

労務
教室

人事革新図る 業績責任制度の設計方法(10)

業績責任制度を活かすための人材育成

浅田 郁恵 あさだ いくえ 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

人事制度とは、企業価値創出の源泉である“人材”という経営資源をいかに育て、活用し、処遇していくのかを定めた仕組みである。成熟した市場が新たなターニングポイントに差し掛かっている今日、人材を活かすかどうかは「勝ち組」となるための重要な要素である。

業績責任制度は、いままでの日本型人事管理環境の変化の中で、将来に向けてどのようなパラダイムシフトが求められているかについて整理した一つの方向性（ソリューション）である。企業が業績を獲得する経営プロセスに注目し、社員一人ひとりが担う役割を中心に据えて人材の活用を考え、企業の成長に寄与していく。これが業績責任制度の生まれてきた背景である。

しかし、制度が企業を支えているのではなく、人材が企業を支えているのである。同様に、人材を抜きにして人事制度を考えることもできない。人事制度は人材の活用と処遇にとどまらず、育成もきわめて重要な施策対象であることを忘れてはならない。

各企業は人材を育成するためにさまざまな施策を展開しているが、ここでは研修手法や教育制度ではなく、業績責任制度を活かす視点から、特に重要と思われる三つの育成課題について解説する。

個人と会社との新しい価値交換の認識づくり
= プロ意識の高揚
創造性の育成
スピードを増す経営環境の変化に対応するた

めの基幹人材（戦略責任者・単位業績責任者）
の育成

1 個人と会社との 新しい価値交換の認識づくり = プロ意識の高揚

業績責任制度とは、近視眼的な収益獲得を成果の本質とはとらえず、企業の成長こそ成果の本質ととらえているが、基本的に成果主義に属している。したがって、対象とすべき成果の範囲は従来の成果主義とは異なるにしても、“成果を上げてなんぼの世界”という基本スタンスに違いはない。

これは結構厳しい“世界”である。年功という考え方を否定した、役割に応じた配置を行うブロック型基本フレームへの転換。ハイリスク・ハイリターン型の賃金制度。結果責任を問われる評価制度。こうした人事システムは組織風土にきわめて大きなインパクトを与えることとなる。組織に導入していくには、それを受け入れられるような成果志向を社員の意識として醸成していかなければならない。

業績責任制度では、成果を媒介に会社と個人が向き合っていくことになる。成果を重視することは、かつての日本株式会社のガンバリズムや滅私奉公的な姿勢で会社と共存する関係をやめて、仕事と報酬を通じた会社と社員の新しい交換の関係を築くことにほかならない。しかし、そのためには成果主義の考え方と、そこで期待

される仕事の在り方を、十分に浸透させることが必要になる。

第3回で述べたように、業績責任制度は「各社員は自らの役割のコミットメントに基づいて企業業績を生み出し、企業はその価値に見合う報酬を提供する」制度である。しかし、その報酬は単に金銭的対価にとどまるものではなく、非金銭的報酬を含めた「リワード＝賞賛」という概念に拡張された広い意味での報酬であるべきだ。なぜなら、人は役割に突き動かされて成果に到達するのであり、自らの役割をより幅広く高度に認識し、コミットメントしていくことにこそ真の交換価値がある。役割に対するコミットメントを高めるための刺激は、金銭的対価だけでは賄うことができない。例えば、自己実現という対価を得るために成果を生み出した社員にとっては、金銭的対価よりも、むしろ新たなチャレンジの機会や学習の機会を得ることのほうが重要な場合もある。

業績責任制度では、こうした価値交換を基盤としているが、きわめて高度な理解を要する。社員の中に新しい価値交換に対する理解がなければ、求める成果主義に耐えることができなくなる。

我々はそのベースとなるのは、社員一人ひとりの「プロ意識」だと考えている。プロ意識とは、成果がなければ報酬はないという発想を起点とした仕事意識である。もちろん社員一人ひとりがプロとして仕事を進めていくには、徹底的に専門性を磨き、高度な知識や技術を持つことが必要である。しかし何よりもまず、成果に到達することが自らの使命だという意識を持っているかどうかが重要である。

では、プロ意識とはどのように育てるのであるか。我々は、「職業人として何をなせばよいのか」という役割認識、すなわち期待役割に対するコミットメントから生まれてくると考えている。「私はこれを成し遂げることが期待されている」、ゆえに「これを成し遂げることで会社と向き合っていこう」ということ。これがまさにプロ意識の起点である。

職能資格制度では資格定義という形で「の企画力を有する」といった能力要件を明示するが、業績責任制度では各ブロックの定義を「××のために を企画する」というように目的を明示する。我々はこのことを非常に重視している。例えば「商談力を有する」と能力要件を示しても、なぜそれが必要なのかは不明確である。しかし、「顧客の保全と拡充による売上規模の拡大」と明示することで、商談力や提案力を磨く目的や範囲が、顧客の保全や拡充という形で明確化される。単なる担当業務の遂行にとどまることなく、何を実現すべきかという目的志向が、プロとしての意識を育てる。

このプロ意識のベースは企業によって変わるものではないが、プロ意識を行動として具現化するとき期待されるスタイルは、企業によって異なる。“value”や“way”として表現され、企業独自の人材像を持つことは、人材育成においても、組織としての強みを文化として形成していくうえでも重要なことであろう。

2 創造性の育成

成熟した現在の市場環境の中で企業が生き残るには、市場に認められる独自性・独創性を獲得していくことが重要な条件である。したがって、社員個々人の創造性を高めることは、重要な人材育成のテーマである。創造性を高めるさまざまな研修や手法も開発されている。

しかし創造性とは、実際の業務での改善や新商品新技術開発など創造的業務を実践することによって高められる性格を持つ。ここでは仕事を通じていかに創造性を養っていくべきか考えてみる。

(1) 創造的業務に取り組む機会を与える

創造的業務への取り組みは、一石を投じて波風を立てさせること、つまり、“ゆらぎ”を作り出すことを始まりとする。例えば、ライバル会社の強力な販売攻勢によって戦うべき相手が

明確になり、通常よりも活発な“動き”をすることがある。創造性の発揮には、こうした“ゆらぎ”に似た不安定な刺激が効果的である。チャレンジングな課題が与えられることで、情性的になりがちな仕事の中に不安定感を生み出す。こうした仕事の与え方が、創造的な活動の源泉である。

業績責任制度では、育成と業務の関係を密接にさせる目的で目標管理を活用することをすすめている。期首の目標設定ミーティングの際、現在のレベルでは達成が難しいチャレンジングな課題を、できる限り自発的に組み込ませていく。またこの課題は、チームなど集団を単位として設定することも重要である。一般的に、各業務は、個人で完結するものではないからだ。

(2)創造的業務に取り組める環境を作る

創造性発揮の環境整備は、大きく3方面から進めていかなければならない。

チャレンジングな業務に主体的に取り組むことができる組織文化づくり

創造とは興味を抱き、自らの意思で未知の課題に挑戦することで始まる以上、挑戦を許容し促進する環境を整備しなければならない。チャレンジが失敗すると減点される組織では、だれも動かないだろう。ここで特に重要な役割を担うのは、マネジャーである。業績責任制度の中では、戦略責任者や単位業績責任者となる。彼らが、いかに多くの創造的課題を掲げているか、実行責任者の取り組みに対してどのようなフォローをしているかが、創造的業務に取り組む文化づくりを大きく左右する。

情報環境の整備

情報の共有化は、ナレッジ・マネジメントとして注目されている。これは今日得られた最高の仕事の出来栄を、所属する社員の基準値に置き換えていく意味を持つ。さまざまな経験を通じて、個人に蓄積された商談成約のノウハウや問題解決の成功事例などを、“共有化しえる情報”として目に見える形に落とし込んでいく。これは創造性発揮のための、貴重な財産である。

このほかに、各役割を果たすために求められるスキルマップを提示すること、他社情報、知識・スキルを学ぶに当たって活用できる社内・外の研修・シンポジウム・e-learning・通信教育・書籍等の情報公開も、大きな助けとなる。参加への決定権は、主として社員にゆだねることが意欲的参画につながる。

情報を公開していくに当たって心掛ける点は、質の高さである。方法には、社員の学習履歴のデータ化などを、体系的に整備することが挙げられよう。課題に対し、どのような育成プログラムを選択し、どのような成果を実現したかを明らかにすることで、今後の育成メニューの改善・拡充、社員のプログラム選択等に活用できる。この作業が、情報自体の価値を増すことにもつながる。

社員の自由な活動を保証する基盤整備

創造的業務は、予定調和型の業務と違い、決められた範囲でできるものではない。役割を超えて意見交換を行い創発を促すフラットなチーム形成、予算において自由に使える裁量枠を設ける、ミーティングルームを設置する等、いまある秩序を守るためではなく、結果を出すことに主眼を置いた整備が成功の秘訣である。長期の人材育成の視点からは、自己申告制度・管理職層への適用を含む社内公募制度などを確立し、適正に機能させていくことが求められよう。

(3)評価・フィードバック

第3の取り組みは、評価・フィードバックである。最終的期末評価以外にも、平素から心掛ける活動である。業績の獲得可能性を上げる戦略会議と位置付けるとよい。評価・フィードバックは、基本的には上司と部下で実施するが、チームメンバーや関係部門など協働関係者を含めた相互フィードバックも効果的に活用していく。

3 スピードを増す経営環境の変化に対応するための基幹人材の育成

(1)ストロングベンチ(層の厚い控え選手陣)づくり
 価格破壊、グローバル化、IT化、どれをとっても現在がきわめて大きな変革期にある。こうした変革期には、どうしても時々刻々と変化する環境^{かじ}に対して的確に舵をきっていくフレキシブルで大胆な経営が求められる。調整型の経営者ではなく、組織をぐんぐんと引っ張っていくタイプのリーダーが必要である。

業績責任制度で戦略責任者や単位業績責任者の担う役割を非常に重視しているのは、こうした時代背景と認識があるためだ。業績責任制度を活かしていくには、戦略責任者や単位業績責任者といった基幹人材を確保する優秀な人材のストロングベンチづくり、すなわち控えの層の厚みを増していく施策展開が重要となる。

現在優秀だと思われる人材が、将来も優秀とは限らない。だからこそ、さまざまなタイプの人材候補者を選び、育成しておかねばならない。候補者、すなわち控えの選手層を厚くすること

が、いかなる事態に対しても速やかに対応できる戦略的な人事を実現させる。

こうしたストロングベンチを作りだしていくには、意図的な育成プランが必要である。そのために最初に手掛けるのは、あるべき要員構造(=人材マップ)を設定することである。あるべき要員構造とは、必要な役割構造に対応した人材の構成状態を明らかにしたものである。人材マップは、戦略責任者、単位業績責任者、実行責任者の現状と将来をマッピングしていくことで作成できる[資料]。人材マップから人材の過不足を把握し、役割を充足するための課題を明らかにしていく。そのうえで、全社・各部門における、意図的な育成計画を練っていくのである。

(2)ストロングベンチの選抜と実践を重視した育成

ストロングベンチ(基幹人材候補)の選抜

意図的な育成を行うに当たり、まず行うべきは育成対象者の選抜である。選抜は各企業において実施されているが、その基準は、年齢・役職・上司推薦などあいまいなことが多い。しか

資料 あるべき要員構造(=人材マップ)の設定

区 分		戦略責任者		単位業績責任者		実行責任者	
		役 割	人 材	役 割	人 材	役 割	人 材
営 業	3年後見込み	2	1	5	4	35	34
	現 在	2	2	4	5	36	36
開 発	3年後見込み	2	2	9	7	40	30
	現 在	2	3	6	8	33	33
生 産	3年後見込み	1	0	2	4	60	75
	現 在	1	1	3	4	80	80
管 理	3年後見込み	2	2	3	5	20	21
	現 在	2	3	4	5	24	24

- [注] 1. 3年後見込みの役割は中期経営計画により、人材は現有人材の自然推移による。
 2. 現在の戦略責任者、単位業績責任者人材にはプール人材を含む。
 3. 網掛け部分は戦略責任者、単位業績責任者人材の確保という点において対策を要する箇所。
 4. 実際の人材マップには人数のみでなく、役割内容や個別人材のデータも記載する。

し、今日必要とされている人材は将来のビジョンやビジネスモデルを描き、事業創造を行う人材である。すべての人がこうした素地を持っているわけではない。育成に当たってはまず、対象の見極めを行う必要がある。どう育成するかの前に、だれを育成するかに力を注ぐことが、目的にかなっている。

選抜に際しては明確なルールを設定し、プロセスを透明なものにする。人材の選抜においても、評価制度における納得性の向上と同じ原則が適用され、公平性・客観性・参画性・透明性の確保が求められる。ブラックボックスの中で行われているというイメージを持たせないことが成功の秘訣である。

人材の絞り込みで参考とするのは、評価制度で実施される業績評価・人材評価である。これに、職務・育成履歴・本人の志向性などを加味する。業績評価では実績面と行動面から過去3年間の評価を取り上げ、例えば、A評価が1回以上、直近の評価がA B評価以上など所定要件を定め、対象者を絞り込む。次に、業績評価の基準を満たした者の中から、2次評価者による推薦を実施し、専門的スキルや資質（プロ意識や企業の“value”や“way”に照らした行動スタイル）の人材評価と本人の志向性などを、面接を含めた審査によって決定する。審査は、専門の委員会などを設け、そのメンバーによって行われることが適当であろう。

実践を重視した育成 = 修羅場の経験

次世代を担う基幹人材の育成は、より困難でチャレンジングなシーンでの、業績獲得の過程において実現される。新規事業の立ち上げ、赤字部門の立て直し、子会社の経営の取り組み等、いわゆる修羅場体験がこれに当たる。育成対象

者は、自らが業績獲得行動を起こしていくのと同時に、周りとの協働関係を築けるかどうかを焦点となる。プレイング・マネジャーとしての役割を担いきれるかどうかだ。いままで以上の大きな役割を果たすには、周囲の人材を活かしていくことが不可欠であり、そのためのマネジメント・スキルも要求される。

企業は以上を踏まえ、対象者が課題を克服するために必要な知識・スキルを前もって提示し、集中的に身に付けさせ、活用させることで伸ばすことを心掛けるべきである。そのほか、環境整備として、育成担当者を設定することも挙げられる。対象者に対し、コーチング技術を駆使して必要なアドバイスや気づきを意識的に与えていく。育成担当者は、主担当のほかに複数配置したほうがよい。さまざまなモデルに触れることにより、候補者が課題解決のノウハウを習得できる。戦略責任者を育成する場合、経営トップが直接関与し、深くかかわっていく必要もある。育成期間は一定ではない。育成したい人材が将来の経営者であれば、より長期的な育成が求められるよう。

ストロングベンチの育成とは、多くの候補者から1人を絞り込む過程といえる。育成が適正に行われるためには、育成対象者の見直しも適宜行っていくことが必要だ。一度選抜されると、そのチャンスは既得のものとなるのではない。新たな役割を担っていくことが困難だと判断されれば、いったんは育成対象者から外す。ただし、一度外れても終わりになるわけではない。ふたたびチャレンジする機会を与えるようにする。敗者復活を定着させておくことが、挑戦者の行動をより活発化させることになるだろう。