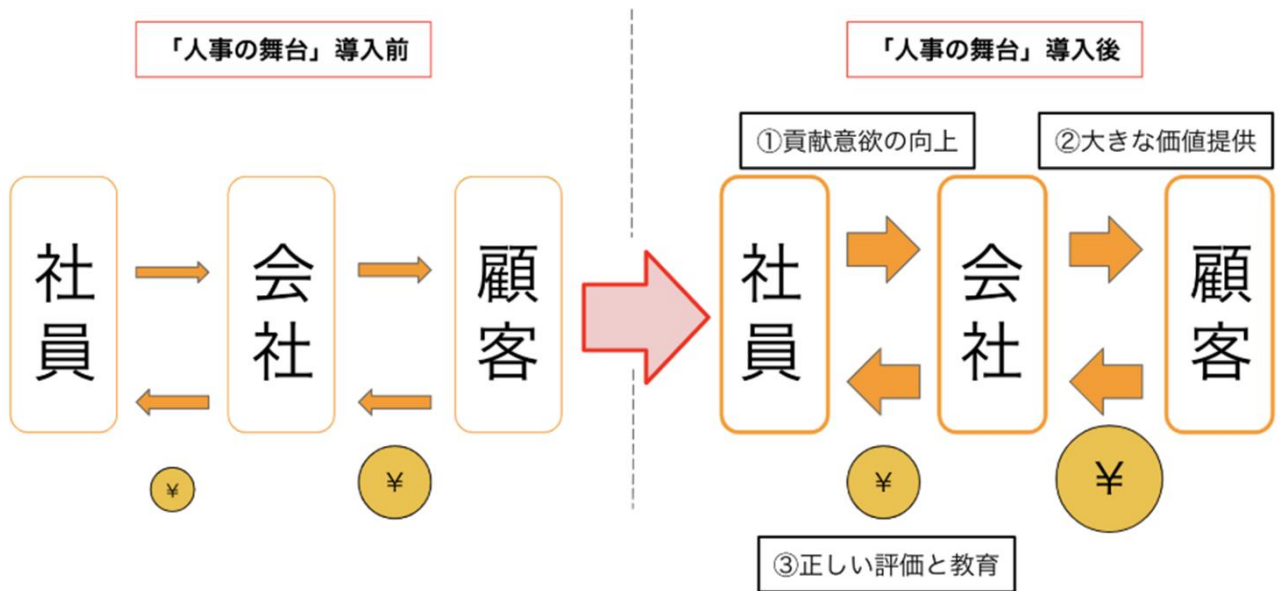


人事の舞台 久

TCG Tokyo Consulting Group



コンセプト



社員の自立的な成長と会社の業績向上を実現

与えたものが得たもの
全ては自分の問題
自ら責任範囲を広げる

企業の課題と解決策

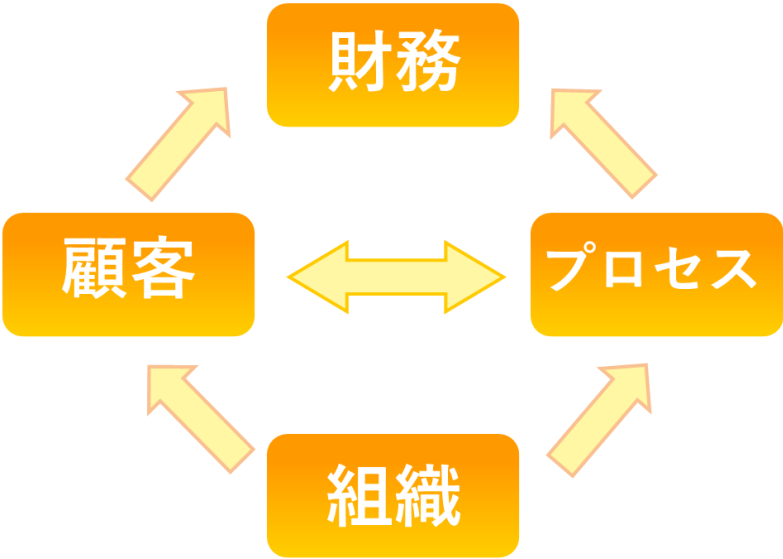
課題	具体的な内容	どう変えていくか？
正当な評価	• ベンなめ要素が入り、不透明な評価になっている • 頑張っている社員に対して分配できる仕組みがない • 若手社員の離職が相次いでいる	• 行動目標と数値目標によって、成果を上げた社員とそうではない社員の評価に明確に差をつけ昇給と連動 • 社員の評価に対する納得感を高め、モチベーションを高める
自立型の社員	• 社員からの改善提案がなく活気がない • 業績が停滞している	• 会社の目標、方向性を伝え、社員1人1人が自らの行動目標を立てることで自身の目標に落とし込む • 活気ある社風を作る
管理職の育成	• 中間管理職が育っていない • 会社全体の生産性が改善しない	• 給与の査定権限を中間管理職へ移譲 • スタッフの成果・マネジメントについて評価者に責任感を持たせ、面談を通じ管理職・社員育成

会社組織を構成している四つの要素：バランススコアカード（BSC）

結果



原因



全ての原因は**組織**にあり
組織（原因）と利益（結果）が
密接に関連する必要があるので
戦略的な制度運用が
業績アップのカギとなる

過去会計から未来会計へ
業績を上げるための人事評価制度

サービス概要

運用まで
徹底サポート！



分析フロー

事前準備

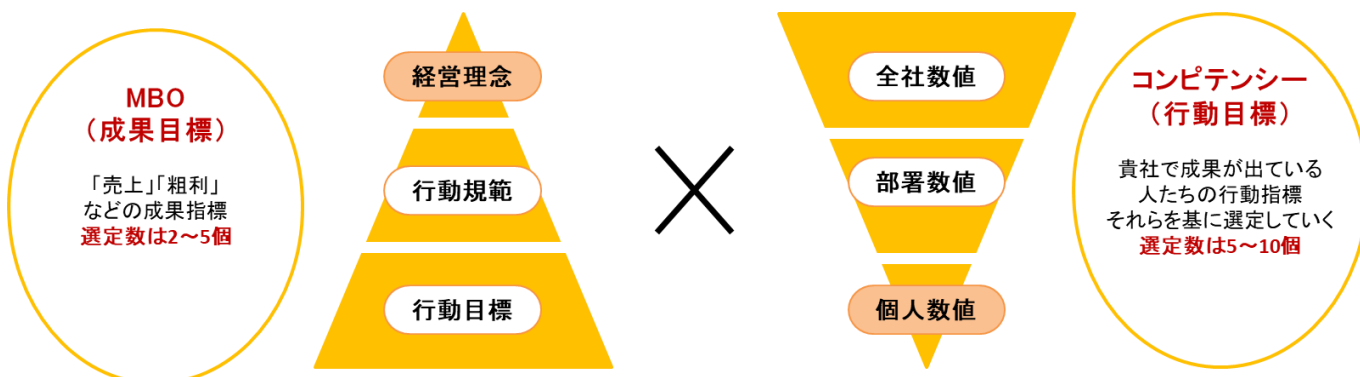
- ・受領資料に基づき
運用ルールの事前考察
- ・評価期間/査定機関/評価ライン

目標シート案作成

- ・全社共通コンピテンシー
- ・職種共通コンピテンシー
- ・役職共通コンピテンシー
- ・成果目標項目
- ・コンピテンシーと成果目標/配点ウエイト

スタートアップミーティング

- ・代表者インタビュー
- ・運用ルール の決定
- ・職種、職位の細分化の提示、確定
- ・目標シート案の提示
- ・全社共有コンピテンシーの決定



今後会社をどうしていきたいのかヒアリング

貴社の課題を発見、経営理念・経営数値を基に目標設定

制度構築フロー

制度構築

- ・目標管理シート作成
- ・評価ランク決定
- ・入社、異動の運用ルール決定
- ・報酬制度/等級制度設計
- ・賞与/インセンティブ設計

コンテンツ・項目		習得内容					
A-1	冷感さ	高橋に動かされぬこと、落ち果している物事・人々を救う					
A-2	読書家	作家や他人に対して、まじで寛容になっている					
A-3	凡庸さ	物事をみずみずまで楽しめて、夢中になる					
A-4	情義さ	リット・マリツトを尊重し、注意深く行動する					
A-5	土俗さと創作	粗末だが、そこがもっとも面白い（著者から）					
A-6	悪意性	「悪意がある」は、善の中でのけり返す。罪愆でも嫌いと認めて行う					
A-7	バグケイカ	自分自身や自分の考えを否定せず表明する					
A-8	自己探検	自己を正確に認識し、対峙する					
A-9	思ひやり	相手の立場や気持ちを理解し、対処する					
A-10	ビジネスマナー	一点のビジネスマンとして動かしえない品格を磨いている					
B-1	行動志向	たいていなることであれば動き出すとよいではない					
B-2	自信志向	自ら立てた規範や基準を自分で守って行動する					
B-3	責任志向	失敗の原因があっても、罰を受けることがないことに責任を負う					
B-4	奉仕志向	状況の変化に応じて、価値観を変える					
B-5	真実さ	相手の意見や指摘を受け止める					
B-6	自己革新(尊厳)	自分の足りない部分や欠点を知る					
B-7	チャレンジ性	新斬なテーマや、喜ぶ目標					
B-8	反叛精神	無原則的な自由よりも、真					
B-9	タイムリーな決断	必要のない時、時勢で急転直下					
B-10	目標達成への決意	最後の一歩を自ら見届ける					
C-1	親密性/ユーモア	心かのかの感の良さ、その力					
C-2	第一印象度	表割れあてついで以内の、他					
C-3	プレゼンテーション力	伝えようとしている内容を、き					
C-4	傾聴力	相手の立場に立つことを、必					
C-5	金銭と勢力	組織を代表して世間からの注					
C-6	新聞読解力	新聞1紙を読めばわかること					

人の能力

🔍 📄 🗑️

人事評価シート

従業員	July - December 2019	評価期間	7月~12月	評価ランク	D	D	C	C	B	B	A	A+	S	S+
Name (Approximate)		部署	-	評価結果	0-20	20-40	40-60	60-80	80-100	100-120	120-140	140-160	160-180	180-200
一次		部署	営業部長	評価結果	4	2	1	0	1	2	3	4	6	8
二次		部署	下級営業	評価結果										

コメント欄 (フッター)														目次
カテゴリ	項目	評価											評価	ウ
全社共通	F-5 顧客との交流	小さな得意先でもなく、近況把握における電話、メールの対応、新製品の発表、新製品のデモンストラ											得意先との関係構築、顧客満足度の向上、顧客の要望に応えること、顧客の要望を把握し、	

**評価制度と連動した報酬制度、運用ルールを
お客様と共に設計**

導入フロー

導入サポート

- ・運用コンサルティング
- ・社員説明会の実施
- ・目標達成会議
- ・社員説明会資料の作成
- ・評価者研修/目標設定研修



「社員自身のコミットメント」「実際の行動力」
ここを高めていくための**目標達成会議**を提供します



「なぜこのタイミングで人事評価なのか」
「この人事評価制度を使って会社をどういう状態にしたいのか」
御社の社員の皆様に対して**説明会**を開催します

社員に納得感を持ってもらったうえで導入するサポート
これで会社を変えていくんだという団結力を育む支援

運用フロー

システム初期設定

- ・システム初期設定
(社員情報、目標管理シート、掲示板)
- ・システム操作マニュアルの提供
- ・システム操作レクチャー

運用支援・定期訪問

- ・クラウド「人事の舞台」の利用
- ・スケジュール管理
- ・コンピテンシー目標の添削
- ・成果目標項目
- ・再設定(項目、ウェイト、尺度)
- ・中間面談サポート
- ・評価結果の分析(評価者、項目)
- ・定期訪問(毎月1回)



月次経営戦略書ミーティング

財務とはすべての企業活動の結果
BSCからも分かるようにその根源にあるものは**人・組織**
財務の結果を**月次経営戦略書**を用いて、明らかにすることで
人・組織の次の行動を策定していきます

中間面談

査定調整
会議

月次経営戦略書を用いた月1訪問（経営数値と結びつけたフィードバック）
クラウドを用いて「確実に」「高速に」PDCサイクルを回していく

SK社（東京）：1年8カ月で売上25%UP

会社概要

設立：1970年代

資本金：2,000万円

社員数：22人

事業内容：販売促進用品・ギフト品の企画・製造・販売・各種宣伝・広告並びにコンサルティング業務



社長

社長が父親から、経営者としての席を譲り受けているがプレイングマネージャーだったので、経営者として何を見てどう動けばよいか、また経営幹部と何を語るべきかが見えてきた。取締役とのディスカッションが増え、納得感がうまれた。

いつも社長と本質的なところ以外で議論がぶつかってしまっていたけれど、生産的なディスカッションができるようになった。



幹部

TG社（東京）：2年3カ月で売上17%UP

会社概要

設立：1990年代

資本金：1,000万円

社員数：227人

事業内容：化粧品、下着、栄養補助食品の卸・販売、病院、診療所及びクリニック施設の管理、コンサルタント



社長

会議の内容が私の怒号を社員が聞く形で何もうまくいっていなかった。TCG（当社）が入り何をどう動いてやるか等の方向性を見出し劇的に生産性が改善しました。アウトプットを高めるためのインプットの必要性を、会議のスピーチによって非常に痛感しているため、今後も継続してTCGをパートナーとしていきたい。

4年目に入るが、社員の思いと現場とのすり合わせが、今でも課題だがようやく最近、評価と現場の動きリンクさせる方向性になっているのを感じる。これはコンサルが入って実現できたこと。



幹部

IH社（東京）：2年で売上34%UP

会社概要

設立：2000年代

資本金：1,000万円

社員数：7人

事業内容：経営コンサルティング、セミナー・研修、教材販売、書籍編集・執筆、各種デザイン、ホームページ制作・WEBサイト構築、通販サイト運営



社長

社員に現場をまかせっきりだったことを痛感し、一人一人との面談を増やした。また、収益性を高めるために新サービスを企画し、マーケティング施策を実行し始めている。

社長とのディスカッションの回数が増えたことにより、経営幹部としてふさわしい人とそうではない人とが明確になってきている。売上を高めるための責任感はかなり高まってきた。



幹部

HE社（タイ）：海外でも導入可能

会社概要

設立：2000年代

資本金：600万バーツ（2,100万円）

社員数：26人

事業内容：自動化設備を中心とした各種生産システム、ロボットの製造販売



社長

事業計画の共有の場、また具体的な評価制度に落とし込めることにより、マネージャー層から今まで上がってこなかった具体的な問題点が上がってくるようになった。

日本人及び本社の理念や会社方針をより明確に理解できるようになってきて、会社の方向性が具体的に分かってきた。



ナショナル
マネージャー

Q&A

Q. 弊社は立ち上げたばかりの10名未満の会社ですが導入可能ですか？

A. もちろん可能です。社員が一人でもいれば人材育成が必要ですし、研修などと比較しても**費用対効果が高いので生産性の向上につながります**。また、社長がトッププレーヤーとして最前線にいますので、マネジメントが行き届かなければ弊社がサポート可能です。

Q. 間接部門（バックオフィス等）の評価結果にあまり差がつかないのでは？

A. 行動目標を自己設定する際、一人一人が全く別の目標を立てるため、異なる結果が出て**むしろ差がつきやすいです**。例えば、人によっては数字目標にチーム売上や会社売上を設けて、そこが達成するように、営業さんが営業活動に注力できるように自分の業務の幅を広げる、という目標を立てるなど、さまざまなプラスアルファの要素が出てきます。

Q. 評価制度で社員が内発的に頑張ろうとやる気が出る（自らも出た）1番のポイントとは何か？

A. **何で評価されるかを明示されること**です。会社に評価される行動は暗黙知であることが多く、上司の評価項目と社員の想定とはしばしばギャップが発生します。事前に何で評価されるかを明示することで、社員は成果を事後的に評価されることなく、評価項目の達成を目指してやる気を出すことが出来ます。

Q. 自分で考えたりするのが苦手な社員に、どうやって自分で目標設定ができるようにしていくんですか？
これって十分に体制ができていて予算もある会社向けのもんですよね？

A. これは、むしろやることによって成長していくものです。
十分に体制が整った会社というのは、どうやって体制が整ったか？という観点だと考えます。
社員は当然考えるのが苦手です。したがって、自らの成長をただ見守っている限りでは10年後も、きっと上司の抱えるストレスの種類は変わらないでしょう。では、社員はだれが育てていくか？これは上司です。でも、肝心なのは、**その上司もまた考えるのが苦手**だったりします。なので、社長が最初は前のめりで本気で取り組んで、社長が考えている意図を汲めるように育てていく場が**強制的に**必要なのです。
それが人事評価制度です。お願いベースの教育はまるで事が進みません。評価に直結するから人が動くようになります。

Q. 運用サポートで、弊社の技術部分は御社のにとつての専門ではないのに目標設定など運用のサポートはできますか？

A. 技術部分は、もちろん御社がプロで我々はその領域においてプロではございません。
では、なぜ私たちがそれでも支持されているかと申しますと、私たちは**ビジネスモデル**を理解しているからこそ運用サポートができるのです。

Q. 弊社は建設業界であり、プロジェクトごとに人の増減が起きるが、評価を行う上で問題はないのですか？

A. 何を評価軸としたいのかは、今のフェーズによりますが、例えばMBOの項目を3～4にして、長期スパン2個、短期スパン2個ずつを設定し、それらを「ウェイト」によって評価を重めにしたいのかなど、アレンジメントすることが可能です。

他社比較

	サービス内容	人事の舞台	A社	B社
分析	組織の現状・課題を分析（ヒアリング）	○	○	○
構築	人事評価制度（MBO・コンピテンシー設定）	○	○	○
導入	システム導入（社員説明会ヒアリング・事例）	○	○	×
運用	クラウド運用管理（期日管理・定期訪問）	○	○	×
	月次経営戦略書（財務会計面）による課題の見直し	○	×	×
	利益計画・経営計画の作成	○	×	×
	目標達成会議・進捗/問題解決会議ファシリテート	○	×	×
	マネジメントスキルアップ研修	○	×	×

価格

初年度	初期制度・導入サポート		120万円
	運用サポート		15万円／月
	システム使用料		5万円／月
		年間計	360万円
2年目以降	運用サポート		15万円／月
	システム使用料		5万円／月
		年間計	240万円

会社概要

【グループ名】 東京コンサルティンググループ			
【資本金】 4 5 0， 0 0 0， 0 0 0 円（グループ全体）			
【設立年】 1 9 9 8 年 7 月			
【従業員数】 4 4 7 名（国内スタッフ 2 2 8 名、海外ナショナルスタッフ 2 1 9 名） ※ 2 0 1 9 年 4 月 1 日時点（グループ全体）			
【グループ会社】			
東京コンサルティングファーム		久野康成公認会計士事務所	
株式会社ベンチャーキャピタル		東京税理士法人	東京社会保険労務士法人
株式会社WikiInvestment			
【拠点】			
・ 日本（東京、横浜、名古屋、大阪）・インド（デリー、グルガオン、チェンナイ、プネ、ムンバイ、バンガロール、アーメダバード）・バングラデシュ・スリランカ・トルコ・UAE・マレーシア・ベトナム（ハノイ、ホーチミン）			
・ フィリピン（マニラ、セブ）・ラオス・インドネシア・ミャンマー・カンボジア・シンガポール・中国（上海、大連、天津）			
・ 香港・ロシア・モンゴル・ブラジル・メキシコ（メキシコシティ、レオン）・ペルー・コロンビア・南アフリカ・モロッコ			
・ ナイジェリア・ケニア			

東京本社	〒160-0022	東京都新宿区新宿2-5-3 AMビルディング7階	TEL：03-5369-2930
横浜支社	〒220-0011	神奈川県横浜市西区高島2-6-32 横浜東ロウイスポートビル3階	TEL：045-624-8151
名古屋支社	〒450-0002	愛知県名古屋市中村区名駅5-3-8 旭ビル4階	TEL：052-588-9850
大阪支社	〒531-0072	大阪府大阪市北区豊崎2-7-9 豊崎いずみビル9階	TEL：06-6486-1520