

フロウエルマガジンコラム # 5

2008年5月号

『人が人を評価するということは、とても難しい』

現在フロウエルの新しい評価システムを作っています。仕事と報酬の関係は、従業員側から言うと、報酬分働く、報酬があるから働く、初めに報酬ありきだと思います。一方経営者側は、成果の分支払う、働きの質に対して支払う、初めに仕事ありきです。このギャップをどう埋めるかが大変難しく重要なポイントです。そこで必要になるのが評価システムです。

評価システムがうまく機能している企業は、従業員が納得して働いているので、自然と業績も良くなります。(注意：機能的な評価システム→高待遇→好業績 ではない 後述します) 反対に評価の仕組みに問題がある企業は、従業員の不満が積もり、個々のモチベーションが上がらないので、業績に影響がでるようになります。モラルも低下しがちです。すると評価がさらに落ちて、悪循環に陥りかねません。こういう組織は、従業員側と経営側がお互いに非難し合っていたりしますが、労使間の関係が良好でない会社が高成長を維持しているという話はあまり聞いたことがありません。だからこそ、フロウエルが今後発展していくために評価の仕組みを工夫することは、ブロックバスター(ライバルを置き去りにする優秀な新製品)をひとつ開発するのと同じくらい意義のある重要な作業であると考えています。そこで大切なことは、「透明性、公平性、納得性」です。どのような基準で判断されているのか、評価者の私的な感情が反映されていないか、自分の評価は妥当なのか。この3つの要素をうまくバランスさせるために、多面評価法の採用を検討しています。

多面評価法とは、複数の異なる立場の人が、同じ期間にひとりの特定人物を決まった基準に基づいて評価を行い、その結果を集計してその人物の仕事に対する報酬を決めるやり方です。特定人物とウマが合わないのは、人間だれしもあることですが、複数の人とうまくやれないとしたら、組織人として問題があるので、評価が低いのは妥当と考えられます。3要素のうちで、もっとも重要なのは、納得性だと思います。極論を言えば、不透明で不公平な評価であっても、本人が本当に納得していれば、何の問題もおこりません。大部分の人間は、自己評価が甘くなりがちですから、給与額をポンと提示されるだけでは、納得できないこともあるでしょう。だからこそ被評価者への説明が絶対不可欠であり、なぜこのような評価結

果が出たのかきちんと説明できる仕組みがないとなかなか納得を得ることができません。その結果、その人のモチベーションが下がります。モチベーションが下がれば、モラルも下がります。一人のモラル低下は、組織全体に影響を及ぼす問題を起こす可能性があります、組織の業績は個々のモチベーションにかかっていることは上述したとおりです。

2年程前から多面評価法をフロウエルのシステムにどう落とし込むか検討してきましたが、今月初めて一般社員への発表と意見徴収を行いました。そこでみなさんからもらったご意見を2、3例挙げてみると、「同僚同士の評価は、私情が入る、ぎすぎすした雰囲気になる」という意見がありました。前向きに考えれば、同僚から評価されるということは、不特定多数の同僚とうまく付き合おうという自助努力を引き出せるので、部門を越えた関係向上に役立つと考えられます。しかし評価が出たあと、仮にそれが悪い評価だった場合などは、たしかに関係悪化があるかもしれません。そもそも評価者があまり多いと毎年顔ぶれが固定的になる心配があります。評価者をGL以上として数を絞ることを考えてみます。

「どの項目も同じポイント数というのはいかがなものか」という意見もありました。その通りだと思います。その場でお話したように、プロセスとレザルトで重みを変えたいと考えています。上記評価者の数を少なくする代わりに評価項目によって重み付けをすることで総合点を合わせる方向で検討中です。

「部署ごとに評価基準を変えるべき」という考え方にも妥当性があります。しかし導入当初は、全社一律で行こうと思っています。評価結果の部署間格差を是正したいというのが今回新方式を検討する事になった理由のひとつです。導入後に様子を見ながら、改善をかけていくつもりです。変化を恐れないでくださいとお願いすると共に、新方式へ移行後もどんどんやり方が変わっていく可能性があることをあらかじめご了承下さい。

下のグラフは、厚生労働省の発表した自己都合退職者の転職理由統計です。「評価の不満」と「賃金の不満」を合わせた数字にご注目下さい。



今期はフロウエルにとって35期という節目の年ですが、半導体不況で業績は芳しくありません。最新の今期売上見通しは、X億円前後で賞与月数は過去最低の1ヶ月との予測が出ています。売上X億といえ、32期がちょうどそれくらいだったのですが、この年で賞与4.53ヶ月でした。なぜ！？と思われるのも無理はありません。賞与原資は経常利益の1/3ですが、注1 売上高経常利益率が32期のY%に対して今期予想Z%と半減しています。人件費を比べると賞与を除いたトータルコストでも、基本給総額でも32期当時よりもむしろ減っています。つまり人件費以外のコストが増大しているということがわかります。もしも人件費まで増えていたら、大変なことになるところでした。このことからわかるように、給料が増えて一時的に社員のモチベーションが高まっても、会社がコスト高で赤字体質に陥ると存続そのものが危なくなってきました。高いコストをまかなう為に製品価格に反映させると市場での競争力が低下して売上ダウンにつながります。中長期と単年度を総合的に見て、人事は非常に難しいハンドリングが要求されることがご理解いただけだと思います。ともあれ、単年度評価に関して言えば、がんばっている人や結果を出した人を正しく見極めて、高い評価をしっかりと出し、残念だった人には、納得できるように説明をきちんと教育に結びつけ、次の挽回が可能となるようにしていくことが重要だと考えています。

今後正式に導入するまで、何度か説明会を開きたいと思いますので、また、ご意見を反映させていただきます。

宜しくお願いします。

注1 フロウエルの賞与は、業績連動型を採用しておりこの当時の計算方法は、経常利益額の1/3を正社員基本給合計額で除すことで賞与月数を算出していた。事業発展への再投資のために、2011年より賞与原資は経常利益額の1/4に変更した。