

# 人事制度設計・ 運用の落とし穴

## - 人事制度設計の落とし穴

「人を管理するだけの制度」ではなく「あるべき姿と行動を促進する制度」へ

## - 人事制度運用の落とし穴

「やりたくない」「できない」「面倒くさい」をなくす

大增特集

15<sub>P</sub>

# 人事制度において最も大切なことが 後回しにされている

多くの企業が、経営者や現場の要望を  
ただヒアリングし、纏めただけの人事制度を  
設計してしまっています。

人事制度の設計そのものを目的とするのではなく、  
企業の掲げるビジョンや戦略が現場で実行されるために、  
「どのような組織であるべきか」「どのような行動を促すべきか」を  
導き出し、人事制度を起点とした企業成長を実現することが、  
何よりも大切です。

(1)

新しい人事制度を作るにあたっての  
2つのフェーズ

## 新しい人事制度を作るにあたっての2つのフェーズ

新しい人事制度を作るにあたっては、等級・評価・報酬など各制度の設計・構築を行う「設計」と、制度の浸透や評価者の育成、実運用を促すための仕組み化を行う「運用」、2つのフェーズが存在します。

しかし、多くの人事制度では、**設計が重要視されすぎ**  
**るあまり、実際どのように運用されるかが考慮されず、**  
**結果的に機能しない、**ということが散見されます。

企業が新しい人事制度を作るにあたっては、設計・運用のどちらか一方ではなく、両方のフェーズに関して検討する必要があります。

次ページから、「設計」フェーズ、「運用」フェーズそれぞれで起こりがちな落とし穴と、それを防ぐための考え方・ポイントをご紹介します。

### 設計

等級・評価・報酬など  
各制度の設計・構築

### 運用

制度の浸透、評価者育成  
仕組み化などのサポート

(2)

人事制度の「設計」フェーズにおける  
落とし穴と成功のポイント

人事制度の「設計」フェーズでは、等級制度・評価制度・報酬制度の3つの制度設計を行います。それぞれ下記のような落とし穴が見られます。

等級制度設計においては、**設計した基準が不適切で、マネジメントができないマネジャーが多く生まれてしまいます。**また、評価制度設計においては、**方法や基準が曖昧で納得感を醸成できず、従業員の不満が発生**

**してしまいます。**報酬制度設計においては、**多くの手当を支給した結果、従業員の昇格へのモチベーションが下がってしまいます。**

これらは人事制度を、**人を管理することのみを目的として設計してしまうことによって発生する落とし穴**です。

## 等級制度設計

## 評価制度設計

## 報酬制度設計

### 設計した基準が不適切で マネジメントができないマネジャーが生まれる

プレイヤーとして成果を出せば昇格できるルールを設計  
マネジャーとしての能力・要素が無いまま昇格させた結果、  
マネジメントが機能しなくなってしまった

経営・人事



力量不足の  
マネジャーが多すぎる。  
でも、いきなりは  
降格させられない…

現場



プレイヤー時代に  
評価されてマネジャーに  
昇格したけど、マネジメント  
が苦手で上手くいかない…

### 方法や基準が曖昧で納得感がなく 評価への不満が発生する

評価の仕方や基準が評価者によって  
ばらばらで、評価に不平等が生じ、  
被評価者の不満を増大させてしまった

経営・人事



評価基準がばらばらだ…  
大幅に評価の違いが  
出てしまった…

現場



なんであの人が  
評価が高いの？  
理由が分からない…  
がんばっても無駄だな…

### 多くの手当を支給した結果 昇格へのモチベーションが下がる

不満が出ないように手当をたくさんつけたところ、  
結果として昇格への意欲が無くなってしまった

経営・人事



従業員に満足して  
もらえるよう、手当を  
たくさんつけよう！

現場



手当が充実していて  
今の給与でも満足だな

前述した通り、多くの人事制度が人の管理を目的として設計され、単に社員が満足することや、現場での運用のしやすさ、といった観点を重要視した結果、様々な問題が発生してしまっています。

しかし本来、良い人事制度とは、単なるルールではな

く企業の成長に欠かせない事業・組織を支える根幹であるべきです。

企業は、目指す姿に向けて引き出したい従業員の行動を促進する、といった観点で人事制度を設計することが重要です。

## 陥りがちな状態

評価や給与の決定など  
人を管理するための人事制度



## あるべき状態

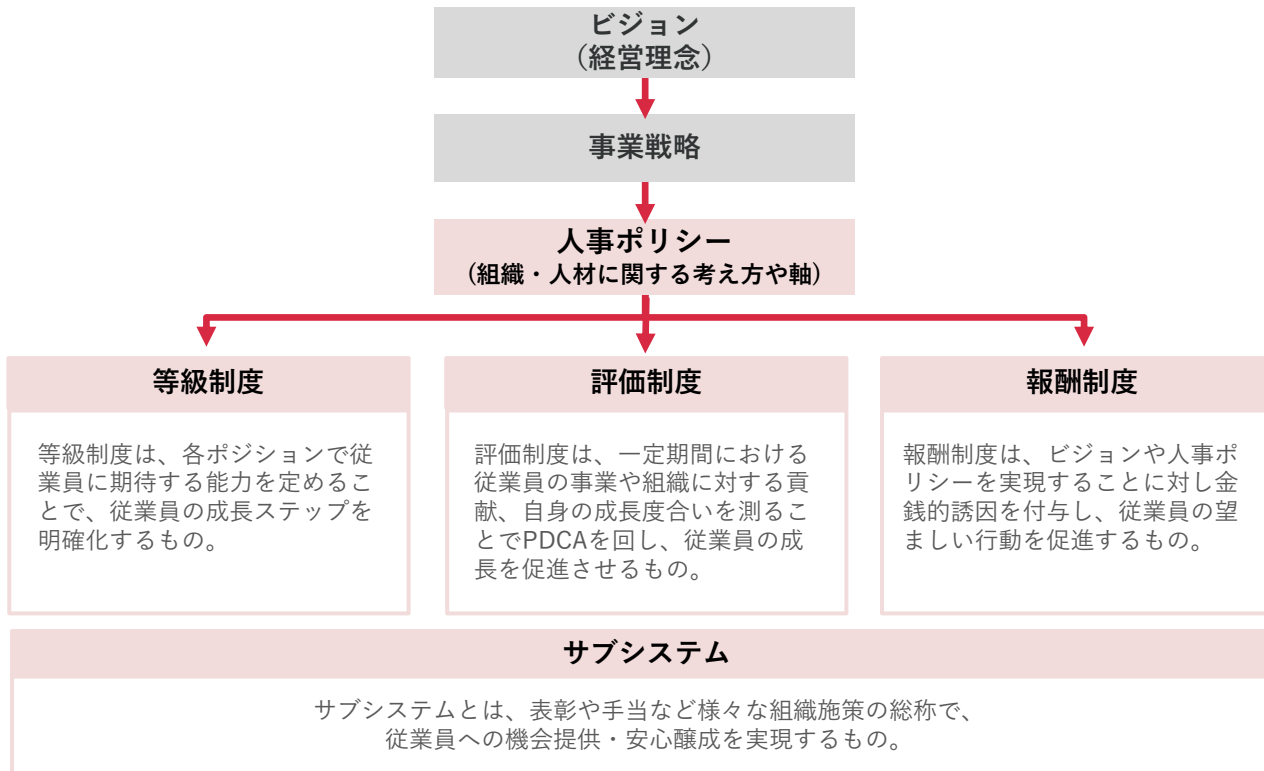
目指す姿に向けて従業員の  
行動を促進するための人事制度



企業の成長を実現する人事制度をつくるためには、まずはじめに企業の**ビジョンから事業戦略をブレイクダウンした上で、必要な組織・人材に関する基本的な考え方を反映した人事ポリシーを導き出します。**

そのうえで、人事ポリシーに基づいて等級・評価・報酬制度を検討する必要があります。

企業は、**人事ポリシーに基づくことでビジョンや戦略と一貫した人事制度を設計することができます。**



企業のビジョンや戦略と一貫した人事制度の設計が必要



(3)

人事制度の「運用」フェーズにおける  
落とし穴と成功のポイント

人事制度の「運用」フェーズでは、制度浸透・評価者育成・制度実行の3つのステップを行いますが、それぞれ下記のような落とし穴が見られます。

制度浸透を目的とした制度共有会においては、一方的な説明が行われ、評価者が「やりたくない」と感じてしまいます。また、制度の評価者育成においては、適切な制度活用のイメージが湧かず、評価者が「できな

い」と感じてしまいます。制度実行においては、面談やツールの活用が現場に委ねられ、評価者が「面倒くさい」と感じてしまいます。

これらは、評価者のモチベーションや心理的障壁を考慮していないことによって、発生する落とし穴です。



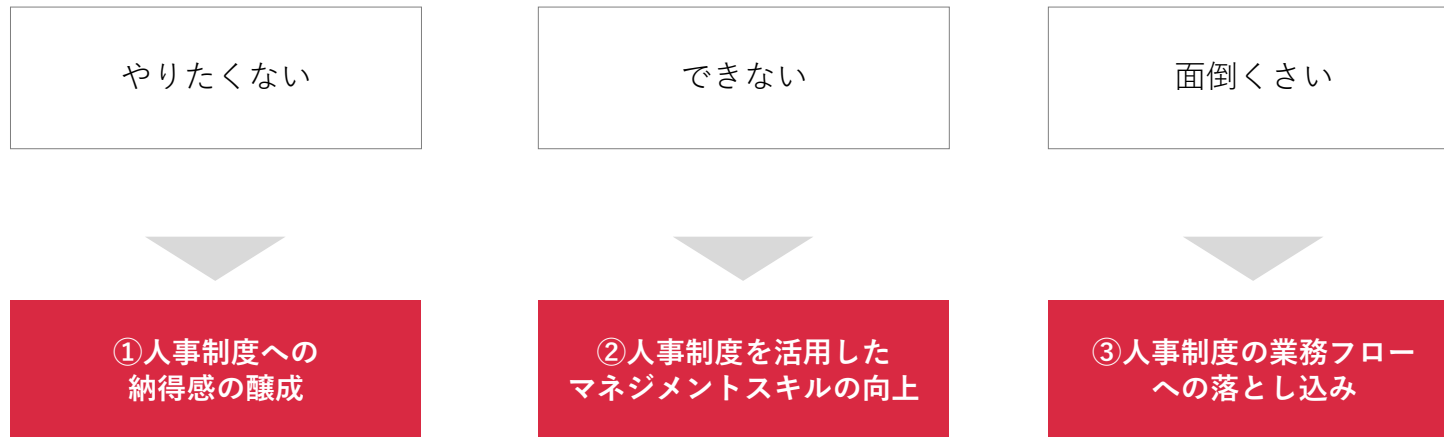
## 人事制度「運用」における重要な考え方

前述した通り、多くの人事制度で、評価者が実際に制度運用する際に生じるモチベーションの低下や心理的障壁を考慮できていない結果、様々な問題が発生してしまっています。

しかし、人事制度は現場で運用されることで初めて機能するため、企業は、**評価者のモチベーションを高め、現場で活用されるための方法やフォローアップの施策**

**を検討するべき**です。

具体的には、下記のように「やりたくない」に対しては、①人事制度への納得感の醸成、「できない」に対しては、②人事制度を活用したマネジメントスキルの向上、「面倒くさい」に対しては、③人事制度の業務フローへの落とし込み、を行うことが重要です。  
次ページから、①②③について具体的に説明します。



## 実践のポイント：①人事制度への納得感の醸成（「やりたくない」の払拭）

人事制度「運用」において、評価者の「やりたくない」という心理的障壁を払拭するためには、制度への納得感を醸成することが重要です。そのため、人事制度説明では、単に制度内容を説明するのではなく、制度そのものに対するイメージを変えてもらうような共有の仕方が重要です。

具体的に企業は、目指していく方向性や個人に求める

行動など、人事制度の背景・意図を伝達したうえで、制度詳細の説明をすることで、納得感を醸成させることが必要です。

また、主催社側からの一方的な情報伝達だけでなく、Q&Aなどで参加者の疑問点を払拭するなど、双方向でのコミュニケーションを行うことで、より大きな理解や共感が醸成されます。

### 背景・意図伝達

制度への納得感醸成を目的として、目指す方向や求める行動を説明

なるほど、そういう理由で今回の人事制度の変更が行われたんだな！



### 詳細説明

背景・意図を前提として丁寧に制度詳細を説明

先ほど聞いた、背景を踏まえると、新しい制度も納得感があるな！



### Q&A

制度への理解・共感の促進を目的として、参加者の懸念点を払拭

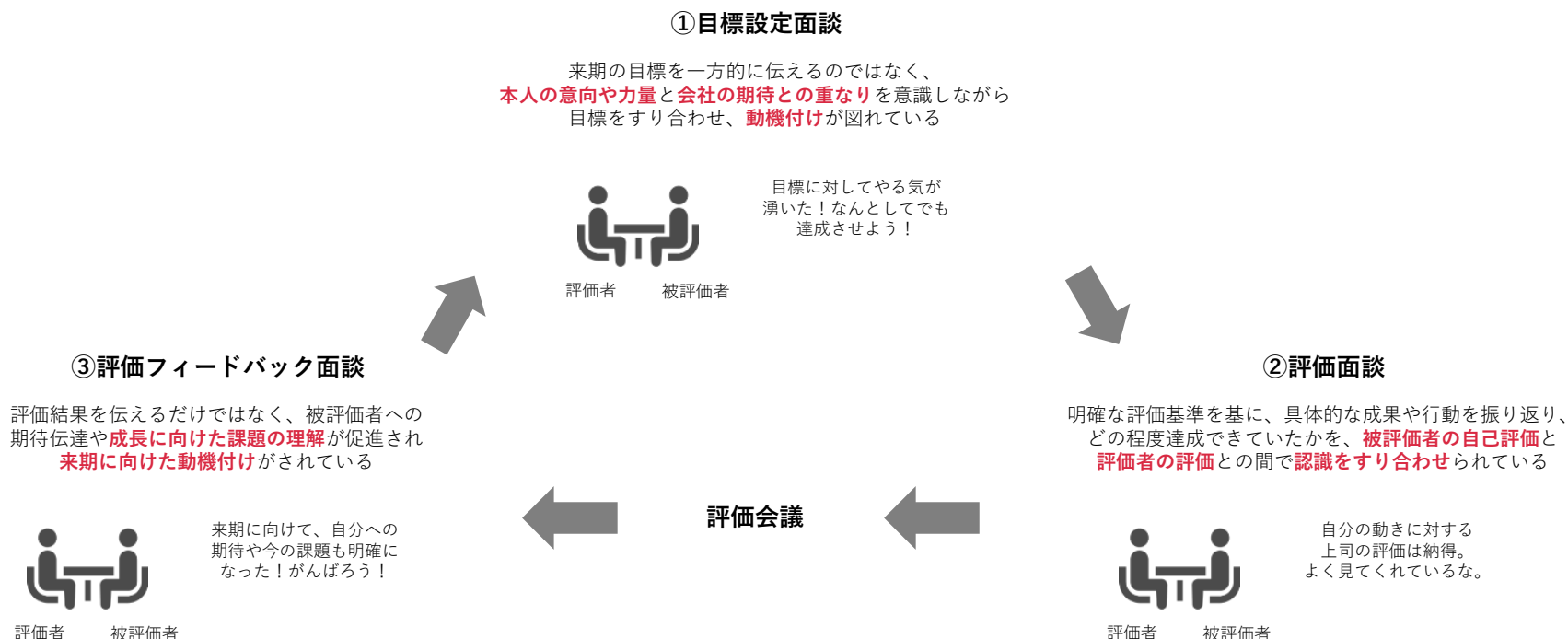
疑問点があったけど解消されて理解が深まり、イメージができた！



人事制度「運用」において、評価者の「できない」という心理的障壁を解消するためには、制度を活用したマネジメントスキルの付与が重要です。

評価者は、適切な目標設定、公平・公正な評価の決定・伝達に加えて、一連のコミュニケーションの中で、部下の能力や意欲を開発・向上し、引き出したい被評価者の行動を促進することが求められます。

具体的に企業は、①目標設定の際に、一方的な目標伝達だけでなく目標に対する動機付けができる、②評価面談の際に、評価の決定だけでなく被評価者の納得感を醸成できる、③評価フィードバックの際に、評価結果の伝達だけでなく被評価者の成長に向けた課題設定ができる、といった評価者のマネジメントスキルを向上させる必要があります。



## 実践のポイント：③人事制度の業務フローへの落とし込み（「面倒くさい」の払拭）

人事制度「運用」において、評価者の「面倒くさい」という心理的障壁を払拭するためには、制度の業務フローへの落とし込みをすることが重要です。

目標設定や評価の流れ・方法を、評価者に委ねるのではなく、型化することによって評価者の負担を減らすことが大事です。

具体的に企業は、目標設定から評価までの流れを、統一の評価プロセスとして設定します。また、評価プロセスや、評価項目・基準などを形式化した評価シートの運用をルールとして落とし込むことが必要です。

また、面談やツールの具体的な活用方法や手順などを明確化し、評価者がしっかりと理解することで運用を促すことも重要です。

### 評価プロセス



### 評価シート

個人目標とそれに対する成果と自己評価、また、評価プロセスごとの評価項目・基準など、目標設定や評価の際に必要な情報を1枚のシートにて一元管理し、各プロセスにて活用

The evaluation sheet is a complex form with several sections:

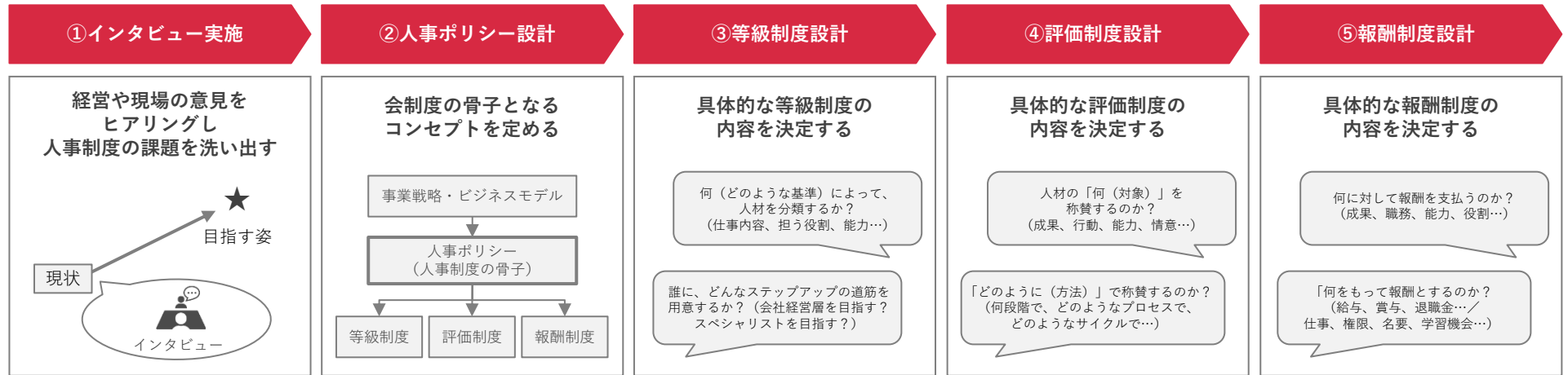
- 個人情報 (Personal Information):** Name, Department, Position, etc.
- 評価項目 (Evaluation Items):** A table with columns for evaluation items and rows for different evaluation criteria.
- 評価結果 (Evaluation Results):** A table with columns for evaluation results and rows for different evaluation criteria.
- 評価コメント (Evaluation Comments):** A section for providing feedback and comments.
- 評価者情報 (Evaluator Information):** Name, Department, Position, etc.

(4)

リンクアンドモチベーション  
サービスのご紹介

# リンクアンドモチベーションの「人事制度設計・運用コンサルティング」では ビジョンや戦略を実現する人事制度構築のご支援を行います

## 設計フェーズ ご支援プロセス



## 運用フェーズ ご支援プロセス





## 組織に関すること、何でもお問い合わせください

### 無料セミナー一覧を見る



※現在開催しているものと異なる場合がございます。

### 問い合わせをする



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	13億8,061万円 ※2020年12月31日現在
売上高	381億円(グループ全体) ※2019年12月期