

「全体最適」の人材マネジメント

5. 「企業の成長に向け人事制度を変える」という常識は非常識

経営環境がより一層不透明さを増すなか、いま多くの経営者が語るのが「会社の成長のために人事制度の見直しを行わなければならない」という話です。ところが、その見直しの狙いや背景を聞いていくと、そこには企業を成長させるために人を育て、人材を強化していくというよりも、これまでの年功的な賃金体系の維持はこれ以上困難であるという理由から、「人件費の上昇を抑えたい」といった狙いがあるようです。

確かに、今後どのような変化が起きるか分からないなかで、既存の制度を維持することが難しいのは理解できます。しかし、それはあくまで現状を乗り切るための対症療法であって、本来企業が競争力をつけ成長していくためにはやはり人材の強化に向けての見直しが必要となってきます。

一方で、そういった人材の強化に向けては、これまでも多くの企業が制度の見直しを行ってきましたが、いざ制度が始まると社員の納得感や公平感が得られず、期待通りの結果になっていないというのが現状のようです。

では一体、人事制度の変更はどうすればうまくいくのでしょうか。第5回は「企業の成長に向け人事制度を変える」という常識は非常

識と題して、人事制度の変更に関する落とし穴について説明していきたいと思います。

▶ 難航を極める制度変更

これはある【地方銀行A銀行】の例です。

日本の高度経済成長期を支えてきた銀行業界は1990年代のバブル経済崩壊を機に、不良債権処理による損失の拡大や、金利低下に伴う収益基盤の縮小に伴い、それまでの賃金体系を維持することが難しくなってきたことから従来の年功序列型の人事評価制度を見直し、徐々に成果主義型の人事評価制度へと移行していきました。

A銀行においても、業界全体の流れに沿って成果主義型の人事評価制度への移行を検討しましたが、元々の賃金水準が高く、あまり大きく変動すると行員の生活への影響も大きいということで、従業員組合の強い抵抗により大幅な見直しには至りませんでした。結果としては年功色の強い「職能給」が賃金の大半を占め、成果色の強い「職務給」は一部導入という形で決着したのです。

そして実際の運用が始まりましたが、「実力のあるものは適正に評価される」ということを期待していた若手行員にとっては、バブ

ル以前の好景気時代に入行した先輩社員に対して、「働かないのに給与は高い」といったようなレッテルが貼られ、一種の世代間の溝のようなものができてしまったのです。

さらにA銀行では、従来から支店長や部門長が人事評価についての強い決定権を握っており、行員たちは皆、自らの評価を上げるために常に上司の顔色をうかがうようになり、次第に自らの仕事ぶりをいかにアピールできるかが評価を上げるための判断基準となってしまっていたのです。

そうこうしている間に、経済の低迷が長期化するなかで金利の低下が一段と進み、銀行を取り巻く環境はますます厳しくなっていました。さらに新興勢力によるネットバンキングへの参入やフィンテックや仮想通貨などの新たな金融サービスの登場で金融業界はかつてない変化の時代を迎え、収益拡大に苦しむA銀行はさらなる経営合理化を求められるようになっていったのです。そして、A銀行は合理化策の一環として、人事制度の見直しに着手したのです。

見直しにあたっては「前回の変更時にもっと職務給の割合を増やすべきだった」「職務等級を決めるうえでの評価基準が曖昧であっ



石原 正博 (いしはら まさひろ)

株式会社センターボード 代表取締役 全体最適化コンサルタント

<https://www.centerboard.co.jp/>

1969年東京都生まれ。1992年学習院大学法学部を卒業し、安田信託銀行入社。法人営業、企業年金制度コンサル、経営企画業務等を経験。2005年1月 スコラ・コンサルに入社。大手企業を中心に20年間で500社を超える企業への支援を行い、組織を動かしていくノウハウを修得。2011年独立し株式会社センターボードを設立。著書に『会社が生まれ変わる「全体最適」マネジメント』『「組織の壁」の壊し方』（日本経済新聞出版社）がある。

▶座右の銘「為せば成る 為さねば成らぬ何事も 成らぬは人の為さぬなりけり」（上杉鷹山）

人事の常識が非常識に変わる!

**「全体最適」の
人材マネジメント**

1. 「人材を育成する」という常識は非常識

2. 「社員の意識改革が必要」という常識は非常識

3. 「リーダー育成が急務」という常識は非常識

4. 「企業風土や組織体質に問題がある」という常識は非常識

▶ 5. 「企業の成長に向け人事制度や組織体制を変える」という常識は非常識

6. 「経営理念の浸透が大事」という常識は非常識

7. 「在宅勤務や副業など働き方を自由にす

8. 「ワークライフバランスや残業削減の推進が

9. いま企業に必要なのは「経営を最適化す

た」「評価者のスキルの向上が必要」など様々な課題が挙がりました。A銀行は、そういった課題を一通り整理したうえで、従来からの年功序列型の人事制度を大幅に成果主義に移行することを最終的に決定したのです。

労使交渉が始まると行員の多くはA銀行の置かれている状況を知り、ある程度の制度変更は避けられないと理解を示す一方、本当にその変更がA銀行の再生につながるのか、そこへの納得感が得られず交渉は難航していきました。

そして、A銀行では現在もなお労使間で変更案について模索している状況となっているのです。

▶見直しの目的と手段を紐づける

一刻の猶予もならないA銀行ですが、果たして今回の制度見直しを成功させるためには一体どうしたらよいのでしょうか？

まず今回の見直しにあたり、1つ考えなければいけないことがあります。それは制度見直しの意義、つまり何のために人事制度を見直すのかというそもそもの目的を再定義しなければならないということです。

一般的に制度変更の目的は何かと問われれば、「従業員の意欲・能力を向上させるため」あるいは

「能力や実績を正當に評価し、働きやすい環境にするため」など様々な考え方があるでしょう。

しかし、いまA銀行に求められているのは銀行として収益基盤を再生させることにあります。そういう意味において、「意欲や能力の向上」や「働きやすい環境」といったことが再生につながる保証はどこにもありません。つまり直接の業績向上の要因ではないということです。だとすれば考えるべきことは、A銀行の経営者が打ち出している再生のための方向性や戦略、そういったものを実現させることを目的に置き、その目的のための手段として人事制度がどうあるべきかを考えることが必要となるのです。

実際、A銀行が目指す収益基盤拡大のための戦略を見ると、「顧客への提供価値の向上」「サービス品質の向上」などが掲げられていました。戦略というにはあまりに抽象的ではありますが、例えば、具体的な戦術として考えられるのは「顧客が抱える様々な課題解決のために行員がコンサルティング力をつける」といったようなことであり、実際にそれを行動プランに落とし込み、実行に移されれば「顧客への提供価値の向上」につながっていく可能性があります。

そして、そういった行動によって得られた成果を評価基準に反映させることで、銀行の再生に向けた人事制度としてつながっていくことになるのです。

銀行に限らず、いま多くの企業が旧来からの人事制度の見直しに迫られていますが、残念ながら、多くの企業は経営方針や戦略が現場まで十分に浸透していないために、評価基準が曖昧かつ社員の納得感も得られない状態にあり、人事制度だけが独り歩きするなか、経営にとっては人事制度の部分最適化を招いてしまっているのです。

もし今後、人事制度の変更を考えるのであれば、会社の方針や戦略を実現させるための人事制度はどうあるべきかをしっかりと考え、まずは目的と手段という関係をきちんと紐づけなければなりません。そのうえで、社員には、戦略を実行し、成果につなげていくことが「企業の成長」と「自分の評価」を共に引き上げていくのだということを十分に理解してもらうことが必要なのです。そして、その理解によって、これまで曖昧で不公平だと捉えられてきた評価基準が方針戦略を軸に最適化され、社員が感じていた不満は解消につながっていくことになるのです。