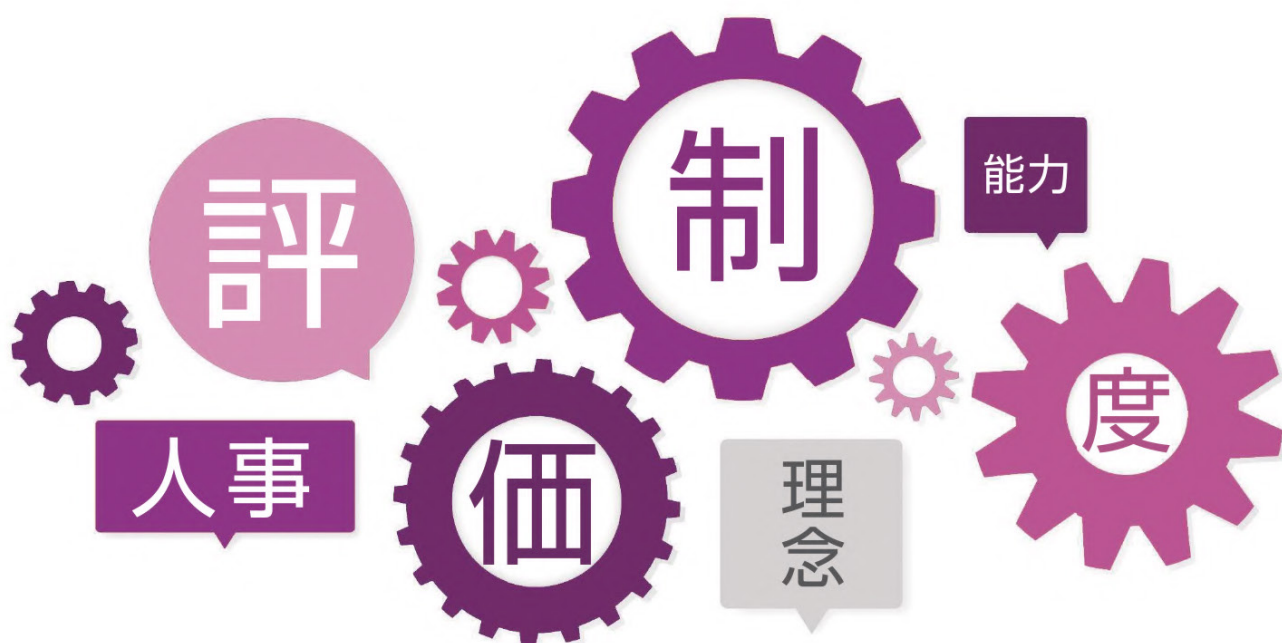


NBC Plus+

vol.41

それは、諸刃の剣。



人事評価制度の憂鬱

制度で、引き出す？

文：NBC コンサルタンツ株式会社

日本経済新聞社とNTTコムオンライン・マーケティング・ソリューションのNTTコムリサーチが共同で実施した人事評価制度に関する意識調査によると、評価制度に不満を感じているビジネスパーソンは4割弱だった。ここ10年で成果主義が広がり、人事評価制度を整備する企業が増えた。だが基準があいまいだったり、評価者の説明が不十分だったりと運営面に課題を残しているようだ。

人事評価の仕組みについて聞いたところ、「不満」とどちらかという不満が37.8%と「満足」とどちらかという満足」の19.0%を2倍近く上回った。一方で「どちらでもない」は43.3%だった。

性別・年代別では「不満」の回答が目立つのが男性の30代（24.0%）と40代

（22.7%）。

今後自分が管理職になれるのか見えてくる年代だけに、人事評価への関心が高いようだ。一方で20代の「不満」は男女とも7%を下回った。不満を感じている理由（3つまで回答可）のトップが「評価基準が明確に示されていない」（41.0%）。半数以上の人が評価結果のフィードバックを評価者から受けているものの、納得のいく説明がなされていないのが現状のようだ。

「評価者の好き嫌いで評価される」（38.7%）、「評価者が直属の上司しかおらず、評価が一方的」（24.9%）も理由にあげた人が多かった。75.0%の人が課長・部長クラスの直属の上司が評価を決めていて、上司との相性が評価を左右することに不公平感があるようだ。



業績連動型賃金 社員のやる気を

自分の人事評価そのものについては「不満」「どちらかという不満」と答えた人は33.7%となり、「満足」「どちらかという満足」の22.9%を上回った。不満の理由は「評価基準が不明確」（67.0%）が最多。このほかに「自らが考える評価制度に比べて低い」「評価が恣意的で不公平」「評価に対し昇給が伴わない」といった不満の声が多かった。

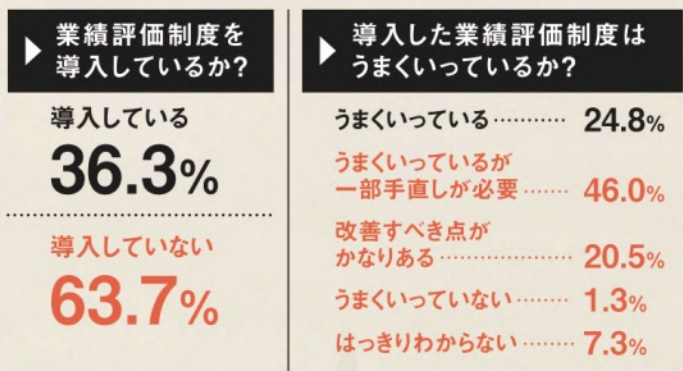
賃金制度を聞いたところ、成果主義が8割を占めた。行き過ぎた成果主義の失敗を反省し、企業は広い視野で従業員を評価しようと目標管理制度などを導入。だが運用する現場は十分な教育を受けておらず、機能していないことも少なくない。

人事評価で知りたい項目（3つまで回答可）については、「評価された実績や行動・態度」が66.4%と最も多かった。一方で「あまり評価されなかった理由」や「改善が必要な職務行動・役割意識」と言ったマイナス面の評価理由もともに40%を超えた。

日経新聞2015年3月3日（火）朝刊より

さて、平成24年就労条件総合調査結果の概況（厚生労働省）には次のような調査結果が記されている。（図1）

図1 平成24年就労条件総合調査結果の概況



社長の会社は業績評価制度を導入しているがうまくいっているとは言い切れない。75.1%の企業だろうか？それとも、業績評価制度を導入していない63.7%の企業だろうか？

今回は、業績評価制度を導入し、それを社員の力・会社の力とし、実績を上げている企業を紹介する。制度を導入するも機能していない企業が少なくない中、手ごたえを感じるまでに至った同社の背景には何があったのか。



売上を基準とした「成果主義」ではなく、成長を基準とした「成果主義」へ。その「コロ」は？

株式会社スワリク

[設立]1972年5月
[所在地]長野県諏訪市
[売上高]約21億5900万円
[社員数]約200名(パート含む)
[事業内容]
一般区域貨物自動車運送事業
貨物取り扱い事業
物流コンサルタント ほか

給与をどのような「ルール」のもとで支給すれば、社員が納得しモチベーションが高まるかは、業種・業態によって異なるが、2014年4月に業績連動型の「役割等級制度」を本格導入したのが長野県諏訪市に本社を置く株式会社スワリクである。

同社は創業43年、諏訪や長野・神奈川・千葉など計7ヶ所に拠点を構え、主に食料品や冷凍食品・精密機械などを運送している。2015年3月期の売上高は前期比14%増の約21億5900万円を計上した。現在の保有車両数(中・大型車両)は110台、社員数(パート含む)は約200名。うちドライバーが約135名、構内作業員が約60名、残りが管理職と事務スタッフという構成だ。

同社を率いるのが2代目である小池大洋社長(58歳)だ。

「われわれの仕事はお客様ごとに運送形態が違います。例えば塩尻事業所の場合はA社のほぼ専属という形で業務を請け負っているため、どのドライバーがどの車両を使って運送するか毎日大体決まっています。それに対し、諏訪営業所の場合は取引先が20〜30社あって、お客様ごとに運送指示をいただき、それを営業所の配送担当者がどのドライバーにどのトラックをあてがうかを決め目的地に運送します。そのため、日によって1台のトラックを2人で使用する場合もあれば、1人だけの場合もあるなどまちまちです。」

また、ドライバーや管理職に対する給与制度は次の通りであった。

管理職 構内作業員 事務スタッフ
月額固定給 (基本給+役職手当)

ドライバー
基本給+売上歩合給

小池社長は毎年1月頃に向こう3年間の「中期経営計画」を策定している。それに基つき各営業所所長が来期の市場動向などを分析・予測しながら「目標損益計算書」を作成し、そのデータに対してPDCAサイクルを回すことで業績管理を実施している。なかでも売上に関しては、全社・営業所別だけでなく、車両別・顧客別にまで落とし込んで計画を作成し、日次ベースで

チェックしている。このため、どのドライバーがどれだけ売上を上げたかほぼリアルタイムで把握しており、月間売上に一定のパーセンテージをかけて算出されたものが売上歩合給となる。「ただし、法定労働時間を超えれば当然時間外手当も支給しますので、それとの兼ね合いを鑑みながらドライバーの売上歩合給を決めていました」と小池社長は言う。

しかし、同社の給与制度には1つの課題があった。それは、基本給を決める明確な「基準」がなかったということ。積み上げる歩合部分は「売上」が評価基準。しかし、ベースとなる部分は「???」。そのため、ドライバーは売上というミズモノをガムシヤラに追うだけになり、管理職や構内作業員・事務スタッフは**どのようなスキルを身につければ、どれだけ基本給が増えるのか**わからなかったのだ。

そこで、この課題を解決するために「役割等級制度」を導入することにした。

給与制度を単なる売上を基準とした「成果主義」とせず、実力をつけていく、つまり成長することを一つの「成果」とする「成果主義」とするならば、給与制度は「教育の一環」と言えよう。会社の成長に繋がる個々のスキルとはどのようなものを明らかにし、そのスキルを獲得していくことに対する個々への動機づけをはかることが、同社の給与制度の一つのポイントである。あくまでも社員それぞれの成長の先に会社の成長があり、その延長にあるそれぞれの貢献が、評価として跳ね返ってくることを、労使間の共通認識とする：現在も取り組まれている最中である。

具体的には、図2のように全社員をG1（3等級）、G2（7等級）、G3（7等級）、G4（7等級）、G5（7等級）に分け、各グレード・等級に求められるスキルを明確化し、その等級ごとに定められた基本給を支給するというもの。それゆえ社員をランク分けするにあたってドライバー・構内作業員・事務スタッフ別の「業務リスト（スキルマップ）」を作成したという。

図2 役割等級制度

	ドライバー	構内作業員	事務スタッフ
経営幹部 管理職層	[G5]ゼネラルマネージャー	7等級	本部長・副本部長・ 執行役員・部長・所長・ 所長代理・次長など
	[G4]マネージャー	7等級	課長・係長など
	[G3]サブマネージャー	7等級	リーダー・ サブリーダーなど
一般職層	[G2]上級スタッフ	7等級	
	[G1]スタッフ	3等級	

「例えば、ドライバーの業務リストは、挨拶・身だしなみ・態度から営業活動まで全部で100項目あまりをリスト化し、このなかで各グレードに該当する項目をあらかじめ決めておき、直属の上司が個人面談を通じて項目ごとに点数をつけ、それを取締役会でチェックして基本給が決められます」と小池社長は言う。

冒頭でも紹介した通り「人事評価で知りたい項目として評価された実績や行動、態度が66・4%。あまり評価されなかった理由や改善が必要な職務行

動、役割意識といったマイナス面の評価理由もともに40%を超えた」との結果がある。

全社員が納得する給与制度が存在するとは言えない。しかし、具体性・透明性を追求することが納得性の高い給与制度構築の第一歩である。社員が自らの役割を把握していない、仮に役割がわかっていても、そのためにどのような成果・スキルが必要か：いわゆる個人の「仕事観」に頼りきってきたこれらのことも、裏を返せば会社が明言してこなかったことである。本当の意味で同じベクトルに向かい進んでいく

ためには、言わずもがな：とばかりしてきた個々に対する要求を会社が一つひとつ明らかにしていく必要がある。当然社員はこうした給与制度の背景にある**企業のフィロソフィー（経営理念）**を無意識にも汲んでいくことになる。

給与制度とは、経営者の思想を映し出すものであり、社員に対する姿勢とも言える。さらに、これそのものが教育となり得る一方で、社員それぞれが持つ能力やスキルを台無しにしてしまいうリスクをも保有する。共通言語となるが、一方では不満の温床ともなり得る諸刃の剣だ。

「限界利益歩合給」を

本年度下期より本格導入予定。

その「コ」ロは？

役割等級制度の導入により、保有スキルを要素とした「成長」という軸に基づき基本給が決められるが、さらにドライバーの場合は毎月歩合給がつくことになっている。歩合給は従来の「売上」に対するものではなく、「限界利益」とすべく取り組み中だ。

先述の通り、同社においてドライバー別売上はほぼリアルタイムで把握されている。そこから利用トラックにかかった経費（燃料費・高速道路代・減価償却費など）を差し引けば限界利益が算出できる。そこに一定パーセンテージをかけて限界利益歩合給を割り出す。

なぜ「売上」から「限界利益」に歩合の尺度を変えようとしているか。理由は、限界利益のほうが会社への貢献度を公平に把握することができるからだ。例えば、高速道路を使った場合、経費がかさみ収益を圧迫する。従来のように売上で評価してしまうと、高速

道路を使わず経費を削減した努力が報われないことになってしまう。ドライバー一人ひとりが経営者になったつもりで、**収益を上げるにはどうすればよいか**を常に考えるようにさせることが大切。そして、その「アイデア」を実行して結果を出せば、ほめてあげる仕組み（給与制度）に変えなければならないと小池社長は考えたと言う。

賞与の決め方にもひと工夫

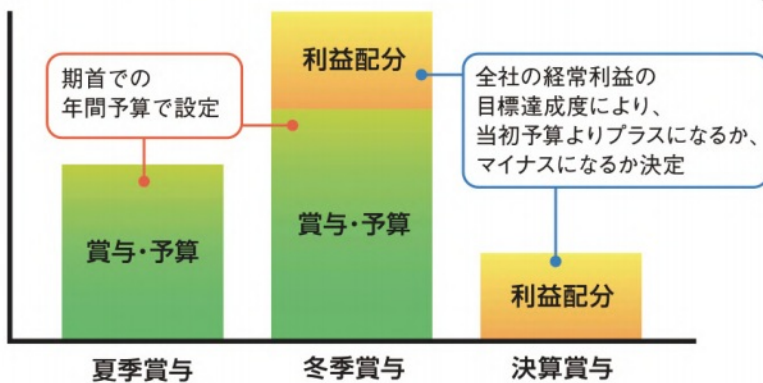
同社の取り組みのポイントは賞与の決め方も、業績連動型の制度に変えたことである。

賞与改定については、役割等級制度の導入に先立ち実施されているが、その内容は次のものだ。

「それまでは前期実績をベースに賞与原資（総額）を決めていましたが、

現在はまず期首に予算を作成する段階で夏季賞与・冬季賞与をそれぞれ基本給の何ヶ月分とするかを決めます。実際に上期・下期が終了すれば、第一に全社限界利益予算を達成したかチェックし、達成したとすれば、第二に各営業所の業績（限界利益予算）をみて、その達成度合いにしたがって賞与原資を営業所に配分します。その配分された賞与を、最後に個人別貢献度に応じて分配（支給）するというやり方です」（図3）

図3 夏季・冬季・決算賞与による評価の反映



個人別貢献度というのは、例えばドライバーであれば、①デジタルコメーター（個人総合点の6ヶ月平均）が90点以上〜92.5点未満なら「A」の20点、②改善提案が8件以上なら「A」の15点という評価を行い、部門内での貢献度をみるというものだ。

小池社長は「役割等級制度を導入するにあたり、全社員の基本給は下げないようにはしますが、今後はこうした人事考課によって昇格・昇給が決められていくこととなります。要は頑張ったスキルアップすれば、それに見合った形で賃上げを行うということです」と言う。





担当者の声



NBCコンサルタンツ株式会社
西 勝義

NBC式評価制度構築の第一人者。
「計数の見える化」と「チームが光るマネジメント」で必ず成果はあがるという信条のもと、あらゆる規模・業種の評価制度構築・業績改善・組織改革に携わっている。

スワリク様の最大の弱点は「管理者が利益を上げるための情報を使いきれていなかったこと」でした。1kmあたりの標準コストを用いて車両別・得意先別の売上および利益を毎日把握できる管理会計の仕組みが存在しているにも関わらず、業績検討会議は実績報告がメイン。十分な原因分析・対策が講じられていなかった状況を目の当たりにし「計数に弱ければリアルタイムの数字も経営に活かすことができない！」と非常にもったいなさを感じました。さながら数字は、集計するためだけに存在し、それ以上の意味や意義を持たせられていなかったのです。

一方で、ここまで数字がリアルタイムに把握できていることは最大の強みだとも感じました。ゆえ、管理者の皆

さんには計数の見方・活用法をお伝えし、それを社員に浸透させていくことで、ただただ集計していた数字は「味方となり武器となる！」「経営上の共通言語に化ける!!」と確信しました。

そこで、最初に行ったことは、**変動損益計算書**（※）による利益先行管理と全社業績検討会議、PDCAの徹底。つまり管理者教育でした。その後「計数を軸とする経営」を社員の皆さんにも浸透させるべく動きました。

※変動損益計算書

損益計算書上のすべての費用を売上の増減に伴って変動する費用（変動費）と売上が増減しても変動しない費用（固定費）に分解再編成することで、通常の損益計算書よりも「経営の意思決定に役立つ情報」として活用しやすい形にしたもの。



社員が自ら考える基礎づくり

管理者の計数能力のアップ



幹部・社員の改善の基礎づくり

社員の計数スキルの向上

部門長教育

営業所別の労働分配率改善策

社員を改善に巻き込む

営業所別労働分配率の改善活動

評価との連動

評価制度

STEP1



STEP2



STEP3



STEP4

管理会計の再設計

変動 PL による利益先行管理

管理者教育

全社業績検討会議・PDCAの徹底

社員参加

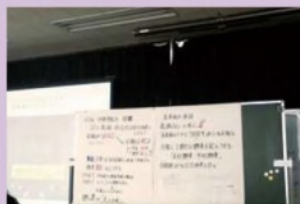
営業所別の業績検討会

管理者レベルUP

管理者4責任の実践

業績達成
部下育成
コミュニケーション
(報告・連絡・相談)
業績改善

社内でのコミュニケーション改善のための厚生活動



計数を軸とした経営観を醸成するために、管理者・社員教育とあわせて評価制度の改革にも取り組みました。

まず、長野県の運送業平均賃金とスワリク様の賃金を比較したところ、35〜44歳までの賃金が平均を大きく下回り、逆に55〜69歳までの賃金が平均を大きく上回っていることが分かりました。(図4)

無論、このことは一概に「悪し」とするものではありません。しかし、何らかの基準・貢献を持って支払われている賃金でないことは、調査開始段階ですぐに分かりました。もらい過ぎを是正することではなく、「もらわな過

図4 長野県運送業平均月額賃金(従業員規模別)

	10~99人	100~999人	1,000人以上
~19歳	156.3千円	-	153.7千円
20~24歳	229.9千円	197.4千円	192.7千円
25~29歳	201.2千円	209.9千円	211.7千円
30~34歳	245.1千円	276.5千円	260.1千円
35~39歳	245.1千円	344.5千円	338.9千円
40~44歳	253.0千円	372.8千円	258.3千円
45~49歳	268.2千円	321.4千円	274.6千円
50~54歳	227.2千円	286.0千円	334.6千円
55~59歳	193.3千円	226.6千円	263.7千円
60~64歳	178.3千円	193.3千円	143.9千円
65~69歳	183.8千円	158.5千円	127.9千円
70歳~	198.5千円	100.0千円	-

参考:総務省 統計局「平成23年賃金構造基本統計調査」

ぎ」の社員を適正評価していかなくてはなりません。「頑張った者がバカをみる組織ではいけない」…これは評価制度を導入しようとする経営者の多くが仰ることです。

では、何をもって「頑張った」とするか…その指標は**労働分配率**としました。つまり個々が一体どれだけ利益貢献しているかを評価の基準としたのです。売上は外的要因によって大きく左右されますが、利益は社員の努力の表れです。

数字という共通目標・共通言語とともに、客観的事実で現状を正確に把握し、対策を講じていく。このような取り組みを断続的にはかるためには、意識疎通の円滑化・意欲動機付けがなくてはなりません。

結果を重視し、ウソのないリアルな数字を机上に置き、「さあ、目標とこれだけ乖離がある!どうしようか!」「これをしよう。あれもしよう。」と改善活動を具体的に固め実行していくわけですが、数字という客観的事実を目の前に課題解決する過程は、ドラスティックになりがちです。実際には目を覆いたくなるほどの目標との乖離、山積する問題、難儀する議論…往々に

して行き詰まりが生じます。施した対策がすべてうまくいくとも限りません。さらには、経営陣と社員の間あるいは社員間に齟齬が生まれることも…。こうしたつまずきがすべてをストップさせないように、改善活動を継続する地固めが必要です。ポイントとなるのが「意思疎通」と「動機付け」。同社では厚生活動を行ったり、6S・メンテナンス活動を月1回報告、営業所間での共働意識の醸成に努め、また報奨を行うことで動機付けをはかりました。さらには、営業所内でのコミュニケーション改善のために「ありがたうカード」などを用い、偶発ではなく意図的に営業所内の人間関係をより深めるような機会を生みました。

労働分配率が会社を変える!

~社長/備かる会社をつくりたいなら今すぐ引退の準備を始めなさい~

売上5億以上の社長のための
ゼロからはじめる

クラスター経営®
セミナー

詳しくは
同様のチラシを
ご覧ください。