## 人材開発プログラム

ビジネスコンサルティング Business Consulting

~ガイディング・カタログ~



経営システム研究室

### 新人事制度

#### ── 新実力給システム構築コンサルテーション ──

#### 実力主義人事賃金制度

近年の経営環境の急激な変化の中で、人事労務管理の改善合理化が重要な経営課題 としてクローズアップされています。とりわけ人事賃金制度については各社とも多く の問題をかかえ、大きな転換期にさしかかっているように思われます。好不況の景気 の波を乗り越え、会社が伸びていくためには、しっかりとした人事賃金制度が不可欠 な要素だと言えるでしょう。

今日、人事賃金制度が抱える問題点としては、

- ①学歴格差の拡大(高卒初任給と大卒初任給の非連続性)
- ②能力カーブ=賃金カーブという仮説の崩壊
- ③不当段差による成長の顕在化
- ④勤続=能力アップという仮説の崩壊
- ⑤多様な転職・業態に対応した複線型賃金システムのニーズの増大
- ⑥即戦力となる幹部社員のスカウトの増大

このような問題点に対して、「年功型・総合決定給制度」の会社はいうに及ばず「併存型」「単一型」を問わず"従来型の能力給制度"を採用している会社では、制度が硬直的でもはや対応しきれなくなっているのが実情です。



■新実力給導入説明会の様子

### 新人事制度

#### 人事賃金制度の変換(各賃金制度の特徴と問題点)

# 功給 (総合決定給

併

単

能給

(旧来型

#### Ⅰ-1. 特徴

- ①基本給は、学歴別、男女 別に決定され、年齢加算、 勤続加算がなされる。
- ②賃金相場による水準調整 が任意でできる。
- ③日給から日給月給への移 行が容易にできる。

#### I-2. 問題点

- ①能力給としての理論体系がない。
- ②定昇、ベアが不明確である。
- ③モデル賃金が描けない。(描けても、単なる年功加算の足し算加給に過ぎない)
- ④成績評価の累積(軌跡)が説明できない。
- ⑤中高年齢者の賃金が年齢勤続により直線的に上昇し、人件費負担が過大となる。
- ⑥退職金が昇給により無限に増大する。
- ⑦普通のケースで30代より、年齢勤続の伸びと能力の伸びが比例せず、この年功給 では、賃金カーブと能力カーブが乖離する。



#### Ⅱ-1. 特徴

- ①基本給は、年齢給、勤続 給、職能給の構成をもつ、 設定される。
- ②職能給部分は、号数の昇
- ③退職金の高騰対策とし て、第2基本給又はポイ ント制退職金をもつ。

#### Ⅱ-2. 問題点

- ①導入しても数年で行き詰る会社が多い。
- ②年齢給、勤続給、職能給が便宜的で設定根拠がない。
- 職能給の割合は、任意に ③年齢給=最低生計費の仮説は、制度導入時点のみで、その後は根拠を失う。
  - ④不等段差による成長の顕在化で、飛び級が問題となる。(職能資格等級が多すぎる)
  - ⑤年々、本給表のすりかえが必要で、定昇処置に手間がかかりすぎる。
- 号加算と昇格昇給幅をも ⑥退職金が昇給により無限に増大し、人件費負担が過大となる(年功給と同じ弊害)。 第2基本給等を導入しても、便宜的アイディアで弊害を多少緩和するだけに過ぎ ない(基本給又は本給を退職金として直接連動できない。また、過年度の評価と 運用が困難)。
  - ⑦月例給与中心の体系で、賞与の合理的配分ルールを持たない。
  - ⑧企業活動の基本となる生産、販売活動で直接貢献するクラスが過小評価されている。
  - ⑨多大な移行原資を要する場合が多い。
  - ⑩職務分析の手法に改善がなく、独善的で行き詰るケースが多い。
  - ⑪近年、年功型是正のための年俸移行を提唱しているが、運用ルールが明示できていない。



#### Ⅲ-1. 特徴

- 構成でシンプルである。
- しっかりしており、定昇 処理等の運用が容易であ
- とし、退職金の自然増、 水ぶくれを防止できる。

#### Ⅲ-2. 問題点

- ①基本給は、本給、加給の □ ②初任給が高騰し、高卒初任給と大卒初任給の各カーブが連続しなくなった。(学歴 格差の拡大)
- ②昇格、昇給の理論づけが ②高学歴優位の体系となっている。
  - ③「調整年齢」が硬直的で、かつ、設定基準が不明確である。
  - ④成績評価が貧弱で使用に耐えない。
  - ⑤多種多様な職種・業態に応じた複線型賃金システムのニーズに対応し切れない。
- ③退職金算定基礎給を本給 ⑥定昇額が過大となり、政策判断の入る余地が少ない。
  - ⑦賃金以外の能力開発、評価、配置(異動)等がトータルシステムとしてとらえら れていない。
  - ⑧この旧来型は、提唱後30年以上経過し、制度疲労が大きくなった。



#### Ⅳ-1. 特徴

- ①基本給は、本給、加給、職能資格給の構成をもつ。
- ②昇格基準、昇給基準が明確で合理的である。調整 年齢不要のオリジナルの新本給表を採用した。職 能資格給の活用で、学歴格差の解消、複線型賃金 システムへの対応を可能とした。賃金体系の中に 「昇格基準線」を内蔵しており、この「昇格ライ ン」とオリジナルの「等級基準書(職務基準)」に よる等級適正の判定により、昇格管理を合理的に 行うことができる。
- ③制度運営のカギとなる成績評価制度を充実させ た。シンプルで現場指導に直結した賃金総研独自 の「ポイント式業績評価制度」を採用した。
- ④退職金の水準管理が合理的にできる。(功労加算も
- ⑤新実力給制度を幹として、採用、教育、配置、処 遇のトータル人事システムを展開する。

#### Ⅳ-2. 本制度の狙い

- ①成長のステップを明らかにし、将来の昇給が見通せるよ うにする。
- ②昇格基準、昇給基準を明確で合理的なものとする。
- ③人事労務管理のバックボーンとなる賃金制度、人事制度 を確立する。
- ④昇格、昇給、賞与、能力開発、評価、配置その他の処遇 がトータルでつかめる。
- ⑤シンプルで分かりやすく、運営管理が容易にできる。
- ⑥賃金原資の有効配分により、社員の能力開発の促進と経 営活性化に役立てる。(初任給対策、中高年対策、退職金
- ⑦資格給と職務手当の活用で多様な業種・業態への適用を 可能とした。
- ⑧「自社最適システム」の確立で、「企業革新と発展に貢献 できる」ものとすることを、最終的な狙いとする。

# ᄫ 単 型

### 新人事制度

#### 具体的な作業日程と費用に関して

新実力システム構築に関してご希望、ご要望がございましたら、何なりとご相談下さい。

システム構築の作業日程は、100~200名規模で現状分析~~提案~~仮格付まで、6ヶ月をめやすとしております。なお各社のご要望の内容によって、最終的には日程が決定されます。

概算費用に関しては、社員数によっても変わりますのでご要望がありましたら別途 にお見積書を提出させていただきます。

※ご要望いただきますと、より詳細な企画書をお届けいたします。

#### 新実力給システムのねらい

今日、社員の価値観は多様化し、人生観も大きく変化してきています。特に若手社員の勤労観は急変していますので、人事・管理面も多面的なモチベーションを組み込んだ会社独自の戦略的リワードシステムが求められてきています。従って、新実力給システムでは、次の諸点を重要視して構築します。

- (1)実力と役割重視の人事管理の基準を提供する。
- ②人事処遇上の納得性を高める。
- ③人事諸制度のダイナミックな運用を可能にする。
- ④社員に夢を持たせ、能力開発、成長の動機付けになるものにする。

### MBO(目標管理制度)

─ 企業業績と個人が成長する目標管理プログラム ──

#### プログラムの主な内容

第一に、経営課題を個人にブレークダウンし個人の行動に結びつける。目標管理を活用 し、個人に対しどのような課題や質の仕事を行うかの行動をガイドする。

第二に、自ら担当している仕事へのかかわり合いそのものを変える。仕事を上司から指示されたものを定まったやり方に従って行うのではなく、自立的に役割期待を考え、自らの仕事の目標設定に参画し、考え方を伝え、自らが統制し達成活動を行い評価、検討する。

第三に、自分が参画して設定した目標に取り組み、自立性を持って仕事のやり方を自己 統制し、その結果として目標への達成度を評価する。

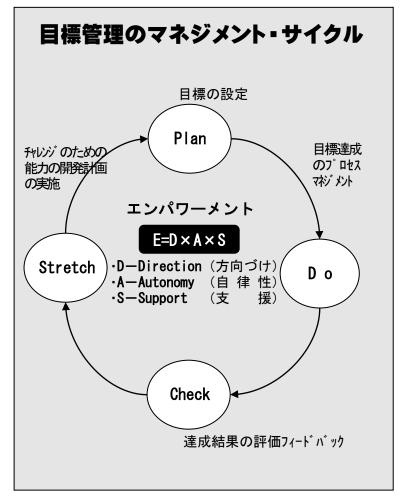
第四に、上司と部下とで十分な話し合いの場を持って能力開発のチャレンジ意欲を高める。目標管理のマネジメントサイクルに基づいて、上記の内容をプログラムとして展開する。

#### 研修の目的、ねらい

- ●今日的な目標管理についての意義とその理論的な背景を十分に理解する。
- ●目標設定のやり方と目標達成のプロセスの支援活動の実践を理解する。
- ●目標達成結果の評価とそのフィードバックスキルを身につける。

#### 研修プログラムの効能

- ① 目標管理のマネジメント・サイクル における上司と部下との間での具体的な価値ある目標設定をどうするかをロールプレイング等で究明していく。
- ② それと共に、結果に対するフィード バックは一般に弱いために、目標管 理の効果性そのものを低いものに している。ここでは評価に対するフィードバックのやり方を身につけ る。
- ③ 面接の実践方法や目標管理についての進め方については、ビデオを見ながら学習する機会を持つと共に、自分の面接のやり方をビデオで見て観察する等、実践に即した内容で進めていく。
- ④ 目標管理の制度とか仕組みについて理論的・体系的に理解するととも



に、その運用面のやり方、プロセスの面に焦点を当てて進めるプログラムである。

### DJT

#### − 現場での部下指導・育成プログラム ─

#### プログラムの主な内容

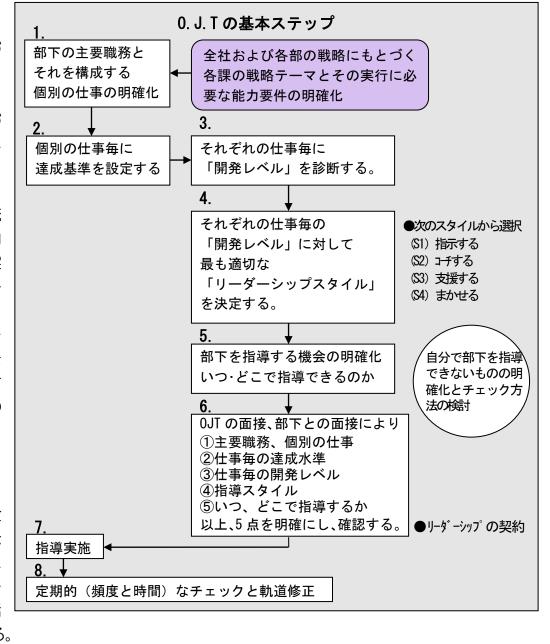
- -経営戦略、部門戦略からの各課の戦略課題、そして各個人の個別課題の落とし込みによる Job (仕事) の明確化を図る。
- 各個別課題に対する本人の開発レベルはどうかの測定方法について学ぶ。
- 開発レベルとそれに対する指導方法で最も効果的なやり方を明確にする。
- ー個別課題に対し、本人との面接ロールプレイングを通して動機づけを行い能力開発支援 を行う。

#### 研修の目的、ねらい

- ●部下の指導、育成においてその背景にある、今日的マネジメントの考え方や実践における理論を体系的に学習する。
- ●O.J.T の基本ステップに示されている流れを理解し、個別の内容を深め職場での実践に結びつけるスキルを習得する。
- ●状況に対応するリーダーシップの理論を理解し、O.J.Tにおける効果的な影響力の行使についての在り方を学習する。

#### 研修プログラムの効能

① このプログラム全体を通して重要な意味を持つ「状況に対応するリーダーシップ」を実践に活用できるようにする。



- ② ロールプレイングを取り入れて体験的な内容で進める。
- ③ ビデオの活用を効果的に行い、現実の姿を見ながらフィードバックを得て実践で役立つものとする。

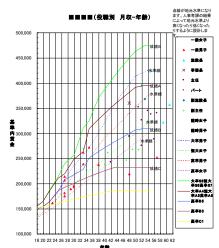
### 賃金診断

優勝劣敗の企業淘汰の新時代に、人事労務管理の聖域扱いは、もはや許されません。

法人の稼ぎである付加価値の、半分以上が人件費として支払われている現実をみるとき、この原資を法人の競争力に結び付けることは、好不況の波を乗り越えて、法人が力強く伸びていくために不可欠と言えます。ところが、現実の賃金管理は、行きがかりで決定されている場合が多く、そこには、合理的な決定基準がないことがしばしばあります。

例えば、中途採用者の賃金について次のような決め方をしているケースがあります。

- ①前職の収入を確保する。
- ②本人の手取希望額をかなえてやる。
- ③公表された「モデル賃金」を基準とする。
- ④紹介者や採用メディア会社のアドバイスによる。
- ⑤同年齢の社内の「対人比較」で決める。



このような決め方は、仕事のレベルや本人の実力からどれだけ出すかという、「仕事基準」、「実力基準」になっていないため、結果として、実力や実績、職務の困難さなどとかけ離れたバラツキの大きな賃金が横行し、多くの職員のモラル低下と法人への信頼をなくすことになってしまいます。また、このようにキチンとした賃金体系がない場合には、将来の人件費コストが描けず、人件費肥大化に陥る危険性も抱えることになります。

大切なことは、それぞれの法人に最も適した形での、トータルな人事賃金制度が構築されていることです。そして、その為には、現状の姿をありのままに分析することから始める必要があります。この「賃金診断」では、貴法人の現行システムを、主として次のような内容で、分析・診断します。

#### 賃 金 制 度 分 析

- ① 年齢別・役職別・職種別の賃金分布は?
- ② 賃金分布に特殊な偏りや、アンバランスはないか?
- ③ 職員のモラルアップ・レベルアップにつながる制度になっているか?
- ④ 将来的に人件費の肥大化に陥る危険性はないか?

診断結果とともに、今後の対策についての方向性も、御提示しております。

今、貴法人に求められている新賃金システム設計に向け、活用していただければ幸いです。

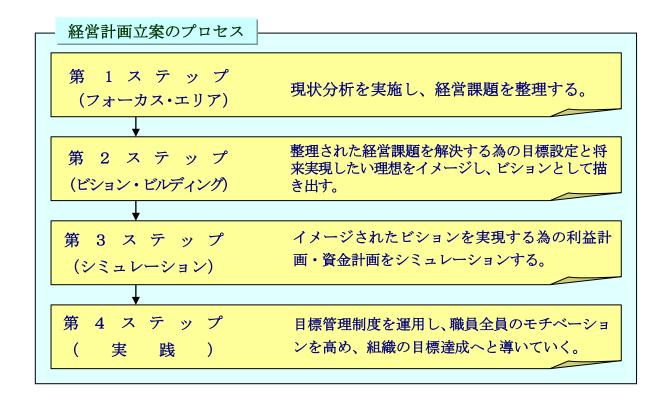
### 中期経営計画立案コンサルテーション

#### 経営計画策定の意義

企業をとりまく経営環境は、絶え間なく変化しており、顧客のニーズや期待、市場競争、 その他のさまざまな要因が今後2年3年もしくは5年の間、今日のままでとどまると仮 定することでは、無謀であり、また非現実的であるということは言うまでもありません。

経営計画の立案は、企業が避けることのできない変化に対処し、その将来に関する経営 ビジョンの構想を狙うための体系的な作業です。

この経営計画作成のプロセスがもつ意味の重要性は、企業に対して、単に将来に向けて の準備活動を援助するだけではなく、もっとも大事なことは、この経営計画の作成プロセ スで、自らの将来は自らの手で形成するのだ、という気持ちを積極的に援助することにも なると考えます。



### 中期経営計画立案コンサルテーション

#### 経営計画の効用

中期的・長期的な経営計画(戦略計画)は、組織の中核的な立場にあるメンバーが、その組織の将来に関する経営ビジョンを構想し、この将来に到達するため必要な手続きや業務を開発する努力 過程である。

組織の将来におけるビジョンを構想するということは、組織がすすむべき具体的な方向性を示すこともさることながら、そのような方向に持っていくには、どうしたら良いかを考えることに費やすエネルギーをもまた大変重要な意味を持つものである。単なる統計的なデータを組み上げて将来を予測し、その予測に従って準備するといった以上に重要なことが、この立案計画プロセスにあることを認識しておく必要がある。前頁に示されている経営計画立案のステップは、もしこれを適切に実施すれば、われわれの組織にとって単に将来を"計画する"以上のことがもたらされるに違いない。つまり、われわれの組織を"創造する"ことが可能なのである。

#### 経営計画の明確化

前頁に示されている経営計画立案プロセスの第3ステップでは、中期財務計画を利益と 資金の両面よりアプローチし数値目標として明確にし、管理者全員で共有していく。



### 経営分析診断

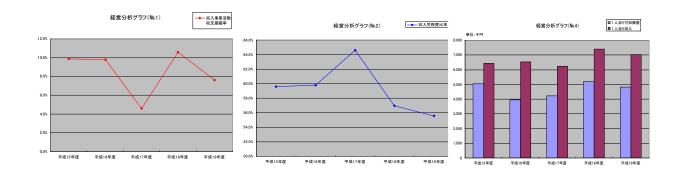
当社の提供する経営分析レポートで、貴法人の現状を正しく認識し、合わせて将来の予測精度を向上することで、貴法人の発展のために最適な意志決定を行うことを目的としています。

貴法人の5ヵ年分の財務・収支状況を機能性、費用の適正性、生産性、安定性、収益性と5つの大項目に分け、経営のポイントを御提示します。

資借対照表					
科目	平成15年度 (70.457.273)	平成16年度 (78.038.890)	平成17年度 (64.424.699)	平成18年度 (88.268.108)	平成19年度
<b>走動資産</b> 見金預金	26.180.358	36.038,890)	26.540.590	46.648.636	61,294,91
五 <u>五</u> 有価証券	20,100,330	30,030,030	20,340,330	40,040,030	01,204,01
k収金	44,276,915	41,662,532	37,714,949	41,550,444	40,910,13
1 献品 1 替金				69.028	
A Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y Y		338.320	169.160	09,020	246.20
豆期貸付金		000,020	100,100		240,21
<b>反払金</b>					
資倒引当金 その他の流動資産					
<b>固定資産</b>	(512.144.894)	(461,812,066)	(435.817.766)	(424,079,406)	(399,119,93
本財産	(436.911.702)	(419,205,154)	(400.339.315)	(392,194,137)	(372,031,85
L地	62,161,358	62,161,358	62,161,358	62,161,358	62,161,3
主物	374,750,344	357,043,796	338,177,957	330,032,779	309,870,49
基本財産特定預金 Fの他の固定管理	(75.233.192)	(42.606.912)	(35.478.451)	(31.885.269)	(27.088.08
Cの他の国定資産 上地	(75,233,192)	(42,606,912)	(35,478,451)	(31,885,269)	(27,088,08
主物					
<b>菁築物</b>	12,524,873	11,887,016	10,933,026	11,341,236	9,676,4
機械及び装置	5001010	1 000 070		0.010.050	1.005.1
車輌運搬具 撃具及び備品	5,264,942 23,551,137	4,292,279 22,535,377	3,319,616 21,225,809	2,346,953 18,197,080	1,305,4
設仮勘定	20,001,107	££,000,077	£1,££0,000	10,107,000	10,100,2
·利					
及資有価証券 長期貸付金					
X房具刊車 公益事業会計元入金					
Q益事業会計元入金					
普置施設繰越特定預金					
表立 預金 その他の固定資産	33,892,240	3,892,240			
産産の部合計	(582.602.167)	(539.850.956)	(500.242.465)	(512.347.514)	(501.571.18
表面负债	(12.206.375)	(10.271.730)	(7.881.786)	(10.810.049)	(9.059.51
<b>豆期運営資金借入金</b>					
<b>株払金</b>	11,821,707	9,888,951	7,469,199 412,587	10,457,298	9,033,6
頁り金 有受金	375,468	3//,9/9	412,587	352,751	25,8
安全金	9,200	4.800			
11当金					
その他の流動負債	(25.587.211)	(23.444.838)	(21.557.934)	(21.704.106)	(20.094.04
<b>國定負債</b> 9備資金借入金	20.000.000	18.000.000	16.000.000	14.000.000	12.000.0
· 長期運営資金借入金	20,000,000	10,000,000	10,000,000	14,000,000	12,000,01
長期預り金					
町 与引当金	5,587,211	5,444,838	5,557,934	7,704,106	8,094,0
負債の部合計	(37.793.586)	(33.716.568)	(29.439.720)	(32.514.155)	(29.153.56
L本金	(94.745.398)	(94,745,398)	(94.745.398)	(94,745,398)	(94 745 39
本全 【本金	94.745.398	94,745,398	94.745.398	94,745,398	94.745.33
国庫補助金等特別積立金	(250,840,477)	(235,486,308)	(218,339,535)	(201,192,762)	(184,065,71
国庫補助金等特別精立金(整備)	250,840,477	235,486,308	218,339,535	201,192,762	184,065,7
国庫補助金等特別積立金(債補)					
その他の積立金	(59,740,371)	(29,740,371)		(8,000,000)	(8,000,00
多行時積立金 表立金	59,740,371	29,740,371		8.000.000	8.000.0
*************************************	(139.482.335)	(146.162.311)	(157.717.812)	(175.895.199)	(185,606,51
文 <b>州縣區石剛女文主要</b> 文期繰越活動収支差額	139.482.335	146,162,311	157.717.812	175,895,199	185,606,5
	20,755,654	02 200 004	-18,184,870	26,177,387	9,711,3
欠期繰越活動収支差額(うち当期活動収支差額)					
<sup>次期繰越活動収支差額(うち当期活動収支差額)</sup> 地 <b>支産の部合計</b> 負 <b>債及び鈍資産の部合計</b>	(544,808,581)	(506,134,388)	(470,802,745)	(479,833,359)	(472,417,62

事業活動収支計算書(収支計					
科目	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
事業活動収支の部 事業活動収支の部(収入)					
介護保険収入	268,833,673	273,791,978	253,960,734	258,278,163	249,791,40
利用料収入					
措置費収入 運営費収入					
建盖其似人 私的契約利用料収入		-			
事業収入					
補助事業等収入					
経常経費補助金収入 寄付金収入	49,412 1,478,593	47,528 803.000	177,844 1,100,000	179,986 750.000	181,11 803.85
難収入	1,194,395	975.406	1,659,359	1.368.152	1.379.53
借入金元金償還補助金収入					
引当金戻入	4,942,855	5,587,211	5,444,838	5,557,934	7,704,10
国庫補助金等特別積立金取崩額 その他の事業収入	17,823,119	17,163,169	17,146,773	17,146,773	17,127,0
自立支援費等収入					
事業活動収入計(1)	294,322,047	298,368,292	279,489,548	283,281,008	276,987,06
事業活動収支の部(支出)					
法定福利費 <b>人件費支出合計</b>	17,243,691	17,876,352	18,276,732	15,991,705	14,960,14
利用者負担減免額					
減価償却費 徴収不能額	25,334,042	24,775,832	24,799,442	24,963,445	26,838,5
放权个能很					
	267.065.877		267.415.959		
事業活動支出計(2) 事業活動支出計(3=1-2)	267,065,877	270,797,339 27.570.953	12.073.589	255,110,706 28,170,302	257,238,93
事業活動収支差値(3=1-2) 事業活動外収支の部	27,230,170	27,570,833	12,073,368	20,170,302	10,740,11
事業活動外収支の部(収入)					
借入金利息補助金収入	892,500	807,500	722,500	637,500	552,50
受取利息配当金収入 会計単位間繰入金収入	495	3,364	59	-	
経理区分間繰入金収入	16,000,000	1,000,000	1,000,000	2,000,000	2,500,0
有価証券売却益(売却収入)					
雑収入	16.892.995	4.040.004	1.722.559	2.637.500	3.052.50
事業活動外収入計(4) 借入金利息支出	(892,500)	1,810,864 (807,500)	(722,559	(637,500)	(552.50
借入金利息支出	892,500	807,500	722,500	637,500	552.50
経理区分間繰入金支出	(16,514,000)	(51,435,000)	(30,577,000)	(15,878,000)	(12,500,00
経理区分間繰入金支出	16,514,000	51,435,000	30,577,000	15,878,000	12,500,0
会計単位間線入金支出 会計単位間線入金支出					
投資有価証券売却操(売却原価)					
投資有価証券売却損(売却原価)					
有価証券売却損(売却原価)					
有価証券売却損(売却原価)					
資産評価損 資産評価損					
雑損失					
<b>計</b> 構失					
事業活動外支出計(5) 事業活動外収支差額(6=4-5)	17,406,500	52,242,500	31,299,500	16,515,500	13,052,50
事業活動外収支差額(6=4-5) 経常収支差額(7=3+6)	-513,505 26,742,665	-50,431,636	-29,576,941	-13,878,000 14,292,302	-10,000,0

経営のポイントを分かりやすくグラフにてご提示します。



経営分析に基づき、中期の財務計画策定へと導いていきます。

### 人事考課者トレーニング

#### プログラムのねらい

人事考課制度は、個人の成長と組織の永続の為に運用されるべきであると考えています。そのためには、上司と部下の面接(目標設定面接・中間面接・フィードバック面接)が重要になります。人事考課制度の基本的なことからフィードバックテクニックまでを身につけていただきます。

#### プログラム

- ・人事考課の目的
- 何を評価するのか
- ・考課エラー
- ・評価シートの使い方
- •フィードバックのテクニック

#### 主な受講対象者/標準人数

人事考課制度を組織に浸透させるため、全社員を対象としている。

#### 日 程

1日から最長2日間までの研修を用意できますが、お客様の予算と時間に合わせてオーダーメイド致します。

※一般社員と考課者それぞれを対象に、階層別研修として実施しています。

- •1コース2~3時間
- 15名程度のクラス規模



### セルフコーチングについて

セルフコーチングは、個人と組織、双方の潜在的可能性を、自ら設定した目標に応じて効果的に引き出し、その達成をコーチングします。その結果、目標評価制度(MBO)をよりスムーズに運営していくことが可能となります。

#### 1. 個人の可能性の拡大

- ●常に明確な目標を設定する「目的思考型」のライフスタイルを確立する。
- ●自ら積極的に変化を起こす自信と創造性を確立する。
- ●EQ 度(心のコントロール能力)を高め、周囲との協調性と目標達成への粘り強さを促進する。

#### 2. 組織の総合力の向上

- ●達成すべき「ビジョン」を共有化することで効率的に組織力をアップする。
- ●目的思考を徹底することで、業務管理と人事管理を飛躍的に効率化する。
- ●リーダーシップと従業員の協調性を高めることで、目標達成へのコミット メントを強化する。

特に企業・団体が組織としてプログラムを導入するときには、以下の4点を重要視しながら、プログラムを行っています。

- ●ビジョン、目標の完全共有
- ●達成責任の共有
- ●成果保証の約束と実行
- ●コア人材の育成

### 個別面接による問題解決

― 活力ある組織の創造

#### 面接のねらい

組織の拡大・成長に伴ってファーストライン(現場)で日常発生している問題・課題がトップに伝わっていないということが生じている。

個別面接プログラムの実践を通して、組織運営上の問題・課題を把握し、理想とする組織像を描いていただき、組織戦略策定をねらいとします。



#### 実施事例

#### 《実施内容》

●日 程:二日間

●面接社員数:72名

●面談時間:1名 15分

#### 《面接目的》

- ●社員とトップの対話時間作り
- ●社員の不満・悩みの共有など

#### 《総評として》

◎トップや所属長が把握している不満や悩みではない意見もあったため、所属長が部下の意見や不満等を正確に受け止め、トップまで報告や相談ができていないことが分かった。

また、経営方針等、トップから発信したこと(指示命令)が末端まで届いていないことが分かった。

特に給与規程や方針は、誤解も含めて間違った理解をしていた。

### 人材開発プログラム

#### ── 「目標の達成」と「人材育成の実現」にむけて ──

平成8年の創業以来、『喜びの創出』と『新たな価値創造』を経営理念とし現在に至っていますが、弊社は終始一貫して現場主義における『人材』に焦点を絞り改善・提案を実施してきました。

#### プログラムの特徴

- 1 知識(解答)を与えるのではなく、考え方やアプローチの仕方を身につけさせる教育(学び方を学ぶ)
- 2 一方的に教えてやる、教えてもらう関係でなくなる
- 3 同等の、若しくは異質での知識や経験レベルでの相互啓発が大事になってくる
- 4 上司は教育・育成における先生であるよりも、学習のリーダー・成長のための 相談相手になる(ファシリテーター)
- 5 個性や創造性を尊重する教育
- 6 やりがい、生きがいを発見していく教育

人材創り・人材教育は、最終的には『生産性の向上』すなわち

### 【コストダウン】と【クオリティーアップ】を

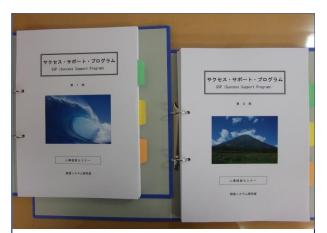
同時実現することになると考えます。

以上のようなことに留意しながら、人材育成に挑戦していきます。





### 各種プログラム



> コーチングプログラム I・Ⅱ 動機づけ・リーダーシップを中心に したベーシックなプログラムです。



3Sと業務改善 探しもの時間のムダ、動作のムダを 削減します。



問題解決のプログラムと コミュニケーションスキル 問題解決のための3つのアプローチと コミュニケーションスキルを提供します。



考課者トレーニング 人事考課における、定義、着眼点を 中心にした実践的研修



▶ 目標管理の導入と展開 チャレンジ目標計画書、テーマ別実 行計画書を中心にした実務研修。



小さな会社の人事考課 さとう幸弘著 人間の可能性を発見して伸ばしていくこと 人事考課制度と目標管理制度が実現してくれます

### プログラムメニュー

プログラム名	コースの内容	対象人数	対象階層
1. 経営戦略・経営計 画策定プログラム 2日間	SWO T分析の手法により現状分析 を実施し、経営課題を整理する	1 クラス 10~12 名	経営幹部
2. OJTプログラム 1日間	リーダーシップのスタイルを理解し 人材育成とOJTにおける効果的な スキルを身につける	1 クラス 10~12 名	中堅管理者
3. 問題解決プログラム	ロジックツリーによる原因分析と対策の立案。ギャップアプローチによる仮説検証型問題解決	1 クラス 10~12 名	初級管理者
4. コーチングプログラム 1日間	<ul><li>①目標設定</li><li>②動機づけ</li><li>③組織・リーダーシップ</li></ul>	1 クラス 10~12 名	中堅管理者
5. コミュニケーションスキル 1日間	NLPから、コミュニケーション スキルを中心に実務的な研修	1 クラス 10~12 名	一般職員
6. 考課者研修 1日間	人事考課マニュアルを使用した 実践的な研修	1 クラス 10~12 名	考 課 者
7. 目標管理制度 導入·運用·評価	ご要望に合わせた オーダーメードの研修	1 クラス 10~12 名	全体

※御要望に応じた研修を企画・提供することが可能です。

### 連絡先

賃金総研東北エリア代表

ネスカルジャパン(株) 執行役員

(相経営システム研究室 代表 佐藤 幸弘

〒998-0103

山形県酒田市錦町5丁目 67番地の 123

TEL 0234(31)0200

FAX 0234(31)2466

E-MAIL ezj02541@nifty.ne.jp

URL:http://www.keiei-sys.co.jp/

