

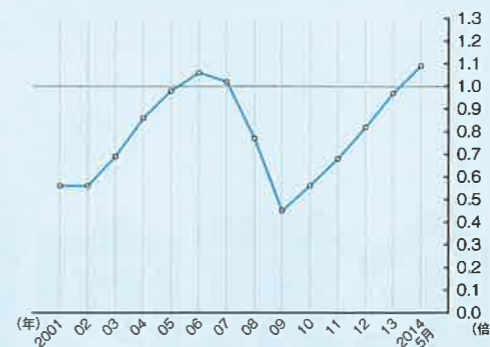
有効求人倍率が1倍の壁を突破! 買い手市場から売り手市場へ

優秀な人材がとれない時代を 生き残れ

大手企業の賃上げ率が
15年ぶりに2%を超える

人材の争奪戦がはじまった。
今年5月の全国有効求人倍率(季節調整値)は1.09倍となり、前月よりも0.01ポイント上昇。なかでも東京都は1.54倍と高水準であり、転職者に有利な状況が続いている(厚生労働省発表)。

全国有効求人倍率の推移



また、賃上げにかんする最近のニュースからも潮目の変化が読みとれる。経団連が公表した今春の労使交渉の最終集計によると、大手企業の定期昇給とベースアップをあわせた賃上げ率は、2.28%に上昇。15年ぶりに2%を突破し、引き上げ額も7000円を超えた。

こうした流れは中小・ベンチャー企業も例外ではない。
これまでのデフレ不況期においては、有効求人倍率は1.0倍未満。たとえ社員が待遇に不満をもっていたとしても辞めづらい状況が続いていた。しかし現在は、より待遇のいい職場や自己成長できる企業を求めて人材の流動化が進んでいる。

雇用条件や労働環境にすぐれた大企業に対しては、もはや守りの賃上げだけでは勝ち目はない。いまこそ人事戦略を見直し、自社の魅力を発信しながら既存戦力を底上げする必要がある。

人事制度の変遷

	1960年~	1975年~	1990年~	2005年~
人事	年功序列制	職能資格制	旧成果主義	新成果主義
賃金	年功給	能力給	旧成果給	新成果給
経済	高度成長	安定成長	バブル崩壊	平成不況

これらを実現するヒントは、人事制度の変遷に隠されている。2005年ごろから普及しはじめた「新成果主義」。この目標設定と運用を工夫すれば、中小・ベンチャー企業も人材の争奪戦を乗り越えられるはずだ。

上司が部下に伴走しながら、評価のPDCAサイクルをまわし続けよ 成果を査定して報酬に反映することが 人事評価だと思っていませんか?

どうすれば既存社員をつなぎとめながら、優秀な人材を採用できるのか。そして、組織全体の戦力を底上げできるのか。こういった人事戦略の根幹となるのが人事評価制度である。そこで特集最初の専門家インタビュートとして、あしたのチーム代表の高橋恭介氏を取材。同社はクラウドサービスを中心に、200社以上の制度運用をサポートしてきた。人事戦略の落とし穴、評価制度の構築・運用法などについて高橋氏に聞いた。

賃上げ圧力への正しい対処法

—— 昨今の賃上げの波に対して、中小ベンチャー企業も追随すべきですか。
なんの対処もしなければ、優秀な社員が辞めてしまうおそれがあります。都市部のベンチャー企業に限定すれば、おそらく有効求人倍率は3倍以上。超売り手市場のため、人材の流動性が高まっているのです。
しかし、既存社員の給与を一律に上げてはいけません。景気が回復したからと安易に給与を上げてしまうと、社員のモチベーションが低下してしまいます。

—— どういう方法ですか。
上位2割の優秀な人材が不満をもつからです。自分の給与だけがアップする場合は納得しますが、他の社員も一緒に上がることで逆に不公平感が生まれます。
また、定期的に賃上げしなければ、なぜ今回は上がらないのかと社員全体の士気が低下するでしょう。
単に給与を上げることは人件費のムダ遣いしかありません。誰もが納得するしつかりとした根拠、つまり繊細な人事評価制度に基づいた報酬反映の仕組みが必要です。

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

労使をつなぐ根拠は 目標達成と報酬反映の約束

—— 人事評価制度の導入・運用は、手間がかかるわりに効果が見えづらい気がしません。採用や研修に投資するほうが効果的ではないですか。
採用や研修という量的・質的なヘッジは大切です。しかし、人事の根幹が整っていない状態で取り組んでも、あまり効果は期待できません。
労使をつなぐ根拠は「目標を達成すると報酬にはねかえる」という約束です。せっかく受けた研修も「この目標を

達成するために、このスキルを伸ばす」という明確な位置づけがなければ、すぐに元の木阿弥となります。
評価制度のない組織は、底の抜けたコップのようなもの。どんなに高級なワインを注ぎこんでも、口には入りません。

—— では、どのような評価制度をつくればいいのでしょうか。
なによりも評価のPDCAサイクルをまわし続ける仕組みが大切。評価制度とは、経営側が実践してほしいことを全社員に明示し、それに社員が納得し、



あしたのチーム

代表取締役社長

高橋 恭介

たかはし きょうすけ

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ダリングシェア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。

経営者は“コップの底”を確認せよ



土台となる評価制度が整っていないならば、底の抜けたコップに水を注ぐようなもの。場当たりの対処にとどまり、継続的な能力開発が難しい

体だからです。しかしながら、「評価制度＝営業社員の売上や粗利など定量的な成果だけを査定して給与を決めること」という誤解があります。これは社員を育てるための評価ではなく、単なる査定にすぎません。――もう少し具体的に教えてください。まず経営理念やビジョン、事業計画、行動規範などを職種や役職ごとの目標に落としこみます。ここでのポイントは、経営陣の意思を目標に反映することです。

評価制度が中間管理職のマネジメント力を伸ばす

次に、定量・定性の2軸で社員一人ひとりの多面的な目標へとブレイクダウンしていきます。定性評価とは、客観的な行動目標(コンピテンシー)を設定して、業務のプロセスを評価するもの。日々の行動に対する評価基準が明確になるので、経営者の主観的な評価から脱却し、社員のやる気を引き出せます。――評価制度を運用する際のポイントはありますか。本人が掲げた目標を常に意識させることです。そのうえで、上司が部下の行動目標を達成させるために積極的に関与してください。

身雇用を志向しており、3カ月や1年単位でのスピーディーな育成を求めません。また、報酬への反映も退職金を含めた長期スパンを前提としているため、基準が異なります。スピード感や規模感が中小・ベンチャー企業とまったく違うわけです。ですから、大企業で成功した人事評価制度だからといって、中小・ベンチャー企業が安易に導入してはいけません。サイズの違う服を買っても着心地が悪いのと同じです。――どのような制度が中小・ベンチャー企業に適しているのでしょうか。特にベンチャー企業は成長スピードが速く、変化のスピードが激しい。まずは標準的な仕組みをとりいれて、運用しながらカスタマイズしていくべきです。大企業のように多額のコンサルティング料を払って、ハイパフォーマンス社員のコンピテンシーをあぶりだすような手法は現実的ではありません。仕組みが自社にフィットするまでに必要な期間は約2年。できれば四半期ごとに評価して、毎年2回査定してください。つまり目標設定を8回行い、4回処遇に反映する。これで組織が劇的に変わる例が多いですね。

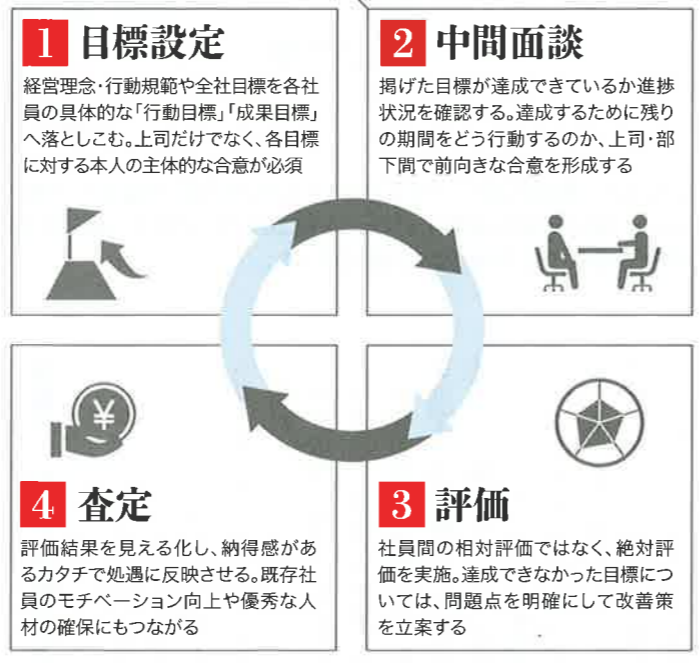
200社以上を支援してきたプロが指摘する 人事戦略5つの落とし穴

- 1 離職を防ぐために賃金を一律アップする**
具体的な理由なしに全社員の賃金を上げると、優秀な社員ほど「自分が割を食った」と不公平感をいだく。また、1年後も同様にアップしなければ、「なぜ今年は上がらないのか」と全社員が不満をもってしまふ
- 2 人材採用と教育研修に多額の投資をする**
人材を継続的に育成する仕組みがなければ、採用は頭数の確保にしかならない。研修も「目標Aを達成するためにスキルBを伸ばしたいので、研修Cを受ける」というふうに目的を明確化させなければ、一過性の効果で終わる
- 3 定量的な成果を処遇や報酬に反映する**
売上や粗利などに対する定量的な評価は過去の結果に対する査定にすぎず、人材を育てる効果が生まれない。定性的な評価軸(コンピテンシー)をとりいれ、未来に対する目標設定とその達成をめざすプロセス全体を構築せよ
- 4 労務管理を徹底してESの向上をはかる**
人事評価制度を運用しなければ、未払い残業代を解消しても従業員の不満はなくなる。従業員数30名以上の場合、社長だけが全社員を評価する仕組みは禁物。客観的な基準にもとづき、直属の上司を評価に関与させるべき
- 5 成功した大企業の人事評価制度を導入する**
中小・ベンチャー企業は終身雇用を前提としていないので、社員も3カ月や1年単位での自己成長を望んでいる。大企業のように40年間かけて人材育成と報酬反映を実現する仕組みを導入しても、能力開発に結びつかない

――大企業でも同じような人事評価制度を導入しているのですか。いえ。旧来の大企業は労使ともに終身雇用を前提としていたため、人事評価の運用が大変なものでした。業務に追われているので、人事評価の運用が変化する。たしかに自社ですべてをやるのは大変。専門領域はプロに依頼したり、実務作業はシステムを活用したりするのが賢明でしょう。たとえば当社では、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しています。人事評価のワークフローをWeb上で一元管理し、行動目標や上司のコメントを添削して、フィードバックする。システムを使うことで人事情報がタイムリーにわかり、メールや電話で期日を知らせています。こうした運用を人事部が紙やエクセルでやろうとすると、非常に手間がかかります。かといって、コンサルティング会社にまかせるには多額の費用が必要。当社のように運用システムをもつ専門会社なら、手間も費用もおさえられます。

――最後に、経営者に対して人事評価のアドバイスをお願いします。正當な人事評価を行えば、たとえばマインナ査定をしても「ここを改善して次は挽回しよう」という前向きな姿勢が生まれます。評価の仕組みをガラス張りにして、報酬が増えるべき人を増やし、減るべき人を減らす。つまり、総人件費を上げずに全社員が納得する再分配ができるのです。これを実現するためのカギは、経営トップの覚悟です。評価制度の運用は、ゼロからイチを創り出す新規事業のようなもの。経営者自身が旗振り役となり、高い志と目標を掲げてください。そんな「あした」に向かう強固な「チーム」づくりを私たちは全力でサポートします。

人事評価の4ステップ



「目標設定→中間面談→評価→査定」のPDCAサイクルをまわすことで、社員の行動改善が業績改善につながる

評価制度の運用 三つの要諦

- 一、標準的なコンピテンシーを運用しながらフィットさせていく**
中小・ベンチャー企業の場合、ハイパフォーマンス社員に密着してコンピテンシーをあげた手間は環境変化に追いつかない。2年間で4〜8回のPDCAサイクルをまわして、標準的なコンピテンシーを自社に最適化させていく
- 二、中間管理職が部下の目標達成プロセスに伴走していく**
上司が部下と話しあって多面的な目標を設定し、その進捗状況をモニタリング。定期的な面談や日々の業務のなかで、目標を達成させるためのアドバイスや指導を行う。評価時に達成要因と未達成要因を明確化し、次の目標設定に活かす
- 三、経営トップが覚悟をもって、新制度の運用を牽引する**
新制度を人事戦略の中心にすえられるかどうかは、経営トップの覚悟次第。社内から反発が生じてもやりきる覚悟がなければ、形骸化するおそれ。ゼロからイチを生み出す新規事業と同じく、経営者自身が旗振り役にならなければならない

1 人事評価制度 あしたのチーム

Amazon.co.jpの書籍総合ランキングで1位を獲得!

読者プレゼント
人事のエキスパート・高橋恭介氏の著書「社員を大切にしたい会社」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
FAX:03-5291-1581

メールまたはFAXの件名に「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」「夜職」「会社住所」「電話番号」を明記し、上記のメールアドレスまたはFAX番号までお送りください。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
03-5439-4141
(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/1億100万円(資本準備金含む)
売上高/3億円(2014年3月期)

事業内容/人事評価システムASP「コンピリーダー」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

社員の夢の実現をめざす未来志向型の評価制度

一人ひとりの実績を評価して 自信をつけさせたい

あしたのチーム
支援事例

日本初の「家事代行サービス会社」として、同分野の産業化をめざすベアーズ。創業から15年にわたって急成長を続ける一方、人事評価制度の整備が遅れていたという。2013年10月から運用を開始した新制度のねらいとは―。代表と二人三脚で同社を牽引する専務取締役の高橋ゆき氏に話を聞いた。



ベアーズ
専務取締役
高橋 ゆき
たかはし ゆき

「女性の“愛する心”を応援します」をコンセプトに家事代行サービスやハウスクリーニングを手がける株式会社ベアーズの専務取締役として、おもにマーケティング、広報、人財育成を担当。同社は2010年に「ハイ・サービス日本300選」、2011年に「勇気ある経営大賞」特別賞を受賞。2012年にテレビ東京「カンパリア宮殿」に出演。個人としても各種ビジネスコンテストの審査員や日本能率協会「経営・マーケティング戦略コース」のコンメンター、日本の暮らし方研究家、家事研究家として活躍。座右の銘は「人生まるごと愛してる」。

成長ベンチャーが導入した理由

― 御社は1999年の設立から順調に成長を続け、2013年9月期には年商20億円を突破しました。なぜ今期から新たな人事評価制度を導入したので

か。 当社は設立15周年を迎えましたが、人間にたとえると中学生くらい。社風が固まる大事な時期です。新しい評価制度で人事分野の成長痛を解消すれば、いい社風が定着すると考えました。また、ベアーズは「大家族主義」を掲げていて、社員は子どものような存在です。子どもを育てるうえで大切なのは愛すること。言い換えるなら、子どもたちのがんばりを親がきちんと受けと

ベアーズの成功事例から学ぶ 目標設定のポイント

ライフプラン

社員一人ひとりが
今後5年間の夢と
計画を記入

企業理念

ベアーズDNA
社は

ベアーズの誓い
行動規範

ライフプランを実現するために必要な「収入」「役職」「成果」「部下の育成」などを1年単位で明確化。今期の目標を四半期単位で数値化された「成果目標」へと落としこむ

抽象的な企業理念の体系を具体的な「行動目標」へと落としこむ。ほかにもCommunication(コミュニケーション)、Cordiality(真心)、Courtesy(礼儀)というサービス指針(3C)を評価項目に反映

会社と社員が互いに“夢の片棒をかつぎあう”仕組みを構築

め、自信をつけさせることです。 そのためには、社員の実績を客観的に評価する必要があります。「いつもがんばっているね」と声をかけるだけでは、自信がつかないんですよ。 ― 具体的な人事評価の仕組みを教えてください。

私たちは社員と、夢の片棒をかつぎあうことをめざしています。そのベースとなるのが「ライフプラン」。社員一人ひとりに人生の夢を手書きで提出してもらい、そのプランをもとに、上司と部下が互いの夢を語りあいます。 その際、たとえば「3年後に結婚してマイホームを購入したい」と部下が話

したら、「だったら資金もいるし、ローンも組まないといけないね。いまの年収じゃ足りないから、こういう努力でまわりの信頼を獲得して、自他ともに認める課長になるようよ」といったふうに成長意欲を高めていきます。 ここにMBO(目標管理)をくわえて、将来の夢に向かって四半期単位で目標を追いかけるようにしました。

社員のライフプランからキャリアアップ

ランを導き出し、具体的な目標に落としこんでいるわけですね。数多くの人事コンサルティング会社の中から、あしたのチームを選んだ理由を教えてください。 私は「経営者の生きざまが商品やサービスに反映される」と考えています。あしたのチームの高橋社長とお話したとき、自らのチームを信じて制度をつくっていることが感じられたのでお願いしました。 また、当社には「3C」というサー

ビス指針があります。具体的には「Communication」「Cordiality」「Courtesy」で、それぞれ「的確なコミュニケーション」「笑顔での接客」「プロとしての立ち居振る舞い」の大切さを説いたもの。こうした定性的な要素をプロセス評価に反映できるのも魅力でしたわね。

脱することができました。 ― 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。 私はアドバイスをするような立場ではありませんが、提案したいことならあります。男性経営者のみならずには、社員を愛する心をもって人事評価に母性的マネジメントをとり入れてほしいんです。 会社とは、社員の人生を丸ごと引き受ける母親のような存在です。子どもに自信がつかないのに根性論で目標を追いかけさせると、心のバランスをくずしかねません。そうさせないための基本設計が、人事評価制度には備わっています。

めざす方向を社員に示し、導き、想いを伝える。つねに上司が部下を気にかけて伴走する。これを続けていけば社員一人ひとりが輝き、すばらしい組織になると思います。

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4つの変化

-1- 理想の企業体質をつくるための土台ができた

上司が漠然とほめるだけでは、社員に自信がつかない。客観的な評価基準をもとに実績を定期的に評価することで成長を実感でき、「社員の幸せをいちばんに考える企業体質づくり」につながる

-2- 社員の未来に向かう目標意識が強くなった

今後5年間の夢を書いたライフプランをもとに、社員一人ひとりが四半期単位の具体的な目標へとブレイクダウン。人事評価は「過去の査定」ではなく、「理想の未来を実現するための目標設定」という意識が強くなった

-3- 中間管理職のマネジメント力が向上した

上司の表現力が乏しくても、具体的な数値や行動目標を示しながら部下を指導できる。どこを、どのように伸ばしてほしいかを明確にしやすいため、マネジメントに自信をもつ中間管理職が増えた

-4- 経営トップが人事戦略を立てやすくなった

ときに経営陣の固定観念が組織変革を阻害する場面がある。あしたのチームから評価制度運用の客観的アドバイスを受けることで、次世代のリーダーを育てるための人事戦略が立てやすくなった

― 新制度の運用開始から1年も経っていませんが、変化はありましたか。

まず上司たちに自信が付き、表情が変わりました。なんの指標もなく「最近どう？」と面談する場合と比べると、マネジメントの深さが違います。どこをめざして、どうがんばってほしいかを明確にできるので、部下たちの背中を押しやすくなりました。

また、クラウドシステム上で評価コメントを添削してもらえらるのも便利ですよ。表現力に乏しい上司があしたのチームさんに鍛えられています。

いわば、この評価制度は「社員の笑顔製造システム」。上の人間から育てて笑顔が増えていくのは、組織としても重要です。

くわえて、私たち経営陣にもプラスの効果がありましたね。あしたのチームさんから制度運用のアドバイスを受けることで、適切な人事戦略を立てやすくなったからです。客観的視点を提示してくれるので、これまでの固定観念を

株式会社ベアーズ

設立/1999年10月
資本金/8,950万円
売上高/21億円(2013年9月期)
従業員数/160名(2014年7月現在)
事業内容/家事代行サービス、ハウスクリーニング、キッズ&ベビーシッターサービス、高齢者支援サービス、ホテル清掃サービス、マンションコンシェルジュサービス、オフィス・店舗・ビル清掃サービス
URL/http://www.happy-bears.com/