

明確な評価制度がない

Q. 当社には明確な評価制度がないので、評価制度をつくりたいと考えているが、どうすればよいのか？

要旨 人事評価制度の目的は、社員のモチベーションをアップさせ、人材育成と能力の活用により企業の業績を向上させることです。そのためにも、評価内容が会社に合ったものである必要があり、管理者からの視点だけの評価ではなく、社員が納得のいく評価項目にすることが重要です。

解説

1. 人事評価制度導入にあたって

人事評価制度は、社員が育つ仕組みを組み込み、会社に貢献する社員は評価される制度をつくることが重要です。また、新しい人事評価制度導入時には給与をできるだけ変更しない方向で導入することを考慮します。

2. 人事評価のポイント

人事評価項目は、社員のあるべき行動を具体的に記載し、評価のポイントをまとめます。

具体的には、人事評価の目的を明確にした上で、①何を評価するのか、②いつ誰が評価するのか、③どのように評価するのか、④どのように評価点を計算するのか、を明確にして、資格等級制度の能力基準を参考に評価項目を作成します。

3. 人事評価の項目

人事評価は、毎月評価して、結果が出るまでのプロセスをよく見て、指導していくことが重要です。

評価シートをもとに、①「業績考課」で各人に与えられた仕事の遂行度や成果といった、やるべきことをやっているかどうか

を見ます。これは当人が一定期間に発揮した発揮能力です。②「能力考課」で職能等級資格などの各人の位置づけに照らして能力の有無を見ます。この能力については、職務遂行上必要とされる基本的能力(知識・技能)と、経験を積むことによって広がり深まる精神的習熟能力に分けられます。③「意欲・態度考課」で組織人としての自覚の程度を見ます。これは職務遂行のプロセスであり、当人の努力の程度、仕事に取り組む姿勢、意欲、すなわち態度能力です。これらの結果をチェックし指導することが、能力開発に結びつくことになります。

4. 人事評価の運用

評価時期には、①本人評価、②一次評価、③二次評価を行い、確定した評価結果を本人にフィードバックし、面接では、「総合評価が良い・悪い」という話ではなく、事実を捉えて良かった点、至らなかった点を評価します。その上で、「なぜうまくいったのか」、「なぜうまくいかなかったのか」の理由・原因を明確化して今後の指導育成ポイントとし、最終的には、賃金改定・賞与や昇格・昇進の処遇へ活用します。

人事評価制度の策定方法 ～資格等級制度との連携～

<ご提案のポイント>

- ・期待されている成果や行動が理解され、努力すべき方向が明確になります。
- ・公平な評価とそれに基づく処遇がなされ、働き甲斐が感じられる仕組みにします。

1. 人事評価項目の考え方

人事評価の項目は、会社が社員に対して期待していることを明確にしたものです。会社は社員それぞれについて期待どおりの成果を出して欲しいという期待がありますが、これを評価することが「業績考課」です。

また、期待どおりの成果を上げるためには、それに見合った能力が必要ですが、これを実行するためにはそれを行うだけの実行能力や知識・技術が必要ですが、これらの評価が「能力考課」です。

次に、人として当然守ってほしい規律や協調性なども必要になってきますが、これも評価項目に入れて、「意欲・態度考課」とします。

2. 実行のための方策

人事評価の具体的な評価項目は次のような項目が選ばれます（もちろんこれらの項目は社員の資格等級によって異なります）。

業績考課：仕事の速さ、正確さ、段取りなど

能力考課：計画性、指導力、業務知識、向上心など

意欲・態度考課：協力性、積極性、責任感、規律など

これらの表現ではまだまだ抽象的であり、適切に評価できるようにはなっていませんので、これらの項目をより具体的に、どのような行動であれば良い評価なのか、悪い評価なのかを明確にし、例えば、S A B C Dの5段階の評価ランクを設けていきます。

次に、評価の項目を決定し「評価シート」の設計に入り、評価の手順を決めます。評価の手順は、本人評価、一次評価、二次評価といった手順にします。一次評価者は直属の上司が行い、かつ多くの部下の評価を一人の管理者が行うのは避けた方が良いと考えられます。

また、適切に運用できるように「人事評価制度運用の手引き」を作成して評価者全員に配布し、これをマニュアルに、評価者訓練を行います。評価者全員に集まってもらって、人事評価制度の概要、評価のポイントなどを共有することが重要です。