

エンゲージメント調査からはじめる 人事制度づくり

- 第1回 なぜ今エンゲージメントが注目されているのか
- 第2回 エンゲージメント調査で何を確認するのか
- 第3回 エンゲージメント調査実施時のポイント
- 第4回 エンゲージメントが高い企業の特徴
- 第5回 エンゲージメントを高める仕掛けづくり
- 第6回 人事制度設計5つのポイント

セレクションアンドバリエーション(株) マネージャー 松木 宏晃

第6回 人事制度設計5つのポイント

これまで、エンゲージメントが注目される背景や調査実施のポイント、エンゲージメントを高めるための具体的な施策をご紹介してきました。最終回となる今回はエンゲージメント向上に寄与する人事制度構築のポイントを5つご紹介いたします。

●ポイント1：企業の進むべき方向性は従業員へ浸透しているか
エンゲージメント調査実施後の対応として多くの企業が人事制度改定に着手します。しかし、顕在化された問題に対してピンポイントで人事の仕組みを変更してもエンゲージメントは高まるどころか、かえって低下する場合があります。

過去に弊社がご支援した企業でも、上位者との関わりや部署間の関わりが希薄になっており、若手や中堅社員が、連帯感やキャリアモデルに対して不満を抱えているケースがありました。対応策として、新人の異動ルールを整備するとともに、「ランチ会制度」や「ワークショップ型教育」など社員の接点が増えるような様々な施策を実行しました。しかし、そこから2年後改めてエンゲージメント調査を実施してみると当該スコアはさらに低下しており、フリーコメ

ントでは「業務負荷になっているので止めてほしい」「せっかく慣れてきた部署をなぜ異動しなければいけないのか」と制度に対する多くの不満が挙がりました。後に現場の社員たちへ状況を確認すると、仕組みを導入したことによる「実現したいゴール」が明確に共有されておらず、「何のための施策か理解できていない」ことがエンゲージメント低下の原因であることが分かりました。大事なことはエンゲージメントの向上というゴールではありません。その先の「実現したいゴール」を明確に設定し、手段として施策を実行することなのです(図表1)。

●ポイント2：社員が理解できる人事制度になっているか

私どもが人事制度改定をご支援する際、まず現状制度がどのような仕組みとなっているかを確認します。そこで感じるのは多くの会社で「複雑で分かりにくい制度を使っている」ということです。例えば評価と報酬の連動では目標管理制度と行動評価の結果を掛け合わせて総合点数を算出し、昇給や賞与に反映している場合や、評価においては一次評価で絶対評価、二次評価で相対評価、最終的には人事委員会で全社的な評価分布を

調整するというようなプロセスを設定している場合があります。社員からすると直属の上司がA評価をつけたものが相対評価でB評価になるのは理解しがたいことであり、上司に相談しても「会社のルールだから」と取り扱ってこないこともあります。エンゲージメントを高めるためには「何を頑張ればどのように評価され、結果としてどのような見返りがあるのか」をきちんと従業員が理解する必要があります。制度の詳細ロジックをしっかりと構築していくことも大事ですが、弊社ではできるだけシンプルで分かりやすい制度の策定をおすすめしています。

●ポイント3：社員の手を煩わせる制度になっていないか

意味のないプロセスを導入することで「仕組み自体が形骸化している」場合があります。例えば目標管理制度において、被評価者が自己評価を実施しているような場合です。行動経済学では自己評価は基本的に高くつける傾向があり、それを是正するため、上位者の評価は低くなる傾向があることが分かっています。時間をかけて自己採点しても、上司はその上ぶれした評価を是正する必要があり、面談そのものが否定的で上司



■ セレクションアンドバリエーション㈱ 松木 宏晃

大学卒業後、上場小売業のSVを経てセレクションアンドバリエーション㈱入社。企業規模問わず、幅広い業種の人事制度設計を経験。人事制度構築以外にも、従業員エンゲージメント調査に関する知見とノウハウも豊富に有しており継続的に外部企業の組織診断も実施している。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目 2-17 サムティ本町グランドビル7階
●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

と部下のコミュニケーションを阻害する要因になってしまうのです。また、能力・行動評価においては確認すべき項目が20項目以上も存在する企業もあります。評価者が一人ひとりの部下についてそのような項目数を確認することは不可能であり、弊社では4～6項目程度に収めることで会社としてのメッセージを強く打ち出しやすい設計とするようおすすめしています。いかに無駄な仕組みやプロセスを廃止し、上位者と部下が前向きに向きあえる時間を作れるかが大事なのです。

●ポイント4：タイムリーに評価されているか

目標に対して達成度を評価するのは年1、2回が一般的です。しかし、環境変化が激しい昨今、期初に立てた目標が期中に変更になったり、突発的な事案への対応が必要になったりすることがあります。そこで最近では1on1などの場を通じて、期中に上位者側が部下の目標に向けた行動を支援する取り組みを多くの企業が導入しています。1on1は上位者と部下の信頼関係を構築するだけでなく、評価に対する納得度を高めるうえでも有用に働きます。例えば代表的な評価エラーの1つに

「期末誤差」があります。成果を平均点で出し続ける人よりも、期末に数字を一気に伸ばした人のほうが「最近頑張っているな」と評価されやすくなる傾向です。評価者である上司も常に正しく、公平な評価ができるわけではありません。タイムリーに評価することはこうした評価エラーの是正につながり、コミュニケーションの機会が増えることで上位者と部下の結びつきは強化されます。可能であれば月1回のペースで上位者と部下の面談機会を設け、現在の評価について進捗や行動支援を実施していくことをおすすめします。

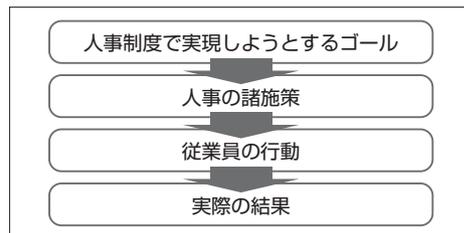
●ポイント5：インセンティブを感じられる設計になっているか
インセンティブを感じられる設計とは「前向きに業務に取り組める仕組み」と言い換えることもできます。例えば、弊社がご支援した製造業においては、1つでもミスがあれば100点満点から減点するというような仕組みを導入していました。それでは期初にミスをしてしまうと期末までモチベーションを担保することが難しく、最

悪の場合、評価が高まらないと悟り、離職してしまうこともあります。そこで「ミスをしたから減点」ではなく、「ミスなくできたから満点」という加点型の仕組みを導入することで製造ラインの人材のモチベーションを高め、エンゲージメント向上を実現した例があります。罰ではなく、称賛を与えていくことこそがモチベーション向上に寄与するのです。特に製造ラインや事務ラインではルーチン業務が重要視されるため、加点型で肯定的な評価ができる仕組みをおすすめします。

* *

今回、人事制度構築において重要なポイントを5つご紹介してきました(図表2)。エンゲージメントにおいて、まずは組織課題の可視化が重要となります。全6回の連載のなかでも調査実施のポイントについては第2回、第3回で詳しく説明していますのでぜひ参考にしてください。働く環境を整備し、会社への期待を高めることで組織と社員の両軸での成長を実現していきましょう。

図表1 大事なことは「ゴール」のその先



図表2 人事制度設計5つのポイント

