

ふれい考

である。それらに基づいて、年2回、まず社員自身で自己評価をし、次いで上司・役員全員が評価する。当社の場合、役員総出で50人の社員の評価を行っている。5人の役員で評価すると、計250人分の評価が集まる。評価項目で見ると、1人当たり20項目あるので、計5000項目になる。その結果に対し、役員が合宿して侃々諤々の議論を経たうえで、ようやく個別の評価が決まる。このプロセスだけでも大変な時間がかかる。

賞与は、原則業績に応じて決まるもので、個別の支給額は人事考課に基づき決定される。そのため、評価が明確でないと、せっかくの賞与がかえって不満の種にもなり、モチベーションを下げる原因にもなり得る。賞与を納得でき、かつモチベーションと成長意欲が上がるものにするにはどうすれば良いだろうか。

問題は、いわゆる査定にあり。人事考課がブラックボックス化し、期待度と実

重要なのはこの後だ。担当役員は、自分の部下全員と1人当たり40分程度の面接をし、自己評価と上司・役員の評価の違いを説明、フィードバックする。絶対評価で、本人の成長によって点数が上がる。この評価制度にした当初は、最低点が50点未満、最高点も150点程度だったが、現在は90〜180点程度になってきた。社員の努力と成長の賜物である。

努力なくして“評価”なし

際に突き付けられる評価との差が大きいほど、不満が大きくなる。

当社では、2つの評価項目を設けている。1つは職種を超えて社員として求められる項目をまとめた総合評価で、もう1つは個別の職種に基づく実務能力評価

（株）日本レーザー

代表取締役社長

近藤 宣之



評価項目は具体的で、たとえば「自己革新し成長しているか？」について、TOEICが500点未満であれば、零点となる。すなわち、経営側として社員に何を求めているかを明確にし、その基準も社員と上司とで評価が分かれにくい工夫をしている。上司・役員の評価が、社員の自己採点の点数を上回ることも多い。評価項目は数年ごとに見直している。

現在は一般社員用と幹部社員用の2つがあるほか、パート社員や定年再雇用社員から嘱託雇用になった社員に対しては、一人ひとりの職務や責任に基づき、すべて異なる評価項目を用いている。生涯雇用のため60歳以上の社員が既に25%もいるが、こうした評価制度のお蔭でいつまでも成長する社員が業績を支えている。

社員のモチベーションを上げ、成長にもつながる評価制度には、基準の透明性と評価の納得性が条件だ。そのためには、「そこまでやるか!」という程の経営側の努力が不可欠なのである。