

「儲けを生み出す人事制度 7つの仕組み」

人事制度が会社の生産性を向上させる！

人事・労務・教育コンサルタント
藤崎敏郎

人事制度の目的は 会社の生産性を上げること

人事制度は「誰かを評価しなければならぬから」とか「人件費を下げるため」といった目的で存在するものではありません。会社の業績を上げるためにあります。業績をあげるためには、社員の能力とやる気を向上させないとなりません。人事制度の本来の目的はこの社員の能力の向上とやる気を高めることにあるのです。

会社が人事制度を通して行うべき7つの仕組み（*参考資料で解説します）があります。この7つの仕組みを社員のやる気を向上させるように作りましょう。

また、これからの人事制度はハード

人事制度の目的は 儲けの仕組みを作ること

会社は利益を出さなければなりません。利益を出している会社はこの儲ける仕組みがあります。儲けることを実践できる社員がいるのです。人事制度ではこの儲け癖のある社員の評価を高くすることです。結果として利益を出したことから、儲ける社員の行動特性

面よりもソフト面を重視した、社員に感動や喜びを与える取組みを会社が積極的に取り入れていくことです。7つの仕組みを取り入れて、各種規程を整備していても、うまく運用できていない会社があります。会社が一体となり活き活きと仕事をするとソフト面の準備不足が原因です。

や執務態度を正しく評価します。

利益の出ない会社は、利益を出す仕組みがありません。また、経営者も含めて儲ける行動特性や執務態度ができていないことが原因です。目先の売上の心配や小さな経費削減に全力を尽くしているのに、大きな売上の損失や経費増大には気づいていません。会議のテーマも目先の緊急の問題に対応するものばかりで終わっています。

その上、本社スタッフで能力のある人材がいると、何もかもその人に仕事をさせるようになります。その人材は日々、雑用や店舗への対応で忙しく過ごしたままとなります。だから、本来考えるべき3年先の経営課題や機会点へのチャレンジができなくなっています。

目標管理は3年先の仕事を する人に行うこと

このような有能な人には、日常業務をさせてはなりません。会社がより多くの利益を出せる仕事に集中させるべきです。儲かっている会社は、本社スタッフで店舗の店長とほとんど代わらない仕事をしているが、代行の業務を行っています。誰も3年先のことは考えていないのです。

目標管理の重要性が分かってと全社員に目標を立てるほうが良いと勘違いする人がいます。目標管理は本社スタッフで3年先の仕事をやる人に絞って運用するべきです。そのような仕事をやる社員は時間が必要なのです。3年後の到達目標を文章化して、1年後

の目標、2年後の目標を作らせて、半期ごとの評価をします。上司は仕事の進行状況の確認とアドバイスや協力をしましょう。中小のパチンコホール企業では、社長、専務等の取締役がしっかりとこのアドバイザーの役割を負わないとなりません。社員のやる気を引き出す言葉の使い方を知らないとなりません。経営者自身も勉強が必要です。

会社と社員との 信頼が必要

会社の理念やビジョンに共感できて、会社に対する信頼感が無いと、社員は

一生懸命に働く気持ちになりません。会社に信頼感があるから、社員は一生懸命に働くのです。一生懸命に働く社員がいるからこそ、会社は儲けることができます。

個々の社員が一生懸命に働く気持ちになるために会社や経営者は信頼感を与えることが大切なのです。自社の社員として力を発揮してくれるだろうという新人社員への「信頼」、困難が予測されても仕事を任せるとい管理職への「信頼」、もし、失敗しても責任は上司が取れるからチャレンジしろという中堅社員への「信頼」などです。このよ

まず言葉遣いから 改善しよう

うな信頼感があるからこそ、社員は仕事に自信をもって取り組むことができます。

それから、儲からない会社の特徴は、信頼感を与えることを考えた言葉づかいができていません。それが原因で報告・連絡・相談がうまくできないでいます。また、ほとんどの日常業務でのムリ・ムダ・ムラは言葉の使い方を知らないことから発生しています。そして、会議やミーティングの進行も信頼

感でなく不信感を与えるような言葉づかいをしています。これらは、マネジメントの基本を上司から教育されていないことが原因です。コーチングセミナー等で会話の仕方等を学んだ体験もないからです。

人は金銭的報酬だけで動くものではありません。非金銭的報酬のほうが強く長続きします。よりよき企業風土の構築のためには、言葉遣いから改善しましょう。経営者や上司の励まし、承認、信頼などの言葉で社員は活き活きと働くものなのです。

*参考資料「人事制度7つの仕組み」

(1) 執務態度

個人で業績を上げるよりも、チームで業績を上げることの方が楽しいことに気づかせることです。また、業績を上げるためには仕事への正しい取組み姿勢を継続していくことも必要なことを理解してもらいます。具体的には、1、協調性2、責任性3、規律性4、積極性を評価項目にして人事考課の一つにします。

(2) 行動特性(発揮能力)

成功するためには、成功した人の行動特性をそのまま真似することです。考え方も真似してみます。会社の中で優秀だと言われる人の行動特性を発揮能力としてまとめてみるとそれがそのまま評価表となります。儲ける人の発揮している能力や行動特性などまとめてみましょう。具体的には①リーダーシップ力②ムードメーカー③問題解決力④人材育成力等です。

(3) 目標管理

夢の実現に目標は不可欠です。目標がない状態での経営は、行き先の決まっていない航海をしている船のようなものです。また、目標があるからこそ、チャレンジする意欲が湧いてきます。具体的には、個人の1年間の仕事の達成すべき目標や、店舗の数値目標です。ただ、目標管理は全社員には不必要です。未来の仕事をする人に絞りましょう。

(4) 人事考課

誰でも評価されることで他人に認められたいと思うものです。社員のやる気や動機付けに役立てることが大切です。先の(1) 執務態度(2) 行動特性(3) 目標管理のそれぞれの評価をしっかりと行い、下記の(5) 処遇(6) 配置転換(7) 教育に役立てます。

(5) 処遇

社員が一番欲しがっているものは、いったい何でしょうか。長年働いている会社に求めるのは、お金や休日ではありません。心の共有なのです。会社に大切にされているという安心感と働く仲間との信頼関係のあるコミュニケーションを求めています。人事考課で処遇として賃金決定だけを重要視すると、ぎすぎすした人間関係の会社になります。

(6) 配置転換

人事考課のときに、優秀な社員はさらに次の段階の難しい仕事にチャレンジするチャンスを与えます。また、実力を発揮できないでいる社員には別の仕事にチャレンジするチャンスを与えます。上司との相性もあるので、店舗異動すれば実力を発揮する社員もいます。会社は儲けるためには、すべての社員に最大限の実力を発揮してもらうことを考えないとならないのです。

(7) 教育

入社時点での仕事の能力はほとんど役に立たないと言われています。仕事を通じて能力を伸ばしていかねばなりません。会社はこれを推進させることです。学習する場所を提供し、必要な知識や技術の目標を示すことが必要です。社員の学習意欲や向上心が自発的に出るようにします。これが人事制度における教育のあり方です。