人事制度のつくり方シリーズ №８ 「制度運用」が最も重要になる

令和8年11月1日

株式会社経営支援センター 人事コンサルタントチーム

～人事制度は「つくること」より「使い続けること」～

人事制度の見直しに取り組む企業は増えています。しかし、多くの企業が苦労しているのは、「制度をつくること」ではなく、「制度を運用すること」です。どれだけ立派な制度をつくっても、評価基準が上司によって異なる、面談が形骸化している、社員が制度を理解していないといった状態では、十分に機能しません。

むしろ、運用の不公平さが社員の不満や不信感につながることもあります。人事制度は、導入しただけで成果が出るものではありません。大切なのは、制度を日常のマネジメントに定着させ、社員の成長や組織の活性化につなげることです。今回は、制度運用を成功させるための5つの着眼点を紹介します。

■着眼点①「制度の目的」を社員に伝える

社員が制度の目的を理解していなければ、目標設定や評価は単なる作業になってしまいます。「なぜこの制度が必要なのか」「会社は社員に何を期待しているのか」「社員にとってどのような意味があるのか」を丁寧に説明することが重要です。

特に中堅・中小企業では、経営者自身が制度に込めた思いや考え方を直接伝えることが効果的です。

制度の仕組みだけでなく、会社の目指す方向と社員の成長がどのようにつながるのかを共有することが、運用の出発点になります。

■着眼点②「評価基準」のバラツキをなくす

同じ成果や行動でも、上司によって評価が異なれば、社員の納得感は低下します。評価が甘い上司と厳しい上司がいる状態では、制度そのものへの信頼も失われかねません。

そのため、評価者研修や評価者同士のすり合わせを通じて、評価基準や判断の考え方を統一することが必要です。

また、印象や好き嫌いではなく、具体的な事実に基づいて評価することも重要です。「なぜその評価になったのか」を本人に説明できる状態をつくることが、公平性と納得感を高めます。

■着眼点③「面談」を成長支援の場にする

評価面談が、点数や結果を伝えるだけの場になっていないでしょうか。面談は、社員の成長を支援する大切な機会です。「何ができたのか」「何が課題なのか」「次に何を目指すのか」を上司と部下で共有し本人が前向きに取り組めるようにすることが重要です。また、期末の評価面談だけでなく、期中にも目標の進捗や困りごとを確認し、必要な助言や支援を行います。こうした対話を積み重ねることで、評価は単なる査定から成長支援へと変わっていきます。

■着眼点④「管理職の運用力」を高める

人事制度が機能するかどうかは、実際に運用する管理職の力量に大きく左右されます。目標設定、日常の指導、評価、面談などを適切に実施するためには、管理職への継続的な教育が欠かせません。特に、部下の話を聴く力、具体的な事実をもとに評価する力、改善や成長につながる助言を行う力が求められます。また、管理職任せにするのではなく、人事部門が相談に応じ、経営者も運用状況を確認するなど、会社全体で支える仕組みが必要です。

■着眼点⑤「運用状況」を点検し改善する

人事制度は、一度つくれば完成というものではありません。実際に運用すると、評価項目の分かりにくさや面談の不足、部門間の評価のバラツキなど、さまざまな課題が見えてきます。評価結果の分布、面談の実施状況、社員からの意見などを定期的に確認し、問題点を明らかにすることが重要です。

ただし、問題が出るたびに制度を変更するのではなく、まずは運用方法に問題がないかを確認することが大切です。小さな改善を積み重ね制度を自社に合ったものへと育てていく姿勢が求められます。

■まとめ

人事制度の価値は、制度の立派さではなく、現場でどれだけ活用されているかによって決まります。「制度をつくる」から「制度を使いこなす」へ。そのためには、社員の理解、評価基準の統一、面談の充実、管理職の育成、継続的な改善という5つの取り組みが欠かせません。

また、制度運用を人事部門だけの仕事にしてはいけません。経営者が方向性を示し、管理職が日常の仕事の中で実践し、社員が制度を理解して主体的に取り組むことが重要です。

人事制度は、つくった時が完成ではなく、運用を始めた時が本当のスタートです。制度を日常のマネジメントに定着させ、社員の成長と会社の成果につなげること。それこそが、人事制度改革を成功させる最も重要なポイントなのです。

人事制度のお悩みはお気軽にご相談ください。☎03-5877-2540