

# 人が育つ 評価制度

# の 作り方 進め方

～評価の仕組みで社員を成長エンジンに変える～

日本人事経営研究室(株) 代表取締役 山元浩二

## 第5回 人材のステップアップを確実にするチャレンジシート

前回は人材成長を実現するために非常に重要な「育成面談」の進め方についてお話ししました。人事評価制度の運用に必要な「6つのステップ」(第2回参照)のなかで「育成面談」の次のステップは「達成度チェック・達成支援」となっています。この「達成度チェック・達成支援」を行う仕組みがこれからご紹介する「チャレンジ制度」, 一般的にいう「目標管理制度」です(以下「チャレンジ制度」で統一)。

### 人材育成のための 目標管理制度に

これまで多くの企業で運用されてきたであろう「目標管理制度」の目的や内容について、ここで改めてお話しするつもりはありません。ただ、1つだけ指摘しておきたいのは、これまでの「目標管理制度」は組織のマネジメント手法であるという本来の目的・役割から少し離れて、個人目標の達成のためにその結果を賃金等の処遇に反映する道具として使われてきた傾向があることです。

私が提唱し、多くの企業で実績に導いてきた「チャレンジ制度」

は、このような「目標管理制度」とは違って、“人材育成”に目的を絞って運用していきます。もちろん、その成長の方向性は会社の理念や戦略に沿う必要があります。

では、会社が求める人材を育成する「チャレンジ制度」は、どのような手順と考え方で作成したらよいのでしょうか。

### ビジョンを意識できる チャレンジ制度に

まず、図表をご覧ください。こちらは雑貨の小売店の店長が実際に作成した「チャレンジシート」です。各企業の現状や課題に応じて項目を決めていくので、様々なフォーマットがありえますが、最も成果につながっている事例としてそのポイントをご紹介します。

まず1点目は、上段にあるように「1年後」「3年後」の社内でのポジションと状態を自分自身の仕事上のビジョンとして明確にすることです。こうして目の前の課題だけではなく、将来のビジョンや目標を明確にし、今取り組むべきことがどういうことに結びつくのかを意識させることで本人の長

日本人事経営研究室株式会社

本社 〒812-0013  
福岡市博多区博多駅東3-12-1  
アバンダント95 9F  
支社 〒107-0062  
東京都港区南青山2-6-12  
アヌシー青山 B1F  
●メール info@jinjiseido.com  
●電話 0120-988-980  
●HP http://www.jinjiseido.com

期的なモチベーションにつなげる  
ことができるのです。

### 5項目以内に 目標を絞り込む

2点目は目標項目を5項目以内に絞るということです。事例の会社にいたっては3項目しか設定していません。理由は、あまり多くの項目を目標としてもどれも中途半端なまま達成できない場合が多いからです。

また、この目標項目は必ず評価結果に基づいて設定します。具体的には「B」評価を「A」評価に上げるためには何に取り組めばよいのか、「C」評価を「B」評価にするためにはどういう知識やスキルを身につければよいのか、という視点で目標項目とその具体的プロセスを記入します。

こうすることによって、社員1人ひとりの現状に応じた目標設定ができるので、本人の成長に確実につながるのです。

### 評価と目標設定を 四半期サイクルに

もう1つ重要なポイントが、評価と目標設定の期間です。これは四半期ごとがベストです。理由は3つあります。

理由の1つ目は、適正な評価の

山元 浩二 (やまもと こうじ)

人材育成の仕組みづくり専門家。地方銀行・コンサルティングファームを経て、2001年5月独立開業。導入後の実績に導くまでのきめ細やかな人事評価制度運用支援が定評で、多くの人材と企業に貢献。今まで手がけた人事・組織改革関与先は240社超にのぼる。2010年8月に初の著書『小さな会社は人事評価制度で人を育てなさい!』が増版12刷のロングセラーになり、人事評価制度の指南書として大きな反響を呼んでいる。

図表 「チャレンジシート」のサンプル

【店長用】チャレンジシート ●●年度 第4半期												社長	印	総経	印	店長	印	店舗	池袋店	エリア	シ	M1	氏名	坂本 真紀	印
今期のテーマ (自分の目指す人物像、役割のキャッチ)		役割分担を明確に判断できる上司										グレード		M1	目標	店長		グレード		M2	目標	エリア長			
現状分析	強み	周囲への気配り 丁寧な接客 豊富な商品知識										1年後	仕事レベル 役割 (できるだけ 具体的に!)	指導にメリハリをつけ、 明確な指示を出せる店長 状況に応じて的確な判断ができる店長 スタッフを成長させられる能力				3年後	仕事レベル 役割 (できるだけ 具体的に!)	新たな店長を育成することができる レベルの店長へ 店舗の業務計画・戦略→立業推進管理できる人材 新規出店を任せられる人材					
	弱み	指導のメリハリがないこと 指導経験不足 判断力が足りないことがある																							
目標項目		到達レベル		到達レベル達成に向けた取り組み				自己啓発 目標達成のための知識習得		9-2月目標達成度確認		3-8月目標達成度確認													
年間目標	店舗目標達成		毎月、目標達成すること		各エリアとのミーティングを行い(月3回は必ず)目標に向かっての対策・改善を行い実行し、売上げをつくる。				月1回他の2店舗を訪問、視察		他店の良いところを各スタッフへうまく伝えられず、売り場作りが悪かった。		私自身がまだまだ勉強不足であり、技術面の指導にかけていた。												
	スタッフのレベルアップ指導		スタッフのランクアップ 2人のスタッフのグレードを1ランクアップさせる		スタッフの苦手な分野を克服できる指導、もっている力をさらに引き出せる指導を自ら考え行動する。				より高度な指導法を上司より学ぶ		まだまだ仕事の分担のわりふりが悪く成長へとなげられなかった。		指導のコツを自らさくことができず、もっとマネできることを分析し結果を出せる人材になりたい。												
	在庫管理と回転率アップ		回転率をアップすること		在庫の数字を明確にし、毎月(毎日)在庫をしっかりと見て把握、管理を各エリアリーダーと行う。				毎日の売れ行きに対して在庫状況を予測する		在庫が多く管理ができていなかったため、シビアに考え、発注数を見直します。		在庫は調整できてきたが、売れているものの発注数の予測がまだ甘い面がある。												
目標項目		上段……目標		中段……実績		下段……月別達成率		4半期集計		評価		目標項目		到達レベル		到達レベル達成に向けた取り組み									
業績・数値目標	1	店舗売上		16,170 千円	17,840 千円	17,650 千円	51,660 千円	51,660 千円	①	発注の予測 タイミングを シビアに確認		欠品させない、 不要に在庫を 持たない発注をする		全スタッフの発注タイミング、発注数と在庫を明確にし7月中旬にマンツーマンでやりとりし、任せていく。週1在庫チェックを行う。											
		店舗粗利益		112.3 %	113.9 %	110.7 %	112.28 %	112.28 %		②	季節ものの 売売		夏物(F.Oと服飾など) 売売をめぐす		7/1にSALEを行うなど、早めに売り切れるよう各店とも声をかけ合い全店で取り組む。 POPやDPにも購買欲を感じさせる。										
		来店客数		6,396 人	6,401 人	6,916 人	19,713 人	19,713 人			③	佐藤さんを マイスターに 合格させる		毎日の売れ行きに 対して在庫状況を 予測する		ラッピングは自ら時間を意識し、自信を持たせる。POPは小さいものでも、1日1枚必ず課題を出して作成する。									
		客単価		2,579 円	2,616 円	2,608 円	7,665 円	7,665 円				6月		6月は店舗売上エリア、客数、単価の目標達成できたも、化粧品品の伸びも少すかつ良くなってきたこと、各スタッフの意識もすっかりと持ち出されている結果だと思えます。さらに技術面をUPできるよう私自身、成長しなければなりません。		印									
		新規来店客数		102.0 %	101.2 %	102.2 %	101.80 %	101.80 %				7月		7月は、化粧品の改善もあり店舗売上達成、エリアも今年の商品の品揃えと気候の関係もあり達成できたと思えます。しかし、おろそかになるところが、半分はあり、その部門に多く影響したかと思えます。店長として反省すべき問題です。		印									
		330 人	330 人	330 人	990 人	990 人	8月		売場も改善されたところと、まだまだ手直しすべきところがあります。8月は売上達成できましたが、どんどん新商品が入るなか、放置してしまう売場がでないよう、毎朝のチェックをもっとしっかり段取りを組んでいきます。			印													
上司コメント		6月 池袋に坂本さんが戻り、約半年で坂本色にそまってきました。売上げも順調ですし、とにかく夏は化粧品強化!!と雑貨は売れ筋の早い発注と在庫減少=回転率UPに集中していきましょう!!										上段：業績・数値目標に対するコメント 下段：キャリアアップ目標に対するコメント													
		7月 スタッフのモチベーションが下がっているように思います。副店長の岡田さんと佐藤さん、山本さんにどんどん協力を求め、一人でがんばらずにみんなを巻き込んでください。忙しさを大変で、目標達成の喜びなどみんなでお祝いしましょう。										総合反省点・次期への課題													
		8月										毎朝の売り場チェックが甘くなってきているせい、できていないところの差が大きくなってしまいました。自分がやるべきこと、考えることを一番始めにしっかり段取りしなければ、今売上のとれていることもムダになってしまいます。全体をもっとしっかり見て各エリアスタッフと話す。これは絶対におろそかにしないよう、計画立てていきます。													

ためです。多くの会社では半年ごとに評価を実施していると思いますが、例えば今、半年前(今年の8月)の部下の仕事ぶりを具体的に思い出せるでしょうか。「難しい」という方がほとんどだと思います。このように、半年以上の評価期間だとその期間のできごとを適正に反映できないのです。理由の2つ目は賃金が下がる人

のモチベーション対策です。四半期ごとの評価を実施しているところは、3ヵ月ごと、あるいは6ヵ月ごとに賃金に反映します。「昇給(減給)は年1回」という人事評価制度の常識とは違うと思いますが、昇給のチャンスが年1回だけだと下がった人のモチベーションが1年間上がらないという場合も多いからです。

3つ目の理由は社員の成長のスピードを上げるためです。繰り返してお伝えしているように評価=人材育成です。ということは、評価のプロセスを実施する回数が多いほうが社員の成長スピードは上がるのです。以上の3つ理由から評価の対象期間は3ヵ月ごとをお勧めします。