

Ⅳ 従業員に対する人事評価

1) 従業員に対する人事評価が求められる背景と目的

従業員に対する人事評価（以下では、従業員評価とする）は、一般企業を含め、多くの組織で実施されています。しかし、農業法人の場合、現時点では、客観的な項目に基づく人事評価を行っている経営は少ない状況にあります。今後、法人の規模拡大等に伴い、雇用者数が増加していく可能性が高いことを踏まえると、従業員評価に関する取組の必要性はより高まると考えられます。

従業員評価を実施する目的としては、①従業員の処遇（昇給、昇格、処遇・配置等）の決定、②従業員の能力開発やモチベーション向上、③法人としての業績の向上等が挙げられます。

一方、従業員の評価は非常に難しく、他産業を含め、絶対的に正しい評価法は現在まで確立していません。評価に関しては「完璧な評価」というものは難しいことから、経営者と従業員との関係性の中で、より正しい評価を構築していく必要があります。

そこで、ここでは農業法人で実際に取り組まれている正社員に対する従業員評価の方法を紹介します。従業員評価に関しても、経営状況、従業員数によって、採用される評価法に違いがみられることから、経営状況に合わせて評価法を考えていく必要があります。

2) 農業法人における従業員評価制度の実例

農業法人の従業員数、経営者の考え方、経営方針などによって評価方法は異なり

表 4-1 農業法人における従業員の評価制度

評価の主なパターン	法人名	従業員の評価方法
経営者による主観的評価	A法人	経営者が従業員の会社への貢献度（前年度から従業員がどの程度成長しているか）を見て判断し、給与に反映
経営者による評価項目を設定した評価	B法人	評価は経営者が行い、①能力（仕事自体の作業）、②対人能力、③会社での協調性などの全14項目により評価を実施。
	C法人	評価は経営者が行い、判断のポイント・評価項目を従業員に伝達。評価項目は、個人目標、生活態度、チームワーク、勤務態度、欠勤・遅刻の回数など。率先して作業を行う従業員を評価し、賞与で加味。
従業員同士の評価	D法人	JAの人事考課表を利用して、自分以外の従業員を評価。評価は、最高点と最低点の点数を切り捨て、残りの平均点を算出し、給与に反映。
管理職、役員による二段階評価	E法人	会社成績（数値目標）、職務遂行能力（判断力、段取り力、自己管理など）、態度（協調性、積極性）などを総合的に半年ごとに評価。一次評価は農場長が行う。評価者の評価がぶれないように、評価者トレーニングも実施。二次評価は役員が実施。

資料：聞き取り調査結果から作成

ますが、農業法人における従業員評価制度は、表 4-1 にあるように、おおむね 4 つのパターンに分類できると考えられます。

(1) 経営者による主観的評価に基づく評価

1 つ目は、経営者による主観的評価に基づく評価が挙げられます。経営者が従業員の業務遂行状況を見て、評価する方法です。従業員数が比較的少ない経営に多く見られます。この場合、評価項目は明文化されておらず、従業員との面接や役員間での話し合いなどによって決定しています。

A 法人での人事評価では、新規部門を担当させた従業員に対して、その部門の業績が良いこと等を評価し、給与に反映させていました。

(2) 経営者による評価項目を設定した評価

2 つ目は、経営者が、従業員に対して評価項目を示した上で、経営者が従業員との面接や評価シート等をもとに評価する方法です。

おおむね 10 名以上の従業員数を雇用するようになると、能力等の評価項目を決めて、従業員評価の体系を整備していく傾向があります。評価項目は、農業法人の経営目標・経営方針などに合わせた形で設定していますが、農業の特徴としては、従業員個人の成績よりも、勤務態度や協調性、積極性などを重視する法人が多くみられます。

B 法人では、①能力（仕事自体の作業）、②人との対面能力、③会社での協調性等、全 14 項目を設定し、7 段階評価（経営者側が求める到達度合い）によって評価しています。また、C 法人のように、経営者側が示した評価項目だけではなく、従業員に目標を立てさせて、その到達状況も含めて評価するケースもあります。C 法人では、勤務態度をより重視して評価しています。

(3) 従業員同士の評価

3 つ目は、従業員同士で評価する方法です。農事組合法人等の協業経営などでは、従業員同士で評価して、その平均点を算出することで、人事評価に利用するケースが見られます。

D 法人では、JA の人事考課表を利用して、9 項目について、各項目最大 8 点、72 点満点として、自分以外の従業員を評価します。1～3 点がついた場合は、マイナス評価になります。各自の評価は、一番上と一番下の点数を切り捨てて、平均を算出しています。なお、D 法人では、昇給に関しては、年 2 回給与審議会を開催し、役職者と事務担当者が検討しています。

(4) 管理職と役員の二段階での評価

4 つ目は、管理職（例えば農場長）と役員の二段階で評価する方法です。ある程度

の数の雇用者がおり、組織としても階層化が進んでいる企業的な経営で見られます。

E 法人では、会社成績、職務遂行能力、態度等、総合的に判断しています。役職に応じて、求められる能力が異なっており、職階が上位になるにつれて、会社成績への貢献が重視されるようになっていきます。また、E 法人では、一次評価は農場長が、二次評価は役員が行っており、評価者によって評価視点に差が生じないように、評価者トレーニングも実施し、公平性を保てるように配慮しています。

3) 従業員評価の反映方法

従業員評価の結果をどの程度、どのような形で反映するかは、各法人で異なっていますが、①金銭的報酬（基本給や賞与）への反映、②キャリアパスへの反映という取組があり、現時点では、①での反映が少なくありません。

①金銭的報酬の場合、賞与での反映では、会社業績により不安定な支給になりやすいと判断し、基本給に反映している法人もあります。賞与で反映している法人の中には、評価の高低により、賞与の支払額に大きな差をつけるところもあります。また、基本給については減額が困難なため、賞与によって報酬を調整する法人もあります。

②キャリアパスへの反映は、従業員間の給与格差が少ない法人で見られます。具体的には、従業員の処遇・配置によって、従業員の仕事を評価し、役職手当を付与することで、金銭的報酬に変わる従業員へのインセンティブとして機能させる目的があると考えられます。

4) 従業員評価を実施する上での留意点

このように、従業員規模や会社の組織構造、経営方針によって、従業員に求める能力や評価する項目は異なるため、これらの点を明確にして、従業員評価制度を構築していくことが必要です。特に、従業員の育成方針（独立支援を行うか否か等）を明確にする必要があります。独立支援を行わず、長期雇用を前提とする場合には、従業員のキャリアパスも含めて検討しながら制度を設計していくことが不可欠です。

また、評価項目を検討する際には、農業の場合には、作目によって共同で実施する作業が多いことや、天候の影響を受ける場合があることに留意すべきです。評価項目によっては、適切な評価が困難になる場合も想定されます。

そして、評価制度を運用し始めてからも注意を払う必要があります。筆者らによる人事評価を実施している農業法人でのインタビュー調査によれば、同じ評価項目で実施し続けるとマンネリ化してしまい、それにより従業員のモチベーションが下がり、離職に繋がってしまったケースがありました。そのため、面談などによって評価のフィードバックを適切に行い、従業員のモチベーション向上を図るとともに、評価制度自体を常に見直し、改善していくことが求められます。

（澤野 久美）