

A man in a dark suit and blue tie is smiling and looking towards a woman. The woman is wearing a light-colored blazer over a white top and dark pants, holding a pink coffee cup. They are standing in front of a large window with vertical frames, and the scene is brightly lit.

人事のプロ 大橋高広が提唱する

社員が辞めない

現場の社員の声を
人事に反映するコミュニケーション



あなたの会社の採用・育成・定着を強くする

人事のプロ

はじめに

はじめまして。人事のプロ、人事コンサルタントの大橋高広です。

この度は数ある人事関連のコンテンツの中から『人事のプロ 大橋高広』がご提供するe-bookをご覧いただき、誠にありがとうございます。大阪商工会議所人事労務サポート推進パートナー、大阪商工会議所エキスパートバンク登録専門家、八尾商工会議所専門相談員、守口門真商工会議所専門相談員、和泉商工会議所専門相談員も兼務しております。

こちらのe-bookでは、大橋が目指す「人事」について、お伝えさせていただきます。大橋が目指す人事とは、経営者や経営幹部の考えだけではなく、現場の社員の声を反映して、人事制度の構築や運用、さらには人材育成や採用活動などを行う、これまでの一般的な理論先行型の人事とは全く異なる人事手法です。

このe-bookでは、大橋が目指す「人事」について、お伝えさせていただきます。大橋が目指す人事とは、経営者や経営幹部の考えだけではなく、現場の社員の声を反映して、人事制度の構築や運用、さらには人材育成や採用活動などを行う、これまでの一般的な理論先行型の人事とは全く異なる人事手法です。

第一章 目次

書籍やITだけでは不可能

報連相がうまくいかない理由

やるべきたった1つのこと

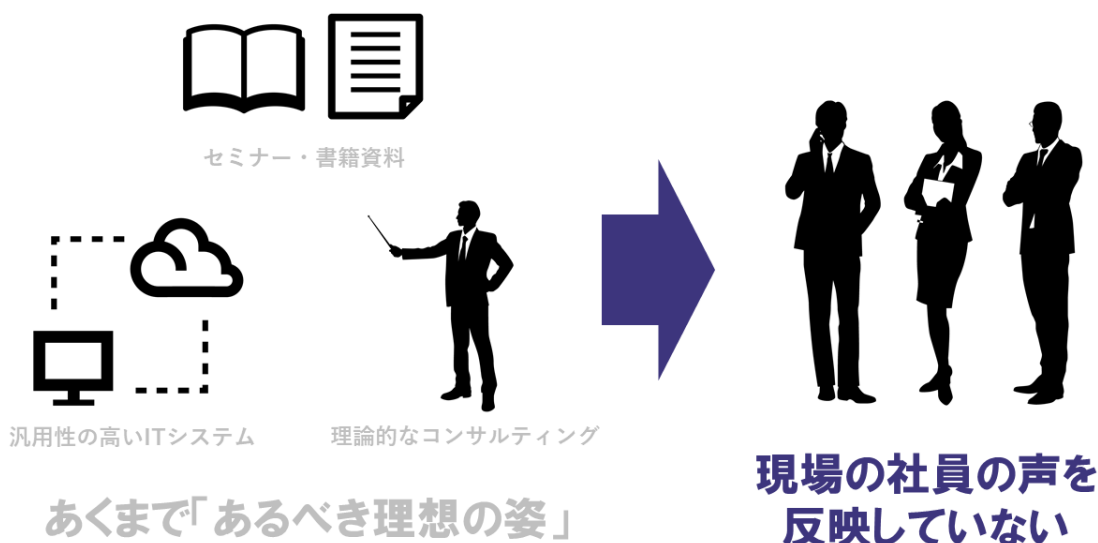
「人」よりも「仕組み」の問題

書籍やITだけでは不可能

最近、採用・育成・定着などの「人」に関する経営課題を抱える企業が増えていますが、そこで注目されているのが人事制度、特に人事評価制度です。

インターネット上でひな形をダウンロードして自分で作成する、書籍やセミナーなどで勉強して作成する、あるいは社会保険労務士に助成金などを活用して作成してもらうといった取り組みをされている企業は多いのではないのでしょうか。さらには、大手コンサル会社の活用や人事評価制度に関するITシステムを導入された企業もあることと思います。

しかし、実際にはそのような取り組みで人事制度がうまく機能しているケースは稀だといえるでしょう。なぜなら、こういった制度構築は現場の社員の声を反映した取り組みではないからです。



インターネット上にあるデータ、セミナーや書籍にある資料、社会保険労務士が持っているひな形、大手コンサル会社の理論的なコンサル、汎用性の高いITシステム、これらはすべて一般的に「あるべき理想の姿」をイメージしただけの内容にすぎません。このような自社の現場の実態を反映していない取り組みでは、絵に描いた餅になったとしても仕方のないことです。

人事制度を構築し運用するためには、人事に関する書類を作成する力やITシステムを活用する力よりも現場の声を聞く力や現場の声を人事施策に反映させる力のほうが重要なのです。

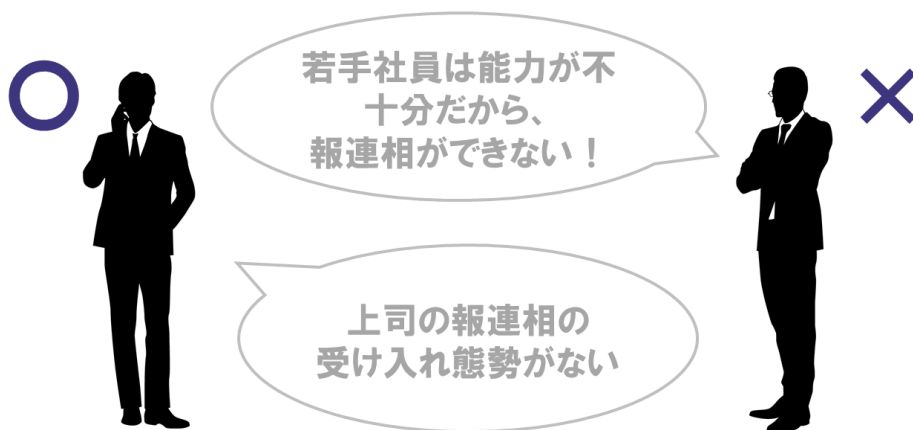
報連相がうまくいかない理由

現場の声を聞くというと、思いつくのが「報連相」です。ご存じの通り、報連相とは「報告・連絡・相談」の略ですが、報連相は特殊な能力を必要としないにもかかわらず、社内で十分に実施されていないと感じている企業は多いのではないのでしょうか。

報連相の推進のためには、若手社員に研修を実施することが多いと思いますが、弊社ではあまりお勧めしていません。

なぜなら、大橋は若手社員の能力が不十分だから報連相ができないのではなく、本来、若手社員でも報連相はできるはずなのに、何かしらの要因があってできないのではないかと考えるからです。

弊社はクライアントの社員の方々と面談をして、人的経営課題を把握する「従業員意識調査」を実施していますが、そこで「なぜ報連相ができないのか」と尋ねると、上司に報連相の受け入れ態勢がないと答えることがほとんどなのです。



この現場の声を踏まえるならば、報連相を機能させるために必要なのは、一般社員研修ではなく、管理職研修ということになります。つまり、上司が部下に報連相をさせる技術が重要なのです。

もちろん、この場合の上司はいわゆる中間管理職にあたる方なので、上司の上司にあたる経営層の方も普段から報連相の受け入れ態勢をつくっておくことが重要です。そうしなければ、上司がいかにうまく現場の声を聞いたとしても、それを会社が認識することはできないでしょう。

やるべきたった1つのこと

これまで多くのクライアントの社員の方々と面談を実施してきましたが、その結果、人事制度を機能させるためには、現場の社員の声を人事に反映するコミュニケーションを実践するしかないと考えています。

大橋が推奨するコミュニケーションとは、業務時間内、もしくは業務時間外の場合は残業代を支払い、他の社員には絶対に秘密厳守という環境において、仕事として、現場の社員の本音を聞き出す面談のことをいいます。

弊社ではコンサルティングの依頼がありましたら、必ず従業員意識調査を実施しているのですが、たまに「そんなことをしても社員から本当に意見が出るのですか？」と尋ねられることがあります。実際には意見が出るどころか所定時間を大幅に超えて、2時間半以上も面談することもよくあることなのです。

それだけ社員は普段から会社のあり方について思うところがあるものなので、これを人事制度の構築や運用に活かさない手はありません。

ただし、前述の通り、自社で実施する場合は、面談をする上司の現場の声を聞く力の向上が重要なのは言うまでもありません。

やるべきたった1つの面談の条件

- ・ 業務時間内（業務時間外は残業代を支払う）
- ・ 他社員への秘密厳守の徹底

「人」よりも「仕組み」の問題

もし社内で「人が採れない」「人が育たない」「人が辞めてしまう」といったことでお悩みでしたら、「人」に関する問題を「人」自体に求めるのではなく、良い仕組みをつくり改善できないか考えていただきたいと思います。つまり、「良い人が採れないからダメなんだ」とか「良い指導者がいないから育たないのだ」と社員個人のせいにするのではなく、「良い人を探るための仕組み」や「良い指導者が育つ仕組み」を考えていただきたいと思います。

例えばは良くないかもしれませんが、仮に学校では「いじめがない」ことが評価されるのであれば、教員はいじめがあっても隠そうとすることでしょ。

逆に「いじめを早期に発見し解決する」ことが評価されるのであれば、教員は常に生徒たちを観察して目配りをし、いじめがあれば解決する取り組みを行うでしょう。

このように人は仕組みに従って意思決定を行うため、人事制度は企業において社員が意思決定を行ううえで、最も重要な仕組みなのです。その仕組みが良くないということでは、もはや「人」に関する問題を解決することは不可能であるといっても過言ではないでしょう。

次章では、弊社のコンサルティング事例をもとに「現場の社員の声」を反映した人事制度（等級制度）についてお伝えさせていただきます。

ポイント

- ・「人」に関する問題を「人」に求めてはいけない
- ・ヒトは仕組みに従って、意思決定を行う

本章では、人事制度や人事施策の根幹をなす等級制度について、現場の声を交えながらお伝えさせていただきます。

等級制度とは、社員を「能力」「業務」「役割」などに基づいて格付けする制度のことです。しかし、この制度があることで「部長とはどのような人か」といったことが明確になるため、その定義に応じた評価基準や賃金水準を決めることができます。

また、育成の際には「キャリアパス」として、採用の際には「求める人物像」として機能するため、人事を実施するうえでは必要不可欠な制度なのです。それでは等級制度のポイントについて見ていきましょう。

第二章 目次

何を基準に格付けするか

そもそも管理職とは何か

等級と役職を分離せよ

技能承継を促すためには

脱アカデミックで現場志向に！

何を基準に格付けするか

等級制度を構築する際には、まず何を基準に社員を格付けするかを決めます。その基準は一般的に「能力」「業務」「役割」の3つがあり、それぞれ「職能資格制度」「職務等級制度」「役割等級制度」と呼ばれています。

特徴としては「能力」を基準にすると保有能力は勤続年数に比例する傾向があるため「年功主義」に、「業務」を基準にすると遂行業務の価値を評価するため「成果主義」に、「役割」を基準にすると与えられた役割を果たしていたかを評価するため「行動主義」となります。

現在、2020年4月（中小企業は2021年4月）から施行の「同一労働同一賃金」を実現するためには、職務等級制度を採用することになりますが、この制度は日本ではおそらく最も導入が難しい制度です。なぜなら、ベテラン社員にとっては「チームをまとめたり、人材育成をしたりするよりも自分で仕事をするほうが断然稼げる」となってしまい、日本企業において非常に重要なチームワークが機能しなくなる可能性があるからです。

このようなことから、基本的には「能力」や「役割」で格付けすることをおすすめします。

ちなみに、前回お伝えした通り、人は仕組みに従って意思決定するため、能力を基準にすると自らの能力向上に意識が向き、役割を基準にすると自らの行動に意識が向くようになります。

例えば、人材育成や技能承継に課題のある企業では、役割を基準にして、管理職者に「人材育成」を役割として与えることで、人材育成という行動が表出することを促していきます。

もちろん、経営課題は企業により異なるため、設定すべき等級基準を検討するためには、現状把握、つまり現場の社員の声を人事に反映するコミュニケーションが重要となることはいうまでもありません。

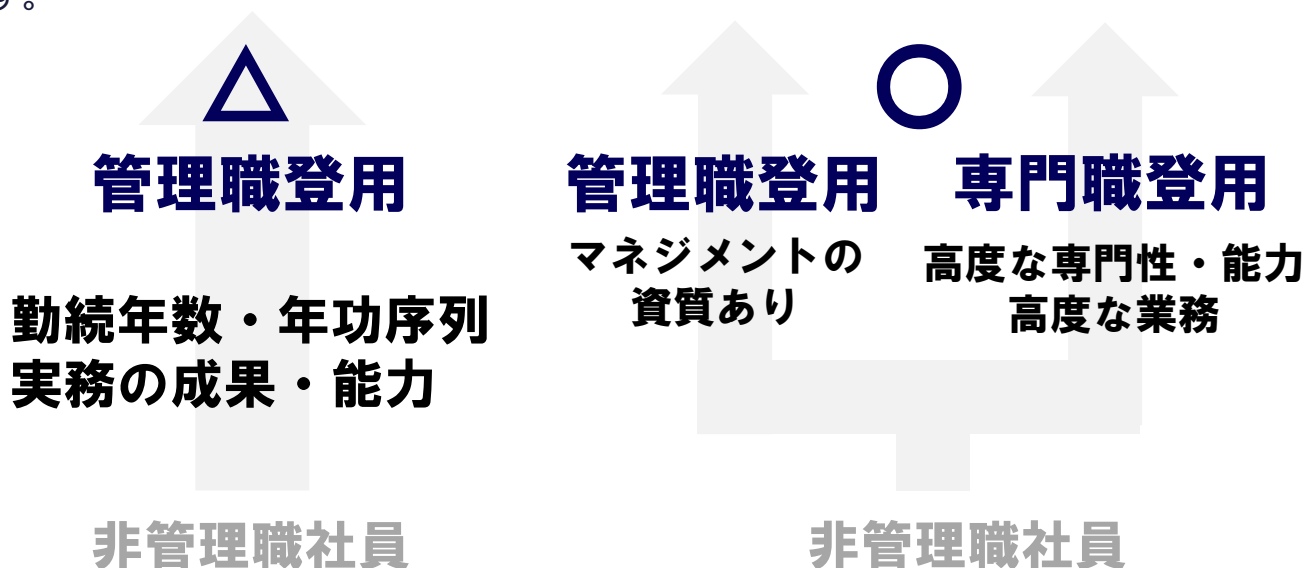
そもそも管理職とは何か

何を基準に格付けするかを決めたら、実際に職種別に等級基準を設定していくことになりますが（中小企業では職種別設定が基本）、新たに等級基準を設定するときこそ考えていただきたいことが「管理職とは何か」ということです。

弊社のヒアリング調査では「リーダーシップを発揮できる方、コミュニケーション能力の高い方に管理職をやってもらいたい」という声が多いです。おそらく「今はそうになっていない」ため、こういった意見が多いものと考えられます。

もし今まで年功序列で役職を任命していた、実務の成果や能力だけをもとに役職を任命していたとしたら、見直す必要があるかもしれません。つまり、「20年選手は育成ができて当たり前」とか「名選手は名監督である」といった考え方が自社には合っていないかった可能性があるということです。

ただし、「高度な専門性を要求される業務があり、専門的な能力さえ発揮してくれば問題ない」という場合には、非管理職から管理職へ昇進するコースに加えて、非管理職から専門職に昇進するコースも設計するという方法（複線型人事制度）もあります。そうすることで、マネジメント能力があまりなくても、実務の専門性を追求し続ける社員も報われることになるのです。



等級と役職を分離せよ

ところで、等級を役職と混同されている方がいますが、実際には異なります（便宜上、そのような説明がなされる場合もあります）。

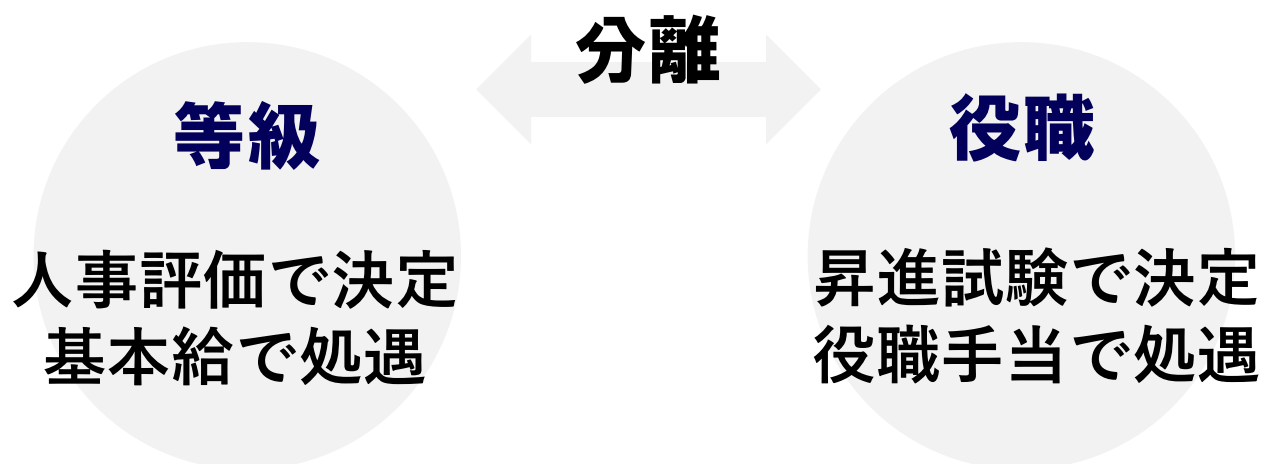
通常、等級は「1等級、2等級…」などと表現され、役職は「部長、課長…」などと表現されますが、中小企業では「等級と役職は分けておく」ことがおすすです。

例えば、中途入社営業部員に取引先へ与える印象などを考慮し、能力的には満たなくても、入社時から課長などの役職を与えることはないでしょうか。このような場合、既存の社員、特に他部署の社員は「なんで営業部にだけ管理職が多いのだろうか。この会社は、営業部員以外では給料アップは見込めないのだろうか」などと考えていることがあります。

そこで、等級と役職を分離しておけば、納得のいく説明を実施することが可能となります。

先ほどの例でいえば、「営業部員は入社時から役職が付いていることがあるが、それは取引先との関係上の問題であって、等級（本人の格付け）が高いということではない」というように説明することができます。

なお、等級は人事評価をもとに決定して基本給で処遇し、役職は昇進試験をもとに決定して役職手当で処遇するのが一般的です。



技能承継を促すためには

役職が硬直するのを防ぐため、役職定年制や役職任期制を採用する企業がありますが、技能承継を期待するなら、それだけでは不十分です。

弊社のヒアリング調査では「最近になって会社が技能承継を強く推進し始めたが、若手社員に技能を伝えた後は自分たちはどうなるのか」と気にしている管理職者が非常に多くいらっしゃいます。

事業承継が課題という中小企業は多いため、事業承継における重要課題である技能承継について、いきなり声高に推進し始めることがありますが、そのような場合、何の対策も講じていないと管理職者は「技能を引き継いだら自分たちは用済みなのか」と不安になります。

これも「そんなことはないから大丈夫」などと言って個人のやる気に期待するのではなく、仕組みで解決することが望ましいといえます。例えば、専任職のような形で、後進の人材に技術を伝える役職として「相談役」の導入を検討するのもよいでしょう。そうすることで、管理職者は技能承継後の自分のイメージを具体的に持つことができ、安心して人材育成を進めることができるようになります。

脱アカデミックで現場志向に！

人事の専門性が高い方はどうしても専門的知識を駆使し、等級基準書などを作り込みたくなるのですが、等級基準の設定のポイントは、人事関係者だけが理解できる内容ではなく、社内全体で共有でき、現場に浸透する内容かどうかです。

仕組みで解決することが人事制度の本質であるのにもかかわらず、現場の社員が理解できないのでは本末転倒なのです。

次章では弊社のコンサルティング事例をもとに現場の社員の声を反映した人事評価制度についてお伝えさせていただきます。

「等級制度」「人事評価制度」「賃金制度」の3つの制度を合わせて人事制度といいますが、今回は人事制度の中でも最も注目されている人事評価制度について、現場の声を交えながらお伝えさせていただきます。

人事評価制度とは、社員の等級に応じて、成果・能力・情意などを評価する制度です。しかし、大橋が目指す人事では、加えて「実務作業以外の業務を仕事にする仕組み」と定義しています。

人事評価制度は、決して単なる賃金査定のツールではありません。それでは人事評価制度のポイントについて見ていきましょう。

第三章 目次

人事評価制度を稼働させるには

評価者と被評価者を決める

運用スケジュールを決める

評価基準を決める

実務作業以外の業務を仕事にする

人事評価制度を稼働させるには

人事評価制度はとにかく形骸化しやすいため、注意が必要です。構築しただけでは、ほとんどの場合で形骸化してしまいます。

弊社のヒアリング調査では「仕事で忙しいのに、人事評価なんてする暇はない」という意見がよくあります。こういった場合の重要な着眼点は「このような企業では人事評価が仕事になっていない」ということです。

人事評価に取り組むことが「実務作業と同じように、責任を伴い、ときには賃金や昇格に影響する」という仕組みになっていないのであれば、人事評価制度が形骸化してしまうことは、当然といえば当然でしょう。

そこで、人事評価を仕事にする方法として「①評価者と被評価者の設定」「②運用スケジュールの設定」「③評価業務を評価対象に設定」の3つの方法をおすすめしています。

評価者と被評価者を決める

人事評価制度を構築する際は、まず評価する人（評価者）と評価される人（被評価者）の関係を確定します。

最初に被評価者を評価する人を一次評価者といいます。特に一次評価者と被評価者の設定が重要です。

弊社のヒアリング調査では「普段の自分を見ていない人に評価されたくない」という意見が多いため、できる限り、被評価者の普段の働きを見ている管理職者を一次評価者とします。

そして、部署長クラスの方を二次評価者、経営陣を最終評価者とします（もちろん、社員数によって評価者の設定は異なります）。

このようにして、評価する人と評価される人の関係を明確にしておくことで、職責として人事評価に取り組むことを意識づけることができます。

運用スケジュールを決める

次に運用スケジュールを確定しますが、特に「評価期間」「人事評価面談」「フィードバック面談」のスケジュール設定が重要です。

評価期間とは、人事評価の対象となる期間のことです。一般的に賞与の支給に合わせて、半年間で設定されることが多いといえます。人事評価では、原則として、評価期間内の事実だけを評価するため、正確な人事評価を実施することができるように、一次評価者は、被評価者の人事評価の材料となる成果や行動などの事実（評価事実）を日々記録しておいてください

人事評価面談とは、評価期間終了後に実施する面談です。一次評価者は、被評価者が評価期間中に取り組んだことをしっかりとヒアリングし、二次評価者へ伝達しなければなりません。

フィードバック面談とは、人事評価確定後に実施する面談ですが、一次評価者は「なぜこの評価なのか」「さらに評価を上げるためにはどのようなことに取り組めばよいか」などについて、被評価者としてしっかりと話し合います。

運用スケジュールは 必ず以下の3つの期間を設ける

評価期間

人事評価面談

フィードバック
面談

弊社のヒアリング調査では「フィードバックがないので、何を評価されているのか分からず、何を頑張ればよいのか分からない」といった意見が多くあるため、人事評価を実施しているにもかかわらず、フィードバック面談を実施していない場合は、実施することをおすすめします。

上記の3つのスケジュールを確定することで、人事評価や人材育成にありがちな「仕事が忙しいので後回し」という事態を回避することができます。

評価基準を決める

運用スケジュールを決めた後は、評価基準を設定（人事評価シートを作成）します。その際に「質的な評価基準をどうするか」を念頭に置く必要があります。

「売上や利益などの数字以外で、どうやって評価基準を決めればよいか分かりません」という質問が多く寄せられます。数字以外に客観的に見て確実に判別できる指標はないため、こうした質問が寄せられることは当然です。

「可能な限り、正確な人事評価を」ということで、業務上必要な能力をすべてピックアップして詳細に定義し、チェックリストのような評価基準を設定している企業も存在します。しかし、これは解決策にはなりません。なぜなら、いかに細分化して詳細に定義したとしても、やはり数字以外には客観的に見て確実に判別できる指標はないからです。

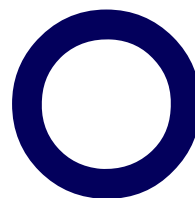
しかし、弊社のヒアリング調査では「会社が数字しか評価しないことが不満だ」と考えている社員は多いため、質的な評価基準を設定しないわけにはいきません。

重要なことは評価基準ではなく、「評価者の評価判定の精度を向上させる」という視点です。

質的な評価基準の運用において重要なことは、評価者の人事評価スキルの向上であり、そのためには「評価者を育成（人事評価者研修を実施）すること」が重要なのです。



評価基準を設定



**評価者の
人事評価スキルを向上**

実務作業以外の業務を仕事にする

加えて、評価者の人事評価スキルの向上には、評価者の人事評価に関する取り組みを評価することも重要です。

なぜなら、人事評価に関する取り組みは、決して簡単なものではないからです。苦勞を伴う業務を実施して、評価されないのであれば、気の良い人だけが頑張っているということになりかねません。

これまでもお伝えした通り、人は仕組みに従って意思決定を行うため、個人の善意に委ねるのではなく、人事評価などの実務作業以外の業務への取り組みを推進したい場合は、それらを評価の対象として評価基準に設定して、純然たる仕事にすることが有効です。

現在、社内で人材育成の取り組みが進んでいないというのであれば、人材育成を実施することを評価基準に設定し、その評価結果を賃金や昇格などの処遇に反映させてください。

そうすることで「仕事が忙しいので、部下に教えている暇はない」といった社員の意識や会社の社風を払拭していくことができます。

このように人事評価も同じく、真摯に人事評価に取り組む社員をしっかりと評価することで、人事評価制度を形骸化させることなく、運用していくことが可能となります。

ぜひ、現場の声を参考にして人事評価制度を構築・運用し、採用・育成・定着などの「人」に関する問題の改善につなげていただきたいと思います。

次章では、弊社のコンサルティング事例をもとに、現場の社員の声を反映した賃金制度についてお伝えさせていただきます。

今回は「等級制度」「人事評価制度」「賃金制度」と3つある人事制度の中でも、やはり一番気になる賃金制度について、現場の声を交えながらお伝えさせていただきます。

賃金制度とは、社員の賃金の決定に関する基準を設定する制度です。大橋が目指す人事では、加えて、「社員に安心して働くことができるということ伝える仕組み」と定義しています。

勘違いをされている方がいますが、人は賃金の多寡のみによって、働く会社を決めるわけではありません。

それでは、賃金制度のポイントについて見ていきましょう。

第四章 目次

将来が不安で辞めてしまう社員たち

年功給と成果給をうまく取り入れる

福利厚生も現場志向で考える

脱抽象44企業で社員に安心を！

将来が不安で辞めてしまう社員たち



賃金に問題があっても、実際に辞めるまでに至ることは少ないですが、弊社のヒアリング調査では「基本給が生活するのが困難なほど低い」「年次昇給が数年にわたって実施されない（もしくはされても、あまりにも低い金額である）」の2点が、賃金が問題で辞めてしまう場合の原因となっています。

具体的には、30歳を目前にした20代後半の社員が「将来が不安である」ということで辞めてしまうケースが散見されます。実際にそういった社員に話を聞いてみると「結婚・子育て・老後」に不安を抱えて、辞めようと決意することが多いようです。つまり、賃金が原因で辞めてしまう社員は、この会社にいると将来的に自らの生活が危機にさらされると判断したということになります。

経営者の中には「将来というものは、何をしていても確定したものではないのに、何を言っているのか」とおっしゃる方がいます。しかし、そのような不安な環境だからこそ社員に安心感を与えることこそが経営者の仕事であるということを忘れないでいただきたいのです。中小企業であればなおさらでしょう。

年功給と成果給をうまく取り入れる

どのようにすれば、安心感が醸成されるのかというと、経営者の気分に左右されない明確な賃金制度の設計こそが社員にとって将来の見通しの明るさにつながります。

弊社のヒアリング調査では「自分の頑張りを正当に評価して賃金額を決めてほしい」という意見が多いです。ただ「年齢や役職などに関係なく、成果だけに基づいて賃金額を決める仕組みを導入したいと思いませんか？」と聞くと、「そこまで極端な賃金制度は嫌ですね」という答えがほとんどのため、完全成果主義の導入には注意が必要です。

おそらく完全成果主義の導入を求めている従業員は、営業活動を主体とした会社の社員だけではないでしょうか（もちろん、そのような会社では、社員にとっては完全成果主義であることが安心して働くことができる会社だということになります）。

さらに詳しく聞いてみると「年齢を基準に少しずつ年次昇給しながらも、人事評価に応じて多少の差がつく仕組みがよい」と答える方が多いのです。

「年功型かそれとも成果型か」と議論されがちな基本給ですが、弊社のクライアントの社員の方々からは併用型を望む声が多いため、社員に安心して働くことができる会社だと感じてもらうことができるように基本給の設計の参考にしてみてください。

現場社員の声

**年功型か成果型かの極端な二択ではなく、
年功型制度と正当な評価による賃金制度の
併用が望ましい**

福利厚生も現場志向で考える

社内の雰囲気が良い状況で、懇親会や社員旅行で親睦を深めようとする経営者や経営幹部の方がいらっしゃいます。弊社のヒアリング調査では、そういった会社の社員たちは「有給休暇を使ってでも行きたくない」と考えていることが多いので注意してください。懇親会や社員旅行は社内の雰囲気が良いときや特に問題のないときには効果がありますが、良くないときには逆効果になることが多いといえます。

現場社員の声に耳を傾けると、確かに仲が良くない人たちとお酒を酌み交わす、宿泊する、スポーツなどイベントに参加することは苦痛でしかありません。

コミュニケーション不足が原因で社内の雰囲気が良くない場合、地道に現場の社員の声を反映するコミュニケーションを実践し改善していくしか方法はありません。人的経営課題には、あっという間に何でも解決してくれる魔法の杖は存在しません。

脱抽象44企業で社員に安心を！

社員が「うちは賃金が低い」と言っている場合、社員で自社と同業種同規模の会社の賃金を調査し分析している人はまずいないと考えられます。そのため、「賃金が低い」という意見は感覚的なものであることがほとんどです。ただし、きちんと賃金制度が整備されていない、賃金に関する知識がないと、社員は正しい判断ができません。その結果、「学生時代の同級生は〇〇円も貰っているのに自分は…」というように、身近な事実をもとに感覚的に比較して判断してしまうのは当然といえます。

だからこそ、現場の声を参考にして、支給の根拠が明確な賃金制度を構築していただき、賃金制度や賃金に関する知識全般（意外にも社会保険料を会社が折半で支払っていることを知らない方もいます）について、社員全員に説明していただきたいと思います。そうすることで、会社が構築した賃金制度の本質を伝えることができます

次章では、弊社のコンサルティング事例をもとに、現場の社員の声を反映した「採用と育成」についてお伝えさせていただきます。

本章では、人事の要諦である採用と育成について、現場の声を交えながらお伝えさせていただきます。

大橋が目指す人事では「良い人材よりも合う人材」を採用し育成することをおすすめしています。「とりあえず良い人を採りたい」とか「きちんと部下を指導するように」と言っているにもかかわらず、具体的な採用や育成に結びつくことはありません。それでは、現場の声を反映した「採用と育成」のポイントについて見ていきましょう。

第五章 目次

良い人材と合う人材の違い

「合う人材」を定義せよ！

場当たり的な採用から脱却せよ！

採用活動は仕組み化せよ！

人材育成がうまくいかない理由

むしろ大切なのは管理職研修

良い人材と合う人材の違い



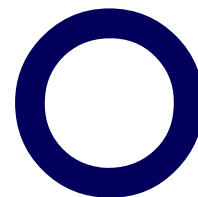
中小企業では「良い人材」ではなく、「合う人材」を採用して育成するという視点が重要です。なぜなら、良い人材の定義を「素晴らしい能力や実績があり、入社してすぐに（新卒であれば短期間のうちに）必ず成果を出すことができる人材である」とするならば、そもそもその良い人材が人材難の時代に中小企業の求人に自ら応募してくるかは疑問と言わざるをえないからです。ブランド力のある大企業は別ですが、「中小企業では良い人材は来ない」という前提で考えるべきなのです。

そこで、大橋が目指す人事では「合う人材」を「担当業務を問題なく遂行でき長期的に勤務してくれる人材」と定義し、「合う人材」の採用をおすすめしています。

なぜなら、中小企業では人材の離職による損失に耐え続けることは難しいため、高業績人材よりも定着人材を採用することが重要となるからです。



良い人材を探す



自社に合う人材を探す

「合う人材」を定義せよ！

自社にとって「合う人材」をどのように定義すればよいのでしょうか。そのためには、下記の5つの項目を明確にしてください。

「合う人材」の5つの項目

- ①**能力**：入社後に業務を遂行するうえで必要な能力
- ②**業務**：入社後に担当する業務
- ③**役割**：入社後に果たすべき役割（責任）
- ④**成長期待**：入社後に期待する成長の程度
- ⑤**コンピテンシー**：自社で活躍している職員と共通する行動特性の保有度合い

特に成長期待とコンピテンシーは重要です。成長期待とは、採用した社員が優秀なので管理職に抜擢することをいいます。しかし、本人が望んでいるのであれば問題はありませんが、意思疎通がとれていない場合は、求人内容とミスマッチとなり、退職の引き金となるケースがあります。

弊社のヒアリング調査では「実務をやりたいのであって管理職にはなりたくない」という声が多いので注意してください。

コンピテンシーとは、自社の高業績者に共通する行動特性のことをいいます。しかし、「自社のベテラン社員は技能には秀でているもののコミュニケーション能力には疑問がある」という場合、面接の際に挨拶なく入室してきた求職者を即不採用としないようにしてください。なぜなら、コミュニケーション能力が低い方のほうが、高度な技能を習得していく可能性が高い場合もあるからです。

場当たり的な採用から脱却せよ！

「合う人材」を定義できれば、いよいよ採用活動の開始ですが、中小企業では「人が辞めたので今すぐ採用しないと」というような場当たり的な採用がよくあります。しかし、これはおすすめてできません。

なぜなら、場当たり的な採用はミスマッチの原因となり、育たない・すぐに辞めてしまう可能性が高いため、慢性的に人手不足となり、求人広告代を常態的に支払い続けなくてはならないことになるからです。

中小企業の経営者や経営幹部には「とにかく人が来ないことには始まらない」といって、広告ばかり注力している方がいらっしゃいますが、それでは求人広告会社を儲けさせているだけといっても過言ではありません。

「合う人材」を採用するためには「広告・面接・内定」を一体と考えて仕組み化する必要があります。

採用活動は仕組み化せよ！

合う人材を定義できれば、いよいよ採用活動の開始ですが、中小企業では、「人が辞めたので今すぐ採用しないと」というような場当たり的な採用がよくあります。しかし、これはお勧めできません。

なぜなら、場当たり的な採用はミスマッチの原因となり、育たなかったり辞めてしまったりする可能性が高いので、慢性的に人手不足となり、求人広告代を常態的に支払い続けなくてはならないことになるからです。

中小企業の経営者や経営幹部には、「とにかく人が来ないことには始まらない」といって、広告ばかり注力している方がいますが、それでは求人広告会社を儲けさせているだけといっても過言ではないでしょう。

合う人材を採用するためには、「広告・面接・内定」を一体と考えて仕組み化する必要があります。

人材育成がうまくいかない理由

中小企業では「目で見て盗め方式」の育成に甘んじていることが多いと思いますが、これでは人材の育成は進みません。まして、現代の若年者を育成するのは極めて困難といえます。

人材育成を進めていくためには、具体的なプログラムと育成担当者を決めてください。プログラム（年間スケジュールを作成するなど）がなければ、内容や日程などについて育成担当者に任せることになり、「目で見て盗め方式」の育成になる可能性が高くなってしまいます。

また、育成担当者を決めなければ、人材育成に職責を持つ社員がいないことになるため、人材育成が進んでいくことはありません。

むしろ大切なのは管理職研修

人材育成について、多くの中小企業で見落としがちな視点があります。それは「階層別研修」という視点です。

なぜか「管理職は仕事ができるが、一般の職員は仕事ができないので教えないといけない」というイメージが定着していますが、むしろ、管理職がマネジメントについて学ぶ機会はほとんどありません。人材育成のマネジメント業務を実践していくうえでは、管理職研修こそが非常に重要です。弊社のヒアリング調査でも「管理職のマネジメントスキル向上のための育成をしてほしい」という意見が非常に多く寄せられています。

部下を指導する管理職者のマネジメントスキルが向上しなければ、現場の社員の声を反映するコミュニケーションが実践されることはありません。そのため、現場の声を採用や育成に反映することが難しくなってしまう、OJTや報連相がうまく機能しなくなるのは当然といえます。

最終章では、人事を機能させるうえで最も重要な決断力についてお伝えさせていただきます。

人事を機能させるために必要なものは「決断力」

最終章では、人事を機能させるうえで重要な「決断力」について、現場の声を交えながらお伝えさせていただきます。

大橋が目指す人事では「人事をやるんだ」ということを「決める」だけでは不十分であるとお伝えしています。採用・育成・定着などの人的経営課題の改善を目指して、「人事をやろう」と決めて取り組んでいるだけでは抜本的に改善することは難しいでしょう。

どのようにすれば、人事の力を最大限に発揮し、人的経営課題を改善していくことができるのかについて見ていきましょう。

最終章 目次

決める力と断つ力の総合力

なぜ決めるだけでは不十分か

売上が減少しても取り組めるか

嫌われ者になっても取り組めるか

理論先行から現場の声を聴く決断へ

熱い想いは必ず社員に届く

決める力と断つ力の総合力

経営には決断力が必要だといわれますが、人事においても決断力は非常に重要です。決断力とは、文字通り、「決める力」と「断つ力」の総合力ですので、断つ力を発揮せずして、決断力を発揮することはできません。

なぜか、決断力といえば、「決める力」にスポットが当たりがちですが、決断力の真髄は（とりわけ人事においては）決める力よりもむしろ「断つ力」にあります。

なぜ決めるだけでは不十分か

なぜ抜本的に人事改革を進めるためには、決める力だけでは不十分なのか。それは決める力だけでは「全体最適」ができないからです。

弊社のヒアリング調査では「上司が教えてくれない。話を聞いてくれない」といった管理職の資質に関する意見をよく聞きます。

現場はもちろんですが、会社側の判断でも「管理職としての適性がない」と評価している方がいるとします。にもかかわらず、「彼のこれまでの経験や社歴・年齢などを考えると、課長くらいにはしておかないと」といって管理職にしている場合、「あの課長は人を育てたりすることは無理なので、現場の主任にやってもらおう」というようなことがよくあります。

しかし、このような「部分最適」を繰り返しては「そもそも管理職とは何なのか」分からなくなってしまう。このような場合は、課長には管理職を降りていただいて、きちんと人材育成ができる主任を管理職にするべきです。

つまり、管理職に適切な方を「決める」だけでなく、管理職に不適な方を「断つ」ことが重要です。大橋が目指す人事では「適材適所の人員配置」こそが最も人事的パフォーマンスが向上する施策であると結論づけています。

売上が減少しても取り組めるか

人事改革に取り組むとき、「現状を変えずに新たにに取り組む」ということは非常に問題があります。なぜなら、現場の社員は人事に関する業務が付加されてしまい、キャパオーバーになってしまう可能性が高いからです。

もし本当に成果につながる人事改革を実施しようと考えているならば、業務量、つまりは売상을減少させてでもしっかりと人事に取り組むことができる状態をつくったうえで実施するべきです。さまざまな業務を兼務している状況で、人事が実務より優先的に取り組まれていくということは、万に一つもないといっても過言ありません。

そのため、人事に取り組むためには一時的に売上を減少させる覚悟も必要になるといえます。

嫌われ者になっても取り組めるか

人事改革を進めていこうというとき、人事部長や人事担当者はとにかく他の社員から嫌われがちです。「本社の人間は暇だから」「現場はそんなことをしている暇はない」など心無い言葉を浴び、ときに落ち込んでしまうこともあります。

しかし、みんなに好かれたいという気持ちを「断つ」ことなくして、人事改革の主導者になることはできません。そのため、人事改革を進めていこうというときの人事担当者は、会社や経営者を大好きな方が適任といえます。

もちろん、俯瞰的に物事を見る力が必要ですが、主観的に会社や経営者が好きだといえるくらいの方でないと、人事改革遂行の志半ばで挫折してしまう可能性が高いのです。

理論先行から現場の声を聴く決断へ

例えば、中小企業の経営者が集まる勉強会で経営理念を作成する、経営計画書を作成する、持ち帰って社内で披露したとしても、社員には全く響かなかったという経験談をよく聞きます。これは経営者が経営者感覚で考えたもので、当然一般の社員には響きません。

このような取り組みは、社内に持ち帰る度に、社員から「また社長が何かのセミナーで勉強してきたみたいだけど、1週間もすれば忘れているだろうから、何も言わなくなるまで放っておこう」などと言われているのが実情です。

現場の声を反映しない取り組みは、現場レベルまで浸透し、継続されることはありません。現場の社員は「会社が言うので仕方なしにやっているが何の意味があるんだか」と言って、「会社向けに無難な取り組みを出し惜しみしながらやっている」となってしまうのがオチです。

熱い想いは必ず社員に届く

経営環境、とりわけ人事に関する環境がますます厳しくなっていくなかで、もし貴社が人事に対する決断力を発揮できないのであれば、いずれは淘汰されていくという事実を受け入れざるをえないでしょう。

もし貴社が人事に対して決断力を発揮する覚悟を持つならば、「会社を良くしていく取り組みをしていきたい」と待ちに待っていた社員の方々が全力でサポートしてくれるに違いありません。その際、社内では反発があると思いますが、彼らは社内における反発があることも覚悟したうえで改革を推進してくれます。

今ある現状を変えることは常に不安が付きまといます。ですが、私は人事を通じて会社が変革していく事例を数多く見てまいりました。

安心してください。あなたの会社にも会社のことが大好きな、経営者のことが大好きな有志の社員は必ず存在しています。
さあ、決断のときは「今」です！



【経歴】

1982年11月18日、生まれ

2001年 大阪府立北千里高等学校卒業

2006年 同志社大学文学部社会学科社会学専攻卒業

2006年 株式会社USENに勤務。新規開拓営業を担当。

2007年 大阪府商工会連合会に勤務。公的事業運営を担当。中小企業の経営支援を担当。

2011年 中堅製造業（重機械）に勤務。総務・人事・経理等のバックオフィス業務を担当。

2015年 株式会社NCコンサルティングを設立。

【役職】

株式会社NCコンサルティング 代表取締役社長

大阪商工会議所 人事労務サポート推進パートナー

大阪商工会議所 エキスパートバンク登録専門家

八尾商工会議所 専門相談員

守口門真商工会議所 専門相談員

和泉商工会議所 専門相談員