

【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 社員の夢が会社を変えた！ ※サンプル原稿

- (1) 評価表を社員に任せたら？
- (2) 会社を使って夢をかなえよう
- (3) 面談で社員の本音が見えた

事例： 33人が6年間辞めない職場

第2回 社員が参加したくなる秘密

- (1) なぜ社員は参加したくなる？
- (2) 最初の戸惑いをどう解く？
- (3) 上司の一言で部下が変わる

事例： 社員が主役になる会社の秘密

第3回 やりたい仕事は自分で選ぶ

- (1) 自分の強みはどこにある？
- (2) 仕事にワクワクしていますか？
- (3) 会社で自分の夢をかなえよう

事例： 海外の仕事を夢見た社員の挑戦

第4回 私の頑張りを見てほしい！

- (1) 社員は何を評価してほしい？
- (2) やりたい仕事が評価になる！
- (3) 上司と決める私の挑戦目標

事例： 社員の夢が評価表になった！

第5回 面談で次の挑戦が始まる！

- (1) また頑張ろうと思える一言
- (2) 自分の成長に気づく瞬間
- (3) 頑張った分だけ給与が変わる？

事例： 苦手な面談が楽しみに変わる

第6回 社員が育てる会社の仕組み

- (1) 社員の一言が会社を変える
- (2) うまくいく会社は何が違う？
- (3) つまづいた時こそ変える好機

事例： 続く会社と続かない会社の差

【サンプル原稿】

第1回 社員の夢が会社を変えた！

「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%の社員の離職率が課題でした。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

【本企画への解説】 本企画書に書ききれていない内容

私が関わった IT 企業の 33 人の技術営業部門では、社員自身が評価項目を提案し、上司と合意する仕組みを導入しました。

社員には「**会社を利用して、将来どうなりたいか**」と問いかけ、希望する仕事を実際に優先して任せました。

この部署では、**一人当たり粗利が 3 倍になり、6 年間離職者がゼロ**でした。

一方、隣の未導入部署では年間約 10%の離職率がありました。

この実例をもとに、社員のやる気と能力を引き出す具体的な方法を、読者が実践できる形で紹介したい。

月刊『企業実務』記事企画書案 A 1

社員の「やりたい」を優先したら、4 年で一人当たり粗利 3 倍、6 年間離職者ゼロ！

副題：33 人の技術営業部門で実践した、社員参加型の人事評価改革

企画の狙い

社員のやる気や能力を引き出し、会社の業績を向上させるにはどうすればよいのか。

ある IT 企業の営業部に所属する、システムエンジニアリングと技術営業を担当する 33 人の部署では、社員が自分の評価項目を提案し、上司と話し合って決める仕組みを導入した。

その結果、制度導入 4 年後には一人当たり粗利が導入前の 3 倍となった。さらに、この部署では 6 年間にわたって離職者がゼロだった。

一方、同じ会社でこの制度を導入していない隣接部署では、年間約 10%の離職率があった。

この制度は、離職防止を目的として始めたものではない。社員の意欲と能力を引き出し、業績を向上させることが当初の目的だった。

制度の特徴

この取り組みの出発点は、社員に対する一つの質問である。

「会社を利用して、あなたは将来どうなりたいのか？」

社員は 1on1 で将来の希望を考え、自分が挑戦したい仕事や評価してほしい成果を提案する。上司は社員と話し合い、会社の目標との整合性を確認したうえで、評価項目を決定する。

例えば、「将来、海外に関わる仕事がしたい」と希望した社員には、海外案件の営業開拓とシステムエンジニアリングの仕事を最優先で任せた。

社員の希望を聞くだけで終わらず、実際の仕事の割り当てと評価に反映したことが特徴である。

記事構成案

第 1 章 4 年で一人当たり粗利 3 倍、6 年間離職者ゼロの部署

導入の背景と、実際に観察された業績・定着率の変化。

第 2 章 「会社を利用してどうなりたい？」から始める 1on1

社員の将来像を引き出し、戸惑いを解消する面談の方法。

第 3 章 社員自身が評価項目を提案する

月刊『企業実務』記事企画書案 A 2 :

33 人の部署で 6 年間離職者ゼロ！ 大量案件を支えた社員参加型マネジメント

副題：社員の「やりたい」を仕事と人事評価に結びつける実践方法

企画の背景

金融機関の統合が進み、金融システム関連の仕事が大量に発生していた時期、ある IT 企業の営業部に所属する技術営業・システムエンジニアリング部門では、33 人の社員と約 100 人の派遣社員の協力によって、多くの案件に対応していた。

この部署では、社員の意欲と能力を引き出して業績を向上させるため、社員参加型の人事評価制度を導入した。

社員に「会社を利用して、将来どうなりたいのか？」と問いかけ、希望する仕事や評価項目を本人に提案してもらい、上司との話し合いによって最終的な評価項目を決める仕組みである。

例えば、海外案件を希望した社員には、海外営業開拓とシステムエンジニアリングの仕事を最優先で任せた。

この部署では、制度導入 4 年後に社員一人当たり粗利が 3 倍となり、6 年間にわたり社員の離職者がゼロだった。

粗利の大幅な増加には、金融機関の統合に伴う案件増加や派遣社員の活用が大きく関係している。一方、社員の定着という面では、本人の希望を仕事と評価に結びつける取り組みが、どのような役割を果たしたのかが注目される。

本記事で解説する内容

1. 社員の意欲と能力を引き出すために、なぜ評価制度を変えたのか
2. 「会社を利用してどうなりたいか」と聞く 1on1 の実践方法
3. 社員が評価項目を提案し、上司と合意する具体的な手順
4. 希望する仕事を実際に優先して任せる仕組み
5. 大量案件を抱える組織で、社員の成長機会をどうつくるか
6. 6 年間離職者ゼロという実績から考える、人材定着の条件

読者が活用できる資料

- 社員の希望を引き出す 1on1 質問例
- 社員と上司で作成する評価項目合意シート
- 希望する仕事を担当業務に結びつける手順書

企画の特徴

実際の企業で導入した仕組みを、具体的な会話例、運用手順、実績とともに紹介する。

業績向上を外部環境や人人体制と切り離して説明するのではなく、社員参加型マネジメントが、忙しい現場における人材育成と定着にどう役立った可能性があるかを検討する。

想定分量： 4,000～5,000 字程度（編集部と相談）

今回の事例には、二つの経営改革が含まれています。

第二は、**正社員が本来力を発揮すべき仕事に集中できる**よう、派遣社員を活用して仕事の分担を変えた業務改革です。

この二つを組み合わせて紹介すれば、『企業実務』の読者にとって、
単なる人事評価の成功談よりも実践的な記事になると思います。

企画	読者への約束	実績
A:社員参加型人事評価	社員のやる気を引き出し、希望を仕事につなげる方法	33 人の部署で 6 年間離職者ゼロ
B:仕事と作業の分離	正社員を高付加価値業務に集中させる方法	4 年後に一人当たり粗利 3 倍

企画 A | 人材育成・定着

中心テーマ： 社員が自分の評価項目を提案し、上司と合意して、希望する仕事を優先的に担当する仕組み。

読者の持ち帰り： 1on1 の質問例、社員参加型評価シート、仕事の割り当て方。

企画 B | 業務改革・生産性向上

正社員 33 人で大規模案件を動かす！ 一人当たり粗利 3 倍を支えた仕事の分け方

業務内容	区分例	主な担当
顧客との重要な交渉	仕事	正社員
システム設計上の重要判断	仕事	正社員
プロジェクトの方針決定	仕事	正社員
議事録の作成	作業	派遣社員
作業マニュアルの作成	作業	派遣社員
決裁文書の下書き	作業	派遣社員
金銭管理の集計・入力	作業	派遣社員
決裁・最終承認	仕事	権限を持つ責任者

中心テーマ： 金融機関別に正社員 2～4 人のチームを編成し、
派遣社員に事務作業などを分担してもらうプロジェクト運営。
読者の持ち帰り： 業務の棚卸し、委任する仕事の選び方、指示・承認・品質管理の仕組み。

企画 B の『企業実務』向けの記事冒頭原稿案

派遣社員の一言が、正社員の働き方を変えた 「私の仕事を取らないください！」

ある IT 企業の職場では、正社員が事務作業をしようとすると、派遣社員からこんな言葉が返ってきた。
普通の会社では、正社員が忙しそうに働いていれば、周囲はその仕事を手伝おうとする。
ところが、この職場では逆だった。
正社員が本来担当すべきではない作業をしていると、派遣社員がそれを引き受け、正社員を本来の仕事に戻そうとしたのである。
なぜ、このような職場が生まれたのだろうか。
きっかけは、正社員の「業務実施日記」だった。
正社員が毎日どのような仕事をしているかを記録し、その内容を一つひとつ分析した。
そして、正社員が担うべき判断や顧客対応、技術的検討などの**高付加価値の「仕事」と、手順化して分**
担できる「作業」を区分したのである。

この企業は、金融機関の統合に伴う大量のシステム案件を抱えていた。
33 人の正社員が所属する技術営業部門では、金融機関ごとに正社員 2～4 人を中心としたプロジェクトを編成し、数人から 10 人程度の派遣社員が協力した。部門全体では約 100 人の派遣社員が業務を支えていた。
派遣社員には技術者もいたが、多くは作業マニュアルの作成、決裁文書の作成、議事録の作成、金銭管理に関する事務などを担当した。
こうして、**正社員が専門性や判断力を発揮する仕事に集中できる体制を整えていった。**
この部門では、4 年後に正社員一人当たり粗利が 3 倍になった。
もちろん、金融機関の統合による案件増加や外部人材の活用も大きな要因だった。

本稿では、**ABC 分析法や業務実施日記を使って「仕事」と「作業」を区分し、現場でその役割分担を維持するまでの実践方法を紹介する。**