

実践！利益を生み出す人材と組織づくり



はじめまして、日本人事経営研究室の山元浩二と申します。2001年5月に独立開業して以来、九州の地場企業様を中心に約130社以上の人事制度改革に取り組んできました。数多くの事例を経験し、より実践的な人事コンサルティングを手掛けてきました。また日本初の人事制度運用専門のアウトソーシング業務を開始し、クライアントのより強力な社外人事部として「人材の成長と業績の向上」をサポートさせていただいております。

今回は、通販会社が多い九州でも注目の成長企業、新日本製薬グループ様のご紹介です。同グループは新日本製薬（株）を中心に関連会社5社で医薬品、基礎化粧品品の企画、製造、通信販売業を展開。単に商品の販売、提案だけに留まらず、お客様の健康をトータルのサポートする体制「One to One ヘルスケア」を実践しています。そんな同社の考え方が顧客にも受け入れられ、業績は2007年11月期、新日本製薬（株）単体でついに100億円を突破（106億円：前年比127%増）グループでは140億円を達成し、順調な成長を見せています。今期はグループ売上170億円を掲げ、お客様の健康と安全のパートナーとして、さらに信頼される企業を目指しています。

山 元 弊社との取り組みで何が変わりましたか？

後藤社長 当社とのお付き合いは2年半ほどになりますが、その間、日本人事経営研究室を社外の人事部としてうまく活用しながら社員の評価や給与体系を構築、改善してきました。その結果、リーダーに自覚が生まれ、責任感が向上するとともに主体的に行動できるようになったという点で大きな成果がありました。山元さんが提案されている人事制度の考え方は当社が将来発展していくためにはなくてはならない仕組みだと思い、導入を依頼しました。1年ほどかけて基本になる制度をつくり上げ、導入後も各部門に合わせた形態に改善をしながらレベルア

ップを図っています。また新しい仕組みを導入して、制度上大きく変わった点が、1人の社員の評価を複数で行うという点です。社員1人に最低でも上司2人、通常は3人の上司に評価を行ってもらいます。しかし、この3人の評価結果が同じ結果になるかという点必ずしもそういうわけではありません、というより一致しない場合の方が多いわけです。そのため3人の評価をすり合わせる場が必要となります。このすり合わせの場を評価決定会議といい、評価決定会議に基づいて最終評価結果が決定されます。

山 元 以前の評価方法のどこが問題だったのでしょうか？

後藤社長 それまでは、部門長1人が部下の評

価を決定していたのですが、なかなかそれぞれの部門長だけの情報から判断した評価結果だけでは、**私の判断や思いと食い違う場合も見受けられました**。また、**評価の納得性にも検討が必要だ**と思っていました。例えば、部下が50人以上もいるような部署で、部門長がその全ての部下の行動を把握、具体的根拠を持って評価できるわけではありません。どうしても『あいまい』な部分や『できていただろう』という**評価が含まれてしまう**のです。このようなことから、本人への評価フィードバックまではできていない状態で、果たして社員が評価結果や給与に満足しているのかどうか疑問をかかえたままの状態でした。それが複数の評価者で、しかもより現場に近い者が評価を行うことによって評価結果に客観性が出て納得性が得られると判断し、フィードバックの面談を行うようにしました。その結果、当社では毎回、**面談結果のアンケートを実施**しているのですが、他社の結果と比較して納得度が高得点ということで成果が出ていると思っています。

山 元 新制度の導入で上司の気持ちも変化が？

後藤社長 この評価される側の**納得度以上に効果が大きかったのが、評価者側の成長**です。評価を行い、しかもその結果を自ら本人に納得するように伝えなければならない、しかもその結果は当人の給与や賞与にまで反映する。おのずと評価者はその結果に責任を持たなければなりません。そのためには部下の仕事をしっかり見ていなければならないし、自分自身の

仕事も部下から見てお手本とされるものでなければ部下は評価を受け入れてくれるはずはありません。このため、**評価者の仕事に対する責任感と自覚が導入前に比べて格段に高まりました**。一方制度上のもう一つの大きな変革は、評価者が全社員の約3%から32%に増えたという点です。それまでは、部長職クラスの社員だけが評価に携わっていたものを、現場のリーダークラスの社員へ評価者研修を実施した上で評価を任せていきました。もうおわかりだと思いますが、この結果、仕事に責任感と自覚を持ったリーダーが約25人も増えたということにつながったのです。**評価を任せる⇒リーダーの成長を早める**ということを実感しました。

山 元 合理化にも役立ったとか？

後藤社長 経営的な視点から見た大きな効果として、**私が賞与決定にかける時間が10日から数時間に縮まった**、ということです。これまでは、長時間熟考し決定していた賞与の支給金額が、評価と賞与の制度上で出てきた金額を確認するだけで決定できるようになり、その決定に要する時間が数時間となったのです。これによって、私が本来の経営に割く時間が大幅に確保できたのはいうまでもありません。



新日本製薬コールセンター