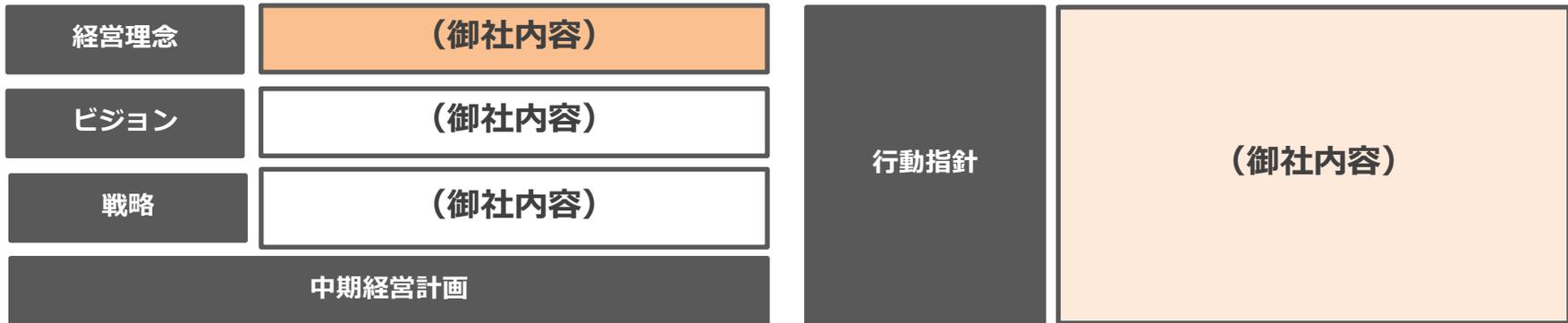


# 成長企業のステージアップを実現する 「人事評価制度策定コンサルティング」

- 本資料は当社のコンサルティング支援のイメージをお伝えするための参考資料です。
- 内容は当社の実績をもとに作成しておりますが、あくまで一例であり、実際はお客様の与件によりまして成果物は異なります。
- お客様の成果につながる最適なアプローチで支援いたします。

# プロジェクトの位置付け



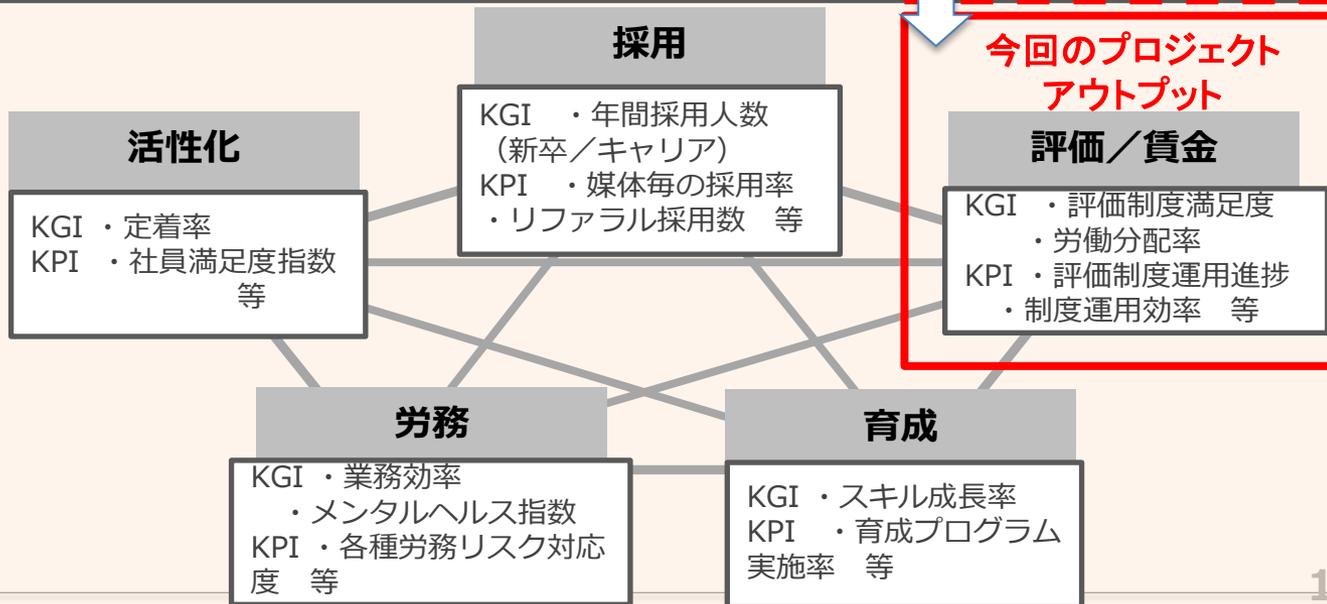
戦略実現に向けて必要な組織機能・人材要件

行動指針を体現・浸透させられる組織のあり方・人材像

組織開発ロードマップ



- ・ 3～5年後の組織規模・組織デザイン想定
  - ・ 人材マップ・ローテーション想定
  - ・ 「5つの成果」創出の連鎖イメージ (業績/EIS/CIS/仕組み/人財育成)
- 制度のグランドデザイン  
検討時に議論



## プロジェクトのKFS

### ■成長企業における人事制度設計のポイント

#### 1 事業ステージに合致した制度にすること

→評価制度運用には労力がかかる。企業の成長ステージに合わせて課題の優先順位をつけ、制度内容に絞り込みをかけて過剰な運用負担を防ぐことが重要である。

#### 2 事業戦略や周辺諸施策との結びつきを明確にしながら設計すること

- 経営計画において想定している売上構成や組織体制、人員構成との矛盾がないだけでなく、その実現を制度面でどのように後押しするかを定義する。
- 制度の「手段（評価メソッド）」自体が成否を分けるのではなく目的との整合性が分ける
- 人事評価制度改定の背景にある課題は、評価と給与の仕組みだけでは解決ができないことがほとんどである。採用や教育制度、組織活性化諸施策との連動は必須。

#### 3 運用に柔軟性を持たせ、「作り込みすぎない」こと

- 特にトライ&エラーを繰り返している時期は事業内容や組織構成も変わりやすい
- 土台として作り込むべき箇所を決めたら、それ以外は「作り込みすぎない」判断も必要
- 経営者や事業部長の自己裁量領域を明示し、ルールの無効化やブラックボックス化を防ぐ（堂々とルールにもとづいて「調整」する）

# 事業ステージごとに訪れる「壁」と「乗り越える処方箋」

企業ステージ	創業期	成長期①	成長期②	安定期	変革期
	創造	指揮	委譲	調整	協働
グレイナー理論					
ステージ&課題	(創業期)	(指揮による成長期)	(権限委譲による成長期)	(安定期)	(変革期)
社員数 (目安)					
組織の状態					
理念					
採用					
育成					
評価					
活性化					
キーワード					
経営者の役割 (CMO)					
ミッション/モチベーション			○ (モチベーション)	○ (ミッション)	○
マーケティング	○	○	△	△	☆ (イノベーション)
マネジメント(管理)		○	○	○	

**30名の壁**

経営者がいつまでも現場で動き続けてしまう。経営者の風人的な営業力・行動力に売上が依存する。ルールや判断も全て社長任せとなり、「判断待ち」事項が増加する。

経営者との距離感が近い為、肌感覚で理念が伝えられる

縁故 経営陣による感覚的採用

現場での実践指導 幹部層による直接のOJT教育

経営者の感覚的評価

経営者のエネルギー伝播

背中引っ張る

**100名の壁**

経営層のスピーディーなマネジメントについて行くのが難一杯。中間管理職クラスは経験豊富なプレイヤーに近く、言われた事をこなすだけで、主体性やリーダーシップを発揮できていない。

理念の明文化

幹部・管理職クラスの採用 (前半) 新卒採用 (後半)

基礎 (ベーススキル) 教育 (後半)

評価基準の明確化

価値観の擦り合わせ (古参、中途、新卒)

仕組みをつくる

**300名の壁**

顧客志向欠如病 OR セクショナリズム病

分業化の結果、顧客志向が薄れて来る。セクショナリズムにより、他責意識が強くなる。各部門が他部門を知らず、全社単位のチャンスロスが大きい。トップからは会社の全体像が掴めなくなってくる。

バリュー (クレド・マインド) の明文化・行動

採用人材の多様化 (機能・能力別)

管理職教育 (前半) 若手リーダー教育 (後半)

部門別の評価体系

裁量権の段階的付与 (ルール決めとセット) 会社ベクトルと個人キャリアのつながり強化

任せる

**1,000名の壁**

大企業病 (官僚主義病)

全社調整意識が強くなった結果、手続が優先の形式主義が生まれる。組織としてのスピード感の欠如などが目立つ。

理念・バリューの徹底浸透

横断型機能人材の採用 (配置転換含め)

教育方式の一部統合 ナレッジマネジメント強化

理念&全社員貢献軸の評価体系

部門別のモチベーション・満足度把握 顧客志向の徹底、全社単位の情報開示 (関心)

新規事業の創造、既存企業の変革を積極化

時限的プロジェクト等、社内で意識的に波風を立てることによって既存事業の変革・新規事業の創造が実現する。

理念・バリューの再構築

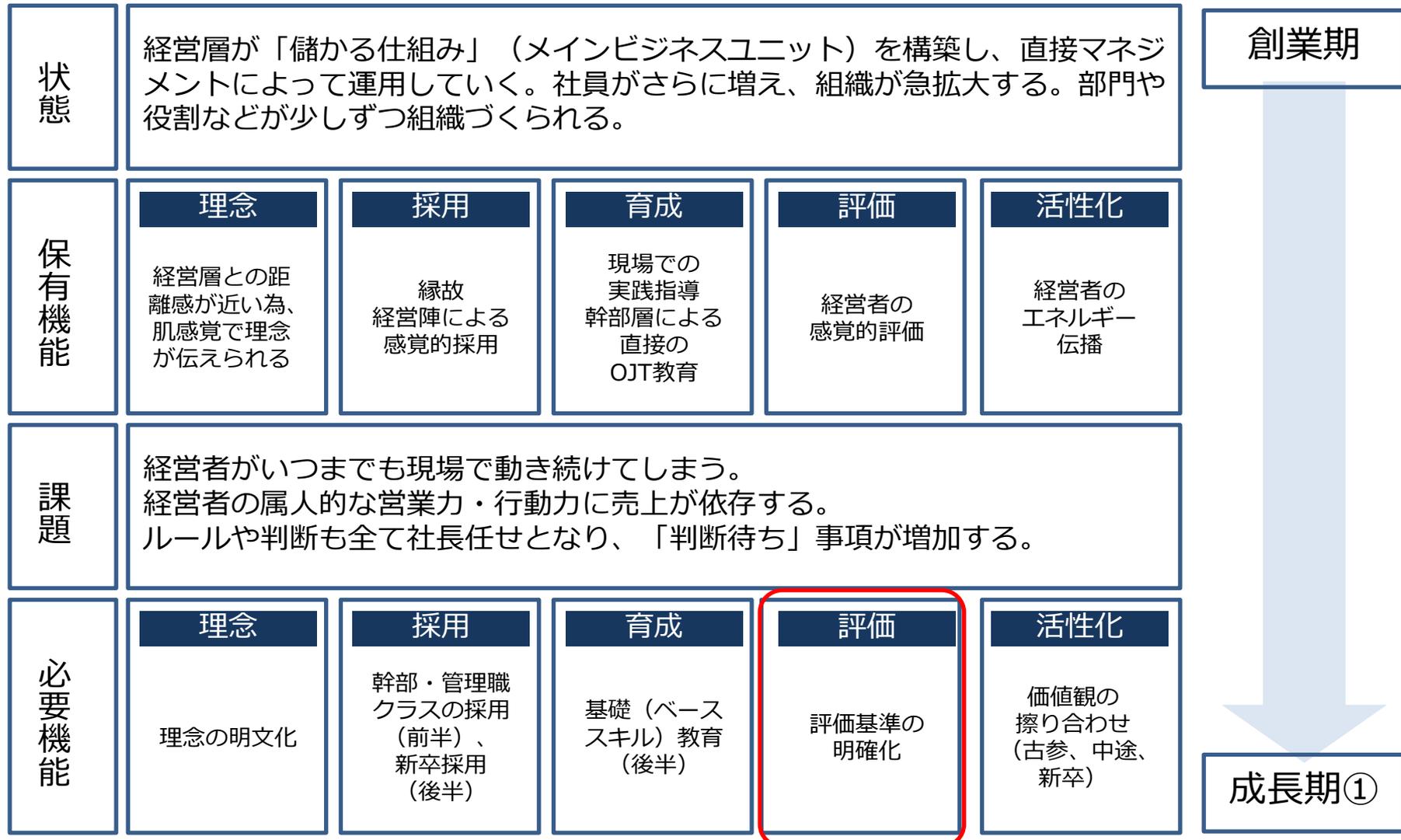
特殊人材の採用 (変革の風)

リーダー×イノベーション教育

イノベート層向けの評価体系

変革する

# 事例) 事業ステージ「創業期→成長期①」の課題と取り組むべきこと



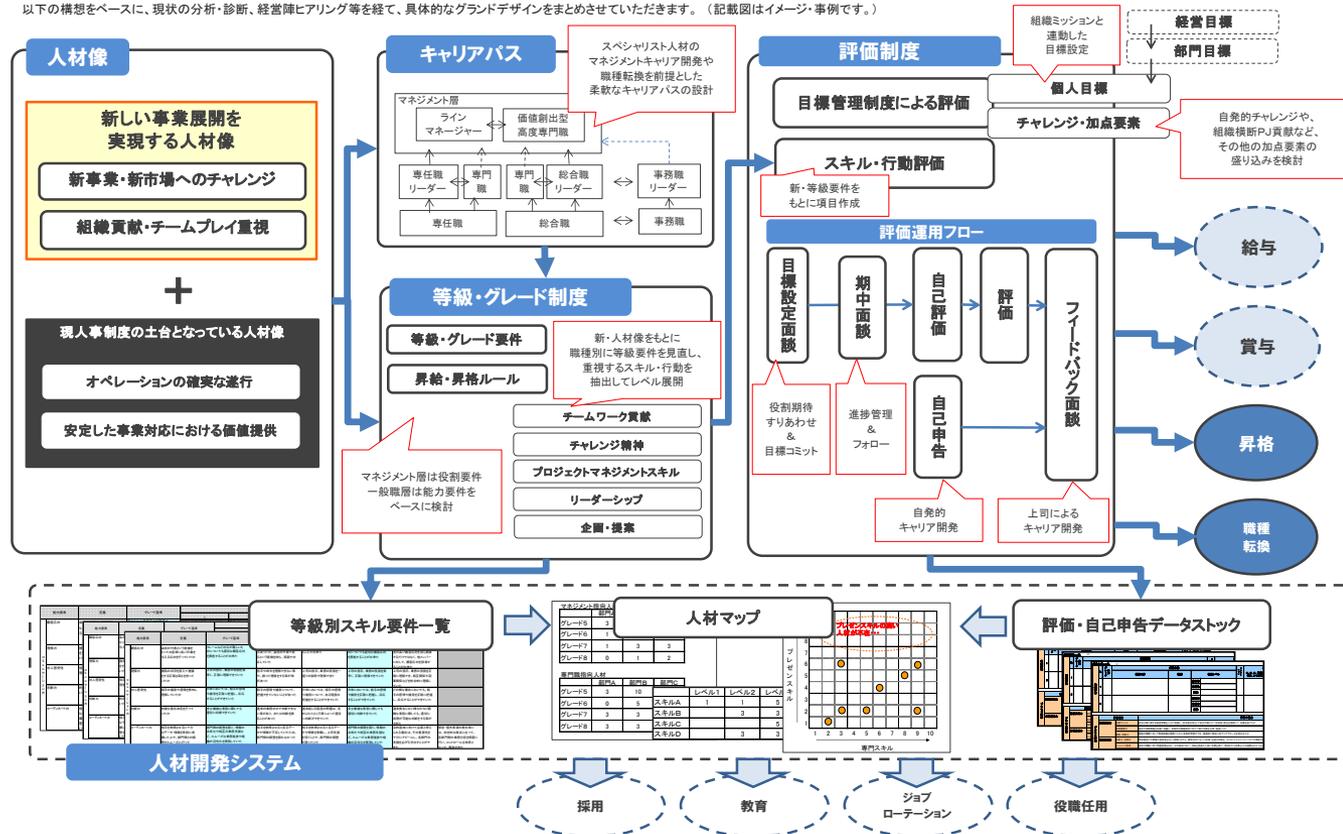
# 制度全体像検討イメージ

\* 現時点の経営ビジョンから目指す人材像を描き、採用・育成も含めた全体の仕組みの連動性も考慮して現時点で必要な人事評価制度の要件を導き出します。

## <検討例>

### 人事評価制度策定支援 全体像

以下の構想をベースに、現状の分析・診断、経営陣ヒアリング等を経て、具体的なグランドデザインをまとめていただきます。(記載図はイメージ・事例です。)



# 等級制度設計イメージ

- \* 人事評価制度の3構成要素「等級制度」「賃金制度」「評価制度」のうち、等級制度に、今後必要となる人材像のイメージを落とし込んでいきます。
- \* 等級制度のベースをもとに、賃金制度や細かい昇格・降格要件の検討へ進みます。

## <検討例>

### 【現在の等級制度】

ジョブグレード (各グレード内に 11段階の給与設定)	相当役職
5	役員
4	本部長 (管理職)
3	マネジャー
2	主任
1	担当

### 【検討イメージ】

役員級
執行役員級
部長級 (事業単位または 機能単位での結果責任)
現場マネージャー (機能単位の 組織マネジメント)
チームリーダー (育成・業務管 理)

上位者は  
組織マネジメント上の  
職責を重視  
(保有能力ではなく  
実際の職務内容で判  
断)

上級P L
P L
S E
アソシエイト
トレーニー

担当者クラスには  
職務能力等級的要素の  
導入を検討

# 賃金制度設計イメージ

\*現状の賃金バランスを分析したうえで、「業界水準」「地域水準」「今後の採用戦略」「適正な人件費比率」をもとに、賃金テーブルの設計をしていきます。

## 【想定する論点】

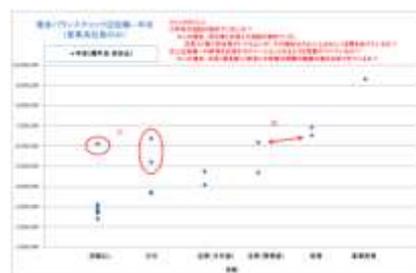
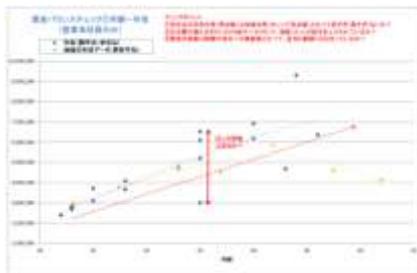
- 各グレードの賃金水準、および昇給ピッチの適正化
- 月次固定給与と賞与（業績変動部分）とのバランスの見直し

現状は年収の理論最大値に対する変動比率として設定→（検討案）標準値に対して設定

グレード	月次固定	業績給最大値	年収最大値	変動給比率	
				固定給に対する比率	年収最大値に対する比率
1-2-3	2,997,000	333,000	3,330,000	11.11%	10%
2-1-1	4,003,500	706,500	4,710,000	17.65%	15%
3-1-1	5,648,000	1,412,000	7,060,000	25.00%	20%
4-1-1	7,500,000	2,500,000	10,000,000	33.33%	25%
5-1-1	8,750,000	3,750,000	12,500,000	42.86%	30%

- グレード内での昇給（減給）の明確なルール設定
- 営業コミッションとのバランス適正化
- 中途入社時の給与設定ルール
- 賃金原資の全体コントロール方法（全社業績連動要素）

## 【検討例】



職種	職階	職名	等級	標準
営業職	1級	営業部長	1級-1	12,500,000
			1級-2	10,000,000
			1級-3	7,500,000
	2級	営業課長	2級-1	7,060,000
			2級-2	5,648,000
			2級-3	4,003,500
	3級	営業主任	3級-1	3,330,000
			3級-2	2,997,000
			3級-3	2,500,000
	4級	営業係長	4級-1	2,500,000
			4級-2	2,000,000
			4級-3	1,500,000
5級	営業担当	5級-1	1,500,000	
		5級-2	1,000,000	
		5級-3	750,000	
6級	営業	6級-1	750,000	
		6級-2	500,000	
		6級-3	250,000	
7級	営業	7級-1	250,000	
		7級-2	150,000	
		7級-3	100,000	
8級	営業	8級-1	100,000	
		8級-2	50,000	
		8級-3	25,000	

## 評価制度設計イメージ

- \* 「職務能力評価」「行動評価」「成果評価（K P I や成果創出プロセス含む）」の3つの評価視点をもとに、御社の目指す方向性、および各グレードの要件に合わせ、組み合わせて設計します。
- \* 職務能力評価については同業他社事例を参考にしながら御社の組織に合致した項目を作成します。

### 【職務能力評価項目設定例】

スキル大項目	レベル展開例
技術系スキル	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 学んだ技術で業務を遂行できる</li> <li>2. 自分の技術を改善できる</li> <li>3. 新しい技術を業務に取り入れることができる</li> <li>4. 自分の技術を社内に展開し、社内の技術レベルを向上させられる</li> <li>5. 新しい技術を社内に展開させられる</li> </ol>
マネジメントスキル	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自己の業務スケジュール管理ができる</li> <li>2. 優先順位の正しい判断をして、業務スケジュールを改善できる</li> <li>3. 自身の役割を認識し、自身の業務をマネジメントできる</li> <li>4. メンバーの業務負荷をコントロールできる</li> <li>5. 組織のミッションにもとづいて目標を設定し、その達成に向けた管理ができる</li> </ol>
営業・業務拡大スキル	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自己コストを認識し、改善ができる</li> <li>2. P Jコストを認識し、改善できる</li> <li>3. 新規案件のニーズ把握、種まき活動ができる</li> <li>4. 安定して業務拡大ができる</li> <li>5. 全く新規の案件を受注することができる</li> </ol>
コミュニケーションスキル	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 業務に必要なコミュニケーションができる</li> <li>2. 問題発見と解決策の提示ができる</li> <li>3. 相手の状況や心理に合わせた解決の提案ができる</li> <li>4. 潜在的なニーズ発掘ができる</li> <li>5. 潜在的なニーズを発掘し、その必要性について納得させることができる</li> </ol>

# 評価制度設計イメージ

## 【行動評価項目設定例】（会社理念をベースとした項目例）

\* 御社で特に大切にしたい価値観をベースに作成します。

\* 優秀なビジネスマンに求められる一般要件も考慮しながらカスタマイズします。

項目	ウェイト	評価基準					
		1 (意識不足)	2 (行動を起こす)	3 (結果を出す)	4 (周囲の模範)	5 (会社で卓越)	
理念	主体性	10	主体的に挑戦しよう、仕事をしようという姿勢に欠ける	上司や同僚からチャレンジを促されれば挑戦している	自ら設定したテーマや、新しい分野の仕事に主体的に挑戦し、仕事を楽しむことができる	自ら高い目標を設定して挑戦することを楽しむ、その姿勢を周囲に発信することで、周囲の主体性も向上させている	率先行動によって会社レベルで主体性やチャレンジ意識を向上させている
	創造性・独創性 新しいことへのチャレンジ	7.5	特に新しいことへのチャレンジはみられない	今の業務を今のやり方でやるにとらわれず、顧客への新たな価値提供について自ら主体的に新しい構想や企画を考え、積極的に提案している	顧客への新たな価値提供を期待させる具体的なアイデアを考えて提案し、積極的に可能性を検証している	市場への新たな価値創出を期待させる具体的なアイデアを出し、周囲のメンバーを活用しながら、その可能性の検証と具体化について計画・実行している	新しいビジネス展開に結びつような具体的な事業構想を練り、自らチャレンジしている
	向上心	7.5	日々の職務からの学びや、必要な知識・スキルのインプットが不足している	ランクアップノートを活用して職務遂行に必要な知識や技術を主体的に習得し、日々自身の能力向上につとめている	自ら必要な知識や技術を習得することに加え、日々の職務における成功・失敗体験から学び、長期的な成長を遂げている	レベル3に加え、授業の自身についてビジョンを持ち、新たな分野・役割への積極的なチャレンジによって自分を高めようとしている	会社でも卓越したレベルで高い目標とビジョンを持って自らを向上させている
	感動創造	10	お客様の期待レベルを把握しようとする行動が不足している	アンケートの回収やお客様の声の収集に積極的に取り組む、お客様の期待レベルやニーズを積極的に把握してそれに応えるべく行動している	2に加え、お客様の本音に耳を傾け、お客様の期待レベルを常に超えようと創意工夫をして、お客様から感動の声をいただいている	3に加え、自らがお客様からいただく感動の声を共有することによって、周囲のモチベーションと顧客対応レベルを向上させている	数々の感動ストーリー創出によって、会社のブランド力と顧客からの信頼・評判を高めている(お客様からたびたび指名される)
	周囲への感謝	10	お客様や周囲への感謝がタイムリーに言葉に表現できていない	日々の言動から周囲に対する感謝さや感謝の気持ちは感じられるもの、細かいところでは感謝の言葉がとっさに出ていない	お客様や周囲に対して、小さなことについても欠かさず、感謝の気持ちをタイムリーに言葉や態度で伝える	お客様や社内スタッフからの言葉を素直に受け止め、積極的に感謝の気持ちを伝え、それによって周囲のモチベーションを引き上げている	レベル4に加え、他メンバーの行動に働きかけ、感謝の気持ちと言葉が溢れた組織へと導いている
	巻き込む力	10	他者を巻き込みようとする行動があまり見られない	周囲との意見・アイデアの交換、ノウハウ・事例共有を積極的に進めている	社内メンバーや社外協力スタッフと積極的にコミュニケーションを取り、相手の行動やアイデアを引き出している	社内メンバーや社外協力スタッフと積極的にコミュニケーションを取り、その力やノウハウを引き出して、相乗効果によって成果をあげている	会社の様々な課題を解決するために、社内メンバーや社外協力スタッフを巻き込んで、アイデアを抽出し、具体的な実行策を求め、それを会社全体の取組みとして実施して成果を出している
	全社貢献	10	自らの利益に意識が向かいがちであり、周囲への貢献意識や配慮の面が不足が見られる	組織の中で自分が期待される役割を理解し、それに応えるべく行動している	自分や、自分のチームの利益のみを追求するのではなく、協働している相手の利益も考えて行動している	自分や、自分のチームの利益のみを追求するのではなく、常に会社全体への貢献を意識して行動し、周囲にもそれを促している	常に会社利益の観点から行動し、会社への多大な貢献を果たしている
	コスト意識	5	コスト意識が足りないと思われる行動がたびたび見られる。基準となる利益率を意識できていない	自身の業務についてコストや利益率を意識して進めており、適正な範囲内にコストや利益率がおさまっている	自身の業務について常にコストを意識し、具体的に利益改善のための工夫を実行して成果を出している	チームや組織全体のコストも意識して自らの業務を進め、周囲にも改善を促して成果を出している	会社全体のコスト意識を上げ、利益率向上に結びつけている
	素直力	5	周囲や上司、顧客からの指摘をなかなか素直に受け止めず、改善行動につながる遅れる	周囲や上司、顧客からの指摘について、多少時間はかかるが、受け止めて行動しうっている	周囲や上司、顧客からの指摘について、まずは素直に受け止めるが、その背景や意図を読み取って適切な行動しうっている	3に加え、素直に受け止めることの意味を周囲に指導し、導いている	自らが素直に受け止めることに加え、組織全体での「素直力」向上に寄与している
	TB力 (取組み)	5	発生した業務についてゴール設定や取組みが不十分のまま取組むことが多い	発生した業務について、必ず目的・内容・出来栄・進捗期限に、TBをして取組みをつけてから業務にあたりている	発生した業務について、ゴール設定とTBをして優先順位を正しく判断して業務にあたり、状況の変化に応じて適切なリスケジュールリングして進められている	3に加え、TBの可視化と共有によって周囲の業務効率を上げている	4に加え、会社レベルでの課題をブレイクダウンして役割分担を決め、実行して成果を創出している
仕事の基本姿勢	完走力	5	設定した目標や、一度決めたことに対する執着心が弱く、それらが達成できないことが多い	設定した目標や、お客様・社内との約束に対して、達成しようという姿勢は見られるが、ときおり最後まで執着心が保てないことがある	設定した目標や、お客様・社内との約束に対して、それを必ず達成すべく最後まで執着心を持ってやりきっている	目標達成に向けて常に最後まで強い執着心を持って取り組んでおり、周囲の目標達成意識にも良い影響を与えている	目標達成への執着心がずば抜けており、その自らの姿勢と、周囲への働きかけによって、目標達成にこだわった士気を会社内に生み出している
	スピード	5	業務の着手遅れや進捗報告の遅れによって、たびたび問題が起きている	上司や顧客からの指示・要求があれば、すぐに着手するが、すぐに問題にならないことではあれば取りかかると遅れる	実行すると決まったことに取り組み、自らのように早く取りかかろうと考える、スピーディーに行動しうっている	やるべきことを自分で決めてすぐに実行し、行動の結果が思わしくなかった場合でもすぐにリカバー策を実行して、周囲のスピードも上げている	4に加え、結果が出るまでの時間を短縮するための行動を取り、会社全体のスピード感を向上させている
	改善提案	5	業務の進め方や、成果の出し方について改善提案をすることが少ない	業務の目的をふまえたうえで、問題点を減らし、より成果を出す方法について考え、提案している	自身の職責や能力に応じて、業務目的を踏まえた改善提案を提出しており、かつそれを実行して実際に業務効率や成果を向上させている	自ら改善提案によって業務効率や成果を向上させるほか、周囲からも改善提案を引き出し、その実行の手助けをしている	業務の改善実行によって積極的な成果をあげている
	規律意識	5	法令や社内ルール、基本動作、挨拶・身だしなみなど、基本的な行動規範に対する理解が不足し、それを守れていないことがたびたびある(または重大な規律違反があった)	法令や社内ルール、基本動作、挨拶・身だしなみなどを理解し、意識できているが、ときおりおろそかになる	法令や社内ルール、基本動作、挨拶・身だしなみなどを十分に理解し、常に意識できている	社内でのルール、基本動作、挨拶・身だしなみについて他の社員の模範となるレベルで遵守できている、周囲のレベルを上げている	4に加え社内外のルール、基本動作、挨拶・身だしなみのレベルを全社的に向上させている
		100					

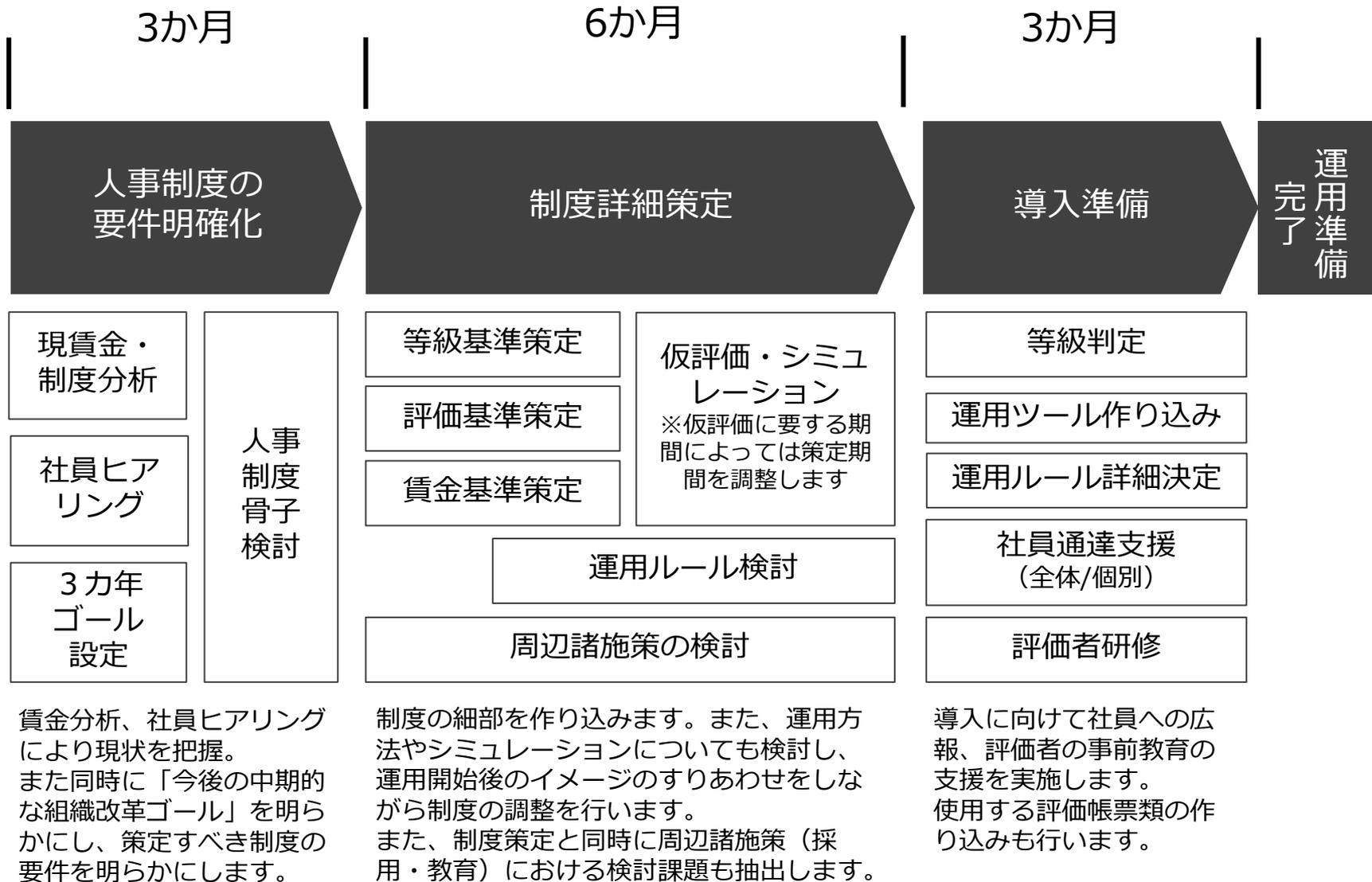
## 評価制度設計イメージ

### 【成果・プロセス評価】

- \* 現在運用しているBSCベースの成果評価について、  
運用状況や今後の人材育成ビジョン、マネジメントの方向性等をもとに  
評価方法、運用方法を見直します。
- \* 個別設定ではなく、組織ごとに規定の業績指標を使用する方法等も検討します。
- \* 運用の簡素化を考慮し、職務やグレードによっては対象外とすることも検討します。

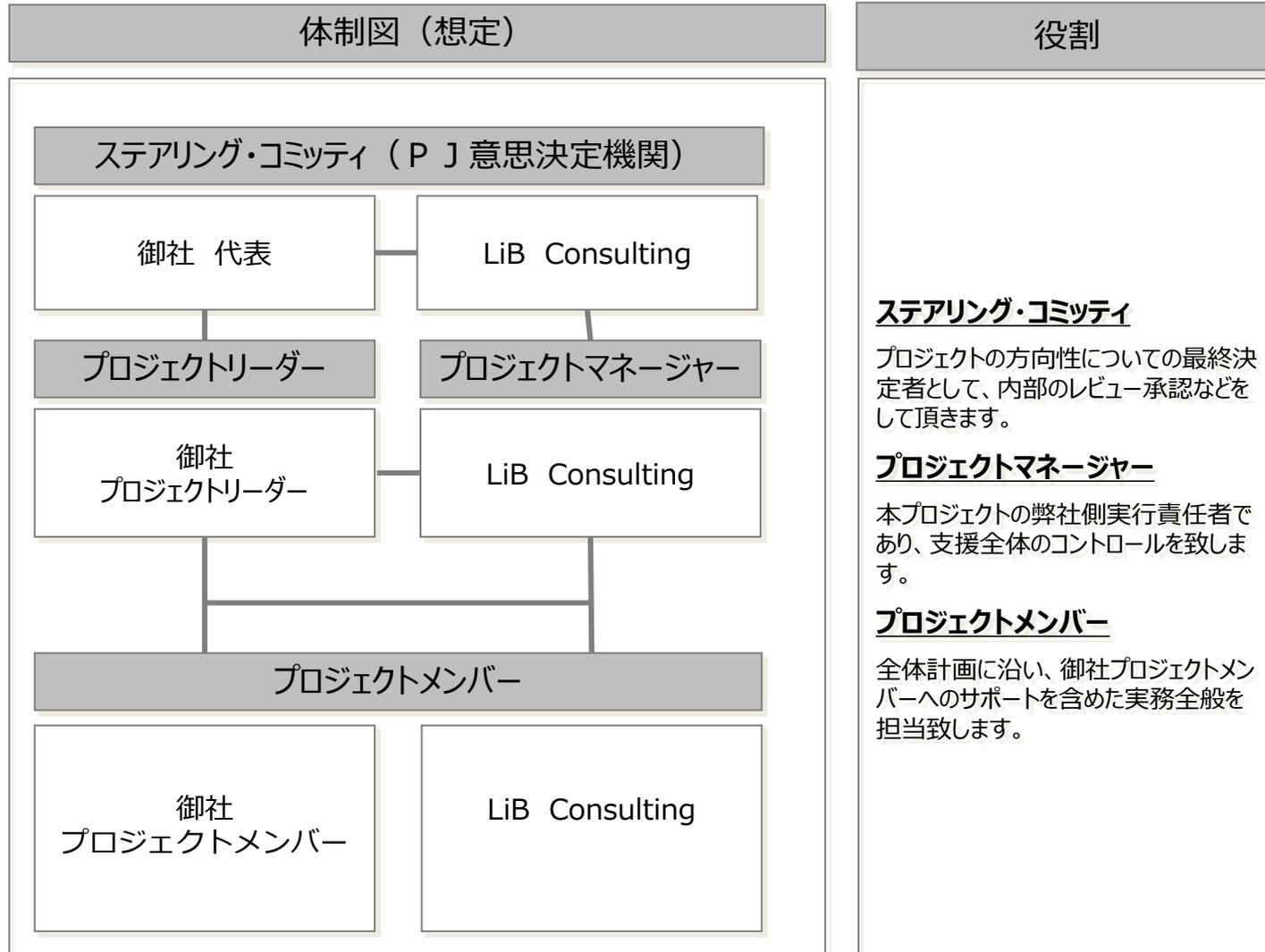
評価項目設定方法	評価対象	評価基準としての 運用難易度
組織目標からブレイクダウンした 個人業績目標	結果	易（ただし個人業績目標が 設定できない職務は対象外 となる）
部門（職種）共通の プロセス評価指標	プロセス&結果 （定量）	中
個別設定の プロセス評価項目	プロセス&結果 （定量/定性）	難（設定～評価ともに 困難）

# スケジュール例



## プロジェクト体制

## ＜支援体制＞



**【本件資料・当社サービスについてのお問合せ先】**

メールにてお願いします。 [info@libcon.co.jp](mailto:info@libcon.co.jp)

お名前、所属企業名、ご連絡先などを添えて、  
お気軽にお問合せくださいませ。