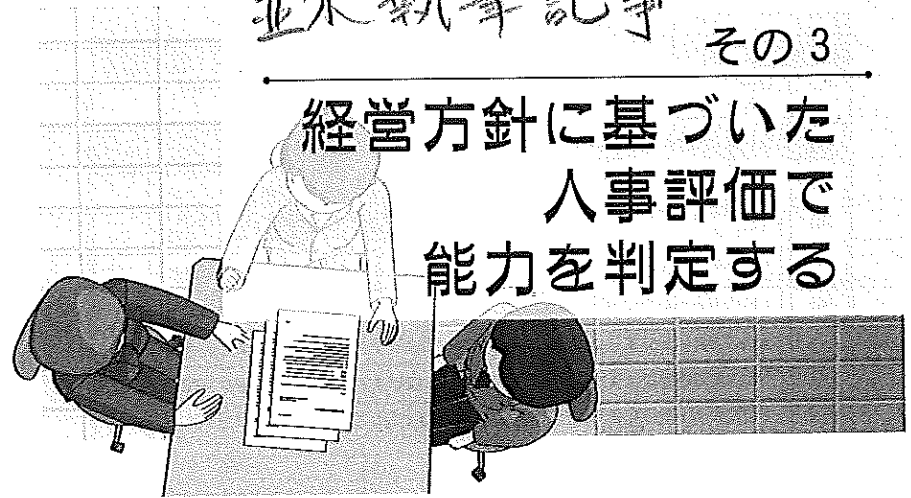


## 経営方針に基づいた 人事評価で 能力を判定する



### 1. 経営方針書を作成する

一貫性が社員のヤル気につながる

一般的な中小企業では、社員の大半は中途採用者です。新規学卒者を毎年採用し、充分な初期教育を行ったうえで各部署に配属していく大企業と違い、各人の仕事のやり方や考え方に違いがあることが多いのです。どうしても前職での仕事のやり方が体にしみ込んでおり、それが原因で社内での人間関係まで悪くしていることもあります。

ですから、我社はこのような目標を持ち、こうした考え方ややり方で職務を実行していこうということを社員に徹底させる意味でも、会社で経営方針書（図表3参照）を作り、入社時に説明するようにすべきです。

もちろん既存の社員にも、今年の目標、中期計画、将来ビジョンなどを毎年示し、会議やミーティングなどで経営方針書を読み合わせすることで、会社の理念哲学は

浸透し、業績アップ、目標の達成につながるのです。

### 2. 期間計画書の作成

期間計画書とは経営方針に基づき、その目標を達成するための役割分担や達成期限を定めたものです。通常、部門長がいる会社では部門長が作成します。

よく「みんなで頑張ろうー」と言うだけで、責任者も期限も決めない会社がありましたが、現代人にとっては「みんなで頑張ろう」の「みんな」とは、なかなか自分のこととして感じてもらえません。そのため目標基準や期限と責任者は、きちんと明示しておくようにします。（図表4参照）

図表3 経営方針書の作成例

【目次例】	【表紙例】
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経営方針書の発表にあたって</li> <li>■ 会社の長期ビジョン</li> <li>■ 中期経営計画</li> <li>■ 第〇〇期 経営目標</li> <li>1. 今期売上目標</li> <li>2. 顧客に関する方針                             <ul style="list-style-type: none"> <li>① 顧客第一主義の方針</li> <li>② こだわりの製品づくりに関する方針</li> <li>③ 重点顧客に関する方針</li> </ul> </li> <li>3. 内部体制に関する方針                             <ul style="list-style-type: none"> <li>① 販売部門の体制</li> <li>② 製造部門の体制</li> <li>③ 営業部の重点課題</li> <li>④ 生産部の重点課題</li> <li>⑤ 管理部の重点課題</li> <li>⑥ 資材部の重点課題</li> <li>⑦ 総務部に関する方針</li> <li>⑧ 評価促進制度に関する方針</li> </ul> </li> </ul>	<p>第〇〇期</p> <h2>経営方針書</h2> <p>こだわりの製品づくりを目指して (安全・安心な職場環境のもとで)</p> <p>〇〇〇株式会社</p>

期間計画書

今期基本方針	こだわりの製品づくりを目指す (安全・安心な職場環境のもとで)			
実施事項	特記事項	責任者	日程	備考
〇〇の改善	.....	田中	改善案の検討 → 9/12まで 改善案の実施 (目標0%アップ) → 9/25まで	
〇〇の調査	.....	大島	〇〇の調査 → 9/20まで 報告作成 → 9/27まで	

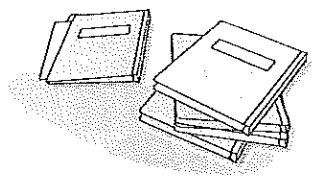
「みんなで大プロジェクト」の「みんな」は、現代人にとっては他人のこと？  
 目標達成 (できれば数値化) や期限と責任者を決めなければ、  
 なかなか実行できない。(誰が、いつまでに、どれくらい?)  
 → 会社の問題から自分の問題へ!

図表4 期間計画書 (記入例)

3. 人事評価表に会社や上司の期待を明示する

人事評価表に、経営方針や期間計画を実行するために各人に期待することを明示するようにしましょう。これも部門長がいる場合は部門長が書きます。できれば各社員と面談し、期待の趣旨を直接説明するのが望ましいでしょう。

そして各社員には、会社や上司の期待に応えるために、どのようなやり方で努力するかの考え方や実行目標を、個人目標として人事評価表に書いてもらいます。(図表5参照)



4. 経営方針の実行度、会社や上司の期待にどう応えたかを重視して評価する

さらにボーナス前などに、経営方針の理解度や実行度、会社や上司の期待に対して、どのようなことができたかのプロセスや結果を会社や上司が評価するようにします。

一般的には、各評価項目に対して5点満点中の何点だったかの点数をつけて、それを集計して合計点でABC評価をつけたりします。

しかし、それでは各社員の本当の貢献度は評価できません。

たとえば、会社業績をアップさせるような業務改善をやった社員や大口顧客を新規開拓してきた社員がいるとします。しかし5点満点や10点満点くらいでは、それらの大仕事を評価することはできません。もし他に少し悪い評価項目があったら、せっかくな大きな会社貢献が帳消しになってしまいます。

図表5

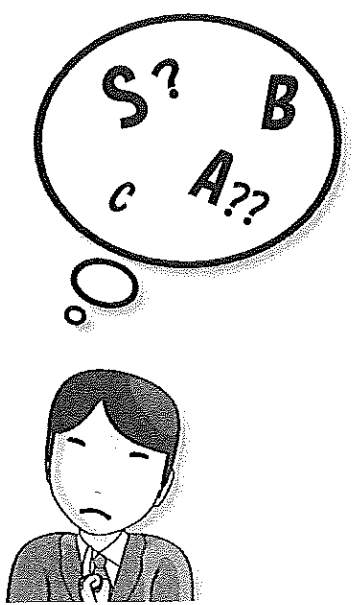
人事評価表（作成例）

人事評価表			
現在の仕事のグレード【		氏名	
■会社と上司の期待（評価期間の初めに上司が記入）			
■個人目標（評価期間の初めに本人が記入）		自己評価	上司評価
■評価項目	評価のポイント（別紙「評価の着眼点」も参照）	自己評価	上司評価
会社方針の理解	会社方針を正しく理解し、他のメンバーとともに実行しているか		
遅刻・欠勤・時間管理	遅刻、欠勤がなく、その他の約束時間などが守れたかどうか		
5Sの徹底	整理、整頓、清潔、清掃、躰が守れたかどうか		
あいさつ、返事	社員間のあいさつと返事、お客様へのあいさつもしっかりと		
報告、連絡、相談	指示された業務が完了したとき、わからないときなど		
チームワーク、協力度	会社業務の忙しさ、先輩・同僚・後輩、他部門にも配慮協力を		
会社規則やルールの遵守	会社規則やルール、上司の指示に対して前向きに取り組み姿勢		
仕事のスピード	段取り・手作業など仕事のスピードアップを目指す		
仕事の品質、正確さ	正しい手順と集中力で仕事の品質と正確さのレベルアップも		
創意工夫	正確さのアップ、品質生産性向上の創意工夫（改善提案の提出も）		
ムダの排除	材料、サボリ、歩行、探し物、私語、忘れるなどのムダの排除		
総合評価（上司のみ記入）⇒			
上司評価のイメージ		自己評価のイメージ	
S	期待以上 会社が期待する以上の貢献があった	S	とてもよくできていると思う
AA	期待通り 会社が期待する貢献があった	AA	よくできていると思う
A	ほぼ期待通り よく努力した、さらに上を目指す	A	できていると思う
B	少しよかった よい部分もあったが、もう一歩	B	部分的にできていると思う
C	次回に期待 次回に期待します	C	引き続き努力します
【上司のコメント、その他】		■評価者会議で最終決定	
		総合評価	次段グレード

だから各項目を評価するとしても、トータルの今期総合評価は、業績や他の社員に好影響を与えるような大きな貢献があった場合は、それを根拠に今期はS評価としてもいいのではないのでしょうか。この点が点数合計制の弱点といえます。会社幹部で評価者会議などを行い、会社として決定評価を出すことが、本当の意味で公平な評価ではないでしょうか。そして各人に評価を伝えたと、評価フォロー表を活用し、各人に今回の評価に対する意見、会社や上司に対する考えを書いてもらうことも考えられます。本当に全社一丸体制を実現するためには、面倒でもこのようなことを継続的に実行することが必要です。（図表6参照）

経営方針書、期間計画書、人事評価の一貫性が顧客の信頼と社員のヤル気につながり会社業績がアップしていきます。

今のようなきびしい時代に会社が生き残るためには、人事のための人事ではなく、経営方針や期間計画に合わせた人事制度が必要といえます。



経営方針書、期間計画書、人事評価の一貫性が顧客の信頼と社員のヤル気につながり会社業績がアップしていきます。

今のようなきびしい時代に会社が生き残るためには、人事のための人事ではなく、経営方針や期間計画に合わせた人事制度が必要といえます。