

人事制度改定における 社員ヒアリング実施時の3つの注意点

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

所在地：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 <https://www.skg.co.jp>

■社員ヒアリングを有効に活用するために

人事制度の改定を行う際に、現状を適切に把握するための手段の1つとして、社員ヒアリングを実施される企業も多いのではないのでしょうか。アンケートを実施することも1つではありますが、より深く踏み込んだ実態をつかめる社員ヒアリングは、筆者が携わるコンサルティングの現場においても、現状把握のための有効な手段としてよく活用されています。

ただし、社員ヒアリングのやり方や、その後の会社側のアクション次第では、かえって社員の不満を招く恐れもあります。会社をより良くしていくための社員ヒアリングが、問題を悪化させてしまっただけでは本末転倒です。

そうならないために社員ヒアリングを実施する際の3つの注意点をご紹介します。

1. “現状”にフォーカスを当ててヒアリングする

社員ヒアリングにおいては、人事制度に係わる“現状”をヒアリングしていくことになります。ここで注意したいことは、社員が“要望”に言及してきた場合に、あまり積極的に話を掘り下げないということです。

具体的には、例えば、「評価結果による賞与のメリハリが少ない」という現状認識を持っている社員がいたとして、「では、どの程度のメリハリが適切だと思うか」という質問は避けるほうがよいということです。当たり前ですが、原則、人事制度のあるべき姿は経営陣や人事部が、自社の理念や人事ポリシー等に基づいて決めていくものです。社員1人ひとりの要望を深く聞くことで得られる情報もありますが、社員ヒアリングの目的に立ち返り、「なぜ、メリハリが少ないと思うのか?」「その結果として、現場でどのようなことが発生しているのか?」といったように、あくまで“現状”を把握するための質

問を基本とすることをお勧めします。

2. ヒアリング結果を確実にフィードバックする

新たな人事制度の内容を公開することがフィードバックであるとも言えますが、なぜこのような改定に至ったのか、その判断理由も加えて制度説明することをお勧めします。なかには、社員は問題であると感じて意見したものの、会社としては総合的に問題ないと結論づけたこともあるでしょう。そのとき何も補足がなければ、意見した社員は無視されたと感じたり、リスクを背負って本音を言ったのに何の報いもないと不信感を抱いたりするかもしれません。

こうしたネガティブな反応は、新たな人事制度の運用にも悪影響を及ぼす恐れがあります。どのような考え方をもとに社員ヒアリングの結果に会社として対応したのか、簡潔な理由であったとしても一言補足を加えることが肝要です。

3. ヒアリング対象者の選出に配慮する

社員ヒアリングを実施できる人数には限りがあります。ゆえに、部門や階層、年齢や勤続年数といった様々な観点でバランスよく、かつ優先順位を付けながら対象者を絞り込むことになります。

社員ヒアリングの結果は、人事制度改定に向けた問題認識のファクトとして活用していくことになりますので、誰にヒアリングするかは重要な位置づけとなります。したがって、制度改定の意思決定者がヒアリング結果に納得できるよう、場合によっては、あらかじめ人選に関する確認をしておくことも重要です。

人事制度改定に向けた取り組みのなかで社員ヒアリング実施を検討される際には、ぜひ、上記3つのポイントを参考にいただければと思います。