

人事考課の活用－社長の思いの実現を！

経営コンサル第一部

主任コンサルタント

中 村 弘

人事考課を社内にししっかりと根付かせ、効果あるものにすることは容易ではないが、人事考課を行う上でどうしても必要となることは、「考課要素」を決定することである。言い換えると、どういう内容を評価項目とするかを決めなくてはならないということである。以下に、考課要素を決定する際に大切なことを述べてみたい。

人事考課を実施する狙いは、トップが目指す会社などのあるべき姿を実現するために、社員の能力やモチベーションを高め、必要となる組織の仕組みや文化・風土の構築を促すということである。そして、トップが目指す会社などのあるべき姿は、通常、中期的な売上高・利益などの業績目標と、その業績目標を実現できるようなビジネスモデルや社内体制、組織風土・文化、社員の能力やモチベーションなどの社内状態(これを「状態目標」と呼ぶことにする)が示されるのである。

従って、人事考課制度を検討する際には、事前に中期経営計画を明確にし、その上で、業績目標や状態目標を実現するために有効な成果や行動などを考課要素にし、その達成度を考課基準として定めることが必要である。こういう手順を踏むことにより、人事考課制度が社長の思いを実現するために役立つようになるのである。

ところが実際には、「とにかく人事考課制度を作って社員のやる気を高めたい」という考えだけで、中期経営計画を明確にしないまま、人事考課制度を構築しようとする会社が非常に多い。私は、これまでにコンサルタントとして、多くの民間の中堅・中小企業や公的な組織の方々とプロジェクトを組み、人事考課制度の構築や改善に携わってきたが、民間・公共ともに、中期経営計画が明確になっていない、あるいは、プロジェクトメンバーが中期経営計画をしっかりと理解していないケースがほとんどであった。このような場合、考課要素の設計段階からつまづいてしまうことになる。

ある会社の場合、「これまでは全員一律の昇給を行ってきたが、社員のやる気を引き出すために人事考課制度を取り入れたい」という社長の強い思いで、考課要素の検討をプロジェクトチームで進めることとなった。ところが、この会社は会社全体の予算は作成しているが、その予算を達成するために“どのような課題をどのように克服するのか”について検討されておらず、部門別の予算や部門別の課題も全く考えられていなかった。

こういった状況下ではあったが、プロジェクトチームを組成し、「予算を達成するために、それぞれの部門や社員がどのような行動をし、どのような成果をあげるべきか」という視点から考課要素の検討を行ったのだが、部門や職位により考え方が対立したり、個人個人の意見が大きく食い違ったり、このようなことを考えたこともない社員がいたりで、なかなか考え方がまとまらなかった。例えば、営業部長から「これまで以上に値引きをしてでも売上高を上げるべきで、利益率よりも売上高を評価すべきだ」という意見が出ると、経理部長からは「これまでもなかなか売上高は上がらなかったのだから、利益率管理を強化すべきだ」という意見が出て、とうとう「会社の方向性が明確になっていないと効果要素は決定できない」「社長の考えを聞かないと答えられない」といった声も出てきてしまったのである。なんとか、時間をかけ、プロジェクトメンバーの考えを統一したが、結局、どこの会社でも言われているような当たり障りのない考課要素となってしまう、社員のやる気をそれほど高められる内容にはならなかった。

このようにトップの思いに沿った中期経営計画(業績目標や状態目標)が社員間で共有されていない会社などの場合、当初目指した人事考課制度はほとんど構築できず、結果として、トップの思いの達成にもあまり役に立たないものになってしまう。それどころか、会社によっては、人事考課の導入によって成果をあげている社員が正しく評価されず、失望して辞めてしまう事例もあった。だからこそ、トップの思いを実現する人事考課制度を構

築するために、ぜひ、中期経営計画（業績目標と状態目標）を明らかにしておいていただきたい。