

人が育つ 評価制度

の 作り方 進め方

～評価の仕組みで社員を成長エンジンに変える～

日本人事経営研究室(株) 代表取締役 山元浩二

第1回 経営戦略を実現する人事評価制度とは？

人事評価制度の目的とは？

突然ですが、人事評価制度を作ったり見直したりするとき、ゴールは次のどれにすべきでしょうか？

公平で納得感のある評価の実現
社員のモチベーションアップ
人件費の公平な配分
社員のキャリアアッププランの明確化
成果を上げた人とそうでない人の賃金格差をつける

結論から申し上げますと、実はどれも間違いです。これらの成果をゴール、目的地に設定した人事評価制度はすべて失敗してしまいます。なぜ失敗するのでしょうか？それには、次の2つの理由があります。

1つは、これらのゴールが決して達成できないものだからです。社員全員が「給与や賞与の額に常に満足し続ける」ことなど不可能です。社員全員が「評価に納得し続ける」ことは実現できない目的なのです。

失敗する2つ目の理由は、会社として取り組むプロジェクトであ

る人事評価制度改革には、全社的なゴールを設定すべきだからです。上記はすべて社員個人に関わる事柄です。「全社的なゴール」という視点を見失うと、社員から不満が多く出たから「この人事評価制度は自社に合わない」と断念してしまったり、あるいは個々の不満をつぶすことが目的になってしまったりする罠に陥ります。

そして、不満を全くなくすことは不可能なので、いつまでもこの状態にとどまってしまう。これでは、到底、本来目指すべきゴールへは行きつけないでしょう。

人事評価制度のゴールは「人材育成を通じた経営目標の達成」です。この目的を全社員で共有することが、人事評価制度を成功に導く一番のカギになります。

評価基準に盛り込みたい 4つの視点

「人材育成を通じて経営目標を達成」するための人事評価制度を構築するには、経営目標達成のプロセスである経営戦略を実行・実現できる人材を育てていく「評価基準」の作り方が重要です。すなわち、次の4つの視点を評価基準

日本人事経営研究室株式会社

本社 〒812-0013
福岡市博多区博多駅東 3-12-1
アバンダント 95 9F

支社 〒107-0062
東京都港区南青山 2-6-12
アヌシー青山 B1F

●メール info@jinjiseido.com
●電話 0120-988-980
●HP <http://www.jinjiseido.com>

に盛り込み、作成する必要があります。

(1) 戦略を実現するための役割

会社の経営戦略を明確にしたら、その経営戦略実現のための実行項目を明確にします。さらに、実行項目ごとに役割を担う部署を明確にし、役割に応じた仕事内容や必要なスキルを評価基準に落とし込みます(図表1)。

(2) 今やっている必要な仕事

それぞれの部署で現状行われている仕事のなかから、評価の対象とすべき事柄を評価基準のなかに盛り込みます。日常、当たり前に行われている仕事は盛り込まないのがポイントです。

(3) 今やれていないけれども、

やるべき仕事・課題

(2) であげた現状の仕事を進めていくなかで、「本当はここまでやれたらよい」「この部分を一度、調査、分析する必要がある」というように、忙しさや環境によって「やるべきだが手をつけられていない」仕事を評価基準に盛り込みます。

「やるべきだが手をつけられていない」仕事も評価の対象にすることで、社員が意識して取り組むよう促すことができます。

(4) グレードに応じた仕事レベル

人材育成を実現する評価基準に

山元 浩二 (やまもと こうじ)

人材育成の仕組みづくり専門家。地方銀行・コンサルティングファームを経て、2001年5月独立開業。導入後の実績に導くまでのきめ細やかな人事評価制度運用支援が定評で、多くの人材と企業に貢献。今まで手がけた人事・組織改革関連先は240社超にのぼる。2010年8月に初の著書『小さな会社は人事評価制度で人を育てなさい!』が増版10刷のロングセラーになり、人事評価制度の指南書として大きな反響を呼んでいる。

経営戦略を毎年作成し、
評価基準に落とし込む

するために、社員の育成のステップを明確にします。そのために、「グレードレベルイメージ」という、求められる仕事レベルやスキルを階層ごとにまとめた一覧表を評価基準に取り組み前に作成します。ここで定めた各グレードのレベルを評価基準にも落とし込んでいきます(図表2)。

これにより、自分自身に求められる仕事のレベルはもちろんですが、次のステップ(グレード)に行くためにはどのようなレベルに到達する必要があるのかが分かるようになります。

このようにして作成した評価基準を活用しながら、理念や経営戦略に沿った人材を育成していくわけですが、運用上、一般的な会社で見逃されがちなポイントが1つあります。

それは、「評価基準の内容が常に会社が目指すべき方向性と合致したものかどうか」ということです。例えば、既存客重視から新規客の増加を全社的な課題に変更した会社の社員が、慣れているからといって、新規先を全く訪問せずに既存先との関係づくりにばかり時間を割いたままでは会社の経営

戦略は到底実現できません。

会社の現状と環境の変化に応じてとるべき経営戦略と社員の行動力が変わらなければ、決して業績の向上はありえないでしょう。社員の成長はこの会社の成長と同時に実現されなければならないのです。

ということは、評価基準も会社の経営戦略の変更に応じて改善する必要があります。本来は、経営戦略が変更されるごとに評価基準に落とし込むのが理想ですが、少なくとも年度ごとに評価基準の理念や経営戦略との整合性を検証し、改善を行うようにしましょう。

図表1 役割に応じた仕事内容・必要なスキルの評価基準への落とし込み

経営戦略	実行項目	担当部署	評価基準
高齢者向け商品開発による新たな客層の取り込み	高齢者ニーズ調査	商品企画部, 営業部	
	既存取引先からのヒアリング	営業部	
	商品企画提案	全部署全社員	
	販売方法の検討	商品企画部, 営業部	
	新商品関連イベント企画	商品企画部, 営業部, 総務部	
	新規取扱店への営業活動	営業部	

図表2 グレードレベルイメージ

ステージ	グレード	総括イメージ	イメージ(具体的な役割など)	評価基準
マネジメント	M2	取締役 【会社経営サポート】	◆経営メンバーとして、会社方針、戦略立案、推進	
	M1	グループ長 【担当部署の業務運営】	◆会社方針に基づいて部門戦略立案・推進	
リーダー	L1	【担当業務の完遂・部下指導】	◆部門戦略の落とし込み、部下の目標設定	
スタッフ	S2	一般職 【定型業務の模範的遂行】	◆目標達成ができる	
	S1	【定型業務の遂行】	◆基本業務を独力で遂行	