

# あしがきのあしがき ~著者から人事担当者へのメッセージ

## 『今いる社員で成果を上げる 中小企業の社員成長支援制度』



2019年2月刊  
発行：合同フォレスト  
販売：1,728円

### 主な内容

- 企業を取り巻く環境変化と企業に与える5つのインパクト
- なぜ、中小企業は人が育ちにくいのか
- 今いる社員で成果を上げる「社員成長支援制度」とは
- 具体的な社員成長支援制度の構築方法
- 運用で社員一人ひとりの力を最大限に伸ばす
- 3社の事例—社員成長支援制度の導入・実践とその変化



株式会社中央人事総研  
代表取締役 大竹 英紀

まずは自社の目的において、どんな制度をつくるかを決めたらどうでしょうか。

### 成功する人事制度の勘所とは

私は、人事制度のことを会社と共に社員も成長してほしいという目的のために「社員成長支援制度」と呼んでいます。

この制度の勘所は、ズバリ運用にあります。冒頭で申し上げたように人事制度で不満が生じる場面は、運用なんです。

人事評価制度が成功するためには、いくつかのポイントがありますが、その中で特に重要なのは「成長支援面談」です。目標設定面談、中間フォロー面談、評価面談の3つの面談の実践が必要なんです。意外と形だけで終わっている会社が多いのは残念です。

社員が自分の心に火を着け、やりがいを感じるためにも、この成長支援面談を運用の核（センターピン）に位置づけしてほしいのです。

皆さんの会社の人事制度がうまくいくかは、この成長支援面談の実行・継続が鍵となるのです。本書から詳細をご参照いただければ幸いです。

### うまくいっていない人事制度

さて、皆さんの会社の人事制度はうまく機能していますか。

2015年に1,000名以上にアンケート調査をした「人事評価に関する調査」があります（NTTコムリサーチより）。人事評価への満足度については、「満足」と答えた人はわずか3.2%でした。

これは、驚くべき結果ですね。その不満の原因は、「自分が考える評価より低い」42.5%、「恣意的で不公平」41.7%などが挙げられています。これでは満足するどころか、反対にストレスを感じているというのが現状といえそうです。

どうしても人事担当者は、いかに精度の高い仕組みをつくるかが目的になりがちですね。その結果、担当者の考えで、非常に複雑な人事評価表などの制度が出来上

がります。

それはしかし、冷静に考えてみてください。うちの社員ではとても理解、運用が難しいということはないでしょうか。

### そもそも人事制度の目的とは

それを回避するために改めて人事制度を構築する際に、そもそも我が社の人事制度の目的とは何かを部門長（担当責任者）と議論したらどうでしょうか。

私が考える人事制度の目的は、

- 1 社員が実施した仕事を判定するため、
- 2 評価結果を賃金に反映させるため、
- 3 本人の能力の発揮、成長のため、
- 4 社員の能力開発のため、
- 5 自らのチャレンジ姿勢をつくり出すため、

以上の5つになります。