
「人材育成」制度構築支援サービスのご紹介 ～人材を育てる人事制度作り

日頃より、株式会社インソースをご愛顧いただき、誠にありがとうございます。

また、この度は、ご提案の機会を賜りましたこと、厚く御礼申し上げます。

弊社は人事コンサルティング会社として、これまで多数の官公庁様・民間企業様で評価シート作りから、評価者訓練、面談の仕方、人材評価説明会支援、経営戦略作りのお手伝いにて実績を積んで参りました。この度の高度なご要望に対しても十分ご期待に添えるものと確信しております。

特にこのご提案につきましては、検討を重ねた上でのご提案でございます。何卒、よろしくご検討の程お願い申し上げます。

株式会社 インソース

代表取締役 舟橋孝之

株式会社インソース

【ねらい①】:「人事」(ひとごと)の制度ではなく、「人材育成」のための制度構築

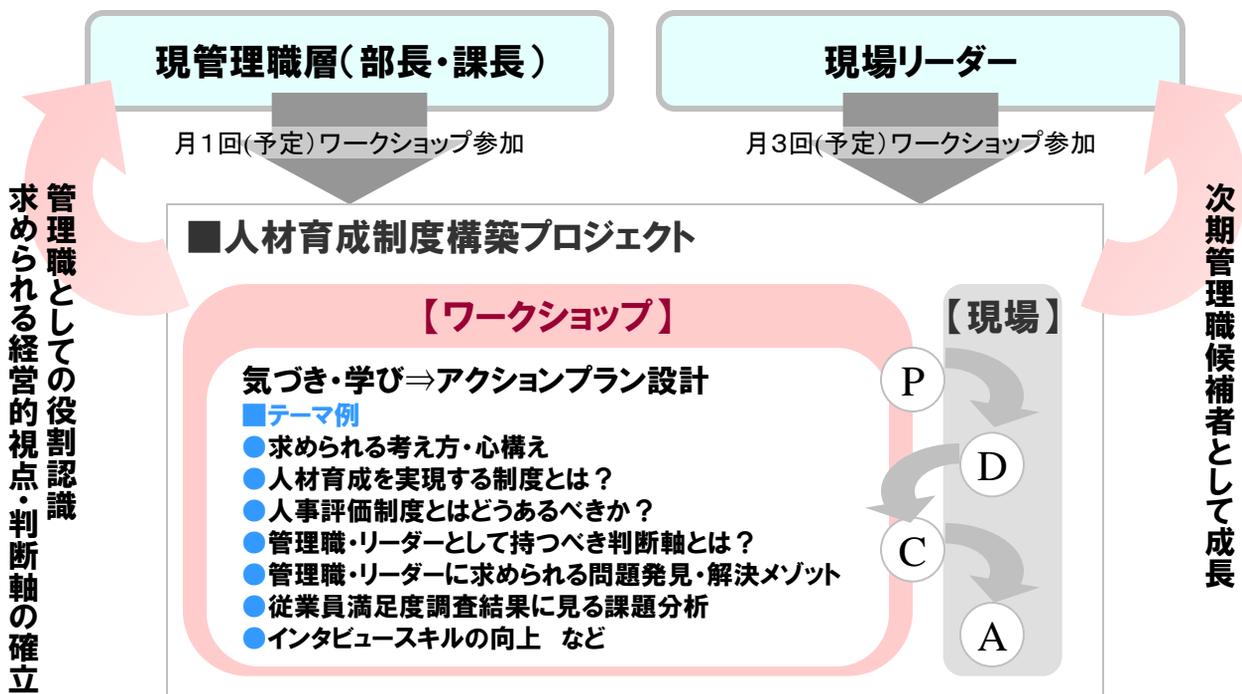
企業・組織の最大の資産である人材が“人財”になるか“人罪”になるかは、重要な経営課題です。“人材のバランスシート”の資産の部が健全なものになるか不良資産になるかは、人事制度の在り方により大きく影響を受けます。社会経済情勢の変化の中、人材(インソース)の適正配置・活性化は生き残りをかけたKFS(Key Fact of Success)と捉え、ともすれば処遇・給与への反映に関心が向けられがちな人事評価制度を、人材育成の観点から見直し、「人事」(ひとごと)の評価ではなく、「人材育成」のための制度構築を目指します。

■評価制度 4つのねらい

①	能力開発	階層別・職種別に異なる、各社員に期待する仕事の成果や能力の診断を行い、他社との比較の上で適正な水準を明確化します。
②	コミュニケーション活性化	HRM(主に人事評価)というプロセスを通じて、上司・部下間の「意思の疎通」を図る。
③	能力育成	業務を遂行していくために必要な能力全般の達成度合いを明確化。教育体系構築や現場育成への反映を行うなど、今後の社員育成に結びつける。
④	処遇反映	公正な処遇評価のための基礎データの作成を行う。

【ねらい②】制度構築を通して、現管理職及び次期管理職候補を育成

本サービスのゴールは制度構築にとどまりません。制度構築をワークショップ形式で進行することで、「管理職としての考え方・心構え」、「人も組織が成長する組織作りとは何か?」、「評価とは何か?人事制度とはどうあるべきか?」を参加者自らに気づき、学びを深めていただきます。また、気づきや学びを机上の空論にとどまることなく、現場に持ち帰りPDCAサイクルを実践していただくプロセス(アクションラーニング)を通して、真の管理職・リーダーを育成することをもう一つのゴールとして設定しております。



【支援方針】 成果をあげる制度作り ～客観性(＝納得性)と当事者意識

どれだけ美しく設計された人事制度も定着化し、上記のねらいを達成できるものでなくては価値はありません。インソースは人材育成制度が定着・浸透化し、成果をあげるものとなるために、主に下記の2点に留意し、構築支援を行います。

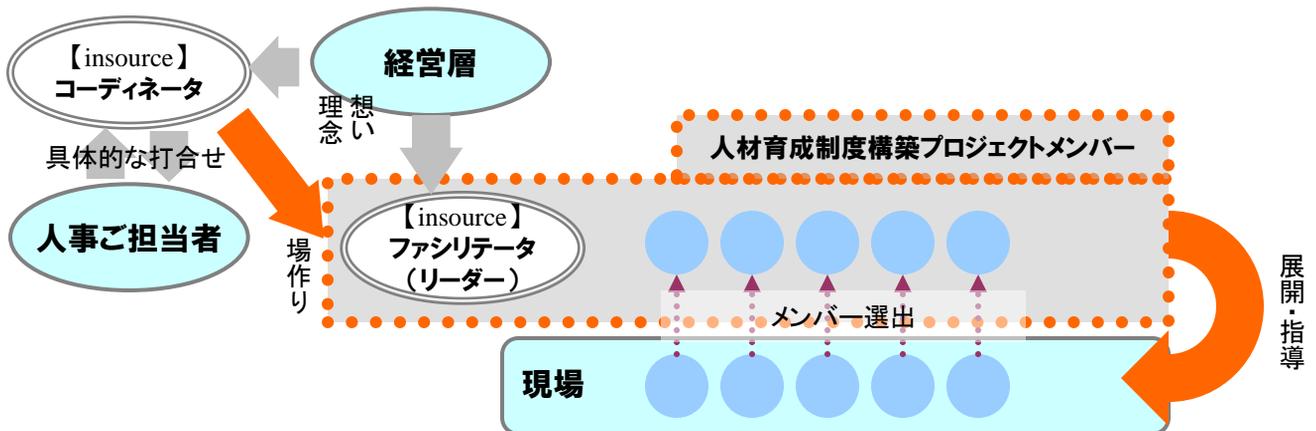
【2つのポイント】

「客観性」: 評価基準及び運用が明確・公平で透明性がある

「当事者意識」: トップダウンのお仕着せ制度ではなく、現場主導で課題を認識し、必要な制度構築・定着化を行う

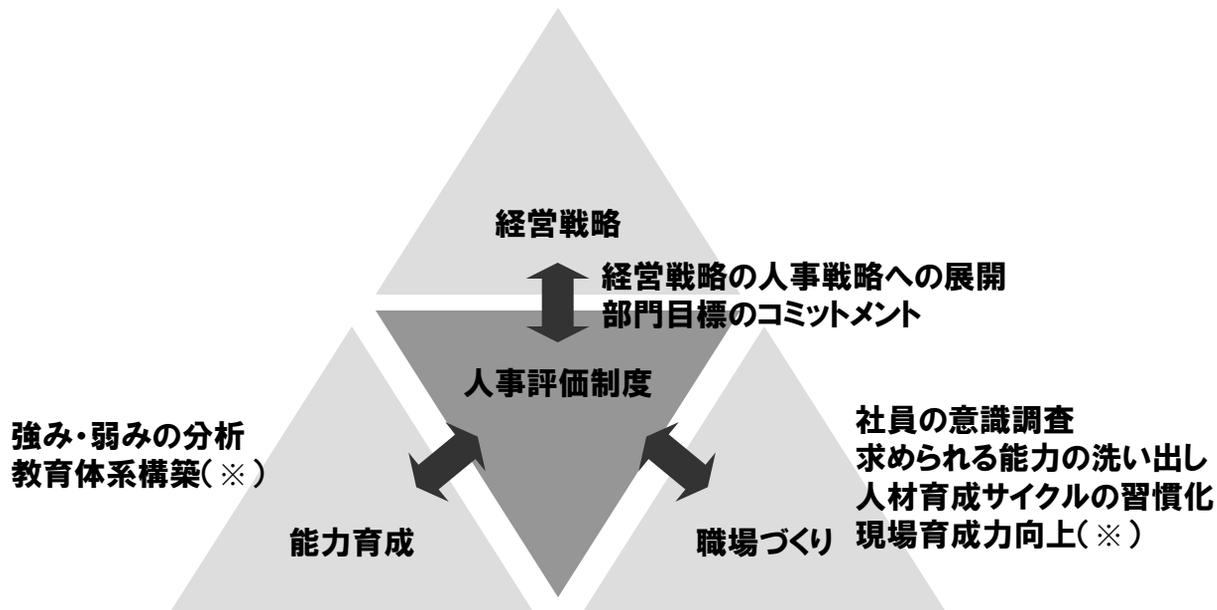
また、インソースの支援サービスは「知識・提言」だけのコンサルティングサービスではございません。ビジネス経験が豊富で、現場で働く皆様の気持ちが分かり、引っ張る力の強い「現役のビジネスパーソン」をファシリテーターとして投入させていただくことで、あるべき方向に現場の皆様を導くお手伝いをいたします。

■「客観性」と「当事者意識」を確立するための支援の仕組み



【全体概要】 現状調査⇒評価制度再構築

■「経営戦略」「能力育成」「職場づくり」との関連を重要視した現状調査を行います



※現場育成功力向上および教育体系構築は、ご要望に応じてご支援いたします

調査内容	手法	再構築
経営戦略の人事戦略への展開	経営層及び部門トップへのインタビュー。弊社はファシリテーターとしてご支援いたします。	経営戦略と人事戦略の関連付け。部門トップの意識改革。 ※お客様の期待に応える会社。
求められる能力の洗い出し	現場社員へのインタビュー。弊社はファシリテーターとしてご支援いたします。	求められる能力の明確化。客観的で納得度の高い評価軸の作成。 ※お客様の期待に応える会社。
社員意識調査	全社員対象のアンケート調査による意識・意欲の定量的分析。弊社にてアンケートの設計と分析をいたします。	定期診断の指標作成。 ※社員が幸せに、働き甲斐のもてる組織。
人材育成サイクルの習慣化	部門トップおよび現場社員様による活動。(定期評価⇒フィードバック⇒育成)。弊社は、習慣化のための進捗確認のツールをご提供いたします。	現場主導による制度定着。 ※仮説・実行・検証の繰り返しによる仕組みづくり。



やる気と能力があり、成果をあげる社員に報いる人事評価制度の構築。
※会社と共に社員が成長する。

【制度定着のポイント】「社員一人ひとりの責任」と「制度活用」のバランス

ポイント①：人事評価制度運用において果たすべき責任の明確化

	責任	問いかけ
部門トップ	部門目標のコミットメント 経営戦略の人事戦略への 落とし込み	自部門が達成すべき目標は何か？ 部門メンバーに期待することは何か？ どのような人材が必要か？ 部門の人はどのように育っているか？ 自部門の課題をどのように捉えているか？
現場社員	期待される役割の理解 自己評価による現状認識 ステップアップの計画	自分自身に期待されている役割は何か？ 期待される役割を果たすために必要な能力は何か？ 今後身に付ける能力は何か？ 必要な能力を身に付けるためにどうすべきか？

ポイント②：制度活用により人材育成サイクル(評価⇒フィードバック⇒育成)を習慣化

人事評価を、期首と期末だけに実施するだけでは、結果のみに目がいきがちで、期中の能力開発は、社員一人ひとりの自己責任化してしまいます。

評価⇒フィードバック⇒育成という人材育成サイクルを、定期的に行う仕組みを制度として定着化させ、人事評価制度の定着を図ります。

期間 平成__年__月__日～平成__年__月__日		シート No.____																																								
被評価者 部署名(____)氏名(____)																																										
評価者 部署名(____)氏名(____)																																										
<p>■重点的に取り組む能力・目標</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>																																										
<p>■進捗記入欄</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th>月</th> <th>評価</th> <th>月</th> <th>評価</th> <th>月</th> <th>評価</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(進め方の計画 具体的な 目標の分割)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>実現のために 行うこと</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(翌月記入) その実施状況</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(翌月記入) 原因の追求</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>アドバイス</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>							月	評価	月	評価	月	評価	(進め方の計画 具体的な 目標の分割)						実現のために 行うこと						(翌月記入) その実施状況						(翌月記入) 原因の追求						アドバイス					
	月	評価	月	評価	月		評価																																			
	(進め方の計画 具体的な 目標の分割)																																									
実現のために 行うこと																																										
(翌月記入) その実施状況																																										
(翌月記入) 原因の追求																																										
アドバイス																																										

【成果物】3つの評価項目を踏まえた評価ツールを作成する

NO	評価ツール	具体的内容
(1)	意識・意欲の評価	【階層別(3階層:若手・中堅・管理職)に設計】 ①取り組み姿勢(積極性・責任感・協調性など) ②規律態度(ルール遵守・規律維持など)
(2)	職務遂行能力の評価【※】	【階層別(3階層:若手・中堅・管理職)に設計】 ①個人の能力 ②組織的な能力 【職種別(計11職種)に設計】 ③業務スキル
(3)	目標管理による評価	【全社員共通】 ある目標に対し、所定の期間にどれだけ達成できたか？

【※】職務遂行能力の3分化

- 狙い: 評価する際に大事なものは、上司から一方的に評価するのではなく、本人にまず自分で評価してもらってから、それも踏まえて上司と面談をしながら決めて行くということです。そのためにも自分自身のスキル到達度を明確にし、更なるスキルアップを目指していただきます。

	狙い	具体例
①個人の能力 【階層別に設計】	職務を遂行する上で求められる能力が身についているか？	■判断力・実行力・企画創造力など ※判断力⇒担当職務での問題把握は的確か？ ⇒様々な角度から分析ができるか？ など
②組織的な能力 【階層別に設計】	階層毎に組織から求められている行動がとれているか？	■「指導教育・報告/連絡/相談・上司補助・実行力」など ※部下指導⇒情熱をもって取りくんでいるか？ ⇒指導内容は適確であるか？ など
③業務スキル 【部門別に設計】	部署毎に異なる実務に求められる能力が身についているか？	①営業職なら ヒアリング力/商品知識/プレゼンテーション力 など ②経理 財務知識/簿記 など

■この他に要望に応じて、下記項目につきましてもご支援させていただきます。

※別途御見積させていただきます。

- 教育体系構築 … 本サービスで構築した制度をふまえ、求められる能力を指導項目としてOff-JTとOJTに区分。貴社向けの教育プログラムを構築いたします。
- 現場育成力向上ツール … 現場育成(OJT)での指導をより効率的に進めるためのマニュアル及び指導支援ツールの策定いたします。
- 継続的なESサーベイ
- 現場育成力診断 … ツールの活用進捗等から、現場育成力の課題を抽出し、現場育成力向上を支援いたします。

【成果物イメージ】 3つの評価項目を踏まえた評価ツール例

①能力評定表(ベース)

①能力評定表(ベース)

意識意欲、職務遂行能力(個別の業務スキルを除く)に関する評価を行うシート。能力評定表(ベース)は、階層にあわせて3種類作成予定。

- a.「若手用」
- b.「中堅用」
- c.「管理職用」

※評定時の階層に対応した評定表を使用させていただきます。

②業務スキル表

②業務スキル表

職務遂行能力のうち、具体的な業務スキルに関する評価を行うシート。業務スキル表は、所属部署及び職種に応じて、使用させていただきます。

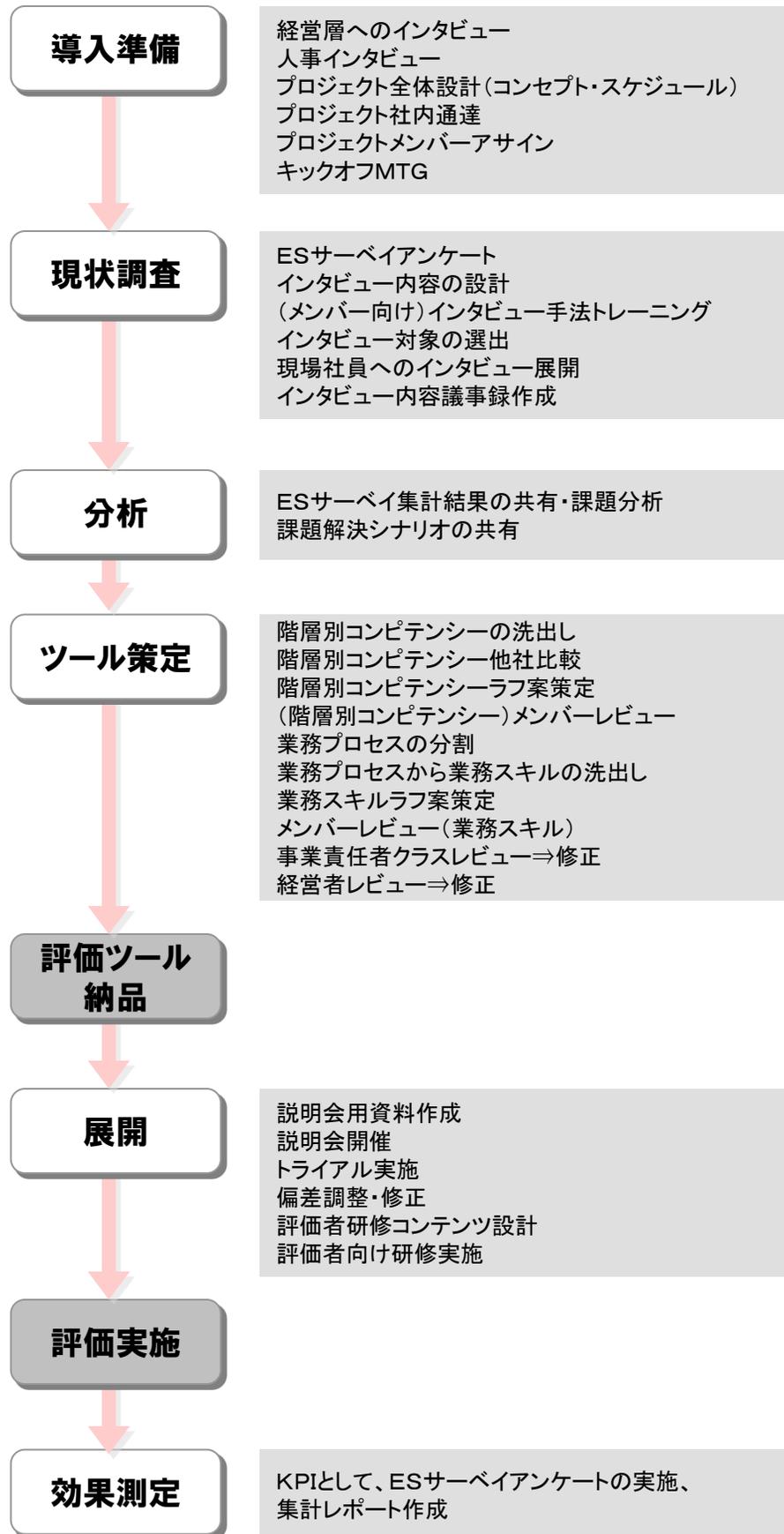
③業務目標評価シート

③業務目標評価シート

業務目標の達成度を評価するシート。業務目標評価シートは、全社員共通フォーマットを使います。

※全社員共通

【展開スケジュール案】



ワークショップ形式(定例MTG形式)でプロジェクト進行

【実施スケジュール詳細】例)2月スタートの場合

TASK	担当				スケジュール(月別)											
	経営層	人事ご担当者	プロジェクトメンバー	コーディネーター	2 - Feb	3 - Mar	4 - Apr	5 - May	6 - Jun	7 - Jul	8 - Aug	9 - Sep	10 - Oct	11 - Nov		
導入前定例MTG(weeklyに開催)	●	▲	●	●	◆	◆	◆									
支援導入前																
-01 経営層へのインタビュー	●		●	●	◆											
-02 人事インタビュー	●		●	●	◆											
-03 プロジェクト全体設計(コンセプト・スケジュール)	●		●	●	◆	◆										
-04 プロジェクト社内通達	●				◆	◆										
-05 プロジェクトメンバーアサイン	●	●	●	●	◆	◆	◆									
-06 キックオフMTG	●	●	●	●	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		
導入後定例MTG	▲	●	●	▲												
現状調査																
-01 ESサーベイアンケート設計	●		●	●	◆											
-02 ESサーベイアンケート展開・回収	●				◆	◆										
-03 ESサーベイアンケート集計			●	●	◆	◆										
-04 インタビュー内容の設計			●	●	◆	◆										
-05 (メンバー向け)インタビュー手法トレーニング		●	●	●	◆	◆										
-06 インタビュー対象の選出	●	●			◆	◆										
-07 現場社員へのインタビュー展開		●	▲	▲	◆	◆										
-08 インタビュー内容議事録作成		●	●	●	◆	◆										
分析・ツール策定																
-01 ESサーベイ集計結果の共有・課題分析			●	●	◆	◆										
-02 課題解決シナリオの共有	●		●	●	◆	◆										
-03 階層別コンピテンシーの洗出し			●	●	◆	◆										
-04 階層別コンピテンシー他社比較			●	●	◆	◆										
-05 階層別コンピテンシーラフ案策定	●		●	●	◆	◆										
-06 (階層別コンピテンシー)メンバーレビュー		●	●	●	◆	◆										
-07 業務プロセスの分割			●	●	◆	◆										
-08 業務プロセスから業務スキルの洗出し			●	●	◆	◆										
-09 業務スキルラフ案策定	●		●	●	◆	◆										
-10 メンバーレビュー(業務スキル)		●	●	●	◆	◆										
-11 事業責任者クラスレビュー⇒修正	●	●	●	●	◆	◆										
-12 経営者レビュー⇒修正	●	●	●	●	◆	◆										
-13 評価ツール完成										★						
展開																
-01 説明会用資料作成			●	●	◆	◆										
-02 説明会告知	●				◆	◆										
-03 説明会開催	●	●	●	●	◆	◆										
-04 トライアル実施	●	●			◆	◆										
-05 偏差調整・修正	●		●	●	◆	◆										
-06 評価者研修コンテンツ設計	●		●	●	◆	◆										
-07 評価者研修対象者選出	●				◆	◆										
-08 評価者研修事前課題回答⇒集計			●	●	◆	◆										
-09 評価者向け研修実施		●	●	●	◆	◆										
実評価																
-01 2009年度10月評価実施	●	●	●										◆	◆		
効果測定																
-01 ESサーベイ展開～12月レポート	●		●											◆		