

この方法が効く！

# 社員と会社を伸ばす 評価制度



ソフィアコンサルティング株式会社

代表取締役社長 田添忠彦

## ■評価制度のトレンドが変わってきた？

評価制度は引き続いて答えの出ない人事テーマの1つとなっている。制度をより精緻化すればいいのか、評価者教育を徹底すればいいのか、成果反映が厳しすぎたから多少ゆるめればいいのか、相対評価を崩さず面接でフォローすればいいのか……悩みは尽きないところだろう。

そこで、今一度、評価制度を巡るマネジメント状況を整理する意味で、Q&A特集を企画した。各社の事情に詳しいコンサルタントの目線で、今現場で起こっていること、新しい解決策のトレンドなどを探っていた。

本稿で掘り下げられている着眼点の1つに“文字や言葉の限界”ともいえる部分がある。能力要件を洗い出し、評価基準を精緻に記述し、さらに評価者教育を実施したところで、評価者1人ひとりの解釈は統一できない。ようやく、そのことに気づいた一部の企業は、“体験の共有”によって評価ポイントを見極め、“暗黙知”を根付かせようと先進的な取り組みを開始しているという。コンピテンシー評価ではあるが、ディクショナリーの記述という表層に縛られない、より本質に迫る動きと言えそうだ。要注目。 (編集部)

## 構成

Q 1	人事評価制度のトレンドは？
Q 2	評価の具体的な仕組みはどう変わってきたか？
Q 3	コンピテンシー評価と従来型能力評価の違いは？
Q 4	従来型能力評価の難点を克服する具体策は？
Q 5	コンピテンシー評価をうまく進めるコツは？
Q 6	目標評価では成果をうまく評価できない？
Q 7	目標評価の客観性をどう確保するか？
Q 8	評価のやりやすさと「納得性」をどう考える？
Q 9	経営計画の変更はどう対応するか？
Q 10	目標のために、達成努力が阻害されている？
Q 11	個人評価と組織評価とは何が違うのか？
Q 12	コンピテンシー評価項目をどう構成するか？
Q 13	評価者教育のポイントは？
Q 14	望ましい評価者研修プログラムとは？
Q 15	評価をどう育成に結びつけるか？
Q 16	評価面接をうまく進めるポイントは？
Q 17	人事評価をキャリア開発に活用できるか？
Q 18	経営理念や人材像を評価に反映させる方法は？
Q 19	人材アセスメントをどう位置づけ運用すべきか？
Q 20	評価結果を査定にどう反映すべきか？

### ■田添忠彦 (たぞえただひこ)

1963年福岡県生まれ。立命館大学文学部卒業。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て、現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事戦略立案、人材管理、評価、報酬に関する多くのコンサルティングを実施。戦略立案から定着運用まで一貫したサポートが特徴。各種専門誌、WEBサイト等に、組織・人材マネジメントに関する論考・レポートを多数発表。東京都、(社)企業研究会、(社)全日本能率連盟、NTTデータ経営研究所等にて、講演実績多数。

### ■ソフィアコンサルティング株式会社：

“知のマネジメント”に着目した経営革新を通じて、企業競争力を高めるコンサルティングを展開。

〒160-0016 東京都新宿区信濃町1-3 ラ・アトレ四谷左門町7F

TEL：03-5848-8830 FAX：03-5848-8831 URL：http://www.philosophia.co.jp E-mail：inquiry@philosophia.co.jp