



適正な人事評価のために 定性評価と定量評価

タレントマネジメントツールSAP SuccessFactorsの
機能を使用し、双方が納得できる評価システムの構築

目次

-
- 4 タレントマネジメントとは

 - 5 目標設定と人材データ管理による『定量評価』

 - 6 人材要件の言語化と情報管理による『定性評価』

 - 7 『評価』をするためには『目標(ゴール)』のすり合わせが不可欠

 - 8 『定量評価』と『定性評価』で企業と従業員双方 納得感のある人事評価を

 - 9 人事評価制度の形骸化を防ぐ目標、キャリア、プロフィールの一元管理



personnel evaluation

全ての従業員のモチベーションとエンゲージメントの源ともいえる「評価」。

あなたの会社では従業員を正しく『評価』できていますか？
また、その評価は経営戦略と整合性がとれていますか？
企業と従業員双方にメリットがなければ、適正な人事評価とはいえないでしょう。

そして、適正な人事評価のためには、タレントマネジメントの概念が必須となる時代です。

本資料ではタレントマネジメントの概念と、タレントマネジメントによってもたらされる、「定性」「定量」のバランスのとれた評価方法を提示します。



personnel evaluation

タレントマネジメントとは

事業戦略を実現するために必要な人材需給のギャップを把握し、最適な人材を最適なポジションに配置し続けることを目的として、採用、育成、評価、配置に関する戦略的な施策全体を行うことを指します。そのための前提として、社歴や役職のような、すでに可視化出来ている従業員情報に加え、スキルや業務、プロジェクトの経験値などのこれまで可視化できていなかった情報もデータ化、可視化する必要があります。日本では2011年頃から急速に多くの企業が取り組みを開始しました。また、欧米では21世紀に入ってタレントマネジメント業務の包括的な導入を進めグローバルに展開する大手企業が一気に増加しました。

なぜタレントマネジメントが必要なのか？

・企業からの側面……人材の適正配置、中長期視点での人材育成・開発。

企業を取り巻く環境は激しい変化を続けており、特に人材に関する分野ではその影響が著しいものとなっています。

とりわけ、グローバル化や少子高齢化問題に起因する中長期的な労働人口の不足は、企業活動を脅かしかねないものです。

また、終身雇用制度の崩壊と若手人材の就職に対する意識の変化によって、人材の流動性が高まっているという状況もあります。

これらが複雑に絡みあう現代において、組織の目的を達成するためには、適切な人材配置と経営戦略に合った人材育成・開発が必要不可欠です。

こういった現代企業の人材にまつわる課題解決に効果的なのが「タレントマネジメント」なのです。

・従業員からの側面……個人の目標や達成度合い、キャリアの希望を上司や人事担当と共有することでモチベーションの向上、キャリアパスの明確化、さらにはキャリアアップのための具体的なアクションが明確になる。

前述したように、終身雇用制度の崩壊により人材の流動化が進んでいることから、転職を視野にいったスキルアップとキャリア形成に勤しむ従業員が増えています。

優秀な従業員に、その志向を社内でのキャリア形成に振り向けてもらうためには、社内でのキャリアの機会、個人のキャリア目標、実現のためのアクションプランが明確化されていなくてはなりません。

タレントマネジメントシステムでは、現在のスキルや経験から推奨キャリアパスを提示したり、高い潜在能力のある人材に特別な研修計画を提案したりすることができます。

自分がどの方向に向かい、どのスキルや経験を強化すればよいのかが明確になり、それが仕事へのモチベーションにつながるでしょう。

双方に求められる「公正かつ客観的な人事評価」

企業・従業員双方からタレントマネジメントに期待されていることとして、「公正かつ客観的な人事評価」があります。

企業と従業員がその結びつきを強めるためには、評価制度に対する納得感が重要です。

この納得感を生み出すには、属人的な感覚や半ば形骸化した人事考課制度などによる評価では難しいでしょう。

定量的かつ定性的に構築された客観的な人事評価制度こそが、企業・従業員双方の納得感を引き出すのです。



personnel evaluation

目標設定と人材データ管理による『定量評価』

定量的かつ定性的な人事評価を実現するために、まずは定量評価について考えていきましょう。定量評価で重要なものは「目標設定」と「人材データ管理・活用」です。

まずは上司・部下双方が納得する『目標設定』

上司（企業側）部下（従業員側）双方が納得するためには、出発点となる目標設定を行う必要があります。

この目標設定には、従業員個人の行動量や貢献度を数値化していくことが大切です。

このとき、売り上げやシェアの拡大など、具体的に何%拡大させるといった数値指標を明確化していきましょう。

数値化された指標を使用すれば、目標設定がよりクリアで明確になり、従業員に納得感をもたらすとともにモチベーションを向上させます。

また、期末の評価面談においても、双方の認識にズレが生じにくく、評価についての納得感が生まれやすくなります。

人材データ管理・活用がもたらす『公正で客観的な人事評価』

定量評価のためには目標設定と共に人材データの管理・活用が不可欠です。

人材データの管理項目としては、人事基本情報、専門的なスキル、コンピテンシー（行動特性）などがあります。スキルやコンピテンシーの情報を、標準化された基準に沿って評価・把握できれば、現在の職種や将来の職種に対しての適性を素早く把握できるのです。

このような人材データ管理と目標設定を組み合わせながらマネジメントサイクルを回し、配置計画や評価、報酬計画に結びつけていけば、納得感があり、成長につながる人事評価プロセスとなるのです。



personnel evaluation

人材要件の言語化と情報管理による『定性評価』

次に定性評価です。定性評価は定量評価と異なり、数字や形で表しにくいものを評価対象とします。ビジネスシーンにおいては、「今年は成果が上がらなかったが、彼は適切な活動を精力的に行っている」という表現で定性評価が行われるでしょう。

このように直接的な成果に現れなかった行動特性や潜在能力が定性評価の対象となりますが、基準が曖昧で貢献度を確認しづらく、評価内容に対して認識の齟齬が生まれることが評価者と被評価者間で少なくありません。したがって、定性評価においても実績やスキルの具体性を高め、上司から部下の適切なフィードバックを行っていく必要があります。

部署や役割ごとの人材要件を言語化

例えば、フィードバックの際に「まだ君は現在の役割を十分に果たせていないので、もう少し頑張りなさい。」という上司からのコメントがあったとしましょう。

こういった場合、部下は「現在の役割で何が求められているのか？ 自分は何ができていて、何ができていないのか？」が明確ではなく、モチベーションを下げてしまうでしょう。

こういったやり取りは、部署や役割ごとの人材要件が、言語として具体化されていないために起こる事態といえます。

この例のように役割や職務に求められる要件ベースで行動／適性評価を行い、昇格などの参考情報にするためには、明文化された人材要件が必要になります。

人材要件を言語化できれば、従業員ごとに満たしている要件、満たしていない要件が具体化され、前向きで育成意欲につながるフィードバックが可能になります。

定性評価のために必要な情報を管理する

定性評価のためには、スキルやコンピテンシーなどの情報を整理しておく必要があります。

例えば、海外とのやり取りが多く発生する役割に必要な人材要件を定義したとき、「英語での業務が可能」という要件が出てきたとします。

「英語での業務が可能」という表現は極めて抽象的なため、これを基に評価や選抜を行うことは難しくなります。このとき、「TOEIC800点以上」などの定量的な情報と合わせて、「3年間以上の海外赴任経験」「グローバルプロジェクト経験」などの情報を管理できていれば、定性評価に基づく選抜にも具体性や根拠が生まれるのです。



personnel evaluation

『評価』をするためには 『目標(ゴール)』のすり合わせが不可欠

評価の根拠となる目標設定は、導き出される経路も重要になります。
また、評価者・被評価者双方にメリットが生まれるようなすり合わせも必要です。

個人の目標(ゴール)は経営戦略と評価者・被評価者の 双方から導き出されるべき

経営側からの定量的な数値目標を押し付けるだけでは、モチベーションの消失やエンゲージメントの低下につながり、離職につながりかねません。

一方、従業員個人のキャリア形成だけを重視した目標設定では、経営上のメリットが生まれない可能性があります。
したがって、個人の目標は、経営上のゴール(売上/利益など)に直結する業績目標と、個人のキャリアに結びつく育成目標の交叉点に設定すべきといえます。

この交叉点を導き出すには、タレントマネジメントシステムで管理された定量的、定性的データの両方を駆使していくと良いでしょう。

経営戦略上からの要求と個人の要求を同時に満たし、企業と従業員双方にメリットが生まれる目標設定が可能になります。



personnel evaluation

『定量評価』と『定性評価』で 企業と従業員双方 納得感のある人事評価を

これまで述べてきた定量評価と定性評価は、まったく異なる性質のものです。
しかし決して同時成立しないものではありません。

そもそも、すべてを数値で図ろうとすることが、すれ違いのもと 定量評価のみで人事評価を下すことは、従業員個人の資質(ポテンシャル)を引き出しにくいというデメリットがあります。

人材は経営戦略上の重要な資源ですが、設備や財務資産のように完全に定量化できるものではありません。

これまでの職務経験、行動特性、キャリアの希望、さらには過去の上司や同僚からの評価コメントなどのさまざまな定性的な情報を考慮しないことは評価材料の欠如につながります。

したがって、定量的に数値化された評価項目だけではなく、従業員個人の個性や資質を理解できる事実情報を蓄積し、評価・選抜に生かすことが大切です。

定性評価と定量評価の融合こそが納得感を生む

企業と従業員双方の納得感は、定性評価と定量評価が融合したときに一層高まります。

従業員個人の志向と成長が経営戦略上の課題解決につながれば、双方の納得感が増大し、企業内でWin-Winの関係が構築されます。

この良好な関係がビジネスに与える影響は計り知れません。人手不足のなかでも優秀な人材を維持し、必要な人材を常に育成しつづけ、企業力が強化されていきます。当然、市場における競争力は高まり、競合他社に対して優位に立てるのです。



personnel evaluation

人事評価制度の形骸化を防ぐ目標・キャリア・プロフィールの一元管理

これまで紹介した定性評価と定量評価双方をカバーできるタレントマネジメントシステムを導入すれば、評価制度の形骸化を防ぐことが可能です。

既に構築された人事評価制度がある場合でも、タレントマネジメントシステムは問題なく稼働します。

特にSAPが提供するタレントマネジメントシステム「SAP SuccessFactors」では、人事評価に必要な全ての仕組みを網羅しています。

目標管理、評価管理、社員情報管理、キャリア管理といった各機能が、目標・キャリア・社員プロフィールを一元管理し、育成につながるアドバイスを提供し、納得感のある人事評価を可能にするでしょう。

SAP SuccessFactorsは優れた人事評価制度の構築に貢献し、従業員と企業の間をより強固で親密にします。

ERPベンダーとしてHRを知り尽くしたSAPだからこそ実現できたデータの網羅性と一元管理は、企業に最大限の業績をもたらすでしょう。



personnel evaluation

お問い合わせ先

www.sap.com/japan/contactsap/

0120-786-727 (受付時間: 平日 9:00~18:00)

中堅・中小企業向けの特設サイト:

<https://www.sapjp.com/gb/hr/>

中堅・中小企業の希望を実現する Blog:

<https://www.sapjp.com/gb/blog/>

50000050 (17/00/SE)

© 2017 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved.

本書のいかなる部分も、SAP SE または SAP の関連会社による明示的な許可なくして、いかなる形式でも、いかなる目的にも複製または伝送することはできません。

本書に記載された情報は、予告なしに変更されることがあります。SAP SE およびその頒布業者によって販売される一部のソフトウェア製品には、他のソフトウェアベンダーの専有ソフトウェアコンポーネントが含まれています。製品仕様は、国ごとによって異なる場合があります。

これらの文書は、いかなる種類の表明または保証もなしに、情報提供のみを目的として、SAP SE またはその関連会社によって提供され、SAP またはその関連会社は、これらの文書に関する誤記脱漏等の過失に対する責任を負うものではありません。SAP またはその関連会社の製品およびサービスに対する唯一の保証は、当該製品およびサービスに伴う明示的保証がある場合に、これに規定されたものに限られます。本書のいかなる記述も、追加の保証となるものではありません。

特に、SAP SE またはその関連会社は、本書もしくは関連の提示物に記載される業務を遂行する、またはそこに記述される機能を開発もしくはリリースする義務を負いません。本書、もしくは関連の提示物、および SAP SE もしくはその関連会社の戦略ならびに将来の開発物、製品、および / またはプラットフォームの方向性ならびに機能はすべて、変更となる可能性があり、SAP SE もしくはその関連会社により随時、予告なしに変更される場合があります。本書に記載される情報は、何らかの具体物、コード、もしくは機能を提供するという確約、約束、または法的義務には当たりません。将来の見直しに関する記述はすべて、さまざまなリスクや不確定要素を伴うものであり、実際の結果は、予測とは大きく異なるものとなる可能性があります。読者は、これらの将来の見直しに関する記述に過剰に依存しないよう注意が求められ、購入の決定を行う際にはこれらに依拠するべきではありません。

本書に記載される SAP およびその他の SAP の製品やサービス、ならびにそれらの個々のロゴは、ドイツおよびその他の国における SAP SE (または SAP の関連会社) の商標もしくは登録商標です。本書に記載されたその他のすべての製品およびサービス名は、それぞれの企業の商標です。商標に関する詳細の情報や通知に関しては、<https://www.sap.com/corporate/en/legal/copyright.html> をご覧ください。



SAP SuccessFactors 