

# 「運用支援」で社員全員を即戦力に



人事評価制度運用支援コンサルタント

やまもと  
山元 浩二さん

中小企業の経営者にとって「人材育成」は最重要課題だが、大半の企業は時間も人員も少なく、後進の育成に取り組めていない現状がある。

そんな歯がゆい状況をどうにか打破したいと、これまで1000社以上の人事制度を研究し、人材育成と会社の成長、両方が実現できる「ビジョン実現型人事評価制度」という仕組みをつくった。「社員が『幸せ』になる人事評価制度をつくってほしい」と執筆に込めた思いを、人事評価制度運用支援コンサルタントの山元氏に聞いた。

福岡県出身の山元氏は地方銀行で成績トップの営業マンとして活躍していた。銀行からコンサルティング会社に転職した後は、さまざまな経営者らと二人三脚で課題解決に取り

著者と  
1時間

## 小さな会社の人を育てる 人事評価制度のつくり方

### 人を育てる仕組みづくりの教科書



あさ出版  
1,600円＋税

成果主義、結果主義的な人事制度に異論を唱えた著者は、10年間を費やし、1,000社以上の人事制度を研究してきた。その集大成として、会社のビジョン実現と人材育成を可能にした「ビジョン実現型人事評価制度」を日本で初めて開発。導入先では9割を超える社員が評価結果について納得しているという。その圧倒的な運用実績

が評判を呼び、企業からオファーが殺到。現在、運用支援しているクライアント数は約350社ある。本書は評価制度づくりに必要な9つのテンプレートを収載したCD付。社員のレベルアップを図りながら、会社の目標達成も図ることができる1冊である。

組んできた。そこで着目したのが「人事評価制度づくり」だった。中小企業の多くに人事評価制度がなかったため、「人事評価制度づくり」を軸とした事業で独立することを決意した。2001年5月に創業してから経営は順調だったが、あるとき転機が訪れた。クライアント先の社長から「コンサルティングを打ち切りた」と告げられたのだ。原因はソフトウェアの不足だった。

社員の行動基準である評価基準が結びついていないから」と原因を指摘する。そのため本書でも、経営戦略と評価制度を連動させることの必要性を繰り返し説いている。一般的な人事評価制度の本が仕組みづくりまでにとどまるのに対し、本書が「運用」に重点を置いているのは、そうした理由である。

起業後、初めての挫折に大きなショックを受けたが、「今思えばこの出来事のおかげで制度設計だけでなく、『運用支援』という現在のビジネスモデルが築けた」と振り返る。

多くの人は人事評価制度のゴールを「評価結果を昇給・賞与に反映させること」「頑張った人のモチベーションを賞金で上げること」と勘違いしているが「本来のゴールは人材を会社の資産として活用すること。ゴール設定を間違えなければ、今いるどんな社員だって会社の即戦力になる」と山元氏は指摘する。

制度の運用支援を行うことで、クライアント先の社員が突然辞めていくことも少なくなった。山元氏は社員が突然辞めてしまうことについて、「会社のビジョンや成長戦略と

全国の中小企業経営者が人材育成で悩み、試行錯誤しながら取り組んでいる。本書では3つのステップでどんな中小企業でも通用する人材育成の仕組みづくりをまとめているが、「その成果を得るには、社長の決意と覚悟が必要ですね」を込める。