

人事考課の悩みとその解決の方向性

～こんなことでお悩みではありませんか



立石秀雄

(株)ちばぎん総合研究所
経営コンサル第二部
主任コンサルタント

いつの時代においても経営者が頭を悩ませているものに「人」の問題がある。今回はその中でもとりわけ相談の多い「人事考課」について取り上げてみる。

特に中小企業においては、「これでよいのだろうか」と悩みながら人事考課を行っていたり、そもそも人事考課制度自体がない企業も多い。以下、ご相談いただいた中から2つの事例と、その解決のための方向性を述べてみたい。

事例 1

人事考課表はあるが、この考課表が自社にとってよいかわからない

私がある会社の人事考課表を見せていただいたときのことであるが、内容が「実績」の要素しか含まれていなかった。そこで「御社は実績主義なのですか?」と聞くと、「違います」とのことであった。

解決の方向性

- 人事考課表は社員を単に実績だけで評価するのではなく、自社の経営方針や経営目標に照らし「会社が必要としていること」「その社員に求めていること」を明確にして作成する必要がある。
- 考課要素は大きく分けて、①能

力、②勤務態度、③実績、の3点を組み合わせる例がもっとも一般的である。その中でも考課の対象となる各社員や、社員の属する職層にとって必要とされていること(例えば管理職層と一般職層では求められていることが違う)を、今一度明確にしてから人事考課表を作成すれば、自社にとってよりよい人事考課表になる。

事例 2

人事考課制度を導入すると、社員からなぜ導入したのか聞かれるのが心配だ

人事考課制度を導入した場合、社長が「私がなぜこのような評価項目で評価されなくてはいけないのでしょうか?」などと質問されたら、どう答えてよいかわからず、悩んでいる。

解決の方向性

- まずは社員に人事考課制度導入の目的(適正な処遇、能力開発、適正な配置の3点)を説明し、納得のいくように話し合いをすることが必要である。これは、根気が要り時間がかかることだが、自社に真に有効な人事考課制度とするためには必要なプロセスである。
- それでも心配な経営者は、発想

の転換が必要である。会社の経営方針は、唯一経営責任を取ることができる経営者が立てるものであり、その方針に沿った人事考課制度については社員が従うことは当然である。

- 「社員から質問されたらどうしようか」と対症療法的に考えるより、導入に際して、経営方針をしっかりと示したうえで、その方針を徹底させるために人事考課を行うのだと認識し、リーダーシップを発揮することが重要である。人事考課制度の導入においては、社員の納得を得るための努力もリーダーシップも、どちらも大事なのである。

この2つの事例に共通していることは、経営者がしっかりと自社の経営方針を確立させ、その方針に従った人事考課表を作成し、人事考課制度を導入すれば、解決の方向性はおのずと見えてくるということである。人事考課はただ単に行うものではなく、経営方針や経営目標と有機的に結び付け、その方針を徹底させるためのものだと考えていただきたいのである。

この考え方を理解したうえで、ぜひ人事考課を有効に活用していただきたい。多くの企業で成果が出ることを祈っている。