

# あしがきのあしがき ~著者から人事担当者へのメッセージ

## 『「社員を大切にできる会社」の人事評価』



株式会社あしがきのチーム  
代表取締役社長 高橋 恭介



2013年9月刊  
発行：PHP研究所  
販売：1,575円

### 主な内容

- これからはサラリーマンも全員が「プロフェッショナル！」
- 日本のホワイトカラーの労働生産性はなぜ低いのか
- プロ野球キャンプのPDCAサイクル
- ITの進化が大企業のメリットを消滅させている
- プロスポーツの世界に見る「正当な評価」とは？
- 仕事を楽しむために必要なこと
- 普通の社員が成果を出せる仕組み
- 社員を大切にできる会社の「3つのポイント」

社員がワクワク働ける組織づくりには「正当な人事評価制度の運用」が不可欠である！本書著者の高橋氏が評価の課題を抱える人事担当者へメッセージを贈る。

### =急速に進む人材の流動化=

「今後日本では、人材の流動化がますます進むことが予想されています。要因は多数あり、

- ① 経済のグローバル化、
- ② 終身雇用・年功制の崩壊、
- ③ ITの進化による大企業メリットの消滅、
- ④ 労働法の改定

と数え上げれば切りがないほどです。

そのような環境のなかで、転職希望者が会社を辞めた理由の上位に『正当に評価されなかった』ことが挙げられています。また、次の職場に求めることの上位にも『正当な評価制度がある』がノミネートされているのです。

すなわち、既存社員を正当に評

価し、モチベーションや仕事のやりがいを担保・向上させるだけでなく、優秀な社員を退職させないことや新たに採用するうえでも、正当な人事評価制度は重要性を増しているということがいえるでしょう」

### =ブラック企業の予備軍=

「巷では『ブラック企業』という言葉をよく耳にするようになりました。ブラック企業の定義は曖昧で、基本的な要素としては、

- ① 長時間労働、
- ② 低賃金、
- ③ 悪徳商法

などが挙げられます。単に中小・零細企業だけではなく、大企業で収益性が高い会社でも当てはまるというのが特徴です。

私は、そのような定義には一切該当しない企業であっても、『正当な人事評価制度の運用』がなされていない企業は、『ブラック企業予備軍』と考えています。

社員が何を目指していけばよいか、そしてどうすれば自分の給与(処遇)が良くなっていくのかが明示されていないということは、社員は常に不安を抱えて働いていかねばならず、処遇への納得感がない状態が継続されていくわけです。中途入社が前職の給与を保障されて入ったものの、上司に嫌われて実績とは無関係で半年後に年収が10%ダウンし、結果早期退職に至ったというケースがその典型かもしれません」

### =人事評価制度は位置づけが大切=

「人事評価制度は運用が非常に難しいものです。どんなに立派な制度でも、日々のマネジメント意識が及ばない状態では査定ツールにも使えません。本来の目標設定には会社と上司の意思が込められ、人材育成ツールとマネジメントツールとして活用されることが必要です。

すなわち、本業以外の煩わしい管理業務として半年に1回作業として行う程度では、人事評価の本来の目的は達成できません。評価制度をマネジメントツールの中心に置き、人材育成にもつなげていくという経営者や人事担当者の強い覚悟が求められているのです」