

年功序列の“亡靈”に悩まされないよう…

原点に戻ってシンプルに人事制度を考える！

◇◆◇ 人材・組織活性化の観点から ◇◆◇

年功序列の時代は終わった！

しかし、それに代わる新制度にはなかなかピンと来ない！

新制度移行を強行してみても
今度は“運用”が難しい…！

それ
に
そ
れ
付
は
い
年
功
序
列
が
い
な
い
か
ら
『
亡
靈
』
？

年功序列は年齢や勤続年数などの絶対的条件を基礎としていた

そんな《誰の目にも明らかな》評価基準は、もう作れない…！

だから視点を大きく変えてみる

客観的な評価基準の代用物を追いかけるのではなく：

人材の観察～基準を作る

◆本レポートの内容◆

- 【1】給与決定の仕組み作りが課題になりにくい“理由” 1章
- 【2】年功序列の“亡靈”が新しい制度を複雑にする? 2章
- 【3】年功のような単純数値基準は他にあり得ない! 3章
- 【4】人事評価の“原点”は適切に“見る”こと! 4章
- 【5】パワフル経営に不可欠な“人材を見る”基準 5章

経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : higuchi@qa3.so-net.ne.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



【1】給与決定の仕組み作りが課題になりにくい“理由”

1》人事評価制度？

様々な社内制度の中に“人事評価制度”と呼ばれるものがあります。これは、文字通り“人材を評価”して、その給与や役職などを決める基準となるものです。

一般には、人材評価は単なる“人物評定や好き嫌いの評価”ではなく、企業の目的に沿った経営的な評価だということを明確にするため、

人事評価ではなく人事考課

と呼ぶケースもあります。基本的には同じのですが、

単なる好き嫌いではなく組織のニーズに従って評価しようという風土を形成するためには、人事評価より“人事考課”という言葉を使った方がよいかも知れません。

2》あまり強いニーズはない？人事評価制度

しかし一般の企業経営で、人事評価制度、あるいは人事考課が経営の大きなテーマになることは、あまりなかったように思います。確かに人材不足が深刻になった1990年前後に、

人材制度改革で魅力的な（人材吸引）企業を創ろう

という盛り上がりがあり、2000年前後には大企業を中心としたリストラの嵐の中で、人事評価の新基準が盛んに論じられたケースがありました。しかしいずれも、特別な手法が広く普及する前に、新基準へのニーズ自体が立ち消えたかのようです。

そのため、経営者の皆様の間でも、

人事評価制度はあったらしいとは思うけれど 実際に熱心に作成に取り組むほどの動機は持てない

方が少なくないのかも知れません。

3》背景にある“年長者尊重”精神

新しい制度や考え方が普及しにくい背景には、年長者尊重の東洋文化の中で長年育まれた“年功序列”制度が、今も私たちの心の深いところで生きているからかも知れません。実力主義の典型であるプロ野球の世界でさえ選手間の“年功”や“年齢”意識は強いようですので、表面に見えるほど、私たちの感覚は成果主義にも能力主義にも移行し切れてはいないのです。

しかし、そこに“別の問題”が出てきているように思います。



【2】年功序列の“亡靈”が新しい制度を複雑にする？

1》“年功序列”は極めて客観的な基準だった！

“年功序列”は、経営者や管理者にとって、相當に便利な制度でした。それは、

特別に個人を観察したり評価したりしなくても

年齢や勤続年数など客観的な要素で処遇を決める

ことができたからです。

従業員の間でも、仮に仕事の中心が若いAさんでありながら、年齢も勤続年数も上のBさんの方が給与や地位が高くても、

なんとなくそれが自然である

かのように感じることができました。時には、能力はないけれども年功のある部長を機敏な若手課長が実質的にコントロールしていても『あの課長やるなあ』程度の印象で終わることさえあったのではないでしょうか。それで組織は平穏でした。

2》“年功序列”終焉は世間の常識

もちろん、そうした古きよき時代の現実は、今や“定年延長”一つをとってみただけでも、成り立たなくなつたと分かります。それは、たとえば60歳を過ぎた人材が、組織で最も高い給与と高い地位を得るというものが、今日の競争社会では、あり得ないほど奇異になってしまったからです。

のために、成果主義であれ能力主義であれ、とにかく

若くとも、勤続年数が短くても、

組織に有益な人材の方を厚く処遇したい

とする動きが当たり前のように出てきて、

もはや年功序列の時代は終わった

ことが常識にもなりました。

3》“年功序列”終焉の陰で残った“考え方の癖”

ところが、終わったはずの年功序列時代の“一つの癖”が、今も無意識的に引きずられてしまっているケースでは、

⇒新しい人材評価制度を作ったが、うまく運用できない

⇒年功序列は疑問でも成果主義や能力主義にピンとこない

というマネジメント実感が根強く残っているかも知れません。

そしてその強い“伝統的感覚”が、新しい人材制度自体をも、

分かりにくく複雑なものにしてしまっている気がするのです。



【3】年功のような単純数値基準は他にあり得ない！

1》“客観性”の追求が結論を害する

その年功序列時代の“一つの癖”とは、

人事評価を客観的で万能な“数値”で捉えよう

とする感覚ではないかと思います。年功序列時代は年齢や勤続年数など、誰が見ても明らかな“評価基準”がありました、それに代わる成果主義や能力主義にも、同じように、

誰の目にも明らかな客観基準を作りたがってしまう

傾向が、私たちにないだろうかという疑問です。

成果主義は、実際に出た業績や別途定めた業務目標の達成度合いなどに応じて、人材の貢献度を評価しようとするのですが、そこには、たとえば、

『偶然の要素と努力の成果をどう分けるか』あるいは『一つの成果をどのように達成者一人一人に振り分けるか』

などの問題が出て、なかなか定まらないことが多いのです。

2》客観性がなければ従業員も満足しない？

その人材に『何ができるか』という業務遂行能力を基準に評価する能力主義でも、

『営業と経理のような異なる職能でどう評価を変えるか』

などという基本的な問題にぶつかります。

それでも強引に、業績主義や能力主義を導入すると、

自分たちはきちんと評価されていない

という、**従業員サイドの“不満”**を生み出してしまうのです。

年功序列時代には、年齢と勤続年数のような客観的指標で“あきらめ”られた人材も、客観性に乏しい評価基準の中では、

なかなか“不満の虫”を退治することができない

のでしょうか…。

3》制度の前に“感覚”的変革

ではいったいどうすればよいのでしょうか。どうすれば、

高齢化社会・競争社会にはそぐわない年功序列を脱却し、

納得性の高い（不満の少ない）新しい制度を導入する

ことができるのでしょうか。そのためには、まず年功序列制度そのものではなく、**その底に眠っていた“経営感覚”**にスポットを当て、変革しなければならないのです。



【4】人事評価の“原点”は適切に“見る”こと！

1》評価の際の最大問題は…

そもそも評価の際、人材の“不満”の動機となりやすいのは、**自分はきちんと“見られていない”**という不信感です。経営者や管理者は現場を知らないとか、経営者が管理者の能力不足に気付いていないとか、給与の支払い方が不公平だという不満のほとんどは、

自分は正当に見られて（理解されて）いないのではないか
という不安からの叫びのようなものです。

2》十分見ている…？

『いや、私は従業員一人一人を十分見ている』と言われる経営者の方でも、ただ見ているだけではなく、

従業員が『ああ見てもらっている』という実感を抱く
工夫を行わなければ、見ていないケースと同じような“不満”を、各人に持たれてしまうかも知れません。

特別に各人を注視しなくても、年齢と勤務年数で評価できた時代には、経営者や管理者に

“従業員を見る”そして“見ていることを適切に伝える”
という感覚が育たなかつたとしても不思議はないのですが、その“育たなかつた感覚”に目を向けなければ、新しい制度に“魂を入れる”ことも、難しいと言わざるを得ないです。

3》年功序列時代の亡霊

つまり“年功序列の亡霊”とは、**評価は客観的な数値で行うべきで、行き得るものだ**という一種の“哲学？”のようなもので、その必要以上の、あるいは無意識の“超客観主義”が、新しい制度を複雑にしてしまい、その導入自体を“ピンと来ない”ものにしてしまっているのではないということなのです。

むしろ評価に自動性を与えてくれた“亡霊”的存在を忘れ、つまり**客観的な基準をいかに作るかではなく、原点に戻って“人材の努力に公平に報いる”にはどうするかを考える**なら、複雑な方式よりも、もっと容易でもっと効果的な視点が浮かび上がってくるよう思うということです。

いずれにせよ、もはや絶対的尺度を失った現在、人事評価（考課）を考えるには、新しい“経営視点”が必要なのです。



【5】パワフル経営に不可欠な“人材を見る”基準

1》人事評価の新しい経営視点

その新しい経営視点とは、

評価の基準ではなく“人材を見る基準”を持つこと

です。具体的には、各人材に『何をして欲しい』のか、その役割や成果の期待を明確にすることなのです。

『これと、これをこうして欲しい』とあらかじめ決めようとすると、それだけでも経営者や管理者は人材を“見る”ようになるでしょうし、『それができたかどうかをチェックする』姿勢を持てば、更に人材を深く見るとともに、人材にも

見られていることを実感できる機会が増える

ことになるはずです。

2》経営者が全従業員を“見る”のか？

経営者が全従業員を見ることができないケースでは、

経営者が管理者の役割期待とその実施チェックをし

管理者にはその部門の人材に同じようなことをしてもらう

ことで、問題は軽減されるはずです。

部門人材の仕事の作り方やそのチェックを見れば、その管理者が管理者として適性かどうかの判断もしやすくなるでしょう。部下の仕事を明確にし、何を期待するかを語れないならば、それだけで管理者としては失格だからです。

3》シンプルでパワフルな制度の“素”

もちろん評価基準ではなく“見る基準”を持てば、それで人事考課が完成するわけではありません。賃金や退職金の支払条件や昇進の決定条件を具体的に決めなければならないからです。しかしいかなる条件設定をしても**“適切に見る”ことを制度化し、従業員にも『経営者が見るというのはこういうことなのだ』と分かる形**を持たなければ、運用は難しくなるばかりでしょう。

能力や業績などの間接材料だけではなく、経営者や管理者が『こうして欲しい』と要望したことができたかどうかを評価するなら、そこには**“客（経営者）のニーズに応えようとするプロ意識”**も生まれ得るのではないでしょうか。

経営者が『こうして欲しい』と明確な姿勢を持つことには、給与の不満を軽減する以上の意味があるはずです。以上

