

労務
教室

人事革新図る 業績責任制度の設計方法(2)

業績責任制度の基本フレームの設計ポイント

金子 誠二 かねこ せいじ 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

1 人事基本フレームとは何か

人事基本フレームとは、いわゆる職能資格制度や職務等級制度、役職制度など、人事処遇の枠組みを規定するものである。90年代から今日まで、多くの企業が人事制度を改定してきているが、人事基本フレームの構造を変えないまま賃金制度や評価制度を改定する例がみられる。例えば、年功主義から成果主義へ移行することをねらいとして、年功的に昇給する賃金を改定して年俸制を導入するとか、目標管理制度を活用して実績を重視した評価制度に改定するものの、資格等級制度は年功的なままであるといったケースである。果たして、それで人事制度改定のねらいが実現できるのだろうか。

経営の変革の方向性に向けて、採用・選考・配置・開発・報酬といった人事諸機能に全体の整合性を持たせて、人と組織に働き掛けるようにしなければ、真に人の側面からの変革推進はできないし、人事のトータル機能の効果を低いものにしてしまう。

その人事諸機能の方向付けをする軸になるものが、人事基本フレームである。したがって、人事の方向性を変えるような改定をする場合には、人事基本フレームの改定を避けて通ってはいけぬのである。

人事基本フレームの機能

業績責任制度の基本フレームの説明をする前

に、人事基本フレームの機能について確認しておこう。一般的に、人事基本フレームには主として次の三つの機能がある。

社員の意識・行動様式を形成する働き

例えば、会社での勤続年数を重ねることで昇格・昇進するような年功的なフレームをもつ場合、同じ会社で経験年数を重ね、会社固有のノウハウ・スキルを身に付けることで、会社のさまざまな要求に応じてくれる行動様式を形成しやすい。能力レベルにより昇格・昇進するフレームをもつ場合は、会社が規定する能力の方向に自らの能力を高めようとする。職務フレームであれば、自分の職務専門スキルを高め、職務範囲の責任を全うすることでビジネス上の会社との関係性を築くことを指向する。このように、人事基本フレームは社員の意識・行動様式を形成する働きをもっている。ただし、それは等級基準書に書かれているというよりも、昇格・昇進などの運用の実態がどうなっているかによる。

社員にキャリア目標を付与し、将来に向けた動機付けを行う働き

かつては、多くの社員にとって役職の階段を上がっていくことがキャリア目標であり、昇進は強力な動機付けの要因であった。職能資格制度の下では高位の資格等級に昇格することが、動機付け要因となる。

しかし、組織の規模の拡大が止まり、新しく役職を与えることが困難になったり、人件費負担が重くなっており、しかも高資格、高賃金者が多いといった状況下では、昇進や昇格によっ

て長期的に社員を動機付けることは困難になっている。

新しい社員のキャリアの在り方、将来に向けた動機付けの在り方が求められている。

社員の処遇の在り方を形成する機能

人事基本フレームに基づいて処遇の在り方・水準を形成し、それによって処遇の公平性とコスト・パフォーマンスを確立する。

社員からみて、自分のもらう賃金が妥当な水準かどうかの判断は人によって異なるが、会社として何を賃金支給の価値基準に置くかという基本的な考え方を基本フレームは提示する。

年功のフレームであれば、年齢や勤続年数に応じた賃金を支給し、能力のフレームであれば認定された能力のレベルに応じた賃金を支給することになる。

また、人事基本フレームに基づいた賃金構造を作ることで、全体としてのコスト・パフォーマンスを形成する。高度成長時代の年功的な賃金、オイルショック以降の能力主義的な賃金など、基本フレームに基づく賃金の支払い方によって会社全体あるいは中長期的なコスト・パフォーマンスをよくしようとしてきたわけである。

業績責任制度における 人事基本フレームの機能

前回で記載したように、業績責任制度では、人事基本フレームを経営プロセスに基づいて設計するが、その意味を上記の人事基本フレームの三つの機能に沿って簡単に説明しよう。

社員の意識・行動様式を形成する働き

人事基本フレームを経営プロセスに基づく業績責任に結び付けることで、社員一人ひとりが“経営成果＝業績を獲得していく責任”を意識した行動をとることを促進する。

社員にキャリア目標を付与し、将来に向けた動機付けを行う働き

従来のように新入社員から部長クラスに至る連続した数多くの資格等級（能力レベルの階段）を一つひとつ上がるのではなく、業績を創造・獲得していく上で必要な役割を三つ程度のプロッ

クに区分して社員を配置することで、ビジネスに合わせた機動的な社員の活用を行う。そのためにはビジネスニーズに対応できる人材を確保しておく必要があり、会社は中長期的に将来必要となる要員を計画的に育成すること、社員は会社の経営プロセスのどの領域を担う人材になりたいかを考えて、自己のキャリアを積んで行くことを推進する。

社員の処遇の在り方を形成する機能

各ブロックの役割（担っている業績責任）に対応した処遇の仕方を行うことで、各ブロックの役割を担うにふさわしい人材を獲得し、コミットメントやモチベーションを引き出すとともに、会社の業績と業績に対する貢献度とのバランスをとることでコスト・パフォーマンスの向上を図る。

2 業績責任制度の 人事基本フレームの考え方

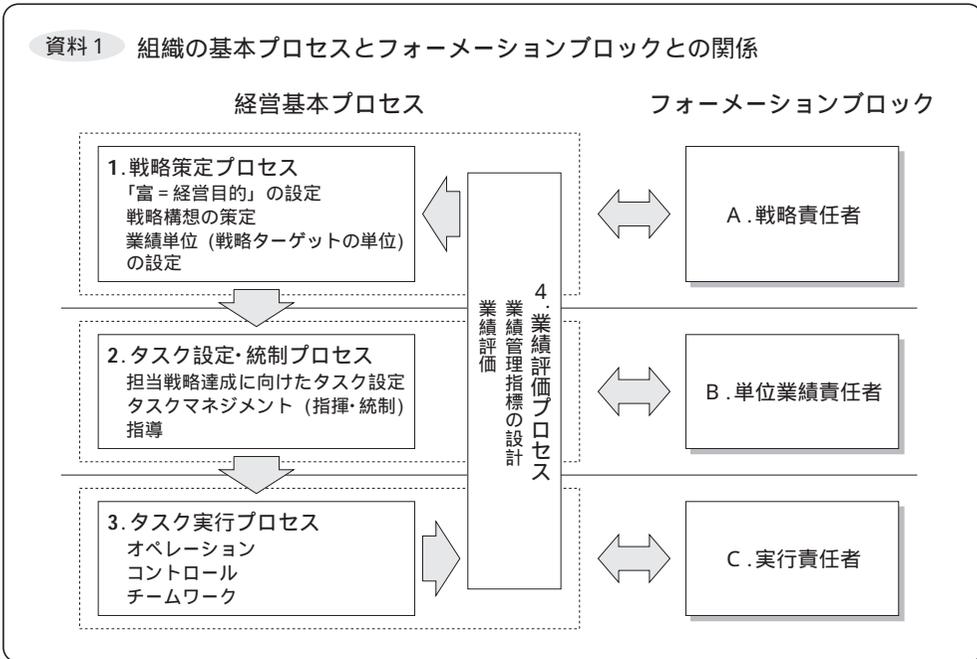
業績責任制度における フォーメーションブロック

業績責任制度の人事基本フレームは、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（＝戦略責任者）、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（＝単位業績責任者）、各タスクを実行する担当者の階層（＝実効責任者）の三つで構成している[資料1]。

各ブロックの基本役割については、前号（第3528号・02. 3. 1）に掲載してあるので、見ていただきたい。

フォーメーションブロックを三つにする訳

業績責任制度では、社員を三つのフォーメーションに区分するが、なぜこうした三つの区分が必要なのか。これは経営プロセスを整理した結果だけでなく、次のような理由がある。一つは「現代が転換期にあり、戦略推進の主体者という役割を明確に位置付けたトップグループを作ることが必要であること」、もう一つは「創



造的業務を主導していくミドルグループを位置付ける必要があること」、そして「まったく異なるディメンションの役割を担っている社員は、そのディメンションの役割に応じた報酬システムによって対応していくことが妥当であること」である。

戦略推進の主体者であるトップグループが必要であること

これまで社員を区分する場合、基本的には管理者と被管理者という枠組みが普通であった。これは、これまでの仕事の在り方は、どちらかと言えばやるべきことは決まっており、それを管理する人と実行する人という枠組みの中で進めることが最も効率のいいフォーメーションだったためである。しかし、成熟期を迎え混沌とした市場と対峙していかねばならない現在の企業は、“何をやり、何を止めるべきか (What)” を考える戦略責任者の独自性や自立的判断がきわめて重要になってきた。

つまり、問題解決型で個々の事象に対して指示・命令する従来のピラミッド型組織のベテラン管理者としての存在ではなく、勝ち続けるためのビジョンと戦略構想を自ら考え、自ら判断

を下す指導者、いわゆる創造型組織のリーダーが求められるようになった。そのために人事政策でも、こうしたリーダーのポジションを明確に組織の中に位置付け、戦略責任者をはっきりさせることで、責任者の意思を貫かせる環境整備の必要性が急速に高まったのである。

創造的業務を主導していくミドルグループが必要であること

単位業績責任者は、ルーチン業務の指揮・監督や、課題解決のための創造的業務も同時並行的にこなさなければならない広範な役割を担う。

重要なのは、単位業績責任者のグループに、いかに多くの創造的業務をさせるかである。トップと実行部隊を連結するミドルグループがルーチン業務の指揮・監督に専従していたのでは業務の実態は変わることはできない。

組織全体が指揮命令による統率型組織の性格を強くするか、創造的組織の性格を強くするかは、この階層の体質いかんで決まってくるであろう。

異なる役割に適合した処遇制度の整備が必要であること

前節で述べたように人事基本フレームは社員

の処遇の在り方を形成するが、戦略責任者、単
位業績責任者、実行責任者は、それぞれ担っ
ている業績責任の在り方が異なっている。

これまでの人事制度では、基本的に全社員を
単一の報酬システムに基づいて扱ってきた。あ
るいは、管理職と一般社員の二つの報酬シス
テムがあったとしても、一般社員の延長線上に管
理職の報酬システムがあった。職能資格制度で
は、能力の成長を1本の標準線ととらえ、能力
はその線に沿って徐々にレベルアップしていく
考え方をしているため、それに合わせるように、
賃金も能力の習熟に沿って1本の線上を徐々に
昇給していく構造を持っている。

ところが、組織にはまったく異なる役割が存
在しており、これは役割の大きさが異なるだけ
の差異ではなく、担っている役割自体の次元が
異なるといった差異がある。したがって、単に
報酬水準による差だけでなく、報酬の決め方、
評価、選考といった処遇の在り方が異なるべき
である。三つのブロックに区分することで、そ
れぞれに適した処遇を実現させることができ
る。

3 人事基本フレームの 設計ポイント

実際のフォーメーションブロックの 設定の仕方

戦略責任者、単位業績責任者、実行責任者の
フォーメーションブロックの設定方法について

考え方を紹介しよう。

(1)戦略責任者ブロックの設定方法

戦略責任者ブロックの設定方法としては、次
の三つの要件に留意する[資料2]。

ライン部門であれば事業領域面から、スタッ
フ部門であれば経営機能面からの要件

ライン部門の場合は、一つの事業体として事
業領域や事業戦略を持つ単位であるかどうかで
ある。また、スタッフ部門の場合は、経営の中
枢機能を支えており、全社の経營業績に対して
中長期的に大きな影響を及ぼす機能単位でな
ければならない。例えば、経理部門において、全
社の財務戦略を構築することなく、単に経理数
値処理をし、トップに報告している機能部門の
場合は、部門長であったとしても戦略責任者で
はない。

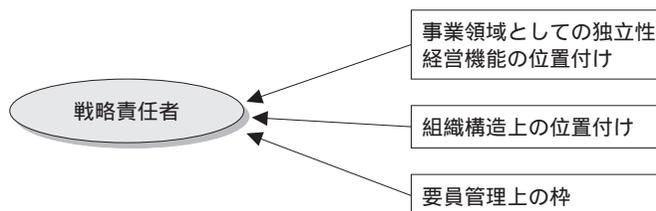
組織構造上の要件

戦略責任者は担当事業あるいは機能領域にお
ける責任者であるから、戦略責任者の上位に位
置するのは基本的に経営陣（役員）だけである。
例えば、かりに、ある事業部に執行役員と事業
部長がいて、執行役員が事業戦略構想策定の責
任者であれば、執行役員が戦略責任者であるが、
実質的には事業部長が戦略案を構築し、執行役
員が承認しかしていないとすれば、戦略責任者
は事業部長になる。

要員管理上の要件

戦略責任者はこれまでの経験では、通常、
1000人規模の企業では全社のポジションの1%
程度である。企業規模が大きくなれば比率はそ

資料2 戦略責任者ブロック設定の要件



れよりも小さくなる。また、事業分野が多岐にわたる組織の場合は戦略責任者の比率は高くなるが、通常5%もいれば、本来の役割を果たしているかどうかをチェックしてみる必要があるだろう。

(2) 単位業績責任者ブロックの設定方法

よく単位業績責任者に含めるのは部長までか、課長も含むのかという質問を受けることがあるが、その質問は一般論としては適切ではない。単位組織の長 = 単位業績責任者ではないからだ。組織の長であるかどうかではなく、単位業績を成し遂げるために前述した役割を担っているかどうかという視点でとらえる必要がある。一般的に、単位業績責任者は単位業績を達成するためにメンバーを抱えて単位組織（部、課、チーム）を形成し、その単位組織の長としての立場であるマネジャータイプと、単独で単位業績を担うスペシャリストタイプがある。単位業績責任者のポジション数をいくつ設けるかは事業内容や戦略責任者が単位業績をどう設計するかにかかっているため、一概に言えないが、これまでの経験では製造業において全社のポジションの5~10%程度である。

単位業績責任者ブロックの決め方としては、一般的に次の三つの方法がある[資料3]。

組織アプローチによる決め方

単位業績責任者は組織上、戦略責任者の指揮命令を受ける立場であり、戦略責任者との関係で決まることになる。マネジャータイプはこの

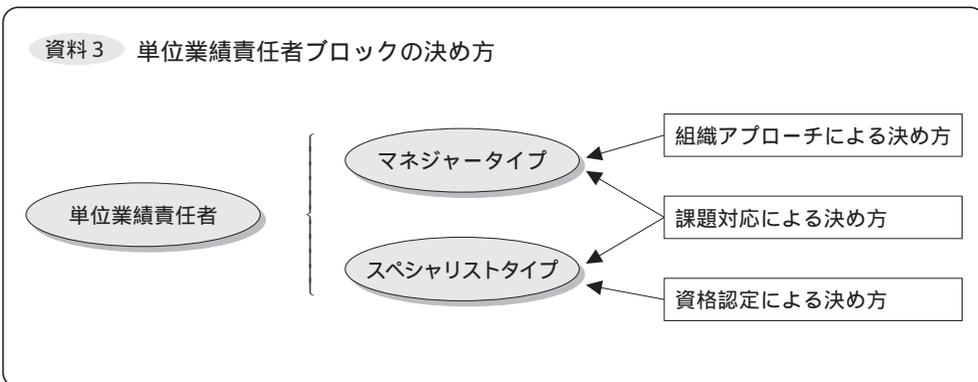
決め方となる。戦略責任者が決定したならば、戦略責任者は担当する事業あるいは経営機能領域における業績を単位業績に分割する。そこで、通常はその分割された単位業績をある組織で担うことになり、その組織の責任を担うマネジャーが必要となる。そのマネジャーが単位業績責任者である。ただし、既存組織は必ずしも単位業績という考え方で編成されていないので、単位業績という視点から見直してみる必要がある。単位業績による組織かどうかを見分ける視点は、その組織が固有の目的性のある目標や機能を有しているかどうか、業績管理の単位であるかどうか、マネジャーに経営資源活用の裁量権があるかどうかである。

課題対応による決め方

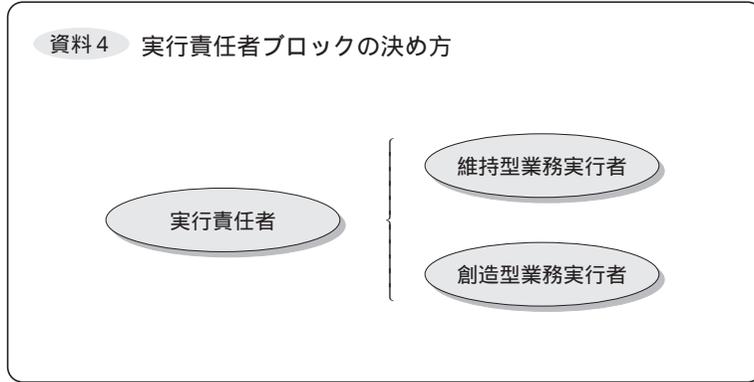
これは企業が達成しなければならないテーマについて、これを達成することを目的として単位業績責任者を置く方法である。スペシャリストタイプはこの方法によることになる。戦略責任者が業績責任を達成していくために特定の戦略テーマをある社員に委任するという形もあれば、企業が中期経営計画に基づいて戦略課題を設定し、その課題解決のためのテーマに対して社員から専任者を募り、選定するという方法もある。

資格認定による決め方

これは一定資格以上の者を単位業績責任者とする方法である。本来の単位業績責任者ブロックは人ではなく、組織内の役割を割り振った1人当たりの守備範囲（=ポジション）の群であ



資料4 実行責任者ブロックの決め方



るため、的確な方法とは言い難いが、現行人事制度では資格制度をとっている企業が多い。また、人事異動を機動的に実施するためのノウハウが形成されるまでは、この方法から入って、上記の方法に移行することが現実的にとれる方法であるという企業も多い。ただし、少なくとも押さえなければならぬことは、単位業績責任者としてふさわしいかどうかという現行資格格付けの見直しを行うことと、単位業績責任者としての役割を担わなくなった場合は単位業績責任者ブロックから外すルールを設けておくことである。

(3) 実行責任者ブロックの設定方法

実行責任者ブロックはタスク実行のプロセスを担うポジション群であるが、自らオペレーションを行う担当者だけでなく、メンバーのオペレーションを取りまとめる監督者の仕事もこのブロックに含まれる。例えば、課長という役職名が付いていたとしても、単にオペレーションの取りまとめをやっているだけであれば、単位業績責任者ではなく、こちらのブロックに属することになる。

実行責任者の基本役割は「オペレーション」「コントロール」「チームワーク」であるが、業績を獲得するための価値創造という視点からとらえると、これらの役割は大きく二つの種類に区分できる。一つは「あらかじめアウトプットの仕様が具体的に決まっており、アウトプットを出すための方法も所定の方法があって、それ

を実行する」という維持型の業務であり、もう一つは「達成すべき課題は決まっているが、アウトプットの具体的な仕様やそのための方法論が決まっているわけではなく、担当者の能力・実行いかんでアウトプットが変わってくる」という創造型の業務である。実際には1人の実行責任者が両方の業務を行っていることが多いが、企業の独自性・独創性を高め、高付加価値型の企業になるためには、前者の業務は極力低コストで実施できる体制をとり、後者の業務のレベルを高めるために資源を重点配分すべきである [資料4]。

人事基本フレームの定義の作成

フォーメーションブロックを制度化するためには、まず、「戦略責任者」「単位業績責任者」「実行責任者」を定義化する必要がある。定義書は一般的に [資料5] のように全社共通のフォーメーションブロック定義を作成するが、[資料6] のように職種系統ごとのフォーメーションブロック定義を作成することが多い。全社共通のフォーメーションブロックは前回で掲載した「各ブロックの基本役割」がベースとなり、事業形態に合わせた表現となる。また、職種系統ごとのフォーメーションブロック定義は、それをさらに各職種に応じた表現内容にまとめることになる。定義書の具体的な作成方法については別途解説したい。

資料5 フォーメーションブロック定義表

区 分		経 営 機 能			
		戦略課題の立案	戦略課題の推進と成果管理	日常業務の遂行	組織推進力の向上と構成員の能力開発
階層別役割	戦略責任者				
	単位業績責任者				
	実行責任者(企画業務担当)				
	実行責任者(オペレーション業務担当)				

資料6 職種系統別フォーメーションブロック定義表

区 分		機 能 別 役 割 (職種系統)				
		研究開発系	生産系	営業系	ラインスタッフ系	コーポレートスタッフ系
階層別役割	戦略責任者					
	単位業績責任者					
	実行責任者(企画業務担当)					
	実行責任者(オペレーション業務担当)					

フォーメーションブロックと人のマッチング

フォーメーションブロックでいう「戦略責任者」「単位業績責任者」「実行責任者」は、前述したとおり、資格等級のように人につくものではなく、組織内の役割を割り振った1人当たりの守備範囲=ポジションである。組織のポジションは組織ニーズによって生じたり、なくなったりする。例えば、単位業績責任者におけるマネジャーのポジションは、上位戦略が変わり、組織改正が行われることで、新設されたり、統廃合されたりする。また、スペシャリストのポジションも担当する戦略課題が終結したり、中止

になれば、ポジションは必要なくなるのが原則的な考え方である。基本的には中期経営計画のローリングの中で、組織・ポジションについては毎年見直しが必要である。

このポジションへの任用・解任、すなわち、人を就けたり、外したりする仕組みが必要である。基本的な手続きは、次のようになる。

戦略責任者ポジションの任用・解任は、経営陣が現在の戦略責任者および単位業績責任者の候補者の中、あるいは外部から適任者を人選し、人事異動の発令によって行われる。単位業績責任者ポジションの任用・解任も同様に、任用された戦略責任者が現在の単位業績責任者および実行責任者の候補者の中、あるいは外部から適

任者を人選し、人事異動の発令によって行われる。実行責任者の任用・解任も基本的には同じである。これは、戦略責任者、単位業績責任者が自らの業績責任を全うしようとした場合に戦力となるメンバーをいかに確保するかがきわめて重要な要件になるからである。ただし、現実的には上位者および上位者間の意向によってすべての人事異動が決まることはなく、経営陣、人事担当部門との調整の中で決まることになる。

この任用・解任を適正かつ円滑に行うためには次の三つの要件を備えた仕組みが必要になる。

戦略責任者、単位業績責任者の候補者の選考・プール

ビジネスニーズに応じて機動的な人材配置を行うためには、近い将来、戦略責任者、単位業績責任者としての役割を担える人材をプールしておく必要があり、その人選の仕組みは適正かつ公平でなければならぬ。役割を担えるだけの能力や適性があるかどうか、あると判断できる実績を積んでいるかを公正な手続きによって評価する。しかし、従来の昇格制度では所定の手続きにより認定されれば、資格等級が上がる仕組みになっているが、昇格とビジネス上の実際の役割とは一致しないことが多い。業績責任制度では、例えば、単位業績責任者としての役割を担える人材であるという認定をしても、実際に役割に就くまでは処遇は変わらない。社員が戦略責任者、単位業績責任者になることを志向するのであれば、まず、認定されるだけの能力・実績を蓄積しておく必要がある。「そうしないと、いざ、任用の機会が来たときに、そのチャンスを逃してしまうことになる」という意識を植え付けることが大切である。

戦略責任者、単位業績責任者の意図的な育成・絞り込み

戦略責任者、単位業績責任者の候補者をプールするといっても、社員の自発性に基づく成長を待っていたのでは、適格な人材は確保できな

い。会社として意図して育成し、絞り込んでいく仕組みが必要である。特に、戦略責任者については、適格な人材が自然と育つ風土を持った企業はまれであるし、今日、期待されている戦略責任者の役割を担える人材は素材としてもきわめて少ない。また、単位業績責任者にしても、従来の組織管理者ではなく、創造的業務を推進できるマネジャーを育てることや、独創的なスペシャリストを育てることは簡単なことではない。いわゆる知識教育を受けさせることも必要であるが、実際に困難な課題を与えて仕事を通じて成長させなければならないし、普段の仕事の環境とはまったく異なる文化に接することで意図的に視野を広げるようなことも大切である。そうした仕掛けをしながら、真に役割負担能力のある人材を育成し、また、その過程で育成対象者を評価し、絞り込んでいく。絞り込んではいくが、“敗者復活あり”の考え方である。

社員のキャリア選択の機会

上記の、はいわば組織の勝手な論理である。組織の一方的な意思によって社員を扱っていたのでは、適格な人材を得ることはできないし、社員のモラルを高めることはできない。社員自らが自分の能力・適性・志向性や会社の事業の方向性などを判断して、自分自身が職業人としてどう生きていくのかという選択の機会が与えられる必要がある。近年、FA制度や社内公募制、あるいは役職リタイアの本人の意思を認める施策をとる企業が出てきているが、これらは社員にキャリア選択の機会を保障しようとするものである。

また、役職定年制を導入する企業が増えているが、役職を離れた社員の活用についてはうまくいっているとは言い難い企業が多いはずである。戦略責任者、単位業績責任者に任用されることばかりでなく、解任されることも含めたキャリア選択の機会を与える仕組みが必要となる。