

人事制度を定着させる もう1つの視点

飯塚 健二 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 マネージャー

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：https://skg-od.jp

「人間心理」という視点

評価や賃金などの人事制度を語る時、まず多くはその「設計手法」に焦点が当たる。例えば、職能制度や役割等級、職務グレード、コンピテンシー評価、目標管理制度等々。

しかし、人事制度はあくまでも経営戦略を実現するためのものであり、戦略とリンクした設計がされなければならない。そこで「戦略人事」が重要となる。自社の経営戦略上の強みや、それを具現化する求める人材を定義し、その創出に向けた制度設計が求められる。

さらに、昨今は、働き方改革、同一労働同一賃金、高年齢者雇用、ワークライフバランス、人材不足等々、法律や社会情勢等の「環境適応」にも力を入れなければならない。

これら「設計手法」「戦略人事」「環境適応」は、人事制度をより良いものにしていくためには必要不可欠な視点である。しかしながら、たとえこれらの視点で制度を構築しても、うまく機能しないという現実にぶち当たる。そして制度はあるけど、「結局うちには合っていない」とか「運用できていない」という言葉で片付け、打つ手なく袋小路に入ってしまう会社も決して少なくないのではないだろうか。

その理由の1つは、「人間心理」という視点が欠けているからではないかと筆者は考える。なぜなら至極当たり前のことだが、いくら精巧な制度を作ったとしても、それを動かすのは「人」だからである。

人はすぐ忘れるものである

例えば、人はすぐに忘れてしまうものである。1週間前の夕食はもとより、昨日の夕食のメニューすら覚えていない。ご存知の方も多いと思うが、エビングハウスの忘却曲線というものがある。これによると、人は1日経つと3分の2のことを忘れてしまうそうだ。

にもかかわらずである。何ヵ月もかけて検討に検

討を重ねてきた制度を、1時間足らずの説明会で説明する。分かりやすい資料を作成し、質疑応答の時間も設ける。人事担当者は、これで理解してくれたと思いつむ。たとえまだ理解してくれていないと思いつてもそれ以上は動かない。半年後くらいに初めての評価の実施時期が訪れる。社員は、分かったような分かっていないような感じでブツブツ言いながら評価を行う。決められたフィードバックも形だけ。部門による実施のバラツキもある。

果たしてこの状態で、制度は浸透するだろうか。ルーティン業務としては行われるかもしれないが、決して社員の成長や動機付けには寄与しないだろう。

あの手この手を尽くす

この「人は忘れるもの」という人間心理の視点に立てば、いろいろと定着に向けた打ち手が見えてくる。例えば、説明会だけで終わらせずに、社内イントラ、掲示板、メール配信など何度も説明する。制度導入時だけでなく、評価の実施前に、評価の仕組みやフィードバック面談の徹底を再度アナウンスする。給与改定や賞与支給通知の際に、昇給や賞与の仕組みについて毎回説明する。評価者研修も一度実施して終わりにせず、定期的実施する。

そこまでと思われる読者もいるかもしれないが、そこまでやってようやく人は理解し始めるものである。ましてや人事制度は、直接的に触れるのは年にせいぜい2回くらいであるから、なおさらのことである。

このように、「人間心理」の視点を持つことで、制度定着に向けたヒントが得られるのではないだろうか。ほかにも、筆者の経験則から、「人は変化を恐れるものである」「人は誰に言われるかが重要である」「人はなかなか続かないものである」などが特に重要なポイントだと思う。制度の構築や運用改善に向けて、これらの視点を貴社も取り入れてみてはいかがだろうか。