

「〇〇主義」による評価の弊害を解消！

“トライアングル人事システム” 導入の勧め

特定社会保険労務士 中野 剛

1 トライアングル人事システム の特徴

企業では限られた人件費原資をいかに配分して、企業業績向上、組織活性化に結びつけるかが問われています。配分の仕方には「能力」「役割」「成果」による方法がありますが、これらを人事制度としては、それぞれ「能力主義」「役割主義」「成果主義」と呼んでいます。いわゆる「〇〇主義」です。〇〇主義は、「能力」、「役割」、「成果」のいずれか1つのファクターをクローズアップして構築された人事制度です。しかし、後述の通り〇〇主義を運用するにあたって、筆者は、いくつかの問題が生じると考えています。

本稿では、それらの問題を克服する人事制度として「トライアングル人事システム」^(注)を提案し、その基本的な考え方を解説します。

トライアングル人事システムの特徴として、次のようなものが挙げられます。

- (1) 能力・役割・成果の特質を活かし、調和させる。
- (2) 期待される役割・必要とされる知識技能は「役割能力要件表」に定義する。
- (3) 成果は役割期待・部門業績・個人目標評価から漏れなく把握する。
- (4) 期待される役割に応じてウェイトを示す。

- (5) 賃金表を持たず柔軟に運用する。
- (6) 人件費を予算内に収める。
- (7) 評価は絶対評価で行い、能力開発につながる。

(注)「トライアングル人事システム」とは、株式会社河合コンサルティング 河合克彦氏が提唱する人事制度です。

2 〇〇主義に陥ることの問題

トライアングル人事システムの解説に入る前に、〇〇主義の概観や問題を見ていきます。ただし、一口に「〇〇主義」と言っても、その中にはいろいろな考えや流派があり、一概にこうであるとは言えませんが、筆者が見たところの人事制度で説明します。

(1) 能力主義

わが国では最も多く行われている人事制度です。等級は、「能力の発展段階」と定義されます。等級・号俸による賃金表を使用して、賃金管理を行います。等級間の賃金は、ダブリがあります。後述する役割主義のように、役割が変わってもそれで直ちに等級が変わるということはありません。よって、賃金も確保され組織変更や人事異動は柔軟に行うことができるという特長があります。しかし、次のような問題が生じます。

・一旦身に付けた能力は減退することはない

いと考えるので、降格がない。

- ・能力を直接評価することは難しいため、運用では本人の行動や結果を評価し、そのような行動をする人や結果を出す人は「多分このような能力を持っている」と間接的に評価する。それでも能力評価は難しいのでアバウトになりやすい。

(2) 役割主義

役割主義は、役割に基づいて処遇し、評価は目標管理と行動評価で行います。また、役割と等級がリンクしており、賃金は等級に対応して設定されます。基本給は、等級間の重複を認めない例が多いようです。

等級は役割のレベルに基づいて設定され、等級の説明は明確にできます。しかし、役割主義の理論的整合性を貫こうとすると次のような問題が生じ、実際の運用で苦労します。

- ・役割が変わったとき等級を変えるかどうか、賃金を変えるかどうか悩ましいことがある（例えば、大きな部の部長から、小さな部の部長になったとき、部長を外れたときなど）。
- ・基本給は等級間のダブりを認めない例が多い。その場合、上限・下限の幅が狭くなり、同等級の滞留が長くなると、すぐ上限に到達してしまう（図表1）。

(3) 成果主義

成果主義は評価を成果で行うことと、賃金による動機付けが内容です。成果の評価には目標管理制度を使うところが多いです。成果主義は次のような問題が生じます。

- ・目標では本人の仕事のすべてをカバーできない。
- ・部下の育成やチームワークなどがあまり評価されない。

3 トライアングル人事システムの解説

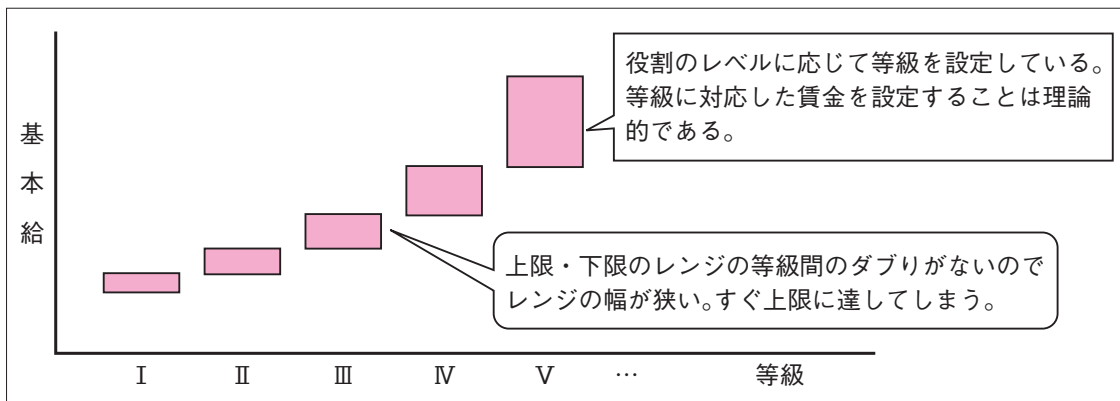
(1) 能力・役割・成果の特質を活かし調和させる

能力・役割はそれぞれ重要です。能力・役割があっても成果を上げられなければ意味がないため、成果も重要です。これからは、〇〇主義のように1つのファクターを重要と考えて人事制度を構築するのではなく、能力・役割・成果それぞれの特質を活かし調和させるべきです。そのような考えのもと考案された人事制度が、トライアングル人事システムです。

①能力の定義

能力とは、「仕事を行うことができる力」

■図表1 役割主義での基本給の等級別上限・下限



と定義します。

そして、能力の特質としては「保有」「再現性」が挙げられます。能力とは、評価する時点でその人が「保有」しているものです。したがって、能力を評価するのは、ある一定の時点で能力を保有していることを評価するということになります。具体的には、評価時点が3月末日であれば、毎年3月末日で保有している能力を評価することになります。

次に、能力には「再現性」があります。例えば、「自動車の運転ができる」ことは、自動車以外訪する営業職には必要な能力です。本人は自動車学校に通って運転免許を取得して、自動車を運転できる能力を身に付けます。こうして一旦運転ができるようになれば、「自動車を運転してください」と言われれば、いつでも運転できるようになります。つまり能力には再現性があるのです。

②能力の評価

能力の評価は、「知識技能能力評価」と「職務の評価」で行います。次ページ図表3に示す「役割能力要件表」に記載された「必要とされる知識技能能力」の保有の程度を評価するのが、「知識技能能力評価」です。本人が行っている仕事のレベルが、役割能力要件表の「期待される役割」に照らしてど

のステージに相当するかを評価するのが、「職務の評価」です。

③役割の定義

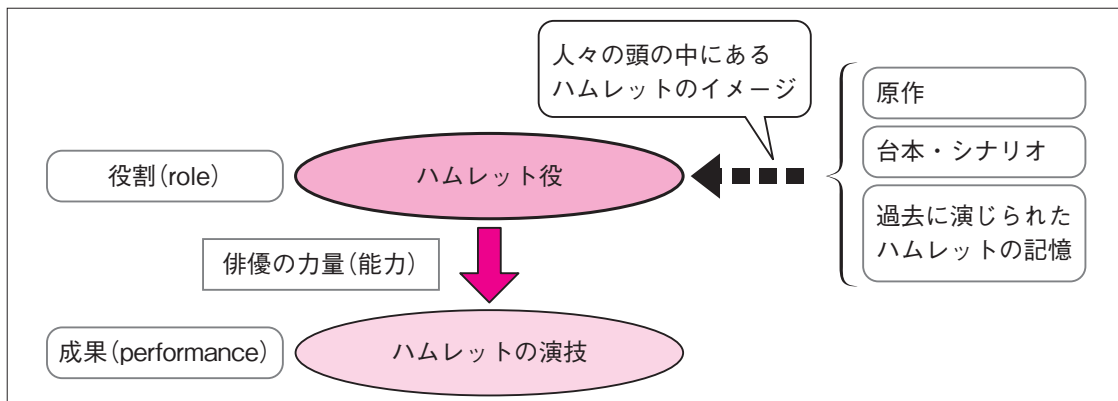
「役割」を英語に置き換えると「role」となりますが、そもそもこの言葉は演劇の世界で使われるものです。役者が演ずるべき姿、あるべき姿を言います。例えば、図表2のように「ハムレット」の役を与えられたとしましょう。「ハムレット」には原作があり、台本があり、また過去に演じられたハムレットの記憶が人々の中にあります。それらによって「ハムレット」という役のイメージが形成されています。これが役割です。その役割をどのように演じるかは俳優の力量、つまり能力によるのです。

「役割」を、経営学、その中でも人事管理において使う場合も同様です。「役割」というのは、あるべき姿、期待像を言うわけですから、例えば「課長」であれば、あるべき「課長像」があり、その「課長像」が「課長の役割」ということになります。

④成果の定義

成果は「期待される役割をいかに果たしたか」と定義します。果たした内容は「行動・結果」に現れるので、この「行動・結果」を評価するのが「成果の評価」です。

■図表2 能力・役割・成果のイメージ



前述のハムレットの例をとれば、「ハムレット役をいかに果たしたか」という俳優の「ハムレットの演技」が成果（パフォーマンス）ということになります。

⑤ 成果の評価

成果の評価は、「業績評価」で行います。業績評価では、期待される役割をいかに果たしたかを評価するので、「期待される役割」を明確にする必要があります。

(2) 期待される役割・必要とされる知識能力は「役割能力要件表」に定義する

「期待される役割」「必要とされる知識技能」は、会社の期待像として従業員に示す必要があります。これを、「役割能力要件表」といい構造は図表3に示す通りです。

(3) 成果は役割期待・部門業績・個人目標評価から漏れなく把握する

成果を漏れなく把握するために、多方面から評価するようにします。次ページ図表4に示すようにトライアングル人事システムでは、仕事を3つの特性に分類して、その得意分野で成果を漏れなく把握します。

① 定常・基本業務， 必須業務

「定常業務」とは、毎日、毎週、毎月あるいは毎年単位で繰り返し行うような仕事です。仕事のペースになるという意味で「基本業務」とも呼ばれ、ミスなく、しかもテキパキ行うことが必要な業務です。「必須業務」とは、本人のステージ・職掌で必ず実施することが求められる業務です。

定常・基本業務， 必須業務は、個人目標で把握するよりも慎重に選定された評価項目で把握するほうが適していますし、漏れも生じません。そのために工夫・考案されたのが「役割期待」です。

② 変化， 前進， 改善， 改革のような特定業務， 売上・利益等数値化できる業務

これらの業務は、目標の達成度による評価が最も適した分野です。個人目標を設定し、その達成度で業績を把握します。

③ 部門業績に関する業務

企業の人事部門スタッフの関心は主に個人にあって、部門に対しては関心が低いように思われます。管理職は部門業績責任者であり、管理職以外の者は部門構成員

■図表3 「役割能力要件表」の構造

ステージ	(職掌)		事務職	
	(部門)		管理部	
	期待される役割		必要とされる知識技能	
VIII	A	B	C	D
Ⅴ				
Ⅱ				
I				

A列…全職掌共通で「期待される役割」

B列…職掌固有の「期待される役割」

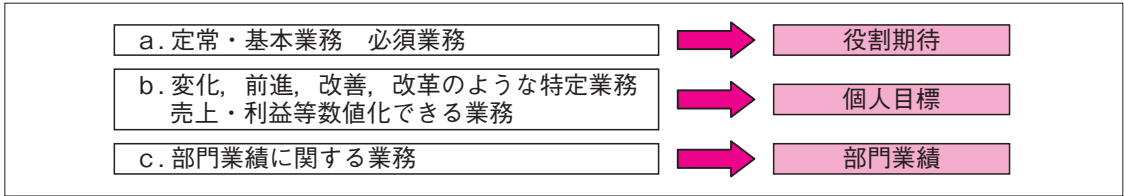
C列…全職掌共通で「必要とされる知識技能」

D列…職掌固有の「必要とされる知識技能」

※1 職掌とは職務の分類のことをいう。

※2 ステージとは「役割」と「能力」を基準とした区分。トライアングル人事システムでは〇〇主義の等級と区別しステージと呼んでいる。

■図表4 業務の3つの特性と適切な業績把握の選択



として、それぞれに期待される役割を果たすことによって部門業績に貢献するという責務があります。

トライアングル人事システムでは、部門業績評価制度を構築することにより部門業績を把握し、その部門業績に対する各人の責任の度合いに応じて個人の業績に割り当てます。

(4) 期待される役割に応じてウェイトを示す

管理職（図表5ではステージV～Ⅷ）と管理職でない一般社員（図表5ではステージⅠ～Ⅳ）では、期待される役割が異なります。例えばステージⅠでは正確度が重視されますが、ステージⅣではそれはできず当たり前であり、他の評価項目が重視されます。また、職掌によっても異なります。営業職は、売上・利益等の個人目標や部門業績が重視されます。管理職は、部門業績に対する責任や部門を活性化させることが求められます。このように、期待される役割はステージや職掌により異なるのです。評価項目ごとに重要度を一覧にしたものが、次ページ図表5に示す「業績評価項目とウェイト（例）」です。

〈評価得点の算出方法〉

昇給評価は、「業績評価」と「知識技能能力評価」の2つの要素で行います。両者の割合は会社により異なりますが80%、20%の割合で計算する会社が多いと思います。なお、個人目標、部門業績、知識技能能力評価は100点満点、役割期待は5段階で評価

します。

例えば、図表5でステージⅢの営業職に位置付けられるAさんの業績評価得点を、ウェイトに従って算出すると、図表6のように85点になります。

そして、Aさんの知識技能能力評価が60点だった場合の昇給評価得点は、業績評価得点と併せて、80点と計算されます。

〈Aさんの昇給評価得点〉

$$85点 \times 80/100 + 60点 \times 20/100 = 80点$$

※業績評価80%、知識技能評価20%で計算

(5) 賃金表を持たず柔軟に運用することができる

トライアングル人事システムでは、職能資格制度に見られる等級と号俸に応じて基本給が示されているような賃金表は、存在しません。あるのはステージ別の上限下限のレンジだけです。図表7の通りステージの役割給レンジの中で昇給していきます。

役割給は、ステージ間で重複しています。重複させることにより各ステージの役割給レンジを広くとっています。このように設定することで、役割が変わったとき（大きな部の部長から小さな部の部長になったとき、部長を外れたときなど）や賃金制度の移行のとき等に柔軟に対応することができるのです。

(6) 人件費を予算内に収めることができる

昇給は、55ページ図表8の算式により役割給で行います。

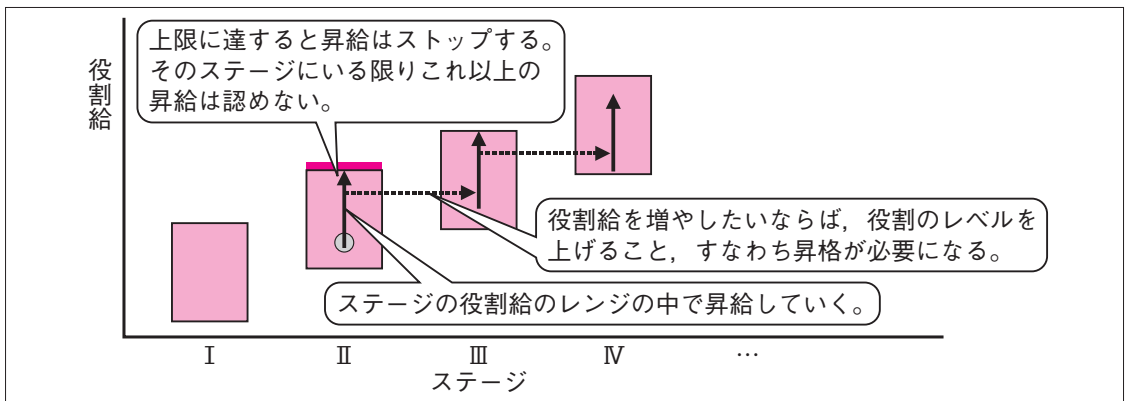
■図表5 業績評価項目とウェイト (例)

ステージ	職掌	個人目標	部門業績	役割期待											計		
				正確度	迅速度	顧客満足性	報告連絡	チームワーク	能力開発	達成志向性	知識伝達	課題形成	人材育成	人事管理		組織運営	
V VI	管理職	10	50										10	10	10	10	100
	専門職	40	20									10	20	10			100
IV	営業職	35	20		5	10				5	10	10	5				100
	事務職	30	20		5	10			5	5	10	10	5				100
	技術職	30	20		5	10			5	5	10	10	5				100
III	営業職	30	15	5	10	10	5	5	5	5	10						100
	事務職	25	15	10	10	10	5	5	5	5	10						100
	技術職	25	15	10	10	10	5	5	5	5	10						100
II	営業職	25	10	15	15	5	5	10	5	5	5						100
	事務職	20	10	20	15	5	5	10	5	5	5						100
	技術職	20	10	20	15	5	5	10	5	5	5						100
I	営業職	20	5	25	20		10	10	10								100
	事務職	15	5	30	20		10	10	10								100
	技術職	15	5	30	20		10	10	10								100

■図表6 ステージⅢ営業職Aさんの業績評価得点計算方法 (例)

業績評価項目	ウェイト	評価	計算方法	評価得点
個人目標	30	90	$30 \times 90 / 100$	27
部門業績	15	80	$15 \times 80 / 100$	12
役割期待	正確度	5	$5 \times 4 / 5$	4
	迅速度	10	$10 \times 5 / 5$	10
	顧客満足性	10	$10 \times 4 / 5$	8
	報告連絡相談	5	$5 \times 4 / 5$	4
	チームワーク	5	$5 \times 4 / 5$	4
	能力開発	5	$5 \times 4 / 5$	4
	達成志向性	5	$5 \times 4 / 5$	4
	知識伝達	10	$10 \times 4 / 5$	8
合計	100			85

■図表7 役割給レンジ



■図表8 役割給の昇給算式

$$\text{昇給額} = \text{基本昇給額} \times \text{ステージ係数} \times \text{逓減率} \times \text{補正比率}$$

①基本昇給額を設定する

基本昇給額を導き出す算式を用意して算出すると、Aさんの基本昇給額は6,000円(100×80点-2,000円)となります。

基本昇給額の算式 (K社)

$$Y = 100x - 2,000$$

Y：基本昇給額 x：昇給評価得点

②ステージ係数を設定する

各ステージの役割給レンジの中間値を求めて、ステージIの役割給レンジの中間値

を1.0としたときの比をステージごとに算出します。この比をベースに法則性を持たせて賃金格差を表したものが、図表9に示すステージ係数です。AさんはステージⅢなのでステージ係数は1.2となります。

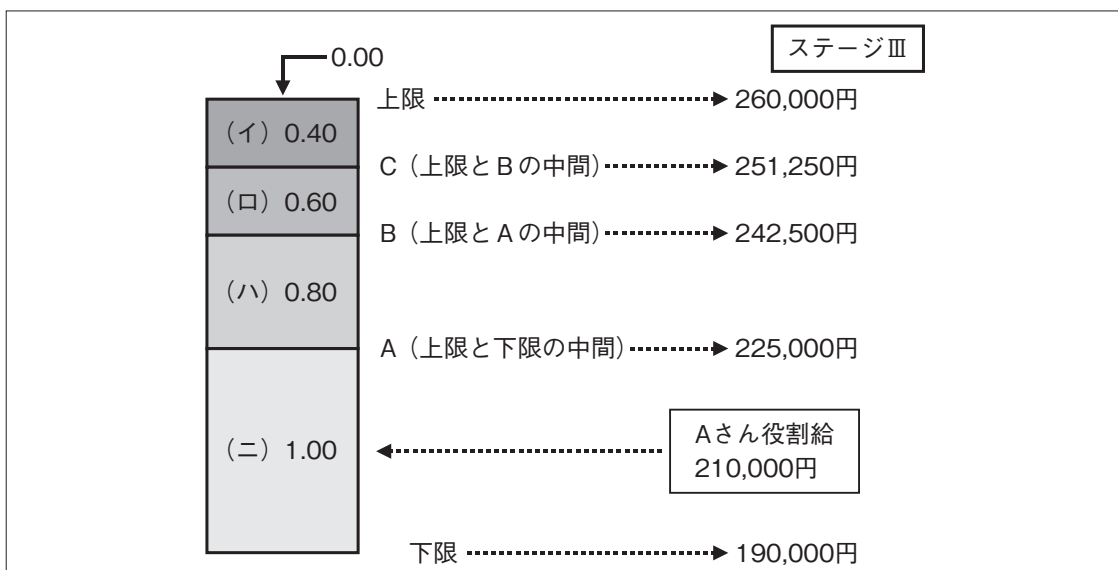
③逓減率を設定する

役割給レンジの上限に達すると、昇給はゼロになります。上限に達した途端に昇給がゼロというのも衝撃が強すぎるため、上限の手前で徐々にブレーキを利かせます。これを「逓減率」と言います。逓減率の考え方は、図表10に示す通りです。Aさんの役割給が21万円とすると、逓減率は1.00となります(図表10においてステージⅢの(二)に位置するため)。

■図表9 役割給とステージ係数 (K社)

ステージ	下限	上限	中間値	ステージ係数
VIII円円円	...
...
Ⅲ	190,000円	260,000円	225,000円	1.2
Ⅱ	170,000円	240,000円	205,000円	1.1
I	160,000円	220,000円	190,000円	1.0

■図表10 逓減率



④補正比率を使用し昇給原資に収める

K社の社員数が27名、基準内賃金平均が27万5,000円だったとします。K社の昇給率を2%に設定したとすると昇給原資は14万8,500円(27万5,000円×2%×27名)となります。この昇給原資内に収めるために図表11で算出される補正率を使用します。

■図表11 補正比率

$$\text{補正比率} = \frac{\text{昇給原資}}{\text{補正前昇給額合計}}$$

「補正前昇給額」とは図表8の補正比率を乗じる前の値です。Aさんの場合は7,200円〔6,000円(基本昇給額)×1.2(ステージ係数)×1.00(通減率)]となります。「補正前昇給額合計」とは、補正前昇給額を全社員について計算し合計した値になります。K社の補正前昇給額合計が16万5,000円だった場合、このままでは昇給原資をオーバーしてしまいます。そこで、原資内に収まるように補正比率を使用するのです。K社の補正比率は、図表11より0.9(14万8,500円/16万5,000円)と計算されます。よって、Aさんの昇給額は6,480円(7,200円×0.9)となり、Aさん以外の社員についても、同様に昇給額を計算します。このように計算した昇給額を合計すると、K社の昇給額合計

は昇給原資(14万8,500円)内に収めることができます。

(7) 評価は絶対評価で行い能力開発につなげる

賃金表のある職能資格制度では、評価得点により号俸がいくつ上がるのかをあらかじめ約束するため、その結果、昇給額も約束することになります。このような仕組みで絶対評価を行うと、昇給原資をオーバーすることがあるので、相対分布を作成するなどして相対評価を行うことになります。相対評価では足りない部分を本人にしっかり伝えることができず、能力開発につなげにくい、というデメリットがあります。

トライアングル人事システムでは、絶対評価を行っても補正比率により昇給原資内に収めることができます。絶対評価を行い、足りない部分を明確に説明し、能力開発につなげることができるのです。


最期にまとめの意味も含めて、トライアングル設計図に沿って解説します。

【参考文献】

- 河合克彦『真実の成果主義』(2005年中央経済社)
- 河合克彦・石橋薫『役割目標によるマネジメント』(2009年日本生産性本部生産性労働情報センター)
- 河合克彦『評価者になったら読む本』改訂増補版(2013年日本生産性本部生産性労働情報センター)

3カ月でできる

中小企業の
人事評価・
賃金制度の
作り方



河合克彦 監修
SR人事労務コンサルタンツ株式会社 編著

「トライアングル人事システム」で
(役割) (能力) (成果)を調和させる制度を新提案!
パートタイマーの人事制度にも対応!

日本経済新聞

パートタイマーの評価制度にも対応!

3カ月でできる
中小企業の人事評価・賃金制度の作り方

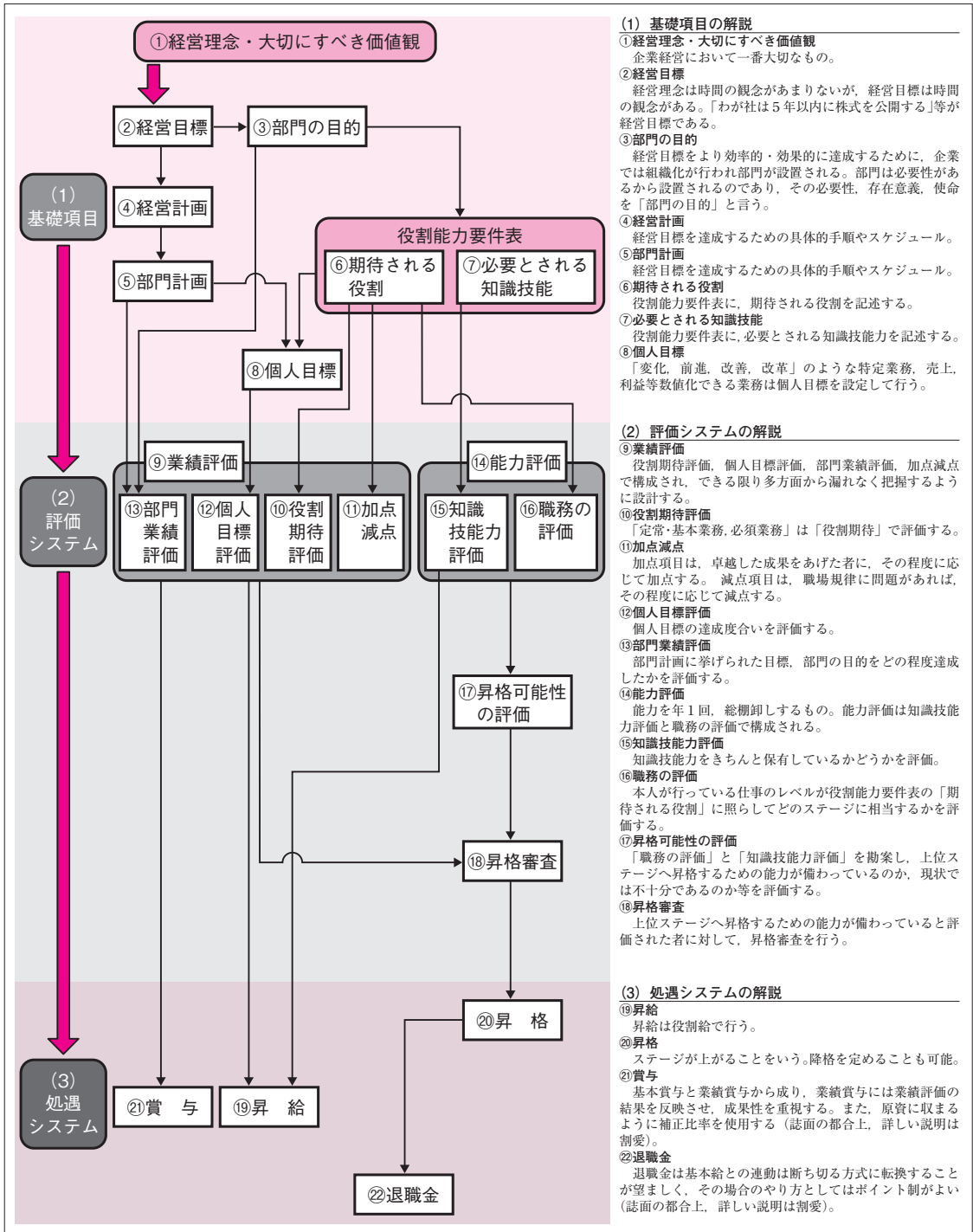
河合克彦 監修 SR人事労務コンサルタンツ株式会社 編著
A5判・248頁 定価2,205円(本体2,100円+税)

本書は、中小企業が「役割・能力・成果」を調和させた人事制度「トライアングル人事システム」をもとに、新しい人事評価制度、賃金制度を構築する手順を時系列で解説していくものである。中小企業であるT社の事例に基づいて、実際に新しい人事評価制度、賃金制度を構築していく手順を1からわかりやすく具体的に解説している。

人事労務担当者、人事制度づくりを指導する社会保険労務士等に役立つ1冊。(H25年12月刊)

ご注文の際はクリーム色の
注文書をご利用ください。

■図表12 トライアングル人事システム設計図



人事制度

【執筆者略歴】中野 剛（なかの つよし）

2005年社会保険労務士登録、2010年特定社会保険労務士付記。社会保険労務士事務所、東証一部上場企業の人事部門での勤務を経て、2010年9月に、なかの経営労務事務所を設立。人事評価制度、賃金制度の構築、M&A等の企業再編コンサルティングを得意とする。青年社労士研究会 人事評価制度部会に所属し、河合克彦氏に師事する。著書に「3カ月でできる中小企業の人事評価・賃金制度のつくり方」(共著・日本法令)がある。