

人事が聞けない社員のホンネ



人事

社員

マネジャー

人事機能

社員のホンネ

コミュニケーション

プロジェクトリーダー

千野 翔平

研究員



概要

企業はこれまで、個々の能力を引き出すために多岐にわたる人事施策に取り組んできた。しかし、環境の変化や個人の意識の変容に伴い、働く個人が抱く人事への期待も変化しているはずだ。個人の能力を最大限発揮できるようにすることは喫緊の課題である。そこで、本レポートでは、企業戦略の実行に携わる個人や、職場で人事を担当するマネジャーが、人事をどの程度頼りにしているのかを確認した上で、現場からの生の声を聞き取り、現在の人事施策の課題や必要性について明らかにした。

問題意識

現在、企業を取り巻く環境は急速に変化している。このような外部環境の変化に対処するために、企業は内部の資源と組織能力を適応させ、戦略の遂行方法を変革していく必要がある。これまで、経営陣がトップダウンで戦略を現場に伝達してきたが、この手法には限界がある。むしろ、今後は現場にいる働く個人がより主体的に仕事に取り組むための環境を整え、それを支援する人事施策が求められる。近

年では人事部門が働く個人との対話を始める企業も現れてきたが、これによってすべてのニーズが十分に満たされるとは言えない。したがって、現在の人事施策が適切に個人やマネジャーに届いているかどうかを明らかにし、企業のアプローチが適切かどうかを検証する必要がある。

結論

人事への4つの問いかけ

1 | 現場と対話できているか

人事は、現場や従業員の声に耳を傾けているように思われていない。その背景には、人事とのタッチポイントの少なさがある。人事は現場や従業員の声を活かした施策を検討する前に、まずは現場や従業員の声に反応して、よりよい環境づくりに向けて一緒に話し合うことが必要だ。

2 | 個人やマネジャーに情報が伝わっているか

個人やマネジャーは、人事が見ている視野とは異なる視野で物事を捉えている。個人やマネジャーが不満を抱く背景には、人事から発せられる情報の不足がある。人事の視野と時間軸に関する情報を可能な限り個人やマネジャーと共有しながら、お互いの納得感をつくっていく努力が求められる。

3 | その制度の意味は何か

個人やマネジャーは、制度の意味を理解していないことがある。その原因は、制度の趣旨が浸透していないことだけでなく、制度の維持が目的化していることやビジネスと人材を巡る現場の実態と制度がかけ離れていることがある。人事は制度が現場の実態や課題解決に即しているか常に確認することが必要である。

4 | 自社を客観視できているか

現場はビジネス環境や個人の価値観の変化の影響を受けて厳しい状況に晒されている。一方で、人事は社内での現状や社外の変化について危機感を持って把握できているだろうか。人事は、適切な打ち手を判断していくために、社内の把握に加えて、社外の動向に対しても感度の高いアンテナを張らなければいけない。

本レポートでは、まず、企業に勤める個人約1300人へ事前のアンケート調査を実施した。調査結果によれば、個人の19.1%、マネジャーの28.4%が人事を「頼りになる存在」と考えている。また、「人事に対する要望や意見」として挙げられた上位60語の頻出語を用いて分析した結果、「評価」「異動」「育成」「採用と昇進」というグループに分類された。では、個人やマネジャーは具体的に人事にどのような印象を持っているのだろうか、また個人が主体的に仕事に向き合っていくために人事にできることは何か、80人との対話から探索した。

個人から見た人事については、「遠い存在」「何をしているのかわからない」という意見があった。その理由の一つには、人事施策の説明不足が挙げられる。つまり、個人が導入された人事施策の意図を理解していないのである。したがって、今後は人事がその施策の背景や目的を説明し、または現場の組織長から話すなど、より丁寧なコミュニケーションが求められる。同様の意見はマネジャーからもあった。しかし、マネジャーからは現場で人事機能を担う立場として「人事と一体感を持って人事施策を進めたい」「双方向性のあるやり取りをしたい」といったコミュニ

ケーションを望む声が多くあった。職場で人事機能を担うマネジャーがどのようにすれば個々の能力を引き出すことが可能なのか、その鍵は「双方向」で「建設的」なコミュニケーション機会を設けることにあるのかもしれない。

人事部門が経営や現場、個人から寄せられる要望にさらに応えていくためにはどうすべきか、4つの問いかけを提起した(図表参照)。第1は現場と対話できているか、第2は個人やマネジャーに情報が伝わっているか、第3はその制度の意味は何か、第4は自社を客観視できているか、というものである。これらの問いかけは個人やマネジャーが抱えている人事に対する意見から抽出したものであり、人事の役割を考える上で検討してもらいたい。

Works Reportはこちら

人事が聞けない
社員のホンネ

<https://www.works-i.com/research/report/shinjinji-report1.html>

