

Strictly Confidential

評価制度の見直し

経営のトピックス H-5

JMS 日本経営システム
JAPAN MANAGEMENT SYSTEMS

ともに考える未来》

日本経営システムは、
お客様の思いに真摯に向き合い、
課題解決に向けて目的を見定め、
協同作業を通じて確かな成果に結びつける
コンサルティング企業です。



お客様の変革、成長を支え続けるために、
自らも進化し、すぐれた経営システムを
ともに作り続けていきます。

ともに考える未来 » Beyond together »

1. 人事評価の目的

- 人事評価は社員に習得すべき能力や姿勢、果たすべき役割を明示し、それに取組んだ成果を公正に把握するもの
- またその評価を行うプロセスや評価結果を活用することで社員に気づきを与え、人材育成を図るもの



2. 評価制度を機能させるための4要素と改善の視点 (1/2)

- 評価制度は評価基準、評価者、被評価者、考課プロセスの4要素から成り立ち、全体整合性が取れていないと機能しない
- 人事制度を抜本的に見直す場合は、制度の詳細設計に入る前に整合性のとれた全体像を構築する必要がある

No.	要素	一般的な問題点	改善の視点
(1)	評価基準	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営理念・価値観が反映されていない ➢ 明確な人材像がイメージできない ➢ 評価基準が抽象的、一般的であり、評価や育成の具体的な基準にならない ➢ 等級間の違いが不明確 ➢ 評価項目が体系的でなくわかりにくい ➢ 評価対象とすべきでないものを含んでいる 	<p>①人事制度、評価制度の思想が評価基準体系にきちんと反映されているか</p> <ul style="list-style-type: none"> • 何を（能力、職務、成果）、何のために（処遇<昇格・昇給・賞与・異動>育成）評価するのが明確か • 上記に対して、適切な評価項目が設定されているか <p>②人材イメージや、そのために習得し実践すべきことが明確か</p> <ul style="list-style-type: none"> • 記述が、分かりやすく、具体的で、読む人による理解のブレが少ないか • 資格等級毎の期待値（能力、職務、取り組み姿勢・・・）の違いが明確か • OJTや自己啓発に活用できるものか ～実務に即して、指導ポイントや学ぶべき点が多く盛り込まれ、啓発されるか <p>③さらに言えば、下記の域まで、よく練られたものか</p> <ul style="list-style-type: none"> • 読むと元気が出る、動機付けされる、心に変化が起きる
(2)	評価者	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 評価基準の理解度が低く、公正な評価や効果的な部下指導ができない ➢ 評価スキルが低く、評価結果の正確さを欠く。一般的に中心化、相対比較、寛大化という3大評価者エラーを1/3の評価者が犯している ➢ 育成マインドの低さ、部下との信頼関係の弱さが、効果的な制度運用を阻害 	<ul style="list-style-type: none"> ● 以下の4点に焦点を当てた、評価者研修を行う <p>①評価制度・評価基準・評価方法の理解</p> <p>②育成能力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> • 育成マインド、育成能力が上司にないと、評価の納得性を高めることはできない。 <p>③部下や組織のマネジメント能力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> • マネジメント能力がない上司は、部下が評価者として認めない <p>④コミュニケーション力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> • 信頼関係の構築の第一歩は、コミュニケーション

2. 評価制度を機能させるための4要素と改善の視点 (2/2)

No.	要素	一般的な問題点	改善の視点
(3)	被評価者	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 評価基準の求めていることに対する理解不足から、自身のレベルアップが図れない（知識・スキル、姿勢、行動） ➤ 自己評価のバラつきが発生し、評価結果の甘辛に影響 	<ul style="list-style-type: none"> ● 評価基準の理解を深め、意識・行動に反映してもらうための、下記のような被評価者研修も効果的 <ol style="list-style-type: none"> ① 期待されている人材イメージや、そのために習得し実践すべきことに対する理解を深める ② 同一資格者や上下の資格者との意見交換を通じ、相互啓発を図る ③ 自己評価の際の留意点を理解し、評価スキルを向上する ④ 上司との面談（目標設定面談、フィードバック面談等）の際の心構えや効果的な話し合いのコツを会得する
(4)	考課プロセス	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1次・2次評価の位置づけがあいまい（1次評価重視になっていない） ➤ 最終確定方法が不適切（ルール、部門間力関係、トップによる恣意的調整） ➤ 自己評価の位置づけがあいまい ➤ フィードバックがなされない、フィードバック方法が不適切 	<ol style="list-style-type: none"> ① 公正な運用をどのように実現するか ② 1次評価、2次評価の位置づけ（絶対評価、相対評価）。誰がどの結果をフィードバックするか ③ 現場から上がってきた人事評価の甘辛調整は適切か ④ 評価者による評価の判断のブレをどう正すか ⑤ 確定結果のフィードバックの仕方（日常的なフィードバックが理想） ⑥ 評価面談が確認だけになっていて、部下の育成につながっていない実態をどう改善したらよいか

3. 調査検討フロー

- 人事評価の課題は、様々な要素が絡むため、真の課題をつきとめ、優先順位をつけることが大事
- その上でどのような改善策をとるべきかのプログラムを検討することが重要



4. コンサルティング事例（1 / 2）

事例：評価制度及び運用の見直し

○会社概要

- 事業内容：総合リース業
- 従業員数：連結1,000人
- 従来のリース・割賦の事業を強化しつつ、さらに、顧客企業の事業展開を金融・出資・事業運営など幅広い手段で支援するという新たな取り組みを強化することを、中期経営計画の営業戦略として掲げた。
- それを支える業務・組織・人事面の重点課題を方向づけることが必要となっていた。

○トップニーズ

- 前回の改定から10年が経過した現行の評価制度について、評価の背景にある人材要件が理解され社員にとっての指針になっているか、特に「挑戦した社員に報いる」という点で十分か、という観点で点検し、改善の必要な点について見直したい。

○コンサルティングの概要（2名12週間）

■ 検討内容とアウトプット

[1] 評価制度及び運用の見直しの施策

(1) 業務要件の見直し・社員への徹底

- 1) 概要：社員が容易に理解し、普段から確認することが出来るように業務要件の体系や内容の見直しを行う。また、業務要件を、現状より社員に浸透させ、理解促進を図る。
- 2) 論点
 - ① 業務要件のカテゴライズ
 - ② 業務要件の要修正点
 - ③ 見直した業務要件の社員への周知の方法

(2) 評価者研修の多頻度化・内容のレベルアップ

- 1) 概要：評価者研修の内容に、自社社員にとって身近に感じるケースを導入するなど、実際の評価時の留意点を認識してもらうための改善や工夫を施す。また、新しい内容の評価者研修をより高い頻度で行い、評価者全体の底上げ・レベルアップを図る。
- 2) 論点
 - ① 評価者のレベルアップを図るための内容・所要時間
 - ② 年間で評価者研修を行う回数
 - ③ 内容の作成は外部活用か、社内作成か

(3) 評価制度の運用改善

- 1) 概要：個人の業績評価と部門評価の関連性および能力評価結果の評価をフィードバック時に伝達することを徹底させる。また、「評価の手引き」を作成して社員に浸透させる。
- 2) 論点
 - ① フィードバック実施に関するルール
 - ② 評価の手引きの内容
 - ③ 評価の手引きを配布する対象者

○案件運営方法で工夫したこと

- データによる実態確認と、幅広い当事者インタビューによる意識の確認から把握した問題とその原因を踏まえ、本当に効果が出るかという観点で施策候補を議論した。

4. コンサルティング事例（2 / 2）

事例（テーマ）	業種	コンサルティング内容
評価基準の設計	金融	<ul style="list-style-type: none"> 官民ファンドにおける評価制度設計の支援。評価基準となる等級の違いを等級基準として定義し、等級別職種別職務要件表を作成。 職務要件表には等級別の役割・業務レベルの定義、コンピテンシーと知識・スキル、および全社員共通の行動規範・行動指針を定義した。 目標設定・業績評価シート、能力評価シートを作成し、社員への説明会資料作成・説明会支援を実施。
新常態を支える人事評価制度・評価基準の見直し	エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 新常態に対応しテレワーク主体の働き方への転換を決めた会社の人事評価制度の見直し。 評価基準については成果や行動実績に着目して記述を具体化した。また、オフィスでは以心伝心で行っていたマネジメントを意識して行うための業務ガイドラインを作成し、その実施状況を評価に反映することとした。 部署目標と個人目標の関係性の明示、上司と部下との1対1コミュニケーションによる目標進捗管理、部署内業務進捗共有会議の実施など。
評価者研修	金融	<ul style="list-style-type: none"> 新任管理職を対象とする評価者研修。依頼先企業の評価制度に基づくオリジナルの演習を交えたカリキュラム。評価の目的・基本知識・評価方法・留意事項の習得と、評価基準に対する目線合わせが狙い。
総合職系を対象とした人事制度再構築支援	運輸	<ul style="list-style-type: none"> 貨物運送および電子部品製造を手掛ける中堅企業における人事制度再構築。 業界的に人手不足が進行する中、人材の獲得・定着・育成を狙いとして現場社員に先行して総合職の等級制度・評価制度・報酬制度の見直しを実施。

日本経営システムの概要

- 日本経営システムは、旧日本興業銀行を出自として50年の歴史を持ち、70名のプロパーコンサルタントを有するコンサルティング企業です。

1. 会社概要

項目	内容
会社名	日本経営システム株式会社
代表者名	山崎 文夫
所在地	〒105-0003 東京都港区西新橋2-1-1 興和西新橋ビル11階
資本金	50百万円 ・みずほ銀行12%出資 ・主要株主は、社員持株会、地方金融機関等
従業員	約80名（内コンサルタント約70名）

2. 沿革

日本興業銀行の経営研究部を母体に、1970年5月に設立

- 設立趣旨：本格的なコンサルティング事業を日本に確立する
- 社是：つねにすぐれた経営システムを開発し社会の進展に貢献する

3. 事業内容

(1) 経営コンサルティング

- 収入の95%以上を占める、経営コンサルティング専門会社

(2) 経営幹部・管理職向けのセミナー

(3) 経営シリーズ（月刊）の刊行、書籍の出版

4. 日本経営システムの特長

(1) 1,200社以上の幅広く厚みのある顧客層

- 創立以来、1,200社以上の様々な業種・規模の企業へのコンサルティング実績

(2) 経営者が直面するあらゆる経営課題への対応

- 事業戦略や経営計画から、事業運営の仕組みや制度構築まであらゆるテーマ領域での実績

(3) 実施まで見据えた経営コンサルティングの実施

- 経営者のご方針を踏まえ、経営課題の解決に向けた計画作りから実施推進までの総合的なお手伝い

(4) 「完全専従方式」による「徹底した協同作業」

- 各社の実状に沿った注文仕立ての改善策を立案し実行に繋げるため、掛け持ちせず社内メンバーと共に検討

(5) 経験豊富なコンサルタント集団

- コンサルタント約70名の内、経験年数15年以上が半数を占め、全員が新卒採用のプロパー社員

(6) 高いリピート率

- 繰り返しご注文を頂いているお客様からの仕事が全体の80%を占める

経営コンサルティング、経営のトピックスのお問い合わせは
お気軽に下記へご連絡下さい。

【お問合せ先】

副社長（営業統括）

宇佐美嘉彦

電話番号

070-3350-2243

メールアドレス

y.usami@jmsinc.co.jp

マネジメントコンサルタント

海老名光俊

電話番号

070-3350-2209

メールアドレス

m.ebina@jmsinc.co.jp



- 本資料は、貴社への提案、ディスカッションを目的として作成したものであり、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。当該情報に起因して発生した損害については、その内容如何にかかわらず一切責任を負うことはできませんのでご注意ください。
- 本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますようお願い致します。また、弁護士、会計士、税理士など専門家の判断が必要な場合は、各々適切な専門家にご相談のうえお取り扱い下さいますようお願い申し上げます。
- 本資料の著作権は弊社に属します。弊社に無断で本資料の一部または全部を、①改変・修正すること、②複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段で複写すること、③弊社の書面による許可なくして第三者に開示、再配布することを禁じます。弊社が承諾した場合はこの限りではありませんので、本資料の改変・修正、複写または再配布が必要な場合は事前にご相談ください。
- 本資料に弊社の秘密情報を含んでいる場合は、秘密保持契約または業務委託契約に定める守秘義務の対象となります。