

3年で刷新、デジタルツールも積極的に

社員評価の原点は顧客

工業用センサーメーカーのメトロール(東京都立川市、松橋卓司社長)は従業員数が約120人と中小規模ながら、2022年6月に人事部を立ち上げ、戦略を立てて採用活動や人材育成に取り組む。そこで技術に限らず、人材マネジメント全般を聞いた。重要視するのが、体系化と透明性だ。人事の制度設計から着手し、各種デジタルツールをベースに体制を整え、内容を充実させてきた。松橋泰取締役は「『評価の原点は顧客』と気付いてから、制度設計が軌道に乗った」と振り返る。

ロール目標と行動目標

メトロールは人事部を立ち上げた約3年前から、人事制度の設計に着手した。重要視したのが、評価の体系化と透明性だ。松橋取締役は「私自身もまだ30代半ばだが、Z世代や若手はいまいさや不透明なものを嫌う。そういった時代に合わせた人事制度を目指した」と狙いを明かす。従来の人事は、実績と社長や役員、各社員の上長の印象を基にした評価だけ。評価の尺度が見えない属人的なものだった。

新たな制度設計や評価制度の構築で中心を担ったのが、同社の初代人事部長となった宮本貴子さんだ。大手の人材会社や数社の人事部門に務めた経験を生かし、松橋取締役と共に各

種制度をゼロベースで構築してきた。

そのうち、評価制度は「ロール目標」と「行動目標」の2軸で総合的に評価する形とした。

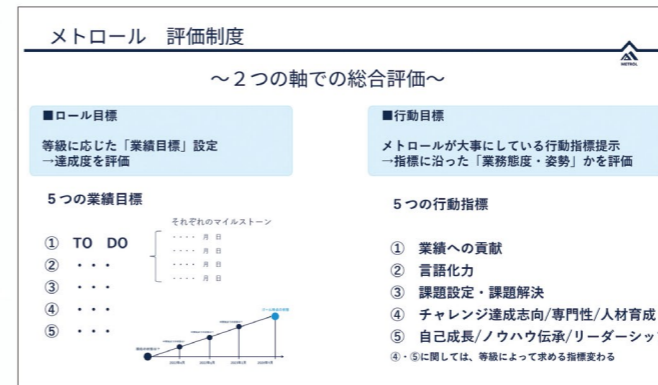
ロール目標は社長や役員からマネージャー、若手の一般社員まで等級で分け、等級ごとにどのように会社に貢献すべきかを目標として設定する。等級に応じた理想的なモデル像を設定し、それに対する達成度を評価するイメージだ。

行動目標は、日常業務の達成度や業績への貢献、難しい課題への挑戦意欲などを評価する。「名実の両面を評価する制度にしたかった。個人に割り当てられた業績を評価するロール目標と、日々の業務の『取り組み姿勢』を評価する行動目標との考え」と宮本部長は説明する。

独自の評価指標「言語化力」

行動目標の評価項目には、いくつかユニークなものもある。その一つが「言語化力」だ。基本的には自身の考えを言葉にし、業務に変革を起こしたり、周囲を動かすような力を指す。

この項目を設定した背景には、メトロールの企業文化がある。「わが社の強さの一つは、中小規模の利点を生かした部署を超えた横連携の取りやすさ。例えば、営業社員が持ち帰った顧客の課題に対して、開発や設計社員も垣根なく、即座にプロジェクトチームとなって対応してき



評価軸は「ロール目標」と「行動目標」(提供)

た」(松橋取締役)。

そのようなフラットで柔軟な横のつながりが強い企業だからこそ、課題を埋もれさせず、部署間での認識のずれを防ぐため、自身の意図や考えを相手に分かりやすく発信し伝える能力を重要視している。

「評価制度の原点は顧客」のワケ

評価制度全体や項目内容を突き詰めていった際に、松橋取締役はある考えに達したという。

「会社は顧客から評価されて成り立つ。それを前提にすると、会社を構成する社員一人一人の評価の原点も顧客の評価に基づくべき」

そう考えると、社長や役員クラスをトップに一般社員までの各等級で何をすべきか、おのずと見えてきたという。

昨年4月には、カオナビ(東京都渋谷区、佐藤寛之社長)が提供するクラウド式の人材マネジメントサービス「カオナビ」上に、評価制度や個々の評価項目の内容を実装した。直属の上長が各社員の評価を上げた点や改善点などを入力フォームに書き込み、その内容をベースに本人と面談をする。「書き込んだ内容を見ると、われわれまで評価が分かるし、上長のマネジメント能力や言語化力まで見えてくる。導入して良かった」(宮本部長)。

さらに、顧客の評価を原点に体系化を進めたことで、いま現在の会社に足りていない人材が具体的にイメージできるようになった。宮本部長



「tebiki」の動画で確認することで、機器の操作間違いなども減少した

は「その足りないパズルのピースを埋めるような採用活動を展開したい」と意気込む。

誰でも均質な作業に向けて

また、同社の生産現場にはパート社員も多く、繁忙期には派遣社員も増える。そうした人材に関しては、「繁忙期にも柔軟に対応できるよう、流動性を重視した雇用形態」(宮本部長)と捉える。その前提のもと、誰が作業しても同等の品質を保てるように取り組む。23年にはTebiki(テビキ、東京都新宿区、貴山敬社長)が提供する動画マニュアルの作成サービス「tebiki現場教育」を導入した。

作業の様子を撮影して字幕で解説する動画を現場教育用の基本マニュアルにした。従来は作業の指導者による手順や内容の違いが課題だったが、導入後は動画マニュアルの手順に統一された。さらに、習熟するまでの教育時間は半分、マニュアル作成の時間は4分の1程度になったという。それ以外にも、安全啓発用の動画を社内で制作して、食堂で流し続けることで、意識向上なども促している。

今後はPR動画などを作成して人材活用の取り組みを積極的に発信し、若手の採用につなげたいという。松橋取締役は「採用サイトで洗いざらい明かした結果、応募が増えてミスマッチは減っている。今後は営業でも採用でも、うそや過大のない実直さが、企業の評価ポイントになる」と力強く語る。(西塚将喜)



人事部の宮本貴子部長(=左)と松橋泰取締役