



【MBA流】 現場で使えるフレームワーク集 ～人材マネジメント(HRM)編～

本資料でお伝えしたいこと

「検索したらたくさんのフレームワークが出てきて、
実は深く理解しないまま、それっぽく“穴埋め”してる…」

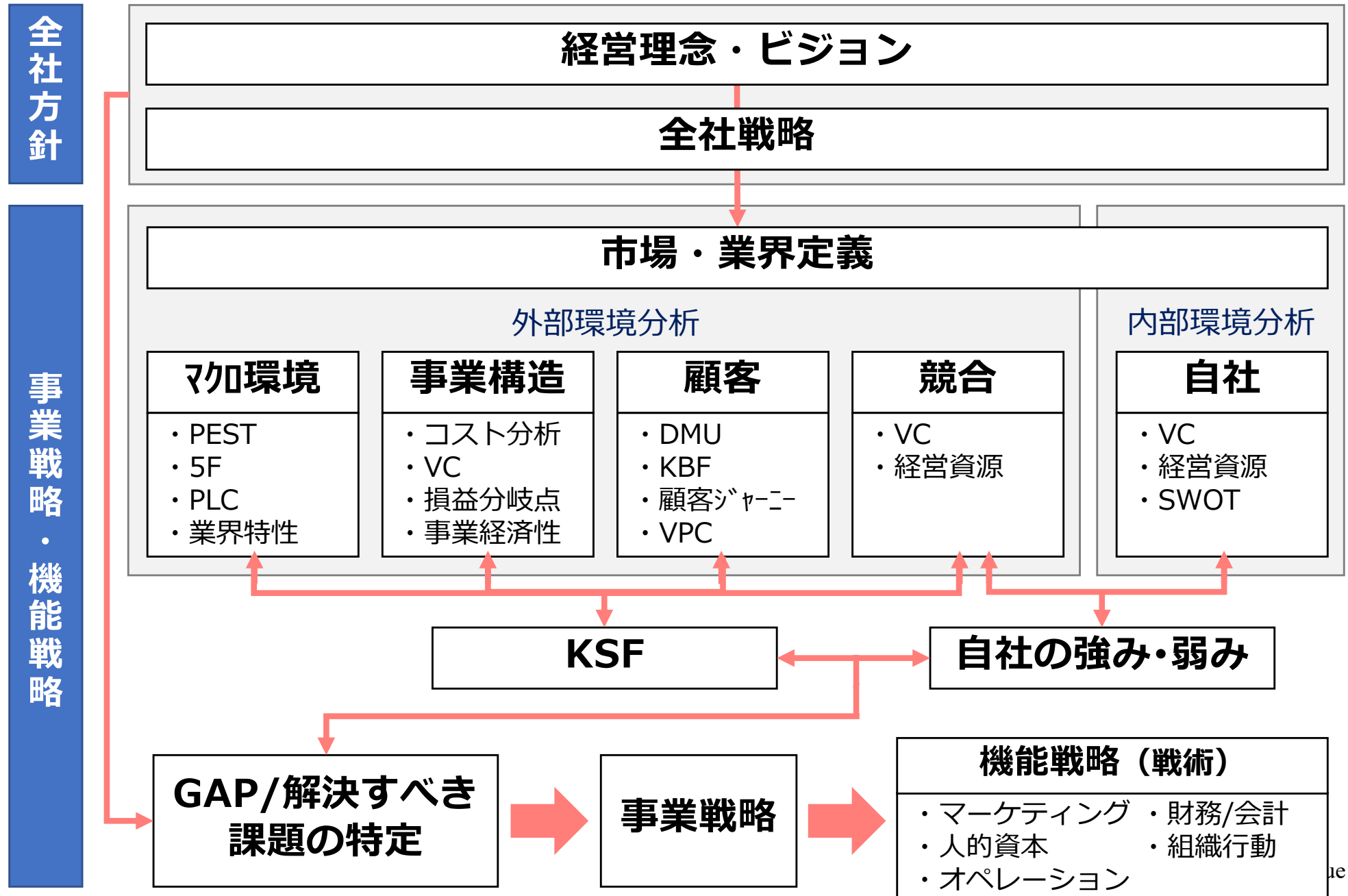
そんな経験、ありませんか？

フレームワークは先人の経験と知恵の結晶です。
抽象的で、実務利用をイメージしづらいかもしれません。

しかし、**フレームワーク同士の関係を理解**して
うまく活用すれば、**ヌケモレなく考える力強い武器**になります。

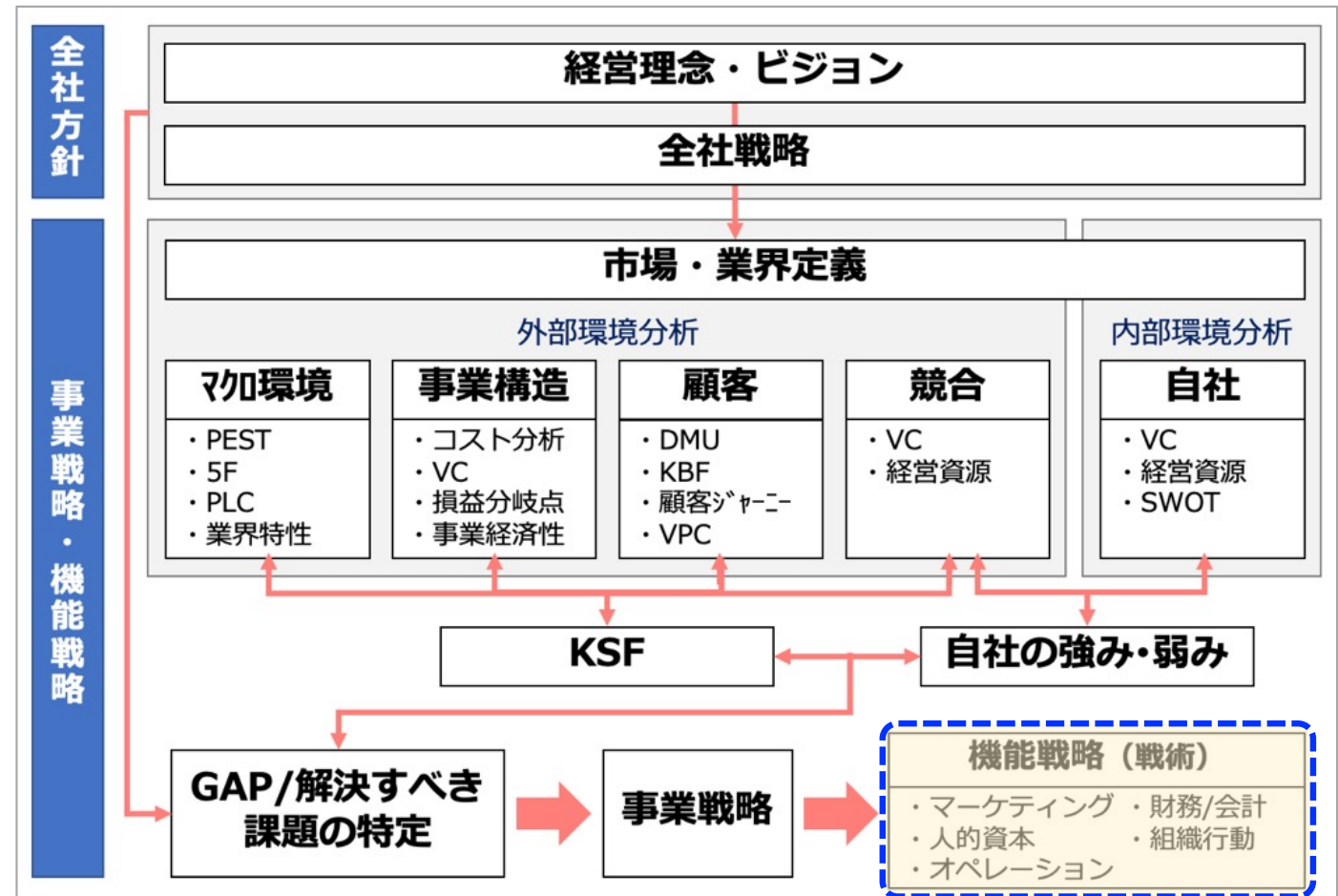
全員がMBA（経営学修士）を有し、実務にも精通する
弊社コンサルタントが、
「実務に役立つフレームワークの使い方」をご紹介します！

戦略策定プロセスとフレームワーク



目次

- 市場・業界定義
- マクロ環境分析
- 事業経済性分析
- 顧客分析
- 競合分析
- KSFの特定
- 自社分析
- 課題の特定
- 事業戦略の策定
- 機能戦略の策定



組織の目標を実現するために人や組織を動かす
(≡目的達成のための手段)



人材マネジメント (HRM)

人事システム
組織構造
組織文化

「企業の仕組み」で動かす

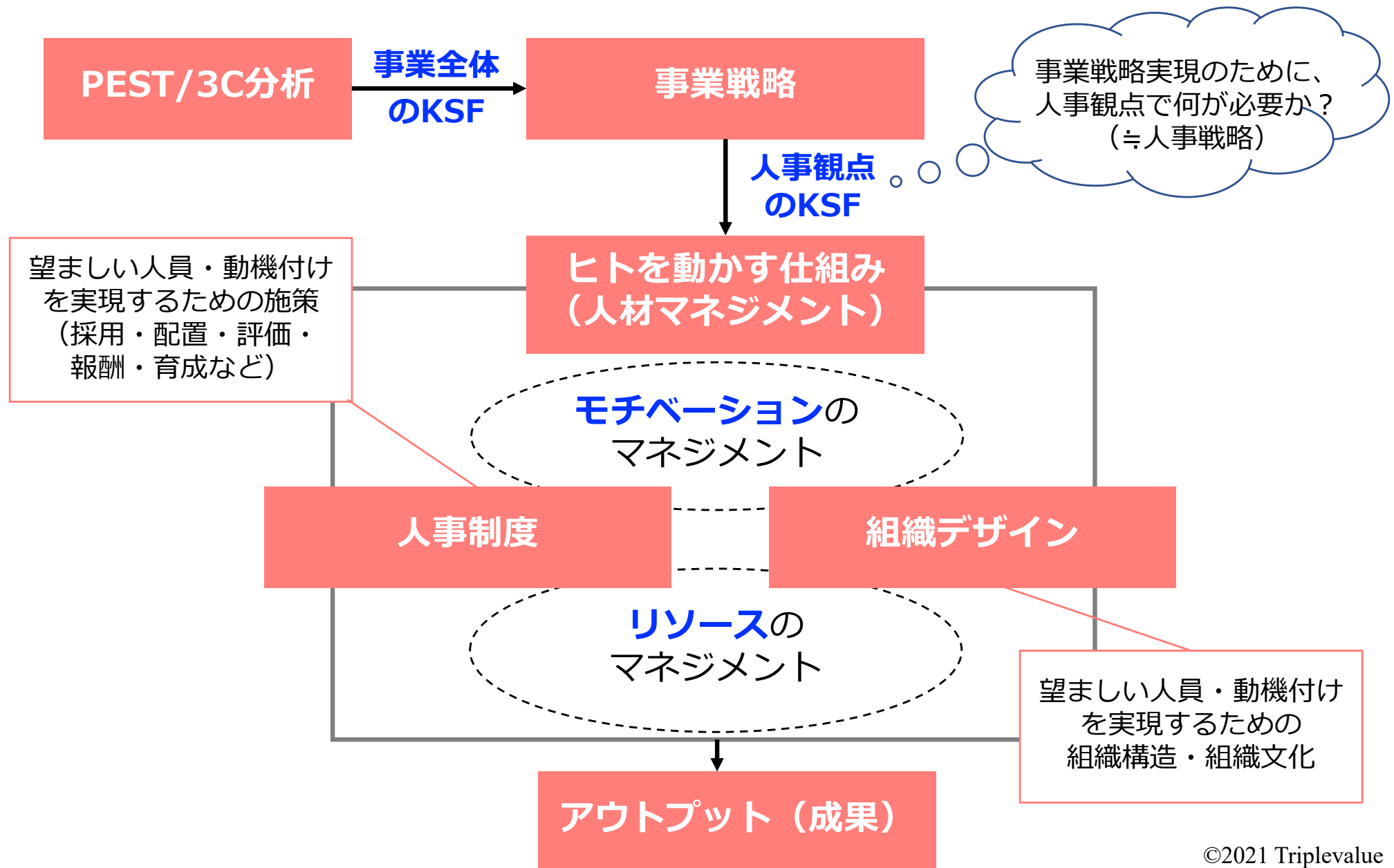
組織行動学 (OB)

リーダーシップ
人間の思考特性
集団の行動特性

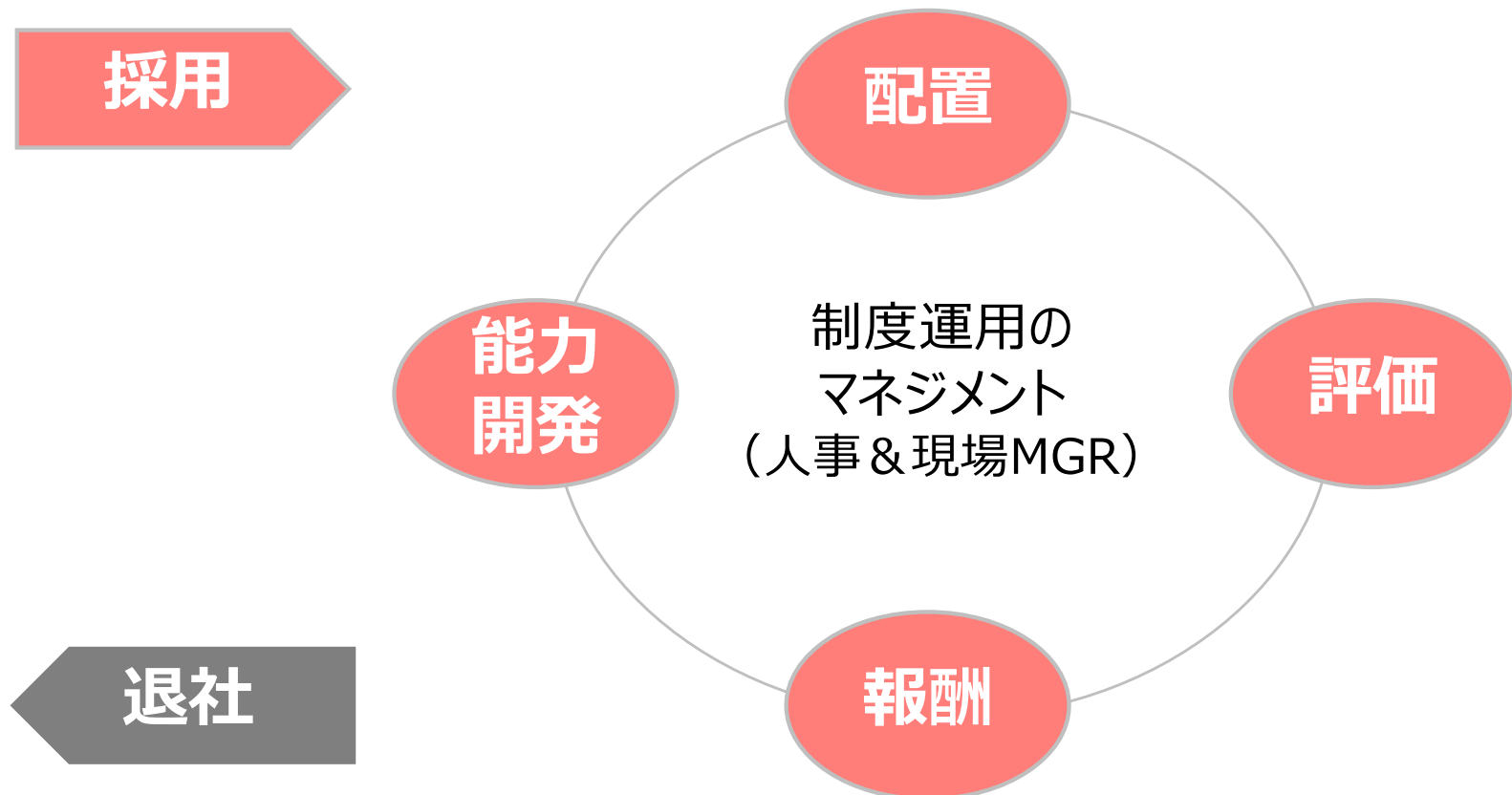
「個人の取り組み」で動かす

「企業の仕組み」と「個人の取り組み」は
組織の目標に向けてヒトや組織を動かすための両輪となる

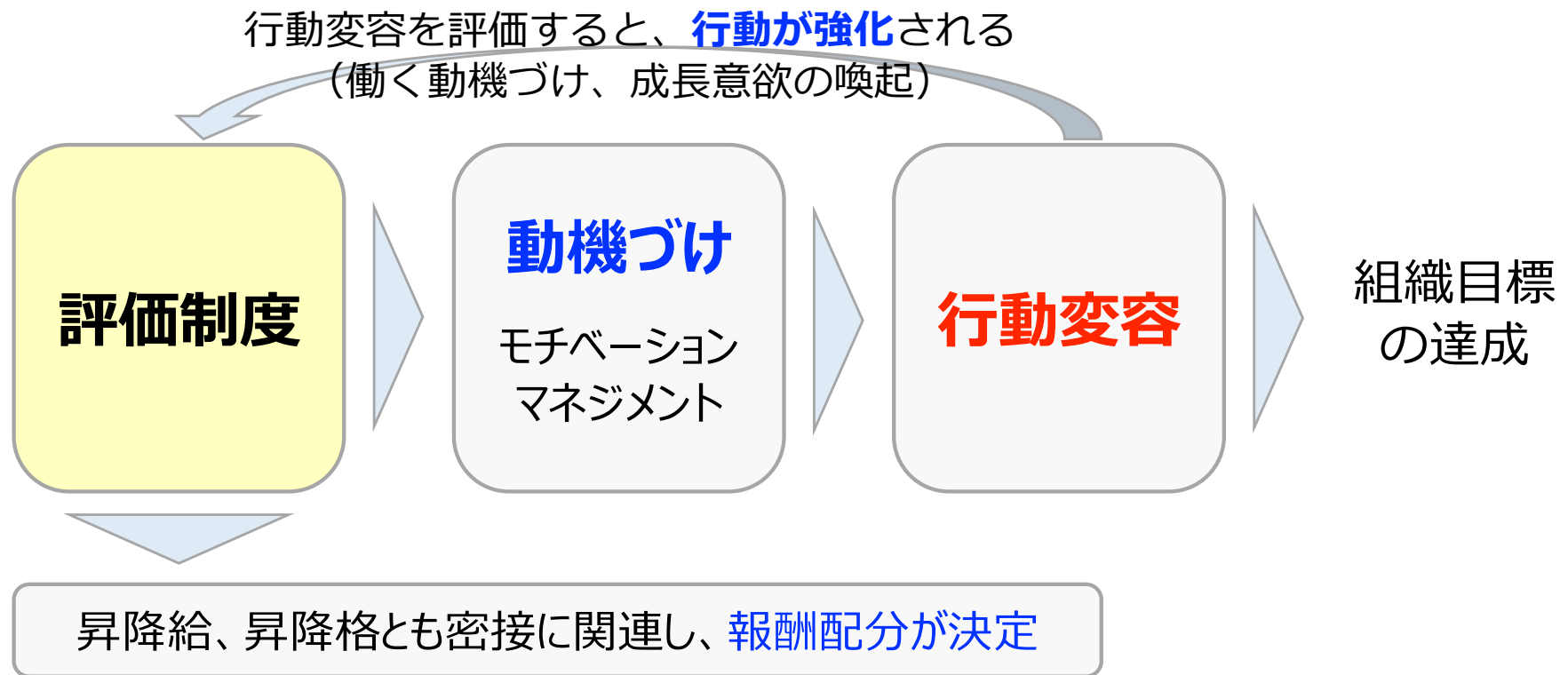
人材マネジメントの全体像



採用、配置、評価、報酬、能力開発…の、
HRMの一連の流れとその勘所を解説していく

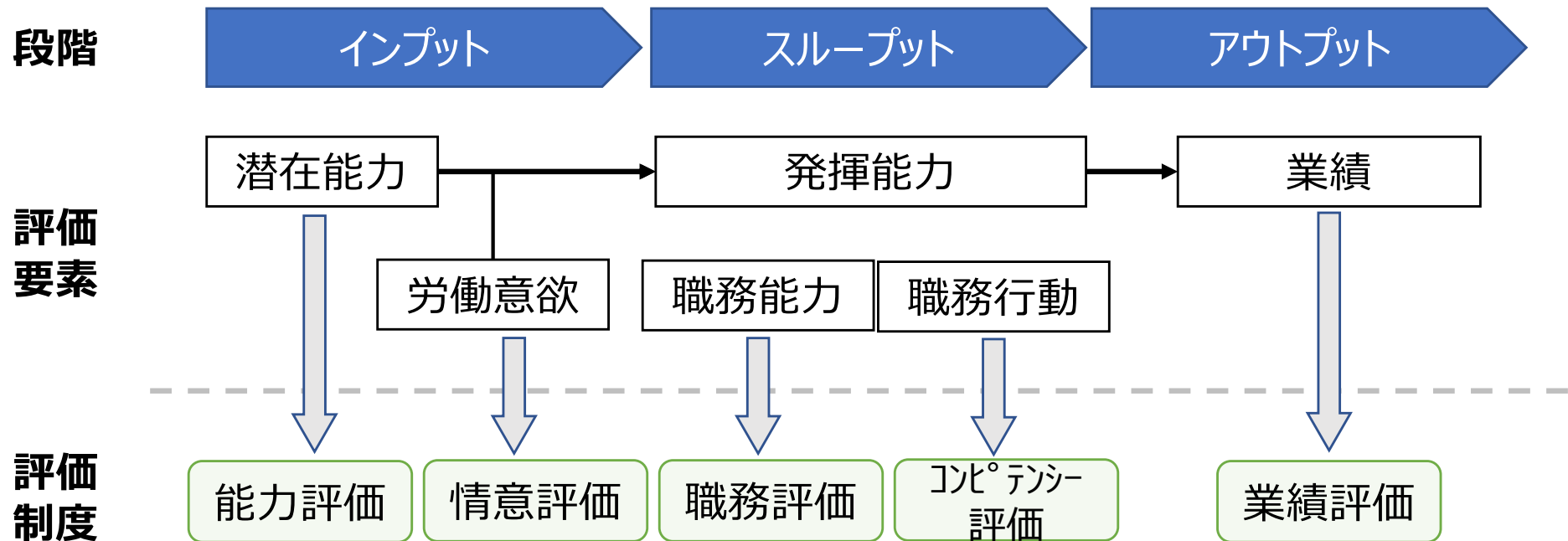


評価制度は人事制度全体の根幹で、社員の関心も高い。
誰のどんな行動を促し、組織として目標達成するのか？
⇒企業&人事戦略との整合性を意識した評価体系を！



※評価に納得行かない場合、異動や退職リスクもあることを考慮する

あなたの会社の評価制度、本当は何を「評価」してる？
その評価の先に、ヒトや組織のどんな変化を望むか？



どの要素・評価を重視するかで、社員の行動が変わり得る

例) 個人の業績重視 → 個人プレー多め

協調的な職務行動を重視 → チームプレー多め

⇒**どれが良い/悪いでなく、何を成し遂げたいか？**が大切

**「カンペキな制度」は存在しない。
むしろ、制度が良くても**運用がマズい**場合が大半**

経営・人事として何ができるか？多忙な現場マネージャへの支援は十分か？…を常に意識し、**制度と運用をセットで考える**

＜人事制度が機能しない場合のよくある構図＞

制度そのものは
キレイに設計
されているが…

＜運用の問題＞

①人事部門が運用推進・改善できていない

例：制度説明の不足、現場に投げっぱなし

②現場マネージャが対応できていない

例：制度の理解不足、旧制度のまま骨抜き運用

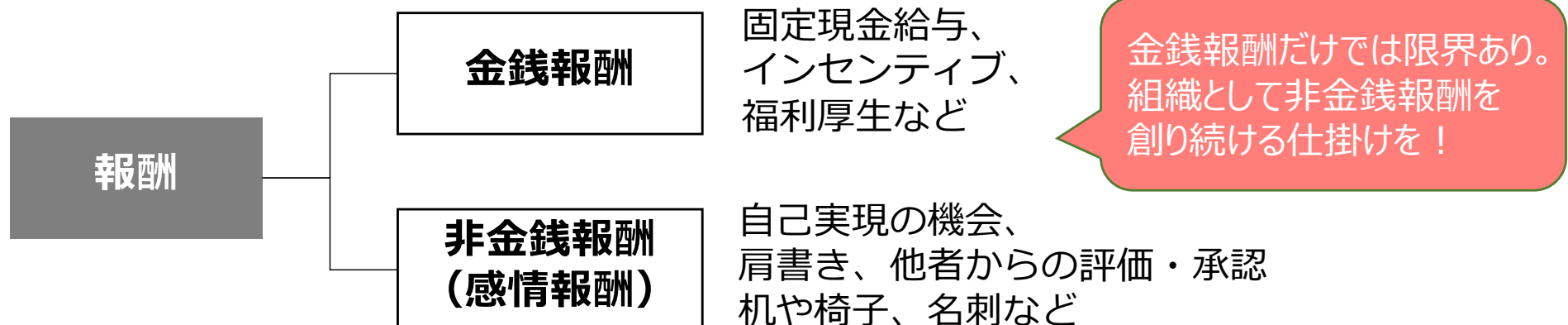
運用9割！制度が
回る支援と工夫を！

誰にいくらどのように払うか？だけでなく、
それ以上に**評価者／被評価者の信頼関係や、
被評価者の納得する運用面の工夫・妥当性も重要！**

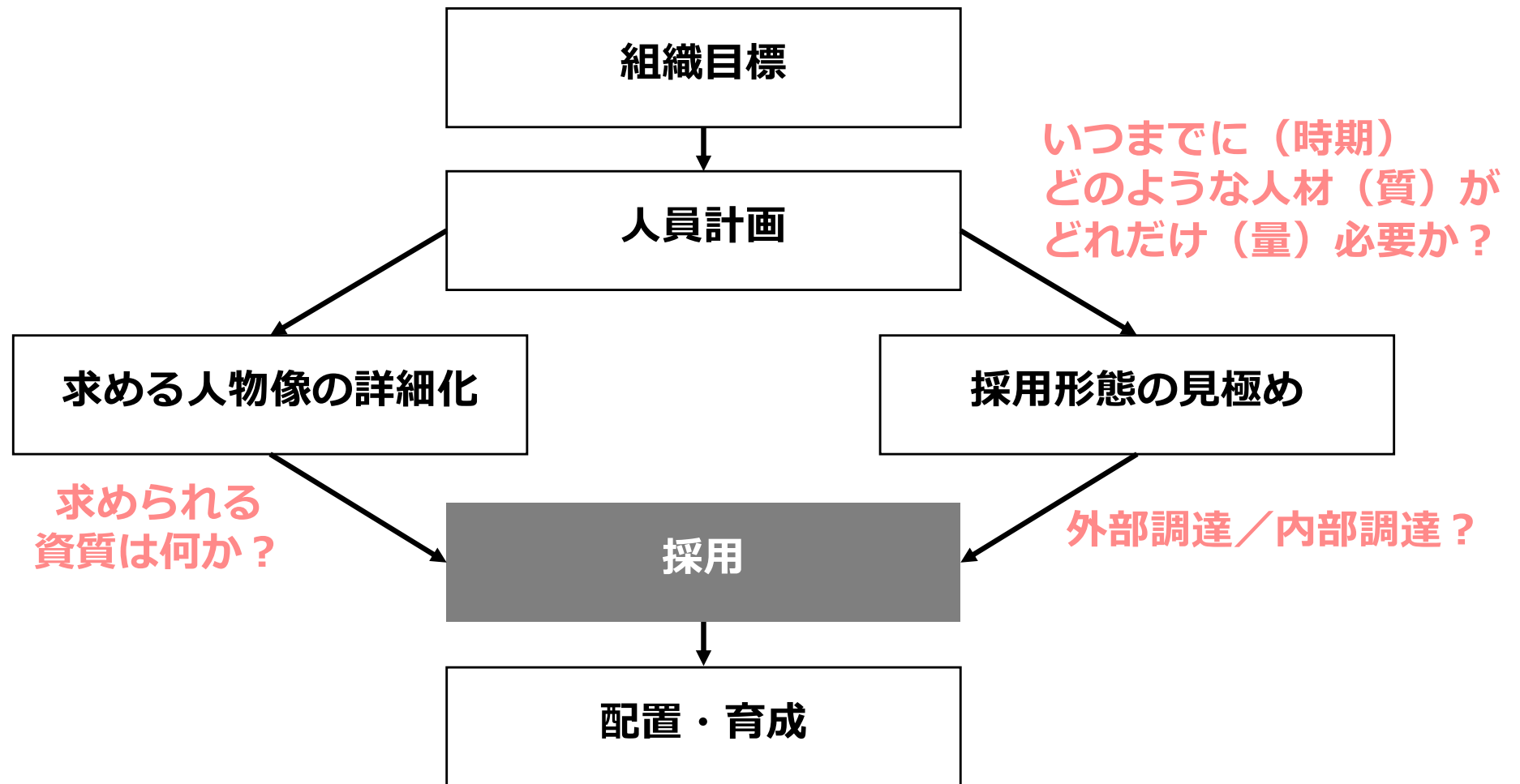
【報酬の基本要素】

- **報酬基準**：何に対して報酬を払うか（能力、職務、年齢、成果など）
- **報酬水準**：誰にいくら報酬を払うか（外部競争力と内部公平性）
- **報酬項目**：どのように報酬を支払うか（最適な報酬項目のミックス）

【報酬の分類】



採用・配置—採用の進め方



マネージャは自組織に必要な組織能力を明らかにし
それが充足されるよう見張る役割を持つ

採用・配置－外部調達？内部調達？

変革や拡大のために外部調達は欠かせないが、
外部調達の負の面をうまく内部調達等でカバーしていく
(そのために、普段からの人材育成も重要！)

		内部調達	外部調達
人材調達コスト	金銭コスト	小	大
	時間コスト	大	小
人材評価の精度	要件適合性	担保しやすい (情報が多い)	担保しにくい (情報が少ない)
構成員への影響	モチベーション	UP	DOWN
	組織への影響	組織文化を維持し やすい反面、同質 化の懸念もある	刺激となる反面、 コンフリクトの原 因となる場合も

組織の課題を明確にした上で、その課題解決のために
誰に、何を、どうやって能力開発すべきか？ 決定する

「誰に対して」
教育するのか

- ✓ 階層別教育
- ✓ 目的別教育
- ✓ 選抜教育



「何を」
教育するのか

- ✓ 知識・スキル
- ✓ 態度・行動



「どうやって」
教育するのか

- ✓ OJT
- ✓ OFF-JT

採用、配置、評価、報酬との整合を考えれば、自ずとやるべきことは定まる
(流行りだからDX研修…などの場当たり策は、もってのほか！)

【能力の活用場に着目した分類】

- **一般能力** : どの企業でも役に立ち、外部研修などでも開発可能
例) MBA的な知識、業界知識等
- **企業特殊能力** : 特定の企業でのみ役立ち、主に組織の中で開発可能
例) 企業特有のお作法、社内人脈等

【マネージャーの能力】

- **テクニカルスキル** : 業務遂行に必要な遂行能力・業務知識
- **マネジメントスキル** : 管理能力
- **ヒューマンスキル** : 対人関係能力
- **コンセプチュアルスキル** : 事象を概念化して捉える力

上位階層ほど、
コンセプチュアル
スキルが重要！

能力開発の目的は、**戦略実現に必要な人材の質・量を確保すること**。
そのための費用はコストではなく、**競争優位の源泉となる「戦略的投資」と捉えるべき**（だが、もちろん精査は必要）

経営戦略に資する人材マネジメント（HRM）とは？

ヒト・組織へのリソース分配はコストではなく投資！

「ヒトの価値を最大化し、組織として成果を上げる」ために

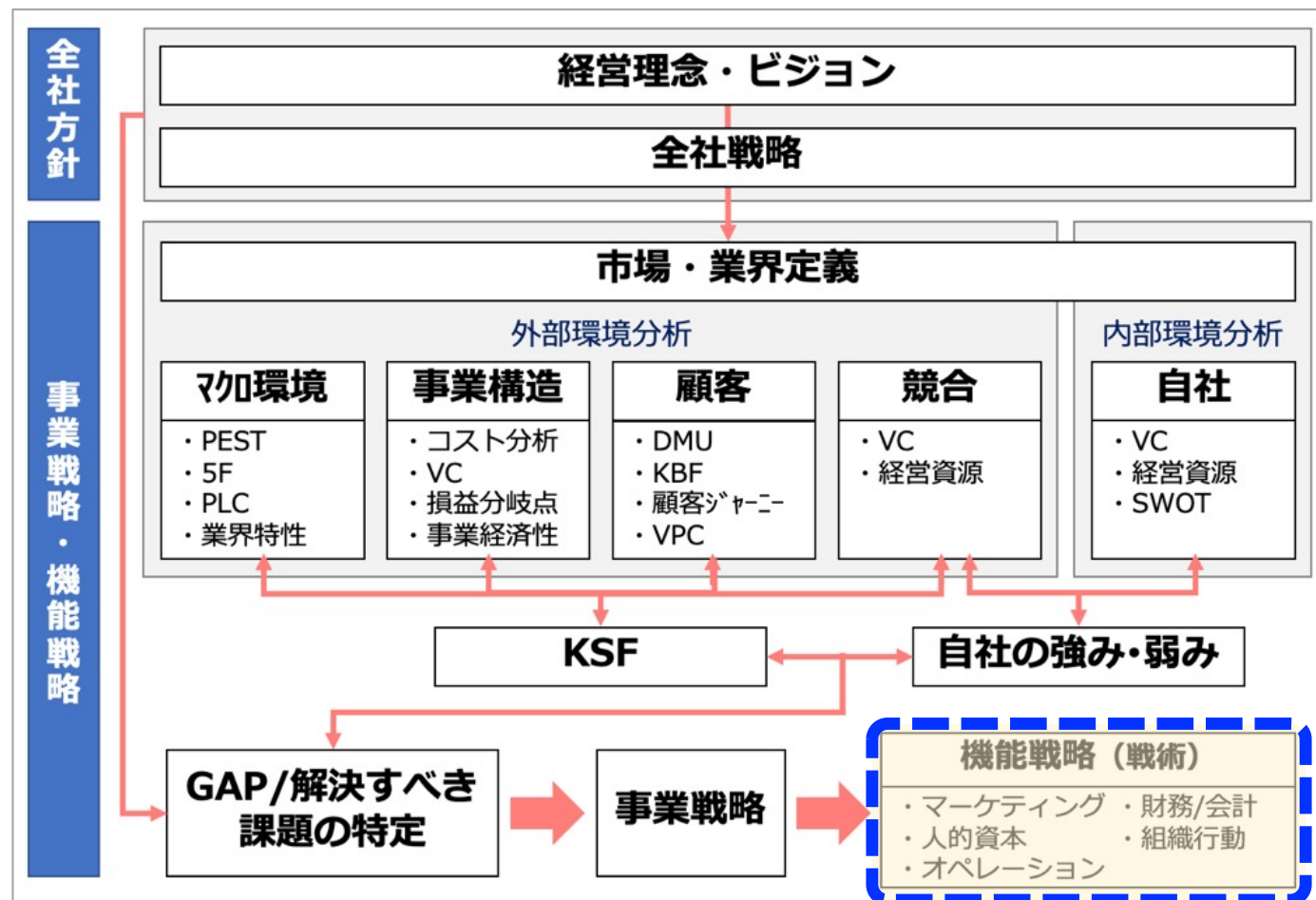
フレームワークも活用して施策を具体化しましょう！



ヒト・組織マネジメントの両輪、次は組織行動学！

目次

- 市場・業界定義
- マクロ環境分析
- 事業経済性分析
- 顧客分析
- 競合分析
- KSFの特定
- 自社分析
- 課題の特定
- 事業戦略の策定
- 機能戦略の策定



続きは研修などご提供しています。ぜひ一度ご相談ください。

社名	株式会社トリプルバリュー
設立日	2018年4月18日
資本金	5,000,000円
ミッション	『ヒト』と『カネ』の課題解決で中小企業を元気にする もっとワクワクする世の中を！
事業内容	●財務支援コンサルティング ●働きがい改革コンサルティング ●エンゲージメントワークショップ ●社員教育研修 ●人事評価制度 ●採用支援 ●補助金活用、経営革新計画サポート
拠点	〈大阪事務所〉 〒532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島6-3-32 第2新大阪ビル7F 〈沖縄事務所〉 〒900-0015 沖縄県那覇市久茂地1-1-1 パレットくもじ9F
電話	〈大阪事務所〉 06-6195-6785 〈沖縄事務所〉 098-988-0009
URL	https://www.triplevalue.jp/
M a i l	info@triplevalue.jp

ひとりひとりがワクワク！ 可能性にチャレンジする世の中に！

Service

サービス内容



Consulting
コンサルティング



Training
研修



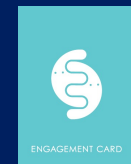
Personnel Assessment
評価制度



Subsidy
補助金



Workshop
ワークショップ



Engagement Card
エンゲージメントカード