

成果主義を生かすには

株式会社グッドバンカー  
リサーチチーム

現在、日本企業の多くが「成果主義」を導入しています。当社が訪問やヒアリングをさせて頂いている企業でも、各人の業績評価を給与や賞与に連動させているところは多く、役職への登用についても、従来の年功序列体系が崩れつつあります。

成果主義の良いところは、結果を出した人間が評価されるという点です。それによって従業員の士気を高め、企業全体のパフォーマンスを上げるということが、同制度の最大の目的です。しかし、単に制度の枠組みを導入しただけでは、期待できる効果は得られず、逆にマイナスの結果をもたらしてしまうということも少なくありません。

そこで、成果主義を生かすためのポイントの中から、ここでは2点提唱したいと思いません。

一つは、評価プロセスを透明にし、評価者と被評価者のコミュニケーションを密にするということです。評価内容を次の仕事へのモチベーションアップへとつなげるためには、評価者から被評価者への十分な説明が必要であり、評価基準やプロセスを明確に示した上で、待遇決定に連動させていく必要があります。そのためには、目標設定、中間のレビュー、最終評価といった一連の過程を、お互いが納得しながら進めていくことが大切でしょう。チームとしての目標を共有するという意味でも、両者のコミュニケーションは重要です。

二つ目は、登用制度だけではなく、社内全体の組織そのものをフラットにするということです。年功序列的な階層構造を残したまま、若手が指導的ポジションに立つと、リーダーシップが機能しなくなってしまう恐れがあります。例えば、各役職の登用資格が入社年次などにより細かく設定されている組織で、成果主義の名の下に若手を抜擢した場合、いかに当人の能力が高くても、その中でリーダーシップを発揮することは容易ではないでしょう。階層をできるだけフラットにすることによって、現場が若手リーダーを自然に受け入れられる風土が生まれやすくなります。

成果主義を生かすために、取り組まなければならない課題は多いと思いますが、密なコミュニケーションというソフト面のケアと、組織のフラット化という枠組みそのものの転換は、ポイントとなる部分であるといえるのではないのでしょうか。