

現場志向型人事のススメ

～ 社員の本音を聞き出すべし！～

- 1) 社員のニーズを聞き出す現場志向型コミュニケーション
- 2) 現場の声を聞いてみました！等級制度編
- 3) 現場の声を聞いてみました！人事評価制度編
- 4) 現場の声を聞いてみました！賃金制度編
- 5) 現場の声を聞いてみました！採用・育成編
- 6) 人事を機能させるために必要なものは「決断力」

1) 社員のニーズを聞き出す現場志向型コミュニケーション

今回から計6回にわたり、「現場志向型人事」について、お伝えさせていただきます。現場志向型人事とは、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のことです。

なぜ、機能しなかったのか

読者の皆様は、おそらく人事評価制度や賃金制度などを構築したり、運用したり、あるいは、まだそこまでいなくても勉強中という方がほとんどだと思います。

だからこそ、人事制度は単につくるだけではうまく機能しないということは、すでにご存じかと思いますが、それでは、どのような人事制度であれば狙い通り機能するのでしょうか？ それは現場志向な人事制度であれば、運用するのは現場ですから、機能するということになります。つまり、自社の現場に合った人事制度を構築し、自社の現場に合ったやり方で運用すれば、自ずから人事制度は機能するのです。

経営者や経営幹部、人事担当者だけが集まってつくった人事制度では、現場の実態と合わず形骸化

してしまうのは、当然といえば当然でしょう。

それでは、自社の現場に合う人事制度とは、どのように構築すれば機能的に運用できるのか見ていきましょう。

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したり、書籍やセミナーなどで勉強して作成したり、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ったり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、現場志向な取り組みではないからです。

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、現場志向型人事では、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



■大橋 高広（おおはし たかひろ） 株式会社NCコンサルティング 代表取締役社長

経済団体に就職し中小企業への経営支援に従事。その後、中堅製造業の総務経理を経て、株式会社NCコンサルティングを設立。現在は、採用・育成・定着などの悩みを抱えている中小企業に対し、現場の社員の声を反映する独自のメソッド「現場志向型人事」により、机上の空論ではなく現場で実践できる人事コンサルティングを提供している。著書として、『社員が育つ!辞めなくなる!人事部のつくりかた』（主婦の友社）がある。▶座右の銘「やっぱり最後は人である」

<http://www.nc-consul.com/> <http://www.ohashitakahiro.com/>

現場志向型人事のススメ ～社員の本音を聞き出すべし!～

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、現場志向型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。

現場志向型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いうまでもありません。

「人」よりも「仕組み」の問題

今もし、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、「良い人を採るための仕組み」や「良い指導者が育つ仕組み」を考えていただきたいのです。

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でしょう。

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。

そこで、今回は、弊社のコンサルティング事例をもとに、現場志向型人事制度（等級制度）についてお伝えさせていただきます。