

## 成果主義のブラッシュアップ法

— 正しく機能させるための課題整理と制度運用アドバイス —

デロイト トーマツ コンサルティング(株) マネジャー 今野 靖秀

### ■ 制度疲労からの回復を

「成果主義は失敗だった」とまことしやかに語られることがある。確かに結果にこだわり過ぎてチームワークが壊れたり、世代間闘争が先鋭化したり、賃金ダウンがモチベーション低下を招いたり、評価基準の曖昧さが会社への不信感を増幅させたり、といった様々な課題がここ10年以上にわたって指摘されている。しかし、よくよく考えて、それは成果主義のせいなのだろうか？ 成果主義を選択しなかったらうまくいった問題なのだろうか？ あるいは、この10~20年、成果主義以外の道がありえただろうか？ 「成果主義

をうたわなくても、成果要素を評価・処遇に反映させる動きは現実に顕著であり、多くの会社が何らかの“事実上の成果主義”を導入している。その実態を踏まえるなら、今問題なのは、制度疲労であり機能不全であろう。制度の形骸化を予防し、意味のある運用を実現させるために、部分修理にとどまらず、制度主旨に立ち返って、見直しを図る機会がそろそろ必要などときと思われる。成果主義見直しの考え方、典型的な課題と解決策についてコンサルティングの現場の知恵を誌面に披露していただいた。（編集部）

### CONTENTS

#### 1 成果主義とは何であったか？

- (1) 日本での成果主義の狙い
- (2) 階層の簡素化と職務重視の傾向
- (3) 評価を反映させる報酬制度
- (4) 貢献主義・実力主義も含む成果主義

#### 2 ブラッシュアップのステップ

#### 3 成果主義の目的を見直す3つの視点

- (1) 会社の事業戦略・人材戦略と制度との合致
- (2) 社員に求める貢献内容と評価・処遇との合致
- (3) シンプルさ・運用のしやすさ

#### 4 成果主義の典型的な課題と解決策

##### 【典型的な課題】1

現状の目標管理制度のシートでは、適切な目標を設定できない。

##### 【典型的な課題】2

コンピテンシー評価に記載されている内容が経営層の求めている内容と合致していない。どちらかという目先の業務の取り組み姿勢に終始していて、そもそも経営理念や社訓の精神が活かされていない。

##### 【典型的な課題】3

プロジェクト形式で業務が進行しているが、1年単位（半年単位）の目標管理制度では、プロジェクトの期間と一致せずに適正な評価ができない。

##### 【典型的な課題】4

会社は「人材育成を重視する」といいながら、若手の成長機会を与えるような人事制度になっていない。

##### 【典型的な課題】5

成果が適切に報酬に結びつけられていない。処遇への反映ルールが複雑で分かりにくい。

##### 【典型的な課題】6

評価プロセスのなかで、いつのまにか調整が行われ、なぜその評価になったのか分からない。調整プロセスが不透明で評価の納得性が損なわれている。

### ■ 今野靖秀（このやすひで）

慶應義塾大学商学部卒業。日系シンクタンクのコンサルティング部門、外資系人事コンサルティングファームを経て現職。経営の方向性を実現しつつ従業員のモチベーションに配慮した組織人事制度改革およびグローバル人材マネジメントのコンサルティングの他、ガバナンス/役員報酬制度改革コンサルティング等を実施。専門誌への寄稿ほか、多数のセミナー講師を務める。 E-mail: ykonno@tohmatu.co.jp



### ■ デロイト トーマツ コンサルティング株式会社

● 住所: 〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル ● TEL: 03-5220-8600 (代表) ● URL: www.dtc.tohmatu.co.jp