

《題目》社員の業績評価 No.3 of 3

『社員の業績評価』

『社員の業績評価』の3回目です。

私が最も問題にしたいのは、技術職の評価です。私のバイオ・ラッドでの職種は、研究開発で6年、バイオテクノロジー研究用機器試薬販売を行う営業部で、学術部門のトップとして14年強です。研究開発での部下の評価は、研究課題の達成度と期間・開発した製品の性能・開発過程における独創性や工夫の程度などであり、部門長が研究者である為、私が提出する人事評価の結果自体に問題を呈することはありましたが、評価項目やその方法を問題にすることはありませんでした。

しかし、営業部の学術部の責任者として行った人事評価に対しては、「評価が定量的でない」とか「誰もが納得できるように、数値で行えないのか」と言われました。私の上司である、事業部長は営業畑を歩んできた人で、技術系の評価を経験していない人でしたので、技術系の評価はどうあるべきかについて理解するのはかなり難しかったのではないかと感じておりました。

技術職と言っても様々な職種があります。研究開発や製造、私が経験した分析機器試薬の販売部門の学術、場合によってはマーケティングも入るかもしれません。専門的な機器等を販売する場合、学術的知識無くして、競合との差別化や自社製品の優位性を示すことはできません。

このように単に《技術職》と言っても、その組織全体の目標や戦略を推進し、もしくは補完するものでなくてはならないということです。たとえば、製造部門であれば、歩留まりを良くし、低コストで、高品質な製品を作ることだけで良いとは、私は思いません。自分達の努力で作った優れた製品が、《如何に優れているか！》《どこが競合製品に比べて勝っているのか》などを、営業部門等に積極的にアピールし、《自らの意志で売上向上に貢献できるように改善改良すべきだ》と思います。お客様からクレームがあった時など、営業だけが対応するのではなく、製造部門が少しでも関係する案件であれば、直接お客様を訪問し、問題点を明らかにし、その後の製造方法の改善やメンバーの意識改革を図ることだと思います。製品を開発した研究開発部門が、真っ先に顧客対応に同行することは当然のことであることは言うまでもありません。

私が経験したことを1つ取り上げたいと思います。お客様からのクレームに対して、最初に営業が対応する。それでも解決しない場合には、学術部が出ていく。これが通常の方途ですが、それでも解決できない場合に、研究開発部門のメンバー等が対応に参加すべきだと、私は考えますが、営業や学術に任せ、研究開発部が如何なる場合も対応しないことがありました。組織の一員である以上、各組織の業務分担を明確にすることは重要ですが、それに縛られて、組織間で協力しないなどということは、問題外であり、即座に、その風潮を改善すべきです。

技術とは何かについて、私見を記しましたが、言いたいことは《優れた技術者集団》とは、数値化できないところにこそ、その存在意義があり重要性があることを理解すべきだということです。もちろん、その結果として全製品の販売状況も常に把握し、販売強化のために何ができるかを考えることも重要であることは言うまでもありません。営業部門は勿論のこと、製造であれ、研究開発であれ、学術サポートであれ、どのように他部門と連携することが、組織を発展させ、会社であれば売上向上に寄与できるかを常に考える。そのような組織内・組織間の連携が最も重要であり、各部門の長の評価は、組織全体がそのような方向に常に意識付けされるような《人事評価》を行うべきだと考えます。