

人事制度の構築・運用・定着化セミナー

～平成20年度春季恒例セミナー～

参加のおすすめ

成果主義人事制度に数々の綻びが見え始めたこの頃、新たな課題が出てきています。若手社員をはじめとする長時間労働が常態化する中で、(中間)管理職は業務運営と部下指導との狭間で疲労困憊しメンタルヘルスの必要性が声高に唱えられ、一方でワークライフバランスを実現せよと迫っています。また、この4月に施行された「労働契約法」や非正規社員との格差是正を求める新「パートタイム労働法」など、労働法制度でも徐々に人事を巡る環境に変化が生じてきております。これらは、単に成果主義人事制度の綻びとだけではすまされない新たな課題と言えます。このような新しい状況を深く踏まえ、これからの人事制度はどうあるべきかを考えていかなければなりません。本セミナーでは、このような環境変化を踏まえた上で、それぞれの会社の方針にあった人事制度の構築から運営、またその定着化までの具体的な方法を実務経験豊富な講師が、事例を踏まえて説明致します。セミナーの構成は2日にわたり、4つの論点に整理しています。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幅広く、ぜひ積極的にご参加下さい。

日時	平成20年5月21日(水) 13:30～16:30 (13:00 受付開始) 平成20年5月29日(木) 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 総合研究部門 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)

5月21日(水) 13:30～16:30	5月29日(木) 13:30～16:30
1. 限界に達した人事労務管理制度 (1) 激増する「人事制度改革」に対する不満 (2) 厳格化する労働法制・運用基準と変化する労使関係 (3) 内部統制システムに関する人事労務管理の新たな課題 (4) これからの人事制度見直しの視点	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 (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践するための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指標の作り方 (5) 実践的な評価者訓練の方法 (6) 人事考課の納得を高めるための方法
2. 賃金・賞与・退職金の見直し (1) 今、報酬制度に求められているもの (2) 中期報酬としての賃金設計 (3) 職種別賃金で市場競争力を強化する (4) 総額人件費管理と業績連動型賞与 (5) 見直しが必要な退職金の役割	4. 協働する組織を作るための人材育成体系の構築 (1) 人材育成機能の変化 (2) そもそも人材育成とは (3) 人材育成のマスタープランの作成 (4) 人材育成の取り組み体制(人事部の体制)

※上記内容はあくまで案とさせていただきます。当日の内容変更については予めご了承下さい。

人事制度に関するトピックを2日間で一気に学ぶ

1. 限界に達した人事労務管理制度

(1) 激増する「人事制度改革」に対する不満

- ①成果主義批判
 - ・成果主義の実態は短期数値連動型昇給賞与システムである
 - ・自己目的化する過大な格差
- ②形骸化し重荷となった目標管理制度
- ③煩雑かつ考課精度向上に役立たないコンピテンシー
- ④詰めを欠く人事考課制度改革と下がるモチベーション
 - ～精緻になった考課表と相変わらず信頼できない考課者～

(2) 厳格化する労働法制・運用基準と変化する労使関係

- ①名ばかり店長への批判と労働時間管理に対する是正勧告の増加（労働基準法・労働安全衛生法）
- ②正社員並みパートタイマーの処遇見直し（パートタイム労働法改正）
- ③高齢者の雇用延長と処遇制度再構築（高年齢者雇用促進法改正）
- ④不利益変更法理の法令化（労働契約法）
「仕事と生活の調和」（ワークライフバランス）の成文化（労働契約法）

(3) 内部統制システムに関する人事労務管理の新たな課題

- ①人事部から見た内部統制システムの「遠さ」
- ②新・日本版「COSO」（コーポレートガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて）から抽出される人事部の課題

(4) これからの人事制度見直しの視点

- 「個人」本位の、新たな経営発想に基づく人事労務管理体制の早期構築を

2. 賃金・賞与・退職金の見直し

(1) 今、報酬制度に求められているもの

- ①安心感と納得性のバランス
- ②成長実感の得られる賃金がベース
- ③中期的な安定性と将来的見通し
- ④社内における公平感と社外との公平感
- ⑤中期報酬、短期報酬、長期報酬の役割区分とバランス

(2) 中期報酬としての賃金設計

- ①人ベースの賃金と仕事ベースの賃金の組み合わせ方
- ②賃金表のタイプと昇給管理
- ③役割評価の実際
- ④納得性を高める役割業績給の設計と運営

(3) 職種別賃金で市場競争力を強化する

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

(4) 総額人件費管理と業績連動型賞与

- ①賞与設計の基本的考え方
- ②総額人件費管理と業績連動型賞与
 - ・業績指標と賞与原資のリンク方法
 - ・業績連動型賞与の実際
- ③部門業績連動型賞与の導入と留意点

(5) 見直しが必要な退職金の役割

- ①制度環境の動きと目的の再検討
- ②退職金・年金制度に求める役割・機能
- ③長期報酬としての退職金制度の設計・移行

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

(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践するための目標管理制度の作り方

- ①目標管理制度の構築の3つのポイント
- ②具体性のある目標設定の方法
 - ・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指標の作り方

- 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
- ④コンピテンシー評価の留意点

(5) 実践的な評価者訓練の方法

- ①ケーススタディによる実地訓練を行う
 - ・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）
- ②面接訓練の方法
 - ・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

(6) 人事考課の納得を高めるための方法

- ①処遇に用いる評価の限界を評価者と被評価者ともよく理解する
- ②多面評価の功罪を理解し、効果的に実施する
- ③評価調整の具体的な方法

4. 協働する組織を作るための人材育成体系の構築

(1) 人材育成機能の変化

- ①人材育成への取り組みが会社の将来を左右する
- ②育成責任の変化
 - ・個人主導から会社主導への変化
 - ・選抜型から全体の底上げへ
- ③今の人材育成の課題は、中間管理職のマネジメント能力の向上である
- ④現在の人材育成に対する3つの認識

(2) そもそも人材育成とは

- ①人材育成の3つの基本機能（OJT OFF JT 自己啓発）
- ②研修の見直し
 - ・階層別研修、キャリア開発研修のあり方
- ③キャリアを考えた育成ローテーションにする
- ④人事評価と結びつけてOJTは設計する

(3) 人材育成のマスタープランの作成

- ①各社の人材育成体系に欠けている4つの視点
- ②仮説思考で人材育成体系を作り上げる
- ③人事の資格等級にとられない育成の発展段階のとらえ方
 - 処遇にとられない人材育成の視点
- ④人材要件と人事情報を結びつけ計画的な人材育成計画を構築する

(4) 人材育成の取り組み体制（人事部の体制）

- 現場主導（現場責任）のサポート役であり、推進役として現場の中に足を運ぶこと

5月21日(水)

5月29日(木)