

P R O P O S A L

# 組織OS変革プログラム

企画ご提案書

2026年4月X日

株式会社XXXXX 御中

アールシーシー株式会社 (RCC Inc.)

40+

組織変革支援実績

100+

経営コンサル実績

組織設計で  
"企業価値"を  
2倍にする

RCC  
ORGANIZATION OF COMPANY

# なぜ今、組織OSの刷新が必要か

年功序列型制度の維持は、人材獲得競争と事業成長の両面でリスクが拡大している

- 1 制度と実態の乖離** 年功序列型の等級制度が残り、役割・貢献に応じた処遇ができていない
- 2 若手の定着率低下** 給与の上がりにくさと成長実感の欠如が、若手人材の離職を加速させている
- 3 給与体系の複雑化** 手当が過剰に積み上がり、給与の透明性と公平性が損なわれている
- 4 評価の形骸化** 評価項目を作り込んでも運用されず、社員に「何を求められているか」が伝わらない
- 5 打ち手の優先順位不明** 採用・教育・制度が個別最適で動き、組織全体の変革ストーリーが描けていない

# RCCの「組織OS」アプローチ

制度を「点」で作るのではなく、組織が動く「仕組み」を設計する

## 01

### 三位一体設計

等級・評価・報酬を個別に設計せず、一貫した思想で連動設計。制度間の矛盾を構造的に排除する。

## 02

### 制度＋運用＋社員教育

人事制度を組織が変わる要素として、捉えているため、設計した後の運用に特に注力。社員教育までトータルでご支援。

## 03

### 自走する組織まで伴走

制度を作って終わりにしない。経営顧問として現場の運用に入り込み、組織が自走する状態まで伴走。

# プログラム全体像

## Phase 1 現状分析・組織設計

2ヶ月間

- 社長・幹部へのヒアリング（計6回）

- 現行制度の棚卸し・課題特定

- 社員アンケート（匿名サーベイ）

- 組織診断レポート・理想組織図策定

## Phase 2 組織OS導入（経営基盤づくり+人づくり）

8ヶ月間

- 等級制度設計（職群定義・昇降格基準）

- 評価制度設計（評価項目・評価シート開発）

- 報酬制度設計（給与テーブル・手当統合）

- 採用基準・教育体系との連動設計

## Phase 3 運用定着（実装）

2ヶ月間

- 全社員の等級・給与移行シミュレーション

- 評価者トレーニング（2回実施）

- 社員説明会の設計・実施支援

- 運用マニュアル納品

組織設計・組織OS導入・運用定着までワンストップで対応

## 主な取り組み

- 社長・幹部へのヒアリング（各2回・計6回）
- 現行の等級・評価・報酬制度の棚卸し
- 組織図・職務分掌の現状マッピング
- 社員アンケート（匿名・組織サーベイ）の実施・分析

## 想定成果物

- 組織診断レポート（課題構造を可視化）
- 理想の組織図（案）・役割定義書
- 組織バグリスト（優先度付き課題一覧）
- Phase 2 設計方針書（制度設計の方向性提案）

## 社長へのご確認事項

1. ヒアリング対象者の選定（幹部のご指定）
2. 社員アンケート実施の社内周知方法
3. 現行制度関連資料のご共有（給与規程・評価シート等）

## 主な取り組み

- 等級制度設計（人材要件・職群定義・昇降格基準）
- 評価制度設計（評価項目・評価シート・評価プロセス）
- 報酬制度設計（給与テーブル・手当統合・賞与連動）
- 運用スケジュール・運用設計書の策定
- 採用基準・教育体系との連動設計

## 想定成果物

- 等級制度設計書（職群定義・等級要件・役割定義書）
- 評価制度設計書（評価基準・目標設計シート・評価シート）
- 報酬制度設計書（基本給テーブル・手当体系・賞与ルール）
- 評価運用スケジュール（顧客仕様）・運用設計書
- 採用・教育連動ガイドライン

## 社長へのご確認事項

1. 経営方針と連動した等級・評価の方向性（ワークショップ形式で議論）
2. 手当統合の範囲と優先順位
3. 給与テーブル移行時の激変緩和措置の方針

## 主な取り組み

- 全社員の等級・給与移行シミュレーション
- 評価者トレーニング（管理職向け・2回実施）
- 社員説明会の設計と実施支援
- 新制度運用開始に向けた最終調整

## 想定成果物

- 制度移行シミュレーション結果レポート
- 評価者研修プログラム一式（資料・ロールプレイ）
- 社員向け説明資料（新制度ガイドブック）
- 運用マニュアル・制度運用カレンダー

## 社長へのご確認事項

1. 評価者研修の対象者（管理職・リーダー層の範囲）
2. 社員説明会の実施形式（全体会 or 部門別）
3. 運用開始の社内アナウンス時期

# 制度設計の全体像

等級・評価・報酬を連動させた三位一体の設計アプローチ



# 人事制度設計・運用定着のご支援 全体像

人事制度設計プロセスは調査・分析、方針策定・制度設計、移行計画策定までご支援いたします。

## Phase1

### 現状把握・課題抽出

- ①NDA締結
- ②資料調査
  - ・社内規定
  - ・賃金データ
  - ・人事制度資料
  - ・考課資料
- ③ヒアリング調査
  - ・経営陣
  - ・部門長レベル
  - ・現場リーダー
- ①課題の抽出
  - ・経営戦略連動
  - ・事業戦略連動
  - ・総額人件費
  - ・評価分布
  - ・昇進昇格運用
- ②課題整理
  - ・緊急度
  - ・優先度
- ③新制度方針案の作成

実施事項

想定成果物

- ・ 現状把握・課題の整理
- ・ 改定方針と各制度のポイント整理

a

## Phase2

### 制度設計（概要～詳細）

- ①資格等級制度
  - ・キャリアコースの設計
  - ・等級定義の作成
  - ・昇進・昇格基準の作成
- ②評価制度
  - ・評価基準・項目の設計
  - ・評価ツール設計
- ③報酬制度
  - ・給与テーブルの設計
  - ・昇給・降給ルール設計
  - ・給与移行シミュレーションの実施
  - ・モデル賃金の設計
  - ・移行措置案の検討

b

- ・ 等級・報酬・評価制度の概要～詳細設計
- ・ 賃金シミュレーション(Before・After)

## Phase3

### 新制度への移行支援

- ①新人事制度ガイドブックの作成
- ②Q&A作成
- ③管理職向け説明会の実施
- ④社員向け説明会の実施
- ①新制度格付け
- ②発令・辞令交付
- ③就業規定の改定
- ④給与システム反映

c

- ・ 新人事制度ガイドブック
- ・ 制度移行の実施スケジュール

# フェーズ1：制度設計および制度運用上の課題抽出

資料調査とヒアリング調査によって、制度設計と人材マネジメントの2つの観点で、人事制度（等級制度・報酬制度、評価制度）の現状把握と課題を整理いたします。

制度設計

## 現状把握

- 等級制度について
  - ・ 階層数、レベル水準、各コースはXXXX
  - ・ 等級基準、役割基準、昇格基準はXXXXXX
- 報酬制度について
  - ・ 賃金体系は、基本給、手当、賞与はXXXXX
  - ・ 管理職と非管理職の賃金水準はXXXX
- 評価制度について
  - ・ 業績、能力、情意評価は、XXXX
  - ・ 考課結果から昇格、給与改定、賞与反映は、XXXX

Illustrative

## 課題の整理

- 等級制度について
  - ・ 等級設計の全体構造についてXXXXX
  - ・ 各種要件定義はXXXXXX
  - ・ 昇格・昇進及び降格基準はXXXXXX
- 報酬制度について
  - ・ 賃金体系の見直しについてXXXX
  - ・ 賃金カーブについてXXXX
  - ・ モデル賃金はXXXX
- 評価制度について
  - ・ 評価項目はXXXXX
  - ・ 目標管理制度と人事考課の運用はXXXX

Illustrative

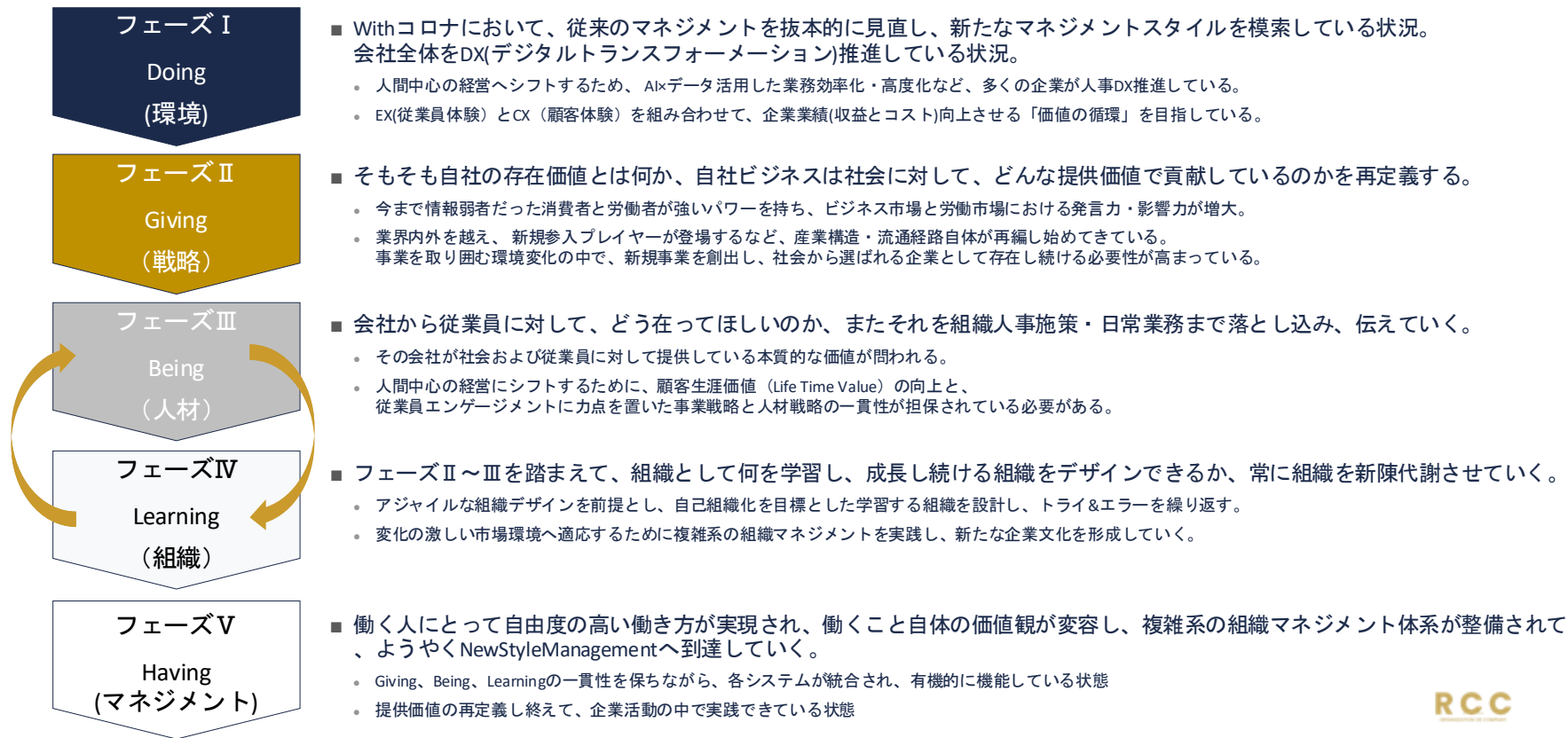
人材マネジメント

- 運用ルールについて
  - ・ XXXXXX
- 人材育成マネジメントについて
  - ・ XXXXXX
- 人事機能（採用・育成・活性化）との連動について
  - ・ XXXXXX

- 運用ルールについて
  - ・ 基幹人事制度運用と各種人事施策との連動はXXXX
- 人材育成マネジメントについて
  - ・ 業績達成と役割を果たす人材を育成するためにXXXX
- 人事機能（採用・育成・活性化）との連動について
  - ・ 採用要件や育成方針、社内の組織風土変革XXXX

# イノベーション組織の創造プロセス

「環境－戦略－組織－人材」という従来の順序から、「組織」と「人材」の関係性を逆転させて、「環境－戦略－人材－組織－マネジメント」の順序で考えて、「働く人の個人の関心」に合わせて、「組織デザイン」することが複雑系マネジメントにおける組織人事の在り方だという認識。



# 参考フレームワーク：経営パラダイムの構成要素

経営パラダイムの段階によっても、構築すべき人事制度は変わってきますので、自社の組織人事戦略を踏まえて制度設計・運用改善をご提案いたします。

大項目	小項目	経営パラダイムの段階
1. 企業風土	1. 経営目的 2. 企業存在価値 3. 業績指向 4. 変化指向 5. 改善改革風土 6. 企業の雰囲気 7. 年齢・勤続・意識	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 利害関係者全体利益追求のステークホルダー・オリエンテッド経営</li> <li>✓ 企業は社会的存在と経済的存在の均衡が重要</li> <li>✓ 長期と短期の業績を同程度重視する</li> <li>✓ 時代にあわせて変化していこうとする風土</li> <li>✓ 急速な改善活動より、漸次改善を重視する</li> <li>✓ 家族的雰囲気と個人主義的雰囲気の間程度</li> <li>✓ 年長者等は敬意の対象で、年齢・勤続は経営管理上の指標とする。ただし、重要指標ではない</li> </ul>
2. 経営管理	8. マネジメントスタイル 9. 重要な財務項目 10. 競合他社に対する意識 11. リスク対応 12. プロセスと結果 13. 職務領域 14. 処遇の柱	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ボトムアップをより重視した効率追求型マネジメントスタイル</li> <li>✓ 売上高より利益を追求する利益重視主義。市場付加価値・経済付加価値は未採用意識</li> <li>✓ 差別化意識は社内に広がり、業界の中で特徴を出そうとする意識が強い</li> <li>✓ リスクと安全の均衡を重視するリスク・安全均衡主義</li> <li>✓ 成果も重要だが、経営的にプロセスをより重視</li> <li>✓ 社員の保有能力にあわせて、職務領域を設計</li> <li>✓ 年功・成果より保有・発揮能力で格差を適度につける</li> </ul>
3. 組織	15. 組織構造 16. 組織形態	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 管理者を減らし実稼働人数を増やしたフラット化組織</li> <li>✓ チームワークと個別ワークの均衡により人・機能の両面を重視</li> </ul>
4. 人材活用	17. 雇用スタイル 18. 必要な人材 19. 社員の位置づけ 20. 人的重要ポイント 21. スペシャリスト 22. 同僚との競争関係 23. 定年・再雇用	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 企業内で能力・適性を活かす社内転用性を一層重視</li> <li>✓ 社内調整と問題解決をおおむね両立できるバランスの良い人材</li> <li>✓ 社員が主体であると同時に、企業活動の手段・資材という面をあわせ持つ</li> <li>✓ 経験・役職名より個人の保有能力と発揮能力を重視</li> <li>✓ 少し範囲を広げた2~3の専門分野をもつスペシャリスト</li> <li>✓ 同僚は、ライバルであり協力者でもあり、両者は同程度と位置づける</li> <li>✓ 60前後早期退職制度と再雇用制度の両立</li> </ul>
5. 情報活用	24. 情報管理 25. 情報統合	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ より多くの詳細な動的情報の管理に重点をおく</li> <li>✓ 情報共有化等による個々の情報の統合と、効率化を追求、情報そのものの商品化までには至らない</li> </ul>
6. 市場・業界の状況	24. 市場成長性 25. 市場占有率 26. 業界での競争 27. 企業成長性 28. 新商品・サービス等の提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 市場全体は若干の成長が見込める（若干成長した）</li> <li>✓ 売上高・利益のシェア等は業界の中位である（あった）</li> <li>✓ 業界での競争は、他業界並み・平均的である（あった）</li> <li>✓ 売上高・利益等は比較的伸びる（比較的伸びた）</li> <li>✓ 新商品等を常に意識して活動し、市場に徐々に出す必要がある</li> </ul>

# フェーズ1：制度改定の方針策定・主な制度改定のポイント整理

制度改定の背景と目的を踏まえた上で、新人事制度改定方針を策定し、等級・報酬・評価制度それぞれの改定の狙いをポイントで整理いたします。

## 制度改定の目的・方針

- 背景と目的
  - ・ 7年前の人事制度が時流にあっていない状況
  - ・ 業務範囲や新設職種に対応した制度になっていない
  - ・ 若手人材の獲得強化を狙える仕組みにしたい
- ポイント
  - ・ 等級、報酬、評価制度の抜本的な改革
- 方針
  - ・ 頑張っている人がきちんと報われる制度の構築
  - ・ 事業成長をより加速させる経営戦略の一環として

等級制度のポイント

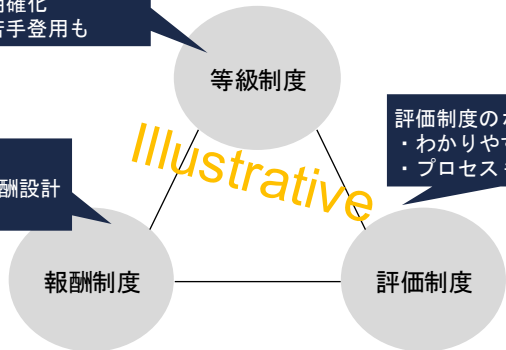
- ・ 役割基準の明確化
- ・ 実力重視、若手登用も

報酬制度のポイント

- ・ メリハリのある報酬設計
- ・ 採用競争力を加味

評価制度のポイント

- ・ わかりやすい評価項目
- ・ プロセスも評価する



## 改定のポイント

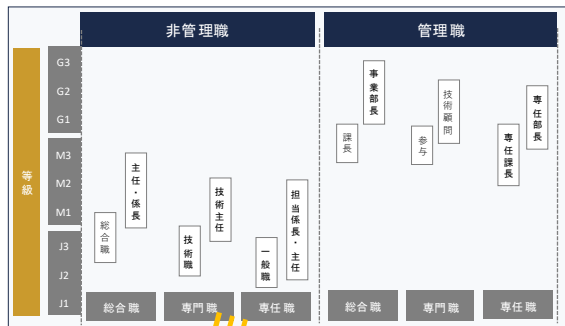
	現行	改定後
等級	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 職能資格制度</li> <li>□ メンバーシップ型</li> <li>□ 階層数が多い</li> <li>□ 専門性の職種がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 役割等級制度</li> <li>□ 事業部単位でジョブ型導入</li> <li>□ 階層数を5階層にまとめる</li> <li>□ 新たに専門職種コース新設</li> </ul>
報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 評価による処遇差が少ない</li> <li>□ 手当項目が多すぎる</li> <li>□ 賞与反映などメリハリをつけたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 賃金体系についてXXXX</li> <li>□ 賃金カーブについてXXXX</li> <li>□ モデル賃金はXXXX</li> </ul>
評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 目標管理制度</li> <li>□ 絶対評価</li> <li>□ 評価基準が不明瞭</li> <li>□ うまく運用ができていない</li> <li>□ フィードバック面談が実施できていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 目標管理制度の運用の見直し</li> <li>□ 評価者同士の甘辛を是正</li> <li>□ 評価基準を細分・明確化</li> <li>□ 評価項目をシンプルにする</li> </ul>

Illustrative

# フェーズ2：制度概要設計

等級制度は、現行の階層数を踏まえて、管理職と非管理職に分けて分析し、役割定義を明確化いたします。  
 報酬制度は賃金構成をBefore & Afterで図式化して、賃金シミュレーションを踏まえて、総人件費コストのインパクトを試算いたします。  
 評価制度は等級・報酬それぞれへどのように反映させるのか整理しながら設計いたします。

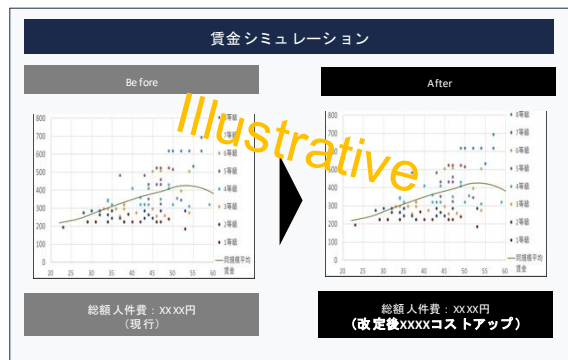
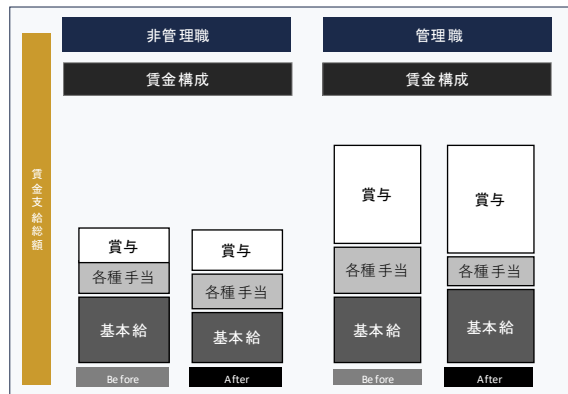
## 等級制度



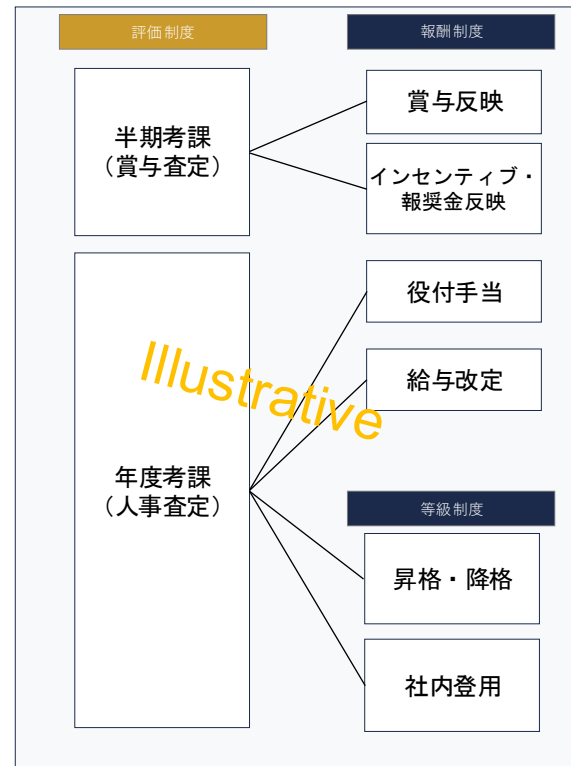
*Illustrative*

役割定義			
等級	観点1	観点2	観点3
G3	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
G2	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
G1	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
M3	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
M2	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
M1	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
J3	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
J2	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
J1	XXXXXXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX

## 報酬制度



## 評価制度



# 人事制度設計における論点整理

ゼロから人事制度設計を考えられている企業様には、主要な論点をお示しした上でディスカッション形式で策定のご支援をさせていただきます。

フェーズ	分類	大項目	論点
現状分析	共通	はじめに	人事制度設計の論点をどう整理するのか、実施スケジュールのご提示
		現行のマネジメント・組織課題の整理	現行のマネジメント・組織課題の洗い出し
		人事制度の課題整理	人事制度の課題の洗い出し
		目指すべき人材マネジメントの策定	目指すべき姿の策定とそのGAPを埋める人材マネジメントの策定
		人事制度ポリシーの策定	人事制度ポリシーの策定
概要設計	等級制度	等級基準の設計	何によって等級を決定するのか（役割等級、職能等級、職務等級）
			職種別に等級定義を行うか （例：ビジネス系・エンジニア系・バックオフィス系・エキスパート系）
			等級は何段階とするか（3段階～7段階）
	評価制度	評価項目の策定	評価項目の設定（等級直結型、成果型、行動型、マインド型等）
	報酬制度	報酬体系の策定	報酬体系（基本給、手当、インセンティブ、賞与等）
		報酬反映の決定	評価結果の報酬への反映方法 （役割評価→基本給、成果評価→賞与、行動評価→レンジ内の昇降給等）
		手当の決定	手当の種類（通勤手当、リモート手当等）

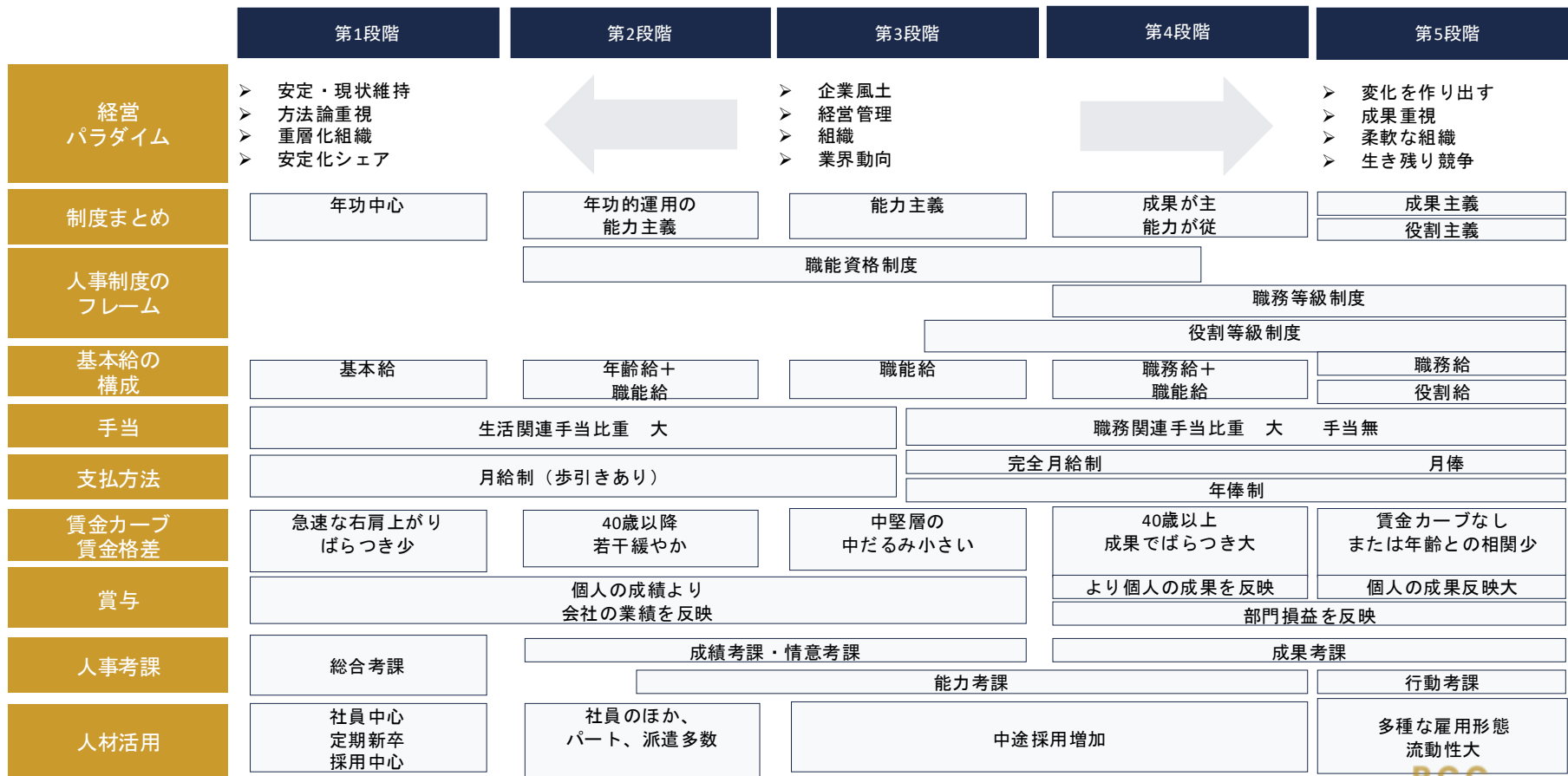
# 人事制度設計における論点整理

ゼロから人事制度設計を考えられている企業様には、主要な論点をお示しした上でディスカッション形式で策定のご支援をさせていただきます。

フェーズ	分類	大項目	論点
詳細設計	等級制度	等級定義に必要な要素の決定	等級定義の要素の策定（専門ノウハウ、交渉・コミュニケーション等）
		要素に基づいた等級定義の策定	等級定義の策定
		昇降格ルールの策定	昇降格のルールの策定（入学要件、卒業要件）
	評価制度	異動時の検討	異動ルール（異動時の役割変更、移行措置）
		評価項目の詳細の策定	評価項目詳細の策定
		評価プロセスの策定	評価基準の策定（成果評価の場合の基準、行動評価の場合の基準、総合評価決定方法）
	報酬制度	評価運用ルールの策定	評価プロセス・スケジュール
		報酬水準(報酬レンジ)の設計	報酬レンジの設定方法（重複型、接合型、開差型）
		各種手当の検討、決定	報酬水準の決定方法（市場水準に基づく、サーベイデータ購入等）
導入準備	共通	昇降格ルールの策定	手当の種類（仕事・生活・福利厚生、実費等）
		運用	昇降格ルールの策定（シングルレート式、積み上げ式、洗い替え式）
		新制度への当てはめ	運用方法の決定
		移行対応	等級及び報酬の決定
		説明会の実施	報酬レンジから外れている方への対応を決定
		新等級、給与を通知	説明会資料作成
プレ運用	説明会の実施		
			新等級・給与を通知
			プレ運用の実施有無、実施方法の検討

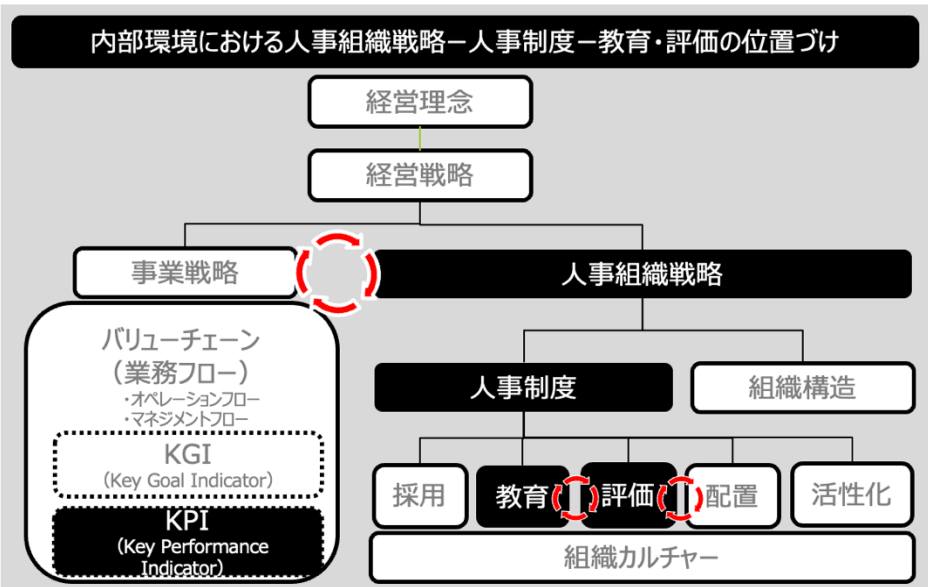
# 参考フレームワーク 人事制度のタイプ分類

内部環境変化の変遷も勘案した上で現状の人事制度の特徴・傾向と今後あるべき組織人事戦略からの双方から落とし込んだ制度構築をご支援いたします。



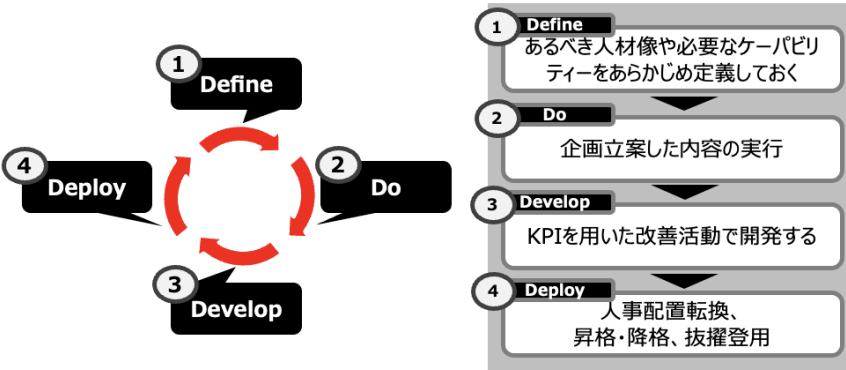
# フェーズ3：運用シミュレーション・定着支援

人材育成を実現する上で業績達成マネジメントと人事制度の役割等級制度に基づく人材マネジメントの全体像を示しながら、運用イメージをご提案いたします。



- 「人事制度の一貫性」を考える際に、教育と評価が連動している必要性があるが、人事部内で担当者が違うという理由で分断されているケースが多く見受けられる。その点は人事担当役員・部長クラスが人事機能を俯瞰して、戦略を見直す必要がある。
- 「事業戦略と人事組織戦略の一貫性」を考える際に、事業成長を加速させる上で設定したKPIが、本来は人事課のコンピテンシー評価項目への紐付け、またその実績を踏まえて昇格・昇給などの等級・報酬制度への反映を考える必要があるが、事業と人事組織戦略がうまく連動していないため、KPIと教育、KPIと評価・配置も連動していないケースが多く見受けられる。

## 単発研修で終わらせず、人事戦略の実行に紐づける際の考え方



### 研修運営で陥りがちな罠

- ✓ **研修消化することが目的化している。** 去年度の研修を焼き直し対応しているパッケージ研修カリキュラムを場当たり的に選択している場合、年度内予算を消化するために研修会社を利用する等) してしまうケースが大企業を中心に多く見受けられる。
- ✓ **研修の効果性を定量的に把握する取り組みはなく、現場の負担だけが増大** 積み上げ式に研修回数が増えている場合、現場メンバー・所属長から内容の重複、受講負担増大、研修方針のズレなど、人事部への心理的反発を強めてしまっている恐れがある。Define～Deployまでのサイクルが回せていない、検証できない、企画に盛り込めていない恐れもある。

# フェーズ3：運用シミュレーション・定着支援

役割・職務定義に基づき、あるべき人材要件の見直し案を作成いたします。また育成方針や部署内の育成段階をレベル分けして育成ロードマップをご提案させていただきます

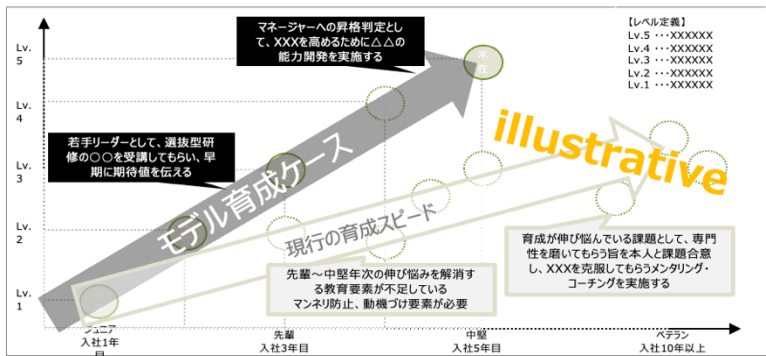
## あるべき人材要件の定義（現行からの見直し案）

XXXに求められる役割・職務			
	コンサルティング	セールス	システム
パフォーマンスを発揮すべき	<b>組織業績</b> ・ XXXXXX  <b>個人業績</b> ・ XXXXXX	<b>組織業績</b> ・ XXXXXX  <b>個人業績</b> ・ XXXXXX	<b>組織業績</b> ・ XXXXXX  <b>個人業績</b> ・ XXXXXX
	<b>経験値</b> ・ XXXXXX  <b>保有能力</b> ・ XXXXXX  <b>保有知識</b> ・ XXXXXX	<b>経験値</b> ・ XXXXXX  <b>保有能力</b> ・ XXXXXX  <b>保有知識</b> ・ XXXXXX	<b>経験値</b> ・ XXXXXX  <b>保有能力</b> ・ XXXXXX  <b>保有知識</b> ・ XXXXXX
ケーパビリティ （知識・能力・経験・ナレッジ）	<b>経験値</b> ・ XXXXXX  <b>保有能力</b> ・ XXXXXX  <b>保有知識</b> ・ XXXXXX	<b>経験値</b> ・ XXXXXX  <b>保有能力</b> ・ XXXXXX  <b>保有知識</b> ・ XXXXXX	<b>経験値</b> ・ XXXXXX  <b>保有能力</b> ・ XXXXXX  <b>保有知識</b> ・ XXXXXX
取り組み姿勢・スタンス	<b>スタンス・姿勢</b> ・ XXXXXX	<b>スタンス・姿勢</b> ・ XXXXXX	<b>スタンス・姿勢</b> ・ XXXXXX

## 育成方針のポイント

現行	改定後
要件定義について ・ XXXXXXXX	育成方針の改定の狙い ・ XXXXXXXX
育成課題について ・ XXXXXXXX	育成課題に対する考え ・ XXXXXXXX
現行の制度・施策運用について ・ XXXXXXXX	アプローチについて ・ XXXXXXXX

## レベル毎の育成ロードマップ



# フェーズ3：運用シミュレーション・定着支援

求められるレベルに到達するための人材育成プログラムの設計をいたします。育成すべき要素をパフォーマンス、ケーパビリティ、スタンスの3要素から整理し、研修体系の見直しもご支援いたします

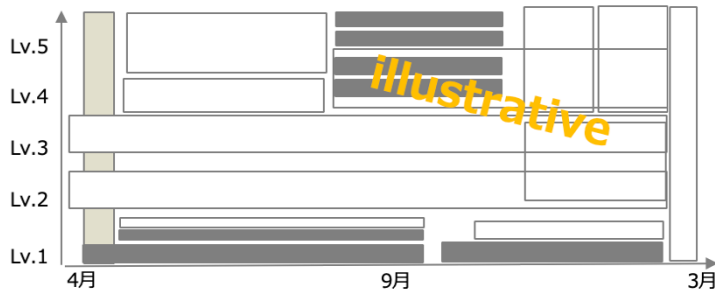
## 育成プログラム設計



## 育成すべき要素の整理

		Lv.1	Lv.2	Lv.3	Lv.4	Lv.5
パフォーマンス	要素A	✓	✓	✓	✓	✓
	要素B	✓		✓		✓
	要素C	✓		✓		✓
ケーパビリティ	要素D	✓		✓		✓
	要素E	✓		✓		✓
	要素F	✓		✓		✓
	要素G	✓		✓		✓
	要素H	✓		✓		✓
スタンス	要素I	✓		✓		✓
	要素J	✓		✓		✓
	要素K	✓		✓		✓

## 研修体系の整理



# フェーズ3：役割等級制度と目標管理制度の運用イメージ

人材育成を実現する上で業績達成マネジメントと人事制度の役割等級制度に基づく人材マネジメントの全体像を示しながら、運用イメージをご提案いたします。

## 経営理念・方針

経営理念・方針・戦略等に基づき、中期経営計画、年度経営計画が策定され、それらをもとに事業本部では中期・年度の事業本部としての計画が策定され、展開された部署の業務計画等をもとに、組織・個人の目標設定が行われます。

## 業績達成マネジメント

経営理念・方針

本部計画（事業部）

部業務計画

課業務計画

## 人材育成マネジメント

役割評価

役割基準

役割

達成感  
処遇反映

役割評価

役割基準

業績目標の達成、役割の拡大等により、社員は達成感を味わうとともに、処遇面でも、月例賃金・賞与等にも反映される仕組み

Illustrative

個人目標

# フェーズ3：新人事制度改定ガイドブック作成・説明会の実行サポート

制度構築プロセスにおいて検討してきたポイントを分かりやすくガイドブックとしてまとめて資料にして、管理職・社員それぞれの説明会開催まで丁寧にサポートいたします。

## 新人事制度改定ガイドブック

- アジェンダ案
  - I. 背景と改定の狙い
  - II. 改定のポイント整理（現行と改定後）
  - III. 等級制度について
  - IV. 報酬制度について
  - V. 評価制度について
  - VI. 今後の実施スケジュール
  - VII. Q&A
  - VIII. 問い合わせ

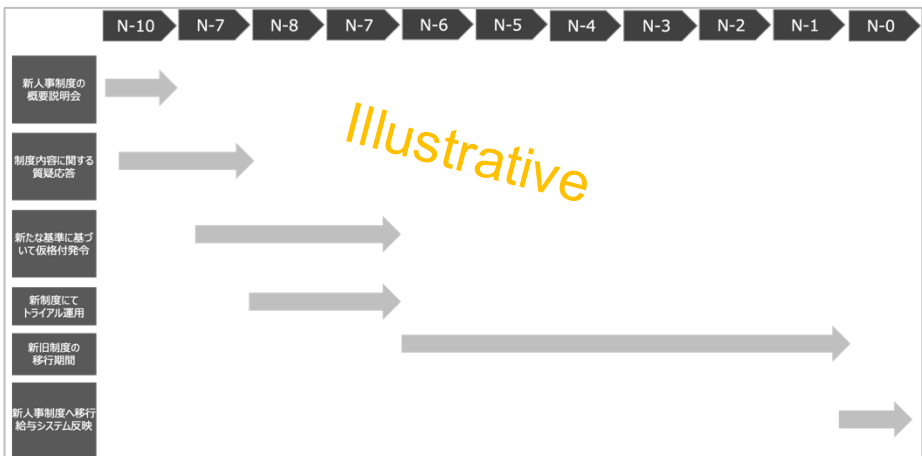
**制度改定の目的・方針**

- 背景と目的
  - ・ 7年前の人事制度が時流にあっていない状況
  - ・ 業務範囲や新設職種に対応した制度になっていない
  - ・ 若手人材の獲得強化を狙える仕組みにしたい
- ポイント
  - ・ 等級、報酬、評価制度の抜本的な改革
- 方針
  - ・ 頑張っている人がきちんと報われる制度の構築
  - ・ 事業成長をより加速させる経営戦略の一環として

改定のポイント	
	改定後
<b>等級</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 職能資格制度</li> <li>□ メンバーシップ型</li> <li>□ 階層数が多い</li> <li>□ 専門性の職種がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 役割等級制度</li> <li>□ 事業部単位でジョブ型導入</li> <li>□ 階層数を5階層にまとめる</li> <li>□ 新たに専門職種コース新設</li> </ul>
<b>報酬</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 評価による処遇差が少ない</li> <li>□ 手当項目が多すぎる</li> <li>□ 賞与反映などメリハリをつけたい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 賃金体系についてXXXX</li> <li>□ 賞金カーブについてXXXX</li> <li>□ モデル賃金はXXXX</li> </ul>
<b>評価</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 目標管理制度</li> <li>□ 絶対評価</li> <li>□ 評価基準が不明瞭</li> <li>□ うまく運用できていない</li> <li>□ フィードバック面談が実施できていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 目標管理制度の運用の見直し</li> <li>□ 評価者同士の甘辛を是正</li> <li>□ 評価基準を総分・明確化</li> <li>□ 評価項目をシンプルにする</li> </ul>



## 新人事制度への移行スケジュール



# プロジェクト体制（イメージ）

定例	月2回 × 8ヶ月 = 計16回	社長 + 幹部2名 + RCC（Zoom・各90分）
WS	Phase 2 で 2回	経営方針ワークショップ（各3時間・等級/評価の方向性議論）
研修	Phase 3 で 2回	評価者トレーニング（管理職向け・各2時間・ロールプレイ含む）
説明会	Phase 3 で 1~2回	新制度の趣旨・運用ルールの全社共有（各1時間）

合計：定例16回 + WS 2回 + 研修 2回 + 説明会 1~2回 = 計 21~22回のタッチポイント

# 導入事例1

東証一部上場の老舗大手機械メーカー（売上高900億以上、従業員数2,700名以上）にて、グループホールディングス化に伴う組織再編の流れで、中核事業会社3社の人事制度改定に取り組んだケース。前段としてM&A・アドバイザー部隊が財務・法務的な観点でDDを実施。HDと事業会社間の人事交流・配置転換など、将来的なPMIを見据えた人事組織領域のDDを実施。等級・報酬・評価など基幹人事制度に留まらず、採用戦略、人材戦略、要員計画、タレントマネジメントの領域までトータルサポート。

## 1 導入背景

- グループホールディングス化は経営会議で意思決定されていた状況。
- 自社だけで中核事業会社の企業価値、資産価値が評価できず。
- 過去に事業買収・吸収を経て組織化されてきた経緯があるため、人事制度が各社によって処遇、待遇、評価軸もバラついており、HDと事業会社とのランクのレベル分け・整合性が整理されていない状態。

## 2 改定の狙い

- 事業会社の競争優位性を再定義しながらも、HD人事として集約すべき役割・機能を明確化して、新たな組織再編図を提示すること、またHD体制移行の強みを打ち出すこと。
- 事業会社3社で似て非なる実態も考慮したうえ、HD人事制度に片寄せしていけるのかを検討・制度構築すること。

## 3 人事制度の概要

	Before	After
等級	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 職能資格制度＋役割等級制度</li><li>□ メンバーシップ型</li><li>□ 技術職のキャリアコースが不明瞭</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 役割等級制度へ一本化</li><li>□ 変更なし、一部事業部単位でジョブ型</li><li>□ 総合・技術・事務職の3コースで揃えて調整</li></ul>
報酬	<ul style="list-style-type: none"><li>□ HDと事業会社で賃金格差が大きい</li><li>□ 年齢給・職能給・役職給など項目も異なる</li><li>□ 事業会社毎に独自の手当も支給</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ HDに事業会社は合わせて賃金水準を調整</li><li>□ HDに合わせて職能給＋役割給で統一</li><li>□ 余計な手当は廃止、移行期間は調整給対応</li></ul>
評価	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 評価項目、方法も各社独自のフォーマット</li><li>□ 考課結果～昇格・昇給反映も各社で異なる</li><li>□ 目標管理制度がない事業会社もあり</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ HDの評価項目、評価方法に統一</li><li>□ HDの人事考課に則り、昇格・昇給反映</li><li>□ 目標管理、フィードバック面談運用を統一</li></ul>

## 4 新たな課題

- ✓ 事業部単位で導入したジョブ型制度の職務要件の作り込み、および制度運用を事業部門責任者へ浸透～定着化させていくこと。
- ✓ 新たに再定義した事業会社独自の強みを活かした営業戦略の見直しと収益強化。

## 導入事例2

トヨタ系列の自動車販売店(売上高140億円、従業員数300名以上)にて、**全社経営改革プロジェクトの一環として、KPIマネジメントを基軸とした基幹人事制度の抜本的な改定に取り組んだケース**。従来は、**経営効率を重視してきた経営スタイルによって全店販売店の中でも優秀ディーラーとして度々受賞歴あり**。一方で**従業員待遇改善、労務管理、コンプライアンス強化など、人事の守りの要素が色濃く反映された背景によって経営者が人事制度改定を意思決定された**。

### 1 導入背景

- 直近で労務問題が生じていたため、全社としてコンプライアンスの意識を高めたいとの要望があり、ただし生産性の向上も同時に図りたい。
- 日々追うべき重点項目が多すぎて、成果に繋がる活動の絞り込み・拠点内での人材教育も属人的なマネジメント手法でなされている状況。また評価項目と実務でのパフォーマンスが一致していない状態。

### 2 改定の狙い

- エンジニアを中心とした長時間労働の是正、法令遵守意識の強化、優秀エンジニアへの待遇改善やベースアップなど、営業職偏重ではなく、積極的に他職種への待遇改善を推し進めること。
- 経営戦略から落とし込んだ拠点別採算に基づく、経営計画の策定および労働分配率や工賃稼働率などのKPIマネジメントでKGI達成を目指してもらうようにマネージャー教育を進めること。

### 3 人事制度の概要

	Before	After
等級	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 職能資格制度</li><li>□ 技術職・事務職のキャリアコースが不明瞭</li><li>□ 営業職、技術職、事務職の3コース</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 役割等級制度(職種・役職毎に定義)</li><li>□ 技術・事務系の管理職コースを新設</li><li>□ 職位と役割のランクを調整してシンプルに</li></ul>
報酬	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 年齢×号俸の基本給テーブルを運用</li><li>□ 営業職の報奨金支給比重が高い</li><li>□ 技術・事務職管理職の賃金水準が低い</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 基本給テーブルはピッチの水準調整</li><li>□ 営業職は業績賞与の支給基準を見直し</li><li>□ 技術・事務職は職能給を手厚く支給</li></ul>
評価	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 評価制度を継ぎ接ぎで改定している</li><li>□ 項目が複雑すぎて誰も理解していない</li><li>□ 成果に繋がる活動にフォーカスできていない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 設計思想は成果に基づいて項目再設計</li><li>□ 部門毎のKPI項目を新たに設定</li><li>□ 半期毎にKPIを入れ替えながら運用可能</li></ul>

### 4 新たな課題

- ✓ 非正規社員の人事制度の検討や役職定年延長を踏まえた、中高年者の役割・職務・報酬テーブル設計、評価をどのように取り扱うのか、団塊ジュニア世代への対応を検討する。
- ✓ 本社間接部門、営業部門、サービス部門など部門間を超えた責任者同士の横連携強化を促進する。
- ✓ 労務問題による風評被害から採用競争力の低下、社員定着率の低さを是正する。

# 導入事例3

日産系列の自動車販売店(売上高110億円、従業員数280名以上)にて、自動車メーカー推奨の人事制度はあったが、自社のローカライズした制度構築に着手したいとのご要望を社長・経営幹部からいただき、経営管理体制の見直しを図ったケース。制度改定の背景として、幹部候補育成プログラム、車検入庫強化による店舗マネジメント強化など複数のプロジェクト案件でお付き合いした後、人材育成と人事制度を連動させたいとのニーズを伺い、経営会議のファシリテートを務めながら幹部育成も実施。

## 1 導入背景

- 店舗マネジメント強化や中堅社員向け研修の取り組みを経て、個人の能力やパフォーマンス成果にフォーカスした経営メッセージを人事制度上でも伝えていきたいとの要望が経営者、経営幹部にあり。
- 社内登用は中間層のダブつきが多く、年功重視であるため抜擢人事をしづらい状況。20~30代若手社員の定着率の低さも課題。

## 2 改定の狙い

- メーカー推奨人事制度は年功的運用を重視した能力主義だったので、成果や役割も踏まえた制度移行を進めること。
- 賃金カーブも若手に手厚く、40代後半以降は実力主義の報酬形態へ見直しを図り、同一商圏内での採用競争力の強化、有望な若手社員の抜擢人事を積極的に進めること。

## 3 人事制度の概要

	Before	After
等級	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 職能資格制度</li><li>❑ 技術職・事務職のキャリアコースが不明瞭</li><li>❑ 役職と職位が不揃いでランクの比較がしづらい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 能力定義を細分化、古くなった項目の見直し</li><li>❑ 技術・事務系の経営幹部キャリアコースを新設</li><li>❑ 事業部門・店舗間で比較してランク調整</li></ul>
報酬	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 初任給がエリア内水準よりも低く採用苦戦</li><li>❑ 20~30代の昇給ピッチが遅い</li><li>❑ 管理職一歩手前の滞留者のダブつきが多い</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 初任給を改定し、エリア内の報酬水準を確保</li><li>❑ 若手は号俸ピッチ調整で支給額を増やす</li><li>❑ 40代後半より成果に基づく賞与支給を増やす</li></ul>
評価	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 自社として事業部門別に発揮すべきパフォーマンスを事業担当役員でも説明できない</li><li>❑ 首都圏と地方のエリア格差を加味できていない</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 営業、サービス、保険、割賦それぞれの事業部門責任者が事業別の評価項目を新たに作成</li><li>❑ エリア格差を踏まえたKPI水準値を設定</li></ul>

## 4 新たな課題

- ✓ 新人事制度運用と合わせて、自社が主導となり、店舗マネジメント改革を推し進めること。
- ✓ 抜擢人事を行うために、次期管理職候補生に実績を出してもらうこと。
- ✓ 定年間近な中高年社員に対する定年退職者の役割や職務、処遇の見直し。

## 導入事例4

大手商社傘下の輸入車ディーラー事業(売上高190億円、従業員数240名以上)にて、親会社である商社が国内の自動車販売権を事業買収した後、経営効率を高めるためにインセンティブ制度・報奨金制度の引き締めを行い、総人件費をコントロールしたケース。優秀セールスの営業手法をベンチマーキングし、望ましいパフォーマンスから評価項目の見直し、報酬制度への反映までを支援した取り組み。商社から出向された経営者が業界知見が乏しく、業界水準や業界特性を踏まえて評価制度の見直しを実施。

### 1 導入背景

- 経営陣の交代直後であったため、従業員から経営陣に対する不信感が拭えていない状況下。ドラスティックな人事改革を推し進めるリスクも洗い出しながら、業界知見があるコンサルと慎重に対応し、報奨金制度・インセンティブ制度の大幅な見直しを図りたいとの意向あり。
- 総額人件費は予算上で大幅な削減を余儀なくされている状態。

### 2 改定の狙い

- 輸入車ディーラー特有の報酬制度である、報奨金・インセンティブ制度の占める賃金構成比率の高さを是正すること。
- 発揮しているパフォーマンスと個人の年俸が見合っているのか、新たな評価項目を導入することにより、待遇の妥当性を担保し、報酬水準の見直し方針策定を速やかに進めること。

### 3 人事制度の概要

	Before	After
報酬	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 報奨金キャンペーンを毎月実施しているため、モチベーションアップの効果が低い</li><li>❑ 営業は賞与よりもインセンティブ獲得に注力</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 毎月のキャンペーン実施・報奨金支給は廃止</li><li>❑ 半期・年間かけて賞与支給として一括で支払えるような評価項目・賃金へ反映</li></ul>
評価	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ インセンティブが販売台数のみなど、業績結果に偏りすぎていたため、プロセスや発揮パフォーマンスを正しく評価できておらず</li><li>❑ 営業職と技術職で報酬金・インセンティブ支給額の職種間の格差が大きいため、個人プレーに走りがちな組織カルチャーになっていた</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ 結果だけでなく、KPIやプロセスも加味して評価できるように職種に求められる役割期待と発揮パフォーマンスを定義して、評価制度を改定</li><li>❑ 店舗内の職種連携強化を評価項目に盛り込み、協力体制やチームワークを促進</li></ul>

### 4 新たな課題

- ✓ セールススタッフによって顧客との信頼関係構築、提案力、アフターフォロー力など営業力のバラツキが明らかになったため
- ✓ セールスステップ毎の対応フローの見直しや営業マネジメント手法の見直しが必要。
- ✓ 経営陣と従業員との距離感を縮める対話の機会創出が必要。

## Appendix : 納品物一覧

01

### 組織診断レポート + 役割定義書

課題構造・組織バグの可視化、理想の組織図、役割定義書（A4 約30P）

Phase 1

02

### 人事制度設計書 3冊 + 評価ツール一式

等級・評価・報酬の設計書、目標設計シート・評価シート（顧客仕様）

Phase 2

03

### 制度移行シミュレーション + 運用設計書

全社員の個人別等級・給与移行試算、運用スケジュール（顧客仕様）

Phase 2-3

04

### 評価者研修プログラム + 1on1ガイド

研修資料・ワークシート・ロールプレイ・1on1面談ガイド（2回分）

Phase 3

05

### 運用マニュアル + 社員説明資料

新制度ガイドブック・評価フロー・Q&A集・年間運用カレンダー

Phase 3

# 投資概要

## 1. 組織OS構築プロジェクト

# 15,000,000

円（税別） | 12ヶ月

Phase 1（3ヶ月）	現状分析・役割定義・マネジメント設計	¥4,000,000
Phase 2（6ヶ月）	等級・評価・報酬制度設計・教育体系・育成カリキュラム連動	¥7,000,000
Phase 3（3ヶ月）	運用シミュレーション・事業/組織戦略・施策との連動設計	¥4,000,000

※ 割引特典（フルリモート運用＋セミナー特典・早期着手）

# 投資概要（続き）

2. 経営顧問・自走化支援

# 500,000

円/月（税別） | 継続契約

定例参画

経営会議・評価会議への参画、制度の微調整

壁打ち

社長の経営判断における壁打ちパートナー

人材育成

現場リーダー層へのマネジメント・コーチング

※ 構築プロジェクト完了後の継続支援

※ 評価会議ファシリ・次世代リーダー育成・制度アップデートを含む

※ 月次予算として計上しやすい構成

Next Step

# 制度構築、 その先の自走する組織へ

アールシーシー株式会社（RCC Inc.）

info@rcc2020.co.jp | <https://rcc2020.co.jp/>

**RCC**  
ORGANIZATION OF COMPANY

# 貴社の組織変革を伴走いたします

アールシーシー株式会社 (RCC Inc., Ltd.)

代表取締役 玉田 雅行

Email: [info@rcc2020.co.jp](mailto:info@rcc2020.co.jp)

Web: <https://rcc2020.co.jp/>

組織設計で  
"企業価値"を  
2倍にする

EV = (EBITDA + ▲Profit)  
× (Multiple + Premium)

© 2026 RCC Inc., Ltd.  
All Rights Reserved.