

[人事レポート vol.10 2014.6]

- ◆ 2014年夏季賞与の結果－全体的に大幅増、業種、個別ではマイナスも
- ◆ ホワイトカラーエグゼンプションの「成果」についての検討

◆2014年夏季賞与の結果

日本経団連(以下「経団連」)が上場企業を中心とする夏季賞与の妥結状況を、日本労働組合総連合会(以下「連合」)が加盟組合の回答状況を、それぞれ発表しました。

[図表1]2014年夏季賞与・一時金の妥結結果

(社)日本経済団体連合会(2014年5月29日) 2014春季生活闘争 夏季一時金(夏冬型)日本労働組合
【第1回集計】 第7回回答集計【2014年6月2日集計分】

業種	2014年			2013年	業種別	集計組合数		組合員1人あたり平均(加重平均)			
	社数	妥結額	増減率	妥結額		組合数	人員	増減率	増減額	2014回答	2013実績
非鉄・金属	9	714,069	5.67	675732	製造業	763	723,461	7.08%	107,179	1,620,664	1,513,485
食品	1	-	-	-	商業流通	50	43,418	2.61%	26,183	1,028,801	1,002,618
繊維	15	764,931	7.92	708827	交通運輸	38	19,285	14.36%	140,185	1,116,555	976,370
紙・パルプ	6	636,557	2.19	622914	サービス・ホテル	6	7,899	39.11%	435,503	1,548,912	1,113,409
化学(硫安含む)	4	789,871	△4.09	823570	情報・出版	8	134,050	△0.74%	△10,715	1,434,399	1,445,114
ゴム	3	815,089	5	776255	その他	77	51,630	△3.11%	△41,364	1,287,410	1,328,774
セメント	3	709,981	4.15	681664	計	942	979,743	5.50%	80,369	1,540,887	1,460,518
機械金属	1	-	-	-							
電機	5	814,526	6.59	764139							
自動車	7	1,086,032	16.7	930605							
造船	9	823,085	0.86	816053							
商業	1	(従)	-	(従)							
私鉄[JR]	2	(従)	-	(従)							
通運	1	-	-	-							
電力	7	-	-	-							
総平均	74	889,046 (700,719)	8.80 (4.80)	819,155 (668,602)							
製造業平均	63	935288 (715607)	11.845 (5.40)	839,196 (678,929)							
非製造業平均	11	742,408 (615,454)	△0.62 (0.98)	747,075 (609,454)							

※2013実績は、昨年同時期実績

- (注) 1)調査対象は、原則として東証一部上場、従業員500人以上、主要20業種大手240社
2)20業種140社(58.3%)で妥結しているが、このうち66社は平均額不明などのため集計より除外
3)「平均」欄の()内は、一社あたりの単純平均
4)増減率の△印はマイナスを示す
5)集計社数が2社に満たない場合など数字を伏せた業種があるが、平均には含まれる

アベノミクスの景気回復基調を受け、2014年の企業業績は大手企業を中心に増収増益を記録する企業が多く、春の賃上げでもベア実施が相次ぐなど、夏季賞与は昨年を大きく上回る大勢となっています。その追い風もすべての産業に及ぶものでなく、一部の産業では構造的な問題からか、少数ながら昨年を下回るケースもあります。

中小企業にいたっては産業構造のみならず、個別企業の経営状況は各社各様であることが想定され、企業間の格差は大きくなるものと思われます。消費税増税の影響、原材料や物価の上昇、大手企業のグローバル化・規模拡大といった経営環境の変化に対処できているかがカギとなりそうです。差別化を確立している企業、政府が中小企業向けに実施している税制優遇措置を活用するなど、様々な施策を組み合わせることで事業運営して業績確保している企業は業績に見合う水準になるでしょう。すでに組合交渉で妥結している企業や決算時賞与引当を計上している企業は別として、今期の事業の見通し、支給時点での予算の進捗率に応じた水準になるものと思われます。

◆ホワイトカラーエグゼンプションの「成果」についての検討

働き方を本人の裁量に任せ、労働時間規制の適用を除外する制度(以下「ホワイトカラーエグゼンプション」)法制化の政府の意向がテレビや新聞を賑わせています。2006 年第 1 次安倍内閣では 1)ホワイトカラーは時間で成果は測れない、2)労基法は労働時間と生産性が比例する 1 次、2 次産業の労働者を想定したもので、労働時間がなじみにくい職種が増えている、よって労働時間を個人の自由裁量に委ねるべきとし、法案提出を検討しましたが、翌年の統一地方選、参院選を控え、与党内部の合意が得られず、断念しました。今回の議論は、景気回復に自信を持つ内閣からの 2 度目の挑戦となるわけです。

サービス残業にならないような配慮や適用する場合は年収 1000 万円以上とする案など、審議会では前回より一歩踏み込んだ工夫がみられますが、根本的な考え方に変わりはありません。時間で成果が測れない職種については、時間ではなく「成果」で処遇をしましょうということです。

法制化については審議会、法案、国会での議論に委ねることにして、今回は人事にとって重要な「成果」について考察してみることにします。

・「成果」とはなにか

「成果」とは「なしとげた結果。できあがったよい結果。」(大辞林)と辞書にあります。人事の視点でみると、プロセス(時間や労力)ではなく、仕事の結果と読めそうです。しかし、これでは漠然としていて具体的にはわかりません。「仕事の結果(で成し遂げたこと)」であることは間違いないようですが、そもそも「仕事で成し遂げるべきこと」が明確になっていなければならないのではないのでしょうか。

たとえばプロ野球のチームを会社に見立てて考えてみましょう。選手は一般の社員で「個人の成績」を上げることが目標であり、結果が成果ですが、監督やコーチは「チームの勝利、リーグ優勝、日本一」になることが目標であり、結果が成果です。さらに球団の経営層としては「長期にわたって強いチームを作り、利益を上げることが目標になり、収支の結果が成果にもなりえます。球団経営の成果については異論もあろうかと思いますが、「東北楽天イーグルス」の登場で、球団経営という視点が変わりました。強く、人気があり、しかも黒字にするというミッションを掲げ、戦略を立て、施策を講じ、毎年 40 億円の赤字を出していたパリーグの球団では、親会社の広告費と考えられていた従来の常識を覆し、初年度から黒字経営を実現したのが「楽天」です。球団経営はビジネスではないという従来の考え方を否定するつもりはありませんが、ビジネスというのも考え方の 1 つです。

以上のように、それぞれ立場が変われば期待される役割も違いますし、期待される成果も役割によって変わっていくべきものではないのでしょうか。当然企業のミッション・ビジョン・計画に沿った個々に期待される役割が振られ、期待役割の範囲で個々に成果が定義されていくべきという考え方は現在の企業経営では支持されているものと思われます。

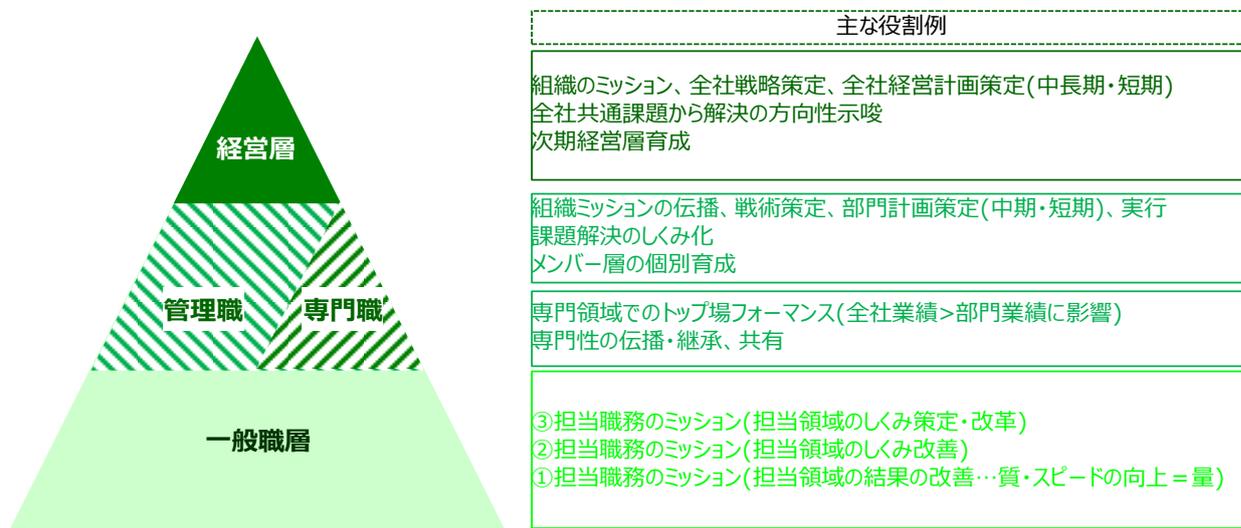
・「成果」は「(期待)役割」に従う

等級制度を説明する際、学校の学年を用いて説明することがあります。小学校 1 年生ではひらがなと一桁の足し算と引き算ができるようになることが求められ、2 年生ではさらに上のレベルが求められるといったアナロジー(たとえ)で説明するとたいいの場合理解されます。等級制度ほど詳細でなくとも、「経営者」としての役割、「管理職」としての役割、「〇〇の担当者としての役割」を考えてみると、少なくとも、なんとなくは自覚しているものですし、周囲(特に直属の上司)は部下に期待している役割は必ず持っています。学卒新入社員に難易度の高い役割を期待はしないですし、前年売上実績の 1 億円のセールス担当には同等以上を期待するのは当然でしょう。多くの企業で問題になるのは、事前の「期待する役割」の不徹底に起因しています。会社の期待値を明

確にしない、会社と本人の認識がかい離しているなどは典型的な例ですが、経営計画の必要性などから、組織の都合で一方向的に役割(と責任)を負わせるケースも少なくなく、トラブルの元になります。

まず、毎期ごとに、期待する役割を伝え、本人にもコミットメントしてもらうことがなにより必要です。ストレッチした役割であればそれも伝えることが必要です。

[図表 2]組織階層と主な役割例



「成果」は「組織ミッション」「組織ビジョン」に従う

「組織戦略に従う」とは経営学者アルフレッド・D・チャンドラーJr.の有名な言葉ですが、組織戦略の前提には「組織のミッション」があるべきです。伝統ある日本企業では「企業理念」として組織の存在意義を強固にするため、強い意思を持って表明してきました。ベンチャーで急成長している企業では社員の力を結集するために組織ミッション(=企業理念)を明らかにし、徹底をはかっています。そして、ミッションを達成する術として、ビジョン(長期目標)が立てられ、達成するための戦略が示され、中長期から短期までの部門の戦術や計画に落とし込みがされていきます。

[図表 3]組織ミッションから年度計画策定までの流れ



全社・部門計画を達成するために個人は、①自身の役割から、②何を重視して、③取り組んでいくのかを明確にしていくことになります。それは抽象的なものでなく、具体的で、達成が判定できるものでなければなりません。俗に目標設定の条件でいう SMART のうち、具体的(Specific)と測定可能(Measurable)が必須です。適切な目標の達成度(結果)が「成果」とされるべきものなのです。

[図表 4]明確な目標の条件「SMART」

- S・・・Specific : 具体的
- M・・・Measurable : 測定可能
- A・・・Achievable : 達成可能
- R・・・Result-based : 「成果」を重視
- T・・・Time-oriented : 期限が明確

日本企業では「目標管理制度」の採用率は 8 割程度ですから、基本は目標管理で期初に目標が設定され、

期末後にその達成度(成果)を測ることになります。

自身の役割においてそのような目標が考えられない方がいますが、そのレベルの方に目標設定をさせるべきではありませんし、むしろ目標設定は上司が示すべきで、当然「成果」で100%処遇を決定するべきではありません。目標達成に向けた定期的な進捗管理、有効な示唆、KPIの提示など、上司の支援が必要であることはいうまでもありません。決算期でマイルストーンを設定して評価するなど一定の工夫が必要です。

・「成果」の設定領域

個人のミッションを重要度と緊急度の2軸で見ると、4つの領域に分けることができます。緊急度の高いものに意識が集中しがちですが、緊急ではあるが重要度の低いものにフォーカスするわけにはいきません。組織・部門全体でみた場合、緊急で重要なもの、緊急でないが重要なものに十分なリソース(人や時間)を投入すべきなのは言うまでもありません。但し、重要度は高くないが緊急度の高いものに迅速な対応をすることは当然ですが。

[図表 5] ミッションの重要度と緊急度



事業年度をまたぐ長期プロジェクトや商品開発などは目標-成果、とりわけ目標管理制度に取り上げにくいと言われますが、それが重要なミッションで、評価すべき項目であれば目標-成果として取り上げるべきです。たんに方法が難しいからという理由で、重要でない項目ばかりが目標-成果に挙げられるのは本末転倒と言わざるをえません。

・「成果」の種類

前述のとおり目標-成果は具体的でなければなりません、それは定量化できなければならないということではありません。具体的で、測定可能であれば定性的な目標-成果であってもよいのです。たとえば社内の知識向上のための研修を実施するなどの場合、知識向上の度合いを実施後のアンケートをとり受講者の理解度を(可能であれば経年比較などをして)調べるなどの検証を行い効果の度合いを確かめます。

マニュアル作成、しくみやプロセスの構築・改善などよく出てくる定性的なテーマですが、ゴールを具体的、測定可能なものにする工夫をすればよいのです。

[図表 6] 成果の指標例

大項目	指標例
財務的成果	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高、増加率 ・営業利益額、利益率、増加率 ・経常利益額、利益率、増加率 ・粗利益額、利益率、増加率 ・フリーキャッシュフロー、増加率 ・付加価値額、率、増加率 ・ROE ・ROA ・ROI ・資本回転率 ・投資利益率 ・流動比率 ・負債比率 ・固定比率 ・生産金額、数量 ・製品販売額、数量、増加率 ・製品別利益額、増加率 ・販売数量 ・原価低減額、低減率 ・在庫高、低減率、・在庫回転率 ・各種経費額、低減率 ・現金回収率、債権回収率
業務成果	<ul style="list-style-type: none"> ・キャンペーン・販売企画実施回数/効果(集客数) ・注文充足率 ・納期遵守率 ・納品リードタイム短縮日数 ・生産リードタイム短縮日数 ・受入検査合格率 ・調達時間 ・仕入先件数、仕入件数 ・内部不良率、歩留まり率 ・稼働率 ・開発リードタイム、企画・開発期間、開発工数低減 ・企画件数 開発中製品数 ・企画開発規模(企画台数・金額、展開地域) ※マーケティングによるニーズの裏付け前提 ・企画・開発の新規性(新機能・新規分野) ・特許申請件数、特許件数 ・クレーム件数、低減率 ・外部不良率 ・処理対応時間 ・決算所要時間、短縮率 ・各種業務所要時間、短縮率 ・制度・しくみ・インフラ整備、改定(納期・満足度)
関係維持構築 (顧客、外部・ 内部の関係 構築・良化)	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客数 ・既存顧客定着率 ・顧客訪問件数 ・キーパーソンとの商談件数 ・顧客への提案件数 ・定期的情報提供(量、期日、満足度) ・リピート率 ・新規顧客開拓件数 ・クレーム対応の迅速さ(時間) ・顧客(ディーラー、代理店)の業績向上 ・情報収集先の数、増加率 ・情報収集の的確さ ・情報の希少性 ・内部への提案アドバイス件数 ・内部へ定期情報発信(量、期日、満足度) ・内部向けレスポンスの迅速さ(時間) ・内部からの情報収集の頻度
リソース向上 の成果	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーの能力向上 ・社内知識研修の実施回数、新入社員の現場配属期間の短縮 ・社内リソースの活用(費用対効果検証)、外注費引下げ ・共通ツール開発による作業時間の短縮化(短縮時間・率) ・業務関連情報の発信(量・質、活用度) ・コミュニケーションルールの策定 ・作業環境の改善(期日・費用・満足度) ・システム化(期日、費用対効果、質・効果、満足度) ・データベース作成・共有(活用度、満足度) ・既存サービスの向上(質・効率化・納期、満足度)

指標例にあるように、定性的なテーマであっても、具体的で測定可能な指標を設定することが重要であり、自身で目標と成果指標を設定できないレベルの人が成果だけで処遇されるべきではないでしょう。

健全な組織運営において成果を重視していくことは極めて重要なことであり、組織存続に関わる問題です。個人の成果で処遇を決定するかどうかは別として、組織戦略を踏まえ、組織で担っている役割、担当分野から個々の成果を事前に示していくことは今後ますます重要となっていくものと思われます。