

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
共働・共育・共生社会を実現しよう

特定社労士・高齢者雇用AD 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 人事制度は社員の成長と業績向上のバイブル

- ①もう社長にはついて行けません
- ②幹部(中堅職)の部下に対する接し方が変わった
- ③フィードバックシートは部下へのラブレター
- ④新・人事制度のすすめ

2016年8月号(第160号)

先月(7月)14日、15日に成長塾第11回全国大会に参加しました。北海道から九州まで約100人(70社)が会場となった目黒雅叙園(東京)に集まり、盛大に行われました。

先進事例発表では、3社の代表者が登壇、成長塾人事制度導入の成果を披露しました。特に最初に発表したA社は導入してまだ1年半しか経っていないのに、大きな成果を出しています。

定量的成果として「売上高の増加(前年対比122%)」「離職者ゼロ」などを上げていましたが、なによりも社長の人事制度にかける熱意の表れだと実感しました。社長の熱意なしには成果はないと。

今回は、事例企業の、①人事制度を導入した理由、②成果と問題点、を取り上げながら、成長塾人事制度の意義について明らかにしたいと思います。

人事制度は社員の成長と業績向上のバイブル

■もう社長にはついて行けません■

A社(牧場経営)の発表の中で、最も印象に残っているのがこの言葉です。

社長は営業や対外的な仕事で忙しくなりました。それゆえ、牧場内部の運営は、幹部4人を選任し任せることにしました。数ヶ月経ったあるとき、信頼していた幹部から突きつけられたのです。「もう社長にはついて行けません」と。結局1ヵ月後にその社員は退社しましたが、このことが人事制度導入の大きな契機となりました。

社長はいいます。幹部(中堅職)に任せたが

- ①自分の成績へのプレッシャーと部下育成の板ばさみ
- ②20代と40代の勤務態度の溝
- ③育てた部下が自分の仕事を取ってしまうという恐怖
- ④自分たち(幹部)の頑張りに対する評価がない

そうした中で、退社に至ったのではないかと。

つまり、「幹部(中堅職)が社員を指導、育成できるような仕組みをつくっていなかった」と。

こうした問題を解決するために、人事制度を導入したのです。

■幹部(中堅職)の部下に対する接し方が変わった■

成長Eシートを作成し、すぐさま運用を開始しました。その中で、以下のような問題を解決できたといえます。

- ①勤務態度の基準を明確にすることによって、20代と40代、新人と中途社員の溝がなくなった。
- ②中堅職(幹部)の部下に対する接し方が変わった。
部下への育成意識が醸成され、責任感が強まった。
- ③仕事を教えあうことが社員間でスムーズに行えるようになった。
- ④仕事を変えることに関しての不満がなくなった。
- ⑤人時生産性を考えるようになった。

こうして、前記したような、「売上高増加」「離職率ゼロ」などの成果につながったのです。

もちろん、解決すべき課題も見えてきました。例えば、

- ①重要業務と期待成果をどのように結びつけるのか
- ②中堅職の部下指導に差があるので、今後中堅職をどのように指導していくのか
- ③評価項目が多すぎるので、どのように整理していくのか などを。

■フィードバックシートは部下へのラブレター■

B社(設備工事業)の発表の中で、最も印象に残ったのがこの言葉です。新・人事制度の根幹を成す成長支援制度は、①成長Eシートの作成、②成長支援会議の開催、③フィードバック面談の実現、この3本柱で成り立っています。

このフィードバック面談で活用するのが、フィードバックシートです。

B社は、「成長Eシート運用成功の秘訣はフィードバックにある」として、次のように述べています。

- ★自立成長制度はシートによって自分の能力を意識できることがミソですが、それを上司からのフィードバックを受けるとい部下との面と向かった会話によってより強く意識付けされます。まずはフィードバックシートにグループリーダーの思いやほめ言葉、必ず言うておきたいことなど文章にしっかりまとめた上で、わかりやすく説明してフィードバックすること
- ★フィードバックをしっかりやらなければ、リーダーもその部下も成長はありません

当初手で書いていました。心をこめて、その人のためにつくり込み、渡して説明する。これはまるで告白と同じ、ということで自然に「ラブレター」と表現したといいます。

もちろん社長が率先垂範です。B社の社長のフィードバックシートを見ますと、1つ1つの評価項目に「評価のギャップの原因と問題点」「能力向上に向けた活動計画」がしっかりと記入されていました。

B社はこうして、「①教え合う風土ができ、社員間に一体感がうまれた、②新卒社員の定期的採用と定着化が可能となった、③業績が向上し社員の平均年収も大きく上がった」としています。

「うちの会社には夢がありますわ～」昨年中堅職に昇格した高卒入社社員の言葉です。

■新・人事制度のすすめ■

では、A社、B社が導入し、社員の成長と企業の業績向上に導いた新・人事制度とはどのようなものでしょうか。

新・人事制度の4つの制度

【成長支援制度】

社員が入社してから定年退職するまで継続的に成長を支援する制度です

【ステップアップ制度】

社員が組織の中で、どこまで成長したか確認するとともに成長の目標を設定する制度です。

【賃金制度】

社員の成長と会社の業績によって賃金(昇給・賞与)がどのように決まるのか明らかにする制度です。

【教育制度】

社員の成長を組織的に支援する制度です。

社員が10人前後になれば、社長1人では手に負えなくなります。新・人事制度により、社員、幹部の成長と業績向上を実現しましょう。A社もB社も10人前後から新・人事制度を導入しています。

