

「成果が出る組織づくり」一貫支援のご提案

2025 / ● / ●



- ・ 幅広い業界・規模の企業に対し、成果を出せる組織実現の**採用～定着・育成・評価を一貫して実施できる点が特徴。**
組織の3大課題＝「採れない」「辞める」「育たない・成果が出ない」の一貫解決・組織全体の最適化を得意とする。
- ・ 経営戦略を実現する組織づくり＝人的資本経営・開示の支援コンサルティング・ISO30414の取得支援までが可能。
- ・ より多くの人材が働きやすい職場を実現する経営戦略としてのダイバーシティ・インクルージョンを推進する
「働き方改革」「ワークライフ・バランスコンサルティング」を手掛ける。
- ・ 上記コンサルティングモデルは、**大阪府主催ビジネスプランコンテストで優秀賞受賞、大阪府知事より表彰を受賞。**

【主な実績】

大手上場企業などのナショナルクライアントを始め、中堅・中小・ベンチャー企業および学校法人・医療法人・福祉法人など、幅広い業界・規模の組織づくりの支援実績が10年以上・500社以上あります。まずはご相談ください。

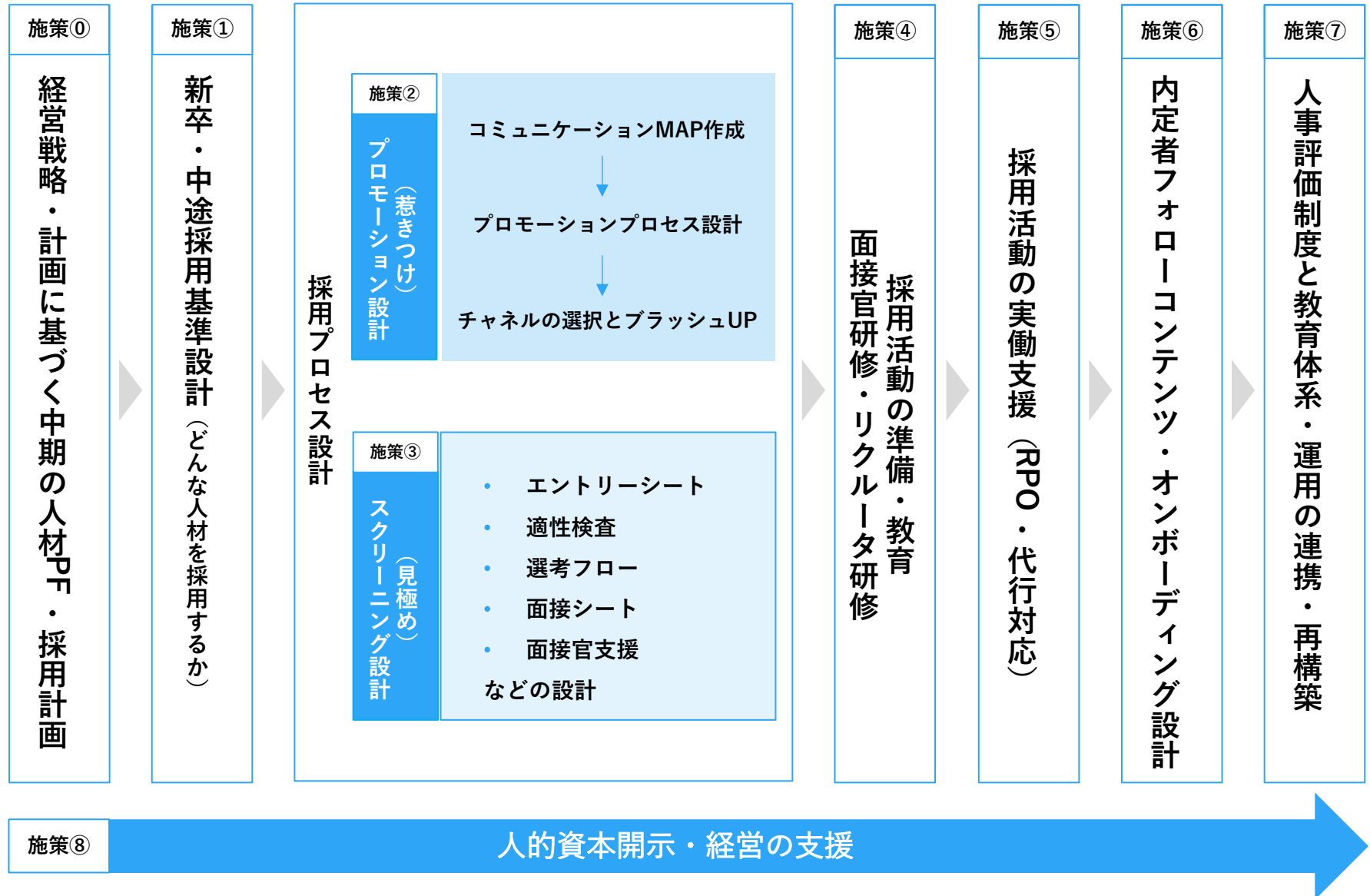
- ① **採用支援**…大手上場企業～中堅・中小・ベンチャー企業まで幅広い企業規模
★ 採用が難しいエリア・業界・職種での支援実績が豊富 トータル300社以上の支援・成果実績
- ② **定着支援**…働き方改革についての取り組みが、大阪府府知事より表彰・日経新聞等に掲載
- ③ **戦力化支援**…中央職業能力開発協会(厚生労働省所管)HPに、弊社支援の人事制度事例掲載

代表者経歴

- 10大商社から7大商社に集約される際、人事部長としてリストラせざるを得なかった父を見て育つ
- 2002年4月～2005年12月 日本経営 組織人事コンサルティング
 - コンピテンシーを中心とした人事制度の導入・見直しおよびそれに伴う風土醸成に従事
 - 上記を元にした、新入社員～リーダー・マネジャーに至るまでの階層別研修・育成を実施
- 2006年1月～2011年6月 リクルートエージェントにて、営業リーダーに従事
 - 大阪・京都を中心に、全国規模の上場企業～中堅・中小企業・ベンチャー企業まで、規模・業界・職種を問わず幅広い企業の採用活動を支援
 - リーマンショック時に営業責任者として組織改革を実施し、3ヵ月で成果を挙げる
 - 入社後半年間で、ナショナルクライアント9社の新規開拓に成功
 - Panasonic社より個人(毎年倍率200倍以上)・法人表彰の2賞を3年連続受賞し殿堂入り
 - MVPを5年半の在籍で、通算5回受賞
- 2011年8月 株式会社ヒューマンファーストを設立
 - 1社目の経営からの視点と2社目の個人の視点の両方の視点を踏まえた、「採用・定着・戦力化」を通して経営理念・戦略を実現できる組織人事コンサルティングを展開
 - 2社の経験+産業カウンセラー／キャリアコンサルタントの経験・知識を活かし、経営が目指す方向性と個人のモチベーションを合わせて育成するメソッドを開発
 - 大阪府主催のビジネスコンテストで優秀賞を受賞(3/500社)、府知事表彰を受ける
 - 厚生労働省所管 中央職業能力開発協会HPに、コンサルティング事例紹介

企画の全体像

対応可能な全範囲とご提案各施策の位置付け



【施策①】採用の勉強会＋採用計画の整理支援 →新卒＋中途採用計画への連携

【施策①】STEP 1

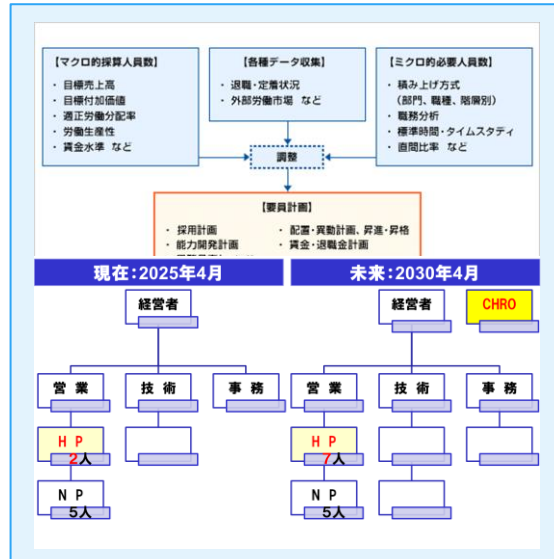
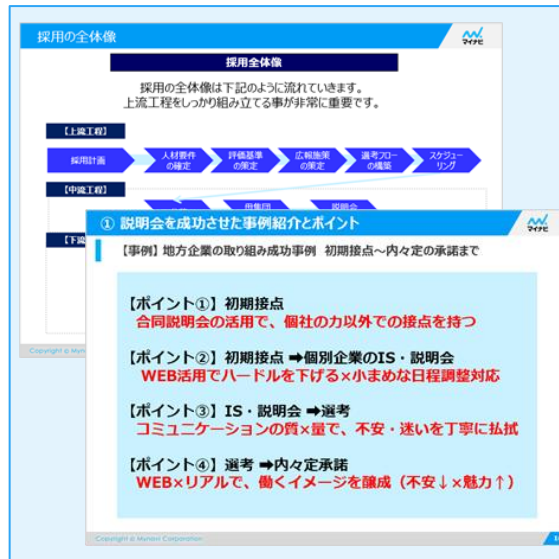
拠点長への採用勉強会で、
採用への理解と協力を得る
→「**全社採用**」体制の構築

【施策①】STEP 2

採用理解を踏まえた上での
「採用計画」のヒアリング
→採用計画の取りまとめ

'26支援＋'27卒への連携

中途→面接・支援への協力
新卒→【施策①～③】の
基準・プロセス設計



■'26卒 スピード重視で間に合う範囲

- ・ 面接のやり方の研修
- ・ 若手社員の伴走・内定支援の研修

■'27卒 本質的に重要な部分の支援

- ・ 【施策①】採用基準設計
- ・ 活躍人材を「惹きつける」ための【施策②】プロモーション設計
- ・ 採るべき人材を「見極める」ための【施策③】スクリーニング設計

採用の外部環境（学生や企業の動き）を踏まえ、各フェーズで「誰が」「何をするか」を踏まえ、
採用への関わり・協力の必要性を理解いただき、「全社採用」の体制の土台を構築

【施策①】 階層別人材要件設計×新卒採用基準設計 → 【施策②】 プロモーション設計

【施策①】 Step 1

「採用～定着・活躍」までの
強みと改善点の定量把握
(+ α ヒアリング実施あり)

採用ターゲットに近い社員アンケート
により、現状の採用活動および以降の
定着・活躍の強みと課題を抽出し、目
指したい姿とのギャップを明確にする。

【施策①】 Step 2

Step 1 の結果を踏まえ、
議論・掘り下げ

結果を踏まえ、下記の内容をを抽出
・ 活躍・定着している人材の傾向
→ 【施策①】 人材要件・採用基準

【施策②】 【施策③】 への連携

【施策①】 の人材を採用する
ための【施策②-1】 見極めと
【施策②-2】 惹きつけへの連携

ターゲットなる学生を採用する施策
として、下記の内容を検討・設計
・ 活躍人材を惹きつけるための設計
→ 【施策②】 プロモーション設計
・ 活躍人材を見極めるための設計
→ 【施策③】 スクリーニング設計

「現場での活躍人材像」から「活躍人材のパターン」を複数設計し、採用ターゲットとして定め、
ターゲットのインサイトを明確にし、今後の採用・定着活動に必要なアプローチや施策を設計

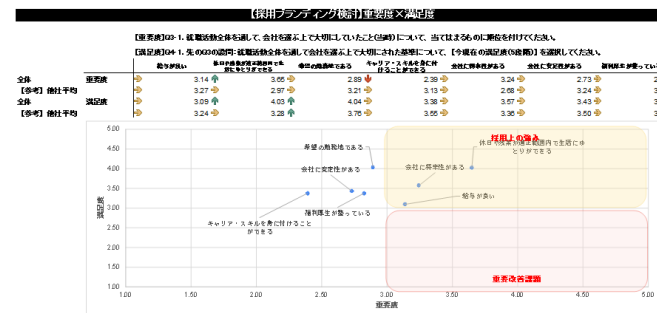
【施策① Step 1】 採用～定着・活躍アンケート(課題・ニーズの把握)+現場ヒアリング

社員アンケートを実施し、「属性」や「価値観」の類型別にターゲットを分け、ターゲット別の採用プロモーション設計および組織改善の定量・定性材料とする。

社員の「ホンネ」を引き出すアンケート設計

- 採用活動（他社も含めた情報収集～意思決定）に関する設問**
 例）情報収集の手段、応募先・選考先・意思決定時の選択基準
 選択基準の優先順位と自社の満足度（→魅力的・要改善）
□ 入社後の受け入れ～定着・育成に至るまでの心理状況と対策

アンケートを実施し、結果を分析+対策立案

+ α 分析レポートを踏まえたヒアリング・WSでの補完

入社時の職種		給与が高い	条件が厳格な求職者層に集中して採用されている	希望の職種である	キャリア・スキルを身に付けやすい環境がある	会社に貢献できる	会社に安定性がある	福利厚生が充実している
ITエンジニア職	東京産	2.43 ↑	3.06 ↑	3.29 ↑	3.14 ↓	2.48 ↑	2.86 ↑	2
ITエンジニア職	福岡産	3.57 ↑	4.14 ↑	3.57 ↑	3.57 ↑	3.23 ↑	3.57 ↑	2

【施策①】 階層別人材要件・新卒採用基準設計

【施策②-1】スクリーニング設計（見極め）

【施策②-2】プロモーション設計（惹きつけ）



社員の「ホンネ」から、「採用課題・ニーズ」と「採用プロセス設計」「コミュニケーション材料」を引き出す。
「重要度×満足度」の2軸で回答を取り、強みと改善点を明確にし、実効性の高い取り組みに繋げる。

【施策① Step 2】階層別人材要件・新卒採用基準設計

社員アンケートを実施し、ターゲット別の定着・活躍する人材の要件および基準を
「自社共通＝普遍的な部分」＋「職種別＝時代と共に変化する部分」で設計

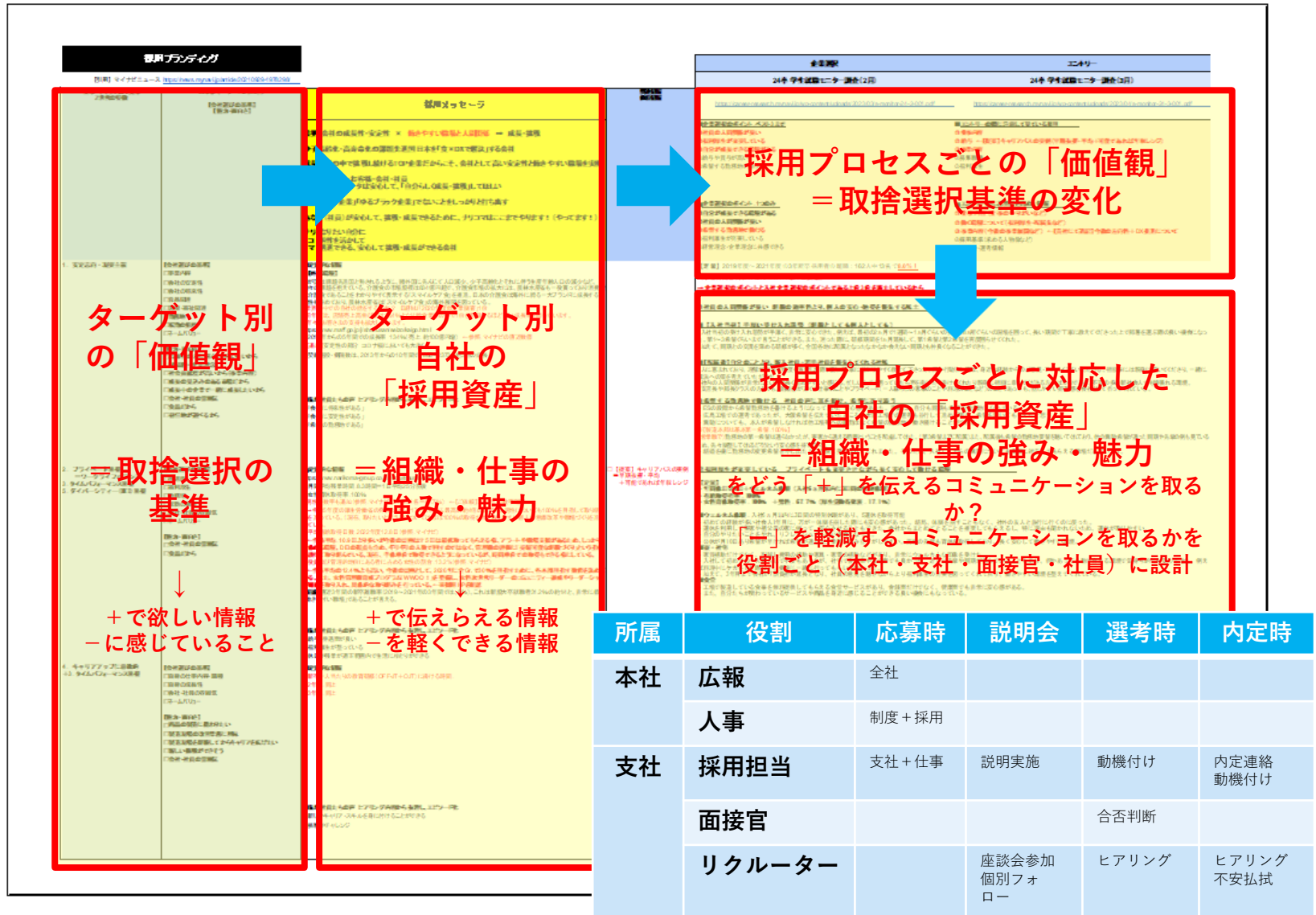
採用から定着・活躍に軸を通す

人材の階層		レベル感	当事者意識	行動力	思考力
入社後	若手社員	優秀	役割や責任の範囲を超えた関係者を巻き込み様々な改善策に取り組んだり、前例がない取り組みを主となって推進できる	最終的な成果が、担当した役割・範囲を超えて（チーム全体／チーム目標／関係各位）に対して高い好影響を及ぼせる	複数の解決策を考えた上で、根拠を持って絞ることができる or 想定・選択した解決策が1つでも、最良であることを説明できる
		標準	失敗を恐れずに、改善、改革を主導できる	目標や課題の設定水準・到達基準レベルが高く、完遂するまで行動し続けられる	複数の施策を論理的に比較検討の上、最善の方法を選択できる
		不足	目標や役割を遂行する上で最低限必要とされる言動に留まる	目標や課題解決が、当たり前求められるレベルに留まる	場当たりの発想・対応に留まる
	新入社員	優秀	個別最適ではなく、全体の最適や効率性を考えて動いている	様々なアプローチを考え、高いエネルギー（※）を投下し、自身の役割や責任の範囲を超えて取り組み、最後までやり遂げられる	複数の仮説を検討し、ボトルネックとなる課題特定の流れ・基準が的確に判断できる
		標準	自分よりも一段上位の立場から物事を考え、対処できる	期待通りの結果が出なくとも、様々な手を尽くし、完遂するまで課題に取り組める	目的に向けて、どの課題が最も解決すべきかを論理的に特定できる
		不足	目標や役割を遂行する上で最低限必要とされる言動に留まる	チャレンジしていないため、該当の経験・言動が見られない	目的→課題設定→解決策といった思考の形跡が見られない
入社前	新卒採用	優秀	敢えて高い目標や取り組み内容を設定して取り組んでいる	目的・目標に対する高い障壁（※）に諦めずに取り組める	考えに背景や意図があり、論理的に説明できるかつ、定量・定性情報を踏まえた説明があり納得感が高い
		標準	目標に対し、自身で動機付けを図り、困難な課題に立ち向かうことができる	【取り組む対象の難易度】制約や障壁があっても、あきらめずに課題に取り組める	物事の背景や目的、影響度を常に意識し行動できる
		不足	果たした役割や行動が受け身的である	制約や障壁を乗り越えた経験・言動が見られない	質問の意図と回答がズレる

採用段階から、採用後の「定着」「活躍」までのレベル感を見据えて、
階層別の社員に求める人材要件と新卒の採用基準を一体で設計する。

【施策②】プロモーション設計（惹きつけ）

コミュニケーションMAP作成



【施策②】 プロモーション設計（惹きつけ） プロモーションプロセス設計



プロモーションの手段・チャネルは、
マイナビ媒体・サービスに限らず、
「採用成功」にコミットした分析と
ご提案および設計をお約束します。

① 認知段階での打ち出しの検討
マイナビ 2023年春 卒業生モニター調査 (4月)
企業も活用し、特に注目するポイント

② 興味・検索段階での打ち出しの検討
マイナビ 2023年春 卒業生モニター調査 (4月)
個別企業セミナーで実際に聞いた内容、聞き取った内容

③ 志望辞退防止の検討

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

アンケート結果

若手社員に対し、就職活動時＋新入社員時のアンケート＋ヒアリングをもとに設計
「どんな判断基準（＋／－）で取捨選択をしたか」「どんな不安があったか」

現 状	上記の合計: 100件 →HP ●件 SNS ●件 動画 ●件	・検討中候補者数 →●月まで ●人 ●月まで ●人	・エントリー数 →●月まで ●人 ●月まで ●人	・エントリー数 →●月まで ●人 ●月まで ●人	・応募意志: 有 →一次面接 最終面接 →各●人(●%)	・内定出人数●人 ・内定承諾者数●人 ・内定承諾率●%	・入社時教育の整備 ・成功体験を早くでき るよう1on1で支援	・日々の中で従業員 の心理と仕事をヒア リング・伴走 (1on1)	・レベルに応じて新た な機会を提供	・正当な評価基準を 設ける ・目標と現状を照らし ながら適切にフィード バックを行う(1on1)	・この会社で働いて 良かった！(辞めて も良い会社という印 象)	
GAP (理想-現状)	上記の合計: 100件 →HP ●件 SNS ●件 動画 ●件	・検討中候補者数 →●月まで ●人 ●月まで ●人	・エントリー数 →●月まで ●人 ●月まで ●人	・エントリー数 →●月まで ●人 ●月まで ●人	・応募意志: 有 →一次面接 最終面接 →各●人(●%)	・内定出人数●人 ・内定承諾者数●人 ・内定承諾率●%	・入社時教育の整備 ・成功体験を早くでき るよう1on1で支援	・日々の中で従業員 の心理と仕事をヒア リング・伴走 (1on1)	・レベルに応じて新た な機会を提供	・正当な評価基準を 設ける ・目標と現状を照らし ながら適切にフィード バックを行う(1on1)	・この会社で働いて 良かった！(辞めて も良い会社という印 象)	
タッチポイント	・就活サイト ・SNS ・動画 ・採用HPへ誘導	・就活サイト ・SNS ・動画	・就活サイトへ投稿 ・就活サイトのDM ・個別の連絡	・WEB・オンライン ・リアル ・個別の連絡	・WEB・オンライン ・リアル ・個別の連絡・伴走	・WEB・オンライン ・リアル ・個別の伴走・口説き	・入社時教育の整備 ・成功体験を早くでき るよう1on1で支援	・日々の中で従業員 の心理と仕事をヒア リング・伴走 (1on1)	・レベルに応じて新た な機会を提供	・正当な評価基準を 設ける ・目標と現状を照らし ながら適切にフィード バックを行う(1on1)	・この会社で働いて 良かった！(辞めて も良い会社という印 象)	
解決策	・採用ターゲットの明 確化 ・採用ブランディング の強化 ・各チャネルの現状を 踏まえた改善施策 ・採用HPの見直し	・各チャネルの現状を 踏まえた改善施策 ・リード(連絡が可能 な接点)が取れた候 補者への広報活動	・個別に連絡を取る チャネルの最適化 ・連絡する際の文面 の改善(ターゲット ×ブランディング)	・個別に連絡を取る チャネルの最適化 ・連絡する際の文面 の改善(ターゲット ×ブランディング)	・実施方法×日程調 整の最適化で、タチ ネルを増やす(選 考ハードル！) ・選考内容やフィード バック内容の個別最 適化	・各候補者のロールモ デルになるリクレー ターの配置 ・フィードバック内容や マッチングの個別最 適化	・組織エンゲージメントスコア ワーク・エンゲージメントスコア 1on1の実施回数・頻度や満足度	・入社時教育の整備 ・成功体験を早くでき るよう1on1で支援	・日々の中で従業員 の心理と仕事をヒア リング・伴走 (1on1)	・レベルに応じて新た な機会を提供	・正当な評価を受け られ納得 ・フィードバックに納 得感がある	・成長したことは、他 社でも活かせる！ 退職率 退職理由別件数

採用計画時に「全社採用」で、採用＋定着・育成までのプロセスを組み込む

※どこまでのプロセスまでを構築するかはお打合せのもと、決定いたします

【施策③】スクリーニング設計（見極め）

選考フロー設計

面接シート

面接官支援

レベル感	当事者意識	行動力	思考力	職種別専門性など
最終面接	●			
二次面接		●	●	●
一次面接	●			●

[illegible]

以下の伴走支援が可能

- ① 同席によるアドバイス
- ② 実施を見せながらのレクチャー
- ③ 初期面接の代行

【施策④】 面接官研修

「面接シート」＝仕組みに落とし込み　＋伴走支援や研修で組織全体の採用力を底上げ

【施策④】面接官研修

一次面接 評価基準	
評価項目	面接シート
M U S T コミュニケーション 人あたり チームワーク	候補者名 実施日 面接官氏名
M U S T 状況適応力	■面接に入る前の流れ：自己紹介・アイスブレイク・質問（5分程度） 自己紹介 ①「（フリ）」「どうぞ、お入りください」と応答すると同時に、立ち上がり待つ。 ②「入室時に学生が自己紹介を始めた場合は、それが終わってから」自己紹介と感謝を伝える。 ③「本日の面接を担当させていただきます。●●部門の●●です。本日は当社の面接にお越し頂き、ありがとうございます。」 ④「（学生の氏名を覚えるまで待機し、入室）」 アイスブレイク ①「（フリ）」「どうぞ、お入りください」と応答すると同時に、立ち上がり待つ。 ②「入室時に学生が自己紹介を始めた場合は、それが終わってから」自己紹介と感謝を伝える。 ③「本日の面接を担当させていただきます。●●部門の●●です。本日は当社の面接にお越し頂き、ありがとうございます。」 ④「（学生の氏名を覚えるまで待機し、入室）」 質問（5分程度） ①「（フリ）」「どうぞ、お入りください」と応答すると同時に、立ち上がり待つ。 ②「入室時に学生が自己紹介を始めた場合は、それが終わってから」自己紹介と感謝を伝える。 ③「本日の面接を担当させていただきます。●●部門の●●です。本日は当社の面接にお越し頂き、ありがとうございます。」 ④「（学生の氏名を覚えるまで待機し、入室）」
M U S T 問題解決力 課題解決力 論理的思考	■求める人材像についてコンディenserチェック：面接（2.0分） Q1. 学生生活で周囲と関わりながら、最も力を入れたことや最も成果を上げた経験を一つ教えてください。 ※一連の質問の中で確認できた事項は、改めて確認しない場合は、最速でQ2に進む（Q2に進む） Situation：状況 Q2. どの様な状況のお話ですか？ → 話が展開される場面設定がイメージできればOKです。 [ヒント] 場面がイメージできないとき
W A N T W A N T W A N T W A N T	
W A N T W A N T	評価項目 コミュニケーション 人あたり チームワーク 状況適応力 問題解決力 課題解決力 論理的思考 結果の振り返り

「面接シート」の作成 + 面接マニュアル作成 + 面接官研修の実施

プログラム	内 容
構造化面接の 考え方・進め方	① 面接マニュアル全体像の紹介 ② 構造化面接の基本 STAR法の修得
Judgeの精度 を高めるために	③ 面接スクリプト構造の説明 ④ 面接の判断+Followの根拠になる情報を抑える ⑤ 面接でのバイアスの排除 ・面接エラーの把握 ・自己客観化…自身の思考行動特性（集団の中での役割・価値基準・判断基準）を掴む ・相手の観察…上記を見分ける質問例・観察方法
	フィードバック・動機付けに活かす
HPタイプ別 ロールプレイ	⑧ 各HPパターン別ロールプレイング ・【HP①】統率力↑ × 問題解決力↑ → 統率力が目的に対して問題を解決するものかJudge 本人が統率・問題解決で重視する「価値観」でFollow ・【HP②】ヴァイタリティ↑ × プレッシャーへの耐力↑ → ヴァイタリティが高いことが成果につながるかをJudge + プレッシャーへの耐力が鈍感ではないかJudge ヴァイタリティの源泉と何に繋がるかの「価値観」でFollow ・【HP③】問題解決力↑ × 人あたり↓ → 問題解決力の目指す先に大義・全体観があるかJudge 何の為に問題を解決したいかの「価値観」でFollow

「面接シート」＝仕組みに落とし込み + 研修で組織全体（本社＋支社）の採用力を高める

【施策④】 リクルーター研修

内容	進行	テキスト	ポイント
オリエンテーション	-ガイダンス		プログラムの目的 / 講師紹介
近年の若手人材傾向と採用に携わる社員の役割	-講義	0 1 0 2	□ 直近の卒卒採用の動向と傾向を交えて採用に対する考え方を解説 Z世代の特徴、23卒卒の傾向 ※全体傾向だけでなく、文・理による違いも踏まえて「働き方」「価値観」を紹介 → 技術系・事務系では、「魅力」や「不安」の要素や中身が異なる部分を鑑み、その後のGDCに接続 □ 採用に携わる社員の役割「身近なロールモデルとして親身に学生に向き合う」スタンスが不可欠 ・プロモーター → 学生の興味を喚起させる（会社・業務、自己の報酬し／学生対応力）が必要 ・アセッサー → 学生の意欲を向上させつつ、本質的な能力を評価する（学生対応＋能力評価スキル）が必要
活動の振り返り	-グループワーク -発表		自身の就職活動を振り返り、 就職活動の各フェーズ で「どんな期待」と「どんな不安」があったかを洗い出した上で、 これからのリクレーターに求められている役割や関わり方を考える
学生に会う前の準備 【事前課題】「活動の振り返り」を踏まえて ・3-2 自身の振り返り（キャリア視点） ・3-3 仕事の魅力の棚卸（業界・他社比較） ・3-3 会社の魅力の棚卸 ← 当日講義・ワーク	-講義 -個人ワーク -グループワーク -発表	0 3 0 4	【よくある質問】の内容を踏まえて、仕事の魅力（事前課題）と会社の魅力の棚卸を踏まえたグループワーク □ 仕事の魅力：自分自身の仕事についてキャリア視点での棚卸とエピソードでの整理 □ 会社の魅力：5つの切り口（組織の魅力／仕事の魅力／社風の魅力／処遇の魅力／将来の魅力）で整理 → 上記整理を通して、自分の言葉で魅力を伝えられるまでの準備を完了させます。 ※仕事の魅力部分（自身の振り返りと仕事の魅力の棚卸）は、事前課題としてご準備をお願いします。

【事前課題】		資料セキル部分の選択・記載の上、 Excelデータの主な事項既読準備まで、ご提出をお願いします。		研修系統		お名前	
質 問				①買い切像を持った質動	②買い切像を持った質動	研修メモ・事項既読 ⇒どの様な質動的がインになるか?	
Q1.	組織活動の目的に照らして、組織活動計画書 (他社等)について、以下を教えてください。 ①買い切像を持った質動 ②買い切像を持った質動	(1)		(1)			
		(2)		(2)			
		(3)		(3)			
質 問							
Q2.	以下の各項目について、以下を教えてください。 ①組織活動の目的 ②組織活動の手段 (組織活動/人・物・金) ※該当する項目がない場合、③は空白でください。	①組織活動の目的	②組織活動の手段にどのような機能を持つのか?	③人・物・金のどの様な機能を持つのか?	④組織活動の手段にどのような機能を持つのか?	研修メモ・事項既読 ⇒より詳細な質動的な要素をどう表現するか?	
企業 の 力 仕事 の 力 つづ の 力 口	自分のやりがい(仕事・報酬)があるかどうか?						
	いろいろな問題を経験できるだろうか?						
	自分の知識・専門性を活かせるだろうか?						
	競争力が活躍できるだろうか?						
	働きがいがあるだろうか?						
	風通しがいいか?						

「リクルーターコミュニケーションシート」の作成 + リクルーター研修の実施

・学生からの質問を考える (時期別) ・質問の構築 ・ベストアンサーの構築	ツール・ノート ・各Gr.の回答発表 ←参加者コメント 講師によるブラッシュUP		しない弊舎など、表現方法を踏まえての回答力法の基本と注意点について学びます。 ★就職活動中の揺れ動く学生の「価値観」と「心の動き」を踏まえ、 IS：就職活動初期の関わり方 → 選考中の関わり方 → 内定フェーズの関わり方 をそれぞれ考える。
導入/アイスブレイク	-講義	06 07	実際に面談を行う際に、学生の緊張を解き、学生の本質を引き出すための準備段階として、導入部におけるアイスブレイクの重要性を理解すると共に、実践してみます。
ジャッジ (見極め) のスキル	-講義		評価の基本である「質問」+「観察」について、「対象者のコンテキスト」傾向を評定する質問について学びます。 これによって、「自社に合う人物なのか？」を判断することが可能になります。
フォロー (惹き付け) のスキル	-講義		支援の基本である「強みのフィードバック」+「選取経の情報提供」+「意思決定を促す」ながれを学びます。 これによって、「自社に合う人物を惹き付ける」= 辞退防止・内定承諾率の向上につなげることが可能になります。
●まとめ	-個人ワーク	08	研修全体を振り返り、研修で得た学びやポイントについてまとめます。

[illegible]

「リクルーターシート」 = 仕組みに落とし込み + 研修で組織全体（本社 + 支社）の採用力を高める

【施策⑤】 採用活動の実働支援（RPO・代行対応）

支援形態	母集団形成	エントリー促進	選考促進	面接支援	内定者フォロー
ナビ操作	●	●	●	●	
オンライン対応		説明会・IS ●	●	●	コンテンツ運営 ●
メール対応	●	●	●		状況確認 フォロー ●
電話対応	●				相談対応 フォロー ●
現地対応	学校訪問				イベント実施 ●

採用実務を長年経験しているプロフェッショナル集団が採用プロセス全体orスポットで対応

【施策⑥】 内定者フォローコンテンツの設計

メリットを提供できるインターンシップの設計(例)

		WEB	対面
仕事理解	・ 仕事理解とやりがい・面白さ ・ グループワーク → 発表 → グループ・個人へのフィードバック	○	○
会社理解	・ 仕事理解を踏まえた自社の説明 ・ 社内のキャリア紹介 → 個人ワーク → ロールモデルに紐づけ	○	○
意識醸成	・ 選択したキャリア別のロールモデル紹介 ・ ロールモデルとなる社員と自由歓談 → 連絡手段の確保(任意)	○	○

自己客観化の手法を活用し、内定者が貴社を選択したことの動機・確信を高めるコンテンツを設計

【施策⑥】 オンボーディング設計

計画

- ・アンケートを実施し、ターゲットに近い社員の定着
＋エンゲージメント向上に関連する情報を収集
- ➡【ターゲット別】オンボーディング設計

運用

- ・【ターゲット別】オンボーディング施策の実施
- ➡組織適応施策
仕事適応施策

評価

- ・施策の実施回数の評価
- ・設定したKPIの適宜振り返りと改善

【オンボーディング】入社後の定着～能力化プロセスの課題の把握 記入例						採用区分		新卒	中途
プロセス	入 社	受け入れ	配 属	養 育	育 成	評 価	退 職		
項目	内訳	入社～2週間	～1ヵ月	1ヵ月～2ヵ月	2ヵ月～	3ヵ月～	4ヵ月～	5ヵ月～	6ヵ月～
従業員の希望	組織	・入社して良かったと感じたい	・早く会社に慣れたい	・配属部署の人間関係に馴染みたい					・円滑に退職したい
	仕事			・早く仕事のキャッチアップをしたい	・成長して成果を出したい	・成長できる機会が欲しい	・正当な評価を受けたい		・成長実感や自信を感じたい
起きやすいトラブル 遭遇する困難	組織	・入社したことによる自信を持てず、不安を抱く	・馴染めずストレスを抱えてしまう						・退職しづらい雰囲気です
	仕事			・仕事内容が属人化していて、キャッチアップが難しい	・他社よりも高いソルマやスキルを求められ、挫折しやすい	・毎日ルーティン業務ばかりでモチベーションが下がる	・評価制度がなく、正当な評価を受けていると感じられない		・引き継ぎがスムーズにいかない
定着施策	組織	・歓迎ランチ会・社員との交流	・メンターをつける						・全体的なRXの向上
	仕事			・入社時教育の整備・成功体験を早くできるようにtoniで支援	・日々の中で従業員の心理と仕事をヒアリング・停走(toni)	・レベルに応じて新たな機会を提供	・正当な評価基準を設ける ・目標と現状を照らしながら適切にフィードバックを行う(toni)		
得られる心理状態	組織	・この会社に入社して良かった！	・慣れてきたので、早く貢献したい！	・これなら自分でもキャッチアップしてどんどん成長できそう		・やりたいことが出来るように会社がバックアップしてくれる！	・正当な評価を受けられ納得・フィードバックに納得がある		・この会社で働けて良かった！(締めでも良い会社という印象)
	仕事			・思いを表出することで、業務にも反映され、働きやすい！	・上司が適切な機会や支援を提供してくれている	・正当な評価を受けられ納得・フィードバックに納得がある			・成長したことは、他社でも活かせる！
理想の状態 とKPI	組織	組織エンゲージメントスコア							退職率
	仕事	ワーク・エンゲージメントスコア toniの実施回数・頻度や満足度							退職理由別件数

① プライベートの相互理解	部下の仕事以外にも興味・関心を持って、話しやすい関係を作る目的 ※「聞き出す」のではなく、「自己開示」も含めて話してもらえる様に
② 心身の健康チェック	身心の状態や業務量・業務時間などを確認する目的 体調確認（メンタルと身体）、業務量・残業の確認とタスクの整理
③ モチベーションアップ	① マイナス面を取り除く→不安：プライベート・キャリア・業務など ② プラス面を最大化する→モチベーション要因を掴み、褒める・承認する
④ 戦略・方針の伝達・変更の共有	経営からの内容をそのまま落としても納得感には生れない ➡①決定事項＋②決定のプロセス・背景＋③自身のメッセージを伝える
⑤ 目標への取り組み状況 の確認と支援	半期に一度のフィードバックでは「納得感のある評価」に限界がある為、 日頃から短いスパンで取り組み状況の確認や軌道修正の支援を行う
⑥ 業務・組織課題の改善	緊急度も重要度も高い課題については都度の報連相があるはずなので、 toniでは主に、緊急度は低いが高重要度の高い課題について取り上げる
⑦ 能力開発・キャリア支援	Will：やりたいこと－Can：できること－Must：やらねばならないことを を整理し、Mustの取り組みがどの様にCan－Willに繋がるかを伝える

組織適応の支援

仕事適応の支援

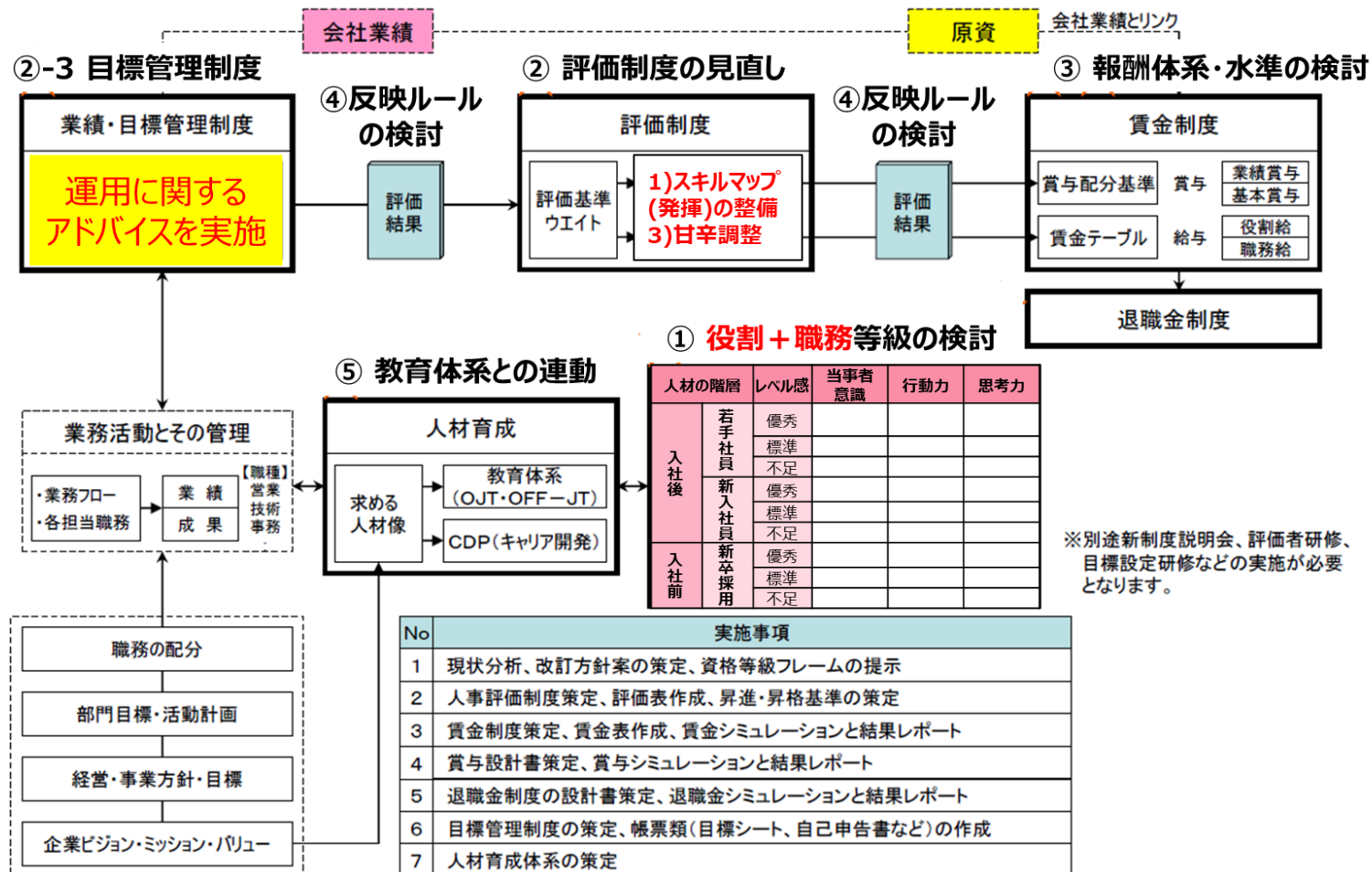
各ステップで必要となる組織適応と仕事適応の支援を実施し、定着率とエンゲージメントの向上を図る

【施策⑦】 人事評価制度と教育体系・運用の連携・再構築

【施策①】 階層別人材要件

教育研修体系との連携・再構築

人事評価制度との連携・再構築



人事制度一式（評価・報酬・教育）を長年経験しているプロフェッショナルが一気通貫で対応

【施策⑦】人事評価制度の新規導入・再構築

内 部 基 準			外 部 基 準		
項目	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
経営 パラダイム	安定・現状維持	←	<企業風土>	→	変化を創造
	方法論重視		<経営管理>		成果重視
	重層化組織		<組 織>		柔軟な組織
	安定化シェア		<業界動向>		生き残り競争
制度の まとめ	年功中心	年功的運用の 能力主義	能力主義	成果が主 能力が従	成果主義 役割主義
人事制度の フレーム	職能資格制度			職務等級制度	
				役割等級制度	

検討範囲	見直し内容	詳細	不利益改定・モチベーション低下にならない対応
手 当	形骸化した手当の廃止		調整手当に割り振り、昇給分と数年かけて相殺
	手当金額の見直し		
基本給	意味合いの見直し	完全月給制の見直し	完全月給制であれば、日給月給制への見直しを検討 ノークワーク・ノープイの原則の浸透と徹底
	内訳の見直し	年功（＝勤続） 年齢	生活設計的な意味合いと組織への貢献を分けて設計
	昇給の見直し	昇給ピッチの見直し 評価の反映	成長が期待に見合わない場合には、昇給幅を小さく 一定レベルで留まっている場合には、昇給停止も検討 一律に昇給させるのではなく、評価の高低で昇給にメリハリ 一定レベル以下は昇給させない・減給も検討
	一部を手当化	等級手当 役職手当	意味合いや役割が外れたときに外せる点が手当のメリット ※基本給には下方硬直性がある為、下げるのが困難
賞 与	意味合いの見直し	賞与の変動費化	賞与とは、本来固定で保障されるものではないことを理解頂く
	総額人件費管理	賞与を総人件費の調整弁に	『賞与＝利益の配分』と位置付け、利益の一定割合を原資に
	内訳の見直し	意味合いを明確にする 評価の反映	固定＋変動で生活設計部分と組織貢献部分を分けて設計 組織貢献部分に評価を反映

内 部 基 準			外 部 基 準		
項目	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階
基本給の構成	基本給	年齢給 ＋ 職能給	職能給	職務給 ＋ 職能給	職務給 役割給
手当	生活関連手当比重大			職務関連手当比重大	手当無
支払方法	月給制（歩引きあり）			完全月給制	月俸
賃金 カーブ 賃金格差	右肩上がり ばらつき小	40歳以降 若干緩やか	中堅層の 中だるみ小	40歳以上 成果ではばらつき	賃金カーブなし or 年齢との相関小
賞与	個人の成績より会社の業績を反映			より個人の 成果を反映	個人の 成果反映大
				部門損益を反映	

	シングルレート型	階梯型	開通	基本給	概要	メリット	デメリット
イメージ				年齢給	加齢に応じて、賃金が昇給していく給与・手当	最もききぬ風土が醸成されやすい。	能力や勤続年数にかかわらず昇給をしていく給与・手当が、優秀な若手・社員の若い人材が不満を持つ。
概要	同一の等級であれば、昇給給が起きない状態。	等級の最底賃金が、上位等級の最底賃金と一致している状態。	等級の最底賃金は、上位等級の最底賃金と一致している状態。	年齢給	定年退職に応じて、賃金が昇給していく給与・手当	長勤長励を奨励できるようなる。	長勤長励の定年退職で昇給が止まる為、能力差の顕著な格差が生じやすい。
メリット	1等級に1つの賃金種しかないため、管理がシンプルになる。	同一の等級内で、昇給による昇給の幅を大きく持たせることができるため、昇給なしでも、所得の増加感を与えることができる。	昇給する等級のインセンティブを高める。	職務給	保通している職務を履行していく能力に応じて、賃金が昇給していく給与・手当	能力差の顕著な格差が生じやすい。	職務履行能力の差が昇給に反映する為、能力差の顕著な格差が生じやすい。
デメリット	同一等級にいても昇給が起きず、年功的賃金が低い場合、モチベーションは低下する可能性がある。	上位等級との賃金差がないため、昇給のインセンティブが弱まる。	開通型は、等級内の横（「の横」）	役職給	「職務」と「職責」の両方の観点から賃金を決定する給与・手当	職務給・職務給の両方から賃金を決定する。	2つの視点を持つ為、わかりにくい部分があり、裁量の余地が大きい。
				職務給	「人事管理」や「営業」など担当するポジションに応じて支払われる給与・手当	職務に対して、賃金が決定している為、報酬と賃金の両方から賃金を決定する。	職務が変更されない限り昇給しない。異動で職務が現状より高い職務に異動された場合は昇給になる。
				職務給	「職務に即して責任」に対して支払われる給与・手当	同一職務でも、成果を出している者と、成果を出していない者で賃金に差をつける。	職務という概念がわかりやすく、公平な査定・評価が行いにくい。
				業績給	生み出した成果に対して、支払われる給与・手当	成果に対して支払われる為、競争を促しやすい。	生活の安定を脅かす。

流行りの人事制度ではなく、経営者として実現したい組織と人づくりにつながる制度構築を支援

【施策⑦】 人事評価制度の再構築

人材の階層	レベル感	当事者意識	行動力	思考力	職種別項目
若手社員 入社後	優秀				
	標準				
	不足				
	優秀				
新入社員	標準				
	不足				
	優秀				
	標準				
新卒採用 入社前	不足				
	優秀				
	標準				
	不足				

1. 職種共通

理念など
大切にしていること

↓
「ディメンション」

↓
「行動評価」

★等級別に
レベルを変える

2. 職種別

「専門性評価」

保有能力

↓
発揮能力

3. 部門別・課別

「業績評価」

↓
目標管理・MBO
(プロセス→結果)

昇格基準

【施策①】 の階層別人材要件と連携させ、社内・社外の基準が一通貫でつながる人事制度を構築

【施策⑦】 教育体系・運用との連携

計画

- ・【施策①】階層別人材要件ができるために必要な知識やスキル・マインドを具体化
- ➔【職種共通】の階層別研修体系を構築

運用

- ・【職種別】OJT実施ツールにそった運用
必要なスキルをマップ化して整理
- ➔個人別に育成計画シートを作成
計画シートに沿ってのOJT実施と適宜振り返り

評価

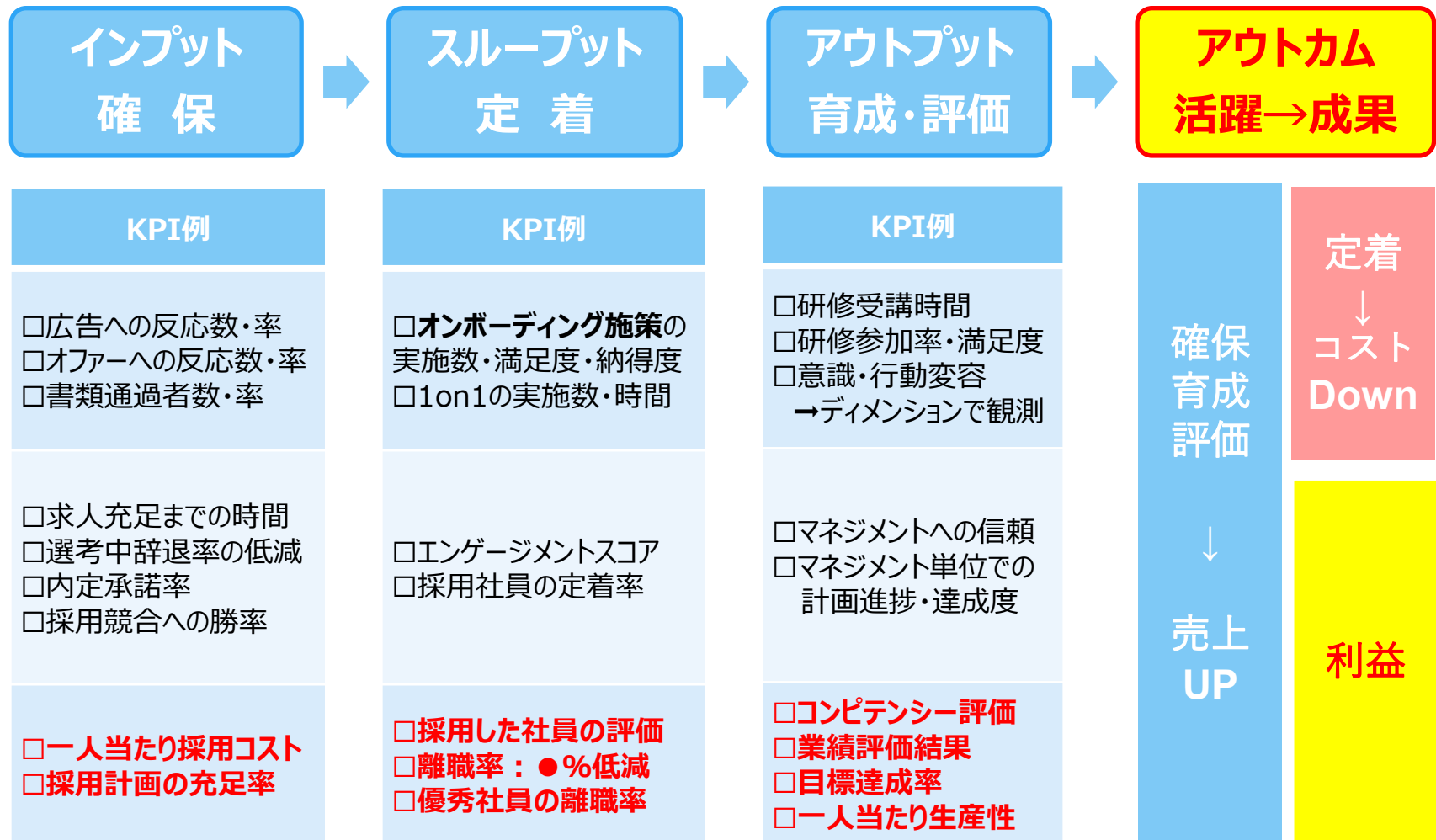
- ・評価ルールの検討と決定
- ・運用ハンドブックの作成

人材の階層	レベル感	当事者意識	行動力	思考力	
入社後	若手社員	優秀	役割や責任の範囲を超えて関係者を巻き込み様々な改善案に取り組んだり、前例がない取組を主として推進できる	最終的な成果が、担当した役割・範囲を超えて「チーム全体／チーム目標／関係各位」に対して高い影響を及ぼせる	複数の解決策を考えた上で、根拠を持って選ぶことができる
		標準	失敗を恐れず、改善、改革を主導できる	目標や課題の設定水準、到達基準レベルが高く完遂するまで行動し続けられる	複数の施策を論理的に比較検討の上、最善の方法を選択できる
		不足	目標や役割を遂行する上で最低限必要とされる言動に留まる	目標や課題解決が、当たり前に求められるレベルに留まる	場当たり的な発想・対応に留まる
	新入社員	優秀	個別最適ではなく、全体の最適・効率性を考えて動いている	様々なアプローチを考え、高いエネルギー（※）を投入し、自身の役割や責任の範囲を超えて取り組む、最後までやり遂げられる	複数の仮説を検討し、ボトルネックとなる課題特定の流れ・最善が的確に判断できる
		標準	自分よりも一段上位の立場から物事を考え、対処できる	期待通りの結果がでなくとも、様々な手を尽くし、完遂するまで課題に取り組む	目的に向けて、どの課題が最も解決すべきかを論理的に特定できる
		不足	目標や役割を遂行する上で最低限必要とされる言動に留まる	チャレンジしていないため、該当の経験・言動が見られない	目的→課題設定→解決策といった思考の形跡が見られない
入社前	新卒採用	優秀	教えた高い目標や取組内容を設定して取り組んでいる	目的・目標に対する高い障壁（※）に臨み、取り組める	考えに背景や意図があり、論理的に説明できる
		標準	目標に対し、自身で動機付けを回り、困難な課題に立ち向かうことができる	【取り組む対象の難易度】制約や障壁があってもあきらめずに課題に取り組める	かつ、定量・定性情報を踏まえた説明があり納得感が高い
		不足	果たした役割や行動が受け身である	制約や障壁を乗り越えた経験・言動が見られない	質問の意図に回答が入る

		【すでに目指すべきゴールイメージ】											
		PLAN		DO		CHECK・ACTION		テクニカルスキル		最終評価			
		本人希望	育成担当	本人希望	育成担当	本人希望	育成担当	本人希望	育成担当	本人希望	育成担当		
		育成計画と振り返り											
	項目	定義	求めるレベル感	現状	4月～6月		7月～9月		10月～12月		1月～3月		期末での到達点
					計画	振り返り	計画	振り返り	計画	振り返り	計画	振り返り	
本社共通項目	P	論理性	本能的に物事を分析して、本質的な原因や結果を捉える										
	P	コンセプトメイキング	ゴールを明確に、そこに至る道筋を設定する										
	P	計画性	目標を達成するための具体的な行動計画を定め、定期的な進捗確認と調整を行う										
	D	インテグリティ	自身の信念や価値観に基づき、目標を持って行動する										
	D	意思決定力	関係者やチーム内で、意思や判断を断り切ることができる										
C/A	C	調整・変革力	関係者の間に起こる摩擦、変化を促し、新しい状況に適応させる										
	A	実行力	計画通り、比較検討し、迅速に実行する										
部門別・職種別	①												
	②												
	③												
	④												
	⑤												
	⑥												
	⑦												
	⑧												
	⑨												
	⑩												

キャリアビジョンを実現できる育成計画～運用・評価までを【施策①】階層別人材要件と連動して設計

【施策⑧】 人的資本開示・経営の支援



経営戦略を実現する人事戦略を描き、KPI→KGIを設定してトータルでの組織づくりに取り組む

【施策⑧】 人的資本開示・経営の支援

人的資本経営・開示の国際基準（ISO30414）に準拠した目標設定の支援

1 倫理とコンプライアンス	4 リーダーシップ	8 採用・異動・離職	9 スキルと能力
① 提起された苦情の種類と件数	① リーダーシップに対する信頼	① 募集ポスト当たりの書類選考通過者	① 人材開発・研修の総費用
② 懲戒処分の種類と件数	② 管理職1人当たりの部下数	② 採用社員の質	② 研修への参加率
③ 倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合	③ リーダーシップ開発	③ 採用にかかる平均日数	③ 従業員1人当たりの研修受講時間
④ 第三者に解決を委ねられた紛争	5 組織風土	④ 重要ポストが埋まる迄の時間	④ カテゴリー別の研修受講率
⑤ 外部監査で指摘された事項の数と種類	① エンゲージメント/満足度/コミットメント	⑤ 将来必要となる人材の能力	⑤ 従業員のコンピテンシーレート
2 コスト	② 従業員の定着率	⑥ 内部登用率	10 後継者計画
① 総労働力コスト	6 健康・安全・幸福	⑦ 重要ポストの内部登用率	① 内部継承率
② 外部労働力コスト	① 労災により失われた時間	⑧ 重要ポストの割合	② 後継者候補準備率
③ 総給与に対する特定職の報酬割合	② 労災の件数（発生率）	⑨ 全空席中の重要ポストの空席率	③ 後継者の継承準備度(即時)
④ 総雇用コスト	③ 労災による死亡者数（死亡率）	⑩ 内部異動数	④ 後継者の継承準備度(1-3年,4-5年)
⑤ 1人当たり採用コスト	④ 健康・安全研修の受講割合	⑪ 幹部候補の準備度	11 労働力
⑥ 採用コスト	7 生産性	⑫ 離職率	① 総従業員数
⑦ 離職に伴うコスト	① 従業員1人当たりEBIT/売上/利益	⑬ 自発的離職率	② 総従業員数（フル/パートタイム）
3 ダイバーシティ	② 人的資本RoI	⑭ 痛手となる自発的離職率	③ フルタイム当量（FTE）
① 年齢		⑮ 離職の理由	④ 臨時的労働力（独立事業主）
② 性別			⑤ 臨時的労働力（派遣労働者）
③ 障害			⑥ 欠勤率
④ その他			
⑤ 経営陣のダイバーシティ			

：大企業・中小企業ともに対外開示を推奨される指標

：大企業が対外開示を推奨される指標

人的資本経営・開示の国際基準（ISO30414）リードコンサルタント・アセッサー資格を保有

【施策⑧】 人的資本開示・経営の支援

社 内 的 な メ リ ツ ト

経 営

- ① 人的資本に適切な投資が出来ているかを測る
「ものさし」を得られる
- ② 適切な投資を通じ、自社の成長を持続させる
- ③ 適切な後継者を育成して、経営を引き継げる

人 事

- ④ 取り組みを定量化することで、経営・組織改善
→生産性、エンゲージメント、採用の良し悪し など
- ⑤ 比較を通じ、人的資本に適切な投資ができる
→給与、福利厚生、研修 など
- ⑥ 人事の経営・組織に対する貢献が見える化

社 員

- ⑦ 給与や待遇に対する納得感を得られる
- ⑧ より良い成長機会を得られる
- ⑨ 他社の状況を知り、納得感を得ることができる

→ 定着率やモチベーション向上・成長につながる

投資家・金融機関

- ⑩ 投資先の中長期的な成長可能性を把握できる

→ 外部資金を獲得しやすくなる

他 社

- ⑪ 競合：国内外の業界標準について把握できる
- ⑫ 顧客：サプライヤーの取り組みを把握できる

→ グローバル企業・大手企業と取引を獲得・継続

求職者

- ⑬ 志望先企業の労働環境や待遇を把握できる
- ⑭ 将来的な成長可能性を把握ができる

→ 採用ブランディングを確立し、採用しやすくなる

社 外 的 な メ リ ツ ト

組織づくりに人的資本開示・経営の観点を盛り込むことで、社内・社外共にメリットを獲得可能