

導入した人事制度がうまくいかない ……どう対処する？

小田原 豪司 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp/

書籍や他社事例を参考に人事制度を導入したものの、うまくいかないという場合はよくある。今回は人事評価制度に絞って、うまくいかない3つの原因と、その解決策をまとめる。

【原因①】人事評価表が実態から乖離している

評価表を書籍等から引用して作成したため、実態から乖離しているというケースは多くある。例えば、「表現力」「理解力」などの曖昧なワードがそのまま使われている場合が挙げられる。このケースでは、現場から分かりづらいという声があがりやすい。

＜解決策＞職種別・階層別の評価表を作成する

解決策は、職種別・階層別に評価表を作成することである。例えば、「表現力」という言葉1つをとっても、営業に求められるのは主にプレゼンスキル、総務に求められるのは主に文書作成力、といったように、職種ごとに別の要素を示している。職種別に作成することで、こうした違いを明確に示すことができ、実際の仕事に則した評価項目を盛り込むことが可能となる。そのため、現場からの理解も得られやすい。

階層別の観点からは、管理職・非管理職だけを分けるのではなく、管理職は経営陣の補佐を行う層と部署のマネジメント層に、非管理職は業務の習熟度により2段階程度に分けて作成することにより、実態により近い評価表となる。

【原因②】評価表の項目が多すぎる・少なすぎる

あれも大切、これも大切と考えるうちに項目が多くなった、あるいは、無理やり集約しようとして評価項目が少なくなった、というケースもよくある。前者では、1つの評価事実を複数の項目で評価しないといけなくなり、後者では、1つの評価項目で、複数の評価事実を評価しないといけなくなる。結果として、評価の根拠が曖昧になり、印象だけで評価してしまいがちになる。

＜解決策＞重要かつ差がつく項目のみをピックアップする

原則は、1つの評価事実を1つの評価項目で評価できる状態がベストである（実際には、そんなに厳密な評価はできないが）。評価項目を考える際は、「重要かつ差がつく項目」のみをピックアップすることが肝となる。10～15項目程度で収めることが望ましい。

【原因③】評価者のスキルが不足している

評価表の改定を人事部独自で行った企業の中では、評価者が評価表の内容を十分に理解できていないケースが多い。評価者間でのバラつきを生み、結果として部下への適切なフィードバックができなくなる。

＜解決策＞評価表の見直しと評価者のスキルアップを行う

書籍や他社事例を参考にしたため、そもそも評価のポリシーが不明確であり、評価者も内容を理解しようがない、というケースは多い。こうした場合、すでにご紹介した2つの原因にも留意しながら、評価表そのものを見直す必要がある。その際のポイントは、各職種・部署で仕事をよく理解している社員にヒアリングし、意見収集を行うことである。評価表が実際の仕事に即したものになるうえ、自分たちで作った評価表であるという意識を醸成でき、導入後の取り組み姿勢の向上が期待できる。

評価表の問題が解決できれば、評価者のスキルアップを図るフェーズとなる。まずは、評価者に人事制度を理解してもらうために評価表を作成したプロジェクトメンバーから評価者へと、評価表の背景にある考え方を十分に伝える。部下の観察ポイントなどのスキル面については、評価者研修を繰り返し実施することが重要である。初めて実施するという企業では、まずは外部講師に依頼し、何度か実施するなかで内製化を行う、というのも有効である。