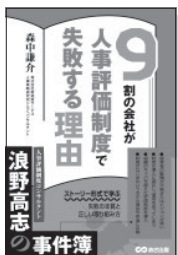


# あしがきのあしがき ~著者から人事担当者へのメッセージ

## 『9割の会社が人事評価制度で失敗する理由 人事評価制度コンサルタント浪野高志の事件簿』



2019年8月刊  
発行：あさ出版  
販価：1,650円

### 主な内容

- ケース1：猛獣の逆襲
- ケース2：溺れる社長がつかんだ間違っただ
- ケース3：「人間力」を物差しに
- ケース4：続ける覚悟が変えた風土
- ケース5：人を育て組織を変えたプロ経営者の仕事
- ケース6：個人プレーからチームプレーへ

### 失敗の人事評価 “5つの理由”

読者に現場のリアル感を伝えるため、筆者が実際に経験した評価制度にまつわる経営者の悲喜こもごもをドラマ仕立てで構成したのが本書です。

その手触りはぜひ本文で体感いただくとして、ここでは5つの理由について筆者が込めたメッセージをお伝えします。

#### 理由①経営者の動機が不純

人事評価制度は導入しさえすれば成功する、というものではありません。

あくまで経営のツールであり、使う側がそこに明確な目的・意思を持たなければ意味がありませんし、あるいは不純な動機が社員に悪く伝わってしまうと、制度を理由とした離職が起きる、風土が悪化する、といった最悪の状況に陥

る危険性すらあります。

#### 理由②導入で満足し運用を怠る

人事評価制度は導入後のほうが大切です。経営者・人事担当者の方は、どうしても評価制度ですぐ成果を得たいと考えてしまうようですが、根本的にその思想はやめるべきです。

人事評価制度を通じて本当に獲得すべきは環境変化に強い、永続的な組織基盤だと考えます。そのためには、運用を通じて愚直に制度の改善をやり続けるしかありません。

#### 理由③組織のキャパオーバー

理想型を持つことは大切ですが、いきなり多くのことをしても長続きしません。初めて評価制度を導入する企業であればなおさらです。

目標管理制度、多面評価制度な



株式会社新経営サービス  
人事戦略研究所 シニアコンサルタント

森中 謙介

ど、いろいろ試したいことはあるでしょうが、予想以上に現場の負担がかかります。組織の成長段階に応じて評価制度も成長させていく、というスタンスで臨むのがよいでしょう。

#### 理由④処遇への反映が拙速

評価をすることに会社が慣れていない状態で現実の処遇に反映させてしまうと、仮に社員から評価結果に対して不満が出たときに、納得のいく説明ができないおそれがあります。

そうなる、制度だけでなく会社全体に不信感を植え付けてしまう危険性もあります。

#### 理由⑤専門家選びの失敗

人事評価制度は運用を開始してからのほうが多く問題が起こります。この点、導入した制度の運用改善についてノウハウを持っている専門家・アドバイザーはあまりいないのが実情です。

自社の制度導入・改善に対して外部の支援を依頼する際には、運用面での支援実績が豊富かどうかを基準にしてみられることをお勧めします。