

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6回 柔軟な運用で成果を目指す

(最終回)

連載最終回となりました今回は、総集編として実際の運用で「人材の成長」という成果に結びつけるためのポイントをお伝えしたいと思います。

決められた通りの運用でも 成果にはつながらない

まず、人事評価制度を管理・推進していく経営者および人事担当者に強く認識しておいていただきたいのは、制度上で決められたルール通りに運用していても決して成果にはつながらない、ということです。

せっかく構築した評価制度をルール通りに運用しないということもおかしな話かもしれません。しかし、これは200社以上の運用支援を行ってきた私自身が体験した事実です。つまり、成果を求めるなら導入直後からどんどん変更をしていく必要があるのです。私たちが支援しているクライアントでは、1回目の評価から必ず内容を改善しています。

ルールを改善すべきか どうか、迷ったら？

このような改善が必要になって

くる理由は2つあります。

まず、実際に運用して初めて分かる不具合や改善点が出てくるからです。

例えば、Aさんの評価をB課長とC部長で行ったところ、直属の管理職であるB課長からではAさんの仕事ぶりを具体的に把握できずにあいまいな評価になってしまうということが頻繁に起こります。このとき、制度上のルール通りに評価を継続しようとする、「評価者は管理職、経営職の職位にある者とする」という人事評価規定に従って、B課長がなんとかAさんの現場での仕事ぶりを確認できるような体制にしなければなりません。しかし、B課長にはAさんだけではなく、DさんやEさん他、同じような部下を20名も抱えています。部下全員の仕事ぶりを適正な評価ができるレベルで把握しようとする、本来のB課長の役割である管理職、課長としての仕事に支障を来す状態となってしまいます。

このようなときにどうするか。係長のFさんに評価者になってもらうのです。F係長ならAさんの現場での具体的な仕事ぶりを把握

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>

しているからです。F係長に1次評価者になってもらい、評価規定にも“係長職”を挿入して即改訂してしまいます。このような柔軟な対応が成果を出すためには求められるのです。

もし、B課長が評価者のまま評価を続けていたら、適正な評価ができないどころか、Aさんを成長させる目標設定の内容も外的外れになってしまうはずですよ。

人事担当者のなかには、「一度規定を制定して公開してしまった制度を簡単に変更してよいものだろうか？」と、選択を迷う方もいらっしゃるかもしれません。その判断のよりどころとすべきものは人事評価制度の本来の目的です。もうお分かりですね。これまでしつこいくらいに繰り返しお伝えしてきた「人材育成」です。どちらがより速く、確実に人材の成長につながるかを考えて選択すればよいのです。

社員の側から改善を 提案できる仕組みに

人事評価制度は社内の一部の人間のみで構築せざるをえません。そうすると、どうしても「経営⇒社員」「経営⇒人事⇒社員」という一方通行で運用、推進していく状態になってしまいます。しか

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12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。

図表 「納得度アンケート」

アンケート項目				
①	あなたは、最終評価判定に納得できましたか。	十分納得できた	ほぼ納得できた	納得できない
②	あなたは、各評価項目に対する評価結果に納得できましたか。	十分納得できた	ほぼ納得できた	納得できない
①②で「納得できない」があった方はその理由を記入してください。				
③	あなたは、上司からの評価結果の説明に納得できましたか。	十分納得できた	ほぼ納得できた	納得できない
④	上司は分かりやすく、なぜそのような評価結果になったのかを伝えてくれましたか。	YES		NO
⑤	評価結果と課題の説明を受けることによって自分がこれからどうやっていったらいいか(どうやったら評価が上がるのか、何を目標にしていけばいいのか)、具体的に分かりましたか。	YES		NO
⑥	次の〇ヵ月の目標を具体的に持つことができましたか。	YES		NO
③～⑥で「NO」あるいは「納得できない」が一つ以上あった方はその理由を記入してください。				
⑦	育成面談を受けることによって仕事に対するやる気が向上しましたか。	向上した	低下した	変わらない
⑧	給与に関する仕組みが理解できていますか。(評価結果で給与がどう変わるか、昇格{グレードが上がる}するためにはどういう評価結果を残せばよいか)	YES		NO
⑨	チャレンジシートを利用した、進捗状況の確認は実施されていますか。	YES		NO
⑩どのような仕組みがあれば、もっと仕事に対するやる気が高まりますか。できたら具体的に書いてください。				

し、一方通行の状態だとどうしても“やらされ感”を抱いたり、形式的にこなすだけの社員が出てきてしまうのです。「経営⇔社員」「経営⇔人事⇔社員」という双方向の社員自主参加型の仕組みにして意識を高めると効果が倍増します。これが、人事評価制度をどんどん改善していく2つ目の理由です。

具体的には、評価される社員の側から新しい人事評価制度に対する意見や改善案を年2回程度、継続して提出してもらうのです。例えば「納得度アンケート」(図表)などを活用して集約、分析し、改

善に取り組んでいきます。

効果測定は半永久的に実施し、地道な改善を重ねていく

「納得度アンケート」の回答結果を基に、毎回、社員の納得度を計測していきます。改善を地道に実施していけば納得度も確実に上がっていきます。

組織の風土や年齢構成、過去の取り組みによっては、最初は愕然とするデータが出ることもありますが、経営者、人事担当者としては成果が出るまで絶対にあきらめないことです。この連載でお話してきた内容とポイントを押さえて

徹底実践していただければ必ず成果は得られるはずですよ。

* *

最後までお読みいただいたみなさまありがとうございました。みなさまの組織が人材の成長を通じた継続的發展を願って筆をおきたいと思います。また、誌面でご紹介しきれなかった成果に結びついた具体的な運用・実践事例は弊社が発行するメールマガジンで少しずつご紹介しています。ご興味がある方は参考にしてください。

では、みなさまともどこかでお会いできる日があればうれしいですね。