

ポジションの価値を どう測るか

ヒューマンキャピタルソリューション研究所代表パートナー
前田 卓三

幹部から末端社員のすべてを 仕事基準で評価

前回は付加価値報酬制（CVA）の基礎となる3Pコンセプトのうち、最も重要で日本の組織にはない概念であるポジション（Position）について述べた。この概念は組織改革の核心であるから、さらに詳しく説明しよう。

おりしも新パートタイム労働法が四月一日から施行された。

この改正法により、正社員と仕事の中身が同じパートタイム労働者に対して、賃金、教育訓練、福利厚生をはじめすべての待遇について差別的な処遇をすることが禁止となった。

こうした動きは、去る一月末に東京地裁が日本マクドナルドの店長は管理職に当たらないとして同社に残業代を払うよう命じた判決ともあいまって、ごく当然のこととはいえ、なし崩しのにわが国にも仕事基準社会が到来しつつあることを示唆している。すでに、多くの外食企業や衣料、小売企業も新パートタイム労働法に準拠して、パートの正社員化を進めている。

問題は、この日本という国、あるいは日本人の性というか、いつものごとくまたまた泥縄式に事を運ぼうとしていることである。どこからも根本的な発想を変えようとする声は上がっていない。

問題は何かというと、まさにこの「なし崩しのに」ということである。そこにはまったく理念がない。法ができたのでは仕方がないという姿勢である。このままではどうなるかというと、新パートタイム労働法はコスト増になるから、企業が考えることはさらなるリストラや、既存従業員への労働強化と消費者価格への転嫁である。それを避けようとすれば、談合や偽装が今以上に増加するかもしれない。すでに本誌一月号で述べたが、仕事基準にするのならまず評価の軸を幹部から末端社員にいたるまですべてを仕事基準に変えなければならぬのに、仕方なくやり玉に上がった対象者だけ小手先で当面の法に合わせるといふやり方が問題である。

消費者は純粋に、商品やサービスの価値に対して金品を払っているのに、なぜ会社は従業員の仕事の価値に対して払わないのか。筆者は、リストラを終えた後も低く見積もってもまだまだ会社の人件費の二〇%以上は価値のないところに、あるいは価値に不相应に払われていると見ている。仮に

二〇〇六年度の日本における雇用者報酬二六三兆円の二〇%が価値のないところに払われているとすれば、その額は実に五三兆円と、日本のGDPの一割にも達する。問題はそれより、一所懸命いい仕事をしている人への分配がそれだけ減り、バカバカしくなってその人たちがいい仕事をするをやめてしまうことである。給料だけではない。価値のない仕事は往々にして価値のないどころか価値を破壊する取引や日常行動を産み、日本経済を疲弊させてしまう。官民・民民による談合や、近年頻発している商品偽装などはその典型である。つまり日本の活力がどんどんなくなっていくことである。今の日本はまさに着々とその方向に向かっていっているのである。

少し脱線したが、今回はポジションの価値PVI (Position Value Index = 仕事の価値指数) の測り方についてその考え方を述べよう。

ポジションとは職責のことである。役割という言い方をすることもあるが、これでは「責任」という概念があいまいになり、響きが弱い。そのポジションに就いた者は、そこに期待され、あるいは求められる一定の継続的な仕事結果を産む(価値創造)責任があるということである。製造部長の職責は、前回例に挙げたポジション記述表のとおりであ

る。しかしこの表だけ書いて署名してファイルされてしまつてはなんら機能しない。何が現実にも人を責任の遂行に向かわせるか？それはこのポジションに値をつけることである。つまりわかりやすく言えばこのポジションの大きさを合理的な方法で測り、それに給料を貼り付け、自分の職責はこのくらいの価値であるということを確認に認識させることである。ということとは、その職責を果たさなければその給料を払わないということである。これにより初めてそのポジションホルダーは自分の給料に見合う仕事とは何かを真剣に考えるようになり、行動するようになる。官民にかかわらず、日本の組織はこれがないから、無責任行動が全体に蔓延するのである。

ポジション価値の測定法

では、いかにしてポジションの大きさを測るか？

この手法については三〇年以上以前に米国で開発され、その後世界の企業、特に真のグローバル企業といわれるABB社、エリクソン社など北欧の企業を中心に開発が進み、現在では大雑把にほぼこの二つの系統が主流となっている。筆者は、政治・経済・軍事い

れも小国でありながら、真のグローバル意識をもった企業を輩出している北欧こそが日本の模範であるとの認識を持っており、また人を大事にするその哲学からも日本に最も適しているとの観点からこの北欧系統の考え方をとっている。事実、筆者はこの測定手法を上に挙げたような北欧企業の協力を得て開発した欧州のコンサルティング会社(以下)に所属し、その開発に日本という立場で加わった。手法の開発は、①結果の正確性②実行・管理可能性③時間とコストの見地から、これらグローバル企業の世界の拠点、グループ会社における膨大な実験を経て行われた。その実験結果を経て日本においてもほとんどあらゆる業種において導入され、全く問題ない結果を得ている。



さてポジション価値（PVI）の測定法である。

ポジションの価値の大きさは大きく①影響の大きさ②責任の大きさ③難しさの三つの側面から測る。測定に当たっては中立性を保つために、通常は外部の第三者、つまり外部の専門コンサルタントがインタビューを行う。かつインタビューは、同じ理由から直接本人には行わず、必ずその上司に対して行う。測定対象が役員なら社長に、部長ならその上の担当役員、課長ならば部長に、といった具合である。

①の影響の大きさとは、平素の継続的な影響度なのであるが、具体的にはそのポジションホルダーが辞めたり、仕事上でミスをしたりした場合、組織上どの程度の影響を与えるかを聞くことにより測定する。たとえば新入社員の仕事であれば、ミスをしようが、辞めようが組織には影響はないであろう。しかし部長クラスで、かつ実力者であればその人が辞めて仕事に穴が空いたり、判断ミスを犯せば場合によっては会社組織全体に大きな影響を与えるかもしれない。逆に、部長といっても年功でなっただけで大して仕事をしていなければ、平素からなら影響ある存在ではないかも知れない。また、平社員であっても、すでに課長級の仕事をしているかもしれない。このように、組織上の役職名やタイトルなどにとらわれず真の影響度を段階に分け

て測るのである。

②の責任の大きさとは、責任の横の広がり（縦の深さ）である。仕事基準では責任と権限は一对である。人基準の日本の組織ではよく責任だけ負わされて、なんら権限を与えられていないようなケースが見られるが、それは基本的に組織に責任概念がないことの裏返しである。あれこれ作業をやらされるが、他人のサポート業務ばかりで、どれひとつ責任を持つて行う職務はない新入社員や入社間もない社員の仕事は、横の広がり大きいのではなく、基本的にまだポジションを持つていないということである。横の広がりとは、人事部でいえば給料計算、社会保険、採用、教育などそれぞれ独立した複数の職責に責任を持たされているような場合をいい、課長以上のポジションが該当する。役員部長ともなれば、課長の管理と、さらには会社の人事戦略に至るまでの責任と（一定）権限という広がり（深さ）を持つであろう。責任の大きさは、影響の大きさと同様、役職名やタイトルに関係なく、実質で測る。

③難しさは、どのような問題の解決を要求されるか、どのような専門知識や経験を必要とするかを測る。

実際には全体で二〇以上の細部の項目について段階をつけ、総合ポイントをつける。これらの項目にはそれぞれウェイトがつけられている。

製造部長のPVI

それでは前出の製造部長のPVIはどうなるか？実際にはもっと細かい評価を行うが、ここではその大要を述べよう。

まずこのポジションの影響度であるが、この製造部長は同社で三五年、技術、知識の蓄積のもと、まさにこの会社の商品の価値を守り通してきた希少な人材であり、この人（の仕事）なくしては会社は成り立たない。したがって影響度は最高ポイントに近いが、会社の事業戦略には直接関わっていないとするとその分営業本部長よりやや低いかもしれない。

責任の大きさはどうか？それが前回で示したポジション記述表のとおりであるとすると、ならば、この製造部長の責任は、同社の商品の製造から品質管理にいたるまで一切の責任を負うから社長たりとも介入することはできず、これも社長の次の最高レベルのポイントに値する。しかし、このストーリーのように、社長の命令で品質を落とさざるを得ないような実体があれば、この部長は責任だけ負わされ、権限は与えられていない（独立性が低い）ことになり、PVIは著しく下がる。というより、このポジション記述表は無意味という



ことになる。仕事の難しさは、知識、技術は高いが、ハイテクメーカーや薬品メーカーなどに比べれば低く、問題解決もそれほど難しくはないと仮定すれば、最高ポイントは付かないかもしれない。

ここで少し横道にそれるが、最近商品の原材料や賞味・消費期限などの偽装事件が多い。近年でも化粧品・繊維・化学メーカーや大手証券会社の不正経理事件、少し前は大手自動車メーカーによるリコール隠し事件もあった。こうしたことが頻繁に起こるといふことは、日本の組織において特に「責任」に対する観念が非常に薄いことを証明している。これは組織にとって自滅行為であり、これを繰り返していると、日本企業というより、世界における日本という国の信頼性を著しく傷つけ、いずれ淘汰の憂き目に会うこと必定である。このような価値破壊行動を絶滅させるには、前回も述べたが、重要なポジションについては同記述表に社長も署名し、ステークホルダーに公表するほどのことをしなければならぬであろう。またそうしなければ決して顧客や消費者をはじめとするステークホルダーの信頼を得られないであろう。官においても消費者を納税者と置き換えるだけで全く同様である。

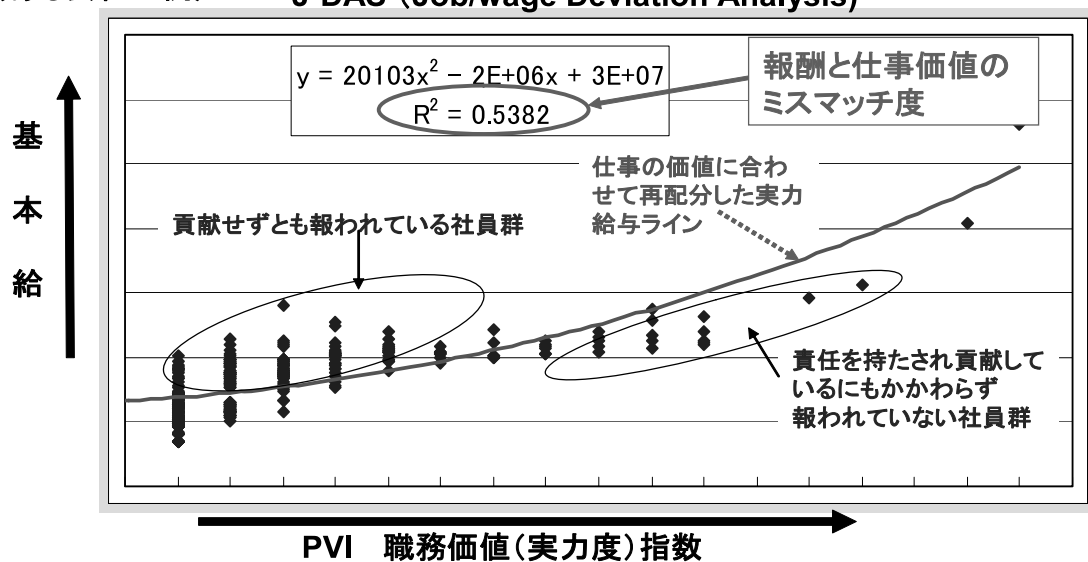
筆者がある地方の中堅メーカーのオーナー社長から相談を受けたとき、その社長は小さい声で筆者に「この会社は先代社長以来役員

仕事の価値と給与のギャップ

これがほとんどの日本企業の実態

〈ある会社の例〉

J-DAS (Job/wage Deviation Analysis)



(注) PVI: Position Value Index

に対して、何があっても社長のいうとおりにするという暗黙の了解をもって役員に任命しており、役員もそう思っているのですよ」と話した。これに対し筆者は、「社長はこの会社を末代まで繁栄させようと思っているのなら、それは非常に危ないですよ。会社の価値は、お客さんが決めるものであり、社長たりとも価値創造に反する行為ができないシステムにしておかないと、組織全体が価値に対するロイヤリティに向かいません。社長に対するロイヤリティは危険です」と述べた。この社長は親から引き継いだ二代目で、古い体質の会社を変えようとしていたために、即筆者の助言を聞き入れ、全員にポジジョン記述表を書かせ、重要ポジジョンには社長自ら署名した。

話を元に戻すと、このようにして外部第三者が行ったPVIの結果を、経営委員会等で、縦横のバランスをとった上で決定する。それを踏まえて、一月号で紹介したJ・DAS（仕事価値と給与のギャップ分析）を行う。その結果を図にしたものを再度前頁に示した。

この結果はインタビューを受け評価を下した上司と、その部下個人に知らされるから、当然上司には部下に対する説明責任が生じる。評価に満足したもの、自信のないものは

黙っているが、自信があり不満を持った部下はすっ飛んで上司のところへやってくる。上司は、これまでの人基準によるあいまいな評価ではなく、きちんと三つの方向（影響度、責任の大きさ、難しさ）から説明する責任がある。このようにして、社員一人ひとりの責任の連鎖が出来上がっていくのである。通常二〜三年かかるが、いったんこの責任連鎖が出来上がってしまうと、社長といえどももう簡単には変えられなくなる。

これまでの経験では、この上司と部下による真剣なやり取りのプロセスが実に効果的である。ふだん部下の仕事をよく見ていない、あるいは人基準で好き嫌いも含めて部下の人間性ばかりで評価してきた上司は改めて仕事基準とは何かを考えるようになり、一方部下も同様に、自分の仕事の価値とは何かを真剣に考えるようになる。そもそもこれまで仲良く「赤ちようちゃん」マネジメントをやってきた会社の社長は、会社がおかしくなってきたとしてもなお、このように社員の仕事の価値を測定し本人に公表することは、「せつかくの和が崩れ、社内がギスギスするのは」と必ず心配する。しかしそんなことはこれまで一度もない。なぜなら、このグラフのような状況に対して、ちゃんと仕事をしている社員の不満やストレスは鬱積しており、心底ではみな正しいことをしてくれたと溜飲を下げるからである。文句をいうのは、たいてい大した

仕事もせず年功や人の諸関係で給料だけが上がってきた人たちであるから、社長は表面に出てきた不満や批判にだじろいではならないのである。

今回は、このPVIをもとにいかにして基本給与を決めるかについて、具体的に説明しよう。

P36の解答

■詰め碁

「正解」

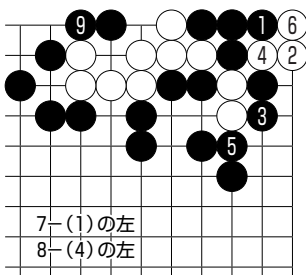
黒1とマゲて捨て石を増やすのが妙手、白2に黒3以下と攻めて黒9でしとめます。

■詰め将棋

1三桂、同金、1一金、同銀、同角成、3二玉、4三銀、4一玉、5一金まで、九手詰。

「解説」

1三桂を同銀なら、3一飛成から容易です。1一金で3二金は、同玉、4三金、2一玉、2二角成、同玉、以下失敗です。



7-(1)の左
8-(4)の左