

人事制度 × 目標設定で

「成功への道」をつくる

- ・ 成果を出す組織には、人事リテラシー向上を
- ・ 来年こそ成功させたい「正しい目標設定」

プライムコンサルティング（中国）エンタープライズ



2023.11.17

■第二部：17:00～17:50

■導入

■成果を出すには、人事リテラシーの向上を。

■社内にある人事の理解に対するズレ。

■社員の業務と人事の関連性への共通認識。

■来年こそ成功させたい「正しい目標設定」。

■目標設定の現状



【現職(2011年～現在)】

プライムコンサルティング(中国)エンタープライズ有限公司

董事長・総経理・経営人事コンサルタント・ビジネスコーチ

【略歴】

2007年～	蘇州テンプスタッフ・コンサルティング有限公司	総経理(兼務)
2006年～	蘇州テンプスタッフ・データ有限公司	総経理
2001年～	テンプスタッフ株(現パーソル)インターナショナル事業部	マネージャー
1993年～	山武ハネウェル(現アズビル) 制御機器事業部	法人技営主任

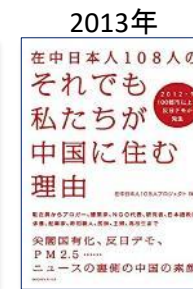
1970年 神奈川県横浜市生まれ

桐蔭学園横浜大学 制御システム工学部卒業

米国NLP協会認定コーチ

非営利型一般社団法人「日本アジア人財協会」

海外広報委員長(外国人雇用士検定(ガイシ検定))



※執筆掲載本 及び自著

<生き方・特徴>

- ✓ 小学校3年生で中国に住むことを決意。
- ✓ 高校1年生で自転車で中国を横断する事を決意。
- ✓ 成人式の日40歳で夢を実現する事を決意。
- ✓ 製造業に就職したが、“人”への関心に勝てず転職。
- ✓ 35歳で初代総経理として中国に移住(片道切符)。
- ✓ 40歳で退職し、自転車で中国を横断。
- ✓ 同時に現プライムを創業。
- ✓ 両極端な環境を経験(理⇄文・男⇄女・日⇄中・社員⇄経営者など)
- ✓ 使命:経営・人事・哲学を探究し体系化する。
- ✓ 座右の銘:企業は人なり。経営は人事なり。人事は人生なり。
- ✓ 家族:妻・息子(心)

<専門>

- ◆ 経営・人事コンサルタント・ビジネスコーチ
 - ・経営ビジョンや中期事業計画の実現を、経営者、人事最高責任者の立場で実現へと導く。
 - ・戦略人事立案、人事ポリシー策定、人事制度構築、教育体系設計、目標管理制度構築
 - ・ビジネス研修設計&講師、駐在員研修講師
- ◆ 経営者への提言、提案、アドバイス、コーチング。
- ◆ 人事機能強化(採用・育成・評価・運用)。
- ◆ 中国生活&ビジネス(経営・人事・マーケティング・イノベーション)上の問題解決。



※オンラインサロン「語り場(BAR)」 不定期開催
<https://katari-bar.com/>

プライムが皆さんに伝えたい事

■ 思考に気を付けなさい

心
信条

思考 に気を付けなさい。 それは 言葉 に変わるから。

言葉 に気を付けなさい。 それは 行動 に変わるから。

行動 に気を付けなさい。 それは 習慣 に変わるから。

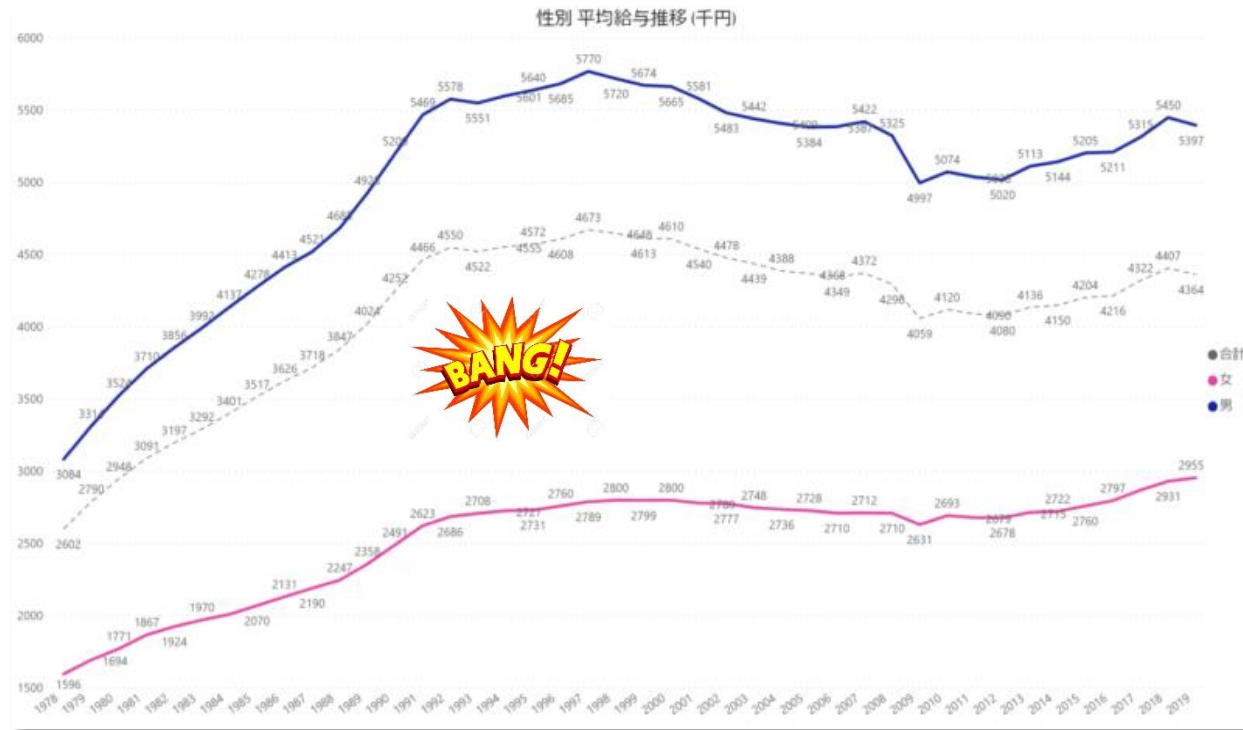
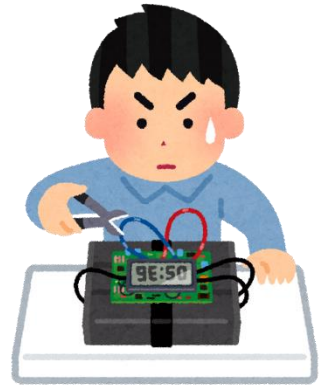
習慣 に気を付けなさい。 それは 人格 に変わるから。

人格 に気を付けなさい。 それは 運命 に変わるから。

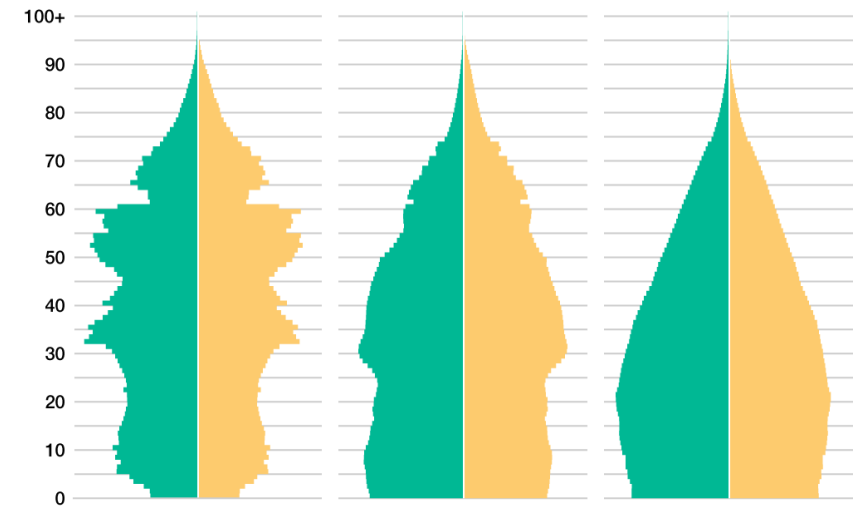
目標設定×人事制度で「成功への道」をつくる

■本日のテーマを選んだ理由

中国ビジネスや組織を再定義するタイムリミット。



開業20年前後の企業
御社の年齢分布は大丈夫ですか？



人事制度×目標設定で「成功への道」をつくる

■本日のテーマを選んだ理由

どちらに投資したいか？

		中国	日本
■ 仕事で最も重視する要素	平均以上の収入。福利厚生の充実	55.9%	28.0%
	仕事内容に興味があり、独自性と創造性を発揮できる	49.4%	21.3%
	会社が学習機会を提供。 仕事を通じてスキルを身に付けたい	39.3%	11.2%
■ 独立起業精神	会社を辞めて独立したい	42.9%	15.5%
■ 上昇・マネジメント思考	出世したい	4.0/5.0p	2.9/5.0 p (APEC最下位)
	管理職になりたい	74.2%	21.4% (APEC最下位)
■ 学習意欲	研修・セミナー・eラーニング 自己啓発などへの投資	124.4p (1位：インドネシア143.5)	37.6p (APEC最下位)
	特に何もしていない	6.3%	46.3%
■ PISA OECDの学習到達度調査 80か国 55万人が対象	読解力 数学リテラシー 科学的リテラシー	読解：1位 数学：1位 科学：1位	読解：15位 数学：6位 科学：5位
■ 平均年収推移	中国統計は都市部平均年収で算出	30年間で27倍	30年間ほぼ横ばい

人事制度×目標設定で「成功への道」をつくる

■人事の潮流の変化

現地化

現値化

■人事＝ Human Resource（人的資源）

Human Capital（人的資本）

	Human Resource（人的資源）	Human Capital（人的資本）
特性	<div>■ 組織ではHRとHCの両面が必要。</div> <div>■ 変化点の今、人事ポリシーの再定義が必要。</div>	
キーワード	<div>✓ 作業。作る。</div> <div>✓ 維持拡大。</div> <div>✓ 従業員の集まり。</div> <div>✓ 実践的な側面に焦点。</div> <div>✓ 組織内管理。</div> <div>✓ 効率的な運用。</div>	<div>✓ 仕事。創る。</div> <div>✓ 変化創出。</div> <div>✓ 価値の合計。</div> <div>✓ 戦略的で投資的な視点。</div> <div>✓ 組織にどう貢献しているか。</div> <div>✓ 成長と競争力を高める。</div>

- ・ 成果を出すには、人事リテラシーの向上を
- ・ 来年こそ成功させたい「正しい目標設定」。

■リテラシーとは何か

情報リテラシー

金融リテラシー

ITリテラシー

健康リテラシー

報道リテラシー

＜＜リテラシー@日本語＞＞

1. 能力
2. 技能
3. 素養
4. 理解能力
5. 知識
6. 専門性

＜＜リテラシー@中国語＞＞

1. 文化素质
2. 读写能力
3. 素养
4. 信息素养



活用する力

||

リテラシー

■人事の機能(抜粋)

- ・ 組織の目的・目標を達成する為の採用・育成・評価やキャリアなどの構造を更新する機能。
- ・ 従業員の処遇を決定する仕組みが人事制度で、等級制度、評価制度、報酬制度の3つの制度から構成される。

■ ISO30414 (人的資本に関する情報開示のガイドライン)

組織に対する人的資本の貢献を考察し、
透明性を高めることを目的として2018年に公開。

項目	概要
1. コンプライアンスと倫理	ビジネス規範に対するコンプライアンスの測定指標
2. コスト	採用・雇用・離職等労働力のコストに関する測定指標
3. ダイバーシティ	労働力とリーダーシップチームの特徴を示す指標
4. リーダーシップ	従業員の管理職への信頼等の指標
5. 組織文化	エンゲージメント等従業員意識と従業員定着率の測定指標
6. 健康, 安全	労災等に関連する指標
7. 生産性	人的資本の生産性と組織パフォーマンスへの貢献を示す指標
8. 採用・異動・離職	人事プロセスを通じ適切な人的資本を提供する企業の能力を示す指標
9. スキルと能力	個々の人的資本の質と内容を示す指標
10. 後継者計画	対象ポジションに対しどの程度承継候補者が育成されているかを示す指標
11. 労働力	従業員数等の指標

■人事の役割と認識のズレ

■会社側：「人事役割」

- | | |
|-------------|-----------------------------------|
| 1.採用と人材獲得 | :企業の戦略に沿ったスキルと能力を持つ人材の採用。 |
| 2.育成と開発 | :従業員のスキルとキャリアの発展を支援するプログラムの実施。 |
| 3.パフォーマンス管理 | :評価プロセスの設計と目標設定とフィードバックを通じた能力の向上。 |
| 4.報酬管理 | :競争力のある給与体系の設計と管理。 |
| 5.組織状態管理 | :従業員の満足度とエンゲージメントの高い職場環境の実現。 |
| 6.組織開発 | :組織文化の育成と維持。 |
| 7.法規遵守 | :労働法、データ保護など、適用される法律や規制の遵守。 |
| 8.福利厚生管理 | :従業員の健康、福利など社員の生活を支える制度の提供。 |
| 9.情報管理 | :経営戦略、組織戦略で活用できる人事情報の提供。 |
| 10.戦略パートナー | :経営層に対し、組織の目標達成に向けた戦略的人事計画の提案。 |

■社員側：「人事役割」

1. 労務管理
2. 福利厚生（手続き）
3. 社内情報の発信
4. 事務手続き
5. コストカッター

→自分の担当業務以外の事



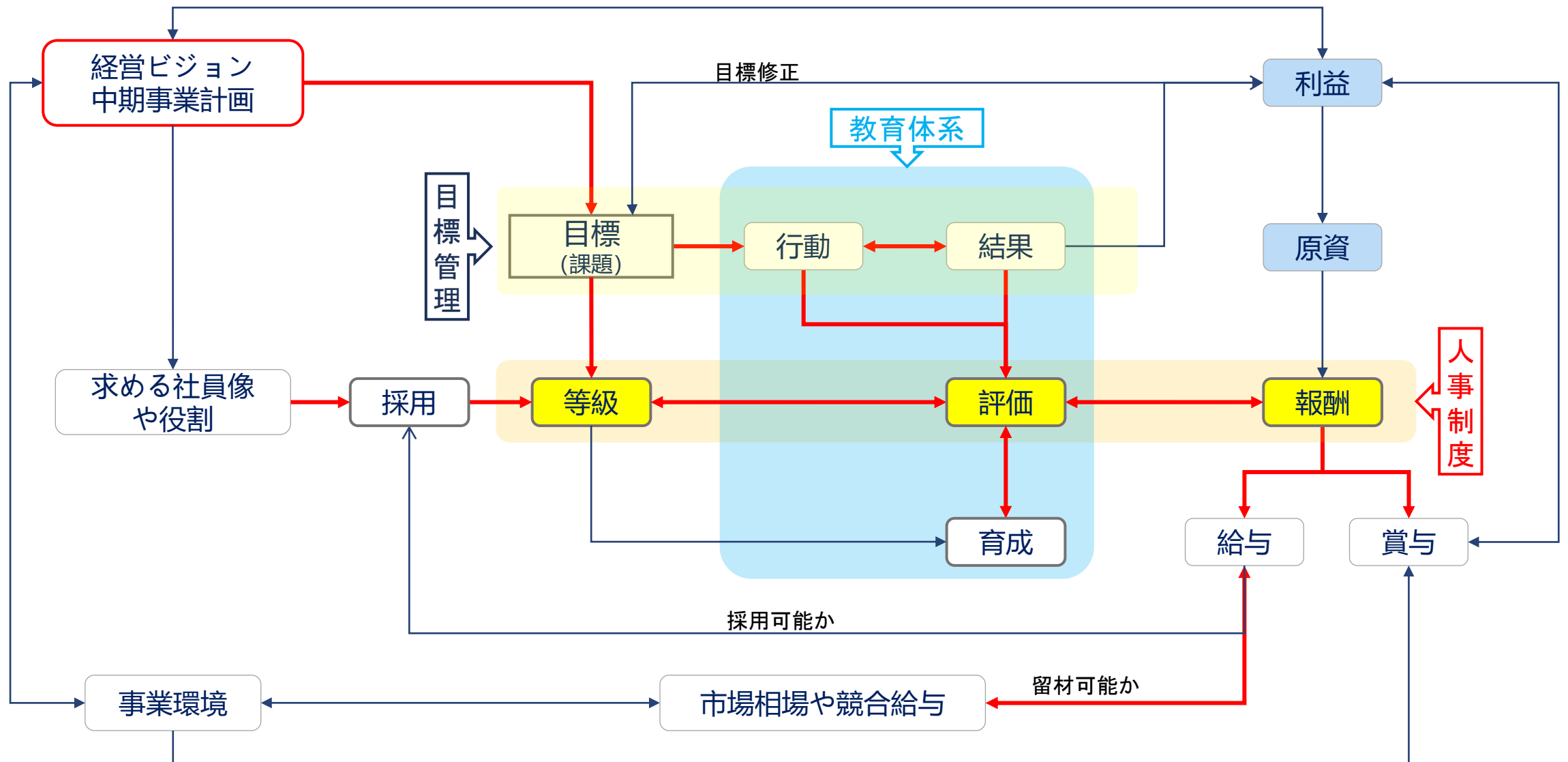
■ 人事に対する認識のズレ

共通認識がない状態＝組織内リテラシーが低い

	会社側	社員側
採用	<ul style="list-style-type: none">・ 経営目的、目標を実現できる可能性がある人。・ 企業文化や理念に共感してくれる人。・ 担当の仕事に興味関心を持ち、能動的に動く人。・ 基本的に長期的な雇用が前提。 <div>役割・責任</div>	<ul style="list-style-type: none">・ 経験や能力が認められたから採用された。・ (主に) 給与条件が適したから入社した。・ 能力や経験を活かせるから入社した。・ 安定して働きたいが条件次第。 <div>能力・経験</div>
育成	<ul style="list-style-type: none">・ 企業文化、理念、ビジネスモラル、コンプライアンスなどの習得。・ 継続的、長期的に成果を出す為に必要な能力向上。・ 社員のキャリア開発に向けた能力開発。・ 次世代経営体制に向けたマネジメント教育。 <div>リテラシー 思考力</div>	<ul style="list-style-type: none">・ 業務ですぐに使える技・答えが知りたい。・ 資格などですぐに稼げる研修を受けたい。・ 自分を成長させたい。・ マネジメント力を高めたい。 <div>即効性 正解</div>
評価	<ul style="list-style-type: none">・ 組織の状態を知ることが目的。採用や育成にフィードバックする。・ 出来なかった事が出来るようになる事(変化)を評価する。・ 評価基準や評価の公平性の担保は目標設定にある。 <div>現状確認 変化度合い</div>	<ul style="list-style-type: none">・ 高い評価を貰えることが良い事である。・ 目標を達成したことや、頑張った事を評価して欲しい。・ 評価の公正さと評価基準を求め、一貫性のある評価を期待。 <div>期待しない 頑張り評価</div>
報酬 (給与)	<ul style="list-style-type: none">・ ポジションや役割に対して支払う。・ 社員の能力に対して支払う。 <div>ポジション 役割</div>	<ul style="list-style-type: none">・ 過去の経験や実績に対して支払われる。・ 自分の能力や努力に対して支払われる。 <div>能力・努力</div>
	<ul style="list-style-type: none">・ 市場から採用でき、留材出来る市場相場から設定。・ 毎年の昇給はCPIや経営状態、市況による影響を受ける。・ 等級ごとの評価結果に応じて昇給する。 <div>市場・競合</div>	<ul style="list-style-type: none">・ 上がって当然。・ 多ければ多いほど良い。・ 儲かったら給与は増える。 <div>儲かるなら 昇給</div>
報酬 (賞与)	<ul style="list-style-type: none">・ 利益を社員に還元し、労を報いる。・ 利益が出なければ還元したくてもできない。・ 年度ごとに完結(年度利益の還元)。 <div>利益に比例</div>	<ul style="list-style-type: none">・ 頑張ったから貰えて当然。・ 業績は自分には関係ない(利益が出ないのは会社が悪い)。・ 自分は成長したのだから去年よりも多く貰える。 <div>貰って当然</div>
人事制度	<ul style="list-style-type: none">・ 継続的に成果を出しやすい構造を最適な状態にする。・ 人事制度を全社員に理解し、日常的に活用してもらう。・ 市場変化に合わせて柔軟に修正するもの。 <div>社員の為に</div>	<ul style="list-style-type: none">・ 人事制度は会社が決めてしまうから関係ない。・ 人事制度では厳しい要求を求められる。・ 人事制度は評価の時だけ気にする。 <div>会社の都合</div>

人事リテラシーの向上

■ 成果を出す、経営と人事の全体構造や因果関係の共通認識素材



■ 成果を出す組織にする為に経営者や人事部が行う事とは

① 全社員に「組織」と「人事」について共通認識を持つ機会の創出。

- 経営ビジョン・ミッション・バリュー・理念への共通認識（研修設計）。
- 各組織の役割・機能の言語化。

② 全社員の日常業務の内、10%程度を人事業務とすること（働き方再定義）。

- 部門・個人目標の作成と修正
- 部門・個人目標の中間・最終評価
- 評価フィードバック面談
- 評価会議の開催（評価者の評価目線合わせ）

③ 人事ポリシーに基づいた人事制度の運用（制度改定）。

- 等級・評価・報酬制度を運用に転換できる設計へ。

人事知識
&
共通認識



人事制度
日常活用



人事リテラシー
向上

■ 「組織」って何？

■ 組織とは、

- ① 2人以上の人々が共通した目的や目標などの為に集う特定の人間関係から構成される集団。
- ② 2人以上の人々が緻密に関連を持ちながら、共通の目標を効率的に実現するために協力して行動する集合体。
- ③ 目的に対して、役割と機能から構造化された活動システムを持つ。
- ④ 効率的に共通の組織目標を達成することを通じて、個別効用（メリット）を極大化させるための集団。

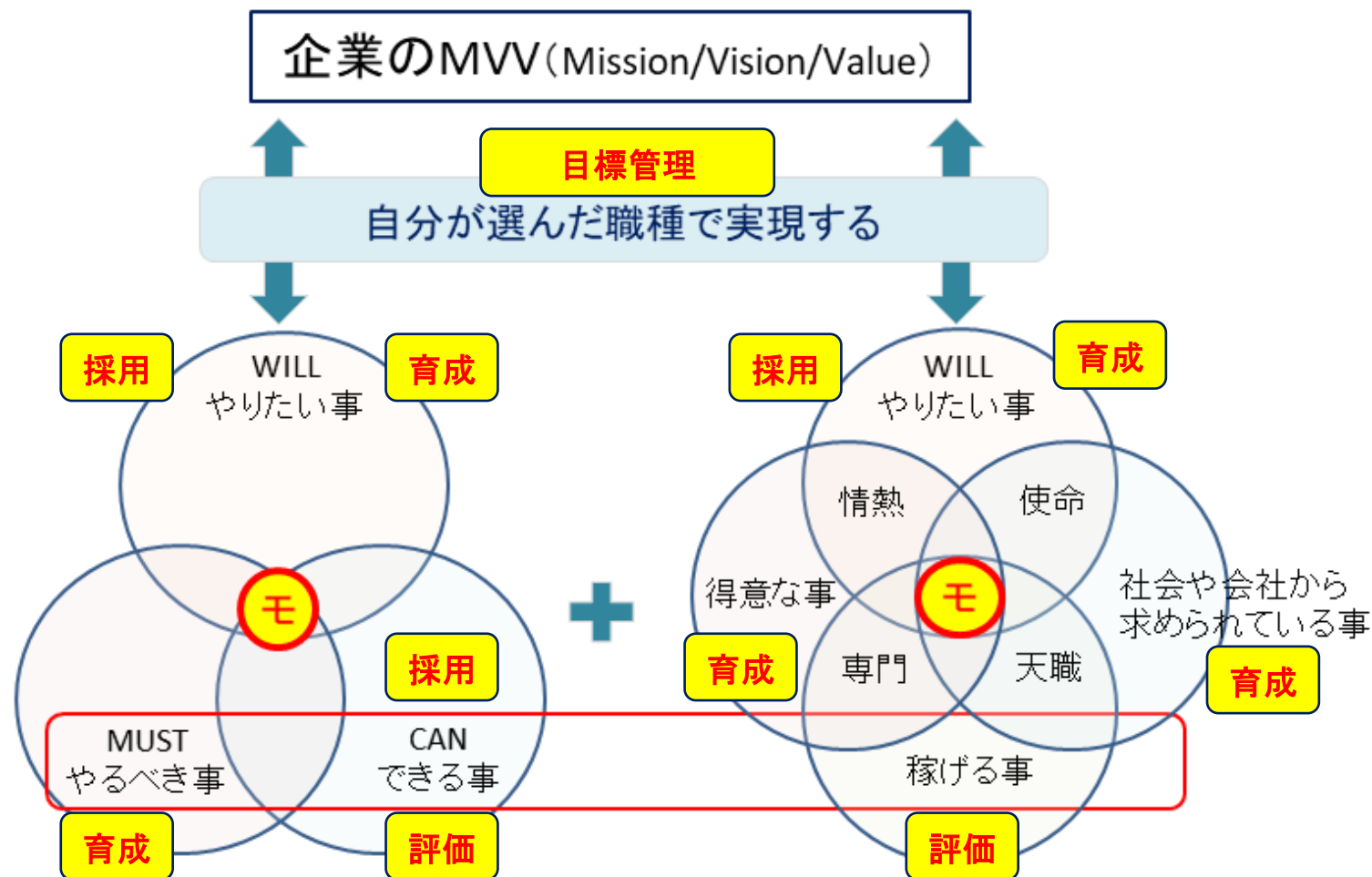
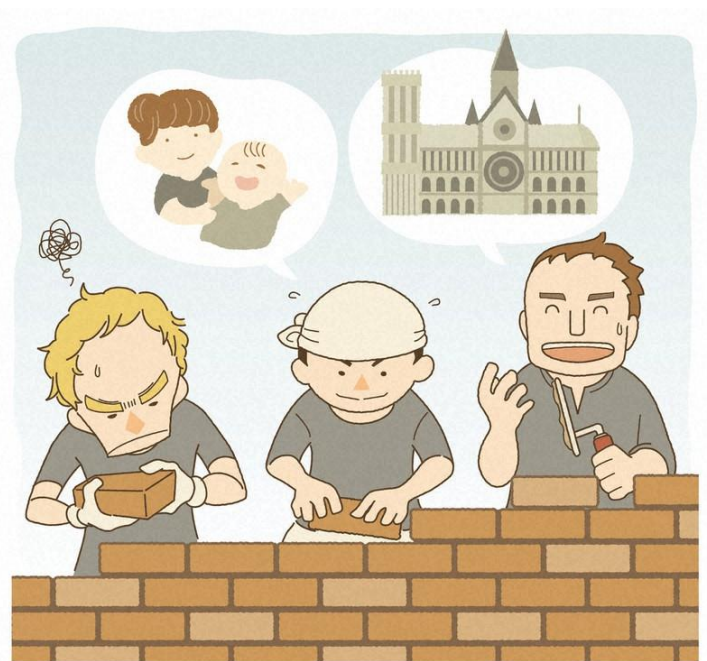
■ 組織で働くとは、

- ・ 全社員が上記の組織の定義、組織の構成要因と因果関係を理解していること。
- ・ 様々な規定や条件、外部環境下で組織目的に向けて活動する事。
- ・ 組織の従業員が求める具体的効用（メリット）には差異があるということ。
- ・ 組織は各サブシステムの活動以上の活動成果を実現すること。

- ・ 成果を出すには人事リテラシー向上を。
- ・ 来年こそ成功させたい「正しい目標設定」。

目標とモチベーション

- 正しい目標は社員のモチベーションを高める。 **という理想。を実現する人事機能。**



目標設定の現状

■ 目標管理を導入している企業は多い。

■ 管理手法の違いや特徴を活用していない（MBOとOKRの違いが活かせていない）。

■ MBO: 社員の目標と上位目標を連動させて業績アップにつながるという考え方。100%達成を目指す。

■ OKR: 進捗追跡と再評価を常に繰り返し、定性的な目標の進捗を図るため、具体的な複数の指標を設ける。

■ 部門間(横)の目標合意プロセスがない。

■ 目標が形骸化している。

■ 目標の達成、未達成要因の多くが外部要因。

■ 目標数値の根拠が希薄で根底で合意形成されていない(本社からの目標)。

■ 目標項目自体が変化していない(数値だけが変わる)。

■ 目標を達成する事が至上命題で、達成してどうなるかへの理解が浅い。

-
- ・ 評価の形骸化
 - ・ 評価能力不足
 - ・ 評価制度の不備

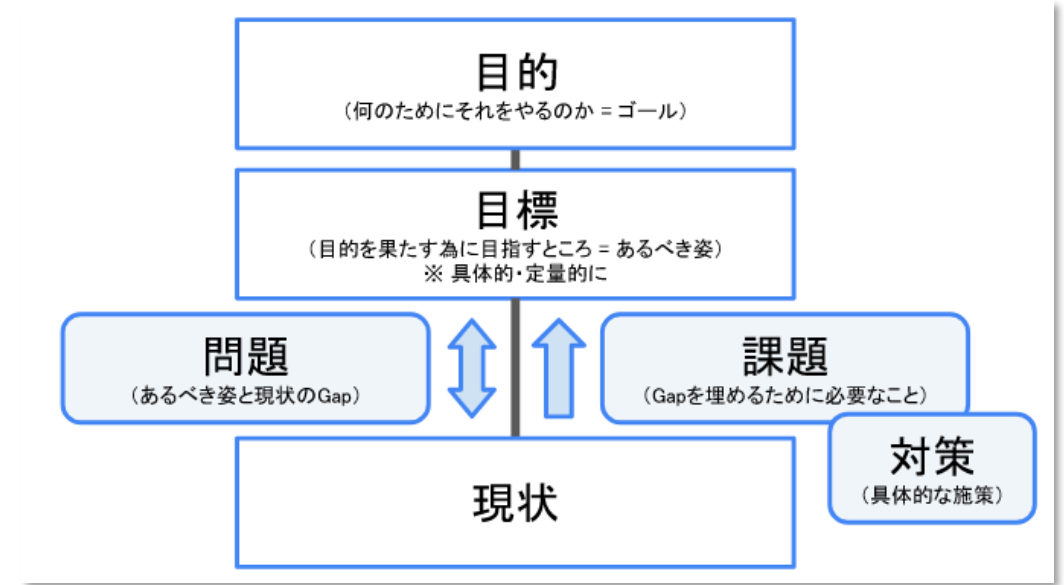
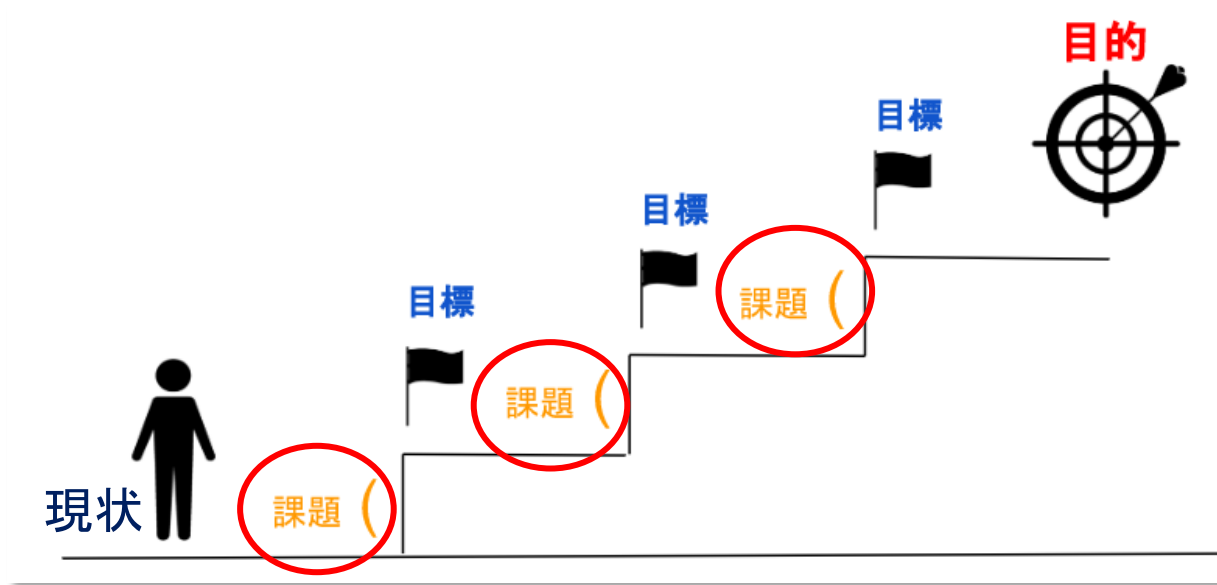
■ 目標設定要件

目標と評価は表裏一体。

SMART原則に従う:	S (Specific) 明確性: 目標は具体的で理解しやすいものであること	Human Capital（人的資本） ・ 組織目標達成を阻む課題を解決する。 ・ 仕組みやルールを生み出す、変える。 ・ 投資（期待）以上の結果を出せる。
	M (Measurable) 測定可能性: 進捗を測定するための具体的	
	A (Achievable) 達成可能性: 実現可能で現実的な目標を設定	
	R (Relevant) 関連性: 目標は組織のビジョンや戦略と関連し	
	T (Time-bound) 時間的制限: 明確な期限を設ける。	
課題の設定:	障害となる課題・解決すべき課題を定める。（課題解決を目標にする）	
透明性:	目標設定のプロセスの透明化と、目標設定時の合意形成（上位層から順に縦横合意）。	
適応性:	外部環境の変化に対して柔軟に対応し、形骸化しないように目標を定期的に見直して改定する。	
フィードバックの設定:	目標達成のための定期的なフィードバックを業務に組み込み、進捗状況を把握し、必要に応じて計画を調整する。	
社員教育:	関係者が目標を理解し、達成するためのスキルや知識を持つように、継続的に教育やサポートを提供する。	
動機づけの設定:	人事制度（等級・評価・報酬）と連動させ動機付けを計る。	

正しい目標設定

■目標の再認識



■よくある目標設定

- 目的（企業のM V V（Mission・Vision・Value））と目標に関連がない。
- 目標は定型的（目標項目は変わらず数値だけが変化している）
- 目標を阻害する要因（課題）に対する対策内容が目標になっていない。
- 縦関係だけの目標設定で、部門間の目標や課題の共通認識が弱い。

正しい目標設定

- 目標と評価は表裏一体。
- 納得できる評価の根拠は、納得できる目標設定にある。



- ・ 評価に対する共通認識
- ・ 等級ごとの評価基準
- ・ 評価者・部門間の目線統一
- ・ 事実に基づく評価
- ・ 評価フィードバック



- ・ 本当に必要な目標・課題
- ・ 評価と連動した目標設定
- ・ 上下左右の目標合意
- ・ 目標を阻む“課題解決”への合意

※評価制度を活用し、納得できる構造を作り出す。

※市況によってそのメッセージ(評価内容)は変化して当然。

■ プライム「3K目標設定」

■ **KGI** : **K**ey **G**oal **I**ndicator(最終目標・部門最終目標)

■ 課題が解決され、結果的に目標達成が出来る組織へ。

■ **KSF** : **K**ey **S**olution **F**actor(目標達成の為に解決すべき課題)

■ 同じKSFには“Key Success Factor”(カギとなる成功要因)もある。

■ **KPI** : **K**ey **P**erformance **I**ndicator(パフォーマンスを測定する指標)

■ KPI-N : 計数目標 (4つの評価方法で評価)

■ KPI-X : 行動目標 (行動評価基準で評価)

■ 本日のテーマ人事制度×目標設定で成功への道」をつくる

①成果を出すには人事リテラシーを向上を。

- ・ 全社員が人事制度の活用に対する**共通認識**を持つ機会の創出。
- ・ 全社員の**日常業務の中に人事がある状態**へ（働き方改革）。
- ・ HR（人的資源）とHC（人的資本）などの**人事ポリシー（方針）**を再定義し、**人事制度を設計、運用徹底**するタイミングは今。

②来年こそ成功させたい「正しい目標設定」。

- ・ 目標管理の徹底と、**目標設定能力の向上**。
- ・ 評価制度を起点にした目標管理制度を設計する。
- ・ **目標と課題をセット**で目標を定める。

■ 本日の内容に関する人事研修例。

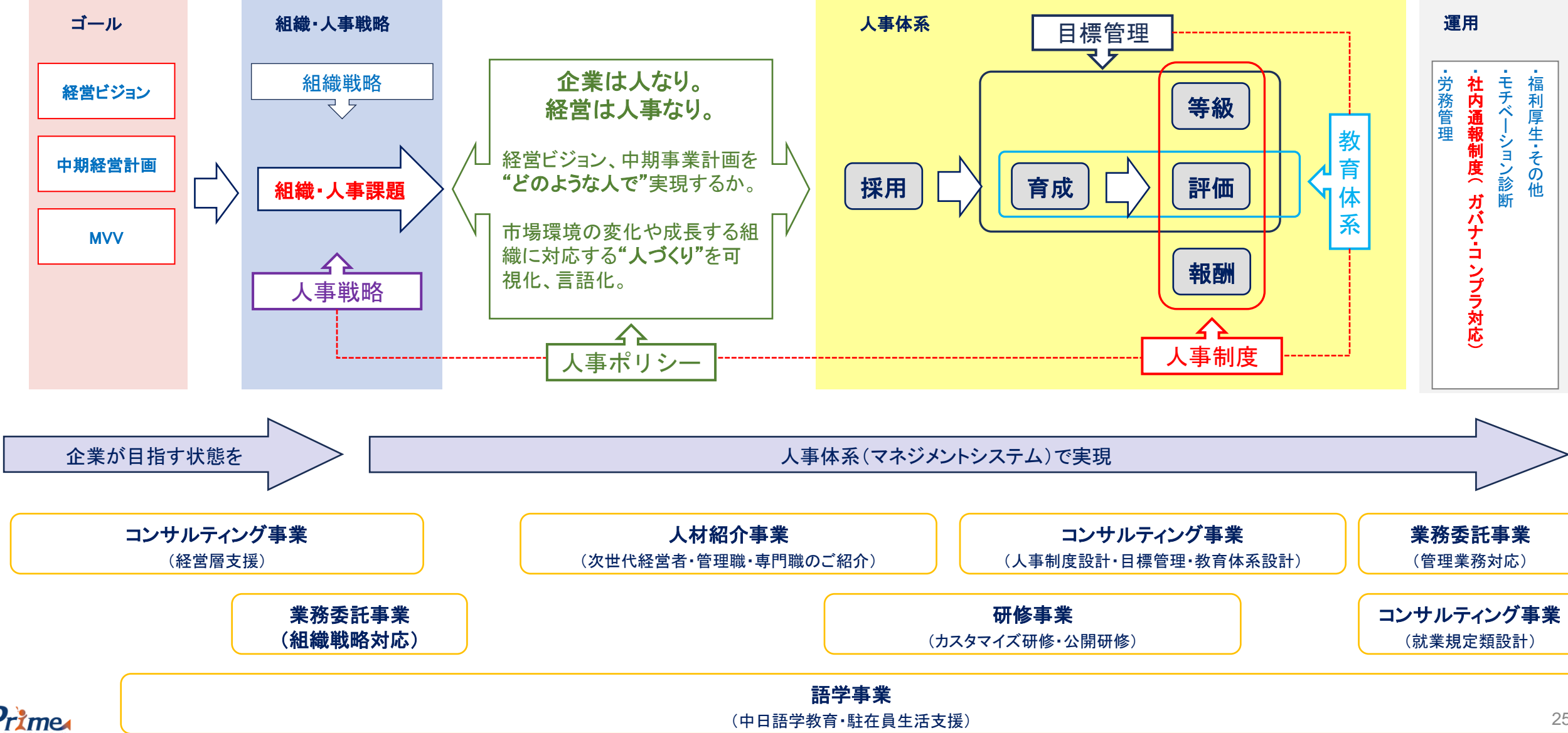
- 組織理解初級 (組織構造の理解・経営とはなにか・人事制度の理解・働くとは何かなど)
- 目標作成研修 (正しい目標設定方法を学び、部門間同士で合意する実践型研修)
- 人事制度研修 (人事制度の基本構造を学び、モチベーション高く自己実現するプロセスを学ぶ)
- 評価者研修 (評価方法、日常の業務指導と評価、目標設定力強化)
- 定義化研修 (経営・組織・人事・目標・評価・成長・報酬・仕事など、の社内統一認識を築く)
- 管理者研修 (管理者に必要なマネジメント・リーダーシップ・部下育成スキルなどを学ぶ)
- 異文化マネジメント研修 (なぜか最近大好評！)

※この他、企業の状況に合わせて研修を設計して提供します。

※組織・人事戦略の意見交換、人事制度、目標管理、教育体系設計などのご相談も。

人事リテラシーの向上

【プライム事業・ソリューション体系】…経営と人事の体系化



人事制度×目標設定で「成功への道」をつくる

■人事の潮流の変化

現地化

■人事＝ Human Resource（人的資源）

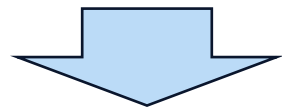
現値化

Human Capital（人的資本）

	Human Resource（人的資源）	Human Capital（人的資本）
定義	<ul style="list-style-type: none">企業や組織が雇用する全ての従業員が集まり。従業員管理の実践的な側面に焦点をあてており、採用、トレーニング、労務管理、給与計算、法的準拠といった機能。	<ul style="list-style-type: none">従業員の知識、スキル、経験など価値の合計。従業員の能力や教育が経済的価値にどのように貢献するかという、より戦略的で投資的な視点。
焦点	<ul style="list-style-type: none">日常的な人事業務、労働法の遵守、コンプライアンスなどの組織内管理。	<ul style="list-style-type: none">従業員の成長と発展に焦点を当て、教育などによる業務遂行能力の向上、イノベーションの促進など、個々の従業員が組織の戦略にどう貢献しているかに関連。
管理と投資の観点	<ul style="list-style-type: none">効率的な運用と従業員の満足度を確保。	<ul style="list-style-type: none">従業員の可能性を引き出し、組織全体の成長と競争力を高める戦略的アプローチ。

■人事の潮流の変化

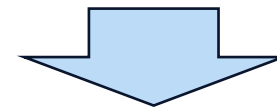
■人事＝ Human Resource（人的資源）



- ・ 組織目標を達成し利益を生み出す。
- ・ 仕組みやルールの中で働く。
- ・ 他の人がやっても相応の成果を出せる
- ・ 作業。作る。
- ・ 維持拡大。

現地化

Human Capital（人的資本）



- ・ 組織目標達成を阻む課題を解決する。
- ・ 仕組みやルールを生み出す、変える。
- ・ 投資（期待）以上の結果を出せる。
- ・ 仕事。創る。
- ・ 変化創出。

現値化