

# 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

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

## 第2回 人材の成長を実現する6つの運用ステップ

### 人事評価制度と 人材育成の関係

前号では、この連載のテーマでもある“社員を成長エンジンに変える”ために中心的な役割を果たす評価基準の作り方についてお話ししました。

そのなかで、まず人事評価制度のゴールを共有しました。それは、「人材育成を通じた経営目標の達成」でした。今回は、この人事評価制度を通じて人材育成から経営目標の達成につなげる方法を共有し、人材の育成にあたって評価者に求められる重要な役割について確認していきたいと思えます。

図表1を見てください。これが、「人材育成を通じた経営目標の達成」を実現するプロセスです。

まず、「評価」を通じて部下の仕事ぶりで良い点と改善点を把握します。その結果に基づいて「育成面談」を行い、結果を伝えます。その面談のなかで良い点をさらに伸ばすためにはどうすればよいか、できていないことを改善するためには何に取り組むべきかを明確にし、次の成長目標として上司と部下で共有します。ここで決

めた目標に取り組んでもらうことで人材育成を実現するのです。

### 人材の成長を実現する 6つのステップ

上記は「人材育成を通じて経営目標を達成」するための考え方のプロセスですが、現場を統括する読者の方のためにもその実務的なプロセスと人材成長に結びつけるポイントをさらに詳しくお話ししたいと思います。

そのためには、図表2にあるように6つのステップを踏んで人事評価制度を運用していく必要があります。順番にご説明しましょう。

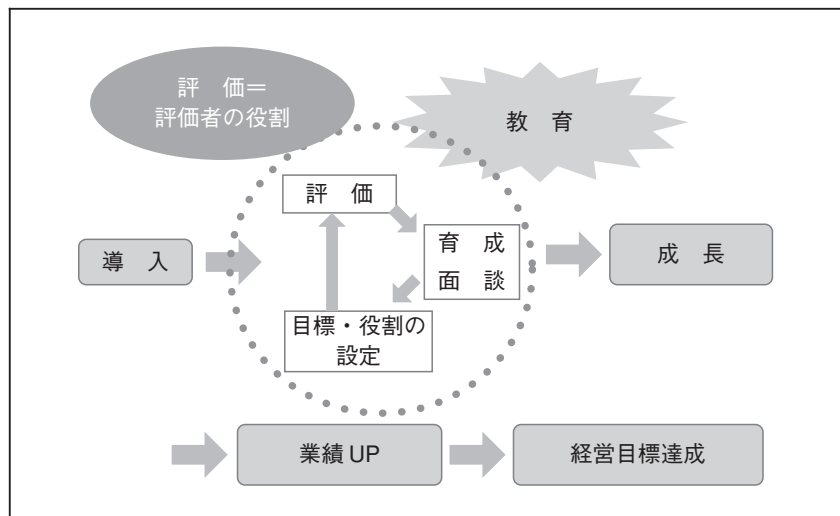
#### ステップ1 評価

評価基準に基づいて評価者に評価を行っていただきます。あらかじめ評価の方法や手順については研修（考課者訓練）を通じて指導します。自己評価と必ず上司2人（直属の上司とその上の上司）が評価を行います。評価シート（評価を記入してもらう用紙）の作成は2人がそれぞれ別々のシートで同時に行い、必ず「A, B, C（3段階評価の場合）」の判断理由を記入してもらうのも重要なポイントです。

#### ステップ2 評価結果の集約・分析

ここは、人事担当者あるいは経営側だけで行う作業になります。評価結果の入力を行い、まず、社員1人ひとりに対して全項目の評価と総合評価結果が分かるシート

図表1 「人材育成を通じた経営目標の達成」を実現するプロセス



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・組織改革関与先は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。

にまとめます。また、全社員分の評価結果を一覧表にまとめ、評価者、部署、グレード(職位)ごとに平均点を算出し、あらかじめ分析しておきます。

ステップ3 評価決定会議

上司2人で評価を行うと、評価結果に必ずバラツキが出ます。このバラツキを修正し、適正な評価結果を導き出すために行うのが評価決定会議です。2人の評価者の結果に差がある項目を中心にステップ1で重要なポイントとしてお伝えした判断理由を確認しながら調整をしていきます。全評価者の「A, B, C」の判断の基準を統一していかなければならないため、とりまとめと会議の進行役は経営者もしくは総務担当者が担当します。

ステップ4 賃金・賞与検討会議

ステップ3で決定した評価結果をもとに昇給や賞与の支給額を算出します。決められた算出基準に基づいて金額を決定します。

ステップ5 育成面談

評価結果を本人に伝え、それに基づいて上司と部下とで以降に取り組んでもらう目標を明確にし、共有します。部下の成長につなげるために非常に重要な“成長支援の場”です。この育成面談に関しては、当連載の第4回で詳しくお伝えする予定です。

ステップ6 達成度チェック・達成支援

次の評価までの期間に、評価者が部下の目標・役割の達成度を定期的にチェックしていくプロセスです。具体的にはチャレンジ制度(目標管理制度)を活用してステ

ップ5で決めた目標や取り組み事項が実践できているかを毎月の面談を通して確認、達成支援を行います。このチャレンジ制度は、連載第5回でその手順やポイント、チャレンジシートの事例等をご紹介します。

\* \*

評価制度を人材育成に結びつけていくには、まずこの6ステップが確実に実行され、各プロセスがきちんと機能していることが必要です。現在、評価制度を運用している方もぜひ確認しましょう。特に「ステップ3 評価決定会議」「ステップ5 育成面談」は形式的にしか実行していない会社も見受けられます。本来は6ステップ上でも最も重要なプロセスです。評価者の意識づけをしっかりと行って改善に取り組んでください。

図表2 人材の成長を実現する6つのステップ

