

プロフィール

井上 壱彦 (いのうえ かずひこ)

人事コンサルタント

採用・人材育成・人事制度のプロ

1958年大阪市出身。

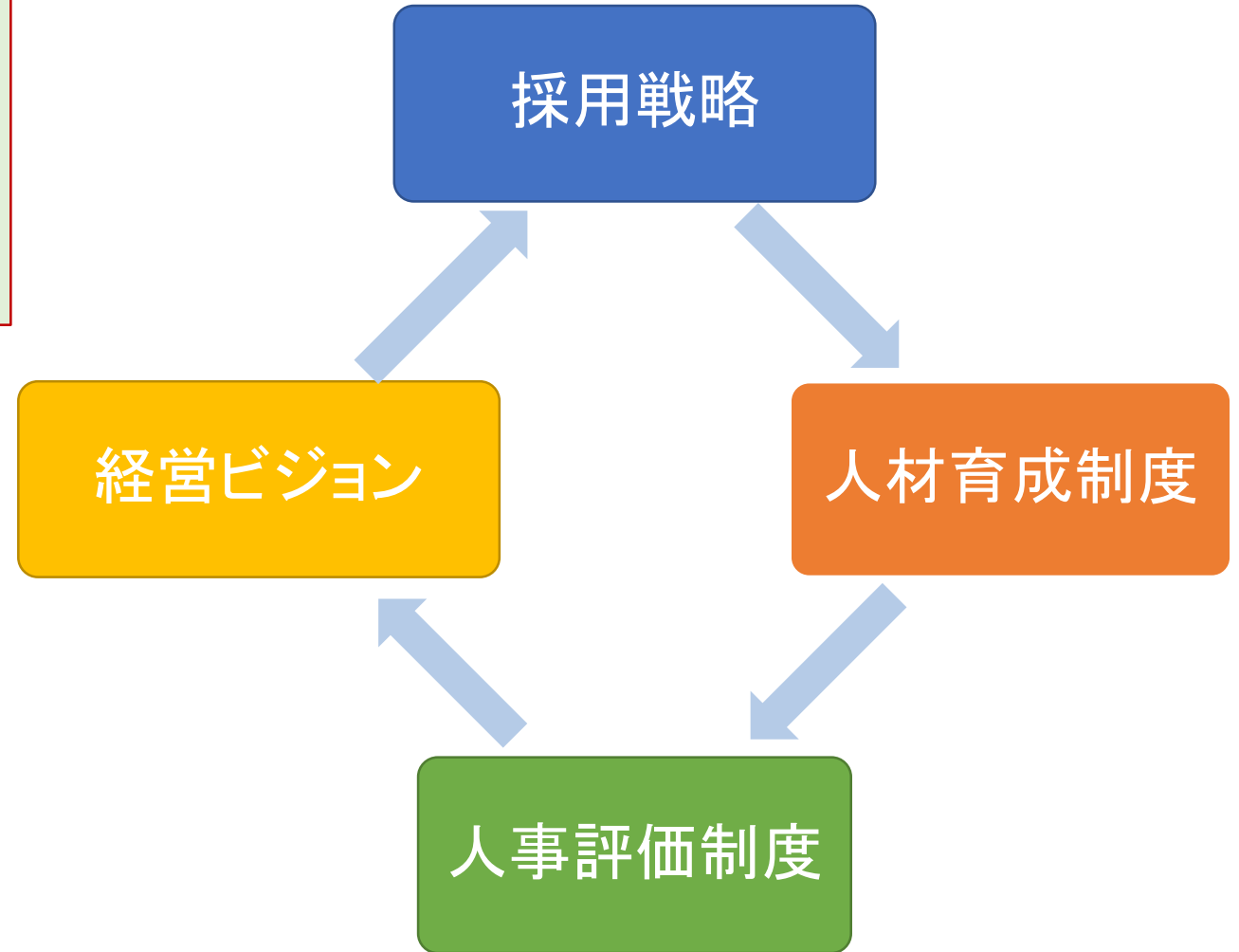
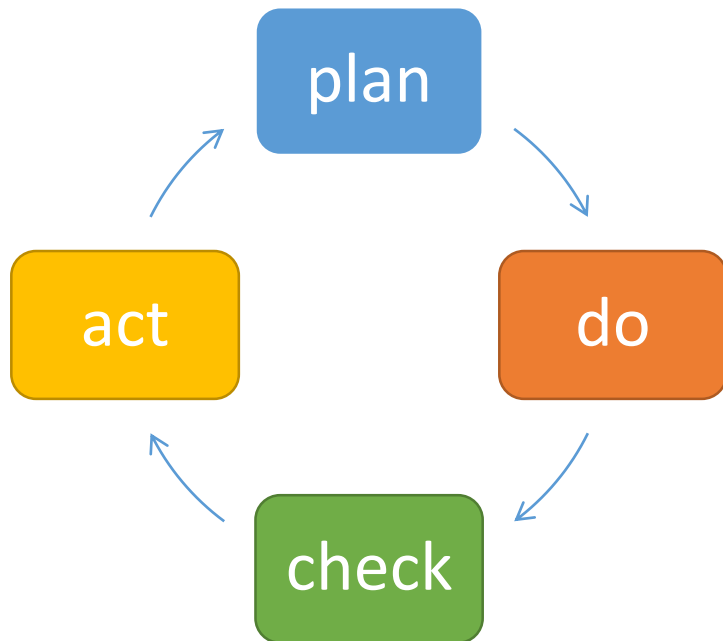
関西大学法学部法律学科 卒業

180億企業の人事部長として、3万人の面接をした人事・採用の専門家。採用から人事制度構築、人材育成まで一貫して企業の人事部門の支援を行っている。豊富な事例とわかりやすい説明で高い支持を得ている



採用戦略も人事評価制度も、マネジメントシステムの一環

経営ビジョンを実現するために、採用戦略を企画します。それは、あるべき組織の姿を描いたものです。
採用した人材は、育てなければいけません。
それには、育成計画・制度が必要です。
その次に、どれだけ育てているのかを計測・評価する仕組みが必要です。それが人事評価制度です。
これは、コアとなるプロセスを中心にしたOJTや研修を行います。それはすべて人事評価制度に組み込まれたものです。
そして、全体を見直すのが経営ビジョンです。



新卒採用での実績

通算で約3万人の面接を行ってきた、採用企画・採用戦略のプロです。
大手求人会社のお勧めメニューだけでは、戦略的な採用はできません。
採用戦略の骨子をいくつか上げましょう

- 1、学生は人事を見ている(⇒優秀な社員を採用担当者に)
- 2、情報開示できる会社を選ばれる(⇒ウソを言ってもすぐにばれる)
- 3、業界用語で肌感覚をなじませる(⇒仲間に入りたい、と思わせる)

新卒採用での実例

- 1、関西資本の中堅商社で東京支社立上げ(日東駒専ランクを採用)
- 2、ブライダル業界でプランナー募集の対応マニュアルと指導
- 3、社労士事務所で、面接技法と選択ポイント指導
- 4、堺の老舗製造業での募集改善
- 5、パート募集数が倍増(東大阪のサービス業)
- 6、合同説明会での講演(10回以上)

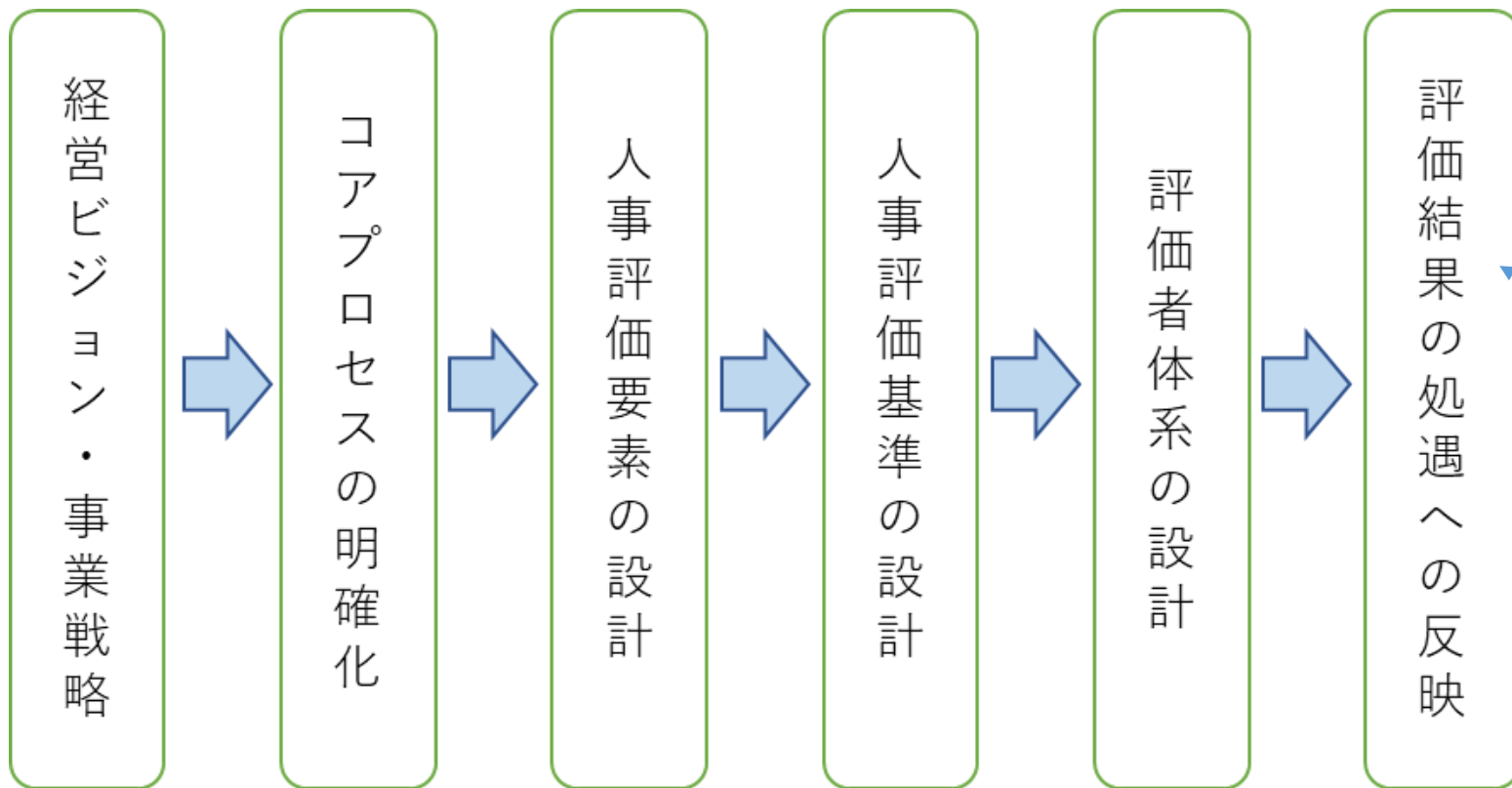
人事評価制度での実績

全体コンセプトで表したように、採用戦略も人事評価制度も、マネジメントシステムの一環なのです。
これらは連関して組み上げられなければ、効果を上げることはできません。
人事評価制度の骨子をいくつか上げましょう

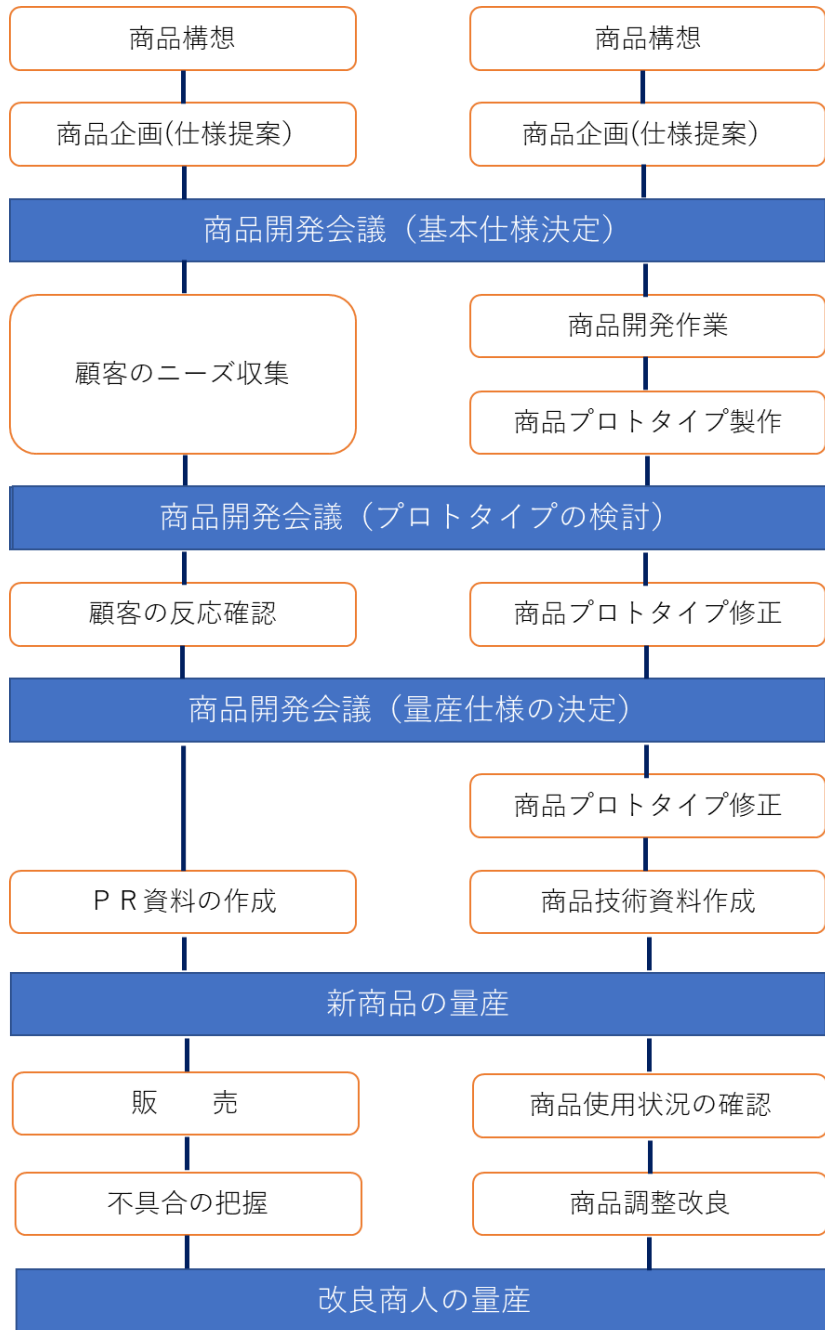
- 1、コアプロセスを探し出す(⇒優秀な社員の行動パターンを横展開)
- 2、人材育成が一番大事(⇒人を育成してくれる社員を評価する)
- 3、人事評価制度はPDCA(⇒効果的なOJT・フィードバックのコツ)

人事制度での実例

- 1、ブライダル業界の評価制度構築と研修
- 2、東大阪の製造業で目標管理制度の指導
- 3、社労士事務所で、面接技法と選択ポイント指導
- 4、クリーニング業界での新入社員研修
- 5、報連相とPDCA研修(クボタ)
- 6、IBM、大塚商会のフェアでの人事制度講演
- 7、大阪労働協会での講演



その企業の人材を的確に育成し、かつ業績向上を狙うには、独自の評価表が必要です。それにはいくつかのアプローチがありますが、ここでは業務プロセスの中で、その企業の顧客価値を創り出す、コアにあるプロセスに注目します。コアプロセスを明確化し、それを人事評価要素に取り込み、評価基準とします。そして、評価結果を各社員の処遇に反映することで、育成への道筋を作り出すのです。



コアプロセスを明確化して、これを強化するために、どうするかを検討します。そして、強化点が明確にすることができれば、これを評価要素に分解して、評価ウエイトを付加して、評価表を作ります。これは、その企業の伸びる要素と人事評価とを結びつけたもので、「強化のために必要な能力・態度・行動」こそが企業を伸ばすコンピテンシーとなります。

企画・管理

強化方針			
コアプロセス	現状・問題点	コアプロセスごとの強化されたイメージ	強化のために必要な能力・態度・行動
			1. 2. 3.
			1. 2. 3.
			1. 2. 3.

評価表サンプル

評価要素群	評価要素	評価基準	主な業務実績 (被評価者本人の自己記入欄)	ウェイト (%)①	自己評価		1次評価		2次評価	
					②評価 (1~5点)	評価点 ②×①	②評価 (1~5点)	評価点 ②×①	②評価 (1~5点)	評価点 ②×①
成果評価	業績目標達成度	該当等級にふさわしい難易度の目標数値 (目標管理表による)		15						
	課題目標達成度	該当等級にふさわしい難易度の課題解決目標 (目標管理表による)		15						
	(目標管理以外) 日常業務の成果	目標管理以外の日常的な業務、組織貢献、人材育成等の成果 当該等級にふさわしい成果実績を評価		10						
	成果評価小計				40					
能力評価	企画・計画力	自チームが全体の業務遂行について、業務負荷の先読みをしつつ、チーム全体の作業効率を上げていける計画を立てることができる		10						
	実行力	自チームが担当している日常業務全体について、独力で遂行できるとともに、後輩の育成ができる		10						
	対策立案力	時折発生しがちな例外処理について、前例を参考に、かつ関係者とも相談しつつ、主体的に処理することができる		5						
	改善力	自チームが担当している日常業務について、主体的に改善の問題意識の提案ができる		5						
	能力評価小計				30					
情意・態度評価	責任性	自チームが全体の業務遂行について、業務負荷の先読みをしつつ、チーム全体の作業効率を上げていける計画を立てることができる		10						
	積極性	自チームが担当している日常業務全体について、独力で遂行できるとともに、後輩の育成ができる		10						
	協調性	時折発生しがちな例外処理について、前例を参考に、かつ関係者とも相談しつつ、主体的に処理することができる		10						
	情意・態度評価小計				30					
人事評価点合計				100						

ここに上げた評価基準は、あくまでも標準的なものです。しかし、成果評価・能力評価・情意・態度評価の3要素は盛り込むことで評価全体のバランスが取れます。また、それぞれのウェイトを考えることで、より成果主義的に、または潜在能力を重く見て育成を狙ったものや、あるいは顕在能力に視点を置いたもの、というふうアレンジができます。これらの味付けは、それぞれの企業の現状調査と、経営陣の希望を聞いて、案を練ることになります。ここが大きなポイントの一つです。

人事制度のタイプ

	制度の分類	目的	考課者	長所	欠点	作り方	内容	条件	企業例	ウエイト例	
タイプ1	家族経営	給与額を決めるため	社長	運営・管理が簡便	社長の目の届く範囲のみ	社長が会社と社員の将来を考えて作る	社長との個人的関係性	支払い能力で決まる	零細企業	経営陣	5
タイプ2	職能資格制度	役職を決めるため	部門管理者	役職と給与レベルをイコールにしておくも良い	普段の管理は検・昇格が年功になりがち	組織構成員と幹部社員の擦り合せ	管理範囲と権限の決定	仕事の内容は緩やか(マニュアルは無い)	中堅・大手	管理職(課長以上)	35
タイプ3	職務給制度	仕事を決めるため	事業リーダー	職務のステップ、組織構成が明快	業務フロー・マニュアル化が困難	現場でISOやOJTなどを活用	仕事に値札がついている(難易度)	仕事の内容がマニュアル化されている	外資系	一般職	30
タイプ4	目標管理制度	報酬の配分を決めるため	直接の上司	社員育成・動機づけ	運営・管理が煩雑	経営計画のステップに従う	本来的な人材育成・成果配分	個人目標・部門目標・企業目標の整合性が取れている	大手製造業 営業系企業	一般職の一部・ 管理職	20
タイプ5	成果主義制度	ビジネスを創るため	社長・経営幹部	動きがダイナミック	一定以上のスキルが要求される	ビジネスコンセプトから最短で導き出される	自由なプロセスで迅速な成果	企業理念の共有がないと破綻	外資系 ベンチャー	一部管理職のみ	10