

# 人事評価制度で売上・利益が上がるのか？

---



IMソリューションズ株式会社  
代表取締役 岡本 陽

# 目次

---

1. はじめに
2. 人事評価制度について
3. 評価制度と評価方法
4. 評価制度の改善
5. 売上・利益を上げるために
6. 最後に

はじめに

# 自己紹介

岡本 陽(おかもと あきら)  
IMソリューションズ株式会社  
代表取締役



## 資格等

中小企業診断士、ITコーディネータ、ISMS審査員補(ISO27001)  
中小企業事業再生マネージャー、ワークショップデザイナー

## <プロフィール>

ITベンダーでシステム運営管理者、営業、プロジェクトマネージャを経験。その後、BtoBの営業アウトソーシング会社に勤務し管理職として営業担当者の育成、チーム管理、社員教育に携わり、その後独立。

営業の業務効率化・モチベーションアップ・チームビルディングと、IT化、情報セキュリティシステム構築などを得意とする。

現在までに約2,000件以上の経営相談に乗ってきた経験がある。

# 人事評価制度について

# 人事評価制度

人事評価制度を導入していますか？



# 人事評価制度の目的

---

どのような目的で人事評価制度を使用していますか？



# 人事評価制度の目的

---

A: 給与や賞与の根拠

B: 人員配置で活用

C: 人材育成のため

D: 経営ビジョンや方針を浸透させる



# 達成感を感じさせる

本来の人事評価制度は  
「人を成長させるための仕組み」である。

成長を促すためには

①達成感を感じさせる

②承認されていると感じさせる

この2点が評価制度に入っているかがポイント

## 目標を評価する仕組み

---

達成感を感じさせて、承認されている、と感じてもらうために、自分自身のあるべき姿をイメージできる

「人事評価制度」を作成する。

# 評価制度と評価方法

# 評価制度①

## 【コンピテンシー方式】

自社で「高い業績を上げる人材の行動特性」を洗い出し、洗い出した行動特性を元に評価する。

- ・自社にあったものを作成する必要がある
- ・評価基準が明確であるため公平性が高い
- ・行動基準を達成しても必ずしも業績につながらない

## 【MBO方式(目標管理制度)】

自らが目標を設定し、その達成度合いによって評価する。上司は部下が設定した目標の達成を支援する。

- ・社員の能力開発や人材育成になる
- ・達成するために目標を低く設定してしまう
- ・達成度を評価しづらい

## 評価制度②

### 【多段階評価方式】

直属の上司（一次評価者）、その上席者（二次評価者）など複数で評価する事により客観性を高める

- ・複数の評価者が存在する事により客観性がある
- ・直属の上司の判断に左右されやすい

### 【多面評価方式（360度）】

上司だけでなく部下や同僚からも評価される方式。偏りがなければ納得感が高い評価となる。

- ・納得感を得られやすい
- ・部下からの評価を気にしてマネジメントが甘くなる

# 評価項目

---

## 業績評価

会社が求めている業績を出しているか。

## 行動評価

自社の社員としての行動がとれているか。業務を遂行するために必要な行動を取っているか。

## 能力評価

業務の遂行に必要な能力をどの程度備えているか。

# 評価しづらい項目(内容)

---

評価者が評価しづらい項目(内容)はどのような項目(内容)でしょうか？

評価者（他者）が評価しやすく、被評価者（本人）が納得する評価項目（内容）を設定する事が重要。

- ・結果的に表れた「行動」
- ・アウトプットされた物
- ・結果的にでてきた「成果」



- 1、評価項目(大項目)は自社の理念、経営ビジョン、方針を反映しているか
- 2、自社の文化を想起させる内容になっているか
- 3、評価項目は自社で使用する「言葉」になっているか
- 4、定期的に見直しを行っているか

# 自ら決めた目標を評価する要素

## 目標を考える時はSMARTを意識する

SMART	内容
Specific (具体的な)	第三者が読んでも理解できる様に記載する。読んだ人がすぐに行動に移せる様な記載をする。
Measurable (計測可能な)	あいまいな表現ではなく、第三者が評価できる様な定量的(数字で)な目標にする。
Achievable (達成可能な)	達成できない目標はやる気が出ません。「がんばったらできる」(今、実施すると達成が80%ぐらい)の目標にする。
Relevant (関連のある)	自分や業務、会社に関係する内容にしなければやる気がでません。 <b>※自分のライフスタイルやライフステージとも関連させる</b>
Time bound (期限がある)	目標に期限がないと、達成する事ができません。 時間的な強制力をもたせる必要があります。

# 評価基準の設定

評価基準が「あいまい」であると納得性が低くなる。

レベル	業務	問題点把握	知識・スキル
1	できない	問題点を把握できていない	知識・スキルを習得したが業務に活かしていない
2	サポートがあればできる	問題点を把握しているが解決できない	知識・スキルを業務に活かしている
3	一人でできる	問題点を把握し解決できる	知識・スキルを業務に活かしたうえで成果がでている
4	人に教えられる	再発防止(是正)	知識・スキルを組織内に展開(共有)できている

目標を設定しても定期的にチェックしなければ目標は達成できません。

そのため、適切なタイミングでチェックをする「モニタリング」が重要になります。

※日次、週次、月次、四半期

モニタリングのタイミングと確認方法を事前に設定しておくことが重要です。

# 評価制度の改善

## STEP1

評価内容を考えさせる。

## STEP2

自ら決めた目標を評価する要素を盛り込む

## STEP3

評価がブレない様にする(している事を明示する)

# Y理論（基本となる2つの理論）

## <X理論>

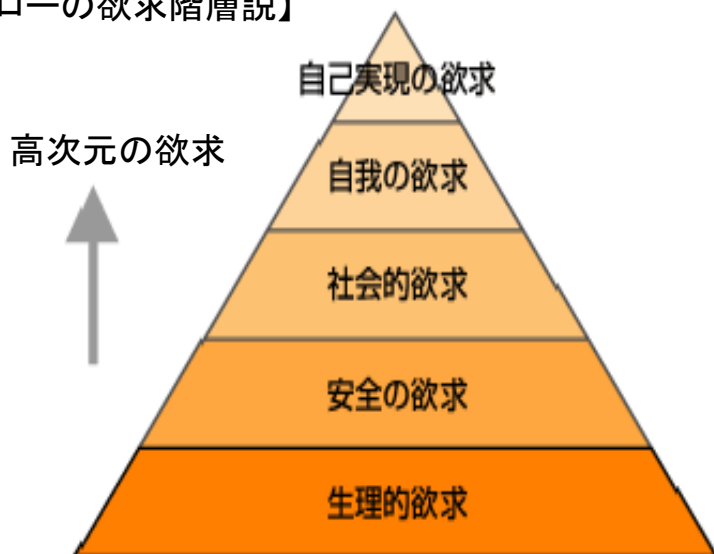
- ・普通の人間は生まれながら仕事が嫌い
- ・できれば仕事はしたくないと思っている
- ・人間は強制されたり統制されたり、命令されたり、処罰すると脅されなければ、目標達成のために十分な力を出さない

## <Y理論>

- ・仕事をするのは人間の本性であるが、条件しだいで、満足したり嫌悪したりする
- ・人間は自分から進んで身をゆだねた目標には自発的に努力する
- ・献身的に努力するか否かは、達成して得る報酬しだいである
- ・人間は条件しだいで責任を引き受ける
- ・人間は問題解決能力をもっている

# 欲求階層説(基本となる2つの理論)

【マズローの欲求階層説】



階層	内容
自己実現の欲求	自分の人生観において、自分の目標の実現に向かい己を高めていこうとする欲求
自我の欲求	他人から敬愛されたい、地位を得たいなどの欲求
社会的欲求	集団に所属し、愛情を求める欲求
安全の欲求	危険や不安から逃れ、安全に暮らしたいと願う欲求
生理的欲求	睡眠や食欲など生命活動に関する欲求

低次元の欲求が満たされると次の高次元の欲求に向う



# 従業員の関与

従業員（代表）を選抜し、自社の社員像を洗い出す。

- 一般社員、主任、係長、課長、、、
- 販売スタッフ、総務、現場、、、

従業員に考えさせる事で

- “上が決めた事”でなくなり自分達で決めた事は守る
- 無理のない設定

# 従業員の関与

---

評価がブレない様にする

- ・テスト運用を行う
- ・評価者を集めサンプル評価会を行う

売上・利益を上げるために

# 評価項目

## 業績評価

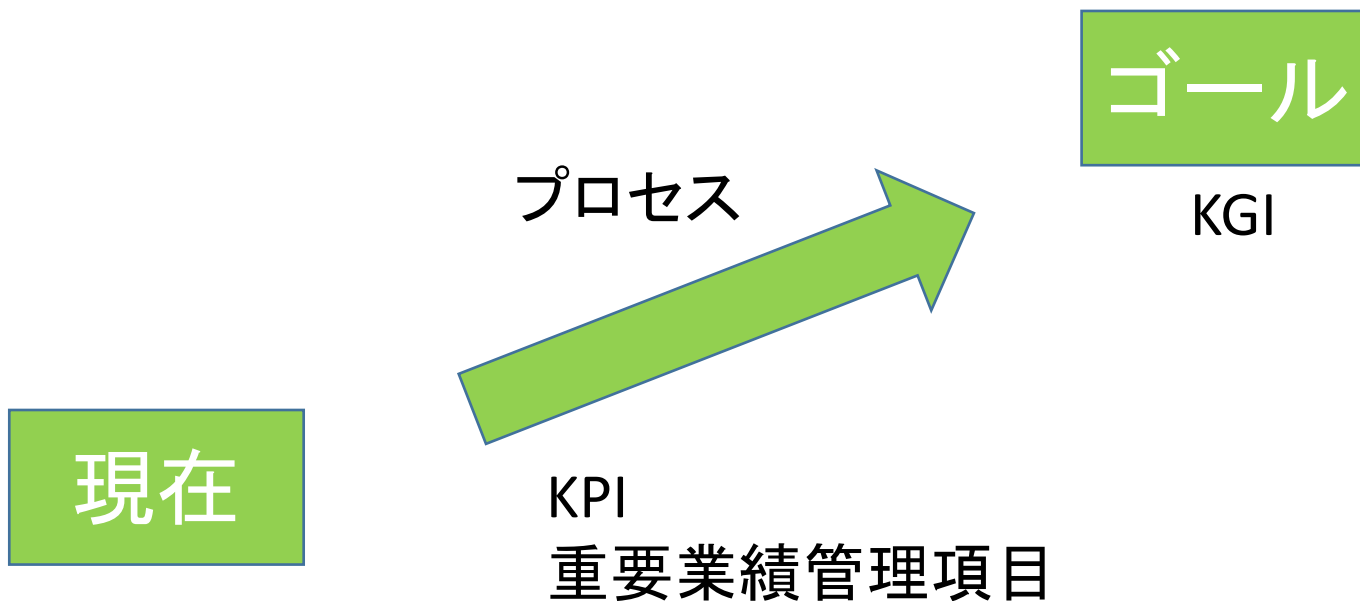
会社が求めている業績を出しているか。

## 行動評価

自社の社員としての行動がとれているか。業務を遂行するために必要な行動を取っているか。

## 能力評価

業務の遂行に必要な能力をどの程度備えているか。



検討したKPIを評価項目の「行動」に設定する

## 事例①

---

ベテラン社員はお客様の持つトレーを「お預かり」していた。

- ・顧客サービス（満足度の向上）
- ・新たなトレーを渡す事でお客様は追加で買い物をする

## 事例②

トップ営業は取引先へのお礼の電話をかけてフォローを行っていた

- ・顧客との信頼関係構築
- ・潜在ニーズを顕在化させる

## 事例③

---

ベテラン職員は利用者の家族へ状況報告の連絡をこまめに行っていた

- ・顧客との信頼関係構築
- ・他施設への移動を防ぐ



最後に

# 評価することは認める事

---

## 評価する事は認める事

人は「認められてる」とどの様になるか？

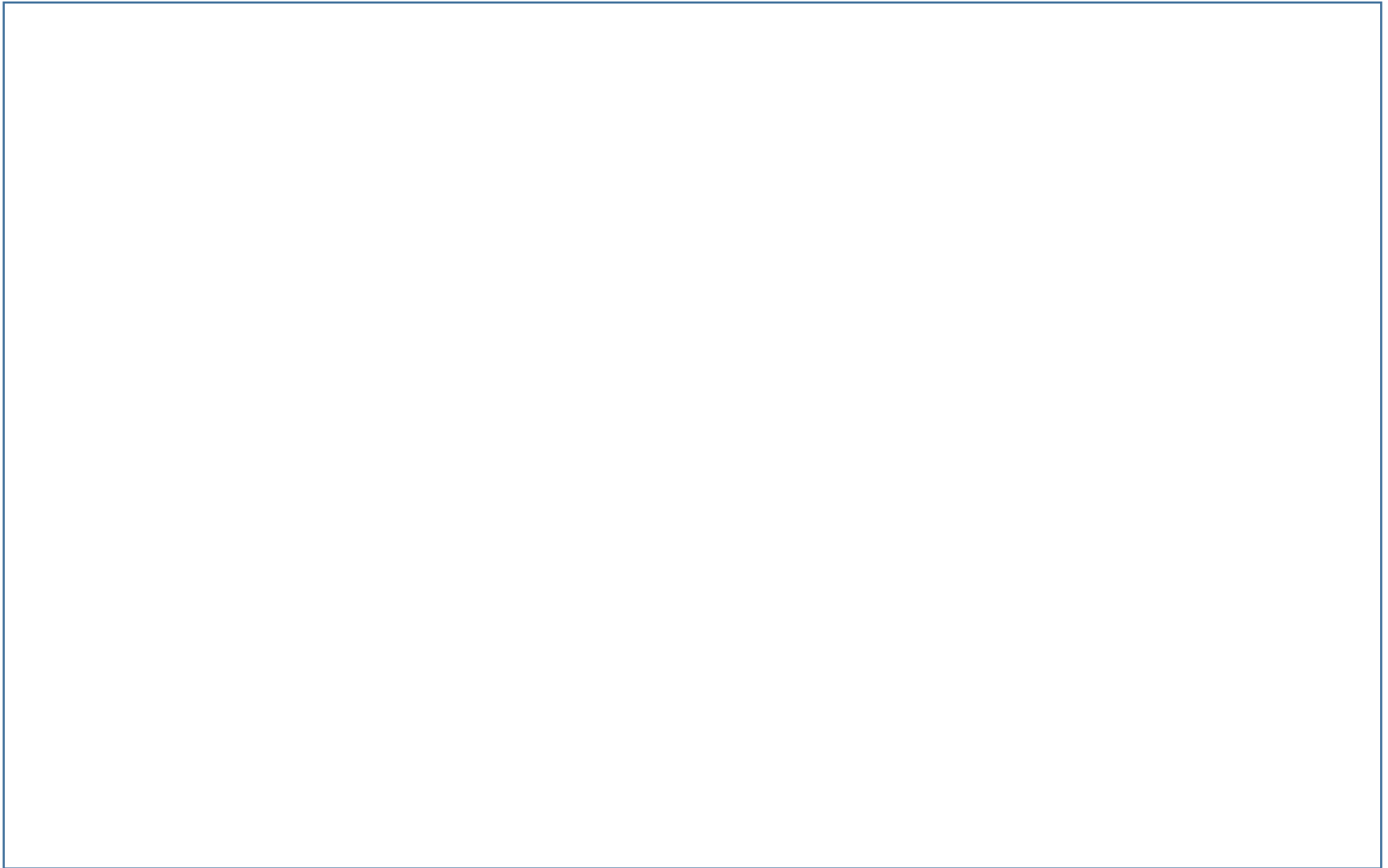
# 認められている感じると

## 「認められてる」とどの様になるか

- ・役に立っていると感じ、自分の存在価値を認める。
- ・自分の存在価値を高めたくなる。
- ・自らのモチベーションを自らが高める様になる
- ・他人との違いを肯定的に捉える。

# 本日の振り返り

---



ご清聴ありがとうございました。



IMソリューションズ株式会社 岡本 陽  
TEL:089-989-1171  
E-mail: aokamoto@imconsultant.jp