

《題目》社員の業績評価 No.2 of 3

『社員の業績評価』

『社員の業績評価』の2回目です。

社員の業績評価方法は、業種や業態、また会社の規模・職種などにより、大きく異なっています。更に言えば、同じ業種・業態の間でも、経営層の考え方によってもことになっているのが現状でしょう。

ブリストルのバイオケミカル事業部は、分析受託業でした。業績評価は、毎日の処理検体数を集計し、 $[1 \text{ ヶ月の総処理検体数} \div 1 \text{ ヶ月の総目標検体数}]$ が実績になるのです。目標検体数は、検査項目ごとに、分析プロセスを基に想定される可能な最大処理検体数を設定するのです。分析プロセスから想定される1検体当たりの処理時間は、誰が計算しても同じになるはずですが、1バッチで処理できる検体数は、実験器具等の関係で、決まっており、この検体数内であれば、検体数が1本でも多数であっても、処理時間は単なる検体数の掛け算ではなく、かといって、1検体を処理する時間と同じでもありません。この問題をどのようにするかで、1日当たりの目標検体数が、上下します。同じ検体数を処理しても、目標検体数が少なければ、勤務実績は高くなり、多ければ、低くなります。製造部門や品質管理部門などでは、これに歩留まりや品質などの基準を加え、評価方法が設定されているのでしょう。

さて、営業職の業績評価ですが、最も簡単であり、管理しやすいのが、販売額又は販売数で管理することでしょう。私が勤務した会社でも営業職の業績評価は販売額でしたが、担当エリアの状況は考慮されていました。ある営業所の所長が、営業職の評価は個人ベースではなく、営業所ごとで行ってほしい、との要望を事業部長にしていました。結果として、そのようにはならなかったのですが、私は、この営業所長の提案を支持していました。完全個人評価であれば、同じ営業所内でも、相互に協力することが少なくなります。例えば、顧客に出す製品仕様書や選定理由書などが共有化されず、各個人ごとに独自に作成していました。同じ製品でも、同じ書類でも、顧客により、適切な内容に変更する必要がある、都度、マニュアルや製品の基本資料から抜き書きする必要があります。これらの作業は、昼間の顧客回りから貴社した午後7～8時頃から行われる為、退社時間は早くて10時、遅いと12時近くになることもあるのです。何年も営業をしている人は、過去に作成したものから、必要な事項を抜粋して作成することが出来るので、より短時間に行えることは事実ですが、それでも、新製品が発売されるたびに、新たに作成することが必要となります。「営業職の評価は、そんなに簡単なものではない」と言われそうですが、文字数の制限もあり、この程度の内容に留めます。(その3に続きます)