

新・役割人事制度のすすめ

— 役職人事の限界を超えるヒト中心の人事制度の作り方 —

(株)コンサルティング・ファイブ
代表取締役 寺田雅夫

■システム志向の限界を突破するには？

“自分に与えられた仕事を全うすれば、あとは周囲の状況などどうでもよい。それで成果が上がらなければ責任は上司・上層部にある。”そんな態度が増殖する職場に、健全な企業活力が生まれるだろうか。

経営目標を下部組織に順次割り振って、個々の達成度を評価する「成果主義」「目標管理」をデジタルに追い求めていくと、上のような無機質な職場を生む。社員個々が、与えられた職務をこなすだけという受身で萎縮した働き方から脱し、主体的に限りないチャレンジに挑んでいく姿を理想とすれば、経営・人事の側にも発想の転換が求められよう。「目標」→「職務」→「ヒト」という従来型の呪縛をいったん解き、「目標」→「ヒト」というストレートなアプローチに注目するのである。すなわち、制度や計画がヒトを動かすのではなく、ヒトが自ら計画を立て、トライ・アンド・エラーを重ね、複雑で困難な課題を乗り越えていく(もちろん経営方針に沿ってという条件はつく)という前提に立ってみるのだ。

「役職」の中に閉じこもるのではなく、自ら「役割」に気づいてチャレンジする「新・役割人事制度」*の仕組みは参考になる。(編集部)

構成

1. 混迷するポスト役職人事の時代
(1) 役職人事の有効性と限界
(2) 米国流成果主義が混在する現状
2. 新・役割人事制度の価値基準は「ヒト中心の日本的組織形成原理」
(1) ヒト中心の組織形成原理に適合する「役割」
(2) 米国流の成果主義・個人単位の目標管理はヒト中心の組織形成原理に適合しない
(3) システム中心の経営改革は限界、ヒト中心の経営改革を
3. 新・役割人事制度を成功させる
3つのキーポイント
(1) 管理者の役割…「変革・創造」
(2) 人事スタッフの役割…「職務評価」から新しい「役割評価」へ
(3) 経営者の役割…上下の意志(主体性)交流を
4. 新・役割人事制度の設計方法
(1) 役割評価の設計
(2) 役割チャレンジ制度の設計
5. 実践事例から
(1) 職種別コンピテンシー評価による右肩上がり賃金の是正
(2) 管理職を交えての役割評価の設計
(3) ヒトを残し企業を残す

* 著者の提唱する「CFS役割人事制度」を、本稿では「新・役割人事制度」と表記し、統一した(CFS: コンサルティング・ファイブ・スタイル)。

■寺田雅夫(てらだ まさお)

1945年生まれ。自由な精神を持つヒトを活かす経営システム、人事管理システムづくりを目指し、30年以上のコンサルティング実績を持つ。企業体質の転換や高齢者やパートタイマーのワークシェアリングチームへの人材リプレースなど成功事例を創り出してきた。21世紀型人事制度の研究、開発に従事。役割評価、役割給を中堅・中小企業に向けた最適システムとして構築、体系化し『役割人事』として提唱している。主な著書に『オリエンタルSIS』(日本法令)など。

■(株)コンサルティング・ファイブ

●連絡先: 〒524-0021 滋賀県守山市吉身3-14-12

●TEL: 077-582-1024 FAX: 077-582-5458 E-mail: cfive@wonder.ocn.ne.jp ●URL: <http://www.cfive.co.jp/>