

◆ 事業承継セミナー ◆

後継者のための 会社と社員の夢を実現させる人事戦略

- 日 時 平成 21 年 12 月 18 日（金） 14:00～16:00
- 会 場 福岡商工会議所 会議室
- 講 師 人材パワーアップコンサルティング株式会社
代表取締役社長 二宮 靖志
- 主 催 福岡商工会議所 事業承継支援センター

【セミナープログラム】

1. 社員のやる気を引き出す3つの鉄則
2. 会社も社員も成長を描く人事戦略
3. 次世代リーダー育成の秘策
4. 「プロセスをほめる」評価制度活用方法
5. 会社の成長を実感させる業績連動賞与の構築方法
6. 社員の成長力を高める給与制度の作り方

【講師プロフィール】

二宮 靖志（にのみや やすし）

人材パワーアップコンサルティング株式会社 代表取締役社長

同志社大学文学部卒業。松下電工(株)人事労務部門、ベンチャー企業のマーケティング担当役員、経営コンサルティング会社役員を歴任。

2007年、人材パワーアップコンサルティング株式会社を設立。

上場企業から中小企業まで、経営課題に直結する組織・人事改革をはじめ、目標管理・戦略実行の現場指導にクライアントからの信頼が厚い。

組織活性化・人材開発に関する公開セミナー、雑誌寄稿などの実績多数。

人材パワーアップコンサルティング株式会社

URL <http://www.jinpawa.com>

1. 社員のやる気を引き出す3つの鉄則

1. 評価は育成・指導である。業績の上げ方を考え、計画実行を徹底させる仕組み（プロセスマネジメント）として機能させる。

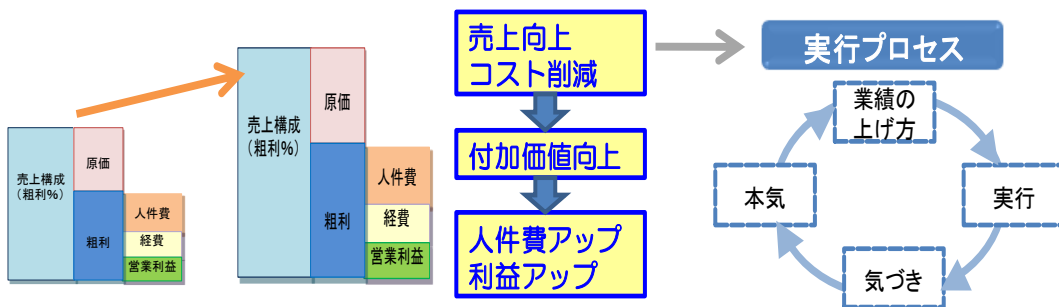
- ① CEOチームが、「業績とは何か」を構想する
- ② 実行チーム（役員と管理職）が、「業績の上げ方」の具体策と目標を決定する
- ③ 計画実行を徹底させる「PDCAサイクル」を確立する

2. 等級は成長ステップである。一步高い課題を示す。

- ① 業績を上げる組織をつくり、ミッションを果たす人材を任命する
- ② 成長軸（等級）と人材活用軸（役割ランク）をシンプルに運用する
- ③ 仕事への挑戦、成長への挑戦を褒める仕組みとして活用する

3. 業績連動報酬システムで事業観を醸成する。

- ① 全社業績と総額人件費、部門業績と部門賞与原資、個人貢献と個別報酬を連動させる
- ② 目標達成のために、事業はどうあるべきかを考える（部門別事業計画）
- ③ 社員がわかる業績評価を、納得する報酬システムに連動させる



※業績を上げる企業には、組織力と人材力を「企業の業績向上力」に変えるシステムが存在する。

人事は業績を起点に考えるのが、強い企業に飛躍するための鉄則である。

2. 会社も社員も成長を描く人事戦略

1) 自力で稼ぐ利益（付加価値）を高める

$$\text{付加価値} = \text{売上} - \text{購入価値} \quad [\text{控除法}]$$

2) 利益率の高い事業を創る

- ① どのような顧客と商品をつくるのか
- ② どうやって計画を実行するのか

事業を考える

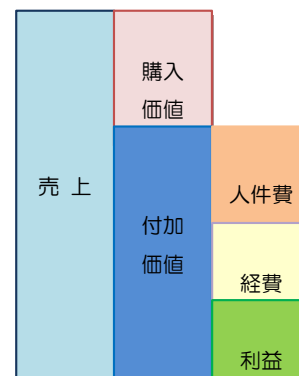
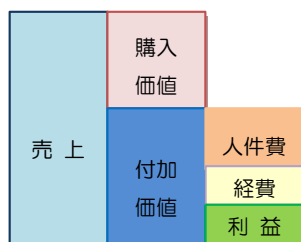
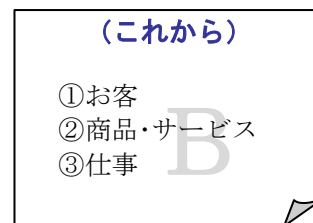
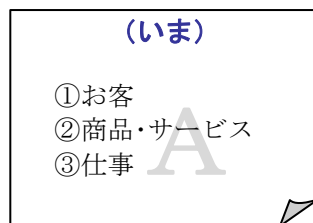
人材の活用を考える
= 人事の仕組み（運用）

組織を考える

3) 生産性の高い組織を創る

- ① どのような組織構造か
- ② 誰をポストに就けるのか

4) 業績を起点に人材の活用を考える



3. 次世代リーダー育成の秘策

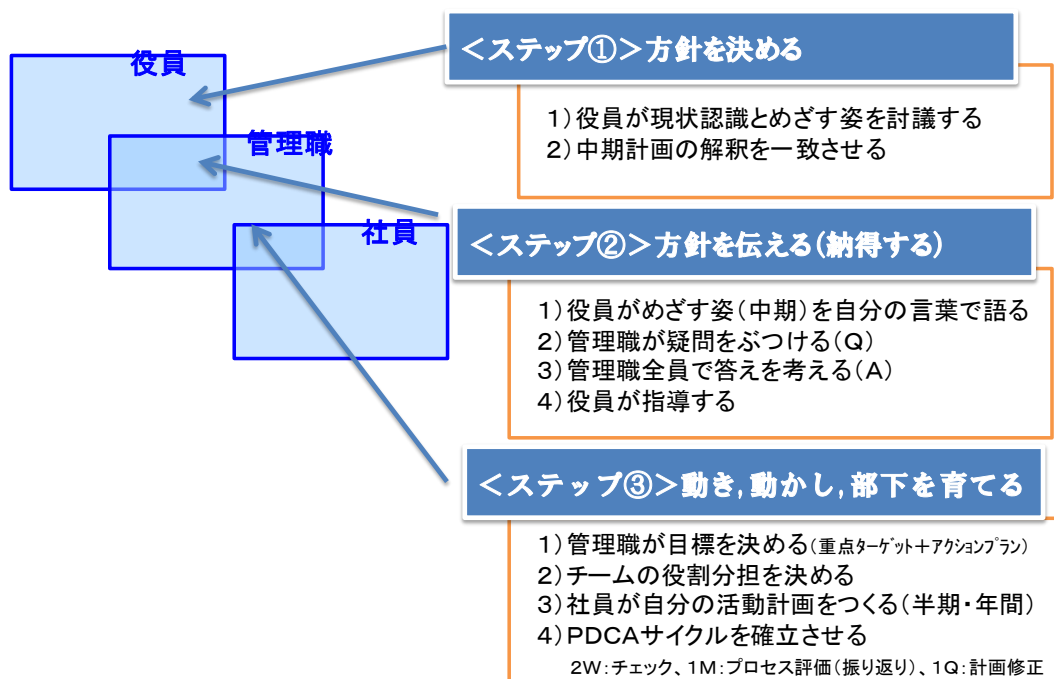
[将来を創る次世代リーダー育成のポイント]

- ① 役員と管理職の“のりしろ”をつくる
- ② 業績に対する当事者意識を持たせる
- ③ 全社視点に立った事業家マインドを醸成する

<1. Q&A で方針を腹に落とすプログラム（タテの溝を埋める）>

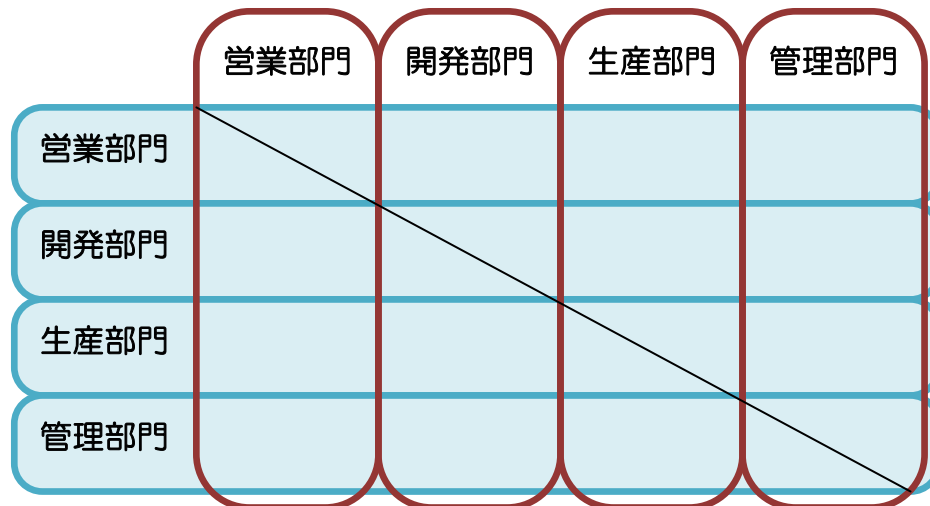
1) Q & A プログラムとは

- ・理解が不十分な方針、納得形成がなされない具体策を引きずったまま目標設定に入らないための、上下の溝を埋めるための「のりしろミーティング」プログラム。
- ・役員と管理職、管理職とメンバーの間で討議する手法として有効。
- ・Q&A の後、納得感をもって主体的に目標設定とアクションプランづくりに入るための仕掛け。



< 2. 部門間連携課題の共有プログラム（ヨコの壁を突破する） >

1) 部門間の壁を乗り越える連携課題



- ① 他部門への要望事項をリストアップする
- ② 他部門へ要望事項をぶつける
- ③ 一つ一つのテーマごとに全員で議論する(部門を越えて)
- ④ 他部門への回答を提案する

4. 「プロセスをほめる」評価制度活用方法

1) 所属の事業計画を業績評価と連動させて運用する

		組織運営	人事制度
全社	A ⇒ B	全社の業績の上げ方を考える	業績と賞与原資の連動の仕組み
部門	A' ⇒ B'	部門業績の上げ方を考える	部門評価と部門業績賞与の連動
個人	a → b	業績を上げるプロセスを考える	評価ツール→賞与
	a' → b'	力量の上げ方を考える	キャリアプラン・人材要件→昇格・給与

2) プロセス評価ときめの細かい育成指導

① 2Week チェック

- ・行動レベルの実行の有無をチェックするためのツールを整える
- ・どのタイミングで報告がなされるかルールを整える

② 1Month プロセス評価

- ・四半期単位の行動計画に対し、内容（質）と行動量の両面からプロセスを評価する。
- ・月次の行動上の課題および未達事項を翌月の行動計画に反映させる。

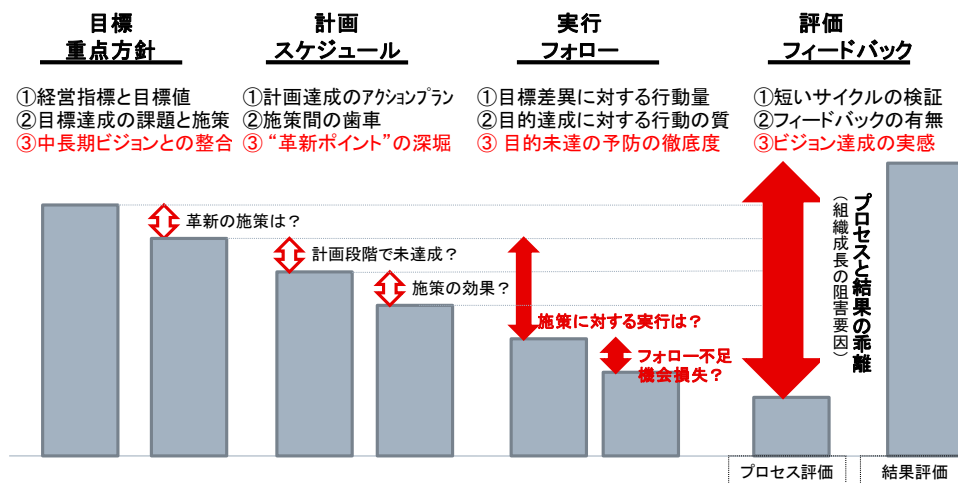
③ 1Quarter 計画修正

- ・四半期単位で戦略・戦術の確かさを検証し、当初の計画見直しを行う。
- ・四半期ごとに具体性、実現可能性のある活動計画を練り直す。

		プロセス評価シート							
目標・達成状況		10月	11月	12月	1月	2月	3月	期間総合判定	
1	実行	毎日評価	○ or ×	○ or ×	○ or ×	○ or ×	○ or ×	○ or ×	
		コメント	コメント	コメント	コメント	コメント	コメント		
	上級評価	毎日評価	○ or ×	○ or ×	○ or ×	○ or ×	○ or ×	○ or ×	
		コメント	コメント	コメント	コメント	コメント	コメント		
	仕事の質	毎日評価	A・B・C			A・B・C			
		コメント	コメント			コメント			
上級評価	毎日評価	A・B・C			A・B・C				
	コメント	コメント			コメント				
達成課題	毎日評価	S・A・B・C・D							
	コメント	コメント							
上級評価	毎日評価	S・A・B・C・D							
	コメント	コメント							
2	実行	毎日評価	○ or ×	○ or ×	○ or ×	○ or ×	○ or ×	○ or ×	
		コメント	コメント	コメント	コメント	コメント	コメント		
	上級評価	毎日評価	○ or ×	○ or ×	○ or ×	○ or ×	○ or ×	○ or ×	
		コメント	コメント	コメント	コメント	コメント	コメント		
	仕事の質	毎日評価	A・B・C			A・B・C			
		コメント	コメント			コメント			
上級評価	毎日評価	A・B・C			A・B・C				
	コメント	コメント			コメント				
達成課題	毎日評価	S・A・B・C・D							
	コメント	コメント							
上級評価	毎日評価	S・A・B・C・D							
	コメント	コメント							

3) PDCAサイクルの問題点

- ①そもそも目標が全社の方向と合致していないため、目標達成にますますコミットがない。
- ②目標はあるが、目標達成に十分な計画が練られていない。
想定外の現象にまで踏み込んだ第2プランを持っていない。
- ③計画はあるが、質・量を満たす行動がなされていない。
今以上のインパクトのある行動が求められる場面において、チームのパワーが分散されている。
- ④計画にそって実行しているが、プロセス上の問題点を検証することなく、結果の検証のみがなされている。
結果未達に対する対策が不十分なため、問題の放置が続いている。



4) 自律型リーダーを鍛える評価制度

【評価項目体系の考え方】

① 業績評価

財務業績評価	財務諸表の結果数値を対象に評価する項目。 部門組織にのみ適用。 (経営幹部としての必須項目)
重点課題評価	目標管理で展開する「課題(A→B)」への取り組み(プロセス)と達成度(結果)を評価する項目。 評価ウェイト例:プロセス(50):結果(50) プロセスを重視する

② 人材評価

成長課題評価	職務要件書(仕事基準)、コンピテンシー要件書(能力基準)、スキル要件書(技術、資格基準)から、中期的な成長課題を個人別に設定。到達レベルを評価する。 基本的に加点法 停滞(C)→経験による成長(B)→経験と自己開発による成長(A)
姿勢評価	仕事に対する基本姿勢を指導する評価。 360度フィードバックによる“本人の気づき”を与える仕掛けが効果的

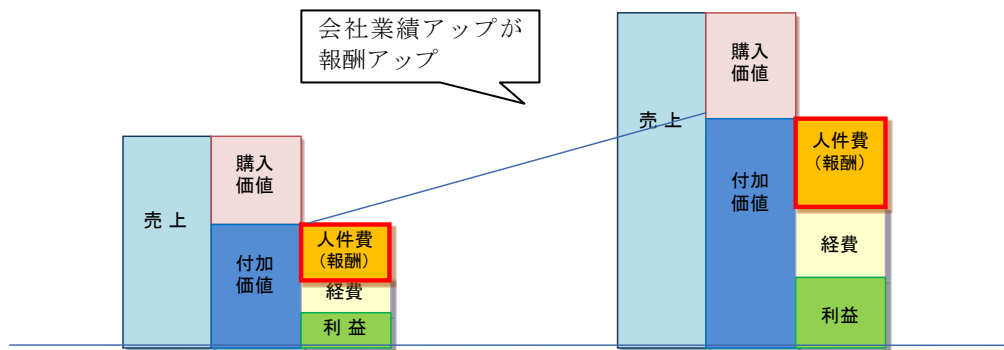
③ 人材アセスメント(審査)

コンピテンシー評価	優秀人材の行動特性を基準とし、期中の行動を振り返る評価項目。一般的に基準自体が抽象的なため、職場ごとの読み換えが必要になる。アセスメント訓練を受けた社内アセッサー(面接官)による判定が効果的。
専門テーマ発表会	専門スキルに関するプレゼン内容を審査する。 管理職(専門職)は役員プレゼン、一般社員は部長プレゼンを実施。
キャリア自己申告	職業人生に対する志と仕事の希望を発表。 人事担当者、役員が全社視点で審査する。

5. 会社の成長を実感させる業績連動賞与の構築方法

1) 全社業績連動報酬メカニズムの導入

全社業績(付加価値、粗利、限界利益等)と人件費の総額を連動させ、会社業績の良いときには、頑張った社員にも大きく報い、様々な要因で業績が芳しくないときは、社員にも痛みを理解してもらう。また、業績の上げ方をともに考え、その施策を一丸となって実行する意識の醸成と、何に貢献すれば報われるのかを理解するドライバーとする。

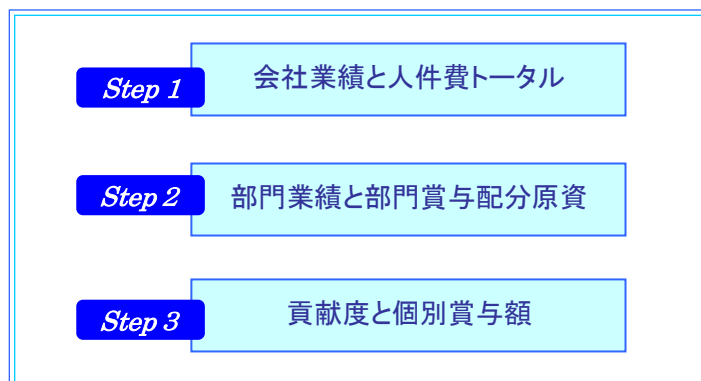


[参 考]

人件費コントロールの3つの機能

1. 業績連動賞与を活用する
2. 給与改定率を活用する
3. 等級の人数管理(人材構成)をする

2) 3つの業績連動メカニズム



- ① 全社業績に応じて人件費トータルを連動させる (Step1)
- ② 部門(チーム)業績に応じた部門賞与原資の算出方法を決める (Step 2)
- ③ 部門賞与原資を個人の貢献度に応じて配分するポイント制賞与を確立する (Step 3)

3) 全社業績と賞与計画の立て方

<期首>

①期首に業績目標を設定する。

i) 中期経営計画などから目標営業利益を設定する。

ii) 企業活動費は、投資計画と経費計画から予算化する。

iii) 人件費計画は、中期経営計画と要員計画、人件費政策から算出する。

iv) 付加価値率は、直近の業績から事業内容と利益構造の変化を勘案し設定する。

vi) 目標利益を実現するための必要売上高を算出する。

$$\text{目標売上高} = (\text{目標営業利益} + \text{必要経費} + \text{計画人件費}) \div \text{付加価値率}$$

②労働分配率に基づく人件費決定ルールを策定する。

期首に労働分配率を計画し、業績(付加価値)に応じて人件費を決定する。

$$\text{人件費} = \text{付加価値} \times \text{計画労働分配率}$$

③付加価値目標の達成率に応じて、人件費計画を立てる。

④決算賞与を人件費の調整弁として活用する。

■全社業績計画

(百万円)

	目標	S	A	B(目標値)	C	D
① 営業利益	1,000	1,460	1,203	1,000	653	310
② 企業活動費	5,000	5,250	5,150	5,000	5,000	5,000
③		105.0%	103.0%	100.0%		
④ 人件費	4,000	4,290	4,148	4,000	3,848	3,690
⑤ (計画労働分配率)	40.00%	39.00%	39.50%	40.00%	40.50%	41.00%
⑥ 付加価値	10,000	11,000	10,500	10,000	9,500	9,000
⑦ (目標付加価値率)	50.0%	50.0%	50.0%	50.0%	50.00%	50.00%
⑧ 達成率		110.0%	105.0%	100%	95.0%	90.0%
⑨ 売上高	20,000	22,000	21,000	20,000	19,000	18,000

■業績連動賞与計画

(百万円)

	目標	S	A	B(目標値)	C	D
⑩ 人件費総額(年間)	4,000	4,290	4,148	4,000	3,848	3,690
⑪ 固定的人件費(年間)	800	800	800	800	800	800
⑫ 月例給与合計(年間)	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
⑬ 年間賞与原資	800	1,090	948	800	648	490
⑭ 単月給与予算	200	200	200	200	200	200
⑮ 年間賞与〇か月	4.0	5.5か月	4.7か月	4.0か月	3.2か月	2.5か月

4) 個人別賞与の算出方法

① 個人獲得ポイントは、等級ポイントと貢献度評価結果に基づく係数で決定する

【算出式】

$$\text{個人獲得ポイント} = (\text{等級ポイント}) \times (\text{個人評価ポイント}) \times (\text{チーム評価ポイント})$$

【職種別 個人評価ポイント (例)】

評価	管理職	営業職	事務職
S	1.15	1.09	1.06
A	1.10	1.06	1.04
AB	1.05	1.03	1.02
B	1.00	1.00	1.00
BC	0.95	0.97	0.98
C	0.90	0.94	0.96
D	0.85	0.91	0.94

② 部門別賞与原資を個人別に配分する

【算出式】

$$\text{個人別賞与支給額} = \frac{\text{A部門の賞与原資}}{\text{A部門の支給対象者獲得ポイント合計}} \times \text{個人獲得ポイント}$$

【参考事例】

$$\begin{array}{c} \text{営業部門} \\ \text{決算賞与原資} \\ \text{¥15,000,000} \end{array} \div \begin{array}{c} \text{営業部門 50人} \\ \text{総ポイント 5000P} \end{array} = \begin{array}{c} \text{1ポイント単価} \\ \text{@¥3,000} \end{array}$$

$$\text{Aさん} \quad \text{個人獲得ポイント (200P)} \times \text{@¥3,000} = \text{¥600,000}$$

$$\text{Bさん} \quad \text{個人獲得ポイント (120P)} \times \text{@¥3,000} = \text{¥360,000}$$

$$\text{Cさん} \quad \text{個人獲得ポイント (70P)} \times \text{@¥3,000} = \text{¥210,000}$$

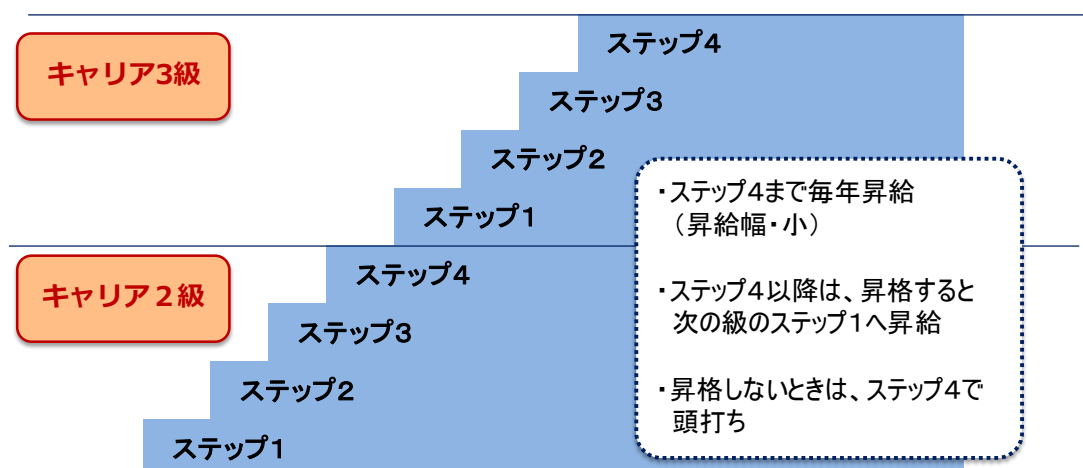
6. 社員の成長力を高める給与制度の作り方

< 1. 成長を実感する給与・責任を実感する給与 >

1) 等級昇格フレーム

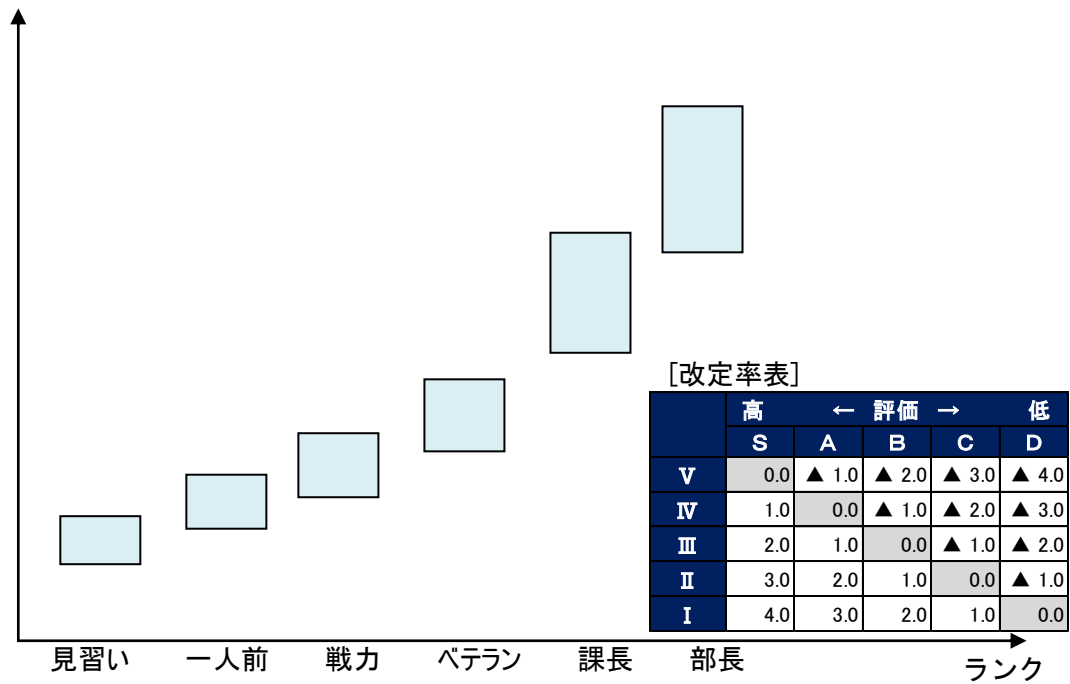


2) 成長をほめる基本給 (成長基本給)

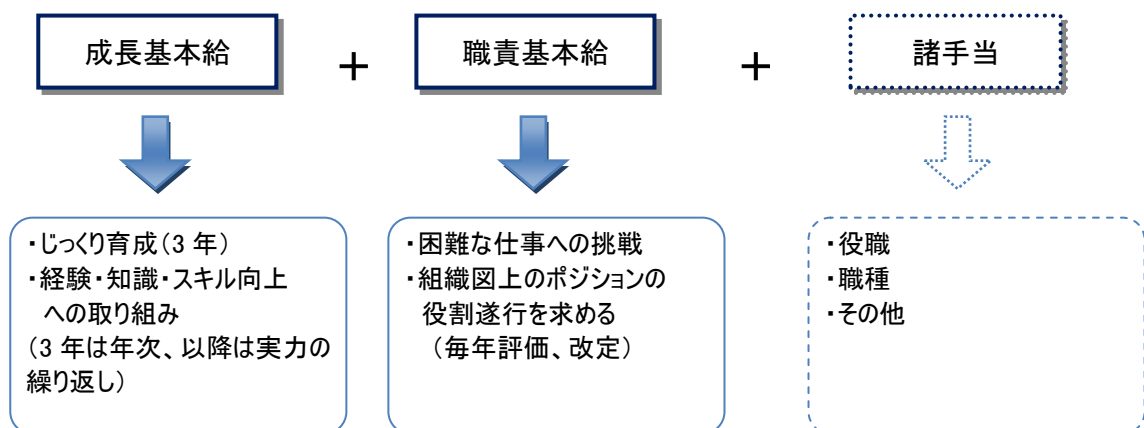


3) 責任を認識する給与（職責基本給）

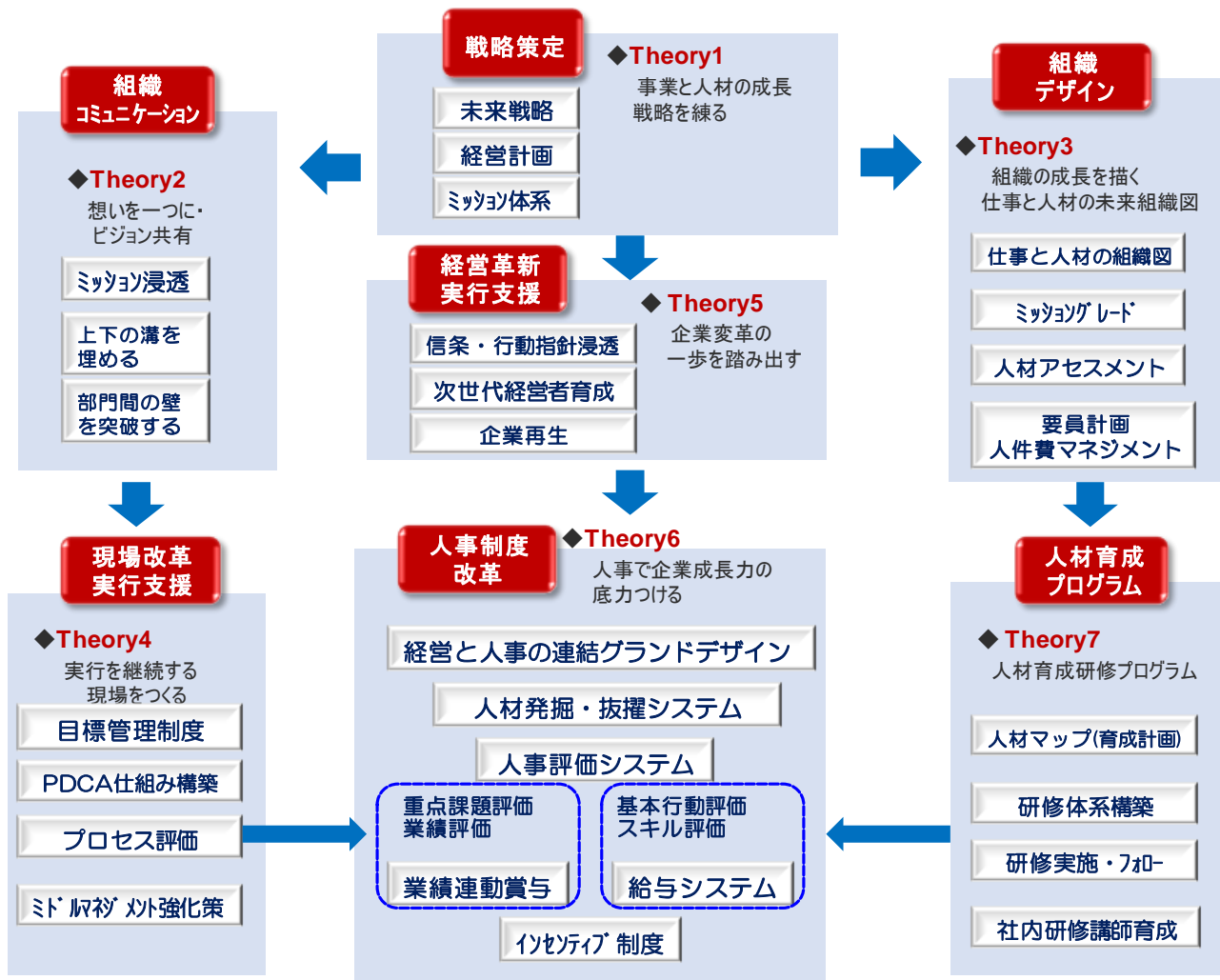
範囲給



4) 2軸の給与の組み合わせ



人材の成長を企業の成功へ 人材パワーアップ・プログラムのご紹介



各種プログラムの詳細をご希望の方は、下記にお問い合わせください。

人材パワーアップコンサルティング株式会社

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-3-11

TEL : 03-5213-1700 FAX : 03-5213-1701 e-mail : info@jinpawa.com

☆ 経営・人事に役立つ情報満載「人材パワーアップニュース」(メルマガ)を配信中！
ご希望の方は、 news@jinpawa.com へお申し込みください。

MEMO

※ 本日の内容でご質問等ございましたら、下記までお問い合わせください。

〔ご質問・お問合せ先〕

人材パワーアップコンサルティング株式会社

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-3-11

TEL : 03-5213-1700 FAX : 03-5213-1701

e-mail : info@jinpawa.com

URL : <http://www.jinpawa.com>

※ 無断複製はご遠慮願います。

