

【寄稿】 パートナースリンク チーフコンサルタント 江ノ本淳氏
業績につながる評価制度
第1回 「何のために評価制度が必要？」

店舗数が複数になり、ある程度組織ができあがってくると、必要になるのが「人事評価制度」です。当社でも、社員数が30人以上となり、店舗数が3店舗ぐらいいなった企業から、「そろそろ人事評価制度を考えているのですが」という相談をいただきます。そのような相談をいただいたときにまず最初にお聞きすることがあります。それは、「なぜ人事評価制度を入れようと思ったのですか?」という質問です。すると、返ってくる回答の多くは、次のようなものとなっています。

- ・「そろそろうちもかなと思って」
- ・「知り合いの企業も導入したから」

実際、このように、あまり具体的な必要性を感じていないのに依頼される企業が多いのです。

もう少し踏み込んで考えておられる企業からよく聞かれる回答には、次のようなものがあります。

- ・「不公平だと言われたいようにしたい」
- ・「働く人が納得できる評価をしたい」
- ・「がんばっている人には給与を上げたい、ダメな人は下げたい」

以上のような回答が大体7〜8

割ぐらいを占めるでしょうか。かつこう多数を占めています。おっしゃる通り、これはもつともであり、その心情はともよく理解できます。このような回答をいただいた場合には、次のような質問をするようにしています。

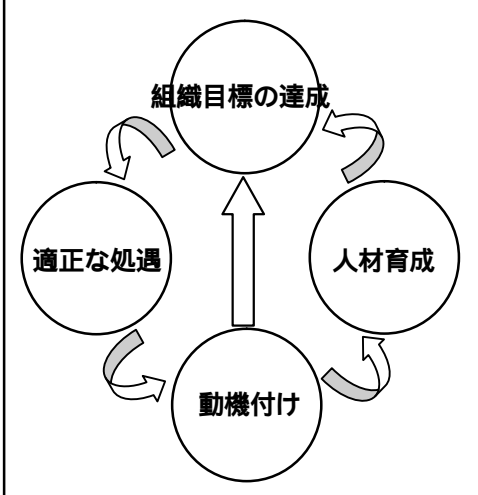
「それで、会社の業績は良くなるのですか?」

そもそも評価制度は必要か?

人事評価制度を導入したけれどもうまく機能しない、手間はかりかかって逆にやる気がなくなっている、という話をよく聞きます。多くが、前述の回答をした企業のように、人事評価制度を導入する「目的」を明確に意識できていないためです。また、「目的」はある程度はつきりしているのですが、その目的を「公平感」「納得感」「処遇決定のため」と考えている企業でも、うまくいかない場合が多くなっています。

ここで少し考えてみましょう。

- ・そもそも、人事評価制度は本当に必要なものなのでしょうか?
- ・もし、人事評価制度がまったくない会社・組織だとしたらどんな問題が起きるのでしょうか?



もし評価制度が無かったとしたら、「処遇」や「不公平感」といった話だけではなく、

- ・「社員が、どんな使命や役割を担えばいいのかわからない」
- ・「会社や組織の目標が不明確となり達成できなくなる」
- ・「評価が無いと、行動のモチベーションが上がらない」

といった事態が起こり得ます。

人事評価制度は、「周りがやっているから」、「規模的にそろそろだから」といった動機からだけでは十分なものとはなりません。導入のスタート時にしっかりと目的を意識してはじめて、企業にとって本当に必要な制度を設計できるようにする必要があります。

「業績」に貢献する制度づくり

一般に、人事評価制度の目的は次の4つであるといわれています。

適正な処遇、人材育成、動機付け、組織目標の達成です。それぞれを簡単に解説します。

適正な処遇

一番イメージしやすい目的です。社員の成果・能力を明確にし、それに応じた給与・賞与などの処遇を決定します。

人材育成

社員に「会社が求める能力」と、「現在発揮している能力」との差を明確に伝え、「会社が求める能力」に応えられるよう成長を促します。

動機付け

社員の行動をしっかりと見ていることを伝え、やりがいを感じさせます。自身の成長を実感させ、向上する意欲を涵養します。

組織目標の達成

個人の行動の集積が組織の成果となります。個人の能力・行動に導線を付けることにより、組織目標の達成を目指します。

【次ページにつづく】

【前ページよりつづく】

これらの4つ目的は、一つひとつ独立したのではなく、それぞれが相互に関連し合っています。「組織目標の達成」のために、それを遂行できる「人材の育成」が必要となり、「適正な処遇」により「動機付け」がなされ、「動機付け」の結果として「組織目標の達成」が成されます。

人事評価制度は、個別の目的を達成させつつも、最終的には「組織目標の達成」を目指しています。ただし、「組織目標の達成」だけを声高に掲げて、実際に行動し成果を生み出す社員にとっては、身近に感じ取りにくく、どのように振る舞えばいいのか、いまいち伝わりません。そのためまずは、その少し前の段階であるほかの3つの目的を掲げる方が、より具体的な人事評価制度となるのです。

どの目的を重視すべきか？

人事評価制度とは、最終的には業績に直結する「組織目標の達成」を目的としているということは、ぜひ押さえておきましょう。

ではその次には、どの目的を重視すべきでしょうか。私たちは、「人材育成」という観点をお勧めします。「適正な処遇」や「動機付け」の観点からは、どのような条件を提示したとしても、社員が長期的に満足する処遇を提示できることはできないからです。

また「動機付け」に関しては、評

価以外の要素に大きく左右されません。「動機付け」を重要な目的とするのでしたら、研修やマネジメントに力を入れるべきでしょう。

人事評価制度がもつとも効果を発揮できるのが「人材育成」なのです。制度により、「会社が求める能力」を明確に定め、それが「できていない／できていない」をはっきりさせます。そしてできていたら良い評価をし、まだできていなければ、この次はできているように教育・訓練を行います。これを明確に、客観的に示すことができますということが、評価制度の一番重要なことなのです。

次回以降で、人事評価制度の運用と、できるだけシンプルな設計の仕方を解説します。

【プロフィール】

・日本行動分析学会(JABA) 会員

・パートナーズリンクチーフコンサルタント

ホテル勤務と大手人材派遣会社人事部を経て現職。

専門は人事評価制度、組織活性化。人間の行動を科学的なアプローチから捉える行動科学を応用し、より現実的な企業の業績向上への仕組み作りを行う。シンプルかつ運用しやすい、業績に直結する制度を得意とし、今までにクレド導入や評価制度の構築など数々の実績を残している。