

## 「自社版」人事評価制度の作り方手順

[自社版人事評価制度をつくる](#)

[役職基準をつくる](#)

[能力評価要素を決める](#)

[評価着眼点をつくる](#)

[目標シートをつくる](#)

[評価表と評価のルールをつくる](#)

[人事評価制度を運用する](#)

---

### 自社版人事評価制度をつくる

中小企業の人事評価制度は大企業と同じものでは役に立ちません。社長や幹部、社員全員でわが社オリジナルの人事評価制度をつくっていきましょう。

#### 時代に合った評価制度をつくろう

右肩上がりだった経済成長期が終わり、現在、中小企業を取り巻く環境は大変厳しいものがあります。ようやく営業面や売り方の改革に着手し始めた企業は多く見られますが、人の評価に関してはどうでしょうか。

いまだに、かつて大手企業で採用されていた右肩上がりの時代のノウハウをマイナーチェンジしただけのものが多いような気がします。

また多くの中小企業では「人事評価」そのものを行っていない場合も多く見受けられます。これも、多少なりとも全社員に昇給原資が配分できた右肩上がり時代の名残なのではないでしょうか。

これからは「やみくもに頑張っても成果が思うようについでこない時代」です。「賃下げ」や「昇給ストップ」も企業生き残りの手段として用いざるを得なくなります。

そうするとそれなりの納得感のある人事評価の必要性が生じてくるわけです。「中小企業だから人事評価は必要ない」では済まされないわけです。

## 人事評価に関する大いなる勘違い

### 誤解①…大手企業の人事評価は絶対に良いものか？

「人事評価を新しく導入したが、うまくいかない」  
「大手企業の人事評価をベースに、コンサルタント会社にも間に入ってもらったがどうもうまくいかない。かえって人事評価を導入したのために社内がギクシャクしたような面もある」

これは最近の中小企業に大変多く見られるトラブルです。大手企業に追いつき追い越せとばかりに、大手と全く同様の制度を導入してしまい、かえって今までのような人事面での柔軟さが失われてしまうケースです。

要は“思想”が大事です。人事評価導入により会社がどういう効果を期待し、何を大事にしようとしているかを常にハッキリさせておくことがポイントです。

多少不格好でもよいではないですか、御社らしい制度を練り上げて下さい。トップや幹部社員が社員一人ひとりの働きぶりをきちんと把握できるのが中小企業の強みです。これを出来るだけ活かす工夫をしなければ、会社の特徴がなくなってしまいます。

例えば社員の簇教育に重点を置くH社では『品性（ひんせい）等級制度』なるものを実施しています。多少、基準が抽象的ではありますが、H社ならではの特色がよく出ていることが図表1でお分かりになるとと思います。

### 誤解②…人事評価は信頼できる専門家に頼むのがよい？

人事評価の設計には難しい技術や知識がいるわけではありません。

設計のためのヒントやまとめ作業を経営コンサルタントに手伝ってもらうことは悪いことではありませんが、できる限り社内でやるべきだと思います。社長や幹部のみなさんがつくった原案を中堅社員と一緒に手直しすることがポイントです。これをしっかりやれば、なまじの人事考課者訓練などは不要ですし、なによりも「自分たちでつくった」という達成感が生まれるのです。

大企業と違い、中小企業ではまだまだこれができる規模です。また伸び盛りの中小企業では、全社の価値観を統一していく作業が最も大事なことでしょう。

【図表1 H社の人事評価の基準】

<b>A社員</b>	大きな声で挨拶できる 健康である 笑顔が良い
<b>B社員</b>	報告がきちんとできる 礼儀正しい 整理整頓ができる
<b>C社員</b>	言語明瞭である 報告書がきちんと書ける 褒める技術がある
<b>D社員</b>	部下に模範を示せる 部下をしかれる 上下からの信頼が厚い