

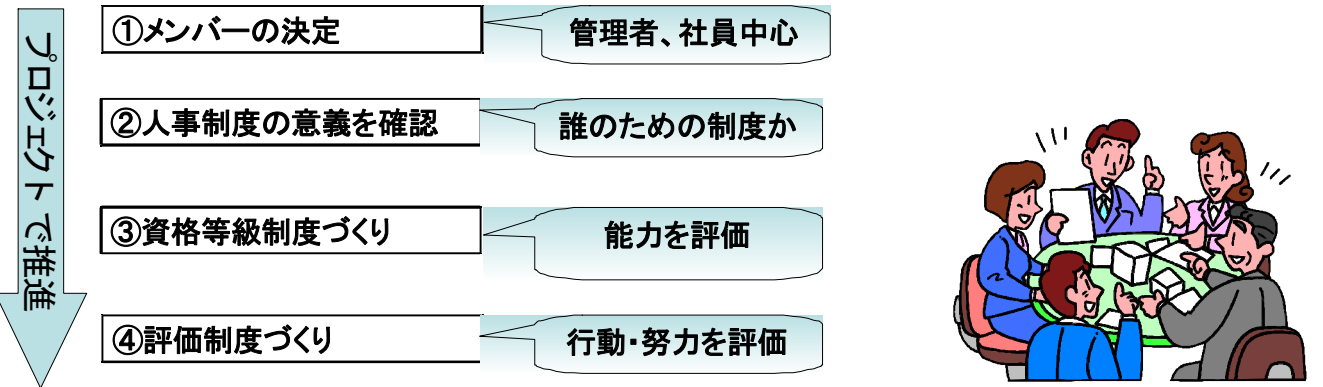
教えて、玉ちゃん！

「〇〇って、よく分からないい〜！？」

お任せください。  
「ややこしい話」を「やさしい言葉」で  
解説いたしましょう！

「人事評価制度って難しい？②」

前回、人事評価制度の真の目的は、社員を育て、会社のビジョンを達成すること。  
そのためには、上からの押し付けではなく、自分たちでプロジェクト方式によって、人事評価制度の中身を決め、それを自分たちで実行していく制度にする必要がある、というところまでお話をしました。  
☆プロジェクト 今回は、その具体的な作り方について解説しましょう。



人事評価制度を作るには、いろいろなプロセスが必要ですが、プロジェクトとして、重要な部分は上記に集約されます。順に説明しますと、

①メンバーの決定

メンバーの数は（会社の規模にもよりますが）１０名前後とし、あまり大人数としないことが重要です。  
また、社長はメンバーとして参加していただきますが、リーダーにはしないようにします。

②人事制度の意義を確認

人事制度の意義を確認する作業として、「フレームワーク」作業を行います。これは、メンバーに加えて、他の役員や管理者、社員に対して「人事制度」や「会社の課題」などについてアンケートを実施します。  
この作業を通じて、人事制度は社員を評価することが目的ではないこと、社員の能力向上が企業発展の基礎になることなどについて共通の理解を得ます。

③資格等級制度の作成

会社の組織図を参考に、等級数を６または８に決め、各等級ごとの能力レベルを大まかに決めます。  
次に各部門ごとの仕事を調査します。（これが仕事しらべです）  
その仕事が遂行できるのかどうか。時間がかかっても、ミスが多少あるとしてもできそうか、です。  
やる気だけでは高い業績を実現することはできないという考え方に立っています。  
この業務遂行に必要な知識・経験を「仕事しらべ」として明確化し、部門別の等級表にまとめたものが「資格等級制度」なのです。

④評価制度の作成

評価制度の作成は「望まれる社員像」または「期待される社員像」をメンバーに具体的に描いてもらうことから始めます。  
高い業績を実現するために重要な要素が行動特性（コンピテンシー）です。  
成果を出すためにはどのように行動すれば良いのか、どんな努力をすれば良いのか、などについて具体的に記述し、誰でも理解できかつ実行できる項目を評価項目とします。  
これが、「評価の着眼点表」であり、まさに我が社オリジナルのコンピテンシーとなるのです。

☆期待する社員像を明確にするとは

御社では社員に何を期待しますか。社員に期待するものとして、  
①経験・知識などの能力 と ②成果・態度などの努力の２つに分けて考えます。  
例えば、  
商品知識のない営業マンがいくら一生懸命アボを取って客先訪問をしても売上は伸びません。  
逆に、商品知識は十分持っているのに、アボを取らないで行き当たりばったりの営業活動をして売上にはつながりません。  
何が足りないのか、何をしなければいけないのか。  
「知識」なのか「努力」なのかを明らかにする。これが、期待する社員像を明らかにする、ということなのです。

いかがでしょうか？  
人事評価制度作りというのは、会社の目指す方向性を明確に示すことによって、自ずと決まってきます。  
そういう意味においては、制度作りというのは決して難しいものでも複雑なものでもないのです。  
⇒次号につづく

