

評価制度のポイントは (1) 高い納得性と (2) 定性と定量のバランス

不動産に関わる企業へのコンサルティングを進めていく中で、必ず一度はぶつかる課題のひとつに人事評価制度が挙げられます。当然、販社や仲介、賃貸など個人の営業数字が会社全体の売上げに大きく影響される業界と、管理などのどちらかといえば、既存のお客様に対する品質アップが重要視され、個人数字があまり表に出てこないという業界とでは、人事評価制度の考え方は異なります。

人事評価制度のポイントはいくつかありますが、最低限押さえておかなければならない点として、(1) 高い納得性と (2) 定性評価と定量評価のバランスが挙げられるでしょう。

納得性が高い評価制度とは

評価制度は、仕組みそのものをわかりやすく明快なルールに則って構築することもさることながら、それを社内に周知徹底させることが非常に重要です。

自社の評価制度の全体像を何も知らずに「うちの会社の評価はあいまいだ」「働いた対価としての給料が低い」「正当に評価されていない」と感じる社員が非常に多いのが現状です。納得性が高い人事評価制度であれば、社員のモチベーションの維持、向上心の醸成など様々な効果が即座に見えてきます。当然逆も然りですが、とはいっても全ての社員にとって 100% 納得性が高いと感ぜられる評価制度を構築するのは大変困難なこともあります。その場合「成果を出している人、努力している人が正当に報われる」事を最優先要素として考えなければなりません。

数字の上がない人や努力しない人から、評価制度に対する不満の声が上がる事が多いのが現実ですが、そういった方々の納得性を高めるために、成果を出している人、努力している人が納得できない、不満を持つ制度になってしまえば本末転倒に他なりません。

ここで「成果を出している人」だけでなく「努力している人」と敢えて並列に書いた事には理由があります。同じ「成果を出せて

presented by Funai Consulting Co.,Ltd

いない」という人でも「努力もせずに出せていない人」と「努力はしているけれど成果が出ていない人」とでは本来評価のされ方が異なって然るべきなのです。

では「努力している・していない」は何で判断するのか。一般的には定性的な評価、つまり上長の印象やイメージに拠るところが多いようですが、これでもできるだけ数字で評価するべきでしょう。営業マンが数字を残すプロセスには必ず、いくつかのステップがあるはずです。商圏内の多数の潜在的な顧客の中から見込み客をピックアップし営業活動を行い、契約をいただく。それぞれの企業にとっての売上を営業的な側面から因数分解すると、例えば **売上 = 訪問件数 × 契約率 × 客単価** とか、更に細かく、 **売上 = TEL 件数 × 訪問率 × 再訪率 × 申込率 × 契約率** が導きだされるはずです。

努力を「最低この数字をやっていなければ成果も上がらない」というファクターのもとで達成具合の是非を問うと、納得性がわかりやすいはずですよ。

定性評価と定量評価のバランス

定性評価と定量評価のバランスについては、業種・業態によって様々ではありますが、どんなに営業職の強い企業であったとしても、お勧めしているのは定性 3 : 定量 7 の割合です。

しかも立場や役職によってそのバランスは変化させずに、評価する内容を変えていくということです。一般職は個人の定性・定量、管理職はチームや部署の管理体制という視点における定性評価、及び部署単位における定量評価で評価するという考え方です。

来る 2008 年 5 月 30 日 (金) に弊社丸の内本社において「不動産デベロッパー向け人事評価制度改革セミナー」を開催いたします。

株式会社 船井総合研究所
リアルエステートビジネスチーム
久木田 光明