

負け組を作らない 成果主義の進め方

—フツウの社員がイキイキ働ける人事のひと工夫—

(株)新経営サービス 人事戦略研究所 所長

山口俊一



■絶望の成果主義から希望の成果主義へ

「成果主義を導入したら、少数のエリート以外の社員がクサってしまった」と、まことしやかに語られることがある。社員のやる気が落ちたのは本当に「成果主義」のせいなのかどうかは、慎重に検証する必要があるだろう。しかし、成果主義の結果、社員間に処遇格差が生じていることは確かだ。課題は、多数派を占めるフツウの社員が、格差を乗り越える挑戦意欲を自ら維持できるかどうかであろう。本人の能力だからと非情に突き放し「考課の結果、あなたは負け組です」と言わんばかりの（または何も説明しない）マネジメントスタイルでは、組織の自壊は時間の問題だ。

本稿では、社内から“負け組意識”を払拭し、成果主義の活性効果をもとめ、会社から何を働き掛けるべきかを整理している。成果主義の意味を理解させ、考課内容を納得させ、復活戦を可能にし、キャリアの選択肢も広く提供する等、やることはたくさんある。成果主義に対する“人事の意欲”が問われているともいえよう。「どうせダメだ」という絶望の成果主義から「次はやるぞ」という希望の成果主義へ。今一度、見直しを図るためのヒントがここにある。（編集部）

構成

1 「多数の負け組」を作ってはいけない

- (1) 成果主義の流れは、もう戻らない
- (2) 負け組意識の放置は危険

2 「負け組」を生み出す悪循環とは

- (1) 負け組＝ダメ組ではない
- (2) やる気をなくす原因は何か

3 多数派のやる気喪失を防ぐ人事の仕組み

- 施策1 正直者がバカを見ない仕組みを作る
- 施策2 「上昇」以外の選択肢を作る
- 施策3 バリリーグに学ぶ敗者復活ルール
- 施策4 「安定＋挑戦」の賃金システム
- 施策5 前向きな退職システムを用意する
- 施策6 管理職のコミュニケーション能力を強化する
- 施策7 自ら環境を変えられる仕組みを作る

4 成果主義は、新しい運用の段階へ

- (1) 社員の意見に耳を傾ける仕組み
- (2) 社員や労組が人事制度を提案する
- (3) 成果主義の効果を高めるには

■山口俊一（やまぐち しゅんいち）

中小企業から上場企業まで幅広い業種で経営コンサルティングを展開。講演、執筆活動を中心に活躍中。職種別人事評価・賃金制度をベースにした、独自の発想と企業の実状に沿った指導には定評がある。主なコンサルティングテーマは人事・賃金制度構築、組織運営、人材採用支援、など。著書は、最新刊『3時間でわかる「職種別賃金」入門』をはじめ、『成果主義を自分の味方につける法』『成果主義人事入門』（以上、中央経済社）など多数。講演実績は、東京、大阪など全国の商工会議所、日経ビジネススクール、日経ソリューションビジネスなど多数。

■連絡先：

〒600-8102 京都市下京区河原町通五条西入 京都EHビル
株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 <http://jinji.jp>
TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 E-Mail：yamaguchi@skg.co.jp