

人を活かす

業績貢献型賃金制度

評価システム編

前号の「人を活かす業績貢献型賃金制度（その 1）」では、設計、導入にあたっての基本的な考え方などについて概説した。今回は、業績貢献型賃金制度の中で最も重要なポイントとなる「評価システムの構築方法」について、その考え方と設計手法を紹介したい。

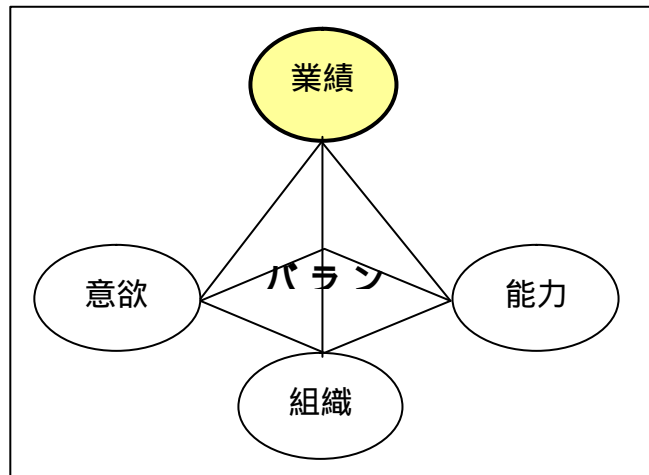
評価に対する基本的考え

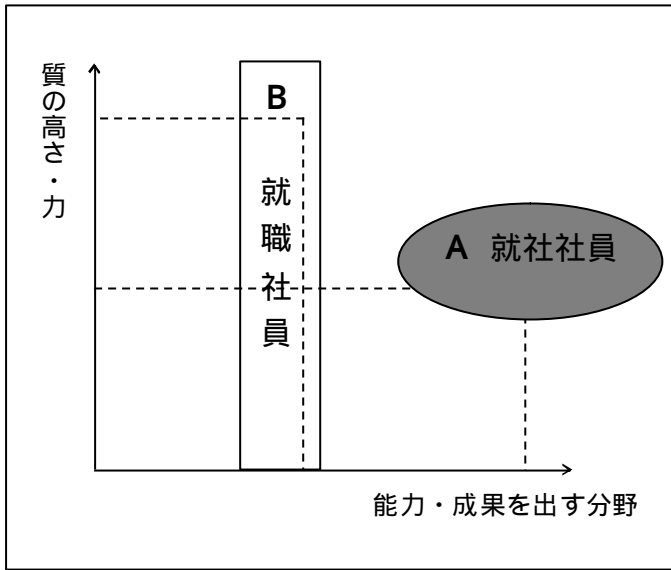
1. どのような人材を求めているのか

一般的に採用されている従来の考課要素は、業績（成績）、能力、意欲の 3 つの要素をバランスさせていることが多い。

我々が求めているのは、オールマイティの「バランス人材」なのだろうか、あるいは業績を高く上げる人材なのだろうか。

「バランス人材」はそつなく業績を上げるだろう。しかし、「バランス人材」だけを求めればよいということではない。能力や意欲が高くとも、方向性のピントがずれている・人に好かれない・処理は早いが深みがないなどの場合、業績が出ていないことが少なからず存在する。意欲との時のタイミングと組織への協調性の結果の要素が大きいだろう。





B S Oでは、部下を持ちゼネラリストで総合的に考働する「バランス人材」を「就社社員」(左図A)、業績を上げる人を「就職社員」(左図B)と呼んでいる。

業績貢献型賃金制度は、給与を最大限業績に直結させる方法として考え出されたものであり、基本的には就職社員を対象にしている。ゼネラリストについては別の要素で評価するのが妥当であろう。極論であるが、就職社員はバランス的要素を無視して考えることになる。

2 . 業績貢献要素と従来型人事考課要素の違い

業績貢献要素を検討する際、一般的な人事考課の要素(業績、能力、意欲・態度)と比較して考えられるケースが多い。

	評価要素	業績貢献要素	従来型人事考課要素
賃金が計算できる 貢献する	業績		
	能力	× ()	
	態度・意欲	× ()	

妥当 方針 客観化

日本の人事考課制度はいくつかのパターンがあるものの、どこの会社もよく似ている。どこかの会社の標準タイプをそのまま使っているケースも多々見られ、どれほど考課者訓練をしてもバラツキが出るという難点がある。これはある程度仕方がない。しかし、本来、考課要素は会社の方針やポリシーによって各社で異なるべきである。自社のポリシーから、考課要素が妥当であるか、適正であるかという見方が必要である。

ここでは、考課者訓練をして起こるバラツキよりも、評価要素を客観化したときのバラツキの方が小さいと考えている。

例えば、ある人の協調性を5段階で評価する場合、評価者が異なれば5で評価したり1で評価したりしてしまう。評価基準やモデルをつくって比べてたとしても、人によってバラツキが出てしまうのが現状である。従来の評価方法は簡単なようで難しいことをやっているのではないだろうか。

3．評価要素の妥当性は会社のポリシーで決まる

評価要素（考課要素）の妥当性は、業績と同時にやはり会社の方針が反映されているかどうか焦点となる。

仮に、「我が社の協調性」は主に「会議の出席数」と「発言数」で表されるとすれば、それを定義づければ誰が見ても客観性があるだろう。会議でお互いの意見をきちんと述べるのが最も重要だと捉えるなら、会議の出席率、遅刻率、発言回数を捉えるという方法がある。

ただし、全ての会社において、協調性が「会議の出席数」で表されるとは限らない。「我が社の協調性は、他部門への応援を確実にやってくれることだ」とする会社は、「応援回数」を指標とすることが出来る。

評価要素は一般的なものではなく、自社ポリシーが何を重要視するのか、最も象徴的に現われる要素を見出し、それを定量的に捉える。この考え方は従来の賃金制度の中でも適用すべきである。

また、我々が提案している業績貢献型賃金制度は、評価要素を客観化、数値化出来なければ運用出来ない。

いずれにしても、「業績に貢献する」ということを、皆でお互いにはっきりズレなく解るようにしていきたいものである。

4．能力や意欲は基本的には評価要素から外す

業績貢献型賃金制度では、能力と意欲・態度についてはできるだけ評価要素から外して考えたい。能力があっても使わなければ会社にとって役に立たない。（例えば、総務担当者が弁護士資格を持っていたなら、弁護士と同じ額の給料を支払うだろうか。）能力が合ったとしてもそれを求めていないケースや発揮できない場合は

評価し難いからである。能力の高低は関係なく、自社が求めている業績貢献に対してどうなのかということの基本にしたい。

現実的には、能力や意欲、態度を間接要素として捉えるケースがあるが、基本的には極力止めるべきである。

ただし、注意すべきは、入社してから一定のレベルになるまでの育成期間や、就社社員が行なう経営企画などの業務は、業績貢献での評価対象とはなり難い。従来職能給のような制度で対処せざるを得ないであろう。

5 . やる気を促す業績貢献要素を抽出する

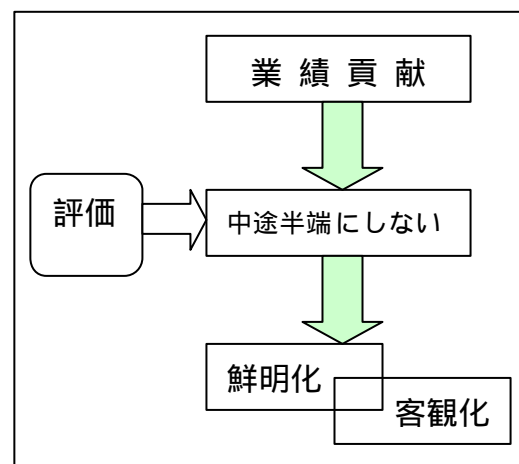
業績貢献要素は、売上や粗利益等の直接的な業績結果だけでは定義できないことが多い。

例えば、成果主義導入の失敗例にある通り、業績貢献要素の抽出の仕方を誤れば、同じ働きをしていても、調子の良い部門に配属されれば業績は上がるが、逆に、調子の悪い部門ではどんなに頑張っても業績は下がってしまうケースが見られることがある。ベテラン社員がAランク顧客を離れたがらず、若手社員が新規開拓や難しい営業に挑戦せざるを得ない職場環境をつくってしまい、会社全体で悪循環するという事態を招きかねないケースもある。

このようなことにならないよう、導入しようとする業績貢献要素が本当に社員のやる気を促す要素になっているかどうか、会社全体の成長につながる構造になっているかどうかを綿密に検討しなければならない。

6 . 業績貢献を客観化・鮮明化させる

業績貢献を客観化・鮮明化すれば、「これを行えば評価され、給料に反映される」ということが明確になり、その要素で社員は行動する。社員をやる気にさせることで会社の業績を上げることが基本的な考え方である。中途半端な評価や間接的な評価は出来るだけ止め、会社は業績貢献を客観化・鮮明化させる必要がある。



「良く出来る」、「看板社員」などと言われる社員達が、必ずしも業績に貢献しているわけではない。業績に貢献しているか否かを客観的に判断する要素を抽出するのは難関だが、ある程度割り切って捉え、出来るだけ中途半端な要素は外すことが望ましい。

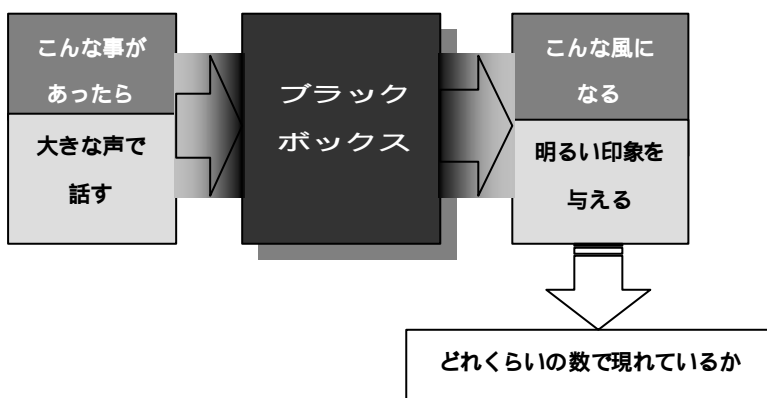
例えば、部下の数は業績貢献要素として反映されうるだろうか。反映されるケースもあるが、邪魔ばかりしていない方がいいと言われている上司がいるケースもある。上司としてのレベルにバラツキのある会社では、この要素が使えない。

7. ブラックボックスで捉えて評価要素を選定

まず、より望ましい評価要素（業績貢献要素）を選定するための基本的な考え方から確認する。

業績を説明する要因、変数は無数に存在するうえ、各社によって異なる。無数に存在するあまり、何が業績に大きく影響しているかが不明確であることも事実である。

また、業績貢献の構造を解いても因果関係的に捉えられないものがある。例えば、「声の大きさ」と「性格の明るさ」は比例するだろうか。どのような関連性があるのかは、ブラックボックスである。

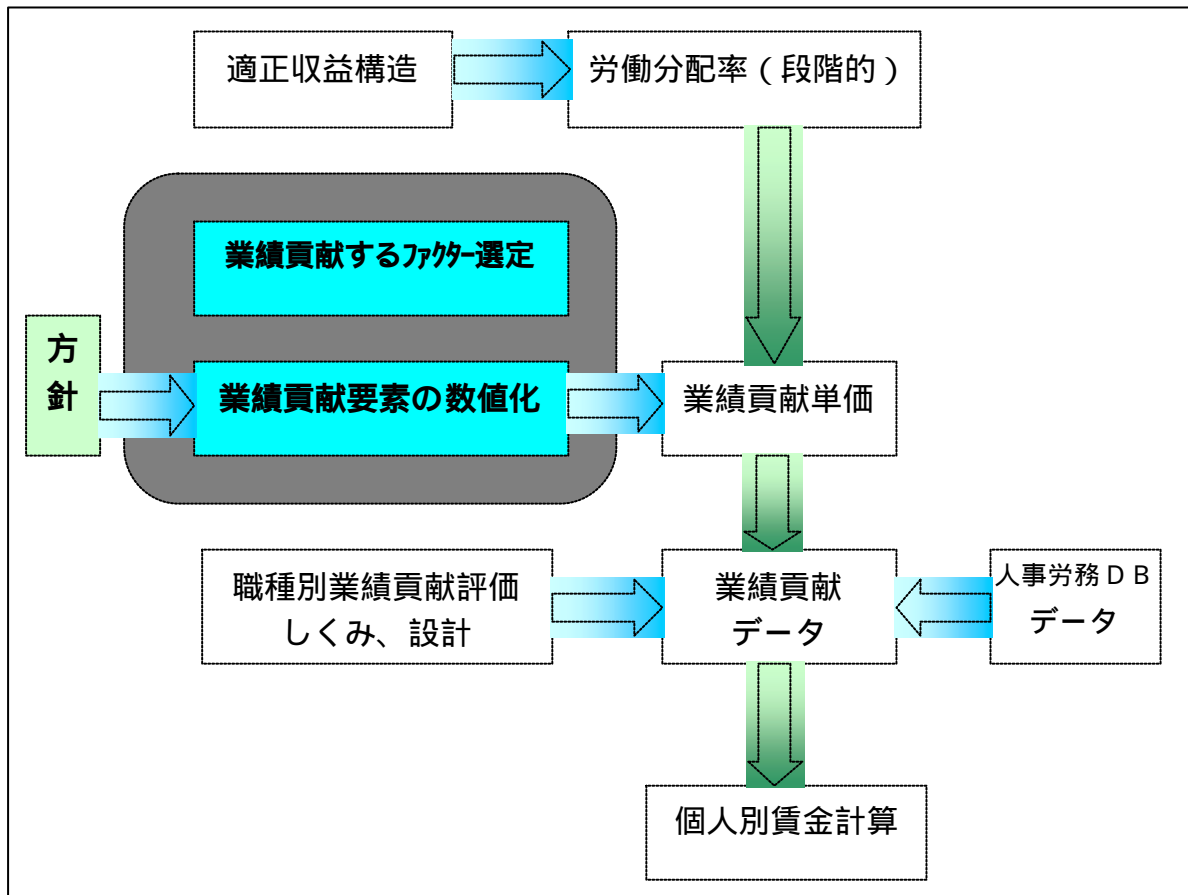


業績貢献型賃金制度では因果関係で捉えるのではなく、左図のようにブラックボックスで捉えて評価要素を抽出する。

どのような評価要素をどれだけ用いるかという問題はあるが、評価要素をこのような考え方に切り替えることができれば業績貢献型で評価することが可能になる。

業績貢献型賃金制度の評価システム構築方法

業績貢献型賃金制度は下図のステップで設計する。中でも、業績に貢献するファクターを選定し、客観化・鮮明化（数値化）することが最も重要である。



1. 評価システム構築のステップ

- ステップ1) 業績に貢献する要因（評価要素）の抽出
- ステップ2) 評価要素の客観化・数値化
- ステップ3) モデル社員のポイント化（想定年収Yの設定）
- ステップ4) モデル社員のデータ収集
- ステップ5) 分析、シミュレーション
- ステップ6) 賃金計算式の設定
- ステップ7) 個人別の賃金計算

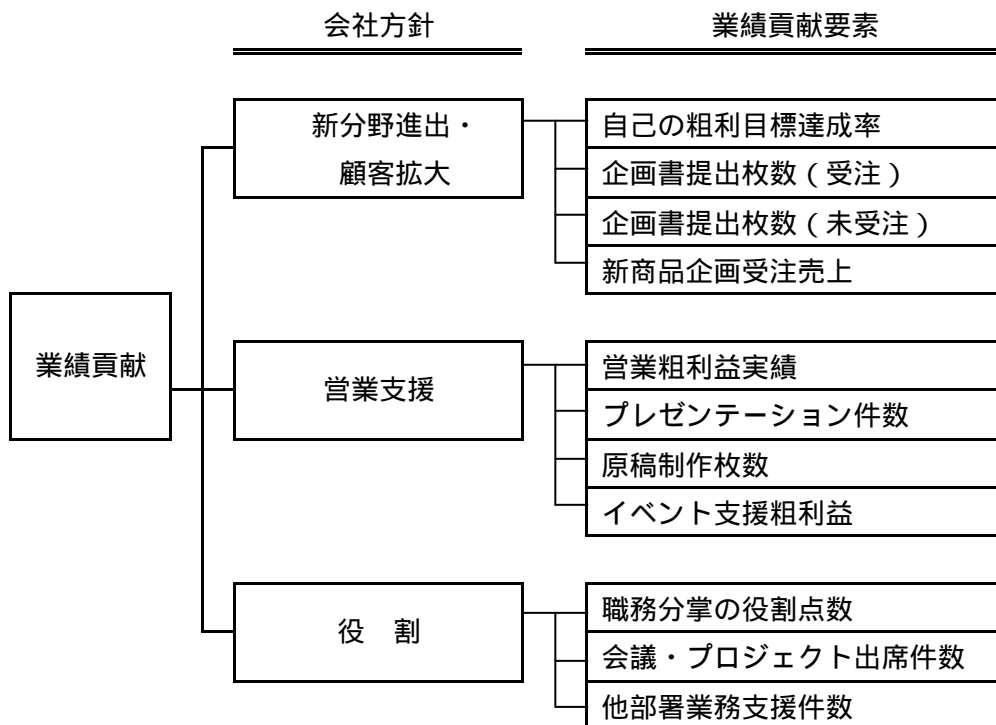
ステップ1) 業績に貢献する要因(評価要素)の抽出

職種別に、業績を上下させると考えられる要素(仮説)を出来るだけ多く抽出する。

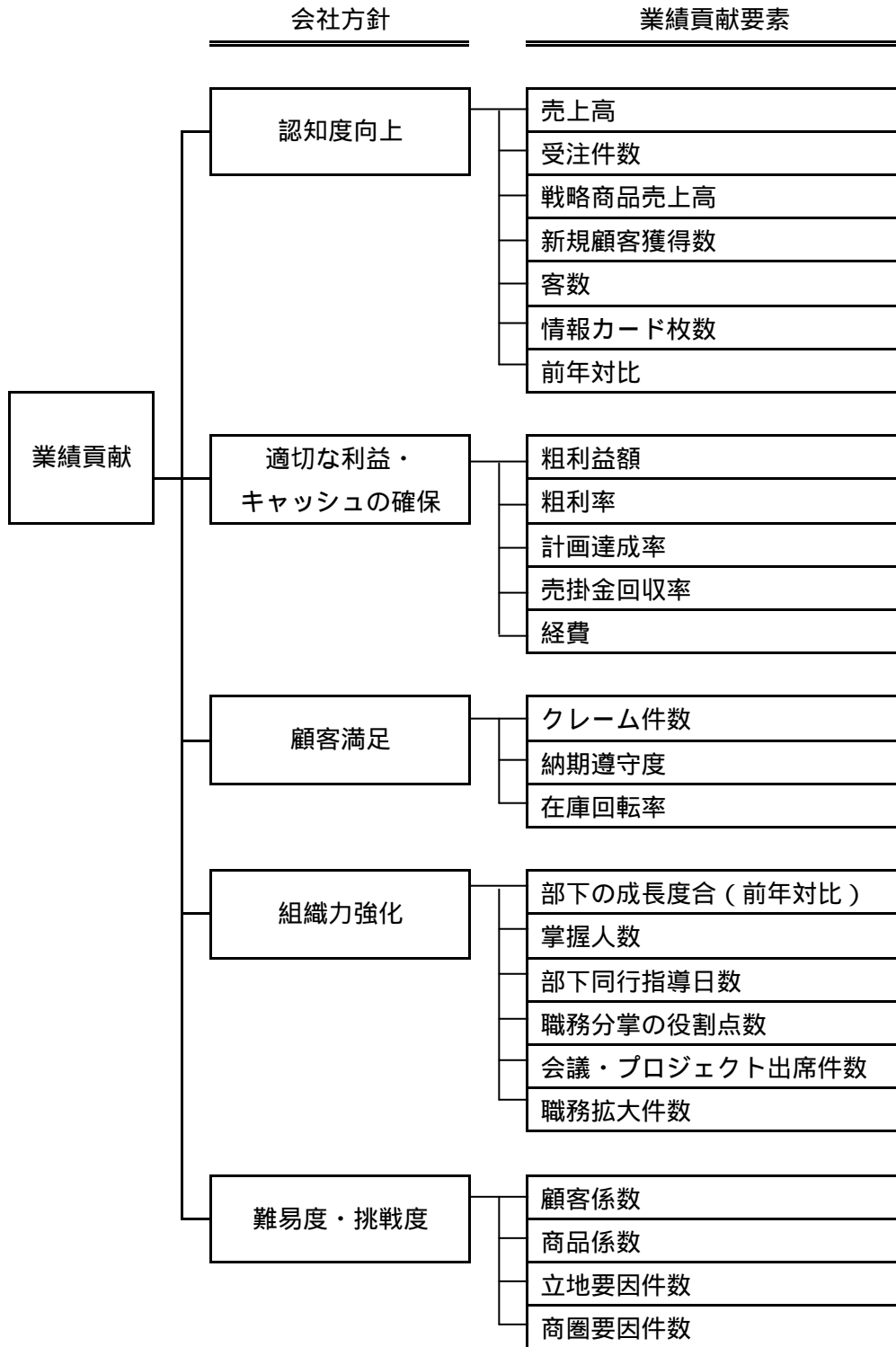
- 1 - 1 社内コンピュータに蓄積されている業績や計画等、すぐ実数で取得できるデータを洗い出す。
- 1 - 2 業績に貢献すると考えられる要素について仮説を立てて抽出する。
- 1 - 3 外部要因を抽出する(例:地域特性、取引条件等)。
- 1 - 4 抽出にあたっては社内の各部門の人へのヒアリングや、現場を考察することも必要である。
- 1 - 5 同じ考え方に基づいているデータは1つにする。

下図は、業種と職種の異なる3つの事例である。最終的に導入した実際の評価要素とは若干異なる。業績が上下する要素を様々な視点から考えてみるのがポイントである。

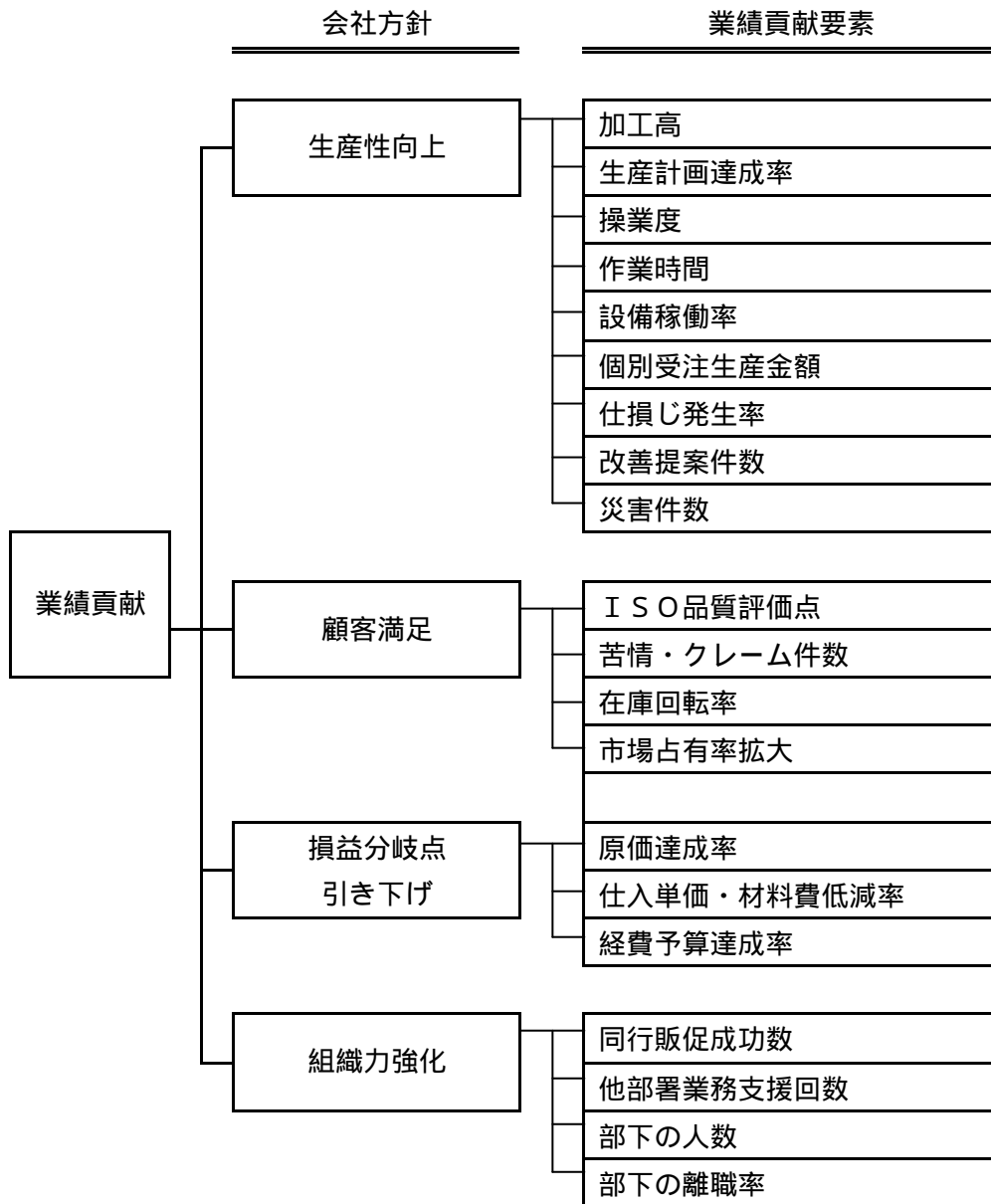
某代理店 企画職の例



某小売業 営業職の例



某メーカー 生産管理職の例



ステップ2) 評価要素の客観化・数値化

ステップ1で抽出したデータの中で、定性的な要素や実数で収集できないデータは定量的な見方に変換するための基準を設定し数値化する。(一対比較法等の手法を用いることが多い)また、数値化の根拠を定義付けする必要がある。

2 - 1 要素の数値化

2 - 2 定量データの定義付け

ステップ3) モデル社員のポイント化 (想定年収Yの設定)

対象者を職種別に優・良・可・不可が明確な社員を数人サンプリングし、モデル社員を設定する。

モデル社員がどれだけの年収ベースにあるかを検討する。実際の年収は参考にするが、年齢や勤続、現在の等級を問わず、あくまでも「業績貢献」という観点で評価し、これだけ「業績に貢献すればこれくらいの年収になる」という値を設定する。値は年収額に相当するものであるが、ポイント化して検討してもよい。

- 3 - 1 モデル社員の設定
- 3 - 2 モデル社員の年収ベースを検討

ステップ4) モデル社員のデータ収集

ステップ3でサンプリングしたモデル社員の想定年収に対し、どれだけの業績貢献要素(評価要素)が必要で、それがどれくらいの数値になって表れるのかを考え、想定するデータを収集する。

既の実数で取得できるデータは数値で抽出する。ステップ2で定性データから定量データに変換した要素については社内を掌握している人が仮説でデータ化するか、ヒアリングまたは考察が必要である。

- 4 - 1 社内データ
- 4 - 2 ヒアリング

ステップ5) 分析、シミュレーション

収集したデータを表計算ソフトに入力し分析を行なう。賃金計算式を導き出す手法の中で、特に有効な解析として「重回帰分析」があげられる。この重回帰分析を使って、「結果(賃金) = 業績貢献の度合いや評価」との関係性を分析し一次方程式化し、そこから得られる重回帰式(シミュレーションモデル)を賃金計算の係数に活用する。精度の高い重回帰式ができるまで、シミュレーションを繰り返す。

また、業績貢献要素と思われるものが、果たして業績に寄与するかどうかについても検討する。

< データ入力例 >

評価要素 社員名	想定 年収	売上 金額	粗利 金額	計画 達成	新規 開拓	部下 成長	クレーン	立地 条件
Aさん	目的 変数	評価データ						
Bさん								
Cさん								
⋮								
⋮								

- 5 - 1 重回帰分析
- 5 - 2 シミュレーション

ステップ6) 賃金計算式の設定

モデル社員で最適な要素を選定するための分析をしながら、賃金計算式 ($Y = f(x)$) という関数式) を導き出す。ステップ1~ステップ6を繰り返すことにより、精度を上げる。

	粗利額	計画達成率	部下の管理	
Y	$a_1 \times X_1$	+ $a_2 \times X_2$	+ $a_3 \times X_3 \cdots$	+ a_0
	係数			定数項

Y : 評価結果 (試算上の年俸額)
 X : 評価値 (変動する)
 a : (年俸額を設定する時の評価値に掛ける) 係数

ステップ7) 個人別の賃金計算

ステップ6で導き出した賃金関数を用い、対象者全員について職種ごとに当制度で求める賃金を計算する。

予想損益計算書による総人件費原資から算出されたそれぞれの職種ごとの配

分人件費と、ステップ7の賃金合計とを対比させて基準以上の差が出る場合は修正する。

仮に、職種ごとの人件費が1,200万円、賃金合計が900万円になった場合、この係数は3分の4になる。そして、Y((5)の賃金)にこの係数を掛けたものが計算上の賃金となる。

$$1,200 \text{ 万円} = 900 \text{ 万円} \times k$$

$$k = 4/3$$

2 . 人事労務データベースの整備

業績貢献型賃金制度のファクターは1つや2つではない。現在の人事考課項目より多くなるケースがほとんどであるため、賃金計算だけのためにデータ収集するのは多くの労力を有する。

ポイントは、賃金計算のためだけに収集しないことである。日常業務の範囲で分散入力されているデータを集めるのである。すなわち、人事労務データベースをつくり、そこに業績貢献のデータを集積し、賃金計算をするときに必要なデータを定期的に収集して計算するのである。

某社ではこれを月1回計算し、現在の進捗から今期の給料が試算出来る。また、部下指導の資料にも使われている。それをレビューシステムと呼んでいる。

- ・評価要素ごとにデータを収集する方法を編み出す(自動化を目指す)
- ・データベース化する

3 . 一人ひとりの賃金計算

業績貢献型賃金制度を導入するとなると、100人社員がいれば100人分の賃金計算をすることになる。パソコン上に対象者全員の業績貢献データがデータベースの形で存在し、一人ひとりの人事労務管理にも役立たせることが出来る。

このような状況を創り出すためには、日々の経営活動の中で発生する人事労務データを常に機械的に収集し、いわゆる分散入力によるデータベース化しておくことが不可欠である。