

## 人事における「制度」と「運用」

「当社の人事制度には問題がある」というご相談をよく頂戴します。そうした際に私が注意しているのは、それは制度(仕組み)の問題なのか、あるいは、運用の問題なのか、をよく見極めることです。コンサルタントになりたての頃、「間違えた治療法は、病気そのものより悪い」という言葉を先輩から教わったことがあります。この見立てを間違えると、問題解決を正しく行うことはできません。

本稿では、人事における制度の問題と運用の問題について、筆者の経験から代表的と感じられる具体例を通じて考えていきます。

等級において制度の問題と運用の問題が噴出しがちなのは、昇格・降格においてです。「年功的に甘い昇格が行われている」「降格が出来ない」という問題意識をお聞きすることが多くあります。これについては制度と運用、そのどちらに問題があるのか区分けすることが特に重要です。こうした問題意識をお持ちの企業にお伺いして中身を教えていただくと、実際には、制度上ではそれなりに厳しいルールや基準があるにも関わらず、運用でそれが守られていないという状況であることがほとんどです。更に言えば、この問題においては、現場からの要望・圧力(例:昇格させてやってくれ、降格させないでくれ)に人事部長や経営者が流され、要求を受け入れている事が問題の真因であることが多いように思います。仮に真因がそこにあるとすれば、その事に目を向けず「制度が悪い、制度を変えよう」ということで制度改革をしたとしても、また数年後には同じ問題が繰り返されることは想像に難くありません。筆者も長くこの仕事をしている中で「会社組織の中において、真因は、付き止められないから解決出来ない、のではなくて、皆が手がつけられないから真因であり続ける」という事も分かるようになりました。しかし、それでもやはり「上辺だけを取り繕う改革」は避けるべきであると考えています。

評価においても、制度と運用の問題は多くあります。成果主義ブームとその反省を踏まえ、多くの企業は評価の制度についてはそれなりに精緻なものを作り上げています。評価表そのものに留まらず、上司と部下の間での面談制度や異議申し立て制度などを整備する企業が増えました。しかし、実際には、その面談をする上司の理解度やスキルが不足する状態を放置してしまっていたり、社員への説明が不足してしまっていたりすることは珍しくありません。再度私の経験を引かせていただきますが、制度が細かく精緻である企業ほど、それに見合うだけの運用への配慮が出来ていない、という傾向を感じます。制度を作り上げる、あるいはその制度を本社で運用することで人事部の体力を使い果たしているのかもしれませんが。評価については「運用こそが大事だ」ということは多くの企業が既に認識できていると思います。なぜなら、各種の人事部に対するアンケート調査を見ても、最大の問題を「評価の運用」とする回答結果が目立つからです。あとはいかに本気で運用、すなわち評価者教育や管理職教育に力を入れられるか、という問題でしょう。

## 人事における「制度」と「運用」

また、人事の運用で見過ごせないのは、実際の人事発令や異動です。私が忘れることのできないあるお客さまの一言があります。それは、「評価制度をいじるよりも、元気の出る人事異動を見せて欲しい。現場で本当に汗をかいた人が、本部のキーパーソンに登用されるような人事だね。そうしたら皆のモチベーションはものすごく上がるよ。お金も掛からないし」というものです。この言葉を聞いたときは、お返しする言葉が見当たりませんでした。

以上、便宜的に制度の問題と運用の問題を区別して説明してきました。しかし、多くの企業の人事制度に関する分析をしてきた経験から申し上げますと、実際には、制度と運用のどちらかだけに問題があるケースは少なく、両方が絡みあって「複雑骨折」的に問題が起きているケースがほとんどです。更にいえば、問題は人事の領域だけで完結しているのではなく、営業戦略や社内のパワーバランスなどとも結びついているのが常です。正しい現状分析・真因分析は、人事の問題を考える上では避けて通れないということです。