

社長と人事の課題解決ディレクション

株式会社ジェントルマネジメント 川崎 純弥

▶ 4. 人事評価制度における勘違いポイント5選 (2/2)

登場人物

管 理 (かん おさむ) 社長:



人事課題に関して疎い。とりあえず現状維持でよいという考え。的外れな発言をする。

人 事 郎 (じん じろう) 課長:



人事部門の担当課長。現場の業務を管轄するプレイングマネージャー。人的課題の深刻さに気づいている。

GAPが深刻な状況

管社長: 評価制度で陥りやすいポイントについては、前回のディレクション解説でよく分かったよ。

人課長: (うーん、そうだろうか? 前回の2点以外にもまだ勘違いポイントはありそうだが…)

DIRECTION 3

制度構築プロジェクトは幅広いメンバー構成がよい?

3つ目の勘違いしやすいポイントは、より多くの社員と一緒に評価制度をつくったほうが、納得度が高くなるということです。評価制度の構築や改訂プロジェクトを走らせるなかで、誰に関わってもらうかということが、プロジェクトの成否に大きく影響します。

人事評価制度は会社として評価すべき人物像を明らかにして、中長期的にそういった人を増やすと

いう目的があります。そのため、会社がどのような価値観を持っているか? 会社が社員に何を求めるのか? ということを整理、明示するところからスタートします。まずは、主語は会社で、この段階では社員の価値観や考えは考慮しません。

基本的には社長以外全員が評価される立場になるため、より多くの方に参加いただくほうが納得度が高まって成果につながるのでは、と考えてしまうことも理解できます。ただし早すぎるタイミングで、必要以上に多くのメンバーに参画してもらうことはおすすめてできません。評価制度そのものに対する認識・理解度の差や立場の違いによる思い描く理想像の齟齬は、プロジェクトを進めるうえで大きな阻害要因になるためです。

いたずらに多くの人の声を聞きすぎて収集がつかなくなるだけでなく、自分はこう言ったのに反映されていない、会社は理解してくれていないという話が漏れ伝わり、せっかくの制度がマイナスからのスタートになりかねません。

評価制度改訂の場合は、制度に対する理解が深く、問題意識が高いマネージャー(評価者)に参画いただくとういでしょう。これまでの制度を運用するうえで、評価

する側・される側両方を経験しており、被評価者からの不満の声をキャッチアップしていることが期待されるためです。

初めて評価制度を構築・導入する場合は、経営層、現場のトップ(執行役や部長等)、人事部門にて制度設計を進め、ある程度形になった段階で評価者となる管理職層にテスト評価を行ってもらい、などの進め方が効果的です。

DIRECTION 4

制度導入後はすぐに貢献=処遇を実現する?

4つ目は、貢献度に応じた処遇を実現することで社員の納得感やモチベーション・エンゲージメントを高めることも人事評価の目的の1つであるため、制度導入後、初回評価からすぐに給与や賞与と評価を紐づけることがあります。これはおすすめてできません。

給与は一度上げると下げにくく、後からやり直すということが難しいです。このため、評価制度導入直後は従来の賃金決定方式と、新しい評価方式を比較して、大きな問題や想定外の結果などが起こっていないかを確認したうえで、評価と処遇の紐づけを行う必要があります。

導入後、自分の給与が二転三転するようでは、制度や会社に対する信用がなくなって下がってしまいます。給与は非常にセンシティブ

- ▶1. 最優先! 人事課題は重要度も緊急度も高い
- ▶2. 働く(生きる) 場所の積極的選択と消極的選択
- ▶3. 人事評価制度における勘違いポイント5選 (1/2)
- ▶4. 人事評価制度における勘違いポイント5選 (2/2)
- 5. 優秀な社員が評価されないたった1つの理由
- 6. 中小企業における人事パーソンのキャリアパス



■ 川崎 純弥 (かわさき じゅんや) 株式会社ジェントルマネジメント 代表取締役

複数の事業会社にて人事業務、マネジメント業務、人事部門長を経験。組織・人事コンサルティングファームを経て独立。中小企業への人事制度構築・導入・運用支援、および採用支援を中心に人的課題解決に貢献。伴走型コンサルティングにて、各社の実態に即した支援を信条としている。支援終了後も効果継続できることに重きを置いた、シンプルで分かりやすく、使いやすい仕組みづくりに定評がある。

<https://www.gentle-management3001.com/>

▶座右の銘「人間万事塞翁が馬」

な要素ですので、慎重すぎるくらいがちょうどいいでしょう。ただし、例外として、以前から明らかに給与以上の働きぶりや評価しており、タイミングを見て処遇を良くしたいと考えていた社員がいる場合は、本人とその上長に理由と今後の期待を伝えたくて、評価制度導入のタイミングで実行してもよいでしょう。この場合も、新たに作成した評価制度内の等級基準や役割・責任・職務等を逸脱しない形に限ります。

社員からの期待が大きく、評価制度が導入されたにもかかわらず、給与や賞与などの目に見える報酬という形で報いてもらえないと、むしろ不満につながるのではないかと、という心配はよく分かります。評価制度は「とりあえずやってみよう方がいいこと」と、「慎重に進めた方がいいこと」が混在していることも、運用継続の難しさを助長していますが、賃金など処遇に関わることは、慎重に進めるべき最たるものです。

社員から理解と納得を得られるよう、導入前に説明を尽くし、期待値調整を行うことが有効です。

DIRECTION 5

拙速は厳禁で時間をかけて しっかりつくり込む？

5つ目のポイントです。評価制度は社員の期待を受けて、構築・導入に至ることが珍しくありませ

ん。自分の頑張りをちゃんと評価してもらえることは、モチベーションやパフォーマンスの向上につながります。だからこそ、失敗できない、期待を裏切るわけにはいかないと、慎重になりやすいです。また、評価制度によって、一気にすべての人事課題を解決できると、過大に期待しすぎることもあります。こういったことから、最初から100点満点を目指して詰め込みすぎると、失敗に終わってしまうことが少なくありません。

評価する側、評価される側、制度を運用する事務局（人事部門）など、多くの人がそれぞれの立場でやるのが異なりますし、評価制度への理解度が運用開始前に揃っていることはとても珍しいことです。人事評価は日常の担当業務でもないため、普段から常に頭に置いている人はいないからです。

さらに、以下のような評価制度そのものが持つ特性により、まずは60～70点の精度でもスタートするほうが良いことが多いです。

- 評価制度は改定を前提とした制度である
 - 複雑で理解が難しい
 - 想定外のエラーが発生しやすい
 - 多くの場合は年に数回のみ評価が行われるため理解度を維持することが難しい
 - 評価回数を重ねないと理解が深まらない
- 導入時点の範囲（部署や人数）

や階層（職位や等級）を限定してテスト運用してから、全社導入するとスムーズに制度運用を定着させることができたりします。また、あらかじめ制度導入説明時に、運用しながらブラッシュアップすることを前提にしている旨を、社員に伝えておくことも重要です。段階を踏むことで結局時間がかかることもあります。どこに時間をかけるかによって結果が大きく変わってきます。

GAPの解消に向けて

管社長： 今回の勘違いポイントは、初めて評価制度を導入する際に陥りやすいものだったようだな。

人課長： そうですね。当社では何度か制度改訂をしていますが、プロジェクトメンバー選出で、まさに同じような失敗をしたことがあります。また、ある程度の形で進めたほうがよいものと、評価と賃金の紐づけなど慎重にならないといけないものが混在していることは、忘れないようにしたいです。

管社長： 私はいつも他の社長たちから新しい取り組みの話を聞いたときに、うちの会社でもやらないといけないと思ってしまいますが、押さえるべきポイントを理解していないと、かえって逆効果になることがよく分かったよ。これから人事施策については、君に相談しながら進めていくことにするよ。

人課長： ありがとうございます。