

<概要版>

人事制度改革シナリオ

～ 最適な制度を構築するために ～

こんな課題はありませんか？

✓ 意に反した年功的運用



- 年齢や在籍年数で昇格
- 恩恵的な配慮から昇格
- 能力不足でも降格なし
- 高止まりしたぶら下がり人材 等

✓ バランスを欠いた評価



- 評価に甘辛がある
- 評価が中心化する
- D評価をつける者がいない
- 評価面談やフィードバックをしない 等

✓ メッセージ性のない給与



- 評価が低くても昇給する
- 降給ルールがあっても発動されない
- 高評価者と低評価者の差が少ない
- 総額人件費がコントロールできない 等

人事制度に期待すること

✓ 最適なポジショニング



◆ 基軸となる制度フレームの設定

- 職能資格制度
- 役割等級制度
- ジョブ型制度 等

✓ 公正な評価決定



◆ 何をどう評価するかを明確化

- 目標管理制度
- 業績・行動・発揮能力・コンピテンシー
- 評価委員会
- 昇格・降格のメカニズム 等

✓ 最適な人件費配分



◆ バランス・メリハリある配分の見える化

- 報酬ポリシー
- 範囲給・テーブル給・シングルレート
- 固定給と変動給のバランス
- 昇給・降給のメカニズム 等



私たちは

適格な「制度設計」のために

適切な「情報等提供」を行います

設計～構築～導入～運用

Face 1

Face 2

Face 3

人材ポリシー

等級制度

等級基準

等級

フレーム

報酬制度

体系

手当

支給方法

評価制度

評価項目

評価指標

評価方法

<コンセンサス/意思決定>

プロジェクトチーム

社内コミュニケーション
(組合・従業員代表)

取締役会

新人事制度マニュアル

関連規定改訂

社員説明会

移行通知書

評価者研修

被評価者研修



Face1: 人材ポリシーの設定

Face 1

Face 2

Face 3

人材ポリシーとは

人材への姿勢（大方針）
組織の「人との関わり方」についての方針
その存在について一貫性を担保するための考え方
MVVを繋ぐポリシー

考えるヒント

例えば、人材は・・・

- 費用か、投資か
- 性悪説か、性善説か
- 能力か、職務か
- 成果か、成長か
- 管理か、委任か
- 指示か、支援か
- 他人か、家族か

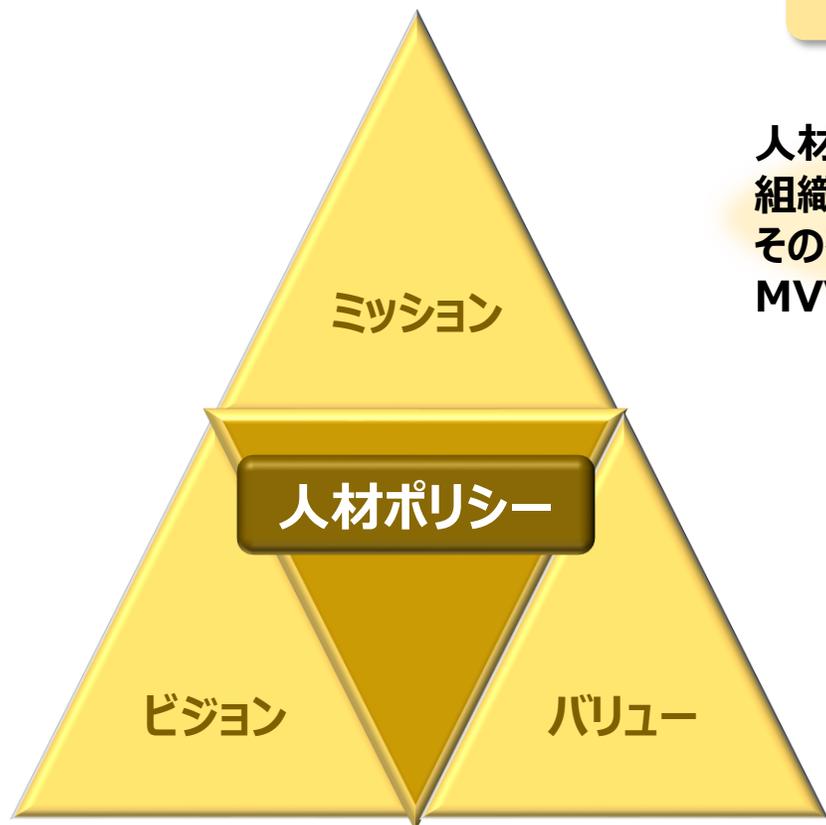
※ 2 項択一ではなくどちらを優先するか

事例

ソフトバンク
「勝ち続ける組織」の実現
「挑戦する人」にチャンス
「成果」に正しく報いる

ファーストリテイリング
全社員が、夢・希望・志を持ち、一人一人の自己実現と会社のビジョンの実現が最高レベルで両立する組織を目指しています。
我々の理念や価値観に共感いただき、努力する方には最高の教育とコミュニケーションの場を提供し、経営者へと育てていきます。

武田薬品工業
従業員を重視
私たちは、すべての従業員を、タケダがグローバル製薬企業として展開する多様なミッションを成功へと導くために欠かすことのできない存在であると考えます。共に未来を創り、未来を変えていくために信頼と敬意をもって、誰もが能力を最大限に発揮できる職場環境の提供を約束します。



Face2: 詳細設計 (等級)



フレーム

職能資格制度

役割等級制度

職務等級制度

ジョブグレード制度

ハイブリット型

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12

 等級

ブロードバンド

ナローバンド

複線型

職群／コース

等級定義

能力 (潜在・発揮)

役割／ミッション

職務／ジョブ

行動／コンピテンシー

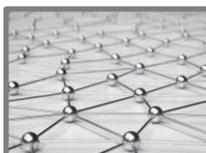
知識／スキル

Face2: 詳細設計 (報酬)

Face 1

Face 2

Face 3



体系

テーブル給

レンジ給

シングル給

ミッドポイント

ポリシーライン



手当

役割手当

固定残業手当

各種手当

退職金

企業年金

ストックオプション



支給方法

月給制

年俸制

賞与

インセンティブ

昇降給メカニズム

昇給率／固定額

Face2: 詳細設計 (評価)



 評価項目	 評価指標	 評価方法
業績／成果	評価指標	MBO
能力（潜在・発揮）	絶対評価／相対評価	OKR
ジョブ／ミッション	評価分布	ノーレーティング
行動／コンピテンシー	評価会議	面談／1on1
知識／スキル	原資配分	昇降格メカニズム
情意／バリュー	査定ポリシー	

Face3:導入～運用



事例



専門商社

売上700億円 社員300名

- 等級制度：役割等級と発揮能力のハイブリット
- 報酬制度：レンジ給／メリットインクリース方式
- 評価制度：MBO・行動評価

- 主な改善ポイント
 - ✓ 年功的運用による等級や給与の高止まりを是正するための再評価
 - ✓ 降給降格ルールを導入
 - ✓ 管理職は職能資格ではなく役割等級制度へ

卸売

売上2000億円 社員1000名

- 等級制度：役割等級と能力のハイブリット
- 報酬制度：段階号俸テーブル／洗い替え方式
- 評価制度：MBO・コンピテンシー

- 主な改善ポイント
 - ✓ 求める人材像の明確化
 - ✓ 恣意的な制度運用の払拭
 - ✓ 競争力のある報酬体系へ
 - ✓ 被管理職は段階号俸テーブル
 - ✓ 管理職は洗い替え方式採用 等

医療機器

売上800億円 社員700名

- 等級制度：ミッショングレード制度
- 報酬制度：レンジ給／メリットインクリース方式
- 評価制度：MBO

- 主な改善ポイント
 - ✓ ジョブグレード制
 - ✓ コンピテンシーの導入
 - ✓ 人件費コントロールの実現
 - ✓ インセンティブ制度 等

特徴

継続性と一貫性

人事のビジネスパートナー
として伴走します

人事領域を広く深くカバー

入口戦略から出口戦略まで
人事全般をカバーします

現状分析の徹底

課題解決に向けた実効性の
あるアウトプットを提供します

社会保険労務士の知見

コンプライアンス上の
リスクヘッジをします

人事実務者の知見

企業人事の立ち位置から
現場に即した判断をします

柔軟な報酬体系

契約期間等柔軟な
報酬体系にします

理念

<私たちの原点>



すべては人から ～ People First ～

経営において最も重要な資産は何なのかを突き詰めて考えるとやはり「人」に行きつくことでしょう。
わたしたちは、「すべては人から」を原点に、事業に取り組んでまいります。

<ミッション>



人と人とのシナジーを起こし、 持続性のある強い組織の創出 を支援します

人と組織の力を高めることが、あらゆる目標の達成に繋がると信じています。組織の力を強くするには、そこに働くひとりひとりのモチベーションを高めることが最も重要であると考えています。
「いきいきと働きがいをもって仕事に取り組める」そんな環境づくりのご支援をします。

<ビジョン>



深い知見と創造力で、 共にゴールを目指す最良の 伴走者を目指します

組織人事のディープ・ゼネラリストとして、事業全体を俯瞰しトータル人事サービスを提供することで、企業価値を高めることを目標とします。

「すべては人から」

PERSONNEL
PARTNERS

<https://personnel-p.com/>

<法人名> 社会保険労務士法人パーソネル・パートナーズ
<所在地> 東京都千代田区神田錦町 2 - 2 - 1 KANDA SQUARE 11F