

公正な業績評価と公正な配分をめざして

ーポイント管理法による評価・標準化・分配と人材育成ー

株式会社 協同測量社 環境計画課

丸 山 憲 男

(論文の要旨)

右肩上がりの成長時代は去り、低成長と混迷の時代を迎えた。横並び・一律的な人事管理は、個人個人の業績とその貢献度を公正に評価し、それによる分配へと改革が迫られている。画一的5段階評価等から業績の個別貢献度による公正な評価と分配が求められている。そのため、当社では以下のようなシステムの確立を図った。

1. 個人責任主義 : 公正な評価のためにしっかりした「鏡」となるもの。
2. 個人貢献度の認定 : 評価を科学的に行ない、従業員が納得できる方法をめざす。
3. 能力発揮の機会均等 : 目標を明確にし、教育計画へ反映させ能力発揮を促す。

これらを従業員個人個人が明確に認識できることにより、やり甲斐をもち、全体レベルの向上や技術の底辺拡大にも結び付けていく。ガラス張りの判定基準により自己を客観的に見つめ、納得のいく評価及び分配システムとする。これを『ポイント管理法』の基本思想として全社で実施している。その要点を以下の構成により発表し、御指導を得たい。

(論文の構成)

1. 個人別貢献度の明確化
 - 1). ポイント管理法の概要
 - 2). ポイント管理法のねらい
 - 3). ガラス張りで透明性と説得力の高い評価制度
2. ポイント管理法による評価の実例
 - 1). 評価の手順
 - 2). 成果に対する貢献度
 - 3). 評価のための資料 (P・M・S)
 - 4). 評価項目及び貢献度による評価
3. 公正な分配をめざして
 - 1). 個人の業績・能力を中心とした評価システム
 - 2). 標準化と教育計画への活用

1. 個人別貢献度の明確化

1). ポイント管理法の概要

当社の仕事は労働集約的な部分が多く、社員の保有する技術に依存する度合いが高い。成果品の特性は一品受注生産方式で、使用目的から誤りは許されない。

- ①. 従業員一人一人の能力を把握する。
- ②. 保有する能力が十分発揮できるように仕事及び仕事の条件を整備する。
- ③. 仕事の結果に対し、正確な資料による公正な評価を与える。

この目的の実現により仕事に対する満足感を得、意欲の高揚、能力向上に結び付けるための管理システム（『ポイント管理法』）を開発・確立した。

[開発の経過]

1961年頃：全従業員に職務調査実施。技能、単位作業の格付、標準作業量の設定。

1965年頃：上記を相互に関連付けた『点数』による計画と実績の管理に活用。

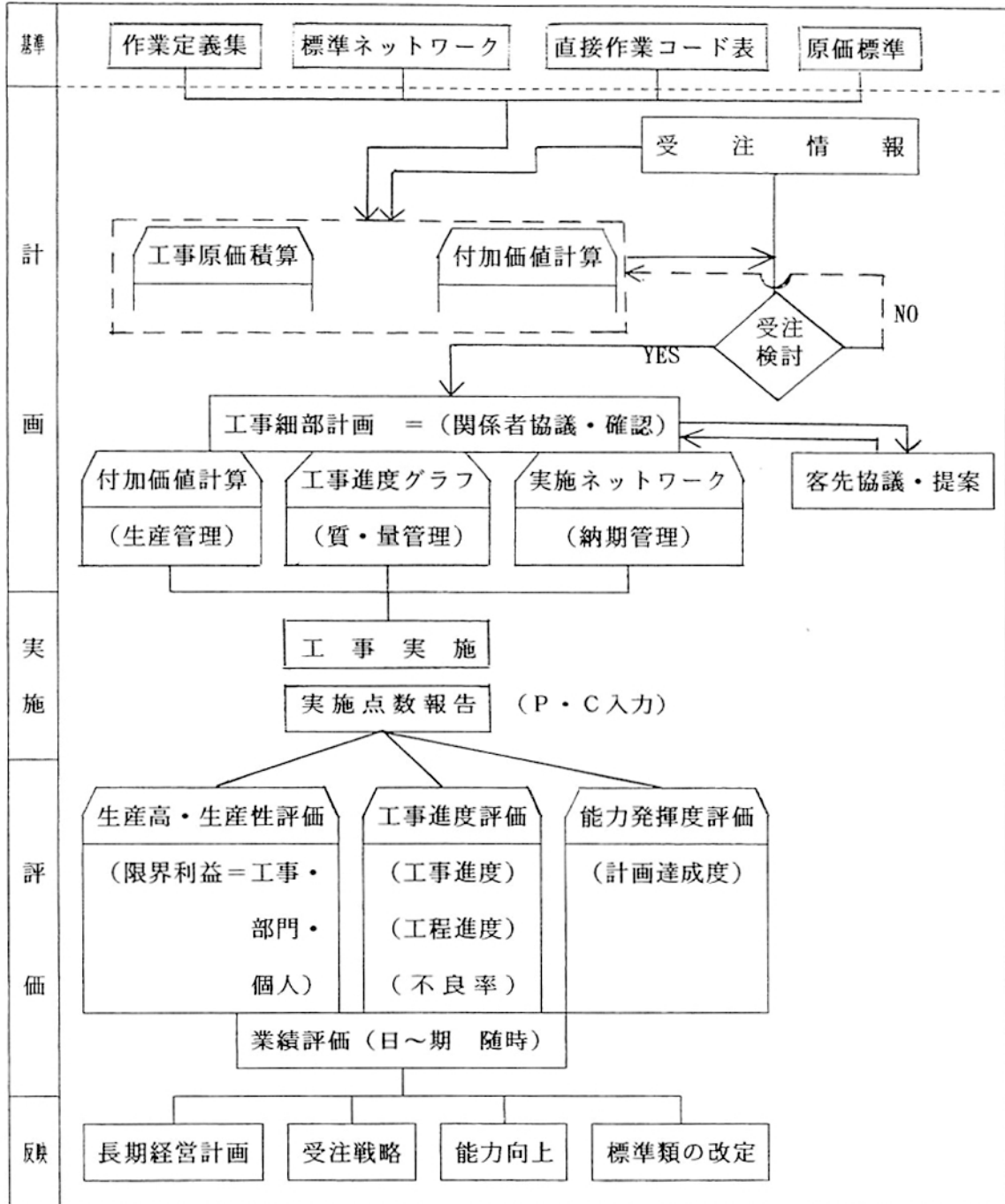
1969年頃：『点数』で出来高の算定及び月次決算等総合システム化。技能向上や教育にも活用。

電子計算機の活用により、どこでもリアルタイムに点数、生産結果等を入手でき、有効な管理資料として利用。その体系の概要を図表 -1 に示す。

[業績評価・能力向上の面での『ポイント管理法』の主なメリット]

- ①. 貢献度評価を公平にできる。…貢献度＝実績点数の累計
- ②. 個別限界利益が容易に算出できる。…限界利益＝1点限界利益×実績点数
- ③. 進捗管理が容易にできる。…進捗率＝実績点数÷計画点数、（進捗グラフ）
- ④. 目標に対する自己評価ができる。…日々の目標を実績点数で評価（自己管理）
- ⑤. 能力の伸びが把握できる。…能力の伸び＝実績平均点数の推移

図表 -1 ポイント管理法のフローチャート



2). ポイント管理法のねらい

ポイント管理法による評価及び標準化・能力UPに対する概要を図表 -2, -3に示す。

基本理念は、全社統一の観点に立った公正な評価と結び付いていること。

- ①. 評価する管理者は統一された考えである (管理者研修の必要性)。
- ②. 実績点数は成果に対する対価であることの認識 (共通の言語)。
- ③. 運用・利活用上は話し合いにより、主旨の理解と納得が必要 (評価の透明性)。

(1). 評価への結び付け

図表 -2 ポイント管理法による評価の概要

評価項目	評価項目の内容	評価の判定基準
生産高、生産性	限界利益：工事別、部門別、個人別	達成度
進捗	工程別進捗：計画点数と実績点数の対比 工事別進捗：使用点数と残作業点数の点検	管理グラフの目視判定 工程完了時の進捗確認
貢献度 能力発揮度	個人別貢献度 計画達成度	能力と難易度の対比 生産額と計上点数 負荷、結果の良否判定 定時間内1人性 実績点数・報告書
	管理者貢献度 計画生産額の達成	達成度

(2). 標準化と能力向上（教育体系との整合）

図表 -3 標準化及び教育計画

管理項目	管理項目の内容	標準化・管理の手段
作業内容の明確化 標準の明確化	作業内容と標準作業量の決定	作業内容の変化への対応 ISO 9001の維持と運営
能力目標の設定 固有技術力の把握 技術力の伸びの把握	達成手段の検討 計画と実績点数の差異要因分析 点数上昇率の確認	教育計画への反映 人材育成 個別目標 職制別目標

3). 透明性と説得力の高い評価制度

(1). 全社思想の統一

透明性が高く、説得力（信頼性）の高い評価制度は、

成果重視（職能評価）の評価体系の構築と確立。

統一された公正な「物差」による評価。

作業員：個人個人が任された仕事を正しく、約束期日までに完了させ、

成果品を作り込むために工夫・改善を心掛ける等の努力をする。

評価者：その結果を公正に評価をする。実施過程における事象による貢献度判定。

仕事の与え方、難易度の公平性の明確な判定。

それぞれの言い分も聞き、納得のいく説明と見えない部分の評価。

作業者からの「高い評価を得るためにはどうしたら良いのか」、「やってもやらなくても評価に差がない」等の目標の不明確さや不安を除き、信頼性の高い評価制度を確立するために、『ポイント管理法』に基づく点数を基本に評価項目と、評価基準の明確化、公開による目標確認、上司とも話しあえる共通の道具として、全社に水平展開を行い、統一した「物差」の作成を行った。

(2). 自己の表現

各人が作業日報を「自分の鏡」として毎日P・Cに入力。

その日の結果が計画と対比して自己確認ができる。

「ポイント管理法」は評価を含めた管理の基本が実績点数である。

各人が入力することにより日々自己評価が可能

計画に対するチェックにより問題点が浮き彫りされる。

意見の具申や相談の自己表現手段となる。

実績点数を共通の言語として、相互の意見交換等を行い、透明度の高い評価制度として位置付けている。

2. ポイント管理法による評価の実際

1). 評価の手順

評価手順の概要を図表 -4 のフローチャートに示す。作業の進捗に沿って評価をどのように位置付けているか、またその評価は何によって行うかを明示。

評価過程において、関係者がどのように関わっているかも示している。

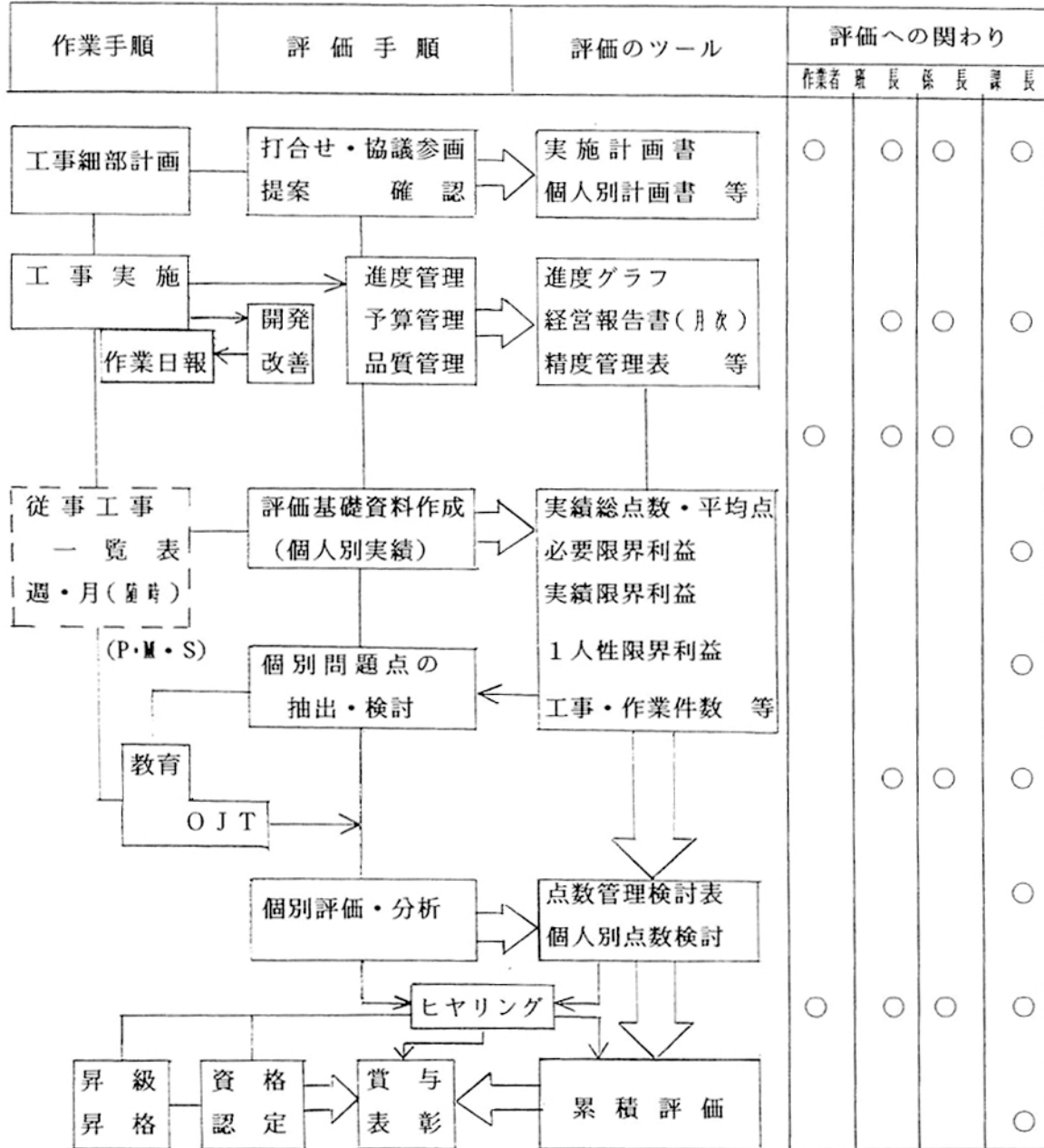
ポイント管理法に基づく評価の特徴は、作業者自身の関わりが多いことにある。

手 順 実施中：進捗状況による評価（進捗グラフ）、成果の適否

結果（月、累積）：実績点数、必要限界利益と生産高・生産性

（工事完了）：計画と実績値の対比

図表 - 4 評価手順のフローチャート



2). ポイント管理法による成果に対する貢献度

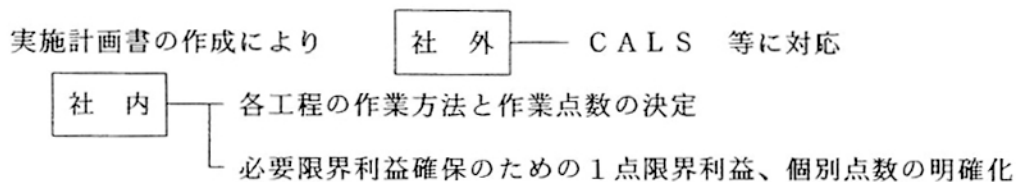
当社の成果品の特性は、一品受注生産方式で、誤りは許されない

納期も含めた品質保証は非常に重要

成果品の品質保証は計画にある(計画段階で作り込む)：実施計画書の作成

- 関係者全員参加による客先仕様書の確認
 - 作業方法の検討、改善・提案(時代ニーズ)
 - 過去事例・文献等による研究開発
- 方針の決定・確認
重要性の認識、自己の責任認識
客先への提案、仕様書の変更

計画の実現・達成度により貢献度評価



3). P・M・Sからのアウトプット資料

成果作成過程、結果から評価のための必要資料：P・M・S (Point Management

System：点数を基本とした経営管理システム)からの資料を活用。

日報をベースにP・M・S方式による全社内データの一元化

評価サイド：「従事工事一覧表」(図表-5)を入手。

「従事工事一覧表」に基づきデータ加工をし、評価に活用。

4). 評価及び期待値に対する貢献度

(1). 従来方式から実績点数を基本とした評価への改善

従来の「考課表」による評価

点数の反映度20%程度。全社統一の判断基準の曖昧さや不透明さが残った。

評価方法の改善の必要性

一番身近にいる課長の評価能力を高め、評価しやすくする。

新たな評価システム … 必要限界利益と実績点数に着目

実績点数をベースとした必要限界利益の達成度による評価

計画時の方針実現達成度の確認 … 計画点数と実績点数対比(中間、結果)

(2). 月次の結果による評価

個人別生産額、必要限界利益等による総体的な評価(図表-6)

評価項目の期待値に対する実績評価

等により

評価に対する根拠を明確にする。

平均点により能力の発揮度確認

実績限界利益(E)と必要限界利益の差異による生産額評価。[(E)-(C)]

一人当り限界利益による生産性評価。[C/総職とE/Aの差異]

(図表-5)により担当作業の件数及び難易度の確認、工事件数の確認。

(図表-6)に基づきヒヤリング、問題点の検討。…実績点数の是正

図表 -5

90課 従事工事一覧表part3 97年7月 (P・M・Sからのアウトプット)

社員CD	氏名	工事No.	工事名	工程CD	作業CD	作業名	ランク	点数	時	人工	点/人工	点数限界	必要原利	一点限界	
1257	前川 新治	08307	N. Oモニタリング	91	8003	報告書作成	100	160	940	2.0	80	78.8	763.0	492.2	
		08307	N. Oモニタリング	91	8110	動物調査	100	90	480	1.0	90	44.3		492.2	
		08310	H. Aモニタリング	91	1101	外部協議	100	180	960	2.0	90	73.5		408.3	
		08310	H. Aモニタリング	91	8110	動物調査	100	80	480	1.0	80	32.7		408.3	
		08333	A公園猛禽類調査	91	8110	動物調査	100	240	1560	3.3	73	152.4		634.3	
		08336	H. S環境調査	91	8110	動物調査	100	450	2400	5.1	88	180.9		401.9	
		08347	N. K河川水辺の国勢	91	8101	計画準備	100	100	475	1.0	100	45.3		453.2	
		08347	N. K河川水辺の国勢	91	8110	動物調査	100	90	480	1.0	90	40.8		453.2	
		08390	C. K河川水辺の国勢	91	8110	動物調査	100	360	1870	3.9	92	178.1		494.7	
		08425	T. K環境調査	91	8110	動物調査	100	180	960	2.0	90	81.5		455.2	
						90	0111	朝礼		0	30	0.1	0	0.0	
		計								1930	10635	22.4	86	908.1	
		1266	柳本 順一	08024	O市基礎調査	97	1106	納品	100	100	480	1.0	100	58.8	830.0
08024	O市基礎調査			97	8302	基礎調査	80	320	1880	4.0	80	188.1		587.9	
08403	O村基本計画			91	1004	作業協議	90	180	940	2.0	90	76.4		424.4	
08403	O村基本計画			91	8201	計画準備	100	100	470	1.0	100	42.4		424.4	
08403	O村基本計画			91	8202	社会条件調査	100	540	2880	6.1	89	229.2		424.4	
08403	O村基本計画			91	8229	その他	80	180	940	2.0	90	76.4		424.4	
09010	M町基礎調査			97	1001	工事計画	100	100	480	1.0	100	36.7		366.7	
09010	M町基礎調査			97	1002	工事準備	80	40	240	0.5	80	14.7		366.7	
09010	M町基礎調査			97	1101	外部協議	100	100	480	1.0	100	36.7		366.7	
09010	M町基礎調査			97	1104	書類作成	90	45	240	0.5	90	16.5		366.7	
09010	M町基礎調査			97	8003	報告書作成	100	80	480	1.0	80	29.3		366.7	
09010	M町基礎調査			97	8201	計画準備	100	270	1410	3.0	90	99.0		366.7	
09010	M町基礎調査			97	8302	基礎調査	80	90	480	1.0	90	33.0		366.7	
						90	0111	朝礼		0	100	0.2	0	0.0	
計								2145	11500	24.3	88	937.2			
1275	清沢 明			08049	M村基礎調査	97	8302	基礎調査	80	1630	10790	22.7	72	723.6	799.0
		90	0111			朝礼		0	105	0.2	0	0.0			
計								1630	10895	22.9	71	723.6			

図表 -6

点数管理検討表

課名 [環境計画課] 1997(平成9年)7月期

平成9年

氏名	人工(A)	残業	点数(B)	平均点	必要原利	実獲原利	差異	実獲原利	差異	実獲原利	一人当り限界利益				
					(C)	工事単価(D)	(D)-(C)	課単価(E)	(E)-(C)	全社単価(F)	C/定時	D/A	差異	E/A	差異
柳本順一	24.3	1.3	2,145	88	830.0	937.2	+107.2	1,133.3	+303.3	964.1	36.1	38.6	+2.5	46.6	+10.5
宮本智昭	23.9	0.9	1,950	82	836.0	868.3	+32.3	1,030.3	+194.3	876.4	36.4	36.3	-0.1	43.1	+6.8
前川新治	22.4	-0.6	1,930	86	763.0	908.1	+145.1	1,019.7	+256.7	867.4	33.2	40.5	+7.3	45.5	+12.3
清沢明	22.9	-0.1	1,630	71	799.0	723.6	-75.4	861.2	+62.2	732.6	34.7	31.6	-3.1	37.6	+2.9

(3). 累積値による評価（賞与の公正配分）

個人別の累積点数、累積必要限界利益及び限界利益を基準とした評価（図表 -7）

評価項目の期待値に対する実績評価（図表 - 8） を行う。

評価の基本は、具体的な実績数値により信頼性を高める。

「良い者には良い評価を」「目立たないが陰で努力をし、功績ある者を認めてやる」等正しい評価をし、賞与に反映させる。

図表 -7

点数管理検討表

(累積)

課名 [環境計画課] 1997(平成9年) 6~11月期 平成9年12月8日 男

氏名	人工(A)	残業	点数(B)	平均点	必要限界利益(C)	実績限界利益(標準)(E)	差異(E)-(C)	実績限界利益(会社標準)(F)	一人当たり限界利益		
									C/実日数	E/A	差異
前川新治	143.6	15.6	11.280	78.6	6.463.5	6.959.7	+ 496.2	5.400.0	50.5	48.5	- 2.0
宮本智昭	163.0	35.0	11.010	67.5	6.152.1	6.793.1	+ 641.0	5.270.7	48.1	41.7	- 6.4
柳本順一	141.6	13.6	10.260	72.5	6.118.2	6.330.4	+ 212.1	4.911.7	47.8	44.7	- 3.1
日野温子	141.9	13.9	10.190	71.8	5.204.5	6.287.2	+1.082.7	4.878.2	40.7	44.3	+ 3.6
清沢明	134.8	6.8	10.160	75.4	5.383.4	6.268.7	+ 885.3	4.863.8	42.1	46.5	+ 4.4

注11:

図表 -8

個人別点数検討 (H 9年 6月~11月) 環境計画課

職	氏名	人工	点数	平均点	平均点	項目	期待	実績	達成率	必要限利	限界利益	差異																				
1	竹田晴子	131.8	11.680	88.6	1	難易	10	10	100	5,054.3	(I事務標準)		各																			
						生産	10	10	100					5,912.7	+ 858.4	1																
						管理	10	8	80								44.9	+ 5.4	管													
						効率	10	10	100											39.5	(90)	的										
						職務	10	8	80														1	事								
						合計	50	46	92																作							
定日数	有給 6.0(9月に3日)	128日	不就業 5回(10時間)	(育児都合)	143.6	11.280	78.6	2	難易	10	8	80	6,463.5													(I事務標準)		作				
生産	10								10	100	6,959.7	+ 496.2		1																		
管理	10								7	70					48.5	- 2.0	自															
効率	10								7	70								50.5	(71)	6												
職務	10								7	70											1	人										
合計	50								39	78													11									
定日数	有給 7.0(月毎1日)	128日	不就業 14回(25時間)	(家庭事情:嫁入・子供)	163.0	11.010	67.5	7	難易	10			9											90	6,152.1	(I事務標準)		喃				
生産	10								8	80	6,793.1	+ 641.0	残																			
管理	10								8	80				41.7	- 6.4	新																
効率	10								7	70							48.1	(76)	低													
職務	10								7	70										1	人											
合計	50								39	78												11										
定日数	不就業 6回(6時間)	128日	(産後)	既毎月平均 6日(8月山形城と盛岡)	141.6	10.260	72.5	4	難易	10													8	80	6,118.2	(I事務標準)		作				
生産	10								8	80	6,330.4	+ 212.1	6																			
管理	10								8	80				47.8	44.7	- 3.1																
効率	10								10	100							40.7	44.3	+ 3.6													
職務	10								8	80										42.1	46.5		+ 4.4									
合計	50								46	92												13.9		合計					42	35	83	必要限利
定日数	有給 6.0(9月に3日)	128日	不就業 5回(10時間)	(育児都合)	134.8	10.160	75.4	5	難易	10															10	100	5,400.0					
生産	10								10	100	5,912.7	+ 858.4	1																			
管理	10								8	80				44.9	(90)	的																
効率	10								10	100							39.5	1	事													
職務	10								8	80										1	人											
合計	50								46	92												11										
定日数	有給 7.0(月毎1日)	128日	不就業 14回(25時間)	(家庭事情:嫁入・子供)	163.0	11.010	67.5	7	難易	10													9	90	6,152.1	(I事務標準)		喃				
生産	10								10	100	6,793.1	+ 641.0	残																			
管理	10								8	80				41.7	- 6.4	新																
効率	10								7	70							48.1	(76)	低													
職務	10								7	70										1	人											
合計	50								39	78												11										
定日数	有給 6.0(9月に3日)	128日	不就業 5回(10時間)	(育児都合)	141.6	10.260	72.5	4	難易	10													8	80	6,118.2	(I事務標準)		作				
生産	10								10	100	6,330.4	+ 212.1	6																			
管理	10								8	80				47.8	44.7	- 3.1																
効率	10								10	100							40.7	44.3	+ 3.6													
職務	10								8	80										42.1	46.5		+ 4.4									
合計	50								46	92												13.9		合計					42	35	83	必要限利

不就業は6~11月の6か月分 有給は4~11月分 難易度:仕事の難易度 管理:管理・指導した工数
必要限界利益は残業も含めた実績値より算出した額 生産:生産額 効率:時間効率

[分配方法と計算事例]

基本的な考え方 : 月次の結果に基づく評価及び評価に対する意見交換の結果を反映させ、累積値(点数・生産高等)により評価を行う。

[手 順]

- ①. 月次の結果による課長評価についての検討を面談方式で行う。

実績点数に対する問題点とその要因

改善・提案等にたいする実績点数の反映状況	}	実績点数の妥当性の検討・是正
成果に対する修正、不良の発生状況		
チーム貢献、個別貢献の判定 等		

- ②. 賞与査定時における累積点数の確認 … 個別評価

累積実績点数に月次における是正点数を付加し、累積実績点数を確定

- ③. 課の累積実績限界利益と累積必要限界利益の差を求める = 課内の分配額
 ④. 課内分配額と課の総点数により1点限界利益を求める = 分配単価
 ⑤. 個別の累積実績点数と分配単価により各人の分配額を決定する

平成 9年 6月～11月の累積値による分配計算結果を図表 -9 に示す

図表 -9 貢献度による分配計算表 [H.9.12月期] 環境計画課 丸山 憲 男

氏 名	実績点数 (補正済)	実績限界利益	課限界利益	必要限界利益	分配単価	分 配 額	備 考
丸山 憲男		(11,199)		6,700		2,098	
竹田 晴子	11,360	5,913		5,054		622	
前川 新治	10,300	6,960		6,463		562	
柳本 順一	10,800	6,330		6,118		590	
清 沢 明	9,300	6,269		5,383		508	
北沢 紀世	9,080	5,688		4,410		496	
宮本 智昭	11,000	6,793		6,152		601	
神戸 一郎	9,000	5,930	実績限界	5,528		491	
日野 温子	9,600	6,287	利益の	5,205		526	
松田 貴志	9,110	5,424	66 %	5,182		499	
合 計	89,550	66,793	44,083	37,090	54.7	6,993	

注) 課全体の分配額 = (44,083 - 37,090 = 6,993) (単位: 千円)

必要限界利益 = 必要限界利益合計 × 66 % (56,195 × 0.66 = 37,090)

分配単価 = {6,993 - (6,993 × 0.3)} ÷ 89,550 点 = 54.66

各人分配額 = 分配単価 × 各人実績点数

3. 公正な分配をめざして

1). 個人の業績・能力を中心とした評価システム

(1). 各工事別の計画と実績による評価

実績点数をベースとし業績評価以外に考慮すべき事項は以下のとおり

- ①. 仕掛り工事の進捗過程における評価 : 進捗グラフの結果による要因分析
- ②. 実績点に付加すべき部分の評価 : 成果に対する顧客評価による貢献度
- ③. チームの業績評価に対する個別貢献度の測定 : 事実による公正な判断

(2). 創意工夫、改善・開発等に対する評価

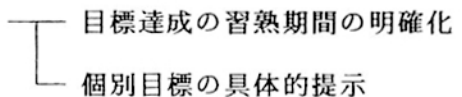
実施段階における方法の改善や提案により顕著な効果があった場合は、

- ①. 当該工事における効果 : 実績点数による評価
- ②. 次回の工事における効果 : 実績点から効果を検討し、寄与率の分析・還元

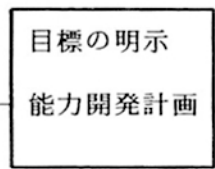
上記の評価を実績点数に付加させた配分計算を行い、より公正な分配をめざす。

2). 標準化と教育計画

(1). 標準化と貢献度の整合

- ① 「直接作業コード表」(全社の全作業についてコード化)の作業とランク(作業の難易度)の見直し
- ② 定性的作業、集約された作業の内容の確認 : 実績点数の基準の統一
- ③ 一つの作業を計画段階で難易度のランク分け 

(2). 能力開発・向上の機会均等化努力

- ① 作業経歴、点数の推移により個別・課保有能力の把握
 - ② 頻度が高く、人工のかかる作業、工事全体に影響力の高い作業
 - ③ 必要な能力の明確化
- 

時代と共に作業内容や方法も変わっていく部分も多い。これらの見直しは [ISO 9001] ('97・12・16認承済) のシステムの見直しとの関係から、状況を把握しながら推進して行く。