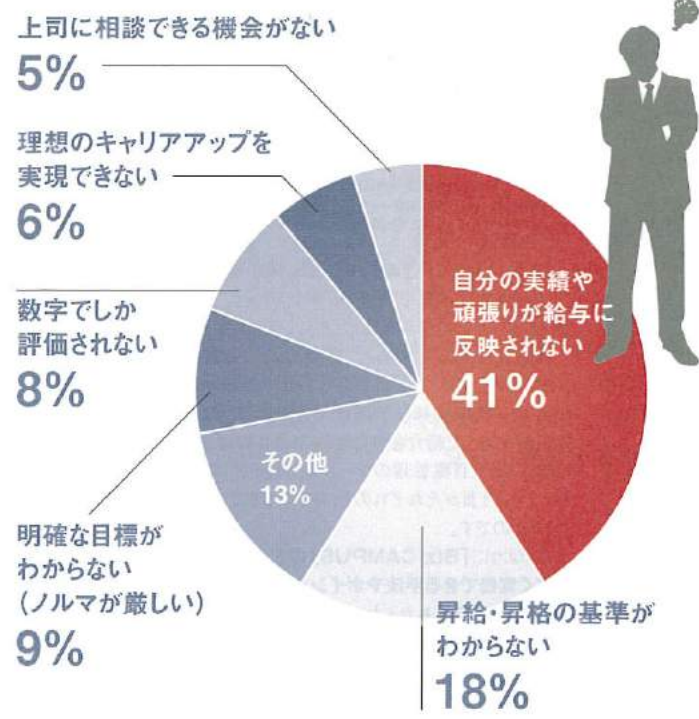


優秀な社員を辞めさせないためには 成果に対する正当な評価が必要

どの会社にも、代わりのいない優秀な社員が全社員数の1割はいるといわれている。彼らに辞められては、会社にとって大打撃だ。では、なぜ優秀な社員が辞めてしまうのか。その解決のヒントは人事評価制度の運用にある。500社を超える企業の成長を人事評価システムの導入をおして支援してきた、あしたのチーム代表の高橋氏に、「優秀な社員を辞めさせないためにはどうすべきか」を聞いた。

【図1】退職・転職経験者に聞く退職理由



退職・転職経験者の求める人事評価に関するインターネット調査(調査対象:全国webモニターの退職・転職経験者1,560人 実施期間:2014年6月26日~2014年7月11日 株式会社あしたのチーム調べ)

「平等という名の不平等」が社員の意欲を低下させる

仕事への意識が高く、高い成果をあげる社員がなぜ辞めるのか。その理由として最も多いのが、「給与と頑張りの連動がないこと」です。当社の調査で1560人の退職・転職経験者にアンケートをとったところ、約半数が「給与・昇給昇格制度」に不満を感じていたということがわかりました。そのうちの59%の人が「自分の実績や頑張りが給与に反映されない」「昇給・昇格の基準がわからない」という回答でした(図1参照)。頑張った成果に対する正当な評価がなければ人は辞めてしまう。これは当然のことです。

しかし既存の社員の給与を一律に上げることは経営的にも難しく、またすべきではありません。何の根拠やロジックもなく安易に給与を上げてしまうのは、社員のモチベーションの低下につながるからです。それは私の前職での失敗が証明しています。前職のベンチャー企業で取締役副社長だった私は、業績向上に応じる形で、

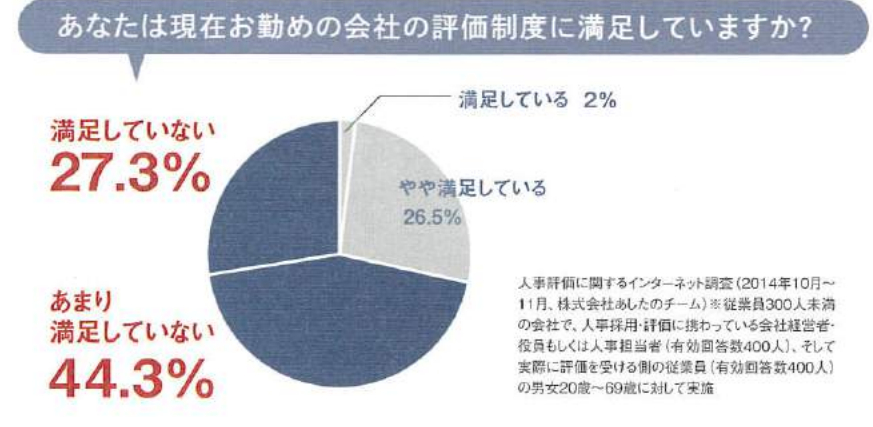
あしたのチーム
代表取締役社長
高橋 恭介
たかはし きょうすけ



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ブリヂワン株式会社に入社。当時、数十名だった企業を取締役社長としてブライダルリングフェア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。

給与改定の折に全社員の給与を一律5000円上げることになりました。ところが、社員たちから不満が噴出。多くは実績を挙げている優秀な社員たちからの声でした。これが「平等という名の不平等」です。頑張った人もそうでない人も同じだけ給与が上がるという不公平感。多額の人件費をかけて給与の一律アップを図ったにもかかわらず、優秀な人たちのモチベーションが下がってしまう結果になったのです。さらに、継続的な給与アップがなされなければ、次には「なぜ今回は上がらないのか」と社員全体の士気の低下が起ります。つまり、根拠や裏付けもなく単に給与を上げることは無駄な人件費の高騰でしかなく、コストではなくロス。

【図2】従業員からみた人事評価制度の実態



【図3】新旧の人事評価制度の違い

| あしたの人事評価 | きのうの人事評価 |
|--------------------------|-----------------------------|
| 人材育成も兼ねた評価 | 査定のためだけの評価 |
| 成果を出すために具体的な行動目標を自己設定する | 目標がない、もしくは会社が決めた抽象的な目標 |
| 差がつく(できる人とそうでない人が可視化される) | ほとんど差がつかない |
| 社員は目標に向けやる気がある | 社員はやる気がなく、7掛けの仕事をする |
| 絶対評価 | 相対評価 |
| 成果を出すためのプロセス(行動)で評価 | 過去の成果、結果だけで評価(業務委託と同じ) |
| 評価(頑張りと)報酬が連動する | 評価と報酬は連動しない |
| 社員を大切に評価制度 | 成果評価のみで社員を使い捨て、大切にしていないのと同義 |

だからこそ、賃上げには誰もが納得するしつかりとした根拠や、繊細な人事評価制度に基づいた仕組みが必要なのです。当社の調査によれば自社の人事評価制度に「満足していない」「あまり満足していない」従業員は71.6%。じつに7割以上の従業員が不満をもっています(図2参照)。反面、納得できる評価制度があれば、給与を下げてでも社員のモチベ

ションは逆に上がります。成果があがらず給与が下がったことを本人は自覚していますから自責の思いが生まれ、今後への発奮という新たなモチベーションにつながるのです。重要なのは成果とプロセスを重視する新しい成果主義

対評価は、会社側が人件費全体をコントロールするための方法に過ぎません。そこには、「個人に対する正当な評価を行って成果に報いる」という発想が欠けています。じつは1990年以降の日本で、業務の成果のみを評価し、そこに至るプロセスは無視して報酬を決定する企業が増えた時期がありました。「頑張っても頑張らなくても給与は同

じ」という年功制に矛盾を感じ、特に外資系企業で積極的に導入され、成果を出す優秀な人が歓迎した制度でした。しかし結果的に、この成果主義はあまり日本には馴染まなかったのです。成果主義は個人主義でもあります。個人主義に走った社員は中間管理職になると部下のマネジメントはしたくないと言いつつ、若手育成のノウハウが消失してしまう企業が出てきたのです。その反省を踏まえて導入が始まったのが、成果とともにプロセスも重視する新たな成果主義。一つひとつのプロセスに着眼点を置いて目標化し、行動レベルを緻密にチェックして、「目標を達成できたかできないか」で査定し評価する。細かな目標管理と人事評価制度の運用を優れた人材の育成につながる成果主義の導入こそが、必要不可欠となっているのです(図3参照)。

社員のやる気を引き出す人事評価制度とは、絶対評価によって自分の目標と戦うことが基本です。行動目標を自己設定し、それが継続してなされることで成果に紐付き、成果が正当に評価されることで給与が上がる。成果とは会社の業績であり、報酬は業績向上による社員への利益の還元でもあります。絶対評価による行動目標の設定と人事評価制度の運用という細かなプロセスの一つひとつの積み上げが、企業成長のための労働生産性を上げ、業績向上への好循環を生み出すことにつながることを、ぜひ知ってほしいですね。

マイナンバー制度を見据えた人事評価システムが業績を上げる

人事評価制度を正しく運用することが最強の人材育成・マネジメントツールの構築につながり、業績向上へ導くための好循環をつくる。企業の人材確保と業績アップを根底からサポートするのが、これからの人事評価システムである。あしたのチームのクラウド型人事評価システムは、マイナンバー制度施行後の情報管理にも対応。同社の人事評価制度の理念と仕組みとはどういったものか。高橋氏に聞いた。

コンピテンシーを設定し社員のやる気を引き出す

人事評価制度を、単に給与を決めるためのツールだと考えている経営者はいます。人事評価は単なる「結果評価」であって「社員を育てるための評価」と捉えていないからです。

当社が考える人事評価制度とは、「業務において実践してほしいこと」を経営側が全社員に明確に示し、目標設定の段階で経営側と社員側の双方で合意を形成。社員がそれを納得し遂行していく過程で、上司が並走し伴走するという仕組みづくりです。そして成果を処遇に反映していくまでの一連のプロセスをPDCAサイクルで回していくことが、現場でなしえる本来の人事評価制度なのです。人事評価の本質は、そうした運用プロセス全体にあると言えます。

人事評価とは、社員の能力開発と社内の人材育成につながるツールでなければなりません。そのため目標は多面的で、定量的かつ定性的な軸が必要です。定性評価とは、具体的なコンピテン

シーを設定し、それに向かうプロセスを評価していくものです(図1参照)。抽象的な願望や意欲ではなく具体的な行動レベルにまで落とし込むことで、日々の行動に対する評価基準が明確になり、社員のやる気を引き出せます。

たとえば社員が「毎朝、業務開始時間の30分前に出勤してトイレ掃除をする」ことをコンピテンシーのひとつに掲げたとしても、経営者もそれを求めるのであれば互いに合意形成がなされ、毎日実施されればそれを評価し、給与を上げるのです。

多面的な目標設定を上司と部下できちんと行い、それを達成しようとするプロセス全体が本来の評価制度です。その理解によって、人事評価を社員の能力開発につなげることができるようになります。人事評価制度とは人材育成であり、上司と部下のマネジメントツールであることとをぜひ認識してほしいですね。

成長戦略の中心に人事評価制度の導入を

こうした人事評価制度の運用においては、日々の業務でPDCA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重要です。ただ、継続的な運用として進めていく際に、紙やエクセルで管理しようとする途方もなく手間がかかりました。かといってコンサルティング会社に任せるには多額の費用が必要です。

その点、クラウド型の運用システムを

企業業績につなげるための評価の仕組み

コンピテンシー(目標数は5~10個)

行動目標は多すぎても意識できない。一つひとつの項目にしっかり目標を意識させる。

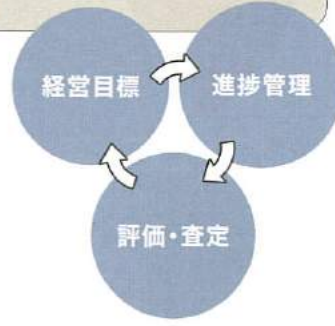
評価方法 4段階評価
(5段階評価にすると2、3、4に評価が集中してしまう。1と5の評価が出にくいので結果として3段階評価に陥ってしまうため)



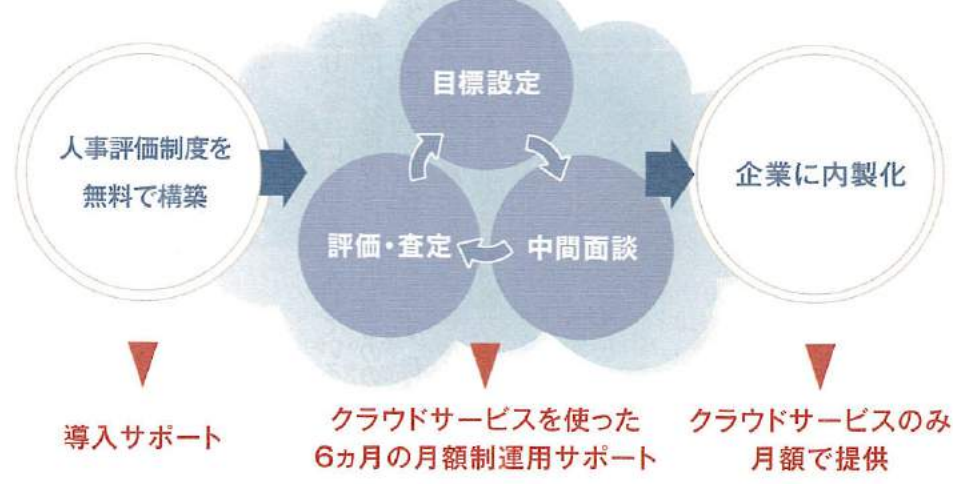
成果目標(目標数は3~6個)

数値目標は売上や粗利という項目だけでなく、「書類の回収率を高める」「記載ミス「ゼロ」」など多面的に設定する。

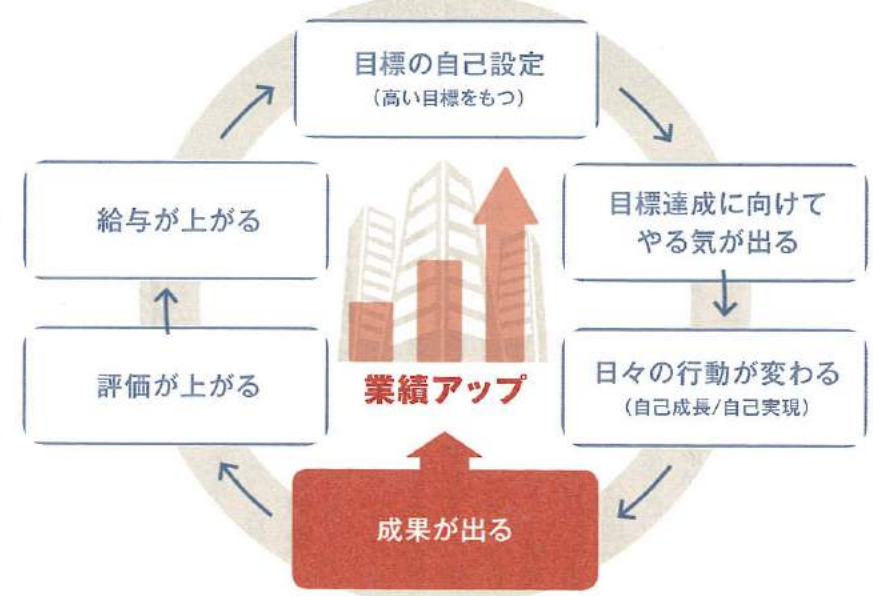
評価方法 6段階評価
(成果に対して公平に「差をつけて」、ハイパーフォーマーもローパーフォーマーも評価するため)



中小・ベンチャー企業が導入しやすい価格を抑えたクラウド型の人事評価制度



人事評価制度導入による好循環



活用した人事評価ツールならコストも抑えられます。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ながら各個人にフィードバックしていく仕組みで、入力情報がタイムリーにわかり、メールや電話による管理のもとで継続サポートが可能です。

まずは運用してもらおうことが目的の評価制度ですから、制度をクラウドに乗せて実際に運用が開始されるまで、制度構築のための費用は発生しません。低コストで、自社にクラウドを活用した人事評価制度の運用ツールが完全導入できます(図2参照)。

への対応を迫られています。この12桁のナンバーを、自社のサーバーで管理することにリスクを感じている企業、そして社員も多いと聞きます。社内の情報システム部のスタッフに自身のマイナンバー情報が開示されるのは誰でも抵抗のあるもの。それよりも信頼できるデータ管理会社のクラウドサービスで管理

したほうが、セキュリティ上は安心で合理的に違いないのです。

これからはクラウドを活用して、人事評価データもマイナンバーなどの個人情報も管理する時代です。実際、これまでアナログな形式で保管されていた人事領域の重要データを、重要だからこそ外部サーバーで管理しようとする機運が高まりつつあります。マイナンバーの施行によって、優れたセキュリティ能力をもつクラウドによる、データの運用・管理の重要性への認識は一気に広がると考えられます。

人事評価システムの導入によって、目標を自己設定することで意識が変わり、行動が変わる。成果が出ることで個人の評価が上がり、給与が上がる。社員の意欲が高まることで企業の業績は間違いなくアップするでしょう(図3参照)。

そうした好循環を実現するために最も重要なのは、経営者が人事評価制度を成長戦略の中心に据えることができるかどうかです。そのためのサポートを私たちは全力で行っていきます。

お問い合わせはコチラから
03-4577-3923
 (受付時間 平日9:00~18:00)
 info@ashita-team.com
 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/3億2,810万円(資本準備金含む)
 売上高/7億円(2016年3月期見込み)
 従業員数/75名(2015年12月現在)
 事業内容/あしたの人事評価クラウド「コンピリーダー」、あしたの人事評価運用支援、あしたの人事評価制度構築コンサルティングなど