

21世紀型企业への転換を図る

“年俸制、で社員が変わる”

これからの成果・能力主義

■ ————— 年俸額決定時の問題点・・・?!

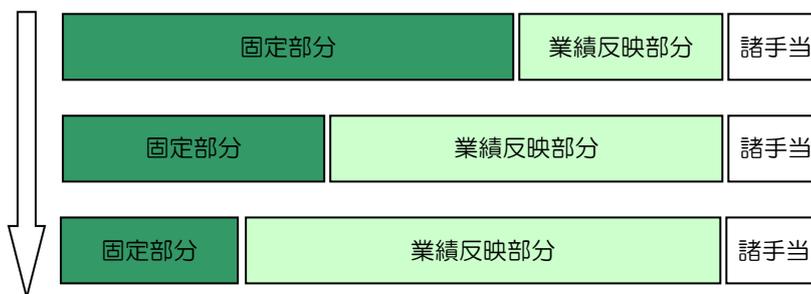
年俸制を導入しようとした場合、「初年度の年俸額をどのように設定したらよいか」という問題があります。支払う側（企業側）にしてみれば、“せっかく年俸制を導入したのだから、早く固定的な人件費を変動費化したい”と考えるでしょう。

一方、働く側（社員）からすれば、実質的に年間の賃金が下がらなかったとしても、固定給部分が下がることに対する不安や不満を感じてしまいます。

一般的に賃金の固定給部分は、業績に対するものではなく、組織のなかにおけるポジションや経験、潜在能力等の属人的評価として認識されています。

“自分の価値”に対して支払われていると思っていた固定給を下げってしまうと、“自分の価値に対する評価を下げられた！”と受けとられても仕方ありません。「激変」ではなく、段階的な移行措置を講じることがポイントです。

年俸制への移行イメージ



従来の固定給部分をいっきに廃止せず、段階的に移行していくことが望ましいでしょう。

4. 運用スケジュール…

「年俸制を運用する際に、どのような作業を行う必要があるのでしょうか？」という質問を受けます。年俸制は、導入することが目的ではありません。導入後の適切な運用が伴ってはじめて、その効果が得られるものです。一般的には、次のようなスケジュールで運用することが望ましいでしょう。

年俸額決定までの流れ

1. 賃金方針の決定と通知（3～4カ月前）

来期の経営計画に基づき、賃金に関する方針を決定し、考課者に通知します。この方針とは、全体の昇給原資や昇給幅は何%くらいに設定するのかという方針のことです。たとえば、「S（昇給率 10%）」・「A（昇給率 5%）」・「B（昇給率 0%）」・「C（減給率 10%）」などで評価するという方針です。



2. 考課の開始（2～3カ月前）

- ①社員（被考課者）に自己申告書などを交付し、1～2週間程度で回答を求めます。
- ②考課者となる上司も、別途①と同じ様式で対象者の評価表を作成しておき、部下が作成したものをつき合わせながら面談を行います。

※面談は、両者の評価の食い違いをできるだけなくすため、ある程度の時間をかけることが必要です。



3. 総合評価の決定

考課者は、社員の総合評価「S・A・B・C・D など」をもとに部署内での順位を決定します。



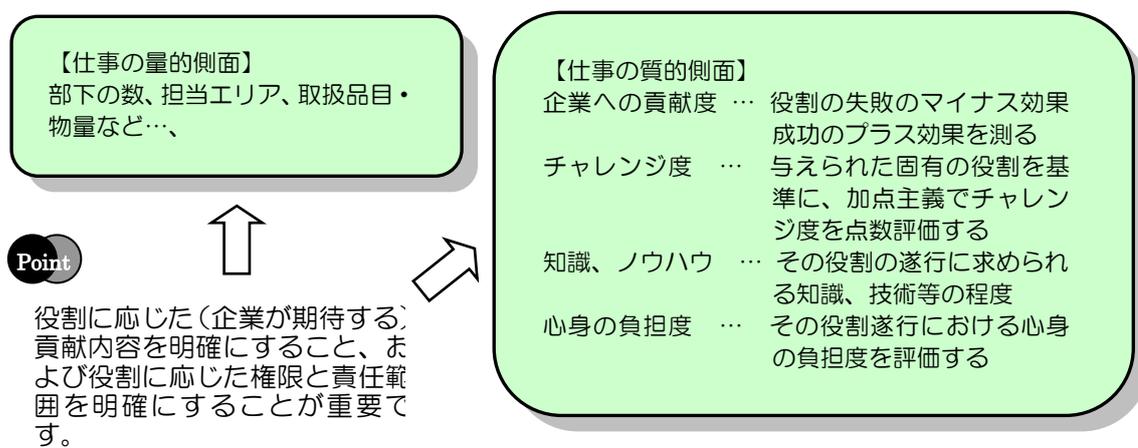
4. 対象者との最終面接

- ①対象者の実績・弱点・その年の伸び率や評価グループ内での順位と「S・A・B・C・D など」の結果報告とともに、その理由を説明します。
- ②年俸額の通知と次年の目標等のアドバイス（たとえば、来年何をしたら評価が上がるのか）を与えます。
- ③そして最後に次年度の年俸額への同意署名です。後日トラブルとならないよう書面で残すようにしましょう。

5. 評価の基準づくり…

年俸制における評価は、その社員の「職務における役割」と「目標の達成度」で成果を判定するのが一般的ですが、そのためには、「役割の評価」と「目標達成度の評価」の基準が明確にされる必要があります。実は、この基準づくりがもっとも年俸制を運用するうえで難しいところで、この基準が曖昧な基準であったり、年毎に変わったりしてしまうと、導入が失敗に終わってしまう可能性が高くなります。

1. 役割の評価基準のポイント：質・量の両面を考慮する必要があります。



2. 目標達成度の評価基準のポイント：具体的な目標とすることが必要です。

Point

期間内に達成を期待される成果が何かを明確にする。

【例】目標達成度評価表

評価項目：顧客維持・拡大		本人評価		上司評価	
1	既存の顧客からの売上目標（前年比〇〇%）を達成した	90%	A	90%	A
2	訪問を重ねるごとに、よりの確な顧客のニーズを捉え、粘り強く営業を行い、新規顧客の開拓（年間〇〇件）を達成した	80%	A	80%	A
3	納期遅れが予想される場合は、顧客にその旨を伝え、顧客に与える影響を最小限に食い止めていた	60%	B	65%	B
4	トラブル対応を最優先で取り組み、効果的な対処を行い、顧客の信頼につなげた	85%	A	80%	B

達成度の評価計数は、5段階程度の刻みで設定すると運用がしやすいでしょう。また、評価項目にコンピテンシーなどを取り入れると、より具体的な評価項目となります。

**社員が変わる！ 会社が変わる！ コンピテンシー導入相談受付中！
 成果・能力主義賞金システム 年俸制導入コンサルティング実施中！**