

”人材確保“に

ついて考える

第③回

自己評価制度と賞与

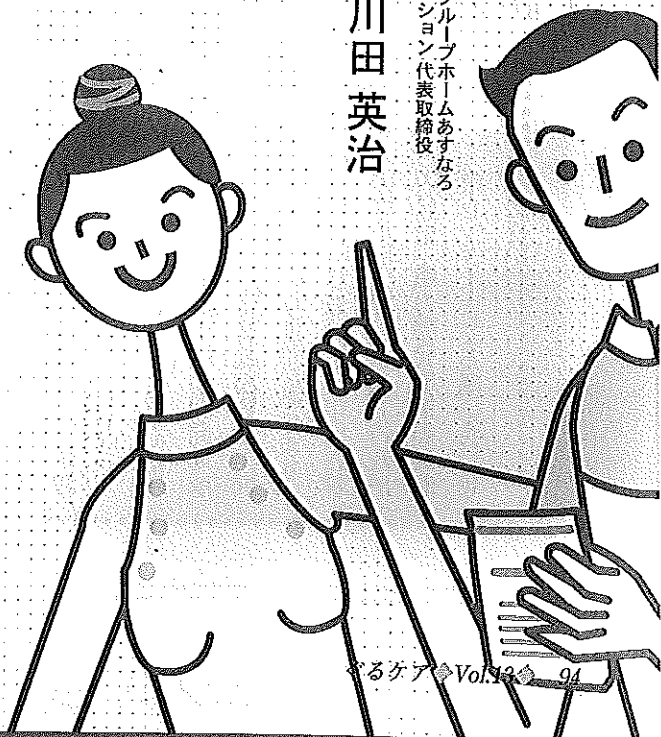
はじめに

有限会社アンピションでは、自己評価制度に基づく賞与の査定を行っています。そもそも自己評価は「セルフアセスメント」とも呼ばれ、自分の業績（仕事の出来映え）を自己判断することです。そして賞与とは、特別な給与のことで、毎月の給与とは別に支払われる（支給される）金銭とされています。

有限会社アンピションでは、毎月の給与に関して、成果給、評価給、歩合給、実績給、功績給とされる

茨城県水戸市グループホームあすなろ
有限会社アンピション代表取締役

川田 英治



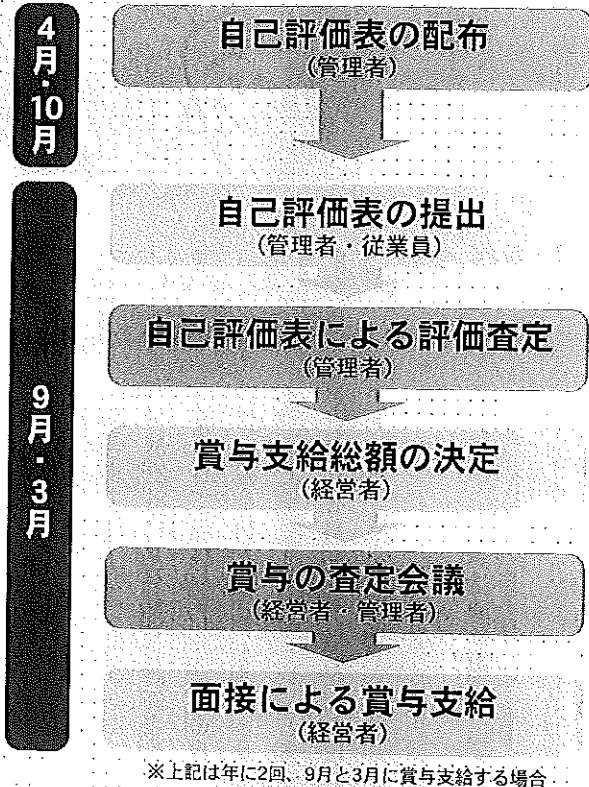
ものは含まれていません。給与に関して、個人の実績や評価を含んだ給与と呼べる唯一のものが賞与となっております。皆さんの事業所においては独自の考え方に基づく方法があり、諸事情も千差万別だと思えます。今回、私が述べる考

え方は、賞与に充てるべき費用をいかに捻出し、有効配分して効果を上げていくかという視点で述べていきたいと思えます。賞与という労務費用効果の最終的なものが品質の向上と人材の定着であると考えています。

自分の業績を自己判断

賞与支給までのプロセス

図1は、有限会社アンビションの賞与支給までのプロセスです。毎年、4月・10月に自己評価表を従業員に配布し、各々の半年間の目標を設定します。そして半年後の9月・3月に各従業員は目標に対してどのような成果があったのかを自己評価表に記入し、各管理者へ提出します。各管理者は査定を行い、経営者は、9月・3月の中間・期末決算に照らして賞与支給総額を決定します。経営者と各管理者は査定会議において従業員の目標の達成度を査定し賞与額を決定します。このサイクルが年に2回行われます。次にその詳細について順番に説明します。

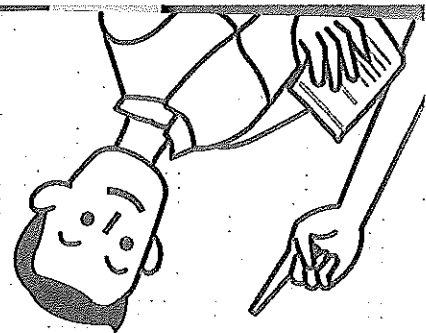


※上記は年に2回、9月と3月に賞与支給する場合

図1 賞与支給までのプロセス

〈従業員業績自己評価表〉

従業員業績自己評価表 (評価期間平成 年 月～平成 年 月)					
氏名	入社年月日	事業所	職務内容	総合評価 A・B・C・D・E	
A	業務目標 上記の期間内に特に力をいれてやりたい仕事はなんですか。		結果についての自己評価 上記の仕事をどの程度やり遂げることができましたか。	5: 目標以上にやった 4: 完全にやった 3: 9割やった 2: 7割やった 1: 5割やった	上司記入
	B 上記の仕事をするにあたってどのような点に留意しますか。(気をつけること、工夫点、上司相談、他)		上記の仕事はどんな効果をあげましたか	5: 極めて効果的 4: 効果があつた 3: 普通 2: あまり効果がなかつた 1: 全く効果なし	30/点
C	カイゼン提案件数(自分でカイゼンしたと思ふ項目を上げ達成率を記入) 目標2件/月 目標 <input type="text"/> 件 実績 <input type="text"/> 件 達成率 <input type="text"/>			5 4 3 2 1 100% 80% 50% 30% 0%	30/点
D	上 司 評 価			5 4 3 2 1 優 良 可 劣 不	20/点
	本人意見欄			5 4 3 2 1	20/点
	今後の抱負等				合計 100/点



自己評価表を利用した賞与支給のプロセスとは？

自己評価表

参考までに、有限会社アンビションが使用している自己評価表を付録として添付しました。この自己評価表とケアプランを連動させると、より効果を上げられると考えます。なお、この自己評価表は

賞与支給総額コントロール

有限会社アンビションの総賞与支給額は、各月の月次の粗利益（総収入－総費用）の6ヶ月間の総額をベースに算出しています。例をあげると、表1にあるように6ヶ月間の総収入が4,120万円あり、総費用が3,520万円となった場合、粗利益の合計は、600万円となります。この粗利益合計額から、賞与支給総額を決定します。表1の2にあるように、総粗利益の60%を賞与に充当した場合においては、支給総額は360万円となります。賞与対象者が15名いた場合には、一人当たりの賞与額は24万円となり、基本給15万円に對して1.6ヶ月分の支給となります。

有限会社アンビションのホームページにも掲載しておきました。
<http://homepage3.nifty.com/ambition-co/>（ヤフー検索で「有限会社アンビションのホームページ」をご覧ください）

総粗利益の70%とした場合は、1人当たりの支給額が28万円となり、基本給に對し1.87ヶ月の支給となります。最終の粗利益は60%計算の場合で、240万円、70%基準で180万円となります。

皆さんの事業所の法人格によって収支計算は異なりますし、法人・事業税等も異なりますので、この賞与算出基準の割合(%)は異なると思います。ちなみに有限会社アンビションの本年度の賞与算出基準の割合は約60%になる見通しです。

※1 法人格によって、総収入計算、償却費、減価償却費計算等が異なるので、この場合には収入から費用を引いたものを仮定している。

表1

1. 平成20年4～9月期（上期）の月次粗利益

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期合計
総収入（売上）	7,000	6,800	7,000	6,800	6,600	7,000	41,200
総費用（原価）	6,000	5,400	6,000	6,400	5,800	5,600	35,200
粗利益	1,000	1,400	1,000	400	800	1,400	6,000

2. 賞与額算出の基準

総粗利益の60%計算例

総粗利益	6,000	1人あたり賞与支給額	240
賞与算出ベース	60%	1人あたり基本給	150
賞与総額	3,600	1人あたり賞与月数	1.6ヶ月
支給対象者	15	上期最終粗利益	2,400

(単位：千円)

総粗利益の70%計算例

総粗利益	6,000	1人あたり賞与支給額	280
賞与算出ベース	70%	1人あたり基本給	150
賞与総額	4,200	1人あたり賞与月数	1.87ヶ月
支給対象者	15	上期最終粗利益	1,800

(単位：千円)

人材確保について考える
自己評価制度と賞与



賞与算出の基準を
公開する工夫

前号で述べたように、有会社アンピションでは月次の収支について各管理者は、細部まで熟知しています。月次の経費管理のほとんどは、各管理者が行っています。前述の賞与総額の算出基準割合もすべて公開されています。各事業所が努力し、コストダウンや無駄な経費を削減すれば、月次の費用は低減され粗利額が増大し、最終的に従業員に支給される賞与額の増加となります。この仕組みを各管理者が理解していることは、質の向上やコストダウンの取り組みへの原動力になっています。

会社の収支は、働く人の意思や努力によって変えていくことが可能です。コストダウンや品質の向上に努めれば、それに見合った収入が得られる会社で働くことの意義や目的を、各管理職や従業員は理解してくれるようになります。法人格や事業形態の異なる事業所においては、同様に行うことは難しいかもしれませんが、ただ、働く人が自分の収入についてどのようなプロセスを得

て決定されているのか、また自分の努力と会社の収支がどのようにリンクしているのかを知っておくことは、経営者と従業員との信頼関係や企業体質を強くしていくと考えます。

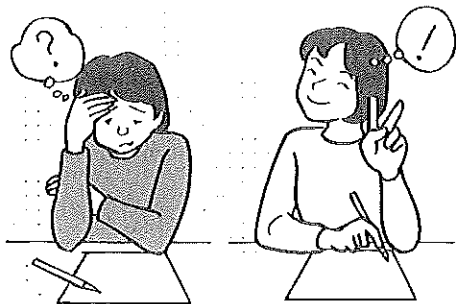
査定について

自己評価表が提出され、各管理者は従業員の評価査定を行います。有会社アンピションでは、賞与が唯一の評価給と呼べるものですので、次の3点に注意して査定を行っていただきます。1点目は査定が公平・中立であること、2点目は査定が対象期間内の仕事の出来映えに気づいてもらうための手段である点、3点目は、査定は管理者が日常業務の遂行を合理的に部下に行わせるための手段である点です。

1点目については査定が公平・中立ではなくて、管理者のバイアス(偏見)やひいき目が入った査定を行った場合には、従業員のやる気を損なう場合があります。2点目は、評価給を行う上で気をつけなくてはならない点です。各管

理者が査定した評価は、お金という有形のものになります。多くの人は、お金という有形のものや評価そのものに目を向けがちですが、評価はあくまでその対象期間の仕事の出来映えが対象となることに留意しなくてはなりません。

評価の対象期間内に目標としていた仕事や、何らかの事情によって達成しなかった人もいれば、うまく仕事を達成した人もいます。目標を達成しなかった人はなぜ達成しなかったのか、目標を達成した人はどのようにして目標を達成できたのかを振り返って気づいてもらう必要があります。評価制度はそういう機会を与える手段であると考えられています。成果給や評価給がうまく





機能しない事業者の問題点はここにあるように思えます。評価の目的は対象期間内の仕事の出来映えに気づいてもらうことで、評価による賃金はその手段であると考えます。しかし、評価による賃金を出すことが目的となってしまうと、事業者も多いのではないのでしょうか。介護事業の従業員は多くの場合、施設という狭く限られた空間で働いています。評価や金額にこだわると職場の人間関係を悪化させてしまう

査定会議

経営者と中間管理者は、賞与査定会議を行い最終査定の決定をします。表2は、査定会議の賞与評価例です。有限会社アンピションでは、A評価からE評価までの5段階評価となっており、賞与月数は、賞与支給総額から出された月数となっています。賞与支給総額がオーバーしないように、C評価をセンターとして考えます。賞与評価例その1では1.5ヶ月をC評価とし、賞与月数のセン

可能性もあると考えます。

3点目は、各管理者が査定することとは、部下の収入の額の一部を決定する権限を持つこととなります。管理者は、部下の業務を十分に把握していなければなりません。その重責を管理者が負うことによつて部下の仕事を掌握する能力が身につきます。部下を掌握することは、管理者が日常業務の遂行を合理的に行わせることが可能になると考えます。

ターとしていきます。仮にfさんがA評価となった場合、必ずE評価となる対象者が必要となります。賞与評価その1では、gさんがE評価となっています。このことによつて賞与月数のセンターの1.5ヶ月が保たれます。C評価をセンターとして左右対称になればC評価のセンターが保たれ賞与総額は一定になります。

表2の賞与評価その2にあるようにfさんをA評価とした場合には、dさん、eさんの2名をD評価とすることも可能です。

表2 賞与査定会議での評価例

賞与評価例その1

評価	A評価	B評価	C評価	D評価	E評価
賞与月数	2.0ヶ月	1.75ヶ月	1.5ヶ月	1.25ヶ月	1.0ヶ月
対象者	fさん	bさん	aさん dさん eさん	cさん	gさん

賞与評価例その2

評価	A評価	B評価	C評価	D評価	E評価
賞与月数	2.3ヶ月	2.05ヶ月	1.8ヶ月	1.55ヶ月	1.3ヶ月
対象者	fさん		aさん bさん cさん eさん	dさん	

査定会議では、各管理者が事前に行った査定を他の管理者と協議してみることも大事です。管理者が気づかない部分が認識できますし、各管理者がどのような視点で評価しているのかも勉強になります。この査定会議においては、経営者は評価に対して一切口をはさみません。前述のように、査定は管理者がその権限を持ち、合理的な業務や行動を遂行するための手段という意味もありますから、すべてを各管理者に一任しています。

賞与支給時の面接について

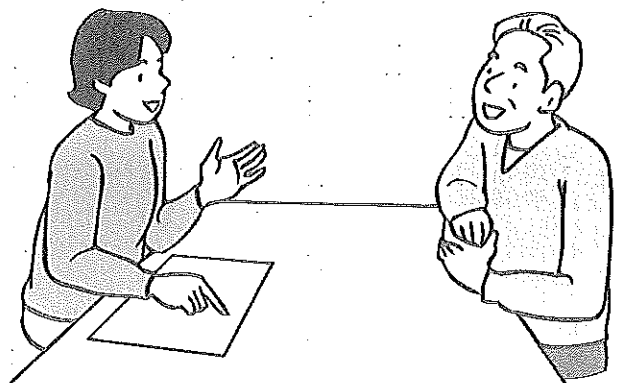
有限会社アンピションでは、賞与支給時にすべての支給対象者に経営者が面談し支給しています。従業員からすると、年に2回ですが経営者と話す機会ですし、経営者も日常の職場の問題点を把握する好機となっています。有限会社アンピションでは、賞与支給対象者が35名ほどになっており、面接は1人当たり20分から30分くらいで3日ばかりで行われます。

賞与は、前述のように評価対象期間における仕事の出来映えに対する気づきが目的ですから、気づいてもらうことに主眼をおいて面接します。

お金のウソ

「商い(事業)とは、お金を残すことではなく、人を残すことである」あるいは「商い(事業)とは、お金を稼ぐことではなく、人を稼ぐことである」と言われます。

評価給、成果給と考えると必然的にお金とリンクしてしまうので、お金という有形のものに目を奪われがちです。しかし評価給の本来の目的は、仕事の出来映えに対する気づきであると考えます。自分が思うような仕事の出来映えにならなかつたのは何故なのか、今一度、自分の仕事を見直す機会ではないかと思えます。そして目標に再挑戦し、見事に目標を達成したときに仕事に対する執着心や愛着心が生



まれるのではないのでしょうか。それが人を残す事業だと思えます。介護事業も、お金を目的とすると人を残すことが難しくなります。人を残す事業の未達成という点においては、現在の介護事業の人材離職率の高さにどこか通じるものもあるように思えます。介護保険法に基づく大方の事業は、一定額の収入の中で賄わなくてはならないので、賃金に関するものについては限界があります。しかし、経営者は人材に最大の投資をすることが肝要であり、賃金という無限の効果を生み出す費用の効果について、もっと考えてみる必要があると考えます。

次号では、人を残す事業を展開していくとはどのようなことなのか、「組織のマネジメント」の視点から皆さんと一緒に考えてみましょう。



茨城県水戸市グループホームあすなろ
有限会社アンピション代表取締役

川田 英治

参考資料・文献

- 慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科 修士論文2006年「介護事業経営者はどのような組織をつくるべきか」川田英治
- 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 HSR資料2008年「有限会社アンピション」伴英美子
- 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 2006年「上司との面会が介護職員のメンタルヘルスに及ぼす影響」伴英美子
- 「介護職のストレスと雇用関係のあり方」堀田聡子 東京大学社会科学研究所2006
- 「介護職のストレスに関する調査報告書」2005年(財)介護労働安定センター

筆者略歴

- 1959年北海道稚内市生まれ
- 2003年「有限会社アンピション」設立 代表取締役就任
- 2007年慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科修士課程修了
- 2008年慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科後期博士課程2年

