

ふれい考

旧来の年功主義に変えて、成果に基づく待遇も必要だといわれる。確かに、前年実績に対する伸び率、事業計画・目標に対する達成率、受注・売上高に対する一定の掛け率などで待遇をデジタル的に決めることは、他人の評価より公平な感じがする。しかし現実には、受注・売上高計上する特定の社員が、一人だけで成果を上げることがあまりない。

この場合は受注・売上高計上している。この個人別の受注・売上高と粗利額は毎月、ネットと社内報で実績を公表している。だが、誰がどのくらい協力して受注できたかは、営業本部長でもつかめない。チームの支援や他人のサポートを考慮しないと、他の社員から不満が出る。仮に目標に対する達成度や前年に対する伸び率を基準としても、意図的に目標を下げたり、年度末に調整するケースもある。デジタル成果主義では、目に見える数字の評価はできても目にみえない貢献度が無視されるため、組織全体としてはモチベーションが下がらざるを得ない。

そこで当社では、技術員が受注に当たってデモンストレーションや技術説明を担当した場合、粗利額の3分の1をその技術員に対し割り当てている。納入と1年間のアフターサービスを担当した際も、同じく3分の1を回す。両方担当す

部下が上司の貢献度評価

とするデジタル主義である。粗利額の3%を成果賞与として支給している。25人の営業員が毎月平均20〜30件程度の受注・売上高を計上しており、年間では3500万円程度の粗利を稼ぎ出す。また、10人の技術員についても、外部収入があ

（株）日本レーザー

代表取締役社長

近藤 宣之



れば成果は営業員と折半だ。さらに、営業の上司や役員、同僚、プロダクトマネージャーなどの支援を得て受注した場合、受注を計上した営業員が、誰にどの程度お世話になったかを判断して粗利を分配する権限を持っている。これは資格や年齢に関係ない。若い営業員が上司の取り分を決めることもできる。つまり、数字に表れない貢献度を、受注計上担当者自身が考慮して配分を決めている。いわば、デジタルとアナログの組み合わせである。配分に対して、営業本部長や社長が関わることはほとんどない。この制度により、直接受注計上しない技術員にもインセンティブが付くため、技術力を高めて新製品の受注にも貢献しようとするようになった。

営業員や技術員が現状に安住していても、業績は伸びないし、新規事業にもチャレンジできない。粗利に基づく当社の成果主義は営業員にも技術員にも成長を促進する仕組みだ。