

人事制度の構築のポイント

今年こそ人事制度の再構築の年！

企業のリスク回避は人事制度の再構築から

人事制度の再構築の依頼の仕事が多くなりました。これまで未整備だった人事制度を再構築して、企業の発展を目指したいという企業からの依頼です。諸状況から今年こそは、人事制度などの企業の本格となる体制の基盤づくりが最適な年だと感じています。

通常は人事制度の構築から確立までに最低でも3年はかかると言われています。人事制度構築は時間がかかるものです。急ぎ過ぎると業績低下・社員の早期離職などが発生してしまいます。評価制度や処遇・教育の仕組みなど、現場を活かしながら作り上げなければなりません。

企業のリスク回避のためにも、そのリスク回避の対策が打てる優秀な社員が定着する人事制度が必要なのです。

こう考えるとすべての企業リスクへの対策は人事制度の再構築をすることと言えるのです。

人事制度7つの仕組み

人事制度の構築をする場合には評価制度を作らないとなりません。これに合わせて賃金制度を作ります。さらに、配置転換や教育訓練の仕組みを作ります。それぞれが連動するように作り上げます。

例えば、頑張った人が客観的に高い評価を受ける人事制度を目的とするのなら、報酬も連動して上がるようにします。報酬だけでなく、本人の能力に合わせて配置転換されたり、教育を受ける機会を与えられたりする仕組みも連動させます。

これは人事制度の7つの仕組みというものです。どのような人事制度も次

の7つの項目できています。①成果評価（実績の評価）②プロセス評価（仕事の能力評価）③勤務態度評価（心構えや態度）④人事考課（①②③の評価から処遇・配置転換・教育訓練の決定）⑤処遇（昇給、昇格など）⑥配置転換（店舗異動、本社への異動）⑦教育訓練（職務ごとに必要な能力を身に付けさせること）の7つです。

さらにこれらの内容を就業規則や賃金規程、転勤規程、住宅規程、通勤手当支給規程、出張旅費規程などに落とし込むと、この仕組みが動き出すようになります。

なぜ成果主義がうまくいかないか

それは単に業績だけで給料が上がる仕組みを作った、それ以外の項目は一切考慮しないからです。すると、特に社員教育がおろそかになります。店舗

では即戦力となる部下しか必要としないという風潮になります。だから、新入社員の教育などは敬遠するようになります。それ以外にも、個人の直接的な業績に関わる仕事以外は進んで実行しないようになります。このようなことが、業績だけの成果主義を導入した企業では発生します。

人事制度構築のポイント

人事制度を構築するさいには、企業の経営理念や経営計画がしっかりとできていなければなりません。例えば、

出店を加速していく企業と現状維持を意図している企業では全く違う人事制度となります。

他の会社で成功している人事制度を持ってきても、別の会社ではうまくいきません。どこの企業にも対応できる理想的なモデルの人事制度があるわけではありません。他のチェーン店の部長経験のある幹部社員をスカウトして、自社の人事制度の構築をさせたら、全くうまくいかなかったという話しを聞いたことがあります。業績がそれまでより低下したそうです。企業の歴史や社風、経営目標が異なるので、それぞれの企業によってふさわしい人事制度が違ってくるのです。過去に作り上げた人事制度も企業規模に応じて再構築しなければなりません。5店舗のパチンコチェーン店と10店舗のパチンコチェーン店では全く違う人事制度が必要となります。

経営理念や中期計画と働く従業員のビジョンが一致する人事制度を作ると、人事制度がうまく活用できるでしょう。これからの時代は社員のモチベーションを上げる施策が重要となるからです。

具体的な作り方

評価制度を作るには、作業分析をして全部の業務項目を抜き出して重要度別にランク付けしなければならぬと多くのコンサルタントは指導していま

す。日ごと、週ごと、月ごとでどれくらいの作業頻度があるのかを調べて、重要度・緊急度も調査するように依頼されます。そのようなやり方は正しいのですが、実務的ではありません。調査に係わる人員と業務量が多すぎるからです。この調査とまとめだけで約半年間かかります。（業務改善が目的なら最適なやり方です。ムダな業務を削減することが出来ます。そのようなプロジェクトの指導で大成功した経験があります）

会社が社員のやるべきことをしっかりと決めて、評価制度の項目に入れるほうが、迅速に評価制度を作り上げることが出来ます。業務内容を把握している営業担当の幹部とパチンコ実務に詳しいコンサルタントがプロジェクトを組んで行えば、前述のやり方の10分の1の時間で評価制度をつくる事が出来ます。

そして、作り上げた評価制度を本格稼働する前に仮運用期間を設けて不備や問題点のチェックをしてから、本格的に導入するようにします。

うまく行かない評価制度

私の大昔の失敗事例ですが、店舗の全社員に目標設定をさせる評価表を作りました。1項目ですが、1年間の目標を自由に本人に書かせるものでした。簡単なことと思えるのですが店長からそ

れがうまく行かないという相談がありました。社員の大半が期限までに書けないので、提出が遅れてしまいました。そもそも、店舗の全社員に自由に年間目標を立てさせて、それを評価するやり方はパチンコホール企業（サービスマン）では向いていません。パチンコホール企業の店舗の社員にとって大切なのは、お客様に対する接客と機械のメンテナンスです。これらは具体的に社員のやるべき項目を細分化して評価項目にするべきです。また、勤務態度や身だしなみ・言葉遣いなども評価項目に入れると、ほぼ企業オリジナルの評価表はできあがります。

社員が個人の目標とするべきなのは、この会社が決めた評価項目の達成率なのです。5段階評価で2ランクだった人が3のランクに上げることを目標とすれば良いのです。これだと評価面接で店長も目標の指導をするのが簡単になります。

評価制度で重要なことは、会社がどのような社員の評価を上げるのかが分かり、その達成率の高い社員が高い評価を受けるといことなのです。これが会社の方針の徹底にもつながります。それから、評価月の店長は店舗の仕事がほとんどできないで評価会議に出席し、資料の作成に追われている状況もあるそうです。これは何のための評価制度か、本来の目的を忘れていた状況です。会社の業績を上げるために人事

制度があります。そのために会社が社員のこれまでの実績の確認や仕事ぶりのフィードバックをして、社員のモチベーションを上げながら次の目標を決定するのが評価の目的はです。ところが、評価会議や個人の目標の作成に時間がかかり過ぎてしまうのです。店長の営業活動にかける時間が減っていく傾向が、企業規模が大きくなるとともに出てきます。業績を上げる目的の評価制度が業績低下を招いているのです。評価制度はシンプルにつくらないと業績が低迷するでしょう。

定着率を上げる人事制度とは

評価制度や賃金制度を構築したら、さらに具体的な施策を会社独自に行わないとなりません。一つの例ですが、ある企業では新入社員が入社したら、毎週、新人社員の仕事の状況などをスーパーバイザーが確認していました。店舗に行く、できるだけ新入社員に声をかけていました。約1年間はこのような状況を続けていました。

また、スーパーバイザーは教育の仕事も担当していて、新入社員以外の社員とも月1回は話しをする機会を持っていました。このような制度があると定着率は高くなるでしょう。このような制度が無い企業では、本社の総務や教育担当の社員が定期的に社員と話しをする機会を作ると良いでしょう。

人事・労務・教育コンサルタント 藤崎敏郎

▼ふじさき・としろう
大阪市立大学卒業。イトーヨーカドー入社後、関東のパチンコチェーン店にスカウトされる。経営計画室長として、店舗マニュアルの作成・営業指導・社員研修を行う。その後営業担当部長として、全店舗の指導・競合店対策・不振店対策を行う。現在は、社会保険労務士としてパチンコ企業の人事・労務システムの作成、就業規則などの作成を行う。コーチングを生かした社員教育は好評。ご連絡はホームページhttp://www.p-roumu/または携帯090-6044-3307よりお願いします。