

労務
教室

人事革新図る 業績責任制度の設計方法(9)

業績責任評価基準設計の基本プロセス(その2)

田崎 洋 たざき よう 日本能率協会マネジメントセンター 業績責任制度研究チーム

1

役割グレードの定義と 業績領域の定義設計プロセス のポイント

役割グレードの定義と業績領域の定義設計のプロセスについて、プロセスごとのねらい、展開ステップ、実施上のポイント、実施用の基本フォームを示す[資料1]。

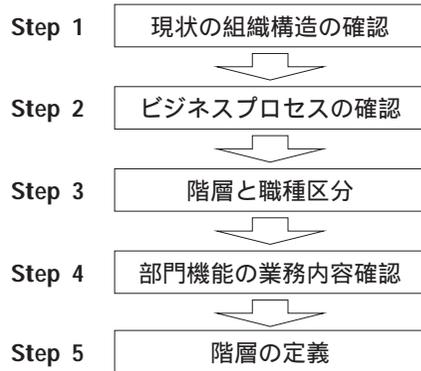
[1] 役割グレード(階層)の定義([資料1]の中のA～C部分)

(1)ねらい

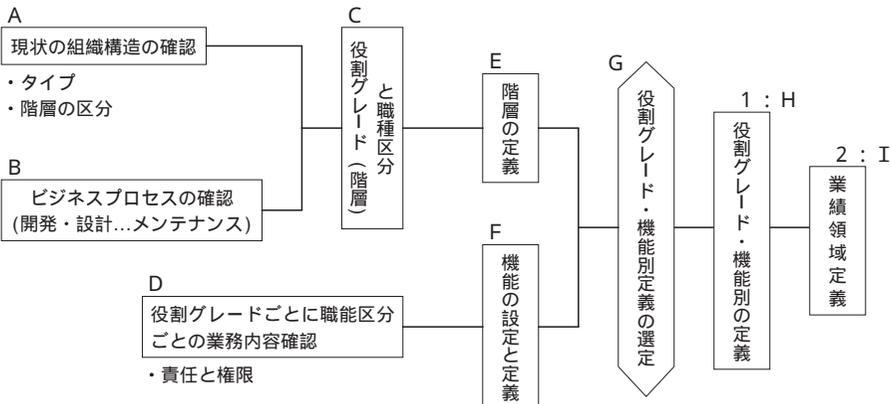
現在の資格等級がどの階層に層別されるのか

を明らかにする。

(2)展開ステップ



資料1 役割グレードの定義と業績領域の定義設計プロセス



(3)実施上のポイント[資料2]

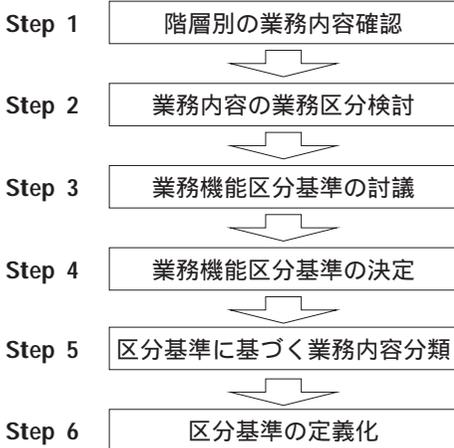
- ・各階層の業務内容の洗いだしは現状だけではなく、他の階層からの期待も盛り込む
- ・各階層と業務内容は妥当性があるかチェックしておくこと
- ・各階層の定義は最大公約数として設定する

[2]機能の設定と定義([資料1]の中のD～F部分)

(1)ねらい

階層別書きだされたすべての部門機能の業務内容を区分し、会社としての業務機能を明らかにする。

(2)展開ステップ



(3)実施上のポイント[資料3]

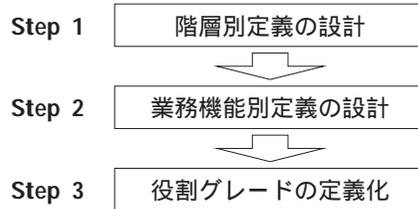
- ・経営機能の切り口を何点か持っておく
- ・経営機能の切り口を決める場合、経営の基本コンセプトを事前に確認しておく

[3]役割グレード(階層)別・業務機能別定義([資料1]の中のG～H部分)

(1)ねらい

階層別・業務機能別のマトリクスから役割グレードを設定する。

(2)展開ステップ



(3)実施上のポイント[資料4]

業績評価段階で、統括責任者・単位責任者・企画・実行責任者(企画・オペレーション)に役割の差が出るようにしておく。

[4]業績領域定義([資料1]の中のI部分)

(1)ねらい

業績領域区分ごとに、各業績がどこに該当するのかのガイドラインを設定する。

資料2 役割グレードのフォーム<C>

		機能別役割 (職種系統)				
		研究開発系	生産系	営業系	ラインスタッフ系	コーポレートスタッフ系
階層別役割 (役割グレード)	統括責任者					
	単位責任者					
	企画業務担当者					
	オペレーション業務担当者					

組織上のポジション名を入れる

資料3

役割グレード仮定義分析表<D>

職種系統： _____ 役割グレード： _____ 作成者： _____

	Plan	Do	See
責任			
権限			

役割グレード仮設定シート<E>

職種系統： _____ 作成者： _____

役割グレード	
統括責任者	
単位責任者	
企画業務担当者	
オペレーション 業務担当者	

役割グレード仮定義分析表から項目を決定し、役割グレード別に記入する

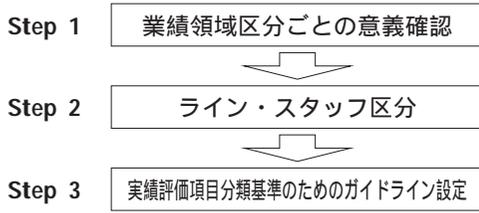
階層別役割定義<E>

役割グレード	定義
統括責任者	
単位責任者	
企画業務担当者	
オペレーション業務担当者	

機能別役割定義<F>

職種系統	定義
研究開発系	
生産系	
営業系	
ラインスタッフ系	
コーポレートスタッフ系	

(2)展開ステップ



このようなプロセスを経て設計した各種基準は、“ポータブル”であることが第一条件である。言い換えれば、「変更・修正を重ねていくことが基本にある」ということである。「業績責任制度」の考え方・プロセスによって評価制度を見直した企業では、毎年1回程度、この“項目・基準”の見直し作業を行っている。またこのような見直し作業を、すでに定例化させた企業もある。毎期、戦略の重点は変化していく。また環境は、それ以上に変化している。こういった中では、業績を評価する着眼やクライテリア（水準）は柔軟に変化しなければならない。つまり、本項目・基準設計プロセスは「終わり」ではなく、「始まり」と考えてい

(3)実施上のポイント[資料5]

コーポレートスタッフの場合は売上げ・収益とを区分しづらいので、同一に検討してもよい。

以上が「業績責任制度」における評価制度の、具体的な基準設計プロセスである。

資料4

役割グレード・機能別定義 1<H>

		機能別役割（職種系統）				
		研究開発系	生産系	営業系	ラインスタッフ系	コーポレートスタッフ系
階層別役割（役割グレード）	統括責任者	階層別役割定義と機能別役割定義から各マトリクスの中に入る定義を作成する				
	単位責任者					
	企画業務担当者					
	オペレーション業務担当者					

職種系統別役割グレード 2<H>

職種系統：_____

		ストラテジー	マネジメント	コントロール	オルガナイズ
		戦略立案・共有・計画化	目標達成	業務遂行	組織能力向上・体質強化
階層別役割（役割グレード）	統括責任者	役割グレード仮設定シートの内容を整理して、職種系統ごとに作成する ストラテジー、マネジメント、コントロール、オルガナイズの区分ごとに階層別の役割定義をまとめる			
	単位責任者				
	企画業務担当者				
	オペレーション業務担当者				

くことが大切である。また、従来の人事的な発想としての“正解を追求するための見直し”ではなく、“変化に対応するための見直し”であることをご理解いただきたい。

現実の検証・見直し作業を進めるには、設計段階にかかわったプロジェクトメンバーをとりまとめる責任者が必要である（この責任者を設

計段階から設定しておく、プロジェクトメンバーの作成に対する不安をかなり取り除くことができる）。この責任者は、評価を行ううえでの職種・機能の実質的な責任者であることが望ましい。なぜならば、そういった人材でなければ“環境の変化、それに伴う戦略変更の内容が十分理解されない”からである。

資料5 業績領域定義(例)＜I＞

業績領域	ライン	ライン・スタッフ	コーポレート・スタッフ
売上げの拡大	最終的に今期はどれだけの業績を上げるのかを問う項目	最終的に今期はどれだけの業績を上げるのかを問う項目	-
収益構造の改善	利益体質（どのくらいの売上げを上げるのに、どの程度のコストがかかる構造なのか）についての改善度合いを問う項目	利益体質（どのくらいの売上げを上げるのに、どの程度のコストがかかる構造なのか）についての改善度合いを問う項目	全社的な直間費の改善度合い、自部門の事務作業の合理化を問う項目
C S 向上	顧客満足度の向上度合いを問う項目	顧客満足度の向上度合い、ラインに対する支援レベルの向上、あるいは仕入先等との協力関係の向上を問う項目	株主・銀行・学校・社員などのステークホルダーの協力関係の向上を問う項目
技術向上・共有	技術・ノウハウの蓄積・向上度合いを問う項目	ライン支援企画の質の向上やマネジメント技術の蓄積・向上度合いを問う項目	マネジメント技術の蓄積・向上度合いを問う項目
人材育成	担当部門内の社員のレベルアップを問う項目	全社の視点から期待人材像に社員を引き上げていくこと、および担当部門内の社員のレベルアップを問う項目	
戦略推進	競争を優位に展開していくための布石を問う項目		

労政ニュース

じん肺の労災補償の適用拡大

- 厚生労働省 -

炭鉱などで粉じんを吸い込み、呼吸機能が低下したじん肺患者について、厚生労働省ではこのほど、肺がんを発症した場合の労災補償の対象を拡大する通達を出した（平14. 3.27 基発0327005・基発補発0327001）。

じん肺患者は症状により4段階に分類され、

肺がんについては、これまで最も重症の「管理区分4（エックス線写真の像で一方の肺の3分の1を超える大陰影があるか、あるいはじん肺による著しい肺機能障害があるケース）」のみを対象としてきたが、今後は次に重い「管理区分3（じん肺による著しい肺機能障害はなくとも、エックス線写真でじん肺による粒状影または不整形陰影が多数あるか、肺の一方に3分の1以下の大陰影があるケース）」も対象に加えることにした。