



慶應義塾大学ビジネス・スクール

やまのうえ保険：目標管理制度の導入と廃止

5

「へイは倒れた、か」。

社内で流行語のようになつたこの言葉を、山本正行はもう一度口に出してつぶやいてみた。平成8年（1996年）から、足掛け5年にわたり取り組んできた目標推進自己活動、そしてヘイシステムと関連した目標管理制度は、平成13年（2001年）の4月に廃止された。ヘイ型目標管理制度にはさまざまな問題があり、営業の中心にいる山本にとって大きな負担に感じられた。一方で、今考えてみれば、これまでの当社にないものを取り入れ、新たな経営に貢献出来る部分もあつたような気もする。平成13年から、再びこれまでの評価制度に戻ることとなり、そんなものかと納得したものであった。

10

15

「しかし」山本はもう一度つぶやいた。うちの会社はどうしてこうコンサルタントやプロジェクトが好きな割に、一向にこうした試みが生かされないのだろう。これまでも、随分いろいろやつてみたが、いつも「のどもと過ぎれば」という感じで、結果として何が残っているのだろうか。流行を追うだけの自己満足に終わってしまっているのではないかという気がしてならない。今回だって、何も全部なくすことはないではないかという気もする。どこがよく、どこが悪かったということをはっきりさせることができなかつたのだろうか。これまででは、業績も好調で、まあ、失敗してもいいかという風潮があったかもしれない。あるいは、「失敗は早く忘れよう」ということで、そこそこやってこられたかもしれない。しかし、今後、事業環境がさらに厳しくなることが明らかなかで、これでいいのだろうか。そもそも当社の企業理念とは、リスクを恐れず、仮に失敗をしてもそこから学ぶという姿勢ではなかつたのか。何かが違う気がする。

20

25

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 清水勝彦が作成した。クラスでの討議資料として作られたもので、経営の良否を問うものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

今後もこのようなことを続けていいのだろうか。何かを大きく変えなくてはならないのではないか。

5 営業にいれば、常に数字を挙げることを求められる。営業のがんばりは、情報システムの強化および本社部門の努力とあいまって、会社の事業基盤を確実に固めてきたし、また山本が入社したころと比べればブランド力だって随分ついてきたと思う。しかし、会社は本当に良い方向に変わっているのだろうか？或いは、環境が変わっているのにそれにあわせて変わることができないでいるのか、それとも本来変わってはいけないところが変わったのか？山本の思いは、堂堂巡りをはじめていた。

10

ヘイ・システム

15 ヘイグループは、1943年米フィラデルフィアで創設され、種類の違う職種を共通の尺度で測るヘイ・システムと呼ばれる人事手法を考案した。ヘイ・システムは2004年現在、フォーチュン1000社の過半数以上で採用され、「報酬制度の世界標準となっている」とも言われている。日本支社は1979年に東京に開設され、人事コンサルティングを中心に、『取締役革命』（佐久間陽一郎ほか）など、人事関連の出版が多数ある。

20 ヘイ・システムの基本は主に「（アカウンタビリティーからなる）ジョブサイズ測定」と「コンピテンシーモデル」の2つからなる。「ジョブサイズ」は、各職務を「ノウハウ」（実務専門的ノウハウ、マネジメントノウハウ、対人関係スキル）、「問題解決」（思考を要求される環境、要求度の高さ）、「成果責任」（権限の大きさ、関与の度合い、成果の大きさ）の3点から分析し、統一的な「数値」によって計量・順位付けし、その達成度合いによって異なった職務の担当者の業績管理評価と同じメルクマールを使って行う仕組みである。「コンピテンシーモデル」は、「高い成果を生み出すために行動として安定的に発揮される能力」約20種類をベースに、各職務に必要とされるコンピテンシーの組み合わせとそれぞれのコンピテンシーに要求されるレベルを規定し、登用制度のベースになるものである。いずれも、「経験主義」「主観的」であるといわれる日本的な人事評価・昇進制度の短所を改め、より「客観的」「戦略的」な人事制度に資するものであるとうたわれている。一番の特徴は「人を評価するのではなく仕事を評価する」客観性にあるといわれている。

30 したがって、ヘイ・システムは「目標管理制度」と重なる部分を持つ一方で、「ジョブサイズ」

といった別の概念が中心になっており、「ジョブサイズ」の概念が昇給・昇進と大きくかかわるという点で、異なる部分もまた多い。

ハイグループは、「日本の強みはチームワークで問題解決をすることなのに、ハイシステムはこの強みを殺してしまうのではないか」という疑問に対しては、「個人の評価の透明性」と「チームワーク」とは別々のことであり、ハイシステムはその双方を強化することを目的としている答える。また「ハイシステムは、仕事や業績に注目するあまり、1人1人の個性を殺してしまうことにならないか」という疑問については、むしろ「個人の成果」を明らかにすることこそが個人の重視・成長につながるのであると主張していた。

5

10

目標管理制度導入の背景

市場の成熟化、競争の激化に伴い、平成8年から、やまのうえ保険においても業務集中化が進められた。これまでの支店の在り方も見直され、店舗の統廃合が行われた。この結果、これまで支店長だった社員の肩書きが変わるなどして、多くの「副支店長」が生まれた。一方で、副支店長の業務内容は必ずしも明確でなく、支店、或いは人によって大きなばらつきが見られた。また、「支店長」から「副支店長」へと、待遇は変わらずとも名称が変わったことで、目標を失ったという声も聞かれるようになった。

15

当時の社長は、副支店長の業務のばらつきと余剰感に伴う士気の低下を大変憂慮した。いろいろ考えた末、当時関係のあったコンサルティング会社のアドバイスを得て、副支店長をはじめとした現場の人間にはっきりとした目標を持たせることが重要であるとの結論に達した。当時、「目標管理制度」は多くの日本企業においても採用されていたが、「目標管理制度は日本すでに30年も使われてきているが、成功した例は大変少ない。失敗するパターンの多くは、すぐにこの制度を評価制度に結びつけるからだ」というコンサルティング会社のアドバイスを社長は重視した。そのため、社長自ら「目標管理」ではなく「目標推進自己活動」という言葉を使うように指示をした。また、本来は人事部の所轄事項である課題であったが、人事部が担当するとすぐに評価の問題と関連付ける（少なくとも社員はそう見る）のではないかとの考え方から、社長主導（実際は経営会議を通じて）で「中立的」であると見られた経営推進部が担当することになった。また、最終的には人事制度との関連をつけるにしても、人の問題は繊細なので少なくとも3年計画で考えるようとの指示もなされた。過去に人事部主導で目標管理制度は一度導入されていたが、十分な訓練や説明をしなかったため適切な形で浸透せず1年で取りやめた経緯もあつ

20

25

30

た（人事制度の変遷については添付資料1）。

一部には反対・消極的な意見もあったが、「目標推進自己活動」は、経営推進部が推進役となつて平成9年4月から始まった。また、平成8年から新人事制度がスタートしており、「コミュニケーションシート」を通じて、社員の目標設定と評価の訓練がなされてもいた。「目標推進自己活動」は「各人が目標を持つことによるモチベーションの維持・向上」に主眼が置かれ、業績評価・賃金・昇進等とはまったく切り離された形で進められた。経営推進部は、コンサルティング会社と共同で「目標とは」「目標をどう立てるか」「プロセス指標の大切さ」といった啓蒙・教育活動を説明会、ビデオを通じ最初は管理職（部室長以下）、その後全社員に対して行った。この活動は平成9年、10年、そして一部11年にも引き続き行われた。

ヘイシステムとの遭遇

「目標推進自己活動」が推進される経緯において、当然のことながら人事・評価システムとの関連性の問題が次第にクローズアップされることになった。こうした背景にあるのは、平成10年前後から盛んにマスコミ等で喧伝された「日本型人事制度よりもアメリカ的人事制度のほうが優れている」「これから日本企業は能力主義でなければだめだ」といった社会的風潮がある。実際、当時多くの大企業がさまざまな形で成果主義を取り入れつつあった。

人事部は、目標推進自己活動、目標管理制度に対してこれまでの経験から、まだ会社として十分準備ができておらず、時期尚早であると感じていた。やまのうえ保険の社風、企业文化にそぐわないとため、十分な結果が上げられずマイナス面が多くなることを危惧していたのである。保険の仕事は個人だけが努力すればそれが全体の成果につながるというものではなく、目標を達成するためにはお互いが協力し合う体制が欠かせないと感じていた。一方で、人事面では素人であった経営推進部は、コンサルティング会社から紹介を受け、目標管理制度の成功企業を訪問したり、セミナーに出席をして評価制度と連携させる検討を進めた。訪問した一社に武田薬品があった。平成10年7月に武田の成功例を通じてヘイシステムの存在を知った経営推進部は、その「客観性」「透明性」こそが当社に必要であるものであると感じ、また、副支店長が人によってさまざまな業務をしていることについても、業務内容を客観化するヘイシステムによって解決しやすいのではないかと考えた。3ヵ月後早速ヘイシステムを目標推進自己活動を人事システムと結びつける役割として経営会議に紹介した。

経営会議メンバーのうち、社長およびもう1人の役員が、たまたまヘイグループの出していた『取締役革命』を読んでおり、「ああ、のことか」ということになった。その結果、平成10年11月に「ヘイシステム導入検討プロジェクト」が設置されることとなった。このプロジェクトは翌平成11年3月末までに結論を取りまとめ、よければ翌平成11年4月から試行を図るというかなり強行なスケジュールであった。現実的には、ヘイシステムを入れることを社長はすでに決めており、それをサポートしていくプロジェクトであると誰しもが思っていた。一方で、殆どの役員が賛意を示したことも事実であった。これまでの経緯から、プロジェクトは経営推進部が引き続き事務局となり、人事部も参加していた。

平成11年4月には、早くも役員、部室長に対して一部評価と連動したヘイ型目標管理制度の試行が行われた。これは、『取締役革命』で指摘されていたように、トップからやっていかなくてはならないという考え方があったからであると思われる。しかしながら、役員レベルは「目標推進自己活動」を経験しておらず、また「同じ役員間でもジョブサイズが異なる」という考え方自ら直面してみると、かなり抵抗があった。一方で、7月にはじめて目にしたといつてもよいヘイ型目標管理制度を、わずか8ヵ月後に導入する点については「非常に準備期間が短かった」という声もあがっていた。この平成11年上期には、管理職以下は目標推進自己活動を引き続き行っていた。

ヘイ型目標管理制度の試行と問題点

ヘイの基本思想はトップからということで「取締役革命」であったが、実際は役員の抵抗がもっとも大きく、とりあえずはやってみたものの、役員間での「総論賛成、各論反対」は根強く、なかなかまとまりをみなかった。結局、平成11年下期は、役員を除いて管理職全員に対してヘイ型目標管理制度を試行することとなった。経営推進部は7月の初旬から8月まで、全国のほぼ全員の管理職（副支店長以上およそ2000人程度）に対して、ヘイ型目標管理制度の仕組み、ジョブサイズの考え方、目標の雛型などをヒヤリングもかね説明してまわった。この間も役員に対する取り組みははっきりしないままであった。

人事部も経営推進部と共同でさまざまなヒヤリング、説明会を行ったが、「ジョブの大きさで報酬が決まる」、つまり「異動によって報酬が上がり下がりする」仕組みは問題であるとの懸念は消えてなかった。「チームワーク」「仕事の連携」に関する心配もあった。過去に目標管理を導入したが適切に浸透しなかった経験もあり、人事部のヘイ型目標管理制度に対する姿勢は一

sample

sample

sample

sample

sample

貫してかなり消極的であった。

平成 11 年の下期の結果は、部長クラスの賞与にだけ反映された。そして、平成 12 年 4 月、役員を除く全社員に対してハイ型目標管理制度に基づく新人事評価システムが実施された。

5

経営推進部によるさまざまな準備、啓蒙活動、そして、さらには役員レベルでの合意があったにもかかわらず、ハイ型目標管理制度の全社的展開はさまざまな問題に直面した。特に大きかったのが（1）ジョブサイズ・目標設定の妥当性に対する不満、（2）個人評価を重視し、定量化できる個人目標を明確化することに関する弊害、（3）運用に関して時間がかかりすぎるという不満の 3 点であった。結果として、人事制度を受け継いだ人事部としては今までの苦労・問題点を考えて、給与にはジョブサイズを連動させないが、賞与にのみジョブサイズを連動させることにした。これにより、人材の流動化を容易にし、新組織への対応を可能にすると考えた。

10

15

（1）ジョブサイズ・目標設定の妥当性に対する不満

20

これまで、営業は当然目標数値に対する達成度で評価されてきており、そうした数値目標を使って評価されることそのものへの抵抗感は少なかったようである。むしろ、評価が透明になってよいという好意的な評価もあった。しかし、一方で営業サイドでも、また本社系の社員については特に、ジョブサイズ・目標設定の基準が主観的で曖昧であるという不満がずいぶんあった。特に、ジョブサイズの決め方の問題、また異動によってジョブサイズの異なる職務になった場合、給与・賞与が代わるのはおかしいといった点などについて、明確な基準、或いは十分な納得が得られていないようであった。目標設定に関する不満に関しては、たとえば次のようなコメントがあげられる。

25

30

本社は定性的な目標設定がほとんどでしたから、上司が目標設定に対して、「それでいいよ」と目標認定しまうと、それが課長であろうが、係長であろうが、係長代理であろうが、その人の主な目標設定になるわけです。で、簡単だったら 400 点とれたと、「ああすごい！」。とすると、本来客観的に言うと、主任ぐらいの仕事しかしていない課長や係長であったとしても、結果として 400 とれてしまい、最高の評価だと。それはおかしいだろうと言う声がずいぶんありました。

たとえば目標を達成した、イコール評価、ということですから、「目標を達成できなかつ

たら、評価下がるんだよ」というと「あ、消します。」と言って、目標を下げる人間もいた。ははは。その程度ですかね。

営業とスタッフという定性と定量の部分で、肩持つわけじゃないんですけど経営推進部は、定性的な部分についてはですね、何をいつまでにどのレベルまでに、どうするんだという、もうちょっと具体的にできるだけ書いてくれって、それなりに一生懸命やられていたんですね。だけど、いかんせん、やっぱり自分の部下はかわいいのか、部下に押し切られて、目標設定がゆるんでしまったのか、まあ運用がなあなあなってしまったという形で……

5

10

(2) 個人評価を重視し、定量化できる個人目標を明確化することに関する弊害

副支店長の動機付けに端を発するハイシステム導入の基本的なねらいは、個人個人の職務・目標を明確にし、達成度合いに応じて客観的な評価を与えることにあった。しかし、一方で「目標を明確にする」ことは、「目標以外のことは行っても評価されない」との解釈を一部で生むことになり、支店では「チームワークを崩す」「現場の雰囲気が悪くなる」「お客様に迷惑をかける」との批判が寄せられた。支店においても、本社においても、目標としにくい定性的業務はどうしてもあるからである。平成12年（2000年）に実施した社員意識調査では職場の仕事の連携は前回を5ポイント下まわった（社員意識調査の結果の抜粋は添付資料2）。

15

20

半年間の目標で決めると、店の数字の状況によっては当初の目標にない業務をやらなければならぬときがある。評価に関係ないと思うと、どうしても気合が入らなくなってしまう。状況に応じて内容を変更することが難しい。

一般社員の日々の業務の中には、目標として設定しにくい（評価水準が低い、自己アピールにならない）業務がある。そのような業務を抱えている社員は、自己評価に値する業務（自己目標）とともに評価に値しない業務を遂行していかなくてはならず、目標達成に費やすことの出来る時間は平等ではないように思う。

25

チームワークの方も本来定性的な業務と定量的な業務を並行しないといけないのですが、目標達成に反映される量のものだけに走ってしまった。まあ、店の方としましても、お客様を無視する部分も作り出した。店頭の掃除一つとっても、それをするんであれ

(3) ヘイシステム運用に関して時間がかかりすぎるという不満

さらに、ヘイシステムをより「客観的に」「厳格に」運用とすればするほど、上司がエネルギーと時間を費やす必要があることも問題として挙げられた。

小一年もするうちに、現実的には、目標を明確にするための作業量が莫大なったという実感がありました。結構この評価のほうもものすごく手を取られて、現実的にはなにか、常に評価をしておるような感覚でした。

我々がこの目標管理をやるちょっと前からですね、もう少し部下と面談をしなければいけないということがありました。これは、ヘイと全然関係無くてですね、人事部にちゃんとしなさいと、納得評価とかちゃんと話しなさい、面談しなさいと、最低30分くらいは面談しようじゃないかと、面談を徹底してやりなさいということとかですね、それはいろいろあるんですけど、その中の最大は面談ということで社長からありました。その面談を、当時は面倒だという人たちが極めて多かった。あの、例えば、1人で部下を何十人と持っている人がいる。でもそれは組織としておかしいから、変えなければいけない。それは組織の問題もあるし、人事の役職の問題、処遇の問題もあるということでやつたんですが、なかなかそれがですね、思うように機能しなかった。平均的には5から7人くらいを1人の管理職の部下の上限にしようとしたのですが、これがうまく行かなくて、30人とか、20人とか部下がいるところがあったんですね。多いところは50人近くいて、1人1時間やると50時間くらいかかる。いったいいつやるんだというような話ができました。それがおかしいじゃないかと、なんでそこに中間管理職を作らないんだと、言うようなことがありますですね、なかなか一部からそういうような話が出たりしまして、大体そういうのは、一部の話が尾鰭がついて大きくなっていくわけですが。

さらに、こうした問題点に加えて事業環境が厳しくなった背景も見逃せない。それまでは支店において前年以上の目標を与えられても達成することが可能であったのに対し、景気低迷の長期化、競争激化による新規集客の減少等が重なり、「目標未達」の支店が増加しており、そうした業績へのプレッシャーとヘイシステムへの不満とが重なり「ヘイをやめろというシュプ

レビコールをあげていた」支店もあったという。

ヘイの廃止

こうしたさまざまの問題点が挙げられ、かつ業績的にも改善が見られないことから、ヘイシステムに対する役員間の評価も急転換を見ることになる。平成12年の12月にヘイシステム全社展開に関しての役員からの評価は厳しい意見が続出した。

5

職務主義っていうのは、いわばアメリカの場合はマイノリティーが多いために必要だったのではないか。基本的には、なんというか白人以外が多いから、もし給料に差をつけてた時に本当に実力主義だといっても、俺は色が黒いから給料が下がられたんだとか、て言う風に差別問題に発展する場合があるから、だからアメリカは職務主義で、この仕事はいくらよと、もう人種関係なく、性別関係なく、って言う風にはっきりさせる為に、やってる部分がたぶんにあったから、それを日本に必ずしも入れる必要性があるとも思えないし、合うとも思えない。

10

15

目標管理自体がそもそも当社に合わないんじゃないかな。

わが社はサービス業なんで、数字だけでなく、目配り気配り、お客さんに対する気持ち的な部分も大事ですよね、目標管理の基本的な部分は、数字化が根底にありますから、そういう意味では、やはり相当マイナス面が多いのではないか。

20

しかし、もう一方で新しいシステムにはいろいろな抵抗や問題がつき物であり、もう少し改善をして定着を図りたいという意見も根強くあったようである。

目標設定が表面的にもできるようになってきたのが前進だと思うから、もっと時間かけるようにしたらどうだろうか。

25

いろんな意見はあるけれども、目標管理は定着しつつあるんじゃないかな、だから、まあ、もうちょっとがんばっていくべきだと思う。要は成果主義と言うのは業績いわゆる結果を、昇進、賞与すべてに反映するもんだと思うと、それくらい厳しいんだということをもつと認識する必要があるのではないか。

30

業績評価はむずかしいんで、ある程度大雑把でもしょうがない。多少の誤差は認めた上で、それを半期の賞与に反映しないといけない。つまり半期完結なんだから、多少の誤差はあっても、それは長い目で見れば、そんな大きな誤差にはならないのではないか。

こうした議論の中では、破綻した山一證券や長銀の例を出して「ヘイシステムは日本企業を破綻させる」とする極端な意見もあったほどである。結局多くの役員からのヘイは止めるべきだという意見を元に、人事部が新しい人事評価制度案を提案する事になった。結果として、平成13年の2月1日からはまた、昔の制度とほぼ同じである評価制度に変わった。実質的に、ヘイ型目標管理制度の導入検討・試行、平成9年から始まった目標推進自己活動はここで終了することになった。ちなみに、平成14年（2002年）に実施した社員意識調査では仕事の連携に関する満足度が前回より15ポイント上がっていた（添付資料2）。

ヘイシステムとは、やまのうえ保険にとってなんだったのか

業務の集中化に伴う副支店長の増加との副支店長の仕事・責任のばらつきへの対応、動機づけという問題から始まり、アメリカ的人事主義、成果主義といった社会的風潮を背景として導入されたヘイ型目標管理制度は、現場サイドから業務に支障をきたすという強い反発によって、導入検討・試行から2年足らずで廃止されることになった。今回のヘイ型目標管理制度を中心とした人事制度の変更（さらにはその再変更）について、コンサルティング費用だけでなく、社内的な調整、説明、或いはそれぞれの管理職、社員が費やした時間など全体の投資は膨大なものであった。

この「白紙に戻す」という決断には、「なくしてよかった」「そうするよりしかたがなかっただろう」という意見が多いようである。こうした意見は、次のようなコメントに代表される。

ヘイがなくなっても、何も変わらない。かえって、作業量が軽減されて喜んでいる。

もともと営業では、目標を立ててやっていたので、別に何も目新しくはなかった。

そもそも、上司が部下を評価するときに、ヘイであれなんであれ、目標とかそういうものを使わずに評価できるわけがない。ヘイシステム自体には抵抗感を持っている人間

sample sample sample sample sample
も多いが、目標を考えることは社員の中に定着したのではないか。

こうした意見に共通するのは、「ハイシステムをそもそも安易に入れすぎた」という考え方である。その中には（1）人事を変えるということ、目標を立てるということは営業戦略や本社それぞれの担当の役割を見直すということで、全社的な問題であるのにもかかわらず、まるで「1つの営業ツール」のような感覚で導入が決まった、（2）ハイのようながちがちのシステムは、当社のような会社には社風的に合わないのに、無理に導入しようとしてしまった、（3）ハイシステムの考え方は賛成なのだが、なんでも数字にしようという傾向が強すぎ、実際の運用は硬直的で、経営の柔軟性を失わせたといったポイントがあげられていた。

5

10

こうした意見は社内的にもある程度納得のいくものであったが、（1）そもそも、ハイシステムを厳しい事業環境で勝ち残るためのリスクをとって革新的なことにチャレンジする組織、或いは新しい企業文化の導火線にしようということではなかったのか、（2）これまでの人事システムがあまりにも「柔軟すぎる」ため、副支店の業務のばらつきも含めて「主観的」「あいまい」といった問題があったから、より客観的なハイシステムというものを考えたのではなかったのか、といった疑問もあげられた。実際、平成12年末、経営会議レベルでハイの廃止がほぼ決まりかけていたころに行われた300名を超す社員から回答のあったアンケート結果では、営業社員を中心に、目標管理制度に対する不満と同等以上に、評価する声もあった。（代表的な結果は添付資料3）。アンケートの自由回答意見のなかにみられた批判の殆どは「運用の公平性」を求めるもので、目標管理制度自体に異議を唱えるものは少数派であった。また、次のような声も聞こえた。

15

20

未だ日本の風土になじまない制度ですが、今後年俸制の導入などが予測されるため、自分自身はもちろん、全社的に考えてももっと確固たる物にする必要がある

成果主義となっている割には、賞与での評価が甘い。やった社員とやらない社員が、評価上差があって当然と思う。評価をするのなら、もっと徹底的にやってもらいたい。

25

さらには、ハイ型目標管理制度の廃止について「なあなあでおわった」という印象を持つ社員も少なくはなかったようである。実際「どうして廃止に決まったのか」という点に関しては、ブラックボックスであった。現場から散発的にから「声」を聞くことはあっても、会社として上述のアンケート以外にシステムティックに評価が行われた形跡はなかった。

30

止めるんなら止める、止めるんじゃなければこういうふうに変更するんだということを、きちんとすべきだという話もないわけではなかったと思うのですが、そこまでの論理的な議論はされなかつたのではないかでしょうか。まあ論理というよりは感情的なもので「もうやめようや」「こんなのやっててもあまりぴんとこない」というようなニュアンスがどちらかといえば強かったと思います。もうヘイには触れない方がいいのかなと。逆に言えば失敗じやないよねといいたくなる人もいるでしょうし。ですからそれを、そうじやない人たちがなぜですかと聞いたら、「そんなの聞かないでよ、めんどうだろ」と過去の事にしておきたいというのもあったでしょう。

一番の問題は、個人別の活動目標の管理活動するというのは、今の状況ではちょっと難しいということだったのではないかと思う。それを非常時、過渡期といっているわけで、たしかに事実。でも、そもそもどういうところから出たのかというと、集中化の過渡期でよくわからないから個人別の目標をはっきりしようと言っているわけで、今回過渡期だから止めようというのはまあ、論理矛盾なような気もする。

何で止めちゃったのかなあ。結構目標を持って部下と話すという仕組みはお互いにやりやすくて、よかったのに。今はなんか、面談がしにくくて仕方がない。確かに「チームワークが悪くなる」こともあったけど、あれは最初だけのこと。店全体の業績が個人の業績とも関係することをちゃんと説明すれば、社員はちゃんと理解するし、実際そうなった。

次のようなコメントもあった。

当社は、「見切り千両」をよしとする社風があつて、決めることも止めることも節操がない。今回、決めるときはまだいろいろ議論をしたのだが、止めるときは突然だった。やはり、止めるときも、決めるときと同じぐらいのエネルギーをかけて、きちんとそこまでの経緯、失敗の原因、それをどう今後に生かせるかといったことを突き詰めるべきだと思うのだが、それがない。いとも簡単につぶしたという感じだ。

今回の1つの問題は、このヘイシステムというものを当社流にカストマイズ出来なかつたことではないか。当然だが、人事システムを新しくしようというのは大変な労力、エ

ネルギーが要る。失敗したら、失敗したで責任問題だ。だから、誰も本気でそうはしなかつた。コンサルタントに押し付けた。コンサルタントに出来るわけがない。

また、次のような意見も聞かれた。

5

今回の経験を、こう今回うまく行かなかつたから、そっからいろいろ学んで、この経験を将来に生かしていこうと……そういう意識を持ってやつた人は、少ないんじゃないかなと思う。どちらかといえば、いろいろ手間がかかって大変だったけれど、ああ、よかつた、なくなつてという感じだと思いますよ。だからまあ、廃止に関しても、抵抗する人は殆どなかつたんですけどね……

10

ヘイシステムが廃止され、人事制度が元に戻つて約1年後、平成14年の夏に、幹部候補者研修参加者約30名に対して、「ヘイとはなんだったのか」という問題についてのアンケートが行われた。この研修への参加者は各部の中核メンバーであり、ヘイ型目標管理制度を中心とした人事制度の変革とその影響に関して、良くも悪くももっとも影響を受け、理解が求められる立場にあつた管理職ばかりである。しかしながら、一部の項目（運用の問題、社内の連携の悪さ）を除いて、このレベルの社員においても、ヘイシステムに関する総括は大きくばらついていることがわかつた。（添付資料4）また、こうした中堅幹部クラスの多くから「ヘイ型目標管理」については、多くの労力を費やした一方で、きちんととして経緯については殆ど知らなかつたという声が聞かれた。

15

20

添付資料 1

人事制度の変遷

人事評価制度の変遷

～認定評価制度

平成 1 年：

- 人事部が目標管理制度を導入。

平成 2 年：

- 認定評価制度に戻る。

平成 8 年：

- コミュニケーションシートによる、社員の目標設定と評価の訓練を実施。

平成 9 年

- 目標推進自己活動導入

平成 10 年

- ヘイシステムの導入検討

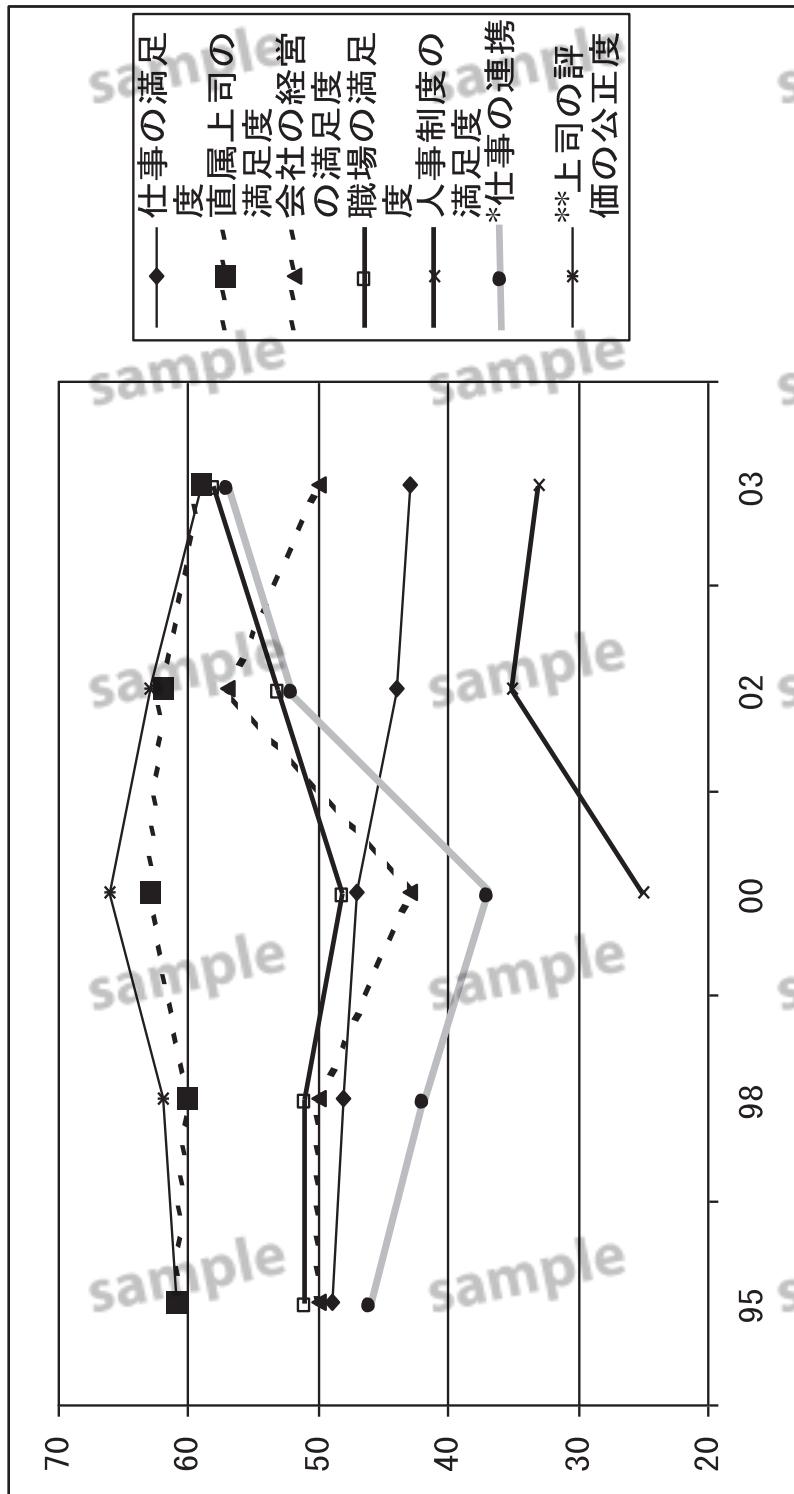
平成 12 年 4 月：

- ヘイシステム検討・試行終了
- 目標管理制度を導入。

平成 13 年 4 月：

- 目標管理制度を廃止し認定評価制度を導入。

添付資料2
社員意識調査の結果（抜粋）

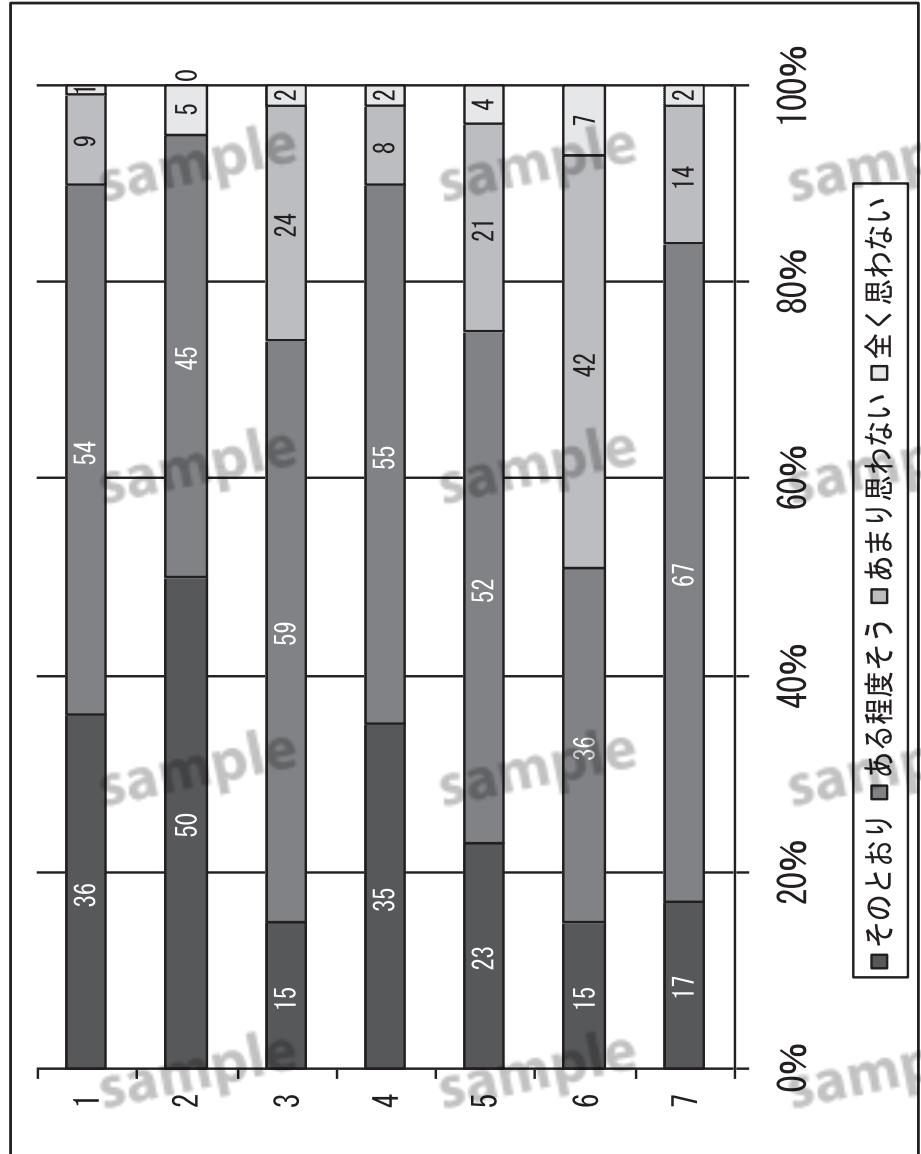


* 「職場の満足度」の一項目
** 「直属上司の満足度」の一項目

添付資料3

目標管理制度に関するアンケート結果（抜粋）

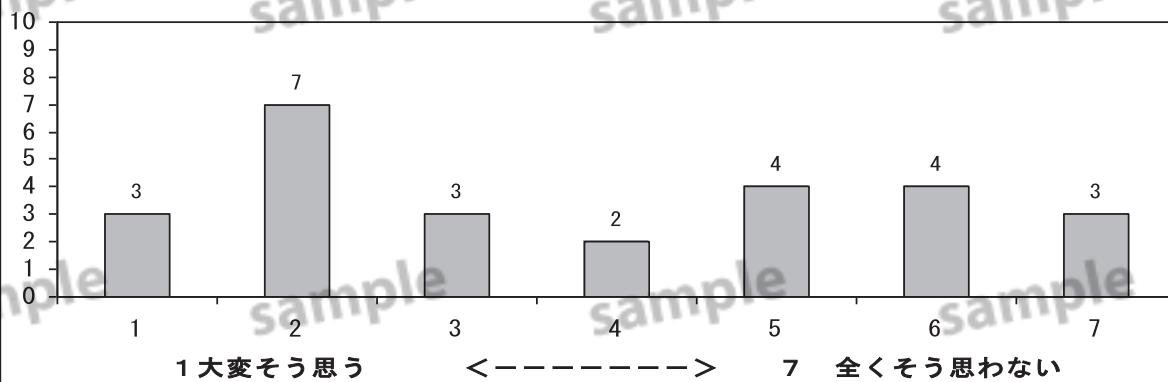
1. 目標を設定する過程で上司の方針、自分自身への期待値が明確に示され、自分が取り組む目標を理解することが出来た。
2. 成果責任（自分の職務）を明確化して、目標を設定することはよい、
3. 目標を活用することによって、上司の支援を得ながら自分の仕事を効果的にマネジメントできるようになつた。
4. 上司との評価面談では、評価基準・評価結果がはつきりと伝えられた
5. 業績評価制度として、目標の達成度に基づいた公平な評価が実施された
6. 目標設定した業務以外は積極的に取り組まない風潮が出てきた。
7. 目標設定から評価までの納得性を高めるため一連の手順に手間がかかるのは当然である



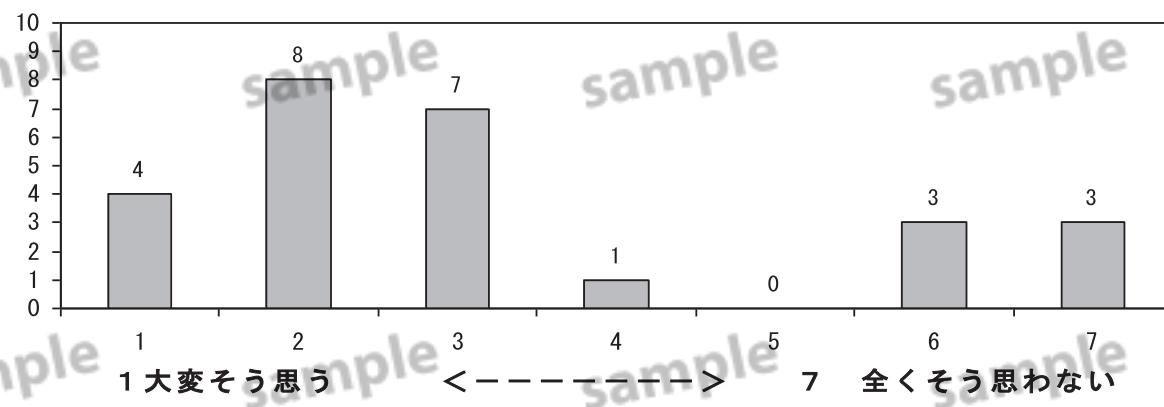
■そのとおり ■ある程度そう □あまり思わない □全く思わない

添付資料4（単位=人）

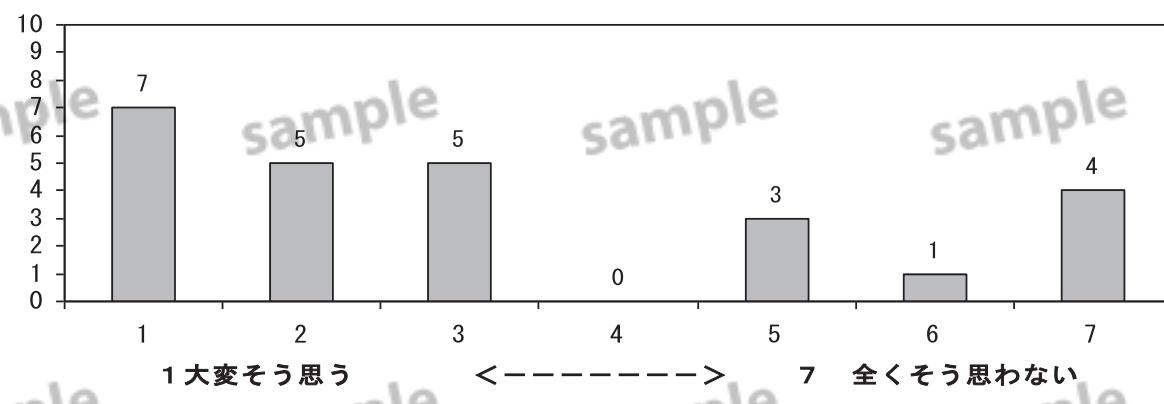
1. ヘイの考え方(例ジョブサイズ、目標管理)はよかったです



2. ヘイを入れることで企業文化を改革しようとした

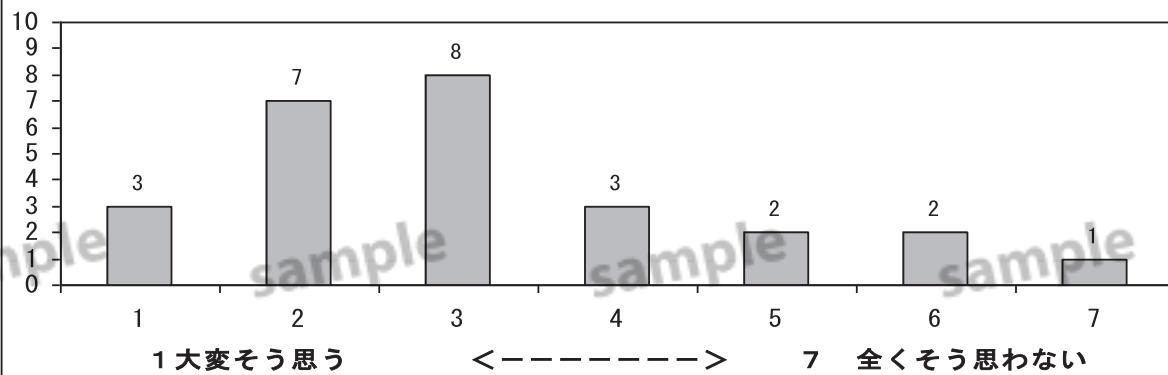


3. もし全社一丸となってじっくりと取り組めば、導入は成功したのではないか

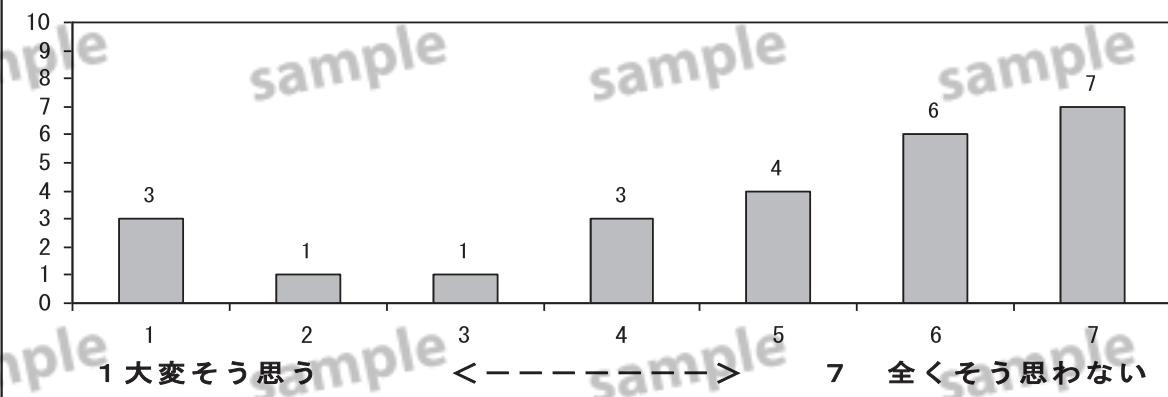


添付資料4（続）

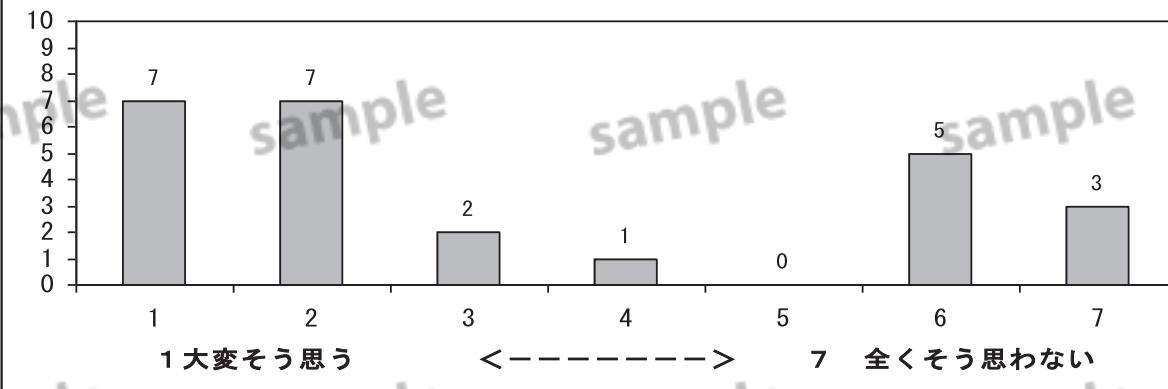
4. ヘイの導入は拙速だったが、改善すればよかったですので止める
ことはなかった



5. ヘイを完全にやめたことはよかったです



6. ヘイの導入失敗の経験は、今後新しい組織、人事制度を実
施する際に会社として生かしていくことが出来る



sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2022.7 PDF