

人事評価を本気で 人材育成に活用するために

山本 峻平 株式会社新経営サービス 経営支援部 シニアコンサルタント

所在地：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 <https://www.skg.co.jp>

3月末で下期が終わり、4月から人事評価がスタートする企業も多いでしょう。人事評価を実施するにあたって、多くの企業が、「人材育成」をその目的に挙げています。しかし、人事評価を「人材育成」に結びつけることができている企業は多くないのではないのでしょうか。

■人事評価を人材育成に活用するためには

私見ですが、人事評価が人材育成に活用されている状態とは、『社員各人が、評価項目の内容を達成すべく日々実現に向けて取り組むとともに、フィードバック面談を通して自身の置かれている状態を客観視し、改善に向けて取り組んでいる』ことだと考えます。

人事評価を人材育成に活用するには、経営者や人事部だけの働きかけでは不十分で、被評価者を含め、全社一丸となった取り組みが必要です。

■本気の取り組みを続けるA社の事例

私が担当している販売会社A社（社員数約120名）の事例をご紹介します。A社では4年前から「人事評価を人材育成に本気でつなげていく」という経営者の方針のもと、全社一丸となり主に以下の5つに取り組んでいます。

- ①人事評価のクラウドシステムを導入し、評価実務作業の軽減に取り組む
…システムを導入することで評価業務の工数が軽減され、本来時間をかけるべきフィードバック面談や月次面談にかける時間が向上しました。
- ②被評価者の改善速度を上げる
…半年に1度の評価ではフィードバック面談後の被評価者の改善が遅くなる、との考えから3ヵ月に1度人事評価とフィードバック面談を実施しています。
- ③評価項目の内容は半年に1度検討する機会を設ける
…会社方針や外部環境の変化により、社員に求め

る内容が変わることから、短いサイクルで評価項目を改定しています。大幅に評価の枠組みが変わることはないものの、常にアップデートが行われています。

- ④評価者研修・被評価者研修は年に1回必ず実施する
…育成につながるフィードバック面談および正しい評価の実施に向けて、評価者研修を年に1回実施しています。また、正しい評価の実現には、自己評価を行う被評価者のレベルアップも欠かせません。被評価者に対しても年に1回研修を行い、自社の人事制度の内容と育成に対する考え方の浸透を図っています。
- ⑤毎朝の朝礼で1分間、今日はどの評価項目を意識して業務に取り組むか考える
…A社では、「人材育成のスピードを上げるには、改善すべき点について、意識する回数をどれだけ増やせるかにかかっている」という育成に対する考え方があります。評価項目を意識した業務を行うために、社員は人事評価表を手帳に挟み、毎朝の朝礼で1分間、「今日はどの項目を意識して業務に取り組むか」を考える時間をとるようにしています。

取り組みを始めて2年が経過したあたりから、社員の評価に対する意識が向上し、今では人事評価を中心とした人材育成が根付いています。当然ながら、人事部の負担は大きいのですが、この取り組みが功を奏し、社員の育成に大きな効果を発揮しています。

人事評価制度はあくまで手段です。「人事評価は人材育成に結びつけず、公平な処遇の実現のために実施する」という考え方もよいでしょう。しかし、「人事評価は人材育成のために実施する」という目的であれば、今回ご紹介した取り組みを検討してみてもいいのではないでしょうか。