



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



■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから起業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方をあなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』（すばる舎リンクエージ）、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）。

■株式会社アジャ・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●Email : info@ahsi.jp

読むだけでアツくなる！  
人事担当者の  
基礎体力養成講座

ロセスは複雑化していくのだが、  
いっこうに納得感が高まらない。

では、ナプロアースと大企業と  
ではいったい何が違うのか。確かに  
企業規模が大きくなるほど成果を  
判定する際の複雑さ、困難さは増  
すかもしれない。だが、両者の決  
定的な差は、社員の貢献への対  
価が約束されているか否かである。  
だがこの約束は、ある前提条件が  
満たされなければ、果たし続ける  
ことはできない。それは企業が成  
長し続けるという条件だ。事実、  
ナプロアースは次々と新規事業を  
立ち上げており、既存事業も新規  
事業も成長基調にあるため、社員  
の貢献への対価（カネ・ポスト）  
が約束通り支払えるのだ。対して  
一般的な大企業は、縮小する国内  
市場と激しさを増すグローバル市  
場において、社員の貢献への対価  
を約束できない。従って、人事評  
価には、企業業績により伸縮する  
対価の調整弁として曖昧さや不明  
瞭さが残っていないと困るのだ。

### 育ってほしいが、育って ほしくない仕組みに？

大企業が抱えるこのジレンマは  
能力開発の分野にもいえる。一般  
的な大企業では、社内の序列また  
は格付けを表す資格等級制度を制  
定・運用しているが、その多くは  
等級の刻みが小さい。これを等級  
の刻みが大きいブロードバンドと

比較してナローバンドという。要  
はたくさん等級があるということ  
だ。そしてそれらの等級の多くは、  
能力と関連づけて定義されてき  
た。だが、仕事人としての能力は、  
単なるパーツとしての知識やスキ  
ルの集積ではない。個々の等級を  
明快に区別する能力要件など定義  
できないというのが実態なのだ  
が、それでもつじつまを合わせよ  
うとしてきた。なぜなら個々の等  
級と受け取る対価が連動している  
からだ。

現在、日本企業においても成果  
主義が浸透し、かつて成長基調に  
あった時代の職能主義に比べて等  
級の数はずいぶん減りつつある  
が、能力開発の観点から見ればま  
だまだ多いというのが実情であ  
ろう。そもそも職業人としての能  
力とその開発というものは、多く  
の場合かなりざっくりとしたもの  
なのだ。すでに多くの日本企業に  
おいて定着したコンピテンシー概  
念（成果に至る行動特性・思考特  
性）もまた然りであり、少なくと  
も筆者はそう思うのである。

だが社内の序列や格付けがざ  
っくりとした基準での管理を許さ  
ない。だから日本企業においては、  
MBAを取得しようとも、新たな  
公的資格を取得しようとも、出世  
とは無関係というような状況が起  
こりうるのである。それに一流の  
大学や大学院を卒業して一流企業

に入社した人材が、新興のベン  
チャー企業で働く役職上同格の人  
材と比べて、多くの制約の中で驚  
くほど小さな職責の範囲でしか  
仕事をしていない様子を目の当  
たりにすることが度々ある。「ス  
ピード感がない」「物事を必要  
以上に複雑に考えようとする」  
「決められない」「決めたく  
ない」という組織風土も特徴だ。  
まさにガラパゴス化してしまっ  
ているのである。

### 評価の納得感の課題は、 日本的経営の残した負債

これまで見てきた通り、特に  
日本の大企業において評価の納  
得感が高まらないのは、人事部  
の制度設計または運用能力の  
不足、もしくは人事評価者の  
訓練不足、とはいえないと筆者  
は考える。人事評価の納得感  
に帰結する課題は、日本の大  
企業が、終身雇用・年功序列  
型賃金・企業内組合という三  
種の神器に象徴される日本的  
経営で培った、かつての栄光  
とともに持ち越したある種の  
負債だといえる。

そう考えると、これからの  
人事担当者が果たすべき役割  
というものも見えてくるのでは  
ないだろうか。これからの人  
事担当者に求められるのは、  
社内事情に精通することや  
社内秩序を頑なに維持する  
ことではなく、まずはそれを  
疑ってかかることなのである。