



人材の定着・育成に有効な「人事評価制度」

当社は、社員が20人以上になってきており、賞与や昇給・昇進、人材の定着・育成のために人事評価制度を導入したいと考えています。具体的に「どのように活用すればよいのか」、「どのような注意点があるのか」がよくわかりません。

社会保険労務士法人
 庄司茂事務所

特定社会保険労務士

庄司 茂



人材の定着・育成に有効な取り組み

「2017年版中小企業白書」では、中小企業が人材の定着・育成に有効と考えている割合が最も高い取り組みは、「能力や適性に応じた昇給・昇進」、続いて「成果や業務内容に応じた人事評価」となっています。

(1) 人事評価制度の課題

経営者が人事評価制度について、不安や不満を感じるのはどのようなことでしょうか。

- ①「頑張った人を評価したい」と思っているが具体的にどのようにすればよいかわからない。
- ②報酬を上げることだけでは「従業員のモチベーションアップ」は継続しない。
- ③評価に合理性があるかどうか不安である。
- ④社員間がギスギスしたり、協力意識が低くなったりして、人事評価制度導入が逆効果になるかもしれない。

一方、社員が人事評価制度について、不安や不満を感じるのはどのようなことでしょうか。

- ①評価基準があいまいで公正かつ合理的ではない。
- ②評価する上司（評価者）によって評価にばらつきがある。
- ③人物評価になっており、仕事（行動）評価になっていない。
- ④評価のフィードバックがない。

(2) 人事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重要です。

人事評価制度の運用は、次のような流れになります。

① 経 営 理 念
② 企 業 の 将 来 像 ・ 方 向 性
③ 全 社 的 対 策 （ 経 営 計 画 ）
④ 実 現 す る た め の 部 署 別 ミ ッ シ ョ ン
⑤ 実 現 す る た め の 期 待 人 材
⑥ 期 待 人 材 の 要 件 ・ 個 別 ミ ッ シ ョ ン
⑦ 人 事 評 価 制 度
⑧ 賞 与 ・ 昇 給 ・ 昇 進 ・ 配 置 ・ 教 育

(3) 評価の種類

評価は、概ね以下の三種類に分類できます。

- ①態度評価（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に対する評価
- ②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に対する評価
- ③業績評価：仕事の質・仕事の量・仕事の成果・目標達成度などに対する評価

(4) 評価者訓練が必要

経営トップの社長が全社員を見渡せる会社規模なら別ですが、従業員が20人以上になってくると、社長一人では管理できなくなってきます。そのため、中間管理職が評価者となった場合は、評価の合理性が課題となります。中途採用者の多い中小企業では、評価者の能力や経験のばらつきが大きく、全社的な教育ができていないのが実情です。文章だけの教育や一度だけの実習ではなく、継続的な訓練が必要です。

人事評価制度に完ぺきというものはありません。継続しながら、自社にあったメンテナンスを行うことによって、経営者の思いや、会社の将来像、期待人材が明確になり、社員と共有できるようになります。