

## ●ズバリ解説

# 成功するトータル成果主義

「組織」と「個人」と「職務」をワンセットにして評価せよ

国際人事研究所 所長 太田 隆次

### ■日本企業に適した形が見えてきた

この数年間、さまざまな批判を受けながらも成果主義の導入は相変わらず続いている。現時点で明確にしておくべきことが3点ある。

1. 成果主義の定義や方法に問題はあるかもしれないが、その狙いは組織として当然のことである。
2. 成果主義はアメリカのやり方という批判は、成果主義という英語がないことからして、正確ではない。むしろ、アメリカが個人レベルの成果給を1990年頃から日本のTQCに倣い企業トータルの業績とリンクさせたダイナミズムに、日本企業は学ぶべきで、最近になってそうした動きが見られるようになった。
3. 日本企業も新時代に合わせ、成果主義のシステムを人事の内向きの視点から経営の外向き視点に早く切り替えないと、メディアや識者が懸念するように、社員の意欲低下が企業競争力の低下を招くという悪循環が起こる恐れがある。

本稿ではこれらの問題について考察し、アメリカの現状を踏まえながら、かといってアメリカの方式を模倣することなく、日本企業に適したトータル型成果主義モデルを紹介する。

### ■太田 隆次 (おた りゅうじ)

1959年京都大学法学部卒業。同年日本ペイント(株)入社。人事部長、国際事業部長を歴任。89年グレースジャパン(株)入社。取締役人間室長を経て、95年1月同社顧問就任と同時に国際人事研究所を設立。現在に至る。1967～69年フルブライト留学生としてヴァージニア大学ビジネススクール、ウィスコンシン大学ロースクールにて、アメリカ法、国際取引法、人事管理、労働法を専攻。ウィスコンシン大学修士課程修了。

著書に『変革期の人事マネージャー業務完全マニュアル』(アーバンプロデューズ)、『年俸制が気になりだしたら読む本』『人事部が元気になる本』『アメリカを救った人事革命 コンピテンシー』『コンピテンシー人事の活用』(いずれも経営書院)、『21世紀人事のシナリオ』(労働実務)、『万葉時代のさらりーまん』(悠飛社)、『コンピテンシー実務ハンドブック』『コンピテンシー実務活用マニュアル』(いずれも日本法令)、『もっともわかりやすい人事部の仕事』(PHP研究所) 他、人事管理関係の論文多数。

Eメール: ryujiota@blue.ocn.ne.jp HP: <http://www.kokusaijinji.com>

### 構成

◎人事は経営の視点に立つべき

#### 1. 成果主義の問題点を整理する

- ① 日本の美点である労使の相互信頼感が…
- ② 労働意欲とモラルの低下を招く
- ③ 不安定な変動賃金では…
- ④ 個人目標を優先するあまり…
- ⑤ プロセス軽視の風土を生み企業競争力の…
- ⑥ 成果達成には最初から最後まで…

#### 2. 問題の原因を突き止める

#### 3. 現行の成果主義を修正する

- ① 5W1Hによる横軸チェック
- ② 4つのタイプ別縦軸チェック

#### 4. 成果主義をトータル型に作り変える

##### (1) なぜトータル型成果主義なのか

- ① 成果主義は昔からあった
- ② 業績管理と成果
- ③ 報酬決定の単一目的型成果主義の終焉
- ④ 21世紀型の成果主義の登場

##### (2) トータル型成果主義モデルのコンセプト

- ① 組織と個人の新しい関係に着目する
- ② 組織と個人は職務を媒介してつながる…
- ③ 目標管理と評価の位置に着目する
- ④ 組織と個人と職務それぞれの品質…

##### (3) トータル型成果主義人事の制度作り

- ① 経営理念と経営戦略を末端まで周知する
- ② コンピテンシーを採用に生かす
- ③ トータル成果主義が最も役立つ異動配置
- ④ トータル成果主義が実現できるキャリア…
- ⑤ トータル成果主義による目標管理
- ⑥ その他