

経営戦略の実現に向けた 人事制度設計・運用サービス

事業の構造改革やビジネスモデルの変革を進めるにあたり、企業が競争優位を築くうえで人材は重要な要素となっています。したがって、変革を推進できる有能な人材をいかに育成し活用していくかが、人材マネジメントにおいて不可欠です。また、役員に目を向けると、コーポレートガバナンスへの関心の高まりから、報酬水準の妥当性のみならず、報酬の決定プロセスや会社業績との関連性などにも説明の必要性が生じてきています。

KPMGは、国内外の多様な企業に対するコンサルティング経験に基づき、各社の抱える課題を掘り下げ、ニーズに適応したソリューションを提供します。

人事制度設計・運用のポイント

1. 中期経営計画や事業戦略との連動

中期経営計画や事業戦略を基に、重要な人事課題を明確化すること、また、経営層の期待を人事制度の方針に反映させることが必要です。ただし、トップダウンで検討を進めるだけでなく、現場の事業課題／組織課題も考慮することが、人事制度の運用段階で重要となります。

2. 柔軟なスタンスでの制度設計

人事制度の設計にあたっては、自社にとって重要な課題解決を目的として、変えるべき項目と変えなくてもよい項目を切り分けることが不可欠です。たとえば、目標管理制度やコンピテンシー評価制度を新たに導入する場合、必ずしも全階層に同様の制度を導入する必要はありません。

3. 運用での軌道修正やきめ細かなフォロー

人事制度の説明資料を準備のうえ、社員説明会や評価者研修を実施したからといって、順調に制度の運用が進むとは限りません。新制度の運用を開始した後は、現場の声を収集するなどして課題を特定し、フォローが必要な事項があればクイックに対応することが重要です。

4. 株主への説明力の強化

役員報酬制度に関しては、長期インセンティブを用いた経営陣のコミットメントの強化、市場水準との比較を通じた報酬水準の妥当性の確保に加え、株主への説明力を強化することが肝要です。例として、報酬決定プロセスやガバナンス体制の明確化が挙げられます。

人事制度設計・運用サービスの内容

KPMGは、経営戦略の実現に向けた人事制度設計・運用を支援します。企業の経営戦略や事業課題を踏まえ、人事課題を明確化したうえで、各社の状況に合わせた柔軟な制度設計を後押しします。また、人事制度の運用にあたっては、評価者研修の支援だけでなく、多面評価の仕組みづくりや管理者のリーダーシップ開発なども含め、制度運用の総合的なサポートが可能です。

人事制度設計・運用サービスの全体プロセス

現状分析と方針策定	基本設計	詳細設計			導入準備サポート
● 現状分析 - 人員構成・報酬分析 - キーマンインタビュー - シミュレーション ● 課題の明確化 - 課題の列挙 - 課題の構造化 - 課題の特定	● 求める人材像の定義 ● 人事制度の基本設計 - 等級制度・評価制度・報酬制度・退職金制度の基本的な骨格設計 ● 要員政策／人件費の考え方の整理	● 等級制度 - コース別制度検討 - 等級制度の設計 - 役職・呼称の運用検討 - 格付けの検討	● 報酬制度 - 基本給制度の設計 - 手当の検討 - 賞与制度の設計 - シミュレーション	● 退職金制度 - 積立方法の設計 - 一時金・年金・コスタインパクト等のシミュレーション - 導入および浸透計画の企画	● 説明会・評価者研修 - 説明会の実施支援 - 評価者研修テキストの作成 - 評価者研修支援画の企画
		● 評価制度 - 評価制度の設計 - 評価ツールの設計 - 評価者研修の企画	● 昇格昇進制度 - 昇格審査に関する制度設計 - 役職制度の運用ルール明確化 - 人材開発制度設計	● コミュニケーション - 制度説明資料作成 - 人事制度関連規程の作成支援 - 移行措置・経過措置・例外対応支援	● 多面評価 ● アセスメント ● リーダーシップ研修など

簡易診断サービスのご紹介

定量および定性調査を通じて、企業が抱える課題を短期間で把握し、解決の方向性を見出します。

診断項目例				診断方法例
【等級制度】 ✓ 等級やグレードの決定基準は明確になっているか？ ✓ 等級やグレードが必要以上に細かく区切られていないか？ ✓ 求められる能力・スキルが明確に定義されているか？	【報酬制度】 ✓ 報酬水準の設定基準が明確になっているか？ ✓ 報酬バンド・レンジの設定根拠は明確になっているか？ ✓ 各種手当の存在理由が形骸化していないか？	【評価制度】 ✓ 評価基準が明示されているか？ ✓ 目標管理制度の運用が形骸化していないか？ ✓ 評価者の目線合わせは十分できているか？	【昇格昇進制度】 ✓ 昇格昇進の設定基準は明確になっているか？ ✓ 最低滞留年数等のルールは形骸化していないか？ ✓ 昇格昇進基準は確実に運用されているか？	【エンゲージメント・風土調査】 ✓ 従業員のエンゲージメントや組織風土を定量的に可視化するサーベイを実施し、人事制度における課題を分析 【従業員ヒアリング】 ✓ 上記の定量調査を踏まえ、エンゲージメントが高い／低い原因や、人事制度における課題・期待事項等を従業員に対して定性的にヒアリング

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2022 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-5113

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.