

# 間違いだらけの 人事制度

「もうやってられない」から  
「みんなありがとう」の職場へ

荻須 清司



1. 公平に評価しているのに、有能な社員だけでなく、出来の悪い社員からも不満が聞こえてくる。
2. 何でこんなことで辞めていくのか分からない。
3. いつも社員の幸せを考えているのに、感謝されていないと感じる。
4. 同じことを何度注意しても、一向に改善しない。
5. 朝礼で経営理念を唱和させているが、まったく浸透しない。

これは、この3年間で、100社を超える経営者から私が直接聞いた愚痴のワースト5です。

私は、これまで12年間にわたり、経営・人事コンサルタントとして、中小企業を中心に数多くの企業の経営・人事に携わってきました。その数は直接支援で530社を超え、研修・セミナー、公的機関の窓口相談まで入れると6000社を超えます。業種も規模も多岐にわたりますが、その中で見えてきた共通の問題点があります。それは、間違った人事制度を使っているために、社員をダメにするどころか、経営者の意欲も失わせている企業が本当にたくさん存在しているということです。もちろん、そういった企業のほとんどは、業績が向上することはありません。

企業規模を問わず、日本企業の多くは、人事担当者（中小企業では経営者自身）が、「あの会社がこの人事制度を使っているから、う

ちもそれを導入すれば良くなるだろう」、または「有名なコンサルティング会社に入ってもらえば、きっと社員が成長し、業績も向上するだろう」という、非常に安易な考えで人事制度を導入する傾向があります。

しかし、その結果は言わずもがなで、大金をはたいて導入した人事制度で「成功」したという話を聞くことはまれなのです。「成功」せずとも現状維持であれば、まだ救われもしますが、「成功」の反対である「失敗」があまりにも多いのです。「失敗」事例として、優秀な社員から辞めていく、若手を教育すべき幹部社員がまったく成長しない、社員が協力し合わなくなる、業績がダウンする、といったものが数多く聞こえてきます。

では何がそうさせてしまっているのでしょうか。

会社をダメにしたいと思っている経営者はいないでしょう。そして、最初から会社をダメにしたいと思っている社員もないはずで、そうであれば、なぜ失敗してしまうのでしょうか。

もちろん、経営者の事業発展への熱い想い、社員を大切にしたいという想い、があるということが前提になりますが、ほとんどの企業で失敗してしまいます。

それは、経営者の想いと社員の想いを結びつけ、うまく融合させる「仕組み」がないからです。仮にその仕組みがあったとしても、うまく働かない欠陥が隠れているからです。

会社というところは、経営者の想いや社員の想いが互いに正しけ

ればそれでうまくいくようにはできていません。日々刻々と社外の経営環境が変わり、そして社内の経営資源も変わるため、経営者は即断即決で指示を出していくことが多いのですが、それは社員からすれば「また社長が昨日と違うことを言っている」といった受け取り方をしてしまうのです。ほかにも経営者が気づいていない「かわり方」で、社員のやる気を削ぐことが多くあるのです。当然のことながら、このような環境では、社員はやる気になれず、成長どころか、能力を発揮したいとは思わなくなるのです。そこへ経営者の楸が飛んだとしたらどうなるのか、もうお分かりだと思います。

このような、経営者と社員のすれ違いから組織がダメになっていく中小企業を本当に数多く診てきました。これは、経営者も社員も「お互いに不幸」以外の何ものでもありません。お互いに、不幸になりたいと思って行動しているわけではないのに、結果的にお互いに相手を不幸にしているのです。

では、どうしたら良いのでしょうか。それは、お互いの想いをうまく通わせる仕組みとしての人事制度の構築をしていけばよいのです。そしてその人事制度がうまく運用できるようになると、社員が自ら成長し、業績向上に結びついていくのです。

本書は、経営者と社員の間にある想いをうまくつなぎ、好循環を促進していくための仕組み＝「正しい人事制度」のつくり方の基本、そして運用の基本を理解していただけるよう、その考え方を中心にお伝えするものです。決して本書のみで人事制度が構築できてしまうような構築マニュアルではありませんので、その点をご承知おき

ください。

まずは、間違った人事制度を運用して、うまくいっていない中小企業の経営者、経営幹部、そして人事担当者に本書を手にとっていただき、1社でも多くの企業が幸せな発展をしていただきたいと思います。そして幸せな経営者、幸せな社員が1人でも多くなれば、私もこの上なく幸せに思います。

2017年9月

株式会社エニシードコンサルティング 代表取締役  
名古屋ワークスマネジメントオフィス 代表  
荻須 清司