

名古屋銀行経営者クラブ実務担当者向けセミナー

# 間違いだらけの成果主義

～ 時価の時代の報酬戦略とコンピテンシーの導入～

名南経営センター人事労務部  
社会保険労務士 大津章敬(webmaster@roumu.com)

# 間違いだらけの成果主義

～時価の時代の報酬戦略とコンピテンシーの導入～

## 第1章 人材評価

### 1-1. 人事制度以前に解決すべき問題

- 1) 人事制度は企業経営の目的を達成するためのサブシステムである
- 2) 我が社が「価値があるとする行動」と「部門毎のミッション」は見えているか
- 3) それを達成するために必要となる人材像はどのようなものか
- 4) 組織体制に混乱はないか～身分と職制の分離
- 5) 「管理も評価もできない管理職」の問題をどうするか
- 6) 測定型人事からの脱却～コンピテンシーも「昔来た道」になる

### 1-2. 成果主義の誤解

- 1) 時代の流れと「 主義」の関係

時代の流れ		悠			忙
競争スパン		長期競争			短期競争
重視項目		勤続 習熟/キャリア	保有能力 成果再現性	成果行動 顕在行動	結果 自己責任
ス タ ン ス	年功主義	1	2	3	4
	能力主義		1	2	3
		4			
	成果主義		3	1	2
結果主義			2,3なし	1	
				4	

- 2) 成果主義の功罪
- 3) 「差をつければヤル気が出る」という仮説は正しいか～何のための成果主義か
- 4) そもそも社員に自己責任を問えるのか～経営責任を社員に転嫁していないか
- 5) 成果とは、「成果行動＝結果に結びつく行動」と「結果」の両方を指すもの
- 6) 成果主義には「期待行動と期待成果の明示」が欠かせない
- 7) 成果主義は経営改善にダイレクトにつながるもの

### 1-3 . 能力主義と成果主義の橋渡し

- 1 ) 能力主義とは、「成果の再現性」(結果と今後の期待度)を見るもの
- 2 ) 企業理念とコンピテンシーの提示が能力主義を充実させる
- 3 ) 成果主義は上司にとって試練となる～徹底して説明能力が問われる
- 4 ) 育成の視点が欠落しがちな精算型評価～人材能力を把握する評価と両輪にする

### 1-4 . 行動の質を高める「コンピテンシー」～採用が相次ぐ人材評価の新たな枠組み

- 1 ) 心理学から発展した人材マネジメント手法
- 2 ) 「標準者と優秀者の決定的な行動の違いは何か」にスポットをあてる
- 3 ) 「優秀者の具体的行動」を基本に～行動レベルへ落とし込むメリットは多い
- 4 ) みんながそれを倣えば業績は上がる～「行動の質」の向上に寄与する
- 5 ) 「何をしたら上げられるのか」に応える～評価のガイドラインとしての活用
- 6 ) 適材適所(配置) 採用、育成に活用するのが原則

### 1-5 . コンピテンシーを人事制度にどう採り入れるか

- 1 ) 基本的には「昇格のガイドライン」としての使い方になる
- 2 ) 賞与や昇給における「成果行動」の評価のガイドラインとして使うこともできる
- 3 ) 「傾向の強弱」と「それにどれだけ近づいたか」で評価する
- 4 ) 多面評価のツールとして活用する～気づきと育成のために
- 5 ) 採用の試験と面接に使う
- 6 ) 人材評価(強み弱みの把握)から適材適所の配置、任用に使う

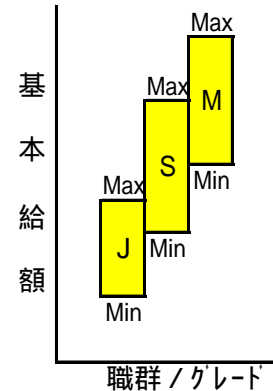
### 1-6 . 評価の原点に戻ってみると意外な方法が見つかる～加点方式の記述評価

- 1 ) 説明能力を磨く評価制度は「記述」から始める
- 2 ) 従来 of 発想で精緻な評価基準を作っても堂々巡りになる
- 3 ) 「ドンブリ勘定、鉛筆なめなめ」をキチンとした評価制度にする法
- 4 ) もう決めているんでしょう?～「腹づもり」を起点とした逆からのアプローチ
- 5 ) なぜ彼はそこののか、なぜそう思えるのか、を追求する～認定方式
- 6 ) 「成果行動」と「結果」を論理的に記述～成果主義は説得力が問われる
- 7 ) 加点評価の考え方
- 8 ) 価値観のぶつかり合いを目指す～納得性のスタートはここにある
- 9 ) 評価品質維持のために～多面評価、上位の成果行動と結果の公表、事後フォロー
- 10) 何を指標とするか～ガイドラインにコンピテンシーを活用する方法がある

## 第2章 報酬制度

### 2-1. 報酬制度改定の原則は至ってシンプル～賃金制度の基本に戻る

- 1) 報酬制度は性格の違いで設計が異なる
  - ・短期的報酬プランの「賞与」
  - ・中期的報酬プランの「月次賃金」
  - ・長期的報酬プランの「退職金」
- 2) 月次賃金は「等級範囲給」で組み立てる
  - ・全員一律に賃金が上がる時代は終わった  
～「上がる」と「止まる」は明確に
  - ・賃金体系には「最も簡単で最も重要なコツ」がある  
～累積賃金は上限下限を設定
  - ・ブロードバンディングによる等級範囲給と時価賃金
- 3) 「ポイント方式昇給表」



S	7,000	8,000	15,000
A	5,000	6,000	10,000
B	3,000	4,000	5,000
C	2,000	2,000	0
D	1,000	0	0
	J	S	M

予定通りの業績の場合には1ポイントの単価を@1円とする。

### 2-2. 賞与は基本給と分離しなければ意義が薄れる

- 1) 賞与はまさに時価賃金
- 2) なぜ基本給と連動させるのか? ~基本給と非連動の賞与制度のすすめ
- 3) ポイント方式賞与制度～まず配分可能原資ありき、それを最適ルールで配分する

グレードポイント				役職加算ポイント			
S	130	200	300	S	20	50	100
A	110	170	250	A	15	40	75
B	100	150	200	B	10	30	50
C	90	130	150	C	5	0	0
D	70	100	100	D	0	0	0
	J		M		GL	M	GM

EX.) グレード M、役職 GM で期間評価 A の場合の賞与

$(250+75) \times @3,000 \text{円} = 975,000 \text{円}$  (単価は業績により変動)

## 2-3 . 退職金の環境が激変する～DC(日本版 401k)は使えるのか

- 1 ) 退職金制度が大きく変わる
  - ・ 定年退職者が急増する時期が到来
  - ・ 企業年金制度の改変
  - ・ 年金問題との絡み
- 2 ) 退職金の考え方
  - ・ 社員の人生を会社へ引き留めた代償、という見方
  - ・ 辞め易くする = ある年限で頭打ち。中途退職減額しない。現在払い。
  - ・ 引き留める = 勤続を重ねる程に増えていく逡増型。
- 3 ) 話題の確定拠出型年金 ( DC=日本版 401(k) )
  - ・ 確定給付型年金が生む退職給付債務
  - ・ 確定拠出型年金制度のしくみ
  - ・ 導入にあたっての阻害要因
- 4 ) 中小企業のベストプラン
  - ・ 適格企業年金の脱退依頼が続出
  - ・ 新企業年金 ( 規約型 ) が始まるとどうなるか
  - ・ 中小企業退職金共済への移行が可能に
  - ・ ベストプランは共済制度利用の拠出型か

講師 株式会社名南経営 名南人事賃金システム研究所  
社会保険労務士 大津章敬 (webmaster@roumu.com)

<http://www.roumu.com/>

<http://www.meinan.net/>