

監査法人系コンサルのアドバイスで導入した**目標管理のみによる人事制度**で制度運用が停滞。制度をしっかりと作りなおせば**会社が変わる**

「人事コンサルを入れて成果主義人事制度を過去に導入しましたが、あまり上手くいきません。」多くの企業から聴く言葉であるが、その実態「本当の人事制度が入っていない」ケースは多々あります。特に「目標管理制度を強化し、成果主義制度にしました」という言葉がでる場合。社労士や監査法人系コンサル、教育研修系コンサル、はては本来、プロフェッショナルである組織人事コンサルティング会社の指導の雑な制度構築で人材戦略を台無しにされている企業が、残念ながら数多いのが実態です。

■C社が抱えていた課題: 目標管理を強化したが・・・

C社は大手資本子会社の不動産業。従業員数は200名。過去から人事考課や給与改定・賞与支給は年功的に運用。監査法人系コンサルを導入し、組織改革を実施。目標管理の徹底による組織強化を遂行。人事制度も“曖昧な情意評価項目”を排除し、目標管理の達成度のみで運営する人事制度に見直しされました。しかし制度導入2年後の評価をつける場面で、現場のみならず経営からも「本当にこれでいいのか」という疑問の声が発生してしまいました。

■ほんとうの“人事制度”を構築していく

C社が従業員に配布している人事制度説明資料を確認すると、体裁はきれいだが、中身は「目標管理の説明資料」。評価体系は勿論目標管理のみ、資格・等級体系は目標設定のレベル定義のみ、報酬体系も目標管理の達成率で決定するルールの記載。実際多くのページは、どこの企業の制度集でも同じものが並んでいるであろう「目標管理がいかに重要か」という訓示です。

目標管理が重要であることは否定しませんが、全従業員が目標管理だけの人事制度で会社がよいのか。当社のプロジェクトはそこから開始しました。

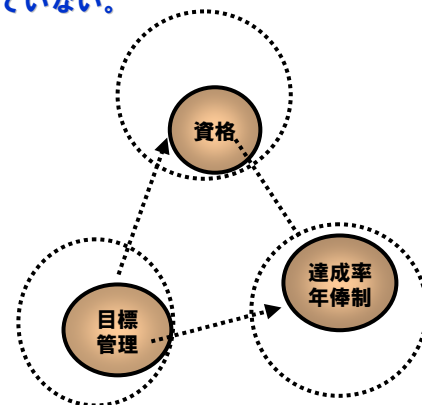
当社が実施したことは

- ①資格・階層段階をあらためて定義する
- ②職種を分類する(開発・施工技術・営業販売・スタッフ)
- ③階層・職種ごとに求める人材像を設定し、評価基準・行動基準・昇格基準に落とし込む
- ④目標管理のみならず従業員の育成につながる評価基準に基づく面談体系・人材情報収集・人材管理のための自己申告制度を導入する
- ⑤賃金体系をしっかりモデル設計し、検証の上、体系として構築しなおす
- ⑥ポジティブな従業員への期待のメッセージとともに、制度説明会を実施。毎年の面談方法をレクチャーする

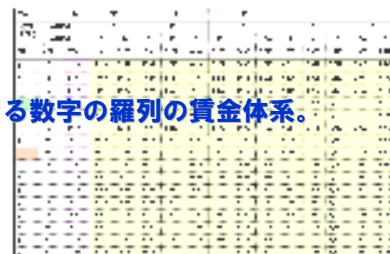
以上の6点です。

監査法人系コンサルが構築した 人事制度？

本来の人事制度が担う役割がほとんど果たせていない。



単なる数字の羅列の賃金体系。



■分りやすく運用できることで“人が育つ”結果をもたらした 人事制度改革

当社が実施したことは極めてオーソドックスな制度構築支援です。しかし企業環境の変化・いまの組織の形態を丁寧に分解し、しっかりと会社・仕事にあう人事制度を構築することに、奇手・奇策はありません。C社ではこの制度を導入5年が経過した際に、管理職登用年齢が3年早期化。グループ共通の管理職昇格試験の合格率はグループ最上位になりました。