

## 小さな組織のための“育つ”人事制度

1月号でもお伝えしました「人事評価制度」。多くの会社から「制度はつくった。でも運用できない」「評価が形だけになっている」「制度があるのに、人が育たない」というお悩みを聞きます。

あらためて制度づくりの支援で強く感じるのは、制度の出来映えそのものよりも、制度に「どんな温度」を与えるかが組織の成果を決めるということです。紙の上ではどれだけ整っていても、制度が「人を理解するための道具」に変わらなければ、その組織は動かない、そんな視点から中小企業のみなさんにとっての人事制度の活用方法を解説していきます。

## ■ 制度を作ったのに、なぜ組織は変わらないのか？

多くの中小企業の経営者の方から、こう相談を受けます。評価シートをつくったが活用されていない、管理職が運用の仕方を理解できない、制度導入が“仕事を増やすだけのもの”になっているなど…。小規模ゆえに制度を回す余力がない制度そのものよりも、「制度が動く土台」が整っていないことが原因です。小さな組織の強みはスピードと柔軟性ですが、その反面、仕組みが文化として根づきにくいという課題があります。

## ■ 制度とは「仕組み」ではなく「文化をつくる道具」である

人事制度というと、等級表・評価項目・給与テーブルなどを思い浮かべますが、制度の本質はそこにはありません。制度とは、「働く人をていねいに理解し、未来の方向性をそろえるための対話装置」です。制度の導入・見直し支援をしていて感じるのは、制度が成功する組織には必ず共通点があることです。それは、制度を「管理のため」ではなく「つながりのため」に使っているということです。制度は、会社と人、上司と部下の間に「共通の言葉」と「共通の視点」を生み出します。この共通点こそ、小さな組織を大きく支える力になります。

## 小さな組織が制度で成果を出すための5つの視点

## ① 制度は「未来に向けて行動を揃えるもの」

多くの評価制度は「過去の点検」で止まっています。しかし制度の役割は、「これからどう成長していくか」を描くこと。半年後、どういう姿でいたいのか、どんな力を伸ばしたいのか、そのために何を手放すか、組織としてどこへ向かうか。制度とは、組織の未来を静かに整えるツールです。

## ② 制度は「運用しながら磨く」からこそ機能する

小さな組織では、制度を一気に完成させる必要はありません。むしろ、現場の声を反映しながら

まずは**無料**セミナー等から試してみませんか。

下記QRコードの特典付きアンケートよりぜひご連絡ください。



採用、定着、育成等組織について  
お悩みの企業の皆さま



社会保険労務士法人ウィズロム

アップデートする制度ことが大切です。使いづらいところを修正する、評価項目を経験値に合わせて書き換える、フィードバックのための面談をすることで管理職のマネジメント能力も向上していく、そんな風に制度の進化プロセスそのものが、組織文化を育てていきます。

### ③ 小さな組織の人事制度は「小さな会社にしか作れない価値」がある

ここを誤解している会社は多いですが、中小企業の制度は「大企業の縮小版」である必要はありません。むしろ逆です。小さな組織は、個人の強みが見えやすい・経営者の想いが反映されやすい・対話の質が組織の質に直結する・変化が早いという特徴があります。そのため、「人を真ん中に置いた制度」ほど強い効果を発揮します。そしてこれは、社労士として「小さな組織」を支援してきた立場からの結論です。小さな組織では、大企業よりも制度が組織に与える影響が大きいのです。制度が文化になったとき、小さな組織は驚くほど柔らかく、強くなります。

### ④ 「役割の透明化」が組織の土台をつくる

小さな組織ほど、役割が曖昧なまま仕事が進んでしまう傾向があります。どこまでが自分の範囲なのか、どこから上司が判断すべきなのか、どんな基準で「できている」と言えるのか、これらが曖昧だと、人は自信を失い、対話もすれ違い、成長実感が持てなくなります。制度の役割のひとつは、この「曖昧さに輪郭を与える」ことです。それぞれの立場が何をすべきか明確になると、任せる基準育成の順番、給与の根拠、期待される行動、これらの基準が整理されます。そして組織の中に「安心の土台」が生まれます。小さな組織ほど、この土台が必ず組織力につながります。

### ⑤ 制度づくりは「足すより、減らす」がうまくいく

制度というと、「あれも必要」「これも入れたい」と項目やルールを増やしてしまいがちです。しかし、小さな組織の制度づくりで大切なのは、「余計なものを減らすこと」です。使わない項目はなくす、判断に迷う基準はシンプルにする、無理なく運用できる形に整える、そんな視点で見ると制度はシンプルなほど続きます。そして、続く制度が文化になります。

#### 【最後に一言】

人事制度は必要だと感じつつも、一步踏み出せずにいる方は多いのではないのでしょうか。最近はお相談も増えていますが、「費用に見合う効果があるのか」「本当に会社が変わるのか」と迷われる気持ちもよくわかります。だからこそ、いまは「組織の魅力を高める大きなチャンス」として制度づくりに取り組む会社が増えているのだと思います。実際に、制度の有無がこれからの組織運営に大きく影響することを肌で感じている企業が多いのです。大事なことは、「成果をつくるために制度を活用する」という視点です。ぜひ、『小さな組織の人事制度』で未来の一步を。

(文責：特定社会保険労務士・組織心理士／岡本芳幸)

