

人事制度の柔軟性

6

この連載では人事制度の柔軟性について、「あそび」社員区分の柔軟性」「ソーシャル・キャピタル」の三つについて説明してきました。

最終回では、柔軟性のある人事制度を創るために人事部や現場が何をすべきなのかを考えます。

人材マネジメントや組織行動論の教科書を読むと、従業員が意思決定に参加することによって当事者意識や公平感が高まり、離職率の低下や満足度向上に結び付くと言われています。成果に応じて賃金に格差をつける制度、いわゆる成果主義がうまく機能するために、目標管理制度を用い

て上司と部下が一緒に目標を立てることや、評価結果を下す前に本人の意見を聞く機会を設けるといったことは、教科書的には理にかなっていません。

ネットワークとしての人事

目標管理制度のように一部の人事施策の「運用面」において、従業員の参加を高めることがなされている一方で、では「立案面」においてどこまで現場の参加ができていますでしょうか。

人事制度を通じて柔軟性を確保するうえで、人事制度の立案と運用は車輪の両輪で

す。しかし、残念ながら、人事部門と現場が一体となって手触り感のある制度を立案している企業はごく一部です。

もちろん「餅は餅屋」です。から、プロとして人事部門が人事制度を立案した方が、より精緻な制度を構築することができるといえるでしょう。しかし、現場にとって使い勝手の悪い人事制度ならば、どんなに精

緻化された人事制度も「画餅」です。

反対に、人事制度の立案の段階から現場が参画し、制度を創り上げたならば、当事者意識が生まれやすし、納得感も高まるでしょう。

ただし、それだけでは不十分です。現場に制度立案の段階で参加してもらおうにして

も、制度の概要が決まった段階で形式的に承認を得る程度になってしまいう可能性があるからです。

人事制度が手触り感のある制度になるためには、人事部門が現場で日々起きている人事制度上の問題や職場独自の使い方に、アンテナを張る必要があります。そうした制度上の問題点やその問題点を職

場独自の工夫でクリアしているケースを人事部がキャッチして、他の部門に紹介したり、場合によってはある職場で行われていた独自の運用を全社の制度として採用することが求められます。つまり、人事部門が制度の問題点をすくい上げるのと同時に、職場の独自の工夫を他の部門に広げる

というネットワークの役割を果たさなければならぬのです。

これまで人事部門は、「制度の番人」として、従業員に近い存在であっても、どちらかと言うと、監視する立場であったように思われます。最近では、戦略人事として、経営者と共に戦略を推進していく役割も求められるようになりました。しかし、いずれも従業員にとってまだまだ距離のある存在です。

今回、新しく提示したネットワークとしての人事は、制度の番人でも戦略人事でもない、現場に寄り添う人事なのです。

人事制度が柔軟性を持ったためには、人事も現場も汗をかかなければ成しえないのです。

(おわり)

西村 孝史

東京理科大学准教授