

～改訂版への序～

新型コロナによって世界経済は大きく揺れました。これに伴い、5G技術などの高度情報技術の革新による景気拡大、働き方改革による生産性向上どころの話ではなくなり、現在、多くの企業は休業、倒産、廃業という憂き目にあっています。

これからも当面続くことが予想されている感染拡大の波ですが、with コロナの時代、8割経済と言われる時代をどう乗り切っていけるか、企業や人間の能力の真価が問われています。このため我々は英知を集め、痛みを耐えながらも、10年、20年後のために前進しなければなりません。そのための礎を築いていかなければならないのです。

そこで振り返っておきたいことがあります。バブル経済崩壊、リーマンショックを経て日本企業のマネジメントのどこが変わったのでしょうか？ 異次元金融緩和に企業は踊り、内部留保を充実させたものの、付加価値を上げることはできず、労働分配率はまったく改善されていません。非正規社員の賃金を抑制し、その格差を拡大させているのですから、実質賃金の減少は当然のことです。まさに、失われた30年、生産性を度外視した正規社員王国を築き上げてきたのです。

資本主義における社会的公正の追及がどこまで為されるだろうかと期待された同一労働同一賃金は単なるスローガンと化し、おそらく今後は正規社員王国をさらに強固なものにする方向にしかならないことは、同一労働同一賃金を真剣に推し進めなければならない労働者の代表組織である日本労働組合総連合の方針を見ても明らかです。過去に集団主義国家と言われた日本も、今では経済的にも精神的にも縮み込み、所得分配の不平等国家まっしぐらです。

過去に遡ること2004年に、バブル経済が崩壊し、蔓延していた閉塞感を人事管理制度面から打開し、生産性など業績を向上するための方法として、筆者は職務基準の『役割等級人事制度構築・導入マニュアル』を上梓し、経営戦略と切り離されてきた職能主義人事制度を脱却すべきと謳い、2010年『賃金コンサルタント養成講座』において同一価

値労働同一賃金（職務給）への移行のための道筋を示しました。さらに2012年に『経営戦略を実現するための目標管理と人事考課』の第2章、3章において職務基準の目標管理（業績管理）の展開方法について開示し、直近では『同一労働同一賃金を実現する職務分析・職務評価と賃金の決め方』として、30年近く職務分析に触れ、積み重ねてきた実践結果を具体的にまとめました。そして、このたび前著（2012）に職務基準の人事制度下における業績および業績評価制度の理論を加えることで、日本の人事考課制度において混乱している目標管理制度の位置づけを整理することにしました。前著では、現在のように職務基準の人事制度が受け入れられる土壌になかったことから紹介程度に収めた内容でしたが、この度、業績管理について加筆できることに對し時代の変化を実感するとともに、感慨深さを覚えます。

ただ、いまだ職務分析すらせず、能力を基準とする人事制度がこの国には当たり前のように存在しています。現在の欧米の雇用管理制度において職務評価は過去のものとなっていることを取り上げ、コンピテンシー評価が主流だとか、今やノーレイティングが流行だとか表面的な理解だけで語っているのを耳にしますが、これはとんでもない誤解です。彼らは、200年以上の労働者の闘いの歴史を経て、すでに職務分析、職務評価は、空気のようにあって当たり前どころか、今ではそれを意識することのない世界にいるのです。日本的な職能の視点だけで理解できることにはいません。

「Wages based on job evaluation」、これは職務給（日本での造語）の原語であるように、つまり職務給は「職務評価に基づく賃金」であり、公正な職務評価を実現するためにはその前提に職務分析が必要だということになります。また、職務給の歴史は能率給に始まりますが、能率と賃金は切り離せない関係にあるからこそ職責を明確にするために職務分析を行い、職責以上に成果を出した者に対して業績給（昇給や賞与）を支給する仕組みが必要とされたのです。能力評価という批判を避けるため、安易に評価基準を行動的な表現にしたところで、その行動が基本的な職務や業務プロセスに結びついていないのですから、結果（業績）が向上するはずがありません。職務を明確にし、マニュアル（作業

標準)化を徹底している欧米でさえ、業績を向上させることは難しいことは明らかなのですから、職務を明確にしていない安易な評価制度を今更ながらに構築、運用することはもう止めるべきです。職務分析や職務評価すら実施せず、また人事考課制度をコンピテンシー評価など能力基準にしておきながら職務基準の人事賃金制度と謳うなどの間違いを犯すことがないように、「Wages based on job evaluation」の歴史的な意味、重みを真摯に学んでいただき(拙著『職務分析・職務評価と賃金の決め方』)、そのうえで、本著で「あるべき姿の人事考課制度」とは何かについて考えていただければと心から願っています。

また本書では、役割等級、役割給という言葉を使用しています。これは、前著執筆当時、職務等級制度が倦厭されていたことを考慮し、これを避けるべく言い換えたものです。実質的には職務等級制度の一つの類型ですが、混乱を避けるため本文中では、役割等級、役割給に表記を揃えています。

最後に、約20年間、お会いするたびに日本の人事労務管理をめぐる状況について論じ合い、この度も本書の改訂版を薦めていただきました(株)日本法令取締役の岩倉春光氏、そしていつもご支援いただいている三浦真澄先生(NPO法人企業年金・賃金研究センター理事長)に対して心より感謝申し上げます。

2020年10月
筆 者

～はじめに～

今、この時も大企業が倒産するかもしれないという不透明な時代、生き残りをかけて戦略を策定し、これを実現していくために、進捗を管理、統制するための人事制度を構築し、このなかで最も重要なものが目標管理であり、人事考課制度であることを真剣に考えている人がどれだけいるでしょうか。

それにもかかわらず、アメリカの人事管理から「神学論争」とまで揶揄され、行き場を失い日本にたどり着き一世を風靡したコンピテンシーの時もそうでしたが、過去より「きっとこれなら当社に合うだろう」の思いだけで他社の人事考課表や目標管理シートを導入する企業がどれだけ後を絶たないことでしょうか。確かに、評価は公正かつ客観的に行われなければならないことから、普遍的にベストの評価制度がありそうですが、どの企業にも、どの社員にも適用できる普遍的にベストの制度はないということを知るべきでしょう。

私がそれぞれの会社流で構築できる正しい役割等級人事制度の構築方法を世に送り出した目的は、そもそも企業によって経営理念、経営目標、経営課題は異なっており、これに沿って社員に期待される役割行動や結果は異なることを確認したうえで、人事制度を構築、導入するためです。たとえ業界が同じであったとしても、共通する課題は一部であり、企業ごとに成熟度は異なっているため、多くの課題は違ってきます。

経営に貢献する社員を高く評価する点では変わらなくても、どのような経営を行うのかは企業によって異なり、そのため評価にあたって重視することは企業によって異なります。また、同じ企業のなかでも、社員に期待することも異なれば、評価するにあたって重視することも異なってくるのです。したがって、他社の人事考課制度を上辺だけでの活用をしたところで何も変わらないのは当たり前のことなのです。それにもかかわらず、これに頼るといのは、経営することに限界がきているか、伸び代をむしろ自ら狭めている企業ということになります。

経済産業省『人材マネジメントに関する研究会』報告書（2006）は、

成果主義人事制度が失敗した原因として、「成果主義には前工程である人材が成果を出すプロセスを改革していなかった」としてはいますが、まさに組織的公正を各企業がどう実現するかということに尽きるということを書いてあります。つまり、人事制度構築のプロセスにおいていかに組織的公正を追及し、これを実現できるかが重要ということなのです。確かに、組織は合理性だけで成り立つものではありません。組織は人間の集合体であるため、人間性を避けては通れません。そのため、葛藤や逃走本能、嫉妬や人間関係の悪化、自己防衛本能など、組織運営には好ましくない状態も発生します。そこで、人間の行動を好ましい方向に動機づけるためのさまざまな方法論が議論され、試されてきました。

そして、人事考課、目標管理制度も社員1人ひとりの自律と協働を目指して運用されなければなりません。組織にも個人にもそれぞれの成長段階があり、そこに至るまでの方法論は画一的ではありません。

ただ、人として、そしてコンサルタントとして成長段階にある現在の私でも言えることは、経営管理論はおろか人事管理論までもおろそかにし、クライアントの業務も理解せず、課題解決の糸口さえ見つけることもせず、動機づけアプローチだけでクライアントの業績を上げようとする者が多くなってきたということです。ストレス社会での1つの潮流なのかもしれませんが、社員個々人の働く動機にはそれぞれ相違があり、これを画一的に捉えることはできませんし、これの科学的な実証検証は不可能とも言え、これらの理論が経営という実践の場において乱用ないし悪用される危険性も含んでいると指摘されていることをコンサルタントは理解し、広く一般原則であるかのように1つの手法に頼るのは危険である以上に、自身の人間としての成熟度もそこに伴っていなければならないことを自覚すべきです。あらゆる者があらゆるところで常に高い勤労意欲を示し、高い生産性を示すようになる唯一最善の方法など存在しないのです。

仏教で「開示悟入」という言葉があります。動機づけは、「開」にかかわります。次の「示」は、指示や説明を示すことです。「悟」は、悟らしむことで、主体的なものにしていく、内面化していくことです。「入」は、定着させなければいけないということです。つまり、動機づけをし

たところで次の「示」ができなければ事は運ばないということです。

私自身、研究者と比べればまったくこれに及びませんが、それなりに研究はしているつもりです。しかし、私は、最近やっと語るができるようになってきたものの、経営理念や戦略あるいは組織心理の重要性については未だそうすることが億劫です。これは、これらの重要性が本来的にわかるゆえに、私自身の成熟度を考えるとまだ語ることでさえおそれがあるからです。しかし、クライアントに業績を上げてもらうことが私の責務であるため、未成熟な部分をカバーするため、口だけではなくクライアントに入り込み、構築プロセスにおいて精一杯の生き様を見せているのです。

このため、セミナーや講演で時々、経営理念や戦略あるいは組織心理の重要性について話す場合もありますが、本書では、動機づけ理論や動機づけのために活用される各種の手法については割愛させていただき、もっぱら人事考課、目標管理制度の制度論と運用論に内容を絞らせていただき、後は読者の成熟度にお任せさせていただくこととしました。

閉塞感の非常に強い昨今の経済状況のなか、多くの企業、人が彷徨っているなかで、企業経営者をはじめコンサルタントや企業における人事担当責任者の方々のお役に少しでも立てれば幸いです。

最後になりますが、すでに世に送り出した『役割等級人事制度導入・構築マニュアル』『賃金コンサルタント養成講座』『人事コンサルタント養成講座』（以上、日本法令）、『賃金の本質と人事革新』（三修社）と本書をもって人事制度の全体系を明らかにすることができたことに関して、私を支えてくれている方々の御陰と心から感謝する次第です。

そして何よりも、本書の出版にご尽力いただきました(株)日本法令岩倉課長、構成からご協力いただいた堀美由紀社会保険労務士事務所堀美由紀所長、いつもコンサルティングの現場でご協力いただいているNPO法人企業年金・賃金研究センター三浦眞澄理事長に対して心より御礼申し上げます。

2012年11月

著者

Contents

第1章 人事考課・目標管理制度の運用状況を考える

-
- 1 人事考課・目標管理制度を導入した中小企業のケース 16
 - 2 これまでの人事考課・目標管理制度の問題点 27

第2章 人事考課制度・目標管理制度の歴史と意義

-
- 1 人事考課制度の歴史 30
 - 2 人事考課制度と目標管理制度の意義 32
 - 3 人事考課の限界と科学的なアプローチ 33
 - 4 目標管理制度の歴史 34
 - 5 目標管理の理論 37
 - 6 人事考課制度・目標管理制度の目的と機能 40
 - ① 経営戦略実現のためのツールとしての活用 40
 - ② 人事管理のさまざまな決定のための基礎資料としての活用 40
 - ③ マネジメント・ツールとしての活用 41

第3章 経営管理を支援する人事考課・目標管理制度の構築方法

-
- 1 職能資格制度における人事考課・目標管理制度の問題点 44

2	戦略の実現のための4つの行動	46
3	役割等級人事制度の構築手順と人事考課・目標管理制度 の設計	48
①	「あるべき姿のプロセス展開表」の作成手順	48
②	「あるべき姿のプロセス展開表」と人事考課・目標管理制度	52
③	プロセス展開表と業績管理の関連性	55

第4章 職務基準の人事制度における 業績管理とその理論

1	職務基準の人事制度における業績の測定	66
2	業績管理（パフォーマンス・マネジメント）と目標管理	67
3	適切な業績評価基準の重要性	68
①	心理学的・経済学的論点による指摘	68
②	実証研究による指摘	69
4	業績評価基準のタイプ	70
①	絶対的な基準	70
②	相対評価	74
5	業績評価基準の選択	76
①	考慮すべき要素	76
②	評価基準のミックス	77
③	行動と結果の両方を測定する「プロセス展開表」	77
6	業績給決定のための業績測定に関する諸問題	79
①	昇進	79
②	年功序列	79
③	市場価値	80
④	組織人としての行動態度	81

⑤	「一般的な業績」対「最高の業績」	82
⑥	職務レベルと業績給	82
⑦	「直近の成果」対「過去の成果」	83
⑧	その他の成果測定に関する指針	84
7	成果測定の妥当性の問題	85
①	内容の妥当性	86
②	収束的妥当性と弁別的妥当性	86
③	信頼性	88
④	正確性	89
⑤	評価エラー	90
⑥	関連性	91
8	業績評価基準を評価するための指標の選択	95
①	複数の指標が独自に情報を提供する	95
②	矛盾のない成果測定に確信を持つ	95
9	業績評価基準の妥当性を改善する方法	97
①	戦略的使命とのつながり	99
②	職務分析	101
③	多面評価	101
④	業績評価基準の開発への参画	103
⑤	考課者訓練	104
⑥	管理の実践	104
⑦	社会的な比較	107
⑧	考課者のモチベーション	108
10	上位職務遂行のための潜在能力の判断	109

第5章 人事考課制度の運用 ～実践編～

1	人事考課の方式の選定	112
2	人事考課要素の構造と考課要素の選定	114
①	人事考課要素と従業員の価値評価	114
②	人事考課要素の構造	114
③	考課要素と定義	115
3	コンピテンシーで人事考課制度を構築する際の留意点	121
4	人事考課の実際	122
①	人事評価のステップ	122
②	評価と考課の違いを理解する	127
③	考課者が具備すべき条件	128
④	注意すべき人事評価のエラー	129
⑤	自己防衛	131
⑥	多面評価の目的とその前提条件	133
5	人事考課表の構成内容	135
①	業績評価	135
②	役割行動能力評価	135
③	分析欄および能力開発欄（具体的事実欄）	135
④	総合考課欄および総合所見欄	136
6	管理職の人事考課表	137
7	ギルフォードによる考課者の特性	141
8	人事考課者訓練プログラムの内容と留意点	145
9	人事考課者訓練ケースづくりのねらいと作成方法	147
10	人事考課制度と他の人事諸制度との関係	149
①	人事考課と配置・昇進（級）	149
②	人事考課と昇給・賞与	150

③ 人事考課と能力開発	151
11 異動などがあった場合の人事考課制度の運用方法	152
① 考課者が異動した場合	152
② 被考課者が異動した場合	152
③ 制度による運用の違い	152
12 人事考課結果の検討と調整	154
① 人事考課結果の検討	154
② 人事考課結果の調整	155
③ 考課系列間の調整	155
13 組織的公正についての理解	156
① 分配的公正	156
② 手続的公正	157

第6章 目標管理制度の運用 ～実践編～

1 目標とその要件	160
① 目標とは	160
② 短期目標と長期目標	161
③ 目標を有効なものとするには	162
2 目標管理の対象者	166
3 目標設定のプロセス	168
① 目標管理の前提は信憑性のある経営計画の策定	168
② 個々の管理者による目標の草案作成	169
③ 上司の職責	170
④ 目標管理とアカウンタビリティ	172
⑤ 目標項目の数	173
⑥ 定量的測定と定性的測定	173
⑦ 目標達成に必要な2つの条件	174

⑧	目標の設定を論理的に行う	176
⑨	目標管理の基本手順	177
⑩	役割デザイン・マトリックスのねらい	184
⑪	目標設定面接の基本ステップ	186
⑫	進捗の日々管理	187
⑬	中間面接、評価面接前の目標振り返りミーティング	188
4	スタッフと目標管理	189
⑭	ラインとスタッフとの基本的な相違点	189
⑮	スタッフの目標	189
5	目標管理と小集団活動	191
6	目標管理制度の運用の難しさ	192
⑯	目標管理制度から決まる評価の大きさと、本人が稼ぎ出す付加価値の大きさをリンクさせることができない	192
⑰	仕事の進め方の裁量権が部下に移ってしまう	192
⑱	管理者の目標が単なる現状維持になってしまいがち	193
⑲	目標内容と評価方法の矛盾	193
7	目標設定の心理的側面	195
⑳	アトキンソンのモデル ～成功志向傾向・失敗回避傾向～	195
㉑	ワイナーによる成功・失敗の原因の分類 ～原因帰属理論～	196
㉒	目標の設定方法と効果	197
8	目標管理に関する面接上の留意点	198
㉓	目標設定面接の留意点	198
㉔	中間面接の留意点	198

第7章 自己評価とフィードバックの実際

1	自己評価を導入するねらい	202
2	フィードバック	203
①	フィードバックが必要な理由	203
②	フィードバックの効果	204
③	進歩の遅い従業員へのフィードバックの効果	205
④	考課結果の提示	207
⑤	フィードバックの方法	208
⑥	自己評価と上司の評価に違いが出る原因と対策	208
⑦	フィードバックの基本ステップ	210
⑧	部下の自己評価と上司評価の照合、確認	212
⑨	負のフィードバックは慎重に	214
⑩	個人の学習過程	215

第8章 人事考課者たる管理監督者の姿勢

1	管理監督者はフィロソフィを持て	218
2	リーダーシップは現場で発揮しろ	220
3	管理監督者はイノベティブであれ	222
①	管理監督者に求められるイノベティブなリーダーシップ	222
②	改善を成功させるポイント	223

第9章 第1章の各ケースの解答例

Case 1	226
(1) 経営者の問題	226
(2) 人事コンサルタントの問題	226
Case 2	228
(1) 人事コンサルタントの問題	228
(2) 社員個々の問題	228
Case 3	230
(1) 経営者の問題	230
(2) 目標内容の問題	230
(3) 組織構造上の問題	231
Case 4	232
Case 5	233

第10章 人事考課者訓練ケーススタディ

◆東日本病院 本部総務人事課のケース	236
--------------------	-----

第11章 規程集

●人事考課制度要綱	248
●目標管理制度要綱	256

第 1 章

人事考課・目標管理制度の 運用状況を考える

人事考課・目標管理制度を 導入した中小企業のケース

以下の5つのケースを読み、制度の構築、導入、運用上の何が失敗要因で、何が成功要因かを確認してください（各ケースの設問についての解説は、第9章をご覧ください）。

Case 1

- ◆ ある業績が低迷している飲料水卸販売会社の社長は、この業績低迷を打破するために顧問税理士に相談しました。「私が思ったように社員が働いてくれない。やる気がないのではないか」との社長の言葉を受け、顧問税理士は人事労務専門の人事コンサルタントを紹介することにしました。
- ◆ 人事コンサルタントは、社長の思い、社員にやってほしいことを聞き出し、これを評価の基準にすることとしました。社員にもインタビューを行ったところ、社員に特に能力ややる気がないわけではないことから、社員説明会を開き、新しい人事考課制度の導入が成功することに自信を持っていました。
- ◆ しかし、その期待とは裏腹に、社員がいくら努力しても、業績は一向に上向くことはありませんでした。しかも、相対区分考課のため評価においてはS、A、B、C、Dというランクが出ますが、当然のことながら賞与原資はなく、毎年、同じSでも賞与額は下がる一方で、さらに、社長の「低すぎて辞めるのでは」との不安から、評価C、Dの社員の賞与額も鉛筆を舐めて上乘せするなど、その差はどんどん詰まり、やがて評価の良い社員のほうがやる気を失ってしまうという結果となってしまいました。

【設問】 この会社の業績が低迷し続ける原因はどこにあるのでしょうか？ もし専門家（顧問税理士、人事コンサルタント）の対応に問題があるとすれば、それはどのようなことでしょうか？

《理論》

⇒第3章 47 ページ参照

⇒第5章 127～128 ページ参照

⇒第8章 216～217 ページ参照

《解答例》

⇒第9章 226 ページ参照

- ◆ ある工作機械製造会社では、昨今の初任給の高騰もあり、これまで運用してきた賃金制度が時代に合わなくなったため、人事コンサルタントに制度の改定を依頼しました。
- ◆ 人事コンサルタントは、職能資格制度を導入し、賃金も中堅社員の中たるみを是正すると同時に、全社員に対して目標管理制度を導入しました。
- ◆ 会社は全社員を食堂に集め説明会を行ったうえで、管理職を通じて人事コンサルタントが用意した目標管理シートを配付しました。
- ◆ 目標設定面接をするように規程では決まっていたのですが、あまり理解できていない管理職はシートを単に部下に配付し、部下が書いたシートを回収しただけでした。
- ◆ このため、生産現場の初級組立作業員A氏は、会社の説明会には出て説明を聞いていたのですが、何をどうシートに書いたらよいかかわからず、自分が書ける範囲で業務目標を書くことにしました。それが「職場の整理・整頓」でした。
- ◆ 中級営業マンB氏は、「売上〇億円（ノルマ達成）」と、そのための行動を書きました。
- ◆ 初級人事課員C氏は、「給料計算のための勤務時間管理での集計ミスをなくす」とし、これまでによく集計ミスをした項目やケースを洗い出し、ミスをした原因を分析し、チェックシートやマニュアルを作成し整理しました。
- ◆ A氏は、自分が使用する工具で使用する物とそうでない物を分別し、また、使えなくなった壊れた工具は捨てました。工具台もそれぞれの工具の置き場所を表示し、置き場所を固定したことで、整理・整頓ができたとして自己評価をAとしました。
- ◆ B氏は、ノルマ達成のために、既存客を昨年よりは多めに訪問することとし、実際にそうしたものの残念ながら目標を達成することができず、自己評価をCとしましたが、達成できなかったのは景気が悪かったことが理由で自分のせいではないと納得していません。

- ◆ した。
- ◆ C氏は、集計ミスをなくすことができたことで満足し、自己評価
- ◆ をAとしました。
- ◆ この3名ともに、上司からのフィードバックは当然、行われるこ
- ◆ ともありませんでした。

【設問】 この会社の目標管理制度の運用について、あなたは
どう思いますか？ A氏やC氏がシートに書いた目標を、あ
なたはどう思いますか？ また、それぞれの自己評価は適正
だと思えますか？

B氏が自身の自己評価結果に納得できていないことについ
て、あなたはどのように考えますか？

《理論》

⇒第3章 53～54 ページ参照

⇒第5章 126～127 ページ参照

《解答例》

⇒第9章 228 ページ参照

- ◆ ある電機組立製造会社では、すでに目標管理制度が導入され、全
- ◆ 社員が目標管理シートを記入しています。投資家への情報公開の必
- ◆ 要性から、毎年、経営計画はきっちりと見直され、投資家にも一部
- ◆ 公表されています。しかし、ここ数年、計画通りにはなっておらず、
- ◆ 経営者は何とかこれを打開しようと組織変更ばかりをしています。
- ◆ そこで、コンサルタントが入ることになりました。コンサルタン
- ◆ トは、現状把握のため中期経営計画とそこに書かれている単年度の
- ◆ 経営計画を確認したうえで、事業部長の目標管理シートを確認しま
- ◆ した。
- ◆ コンサルタントの調査では、各事業部長の目標はすでに経営計画
- ◆ に沿ったものではなく、すべてではありませんが多くの目標が部門
- ◆ 単独の目標に置き換えられていました。また、事業部長の下にいる
- ◆ 管理監督者の目標も、事業部長の目標の一部に沿って展開されてい
- ◆ るだけでした。
- ◆ 当然、この会社での目標設定面接は形骸化しており、多くの事業
- ◆ 部長の口癖は、「部下は何も考えていない。自分の意見を言わない」
- ◆ でした。しかし、コンサルタントは管理監督者の問題意識の高さは
- ◆ わかっており、むしろ話をさせておらず、一方的にやることを押し
- ◆ 付けているのは事業部長であることを理解していて、事業部長に対
- ◆ し何度か部下を同席させての指導も行いましたが、その後も変わった
- ◆ 様子はありませんでした。
- ◆ また、品質保証部は、ISOの事務局としての働きをしており、目
- ◆ 標管理シートには「不良率〇〇ppm」などとしていましたが、や
- ◆ っている仕事はISOの審査機関向けの仕事ばかりで、多発してい
- ◆ る品質問題の真因の追及をする能力どころか設計部など各部署から
- ◆ の対策案をまとめる能力もありませんでした。現場、現物を確認し
- ◆ ていない各部署から直接、工場責任者にあれこれと対策指示が来る
- ◆ のですが、問題を解決することなく、対策費を費やすことを繰り返
- ◆ してました。

- ◆ また、設計部は、「設計図の標準化と開発リードタイムの短縮」
- ◆ と目標管理シートに書いているものの、品質不良対策の設計変更
- ◆ 追われて本来の設計業務はままならない状態で、常に残業しても
- ◆ に合わないという状態が続き、結果として営業部からはあきらめの
- ◆ 声さえ聞こえていました。
- ◆ しかし、その営業部も、ちょっとした技術的な話が出そうになる
- ◆ と、時間のない設計者を得意先との話に引っ張り出している状態
- ◆ でした。営業社員の目標管理シートの多くには、「企画提案力の向
- ◆ 上」と書かれていました。
- ◆ コンサルタントは、これらの結果を経営者に報告し、改善策を提
- ◆ 示しましたが、残念ながら経営者は自身で改善を行えると判断し、
- ◆ コンサルタントの関与を拒みました。その後、会社業績は低下の一
- ◆ 途をたどることとなりました。

【設 問】 この会社の問題はどこにあるのでしょうか？ 品質保証部、設計部、営業部の目標はどうすれば実現できるようになるのでしょうか？

《理 論》

⇒第3章 46～47 ページ参照

⇒第6章 177～185 ページ参照

⇒第8章 220～223 ページ参照

《解答例》

⇒第9章 230 ページ参照

Case 4

- ◆ ある歴史ある繊維卸会社では、人事考課制度、目標管理制度をすでに導入していましたが、間接部門については目標管理制度を導入していませんでした。人事考課制度も形としてあるだけで、「間接部門は全社業績に応じて」がルールとなっていました。「縁の下で支える間接部門は、直接部門である営業を支援するのであって、間接部門の社員が評価Aで、営業がこれ以下の評価BやCとなることはない」という経営者の考え方によって評価されていたのです。
- ◆ ただ、昨今の繊維卸は中国や韓国企業などの攻勢に押され、ビル賃貸業などで利益を捻出しているところも多く、この会社もそうでした。
- ◆ 総務部は、この不動産の管理を行い、また、少しでも低い金利で資金を調達したり、少しでも高い利息をもらえるよう調べて新規の銀行に口座を開いたり、すでに取り引している銀行などと交渉したりしていました。また、営業マンの転勤に伴う社宅の手配などにあたり、大手賃貸住宅業者あるいは地元の賃貸住宅業者との折衝もしています。また、人材育成のため、階層別研修のほか、営業部門から上がってくる課題に合わせて、教育機関と共同で研修の企画を行っていました。

【設 問】 この総務部の人事考課、目標管理制度のあり方についてあなたはごどう思いますか？ これは、たとえば製造業であっても「間接部門の成果については、数値化できない。定性的で難しい」とされ、多くの企業であいまいに運用されているのではないのでしょうか？ 間接部門は、本当に目標を数値化することは難しいのでしょうか？

● 著者紹介 ●

西村 聡 (にしむら さとし)

大学卒業後、大日本スクリーン製造株式会社で管理・企画業務を担当。その後、公益財団法人関西生産性本部に入局し、主任経営コンサルタントとして活動。平成22年6月に独立し、株式会社メディンを設立、代表経営コンサルタント。経済学修士。大阪商業大学非常勤講師、株式会社日本マンパワーマネジメントコンサルタント、NPO法人企業年金・賃金研究センター上席講師。

日本経営診断学会、日本労務学会、経営行動科学学会、日本経営工学会、日本経営システム学会正会員。

主として、ビジネスプロセスの構築および変革から経営革新につながる人事制度改革、生産現場革新、業務改革を指導する。現在、医療法人、社会福祉法人、学校法人、自治体の経営革新に注力。

平成21年日本経営診断学会第42回全国大会にて診断事例研究報告「成果主義人事制度が従業員意識に与える影響に関する一考察」で優秀賞を受賞。

著書・論文『増補版 人事コンサルタント養成講座』『同一労働同一賃金を実現する 職務分析・職務評価と賃金の決め方』『「多様な働き方」を実現する役割等級人事制度』『役割等級人事制度のための賃金設計実務講義』『職種ごとの事例でわかる 役割等級人事制度による病院の経営改革』『役割等級人事制度導入・構築マニュアル』『賃金コンサルタント養成講座』（以上、日本法令）、『賃金の本質と人事革新』（三修社）、「強い組織をつくる全員参加型人事考課のススメ」（日本医療企画『医療経営フェーズ3』）など多数。