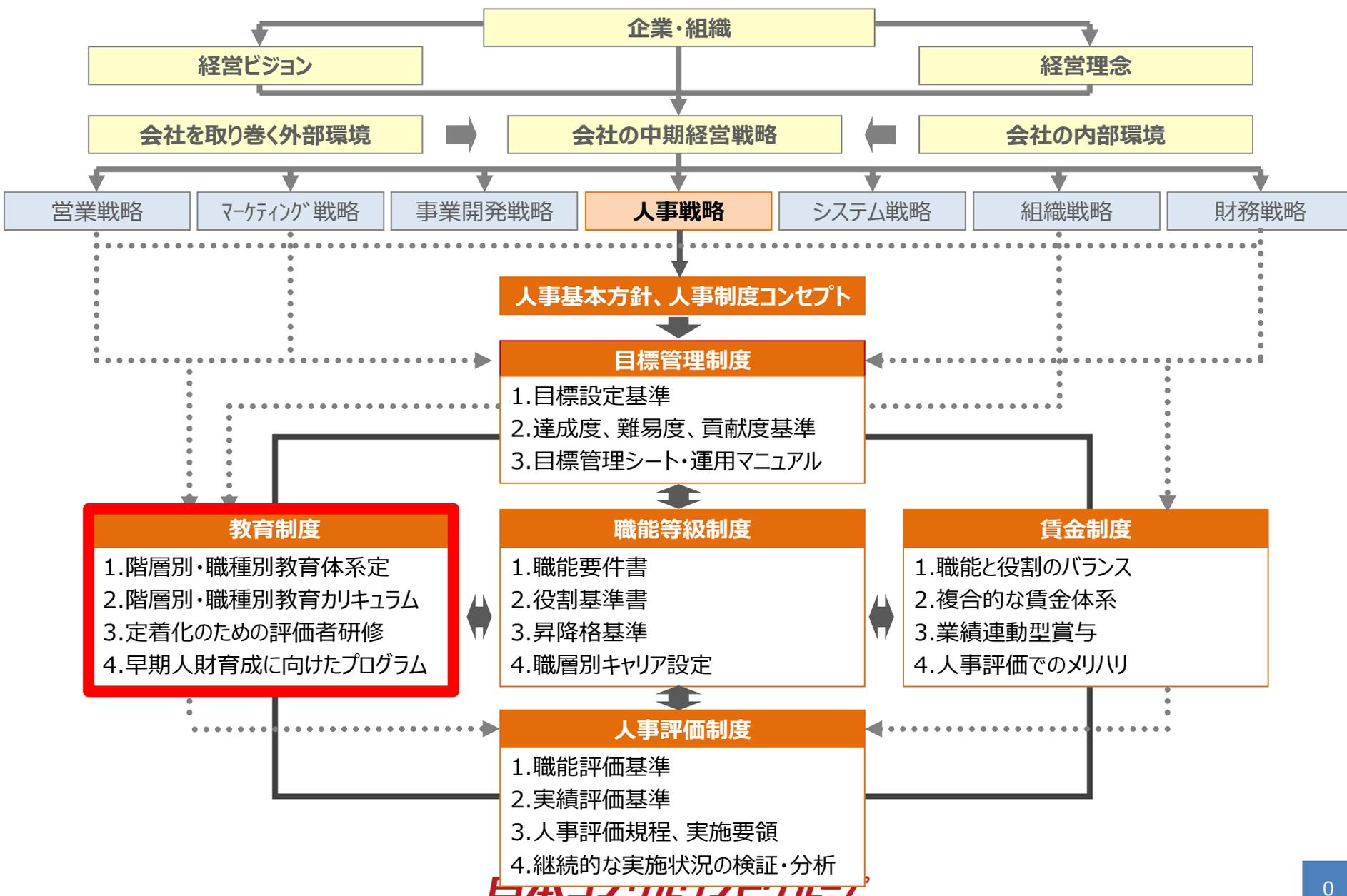


経営戦略と連動した人事制度構築の全体像



本提案の概要

手順	実施事項	実施概要
第1段階	実態把握・現状分析 基本コンセプト設計	各種関係規定類を中心に調査し、人事制度の現状を把握する。 社員の働き方の実態をヒアリング調査等により明らかにする。 調査・分析結果にもとづき、人事制度の基本コンセプトを決定する。
第2段階	職能等級制度の設計	資格、等級、職務、職種などの人事制度の分類や段階を決め、 制度の大枠を策定する。 期待される人材像や等級基準等も作成する。
第3段階	目標管理制度と 人事評価制度の設計	「何をどうすれば評価が高まるのか」を明確にし、社員の意欲を高める。 現在の評価項目の重複部分を修正し、評価の着眼点を整理し、 評価者と被評価者の両者にわかりやすい仕組みに変更する。
第4段階	賃金制度の設計	手当類を簡素化し、年収ベースで「賃金が何に対する対価か」を明確にする。 今後の社会情勢(同一労働同一賃金等)を踏まえ設計する。
第5段階	退職金制度の設計	賃金制度の変更に伴い生じる不整合部分を修正する。 ポイント制の場合、役職や等級に応じた加算ポイントの変更と 全体シミュレーションを行い、制度変更に備える。
第6段階	教育制度の設計	人事制度と連動した教育・研修を行うことで、より効果的な育成が実現する。 考課項目に基づいて、教育内容を充実させる。
第7段階	新制度導入支援	いくら良い制度を策定しても運用が充実しなければ制度は機能しない。 運用充実のため、考課者と被効果者の両者を継続的に教育する。

人事制度構築の手順と成果物

手順	実施事項	主要検討事項	成果物	
第1段階	実態把握・現状分析 基本コンセプト設計	①規程、給与関連資料の分析・検証 ②関係者ヒアリング	報告書	
		①制度改革の基本コンセプト 等級、賃金フレームワーク作成 ②最終スケジュールについての協議	協議用資料	
第2段階	職能等級制度の設計	①等級フレームワーク検討 ②等級区分の統合、設計 ③等級基準、役割基準の検討・設計	等級基準書 役割基準書	
第3段階	目標管理制度と 人事評価制度の設計	①行動評価表の作成 ②目標設定・業績評価表 ③評価基準の作成	①評価関連ツール ②評価実施要領 ③評価マニュアル	
第4段階	賃金制度の設計	①賃金水準分析 ②給与シミュレーション ③賃金テーブル・規程作成	①賃金テーブル ②賃金規程	
第5段階	退職金制度の設計	①制度選択（基本給連動制/ポイント制） ②計算式設定 ③退職金テーブル・規程作成	①退職金テーブル ②退職金規程	
第6段階	教育制度の設計	①経験年数別の期待役割(スキルマップ)作成 ②教育プログラム作成	①スキルマップ ②教育プログラム	
第7段階	新制度 導入支援	制度説明会	①制度説明会の準備、実施 ②ガイドラインの作成	新制度説明会資料
		制度のメンテナンス	シミュレーションを通じて抽出した問題点とその修正	上記資料の修正
		制度の浸透・定着促進	評価者、被評価者研修による落とし込み	

第6段階 教育制度の設計

6-1. 教育制度設計の目的

(1) 経営戦略実現に貢献する

経営戦略や人事戦略と整合性のとれた教育政策を明確にすることで、経営戦略の実現に貢献する。

(2) 人事課題を解決する

就労形態、労務構成の変化への対応、専門性の高い人材の育成、次世代リーダー層の養成等の組織の人事課題を解決する。

(3) 中長期的な人材開発の仕組みづくり

キャリア開発、適正配置、人材活用等の様々な観点から、人材開発の仕組みをつくる。

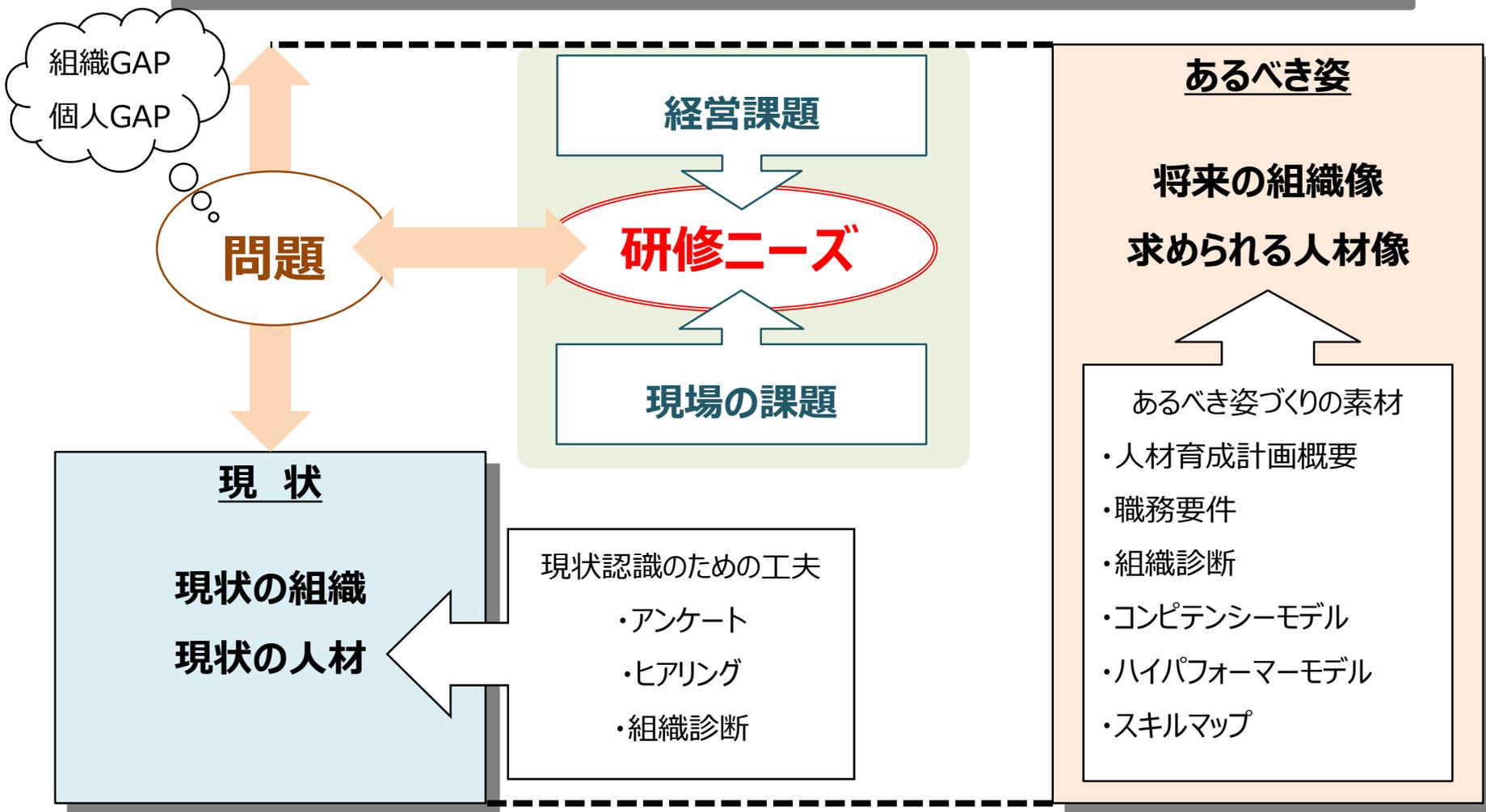
(4) 教育システムの運用成果を高めるマネジメントの強化

システムの成果は“制度×運用”で決める。

マネジャー層のマネジメント力を強化し、マネジメントスタイルを変えることで、制度を確実に運用し、大きな成果を得る。

6-2. 研修ニーズと問題の明確化

Point : あるべき姿 - 現状のギャップ = 問題 = **研修ニーズ**



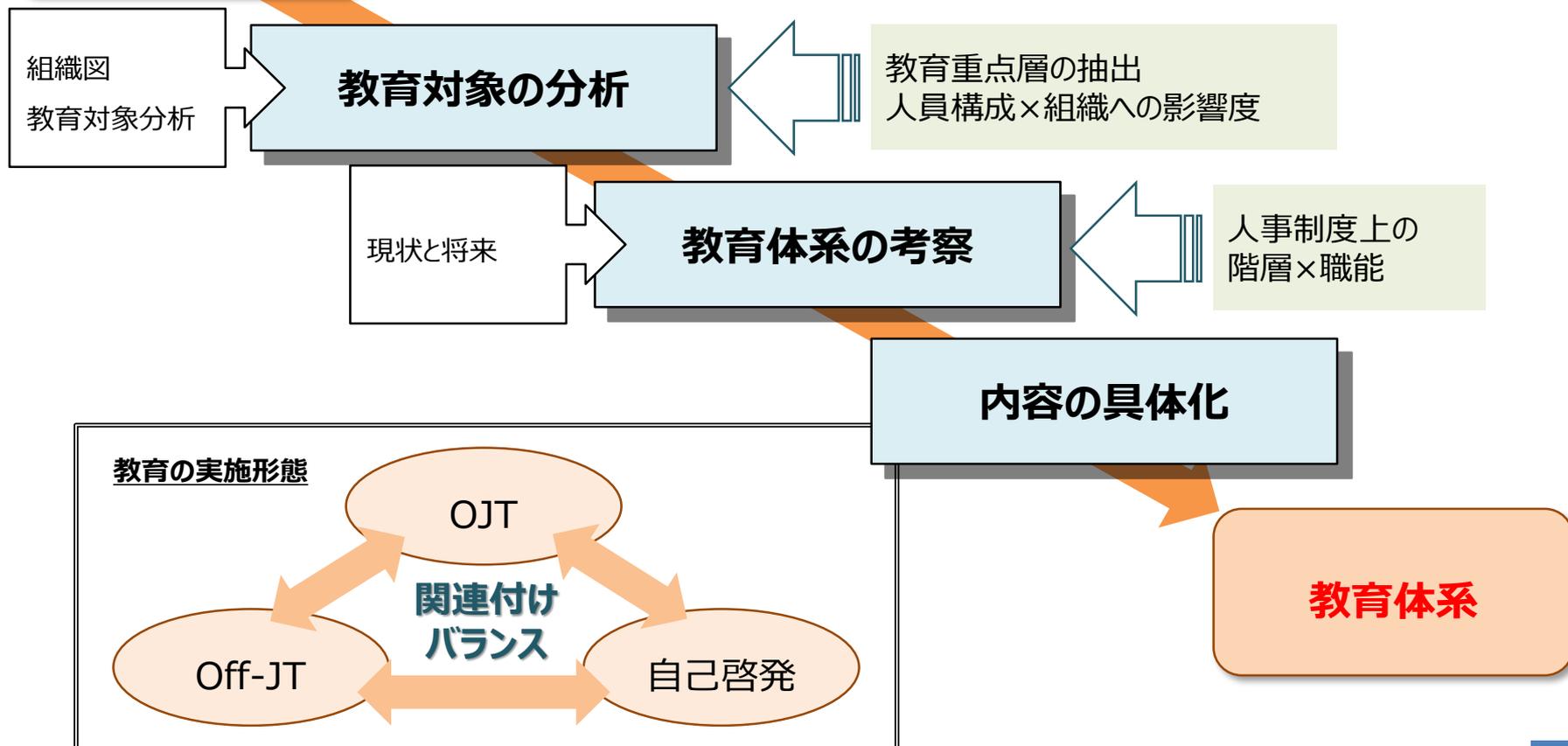
評価の方向性と育成の方向性を合わせ、将来求められる人材と現状の人材とのギャップをすりあわせる。

6-3. 教育体系の作成

Point : 組織体制・運用の関係を考慮して、教育の重点目標を把握します

人材育成計画
研修ニーズ

評価の方向性と育成の方向性を合わせ、将来求められる人材と現状の人材とのギャップをすりあわせる。



6-4. 教育研修の具体化(立案)

人事制度上の階層と経験年齢における役割期待

役割	階層	1～3年目	4～9年目	10年目～	13年目～
所長役割	M2				代理人に与えられる期間 規模：大～
	M1			代理人に与えられる期間 規模：小～中	
次席役割	G3			予算以外は全て任せ、 予算管理も徐々に覚える期間	
	G2		現場マネジメントをしていく 期間		
	G1		施工図・品質など主体的に 検討する期間		
新人	S1	まず仕事の流れ理解			



目的：入社後の3年間で離職率を改善する
3年間で“一人前”になれるように支援する

育成コンセプトと教育項目

	1年目	2年目	3年目
育成コンセプト	社会人の自覚と 基本行動の習得	ビジネスの基本の理解と リテンション	モチベーションとスキルの 向上、戦力化
教育・学習の ねらい	社会人の基本の理解 ビジネスマインドの強化 チームでの仕事の理解 仕事の全体像や流れの把握	役割期待の認識 仕事への主体性の醸成 担当業務の達成感と 自信の獲得	モチベーションの自己統制 チームと個人の目標達成に向けての行 動強化 一人前となり現場の戦力

6-5. 教育研修の具体化(実施案)

1年目社員の教育項目

いつまでにどのレベルまでを求めるかの期待を示し、どのように教育を実施していくかを具体化する

大項目	中項目	小項目	内容	実施
共通	一般常識	マナー	<ul style="list-style-type: none"> ● 挨拶が出来る ● 身だしなみを場に合わせて整える事が出来る 	新人研修 (4/2~3) ↓
		報連相	<ul style="list-style-type: none"> ● 指示待ちで無く、自ら分からないことを聴く ● 電話などの対外対応が適切に出来、上司への伝達・報告が出来る 	育成担当による チェック (週報) ↓
		基本コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内での会話、対外での会話、など場面を考えて言葉(敬語)を適切に使うことが出来る ● 良い言葉、悪い言葉の区別がつく 	フォロー研修による 確認 (11/10)
専門	営業	顧客分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の事業活動や財務状況など、取引の基本となる情報を掴まえることができる 	営業研修 (4/8) ↓
		受注計算	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己の受注数値目標を達成できるように、年間の案件情報をストックできる 	育成担当による チェック (月報)
		スケジュールリング	<ul style="list-style-type: none"> ● 週間の予定を組み、予定通りに訪問できる 	