



読むだけでアップする!

人事担当者の 基礎体力養成講座

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

～御用聞き人事から脱して、経営に貢献する覚悟と知恵をつける～

【9】評価に納得感がないのは人事部のせいなのか？

▣ 評価のモノサシに 納得感はあるか？

前回、人材がガラパゴス化するのには、ひとえにその組織の体質によるものだと書いた。そして体質は長い目で見れば、その組織の持つ仕組みやルール、運用がそうさせるのであるとも書いた（人材のガラパゴス化について詳しくは、拙著『いらぬ課長、すごい課長』日経プレミアシリーズ・日本経済新聞出版社をご参照いただきたい）。

では、その組織の持つ仕組みやルールとは何か？ これはすなわち、当連載で度々触れてきた組織を評価するモノサシであり、そのモノサシは通常、人事評価にまで連動して然るべきものである。

さて、ここで問いたい。あなたの会社では人事評価のモノサシに納得感があるだろうか？

「そもそもうちの会社は何で評価されているのか分からない」

一部でそんな声も聞こえてきそうだが、一方で明文化されたモノサシはなくとも納得感のある評価というものも存在する。

特に中小企業の場合、その組織を支配するモノサシが創業社長の価値観や判断基準であるケースは多い。そして、社長の提示するモノサシ（基準）が明快で、良くも

悪くも強固であればあるほど、合わない社員は会社に居続けることはできないのだ。

▣ 評価項目が300に及ぶ 会社のモノサシの意味

またこんな中小企業も知っている。株式会社ナプロアースという福島県に本社を構える会社だ（<http://www.naproearth.co.jp/>）。筆者は代表取締役社長の池本篤氏とラジオ番組で対談させていただいた際に、示唆に富む話をたくさんうかがった。同社は廃車リサイクル業を生業としていたが、東日本大震災で福島県にあった工場などが津波の被害に遭い、すべてを失った。池本社長は一時廃業を考えるも再起を決意する（詳細は『浪江町発、廃車リサイクル工場奇跡の経営』池本篤著・ATパブリケーションをご参照いただきたい）。すべてがどん底からの再出発だった。事業を再開するも50名ほどの従業員のうち古参の従業員は8名のみ、リサイクル工場のエンジニアとして独り立ちするには最低10年の職務経験が必要な業界で、かき集めた素人にいったい何ができるのだろうか。

だが、池本社長には弱音すら吐く余裕がなかった。社長はとにかく従業員が自動的・自発的に育つ

仕組みを懸命に考えた。そして行き着いたいくつかの施策の1つが人事制度だった。

社長自らが音頭を取って試行錯誤をしたのち、考課者により評価誤差が出ないように評価項目を300項目にまで細分化した。そのため評価に手間はかかるが、被考課者は自分が何をがんばれば評価され、報酬が上がり、昇格するのかが分かるようになっている。いわば社員の貢献への対価が約束されているのである。このような人事評価の仕組みは徐々にではあるが社内に浸透していき、現在、社長は月に5日ほど出勤するだけで人事管理は事足りるようになったという。社長は残りの15日を新規事業のネタ探しや立ち上げに使っている。

▣ なぜ大企業では 評価に納得感がないのか？

評価項目を多く備えることで評価の納得性を高めるというアプローチは、実は大企業でも試みられている（さすがに300項目とまではいかないが）。多くの大企業で人事担当者が口にする制度改革は、「とにかく精緻な評価がしたい」「デジタルな評価がしたい」「評価誤差をなくしたい」というものだ。そうして評価項目は増え、評価プ

