

CSR レポートから分析する成果主義

東北大学経済学部経営学科

B1EB1004 青柳昂樹

目次

はじめに

第一章 理論編

成果主義について

第一節 成果主義導入の経緯とメリット

第二節 成果主義のデメリット

第三節 成果主義の見直し

CSR について

第四節 CSR とは

第五節 CSR の定義

第 2 章 ケーススタディー編

カシオ計算機株式会社

積水化学工業株式会社

まとめ・提言

おわりに

参考文献

はじめに

戦後、日本企業の雇用システムは時代と共に変化し続けていることは言うまでもない。例えば、雇用形態については大きく変化した。正社員・派遣社員・契約社員・アルバイトが同じ職場で仕事をするのは、今では当たり前となっていて、様々な労働に対する価値観にあった雇用が多様化したといえる。

しかし、正社員は完全な終身雇用ではなくても、退職するまで一つの会社で働き続ける「結果としての終身雇用」というケースは時代が変わっても依然として多い。

第二次世界大戦直後、大きく衰退した日本の産業が、戦後復興期や高度経済成長を通して世界有数の経済大国となった。石油危機を経験してもなお、世界経済をリードし、国際競争力を強めた秘密を探るために、多くの海外経営者や政府が“日本的経営”に注目した。ここでいう“日本的経営”とは、「終身雇用」「年功賃金」「企業別労働組合」の3つのことである。これらを「3種の神器」と呼び、日本企業の競争優位の源泉であるとされていた。

この日本的経営の最大の矛盾点は、グローバル競争が激化した場合、日本的な非合理的な賃金システム、つまり年功賃金が足枷とならないかということである。

この矛盾点が顕在化したのは、1990年代初めのバブル崩壊である。バブル崩壊により、多くの企業が多額の赤字を計上し、中には倒産する企業も存在した。その中で、企業は生き残るために総人件費を削減するという戦略を選択した。その戦略のもと、導入されたのが成果主義である。

成果主義では年功的な要素を排することにより、導入した多くの企業が短期的には成功したといわれている。しかし、戦後日本企業を支えてきた日本的経営とかけ離れた賃金構造のため、弊害も当然見られた。その結果、2000年代になり、成果主義というものが見直される結果を招いた。

当時の成果主義導入は、非合理的である年功賃金を辞め、合理的に個人の能力に応じた賃金を支払うことが、結果として、全体の総人件費を下げるのが明確に分かっていたため導入されたということである。

そして、成果主義はコストを削減するための手段という印象を強く、日本国民に植え付けてしまったのではないだろうか。

一方で、CSRレポートに、成果主義導入をCSRの一つの活動成果として掲載する企

業も多数存在する。

カシオのサステナビリティレポート 2010 には、以下の記載があり、評価の公正公平を保つための指針を公に示していると言える。

カシオの人事制度は、「公平／公正」であることを根底に置き、周辺環境の変化とともに、常により良いあり方を目指しています。その中で、現在の人事基本方針は、社員個々に任されている役割の大きさによって格付ける「役割主義」と、その役割における職務遂行の結果である成果を中心として評価処遇する「成果主義」によっています。

このことから、成果主義に関して、本論文では便宜上 2 段階に分けてみる。

第一段階…1990 年～2000 年初頭の、多くの人々から支持されなった成果主義は、従業員のためではないという考え

第二段階…2000 年初頭以降の成果主義導入が、企業の従業員に果たすべき社会的責任の一部として扱われ、CSR レポートに書かれている現実

一度は労働者の反対や機能不全に陥って見直された成果主義が、どのような企業の社会的責任（CSR）の考えに則し、第一段階から第二段階に移行して、導入されるようになったのかを明らかにしていく。

また、CSR が成果主義に与えた影響を明らかにする。

理論編

成果主義について

第一節 成果主義導入の経緯とメリット

日本で成果主義が導入されたのは、本論文のはじめにでも述べたように、多くの企業に導入されていた年功序列制度、あるいは職能資格制度が限界に達したことや競争環境の変化で、制度が崩壊し始めたためである。そこで導入されたのが成果主義人事制度だ。導入の背景を以下4点に分類してみる。

(1) 職能資格制度のマンネリを防ぐため

本来であれば年功制度と一線を画した制度であるべき職能資格制度が、年功に近い制度に代わってしまったということである。

具体的に述べると、個人の能力を評価して賃金を決めるべきであるが、能力の評価制度が不十分で、能力評価が曖昧になり、結果的に年功的な昇格が実施されてしまったということである。

問題点に対し、目標達成度による評価法やコンピテンシーによる評価などを導入し、個人の現在の成果をきちんと評価するために成果主義が導入された。

(2) ビジネスを取り巻く環境の変化に対応するため

規制緩和やグローバル化による競争の激化により、既存の企業のビジネススタイルが崩壊したことにある。成果主義導入以前の日本企業は、政府・行政や業界団体などのさまざまな規制による基幹産業の保護や、欧米企業の模倣による画一的なビジネススタイルで競争力を保ってきた。

そのため、新卒採用で多くの優秀な社員を囲い込み、それぞれ企業独自の伝統や意識的な刷り込みで、型にはまった行動様式や思考方法もったゼネラリスト人材を、多くの企業では育成してきた。

しかし、グローバル化による競争の中で、少子高齢化による消費者と労働者の変化やITの発達による技術革新、消費者ニーズの多様化などビジネス環境の変化が激しくなり、日本企業の画一的ビジネススタイルでは対応しきれなくなったのである。

(3) 総人件費を削減するため

バブル崩壊以降の不況で多くの企業の業績悪化する中、固定費である人件費を圧縮することで、コスト管理をしやすくするために成果主義導入が急速に広まった。

しかし、急速に導入した余り、成果を評価するシステムが不十分で、労働者の不満が高まる結果を招くことになってしまった。しかし、短期的に総人件費を削減することができ、企業の業績悪化を食い止める一要因になったことも事実である。

(4) 優秀な人材に能力を発揮してもらうため

入社してから早い段階で社員に処遇の差をつけることで、優秀な社員の労働意欲を高めることによって競争力を高めるという意図である。

また、中途入社社員であっても、公正公平に能力で評価されることにより、長期間働いているプロパー社員と遜色なく、企業内で地位を築けるというメリットもある。

第2節 成果主義のデメリット

第一節の成果主義導入の経緯を主にメリットの面から述べたが、デメリットを上げてみる

(1) 自分の評価に納得できない状況が生まれる

目標管理制度による人事評価の統一基準や尺度が明確にされていない場合、社員が制度自体に不信感をいだいてしまうこと。

(2) チームワークを発揮し、成果を出す日本企業の強みとのギャップ

個々の社員が自らの成果をより重視する制度のため、短期的な個人の利益のために、業務をこなそうとする危険がある。間接部門や、組織で協働を要するような業務には向いておらず、そもそも、そのような場合であれば、個人別の成果を把握することが困難である。

(3) 社員のモラル低下

成果主義を、総人件費を削減する目的で導入した場合、従業員に成果の基準となる目標を設定時に、非常に困難な目標を要求し、個人の報酬を抑えようとする可能性もある。この状況が続けば、社員の仕事に対するモチベーションの低下に繋がる。

また、逆にモチベーションを維持するために、低い目標を設定すると、従業員がチャレンジ精神を失い、仕事で失敗しないようなモラル低下も起こりうる。

さらに、目標を達成した従業員が、今後の目標設定が高くなることを恐れるリスクも存在する。

(4) 社内で進む個人主義

自分の成果につながるような情報や会社の成長のために必要なアイデアなどに関して秘密主義になり、情報共有によるメリットを享受しにくくなり、連帯感が低下する。

また、従業員自身の目標を達成することに時間を取られてしまい、部下や後輩の人材育成に手が回らずに、経営幹部候補を、若手より即戦力の雇用で間に合わせてしまおうとすること。

第三節 成果主義の見直し

1993年に、日本で初めて成果主義制度を導入した富士通は、ITビジネスや電子器ビジネスで日本を代表するリーディングカンパニーであったが、バブル崩壊の不況の煽りをうけた。そこで、経営改善の糸口を見出すために人事部をシリコンバレーに派遣した。

現地で成果主義による改革の成果を実感したメンバーは、日本で他の企業のコスト削減で差異化を図るために、従来の賃金システムを改め、成果賃金システムを導入した。導入初期はコスト削減のメリットを企業に与え、入社を希望する就職活動生や年功賃金のため賃金が低く抑えられている若手社員には魅力的な制度として扱われた。

しかし、人材育成をフォローする制度に先駆けて導入したため、中堅以上の社員からは不満の声が多くくすぶっていたことも事実である。結果としてこの制度は崩壊し、2001年に大幅に見直された。

これは、成果主義の代表的な失敗例として多くの論文や書籍で扱われている。

そして、21世紀に入り、失敗の反省を活かし新たな一面から成果主義が論じられるようになった。それは、導入目的を「賃金決定」から「人材育成」へと考え方を変えることである。要するに、社員の能力・キャリア開発を支援する企業活性化の手段として、成果主義を関連付けて捉えるということだ。ここで、企業が従業員の成長に対する社会

的責任を果たす CSR の考えが重要視されることとなった。

言い換えると、第一段階から第二段階への変化は目的の変化に伴ったものである。

次の章では、CSR について具体的に記す。

CSR について

CSR とは

まず、CSR の基本的な考えを述べたい。

CSR とは (Corporate Social Responsibility) の略であり、日本語では企業の社会的責任と訳されている。CSR の概念については、時代・国・企業によって考え方やその対応がさまざまであり、絶対的な一つ定義があるわけではない。

日本の CSR の歴史を振り返ってみると、高度経済成長期の 1960 年代以降に顕在化してきた公害問題、環境汚染により企業の環境に対する意識の高まりが見られた。こうした環境問題への対応の中で、1970 年代には企業の社会的責任という言葉が使われ始めたとも言われる。

1990 年代以降、偽装表示・談合などの企業の不祥事、ステークホルダーへの企業の社会的責任が再度注目された。2003 年の CSR 元年以降は、大企業を中心に CSR 専門の部署の設置や CSR 報告書の公開など CSR 活動とその情報公開の体制が整っている。

現在では、公害問題以外にも地球温暖化対策をはじめとした環境問題、労働問題や人権問題、幅広いステークホルダーへの適切な対応など多くの分野が CSR と関わっている。

しかし、企業のステークホルダーというものは、顧客や株主といった外的ステークホルダーを中心に論ぜられことが多かった。そのため、利益が上がらない場合、株主への責任を果たすために、従業員というステークホルダーを置き去りにした結果、人件費を削減するための成果主義を導入されたとも考えられる。

CSR の定義

先に CSR の絶対的な一つの定義がないと紹介したが、本論文では特にステークホルダーに関連した定義を紹介したい。

- | |
|--|
| (1) CSR とは、責任ある行動が持続可能なビジネスの成功につながるという認識を企業が持ち、社会や環境に対する問題意識を、その事業活動やステークホルダーとの関係の中に、自主的に取り入れて行くための概念 |
| (2) CSR とは、社会が企業に対して抱く法的、倫理的、商業的、もしくはその他の期待に対して標準を合わせ、全ての鍵となるステークホルダーの要求に対してバランスよく意思決定すること |
| (3) CSR とは、今日経済・社会の重要な構成要素となった企業が、自ら確立した経営理念に基づいて、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積極的な交流を通じて事業の実施に努め、またその成果の拡大を図ることにより、企業の持続的発展をより確かなものにするとともに、社会の健全な発展に寄与することを規定する概念（中略）企業が CSR の取組みの信頼性を高めるためには、ステークホルダーとの効果的なコミュニケーションが不可欠であり、そのための適切な情報開示、対話などにより社会に対する説明責任を果たすこととステークホルダーによる評価が重要な要素となる。 |

(1) EU による定義。（出所：欧州委員会ホワイトペーパー「CSR に関する欧州委員会からのコミュニケーション- 持続可能な発展への企業の貢献」）

(2) Business for Social Responsibility による定義。（持続可能なビジネス戦略とソリューションの開発に取り組む、CSR を推進する世界的な企業会員組織）
（HP: <http://www.bsr.org/jp/> より）

(3) 経済産業省による定義。出所：（「企業の社会的責任（CSR）に関する懇親会」中間報告書 2004.9）

企業の社会的責任は、企業が複数のステークホルダー（株主・顧客・従業員など）から要請される利害の差を、適切な距離を取りながらその差を埋めるような取り組みでもある。

いかに、多角的な視野と活動でステークホルダー間のバランスをとるかが大事だ。会社の所有者である株主と会社の資産でもあり、利潤を生み出す従業員との関わりは近年重要課題とされている。本論文では、この CSR の基本的な考えを用いる。

ケーススタディー編

本論文で CSR が成果主義に与えた影響を調査するために、企業の CSR レポート及び CSR レポートに準じるもの（サステナビリティレポートや環境報告書）を利用する。人事制度や人材育成を時系に論じるために、以下の条件を満たした企業を選定した。

- (1) CSR レポート及び準じるものに、成果主義を導入したことが明記されており、それをフォローする理論や仕組みを整備・改善を行っていることが読み取れること。
- (2) 従業員に向けて企業独自のプログラムや計画を立てている企業
- (3) 時系列を調べることが可能であるため、過去約 15 年分の CSR レポート及び準じるものを公開していること。

その結果、本論文ではカシオ計算機と積水化学工業の 2 社を選定した。

カシオ計算機株式会社	
本社所在地	〒151-8543 東京都渋谷区本町1-6-2
業種	電気機器
主要製品	時計、電子辞書、電卓、電子文具、電子楽器、デジタルカメラ、ハンディターミナル、電子レジスター、オフィス・コンピューター、ページプリンタ、データプロジェクター、金型など
設立日	1957年（昭和32年）6月1日
代表者	樫尾 和雄（かしお かずお）代表取締役社長執行役
資本金	485億9,200万円
売上高	（単体）2,349億1,100万円 （連結）3,217億6,100万円
従業員数	（単体）2,728名 （連結）10,992名

カシオ計算機株式会社（以下、カシオ）は、腕時計の G-SHOCK や電子辞書の EX-word という学生から社会人まで幅広い年代に知られるブランドをもつ企業として有名である。

本論文のはじめにも書いたが、サステナビリティレポート（一般的にCSRレポートに準ずるもの）に「能力主義」（一般社員）と「役割・成果主義」（管理職以上）による公正公平な人材登用を目指していることを明記している。

カシオの公式HP上では、1999年に発行された『環境報告書-1999』から2014年に発行された『サステナビリティレポート 2013』の15年間分が公開されており、年々分量や内容が拡充されていることがわかる。

例えば、公開されている中で最も古い『環境報告書-1999』では、環境問題と社会貢献活動のみ記載されており、報告書のごあいさつ（P. 3）では代表取締役社長が以下のように述べている。

（環境保全に向けた取り組みの）成果につきましては、**当社製品をお使いいただいているユーザーの皆様をはじめ、当社製品の製造・販売にご協力をいただいているお取引様各位、そして株主をはじめ投資家の皆様**に、本冊子の継続的な発行を通じてご報告申し上げます。

このことから、本レポートは従業員というステークホルダーを読み手としてはとらえていないと考えられる。残念ながら、『環境報告書-2003』まで、従業員へ向けた記述は見当たらない。なお、カシオにおいては、2002年に管理職以上を対象にした「役割・成果主義の導入が行われた」（環境報告書には一切その旨の記載なし）

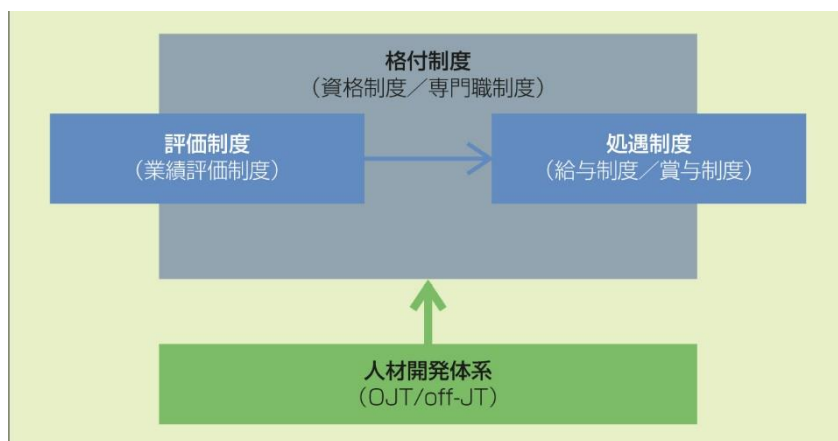
そして、『2004年度環境経営報告書』の「社会的責任—従業員とのかかわり」という項目で、初めて従業員について言及した。ただ内容は決して多くなく、環境に対する取り組みを記載後に、コラムのような形で、従業員の健康や労働組合といった職場環境の整備に力を入れているといった次第である。

翌年、『CSR報告書 2005』の編集方針でさらに踏み込んでいる。

すべてのステークホルダーを対象読者とし、カシオ製品をご愛用いただく一般のお客様および**カシオ従業員**にも読んでいただけるよう、わかりやすい記述・表現を心掛けています。

この表現は、全てのステークホルダーに対し、自社の従業員への社会的責任を果たすことを目指すという、意味のある大きいメッセージであっただろう。20 管理職以上に導入した成果主義の制度を体系的に初めて記載している。それと同時に人材開発の制度も体系的に記している。

図 1



カシオの人事制度体系（CSR 報告書 2005 より）

図 1 のようにカシオの人事評価制度「格付制度」「評価制度」「処遇制度」の 3 つの制度から成り立っている。

各制度について説明する。

「格付制度」は、カシオの人事制度のベースとなっていて、一般社員には職務遂行能力に応じて昇格を行う「資格制度」が、管理職以上には「役割・成果」に応じて格付けを行う「専

門職制度」が適用されている。

「評価制度」は、目標達成度評価、職種別の仕事ぶりの評価、部門目標への貢献度評価の3つの観点から5段階評価の相対評価を行っている。

「処遇制度」は、「能力主義に基づく競争力のある給与」を方針に、資格別範囲給を導入している。同じ資格内でも、一定のバランスのとれた範囲で差がつくようになっている。

この3つの制度を複合的に絡め、かつ上司との面談によって評価するため、個人主義化が進むことなく、個人の能力を公正公平に評価することが可能になってくるのである。しかし、この評価制度では従業員が一方的に評価されるだけになってしまい、1990年代に導入して失敗した成果主義と何も変わらない。そこで、同時に導入された人材開発の体系図も見てみる。

図 2

		OJT		Off-JT				表彰制度
		現職プロ化施策	適性配置施策	選抜型研修	階層別研修	スキル選択型	その他	
統轄部長 主席	4等級				マネジャー 多面評価制度			
部門長 副主席	3等級			部門長キャリア アップ研修				
所属長 主管	2等級		キャリアロード マップ	所属長キャリア アップ研修		スキル選択型 研修	先端技術セミナー・語学研修・通信教育	各部門職能別研修
副主管	1等級				新任マネジャー 研修			
主事補		仕事ぶり 評価	育成考課 制度	主事補キャリア アップ研修		技術系販売派遣 制度	テクノパワー・社長賞	特許表彰制度
統括職					主事補受験者 研修			
企画職		OJT-MAP			キャリア開発 研修			
上級職 初級職		新人指導主任			フォロー研修 新入社員研修			

(カシオ コーポレートレポート 2006 より)

図2の表で表れているように、CSRレポートで報告することによってカシオの人材開発・育成プログラムは客観性を伴うものとなっていることがわかる。公開することの意義は、他のステークホルダーの目に留まることによる監視効果や透明性を高めることに繋がり、従業員だけでなく、就職を希望する学生へのメリットもある。

カシオは人材を育てるにあたって、「人は仕事を通じて成長する」「成長の源泉は自らの意欲」という理念のもと、常に新しい能力が要求される環境を用意し、自らの意思と努力で困難を乗り越えさせることで、成長を促している。このため、実際の業務を通じたスキルアッ

プを目的とする OJT と様々な研修制度の Off-JT を用意している。

また、従業員は一方的に評価されるだけでなく、自分の力を発揮したい職域にチャレンジでき、そこで評価されるようにキャリアチャレンジ制度を導入している。また、2005 年からは人材公募制度を正式に導入し、社員のニーズだけでなく会社のビジネスニーズの両立を図り、人材の適材適所も行っている。

上に紹介した「人事制度体系」と「人材開発体系」を CSR レポートに明記することで、お互いに納得した評価ができる環境が大きく整ったはずだ。

そして 2010 年には従業員が十分に能力を発揮する土壌が整ったことにより、管理職だけでなく一般社員にも成果主義を導入された。それに伴い、2011 年には新たに 2 つの取り組みが行われたことが、記されている。

一つ目は、公正な評価のための教育制度である。

これは、新たに管理職になった者に対し、評価者研修を実施し、評価や面談スキルを向上させるプログラムである。この制度を設けることで、全ての管理職は 3 年に 1 度の頻度で、同僚や部下から評価され、研修などフィードバックすることにより、互いに評価しあう環境を作った。

評価される側だけでなく、評価する側の管理職にも継続的な改善を促すことに繋がったのである。

二つ目は、公正公平な成果主義という方針に、重視する視点として次の 6 項目を加えたことだ。

- ① 意思尊重…個人の意思や思考を重視する
- ② 人材育成…業務に必要な知識、技能の習得機会を創る
- ③ 能力重視…仕事を通して発揮された能力を重視する
- ④ 適材適所…業務の要請に個人希望を反映し行う
- ⑤ 重点配分…限られた経営資源を最大有効に配分する
- ⑥ 安定雇用…能力に応じて働ける職場づくりに努める

この 6 点の項目は、10 年近くたった人事開発制度と人事開発制度で見えてきた課題を補完するために重点として再定義したことは評価したい。これらが達成されることで、会社と従業員の成長と活性化が図られることを従業員側と他のステークホルダーに認識させる効果が考えられる。

カシオのケースで注目したい点が2つある。

一つ目は成果主義を導入することを、総人件費削減という意味ではなく、企業と従業員両社に社会的意義があることを明確に社内外に発信をしたということである。

企業が従業員とコミュニケーションを取るためには、労働組合を間接的にはさむことが日本の特徴でもあった。コミュニケーションを積極的に図ることは良いことだが、その内容が2者間だけで完結し、他のステークホルダーに共有されることはほとんどなかった。また、企業がそのような情報を発信する場も十分でなかったことも原因の一つである。

CSRレポートが発行されはじめる以前は、人事制度が体系的に、従業員一人一人の能力を引き上げるために成果主義を導入しようとしても、それを報告や発信をするツールが整備されていなかった。大衆への情報発信という点からすれば、成果主義の意味と目的を公表するためのCSRレポートの影響は大きい。

二つ目は、成果主義導入と同時にそれを補完する体制を十分に整えたことである。成果主義を導入するにあたり、経営陣の視点だけでなく、従業員側の視点に立って考えることは不可欠だ。それは、上司が評価する側、部下が評価される側といった一方的なコミュニケーションと同じである。カシオは評価される側の意識改善を常に模索している点は評価できる。

また、成果主義のデメリットでも述べた、自分の仕事の評価法に納得できないという点に関し、評価法や運用法などのソフト面もしっかりと整備してから導入することは当然のこととして求められる。

積水化学工業株式会社（2014年3月）	
本社所在地	大阪本社 〒530-8565 大阪市北区西天満2丁目4番4号 東京本社 〒105-8450 東京都港区虎ノ門2丁目3番17号
業種	化学
主要製品	住宅・建材
設立日	昭和22年（1947年）3月3日
代表者	根岸 修史
資本金	1,000億円
売上高	（連結）11,108億5,100万円
従業員数	（連結）23,017名

積水化学工業株式会社（以下、積水化学）は、住宅、住宅機材や建材用の化成品、高機能プラスチックなどを中心に製造している大手樹脂加工メーカーである。

積水化学はセロハンテープを開発した会社でもあり、商標登録製品とされるポリバケツなどの、塩化ビニル製品で代表的なブランドで知られている企業である。住宅ブランドのセキスイハイムは積水化学のブランドの一つで、安定的な収益を生み出す中核事業だ。

積水化学の公式HP上では1999年に発行された『環境レポート1999』から『CSRレポート2014』までの16年分公開されており、近年では情報の網羅性を意識した本編と詳細のデータを資料編として分けている。また、1999年発行当時から、海外への情報発信を意識して、日本語版だけでなく英語版も作成している。

なお、積水化学では、2003年に従来の年功制度にかえ、一部成果主義を導入している。

積水化学のCSRの特徴は、中期経営計画とリンクしてCSR中期計画を策定していることである。2009年度から2013年度にかけての計画と、2014年度から2016年度にかけての中期計画はいずれにも、『CSR SHINKA』を経営計画の基盤においている。（図3）

図 3

新中期経営計画「SHINKA!-Advance 2016」(2014~2016年度)のフレームワーク



(CSR レポート 2014 より)

積水化学の CSR レポートを振り返ってみると、2005 年になるまで、従業員を重要なステークホルダーと認識し、従業員に対する社会的責任を示す記述は一切ない。ただ 2005 年 CSR レポートで以下のように体系化された。

図 4



(環境・報告書 2005 より)

次に成果主義と従業員の関連性を示す。

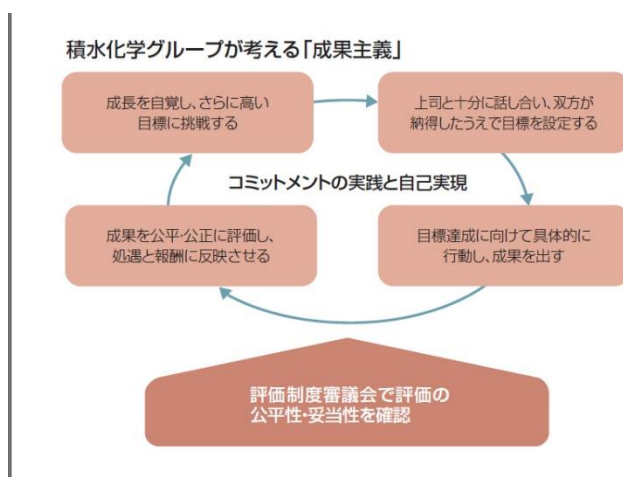
『環境・社会報告書 2005』を見てみる。この年度以降、環境以外への社会的責任に多く触れている。

積水化学グループは、何よりも、従業員を大切にしたいと考えています。それは、従業員は社会からお預かりした貴重な財産と捉えているからです。そのため、安心して働ける職場づくりに取り組んできました。併せて、個人の成長が事業の成長に結びつく環境をつくること、企業の持続的発展につながるの考えから、人を活かし、人を伸ばす組織風土を醸成するために「自ら手をあげ挑戦する風土」づくりと「成果主義」を徹底しています。

ここで成果主義を、格差をつくることを目的とした制度ではないと発信している。従業員一人ひとりが自己の成長とやりがいを感じながら仕事をし、成果に結びつけ、それに対して会社は公正な評価と処遇、報酬で報いる。このことがさらに高い目標への挑戦につながり、さらなる個人の成長と会社の発展へとつながっていくという PDCA サイクルと同じ考えを提唱している。

実際に、そのような成果主義を実践し、定着させるために、評価の公平性を維持し、評価に対する納得度を高めるだけでなく、従業員がより高い目標に向かってチャレンジする風土づくりというビジョンに沿った制度づくりをしている。人事ビジョンでは、従来の評価・報酬の仕組みに加え、中長期的な視野にたつて個人の成長を促すため、面談の充実を図っている。

図 5



(環境・報告書 2005 より)

また、積水化学の注目したい点は以下の2つである。

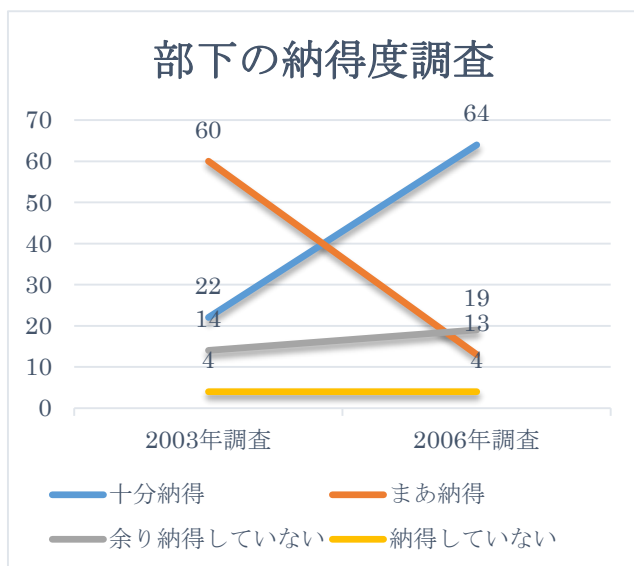
一つ目は、定量的な分析である。図6は、複数年度の積水化学のCSRレポートから筆者が作成したものである。これは、従業員が自分の評価に納得しているかどうかを、全従業員を対象に、定量的に調査しているということを表している。

実際に、実際に評価法や面談内容をつぶさに検証することで、毎年度マイナーチェンジをしながら、労使一緒になって納得性の高い評価システムを追い求め続けているのである。

調査の一部であるが、十分納得の割合が22%から64%に伸びていることから、アンケートをもとにした検証がしっかりなされていることがわかる。

ただ、一定層に納得できないという意見があり続けることは忘れてはならない。その一定層が納得できるように、努力は続けていかねばならない。

図6



(従業員が自らの処遇や、上司との面談による評価が公正・公平で納得ができるかどうかの調査結果が上に示すものである。数値は2007年と2003年のCSRレポートに掲載されているものから筆者が作成)

二つ目は、経営計画とのリンクである。

積水化学グループは2003年度から2005年度にかけての中期経営ビジョンのなかで、人を活かし、人を伸ばす組織風土の醸成を目標に掲げ、「自ら手をあげ挑戦する風土づくり」「成果主義の徹底」「安心して働ける職場づくり」の3点に取り組んできた。

その結果、人材公募や研修公募など従業員の自主性を重視した「公募制度」が定着し、自ら設定した目標に対しても、その達成に責任をもつ「コミットメント意識」が浸透するなど、「自ら手をあげ挑戦する風土」がグループ全体に広がった。

一方で、生産現場や営業第一線での現場力向上や個人の得意技を磨く施策などについては、従業員アンケートで課題とされた。そこで、2006年度から2008年度の中期経営ビジ

ョンで、これまでの成果と課題を踏襲しつつ、「チャレンジの場づくり」「学び自ら成長する風土」「成果主義の磨き上げ」という新しい目標を設定している。

目標を達成するにあたり、従来の人材公募や研修公募に加え、社内起業家養成塾「志塾」の立ち上げや積水化学グループ全体での「キャリア・アドバイザー」育成などに取り組んだ。

中期経営計画の重要な柱として、従業員一人一人の個の能力を会社全体で高めるために、成果主義を活用している良い例だと私は考える。

まとめ・提言

本論文のケーススタディーでカシオと積水化学の 2 社を選ぶにあたり、約 20 社の CSR レポートに目を通した。中には、東洋経済が発表する CSR ランキングでも上位の企業も調査したが、従業員の人材育成のための公正公平な評価制度に関する記述が十分ではない企業が多かったのが率直の感想である。

2社の分析で、CSR が成果主義導入に大きく貢献したことは示した。現在足りていないことを、2点にまとめて提言としたい。

一つ目は、「戦略的に、運用を重視して、検証を常にする」ことだ。

戦略的というのは、企業戦略と人材戦略が表裏一体のものであるということだ。また、各個人の評価が昇進と人材開発と結びつけることである。

運用面では、人事評価と昇進とのリンクが明確であれば、モチベーションの向上だけでなく、キャリアアップを目指して目標を立てることができる。

結果として次のステップアップのための人材開発を図ることで、従業員の視点で「報酬」より「成長」に成果主義の評価を結びつけることが可能ではないだろうか。

2つ目は、社内外のステークホルダーとのコミュニケーションツールである、『CSR レポート』を最大限に活用すべきということだ。具体的に、導入の因果関係を客観的に示すことである。一つの例として、企業の業績と賃金の相関関係を示すことで、従業員だけでなく、株主や入社を希望する者にもプラスの影響を与えることができる。

また、企業の外のステークホルダーに対しては客観的なデータに基づく開示が求められる。そのデータが企業にネガティブなものであっても開示すべきだ。現在の CSR レポートでは、人材に限らず環境への取り組みも含め、ネガティブな情報も記載している企業は多くはない。より信頼性を高めていく工夫も必要であろう。

企業側には以上のことを顧客でもあり、CSR レポートの読み手でもある私からお願いしたい。

おわりに

本論文の反省点として、従業員の成長を積極的に取り組む企業が、実際に売上や利益などに数字で成果が出ていることを分析できなかったことである。

これらの指標で成果が出ていることの裏付けができるのであれば、企業の長期的な成長戦略として組み込まれるのではないだろうか。

また、成果主義の原点である、公正公平に評価するという考え方が女性活用や外国人活用を含むダイバーシティに、ここ数年活用されていることもわかった。

例えば、この論文を執筆中に公開された日立のケースである。

これは、日立がグローバル化の競争で優位に立つために成果主義を導入するというものであるが、日立の場合は2011年度から導入を視野に制度設計と改革を進めていた。

海外では日本特有の年功制を採っておらず、海外の人材が日本の本社で出世するルートも明確ではなかった現状を改善することを目的としていて、視点を日本国内ではなく世界に移し、世界共通で公正公平な評価制度を目指す意図を感じた。まさに、同業他社より一歩先にダイバーシティ経営を進めることで競争を生き抜く取り組みだ。

最後になるが、来年度からは、企業で働く私からしてみると、人事制度というものはやはり気になるものである。従業員と企業の同方向を向いた「成長」を根底として、常に時代に合わせ、柔軟に制度改革に取り組み続けることを期待する。

《参考文献》

- ・原田實・安井恒則・黒田兼一著「新・日本絵的経営と労務管理」(ミネルヴァ書房)
- ・伊藤秀史・沼上幹 他著「現代の経営理論」(有斐閣)
- ・高巖 日経 CSR プロジェクト「CSR 企業価値をどう高めるか」(日本経済新聞出版社)
- ・宮坂純一著「ステイクホルダー行動主義と企業社会」(晃洋書房)
- ・デービット・ボーゲル著「企業の社会的責任(CSR)の徹底研究―利益の追求と美徳のバランス―その事例による検証」(一灯社,2007)
- ・伊吹英子著「CSR 経営戦略「社会的責任」で競争力を高める」(東洋経済新報社,2005)

- ・合力知工著「CSR 戦略の一環としての戦略的人材育成」
(http://www.adm.fukuoka-u.ac.jp/fu844/home2/Ronso/Shogaku/C51-4/C5104_0387.pdf)
- ・栗山直樹著「ステークホルダーと人的資源管理(HRM)の関連に関する一考察」
(http://keiei.soka.ac.jp/assets/pdf/keieironsyu/vol33_no1/kuriyama.pdf)
- ・株式会社 旭リサーチセンター「成果主義の光と影 成果主義の導入を振り返る」
(<http://www.asahi-kasei.co.jp/arc/service/pdf/846.pdf>)

- ・積水化学工業株式会社
環境レポート 1999,2000,2001,2002,2003,2004
環境・社会報告書 2005,2006
CSR レポート 2007,2008,2009,2010,2011,2012,2013,2014

- ・カシオ計算機株式会社
環境報告書 1999,2000,2001,2002,2003
環境経営報告書 2004
CSR 報告書 2005
コーポレートレポート 2006,2007,2008,2009
サステナビリティレポート 2010,2011,2012,2013,2014
CSR Communication Book 2014