

『自社に適した人材評価の進め方』

— ハンドメイドな制度設計・運用で全社員の強みを引き出そう —

株式会社マネジメントフロンティア
代表取締役 横山 太郎

■人事の深い関与が不可欠

人事部門の最も大切な役割は、人材の活性化である。そのためには、あらゆる局面の人材評価が適切に行われ、そこに強く込められた、人が育ってほしいと思う会社側の熱意が伝わらないとうまくいかない。評価と、動機づけ・育成は、机上の研究対象ではなく、どこまで行っても実践の結果を出さなければならない。実を挙げるためには、適切に設計した人材評価制度を運用する段において、人事部門も深く関与して、ライン管理職を支援し、自分の目と手触りで、所期の活性化が図られたかの確認が必須となる。

およそ会社のなかで人を正しく評価して活用することよりも大事なことなどあまり考えられず、それにふさわしいエネルギーを注ぎたい。本稿では、そうした大切な使命を遂行するため、実践ツールに基づいた人材評価の運用手順を、できるだけ生き活きと紹介していきたい。自社とその人材への深い思いと帰属心を持って改革の方法論を模索中の人事担当者様のご一読を乞いたい。



横山 太郎 (よこやま たらう)

1982年学習院大学法学部卒。民間企業勤務を経て、92年社団法人中部産業連盟に入職、人材マネジメント、人材開発、各種アセスメント、アクションラーニングなどを専門分野として、多様な業種に対するコンサルティング経験を積む。2012年、(株)マネジメントフロンティアを設立して独立し、現在に至る。実践的でクライアント企業によく適合した手法を心掛けて活動を展開する。著書に『ポスト成果主義の人づくり・組織づくり』『アクションラーニング実践術』(日刊工業新聞社)などがある。 <http://www.ma-frontier.com/>

構成

【STEP 1】 大切な人材評価はいかに行われるべきか

- 自社の人材を育むために
- 序列の前に貢献と能力の2つあり

【STEP 2】 等級序列評価の構造改革に向けた方策

- 序列の現況とその是正へ向けて
- 等級の見直しをどう進めるか

【STEP 3】 等級体系の設計と専門職、賃金体系

- 「いいとこどり」で構わない
- おカネは評価の後についてくる

【STEP 4】 何より先に大切なのは管理職の活性化

- 一般社員との賃金格差を明確に
- 改革は上から正しく進める

【STEP 5】 管理職グレード制における人材評価の運用

- 貢献度と能力により洗い替える
- 管理職の安住を防ぐ

【STEP 6】 真に公正な評価概念を共有する手づくりのツール設計

- 机上の書類よりも現実の仕事ぶり
- 役員が個別面談で期待を伝える

【STEP 7】 評価要素よりも、事実と手続きを重視する

- 次は管理職が部下に期待を伝える
- 自社の体質になじんだ仕組みが見えてくる

【STEP 8】 昇進昇格運用におけるアセスメントの真の意義

- アセスメント結果を受け止める
- 課題の早期認識のために

【STEP 9】 プレゼンと面接の手法としての得失、面接の進め方

- 受け身のプレゼン評価に限界あり
- 求められる面接のスキル

【STEP 10】 社内面接官養成の3つのコツ

- 真っ白な心で臨み本心を語らせる
- 長所を引き出せるかどうかのカギ

【STEP 11】 質問力を補完する方法、人材アセスメント研修の活用

- 職場の評判を丁寧に聞き取る
- アクションラーニング術を活用する

【STEP 12】 人を育てられる上司を育てる考課者教育

- マネジメント能力を高め合うために
- 意識改革を共有する場として

【STEP 13】 評価とフィードバックにより、変化を起こし、能力を高める

- 部下のやる気を引き出す
- 考課のプロセスを本質的大局的に捉える