

# 人事・賃金・評価制度等再構築 コンサルティング企画 ＜ご参考＞

## I. 人事・賃金・評価制度再構築の進め方

### 1. コンサルティングの進め方

- (1) 事前の基礎診断（第1ステージ）と、診断結果に基づいて実施する制度再構築のコンサルティング（第2ステージ）に分けて実施します。
- (2) 基礎診断（第1ステージ）では、組織の現状を踏まえて人事・賃金・評価制度等の運用実態の診断、および簡易賃金診断を実施し、現状の問題点や課題を明確にするとともに、貴社の経営構想等を確認しながら制度再構築の方向性を検証します。
- ※ 診断に必要な諸資料やデータのご提供をお願いします。
- (3) 制度再構築のコンサルティング（第2ステージ）では、基本的にはプロジェクト指導方式とし、当方の内部作業を付加しながら、以下に示しますフェーズごとに推進することとします。
- ※ フェーズごとの具体的な内容・実施スケジュール等については、第1ステージでの診断結果に基づいて貴社と十分な打ち合わせを行い、決定することとします。

### 2. コンサルティングの概要

#### 【基礎診断（第1ステージ）の実施内容】

項 目	主 な 内 容
制度再構築のコンサルティングを実施するための基礎調査を行い、その分析結果を踏まえて問題点の明確化と制度再構築に向けての基本的方向づけの検証	(1) 事前現状基礎調査 ① 組織・人事の現状分析 ・ 組織構成・組織機能の実態検証 ・ 人事関連諸規程等の点検および運用実態の確認 ② 雇用実態の現状分析 ・ 職種別勤務実態（雇用形態等）の点検 ③ 賃金制度・賃金体系の現状分析 ④ 諸手当の合理性分析 ⑤ 簡易賃金診断の実施 ⑥ 退職金制度の現状分析と賃金制度との関連性分析 ⑦ 人事・賃金・評価制度運用上の問題点・課題の確認 (2) 課題および今後の方向性ご提案 上記(1)を踏まえ、改善・合理化に向けてのトータル人事管理制度の基本的方向づけに関するご提案

【制度再構築のコンサルティング（第2ステージ）の実施内容】

※ 第1ステージでの現状分析・基本的方向づけのご決定を踏まえて、以下の制度設計を行います。

項	目	主 内 容
フェーズⅠ	人事制度の設計	(1) 人事基本フレームの再構築 ① 人事制度の基本コンセプト（役割責任等級制度、ミッショングレード制度、職能資格等級制度など）の設計 ② 等級区分、職掌、職種体系等人事基本フレーム再編成検討 ③ 役職位体系の再編成検討 ④ 職掌定義・等級定義の設計 (2) 人事運用基準の設計 ① 初任等級格付け基準の設計 ② 職掌転換ルール・職掌転換希望申請書の設計 ③ 昇格・降格基準の設計
フェーズⅡ	トータル人事管理制度の根幹となる人事考課（評価）制度・目標管理制度の設計	(1) 人事考課（評価）制度の設計 ① 考課構成要素の設計 ② 職種別・等級別考課項目の設計 ③ 目標管理の仕組み検討 ④ 評価運用ルールの設計 (2) 人事考課表・目標管理表の設計 (3) 考課者間ウエイト・考課項目別ウエイトの設計 (4) 人事考課・目標管理制度実施要領の設計
フェーズⅢ	賃金制度・賃金体系の設計および昇給・賞与システムの設計	(1) 賃金制度・賃金体系の設計 ① 賃金構成（基本給・諸手当体系）の再構築 ② 基本給表の設計 （例えば、役割給表・職能給表・職務給表・成果給表等） ③ 諸手当の設計 ④ 昇給システムの設計 (2) 業績・成果主義賞与支給システムの設計
フェーズⅣ	新退職金制度の設計	⇒ 新人事・賃金制度導入に伴う新退職金制度の設計 (1) 退職金水準の設計・検証 ① 退職金の新旧支給額比較シミュレーション ② 他社水準比較 ③ 当社の事由別退職金水準設計 (2) 算定方式の確立 ① ベースアップと連動しない算定方式のご提案 → ポイント制退職金制度など ② モデル退職金の設計 (3) 新退職金規程の策定
フェーズⅤ	関連諸規程の策定 その他	(1) 就業規則の改定 (2) 給与規程の策定 (3) 退職金規程の策定 (4) 人事考課制度の運用シートの策定 (5) 社員への制度説明会のサポート
フェーズⅥ	考課者訓練の実施	⇒ 管理職に対する制度説明会を兼ね、人事考課を考課者がより正しく理解し、実施できるように ① 考課者訓練の実施

## II. 人事・賃金・評価制度再構築のすすめ方の概要（ご参考）

### 【基礎診断（第1ステージ）】

#### 基礎調査

人事諸制度の現状を十分に分析し、問題点・解決課題の把握と改善についての基本的方向づけの基礎分析を行う

#### (1) 実態検証、調査・分析の視点（一例）

##### ①組織・人事の現状分析

現行の組織・人事がどのように運営されているかの実態を検証します。また現行の就業規則、給与規程、退職金規程等関連諸規程を点検します。

##### ②雇用実態の現状分析

現行組織および職種ごとの雇用条件の相違やその妥当性を点検します。

##### ③賃金制度・賃金体系および諸手当の現状分析ならびに賃金水準の簡易診断

賃金の構成がその目的に照らして合理的かどうか、また、賃金の体系や決定方法が職員の理解、納得を得られ、働く意欲ややる気を高めることにプラスに機能しているかどうかを調査分析します。

##### ④退職金制度の関連性

現行の退職金制度の妥当性および賃金体系の再構築による影響等について調査・分析します。

##### ⑤人事・賃金・評価制度運用上の問題点・課題の確認

現行の人事制度運用上での問題点や課題等を必要に応じてヒアリング調査します。

#### (2) 改訂の基本的方向づけのご提案

上記(1)の調査・分析を通じて現行制度上の問題点や課題を洗い出し、今後の基本的方向づけを行い、これから再構築するトータル人事管理制度の確固たる理念の確認を行います。（中間報告）

### 【制度再構築のコンサルティング（第2ステージ）の実施内容】

#### フェーズ I

人事基本フレームの再構築と人事運用基準の設計

第1ステージでの基本的方向づけのご提案に基づくご決定を踏まえて、次の事項を整備します。

#### (1) 人事基本フレームの設計

##### ①人事制度の基本コンセプトの設計を行います。

例えば役割責任等級制度、職能資格等級制度、ジョブグレード制度など。

##### ②等級区分と職掌・職種体系の再編成を行います。

例えば8等級設定で、総合職、技能職、事務職、プライマリー職とするなど。

##### ③等級区分にリンクした役職位体系の再編成を行います。

この場合、可能な範囲において代理職等の補職的役割を廃止し、フラットで活力ある組織に再編成します。

- ④職掌定義・等級定義の設計を行います。
- (2) 人事運用基準の設計
  - ①初任等級格付け基準の設計を行います。
  - ②職掌転換ルール・職掌転換希望申請書の設計を行います。
  - ③昇格・降格基準の設計を行います。

## フェーズⅡ

### トータル人事管理制度の根幹となる人事考課（評価）制度・目標管理制度の設計

第1ステージでの基本的方向づけのご提案に基づくご決定を踏まえて、次の事項を整備します。

- (1) 人事考課（評価）制度の設計
  - ①人事考課制度の基本コンセプトの設計を行います。

例えば、人事考課と目標管理を一体化させた評価制度とするか、考課項目ごとの着眼点（ガイドライン）は行動要素の表現をするのかまたは評価段階（S～D）に応じた行動基準の表現とするのか、あるいはコンピテンシー・モデルによる基準設定とするのかなど。
  - ②考課構成要素の設計を行います。

例えば業績考課、態度・意欲考課、能力考課など。
  - ③職種別・等級別考課項目の設計を行います。

例えば営業職用、事務職用、技能職用、管理職用などの区分と各区分ごとに評価すべき考課項目の設計。
  - ④目標管理の仕組みの検討を行います。

例えば、目標管理を実施する対象者の範囲、目標設定は業績目標だけかまたは能力開発目標までも含めるのか、目標設定数はどうするのかなど。
  - ⑤評価運用ルールの設計を行います。

例えば、考課は何次考課まで実施するのか、考課対象期間をどのように設定するのか、また考課の実施手順は回覧方式とするのかなど。
- (2) 人事考課表・目標管理表（仮称）の設計

人事考課制度の基本コンセプトに基づいて、実際に運用する人事考課表・目標管理表（仮称）を設計します。
- (3) 考課者間ウエイト・考課項目別ウエイトの設計

考課者間における妥当な評価ウエイトを設計するとともに、経営方針・目標と従業員とのベクトルを合わせるためにも各考課項目ごとのウエイトを設計します。

#### (4) 人事考課・目標管理制度実施要領の設計

人事考課が適正に実施されるように、人事考課・目標管理制度の内容を実施要領としてマニュアル化します。

### フェーズⅢ

### 賃金制度・賃金体系の設計および昇給・賞与システムの設計

第1ステージでの基本的方向づけのご提案に基づくご決定を踏まえて、次の事項を整備します。

#### (1) 賃金制度・賃金体系の設計

①賃金制度の基本コンセプトの設計を行います。

例えば役割給制度、職能給制度、職務給制度など。

②賃金構成（基本給・諸手当体系）の再構築を行います。

この場合、諸手当については可能な範囲においてシンプルに再編成することを前提に、必要と考えられる諸手当項目は新設します。

③賃金制度の基本コンセプトに基づいて、基本給表の設計を行います。

④諸手当の項目別金額設定を行います。

#### (2) 昇給システムの設計を行う。

この場合、評価結果に応じた昇給・降給システムを取り入れます。また、一定の年齢や経験年数に基づいて昇給カーブを緩やかにしたり、昇給を停止させる仕組みなど、将来にわたって経営を圧迫しない定期昇給のあり方を検討します。

#### (3) 業績・成果主義賞与支給システムの設計

賃金構成の変更（特に、基本給構成率の変更）に伴う賞与支給方法の合理的な方式を検討することをベースとして、会社の業績に応じた賞与支給総原資を確定させ、その原資の範囲内で各人ごとの賞与支給基礎給と評価結果に連動させた賞与支給システムの設計を行います。

### フェーズⅣ

### 支給すべき退職金が経営を圧迫しないよう、また成果主義人事・賃金制度のコンセプトともリンクした成果主義退職金制度を設計します

第2ステージで構築された新制度のコンセプトおよび制度内容を踏まえて、次の事項を整備します。なお、一般的には次の事項を整備することになります。

(1) 退職金制度の基本コンセプトの設計を行います。

(2) 退職金制度を運用する金融機関の商品の選択を行います。

例えば、中小企業退職金共済制度（中退共）など。

(3) 退職金水準の設定

①退職金の新旧支給額の比較・検証を行います。

賃金体系の変更に伴い、退職金計算基礎額が変わることが予測されます。そこで、退職金支給額は新・旧でどのように変化するかを検証するためのシミュレーションを行います。

②他社水準との比較を行い、貴社の目指す退職金支給水準を設定します。

③事由別退職金水準を設計します。

(4) 算定方式の確立

①ベースアップと連動しない算定方式をご提案します。

例えば、ポイント制退職金制度など

②モデル退職金の設計を行います。

フェーズV

……… 関連諸規程の策定、その他

新人事・賃金・考課制度の再構築を踏まえて、次の関連諸規程の策定・修正を行います。

(1) 就業規則の策定

(2) 給与規程の策定

(3) 退職金規程の修正

(4) 人事考課制度の運用シートの策定

(5) 社員への制度説明会のサポート

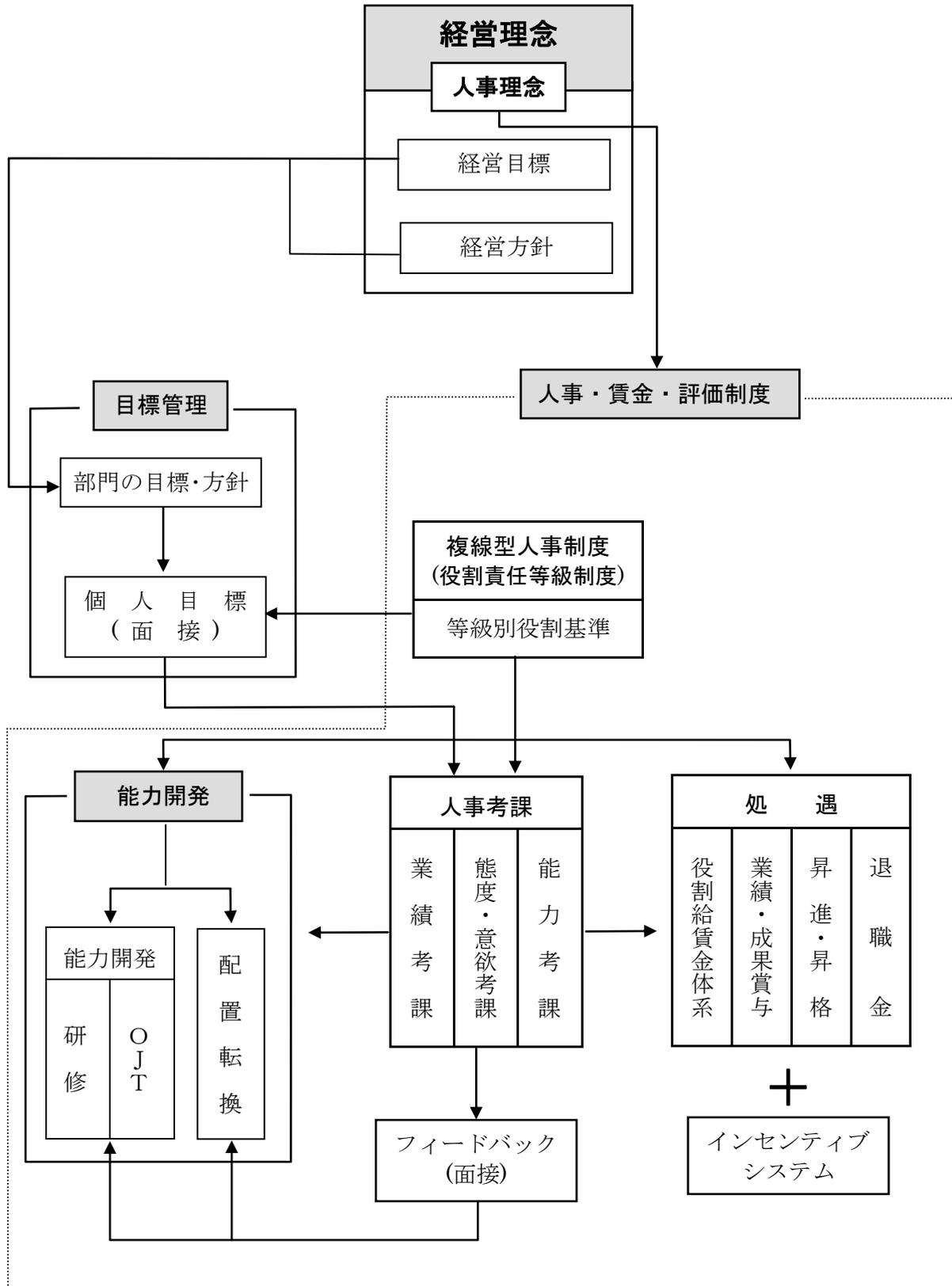
フェーズVI

……… 評価（人事考課）を正しく実践できるように、管理職に対して新制度説明会をかねて考課者訓練を集合研修で実施します

第2ステージで構築された新人事考課制度のコンセプトおよび制度内容を踏まえて、管理職に対する認知度を高めるために考課者訓練を実施します。

(1) 考課者訓練（日数等は考課者の人数により決定します。）

# トータル人事管理システム (例)



### Ⅲ. 実施方法および実施期間

#### 1. 実施方法

##### (1) 第1ステージ（基礎診断）

現行制度の運用実態等のヒアリングを行いながら、診断作業は当方における内部作業で実施し、結果のご報告をします。

##### (2) 第2ステージ（制度再構築コンサルティング）

貴社との打ち合せにより実施方法を決定しますが、基本的にはプロジェクト方式とし、当方の内部作業により策定した試案・関係資料・データに基づいて討議することにより、フェーズごとの必要作業を推進します。

なお、プロジェクトの実施は原則として、月に2回程度（作業の進捗状況に応じて多少前後することがあります）を予定しています。

#### 2. 実施期間

##### (1) 第1ステージ（基礎診断）

賃金基礎データ等必要資料のご提出をいただいた後、約1ヶ月間

##### (2) 第2ステージ（制度再構築コンサルティング）

具体的なスケジュールについては貴社とのお打合せにより決定しますが、20\*\*年\*\*月\*\*日付で新制度をスタートさせることを前提として、第2ステージ（制度再構築コンサルティング）を推進させていただきます。

※ 次ページ「人事・賃金・評価・退職金制度等再構築コンサルティング・スケジュール（ご参考）」をご参照ください。

#### 3. 担当者

全過程において、片山が担当させていただきます。

但し、データ処理作業等必要に応じては、当方のスタッフを活用する場合がありますが、この場合の費用は当方が負担します。

### Ⅴ. コンサルティング料金

#### 1. コンサルティング料金

別途お見積書を提出させていただきます。

以 上

人事・賃金・評価・退職金制度等再構築コンサルティング・スケジュール（ご参考）

		20XX年										20XX年				
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	
第1ステージ	<b>1. 事前現状基礎調査</b>	←→			7月			10月				1月			4月	
	(1)組織・人事・雇用実態等の現状分析															
	(2)現行賃金制度等の分析・診断															
	(3)簡易賃金診断															
	(4)人事・賃金制度運用上の問題点・課題の確認															
	(5)課題及び今後の方向性検証															
第2ステージ	<b>2. 人事制度の設計</b>	4月	←→					10月				1月			4月	
	(1)人事基本フレームの再構築															
	①等級区分と職掌・職種体系の再編成検討															
	②等級区分と役職位体系の設計															
	③職掌定義・等級定義の設計															
	(2)人事運用基準の設計															
	①初任等級格付け基準の設計															
	②職掌転換ルール・職掌転換希望申請書の設計															
	③昇格基準・降格基準の設定															
	<b>3. 人事考課制度・目標管理制度の設計</b>	4月		←→				10月				1月			4月	
	(1)人事考課制度の設計															
	①考課構成要素の設計															
	②職種別・等級別考課項目の設計															
	③目標管理の仕組み検討															
	④人事考課運用ルールの設計															
(2)人事考課表・目標管理表の設計																
(3)考課者間ウエイト・項目別ウエイトの設計																
(4)人事考課・目標管理制度実施要領の設計																
(5)人事考課制度の運用シートの策定																
第3ステージ	<b>4. 新・人事考課制度の仮スタートと考課者訓練</b>	4月		7月			10月				1月			4月		
	(1)人事考課者訓練（基礎編・応用編）の実施						基礎編 ←→							応用編 ←→		
	(2)新・人事考課制度の仮スタート							●	→							
	<b>5. 賃金制度および昇給・賞与システムの設計</b>	4月		7月			←→				1月			4月		
	(1)賃金制度・賃金体系の設計															
	①賃金構成（基本給・諸手当体系）の再構築															
	②基本給表の設計															
	③諸手当の設計															
	④昇給システムの設計															
	(2)業績成果主義賞与支給システムの設計															
<b>6. 新賃金制度への個人別給与移行作業サポート</b>	4月		7月			10月		●	→							
(1)既存社員の等級格付け																
(2)既存社員の新給与移行作業																
<b>7. 退職金制度の設計</b>	4月		7月			10月				←→			4月			
(1)退職金水準の検証																
(2)退職金算定法式の設計																
(3)新支給額のシミュレーション																
<b>8. 関連諸規程の策定その他</b>	4月		7月			10月				1月	←→		4月			
(1)就業規則の一部修正																
(2)給与規程の策定																
(3)退職金規程の策定																
(4)社員への制度説明会の事務局サポート												←→				
<b>新制度スタート</b>	4月		7月			10月					4月1日実施予定	● →				