

中小企業で人事制度を 成功させるコツ

川北 智奈美 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

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/

これまで、社員数300名未満の中小企業を中心に人事制度の策定・運用に関わってまいりました。人事制度をうまく運用されている企業にはいくつかの共通点があります。今日はそのポイントを3つご紹介いたします。

1. 策定プロセスに評価者を参画させる

1つ目のポイントは、制度を策定する際に、できる限り評価者（部門長など）を巻き込んでおくことです。特に職務基準書や評価表作成プロセスでは重要となります。これには、運用の際に起こりやすい2つの課題をクリアする効果があります。

第1は、公平な評価を促すための、評価者同士の目線合わせです。部門間の公平性が維持されにくいという問題を抑制するためには、評価者の「評価項目に対する理解を深めること」が重要となります。作成段階から評価者に参画してもらい、議論をしながら決めていくとよいでしょう。評価者間で評価基準に対する共通認識が形成され、実際の部下評価の際、バラつきが生じにくくなります。

第2は、評価者の部下指導力の向上です。評価される側の納得感に問題が生じている場合、評価者のフィードバック面談力が影響していることが考えられます。面談で部下の納得を得るために必要な力はいくつかありますが、その1つは「評価結果を具体的な行動に則して説明する力」です。制度策定に関わることは、評価項目を具体化する力を身につける絶好の機会といえます。例えば、「提案力」という評価項目の場合、「提案力があるとは具体的にはどんな状態なのか？」を議論しながら作成していきます。「初級職では、商品説明が正しくできるという点が重要。中級職は……」など、できる限り具体的な観点を検討しておきます。この検討プロセスが、評価者の「評価項目の具体化力」を向上させ、結果的に面談時の納得感向上につながります。

2. 根気よく調整会議を行う

次に運用段階における2つ目の重要なポイントとして、評価調整会議があります。中小企業における評価調整は、部門長を中心に調整会議を行うことをお勧めします。理由は、1. で述べた策定プロセスと同様です。策定時に目線を合わせただけで、確実に統一できるものではありません。特に、制度導入から2～3年は、ある程度時間をかけて調整会議を行い、具体的な判定基準の摺り合わせを行っていきましょう。公平性の確保だけでなく、フィードバック面談力のレベルアップにも役立ちます。

3. 問題を放置せず丁寧に拾い上げる

あらゆるケースを想定して制度を策定しても、運用を開始すると様々な不具合が生じることがあります。また1年も経てば、策定時とは自社を取り巻く環境が変わり、基準が適さなくなることも考えられます。そこで3つ目の重要なポイントは、「どんな小さな問題でも、必ず一旦は議論のテーブルに上げ、対策を検討すること」です。その上で、すぐに対応策を講じないという結論となっても構いません。その場合は、その理由と再検討する時期を決めて記録をしておきます。時期がくれば再検討を行い、確実に問題を潰していくことで、制度に対する信頼が生まれます。逆に問題を放置すれば、せっかく時間をかけて策定した制度が形骸化しかねませんので、注意が必要です。

以上の3つは、いずれも時間と根気のいる内容です。ただし、これらを省略せず確実に実施されている企業が、人事制度をうまく運用されています。ぜひ参考にしていただき、よりよい人事制度運用を目指してください。

【新刊書籍のご案内】 <http://jinji.jp>

『社員300名までの人事評価・賃金制度入門』好評発売中！