

中小・ベンチャー企業“ぼっち人事”でも

ゼロ

から学べる

人事の本

フォー・ノーツ株式会社
代表取締役社長

「人事の学校」主宰

西尾 太

はじめに

「人事」のない会社は問題だらけ!?
会社の成功は「人事」で9割が決まる

社員が定着しない、優秀な人材が辞めていく、採用がうまくいかない、評価制度が曖昧……。あなたの会社で、そんな問題が起こっていないか？

社員を定着させるためにも、優秀な人材を確保するためにも、採用を成功させるためにも、評価制度をきちんと運用し社員を成長させるためにも、**重要なのは「人事」**です。

会社経営を成功させる鍵は、人事によって9割が決まると言っても過言ではないでしょう。なぜなら、企業内で起こる問題の多くが「人」に関するものだからです。

人事とは、読んで字のごとく「人」に関する「事」を専門に考える分野です。採用、異動配置、任免、教育、評価、労務——ある程度の規模の企業では、これらすべてを人事部門が担っています。

その一方で、社員数が100名くらいまでの中小企業やベンチャーの多くには、**ほぼ人事部門がありません**。社長が自ら人事を行い、給与計算、社会保険などの煩雑な手続きだけは社会保険労務士に依頼するか、経理や総務の人が手伝っているという会社がほとんどです。

そして、その結果、こんな声が挙がってくるのです。

「うちの会社、このままじゃまずいんじゃないの？」

「やっぱり人事部って必要だよな」

社長も含め経営層はみんな「やらなきゃいけない」と頭ではわかっているものの、なかなか手をつけることができない。重要性はわかっているけど、優先度・緊急度が低いために、ついつい後回しにしてしまう。それが「人事」という領域の現実なのです。

なぜ人事は後回しにされるのか。そのままにしておくような問題が起こるのか。人事部門を立ち上げるとしたら何から手をつけたらいいのか。本書では、そんな疑問にわかりやすくお答えしていきます。

人事とは、漢方薬みたいなものです。効果があることはわかってい

ても、誰もが漢方薬を飲むわけではありません。そもそも「ちょっと調子が悪いな」くらいでは病院にすら行きません。やがて慢性的な成人病のような状態になり、抜本的な治療が必要になってきます。

「人」に関する問題は、目には見えにくいのですが、どんどん会社を蝕んでいきます。放置していると手遅れになるかもしれません。人に関する問題は、致命的な症状に至ってしまうと解決するのは困難です。

ゼロ 0から人事の基礎が学べる

『ぼっち人事』や「人事部門を作ろう」と検討している方に

そんな中、このままじゃいけないと考えた経営者から「君、人事担当をやってくれ」と指名される人が出てくることもあるでしょう。

まさに青天の霹靂^{へきれき}で引き受けることになった一人人事担当者、いわゆる「ぼっち人事」と呼ばれる方々です。

「人事」を専任で担当する存在をつくることに意義はあります。しかし、初めて人事を経験する、あるいは一人で人事を担う人が適切に人事機能を構築して運用するのは簡単ではありません。課題は山積みとなるでしょう。

私は人事コンサルタントとして多数の企業に携わり、2009年から続く「人事の学校」では、のべ6000人以上の人事担当者を育成してきました。

本書は、中小企業やベンチャーなど人事部門が存在しない会社で「うちもそろそろ人事部門をつくらうか」と考えている経営者、あるいはそんな経

営者の一声で初めて人事業務を任されてしまった「ぼっち人事」の方々、今現在限られた少人数で「人事」をこなしている方々などを想定し、0^{ゼロ}から人事の基礎を考えていただくために執筆しました。

人事の基本となる考え方から社員育成、人員計画、配置転換、採用のコツ、キャリア形成まで、わかりやすくお伝えします。

人事部門の設立を検討している経営者や担当者、少人数または一人で人事を任されている皆さんに読んでいただけたらと願っています。今こそ「人事」と向き合い、改めて見直してみませんか。

人事を知り、人事を整え、「人が育つ」会社をつくっていきましょう。

Chapter 2 「人事」部門を 設立する前に 知っておくべきこと 51

「ぼっち人事」はまずは経営者と対話する 52

「とりあえず社員みんなにヒアリング」はNG

すぐに研修をやっても効果は出ない

まずは個別の施策ではなく全体像を描く

「ベタベタな人事」と「ベタな人事」で基礎を固める 59

円滑で有効な人事には「基礎」が肝心

「ぼっち人事」は社外リソースの活用を検討

最初に取り組むべきは「人事ポリシー」

「働く人に対する考え方」がないと失敗する

社長の考え方がすべて正しいとは限らない

「理念」を社員に浸透させて実現していく 80

「自分の会社を信頼していない」社員が多い日本

「会社」と「社員」のベクトルを同じにする

「理念」が浸透しないと会社はバラバラになる

社員が共感する「理念」なのか見直す 87

有名企業ほど理念がしっかり浸透している

CCCの「ミッション」と「10の行動指針」

Googleの「使命(ミッション)」と「10の事実」

はじめに 2

「人事」のない会社は問題だらけ!? 会社の成功は「人事」で9割が決まる

Chapter 1 中小企業も、ベンチャーも、 「人事」のない会社は 成長しない 15

「人」に関する問題は会社を蝕んでいく 16

社員定着や人材育成の9割を担う

人事には「人事・採用」「給与・育成」「育成・評価」の分野がある

社員が50人を超えたら不平不満が増えてくる

経営者が人事を兼務する「危うさ」 23

人事の基本は「戦略」を考えること

社員が辞める会社には「矛盾」と「ブレ」がある

「良かれと思って」が逆効果となる人事施策

必要なのは「多面的」「構造的」に考える力 36

「AだからB」と考える人は向いていない

退職率の高さは「誰が辞めているか」に着目する

人事担当者に適している「3つの条件」

人事に必要な「10」の能力 47

社長が1人でやるのは困難

Chapter 4 雇用形態は？面接方法は？ 「優秀な人材」を採るための 人事テクニク 131

採用ほど不確実性の高い仕事はない 132

「採用」か「活用」なのかを徹底的に検証する
自社ホームページを魅力的なものに見直す
「求める人材像」が明確なほど採用は成功する

求める人材像を4つのタイプに分類する 141

「人材ポートフォリオ」で人材を分けて整理
変革期の企業は「リーダーシップ人材」が必要
「タスクマネジメント」と「ヒューマンマネジメント」の適性

「優秀な人材」を獲得する成功率は50% 150

組織のリーダーは「夢」を語れることが重要
判断に迷ったときは社長に委ねる
「常識にとらわれない超優秀」「常識に欠けたダメな人」を見抜くのは困難

面接で「いい人」を見抜くための質問術 157

経歴より重要なのは「自社に合うか」
面接では「自社について」の話もする
「質問はありますか？」は有効な判定手段

Chapter 3 実は採用よりも重要！ 「人員計画」と「人材配置」 をどう考えるか 97

「採用」の良し悪しは計画がすべて 98

まずは「人員計画」を策定する
各部署との調整業務こそが「ザ・人事」
まずは「人員構成」を確認することから始める

人材配置は「適材適所」&「適所適材」 107

人事担当者は配属・異動・任免をつかさどる役割
社員一人ひとりの意志を知ることが重要
上司の部下に対する「異動希望」と「残留希望」を把握する

社内のエースを管理職に登用するリスク 114

「できる人」は「できない人」の気持ちかわからない
「プレイングマネージャー」と「マネージングプレイヤー」を区別
「管理職になりたくない」と答えた人は77%

管理職には「中長期的な視点」「自己客観視」が必要 122

人事はリーダーにふさわしい人材を見抜く目を持つ
職場の人間関係の形成に「雑談」は必要
「ごめん」と素直に謝れるのも重要な資質

Chapter 6 キャリアステップを示せば 社員はもっと成長できる！ 「人事制度」の導入・見直し 201

いきなり「研修」から始めてはいけない 202

真っ先に人事制度の導入、見直しに取り組む
基本となるのは「等級」「評価」「給与」の3制度
人事制度は「社員の成長を促す」仕組み

「キャリアステップ」と「評価基準」を明確にする 210

「等級制度」が機能すれば離職者は減る
社員教育や人材育成で特に重要な「評価制度」
評価項目がいい加減だと社員は成長できない

成長している企業ほど「評価」が大好き 217

中小企業やベンチャーは総じて「評価」にネガティブ
成功企業は「何のために評価するか」を明確にしている
人事担当者には「柔軟性」「調整力」「強い意志」が必要

人事育成の要となる「評価フィードバック」 225

評価は人材育成のために行うもの
社員数名の会社でも「人事制度」はあった方がいい
教育研修を削減されないために、常に経営者に意義を伝える

Chapter 5 離職が止まらない！ 会社を蝕んでいく 「労務問題」の解決策 167

対処を誤れば致命的なリスクになる「労務問題」 168

退職者の「本音」は課題を浮き彫りにする
退職理由は「労働時間」「上司のマネジメント」「キャリアステップ」が多い
うつ、ストレス……「労働時間の長さ」が精神疾患の要因

パワハラ、セクハラは職場内の秩序を乱す 175

対策を講じない企業は是正指導の対象に
「性別で役割を分担すべき」という意識に基づく言動もセクハラ
ハラスメントをあぶり出す「組織サーベイ」と「360度評価」

人材配置のミスマッチが原因の「残念な退職」 183

人事の世界では「煙情報」ほど大事
「スパイ」ネットワークを作る!?
探偵のように「事実」を突き止める

労務管理は専門家にアウトソーシングする 190

「深く」ではなく「広く浅く」の知識が求められる
人事は火急の課題の解決にあたるべき
「ゆるブラック企業」は若手が辞めていく

Chapter 1

中小企業も、ベンチャーも、
「人事」のない会社は
成長しない

Chapter 7 「人事」という仕事の やりがいと喜び その後のキャリア

237

「いい採用」ができれば人事の味方は増える 238

「どこにでも行ける」人材を育てれば辞めない

「社員の希望が叶う」ことで社内の雰囲気が変わる

採用の際には「本当のこと」を言うようにする

人事の喜びは「社員の成長を実感できる」こと 246

頑張って働く人を応援、支援して環境を整える

評価制度を導入すると若手のモチベーションが高まる

「自己申告制度」には離職者を減らす効果がある

「人事のスペシャリスト」は大きな強みになる 252

「転職」「経営層」「起業」という3つの選択肢

「ぼっち人事」はすべてを身に付けられるチャンス

おわりに 260

「人」に関する問題は会社を蝕んでいく

社員定着や人材育成の9割を担う

「人」に関する問題は、目には見えにくいですが、会社をどんどん蝕んでいく。やがて慢性的な成人病のようになり、抜本的な治療が必要になってくる……。

本書の冒頭でそのようにお伝えしました。

「人」に関する問題とは、どのようなものでしょうか。社員が定着しない、成長しない、採用がうまくいかない、評価制度が機能せず優秀な社員から不満が出る、そして優秀な人が辞めていく、パワハラ・セクハラなどの各種ハラスメント、ストレスなどの心の病気、うつなどのメンタルヘルス、不正などです。

これらの課題に対応し解決するのが、「人事」という部門です。社員定着や人材成長に関しては、その9割を人事が担うと言っても過言ではありません。「人事」の機能がない会社は、社員が定着せず、成長しないリスクがあります。

会社にとって本来重要であるはずなのに、なぜ人事は後回しにされてしまうのか。この疑問を解決するために、まずは人事の全体像をざっくりと見てみましょう。

人事には「人事・採用」「給与・育成」「育成・評価」の分野がある

人事とひとことで言っても、実は非常に幅広い領域があります。大きく分けると、「人事（人員計画・配置・ポストの任免など）・採用」「給与・厚生」「育成・評価」という3つの分野があり、それぞれに「戦略」「企画」「運用・管理」「オペレーション」という職務があります。

企業は、創業期↓成長期↓安定期↓変革期という4つの成長ステージがあると言われていきます。会社が立ち上がったばかりで人数も少ない「創業期」や売上が拡大する「成長期」の前期に、まず必要となる人事業務が、19ページ図の一番下にある「給与・厚生」のオペレーションです。

「とりあえず給料はしっかり払おうぜ」「人を雇ったら社会保険にも入らなくちゃ」「入退社の手続きもちゃんとやらないとダメだよ」となり、給料の計算・支給、社会保険、入

人事の全体像とは？

		分 野		
		人事・採用	給与・厚生	育成・評価
職 務	戦 略 Strategy	理念浸透・人事ポリシー構築 人事制度ポリシー構築・人事制度企画 採用・配置戦略、人材育成戦略 給与・福利厚生戦略		
	企 画 Planning	定員計画 要員計画 人員計画 採用 代謝計画 人件費等計画・精査 人材配置案起案	人事システム企画・導入 人事関連規程起案 給与制度 退職金制度整備 福利厚生企画	格付制度 キャリアパス設計 評価制度設計 教育体系設計 教育プログラム企画
	運 用・管 理 Management	採用活動（新卒・中途） 人事異動調整 人件費／要員管理 各種労務案件 リスク対応	規程整備・改訂 人事システム運用 給与制度 退職金制度運用 福利厚生運用	格付・評価制度運用 評価調整・確定 昇降格運用 教育プログラム実行
	オペレーション Operation	選考オペレーション 発令業務 各種申請処理 契約更新	給与計算・支給実務 社会保険手続 福利厚生実務 入退社手続 異動対応手続	格付・評価制度 運用資料作成 評価集計 研修オペレーション

退社の手続きなどから始めることになります。これらは企業において最低限必要なことです。すから、どの会社でも必ずやっているはず。社長が自ら行ったり、事務の人に手伝わってもらったり、社労士にお願いしたりすることが多いでしょう。

次に「人を採用しなきゃ」となって「人事・採用」のオペレーション、要は人材募集や採用業務が必要となります。これも社長が自らやるか、事務や総務の人が担当することが一般的です。やがて会社が成長し、「お客さんが増える」「商品がどんどん売れる」という状態になってくると、ビジネスを回す人が大事になってきます。

営業の会社であれば営業担当者、技術の会社であればエンジニアですね。「お金を稼いでくれる部門に人を入れていこう」という話になり、使える人材や優秀な人材は前線に置きます。この段階でも人事が重視されることは少なく、当然そこに人を割くこともありません。

なぜなら、人事業務は「とりあえずちゃんとやっておいでください」という位置づけになっているため、それほど多くのことは期待されていないのです。

給与計算、入退社や採用等の手続きは、やらなくてはならない大切な業務ではありません

が、社長の関心は会社の成長に向けての戦略など、もっと先にあります。

実際のところ、人事部門がある大きな企業でも「そういう細かい業務はお前らでやっておいでくれ」と思われていることが少なくありません。これは人事に限らず、経理や総務など管理部門すべてがそうかもしれません。「お金を稼いでくる部門」と「そうでない部門」に分けられ、前者が優先されるわけです。

とはいえ、ビジネスが成功し、お金が回りだすと経理が必要になってきます。人が増えれば「オフィスはどうする？」といった課題も出てきて「総務も大事だね」という話になります。つまり、管理部門で最初に立ち上がるのは経理、次に総務、いちばん最後が人事です。

社員が50人を超えたら不平不満が増えてくる

創業期の会社には夢があります。希望もあります。みんな前を向いて仕事をしていますから、お給料が少なくても、残業が多くても、気にする人はほとんどいません。

少人数の会社では、社長のカリスマや人柄が直に感じられるので、みんな社

長のほうを向いて仕事をしています。社長もすべての社員が見えているので、会社に一体感があります。こういう段階では、不平不満を述べる社員も少なく、人事部門がなくても特に問題は起こりません。

ところが、社員が50名を超えた頃から、社長がすべてを見るのは難しくなっています。社長の下に管理職が置かれるようになり、社長と社員の間に人が入ることによって、社長の強烈なリーダーシップが現場に届きにくくなります。

100人を超えると、この問題はより顕在化していきます。急成長している企業はどんな人を採用しますから、さらに会社が大きくなると、前を向かず横や後ろを向く人材も入社してきます。創業期以降に入ってきた社員は、社長と直に接する機会も少ないため「給料が少ない」「残業が多い」といった不平不満が増えてきます。次第に「なんであんなヤツを採っちゃったんだ」という社員同士の揉め事やハラメント、メンタルヘルスなど、さまざまな労務問題が起こり始めます。

「あれ、おかしいぞ。人事って大事なんじゃないの?」

「ちゃんとやったほうがいいんじゃないの？」

人事部門や専任の人事担当が必要になってくるのは、まさにこのようなタイミングです。

それでも、すぐに人事部門が立ち上がることは、ほとんどありません。

人事の重要性がいまいち理解できていない。何から手をつけたらいいのかわからない。結果としてそこにリソースを割かず後回しになってしまっている。そうしたケースがほとんどです。さまざまな問題が起き、やっとな人事の重要性に気づいても、優先されるのは、やっぱりお金を稼いでくる部門であり、経理や総務です。

そうして人事は放置されたまま時間だけが過ぎていきます。今あなたの会社も、そういう状態なのではないでしょうか。

また、前述のように「人事」は非常に幅広い領域のため、大企業の人事部門の担当者でさえ、その全体像を把握できていないことが少なくありません。

採用・厚生・労務・教育など、分野ごとに部署が分かれているケースもあるため、「採用のことしかわかりません」「給与のことしかわかりません」といった人事担当者も多々います。人事部門がない企業の方ならなおさらでしょう。

中小企業やベンチャーの経営者の方々から「人事部門が必要なことはわかっているが、何から手をつけていいのかわからない」というご相談をよく受けます。その原因は「人事」という職種の、わかりにくさにあるのだと思います。

まずは「人事」という職種の全体像を把握することから始めてみましょう。

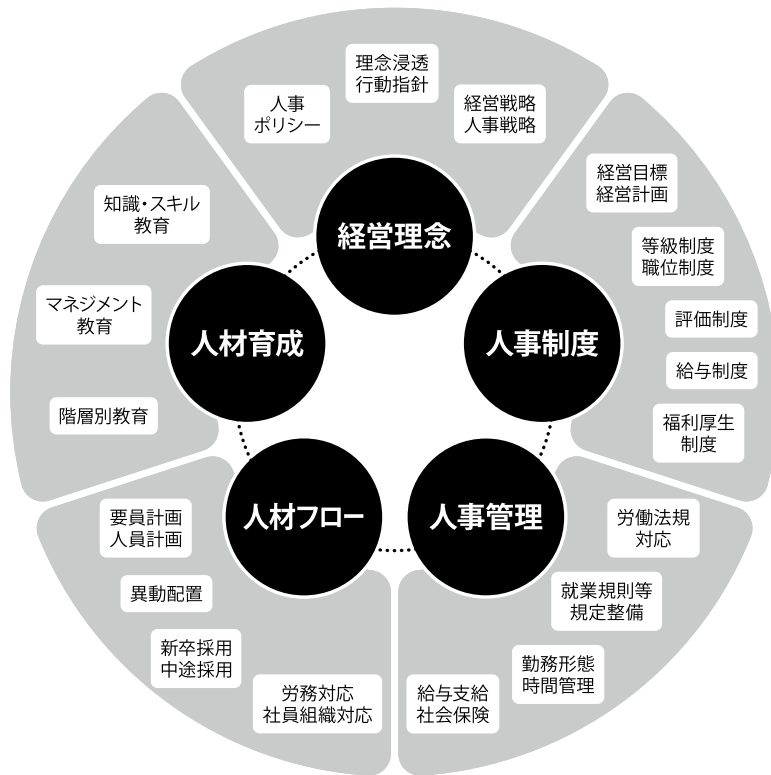
経営者が人事を兼務する「危うさ」

人事の基本は「戦略」を考えること

人事には、採用、配置、育成、評価、給与、福利厚生、教育など、さまざまな職務があります。重要なポイントは、これらすべてが密接につながっていることです。

人事の全体像を図に表すと、25ページのようになります。まず経営理念があり、経営戦略があり、それらに基づいて「どのような人材を採用するのか」「何人採用するのか」「ど

人事は「全体観」



のように評価するのか」といった人事戦略を考えることになります。

昨今は「戦略人事」「人的資本経営」といった言葉が流行語のようになっていますが、私は「何を今さら」と感じています。なぜなら戦略は、そもそも人事の基本だからです（これから人事を始める方は、このことをよく覚えておいてください）。

次に、これらを実施していくための仕組みとしての人事制度をつくります。等級、職位、評価、給与、福利厚生など、それぞれの制度を決めていくことが必要になります。

たとえば、社員を「何」で評価するかによって、給与の支払い方は変わってきます。社員の「能力」で評価するのか、「成果」で評価するのか、「行動」で評価するのか。あるいは「年齢」や「勤続年数」で評価するのか。

「成果」で評価をするなら、成果次第で給与が変わる成果主義の評価制度になります。「年齢」や「勤続年数」で評価するなら、いわゆる年功序列型の給与制度になります。会社の理念や戦略によって、制度も変わってくるわけです。

これらの制度を動かしていくためには、一定のルールが必要です。勤務形態、労働時間

管理、給与計算・支給、それらをつかさどる就業規則などの人事規程類。これらの人事管理も、労働基準法などの労働法規を守りながらも、やはり会社の理念や戦略、制度に基づいて決めていく必要があります。

社員が辞める会社には「矛盾」と「ブレ」がある

そして、経営戦略や人事戦略に基づいて人員計画を策定し、採用を行い、人事異動を調整し、教育体系を作って、人材を育てていきます。

社員が定着しない、成長しない、優秀な人材が辞めてしまう会社は、この一連の流れに「矛盾」や「ブレ」があると考えられます。

わかりやすい例でいえば「成果」で評価する制度のはずなのに、実際には「年齢」「勤続年数」で給与を決めていたら、優秀な若手が頑張って成果を上げても給与は安く、働かない中高年たちは高い給与をもらっているという状態になりがちです。

若い社員は当然、不満を持ちます。こうした矛盾が「社員が定着しない」「成長しない」「優秀な人材が辞めてしまう」といった結果に表れてしまうのです。

少子高齢化や人口減少の影響で若年層の労働者はどんどん減っており、どの会社も切実に欲しがっています。

不満を持った若手は、より条件のいい会社に移っていきます。人材の流動化は今後ますます進んでいくでしょう。人事の仕組みに「矛盾」や「ブレ」がある会社は、より深刻な人手不足に陥っていくと予想されています。

「良かれと思って」が逆効果となる人事施策

社員が100人を超えても、あなたの会社という部署がなく、社長がほぼ一人で人事に関することをやっているとしたら、「かなり危ない」状態かもしれません。

社員のモチベーションや定着率を高めるために、社長が良かれと思って行った人事施策が、実は逆効果になってしまうケースが非常に多くあります。

中小企業やベンチャーによくある3つの失敗事例を通じて、「経営者が人事を兼務する危うさ」について、把握しておきましょう。

人事施策の失敗例① 福利厚生を充実させたのに…

A社長は社員想い。有給も取らずに働いている社員に感謝の意を込めて5000円の「皆勤手当」をつけて福利厚生を充実させた。しかし、社員からは「これって有給を取るなっこと？ 有給って当然の権利じゃないの？」と不信感を持たれ、逆にモチベーションを下げる結果になってしまった。単純に手当を廃止するわけにもいかず、全員の給与を5000円引き上げざるを得なかった。

有給休暇を取ると皆勤手当は出ません。そのため、ある会社では、皆勤手当の制度を始めたら「体調が悪くても休んじやいけないなんて社員のことを全然大事にしない！」と非難轟々となりました。

皆勤手当や家族手当、住宅手当など、さまざまな手当をつけて社員のモチベーションを上げたり、生活支援をしている企業は多くあります。一般的にも、たくさんの手当を支給する企業は「いい会社」というイメージがあるでしょう。

ですが、手当は必ずしも良い結果を生むとは限りません。この失敗例のように、逆に会社に対する不信感を与えてしまうことも多いのです。

家族手当や住宅手当も同様です。家族手当とは、配偶者がいたら1万円、子ども1人につき5000円などを支給して家族がいる社員を支援する制度ですが、感謝してくれる社員ばかりではありません。

「たったの1万5000円で家族全員を養えると思ってるの？」

実はそんな不満を感じる人も多く、「家族がいたら大変だろう」と思って始めたはずの福利厚生が、むしろ不満を生む温床になっていたりするのです。

賃貸住宅に住んでいる社員に「ひとり暮らしは大変だから」と住宅手当をつけた会社では、「それって持ち家を購入するなっことですか？」と経営者の想いが曲解され、手当をもらえない社員から不満が噴出した事例もありました。

学生に就職のアドバイスをする際に「家族手当や住宅手当がある会社は、いい会社だと思えますか？」と質問すると、ほぼ100%に近い人から「はい、いい会社だと思いま

す」「働くほうとしては、すごくありがたいです」といった答えが返ってきます。各種手当は、人手不足対策としては一定の効果は期待できるでしょう。

しかし、ここで考えたいことがあります。住宅手当や家族手当がある企業は、本当に「いい会社」なのでしょうか。これらの手当はすべての社員がもらえるわけではありません。実家暮らしで未婚の人は、どんなにパフォーマンスを上げても、そうでない人より収入が少なくなってしまうこともあり得ます。

住宅手当や家族手当は、「実家に住んでいるから支給しないよ」「結婚してないから支給しないよ」と「それをもらえない人」を見つけて「お金を支給しない仕組み」と考えることもできるのです。

このように成果や職務行動に関係ない手当を「属人的手当」と呼びますが、私はこれらがあれば「いい会社」と単純に考えてはならないと思っています。各種手当が逆効果となって、社員のモチベーションが下がり、会社への不満が高まれば、企業にとってリスクとなってしまいます。実はこのようなケースが無数にあるのです。

人事施策の失敗例②

決算賞与を支給したのに…

B社長は社員想い。会社の業績が伸びているので「決算賞与」を支給することにした。1年目は感激した社員から感謝のメールが来たり、オフィスですれ違う際にもたくさんのお礼を言ってもらった。しかし2年目になると、そうした声はほとんど聞かれなくなった。3年目になると、その金額に不満さえ出るようになった。

社員のモチベーションを高めるものといえば、やはり「お金」。そう考える経営者も多いです。「頑張った社員には特別にお金を支払おう。そうすれば、もっと頑張ってくれるだろう」と期待して決算賞与を支給したりします。

決算賞与とは、決算期に利益が出たら社員に還元する制度です。決して悪い施策ではないのですが、**お金でモチベーションを買えるのは、実は最初だけ。その効果は持続せず、裏目に出してしまうことがあります。**

新規受注をしたら3万円、目標を達成したら5万円を支給するといった「インセンティブ制度」も同様です。

最初は5万円をもらって「すごい」と喜んでいた社員も、だんだんそれが当たり前になり、やがては「なんだ、また5万円か……」といった反応に変わり、逆にモチベーションが下がったりします。だからといってインセンティブの金額をどんどん上げたら人件費が高騰し、経営をひっ迫させることになりかねません。

決算賞与やインセンティブ制度は、社員に感謝されることが目的ではありません。しかし「社員のモチベーションを上げる」という本来の目的を果たしていないとしたら、その施策は成功とはいえないのではないのでしょうか。

決算賞与やインセンティブ制度を行う場合には、その効果は持続するか、不満が発生する要因はないかなど、慎重に見極める必要があります。

一度始めた施策は、なかなかやめることができません。

場合によっては廃止するまでに何年もかかったりします。それによって苦しんでいる会社が実は多くあります。

人事施策の失敗例③

若手を役員に登用したのに…

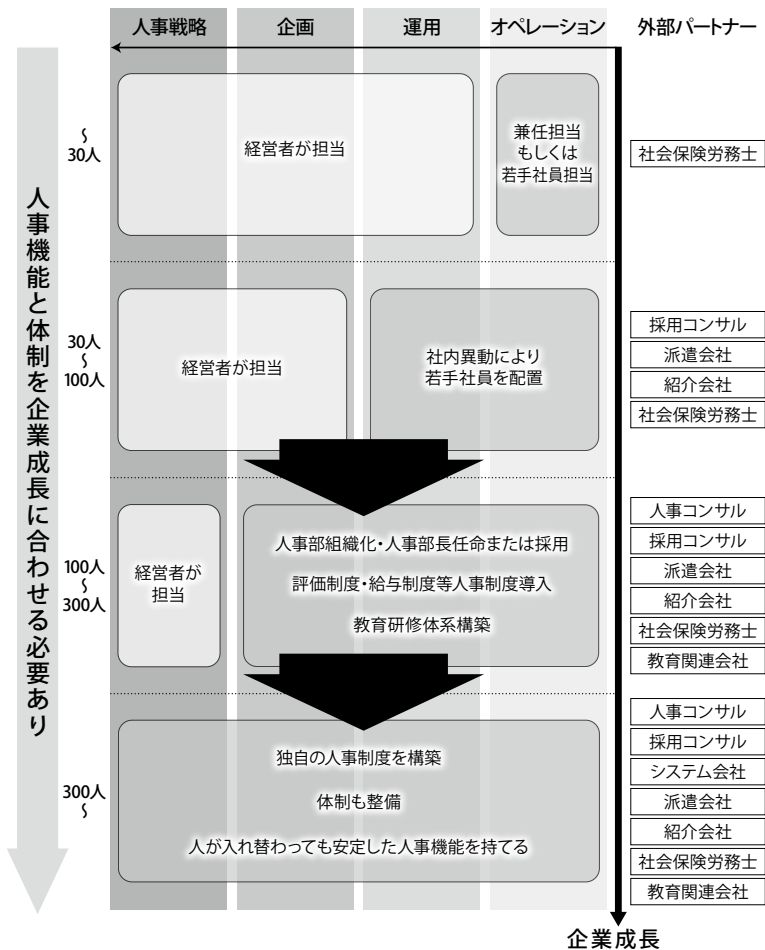
「若手を抜擢すれば、他の若いメンバーもやる気になるだろう」。そう考えたC社長は優秀な若手のDくんを役員に登用。しかし、社内では「なんだあいつが?」と不満が噴出。他の社員のモチベーションも低下し、Dくんへの風当たりも強くなり、2年後には会社を辞めてしまった。

若手を抜擢することによって「自分も頑張れば上に行ける」と希望を示し、他の社員のモチベーションを上げようと考える経営者もいます。発想としてはよくわかる話です。しかし、これも裏目に出してしまうケースが少なくありません。

ワンマン社長が仕切っている中小企業やベンチャーでは、社長の一存で人事が決まることに珍しくありません。そのため、このような事態が起こりやすくなります。

抜擢した若手が本当に優秀だったとしても、「他にも頑張っているやつがいるのに」「社長のお気に入りだから出世できたんだ」など、多くの社員が不満を持つ結果になりがちです。

人事の機能と職務



経営者はビジネスのプロであっても、人事の専門家ではありません。だから社員のモチベーションが下がったり、離職者が増えてしまったりするのはです。

もう1つは、人事の知識や経験です。どのような施策が有効なのか、またはリスクとなるのか予見することが必要です。たとえば、社員を公正に評価したり、モチベーションを維持・向上させるために生まれたのが、等級制度・評価制度・給与制度といった人事制度です。これらの制度を自社に合うように構築し、適切に運用していくためには、一定以上の人事の知識や経験が必要となります。

1つは、先にも述べたように社員の数です。会社が小さい時期は、社長の思いが伝わりやすく、社員もそれに共感してくれます。しかし50人、100人と社員が増えていくと、社長がすべての人材を把握することは難しくなります。社員も社長の気持ちが変わらなくなっていくます。直に話せる機会が減るため、社長と社員の間に溝が生まれ、誤解を生みやすくなってしまいます。

なぜ、これらの施策は失敗してしまうのでしょうか。理由は二つ考えられます。

社員数が100人を超えたら、やはり人事部門は必要です。

人事は、会社の成長に合わせて必要性が増していきます。社員が300人を超えたら、社長が人事を兼務するのは、ほぼ不可能と考えたほうがいいでしょう。

35ページに、社員数の増加にともなう必要となる人事機能と職務をまとめました。自社の現状に照らし合わせて確認をしてみてください。

必要なのは「多面的」「構造的」に考える力

「AだからB」と考える人は向いていない

では、人事専任となる担当者は、どのような人材が適しているのでしょうか。

人事担当者に向いているのは、基本的には「頭のいい人」です。といっても偏差値が高いということではなく、**物事を多面的かつ構造的に見ることができる人**。ある問題に対して、一つの面だけでなく、多方面から、その原因などを構造的に考えることができ

る人。たとえば「**残業が多いから残業を減らします**」「**退職率が高いから退職率を下げます**」といった「AだからB」という考え方の人は人事には向いていません。

残業が多いとは、どれくらいなのか。^{サブロク}36協定（労働基準法第36条に基づく時間外労働・休日労働に関する協定）を大幅に超えているのか。部門や部署によって偏りがあるのなら、部長や課長のマネジメントに問題があるのかもしれませんが、それは全社レベルではなく、個別に対処すべき事案となります。

残業している理由にも着目する必要があります。社員が意欲的に取り組んだ結果として残業が増えているのなら、やりたい仕事をやめさせることによってモチベーションが下がるかもしれません。その結果、会社の業績も下がる可能性があります。

残業を減らせば、社員の収入も減ります。それが原因で離職する人もいるかもしれませんが。新たな人材を採用するとしたら、採用コストがかかります。優秀な人材を採用できるとは限りませんし、社員の育成・教育にも人的コストがかかります。

残業を減らすことによって業績が下がり、離職者が増え、採用や育成のコストがかかる

としたら、企業にとってメリットがあると言えるでしょうか。

あくまで仮の話ですが、人事担当者はこのような可能性も視野に入れて多方面から考える必要があるのです。残業は必ずしも「悪」とは限らないわけです。

退職率の高さは「誰が辞めているか」に着目する

「退職率が高いから退職率を下げます」も同様です。退職率が高いとなぜ言えるのか。誰が辞めているのか、そもそも適正な退職率はどのくらいか……。こちらも多方面から考える必要があります。

退職率が高い場合、人間関係が悪い、業務量が多い、労働時間が長い、給料が安い、教育や育成の仕組みが整っていない、評価が不満、将来が不安など、さまざまな原因が考えられますが、特に注目したいのは「誰が辞めているか」です。

あなたの会社には、できれば辞めてほしい社員はいませんか？ 私はさまざまな企業か

らご相談を受ける立場にありますが、実はその多くを占めるのが「社内の困った人をどうしよう」という問題です。

仕事をしない、成果を出さない、協働できない、パワハラ・セクハラ・モラハラ、不正をしている、仕事中寝ている、終業時刻の30分前からトイレに入ったまま出てこない、遅刻や早退が多い……。 「社内の困った人」の例は、枚挙にいとまがありません。

このような「社内の困った人」、つまり「できれば辞めてほしい人」が辞めているのだとしたら、企業にとっては、むしろ都合なのではないでしょうか。

逆に、優秀な人材、辞めてほしくない人がどんどん辞めているのであれば、それは緊急事態です。こういう場合の解決策の一つは、人事評価を適切に行うことです。

中小企業は人事制度がないことが少なくありません。

退職率を下げるためには「給与を上げる」「労働時間を減らす」といった、その場しのぎの施策を打つのではなく、人事制度を根本から見直す必要があります（退職者の問題は第5章、人事制度については第6章で詳しく解説します）。

人事担当者に適している「3つの条件」

人事はさまざまな要素が密接に絡んでいるため、「残業が多いから残業を減らします」「退職率が高いから退職率を下げます」といった「AだからB」という思考は非常に危険です。だからこそ人事担当者は、物事を多面的かつ構造的に考えられる人が適しているのです。そして、次の3つの条件も満たしていることが望ましいでしょう。

1 公正に判断できる

人事担当者に必要な資質として「公平性」がよく挙げられます。公平とは、みんな一緒で、すべて等しいこと。人事は社員を公平に評価すべきであると。私はこの考え方には異論があります。人事担当者は「公平」ではなく「公正」であるべきです。

近年の人事は、成果や行動によって社員に「差」をつける考え方が主流になってきています。成果が上がれば評価も上がり、成果が下がれば評価も下がる。当然、評価が高い人は給与も高くなり、評価が低い人は給与も低くなります。それを「公平」にしようとする

のは、社員の努力を無にする行為になり得ます。

人事担当者に必要なのは、会社の価値観に基づいて「公正」に判断をすること。公正とは、偏りがなく正当なこと、はつきりしていて正しいことです。

人事評価であれば、明確な評価基準を示して、偏りのない正当な評価をする。その基準に基づいて正しい処遇をする。人事担当者には、このような姿勢が求められます。評価基準があるのに、それを無視した評価をするのは公正ではないですよね。

ただ、これは簡単なことではありません。大きな会社の評価者同士による会議では「彼の息子さん、今度大学生なんだよね。お金かかるし低い評価はつけられないよ」「たしかに成果は上げてないけど、役職を外すのはしのびないよね」といった会話が日常的に交わされている現実があります。

評価制度はあっても実際には機能していない。成果と関係なく給与や役職が決まっている。それによって社員のモチベーションが下がり、離職者が増えている。こうした会社は少なくありません。だからこそ人事は、公正さが重要になるのです。

人には必ず好き嫌いがあります。人事評価もいわゆる「好き嫌い評価」といって、「この人は好きだから評価する」「この人は嫌いだから評価しない」という傾向になりがちです。それは公正ではありません。そういう場合に適正な評価へと導いていくことが、人事担当者の重要な役割です。

そして、人事担当者自身も「自分は公正に評価を運用できているんだっけ?」「この人を課長にするということだけど、それは本当に正しい判断なんだっけ?」と、客観的に考えられることが必要です。

会社には、いろんな社員がいます。「あの人は、いい人なんだけど、仕事できないよね」という人もいれば、「あの人は、仕事はできるけど、一緒に働きたくないよね」という人もいます。こういう人たちをどのように評価するのか?

いい人であっても仕事ができなければ、やはり「仕事はできない」と評価しなくてはなりません。「いい人だから、かわいそう」という観点は公正ではないでしょう。仕事はできるけど一緒に働きたくない人も、仕事ができることについては評価しつつも、それ以外

の部分では厳しい評価をする必要があるでしょう。

成果や行動など、見るべきポイントを明確に分けて要素別に評価し、冷静な判断を下すことができる。これが人事担当者に求められる資質です。

いい人であっても、成果を上げられなかったり、問題を起こしたりした場合は、退職勧奨をしなくてはならないこともあります。もちろん「かわいそう」という感情は湧きますが、就業規則に「〇〇の場合は退職とする、解雇とする」と書いてあったら、それに基づいて対応していかなければなりません。

人事とはそういう仕事です（もちろん、懲戒事由がなければ解雇はできません。しかし、規程に基づき、退職を勧奨することはできます。対応を経営者に確認して、リスクも想定しながら事を進めていく必要があります）。

「公平」と「公正」を取り違えない。会社の価値観に沿った冷静な判断ができる。これは、人事担当者には特に必要な資質と言えるでしょう。

2 人への関心がある

人事は「人への関心を持つていたほうがいい」とよく言われます。これは実際にあったほうがいいでしょう。人事は社内の多くの人々と接する仕事です。人への関心を持ち続けることができないと、人事業務を続けていくのは難しいかもしれません。

新しい制度などを始めるときは、ほぼ間違いなく「横やり」が入ります。社内のさまざまな人から「よくわからん」「難しすぎる」「面倒くさい」といった批判を受けることになります。

これは至極当然な反応でしょう。すべての社員や管理職、そして経営陣から理解と共感を得ることは、制度導入の当初は極めて難しいものです。

そうしたときに大事なものは、「なんである人は、こういうことを言っているのだろう」と考えること。

批判は社員の本音です。人事は相手軸で考え、理解や共感、把握をしたうえで施策を進め、制度設計をしていかなくてもなりません。

一方で、人への関心は持ちながらも、それに振り回されないことも重要です。公正な視点で考え、そのうえで「こうしよう」と決めたことに關しては、たとえ批判があっても前に進めていかなくてもなりません。特に人事制度に關しては、さまざまな意見を承りながらも、一回転運用するまでは当初決めた考え方で進めるべきです。

人事制度は、しっかりとした考えを持ちながら構築すれば、制度設計で失敗することはあまりありません。失敗するとしたら、運用時にその軸がブレてしまったとき。だからこそ人事は、自分の確固たる意志を持ち、周囲の批判があっても動じない覚悟が必要なのです。

3 人を信じられる

自分自身や他者を信頼できることも、人事担当者の重要な資質の一つです。自分を客観的に捉えて「自分はダメなやつ」と思うときはあっても、ずっと「自分はダメなやつ」と思い続けている人は、他人のことも信じられないでしょう。

自分を信じていない人は、他人のことも信じられないので、人事担当者には向いていないかもしれません。

人事は愛である。私はそう考えています。

「人は信じるに値するものであり、すべて感情を持っていて、そして愛されたがつている」と信じて仕事に向かうべきであると。ですから、自分も含めて「人を信じられること」が重要なのです。

観念的な話に思われるかもしれませんが、人事は裏切られることが多い職種です。現実問題として、苦勞して採用した人が、すぐに辞めてしまうこともあります。人に害を与えたり、不正をする人もいます。

それでも「人は信じられるものだ」と思わなければ人事の仕事はやっていけません。人を信じ続けることができる。そんな愛を持った人が人事担当者には向いているでしょう。

愛は一方で過酷です。相手のことを思えばこそその「お別れ」もあります。採用した人に対して「もうこの会社での役割は終わった」と判断したときは、別の道を勧めなくてはならないこともあります。そういう決断をしたときに、根底に人事担当者の愛を感じなければ、相手もそれを決して受け入れないでしょう。

また、守るべきものを守るのも愛です。不正やハラスメントなどの加害者に対しては厳しく対応しなければなりません。情感に引きずられてはなりません。決めを打たなければ社内の人々が惑い迷います。会社は更生の場ではないのです。然るべき機関に委ねることも必要になります。

人事は裏切られることも多い職務ですが、それでも愛を持っていかなければならない。逆に、人を信じられなくなったら、愛を感じられなくなったら、「人事」をしてはならない。そのくらい大事なことだと私は考えています。

人事に必要な「10」の能力

社長が1人でやるのは困難

人事はとても幅広い領域を扱う職種です。そのため多くの能力があることが望ましいとされています。

人事に必要な能力

① 理念・社会理解
- 経営理念を自らの言葉で熱く語ることができる - 自社の人事ポリシーを網羅的に構築・理解し、各施策がポリシーに則っているかを常に検証する - 過去から現在までの社内のことをよく理解している - 経営陣、経営幹部層との信頼感のある人的ネットワークを持っている - 組織構成と職務分掌を理解している - 社員個々人のことを知っている - 自身のキャリアビジョン・キャリアプランを持ち、語ることができる
② 人事制度構築(等級・評価・給与)
- 人事制度の構築要素を理解し、相互に関連づけながら設計できる - 人事制度構築にあたって、労働法規等を考慮し、制度に反映できる - 人事制度を周知することができる
③ 人事制度運用
- 等級制度・評価制度・給与制度を運用することができる - 評価制度を運用し、公正な評価調整を主導できる - 評価者への教育ができる - 昇格・降格の調整と運用ができる - 給与改定、賞与決定を主導できる - 必要であれば人事制度を適宜改定し、導入・運用ができる
④ 採用
- 採用市場の動向を把握している - 適切な採用手法(媒体・エージェント等)をとることができる - 適切な選考を行うことができる - 選考にあたって、自社に有用な人材を見極めることができる - 応募者を動機づけすることができる - 人材を見極める要素を理解している

⑤ 人材配置
- 業績向上と人材育成を考慮した人材配置(人事異動)戦略を策定することができる - 組織構成に基づき、適切な人事異動・配置案を策定することができる - 配置にあたって、各種施策(自己申告制度など)を展開できる - 人事異動調整を経営・各部門と行い、人事異動を完了することができる
⑥ 勤労・労務
- 社員の個別労務案件への対応ができる - メンタルヘルス、ハラスメント、情報漏洩など、さまざまな問題のリスクを理解し、適切な対応ができる - 労働基準監督署、職業安定所など、公的機関への対応ができる - 賞罰を適切に運用できる - 必要な人事面談を、トラブル収束のために適切に実施することができる
⑦ 人事管理・規定
- 労働法規の基本を理解している - 自社の就業規則等の規定を理解し、リスクを回避するために適宜改定することができる - 労働時間管理・安全衛生管理を適切に実施することができる - リスクを予見した際に、経営・各管理職等と連絡を取り、適切に対処することができる
⑧ 教育
- 一過性にならない、網羅的な教育体系をつくることできる - 人事制度と関連した汎用的教育を実施できる - 自身が講師として研修を実施できる
⑨ 給与・厚生
- 給与計算に必要な要素を理解している - 労働法規をいならみながら、適切な時間管理と給与計算・支給ができる - 社会保険手続きを理解している - 適切な福利厚生施策を企画・導入できる
⑩ 全般
- 人事機能を構築し運用した経験がある - 人事関連企業・専門家とのリレーションを持ち、適切な外部支援を受けることができる

「人事」の仕事について具体的に説明していきます。

では、人事担当者選ばれた人は、まずは何から始めたらいいのでしょうか。次章から

てください。

すでに人事担当者として任命された方は、自身のこれからの活動のチェックリストとして、また、これから人事担当者を任命する方であれば、以上の条件や能力を参考にしてみて

目指すべき目標と考えていただければよいでしょう。

私も人事のプロと言われますが、すべてできるとは言い切れません。あくまで

たくさんありますよね。実際には、これらを全部できる人はなかなかいません。

これらを見ていただければ、社長が一人でやるのがいかに困難であるかもご理解いただけるのではないでしょうか。初めて人事に取り組む方や、ほっち人事の皆さんにとつては非常にハードルが高く感じるとは思いますが、とりあえず見てみましょう。

一般的には、次のようなスキルが必要といわれています(49ページ表参照)。

立ち読みはここまで

Chapter 2

「人事」部門を
設立する前に
知っておくべきこと