



New

株式会社スターフィールド 代表取締役社長 星野 周

稲盛流 人事・組織マネジメントの要諦

其の壹：人事制度はどこまでオープンにすべきか

其の貳：給与制度はどこまでオープンにすべきか

少シ濃リ

其の壹：人事制度はどこまでオープンにすべきか

志

何に焦点を当てるか

一般的には、隠し事はせずに関心事もすべてオープンにすべきという論調があります。しかし、社内にはオープンにして良いものと良くないものがあると思っています。特に、人事制度の分野は社員に関心が高いぶん繊細な運用が必要なため、すべてをオープンにしたからといってうまくいくとは限りません。

それでは、人事制度の内容において、どのようなものをオープンにして、どのようなものをオープンにしないのか。私自身のコンサルティングの経験をもとに説明させていただきます。

私はコンサルティングを進めるうえで、『人事制度の何に焦点を当てるか』ということを大事にしています。給与に焦点を当てれば、給与に関心が集まり、評価に焦点を当てれば、評価に関心が集まります。焦点が当たれば、そこに社内の意識が強くなります。意識が強くなるということは期待が大きくなるぶん、的はずれだとショックが大きくなります。

人事制度の成否は、この焦点の当て方がポイントとなって分かれるのです。

多くの人事コンサルタントや人事の皆さんは、給与や評価に意識

を当てて意識変革と業績向上を達成されようとしています。なぜそうするかといえば、そこが効きやすいからです。意識改革と業績向上を図るうえで、餌と鞭につながるからだと思います。

しかし、餌と鞭を単に使うだけでは、社員の短期的なモチベーションは上がりすぐに変化につながりますが、長期で見れば確実に下がるのです。その下がり方も、ある心理学の実験では元の状態より、もっと下がってしまうという厄介な代物なのです。

最初に公開すべきこと

そこで、まず人事制度では何をオープンにすべきかについて話を進めていきます。

最初に、人事制度がしっかりとあるということはオープンにすべきです。わが社の人事制度は確固たる骨子が何もないということだけで信頼がなくなるからです。しっかりしたものはつくっている、概要はこうである、ということの公開です。

そして、目的は最も大事です。

例えば、『全社員の幸福と会社の持続した成長発展を目的としている』とはっきり伝えなければなりません。この目的であれば、制度は目的と合ったものにしなければ

なりません。なぜ全社員なのかというと、伝えられた全員が自分のことだと考えるからです。

目的は、できる人の選抜のためですとか、給与を下げるためですとか、リストラのためですとか、多くの人の反発を呼ぶようなものを示してはいけません。そういったネガティブな目的は決して会社を良くしません。人事制度の目的は、大義がないと駄目なのです。

等級基準のあり方

等級制度については、人事制度全体の基本になることですのでオープンにすべきだと思います。

ここで、等級基準について少し触れておきます。等級基準を明確にすべきという論点もよく耳にします。しかし、これはコンサルタントの仕事をつくっているだけのように、私には見えます。確かに作成すれば、何か仕事は明確になったような気はします。社員から見ても、しっかりとしたもののように映るようです。

しかし、運用ということになればすぐに困ってしまいます。まず、仕事には固有のものがあり、作成した基準が現場に当てはまってこないのです。

また、昇格においても、新等級通りの働きをする人がレアケース



星野 周 (ほしの あまね) 株式会社スターフィールド 代表取締役 <http://starfield-consulting.com/>

京セラのコンサルティング会社で人事コンサルティング事業部長を経て、あらゆる業種と規模200社の人事・組織・経営改革を実施。会社設立の要諦から会社成長のマーケティング・成長戦略・組織・人事などを支援し、売上向上に寄与させる。経営理念をベースにして、物心両面の幸福を実現することを目的とし、成果につなげていく。また、経営・人事をベースに講演、研修は数百回以上の実績。社長コーチング、起業コーチングにも定評がある。一般社団法人採用面接士協会 理事長。

稲盛流

人事・組織
マネジメントの
要諦

になるのです。

私自身200社を超える会社に人事制度を導入してきましたが、等級基準づくりに一生懸命時間を使っても、まずうまくいくケースはありませんでした。

等級基準は、大まかに定義して誰にでも当てはまりそうなものを公開するのです。

賃金額に焦点を当てない

次に、賃金制度の公開についてはどうでしょうか。賃金表は公開する必要もないと考えておりますし、昇給金額や賞与金額も公開する必要がないと考えています。

ものすごく高い水準の一流企業なら公開してもいいかと思いますが、大半の企業は公開によってモチベーションが下がります。

社員の皆さんに公開すべきは、わが社の給与は業界最高水準を目指しているという強い意志と、その時々の経営状況を周知して、給与にはこのような形で反映するという方針の公開です。

仕事の成果を単に給与や賞与に反映していくというのは、逆にいえば給与や賞与に反映しなければ社員は動かないということにもなりかねません。

社員は自分の役割のなかで一生懸命努力をし、会社はそれに応える。全員で良い会社をつくっていくような風土づくりが必要なので

す。そのためにも、お金に焦点を当てないことが会社を良くするコツだと思います。

経営者には、給与とか賞与を出せば社員はやる気を持つと思われる方が多くいますが、幻想でしかありません。良い会社は、信頼で結びついています。ですから、給与や賞与に焦点が当たるような公開はまずいのです。

人事評価表は公開すべきでない

最後に、人事評価についての公開の問題に触れてみます。人事評価表は公開すべきではないというのが私の考えです。なぜならば、人事評価表では、社員の評価を正しく表すことができない性質のものだからです。

例えば、積極性という項目があって10点満点とします。しかし、本人の積極性が周囲の社員を巻き込み、貢献度で言えば120点あるかもしれません。それが人事評価表では10点でしか表せないのです。ということは、人事評価表は便宜的なものであり、決して本人自体を表すものではないので、公開はかえって混乱させるだけです。説明がつかないのです。

日本全国の企業で評価フィードバックがされていますが、うまくいっているケースは少ないと思います。当たり前です。本人を正しく表すことができない表を見て、

お互い納得させようとしているわけですから。

つまり、人事評価を公平公正に進めようと思えば、評価表にとらわれず、上司は部下の仕事を“有意注意”でしっかり見る、お互いのコミュニケーションを増やすことしかありません。その結果をお互いに持ち寄り、会社として決定していく。それが大事なのです。そのように人事評価調整会議を時間とパワーをかけて行う必要があるのです。

私への依頼があるケースで「調整なしでその結果点数の順番で正しく評価できるような人事評価表をつくっていただけませんか」と言われることがあります。私の答えは「そんなものはありません。そもそも人事評価というのは、1人ひとりと向き合うものですから」と話しています。

そして、評価のフィードバックは「毎日、事実が起こったときにしてください」と言っています。

人事制度はどこまでオープンにすべきかは、今述べてきたように、公開すべきことと公開しないことを峻別すべきです。ガラス張りにしすぎてはいけないものなのです。

次回は、「人事の仕事は社員の人間力を向上させること」について述べさせていただきます。