

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

■ ————— 年俸制にコンピテンシーの活用・・・?!

年俸制をはじめ、成果・能力主義賃金制度の導入を考える多くの企業は、“いかに人を育て、どうすればより高い目標に向かってチャレンジしていける環境となるのか、そして、それをどう客観的に評価するのか”、といったことを課題として抱えています。

以前、この課題に取り組む手法として、コンピテンシーが脚光を浴びていることをお伝えしましたが、このコンピテンシーをうまく年俸制に活用することもひとつの方法です。年俸制を導入する際に、様々な文献を読みあさり、これまでに導入した企業の事例を真似する。これもひとつの方法かもしれません。しかし、各企業には、その企業なりの独自性や社員に求める能力に違いがあり、社員を評価するポイントについては様々なはずで、コンピテンシーを活用し、御社独自の年俸制を目指されてはいかがでしょうか。

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』のことです。



高い業績を上げている社員のノウハウ、技術等を細かに分析し、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す。

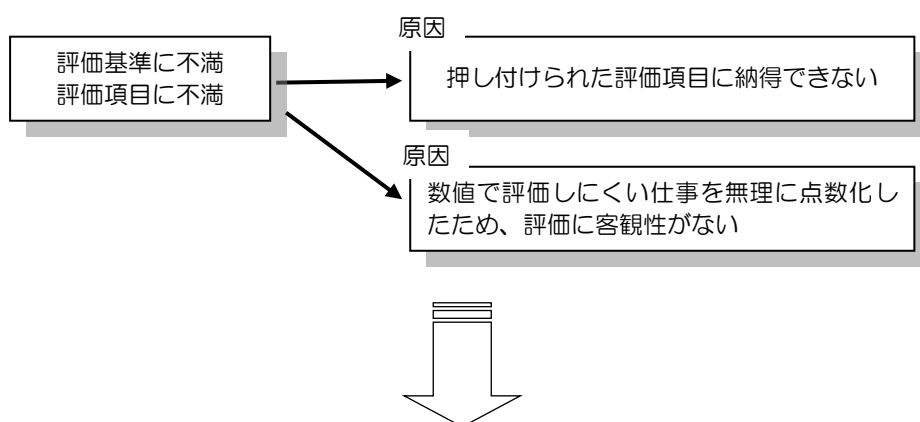
そして、この「コンピテンシー」を、評価基準や社内の行動基準に活用することで、社員全員の行動の質を上げていこうというものです。

(本誌 2001.11 月号 No.80)

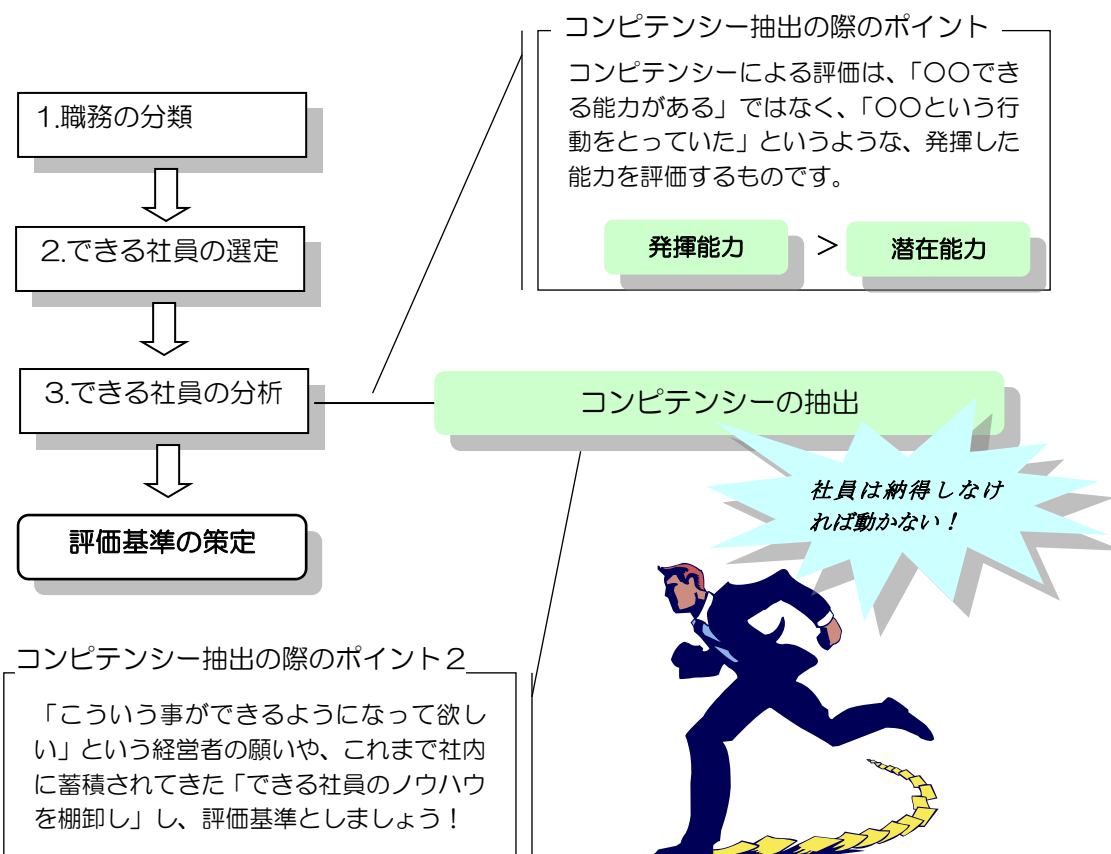
6. コンピテンシー活用のメリット・・・

年俸制は「導入することが目的ではなく、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」ということは、これまでに何度もお伝えしてきました。一見科学的な評価方法を取入れたとしても、評価する側はもちろん、評価される側が、「どのように行動することが自分の評価を高め、企業に貢献できるのか」を充分理解し、その行動基準に納得していなければその効果は期待できません。

年俸制導入の失敗パターン



コンピテンシーを取り入れた評価基準作り



7. コンピテンシーを活用した評価基準

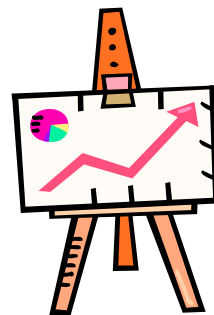
ここで、ある企業のコンピテンシーを活用した評価基準をみてみましょう。評価項目に挙げる文章は下手でも問題ありません。ポイントは、社員に求める行動が分かりやすく表現されているかどうかです。

発揮能力・行動基準評価項目

対象職掌	営業職
評 価 項 目	
知識・技能	- 商品知識が充分である（重点 100 品目の特徴、販売価格などがさっと出てくる） - 得意先の情報（業種・業態・規模・社員数から担当者の性格にいたるまで）を把握している - 相手のニーズを的確に引き出す会話をしている
姿勢・態度	- 月初め、週の初めに計画ありきで効率的に営業活動を行っている - 先輩のやり方や過去の成功事例、他社の営業方法の研究を怠らない - 協調性に優れ、チームワークを大切し、社内でのコミュニケーションを充分とっている
責任・成果	- 設定した「目標」を期日までに必ず達成している 「報告」「連絡」「相談」を徹底して行っている

コンピテンシー活用のメリット

この企業の評価項目は、社員自身が、「できる社員」の行動を自分たちで考え、このような行動をとることが自社の業績向上につながるものとして挙げた行動基準です。自分達で決めたことを自分達の行動基準とする。押し付けられたものと自分たちで決めたこと、この違いが社員のモチベーションに大きな影響を与えることになります。



コンピテンシー活用のメリット 2

これまでの職能資格制度に多くみられる評価基準には、その判定基準に「職務遂行能力」（潜在能力含む）を用いています。一方、コンピテンシーを評価基準とした場合は、「潜在能力」という実際には測定困難な要素で判断されないため、より「客観的」かつ「成果重視」の評価とすることができます。

ご提案中

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・能力主義賃金システム 年俸制導入コンサルティング実施中！