

賞与支給前の中小企業向け、簡単！評価制度

景気回復基調のなか、3割以上の企業が賃金改善に取り組んでいると言われています。中小企業においても、ベースアップだけではなく、賞与を含む賃金体系の見直しや、賃金原資の効率的な活用を目的とした評価制度の導入および再構築が求められます。

今回は、中小企業の経営者の皆さんでも簡単に導入できる評価制度をご紹介します。

まずは、「A4用紙1枚の評価表」から

夏の賞与を支給するに当たって、多くの中小企業経営者は、「頑張った人を評価したい」「社員のモチベーションをアップしたい」という思いがあります。また、今後は評価制度を導入し、その結果を昇給や賞与、昇進・昇格といった社員の処遇や、配置転換、教育研修といった社員の能力開発に結び付けたいという思いも持っています。まずは、「A4用紙1枚の評価表」から始めてみませんか。

評価制度の現状

経営者が評価制度について、不安・不満に感じるのはどのようなことでしょうか。

- ・「頑張った人を評価したい」と思っているが具体的にどうすればよいか分からない。
- ・報酬を上げても従業員のモチベーションがアップしないかもしれない。
- ・評価者教育ができておらず、評価に合理性があるか不安である。
- ・社員間がギスギスしたり、協力意識が低くなり、評価制度導入が逆効果になるかもしれない。
- また、社員が評価制度について、不安・不満に感じることはどのようなことでしょうか。
- ・評価基準があいまいで公正かつ合理的ではない。
- ・評価者によって評価にばらつきがある。
- ・人物評価になっており、仕事（行動）評価になっていない。
- ・評価のフィードバックがない。

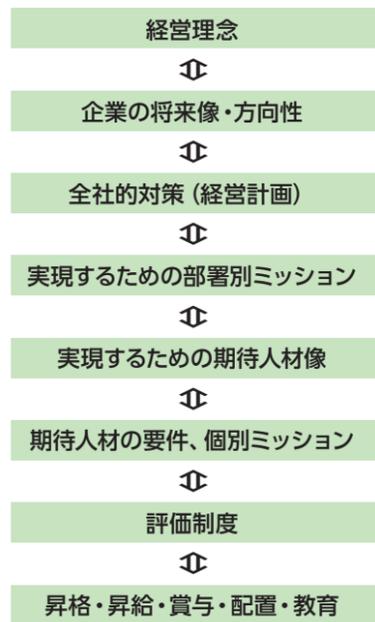
評価制度は何のために導入するか

一言でいえば、経営者の意思（経営理念）を実現するためです。

経営者の意思を伝え、共有し、経営方針に基づいた期待人材を育成し、労使ともにモチベーションを上げることが大切です。充実した社会生活を送ることによって、充実した人生を共有し、「この企業で働いていて良かった」といえる環境をつくっていきましょう。

経営における人事制度・評価制度の関連

人事制度の中での評価制度のイメージは次のようになります。



The image shows two sample forms. The '目標管理表' (Target Management Table) is a grid for setting and tracking goals for each employee. The '業務評価表' (Business Evaluation Table) is a form for evaluating employee performance based on various criteria like attitude, ability, and results.

評価の種類

評価の種類については、概ね以下の3種類に分類できます。

- ・態度（情意）評価
規律性、協調性、積極性、責任性など働く上で、基本的な態度のことです。
- ・能力評価
知識・技能といった基本的能力、理解力・判断力・企画力・創意工夫力といった課題対応能力、表現力・折衝力・指導力・管理能力といった対人対応能力などのことです。
- ・業績評価
仕事の質・仕事の量・仕事の成果・課題達成度などのことです。

棚卸型評価制度の勧め

私がお勧めしているのは、職務分析による棚卸型評価制度です。「経営理念」、「企業の将来像・方向性」、「全社的対策（経営計画）」を整理した後、以下の手順で進めます。この制度は運用しやすく、満足度が高いというメリットがあります。

- ① 社内の業務の洗い出し
- ② 洗い出した業務を遂行するための要件の整理
- ③ 業務の難易度の基準作り
- ④ 業務の習熟度の基準作り
- ⑤ 部署別の期待人材像の作成
- ⑥ 評価表の作成
- ⑦ 各人別業務遂行能力の把握
- ⑧ 各人別目標設定面接
- ⑨ 評価の実施（本人・一次・二次・最終）
- ⑩ フィードバック面接

この間に評価者研修を行い、被評価者、評価者の不安の解消を図ります。

This is another version of the evaluation forms, combining the target management and business evaluation aspects into a single sheet.

妥当な個別ミッションが与えられているか

期待人材像が明確になると、個別のミッションを達成するために、どのような要件が求められるかが分かってきます。各人別の現状把握（棚卸）を行うことにより、期待人材になるための課題や教育・指導などの目標もはっきりします。目標が明確になることにより、評価がきちんとできるようになります。

評価者研修の必要性

経営トップの社長が社員全員を見渡せる会社規模なら別ですが、20人以上の規模になってくると、経営者側からも評価される社員からも不安に思っている共通の課題は、評価者（中間管理職）による評価の合理性です。中間管理職に中途採用者が多い中小企業などでは、個々の能力や経験のばらつきが大きく、また、全社的な教育ができていないケースが多いのが実情です。評価者研修が文章だけの教育や一度だけの実習では、なかなか解決できない課題です。人物評価ではなく行動評価を科学的、分析的に行うには継続的な訓練が必要です。

最後に

評価制度を導入することによって、経営者の想いや、会社の将来像、期待人材像が再整理でき、社員と共有することができるようになります。

「道中の工夫は静中に勝ること百千億倍す」という言葉があります。難しく考えずに、まずは「A4用紙1枚の評価表」からやってみましょう。

DATA

社会保険労務士法人庄司茂事務所

所在地：神戸市中央区中山手通5-1-1 神戸山手大木ビル6F
 電話：078-361-2031 <http://www.roumpro.com>
 企業で22年の勤務を経て、1999年開業。2012年社会保険労務士法人設立し、現在に至る。労務管理上の細かい分析を基に指導を行い、中小企業を中心とした、『棚卸型評価制度』を提唱し、人事制度導入・制定に助力。就業規則、経営者・管理者研修、評価制度導入などを得意分野とし、労務管理に関する講演も行っている。