

教育  
コンサルタント  
の

# 自画像

第75回

ビジョン実現型人事評価制度で  
中小企業の業績向上をサポート

日本人事経営研究室株式会社  
代表取締役

山元 浩二



やまもと こうじ

成蹊大学卒。地方銀行、コンサルティング会社を経て2001年独立。

200社超の人事評価制度改革実績をもつ人事専門コンサルタント。人事評価制度の運用に失敗した企業の“駆け込み寺”的存在になっている。

著書に「小さな会社は人事評価制度で人を育てなさい!」(中経出版)など。

## 行内ナンバーワンの実績が評価されない

私自身のサラリーマン時代のエピソードです。少しお付き合いください。

私は、大学卒業後、福岡のある地方銀行に入行しました。籍を置いたのは約4年半だけでしたが、現在の仕事の根本となる考え方を学ぶことができたと思っています。

事件は、転勤3つ目のある支店で起こりました。私にとっては、人生のターニングポイントとなる、「大事件」でした。

その支店で私は、新規開拓専任者となり、取引のない企業の開拓を使命として、営業の最前線で日々自分なりの戦略を考え実践していました。そんな努力が実って、ある年に新規開拓件数で行内ナンバーワンになることができたのです。「今回の評価はかなり期待できるし、ボーナスも増えるかも!」と期待して臨んだ、評価のフィードバック面談。

結果は「B」評価……。

要は、可もなく不可もなく、標準的という評価結果だったのです。

## 尺度が違う互いの物差し

支店長にその判断の理由を聞くと、

「おう〜、お前、意外と今期は実績上げてたんだな〜」と、初めて私の新規開拓実績を認識した様子。

「でも、よっぽど目立って結果を残さなければ『A』や『S』評価にはならないよ」

この瞬間、私はこの銀行の評価制度、人材に対する考え方に正直、失望しました。

「目立つ」ことができなければ評価されないのです。たとえ、結果を残したとしても……。しかも、評価を判断する根拠として、行内ナンバーワンになった実績も上司は見えていなかったのです。

一方、成果や業績はそこそこなのに、支店長のお眼鏡にかなった人は、トントン拍子に昇進していく。こんなことが周りでは当たり前になっていました。

当然、私と同じような疑問を持った行員もたくさん

いたことでしょう。

しかし、サラリーマンの悲しい性か、みんな、このような矛盾した環境を受け入れていたのだと思います。上司へのアピールもスキルのひとつ、と考えればよいのかもしれませんが、当時の私には無理でした。

それから、1年ほど銀行には勤めましたが、私は持てる力を発揮せずに、「そこそこ」しかがんばらないようになってしまいました。

もちろん、こんな私のマネを勧めているわけではありません。「自分自身の物差し」と、「他人の物差し」の尺度が明らかに大きく食い違っていたことが、このようなモチベーションの低下につながることもあるということを理解していただきたいのです。

## 中小企業を救う、人事評価制度

もし、このような状況が中小企業で起こっていたらどうでしょう？ 当然、評価される側の方は、自分自身の力を100%発揮しようとはしないでしょう。

中小企業の限られた人材のなかで、もし、何人か、いや、1人でもこのような社員がいたら本来の組織力が活かせなくなってしまうばかりか、優秀な社員から会社を去っていく、という事態にもなりかねません。

事が起こってしまってからでは遅いのです。もし、そうってしまったら、本人も不幸ですし、会社にとっても大きな損失につながる可能性も否定できません。

本来、中小企業にこそ、人事評価制度は必要なのです。

そんな中小企業を救いたい！

そういう思いで、2001年の創業以来、一貫して人材育成型人事評価制度の専門コンサルタントとして10年間突っ走ってきました。

そして今まで携わった人事評価制度改革の実績から、業績を改善・向上させることができた多くの企業の事例に基づいて独自の理論をまとめました。

それが人材を成長させ、業績とビジョンの実現につながる人事評価制度のルールを仕組み化した「ビジョン実現型人事評価制度」です。

「ビジョン実現型人事評価制度」と一般的な人事評価制度との違いは、まず、経営計画書を作成し、会社

の方向性や戦略を明確にしたうえで、社員の行動基準である「評価基準」に落とし込むところです。そうすることで、社員一人ひとりが自分の行動と会社のビジョンをリンクさせることができるようになります。そしてこれをしっかり運用していくことで、人材の成長を通じた継続的な会社の業績向上の実現につながる事ができるのです。

この考えをまずは、知ってほしい。そして実践してほしい。

しかし、現実には、このビジョン実現型人事評価制度の効果を知らない経営者の方がまだ多く存在します。そのような方々にもっとこの考えを広めたい！そして、ビジョン実現型人事評価制度の必要性と魅力を少しでも伝えられたら、とセミナーや書籍を出版するなどして日々布教活動に勤しんでいます。



小さな会社は人事評価制度で人を育てなさい！

中経出版  
2010年



「一生懸命」な「まじめ」社員を「稼げる」人材に育てる法

中経出版  
2010年

### ●専門分野・指導実績

人事評価制度の設計・導入・運用・定着支援。経営計画の策定と導入、定着支援。

新日本製薬株式会社、株式会社ユニバーサルホーム、株式会社ふくや、株式会社オニザキコーポレーションなどコンサルティング実績 200 社超。

### ●連絡先

日本人事経営研究室株式会社  
TEL：(フリーコール) 0120-988-980  
FAX：03-6804-5553  
URL：http://www.jinjiseido.com  
E-mail：info@jinjiseido.com