

# 評価制度

# スタッフ管理のポイント

社長 藤田匠、社員 西園寺千代、監修 長谷川岳、著者 伝法院千里

農園スタッフの教育や待遇に何かと頭を悩ます藤田社長。そこで伝法院先生に紹介してもらい、経験豊富な農業法人を視察した。

藤田 千代ちゃん、明日から3日間伝法院先生との研修で私はいないけど、パートナーさんへの指示などよろしく頼むね。

千代 はい、ご心配なく。お土産、期待していますね。

藤田 千代ちゃんに話せるように、しっかりと聞いてくるよ。お土産は、みんなの頑張りしだいかな。

伝法院 藤田社長、お待たせしました。では行きましょう。今回は私の知り合いの農業法人を視察します。経営、特に社員の育成や評価に関する内容なので、きつと千代さんにも大きく関わってきますね。

藤田 先生、3日間よろしくお願います。この地域には農業法人が少ないので、貴重な機会をありがとうございます。

伝法院 長谷川社長、お久しぶりです。視察を受け入れていただき、ありがとうございます。こちら、先日お話しした、埼玉県で農業法人を始めた藤田社長です。

長谷川 ああ、どうも、伝法院先生。それと、藤田社長ですね、初めまして。今日はわざわざお越しいただいてありがとうございます。いろいろとお悩みがあるそうで。

藤田 はい、特にスタッフの育成や待遇について悩んでいます。先日、弊社の社員と話していたら、彼女は自分の役割やお給料に関して、将来への不安を抱えているようでした。生産規模も大きくなり、加工品も始めたので、社員もこれから増えていくのに、一人しかいない社員も満足に働かせてあげられていないのかと分かって、愕然としてしまいました。今のパートナーさんや新しい人が正社員になったときに、どのように社員それぞれを評価してお給料を決めていいのか、いまいち分からず、いろいろ考えあぐねっていたところ、伝法院先生に貴社を紹介していただきまし

た。長谷川 なるほど、社員それぞれの

評価の仕方についてですね。私もとても悩みました。弊社も、評価制度を導入するまでは、管理している圃場の広さや在籍年数などから、なんとなく給与を決めていました。でも、私が現場から離れることが増えて、マネジメントやオペレーションをしたりと、社員それぞれの役割が複雑化したあたりから、次第に不満が聞こえるようになって、それをキッカケに制度を整えていきました。

藤田 長谷川社長の会社でも、そういう経緯があったんですね。確かに、いま見学させていただいただけでも、いくつもの圃場に分かれていて、管理が大変そうでした。

長谷川 そうなんです。だからこそ、数値の成果だけでなく、新しくどんな仕事ができるようになるかなども評価項目にしています。特に最近、主婦や障害者の方など、弊社で働く人も多様な背景を持つようになってきました。それに対応して新しい働き方を選択できるようにするために、評価制度は重要です。

今回の執筆者  
にしだ しゅうへい  
西田 周平

(有)人事・労務  
チーフ人事  
コンサルタント



日本大学法学部卒業後、食品メーカーを経て現職。幅広い企業のES向上型人事制度作成に数多く携わるほか、多くの労働基準監督署の是正勧告対応などの労務トラブルに対応し、その経験からリスク管理に長けた就業規則を作成するなど、中小企業の人事・労務に精通している。最近、執筆や講演も精力的に行なっている。

# ▶ 社員のモチベーションを上げる評価制度 ◀

成果を上げた人や日頃頑張っている社員を評価して、それを給与などの処遇に反映する。それが評価制度です。成果や努力で処遇に差を付けることは、社員のモチベーションを大きく上げる要素になりますし、また評価を通して「このような人材になって欲しい」「このような行動をウチの会社では重要視する」といった社員に向けたメッセージになる重要な制度と言えますが、農業法人ではこのような評価制度がない会社も少なくありません。

評価制度と聞くと難しそう、運用ができないなど思いがちですが、今回は一般的な評価制度について、簡単に解説します。評価には、大きく分けて以下の3つの視点があります。

## ① 成果評価(目標管理)

成果評価とは、期初に決めた目標に対して、どれだけできたかという達成度を評価します。例えば、今期の作付面積あたりの収穫量や単品の生産性等をイメージしていただくと分かりやすいと思います。

また、数値のイメージが強い成果評価ですが、「新しい仕事ができるようにする」「今やっている仕事をさらに効率化する」「新人の〇〇さんを育てる」といったことを目標として設定することも可能です。

成果評価では、アウトプットまでのプロセスや態度などは、評価の対象とはならず、あくまで成果に対してのみ評価を行いません。ここで重要なことは、社長や上司との面談を通して、しっかりとした目標を立てて共有することです。

特に数値ではない目標の場合は、期末にどのような状態であったら目標達成かということをおおきく目標設定の時点で共有しておくことが重要です。例えば、「新しい仕事ができるようにする」といった目標を立てたとしても「新しい仕事とはどのようなことか」「できるようにするというのは、どのようなレベルまでとするか」といったことをしっかりと決めておくことです。

立てた目標は、会社全体の目標に沿っているか、あるいは、その社員の立場や能力から見て妥当か、などと適正な目標を立てたうえで、その目標に向かって仕事に取り組むことが必要となります。

このように目標管理制度をきちんと運用すること

で、経営理念や会社の中長期目標を各社員の具体的な仕事へと落とし込むことができるようになり、さらには社員が自分の役割をしっかりと理解して仕事に取り組めるようになるのです。

## ② 発揮能力評価

社員が目標に向かって仕事を進めていくうえで、どのような能力を発揮しているのかという評価です。

「機材を使えるようになる」とか「一人で〇〇の作物を、作付計画から収穫まで、任せることができる」など、「このような能力を発揮してくれば、業績向上につながるはずだ」という、「近い将来の評価」と言えます。

この発揮能力評価で重要なことは、会社が、評価すべき発揮能力をしっかりと見極めて、発揮されていない社員に対して、それを伝えること、学ばせることが必要となります。

## ③ 執務態度評価

農業はチームワークが大切な職業です。執務態度は、社員が、どのような心構え、態度で日々の業務を進めているかという評価です。会社は組織ですので、一人ひとりが同じ方向に向けて仕事を進めていかなくてはなりません。和を乱していないか、約束を守れているか等、社会人として必要な心構え、態度を評価します。主には、次の4つについて評価します。「規律性」「協調性」「責任性」「積極性」です。

入社したての新入社員や低い等級の社員は、成果がでなかったり能力が発揮できなくても、「このような心構えや態度で仕事に取り組んでさえいれば、いずれ能力も身につく、会社に貢献するはずだ」という、姿勢を評価します。また、成果評価にも発揮能力評価にもあられないけれども、「誰かがやらなくてはならない仕事をしている社員」や「縁の下の力持ち」を見落とさずに、ここで評価することもとても重要なことです。

この成果・発揮能力・執務態度の3つの視点で、それぞれ点数付けして評価を行ない、総合的に見ながら昇給や賞与に反映させていきます。