

# 人事革新図る 業績責任制度の設計方法(1)

## 人事革新の方向と業績責任制度の基本フレーム

松澤 則男 まつざわ のりお 日本能率協会マネジメントセンター 業績責任制度研究チーム

### [編集部より]

今号から8回にわたって「人事革新図る 業績責任制度の設計方法」を連載します。「業績責任制度」とは、社員各人が担っている役割を基軸として役割とその役割に応じた成果で処遇していく人事システムをいいます。本連載では、(株)日本能率協会マネジメントセンター業績責任制度研究チームの独自の考え方に基づく業績責任制度について、その内容から設計方法、運用の実務までを分かりやすく解説していただきます。業績を起点とした人事革新の在り方は実務家の方々に多くの示唆を与えてくれるはずです。ご期待ください。

### 1 いま求められている 人事制度とは

企業に働くすべての社員は、それぞれに役割を持ち、その役割を果たそうと懸命に努力している。社員一人ひとりが果たした役割から生み出されてくるものが“社員の業績”である。社員の業績を集積したものが“企業の業績”であり、この会社の業績に支えられて企業は成長していく。

こうした“業績を生み出していくプロセス”，すなわち“経営のプロセス”に着目して、社員の業績創造を支援していくための人事制度が「業績責任制度」である。

端的に言えば、社員一人ひとりが分担しあっている“役割”とは、各社員が担う“業績獲得の責任”である。そして業績責任制度とは文字どおり、各社員が担っている役割＝業績獲得の責任を基軸として、その役割を定義し、各社員が担う役割とその役割に応じた成果によって処遇をしていこうとする人事制度である。

業績責任制度は、おそらく「成果主義」に沿った人事制度に属するといえる。しかし、いわゆる「成果主義人事制度」とは一線を画す。それは次のような理由による。

#### 成果主義への疑問

現在、多くの企業が生き残りをかけてリストラを行い、あるいは年俸制の導入などさまざまな人事制度の改革を推し進めている。各企業がグローバルな競争に参加していくには、いつまでも日本だけで通用する年功型の賃金制度にしがみついているわけにはいかない。世界標準ともいえる成果主義を基軸とした人事制度に傾斜していくことは当然の動きである。

ところが、企業の現場では予期せぬ個人主義が頭をもたげ、成果主義型の人事制度は将来のための人材育成や技術開発、協働体質の強化といった中長期的な課題には不向きという新たな問題も浮上してきた。

成果主義型の人事制度は、職能資格制度の弱点である成果と報酬との連結強化をねらったも

のである。しかし、その時点での成果を重視するあまり将来に向けた布石としては疑問が残る。ハメルとプラハラードが著書『コアコンピタンス経営』（一條和生訳、日本経済新聞社、1995年）の中で語っているように、今日をいかに勝てたとしても明日の競争で勝者にならなければ、それは結果として敗者になることを意味している。我々は「成果主義」を考えると、もう少し将来に目を向け、明日の勝者となるために何をすべきかを考える必要がある。

### 勝てる企業の条件 = 独自性・独創性の確立

確かに今の日本経済は壊滅的な状況である。しかし、決してすべての企業が落ち込んでいるわけではない。高度な要素技術を創り上げている企業、利益性の高い領域に事業を絞り込んだ企業、こうしたコンセプトのはっきりした骨太の企業は、かつてないほどの勢いで成長している。

勝てる企業と勝てない企業、その差はいったい何だろうか。出井伸之ソニー会長は「規模拡大やコスト削減で世界的な競争が広がり、投資採算や収益のコントロールがますます難しくなった...」「値下げだけでは企業自らがデフレスパイラルにはまり、縮小均衡になるばかりだ。発想を切り替え、高付加価値製品をじっくり売っていくことを覚えなければならない...」と語っている（日本経済新聞 2001年12月30日）。ポダレス経済の競争では、量産される製品領域は予想できない速度で世界規模のコスト競争にさらされており、デフレスパイラルに巻き込まれずに生き残るには他社と横並びにならないダントツの領域を創り出していく以外にない。

自社の強みを発揮し得る市場に経営資源を集中し、細分化した市場で絶対的な地位を確立する。まったく新しい生産方法や流通手段を生み出し、革新的なコストダウンで他社を引き離す。こうした企業がいままさに“勝っている企業”である。そのK F S（Key Factor for Success = 成功の鍵）は、他社に勝る突出した自社の強み、

すなわち独自性を獲得できるかにある。その独自性が圧倒的な競争優位を生み出し、高い利益に結び付くことになる。

### 社員が目指している成果 = 業績の定義 = 役割

勝てる企業、成長の可能性がある企業には独自性、独創性がある。そして企業の独自性や独創性を支えているのは、社員一人ひとりの改善や問題解決といった創造的な業務である。

では、なぜ社員は改善や問題解決といった創造的な作業に取り組むのか。

本来、組織の構成員（メンバー）は指示された業務だけをこなせばよいのかもかもしれない。ところがメンバーが創造的な業務に立ち向かうのは、所属する組織や任された事業を少しでもよくして、少しでも成長させたいという思いと責任感からである。それが自らの“役割”と認識しているからである。

それでは、我々の意識の対象となる“役割”とは、一体どのようなものか。その答えを見つけるために、少し幅を広げて経営と業績という視点から考えてみよう。

一般に経営活動の成果は利潤ととらえることができる。しかし、企業が生き残っていくためには、この利潤を継続的に獲得しなければならない。そして、そのためには市場の信頼確保や技術の向上、コストダウンといったさまざまな活動を推進していかなければならない。その結果として企業は成長していくのである。

つまり、経営とは「企業を成長させていくために展開される『市場の信頼確保や技術の向上、コストダウンといった経営資産の充実を図る活動プロセス』」と定義できる。そして、経営活動の本質的な成果とは、単に利潤だけではなく、市場の信頼確保や技術の向上、コストダウンといった企業を成長させるさまざまな活動プロセスの成果全体をいう。こうした広義の意味での経営成果全体を、我々は“業績”と定義する。

そして、社員一人ひとりが認識している“役割”とは、この広義の意味での経営成果 = 業績

を獲得していく“責任”を指している。経営成果の本質は「企業を成長させていくこと」であるから、単なる指示業務の完遂は自らの役割のゴールとはならない。大目的である「企業を成長させていくこと」にいかにか寄与する経営活動を成し遂げたかどうかを“自らの役割”の本質的なゴールとして“意識”される。これが“役割意識”である。この“役割意識”があるからこそ、新たな課題や問題を知覚した際に、単に指示されたルーティンワークの処理にとどめず、その解決への取り組みに駆り立てられるのである。

### 業績責任制度が目指すものとは

本来人事制度とは、人事という切り口から経営と組織にどのようなインパクトを与え、何をなすかという経営政策の一環として設計されるべきである。ところが、この大不況で混乱してしまった現在の人事制度づくりは、報酬管理という一点に偏りすぎている。企業が成長していくために人材の活用はどうあるべきか、そのことにもっと着目すべきであり、これが人事制度の構造そのものを変えていく。まず活用があり、そのうえでの期待に向けた育成や処遇を考えていくべきなのだ。

「企業の独自性・独創性を高め企業の成長を支える活力として“人材”を活かすこと」にもっと気を配る必要がある。こうした問題意識から構想したのが「業績責任制度」である。

企業は明日の勝者となるために成長を目指す。したがって、我々が成果主義として着目すべき“成果”の対象は、近視眼的に捉えた現在の「成果」ではなく、将来の成長をもたらす広義の意味での経営成果＝業績である。

社員一人ひとりが担っている“役割”とは、会社を成長させるための「組織のメンバー一人ひとりが分担しあっている“業績を獲得していく責任＝業績責任”」である。

そして、「業績責任制度」とは、各社員が担う“役割＝業績を獲得していく責任”の枠組みを基軸として、各社員一人ひとりをその“業績責任”と、その業績責任に応じた“成果”によ

って処遇をしていこうとする人事制度である。

ここで、あえて「業績を獲得していく責任」と表現するのは、結果としての業績だけが責任ではなく、業績獲得に至るプロセスにも責任があるという意味であり、「分担しあっている」と表現した理由は、“役割”が単に社員同士が分担している「分業」といった概念ではなく、それぞれが相互に補完しあい、どちらの仕事ともつかないものを相互に自らの責任と感じカバーしあう、まさに協働としての分担を意味しているからである。

## 2 業績責任制度の基本フレーム

### 新しい人事制度の基軸＝業績責任＝役割

今、各企業は独自性を獲得するために創造的業務の割合を増やしていかなければならない。それが高い業績を創り出していく。この創造的業務を支えているのが、役割意識すなわち業績に対する責任感であり、この業績に対する責任感によって組織メンバーは活動している。そのため、企業の成長を考える場合、「どのような業績を目指すか」と「その業績責任をどのように分担しあっているか」という二つの視点がきわめて重要である。「どのような業績を目指すか」とは、後日、第4章で説明する予定の業績管理の枠組みや仕組みをどう整理するかということである。そしてこの章では、「その業績責任をどのように分担しあっているか」すなわち、いかなるフォーメーションで役割分担を組んでいくかということを整理する。

業績責任制度は、業績責任を果たすために組み立てられた役割分担のフォーメーションを、人事制度の基本フレームとして活用していく。例えば、職能資格制度で能力の水準を基軸に資格等級という人事制度の基本フレームを組み立てるように、“分担しあっている役割”という切り口を基軸に人事制度の基本フレームを組み立てていくわけだ。

そのフレーム設計の方法はきわめて単純である。創造性を発揮し「業績」を最大化する経営を最も効果的に進めるために、どんな役割を持ったグループでフォーメーションを組むべきかを整理し、役割でくっつたこのグループのフォーメーションをそのまま人事制度の基本フレームとして活用する。そこで、そのフォーメーションを浮き彫りにするために、まず基本的な経営のプロセスを整理することとした。

### 経営プロセスの整理

創造的業務を活発に行うには、一人ひとりの自律性が保たれるフラットな組織が望ましい。しかし、集団が合理的な意思決定をするには、ヒエラルキーに沿った構造の組織のほうが効率的である。階層がないと統制が利かなくなり、階層が増えれば創造的業務に耐えられる自律性が失われる。この相反する主張の着地点は、統制され、かつ自律的であるために最低限必要な階層はどの程度がよいかということになる。

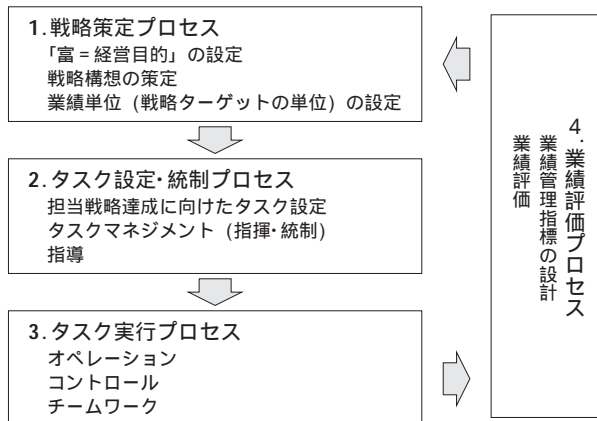
経営のプロセスを考えると、「我が社はどこに行くべきなのか」を定める意思決定が必要である。言い換えると、経営の目的やビジョン、

戦略を定めることである。この意思決定こそ、まず第1のプロセスとして不可欠となる。

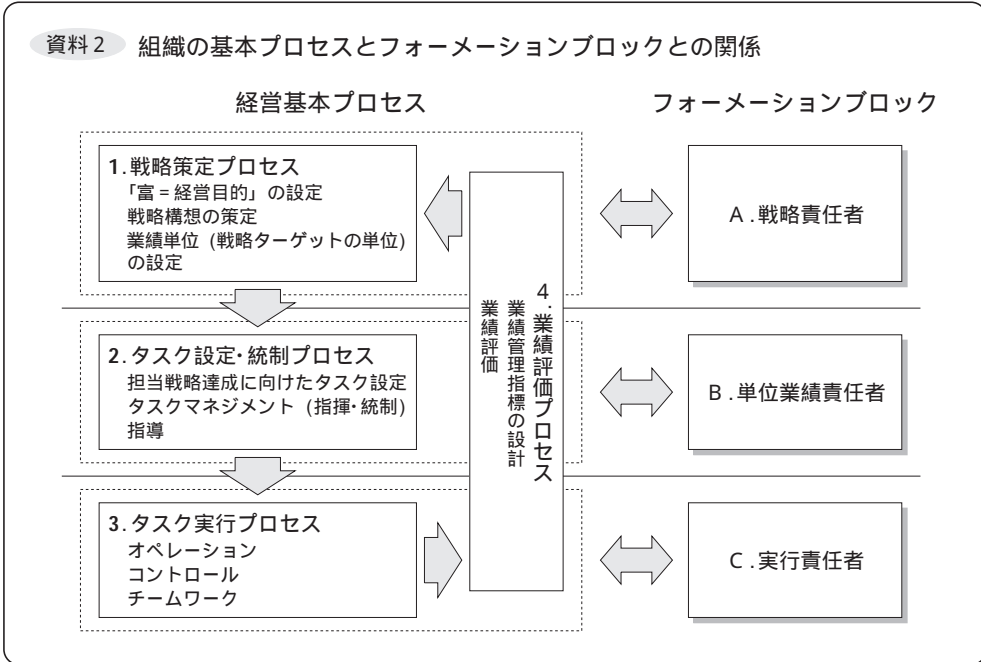
経営の目的やビジョン、戦略は、実行に移していく段階でさまざまな具体的なタスクとなる。しかし同時にタスクを実行することだけが重要ではなく、その背後にある経営の目的やビジョン、戦略の意義、すなわち「タスクの本来の意味」を理解することがより重要となる。「意味」がなければ、人は本質的には動かないし、タスクの実行に伴って発生するさまざまな問題解決をよい方向に導けないからだ。したがって、経営の意思を理解し、具体的なタスクという形で組織全体に経営の目的やビジョン、戦略といった経営の意思を浸透させ、タスクの結果という形で統制するというトップと現場を結び付ける連結ピンとしてのプロセスが必要となる。これが第2のプロセスとなる。

そして第3のプロセスは、タスクを実行するプロセスである。このプロセスは、支店単位にタスクがばらまかれたり、スパンオブコントロールということでチーム単位に分割されたり、組織の大きさや形態によってさまざまな階層に区分される場合が多い。しかし細部はどうであっ

#### 資料1 経営基本プロセス



などはプロセスごとの基本的な機能（仕事）を抜き出したものである。実行プロセスの中にあるチームワークを機能（仕事）として考えるべきかどうかは、現時点ではまだ検討の余地がある。しかし企業の活動が集団によって進められている以上、実際のオペレーティングコントロールはオペレーティングメンバー相互の協調、協力によって進められているのが実態である。したがって、個々のオペレーターに求められている最も重要な役割とは、単なる指示された分担業務の遂行ではなく、上位目的である単位業績目標の達成に向けた貢献であり、そのため相互支援はきわめて重要な機能であると考えられることでもある。



ても大分類的にみればタスク実行という一くりのプロセスである。

そして最後に、すべてのタスクが完了し、その結果として事業戦略を達成したかどうか、第1のプロセスで描いた業績目標を確保したのかを評価しなければならない。これが第4のプロセスとなる。以上の内容を整理すると、経営プロセスはおおむね[資料1]のように単純化できる。

### 組織階層を起点とした人事基本フレームの設計

経営プロセスを整理すると、経営のプロセスからみて基本的に経営組織は、経営の目的やビジョン、戦略といった事業の行き着く先を描く戦略策定の階層、具体的なタスクの設定と統制を行うタスク責任者の階層、各タスクを実行する担当者の階層の三つで構成している。

単純化して考えると三つの階層しか必要ない経営組織に対して、何階層もの人事フレームは必要ない。むしろ単純化した三つの階層に人事フレームそのものを収れんさせたほうが合理的だ。この経営プロセスを的確に遂行していくために、[資料2]のような人材のフォーメーション

を組み立てることが理想的であり、これが業績責任による人事制度の基本フレームになる。

ただし、この階層は、経営プロセスの進行に沿って発生する役割でくくった組織構成上の単位であり、本来は上下を示す階層という概念ではない。そのため我々はこの基本フレームの単位を「ブロック (block)」と呼ぶこととした。

各ブロックは、経営における上位プロセスから順に「戦略責任者」「単位業績責任者」「実行責任者」と呼ぶ。普通に考えると「実行担当者」と称すべきブロックを、あえて「実行責任者」としたのは、社員はすべてそのポジションごとの役割を果たすという“責任”を担っており、その意味で実行担当者は正確には“担当業務の実行責任者”であるというスタンスに基づいているためである。

### 各ブロックの役割の整理

さらに、ブロックという概念を独創性発揮との関わりから見てみよう。階層をヒエラルキーパラダイム (ここは単純化してトップ、ミドル、ローア) で考えると、それぞれの階層には「まずトップが基本方針を示し、ミドルはその方針

資料3 各フォーメーションブロックの基本的役割

<p>A：戦略責任者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジョンの明示（明日の勝者とはどのような活動ができる状態であるのかを示す）</li> <li>・戦略構想の明示（明日勝つための活動ができるために、今日やるべきこととその道筋を示す）</li> <li>・戦略単位的设计とゴールの明示（今日やるべきことの最終点を定め、分担する）</li> <li>・業績管理指標の設計・評価および戦略課題の抽出（明日のために今日やるべきことを修正する）</li> <li>・実績の獲得（以上の行動プロセスを通じた経営実績の確保）</li> </ul>
<p>B：単位業績責任者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営のビジョンと戦略の浸透（明日の勝者であるためにいま何を取り組もうとしているのかを理解し、組織に浸透させる）</li> <li>・タスク設定と浸透（今日の最終点に至るために、自らの担う業務領域の中で何がやれていなければならないのかを定め、組織に浸透させる）</li> <li>・指揮、バックアップ（メンバーを動機づけ、課題解決に動き出したメンバーの動きをいち早くキャッチして、その動きをバックアップして増幅させる）</li> <li>・統制（活動結果を判断し、次に打つべき手を決める）</li> <li>・実績の獲得（以上の行動プロセスを通じた担当戦略課題の達成）</li> </ul>
<p>C：実行責任者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オペレーション（課題達成に向けた阻害要因の除去、問題解決を図る）</li> <li>・コントロール（課題達成計画の進捗よくに応じてヒト・モノ・カネ・時間・情報の調整を図る）</li> <li>・チームワーク（協働を維持し、相互作用（刺激、支援、指導、情報交換）を活発化させる）</li> <li>・実績の獲得（以上の行動プロセスを通じた担当業務課題の達成）</li> </ul>

に沿って手段を決定し、さらにロアーがまたミドルの手段を実現させるため下位の手段を決めて、実行する」という役割が与えられる。前述した経営プロセスはこうしたヒエラルキーパラダイムを背景として整理したものである。

しかし、こうしたヒエラルキーパラダイムによる役割分担ではミドルやロアーによる知識創造を許す余地はない。つまり、ミドルはトップの定めた手段の実現の範囲で具体策を策定し、さらにロアーはその具体策の範囲で実行策を考える以上の活動は必要とされないからだ。しかし、現実の企業の現場では、そのような役割分担は行っていない。ミドルはトップの定めた手段の実現の範囲を超え、ロアーはミドルの具体策の範囲を超えて活動しており、組織のいかなる場からも突如として創造的業務が萌芽ほうがしてくる。

一橋大学の野中郁次郎教授は著書『知識創造の経営』（日本経済新聞社 1990年）の中で、知識創造が行われるための各階層の役割として「トップは夢を語り、ロアーが現実を冷静に見据える、そしてミドルは現実と検証不能な夢との間に立って検証可能な概念を創造し、上下を巻き込んで、それを実現していく」と述べてい

る。また、知識創造を促すうえでミドルの役割はきわめて重要であり、「ミドルマネジメントは、戦略的なマクロ情報と現実の手触り（ハンズ・オン）のミクロ情報、すなわち場に普遍的な情報と場に特殊な情報とを統合できる戦略的ポジションにある。まさに、トップダウンとボトムアップとを組織的に加速させる結節点にある...（p.129参照）」としている。

つまり、日常的なルーティンワークの推進では各階層はヒエラルキーパラダイムに沿った役割を持つが、同時に創造性を発揮し企業の独自性を獲得していかなければならないという大目的のために各階層＝各ブロックのメンバーは、「組織は、個人の持つ知識を共有し、増幅し、組織固有の知識を創造するために形成される（同 p.95参照）」という組織観に立った「知識創造」への貢献という役割をこなしていかなければならないのである。

ヒエラルキーパラダイムに沿った役割と創造性を発揮させるための役割という二つの視点から各階層の役割をとらえると、おおむね[資料3]のように整理できる。以上が我々の組み立てている「業績責任制度」の骨組みとなる基本フレームである。