



HCM

自社に合った“優秀な人材の確保と定着”のことなら

(株)HCM 人的資本コンサルティング

連絡先：〒103-0023

東京都中央区日本橋本町 3-3-6 ワカ末ビル 7階

電話：03-6202-7519 e-mail：hcm-info@hcm.co.jp

URL：<https://www.hcm.co.jp/>

判断が属人化する組織の共通点

◆なぜ判断はトップに集中するのか

多くの企業で、人に関する重要な判断（採用の最終可否、配置転換、昇格・降格、例外対応など）が社長や一部役員に集中しています。一見するとトップのリーダーシップが強い組織に見えますが、現場では「都度確認」が増え、意思決定のスピードが落ちやすくなります。

この状態は、経営者の能力や管理職の力量不足が原因とは限りません。多くの場合、判断に必要な前提（何を優先するのか／例外はどこまで許容するのか）が言語化されず、組織として共有されていないことが背景にあります。その結果、現場は「決めてよいのか分からない」状態になり、判断がトップへ集まっています。

◆判断を任せられない組織のサイン

判断を任せられない組織では、個人の頑張りや経験

で何とか回している場面が少なくありません。しかし、それは再現性のある状態ではなく、人が変われば同じ問題が繰り返されます。

重要なのは「誰が決めるか」ではなく、「どの基準で、どこまで、何を根拠に決めるか」です。次のようなサインがある場合、判断の構造が未整理になっている可能性があります。

【簡易チェック】

- 前例がないと判断が止まりやすい
- 例外対応が増え、都度トップ判断になっている
- 同じ相談が“人を変えて”繰り返される（窓口が一本化されていない）
- 部署ごとに判断の基準が違い、後から揉める
- 「説明できる根拠」が残らず、判断が先送りされる

HCMでは、統合診断の簡易チェックを用いて「判断がどこで滞っているか（基準・権限・根拠）」を整理し、現場で回る判断の型づくりを支援しています。

労務判断の質を上げる「事実整理」と記録

◆初動で9割決まる 事実を集める順番

労務トラブルの多くは、「何が起きたのか」が曖昧なまま判断してしまうことで、後からやり直しが発生します。大切なのは、評価や感想より先に、事実を時系列で整理することです。

たとえば、指導・懲戒・配置転換・休職対応・ハラスメント相談など、どのテーマでも共通して必要なのは、①いつ（日時）②誰が（関係者）③何を（具体行動）④どこで（場所/媒体）⑤根拠は何か（メール、勤怠、面談メモ等）を押さえること。事実が揃うと、就業規則や社内ルールに照らした「判断」が初めて安定します。

◆記録は“監査用”ではなく「判断を守る盾」

記録があると、後から「言った/言わない」になりやすく、社内外への説明も一貫します。これは会社を守るためだけでなく、現場管理職の判断を守り、判断のスピードを



人に関する経営判断を、整理する

上げることにも繋がります。

社労士法人では、労務対応の初動で迷わないために、時系列メモ・面談議事メモ・判断メモなど「事実整理と記録」の残し方を、個別の状況に沿ってアドバイスしていきます。保管についても、アクセス権限や保存期間などの考え方を整理し、社内でも運用する際の留意点をお伝えします。必要に応じて株式会社HCMとも連携し、人的資本・組織の観点も踏まえながら、判断がブレにくい進め方を一緒に考えます。

【簡易チェック】

- トラブル発生時に「誰が何をしたか」を時系列で即日整理できている
- 面談/指導の内容が議事メモとして残っている（日時・参加者・合意事項）
- 判断理由を「事実」と「規程/ルールに基づく評価」に分けて説明できる
- 記録の保管ルール（アクセス権限・保存期間）が決まっている

事実整理の型があると、判断のブレと“やり直し”が減ります。まずは簡易チェックで現状確認から始めることも可能です。

2月の税務と労務の手続期限【提出先・納付先】

10日

- 源泉徴収税額・住民税特別徴収税額の納付〔郵便局または銀行〕
- 雇用保険被保険者資格取得届の提出<前月以降に採用した労働者がいる場合>〔公共職業安定所〕

16日

- 所得税の確定申告受付開始<3月15日まで>〔税務署〕
- ※なお、還付申告については2月14日以前でも受付可能。

28日

- じん肺健康管理実施状況報告の提出〔労働基準監督署〕
- 健保・厚年保険料の納付〔郵便局または銀行〕
- 外国人雇用状況の届出（雇用保険の被保険者でない場合）<雇入れ・離職の翌月末日>〔公共職業安定所〕

HCMよりひと言

判断がトップに集まっている状態は、誰か一人の能力の問題ではありません。多くは「何を優先するか（判断軸）」「どこまで任せるか（権限の線引き）」「どう説明できる形で残すか（根拠・記録）」が曖昧なまま運用が続き、確認や例外対応が積み上がって“判断の渋滞”が起きています。

属人化を個人の問題として矯正するのではなく、構造として整理し、現場で同じ基準で判断できる状態にしていくことが大切です。判断の回数を増やすのではなく、「迷う場面」を減らすことが目的です。

統合診断の簡易チェックでは、基準・権限・根拠のどこが詰まっているかを短時間で可視化し、優先して整えるポイントを整理します。ヒアリング内容は社内向けの資料化まで含めて伴走できますので、経営会議での共有にもつなげられます。今すぐ制度を変える必要はありません。まずは現状把握から、一緒に進めていければと思います。