

「人事評価データ」を徹底活用する人材育成手法

第3回 必要な人材とは？ 教育の観点から要件定義を行う

株式会社新経営サービス

森谷 克也

第1回 人材育成の定量化と、費用対効果の向上

第2回 組織の10年カレンダーを作成する

第3回 必要な人材とは？ 教育の観点から要件定義を行う

第4回 「研修体系」ではなく「教育体系」をつくる

第5回 人事評価データを活用した人材育成(1)

第6回 人事評価データを活用した人材育成(2)

今回は、「会社が必要とする人材」の要件定義について述べます。各社、何らかの形で要件書が存在すると思われませんが、**教育を前提として**定義を作成している企業はほとんど見られません。

連載テーマである「人事評価データを活用した人材育成手法」を実践するにおいて、データを取得する対象（≒人事評価項目）は非常に重要となります。よって、今回の要件定義は人事評価表の作成を前提に行っていきます。

● 要件定義の前に「教育可能性」という判断軸を持つておく

筆者はよく「教育可能性」という言葉を用います。“教育”可能性ではなく、“教育可能”性です。必要な人材の要件を満たすために、教育というアプローチが可能なか否かを考えるための言葉です。例えば、一般的な人事評価項目に「企画力」がありますが、これを「人の力を推し量る（≒人事評価）」アプローチで見た場合、特に問題はありませぬ。評価定義通りに評価を行い、期待を下回る項目を中心に適切な課題設定ができるでしょう。しかし、それで課題解決まで可能でしょうか？恐らく、具体的な改善策は評価者任せ

になり、上司の質による個人差が大きくなります。

問題点として、例えば「企画力」を推し量る場合、(1)顧客や市場のニーズを把握する力、(2)それに自社商品をマッチングさせる力、(3)説得力のある企画書を作成する力、(4)説明し納得・満足を得る力、といった具合に要素分解ができますが、「企画力」の一言で判断するには、あまりにも多くの要素が詰め込まれており、半年～1年の人事評価期間ではレベルアップが見込めないため、人事評価が教育施策として機能しないのです。

[図表1]では、一般的な評価項目の「教育可能性」を分類してみました。

教育可能性が「高い」に分類した項目は、(1)言語化・数値化しやすい、(2)判定要素が単一もしくは少ない、(3)見る人により判断が違いにくい、等の性質を持った項目が並びます。「人の成長を目指す（≒人材育成）」アプローチでは、当然のように着目する点ではありますが、「人の力を推し量る」アプローチでは見落とされがちです。こういった観点から、教育の観点からの要件定義を行ううえでは重要になります。

【図表1】評価項目の教育可能性

教育可能性	評価項目例
高い	仕事の量、仕事のスピード、商品知識、技能、クレーム対応力、実行力、文章作成、納期管理、改善提案量、規律性、責任性等
低い	仕事の質、理解力、判断力、創造力、先見性、指導力、統率力、管理力、企画力、表現力、計画力、営業力、リーダーシップ等

● 既存の人事評価表を延長させ、「育成マニュアル」を作ってみる

[図表2]は、人事評価を人材育成につなげる場合に、備えるべき機能を一覧にしたものです。通常の人事評価表のように、「評価項目」「重要度」等が並びます。本来はこの延長で、評価項目ごとに「レベルアップのための着眼点」「D・C評価をB評価に上げる育成施策」「B評価をA・S評価に上げる育成施策」等が並んでいるべきで、全体で『育成マニュアル』の状態になれば理想といえます。

逆に言えば、その評価項目の「教育可能性」を判断するためには、「レベルアップの着眼点や育成施策を紐付けできるか」を考え、(1)紐付けできる事項がない、あるいは(2)紐付けできる事項が多すぎる場合に、「教育可能性が低い」といえます。

● 要件定義の5つの観点

前述の「教育可能性」を考慮した要件定義について、[図表3]に営業職をイメージしたサンプルを



森谷 克也(もりたに かつや)：株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 組織開発グループ マネージャー。
5～10年先の内部・外部環境を想定し、企業の成長を支える「人事戦略」の策定・運用が図れるよう、
《経営計画—人事システム—人材育成》を運動させる組織開発コンサルタントとして実績を積んでいる。
【連絡先】〒600-8102 京都市下京区河原町通五条西入 京都EHビル 株式会社新経営サービス
TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 URL：http://jinji.jp E-mail：moritani@skg.co.jp

「人事評価データ」を
徹底活用する人材育成手法

【図表2】 育成に連動する人事評価表

評価項目 項目の名称	定義 項目の説明、評価の観点、レベル感	ウエイト 重要性	評価基準					評価結果 到達度	育成の着眼点 行動性、考え方、能力、意欲	育成施策1 D・CをBにする方法	育成施策2 BをA・Sにする方法
			D 期待を大きく下回る	C 期待を下回る	B 期待水準である	A 期待を上回る	S 期待を大きく上回る				
1 部下育成	部下を中長期的な視点で育成できるか	高	B	・部下モチベーション ・部下の能力把握 ・部下からの信頼	・能力アップの具体策 ・定期的コミュニケーション	・コミュニケーション研修 ・評価者研修 ・心理学の学習
2

↓ 求める人材要件

【図表3】 要件定義例（営業職）

↓ 経営理念・方針との連動

区分	必要項目	必要項目の定義	項目に挙げられる理由
① 求める業績	売上高 粗利率 新規開拓件数	課長以上は課の、課長未満は個人の売上で、目標に対する達成率。 課長以上は課の、課長未満は個人の粗利率で、目標に対する達成率。 新規取引に至った法人契約の件数。但し、売上高50万円を超えた時点でカウントする。	お客様から我々への最終評価。支援してくれたお客様の数(客数)と、お客様からのロイヤリティの高さ(客単価)を示す総合指標。 我々の商品に対する費用対効果を推し量るための指標。 我が社が永続経営を行う為に必要な活動。
② 求める成果	成約率	アポイント数に対する法人契約件数。売上高5万円を超えた時点でカウントする。	営業社員の実績を表す重要指標。この指標を向上させると、活動量を増やした場合に大きな成果が見込める。
③ 求める役割	提案営業の実践 他部署との連携・調整 営業計画の管理	顧客の状況を適切に把握し、状況に合わせた提案活動を行う。 他部署の特性や状況を踏まえ、必要な調整を行い、仕事を円滑に進める。 適切な目標設定を行い、実行に対する進捗管理を徹底し、必要に応じた軌道修正を行う。	お客様と我々をつなぐ手段。どんなサービスも、お客様にその良さが伝わらないと問題解決に至らない。 全社一丸となってお客様の問題解決を図れるよう、柔軟かつお客様優先の社内連携が必要。 年間計画を達成するためには、営業社員一人ひとりがその責任を果たすことが重要。その責任を果たしたものを。
④ 求める能力	業界・商品知識 コミュニケーション力 報告・連絡・相談 行動力 段取り力	お客様を説得するに足る商品知識・業界知識を備え、積極的に活用する。 相手の言いたい事を理解し、自分の言いたい事を伝えられる論理的で明朗なコミュニケーションをとる。 伝えるべき情報の取捨選択を行い、業務の流れに支障をきたさず、周囲との情報連携を密に行う。 必ず実行する。初動を早くする。できるだけ継続する3大行動力を発揮する。 年間・月間・週間単位での仕事について、常にSW3Hを意識し、無駄のない適切な段取りを組む。	お客様に商品の良さを知らずとも、また他社との違いを知ってもらうために重要な要素。 お客様、上司、同僚、部下、他部署に対し、必要なことを聞く力、必要なことを伝える力。 組織としての活動がスムーズに進むための潤滑油。 成果を創出する。あるいは役割を果たすために最も重要な力。どんなに良いアイデアも、動かなければ身を結ばない。 お客様、上司、同僚、部下、他部署に対して信用を得るための、最も分かりやすい力。
⑤ 求める姿勢	責任性 積極性	自分の役割を十分に理解し、それにふさわしい言動のもと、仕事に責任を持って取り組む。 与えられた仕事の「質の向上」や「量の拡大」について、自発的に取り組む。	お客様、同僚から信頼を得るために最も重要な姿勢。 外部環境に原因を求めず、自らを主体に置き仕事を進めるといふ、仕事で最も重要な姿勢のひとつ。

提示しました。必要な要件をMECE（モレなくダブリなく）の状態洗い出すために、「区分」の項目を①→⑤の順番で検討します。

①**求める業績**：いろいろな要素が複合した最終結果であり、また外部環境に大きく左右されるため、**教育可能性は低い**といえます。

②**求める成果**：いわゆるKPI（重要業績評価指標）です。営業会議や個人面談などで管理を徹底し、PDCAを回すことで組織・個人のレベルアップにつながりますが、これも結果の一つであり、**教育可能性は低い**といえます。ただし、前記①と併せて「仕事のゴール」であるため、たとえ評価ウエイトが0%（＝評価しない）場合でも記載しておくべきでしょう。

③**求める役割**：教育の対象として重要です。ただし、**教育可能性は高い**場合が多いといえます。例えば、管理職であれば「部下育成」等の項目が入りますが、【図表2】の「育成の着眼点」にあるように、様々な観点に要素分解できます。この着眼点が「④能力」

「⑤姿勢」項目に落ちていればよし、そうでなければ項目を細分化する等の工夫を行います。

④**求める能力**：成果・役割項目のレベルを上げるために備えるべき能力で、直接的に成果に結びつかないものの、非常に重要な仕事力です。ここに並ぶ項目は、世に様々な書籍・セミナーがあり、**教育可能性は高い**といえます。例えば、商品知識なら「〇〇資格の取得」、コミュニケーションなら「コーチング研修」等でカバーできます。

⑤**求める姿勢**：いわゆる「情意評価」で、責任性・積極性・協調性・規律性や、〇〇意識といったものです。ある程度、どこの会社でも共通して必要な要素で、**教育可能性は高い**といえます。主に、マインド系の教育が中心となります。

● 要件定義作成へ3つのコツ

以上を踏まえると、「教育を前提とした要件定義」は④⑤が中心となります。ただし、要素分解は少し難しい作業ですので、以下の作成の観点を参考に組み立ててく

ださい。

(1) 「教育可能性」の検証を同時に行う

【図表2】のように人事評価表を延長させれば分かりやすいと思います。難しい場合は、例えば営業職であれば、「営業プロセス」「営業マインド」系の書籍などを参考に分解してみると、現場に沿ったものが出来上がるでしょう。

(2) 「企業特性」「役職特性」「職種特性」を踏まえる

一般的な評価項目に加え、各企業が大切にしている諸理念や役割レベル、職種別の仕事特性を加味します。従って、人事部のみで作成するのではなく、各部署の実務を踏まえ、さらに各部署の育成プロセスを踏まえて作成します。

(3) 経営理念・経営方針も加味する

「なぜ、その項目を列挙するのか」という観点についても検討しておく、さらに内容が深まるでしょう。ここまで検討するには大変な作業になりますが、重要項目に絞っても構いませんので、ぜひ検討してみてください。