

人事考課制度一見直して業績アップに

株式会社ちばぎん総合研究所

経営コンサル第一部長 福田 稔

中堅・中小企業の多くは、自社の人事考課制度を整備することで業績をさらに伸ばせるだろう。人事考課制度の整備とは、自社の経営戦略と連動した自社独自の人事考課表を作成し、それを社員に開示することである。また、人事考課を行う管理者に対して人事考課能力を高めるための教育訓練を管理職研修の一環に組み込むことである。

それではなぜ人事制度を整備すると業績をさらに伸ばせるのだろうか。その理由は、企業が人事考課制度を整備すると組織の力が増大するためである。組織の力の増大は(1)社員のベクトルが揃うこと(2)社員の納得感が高まり、社員のやる気が向上すること(3)人が育つこと、により実現される。

組織の力の増大要因を具体的に見てみよう。人事考課制度を整備するとなぜ「社員のベクトルがそろう」のだろうか。その理由は、一人一人の社員が、自分は何を行えば組織から認められるのかを明確に理解できるようになるためである。

人はだれでも認められるとうれしいものである。したがって、組織から認めてもらおうと多くの社員が経営戦略に連動した人事考課項目を積極的に推進するようになる。そうするとその結果として組織の力が増大するようになるのである。

次に人事考課制度の整備がなぜ「社員の納得感を高め、彼らのやる気を向上させる」のか見てみよう。多くの中堅・中小企業では、人事考課のルールが不明確である。

野球選手の年俸更改は、打率、打点、出塁率等の数値により決定される。つまり年俸更改のルールがある。打率や打点が低かった選手は翌年の年俸が下がっても文句は言えないだろう。しかし、人事考課項目が不明確な企業はこのルールがないのと同じなのである。

多くの企業には年に一度、昇進、昇格、昇給がある。この昇進、昇格、昇給はすべての社員にとって最大の関心事である。しかし、中堅・中小企業の大半は、昇進、昇格、昇給に関して社員に明確に説明できていない。ルールが不明確なためである。

社員の中には、同僚と比較して、自分の昇給はなぜ低いのかを上司に聞く人もいる。その場合、上司や社長はあいまいな説明をするか、そのときになってはじめて理由を言うかである。これは「後出しジャンケン」であり、明確なルール違反である。社員は不満を感じ、やる気を失う。組織としては大きな損失である。

人事考課項目が明確になっており、それを社員に対して事前に説明しておくことで、少なくともルールを明確化することができる。そして、人事考課を行う管理職の人事考課能力を高めることにより、ルールの明確化とその運用の適正化が図られるため、社員の納得感が高まり彼らのやる気が向上するのである。

続いて、人事考課制度の整備を行うとなぜ「人が育つ」のだろうか。組織が定めた人事考課項目に基づいて上司が人事考課を行うと、部下の強みと改善事項(弱み)が具体的な項目として明確になる。

その強みと改善事項とを上司が部下に伝えることにより、より適切なOJTが可能となる。また、OFF-JTのポイントも明確になる。そうすることで人が育つのである。

以上のことから、中堅・中小企業において人事制度の整備を行えば組織の力が増大し、企業業績をさらに向上させることが可能だと言えるわけである。

最後に、人事考課を適切に運用するための留意点を見てみよう。それは人事考課項目を毎年見直すことである。世の中は常に変化しており、変化に対応することが経営そのものと言える。したがって、

社員に求める仕事内容も常に変化させていく必要がある。つまり人事考課項目も必要に応じて変化させていく必要がある。

企業によっては5年も10年も人事考課項目を変えていないところがある。それでは世の中の変化についていけない。

多くの中堅・中小企業で人事考課制度を整備し、さらに良い業績を上げていただくことを願っている。

