

# 専門家に聞く

日本人事経営研究室

## 経営ビジョンと評価制度を連動

### 10カ年の事業計画を策定

人事評価制度のコンサルティングを行う日本人事経営研究室(東京都渋谷区)は、経営計画と人事評価制度を連動させ、会社が望む方向に社員を成長させる「ビジョン実現型人事評価制度」を提案している。中小企業を対象に支援しており、コンサルティング導入実績企業は705社。そのうち職種別に見ると、リフォーム業を含む建設業の割合は卸売・小売業に続いて2番目に多い19%に及ぶ。

#### 30人未満企業が中心

同社が支援するのは、社員数30人未満の会社が半数だ。同社は東京と福岡を中心に全国で事業を展開している。「売上高10億円未満の企業を対象にすることが多い」と山元浩二社長は話す。

同社が提案する「ビジョン実現型人事評価制度」の最大の特徴は、経営計画と人事評価制度を連動させていることだ。

「まずは社長と経営幹部のメンバーで経営計画を作り、10年間の計画です」と山元社長は話す。

初めに半年ほどかけて経営計画を策定。完成後、全社員参加の「経営計画発表会」を開催する。経営計画の内容は、例えば、経営理念、基本方針、行動理念、ビジョン、10カ年事業計画、戦略の立案など。同社が経営計画の策定からともに

行う理由は、中小企業には言語化された経営計画が存在しないことが多いからだ。そのため、同社は、経営計画のなかには戦意目標を決める。例えば、S1、S2、S3といった略を盛り込んで、社員に明確に示すことから始める。「経営計画を考えた後、理念と将来のビジョンを明確にしないと、社員の育成の方針も決まらないです」と山元社長は話す。

#### ビジョン実現型人事評価制度導入の流れ

- ① トップインタビュー**  
経営の方向性、目的、目標の確認  
経営課題の把握  
トップの意思確認
- ② 経営計画策定**  
経営理念  
基本方針  
行動理念  
ビジョン  
10カ年事業計画  
戦略
- ③ 経営ビジョン発表会**  
全社員へ経営計画の発表  
人事評価制度の目的と考え方を伝える
- ④ 評価制度策定**  
部門・個人の目標の明確化  
階層ごとの仕事レベルを設定  
部門あるいは職種ごとに設計
- ⑤ 評価者研修**  
評価者の評価スキルアップ  
判断基準の統一化  
評価基準の改善検討
- ⑥ 賃金制度策定**  
仕事給(成果型賃金)の導入  
賃金テーブル設計  
新体系での昇給シミュレーション
- ⑦ 昇進・昇格基準設計**  
社員の育成、キャリアステップを明確化  
評価結果を昇格体系に連動

同社が作る評価基準には役職ごとにグレードがある。グレードは評価基準である業績目標、成果目標、能力目標、仕事に対する姿勢など4つの情



山元浩二社長の著書。本を4つ目は「成長目標設定

意目標で決まる。例えば、S1、S2、S3といったグレードにより、求められる仕事のレベルや待遇が変わっていく。

その後、賃金制度(仕事給の導入、昇給シミュレーション)を策定。昇進、昇格基準の策定といったことまで支援する。

「育成面談を実施」人事評価制度を導入したあとも、運用や戦略の

推進を一緒にサポートする。中小企業は人事部や戦略推進室がないことが多いからだ。人材育成のステップは5つある。1つ目は「評価の実施」だ。これは部下や一般社員が自ら作成する自己評価に基づき、上司2人が改めて査定するというもの。2つ目は「育成会議」だ。評価する2人の上司の評価結果にはらつきが生じることもあるので、互いに話し合いながら調整する。3つ目は「育成面談」。ここで評価結果を上司が部下に伝えて次の目標を明らかにする。

「育成面談」は、評価結果を上司が部下に伝えて次の目標を明らかにする。

5つのステップ全てに、同社のコンサルタントがアドバイスをした

「評価の実施」は、部下や一般社員が自ら作成する自己評価に基づき、上司2人が改めて査定するというもの。

「育成会議」は、評価する2人の上司の評価結果にはらつきが生じることもあるので、互いに話し合いながら調整する。

「育成面談」は、評価結果を上司が部下に伝えて次の目標を明らかにする。

「育成面談」は、評価結果を上司が部下に伝えて次の目標を明らかにする。

「育成面談」は、評価結果を上司が部下に伝えて次の目標を明らかにする。

「育成面談」は、評価結果を上司が部下に伝えて次の目標を明らかにする。



山元浩二社長



▲同社にコンサルティングを依頼している三浦工務店(福岡県福岡市)での経営計画発表会の様子。同社のコンサルタントが経営計画発表会の資料作成等の準備を一緒にし、当日も同席。発表会の目的の説明などを社員に向けて行う

#### 人材育成の5ステップ



そのための1社あたり平均6年の付き合いになる。「長い企業だと10年以上のお付き合いがあります。中小企業の駆け込み寺的な存在として社会への貢献ができています」と山元社長は話す。

#### 生産性向上も期待

リフォームや建設関係の企業を支援した際に、評価基準にウェブ集客によるプロセスの構築を組み込んだ。その結果、営業社員間の生産性が上がったという事例もある。「ウェブ集客から受注に至るまでのプロセスを、戦略を考える段階で明確にします。これを評価基準に落とし込み、その通りに全社員が行動をします。すると格段に生産性が上がります」と山元社長は話す。

リノベーションでもできる！

販売累計26,840戸のリノベーションマンション実績

## 省エネ・高断熱のノウハウ

惜しみなく提供いたします！

- 補助金の活用
- 新工法でのコストダウン(今までの半分のコスト)
- FC加盟前にトライアル入会が可能

トライアル入会について、詳しくはお電話で

地中熱ヒートポンプ 設計・施工承ります

### 定期セミナー開催

7月セミナー予定 (2回開催)

第1回 7/4 (木) 13:00~ (WEB開催)

第2回 7/18 (木) 13:00~ (WEB開催)

\* 講義時間は約1時間半を予定しています。  
\* 開催時間は講義後の質疑応答の時間を含んでいます。

【定員数】20名(1社2名様まで)  
※ 定員に達し次第締切  
右記二次元コードまたはお電話にてお申込みください。

0120-859-117

株式会社リコシス

〒104-0031 東京都中央区京橋 1-1-5 セントラルビル 13 階

0120-859-117 info@recosys.co.jp https://www.recosys.co.jp/

株式会社インテリックス 創設者・取締役会長

山本卓也 が講演します