



「人事施策は『軸』があってこそ機能する」

【図1】 人事制度・人事施策に関する実態調査

●「あなたの会社でこれまで導入した人事制度や実施した人事施策について、うまくいっていない、もしくは失敗だったもの」を教えてくださいというアンケート結果。これらの制度が無意味ということではなく、運用をしていくうえでの考え方で成否が別れる。

順位	制度・施策名称
1	目標管理制度(MBO、OKR)
2	テレワーク・在宅勤務制度
3	フレックスタイム制度

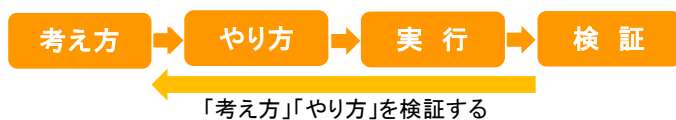
【図2】 人事施策の構造を知り「型」を捉える

●人事制度には押さえておくべき「型」がある。型は大企業も中小零細企業も同じ。「型」を学び、独自のもの重ねること。上に行くほどその企業の独自性として「うちらしさ」が強くなる。

経営理念／事業戦略／人事ポリシー	
中長期的人事戦略	
おもしろ人事	表彰制度、社内イベント・サークル等
ベタな人事	人員計画、評価制度、教育体系等
ベタベタな人事	就業規則、給与計算、労働時間管理

【図3】 企業人事で大切なことは「考え方」

●考え方からしっかりと検証・確認しないまま「やり方」から入ると失敗する。実行した結果「考え方」か「やり方」の問題かを検証



ひと昔前でいえば「成果主義」、今でいえば「1on1」「ジョブ型雇用」。これらの施策はその時々で取り入れられ、話題となることはありますが、果たしてその効果はどうあったのでしょうか。人事施策はその方法(やり方)だけ取り入れてもうまくいかないということが往々にしてあります。本号では人事施策が機能するには、何が重要かを考えていきます。

●人事施策の失敗

人事施策は、目的や全体像が曖昧なまま進めると失敗しやすくなります。たとえば「働き方改革」で休日や残業を減らしても、仕事の意味や達成感まで考えないと、働きがいの低下につながる可能性があります(働きやすさが進むほど、働きがいが低下したという統計あり)。また、目標管理制度(MBO)も、人材育成や組織の方向性と結びつかないまま導入すると、ノルマの伝達や目標の押しつけ制度になりやすいものです。

●やり方だけでは成功しない人事施策

こうした失敗が起きるのは、人事は「やり方」だけでは成功しないからです。人事には、給与計算や法令対応などの「ベタベタな人事」、採用・育成・評価などの「ベタな人事」、制度やイベントなどの「おもしろ人事」があります。

ところが実際には、目立ちやすい「おもしろ人事」に注目が集まり、土台や考え方が後回しになりがちです。

建築で言えば、基礎にあたる「ベタベタな人事」ができていない「ベタな人事」の中で一貫性がないということです。

●人事施策の構造を理解し「軸」をもつ

大切なのは、まず人事の構造を理解することです。

そのうえで、自社はどのような人材を求め、何を評価し、何に賃金を支払うのかという独自の考え方、つまり「軸」を加えていく必要があります。他社の制度をそのまま取り入れるのではなく、自社らしい考え方に沿って採用・育成・評価をつなげることが、人事施策を機能させるポイントです。

参照・引用:「人事で一番大切なこと」(日本実業出版社)西尾太著より

事務所日誌

4月の事務所の活動

- 4日 ドラッカー学会「マネジメント経営」参加
- 14日 いばら朝喝同好会「早朝読書会」参加
- 22日 社労士有志による勉強会「KSR研究会」参加
- 27日 ナレッジプラザ「オンライン読書会」会参加
- 27日 所内勉強会開催「知っておきたい2026年税制改正」
- 29日 ランチェスター経営特別セミナーにオンライン参加

【編集好奇】

▼久しぶりのカラオケへ。三男が同じ曲を5回も熱唱し、家族みんなすっかりその曲が頭から離れなくなりました。今も脳内でエンドレス再生中です(SY)

「労務相談 よくある質問」

その他の相談も事務所HPへ掲載中

【ご質問】定年退職日の翌日から再雇用した場合、年次有給休暇の基準日(付与される日)は再雇用日から6か月後に設定してよいか？

【回答】

定年前からの基準日・勤続年数を引き継いで管理する必要があります。定年後に間隔なく再雇用した場合の年次有給休暇の取扱いは、①勤続年数は定年前から通算する、②基準日は定年前のものを継続使用する、③定年前の有休残日数はリセットせず繰り越すが基本です。今回の場合、再雇用だから新たに設定し直せることはできません。



【使ってみてください！ 仕事で便利なショートカットキー⑩】

「Ctrl+E」……入力されたデータの法則性をExcelが瞬時に検知し、残りのセルを自動で埋めてくれる機能