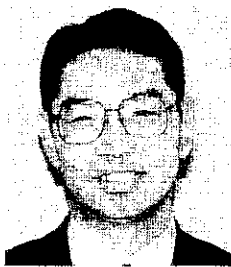


「成果主義」の成果が あがらない理由 成果主義は給与決定の一手 段ではなく 新しい時代に対応する経営 システムである

成果主義は、出した成果に基づき給
与の差によってモチベーションを高
めることを目的とするものではない。
みずから、いかにして成果を出すか
を考えて行動する、といった人材を
一人でも多く輩出するための環境を
整備するためのものなのである。

山崎 修一

日経システムズ代表取締役
経営コンサルタント



昭和30年生まれ。54年神戸大学経済学部卒業。大手化学メーカーを経て（55年税理士試験合格、60年山崎税理士事務所開設）64年（株）日経システムズを設立。平成2年から2年間、母校の神戸大学大学院経営学研究室において新研究分野であるサービスマーケティング論を実証研究し、現在までに中堅・中小企業を中心に約150社の経営指導・財務指導の実績を持つ。主な著書『企業30年説をうちやぶる』『時代を拓く企業革命』などがある。

成果主義に対する 誤解

数年前は、「成果主義人事評価制度を本格的に導入したいのですが、お手伝いいただけませんか」が依頼事項だった。それが昨年あたりから、「成果主義人事評価制度を取り入れてはみたが、なかなかうまくいかない、このまま続けていてもダメな気がするから、もう一度根本からやり直してみたい」という依頼が圧倒的に多くなった。

成果主義人事こそ現在の不況を脱却する即効薬である、といった鳴り物入りで登場し、大小各社が導入を競ったものの、昨今の状況を見る限り、期待したほどの成果はあがっていない、という論調がほとんどである。まさに、成果主義人事制度の成果があがらない、という皮肉な結果になってしまっているのである。

さらに、最近では、成果主義

図表1 成果主義の誤解

- | |
|-------------------------|
| ① 成果主義を人事評価制度ととらえている |
| ② 金銭で報酬を与えればそれでいいと思っている |
| ③ 報酬を成果に基づく単なる分配だと考えている |

Nikkei Systems Corp. 2002

はもともと欧米だからこそうまくいったのであって、風土の違いである、といった見方もかなり主流になってきている。確かに、狩猟民族と農耕民族にはさまざまな思考や行動形態の違いがあるだろう。しかし、それを

成果主義がうまくいかない理由にするのは、私にはできない。なぜなら、「うまくいかない」と声高に叫んでいる多くの企業がある一方で、着々と成功させている、あるいは確実にレベルアップしている企業も決して少なくないからである。ただこれらの企業は、不思議なほど表面に出てこない。

表面に出ない一つめの理由は、「うまくいっている」と声高に叫ぶほど成果主義は底の浅いものではないからだ。やればやるほど、進めば進むほど、より高い目標や課題が顔を出すというのが、成果主義の特徴であって、従来の人事制度の一部にみられたように、「それなりのきれいな制度としての形をつくれば、自己満足的に数年はもつ」といった代物ではないのである。また、そういう時代でないのも確かである。

表面に出てこない二つめの理由は、成功しつつある企業は、

成果主義を人事制度、とりわけ評価制度の一環としてではなく、経営システムととらえているからである。より大局的にいえば、「一〇世紀型経営システムから二一世紀型経営システムへ」、あるいは「成長型経営システムから成熟型経営システムへ」の転換の一環として成果主義を位置づけているのである。いうなれば、成果主義「人事評価」制度ではなくて、成果主義「経営システム」なのである。

すなわち、成果主義を給与決定の一手段ではなく、新しい時代に対応する経営システムの底辺に流れている根本原理の一つと考えている。したがって、成果主義と声高にいつているうちはその企業はまだダメであって、成果主義を前面に打ち出す必要がないくらい組織風土として形が成されていくべきものだ、と認識しているのである。

実は、数年前に、成果主義人事制度を導入してほしい、とい

うご依頼をいただいた際に、私自身がお客さまと最も議論をしたのがこの点であった。

「とにかく、とりあえず給与システムを変えて差のつくような形にしたい」とおっしゃった多くのお客さまに対して、おこがましいと思いつつも、おこがましいことを遠慮した。成果主義を単なる人事評価の手直し程度に考えている経営陣のもとで、うまく機能するとはとても思えなかつたからである。

もちろん、やってみて失敗を経験し、誤解に気づくというプロセスも進歩の一つである、とプラス発想でとらえることは可能ではある。しかし、してもいい試行錯誤とそうでないものがある。これは明らかに後者に属する。

今回、改めて、「うまくいかない」といつている経営者や人事担当幹部の方々と話をしている痛感するのは、こういった成

果主義がうまくいかない背景に必ず成果主義に対する根本的な誤解があるという点である。また、私が従来から申し上げてきた考えがやっと受け入れられる状況になってきたという感もある。

従来から私が主張してきた成果主義に対する誤解とは、

① 成果主義を人事評価制度ととらえている

② 金銭で報酬を与えればそれでいいと思っている

③ 報酬を成果に基づく単なる分配だと考えている

の大きく三点に絞られる。

こういった誤解に陥らないようにすることこそ、本当の成果主義を実現するための基礎になるという観点に立って、それをいかにして実現していくかを検討しよう。

成果主義は報酬決定のための制度ではない

誤解の第一は(すべての誤解

はこれに起因するといってもいいくらいだが)、先ほど述べたように、成果主義を単なる人事評価制度ととらえていることである。したがって、企業規模が大きくなるほど、人事担当者に任せているケースが多く、その場合にはほとんどうまくいっていない。

それではなぜ、成果主義を人事評価制度だと考えてしまうのだろうか。

それは成果主義を導入する際の目的に原因がある。

私の経験からすれば、導入をご依頼いただくケースのほとんどは、

「成果をあげる人間とそうでない人間とで給料、賞与に差をつけたい」

「成果を出さない人間まで、年功に基づいて、それなりの給料を出す時代は終わった」

「総人件費をコントロールしなければ会社がもたない」
等々である

要は、「成果いかんで給与に差をつけることによって、モチベーションの向上をもたらして、より成果のあがる状況を生み出すことができるはずだ。一方で、成果と人件費がリンクすることによって、総人件費のコントロールもうまくいく。もともと本音でいえば、業績の悪いときには低い給与総額に抑えることができる」というのが骨子である。

結局、人件費との関連においてしか成果主義をとらえていない。当然、この場合の成果とは、売上げであり、利益といった数字である。

ところが、実際に始めてみると思ったようにうまくいかない。いや最初の一年、二年はうまくいったかのようにみえるが、その後は成果のあがらないことに対して言い訳ばかりが目立つようになる。

曰く、
「持っている顧客の質がもともと悪いから、成果があがるわけ

はない」

「予算を低く設定するほど評価されるとするのは不公平だ、納得できない」

「所詮、いくらわれわれが頑張っても、品質がこれでは競合他社に勝てるはずがない」

といった責任転嫁が顔を出す。当然に会社全体の人間関係がぎくしゃくしてくる。

成果をあげることができなかった結果、給料が増えない人間は、時代を察知して、辞めたいけれど辞められず、あきらめムードで低位安住型になっていく。

一方、成果をあげた人間にとってみれば、自分があげた成果なのだからたくさんもらうのは当たり前前だという理屈が先に立ち、それほどのありがたみを感じないようになってくる。

給与に差がつくからモチベーションがあがる、といった単純な論理で人間が動くものではないことにつくづく気づかされた……これが、「うまくいかない」

といって依頼を受ける最近の典型的なパターンである。

あるいは、短期と長期の調整が問題になっているケースもある。

ある部門は、なかなか利益はあがらないけれども、将来的に当社のコアになるべき重要な事業である。現在の方法では、その部門に属する人たちは、ほとんど成果配分にあずかることはできない。一方で、長期的には決して好ましくない部門の人たちには、とりあえずの利益が出ているために、かなりの成果配分がいつてしまう。これは戦略的にみて好ましいことなのだろうか、と思い悩んだ結果、やっぱりいまのままではダメだという結論に至った、というパターンも少なくない。

一見、技術論で片づくと思われるこれらの問題は、実は、成果主義の目的を根本的に間違えているところから生ずるものである。したがって、技術論で解

決しようとしても解決できない。というより、一つの問題を解決することが、また別の重要な問題を生み出してしまうのだ。

「自律創造型人材」の育成環境の整備

成果主義は、出した成果に基づき給与の差によってモチベーションを高めることを目的とするものではない。みずから、いかにして成果を出すかを考え行動する、といった人材を一人でも多く輩出するための環境を整備するためのものなのである。

もう一度、原点に立ち返って本質を考えてみていただきたい。企業の中で最も成果を要求されている人間は誰か。また成果があがるように最も必死になって動いている人間は誰だろうか。

答えは紛れもなく「経営者」である。そう答える自信がない経営者はむしろすでに実質的には経営者ではないといっているだろう。全く意識しなかったと

しても、経営者は成果主義実践の第一人者なのであり、成果主義実践の環境に浸りきっている存在なのである。

ということは、成果主義を有効に機能させるためには、「経営者に近い人種」を企業の中にどれだけ多く生み出すことができるか、という視点でとらえることが必要不可欠であるということに気づくはずである。言い換えれば、「経営者に近い人種」を数多く生み出す環境を整備することこそ成果主義を導入する究極の目的なのである。

「経営者に近い人種」をその本質に鑑みて、私は「自律創造型人材」と呼んでいる。「自律創造型人材」とは、自ら企画し、挑戦し、実践し、他人のせいにならず自己責任を持って振り返る、というプロセスを繰り返しながら、新しい仕組みやアイデアを世の中に生み出していく人材のことである。そして、そういった人材を束ねるその最高峰、す

なわち一番の「自律創造型リーダー」が企業トップである（はずである）。

これは、給与がどうのこうのという次元の問題ではないことは明白である。もちろん後述するように、給与の問題と無関係ではないから、実際のステップでは企業の置かれている状況によりさまざまやり方があり得る。しかしながら、本気で真剣に成果主義を導入しようと思えば、このことはしっかりと肝に銘じ、将来の目指す姿はここにありのたということを、できるだけ鮮明に全員に周知徹底しておく必要がある。

これは大きな企業変革であり風土改革であるから、短期間で達成できるものでもなく、経営陣は相当の覚悟を必要とする。しかし、その全体像、目指すべき方向がみえていて、ステップ・バイ・ステップでレベルアップしていくのと、その点がみえていないで、とりあえず成果

主義と称して進んでいくのとは、のちのち雲泥の差を生じる。

私の知っている限り、成果主義が浸透、成功しつつある企業はすべてと比べていいほど、目的をこのあたりに置いている。

このことは、たとえば、「本当に人を育てるのは人事政策ではない。企業構造そのものである」(元ミスミ社長田口弘氏、グロービス編著『ベンチャー経営革命』日経BP社刊より)

「評価制度といった小手先の技術では何の解決にもならない。人間の持つ根本的な問題にメスを入れなければならぬ」(イデーインタビュー社長川合歩氏 NHK放送『起業家群像』より)

といった言葉からうかがい知ることができている。

成果主義と アウトソーシング

ここで、そもそも「自律創造

型人材」がなぜ必要なのか、という点に簡単に言及しておきたい(この点については『先見経営』二〇〇二年四月第四週号、同九月第三週号の私の文章に詳しく記しているので参照していただきたい)。これは、成果主義がどのような場面で機能を発揮しやすいかを考えるうえで重要なのである。

自律創造型人材の必要性の第一は、みんなが口を揃えていることだが、成長経済から成熟経済への移行である。

この成熟時代の経営の本質はどこにあるのか。結論からいえば、ある分野において質的ナンバーワンか、ナンバーワンとは異色のナンバーツーでなければ勝ち残ることはできないという時代が到来した、ということである。

成長時代は「おこぼれ頂戴」経済だった。成長経済では、全体のパイが拡大するスピードは、企業の拡大スピードよりも速い。

常に需要が供給を引っ張っている状況の中では、ナンバーワンでなくてもあとからついて行くだけで、おこぼれが頂戴できたのである。

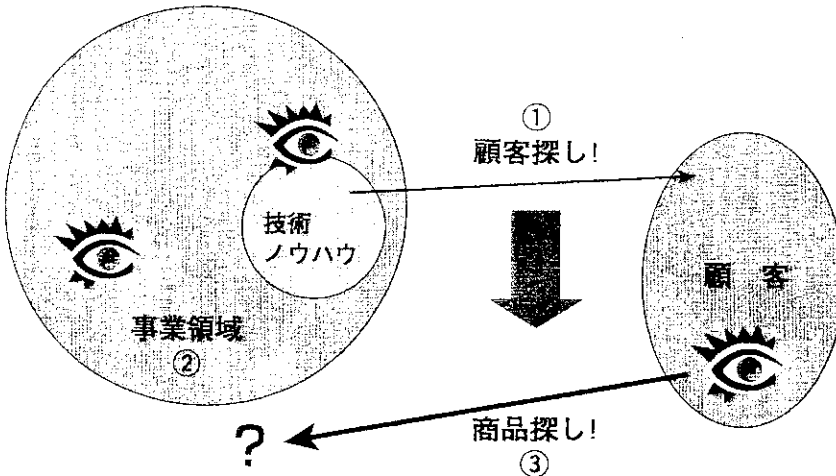
しかし、成熟経済になったとたんに、全体のパイは一部の企業で占められてしまう事態が生じてきた。顧客からの「ご指名」にあずかることのできる企業でなければ市場に残ることはできない、という過酷な競争下に置かれることになった。

顧客からのご指名を受けるためには、顧客が期待している水準の品質、あるいは顧客が思いつかないような、より満足度の高い品質の商品やサービスを安定的に提供できる力を必要とする。他の企業と同じものを売っていたのでは、あつという間に価格競争に巻き込まれて、収益力は落ちて存続が難しくなる。まさに異質競争を高次元で行わなければならない時代が到来したのである。

異質競争力は、「上司からいわれたことを忠実に実行する」だけの従来型の優秀な社員集団からは生まれえない。また、これだけ不確実な世の中で、上司からの指示だけで異質競争力をつけることが所詮無理となってきた。世の中になんか、とても無理かもしれない、と思われることに挑戦してやり遂げる「自律創造型人材」がぜひとも必要なのである。

自律創造型人材の必要性の第二は、川上川下の逆転現象である。成熟時代に突入したと相まって、企業は、つくれば売れる時代から、何をつくるか、消費者が心の奥底で望んでいるものは何かを知らなければならなくなつた。そのためには、価値ある情報が必要である。商品は川上であるメーカーから川下である最終消費者に届くことは周知のとおりだが、情報を軸に流通を考えた場合には、明らかに消費者が川上になつたのである。

図表2 川上川下逆転の本質



Nikkei Systems Corp. 2002

る。
この川上川下逆転現象は、顧客接点において情報をいかに収集し、選択し、活用するか、が勝ち負けを決定する重要なポイントになったことを示している。この顧客接点の重要性の本質はどこにあるのだろうか。それ

は、営業の機能に本質的な変化をもたらしたことである。いままでは、自社の商品を買ってくれるお客さんをより多く探すことが営業の仕事であった。端的にいえば「売上増強⇨顧客を探して自社の商品をつつ込む」とであったのだが、「図表2」

をみるとわかるように、これでは顧客視点に立った営業とはいえないことは明らかである。これからの時代に、本当に必要なのは、個々の顧客の欲しがるものが何かを察知する「商品探し」の能力である。当然、自社だけで顧客の望んでいるものすべてを満たすわけにはいかないから、ネットワークを駆使して、他の質的

ナンバーワン企業と組んで、顧客の要望をより高い次元で、満たさなければならぬ。ネットワークの重要性は、ウィンドウズが出たから広まったのではない。ビジネスにおける「商品探し」が高度に要求されるようになったことによる当然の帰結である。

とすれば、この重要な顧客接点において、その顧客と接する人間がその場で感じ取る力があるのということになる。まさに、現場において、その一人ひとりに、自律創造的な動きが要求されることになったのである。このように、異質競争力と商品探しの能力が自律創造型人材を必要とする理由だとするならば、その人材育成環境の整備を目的とした成果主義の実現については、おのずと領域があることがわかる。

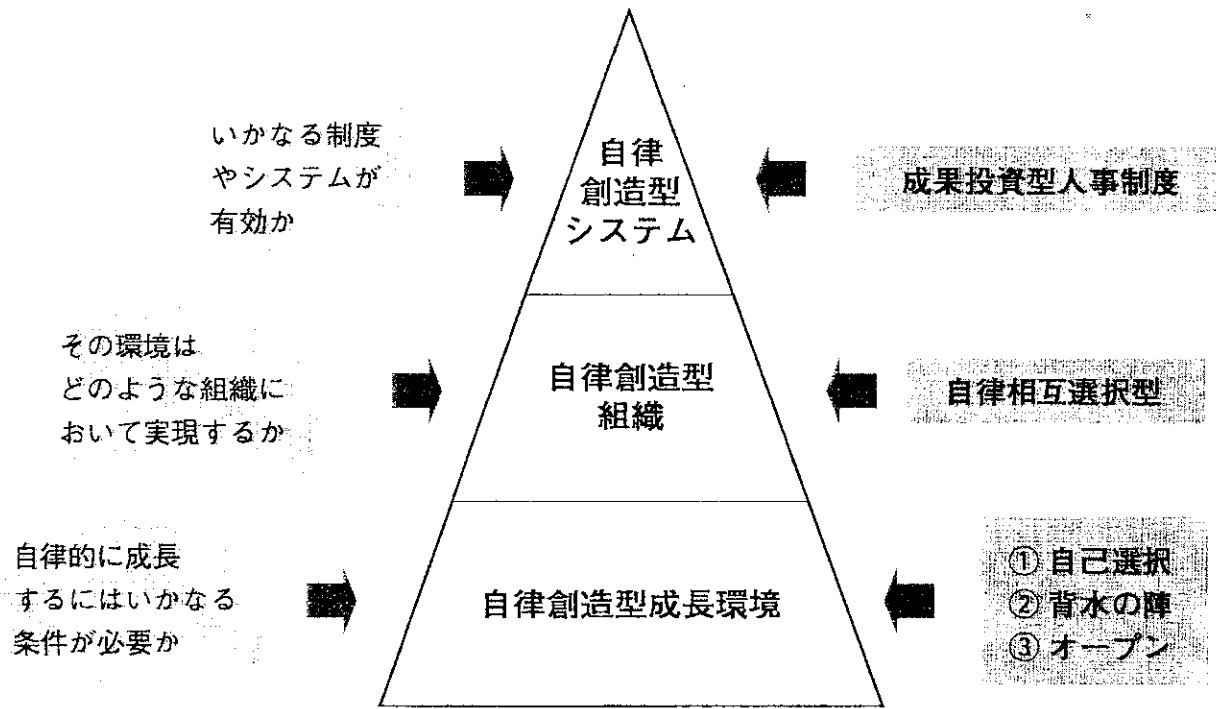
な業務、あるいはそこにいることと自体が職務を行っていることにつながるような仕事で、必要以上に自律的、創造的な動きをしようと、かえって問題を引き起こす可能性があるような場合は、成果主義を持ち込むことは、あまり望ましくない。

もちろん、そういった仕事にも一定の成果を求めるのであれば、成果主義を持ち込むことも不可能ではないが、経営戦略的にコアの部分でないのであれば、むしろアウトソーシングを考え、必要がある（戦略的アウトソーシングは成果主義と密接に結びつく問題であるが、ここでは紙面の都合上別の機会に譲ることにする）。

成果主義経営システムの基本構造

それでは、「自律創造型人材」を目的とした成果主義経営を構築する際の基本構造を整理しておこう。

図表3 成果主義経営の基本構造



Nikkei Systems Corp. 2002

「図表3」を参照していただきたい。

成果主義経営は、

(1) 自律創造型成長環境に関する価値観の確立

(2) 自律創造型組織の構築

(3) 自律創造型システムの構築

の三つの要素から成り立っている。もちろん、この三つは、この順番に行われなければならないものではなく、相互に補完的に試行錯誤しながらレベルアップしていくものである。しかし、成果主義のシステムが本当に理想的に機能するためには、自律創造型成長環境の条件を満たした企業組織の存在が前提であることを、しっかりと認識しておかなければならない。

自律創造型成長環境の条件

まず(1)の自律創造型成長環境であるが、これは、どのような条件が備わってきたときに、自律創造型人材として成長してい

くことができるか、ということに関する価値観の確立である。

ある研究によれば、

① 自分で選択した事象である

こと(自己選択の自由)

② 「背水の陣」的な要素がある

こと(失敗のリスクと自己責任)

③ 選択した事象やその結果の情報について、オープンな状態にあること(つまり誰もが知っている状態、不言実行ではなく有言実行の状態にあること)

の三つの条件が満たされている状態にあるときに、人はかなり高い確率で自律創造的にならざるを得ない、ということがいわれている。

こういった条件を兼ね備えているのは、前述したように、ほかならぬ「経営者」である。創業者であろうが、後継者であろうが、①自ら選んだ道であり、②一歩間違えば家屋敷がとられてしまう運命にあり、③そのこ

とは周囲の誰もが知っている……。経営者はもともと自律創造的にならざるを得ない環境に置かれているものなのである。

だからこそ、成果に関して、人一倍敏感であり、寝ても覚めても成果を出すために考え、行動してしまふのである。

逆にいえば、こういった環境をつくりあげることをしてしないで、「経営者の発想をもつて動け」であるとか、「うちは成果主義を導入したのだから、もう少し成果に敏感になれ」といったところで現実には不可能に近い、ということに認識すべきではないだろうか。

冒頭に述べたように、巷で行われている成果主義のほとんどは、この三つの条件のうちの二つめ、すなわち「背水の陣」的な要素に若干メスを入れた程度のものであることがわかるだろう。

「自分たちの部門が予定どおりの上上げや利益を出すことがで

きなれば、給与が減っていくこともあるよ」というリスクが存在するのが精いっぱいというところである。

しかし、本人たちにしてみれば、「最初から無理な計画を与えられ、能力のない上司や部下と一緒にあって、成果を出せといわれても、所詮無茶な話だ、やっていられない」と口には出さないが、内心では思っているのである。

さらに、成果主義的人事評価システムをつくったとしても、それは、「図表3」の三角形の一番上の、「自律創造型システム」をつくっただけで、この三つの条件を満たすような組織やシステムにはほど遠いことも確認できるだろう。

成果主義を機能させていくためには、これらのものを試行錯誤しながらつくりあげていかななくてはならない。まさに、成果主義経営システムの構築そのものなのである。

自律創造型組織とは何か

次に、成果主義経営の基本構造の二つめである(2)自律創造型組織について述べることにしよう。

これは、前述した三つの自律創造型成長環境の条件が、どのような実際の企業組織において実現するかを考えるものである。と同時に成果主義に関する二つの誤解——金銭で報酬を与えればそれでいいと思っている——と密接に結びついている。

実は、能力主義と成果主義とを混同している経営者がたまにいます。能力主義は、能力そのものをランク付けし、給与や序列と結びつけようとする考え方で、職能資格等級制度がその代表的なものと考えてよいだろう。

ここで重要な点は、能力そのものに対して、報酬が与えられるという点である。しかし、この制度は、結果的に、年を経る

ごとに等級を少しずつあげていくことになり、年功序列の温床とまでいわれるようになってしまった。

成果主義はこういった反省から生まれたのであるから、その成り立ちからして、いくつもの誤解が生まれるのは仕方ないことかもしれない。しかし、成果主義は給与決定の一手法とするにはあまりにも大きな怪物だったのである。

私は、成果主義に対して、次のような定義をしている。

- ① 自律創造型人材の育成環境の整備を目的として、
- ② 能力には給与ではなく自主的な「機会」を与え、
- ③ その機会を活用して成長の可能性(成果)を確認できたチームや個人には、
- ④ より多くの投資機会を可能にするシステム

この定義にみられる①～④のうち、①は説明済みである。ここでは、②～④に表れる「機

会」という非常に重要な言葉に
触れたい。また、④に示した
「投資」の意味については最後
に述べることにする。

私はよくたとえ話として、
「マラソンの高橋尚子と柔道の
田村亮子の二人が会社にいたら、
どちらにどのような給料を払い
ますか」という質問を投げかけ
る。

「どうしよう」とか「うらやま
しい」とか、「ナンセンス」と
か、とにかくさまざまな答えが
返ってくる。もちろん正解なん
かあるわけがないのだが、実は
これは重要な問題である。

第一に、どちらにどのような
給料を支払うかは、会社が経営
戦略上どのような成果を求めて
いるかで変わってくる。マラソ
ンで勝負する会社か、柔道でナ
ンバーワンになりたい会社なの
か。

第二に、より重要なことだが、
高橋尚子に柔道をやれといい、
田村亮子にマラソンをやれ、と

いった会社があるとしたら、こ
の会社はほとんど成果をあげる
ことはできないだろう。また、
高橋も田村も、たまったもんじ
やない、といって辞めていって
しまうだろう。

すなわち、ここでいいたいの
は、一人ひとりに本当に成果を
求めるためには、

① 会社全体が当面どこで勝負
してナンバーワンになるのか
を明確にすること

② 一人ひとりがどこで成果を
出そうとしているかを把握し、
その応援環境を提供している
こと

という二点がぜひとも必要だ、
ということである。成果主義を
取り入れるといったとき、この
二つの点を明確にするという認
識が欠落している会社が非常に
多いのである。

自己選択と

自己責任を実現する組織

先ほど挙げたミスミの事例を、

少々長くなるが、同じ『ベンチ
ャー経営革命』から引用してみ
よう。

ミスミは九四年に部課制を
廃止し、ユニットチーム制を
敷いた。したがって「人事
部」という組織は消滅した。
消えたのは名称だけではない。
人事の機能も変わった。つま
り、「人材を育てる」機能に
代わって「人が育つ環境・組
織作り」を追求する組織開発
チームが誕生したのである。

社員教育は行わない。会社
が決めた教育で人材を均等化
してしまうと企業家マインド
がなくなってしまうからであ
る。勉強したい人間には、各
自の申請に基づき費用の一部
を補助する。

また、組織図も、ユニット
リーダー（経営トップからな
るメンバー）、チームリーダ
ー、チームメンバー、の三階
層となった。ユニットリーダ

ーは、プロジェクトを発案し、
チームのリーダーやメンバ
ーを募る。メンバーも自分が希
望するプロジェクトに応募で
きる。第一希望のプロジェクト
トに選ばれないこともあるが、
すべては自己責任であり文句
はいえない。またユニットリ
ーダーは、人が集まらないと
事実上、失業状態になる。優
れたユニットリーダーは、同
時に二つか三つのプロジエク
トの指揮をとる。まさに市場
原理と同様のシステムが働い
ているのである。当然、人事
ローテーションは消滅した。

以上がミスミの事例であるが、
同じような例が最近はいくつも
現れてきている。先に紹介した
イーディコントライブという会
社は、役員立候補制度を一〇年
余り前に、さらにPD（プロジ
エクトドライブ）制度を数年前
に立ち上げ、日々進化している
（詳しくは同社のサイトを参

照)。

あるいは、大手のイトーヨーカ堂も、昨年三月には店長や統括マネジャーなど、約三八〇〇の一般管理職ポストすべてを対象に「立候補制度」を取り入れた。実際に全従業員一五五〇〇〇人の約一割が立候補し、さらにその一割が定期移動時に希望の職種についている。(『日経ビジネス』二〇〇二年九月一六日号参照)

まだまだ実験は始まったばかりだが、こういった例は枚挙にいとまがない。「フリーエージメント制」「社内公募制度」「社内転職支援制度」など、表現は異なるが、自己選択と自己責任を追及する制度が次から次へと生まれている。

その理由は、もちろん自律創造型人材が育つ環境を整備することにあるのだが、「第二の誤解」との関連でいえば、少々の金銭をもらったくらいで、人は自律的にも、創造的にもならな

いということを実に物語っている。

ある調査によれば、お金をたくさんもらえる仕事と、自分のやりたい仕事とどちらを優先的に選ぶか、というアンケートに対し、大多数の人が後者を選んだという。

もちろん、そこでは、それなりの生活レベルが確保されることが前提であったのだろうが、自律創造型成長環境の第一条件である「自己選択の自由」は、成果主義において極めて重要な位置を占めることがわかる。そして、その裏側には、「背水の陣」的要素、すなわち自己責任がついて回することは当然の原理である。

したがって、「図表3」の三角形の二番目の「自律成長型組織」においては、具体的に次のような「機会」を提供しなければならぬ。

① みずから、どのような役割の、どのような仕事に就きた

いか

② みずから、どのような成果をいつまでに出したいか

③ そのためには、どんなポジション(リーダー・スタッフ)で仕事をしたいか

④ どんな仲間(上司・部下)と仕事をしたいか

⑤ 成果(成長可能性)が出たら、次に何に挑戦したいか

これらの諸点に対して、選択の自由と自己責任を伴う仕組みを先のミスミのように構築しなければならぬ。これらの整備に着手しないで、成果の配分の仕組みに終始したところで、成果主義がうまくいかないことは繰り返し述べたとおりである。

確かに、こんなことができるのか、と最初は誰もが思うらしい。しかし、できるのである。

私の経験からすれば、この仕組みの構築は、決して楽ではないけれども、だからといって大きな混乱を招くものでもないのである。

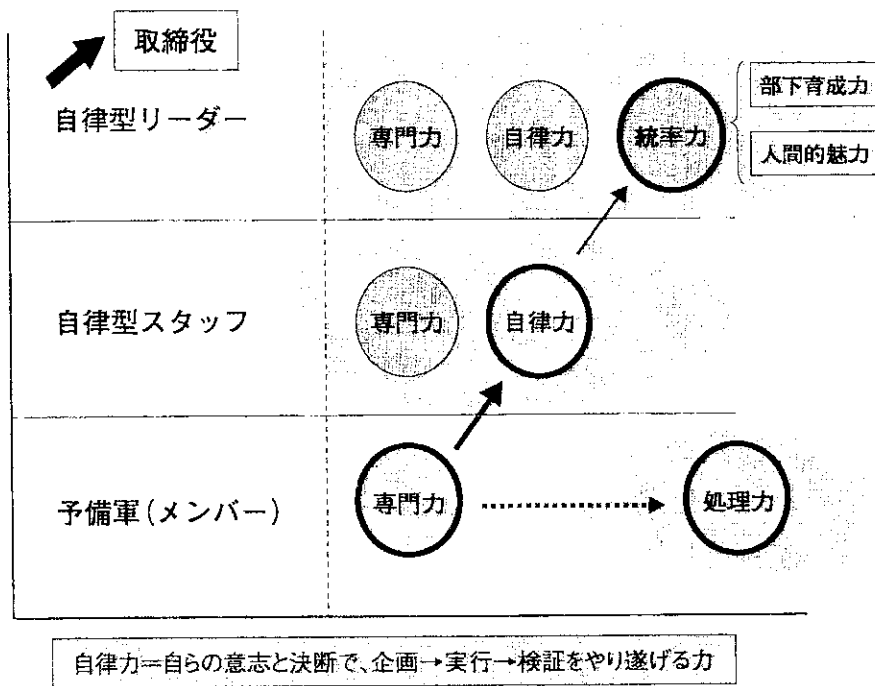
もちろん、これらを一挙に行

うことはできない。どこからスタートするかは、その会社の風土に依存する。先の例でいえば、ミスミやイーディコントライプはこれら五つの項目がある程度行きついた状況であり、イトーヨーカ堂はスタート段階にある、ということが出来るだろう。

そして、このような組織をわかりやすくオープンな形で運営していくためには、人材分類も、たとえば「図表4」のように、簡素化する必要がある。オープン&シンプル、すなわち「見える」と「わかる」は、成果主義に必須の条件である。

自律創造型組織では、リーダーになりたい人間は、立候補してその可能性をみんなに問うことができる。そしてリーダーとスタッフがお互いに選び合って、一つのチームを形成する。自分が選んだ限り、上司、部下の愚痴はいえない。当然、上司や部下を選ぶ目も厳しくなる。

図表4 人材分類の例



Nikkei Systems Corp. 2002

自分がレベルアップできそうなチームはどこか、など、選ぶ基準は各自思い思いだが、やっかいな職能要件を設けなくても、あるいは人事部が苦勞して配置を考えなくても、自律的に決ま

っていくのである。自己選択と自己責任、有言実行という「自律創造型人材」を生み出す三つの条件は、こういった企業組織ではじめて満たされる。

自律創造型 人事システム

それでは、最後に、「図表3」の三角形の頂点である自律創造型システムについて述べることにしよう。「第一の誤解」で述べたように、成果主義については、ここに終始しているといったケースが圧倒的に多い。したがって、私が多くを語る必要はほとんどないだろう。

たとえば、「図表5」に示すような形式の部門別損益表などにしたがって、成果の配分の算式などをルール化しているのが通常のスタイルである。しかし、第三の誤解——報酬を成果に基づく単なる分配だと考えている——という点との関連において、次の二点は重要なので、言及しておきたい。

報酬は「投資」である！

重要点の第一は、報酬は投資である、という認識と、それに至るプロセスである。

まず、この損益計算書の予算は、各自・各チームが作成しなければならぬ。その際に、会社の経営陣は、できればチームリーダー全員とともに、各チームが果たすべき役割や、会社全体における位置づけを戦略的に深く考え、徹底的に議論し、各部門の貢献利益の最低確保額（以下「最低貢献利益」という）がいかなる水準にあるべきかについて、合意しておかなければならない。

もちろん、自分たちの給与水準もこの段階で予算に織り込まれることになる。したがって、この最低貢献利益を決定するステップで妥協をしてはならない。現実にはここが一番困難を極める。経営陣の戦略の妥当性やリーダーシップが問われる場面でもあり、一方でチームリーダーのレベルがわかる場面でもある。

また、ここで、短期と長期の調整もしておかなければならない。将来を優先して、短期的に

図表5 オープン貢献表

	営業1	営業2	営業3	経理部	...
売上高					
変動費					
売上原価 (製造原価)					
物流費					
資材管理費					
その他変動費					
限界利益					
固定費					
給与・賞与					
法定福利費					
その他人件費					
その他固定費					
政策費					
交際費					
販促費					
教育費					
貢献利益					
部門固有費					
役員報酬					
経理費					
総務費					
システム費					
その他共通費					
部門共通費					
営業利益					

Nikkei Systems Corp. 2002

要検討項目

- ① 売上高
- ② 限界利益率
- ③ 固定費額
- ④ 政策費額
- ⑤ 労働分配率
- ⑥ 他部門費

赤字が許されている部門でも、単年度黒字になるまでの期間と累積黒字転換までの期間、および転換後の配分を決めておかなければならない。

しかし、ここでの合意は最低貢献利益についてのみにとどめるべきだろう。本来やってみなければわからないはずの利益を生み出すプロセスについては、

チームリーダーやスタッフの自律性、創造性に委ね、のちの四半期レビューで行うべきである。数字は、行動の結果でありそれを見るための道具にすぎない、という価値観は極めて重要である。

そして、できれば最低四半期ごとに、たとえば、チームリーダー全員が集まる戦略会議等の場で現実の数字を見直すレビューを、とことん行わなければならない。最低貢献利益は周囲に対してよほどの説得力を持たない限り、修正できないから、動かすことのできる数字は、図の右に示してある六つのみである。当然に人件費もそのに含まれる。

リーダーの行動が出てくるが、こうなればしめたもので、大きく経営者に近づいたといえよう。そういった気づきが生まれてくること、自律創造型人材の第一歩であるといえるだろう。それでも赤字になりそうなチームは、当初から想定されている場合を除き、一定の期間を経過した後、後述する成長可能性に照らして、改廃を検討することになる。

最低貢献利益を死守するためには、チームリーダーやスタッフみずから、自分たちの給与にメスを入れなければならない場面も生ずる。私のお客さまのところでも、みずから、人件費を引き下げる、といったチーム

一年後の、決算賞与等の決定についても、チームリーダーに委ねられる。もちろん会社全体を通じて、たとえば最低貢献利益を超える金額の三〇%が決算賞与の最大額である、といったルールをつくるのは、その根拠さえ示すことができれば、問題ない。その範囲内で、チームリーダーは自分とスタッフの賞与を決めるのである。胃痛を伴うリーダーも何人か出るが、そこそがリーダーの証である。

かなりの利益が出ている部門

でも、来期のコンピュータ導入に備えて留保する、というようなケースが出てくるから不思議である。あるいは、チームの目標達成には、各自が二年後には相当な能力アップを要求されるから、どうしてもそのための自己投資資金として、これだけの賞与を出しておく、といった発想がチームリーダーやスタッフに芽生える。

みずから望んでなったリーダー、あるいは自分で選んだスタッフ、自分で選んだリーダーという自己選択自由のもとでは、将来のリスク（自己責任）に備えて、いままさにおこななければならぬことは何か、という考え方が芽生えてくるのである。

そこでは、報酬であれ、部門に残す留保であれ、将来を見据えた広義の投資的性格を帯びることになる。

③ 成果主義の定義の中で
その機会を活用して成長の

可能性（成果）を確認できたチームや個人には、

④ より多くの投資機会を可能にするシステム

と表現した「投資機会」とは、このような観点に立ったものである。

したがって、各人・各チームは、ちょうど株式市場において、将来性のある株式が買われて価格が上昇していくのと同じように、周りからどんな応援してもらい、投資してもらおう状況を生み出していかなければならない。周りにそういう実感を持たせることができたとき、すなわち、成長可能性を感じさせることができたときに成果があった、ととらえるのである。

一方で、いつまでたっても十年ひと昔の状態で、改善の可能性がいつこうにみられない、と判断されたときには、成果はなかったことになる。これは、赤字の場合だけではない。成果数字は重要だが、うまくいって

る会社ほど、目先の数字のみを判断基準とせず、将来の可能性にこだわっている。

このように、将来の可能性に投資するという環境をつくらなければ、企業に活力は生まれなない。成長可能性を感じさせるといふ点を重視する意味では、一見、主観的な要素が含まれているように思う人もいるだろう。成果主義こそ客観的な評価基準だ、などと考えていた人にとつては、おかしい、と感じるかもしれない。

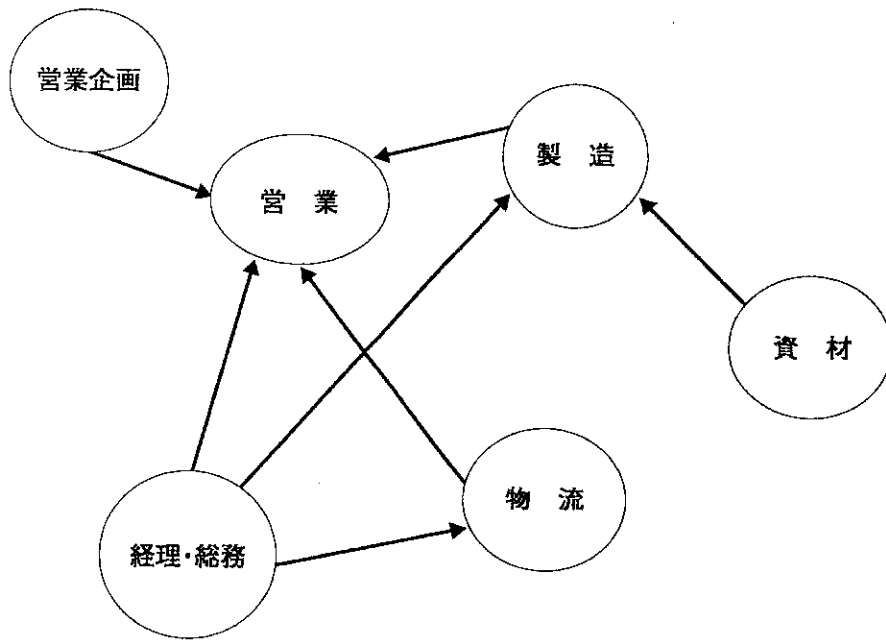
しかし、自律性、創造性を必死になつて極めようという人間が集まって、徹底的に議論を尽くし、お互いの行動をいい意味で厳しくチェックする環境の下では、一人ひとりの物事のとらえ方が、どんどんレベルアップしていくのである。したがって、成長可能性について、周囲を騙し続けることは全く不可能である。これは、私の指導経験からも自信を持つていうことが

できる。

株式市場も、自己選択、自己責任を持った個人が主観的な行動をしているが、それらが集まって、結果としての客観的な相場というものをつくりだしている。これこそ、アダム・スミスが唱えた「神の見えざる手」による市場原理の根幹をなすものである。先のミスミの事例でも市場原理について触れられていたが、この次元に達することが、成果主義経営システムの究極の姿なのである。

したがって、会社が追い詰められている状況下では、成果主義は機能しない。目先の利益、明日の資金繰りに躍起となつていくなかでは、成長可能性などという呑気なことをいつていられるか、という意識が優先するからである。実際に、成果主義を成功させつつあるのは、それなりに余裕のある会社である。そして、結果としてますます差が広がってしまう、というのが

図表6 部門相関図と究極の数値化



Nikkei Systems Corp. 2002

現実である。

間接部門の取り扱い

第二の重要点は、間接部門の取り扱いである。当初はたいいての会社で、「本部費」等と称

して、各チームに配賦する形をとっている。しかし、本当に成果主義を実現しようと思うならば、間接部門についても、究極の数値化を試みるべきである。

いま、究極の数値化を目指して、いくつかの会社で実際に行っているのは、「図表6」のような部門相関図を作成し、間接部門がどのようなサービスをどのような価格で供給し、相手部門では、それでよいのかどうかを確認するプロセスである。

たとえば、経理部門は、どの部門に対して、どのようなサービスを提供し、その対価はいくらが妥当なのかを、「外部にアウトソーシングをしたらくらくかかるか」を基本に算出するのである。

これは、コストがこれだけかかるからこれだけの価格で、というような公共料的発想から抜け出して、市場価格で測定すればどれだけの仕事をしているのか、をサービスの授受をする両方の部門で、厳密に追求する姿勢である。

もちろん、これが絶対といえるものではないが、経理総務部門をはじめ、物流部門やシステ

ム部門、企画部門などでは、かなりうまく機能する。と同時に社内の人材がいかに多いかを認識する結果にもなる。

以上、成果主義の誤解から始まって、その本質を中心に、ある程度の具体論までを概観した。目標管理制度やコンピテンシーとの関連など、ここでは触れることのできなかったより細かい技術論は、またお話しできる別の機会があると思う。奥の深い成果主義であるために、その実現には、旧来の経営システムの「創造的破壊」を伴う。

もちろん、すべての部門で、一挙に頂上レベルまで到達する必要はない。また、これだけなければならないという手法が明確に確立しているわけでもない。理想を見据えて、試行錯誤を繰り返しながら、果敢に挑戦し、新しい日本の未来の礎を築いていただくことを、心より願ってやまない。