

県内企業の人事評価制度への取り組み

— 高まる制度導入の必要性 —

はじめに

近年、経済・社会環境が変貌するなか、企業は自社のサステナビリティ（持続可能性）を高めるために、経営資源である「ヒト（社員）」の価値を最大限に引き出す必要に迫られている。

こうしたなか、人事評価制度を整備・活用することで社員の能力を引き出し、企業の持続的な成長につなげていく取り組みが注目されている。

本レポートでは、企業の人事評価制度の導入状況を踏まえたうえで個社の取り組みを紹介し、制度の役割と導入のポイントについて考察する。

ともに、社員の成長意欲に働きかけて努力を促すことができる。

また、「経営計画達成」機能では、評価制度で自社の経営戦略や経営計画と社員の行動や成果を関連付けることで社員に期待する行動や成果の基準を示し、それに対する貢献度を評価することにより、経営計画の達成につなげていくことができる。

つまり、人事評価制度を単に賃金や処遇を決めるだけのものではなく、自社が目指す方向性を社員に理解・浸透させ、社員の能力を最大限に引き出して成長を促すとともに、経営計画の達成につなげるためのものとして活用するのである。

01 人事評価制度の動向

企業理念などを落とし込み積極的に活用する動き

人事評価制度は、社員の働きぶりを「成果」「能力」「行動」などの一定の基準に従って公正・適切に評価し、賃金や処遇に反映するために実施している企業が多いが、近年では、制度が持つ機能に着目し、企業理念や行動指針、経営計画などを制度に落とし込み、企業の持続的な成長のために人事評価制度を積極的に活用する動きがみられる。

人材育成や経営計画の達成につなげる

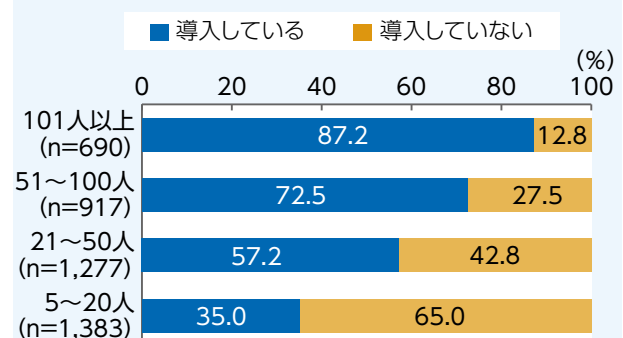
人事評価制度には、「人材育成」と「経営計画達成」に資する機能があり、「人材育成」機能では、評価制度を通して社員に能力や貢献度のレベルを確認させ、期待されているレベルとの乖離を把握させると

02 企業の導入状況(全国・新潟県)

全国の中小企業は規模による差異が大きい

中小企業庁が「2022年版中小企業白書」で示したデータによると、人事評価制度を導入している中小企業の割合は、社員数101人以上の企業で87.2%に達している一方、21～50人の企業では57.2%、

■ 図表1 中小企業の「人事評価制度」導入の有無(全国)



(資料) 中小企業庁「2022年版中小企業白書」をもとに当社作成

5～20人の企業では35.0%にとどまっております、企業規模による差異が大きいことが分かる。(図表1)

導入しない理由は「運用が困難」が多い

また、同白書によると、人事評価制度を導入しない理由(複数回答)は、社員数の少ない企業では「社員が少なく、経営者が全社員の状況を把握しているため」との回答割合が高い。しかし、この選択肢を除くといずれの規模別でも「制度を設けても運用が困難であるため」の割合が最も高くなっている。(図表2)

■ 図表2 中小企業が「人事評価制度」を導入しない理由(全国)

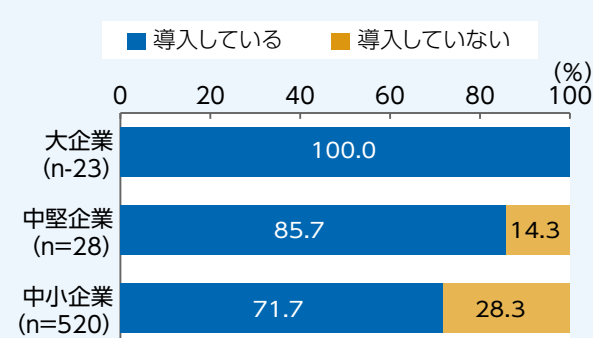
選択肢	101人以上 (n=84)	51～100人 (n=244)	21～50人 (n=531)	5～20人 (n=877)
社員が少なく、経営者が全従業員の状況を把握しているため	19.0%	41.4%	59.5%	82.2%
制度を設けても運用が困難であるため	53.6%	34.8%	30.9%	14.8%
人事評価をしても給与に反映できないため	15.5%	13.9%	17.5%	10.6%
社員を評価する風土がないため	19.0%	17.6%	12.8%	8.1%
制度設計の方法が分からないため	16.7%	12.7%	12.8%	7.6%
導入後、社員の反発が予想されるため	4.8%	4.9%	6.8%	3.9%
その他	14.3%	14.8%	5.6%	2.9%

(資料)中小企業庁「2022年版中小企業白書」をもとに当社作成

県内の中小企業の導入割合は約7割

当社が実施した調査(新潟県企業動向調査2022年上期)によると、何らかの人事評価制度を導入している県内の中小企業の割合は71.7%となっており、大企業(100.0%)や中堅企業(85.7%)より

■ 図表3 県内企業の「人事評価制度」導入の有無



(資料) 当社「新潟県企業動向調査2022年上期」

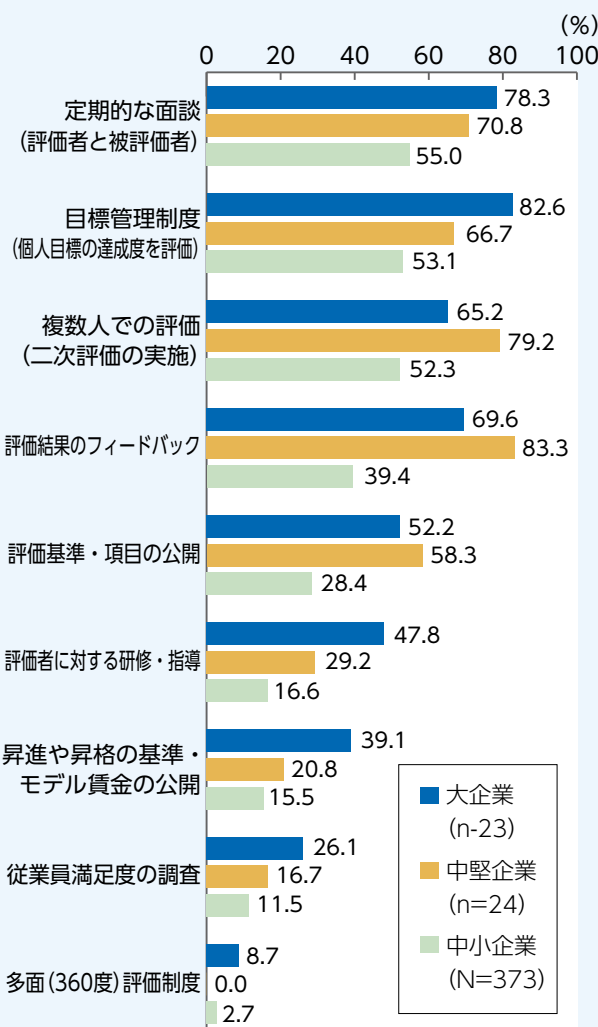
も低くなっている。(図表3)

県内中小企業では制度整備の余地が大きい

当社の調査で人事評価制度を導入していると回答した企業に実施している項目の内容を尋ねたところ(複数回答)、中小企業では、比較的取り組みやすいと考えられる「定期的な面談(評価者と被評価者)」(55.0%)、「目標管理制度(個人目標の達成度を評価)」(53.1%)、「複数人での評価(二次評価の実施)」(52.3%)の3つの回答割合が高かったものの、大企業や中堅企業よりも低く、いずれも2社に1社程度の導入割合にとどまっている。

また、公正・適切な評価のために必要と考えられる「評価結果のフィードバック」(39.4%)と「評価

■ 図表4 県内企業の実施している「人事評価制度」の内容



(資料) 当社「新潟県企業動向調査2022年上期」

基準・項目の公開」(28.4%)では、大企業や中堅企業の回答割合を大きく下回っている。(図表4)

図表3で示したとおり、県内の中小企業の人事評価制度の導入割合は約7割であるが、個別の実施項目をみると総じて低く、制度整備の余地が大きいと考えられる。

03 県内企業の人事評価制度の見直し・導入事例

県内企業で戦略的に人事評価制度の活用に取り組む3社の事例を紹介する。

株式会社めんつう (阿賀野市)

業種：食料品製造業

社員：96名

社員のさらなるモチベーションの向上

阿賀野市で食品製造業を営む同社は、1953年に精米所として創業し、65年より製麺を開始した。現在は常時200種類以上のタイプの異なる麺を製造し、全国に出荷している。

同社では以前にも人事評価制度を導入していたが運用基準が明確でなかったため、定着には至らなかった。しかし、社員数が100名規模となり管理職と一般職とのコミュニケーションをスムーズにして社員のモチベーションを高めるためには、評価基準と運用方法を明確にした制度の導入が必要と考えた先代社長の判断によって、新たな人事評価制度の導入が進められた。

プロジェクトチームによる制度の検討

人事評価制度の導入においては、担当役員が中心となり、情報収集した事例をモデルにして見直しが行われた。また、管理職を中心とした15名のプロジェクトチーム(以下 PT)を立ち上げた。メ

ンバーは組織を横断して組成され、考課実施の理念共有を目指し8カ月におよぶ検討期間を経て2020年1月から新制度をスタートした。

社員がキャリアプランを描ける人事評価制度

同社には、創業以来培ってきた企業文化があり、一律の昇給や年功制度などの慣行があった。また、経営が判断した者が昇進する運用としていた。しかし、激変する経営環境のなかで社員の潜在能力を引き出すためには、賃金・賞与や昇進・昇給面でも本人の努力が報われ社員が自分のキャリアプランを描けるような制度に改めることを目指した。

「評価テーブル」の策定

新制度では、人事評価の基準を職種別4区分(営業・製造・総務・業務各部)、階層別3区分(課長・室長・リーダー等、係長・主任・課長補佐、一般職)の基準をつくり、「職務遂行能力」「貢献度」「取組姿勢」の切り口でマトリックスの評価テーブルを設計した。職種別・階層別にはそれぞれの役割や会社からの期待があるため、評価基準づくりに最も時間をかけてPTメンバーで詳細を詰めた。人事評価基準にベストといえる正解はないが、評価テーブルを利用して指揮系統に沿って複数人で点数化し、対象者の仕事ぶりを多面的、重層的に評価することで、昇進・昇格の選考に活用できる基準とした。現在は年1回の人事評価と年2回の賞与考課を実施し、評



▲全国に出荷される生麺づくりの様子

僱者である最低2名以上の管理職が別々に最低2回本人との面接を行っている。

目標に対する意識の向上

新制度を導入してからは、「管理者が部下と向き合って年間目標について話しあうなど、目標に対する管理者の意識が向上したと感じている。また、目標の進捗管理を通して業務の進め方や改善方策の話しあいを持つことにより部下の人材育成に前向きに取り組む様子が増えている」（山家利洋常務取締役）と導入効果を挙げる。

吉田金属工業株式会社（燕市）

業種：金属製品製造業

社員：108名

業容拡大による社員間の情報共有が課題

同社は1954年に燕市で「洋食器」メーカーとして創業した。洋食器製造のノウハウを生かし刀身から柄までオールステンレス一体構造の包丁を開発し、世界のバイヤーから高い知名度を獲得している。

同社では、既に人事評価制度を導入していたが、金属産業の労働組合に所属する組合員からは本人に対する評価結果のフィードバックの要望が毎年出されていた。このため、場長の人事評価の査定をより客観的なものとするための評価基準が求められていた。

スキルマップの作成

人事評価制度の見直しにあたっては、取引金融機関からの出向者を受け入れて準備を進めた。まず運用を中断していた社員の「スキルマップ」を2018年から再開した。これは社員各自が現在の自分のスキルを把握したうえで、研磨やロボット操作など今後修得すべきスキル体系を作成するもので、評価期間に合わせ半年毎の作成とした。

再開時には、同社ではベテランの職人を任命して

いた課長職に対して外部専門家による管理職向研修会を18年に月1回半日かけて計6回実施し、幅広い知識の習得を図った。

さらに、評価項目や評価ウェイトなどの評価内容を見直すとともに、評価結果を部下にフィードバックし記録して残すことを義務づけた。

責任等級制度の導入

次に2019年には賃金制度改定に併せてそれまでの「職能資格制度」を「責任等級制度」に切り替えた。具体的には新入社員から部長職までの職位毎にそれぞれ1等級から6等級までの等級を設定し、各職位に求められる仕事の質（仕事の難しさ、責任の重さ）を明示した。社員は明示された仕事の質が果たせるようになって次の等級に昇進できる。各職位に求められる役割が明確化されたことにより、社員の役割と人事評価基準テーブルとがリンクする人事評価制度になった。

制度の運用にあっては管理職を対象に、外部専門家による人事評価セミナーを実施し、人事評価の意義や経営計画とリンクした目標の設定方法などを学ぶことにより経営方針の社員への浸透が徹底された。

また、20年度より管理職に「目標管理シート」を実施し、不良品の発生率、生産性の計数など半年で達成する項目と達成度を具体的に部署目標と個人目標として設定させ、期末に1～5段階で評価した。



▲CADを使って製品を開発する作業風景

「目標管理シート」は21年度の夏の評価から一般職にも拡大し、人事評価に組み込んでいる。

仕事に対するモチベーションの向上

「人事評価の見直しにより、評価項目が明確になり、人事評価の不透明感が解消した。また、特に若い社員ではどうすれば評価につながるのかという自分の将来が見通せるようになり、仕事に対する意識が高まったと感じている」（高野裕之取締役総務部長）と人事評価制度の見直しについて振り返る。

昭栄印刷株式会社（新発田市）

業種：印刷業

社員：100名

業務効率化のためのシステム運用

同社は1959年に設立の印刷会社で、現在は大手通販会社の印刷の委託先として多品種のカタログなどの大量印刷を手掛けている。

印刷業界においてもデジタル化、機械化が急速に進んでおり、業務を効率化し収益率を向上するためには、より正確な数値による生産の把握が必要とされていた。このため、同社では印刷業に特化した見積積算から、受注管理、売掛・買掛管理、生産管理、原価管理まで、印刷業務に必要な管理システムを一元化できる経営情報システム（MIS）を2020年に導入した。

1日の業務のロスタイム、収益をリアルタイムで把握

同社は、3交替制の24時間体制のため、工場全体の一日の実績を把握するためには、社員の個別作業の計数管理が欠かせなかった。このため、新たに導入されたMISでは、各自のディスプレイに業務1件毎の標準作業時間が表示されて、実際の作業時間との差異をロスタイムあるいは短縮時間として認識

し、原価から算出された黒字・赤字額が表示される。

社員は担当業務合計のロス時間・短縮時間と収益結果を数字で確認し、目標値との差異については、具体的な理由を情報共有ソフトSlackに入力して場長に報告し1日の業務を終了する。

社員の査定表に対する不満解消

同社では、MIS導入以前から半年毎の人事評価を実施していた。しかし、人事評価の査定表については集計方法について評価者間での差異が指摘されていた。前工程のミスが後工程の担当者のミスと見做され、部署全体のロス時間が個人責任となるなど、社員間での不満が発生していた。

MISの導入により、生産部門で実施した業務については詳細な数値がMISで把握され、客観的な数値として使用できるようになり、社員の査定表に対する不満が解消されている。

データとコミュニケーションの併用による人事評価制度の改善により人材育成効果

元々あった人事評価の査定表の良い点は残し、MISの点数査定をリンクさせたことにより、業績部分の査定の不明瞭感が解消された。それに加えて数値化できない部分（業務への対応力や委員会の活動など）については、Slackから得られる情報と対面でのコミュニケーションを続けることで社員の人材育成にも役立っている。



▲MISの運用により日々の業務実績が個別に数値化できる

客観的データに基づいた上司と部下のコミュニケーションと指導で各自の業務課題を明確にしたことにより、同社では未経験者や新人にも思い切って新しい業務を任せることができるようになり、職場は活気に溢れている。

「社員は、実績を評価につなげなければモチベーションはあがらない。そのためには、『がんばれ』だけではなく『がんばればこうなる』というところまで教えなければ、なかなか前に進めない」（坂井雅之代表取締役社長）と評価の重要性を指摘する。

04 人事評価制度導入のポイント

人事評価制度は、報酬や人員配置を決めるだけでなく、企業経営に様々な効果をもたらす。

以下では、本レポートで紹介した企業の事例を踏まえ、人事評価制度の役割と導入のポイントについて整理したい。

（1）経営計画と人事評価制度のリンク

人事評価制度は、企業の経営方針が反映されるため、「自社がどのような会社を目指しており、社員にどのような価値観を持ってもらいたいのか」「社員にどのような人材に育ててほしいのか」といったビジョンを伝え具現化する役割を担う。

（株）めんつうでは、人事評価制度における各自の目標と会社の計数目標とがリンクした運用を目指しており、吉田金属工業（株）では、経営計画とリンクした目標の設定方法などを管理職、一般職別の研修会を実施し、導入まで半年から1年の期間をかけて経営方針の浸透を徹底している。

人事評価制度の導入・運用、研修会の実施などでは、社外の専門家の活用も有効と思われる。

（2）生産性の向上につなげる

人事評価制度には、会社の目標、部署の目標、個

人の目標を定義する役割がある。人事評価制度を通して目標を明確に示すことで、社員は何を重視して業務を行うべきかをより理解できる。また社員の目標達成に向けた行動を引き出すことで全社的な生産性の向上を図ることができる。

昭栄印刷（株）では、業務効率化のためのシステム運用により、作業時間と個別業務の収益を数値化して人事評価時の査定表の透明性を高めるとともに、会社全体の生産性向上を可能にしている。また、明確な基準に即した評価制度の導入により、同社では社員間の不満が解消されている。

（3）人材育成のための人事評価の実施

社員の人事評価においては、人材育成を目的にして実施することにより、社員は現在の職位に求められる役割と行動、スキルを理解できる。また、人事評価基準や賃金テーブルの公開により各自が将来の自分のキャリアプランを描くことができる。

そのためには、研修会や二次評価などを通じて評価者である管理職の評価スキルの向上を図ることが欠かせない。また、評価者は部下との目標設定から進捗管理、評価結果のフィードバックと改善の指導を通じて人材育成につなげることで人事評価制度の効果を引き出すことができる。

おわりに

人事評価制度の導入は、企業が期待する目標遂行や行動指針の徹底に寄与する。また、評価基準や賃金テーブルの公表により、社員各自が自分のキャリアプランを描き、モチベーションの向上、そして会社の生産性向上につなげられる。

県内企業が人事評価制度を単に昇進・昇格時や処遇決定の判断材料にするだけでなく、人材育成と業績向上につなげることに期待したい。

（2022年11月 深海、尾島）

次号は『特別寄稿／中小企業が発展する給与制度のツボ（著者：北見式賃金研究所 所長 北見昌朗氏）』を掲載します