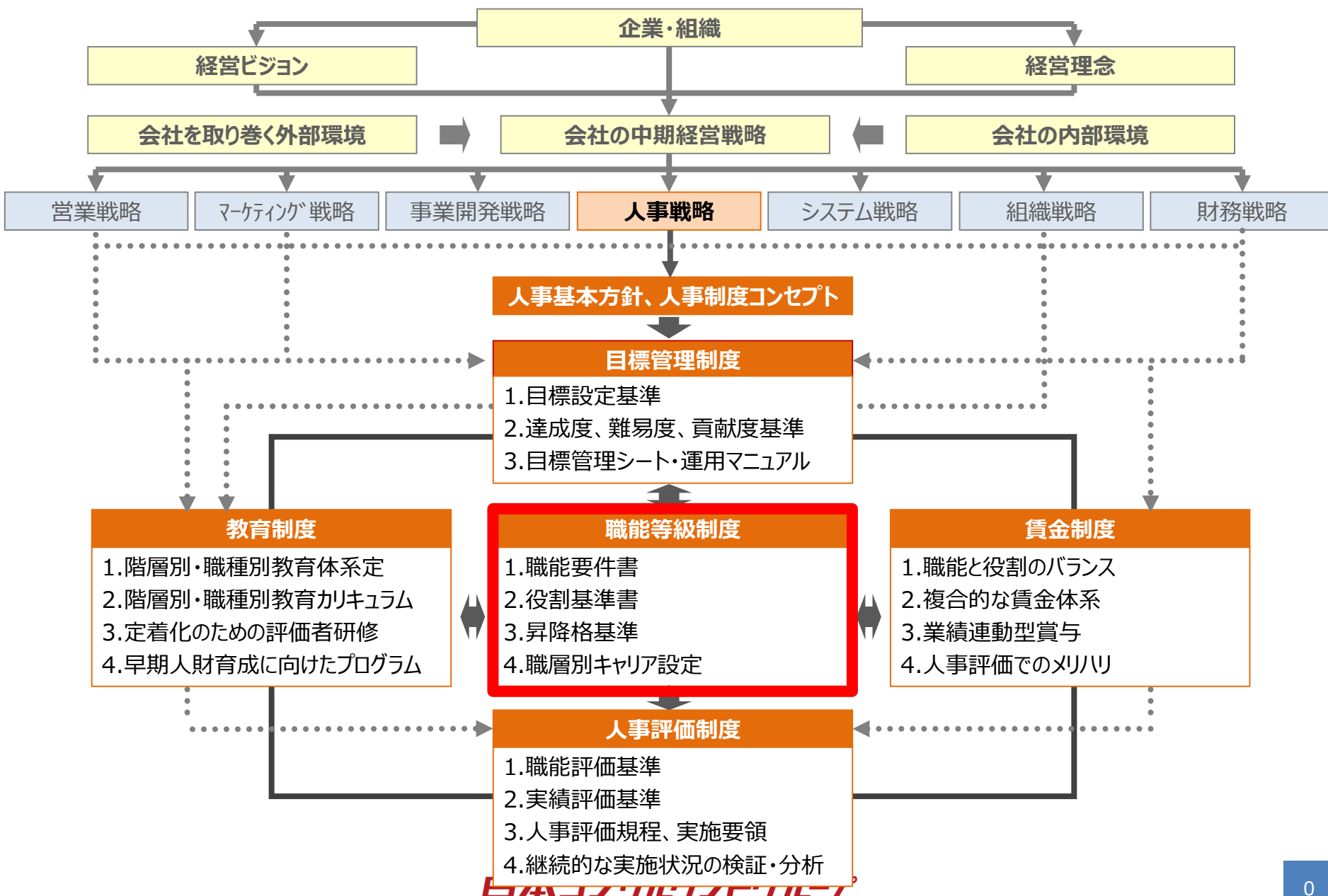


# 経営戦略と連動した人事制度構築の全体像



# 本提案の概要

手順	実施事項	実施概要
第1段階	<b>実態把握・現状分析 基本コンセプト設計</b>	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	<b>職能等級制度の設計</b>	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	<b>目標管理制度と 人事評価制度の設計</b>	「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	<b>賃金制度の設計</b>	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	<b>退職金制度の設計</b>	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	<b>教育制度の設計</b>	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	<b>新制度導入支援</b>	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2段階 職能等級制度の設計

---

## 2-1. 等級制度の設計手順

等級制度は人事制度の骨格となる極めて重要な制度である。

人事制度構築に際し、今後の事業の方向性や求められる人材、役割、処遇に関する基本的な考え方を整理して、人事管理に関する方針を確立することが求められる。

また、組織に貢献する優秀な人材が適正に処遇されるように、等級数や役割を適切に設定することが要点である。

(1) 事業の方向性、人財像、処遇

(2) 等級フレームの設計

(3) 昇格・降格基準の設計

(4) 等級別要件基準書の作成

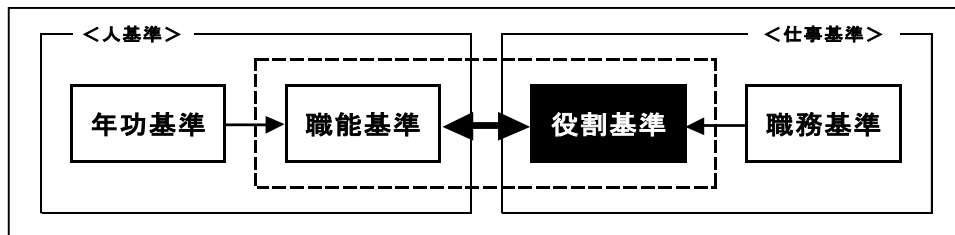
	職務の範囲や勤務地、雇用形態等 により区分			
職能・役割・職位等 により区分				

## 2-2. 役割の考え方と役割基準の策定の要点

### (1) 役割とは

役割 … 組織が目標を達成するために、戦略的、意図的に社員に対して要請する機能

職務 … 社員各人が仕事上遂行すべきすべての業務



### (2) 役割基準を設定する要素

職位・職種ごとに会社が期待する役割を以下の点から明確にする

- ① 組織上の立場と関係先の明示(誰に報告し、指導・教育する部下は誰か等)
- ② 業務の対象範囲(担当する業務の範囲)
- ③ ミッションと機能(優先的な課題 = 部下育成や組織・経営改善とその実施方法等)
- ④ 成果責任(達成基準、どのレベルまでやるのか)

### (3) 役割基準策定上の留意点

- ① 経営目標、部門目標に連動させること
- ② 現実に基づき、チャレンジングで**成果**と**成長**を促すものであること
- ③ 評価につながる的確な内容であること
- ④ 評価結果に基づく、役割変更、階層変更の基準を明確にすること
- ⑤ 職種別に細分化し過ぎて、硬直化させないこと