

コロナ禍を乗り切るための改革

(給与・評価・福利厚生)

第2回 賃金・評価制度の再設計による生産性の向上

コロナ禍の完全終息は予測がつかず、この難局を乗り切り会社を存続させるには、賃下げなどの緊急避難的な対策を取らざるを得ません。しかし、それだけで解決するとは限りません。長期的な視野で「賃金」「評価」「福利厚生」などを見直し生産性の向上を図ることが、今、会社組織に求められています。さらに、これまでとは異なる働き方や生き方への模索が続いており、従業員のモチベーションアップも重要な課題です。

突然の危機が… それに耐える体制整備

●短期的には賃下げ
外部環境の変化は会社経営上のリスクになります。経営の安定化を図るには、将来起こりうる外部環境の変化を予測し、あらかじめそれらに対応できる備えが必要です。しかし、危機は予測可能なものばかりではありません。コロナ禍のように予測不能の外部変化に直面し、経営が危機的状況に陥ることもあります。短期的にはそれら乗り越えるべく、固定費の多くを占める人件費の削減に向け賃下げなどの施策が有効です。

●長期的には成果主義の導入

長期的にはあらゆる危機に耐えることができるよう、企業体質の強化が求められます。企業体質の強化と言っても、製品の効率的な生産に向けた生産工程の見直しや、物流体制の再構築など、様々な切り口が考えられますが、本稿では社員一人ひとりの生産性向上の観点から「成果主義」の導入について検討します。周知の通り、成果主義は業務やその過程に対する評価で給与や昇格などを決定する人事制度ですが、結果のみを重視する「実績主義」と混同されがちです。しかし、成果のプロセスも合わせて評価す

ることで、実績主義に陥ることを防ぐことが可能です。

また、年齢や勤続年数などで待遇が決められるのではなく、成果を上げることが昇給や昇格につながるため、社員のモチベーションの維持、生産性の向上につながると思われています。ただし、成果主義を導入すると、これまでの賃金・評価制度を大きく変革する必要があり、長期的な観点から時間をかけて導入に向けた検討を進める必要があります。

しかし、このコロナ禍では、早急に導入の検討を迫られるケースも見受けられます。

テレワークの普及と 成果主義の関連性

●人物評価的観点の難しさ

コロナ禍でテレワークを導入した会社も多かったと思います。政府が導入を支援していることもあり、東京都が実施した調査によると、従業員30人以上の企業における2020年4月のテレワークの

導入率は62・7%でした。

テレワーク導入のメリットは言いつくされていますが、通勤時間の減少やオフィス縮小による家賃負担の軽減等にもなう、生産性向上などが挙げられます。一方、デメリットとして、急遽テレワークを導入した会社においては、社員評価をどうするのが検討課題になっています。

テレワーク下では、上司は社員の働きぶりを見ることができません。社内で上司の目が届くのであれば、例えば、積極的に仲間を支援したり、敬遠する仕事を積極的に引き受けたりしている姿を見て評価を下すことができます。

しかしながら、テレワークでは上司は部下が働いている姿を観察することができません。そのため、今後テレワークが定着するようになると、部下の協調性や自己犠牲で会社に尽くすといった人物評価の観点ではなく、テレワーク中どのような成果を上げたのかといった観点からの評価が必要となります。

総務省『テレワーク運用ガイド（企業のマネージャー向け導入ガイド）』には「仕事内容、コミュニケーションの方法等により、オフィス勤務のときと同様に評価することも可能だが、人物評価重視から、仕事や業績評価の成果主義重視」に移行することも考えられる」と記載されています。

成果主義の概要 目標設定の管理と流れ

●目標管理スケジュール

このようにテレワークの普及に伴って、部下を正當に評価する成果主義への移行が迫られています。これが浸透すると社員の働き方にも変化が生じます。

例えば「仕事は終わっていても早く帰ると評価が落ちるのではないか」という理由から、無駄な残業や休日出勤を繰り返す社員が一定数いるかと思いますが、こうした行動は残業代の増加につながり会社に損害を与えます。

成果主義によって評価軸が定ま

っていれば「成果に伴わないような残業はしない」との共通認識が社内に広がり、無駄な休日出勤や残業を減らすことができます。生産性向上の観点からも成果主義の導入を検討する価値があります。

成果主義の「成果を上げた社員は報酬が上がる」という原理をきちんと社内に定着させるには、評価制度を成果主義導入に合わせて

変更する必要があります。

制度設計や運用を間違えると従業員のモチベーション低下を招くことになるため注意が必要です。特に重要なポイントが社員の成果の認定で、一番オーソドックスなのが「目標管理制度」です。

では、図1をご覧ください。成果を認定する期間（半年・1年）に、どのような成果を上げるのか社員に目標を設定させ、それを上司が認定するプロセスを踏みます。

また、部下と共有する目標については「いつまでに・何を・どの程度」など、数字で客観的に把握できるものを設定します（次頁図2）。

●難易度の差を明確に

この目標管理制度は掲げた目標の達成・未達成が、直接、社員の報酬額に影響することになるため、特に注意してほしい点は「上司によって目標達成度に難易度の差がつく」ことです。

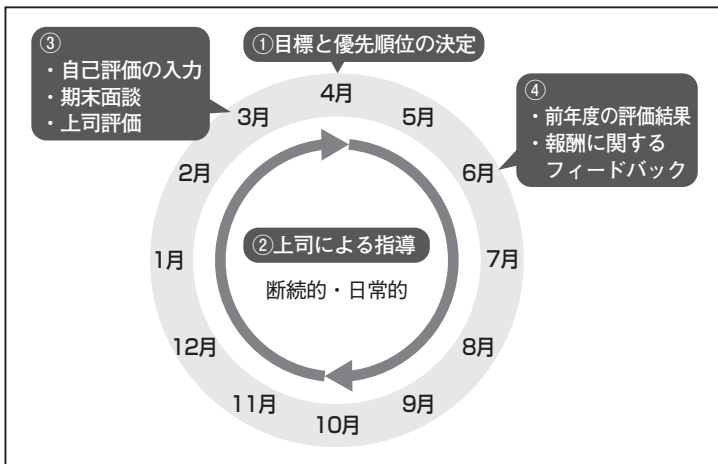
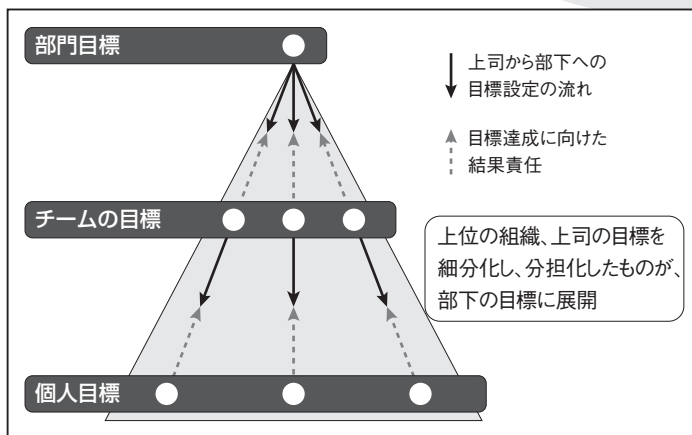


図1 目標管理制度の年間スケジュール例

図2 目標確認チェックシートの例

1	具体的な条件や制約を特定し、具体的な目標および利益を確認する	<ul style="list-style-type: none"> 誰が関わっているのか? 何を達成するのか いつまでに
2	結果測定が可能か確認する	<ul style="list-style-type: none"> 金額は 数量は 達成可能時期をどのように知るのか
3	達成可能な目標か確認する	<ul style="list-style-type: none"> どんな支援が必要か 想定される障害は何か
4	会社や所属組織の目標と関連があるか確認する	<ul style="list-style-type: none"> 上司も関連する目標を設定しているか ビジネスにどのような価値があるか 部門/会社全体の目標に沿っているか
5	期限を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> 記録・測定可能な達成予定日を設定しているか 目標達成に向けた課題を小さなステップに分割

図3 目標設定の流れ



それを防ぐには、各部署の上司と部下が共有した目標については、その達成難易度に差がつかないように必ず人事部などがチェックし調整を行ってください。

また、単なる結果だけで社員を評価してしまうと「担当業務の難易度」が無視されます。つまり、

簡単な仕事で100%の達成率を記録した社員は、難しい仕事でも無条件で評価されることになります。

さらに、長期的なプロジェクトを担当している社員が、すぐに結果が出なくても会社の将来に大き

く貢献している場合も評価対象から外されてしまいます。よって、社員の業務遂行過程を会社が評価することで公平性を保ちます。

**成果主義定着のポイント
全体最適を目指す**

● **大企業の失敗例**

成果主義に、ネガティブなイメージを持つ方が一定数いるかと思えます。かつて成果主義がもてはやされ、大企業を中心に導入したケースが多く見受けられました。

ところが、成果主義を導入した企業では「社員が自らの目標達成に注力し、チーム員との協力関係を築かなくなった」「自らが所属する部署の目標達成にこだわらず、全体最適を目指さなくなった」という問題が発生したのです。

成果主義導入の目的は、生産性を向上させ危機に直面したときでも乗り切れる強い企業体質へと変革することです。この目的を達成するための手段として、成果主義を導入するとの大前提からすると、

成果主義導入によるチームワーク意識の希薄化や、セクシヨナリズムは極力廃さなければなりません。そのためには、部下が掲げた目標を部全体や会社全体と紐付けして、企業成績に寄与する目標設定をすることが重要になります(図3)。

**成果主義導入のプロセス
賞与と業績評価シート**

● **将来的な昇給・昇格に結び付ける**

成果を直接報酬に影響させるには「賞与」が最適です。

将来的には社員の昇給・昇格・減給・降格についても、年齢や能力といった要素を極力廃し、成果とプロセスに基づいて評価する制度を導入することで、生産性のより一層の向上を目指します。

そのためには、各人の職務内容を明確化すること、会社としてどのような行動を評価するのかなどを詳細に定める必要がありますが、これには非常に時間と手間が

図4 業績評価シートの例

成果責任項目	ウェイト	評価基準	目標達成に向け取った具体的な行動	結果	評価	上司コメント
(例) テレワーク移行に伴い 不必要な経費を洗い出 すことで、部内全体で5 %の経費を削減する	25%	S 10%削減できた A 8%削減できた B 5%削減できた C 3%削減できた D 削減できなかった			自己評価	
					上司評価	
.....					自己評価	
					上司評価	
.....					自己評価	
					上司評価	

●評価基準について（事前に下記のような基準を定めておく）

- S 自身の職務レベルに基づく基準レベルを大きく超えた業績を上げ、社内の誰もが「抜群である」と認める内容であった
- A 自身の職務レベルに標準的に期待される業績をかなり上回る業績があった
- B 仕事量・出来映えともに、自身の職務レベルに標準的に期待される業績を満たすものであった
- C 仕事量・出来映えどちらかの面で、自身の職務レベルに標準的に期待される業績を満たさなかった
- D 仕事量・出来映えともに、自身の職務レベルに標準的に期待される業績に比べ全く不十分であった

かかります。そこで、まずは成果による報酬の上下を反映させやすい賞与制度から導入します。

具体的には、目標の達成度を5段階程度に分けた業績評価シートを作成して、期初に設定した目標の達成度により130〜70%程度まで賞与の金額に差をつけることで、社員の納得感を得ることができま（図4）。

賞与面での評価に成果主義を導入することで、会社全体へ成果主義の考え方の浸透をはかり、なおかつ、時間をかけて昇給や昇格面における評価制度を構築するというプロセスが有効です。

今後、予測される働き方にマッチする成果主義

●本来のテレワークとは

日本の会社の多くが職能資格制度を採用しています。これは、年齢を重ね経験を重ねれば、業務遂行能力も上がるという前提のもとで、年功序列的賃金を採用・運用していることに他なりません。

しかし、コロナ禍の前から「働き方改革」が推奨され、長時間残業の温床ともなっていた非効率な働き方からの脱却が求められ、現状のコロナ禍ではテレワークによる働き方が推奨されています。

現在、実施されているテレワークは、コロナ禍による緊急避難的の意味合いが強いため、育児をしながら、介護をしながらの勤務が認められる傾向にあります。本来のテレワークは、オフィス勤務と変わらない環境で集中して業務を遂行することが求められます。

上司が働き方を直接見られない中にあるのは、部下の成果をできる限り正確に把握し、社内にも公平感を生まないような評価を下し、それに基づく報酬を支給することが喫緊の課題になると思われます。

生産性向上による企業体質強化の一環だけではなく、今後、予測される働き方にマッチした賃金と評価制度のあり方として、成果主義導入を検討してみてはいかがでしょうか。