

愛知県労働センター勤労者福祉推進セミナー

# 間違いだらけの成果主義

～ 成果主義導入についての基本的考え方と人事報酬制度～

名南経営センター人事労務部  
社会保険労務士 大津章敬(webmaster@roumu.com)

# 間違いだらけの成果主義

～ 成果主義導入についての基本的考え方と人事報酬制度～

## 第1章 成果主義の基本的認識

### 1-1. 中小企業における成果主義がうまくいかない理由

- ・ 人件費削減のための成果主義・年俸制
- ・ 社員に対する役割/要望事項を伝えない自己勝手管理
- ・ 自社の置かれている状況、今後の進むべき方向性を知らない社員
- ・ 社員の意見を聞かない社長と頭を使わない社員
- ・ 馬ニンジン方式では社員は走らない～報酬制度は衛生要因

### 1-2. 成果主義導入における典型的問題

- ・ 成果主義と結果主義は異なる～数値に基づく目標管理と給与の直結がもたらす風土悪化
- ・ 財務系数値指標偏重による短期指向の助長
- ・ 目標達成度重視による弊害～チャレンジを奨励するも逆の結果に
- ・ 詳細な成果基準の設定は現場の思考停止をもたらす
- ・ 目標以外の課題への取り組みや協調的行動の減少

### 1-3. 報酬制度以前に考えるべきこと

- ・ 人事制度改定を何のために行なうのか～手段と目的の混同
- ・ 社員に自社の現状を伝え、危機感を共有すること
- ・ 流動的な経営環境だからこそビジョンの明確化が必要
- ・ 社員に対する役割および要望事項の明確化が必要
- ・ 勝ち残るための組織体制の見直しは必須
- ・ できないリーダーはポストオフする
- ・ 人事評価は現在価値評価に基づくフィードバックと説明責任がポイント

## 第2章 人事評価の考え方

### 2-1. 中小企業における人事評価

- ・ 人事評価は経営に必須の「意思の伝達と共有」を図るもの。
- ・ 社長のホンネ～カネを決めるための評価 これを変える！
- ・ 人事制度に「社員の育成」が欠落～個人勝手任せの人材管理
- ・ 組織は「腹づもり＝主観」で動いている。
- ・ 「文字による基準」は「腹づもり」と往々にして異なる。
- ・ 「基準」を欲しがらる経営者と従業員～お互いの不信感を緩和するための「基準」
- ・ 客観評価は正で主観評価は悪？
- ・ 絶対評価が正で相対評価は悪？

### 2-2. 社員育成システムの作り方

- ・ 中小企業と大企業の人事システムの決定的な違い。
- ・ 「文字に頼るシステム」ではなく基本は面接で。
- ・ 職能要件書とコンピテンシーの使い方～チェックリストとアセスメント
- ・ 多面評価（360度フィードバック）
- ・ 目標管理の活かし方～目標の妥当性の問題

### 2-3. 人事評価には3つの視点がある

- ・ 成果評価＝一定期間の成果を評価する
- ・ 昇給評価＝過去の成果を参考に「成果の再現性」の向上を評価する
- ・ 昇格審査＝「成果の再現性の次元」と「貢献度レベルの次元」を評価する

### 2-4. 人事評価にも「原則とオプション」がある

- ・ 原則＝「腹づもり」の認定方式
- ・ オプション＝判断材料や説得力のある証拠をどう出すか

## 第3章 人事評価のベース～認定方式

### 3-1. みんな悩んできた「人」の評価

- 1) 数値が出ない部署はどうやって評価するんだ？
- 2) 「差をつければ社員のヤル気が出る」という仮説は正しいか？
- 3) 「個人の責任を問う評価」は本当にできるのか？
- 4) 結果だけでなく「プロセス」も見なければ...
- 5) 情意項目（協調性、責任性、積極性）は経済処遇に使えるのか？
- 6) 「まともに評価できない上司」の問題をどう改善するのか
- 7) 「何をしたら上げられるのか」にどう応えるか
- 8) 基準がなくてどうやって等級や賞与昇給評価を決めるのか？

### 3-2. ドンブリ勘定をキチンとした評価制度にする

- 1) 説明能力を磨く評価制度は「記述」から始める
- 2) 従来の発想で精緻な評価基準を作っても成果主義は実現できない
- 3) 組織風土を表に出すことから始める～今の組織が何を基本にして動いているのか
  - ・ もう決めているのでしょうか？～腹づもりを起点とした全く逆からのアプローチ
  - ・ 「なぜ彼はそこなのか」、「なぜそう思えるのか」を追求する～認定方式の原点
- 4) 成果主義は「価値観のぶつかり合い」を目指す～納得性のスタートはここにある
  - ・ 「会社の価値観を明確にすること」に価値を見い出す～上司の力量がここに出る
  - ・ シンプルではあるが厳しい「認定方式」～成果主義では説明能力を問われる。
- 5) 事実のみ中心に材料を出す～成果行動インタビュー
  - ・ 加点方式による記述評価
  - ・ 何を企画し、どのような成果行動をし、どのような結果を残したか。
  - ・ 何を指標とするかの疑問～ガイドラインには「コンピテンシー」を活用
- 6) 評価品質維持のために～多面評価、上位評価公表、事後フォロー
  - ・ 多面評価～人事制度活性化のキーポイント
  - ・ 上位評価公表～会社がどのような成果行動や結果を高く買ったか、を示すもの
  - ・ 事後フォロー～文句が出るのは歓迎、視点の相違を検証する
- 7) 精算型評価（成果評価:P/L）と能力把握型評価（現在価値評価:B/S）の両方を整備する
  - ・ 成果評価＝賞与、昇給（一定期間における成果行動と結果はどうであったか）
  - ・ 現在価値評価＝昇格（現在と将来に対する貢献度＝成果の再現性の高さ）
  - ・ これに人材アセスメントを加え、「気づき」と「育成」を図る。

## 第4章 人材競争力を向上させるコンピテンシー

### 4-1. コンピテンシーとは

- 1)心理学をもとに構築された人材マネジメントの手法
- 2)優秀な社員の行動特性を指針にする～できるヤツの仕事のコツ
- 3)「具体的行動」にスポットをあてる～保有能力ではなく発揮能力
- 4)みんながそれを倣えば業績は上がる～「行動の質」の向上
- 5)「何をしたら上がるのか」に応える～評価のガイドライン
- 6)採用、配置、育成に活用するのが原則～経済的処遇は米国でも検証段階

### 4-2. コンピテンシーの視点

- 1)標準者ではなく、「仕事のできる人」の行動にスポットを当てる。
- 2)ゆえに「やってあたりまえ」はコンピテンシーにならない。
- 3)「に努めている」、「を図っている」というあいまいな表現ではなく、具体的な行動ベースで記述する。

ハイフォーマー

アベレージフォーマー

### 4-3. コンピテンシー事例

#### 1)製造業 製造職リーダー

- ・生産性・品質・改善などの数値的目標が明確なので、問題点に対して一貫性のある解決策が打てて対処できている
- ・自分と意見の違う人間を側においているため、結果として組織が活性化している。
- ・事前に関係されている新商品の情報をつかみ、横のラインや課外と調整をして必要な人材をローテーションしている
- ・管理担当する部署の製品の損益分岐点を徹底的に認識している、その結果問題点を発見する感覚が鋭い
- ・日々発生する問題に対して一方的な指示をできるだけ避け、部下の提案にも耳を傾け、取り入れられる提案は積極的に採用している
- ・「製品の品質は最高の営業」ということを深く認識しているので検査員に妥協をさせない
- ・品質基準は品質保証部と細部まで打ち合わせをし、現場で点検を行う者と指導監督者(班長・係長)管理者(課長)の品質基準を統一させている
- ・どうしても検査基準をクリアできない場合、問題点を分析し、内容によっては別工程ラインをつくり部品の交換をしながら品質の向上を図っている
- ・職場懇談会をうまく利用し、結果としてストレスを解消し気分転換を図っている
- ・「安定したところを任せて力を発揮できる者、混乱したところを任せて力を発揮する者」等、適材適所に人材を有効に配置している

#### 2)学習塾 講師

- ・生徒を呼ぶ時に名前呼び生徒に自分が認められているという意識を与えている
- ・「何でわからない」等とは言わず自分の説明の仕方について考え表現方法を変えている
- ・解った時のタイミングを逃さず「やっぱり出来るじゃない」等とその喜びを生徒に気づかせている
- ・地域の学校行事及び部活動の状況を随時把握し学校行事表に記入し情報発信をしている
- ・年間カリキュラム策定に各学校の授業計画を取り入れている
- ・回答をすぐに教えるのではなくヒントから始め気づかせることに努めている
- ・講師作成オリジナル問題は低成績者レベルの問題を必ず入れ「もう少し」という気持ちにさせる

ている

- ・塾からの配布物を単に配るのではなく必ず一言付け加えている
- ・両親宛に出している「塾からのお知らせ葉書」に点数だけでなく余白に生徒の頑張りを記入している

#### 4-4. コンピテンシーをどう活用するか

- 1) 人事評価制度の整理
- 2) コンピテンシーは人事制度構築の一コマであるがボリュームは大きい
- 3) 基本的には「昇格のガイドライン」としての使い方になる
- 4) 賞与や昇給における成果評価のガイドラインとして使う
- 5) 「傾向の強弱」と「それにどれだけ近づいたか」で評価する
- 6) 多面評価のツールとして活用する～気づきと育成のために
- 7) 採用の試験と面接に使う
- 8) 人材評価（強み弱みの把握）から適材適所の配置、役職任用に使う

#### 4-5. コンピテンシーの設定方法

- 1) 既成のクラスター（キーワード）を使う簡便法

既成の「クラスター一覧表」を参考に、自社が重視する項目を選択する。

全社に共通する項目、リーダーシップに関連する項目、職務に関連する項目の3分野で選定をする。

クラスターは多くても3分野合わせて15項目以内に絞り込む。

クラスター毎に、我が社における優秀な社員の「具体的行動＝コンピテンシー」をインタビューにて抽出する。

評価尺度として「傾向」の強弱を評価する段階を設定する。

- 2) インタビューによる厳密法

##### a. コンピテンシー・インタビュー

その部署の上長（部課長クラス）もしくはベテランをヒアリング対象にする。業務内容の確認をする。

優秀社員の選定（複数）もしくは理想人材の想定する。

彼らはどのような「成果に結びつく行動」をしているかをランダムに訊く。

- ・ 普段、どのような行動をしているか
- ・ 業績を上げるとき、どのような行動をしているか。
- ・ 困難に直面したとき、どのような行動をして乗り切ったか。

「抜け」の無いように代表的な標語（キーワード）をチェックしながら訊く。

具体的な「行動ベース」での表現になるまで突っ込んで訊く。

##### b. コンピテンシーのまとめ（コンピテンシーモデル作り）

ヒアリングした内容を「全社共通」「職務」「リーダーシップ」の3分野で集約する。

3分野の中で、さらにコンピテンシーをキーワード（クラスター）でくくる。

該当する職種で複数人について多面評価を行い、内容の検証・修正を行う。

## 第5章 成果主義時代の報酬制度

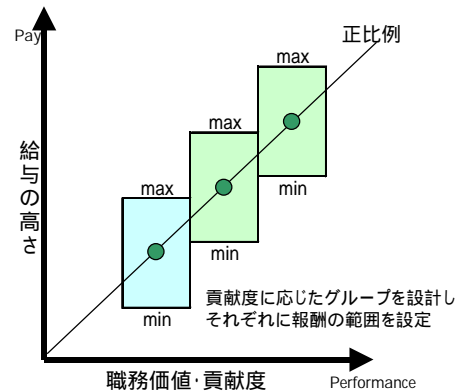
### 5-1. 報酬制度改定の原則は至ってシンプル～賃金制度の基本に戻る

#### 1) 報酬制度は性格の違いで設計が異なる

- ・ 短期的報酬プランの「賞与」
- ・ 中期的報酬プランの「月次賃金」
- ・ 長期的報酬プランの「退職金」

#### 2) 月次賃金は「等級範囲給」で組み立てる

- ・ 全員一律に賃金上がる時代は終わった  
～「上がる」と「止まる」は明確に
- ・ 賃金体系の「最も簡単で最も重要なコツ」  
～累積賃金は上限下限を設定
- ・ ブロードバンドニングによる等級範囲給と時価賃金



#### 3) 「ポイント方式昇給表」

S	7,000	8,000	15,000
A	5,000	6,000	10,000
B	3,000	4,000	5,000
C	2,000	2,000	0
D	1,000	0	0
	サポート	総合	マネジメント

予定通りの業績の場合には1ポイントの単価を@1円とする。

### 5-2. 賞与は基本給と分離しなければ意義が薄れる

#### 1) 賞与はまさに時価賃金

#### 2) なぜ基本給と連動させるのか? ～基本給と非連動の賞与制度のすすめ

#### 3) ポイント方式賞与制度～まず配分可能原資ありき、それを最適ルールで配分する

グレードポイント				役職加算ポイント			
S	130	200	300	S	20	50	100
A	110	170	250	A	15	40	75
B	100	150	200	B	10	30	50
C	90	130	150	C	5	0	0
D	70	100	100	D	0	0	0
	J	S	M		GL	M	GM

EX.) グレード M、役職 GM で期間評価 A の場合の賞与

$(250+75) \times @3,000 \text{ 円} = 975,000 \text{ 円}$  (単価は業績により変動)

### 5-3. 退職金の環境が激変する

#### 1) 退職金制度が大きく変わる

定年退職者急増時代へ

高騰した退職金の危うさ～従業員数80名で

1,163,960,000円の退職金

準備金、大丈夫ですか？

雇用流動化時代の到来～定年まで「ツトメアゲル」意識は

企業会計制度の改革～退職給付会計実施により隠れ債務の顕在化

強制適用は株式公開会社と商法上の大会社

確定給付企業年金法による積立不足の解消のための追加拠出

M&Aや合併、会社分割などの改革への阻害

#### 2) 退職金見直しの視点

限られた賃金原資の中から退職金を支給するという仕組みに価値はあるか

～より効果の高い金の使い方はないのか

当社は社員の長期勤続を奨励するのか

アシスタント40年と部長で40年、退職金は同じか違うか

～貢献度を反映させるのか

退職金を支給するのであれば個人別に現在の積立金額が見える仕組みに

ポイント制、キャッシュバランスプラン、中退共など

#### 3) 退職金制度改定の選択肢

確定給付型（将来の給付金額を約束する）

- ・定額制（何年でいくら）
- ・ポイント制（在職中の貢献度をに反映）

確定拠出型（現在の掛金拠出額を約束する）

- ・中小企業退職金共済利用
- ・確定拠出年金制度利用

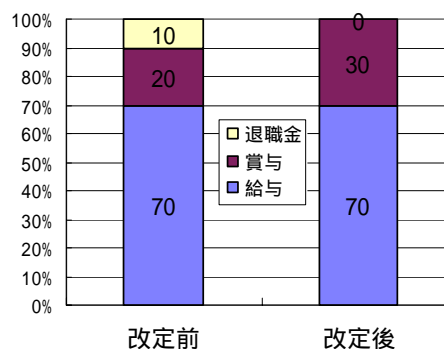
ハイブリッド型（確定給付と確定拠出の混合）

- ・キャッシュバランスプラン

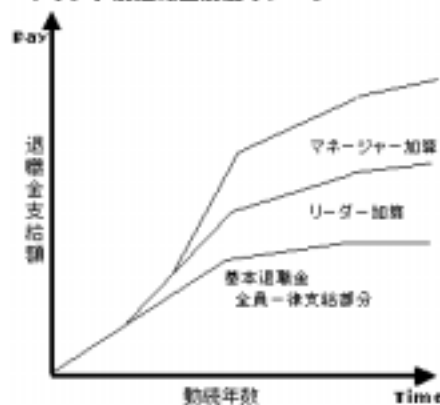
（毎年給与の一定割合を拠出し、会社が運用）

#### 4) 退職金制度改定と既得権

- ・退職金制度を変更する際には少なくともその時点での旧制度における退職金支給額を保護する必要がある
- ・通常は会社都合の金額で移行し、自己都合で退職した場合にはその時点で自己都合乗率を適用する。



ポイント制退職金制度イメージ



本日のセミナーに関するお問い合わせは以下まで

**名南経営センター 人事労務部**

名古屋市熱田区神宮 4-1-26 名南経営第3ビル

社会保険労務士 大津章敬([webmaster@roumu.com](mailto:webmaster@roumu.com))

TEL:052-683-7539 FAX:052-683-1185 <http://www.roumu.com>