

あえて“定石”を外してみる

岸本 耕平 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

人事制度の設計に関する情報は、ネットや書籍から簡単に入手できるようになりましたが、ほとんどの場合、そこには人事制度設計の“定石”が示されています。ただ、その一方で、人事制度は「目的のための手段」と捉えれば、あえて“定石”を外した制度設計を行うことも時には必要です。以下の事例は、目的達成のために定石を外した事例です。

【事例】あえて仕事以外の要素も評価対象としたA社

A社の社長は、「仕事面の成長だけでなく人間的な成長」も社員に期待したいという強い想いを持ち、日頃から自己啓発やボランティアなど社会貢献活動に積極的に取り組むことを社員に推奨していた。そして、人事評価にも各自がどれくらい取り組んだかを評価対象にしたいと考えていたが、その実現にあたっては、以下のような懸念を持っていた。

- 1 人事評価はあくまで仕事に関わる事柄を評価すべきではないか
- 2 仮に、評価対象としても個人の志向を無視して、取り組みがなかった場合に評価点を低くしてもよいのか

社長の想いを実現するために、以下のようなアプローチを行った。

- (ア) まずは、仕事に関わる事柄を評価対象として100点満点の人事評価表を作る
- (イ) 加えて、自己啓発などの取り組みを「社長裁量項目」という名目で評価項目を設ける
- (ウ) 「社長裁量項目」の評価は社長が行うが、減点はなく、加点のみ行う

上記事例は、仕事以外の面も人事評価の対象とするという点から定石通りの制度設計とはいえません。ただ、人事制度は経営者の価値観を形にするというところに制度設計の目的を置けば、決して間違った手法ではありません。このような事例の場合、

定石に固執してしまうほうが悪手ではないかと私は考えます。

さて、ここまで制度設計において時には定石を外す必要があると述べてきましたが、実際には以下の留意点を十分に考慮したうえで実行する必要があります。

留意点Ⅰ：定石を無視しない

先ほどの事例でも、定石を無視しているわけではありません。「人事評価は仕事面を対象に行う」という原則を踏まえたうえで、あえて異なる選択をしています。定石とは原則的な考え方・解決手法の王道ですので、初めから無視してしまうことは、適切な検討過程を踏んでいるとはいえないでしょう。

留意点Ⅱ：デメリットを考慮する

先ほどの事例では、自己啓発などを評価対象にしようと企図していました。これらは仕事とは無関係の評価項目です。評価対象となると取り組みに優劣をつけることを意味しますが、仕事とは無関係の部分で評価が低くなると、不満を持つ社員が出てくる可能性があります。このように定石を外すことには、相応のデメリットが伴います。従って、このようなデメリットが生じないように、回避策を忘れずに検討することが必要といえます。

ここまで、人事制度設計において、あえて定石を外す意義や留意点についてお伝えしてきました。このような選択をとることは、人事制度全体においても1つや2つ程度になるかと思います。基本的にはテキスト通りの手法で十分対応できるものばかりです。ただ、その1つ2つの選択がオリジナルな人事制度を構築する重要な要素だと、私は考えています。よかったら、参考にしてみてください。

組織・人材開発に関するノウハウやセミナー情報をお届けします。
<https://skg-od.jp/magazine/>