

特集：中小企業の「人材育成型」人事評価制度を考える

第1章 中小企業における 人事評価制度の現状



島津 公美
東京都中小企業診断士協会

人事評価は、採用や配置、能力開発といった人事機能の中でも、社員の承認欲求、処遇への満足度にもっとも関連する機能の1つである。そのため、社員の不平・不満につながりやすく、人事評価をきっかけに意欲が低下したという事例も少なくない。一方、上司である評価者は、評価の業務負荷が高いうえ、評価結果に納得しない部下からの不平・不満を受け止めなくてはならない。私自身、人事評価制度の立ち上げ・運用に携わり、さまざまな不満の声を聞いてきた。

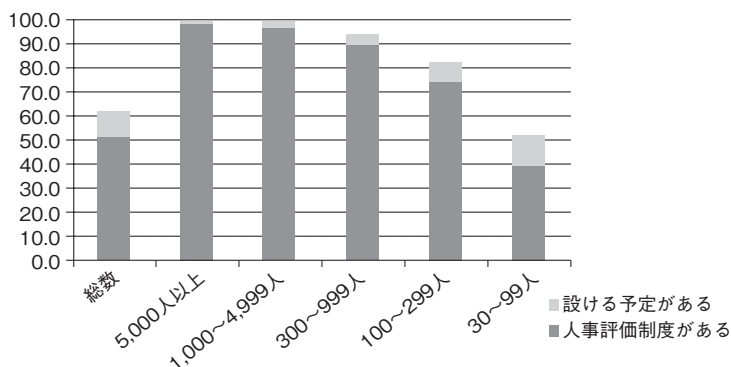
そういった声を聞くたびに、人事評価を活用して人の育成につなげられないものかと考えてきた。たとえば人事評価では、評価面談の機会を設けて、上司・部下間で普段の仕事ぶりについて話し合うことが多いが、じっくりと会話することが難しい職場にとっては、コミュニケーションをとれる貴重な機会となる。部下にとっては、普段なかなか相談できないことも、面談の席では相談できるかもしれない。特に人手不足になりがちな中小企業では、現在いる人材を育成し、戦力化することが重要であるが、人事評価が1つの育成手段にならないだろうか。本特集では、人材育成につながる中小企業の人事評価制度の可能性について考えてみたい。

1. 中小企業の人事評価制度の実態

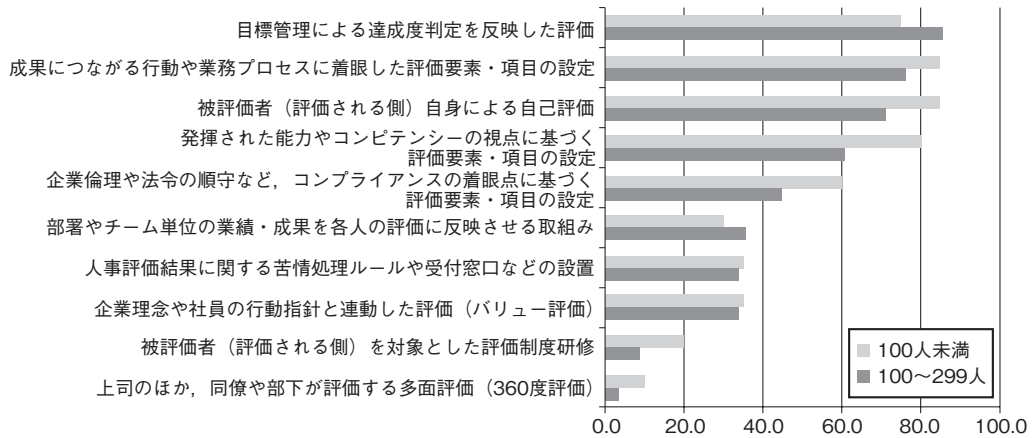
(1) 人事評価制度の導入状況

少し古いデータであるが、厚生労働省の平成14年雇用管理調査（図表1）によると、人事評価制度がある企業の割合は、51.0%となっている。企業規模が大きいほど割合は高く、5,000人以上では98.3%であるのに対し、30～99人では39.4%である。また、100人以上では73.7%であり、一定規模以上の企業では導入が進んでいるが、規模の小さい企業では半数以上が導入に至っていない。この雇用管理調査は平成16年で終了しており、現在の状況は確認できないが、中小企業に導入状況をヒアリングした経験などから、現在も大きな変動はないものと予想される。

図表1 人事評価制度の導入状況

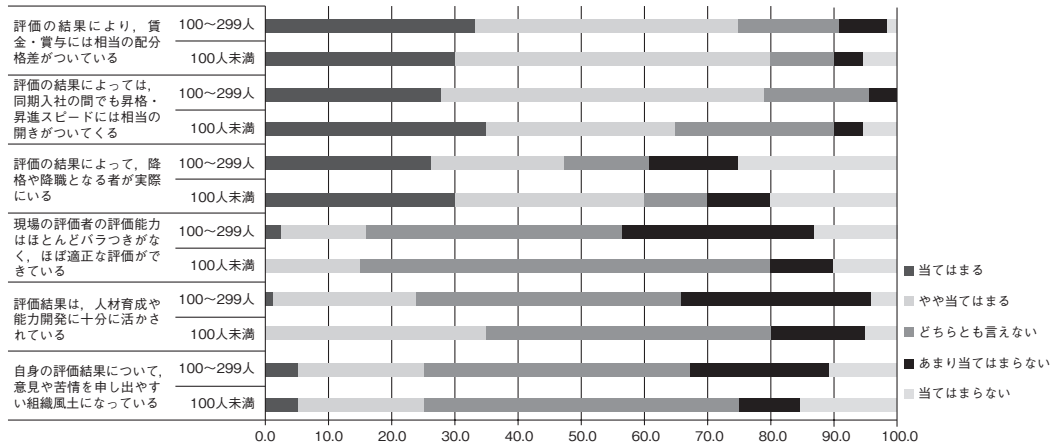


図表2 中小企業の人事評価施策の実施状況



出典：労政時報第3873号「特集2 人事評価制度の実態」（一部修正）

図表3 中小企業の人事評価制度の運用状況



出典：労政時報第3873号「特集2 人事評価制度の実態」（一部修正）

(2) 中小企業の人事評価施策の実施状況

中小企業の中で人事評価制度を導入している企業は、具体的にどのような施策を実施しているかを見ていきたい。図表2によると、実施率が高いのは、「目標管理による達成度判定を反映した評価」、「成果につながる行動や業務プロセスに着眼した評価要素・項目の設定」、「発揮された能力やコンピテンシーの視点に基づく評価要素・項目の設定」である。

また、「被評価者（評価される側）自身による自己評価」も高い実施率を示しており、制度とともに自己評価を実施するシステムも同時に導入している実態が把握できる。人事

評価制度を導入している中小企業では、仕組みがしっかりと整備されていると言える。

(3) 中小企業の人事評価制度の運用状況

次に、中小企業における人事評価制度の運用について実態を確認したい。図表3は中小企業の人事評価制度の運用状況に関する調査結果を示している。これによると、「評価結果により、賃金・賞与には相当の配分格差がついている」、「評価結果によっては、同期入社の間でも昇格・昇進スピードには相当の開きがついてくる」など人事評価制度の結果が適切に処遇に反映されているかどうかという

項目については、「当てはまる」、「やや当てはまる」と肯定的な回答が多く、制度の仕組みに従い正しく運用していると想定される。

一方、「自身の評価結果について、意見や苦情を申し出やすい組織風土になっている」、「評価結果は、人材育成や能力開発に十分に活かされている」、「現場の評価者の評価能力はほとんどバラつきがなく、ほぼ適正な評価ができています」という、運用の中でも従業員の納得性を高めるための取組みについては、「あまり当てはまらない」、「当てはまらない」という否定的な回答が肯定的な回答を上回っており、十分とは言えない状況である。

さらに、人事評価制度運用に関する今後の課題について、アンケート結果の事例を図表4に示す。これによると、主に評価者のスキル向上、人材育成や能力開発につなげられていないことを今後の課題として認識している現状が確認できる。

図表4 中小企業の人事評価制度の運用状況(事例)

従業員規模	内容
100～299人	被評価者の目標設定スキルの向上、評価者の評価の甘辛が取れんできていないこと、評価制度や処遇連動の仕組みの情報公開方法・範囲が適切でなく不満が出ることなど
	能力、実績がしっかりと捕捉できる評価制度の導入。評価結果を処遇だけに反映するのではなく、社員の教育訓練に役立てる。評価者訓練（評価者の目線が同じでなければ、どんなに良い制度も活きない）
	①評価者スキルの平準化。部署により、甘辛の差が大きい。②フィードバックや面談の徹底。実際に行っていないケースが散見される。③人材育成のための評価制度という意識が薄く、評価だけが目的になっている部分がある
	①評価者の評価のバラつきが是正されない。②2次評価者が実質的に機能していない（被評価者を見ていないので評価できない）。③メリハリが弱い。④下位評価（5段階の場合の2以下）を付けてこない
100人未満	賞与、昇給、資格等級付与へのリンクに目が向いていて、本来の人材を育成するための制度であるという視点がぼやけてしまっている
	①制度はそれなりに構築されているが、経営層があまり理解していない。②人事評価（評価結果）は給与や賞与を決めるための道具としての意味合いが強すぎて、人材育成や能力開発には活かされていない
	①ビジネスモデルの変化に伴う評価項目（特にコンピテンシー）の更新。評価者トレーニングの定着化。被評価者トレーニングの定着化

出典：労政時報第3873号「特集2 人事評価制度の実態」（一部修正）

2. 人事評価制度の役割と人材育成

ここで改めて、人事評価制度の役割について確認しておきたい。『人材マネジメント入門』（守島基博著、日本経済新聞出版社）によると、人材活用の視点からの人事評価の役割は、戦略達成機能、人材育成機能の2つであるとしている。

戦略達成機能とは、企業戦略や目標と、社員の行動や成果をリンクさせることである。期待する行動や成果の基準を理解させ、それに対する貢献度合いを評価することで、行動や成果を企業目的につなげていくのである。

人材育成機能とは、評価を通じて人を成長させることである。社員は評価によって、能力や貢献度について、まず自分のレベルを確認し、期待するレベルとの乖離を把握する。そのギャップを埋めるため、社員の成長意欲に働きかけ、努力を促すのが人事評価の役割である。

図表1では、人事評価制度を導入していない企業が約半数存在することを確認したが、このような場合、社員は自分の能力や会社への貢献度合いを客観的に把握する機会がなく、仕事の進め方に改善すべき点があったとしても、従来どおりの仕事の仕方をするだろう。また、給与などの処遇の決め方が不透明で、社員のモチベーションが低下することも考えられる。人事評価を実施することは、社員を会社目標へ方向づけ、成長の機会を与えることなのである。

人事評価を人材育成につなげていくには、図表4でも課題として認識されている評価者の評価スキル向上が欠かせない。評価者の評価への取組み姿勢、評価実施時の面談やフィードバックの内容によって、人はやる気を高めたり、反対に失ったりするからである。

評価スキルの向上には、評価者訓練の実施という施策が考えられるが、中小企業ではどのくらいの事業が評価者訓練を実施しているのだろうか。

図表5 評価者訓練の実施状況

	100～ 299人	100人 未満	1,000人 以上
実施している	51.3%	40%	81.4%
実施していない	48.7%	60%	18.6%

出典：労政時報第3873号「特集2 人事評価制度の実態」（一部修正）

図表5によると、100～299人規模では約半数の企業が実施しているが、100人未満規模では40%と、実施している企業が実施していない企業の割合を下回る。なお、1,000人以上の大企業は81.4%の割合で実施しており、企業規模で格差が大きい。

私の経験では、評価制度の仕組みや役割、自らの評価の傾向まで理解している評価者は少ないように思う。評価者訓練を定期的に実施していくことで、バラつきを是正した公平な評価や、社員が納得できる適切なフィードバックを実現し、社員の成長につなげることができるのではないだろうか。

3. 中小企業の特性を活かした「人材育成型」人事評価制度の可能性

ここからは、中小企業が人事評価制度を人材育成につなげていく可能性について考察していきたい。中小企業が人事評価制度を導入・運用するにあたって、障壁として考えられるのは次の2点である。

①従業員数が少ないため、1人で多くの仕事をこなしたり、ジョブローテーションをしづらいことから逆に専門化していたりと、組織の状況がさまざまに仕事内容の把握が難しい。②人事部などの専門部署がなく、上司も人事評価にじっくりと腰をすえて費やす時間がないため、丁寧に運用していくことが難しい。

これらの障壁を克服するためにまず大切なのは、社内のコミュニケーションである。大企業の中には、同じ部署に誰がいるかがわからなくても仕事が回っていくという会社もある。一方で中小企業には、小さな組織だから

こそ、コミュニケーションを図りやすいという強みがある。普段から上司と部下、社長と上司とのコミュニケーションを密に取り合うことによって、専門部署がない、評価に時間がかかるといった障壁を克服できるのではないだろうか。

また、部下からの報告・相談の機会を多く設けることにより、社員の仕事を詳しく知ることが可能だろう。評価項目や昇進基準など、制度の内容を社員に公開するといった会社からの発信も重要なコミュニケーションである。図表4でも、情報公開が課題として示されていたが、社員数の少ない中小企業だからこそ、情報公開により透明性を高め、人事評価制度を浸透させやすいと考えられる。

さらに、中小企業には柔軟性・機動性という強みもある。たとえば、制度を導入したとしても、会社が抱える課題が変化し、制度自体が陳腐化することはよくあるが、このような場合、すぐに軌道修正に取り組むことが可能である。大企業ではいったん走り始めた制度を修正するのは難しいが、中小企業では自社の実態に合わせて軌道修正をしながら運用することができる。中小企業は、その特性を活かしながら人事評価制度を運用し、人材育成につなげていくことが可能なのである。

このような「人材育成型」人事評価制度の取り組みで、元気で力強い中小企業が増えていくことを願ってやまない。

島津 公美 (しまづ くみ)

2011年中小企業診断士登録。大学卒業後、ゲームメーカーに入社。ゲームセンターの運営・管理に従事した後、関連会社で営業職として環境・衛生商品の販売に携わる。2009年より人事労務管理業務に従事。

