

## 企業における人事評価制度改革についての一考察

— 「成果主義」の問題点とその改善点をさぐる —

清水良郎

### 1. はじめに

1990年代初頭、経営改革の切札として多くの企業に導入された「成果主義」は、20年近くを経た現在、多くの弊害をもたらし、全体として失敗と言わざるを得ない状況になっている。これは2009年の日経ビジネスの調査<sup>1)</sup>によって明らかである。

その調査から主なデータを引いてみよう。「あなたの会社が導入した成果主義は成功したか」成功31.1%、失敗68.5%、「成果主義に基づくあなた自身の評価に満足か」満足16.2%、不満43.3%、どちらともいえない40.3%。「成果主義導入後、仕事の意欲は向上したか」向上した16.1%、向上していない36.3%、どちらともいえない46.8%。「成果主義導入後あなたの職場に弊害が発生したか」発生した65.7%、発生しなかった33.8%。

また発生した弊害の事例として、「成果が明確な数字で表わせない職種なので評価が妥当でない：63.5%」、「目標設定が半年～1年と短期であり長期的な仕事に取り組みにくい：49.7%」、「個人の実績が重視され、チームワークが悪化した：39.0%」、「部下や新人の育成指導がおろそかになった：36.0%」、「中間管理

職の責任が重くなった：32.7%」、「従業員自身が、達成しやすい低い目標を掲げることが多くなり挑戦意欲が減退した：31.1%」、「所属の部署が赤字なので最初から評価が低い：27.9%」、「評価者との人間関係が悪いため評価が低い：26.6%」、「心身を病む社員が増えた：17.6%」。など深刻な回答が寄せられている。

企業の人的資源のパワーをここまでダウンさせたシステムは過去、例がないだろう。その意味からも、この結果は重大なものである。「成果主義」は、努力と能力が正当に評価され、従業員のモチベーション向上をもたらすのではなく、その実態は皮相的な「個人的ノルマの強化および結果重視主義」だったのではないだろうか。プロ野球のように特殊能力を持った選手が、高度に分業化する組織では、成果主義による評価制度は機能するだろう。しかし、企業は違う。従業員各自がいろいろなケースで柔軟に役割を変化させ、複雑な人間的協力を経て成果を導き出す会社組織では、この「成果主義」は機能しない。特に「成果主義」=「結果主義」の評価システムの下では、従業員においては短期的成果のみに心を奪われ、サポート業務や地道な努力などを軽視する傾向が顕著になる。また、評価される業務にだけ注力しようとする動きや、チーム協力によって得られた成果を自分だけの成果であるように見せかける動きも現われる。これは、企業のさまざまな立場の従業員が協力して世界的な競争力を築き上げてきた日

1) 日経ビジネス成果主義に関するアンケート。  
30代～50代の日経ビジネスオンライン会員への調査。調査期間：2009年4月7日～13日、有効回答1,173件

本企業の危機とも言えるだろう。さらに後述するような「個別目標管理制度」が併用されると、従業員各自がバラバラな方向を向いて進み、協力体制が崩壊する。本論文では、「成果主義」および「個別目標管理制度」、それらとワンセット導入される「年俸制」の欠点にメスをいれ、その問題点を検証する。その上で、本当に従業員が力を合わせ、それぞれがやりがいを感じる、新時代の人事評価システムについて提言を行う。「人」は企業最大の経営資源であり、その資源を活かす評価制度改革は「経営の原点」と考えるからである。

また、新人事評価制度の提案における示唆的事例として、「ホンダ」「小林製薬」「花王」の3社のケースを考察する。これらの事例は、成果主義の欠陥にいち早く気づき、現実に即した施策を実施した点で共通している。成果主義のどこに致命的欠陥があり、修正はどう行われたのか。真の人事評価制度改革のヒントはここにあると思う。

## 2. 成果主義を軸とした人事評価制度の問題点

### 2.1 成果主義と年俸制の検証

本章では、成果主義を軸とした人事評価制度の問題点を整理する。ここでは「富士通における成果主義導入と見直し」のケースを検証することで、その実態を洗い出してみたい。ビジネス現場にどのような障害が発生したかをさぐることでポイントが見えてくるはずである。

「富士通」の成果主義人事制度導入は1993年、大手企業の中では早期にこの制度を導入、そして2001年3月に成果主義の抜本的見直しを決定している。その理由として、社員が失敗を恐れ、挑戦を回避するという行動に出たこ

と、正当に評価されていないといった不満が社内で強くなり、業務推進の大きな障害となってしまったことが挙げられた。その後、他の企業でも、同じような理由から、成果主義を見直す事例が相次いでいる。

ここでの問題点は二つ。第一に従業員の消極的姿勢、第二に協力体制の阻害、第三に人事評価への不満である。成果主義はその性質から「結果主義」に陥りやすい。難しい業務にトライして失敗した場合、結果はマイナス評価になり、何もしなかった者の方がよい評価になりやすい。これが続くと社内から活力が失われる。また、自分の成果だけを上司にアピールする、いわゆるスタンドプレイの傾向が強くなり、従業員相互の協力体制を阻害する恐れが出てくる。評価の対象から外れた仕事、すなわち、やっても評価されない仕事には力が入らなくなる点も指摘されるだろう。特に協力とチームワークで実績を積み重ねてきた日本企業への成果主義導入は大きなマイナスになる可能性がある。さらに、上司（評価者）の目にとまりにくい成果は評価されにくい、ということが挙げられる。これは前述の日経ビジネスの調査でも大きな問題としてクローズアップされている。結果、従業員の間、「縁の下力持ち」的業務を嫌う傾向が出てきてしまう。企業の成果は、個人成果の無機的な足し算ではなく、多くの関係者の目に見えない努力の有機的結合から得られるものである。従って、ここでの従業員の意欲減退はかなり深刻な問題といえるだろう。

上記の問題に関連して、ある企業で実際に起こった例をあげておきたい。その企業は、かつて、クライアントからの業務発注の連絡があれば、その情報と詳しい状況が、すぐ担当チームの全員に伝えられ、個々の従業員が知恵を絞って、よりよい商品やサービスを提供できる体制

をとってきた。それが、成果主義導入後では、クライアントからの発注を電話で受けた従業員が、その業務をひとりで囲い込み、社外のスタッフに発注して企画を立てさせ、それをクライアントに提案する事例が頻発したのである。うまく行けば個人成果があがり、個別目標が達成され、自分の評価が高まるからである。しかし、この事例の弊害は根深い。従業員が団結して作り上げた企画と、社外スタッフにまる投げした企画とではどちらの質が高いか、いうまでもないだろう。また、こういった業務を続ける企業は、やがてクライアントからの信頼も失ってゆくことになる。

また、成果主義と年俸制がワンセットで導入されると、評価の尺度が金銭的報酬だけに一本化されてしまう傾向が強くなる。しかし、企業の従業員は個性が豊かで独特の主張をもった人が多い。また年代の幅も広く、価値観にもバラつきがある。これら、複雑な動機をもちあわせている従業員に対し、画一的な評価のものさしを当てはめてしまえば、意欲や士気向上を阻害する可能性も出てくる。この点は、P. Fドラッカーや加護野<sup>2)</sup>などによっても繰り返し指摘されている。従業員のモラルの源泉は金銭だけではない。彼らは豊かで高度なメンタリティをもつ存在である。さらに、「やりがい」などの自発的な業務意欲向上は、金銭報酬よりも売上増に貢献するというデータもある<sup>3)</sup>。つまり、「やりがい」をうまく形成することができれば、年俸アップという金銭コストをかけずに、従業員の士気を向上させることができるのである。しかし、成果主義と年俸制のもとでは、従業員

の努力をおカネで買う傾向が出てきてしまう。これは企業の利益にとって大きなマイナスである。これからの企業経営では金銭報酬以外の評価方法にも注目し、低いコストで従業員の意欲を向上させる施策が有効ではないだろうか。

「博報堂調査年報2000」のデータによると、日本人が今後生活をしていく上での注力点として、「自分らしさ」87.3%、「独創力」68.3%などが高ポイントをあげ、個性を重視する傾向が強くなっている。一方、能力による評価格差の拡大を肯定する人は31.0%と極端に少ない。これらの傾向には年代の差はない。この調査から、組織の人的資源を効果的に活用する方策として、個人の能力を生かしながら協力を促して、成果に結びつけるという方向性が読み取れる。当然、企業においても従業員の個性とおおの得意分野を結集してパワーを発生させる施策が有効と思われる。行き過ぎた成果主義と年俸制は、こういった傾向に逆行する制度といわざるを得ない。人々の価値観や現代の行動傾向を考へても、不合理なシステムといえるだろう。

## 2.2 個別目標管理制度の検証

従業員個々に別個の目標を立てさせ、その到達水準を管理する「個別目標管理制度」も成果主義の一環として多くの企業で導入された。「成果主義」、「年俸制」とともに人事評価制度改革の3点セットとも言えるだろう。このシステムは一見、従業員の個性と自立性を尊重し、意欲を醸成する制度のように見える。しかし従業員、個人個人がバラバラに作る目標は、企業全体としては統一性のないものになってしまう上、全社的な経営方針と個々の目標との整合性にも問題が出てくる。また、従業員が立てた個々の「目標」は他の従業員に開示されない。従って、従業員どうしがお互い何をめざし

2) 加護野忠男「日本型経営の復権」PHP研究所 他

3) 田村正紀「マーケティング力」千倉書房

て進んでいるかがわからない状況が生まれてくる。結果、従業員相互の協力体制樹立も困難になる<sup>4)</sup>。さらには、高い目標を設定し、それにチャレンジするより、達成しやすい無難な目標を立てる傾向も顕著になり、社内の積極性が失われていく。「個別目標管理制度」は、全社の方針やビジョンの不明確化、社内結束力の低下、業務挑戦意欲の喪失をもたらしたのである。

この点は、個別目標管理制度導入初期の段階で、企業も欠陥に気づいている。そこで制度の運用上、持ち出されたのが「評価の範囲」の明記である。つまり、「企業として評価する仕事はこれとこれで、その他の仕事はいくらやっても評価の対象にはならない、従業員は評価される仕事の範囲内で目標を設定してください」という線引きである。これは、成果主義の弊害をさらに拡大する結果となる。この制度のもとでは、従業員は評価される業務にのみ注力し、評価されない業務をおろそかにし、部下や、若いスタッフに押し付けるなどのケースが出てきたのである。企業が決めた「評価される業務」とは、多くが利益に直結する業務であり、「評価されない業務」は利益に直結しない業務であった。筆者独自にヒアリングした企業では、売上伸長、経費削減等の業務が評価され、補助支援業務等の評価は非常に低いものであった。地味ではあるが、ビジネスの成功には必要不可欠な業務、顧客との絆づくり等、目に見えない大切な業務が、ほとんど評価の対象からはずれてしまったのである。ある企業では、従業員の個別目標に「サポート」の文言があると、それだけで評価を下げられる事例も見られた。また、企業の主軸をなす営業部門では評価の指針として、売上

ノルマが課され、その達成の可否が大きく評価に影響した。つまり、「成果主義+個別目標管理制度」の実態は単なるノルマ制の強化だったのである。成果主義の典型とも思われるプロ野球チームの場合でも、得点に結びつく犠牲打、自分はアウトになってもランナーを進めた進塁打等は、たとえ負け試合であっても、正当に評価される。成果主義、個別目標管理制度がいかにかに日本のビジネスの実態にそぐわないか、理解できると思う。

「評価制度改革の3点セット」は、言い換えれば「結果オーライ」制度とも言える。評価する側にとって、この仕組みは、結果だけを見ていればいい「楽な制度」なのである。しかし、これは経営者、評価者の職務怠慢に等しい。彼らの役目は、長期的視野で利益に貢献する業務を見抜き、それらを評価育成していくことである。また、スタンドプレイではない、真に企業に寄与している人材を発掘し、モチベーションを与え、社内を活性化することである。成果主義とその関連の人事評価制度は経営陣の目も鈍らせることになる。

### 3. 新時代における人事評価制度への模索

#### 3.1 意欲と従業員満足をキーにした人事評価制度改革

これまで、成果主義および年俸制、個別目標管理制度への疑問を示し、企業における人事評価制度改革の方向性を模索してきた。私の主張は「企業において売上増に貢献する人事評価制度改革とはどんなものか」を、具体的な数字データをもとに明らかにすることにある。このために可能な限り、資料を集め、科学的にアプローチしてきた。この項では「従業員意欲の向上」と「従業員満足」というキーワードを掲げ、実

4) 森永卓郎「リストラと能力主義」講談社現代新書

際の人事評価制度改革案を示したいと思う。

### 3.2 従業員意欲向上、従業員満足と利益基盤強化の関係

そのために従業員意欲と従業員満足が実際の売上向上に寄与するかを具体的データによって検証しなければならない。まず従業員意欲向上と売上増の関係であるが、93年に神戸大学と住友ビジネスコンサルタントが共同で行った「日本の主要企業100社の営業部長へのアンケート」のデータがあるので、そこから両者の関係を類推しようと思う。この調査は、対象が営業マンに限られており、すべての従業員をカバーしていないが、大体の傾向は、ほぼ正確に把握できるものと思う。

調査の結果は、表1にまとめられている。そこには営業マンの意欲管理水準と売上増加の関係の実態が示されている。左の欄には営業マンの能力と意欲の内容、まん中には昨年対比売上%の平均値が記されており、営業マンの各能力、意欲についてのレベルが「低、中、高」の3段階で表してある。このレベルが高くなるにつれ昨年対比売上%の平均値が上がっていれば、その能力、意欲が効果を発揮しているとい

える。右の欄には分散分析の値が示してある。この有意水準の値が0.1以下となる場合、統計上、その活動は昨年対比売上増に貢献していると考えられる。この結果、「営業マンが安心して業務に邁進できる状況づくり」や、「目標達成意欲水準向上」が大きな売上増効果あげていることがわかる。これによって、従業員自身の業務が正当に評価されること、やりがいを形成する施策などがいかに重要であるかが理解できると思う。

また、図1は、従業員満足と企業の利益体制の関係を図にしたものである。「従業員満足」を基盤にして「顧客への価値提供」「顧客満足」「顧客ロイヤリティ醸成」「利益基盤確立」への連鎖が顧客との強い信頼関係を生み出し、利益拡大につながる事が理解できると思う。このサイクルは「サービスプロフィットチェーン」といい、「得意先に価値の高いサービスを提供できるのは満足した従業員だけである<sup>5)</sup>」という発想から生まれたものである。今、顧客に価値提供することに意欲や満足を見出す従業員を擁する企業を考えてみよう。この会社は強い利益基盤を持っていることが理解できるであろう。

表1 営業マンの能力、意欲と昨年対比売上% 標本数 = 95

営業マンの能力、意欲の内容	昨対売上%の平均値			分散分析	
	低	中	高	F 値	有意水準
営業マン士気管理（営業マンは安心して業務に邁進しているか）	98.6	98.7	102.9	3.928	0.041(売上増効果有)
目標達成意欲（営業マンの目標達成意欲は高いか）	97.3	98.4	102.9	4.872	0.01（売上増効果有）

※93年・神戸大学、住友ビジネスコンサルタント共同調査

5) ジェームス・L・ヘスケット他「カスタマー・ロイヤリティの経営」日本経済新聞社

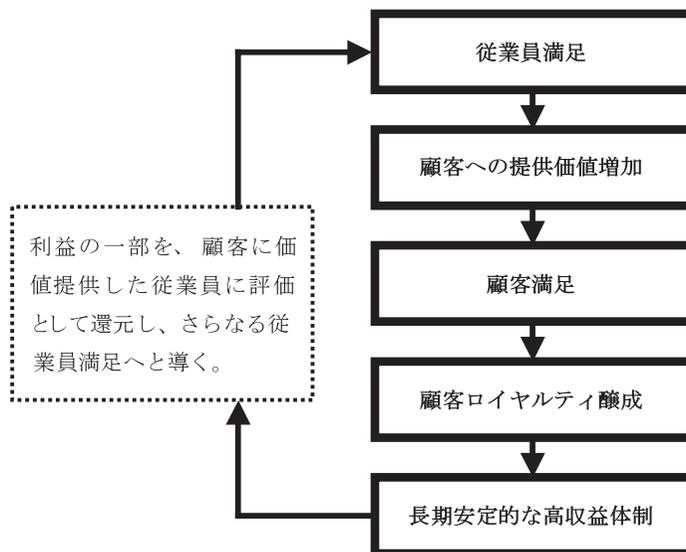


図1 「得意先満足」と「従業員満足」の連鎖関係（L・ヘスケット他「カスタマー・ロイヤルティの経営」日本経済新聞社を参考に作成）

#### 4. 企業における人事評価制度改革の具体的な提案

##### 4.1 「ホンダ」「小林製薬」「花王」における成果主義の見直し

本章では、成果主義における問題点抽出を踏まえ、真に企業の利益に貢献し、人的資源の活性化につながる人事評価制度を具体的に考えていきたい。そのヒントは、第1章で述べた上記企業のケースに含まれている。本項では、これらの企業がいかに成果主義を見直し、成功に結びつけたか、「日経ビジネス」2009年5月11日号の記事を参考にして検証していく。

まず「ホンダ」の事例をあげる。この企業は90年代前半、ワンボックスやRV（リクリエーション・ビークル）といった新しいユーザー志向に乗り遅れ、経営不振に陥ってしまった。当時の川本信彦社長は、技術者の自由なクルマ作りという企業の伝統のマイナス面が出たと判断、強いリーダーシップをもって、成果主義、

年俸制を約4,000人の管理職に導入した。本田宗一郎以来の「自由な発想」を一旦、止めて、顧客の志向にあわせたクルマ作りを評価する制度を徹底したのである。結果、「オデッセイ」や「CR-V」などのヒット商品を生み、危機を脱した。ここでのポイントは、顧客志向という目標をリーダーが示し、それに全従業員のベクトルを合わせたということである。こういった経営者の明確な指針があり、それを従業員が理解するという状況があったからこそ、ホンダの成果主義、年俸制は効果を発揮したのである。

次に「小林製薬」。これは、成果主義の導入に失敗しながらも、適切な改善をおこなった点で示唆的である。この企業は、1970年代から「サワデー」「ブルーレット」など、暮らしに密着したアイデア商品をヒットさせてきた実績がある。小林豊社長は、その流れの強化を狙い、「ヒット商品の創出＝最大の成果」という公式で、成果主義導入を行った。成果主義は一時的にうまく機能したが、すぐ多くの弊害があ

らわれた。従業員個々が自分の成果伸長だけに注力する利己的な行動に走り、全社的な協力体制が崩れたのである。結果、若手社員の育成が手薄となり、モチベーションも下がった。この状況で、小林社長が打ち出した施策は、部下や後輩の育成指導を管理職のミッションとし、これの達成度合を評価するという目標管理制度の見直しである。つまり、若手や部下が成長し、実績を出せば、その上司も高く評価される、そして、部下自身の評価も上がるしくみにしたわけである。ここに上司と部下に信頼と結束力が生まれ、業績も向上した。「従業員の納得と結束を生み出す成果主義」は成功しているのである。逆に全社的な経営指針が不明確で、各職務の役割や機能もバラバラの状態では成果主義は失敗するということである。ここで、成果主義成功の条件を整理すると、「経営トップが、企業の現状や問題点を正確に把握した上で、指針や戦略を示す」、「この目標を各部門、さらには個人レベルまで落とし込み、個々の成果と全社的利益が一致するように整合性をとる」、「成果を出した社員を正当に評価する」ということになるだろう。「正当な評価」は企業にとって永遠の課題ではあるが、目に見える成果は小さくとも、難題に挑戦している従業員、また、成果創出の下地作りをした従業員を相当に評価することが現場では最も重要な要件のひとつであると思う。

事例の最後として「花王」の提示した「花王流成果主義7つのポイント」を列挙する。

これらはそのまま、本論文での議論のまとめとなり、次項からの人事評価施策提言に結びつくものである。①会社の目標と社員の目標を「見える化」する ②人材育成と成果主義を一体化する ③結果だけで評価せず、報酬にも極端な格差をつけない ④自社や部門の実情に合

わせ成果主義をカスタマイズする ⑤他社を真似ず、コンサルのいいなりにならない ⑥経営環境の変化に応じて制度をカイゼンし続ける ⑦企業理念を社内に浸透させる目的にも成果主義を活用する。

## 4.2 評価の多元化と2段階評価法の提案

これからは前項までの議論を土台に、さらに現場に密着したの人事評価制度の具体的提言を行う。まず、人事評価方法についてであるが、評価者を一人に固定せず、多元化することを提言したい。評価を多元化することにより、公平性や柔軟性が生まれてくる。また複数の評価者のもとでは、従業員ひとりひとりのよい所にも目が届き、それらを伸ばすことも可能になる。具体的な多元評価システムとしては、評価者を、「所属長」、「顧客」、「従業員相互」の3者の中から複数選ぶしくみがあげられる。例えば、顧客にその担当者を評価させる方法、あるいは従業員相互に他のメンバーの貢献度を査定しあう方法などを組み合わせて、制度が整備されれば、顧客に価値あるサービスを提供するための動機づけが一気に向上するのではないだろうか。特に顧客評価の導入は顧客満足は従業員の評価に結び付ける意味でも有効であろう。

評価基準の多元化とともに、評価を2段階に分けることについても検討すべきである。例えば、個人評価とチーム評価を別段階で行う方式が考えられる。部署やビジネスチームに対する査定評価の傾斜配分をややきつくし、部署内やチーム内での個人評価の傾斜配分を緩くすれば、チーム全体で成果を上げるという動機づけができ、メンバー個々の志気の高まりも期待できる。また、個々への傾斜配分をやや緩くすることによって、メンバーの協力関係を乱すことなく、調和が達成できるのではないだろうか。

これは前述の花王流成果主義のポイント③にも合致している。この問題については、どういう2段階評価にするか、それぞれの査定配分比率をどうするか、など課題も多い。結局、これは個人能力とチームパワーとをどのように組み合わせるのがベストかという問題に帰結し、大事な経営課題にも発展する。今後のさらなる研究が必要な分野であろう。

#### 4.3 完全フリーエージェント制の可能性

「報酬の増加より、好きな仕事がしたい。自分の所属部署を自由に選びたい」最近、こういった従業員の願望が強いように思える。しかし、現在の企業では、この願いは基本的にはかなえられないことになっている。これは、経営資源のコストパフォーマンスを考えるとマイナスである。つまり、給料よりやりがい重視の従業員の存在は経営サイドから見れば、人件費を抑えて資源を活用できるチャンスであり、これを逃してしまうのは会社にとっても損失だからである。

ここでは、自分の意思と自己責任で、しかも条件をつけずに所属部署を決められるいわゆる「完全フリーエージェント制」の導入について考えてみたい。本論文をとおして疑問を呈した年俸制と成果主義も、この完全フリーエージェント制のもとでなら、従業員の意欲向上効果を発揮すると考える。そもそも、成果主義と、自分の所属部署を自己責任で選べるフリーエージェント制度とはワンセットであるべきだろう。どの部署に配属するかという人事権は人事部が握り、その部署での成果は自己責任という制度は実は不合理なシステムなのである。この状況は例えていうと、野球選手をサッカーチームに配属し、そこでの成果を評価するようなものであり、選手にとって一方的に不利なのであ

る<sup>6)</sup>。成果に自己責任を問うなら、勤務する部署のエントリーも自己責任で、というのが合理的と考えるがいかかだろうか。もちろん私のいう完全フリーエージェント制にも従業員の希望の偏りなど諸々の問題がある。しかし、これを考慮にいれても、積極的に検討すべき制度であると思う。

#### 4.4 中高年従業員のモチベーション醸成

バブル期を含む80年代は大量採用の時代であり、従業員の年代構成の中でも分厚い層となっている。この世代が40歳半ば～50歳代にさしかかった今、各企業において、中高年の評価や仕事に対する動機づけが大きな課題となっている。中高年の人件費における重荷感、リストラ圧力の強まり、ベテラン従業員の効果的活用など、難しい見極めが必要な状況である。筆者の勤務していた企業では一時、50歳以上の社員の昇進をストップし、人件費圧縮を試みたが、モチベーションダウンという弊害の大きさに、この制度をとりやめている。解決の糸口は、中高年世代のキャリアや知識を経営資源として、どう収益に結びつけていくかにある。そのためには、中高年従業員のやりがいを、顧客への価値提供に発展させなくてはならない。筆者は、中高年の従業員に対しても、前述した「人間としての存在意義に根差した」評価制度が効果的だと考える。具体的には、会社という組織の中で役に立つ喜び、顧客に価値を提供する喜びを評価に結び付けることがポイントになる。そして、その評価には、金銭的な報酬だけでなく、メンタルな要素も重要になってくる。つまり、彼らの存在意義を認める評価が必要なので

6) 森永卓郎「リストラと能力主義」講談社現代新書

あり、スペシャリストとして蓄積したキャリアに見合う役職や肩書き、報奨制度などが、動機づけとして効果を発揮すると考えられる。評価制度の案として、「スペシャリスト職位」を公式に設定し、営業担当には「アカウント・スペシャリスト」の肩書きを付与するなど、各部門にそれぞれの「スペシャリスト」をつくる制度、また、「顧客特別賞」や「社長特別賞」などを設け、普段評価されにくい貢献についても配慮する制度などがあげられよう。

さらに、退職者についても動機づけが必要である。長年培ってきた経験、ノウハウ、人脈等が退職とともにゼロになってしまうのは、経営的にもマイナスである。このノウハウを引き継ぐ方法として「定年退職者コミッション制度」を提案したい。この制度の原型になったのはアメリカのある証券会社の報奨制度で、例えば、企業の営業担当者が定年退職した場合、彼の担当した顧客の売上が維持できていれば、定年後も売上の何%かのコミッションを一定期間支払う制度である。狙いは、後任者へのノウハウ移転促進と顧客との関係維持にある。実際、例にあげた証券会社では、劇的な効果があり、ノウハウ移転はもちろん、退職者は、リタイアした後も後任の担当者とともに顧客を訪問してアフターケアに努めるケースが数多く見られたのである。今後、顧客との関係性は、ますます重視される時代になること予想される。積極的に検討してよい制度であろう。

中高年社員の中には、新しいビジネスに挑戦的な人材、会社に対して献身的な人材が意外に多い。定年を間近にひかえた会社人生の集大成をつくり上げたいという意欲もある。こういった人材は企業の宝なのである。

## 5. 最後に

2010年のサッカーW杯において、日本チームは目を見張る活躍を見せ、ベスト16に進出した。予選リーグ3連敗も予想された中での躍進であった。目に見える選手個々の力量の単純な加算に比べ、目に見えない結束力、協力体制、モチベーションといったメンタルな分野がいかに重要であるかを改めて思い知らされた出来事であった。企業もチームプレーを基盤とする以上、サッカーと同じことが言えると思う。従業員個々が他人の動きに疑心暗鬼になりながら、形だけの協力体制を繕うような組織がいかに脆いものか、逆に正選手も控え選手もひとつになって、自分が今、組織全体の成果のために何かできるかを考え、実行するチームのパワーがどれほど強いものか、読者も理解できたのではないだろうか。

1980年から2006年まで、26年間、筆者は広告会社の現場で働いてきた経験がある。その会社は2000年初頭から、成果主義を軸とした、年俸制、個別目標管理制度等など、一連の新しい人事評価制度を導入した。その過程で、従業員個々はどうか行動したか、会社全体がいかに変わっていったかをこの目で観察してきた。本論文の内容には、こういったビジネス現場における問題意識が色濃く反映されている。新しい管理制度としての成果主義や年俸制に厳しい指摘をしたり、完全フリーエージェントを提言するなど、かなり大胆と思われる提案も行った。机上の空論だとの意見もあるだろう。しかし、私はビジネス現場に立脚した事実をもとに、実証データを提示しながら主張を展開したつもりである。

「人」は企業最大最高の経営資源である。この人資源を最も効果的効率的に活用すること

が企業経営の根幹であることは当然の論理である。この人材活用について私は、利益体制強化への貢献という観点から、さまざまな人事評価制度を提案した。また、その裏付けとして可能な限り客観的資料を提示した。本論文の結論は十分な客観性があると思う。

企業の従業員は資源である。決してコストと考えるてはならないと思う。コストとは削減を前提に考える言葉であり、資源は積極的に活かすことを念頭に置いた概念である。経営の本質は、コスト削減、体質のスリム化ではなく、人的資源の投入を決断することにある<sup>7)</sup>。どのような人材をどの分野に投入するのか、あるいは、しないのかを責任を持って決めることである。経営とはリスクを背負った決断である。そのリスクを最小限にとどめるためには、経営環境を把握したうえでの明確な指針設定と全社への徹底が求められる。今後の企業の人事評価制度改革についてはこの点に十分留意し、人材が100%力を発揮できるシステムを目指すべきである。このことがすなわち、堅牢な経営基盤を作ることにつながると思う。

## 参考文献

- ・田村正紀「マーケティング力」千倉書房 1996年
- ・上原直人「魅力ある企業のための組織変革」(社)日本広告業協会「JAAA Reports」No. 433 1996年
- ・安藤公紀「企業の『利益の安定性』をより向上させるために」博報堂優秀論文集1996 1996年
- ・スティーブン・R・コビー「7つの習慣」キング・ベアー出版 1997年
- ・加護野忠男「日本型経営の復権」PHP研究所 1997年
- ・秋沢靖「企業のなすべき業務と新しい組織体制・人材についての提案」博報堂優秀論文集1997 1997年
- ・ジェームス・L・ヘスケット他「カスタマー・ロイヤルティの経営」日本経済新聞社 1998年
- ・松田康利「人事制度改革について」博報堂優秀論文集1998 1998年
- ・加護野忠男「競争優位のシステム」PHP新書No. 092 1999年
- ・三浦朱門「人生の荷物のおろし方」光文社カッパブックス 1999年
- ・清水良郎「広告会社の収益体制強化にサービスプロフィットチェーンの導入を」博報堂優秀論文集1999 1999年
- ・清水良郎「広告会社の新経営戦略」関西学院大学商学研究科マネジメントレビュー Vol. 7 1999年
- ・森永卓郎「リストラと能力主義」講談社現代新書 2000年
- ・博報堂調査年報2000「21世紀を組み立てる生活部品調査」博報堂生活総合研究所 2000年
- ・清水良郎「広告会社の新人事戦略」(社)日本広告業協会「JAAA Reports」No. 516 2002年
- ・広岡勲「ヤンキース流広報術」日本経済新聞社 2006年
- ・清水良郎「関係性マーケティングとワークショップ型営業」名古屋学院大学論集社会科学編Vol. 44 No. 3 2008年
- ・岩崎夏海「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」ダイヤモンド社 2009年
- ・「日経ビジネス」2009年5月11日号 日経BP社 2009年

7) M. ポーター ハーバードビジネスレビュー  
97