

人材育成・処遇決定にフル活用するための 人事考課制度見直しのポイント

日本能率協会コンサルティング 阿部 正和

1 人事考課制度の現状

現在、厳密なルール化はされていなくても、会社の中で人をマネジメントするうえで何らかの考課を実施していない企業は皆無と言ってよく、人事考課制度はほとんどの企業で導入されていますが、「制度がうまく機能していない」、具体的には「社員のモチベーション向上や人材育成につながらない」といった悩みや指摘もよく聞かれます。

確かに、人事考課制度には、人が人を評価することの難しさや抵抗感、評価にあたっての個人の能力や成果に関する材料収集や測定に関する限界など、人事考課そのものが抱える本質的な問題があります。一方で、制度がうまく機能しない場合には制度そのものやその活用に問題があるケースも少なくありません。

本稿では、そのような人事考課制度の問題点と見直しのポイントについて述べていきます。

2 人事考課制度の目的

(1) 人事考課とは

－人事考課は経営における重要な診断－

企業は、ヒト・モノ・カネ・情報などの経営資源を有効に活用し、企業目的を達成するためのより良い活動を求め、期間内の

活動や期末の状態を把握・診断して、次の期間の活動を計画します。会計で企業の「お金」の領域を診断するように、人事考課とは、企業の「人」の領域の診断、具体的には社員1人ひとりの活動を診断することを意味するのです。

(2) 人事考課の目的

人事考課制度は、会社の人材を効果的・効率的にマネジメントするため、次の2つを目的として行われます（図表1参照）。

① 処遇の決定根拠を明確にする （「処遇」に活用）

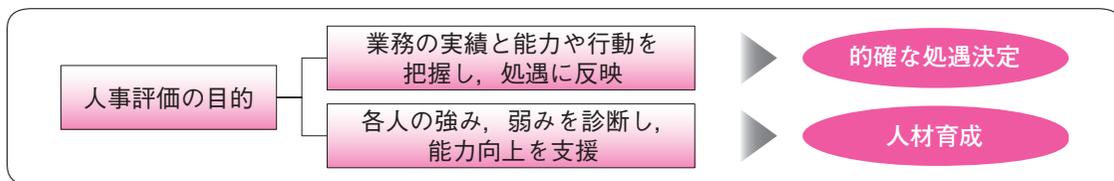
つまり、社員1人ひとりの業務の実績と能力や行動を正しく把握し、公正に処遇（役職任用・昇格・昇給・賞与など）するための根拠とするのが、人事考課の目的です。

② 人材を指導・育成するポイントを明確にする （「人材育成」に活用）

人事考課を行うと、求められるレベル（評価基準）と実際のレベルとのギャップが明らかになります。求められるレベルよりも実際のレベルが低ければ、その原因を分析して課題を設定し、一方、求められるレベルよりも実際のレベルが高ければ、さらなるレベルアップへの課題を設定します。

このように社員1人ひとりの強み・弱みを診断し必要な対策を設定し各人の能力開発・成長を促すことがもう1つの目的です。

■図表 1 人事評価の目的



人事考課を処遇決定のためだけに活用し、育成まで活用しきれていないケースがよくあります。しかし、的確な処遇決定と人材育成を両立させていくことが「公正」で「納得感」のある人事考課制度運営のポイントとなります。つまり、人事考課制度を育成に結び付けることによって、考課結果の良し悪しだけに頼らずに、今後のキャリア形成や成長意欲に基づいた社員の動機付けを図ることが可能となります。

このように、人事考課は、採用・配置した社員を処遇や育成に結び付ける大切な役割を果たします。つまり、人事考課がうまく機能しないと不公正な処遇につながり、社員も育成されなくなるため、会社の人材マネジメントにおいて人事考課は要になります。

また、人事考課をしっかりと運用させるためには、人事部門のみならず、実際に運用するラインのマネジャーや社員1人ひとりの理解と積極的な取組みが不可欠です。人事部門とライン部門が一緒になって、人事考課をしっかりと運用していくことが求められます。

3 人事考課制度が機能不全に陥る理由

「人事考課制度が機能不全に陥る」とは、処遇の決定根拠が不明確で社員から不公正な処遇と思われていたり、本人の強み・弱みの診断や対策の設定が不十分で現場にやらされ感が残っていたりする状況のことです。

機能不全に陥る原因はいろいろありますが、代表的な5つを以下に解説します。形

式上5つに区分して解説していますが、実際には1つの原因だけでなく複数の要因が絡み合った結果として、「機能不全」という問題状況が起きてしまっているケースが非常に多く見られます。

(1) 自社の実情に合っていない

他社の人事制度や、世の中で流行っている制度を形だけ採り入れてしまい、自社の実情に合っていないケースです。自社としてのあるべき制度を検討した結果、世の中の流行と似てしまうのならば問題はありませんが、導入すること自体が目的となってしまうのは、制度をしっかりと機能させることは難しいでしょう。

例えば、筆者が聞いたある会社の話で次のようなケースがありました。この会社では社長が多面評価（上司だけでなく同僚や部下からも評価を実施する制度）の他社導入事例を聞いて、「これは良さそうだ」ということで導入するよう人事部に命令したそうです。多方面から評価するのだから評価の客観性が高まり、社員の納得性も高まるだろうという期待を持ってのことでした。しかし、実施してみたところ「自分のことを知らない人に評価されたくない」「処遇を決めるとなると、ありきたりの評価しかつけられない」「単なる人気投票になっている」などの不満や問題点が噴出したそうです。

また、経営トップによる「良さそうだ」という判断が大きく外れていることは少ないのですが、自社の実情に合っているかどうかの検証を欠いてしまったために問題と

なるケースは、中小企業を中心にしばしば起きているようです。

(2) 評価の対象が偏っている

典型的な例は、業績のみを評価対象とする場合です。最近是比较的少なくなっているようですが、成果主義が華々しく騒がれた頃には、人事考課は目標管理を使った目標達成度のみを評価対象とし、その目標も数値測定できる業績のみとする、といった極端な事例も多く見られました。

評価の対象が仕事の結果に偏り、結果を出すための本人の活動や行動の測定・判断がおろそかになると、本人の今後のレベルアップに向けた働きかけが十分になされなくなってしまい、人事考課制度を人材育成に機能させることは難しいでしょう。

筆者の知っている範囲でも、評価対象は売上、利益、件数、個数などの業績数値項目のみという会社があります。人による解釈や判断余地を完全に排除し、期末時点の会計や業務管理が終了すると個人の評価が自動的に決まってしまうという、非常に割り切った評価を実施しています。それぞれの業績項目や基準は長年をかけて精緻に練り上げられており、仕事の成果を評価するという点では非常に良くできた仕組みです。しかしながら、マネジメント能力が考慮されず「結果を出した」というだけで役職者になってしまうため、役職者のマネジメント能力に大きな個人差が生じてしまい、業務管理制度がうまく機能しなかったり、離職率が極端に高くなってしまったり、組織運営上の問題が発生しているようです。

また、業績偏重の逆パターンとして「理解力」や「表現力」といった能力項目や「責任性」や「積極性」などの態度項目などの、本人の人物面だけが評価対象となっており、仕事の結果としてどのようなアウトプ

ットを出したかが評価対象から外れてしまっているケースも時折みられます。

(3) 評価項目の内容（評価基準や解釈の仕方）が伝わっていない

これは、「何をどう評価するかがうまく伝わっていない」という問題で、1つに評価基準がないために考課者によって解釈がバラバラになってしまっている状況があります。例えば、「協調性」という評価項目を評価する基準がないために、1度でも仕事上のちょっとした協力があれば「協調性あり」とする考課者と、仕事を頼んだときに少し嫌な顔をしたことがあるだけで「協調性なし」とする考課者がいるなど、判断基準が考課者によってまちまちになってしまっているようなケースです。

もう1つには、点数付けの基準が不明確なため、点数の付け方が人によってバラバラになっている状況があります。例えば、目標を達成したら「達成したのだから良くやったということでA評価」とする人と「目標は達成して当たり前なのだからB評価」とする人が混在しているような状況です。

どちらの場合も、人事考課制度には考課者による判断の領域があるため、考課者によらずまったく同じ基準で評価する、ということは難しいものです。しかし、このような状況では考課者間のバラツキが非常に大きくなり、結果として社員の人事考課に対する納得度は非常に低いものとなってしまいます。

また、評価基準が備わっていても、具体的な解釈の仕方をトレーニングしていないため、考課者による評価基準の混同や判断ミスが起きているケースもあります。無難な評価をつけたいために能力評価が業績評価の調整弁にされてしまったり、極端な場合には「業績が良いのは行動が良かったからだ」として、業績が良い社員の行動評価

まで高得点が付けられてしまっているような話も聞くことがあります。

(4) 制度が「ブラックボックス」になっている

これは、制度自体はあるものの、評価項目や評価基準の内容が本人に伝わっていないという状況です。そのため、社員は人事考課が実施されていることは知っていますが、どのような点が評価されているかは知りませんし、その結果も、昇給時の給与明細や賞与明細から推測するしかない、という状況になります。

かつての人事考課は、「闇魔帳」のように上司や人事部や会社側が一方的に決定するものでしたが、このやり方は、人事考課の結果を人材育成につなげることも重要視される時代ではうまくいかなくなっていると言ってよいでしょう。

すべてをオープンにする必要はありませんが、処遇の納得度を高めたり、期待する行動へ動機付けたりしていくためには、どのような内容が評価されているかという評価項目と、頑張っって良い評価を受けたらどうなるかという評価と処遇（昇進昇格、給与・賞与）の関係の2点は、社員に説明することが望ましいと言えます。

(5) 考課結果のフィードバックが十分にされていない

これは、人事考課制度の目的から見て、本人に必要な情報が伝わっていない、という状況です。フィードバックがされていないため考課結果がまったく伝わらないケースや、フィードバックが結果通知のみのため被考課者の納得度が高まらないという状況が、代表的な例です。制度としてフィードバックがない場合だけでなく、フィードバックが現場任せになっていると、このような状況に陥りやすくなります。

また、フィードバックが評価理由の通知に留まっており、来期どのようなテーマで成長していくかという人材育成につなげられていないケースも、見受けられます。当期の反省にとどまらず、翌期の活動テーマや人材育成につなげられて初めて信頼性のある人事考課制度となります。

4 人事考課制度の見直しポイント

ここまでみてきたような人事考課制度の機能不全や問題を改善するための人事考課制度の見直しは、「制度自体」「実施プロセス」「運用者」の3つの切り口から考えるとわかりやすくなります（次ページ図表3参照）ので、以下、順に解説していきます。

■図表2 人事考課制度が機能不全に陥る理由

理 由	背景状況
①自社の実情に合っていない	<ul style="list-style-type: none"> ・他社の事例や世の中の流行を検討不十分で採り入れた ・経営者の直観のみに頼って導入を決定した
②評価の対象が偏っている	<ul style="list-style-type: none"> ・業績のみを評価して、本人の能力や行動が評価されていない ・人物面の評価だけで、仕事の成果が評価されていない
③評価項目の内容（評価基準や解釈の仕方）が伝わっていない	<ul style="list-style-type: none"> ・評価項目はあるが、評価基準がない ・点数付けの基準がはっきりしていない
④制度が「ブラックボックス」になっている	<ul style="list-style-type: none"> ・どういう項目で評価されているかが隠されている ・評価がどのように処遇につながるかが隠されている
⑤考課結果のフィードバックが十分にされていない	<ul style="list-style-type: none"> ・フィードバック自体がされていない、結果しか伝えていない ・評価理由は伝えているが、育成までつなげられていない

(1) 視点1：「制度自体」に着目する

これは、評価の全体構造や項目の内容といった制度の骨格を決定する視点とも言えます。具体的には、次の3点になります。

① 自社の人事コンセプトをはっきりさせる

何を評価の対象とするかは、会社が社員に具体的に何を期待しているかの表明でもあります。その点で人事考課制度は、社員にどのような人になってほしいか、どのような成果や行動を求めているか、という会社から社員へのメッセージを発信していると言えます。

社員の考課制度に対する納得度を高めるためにも「社員にどのような人材を目指してほしいか」「我が社ではどのような人が評価されるのか」といった人事考課の基本コンセプトをはっきりさせておく必要があります。

そのためには、例えば、経営理念やトップの講話から自社の大事な価値観を洗い出したり、自社として専門性（スペシャリスト志向）と組織運営（マネジメント志向）など相反する特性のどちらにウェイトを置くべきかなどを議論してみたりすることが有効です。

② 評価要素と評価項目を明確にする

人事コンセプトに基づいて、具体的に何を評価すべきかという評価要素や評価項目を明確にします。評価要素は業績や実績

といった会社への貢献度と、能力や行動といった本人の活動の両面をバランス良く設定することが原則です。また、貢献度の評価では環境要因を考慮するかしないかといった、それぞれの評価要素で何を評価するのか、また何を考慮しないのかの概念整理をしっかりと行うことがポイントです。

評価項目の明確化にあたって重要となるのは、各々の現場で評価すべき大事なことが評価の際に抜け落ちてしまわないことです。そのためには職種別の仕事の仕方の違い、成果の表れ方の違いを評価項目に盛り込む必要があります。

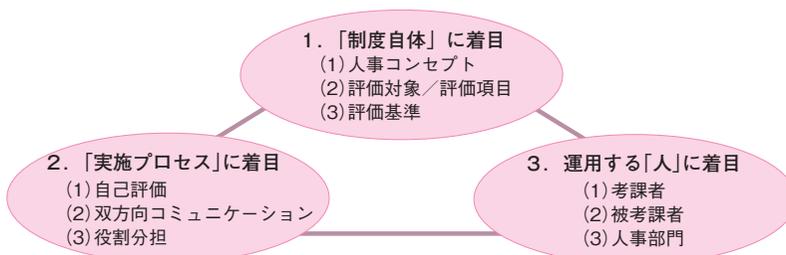
例えば、業績や実績の評価項目では、総務部門には期中の様々な飛び込み仕事に対応して確実に結果を出していくことが求められるため、評価項目に期初に定めた目標の達成度だけでなく、期末に業務実績を振り返って評価する項目を追加する場合があります。

また、行動や能力の評価項目では、営業職には「目標達成への執着」がどうしても必要だという観点から、全社共通の行動項目に営業職だけの追加項目を認めるというような場合があります。

③ 評価基準を整備する

評価項目が決まれば、評価基準を整備してそれをどのような基準で評価したらよいかを具体的に決めていきます。この基準の整備は、考課者による評価の判断のバラツキを少なくしたり、社員にどのような行動をしたらよいかを具体的にイメージさせた

■図表3 人事評価の見直しポイント



りするために、非常に有効に機能します。

現状の制度に評価項目だけしかない場合は、それがどのような行動を評価するかの目安となる評価基準を新たに作る必要があります。評価項目に対する評価基準が一通り整備されている場合でも、全社共通の評価基準を部署別に、「例えば、〇〇のときに××している」といった現場の具体的事例を多く盛り込んだ評価基準へと見直していくことが考えられます。この部署別評価基準は部署ごとの仕事の違いを反映させたものですから、考課者のバラツキ抑制や社員に期待される行動の理解に一層効果的であると言えます。

また、現状の制度では人事考課の際に評価項目に点数をつけるのみで評価事実を一切記入しない、評価事実に基づかない印象的な評価になっているケースでは、評価事実を記入するように見直すことも検討事項に含まれてきます。

(2) 視点2：「実施プロセス」に着目する

これは、評価事実の把握や評価の決定にどのような場面を設定し、誰がどのように関わるかという、評価フローを検討する視点です。具体的には次の3点になります。

① 自己評価を検討する

会社の、人に関する診断である人事考課は、最終的に会社や上司が決定するものですが、考課制度への理解を深め、納得度を高めるために自己評価を導入する企業も増えてきました。この自己評価は、自分自身を振り返り、現実の自分の姿を正確に理解することにより、自分の強み、弱みを認識するために非常に有効です。これにより、今後自分として努力しなければならない課題が、はっきり認識できるはずです。

自己評価の際に注意しておく必要があるのは、自己評価は自分自身のために行うも

ので、自分を客観的な立場から見て評価することをしっかりと伝えておくことです。

つまり、良い評価をもらうために高い点数を付けるものではないことを徹底しておかなければなりません。その点が曖昧だと一次考課者との評価点の違いにばかり着目して自己理解や課題発見につながらなかったり、一次考課者が高すぎる自己評価を付けてきた者を指導するのに多大な労力を払うことになったりと、かえって問題が発生してしまうこともあります。

② 双方向のコミュニケーションを仕掛ける

考課制度の納得度を高め、本人の動機付けにつなげていくためには、上司・部下間の双方向コミュニケーションを仕掛けていくことが有効です。これは期初、期末（評価時）、フィードバック時など人事考課のタイミングごとに検討します。

まず、期初の面談場面では、部門目標や部門課題を受け、本人が評価期間に達成すべき目標や担当業務ごとの重点課題・取組みテーマを設定します。これによって本人へ期待する成果や行動水準をすり合わせていきます。

次に、期末の評価面談では、評価期間中の実績や行動の確認と振り返りを行います。

本人の事実認識（実績・行動）に対する誤解がある場合は、修正すると同時に必要な指導・育成を行います。また、自己評価を導入している場合は、評価項目ごとに自己評価の理由の確認を行い、上司の判断と自己評価に大きなギャップがある場合は、そのギャップの発生原因の検討と、上司としての判断の説明を行います。

最後にフィードバック時には、最終評価と評価の理由（最終考課決定のポイント）を伝えると同時に、良かった点や改善すべき点、今後への期待やメッセージなど今後の育成および自己成長のポイントを伝えま

す。このことで、社員1人ひとりの成長促進と動機付けを図っていきます。

これ以外にも評価期間が1年単位の場合などは、仕事の進捗状況や本人のモチベーションの変化などをしっかりと掴んでおくために、半年経過時点で中間の状況把握の面談を実施することも検討します。

③ 人事部門とライン部門の役割分担に 取り組む

考課結果が処遇の査定的に使われていた時代は、人事考課においては人事部門が大きな権限を持っていました。しかし、本人の納得度や人材育成との連動が重要視されてくると、実務や仕事の実情をよく知っているライン部門に一部の権限を委譲することが望ましいケースも出てきます。例えば、部門の事業方針や重要課題に応じて、評価要素や評価項目の重要度の置き方を、部門別に柔軟に設定したいというようなケースです。

実際の役割分担は、全社一律の管理を重視し人事部門が多くの特権を持つケースから、人事部門は人事考課のアドミニストレーションと最終結果の情報管理だけを行い、部門からの要請に応じ部門に情報提供するというケースまで会社によって様々です。また、この役割分担で特にポイントとなるのは、考課結果の最終調整を部門単位に任せるのか、人事部門が全社的に管理するのかという点です。

いずれにしても役割分担に正解があるわけではなく、どのような分担を取っても一長一短がありますので、各社の実情に合わせた判断が求められます。

(3) 視点3：運用する「人」に着目する

どのような制度を作っても、最終的に運用するのは人ですから、人事考課制度を確実に運用し、しっかりと機能させるために

は、最も重要な着眼点とも言えます。

① 考課者のスキルアップと評価基準のすり合せを行う

制度として考課基準や考課プロセスをきっちりと整備しても、考課者がその基準をどう解釈し評価するかは、人によってバラツキが起きるものです。バラツキが大きいと考課の信頼性や結果に対する納得度が著しく低下しますので、考課者1人ひとりのスキルアップや考課者間のすり合せは欠かせません。

そのため、一般的な評価上の注意点や汎用的な事例による検討などに留まらず、自社の状況に合わせた実務的な考課者研修を通して、考課者を教育することになります。

具体的には、考課者1人ひとりの実際の部下を研修時のモデル事例として扱い、判断のポイントを検討したりお互いにディスカッションしたりというように、実際の評価実務に近い臨場感のある研修を取り入れるケースが増えてきています。

② 被考課者の理解向上を図る

最近の人事考課制度では、目標設定や自己評価、評価フィードバックなど、被考課者本人が自分自身の考課決定プロセスに関わるケースが増えてきています。そのため、人事考課制度の運用レベルアップのためには、考課者だけでなく被考課者にも制度の考え方や内容についてのトレーニングが必要であると、考えられるようになってきています。

被考課者のトレーニングで重要となるのは、制度の目的や項目の考え方、実施手順といった制度の理解と、自己評価の意味や実施上の留意点の理解です。

例えば、自己評価はあくまで客観的な目線で行うことが重要で、現在の自分を誤って認識すると今後の努力方向を間違えることにつながることや、現状診断だけでなく

今後何に取り組んで行くかの内容も併せて考えることが重要であること、などを指導していくこととなります。

③ 人事部門の機能強化に取り組む

筆者は考課者、被考課者だけでなく、人事部門自体も運用の当事者と言えると考えています。例えば、人事部門は制度改革の企画立案や制度設計はするものの、運用場面では考課実施のアナウンスと処遇反映の手続きのみを行って、後は現場に任せているようなケースがあります。現場が問題状況を放置してしまえば、問題も解決されないうまま残ってしまうこととなります。この場合に人事として苦情受け窓口を設定し問題状況を吸い上げ、必要な対策を打つという方法が考えられます。

制度全体の企画や改革が人事部門の重要な機能であることは言うまでもありませんが、人事考課制度では現場のちょっとした運用上の工夫や改善で解決する問題も少なくありません。その点では、本稿で示したような視点で、自社の人事考課制度の見直

しに現場と一体となって取り組むということも、しっかりと運用し処遇の納得度を高め、人材育成に機能するための考課制度に向けた人事部門の機能強化の一環であると言えます。

5 基本に忠実な見直しプロセスこそ近道

繰返しになりますが、人事考課制度は企業の人材マネジメントの要です。考課制度によって会社のメッセージを発信し、運用を通じて社員の意識や行動を変えようとするならば、「なぜこの制度なのか」「なぜこういう運用になっているのか」という説明が社員に納得を持って受け入れられる必要があります。

考課制度とその運用をレベルアップし、社員の動機付けや人材育成にしっかりと機能する制度にするには、個別具体的な問題状況を把握し、自社の価値観や事業の環境に合った独自の制度を丁寧に検討していくという、基本に忠実な見直しプロセスが最も近道であると言えます。

【執筆者略歴】阿部 正和（あべ まさかず）

日本能率協会コンサルティング チーフ・コンサルタント。日系コンサルティングファームを経て現職。前職から一貫して人事制度の設計／運用支援・および人材育成制度など企業内の人材マネジメント領域のコンサルティングに携わる。企業の効果的な人材活用と社員1人ひとりのモチベーション向上をテーマに、大手企業の企業再編等の案件から中小企業の実務的支援まで人材マネジメントに関する幅広いコンサルティングを実施している。

容量50GBでたった1万円！社労士さん専用サービスが登場

わたし達も採用しました★

お客さまからの顧問料金をアップするには・・・？

付加価値のある規程・マニュアルを作りっぱなしにしない！

- ★ CD-R等を使ったデータ管理に比べ同時性があり、行き違いもありません。
- ★ 情報セキュリティが高いからこそ、顧問料金の上乘せが可能になります。
- ★ データをネット上でお客さまと共有し、確認しながらの打ち合わせができます。

ファイブテクノロジー株式会社
TEL : 03-3243-5552
E-mail : info@5tec.jp

安心君なら安心です。無料トライアル受付中！

URL : <http://www.anshin-kun.jp/syaroushi>

もしくは、 で



社会保険労務士
池田事務所
代表 池田 理恵子



社会保険労務士
workup人事コンサルティング
代表 内野 光明