

NBC Plus+

vol.28



評価制度。

つくる、

なぜ社長の考えた評価制度には
文句がでるのか？

人を評価 するという 恐ろしいこと。



文：NBCコンサルティング株式会社

今年の春闘では、大手企業が続々とベア（賃金体系を底上げするベースアップ）を実施すると回答した一。

今後中小企業や非正規社員に波及するかが焦点になる。

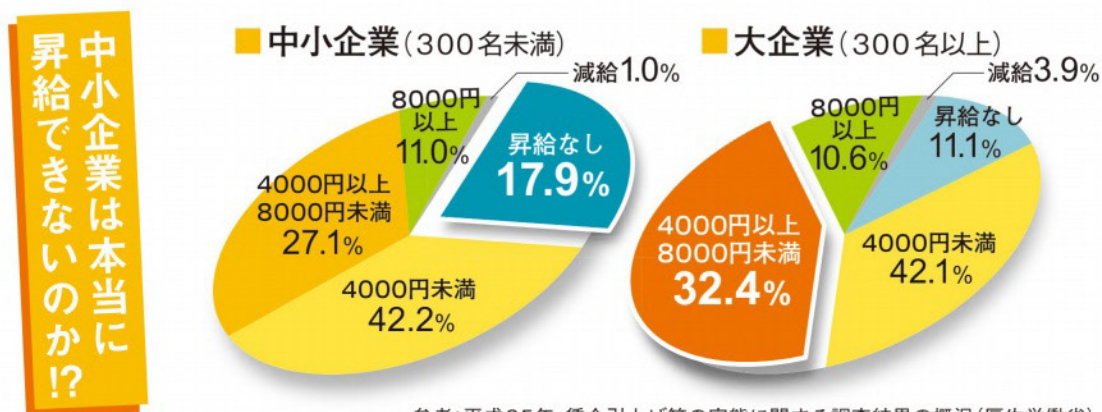
消費税率引き上げ、社会保険料率引き上げ、住宅税の年少扶養控除廃止など

働く私たちの可処分所得は自ずと減ってきているイマー、

昇給がなければ社員の生活は成り立たない。

優秀な社員ほどより高い所得が望める企業へ流出してしまい、

結果的に、昇給できない企業は存続できない…。



参考：平成25年 賃金引上げ等の実態に関する調査結果の概況（厚生労働省）

給与・評価について社員がどのように感じているか、社長ははっきりと実態を理解しているだろうか。

給与を決める「評価」そして
その「制度」に焦点をしばってみたい。

御社社員は**転職予備軍**ではありませんか!?

社長に訊く

約3人に2人が「3年未満で辞める」と考えています!

Q 今の会社にあとどれくらい勤める予定ですか?



※そして、7割の社員が給与に不満を持っています

Q 今の給与に満足していますか?



(当社調べ)

評価制度...それは諸刃の剣。

制度構築に社員を巻き込むのは《O》か? 《X》か?

これまで多くの評価制度構築に携わってきた中で、制度を構築するまでのプロセスが非常に大事であることを感じている。評価制度は諸刃の剣と言っても過言ではなく、かなりセンシティブなもの。実際に起きたことを紹介したい。

ある企業の評価制度構築を支援し、

導入が完了。その評価制度を用いて評価を行い、社員それぞれに結果を伝え

た。すると、ある社員(Aさん)がものすごい剣幕で、役員に食ってかかった。

「なぜ、俺の評価はこんなに低いのか?」

「納得できない!」Aさんはその時の給与査定で「昇給」していた。それまで

よりも昇給したのに、不満...なぜ...?

Aさんはこう言った。「Bは俺よりも基本給が1000円高い。それが納得

できないんだ。昇給はありがたいと思っている。ただ、なぜ、あいつより給与が低いんだ?」

経営陣が考えている以上に、社員同士は互いの給与を気にしているし、知らないところで給与を話題にする。会

社が社員の給与を公開するか否かとは別の次元で、社員の給与額は個々人の感情を乗せてさまざまにその姿を

変え、意図せず出回ることがある。評価に対する疑念や不満は、経営陣への

不信任や社員同士の軋轢となって顕在化することだってある。また、自分

自身が正しく評価されているか、認められていくかということ以前に、誰か

との比較によって、不満を抱く社員がいるのも、珍しい話ではない。

評価制度は、構築・運用の仕方によっ

ては、社員のモチベーションを上げ、彼らを育て、そして会社を成長へと導

く...そんな可能性を秘めた経営に欠かせない「武器」であるが、一方では、

社員のやる気をそぎ、場合によっては退職の引き金となるような...「諸刃

の剣」なのである。

「給料が低いから、頭にきてやった...」と食品工場で働く40代の男は、ライ

ンに流れる食品に毒物を混入した。50代の男性は、「給与など待遇面に不満

があった」と、研究データを海外のメーカーに不正流出させた。これら犯罪を

取り上げるとは最後まで悩むところであったが、「人を評価すること、そ

してその制度の構築や運用が、一方では「恐ろしい」側面を持つ」ということ

を伝えたいに過ぎない。

評価制度構築・プロセス事例

評価に対する納得性を限りなく高めておくことは、評価制度を経営の武器として使いこなすために省いては

いけない制度構築の前提である。誤解を恐れずに言うと、「会社から

下された評価」の結果に対して、社員

が納得するためには、評価自体を下されたものではなく、「社員自らが下し

た評価」にしなければならぬ。納得済みの制度による評価にして、はじめ

て評価は価値を生むのだ。そのためには、評価制度構築のプロセスに社員を

巻き込んでおくことが肝。つまりは「人が評価を下すのではなく、合意のもと

の【評価制度】が人に評価を下すのだ。では、具体的にどのように社員を構築

プロセスに巻き込むか?

評価制度委員会の立ち上げ

実際には評価制度委員会を立ち上げその委員が中心となり評価制度を

構築していくが、社員数150名ほどの企業では、社員全員を委員会に参画

させるのは現実的ではなかった。そこで、各部門から部門長やキーとなる社員

を選抜し、委員会を発足。ただし、全社員に対し方向性を共有し一定の理解

を得ておくことは重要である。そこで、委員会の活動をスタートさせる前に、

全社員を集め説明会を実施した。評価制度構築に限らずだが、新しい動きや

選抜した社員による委員会活動には、透明性を持たせることは絶対である。

人は、納得したこと
にしかな動かない。



各部門から選抜された委員が、評価制度の構築にあたっていくわけだが、「さあ、話し合つて、決めてください！」とブン投げて、何もはじまらない。そこで、役員と我々でいくつかの骨子を作成。Aタイプ、Bタイプ、Cタイプ、Dタイプ：と選択肢を社員に提示し、方法論や考え方を丁寧に説いていくことで、社員の制度に対する理解を深めていく。そして、それぞれのタイプの特徴を理解した上で、どのタイプで進めていくかを選択してもらおう。「選択」をこの評価制度委員会が行うのが非常に重要なポイント。人は納得したものにしか動かない。自分たちが選択した：この事実が「下された評価」を「自分たちで下した評価」とし、主体的な姿勢を生むのである。そして自分たちで決めたことに対して責任が伴うことは、自明の理。Aタイプを選択した事実があれば、あとあと上司に「なぜ、Aなんですか？なぜ、Bではない

のですか？」と詰め寄ることもない。この段階で丁寧にコンセンサスをとっておくことは、構築のプロセスに必要なのではなく、制度運用を实のあるものにするためにマストな工程である。時間がかかっても、この《理解》《選択》の工程を省略してはならない。

どんな評価制度でも「不満は出る」……

ところで、評価制度の構築に際して、覚悟しておかなくてはいけないことがある。それは、「どんな評価制度を構築しても、不満は必ず出る」ということだ。多少の不平等や不満が出てくることは織り込み済みで構築や運用に取り組む必要がある。社員一人ひとりの職能・職責・業務レベル・保有資格やスキル・家庭環境・家族構成、これまでの功績・現在の動き、そして未来展望、性格や捉え方も含めて、すべてを汲みきることができる制度など、到底つくることができない。仮に、社員全員が納得するような制度があるとすれば、それはもはや一つのものさしではなく、おそらく経営の武器として機能することはない。評価制度は限りなく納得性の高いものにする必要がある一方

で、万人に当てはめられる制度の構築は不可能であり、さらに、それを標榜すること自体、評価制度構築の主旨（つまりは社員の成長、会社の発展）からは離れることを、理解しておかなくてはならない。

繰り返しになるが、構築には時間がかかっても社員を関わらせ、その制度の自身を理解してもらった上でそれを社員自らが選択していく、というプロセスを踏んでほしい。ここで手を抜いてしまうと、実際の運用がなかなかうまく進まないという現象が発生する。いわば、この段階で社員の腹にしつかり落としておくことが、制度自体を確たるものにする重要な工程なのだ。余談だが、はじめて管理者になったときに一度も優しい言葉などかけてくれなかった鬼上司に言われた言葉を思い出す。「部下というものは、状況がどちらに転んでも、不平・不満を言うものだ」：部下の小さな不平や不満にいちいち落ち込んでいた自分を、この上司の言葉は救い上げてくれた。評価制度構築やその運用に限らず言えることだが、全会一致でなくとも、反発されようとも、孤軍奮闘であったとしても：やる！と決めたことは進め

ることがリーダーに求められること。一人ずつ丁寧にアプローチし、少しずつ理解者を増やしていくことが大切だと、新しいことをはじめの度に今も思っている。くじけてはいけない。

組織から、給与と評価を考える！

さて、まずことわっておきたいことは、給与制度と評価制度は似て非なるもの、ということ。

給与制度とは、基本給があつて、諸手当があつて……というテーブルのことを指す。一方評価制度とは、給与をどう定めるかというものである。

現在の組織から考える。今の組織がどのような組織かを考えることからスタートする。

職位 部長や課長、いわゆる位の名前、役割である。

職責 職位に伴う責任のことを指す。

職位に対する職責が、きちんとリンクしていれば問題はないが、与えられた職位に対して職責が不相応であるケース、つまり「役職が形骸化してい

る」ケースは実に多い。部長の職位を有していても、部の責任を取っていない、あるいは、部員の教育を行っていない……など、よく目の当たりにする現象だ。組織から給与と評価を考える際、まずもって行わなくてはならないのは、この職位と職責を整理することである。

将来の組織を想像する。 給与制度と評価制度

評価制度を「現在の組織から考える」のは大きな会社に当てはめやすい構築の方法である。一方で、大企業ではなく、社員10名〜20名の企業で比較的フラットな会社の場合、給与制度・評価制度には少し異なるアプローチから始める。社員数が少なく、比較的フラットな会社の場合、例えば部門責任者になれる確率は、極めて低い。それが意味することは、社員がキャリアプランを描きづらいということだ。給与・評価の制度構築に際してその根底になくしてはならないのは、社員をそれによって成長させることにある。社員の活躍するフィールドあるいはポジションを与えることが会社の1つの使命であることは言うまでもない。

例えば、店舗を展開する、事業を展開する、分社化をする……そのプランに基づいて、各店の店長やエリア長、事業部責任者、分社長などのポジションおよびその役割を想像する中で、給与制度・評価制度を構築していき、社員各々が自身のキャリアプランを描けるようにすることが、今後伸びていく会社において重要になってこよう。

なお、社員が成長する組織を標榜し、そのための評価制度をつくる、という前提のもとにあつては、どんな評価制度の構築の仕方を選択したとしても、最終的には「将来の組織を想像しながら」進める必要がある。これが評価制度構築の真髄であり、社員を関与させた中で将来の組織を想像(創造)していくことは、評価制度構築の醍醐味でもある。

◆給与制度の整備

給与制度構築に関わり非常に感じること、は、会社の思想が、制度に非常によく反映されているということだ。例えば、業歴の長い会社だと、基本給の中身が、年齢給と勤続年数に応じた勤続給がベースになっていることが非常に多い。また、年齢給・勤続給を撤

廃し、「長く勤続していれば、それに比例して能力やスキルが備わっているはずだ」と職能給のみとしている会社もある。

給与制度の整備はいくつかの段階を踏む必要がある。まず、①給与制度に対する思想を明確にすること、次に②基本給の方向性や内訳等を設計すること、③給与テーブルの作成、④諸手当についての考え方の明確化、⑤諸手当支給の詳細設定といった順番だ。

諸手当の考え方にも非常に会社の思想が出やすい。家族手当・住宅手当・役職手当……さまざまあるが、ある会社は、「役職がつくより子供を3人つくったほうが手当が高いい」……社長は「それでいいんだ!」と言っていた。

◆評価制度の整備

評価制度の再構築を具体的に進める前に、骨組みになる部分を明らかにする必要がある。「何をすると評価され、何をしないと評価されないのか」という評価項目、「自部門や自身は、その役割に応じ、どのような目標設定をすべきなのか」という目標項目である。その上で、次のステップを踏みながら、評価制度の構築をする。

評価制度の再構築で 検討すべき5項目

STEP5 賞与制度の確立
賞与配分ルール

STEP4 考課表の確立
評価項目・方法・ツール

STEP3 等級制度の確立
等級制度・評価テーブル作成

STEP2 報酬体系の構築
給与制度の設計(基本給・諸手当)

STEP1 組織とキャリアの定義をつくる
職位・職責を明確にする

今号では、
ステップ①②に
ついて事例を
交えて紹介します。

STEP1

組織とキャリアの定義をつくる
職位・職責を明確にする

評価制度の再構築

組織構造と役割

現在の組織図を見直し、それぞれの職位と職責を明確にする。

役職者の役割と成果が明確になり、社員はキャリア・ビジョンが描けるようになる。

人事考課表を作成することで、役職と目標の乖離を避けることができ、職責がより鮮明になる。

等級制度のガイドラインにもなる。

評価制度委員会の中で最初のステップである、「職位(役割)と職責(責任)」を明確にする段階で、委員会のあるメンバーがこう切り出した。「次長、って一体何の役割を果たす人なんでしょ

1

職位と職責、役割と責任を明確にする！

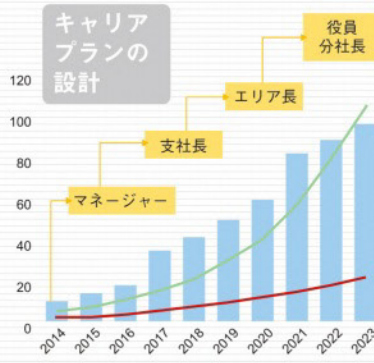
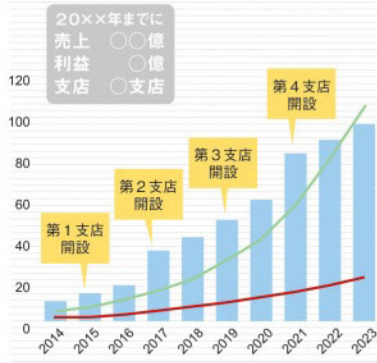
STEP1

組織とキャリアの定義をつくる

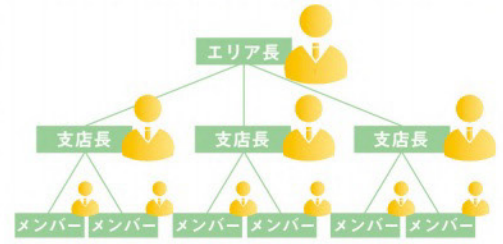
職位・職責を明確にする！
将来の組織を想像する！

う？部の責任を負うわけでもない。課の責任と言っても、課長は課長でいる…。」突飛な発言であったが、委員の皆が思うところであったのか、その場は失笑の聲に包まれた。委員会終了後、次長の役割について役員に確認すると「さまざまな組織変遷の中で、いわば苦肉の策でつくったポジション。部長に昇格させることはできない一方で、課長にすることは格下げを意味したため、暫定的に据えた役職が「次長」だった」ことが判明。つまりは、「次長」そのものに明確な役割が設定されているわけではなく、ポジションとして用意されただけのことだったのだ。諸事情あったにせよ、これから先もその役割のはつきりしない役職者を置いておいていいはずもない。そこで、これを機に次長はもろろんのことすべての職位の役割と責任を明確にすることとした。誰が部の責任を持つのか、誰が課の責任を持つのか、誰がチームの責任を持つのか：そうしたことを具体的な職務を含めて決定していった。一方で、現状の役職を突然はずしたりするところが、どの会社でもできるわけではない。この会社の次長についても、次長からの降格の判断を性急に進めるこ

将来の組織から考える



将来の組織を想像し、それぞれの職位と職責・役割を明確にする。



- 会社の方向性と社員のキャリア形成が明確になる。
- 社員に求める成長のスピード・方向性が明確になる。
- 等級制度のガイドラインになる。

とは得策ではないと判断したため、次長としての役割を明らかにした上で、2年〜3年の移行期間を設けながら、じっくりその方の能力が活きる役割と責任を検討していった。

2 将来の組織を想像する！

前述したように、部署や支店にある程度広がりがあり、それに伴ってポジションが豊富にある会社であれば、まずは職位と職責つまり役割と責任を明らかにするとそこからスタートすることがよいし、一方でポジションが多くない会社であれば、将来の組織構想から見直していく形がよい。ただし、前者の場合も、将来の組織構想を前提にしないでいい、というわけではない。どのような場合であれ、給与・評価制度を考える大きなフレームの1つとして、将来の組織構想を据えておくことが重要である。…夢のない評価制度ではツマラナイ。

例えば、平成28年までに3支店展

開をする、さらにその2年後の平成30年には7支店まで増やす…という将来ビジョンを掲げたとすると、まずは3人の支店長のポジションが生まれることとなり、さらに2年後には支店長ポジションは7つまで増えることになる。その上にエリア長というポジションが必要になってもこよう。

また、上場することを目標に掲げる企業もある。いつまでにどの程度の売上規模とするかなど、細部にわたりコミットメントをし、それを厳密な上場基準をクリアしながら、膨大な事務業務とその期日に追われつつ準備していかなくてはならない。コミットメントの内容をより具現化する過程に、コア事業の強化、新規出店、あるいは新規事業の立ち上げなどを行っていくが、上場というその旗印をもってして同時に、社員に「責任を負うことにもなるが、こんな新しいステージに挑んでみないか？」と活躍のステージを提示することにもつながる。

課長職には「支店展開したときの支店長になっていただく方です」とアナウンスすることもできる。支店開設準備中であつたとしても、「自分が支店長になったらどうする？」と社員の視点を交えるきっかけにもなる。

ある企業は部門や事業部がある程度の規模になったら、分社することを推進している。課長になりたい、部長になりたい、と希望する社員も多いが、この会社の20代前半の社員の多くは「分社長になりたい！」と目を輝かせる。

「ポジションが人を変える」などと言われるが、単純にポジション…ではなく、「役割と責任が人を変える」と言ったほうが正しい。つまりは、将来を見据えた職位や職責、そしてそれにトライする過程が、人を成長させると考えている。より経営に近い役割と責任を有することは、圧倒的なスピードで人を成長させるのだ。

評価制度と職位・職責、そして将来構想は、常にセットで考えたい。



STEP2

報酬体系の構築

給与制度の設計 (基本給・諸手当)

次のステップは給与制度の設計である。先述したように、給与制度には会社の思想が如実に映し出される。評価の仕方を具体的に検討する前に、給与制度がどのようになっていいるのか、確認しておくことが重要だ。

さて、給与制度でオーソドックスなのは、生活給的な側面を取り入れる制度。基本給のベースとなるのは年齢給や勤続給。等級や社内資格で決まる給与が含まれるが、年齢や勤続年数に比例して定期的な昇給が約束された制度である。

また、社員の自主的なキャリア形成に重きを置く会社が多いのが、評価や職務レベルを重視した体系。すなわち、基本給部分に年齢や勤続年数を成す要素が含まれず、等級や社内資格が基本給の全ての構成要素であるケースだ。

もう一つご紹介する事例は、基本給の構成は同様に等級や社内資格ではあるが、諸手当の部分に業績手当を入れ込んだケース。会社の業績に連動させ手当を決定するものである。この業績手当は、全社員に一律適用されるものではなく、一般社員や入社間もない社員にはほぼ据え置きで支給され、一方、業績責任を課せられた役職者には大きく関係するところ。会社が、役職者に対し業績目標を遂行する役割とその責任を明確に課している場合は、こうした給与制度の設計となる。

何を重視し、報酬に盛り込むのか	安定的かつ社員の生活要素を取り入れる場合	評価や職務レベルを重視 自主的なキャリア形成	給与にも業績要素を取り入れ成果も評価
諸手当	扶養手当 資格手当 役職手当	諸手当 資格手当 役職手当	諸手当 業績手当 資格手当 役職手当
基本給	等級や社内資格で決まる給与 年齢給または勤続給(定期昇給)	基本給 等級や社内資格で決まる給与(毎年改定時期はあるが定期昇給なし)	基本給 等級や社内資格で決まる給与(毎年改定時期はあるが定期昇給なし)

続きはセミナーで!

増税後に社長がすべき、低成長時代でも業績を伸ばす評価制度5つのルール

【脱!社長査定】評価制度が会社を減らす!?

「儲かる評価制度」と「ダメ評価制度」の違いを大公開!

※続きを知りたい方は、同封のチラシよりお申し込みください。



編集後記

人を評価するという…恐ろしいこと。

評価する人は、

評価される人の「今」も「過去」も「未来」も見ておかないといけない。

評価する人は、

評価される人が「どうなりたいか」を知っておく必要がある。

評価する人は、

評価される人が「何を持っていて」「何を持っていないか」知っておく必要がある。

評価する人は、

評価される人に「どうなってほしいのか」極力シンプルに、それでいて具体的に伝えておかないといけない。

評価する人は、

評価される人に「どんな言葉が刺さるか」を感じ取れなくてはならない。

評価する人は、

評価される人が「何を思うか」推し測る努力を怠ってはいけない。

評価する人は、

すぐく時間をつかって、多面的に考えないといけない。

漠然と人に点数をつけてはいけない。

人は、人をむやみに評価してはいけない。



まっ



NBC Plus
購読者募集!

皆様のご要望にお答えし、NBC Plusの購読者を募集いたします。お知り合いの社長様へも是非ご紹介ください。(購読料は無料です)



Facebook

NBC Plus編集部がリアルタイムな情報を発信中。ここから新しいつながりが生まれる可能性も!今後の展開をお楽しみに!



無料!
メールマガジン

経営セミナーの先行案内や発刊書籍の情報を配信!助成金・事業承継に関するコラムなどもお届けしています。(毎週木曜配信)

詳しくはこちら

NBCコンサルタント

検索 www.nbc-consul.co.jp