

人事制度構築・改定に取り組む その前に

辻 輝章 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 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

まず、次の問いかけに、あなたならどう答えますか？

『あなたは今いる場所から“目的地”である京都に行きたいとします。どのように京都に向かうのが効率的ですか？』

非常に難解な質問です。なぜなら、あなたの“現在地”によって答えは千差万別となるからです。

“現在地”と“目的地”がはっきりして、初めて道筋が見えてくるといえると思います。

“現状”を“見える化”する

人事制度の構築・改定においても、同様のことがいえます。

人事制度の構築・改定を行うということは、「働きがいの向上」とか「人材育成」「社員の定着」など何かしらの実現したい“目的”があるはずです。その際に、実現したいことばかりにとらわれて、“現状”を的確に把握できていないと、その道筋は正確には見えてきません。

では、人事制度の構築・改定において、“現状”を的確に把握するとは、どういったことを指すのでしょうか。

それは、自社の人事・組織に関する“現状”を“見える化”することです。例えば、「自社の人件費の推移とバランス」「社員の年齢構成」「賃金の外部競争力や内部公平性」などを定量的に“見える化”したり、「社員の意識・考え方」を定性的に“見える化”したりします。

ところが、これらの“現状の見える化”は、人事制度の構築・改定に取り組む際に、意外と見落とされやすい工程です。現状分析を行うには、多少なりの時間と労力を要することが原因の一つかもしれません。また、経営者や人事の方とお話をしていると、「なんとなく把握しているから…」と、感覚的に分かったつもりになってしまっているというケースも見受けられます。

“現状の見える化”の3メリット

では、この“現状の見える化”を図るメリットは何なのでしょう。

その3つのメリットを紹介します。

メリット①：適切な判断の根拠となる

“現状”の根拠が曖昧だと、“目的”への手段の選択において判断を誤ってしまう可能性が大きくなります。「前提がズレていたために、徒労に終わってしまった」ということがないように、「急がば回れ」。まずは“現状の見える化”をきちんと行うことが大切です。そして、根拠を持って判断することがより適切な判断につながります。

メリット②：共通の土俵で議論ができる

“現状”の認識が関係者間で曖昧だと、議論が堂々巡りとなることが多く見受けられます。建設的な議論を行うためにも、“現状の見える化”を図り、関係者が共通の認識を持つことが有効です。

メリット③：PDCAを回すことができる

根拠を持って判断し、関係者で共通認識ができれば、“目的”に向けてブレずにトライしていくことができます。そして、定点観測していくことで、施策の効果を検証することができ、うまくいっていない場合には次善策を講じやすくなります。

以上、今回は“現状の見える化”について紹介しました。人事制度の構築・改定に取り組むその前に、“現状の見える化”の重要性について改めてお考えいただければと思います。

『だから「貴社の」人事制度はうまくいかない!』セミナー
～本気で人事制度を「浸透・定着」させるための新しい視点と実践ノウハウを提供します～【東京・愛知・大阪で開催】
<http://jinji.jp/seminar/2018/0314-412546.php>