「年間１８００時間・完全週休２日制」実現に挑戦する

人事評価システムの作り方

年商５億円・１０億円のカベを突破するには、人の育成が絶対条件である。社員が十分その能力を発揮できるような仕組みを作ること。

「年間労働時間１８００時間以内、完全週休２日制」を目指し、社員のやる気を引き出す人事評価システムはどう作ってゆくのか。その作成ステップを提案する。

（この原稿は、商業界発行の月間「飲食店経営」１９９１年１月号から、１２月号までに連載されたものです。）

©People Business School All rights reserved.

人事評価システムの構築　　人事評価の実施

社員の主体性を尊重して
一人ひとりの個性や能力を伸ばす

システムマニュアルの作成

STEP 1

環状オペレーションマニュアル

見直し

すでに店舗で活用されていて、ほぼ問題点・改善点はない。 ⇒ ほぼそのまま活用

文章表現が中心であり、読んでも実際の仕事が見えず、業務に生かされていない ⇒ 明日から何をすべきか明確に理解でき、実践できるように再編成

リストアップ

必要ある道具
システムマニュアル

マニュアルとしては、まだ不十分であり、工夫が必要 ⇒ 基本的に再編成

本格的チェーンオペレーション体制の下ではなくてはならないマニュアルであり、全員のポリシーを入れ込み、作成しなければならない。 ⇒ 専門ノウハウの導入

⇒

STEP 2

キャリアパスプランの構築と明確化

トレーニングコースの開発

オペレーションマニュアル
店長業務マニュアル
SV業務マニュアル
人材募集マニュアル
ピープルマネージメントマニュアル
販売促進マニュアル
本部機能と役割
G.OPENマニュアル

⇒

STEP 3

各人（各職務別）のオペレーション技術と知識の向上
↓
Q.S.Cの向上

パフォーマンスレビューの作成

一人ひとりが目標を自覚し、それに挑戦し、到達しようとするチャンスを与える。

O.J.T調査シートの作成

⇒

STEP 4

定期昇給評価（年1回）
ボーナス評価（年2回）

旧態依然たる企業昇給査定賞与査定が主目的

↓

ランクアップ評価（昇進・昇給）

1. 評価するごとに一人ひとりの職務遂行能力が向上する
⇒ランクアップ
2. 評価要素がオペレーション業務と直結
◎ベテラン社員の意識改革
◎評価される側はモチベーション向上

※評価者によるバラツキ是正は絶対できない

〈評価する場合のポイント〉
◎本人の将来性
◎目標指向
◎主観を抑える
※減点主義ではなく加点主義

⇒

チェーンオペレーション人材育成

定着率の向上（定着率の低下）

生産性の向上
↑
仕事を通じて公平に評価

⇒ 高質な人材の確保 ⇒ 売上と利益の確保 ⇒ working condition program 労働環境の改善 ⇒

完全週休二日制

年間労働時間

2000時間以内

社員休暇制度

給与水準のレベルアップ

©People Business School All rights reserved.

1月号

実力本位の人事評価システムがなぜできない

日本の社会・経済環境をみると、労働環境の改善改革はますます進み、大手企業では、これまでの集団管理的経営を転換し、社員の自主性を尊重して、一人一人の個性や能力を伸ばすことが会社の成長につながるという観点から人事制度改革が進んでいる。

一人ひとりの能力を伸ばす、というこの考え方は、まさしく世界に通用するチェーンオペレーションシステムの考え方であると私は思う。我々のフードビジネスも、こうした人事制度の改革が要求され、積極的に取り組まなければいけない時期にきている。その改革のための大きな柱となる「人事評価システム」を、私の実際の経験と実績をふまえて一年間の連載で述べてゆきたい。

最近のある新聞にこんな記事が出ていた。「実力本位の人事制度導入」この会社は、人事評価制度はあったが、評価項目が大まかで判断基準も抽象的であった。その為、年齢・役職が同じであれば、実力・仕事量が違っても待遇はあまり変わらない、という矛盾があった。それを実力本位の人事評価制度に変えた、という記事である。

その内容は、実力に応じて十一段階に分け、3等級以上は実力に応じて、昇給を決めていくシステムである。その昇給基準は、「①能力」、「②業績」、「③出勤状況」で決める。

記事を読んだ私の感想はこうである。昇給基準のうち、①②はまだしも、③はもう経営ではない。

なぜならば出勤状況を大きな柱として評価基準に入れなければならない会社が、どうして実力本位の人事制度を作れるか？出勤状況などは、ビジネスマンとしてのスタートポイントであり、新入社員のオリエンテーション時に教えることである。

我々はビジネスをしているのだ

この記事はほんの一例であり、最近の雑誌・新聞などを見ると、ほとんどの会社が方法論、うたい文句が完全週休二日制導入になっているだけで、表面的な改革にすぎないような気がする。

非常に残念なことに、フードビジネス以外の一流と呼ばれる会社で、完全週休2日制をうたい文句に人材募集したり、ましてやそれが新聞記事になり騒がれる業種はない。

©People Business School All rights reserved.

日本の社会経済環境を見ても、完全週休2日制がなければ、人間の働く会社ではないとまで言われている時代、それに答えることが今直面しているビジネスの大きな課題なのである。

日本マクドナルドにおける私の最初の挑戦が、完全週休2日制という労働環境の改善だった。これは創業期からの挑戦課題であり、実現までには十年の歳月を要したのである。それは、水商売・家業的な商売と言わせない一流企業への挑戦の第一歩でもあったのである。

現場の人間を活性化する人事評価システムを作れ！

日本マクドナルドは、言うまでも無く完全週休二日制であるが、なぜ完全週休二日制が実現できたかというと、それには3つの理由がある。

①会社の創業期（20年前）から完全週休二日制を考えて実現をめざしてきたこと。
②オペレーションを知っている人間がシステムを作ってきたこと。
③チェーンオペレーションには絶対必要不可欠なスーパーバイザーシステムが1号店のできる前から存在していたこと。

日本の多くのフードビジネス企業は、人事部や総務部、人事コンサルタントがオペレーションを知らないまま、評価システムを作成してしまう。これでは売上を取る現場のオペレーションと連動しない人事評価システムとはいいがたい。筆者はもちろん、人事や総務の専門家ではない。しかし、チェーンオペレーションの経営パッケージ＝「人を生かす仕組み」を知っている。

では実力本位の人事評価とはなんだ！

一流企業にまけない人事評価制度とは?それをこれから追求したいと思う。その前によく話にでてくる問題で、給与の話がある。「小さい会社だから、高い給与が出せない。」「大きな会社だから、高い給与が出せる。」という話である。これは大きな間違いである。人事評価というのは、一人ひとりの評価である。忘れないでほしい。

チェーンオペレーションは、一人ひとりの運営能力に依存しているのである。小さな会社でも高い給与を出せる仕組みを作るということは、仕事ができる人がたくさんのお金を取る仕組みを作る、ということなのである。

私はマクドナルドの創業期3番目のスーパーバイザーであるが、店長時代とスーパー

©People Business School All rights reserved.

バイザーとでは3倍の給与の差があった。そして創業期の藤田田（ふじたでん）社長は、「日本一の給与を出す」ということを常に我々に聞かせていたが、店長時代は、「アーそうか、日本一の給与になるのか」程度にしか思っていなかった。しかしスーパーバイザーになってからは、店長時代の3倍の給与に将来を実感し、お金なんか関係なく、「血ヘド」を吐いても仕組みを開発する気持ちがわき、システムを開発してきた。今のマクドナルドの人事評価システムは、特に給与を考えないで仕事をさせる仕組みになっている。

これから私が述べてゆく人事評価システムは、実際マクドナルドで作成し実践してきたものと考え方は同じであるが、マクドナルドにもない人事評価システムの公式である。

まず前提条件として、スーパーバイザーの導入を図れ

「完全週休二日制」「年間労働時間2000時間」を実現する人事評価システムには、経営資源としての人、つまり一般的チェーンオペレーションシステムでスーパーバイザーと呼ばれる存在が、必要不可欠である。誰がこの人事評価システムを動かすか？スーパーバイザーだからである。

それでは、その人事評価システムの全体図を見ていただこう。（図①）

まず人事評価システムの理解から入っていこう。定義1、2は当たり前のことであり、当全の権利でもあるが、このような定義が各社で作られているかどうか？チョットした考えの違いで、おかしな方向へいくので最大の注意が必要である。特に定義1、2は定着の問題や、離職率に問題がある会社はこの定義を忘れている。これが定着率の向上や、離職率の低下、すなわち人が集まる企業イメージである。人事や、総務の人達はこの定義を知っているだろうか？あなたの会社の人事評価制度で、あなたの会社の社員は定着していますか？と問いたい。そしてまた、あなたの会社の人事評価制度に明確な目的はありますか？と問いたい。

©People Business School All rights reserved.

この目的は、システムを作成・導入するうえで大きなポイントとなる。週休二日制をとるために、人事評価制度を作るのではなく、人事評価制度に目的をもつこと、ほとんどのフードビジネスの企業は、目的が週休二日制をとるために、人事評価制度を作成し導入する。こう言うと、「ニワトリが先か、卵が先か」の論争になるが、こうしたちょっとした考え方が大きな違いとなるのである・本来、人事評価とは、その人間を評価することで成長促進させ、その社員に「やる気」をおこさせるためのものである。

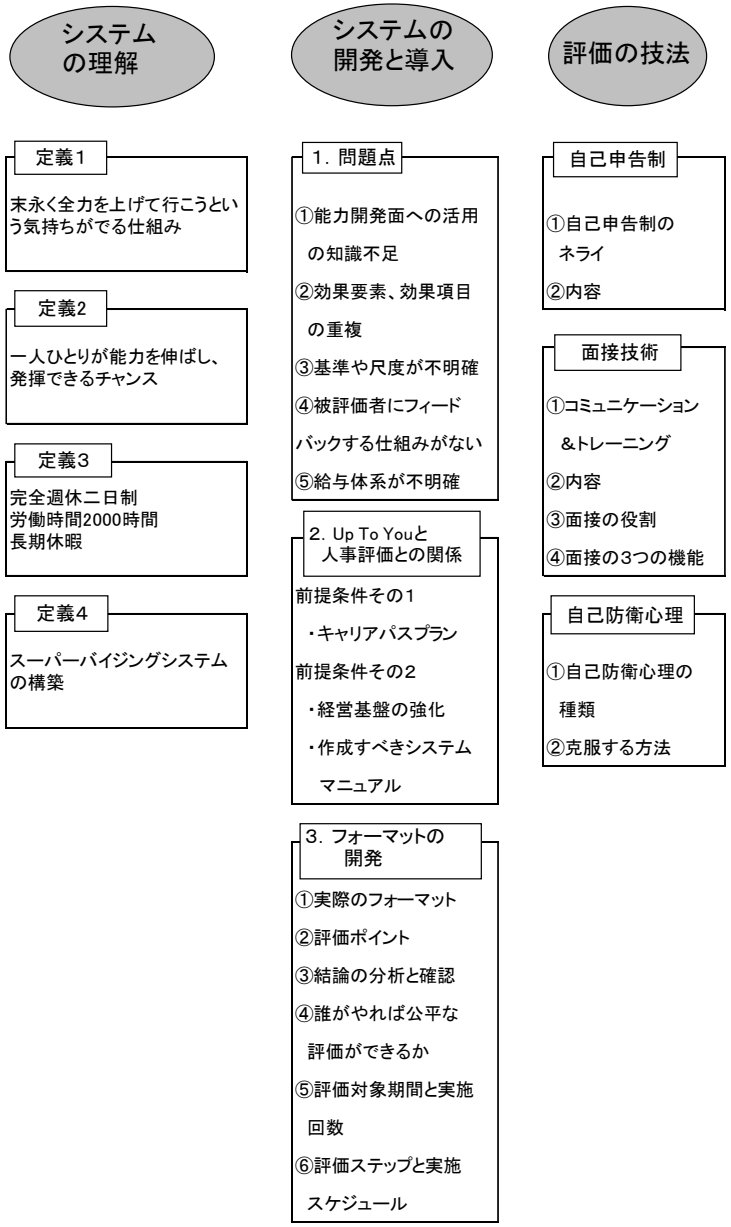
日本のフードビジネスのチェーンオペレーションより十五年進んでいる米国がそうであり、日本のフードビジネス業ではマクドナルドだけといっても言い過ぎではないと思う。

藤田田社長は、社員に「やる気」を起こさせるのは実に簡単だと言う。「社員が自分自身の仕事に使命感をもつようにしていけば自然にやる気を起こすものである。」と事も無げに言う。日本マクドナルドは、日本の水商売的感覚の飲食業を改革したのである。社会のために役立つ仕事だから日本一高い給料を払えるのである。

さらにこの人事評価制度の最終的ネライは、チェーンオペレーションの絶対必要条件であるスーパーバイジングシステムの構築にある。

人事評価制度の全体図

図①



©People Business School All rights reserved.

人事評価システムの構築は労働条件を改善する

もう少し人事評価システムの現状分析について、掘り下げてみよう。従来の人事評価システム（年功序列型）の定義は、「一人ひとりの仕事や、その成果をもとに、各人の職務遂行能力や、適正・正確・成績貢献度を正しくとらえ、その結果を人事処遇の全部、または一部に公平に反映させる」ということであった。

そしてその結果として、部下である社員の保有能力の中身のレベル、仕事の遂行度といった能力評価よりも、積極性・協調性・勤勉性といった点を重視することとなり、評価基準が抽象的・曖昧・おおまかとなり、つまるところ上司の主観による評価に陥っていた。（図②）

図②
従来の人事評価制度
（年功序列型）

定　義

一人ひとりの仕事の仕方や成果をもとに、各人の職務遂行能力や適正・正確・成績貢献度を正しくとらえ、その結果を人事処遇の全部または、一部に公平に反映させる仕組み。

↓

部下である社員の保有能力の中身とレベル、仕事の遂行度といった能力評価よりも、

↓

積極性・協調性・勤勉性といった企業への忠実心とが、従属意識といった部分が重視される。

↓

評価基準がないか、判断基準も抽象的・曖昧・おおまか。

↓

つまるところ上司の主観による評価

しかし今や冒頭にも述べたように、産業構造の転換期を迎えて、人事評価制度の面でも「守り」よりも、「攻め」の人材育成が必要となっている。もっと、ダイレクトに言うとWorking Condition（労働条件）の改善のためにも、人材開発戦略の改革、すなわち人事評価システムの構築が絶対必要条件となる。読者の皆さんが、日夜店へ行って、また店にいて悩んでいるのは、「休みがとれない」「長時間勤務」「有休がとれない」ということだろう。これから人が集まる企業の絶対条件は、このワーキングコンディションである。

ここでマクドナルドの募集パンフレットより人材戦略を一部紹介しよう。

「よりよい会社とは、まず何よりも社員によい賃金を支払うことのできる会社である。いかに立派な経営理念があっても社員を低賃金で働かせている会社はダメ、マクドナルドは真剣に・・・」

©People Business School All rights reserved.

これが高賃金のマクドナルドの企業理念である。だからこそマクドナルドは、売上と利益をとる仕組み・システムマニュアルとノウハウを作り上げてきたのである。

私はよく藤田田社長のこんな言葉を聞いた。「安い賃金で誰が働くか」「いい仕事だってしなくなる」この理念で０円から１０００億円へと挑戦してきたわけである。そして最終的ねらいとして、スーパーバイジングシステム構築を目指してきた。

①評価期間中の実際の業務を正当に評価し、

②現在のランク（職位）の仕事遂行能力がいかに伸びているかを判定し、企業にとって望ましい人材の育成、能力開発、動機づけを行い、

③人事異動の計画と適正配置計画が正しく行える人材と仕組みを作っていかなければ、チェーンオペレーションシステム＝スーパーバイジングシステムの構築はありえないのである。

（図③）

図③

人事評価制度の最終的なねらい

①

評価期間中の実際の業務を正等に評価

Q.S.C　Q.S.S.T
S.S.P.L.P　H.D.C
T.R.C → 企業理念

ピープルディベロップメント　人材開発

売上　・・・　STORE REVEL SALES
店長が取った売上

利益

②

現在のランク（職位）の仕事遂行能力がいかに伸びているかを判定し、望ましい人材育成能力開発・動機づけを行う。

そのためには、一人ひとりがキャリアパスプランを形成できるキャリアパスプランの構築が必須

⇩

ランクアップの基準を明示し人事評価の効果要素によって具体的に各人に示す ⇨ SV のカウンセリング＆モチベーション

⇩

そして一人ひとりが自分自身がどのように仕事をすればよいかを認識させる

③

異動の計画と適正配置計画

データー・・・ 具体的な評価点によって、職務遂行能力、適正、長所短所を把握し、一人ひとりの能力開発に最も適した職務配置を行う。

©People Business School All rights reserved.

人事評価制度の開発と導入法

そして、次に人事評価システムの開発と導入法であるが、これはこの定義と目的の基に作成してゆくわけだ。今までの人事評価システムの問題点は５つ（ 図①の「問題点」 ）である。こうした面が不明確なままに、実力本位の人事評価システムを導入することは絶対に不可能である。もしそれでも実施しているというならば、以上の５つの問題をかくしているのに違いない。そして、次のUP・TO・YOU（あなた次第と訳す）と人事評価制度の関係であるが、あくまでこの人事評価システムは、前提条件に示した経営基盤がないと成功しない。

要するに人を育成するのに十分な売上と利益がない会社は、人事評価システムは作ってはならないし、導入する必要はない。即ち、人材育成コストがない個店レベルの会社は、まず売上と利益を確保することであり、社員自身が人事評価システムそのものである。

又、マニュアルの重要性はたびたび繰り返しているが、強力な店長を作り店舗のQ.S.C基準を決めないと人事評価システムを導入しても意味がない。

次に「フォーマット開発」である。このように人事評価システムは、開発と導入の問題点を改善しUP・TO・YOU（あなた次第）という本来の実力主義の考えを持ち、さらにそれに伴うフォーマットづくり、以上の３つをクリアしなければ導入はムリなのである。

人事評価はどうやって行うか

さらに人事評価の技法、人を評価する知識がなければならない。私が人事評価システムをコンサルティングしている会社の社長が、

「林先生、評価する人がうちにはいません。早く評価できる人を育成して下さい。」

と言う。いくらすばらしい人事評価制度があっても、それを正しく評価する人がいなければどうにもならない。また、そう簡単にそういう人ができるわけでもないが、その評価できる人こそ＝SV（スーパーバイザー）である。

特に自己申告制度というのは、非常に美しい言葉であるが、アメリカで開発され、実証されたこの自己申告制度の正しい知識を持っていないと、社員から不満が出る結果になってしまう。また、面接技術や、人間心理の知識と技術がないと、本当の人事評価の目的を果たすことができない。人間はこうした他の人からの評価に対して、強い自己防衛の行動を知らず知らずにとる。そういう知識と技法は当たり前のように人事評価では必要とされる。そのへんも連載の中で追求していきたいと思う。

©People Business School All rights reserved.

人事評価システム構築のためのステップ

この人事評価システムの結論をいうと、社員の主体性を尊重し、一人ひとりの個性や能力を伸ばし、会社の成功につながるように会社を変えよう、その考え方の構築が労働環境の改善を促進し、結果として、

①完全週休二日制の実現
②年間労働時間２０００時間の実現
③社員休暇制度の実現

となり、企業イメージの向上につながるわけである。そのたまには原資となる売上と利益をとることである。これをとらないと実現は不可能である。かといってこの売上と利益をとるために５年も１０年もかかってはいけない。私の提案する人事評価システムは、売上と利益を短時間で延ばせる仕組みである。余談になるが、売上と利益を定義づければ、

売上＝人材の育成と確保
利益＝チェーンオペレーションの仕組みの中身のレベル

ということになる。チェーンオペレーションシステムはこれらの検証である。

それでは、ここまで来るのにはたしてどのようにシステムを組んでいくのか。ここで冒頭の大きなチャートを見ていただこう。（Ｐ２参照）

まず初めにシステムマニュアルの作成から入らなければならない。現状のチェーンオペレーションの見直しと、必要なマニュアルのリストアップをして、システムマニュアルとして作成する。（ステップ１）

それがステップ３につながってゆくわけだが、その前に、システムマニュアルがキャリアパスプランの構築と明確化につながり、各ランク別のトレーニングプログラムとの連動になり、各社に必要な売上が取れるマニュアルとして構築されなければならない。（ステップ２）

そして、さらに進んでゆくと各人（各職務別）のオペレーションの知恵と技術の向上、すなわち、Ｑ（クオリティ）、Ｓ（サービス）、Ｃ（クレンリネス）の向上となり、「一人ひとりが目標を自覚し、それに挑戦し、到達しようとするチャンスを与える。」この観点から人事評価用紙とＯ.Ｊ.Ｔ調査シートの作成をしなければならない。（ステップ３）

この観点を忘れると、今までの古い人事評価システムとかわらなくなってしまう。こうした基準の上に、初めてステップ４の「人事評価の実施」となるのである。

©People Business School All rights reserved.

人事評価は人を成長させる観点で実施する

人事評価には、「評価するたびに、一人ひとりの職務遂行能力の向上と、ランクアップができる人事評価でなくてはならない。」という原則がある。ところが現状の多くの企業の評価というのは、評価を与えるだけで本人へのフィードバックすらない。そのフィードバックとランクアップ（キャリアパスプランとの連動）のない人事評価制度は、人の成長促進を妨げ、人を成長させない仕組みになってしまう。どうしてせっかくの成長促進のチャンスである人事評価を人の成長の場として考え、実施しないのか。せっかくの人材を殺すような評価システムでどうするのか？

フィードバックをすることに、評価する側の不安はあるだろうが、その人事評価が人の成長促進をするということが、わかっているだろうか。

裏返していうと、評価することで悪い人はやめさせるというきびしい評価でもあるし、そういう人事評価システムでなければならないのである。

２つ目に、その評価要素がオペレーション業務と直結し、ベテラン社員の意識改革とオペレーションの向上がなければならないし、さらに評価される側にはモティベーションの向上へとつながっていかなければならない。そして評価する側の、評価する場合のポイントは絶対に減点主義であってはならないのであり、**加点主義**でなければ本当の実力本位の人事評価システムは生きてこないのである。（ステップ4）

人事評価システムの５つの結果

この人事評価システムの結果として、

①チェーンオペレーションにおける人材育成の大切さが理解され、
②定着率の向上があり、
③生産性の向上となり、
④仕事に対して公平な評価をする会社づくりをしていくことで、当たり前のように高質な人材の確保ができ、
⑤売上と利益の確保が実現する。

だから、労働環境の改善と給与水準のレベルアップができるのであり、この人事評価システムの目的である「完全週休２日制」「年間労働時間２０００時間」「社員休暇制度」が実現するのである。

かつてあの日本マクドナルドもここまでくるのに十年の歳月が必要とされたのである。

©People Business School All rights reserved.

もちろん各社では、数年あるいは十数年かけて、改革・行革と銘うって、チェーンオペレーションの再構築に取り組んできたし、いまも取り組んでいると思う。しかしフードビジネスの歴史ある企業や、大手企業でもいろいろな障害があり、私が提案する人事評価システム、

定義１　末永く全力をあげて仕事をしていこうというヤル気が出る仕組み

定義２　一人ひとりが能力を伸ばし、発揮できるチャンスを与える人事評価システムを構築すること

がでなかなかできないのが現状だ。

そうすると結局は、長時間をかけてそれ相応の人材を投入してもやはり旧態依然の、勤勉性・協調性・責任感・・・という評価項目の制度になってしまう。たしかに一流の銀行や、商社・証券会社であれば、そのような人事評価項目でもよいであろう。彼らは、一人の人間を５年、１０年かけて一人前にするのであるから。

しかし、我々のフードビジネスは、非常にスピードが早い。３ヵ月、６ヵ月で生産性のある人材に育成しなければならない。それだけに血ヘドを吐くくらいの人＝ＳＶが必要であり、そういう人がいなければ、大手外食企業や歴史のある企業は特に改革ができない。また、けっしてそうはしたくないが、人事部・総務部と呼ばれる部の長を切るぐらいでなければ、生きた人事評価制度はできないのである。

そのためにも、この筆者の血と汗と涙の結晶である人事評価システムの考え方をまず本稿でご理解いただきたいと思う。

「ＳＶよ！ＳＶの立場の人よ！君の責任と仕事はきびしいぞ！」

©People Business School All rights reserved.