

だから人事評価は失敗する！その“5つの理由”を解説

9割の会社が 人事評価制度で失敗する理由

～人事評価制度コンサルタント浪野高志の事件簿～

2019年8月23日（金）発刊

株式会社あさ出版（代表取締役：佐藤和夫、所在地：東京都豊島区）は、森中 謙介 著『9割の会社が人事評価制度で失敗する理由』を2019年8月23日（金）に刊行いたします。

中小企業での制度設計・運用の実際を ドラマ形式で紹介

著者が実際に手がけた数社の実例をもとに、中小企業での制度設計・運用をフィクションのドラマ形式で紹介。どこの中小企業でもあり得る出来事を読みやすいストーリーで再現しています。中小企業が人事制度で失敗する背景と具体的な理由を示し、どうすれば適切な制度の導入と運用ができるかを示します。読者自身の会社に当てはめてシミュレーションするヒントになる一冊となっています。

人事評価が失敗する“5つの理由”

- | | |
|----------------------------------|----------------------|
| ①経営者の動機が不純またはビジョンが弱い | ④制度の導入に満足し、運用を怠ってしまう |
| ②組織の運用キャパを超えた評価制度を導入している | ⑤専門家・アドバイザー選びの失敗 |
| ③制度が組織に馴染まないうちから賃金や昇進への反映を行ってしまう | |

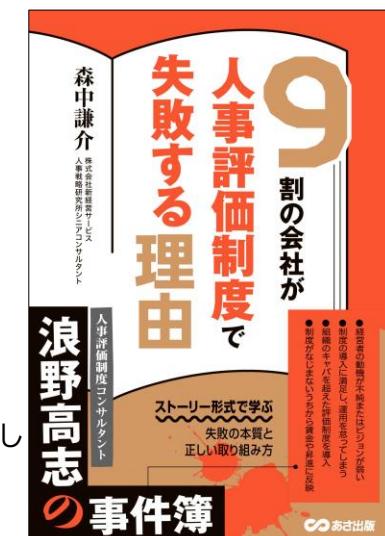
書籍名：9割の会社が人事評価制度で失敗する理由

刊行日：2019年8月23日（金）価格：1,500円（税別）ページ数：224ページ

著者名：森中 謙介（もりなか・けんすけ）ISBN：9784866671635

【目次】

- ケース1 猛獣の逆襲 人事評価制度は人を支配する鞭にはならない
- ケース2 溺れる社長がつかんだ間違った藁人事評価制度の設計はプロのノウハウ
- ケース3 「人間力」を物差しに社員を育てて会社を伸ばすための制度導入
- ケース4 続ける覚悟が変えた風土 高邁な理念を掲げた若社長に襲いかかったのは身内
- ケース5 人を育て組織を変えたプロ経営者の仕事 人事制度設計とは仕事の無駄の見直し
- ケース6 個人プレーからチームプレーへ人事評価制度が変えた企業の闘い方
- まとめ 自社の理想像を人事評価制度で実現する
- 巻末資料（人事評価制度導入までのロードマップ例など）



【著者プロフィール】森中 謙介（もりなか・けんすけ）



株式会社新経営サービス 人事戦略研究所シニアコンサルタント。1984年、岡山県生まれ。岡山大学大学院修了後、新経営サービスに入社。中小企業経営者への人事制度構築・改善のコンサルティングを中心に、これまでにかかわった会社は60社にのぼる。各社ごとの実態に沿った、シンプルで運用しやすい人事制度づくりに定評がある。「人事評価制度を軸にした“人・組織の成長”」をモットーにしており、制度導入後も経営理念、戦略方針の浸透、あるいは評価者教育の推進など、幅広い支援を行っている。そのためクライアントとの関わりは中長期にわたることが多く、リピーターも多く有している。著書に『社員300名までの人事評価・賃金制度入門』（共著、中央経済社）、『社内評価の強化書』（三笠書房）。

中小企業の人事制度作りを専門し、多くの企業を人事制度で救ってきたとするコンサルタント
“浪野高志”

彼のクライアントは、一筋縄ではいかない問題を抱えた企業ばかりであった、、、

ケース1 “猛獣の逆襲”人事評価制度は人を支配する鞭にはならない

～企業統治に自信のない経営者が権力維持ツールとして導入し大失敗(地方スーパーマーケット)～

機械や道具は使い方を誤れば、怪我をすることもある。人事評価制度も同じ。使い方を間違えると、経営者の立場を危うくすることさえある。人事評価制度を自分の権力を強めるためのツールにしようと社員から総スカンを食らう。クライアント社長の、真の導入動機に気づかず、窮地に立った浪野は……。

ケース2 “溺れる社長が“つかんだ間違った藁”人事評価制度の設計はプロのノウハウ

～社外専門家の言いなりで、矛盾のある制度に社内幹部から突き上げをくらい、社長がソイローゼになった事例
(自動車メーカー関連の金属部品製造業)

スポーツ選手の実力がコーチの手腕で引き出されるように、人事評価制度の導入には正しい専門家の依頼が肝要。優秀な幹部に頼り切り、自身がリーダーシップを発揮してこなかった社長が、ついに幹部から突き放された、自身で人事評価制度の導入に挑まねばならなくなったり、彼はよりによって間違った相手に頼る。浪野は、その火消し役の依頼の電話を受ける……。

ケース3 “「人間力」を物差しに”社員を育てて会社を伸ばすための制度導入

～事業承継に向け制度を導入・見直しした例(創業30年のシステム開発会社)～

社員が成長しなければ企業の成長もない。よくできた人事評価制度は、まるで太陽のように社員に伸びるべき方向を示し成長に導く機能もある。時代に合わなくなった技術者集団の意識改革を促し、人材を育成するために、社長が巧みに人事評価制度を利用する。「できない理由」を一つひとつぶしていく、反発する幹部たちに粘り強く説明する浪野の姿があった。

ケース4 “続ける覚悟が変えた風土”高邁な理念を掲げた若社長に襲いかかったのは身内

～地場の老舗企業が新時代に対応するために導入した例(地方中核都市にある建設工事・解体業)～

企業の成長には目指すべき目標を従業員すべてが共有することが必要。人事評価制度とは、その目標を明文化した法典でもある。荒くれた現場の風土を変えて、わが社を一流企業とも対等に付き合える、エクセレントカンパニーに育てていこうという若社長の真摯な態度は浪野までをも勇気づける。やがて面倒くさがっていた現場にも通じて、社内外からの評判も上がっていく。

ケース5 “人を育て組織を変えたプロ経営者の仕事”人事制度設計とは仕事の無駄の見直し

～評価制度を軸に会社の生産性向上と社員のモチベーションアップを狙う、経営再建中の企業例(温泉旅館)～

経営が厳しい状況にあるなか、従業員に夢や希望を持たせるツールとしても人事評価制度は機能する。その效能は使い手である経営者次第だ。プロ経営者による経営再建の最中、先行きに不安を抱える従業員たちに進むべき道を示すためにも浪野に人事評価制度の構築が求められた。浪野も感心した、人事評価制度の意味や価値、使い方を熟知した、お見事、と言える事例。

ケース6 “個人プレーからチームプレーへ”人事評価制度が変えた企業の闘い方

～スター販売員頼りから脱却し、組織全体の力で「着物の魅力」を発信するスタイルへ変革(和服販売業)～

長年の慣習が、時に事業の成長を阻害することもある。人事評価制度をうまく使いこなせば、悪しき慣習を時代に合わせて見直すこともできる。業界の慣習とも言うべき組織風土も革新、スター販売員の退職にあっても、長期展望に立ち、浪野も驚く。ぶれない「社長の想い」で、近代的な企業へと生まれ変わらせる。今なお、毎年のように手を入れ続けている。

書評・著者インタビュー等のご検討をいただければ幸いです。情報掲載、画像提供の問い合わせ

古垣 (フルガキ) TEL : 03-3983-3225 090-4424-6911 furugaki@asa21.com

株式会社あさ出版 東京都豊島区南池袋2-9-9 第一池袋ホワイトビル6階