



## 人事考課制度の効果 (IRSME14017)

平成 26 年 12 月 2 日 神村美紗

人事考課とは従業員の業務成績や能力・態度を評価することを指す。多くの企業では、評価を給与改定や賞与、昇進などの処遇を決定するために用いている。しかし、本来の人事考課制度の目的は、処遇を決定することだけではない。人事考課制度には、「会社の経営方針を共有し、意識を高めること」や「従業員の能力を伸ばし、育成をすること」という大きな目的がある。

### ■ 人事考課制度の有無

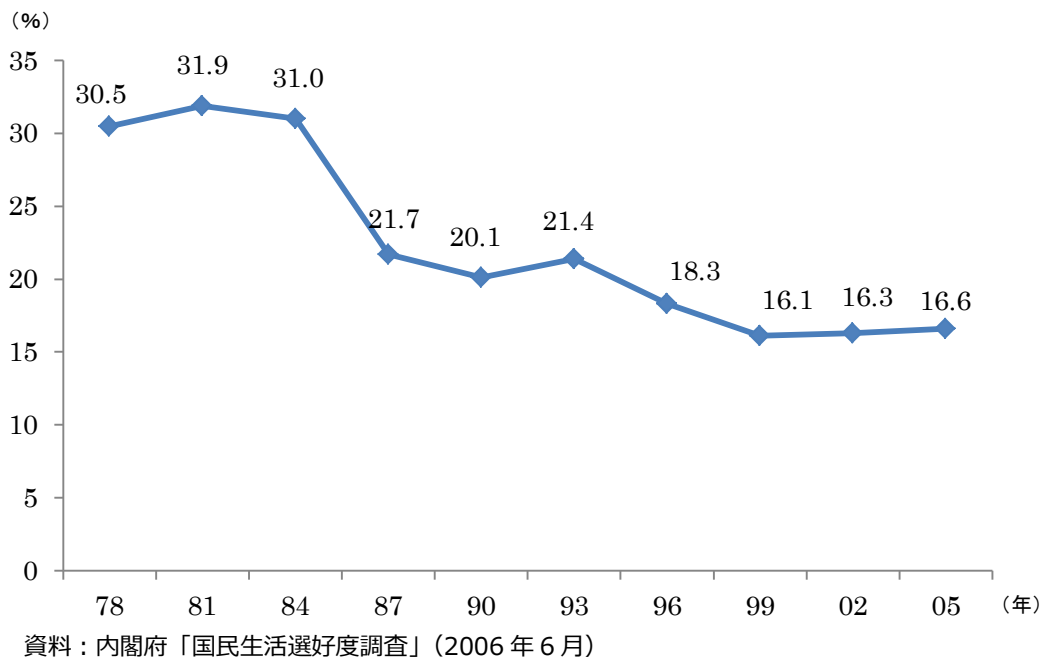
前述のように、人事考課制度は会社経営にとって非常に重要な役割を担っている。近年、中小企業における雇用管理制度の実施状況は改善されてきているが、目的に沿った運用ができていない企業はまだまだ少ないといったところが実情である。特に中小企業においては目標管理や人事評価を設けている企業は約 7 割にのぼるが、評価結果やその理由のフィードバックができていない企業は約 5 割にとどまる（資料：平成 26 年厚生労働省職業安定局「働きやすい・働き甲斐のある職場づくりに関する調査報告書」）。人事考課制度がない企業からは、「従業員数が少ないから必要ない」「どのような内容で作成をしてよいかかわからない」「作っても運用できない」など様々な理由をきくが、本来、人事考課制度は、自社の経営方針を示すものであり、従業員数の多寡に関わらず育成の目的でも運用が必要なものである。

### ■ 人事考課と人材の確保

このところ、採用募集を出しても思ったように応募が集まらないなど、人手不足が叫ばれている。その上でかつ有能な社員の流出が起きてしまうと企業にとっては事業存続に関わる事態にも繋がりがかねない。しかし、この人手不足というのは労働者そのものが急に少なくなったわけではなく、企業にとって必要な人材の確保ができていないという「人材不足」であると考えられる。この人材不足の要因として企業の人材確保・育成能力の低下が挙げられる。2008 年に内閣府が行った国民生活選好度調査によると、グラフのとおり国民のうち仕事のやりがい満足感を抱いている割合は長期的に低下傾向にある。

平成 26 年 12 月 2 日

(IRSME14017) 人事考課制度の効果



では、仕事のやりがいの源泉とは何なのだろうか。2009 年の中小企業白書によると、中小企業で働く正社員の回答は以下のような結果となっている。

最も源泉として大きいもの			源泉として 2 番目に大きいもの		
1	賃金水準 (昇給)	43.6%	1	仕事に対する社内の評価	20.1%
2	仕事をやり遂げた達成感	18.1%	2	賃金水準 (昇給)	15.2%
3	仕事に対する社内の評価	10.1%	3	仕事をやり遂げた達成感	14.5%

賃金水準や昇給は仕事をしたことに対する対価であり、これもまた評価の一つといえる。つまり、2 番目に大きいやりがいの源泉として挙げられた「仕事に対する社内の評価」と同様、自分が行った仕事に対して正当な評価を受けているかどうかは従業員の働きがいにつながっているのである。頑張っている従業員であればあるほど、それに対する正当な評価がなければ、やりがいを感じずに満足度が低下し、ひいては会社を辞めてしまうという事態に繋がる恐れがあるのだ。大企業と比較してベースアップや昇給、賞与が難しい中小企業にとって、このような事態を避けるためにも、従業員が取り組んだ仕事の成果を評価する人事考課制度を整備し運用する必要がある。

平成 26 年 12 月 2 日

(IRSME14017) 人事考課制度の効果

---

## ■ まとめ

もちろん、人事考課制度は作ればよいというものではなく、自社の経営理念や事業特性をよく理解した上で作成しなければならない。設定した評価項目が経営理念や事業方針から外れていたり、公正な項目でなかったりするといくら評価をしても納得感を得ることはできない。また、いざ素晴らしい評価を作っても、運用が上手くいかなければ従業員の不満を募らせ、モチベーション低下を生み出し、人材の流出につながってしまう。また、人事考課制度は整備・導入したが、当初の評価項目から見直しをしていなかったり、運用が一部しかできず形骸化した評価制度だけが残っていたりというケースもよく見受けられる。

人事考課制度はしっかりと整備・運用することで、働く人材の質や価値を引き上げることができるツールである。その結果、強い会社・組織を築き、目標を達成する基礎をつくることができる。従業員数が少ないため必要ないと言う経営者もいるが、人事考課制度は会社の規模によらず必要であることをよく理解してもらいたい。

現代の厳しい経営環境だからこそ、自社を見つめ直し、自社に合った人事評価制度を整備・運用し、従業員が成長することで組織としても成長し続けられる会社づくりが求められている。  
(了)