PMI News No. 49

Published by Performance Management Institute for exchanging ideas and methods for HR and Communication

July 2011　編集責任者　野尻賢司
パフォーマンス・マネジメント研究所
〒651-1232 神戸市北区松が枝町 3-1-72
Email: nojirijn@iijmio-mail.jp
URL: http://www.pmi-nojiri.com/
Tel/Fax: 078-581-2318

大手コンサルタントまでが成果主義に疑問を呈す

米国の人事担当者で広く読まれている論文集　WorldatWork Journalの2011年1st Quarter号に、米国大手人事コンサルタントであるマーサーのBrian Levine, Ph.D. とColleen O'Neill, Ph.Dが論文「Abandoning Pay-for-Performance Myths in Favor of Evidence」を発表した。二人は報酬制度が期待するようには機能していない理由のひとつとしてシニアマネジメントと報酬担当者たちが依拠している通説に問題があることを指摘した。その理由として行動科学分野における長期にわたる質の高い研究がこれらの通説に対し重大な疑問を投げかけていると説明する。研究が疑問を呈する5つの通説とは次のとおりである。

通説1：評価の強制分布は高い業績をもたらす
通説 2：キャリア上での処遇では社員を動機付けできない
通説3：会社は年功に基づく給与制度を考慮すべきでない
通説4：大きいインセンティブの提供は業績を向上させる
通説5：基本給は動機付けにならない

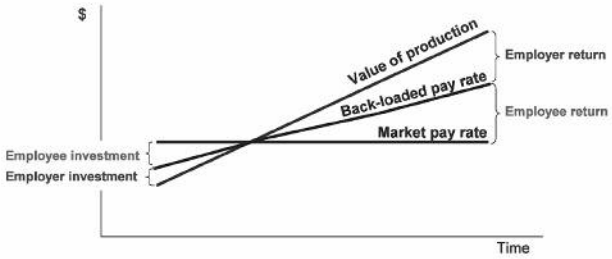
今回は通説3に的を絞り、彼らの論点を紹介したい。

通説：年功に基づく給与制度を考慮すべきでない

ノーベル受賞経済学者であるゲーリー・ベッカーは、人的資本の理論をまとめるときに、組織への社員の忠誠が組織の価値を産むならば給与は勤続に従って昇給すべきであることを証明した。ベッカーは一般的な人的資本と会社に属する固有の人的資本を区別した。一般的な人的資本は企業を超えて転職する。例えば大学学位と米国給与担当者の資格証明書は当該社員が終了したトレーニングを表す資格である。これらの資格は多くの潜在的な雇用者に価値をもたらすことになる。他方で会社に属する固有の人的資本はオンザジョブで学習し、その会社に属する限りにおいて価値あるものとみなされる。会社内部の人的ネットワーク、さらに会社固有の製品、手順、技術、およびシステムについての理解も含まれる。しかし他の会社に持って移動できない。社員が会社を辞める時に、その価値は無きものとなってしまう。

その会社固有の人的資本が現在の雇用者にとって貴重であるだけであり、また学習が当該企業での生産性を犠牲にしてなされるものと仮定するならば、誰が社員の知識・スキルの習得のコストを支払うことになるのか？解決策は、投資も見返りも会社と社員で分割することである。社員への見返りは勤続に従って給与を増額していくという形で支払われ、一方で社員が会社に忠誠な姿勢をとることになる。

そのような投資分割の様子を、右図は描いている。会社固有のトレーニングを提供する会社にとって、勤続の初期の時点では、社員の価値は一般に「他の企業とで取引される価値」（当該社員が他であれば生み出すかもしれない価値）に比べ低い。この期間では、給与は、社員の市場価値より少ないけれども、当該社員が、会社で生み出す価値よりは大きい。すなわち、雇用者と社員の両方が投資をする。この投資故に、社員の生産性が「取引市場」価値より上になる時以降の後払い利益を得るために両者の利害が一致することを意味する。それ以降では会社が支払う給与は社員が生み出す価値より少なくなる。一方で、当該社員が受け取る給与は社員のマーケットでの価値より大きくなる。勤続期間に両者が得るトータルの見返りが「マーケットレート」で取引するときを上回ることを条件に、雇用者と社員の両方は将来の見返りがある故に、お互いが強く結び付けられることになる。



著者は大手金融機関で複数の期間にわたり、勤続、業績、給与に関する社員のレベルごとのデータと支店の業績（市場占有率、売り上げ高など）をマッチングさせてみた。支店の業績に影響を与える人的資本その他の各種要因を確かめるために統計モデルを走らせたところ、勤続年数が一年増えることは平均すると数百万ドルの価値に値することが分かった。この価値は、顧客をもっとも適切にサポートするうえで、銀行の商品情報に精通していて、社内での関連ネットワークを保有する金融サービス営業マンの功績を通じて実現できたのである。著者は年功に基づく給与制度を運用するには次のことを考慮すべきとする。

＊会社固有の人的資本を育てること、あるいは退職によるリプレースメントコストを抑えること、いずれの目的であっても、社員の「会社への定着」が重要と考える場合は、社員の報酬を勤続の後半に傾斜した型にすることは意味をなす。

＊社員が「投資」してきたことの見返りの価値を減らそうとする圧力に対しては、見返り価値が減じることがないように適切なる措置を採ること。

＊社員の業績を無視しないこと！もし年功が価値を持つならば、勤続年数の長い社員の業績は高くなる。

編｜集｜後｜記

成果主義の問題点が明らかになってきていますが、コンサルタントは自らが成果主義導入を提唱してきた故に、沈黙を守り続けています。今回紹介した論文は、沈黙を守るコンサルタントが多い中で、勇気ある第一歩であると思います。グローバルな議論の展開を期待し、私も日本から参加したく思っています。　野尻