

【誌上講座】

～「人事評価制度」と「社員教育制度」は1つのもの～ 人事評価制度と紐付けられた教育研修制度 構築支援サービスのご紹介

(1) はじめに

人材採用の困難化、定着率の低下などを背景に「人事評価制度を整備しよう」と考える企業が増えていますが、以下のような課題（本音）が聞こえてきます。

（人事評価制度に関して聞こえてくる声）

- ・ 評価項目を、社員が具体的に行動としてイメージできない
- ・ 評価項目の数が多いうえに、内容に統一感がなく、社員のアタマの中にすんなりと入らない⇒社員の日常行動の中に反映されず、成果にも成長にもつながらない
- ・ 評価制度と具体的な教育施策が連動していないため、社員の成長につながらない 等々

そこで、人事評価制度における評価項目として「コンピテンシー（行動要件）」を策定することをお勧めいたします。各社員が自分にどんな行動が求められているかを認識でき、企業としても社員の適切な評価につなげることができます。

(2) コンピテンシーとは

社員1人ひとりの「行動特性」や「業務の遂行能力」のことで、業務内容や役職に応じて企業が社員に期待する「あるべき姿」のことです。

コンピテンシーを評価基準にすれば、誰にどんな能力が不足しているかも把握できるため、人材開発にも役立つといわれています。

営業担当者の場合、一般的に販売実績を評価基準にしている企業が多いのですが、コンピテンシーを利用すれば、「なぜ、そうなったのか」という営業活動のプロセスも評価の対象とすることが可能になります。

(3) 汎用版の「一般コンピテンシー・リスト」とは

弊社の考え方は、「コンピテンシーは個々の企業でオリジナルなものはない」という立場です。企業や職種の枠を超え、成果を出すためにすべての企業人に必要な行動特性（コンピテンシー）をまとめています。3つの階層（管理職・中堅・新人）について、24の領域を設定して、それぞれ10個、全体で240個のコンピテンシーを示しています。その中から、職種などの所定の単位ごとに「重要度の高いコンピテンシー」を選択して、評価基準として活用するなど、企業の人事評価制度構築を支援いたします。

汎用版一般コンピテンシーの例

【管理職の思考に関わるコンピテンシー】

自部署の「あるべき姿」を鮮明に思い描く	自部署の資源を正確に把握する
適切な水準の部署目標を設定する	ムリのない目標達成計画を立てる
自部署の問題点を正確に把握する	高い成果が生まれるメカニズムを的確に把握する
自部署の課題を正確に抽出する	部下が働きやすい環境を考える
自部署の改善策を多産する	不祥事が起こりにくい仕組みを考える

(4) 評価と育成（教育）は1つのもの

人事評価制度の構築とあわせ大変重要な視点が、「評価と育成（教育）は1つ」ということです。コンピテンシーを評価基準に取り入れた企業において、「重要度が高く、かつ社員の水準が総じて低い」と判断されるコンピテンシーを社内研修の中で優先的に取り入れていくことが出来れば、評価制度と具体的な教育施策が連動し、社員の育成に確実に繋がっていきます。

(5) 汎用版の「一般コンピテンシー・リスト」と対応する「24の研修モジュール」

弊社では、前記汎用版「一般コンピテンシー・リスト」に対応する「研修モジュール」を用意しました。研修モジュールとは、1つの教育テーマに関して、一定のまとまりのある（完結している）研修コンテンツのことをいいます。各モジュール内は、通常、講義と演習（ケーススタディや診断など）から構成されています。演習では、対象者が「自分ごととして主体的に取り組める」ようさまざまな工夫がされています。

【研修モジュールイメージ】

区分	対人間(他者/自己)			
	チームへの貢献	コミュニケーション	成長と育成	メンタル管理
管理職	リーダーシップ	人を動かす技術	評価と育成	ラインケア
中堅	フォロワーシップ	効果的な伝達	キャリア開発	セルフモチベート
新人	EQ開発(気配り)	話し方・聴き方	成長力開発	コーチング

「人を動かす技術」のモジュール内容

導入: 行動が成果を決定する、人を動かす力の重要性

演習: あるマネジャーの失敗(個人⇒グループ)

講義: 人はどんなとき動くのか(「納得形成モデル」を理解する)

演習: 納得形成力診断(個人⇒グループ)

講義: 納得形成の具体的スキル

演習: 辞めたがる部下(ロールプレイ実習)

講義

「聞き手が話し手に対して信頼と共感を感じていないと、聞き手が話の内容に納得する可能性は低い」という

「納得形成」に関する独自の理論を説明する

2016/6/29(株式会社星和ビジネスリンク セミナールームにて情報委員会主催セミナーを実施)

お問い合わせ
 株式会社星和ビジネスリンク 大阪支社 山本勝美 e-mail: k-yamamoto@seiwabl.co.jp