

戦略ガイド

人事制度のダイエット

～仕組みをスリム化して運用効率を上げる方法～

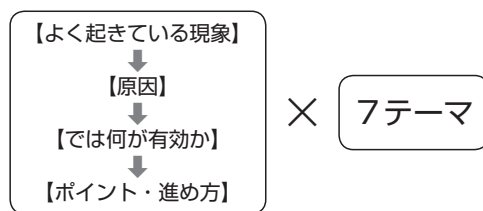
人事戦略コンサルタント 松本 利明

■ 制度メタボ化の悪循環を断て！

時代に合わせて制度を改編していくというのは経営・人事にとってセオリーといってもいい。改正法対応などの場合は、モメる余地も少なく、古い部分を削除し、新しいルールを組み込めば済む。問題は、自社の経営課題に対応しようと個別の人事制度、研修制度、評価項目などをプラスしていった場合だ。経営の声、現場の声に1つひとつ対応していくと、屋上屋を架すジレンマにはまりこむリスクが高まる。結論めいたことを先にいってしまうと、制度の廃止基準をあらかじめ設ける、そして課題に直面するたびに場当たりに対応しメタボ化するのではなく、先の課題から逆算して

打ち手を用意しておく、といったスマートな発想が求められる。ありがちな“症状”から“処方”を学習したい。
(編集部)

基本構成



CONTENTS

- 症状1** 「評価基準」「昇進基準」「行動評価」「バリュー評価」など、似て異なる項目・基準が多すぎて覚えきれない。
処方 ⇒ 等級毎に各制度の項目・基準を並べて精査してみる（ダイエット）
必要な項目・基準に絞り込み表現やレベルを統一（筋トレ）
- 症状2** 我社の「価値観」を浸透化させるため、バリュー評価を導入したが横並びになるか評価調整に使われてしまうかのどちらかだ。
処方 ⇒ 価値観の定義をスローガンから判断基準に変える（ダイエット）
価値観を暗記させるのではなく判断基準として目線を合わせる（筋トレ）
- 症状3** 中期と今期、結果とプロセスなど、納得感が出るように目標項目を体系的に網羅したのに作業ばかりが増え効果が出ない。
処方 ⇒ 目標を細切れに書かせるのではなく一文で書けるようにする（ダイエット）
目標の書き方ではなく中身の描き方を鍛える（筋トレ）
- 症状4** 研修とOJTの仕組みを手厚く用意したが人材が育ってこない。
処方 ⇒ 階層別・部門別・目的別の研修の狙いと内容を一覧化して精査する（ダイエット）
研修後は社内SNSで、学んだノウハウを活用して定着化させる（筋トレ）
- 症状5** 我々のあるべき人材像を描いてみたが抽象的すぎて活用できない。
処方 ⇒ 価値判断基準と、仕事の捉え方、進め方で定義する（筋トレ）
- 症状6** スペシャリスト、マネジメント、エキスパートなど複線型の職群・等級制度にしたたら、不満が続出してしまった。
処方 ⇒ 該当者がいない、外す目的、給料を下げる目的の職群はなくす（ダイエット）
- 症状7** 人事制度のスリム化とリバウンドが繰り返されている。
処方 ⇒ 予測できる未来を踏まえ、数年単位で人事課題と打ち手を整理する（筋トレ）

■ 松本利明 人事戦略コンサルタント

PwC、マーサー・ジャパン、アクセンチュアのプリンシパルを経て現職。組織・人事戦略から経営管理、人事制度、タレントマネジメント、IT化まで一貫通貫で担当。22年間で外資系・日系大手企業から中堅企業まで300社以上の改革に着手、成功に導く。近年はグローバル化、M&A、事業再生、売上向上等、「ビジネスの結果を出すことにコミットした人材マネジメント改革」が好評。世界で最大規模の人事団体（SHRM）の日本支部（JSHRM）の執行役員を務め活躍の幅を海外に広げている。「稼げる男」と「稼げない男」の習慣（明日香出版社）は3万5,000部を超えるベストセラー、その他、寄稿、講演多数。HR総合調査研究所 客員研究員。

● E-mail : toshiaki.matsumoto@hrstrategy.jp ● URL : http://hrstrategy.jp

