



# ES とコンプライアンスを高める人事制度

90年代後半、バブル崩壊を背景に我が国の人事制度は年功主義から成果主義へのシフトが加速化した。しかし、成果主義運用難を理由にさらなる制度改定の動きが目立っているのも事実である。本稿では、多くの企業が悩みを抱えている人事制度をテーマに、ES（社員満足）を高める人事制度を実現するためのヒントはどこにあるのか。また、コンプライアンスにも対応できる制度にするにはどうすべきなのかを原点に立ち戻り、一緒に考えていきたい。

アクタスマネジメントサービス株式会社

シニアマネジャー 社会保険労務士 **江原 努**

## 1. 人事制度の問題の所在～社員の声～

現在、自社で運用されている人事制度を眺めてみると、おそらくは、ここ10年の間に「抜本的な改定をした」から「部分的な改定をした」まで何らかのかたちで制度を改定したという企業は決して少なくないと思われる。しかし、当時、腐心して制度改定をした経営サイドの想いとは裏腹に、制度が適用される社員からは多かれ少なかれ難色を示され、『実は労使間では、かなりのミスマッチがある』というのが率直なところではないだろうか。具体的にどんなミスマッチがあるかは、もちろん各社各様であるとしても、おおよそ社員の声の共通項は、次のようにまとめられるであろう。

### ①情報が開示されない

- ・当社は3年後、5年後にどこを目指しているのかが見えない。
- ・経営数値が（ほとんど）開示されない。
- ・評価に対するフィードバックがない。

### ②キャリアアップができない

- ・当社での将来のキャリアルートが見えない。
- ・どうすれば昇格や昇進ができるのかがわか

らない。

- ・社内に教育制度が存在しない。あってもあまりにも実効性に乏しい。

### ③管理職になりたくない

- ・残業が多いために月例賃金では、一般職が管理職の賃金を追い抜くといった逆転現象が生じている。
- ・管理と責任が増えるだけで、管理職としての職責に応じた権限はほとんど与えられない。

### ④評価に納得性がない

- ・目標管理制度は意味がない。
- ・何を根拠に評価されているかがわからない。
- ・上司によって評価の物差しが異なる。
- ・昇給や賞与にメリハリがない。
- ・結局やってもやらなくても同じ。

## 2. コンプライアンスと人事制度

一方で、人事制度は法令遵守や社会的信用をも担保できるものでなければならない。最近のメディアでは、「管理職とサービス残業の問題」や「過重労働とメンタル不全の問題」等がクローズアッ

プされているが、これら労働時間管理の問題は人事制度の改定と相まって、経営の最優先課題として位置づけるべきものである。

企業の労務コンプライアンスをチェックする労働基準監督署の調査については、残念ながら実際にいつ企業に入るのかは明らかにされていない。ただ、監督署に社員が駆け込んだり、匿名で投書が行われれば、直ちに調査が入ることは明らかであろう。行政がサイト上に公開している労働統計資料が、そのことを如実に物語っている。

### ◎労働基準監督官による指導の端緒

端緒	企業数	割合
①投書等の情報	118	64%
②労働者からの申告	10	5%
③上記以外	55	30%
合計	183	100%

※上記以外とは、投書や申告等の特定の情報に基づかずに実施した監督指導によるもの。

※183…H16/4/1からH17/3/31までの1年間に東京労働局（18監督署）が監督指導を行い、賃金不払残業の是正がなされ、不払残業代の支払いが行われた事業所のうち支払額が100万円以上の事業所数

厚生労働省資料より抜粋

過重労働は思わぬ労働事故や、あらゆる労働紛争の引き金になり得る。リスクヘッジの観点から、企業がこれから人事制度を改定していくうえでは、自社の経営環境や労働環境を加味するだけでなく、広く社会情勢を踏まえ、コンプライアンスをも重視することが必須といえるだろう。

## 3. ESを損ねる目標管理制度

人事制度を改定する企業の多くが、成果主義賃金とセットで評価制度に目標管理を導入するが、安易な目標管理の導入は避けるべきだ。

なぜなら、過去に制度改定をした企業の多くが、ほとんど声を揃えて新制度で運用がうまくいかない理由の上位に、この目標管理が機能しないと回答しているからだ。

よく、営業部門は目標を立てやすいが、人事や

### ●執筆者紹介

#### ■江原 努（えはら つとむ）

社会保険労務士の金融機関、人事コンサルティング・ファームを経て現職。賃金・評価・退職金制度等の人事制度全般の設計、労務監査、リスク防衛型就業規則の策定支援等、人事コンサルティングをメインに活動。一方で、書籍・専門誌の執筆活動にも注力。



経理などの間接部門は目標を立てにくいという声を耳にするが、そういうテクニカル上の問題ではない。問題は、実はもっと根の部分にある。

目標管理を導入した企業の社員の声に耳を傾けると、次のような声が返ってくる。

- ・また、目標を書く時期がやってきた
- ・目標は何を書けばいいのかわからない
- ・間接部門は数値化できる目標が設定できない
- ・市場環境や経営環境が変化した場合に当初自分が設定した目標はどうになってしまうのか
- ・期中で部署異動があった場合に当初自分が設定した目標はどうになってしまうのか
- ・他部門との目標レベル調整はどうするのか
- ・目標を提出してもそれだけで終わる

## 4. 逆転の発想～ESを高める目標管理とは～

おおよそ社員の声から導き出される重要なことは、次の2つである。

- ①適切な目標の自己設定は難しい
- ②目標設定後の運用がルールとして不明確である

私は特に①に着目して次のことを提案したい。

すなわち、「社員に無理に目標を設定させるのは、やめましょう」ということである。一見、目標管理の趣旨からすれば、矛盾しているように思われるかもしれないが、必ずしもそうではない。目標管理の祖はドラッカーであるが、彼が唱えている目標管理とは「自己統制による目標管理（Management by objectives through self control）」である。私訳すれば、目標設定を社員に強いるのではなく、①会社（上司）が社員の役職や能力に応じた適正レベルの目標を設定し、②社員には設定された目標を如何に達成するかをプランニングし、達成へ向けて邁進してもらうことで、企業への利益貢献と自己成長をしてもらう。

この逆転の発想こそが、経営の意思を浸透させ、同時に社員のキャリアをも創造できる労使一体型

の真の目標管理を実現させるのではないだろうか。

## 5. ES を高める人事制度とは

前述した様々な社員の声の中に ES を高める人事制度改定のヒントが隠されている。そして、やはり、昇給・昇格・昇進・賞与等に影響する「評価制度」でどれだけ社員の信頼性を担保できるかが ES を高められるかどうかの鍵になる。

すなわち、「何を、どうすれば、どうなるのか」が明確に制度に表現され、同時に法令遵守のもと、制度が公正・公平に運用されることを社員は切実に期待している。それに応えることが、経営の原点回帰に繋がることと信じて止まない。

### ◎ES とコンプライアンスを高める人事制度の改定フロー

①当社のビジネスモデルを飛躍させるために最適な組織はどうあるべきなのか	部・課・係、役職、キャリアパス
②それぞれの等級や役職に期待される成果（アウトプット）はいったい何なのか	職種・等級・役職ごとの期待モデル人材像（＝等級定義）
③期待される成果を創出するために求められる基本スキルは何なのか	職種・等級・役職ごとの必要スキル（→教育制度へリンク）
④それぞれの等級や役職で評価すべきことは何なのか	職種・等級・役職ごとの評価項目（→評価シート）
⑤それぞれの等級を卒業するために必要な要件は何なのか	昇格要件（評価別滞留年数、上司推薦、昇格試験等）
⑥役職（管理職）になるために必要な要件は何なのか	昇進要件（アセスメント）
⑦それぞれの等級や役職（管理職）の賃金水準はどれ位なのか	職種・等級・役職ごとの賃金水準

