

【筆者プロフィール】

氏名	児玉 充晴	 
会社名	MOT総研（屋号）	
役職	代表	
肩書き	社内制度整備サポーター 経営士	
メールアドレス	motlab@ln.main.jp	

【連載を執筆できる根拠】

京都大学大学院修了後、電電公社（現 NTT）に入社。7 年目で管理職となり、全員年上の 26 人の部下を持つ中で、組織をまとめる難しさに直面した。社命でハーバード大学のビジネススクールへ留学し、その解決策を求めて西洋の経営理論を学んだ。しかし、理論だけでは現場の「人」の問題を解決できないことを実感し、胃潰瘍になるほど悩んだ。

転機となったのが東洋思想との出会いである。京都の阿闍梨様に師事し、10 年間にわたり学んだ。その後、NTT に業績評価制度が導入されたのを契機として、西洋経営学に、社員一人ひとりの思いや成長を重視する東洋思想の考え方を取り入れ、社員自身が「評価してほしい内容」を提案する社員参加型の「やる気アップ評価制度」を開発した。

この制度を導入した筆者の部門では、部長在任中の 6 年間、離職者ゼロが続いた。一方、導入していない部門では年間 10%以上の離職が続いていた。この経験から、社員参加型の評価が社員の定着に役立つ手ごたえを得た。その後、顧問先企業にも導入し、社員の定着や自発的な行動につながる事例を積み重ねてきた。

現在は、社員の離職や人手不足に悩む企業を対象に、セミナーや企業支援を通じて、この制度の普及に取り組んでいる。

【主な実績】

【連載】 日本歯科新聞社「アポロニア 21」で歯科医院の経営記事を 2 年半連載。

【講演】 商工会議所、金融機関の経営者向けセミナー、企業研修等で年間最大 91 回登壇。

【経営支援】 32 社と顧問契約。「やる気アップ評価制度」等を企業に導入し、実践・検証。

【著書】 『図解 利益を生み出すビジネス手法と事例 108』（日経 BP コンサルティング）

<https://amzn.to/46ypmeO> 第 3 版 5 刷で、約 1 万部の販売実績

連載企画書

氏 名 児玉 充晴
連絡先（携帯電話） 070-4083-7396

【タイトル】

若手が定着しない会社のための
社員参加型「やる気アップ評価制度」

【サブタイトル】

「やらされる仕事」から「やりたい仕事」への転換

【概要の説明】

「採用しても若手社員がすぐ辞める」という悩みを抱える企業は少なくありません。筆者の経験では、離職の背景には三つの課題が見られました。一つ目は、上司の評価や面談への不満。二つ目は、自分の成長や将来像が見えないこと。三つ目は、給与やその決め方への不満です。

今回紹介する「やる気アップ評価制度」は、社員と上司が評価内容を話し合って決めることで、こうした課題の改善につなげる社員参加型のしくみです。

会社側だけで評価項目を決めると、社員自身の「やりたい仕事」や「将来どうなりたいか」が評価に十分反映されないことがあります。

本制度の最大の特長は、社員自身が「ここを評価してほしい」と提案することです。まず社員が「将来どんな自分になりたいか」を考え、そこから「やりたい仕事」と「評価してほしいこと」を上司に提案します。それを会社の方針とすり合わせながら、上司といっしょに評価表を作ります。評価後の振り返り面談では、「できたこと」「伸びたこと」「次にめざすこと」を上司と確認します。そこで得られる「自分は成長した」という手ごたえが、次のやる気につながります。また、評価結果を業績給にもつなげ、評価や給与への納得感を高めます。

社員の「やりたい」と会社の「やってほしい」を重ね、一人ひとりの成長を事業の目標に結びつける。それによって「ここで働き続けたい」と思える職場をめざすのが、この制度です。連載では、導入の準備から、評価表の作成、面談の進め方、制度の定着までを具体的に紹介します。

【読者対象】

- ・ 若手社員の離職や人手不足に悩む中小企業の経営者
- ・ 評価制度の構築や見直しをしたい人事・総務の部門長
- ・ 部下のやる気を引き出したい管理職・チームリーダー

【読者が得られるメリット】

- ・ 若手社員が「ここで働きたい」と思える会社づくりが分かる。
- ・ 社員の「評価してほしい」を制度に取り入れる方法が学べる。
- ・ 振り返り面談で「成長の手ごたえ」を引き出す方法が理解できる。

【内容】

第1回 社員の「やりたい」が会社を変える ※サンプル原稿

- (1) 社員が評価表づくりに参加するしくみ
- (2) 会社と社員の目標を重ねる話し合い
- (3) 成長を次のやる気につなげる面談

事例：指示待ち社員が自ら動き出した会社

第2回 制度づくりは「準備」で決まる

- (1) 自社に合う制度づくりの計画
- (2) 社員に受け入れられる導入の進め方
- (3) 部下との対話力を高める研修

事例：制度を活かす会社の3つの共通点

第3回 自分の「やりたい仕事」を見つける

- (1) 過去を振り返って自分の強みを知る
- (2) 仕事と人生をつなぐ「やりがい」の探し方
- (3) 将来像から「やりたい仕事」を考える

事例：働く目標が見えない社員の変化

第4回 「評価してほしい」を形にする

- (1) 評価への要望を引き出す方法
- (2) 社員の思いを評価項目に変える
- (3) 上司との話し合いで評価表を作る

事例：社員と上司で作った評価表

第5回 振り返り面談が次のやる気を生む

- (1) 社員が前向きになれる面談のコツ
- (2) 成長が実感できる振り返りの進め方
- (3) 頑張りを業績給につなげる方法

事例：対話が苦手な社員が前向きになった面談

第6回 制度は“育てて”初めて成果が出る

- (1) 社員の声を取り入れて制度を運用する
- (2) しくみを根づかせる見直しの方法
- (3) よくあるつまずきとその解決法

事例：制度が根づいた会社・つまずいた会社

【サンプル原稿】

第1回 社員の「やりたい」が会社を変える

「せっかく採用した社員がすぐに辞める」。そんな悩みを抱える会社は少なくありません。若手社員が早く辞めてしまうと、採用や教育にかけた時間やお金もむだになってしまいます。

厚生労働省の「新規卒就職者の離職状況（令和4年3月卒業者）」(<https://x.gd/2e91P>)によると、大学卒業者の約3割、高校卒業者では約4割が3年以内に離職しています。

人手不足が続く今、社員が「この会社で長く働きたい」と思えるしくみづくりが必要です。そのカギの一つが、仕事を通じて「自分は成長した」と感じられることです。

そこで紹介したいのが「やる気アップ評価制度」です。特長は、会社が一方的に評価内容を決めず、社員自身が「ここを評価してほしい」と提案することです。まず社員は、「将来どんな自分になりたいか」から「やりたい仕事」を見つけ、表1のように「評価してほしいこと」とともに上司に提案します。それを会社の方針とすり合わせ、上司といっしょに表2の評価表を作ります。評価後の面談では、「できたこと」「伸びたこと」「次にめざすこと」を話し合います。ここで得られる「自分は成長した」という手ごたえが次のやる気につながります。

指示待ち社員が自ら動き出した会社

東海地方で地域の衛生環境を支える社員約85名の会社では、会社や上司への不満が多く、毎年およそ15%の社員が辞めることが課題でした。そこで本制度を取り入れ、社員が考えた「地元への貢献」も評価に加えました。すると、「言われたからやる」のではなく「地元のために何ができるか」を考え、自分から動く社員が増え、2年後には離職率が6%まで下がりました。

評価制度は、会社が社員を評価するだけのものではありません。この制度がめざすのは、社員の「やりたい」と会社の「やってほしい」を重ねることです。あなたの会社でも、社員が「ここで働き続けたい」と思える職場づくりを始めてみませんか。

表1 社員の提案と会社方針とのすり合わせの例

← 社員の提案 →

やりたい仕事	評価してほしいこと	会社方針
海外関連 の仕事	技術営業として 案件を受注する金額	海外案件の 受注増

← すり合わせ

表2 社員が上司といっしょに作る評価表の例

5段階評価 ↓

(評価指標) 1 海外関連の案件 の受注金額 (全稼働の35%で活動)	5	2億円以上
	4	1.5億円以上～2億円未満
	3	1億円以上～1.5億円未満
	2	0.5億円以上～1億円未満
	1	0.5億円未満