

【あした(次世代)の人事に関するシンクタンク『あしたのチーム総研』による調査レポート】

社長、人事担当者は知らない？！

これが実態！転職・退職理由の41%は

『自分の実績や頑張りが給与に反映されない』

～優秀な社員を辞めさせないためには 成果に対する正当な評価が必要～

人事評価及び、あした(次世代)のHRに関する業界ニュースの配信、HR業界の調査・研究を行う「あしたのチーム総研」(http://www.ashita-team-soken.com)を運営する株式会社あしたのチーム(本社：東京都中央区、代表取締役：高橋恭介)は、HR業界の現状と解決策に関する「あしたのチーム総研レポート」を発表いたします。今回は、退職・転職経験者への退職理由に関する調査レポートです。

転職・退職理由の41%は『自分の実績や頑張りが給与に反映されない』

～優秀な社員を辞めさせないためには 成果に対する正当な評価が必要～

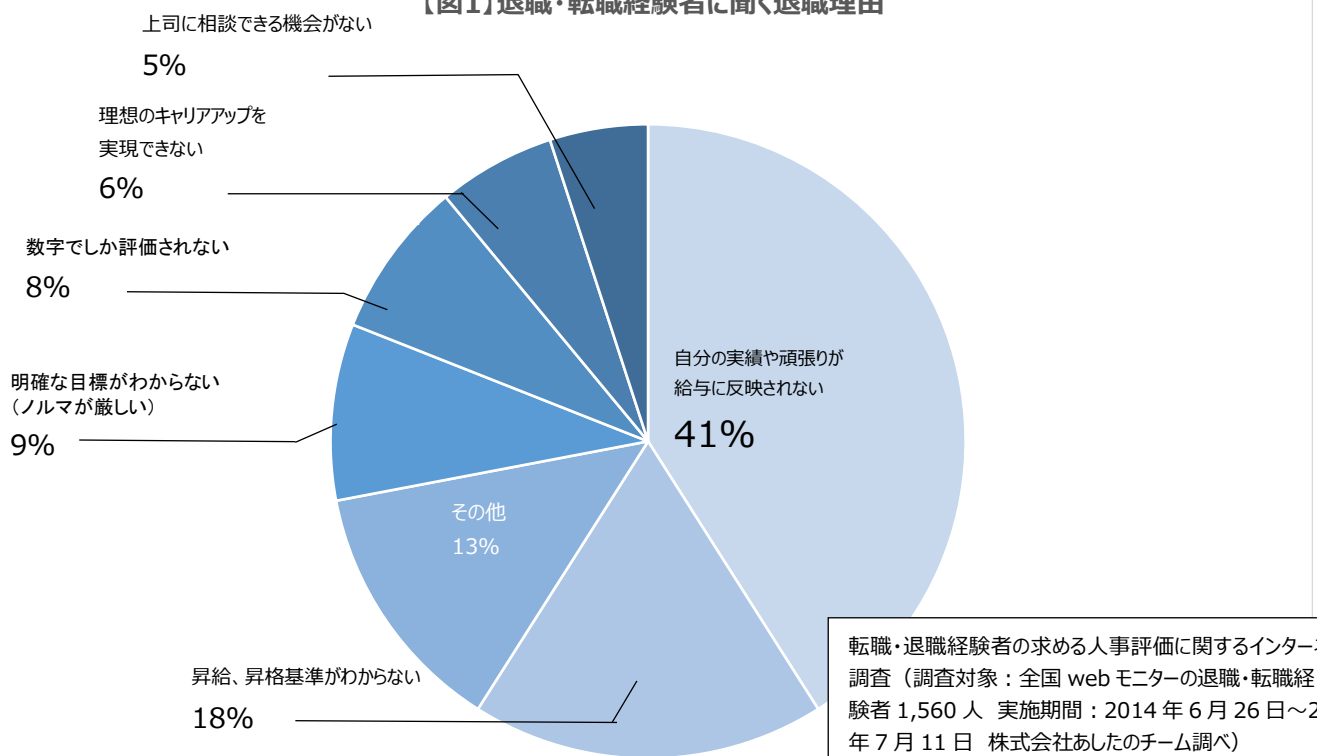
詳細レポート：<http://ashita-team-soken.com/research/20151027.html>

どの会社にも、代わりのいない優秀な社員が全社員数の1割はいるといわれています。事業の根幹を担い、現場を牽引する彼らに辞められては、会社にとって大打撃です。では、なぜ優秀な社員が辞めてしまうのでしょうか。その解決のヒントに人事評価制度の運用があります。仕事の評価を単なる査定で終わらせることなく、評価制度を正しく運用していくことが社員のモチベーションを上げ、定着率を向上させるといえます。

1) 「平等という名の不平等」が社員の意欲を低下させる

仕事への意識が高く、高い成果をあげる社員がなぜ辞めるのか。その理由として最も多いのが、「給与と頑張りの連動がないこと」です。当社の調査で1560人の退職・転職経験者にアンケートをとったところ、約半数が「給与、昇給昇格制度」に不満を感じていたということがわかりました。そのうちの59%の人が「自分の実績や頑張りが給与に反映されていない」「昇給・昇格の基準がわからない」という回答でした(図1参照)。

【図1】退職・転職経験者に聞く退職理由



頑張った成果に対する正当な評価がなければ人は辞めてしまう。これは当然のことです。しかし既存の社員の給与を一様に上げることは経営的にも難しく、またすべきではありません。何の根拠やロジックもなく安易に給与を上げてしまうのは、社員のモチベーションの低下にしかつながらないからです。

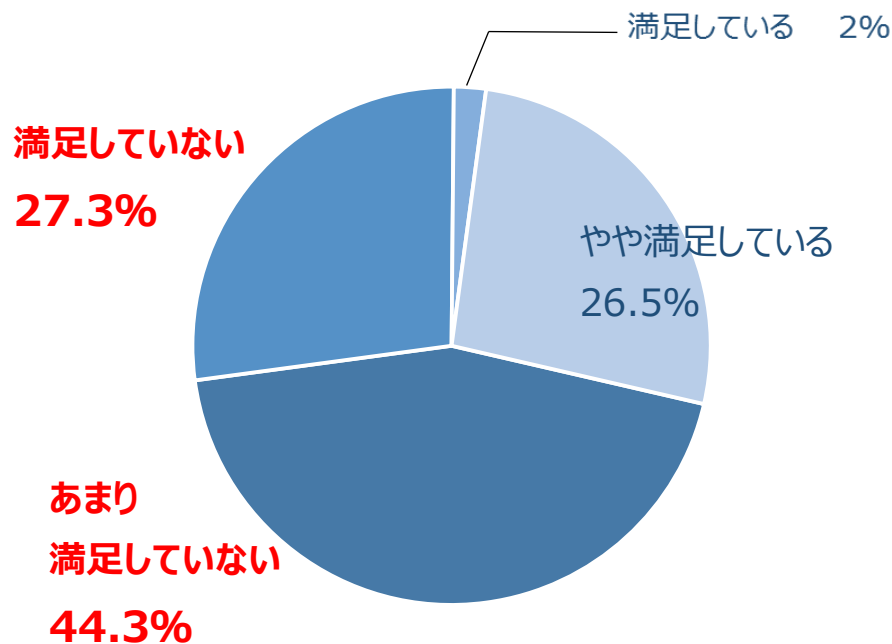
あるベンチャー企業では、業績向上に応じる形で、給与改定のところに全社員の給与を一律 5000 円上げることにしました。ところが、社員たちから不満が噴出。多くは実績をあげている優秀な社員たちからの声でした。

これが「平等という名の不平等」です。頑張った人もそうでない人も同じだけ給与が上がるという不公平感。多額の人件費をかけて給与の一律アップを図ったにもかかわらず、優秀な人たちのモチベーションが下がってしまう結果になったのです。

さらに、継続的な給与アップが為されなければ、次には「なぜ今回は上がらないのか」と社員全体の士気の低下が起こります。つまり、根拠や裏付けもなく単に給与を上げることは無駄な人件費の高騰でしかなく、コストではなくロス。だからこそ、賃上げには誰もが納得するしっかりとした根拠や、繊細な人事評価制度に基づいた仕組みが必要なのです。

当社の調査によれば自社の人事評価制度に「満足していない」「あまり満足していない」従業員は71.6%。じつに7割以上の従業員が不満をもっています（図2参照）。反面、納得できる評価制度があれば、給与を下げても社員のモチベーションは逆に上がります。成果が上がらず給与が下がったことを本人は自覚していますから自責の思いが生まれ、今後への発奮という新たなモチベーションにつながるのです。

【図2】
従業員からみた人事評価制度の実態



人事評価に関するインターネット調査（2014年10月～11月、株式会社あしたのチーム）※従業員300名未満の会社で、人事採用・評価に携わっている会社経営者・役員もしくは人事担当者（有効回答数400人）、そして実際に評価を受ける側の従業員（有効回答数400人）の男女20歳～69歳に対して実施

2) 重要なのは 成果とプロセスを重視する新しい成果主義

従来の日本企業で重視されていた相対評価は、会社側が人件費全体をコントロールするための方法に過ぎません。そこには、「個人に対する正当な評価を行って成果に報いる」という発想が欠けています。

じつは 1990 年以降の日本で、業務の成果のみを評価し、そこに至るプロセスは無視して報酬を決定する企業が増えた時期がありました。

「頑張っても頑張らなくても給与は同じ」という年功制に矛盾を感じ、特に外資系企業で積極的に導入され、成果を出す優秀な人が歓迎した制度でした。

しかし結果的に、この成果主義はあまり日本には馴染まなかったのです。成果主義は個人主義でもあります。個人主義に走った社員は中間管理職になると部下のマネジメントはしたくないと言い出し、若手育成のノウハウが消失してしまう企業が出てきたのです。

その反省を踏まえて導入が始まったのが、成果とともにプロセスも重視する新たな成果主義。一つひとつのプロセスに着眼点を置いて目標化し、行動レベルを緻密にチェックして、「目標を達成できたかできないか」で査定し評価する。細かな目標管理と人事評価制度の運用を優れた人材の育成につなげる成果主義の導入こそが必要不可欠となっているのです（図3参照）。社員のやる気を引き出す人事評価制度とは、絶対評価によって自分の目標と戦うことが基本です。行動目標を自己設定し、それが継続して成されることで成果に紐付き、成果が正当に評価されることで給与が上がる。成果とは会社の業績であり、報酬は業績向上による社員への利益の還元でもあります。

絶対評価による行動目標の設定と人事評価制度の運用という細かなプロセスの一つひとつの積み上げが、企業成長の労働生産性を上げ、業績向上への好循環を生み出すことにつながることをぜひ知ってほしいと思います。

【図3】
新旧の人事評価制度の違い

あしたの人事評価	きのうの人事評価
人材育成も兼ねた評価	査定のためだけの評価
成果を出すために具体的な行動目標を自己設定する	目標がない、もしくは会社が決めた抽象的な目標
差がつく（できる人とそうでない人が可視化される）	ほとんど差がつかない
社員は目標に向けやる気がある	社員はやる気がなく、7掛けの仕事をする
絶対評価	相対評価
成果を出すためのプロセス（行動）で評価	過去の成果、結果だけで評価（業務委託と同じ）
評価（頑張り）と報酬が連動する	評価と報酬は連動しない
社員を大切にしている評価制度	成果評価のみで社員を使い捨て、大切にしていないのと同義

【『あしたのチーム総研』概要】

URL : <http://www.ashita-team-soken.com>

事務局 : 株式会社あしたのチーム内

事業内容 : 人事評価及び、あした（次世代）の HR に関するシンクタンク。
HR に関する業界ニュースの配信、HR 業界の調査・研究等



【関連サイト】

■業界動向をいち早く配信「あしたの HR ニュース」

<http://www.ashita-hr-news.com/>

あしたの HR ニュースは、採用・管理・人事考課・賃金・人材育成・サービス(クラウド勤怠管理)などの、「HR」に関する業界ニュースを配信しています。



●株式会社あしたのチーム 概要

会社名	: 株式会社あしたのチーム
代表取締役社長	: 高橋恭介
本社所在地	: 〒104-0061 東京都中央区銀座 6-4-1 東海堂銀座ビル 6F
事業内容	: あしたの人事評価クラウド「コンピリーダー」 : あしたの人事評価制度運用支援 : あしたの人事評価制度構築コンサル
資本金	: 2 億 6810 万円（資本準備金含む）
設立	: 2008 年 9 月 25 日
HP	: http://www.ashita-team.com/