

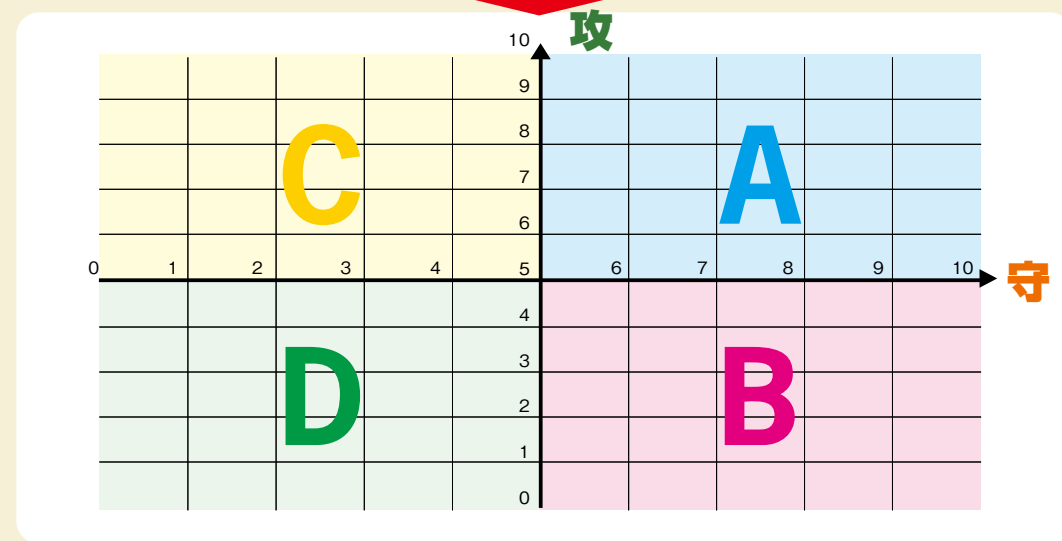
Three Minutes Check

自社の人事・労務 3分間チェック

質問にYESの場合、○を記入

守りの労務対策 強度チェック	攻めの人事施策 強度チェック
1 就業規則の作成・改訂は専門家に依頼している <input type="checkbox"/>	1 客観的に明確な賃金制度がある <input type="checkbox"/>
2 派遣社員を除く全従業員に対し労働契約書の取り交わしを行っている <input type="checkbox"/>	2 公平な人事評価制度があり、運用されている <input type="checkbox"/>
3 36協定は毎年出しており、36協定時間どりの運用がなされている <input type="checkbox"/>	3 社内に明確なキャリアパスがある <input type="checkbox"/>
4 出勤簿等で労働時間の管理はきちんと行っている <input type="checkbox"/>	4 役職や等級の整理ができおり、昇格や降格の基準がはっきりしている <input type="checkbox"/>
5 サービス残業に関する対策はしっかり行っている <input type="checkbox"/>	5 中間管理職の指導力が高く、若手が育ちやすい <input type="checkbox"/>
6 残業時間が80時間を超えた月には、労働者と健康状態に関する面談を行っている <input type="checkbox"/>	6 離職率が低く、社員のロイヤリティ(愛社精神)が高い <input type="checkbox"/>
7 社内に衛生委員会が設置されており安全衛生管理体制ができています <input type="checkbox"/>	7 社内の風通しがよくコミュニケーションができています <input type="checkbox"/>
8 労働問題に強い社会保険労務士と顧問契約し、適宜相談している <input type="checkbox"/>	8 中堅社員がやる気と上昇志向をもって仕事をしている <input type="checkbox"/>
9 入社時や退職時には労働者から誓約書を取得している <input type="checkbox"/>	9 人事評価の結果は個別にフィードバックして、指導に生かしている <input type="checkbox"/>
10 社員が問題行為を行った場合には口頭注意とあわせて書面に指導している <input type="checkbox"/>	10 評価者の人事評価能力を向上させる評価者研修をやったことがある <input type="checkbox"/>

「守」と「攻」の○の数を数えて、表と参照



A 攻守一体型企業	「攻めの人事施策」、「守りの労務対策」の両方のバランスがとれた理想の状態です。ただし、満点の会社以外は労務リスクや人事施策上のトラブルが起こる可能性がありますので、今後不足部分の対策を行う必要があります。
B 専守防衛型企業	「守りの労務対策」はできているものの、人材のモチベーションや、リテンション(労働力流出防止策)などが不十分な状態です。自社に合った人事制度の整備を検討する必要があります。
C 攻撃一辺倒型企業	前向きな人事施策ができてい割に、脇の甘い状態です。思わぬところで足をすくわれる可能性があります。就業規則の整備、労務ルールの確立により守りを固める必要があります。
D 不発爆弾型企業	いつ爆発してもおかしくない爆弾を抱えながら経営しているというきわめて危険な状態です。労働問題が起きたり、優秀な人材が辞めてしまったりという事態にならないように今すぐ対策を講じていく必要があります。

会社概要
株式会社エスティワークス
 資本金 / 5,000,000円
 事業内容 / HRM 支援事業(人事制度)、コンプライアンス支援事業、アウトソーシング支援事業、中小企業研修支援事業
 TEL / 03-5654-7511
 URL / http://www.st-works.com/

最後に、スーパーチームにかけ
 る想いをひとこと願います。
 佐藤…企業が永続的に発展してい
 くためには会社と社員が強い信頼
 関係で結ばれている必要があります。
 会社は社員を育て、社員は
 その力で会社を育て、そういう
 WINWINの関係になれる組織
 を創ることが成長への近道です。日
 本のベンチャー業界で一人でも多
 くの社員が自己実現し、一社でも多
 くのスーパーチームが生まれるこ
 とを願っています。

ちなみに当社では、この次世代
 型人事制度を(1)成果の創出、(2)
 社員の能力開発、(3)モチベーショ
 ンと定着率の向上、(4)人材形成、
 (5)管理者教育、(6)コミュニケー
 ション向上の6つの組織目標を達
 成するための経営システムである
 と定義しています。

持つことです。未来の成果を生み
 出すマネジメントシステムとして、
 人事制度を捉えるんです。これが
 当社の考える人事制度であり、こ
 の「未来視点の人事制度」によって、
 組織開発と能力開発による企業価
 値の向上と高収益の創出を目指し
 ます。

攻めの人事施策編 ケース1

CASE 中間管理職の指導力が向上し、若手社員の早期戦力化も実現 (社員80名のIT系ベンチャー企業で実際に起こったケース)

主に抱えていた問題点
 IT系ベンチャーの同社では、毎年の大量採用を行うものの社員定着率が悪く、採用コスト増が大きな課題となっていました。競争の激しいこの業界で同業他社に負けない競争力をつけるためには若手社員の早期戦力化は必須条件です。そこで同社は人事制度の導入に着手。定着率の向上と若手の即戦力プログラムの構築、あわせて社員のモチベーション向上を実現する魅力あふれる組織作りを目指しました。

課題分析の結果
 ヒアリング、課題分析の結果、以下のような課題がありました。

頑張りや成果がどのように報われるのかが不透明なためモチベーションが上がらず、社員が自己の将来において不安になり、他社に目がいくようになっていた。特に若手社員は転職適齢期のうちに転職しておきたいという意識が強く早期退職につながっている。

日常の仕事における進捗管理ができていないため上司と部下が二人三脚で成果を上げていくという意識が弱く、若手の能力開発がおざなりになっている。そして結果として思うようにスキルが上がらない若手社員は、やりがいを感じることなく離職していく傾向にある。

中間管理職が、管理者としての教育を受けていないため何をどのように指導していいかわかっていない。また、管理者によって指導方法や内容にバラつきがあり、若手社員の育成も平準化されず支障が出ている。

コンサルティングの概要
 改善対象となる課題解決のため以下のようなコンサルティングを実施。

キャリアパスの設計
 キャリアパスを設計し、入社してからの昇格コースと、それぞれのステージで会社が期待している人材像を明確にしました。これにより各社員は将来どのような立場になって、どのように仕事をしていくのが明確になり、自分が会社から何を期待されているのかを理解することができるようになりました。また今後のスキルアップの計画や、自己の将来像を明確にイメージできるようになりました。

実力主義の賃金制度、評価制度の導入
 客観的に公平で納得度の高い実力主義の賃金制度、評価制度を導入しました。特に、評価制度においては結果論に基づくだけの成果主義とならないように業務上のプロセスを重視し、継続性、再現性の高い能力を評価するように制度設計しました。

月次会議制度の導入
 同社の最重要課題のひとつが中間管理職のマネジメント能力と、上司・部下間の信頼関係であることは課題分析からも明らかであり、解決策として月次会議制度を導入しました。月次会議制度は、毎月1回決められた項目に沿って、目標の達成度、進捗管理を行うもので、課題分析から改善までのマネジメントをショートサイクルで行うことができます。通常の会議と異なる点は、このミーティングでチェックされた内容が最終的に業務プロセスの評価材料として人事評価の対象となる点です。そのため会議の緊張感が維持されるとともに、上司は部下の能力開発状況と成果の進捗状況を常に意識するようになり、部下は自分の足りない部分と改善課題を認識できるようになりました。

評価者・マネジメント研修の実施
 当社研修プログラムに沿って管理者を中心としたグループワーク型の評価者研修を行いました。モデルケースをもとに各評価者に実際に評価シミュレーションを行ってもらい、各管理者間でその結果を共有し、他の人との考え方の違いや、評価手法について討議してもらいました。また基本的なマネジメント技術や部下との接し方、面談のポイントについてもレクチャーしたことで、中間管理職の基礎的な管理能力を向上させることができました。

導入後のお客様の声 (同社 取締役経営企画室長)

人事制度の導入を契機に、会社全体で組織運営に対する問題意識が高まりました。特に中間管理職の責任感が非常に強くなり、就業後の自主的な勉強会が積極的に行われるようになりました。若手社員も前とは比べものにならないほどの成長を遂げています。もちろん導入前に比べて離職率も格段に低下しました。当初は少し抵抗のあった月次会議制度も、今ではなくてはならないものになっており、いかに今までの管理がずさんであったかを痛感しています。また、今回の人事施策が功を奏したのか、売上も順調に右肩上がりに安定してきており、わずか1年足らずで組織的に大きく成長することができたことを実感しています。

攻めの人事施策とは

「それでは「攻めの人事施策」について聞かせてください。
 佐藤…しっかりと「人財」の流出を招く
 ことがありません。成果に対する評価
 が不透明な会社では、社員のモチ
 ベーションが上がらないだけでな
 く、将来の不安も増大し、自然と他
 社に目がいくようになります。特に
 ベンチャー企業にとつて、優秀な社
 員や有望な若手社員が辞めていく
 のは死活問題です。人事制度は企業
 の必須インフラです。経営のベース
 となる人財インフラなくして企業

の成長はありえませんが、
 「どうすれば「人財」の流出を防
 げますか？」
 佐藤…まず入社後の道筋とそれぞれの
 ステージで期待されている人材
 像を明確にすることです。そこが明
 確になれば、社員は自らの意思で、
 より高い位置に向かって努力する
 ことができます。そして自らの努力
 と結果に対して公平で正当な評価
 を受けることができれば、社員のや
 る気は格段に上がるんです。
 また人間は常に周囲から認めら
 れたいと願っています。こういう感
 情を人事の世界では「自己実現欲」と
 呼んでいます。ここで言う「周囲」と
 は、会社であり、社会であり、取引
 先であり、同僚です。そして、自ら



の努力が客観的な形、たとえば賃金
 や昇進、昇格、表彰といった形で認
 められる環境さえあれば、社員のや
 る気は向上していくわけです。この
 一連の流れを具現化しているのが、
 人事制度という「しくみ」です。
 「社員のやる気は、企業の収益
 に直結すると聞きます。」

佐藤…その通りです。企業の収益の
 根源は、人財のパフォーマンスで
 す。人財のパフォーマンスをいかに
 向上させるか、これが経営の要諦で
 す。そして、人事制度の最大の目的
 もそこにあります。
 「具体的には、どんな人事制度
 を導入すればいいのですか？」
 佐藤…まず大事なことは、「未来視点
 の人事制度」という考え方を持つこ
 と。人事制度というと、賃金の配
 分が一番大きな目的のように思わ
 れがちです。いわゆる過去視点の
 評価に終始する処遇決定ツールと
 しての目的です。しかし、これは
 人事制度における目的の1つに過
 ぎません。
 もっと大事なのは、未来視点を

これだけは絶対やってはダメ!
鉛筆ナメナメ人事からは早めに卒業すること
 決算前に社長が鉛筆をナメながら「こいつの給料どうするかなあ」と思案している様子を称して「鉛筆ナメナメ人事」と呼びます。しかし、このように社長の印象評価だけで処遇決定する状態が続くと、働く側は疑心暗鬼になりモチベーションも落ちてしまいます。全てをオープンにすることはできないにしても、賃金の決定基準や評価基準については企業内のオフィシャルな制度に基づいて運営することが必要です。