

特集：中小企業の「人材育成型」人事評価制度を考える

第4章

中小企業における人事評価制度の課題とその解決策



堀之内 克彦
東京都中小企業診断士協会

1. はじめに

育成型人事評価制度が叫ばれて久しい。その起源は能力主義人事制度、つまり、これまで実質的に大企業のデファクトスタンダードであった職能資格制度の登場した1970年頃にまでさかのぼる。

職能資格制度は、もともと育成型の人事評価制度がその基本にあった。しかしながら、その職能資格制度も少子高齢化、グローバル化、低成長などさまざまな経営環境の変化によって機能しなくなってきており、欧米型職務主義人事を日本に合うように修正した役割主義人事制度が、その主流になりつつある。

そうした流れの中で、人材育成の観点が薄れつつあるのが現状のようである。しかし、ここであらためて、育成型人事評価制度の重要性について考えてみたい。

2. 絶対評価が行われて初めて、育成型人事評価制度が可能となる

皆さんもご存じのとおり、人事評価制度とは評価される社員の人事に関する評価、つまり仕事ぶり、能力などの評価を上司または経営者が行うことである。

そしてその目的は、それらの情報を社員の人事管理、つまり育成、活用、処遇（賃金）などに役立てることである。

人事評価には2通りの方法がある。相対評価と絶対評価である。

相対評価は、評価されるグループの中で誰が一番良くて、誰が一番ダメかの序列を決めることである。基準の作成も不要で、ある程度見ていればわかる。小学校の運動会でかけっこをしているのを見ていけば、幼稚園の子どもでもお兄ちゃんが何着だったかがわかるだろう。しかし、どのグループで走るかによって順番は変わるので、納得性は低い。

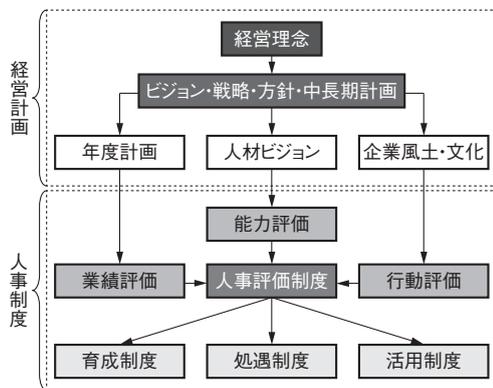
絶対評価は基準を作り、それに対してどうであったかを決めるやり方のことである。たとえば、「50mを何秒以内なら合格」と基準を決める。順位はどうであれ、基準に対して評価が行われて、結果的に全員が基準を上回るかもしれないし、全員が下回るかもしれない。

さらには、かけっこのスタート時の構えやスタートダッシュの仕方、走っているときの腕の振り方、足の動き、頭の揺れ具合などをチェックしていくのだ。

そして、改善点を明らかにして指導することで初めて、より早く走れるようになるのである。ただ、「何着です」と景品をあげただけでは、早く走れるようにはならない。

とはいえ、絶対評価はそう簡単ではない。だから、絶対評価でまず評価する、それを相対評価で間違いがないかチェックをする、そして最後に絶対評価で評価を決める、というのが現実的な方法である。

図表1 経営計画と人事制度



3. 評価の基準は会社および上司の期待

それでは、人事評価の評価基準は何であろうか。それはひと言で表すと、会社および上司の期待である。図表1にあるように、経営理念から始まる上段の経営計画が1人ひとりに期待される業績、能力、行動として評価基準となる。その評価結果が、育成、活用、処遇に活用されるわけである。

このように経営計画との接点であり、人事制度の中核となるもっとも重要な制度が、人事評価制度である。したがって、経営理念から始まるさまざまな情報、価値観を、評価する管理者が理解していなければならないのである。人事評価表だけを見て、「ああだ、こうだ」と人事評価の議論をしても意味はない。

結局、人事評価は経営計画達成のためのマネジメントそのものであり、これをうまく機能させるためには、管理者の管理能力を引き上げることが必要である。

ほとんどの情報が経営者の頭の中にあり、場当たりの指示が出て、すべての権限がトップに集中して管理者に権限がまったく与えられていないようなワンマン体制の中では、人事評価を動かすことは不可能に近い。

情報が円滑に流れ、管理者がしっかりと機能し、社員がその会社で頑張りたいと思えるような土壌がなければ、適切な運用はできない。

つまり、経営者が社員を大切にしようと考え、適切なマネジメントを行おうとしている当たり前の組織でこそ、人事評価は機能するのである。そういった土壌を作ることが組織風土改革であるが、私が企業で人事（評価）制度導入のコンサルティングをする場合には、組織風土改革と人事（評価）制度改革を並行して行うようにしている。

管理者の教育も一切しようとしなくて、「うちの会社の管理者はレベルが低いので、誰でも運用できる制度を作ってほしい」などと依頼された場合は要注意である。

4. 人事評価には管理者の正しい主観が求められる

「人事評価は客観性が重要である」とよく言われる。もちろん、重要ではあるが、最後は管理者の主観にならざるを得ない。理念や方針に合っているかどうかは、あくまで価値観の問題である。たとえば、社員の行動評価について考えてみよう。マニュアルに書かれている単純な作業を、そのとおりにしたかどうかのレベルなら簡単である。チェックリストがあれば、ほぼ十分であろう。

しかし、社員としてのレベルが高まるにつれて、状況に応じた判断を要する行動が求められるようになる。たとえば、管理者の仕事はマニュアル化できない。原理原則はあるが、TPOなどの状況を細かく書けば、膨大なページ数になるだろう。そのようなものは誰も読まないし、人事評価表としては使えない。

このように、人事評価の基準は、理念・方針・戦略・計画・環境・状況を踏まえての適切かつ高度な管理者の主観であると私は思う。

5. 人事評価の納得性はどうしたら高まるのか

それでは、ある程度は主観によらざるを得ない人事評価の納得性を高めるためには、どうしたら良いのであろうか。

以下の5つの点が、基本的に大切なことである。

- ①管理者はトップのメッセージを自部署に、具体的に翻訳した自らの考えを部下に、常日頃から伝えておくこと。
- ②人事評価結果について、好き嫌いなどの感情や恣意的な判断ではなく、管理者が価値判断した理由を具体的事実に基づき、論理的に説明できること。
- ③管理者と部下とのコミュニケーションが円滑にとれていて、管理者が部下に期待していることと、部下が自分は管理者に期待されていると考えていることが一致していること。
- ④部下が仕事力、人間力の両面で管理者を信頼していて、「あの人に評価されたなら…」と思えること。
- ⑤管理者が部下を育てたいという気持ちがあること。

ここで、③のコミュニケーションについて事例を挙げて説明しておく。たとえば、企画書かサンプル商品を作成するように管理者が部下に命じたとして。人事評価の時期になってでき上がったものが、管理者の考えたものと違ったとする。

管理者は部下に対して、「これはここが良くない」と問題点を指摘してマイナス評価をつけるだろう。「何で、早くそれを指摘してくれなかったの。言ってくれたら、そのようにしたのに」と部下は納得しないはずである。

一方、管理者は「そんなことは、最初からわかっているだろう。こっちは忙しくて、いちいち聞きになど行けないよ。ちゃんと報告・連絡・相談してこないのだから、マイナス評価は当然だ」と考えるだろう。

このように管理者の期待が部下に正しく伝わっていなければ、部下が納得することはない。つまり、人事評価はコミュニケーションが命なのである。

また、価値判断を要する人事評価について、部下が100%納得する制度など、そもそもあり得ない。「私はあなたの考えとは異なる。

だが、あなたの考え方は筋が通っており、一理ある」と部下が納得できれば、それで十分なのだ。

だから、人事評価では70~80点がとれることを目標にして、モチベーションを低下させないことを主眼に置くべきだろう。動機づけ要因はほかにもあるので、それによってモチベーションを高めることを考えることが大切である。100%の納得性にこだわって、轍にはまることだけは避けなければならない。

6. 人事評価者訓練と管理者のレベルアップ

このように高度な価値判断を要する人事評価を正しく機能させるためには、管理者のレベルアップのための教育が不可欠なことは言うまでもない。

この人事評価者、つまり管理者に実施する教育に評価者訓練という研修がある。人事制度の概要、人事評価の位置づけ、その他人事評価のエラーと対策、評価者の心得、面接の仕方などポイントは多々あるが、それらを研修で実践的、実務的に学び、体験させるのが人事評価者訓練である。私も人事制度を導入する企業には、講師として必ず実施している。

大企業では毎年、少なくとも昇格時に行っているのが一般的だが、中小企業で行っている企業は例外に近い。人事制度の導入時に行ったとしても、それ以来は行ったことがないというのが中小企業の現状のように思われる。

この評価者訓練は、管理者教育の中のもっとも重要かつ基本的な管理者教育と言われている。つまり、管理者のすべき仕事と人の管理における基本中の基本であることを意味する。こういった基本的、基礎的なことを知らない経営者、管理者が部下を率いて、マネジメントをしているのでは、人事評価制度を機能させるのは難しい。だから、管理者のレベルアップのための教育として、評価者訓練は避けて通れない課題であり、実施するだけの価値はあると確信している。

7. 中小企業での育成型人事評価制度

さまざまな人事評価制度の運用の難しさについてお話してきた。それでは、マネジメントレベルの低い中小企業における育成型人事評価制度を機能させるためには、どうしたら良いのであろうか。

中小企業に求められる人事評価制度は、運用が比較的簡単であることと、評価項目が具体的であることがポイントになる。人事を専門に扱う人事部門がないため、運用が複雑になるとできない。評価表の枚数が多くなるだけでも、対象となる社員にうまく配れない。

また、規律性、協調性といった執務態度評価項目、企画力、判断力といった能力評価項目は、一般的に抽象的なものが多い。よく理解した管理者には応用して使えるものかもしれないが、前述の評価者訓練などが行われていないような中小企業の管理者には難しい。ましてや、評価項目とは無縁の評価される側の一般社員には、理解、納得は困難である。

このように理解、納得できない抽象的なものでは、会社の期待に沿った行動を社員がすることはないし、育成にもつながらない。だ

から、その企業の現場でよく起こる現実を、現場の人がわかる言葉で評価表に示す必要がある。つまり、その企業において重要なことだけに絞り、具体的にどう行動するのか、どう手足を動かしたら良いのか、しっかりとイメージできるように明示するのだ。

8. 役割行動主義人事制度とアクテンシー評価

私は、そのように具体的で中小企業にフィットする人事制度を「役割行動主義人事制度」と呼んでいる。そのもっとも重要なポイントは、2つある。

社員参加で人事（評価）制度を検討することと、現場にマッチした社員の行動基準（アクテンシーと私は名づけた）の作成である。アクテンシーとコンピテンシーの比較を図表2に掲載した。

また、次ページの図表3がそのアクテンシー評価表（I社営業職）の一部である。これが人事評価表になるわけであるが、どこまで思考の領域を広げて、どう行動したら良いかが、かなり具体的に書かれていることがわかるだろう。

図表2 コンピテンシーとアクテンシーの比較

	コンピテンシー	アクテンシー
範囲	能力、動機、思考・行動特性など性格的部分を含む	普通の人が努力してやろうとすればできるようになる行動を中心とする。性格特性、資質、特殊技能などは原則として含まない※1
高業績との関連	直結する	必ずしも直結していなくても、当社にとって重要・不可欠な行動※2であること
作成方法	高業績者へのインタビューや観察による	経営理念、行動指針、戦略、役割などから「本来することが期待される行動」から
作成者	コンサルタント、人事当局	部門、職種を横断する若手中心のプロジェクト
評価内容	本人がする行動に限られる	役割等級が上がると、同一項目でも部下への浸透度合いなどが問われる
評価の仕方	「いつもしている」、「時々している」などレベルより頻度が中心	役割等級により、期待される行動のレベル、頻度が問われる
等級と評価項目との関連	等級ごとに評価項目や求められる評価が異なり、複雑でわかりにくい	コア、職種別は役割等級との関連が1つで単純明解
評価用紙など	上記により、評価表の用紙の種類と1人あたりの枚数が増え、配布、集計など管理が煩雑	上記により、評価表の用紙の種類と1人あたりの枚数が少なく、配布、集計など管理が容易

※1 皆が期待される役割行動をすれば、おのずと能力も上がると考えられるため、能力評価の優先順位を下げている

※2 本人の成長、職場の響働力向上、業務の生産性向上、お客様満足の向上、その他組織にとってプラスになる行動

図表3 アクテンシー評価表 (I社営業職)

項目	具体的行動着眼点	
柔軟思考	1	お客様の難しい要望・要求に対して、金額・納期・商品 etc 当社として可能な限りの臨機応変な提案をしているか
	2	メールによるお客様への情報提供、将来性のある新商品の発掘、お客様への新たな訴求方法、新たな業務への取組み方などを提案し、実行しているか
目標達成への執着	3	商談や納品の際に、お客様に対して拡販商品・セット商品・関連商品などプラスαの提案をしているか
	4	目標を確実に達成するために、行動計画表に執着心を持って業務を効率的にしているか
条件交渉力	5	メーカーと協力し、競合他社よりも優位な仕様・価格などの条件で、差別化された交渉をしているか
	6	クレームが発生した場合、直ちに上司に報告すると同時に、お客様の言い分・事実を確認して誠心誠意、円満に解決しているか
顧客維持	7	お客様のランクに応じて偏りなく適切な頻度で訪問し、必要な情報（新製品、キャンペーン商品、業界の動向）を提供しているか
	8	定期的な訪問をして設備の状態の確認や定期点検の提案、代替商品の提案をしているか
顧客拡大	9	新しい部署の訪問や、納入実績のないメーカー製品のPRを積極的に行っているか
	10	紹介およびセミナー・展示会の来場者に対して、電話・メール・訪問などにより、新規の顧客を積極的に獲得しているか
専門知識・技術の習得	11	業界、業種、メーカーなど特化した専門知識を極めて、「この分野ならあの人」と言われるような得意分野を磨いているか
	12	勉強会・講習会に積極的に参加すると同時に、業界の動向情報と商品知識、試験規格に関する知識などを自ら習得しているか
チャレンジ性	13	会社をより良くするための提案、効率的に売上を上げるための提案など、もっと良くしようとする意見を営業会議などで積極的に発言しているか
	14	自ら高い目標（売上・粗利・新規）を設定し、目標達成に向けて果敢に取り組んでいるか
情報の収集と活用	15	担当しているお客様の情報（企業動向、方向性、強化事業・撤退事業、購買特性、インスタシェアなど）を他社よりも早くつかんでいるか
	16	過去の成功事例・他決事例・競合情報などを丹念に分析し、見積書提出にあたって活用しているか

さらにこの評価の仕方にも特徴がある。一般的な人事評価のようにS, A, B, C, Dと評価するのではなく、1, 2, 3, 4と評価するのである。簡単に言うと、1はちゃんとできなくても頑張っただけで努力しているレベル、2は言われなくても自主的に行動しているレベル、3は模範となるだけでなく、他の社員に声をかけるなどプラスの影響を与えているレベル、4は自分が完璧なのは当然で、さらに課長など部署の責任者と一体となって課員全員がそう行動できるように指導しているレベルである。

この1, 2, 3, 4はI社で言えば、I等級（高卒初級担当クラス）、II等級（大卒中級担当クラス）、III等級（主任クラス）、IV等級（係長クラス）と連動している。つまり、項目1つひとつの行動レベルがそれぞれ何等級レベルかを評価するのである。だから、III等級、IV等級を目指すためには、評価表の評

価の平均点が3ポイント、4ポイントと高くなっていかないと昇格できない。いくら自分だけやっても、回りに働きかけなければ、それはII等級でしかない。

なぜ、このような評価のやり方にしたかという、管理者ばかりが仕事と部下指導の責任を抱えて苦勞している中小企業が多いからである。せっかく経験と能力の高いベテラン社員がいても、自分は責任者ではないからと見て見ぬふりをしていることが多い。

また、アクテンシー評価表を見ると、アクテンシーに能力も含まれていることがわかるであろう。能力がなければ行動できないし、他者への働きかけもできない。つまり、能力と行動はセットであると考えられるからだ。

なお、一般社員のアクテンシー評価表には、この営業のように職種別のものと、全社員に共通するコアの2種類しかない。昇給用、昇格用、賞与用、等級別、職掌別にも分かれて

いないため、とてもシンプルなことがわかると思う。

9. 成否を分ける導入プロセス

I社は、この人事評価表を導入してから5年が経つが、毎年目標を達成し、通常の賞与のほかに利益配分である決算賞与が毎年支給されている（昨年度は1人あたり百万円を超えた）と聞いた。I社の経営者は、「社員がすべてやってくれるようになったので、非常に経営が楽になった」と、ことあるごとにお客様をいまでも私に紹介してくれている。

しかし、導入前のI社は、販売会社にもかかわらず、目標達成意識も職場の活気もほとんどなく、人間関係もいまひとつだった。このような雰囲気であるから、当然業績も下降していた。では、このようにI社の風土がガラリと変わったのは、なぜか。もちろん、単に新しい人事評価表を作成したからではない。

先に、役割行動主義人事制度で重要なポイントの1つは、社員参加で人事制度を検討することと申し上げた。つまり、プロジェクトチームを編成して、会社のさまざまな問題とその解決方法を議論していったことが成功要因なのだ。その議論を通じて、情報が円滑に流れ、管理者がしっかりと機能し、社員がこの会社で頑張りたいと思えるような組織づくりを同時に進めたからである。

このプロジェクトによる改革プロセスの中で、経営、組織、人事制度、心理学、問題解決などを、組織・人事制度改革に必要な知識として勉強していった。これらの知識は管理者にとって必要な知識と重なる。そして、これまで議論してきた自社の問題を解決するために、どのような行動を社員がすべきかを徹底的に検討し、それを行動基準、つまりアクテンシー評価表に落とし込んでいったのだ。

メンバーはプロジェクトでの議論と得た知識を通じて、リーダー（管理者）としての責務を果たせるレベルにまで成長している。同時に、その評価表に書かれた行動がなぜ重要

かを知り尽くしている。だから評価表に書かれた行動は確実に浸透し、人事評価も動く。

こうして人事評価制度は所期の目的を達成し、全社一丸体制のマネジメントされた組織となった。だから業績も当然、向上したのだ。

育成型人事評価制度という、育成面接などの運用面のみを捉えることが多いが、人事評価制度の導入プロセスで人が育つことも忘れていただきたいと思います。

また、私の提唱する役割行動主義人事制度の内容やプロジェクトの進め方について興味のある方は、拙著『100人までの企業のための組織風土をまるごと変える技術』（中央経済社）を参考にしていただけたら幸いです。

10. おわりに

人事評価は、単に社員の品定めをして賃金を決定する仕組みなどでは決してない。企業が経営理念を実現させ、永続的に発展していくためのキーとなる制度である。同時に、自らを成長させたい、他人と響働したい、願いを具現したい、そして社会に貢献してそれを認めてもらいたい、というもっとも人間の本質的かつ根源的な欲求に応えるものである。

マッキンゼー社は、人事制度の維持に管理者の労働時間の10%を使っているという。また、ゼネラル・エレクトリック社のジャック・ウェルチ会長は、全就業時間の60%を人材の発掘・育成に使ったという。

この拙い原稿が診断士の皆さんにとって、人を育てる人事評価制度をあらためて考える機会になれば、嬉しい限りである。

堀之内 克彦

(ほりのうち かつひこ)

慶應義塾大学法学部卒業後、本田技研工業株式会社、ソニー株式会社に勤務。人事・労務、営業、経営企画、生産管理などの業務を担当する。1983年社会保険労務士登録、1988年中小企業診断士登録、1991年独立。現在、組織・人事コンサルティング業務を中心に、主に企業の組織風土改革および人事制度改革の支援を行う。

