

コンサルティング資料

「働き方改革」支援総合コンサルティング企画書

ービジネスモデル変革を軸に競争に打ち勝つ、わが社独自の戦略作りと実行ー



ソフィア
コンサルティング

平成 29年 10月

ソフィアコンサルティング株式会社

ビジネスモデル変革と人材マネジメント革新としての「働き方改革」に向けて

近年政府主導で広がる「働き方改革」ですが、各企業では、その狙いや具体策を含め、方向感が定まらない状況があります。

そもそも「働き方改革」とは、何なのか？

ともすると、労働時間管理や雇用管理等従来の労務管理の枠内にとどまりがちですが、それでよいのでしょうか？

弊社の提言ポイントは、生産性（＝業績）向上を明確に見据え、ビジネスモデル変革と連動させる、真の「働き方＝ビジネス改革」です。

そこで、本企画書は、弊社提言内容はじめ下記の構成で、貴社の働き方改革へのトータルな支援内容をご提案しています。

- ◆「働き方改革」への流れと、政府政策、企業戦略のポイント
- ◆生産性向上を見据えたビジネスモデル変革としての「働き方改革」
- ◆ビジネスモデル変革を支える人材育成、人事制度、労務管理の具体策
- ◆コンサルティングサービス活用のご案内

内容ご高覧の上、ぜひとも正式のご提案機会を賜りますよう、お願い申し上げます。

I. 「働き方改革」戦略の構築

I. 「働き方改革」戦略の構築

II. ビジネスモデル変革と成功の条件

III. ビジネスモデル変革を支える育成戦略

IV. ビジネスモデル変革を支える報酬戦略

V. コンサルティングのご案内

労働改革ブームの変遷

昨今盛んに提唱される「働き方改革」とは、どのような経緯で登場してきたのでしょうか？

1990年代以前

単純な 労働時間短縮の時代

⇒長時間労働は80年代頃
には既に問題となっており、
「労働時間短縮月間」等
の取り組みはずっと続いてきた

2000年代～

ワークライフバランス の登場

⇒個人の私生活(＝ライフ)
の充実に注目する
論調がブームになった

2005年頃～

ダイバーシティ への移行

⇒個人の私生活(＝ライフ)
の充実だけではなく、
その背景にある多様性
の尊重が重要との論調
が徐々に優勢になる

2010年頃～

「働き方改革」へ

⇒2012年の安倍政権の
誕生で、政府主導色が
強くなる

「働き方改革」、各時代の性質

歴史を辿るといずれに時代にも、「人件費」、「生産性」、「ビジネス」といった経営的観点では軽視されてきました。

「改革」の変遷		改革への主要な着眼点					
		①労務管理	②キャリア	③多様性	④人件費	⑤生産性	⑥ビジネス
1	労働時間短縮	○	—	—	△	—	—
2	ワークライフ バランス	○	○	—	—	—	—
3	ダイバーシ ティ	△	○	○	—	—	—
4	働き方改革	○	○	○	△	△	△

※「△」: 問題認識はあっても、有効な具体策が示されない。

安倍政権の進める「働き方改革」と、これまでの労働改革の違い

労務管理変調だったこれまでと異なり、至上命題としての経済回復に資する労働市場改革が指向されています。

安倍政権「働き方改革」の要旨

これまでとの違い

①労務管理の改善

※同一労働同一賃金実現（「非正規雇用」格差の解消）、長時間労働撲滅（※罰則付上限新設）、「高プロ」導入、テレワーク推進

②人事管理の改善

※副業・兼業推進、人材育成、ダイバーシティ策（女性、子育て・介護、高齢者、外国人、病気治療等）

③労働市場改革

※賃金水準の引き上げ、雇用流動化（高付加価値産業・成長産業への労働力移転、解雇規制緩和他）

◆民主党政権の「失政」を受けた経済回復策、デフレ克服策として、労働改革を進めている点

◆電通事件をはじめとする「ブラック労働」（過重労働）の社会問題化を見据え、ブラック企業への厳格な取り締まりが進行中である点

◆雇用流動化、同一労働同一賃金、副業・兼業推進、解雇規制緩和、賃金水準引き上げ等、労働市場そのものの構造改革を指向している点

※平成29年3月発表、『働き方改革実行計画』（「働き方改革実現会議」）から、要点抽出

では、政権の進める「働き方改革」と、企業での取組みのズレは何か？

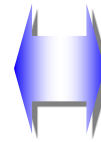
政権の進める「働き方改革」には、企業側での問題認識とのズレがあり、そこへの対処も必要です。

政権側

企業側

賃金政策

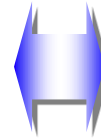
- ◆デフレ克服に向けた賃金水準の引上げ
- ◆同一労働同一賃金化により格差解消



- ◆業績に見合った、人件費原資の適正化
- ◆個々人の成果と能力に見合った配分

雇用政策

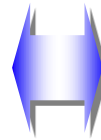
- ◆雇用流動化で、成長産業への人材移動
- ◆同一労働同一賃金化で年功制解消？



- ◆大企業中心に、年功制・終身雇用は温存
- ◆優秀人材は引き留めたい

人材マネジメント

- ◆副業・兼業推進
- ◆長時間労働、過重労働撲滅
- ◆残業単価の適正化(引き上げ)



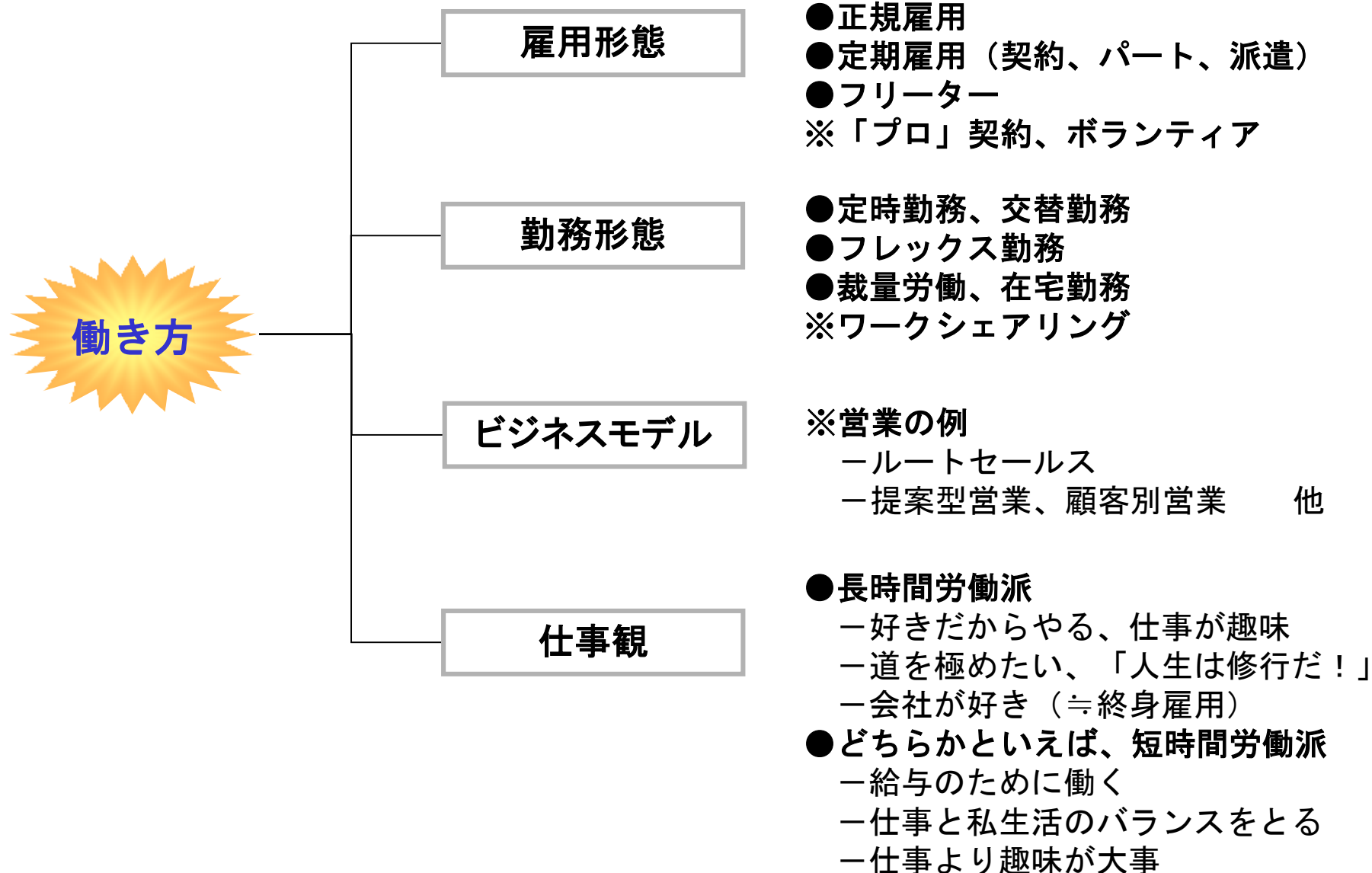
- ◆既存人材の残業も活用したい
- ◆大企業中心に、採用は学卒採用が定着
- ◆残業代は抑制したい

■企業側での対処課題:「人件費」、「生産性」、「ビジネス」に関わる課題が焦点化

- 1) 賃金水準への長期的上昇圧力への対応
- 2) 「副業・兼業」及び転職も含めたキャリアマネジメントへの対応
- 3) 年功的賃金配分を軸にした「既得権」としての処遇への変革対応。
- 4) 業務繁忙、業務量増大への、残業増加ではなく社員増員(新規採用)での対応
- 5) 過重労働(長時間+権力的抑圧)へのコンプライアンス厳格化対応

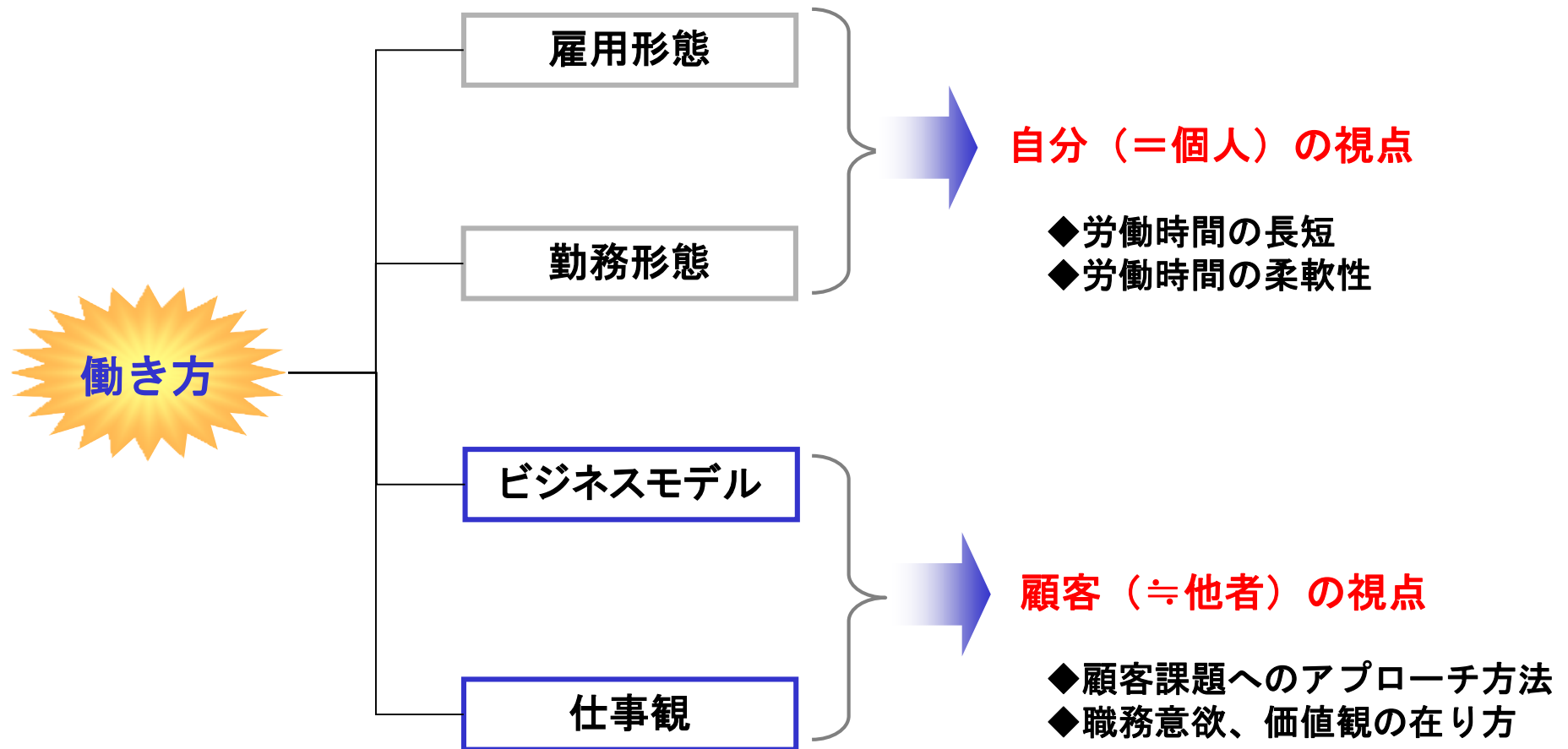
そもそも「働き方」とは？

「働き方」の概念をどう捉えるかで、問題の認識も、やるべき「改革」の中身も変わってきます。



「働き方改革」の本質的ポイント

「働き方」を「個人」や「労働時間」に限定せず、広くビジネス全般を見渡せば、改革の方向が見えてきます。



「働き方改革」の戦略マッピング

プロセス

経営成果

生産性

◆経営の仕組みづくり

◆知識・スキル・技術教育

◆業務改善

◆ビジネスモデル改革

◆経営を担う能力開発

◆組織力の強化

◆戦略推進と収益確保

報酬・人件費

◆報酬配分の制度設計

◆人件費管理の仕組み整備

◆マネジメント教育

◆適材適所の推進

◆労働生産性の向上

多様性

◆休暇制度、福利厚生策整備

◆多様性に関わる教育

◆キャリアマネジメントの推進

◆アファーマティブアクション

◆企業の目的とキャリアの一致

労務管理

◆労働時間等管理プロセス整備

◆労務管理制度・ルール整備

◆残業削減、健康増進

◆管理職(労務管理者)教育

「働き方改革」戦略検討マトリクスの活用

- 自社の戦略を、「4つの観点」と「3つの次元」で網羅的に検証し、重要事項の抜け漏れをチェックします。
- 「生産性」の観点は最重要ですので、必ず全項目検証し、見通しを明確にする必要があります。
- 「生産性」以外の3つの観点は、自社の戦略に合わせて取捨選択していきます。

「改革」の観点		改革の次元		
		①制度	②マネジメント	③育成
1	生産性	◆ 人的資源管理(HRM)の仕組み ※ 役割型・能力型等級制度等 ◆ 社内教育体系 ◆ 育成・能力開発計画の仕組み ◆ 業績管理の仕組み ◆ 目標管理の仕組み ◆ 行動計画管理の仕組み ◆ 各種業務マニュアル(標準化)	◆ 自動化、機械化、IT化 ◆ 業務改革(BPR) ※ プロセス改善、スクラップ化 ◆ 組織改革 ※ フラット化、シェアード化、スクラップ化、チームビルディング等 ◆ ビジネスモデル改革・強化	◆ コンピテンシーマネジメント ◆ 技能継承、メンタリング ◆ 専門教育 ◆ マネジメント教育 ◆ 社員教育
2	報酬・人件費	◆ 管理職報酬制度 ◆ 年俸制、賞与制度 ◆ 裁量労働制、「高プロ」 ◆ 固定残業代制度 ◆ 業績評価制度 ◆ 管理会計、経営分析	◆ 総額人件費管理 ◆ 残業コスト削減 ◆ 年功配分見直し ◆ 職務給化(≒ 同一労働同一賃金) ◆ 報酬の変動費化 ◆ 業績配分、成果配分	◆ 管理職教育
3	多様性 ※ 女性活躍、子育て支援、高齢者等	◆ 休暇制度 ◆ 福利厚生制度 ※ 社内託児所、職場復帰支援等 ◆ アファーマティブ・アクション ◆ クオータ制	◆ 人材活用(指導、評価等) ◆ キャリアマネジメント ◆ ジョブローテーション ◆ 各種ダイバーシティ策	◆ マネジメント教育 ◆ ビジネススキル教育 ◆ 意識啓発教育
4	労務管理 ※ 労働時間、雇用管理等	◆ 労働時間管理制度 ◆ 雇用制度(※ 短時間勤務等) ◆ 在宅勤務・リモートワーク ◆ 副業・兼業	◆ 残業時間削減 ◆ 休暇取得充実 ◆ 健康管理(心身両面)	◆ 管理職教育 ◆ 社員教育

II. ビジネスモデル変革と成功の条件

I. 「働き方改革」戦略の構築

II. ビジネスモデル変革と成功の条件

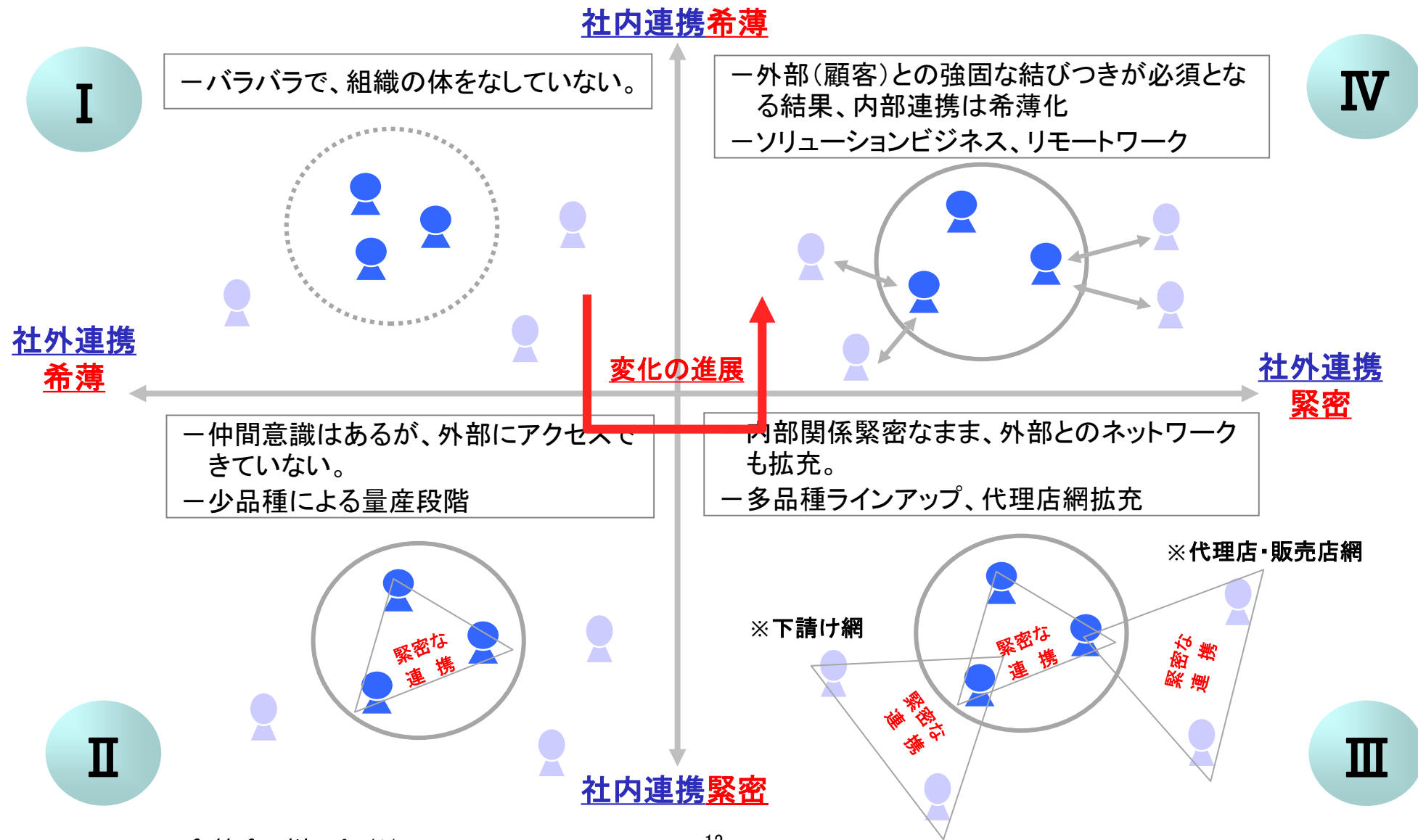
III. ビジネスモデル変革を支える育成戦略

IV. ビジネスモデル変革を支える報酬戦略

V. コンサルティングのご案内

日本企業におけるビジネスモデルの変遷と現段階

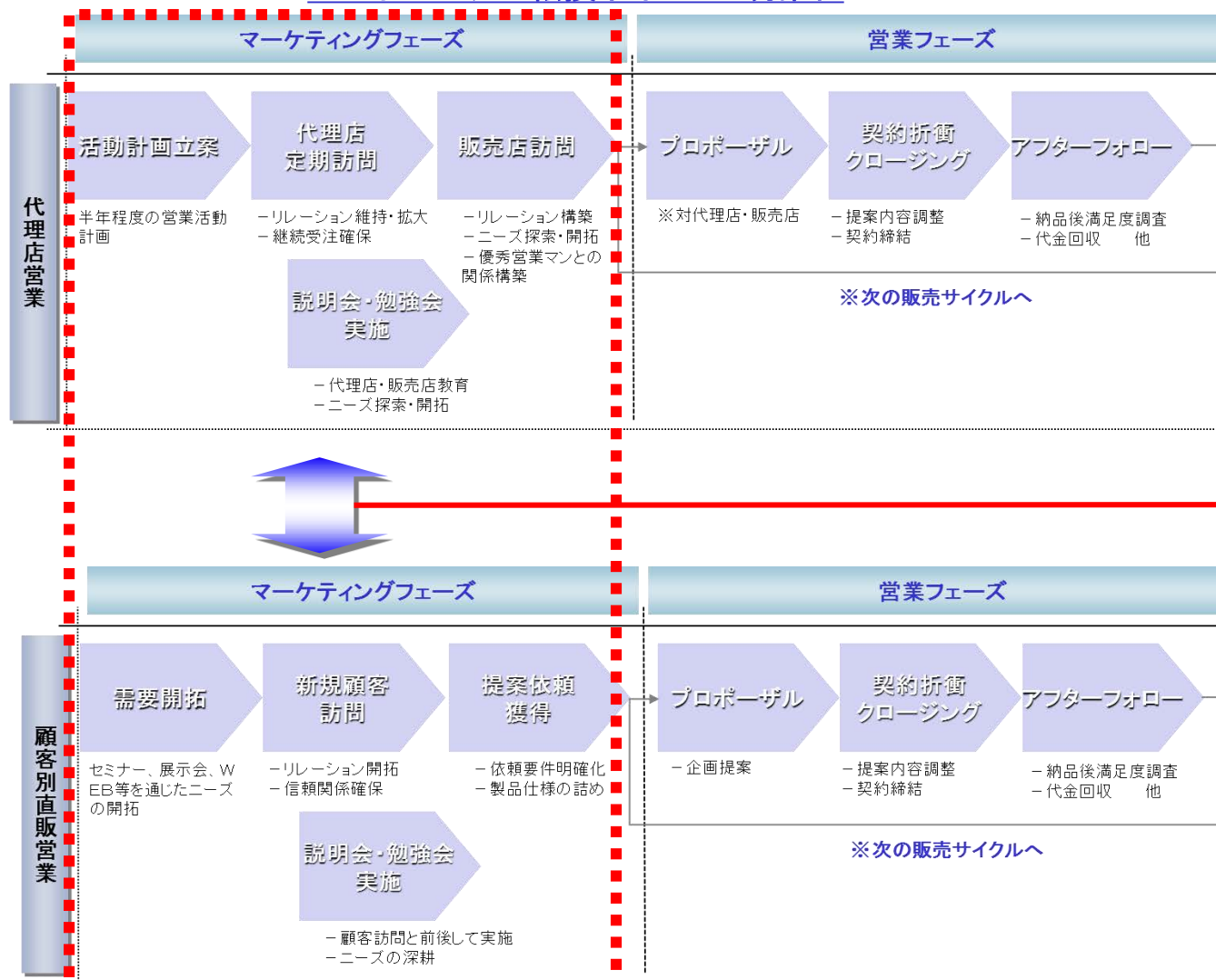
- 多くの日本企業組織は、ソリューションビジネスの隆盛等下記象限Ⅲ～Ⅳへの発展段階にあります。
- そうした成長企業の多くでは、顧客関係、組織内関係の変化に伴い、組織とチームワーク再構築は必要になっています。



ビジネスモデル転換とそれに伴うコア人材(=必要能力)の変化

- 下記メーカーの例では、マーケティングプロセスに必要な営業社員のコンピテンシーが全く異質なものに変化しています。
- その変化のポイントを的確に捉え、人材マネジメントに反映していくことが肝要です。

ビジネスモデル転換ポイントの明確化



コンピテンシー相違点の明確化

転換点	能力領域
	知識・技術
	技能 ※職種別コアスキル
■代理店営業 ー既存顧客とのリレーション持続・緊密化能力	コンピテンシー ※実践職務能力
■顧客別直販営業 ー需要開拓能力 ー需要開拓のための知識共有化等ブレンストリーミング能力	コミットメント ※職務と成長への執着
	価値観・信念

新たなコア能力(中核人材の特徴的能力)の人事評価制度への取り込みイメージ

ビジネスモデルを分析し、コンピテンシー(業績を挙げるための実践能力)の裏付けとなる行動例を評価制度に反映します。

(コンピテンシー評価について)

- 役割要件で定めた「能力要件」に基づいて、コンピテンシー評価項目を見直します。
- 見直しに当たっては、等級レベル(階層)のみならず、職種、貴社ビジネスモデルについても十分に考慮します。
- 評価項目毎の基準(コンピテンシーディクショナリー、行動特性基準)は、制度が煩雑化することもあり慎重な検討を要しますが、上位層(管理職層等)では、マネジメント上の必要性を勘案し導入の可否を検討します。

※参考:コンピテンシー評価基準例(行動特性基準を簡単に設定した例)

コンピテンシー評価項目		行動例
対人関係分野	提案力	－顧客マネジメント層に対する説明では、企画内容説明に留まらず、経営上の効果を理解させることで、支持を獲得している －説明相手の技術的なバックグラウンドに合わせた、わかりやすい説明を行なっている －ステークホルダーの具体的なアクションにつながるような説明・提案を行っている
	折衝力	－ビジネスパートナーや業界団体等を活用して、潜在顧客に対するネットワークを作っている －顧客との間で緊密な情報交換を行い、信頼関係を強化している －提案の際には、社内の技術者・スタッフを速やかに招集できる強力なネットワークを持っている －事業戦略や経営課題に関する親密な議論を、顧客と日頃から行っている
	指導・育成力	－勉強会を開催するなど、ナレッジ情報共有の仕組みを社内に構築している －個々の手立てがアカウント開発上のようなインパクトを持つかを、チームメンバーに理解させている －メンバーに対して、積極的に活躍の機会を提供している －メンバーのスキル特性やキャリアプランに応じた役割を与えている －失敗を犯した人材のモチベーションを回復させている
意思決定分野	問題認識力	:
	発想力	:
	問題解決力	:
	決断力	:

改善ポイント①:階層、職種に基づき項目編成を区分

改善ポイント②:ビジネス現場での実践的行動を反映

※参考：コンピテンシー基準編成事例①

■チェーンストア・スーパーバイザーのコンピテンシー基準・評価シート構成例

No.	職責項目	成果責任	マネジメント行動	関連指標	評価基準（コンピテンシー）
	販売管理	売上目標の達成	①店舗の現状数値の把握と改善点の抽出 ②競合店情報の収集 ③対競合店対策の具体化と店舗への徹底 ④在庫管理状況の把握と対策指示 ⑤店舗POSデータの把握分析 ⑥人員配置状況のチェックと配置最適化 ⑦接客レベルのモニタリングと引き上げ ⑧店舗運営の活力の確保 ⑨クレーム対応への支援	売上目標 達成度 ロス率 商品回転率 労働時間 クレーム発生件数	☐ 問題点を指摘するときには、お客様の視点からどう見えるかを説明することで、納得的に理解させている ☐ 指導ポイントが実際に改善できているかどうかを、次回訪問時に確認している ☐ 訪店時には近隣競合店の運営状況を合わせてチェックし、指導内容に反映している ☐ 店舗運営の「歯車」を損なわないよう、指導は恣意的に乱発せず、運営サイクルの区切り毎に体系的に行っている ☐ PA社員を含めてあらゆる階層の社員との緊密会話を通じて、店舗運営の真の課題を把握している。 ☐ 。
	人材管理	店長の育成	①マネジメントスキル他店長の技量レベルの把握 ②育成課題の明示 ③キャリアビジョンの明確化 ④育成状況のモニタリング	ASV試験合格者数（合格率） 店長試験合格者数	☐ 各店のキーとなる社員については、PA社員に至るまで名前や人物的特徴を詳細に記憶している ☐ 指導内容は、自ら手本を示して理解させている ☐ 社員とよく話をしている（※意見をよく聞いている） ☐ 比較的簡単な課題を与えて、成功体験を積ませている。 ☐ 各店の状況に応じた薬剤師定着策を立案・指導している ☐ 店長とのミーティング時には、訪店目的や店舗運営の評価を簡潔に伝えている ☐ 。
	※以下項目、略				

※参考:参考:コンピテンシー基準編成事例②

■IT企業プロジェクトマネージャーの編成例

職責項目	コンピテンシー評価基準のチェック	ウェイト	自己評価	評価	
				評価	得点
人材マネジメント	□ナレッジマネジメント等により必要な情報を日頃から共有して、プロジェクト推進のための協力関係を予め確保している。 □顧客ニーズへの対応を視野において、部下の業務を軌道修正している。 □失敗を犯した人材のモチベーションを回復させている。 □長期にわたる複雑な仕様を持った営業活動において、コストや他の経営資源を勘案した適正な要員計画を立案している。 □組織レベルでの要員分析に基づいて、年間ベースでの教育計画を立案し確実な実施を促している。 □実務的な計画にとどまらず、営業戦略の方向性を分かりやすいビジョンとして明示し、部下に適切な目的意識を持たせると共に、高いモラルを確保している。	20	B	B(0.5)	10
スコープマネジメント	【PMLレベル1:スコープの具体化(WBS作成)】 プロジェクトの目的・範囲(スコープ)を正確に把握(理解)し、チームメンバーに浸透させている。 WBSに関してについてフィージビリティを検証、ステークホルダーのコンセンサスを確認して形成している。 【PMLレベル2:スコープ計画の策定と管理の仕組み構築】 ステークホルダーのニーズからプロジェクトのゴールを見定め、目的と範囲を決定している。 プロジェクトの範囲(スコープ)について、ステークホルダーのコンセンサスを形成している。 スコープ計画で作成した要件に基づいて、成果物を検証している。ビジネスニーズからプロジェクトのゴールと目標を明確にし、計画を作成している。 プロジェクトの範囲(役割、責任)について、ステークホルダーのコンセンサスを得ている。 【PMLレベル3(大):スコープの戦略的価値向上】 ※略。 【PMLレベル3(中小):スコープの戦略的価値向上】 ※略。	20	A	A(0.7)	14
合 計		100			38

ビジネスモデル変革成功の条件

- 経営戦略としての新たなビジネスモデルが構想されている。
- 従来のビジネスモデルと新しいビジネスモデルの違いが明確になっている
- 新たなビジネスモデル試行錯誤の中で、従来のビジネスモデルとの必要能力(コンピテンシー)の違いが明確になっている。
- 新たな必要能力を開発するための人材育成戦略が構想されている。
- 新たなコンピテンシー開発と、新たなビジネスモデルによる人材の活躍を支援する経営の仕組み(※人事制度等)が整備されている。



以上の認識に基づき、以下のページでは、貴社がビジネスモデル変革としての「働き方改革」を成功させる上で必須となる、人材育成策、人事諸制度、そして労務管理策を、弊社のコンサルティング実績における成功例に基づいて、順次ご案内いたします。

III. ビジネスモデル変革を支える育成戦略

I. 「働き方改革」戦略の構築

II. ビジネスモデル変革と成功の条件

III. ビジネスモデル変革を支える育成戦略

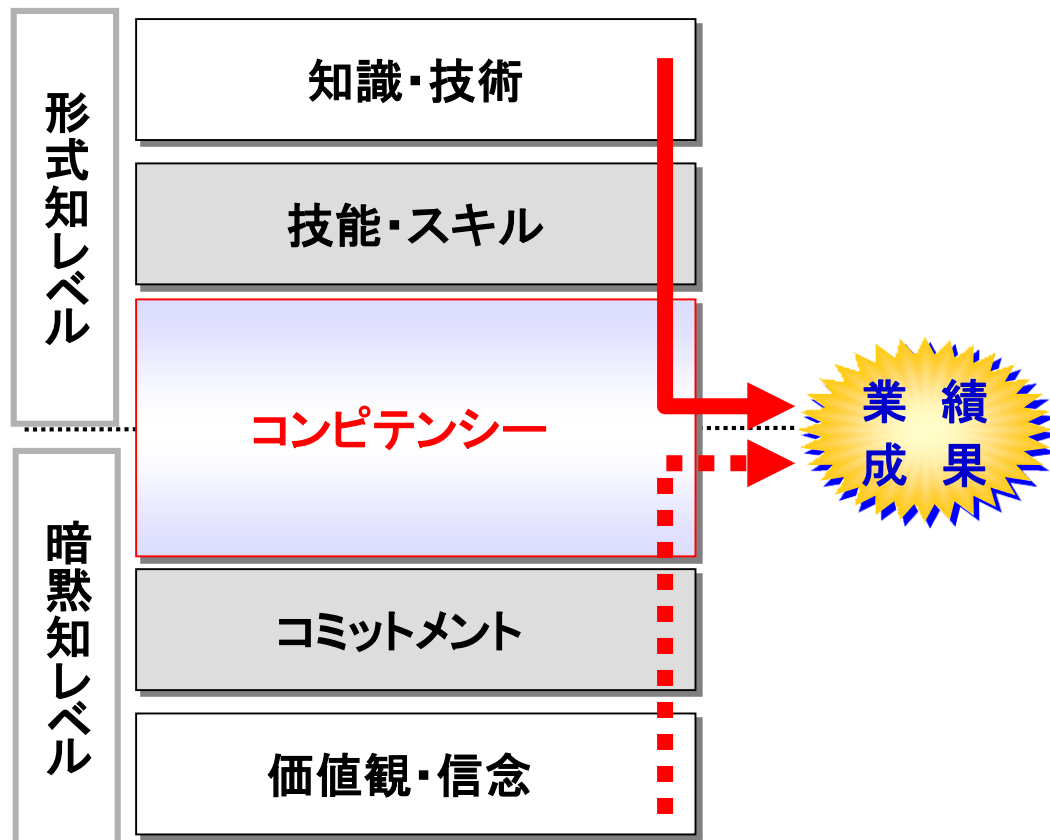
IV. ビジネスモデル変革を支える報酬戦略

V. コンサルティングのご案内

企業教育改善の基本課題

- ビジネスモデル変革としての「働き方改革」には、新たなビジネスモデルを担うことのできる総合的なビジネス実践力、自立的な人材力が求められています。
- これまでの企業教育体系では軽視されてきたビジネス実践力(＝暗黙知、経験知)醸成を促す、新たな育成策が不可欠です。

能力モデル



教育施策の現状と課題

■既存の教育施策は、形式知面に著しく偏る傾向がある

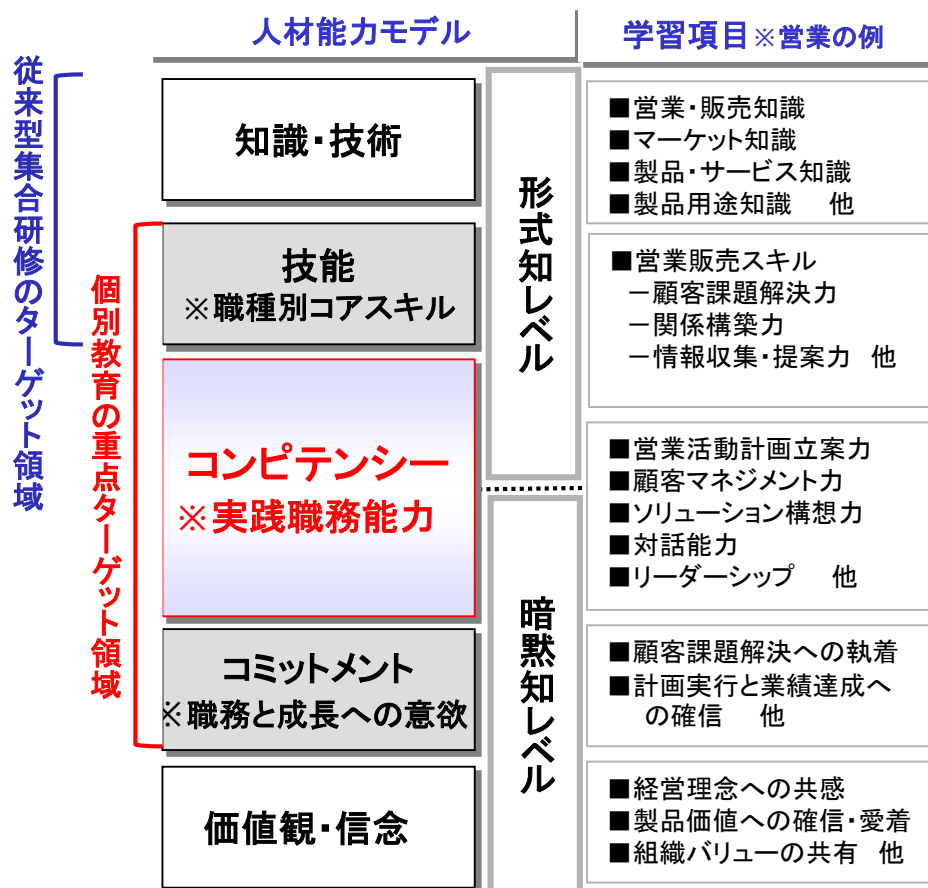
■ここをいかに高めるかが、企業教育の大きな経営課題になっています。

※参考:ビジネスモデル変革に伴う教育目標の設定例

形式知レベルだけでなく、暗黙知レベル(感情、人格面)の強化を図りながら、ビジネス総合力醸成を教育目標に見据えます。

ターゲットとする実践職務能力

「知識・技術」偏重から、ビジネス実践力養成へとシフトし、バランスの取れた実効性の高い教育を進める必要がある。



人材育成での対応課題

対応課題①:学習目標の明確化

学習目標を形式知レベル(※)ではなく、総合的なビジネス実践力、リーダーシップの向上に置く

対応課題②:学習プロセスの定着・浸透

ビジネス実践力の向上が確保されるような、学習プロセスを浸透させる

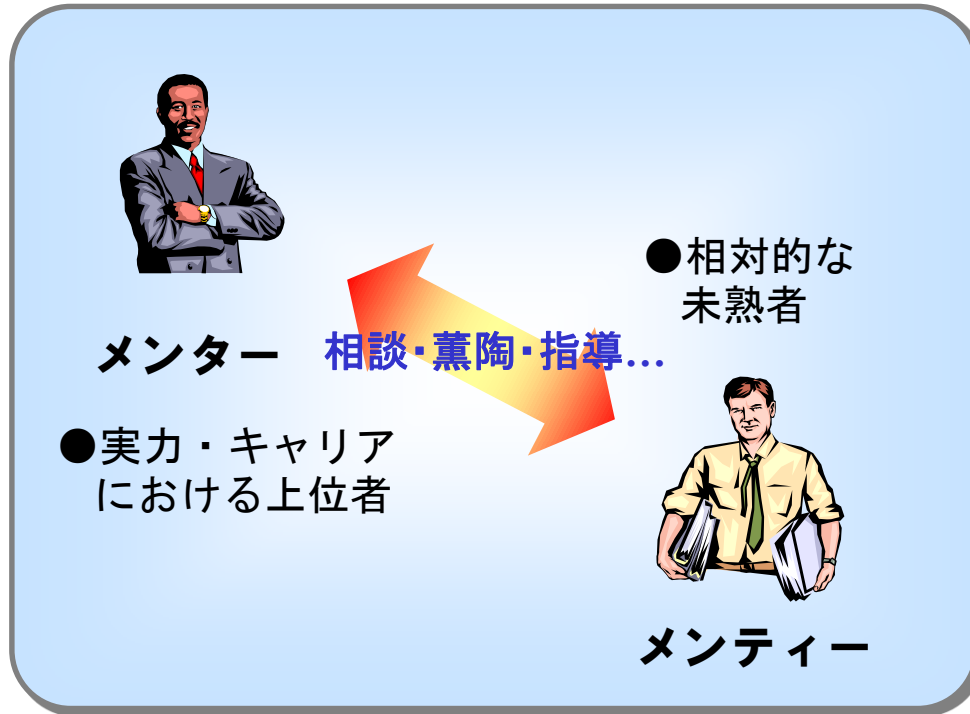
対応課題③:組織力の向上と活用

対象人材層の成長、指導者層の育成力向上を、組織横断的なチームワークの力で推進できるようにする

コンピテンシー開発策としてのメンタリング(メンター制度)

メンタリングは、「師弟関係モデル」を使った対話型の育成策ですが、これまでの集合教育ではカバーできなかった総合ビジネス能力(＝暗黙知)の養成を進める可能性を秘めた人材育成モデルです。

関係イメージ



3つの機能

1. コミュニケーション充実機能



2. 成長・キャリア形成支援機能



3. 育成(＝能力開発・継承)機能

2つのポイント

① 同一のキャリア(職種)に属すること

② 直属の上司・部下ではないこと

※参考：メンター制度の学習成果事例②

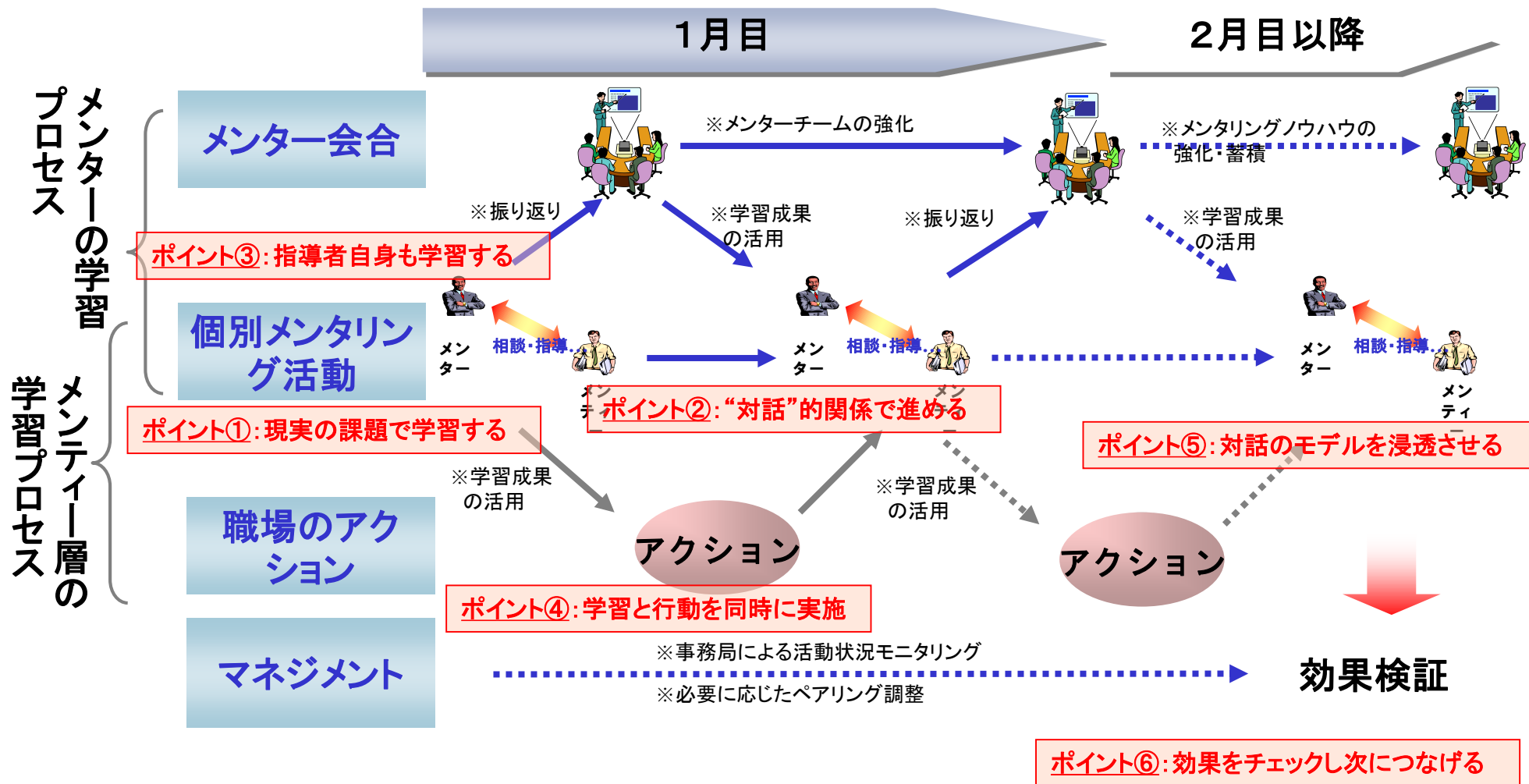
- メンタリングは、若手・中堅人材のみならずマネージャー層でも高い学習効果を生み出します。
- 弊社のコンサルティングにおいても、多種多様な業態、多様な人材層における実践的な育成効果が検証されています。

- ーこれまではPMについて自分でいろいろ調べたりして学習してきたが、メンタリングでは自分自身の問題に即してピンポイントで指導を仰いだのが有意義だった。
- ー座学で学んだスコープマネジメント等のメソッドはぼんやりと理解していたところがあるが、メンターのケースに即した分かりやすい話を聞くことで具体的にその活用をイメージできるようになった。同時に、職務モチベーションの向上にもつながっている。
- ー自分一人だけでなくメンバーのやる気にも配慮し、プロジェクトとして仕事を進めるという視点をメンターから教わった。その点はPMとしての視野が大きく広がったと感じている。
- ープロジェクト会議等での自分の発言が、今までとは異なった視点から出ていると自覚できる。また、プロジェクト計画表レビュー時の部下への指示が具体的にになってきた。

※大手情報サービス業のメンタリングプログラムでの、活動後インタビューから

メンタリングプログラム構成イメージ: 指導者育成も同時並行で進める

貴社の目的と組織条件に合わせた多様なプログラムをご提案し、その推進運用支援を行うことができます。



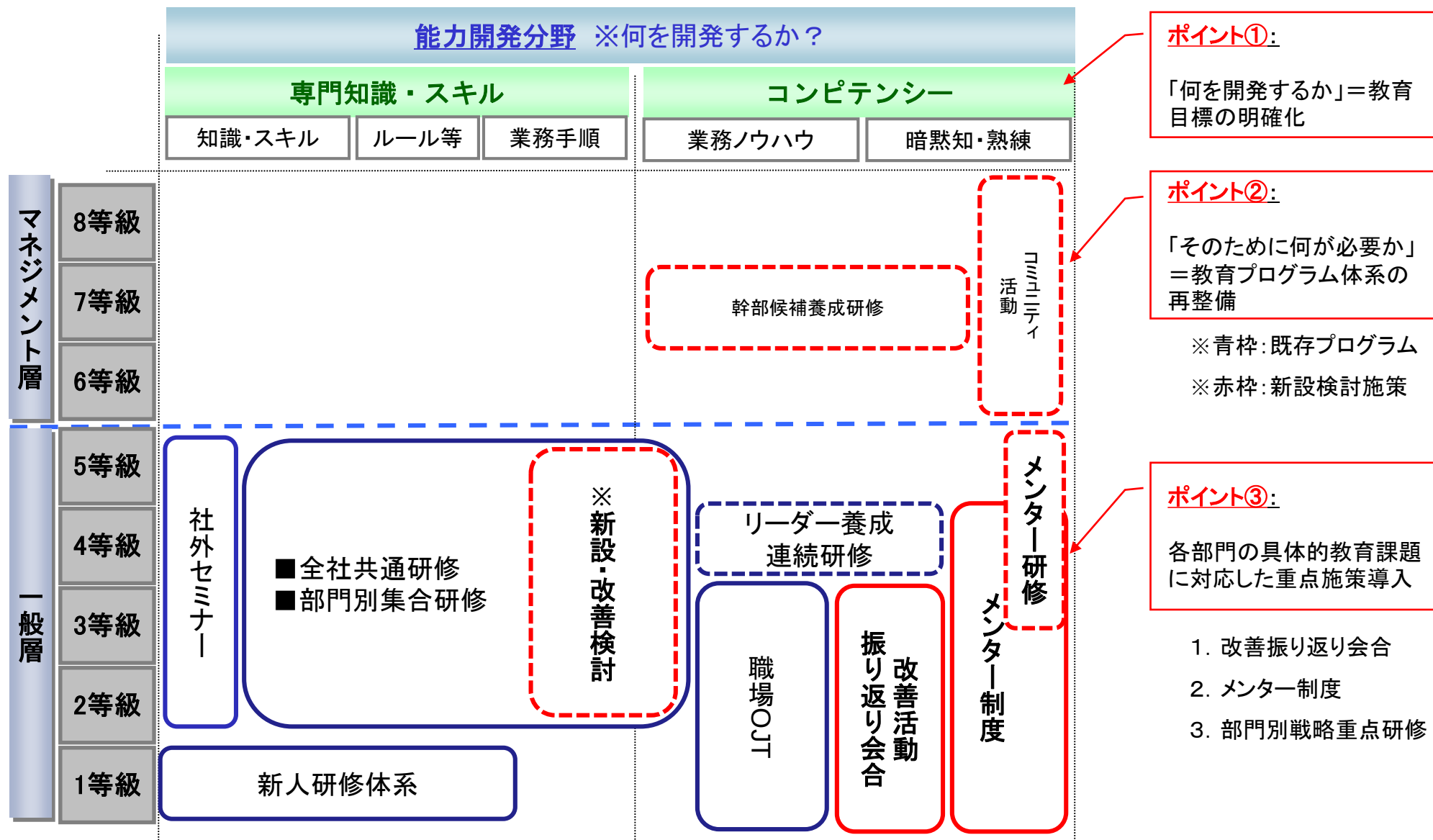
プログラム設計の基本検討事項

貴社の目的と組織条件に合わせたプログラム設計に当たっては、これまでの多くのコンサルティング実績に基づいて、抜け漏れのない検討をサポートできます。

検討項目	検討ポイント
1. プログラムの目的	■能力開発、コミュニケーション、キャリア開発支援... ■能力開発の内容、指導者の育成、組織活性化効果 他
2. 育成対象層	■若手・中堅層、リーダー層、マネージャー層、役員、女性社員... ビジネス中核人材
3. メンター層(指導層)	■メンティーのひとつ上の階層 他 ■組織・キャリア(職種)上の上位層
4. ペアリング	① どちらかの希望優先(メンティーかメンター) ② ①を勘案して、事務局で最適化
5. 活動内容	■対話の深さ(限定的⇔全面的※) ※プライベートな悩み等 ■現場業務への関与の深さ、ラインマネジメントとの関連
6. 活動の形式面	■対話(面談)時間、面談頻度、プログラム期間、活動時間帯...
7. 活動支援策	■メンター研修、メンティー研修、メンターサポート...
8. 他の研修や施策との関係	■プログラム目的との関係で検討
9. 育成マネジメント	■プログラム設計後のPDCAサイクルを検討

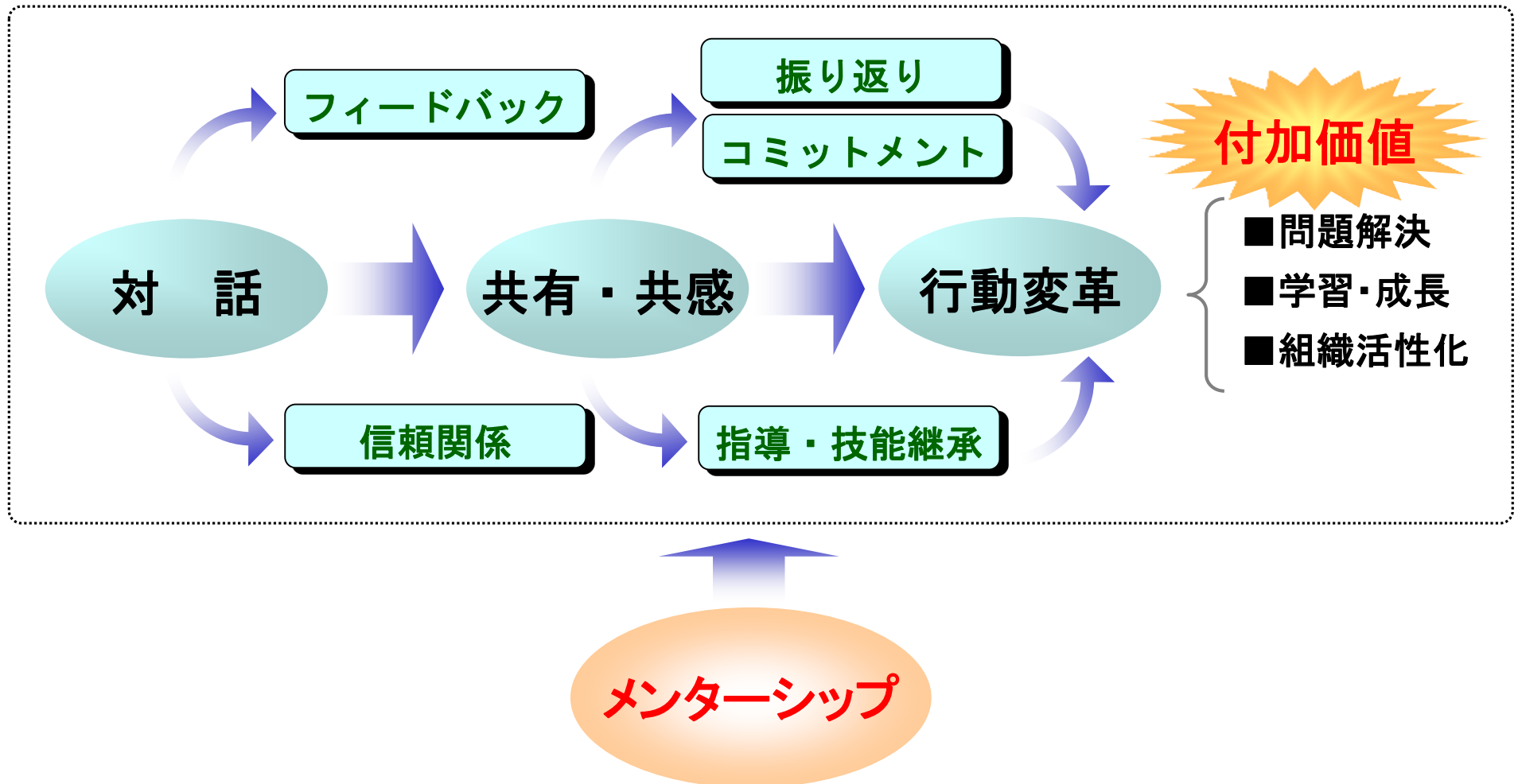
※参考：メンター制度を含む教育体系拡充構想例

さらに、メンター制度を軸にして、従来の有効な研修施策も組み合わせた、総合的な教育体系構築のご支援も可能です。



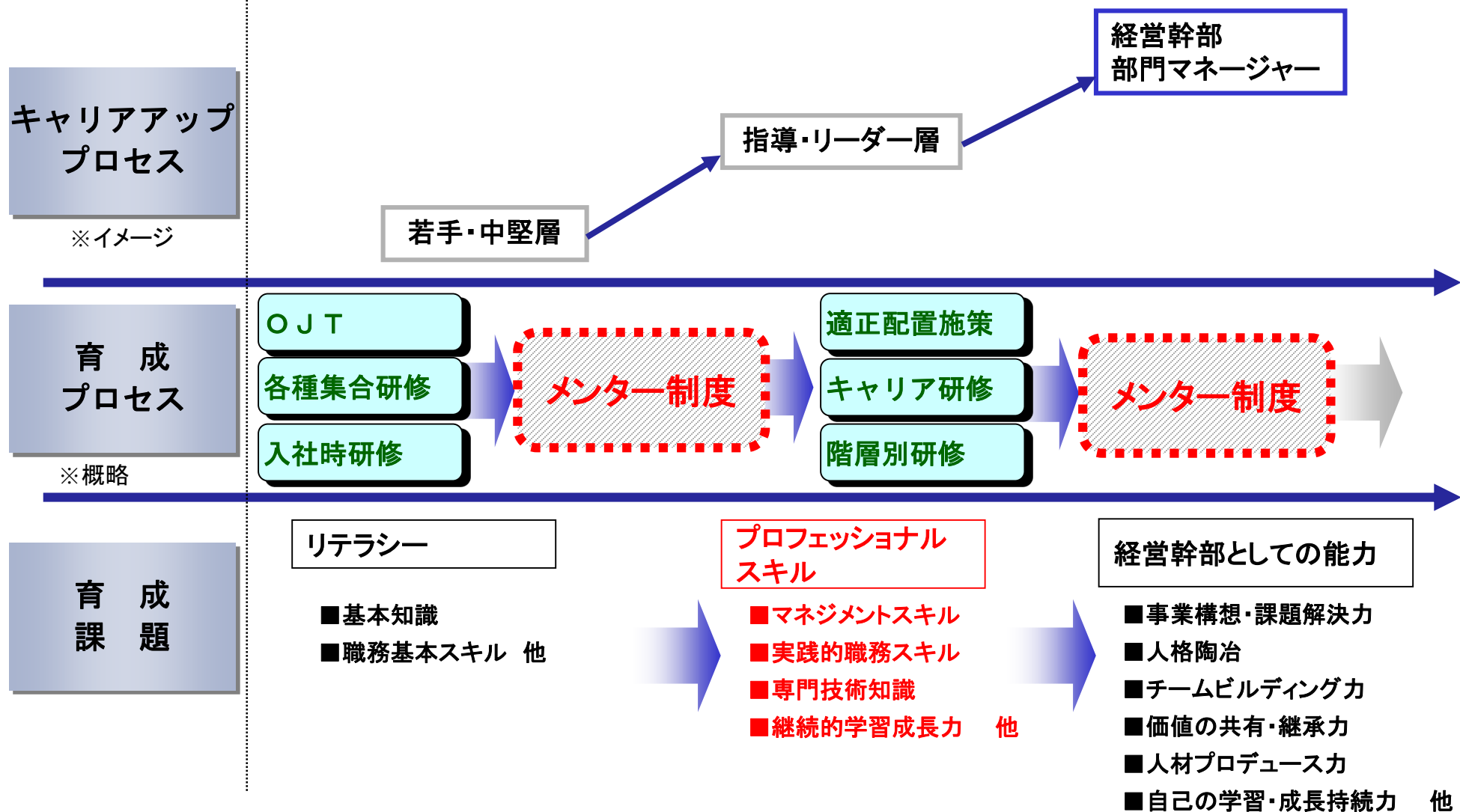
メンタリングで実現する組織学習のプロセスイメージ

そうして、メンタリングを軸にした育成体系は、組織内に対話を定着させ、多様な階層の人材が仕事をしながら学習のきっかけを日々掴んでいく、学習する組織(＝自立的に成長する組織)の実現へとつながっていきます。



※参考：キャリアマネジメントにおける、メンター制度の位置づけ

メンタリングを軸にした有効な育成体系の導入で、どのようなキャリアマネジメントを展開するにせよ、切れ目のない濃密な育成支援策を構築することができます。



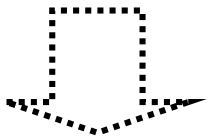
メンタリングで実現する人材育成のコンセプト

メンタリングを軸にした育成体系は、企業教育戦略の根本的な革新です。

①教育とビジネスを統合し、②学習をすぐに行動に結びつけ、③しかもそれが組織して継続するプラットフォームを作ります。

集合研修等通常の育成

文字で整理された
知識・スキルの体系



個人の脳への記憶

- 活用されにくい！
- 行動が変わらない！

メンタリングによる育成



- 職務行動の変化！
- 実践能力の向上！

自己課題発見とモチベーション

対話と振り返り

緊密で豊かな関係性



メンター

相談・指導...



メンティー

学習の

プラットフォーム

III. ビジネスモデル変革を支える報酬戦略

I. 「働き方改革」戦略の構築

II. ビジネスモデル変革と成功の条件

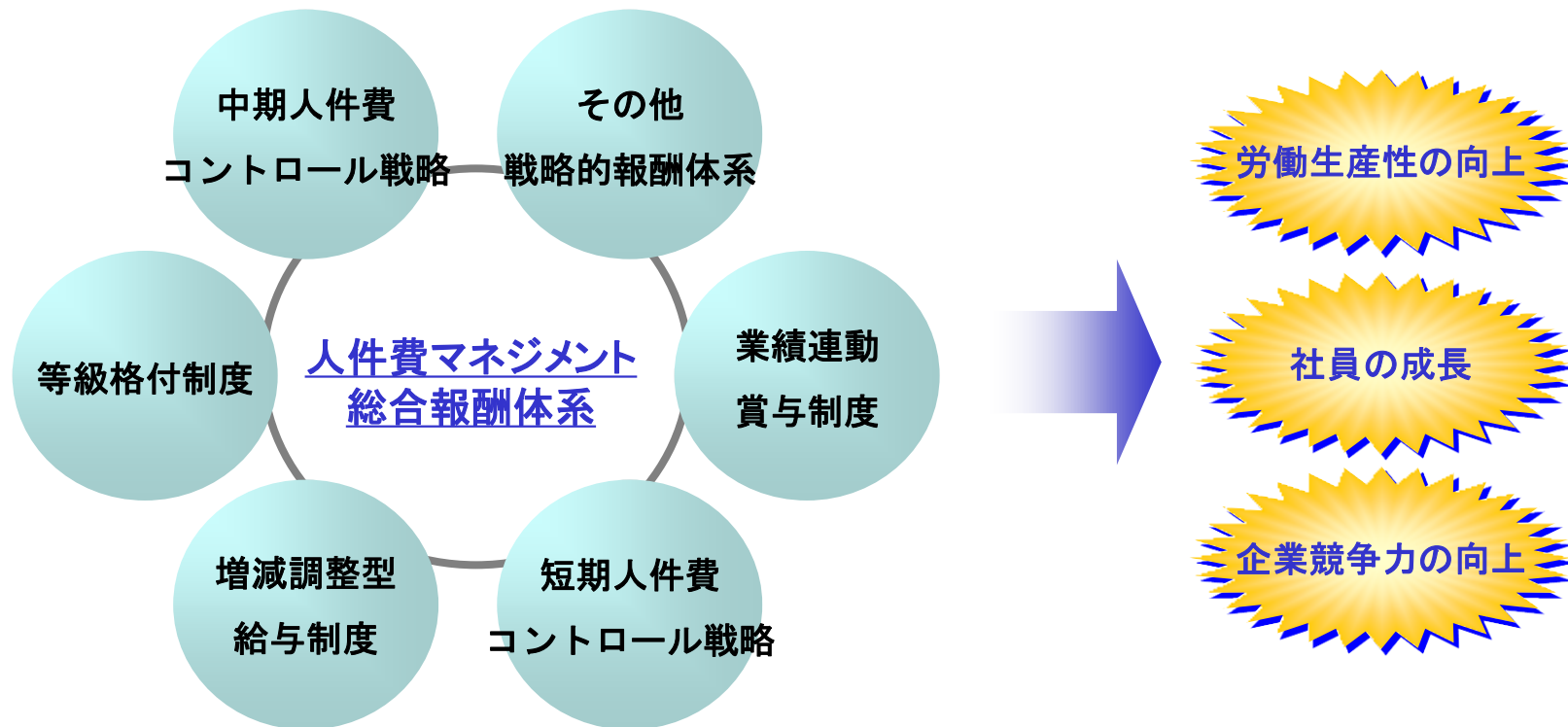
III. ビジネスモデル変革を支える育成戦略

IV. ビジネスモデル変革を支える報酬戦略

V. コンサルティングのご案内

「働き方改革」における、人件費マネジメントの重要性

- 「働き方改革」として、労働時間削減や、あるいは労働生産性向上を目指しながら、肝心要の人件費マネジメント、配分策としての報酬制度の検討がなおざりになっていませんか？
- 人件費マネジメントは、生産性の向上と人の成長とを一体で進めるための、組織と経営の基盤システムです。



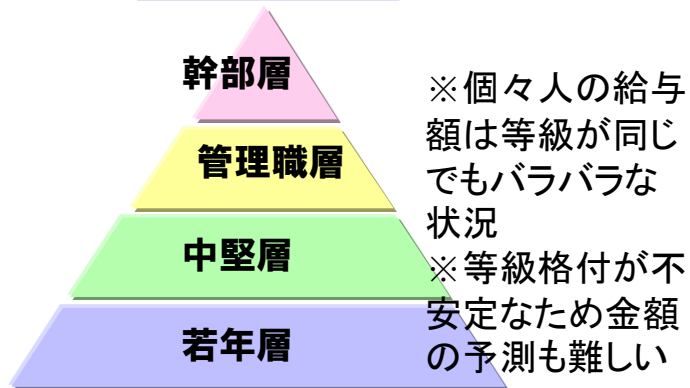
人件費マネジメントのコンセプト(※中期レベル)

階層(≡実力レベル)別要員計画によって、総額人件費の見通しを計画します。

総額人件費管理 = 要員計画による見通しの管理 + 労働生産性の管理

成り行き管理

階層別要員構成



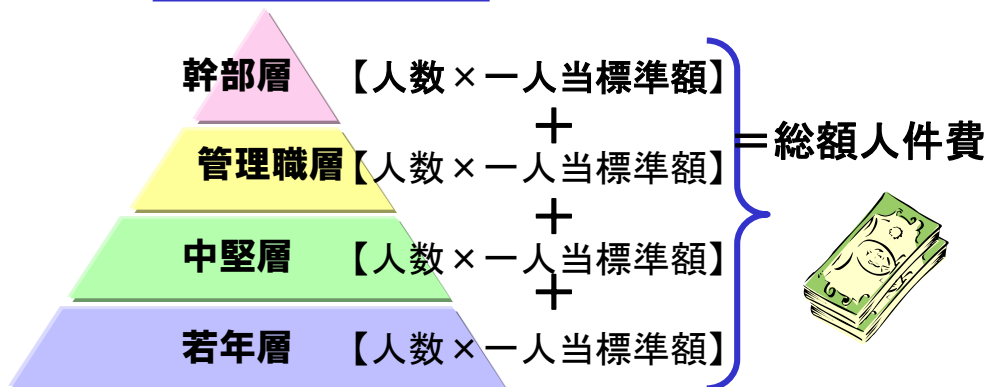
総額人件費

⇒予測不能

■「積み上げ管理」(定昇制度)のため、要員構成に応じた見通しが立てにくい

望ましいフレーム

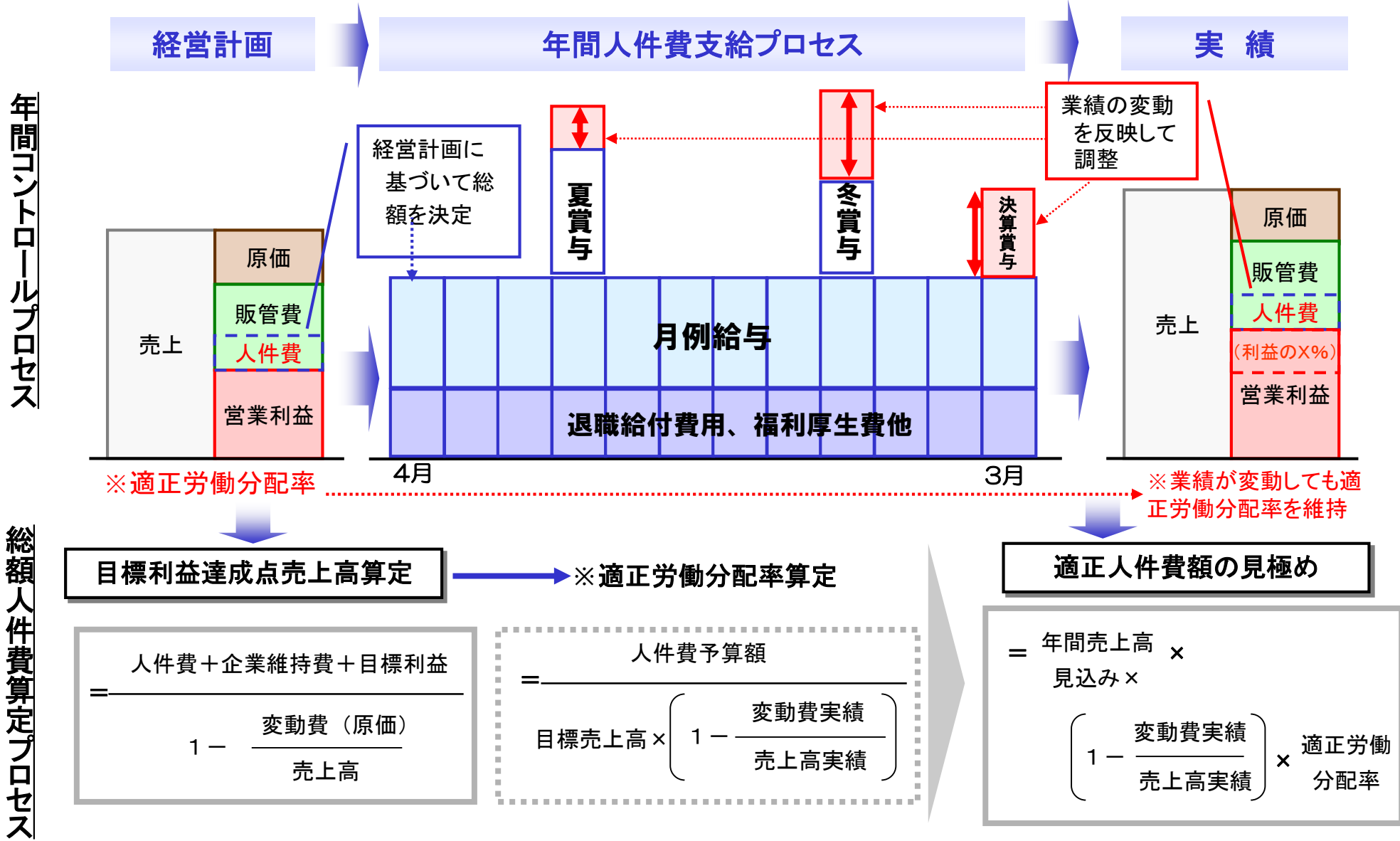
階層別要員構成計画



- 等級別に報酬のポリシーライン(標準額)を設定する
- 実力等級制度で、安定的な人材価値を見極める
- 要員計画にリンクさせる

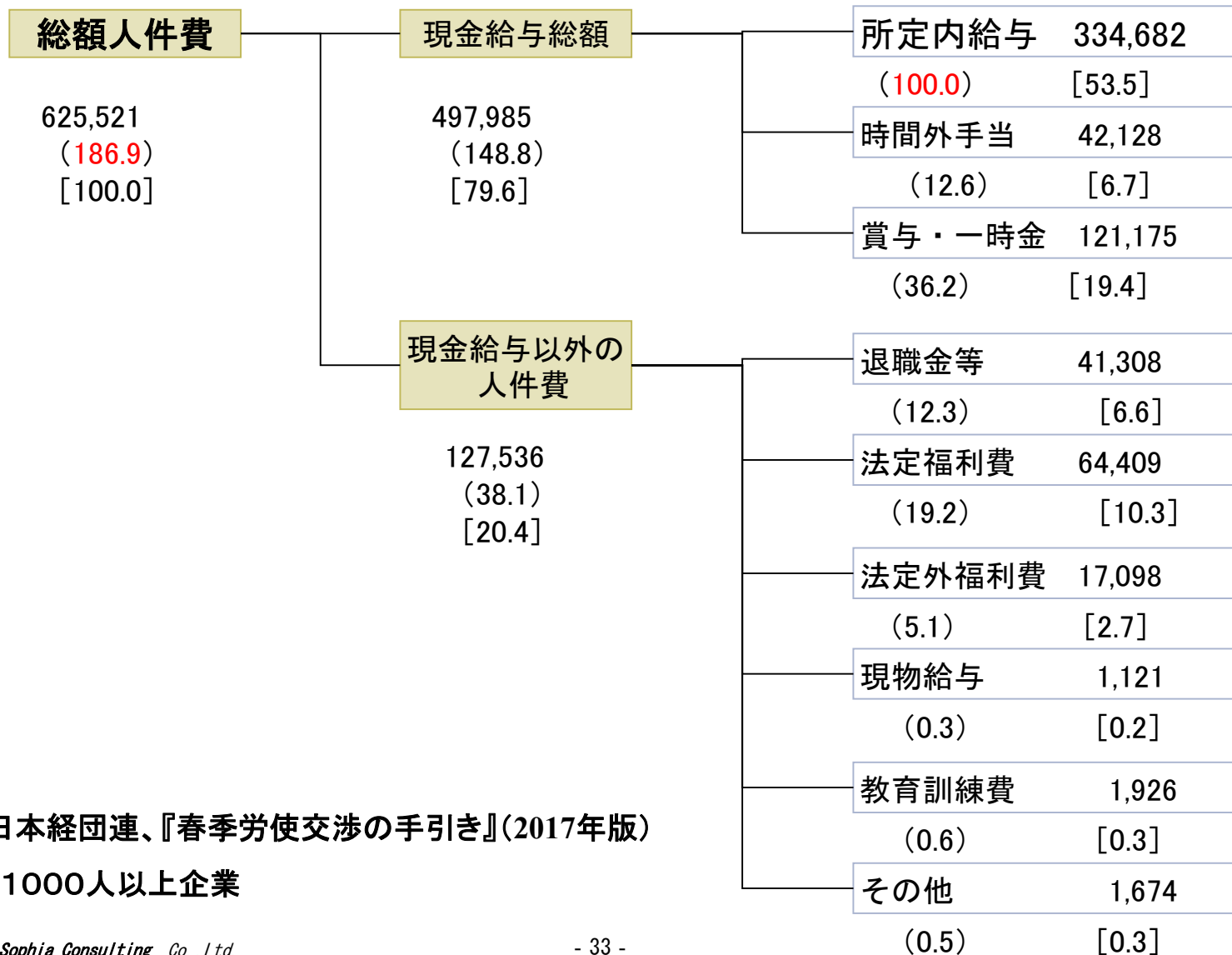
総額人件費コントロールのイメージ(※年次レベル)

総額人件費管理の要は、業績の変動リスクを、人件費にもシェアできるようにしておくことにあります。



※参考:総額人件費の構造

月間固定給月額と総額人件費の倍率は主要企業平均で“1.86倍”であり、現状に普通残業割増率(1.25倍)が、いつまでも許容される数値でないことを示唆しています。事実近年の法制で月間60時間以上の残業に掛かる倍率が引き上げられました。



※出所:日本経団連、『春季労使交渉の手引き』(2017年版)

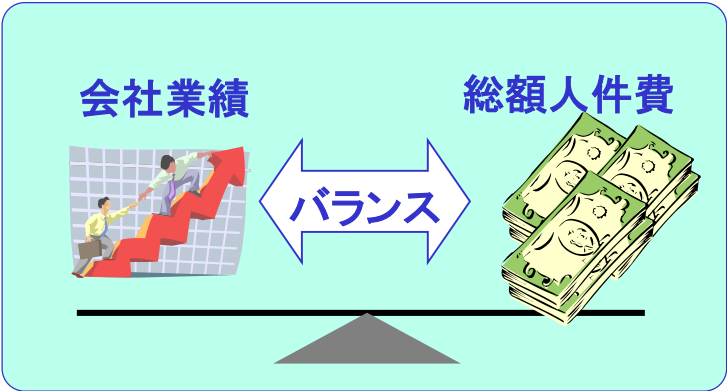
※従業員1000人以上企業

報酬設計の政策

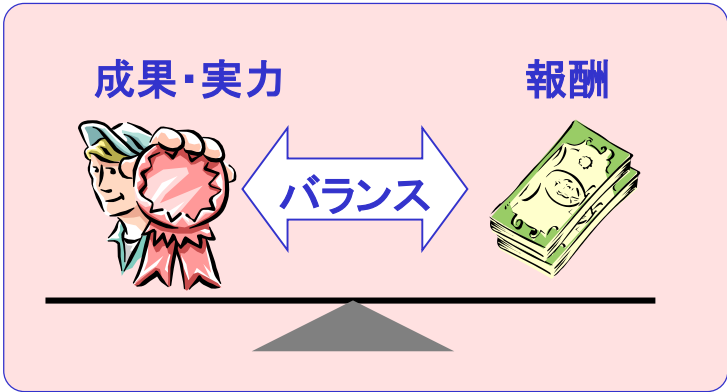
人材ポリシーにマッチした報酬体系構築で、人材の特性に合わせた業績管理と組織体質強化を着実に進めることができます。

基本となる人件費管理政策

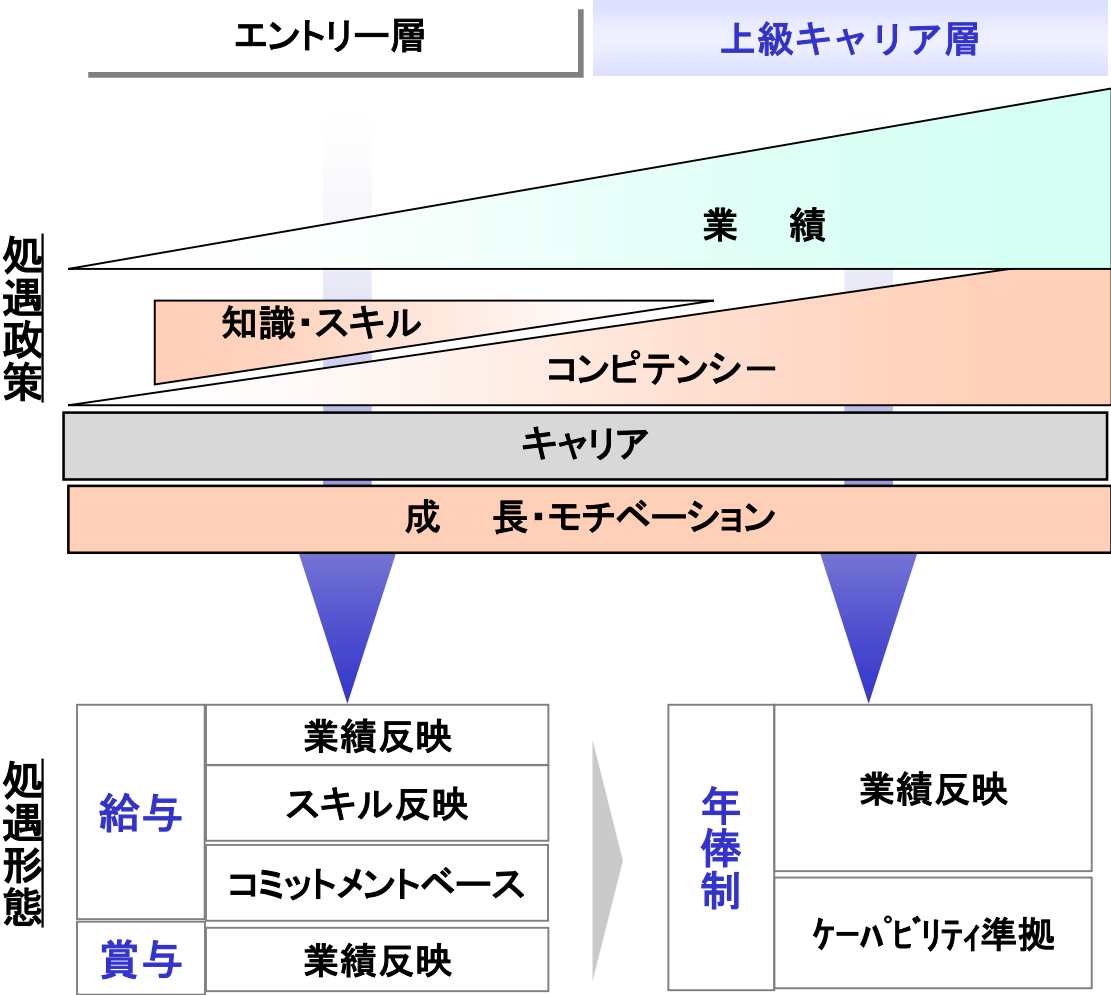
政策①: 付加価値に見合わない人件費の削減



政策②: 経営中核人材の処遇向上



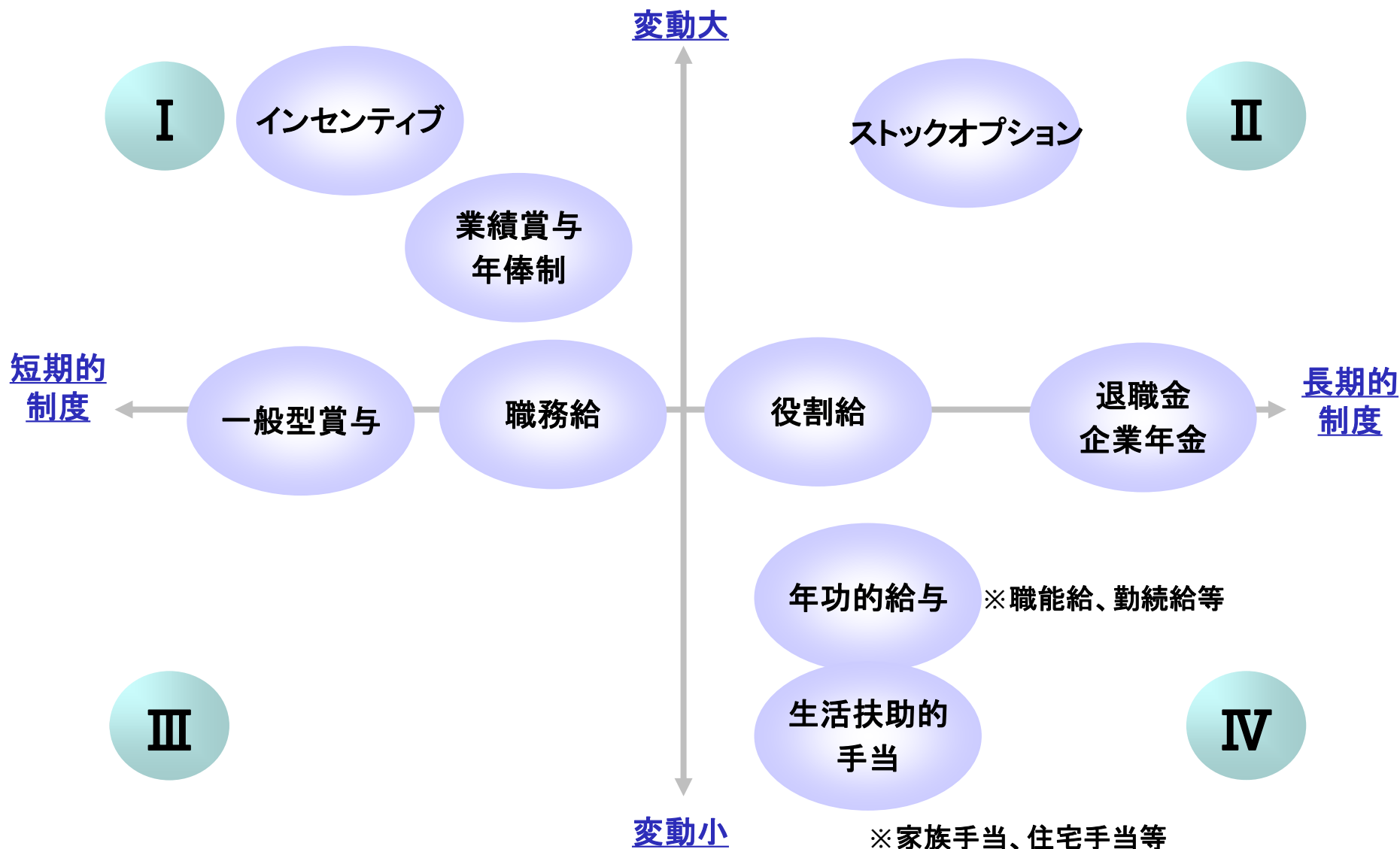
階層別報酬配分の考え方



※コミットメントとは、モチベーションレベルに、若干の年功要素を加味する意味

報酬運用のバリエーションと自社戦略における適合性の見極め

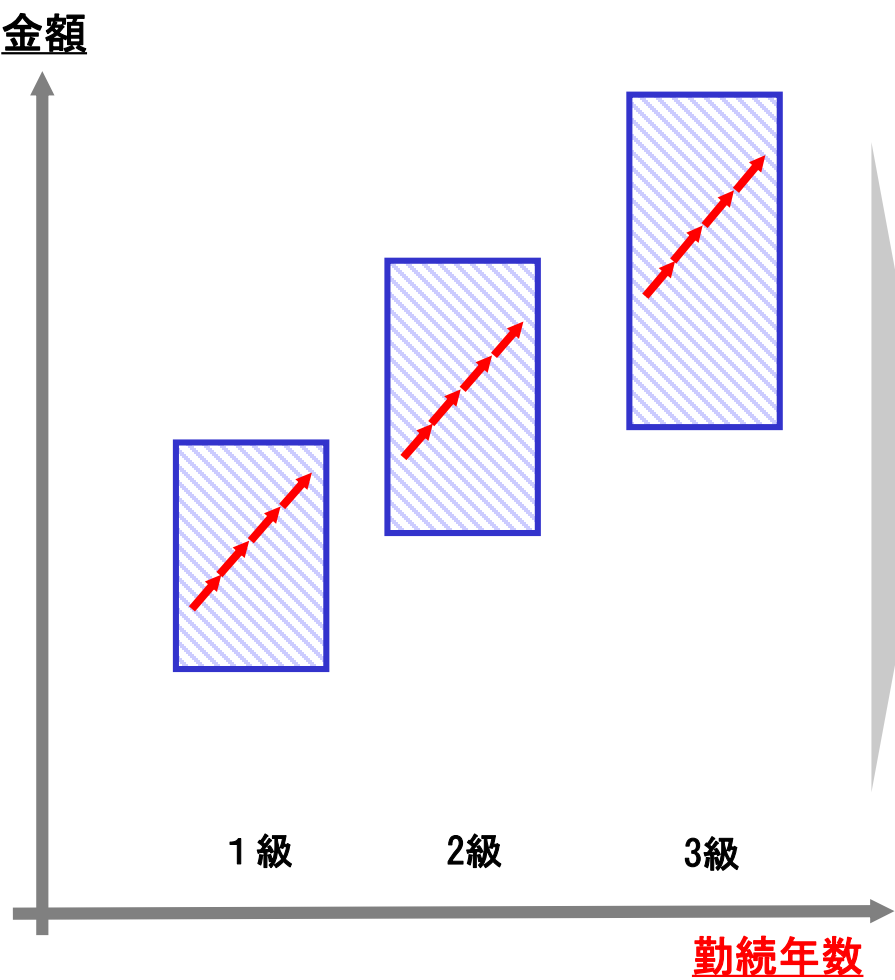
マネジメントの時間軸と報酬変動幅を適切にコーディネートする中から、自社に最適の報酬配分を見極めていきます。



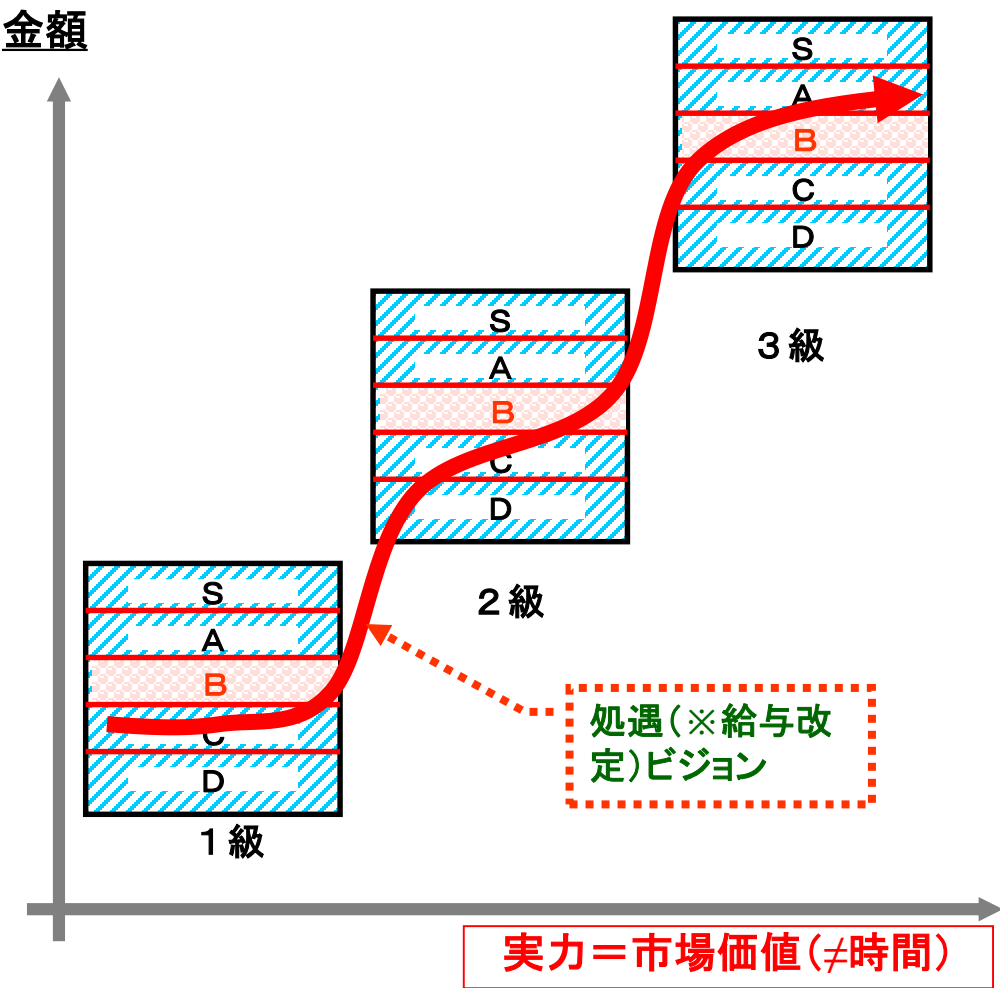
※参考：実力連動型増減調整給与制度への改定イメージ

総額管理型給与制度で、等級格付（＝市場価値）に応じた水準を、経営のメッセージとして明確化できます。

改定前：「定昇・積み上げ管理」



改定後：「総額管理」



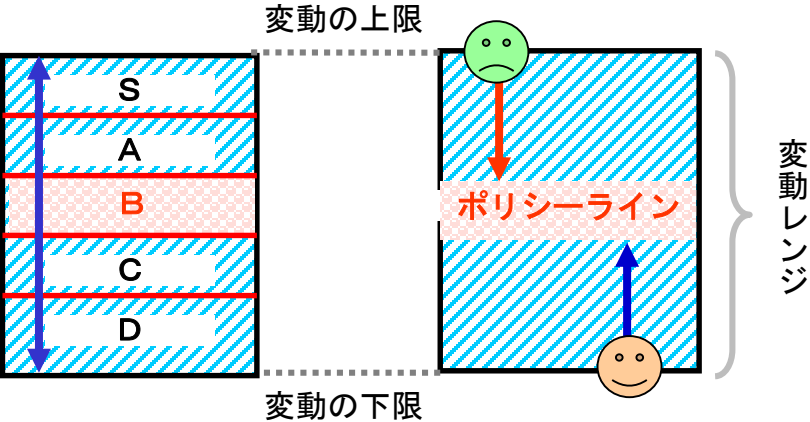
※参考：総額管理型給与制度運用の具体的設計イメージ

実力連動報酬として等級別ポリシーラインを明示し、増減変動を通じてメリハリをつけ、市場価値反映させられる仕組みです。

給与改定方式の選択

①洗い替え方式

②収束方式



	洗い替え方式	収束方式
方式	給与額は、等級内のレンジ（上限下限）内で、毎年洗い替え	・給与額は、各等級のポリシーラインの金額に近づくように改定
メリット	仕組みが簡潔で分かりやすい	原資管理と現行水準の補正共に行い易い
留意点	移行措置を別途検討必要	仕組みが複雑な上に、移行時の変動幅大きい

収束方式の具体的運用イメージ

■「給与改定チャート」例（単位：円）

	給与レンジ				
査定ランク	I	II	III	IV	V
S	22, 750	19, 500	16, 250	13, 000	9, 750
A	19, 500	16, 250	13, 000	9, 750	6, 500
B	16, 250	13, 000	9, 750	6, 500	3, 250
C	13, 000	9, 750	6, 500	3, 250	0
D	9, 750	6, 500	3, 250	0	-3, 250

■給与改定額設定指数表（単位：％）

査定ランク	I	II	III	IV	V
S	7	6	5	4	3
A	6	5	4	3	2
B	5	4	3	2	1
C	4	3	2	1	0
D	3	2	1	0	-1

役割等級制度を基礎に有機的な人事制度体系を整備し、強力な人材マネジメントと業績管理につなげます。



V. コンサルティングのご案内

I. 「働き方改革」戦略の構築

II. ビジネスモデル変革と成功の条件

III. ビジネスモデル変革を支える育成戦略

IV. ビジネスモデル変革を支える報酬戦略

V. コンサルティングのご案内

「働き方改革」には、従来型労働時間問題対策構造からの脱却が不可欠

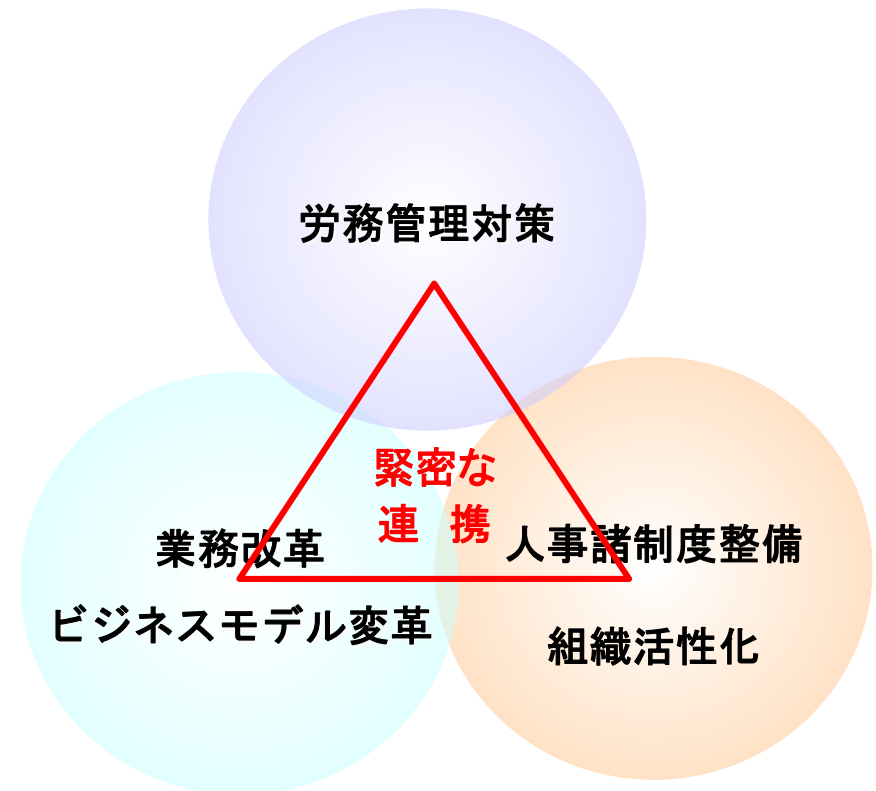
労働時間管理、雇用管理といった労務管理の枠内に特化した取り組みでは、決定的に不十分です。

従来型対策の構図



バラバラでは効果が挙がらない

求められるフレームワーク



ビジネスモデル変革を基盤にした、3施策の
緊密な連携

労働改革、過重労働対策のコンサルティングメニュー

コンサルティング領域

支援項目

戦略構築・調査支援

- ① プロジェクト企画(※目的、取組み内容等)
- ② リサーチ(※労務管理状況、制度、組織モラル 等)
- ③ 「働き方改革」総合戦略構築、各種対策立案
- ④ 制度改善企画(※労働時間関連制度、基本管理プロセス他)

マネジメント・教育サポート

- ① プロジェクト運営支援(※事務局サポート、会合運営 他)
- ② 社内コンセンサス作り(※経営報告、社内説明 他)
- ③ 制度導入・定着・運用支援
- ④ 管理職教育(※マネジメント教育、メンタル対策教育 他)
- ⑤ 効果測定、改善・拡充策企画等

人材育成戦略、メンター制度導入・運用サポートのコンサルティングメニュー

コンサルティング領域

支援項目

プログラム導入支援

- ① プログラム企画(※目的、対象人材層、プログラム内容等)
- ② コンセンサス作り(※説明会、初期学習会等)
- ③ メンター教育(※初期教育)、教育体系全体の再編成企画
- ④ 参加者選定、運営体制作り

マネジメントサポート

- ① 事務局サポート(※社内広報、中間評価、幹部レポート等)
- ② メンター継続教育(※メンター会合運営、個別サポート等)
- ③ 個別ペアのフォロー(※状況モニタリング、面談)
- ④ コミュニケーション体制(※専用ポータル運営、広報等)
- ⑤ プログラム効果測定、改善・拡充策企画等

人事諸制度設計、改善、導入・運用支援のコンサルティングメニュー

コンサルティング領域

支援項目

診断、人事戦略構築支援

- ① 診断(※戦略、組織状況、人材状況、現状制度・運用状況等)
- ② コンセンサス作り(※説明会、初期学習会等)

人事諸制度設計・導入支援

- ① 総合報酬制度設計(※人件費管理、給与、賞与、退職金等)
- ② 人事評価制度設計(※業績評価、目標管理、コンピテンシー)
- ③ 社内等級制度設計(※キャリアフレームワーク、等級基準等)
- ④ 規程等ドキュメント化支援(※社内規程、説明・広報資料等)

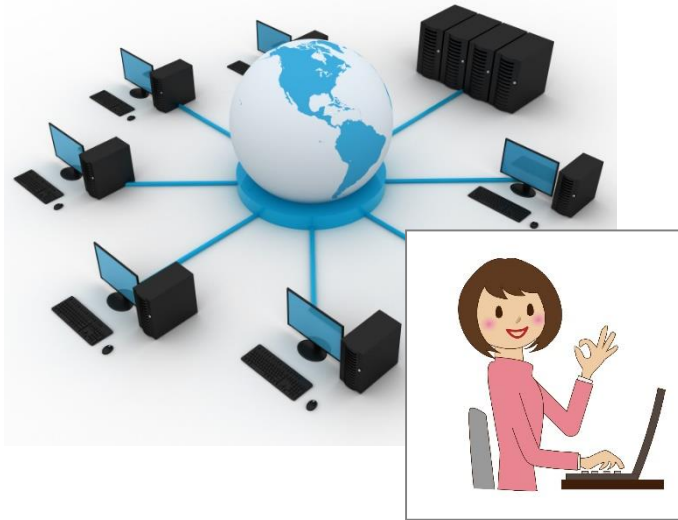
プロジェクトマネジメントサポート

- ① 事務局サポート(※検討委員会等運営、幹部レポート等)
- ② 管理職層継続教育(※マネジメント教育、評価者研修等)
- ③ コミュニケーション体制(※専用ポータル運営、広報等)
- ④ 制度導入準備、運用・効果検証、改善・拡充策企画等

ICT活用による就業インフラ整備支援(※リモートワーク実現支援のフレームワーク例)

リモートワーク等ITC環境が不可欠となる「働き方改革」戦略の推進についても、政策提言、人材マネジメントコンサルティングと合わせ、弊社ビジネスパートナーであるITベンダーと連携の上、トータルなご支援を提供いたします。

リモートワーク



リモートワークのインフラ構築支援サービス

1. 経営戦略とビジネスモデルの提言

ビジネスモデル検証

業務改革

組織診断

2. ICT環境整備への支援

通信インフラ

ネットワーク

ハード機器

業務ソフト

業務マニュアル

⇒弊社ビジネスパートナーとの協力で支援

3. 人材マネジメントの仕組み構築支援

基本労務管理

就業管理制度

職務分析

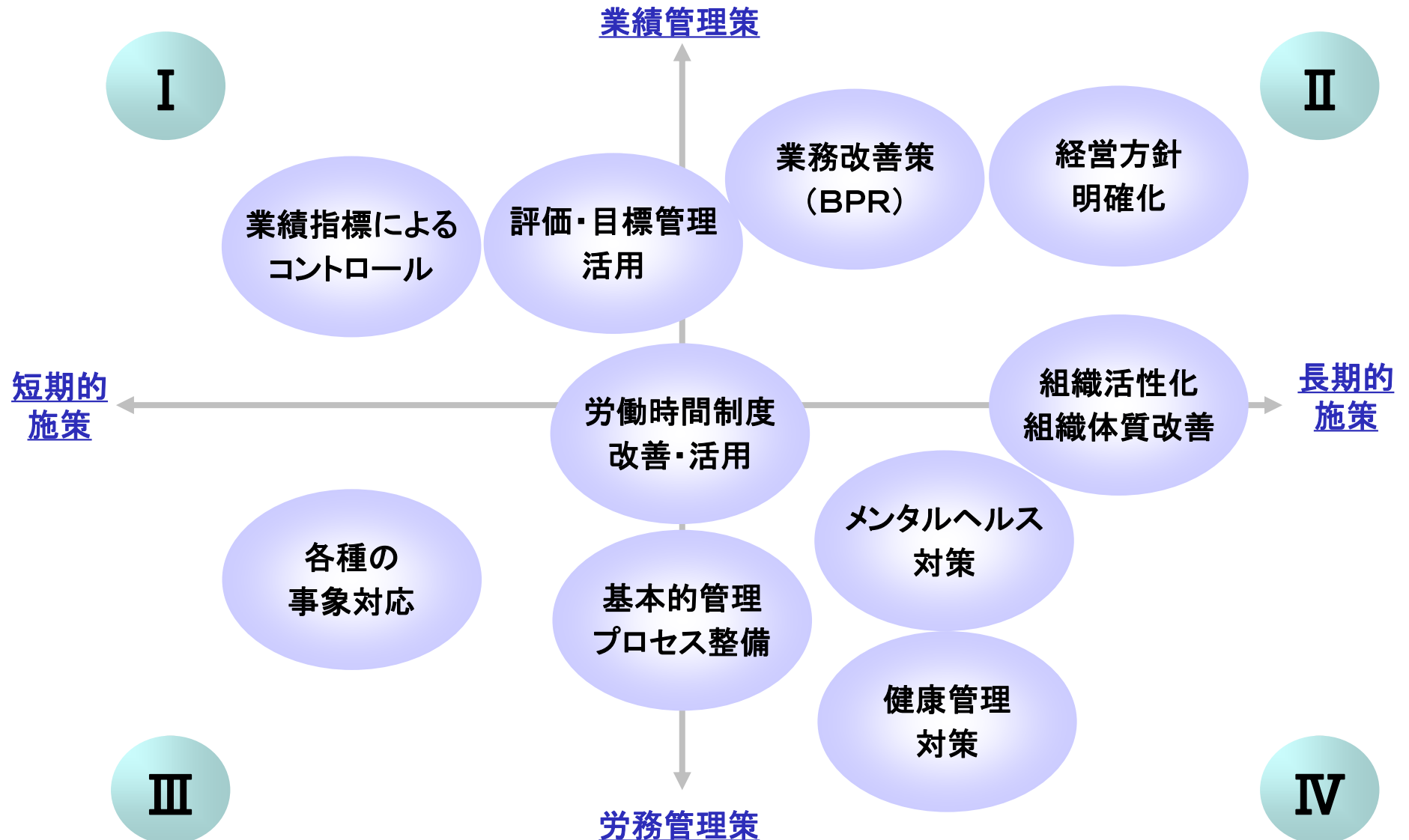
評価・報酬制度

キャリア管理

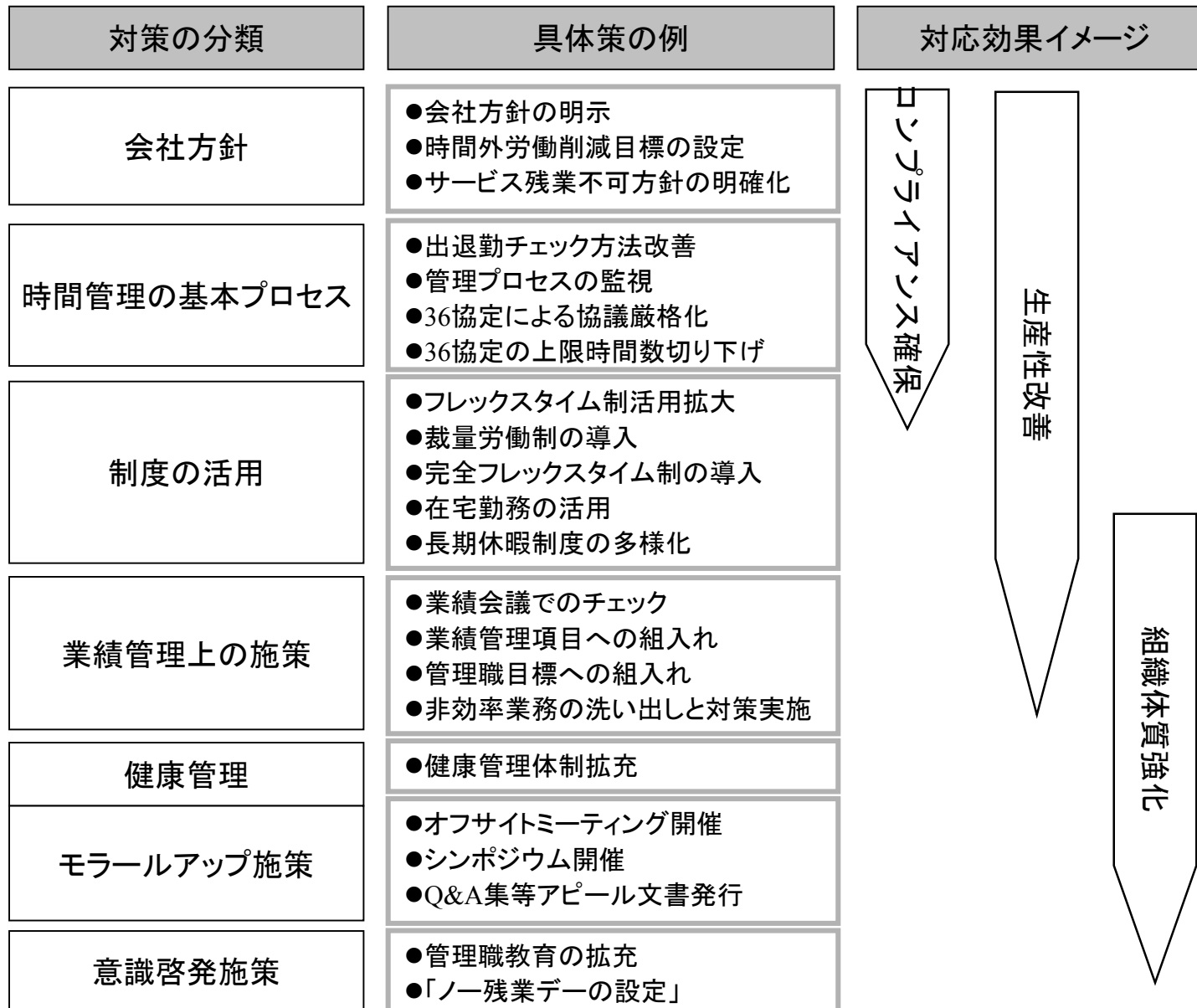
教育・育成

規則整備

※参考:労働時間削減策の分類

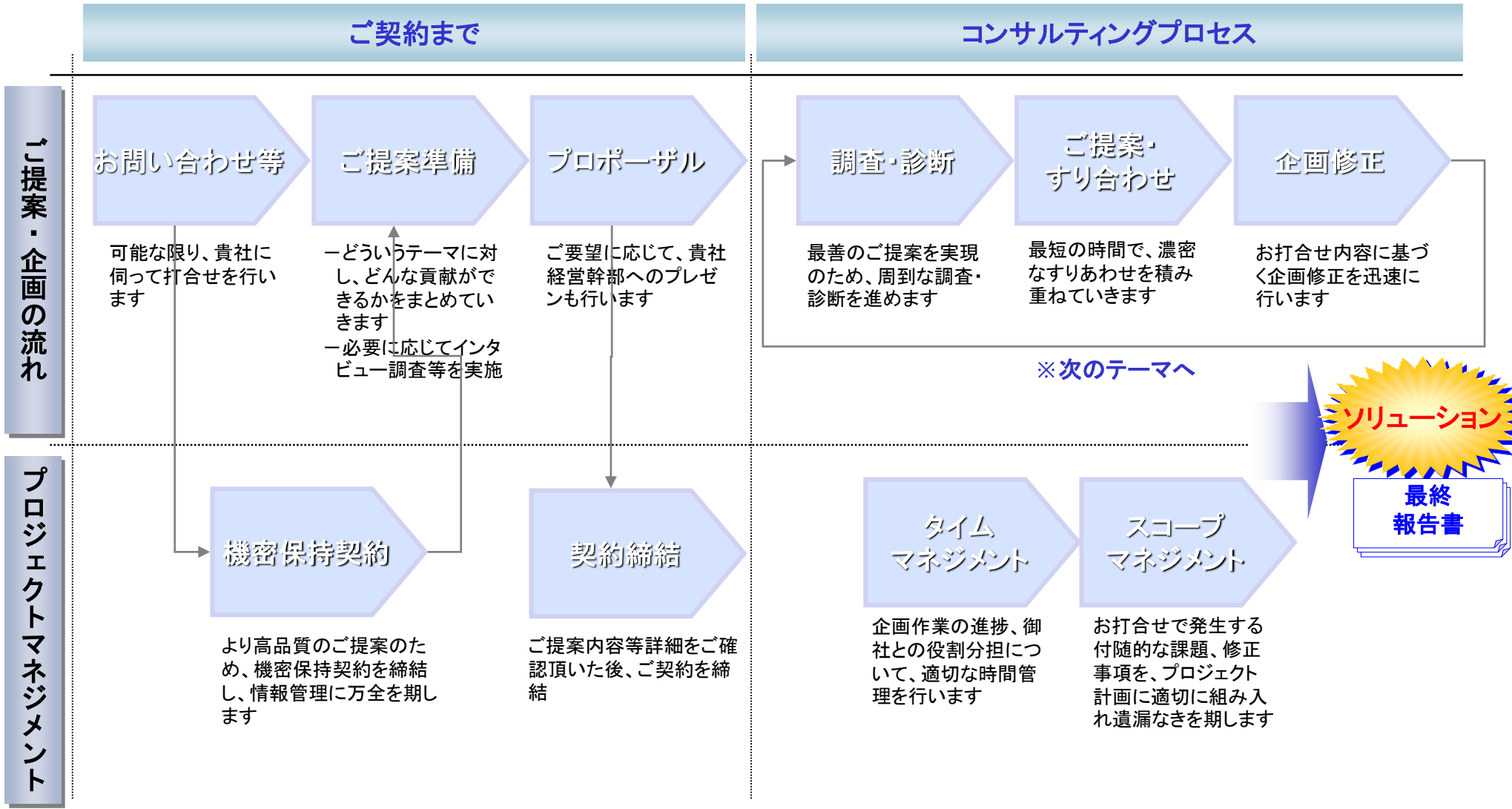


※参考：労働時間問題対策のフレーム（例）



コンサルティングサービスご提供の流れ

貴社の経営課題とニーズを深く共有する中から、成果を見据えた迅速・的確な対応を進めます。



会社情報

項 目	詳 細
社 名	ソフィアコンサルティング株式会社
代表社名	代表取締役社長 田添忠彦 ※次頁に経歴掲載
所在地	〒165-0025 東京都中野区沼袋4-5-2-302 ●TEL:03-6454-0951(代表)FAX:03-6454-0953 ●URL: www.philosophia.co.jp
組 織	経営管理部、コンサルティング本部、人材サーチ事業部
提案責任者	田添忠彦 e-mail: tazoe@philosophia.co.jp
担当者	※田添が担当の予定ですが、担当者追加のご要望がある場合には、別途対応いたします。
契約関連担当者	田添忠彦
個人情報関連	※個人情報に関する認証等は取得しておりませんが、情報セキュリティに関しては両社間でのNDA締結にて対応いたします。
実績	－わが国企業への、競争力向上のための革新的人事戦略の提言 －従来型方策に依存しない、企業組織における人材価値向上の実現
関連実績	－電機メーカーA社(従業員数約10,000名、東証1部上場):生産技術部門でのメンタリングプログラム導入・運用支援 －システム開発B社(従業員数約8500名、東証1部上場)、製薬会社C社(未上場)、電機メーカーD社(従業員数約70000名、東証1部上場)他: 組織学習手法(※メンタリングを含む)を活用した、継続的マネージャー教育プログラムの企画・実施支援 －システム開発E社(大手エネルギー系企業グループ)システム開発F社(大手エネルギー系企業グループ): プロフェッショナル資格認定制度を活用した人材マネジメント(※人材育成策を含む)改革支援
事業概要	－人材育成戦略、組織人事戦略に関わる経営コンサルティング －戦略的人材育成策の実施 －プロフェッショナル人材に関わる人材サーチ

プロジェクトリーダー経歴概要

平成29年3月1日現在

経歴概要	
田添 忠彦 ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長 (たぞえただひこ) (社)全日本能率連盟認定マスターマネジメントコンサルタント、GIAL認定シニアアクションラーニングコーチ	
個人プロフィール	☐ 最終学歴: 立命館大学文学部卒業 ☐ 生年月日: 昭和38年11月30日 ☐ 職歴概要: 大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職
コンサルティング経歴	☐ 約20年間にわたり、上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、組織開発、評価・報酬運用、労務改革に関するコンサルティング実績多数 ☐ 業種は、金融機関、各種メーカー(電機、機械、化学他)、情報サービス、各種チェーンストア、商社、通信、建設、印刷、人材派遣、住宅他 ☐ 診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴
主要プロジェクト実績	☐ プロフェッショナル資格制度活用による人材マネジメントシステム構築(大手情報サービス業、東証1部上場他) ☐ 労働時間管理等就業管理体制のビジネスモデルとの適合化(電力会社、東証1部上場 他) ☐ 人材育成・技能継承のためのメンタリングプログラム構築・導入・運用支援(ガス会社、大手電子部品メーカー、共に東証1部上場 他) ☐ 執行役員制度を活用した役員・経営組織改革(機械メーカー、大証2部上場 他) ☐ グローバル経営体制移行のための人事制度体制改革(通信業、東証1部上場) ☐ 2社合併に伴う報酬・人件費管理体制改革(情報サービス業、JASDAC上場) ☐ 各種社員教育研修(拠点長、理事他)プログラムの企画・コーディネート(メガバンク、東証1部上場)
著書・論文・講演等	☐ 最近の著書に『ビジネス心理ハンドブック・全3巻』(中央経済社、共著)他 ☐ 専門誌(『労政時報』、『人事マネジメント』等)、WEBサイト等に人材マネジメント論に関する掲載論文多数 ☐ 各県経営者協会、労働組合主要単産(市銀連、全銀労連、生保連合、損保労連、ゼンセン同盟他)、(社)企業研究会、(社)全日本能率連盟、東京都他自治体等にて講演・セミナー実績多数

■まずは情報交換から...

貴社の経営課題を十分にお伺いいたします。まずは、次頁連絡先にメールかお電話でお気軽にご連絡ください。

■ご提案は無料です

貴社経営課題に基づいて最適のご提案を差し上げます。

■ご予算と組織特性に応じて対応いたします

- ご予算がおありの際はそれに合わせてご提案します。
- 既存の施策、制度体系との調整や、社内検討プロジェクト組織等との兼ね合いも円滑に進めてまいります。

貴社ビジネスと組織・人材力強化のため、実績豊富な弊社のコンサルティングをぜひご活用下さい。

●ソフィアコンサルティング株式会社

●〒160-0016 東京都中野区中野4-5-2-302

●TEL : 03-6454-0951 (代表) FAX : 03-6454-0953

●URL : <http://www.philosophia.co.jp>

●E-mail : inquiry@philosophia.co.jp

どうぞお気軽にお問い合わせ下さいませ。