



連載 ● ホテル事業:中小企業の生き残り戦略⑤ PDCA実行力としての 人的資源管理〈2〉

バルシア インベストメント&コンサルティング株式会社
代表取締役 中小企業診断士 細田悠太 (ほそだ・ゆうた)



ほそだ・ゆうた
1981年生まれ。一般企業勤務を経て、現在、中小企業診断士として活躍中。同時に9年前にホテル事業を継承し、「南の風風力3」(長野)等を経営。

■前号のおさらい

売上向上を実現するためには、[図表1]の売上向上プロセスを踏まなければなりません。

ESの向上が、売上向上のためのスタートラインです。では、どのようにしてESを向上させるか、その基本は[図表2]の個別的人事制度の構築とその基本プロセスを踏むことです。

■教育制度

教育とは、管理職が行動の基礎とな

る従業員育成計画を立て、その計画に基づき、各従業員に対して小さな日常業務を軸としたPDCA(plan→do→check→action)を回し、従業員に寄り添って気づきを与え続けることです。その計画に基づいて各従業員の行動改善に取り組むことができれば、経営計画達成のための進捗スピードも速くなります。

従業員育成計画をどう立てるか、会社の経営目標と従業員が改善したいことをうまく合致させ、それを課題としてプラン化します。そのプランを実行に移し、点検してプランを改善することを繰り返していきます。この従業員育成計画を立てて実行する際、以下の「目標管理制度」「評価制度」「賃金等級制度」を関連付けると、より効果的

成度合いを測る補助となるものです。

KPI達成に向けて各従業員が行動を決め集中的に取り組むことで、KGIが結果的に達成されます。一人の行動目標の達成が、KPI達成に繋がり、KPIの達成はKGIの達成へと繋がる。これが目標の連鎖です。

この起点となる、「一人の行動」を大事にしていくことが肝要です。各従業員の行動を管理し、目標達成につなげていきそれを「見える化」する。そうすることで経営計画の実効性を高める制度、それが目標管理制度です。

「一人の行動」をより精度の高いものにしていくには、一人ひとりの行動目標を達成するための従業員育成計画を立て、その達成に向けた教育を重ねることが必要です。その一人の行動の集積が目標管理制度を介して、従業員行動目標の達成、KPI達成、年度KGI達成、ひいては経営計画達成へとつながっていくのです。

■評価制度

評価制度とは、従業員に対する評価を目に見える形で、その従業員にフィードバックすることで気づきを与えるものです。従業員育成計画のPDCAでいうところのCheckに当たります。

Checkを行う際、評価のものさしとして、人事考課を用います。人事考課指標は多種多様ありますが、レジャーホテルに向いているのは「業績考課」「役割考課」「態度考課」です。

「業績考課」とは、経営計画達成に自己の行動がどれだけ寄与したのか、自己の行動目標達成度合いを評価する指標です。この指標を用いる前提として、目標管理制度を構築する必要があります。

「役割考課」は、役職として会社の中での自分の役割をどのくらい全うできたかという指標です。こちらも、役職の定義やその役職における業務や作業は何かを文書化し事前に従業員に明示、教育しておく必要があります。

「態度考課」は、業績や役割などでは評価できない部分を補完する柔軟性のある指標です。主に規律性、責任性、協調性、積極性等の構成要素で評価し

ます。

この指標は、会社の経営に関わるほどの重要性はないものの、会社で大きな課題になりうる行動傾向について従業員に改善意識を持ってもらうことができます。例えば、積極的な行動が見られないという従業員が多い場合、「今期は積極性要素に重きを置いて評価する」として積極性項目への評価に重きを置くだけで、本人自らが積極的な行動を意識し、自主的に改善していきます。

他に「能力考課」があります。これは伝統的な指標ではありますが、その人の能力のみを評価することで行動に移さなくても評価されてしまうという欠陥があり、近年採用されない傾向にあるので、留意ください。

これら指標を用いて人事考課を行う際は、事前に評価のものさしを従業員に説明する必要があります。この点、自分の評価が高まることで、会社の何が良いのか説明する必要があるため、目標管理制度と同時に用いなければ、効果は半減します。

管理職のよくある思い違いとしてよく挙げられるのは、評価=報酬ではない点です。「評価が高い=直ちに金銭的報酬」ではないのです。

報酬には、外的報酬と内的報酬があります。外的報酬とは、昇給、賞与、昇進昇格などの、報酬制度を通じて与えられるものです。一方で、内的報酬とは、成長、やりがい、充実感、などの、主に精神的な報酬のことです。

外的報酬には限界があります。外的報酬を与えるのみでは、従業員満足度向上の上限が見えてしまいます。

そこで、内的報酬を活用すべきです。あまり話していない従業員がいれば、定期的に面談をする機会を、強制的に設けることが大事です。評価制度を導入すれば、人事考課表を説明することで面談の機会が自動的に出来上がります。その際に、小さなこと、当たり前のことでも良いので、できていることをしっかりと見つけ、それを評価して言語報酬を与えていくことが肝要です。これを、承認行動と言います。従業員のモチベーションを高め、さら

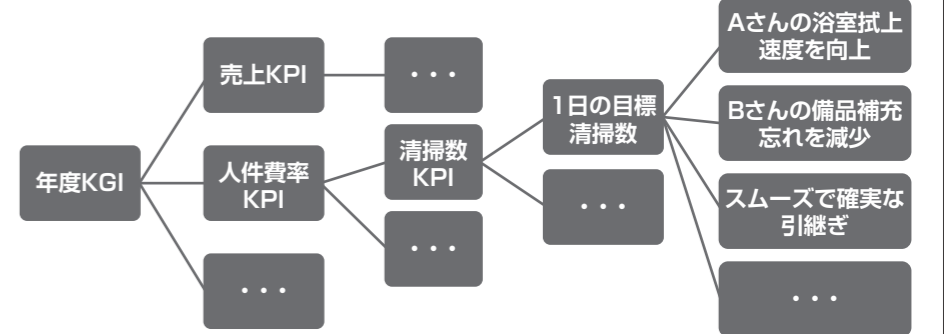
[図表1]売上向上プロセス



[図表2]個別的人事制度



[図表3]目標の連鎖(例)



により一層の改善を促すためには、承認行動は不可欠です。他方、できていないことは気づかさずれば、修正していくものですから叱責は不要です。まずは承認行動をしていきましょう。

次の賃金等級制度は、外的報酬のための制度といえます。賃金等級制度を構築または見直す以前に、まずは内的報酬を生み出される評価制度を構築し、承認行動によって費用対効果が高い制度運用をすることが会社の発展には極めて重要です。

■賃金等級制度

賃金等級制度は、従業員の不満を抑えるための制度と言えます。存在しなければ従業員自身の先の見通し不透明で不満が出るものの、存在したとしても昇給昇格してしまえば慣れてしまい、持続的なやりがいを見出すことは難しい。とはいえ、なければ不満が出るわけですから、制度として整

備して時代に合わせて見直しを継続しなければなりません。

賃金等級制度は、就業規則のうち賃金規程に等級基準と賃金テーブルを明示し周知することで、制度の透明性を図ります。制度が存在しない間は賃金規程を充足した雇用契約を都度書き換えることになり、事務負担が大きく煩雑です。先の人事考課を用いて、等級基準と賃金テーブルへとあてはめをすることで、なかば自動的に昇給昇格要件が判定できるので簡便になります。

※

以上の4つの個別的人事制度を整備することにより、会社の独自性を生かして人的資源の強みをより強化し、弱みを打ち消すことが可能となります。

これからの時代、人的資源をいかにうまく活用できるかにより経営の質が問われることとなります。人的資源管理を徹底することでPDCA実行力を高め、質の高い経営を実現しましょう。