

現場志向型人事のススメ

～ 社員の本音を聞き出すべし！～

- 1) 社員のニーズを聞き出す現場志向型コミュニケーション
- 2) 現場の声を聞いてみました！等級制度編
- 3) 現場の声を聞いてみました！人事評価制度編
- 4) 現場の声を聞いてみました！賃金制度編
- 5) 現場の声を聞いてみました！採用・育成編
- 6) 人事を機能させるために必要なものは「決断力」

3) 現場の声を聞いてみました！人事評価制度編

「等級制度」「人事評価制度」「賃金制度」の3つの制度を合わせて人事制度とありますが、今回は、人事制度の中で、今最も注目されている人事評価制度について、現場の声を交えながらお伝えさせていただきます。

一般的に、人事評価制度とは、社員の等級に応じて、成果・能力・情意などを評価する制度ですが、現場志向型人事では、加えて、「実務作業以外の業務を仕事にする仕組み」と定義しています。

人事評価制度は、決して単なる賃金査定ツールではありません。

それでは、人事評価制度のポイントについて見ていきましょう。

人事評価制度を稼働させるには

人事評価制度は、とにかく形骸化しやすいので注意が必要です。構築しただけでは、ほとんどの場合、形骸化してしまうことでしょう。

弊社のヒアリング調査では、「仕事で忙しいのに、人事評価なんてする暇はない」という意見がよくありますが、こういった場合に重要な着眼点は、このような企業では人事評価が仕事になっていないということです。

人事評価に取り組むことが、実

務作業と同じように、責任を伴い、ときには賃金や昇格に影響するという仕組みになっていないのであれば、人事評価制度が形骸化してしまうのは、当然といえば当然でしょう。

そこで、人事評価を仕事にする方法として、「①評価者と被評価者の設定」「②運用スケジュールの設定」「③評価業務を評価対象に設定」の3つの方法をおススメしています。

評価者と被評価者を決める

人事評価制度を構築する際には、まず評価する人（評価者）と評価される人（被評価者）の関係を確定します。

最初に被評価者を評価する人を一次評価者といいます。特に、一次評価者と被評価者の設定が重要です。

弊社のヒアリング調査では、「普段の自分を見ていない人に評価されたくない」という意見が多いため、できる限り、被評価者の普段の働きを見ている管理職者を一次評価者とします。

そして、部署長クラスの方を二次評価者、経営陣を最終評価者とします（もちろん、社員数によって評価者の設定は異なります）。

このようにして、評価する人と

評価される人の関係を明確にしておくことで、職責として人事評価に取り組むことを意識づけることができます。

運用スケジュールを決める

次に、運用スケジュールを確定しますが、特に、「評価期間」「人事評価面談」「フィードバック面談」のスケジュール設定が重要です。

評価期間とは、人事評価の対象となる期間のことで、一般的に、賞与の支給に合わせて、半年間で設定されることが多いです。人事評価では、原則として、評価期間内の事実だけを評価するため、正確な人事評価を実施することができるよう、一次評価者は、被評価者の人事評価の材料となる成果や行動などの事実（評価事実）を日々記録しておいてください。

人事評価面談とは、評価期間終了後に実施する面談ですが、一次評価者は、被評価者が評価期間中に取り組んだことをしっかりとヒアリングし、二次評価者へ伝達します。

フィードバック面談とは、人事評価確定後に実施する面談ですが、一次評価者は、「なぜこの評価なのか」「さらに評価を上げるためにはどのようなことに取り組



■大橋 高広（おおはし たかひろ） 株式会社NCコンサルティング 代表取締役社長

経済団体に就職し中小企業への経営支援に従事。その後、中堅製造業の総務経理を経て、株式会社NCコンサルティングを設立。現在は、採用・育成・定着などの悩みを抱えている中小企業に対し、現場の社員の声を反映する独自のメソッド「現場志向型人事」により、机上の空論ではなく現場で実践できる人事コンサルティングを提供している。著書として、『社員が育つ！辞めなくなる！人事部のつくりかた』（主婦の友社）がある。▶座右の銘「やっぱり最後は人である」

<http://www.nc-consul.com/> <http://www.ohashitakahiro.com/>

現場志向型人事のススメ ～社員の本音を聞き出すべし！～

めばよいか」などについて、被評価者としっかりと話し合います。

なお、弊社のヒアリング調査では、「フィードバックがないので、何を評価されているのか分からず、何を頑張ればよいのか分からない」といった意見が多くあるため、現在、人事評価を実施しているにもかかわらず、フィードバック面談を実施していない場合は、実施することをおススメします。

上記の3つのスケジュールを確定することで、人事評価や人材育成にありがちな「仕事が忙しいので後回し」という事態を回避することができます。

評価基準を決める

次に、評価基準を設定（人事評価シートを作成）しますが、その際のポイントは、質的な評価基準をどうするかということです。

よく、「売上や利益などの数字以外で、どうやって評価基準を決めればよいか分かりません」という質問が寄せられますが、数字以外に客観的に見て確実に判別できる指標はないので、当然の疑問です。

できる限り、正確な人事評価をということで、業務上必要な能力をすべてピックアップして詳細に定義し、チェックリストのような

評価基準を設定している企業などもありますが、これは解決策にはなりません。なぜなら、いかに細分化して詳細に定義したとしても、やはり数字以外には、客観的に見て確実に判別できる指標はないからです。

しかし、弊社のヒアリング調査では、「会社が数字しか評価しないことが不満だ」と考えている社員は多いため、質的な評価基準を設定しないわけにはいきません。

そこで、重要なのは評価基準ではなく、評価者の評価判定の精度を向上させるという視点です。

つまり、質的な評価基準の運用において重要なのは、評価者の人事評価スキルの向上であり、そのためには、評価者を育成（人事評価者研修を実施）することが重要なのです。

実務作業以外の業務を仕事にする

加えて、評価者の人事評価スキルの向上には、評価者の人事評価に関する取り組みを評価することも重要です。

なぜなら、人事評価に関する取り組みは、決して簡単なものではないからです。苦労を伴う業務を実施して、評価されないのであれば、気の悪い人だけが頑張っているということになりかねません。

これまでもお伝えした通り、人は仕組みに従って意思決定を行うため、個人の善意に委ねるのではなく、人事評価などの実務作業以外の業務への取り組みを推進したい場合は、それらを評価の対象として評価基準に設定して、純然たる仕事にすることが有効です。

例えば、もし、現在、社内で人材育成の取り組みが進んでいないというのであれば、人材育成を実施することを評価基準に設定し、その評価結果を賃金や昇格などの処遇に反映させてください。

そうすることで、「仕事が忙しいので、部下に教えている暇はない」といった社員の意識や会社の社風を払拭していくことができるでしょう。

このように、人事評価も同じく、真摯に人事評価に取り組む社員をしっかりと評価することで、人事評価制度を形骸化させることなく、運用していくことができるのです。

ぜひ、現場の声を参考にして人事評価制度を構築・運用し、採用・育成・定着などの「人」に関する問題の改善につなげていただきたいと思います。

それでは、今回は、弊社のコンサルティング事例をもとに、現場志向型の賃金制度についてお伝えさせていただきます。