

成果主義人事制度の実効性強化

セミナー内容

- I. 役割基準をベースとした成果主義人事制度再構築の考え方
- II. 役割基準の作成手法
- III. コンピテンシーマネジメント
- IV. 成果型賃金体系の構築と移行方法
- V. 人材戦略の立案と推進方法

数年前より、各企業において能力主義人事制度から成果主義人事制度への転換が盛んに行われてきました。その狙いは、従来の硬直化した能力主義から脱却し、職責や成果に応じた評価や処遇の体系を構築するという点にあり、多くの日本企業にとって人事政策の大転換を意味することでもありました。

しかしながら、自社の企業体質の強化に本当に役だったのか？ 社員の納得性は得られたのか？ 単なる中高年の賃下げにしかならず、モラルダウンを招かなかったか？ などの問いに明快な答えを出せる企業は数少ないのではないのでしょうか。

本セミナーでは、社員の納得性を高めながら、自社のビジネスモデルの特徴に対応した合理的で一貫性のある人材マネジメントの体系を確立し、組織・人材の活力を最大限引き出す方法について、これまでのコンサルティングの積み重ねにより開発してきた手法・事例を中心に解説いたします。

日 時

2002年10月9日(水) 13:30~17:00

会 場

東京グリーンパレス(会場「ばら」)

地下鉄有楽町線「麹町駅」徒歩1分、JR「四谷駅」「市ヶ谷駅」徒歩7分

受講料

10,500円(消費税含む)

講 師

株式会社日本総合研究所

HCM(ヒューマンキャピタルマネジメント)クラスター

クラスター長・主任研究員 君島 一雄



日本総研

The Japan Research Institute, Limited

成果主義について、 次のような問題意識をお持ちではありませんか？

1. 成果主義を導入したが、成果を極端に追い求める“結果主義”になっている。
(極端な“結果主義”に陥る懸念があり、導入に踏み切れない。)
2. プロセスを評価する仕組みが十分でない。プロセスをどのように評価したらいいのかわからない。
3. 自社の事業内容や組織の役割に合った評価基準が確立されていない。評価基準を確立してみたものの、従来の職能要件書と大差ない。
4. コンピテンシーは人事制度の中に効果的にとりこめるものなのか、うまく活用できるものなのか、確信が持てない。
5. 年功的な要素を廃止した成果型の賃金体系をハードランディングで導入した場合、本当に問題が起きないのか不安である。
6. 成果主義を追求することにより、「中長期的な人材戦略」や「有効な人材ポートフォリオ」を構築することが不可能になるのではないか。

次のようなニーズをお持ちの企業にお奨めします

- ☐ 各個人・各部門の会社への貢献を合理的に評価し、処遇に結びつける手法について試行錯誤している企業
- ☐ 「職能資格制度」「職務等級制度」などの考え方にとらわれずに、自社の事業内容・事業特性にマッチした人事制度を構築したいと考えている企業
- ☐ コンピテンシー、人材ポートフォリオなどといった比較的新しい概念に関心はあるが、果たして現実的に人事制度の中に取り入れることが可能なのか確信を持てない企業
- ☐ 従来の「人事屋」的な発想中心の人事部から、経営企画的役割を併せ持つ人事部に脱皮を図ろうと考えている企業

セミナープログラム

I. 役割基準をベースとした成果主義人事制度再構築の考え方

- (1)基本フレームの作成方法
- (2)「結果」と「プロセス」との関係
- (3)「職能」と「職務」と「役割」との違い
- (4)「職能要件書」と「職務記述書」と「役割基準書」との違い

II. 役割基準の作成手法

- (1)ビジネスモデルと連動した部門別・階層別役割基準の考え方
- (2)役割基準作成に当たっての2つのアプローチ
- (3)ミドルアップ・ダウンによる“ミッション型役割基準”の作成方法
- (4)ミドルアップ・ダウンによる“連鎖構造型役割基準”の作成方法

III. コンピテンシーマネジメント

- (1)コンピテンシーモデルのパターン
- (2)コンピテンシーのモデル化手法
- (3)人事制度への組み込み方法
- (4)多面評価&フィードバックによる育成プログラムの構築手法・事例

IV. 成果型賃金体系の構築と移行方法

- (1)賃金項目のあり方と支給の意義
- (2)モチベーションと納得性を高めるための体系構築と移行方法
- (3)ミドルランディングによる移行方法

V. 人材戦略の立案と推進方法

- (1)コア人材を中心とした人材ポートフォリオ戦略の立案方法
- (2)経営幹部候補の早期選抜・育成システム
- (3)コーポレート人事機能とライン人事機能のあり方

講師紹介

きみじま かずお
君島 一雄

自動車メーカー勤務を経て、1989年に住友ビジネスコンサルティング(株)に入社し経営コンサルティングを始める。2001年12月より現職。早稲田大学理工学部卒。

自動車メーカーでは、商品企画・開発などを行い、コンサルティングにおいては、経営総合診断、戦略構築、組織・人事の再構築などを手がける。1995年より人事コンサルティング分野に特化し、今日に至る。

事業構造・事業特性に合った評価・処遇体系の構築、コンピテンシーマネジメント、組織改革を促進するための人事諸施策の構築(人材ポートフォリオマネジメント、経営幹部養成プログラムの作成等)などにおいて、独自の手法を開発している。