

人事入門

HMパートナーズ 社会保険労務士 岩沢誠敬

1989年早稲田大学卒。不動産会社、映画配給会社、IT会社において一貫して人事畑を歩み人事業務全般を経験。2000年に独立し社労士事務所HMパートナーズ設立。人事制度構築・運営指導、人事労務相談、給与計算、社会保険手続等、一部上場企業からベンチャー企業まで、スタッフとともに“非常勤の人事部員”として活躍中。
●<http://www.hmpartners.jp>



第11回：評価制度の種類と運用

第1回：人事部に求められることは何か(2006年6月号)
第2回：社会保険の知識・手続・実務(2006年7月号)
第3回：給与計算の知識と実務(2006年8月号)
第4回：労働時間と休日の考え方、扱い方(2006年9月号)
第5回：採用を巡る法的理解(2006年10月号)
第6回：退職・解雇の考え方・扱い方(2006年11月号)
第7回：裁量労働制の導入と注意(2006年12月号)
第8回：組織の設計と人事異動の推進(2007年1月号)
第9回：人事制度の基本構造を理解する(2007年2月号)
第10回：等級制度の種類と運用(2007年3月号)
第11回：評価制度の種類と運用(2007年4月号)

会社は事業目的を達成するために、社員を雇い労務を提供してもらう。だが、すべての社員が会社の意図した通りに動くとは限らない。そこで、会社の考えと社員の意識とを同じベクトルに合わせるために、会社が社員に対してフィードバックを行う……これが「評価」である。

評価の基本はまず、会社が社員に求めるものは何か、何を期待しているのかを明確に示すことである。そして、その求めるものに照らし合わせてみて、各社員が実際にどうだったのかをフィードバックして、正しい方向に向かっているのか、間違った方向に向かっているのか、気づきを与える。

フィードバックがない状態では自己の思い込みで進むことに

なり、正しい方向へ向かっているかどうかの客観的な判断ができない。適切なフィードバック＝公正な評価があってこそ、会社と社員の健全な成長が実現するのである。

——— どの視点を重視するか ———

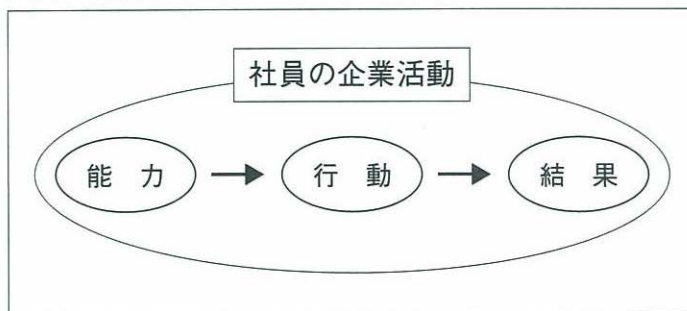
評価の対象としてはどのような要素が考えられるだろうか。

社員の企業活動を分解すると図表1のようになる。保持している能力が、行動に現れ、結果が生じる。これらは一体となって不可分なものであるが、一つの事象をどの視点から判断するかによって相違が生じる。

「能力」はポテンシャルであり、その能力を保持していて「できる」とみなされれば評価される。実際にその能力が発揮されようがされまいが関係ない。

「行動」はプロセスであり、正しい行動を取っていれば評価される。実際にその行動が結果に結びついていなくても関係ない。

図表1 評価の視点



「結果」はあくまで結果であって、数値目標等を達成すれば評価される。本人の力ではなくたまたま達成できたものであっても、またどのような手段を講じて達成したのかも関係ない。

業務のポイント

各要素はそれぞれ一長一短であるが、どの視点を重視するのか、会社の経営戦略を遂行するためにふさわしいものを選択し、またはふさわしい割合でミックスして活用する。

能力評価

では、それぞれの視点において、どのような評価手法があるだろうか。順を追って解説していこう（図表2）。

能力評価とは、一般的に職能資格制度における評価制度をいう。職能資格要件書などにより、職務を遂行するにあたって必要な能力の保有レベル・習得度合いを評価する。評価項目としては「判断力」「理解力」「企画力」「折衝力」「指導力」といった「～ができる」という形式で一般化されたもの、および担当する業務を遂行できる知識やノウハウをどれ

くらいのレベルで習得しているかといったものがある。

また、「勤務態度」「協調性」「責任感」等といった要素により仕事への取組み姿勢を評価対象とする「情意考課」を、能力評価のフレームワークに加えることもある。

能力評価は、実際にやったことを評価するのではなく、持っているものを評価するので、現状ではなく将来性に着目している。能力開発を重視すべき若年層等を対象とするような場合には、マッチする評価制度と言える。

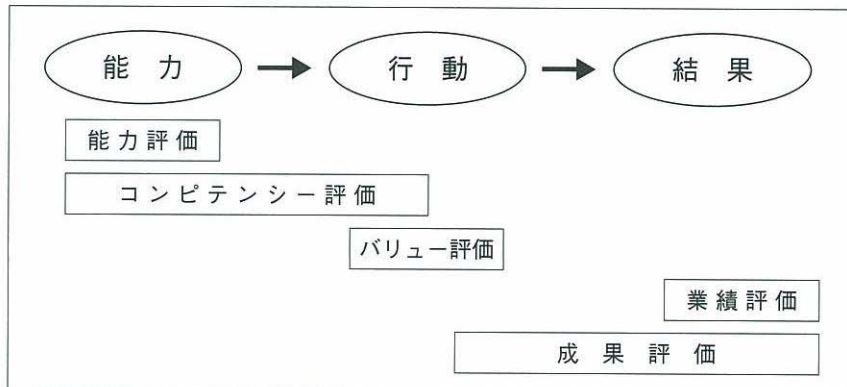
業務のポイント

能力は目に見えるものではないので、どうしても主観的な評価となる。そして、経験年数を重ねることにより習熟度が高まるとの考えから、年功的な運用になりがちである。

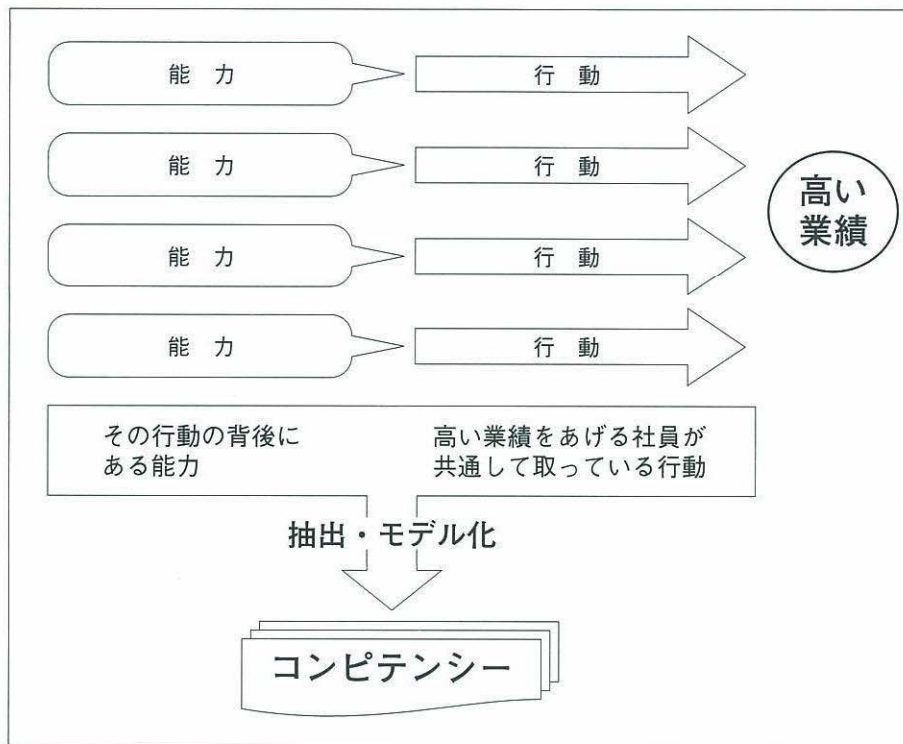
コンピテンシー評価

一般的な能力評価が潜在的なものを対象とし、その能力を保持しているとみなされれば評価されるのに対して、「コンピテンシー評価」は行動を伴った顕在的な能力が対象となり、実際に発揮されている能力レベルによっ

図表2 評価手法



図表3 コンピテンシーの概念



て評価される。

コンピテンシーは、高い業績をあげている社員の行動を分析し、その特性を抽出しモデル化することによって設定される（図表3）。評価要素として「達成志向性」「顧客指向性」「関係構築力」「人材育成」「柔軟性」「分析思考」等といった項目を設定し、各要素のレベル表（コンピテンシーディクショナリー）が作成され、明示される。これらは通常「～している」といった形式で表現されることが多い。

業務のポイント

ディクショナリーの具体的な記述を参考にし、各社員が高業績者の行動を模範として取り入れることにより、人材のレベルアップが

図られるとともに、社員が会社にとって適切な行動を取ることが期待できる。

他社のものまね等ではなく、いかにその会社にマッチしたディクショナリーを作成できるかが重要なキーとなる。そして会社を取り巻く環境や戦略・業務内容の変化に伴い、コンピテンシーを適切に見直していく必要がある。

バリュー評価

会社がバリュー（価値基準・行動基準・判断基準）を設定し、全社員に共有させているとき、社員の取った行動がバリューに合致しているかどうかで評価する方法をバリュー評価と言う。

会社が社員に求める価値基準・行動基準・

判断基準に沿った行動を取っても、それが即業績につながるとは限らない。短期的な利潤や結果を追うのではなく、長期的な視野に立つと会社の利益につながったり、会社の価値を高めたりするような行動を促すことがこの評価方法を採用する目的である。

バリュー評価の評価要素としては、「企業理念を実現する行動」「顧客満足」「チャレンジ」「人材育成」等を取り上げることが一般的である。

業務のポイント

業績評価等をメインの評価指標として据え

たうえで、その補完という位置づけで、バリュー評価を導入するケースが多く見受けられる。

業績評価

業績評価は、数値目標等の結果として形に明確に現れる指標を目標に設定し、その達成度合いによって評価する方法である。

《業績評価の指標として使用される数値の例》

- 一株当たり利益 (EPS)
- 税引後純利益 (NI)
- 株主資本利益率 (ROE)
- 売上高

図表 4 目標管理シート (サンプル)

目標管理シート (対象期間: 年 月 日 ~ 年 月 日)

氏名 _____ 1次評価者氏名 _____ 2次評価者氏名 _____

No.	業績目標 (どんな条件の下で、どの様に)何を、どの位、いつまでに達成するか	難易度	ウェイト	中間チェック	本人評価		1次評価者		2次評価者		評点
					達成度	所見	達成度	所見	達成度	所見	
1			%		%		%		%		
2			%		%		%		%		
3			%		%		%		%		
4			%		%		%		%		
5			%		%		%		%		
6			%		%		%		%		
7			%		%		%		%		
8			%		%		%		%		
9			%		%		%		%		
		総合	%							合計	

- 営業利益
- キャッシュフロー
- 税引前利益率
- 資産利益率
- 顧客満足度
- コスト管理達成度
- 税、金利、償却費控除前利益（EBIT）
- 総株主還元率

業務のポイント

業績評価に使用する指標にはさまざまな種類があるが、大切なことは、自社のあるいは自部門の企業価値・事業価値の向上にダイレクトにつながる評価指標＝バリュードライバーを適切に選択することである。

成果評価

誤解されることも多いが、成果＝結果ではない。結果にプロセス（行動）も含めた、社員一人ひとりに要求される会社業績・経営課題の解決・企業価値の増加等に対する貢献を「成果」という。

先の「業績評価」は、目標を達成したかどうかは明確なので、判断に迷うことなく納得が得られやすい。しかし、結果のすべてが本人の実力でなく他に要因がある場合や、数値目標を達成するために強引な手法を取り、短期的には業績が上がったとしても長期的には会社の利益に反するような場合が起こりうる。

成果評価は、業績目標に加えて、このまま取り続けていけばいずれ実を結ぶと思われる正しい行動、企業イメージのアップ等、結果として数値に表れなくても、長期的な観点から見れば会社に貢献したとみなされることを

評価の対象とする。

業務のポイント

成果を測るツールとしては、目標管理制度に基づく「目標管理シート」の使用が一般的である（図表4）。

目標管理制度を運用していく上で大切なことは、いかに適切な目標を設定するかということである。会社の戦略や全社の業績目標に合致するのはもちろん、できて当たり前のような目標を設定しても意味はないし、目標が100%達成されたときのレベルが社員間において公平でなければならない。

そして、担当する業務内容により、目標管理のマネジメントスタイルは異なってくるという認識も重要だ。業績目標やプロセスが事前に細かく規定でき、目標そのものの変動も少ないような業務であれば、頻繁に進捗状況をチェックし精緻な目標管理を行っていくスタイルとなる。

法務や基礎研究などの業務は、計画的に目標を設定することが難しいので、求められる役割を果たしているかというスタイルになり、達成度評価という概念はあまりなじまない。

新規事業の立ち上げやコンサルティング等といった業務は、目標自体が流動的で事前に予測しづらいので、期初にはおおまかな期待成果を設定したうえで、期末に本人が成果を申告したりプレゼンしたりして、事後にじっくりと話し合ったうえで評価するようなスタイルとなる。

このように、何でもかんでも目標管理シートに落として、すべてをがちがちに管理することは実情にそぐわない。