

【人事の仕事カレンダー】

人事の仕事カレンダー 5月

社会保険労務士 MBO 実践支援センター パートナー  
三宅 敬司 (みやけ・たかし)



街や野山の新緑が美しい時期になりました。

4月が年間実務のトップバッターなら、5月は2番バッター。うまくつないでいけるかどうかでその後の得点力に差がつく要の月です。

■配置のフォローとケアを

新入社員は人事の導入研修を終え、現場実習や配属先での仕事が始まります。いよいよ社会人生活本番のスタートですが、五月病といわれるように環境の変化にうまくなじみず、変調を起しやすい時期でもあります。折に触れて接点を作り、様子を確かめておきましょう。早めの個別ケアができるのはもちろん、全体状況がつかめ

今回から、人事パーソンの問題解決のヒントを連載します。叙述は、See → Plan → Do の順に進めます。最初は、「不正確な時計」から。

職場を歩くと、気懸かりな出来事に出くわします。時計が正確な時間を示していない、賞味期限切れの掲示物がある、棚の上にモノが乱雑に載っている、整理されないままの共有スペース。これらは、職場が抱えている兆しです。

考えられる問題は、職場に対する前向きな気持ちがなくなり、自発的に役割を果たす人がいないことです。職場目標に納得できないのかもしれませんが。忙しすぎるのかもしれませんが。人間関係が悪いのかもしれませんが。いずれにせよ、「正しい時刻に時計を合わせようとする人」がいないわけです。

このようなとき、職場の生産性も低下します。起きて

れば、その後の新入社員フォロー計画や現場 OJT に対する支援企画など、将来の会社を支える人材開発施策のヒントがみえてきます。異動者へのフォローとケアも同様で5月がいいタイミングです。

■評価の起点をつくる

目標面接の時期です。きちんと行われることが評価の納得感につながりますから、会社としての評価方針の説明や新任者への研修など丁寧にやっておきたいものです。実施後は、ヒアリングや目標シートの分析を通じての検証が重要です。「目標は具体的か」「定量・定性のバランスが取れているか」「目標の水準は妥当か」「部門目標と個人目標が連結しているか」「実施項目に仕事の工夫があるか」…。

評価が処遇決定上の手続きとしてだけでなく、業績の向上や仕事のレベルアップに寄与していくためのツボがみえてきます。

いる問題を報告しない、解決策を提案しない、面倒そうなことをやり過ごす。あるいは、人が困っていても助けない、後輩に教えることをしない等々。決められた仕事だけはやっても、細かな変化に対応しないのですから、最低限の成果しか、得られません。何か失敗があれば、原因を上司や同僚に帰属させるので、人間関係も崩れがちです。

問題の兆しをとらえたとき、そこで起きている事態を思い浮かべ、自分なりの仮説を組み立てて、聞き取りで確認する。職場で起きていることを、そんな手順で把握するところから、人事の仕事が始まります。

人事の ヒント 不正確な時計

人事教育コンサルタント MBO 実践支援センター代表  
中嶋 哲夫 (なかしま・てつお)



【人事の仕事カレンダー】

人事の仕事カレンダー 6月

社会保険労務士 MBO 実践支援センター パートナー  
三宅 敬司 (みやけ・たかし)



街路樹が繁り日差しが強くなると、待ち遠しいのがクールビズと夏のボーナスです。

■賞与決定の変化

賞与は、会社業績や世間相場・人事評価結果などから総合的に勘案して決定するので、データ分析や資料作成が求められます。ただ、正確なデータや資料を用意しても、すっきり決まらないケースを最近よく耳にします。

その背景にあるのは、昨今の厳しい経営環境です。経営状態に応じて管理分配ができる人件費構造を経営は求めています。賞与決定という個別案件ではなく、トータルな人件費政策に問題関心が移っています。たとえば

人事パーソンの問題解決のヒントを、See → Plan → Do の観点で紹介しています。第2回は、「語られない意見」。

従業員の意見を把握するために聴取りをするとき、「従業員が意識的に避ける話題」に注意を払うと思わぬ効果があります。なぜなら、そこに真の問題のヒントが潜んでいることが多いからです。

従業員が意識的に避ける話題。第1は、上司批判、第2は会社批判。これらを述べることは、組織人のタブーと多くの方が考えます。それに加えて、自らの弱さも話題として避けます。だれもが自分の弱みを好んで話題にはしません。これらの話題を従業員が口にできるのは、会社や人事担当者に対する信頼感を抱いているときに限られます。

しかし、職場の問題は、上記の3つから発生すること

「人件費の比率は適切か」「人件費の総額をどうやって管理するのか」「人件費の総額をどんな内容で構成するのか」という政策全体のなかで、賞与の決め方が適切なのかどうかを判断したいのです。

■この機会に人事が考えたいこと

まずは、この機会に人件費に関する現況を可能なかぎりみえる形にします。

最新の月例給与の支払実績と今回の賞与から、今年の現金給与の内容構成が明らかになります。また法定・法定外福利費や退職金費用、教育費などを含めた労働費用の大枠もみえてくる時期です。それぞれの費用の額や構成比の現況。可能なら今後の人員構成や数の変化を織り込んだシミュレーション。

それらの事実を、今後の人件費がめざすいくつかの姿と突き合わせて、短期・長期の課題を設定してみたいかがでしょうか。

が多いのです。つまり、「意識的に避ける話題」のなかに、真の問題が隠れているわけです。

これらを聴き取るには、「発言者の心」に目を向ける必要があります。発言者がどんな姿勢で発言をしているのか？発言のなかでつながらない部分がどこにあるのか？つながらない部分にどんな意見を補えば全体が整合するのか？それらを思い浮かべながら、話を聴いていきます。場合によっては、相手に変わって意見を言葉にし、内容を確認することも行います。そうして把握した意見を基に問題解決策や政策を考えれば、机上のプランではない、問題に迫る計画づくりが可能になります。

人事のヒント 語られない意見

人事教育コンサルタント MBO 実践支援センター代表  
中嶋 啓夫 (なかしま・てつお)



【人事の仕事カレンダー】

人事の仕事カレンダー 7月

社会保険労務士 MBO 実践支援センター パートナー  
三宅 敬司 (みやけ・たかし)



■定期健康診断と経営戦略

最近の厚労省統計によると、健康診断を受けた労働者のうち51%が有所見者だそうです。皆さんの会社はいかがでしょうか。

診断結果に基づいて施策の有効性を評価し、新たな課題設定をする際に、それをヘルスケア部門のmatterでなく経営課題としてとらえる動きが始まっています。

従業員の健康を維持するための費用を企業戦略推進のための投資として位置づけ、直接的効果は疾病発生確率や長期休業者・健康保険料などの変化で明らかにしつつ、長期的には事業のリスク軽減や労働生産性向上・医

療費負担の適正化などをめざし、社会的には健康に配慮した会社というイメージが求人や商品サービス購入に好影響を及ぼすことを期待するという構図です。

健康増進活動を、経営課題としての観点から大きく組み立ててみるのも有意義だと思います。

■夏休みで労働時間の短縮を

夏にまとまった休暇を取るのには、健康増進や労働時間短縮・有休取得促進のうえで効果大です。

夏季休暇の取得を呼びかけるのと併せて、周囲の協力を求めたい人もいます。

たとえば労働時間の長短2極化が進むなかで「長」の人、健康診断で健康保持に留意するよう指導があった人、子の養育・家族の介護をする人、妊娠中・出産直後の女性、単身赴任者…等々。

そんな人たちの最近の労働時間数もみていきながら、きめ細かい配慮を職場と一体となって行いたいものです。

人事パーソンの問題解決のヒントを、See → Plan → Do の観点で紹介しています。第3回は、「定点観測と定時観測」。

優秀なマーケッターは、定期的に同じ場所を観察します。市場の変化を実感的に把握して、新たな商品アイデアを考えるそうです。定点観測といわれます。浅間山を24時間観察するカメラ、交通量を24時間観察するカメラなど、多くの定点観測の例があります。

一方、気象台では30分ごとに天候を観測する定時観測によって、変化を把握するわけです。私たちが受診する健康診断、秋に行われる全国交通量調査、賃金センサスなどは、期日を定めて行われる定時観測といえます。

定点観測と定時観測は、組織状況を把握する際にも有効な考え方です。定期的に行う従業員意見調査は定時観

測。そこから従業員の意見の変化を知ることができます。

同様に、特定の部門や特定の人物に焦点を当て、定期的にインタビューや観察を行うことができます。定点観測です。全社の指標となるような部門や従業員をみつけ、できれば定期的に訪問して、雰囲気の変化を観察したり、意見交換を行ったりします。それにより、社内世論の動向を把握します。実感的な現状把握ですから、アイデアの創出に役立ちます。

組織内の定点観測は、予算も不要。手間もかかりません。社内世論を代表するような従業員をみつけさえすれば、だれもが取り組むことができます。

人事の ヒント 定点観測と定時観測

人事教育コンサルタント MBO 実践支援センター代表  
中嶋 哲夫 (なかしま・てつお)



【人事の仕事カレンダー】

人事の仕事カレンダー 8月

社会保険労務士 MBO 実践支援センター パートナー  
三宅 敬司 (みやけ・たかし)



■ポスト“クール・ビズ”

快適な執務環境と環境保護を目的として導入されたクール・ビズ。いまやすっかり定着し、見なれた夏の風景になりました。環境省の最近の調査によると、環境経営における企業の取組みのなかで、クール・ビズは第3位を占めています。

クール・ビズ以外に、具体的に目標を設定して取り組んでいる環境保全活動を上から並べると、「印刷・コピー・事務用品の削減」、「省資源・省エネルギーの推進」、「オフィス廃棄物の発生抑制・リサイクル」、「産業廃棄物の発生抑制・リサイクル」、「環境教育の実施」、

人事パーソンの問題解決のヒントを、See → Plan → Do の観点で紹介しています。第4回は、「意見の代表性」。

人事を担当すると、従業員の意見に耳を傾ける機会が増えます。そのとき、聞いた意見の代表性に注意を払うこと、つまり、その意見がどの集団を代表しているのかを考えながら、話を聞くことが大切です。

具体的に考えましょう。会社の施策にたいして何らかの提案を行った人がいるとします。そのとき、それと同じ意見をもつ人が、どのような人か。どのくらい広がっているのか。それを思い浮かべることが必要です。

もし仕事ができ、まわりの人からも信頼される人の間で共有される提案であれば、提案を施策に取り入れることが必要でしょう。逆に、あまり信頼されていない人の

「社内の環境管理体制の整備」と続きます。

環境経営は企業の社会的責任として、今後ますますその重要性を増していきます。企業が取り組むテーマは多岐にわたり、また企業によって異なりますが、どの企業にも共通する課題は、具体的な活動を力強く支えるための企業風土づくりや社員の意識・行動変容です。ここに、人事がもつチカラを発揮できる領域が広がっているのではないのでしょうか。

社員の意識や行動を、時代や社会や市場の変化に合わせて深化させていくのは人事の基本的な機能ですし、その実効性を高めていく仕組みやノウハウを、目標管理や評価、教育、採用の取組みを通じて獲得してきたのはわれわれだからです。

自社の今後の環境経営を展望しながら、人事ならではの強みを活かした貢献を構想してはいかがでしょうか。

間で共有されているのであれば、提案の採用には慎重であるべきでしょう。

意見や提案の代表性を考える能力を身につけるには、職場で信頼されている人を見つけ出す努力が必要です。それには、一人ひとりの評判に敏感になることが求められます。評判を聞き分け、信頼できるインフォーマルなモニターに相談することによって、意見の代表性をほぼ正確に推定することが可能になるわけです。

人事の ヒント 意見の代表性

人事教育コンサルタント MBO 実践支援センター代表  
中嶋 哲夫 (なかしま・てつお)



【人事の仕事カレンダー】

人事の仕事カレンダー 9月

社会保険労務士 MBO 実践支援センター パートナー  
三宅 敬司 (みやけ・たかし)



■内定者受入れ

来春に入社する学卒予定者の受入れ準備が本格化し、正式な内定通知書や誓約書などの事務に加えて、10月1日の内定式の準備や、入社前教育の企画検討などが動き始めます。

個々の実施内容を企画する際に、関係者間でいくつか目線を合わせておきたいことがあります。それは「入社日にどんな状態を作っておくか」という点です。

まず第1は、入社者にどんな気持ちや覚悟を持ってその日を迎えてほしいかということへの目線合わせです。仕事や会社に対する前向きな気持ちを醸成することはも

ちろんですが、いいところばかりを見て早とちりされても困ります。提供する情報の内容やスタンスを、社外の人に対するものから、当事者に対するものに切り換えていき、多面的ながらも統一感のあるメッセージを提供していきます。

第2は、入社までにどんなことを習得してもらいたいのかという点です。ポイントは、あれもこれもではなくて教育ニーズを絞り込むこと、最適な教育技法を選択すること、効果測定の基準を明確にしておくことなど、社員教育と同様です。

第3は、初期配属や教育に必要な人事情報の項目や精度がどういったものかという点です。配属先の本人希望や観察記録などは、内定者と接する現場のオペレーションに直結してきますので、あらかじめ全体を明らかにしたうえで、情報の集め方、管理の方法を決める必要があるでしょう。

人事パーソンの問題解決のヒントを、See → Plan → Doの観点で紹介しています。第5回は、「人事と理論」。

人事には、2つの異なる仕事があります。ルーチンな実務と企画的な仕事です。前者は、そんなに難しい仕事ではありません。人事情報システムの操作、就業規則の内容理解、社会保険や所得税の実務などの知識を身につければ、何とかできます。

ところが、企画的な仕事になると、仕事が突然難しくなります。[●●の活性化]、[ダイバーシティ促進策]、[ワーク・ライフ・バランスの促進策]、こういった抽象的なテーマの企画は、何から手をつけてよいのかわからないことも多いはず。書店やインターネットで調べてもいろいろな意見が出ていて、何が正解かわかりません。せいぜい他社事例が参考になる程度です。

このようなときに、出番となるのが理論です。労働社会学、組織心理学、労働経済学、組織論などで蓄積された知識です。それらの基本的な理論をきちんと理解する。理論を現実に当てはめて考える、そして最もフィットする理論に基づいて施策を考える。そのうえで、多くの方の意見を聞き施策を精微する。このように理論を利用します。

理論を道具として用いることにより、現実を概念的に認識し、多様な意見を統合した施策を考えることが可能になるわけです。

人事の ヒント 人事と理論

人事教育コンサルタント MBO 実践支援センター代表  
中嶋 哲夫 (なかしま・てつお)



【人事の仕事カレンダー】

人事の仕事カレンダー 10月

社会保険労務士 MBO 実践支援センター パートナー  
三宅 聡司 (みやけ・たかし)



■全国労働衛生週間（10月1日～7日）

今年のスローガンは「心の健康維持・増進全員参加でメンタルヘルス」です。

仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスを感じる労働者の割合が約6割に上っており、職場におけるメンタルヘルス対策の重要性は増すばかりです。もはや一部のスタッフの課題ではなく、トップ、管理監督者、産業保健スタッフ、従業員が一体となって解決にあたらなければなりません。この機に日常の労働衛生活動を総点検して現状を共有したうえで、課題を明らかにし、今後の活動方針を検討し、それぞれの役割を協議すること

人事パーソンの問題解決のヒントを、See → Plan → Doの観点で紹介しています。第6回は、「具体例で考える」。

何らかの施策立案を行うとき、人事担当者は、目的、問題、対策が曖昧なまま、すべてを任されて戸惑うことが多いと思います。

このようなとき、筆者は可能なかぎり具体例を考えるようにします。KJ法でいわれる「土の香りのする情報」に基づいて考えるわけです。

まずヒントについて具体的な人物を思い浮かべます。次に場面を考えます。そして台詞を考えます。そうして、課題の内容を具体例で思い浮かべます。現在の状況と、ある施策を打つことによって変化する状況、場合によっ

が重要です。

一朝一夕に解決は難しいですが、だからこそ一過性の週間行事に終わらせずに、PDSサイクルを形成することしたいものです。

■中間評価に向けての準備

評価には処遇の決定以外に、業績達成と人材育成という2つのメイン機能があります。

評価や面接を通じて、上司と部下とで、目標達成に向けてのプロセスをより確かなものにするのが望ましい姿です。ただ現実には、評語を決めることに意識が傾きすぎる傾向が少なくないようです。上司と部下が、本来の意味を再確認したうえで、面接や考課表の準備を進める環境づくりは人事の仕事です。ライン管理職にとって業績達成と人材育成は自らの業務そのものです。

評価を、人事からの依頼業務としてではなく、自己の責務を果すための機会として活かしてもらいましょう。

では施策を打ち出したときの反応、その3つを思い浮かべます（漫画を描ける方であれば、それを漫画の1コマに描かれるとよいでしょう）。

与えられた課題を、いったん具体例に翻訳すると、何を考えるべきかが明確になります。つまり、課題の本質を把握できます。そこから、目的の具体化や実行可能な施策が明確になります。それに肉付けをし、説得力ある論拠を付け加えれば、曖昧な課題を具体的な企画に作り替えることができます。

人事のヒント 具体例で考える

人事教育コンサルタント MBO 実践支援センター代表  
中嶋 哲夫 (なかしま・てつお)



【人事の仕事カレンダー】

人事の仕事カレンダー 11月

社会保険労務士 MBO 実践支援センター パートナー  
三宅 敬司 (みやけ・たかし)



■ 来年の採用を構想する

来春卒業の新卒採用が終わったら、休む間もなく次の採用が始まっています。今年の採用を総括して早速戦術修正を行い先手必勝で走り始めた企業も少なくないでしょう。そういう地上戦と併せて、鳥の眼で自社の採用が戦略的に担う課題を組み立てることも重要です。

その作業は5年か10年先に焦点を当て、

- 1) そのとき求められる要員構造
- 2) 現在の延長上での要員構造

を考えてみることから始めます。1) は将来の事業に必

人事パーソンの問題解決のヒントを、See → Plan → Do の観点で紹介しています。第7回は、「大胆思考と小心実践」。

今回のテーマは、新企画の実践にあたって、筆者が大事にしていることです。それは、大胆に考えることと、小心に手を打つことの両立です。新しい企画を生むためには大胆な思考実験が必要です。一方、施策の実践にあたっては、小心に慎重な手を打つことが必要です。

まず、思考実験では、目的と手段をあえて極端に考えてみます。たとえば、次世代管理者の育成を考えると、「現在の管理者が物足りなく見えるほどの能力と胆力をもつ人材」を考えてみます（具体的に考えるため、「若手NO.1である〇〇部の××さん」とでもよい）。こうすれば、考えの論理性が増し、その長所や短所が明確

要な人員の質量であり、あるべき要員構造です。2) は現在の実在要員を起点に、加齢化、入退社数、昇級数などの傾向を加味してシミュレーションした近未来の現実です。当然ながら1) と2) の間にはギャップが存在します。そのギャップをそのときがくるまでにどう埋めていくかが要員戦略です。埋めるための方策には、採用だけでなく、教育や人材開発もあり場合によってはM&Aもあるでしょう。短期の施策も中長期の施策もあるでしょう。その大きな見取り図のなかで、来年の採用計画を考える作業です。

先のことはわかりませんが、不透明だからこそ、考えることに意味があります。精緻である必要はなく、シナリオも複数あっていいと思います。大事なことは大きな見取り図を構想して、いまの足元を固めるための視点を意識的に仕事に組み込むことだと思います。

になります。

一方、社内の説得や実施にあたっては、小心に慎重な手を打ちます。最初は小規模に実施したり、影響力の大きい人だけを説得したりして、いったん様子を見ます。その後、徐々に実施範囲を広げたり、説得対象を増やしたりします。社内で起こる現実を観察しながら手堅く手を打ちます。

大胆に考え、小心に手を打てば、企画の成功率が高まります。その結果、社内の信頼感が高まり、仕事もやりやすくなります。

人事のヒント 大胆思考と小心実践

人事教育コンサルタント MBO 実践支援センター代表  
中嶋 哲夫 (なかしま・てつお)



【人事の仕事カレンダー】

人事の仕事カレンダー 12月

社会保険労務士 MBO実践支援センター パートナー  
三宅 敬可 (みやげ・たかし)



■人事異動に向けて

採用業務と同様に人事異動も通年化の傾向にあります  
が、それでも会社の事業年度に合わせた組織改編と人事  
異動の山があります。

この間、人事部門は異動案づくりから始まって、部門  
間の利害の調整や決裁権者の意思決定をサポートし、決  
定後は内示や発令、所属変更の事務など膨大な作業をミ  
スなく遅滞なく進めていくことが求められます（イン  
プット）。

一方では、異動後の効果も追求していかなければなり  
ません（アウトプット）。効果とは一人ひとりの社員に

人事パーソンの問題解決のヒントを、See → Plan  
→ Do の観点で紹介しています。第8回は、「『オルグ』  
の復活」。

昔、左派系の労働組合で使われていた言葉に、「オル  
グ」があります。組織に人々を勧誘し、組織づくりを行  
うことや、その活動を担う人のことを意味する言葉で  
す。若い人事パーソンはご存じないかもしれません。こ  
の「オルグ」に、人事制度の運用力向上の活動として、  
人事パーソンが取り組む必要があると思います。

人事制度は問題を解決するために作られます。つま  
り、何らかの目的をもっています。それを果たせること  
が制度導入のポイントです。しかし、その制度の目的を  
管理者に浸透させるのが容易ではありません。全社的に  
みた問題を解決するための方策を、ローカルな情報しか

とって異動が社員としての力を伸ばす機会になることで  
あり、もう1つは受け入れた組織にとって新メンバーの  
転入が組織としての活力や戦力を高めるテコになること  
です。そしてこのインプットの正確性・効率性と、アウ  
トプットの効果を高めることが、異動に関する一連の  
業務設計の目的であり、「情報品質」「仕組み」「検討プ  
ロセス」の観点から打ち手が考えられます。

1つ目の切り口は、個々の社員がどんな力を発揮して  
くれるかという「人情報」と部門が求める人材の質量の  
「組織情報」の精度と鮮度の品質向上です。

2つ目はマッチングの仕組みの整備で、とくに公募や  
FA 制度などの社員の自発的な意欲を吸い上げる仕組み  
は、高い動機をもつ人材の発掘が期待できます。

3つ目は衆知を集める検討プロセスの設計で、密室性  
や職人芸を排除し、人事委員会等の開かれた場で多面的  
な検討を通じて異動案の質を高めます。

もたない管理者が理解しなければならないからです。誤  
解が生まれたり、理解できなかつたりするのがあたり前  
です。その情報格差を埋める活動が人事パーソンが行う  
オルグ活動です。

全社的立場で考えるよう管理者を説得する。全社的な  
情報を管理者に伝える。トップの思いの強さを伝える。  
単に職制のラインに情報を流すだけでなく、組織に影響  
力をもつ人々に直接働きかけ、目的を共有した指導者組  
織を作り上げる。経営に貢献する人事パーソンの姿だと  
思います。

人事の  
ヒント 「オルグ」の復活

人事教育コンサルタント MBO実践支援センター代表  
中嶋 哲夫 (なかしま・てつお)



【人事の仕事カレンダー】

人事の仕事カレンダー 1月

社会保険労務士 MBO 実践支援センター パートナー  
三宅 敬司 (みやけ・たかし)



■昇格を通じて人事施策の定点観測を

先月号で取上げた異動と同じくらいに、昇格も重みがある仕事です。事業を支える人材を発掘し、適所に配置するという人事の基幹機能に直結しているからです。ほかに、昇格の結果がその人のキャリアやモチベーションに大きな影響を及ぼすことや、だれが昇格したかという事実自体が社員に対して強いメッセージ性をもつこと、昇格審査の基準やプロセスの公正さが人事施策の信頼性を左右すること等々、どれも大事なことです。

そのため、昇格審査の実施事務局となった人事部門に

は、昇格基準の妥当性の検証から始まって、昇格者の適正な員数管理、公正な昇格審査のプロセスづくり、納得感のある昇格審査結果のフィードバック、昇格後の配置・キャリア支援と、多岐にわたってきめ細かい実務設計が求められます。

加えて重視したいのが、昇格の実務を人材育成施策の定点観測の機会ととらえる視点です。昇格審査の対象となる母集団の一人ひとりを、直近の仕事ぶり・能力・行動などさまざまな角度から、人事と所属部門の複数の目で見ていくわけですから、濃密で最新の人事情報が得られます。その情報を基に「今後の事業を担う人材が順調に育っているか」という観点で近年の人材育成施策を検証すると、今後の課題を設定する切り口が、人事・ライン・本人の各領域で具体的にみえてきます。この観測—検証—課題設定の一連のプロセスを毎年積み上げることが、人事の政策立案力を高めます。

人事パーソンの問題解決のヒントを、See → Plan → Do の観点で紹介しています。第9回は、「万歩計のすすめ」。

人事施策に、従業員が予想外の反応を示すことがあります。立場や個性の違いによって、その受止めが異なるからです。このため、従業員の反応を読む能力が、人事担当者に求められます。現場の人々の意見の動きをイメージする力です。その力によって、施策を誤解されないように表現し、組織に浸透させることができます。コンサルタントに求めることができない、人事担当の力です。

この能力を訓練する方法は2つあります。1つは従業員の意見調査結果をあらかじめ予測する訓練です。調査前に結果を予測し、打ち出す施策を考えておく（仮説の

設定)。予測と結果が異なれば、その原因を考え、自分のもつイメージを修整する（仮説の検証)。この繰り返して、社内の意見を正しく把握する能力を高めます。

もう1つは、ぶらぶら歩きです。社内をぶらぶら歩きながら状況を観察したり、短い会話を社員と行うこと。それを通じて現場の状況を感覚的に把握し、そこから発見を積み重ねます。毎日1万歩、社内をぶらぶらしている人事担当者であれば、施策への反応の予測は、そんなに外れません。組織と自分の健康のため、万歩計を持ちたいものです。

人事の ヒント 万歩計のすすめ

人事教育コンサルタント MBO 実践支援センター代表  
中嶋 哲夫 (なかしま・てつお)



【人事の仕事カレンダー】

人事の仕事カレンダー 2月

社会保険労務士 MBO 実践支援センター パートナー  
三宅 敬司 (みやけ・たかし)



■評価者研修

約8割の企業が自社の業績評価制度に改善の必要性を認め、課題のトップ2は「部門間の評価基準のバラツキ」「評価者の評価力」だとし、制度自体の手直しではなく、運用の改善を課題だととらえています(2007年厚生労働省・就労条件総合調査結果概況)。

その課題解決の有力な方策の1つが評価者研修で、大きく2つの実施タイミングがあります。1つは、新たな評価期間がスタートする前か、その後、あまり間を置かずに実施し、その期の評価方針や基準や変更点を理解・共有し、各自の運用にバラツキ

人事パーソンの問題解決のヒントを、See → Plan → Doの観点で紹介しています。第10回は、「目こぼしのすすめ」。

組織でルールを作ったとき、それを文字どおりに実行しようとするれば、窮屈なものになりがちです。コンプライアンスをきちんと実行すれば、仕事がうまく進まないという話はどこにでもあります。そんなとき、「文字面にとらわれず、精神を活かす」ことが大切になります。文字面では窮屈になるが、運用のなかで窮屈にしない。ルールは細かく作るが、運用ではあまりこだわらない。そんな方法が運用の知恵です。

これを人事の世界で考えると「目こぼし」の大切さが浮び上がります。たとえば、すべての人に面接

がないように評価や面接の進め方、およびツールの使い方を修得するという内容のものです。もう1つのタイミングは、評価期間の終わりころに、評価案をもち寄って、実際にあった行動事実を基に評価者間で調整を行い、評価基準を共有していくというやり方です。加えて、一定期間内に起きた運用上の個々の問題から解決方法を評価者間で議論して見出し、相互に学び合う方法もあります。

仕事サイクルのPDSでいえば、前者のタイミングはP、後者のタイミングはSにあたります。時期的には事業年度の切替時期と重なることが多いので、人事は多忙なときですが、その節目を逃さず、S→Pを一連のものとして実施の計画を立てる視点が大切です。

運用上の課題は、あるべき論よりも現場の事実のなかから生じるものなので、そこから個別の解決策を生み出し、組織の経験知として共有したいものです。

を行うルールがあるとします。にもかかわらず、面接を実施しなかった管理職がいると考えてください。そのとき、2つの対応策があります。1つは、あくまでも面接の実施を求めるというものです。もう1つは、それを人事が知らなかったことにしてしまうという、意識的な「目こぼし」です。

前者であれば、面接の実施率は高まるでしょう。しかし、無理に面接をさせると、パワハラを伴う圧迫面接になる可能性もあります。後者のように、そのまま放置しておくのもひとつの知恵です。

人事の ヒント 目こぼしのすすめ

人事教育コンサルタント MBO 実践支援センター代表  
中嶋 哲夫 (なかしま・てつお)



【人事の仕事カレンダー】

人事の仕事カレンダー 3月

社会保険労務士 MBO 実践支援センター パートナー  
三宅 敬司 (みやけ・たかし)



■来年度予算

間接経費削減の流れのなかで、人事部門も厳しい予算編成を余儀なくされています。人事施策の戦略性が求められる一方で、裁量で使えるお金が意外と少ないのが人事の予算です。

給与や法定福利費など固定的性格の費用が予算の大部分を占め、残りの採用や教育などの政策的な費用も、ここ数年切詰めと対費用効果を追求した結果、新機軸や戦略的テーマに使える費用の確保がきわめて厳しくなっています。しかし、こうした戦略領域への投資がなければ、予算は単年度視点にとど

人事パーソンの問題解決のヒントを、See → Plan → Doの観点で紹介しています。第11回は、「人目にさらす」。

人事制度が意図どおりに運用されないことは、よく起こります。個人的利害に沿って制度を理解したり、運用したりすることが原因です。とりわけ、管理者がそれをすると、会社に対する従業員の不信の原因になります。恣意的な制度運用をさせない工夫が必要です。

第1の方策は「人目にさらす」ことです。恣意的な制度運用をする管理者に悪評が立つ仕組みを作り、管理者をけん制します。職場目標書や職務配分表、査定者ごとの査定点分布などをLAN上で公開すれば、管理者は人目を意識して恣意的行動を抑制せざるを得ません。

第2の方策は、プチ強制策です。手続きを順次実

まって、将来への仕込みが手薄になります。大きな額は無理でも、中期テーマに対する調査や事例研究、人事スタッフの学習やインプット機会の確保など、将来に向けて意思をもった投資を予算に組み込みたいものです。

■新入社員研修

新人研修における「顧客」は、新入社員と配属先です。新入社員に対しては研修における学びの効果を高める一方でメンタル面でのケアを行い、配属先に対しては職場での育成のための基礎情報を、採用から研修までの言動観察を通じて伝達していきます。新入社員の間は、人事と配属先と本人の三位一体で育成にあたります。新しい仲間一人ひとりの育成のために3者がそれぞれ何を引き受けていくかが、新人研修をとおして関係者間で共有されることが、「人づくり」という協働作業の第一歩です。

施しないと、次の手続きが実施できないマネジメントの仕組みを工夫します。LAN上で目標管理の面接手続きをチェックできる仕組みをもっている企業は多いはずですが。自己申告制度や従業員意見調査などもマネジメント行動のチェックの仕組みになり、評判が立つ仕組みにもなります。管理者の行動改善をプチ強制するわけです。

マネジメント行動の管理は、チェックと自由裁量の微妙なバランスのなかにあります。あまりにがっちりとした手続きを作るのではなく、評判を利用した微妙なけん制の仕組みを工夫するとよいわけです。

人事の ヒント 人目にさらす

人事教育コンサルタント MBO 実践支援センター代表  
中嶋 哲夫 (なかしま・てつお)



【人事の仕事カレンダー】

人事の仕事カレンダー 4月

社会保険労務士 MBO 実践支援センター パートナー  
三宅 敬司 (みやけ・たかし)



■節目を応援する

4月には新入社員の入社や配属先の決定、人事異動の辞令交付、新等級や昇格格付、人事情報の更新など人事業務が多忙をきわめる月です。一連の人事管理業務の集中は、社員の側からみれば、社内における自分の立ち位置や状況が変わる節目の月であることを意味します。担当業務の一部が変わる比較的小さな節目から、部門や勤務地、地位が変わる大きな節目までさまざま、その受止め方も人によって異なり、やってやろうと心に期す者もあれば、大丈夫だろうかと不安を抱える人もいます。いわば組織内に健全な緊張感が満ちている時期です。これらの節

人事パーソンの問題解決のヒントを、See → Plan → Doの観点で紹介しています。最終回は、「メッセージとしての笑顔」。

今回は、笑顔の大切さを述べます。有名なマズローの欲求5段階説の4番めに「自尊欲求」があります。「認められたい」という欲求です。具体的には、挨拶をすれば挨拶が返ってくる。報告や提案をすれば何らかの反応がある。何かを達成すればそれを賞賛される。その積み重ねを求めているわけです。だれもがだれかから認められたい。それが満たされれば、元気が出てくるわけです。

一方、人事担当者は経営者を支えるスタッフです。従業員からみれば、人事担当者は社長に近い人々、「会社からのメッセージの担い手」です。人事担当者が発信するメッセージは、会社が発信する

目を、そこに立つ社員それぞれの成長の機会ととらえ、人事としての支援やケアのやり方を工夫してみましょう。

新入社員には、社会人として行動ができているか、配属先で仕事や人間関係にうまくなじんでいるかの観察と早めのフォローがポイントです。昇格昇進した初任者へは、経営からの期待表明や動機づけ、初めて行う管理監督業務に必要な情報の提供、加えてストレスがかかりすぎているかにも気を配ります。人事異動で部門や勤務先が変更になった社員も同様です。休職復帰者にはさらに細かい配慮が求められるでしょう。

研修や情報の提供、相談窓口の設置等の対応が必要ですが、より大事なものは人事担当者が「気にかけている」ことではないでしょうか。声をかける、話を聞く等の接点を少しでも多く人事から作り出していくことが実は最大の応援ではないかと思えます。

メッセージです。人事担当者が一人ひとりを認めるメッセージを出せば、それは、会社が認めているメッセージとして受け止められます。

人事担当者には職場の細かな事情はわかりません。このため、個別の出来事を認め、賞賛することはできません。しかし、「1人の人間としてその人を認める」ことならば、それは可能でしょう。であれば「従業員を大事にする」という意味で、出会ったときに笑顔を贈ることくらいは心がけておきたいものです。人事担当の笑顔は職場の元気につながるのです。

人事の ヒント メッセージとしての笑顔

人事教育コンサルタント MBO 実践支援センター代表  
中嶋 哲夫 (なかしま・てつお)

