

評価制度の〇と×

行き詰まりを打開する**15**の運用ポイント

(株)フリクレア 代表取締役社長 山田 和裕

■「評価」を正しく機能させるには？

人事部門で精緻に作り込んだ評価制度も、実際に現場で稼働させてみると、狙い通りにうまく機能していない——。多かれ少なかれ、どの企業でも聞かれる話だ。日常業務を抱え込んでいる現場の管理者にとって、評価はメインの仕事ではない。自ずと人事部門とは認識に差が出て当然だろう。評価制度の説明会を一通り実施し、その場で趣旨や仕組みを理解してもらったとしても、職場に戻れば様々なタイプの部下が目の前で働いている。主観の入る余地はいくらでもある。

といって、そこで是正を諦めてしまったら、終わりである。制度は形骸化し、社員のやる気は失われ、組織の生産性はどんどん落ちる。評価制度は作って終わりではない。常に運用状況をモニターし、必要に応じて適正化を働き掛けていかなければならない。本稿では、評価制度が行き詰まるパターンを15項目に整理し、あるべき姿への方策をアドバイスしている。要チェックだ。

(編集部)

構成

- No. 1 ×主観に偏った評価→○客観的な基準による評価
- No. 2 ×結果しか見ない評価→○適切なプロセスも見る評価
- No. 3 ×やる気を失くす評価→○やる気を上げる評価
- No. 4 ×金銭的報酬だけに応える評価→○心の報酬にも応える評価
- No. 5 ×人件費抑制のための評価→○組織と個を両立させる評価
- No. 6 ×偽の実績を評価→○公正な実績を評価
- No. 7 ×欠点を責める評価→○強みを活かす評価
- No. 8 ×個人主義が台頭する評価→○チーム力がアップする評価
- No. 9 ×形だけをマネした評価→○会社の魂がこもった評価
- No. 10 ×よこしまな心で行う評価→○謙虚な心で行う評価
- No. 11 ×従順さを評価→○現状打破する力を評価
- No. 12 ×昇進する人が決まっている評価→○努力する人が報われる評価
- No. 13 ×精神論だけの評価→○納得できる根拠のある評価
- No. 14 ×受身型社員を生む評価→○自立型社員を活かす評価
- No. 15 ×導入したら終わりの評価→○カイゼンでよくなる評価

■山田和裕 (やまだ かずひろ)

宮崎県出身。1984年一橋大学商学部卒。丸紅(株)、旧バーンジャパン(株)、ソフトブレーン(株)を経て、人事評価コンサルティングを行う(株)フリクレアを設立。企業の業績改善と働く人のモチベーションアップの両立を目指し、「進化したプロセス評価」の啓蒙活動を展開中。近著に「さらばイエスマン 人が活きる「プロセス評価」」(日経BP企画)がある。

■(株)フリクレア

〒130-0001 東京都墨田区吾妻橋1-23-30 リバーピア吾妻橋ライフタワー1409

●ホームページ：<http://flecrea.com>

●問い合わせ先 E-mail：info@flecrea.com TEL：03-5637-7180

