

職場のリアル（1）人事マネージャーが語る 「日本的」な働き方/働かせ方

2020年度労働講座企画委員会寄付講座
「未来の自分をつかめ～OB・OGの働き方をとおして考える」

2020年 10月 6日
A株式会社 営業本部
首都圏支社 総務人事課
神谷 篤史

自己紹介

2020年 10月 6日

所属

A株式会社 営業本部 首都圏統括支社 管理部 総務人事課長

出身校

明治大学大学院 経営学研究科 博士前期課程修了
「大企業ホワイトカラーにおける人事機能のあり方に関する一考察」

担当職務

人事制度企画運用（給与、評価、等級制度）
労務コンプライアンス指導（労働時間管理、安全衛生管理、拠点管理等）
組織・異動企画、人員計画立案
ダイバシティー政策（高齢者活用、女性活性化、障害者雇用、WLBなど）
個別労使紛争対応（内部通報、不当労働行為、ハラスメント対応）
採用（新卒・中途）、教育訓練・研修（講師）
代謝政策運用（早期退職優遇制度等）

在外活動

社会保険労務士総合研究機構 上席研究員
（「次代の人事労務管理」提言プロジェクト）
各大学での講演・講義（明治大学・広島国際大学・大阪産業大学・
専修大学・諏訪東京理科大学等）
東京都社会保険労務士会会報記事執筆「インターンシップ拡充に向けて」
労働新聞記事執筆「職務給に関する一考察」
労務理論学会発表「A社における人材戦略-採用・リテンションを中心として-」
その他

資格

社会保険労務士（2001年）
特定社会保険労務士付記（2010年）

<本日のアジェンダ>

1. 新卒採用
2. 内部昇進の仕組み
3. 仕事の評価方法
4. 仕事の進め方

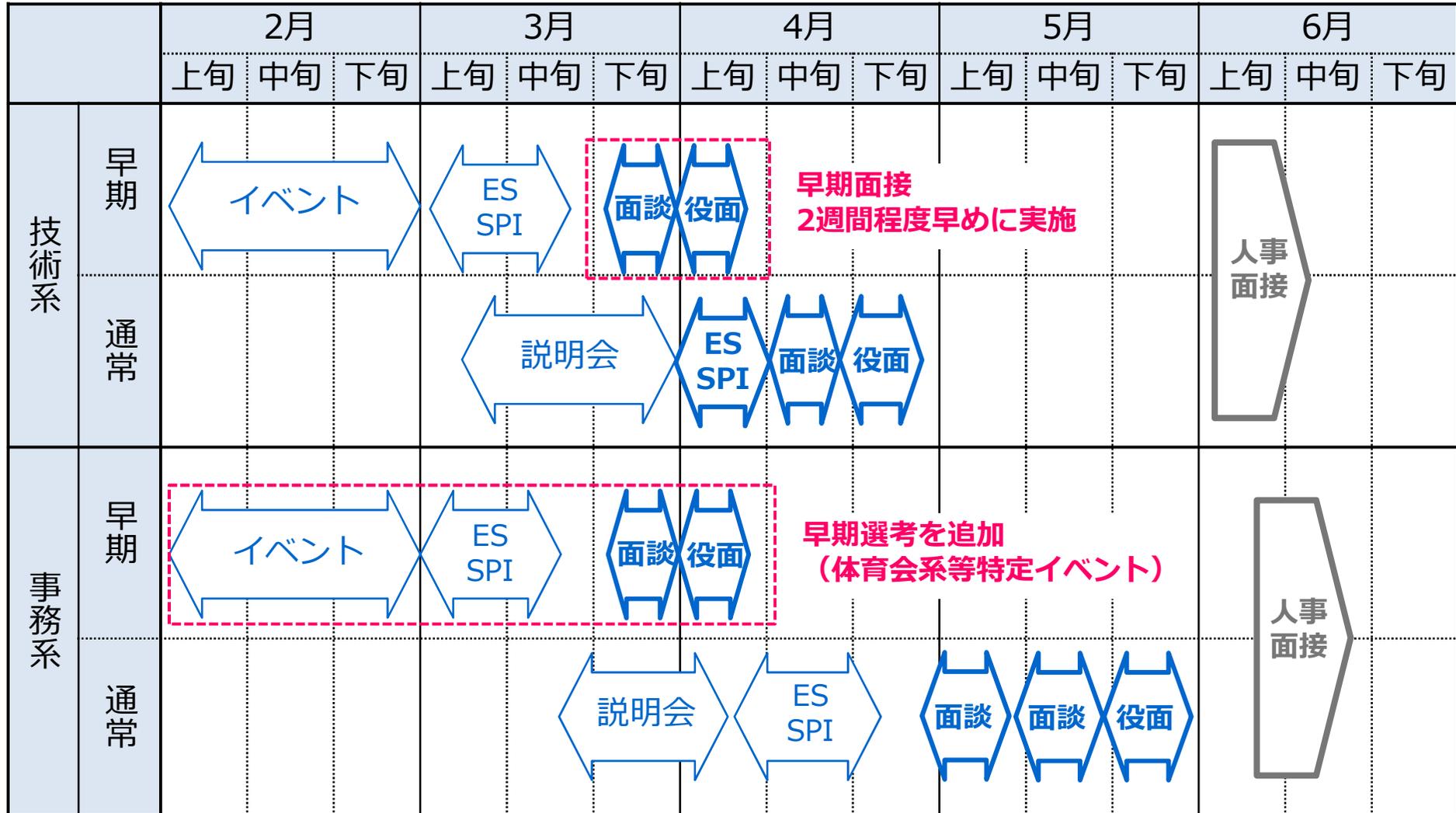
1. 新卒採用

(採用) 選考フロー

2020年 10月 6日

2020年新卒 選考フロー

※技術早期 = インターンシップ参加者・2月イベント参加者・建築系
 ※事務早期 = 体育会系人材紹介、特定イベント参加者



<これまでの採用方法の問題点>

学生と当社が、必ずしも相思相愛状態ではない。

- ・ 内定辞退率が50%以上
- ・ 内々定者に対する当社へ誘導するためのフォローアップの負担が大きい
- ・ 10月以降も内定辞退者が発生するので、採用数が安定しない。
- ・ 入社後の離職率も上昇傾向にある。

採用コスト・労働損失が大きい

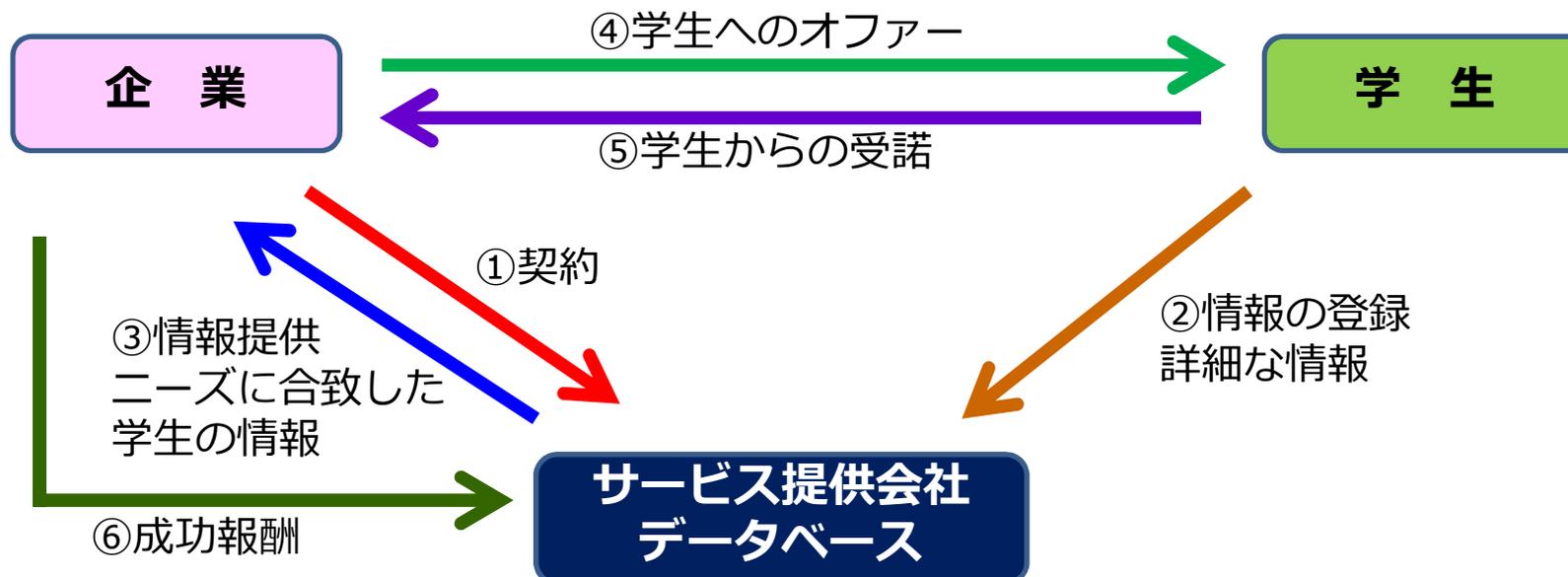
- ・ 採用に費やす日数が延べ100日を越える
- ・ 面接官が面接する学生が20人/1日なので、面接官の負担が大きい。
- ・ 面接開催が多く、多くの社員の手間と時間が必要

採用工程に他社との差別化が図られていない

- ・ 学生から見れば、当社はOne of them

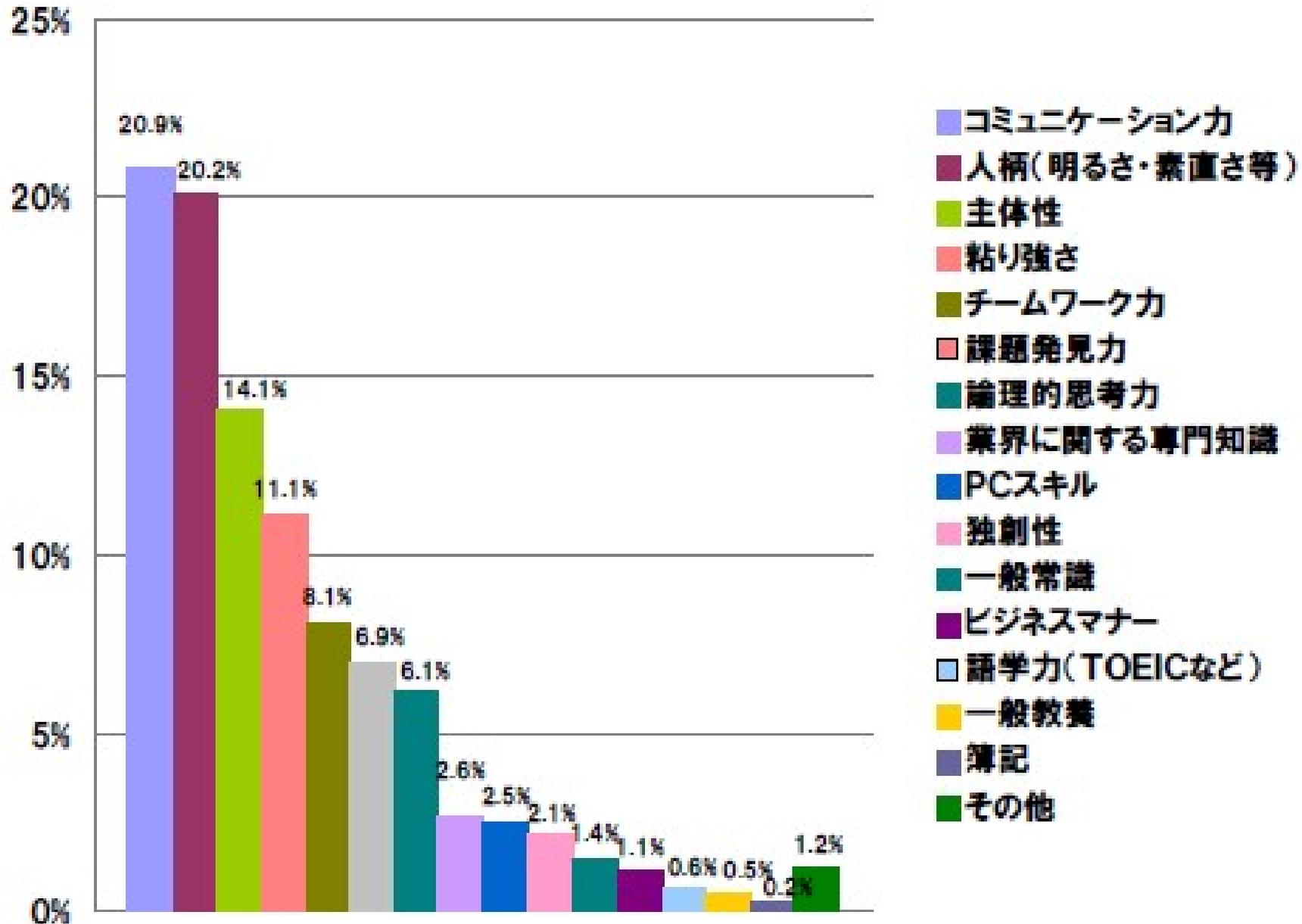
ダイレクト
リクルーティングを
併用する傾向

企業が学生に直接的にアプローチをし、そのオファーを受けた学生がオファーに応じれば選考が進む



(採用) 企業人事担当者が考えるハイパフォーマーの特徴

2020年 10月 6日



2. 昇進

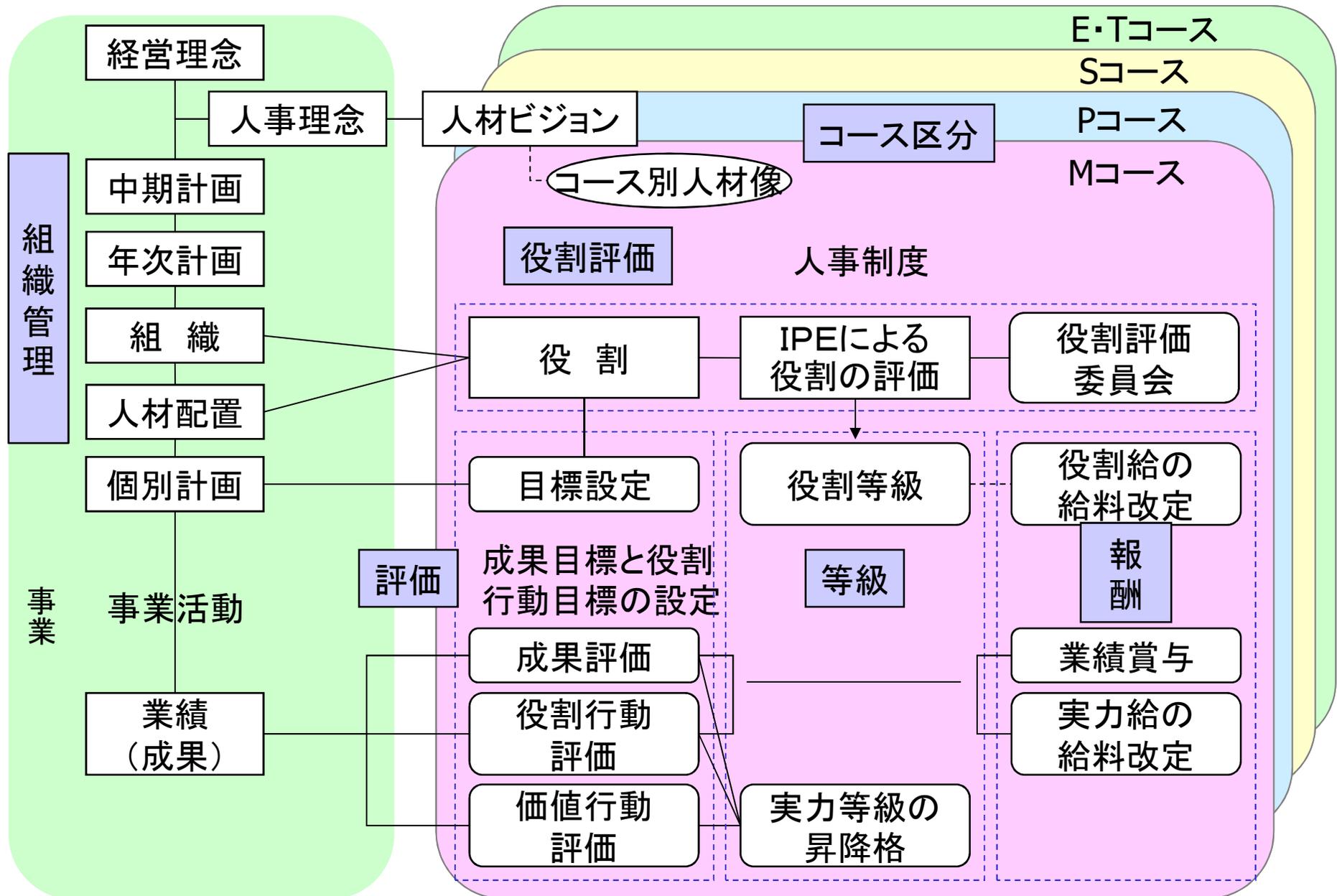
(昇進) コース制度

2020年 10月 6日

	コース	定義
強いリーダー層	Mコース Management	組織運営に不可欠な責任と権限を有し、 組織のマネジメント （組織目標の設定、予算管理、資源配分、人事管理、人材育成、リスク管理等）を通じて 高い成果を創出し、会社に貢献する
	Pコース Professional	専門的な知識やスキル を持ち、 リーダー として発揮することにより、高い成果を創出し、会社に貢献する、または、貢献することを期待される
強い現場力	Sコース Specialist	特定の業務分野または地域において、専門的な知識やスキルを持ち、 現場のリーダー として発揮することにより、高い成果を創出し、会社に貢献する、または貢献することを期待される
	Eコース Execution/ Operation	経験により業務に対する習熟を高めながら 、職場のメンバーとの協働を通じ、担当する業務をより正確、迅速、効率的に実行することにより、組織目標の達成に貢献する
	Tコース Technical	特定技能に対する高い習熟度 を持ち（形成しながら）、実証された高い技能を発揮することにより、高い成果を創出し、会社に貢献する、または、貢献することを期待される

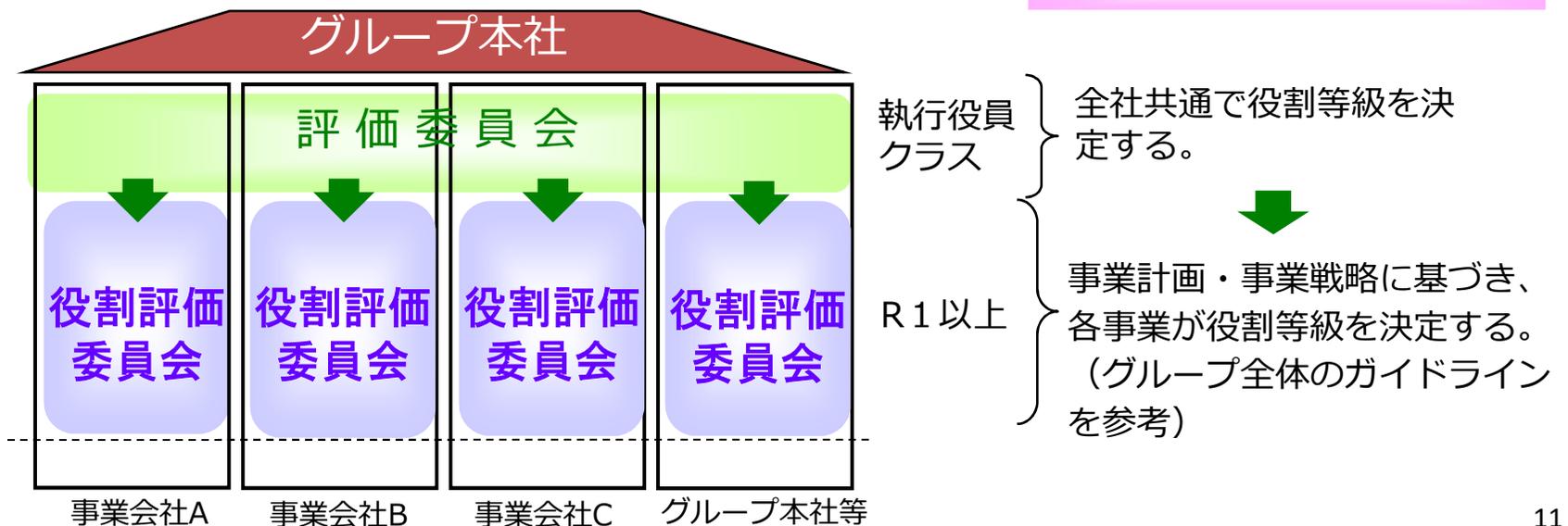
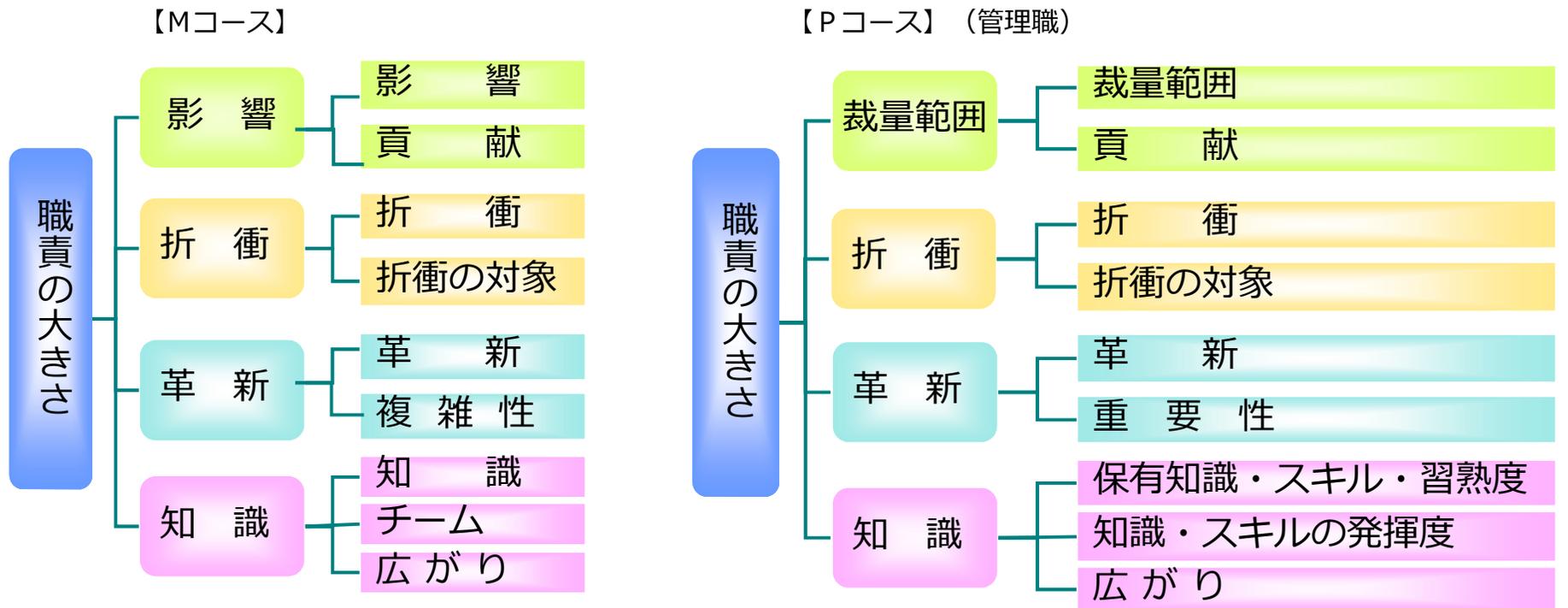
(昇進) 人事制度と事業との関連

2020年 10月 6日



(昇進) 役割価値測定に基づく役割給決定

2020年 10月 6日

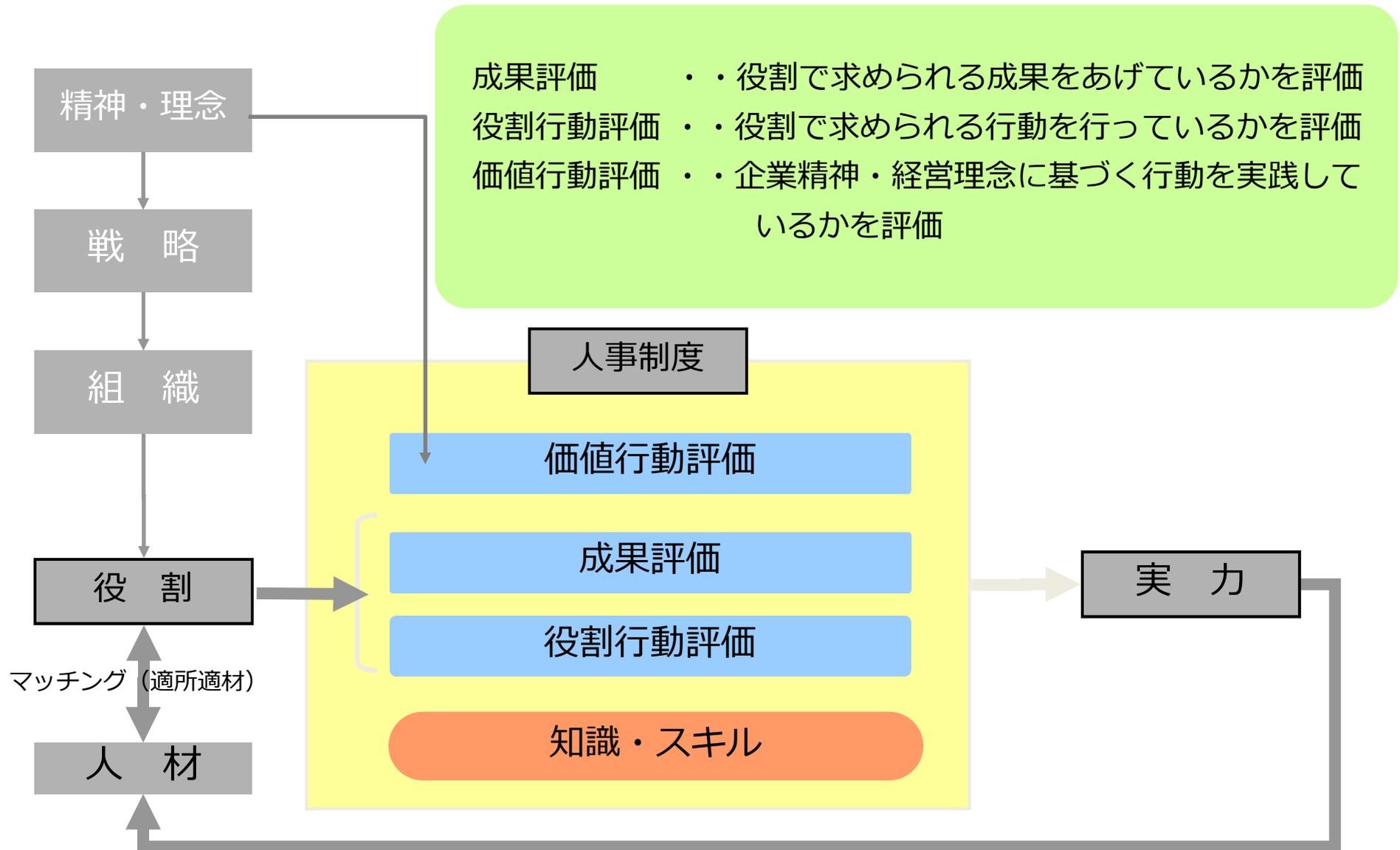


◆昇格の要件

役割を軸とした成果・実力主義の人事制度の下、以下の要件を満たすこと

必要要件	役割行動	ひとつ上の役割等級に任用され <u>役割</u> 全体に求められる行動がなされている者(Mコース)
		ひとつ上の実力等級に求められる <u>役割</u> を遂行している者
	実力	ひとつ上の実力等級に求められる実力・資質を有している者
	価値行動	<u>価値行動</u> が最低限体现されている者
	成果	将来にわたり、ひとつ上の実力等級に求められる成果をあげていくことができる者
十分要件	適性	昇格後のポジションを担う適性が確認できる者
	将来の期待・ニーズ	将来、幹部としての役割が期待できる素養が確認できる者

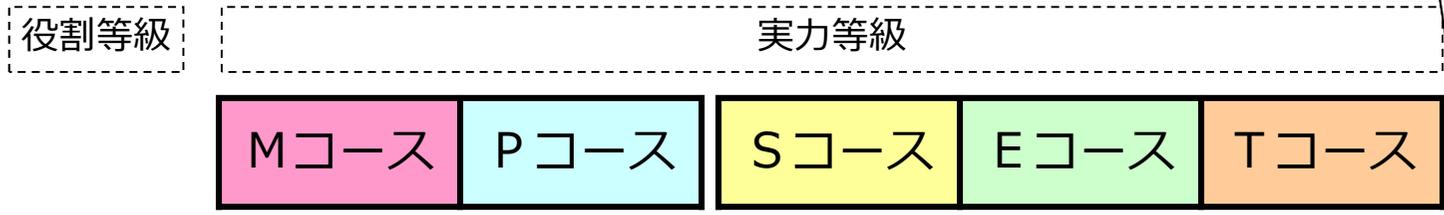
3. 評価



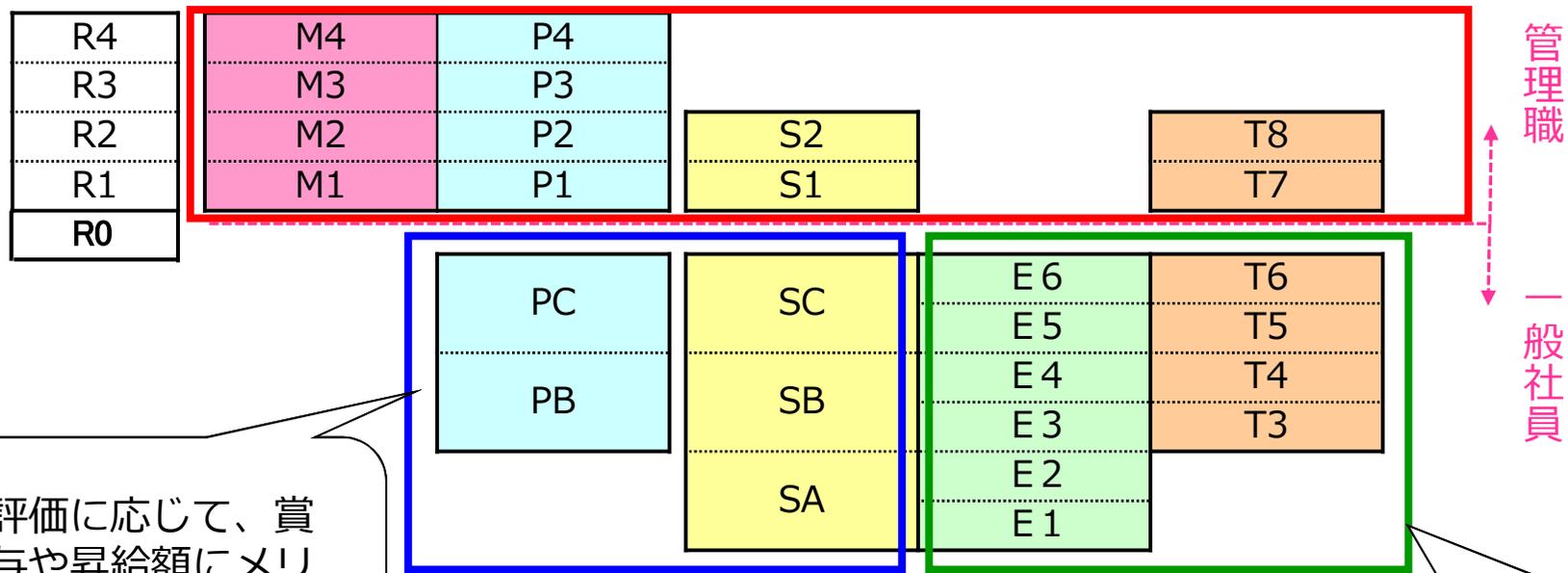
(評価) 給与制度の基本的な考え方

2020年 10月 6日

任された役割によって給与が決まるしくみ



R5以上は執行役員・専門役員クラス



評価に応じて、賞与や昇給額にメリハリがつくしくみ

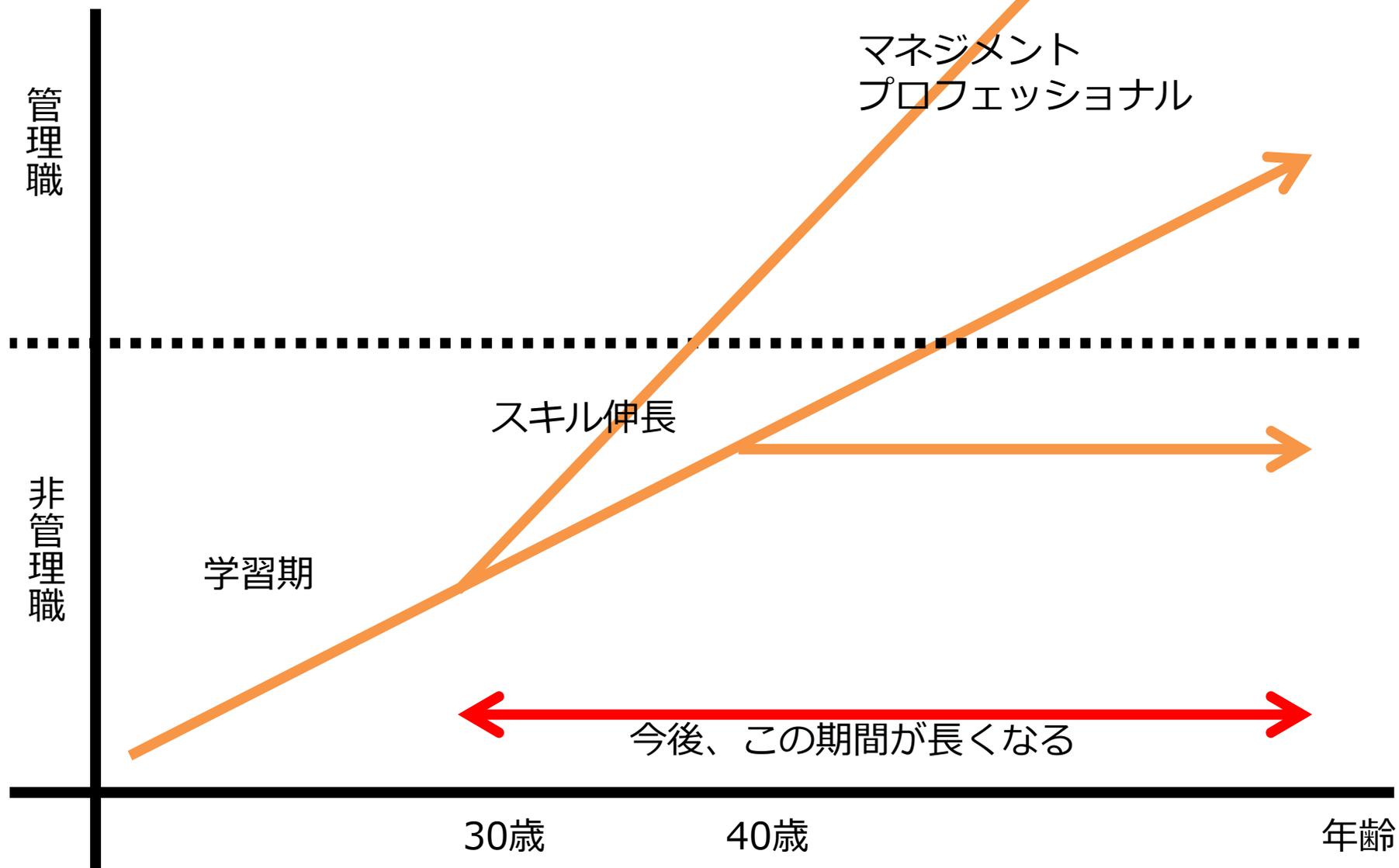
経験や熟練度の高まりに応じて段階的に上昇するしくみ

4. 仕事の進め方

(仕事) 成長曲線

2020年 10月 6日

仕事の質・量



ご清聴
ありがとうございました

