

目 次

はじめに i

序章 人事評価制度を導入したけれど 不満ばかりが増えてしまった 1

- 中堅社員を抜擢したことでベテラン社員とのあつれきが生じる 4
- 若手社員を採用しても1年以内に退職してしまうことが続き
定着しない 5
- 旧来の考え方を変えることが難しく、経営者の意図した行動
につながらない 6
- 手間と時間がかかり負担が増大した管理者の不満 10
- 自分がきちんと評価されていないという若手社員の不満 11
- 期待していた問題の解決や業績向上につながらないという経
営側の不満 12

第1章 なぜ、多くの会社では人事評価制度を導入し ても期待した効果が出ないのか？ 15

1. 人事評価制度を導入しても効果が出ない会社の3つの理由 16
2. 理由①：人事評価制度の本来の目的が理解されていない 18
3. 理由②：社員を適正に評価できる評価項目になっていない 21

4. 理由③：人事評価制度を導入後に検証と改善をしていない…… 25

第2章 「MVV 方針」と「戦略マップ」で 会社の未来像を社員に浸透させる …………… 29

1. 会社の未来像浸透の重要性とは？ …………… 30
2. 会社の未来像を浸透させるポイントは“シンプル” &
“ストーリー” …………… 33
3. 会社の未来像が一目瞭然になる「MVV（ミッション・
ビジョン・バリュー）方針」…………… 35
 - (1) 「MVV 方針」とは？ …………… 35
 - (2) 経営理念との関係性 …………… 36
 - (3) 「MVV 方針」の作り方 …………… 37
 - 「MVV 方針」作成のための質問集 …………… 38
4. 会社の未来像実現までの過程をストーリーで伝える「戦
略マップ」…………… 40
 - (1) 「戦略マップ」とは？ …………… 40
 - ※ 「バランススコアカード」とは？ …………… 41
 - (2) 「戦略マップ」の作り方 …………… 44
5. 会社の未来像を経営者が一貫したメッセージとして伝え
る重要性 …………… 46

第3章 会社の未来像実現に必要な人材像を明確にする 「人材ビジョン」「役割スキル要件表」…………… 51

1. 人事評価制度のガイドラインとなる「人材ビジョン」を 作成する ……………	52
(1) 「人材ビジョン」とは？ ……………	52
(2) 「人材ビジョン」の考え方 ……………	54
① ビジョン・目標 ……………	55
② 経験 ……………	55
③ 知識・技術 ……………	56
④ 能力 ……………	56
⑤ 態度・姿勢 ……………	56
(3) 「人材ビジョン」の活用方法 ……………	57
① 社員自身のさらなる成長の指針とする ……………	57
② 人事評価制度の構築段階で迷った際の指針とする ……………	58
③ 教育や研修の指針とする ……………	58
2. 社員に期待することを言語化し社内の階層を作る「役割 スキル要件表」とは？ ……………	59
(1) 「役割スキル要件表」とは？ ……………	59
※等級制度とは？ ……………	60
(2) 「役割スキル要件表」を作成する目的とは？ ……………	62
① 社員への期待値を明確にするため ……………	63
② 個人目標を設定する際の基準とするため ……………	63
③ 報酬決定の基準とするため ……………	65
④ 役職登用の基準とするため ……………	67

3. 「役割スキル要件表」の作成方法	68
(1) 手順1：ステージの数を決め役職と対応させる	68
(2) 手順2：社員に期待する役割を洗い出す	71
(3) 手順3：洗い出した役割を各ステージに落とし込む	73
(4) 手順4：各ステージに必要なスキルを対応させる	74
(5) 手順5：全体を俯瞰し最終的な検証を行う	78
(6) 「役割スキル要件表」作成時のよくある質問	80
① 職種別の内容を盛り込みたい	80
② スペシャリスト向けの基準を作成したい	81
③ 「役割スキル要件表」と現行社員の役割・スキルに乖離がある	83

第4章 社員が納得！ 成果を適正に判断する 「期待成果シート」の作成方法

1. なぜ社員は評価に不満を持つのか？ 多くの会社で起 こっている「定性評価の不満」	86
(1) 人事評価制度を運用すればするほど社員の不満が増大 する理由とは？	86
※評価エラーとは？	90
(2) 社員の不満が増大する評価項目とはどのようなもの か？	91
(3) 人事評価制度を導入しても、社員の不満につながって しまう2つの理由	94

2. 社員が納得できる！ 成果を適正に判断するポイントは

「数値化」	97
(1) 「数値化」すると、なぜ主観を排除できるのか？	98
(2) 評価項目の「数値化」は、目的を達成するための “目標”と“手段”で考える	100
(3) 「KGI」「KPI」と「数値化」との関連性	105
※ 「KGI」「KPI」とは？	105
(4) 人事評価において「数値化」をすると、どのようなメ リットがあるのか？	109
(5) 「数値化」をする際の考え方・ポイント	112
3. 「期待成果シート」作成編	116
(1) 「期待成果シート」の全体像	117
(2) 「期待成果シート」の作成方法1：「基本情報」	119
(3) 「期待成果シート」の作成方法2：「経営理念・全社目 標・組織目標」	121
(4) 「期待成果シート」の作成方法3：「期待成果」	122
(5) 「期待成果シート」の作成方法4：「期待職務」	127
(6) 「期待成果シート」の作成方法5：「姿勢」	129
① 具体化	131
② 自己チェック方式	135
③ プラス評価	137
※ 「観察記録」とは？	139
(7) 「期待成果シート」の作成方法6：「個人目標」	142
※ 「目標管理制度」とは？	144
(8) 「期待成果シート」の作成方法7：「コメント欄」	151

(9) 配点の考え方	152
(10) 間接職の「期待成果シート」の作成方法	155
① 「期待成果」	159
② 「重要職務」	160
③ 「挑戦職務」	162
4. 「期待成果シート」運用編	164
(1) 評価期間の開始時点	164
① 上位目標となる経営目標を設定する	165
② 「期待成果」「期待職務」「挑戦職務」の目標値を設定 する	165
③ 個人目標を設定する	167
(2) 評価期間中	168
① 活動や取り組みの結果を「期待成果シート」に記入する	168
② 自己振り返り	169
③ 面談の実施	170
(3) 評価期間終了後	170
① 自己振り返りの実施	170
② 個人目標の評価実施	171
③ 面談の実施	171
④ 処遇への反映	172
5. 「期待成果シート」の作成・運用でよく起こる問題と対策	172
(1) 評価項目の「数値化」はできるが、実績値を把握でき ない	172
(2) 「期待成果シート」を何種類作成すべきか判断がつか ない	174

- (3) 「期待成果シート」導入時の目標値設定が難しい…………… 175
- (4) 評価結果に部門間格差が生まれてしまう…………… 176
- (5) 個人目標の難易度が低い社員への対応…………… 178

第5章 人事評価制度を根付かせ、効果を最大にして いくための7つの方法・考え方…………… 181

- 1. 人事評価制度の本来の目的を繰り返し伝える…………… 182
- 2. 目標達成へ向けた活動を推進するためにマネジメント会議を定例開催する…………… 184
 - (1) 客観性を確保することで、より公平な議論を行うことができる…………… 185
 - (2) 意思決定の精度を高めることができる…………… 185
 - (3) 問題の早期発見をし、大きな問題になる前に対策を講じることができる…………… 186
- 3. 全社の目標達成度と賞与原資を連動させる…………… 187
- 4. 常に評価項目を見直す…………… 190
- 5. 人事評価制度の運用で生じる評価者の悩みを解消する…………… 192
- 6. 個人目標の取り組みに関する表彰制度を作る…………… 193
 - (1) モチベーションの向上…………… 194
 - (2) 優れた取り組みや成果が可視化できる…………… 195
 - (3) ポジティブな組織文化や価値観を形成することができる…………… 195
- 7. 人事評価制度の運用には終わりがいいことを知る…………… 196
- おわりに…………… 199

序章

人事評価制度を
導入したけれど
不満ばかりが
増えてしまった

中小企業の3代目として生まれた私は、高校生の頃から「将来は自分が会社を引き継ぐことになるのかな」と漠然と考えていた記憶があります。当時、社長を務めていた父親の仕事に触れる機会が多かったこともあり、「家業の会社を継ぐこと」に対する疑問はありませんでした。

私が入社したのは2002年、創業から50年ほど経った頃です。季節物の雑貨品を企画・製造し全国の取引先に販売する事業を展開しており、当時は売上高約20億円、社員数40名程度という規模でした。東京の本社を中心に、数カ所の支店を開設し全国に販売するルートを確立していました。

今振り返ると、私が入社した頃は経営環境としては非常によい時代だったと思います。

競合他社とはうまくすみ分けができており、過剰な競争はありませんでしたし、消費自体も好調で安定的に売上を確保できる状況でした。ある意味、「商品を作りさえすれば売れる」というような時期だったのです。

もちろん、そこに至るまでは簡単だったわけではなく、2代目である父親が事業を引き継いでから、さまざまな挑戦や苦労がありました。中でも、商品ラインナップの拡充や全国への販路拡大に成功したことが転機になり事業基盤の確立につながりました。

組織体制としては、ベテランから中堅まで比較的社歴が長い社員が多く、定着という面でもうまくいっていました。季節ごと商品を取引先に発送し、販売期間が終わると売れ残った商品が返品されるという一連の流れの中で、社員はルーティン的に業務を進めていました。

このように、安定的な環境の中で事業を行っていた時期に入社した

私は、自らの担当取引先を持ちながら、経理や人事などの管理業務まで幅広く経験を積むこととなります。事業は安定的に成長し続け、私自身もできることが徐々に増えていきました。すべてがスムーズに進み順調な時期だったといえます。

そんな状況でしたので、「このままやっていけば、3代目として事業を引き継いで経営していける！」とだんだんと自信を深めていったのです。

しかし、この状況が大きく変わる出来事が起こります。「リーマンショック」です。

急激な販売不振に陥り、全国の取引先から商品が山のように返品されることとなります。それまで安定的だった経営環境が一変し、資金繰りも急激に悪化しました。

さらに、この頃から競合他社の参入が相次ぐようになり、販売競争が激化していき、今までのやり方のままでは通用しない市場環境になっていきました。

そのような急激に変化する環境で生き残るために、本業の改善に加え、新しい取り組みを模索し始めます。具体的には、販売・在庫管理システムの導入や新たな生産拠点の開拓、またWEB販売の立ち上げなどへの着手です。

このような事業展開に伴い、組織体制や業務の進め方などが大きく変わっていきました。

すると、以前はなかったようなさまざまな問題が発生することになったのです。

中堅社員を抜擢したことで ベテラン社員とのあつれきが生じる

本業の改善を進める中で、それまでのアナログで非効率なやり方を変える必要が出てきました。例えば、在庫管理ソフトを導入し、出荷ミスの削減や棚卸業務の短縮化などを図って、業務の精度や効率を高めるという取り組みを実施しました。

この時に、新たなツールやシステムの導入に抵抗がないという観点から、中堅社員を管理者として抜擢することを決断します。そのほか、大手取引先との折衝や商品の企画というような重要業務についても、中堅社員を中心とする体制に移行していきました。今までのやり方を抜本的に変えていくためには、世代交代が必要であると判断したからです。

一方、それまで業務を担っていたベテラン社員には、配送や商品管理などの内勤業務を担ってもらうことになりました。これらも重要業務であることには変わりありませんが、どちらかという、中堅社員が主導する業務を後ろからサポートするような立場になっていきました。

このような取り組みを進めることで、少しずつ業務改善が進み一定の効果が出てきた点は期待どおりでした。

一方で、想定していなかった問題が出てきました。それは、ベテラン社員と中堅社員のあつれきです。

中堅社員が主要業務や新たな取り組みを主導する体制に移行するこ

とで、負荷が増加することは想定していました。それに対して、ベテラン社員がサポートすることで負荷を減らし、全体としてうまく業務が進むことを期待していたわけです。

しかし、中堅社員からすると、もともとベテラン社員の部下だったということも影響してか、なかなか業務を依頼しづらいことや、「もっとこうしてほしい」ということを伝えにくい状況が頻発してしまいました。結果として、中堅社員の業務負担が想定よりも増大することになります。

一方のベテラン社員からみて、中堅社員の仕事の進め方に対して注意や指摘をしたいような場面があっても、立場的に言いづらいというようにも起こるようになりました。

このような状況で、両者がお互いに言いたいことを我慢しながら徐々に不満が溜まっていくことになってしまったのです。

若手社員を採用しても1年以内に退職してしまうことが続き定着しない

この頃から積極的に若手社員の採用を開始することになります。これは、中堅社員の業務負担を軽減する目的もありますが、若手社員が増えることで停滞した空気が変わっていくことも期待していました。

当時は、人材を募集すれば、必ず複数名の応募がある状況でした。そのため、毎回数名の候補者を面接した上での採用ができ、採用活動に困ることはありませんでした。

採用後は、一人前になるまで先輩社員とペアを組んで業務を進めてもらっていました。早期に独り立ちし、どんどん難しい業務を担当してほしいというのが経営側としての希望でした。

しかし実際は、せっかく入社しても半年から1年くらいで辞めてしまうことが続きます。そして、退職者が出るとすぐに新たな人員を補充するということを繰り返しました。しかし、結果は同じでした。

ペアとなる先輩社員を変えてみても効果はなく、結局入っても辞めてしまうという流れを止めることができず、なかなか人材の定着が進まなかったのです。

退職していった若手社員たちに、直接その理由を聞くことはできませんでしたが、今振り返ると根本的な問題があったと思います。それは、「この会社で働いて、将来こういう風に成長して行ってほしい」という方向性が無かったことです。若手社員からすると、将来像が見えない中で、雑用的な仕事ばかりが続くと感じたことでしょう。そんな環境では早く見切りをつけられて当然でした。

教える側としても、せっかく教えてもすぐに辞めてしまうという状況に嫌気がさし、人材育成に意欲があった社員もだんだんとやる気を失っていく事態になっていきました。

旧来の考え方を変えることが難しく、 経営者の意図した行動につながらない

本業の改善として最も重要なことは、それまでの売上高の追求から