

# 人事制度の再起動

—行き詰まりから正しく機能回復させる方法—

プライスウォーターハウスクーパース株式会社 石原美佳／土橋隼人

## ■人事制度の“不具合”を徹底検証!

昔から続けている制度、流行で導入してしまった制度、導入当初から外部・内部の環境が変わってしまったにもかかわらず、ずるずる運用を続けている制度は少なくないはずだ。その制度・施策の本来の狙いは何であったか? この時期、行き詰まりを来している背景事情とは? 本来の狙いを取り戻す、あるいは違うアプローチで効果を出すために、これからどのようなマネジメントアプローチがありえるのか? ……こうした視点から、現場をよく知るコンサルタントに、状況の整理とアドバイスをお願いした。

本稿に挙げられた問題の多くは、経営・人事担当者ご自身、うすうすその不具合を自覚されているものと推察される。しかし、どこをいじればいいのか深く分析するには至らず、また、制度の設計や運用を変えとなると社内に混乱を引き起こす懸念があり、結局は着手を躊躇しているというのが実態ではないだろうか。不具合をだましだましやり過ぎるか、思い切ってリセットボタンを押すか、ご判断は読者次第である。(編集部)

## 構成

- No. 1 コンピテンシー評価 ~能力評価との違いを明確に~
- No. 2 360度フィードバック ~事前研修の実施がカギ~
- No. 3 新卒採用 ~自社における新卒社員の位置づけを明確に~
- No. 4 中途採用 ~新卒採用との違いを認識する~
- No. 5 OJT ~育成の仕組みを整備する~
- No. 6 幹部社員育成プログラム(選抜育成制度)  
~意図した人材が育つプログラムか~
- No. 7 階層別研修 ~学習内容をPDCAサイクルで活かす~
- No. 8 賞与制度 ~変動費として再定義を~
- No. 9 諸手当 ~必要性を疑ってみる~
- No. 10 成果主義人事制度 ~“右に做え”で追随しない~
- No. 11 目標管理制度 ~評価の仕組みの再検討を~
- No. 12 社内FA制度/社内公募制度  
~プロセスを整備して公平性を担保せよ~
- No. 13 複線型人事制度 ~柔軟なコース移動を可能に~
- No. 14 専門職制度 ~非管理職の受け皿にはしない~
- No. 15 裁量労働制 ~割増賃金抑制を主旨にしない~
- No. 16 ダイバーシティの推進  
~イメージアップ目的では失敗する~

## ■執筆担当:



●石原美佳 プライスウォーターハウスクーパース 株式会社 コンサルタント  
慶應義塾大学卒業。社会保険労務士。大手総合商社系列企業での人事コンサルタント職を経て、2008年1月より現職。日本企業および多国籍企業のPMI (Post Merger Integration)、人事制度・退職金制度設計、チェンジ・マネジメント等のプロジェクトに多数従事。共著に『図解でわかる ヒューマンキャピタルマネジメント』(産業能率大学出版部)、その他人事専門誌への寄稿多数。



●土橋隼人 プライスウォーターハウスクーパース 株式会社 コンサルタント  
法政大学大学院修士課程(社会学)修了後、プライスウォーターハウスクーパースHRS株式会社に入社、現職。M&Aに伴う人事デューデリジェンス、報酬制度設計、役員報酬制度設計等のプロジェクトに従事。

## ■プライスウォーターハウスクーパース(株)

●ホームページ: <http://www.pricewaterhousecoopers.co.jp>

●住所: 〒104-0061 東京都中央区銀座八丁目21番1号