

特集：中小企業の「人材育成型」人事評価制度を考える

## 第2章 人事考課制度の 積極的な取り組み事例 ——社員育成を目指した人事考課制度とその運用



島津 公美  
東京都中小企業診断士協会

中小企業では、人事評価制度を策定したり運用したりする専門部署がなく、制度導入のハードルが高いという話をよく聞く。また、制度を導入したのはよいが、ほとんど運用されていないといった実態も耳にしたことがある。大企業に比べて経営資源が限られた中小企業では、手間暇をかけて人事評価制度を導入し、運用していくことは困難かもしれない。

しかし、ヒトに関して悩みを抱える中小企業の社長は多く、人事評価制度という仕組みを用いて人材を育成することが1つの解決策になるのではないかと考えている。また、社長と社員との距離が近い、さまざまな状況に柔軟に対応できるといった中小企業の強みを活かしたユニークな制度設計・運用が可能なのではないだろうか。

今回は、そのヒントを求め、人事評価制度を導入し、試行錯誤をしながら運用、さらに人材育成につなげることを大切にしている株式会社ケンコーの宮川広司社長と、制度運用の中心的役割を担う小澤正哉氏にお話を伺った。なお、同社では「人事考課制度」という表現を用いているため、以降は「人事考課制度」と記載する。

### 1. 株式会社ケンコーの事業概要

島津：貴社の事業概要を教えてください。

宮川：当社は、ノーリツガス給湯機器のメンテナンスサービスを手がける会社です。昭

和59年5月に私の父親が創業、約5年前に私が事業を承継しました。ガス給湯機器メーカーは、製品販売後のアフターメンテナンスは自社で行わず、当社のようなメンテナンスサービス会社に委託するのが一般的です。かつては、家族経営でメンテナンスサービスを行う事業者が多く存在していたのですが、メーカーの組織改革やオンラインシステム整備の要請などにより、メンテナンスサービス会社にも体制整備が求められ、家族経営では対応が難しくなってきました。

そういった事業環境の変化に対応する形で、当社では平成14年頃から事業規模を拡大し、現在は関東のほか、名古屋や北陸など全国6営業所を構えています。各営業所には、責任者、メンテナンスサービススタッフ、フロントと呼ばれる事務スタッフを含め、平均10名程度を配置し、会社全体では100名の従業員を抱えています。

### 2. 人事考課制度導入のきっかけ

島津：変化に対応して順調に企業規模を拡大してきた貴社が、人事考課制度を導入したきっかけは何だったのでしょか。

宮川：給湯機器の修理件数が減少傾向に向かうことが予想され、新たな需要の掘り起こしやビジネスモデルの変革を迫られたのがきっかけです。技術革新により、給湯機器

は破損しづらいものが多くなり、修理件数も平成22年を境に毎年約5%ずつ減少していくという予測が、メーカーから発表されました。平成19~20年頃の話です。当時は修理件数が多く、修理をこなせばこなすほど収益が上がりました。当時の従業員数は45人程度でしたが、給料は歩合制だったので、修理件数そのまま給料に反映されたわけです。このままでは修理件数の減少とともに、体制を維持できなくなるという危機感を覚えました。保守点検や営業活動の拡充など社員の創意工夫で収益が上がるような体制にする必要があると考え、人事考課制度導入を検討し始めたのです。

**島津**：早い段階で危機を察知し、制度導入に向けて動き出されたのですね。当時は人事考課制度にどのようなイメージを持たれていたのでしょうか。また、最初はどのようなことから取り組まれたのですか。

**宮川**：最初は、このような制度に対して面倒なイメージしかありませんでしたね（笑）。当時は、社員として営業活動が中心であったこともあり、導入に対して積極的な気持ちではありませんでした。ただ、必要性は認識していたので、セミナーに参加するなどの情報収集から始めました。

### 3. 人事考課制度設計の仕組み～導入

**島津**：最初の仕組みから、どのようにして制度導入に至ったのでしょうか。

**宮川**：セミナーに参加した際に、講師をされていた診断士の猿山康継先生（有限会社仁企画 代表取締役 <http://www.jinjisupport.com/>）と出会い、支援していただくことになりました。猿山先生ご指導のもと、幹部7~8名で勉強会を10回ほど行い、どのような人事考課制度にするかを徹底的に話し合いました。具体的には、猿山先生から出される課題について、考えをまとめて発表したり、データを持ち寄ったりして討議を重ねていくのです。課題は、たとえば10年

後はどういう組織になっていたか、そのためにはどういう人事考課制度を作り上げていくべきか、といった内容です。導入までに約1年かかりました。当初は、先生のおっしゃる内容もなかなか理解できず、苦労したものです（笑）。幹部の意見もバラバラでしたが、その勉強会で意見をまとめていきました。幸い、進むべき方向性や人事考課制度の重要性といった大枠については、幹部の間で合意していたこともあり、何とか導入にたどり着きました。

**島津**：人事考課制度策定で、こだわった点があれば教えてください。

**宮川**：歩合制を残すことにこだわりました。それまで歩合制で、修理件数といった成果で評価してきたため、歩合制を完全に撤廃してしまうと、どのように評価するかがわからないという混乱を招きます。また、現在も修理件数は、評価の重要な要素の1つです。ですから、その歩合制を残しつつ、成果以外の考課要素を取り入れた制度を策定しました。ただ、完全な歩合制ではなくなるため、社員に対して丁寧に説明するなど、慎重に導入を進めました。歩合制についてだけでなく、制度導入にあたっては、社員が不利益を被らないように注意を払いました。

**島津**：大変な苦勞があつて、ようやく制度導入に至ったのですね。これだけ議論を重ねて導入されたわけですから、達成感や満足感があったのではないのでしょうか。

**宮川**：いいえ、導入当初は良い制度ができたとは思っていませんでした。社員への説明会など、しかるべきプロセスを経て、いざ導入してみても、あまりしっくりきていなかったのが正直なところです。当初は、歩合制からどう脱却してよいか想像がつかなかったので、とにかく人事考課制度を導入して、明るい未来を見出したのだと思います。運用を始めて数年後に、ようやくじわじわと良い制度なのだと実感が沸いてきました。運用していくにつれて理解が

深まり、状況に合わせた変更を加えることで、徐々に自社にフィットしてきたように思います。また、変更を加えてはきましたが、人事考課制度のベースとなる部分、根幹をなす部分には、大きな満足感を持っています。

#### 4. 人事考課制度の具体的な内容

島津：人事考課制度の内容を教えてください。

小澤：当社の人事考課制度は、「社長への道」という名の役割等級制度をベースとしています。等級は1～7等級まで設け、各等級に応じた役職を設定しています。1等級は一般社員・リーダー、7等級は本部長といった具合です。目標設定とそれに対する人事考課を年に2度実施し、獲得した点数（2回の平均点）を加算、それを積み上げていき、等級が進んでいく仕組みです。どのような考課要素を何点にするかについては、「人事考課 点数配分表」で規定しています。たとえば、「業績」という要素は1等級であれば5～7点を配分し、どれだけ修理件数をこなし、歩合が出ているかを基準に評価します。しっかりと働かないと歩合が出ないため、まじめに勤務しているかどうか、この項目で確認できます。少し昇進してリーダーになると、部下育成も自分の役割として捉えてほしいという考えで、部下の業績を考課要素に加え、その代わりに自分の業績は2点と配分を減らしています。このように、等級・役職によって求められる役割が異なるため、考課要素と点数配分も異なっているのです。

島津：考課要素には「業績プラスα」、「ミッション」、「バリュー」という「業績」以外の項目も多く含まれているようですね。

小澤：そうです。「業績プラスα」とは、修理以外に力を入れている保守点検、配管クリーニングなどに対し、業績を上げられたかどうかを評価する項目です。上位25%に入っていれば加点されます。「ミッション」

や「バリュー」は、当社のミッションやバリューに沿った行動に対して加点します。当社のミッションやバリューはクレドカードにして社員に配布していますが、具体的にどのような行動を評価するのかについて、幹部で討議しながら決めていきます。そうやって決定した評価項目は、「人事考課評価基準」で一覧にし、目標設定に使用します。たとえば、ミッションの中に「市場分析力」の評価項目がありますが、これは「市場価格の情報収集ができていないか、それを理解しているか」に着眼して評価します。

人事考課 点数配分表

項目	1等級	2等級	3等級	4等級	5等級	6等級	7等級
業績	5	6	7	8	9	10	11
歩合	5	6	7	8	9	10	11
部下育成	0	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	0	0	0	0	0
合計	5	6	7	8	9	10	11

「社長への道」、「人事考課 点数配分表」、「人事考課評価基準」

島津：「思いの加点」という項目もありますが、これは何でしょうか。

小澤：これは、数字に表れない頑張りや責任を評価する項目です。営業所を統括する部門、たとえば関東、中部といったくくりで、その統括部門の約2割の社員まで、責任者の判断で「思いの加点」をつけられることになっています。修理の現場は収益が上がりやすい場所、上がりにくい場所、クレームが発生しやすい場所などさまざまです。優秀な社員ほど、クレームの現場を手伝わなくてはならない状況も発生し、数字に表れない働きが必要になることもあります。このような働きに対し、評価して加点することになっています。

## 5. 目標設定会議・人事考課会議の特徴

**島津**：「ミッション」や「バリュー」に沿った評価項目は目標設定に活用されているとおっしゃっていましたが、目標設定の運用について教えてください。

**小澤**：まず、毎月実施している上司と部下との面談で、「人事考課評価基準」の評価の中から強化してもらいたい項目について話し合い、目標設定をします。その後、全国の係長以上の社員約20名が全員出席して開催される目標設定会議で討議・承認し、個人ごとの目標が確定するのです。たとえば、今期は指導力を強化したいとします。指導力を強化するための行動は何かという視点で、上司・部下の面談で目標を立て、その目標で良いのかを目標設定会議で討議するのです。

そうやって決まった目標は、上司から部下に伝え、達成に向けて頑張ってもらいます。そして、目標遂行期間が終了すると、人事考課を実施します。人事考課についても、目標設定と同様に人事考課会議という会議体を開催し、係長以上全員で1人ひとりの考課内容を確認していきます。人事考課目標設定会議は5月と11月、人事考課会議は2月と8月に実施しています。

**島津**：個人の目標を全社の会議で決めるというのは、珍しいですね。

**小澤**：そうですね。目標設定は公平性を保つことを一番に考え、丁寧に行っています。目標設定会議では、能力によって目標を調

整したり、同じ等級を横並びで見たときに差が出すぎないように、皆で目標を確認したりします。現在の人事考課制度を導入して5年ほどは、目標設定に時間をかけていませんでした。それが原因かどうかはわかりませんが、人事考課会議の場で目標達成の定義がブレて、各営業所の責任者が自分の部下の評価について大げさに主張し合う状況が発生したのです。

これでは公平性が保てないと考え、目標設定に時間をかけることにしました。考課はあくまで、目標設定会議で決定した具体的な目標に対して行うため、透明かつ公平な評価に近づけられると思っています。

**島津**：係長以上全員が参加されるのですね。

**小澤**：はい。係長以上参加のもと、1日かけて開催しています。参加者は、自分の考課結果もその場で見ながら討議するんです（笑）。8月の考課結果は賞与に反映されるだけですが、2月は昇給や昇格に反映するため、長時間に及ぶこともあります。しかし、会社でもっとも重要な会議ですから、参加者には主旨をしっかり理解し、覚悟を決めて臨んでほしいですね。

**島津**：透明性が高い会議の存在は、社員の信頼感向上にも一役買っていそうですね。

**小澤**：それを目指しながら運用しています。

**島津**：ミッションやバリューを考課要素にしていらっしゃるようですが、人事考課制度導入の当初から考課要素だったのですか。

**宮川**：導入当初は業績中心の評価で、ミッションやバリューはありませんでした。しかし、会社は数字だけを上げていれば良いわ

人事考課制度のスケジュール

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	
目標設定 1回目		● 目標 設定		▶ 目標遂行期間は7～12月								● 人事 考課				
目標設定 2回目					● 人事 考課			● 目標 設定			▶ 目標遂行期間は 1～6月					

※考課結果は賞与に反映

※考課結果は昇給・昇格に反映

けではなく、会社が進むべき道しるべとして人事考課を活かすべきなのではないかと徐々に考え始めました。また、ミッション、バリューは朝礼で唱和して、大事だと強調しているにもかかわらず、人事考課制度に関連づけていないことに違和感を覚え始め、一昨年から考課要素に取り入れることにしたのです。

**島津：**ミッション、バリューはいつ頃に作られたのですか？

**宮川：**平成24年です。その前は父が作った社訓のようなものはありましたが、ノーリツが実施した会社ビジョンやバリューに関する研修に参加したことをきっかけに、見直しを考えました。現在のミッションやバリューは、係長以上を集めて話し合いながら決めたものです。



「ビジョン」や「ミッション」が書かれているクレドカード

## 6. 制度の運用で心がけていること

**島津：**人事考課制度運用で心がけていることは何でしょうか。

**宮川：**人事考課会議が終わった段階で必ず振り返りを行い、問題点があれば積極的に改善していることです。たとえば、当社では営業所ごとに財務目標と行動計画を立てているのですが、その行動計画と人事考課制度が結びつかなくなったという問題点が発生しました。等級ごとに目標のレベル感を合わせたのですが、そうすると全体的に個人目標が低くなった一方で、営業所全体では高い財務目標とその達成に向けた行動計

画が策定されている、といった状況でした。こういった不具合を改善しながら運用しています。また、課題だと感じている点にも、積極的に着手していきたいと思っています。たとえば、考課結果のフィードバックについてです。現状では、各営業所の責任者に任せており、どのようにフィードバックがなされているかまでは細かく把握していません。今後は、どの営業所においても納得感の高いフィードバックを受けられるように、責任者のフィードバック技術の向上に取り組んでいきたいと思っています。こういった改善・課題解決に取り組むため、運用全般を担当できる専門部署「人事総務課」を整備しているところです。

**島津：**人事考課制度導入によって、社員の雰囲気は変わりましたか。

**小澤：**まだ社員が変わるまでには至っていないと思います。係長以上はかかわる機会が多いので、自ずと当事者意識を持ちながら取り組んでいますが、一般社員に人事考課制度を深く浸透させていくのが、これからの課題だと考えています。公平性を保つことを一番に考えていますが、ES調査（従業員満足度調査）を実施すると、「人事考課制度が不公平」といった意見が出てくるのです。今後、たとえば「思いの加点」をうまく活用して、社員の意欲を引き出せるようにならないかと思っています。目に見えづらい「思いの加点」で加点されることは、自分の仕事をしっかりと見てくれているのだという安心感、数字以外で評価されたという喜びを社員に与え、さらに頑張ろうという意欲向上につなげることができると思うのです。社員に公平な制度だと思ってもらえるように、制度を整備していくことが私の仕事だと考えています。

**島津：**ES調査の概要を教えてください。

**宮川：**ES調査は、平成24年から年に1度、2月に実施しています。調査結果は、係長以上が参加するES調査のフィードバック会議（3月に開催）で共有しています。

ES 調査の声は、とても大切なものだと考えています。たとえば、「社長への道」を作ったのも、どうしたら係長や課長になれるかがわからないといった意見があったからなのです。また、フロント社員の離職率が高いといった意見があったため、フロント社員向けの考課制度を別途設けたいという話を社長研修でしたところ、フロント社員のやる気が上がったという報告も受けています。フィードバック会議の参加者には、ES 調査の結果から、今後何に取り組んでいくべきかを考えさせます。全社員について把握できるわけではありませんが、結果を紐解いて社員の意向に沿った施策を考える機会となっており、徹底してやっています。私は、ES 調査も人事考課制度の一環だと捉えています。当制度によって、ビジョンである「全ての人が笑顔になれる企業へ みんなの笑顔はみんなの幸せ」を実現することを目指しています。

**島津：**ES 調査の実施やその結果への迅速な対応は、会社への信頼感醸成につながりますね。ところで、社長研修とおっしゃいましたが、どのような内容ですか。

**宮川：**社長研修は、管理職でない社員に向けて私が直接実施する研修です。昨年から社長研修を実施して、人事考課制度や私の人材育成に対する思いを伝えています。

## 7. 人事考課制度と人材育成について

**宮川：**私は、人事考課制度は人材育成の要だと考えています。人材育成には、能力向上と人間力向上という2つの側面がありますが、経営者は社員の人間力向上について、積極的にかかわっていくべきです。経営者自らが会社の進む方向を説明して、仕事の意味を伝え、理解させ、意見を聞き、時には失敗させ、そして成長を待つ。当社の場合は、それがビジョン・バリュー・ミッションの策定だったり、人事考課会議だったり、社長研修だったりするのだと思います。

私自身、こう考えるようになったのは、父親から事業を引き継ぐ過程で、多くのことを実践し、学んだ経験があったからです。自らの責任で達成感を得ながら自律的に仕事をしていくことで、仕事ははるかに楽しくなります。社員にも、ぜひこの感覚を体感してもらいたいという考えから、会社経営については透明性を保ちながら、「全員野球」を目指しています。社員には、「全社員全経営者プロジェクト」（全員を経営者にするぞ！）と言葉に出して伝えています。全社員が「自分の成長→会社の成長→自分の成長」のサイクルを実感できるようになれば嬉しいですね。中小・零細企業の中には、日々の業務に直結しない人材育成や人事考課について、必要性を実感できず、あまり考えていない企業もありますが、私は深く考えて地道に取り組んでいくことが、企業発展につながると考えています。「それは大企業だからできるのではないのか」といった議論もあるかもしれませんが、大企業もかつては中小・零細企業だったはずで、発展していく過程で、会社に必要な施策や仕組みについて考え、取り組み、自ら変革を起こしていったのだと思います。面倒だと思いつつ始めた人事考課制度でしたが、良いものにしていくことを真剣に考えて取り組んできました。これからさらに進化させ、社内へのさらなる浸透を目指していきます。

## 8. インタビューを終えて

人事制度は一度でき上がると、実情に合っていないなくても運用し続ける、もしくは合わなくなったことをきっかけにやめてしまう企業もあるが、同社では実施するたびに振り返り、進化させている。人事考課会議やES 調査などの機会を活用し、社員の声を拾いながら公平性をどう保っていくかという課題に心を砕き、真剣に向き合う同社は、まさに人事考課制度を社員育成につなげていると言える。