

MANAGEMENT

R E P O R T



「この会社で働き続けたい」 そう思わせる人事評価制度に 作りかえる

社員の定着率が高く、生産性も高い
組織をつくるためには
納得度が高く、やる気になれる
制度が必要です。

人財が流動化する時代こそ エンゲージメントが重要

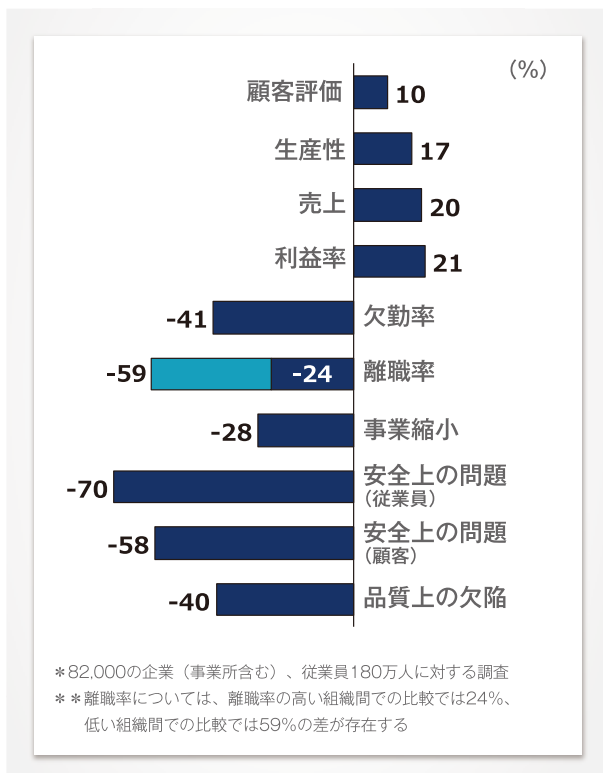
社内の人事制度や評価制度を作る際には「社員のエンゲージメントが重要」と、よくいわれます。

エンゲージメントは、一般的には婚約や約束を意味する単語ですが、人事分野では会社に対する愛社心や思い入れといった意味を持ちます。

なぜエンゲージメントが重視されるかという点、エンゲージメントが高いほど社員のモチベーションが上がりやすく、やる気を出してくれるからです。

エンゲージメントと企業の経営指標の関係を調べた調査(図1)でも、エンゲージメントが高いチームは、低いチームよりも、収益性、生産性、EPS、顧客満足度が高く、離職率、事故や品質の欠陥、欠勤が少ないことがわかっています。

【図1】
「社員エンゲージメント」と「経営指標」の関係



出典: Gallup 2017, "The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes"

経営面から見ると、このような人財を育成できる人事評価制度を構築していくことが重要です。

特に昨今は働き方が多様化し、転職のハードルが下がったことで人財の流動化も進んでいます。

そのような環境の中では、エンゲージメントを高めることによって優秀な人財が流出しないように取り組むことが重要です。

また、新型コロナウイルスの影響により、住宅業界は一時的に人不足から充足状態に転じていますが、長い目で見れば人不足の状態は続き、業界内外で優秀な人財を取り合うことになるでしょう。

コロナ以前の住宅業界は、1人の人財を6社が欲しがると超売り手市場でした。

そのような環境でも継続的、安定的に人を確保していくために、社員のエンゲージメントを高められる制度を構築することが求められるのです。

賃金管理だけでは不十分

エンゲージメントを高めるという視点から見ると、従来の人事評価制度にはいくつかの問題点があります。

既存の制度は、人事評価制度と位置付けられてはいましたが、単に社員の給料や賞与を決めるための査定制度として機能してきました。

企業側から見ると、社員に払う給料の額を納得させたり、社員間の給料格差をつけるための制度という意味合いが強くなり、人事評価の発揮すべき機能と賃金制度が連動せずに作成、運営されてきたのです。

このような制度ではエンゲージメントは高まりません。

なぜなら、エンゲージメントは給料などではなく、仕事を任されたり、達成したりすることによって高まっていく

ものだからです。

仕事の不満と満足についてまとめたハーズバーグの二要因理論では、会社の方針、職場環境、対人関係、そして給料などは、仕事の不満を生む要因(衛生要因)と位置付けられています。

つまり、会社と自分の考え方の違いや、環境、関係、給料に対する不満は仕事への不満感を増長しますが、これらを改善しても満足感生まれず、エンゲージメントも高まらないということです。

一方、仕事を任せられたり、達成したり、会社や顧客から承認されたり、その結果として昇進することなどは、仕事の満足に関わる要因(動機付け要因)で、これらはエンゲージメントを高めることに結びついていきます。

この点を踏まえた上で、人事評価制度を再構築して

いくことが重要です。

具体的には、企業のビジョン、目標、理念などと連動した制度に変えます。

すると、社員が同じ価値観を持って努力できるようになったり、同じような価値観を持った人財を確保できるようになることで、組織力が高まるのです。

また、評価の部分は、給料額の査定に使うだけではなく、評価を通じ、社員が段階的に能力を高めていけるようにすることも大事です。その点を意識した上で評価の基準を設けることで、制度を通じて社員が継続的に成長できるようになります。

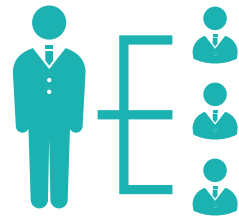
つまり、評価部分が能力開発のロードマップになるように作成することが重要なのです(図2)。

[図2]

人事評価制度に対する考え方の変化

今までの人事評価制度の一般的な認識

- 単に給与や賞与を決める査定
- 給与額を本人に納得させる、社員間の賃金格差をつけるため
- 「人事評価制度」と「賃金制度」が上手く連動して運用されていない



近年の人事評価制度構築(再構築)の目的

- ①組織力を高める為の人財を確保する
会社のビジョン・目標・理念の理解を促進し、社員が同じ方向に向かって尽力する
- ②継続して社員を育成する仕組みを作る
評価の基準を設けることで、段階的な能力強化を社内で共有する



人事評価制度は会社の考え方を浸透させ、人財育成や採用に活用するものと捉えることが重要



既存の評価制度にはそれぞれ欠点があった

もう少し踏み込んで考えてみましょう。

評価制度は、情熱や意欲、能力、成果などを評価するものです。

制度の歴史を遡ってみると、高度経済成長時代からバブル経済の頃までは、終身雇用、年功序列、企業内組合という三種の神器があり、年齢とともに給料と役職が上がっていく仕組みとなっていました。

その後、社内でどれくらいの役職の業務を遂行してい

るかを判断するために、協調性、積極性、責任感、理解力、実行力などの能力が評価に含まれる職能評価が導入されるようになりました。

この制度は長期で能力を高めていく動機付けになっていきます。

しかしこの制度の問題点は、年功的で年長者が有利な運用になってしまうことと、部署間で共通の評価基準を設けるため、どの部署でも通用するゼネラリストは育ちますが、特定の分野に優れたスペシャリストの育成には向かないことです。

住宅業界は設計、施工、営業など担当業務の内容が異なるため、このタイプの評価制度にはあまり向いていないと思います。

バブル経済の崩壊後は成果主義が導入され、個々が

【図3】

コンピテンシー評価制度

概要

コンピテンシーとは、「高業績者の行動特性」と言われるもので、自社における高業績者の行動を観察し、成果・業績に結びつく行動と能力を見極め、全社員がその行動と能力をベンチマークすることによって全社の業績を高めていこうとする考え方である。

(※特定の職務上に関連した評価をするものが職務評価と言える)



メリット

保有能力ではなく、現時点での発揮能力(行動)を評価するため、年功的な運用をある程度制限しつつ、安定的な処遇が可能。



デメリット

- ・各社で成果に結びつく行動特性が違うので特定が難しい。
- ・抽出するために労力・コストがかかる。
- ・成果創出要因の変化が激しい環境においては、対応が難しい。
- ・評価自体は人がおこなうため、多少のばらつきは出てしまう。



賃金



キャリアの長さ

コンピテンシーに
連動したグレード給

それぞれの目標を持ち、達成することによって評価され、報酬などが上がっていく仕組みへと変わっていきました。

住宅業界は、以前から営業部門で歩合制を導入してきた経緯があるため、前述した年功序列型の制度よりも成果主義型の制度の方が馴染みが良かったといえます。

また、年功や成果ではなく、個々が保有し、発揮する能力を評価するコンピテンシー評価制度が広がり始めたのもこの頃からです。

コンピテンシーは、業績が良い人の行動特性や、成果や業績に結びつく行動と能力のことを指します。また、そのような能力を持っているだけでなく、発揮しているかどうかを評価するのがコンピテンシー評価制度です。

これも住宅業界には馴染みやすく、制度を再構築する際のベースにもなるだろうと思います。

なぜなら、職能が多岐にわたる住宅業界では、営業、工事、設計など全ての専門職に関する能力を並行して高めていくことは難しく、計画的なジョブローテーションは現実的とは言えないためです。

業界特性上に長年同じ職種に従事して能力を向上させ続けることが多いので、スペシャリストとしての職能を評価する上で自社のコンピテンシーを見つけることが重要です。専門性に注目して評価することにより、年功による評価の歪みを制限しつつ、発揮する能力に応じた安定的な処遇を与えることもできます。

【図4】

住宅業界において問題が発生する原因



しかし、これら新しい制度にもいくつか問題点があります。

まず、成果主義型は成果が数値化できない職種で評価の正当性が低下します。

成果を評価するまでの期間が半年、あるいは一年と短くなるため、長期的な取り組みや成長も評価されにくくなります。また、個人の努力が個人に返ってくる仕組みになりやすく、個人主義に陥るためにチームワークが悪化し、組織づくりや運営が難しくなります。上司が自分の成果を追い求める結果、部下や新人の指導と育成が後回しになってしまうのもこの制度のデメリットです。

コンピテンシー評価は、成果に結びつく行動特性を特定するまでの過程が大変で、労力とコストがかかります。時代や市場環境によって成果に結びつく能力が変わることがあるため、その都度、変化に対応し修正していく必要もあります。

新型コロナの影響を受けている現在のように、職能を発揮しても成果につながりにくいときも、評価の信頼性が不安視されることがあります(図3)。

他にも、住宅業界では、何を評価するかが不明確であるため、努力していない人や成果を出していない人が他の社員と平等に扱われていたり、評価や制度の内容に社員が納得していないといった問題点があります。

評価基準がプロセスか成果のどちらかに偏っていたり、

せっかく評価したとしても、その内容や改善点などが社員にフィードバックされず、貴重な教育機会を逃していることもあります。

以上の点をまとめると、住宅業界の既存の制度は、歩合によるところが大きいため、収入が不安定になること、成果以外の面が評価されにくいことが問題といえます。その結果、社員は自分のキャリアを描くことができず、会社へのエンゲージメントも低くなってしまいます(図4)。

求める人財像から逆算して制度を作る

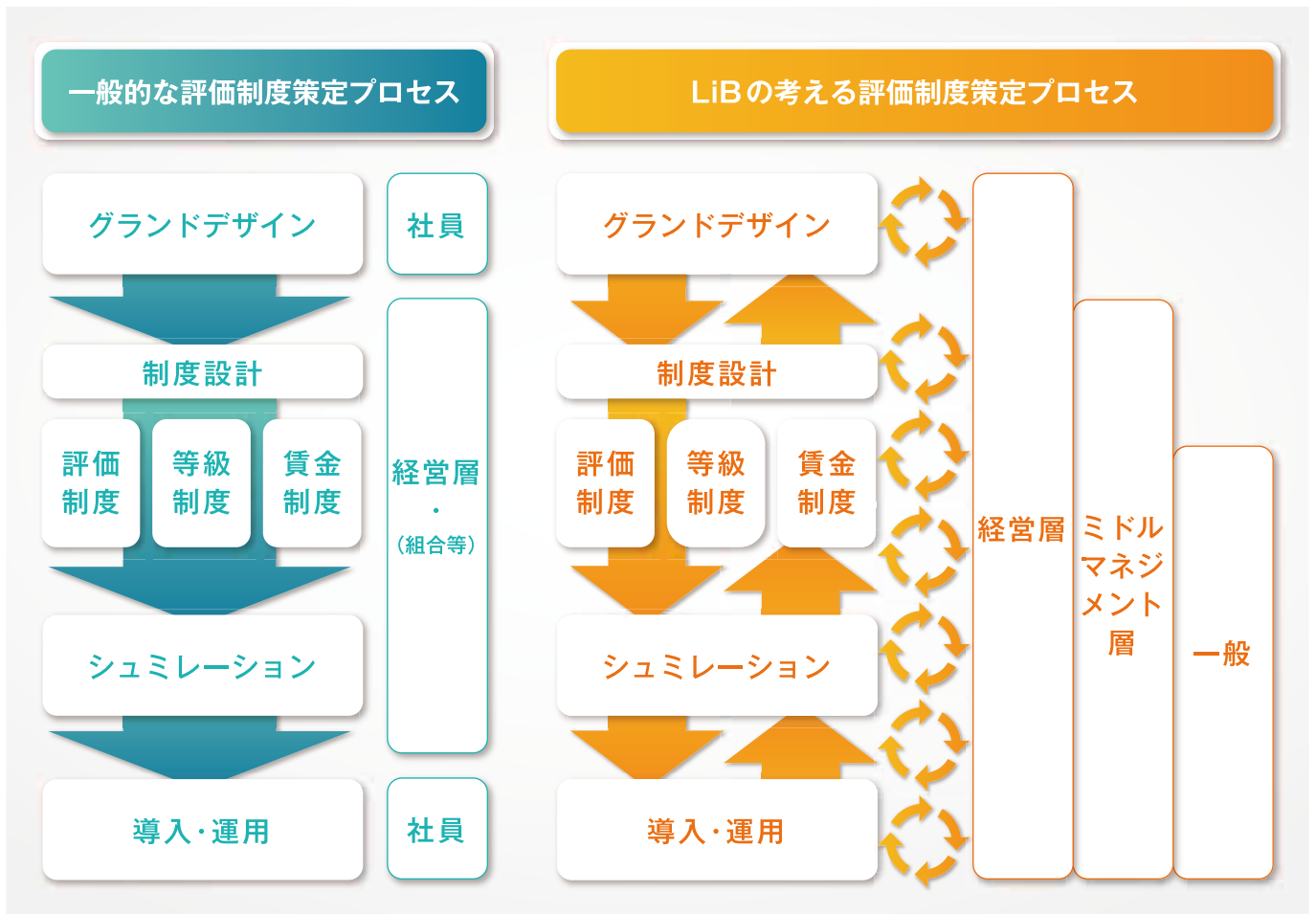
この状態を変えていくためには、まずは企業として求めている人財像を明らかにした上で、そこから逆算で制度を作っていくのが良いと思います。

企業が求める人財を示し、企業として身につけてほしい能力を評価のポイントとして入れ込んでいきながら、人事評価制度を作っていくわけです。

どんな社員が欲しいか、どんな成果を出してほしいかを具体的に示すものが人事評価制度であるといってもよいでしょう。

【図5】

人事評価制度の構築方法



どんな社員に、どんな成果を出してほしいかは、経営戦略とひもづきます。つまり、この部分は経営陣が考え、定義する部分です。

経営戦略を実行していくためにはどんな人が必要か、各部署の目標を達成するためにはどんな成果を出したいのか、そのためのどんな能力が必要かを考えていくことで、企業が求める人財像は明確になるはずです。

その上で、まずは社員が「やること」を明確にします。例えば、目標を立てたり、目標達成のために努力したり、期待する職務などを決めます。

つぎに、やることを「どのようにやっているか」を確認します。

ここには、日常の行動の確認、仕事の進捗の確認、コミュニケーションの善しあしなどが含まれるでしょう。

そして最後に「やったこと」を確認します。これは従来の評価の部分です。

住宅業界の仕事は高度な専門性が求められるため、職能、成果、コンピテンシー、役割などどれか一つだけで評価するのは難しいと思います。

成果とプロセス、期待と役割、個人とチーム、企業と個人の成長など、あらゆる要素を評価できる制度を組み合わせながら、制度のグランドデザインを作りましょう(図5)。

また、グランドデザインを作ったら、フィードバックを繰り返しながら、等級制度や賃金制度に落とし込んでいきます。制度を作る側と、制度で評価される社員の間でフィードバックを繰り返すことで、エンゲージメントという考え方が薄かった住宅業界においても、社員の納得度が高く、エンゲージメントが高まりやすい制度が構築できるはずです。

※本稿は、「地域密着ビルダー成長戦略フォーラム」で登壇した当社コンサルタントの講演内容を編集したものです。

MANAGEMENT REPORT

