



# 人事評価制度改革の必要性和人件費マネジメント

現在の日本経済低迷は、そのまま労働環境の低迷に連鎖している。もはや、「保障」という概念は時代錯誤に帰し、いざという時にはリストラも企業労務施策に不可欠として根付きつつある。しかし、リストラの場合は、別の意味での「補償」という問題が残ることはどうしても否めない。

保障と言えば、長らく日本の労働慣行を支えてきた年功賃金を現場が維持することは至難の業で、「職務成果に応じた報酬払い」という成果賃金への制度転換は事実多くの企業で行われている。しかし、現場での昇給実務においては、転換制度に基づく運用に難渋している企業が多い。その原因は敢えて探るまでもなく、昇給を決定づける人事評価にあることは実務担当者にとっては自明の理である。思い起こせば、バブル崩壊の果てに企業はこぞって人事評価制度を見直した。「適正評価に基づく適正分配」を賃金運用の原則に転換するためであった。本稿では、疲弊困憊している人事評価制度の構造改革について言及していきたい。

アクタスマネジメントサービス株式会社

シニアマネジャー 社会保険労務士 江原 努

## 1. 人事評価制度改革の必要性

一般に年一回実施される昇給実務。そして、同じく夏季と冬季の年二回実施される賞与実務。これら賃金実務に難渋している企業は決して少なくない。最近で言えば、不況の影響から昇給や賞与の原資自体に乏しいという背景もある。しかし、賃金原資の問題以前に決定的な問題があることは、賃金実務に携わっている者であればわかり過ぎるくらい、わかっていることである。それは、昇給や賞与を決める際に「人事評価制度が思いどおりに機能していない」からに他ならない。「人事評価は数年前に見直した」、「右肩上がりの定昇を当たり前にしない」、「業績に合わせて賃金原資も変動させる」など、企業はこぞって当時（以前）の

人事評価制度を見直した。しかし、見直しをしてみたものの、以前の賃金運用と大きな差異は生まれなかった、結局、莫大な時間とコストをかけて制度を見直しても、ほとんど変わらなかったという企業が多いのはなぜだろうか。

昨年、日本の労働環境における話題の中心は「リストラ」であった。一概には言えないが、業績が芳しくない企業は再生に向けて次のような労務施策に打って出た。①経費削減、②労働時間削減、③一時帰休、④賃金カット、⑤希望退職、⑥退職勧奨、⑦整理解雇等。

しかし思い出して欲しい。同じく、一昨年の日本の労働環境における話題は何だったのかを。①働き方の見直し、②ワークライフバランス、③雇用改善など、総じて各企業とも「社員満足」を労務施策の中長期的なテーマに掲げているはずである。労働時間の削減

減、キャリアパスの見直し、成果に報いる賃金など、見直すべき労務課題は多岐にわたっていたものの、突き詰めれば、それは「社員が納得できる人事評価制度」の見直しだったのでないだろうか。

## 2. リストラを決行した企業が経験したこと

日本経済低迷の影響によって、やむなくリストラを決行した企業が学んだことがある。人事評価の重要性である。様々なリストラ策の最終手段である解雇を実施するには、「なぜ、その社員を解雇するのか」の根拠が現場では当然に必要であった。順序として、正社員を解雇する前にパート・アルバイトなどのいわゆる非正規社員から解雇するというのは労働判例のもとに実務上行われたことだろう。しかし、それだけでは現状を回復するこ

とができず、二番手である正社員をリストラする際に各企業は戸惑いを隠せなかった。「どうするか?」。解雇の手前である希望退職や退職勧奨だけでは厳しい。最終手段である解雇を行わざるを得ない。では、①いつ、②誰を、③どのような根拠で解雇するのか。

現実に労働基準法に基づいた解雇手続きを行うにも、解雇するための合理的な根拠が必要なこととは言うまでもない。結局、本来的に公平か否かは別だったがせよ、過去の人事履歴である「人事評価」を唯一に近いリストラ根拠にするしかなかった。このとき、過去の人事評価履歴を淡々と残し続けてきた企業はむしろ救われた。目も当てられない状況に陥ったのは、①人事評価の履歴を残してこなかった、あるいは、②人事評価制度そのものがなかった企業である。人事評価という代物(労務ツ

ル)は通年度の昇給や賞与実務においてだけでなく、いざというときの根拠ツールになるということを企業が目の当たりにした瞬間である。

## 3. 人事評価制度が現場で機能しない理由

何度も見直しをしたものの、運用でつまづいている。すなわち、賃金実務改善剤として「人事評価制度が機能していない」という企業が多いのは理由がある。代表例を挙げれば、次の如くである。①業績測定を目的に目標管理を取り入れたが機能していない、②現場で評価したい項目と制度上の評価項目の間にあまりに乖離がある、③結局、大半の社員が中心であるB評価に落ち着いてしまう、④幹部(管理職)が育つ評価制度になっていないなど。もちろん、企業によってはその他諸々ある

であろう。肝心なのは、評価する側・評価される側の双方にとつて、少しでも納得性が高いことが人事評価制度の生命線であるはずなのに、現実とのギャップがあまりにも激しいのである。特に①の目標管理の運用がうまくいっていないという理由を挙げる企業には、上場企業や中堅企業といった伸び盛りの企業に多い。「他社に先駆けて」というように、「他社に追随するか如く」とにもかくにも人事評価制度に目標管理を導入してみた。しかし、いざ運用の段階となると、①勘違い甚だしい目標立案、②高い確率で達成できない安穩とした目標立案、③部署ごとの目標レベルがそろわない、④とにかく目標を立てる社員は総スカン(目標立案の主旨が理解されていない)、④結局、人事評価に用いることは困難など、目標管理の負の効用を挙げていけばき

りがない。だからであろうか。最近では目標管理自体を人事評価制度から追いやる企業は決して少なくない。昔の制度に戻そうという目論見である。

#### 4. 人事評価を見直すとしたら

いまや、いずれの企業も生き残りをかけ様々な取組みを行っている。労務施策で言うなら、恐らくは賃金制度にメスを入れ、抜本的な人件費負担の構造改革に着手することがトップバッターとして名を列ねることになる。

しかし、基本給や各種手当の賃金テーブルをいじつてみたところで期待する効果に近づきにくいことは、これまでの経験則が物語っているとこゝろである。何度も言うようだが、問題の所在は賃金実務を支える人事評価制度にあるからだ。とは言え、「見直すにあ

たつての決定打はいつたいどこにあるのか」と実務担当者には常に悩んでいる。「評価とはそもそも何のためにあるのか」と、考えれば考えるほど迷路に迷い込んでしまうというのが本音ではないだろうか。しかし、徹底的に迷うことこそが、いま必要なだと筆者は思う。①企業業績と個人業績に応じた適正賃金分配、②OJTと並んで未来の幹部を育てるための育成制度、③最終的に労使双方が納得でき得るツールとして、など、人事評価の本来主旨を突き詰めていくことが打開策につながるものと信じている。「良い評価制度とは？」と問われても、万能なもの存在しない。まして、永遠に使える評価制度というものなど存在し得るはずがない。たしかに教科書を開けば、評価制度の作り方はごまんと披露されている。①まずは組織を見直すこと、②次

に部署ごとの役割を整理すること、③そして役割ごとに応じた評価項目を整理し評価シートに落とし込む。言われれば、そんなに大したことではない。そんなの当たり前だと誰しも思う。しかし、その当たり前を実行するのが難しい。あるいは、変えることが、かえって組織不和をもたらすのではないかという不安があるのかもしれない。

一方で、人事評価制度自体には法律上の縛りが無い。これだけ、コンプライアンスが声高に叫ばれる中、企業自治が許容されている領域である。従って、思い切って現在の制度を見直すのも、そのまま維持して社員不満足に甘んじるのも企業自治に委ねられる。「いまの制度に自信がない」「社員のやる気を削いでいる」。そんな風に人事評価制度を主管している実務担当者が肌で感じているのであれば、

それは多分当たっているはずである。思い切って、人事評価制度を見直すべき瞬間である。実務担当者であれば、他社がどうしているのかという不安は確かにある。しかし、自社は自社である。「どうすれば、うちの社員はやる気になってくれるのか」、「どうすれば燃える社員を一人でも多くつくれるのか」。結局のところ、人事評価を見直すポイントはその外にかかっているのではないだろうか。

#### ●執筆者紹介

##### ■江原 努(えはら つとむ)

社会保険労務士。金融機関、人事コンサルティング・ファームを経て現職。賃金・評価・退職金制度等の人事制度全般の設計、労務監査、リスク防衛型就業規則の策定支援等、人事コンサルティングをメインに活動。一方で、書籍・専門誌の執筆活動にも注力。

