

株式会社
アクティブ アンド カンパニー
アーキテクト本部
シニアコンサルタント
和田 大輔

はじめに

弊社は、企業の「組織活性化」をゴールに活動する経営コンサルティングファームです。2006年に設立し、社員数千人規模の大企業から、社員十数人のベンチャー企業まで、様々な規模や業種の企業の支援を行っています。そういった支援の中で弊社が意識していることは、人事制度は「ビジネスステージ」に即して作るべき/変えていくべきである、ということです。

創業期

ビジネスステージを大きく4つに分けると、第一段階である創業期の企業の多くは、文字通り創業間もない社員数人から10人程度のベンチャー企業です。

創業期の最大の経営テーマは事業基盤の確立です。したがって目先の収益がおぼつかない中でも、理念に共鳴して粘り強く働いて、かつ早期に事業基盤を確立すべく自律的に動ける人材を獲得・活用することが、優先すべき人事課題となります。

さて、このステージで精緻な評価制度は本当に必要でしょうか？

評価そのものは必要ですが、社員が数人から10数人であれば、経営陣が「鉛筆を舐められる」範囲です。そして経営陣の目が十分に行き届くにも関わらず、わざわざ複雑な制度で縛る必要はありません。創業期においては、鉛筆を舐める余地を大きく取ることも評価のひとつの在り方だと弊社は考えます。

成長期

成長期の経営テーマは事業拡大ですが、事業拡大に伴って、徐々に日々の企業活動の全てを経営陣が把握・意思決定することは難しくなり、組織化とミドルマネジメント層への権限委譲・ノウハウ展開を模索することになります。したがって、ビジネスの「仕組み化」と「標準化」を実現する体制をいかにして構築するかが、大きな人事課題となります。

人事評価制度においては、ミドルマネジメント層による評価運用の確立がポイントです。ただし、このステージでは、評価能力の高いミドルマネ

ジメント層は多くないと想定されるため、あまり複雑な仕組みにすると運用できないことが多く、注意が必要です。またビジネスが常に拡大するため、柔軟性を残した制度にすることも重要です。

成熟期

成熟期の大きな経営テーマは効率性です。人事マネジメント上では、等級ごとの役割を明確化すると共に、役割遂行に必要な行動やスキルを可能な限り明確化・体系化し、効率化を推進していきます。

人事評価制度においては、ビジネスモデルに即したコンピテンシーディクショナリやスキルインベントリを整備し、処遇だけでなく育成の観点を含め、評価が求められます。

変革期（衰退期）

衰退期に突入した企業の経営テーマは、会社の強みを再定義・再構築し、変革/再成長へと企業のベクトルを変えていくことです。

人事評価制度においては、いかに変化への意識付けを行い、新しい領域へのチャレンジを促すかが、最大のポイントになります。

まとめ

ここまでビジネスステージ別の人事評価制度の考え方を簡単に見てきましたが、これらはあくまでも“例”です。私たち経営コンサルタントは、ビジネスステージに加えて、ビジネスモデルや社風・経営の方向性等を鑑み、「クライアントのビジネスをドライブする」という点にこだわって、各社各様の人事評価制度を作っています。

終わりに

企業をご支援する中で、各企業のこれまでの人事評価制度を拝見する機会も多くありますが、法に則り、各種手続きをしっかりと行うという意味では「間違いはない」ものの、ビジネスステージやビジネスモデルへの意識が希薄で、「ビジネスをドライブする評価制度にはなっていない」人事評価制度が多く見られます。

確かに法的・手続き的に問題なく処遇することは言うまでもなく重要です。しかし、経営環境が複雑化・競争激化する中で、人事評価制度は、今後は、経営を下支えする人事マネジメントの仕組みを意識的に構築・運用することが求められていると弊社は考えます。

なお、社会保険労務士の方々の関与先は、小規模企業が多いと伺っております。企業のビジネスステージとしては「成熟期」もしくは「変革期」でありながらも、社員数で見た場合には「創業期」と変わらない場合も多いでしょう。この場合に、単純な企業規模や社員数だけで企業を捉えてしまうと、企業のビジネスステージを見誤ってしまう可能性が高くなります。

「成熟期」や「変革期」においては、たとえ社員数が少なくとも、やはり「成熟期」や「変革期」ならではの問題・課題を抱えているものです。そうした企業では、「創業期」のベンチャー企業と同じ人事マネジメントの仕組みを構築・運用しても、その効果は限定的なものにならざるを得ません。「ベンチャービジネスとスモールビジネスは異なる」という点を踏まえて企業のビジネスステージを見極め、身の丈に合った人事評価制度を構築・運用する…そのようなアプローチが社会保険労務士の方々に求められていると考えられます。

【ビジネスステージと人事マネジメントの関係整理】

