

---

# 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

2021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」

2021年 10月 7日  
S株式会社 管理本部  
人事部 神谷 篤史

## 所属

S株式会社（建材メーカー） 管理本部 人事部 マネジャー

## 資格

社会保険労務士（2001年）  
特定社会保険労務士付記（2010年）

## 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

人事制度企画立案運用（報酬制度、評価制度、等級制度）  
労務コンプライアンス政策（労働時間管理、諸規定管理、社会保険諸法令対応）  
組織・異動企画、人員（採用）計画立案・予算策定  
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（立案・講師）  
代謝政策企画立案運用（早期退職優遇制度等）

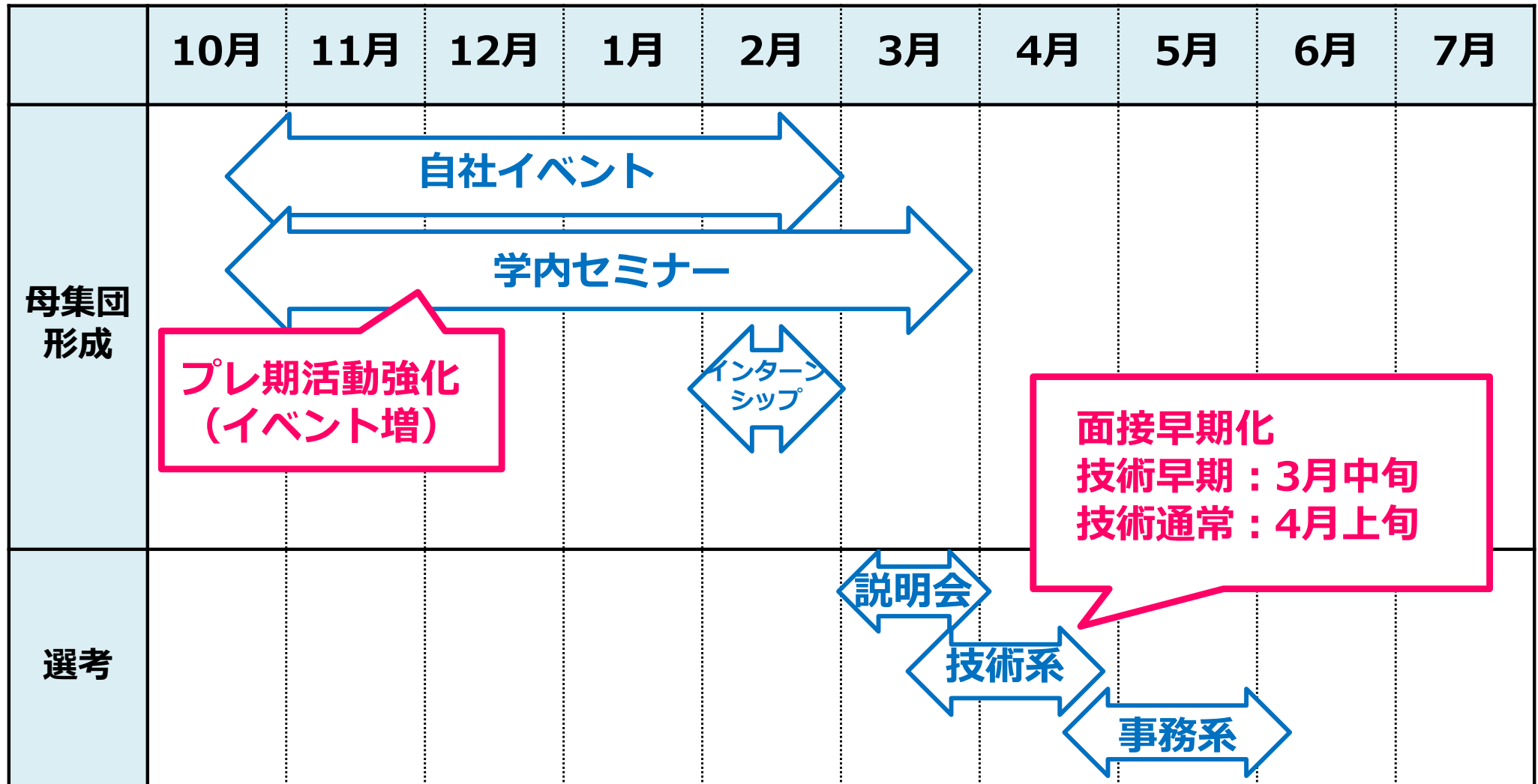
## 在外活動

社会保険労務士総合研究機構 元上席研究員  
（「次代の人事労務管理」提言プロジェクト）  
各大学での講演（明治大学・諏訪東京理科大学・広島国際大学・大阪産業大学・  
専修大学等）  
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-」  
大阪産業大学紀要執筆（共著）「ダイバシティーの実践的研究-B社のダイバシティー  
政策を中心に-」  
その他

---

# 第 1 部

### 採用活動スケジュール



- ・ プレ期の学内セミナーを増加。
- ・ 面接は技術系を早期化し、市場に合わせた選考を実施。  
(技術早期と技術通常と二本立ての選考スケジュール)

## 重点施策

### 全体共通

#### 新卒採用向けダイレクトリクルーティングの活用

経理、法務、情報システム部門等、求める人材要件が明確な職種で活用。  
**効率の良い母集団形成**を図る。

#### 面接官研修の実施

面接の方法（質問方法、掘り下げ方法、評価方法）の研修を実施。  
面接官の見極める力を強化。

### 技術系

#### WEB面接の導入（遠方学生の母集団確保）

WEB面接システムを導入し、**遠方学生**の選考参加のハードルを下げることで、**母集団を確保**。

### 営業系

#### 多様な地域からの採用（地方出身学生の採用）

書類選考時に面談受験希望地域を選択させ、地域毎の母集団で合否判断。  
WEB説明会を実施し、**地方学生の母集団形成を強化**。

#### 体育会学生との接点強化

- ・ **体育会系専門イベント**への参加（関東体育会系、駒澤大学体育会系、関西ラグビー部）。
- ・ 新卒向け**人材紹介**サービスの導入。

#### 積極的な学生との接点強化

就職活動に積極的に取り組んでいる学生との接点強化（外部イベントに自ら参加するような学生）。

○A社の求める人材 (技術系)

- ・ 事業拡大と収益向上に向けた商品力強化に貢献できる人材

技術 6 分類の素地となる技術領域を修習してきた人材

商品開発技術、生産技術、試験評価技術、要素技術、施工技術、情報システム技術

A社技術力向上に資する特定技術を有する人材

- ・ A社の技術力向上に資する特定研究室と設定した全国約100の研究室との関係構築

○A社の求める人材 (営業系)

- ・ 営業力・提案力の素地となるポテンシャルを有する多様な人材

高い目標 (売上・営業利益) を継続的に達成できる

顧客ニーズを商品提案につなげる事ができる

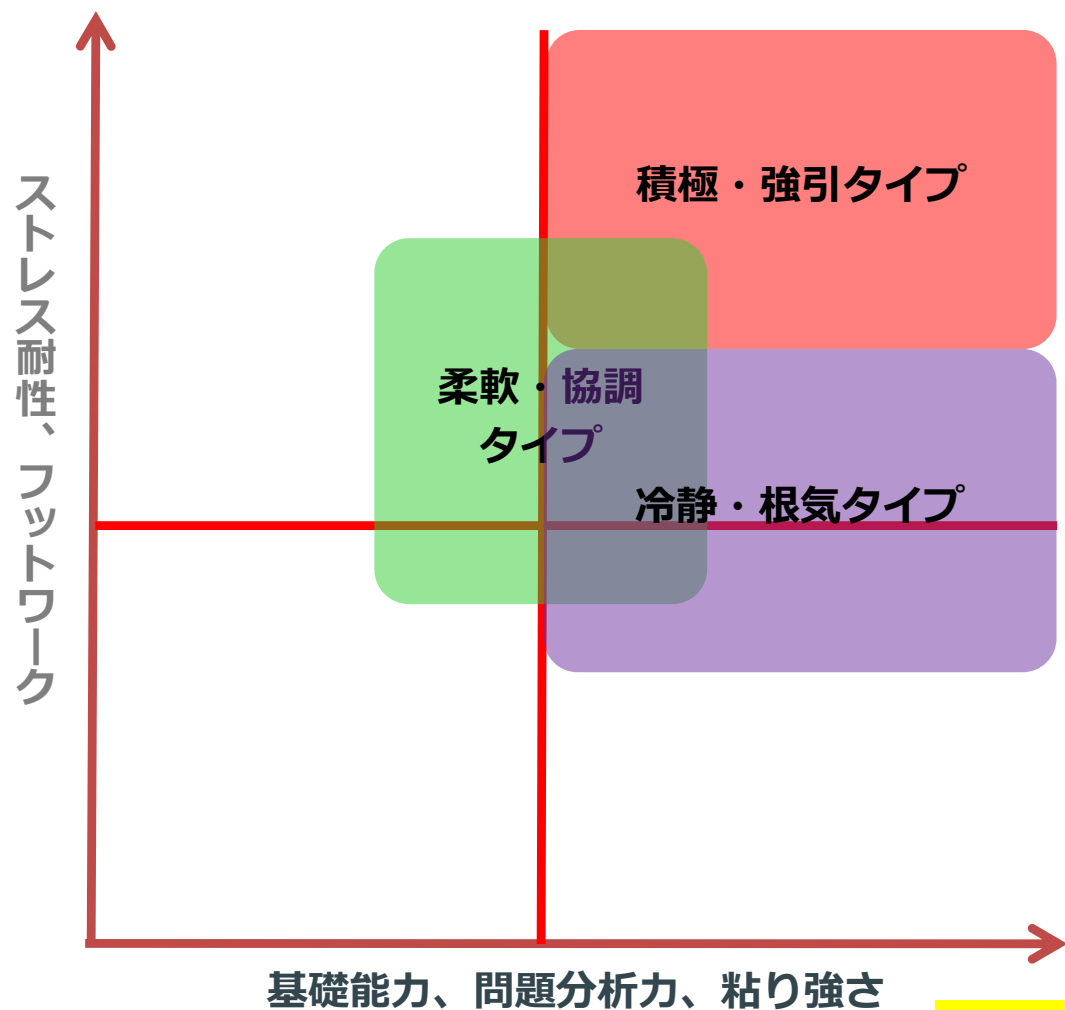
社内外のネットワークを活用できる

- ・ 専門性を活かした営業・提案の期待できる人材

建築知識、計数処理能力等を活かすことが有効と考えられる営業先へ対応するため、多様性の一環で理系出身者も一定数採用

## 事業に資する人材素養(まとめ)

定量・定性分析から見るHP特性に加え、A社の持続的成長に資する営業人材像も考慮し、第1・第2ターゲットを設定



高い目標(売上・営利)を継続的に達成できる

ビジネスモデルの設計ができる

PMおよびAMができる

商品企画・商品提案ができる

社内外のネットワークを活用できる

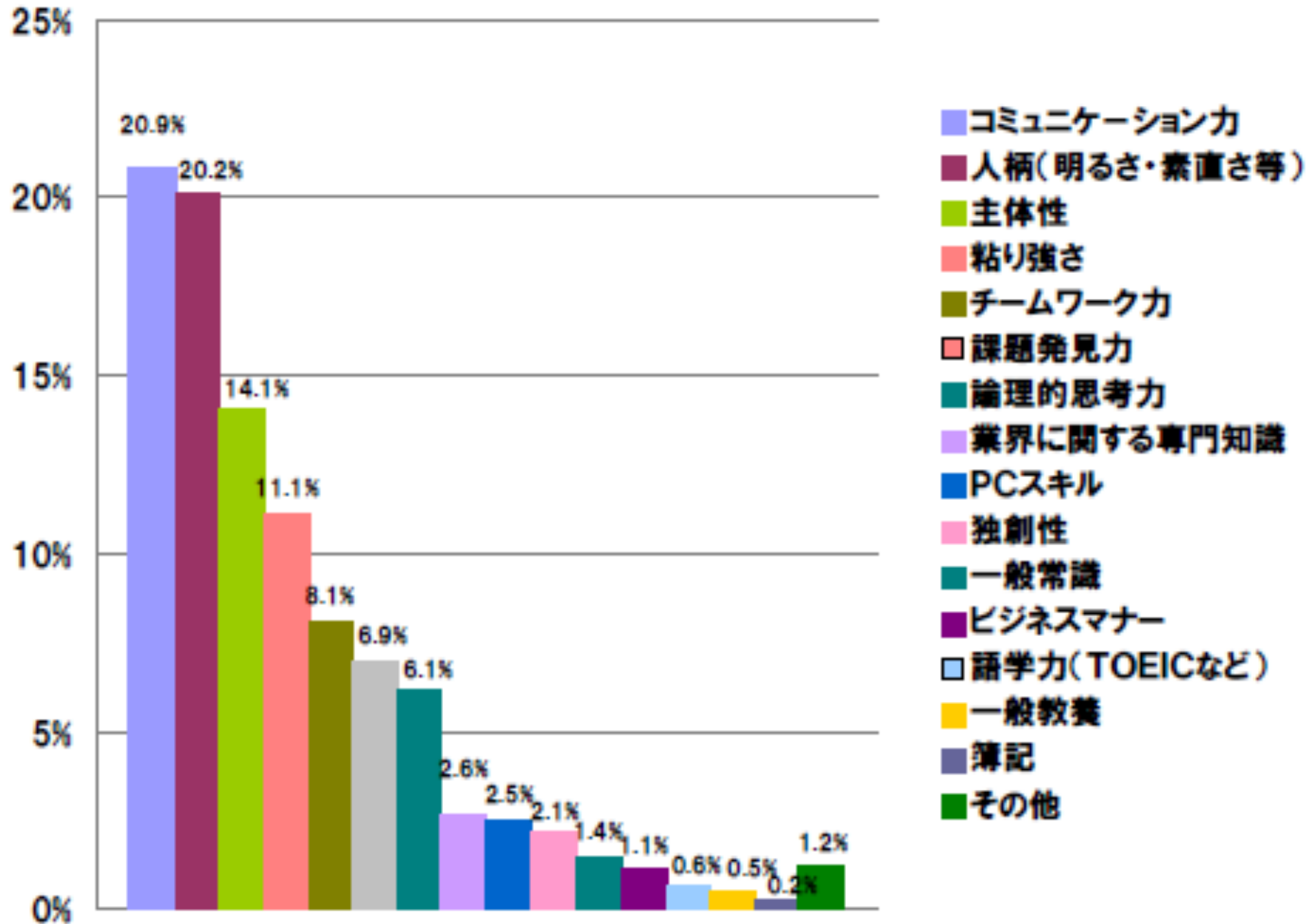
### 第1ターゲット

- 積極・強引タイプ  
計画性と積極性を  
併せ持つリーダー型の人材

### 第2ターゲット

- 冷静・根気タイプ  
深い洞察力と、諦めない粘り強さ  
でしっかりと前に進んでいく人材
- 柔軟・協調タイプ  
バランス感覚に優れ、素直さと  
真面目さから周囲と協調して進めて  
いける人材

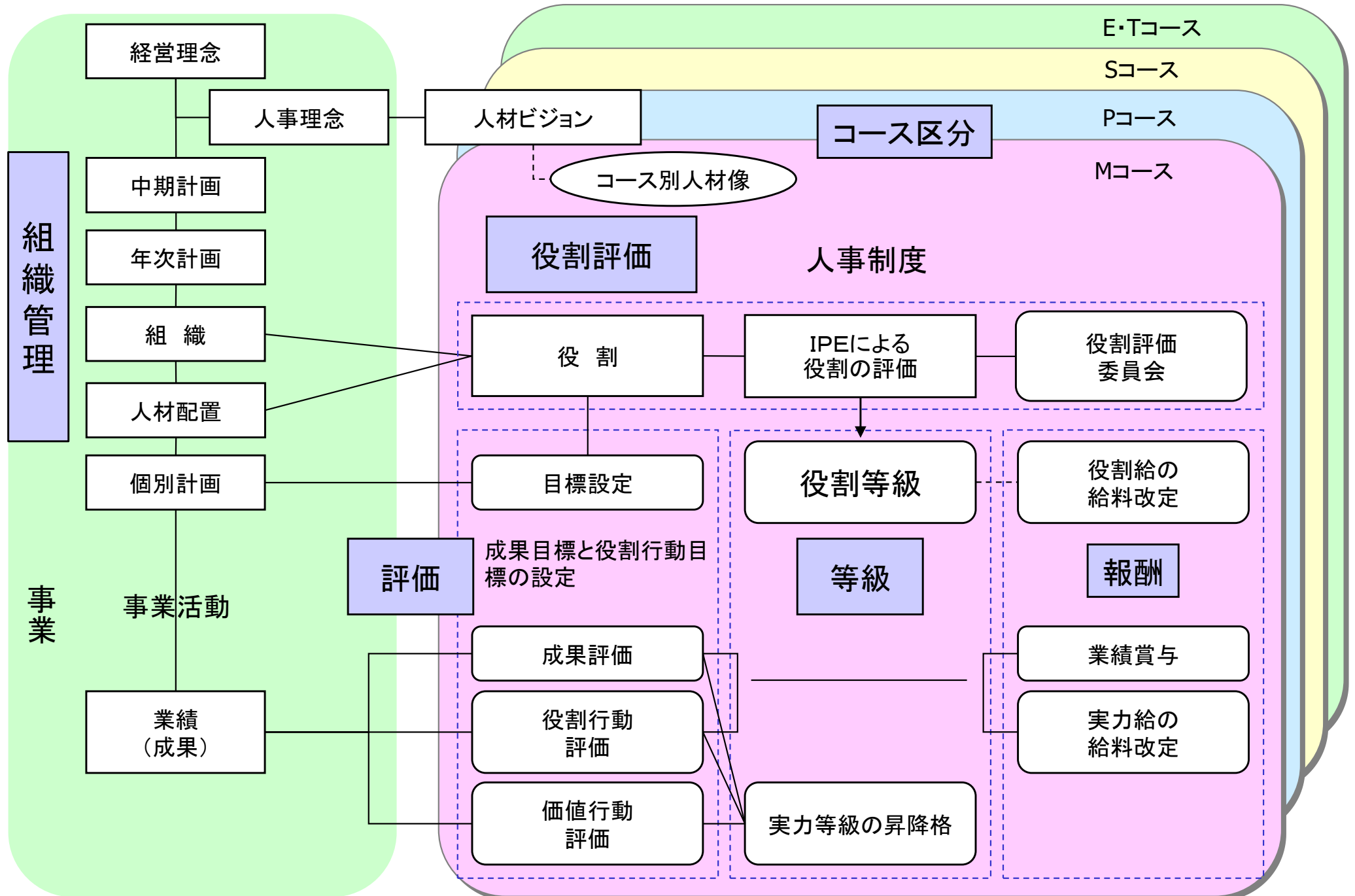
※基礎学力・ストレス耐性は平均以上であることが前提



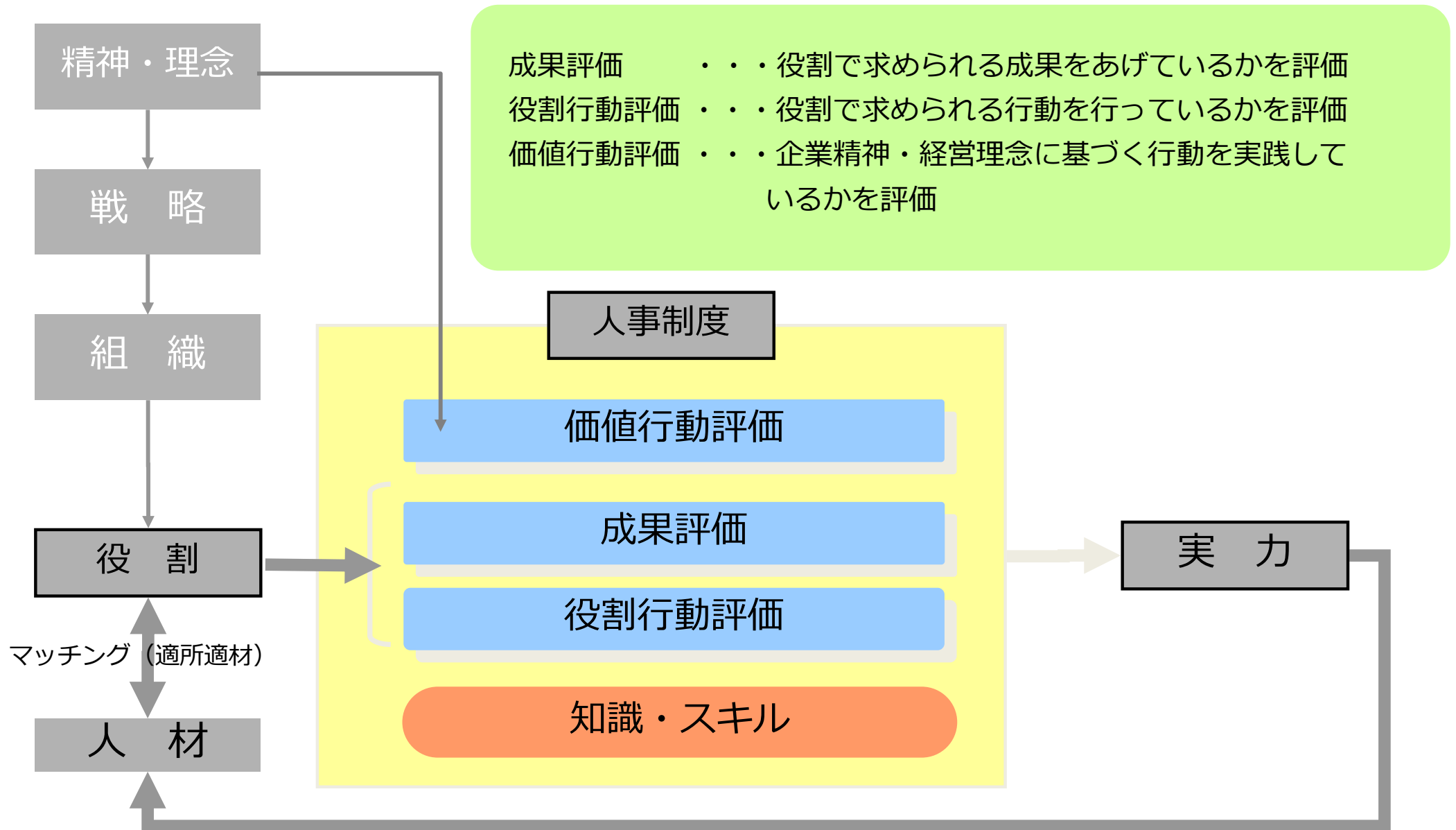


---

# 第 2 部



<h2>HRポリシー</h2>	<p>人事制度を設計し・運用する上での基本的で、最も大事な考え方を定めたものであり、会社が社員に掲げ、約束するものです。以下 4 つのポリシーで構成され、これらの徹底により、組織文化を創り、人材を育て、結果として、企業理念にある「あるべき姿」に近づくことが出来ると考えています。</p>
<h3>組織ポリシー</h3>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 組織は、経営戦略に基づき柔軟に変更し、その<b>組織ミッションを明確にします</b>。</li><li>◆ 組織構造は、可能な限り階層化せず、レポートラインを簡素化し、判断スピードを早めます。組織階層毎に組織長を明確にし、その決裁権限を定めます。決裁権限は、可能な限り、その責任と共に委譲します。</li></ul>
<h3>評価ポリシー</h3>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 組織目標をシェアする「<b>目標管理制度</b>」による<b>成果評価</b>だけでなく、社員一人一人の<b>取組姿勢</b>（会社の方向性、社員に求める行動に対する努力）も評価します。</li><li>◆ 評価運用にあたっては、<b>open &amp; fairness</b> を大事に、社員の評価への理解が深まる様にします。大事なことは、社員一人一人をしっかりと見ること、社員一人一人がしっかりと見てくれていると感じられることだと考えます。</li></ul>
<h3>処遇ポリシー (等級・報酬)</h3>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ <b>Pay for Value</b><ol style="list-style-type: none"><li>1) 年齢や年功によらず、その人の持つ能力や期待に基づいて、等級、ポジションは決定されます</li><li>2) 仕事の価値・成果に基づいて、報酬は決定されます。</li></ol></li><li>◆ 「Pay for Value」の概念にそぐわない手当や、フリンジベネフィット（福利厚生）については、必要最小限度のものに留めます。</li></ul>
<h3>マネジメントポリシー</h3>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ マネジメントにとって、最も重要な仕事は、<b>メンバーの成長を通じた組織の成長</b>です。マネジメントは、常にそのことを意識し、自らの組織を運営します。</li><li>◆ 社員の「成長したい」という意欲を、会社は可能な限り応援します。Off JTである「研修」はもちろん重要ですが、仕事の場での「チャレンジ」にこそ、成長の鍵があります。「成長したい」という意欲のある社員には、「<b>チャレンジの場</b>」を積極的に用意します。</li></ul>



	HEAT、評価	MBO評価
評価の内容	<p><b>役割等級毎に求められるHEAT、を、評価します。</b></p> <p>私達が大事にすべきHEAT、を、役割等級毎に、より具体的に、求められる行動として落とし込み、整理したものが、P18・P19になります。</p> <p>評価は、「HEAT評価シート(P20)」を用いて、この基準に基づいて行われます。</p>	<p>評価期間における<b>成果目標に対する到達度(≒目標達成度)</b>を評価します。</p> <p>期初に「何が半期の成果として期待されているのか」、「成果を出すためには、どの様な行動が、この半期で期待されているのか」を「MBOシート(P21)」で明確にします。</p> <p>評価時には、その達成度(期初想定していなかった成果もあれば含む)を確認し、評価します。</p>
評価対象期間	<b>半期毎</b> 【上期評価期間：4月-9月 ・ 下期評価期間：10月-3月】	
評価段階	<p>5(かなり厳しい)～7(期待値)～9(大変良い) の5段階評価</p> <p>7については、7(-)・7(+)<b>の符号付加が可能</b></p>	<p>5(かなり厳しい)～7(期待値)～9(大変良い) の5段階評価</p> <p>7については、7(-)・7(+)<b>の符号付加が可能</b></p>
報酬への反映	半期毎の評価を合算し、 <b>昇給額を変動させます</b> 。又、 <b>賞与は直近半期評価により変動させます</b> 。	
評価対象	<b>メンバー・技能役割</b> ※技能役割はHEAT評価のみ行いますが、「HEAT評価シート」には、半期で取組む課題がある場合、その内容についても記入します。評価時には、その達成状況を加点評価します。	<b>技能役割を除く全等級</b> ※経営マネジメント・リーダー・エキスパートリーダーはMBO評価のみ行います。
	メンバーについては、「HEAT評価」と「MBO評価」の比率を以下の様に考え、上記にある報酬への反映を行います。 <b>「HEAT評価」：「MBO評価」 = 3：7(ST40・50) 5：5(ST20・30) 7：3(ST10)</b>	

**H**ospitable

お客様の立場に立ち、  
最善を尽くします。

**E**arnest

法と社会的良識に  
基づいて行動します。

**A**ctive

自ら考え、  
積極果敢に挑戦します。

**T**ough

目標に向けて、  
粘り強く取り組みます。

◆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	価値行動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

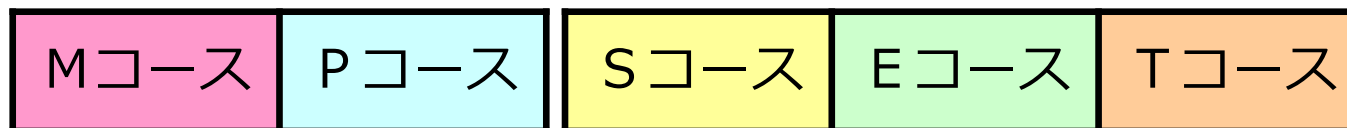
	コース	定義
強いリーダー層	Mコース Management	組織運営に不可欠な責任と権限を有し、 <b>組織のマネジメント</b> （組織目標の設定、予算管理、資源配分、人事管理、人材育成、リスク管理等）を通じて高い成果を創出し、会社に貢献する
	Pコース Professional	<b>専門的な知識やスキル</b> を持ち、 <b>リーダー</b> として発揮することにより、高い成果を創出し、会社に貢献する、または、貢献することを期待される
強い現場力	Sコース Specialist	特定の業務分野または地域において、専門的な知識やスキルを持ち、 <b>現場のリーダー</b> として発揮することにより、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	<b>経験により業務に対する習熟を高めながら</b> 、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	<b>特定技能に対する高い習熟度</b> 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



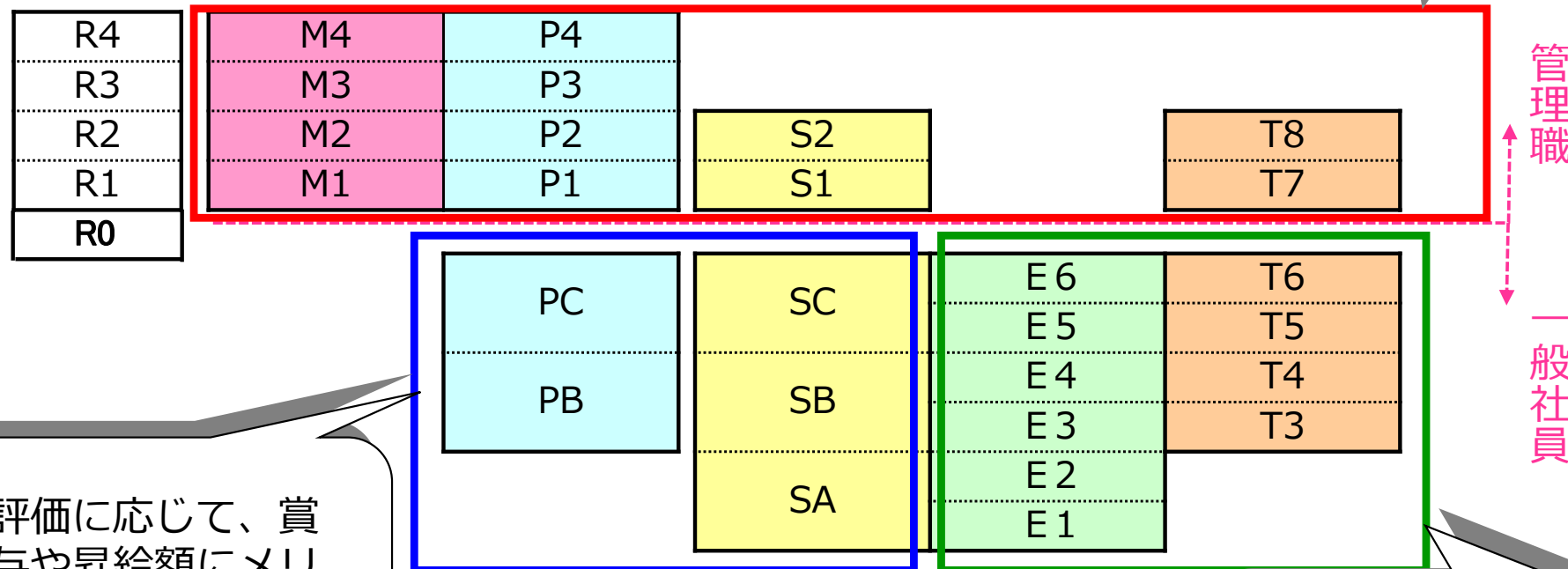
任された役割によって給与が決まるしくみ

役割等級

実力等級

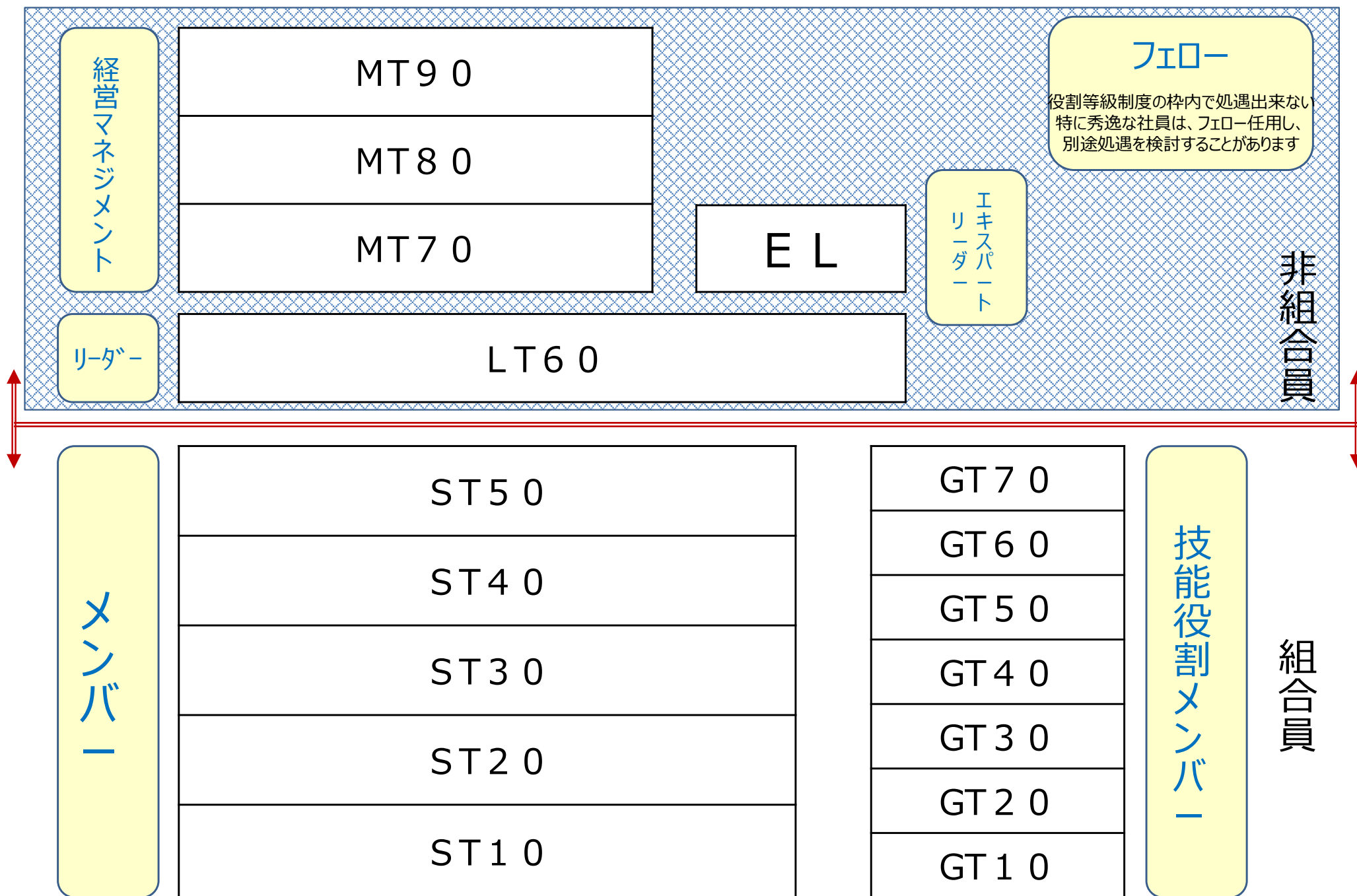


R5以上は執行役員・専門役員クラス



評価に応じて、賞与や昇給額にメリハリがつくしくみ

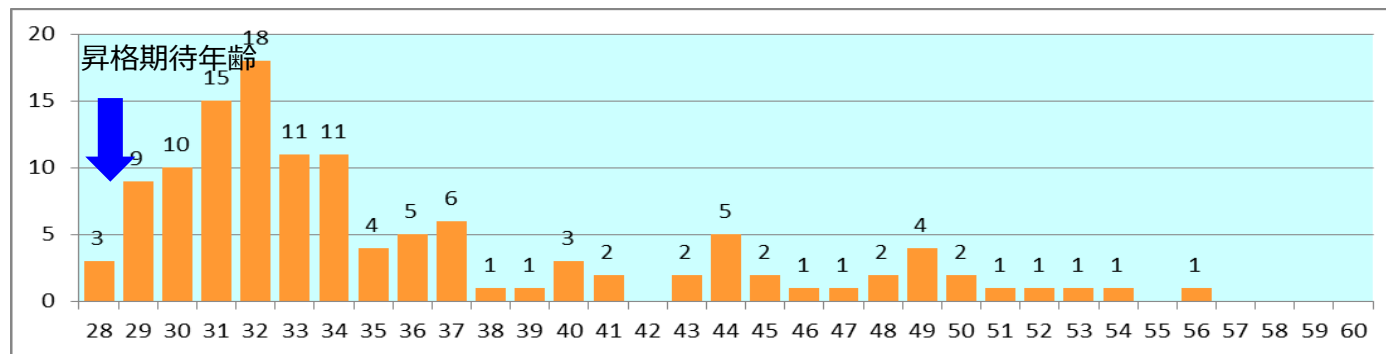
経験や熟練度の高まりに応じて段階的に上昇するしくみ



## <2018年度>

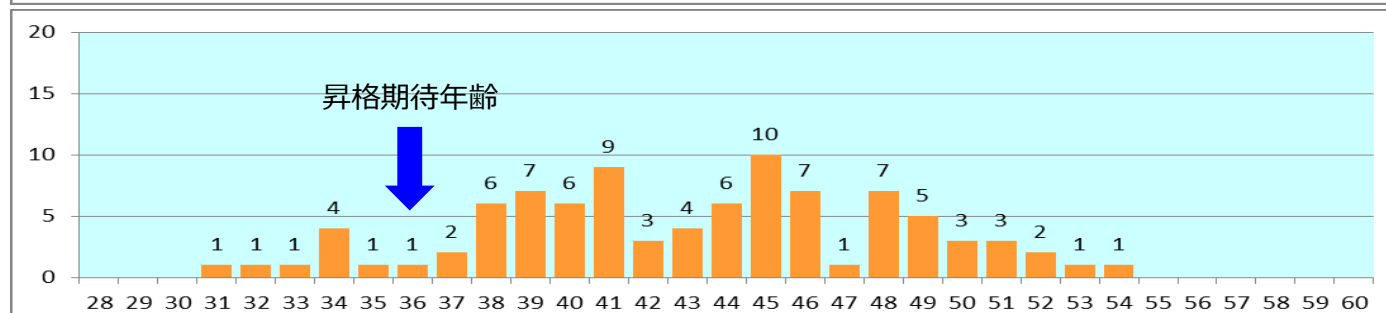
PB/SB→PC/SC

平均35.7歳



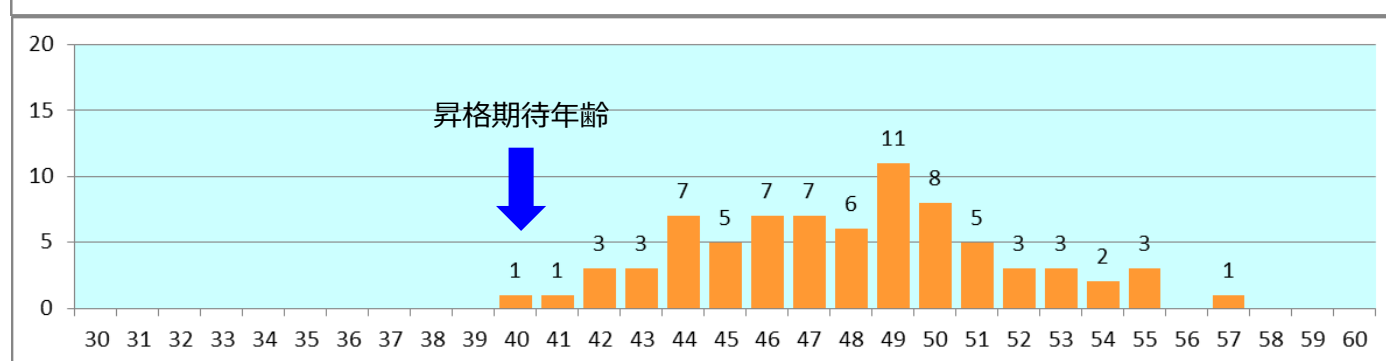
E6/PC/SC→M1/P1/S1

平均43.1歳



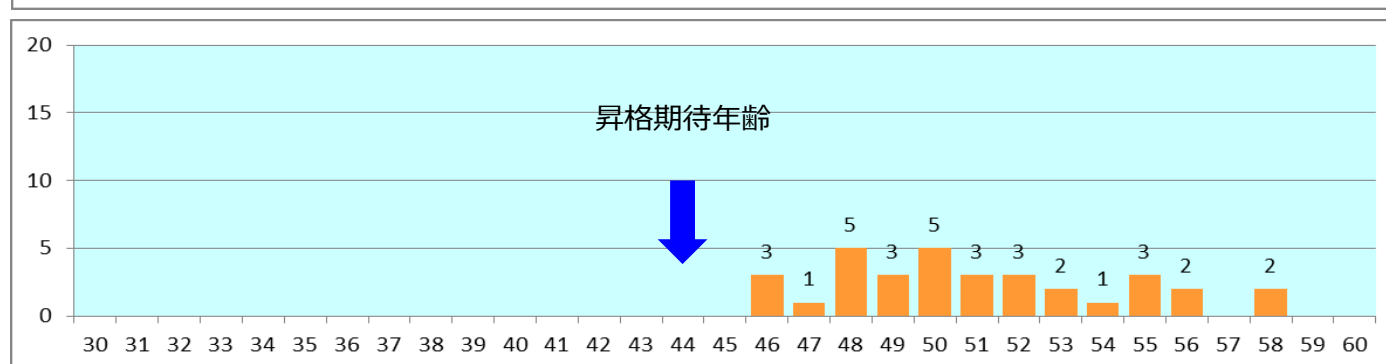
M1/P1→M2/P2

平均48.0歳

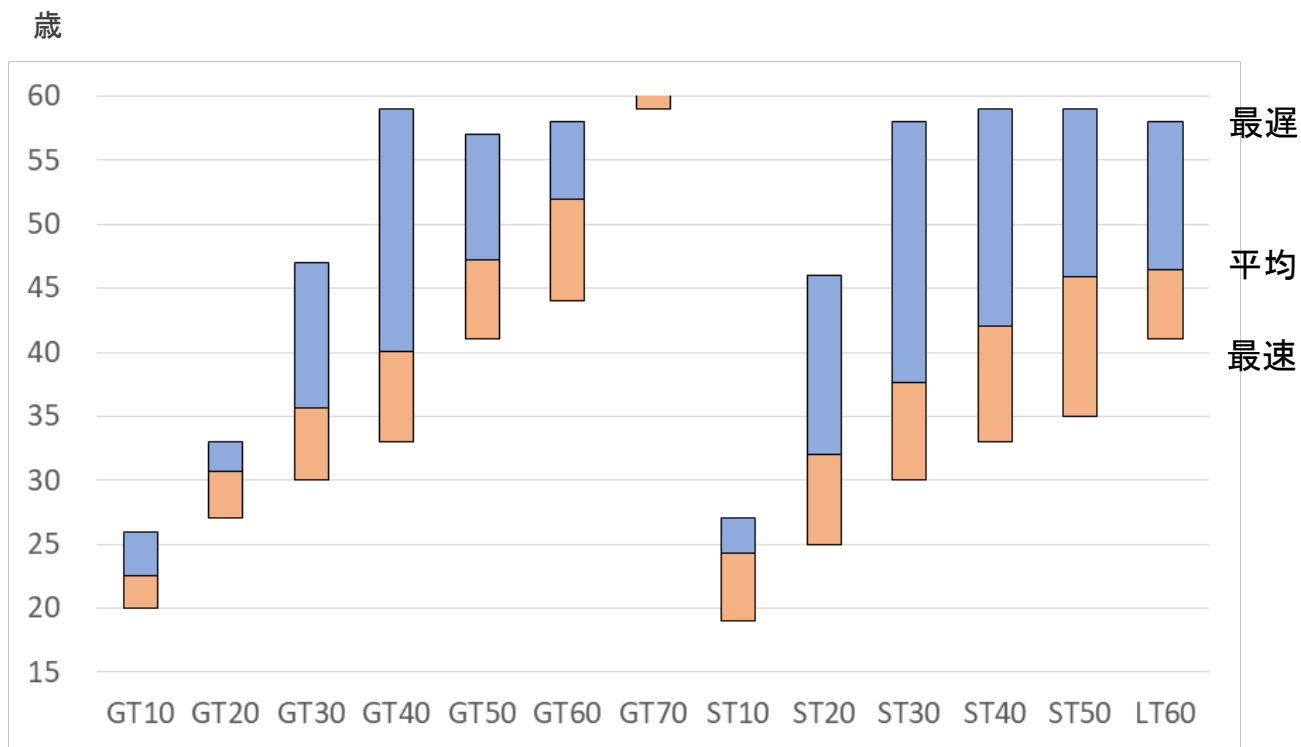


M2/P2→M3/P3

平均51.0歳



## ■ 役割等級別の年齢分布（2021年4月1日の昇格時点の年齢）



昇格時点の各等級年齢状況

	最年少	平均	最年長
GT10	20	23	26
GT20	27	31	33
GT30	30	36	47
GT40	33	40	59
GT50	41	47	57
GT60	44	52	58
GT70	59	59	59
ST10	19	24	27
ST20	25	32	46
ST30	30	38	58
ST40	33	42	59
ST50	35	46	59
LT60	41	46	58

- 制度の昇格モデルと、昇格モデルに基づく各役割等級別の全社昇格人数の目安は下表のとおり

昇格前	昇格後	最速昇格年齢	標準昇格年齢	標準的な滞留年数	昇格率の目安	昇格対象人数	昇格人数の目安
GT10	GT20	24	<b>27</b>	8	10%	10	<b>1</b>
GT20	GT30	27	<b>30</b>	5	20%	9	<b>2</b>
GT30	GT40	31	<b>33</b>	4	20%	15	<b>3</b>
GT40	GT50	39	<b>43</b>	7	15%	22	<b>3</b>
GT50	GT60	40	<b>49</b>	5	20%	9	<b>2</b>
ST10	ST20	24	<b>27</b>	8	15%	10	<b>2</b>
ST20	ST30	26	<b>32</b>	6	15%	39	<b>6</b>
ST30	ST40	30	<b>37</b>	4	20%	69	<b>14</b>
ST40	ST50	34	<b>42</b>	4	20%	49	<b>10</b>
ST50	LT60	39	—	—	15%	41	<b>6</b>

GT60/70への昇格は、n数が少ないためモデル化および目安は設定していません

---

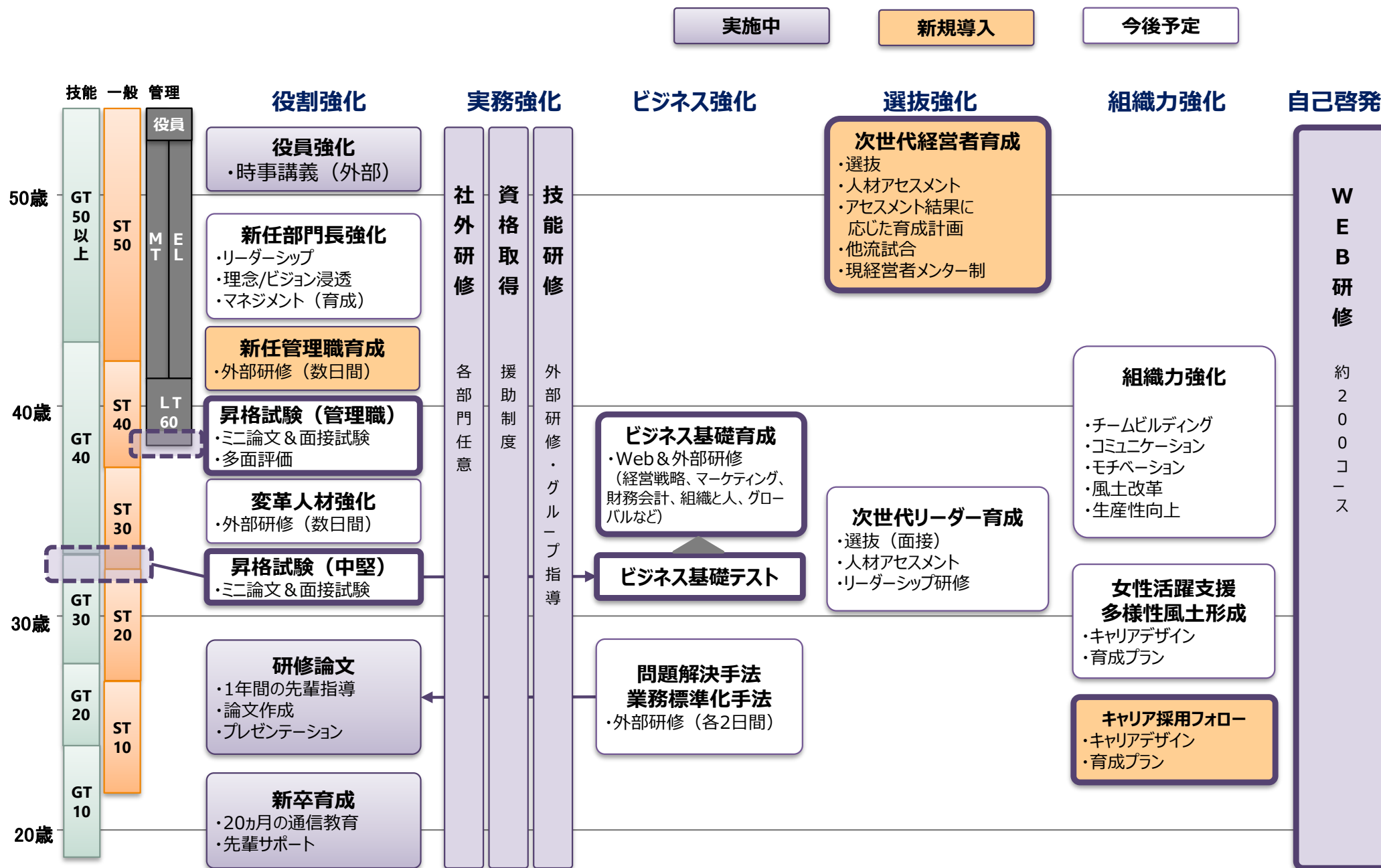
# 第 3 部

# (教育) 教育体系図 (A 社)

2021年 10月 7日

各役割において高い専門性を持ち、事業と組織に貢献できる人材の育成を行なう  
 →教育体系の更なる整備・資格取得推進等による社員の価値向上を図る

実力等級	OJT	OFF-JT					SD 自己啓発支援		
		階層別研修	目的別研修						
			自律	リーダー育成	グローバル研修	ビジネススキル研修		職掌別研修	
M5・P5以上	仕事を通じて職務遂行に必要な能力を意図的、計画的に指導し、育成する	マネジメント研修プログラム 上級マネジメントセミナー 組織管理能力研修 組織課題形成研修 VUSフィードバック研修 評価者訓練 コンプライアンス研修 キャリア採用・導入教育	健康教室					通信教育・eラーニング等 公的資格取得奨励制度	
M3・M4/ P3・P4			キャリア研修	女性管理職研修	異文化マネジメント	〔各層〕マネジメント研修	支店長研修		
M1・M2/ P1・P2/ S1・S2/ T7・T8			キャリア開発支援プログラム	女性リーダー研修	語学(英語・中国語)	異業種交流(技術・外部) (営)設計技術海外短期研修 (営)海外要員育成集合研修 技術グローバル人材研修	業務課題に応じて選択		ビルダー営業・低姉係業力強化研修
PC /SC/ E5・E6/ T5・T6			女性リーダー研修	女性リーダー研修		海外 トレーニー	商品勉強会・研修会		窓技術専門講座
PB/SB/ E3・E4/ T3・T4			にじいろ研修				3年1人前プログラム 建材施工研修 営業初級研修 ライン研修		
SA/ E1・E2	定期採用導入教育								





# (教育) 研修論文 (S 社)

---

## 1. 研修論文制度のねらい

研修論文は新卒および若年キャリア入社社員を対象とし、以下を目的に実施します。

- ・ 職場内において「担当者」としての自立を促す。
- ・ 会社・商材・業務内容等の理解を深める。
- ・ 業務を主体的に企画推進する経験を積む。
- ・ Word、PowerPoint、Excelなどの基本ツールの操作スキルを身に着ける。
- ・ 指導員（後述）が後輩指導を経験する場を用意する。

上記を踏まえて、「研修論文提出」は新卒入社社員のST20昇格要件とする。

## 2. 対象者

社員のうち、以下の基準に該当する社員を対象とします。  
具体的な該当者は（別紙1）に記載します。

入社年月：2020年4月1日～2021年3月31日入社

役割等級：ST10～ST20

年 齢：30歳未満（論文提出締切日（21年度末）時点の年齢）

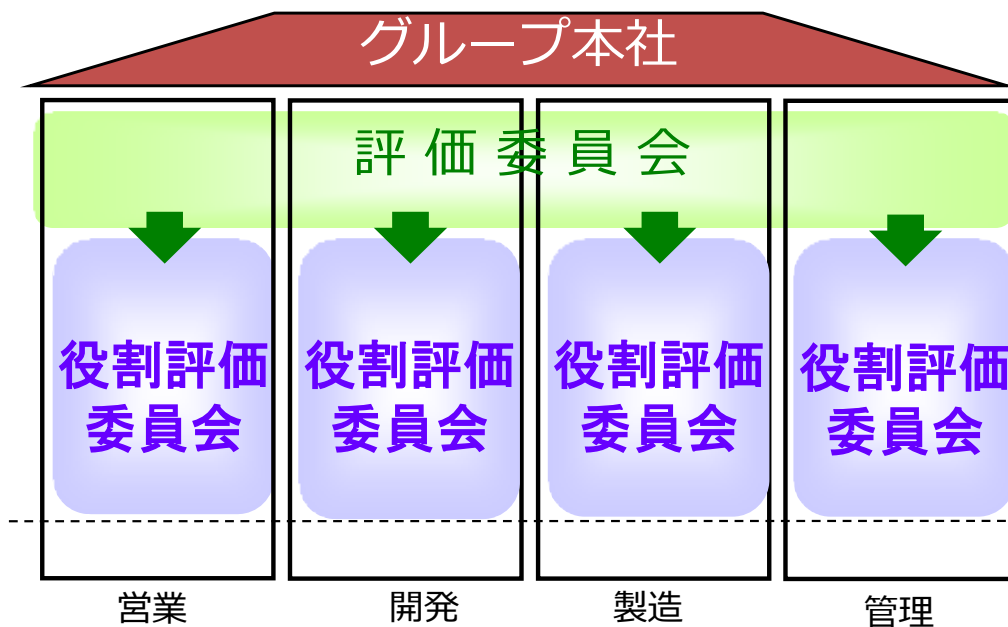
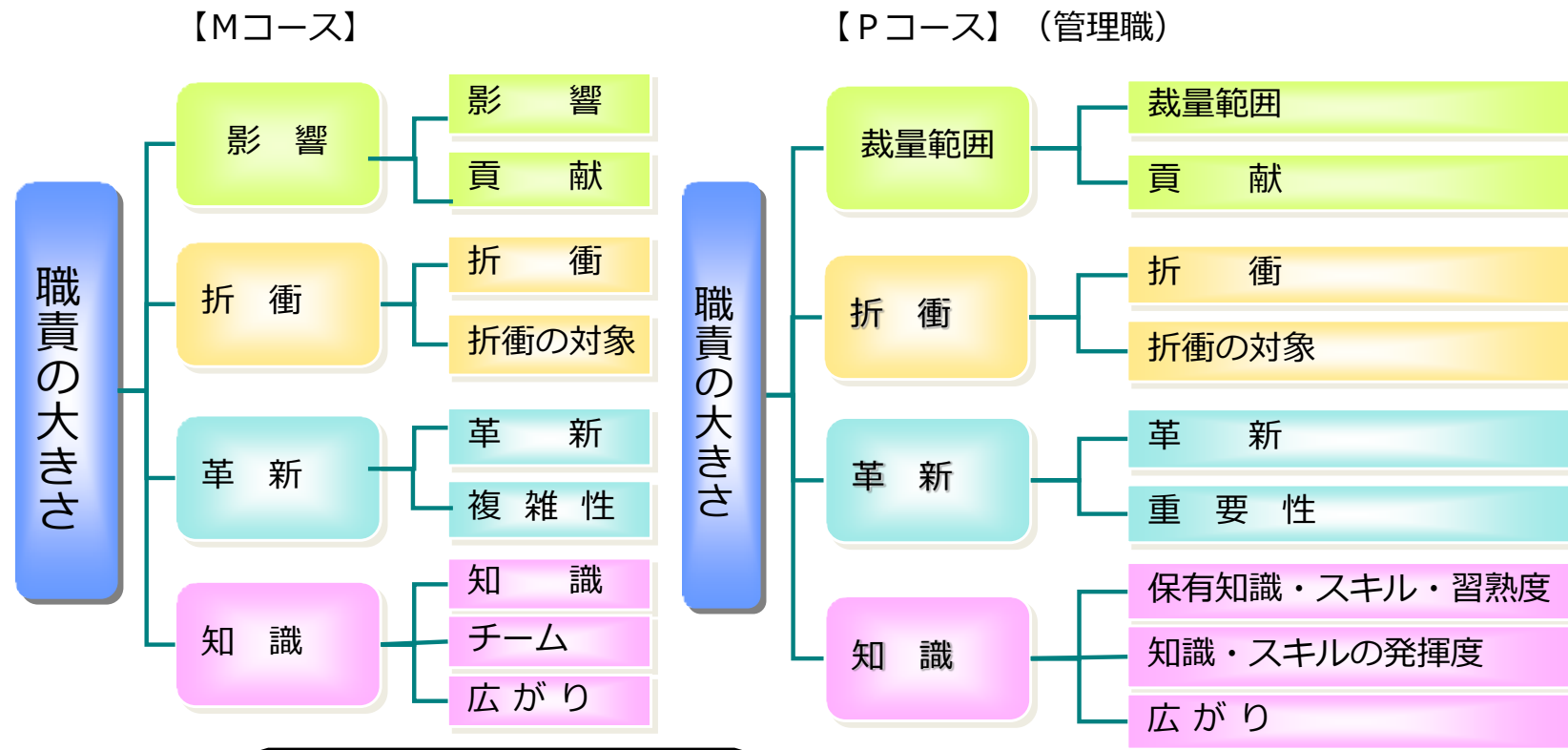
当社での年俸制とは

同一役割・同一成果・同一処遇の原則の下

給料	役割給	役割に見合った給料 (役割等級別)
	実力給	役割を遂行するにあたり発揮している実力に見合った給料 (実力等級・評価別)
賞与	業績年俸	組織業績および個人の貢献度に対する報酬

で構成される。

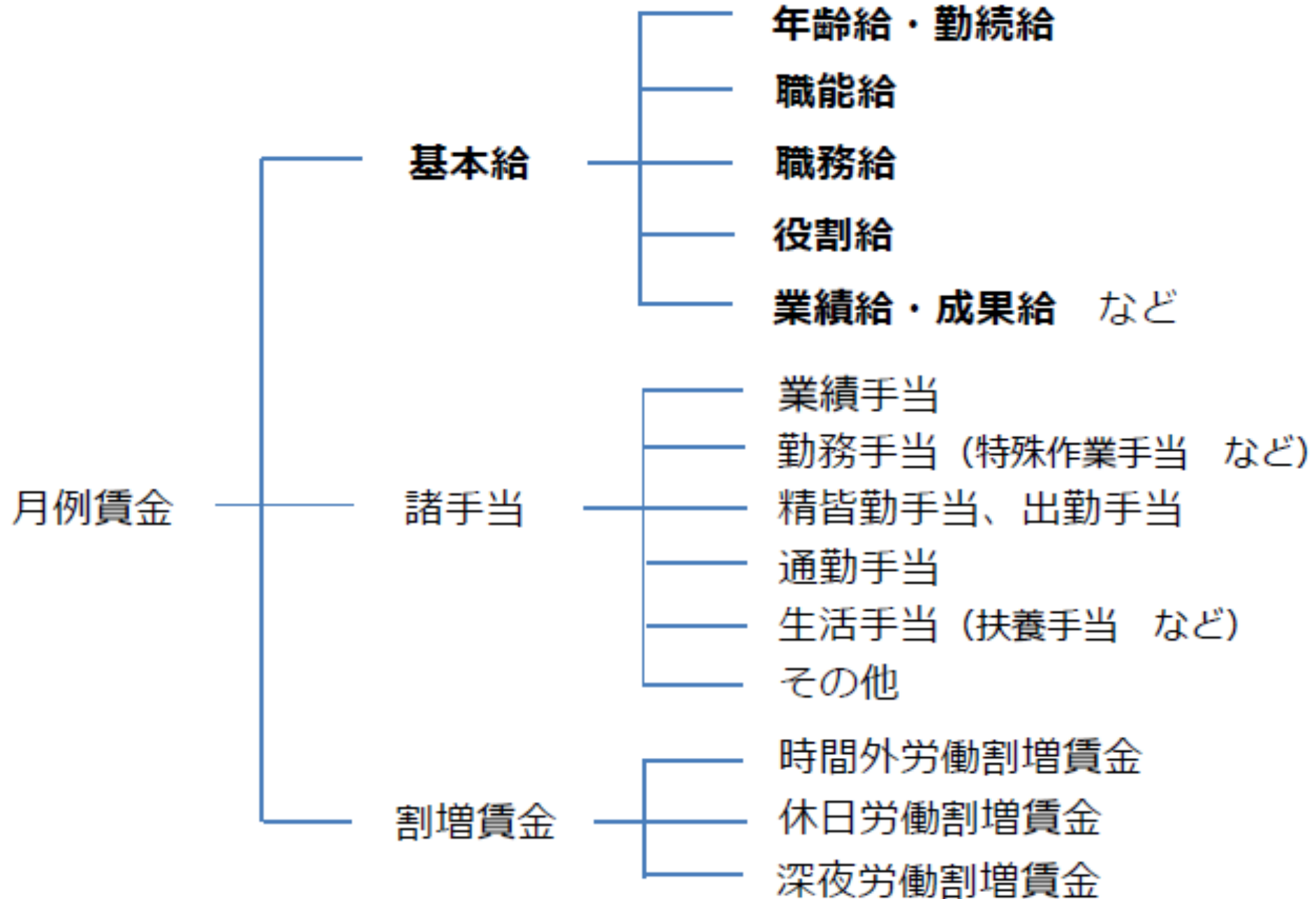
※属人的な要素 (勤務地手当・扶養手当) は廃止  
(基本給に組み込みながら、激変緩和措置をとる)

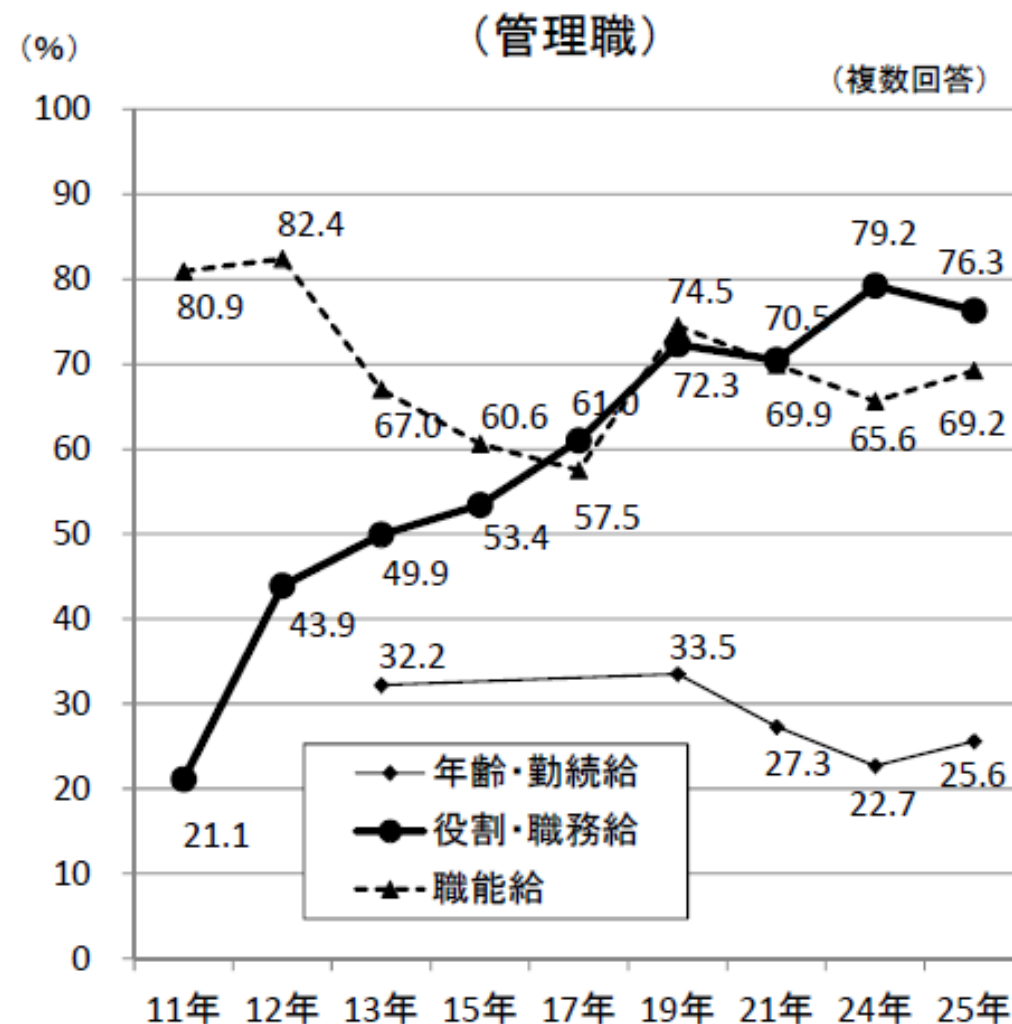
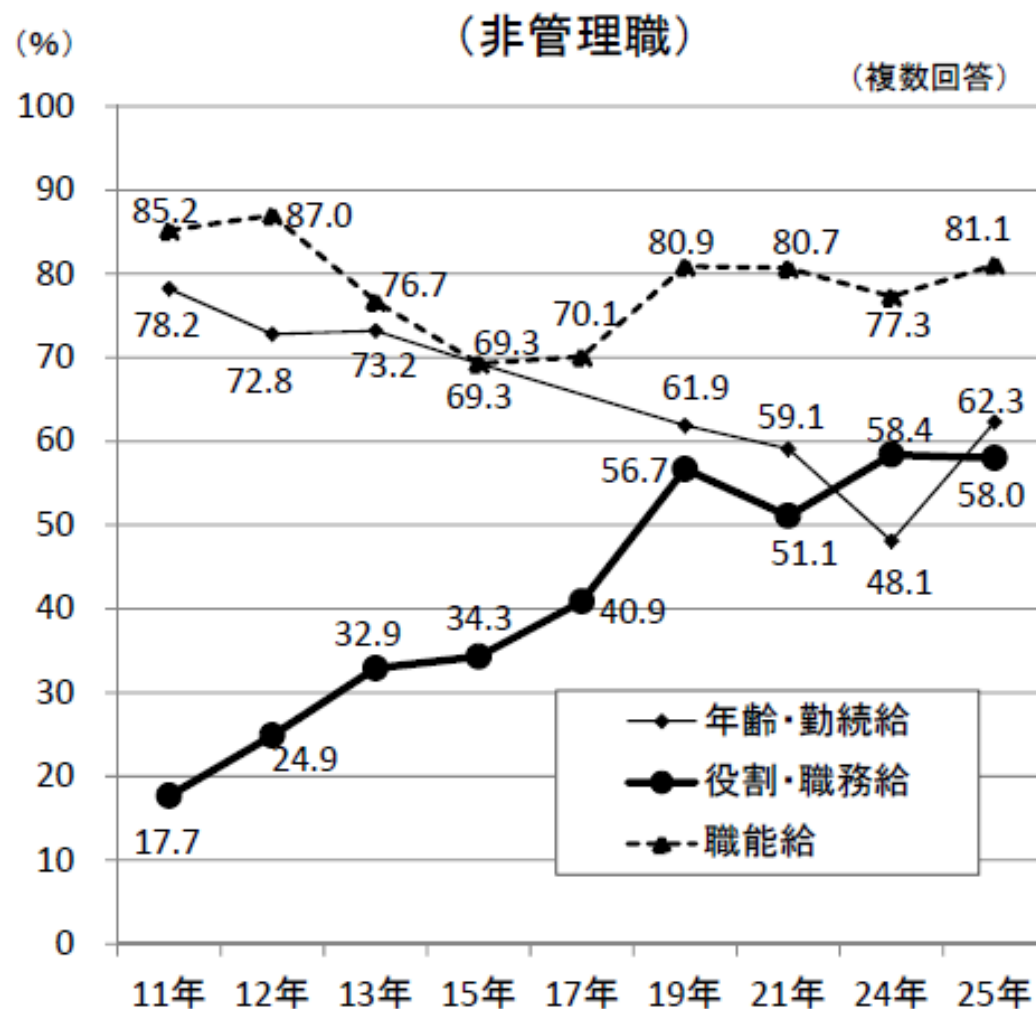


執行役員クラス } 全社共通で役割等級を決定する。

↓

R1以上 } 事業計画・事業戦略に基づき、各事業が役割等級を決定する。(グループ全体のガイドラインを参考)





ご清聴  
ありがとうございました

