

「強い会社」をつくる 人事制度3つのポイント

加藤 統 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp

アベノミクスが進む中、企業における経営環境は様々です。特に昨今、一部の業界においては“人材不足・採用難”による倒産等、深刻な問題が起っています。また、2020年東京オリンピックを迎えるにあたって、政府は、“業界再編・人材確保・外国人登用”等について議論を進めていますが、目先を追いすぎると、さらに問題は多発するであろうと予想しています。このような背景の中、どんな環境にも対応できる“強い会社”であるためには、5年・10年、さらにはその先を見据えた取り組みとして“人事制度の整備”は必須となります。その第一歩、かつ“外してはいけない”3つのポイントを以下、お伝えします。

（取り組みポイント1）

～理念・方針に対する取り組みを評価する～

一般的に“本当に強い会社”“伸びる会社”といわれる企業は、「企業理念・経営方針が徹底され、社員が共感し、自ら行動している」と認識されています。多くの企業では「経営理念」を掲げ、理念を実現するための行動や手法を「経営方針」として周知していますが、社員側の認識は「知っているけど、具体的には分かっていない」という企業が多いのが実状です。そこで改めて、自社の社員が「会社は〇〇を目指している。なるほど、だから自分は〇〇を求められている、よし頑張ろう」というような状態であるのかを検証し、状況に応じて「さらに具体的な内容を明示する」「評価項目として昇進・昇格・賃金等に反映する」等、改めて検討・整理することが必要です。

（取り組みポイント2）

～人事評価で社員を育てる～

“企業の発展”に“人の成長”は欠かせません。ある中堅規模の顧客企業では、経営難の中でも“採用と教育”を徹底し、“実績・能力に応じた公平な

評価の実施”と“業績連動型の賃金制度の運用”によって、過去最高益を更新しています。その要素は以下の3つです。①「明確な企業理念・経営方針」を示し、経営トップが徹底して実行している。②「社員に求めること」と「社員がしたいこと」が合致している。③評価を通じて上司・部下のコミュニケーションを図っている。結果として、“社員の成長が企業を発展させている”と捉えています。今後「人事制度の整備が必要」あるいは「見直しが必要」とお考えの際、まずは「わが社が目指すもの」「期待する社員像」「社員各自の役割」「求める成果・行動・スキル」「人材育成」について整理してください。企業における人事評価の真の目的は、“社員の成長”にあります。評価結果に基づいて“本人の課題を上司と共有”し、具体的な取り組みを始める“教育の機会”として機能させることが肝要です。

（取り組みポイント3）

～法改正への早期対応は、他社をリードする～

昨今、“少子高齢化”をはじめとする様々な問題への対策として、関連法令の改正が進められています。主なところでは、「育児、介護、高齢者雇用、時間外労働」に関する法律、「採用、女性管理者、限定社員（正社員の多様化）」に関する法律、「労働派遣、安全衛生」に関する法律等、いわゆる“ワークライフバランス”“健康”に関する法改正が目立ちます。企業経営において“安心して働ける職場環境の提供”“社員の定着・優秀な人材の確保”は永遠のテーマであり、“競争力強化”のためには必須事項です。なかでも“高齢者の雇用”に関しては、ほとんどの企業が「対応済み」としているものの、今後更なる取り組みが必要となるでしょう。

——他にも、企業経営における課題は山積みですが、後回しにすると必ず大きな問題となります。“今すべきことは今する”という姿勢で“本当に強い会社”を実現していただきたいと考えています。