

人事主任
茂枝萌子（しげえだ もえこ）
社長
田中来栖（たなか くるす）
経営コンサルタント
藤川 雅（ふじかわ みやび）

人事制度改革に着手した萌子、田中社長、藤川の3名は、何度もミーティングを繰り返し、議論を重ねることでようやくネットクールの組織設計が明確になってきていた。

story 4 萌子、人の何をどう評価する？

藤田経営研究所 代表 藤田 雅三

● 評価の要素は成果か能力か

「さあ、いよいよネットクールの評価制度をつくりましますよ！ 今日もしっかりお願いします！」萌子が大きな声でミーティングの開始を宣言した。

「おっ、だんだん人事主任も板についてきたんじゃないか」

「エヘヘ、そうですか。これでもちょっとは人事制度について勉強してきているんですよ。ようやく組織設計も見えてきましたし、今後必要な役職も決まりました。次は評価制度の検討に入るんですよ？」萌子が藤川に尋ねた。

「そうですね。等級制も導入へ向けて、前回までのミーティングでそれぞれの等級に対応する“人物像”“役割”“レベル感”についてのイメージが統一できたと思います。萌さんの言う通り、これから評価制度の検討に入りますよ」

「はい！ 私もいろいろと勉強してきましたよ。まずはネットクールの人事制度では何を軸に評価するべきかを検討しなければいけないのかなと思いますが、いかがでしょうか？」

「はい、ではまず一般的に人事制度で評価されている要素にはどのようなものがあるかお話ししてみましょう。まずは“成果”です。“業績”評価と言ったりする企業もありますね。単に数字を成果給に反映するだけのものもあれば、目標管理制度を導入したりしている企業もあります」

「目標管理ですか。ぜひやってみたいと思っていました。今は部署ごとの売上目標はあるのですが、それをどうやって達成するのか、誰がどのくらい数値責任を持っているのかといったことは何も管理していないんです」と田中社長が言った。

「そうですね、成果主義偏重の弊害が叫ばれて久しいですが、全く成果を考慮しないわけにもいかないでしょうね。目標を立て、どうやってそれを達成するのかプロセスを管理していくことは経営の舵取りをしていく上で大切です」藤川が続けた。

「次は“能力”です。例えば知識、判断力、折衝力……といったような項目があります。ただし最近では能力を“保有”しているだ

けでは役に立たないとして、その能力を“発揮”したかどうかで評価するようになってきているようです」

「なるほど……藤川さん、それにコンピテンシー評価というものもあるようですが……」と萌子が尋ねた。

「萌さん、勉強してきましたね。たしかに高い業績をあげる人の思考や行動特性などをコンピテンシーと言ってそれをモデルとして評価する企業もありますね。ただ、当社の業績につながるコンピテンシーの特定や具体的な行動・思考の抽出をして、一から独自のものを作成しようとする、なかなか難しい作業となるでしょう。もちろん高業績者に必要と思われるコンピテンシーの一般的なサンプルもありますので、まずはそういったものを採用したり参考にするなどして、とりあえずスタートしてみるというのも悪くはないと思います」

「ふ～ん、優秀で結果を出す人と同じ考えや行動をすれば、良い結果が出るだろうってことですよ」



藤田雅三（フジタ マサカズ）広告会社ディレクターを経て、スーパーマーケット、食品卸業、惣菜弁当製造業3社グループ企業の常務取締役として新規事業開発等に従事。企業経営、事業承継、廃業を経験し、その後、戦略・業務系コンサルティングファームのシニアコンサルタントとして上場企業の業務改善、品質改善プロジェクトに従事。また、人事系コンサルティングファームにて人事制度、賃金制度構築・運用を支援。現在、藤田経営研究所代表として中小企業の業績向上、再生等の支援を行っている。中小企業診断士。専門分野は流通小売業、飲食業、サービス業の戦略、マーケティング、業務改善。また業種問わず組織・人事マネジメントの支援を行っている。
公式サイト▶<http://www.f-keiei.biz/>

表 コンピテンシーと発揮能力の記載例

A社 営業社員のコンピテンシー（例）	
営業力	クライアント企業には1ヵ月に2度は定期訪問し、取り組みや新しい動きを把握して適切な情報提供をしている。
改善力	常に問題意識を持ち、月に1度は改善提案書を作成して上司に提出している。
業績達成力	自分の成績ばかりでなく、会社全体の業績のため、経験の浅い後輩へのアドバイスおよびフォローの時間を週に1度はとっている。

B社 発揮能力評価（例）	
知識	担当業務において高度な専門知識を持ち、部署内において知識を生かした助言、提案をしている。
企画力	部署全体の業績遂行について、常に先行管理しつつ、部署全体の作業効率を上げる計画を立てている。
判断力	難題や例外的処理に対しても判断の内容とスピードは、業務に支障を与えず、自らの行動や部下への指示も適切にしている。

「ええ、実は先に申し上げた発揮能力についても、自社に合わせてより具体的に表現しているものもあり、コンピテンシーと呼ばれるものとそう大きな違いはなくなってきたように感じます。ほら、この表の例を見てください」

● 社員を巻き込んでつくるべし

「う～ん、発揮能力かコンピテンシーかと、あまり違いを気にする必要はないのかもしれませんがね」と萌子が言った。

「そうですね。発揮能力やコンピテンシーの違いを気にするよりも、それが本当に成果につながっているのか、社員の成長につながるのかといった検証をしながら精度を高めていくことが大事だと思います」藤川が話を続けた。

「また、コンピテンシーをあまりにも詳細につくり込むと、かえって融通が利かず評価しづらいとあって、逆に抽象度を高くする企

業も出てきています。詳細につくり込んでみたいのであれば、人事評価に取り入れるかどうかは別として、業績向上のための一つの手法として取り組んでみれば面白いかもしれません」

「なるほど。ところで藤川さん、他にも情意評価っていうのをよく聞くんですけど……」と萌子が尋ねた。

「そうですね。態度評価と言ったりする企業もあります。仕事への取り組み姿勢、心構えといったことを重視する企業は具体的な項目を増やすなど、重点を置いて評価しているところもあるようです」

「なるほど、だんだんイメージができてきました。“成果”についてはやはり無視できない要素だし、田中社長は目標管理の重要性を感じてらっしゃる。また、成果を出すために必要な“能力や行動”が発揮できたかどうか大切

ですよね。それと、私のような間接部門の新米社員は実力もまだまだだし、成果といっても……。やる気や取り組み姿勢、チームへの貢献なんかも評価してほしいなあとと思うんです」と萌子が言った。

「そうだね。職種、等級、担当などによって評価すべき要素や重みが違うんだろうな……」と田中社長が言った。

「社長、藤川さん！ ある程度たたき台ができたなら、私、各部門の皆さんからも意見をいただいてみたいと思うんですが、いかがでしょうか？ 一人ひとりの声を聞くと私のようにいろいろな思いが出てくるのではないかなと思うんです」と萌子が尋ねた。

「萌さん、やる気満々ですね。各部門との意見調整は大変ですが、やってみますか？」と藤川が言うと、田中社長が続けてこう言った。

「よし、萌君やってみろ！ 大変だとは思いますが、今の人数ならなんとかなるだろう。それに君はみんなを巻き込んでつくり上げると宣言したしね。もちろん僕も同席するから君が中心となって進めてくれ」

「はい、ありがとうございます！ よ～し、がんばるぞ～」

目を輝かせてそう言う萌子を、田中社長と藤川は頼もしそうに見ていた。

(to be continued…)