

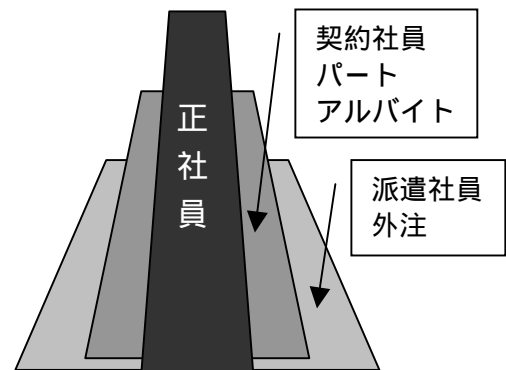
利益を増やす 5 原則

1 . 利益実現の 5 原則

売上を上げる	売上単価を上げる	値上げ
	販売数量を増やす	営業努力
コストを下げる	原価を下げる	モノの原価を下げて粗利を増やす
	経費を下げる	粗利から引かれる経費を下げる
回転をよくする	金回りのスピードを上げる	資産を少なく抑えて、資産の回転をよくする

2 . 人員の増減がたやすくできる労務構成

すべて正社員でこなす時代ではない
 期間限定社員（パート・アルバイト・契約社員）の活用
 派遣社員の活用（請負契約）
 アウトソーシング



3 . 定期昇給のない賃金制度（ある一定水準以上）

管理職には年俸制
 非管理職には職務給的運用を
 いいときは賞与で対応
 時給社員の活用

4 . 社員のしつけ方

社員は「会社第一主義」で行動させる
 何で会社に貢献できるか、自分の売りを作らせる
 教育は自己責任
 教育は目的でなく手段である
 ほめるより叱れ
 厳しくしつけ、利益に貢献させる。その結果、給与をたくさん払う
 甘くして、利益を出させず、クビにするのは最低

会社は顧客の要望に応えることで、利益を得る。
 その会社に勤める社員は、会社の要望に応えることで、給与を得る。
 あなたは会社の要望に応えるだけの能力はありますか？実際に応えていますか？
 あなたが会社に貢献できるものはなんですか？あなたのウリはなんですか？

これからの人事制度のあり方

1. 人事方針の10のポイント

- 総人件費は会社の業績に連動するようにする。賞与を調整弁とする。
- 管理職の賃金はアップダウンのある年俸制、非管理職は職務給を採用する（賃金自動膨張装置付きの職能給や年功制は廃止する）
- 役職についてはその役割と成果責任を明確にする。
- 評価は目標管理とコンピテンシーにより行う。基準を明確にし公開する。
- 能力開発のため多面評価を採用する。
- 適性に応じた配置・昇進と教育を行う。
- 公正な評価、効果的な能力活用により、やる気のできる・働き甲斐のある仕組みを作る。
- 退職金は廃止または前払い・確定拠出型を採用し、確定給付型は早くやめる。
- 時間外手当については、みなし労働・裁量労働を検討する。フレックスタイム制も検討。
- 人事は「人件費を減らして、仕事がまわるような仕組みを作ること」という認識を徹底する。（人件費対利益の向上を目指す）

2. 賃金制度の基本的考え方

基本的な考え方

職務で賃金が決まり、業績で賞与が決まる。能力や適性をみて、職務や役職を決定する。賃金総額（賞与含む）は会社業績に連動する。

賃金

管理職は年俸制を導入し、その年俸は役割と業績で決定する。コンピテンシーを参考に役割を決め、業績は目標管理で評価する。

非管理職は職務給を導入する。職務給は職務グレードとその習熟で決定し、その職務グレードの賃金には上限を設ける。誰にどの職務を与えるかはコンピテンシーを参考にする。

賞与

賞与総原資の決定方法を明確にする。個人への配分方法を明確にする。

社員の努力や業績をどのように評価するか明確にする。

退職金

賃金と切り離れた退職金制度とする。即時払い、別テーブル式、ポイント制、確定拠出式などを検討する。退職金は、既得権益を確保した上での改訂であれば、即実施可能である。

時間外手当

事業所外勤務のみなし労働、開発設計業務の裁量労働、企画管理業務の裁量労働の適用を考える。変形労働制、フレックスタイム制、ワークシェアリングの適用を考える。

人事考課

仕事の結果を判断する目標管理と行動に着目するコンピテンシーにより、合理的な評価を行う。コンピテンシーは360度評価により、育成にも活用する。

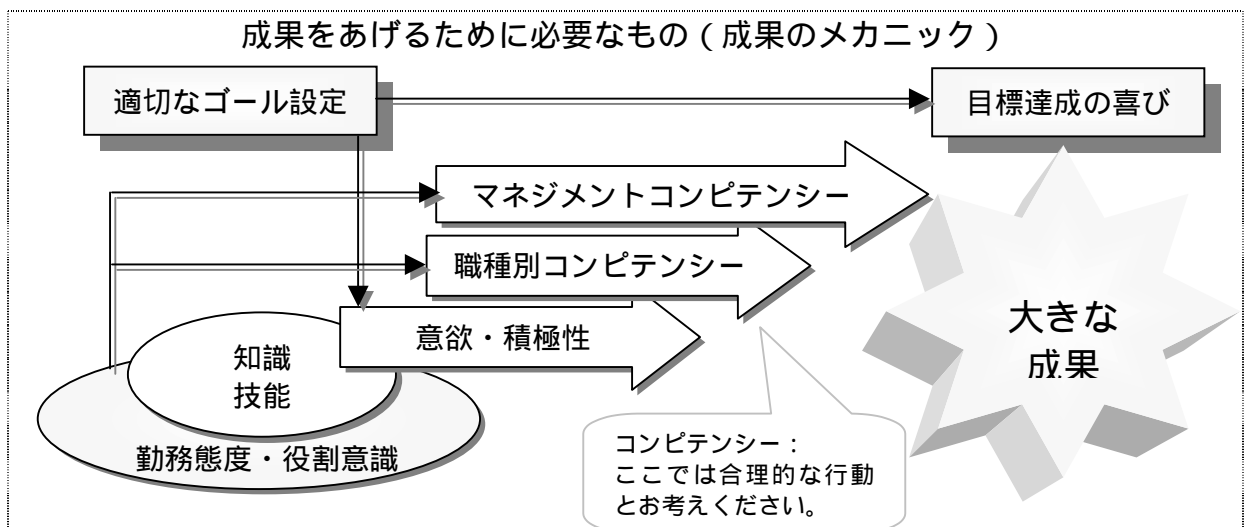
評価（人事考課）制度のレイアウト構築

1．評価制度の目的

- 公正処遇に結びつける
- 個人の努力や能力・成果に見合った処遇がやる気につながる。
- 能力活用に結びつける
- 人材の有効活用と働き甲斐につながる。
- 能力開発に結びつける
- 正しい評価は指導育成の前提条件である。
- 「正しい治療をするためには、正しい診察が必要」

2．評価項目（要素）の選定

- 適切な目標があること（目標設定と目標の事前評価）
- その目標を達成しうる職務能力があること（業務知識と技能）
- その目標を達成しようという意欲があること（責任性と積極性）
- 目標達成のために合理的な行動をすること（コンピテンシー）
- 目標の達成度合いが自覚できること（目標の達成度合い）
- 自分の目標だけでなく、組織の役割を理解し行動すること（規律性と協調性）



3．評価基準の作成

- 目標管理制度の導入と目標の事前評価基準、事後評価基準
- 職種別等級別職能要件書
- 情意考課の限界事例（コアコンピテンシーに含めることもできる）
- 職種別のコンピテンシーモデル

コンピテンシーとは、『高い業績をあげている社員の行動特性』のことある。社内でも高い業績をあげている社員の専門技術、ノウハウ、基礎能力等を細かに観察し、何がその人を『仕事のできる社員』にしているのかを明らかにしたものであり、社内でもこのコンピテンシーを作成し、評価基準に活用する。また、こうすることで社員全体の行動の質を上げていくことができる。

これからの人事考課

結果を評価する目標管理と、行動に着目するコンピテンシーにより、合理的な評価を行う。

1. コンピテンシーの導入

全社員のスキル測定

コンピテンシーの項目になりうるであろう75のスキルを測定する。

この結果は本人にもフィードバックして、強み弱みを自覚させ、今後の行動を変えるようにすることにも活用できる。また毎年測定することで、社員の成長度合いが客観的に判断できる。

職務特性の分析

スキル測定の結果から、職種ごとの特性、他社との比較、優秀者の特性などの分析し、各職種ごとのキーになるスキルを選定し、コンピテンシーとする。この際、全社員共通の基本コンピテンシー、職種ごとの職種別コンピテンシー、管理職に求められる管理コンピテンシーを抽出する。

行動基準の作成

選定した各コンピテンシーについて、それぞれの行動基準を作成する。中小企業で行う場合は、「あるべき行動」をみなで話し合っ決めて決めるようするとよい。その行為そのものが、コンピテンシーの浸透にもつながる。

360度評価の実施

行動基準ができたなら、本人、上司、部下、同僚がそれぞれ評価し、そのデータをもとに、上司部下が話し合い、今度の改善点や育成内容を話し合う。

また、上司評価は職務変更や役職任命等の判断材料として、活用する。

2. 目標管理制度の導入

目標管理制度の仕組み作り

目的を明確にした上で、目標管理仕組みや目標管理を行うための目標カード等を作成する。

また、処遇との連動を明確にした上で、目標管理マニュアルを作成する。

目標管理制度の浸透

目標管理マニュアルを使って、目標管理の研修を行う。これは目標管理そのものの理解と、実際の目標設定の仕方の習得がねらいである。目標管理における評価ルールも整理しておく必要がある。

目標管理の試行（1年間）

目標設定は、研修だけでは完全にならないので、実際に目標設定をしてその目標カードを添削することで、目標設定の仕方を会得させ、一層の浸透を図る。

目標管理研修の継続的实施

目標設定の仕方ももちろんのこと、目標のブレークダウンの仕方、期の途中での目標変更など実務上出てくる疑問点の解消を図る。

目標管理の問題点

1. 目標項目の問題

以前からの目標管理（古典的目標管理）と評価連動型目標管理（今日的目標管理）の区別が
ついていなく、本来業務ではなく、プラスαを目標項目に選定している。

目標のブレークダウンがされておらず、上から下まで同じ目標項目になっている。

資格を取得するとか、「～～ができるようになる」とか、能力開発目標が中心になっている。

2. 目標水準の問題

目標水準が高すぎて、目標設定時からあきらめムードになっている。

トップが評価連動型の目標管理の仕組みをよく理解しないまま、会社の目標をチャレンジ目
標という形で、現実とかけ離れた目標を設定するため、それをブレークダウンした目標が現
実とかけ離れた目標になっている。

高い目標を設定するのであれば、それに見合った権限も委譲すべきなのに、権限は今まで通
り、やり方も今まで通りで、結果だけ高い水準を求めるため、社員は苦痛を感じている。

成果主義を強調するあまり、社員は評価のことばかり考えて、組織目標に貢献するというこ
とより、自分に都合のよい目標を設定することを考えている。

公平な評価ということを意識しすぎて、本人の能力には関係なく、等級が同じなら同じ目標
水準にし、能力のある人は安心し、能力のない人はあきらめるというようなことが当たり前
になっている。

3. 目標水準の表現の問題

スタッフ部門では後から計測できる表現になっておらず、評価があやふやになっている。

スタッフ部門の下位等級者にも無理やり数値目標を設定するため、本来業務とかけ離れた目
標になっている。逆にいえば、数値化しやすいものを目標にしている。

部門の数値目標をそのまま部下の数値目標に設定している。

4. 目標設定の仕方の問題

目標面接がうまく機能しておらず、押し付けの目標になっている。

上司自身が目標管理についてよく理解していないため、目標管理に批判的になり、それが部
下にも影響して、目標管理に批判的になっている。しょうがなく目標設定している。

5. 評価の問題

せっかく目標管理をやって評価をしても、最終的には上層部が修正するので、目標管理を一
生懸命やっても意味がないと思っている。

目標管理を含めた人事考課のルールがよく理解されておらず、結局は上司の感覚で評価が決
まってしまうている。上司との人間関係の方が評価には影響が大きくなっている。

今日的目標管理の概要

1. 評価連動型目標管理とは

目標管理には色々な考えのものがあ、それぞれ目的がちがいます。

例えばこのような考え方の目標管理があります。「通常業務を行うのはあたりまえ、通常業務以外で何か改善するとか、自己啓発するとか、そのような内容の目標を設定しなさい」というものであり、以前から製造業で盛んに行われていました。目的は働く人の動機付けであり、本人の自主性が重んじられました。

これはこれでいいのですが、最近各企業で導入されている評価連動型目標管理は、このような考え方ではありません。目的は課題達成であり、評価連動型です。目標項目は仕事そのものです。上記の例であれば、通常業務そのものが目標項目になります。そして、課題達成すなわち組織目標達成のためにおこなうわけですから、上司の要望が優先します。

	以前からの目標管理	評価連動型の目標管理
目標項目	通常業務以外の改善目標 自己啓発目標など	通常業務そのもの (課題と課業)
目的	働く人の動機付け	課題達成(組織目標達成)
主導権	本人の自主性	上司の要望
設定手順	本人が考える	上司がガイドラインを示す
評価との連動	成績考課にプラス加点する	成績考課(業績評価)そのもの
処遇との連動	頑張れば賞与にプラス評価 目標項目により昇給にも反映	賞与に大きく連動 年俸制の大きな柱

2. 目標管理とノルマ管理

最近この評価連動型目標管理制度を導入する企業が増えてきていますが、その実態は目標管理ではなく、ノルマ管理に近いものになっているところが見受けられます。

例えば「組織の都合で達成不可能な目標を押し付け、何の支援や仕組み作りもしないで社員を苦しめる」というケースや、なかには「上司がサバをよんでわざと目標を上乗せしてそれで安心している」というケースまであります。これでは目標管理ではなくノルマ管理になってしまいます。意欲が低下し、逆に成果が出なくなってしまう。

目標設定がいくら高くてもあまり意味はありません。逆効果になることもあります。問題はどれだけの成果を出したかです。その成果を出すための目標管理であり、そのための仕組み作りや指導育成によって、組織全体の水準を上げることが大切です。

そして、これらをしっかり行うためには、目標設定段階で留意することが3つあります。

一つは、組織目標達成に貢献できる(連動した)目標であること。

二つ目は、本人が努力をすれば達成可能な水準であること。

三つ目は、上の二つが一致するように指導育成や援助を行い、また達成できるような仕組み作りや環境を作ること。

目標管理は非常によい制度であり、企業活動には不可欠な制度でもあります。ノルマ管理的な運用を行い、本来の目的を見失わないようにすることが大切です。

目標設定のポイント

1. 目標設定の仕方

目標設定をおこなうためには、まず上司が部門としての全体目標とその行動指針としての方針をハッキリ示しておく必要があります。本人はそれにもとづいて、自らの達成すべき目標を決めることとなります。従って上司が全体の目標や方針をいかに徹底させるかが重要になってきます。

2. 目標設定の留意点

目標項目の大前提は「その目標は本人をモチベートするか？」「その目標は組織に貢献するか？」ですが、そのほかに留意する点があります。

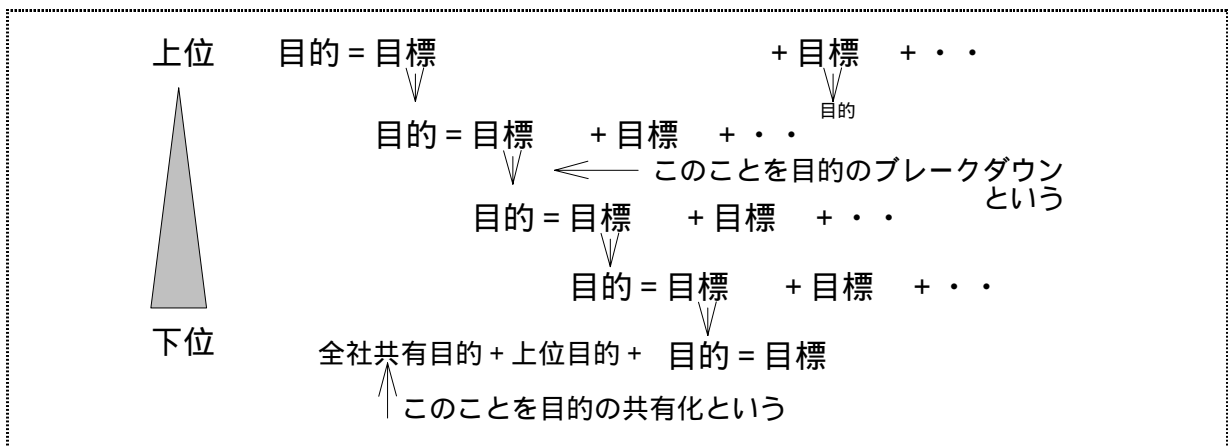
1. 目標は上司の目標と結びついているか？
2. チャレンジングな目標であるか？（現状維持+ であるか）
3. 達成可能な目標であるか？
4. 目標は重点的なものを5つ程度とすること
5. 長期目標と短期目標のバランスをとること（目先の目標に偏重しない）
6. 共同目標の連携による効率的な目標達成への配慮
7. 資格等級と専門職ランクによる目標レベルへの配慮

また、目標の記述についても次のことを留意することが必要です。

期待される「結果」を記述する。

期限を明確に記述します。

達成程度が計量可能なことが必要です。



目標の推進と評価のポイント

1. 目標推進のポイント

部下には権限委譲をし、仕事を任せます。上司は部下の目標が達成できるよう支持的・支援的な態度で助言や助力をします。(指示型管理からの脱却)

会社や上司の考え方や部下の仕事に関係しそうな情報をできるだけ多く、早く流します。

部下には要所、要所で報告することを義務づけます。

例外事項は報告させ、上司・部下共同処理します。

目標の変更はやむを得ない場合におこないます。目標はむやみに変更するべきではありません。特に、やっていくうちにできそうもないと目標を変えたり、目標のレベルを低くしたりすることはあってはならないことです。しかし仕事を機動的に運営するために、次のような場合には目標を変更する必要があります。

- ・ 市況や環境の変化に対応する場合
- ・ はじめに考えていたことよりも、ずっとすぐれたアイデアがでた場合
- ・ 思いがけず簡単に達成できた場合や、方針を変えなければ打開できない場合

中間でのチェックとフィードバック

目標管理における失敗例では目標づくりにエネルギーをかけるわりに、期中の仕事の進捗度のチェックとフィードバックを怠る例が見受けられます。目標の達成が、「目標管理」の目的ですから、中間チェックは非常に重要なことなのです。中間面接では、部下につきの点の説明を求め対応します。

・ 個々の目標の進捗度	・ 目標と進捗度の差異分析の内容
・ 解決のためのアイデア	・ 達成するための上司への要望、支援事項

2. 評価連動型目標管理の評価

目標管理における評価は目標設定時の事前評価と、目標推進後の事後評価によって総合評価を行います。

事前評価	事後評価
それぞれの目標のウエイトを決める。 それぞれの目標の難易度を決める。	それぞれの目標の達成度を決める。 それぞれの目標の評価を行う。 総合評価を行う。

目標のウエイト付けは目標の重要度と目標達成にかかる時間割合など、上司と話し合って決めます。

目標の難易度設定は職能要件書などを参考に、本人の職位や等級に応じたレベルが標準となります。

目標の達成度評価は具体的な達成基準を設けて、事実を評価します。あくまでも成果に着目し、「時間をかけた」「頑張った」ということは考慮しません。

それぞれの目標について、難易度と達成度の組み合わせにより、評価点を出します。

各目標の評価点とウエイトを掛け合わせ、それらの値の合計によって総合評価を出します。

難易度設定の方法

1. 能力主義における難易度設定

等級定義や職能要件書に各等級の標準的な目標の目安を提示しておきそれと比較して判断する。

等級	標準目標のイメージ(例)
7等級	従来のやり方をまったく変え、さらに部門外の人たちを巻き込んで進めないと達成できない目標。
6等級	部門外の人たちを巻き込んで進めないと達成できない目標。または、従来のやり方をまったく変えないと達成できない程度の目標。
5等級	自分だけでなく、部門内の人たちを巻き込んで取り組まないと達成できない程度の目標。かなりの改善工夫をしないと達成できない目標。
4等級	今までのやり方に若干の改善工夫を加えないと達成できないレベルの目標。
3等級以下	今までのやり方や業務マニュアルどおりに行えば達成できるレベルの目標。

例えば4等級の人が本人の能力が高いことから、5等級相当の目標であっても達成できそうであるということで5等級相当の目標を設定した場合、その目標は本人にとって(本人格付け等級にとって)難易度が高い目標ということになる。

また、4等級の人に組織の都合で2等級相当の職務を割り当てた場合、難易度は低いということになる。

2. 成果主義における難易度設定

評価項目	5点	4点	3点	2点	1点
会社への影響度	成功失敗が会社の存続に大きな影響をもたらす	失敗のリカバーが困難、成功失敗が会社の業績に大きな変動をもたらす	2～4の間	リカバーが容易、成功失敗が会社の業績に影響が少ない	成功失敗が会社の業績にほとんど影響しない
規模または責任の範囲	全社レベルの規模	部門または機能をまたぐ規模	部レベルの規模	グループまたは課をまたぐレベル	グループ・課の範囲内のレベル
社内折衝の度合い	あらゆる部門との折衝が必要である	複数の関連部門と頻繁に	関連部署と折衝が多い	折衝が少ない	折衝は全くない
社外折衝の度合い	相手先の経営者レベルとの折衝が頻繁である	複数の社外と頻繁に折衝	社外との折衝が多い	社外との折衝が少ない	社外折衝は全く必要ない
問題解決の度合い	従来の延長線ではなく、まったく新しいやり方が必要	前例がなく、複雑多岐	2～4の間	先例を参考に解決可能	マニュアル通りに行えばよい
専門知識	業界を代表するくらいの専門知識	会社を代表するくらいの専門知識	部門で第1人者として認められる位の専門知識	部門内を熟知しているくらいの専門知識	特に深い専門知識は必要としない
その他					

上記の職務価値分析表により、各目標の総合点を出し、その目標が何等級の目標に相当するかを判定する。

達成度評価の留意点

1. 達成度評価の留意点

達成度評価における大原則は、中間項の状況にかかわらず、「結果をありのままにみる」です。あくまでも、最初に決めた達成基準に対して、どうであったかを判断することであり、途中のラッキーやアンラッキー、努力したとか、頑張ったなどは考慮しません。

したがって、中間項の状況（途中のラッキーやアンラッキー）によって、ある程度偶然性をもつこととなります。このようなことを極力防止するためには次の点に留意することが必要です。

途中の状況変化に影響されないような指標を選ぶ。

ある程度予測される環境変化を見込んで、目標設定する。

予測の立たないものについては、いくつかのシナリオを設定する。

目標の変更があるときは、中間面接ではっきりさせる。（今までの目標の清算と新しい目標のウエイトなど）

達成基準を明確にし、あとから計測できるように表現する。

2. 目標の評価基準例

目標の難易度設定の基準

	定義
a	現在の等級と、予想される環境からみて、難しい目標（職務）
b	現在の等級と、予想される環境からみて、標準的な目標（職務）
c	現在の等級と、予想される環境からみて、標準に満たない目標（職務）

目標の達成度評価の基準

	定義
a	期待される目標を上回った。あえて数字で表現すれば、達成率110%以上。
b	期待される目標を達成した。あえて数字で表現すれば、達成率100%～110%。
c	期待される目標を下回った。あえて数字で表現すれば、達成率100%未満。
d	期待される目標を大きく下回った。ほとんど未着手。あえて数字で表現すれば、達成率80%未満。

目標の評価点

		目標の達成度			
		a	b	c	d
目標の難易度	a	5	4	3	2
	b	4	3	2	1
	c	3	2	1	0



360度評価

1. 行動基準・評価基準を使つての360度アンケート

本人と同一部署にいる全員がアンケートを実施する。

同一部署に限らず関連部署や固定客など、本人のことをよくしていると思われる人を人数を決め、本人が指名して行う。

会社があらかじめリストを作成し、その中からピックアップして本人が実行する。

2. アンケート実施の留意点

評価は5段階程度の評価とする。その基準を明記する。

本人の自己評価も同時に行う。

本人へのフィードバックは部署トータルで行い、個人名は一切公表しない。

(誰がどういう評価をしたかまでは公表しない方が無難)

同時に本人に対する一言アドバイスを書いてもらう。

3. フィードバックの留意点

自己評価と周囲評価(評価平均および最高点・最低点)との比較を通知する。

各人からのコメントは原文のまま掲載する。

通知者からは余計なコメントをせず、本人に考えさせる。感想などを質問する程度とする。

4. 効果

全体的に自分自身のことを謙遜して自己評価を低めにつけ、周囲の評価の方が高いことを期待しているが、予想以上に周囲の評価が低く相当のショックを受けることが多い。

本人の「気づき」を生み出す。