

自動車を 乗り換えるように、 人事制度を簡単に 見直してはいけな

太期健三郎

だいご けんざぶろう

ワークデザイン研究所 代表

人事コンサルタント。人事制度の運用支援、人材開発、人事リスクマネジメントを得意領域とする。早稲田大学法学部卒業。三和総合研究所（現三菱UFJリサーチ&コンサルティング）、㈱グロービスにてコンサルティングに従事。人事制度改革、人材開発を得意領域とする。㈱ミスミでは、三枝 匡社長（当時）の直轄タスクフォースにて営業改革、営業戦略を推進する。著書に「仕事が10倍速くなる ビジネス思考が身につく本」（明日香出版社）、「日本はこうなる」（共著 講談社）がある。

URL : <http://work-d.org/>

メール : kdaigo@work-d.org



制度をいじれば会社は変わるか？

人事コンサルタントという仕事柄、人事部長や経営者から「人事制度の全面的見直しをしたい」「新しい賃金体系を導入したい」などと相談されることが多い。

しかし、実際に企業を訪問し、相談の背景などを詳しく聞いてみると、制度の見直しを必要としない、むしろ見直さないほうがよい場合が少なくない。制度を変えさえすれば、

人材マネジメントの問題は解決するという誤解があるのだろう。人事改革 = 人事制度改革ではないのだ。

人事制度が機能しない三つの要因

人材マネジメントが機能しない要因は、制度のミスマッチ、運用者のスキルと意識の不足、制度のメンテナンス不足——の三つに整理できる。

「人材マネジメント」を「自動車の運転」に例えて説明しよう。は車が、目的地、走る道路の状態に対して不適切、はドライバーの運転テクニック、安全意識の不足、は車の整備調整不足と置き換えることができる。

三つの要因を一つずつ考えてみよう。

制度のミスマッチ

「家族旅行 / 貨物輸送」「デコボコ道 / なめらかな道」「スピード重視 / ゆっくり安全運転」など目的、走る道路の状態、走り方などによって乗るべき車のタイプは異なる。同じように「外食・サービス業 / 製造業」「変化が激しい成長事業 / 安定した成熟事業」「創業間もないベンチャー企業 / 大企業」など、業種業態、事業環境、組織特性などによって、適合する人事制度は異なる。導入期はマッチしていた制度が、時間を経て、少しずつ適合しなくなることもある。そこでミスマッチがあったとしても、制度を全面的に見直すのではなく、評価制度、賃金制度などの一部の制度見直しやメンテナンスで解決する場合は多い。新車購入ではなく、部品の調整・交換のイメージだ。

運用者のスキル、意識の不足

運用にかかわる人の問題として、まず管理者（評価者）のスキルや意識の不足が挙げられる。

スキルとは、部下を正しく評価し、育成するために必要な知識や、コミュニケーションスキル、マネジメントスキル、リーダーシップなどである。意識とは、部下を正しく評価

し、育成することが管理者としての重要な職責であるという認識、意欲である。

これらは、形式的な評価者研修を、管理職昇進時に一度行うだけで身につくものではない。管理職の評価項目に「評価力」「育成力」を盛り込んだうえで、毎期教育を行い、評価フィードバック 育成を繰り返し行う仕組みが必要である。私のクライアントの中には「目標設定、進捗管理、評価」の研修を毎年管理者全員に行っている企業がある。基本を愚直に継続されているのだ。

管理者以外にも、運用にかかわる人のスキルの問題はある。制度を運営する人事スタッフのスキルや意識が人材マネジメントの成否を分ける。管理者が車のドライバーだとすれば、人事スタッフはメンテナンスを行う自動車整備士であり、運転のアドバイザーである。そして、人事部長は整備工場長といえるだろう。社長は最終責任者として、管理者に対して目的地と走るべき道、走り方を明確に示し、車を選び、目的地に向かう社員全員のモチベーションを高めなければならない。

メンテナンス不足

車はきちんと整備、調整していれば、かなり長期間快適に走ってくれる。人事制度も同様だが、残念ながら車検制度のようにメンテナンスを定期的・確実に行わせる仕組みはない。

外部環境、内部環境の変化に応じて、制度(ハード)と運用(ソフト)の二つの視点で継続的にメンテナンスを行う必要がある。

20年前に導入した制度(例えば、我が国でスタンダードな制度であった職能資格制度)でもメンテナンスを行い、正しく運用すれば能力主義、成果主義の人材マネジメントを行うことは十分可能だ。逆に、いくらドラステックな制度を導入しても、メンテナンスを怠り、正しく運用しなければ骨抜きになって、いくらでも年功的なものになってしまう。

人事制度にPDCAサイクルを当てはめて考えると、Plan(制度設計、構築) Do(導

入・運用) Check(点検) Action(修正・調整)となる。C Aに相当するメンテナンスが人材マネジメントの肝であるが、その重要性が見落とされがちなのは残念なことだ。

制度改革には多くのコストと大きなリスクが伴う

制度改革には、多くのコストと、大きなリスクが伴う。

コストとは時間と費用である。新制度を構築し、移行し、運用定着させるには、膨大な時間を必要とする。外部コンサルタントに依頼すれば、その費用もかかる。

リスクとは、新制度の導入、運用失敗によるマネジメントの混乱、社員のモチベーションダウン、優秀な人材の流出などだ。そのような意味で、人事制度改革は外科的手術といってもよい。下手すれば、症状は悪化し、最悪の場合は死にも至る。制度改革に比べ、管理者のスキルアップや制度のメンテナンスは、体質改善や軽微な治療に相当し、コストとリスクは比較的小さい。良い外科医は無用な手術を行わないし、誠実な営業マンはむやみに新車購入を勧めない。そして、優れた人事コンサルタントは無用な制度改革を行わない。

まず、点検による問題点の把握

人事制度が機能不全を起こしているならば、まずやるべきことは現状のチェックである。自動車と言えば定期点検、人間ならば健康診断だ。

具体的には、アンケートやヒアリングによる社員意識調査、賃金分析、人事評価データの定量的分析などを行うのである。機能不全を起こしている問題とその原因を特定し、解決策実行の優先順位を決める。問題は正しく把握された時点で、半分は解決されたも同然なのだ。