

退職理由の上位に「正当に評価されない」がランクイン
人事評価のPDCAサイクルを回し続け、強いチームをつくれ

なぜ優秀な社員が辞めてしまっているのか？

優秀で活躍しているにもかかわらず、なぜか突然社員が辞めてしまう。その解決のヒントは、人事評価制度の運用にある。いくら立派な評価制度をつくらせても、PDCAサイクルを回し続けなければ、絵に描いた餅。一人ひとりの社員にフィットせず、モチベーションも低下してしまつたのだ。そこで今回は、大手企業を含め200社以上の人事評価制度にかかわってきた、あしたのチームを取材。代表の高橋氏に、強いチームをつくる方法を聞いた。

評価制度は査定ツールではなく
人材育成マネジメントツール

——優秀な社員が辞めてしまう原因はどこにあるのでしょうか。

一般的には人間関係がおもな原因だと考えられますが、それだけではありません。ここ数年、退職の理由ベスト3に「正当な評価が得られなかった」という項目が入っており、年々割合が上昇しています。

転職をするときも、新しい会社に求めるのは体系的な評価制度。明確な目標設定があり、どうすれば自分の給与が上がるのか、本人が正しく理解し、先輩社員も胸をはって説明できる。そういう会社の人気が高いんです。とくにリーマン・ショック以降は顕著ですね。

——人事評価制度を整えているのに、離職率が高い会社もあります。

その場合は、経営者が勘違いしているかもしれません。評価制度を単に給与を決定するためのツールだと考えていて、査定できているから問題ない。でも人事評価の本質は、運用プロセス



あしたのチーム
代表取締役社長
高橋 恭介
たかはし ぎょうすけ

1974年、千葉県生まれ。東洋大学経営学部を卒業後、興銀リース株式会社でリース営業と財務にそれぞれ2年間携わる。その後、設立間もないベンチャー企業であったプリモジャパン株式会社に入社。当時、数十名だった企業を取締役副社長としてプライマルリングシエア1位、従業員数500名規模まで飛躍させる。人事にも深く携わり、年間数百名の採用面接を実施。台湾子会社の代表を務めるなど、ベンチャー企業の成長を最前線で体感する。2008年に株式会社あしたのチームを設立し、代表取締役社長に就任。

全体にあるのです。

具体的には、まず目標設定の段階で本人との合意を形成します。上司が一方的に部下の目標を決めてはいけません。そして、掲げた目標を本人が常に意識し、上司がサポートする。最後は正當な評価のもと、納得できるカタチで処遇に反映する。こうしたPDCAサイクルを回せば、社員は不満を抱かず、前向きに成果をあげていきます。

1分チェック こんな課題で悩んでいませんか？

- 優秀な社員ほど離職してしまう
- 中間管理職のマネジメントスキルが低い
- 成果に対する社員の達成感が希薄
- 昇格基準が不明確なため、社員のモチベーションが低い
- 新卒採用で人事面のアピールポイントが少ない
- 現場社員に経営理念が浸透していない
- 社長と社員の個別面談で昇給を決めている

ひとつでもあてはまる企業は要注意。
人事評価制度の運用法を見直すべき

——どうすれば、そういった仕組みをつくれるのでしょうか。

1500円くらいの専門書を読めば、ひと通りのことはわかります。しかし重要なのは、社員が何を業務ミッションとするのか。そして、それを遂行するために、毎日の業務のなかで上司と部下の関係はどう構築していくかです。

それには日々の業務のなかでPDCA Aサイクルを回せる仕組みをつくり、常にモニタリングして改善を続けることが必要。ここは活きたノウハウが大切

で、本には書いてありません。

そこで当社では、クラウド型の運用システムを中心にして、専門ノウハウを提供。システム活用によってクライアント企業の業務負担を軽減しながら、勝ちパターンを身につけてもらうのです。

総人件費を増やさなくても
社員満足度は向上させられる

——システム化が難しい業務は、人事部の負担が重くなりませんか。

また、もともと重宝されているのが中間面談の同席。ベンチャー企業の場合、単に社歴が長かったり、営業現場で数字を上げてきたという理由でマネジャーを務めている人材が多い。大手企業のように長い時間をかけて教育研修を受けていないので、マネジメントのノウハウが乏しいのです。

そういう中間管理職にとっては、私たちが同席してサポートすることで、部下との関係構築術や評価に必要なノウ

——人事評価制度について、中小・ベンチャー企業の経営者へアドバイスをお願いします。

中小・ベンチャー企業の場合、「まだ早い」と考えている経営者が多いかもしれませんが、しかし、2〜3年後に従業員数100名以上を想定しているなら、いまから着手すべき。制度を定着させるには、2〜3年かかるからです。

これから多くの企業の業績が改善し、有効求人倍率も1倍を超えるでしょう。新卒の奪い合いになるだけでなく、既存の優秀な社員も奪われかねません。

そこをどう戦っていくのか。総人件費を増やさずに、納得できるカタチで社員の報酬を分配していく仕組みが求められています。私たちはそんなあしたのチームづくりをサポートしたいですね。

人事評価の4ステップ

1 目標設定

経営理念・行動規範や全社目標を各社員の具体的な「行動目標」「成果目標」へ落としこむ。上司だけでなく、各目標に対する本人の主体的な合意が必須



2 中間面談

掲げた目標が達成できているか進捗状況を確認する。達成するために残りの期間をどう行動するのか、上司・部下間で前向きな合意を形成する



3 評価

社員間の相対評価ではなく、絶対評価を実施。達成できなかった目標については、問題点を明確にして改善策を立案する



4 査定

評価結果を見る化し、納得感があるカタチで処遇に反映させる。既存社員のモチベーション向上や優秀な人材の確保にもつながる



目標設定→中間面談→評価→査定のPDCAサイクルを回していくことで、社員の行動改善が業績改善につながる

読者プレゼント
人事のエキスパート・高橋恭介氏の著書「社員を大切にできる会社」の人事評価(PHP研究所)を10名の読者に無料進呈

応募先
book@bakumatsu.co.jp

件名に【高橋氏の書籍プレゼント】とご記入のうえ、本文に【会社名】【お名前】【役職】【会社住所】【電話番号】を明記し、上記のメールアドレスまでEメールをお送りください。なお、当選のお知らせは発送をもって代えさせていただきます。

人事評価制度に関するお問い合わせはコチラから
003-5439-4141
(平日9:00~18:00)

info@m-base.co.jp

あしたのチーム 検索

http://www.ashita-team.com/

株式会社あしたのチーム
設立/2008年9月
資本金/7,800万円
売上高/3億円(2014年3月期)

事業内容/人事評価システムASP「コンピリーダ」運営、組織診断アンケートASPシステム「Seven Eyes Dock」運営、人材紹介事業(ベンチャー求人紹介)、人事評価制度構築支援事業、採用代行事業

事業戦略と人事戦略を連動させ、競争激化のなかで4期連続増収 年功序列から「成果+行動」評価へ 組織改革で時代の変化に対応

住宅資材の卸販売を中心に、115年の伝統をもつノグチ。市場環境の変化にともない、90年代から少しずつ売上が下がりはじめていた。そこで2003年からエクステリア商品のネット通販事業をスタート。2009年には6代目社長に野口茂一氏が就任し、年功序列の人事制度を刷新した。新たな事業戦略と人事戦略を連動させた結果、4期連続の増収につながったという。いったい、どのように新制度を構築・運用して組織変革を成功させたのか。野口氏に話を聞いた。

**主力事業の売上が年々減少
保守的な風土を変えたかった**

「御社は1998年の創業から、安定した経営を続けてきました。なぜ人事制度を刷新しようと考えたのですか。」
保守的な企業風土から脱皮して、時代の変化に対応するためです。私は2009年に社長に就任しましたが、当時の営業部は守りの姿勢。ハングリー精神に欠けていました。業績が好調な時期は、そういった姿勢でも問題なかったでしょう。しかし、主力事業である住宅資材の卸売は、年々売上が下がっている。社員一人ひとりが自ら課題を発見して挑戦する風土に変えなければ、企業継続は望まれませんでした。

「御社はネット通販事業の立ち上げやPB商品の開発など、さまざまな取り組みを行っています。事業戦略の変化にともなって、組織戦略や人材戦略も変化していったのでしょうか。」
御社はネット通販事業の立ち上げやPB商品の開発など、さまざまな取り組みを行っています。事業戦略の変化にともなって、組織戦略や人材戦略も変化していったのでしょうか。



ノグチ 代表取締役社長
野口 茂一 のぐち しげかず

1977年、東京都生まれ。中央大学法学部を卒業後、不動産会社を経て、株式会社ノグチに入社。2003年にエクステリア商品のネット通販事業、2008年にビル建材事業を立ち上げ、同社の新たな柱に育てあげた。2009年に代表取締役社長に就任。従来の年功序列から人事評価制度を刷新し、企業風土を改革。新規事業の立ち上げや組織再編など攻めの経営を推進し、同社を4期連続の増収に導いている。

「そうなんです。新規事業と既存事業のミッションは異なるため、メンバーに求める役割も変わります。既存事業のなかでも、新規顧客を開拓するチームには攻めの姿勢が必要。こういった事業部やチームの目標を各個人の目標と連動させることで、風土を変えようと考えました。」
また組織再編に際して、商品開発、品質管理、購買など、各分野の専門知識をもつ人材を採用しました。しかし、これまでの年功序列では優秀な中途人材を正當に評価できません。そこで、あしたのチームさんに評価制度の構築・運用支援を依頼。能力のある人たちがやりがいを感じられる仕組みをつくりました。

ノグチの成功事例から学ぶ 新・人事評価制度のポイント



「新しい人事評価制度のポイントを教えてください。」
過去の印象や未来の期待ではなく、評価期間内の「成果」と「行動」を評価することです。以前は人を見て評価をしていたので、過去に大きな失敗があると、その印象が評価に影響していました。また成果目標は、経営戦略や事業戦

略と連動させました。項目は粗利達成率だけでなく、自社製品の売上達成率、商品開発の進捗率など、職種や役職によって異なります。行動目標に関しては、理想の組織風土や人材像からブレイクダウンして作成しました。従来の「堅実性」「誠実さ」といった概念は抽象的なので、公平な評

価は難しい。社員一人ひとりが具体的な行動レベルに落としこみました。」
「年功序列の評価からガラリと変えたことに対して、社内の反発はありましたか。」
大きかったですね。評価と報酬の連動関係をガラス張りにして、全社員に発表しましたから。旧制度よりも公平で向上心が高まると確信していました。が、なかなか反発がおさまらない。導入2年目に「もうやめよう」と考えたこともありましたよ。

「御社はネット通販事業の立ち上げやPB商品の開発など、さまざまな取り組みを行っています。事業戦略の変化にともなって、組織戦略や人材戦略も変化していったのでしょうか。」
「うちの会社はマネジャーが育っていないから、導入するのはまだ早い」と考えている経営者もいると思います。でも私自身がそうだったように、役割が人を育てます。枠組みをつくって主体的にゴールを設定すれば、そのポジションにあった人材に育っていくのです。そして、経営戦略を必ず人事制度に反映してください。社内の反発があっても、軸をずらしてはいけません。トップが信念をもって3年やりぬけば、必ず結果が出るはずですよ。」

人事評価制度の刷新で ココが変わった!

老舗企業に
起こった
5つの変化

1- 個人完結型から 組織達成型へ意識改革

職人気質のベテラン社員が属人的に業務を遂行していたので、各社員の成果目標に個人とチームの目標を設定。チームで目標に向かう意識が高まり、組織力が強くなった

2- 間接部門の人材の モチベーションがアップ

出荷作業だけを行うモチベーションの低い社員がいたが、新評価制度で意欲が向上。「在庫の回転率を高める」という目標を設定し、欠品を起こさないような発注点管理や在庫情報の共有を自発的に行った

3- 中間管理職の マネジメント力が向上

目標設定や中間面談の同席を通じて、あしたのチームからマネジメントノウハウを吸収。部下の行動目標・成果目標が具体的なので、論理的かつ前向きに上司が指導できるようになった

4- 部署・職種単位で 攻めの営業に転換

新規顧客を開拓する社員には売上の成果目標を設定せず、「受注額〇万円以上の顧客を〇社開拓」という風にメッセージを明確化。求める役割に応じて行動目標も変えることで、攻めの姿勢が生まれた

5- やりがいのある 評価制度で 優秀な中途人材を採用

従来の年功序列では、中途入社者を適切に処遇できない。行動・成果と評価を連動させる仕組みを説明することで、専門性の高い部長・課長クラスの人材を採用できた

トップが信念をもって 3年やりぬけば結果が出る

「新制度の運用後、どのような変化がありましたか。」
さまざまな変化がありますが(上図参照)、営業に攻めの姿勢が生まれたのが大きいですね。併せて組織再編と中途採用を行い、新規事業が成長。4期連続の増収を実現しています。

また、各社員の成果目標に個人とチームの目標を盛りこんだ結果、チームワークが強くなりました。支店長クラスの場合、事業部の目標を追加。事業

株式会社ノグチ

創業/1898年5月
設立/1952年1月
資本金/7,050万円
売上高/58億9,334万円
(2013年12月期)
従業員数/115名
事業内容/住宅資材事業(建築金物、建具金物、エクステリア、建設副資材、バリアフリー関連等)、ビル建材事業(木工事、建具工事、外構工事、外装・内装工事等向け金物・資材等)、通販事業(エクステリア製品、ガーデニング資材、住宅設備機器等)、特需事業(建築金物、建築用ビス、建具金物、建設副資材等)
URL/http://www.e-noguchi.co.jp/

ミドル層の成長、社員満足度の向上など、運用3カ月で大きな効果 経営理念と連動させた目標設定で 全社員のベクトルが一致した

2007年の創業から目覚ましい成長を続け、昨年4月に東証マザーズへ上場を果たしたオークファン。急成長の一方で人事制度の整備が遅れ、優秀な人材が離職してしまうこともあった。そこで取り入れたのが、経営理念や全社目標と連動させた人事評価制度だ。あしたのチームから運用サポートを受けた結果、ミドル層の意識が高まり、社員全体の満足度も向上したという。「人事評価に対するイメージが変わった」と語る同社代表の武永氏に詳細を聞いた。

上場後に人事面の問題が顕在化

—なぜ新たに人事評価制度を構築したのですか。

社員数が30名を超えたあたりから、組織にきしみが生じはじめたからです。上場までは全社員が一致団結し、同じ方向に向かっていました。でも、それを果たしたことで、問題が顕在化。人事関連の対応が後手にまわり、優秀な人材が何人も離職してしまいました。

たとえば、以前は管理部門や開発部門の評価基準があまりで、なにをやったら給与が上がるのかわからなかった。また、中途採用では前職の給与をベースにするので、同じような働きをする人がいても、給与が高い人と低い人が存在。新卒人材も含めて、不公平感が是正されずにいたんです。

—数多くの人事コンサルティング会社のなかから、あしたのチームに依頼した理由を教えてください。

制度の運用を重視していたからで、そもそも当社のようなベンチャーは動きが速いので、3カ月に一度、社員と面談をして目標を再確認する作業は欠かせません。半年経つと上司が変わっていたり、事業自体がなくなったりすることもありますから。

—制度を導入した後、どのような変化がありましたか。

まずミドル層の意識が上がりました。ちょうど昨日、マネジャーだけの飲み会に呼ばれてきたところなんです(笑)。来期の会社の構想のなかで自分がどんな役割を果たさばいいのか、どうしたら部長のポジションに上がれるのか、みんな勉強熱心で質問してくるんですよ。彼らは自らの目標に対して真摯に向きあっているんです。その他の業務を効率化する提案も多い。全メンバーの日報を分析して生産性を計算し、人と業務の組み合わせを再構築するアイデアも出てきています。

—制度の構築・運用を通じて、中間管理層が育ったわけですね。

そのほかには、中間面談と社内アンケートをもとに開発部を再編しました。その結果、以前の部署・役職ではポテンシャルを発揮できなかった人材が、新チームでヒットサービスを開発。この



オークファン 代表取締役
武永 修一 たけなが しゅういち

1978年、兵庫県生まれ。2000年、京都大学法学部在学中に個人事業として中古のブランド品を扱うオークション事業を開始。これを2004年に株式会社化し、のちに株式会社デファクトスタンダードを設立。代表取締役社長に就任。2006年、「aucfan.com」の前身サイト「オークション統計ページ(仮)」を営業譲渡により取得。2007年にサイト運営事業を分割して株式会社オークファンを設立し、代表取締役に就任。「aucfan.com」を月間ユニークユーザー850万人に達するまでに成長させる。2013年4月、東証マザーズに株式上場。

—評価制度の構築において、留意した点がありますか。

売上ばかりを評価すると売上至上主義のようになり、会社がどこをめざしているのかわからなくなってしまう。そこで経営の原点である経営理念をも

—もっと早く導入しておけばよかった」と実感

—人事評価制度について、中小ベンチャー企業の経営者へアドバイスをお願いします。

導入して実感したのは「もっと早く入れておけばよかった」ということ。社員が10人未満のうち人事担当者を入れ、評価制度を構築・運用すべきでした。そうすれば、辞めずにすんだ優秀な人材が5、6人はいいます。

たしかに、小さい会社が10人中1人を人事担当者にするのは抵抗があるでしょう。人事はパフォーマンスがわかりにくいので、営業に人を回したくなる。でも人事環境の整備によって社員一人ひとりのパフォーマンスが20〜30%上がるなら、10人でも12〜13人の仕事量になります。組織の拡大を見ずして、人事分野へ早期に投資することをオススメします。

オークファンの成功事例から学ぶ コンピテンシー目標のつくりかた (行動目標)

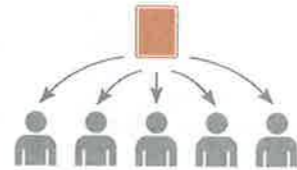
STEP1) 会社の理念に合う行動規範を5つ選ぶ

さまざまな行動規範が記された膨大なカードのなかから、自社の経営理念(ミッション、ビジョン、戦略)に合う5枚のカードを選ぶ。ポイントは経営陣だけでなく、中間管理層が議論をつくすこと



STEP2) 全社員を集め、それぞれの行動目標を設定

5つの行動規範それぞれに、社員一人ひとりの具体的な行動目標を設定していく



全社員の合意を得ることで、個人の目標が会社全体の目標につながる

「自分たちで目標をつかった」という意識が生まれ、達成意欲が高まる

互いの目標を共有することで、マネジャー間の連携が強化される

—運用面でのポイントを教えてください。

中間面談の質を担保することです。上司のなかには、上から目線の人もいますし、逆に部下に気を遣い過ぎてしまいう人もいます。あしたのチームさんと同席してもらい、ノウハウを吸収しながらチーム間の温度差を埋めていきました。

3- ミドル層の意識が高まり 組織全体に波及

従来は事実上、「役員と従業員」というナベタイプ型の組織構造。コンピテンシー選択への参画をきっかけにマネジャーの意識が高まり、業務の改善提案が増加。部下である新卒社員の成長意欲も高まった

5- 組織変更・人事異動で 社員の能力を最大化

3カ月に1回、個別面談と社内アンケートを実施。社員の要望と長所を踏まえて新チームを立ち上げ、クリエイティブ能力が高いマネジャーを開発の最前線に復帰させた(すでに彼が立ち上げた新サービスがヒットしている)

2- 具体的な行動を通して 経営理念が浸透

コンピテンシー(行動目標)が経営理念と連動しているため、社員が具体的な行動レベルで会社の理念を実践できるように。会社の価値観に合う人材が育っている

4- 業務の適正配分と ビジネスモデルの 検証が実現

適切な定量目標(項目・ウェイト・尺度)を設定するため、各社員の業務を細かく分解。「どの業務を誰が担当すべきか」という判断を通じて、ビジネスモデル全体を再検証できた

1- 評価・待遇に対する 不公平感が解消

非営業部門は成果の定義があいまいだったが、数値や行動として具体化。評価と給与の関係も明確になり、評価・待遇に対する不公平感が解消された

人事評価制度の導入で
ココが変わった!

成長ベンチャーに 起こった 5つの変化

株式会社オークファン
設立/2007年6月
資本金/6億4,868万円
(2013年12月末現在)
売上高/7億5,100万円
(2013年9月期)
従業員数/39名
(インターン含む、2013年9月末現在)
事業内容/メディア事業、データ事業
URL/http://aucfan.co.jp/