

# 八海クリエイツにおける付加価値賃金制度と多面人事評価

関 聡彦

刻々と変化する経済環境の中で、企業は生き残りをかけるべく、様々な改革を実施してきた。そうした中で、取り残されたのが評価・賃金にかかわる諸制度である。マーケティング、生産管理、財務管理、製造管理等については様々な新しいメソッドが企業内に導入されているが、評価・賃金制度については最近ようやくメスが入れられてきている状況である。成果主義、年俸制、目標管理制度等欧米型の評価・賃金制度を導入した企業からは、むしろ“やる気の低下”や“納得感の低下”と言った声が聞こえる。本稿では、そうした評価・賃金制度の問題点に言及すると同時に、八海クリエイツにて導入された多面人事評価と付加価値賃金制度について解説する。

キーワード：多面人事評価、付加価値賃金制度、年功序列型賃金制度

## 1. はじめに

昨今、新聞紙面、雑誌、TV等のメディアで人事評価・賃金体系に関する話題が増え、“成果主義”、“年俸制”などの文字が紙面をにぎわしている。このように、旧来マスコミがスポットライトを当てなかった分野がこれほど注目されるようになった原因は何であろうか。被雇用者の評価・賃金制度に対する不満の声が高まっていることが、一つの原因と考えられる。

バブル経済崩壊後、多くの日本企業がリストラという名のもとに、余剰人員の整理を行ってきた。同時に増収増益、市場占有率の向上を目指し、数々の経営ツールの導入を試み、多くの企業が成功事例に学ぼうと、ITを用いた内部管理システムや、EVAなどの経営指標を目標値にした経営管理制度等を導入してきた。一方で、人員整理の結果、残った人材には、上記のツールの運用および合理化推進のため、従来以上の負荷がかかったことも事実である。結果として、「仕事はきつくなったが、給料は変わらない」、といった不満の声がでてくることは容易に想像できる[1]。これを受けて、上記の経営合理化を推進している企業で、従来の年功序列型の賃金制度から成果主義等の制度に移行する企業も増えた。しかしながら、冒頭で述べたメディアには、そうした新しい評価・賃金制度の弊害を取り上げているところが非常に多い(図1)。

そういった記事の多くが、実際の職場では、本来の目的であるモチベーションのアップ、公正な成果分配といった効果が期待できず、むしろ、納得感の低下などの弊害を多く生み出していると訴えている[2]。会社の大小を問わず、評価・賃金制度はどの会社においても大なり小なりの問題をはらんでいるものと推測できる。実際に多くの大企業にて従来の年功型から成果主義型に移行する傾向は非常に高まっているが、先に述べたように現実的にはその効果がでていないとしたい。

現状の評価・賃金制度というものを分類すると、大きく三つに分けられる。

1. 従来型の年功序列型賃金制度
2. 欧米型の成果主義賃金制度
3. 年功型と成果主義の混合型

成果主義制度の導入前後を比べた労働者の意識

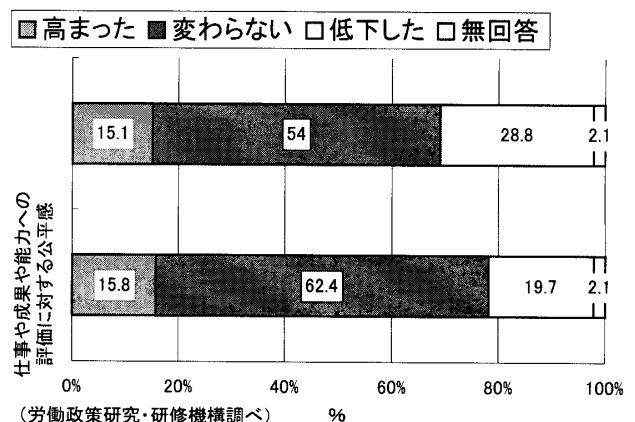


図1 2004年7月21日日本経済新聞

せき あきひこ  
八海クリエイツ(株)  
〒949-7312 新潟県南魚沼郡大和町大字九日町 2845

この中のどれが、最も理想的かそうでないかをここで、論ずるつもりはない。いかなる評価・賃金制度を導入するにしても、最も重要なのはそれぞれの会社の特性にあっていくのである。当然のごとく、会社の歴史、事業内容、立地条件等により会社の特性は異なるわけで、例えば、勤続年数が短く短期間のうちに結果を出す必要があるプロ野球などの場合、年功序列などの制度が機能しないは明らかであり、成果主義が採用されるのが一番自然である。まずは、導入する企業の特性を見極め、次にその特性に見合った制度を構築し、導入することが必要となる。

## 2. 事例：八海クリエイツ

### 2.1 会社概要

八海クリエイツの事例を紹介するに当たって、当社がどのような特性を持った会社であるかを最初に説明する。なお、現在八海グループは、販売・管理をつかさどる八海クリエイツと製造全般を請け負うエイテックスの2社からなるが、この事例紹介では便宜上八海クリエイツと呼称をまとめる。

八海クリエイツは、創業1967年、今年で37年目を迎える会社であり、新潟県の南魚沼郡という雪深い稲作で有名な地域にて創業時より事業を営んでいる。業務内容は、携帯電話、デジタルカメラ、DVD、パソコン等のIT関連機器向けプラスチック部品用の金型製作および成形加工を主要な業務としている。受注生産を基本としており、客先の仕様、要求に合わせて、当社で金型を設計・製作し、これを成形加工し客先に提供している。

従業員数は正社員が100名、パート・人材派遣・アルバイトが40名の計140名からなる。人員は主にこの地域周辺より採用しており、特性としてはまじめなこつこつ型が多く、何か新しいことを創造して実現するということは苦手であるが、決められたことについては忠実にまもりそれを実行する傾向が見られる。当社のコアコンピタンスとなる金型製造は、経験と知識だけでなく、繊細でかつ根気強さが求められる職種であるため、当地域の人員特性はこの金型製作に適しているといえる。

### 2.2 旧評価・賃金制度

現在の八海クリエイツの評価・賃金システムについてふれる前に、これ以前の体系について言及したい。多くの中小企業でそうであるように、八海クリエイツにおいても体系化された制度というものは存在せず、

社内の改善すべき分野としては、ずっと後回しにされてきたものであった。旧来八海グループの賃金制度は年功型と成果型の混合型であった。年功制だけで管理できなかった理由としては、採用社員のほとんどが中途採用ということがあり、年齢や勤続年数に比例させた制度のみでは、無理があったのが事実である。給与は基本給と職能給、管理職手当、その他（通勤手当、扶養手当等）からなる。基本給は原則として年功制であり、職能給は本人の力量に応じて支払われるものであった。評価は年1回の昇給時に行う他は、年2回の賞与にて評価を実施していた。評価方法としては、各役職者にB5程度の評価シートが配布され、部員一人一人に対し七つ程度の項目に対し5段階の数値評価およびコメントを記入した後、トップに提出し、トップがそれを参考にして最終評価をしていた。項目は、職種によって若干の違いはあるが、生産性、正確性、協調性といった項目について、数値評価を実施していた。しかしながら、この方法での評価では、評価する管理者の主観による絶対評価のため、役職者により点数が甘い辛い差が大きく、ここでの数値結果をそのまま給与や賞与に反映させることは非常に無理があった。同時に、賞与の評価についても、半年に1回ということになると、役職者も半年間の総合評価というよりは、どうしても直近の出来事に目がいってしまい、評価対象期間初期に、多くを貢献しても、期間末期で問題を起こせば、どうしても評価は低くなるといった弊害も生じた。結果、トップは、主にコメントとトップ自身の主観にて評価を実施していたが、ここにおいてもいくつかなの問題があった。従業員数が少なくトップの目がすべてに行き届いている間はよいが、従業員数が増え、実際の日々の業務にまで目が届かなくなった際に、実態に見合った評価が困難となった。また、絶対評価という性質上、部員間、部門間での不公正さが目立つようになり、表立ってはないが、表面化で従業員の不満感が高まりつつあった。

### 2.3 新評価・賃金制度導入

八海クリエイツのような蓄積された技術、技能にて差別化を図っている企業においては、短期間での成果よりも長期雇用より生み出される技術、技能の向上およびその継承がより重要だと考える。加えて極めて保守的な地域性を考慮すると、年功制を完全に廃止することは、モチベーションの低下を招くことが予想された。しかしながら、上述したような問題を改善するためには、公正な評価と公正な成果配分を可能とするシ

システムの導入がもとめられる。それでは当社にとって、理想の評価・賃金制度とは何であろうか。従業員の立場からすれば、もらえるにこしたことはないわけで、極端な話いくら給料が上がっても、上がった瞬間は満足してもすぐになれてしまうのが人間の本性である。当地域の特性を見ると、収入は普通に生活していくレベルがもらえれば、多くは求めない傾向が強い。むしろ、多くなくてもいいから、仕事もそれなりでという従業員も少なくない。しかしながら、少なくとも自分が貢献した分の割り当ては欲しいというのが大多数を占める。この場合に重要なのが、その貢献度をいかに数値化するかである。これは、本人と会社双方が納得した評価および金額が導き出されることが理想である。先にあげたプロ野球の例や、保険外交等の歩合制の仕事などでは、この貢献度を数値化することは比較的容易であるが、ほとんどの企業においては数値化することの困難な職種がほとんどといえよう。例えば、技術や技能といった抽象的なものを数値化することは実際面かなり難しい。見る角度、視点によって大きく変わる可能性がある。短期的な貢献度から見るのか、長期的な視点から見るのか。特に結果がすぐに見えない仕事の場合、評価は極めて困難なものとなる。また、個人というよりはチームワークにて生み出された成果の場合、これをいかに個人に配分するかも大きな課題といえよう。企業の側からすれば、払いは少なく利益を上げれるに越したことはないわけであるが、モチベーションが下がってしまっは元も子もなく、必要十分でなおかつモチベーションがあがるような賃金制度が望ましいといえよう。

以下に八海クリエイツの評価・賃金制度として求められる事項をまとめる

- ・公正な評価ができること
- ・年功制の要素を残すこと
- ・成果の指標を明確にする

- ・責任と権限を明確にする
- ・評価対象期間を短くする

実際のところ従業員すべてを満足させるような制度は限りなく不可能に近い。公平な評価といっても人間が評価する以上、個人の主観が入ることはやむを得ないし、これは部員間だけでなく、部門間においても同様のことが考えられる。当社においては、“いかにキーパーソン、キーセクションのモチベーションを上げるか”ということに重きを置き、新システムを構築した。

## 2.4 八海クリエイツ評価・賃金制度

### 2.4.1 評価制度

公正な評価を実現するために、八海クリエイツでは多面評価方式を採用した。多面評価は一部の企業でも導入されているように、一人を複数で評価するといったもので、図2のように従来は、部門長が該当部門のメンバを評価していたものを部門長を含めその部門メンバ全員で自分を含めたお互いを評価するというものである[3]。また、当社では、同じ仕組みを部門の評価にも適用した。これを導入することで、従来評定者である役職者や社長のみの主観だけでなく、実際に日々の業務を担うメンバ同士で評価しあうことで、不公正さが是正されることを期待した。

また、評定者の責任と権限を明確にするために、評定資格を入社3年以上のものとして定め、かつ図3のように職位別に振り分け、ポイントを差別化した。

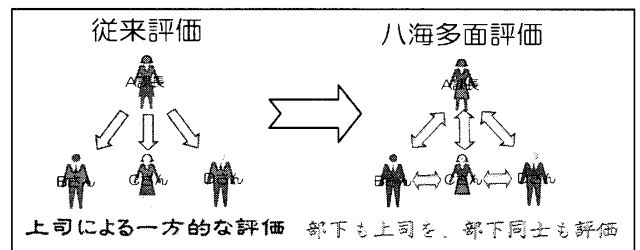


図2 従来評価と新評価比較

職位	ポイント					評価権限範囲	
	部門	部門長	課	班	班員		計
役員	500	500			1000	2000	全部門、全従業員
部門長	250	250			500	1000	全部門、部長、自部門の課・自部門に属する部員
統括課長	200	200			400	800	全部門、部長、自部門の課・自部門に属する部員
課長			200	100	200	500	自部門の課、班および自部門の課員
班長				50	100	150	自部門の班および課長を含む班員
班員					50	50	自部門の課長を含む班員

図3 職位別ポイント表

## 2.4.2 賃金制度

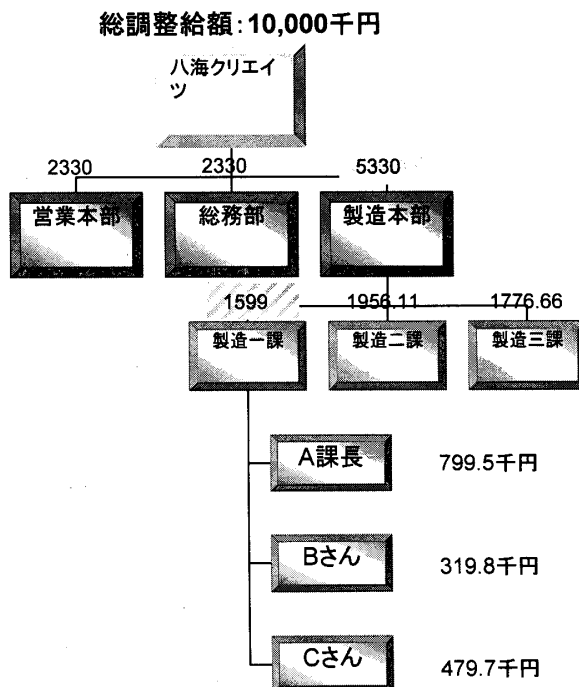
賃金制度では、給与構造形態は従来のものをそのまま引継ぎ、基本給+職能給+管理職手当+その他手当とした。また、この月給以外の支給、一般的には賞与に当たるものを、四半期ごとに支給する成果実績ベースとした(当社での呼称は調整給)。この業績貢献度測定する指標として、八海クリエイツでは、付加価値を採用した[4]。当社の付加価値は、売上高より従業員の努力により削減、改善が可能な費用を差し引いたものを指標として定めた。

付加価値=売上-材料・部品-製造経費(減価償却費、支払利息、租税公課除く)-販売管理費(減価償却費、労務費、支払利息、支払保険、支払家賃、租税公課除く)

この付加価値に対して会社にて定めた配分率(約50%)をかけたものを、総支払可能労務費とし、この総支払可能労務より四半期の実際支払労務費(月給+残業手当)を差し引いたものを、各四半期の翌月に前述の評価を実施し配分する。

第一四半期(4~6月)調整給例

調整給=((4月度付加価値+5月度付加価値+6月度付加価値)×50%)-(4月度実際支払労務費+5月度実際支払労務費+6月度実際支払労務費)



評価のステップとしては、最初に部門を評価を実施、部門のごとの支給額を決定した後、課、班、班員への評価へとブレイクダウンする(図4)。

## 2.5 八海評価・賃金制度の課題

当制度を導入することで、課題としていた公正な評価ができること、年功制の要素を残すこと、成果の指標を明確にする、責任と権限を明確にする、評価対象期間を短くする、については大きく改善された。しかしながら、新しい制度上の課題もいくつかある。最初に部門間の評価をする際に、部門内の人員数の格差が大きいと、実態に見合った評価がしにくいということがあげられる。具体的な例だと、八海クリエイツの場合、営業や総務の人員に対して製造にかかわる人員がはるかに多い。このような場合、製造部と一口にいっても、貢献した部門と、していない部門が混在しており、これをまとめて評価することは、非常に困難となる。また、製造部は専門職のエンジニアと一般職のパートとの貢献度の格差が大きく、同じ課内にこれらの人材が混在している場合も評価は難しい。三つ目に同じ班に属していても、実際の業務では交わることが少ない班員の場合、同じ班員とはいえ適切な評価ができないことがある。これらすべての問題は、組織規模の小さい中小企業だからといえよう。本来組織は業務の効率をいかに最大限に引き出すかを目的として編成

	営業本部	総務	製造本部	計
営業本部	300	200	500	1000
総務	200	300	500	1000
製造本部	200	200	600	1000
計	700	700	1600	3000
配分率	23.30%	23.30%	53.30%	100%
配分額	2330	2330	5330	10000

	製造一課	製造二課	製造三課	計
製造一課	100	200	200	500
製造二課	200	200	100	500
製造三課	150	150	200	500
計	450	550	500	1500
配分率	30.00%	36.70%	33.30%	100%
配分額	1599	1956.11	1776.66	5330

	A課長	Bさん	Cさん	計
A課長	50	30	20	100
Bさん	40	20	40	100
Cさん	60	10	30	100
計	150	60	90	300
配分率	50.00%	20.00%	30.00%	100%
配分額	799.5	319.8	479.7	1599

図4 調整給分配シュミレーション

されているのであり、評価をしやすいように作られているのではない。特に中小企業の場合は、一つの組織の中に複数の機能を持たせこれを管理する場合が多い。例えば、営業部という機能の中には、営業業務の他に生産管理という機能が混在しているし、製造技術課という組織の中には、自動機の製作、生産設備のメンテナンス、付帯設備の修繕等の複数の機能がまとめられている。これらについて、目的毎に組織を編成することが、できれば上記の課題は改善されるが、実質上それは難しいのが現状である。現状では、評価ポイントを多く持つ役職によって、上記のようなひずみを解消している。

### 3. まとめ

冒頭に述べたように、最近になって特に注目されてきている、評価・賃金システムという分野であるが、その他のマーケティング、生産管理、会計管理、製造管理等の分野でもそうであるように、これはという特効薬は存在しない。前述したように会社の特性に合わせて構築、導入する必要があるが、また企業が生き物であるがごとく変化するように、こういったシステムも変化していく必要がある。考え方、文化、歴史面で大きく異なる欧米型の賃金制度をそのまま導入し、成功している事例は非常に少ないと考えられる。確かに日本人の生活スタイル、考え方も欧米化し始めている傾向は見られるが、食べ物と一緒にハンバーガーやフライドチキン等を食べる機会が増えても、日本食を食べなく

ていいというわけではない。日本には日本の特性を生かしたシステムが求められる。今回八海クリエイツにて導入した、多面評価、付加価値成果主義についても、完全なシステムとはいえないが、少なくとも会社が従業員の生活を良くしようと努力してことは理解してもらっている。新しい制度を導入してモチベーションが下がっているところは、会社の意向が従業員の為というよりは、いかに労務費を抑えるかということに力点が置かれているためではないだろうか。企業が存続していくためには、ある一定以上の付加価値を生み出す必要あるわけであるが、人件費を削り、モチベーションを下げたままでは、永続的な成長は見込めない。いかに会社と従業員が共存していくかを双方が理解したうえで、評価・賃金システムを構築・運用することが、永続的成長を実現する一つの鍵となると確信する。

### 参考文献

- [1] 笹島芳雄：“日本企業 人事評価の現状”，リスクマネジメントビジネス, 2000年5月号.
- [2] 日本経済新聞：2004年7月21日朝刊（出典：労働政策研究・研修機構）.
- [3] 日経ビジネス：エクセレントカンパニー白書“多面考課”で、従業員の納得とやる気を引き出す画期的人事評価システム.
- [4] 河合克彦：“成果主義人事 業績貢献度測定マニュアル”，経営書院.