

人事制度の構築・運用・定着化セミナー

～平成19年度春季恒例セミナー～

参加のおすすめ

行動力、専門能力といった人材の格差が、企業競争力の格差に直結する時代です。人材を採用・確保し、育成・配置して評価・処遇に結びつける一連の「人材マネジメント」がうまくいかなければ、業績を持続・向上させることは困難になります。また、人事制度は環境変化や会社の方針に合わせて常に改革をしていく必要があります。社員の行動を変えなければならないときには、ただ掛け声だけではなく、新しい行動がなぜ求められるかを理解させ、その行動を観察して評価し、処遇につなげることで、はじめて定着させることができます。このように人事制度の改革や適切な運営は社員の行動を促す大きなメッセージとなります。

本セミナーでは、こうした環境変化や、会社の方針にあった人事制度の構築から運営・定着化までの考え方を実務経験豊富な講師が、事例をふまえて解説致します。セミナーは2日にわたり、4つのテーマに整理しています。

自社の人事制度について問題意識をお持ちの方、人事管理の基本をこの機会に整理しておきたい方など、ぜひご参加下さい。

日 時	平成19年6月20日(水) 13:30～16:30 (13:00受付開始) 平成19年6月27日(水) 13:30～16:30 (13:00受付開始)
会 場	住友クラブ (大阪市西区江戸堀1-13-10 地下鉄四ツ橋線 肥後橋駅2・5A出口からすぐ)
対 象	人事担当役員、人事部長、人事ご担当者の方々
受講料	お一人さま 10,500円 (2日分、消費税込み) 6,300円 (1日のみのご参加の場合、消費税込み)
講 師	株式会社 日本総合研究所 研究事業本部 人事・組織戦略クラスター 主席研究員 荒木 栄 上席主任研究員 加子 栄 一 主任研究員 奥平 慶太 主任研究員 久保田 智之

セミナープログラム (主な内容)

6月20日(水) 13:30～16:30	6月27日(水) 13:30～16:30
1. 人事フレームワークの構築 <ul style="list-style-type: none"> (1) 人事制度の最近の流れ <ul style="list-style-type: none"> ・ 職能資格制度から成果主義への変化 ・ 外部環境と企業理念に合致した人事システムへの転換 (2) 人事制度は何に着目するのか <ul style="list-style-type: none"> ・ 人材ポートフォリオマネジメントの構築 ・ 総額人件費管理 (3) 人事制度の選択肢 <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事基準による4タイプ ・ 人事制度の原則 (4) 役割主義人事制度のあり方 	3. モチベーションをアップする人事考課制度の設計方法 <ul style="list-style-type: none"> (1) 成果主義後の人事考課制度のあり方 (2) 評価の2軸:成果軸と取組姿勢軸で評価は構成する (3) 組織の思いを個々人が実現する目標管理制度の作り方 (4) 期待する人材像に向けた行動を促す評価項目の作り方 (5) 実践的評価者訓練の方法
2. 賃金制度の改革 <ul style="list-style-type: none"> (1) 賃金の現在・過去・未来を見る (2) 賃金制度でメッセージを伝える (3) 役割給で納得性を高める (4) 職種別賃金で競争力を強化する (5) 短期の貢献を反映する賞与制度 (6) 退職金制度を見直す 	4. 成果志向型人材を育成する体系的育成計画 <ul style="list-style-type: none"> (1) 人材処遇・育成をめぐるパラダイムシフト (2) 自立型人材育成の進め方 (3) 次世代経営職育成の進め方 (4) 個別教育研修プログラムの構築

貴社の環境・方針にあった人事制度の構築と、その運用・定着化をめざして

1. 人事フレームワークの構築

(1) 人事制度の最近の流れ

- ① 職能資格主義から成果主義への変化
 - ・ 変化の要因（外部・内部）
 - ・ 職能主義の限界
 - ・ 成果主義の誤解
- ② 外部環境と企業理念に合致した人事システムへの転換
 - ・ 各業界の集団主義的行動
 - ・ 環境適合・企業理念適合型人事制度

(2) 人事制度は何に着目するのか

- ① 人材ポートフォリオマネジメントの構築
 - ・ 多様性時代に対応した人事システム
 - ・ 人材ポートフォリオとは
 - ・ 人材ポートフォリオマネジメントの基本スキーム
- ② 総額人件費管理
 - ・ 総額人件費管理とは
 - ・ 賃上げと適正人件費
 - ・ 総額人件費の適正配分
 - ・ 適正人件費の概念
 - ・ 適正人員の算定方法

(3) 人事制度の選択肢

- ① 人事基準による4タイプ
 - ・ 職能主義人事制度
 - ・ 職務主義人事制度
 - ・ 役割主義人事制度
 - ・ 業績主義人事制度
- ② 人事制度の原則
 - ・ トータルシステムの原則
 - ・ 全体最適の原則
 - ・ ～等級・処遇・評価・育成の有機的関連付け

(4) 役割主義人事制度のあり方

- ～あるべき姿は役割主義人事制度
- ① 人事制度の経営人事化
 - ② 経営戦略・経営計画との有機的連動化
 - ・ ～経営システムと人事システムの結合
 - ③ 役割期待（使命・成果責任・期待する行動）の明確化
 - ④ 人材ポートフォリオマネジメントの実現

2. 賃金制度の改革

(1) 賃金制度の現在・過去・未来を見る

- ① 戦後日本の賃金制度の大きな流れ
 - ・ ～年功給・職能給を経て成果給へ
- ② 賃金制度に今、求められるもの
 - ・ ～企業の組織・人材ビジョンに対応する賃金

(2) 賃金制度でメッセージを伝える

- ① 賃金体系（賃金構成と個別賃金決定要素）
 - ・ ～わが社は何を重視するか
 - ・ 職務や能力を重視する基本給構成の作り方
 - ・ 育児を重視した扶養手当
 - ・ 職務関連手当では必要最小限に
- ② 賃金表と昇給管理
 - ・ ～どうすれば賃金が上がるか
 - ・ 賃金表のタイプと特徴
 - ・ 評価の賃金への反映させ方
 - ・ 賃金の改定方法（定昇とベア）
 - ・ 昇給カーブ・モデル賃金の設計の仕方

(3) 役割給で納得性を高める

- ① 人ベースの賃金から仕事ベースの賃金へ
- ② 役割評価の仕方
- ③ 役割給の設計と運営

(4) 職種別賃金で競争力を強化する

- ① 職種別賃金が求められる背景
- ② 職種別賃金体系導入のステップ
- ③ 職種別賃金体系導入・運営の留意点

(5) 短期の貢献を反映する賞与制度

- ① 賞与のねらいを考える
 - ・ 生計費調整機能はどうする
 - ・ 業績調整機能はどうする
- ② 賞与配分設計の基本的考え方
 - ・ 賞与のタイプとバランス
 - ・ 個人への配分と評価の反映方法
- ③ 業績連動型賞与設計の仕方
 - ・ 業績連動型賞与のパターン
 - ・ 総額人件費管理と業績連動型賞与
 - ・ 部門業績連動型賞与と留意点

(6) 退職金制度を見直す

- ① 退職金制度、企業年金制度改定の動き
 - ・ H24/3適年廃止に向けていかに対応するか
- ② 退職金・年金制度で何をめざすのか
 - ・ 諸制度のメリット・デメリットを比較する
- ③ ポイント制退職金制度の設計と留意点

3. モチベーションをアップする人事考課制度の設計

(1) 成果主義後の人事考課制度のあり方

- 人事考課は結果評価だけではなく、行動（プロセス）評価を重視する

(2) 評価の2軸：成果軸と取組姿勢軸で評価は構成する

(3) 組織の思いを個々人が実現する目標管理制度の作り方

- ① 目標管理制度の構築
- ② 目標設定の方法
 - ・ 目標の作り方
 - ・ 定性的な目標の立て方
 - ・ 目標達成基準の置き方
- ③ コミュニケーションを円滑にする面接とは
 - ・ 目標設定時には、チャレンジ意欲を高める
 - ・ 評価面接時には、仕事の成果を具体的に検証する

(4) 期待する人材像に向けた行動を促す評価項目の作り方

- ① ヒアリングによる方法
- ② コンピテンシーライブラリーを活用する方法
- ③ アンケートによる方法

(5) 実践的評価者訓練の方法

- ① 考課者訓練はケーススタディによる実地訓練を主体とする
- ② テキストは自社版人事考課者マニュアルを使い、訓練は3段階で行う
 - ・ 理論の理解（チェックテスト）
 - ・ ショートケース（評価項目の読み込み）
 - ・ ロングケース（事実の把握と総合化）
- ③ オリジナルケースの作成
 - ・ ー当社の特有の事情を盛り込んで、臨場感にあふれるケースを作成する
- ④ 面接訓練の方法
 - ・ ーオリジナルケースをもとに、フィードバックシートを作成し実施する
- ⑤ 訓練の進め方のポイント
 - ・ 答え合わせではなく、考え方を整理すること
 - ・ 事実の把握こそが最初のハードルである
 - ・ 人事考課のエラーに注意

4. 成果志向型人材を育成する体系的育成計画

(1) 人材処遇・育成をめぐるパラダイムシフト

- ① 人材処遇のパラダイムシフト
- ② 「誰を育てるか」のパラダイムシフト
- ③ 「どのように育てるか」のパラダイムシフト

(2) 自立型人材育成の進め方

- ① 自立型人材をベースとした組織の変革
- ② 求められるマネジメントのスタイル
- ③ 育成の観点からの目標管理制度再考
- ④ マネジメントスキルアッププログラムの推進

(3) 次世代経営職育成の進め方

- ① 「育つ」から「育てる」へ
- ② 次世代経営職育成プログラムの具体例

(4) 個別教育研修プログラムの構築

- ① 外部受講（通信教育、eラーニングなど）の注意点
- ② 内部研修プログラムの作成のポイント
 - ・ 研修プログラムづくりのコツ
 - ・ テキスト、レジュメ、トレーナーマニュアル
 - ・ ケース作り、グループワークの進め方

6月20日(水)

6月27日(水)