
評価システム コンサルティングの概要

1. コンサルティングコンセプト

経営とは「人・物・金の有機的結合」と申しますが「物・金」と比較して「人」への配慮が不十分であるケースが少なくありません。「物や金」を使うのも、管理するのも「人」が行うのですし、そこにムダ・ムラ・ムリを発生させるのも「人」ですから、「物・金」に劣らぬ配慮が必要です。

大切なことは、労使関係のベースは賃金であるが故に、双方が納得した評価制度・賃金体系を構築することであり、それによって一人一人が貴重な戦力となるよう人材を育成し、「儲かる体質」を創り出すことに他ならないのです。

そこで、弊社は、

「明確な目標がなくて人は努力できるのか？」
「社員はがんばるつもりがあっても、がんばり方がわからないのではないか？」
「社員を公正に評価し、その評価結果を指導・教育に生かしているのか？」

以上の3つのポイントから、評価システムの問題点を抽出・分析し、あるべき評価システムの構築を目指しています。

「明確な目標がなくて人は努力できるのか？」

弊社は、仕事を「肉体と精神の努力」と考えます。

さすれば、スポーツも「肉体と精神の努力」です。

しかし、同じ「肉体と精神の努力」であっても、なぜスポーツは終わった後に爽快感や達成感を覚え、仕事は苦痛を感じるのか？

スポーツと仕事の違いは、「**明確な目標**」があるのか、ないのかではないでしょうか？

100メートル先のゴールまで「全力で走れ！」というのと、ゴールを明確にせずただ「全力で走れ！」というのでは、同じ「全力で走れ！」という命令であっても、その意味は、まったく違ってくるのではないのでしょうか？

そうするとスポーツの場合であっても、「**明確な目標**」がなければ、やはり、苦痛以外の何者でもありませんし、その人の持つ**能力をフルに発揮することはできない**でしょう。

しからは、**仕事であっても「明確な目標」があればこそ人は努力できるし、その目標をクリアした時に人は爽快感や達成感を覚えるのではない**のでしょうか？

つまり、「**明確な目標**」がなければ、**人は努力のしようがない**のです！

「社員はがんばるつもりがあっても、がんばり方がわからないのではないか？」

社会人として社員の皆さんは、がんばるつもりがあるでしょう。若しくはあったのでしょうか。

しかし、案外、多くの企業では“ゴールを明確にせずただ「全力で走れ！」”式に、ただ「がんばれ！」と言っているのではないのでしょうか？

「**明確な目標**」がなく、ただ掛け声をかけるだけでは、**社員は何をどうがんばったらよいものかわからない**わけですから、社員の方々は実力を発揮できないし、経営者の方は社員が思ったように働いてくれないというジレンマを感じるのではないのでしょうか？

そのような環境では、生産性の向上は望むべくもありません。

「社員を公正に評価し、その評価結果を指導・教育に生かしているのか？」

人と人を比較する「**相対考課**」を行っている企業がありますが、「**相対考課**」で果たして社員を公正に評価できるのでしょうか？人と人を比較すれば、確かに社員各人の能力なり実績なりの**“差”**は見えるかもしれませんが。

しかし、人と人を比較し**“格差”**をつけているだけですから、良い評価を得た人に対してどこがどう良かったから良い評価を受けたのか、また、**悪い評価を得た人**に対しても、**どこをどう直せば良い評価を受けられるのか説明できません**。それでは、社員の方々からしてみれば、ゴールを明確にせずただ「**全力で走れ！**」とされているのと変わりません！

ですから、社員を公正に評価するためには、「**明確な目標**」つまり「**具体的・客観的な評価基準**」を設定し、その基準と人とを比較する「**絶対考課**」が必要なのです。

そうすれば、社員の方々には「**明確な目標**」をクリアするために努力し、「**絶対考課**」によって**問題点を抽出、その問題点を改善する努力をする**。上司は社員の方々の努力を後押しする（これこそが**指導・教育**ではないでしょうか？）。

そして、その目標をクリアしたならば、次の目標をクリアするために努力し、それを上司が後押しするという好循環が生み出されるのです！

2. 従来の評価システムと弊社の評価システムとの違い

- 従来の評価システム

従来の評価基準は、下図のように

1等級	自社取扱商品に対する基礎的・一般的知識を有し、日常の定型的・繰り返しの業務を遂行できる能力を有する。
2等級	省略

「必要な知識」を「基礎的・一般的知識」としていますが、**いったい何の業務に必要ななどの知識なのかが、わかりません。**

さらに、「日常の定型的・繰り返しの業務を遂行できる能力」とありますが、「**日常の定型的・繰り返しの業務**」をこなすために**必要な知識と技能**が書き出されていないければ、“正確な”能力判定などできませんし、**社員の努力目標や上司の部下に対する指導目標にはなりません！**

- 弊社の評価システム

弊社の評価基準は、経験豊富なコンサルタントが**職務分析**（仕事の内容の調査・分析）を担当し、貴社にマッチした**評価基準を設計**するため、添付資料のように労使双方にとって**客観性・具体性・納得性に優れ**、尚且つ経営的側面としては合理性があると共に生産性向上・人材育成に結びつき、**労働者の意欲向上・キャリアアップ・自己実現につながる**評価基準です。

さらに、このような評価基準に基づいて社員個人を適正に評価し、その評価結果に基づいて公正に社員個人の賃金を決定しますので、**頑張った社員はきちんと報われ、頑張れなかった社員にも復活の機会を提供することができます。**

3. 主な導入先

主要顧客	会社概要	主要顧客	会社概要
株式会社学生援護会北海道(札幌)	就職情報誌の発行	神建設工業株式会社(札幌)	住宅設計・施工
北海道オフィスマシン株式会社(札幌)	OA機器・PC販売	日本栄養食品株式会社(札幌)	食品卸
株式会社昭和プラント(札幌)	ボイラー機器販売及びプラント設計・施工	辻野建設工業株式会社(当別)	住宅設計・施工
株式会社安本建具製作所(札幌)	建具製作・設置	株式会社外山不動産(江別)	不動産売買・仲介
株式会社石川金属製作所(札幌)	板金加工	株式会社リプロワーク(石狩)	産業廃棄物の処理
株式会社静岡園(札幌)	お茶・ギフトの製造・販売	株式会社若狭光学研究所(神奈川)	光学検査機器等の設計・製造
ダイニチキャピタル&ホープ株式会社(札幌)	金融・不動産	フォードカスミ(茨城)	自動車ディーラー

3. サンプル(セミオーダー版能力判定基準)

店舗販売職等級判定表(サンプル)

氏名							
レベル区分定義							レベル
中間報告・結果報告の責任はあるが、全て単独で業務を遂行するレベル…継続性を伴う							S
単独で業務を遂行した事実はあるが、一過性・任せきれない可能性があり、随時、上司の確認を伴うレベル							A
それ以下							B
※但し、得点が空欄の課業は、前年得点と同一とする。							
系統	業務分類	課業				評価	得点
			B	A	S		
一般	PC・OA操作	1 Word操作	0	1	1.5		
		2 Excel操作…データ入力	0	1	1.5		
		3 Excel操作…演算式入力	0	1	1.5		
		4 メール送・受信操作	0	1	1.5		
		5 電話機操作	0	0	1		
		6 FAX操作	0	0	1		
		7 コピー機操作	0	0	1		
		8 発注機操作	0	1	1.5		
		9 レジ操作	0	1	1.5		
		10 POS操作	0	1	1.5		
		11 メンテナンス	0.5	1	1.5		
備品管理	1 用品・備品の数量管理、発注、買出し	0	1	1.5			
TEL対応	1 対応・取次ぎ時のマナー	0	1	1.5			
	2 担当者不在時の対応	0	1	1.5			
商品管理	商品補充	1 後入れ先出し作業	0	0	1		
		2 補充タイミングの判断	0	1	1.5		
		3 荷受…商品・数量のチェック、間違いがある時の対応	0	1	1.5		
		4 荷受…不良品・破損品のチェック、返品・取消処理	0	1	1.5		
	5		0	1	1.5		
	6	省略	0	1	1.5		
	クリンネス	1 クリンネス作業	0	0	1		
	2 来店客数・埃のかぶり具合に応じたタイミングの判断	0	1	1.5			
	防犯タグ貼付	1 貼付作業	0	0	1		
		2 商品価格・万引き頻度等に応じた貼付必要商品の判断	0.5	1	1.5		
省略	1		0	1	1.5		
	2		0.5	1	1.5		
	3		0	1	1.5		
	4		0	1	1.5		
	5		0.5	1	1.5		
	6		1	1.5	2		
小計						0	0

3. サンプル(フルオーダー版能力判定基準)

事務職等級説明書

等級	職業	評価目的	知っていること	できるための前提条件	できること	評価
1 等級	社内連絡	業務報告・引継ぎ連絡に必要な精度があるか	会社の組織区分、担当業務 各部署の管理者と指示・命令の流れ 各部署の業務に関わる担当者 協力関係のある取引先 関係団体等の主要取引先 取引額が多いお客様や取引期間の長いお客様 状況(問合せ等の内容、受手が何をしているか等)に応じた報告・引継ぎルール 社員として業務上使用する専門用語とその意味 社内の事務処理・業務処理の担当区分		適切な業務報告・引継ぎ連絡	
	事務知識(事務処理)	次工程を円滑に行うための基礎知識があるか	書類・図文書についての取扱い上の基準 処理・書類等の流れ 処理の優先順位			
	事務知識(マナー)	社会人としてふさわしいかどうか	社会人としてふさわしい挨拶 ふさわしい言葉遣い ふさわしい身だしなみ ふさわしい電話のマナー		社内での行動・会話・電話対応	
	OA操作	取扱うOA機器を円滑に操作しているか	電話・FAXの機能と使い方 コピー機の機能と使い方 トラブル発生時の連絡先・担当者	操作マニュアルの読解	電話・FAXの操作 コピー機の操作 マニュアルに沿った対応	
	PC操作	円滑にPC操作をしているか	PC独特の用語 自己で使用するPCの操作手順・方法(電源のON・OFF、キーボード・マウスの操作等) 自己で使用するアプリケーションの使用目的と操作手順・方法(印刷・保存、メールの送受信等) 主力商品の種類と商品名	操作マニュアル・ヘルプファイルの読解	PC操作 マニュアル・ヘルプ内容に沿った対応	
	商品知識	円滑に問合せ対応や窓口接客をしているか	主力商品の特徴やセールスポイント 取扱い商品の種類と商品名 取扱い商品の特徴やセールスポイント		電話問合せや窓口接客時の商品説明	

3. サンプル(執務態度考課基準)

執務態度考課表

考課項目	考課要素と着眼点	評価	素点	平均	ウエイト				該当ウエイト	得点
					1級	2級	3級	4級		
即時性	1 報告・連絡・相談 必要な報告・連絡・相談が即時に行われているかどうか。(上司から催促される、必要な報告・連絡・相談が遅い)のどちらかに問題がある場合にはB、双方に問題がある場合にはCとなる。また、どちらかに問題がある場合でも、その問題によって業務遂行に支障をきたしたり、問題の指摘を何度(業務に支障のない範囲で3回以上)も指摘を受けたりした場合にはCとなる。		###	0.00	3	2	2	2		0
	2 笑顔 笑顔が即時に出ているかどうか。(笑顔が出るのが遅い)について1・2回指摘を受けた場合にはB、その問題によって業務遂行に支障をきたしたり、問題の指摘を何度(業務に支障のない範囲で3回以上)も指摘を受けたりした場合にはCとなる。		###							
	3 問題解決・改善 必要な問題解決提案・改善提案が即時にされているかどうか。(上司から催促される、必要な問題解決提案・改善提案が遅い)のどちらかに問題がある場合にはB、双方に問題がある場合にはCとなる。また、どちらかに問題がある場合でも、その問題によって業務遂行に支障をきたしたり、問題の指摘を何度(業務に支障のない範囲で3回以上)も指摘を受けたりした場合にはCとなる。		###							
	4 やる気 やる気が表に出ているかどうか。(仕事に取り組むうえでのキビキビ感がない)について1・2回指摘を受けた場合にはB、その問題によって業務遂行に支障をきたしたり、問題の指摘を何度(業務に支障のない範囲で3回以上)も指摘を受けたりした場合にはCとなる。		###							
	5 接客 接客(来客・電話対応)が即時にされているかどうか。(挨拶等の行動が遅い)について1・2回指摘を受けた場合にはB、その問題によって業務遂行に支障をきたしたり、問題の指摘を何度(業務に支障のない範囲で3回以上)も指摘を受けたりした場合にはCとなる。		###							
	6 業務処理 業務命令に即時に対応しているかどうか。内容的問題(業務命令に対して時間がない・できない・忙しい等と言ってすぐに取り掛かろうとしない)について1・2回指摘を受けた場合にはB、その問題によって業務遂行に支障をきたしたり、問題の指摘を何度(業務に支障のない範囲で3回以上)も指摘を受けたりした場合にはCとなる。		###							