

NBC Plus+

vol.21



B級
評価制度を
捨てよ。

その評価が
「会社嫌い」を
増やしている!

評価制度への挑戦!

- 1 | 入社3年目
プレイヤーとしてひと通りのことができるようになってきた社員
* 本当にあるのか? 評価制度。
- 2 | 入社10年目
一流のプレイヤーである素人マネージャー
* 給与と賞与の性格は違う?
* 単年度評価? 経年評価?
* 定性評価項目のナゾ

入社前に言われた…
「がんばれば、がんばった分評価される会社だから」
2年目の査定タイミング…
「どうがんばれば評価されるかわからなくなった」
上司から言われた…
「俺の言った通りにやれ」
信じた、ついていった…
「確かに昇給した」
部下を評価する立場になった…
「どう評価していいかわからない」
部下に言われた…
「どうがんばればいいですか」
答えはこうだ…
「俺の言った通りにやれ」

会社が変わる

真の評価制度

どの会社にもある評価査定一。
同じ会社の社員であっても、それぞれに受け取り方があったり、
キャリアステージによっても、その受け取り方はまちまちのよう。
評価制度は儲かる会社の「真」ルールだったりするが、
儲からない会社においては
長い年月、目を瞑られている問題のようだ。

評価制度へのギモン①

入社3年目 プレイヤーとして
ひと通りのことができるように
なってきた社員のギモン

「10年後の自分」。
ちやうど10歳上の
上司と同じ
待遇だったら
…(絶望的)」





コレ…
うちのことかも。
と思った方は
要注意です。

三方悪の スパイラル

社員

やってもやらなくても
変わらない。
むしろやった方が損をする。

社長

社員がなぜ目標達成に
執着しないのか解らない。

顧客

対応一つ一つにがっかり。
他社に乗り換えよっかな。
お客様は「神様」だろ？

会社に入社して3年。営業部門に配属されたが成績はいまいち。ノルマも課せられているけれど、達成しなくても朝礼で「お小言」をいただく程度だ。入社したころは徽を飛ばされることがイヤで、夕方会社に戻る足は鉛をつけているかのように重くなったものだ。だが、当時「徽」と感じていたそれは、いまや「小言」にしか聞こえない。

そんな自分にもモチベーションをあげて頑張っていた時期があった。鳴かず飛ばすの暗黒時代を経て少し売れるようになってきたのは2年目の秋。最高に楽しかった。後輩に同行した帰りの喫茶店で、立て板に水のごとく自分なりの営業イロハを話すときなどは、ひとり悦に入っていたものだ。

ところが給与にその営業成績は跳ね返らなかった。上司からの「がんばってることはわかっているんだけどね」という言葉を何度頭の中で繰り返し返したかわからない。賞与も同じだった。自分より成績の悪い同期のほうが3万5千円多く支給されていることがわかったときには、怒りの波が何度も何度も押し寄せた。その怒りは「クソー！ やってやる！」というやる気には化けなかった。

そのかわり、「もういいや、適当に」という怠惰な心を育てていった。

社内行事にも積極的に参加していたが、一切行くのをやめた。営業先の情報は念入りに調べ、移動中は脇目も振らず資料を読み込んだが、今や移動の車中は格好の昼寝部屋だ。

「がんばって成果を出すヤツにはきちんと報酬で報いる」というのが対外的な当社の触れ込みだ。元来の負けず嫌いも手伝って、苦勞はしたが人よりも成果を出せるようになった。しかし、会社は「がんばって成果を出した俺」を評価してくれなかった。きつとこれからもそうなんだろうと思う。

先輩たちががんばっている姿を見て、思わないこともない「これじゃいけない」と。でもそのフィールドと一緒に闘う気力もない。負けるのも怖い。

評価制度…ってあるんだろうか？
がんばっている人は
報われるんだろうか？



社長が打つべき対策はこれだ！

評価制度への挑戦 1

自身が創出した利益に対する評価への不満、将来の給与への不安を取り除く評価制度づくり。



上の顔色だけみながら
仕事をしていけばいい。



「真」の評価制度

10年後の自身の給与を憂う、入社3年目の社員。上司や先輩社員の働き方、また会社から受けている評価は入社3年目あたりの社員にとっては目が離せない重要な指標であったりする。一方で、身近な上司や先輩の存在が、未来の自分に対する杞憂の原因にもなりかねない。

毎年50000円の昇給をしたとして10年間でいくらの昇給になるだろうか？現在月給25万だったとして10年経って30万円である。イマ25歳の社員。30歳には結婚して10年後の35歳の時には子供が5歳になっていたとする。子供の成長を止めることはできない。小学校・中学・高校・大学…と進学。言うまでもなく年々増していく教育コストを考えると、10年後の30万円の月給は決して十分とは言えない。

社員が「自分が欲しい給与」

にチャレンジする機会を会社が提供する事は、すなわち人財育成である。

給与は自分で決めなさい！

社員の持つ潜在能力を引き出すマネジメントとして、労働分配率による経営管理の重要性を、NBC Plusでは幾度となくお伝えしている。

現在の社員の件費と、会社が設定

自分の年収を知らせる！	①月額給与	②賞与額年間	③年間給与額(①×12)+②
	300,000円	800,000円	4,400,000円
	④法定福利費保険料等	⑤あなたの年間人件費③×④	
	1.2倍	5,280,000円	

- ◆あなたの人件費…1時間2,500円
年間人件費(5,280,000円)÷12ヶ月÷22日÷8時間
=2,500円/時間÷60分=42円/分
- ◆あなたの1年間の目標利益…10,560,000円
自分の年間人件費÷労働分配率(50%)=年間あたりの目標利益
- ◆あなたの1時間あたりの目標利益…1時間5,000円
自分の1時間あたりの人件費÷労働分配率(50%)
=1時間あたりの目標利益5,000円

目標利益を教える！

した目標労働分配率から、貢献すべき利益と評価の物差しを明確にする。そして1年、1ヶ月、1日の目標貢献利益を明確化し、その目標管理を社員それぞれが自発的に行えるようマネジメントツールを統一する。

日次で実績、月末予測、その不足対策を社員が考え、翌日以降の行動計画を修正することを繰り返す。計数管理に強い人材と、計数に強い組織をつくり、安定して収益を生み出せる企業へと変革するのである。

給与制度は非公開で、社員はもとより管理者ですらその仕組みを知らないという会社が多い。その認識を180度変えなければならぬ。労働分配率による目標管理を導入した社員からは「どれだけ貢献すれば給与、賞与が上がるかが明確になった。自分で決めた目標だから達成させたい」、「受注単価が低ければ利益は出ないと思っていたが、原価削減や付加価値提案で利益貢献できることを知り、まだ利益を出せる自信がついた」など、これまで聞かれなかった社員の声を耳にすることになるだろう。

評価制度へのギモン②

入社10年目 一流プレイヤーで 素人マネージャーの悩み



「評価制度は『形』だけか？
部下に、頑張った分だけ評価される
とは言えない…(苛立ち)」

事業部長とは言え、自身もプレイヤーの一人として現場で稼いでいる。そもそも今のポジションへの昇格は、マネジメント能力に対する期待やマネージャーとしての育成という観点からではなく、プレイヤーとしての実績に対する評価だったと理解している。当然、部門の業績責任を負っているわけだから、業績を達成するためにも部下育成や業務改善の責任をも担っていくことはわかっている。しかし、追いつかない。時間が無い。

自分が内勤なんてしようものなら、業績は目に見えて落ちていく。社内管理や部下育成も必要だが、背に腹は代えられず、結局稼ぎ頭としてかけずりまわる毎日…。

定例会議で、役員に睨みつけられた俺は部門業績を報告。大して聞いてもないが常務が言う。

「なんでこんな結果なのよ!」

部下育成も中途半端になじられる。

「彼、活躍してないんじゃないの?」

ちゃんと教育してんの?」

「ナニ言ってるんだっ、ボケ! 血液に乗って「怒り」が体中に充満していくのがわかる。大声で叫びたい!」

「あんたらなら、どうすんのよ!? 教えてくれよ!」

個人業績も部門業績も他に比べたらイイ。部長に昇格して3年。毎月会議でなじられるけれど、給与も賞与も変わらない。自身以外の部門で1番、2番の成績を納める社員にも、基準通りの査定が行われない。評価はどんな組織単位で行われているのか、まさか全社業績に紐づいているのか…。

この評価制度は「形」だけか、「詭弁」なのか!。

いい加減、部下には言えない「がんばった分だけ評価してくれる会社だから!」とは。

「事業部長はこう感じている。」

「部門目標が達成されていても個人が達成していなければ個人の責任とされ、個人目標をクリアしていても部門目標がクリアしていない場合は連帯責任…。仮にやらなくても、ソコソコ貫

えて、やつてもそれほど報われない。なんて部下に説明しろと言った。」
7月、この相談を寄せてきた会社（A社）の賞与査定があった。

住宅販売を行うA社の営業部門の賞与査定は次の通り。社員につけられるスキのない実力主義の基準にも見えるが、組織形態や綿々と紡がれてきた経年評価の流れ、また個人レベルでのミッションの課し方やそれに必ずしも連動しない査定が、評価制度の矛盾として横たわり、事業部長にじつとりとまわりつく疑問となっている。A社の営業部門の賞与査定基準は次の通り。

個人 労働分配率を用い、個人の受注目標を設定、個人評価基準の基準としている。

部門 また部門には、受注目標と売上目標を設定。労働分配率を用い、競争・育成の原理を働かせることによる小集団経営を標榜しているため、個人という軸以外にこの部門単位での評価を個人実績と掛け合わせ評価基準としている。

夏の賞与…

今回の事業部賞与配分基準は、

部門予算達成率×月給1ヶ月分

と通知された。この段階で、受注目標を達成している社員にとって、個人の受注目標という評価軸は消え去っている。もう少し丁寧に言うように消えているのではなく消えているように見える。現実には目標未達の他部門、あるいは未達の個人との調整(救済)をはかるために提示されたものである。すなわち、この事業部やこの事業部の個人自体は目標を達成しており、部門と個人の評価軸の掛け合わせではさらにもらえていいはず。

A社は入社してすぐに評価制度についてレクチャーを受ける。オープンでクリアな評価制度は入社直後の社員にとってはモチベーションにつながっていた。しかし現実には矛盾だらけの評価制度。モチベーションを下げる要因となっていくのだった。

🔑 **社長が打つべき対策はこれだ!**

評価制度への挑戦②

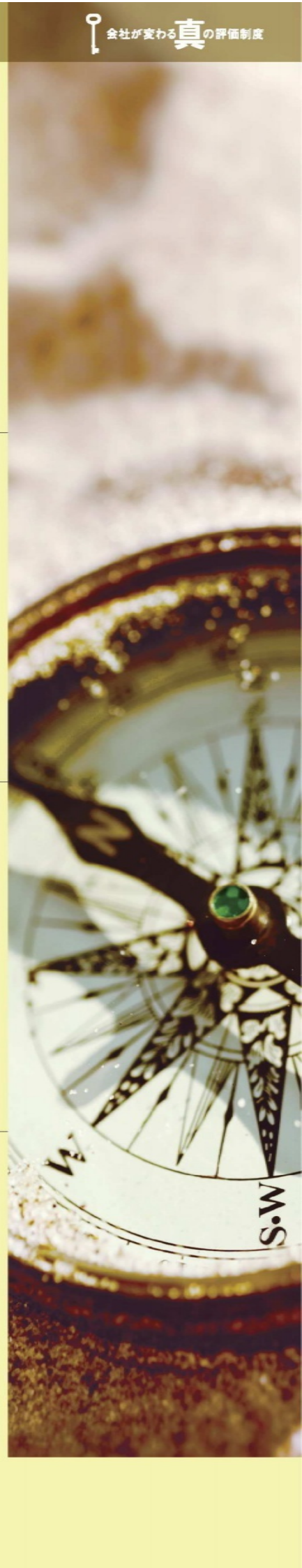
.....
実力主義を前提とした評価制度に「温情」や「救済」を持ち込むならば、給与と賞与の性格は異にすべし!

A

「真」の評価制度

給与と賞与の性格の違い

「生活費」という側面：扶養家族への配慮、「温情」「救済」「原資まわし」？
給与にしろ、賞与にしろ、制度そのものにはその段階では矛盾はない。問題は、運用段階である。A社の場合、まず問題になってくるのが「温情」や「救済」という概念を査定時に盛り込むことである。給与においては無論「生活給」の側面があるわけで、仮に業績が芳しくない社員であっても、扶養家族が5人も6人もいる社員に対して、月給10万円…という判断にはならないだろう。



「あいつも家族多いから」「子供も金のかかる年齢になってきたし」という「社長のさじ加減」は、社員と共にその家族の幸福実現をしようという経営者の使命においては一方では正しい判断である。しかし、それが未来永劫、無条件な「庇護」となっていけないことは言うまでもない。家族が多いのであればなおのこと、会社への貢献をもって評価されるべきで、A社の場合、労働分配率をもとにした受注目標という明確な数字を追いかけることを、徹底的に支援するべきである。育成とは「自立」を支援すること。自ら稼ぐ力を蓄えさせることである。

さて、話が少しそれてしまったが、このように、給与には「生活給」という性格を持たせ、ある程度「温情」をかけ「救済」することもひとつの考え方としてはある。そうした場合、賞与は別の性格を持たせる必要がある。すなわち「実力主義」を前提とし「がんばった人が報われる評価制度」を前提とするならば、事業部長の言う「仮にやらなくても、ソコソコ貰えて、やってもそれほど報われない」との状況は矛盾の極みなのである。ゆえに賞与は「青天井」、査定基準に忠実で、成

果を出した人間には相応に支給され、逆にゼロの人間もいる……といった差のつけ方が必要だ。

単年度評価？経年評価？

もう一つ、A社の矛盾を生み出している大きな元凶が、評価軸となる受注目標は単年度で据えるのに対し、評価自体は年度をまたいでいること。

実際の部門配分原資は、単年度の実績評価とはなるが、上記の「温情」「救済」の概念が盛り込まれると、途端に年表を広げだすというのだ。「去年は〇×事業部に助けてもらった！今年も〇×事業部に原資をまわすのは当然だろ！」と……。単年度業績を追い、部門責任者すら年次ごと新たに就任することもあるにもかかわらず、やれ「去年が」やれ「過去が」と言われたら責任者自身が鬱屈するのも無理はない。

定性評価項目のナゾ

この事業部長はマネージャーとして部門の業績責任のみならず、部下育成、



業務改善の責任を負ういわゆるミニ経営者。一方で自身が振り返るようにそのポジションへの昇格はプレイヤーとしての実績を評価した結果。優秀なプレイヤーが優秀なマネージャーになるとは限らない、と言われる。彼もまた唯一無二のスーパー営業マンだったが、部下を従えて部門を率いることについては素人だった。大なり小なり「ポジションが人を変える」のは間違いない。成功するという公算が高くなくとも、期待をした人間には大海原に飛び込んでほしいと、敢えて小舟で挑ませることも「かわいい子には旅をさせろ」的な経営者の親心と言えよう。

しかし、放置してはならず。またそのポジションで期待する結果を具体的に示しておく必要がある。「営業部門を改革してほしい！」などという漠然としたものではなく、会社としての問題意識からの求める結果を具体的に、ゴールまでのたどり着き方については、本人に計画を出させてもいい。但し、

途中途中ではつきりと指南してほしい。「このやり方では難しいよ」「きっとこちのほうがいいよ」と。

それこそミニ経営者の先輩である上位者（役員等）のアドバイスは、小舟でも孤軍でも素人でも闘い続けられるだけの心強い羅針盤となる。「かわいい子には旅をさせろ」の親心ではなく、無情に映る経営陣への「あんたらなら、どうするのよ!? 教えてくれよ！」という事業部長の叫びには解をつけるべきなのである。

また、マネージャーとしてのポジションを与えるのであれば、マネージャーとしての働きに対する結果を確実に評価軸に盛り込まなくてははいけない。定性評価とも言えよう。そのためには何が定性項目になるのか、具体的なミッションをはっきりとしたメッセージをもって初期の段階で本人に伝えておかななくてはならない。

給与の実態調査からわかった!

がんばっている人が 報われない「ウケ」



ある住宅会社で事業承継を見据えた社内改革がスタートしようとしていた。その矢先、ひとりの社員から給与に対する不満が寄せられた。

NBCコンサルタンツ 担当〇〇さん
 さて、早速ですがアドバイスいただきたいことがあります。(質問でもあります)給与についてです。
 私も営業として6年当社に勤めています。今年から営業部門の次長というポジションに就き、部下に対する評価に疑問を持ち始めました。大変実直な部下たちは初期の契約後、施主への追加提案に余念がありません。(もちろん、施主の家族構成やライフスタイル、将来を見据えた提案ですから、決して押し売りではありませんし、喜んでその提案を受けてくださるお客様がたくさんいらっしゃいます)ところが、たとえ金額は小さくとも努力して追加受注をとってきて、彼らの給与に反映されていない気がするのです。
 一方で、ベテランの××さんや▲▲さんは、施主からの追加発注と当初の請負金額の中で受けてしまっ

ていますが(つまりコスト増で実入りが少ない…実績粗利を下げる)、給与は下手したら私の1.5倍、部下たちの2倍近くになると聞いています。
 もちろん、立場は私のほうが上にはなりましたが、力のある先輩方なので、文句を言うつもりはありません…ただ、会社から「追加受注をとってこい！」と発破をかけられ、奮闘している部下たちが報われないように思うのです。
 給与査定に追加受注は加味されないのでしょうか。実績粗利は関係ないのでしょうか。
 すみません、私自身がわかっていなくてはいけないうことなのでしょうが、教えてください。
 引き続き、ご支援、宜しくお願いします。

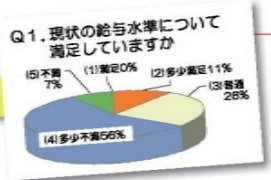
Mホーム株式会社 営業部 ◆◆◆◆

このあと、全社員を対象に「給与の実態調査」を行ったところ同様の意見や質問が相次いで届いた。
Mホーム株式会社は…

- ①業績報告はもっぱら[受注]であった。
- ②受注額と受注粗利が評価対象であった。
- ③ベテラン社員は査定基準を理解し、その隙をつき、受注後の追加工事を初期請負金額の中でサービス工事として行っていた。
- ④ベテラン社員のサービス工事請負により、受注時と完工時の粗利益額は大幅に乖離していた。
- ⑤ベテラン社員は業績の足を引っ張っているながら高給取りとなり、まじめに働いている若手が報われない悪循環が生まれていた。

御社の評価制度の実態…

社員のやる気を
 ことごとく削いでいませんか?
 …この「給与の実態調査」
 今なら特別に無料でできます。



下記お申込フォームよりお申し込みください。

下記に必要事項をご記入の上、FAX ☎0120-017-073へFAXにてお申し込み下さい。

ご希望の項目を チェックして下さい。 [給与の実態調査] 申込 [給与の実態調査]の詳しい話が聞きたい。

会社名	業種	売上 億	社員数 名
住所 〒	TEL	FAX	
	Eメールアドレス		
フリガナ	フリガナ	フリガナ	フリガナ
代表者名	年齢 歳	担当者名	年齢 歳

人が変わる。会社が変わる。
NBCコンサルタンツ株式会社

お申し込み頂いた個人情報は、申込受付、および弊社ご案内に利用致します。個人情報に関するお問い合わせはこちらまでprivacy@nbc-consul.co.jp

お電話でのお問い合わせ
 ☎0120-677-721
 (8:30~17:30 ※土・日・祝日を除く)