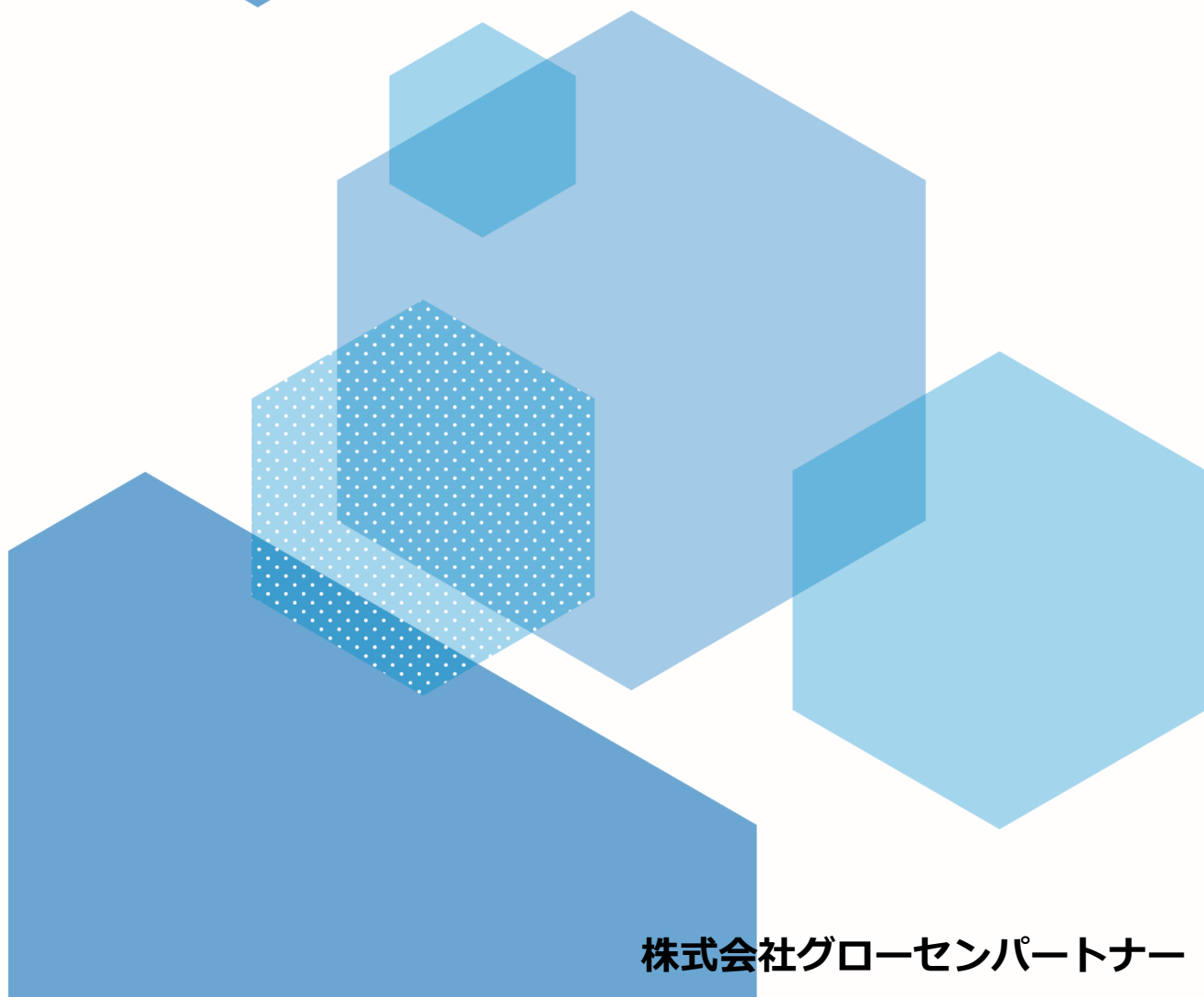
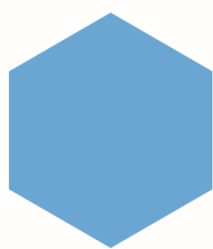


P E R S O N N E L M A N A G E M E N T S Y S T E M

人事制度セミナー① コンセプト設計編



株式会社グローセンパートナー

本セミナーのねらい

本セミナーの概要



本セミナーは、人事制度の基礎を学びます。人事制度設計にかかわる設問に答えることにより、考え方の共有や制度設計の骨子を策定できるようにしています。

本セミナーのゴール



- ①人事制度とは何かを理解し、人事制度改定のタイミングや必要性、人事制度改定のねらいの整理などを行います。
- ②経営戦略と人事制度の関連性を理解し、人事ポリシー設計の方法を学びます。
- ③給与・賞与・昇格のペイポリシーを設計する方法を学びます。



セミナー内容に基づいた事後課題のExcelシートがあります。
セミナー受講後に、こちらのシートに整理することで、人事制度設計の骨子が抽出できるように設計されています。
経営者同士の考え方の共有や、人事部門の制度設計前の基本コンセプト抽出に活用してください。

動画URL



本セミナーの動画は下記よりご覧ください。

<https://youtu.be/D5U0oz6JgpI>

講師プロフィール

【メイン講師プロフィール】

島森 俊央(しまもり としひさ) 株式会社グローセンパートナー 代表取締役
上智大学理工学部卒

「大家族主義」「一人ひとりが経営者」などの経営理念を貫く出光興産株式会社に入社。10年間、数多くの職種を経験。

その後、独立系コンサルティング会社にて戦略立案から営業の現場支援なども行い、クライアントの業績を上げることができる人事コンサルタントとして活躍。上場企業のV字回復も実現。2007年取締役就任。

2008年 株式会社グローセンパートナーを設立。

一部上場企業から中堅・中小企業、ベンチャー企業に至るまで、人事制度導入・役員/管理職クラスのエデュケーションを通して、クライアントの業績向上と社員活性化の実績を多く残している。

一方で、成人発達理論を活用した人事制度・教育の導入支援にも関わる。

出光興産の人事制度・人材育成の仕組み

『海賊と呼ばれた男』の主人公である出光佐三が考えた人事制度とは、

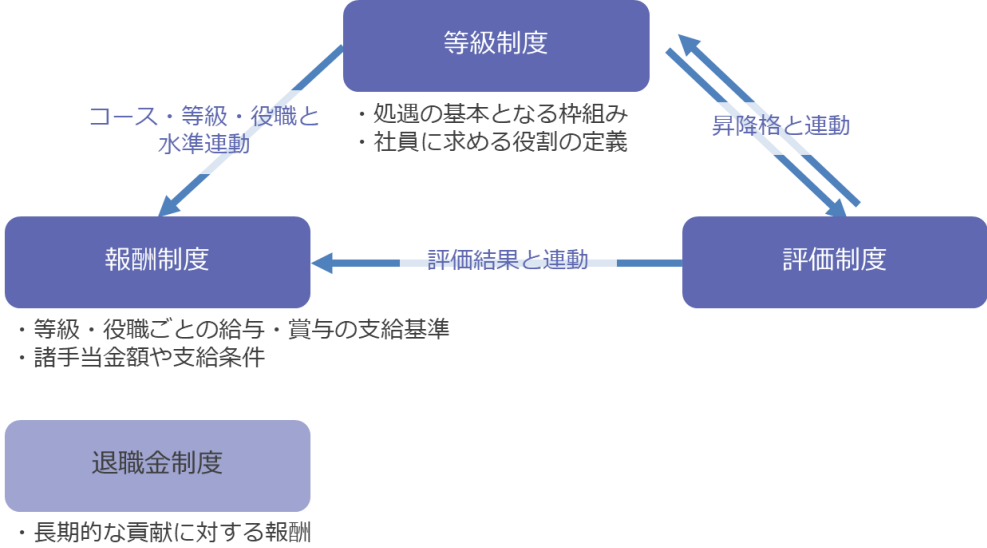
- ①大家族主義なので、社員の労働時間管理をしない。
- ②新入社員は家族として歓迎する。中途採用はしない。社員はクビにしない。定年もない。
- ③給与は生活給、仕事の成果は「機会という報酬」で報いる。
- ④社員は家族なので、評価しない(評価するが評価のフィードバックはしない)。
- ⑤人材育成、ジョブ・ローテーションの仕組みはある(人材育成会議)。



ここでは、人事制度とは何かの解説と、人事制度改定のタイミングについて解説します。

人事制度とは

人事制度とは、広義には労務管理を含めた従業員の「処遇」に関するしくみ全般（人事上のさまざまな施策の集合体）を指します。近年では、従業員の処遇を決定する基本的な枠組みである「等級制度」「評価制度」「報酬制度」に絞り込んで、「人事制度」ということが多くなっています。
出典)日本の人事部 HRペディア



人事制度設計の難易度の高い点は以下となります。

- ①戦略・組織風土・キャリア・人材育成・人件費管理など、考慮しないといけない視点が多岐に渡る点です。
- ②等級制度・評価制度・報酬制度の設計には、いくつかの整合性をとらないといけない点です（例：等級数が増えると退職金のポイントを変えないといけないなど）。
- ③最近では、働き方の多様化・同一労働同一賃金の観点から、等級制度設計の難易度が上がっています。地域限定・職種限定・短時間労働など多様な働き方を設計していく必要があります。

	全国社員	地域限定社員	職種限定社員	短時間労働社員
勤務時間	限定なし	限定なし	限定なし	限定 (残業なし)
職務範囲	限定なし	限定なし	一部限定あり (〇〇職のみ除外)	限定 (特定業務遂行)
勤務地	限定なし	一部限定あり (転居を伴わない異動有)	一部限定あり (転居を伴わない異動有)	限定 (異動なし)
高	賞与・退職金			
処遇水準	給与			
低				
	重			軽
	責任や負担等			

人事制度改定のタイミング

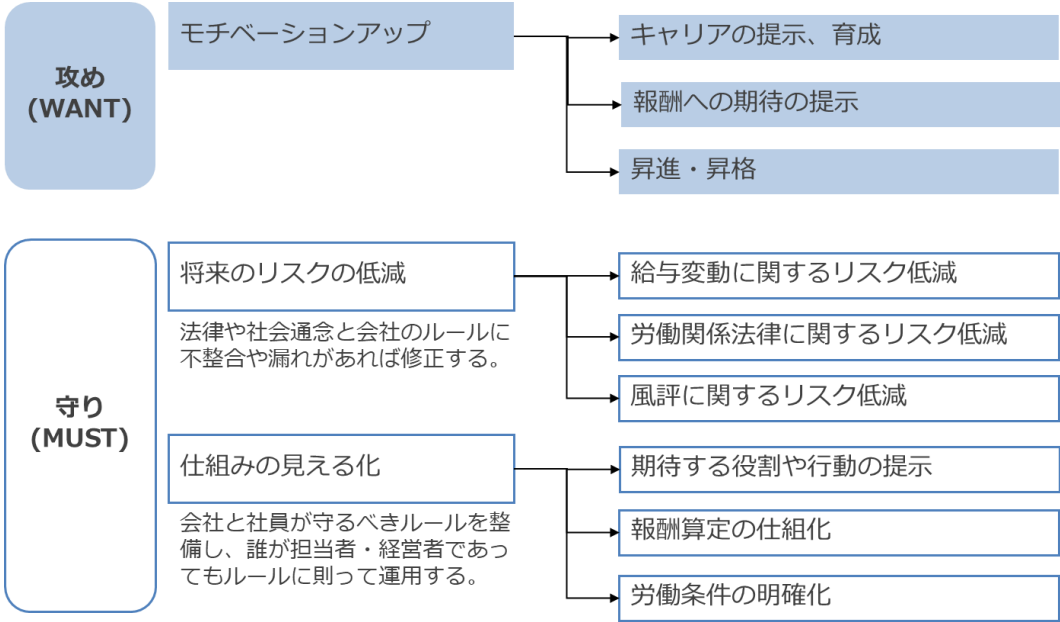
人事制度改定のタイミングは、会社状況に起因するもの、社会・法律情勢に起因するもの、人件費に起因するもの、見直しの必要性などがあります。

会社状況	会社の成長ステージが変わり、組織構造を変えたいとき
	環境変化に伴い、戦略・組織風土などを変えたいとき
	業績悪化に伴い、大幅に人員削減・人件費削減したいとき
社会・法律情勢	社会情勢が変化したとき(リモートワークなど働き方変化)
	法律が改正されたとき(同一労働同一賃金など)
人件費	人件費が増え続け、抑制したいとき
	中途入社社員が増え、報酬制度の整合性がとれないとき
見直しの必要性	制度が複雑すぎて、現場の負荷を軽減したいとき
	部分改定を続けており、全体の整合性が取れないとき

人事制度改定の必要性

人事制度改定が必要な理由を、攻め(WANT)・守り(MUST)という切り口で整理しました。人の動機づけの多様性も認められつつあり、人事制度だけでモチベーション向上を図ることは難しい時代になりました。

一方で、労働関係法律の遵守が強化されてきていますので、リスク低減は必要な時代になりました。



人事制度改定のねらいの整理



Exercise

まずは、人事制度改定について、実施してみたいことを列挙してみましょう。

①新しい人事制度構築を機に、解決したい問題がありますか？

例) 役職を外れた管理職の人件費が高いので抑制したい

②新しい人事制度構築を機に、実現したいことはありますか？

例) 管理職になりたい人が多いので、管理職の報酬水準を上げたい

③新しい人事制度構築を機に、廃止したいことはありますか？

例) 手当類が多いので整理したい。資格手当・寒冷地手当を廃止したい

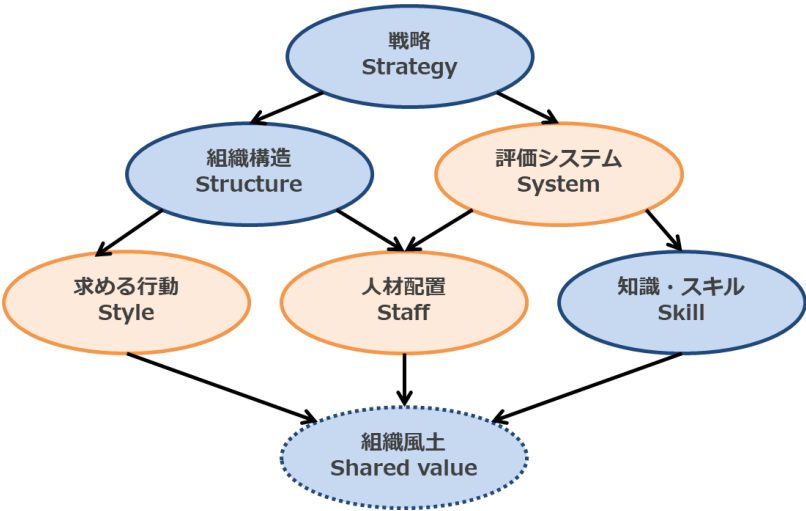


ここでは、経営戦略と人事制度の整合性を保つ方法について理解を深め、人事ポリシーを設計する方法を紹介します。

マッキンゼーの7Sモデルとは

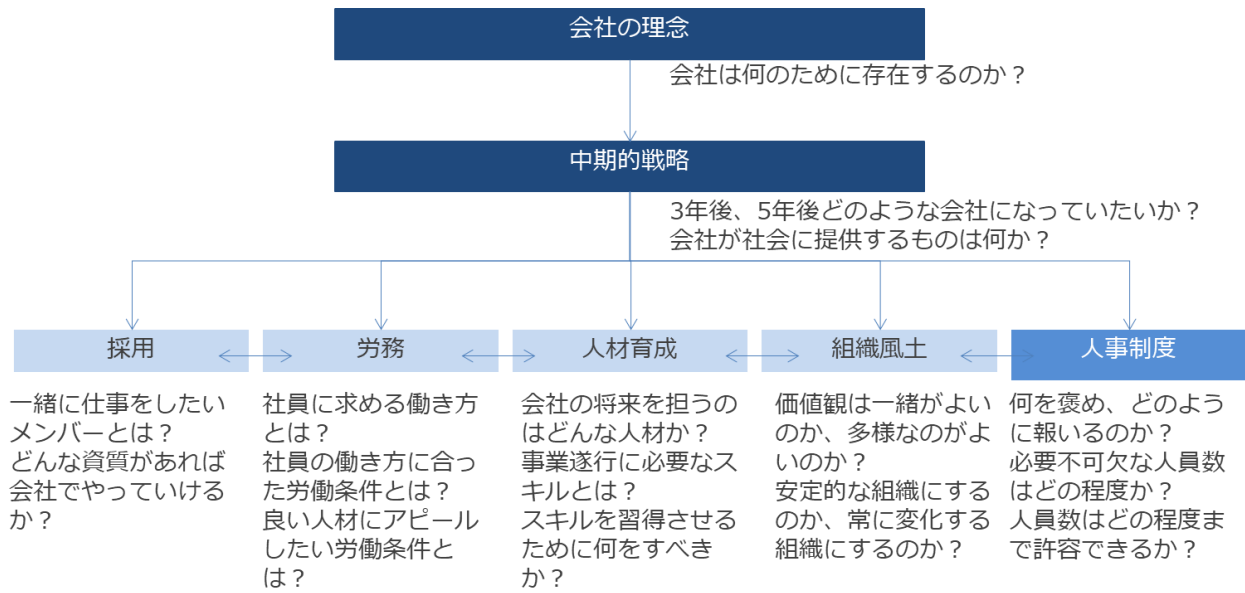
マッキンゼーによって開発された企業戦略における組織・人事施策の関連性をあらわしたものです。戦略・組織構造・人事システムを3つのハードのS、求める行動・人材配置・知識/スキル・組織風土を4つのソフトのSと呼びます。3つのハードのSは、比較的容易に変更できるが、4つのソフトのSは、変更が難しいといわれています。

オレンジ色部分が主に人事制度に関連する部分ですが、それ以外の4つのSとの整合性が大切になります。



人事・組織風土戦略の整合性を確保するために

人事制度は経営理念や経営戦略と連動し、「採用」「労務」「人材育成」「組織風土」「人事制度」との整合性に配慮しながら構築していくことが大切です。



人事制度改定の準備・心構え

人事制度改定に向けて、下記の点を整理しておく、人事ポリシーを明確にして設計が進められます。

項目	#	チェック内容	チェック
経営戦略との整合性	1	会社の経営戦略が明確になっており、何を変えたいかが明確になっている	<input type="checkbox"/>
	2	経営戦略に基づいて、どのような組織風土にしたいか明確になっている	<input type="checkbox"/>
	3	経営戦略の変化によって、どのような人材が欲しいか明確になっている	<input type="checkbox"/>
人事制度上の問題点の抽出	4	現状の評価・報酬制度でどのような問題が発生しているか整理されている	<input type="checkbox"/>
	5	組織風土に関してどのような問題が発生しているか整理されている	<input type="checkbox"/>
	6	人材育成に関してどのような問題が発生しているか整理されている	<input type="checkbox"/>
人件費予算の策定	7	人事制度改定によって、どのくらい人件費を増加できる(抑制したいか)か策定している	<input type="checkbox"/>
	8	移行措置を取ると、短期的(2~3年)は人件費が増加する可能性があることを認識している	<input type="checkbox"/>
人事制度改定の心構え	9	人事制度の導入だけではなく、人材配置(特に登用・降職)・人材教育・メリハリのある報酬配分が実現されないと現場に与えるインパクトが少ないことを理解している	<input type="checkbox"/>
	10	人事制度を変えても、マネジャーのマネジメント・コミュニケーション力が低いと、評価制度の運用はうまくいかないことを理解している	<input type="checkbox"/>
	11	人事制度を厳格に運用することで、中途採用の阻害になったり、マネジャー昇進の阻害になったりすることもあることを理解している	<input type="checkbox"/>
	12	複雑すぎる評価制度を導入すると、現場に負荷がかかり、結局は運用できないことを理解している	<input type="checkbox"/>

Memo



人事制度を変えることは、報酬の再配分をすることです。報酬が下がる人にその必要性が説明できるように、戦略的なストーリーを明確にしておく必要があります。

Memo



7Sモデルに基づいて、各施策に整合性を持たせることにより、組織風土が変わり、会社業績にインパクトを与える改革になります。
ときには、降職させたり、給与を下げたりという厳しい局面も発生することがありますので、ぶれないリーダーシップが求められます。

戦略と人事ポリシーを連動させるために

経営戦略・組織風土・求める人材像・人事制度の視点で、Before⇔Afterで整理すると整合性が取れます。

項目	現状	ありたい姿
経営戦略	<div>✓ 理念と社訓を大切に、現場の社員も行動で実践してきた</div> <div>✓ 御用聞き+提案型営業の限界がきている</div>	<div>✓ 御用聞き<提案型営業ができる営業スタイルに変容していく</div> <div>✓ 一層のグローバル化を進めていく</div>
組織風土	<div>✓ 個人商店の集まりの組織風土</div> <div>✓ 個々人でマネジメントサイクルを回している</div> <div>✓ 人材育成にあまり関与しない</div>	<div>✓ 個人商店のスタイルは残しつつ、組織マネジメント・人材育成ができる組織とする</div>
求める人材像	<div>✓ 型にはまった営業スタイル</div> <div>✓ マネジメント力がある人材が少ない</div> <div>✓ 人とのかかわりが少ない</div>	<div>✓ 創造型・提案型の営業スタイル</div> <div>✓ 組織マネジメントができる管理職を求める</div>
人事制度	<div>✓ 短期的視野に基づいて報酬決定をしている</div> <div>✓ 曖昧部分を残して運用している</div> <div>✓ 営業は成績主義で運用している</div>	<div>✓ 中長期でも人件費コントロールできる仕組みとする</div> <div>✓ 可能な限りルール化・透明化を図る</div> <div>✓ プロセス主義・人材育成主義に移行する</div>

人事ポリシーの基礎になります

自社も整理してみましょう



上記のフレームワークを活用して、自社の戦略的変化に伴う、人事・組織風土戦略を整理しましょう。

項目	現状	ありたい姿
経営		
組織風土		
求める人材像		
人事制度		

ペイポリシーの設計①



給与・賞与だけではなく昇格も含めて、どのように報酬を配分するかという基本的な考え方をペイポリシーといいます。ここでは、ペイポリシーの設計方法について解説します。

ペイポリシーの設計

社員のどんな貢献や成長があれば処遇を上げるのかを定義することがペイポリシー設定のスタートです。



自社では「一般社員」「管理職」にどのような貢献を求めますか。
下記の口に番号を入れてください。

- ①創出した成果 ②成果を出すまでのプロセス
③成果を出す可能性がある行動(コンピテンシー)
④役割 ⑤職務 ⑥能力 ⑦スキル
⑧姿勢 ⑨成長 ⑩年齢
⑪勤続年数 ⑫人格 ⑬その他

【管理職】	7等級 (部長)	ライン 7等級	専門職 7等級
	6等級 (次長)	ライン 6等級	専門職 6等級
	5等級 (課長)	ライン 5等級	専門職 5等級
【一般社員】	4等級	ベテラン社員	
	3等級	中堅社員	
	2等級	一人前	
	1等級	新入社員	



上記で管理職・一般社員に求める貢献で記入した番号を、昇格(等級)・給与・賞与・年俸制の切り口で分けてください。参考までに、一般的に考慮される内容を記載しています。

		昇格(等級)	給与	賞与	(年俸制)
例	管理職	④	④	①	①
	一般社員	③⑤	③⑤⑨⑩	①②	(③⑤⑨⑩)※1
当社	管理職				
	一般社員				

※1:一般社員に年俸制を適用するケースはほとんどありません。

ペイポリシーの設計

報酬制度設計に入る前に、そもそも何のために報酬を支払うのか(＝ペイポリシー)を考えることが大切です。ここでは、一般的なペイポリシーを掲げています。この時点で業績連動をするか、しないかも検討しておいた方が良いでしょう。

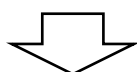
	何のために支払うか (ペイポリシー)	支払い方の特徴	業績 連動
給与	(管理職) 役割遂行に対する対価	今期活躍を求める役割に対する対価として昇給	△
	(一般職) 成長への期待、投資	今期成長するであろう能力・態度に対する投資として昇給	
賞与	会社業績による利益還元	全社業績により賞与原資が増減する	○
	部門成果に対する対価	部門の貢献により賞与原資が増減する	
	個人成果に対する対価	個人の評価により賞与支給額が増減する	
昇格	過去の評価結果と、将来の期待を込めて、役割を拡大する	役割を拡大した分については、基本給の増加として支給する	×

ペイポリシーの設計



上記のフレームを参考に、自社のペイポリシーを整理してみてください。

	何のために支払うか (ペイポリシー)	支払い方の特徴	業績連動するか しないか
給与			
賞与			
昇格			



ペイポリシーを評価制度・報酬制度の設計内容に反映させます。

グローセンプートナーからのご提案

人事制度の構築・再構築は、会社にとって大きなイベントです。

当社のビジネスモデル・今後の戦略・ありたい組織風土・社員が求めるキャリア・働き方の変化・社員の年齢分布・将来の人件費推移・労務リスクの低減など、考慮しないといけないことが多岐にわたります。

多面的に議論することは大切ですが、一方で複雑な仕組みにすると、人事制度運営にコストがかかります。必要なことは、人を育成すること・上司と部下とのコミュニケーションを活性化させ、適材適所を図ることだと考えております。よって、多面的に議論して、シンプルな仕組みを設計することが大切です。

このセミナーでは、できる限り経営・マネジメント・人材育成と人事制度を繋げ、要点を押さえて、最低限必要なワークのみをお伝えしてきました。

添付している【事後課題アンケート】を、経営者・人事の皆さんで議論しながら、自社にあった人事制度を策定していただければ幸いです。

ただ、自社で人事制度を設計したり、教育することが難しいようでしたら、下記のようなサービスを用意しておりますので、お気軽にお声がけください。

グローセンプートナーのサービス

	お悩み	サービス	費用（すべて税抜）
1	自社で人事制度設計を進める 専門性・リソースがない	人事制度構築 コンサルティング	500万円～ 設計範囲によって変動します
2	経営者・人事部門の人事制度に 関する知識を高めたい	人事制度セミナー＆ 簡易コンサルティング	30万円～（2時間程度） 内容はカスタマイズします
3	現行の人事制度にどのような問題 があるのか整理したい	人事制度・報酬データ分析	100万円～ 分析範囲によって変動します
4	人事制度設計のアドバイザーが 欲しい	人事制度構築の アドバイス	20万円/月～ 資料分析時間も加算します
5	評価者研修を実施したいが、社 内講師をできる人がいない	評価者研修 （講師派遣型）	50万円/日～ 内容はカスタマイズします
6	評価者研修を実施したいが、教 材作成の時間がない	評価者研修 （研修テキスト・スライ ドのデータ提供）	10万円/コンテンツ

オンライン無料相談

1時間程度のミーティングは、コンサルタントが無償でアドバイスいたします。

info@growthen.co.jp グローセンプートナー 島森宛にご連絡ください

【発行】

東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F
03-6215-8717

株式会社グローセンパートナー

<http://www.growthen.co.jp/>

本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。
これらの許諾については小社までお問い合わせください。