

間違いだらけの 人事評価

講師 株式会社 名南経営
名南人事賃金システム研究所
大津章敬(webmaster@roumu.com)
<http://www.roumu.com/>

第1章 人事評価の考え方

1) 中小企業における人事評価

- ・ 人事評価は経営に必須の「意思の伝達と共有」を図るもの。
- ・ 社長のホンネ～カネを決めるための評価 これを変える！
- ・ 人事制度に「社員の育成」が欠落～個人勝手任せの人材管理
- ・ 組織は「腹づもり＝主観」で動いている。
- ・ 「文字による基準」は「腹づもり」と往々にして異なる。
- ・ 「基準」を欲しがらる経営者と従業員～お互いの不信感を緩和するための「基準」
- ・ 客観評価は正で主観評価は悪？
- ・ 絶対評価が正で相対評価は悪？

2) 社員育成システムの作り方

- ・ 中小企業と大企業の人事システムの決定的な違い。
- ・ 「文字に頼るシステム」ではなく基本は面接で。
- ・ 職能要件書とコンピテンシーの使い方～チェックリストとアセスメント
- ・ 多面評価（360度フィードバック）
- ・ 目標管理の活かし方～目標の妥当性の問題

3) 人事評価には3つの視点がある

- ・ 成果評価＝一定期間の成果を評価する
- ・ 昇給評価＝過去の成果を参考に「成果の再現性」の向上を評価する
- ・ 昇格審査＝「成果の再現性の次元」と「貢献度レベルの次元」を評価する

4) 人事評価にも「原則とオプション」がある

- ・ 原則＝「腹づもり」の認定方式
- ・ オプション＝判断材料や説得力のある証拠をどう出すか

第2章 人事評価のベース～認定方式

2-1. みんな悩んできた「人」の評価

- 1) 数値が出ない部署はどうやって評価するんだ？
- 2) 「差をつければ社員のヤル気が出る」という仮説は正しいか？
- 3) 「個人の責任を問う評価」は本当にできるのか？
- 4) 結果だけでなく「プロセス」も見なければ...
- 5) 情意項目（協調性、責任性、積極性）は経済処遇に使えるのか？
- 6) 「まともに評価できない上司」の問題をどう改善するのか
- 7) 「何をしたら上げられるのか」にどう応えるか
- 8) 基準がなくてどうやって等級や賞与昇給評価を決めるのか？

2-2. ドンブリ勘定をキチンとした評価制度にする

- 1) 説明能力を磨く評価制度は「記述」から始める
- 2) 従来の発想で精緻な評価基準を作っても成果主義は実現できない

- 3)組織風土を表に出すことから始める～今の組織が何を基本にして動いているのか
 - ・もう決めているのでしょうか？～腹づもりを起点とした全く逆からのアプローチ
 - ・「なぜ彼はそこののか」、「なぜそう思えるのか」を追求する～認定方式の原点
- 4)成果主義は「価値観のぶつかり合い」を目指す～納得性のスタートはここにある
 - ・「会社の価値観を明確にすること」に価値を見出す～上司の力量がここに出る
 - ・シンプルではあるが厳しい「認定方式」～成果主義では説明能力を問われる。
- 5)事実のみ中心に材料を出す～成果行動インタビュー
 - ・加点方式による記述評価
 - ・何を企画し、どのような成果行動をし、どのような結果を残したか。
 - ・何を指標とするかの疑問～ガイドラインには「コンピテンシー」を活用
- 6)評価品質維持のために～多面評価、上位評価公表、事後フォロー
 - ・多面評価～人事制度活性化のキーポイント
 - ・上位評価公表～会社がどのような成果行動や結果を高く買ったか、を示すもの
 - ・事後フォロー～文句が出るのは歓迎、視点の相違を検証する
- 7)精算型評価（成果評価）と能力把握型評価（現在価値評価）の両方を整備する
 - ・成果評価＝賞与、昇給（一定期間における成果行動と結果はどうであったか）
 - ・現在価値評価＝昇格（現在と将来に対する貢献度＝成果の再現性の高さ）
 - ・これに人材アセスメントを加え、「気づき」と「育成」を図る。

第3章 人材競争力を向上させるコンピテンシー

3-1. コンピテンシーとは

- 1)心理学をもとに構築された人材マネジメントの手法
- 2)優秀な社員の行動特性を指針にする～できるヤツの仕事のコツ
- 3)「具体的行動」にスポットをあてる～保有能力ではなく発揮能力
- 4)みんながそれを倣えば業績は上がる～「行動の質」の向上
- 5)「何をしたら上げられるのか」に応える～評価のガイドライン
- 6)採用、配置、育成に活用するのが原則～経済的処遇は米国でも検証段階

3-2. コンピテンシーの視点

- 1)標準者ではなく、「仕事のできる人」の行動にスポットを当てる。
- 2)ゆえに「やってあたりまえ」はコンピテンシーにならない。
- 3)「 に努めている」、「 を図っている」というあいまいな表現ではなく、具体的な行動ベースで記述する。

ハイパフォーマー
アベレージフォーマー

3-3. コンピテンシーをどう活用するか

- 1) 人事評価制度の整理
- 2) コンピテンシーは人事制度構築の一コマであるがボリュームは大きい
- 3) 基本的には「昇格のガイドライン」としての使い方になる
- 4) 賞与や昇給における成果評価のガイドラインとして使う
- 5) 「傾向の強弱」と「それにどれだけ近づいたか」で評価する
- 6) 多面評価のツールとして活用する～気づきと育成のために
- 7) 採用の試験と面接に使う
- 8) 人材評価（強み弱みの把握）から適材適所の配置、役職任用に使う

3-4. コンピテンシーの設定方法

1) 既成のクラスター（キーワード）を使う簡便法

既成の「クラスター一覧表」を参考に、自社が重視する項目を選択する。

全社に共通する項目、リーダーシップに関連する項目、職務に関連する項目の3分野で選定をする。

クラスターは多くても3分野合わせて15項目以内に絞り込む。

クラスター毎に、我が社における優秀な社員の「具体的行動＝コンピテンシー」をインタビューにて抽出する。

評価尺度として「傾向」の強弱を評価する段階を設定する。

2) インタビューによる厳密法

a. コンピテンシー・インタビュー

その部署の上長（部課長クラス）もしくはベテランをヒアリング対象にする。
業務内容の確認をする。

優秀社員の選定（複数）もしくは理想人材の想定する。

彼らはどのような「成果に結びつく行動」をしているかをランダムに訊く。

- ・ 普段、どのような行動をしているか
- ・ 業績を上げるとき、どのような行動をしているか。
- ・ 困難に直面したとき、どのような行動をして乗り切ったか。

「抜け」の無いように代表的な標語（キーワード）をチェックしながら訊く。
具体的な「行動ベース」での表現になるまで突っ込んで訊く。

b. コンピテンシーのまとめ（コンピテンシーモデル作り）

ヒアリングした内容を「全社共通」「職務」「リーダーシップ」の3分野で集約する。
3分野の中で、さらにコンピテンシーをキーワード（クラスター）でくくる。
該当する職種で複数人について多面評価を行い、内容の検証・修正を行う。

本日のセミナーに関するお問い合わせは以下まで

名南経営センター 人事労務部

名古屋市熱田区神宮 4-1-26 名南経営第3ビル

社会保険労務士 大津章敬(webmaster@roumu.com)

TEL:052-683-7539 FAX:052-683-1185 <http://www.roumu.com>