

THANKS

(VOL. 233)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成28年11月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-0043
埼玉県所沢市弥生町1792-10
TEL:04-2907-1715
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「人事考課の基本①」・・・人事考課の目的

「いや～、この時期が一番嫌いなんですよね・・・」

管理職の方々から、よく聞く言葉です。

「この時期」とは、人事考課の時期のこと。

確かに、人が人を評価することは難しいです。

しかしながら、言うまでもなく、人事考課は会社にとって重要なものであり、管理職の主要業務のひとつです。

それでは、どうしたら、適切な人事考課を行うことができるのでしょうか？

本誌では、今回から、その基本的な考え方と、具体的な留意点について解説します。

1. 人事考課の目的・・・なぜ、人事考課が必要なのか？

(1) 社員に対する報い

頑張っても、頑張らなくても、結局もらえる報酬は同じ。

このような会社で、皆さんは精一杯、仕事ができますか？

「自分自身の責任を果たすために仕事をしているので、もらえる報酬は関係ない！」

このような高尚な考えをお持ちの方もいるでしょう。

しかしながら、正直言って、私は無理。

自分が頑張っている中で、周囲の「頑張らない人」を見たときに、バカバカしくなって、やる気を無くしてしまうと思います。

ひとりひとりに「頑張り」を求めるならば、やはり、「頑張った人」が、それなりに「見返り」ももらえるようにしなければ難しいです。

会社としてそれぞれの社員の努力と成果に対して相応に酬いること。

人事考課は、そのための会社の仕組みです。

(2) 適切な人材配置

個人として成果を出すことが得意な人もいれば、周囲を上手に使って成果を出すことが得意な人もいます。

決められたことを、忍耐強くコツコツとこなすことが得意な人もいれば、大胆な発想で大きな改革を創出することが得意な人もいます。

どちらが良いとか悪いとかではなく、これは、ひとりひとりの個性です。
会社にとっては、各人に持てる力を最大限発揮もらうことが課題ですが、そのためには、まずは、その「環境」をつくってあげることが必要です。
それが、まさに「適材適所」。
完全な適材適所は難しくても、会社としては、「できる限り」のことはすべきです。
そして、その第一歩が、それぞれの人の個性を把握すること。
人事考課は、そのための仕組みでもあります。

(3) 社員の動機付け

成果＝能力×意欲。
いくら能力が高い人でも、意欲が無ければ、成果を上げることはできません。
それでは、社員の意欲を高めるためには、どうしたらいいのでしょうか？
3ページの図（詳細後述）の通り、社員の「やる気」に関わることは、たくさんあります。
それぞれの社員によって、そのポイントは違うでしょう。
しかしながら、ほぼ全ての社員にとって共通なことは、まずは、しっかりと認めてあげること。
「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ」
山本五十六元帥の名言の通りです。
人事考課は、まさに、このための仕組み。
評価について、理解・納得することで、社員の「やる気」を醸成することができます。

(4) 社員の能力開発

成果＝能力×意欲。
(3)の通り、意欲が無ければ成果は出ませんが、一方で能力が無ければ、やはり成果は出ません。
言うまでもなく、能力開発は、個人にとっても会社にとっても大きなテーマですが、実際には、継続して能力を高めることは、なかなか難しいです。
なんとなく仕事をこなしているだけでは、マンネリになります。
また、自分自身で「今年は、この能力を高めよう」と努力しても、必ずしも、それが正しい「選択」とは限りません。
「それよりも、まずはこっちでしょ」
そんなことも、よくあります。
正しい能力開発のためには、客観的、全体的な視点から、しっかりと能力の棚卸を行い、きちんと「優先順位」をつけることが大切です。
人事考課は、まさに、そのための仕組み。
「過去」の成果に対する報いだけでなく、「将来」の能力開発のためのものでもあるのです。

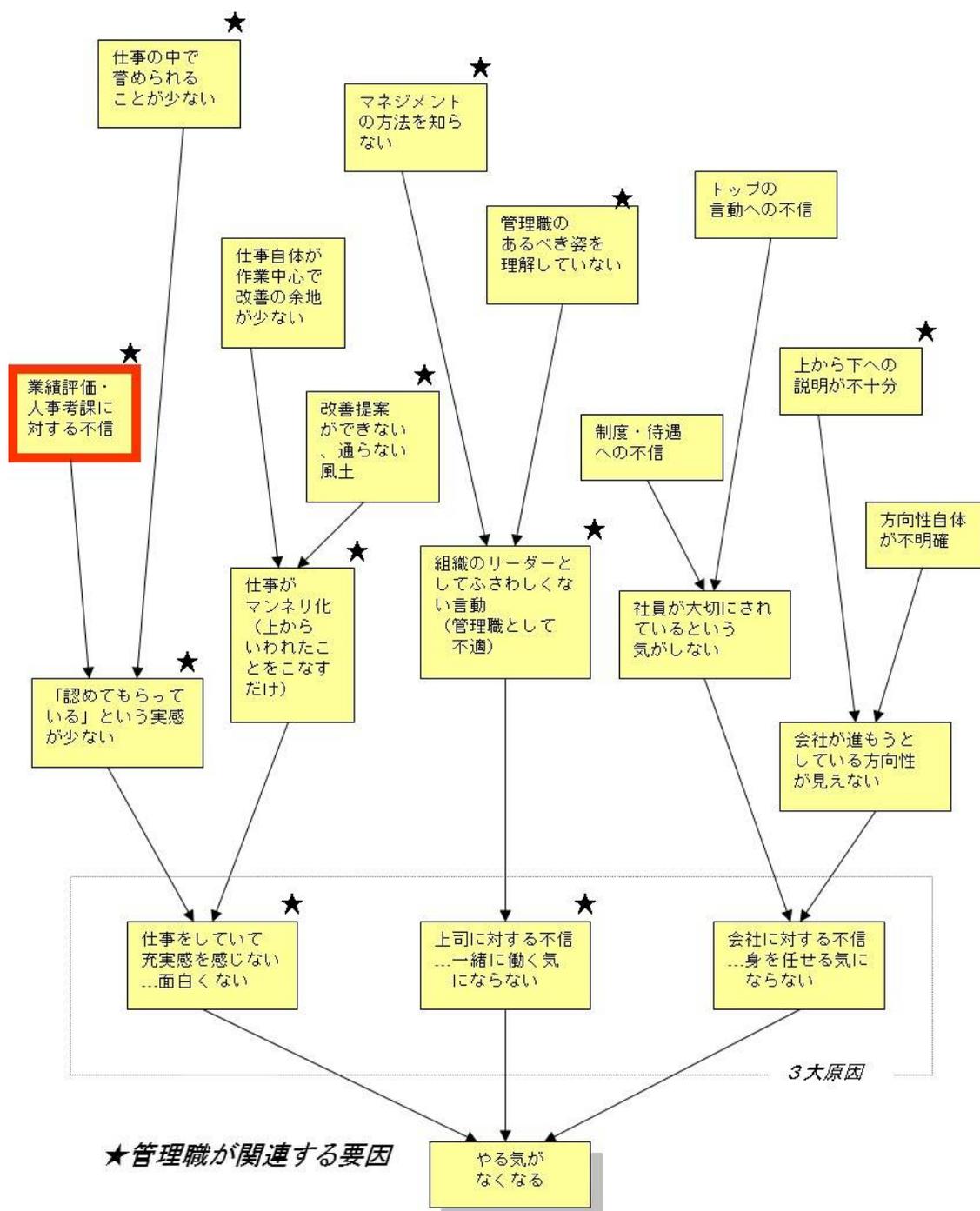
(5) 上司と部下のコミュニケーションの強化

会社の成果＝個人力（能力・意欲）×チームワーク
組織として大きな成果を出すためには、個人力だけでなく、チームワークも大事です。
皆が一致団結することによって、個人の総和以上の力が発揮できます。
チームワークを高めるための重要なポイントが、上司と部下のコミュニケーションです。
「コミュニケーション＝飲み会」。
そんなことを考えている上司の方もいますが、たまには、1対1で、真剣に向き合って話をすべきです。

その場では、上司と部下が、それぞれの思い（期待や疑問）を伝えあうことはもちろんです。ただし、それ以外にも、上司から部下に会社の方針を伝えたり、逆に部下から上司に会社に対する要望を伝えたりすることも大事です。

人事考課の面接は、こうしたことを行うとても良い機会です。

2. 参考：やる気がなくなる要因



前ページの図は、一般的に社員が「やる気がでない」原因をまとめたものです。プライベートな要因（家族の問題等）を除くと、社員がやる気がなくなる原因は、大きく、以下の3つになります。

- A. 仕事をしていて充実感を感じない・・・面白くない
- B. 人間関係（特に上司）に対する不信・・・一緒に働く気にならない
- C. 会社に対する不信・・・この会社に身を任せる気になれない

上記のA、B、Cそれぞれの原因は、さらに深掘りできますが、特に、「人事考課が」関わるのがAの充実感です。

前述の1.（3）の通り、人は皆、認められたいものです。

上司は、それを、しっかり部下に伝える必要があります。

もちろん、人事考課がすべてではありません。

普段の仕事の中で、誉めてあげることも大切です。

しかしながら、結果としての「人事考課」は、やはり重要。

部下が、しっかりと理解・納得しないと、なかなかやる気は生まれません。

<次回につづく>