこそ、長期的視点に立つた評価基準が必要になるのです。このような発想が身に付かなければ、チームワークも機能しません。

組織を重視する人を育てないと会社の繁栄はない

さて、あなたの会社では、チームワークをどのように定義していますか？ 個人の成績が良い人にとって、チームプレーは足かせのように感じるかもしれません。それは、チームワークを他人のためにサポートするものと定義しているからです。しかし、チームワークには、他人が自分のためにサポートしてくれるという要素もあります。これをチームワークの定義とすれば、誰も否定的に考える人はいなくなるでしょう。

成果主義は、当然のことながら、会社の中で良い成績を挙げている人ほど支持します。そのような人は、発言力のある人でもあります。従って、成果主義的な要素を残しながら、会社として望ましい人を評価すれば、会社全体の給料が上がります。会社の利益を圧迫し兼ねません。

その上で、今後、1人のプレーヤーとして生き続けるか、リーダーとして生きるかを選択させます。プレーヤーには、緑が与えられ、リーダーには、格が与えられます。社員がリーダーになることを望むようにするために、組織のビジョンを語り続け、ブランディングを図る必要があります。ブランドとは、顧客に対してだけでなく、社員の求心力を高めるためにも非常に重要です。

当社でも同じような問題が発生した時、私は理想を貫き、良い成績を挙げ、分配の多かつた人の給料水準を下げました。納得できなかった人は、会社を去っていきましました。優秀な人材の流出は、短期的には会社に損害をもたらします。しかし、どんな人材を私が重視しているかを社員に明確に示すことができたのです。

組織を重視できる人を評価しなければ、長期的に会社が繁栄することはありませぬ。

（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）