

## 人材育成のカギは“志向性” 社員の評価と教育を連動させよ

▶日本企業は無原則な人材のアウトソーシングを進めた結果、商品・サービスの品質低下を招いたと言われていました。

**久野** アウトソーシング活用の目的が「人件費削減」だったからです。これは大きな間違いです。派遣社員や外部請負を活用する目的は、第一に、自社内にないノウハウを利用すること。第二に、自社で正社員を雇う場合に比べ、採用や教育などの手間が省けることから「スピード」というメリットを享受することです。つまり、「急速に成長する」目的で活用するべきものです。

▶安価な労働力を確保するためではない、と。

**久野** そうです。景気変動などに対する従業員数の調整には、契約社員など、期間の定めのある社員を活用すればよいのです。また、どうしても安価な労働力を確保したいというのなら、パート社員などを活用するべきです。当然、こうした労働者には、自社にとって死活的に重要なノウハウが必要とされない仕事を任せます。

▶逆に、正社員に任せるべき仕事は。

**久野** 競争優位性のカギになっているノウハウや、顧客にとっての価値を創造するノウハウなど、自社内に蓄積することが絶対に必要な仕事を任せるのです。

▶しかし、そのような仕事でも非正規社員が担っているケースが多いのが実情です。彼らの意識の低さが品質低下やコンプライアンス上の問題を引き起こす一因ですが、対策は。

**久野** 教育するしかありません。帰属意識のない人を教育するのは非常に困難ですが、報酬と評価を直結させるのが良い方法かもしれません。一般的には、非正規労働者は正社員ほど評価の対象になっていません。評価が上がれば報酬も増える仕組みをつくれれば、それが教育効果をもちます。

▶教育と評価を連動させるのですか？

**久野** その通りです。これまでは評価と教育が別個の論理で行われてきました。私が経営する会社では、“志向性評価”という仕組みを導入しており、コンサルティングしているクライアント企業にも推奨しています。これは、人材の「考え方」を評価基準とするもので、考え方が良い方向に変われば評価が上がるので、社員は考え方を变えようと努力します。評価制度自体が教育効果をもつわけです。これによって、常に学習し、進化していく「強い組織」ができるのです。

▶成果では評価されない？

**久野** 良い成果は良い行動から生まれ、良い行動は良い考え方から生まれます。つまり、良い成果があがったのなら、その根本的な原因は良い考え方をしたことにあります。良い考え方をするように導けば、必ず良い成果が出るのです。

▶「良い考え方」とは。

**久野** 経営者と同じ考え方ができている、ということです。経営者の考え方をモデル基準として、そこにどれだけ近づいているか、数値化して評価します。

▶人事評価は数値化・IT化しにくい分野



公認会計士・経営コンサルタント  
久野 康成氏

1965年生まれ。青山監査法人を経て、98年独立。現在、人材開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。日本とインドで経理部門へのスタッフ派遣・紹介などを展開、グループ従業員数330人。著書『できる若者は3年で辞める!』『図解インドの投資・会計・税務の基本』(共に出版文化社)ほか。

だと言われていました。

**久野** “志向性評価”であればIT化は容易です。例えば、社長が「彼は成果が出ていないが、見どころがある」、と成果だけの場合よりも高く評価したり、逆に「彼は成果を出しているが、私の方針に反している」と低く評価したりすることがあります。だから数値化しにくいと言われるのですが、“志向性評価”はまさにそうした「社長の評価」を数値化するものなのですから。

▶中小企業では、社長が自分で人事評価をやっており、システム導入の必要はないのでは。

**久野** 社長が自分ひとりで評価している限り、中小企業から脱出できません。「中小企業だから必要ない」のではなく、「そのような発想をしているから中小企業のまま」なのです。