

特集

わが社の 成果主義

数値だけを評価する「結果主義」の蔓延に違和感を感じる向きも多いことと思う。アングロサクソニズムを安易に取り込むのではなく、そろそろ日本人に合致したジャボニズム成果主義を摸索してみてはどうだろうか。

大手企業で続々と、成果主義評価システムが破綻。導入して間もないにもかかわらず大規模な修正を余儀なくされている。なぜか。
様々な理由が考えられるが、結局は「成果主義＝結果主義との誤解」（現代マネジメント研究会・菅野篤二代表）を指摘せざるを得ない。

成果主義という言葉には、個人の成果がそのまま賃金に結びつくとの響きがどうしてもついてくる。ところが、これを文字通り突き詰めて解釈・実践すると「歩合給」の世界になってしまう。歩合給といえば日本でも一部営業マンの世界には旧くから根付いている手法。であるなら、いまさら「成果主義導入」などと簡単に歛を寄せて論じる必要はなく、状況に応じて歩合的な要素を賃金に入れ込んでいけばいい。

結論から言おう。結果主義は企業経営の範疇では効果的な成果主義ではない。少なくとも汎用性のある成績主義とはとてもいえない。なぜなら、個々の社員を疑心暗鬼・秘密主義に陥らせ、定着率を引き下げ、人材が育たなくなるという決定的・構造的な欠陥を抱えているからだ。

結論から言おう。結果主義は企業経営の範疇では効果的な成果主義ではない。少なくとも汎用性のある成績主義とはとてもいえない。なぜなら、個々の社員を疑心暗鬼・秘密主義に陥らせ、定着率を引き下げ、人材が育たなくなるという決定的・構造的な欠陥を抱えているからだ。

「逆の目」が出ないよう…

士に応じた微妙な調整やさじ加減が必要で、ここをうまくオペレートできるかどうかが、成果主義導入の最大のポイントとなる。

と、簡単に書いたが、そのさじ加減をうまくこなすためには大変な手間暇とコストがかかる。新聞を飾つてきた大手企業の失敗例も、ここを間違ったケースがほとんどだ。いい加減な気持ちではとうてい導入できるものではないし、下手をすると社内がぎくしゃくするなど「逆の目」

要は、「完全納得は難しいかもしけないが、少なくとも、双方が『しようがないかな』というところまでは持つて行かないと、目標管理の効果が出ない」(前出・菅野氏)ということだろう。徹底した話し合いに基づく「納得感の醸成」である。が、一方でコミュニケーションの苦手な日本人にはここがもっとも克服し難いところで、多くの企業の前にそびえ立つ壁でもある。

専門部署で対応する大企業でさえ
この壁を乗り越えきれずに、四苦八
苦している現状。「中小企業でうまく
成果主義を導入しているところが本
当にあるのか」という疑問の声も聞
こえてきそうだが、意外にも成功事
例は結構ある。詳細は後述のケース
スタディに譲るが、本誌編集室は今
回の取材によって「成果主義をうまく
回している企業」＝「優良企業」
という方程式が成立するとの実感さ
え抱くようになつた。

日報を使った行動評価で給与を決定

CASE① ニコンサルティング

NIコンサルティングで新規顧客開拓を担当する男性営業マンA氏は、外回りから戻るとすぐにパソコンに向かうのが毎日のお決まりの行動だ。メールチェックもそこそこに、次に画面を開くのはグループウェアにある営業日報。パソコン上で作成・報告ができるいわゆる「電子日報」だ。そこに今日一日の活動内容を詳細に記入する。同社は電子日報をはじめSFA（営業支援システム）を開発・販売する会社だが、社内の営業マンも同様のシステムを使っている。そして、意外に思われるかもしれない

いが、この電子日報が社員の給与額を決めるうえで重要な役割を担っている。

プロセス重視で月給額を決める

同社の営業マンの月次の給与額（月例賃金）は、毎年二月から三月にかけて実施する「報酬決定ミーティング」で決められる。本人と経営者サイド（社長もしくは役員クラス）の自分が希望する給与額とその根拠を説明する。経営者側はそれに異議個人面談のかたちで行われ、社員はを唱えたりしながら、それぞれの社

いが、この電子日報が社員の給与額を決めるうえで重要な役割を担つて
いる。



員に相応しい『落としどころ』を見つけていく。いってみればプロ野球の年俸交渉のようなものだ。
ただし給与額を決めるにあたって重要視されるのは、昨年一年間の成績というわけではない。もちろん売上や成約率といった数字も考慮するが、それ以上に大事な評価

業員の生活に密接に関わる給与額を決めるにあたっては、その成果を最も重んじ、社員の実力にマッチした金額を導き出すようにしている。

だから、仮に抜群の営業成績をあげたとしても、それがラッキーが重なった“たまたま”的結果であつたり、上司や同僚からの多大なサポートがあつたうえでのものならば、月給アップにはつなが

もなくプロセス評価の視点である。プロセスは成果ではないという声もあるが、プロセスなくして成果は出ないのも確かである。つまり、プロ

会社概要 ◎株式会社NIコンサルティング

- 業種 営業支援システムの開発・販売
- 代表者 長尾一洋
- 設立 1991(平成3)年3月
- 所在地 東京都港区芝1-12-7
- TEL 03-5730-4580
- 売上高 6億7000万円
- 社員数 50名
- URL <http://www.ni-consul.co.jp/>

各視点ごとの
具体的な行動目
標は、「戦略マッ
プ」を用いてそ
れぞれの因果関

りバランススコアカード（BSC）を活用しているのもNIコンサルティングの特徴の一つである。BSCとは、組織のビジョンや戦略を「四つの視点」からバランスよくマネジメントできるツールのこと。同社の場合には、①「財務の視点」、②「顧客の視点」、③「業務プロセスの視点」、④「人材と変革・学習と成長の視点」の四つの視点ごとに、ビジョン・戦略を実現するための行動目標を設ける。

達成度が評価されるもの。自発的に設定した挑戦課題を自分の目標とすることができる。

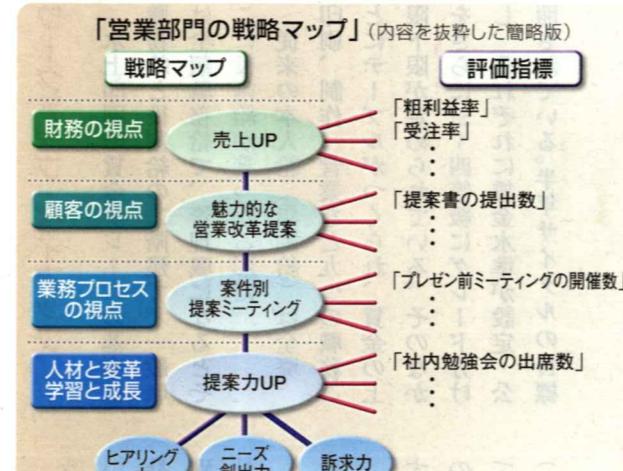
目標設定にBSCを活用

「営業部門の戦略マップ」(内容を抜粋した簡略版)

```

graph TD
    FP[財務の視点] --> SU[売上UP]
    CP[顧客の視点] --> M[魅力的な営業改革提案]
    BP[業務プロセスの視点] --> CT[案件別提案ミーティング]
    H[人材と変革学習と成長] --> PU[提案力UP]
    
    SU --> R1["粗利益率"]
    SU --> R2["受注率"]
    SU --> R3["提案書の提出数"]
    SU --> R4["プレゼン前ミーティングの開催数"]
    SU --> R5["社内勉強会の出席数"]
    
    M --> R1
    M --> R2
    M --> R3
    M --> R4
    M --> R5
    
    CT --> R1
    CT --> R2
    CT --> R3
    CT --> R4
    CT --> R5
    
    PU --> R1
    PU --> R2
    PU --> R3
    PU --> R4
    PU --> R5
    
    PU --> H1[ヒアリング力]
    PU --> H2[ニーズ創出力]
    PU --> H3[訴求力]
  
```

評価指標



データだ。同社の電子日報に設けられた項目は「訪問先の名前」「訪問目的」「商談内容」「次回予定」など。営業スタッフはそれらのフォームに沿つて日々の活動内容を書き込み、上司に報告することが義務づけられている。それに対して上司は、次回の商談に向けたアドバイスや部下の頑張りに対するねぎらいの言葉などを日報システムの「コメント」機能を使って返信する。これら電子日報による一連のやり取りはすべてデータベースとして社内で共有されており、報酬決定ミーティングの際には、社員一人ひとりの働きぶりを知る貴重な資料として活用されることになる。

数字としての結果は出ていなくても、今後のための「種まき」に力を注いでいたことが認められたり、部下のサポートに多大な時間を割いていた社員が評価されるケースもある。

長尾一洋社長（40）は「こうした方針をベースにすることで、社員同士も納得できる公正感のある給与額が導き出せる」と話す。

営業マンの「プロセス」を評価するのに用いられる



業を中心^に現在一三〇〇社を超える。全国の営業マンはそのさらなる拡大を目指し、新規顧客開拓を進めて^{いる}。それ以

チーム評価に重点を置く賞与考課

「過去の活動内容を裏付けるきちんととした履歴データがあるからこそ、自分の手柄を振りかざして月給アップを迫る社員に異議を唱えることもできるわけです」（長尾社長）

された数字目標の達成度が大きなウエイトを占めることになる。つまり、個人評価ではなく「チーム評価」なのだ。

つとうしながらも、スキル不足の社員をフォローするなどチーム全体のことを考えて行動しなければ数字は上がらない。こうした評価体制のなかでなら、従来の成果主義に潜む弊害といえる利己的社員の増殖は抑えられるだろう。

チーム評価の導入は、社員に概ね好評だという。入社二年目のBさんは「以前にくらべ上司や先輩のサポートが手厚くなつたし、教育にも力を入れてくれるようになりました」と笑顔で話す。

ちなみにボーナスの考課では、定量的な目標達成度以外にも、各個人ごとの「人事評価シート」と「目標設定シート」も反映される。

また、人事評価シートは、社員の仕事に対する情意・情熱などをみるもので、「達成意欲」「業務品質」「スピード」「経営理念の理解度」などの評価項目が一〇個ほどある。直属上司(ユニットリーダー)とその上の営業部門長がそれぞれの項目を五段階で評価していく。

もう一つの目標設定シートは、「部門共通目標」と「個人目標」の二つをA4用紙に記入し、その難易度と

SCが利用される。戦略マップに記された意義を理解したうえで、会社の方向性にそった目標を設定しなければならない。

「売上アップ」という戦略目標を掲げたうえで、それを実現するためには必要な「付加価値（粗利益率）」「受注率」「新規開拓率」「新製品導入率」など

評価指標をセールスユニットごとに設定し、定量的な目標とする。そして、顧客の視点の場合は「提案書の提出数」など、業務プロセスの視点については「プレゼン前ミーティングの開催数」などが評価指標となる。

また、各営業マンが目標設定シートの個人目標を考える場合にも、B

SCが利用される。戦略マップに記された意義を理解したうえで、会社の方向性にそった目標を設定しなければならない。

「BSC」を用いることで、会社の経営戦略からはずれた意味のない目標を立てる社員をなくすことができまる。また経営戦略を社内に浸透させるうえでも、BSCにもとづく目標設定はメリットが高い

試行錯誤を続けながらも自社にとって最適な成果主義を追い求めてきた長尾社長。当面は、今の人事制度を自信を持って推進していくことを考へている。

「BSC」を用いることで、会社の経営戦略からはずれた意味のない目標を立てる社員をなくすことができました。また経営戦略を社内に浸透させるうえでも、BSCにもとづく目標設定はメリットが高い」と試行錯誤を続けながらも自社にとって最適な成果主義を追い求めてきた長尾社長。当面は、今の人事制度を自信を持つて推進していくと考へている。