

戦略Note

伝説の評価制度改革事例

～エンゲージメントを高め、離職率を下げる先手のケーススタディ～

株式会社あしたのチーム 代表取締役社長 高橋恭介

■“ポスト成果主義”は進んでいる

評価制度に悩む経営・人事の皆さんは今も昔も多く、永遠の課題だともいわれる。年功処遇が問題化し、成果主義に傾き、そして行きすぎた成果主義の反省から、理念重視、プロセス重視、育成重視、チーム業績重視、と様々なバリエーションが展開されている。ただ、よくよく突き詰めると、ゴールは“成果に報いているか”というシンプルなおとこにあり、裏を返すと“やっているのに報われない”という従業員の不満こそがネックだといえる。

そこで、「何をやるのかあらかじめ会社と合意し、できたことには個々に報いましょう」という絶対評価の制度モデルを打ち出しているのが本稿の著者だ。柱となるのはMBO(目標管理)とコンピテンシー(行動評価)であり、それを機能させるポイントが上司・部下間の(頻度の高い)面談だとされる。少人数の中小企業でこそ柔軟に導入でき、生産性向上、労働時間削減、離職防止、業績向上といった効果も表れやすいようだ。

人手不足や働き方改革が課題になる今、どのような手を打つべきなのかという解説に続けて、事実上“ポスト成果主義”を実現している各社の成功事例を誌面に紹介していただいた。(編集部)

CONTENTS

- 解説編** 負のスパイラルに陥る前に手を打とう
 - 人事への投資を怠るリスクとは？
 - 人事への投資はいつするべきか？
 - 労働時間の短縮と生産性の関係
 - 社員が納得できる評価制度が機能していれば離職は防げる
 - MBOとコンピテンシーで成果を正しく評価する
 - 会社と社員を結ぶ「エンゲージメント」を高める
- 事例1** 何をするか明確になり生産性が向上 (株式会社アドシン)
- 事例2** 1人ひとりの目標を重視し脱年功を実現 (グローベン株式会社)
- 事例3** 年8回の面談で個性を発掘、管理職の育成に成功 (株式会社バルソフトウェアサービス)
- 事例4** 2代目経営者と社員たちの成長を支えるツールに (株式会社コートピア設計ネットワーク)
- 事例5** 少数精鋭の段階で人事評価を整え、成長基盤を固める (エンドライン株式会社)
- 事例6** 離職防止の狙いを超えて、成長に向けて行動する契機に (スタークス株式会社)
- 事例7** 労務から人事分野へ、新事業「給与コンサルタント」を開始 (社会保険労務士法人 渡辺事務所)
- 事例8** 四半期ごとの目標設定がスタッフのモチベーションを高める (株式会社千葉ジェッツふなばし)
- 事例9** 数字だけの成果主義を捨て、全員のモチベーションを底上げ (株式会社コプロ・ホールディングス)

■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に入社。2年間、リース営業と財務を経験する。2002年、将来の起業を見据えて転職。ベンチャー企業であったプリモ・ジャパン株式会社で副社長として人事業務に携わり、入社時は社員数・数十名だった同社を500人規模に成長させ、ブライダルジュエリー業界シェア1位に押し上げた。その経験を活かし、2008年に株式会社あしたのチームを設立、代表取締役社長に就任。現在、国内22拠点、台湾・シンガポール・上海に現地法人を設立するまでに成長。著書に『人が辞めない会社がやっている「すごい」人事評価』(アスコム)、『なぜあの会社の社員は、「生産性」が高いのか?』(フォレスト出版)、『人事評価制度だけで利益が3割上がる!』(きこ書房)など。1,000社を超える中小・ベンチャー企業の人事評価制度の構築・運用実績を築く。給与コンサルタントとして数多くのセミナーで講師としても活躍中。



■株式会社あしたのチーム

●本社：東京都中央区銀座6-4-1 東海堂銀座ビル6F ●TEL：03-4577-3923 ●URL：https://www.ashita-team.com/