

# 人事基本フレームワークの設計

課題抽出から運用定着化までの徹底したサポート

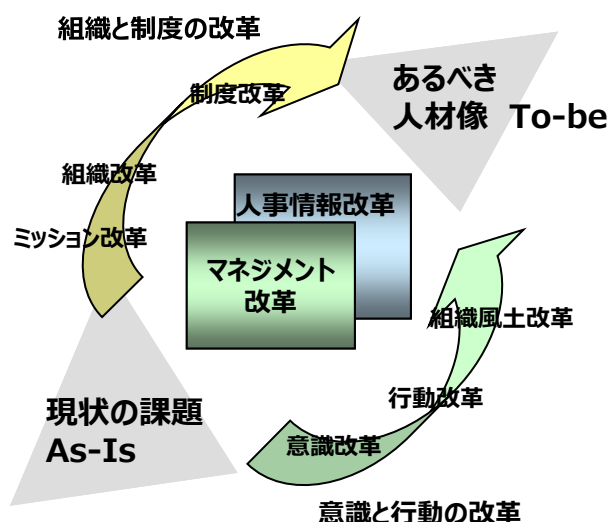
人事戦略を構築する時、人事制度を改革する時、賃金の見直しを実施する時、人事基本フレームワークの設計が欠かせません。

人事戦略はもちろん人事制度も中長期視点でのマネジメントと運用が必要です。そのためには、部分最適の仕組みではなく、全体最適を目指した、中長期の経営環境の変化に適合する仕組みを構築する必要があります。

失敗しない人事制度構築のための導入ステップと確認ポイントを明確にし、企業の成長と発展に寄与する人事制度設計をサポートします。

## 1 強化すべき機能と期待する人材像の構築 (人事戦略SWOT)

- ① 現行の人材の抱える課題および強み弱みを確認します。
- ② 今後強化すべき経営機能、そのために必要な経営能力（強化・育成ポイント）の明確化を行ないます。
- ③ 人事戦略および人事制度設計に大きく影響を与える自社の『あるべき人材像』の明確化を行ないます。
- ④ あるべき人材像の具体化のために必要な施策を検討します。



### <日本総研のサポートプログラム>

#### ① 人事戦略SWOT分析

現在の人事戦略および人事制度上の強み・弱み・機会・脅威（SWOT）を、企業経営者からのヒアリングを通じて課題の抽出を行い、人事施策の方向性を設定します。

#### ② あるべき人材像の構築

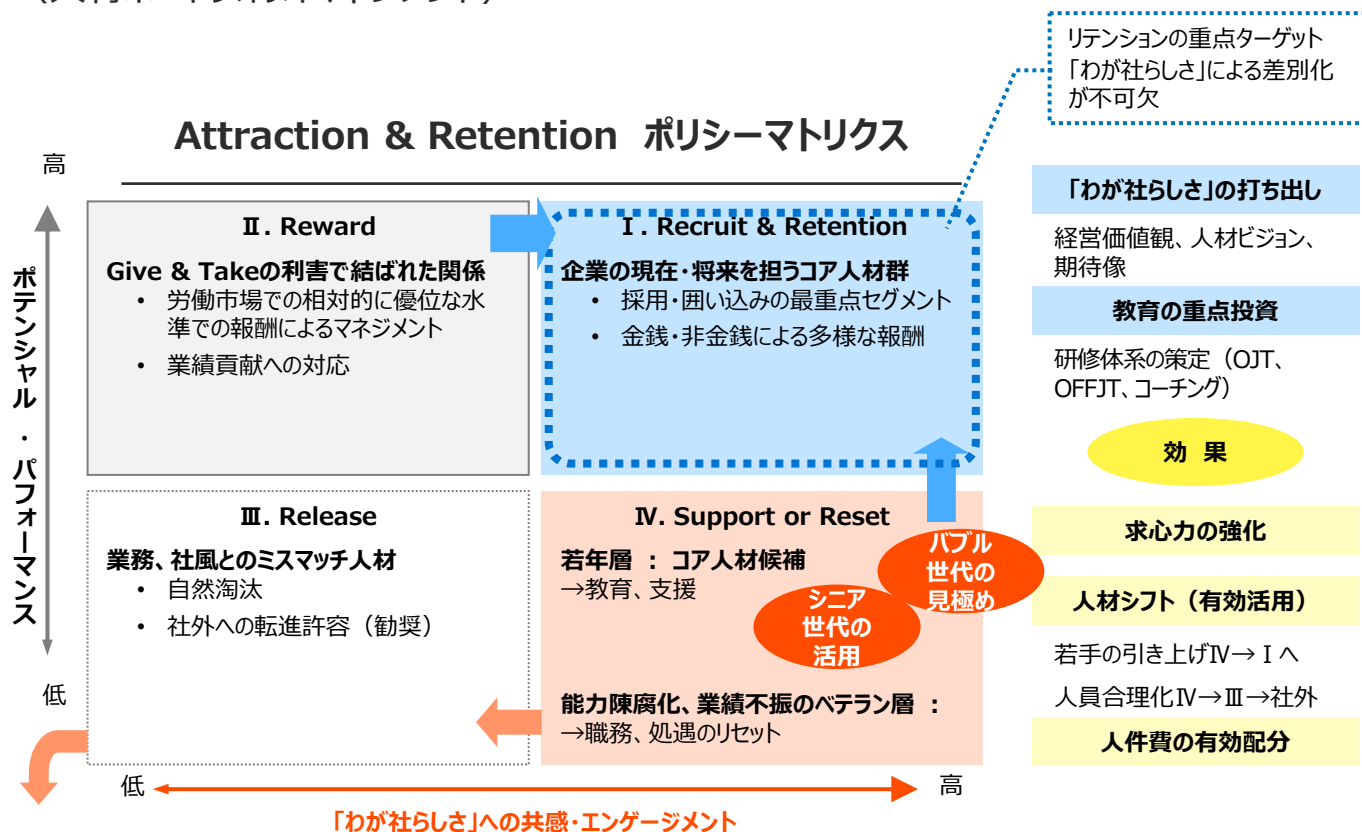
今後強化すべき機能（投資と増員）と育成すべき機能（レベルアップ）を抽出し、機能の開発のために求められる人材像の明確化を行ないます。

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。

## 2 マトリクスによる多様な人材のマネジメント

社内の人材は多様ですが、一律に成果主義、能力主義などと決めて制度設計を行うと、必ず不適合を起こすものです。

下図はマトリクスで人材グループに適したマネジメントを行う考え方のひとつです。  
 (人材ポートフォリオマネジメント)



第Ⅰ象限の人材は、エンゲージメントとポテンシャル、パフォーマンスが高く、採用・囲い込みの最優先対象となります。彼らには金銭のみならず仕事のやりがい、ポスト、教育機会等幅広いインセンティブで定着化を図ります。

第Ⅱ象限の人材は、業績貢献に対応した報酬で報いるが、エンゲージメントが低いままでは、より高収入を求めて転職してしまうので、「わが社らしさ」の求心力を高めて囲い込む必要があります。

第Ⅳ象限に属する人材には教育を行い、チャレンジの機会を与え第Ⅰ象限への引き上げを支援します。

第Ⅲ象限の人材は、現状当社での活躍が難しい状態にあります。大胆な配置変更や、面談によるキャリアの内省促進などにより、社内外問わず活躍の場を模索する必要があります。その際、周りの社員に悪い影響を与えないよう、配慮が必要です。

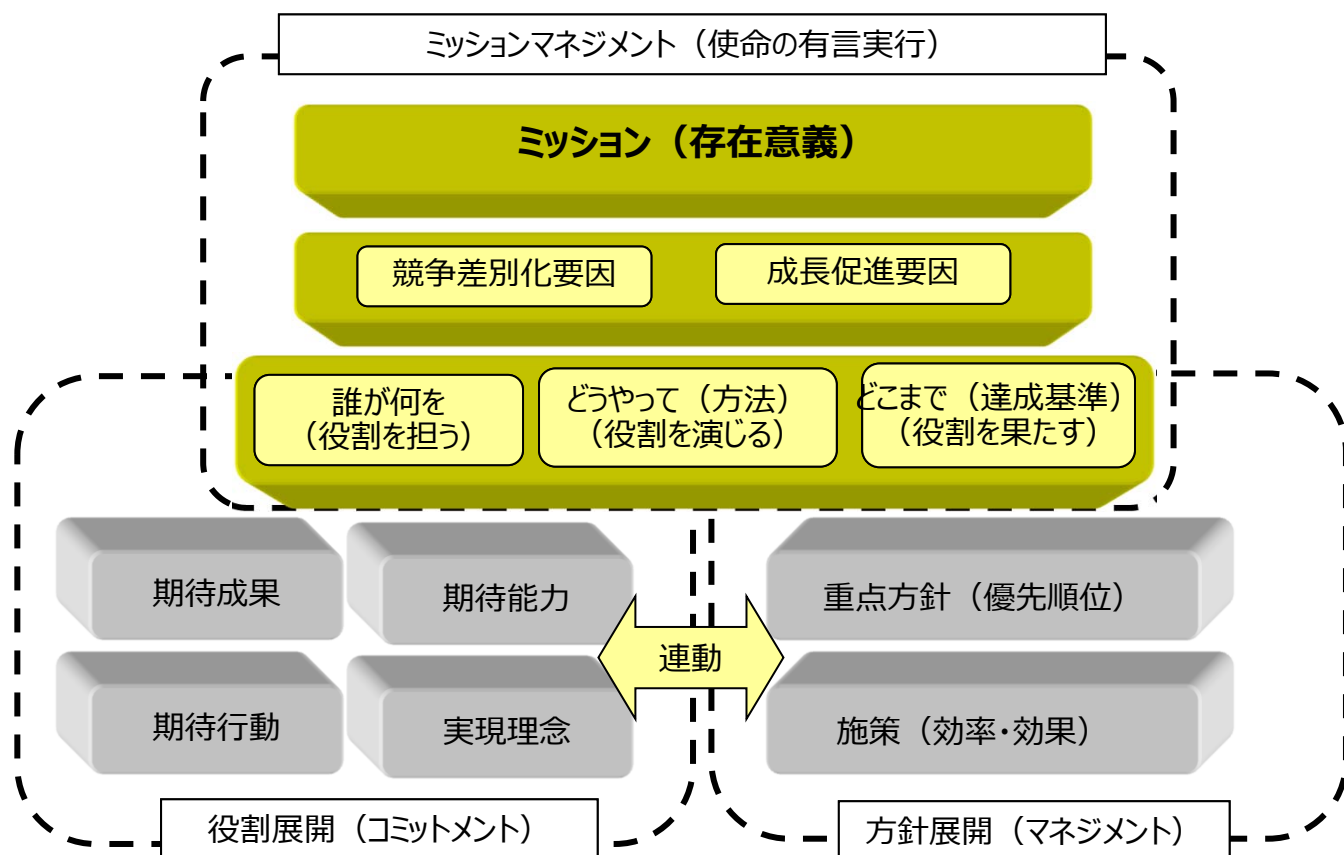
本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。

### 3 役割のブレイクダウンとマネジメントへの展開 (ミッション・マネジメント)

ミッション・マネジメントは、企業の競争戦略、成長戦略を強力に、かつ選択と集中を行いながら展開する戦略課題の展開プログラムです。

自社の強み、弱みと存在意義を明確にし、その強みをさらに強力に推進するためにコアコンピタンス重視の経営管理として展開します。

さらに経営目標と主要業績評価指標 (KPI) をドライバーとして、役割展開、方針展開へとブレイクダウンし、マネジメントの変革 (チェンジ・マネジメント) を実践していきます。



#### <日本総研のサポートプログラム>

##### ①意識と行動改革のための「チェンジ・マネジメント・プログラム」

意識改革／行動改革／組織風土改革は、行動変革を促す組織風土診断 (バリューサーベイ) の分析と評価基準の再設計により実施します。

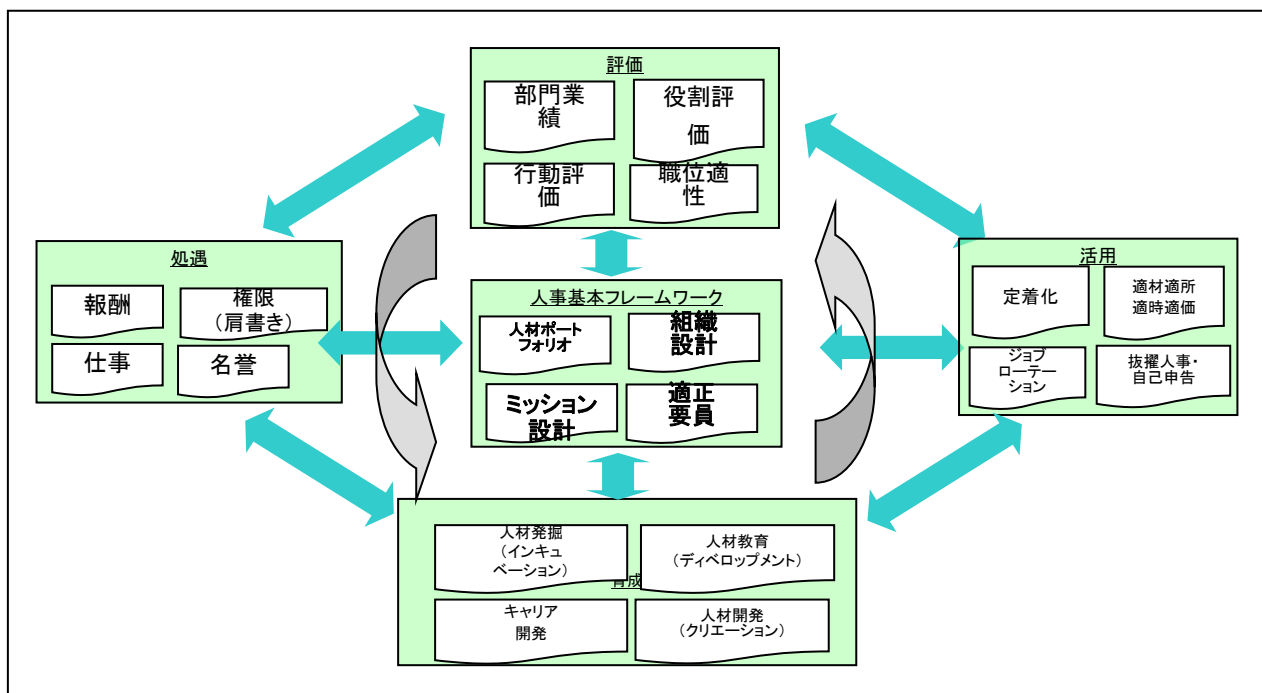
##### ②組織と制度の改革のための「ミッション・マネジメント・プログラム」

企業として何に取り組むべきか、そして何を優先して実行すべきか、誰が実行すべきか、中長期事業戦略の設計と個人別の目標管理への展開を通じて、具体的実践的な行動プログラムを推進します。

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。

## 4 トータル人事システムへの展開（評価・処遇・育成・活用の4本柱）

人事制度をトータルで設計することで、はじめて全体最適な仕組みと仕掛けが完成します。ここでは、人事基本フレームワークを中心に、人事の4本柱である、「評価システム」「処遇システム」「育成システム」「活用システム」の4つのサブシステムそれぞれの構成要素をフレームワークに照らし合わせながら設計します。



### <日本総研のサポートプログラム>

#### ① 役割貢献型／職務型／能力開発型のそれぞれの処遇システム

ミッションと期待成果、職責・役割や能力を反映する組織、チームを重視した人事管理システム設計をサポートします。

#### ② 人材アセスメントと役割測定、部門業績評価と行動特性（コンピテンシー）設計

職位適正（人材アセスメント）、部門業績の反映を可能にする評価制度を設計導入します。またバリューサーベイを通じて、コンピテンシーを抽出し、行動特性に応じた評価制度を設計します。

#### ③ 人材開発／人材育成／人材発掘の育成システム（研修タワー設計）

#### ④ サクセッションプランとキャリア開発プログラム

## 株式会社日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: [rcdweb@ml.jri.co.jp](mailto:rcdweb@ml.jri.co.jp)

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。