

HRM診断ガイド

【診断プロセスと診断項目ガイダンス】

Contents

HRM診断とは.....	1
HRM診断プロセス.....	4
HRM診断の詳細.....	6
HRM診断配点ウエイト一覧.....	13
診断にあたってご準備いただく資料.....	14
企業プロフィール.....	16
1. HR戦略の立案と展開.....	17
1-1 HR戦略の立案.....	18
1-2 HR戦略の展開.....	20
1-3 HRMガイドラインの提示.....	22
2. 人材活用プロセス.....	24
2-1 獲得と輩出.....	25
2-2 配置と再生.....	27
2-3 成果創出活動のマネジメント.....	29
2-4 働く環境のマネジメント.....	31
3. 人材成長プロセス.....	33
4. 報酬プロセス.....	35
5. HRMの支援プロセス.....	38
5-1 HRMの支援体制とビジネスパートナーの活用.....	39
5-2 HRM情報.....	42
6. HRMの成果.....	44
6-1 各プロセスの成果(CAT.2~5).....	45
6-2 社員満足 (CAT.1).....	46
6-3 経営成果(CAT.1).....	47

HRM診断とは

(1) HRM診断の目的

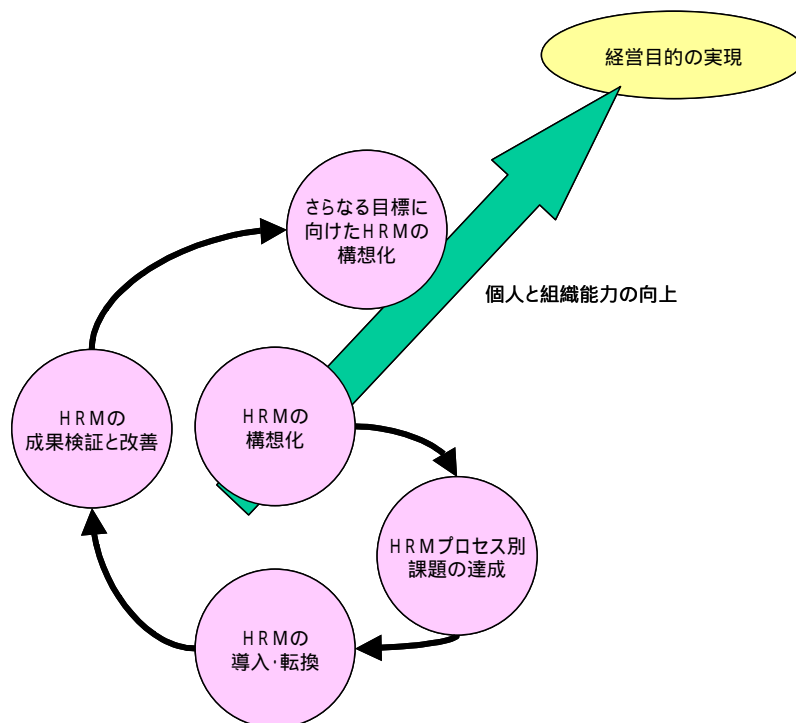
HRMとは、「人々の働き方を経営目的の実現に結びつけていく活動」です。どんなに優秀な人材がいても、それだけで企業価値の実現が約束されるものではありません。経営目的と人々の行動や成果を結びつけていくことが、HRMの基本的な考え方です。

そして、HRM診断の目的は、企業^{注1)}が経営目的を実現していく可能性(実現可能性)を高めるHRMづくりです。ここでいう経営目的とは、「社会の一員としての企業が社会から求められる目的と企業自体が求める目的を融合したもの」です。

経営目的の実現可能性を高めることは、企業とそこに働く社員が相互に関係性を高め“組織としての能力”を向上させることが重要となります。HRM診断ではこの組織能力の向上を図るために、企業のプロフィールをもとに、HR戦略課題を達成し、めざす経営成果を創出していく一連のプロセスを診断します。

HRM診断を通じてHRMの構想化を行い、プロセスごとの実行課題を達成し、めざす方向に適したHRMを導入、あるいは転換をはかります。さらにめざした成果を創出できているかを検証・評価しさらなる改善に結びつけていきます。本資料はこの流れの中でHRMの構想化を行う上での具体的な実施方法・診断項目を解説しているものです。

HRM向上の基本サイクル



注1) 本診断の対象は、「企業」に絞っています。「企業」は営利・非営利を問わず、社会において目的を持った組織体をいいます。これに対し、「組織」は、企業内組織(例:企業内カンパニー)や企業間組織(例:グループ・系列)といったような範囲を含めます。このように「組織」は解釈が広範囲になり、限定がしにくいことが予想されるため、今回は「企業」という言葉で統一しました。ただし、一部診断基準書の中で「組織」という言葉が使われています。ここで使われている「組織」は、企業内における部門や職場を単位とする社員の集団をさします。

(2) HRMを診るポイント

まず、HRMは「誰のもの」でしょうか。HRMは“各現場の活動”を指しています。決して人事管理部門(以下HR部門)のものではないのです。そこでHRM診断では各現場での活動を主体ととらえるために、「HRMを各現場で行うプロセス」としてとらえました。そして人事管理部門の活動を「HRMの支援プロセス」に位置づけました。

また、HRMは、狭義にとらえてしまうと「人事管理」ということになります。「人事管理」という枠組みで考えると、各制度(資格・賃金・評価・教育・就労など)をどのように規定化するかが主要な課題になります。しかしこの発想だけでは、「人々の働き方を経営目的の実現に結びつけていく活動」にはなり得ません。「活動をいかに管理するか」が目的となってしまうからです。そこでHRM診断では、「HRMが目的にあっているか」をポイントとしています。

そして、これら「HRMプロセス」と「HRM目的」が整合性のとれた状態であることが大切となります。日々現場で行われているHRMと経営が掲げているHR戦略が食い違っているのは良いHRMとはいえません。経営戦略に連動したHR戦略が確実に各プロセスに展開され、プロセス間の相互関係も健全に保たれて、めざす成果が創出されていることが求められる。HRM診断では、この「HR戦略・プロセス・成果の整合がとれているか」をポイントとしています。

(3) HRM診断の基本姿勢

HRMをとらえるにあたって“お客さまとの学習”を重視します

本診断ガイドは、私どもJMAMがこれに基づいて診断を行うことについてお客さまに理解いただくことだけを目的として作成してはおりません。お客さまにもHRMを深く理解いただくとともに、診断の目的に沿ってコンサルタント・リサーチャーと“お客さまとの学習”を行うためのガイドと考えています。JMAMは学習を通じてHRM 構想を立案することを重視します。

HRMを“動的なシステム”としてとらえます

JMAMがめざすHRM は、経営目的の実現に向けた組織能力の向上です。組織能力を高めるためには多くの場面で変革を要求されます。HRM 診断はHRMを静的かつ固定的な仕組みととらえることなく、環境によって変化する“動的なシステム”としてとらえています。よって、本ガイドに示されている基準や診断のポイントなどは、お客さまに共通的に確認する項目であり、個別のお客さまのおかれた環境によって柔軟に追加・修正していきます。

HRMを“中域的な視点”でとらえます

HRMが経営から求められることは、短期的な経営成果の実現に寄与するとともに、長期的な企業独自の強みの形成に寄与することです。そのため私たちは、HRM診断において、「短期と長期をつなぐ“中域的な視点”を持って診断を実施する」ことを考え方の前提においています。

(4) HRM 診断を行う上での重視する視点

原理原則

HRM診断では、その企業にとって普遍性のあるHRMの原理原則を重視します。原理原則とは、HRMを構築・運用していく際に求められる基本的な考え方を決める背景となるものです。HRMが長期的な経営成果の創出や、社員の満足等に安定的に貢献するためには、原理原則が不可欠であり、企業が社会の一構成員としての使命を果たすことにもつながります。

組織能力を高める2つのモード

HRMには社員の意識や行動スタイルに影響を与え組織を望ましい方向へと導くことが求められます。これを実現するために、HRMには2つのモードが必要です。

1つは社員の意識や行動スタイルを変容させるために、人事政策を構築し人事制度をはじめとする施策を設計・導入することです。これを「構造モード」と呼びます。もう1つは優れたリーダーシップのように、人事制度をはじめとする施策を設計・導入・運用といったあらゆる段階でメンバーへの働きかけを通じて、個々の意識や行動スタイルを変えさせていくことです。これを「ソフトモード」と呼びます。

効果的に組織能力を高めるためには、この2つのモードを十分に理解し活用することがHRMに求められます。

ベストプラクティス^{注2)}の追求

業界のリーダーのHRMを模倣しても成功は約束されません。他業界のエクセレントカンパニーのHRMについても同様です。とはいえ、ベンチマークを行うなどHRMに関する理論や歴史を真摯に学び、自社のHRMをより高度で効果の高いものにしていくことは重要です。常に経営目的の実現可能性の向上を目指して、HRMを評価・改善していくとともに、ベンチマーキング^{注3)}および継続学習を実施し、ベストプラクティスを追求していくことが重要です。

競合的HRと同質的HR

HRMをデザインするときに競合的HRと同質的HRを考慮することが大切です。

競合的HRとは、他社と比較して、経営目的の実現性や収益性にHRMが影響を与えていると考えられるときに、自社のHRMを差別化していくことを意味します。これに対し、同質的HRとは、HRMの各プロセスにおいて、他社との差別化を図ることが、経営目的の実現性や収益性にほとんど影響を与えない場合、あるいは、他社と同じHRMを行ったほうが企業にとって効用が高まると判断される場合に必要とされます。

企業が経営目的の実現可能性を高めるために、HRMを“何に対して(What)、どのように(How)”競合性を発揮するかといった観点から考えることが大切です。

注2) ベストプラクティスとは、目的を達成するために最適と考えられる実践方法のことをいいます。

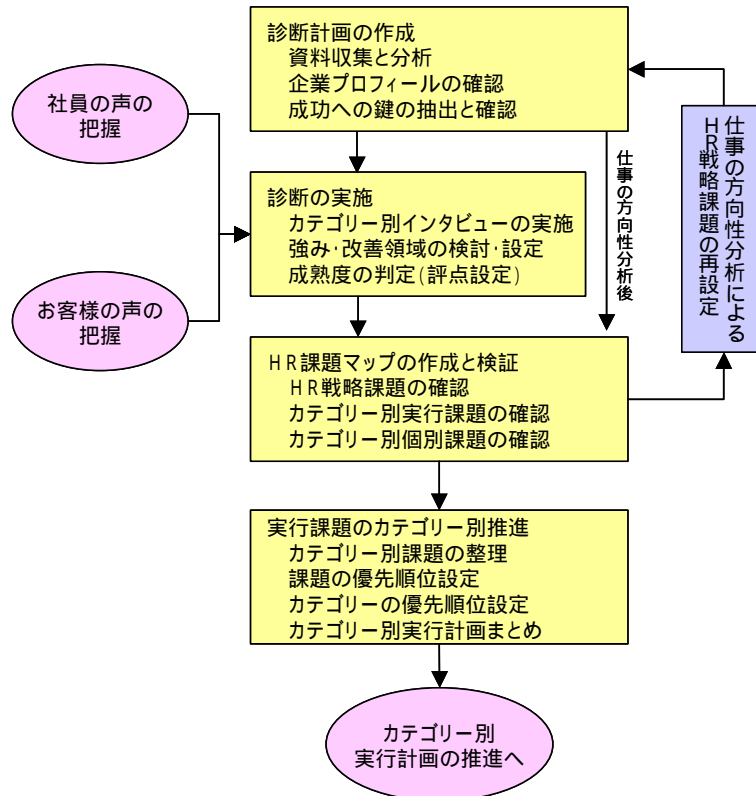
注3) ベンチマーキングとは、企業が改善活動を行うときに、業界内外において優れた方法あるいはプロセスを実行している企業からその実践方法(プラクティス)を学び、自社に適した形で導入して大きな改善に結びつける一連の活動をいいます。

HRM診断プロセス

HRM診断は、現在までJMAMが活用してきたHRM を分析・把握する方法を日本経営品質賞の考え方や方法を取り入れて統合・開発したものです。

よって評価にあたっての考え方やガイドラインは基本的に日本経営品質賞の内容を取り入れており、その中にHRM独自の観点を盛り込んで設計しています。

HRM診断プロセス



「社員の声」・「お客さまの声の把握」はオプション
仕事の方向性分析については成熟度によって実施可否を判断

(1) 診断計画の作成

HRM 診断では、まず「診断計画の作成」を行います。

診断計画は、お客さまからお預かりする資料(P15参照)とお客さまにお作りいただく「企業プロフィール」に基づいて作成します。JMAMで資料の内容について確認させていただくとともに、経営分析、賃金の分布状況、評価に関連する基準・シートの記入状況など、いただいた資料をもとに分析・加工を行います。

また、企業プロフィールと併せてお客さまが継続的に組織能力を向上させるための源泉となる「成功への鍵」を抽出します。この「成功への鍵」をもとに、各カテゴリでのお客さま独自のHRM 診断の視点を作成し、診断計画をまとめます。

(2) 診断の実施

診断計画に基づいて、カテゴリごとに診断を実施します。診断は基本的にインタビューを中心に実施します。また、カテゴリごとにチェックする必要のある資料を並行して深く分析します。

インタビューおよび資料によって得られた情報をもとに、お客さまのHRM についての「強み: 今後も継続して推進していくことが望まれる仕組み・取り組み」と「改善領域: 今後、内容あるいは方法・展開について改善が必要であると思われる仕組み・取り組み」をカテゴリごとに指摘します。

さらにHRM の成熟度をカテゴリ別に評価し、評点を設定します(P10評点ガイドライン参照)。

また、お客さまの要望やJMAMからの提案により、社員の声(社員インタビューあるいはアンケート調査)やお客さまのクライアントにあたる組織・個人の声(お客さまの声)を収集し、分析を深めていきます

(3) HR課題マップの作成と検証

カテゴリごとの診断結果に基づいて、お客さまのHR課題をマッピングします。HR課題は、主にHR戦略から示される「HRの戦略課題」をブレイクダウンした「実行課題」と、カテゴリごとに特有の「個別課題」から構成します。

各課題をマッピングしたのち、課題内容の妥当性を検証します。

(4) 仕事の方向性分析

HR戦略の不確実性やカテゴリごとの成熟度によっては、HRの戦略課題が明確にならない場合があります。その時、経営・事業の目指すべき方向によって自らの仕事の方向性を合わせて、働き方を形成していくことが重要となります。これを明らかにするために「事業の定義」の考え方をを用いて、事業成長可能な方向性、それに向けた働き方の方向性(仕事の方向性)を明らかにし、HRの戦略課題を再設定することがあります。

仕事の方向性についての分析方法は別途必要に応じてご説明します。

(5) 実行課題のカテゴリ別推進

HR課題マップに基づいて、実行課題を中心に各カテゴリ別の実行計画を作成します。実行課題・個別課題の両方について優先順位づけを行います。個別課題を解決していくことも大切ですが、組織能力の向上にはHRの戦略課題がブレイクダウンされた実行課題をいかに解決するかが重要となります。成功への鍵をより強化し、経営成果に寄与するHRM を実現するために、実行課題をカテゴリ別に展開する実行計画を作成して、HRM 診断を終了します。

HRM 診断が終了した後に、お客さまとの話し合いの中で、カテゴリ別の実行計画推進のためのご提案をJMAMとしてご提出します。

HRM診断の詳細

(1) 診断項目の2つの区分

診断基準で要求している事項は、その要求内容の違いから、①方法／展開、②結果、の2つに大別されます。

①「方法／展開」

診断では、具体的に要求される「方法」が実際にどれだけ「展開」されているかを重視しています。「方法／展開」は密接な関係を持っていますが、診断の結果として提出される「診断レポート」の中の「強み」と「改善に向けての提言」には、「方法／展開」のどちらか一方、または双方について改善に必要な度合いや範囲を指摘します。

「方法」とは、HRM診断で要求している事項(診断の重点ポイント)にどのように取り組んでいるか、その手法、ツール、技術、内容を意味し、適切性と効果性に注目しています。「方法」は次の程度により評点します。

- ・ どの程度組織目標を実現するための体系的な取り組みが行われ、取り組み全体の統合性、一貫性があるか
- ・ どの程度客観的で信頼性の高い情報に基づいているか
- ・ どの程度継続的な評価・改善を行っており、自己革新能力を高めているか

「展開」とは、診断基準が要求している事項をどのくらいの範囲で適用しているのか、その範囲を意味します。「展開」は次の視点で評点します。

- ・ 診断基準で求めている事項の取り組みを広く有効に活用しているか
- ・ ラインマネジメントを中心とする社員が実際に活用しているか、その活用状況が有効か

②「結果」

「結果」では、「方法／展開」に示された活動の結果のレベルと傾向を示す情報・データを求めています。

さらにその改善結果がどれだけ広範であるかも加味します。改善プロセスが広範に展開されていれば、それに応じた結果が出るはずですが、「結果」項目の評点は、総合的な結果に基づくものなので、改善の広がりも対象になります。

「結果」とは、診断基準で要求している事項の成果(目的の達成度合い)を意味します。「結果」は次の視点で評点します。

- ・ 各カテゴリーで示している達成目標の結果が示されているか
- ・ 高い成果レベルおよび現在の改善度合いを維持していることを示しているか
- ・ 改善結果の度合い、範囲、重要性を示しているか
- ・ 目標との対比を考慮した現在のレベルを示しているか
- ・ 適切な比較対象、ベンチマーキング対象と比較した成果を示しているか

(2) 診断範囲について

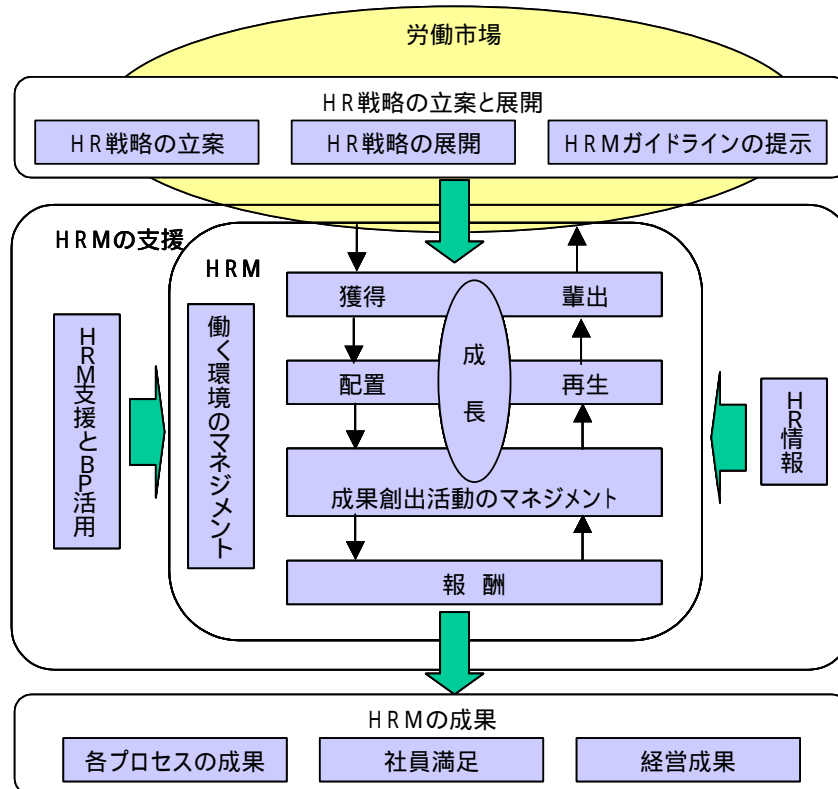
原則として、(A)基本的な考え方と運営方法、(B)達成目標の設定と達成状況の把握、(C)プロセスの評価・改善、の3つの構造となっています。

まず、現状の仕組み、プロセス、活動について、その基本的な考え方と運営方法を説明していただきます。次に、現状の仕組み、活動を通じて達成すべき目標値をどのように設定し、結果をどのような評価尺度・指標で把握しているかを説明していただきます。最後に、診断項目で求めているプロセスをどのような情報やデータを活用して課題を見出し、改善を行っているかを説明していただきます。

(3) 「企業プロフィール」と診断項目の関係

HRM診断は、企業にとって最重要事項に焦点をあてて行います。よって、企業プロフィールに示される事業・組織特性や人材に対する考え方、変革に対する認識と対応方向に基づいて、組織能力の向上に結びつく鍵(成功への鍵)を明らかにします。この成功への鍵から各診断項目で求めている仕組みや活動がどのように行われているかを診断します。

HRM診断のカテゴリーフレーム



(4) 評点ガイドライン

評点ガイドラインは「組織の成熟度」の考え方を基本として作られており、診断を行う組織が次にどのようなレベルを目指すかを明示したものです。

日本経営品質賞では評点レベルはD～AAAの6レベル11段階で構成されていますが、HRM診断では今後のベストプラクティスの研究を進めることの重要性から今回のガイドラインではD～AAの5レベル9段階で評価を行います。今後HRMに関するベストプラクティスが生まれ、組織の成熟度に沿った活動・成果が生まれてきた段階でAAAレベルのガイドラインの検討を行う予定です。

<表1. 評点総括>

評価範囲レベル		内 容
D	(0 ~ 99)	経営の一部としてHRMの重要性を認識し、その考え方をういた改善への取り組みが、一部の部門または業務で開始され始めているが、その結果として評価できる良好な結果がごく一部か、ほとんど見られないレベル。
C	- (100 ~ 199)	HRM診断の考え方をういた活動が、HRMの重要な活動と明確に位置づけられている。
	+ (200 ~ 299)	HRM品質改善の取り組みが、一部の領域に定着し始めており、その結果として幾つかの領域で良好な結果が見られるレベル。
B	- (300 ~ 399)	経営幹部・HRトップが強いリーダーシップでHRMをリードしている。社員はHRM品質改善の取り組みの重要性を認識し、主体的に主要な領域でその取り組みが展開している。
	+ (400 ~ 499)	その結果として主要な領域で良好な結果が見られるレベル。
A	- (500 ~ 599)	HRM品質改善、組織革新への取り組みが多く領域で展開され、さらなる改善への学習が行われている。その結果として多くの領域で良好な結果が見られ、その幾つかは業界トップあるいはベンチマーキング対象として選定されるレベル。
	+ (600 ~ 699)	
AA	- (700 ~ 799)	継続したHRM品質改善・組織革新取り組みが社員主導で全社的に行われており、さらなる改善への学習が定着している。その結果としてほとんどの領域で優れた結果が見られ、その多くは業界トップあるいはベンチマーキング対象として選定されるレベル。
	+ (800 ~ 899)	

<表2. カテゴリー別評点ガイドライン>

《方法／展開》

レベル	点数	方法／展開
D	0%	■企業プロフィールに示された組織目的や人材に対する考え方、変革の実現に対応する方法が、全く示されておらず、重大な問題に対しても改善の取り組みが行われていない。
C	- 10%	■企業プロフィールに示された組織目的や人材に対する考え方、変革の実現に対応する方法が、実施され始めてはいるが、体系的ではない。 ■生じた問題の後追いの対応が中心で再発防止の初期段階であり、仕組みの改善への結びつきの少ない。
	+ 20%	■導入している方法は、目的達成を阻害する要因が散在しているために展開されておらず、部門・業務ごとに大きな格差が見られる。 ■HRMについて社員の意識の変革を促すことに、社員の納得性が低い状況にある。
B	- 30%	■企業プロフィールに示された組織目的や人材に対する考え方、変革の実現に対応した基本的方法が、体系的に導入され、実施され始めている。 ■問題の再発防止に効果があるプロセス改善が一部実施されている。
	+ 40%	■導入している方法は、主要な部門・業務のみで展開されているが、その他では導入されていない。 ■HRMについて社員の意識変革の必要性が検討されており、意識変革を実現するための方法が主要なカテゴリーで展開されている。
A	- 50%	■企業プロフィールに示された組織目的や人材に対する考え方、変革の実現に対応した体系的な方法が導入され、運営されている。 ■事実に基づいた評価・改善の仕組みによって、問題の再発防止に効果があるプロセス改善が主要な分野で実施されている。また一部で未然防止の取り組みも見られ、改善への学習が行われている。 ■導入している方法は、ほとんどの部門・業務で展開されているが、一部格差が見られる。
	+ 60%	■導入している方法は、他のカテゴリーで記述された方法との整合性と一貫性が高い。 ■HRMについて社員の大半がHR戦略を理解しており意識変化が見られ、一部において働き方の変化につながっている。
AA	- 70%	■企業プロフィールに示された組織目的や人材に対する考え方、変革を推進する体系的な方法が導入され、運営されている。 ■事実に基づいた評価・改善の仕組みとそれによる学習がHRM品質向上の主要な仕組みとなっている。多くの活動で未然防止の取り組みも行われ、組織目的と一貫性のある改善活動が多く部門で実施されている。 ■導入している方法は、ほとんどの部門・業務・個人まで展開され、方法の活用上における格差は小さい。
	+ 80%	■導入している方法は、他のカテゴリーで記述された方法との整合性と一貫性が十分はかられている。 ■HRMについて社員の働き方の変革が見られ、経営目的の実現性向上に向けた方法が有効に展開されている。

《結果》

レベル	点数	方法 / 展開
D	0%	<ul style="list-style-type: none"> ■戦略課題に基づくHR課題の達成目標の結果と、その目標を達成するための主要な活動の結果が何ら示されていない。また示された結果のレベルが低く、改善傾向も見られない。
C	- 10%	<ul style="list-style-type: none"> ■戦略課題に基づくHR課題の達成目標の結果がいくつか示されている。また、目標を達成するための主要な活動の結果も一部示されている。 ■戦略課題に基づくHR課題の達成目標の結果と活動結果の結びつきが明らかでない。
	+ 20%	<ul style="list-style-type: none"> ■戦略課題に基づくHR課題の達成目標の結果にわずかな改善傾向が示されている。また、それに関係する一部の活動結果に改善傾向が見られる。 ■特に主要なHRM活動の成果も示されていない。
B	- 30%	<ul style="list-style-type: none"> ■戦略課題に基づくHR課題の達成目標の結果が十分に示されている。また、目標を達成するための主要な活動の結果も示されているが、一部示されないものがある。 ■戦略課題に基づくHR課題の達成目標の結果と活動結果の結びつきが明らかでないものがある。 ■戦略課題に基づくHR課題の達成目標の結果とそれに関係する活動結果に改善傾向が見られる。
	+ 40%	<ul style="list-style-type: none"> ■特に主要なHRM活動の成果が示されており、その結果が改善傾向になっている。
A	- 50%	<ul style="list-style-type: none"> ■戦略課題に基づくHR課題の達成目標の結果とそれに結びついた活動の結果が示されている。 ■戦略課題に基づくHR課題の達成目標の結果とそれに関係する活動結果の多くに改善傾向が見られる。 ■戦略課題に基づくHR課題の達成目標の結果に悪化傾向や低迷は見られない。 ■ベンチマーキング対象企業と比較して、多くの活動で優れている結果が示されている。
	+ 60%	<ul style="list-style-type: none"> ■HRMの諸活動についての成果が示されており、その結果に改善傾向が見られる。
AA	- 70%	<ul style="list-style-type: none"> ■戦略課題に基づくHR課題の達成目標の結果とそれに結びついた活動の結果が十分に示されている。 ■戦略課題に基づくHR課題の達成目標の結果とそれに関係する活動結果のほとんどが改善傾向か優れた水準を示している。
	+ 80%	<ul style="list-style-type: none"> ■ほとんどの結果は競合他社やベンチマーキング対象企業と比較して、リーダー的水準であり、優れた結果が示されている。 ■特にHRMが経営目的の実現可能性にどのように貢献しているかを測る主要指標に改善傾向が見られている。

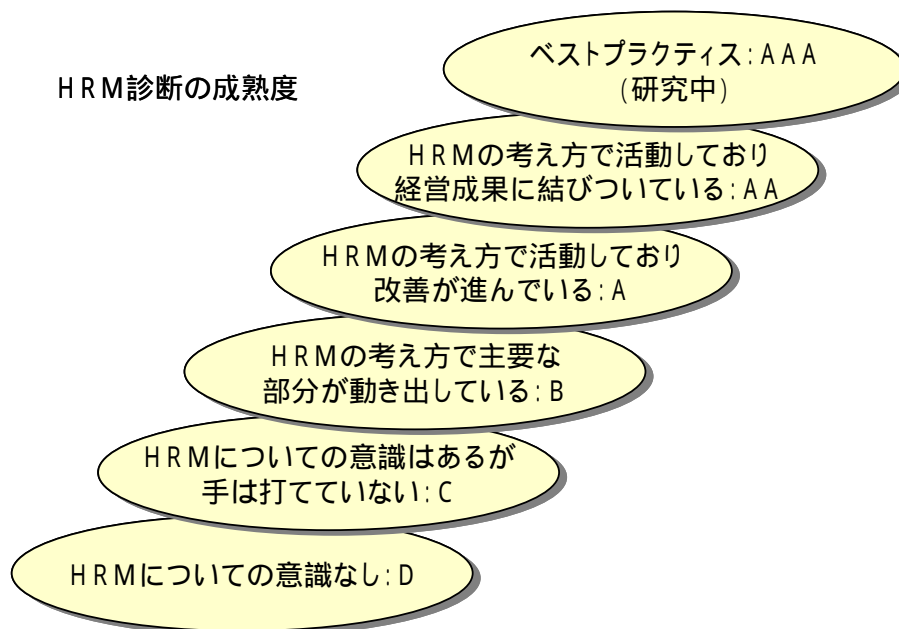
(5) 組織の成熟度

HRM診断の評点ガイドラインや評点総括は、日本経営品質賞で示している6段階の経営状態と同様に考えています。

「成熟度モデル」は、組織をどのように改善するのが良いかを認識するために、未成熟な組織と成熟した組織を比較し、その違いを見出したものです。これにより組織の成長の過程を段階的に表現したもので、成長程度を「成熟度」という言葉で表しています。

成熟度の低い組織は、HRの戦略課題そのものが経営課題とマッチングしていない、むしろHRM施策は場当たりの戦略性がなく、施策間の整合もとれていない状況といえます。こういった場合必要に応じて企業プロフィールの変革における認識とその対応方向を協同して分析・構築していくことがあります。

成熟した組織では、HRの戦略課題と諸活動がマッチしており、HRMの成果のみならず、経営目的の実現可能性の向上にHRMが有効に機能している状態があります。こうした組織の経営能力の違いが、6段階で示されています。



HRM診断配点ウエイト一覧

Cat.1 HR戦略の立案と展開	220
1 HR戦略の立案	80
2 HR戦略の展開	60
3 HRMガイドラインの提示	80
Cat.2 人材活用プロセス	270
1 獲得と輩出	60
2 配置と再生	80
3 成果創出のマネジメント	80
4 働く環境のマネジメント	50
Cat.3 人材成長プロセス	80
Cat.4 報酬プロセス	80
Cat.5 HRMの支援プロセス	130
1 HRMの支援体制とビジネスパートナーの活用	80
2 HRM情報	50
Cat.6 HRMの成果	220
1 各プロセスの成果	80
2 社員満足	60
3 経営成果	80
合計	1000

診断にあたってご準備いただく資料

(1) 診断実施の見積りに必要な資料

1. 事業内容
2. 組織構成(主要組織図)
3. 事業規模(事業別の内訳:売上、生産量など)
4. 社員構成・数(雇用形態、年齢、階層・職種区分別の内訳)
5. 給与水準と人件費
6. 採用数(採用区分、職種区分別などの過去3ヵ年実績)
7. 主要職種、業務概要

(2) 診断実施に必要な資料

1. 人事関係の年間スケジュール:異動、昇進、昇格、考課、昇給、ベア、賞与、研修
2. 就業規則:最新版
3. 給与規程(賃金規程):最新版、各種給与項目の支給基準に関する詳細資料
4. モデル賃金(モデル賃金を設定されている場合)
5. 資格制度、役職制度に関する資料:規程、基準、マニュアル、様式、運用メモなど
6. 昇格・降格条件、昇格・降格人数実績(過去3年間)
7. 人事評価制度に関する資料:規程、基準、マニュアル、様式、運用メモ、人事評価の前回実績の集計表(作成されている場合)など
8. 目標管理制度に関する資料(実施されている場合):規程、基準、マニュアル、様式、運用メモなど
9. 各職種の業務内容や必要な能力に関する資料:業務分掌、職務権限規程、職能要件など
10. 能力開発、人材育成に関する資料:規程、教育体系、研修体系、手引きなど
11. 賃上げ(定昇、ベア)の方法に関する資料:過去3回の昇給実績データ(全社員平均、組合員平均、等級別平均など)、賃上げ率(額)決定の基準、考え方、賃金項目別の賃上げ額内訳、参考にした世間水準データ、賃上げの手続き、前回評価実績データ(評価段階ごとの人数)
12. 賞与に関する資料:過去4回の賞与実績データ(支給月数、平均支給額)、支給基準、支給額算定式、原資の決定方法、前回評価実績データ(評価段階ごとの人数)

13. 退職金に関する資料:退職金支給基準、退職年金制度(導入されている場合)、モデル退職金、定年規程、過去3年間の事由別退職者数(男女別定年、自己都合者数)、定年退職者見込み数(今後10年間。賃金分析を行う場合は不要)
14. 採用に関するデータ:新卒、中途採用者数(過去3年間の実績と来年度の予定数、男女別)、新卒初任給(今年度入社の実績)
15. 社員意識調査などのデータ
16. 財務諸表等財務関連の資料:有価証券報告書、事業報告書など、人件費総額(賃金、法定福利費、法定外福利費)
17. 中期経営計画書、今期事業計画書
18. HRMに関する重点課題・実施計画資料
19. HRMに関わる予算(教育予算、採用に関わる予算など)
20. 社内報(今期の方針や経営トップのメッセージ等が記載されたもの)、社史
21. 営業日・休日が分かる資料

企業プロフィール

貴社の目指すべき方向、組織・風土の特性、人材の位置づけなどについて記述してください。

(1) 経営や組織に関する内容

1. 経営目的およびその達成のために、経営理念、経営ビジョン、ミッションなど社員全員で共有化し、大切にしているものを記述してください。
2. 貴社の主要な事業において、認識している業績に対する考え方・とらえ方について記述してください。
3. 貴社の主要な事業において、認識している有力な競合企業およびそれらの企業の特徴と貴社の対応方法について記述してください。
4. 貴社の主要な事業において、競争力の源泉となるコア・コンピタンス^{注4)}を記述してください。
5. 貴社の主要な組織において、組織運営の基本的な考え方と組織風土の特徴を記述してください。
6. 貴社の主要な組織において、職務権限や業務編成の基本的な考え方・方法について記述してください。

(2) 人材に関する内容

1. 貴社の経営における人材についての基本的な考え方を記述してください。
2. 貴社の経営における人材のフローに関する基本的な考え方を記述してください。
3. 個々の人材をマネジメントするうえで、大切にしている考え方や視点を記述してください。
4. 経営目的の実現可能性を高めるためのHRMのあり方、重視する点についての考え方を記述してください。

(3) 変革の認識とその対応方向

1. 貴社の経営に大きく影響を及ぼす環境変化要因と変化に対応する方向(事業や組織)と活動内容について記述してください。
2. 経営目的達成に向けて、人材についての将来の方向性(考え方)について記述してください。
3. 将来に向けた方向性に対して、各々の社員はどのように仕事の考え方ややり方を変えていくことが求められるのかについて記述してください。

^{注4)} コア・コンピタンスとは、競争優位を確保するための考え方です。使用すると消えてなくなったり時間とともに劣化するものではなく、活用され共有されることで強化され、より強い競争力の源泉となる技術・ノウハウなどをいいます。

1. HR戦略の立案と展開

本カテゴリーでは、組織能力の向上のためにHRのめざす方向としてのHR戦略を策定・形成^{注5)}し、HR戦略を具体的に実行課題としてブレイクダウンして展開し、あわせて、組織と個人におけるあるべき姿をガイドライン(価値基準)として提示していくプロセスを診断します。

^{注5)} 戦略には組織の外部・内部環境の分析および予測から策定される将来プランという側面(戦略策定)と、組織のメンバーの行動の蓄積と学習を通じて形作られる一貫性のある特異なパターンという側面(戦略形成)があります。戦略策定と戦略形成は補完関係にあります。前者により企業は不確実性を削減するためにメンバーが進むべき方向性を示しますが、環境変化は予測を超えて生じるので、メンバーがその変化をリアルタイムで感じ取って行動し、その中から意味ある行動が共有され、全体としてあるパターンが形成されて戦略行動として実現されるのです。戦略の策定と形成の双方を含んだ包括的な概念として、戦略立案と位置づけます。

1-1 HR戦略の立案

経営目的の実現のためには組織能力の向上が不可欠です。HRM がどのような方向をめざし、何を達成しなければならないかを明確に示すことが大切です。このカテゴリーではHR戦略として組織能力向上の方向性を明らかにするためのプロセスがどのように作られているかについて診断します。またそのプロセスが目的に沿って機能しているかについて、どのように評価し改善に結びつけているかを診断します。

< 診断の範囲 >

(A) 基本的考え方と運営方法

1. 経営目的に連動したHRMを実現するためのHR戦略についての基本的な考え方を説明してください。
2. HR戦略を立案するためにどのような方法を用いていますか。立案に参画するメンバー、対象とする期間を含めて説明してください。
3. 現在設定されているHRの戦略課題は、どのようなものですか。それを設定した背景を含めて説明してください。

(B) 達成目標の設定と達成状況の把握

1. (A)で示した「戦略課題」に関する達成目標をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含めて説明してください。

(C) プロセスの評価・改善

1. 「HR戦略の立案」プロセスの(A)・(B)に関する改善・革新を進める上で、どのような情報・データを用いてどのような方法でその課題を明らかにしていますか。
2. それらによって明らかにした課題はどのようなものですか。
3. その課題を解決するためにどのような取り組みを行っていますか。

< 診断の重点ポイント >

1. 自社の経営目的やビジョン、経営者の志が十分に理解・共有されてHR戦略が立案されているか。
2. 経営方針および企業戦略、自社の独自能力、経営状態を把握して、HRの戦略課題を明らかにしているか。
3. 社会、技術、市場、顧客の変化を把握してHRの戦略課題を明らかにしているか。
4. 社員やビジネスパートナーの特徴や志向を把握してHRの戦略課題を明らかにしているか。
5. 経営トップとして人材の重要性を認識して、HR戦略の立案と展開が適切に行われるように組織および社員に対するリーダーシップを発揮しているか。
6. ラインの着想や判断による人材マネジメントをHR戦略に反映しているか。
7. 社員のコミットメントやモチベーションに対するマイナス要因やプラス要因を、職種間の違いや事業特性・組織特性(組織の成熟度を含む)ごとに把握するための方法を持っているか。
8. 社員個々人の尊重と自律を促進するという視点から、社員満足要因の把握や施策の検討・実行をしているか。

< 特にチェックしておくべき資料・データ >

1. 中期経営計画書、今期事業計画書
2. HRMに関する重点課題・実施計画資料
3. HRMに関わる予算(教育予算、採用に関わる予算など)
4. 社員意識調査などのデータ
5. 社内報(今期の方針や経営トップのメッセージ等が記載されたもの)、社史
6. その他、診断にあたって必要と思われる資料(お客様の企業に対する評価や満足についての情報・データ)

1-2 HR戦略の展開

HRの戦略課題をブレークダウンし経営成果の創出に結びつけていかなければなりません。このカテゴリーでは、HR戦略を具体的に実行課題としてブレークダウンしていくプロセスについて診断します。またそのプロセスが目的に沿って機能しているかについて、どのように評価し改善に結びつけているかを診断します。

< 診断の範囲 >

(A) 基本的考え方と運営方法

1. HRの戦略課題をどのような方法で各HRカテゴリーの実行課題へと変換していますか。
2. 主要なHRカテゴリー別実行課題はどのようなものですか。課題別内容や実行体制やスケジュールなどを含めて説明してください。

(B) 達成目標の設定と達成状況の把握

1. (A)で示した「実行課題」に関する達成目標をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含めて説明してください。

(C) プロセスの評価・改善

1. 「HR戦略の展開」プロセスの(A)・(B)に関する改善・革新を進める上で、どのような情報・データを用いてどのような方法でその課題を明らかにしていますか。
2. それらによって明らかにした課題はどのようなものですか。
3. その課題を解決するためにどのような取り組みを行っていますか。

< 診断の重点ポイント >

1. 各HRカテゴリーの実行課題はHR戦略課題達成の観点から整合性がとれているか。
2. HR戦略に基づいた実行課題が経営から現場までの一貫性と部門間の整合性を有して立案、展開されているか。
3. 実行課題の立案と展開にあたって、スピードと効果・効率性の観点から、優先的に着手すべき課題を明らかにしているか。
4. 経営計画、組織設計および意思決定ルールや業績管理を含めた経営管理システム設計と効果的に連携してHRMが展開されているか。

< 特にチェックしておくべき資料・データ >

1. 人事関係の年間スケジュール:異動、昇進、昇格、考課、昇給、ベア、賞与、研修
2. 就業規則
3. 中期経営計画書、今期事業計画書
4. HRMに関する重点課題・実施計画資料
5. その他、診断にあたって必要と思われる資料(過去のHRM変革の歴史:計画書など)

1-3 HRMガイドラインの提示

HR戦略に基づいた主要課題をラインマネジメントに明示していくことが大切です。組織と個人のあるべき姿をガイドライン(価値基準)として示すことでその実現を着実なものにしていかなければなりません。このカテゴリーでは、組織の価値観を役割や行動・成果の指標としてどのように示していくかについてのプロセスを診断します。またそのプロセスが目的に沿って機能しているかについて、どのように評価し改善に結びつけているかを診断します。

< 診断の範囲 >

(A) 基本的考え方と運営方法

1. 立案したHR戦略の内容を踏まえて、お客様や社員、ステークホルダーに価値基準(役割を構成する基本的な考え方や定義、成果や行動に対する企業としての考え方、各HRカテゴリーで人材の選定にあたっての考え方など)をどのように作り上げて示していますか。
2. 作り上げたHRMガイドラインはどのようなものですか。それを設定した背景を含めて説明してください。

(B) 達成目標の設定と達成状況の把握

1. (A)で示した「HRMガイドライン」に関する達成目標をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含めて説明してください。

(C) プロセスの評価・改善

1. 「HRMガイドラインの提示」プロセスの(A)・(B)に関する改善・革新を進める上で、どのような情報・データを用いてどのような方法でその課題を明らかにしていますか。
2. それらによって明らかにした課題はどのようなものですか。
3. その課題を解決するためにどのような取り組みを行っていますか。

< 診断の重点ポイント >

1. お客様に満足や感動を与えつつけることができるような価値を提供するために、社員はどのように活動しなければならないかという観点から、ガイドラインを検討、作成しているか。
2. 所属組織の目的達成のために、どのように社員の主体性を引き出し、コミットメントを高めていくかという観点から、ガイドラインを検討、作成しているか。
3. マネジャー・社員間の円滑なコミュニケーションを実現するためにどのようなことが求められるかという観点から、ガイドラインを検討、作成しているか。
4. 経営に対する社員の理解と関心を高め、経営姿勢への共感、経営への参画意識、リスクの共有意識の醸成をどのように図っているか。
5. 社員の役割を定義する際に、どのようにライン部門の参画を促しているか。
6. 個々の組織や担当者のミッションや役割を誰もが認識できるように明示してあるか。
7. ガイドラインは組織のコア・コンピタンスや社員一人ひとりの市場競争力を高めるものになっているか。
8. 社員個々人の尊重と自律を促進するという視点から、ガイドラインを検討、作成しているか。
9. 経営者、社員に対して、社会的責任や企業倫理として遵守すべきことを明示しているか。

< 特にチェックしておくべき資料・データ >

1. その他、診断にあたって必要と思われる資料(過去のHRM変革の歴史:人事制度ハンドブック・評価の手引きなど社員向けの説明資料、HRMに関わる当該企業の公開情報)

2. 人材活用プロセス

本カテゴリーでは、必要な人材を獲得するとともに、労働市場に輩出する際の考え方と取り組み、またそれらの人材を経営成果の創出に向けて配置し、活動マネジメントを促進するとともに、さらに適正な活用を行っていくための人材の再生について診断します。

2-1 獲得と輩出

企業が求める人材ニーズに基づき、労働市場との関係を明らかにしていくことが大切です。人材を獲得するための募集・選考・採用をどのようなプロセスで行うか、また人材を労働市場に輩出するプロセスでは、選考・実施をどのように行うかについて明らかにする必要があります。社員と企業が一貫した価値観のもとこのプロセスを推進しているか、あわせてその活動が目的に添って機能しているかについて、どのように評価し改善に結びつけているかを診断します。

< 診断の範囲 >

(A) 基本的考え方と運営方法

1. HRMガイドラインに基づいてめざすべき要員構造^{注6)}の基本的な考え方と現状とのギャップを明らかにする方法を説明してください。また組織の人材ニーズ^{注7)}を収集し、人材獲得方針を設定するための基本的な考え方と方法について説明してください。
2. 必要な人材を獲得するための募集・選考・採用などの基本的な考え方と方法・基準および運営体制について説明してください。特に、人材の獲得にあたっての選考のための評価基準やルール(ツール)がどのように設定・作成されたかについて説明してください。
3. 輩出先・形態^{注8)}ごとに区分した人材の輩出に対しての基本的な考え方について説明してください。
4. 人材を輩出するための募集・選考などの方法・基準および運営体制について説明してください。特に、人材の輩出にあたっての選考のための評価基準やルール(ツール)がどのように設定・作成されたかについて説明してください。

(B) 達成目標の設定と達成状況の把握

1. (A)で示した「獲得と輩出」に関する達成目標をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含めて説明してください。

(C) プロセスの評価・改善

1. 「獲得と輩出」プロセスの(A)・(B)に関する改善・革新を進める上で、どのような情報・データを用いてどのような方法でその課題を明らかにしていますか。
2. それらによって明らかにした課題はどのようなものですか。
3. その課題を解決するためにどのような取り組みを行っていますか。

注6) 目指すべき要員構造とは、企業が事業活動を進めるときに、中長期的な視点に立ってどのような能力を持った人材が、それぞれどの程度必要なのかを明らかにすることをいいます。

注7) 人材ニーズとは、要員構造における充足状況を評価したときに生まれる、要求内容や要求水準のことをさします。その充足度を高めるためには、企業内の人材の開発・再生を行うこと、また、人材の獲得・確保を進めることが考えられます。

注8) 輩出先とは、人材が輩出される先のことをいいます。具体的には労働市場に返還され他の企業に転職する場合や、自社に所属する企業に移る場合が考えられます。また、輩出先形態とは、人材が輩出される方法をいいます。例えば、完全に自社との契約を解除する退職や、関係会社に移る場合に労働契約を新たに関係会社と結ぶ転籍、労働契約は自社のままで移る出向などがあります。

< 診断の重点ポイント >

1. HR戦略や中長期的な労働市場の動向や他企業の人材獲得動向を踏まえた上で、求められる人材像、あるべき要員構造、人材フローのあり方を実現する方向で実施されているか。
2. インターンシップなど、採用段階において、採用候補者と企業の相互理解を高めるための仕組みがあるか。
3. 必要な人材の個々のニーズをどのように把握しているか、また、そのニーズに対して柔軟な仕組み作りを進めることができる体制が整えられているか。
4. 効果的・効率的な募集を行うために、ルート(手段、供給元)、企業認知、採用条件、リクルート活動、採用のタイミング、応募者数などについて、どのような情報収集・分析、方法の検討・選択がなされているか。
5. 的確かつ公正な選考をするために、選考基準、選考ツールの作成・活用および選考者の決定をどのように行っているか。
6. 労働市場の求職状況と企業の雇用ニーズを踏まえて、フレキシブルな雇用形態を視野に入れた獲得・確保の仕組みがあるか。

< 特にチェックしておくべき資料・データ >

1. 就業規則(特に採用、退職に関する規定)
2. 資格制度、役職制度に関する資料: 規程、基準、マニュアル、様式、運用メモなど
3. 各職種の業務内容や必要な能力に関する資料: 業務分掌、職務権限規程、職能要件など
4. 能力開発、人材育成に関する資料: 規程、教育体系、研修体系、手引きなど
5. 募集～採用の手続き、採用計画に関する資料
6. 要員計画に関する資料
7. 採用に関するデータ: 新卒、中途採用者数(過去3年間の実績と来年度の予定数、男女別)、新卒初任給(今年度入社の実績)
8. 転籍や早期退職優遇制度など社員の輩出に関わる取り扱い規程
9. その他、診断にあたって必要と思われる資料(競合企業の人材の獲得と輩出に関する動向など)

2-2 配置と再生

企業がHR戦略を実現するために、求められる人材について、その役割をどのように定義・格付けし、任用しているのか(配置)、その仕組みを明らかにする必要があります。また活動を通じて、さらなる配置の適正さの向上をはかるために、人材を再生^{注9)}する必要があります。これら一連のプロセスを一貫した価値観のもとに推進しているか、あわせてその活動が目的に添って機能しているかについて、どのように評価し改善に結びつけているのかを診断します。

< 診断の範囲 >

(A) 基本的考え方と運営方法

1. HRMガイドラインに基づいて、各社員の役割をどのように具体化し、提示しているかについての基本的な考え方を説明してください。また、社員の役職・資格任用などを決定する基準はどのようなものですか。
2. 社員に対し、役職・資格任用を含む選考・配置を実施するための基準について説明してください。特に、人材の配置にあたっての選考のための評価基準やルール(ツール)がどのように設定・作成されたかについて説明してください。
3. 人材の再生について、その基本的な考え方と、企業と個人の両面からニーズを把握する方法、そのニーズを実現する方法について説明してください。特に、選考のための評価基準やルール(ツール)がどのように設定・作成されたかについて説明してください。

(B) 達成目標の設定と達成状況の把握

1. (A)で示した「配置と再生」に関する達成目標をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含めて説明してください。

(C) プロセスの評価・改善

1. 「配置と再生」プロセスの(A)・(B)に関する改善・革新を進める上で、どのような情報・データを用いてどのような方法でその課題を明らかにしていますか。
2. それらによって明らかにした課題はどのようなものですか。
3. その課題を解決するためにどのような取り組みを行っていますか。

^{注9)} 再生とは、現在の専門領域とは異なる領域における役割を遂行できるようになるために、当該領域の知識・スキル・姿勢を獲得するプロセスをさします。

< 診断の重点ポイント >

1. 役割の定義、目標設定などを活用して「社員一人ひとりに何が求められているのか」を具体的に提示しているか。
2. ライン部門やプロジェクトなどを任せられる適格なリーダー（責任者）の選定や、メンバーの適材適所を実現するために、どのような取り組みが行われているか。例えば、社内公募制^{注10)}、FA制度（フリーエージェント制度）^{注11)}、自己申告制^{注12)}、抜擢人事^{注13)}、サクセッションプラン^{注14)}など。
3. 役職や資格の任用・解任の公正な運用を確保するために、選考・配置に関わる基準や仕組みが社員に公開され、社員の理解度を高める取り組みがあるか。
4. 経営機能^{注15)}とマネジメント機能^{注16)}の両面から、人材の再生ニーズをとらえて課題を明らかにしているか。
5. 人材の再生ニーズからプログラムに具体化させるプロセスがあるか。また、ニーズとプログラムとの整合性をどのようにとっているか。
6. 提供する再生に向けた教育プログラムの教育目標や学習方法の明示など、教育品質の確認が行われているか。また、教育プログラムごとの効果測定方法が明らかになっているか。
7. 人材の再生プログラムは、その目的を実現するうえでの効果、個人にとって活用のしやすさ、コストなどを評価して設計されているか。

< 特にチェックしておくべき資料・データ >

1. 資格制度、役職制度に関する資料：規程、基準、マニュアル、様式、運用メモなど
2. 各職種の業務内容や必要な能力に関する資料：業務分掌、職務権限規程、職能要件など
3. 中期経営計画書、今期事業計画書
4. HRMに関わる予算（教育予算、採用に関わる予算など）、HRM部門の計画資料
5. その他、診断にあたって必要と思われる資料

^{注10)} 社内公募制とは、要員構造の充足度を高めるために、充足度の低い組織が企業内に人材を広く募集し、選考・採用する仕組みをいいます。

^{注11)} FA制度とは、社員一人ひとりが業績獲得により貢献すると同時に満足度を高めるために、自身の知識・スキル・経験などを社内に公表し、充足度の低い組織に異動する仕組みをいいます。

^{注12)} 自己申告制度とは、社員一人ひとりが志向性の充足や満足度を高めるために、勤務地や業務内容および条件の変更を希望する仕組みをいいます。

^{注13)} 抜擢人事とは、業績を最大化させるために、適格なリーダーやメンバーの選定を通常のプロセスとは異なる手続きで実施することをいいます。

^{注14)} サクセッションプランとは、将来の経営者を選考するために、長期的な視点に立って人材を選抜・開発していく計画をいいます。

^{注15)} 経営機能とは、企業が経営を進めるうえで、活動目的の視点から区分することをいいます。区分には、研究開発・生産・営業などがあります。

^{注16)} マネジメント機能とは、マネジメント活動を進めるうえで、活動プロセスの視点から区分することをいいます。区分には、戦略立案・実行課題策定・実行・評価・改善などがあります。

2-3 成果創出活動のマネジメント

戦略課題に対応して経営成果を上げていく際に、マネジャーを中心とするライン部門がどのような活動マネジメントを行っているかが重要となります。成果創出に向けた計画化・実行・評価検証、あるいは予想不可能な事態への対応、新しい価値の創造などの諸活動をどのようにマネジメントしているか、これらプロセスを一貫した価値観のもとに推進しているか、併せてその活動が目的に添って機能しているかについて、どのように評価し改善に結びつけているかを診断します。

< 診断の範囲 >

(A) 基本的考え方と運営方法

1. HRMガイドラインに基づいて、成果創出活動およびそのマネジメントを進める際の基本的な考え方を説明してください。
2. 社員が成果創出を行う際に重要となる活動基準を説明してください。特に、基準設計がどのように設定・作成されたかについて説明してください。
3. 成果創出の源泉となる成果の定義と内容について説明して下さい。
4. 成果創出のマネジメントを進める上でのツール(帳票・情報システムなど)について説明して下さい。

(B) 達成目標の設定と達成状況の把握

1. (A)で示した「成果創出活動のマネジメント」に関する達成目標をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含めて説明してください。

(C) プロセスの評価・改善

1. 「成果創出活動のマネジメント」プロセスの(A)・(B)に関する改善・革新を進める上で、どのような情報・データを用いてどのような方法でその課題を明らかにしていますか。
2. それらによって明らかにした課題はどのようなものですか。
3. その課題を解決するためにどのような取り組みを行っていますか。

< 診断の重点ポイント >

1. 成果の考え方や捉え方について、社員全員の共通認識が保たれているか。
2. 成果創出のマネジメントは、環境や仕事の変化への対応を十分に評価することができるような柔軟性を有しているか。
3. 成果創出を行う上でのレビュー、フィードバック^{注17)}などのプロセスが明らかになっており、機能しているか。
4. 成果創出を推進するマネジャーに必要な能力の養成が継続的に行われているか。

< 特にチェックしておくべき資料・データ >

1. 資格制度、役職制度に関する資料: 規程、基準、マニュアル、様式、運用メモなど
2. 目標管理制度に関する資料(実施されている場合): 規程、基準、マニュアル、様式、運用メモなど
3. 各職種の業務内容や必要な能力に関する資料: 業務分掌、職務権限規程、職能要件など
4. 能力開発、人材育成に関する資料: 規程、教育体系、研修体系、手引きなど
5. 社員意識調査などのデータ
6. 中期経営計画書、今期事業計画書
7. その他、診断にあたって必要と思われる資料(競合企業の成果創出活動のマネジメント動向など)

^{注17)} レビューとは、マネジメントを進めていく上で必要なタイミングでその進捗状況を確認し、必要な対策検討や対応を行うことをさします。またフィードバックはある期間を通じて成果創出を行った結果をマネジャーと相互に確認し合い、次期の課題設定や改善に結びつける取り組みをさします。

2-4 働く環境のマネジメント

成果創出に向けた活動を円滑に進めるためには、基盤となる「働くための環境づくり」^{注18)}が重要となります。これらプロセスを一貫した価値観のもとに推進しているか、併せてその活動が目的に添って機能しているかについて、どのように評価し改善に結びつけているかを診断します。

< 診断の範囲 >

(A) 基本的考え方と運営方法

1. HRMガイドラインに基づいて、働く環境のマネジメントを進める際の基本的な考え方を説明してください。
2. 働く環境づくりを進める際に重要となる活動基準について説明してください。
3. 働く環境のマネジメントを進める上でのツール(帳票・情報システムなど)について説明して下さい。

(B) 達成目標の設定と達成状況の把握

1. (A)で示した「働く環境のマネジメント」に関する達成目標をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含めて説明してください。

(C) プロセスの評価・改善

1. 「働く環境のマネジメント」プロセスの(A)・(B)に関する改善・革新を進める上で、どのような情報・データを用いてどのような方法でその課題を明らかにしていますか。
2. それらによって明らかにした課題はどのようなものですか。
3. その課題を解決するためにどのような取り組みを行っていますか。

^{注18)} 「働くための環境づくり」とは、雇用の安定、最低賃金、安全・健康、就労管理など、社員が安心して働くための要因をいかに整備しているかについての取り組みをいいます

< 診断の重点ポイント >

1. 社員が不安になるような根本的な要因(マイナス要因)を企業として明らかにしているか。
2. 社員が成果創出活動を行いやすいようにオフィス環境^{注19)}や就労環境^{注20)}を整備しているか。

< 特にチェックしておくべき資料・データ >

1. 就業規則
2. 社員意識調査などのデータ
3. 営業日・休日が分かる資料
4. その他、診断にあたって必要と思われる資料(リスクマネジメント・設備/環境保全・安全推進などに関する資料、インフォーマルな活動に関する資料)

注19) 職場環境とは、コミュニケーションの促進を高めるためのオフィスレイアウトの工夫、オフィスそのものの清潔さ・快適さなどをさします

注20) 就労環境とは、裁量勤務制、フレックスタイム、各種休暇制度など仕事の特性や個々人の志向性に応えられるような労働する上での条件整備をさします

3. 人材成長プロセス

本カテゴリーでは、企業に必要な人材が、中長期的な視点から育ち、組織能力の形成に結びついていくプロセスが効果的に行われているかを診断します。特に、企業側のニーズと個々人のキャリア開発の両面に立って、このプロセスを一貫した価値観のもとに推進しているか、あわせてその活動が目的に添って機能しているかについて、どのように評価し改善に結びつけているかを診断します。

< 診断の範囲 >

(A) 基本的考え方と運営方法

1. 人材の成長についての基本的な考え方を説明してください。
2. 組織能力の向上や個人の能力開発に対するニーズをどのような方法で把握していますか。また、特に重要と認識している能力要件はどんな内容ですか。その設定の背景を含めて説明して下さい。
3. 個々人の自律的な成長意欲を刺激すると共に、その要請に対応するための仕組みについて説明して下さい。特に、対象人材の選定にあたっての選考のための評価基準やルール(ツール)がどのように設定・作成されたかについて説明してください。

(B) 達成目標の設定と達成状況の把握

1. (A)で示した「人材の成長」に関する達成目標をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含めて説明してください。

(C) プロセスの評価・改善

1. 「人材の成長」プロセスの(A)・(B)に関する改善・革新を進める上で、どのような情報・データを用いてどのような方法でその課題を明らかにしていますか。
2. それらによって明らかにした課題はどのようなものですか。
3. その課題を解決するためにどのような取り組みを行っていますか。

< 診断の重点ポイント >

1. めざすべき要員構造と現状とのギャップから社員の成長ニーズを明らかにしているか。
2. 企業が期待する人材像と成長モデル^{注21)}を設定する方法と、それらを社員に明示する方法が明らかになっているか。
3. 人材の成長ニーズの把握や目標設定において、競合企業の社員の能力水準や施策内容をベンチマークしているか。
4. 経営機能とマネジメント機能の両面から、人材の成長ニーズをとらえて課題を明らかにしているか。その際、人材の成長ニーズからプログラムに具体化させるプロセスがあるか。また、ニーズとプログラムとの整合性をとっているか。
5. 能力開発部門が企画運営する人材の能力開発プログラムや施策だけでなく、職場で実施する OJT や勉強会、小集団活動などの機会を有効に活用しているか。
6. 人材の能力開発プログラムは、効果、利便性、コストなどの評価に基づいて設計されているか。
7. 社員個人の成長ニーズに対する教育目標や学習方法の明示など、教育品質の確認が行われているか。また、教育プログラムごとに効果測定が行われているか。
8. 人材のニーズからプログラムに具体化させるプロセスがあるか。また、ニーズとプログラムとの整合性をどのようにとっているか。
9. 提供する能力開発プログラムの教育目標や学習方法の明示など、教育品質の確認が行われているか。また、プログラムごとの効果測定方法が明らかになっているか。
10. 能力開発プログラムは、その目的を実現する上での効果、個人にとって活用のしやすさ、コストなどを評価して設計されているか。

< 特にチェックしておくべき資料・データ >

1. 資格制度、役職制度に関する資料: 規程、基準、マニュアル、様式、運用メモなど
2. 昇格・降格条件、昇格・降格人数実績(過去3年間)
3. 能力開発、人材育成に関する資料: 規程、教育体系、研修体系、手引きなど
4. 社員意識調査などのデータ
5. 中期経営計画書、今期事業計画書
6. HRMに関わる予算(教育予算、採用に関わる予算など)、HRM部門の計画資料
7. その他、診断にあたって必要と思われる資料

^{注21)} 成長モデルとは、人材が企業の期待する人材像に向かってどのようなプロセスで成長していくのかを、モデルとして示したものをいいます。具体的には、各段階の成長達成水準が定められており、どのような方法で実現するのかもあわせて示されたものです。

4.報酬プロセス

本カテゴリーでは、人材の活動成果を適切に処遇するための社員への給与・賞与などの支払いや報奨・キャリア開発の機会提供など、企業が社員の働きに対してどのように応えるかについて診断します。これらプロセスを一貫した価値観のもとに推進しているか、あわせてその活動が目的に添って機能しているかについて、どのように評価し改善に結びつけているかを診断します。

< 診断の範囲 >

(A) 基本的考え方と運営方法

1. 組織および個人の「価値」や業績への貢献度の評価を、報酬^{注22)}に反映する際の基本的な考え方について説明してください。また、報酬プロセスで活用する評価基準の内容はどのようなものですか。
2. 必要な人材に報いるための評価方法および運営体制について説明してください。特に、評価基準やルール(ツール)がどのように設定・作成されたかについて説明してください。
3. 金銭的報酬の体系や水準を決める際の基本的な考え方と設計方法について説明してください。また、非金銭的報酬の基本的な考え方と設計方法について説明してください。
4. 獲得・活用している人材のうち、特に確保することが経営成果の創出に重要となる人材に対して報いるための基本的な考え方と方法について説明してください。

(B) 達成目標の設定と達成状況の把握

1. (A)で示した「報酬」に関する達成目標をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含めて説明してください。

(C) プロセスの評価・改善

1. 「報酬」プロセスの(A)・(B)に関する改善・革新を進める上で、どのような情報・データを用いてどのような方法でその課題を明らかにしていますか。
2. それらによって明らかにした課題はどのようなものですか。
3. その課題を解決するためにどのような取り組みを行っていますか。

^{注22)} 報酬とは、個人の「価値」や業績への貢献度に対して、企業が支払う“見返り”のことをいいます。報酬は、給与・賞与や退職金などの金銭的報酬と、認知・賞賛といった非金銭的報酬から構成されています。

< 診断の重点ポイント >

1. 報酬項目ごとに何を対象としてどのように支払っているかなど、金銭的報酬における基本的考え方と運用・決定方法が明確であり、社員に対して具体的に周知することによって公平性を保つための取り組みがなされているか。
2. 金銭的報酬の水準や評価結果に対する支払額の決定の仕方が、HR戦略の求める条件と整合するような取り組みになっているか。
3. 退職金や年金など会社を退職した後に支払われる報酬のあり方がHR戦略の求める条件と整合するような取り組みになっているか。また、高齢化に向けた行政の動向などを踏まえているか。
4. 福利厚生施策を報酬施策の一環として位置づけているか。また、それをどのように具体化しているか。
5. 短期的な企業業績と総額人件費との調整、中長期的な企業業績と総額人件費との関連性をどのように考え、実現に向けた取り組みがなされているか。
6. 非金銭的報酬を報酬施策の一環として位置づけ、社員の業績へのコミットメントやモチベーションを向上・継続させることに活用しているか。
7. 報酬制度が社員の組織に対するコミットメントや目標実現へのモチベーションの向上につながっていることを把握する仕組みがあるか。
8. 報酬制度に関する基本的考え方と運用・決定方法をマネジャーから社員一人ひとりに伝えることなど、ライン部門における信頼関係の向上に向けた取り組みがなされているか。
9. 社員からみたときの報酬プロセスに対する個別性(企業からみた多様性)を踏まえたキャリアが描けるようなしくみとして魅力あるものになっているか。
10. 企業として必ず確保しなければならないと考えている人材についての評価基準や、その人材に対する報酬のオプションプログラムが検討・設計されているか。
11. エンプロイアビリティ^{注23)}について、社員個々人に意識させ、また、向上させる仕組みを持っているか。

^{注23)} 人材が社会において広く雇用されるために、必要とされる能力のことをエンプロイアビリティといいます。逆に、企業が労働市場から魅力ある人材を広く獲得・確保するために必要とされる企業能力をエンプロイメンタビリティといいます。

<特にチェックしておくべき資料・データ>

1. 人事関係の年間スケジュール:異動、昇進、昇格、考課、昇給、ベア、賞与、研修など
2. 給与規程(賃金規程)
3. モデル賃金(モデル賃金を設定されている場合)
4. 資格制度、役職制度に関する資料:規程、基準、マニュアル、様式、運用メモなど
5. 昇格・降格条件、昇格・降格人数実績(過去3年間)
6. 賃上げ(定昇、ベア)の方法に関する資料:過去3回の昇給実績データ(全社員平均、組合員平均、等級別平均など)、賃上げ率(額)決定の基準、考え方、賃金項目別の賃上げ額内訳、参考にした世間水準データ、賃上げの手続き、前回評価実績データ(評価段階ごとの人数)
7. 賞与に関する資料:過去4回の賞与実績データ(支給月数、平均支給額)、支給基準、支給額算定式、原資の決定方法、前回評価実績データ(評価段階ごとの人数)
8. 退職金に関する資料:退職金支給基準、退職年金制度(導入されている場合)、モデル退職金、定年の規程、過去3年間の事由別退職者数(男女別定年、自己都合者数)、定年退職者見込み数
9. 財務諸表等財務関連の資料:有価証券報告書、事業報告書など、人件費総額(賃金、法定福利費、法定外福利費)
10. 社員意識調査などのデータ
11. その他、診断にあたって必要と思われる資料(競合企業の報酬内容や水準に関するデータや地域の報酬水準に関するデータなど)

5. HRMの支援プロセス

本カテゴリーでは、HRMを実現するために支援機能としてどのような体制と発揮が求められるのか、また支援にあたってビジネスパートナーとの関係づくりをどのように進めていくのか、さらにその基盤となる意思決定に必要なHRM諸活動の実態や有効性を把握するための情報が、適切に収集・活用・管理・改善されているかを診断します。

5-1 HRMの支援体制とビジネスパートナーの活用

HRMはラインマネジメントの組織能力の向上をはかる仕組みです。よって経営企画・HR(人事・人材開発)は支援機能となります。このカテゴリーではHR戦略を立案・展開し人材を活かしていくにあたって、支援プロセスとしてどのような体制づくりを行い、活動を行っているか、また支援を進めるにあたってビジネスパートナーとの関係づくりをどのように行っているかについて診断します。またそのプロセスが目的に沿って機能しているかについて、どのように評価し改善に結びつけているかを診断します。

< 診断の範囲 >

(A) 基本的考え方と運営方法

1. HRMを実現するための支援の基本的な考え方について記述して下さい。
2. HRMの支援を担う経営幹部、HRトップ、HRスタッフ、経営企画部門など主要メンバーの役割を説明して下さい。また、HRトップ、HRスタッフが自らの能力を高め、より良質なHRMを実現するための取り組みについての基本的な考え方と実践方法を記述して下さい。
3. HRMの支援にあたってのビジネスパートナーと関係づくりについて基本的な考え方と実践方法を記述して下さい。
4. ビジネスパートナーの選定方法と要求事項をビジネスパートナーに確実に伝達するとともに、ビジネスパートナーの意見・提案を積極的に収集し、一体化した取り組みにするための方法を記述して下さい。

(B) 達成目標の設定と達成状況の把握

1. (A)で示した「HRMの支援体制とビジネスパートナーの活用」に関する達成目標をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含めて説明してください。

(C) プロセスの評価・改善

1. 「HRMの支援体制とビジネスパートナーの活用」プロセスの(A)・(B)に関する改善・革新を進める上で、どのような情報・データを用いてどのような方法でその課題を明らかにしていますか。
2. それらによって明らかにした課題はどのようなものですか。
3. その課題を解決するためにどのような取り組みを行っていますか。

< 診断の重点ポイント >

1. HRM の支援メンバー（経営幹部、HRトップ、HRスタッフ、経営企画部門など）のHRM機能に対する業務がその目的別に洗い出されており、かつHRM機能のデザイン・分業を適切に行うための施策を講じているか。
2. 次世代経営陣や基幹人材の育成について支援メンバーの使命と役割が明らかになっているか。
3. 支援機能として、社員のモチベーション・生活の安定性・不利益変更など、HRMの構築・運用に際して、社員に与える影響をどのように認識し、HR施策の策定や改善に反映させているか。
4. 経営者、HRトップ、HRスタッフが自社のHRMの考え方や姿勢をまとめるために、HRMに関わる情報を獲得する方法（外部経営者・知識人との交流など）が明確になっているか。
5. 経営理論やHRM理論、最新動向、業界および競争相手のHRMの情報収集によって、自社の人材マネジメントの位置づけを認識しているか。
6. 支援機能として、HRMの社会的影響^{注24)}、企業倫理を認識してHR戦略の策定・活動を行っているか。またHRMが社会に与える影響に責任を持つことを社会に示しているか。
7. ラインマネジメントにおいて、ライン部門内で解決できないHRM上の課題が生じた場合、どのように対応しようと考えているか。また、具体的な対応策を有しているか。
8. HRMの変革をライン部門に浸透・定着させていくために、各種説明会の実施、ビデオやパンフレットの作成、研修の実施、検証ための調査など、具体的な取り組みをどのように行っているか。
9. 経営者およびHRトップが、社外（株主や取引先）に対して自社のHRMに関する情報を効果的に公開するための具体的な方法が明らかになっているか。
10. HRスタッフとして、現場の声（社員満足度を含む）の収集プロセスを定期的にかつ鮮度を保つための方法を構築しているか。
11. HRMの支援にあたっての基本的な考え方をビジネスパートナーと共有する機会や方法が明らかになっているか。
12. ビジネスパートナーとHRMを経営目的の実現可能性に寄与させるために一体化した取り組みにどのようなものがあるか。

注24) HRMの社会的影響とは、HRMの構築・運用が、労働市場においてどのような影響を及ぼすか、株主に対してどのような変化をもたらすか、地域との関係がどのように変わるかなど社会に与える影響をさします。

<特にチェックしておくべき資料・データ>

1. 中期経営計画書、今期事業計画書
2. HRMに関わる予算(教育予算、採用に関わる予算など)、HRM部門の計画資料
3. 社員意識調査などのデータ
4. その他、診断にあたって必要と思われる資料

5-2 HRM情報

HRMの実現には経営および業務遂行に関する重要な諸活動のプロセスや成果を把握するための、情報・データが重要となります。またHRMがHR戦略のめざす方向の通りに進んでいるかを把握するためにも情報マネジメントは大切です。このカテゴリーでは経営・業務能力に連動したHR情報・データの選別と収集、および収集した情報の分析・活用および情報システムの管理について診断します。またそのプロセスが目的に沿って機能しているかについて、どのように評価し改善に結びつけているかを診断します。

< 診断の範囲 >

(A) 基本的考え方と運営方法

1. HRM実現に必要なとなる、経営に関する重要な諸活動のプロセスや成果を把握するための、情報・データの選別と収集に関する基本的考え方と基準および方法について説明してください。
2. HRMの有効性を高めるための、収集した情報・データの分析と活用に関する基本的考え方と基準および方法について説明してください。
3. HRM情報システムの企画・設計において、共有すべき情報の内容とその対象者の範囲を決定するための考え方と方法について説明してください。また、決定にあたって、経営者やライン部門など主要な利用者^{注25)}12)からの要求や期待を把握する方法も併せて説明してください。
4. HRM情報システムの運用について、情報活用の利便性^{注26)}を保つ方法を含めて、その考え方と方法を説明してください。
5. 情報・データの信頼性・正確性・適時性・安全性・機密性を確保するための、基準とその基準を管理する方法について説明してください。

(B) 達成目標の設定と達成状況の把握

1. (A)で示した「HRM 情報」に関する達成目標をどのように設定しましたか。達成状況を把握する情報・データおよびその設定方法を含めて説明してください。

(C) プロセスの評価・改善

1. 「HRM 情報」プロセスの(A)・(B)に関する改善・革新を進める上で、どのような情報・データを用いてどのような方法でその課題を明らかにしていますか。
2. それらによって明らかにした課題はどのようなものですか。
3. その課題を解決するためにどのような取り組みを行っていますか。

注25) 主要な利用者の範囲には、HRM情報システムを活用する社員すべてが含まれます。

注26) 情報活用の利便性とは、情報が有効に活用されるために、情報の共有化を促進する要素をさします。情報を必要とする人への伝達のしやすさ、蓄積した情報の閲覧のしやすさ、情報技術を活用した場合の情報へのアクセスのしやすさなどがその範囲となります。

< 診断の重点ポイント >

1. HRMの実現に必要となる、経営に関する重要な諸活動について把握すべき情報の範囲を明らかにしているか。
2. 収集・把握する情報・データの選別方法の有効性を評価する基準が明らかになっているか。
3. 収集・把握している情報・データの収集方法の有効性や、収集した情報の量について評価する基準が明らかになっているか。
4. 収集・把握している情報・データの分析方法の有効性を評価する基準が明らかになっているか。
5. 収集・把握している情報・データの活用方法の有効性や活用の範囲を評価する基準が明らかになっているか。
6. HRMの設計導入時・運用時・改善時ごとに、収集・把握している情報・データの選別・収集・分析・活用方法それぞれに、特徴的な違いがあるか。
7. 情報を活用する関係者の期待・要望の収集状況などを的確に評価するための考え方や方法が明らかになっているか。
8. 社員個人およびラインマネジメントが、HRMに関する情報やサービスを最大限に活用できるような利便性が確保されており、それが有効に活用されているか。
9. 情報・データの信頼性・正確性・適時性などを的確に評価するための考え方や方法が明らかになっているか。
10. 情報・データの安全対策・機密対策などを的確に評価するための考え方や方法が明らかになっているか。
11. 情報システム部門など、関連する部門との連携の仕方、連携の体制を的確に評価するための考え方や方法が明らかになっているか。

< 特にチェックしておくべき資料・データ >

1. 中期経営計画書、今期事業計画書
2. HRMに関わる予算(教育予算、採用に関わる予算など)、HRM部門の計画資料
3. その他、診断にあたって必要と思われる資料(経営情報マネジメントに関わる資料、HRMに関わる情報マネジメントの活用状が理解できる資料)

6. HRMの成果

本カテゴリーでは、HRM が実現した結果を診断します。HR戦略に基づいて、各プロセスがどのような成果を生み出したのか、また社員はその取り組み内容について満足しているか、さらにHRM の目的である経営成果にどのように寄与したかを診断します。

6-1 各プロセスの成果(Cat.2～5)

HRM を実現するための各プロセスの結果について診断します。各プロセスで示した目標がどのような結果となっているか、またその結果についての改善傾向、目標の達成状況、ベンチマーキングの結果などを診断します。

< 診断の範囲 >

Cat2・3・4・5で記述した仕組みや活動によって創出された成果について、適切な評価尺度・指標や比較情報・データを用いて、過去3年間の実績を説明してください。

< 診断の重点ポイント >

この診断項目では、Cat2・3・4・5における活動の成果を評価します。

1. Cat2・3・4・5で記述した仕組みや活動によって創出された成果が、適切なデータを用いて示されているか。
2. 仕組みや活動の改善・向上の度合いや傾向を把握するため、①に関する過去から現在までのデータが示されているか。
3. 創出された成果の水準を比較検討するための業界・地域・競合企業・ベンチマーク企業の情報・データが示されているか。

6-2 社員満足 (Cat.1)

HRM が実現した結果について社員からみた満足度を診断します。社員の満足要因についての目標がどのような結果となっているか、またその結果についての改善傾向、目標の達成状況、ベンチマーキングの結果などを診断します。

< 診断の範囲 >

Cat1で説明したHRの戦略課題に対する社員満足の結果について、適切な評価尺度・指標や比較情報・データを用いて、過去3年間の実績を説明してください。

< 診断の重点ポイント >

この診断項目では、Cat1における社員満足に関わる活動の成果を評価します。

1. Cat1)で記述した仕組みや活動によって創出された成果が、適切なデータを用いて示されているか。
2. 仕組みや活動の改善・向上の度合いや傾向を把握するため、①に関する過去から現在までのデータが示されているか。
3. 創出された成果の水準を比較検討するための業界・地域・競合企業・ベンチマーク企業の情報・データが示されているか。
4. 特に社員からの視点で企業のエンプロイメンタビリティのあふれる企業として認識されるよう成果を示しているか

6-3 経営成果(Cat.1)

HRM が実現した結果について、経営からみたその寄与度合いを診断します。経営成果に寄与するHRの目標がどのような結果となっているのか、またその結果についての改善傾向、目標の達成状況、ベンチマーキングの結果などを診断します。

< 診断の範囲 >

1. Cat1で説明したHRの戦略課題の経営への寄与度合いの結果について、適切な評価尺度・指標や比較情報・データを用いて、過去3年間の実績を記述してください。
2. 経営上の戦略課題の達成状況を単に示すのではなく、HRの戦略課題についての結果を示してください。

< 診断の重点ポイント >

この診断項目では、Cat1における経営成果に関わる活動の成果を評価します。

1. Cat1 で示された戦略課題の成果について、適切なデータを用いて示されているか。
2. 戦略課題の達成状況や改善・向上の度合いや傾向を把握するため、①に関する過去から現在までのデータが示されているか。
3. 創出された成果の水準を比較検討するための業界・地域・競合企業・ベンチマーク企業の情報・データが示されているか。
4. 特に企業の視点で社員のエンプロイアビリティを十分発揮するように経営成果をとらえているか。

本資料の開発・改定経緯

時期	改定事項
2002年8月	JMAM HRM研究会での「HRMの成り立ちと先行研究」のレポートをベースに、2002年度日本経営品質賞のアセスメント基準の考え方に準拠して「HRMアセスメント基準書：2002～2003年度＜試行版＞」として作成
2004年5月	JMAM HRM研究会での継続研究、戦略パターン分析研究会レポートをベースに、2003年度・2004年度日本経営品質賞アセスメント基準を参考にしながら、「アセスメントとして独立させるものではなく、HRMの構想化およびプロセス別構築のためのコンサルティングツール」として「HRM診断」に名称・内容を変更

(株)日本能率協会マネジメントセンター HRMコンサルティング部
E-MAIL: HRM_ASSESS@jmam.co.jp

©JMA MANAGEMENTNT CENTER INC. 2004 (無断複写転載を禁ずる)