



---

自社で作れる！

業績が上がる

カンタン評価制度の作り方

---



## 1章 評価制度が必要な理由

1. 現実的に、『年功序列』は崩壊している。だから変える必要がある

2. 年功序列は働く年月が長い程、給料が上がる

3. バブル崩壊から、日本の景気は右肩下がり

・『GDP(人口1人当たり・名目)』の変化

・1995年：6位

・2021年：27位。

4. 今の日本は衰退期

5. 今は、年功序列にもなっていない

6. 『昭和の時代(年功序列)』は、在籍年数だけで給料が決まった

・ベースアップの考え方 → 売上に関係無く上がる

・社員は、ベースアップを求める

・現代で、それをやると会社は倒産する

7. 現代は、「『成果』や『成果に繋がる行動』をしているか？」で

給与を決める必要がある

## 8. ただし、『年功序列のベテラン』は嫌がる

- ・なぜなら、成果を求められると困るから
- ・これは、会社として困る
- ・変えるペースは会社によって異なる。でも、変える必要があるのは明らか

## 2章

### 自社で作れる！ 業績が上がるカンタン評価制度の作り方

#### 1. 売上が上がる制度を作るべき

#### 2. 社員のやる気を出させる制度を作るべき。

#### 3. やる気を上げるには？

- ・上司からの励ましは不要
- ・自らの手で成果を出し、お客様に感謝される事

#### 4. 売上が上がる評価制度の作り方（概略）

##### ①成績優秀者に注目

##### ②『好成績を生んでいるコツ』を抽出する

##### ③その『コツ』を評価項目に加える

##### ④「他の社員が、そのコツを実践しているか？」を確かめる

- ・出来ていても、給与への影響は低くて良い

⑤成績自体が良い

- ・給与への影響は高くする。

## 5. 売上が上がる評価制度の作り方（具体的方法）

①成績優秀者が、『ヤル気はあるが、成績は悪い人』に同行

- ・この時、成績優秀者には優遇をしてあげる必要がある

②成績優秀者に『違い(コツ)』を抽出してもらう

例)

- ・「商談数が全然違っていました」
- ・「商談後に郵送している手紙の枚数が全然違いました」

③これら2つを評価項目に入れる

- ・5～10段階で評価する
- ・最高の「10」は、最低、1人は獲得している事
- ・給与への寄与は、10円単位が良い

レベル	1(悪)	2	3	4	5	6	7	8	9	10(良)
商談数	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
手当て(円)	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100

レベル	1(悪)	2	3	4	5	6	7	8	9	10(良)
手紙の数	15	17	19	21	23	25	27	29	31	33
手当て(円)	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140

- ・評価して、そのまま放置をしてはダメ。

④ひと月ごとに面談

- ・コツができると売上も連動するなら評価制度が機能している
- ・コツができたのに、売上がついてこない場合、設計が間違えている  
(相乗効果の可能性もある)

- ・やってはいけない事
  - ・未達の『結果』のみ責める

・「成果を上げる人に育てる」というスタンスが大切

・項目数は1～5個

⑤『成績(粗利)』に応じて、歩合給を約束する

- ・例:「粗利の1%を払うよ」
  - ・(1000万円なら10万円)
- ・手当て扱い
- ・評価制度を定着させるための慣らし運転なので簡単な方が良い。

・号俸や等級などは、作るのが面倒。なので、最初はやらなくて良い

- ・就業規則の変更が面倒
- ・社員が理解できない。

・欲を言えば、さらに行っていただきたい事

「今期の売上が〇億円になったら、全社員、来期は給与3%アップを約束します」

- ・管理部門にも、ヤル気になってもらうため
- ・営業部に対しても協力的になる
- ・評価制度が導入しやすくなる。

・最初は、1部門だけのお試しが良い

- ・5人からでも良い。

・評価にバラつきが生じないものを評価項目にする（甘辛調整が不要だから）

- ・『態度』などは、評価が分かれる
- ・プロが作れば別だが
- ・評価者研修も必要だから

・自社で作るなら、まずは簡単にすべき

- ・社長にも社員にも

・評価項目は、毎月変更するかも伝える

- ・査定は月1回
- ・『面談(PDCA)』のために行う

### 3章 今の時代には不適格！ 採用してはいけない評価方法

この章では、人事評価制度を作る上で、取り入れてはいけない、“具体的な評価方法”をお伝えします。

また、それと同時に、今の時代に合う、“業績が上がる評価方法”についてもお伝えします。

#### ◎ 『年功序列型』になっている

今の時代で採用してはいけない人事評価制度は、**『年功序列型』**です。  
平たく言えば、**『勤務する年数が長いほど、給料が高い』**というシステムです。

これは、高度経済成長時代には有効でした。

その当時は、“**モノ不足**”でした。

国民は皆、「車が欲しい！」・「カラーテレビが欲しい！」と渴望し、「頑張って働けば、暮らしが豊かになるんだ！」という、貧しくても明るい未来が見えている時代でした。

つまり当時の国民は、こちらが何も動機づけをしなくても、「車が欲しい！！」と、熱望しているので、根性で残業して車を作れば、その分、ちゃんと売れたのです。

製造技術は、基本的には勤務年数が長いほど上達します。

だから、年功序列型の給与体系が、しっかりと当てはまっていたのです。

“営業の仕事”も同じです。お客の方が欲しがっているので、営業マンもいればいるだけ売れました。

長く勤めてもらい、多くのお客様の元に足しげく通えば売れたのです。

ですから年功序列が有効でした。

しかし、現代の日本は、高度経済成長時代とは真逆です。

スーパーマーケットでも車屋でも行けばすぐにわかる通り、“モノ（商品）”はあり余っています。

そして、日本経済は、発展どころか衰退の道をたどっています。

ビジネスの成功パターンも短命化が進む一方です。

つまり、過去の成功体験が通用しなくなっているのです。

特に IT 化の速度が速い現代においては、勤続年数が長い、すなわち、年齢が高い社員は、コンピュータ化に追いついていけず、足かせになる場合すらあるのです。

つまり、**昭和の頃に比べて、長く勤務してもらう事のメリットが減っているにも関わらず、“長く勤めていれば、自動的に給料が上がってしまうシステム”になっている**可能性が高いのです。

これがいけない理由は何か？

それは、次世代を担う若手のヤル気を奪い、会社が先細りする事です。

若手は、「**なぜ、仕事ができないベテランの方が、僕より高給取りなの？**」と、不満を募らせ、優秀な社員から離職するのです。

しかし今だに、この年功序列型の人事評価制度を採用している企業が多いのです。

その理由は、『**人事評価制度を作るプロでなくても、簡単に作れるから**』です。

“年功序列型の人事評価制度”は、素人が本を読むだけでも作れます。

それもそのはず、単に、“**勤続年数**”と“**給与の上昇率**”を**当てはめれば良いだけ**なのですから。

人事評価制度をあまり作った経験がない社会保険労務士の先生に依頼してしまうと、どうなるか？

『人事評価制度の作り方』といった教科書的な本を見て、どの業界でもそのまま使え、誰でも作れる “年功序列型の人事評価制度” を作成されてしまうのです。

社会保険労務士さんの、時に、そうならざるを得ない事情をお伝えします。

社会保険労務士の資格を取った先生は、最初は実務経験がありません。  
ですから、どこかの大きい老舗の社会保険労務士事務所で修業する人が多い  
です。

この時に、“給与計算の実務”や、“人事評価制度の作り方”も学びます。  
老舗ですから、創業から何十年も経過している事務所です。

**そうした事務所で教えられる人事評価制度は、高度経済成長時代に  
効果があった、“年功序列型の人事評価制度”である事が多いのです。**

今の日本の状況は、高度経済成長時代とは真逆の環境です。  
しかし人間、一度成功したパターンはなかなか捨てられません。  
結果、老舗の社会保険労務士事務所の中には、今だに“年功序列型の  
人事評価制度”を作ってしまう所があるのです。

それにより、修業している新人の社会保険労務士も、「人事評価制度とは、  
そういうもの」という間違えたすり込みをされてしまう場合があるのです。

業績が上がる人事評価制度の作成は、そんなに甘く、  
簡単なものではありません。

専門家の私からすると、そういう安易に作られた『年功序列型の人事評価制度』  
を見ると、「なんで、そんな企業を悪くするものを作るんだ！」と、絶叫したい  
気分になるのです。

念のため再度お伝えをしますが、社会保険労務士の先生には、  
人事評価制度を作るのが、とても上手い人もいます。

ただし、「社会保険労務士の先生だから、任せておけば安心だ」と、  
盲目的に依頼してはいけないという事なのです。

## ◎ 『**相対評価**』を使い、査定をしている

採用してはいけない人事評価制度は、『**相対評価**』です。



『相対評価』とは、

「**最高ランクの評価**をもらえる人数は決まっています。

それは、「**成績上位のトップ10%まで**」です！」という方法です。

このやり方ですと、社内はギスギスします。

悲しい事ですが、自分が良い評価をもらうためには、“同僚”を「**敵!**」と考え、蹴落とす必要があるからです。

そして、今の給料を死守するには、“敵（同僚）”に抜かされるわけにはいきません。

ですから、“成果の出るノウハウ”は、教えないでしょう。

この『相対評価』を採用しておきながら、「社員同士、協力をしなさい」と、言っても、絶対に従わないのです。

そうなった結果、社員が成長せず、業績は停滞するという道を歩む事になるのです。

では、どうしたら社員がお互いによくノウハウを教え合い、短時間で会社が成長できるのか？

それは、『**絶対評価**』で査定する事です。

『絶対評価』というのは、学校で例えれば、

「**80点以上の生徒は、全員、最高ランクの成績**を付けます！」

と、約束をする事です。

「でも、そんな事をしたら、給料を払い過ぎて赤字になるのでは？」

と、心配されるかもしれませんが。でも大丈夫です。

『**人事評価の点数が高い**』という事は、すなわち『**業績も向上している**』  
というのと、イコールになるよう設計をします。

すると、社員に払う給料は確かに高くなりますが、売上も上がっているので、“人件費率”は以前と同じか、または、「適正です」と言われる数値に改善できます。

つまり、

**評価が高くなる → 給料が上がる → やる気が上がる → 業績が上がる**

という好循環のサイクルを回す事ができるのです。

## ◎ 『評価項目が 20 個以上』 と、多すぎる

“旧式の人事評価制度” に多い、お勧めできないやり方は、**『評価項目が 20 個以上』** と、数が多すぎる事です。

多すぎるとどうなるか？

部門長にとって、負荷がものすごく増えるのです。

結果、

**「うーん、多すぎて細かい所までよくわからないし、私も忙しいから、まあ、無難な所で、『普通』に評価しておくか……」**と、なりがちです。

こうして**社員の評価は、『普通』ばかりが並び、評価制度が機能しない**のです。

そのため、現実的に評価を追えるのは、10 項目くらいが目安です。

## ◎ “最終の評価ランク” が、『5 段階』 と少ない

多くの企業で、“最終の評価ランク” は、『5 段階』 となっています。

しかし、5 段階だと、“成績が良い人” と“悪い人” が一緒の査定になり、不満が生じるという事例が多く見られます。

かといって、細かく分けすぎると、査定に時間がとられ過ぎるというデメリットが生じます。

私の経験的には、“社員から不満が出にくく、かつ、査定負担がまだ少なく済む、**ベストな評価は10段階**”だと考えています。

しかし、5段階でも、10段階でも、警戒すべき落とし穴があるのです。

それは、

**「『高評価!』として査定される最重要ポイントは、『勤続年数』です!!」**  
と、制度設計されていないか?です。

「そんなバカな!それだったら、わざわざ人事評価制度なんて作る必要ないじゃないか!」と、驚かれたかもしれません。

しかし、“旧式の人事評価制度”は、むしろそれが常識だったため、今でも、かなり多く見られます。

そうすると、若手がいくら成果を上げても、“社内でスポーツ新聞を読み、成果が出ないベテラン”より、評価も給与も低くなってしまいます。

すると若手は、その会社で働くのがバカバカしくなり離職するのです。

“昭和”の頃と違い、“現代”では、終身雇用が事実上崩壊しました。

結果、“転職”が自由な時代になりました。

ひと昔前までは、「転職する奴なんて、使い物にならねえ!」と、言われていましたが、今では、コンビニに行けば、“転職の無料雑誌”が置かれている程、当たり前になりました。

若手にとって、未来や希望を感じられない会社は、若手から見捨てられてしまう時代になっているのです。

“現代”は、“昭和”と状況が全く違うのに、評価に関しては“昭和”と同じ事をしている企業が多いです。

それでは若手がついてこないのは当たり前です。

このような“時代と合わない人事評価制度”を見るたび、「この会社もか。本当に社長も社員もかわいそうに……」と、私は、ため息をついています。



## コンビニに置かれている、“転職の無料雑誌”

若手は会社帰りに、フラッと立ち寄ったコンビニで、こうした雑誌を持ち帰り、いつでも転職ができる準備をしているのが現状です。

### ◎ 評価期間が長すぎる

大手企業に見られがちなのですが、**評価期間が『半年以上から1年』と、長期間の場合、中小企業の人事評価制度はうまく機能しません。**

大企業と中小企業は、ビジネスのスタイルが全然違います。  
大企業のビジネス戦略は、基本的に“薄利多売”です。

大きな工場を持ち、大量に生産し、中小企業ではマネのできない安さで売ります。

違う言い方をすれば、小回りは利かず、「これだ！」と決めた戦略でグイグイ押してきます。

ですから、社員の評価期間は半年から1年であっても、大企業の方針はそうそう変わるものではないので、これで機能する面があるのです。  
しかし、中小企業は違います。

大企業のように、製品を大量に作れず、そして“安さ”を武器にできません。  
有名人を起用して、テレビコマーシャルを作る事もできません。

その代わりに、規模が小さいからこそできる、“**小回りを活かす**”という戦法が取れます。

極端な表現ですが、ヒット商品が出るまで、手を替え品を替え、新しい挑戦をする事が可能です。

そのためには、評価期間が“半年以上”では長すぎるのです。

**半年前に評価項目になっていた仕事は、すでに事業自体が撤退している事も意外と多く、「評価のしようがないのですが……」**という困った事態が起きますのです。

それを防ぐためにも、経験的には**評価期間は“3か月”が適切だと思います。長くする場合でも、“半年以内”**にする事をお勧めします。

しかし、「評価期間が3か月だと、大きな戦略が描けないのでは？」と、懸念される社長さんもいらっしゃいます。

それについては、私はこうお答えしています。

大きな戦略を決められるのは、“社長を中心とした極一部の経営層のみ”です。

それ以外の社員は、経営層が決めた戦略を、「どうしたら実現できるか？」と、現場で頑張るのが役割です。

社員から現場の情報を収集する事は大事です。

しかし、5年、10年先の戦略を決めるのは、経営責任者であるトップしかいないのです。

## ◎ あいまいな目標ではないか？

大企業に多い人事評価で、あまり機能しない評価項目は、

『コミュニケーション能力が高い』

『責任感が強い』

『チームワーク精神がある』 などです。

一見とても良さそうなので、何が悪いかわかりますでしょうか？

これらは、“**定義**”があいまいなのです。

たとえば、『**責任感が強い**』という事について見てみましょう。

評価される側の新卒社員は、

**「僕は台風の日でも遅刻しませんでした！ だから、責任感が強いんです！！」**

と、アピールをするかもしれません。

それに対して部門長は、

**「遅刻しないのなんて、社会人として最低限の事。**

**「責任感が強い」とは、ノルマが達成できるまで、家に帰らない事だ！」**

と、考えているとします。

こうなると、部門長と部下でまったく定義がかみあわず、結局、お互いが不満を抱きつつ妥協し、「**じゃあ、査定は、5段階評価の真ん中の3。要は『普通』に査定しとくか……**」となるのです。

そうすると、**部下の評価は、3（『普通』）だらけになり、評価制度が形だけとなり、ひどいと部門長と部下の人間関係も壊れてしまう**のです。

では、どうしたら良いのかと言いますと、『**責任感が強い**』という事について、“**数字を入れた定義**”を部門長と部下の間で最初に取り決めをする必要があるのです。

たとえば、『**責任感が強い**』という事について、たとえば、“**工場勤務の作業員**”の場合は、下記のような定義を決めておくのです。

**「私は、機械が正常に作動するよう、毎朝、始業の10分前から確認を行います。**

**その際、汚れていたら掃除をします。**

**同様に、1日の作業が終わったら、10分間、機械の点検と清掃を行います。**

**そして、それらの事を日報に「点検と清掃完了しました」と記入します。**

**また、もしも異常が見られた時は、その事を報告いたします」**

上記では、『いつ?』・『何を?』・『何分間?』・『どのように報告するか?』  
など、数字を使い、極力、客観的に評価できるようにしてあるのです。

## 4章 これを知らないと、大損！

### 間違いだらけのコンサルタント選び

この章では、人事評価制度を社会保険労務士など、コンサルタントに作ってもらおう上で、絶対に知っておくべき予備知識をお伝えします。

これを知らず、コンサルタントに言われるがまま人事評価制度を作り、結果、何百万円も支払った上、社員と経営者に溝ができたケースをいくつも見てきました。

失敗を避けるため、絶対に知っておいた方がよい知識をお伝えします。

#### ◎ 何のためにやっているか訊く

「人事評価制度を作ろう！」と思った時、外部のコンサルタントに依頼する企業が多いと思います。

そのコンサルタントと面談している時、たったひとりで、頼んで良い先生か否かを見抜けます。

それは、

**「先生は、何のために、人事評価制度を作られているのですか？」**です。

この時、「？」という表情をしていたり、「それはもちろん、人事評価のためですよ」と、キョトンとした表情で答えたコンサルタントには、絶対に人事評価制度の作成を依頼してはいけません。

人事評価制度を作る目的はひとつ、**「業績を上げるため」**です。

その手段として、社員を適切に評価し、やる気を出させるのです。

これが分かっていないコンサルタントは、評価制度のための評価制度を作ってきます。

すると、数百万円を取られた上、社員からは、

**「公平じゃない」**

**「難しくて分からない」**

**「忙しくて、そんなのやってる場合じゃない」**

と、散々に文句を言われ、結局、廃止になるのです。

業界内からの非難を覚悟して申し上げれば、こうした失敗する人事評価制度を作りがちなのは、正直、社会保険労務士の先生です。

もちろん、社会保険労務士の先生方は、人間的には素晴らしい人ばかりです。

しかし、「人事評価制度の作り方が上手い先生は少ないな……」というのが、私の実感です。

業界内の裏事情をお話ししましょう。社会保険労務士の資格を取るためには、とても多くの勉強が必要です。

何しろ試験の範囲はとても広く、『労働安全衛生法』・『労働基準法』・『雇用保険法』・『健康保険法』・『年金制度』などなど、多岐に渡ります。

それゆえ、社会保険労務士の先生には、“得意な業務”と、“不得意な業務”があるのです。

たとえば、「助成金の事なら日本一！」と、呼び声高い、素晴らしい実績を持った社会保険労務士がいたとします。

その先生に、人事評価制度の作成を依頼する事は可能です。

しかし、できあがった人事評価制度は粗悪なものである確率が高いです。

それは当たり前です。専門外なのでですから。

分かりやすく言えば、『精神科医』に“肝臓の手術”を頼む事は、法律的には問題はありません。



しかし、現実的に考えて、その精神科医に手術を頼む事はないでしょう。  
当たり前ですが、専門外だからです。

それにも関わらず、企業のコンサルティングに関わる事は、これと同じ事が  
起きているのです。

**「うちの会社は、昔からあの社会保険労務士の先生に給与計算をお願いしてて、  
人柄も良いから、人事評価制度もお願いしちゃおう」と、なりがちなのです。**

しかし、『性格が良い先生』だから、『業績が上がる人事評価制度が作れる』と  
は限りません。

先ほどの例で言えば、**「あの精神科の先生、とっても性格が良いから、  
私の肝臓の手術もお願いしよう」というのと、同じくらい無茶**なのです。

ここでひとつ、誤解のないように補足させて下さい。  
社会保険労務士の先生の中には、人事評価制度の作成が得意な人もいます。  
そして、もちろん、その先生は信頼できます。

いけないのは、「この人は社会保険労務士だから、任せて安心」と、  
思考停止状態のまま、依頼してしまう事なのです。

## ◎ すぐに理解できないほど、難しい

「この先生に、人事評価制度を作ってもらおうかな……」と思ったら、そのコ  
ンサルタントが作っている、実際の人事評価制度を見せてもらい、説明を受けて  
下さい。

あなたが聞いて、「難しい……」と感じたら、他のコンサルタントを  
探して下さい。

できれば、3件くらい話を聞きに行き、ある程度、あなた自身が比較検討  
できる状態になった方が良いでしょう。

人事評価制度を作ろうと考えているあなたが理解できないものは、  
社員はもっと理解できません。

一般的に、人間は新しい事を始めるのを嫌います。

「ちょっと難しいけど、頑張って理解してやろう！」と、超前向きに受け取る社員は、少ないかもしれません。

ですから、あなたが難しいと感じるものは、社員は、もっと「難しい」と感じます。

そして、「ただでさえ忙しいのに、何でさらに負担を増やすんですか!？」と、反発され、廃止となるのです。

ここでまた、業界の裏話をします。

多くのコンサルタントは、難しい人事評価制度を作りがちです。

その理由は、以下の2つです。

## 1. わかりやすく簡単だと、「先生」と呼ばれる資格が無いように感じるから

コンサルタントは、一般的にプライドが高い先生が多いです。

「高いお金を払わせて、専門家に頼んできているのだから、専門家らしいのを作るべきだ!」と、無意識に思い込んでいるコンサルタントが多いのです。

マジメと言えばマジメなのですが、これでは依頼主であるあなたは困ります。

実際に、人事評価制度を運用するのは御社の社員です。

社員さんは、日々の仕事をこなすのが仕事です。

たとえば“製造業”であれば、“50代で女性のパート社員”も在籍している事でしょう。

そうした、**人事と関係ない仕事をしている社員でも理解できる制度にすべき**です。

ここでひとつ、まるでウソのような体験談を披露させて下さい。

ある製造業の企業に研修に伺った時です。

私は研修前に社長と打合せをしていました。

すると、本棚には、ものすごく分厚い『人事評価制度』と書かれたファイルがあるのに気づきました。

「立派な人事評価制度をお作りになられたのですね」

「うん、これを作るのに、684万円もつぎ込んだからね！」と、社長は誇らしげに笑います。

この時、私は、「どんな仕組みで社員さんを評価するやり方なのですか？」と、たずねました。

すると、社長の表情は急に曇り、「うん……。コレ、お金と時間を相当使って作っただけに、難しくて、ちょっと説明できないなあ」と言うのです。

それに驚いた私は、「総務部の方とかであれば、理解されていらっしゃるんですか？」と、たずねます。

すると、「いや、今、理解している者はいないなあ」と、消え入りそうな声で言うのです。

つまり、**お金と時間をかけて作っただけで、使いこなせなかった**のです。

この会社は、社員数36名の製造業。

“684万円”という大変な金額を投資したにも関わらず、今では、**“本棚の飾り”**としての役目しかなかったのです。

私は、「どうして、そんな複雑なものを作るのか!？」と、心の底から怒りの感情がわきました。

## 2. 簡単だと、自社で作られてしまいそうだから

コンサルタントの中には、「あまり簡単に作ると、『これなら自社で作れそうですな』と言われて仕事にならないと困るな……」と考え、わざと難しくしているケースがあります。

しかし、人事評価制度は、簡単に作るべきです。

理由は**御社の社員が、“業務の合間”で運用するから**です。

もし、本を読んで、自社で人事評価制度を作れるのであれば、自社で作った方が良いでしょう。

では、社外のコンサルタントに依頼する、本来の理由は何か？

それは、

**『社員のやる気が上がり、業績が向上する制度設計ができるか?』**です。

そうした“優れた人事評価制度”の設計は、マニュアル本を読んでも作れません。

「業界ごとに異なる」というレベルではなく、企業ごとに違うからです。

**“業績が上がる人事評価制度”**を作るには、ていねいに御社と話し合い、ゼロから創り上げないといけないのです。

それこそが本来、プロの技術なのです。

## ◎ 3か月で人事評価制度を作ってくれるか？

人事評価制度を作ってもらう時、そのコンサルタントには、「どのくらいの期間で作ってくれますか？」と聞いてみましょう。

3か月以上、ましてや、「半年以上かかります」と言われた場合は、他の所で相談する事をお勧めします。

その理由は、以下の2つです。

### 1. 半年以上だと、社内がすでに変わっている

会社は生き物です。常に変化をしています。部署も増えたり減ったりしているはずです。

半年の間、人事異動が無かったり、部署の統廃合などが全く無かったという企業の方が珍しいかもしれません。

ですから、半年以上かけて、力作の人事評価制度が出来た頃には、すでに修正が必要になっているのです。

これでは、人事評価制度の開始が延期を繰り返す事になり、社員からは、「コレ、本当に役に立つの？」という雰囲気は漂う上、修正するための追加料金までかかる事があるからです。

## 2. コンサルティング業界の悪しき習慣の場合があるから

ここでは、本当に言うてはいけない、コンサルタント業界の裏話をします。

多くのコンサルタントの収入は何かと云えば、“時間の切り売り業務”です。時間をかければ、それだけ収入になるのです。

特にコンサルタントは、あまり広告を出せません。

極端な例ですが、「ウチは安いですよ！ ゼヒ！！」と、電器屋さんみたいな広告を出したらどうでしょう？

おそらく、「この先生、よっぽど売れてないんだな」と不安になり、仕事を頼む事はないでしょう。

そう、“コンサルタント”という名の先生稼業は、クモのように巣を張って、お客を待つスタイルが基本なのです。

ですから、売上至上主義のコンサルタントは、「せつかく来た客を離してはならぬ！」と必死になり、もっともらしい理由を付け、契約の期間を引き延ばそうとするのです。

私は起業したての頃、あるコンサルティング会社で修業させてもらいました。

最初の頃は、コピー取りやチラシ作り位しかさせてもらえず、「これじゃ、修業にならない……」と、ヤル気を失いかけていた所、あるコンサルティング案件で人が足りなかったので、起用してもらえました。

初めてのやりがいのある仕事だったので、一生懸命に働き、帰宅した後も、明け方まで仕事をしました。

結果、クライアントもすごく驚くほど、短期間で解決できたのです。

私はその事を上司に得意気に報告し、褒めてもらえると思いきや思いついていました。

……が、意外にも険しい表情で怒られたのです。

**「齊藤君、困るよ……」**

**「え、何がですか？ すごく喜ばれたつもいだったんですが」**

**「それがマズイんだよ。 解決しちゃったから、次の仕事がもらえなかったら？」**

**コンサルティングという仕事は、7割くらい解決して、残り3割の課題を残すのがコツなんだ。**

**で、「残りを解決するには、こんなやり方があります」と、伝えて、新しい依頼をもらわないとダメなんだ。新しいクライアントなんて、そんなにいるもんじゃない。とにかく、今のクライアントからお金をもらい続けるようにしないと」**

これは特殊な事例ではなく、コンサルティング業界では、そのように考えている会社も少なくないようです。

駆け出しの頃の私は、「そういうものなのか。なるほど！」と、納得をして、解決しすぎないように加減をしはじめました。

しかし、手加減して仕事をするのは、充実感が得られずストレスでした。そして罪悪感もありました。

このような苦い修業時代の経験もあり、今は、「やはり私は、依頼してくれた企業に心から喜ばれたい。そのためには、全身全霊で取り組み、短期間で問題解決をしよう！」と、強く思うようになりました。

そうすれば企業は、問題が起きて困った時、風邪をひいて病院に通うのと同じくらい、気軽に相談できるようになります。

そのようになれば、企業はより業績を伸ばせるうえ、コンサルティング業界も、市場自体を増やせます。

この方が健全で、かつ、良い関係が築けると、私は思うのです。

## ◎ 御社の社員を乗り気にさせる事ができるコンサルタントか？

人事評価制度は作れば動き出すわけではありません。

どんなに素晴らしい制度を作っても、社員が運用してくれないと意味がありません。

意外と多いのが、コンサルタントに何百万円も払い、社長は、「これで社員もみんなやる気になるだろう」と、ホッとした時、社員が猛反発をして企画倒れになるケースです。

人事評価制度を導入する場合、多かれ少なかれ社員からの反発があります。

**「オレ達の給料を下げようとしてる」**

**「私たちを見張ろうとしている！」**

**「ただでさえ忙しいのに、そんな事まで手が回らない！！」**

と、色々な不満が出るでしょう。

社長が説得できればそれが一番良いのですが、現実には難しく、たいていは、社員説明会を開き、コンサルタントが説明をします。

この時、失敗しがちなのが、コンサルタントの説明が学校の授業のように退屈で、社員の不満を爆発させ、人事評価制度が廃案になる事です。

いかにもマジメそうで、まさに「先生」といった感じの見た目のコンサルタントがこの失敗をおかしがちです。

マジメ過ぎる先生は、社員説明会を行う時、「抜け漏れがなく、しっかりと全部、説明してあげなければ」と、その事ばかりが頭にあるようです。

するとどうなるか？

本当に『説明会』になってしまうのです。

つまり、家電の説明書を読み上げるように、難しい話を、カタカナの専門用語をたくさん入れ、しかも、一本調子で話すのです。

こうした展開になりますと、聞かされる側の社員は、意味が理解できないためイライラし始め、最終的には反発を生み出し、企画倒れで終わってしまうケースが多く見られます。

そのため、コンサルタントを選ぶ時は、

**「この先生に説明を任せれば、ウチの社員は動機づけされるだろうか？」**

という視点を持っていて下さい。

ですから、まず、あなたとの一対一のやりとりの時、「あの先生と話をすると、なんか元気が出るなあ」とか、「話しに引き込まれて、時間があっという間に過ぎてしまうなあ」など、「ウキウキした気分になれたか？」という所にも気を留めておかれると良いでしょう。

前提条件として覚えておいていただきたいのは、一般的に、多くの人は変化を嫌います。

「面倒くさそうな事を始めるのは止めて！」と、敵意や猜疑心を持たれている中で、導入していく企業の方が多いです。

ですから説明会の時は、社員が、

**「ウチの会社は、ようやく生まれ変わるんだ！」**

と、ワクワクするような夢や希望を与えられるコンサルタントでなければならないのです。

恐ろしい事に、同じ趣旨の説明をしても、コンサルタントの“伝え方”で、社員の反応は好意的にも否定的にも受け取られてしまうのです。

## ◎ 部門長（評価者）への研修をやってくれるか？

人事評価制度とは、“社員の査定を部門長へ権限委譲し、社長の負担を減らす”という意味もあります。

そのためには、部門長には、以下の“**3つのスキル**”を身に付けてもらわないといけません。

それらのスキルを習得できるよう、コンサルタントが力を貸してくれるか確認をして下さい。

### 1. “何をしたら業績があがるか？”を見つけるスキル”の習得

「部門長の最大の仕事は何か？」

それは、“**普通**の能力を持った部下”が、“**普通**に仕事を行って**成果**を出せるようにしてあげる事”です。

逆に、「**頑張れ!**」・「**一生懸命やれ!**」という精神論でのアドバイスは、絶対に言ってはいけません。

現代の、比較的打たれ弱い若手は、あっという間にヤル気をなくすでしょう。



戦後の高度経済成長時代は、“モノ（商品）”が足りなかったので、根性で頑張れば成果は出ました。

しかし、今のような“モノ（商品）”が余っている時代は、ただ、根性で努力をしても成果は出ません。

今の時代では、**成果を上げるために、「この行動が必要だ！」という、具体的な重点項目を見つける事が必要**です。

そして、それを“評価項目”にするのです。

部門長の役目は、社員が、その“評価項目”が達成できるよう、口を酸っぱくして指導し、出来るようになれば、多いに褒めて、高く評価をしてあげる事なのです。

今から急に、御社の部門長にそうした事をやらせても、なかなかできないかもしれません。

そのため、人事評価制度の導入の際は、コンサルタントがこのスキルを部門長に訓練してくれるかを確認して下さい。

## 2. “部下を査定するスキル”の習得

「部門長が部下を評価する一番難しい所は何か？」

それは、部門長によって、「この係長は評価が甘い」・「あの課長は評価が厳しい」というような違いがでないようにする事です。

つまり、“**甘辛調整**”をする事です。

そのやり方は大きく分けて、以下の“A”と“B”、2つのパターンがあります。

### **A. 部門長が一同に会した会議で討議する**

“A パターン”では社長を中心に部門長が集まり、討議をする方式です。討議の際は、部門長同士、「彼がこの高い評価なのはなぜですか？」と、質問の応酬が繰り返され、全社員の評価を決めていきます。

### **B. コンサルタントがバランスを見てアドバイスをするパターン**

“B パターン”は、部門長が下した評価を、すべてコンサルタントがチェックし、部門長ひとりひとりの甘辛の癖を把握します。そして、部門長に対して、アドバイスをし、調整をしていきます。

AとB、どちらのパターンでも良いのですが、大事なのは、依頼したコンサルタントが、甘辛調整をどのように行ってくれるかをたずねて下さい。

「ていねいに行いますよ」と、言ってくれる場合、その費用を必ず確認して下さい。

別料金のサービスだった場合、総額がハネ上がる危険性があるからです。しかし、金額がハネ上がるだけなら良い方です。

要は、支払った報酬に見合うだけの業績向上が達成できれば良いのですから。

絶対に任せてはいけないコンサルタントは、「評価者訓練」という名前の研修会を催し、一般例としての評価のやり方を、一方的な授業のみで終わらせようとする先生です。

どんな部門長でも、甘辛の癖は必ずあります。

そしてそれは、一般例を授業で習っても習得できるものではありません。

実際に部下を査定し、周りの部門長たちとバランス調整をしていかないと、甘辛調整は不可能なのです。

### 3. 一般社員が、より仕事ができるようになるための“指導スキル”の習得

“部門長”は、“裁判官”ではありません。

「君は出来てないねえ」と、評価を下すだけでは、部下はやる気をなくします。

部下を成長させ、業績を向上させるのが、部門長の役割です。

評価が良かった時は、励ますスキルは必要ありません。

放っておいても、部下たちはやる気になっているからです。

大事なのは、部下の評価が悪かった時です。

指導するスキルが無い部門長は、次のように言いがちです。

**「この査定どおり、今回、君の評価は残念なものに終わってしまった。**

**よって、給料もあまり期待できないねえ。**

**まあ、ウチの会社が人事評価制度を導入してしまったのだから仕方がないねえ。**

**次回は、頑張ってくれたまえよ」**

この伝え方が悪い理由は、「君の評価が低いのは、人事評価制度のせいだ」としてしまい、肝心の“部下を育てる”という発想がない事です。

これだと部下は、“会社”や“人事評価制度”に不満を抱いてやる気を失ってしまうのです。

では、「部門長はどのように部下を指導したら良いのか？」

その一例を、下記に紹介します。

**「今回はあまり良い査定にならなかったね。**

**君が頑張ってくれているのは、私もよく理解しているつもりだよ。**

**でも、会社が求める方向に努力をしないと認めてもらえないよ。**

**“お給料”、すなわち、“お金”をもらえるのは、“自分の事”よりも“会社の事”を優先する対価なのだから。**

**今回は、私も事前にもっとしつこく伝えておけば良かったね。申し訳ない。**

**明日からは、君の評価が上がるよう、私ももっとちゃんと指導するよ。**

**一緒に頑張っって評価を上げて、給料も上げようじゃないか。**

**君なら絶対できるからな」**

この伝え方が良い理由は、「会社が求める努力をすれば、君の給料も上がるよ」というように、「双方にとって得だ」という事を、きちんと伝えている事です。

御社の部門長が、部下との面談の時、このような伝え方ができるようになるまで、コンサルタントが関わってくれるかを確認しましょう。

## ◎ 人事評価制度の“変更”は、自社で出来るのか？

次にコンサルタントにたずねて欲しい事は、  
**「人事評価制度の“変更”は、自社で行えますか？」**です。

人事評価制度は、作ったら終わりではありません。  
会社は生き物です。

新しい事業部が生まれたり、役職が増えたり、業務内容が変わったりと、数か月単位で変化をしてるのが普通です。

人事評価制度は、会社の状況に合わせて変化をさせていかないとけません。

この時、コンサルティング会社によっては、「人事評価制度の変更は別料金です」と言われ、その上、“変更”が完了するまで1週間以上も待たされる場合があるのです。

このようになってしまう原因のひとつは、コンサルティング会社の事情があります。

それは何かと言えば、“コンサルティング会社は、飲食店と比べて、新規のお客は中々増えない”という事情です。

普通に考えて想像がつくように、私たちは、コンサルティング会社や、社会保険労務士の事務所に、頻繁に新規の仕事を依頼するという事はありません。

ですから、多くのコンサルティング会社は、売上が上がらずに困っているのです。

では、どうしたら一番お金をもらいやすいでしょうか？

答えは、**『今の顧客から、理由をつけて追加料金をもらう』**です。

そうした意味で、「部署が増えた」・「新しい役職ができた」・「新しい業務が

増えた」という変化は、コンサルタントにとって、

**「新しい部署の仕事内容の一覧を作る必要があります」**

**「新しくできた仕事の難易度分析をします」**

と、それらしい理由をつけて、追加受注をしやすい状況が生まれるのです。

実は、これら“職務分析”と呼ばれる作業は、コンサルタントにとって、楽にお金がもらえるおいしい仕事です。

どんな作業を行うかと言いますと、コンサルタントが御社に来ます。

そして、時間をかけて多くの社員から、

**「あなたの仕事はどんなものがありますか？」**

**「今、教えてくれた仕事の、難易度の順位を付けて下さい」**

と、聞き込みをし続けるのです。

この仕事が楽な理由は2つあります。

ひとつ目は、そんなに頭を使わなくても良いので気楽にできる上、作業時間を引き延ばせ、その分だけお金をもらえます。

ふたつ目は、コンサルタントが御社の中で活動をしているため、何となく仕事をしているように見えるので、お金を請求しやすい事です。

しかし私は、この“職務分析”という作業に、さほど必要性を感じません。

時間をかけるべきなのは、**「“御社の業績が上がるための効果的な業務(仕事)”は何か？」を見つける事**です。

その答えは社内に眠っており、最初は御社の社員も、コンサルタントも気づいていないのです。

ですから、コンサルタントがやるべきなのは、以下の2つです。

ひとつ目は、**『御社の社員と話し合いながら、その“眠っている答えを見つけ出す事”』**。

ふたつ目は、**『遅くても1年後には、“御社の社員のみでそれを探せるように**

なるまで訓練する事”』です。

本来、人事評価制度については、コンサルタントと1年程度、御社と二人三脚で、やり方を習得したら、あとは自社でできるようにならないといけないのです。

決して、膨大な時間とお金をかけて、“仕事内容の一覧”を作る事ではないのです。

## ◎ 最低限、幹部社員には根回しが必要

人事評価制度の作成をコンサルタントに頼む前に、少なくとも幹部社員にはその旨を伝え、根回しをしておく方が良いでしょう。

なぜなら、人事評価制度に対して、

**「給料を下げる口実だ！」**

**「社長は、私達を見張ろうとしている！！」**

というように、誤解している社員がいるかもしれないからです。

逆に、幹部社員が理解してくれれば、一般社員からの抵抗も少なく、スムーズに導入できます。

その根回しの際は、たとえば、下記のように伝えていただきたいのです。

**「うちの会社も、人事評価制度を導入しようと思う。」**

**もちろん、社員の給料を下げるための大義名分ではないよ。**

**むしろ、給料を上げるために行いたいと考えているんだ。**

**これまでは、成果を上げて、そうでなくても、給料は同じだった。**

**「これは、悪い平等ではないか？」と、考えるようになったんだ。**

**成果を上げた者は、やはり、成果を上げるやり方をやっている。**

**逆に成果が上がっていない者は、努力はしているかもしれないが、**

**どうも自己流すぎて成果につながるやり方をやっていない。**

**これからは、人事評価制度を利用して、成果を上げた者のコツやノウハウを具体的に開示して、その通りにやったら高く評価するというふうにしたいんだ。**

**もちろん、ノルマの達成が、一番重要な評価項目だと思っているよ。**

**でも、ノルマ達成につながる効果的な行動も評価してあげたい。**

**そうすれば、今、認められていない社員が、今よりも評価され、**

**仕事に対する意欲も上がる。**

**そんなふうに、よい社員の働きを認めてあげられる制度を作り上げたいんだ。  
どうだろう、協力してくれないだろうか？」**

このように、「社員の待遇を良くしてあげたい。そのためには業績を上げなくてはならないのだ」という、真の意図を、最低限、幹部社員には理解をしておいてもらいたいのです。

## **5章 『仕事』を『ゲーム化』しないと、社員は頑張らない**

### **◎ “仕事” を “ゲーム” にする事を目指す**

私は、人事評価制度を通じて、“**仕事**”を“**ゲーム**”にしようと考えています。

年配の方ほど、「仕事をゲームだと？」と、不愉快に感じるかもしれません。しかし、少し立ち止まり、思い返して下さい。

ゲームは上手くなってもお金はもらえないのですが、若者は夜更かしをしてまで一生懸命にやります。

ですから、仕事に身が入らない若手に、「仕事はゲームじゃないんだぞ！」と、怒るのは間違いだと思うのです。

正しくは、「**そんなタラタラ仕事してたら、ゲームだったら負けちゃうぞ！**」と、怒るべきです。

なぜ若者は、少しでも休憩時間があればスマホを取り出し、ゲームを始めるのでしょうか？

それは、“**人間は、適度に難しいのが面白く感じる生き物**”だからです。

たとえば、“ゴルフ”という名の“ゲーム”を例にとってみましょう。

ゴルフは、「1打で入れないと失格！」というルールではありません。

なぜなら、1打で入れるのは、難し過ぎてつまらないからです。

ですから、4打とか5打とか、プレイヤーが面白さを感じる、“適度な難しさ”に設定してプレーしているのです。

この「**私にとって、少し難しい**」というのが、人にやりがいを与えるのです。

今までの仕事のさせ方は、「**ノルマを達成できない者は、失格!**」というような感じでした。

つまり、ゴルフで言えば、「**1打で入れない者は失格!**」と言っているのに等しかったのです。

すると社員は、「**難しすぎるよ……**」と、感じてやる気をなくしてしまうのです。

人事評価制度は、“**『ノルマ達成』以外の好ましい行動**”も、しっかりと**プラスの査定をしてあげる**という、まさに“適度に難しくする”ためにあります。

そうする事で、社員は評価される機会が増える上、成長している充実感も、視覚化できる事で味わえ、やる気が出て業績も上がるのです。

では、「**『ノルマ達成』以外の好ましい行動**”も評価に加え、適度に難しくする」というのは、具体的にはどういう事でしょうか？

下記には職種ごとの具体例を挙げてみます。



### ① 営業職の場合

- ・売上 ・面談したお客様にフォローの手紙を郵送した数
- ・アポ取り電話の回数 ・顧客への訪問件数 ・新規顧客の開拓件数
- ・リピートの顧客数

### ② 総務職の場合

- ・残業時間の短縮率 ・勉強会の開催数 ・定着率 ・採用コスト
- ・業務改善の提案数 ・マニュアル作成の本数

### ③ 製造職の場合

- ・工数の削減数 ・待ち時間の短縮率 ・不良品の数 ・歩留まり
- ・製造技能 ・納期の短縮率 ・1時間当たりの生産数

### ④ 建設業の場合

- ・工期の短縮率 ・事故の件数 ・無事故の継続日数
- ・クレームの件数 ・建設に携わる人数を何人減らせたか？

“今の時代”は、“昭和”の頃と違い、指示や命令では社員はなかなか動きません。

なぜならば、“今の時代”は豊かな時代ですから、「僕は、嫌な思いをしてまで働きたくありません……」と、言えてしまうのです。

今、『ニート』は何人いるかごぞんじでしょうか？

その数、71万人（※1）です。

この人数のすさまじさを、実感が持てるようにご説明します。

今、日本全国にいる『警察官』は、約29万人（※2）です。

そして、『自衛官』は約22万人（※3）です。

警察官と自衛官を合わせても、全国に51万人しかいないのです。

つまり、数の上だけでは、『ニート（71万人）』だけで“国内の治安維持”と、“国外からの防衛”が、余裕でできてしまうのです。

さらに驚く事に、『ニート』は、定義上、“15才から39才”までの人しか数えていません。

ですから、“40才以上の働いていない人”を加えると、更にとてつもない数の人が、働いていないのです。

今の日本は、「人手不足だ！」と、騒がれていますが、実は、『ニート』が働いてくれば、人手不足など、一瞬で解消できるのです。

『ニート』の生活を全面的に支えてくれている、“貯蓄が潤沢にある老親”が亡くなった後、彼らの生活がどうなってしまうのか、私にはわかりません。

でも現実として、今の時点では働かなくても生きていけるのです。

日本が太平洋戦争に敗れ、辺り一面が焼け野原で貧しかった頃の日本人は、生きるために働かざるを得ませんでした。

だから、会社の命令を、歯を食いしばってでも聞きました。

しかし、今は、無理して働かなくて良い時代です。

極論を言えば、“仕事”が“趣味化”しているのです。  
ですから、“ゲーム”にする必要があるのです。

常識は時代で変わります。

「オレたちの頃は違った！」と言っても、若手には通じません。  
**「じゃあ、辞めます」と、言われて終わる**だけです。

それでは経営が成り立ちません。

経営は、時代に合わせて柔軟に変化させないといけないのです。

## ◎ ますます厳しくなる、経営を取り巻く環境

現代の日本は、“人口減少”や“高齢化”で、経営は年々難しくなっています。おまけに、それだけではなく、近年では更に経営の難易度が増しています。

その要因は、主に下記の4つの影響があります。

### ① “働き方改革”による『長時間労働の規制』

政府が打ち出す“働き方改革”によって、残業などの長時間労働に規制がかかり始めました。

それにより、すでに、**労働基準監督署の“立ち入り検査”**も増加しています。

これからの時代、残業代を支払わない企業は、訴訟に発展するリスクが、ますます高まる事でしょう。

ですから、定時までには仕事が終わるよう、社員にレベルアップしてもらわざるを得ません。

逆に達成できれば、残業代も節約できるので一石二鳥です。

さて、「社員を育てる方法は？」と聞きますと、何となく、「社員研修かな？」と、思われる方が多いでしょう。

しかし、年に数回研修をした所で、正直、長期的な効果は薄いです。

受講から数日は気分が盛り上がるのですが、また元に戻ってしまうというのが大抵のパターンです。

持続的な効果を出すには、やはり毎日、実務の中で具体的な目標を示し、達成するまで指導を徹底させる方が効果的です。

その意味で、**人事評価制度は、日々の業務の中で社員を鍛えられ、かつ、業績向上に直結する仕組み**なのです。

## ② “働き方改革”による『“正社員”と“非正規”の給与格差の是正』

現在（2019年），“非正規社員の給与”は、“正社員の給与”より、約4割低いそうです。

政府は、この格差を2割に抑える目標を掲げています。

つまりは、非正規社員の給与も、やがては、今の2割上げないといけないのです。

ごぞんじの通り、すでにパート社員の最低賃金は、年々引き上げられており、経営を圧迫しています。

この事からも、社員が成長して業績が上がらないと、会社はもたなくなってしまうのです。

## ③ 転職が当たり前になった事による離職率の増大

先ほどもお話した通り、今の時代は転職が当たり前です。

大企業以外は、『社員』が『企業』を選ぶ時代に逆転したとも言えます。

ですから、人材の定着率を上げたり、または、採用を有利にするためには、魅力的な企業になる必要があります。

そのため、

**「当社は、多くの他社と違い、公正で、やってくれた仕事をちゃんと認める仕組みがあるんです」**

と、言える事は、他社との競争に勝ち抜ける武器になるのです。

## ④ パワハラ、セクハラによる訴訟リスクの増大

ひと昔前までは、“パワハラ”という言葉はありませんでした。

しかしアッと言う間に、誰もが知る言葉として定着しました。

以前は、「何やってんだ！ このバカ！！」と怒鳴る事は“指導”の範疇にありました。

しかし、現代では「パワハラを受けた！」と解釈され、離職者が増えたり、下手をすると会社が訴えられる時代になりました。

これに対応するには、怒鳴りがちな部門長に、「若手を罵倒してはダメだぞ！」と、注意するだけでは効果はありません。

その場では「ハイ！」と、わかったような返事をするでしょうが、社長の目が届かない所では、いつもの癖で罵倒してしまい、若手は辞めてしまうのです。

パワハラやセクハラによる、“ヤル気の低下”や“離職”を防ぐためにも、**『社員に実行して欲しい事を明確に伝え』**、そして、**『実行してくれたら待遇を“上げ”、そうでなければ“下げる”』**。

そこまで徹底しないと、人は自分のやり方を変えないものです。

## ◎ “優れた人事評価制度”は、早く作る分だけ得をする

社員数が 10 名以上、つまり、“社長ひとりでは全社員の動きを把握する事が出来ない規模”になったら、人事評価制度は早目に取り入れる事をお勧めします。

そうでないと、社長の意図が伝わらず、会社経営がおかしな方向に進んでしまう危険性が高まるからです。

ですから、「今は忙しいから……」と、先送りにしてはいけません。

遠回りに見えるのかもしれませんが、**業績を上げるためには、まず、“公正に評価する仕組み”が必要**なのです。

近年は、人権に対する意識が強くなった事で、昔と比べて権利意識が強い社員が増えました。

ですから、公正に評価する仕組みがないと、社員さんは、「**一生懸命やっても給料が上がるわけでもないし、働く分だけ損だ**」と、考えて動いてくれないのです。そうならば当然、社員は成長せず、業績は落ち込んでしまいます。

社長の立場としては、「なぜ、社員にそこまで気を使う必要があるのだ!？」と、不満に感じられているかもしれません。

しかし実は、それがチャンスなのです。

どういう事かと言いますと、ほとんどの中小企業の社長も同じように考え、その社長たちは、「社員が先に変わるべきだ！」という考えを変えず、何も対策をしないでしょう。

ですから、**早く対策をする分だけ、御社が優位に立てる**のです。

つまり、“公正に査定できる人事評価制度”を早めに導入する事で、社員は、**「ウチの会社は他社と違う！ 辞める方が損だ！！」**と認識し、ヤル気が上がり、人材の定着率も上がる事で業績が向上します。

さらには**求職者から見ても、「この会社は、他社より働き甲斐がある！」**というのがわかり、採用活動も有利になるのです。

## ◎ どの企業も、最初から完璧な人事評価制度は作れません

あなたは、もしかしたら、「人事評価制度を作ったら、余計に会社がおかしくなってしまったらどうしよう……」と、躊躇してはいませんか？

その悩みは確かに正しく、いきなり完璧な人事評価制度は作れません。

特に最初は、社員さんも慣れないので、ある程度の混乱や失敗もあるでしょう。

失敗しない方法は、「人事評価制度は作らない」という決断です。

しかし経営的には、その決断の方が、より大きな失敗につながる危険性が高いです。

私はここまで、『業績が上がる人事評価制度の作り方』をお伝えしてきました。

**これをガイドにしていれば、大きな失敗はしない**で済みます。

早く着手すればするほど、多少の失敗はあったとしても、長い目で見れば、確実に良い人材が育ち、人事制度が人を育てる仕組みだと実感されるはずです。

## ◎ 最後のメッセージ

この小冊子は、業界の裏話を多く暴露してしまっています。よって、私は同業の人からは、かなり叩かれると思います。しかし、私はそれを承知の上で書かせていただきました。なぜなら、時代に合わない人事評価制度が多く、多くのお金と時間をかけた上、会社の元気がなくなるケースを多く見てきました。

私も創業経営者です。仕事が軌道に乗るまでの約3年は貯金が減る一方で、毎日不安で仕方ありませんでした。その不安に負け、本屋で“時給800円”のバイトをしていました。今考えれば、時給800円でバイトをしても、生活ができるわけではないので、たとえ収入がなくても、事業に力を入れた方が良かったなど後悔しています。

それはさておき、こうした体験から、私は経営者の苦労や不安はわかるつもりです。それだけに、悪気はなくても、コンサルタントが企業を食い物にしている事が許せないのです。“旧式の人事評価制度”を導入されてしまうと、社員さんもやる気がなくなってしまいます。「せめて、私と縁があった人には自己防衛ができるようになって欲しい」と、強く願いながら、この原稿を書いています。

人事評価制度は、“諸刃の剣”です。正しく使えば業績が上がりますし、誤った使い方をすれば、会社の活力は失われていくでしょう。

1日でも早く、『御社の社員さんが“働く事の充実感”を味わえ、結果的には“業績が向上する事”』を、心からお祈りしています。

最後まで読んで下さり、本当にありがとうございました。

- ※1 内閣府 子供・若者白書 2018年
- ※2 警察庁のホームページより (平成25年度)
- ※3 防衛白書 (平成29年版)

## 【 著者プロフィール 】

さいとう まさあき

齊藤 正明（株式会社ネクストスタンダード 代表取締役社長）



大学を卒業後、バイオ系企業の研究部門に配属。

勤務先では、所長の無理な命令のため、スタッフは体調を崩したりなどし、業績も雰囲気も低迷していた。

ある日、著者自身もまた、理不尽な業務命令により、マグロ船に乗せられる。しかし意外にも、狭いからこそ仲良く助け合う漁師たちの姿に感銘を受ける。

帰港後、“漁師流の人材育成”を社内に取り入れ、社風改善に成功。

その後、退職し、人事コンサルタントとして起業。

現在、“多くの講演”や、“売上を上げるための人事評価制度のコンサルティング”をこなし、日々、全国を飛び回る。

## 【 著書 】

1. 会社人生に必要な知恵はすべてマグロ船で学んだ  
( マイナビ新書 / 台湾と韓国で翻訳出版もされている )
2. マグロ船式 会議ドリル ( こう書房 )
3. マグロ船で学んだ人生哲学 ( 講談社 )
4. マグロ船仕事術 ( ダイヤモンド社 )
5. 仕事・人間関係・人生で「このままじゃイヤだ！」と思ったとき読む本  
( 中経出版 / 中国にて翻訳出版 / ツタヤにて講演版 DVD もレンタル中 )
6. そうか！「会議」はこうすればよかったんだ ( マイナビ新書 )

など、合計 13冊

## 【 連絡先 】

株式会社ネクストスタンダード

電話 : 042-848-3489 / FAX : 050-3488-0098

メールアドレス : [info@nextstandard.jp](mailto:info@nextstandard.jp)

ホームページ : <http://www.nextstandard.jp/>