

講座開催申込みの方法

- 講座: 1回2時間で10回、計20時間
- 日程: 貴社のご都合でお決めください
- 費用: 10名まで1,200,000円(消費税別)
- 参加人数: 10名を超える場合は1名につき80,000円、最多30名まで
- お申込み方法: 下記QRコード(Googleフォーム)にてお申し込みください。
お申込みを受付け次第、弊社より電話を差し上げます。
貴社のご希望など、詳細をお聞かせ頂きます。
また、宿題やクラウドの設定などの準備作業がございます。
このための事前打ち合わせが必要になります。
- ご要望により、1回4時間で5回のコース、1日コース、半日×2回コース
などもアレンジ可能です。お気軽にお問い合わせ下さい。
ただし、研修範囲や成果に自ずと限界があることをご理解下さい。
- 当オンライン講座に関するご質問、ご要望等は、担当の新野(にいの)まで、
電話、メールでお気軽にお寄せください。

組織・人事プロフェッショナル講座
お申込み・お問い合わせ



株式会社スキルアカデミー
東京都文京区湯島3-20-6
電話: 03-6912-1080
電子メール: sakuma@skillacademy.jp
担当: 佐久間 陽一郎(携帯電話: 080-4460-1951)

貴社向けオンライン講座

(CEO/CHRO等経営陣、人事部門/経営企画部門等部長/全部員)

ジョブ型社員と成果主義賃金制度を 導入・定着させるための 組織・人事プロフェッショナル養成講座

～職能資格制度の軛を脱して真の「働き方改革」を実現するために～
～「経営人事」に必要な組織・人事の基礎知識から組織変革ノウハウまで～
～HRBP (Human Resources Business Partners) の真の役割を担うために～

貴社のご都合で
日程をお決め下さい

株式会社スキルアカデミー

当講座の狙い

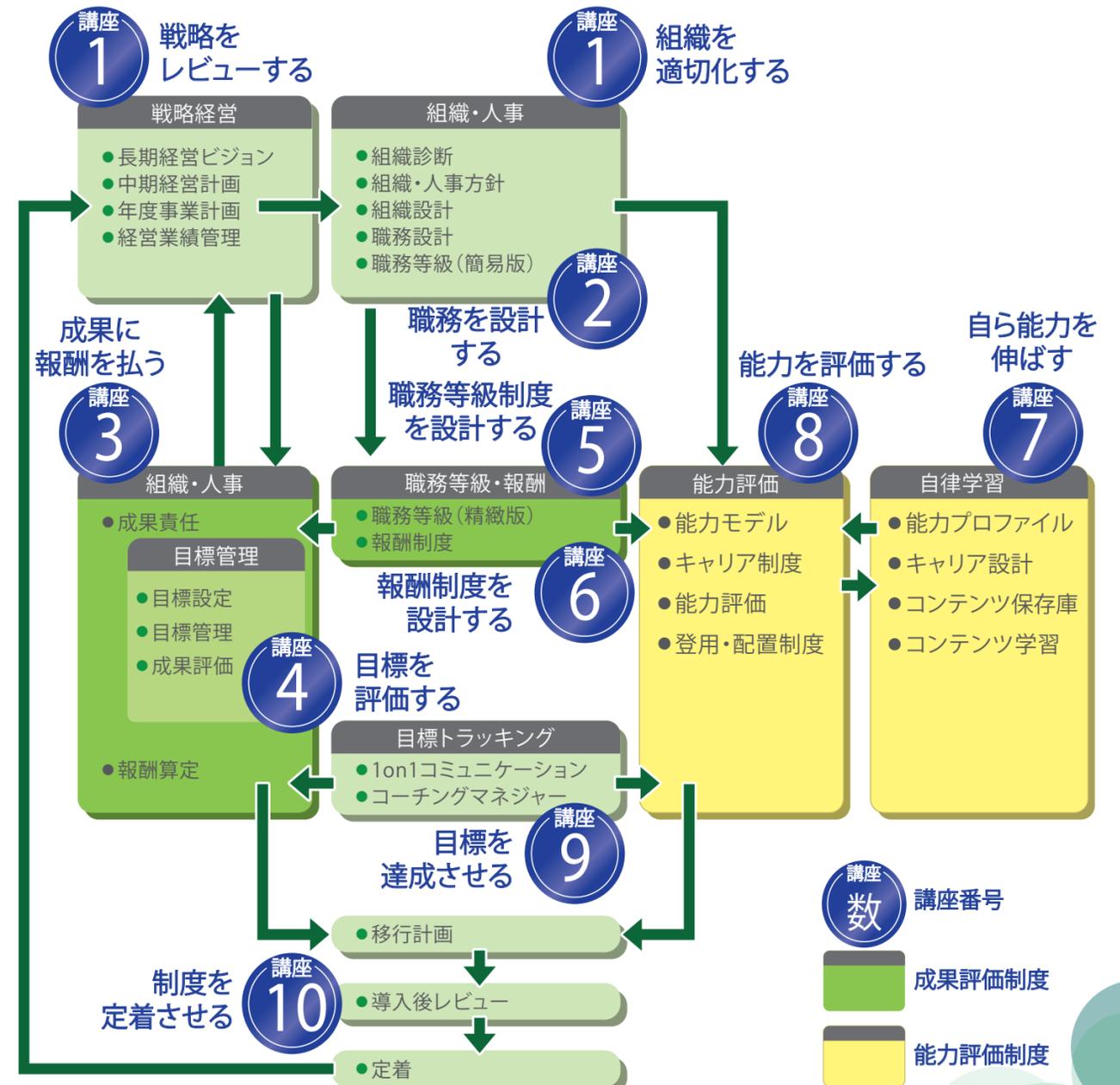
ジョブ型社員と成果主義賃金制度に関するすべての知識・ノウハウと、これまでの組織文化を刷新し新しい組織体系を作り上げる
組織・人事のプロフェッショナルチームを作ります

- 1 貴社が職能資格制度を改め、ジョブ型社員と成果主義賃金制度を導入するには、新しい関連知識で武装した人事部全員・経営企画部全員の力を結集する必要がある。当講座では、関連するひとすべてに集合研修を実施することで、組織・人事革新のための共通知識と「プロフェッショナル・チーム」を作ろうとするものである
- 2 人事評価に透明性・再現性をもたらすJND(最小認知差異)の原則に則った、成果評価の原則と、能力評価の原則を学ぶ。JNDは、人事制度設計の基礎の基礎だが、これを理解していない人事部は非常に多い
注)JND:“Just Noticeable Difference”のことで、「丁度可知差異」とも。詳しくはWikipediaを参照されたい
- 3 経営戦略を実現するための経営陣の責任体制を明確にし、これを第一線の一般職まで落とし込み、1人1人の成果が会社の利益と直結する「責任体制」を作り上げる方法を学ぶ。また、年功序列を旨としてきたこれまでの文化が、どのように改革を妨げるか、その原因と対策を学ぶ
- 4 真の働き方改革——労働生産性の飛躍的向上——を実現するため、機能する目標管理制度のための知識・ノウハウを学ぶ。「無限定社員(下記出所参照)」状態を脱するため、職務を定義し、その責任の重さに基づく職務等級制度と成果に報いる報酬制度の設計方法を学ぶ
- 5 職務を遂行するために要求される「能力モデル」を機能別・職務等級別に作り、最適な人事配置と能力開発の仕組みを実現する方法を学ぶ。いわゆるタレントマネジメントの実践方法だ
- 6 組織・人事の一流のプロフェッショナルになるための「能力モデル」を提供し、全部員が自分の補強すべき能力とその育成方法を学ぶ。将来的には、人事は、採用・コーチング・研修・PMIの社内コンサルタント機能のみが生き残る。当講座は、人事が生き残るための基礎を提供する
- 7 プロセスや努力、人間関係の評価ではなく、成果を評価する人事制度のため、テレワークの生産性は、導入前より格段に向上する
- 8 10回の講座で、合計約900ページにも及ぶパワーポイントの資料が残る。これを用いて、社内に広く知識を広めることができる。また同時に、10回の講義のビデオに、無料でいつでもアクセスできる(ただし、終了日から一月間の期間限定、その後は有料)

※出所：服部泰宏「働き方の多様化と心理的契約」2018/10/30～11/8『やさしい経済学』日本経済新聞

10回の講座の全貌

組織・人事の設計に必要なすべての知識・ノウハウを、1回2時間、全10回計20時間の講座で網羅します



講座のプログラムとスケジュール 注:プログラムの内容、講師など、詳細が変更になる場合があります。

	領域	タイトル	内容	講師	宿題
0					通読: 佐久間陽一郎著 『中小製造業のための 事業戦略論入門』
1	組織 人事	戦略とは? 組織とは? 人事とは? (2時間)	講座オリエンテーション/「人事がうまい」 はもう通じない/人事の基本の基本として のJND(最小認知差異)/当講座で何を 学ぶのか?/プロフェッショナルとは?/ 戦略とは?/人事の視点での三位一体の 戦略/組織論の基礎とその歴史/組織構 造とは?/指揮命令系統と責任体制/組 織構造の基本としての管理階層と管理ス パン/マネジメント組織からプロフェッ ショナル組織へ/組織の再設計/問題:わ が社の組織を再設計する	佐久間	宿題: わが社の組織構造と 組織的課題 宿題: わが社の人事課題
2	組織 人事	人事体系と 人事制度 (2時間)	組織と人事/人事制度の歴史/人事体系 と人事制度/職能資格制度は機能してき たか?/日本の人事制度の宿痾としての 無限定社員/ホワイトカラーエグゼンプ ションは「定額働かせ放題」ではない/会 社と社員との「契約の束」が必要/人事原 則と人事方針/AI人事4.0クラウドの概要	佐久間 濱	通読: 齋藤英子著『現場で使える 職務の定義と目標管理』 「第1部」「第2部」「第3部」 宿題: わが社の職務の定義と 業務活動
3	成果 評価	職務設計と 成果責任の 設定 (2時間)	組織特性診断/職務の定義/問題:わが 社の職務の定義/「定額働かせ放題」に ならないための成果責任/経営トップの 成果責任領域/成果責任の設定上の注意/ 成果責任マトリックス/問題:わが社の 成果責任	前田	通読: 齋藤英子著『現場で使える 職務の定義と目標管理』 「第5部」「第6部」 宿題: わが社の今期の目標
4	成果 評価	目標管理制度 と成果評価 (2時間)	会社との契約としての目標設定/目標管 理の歴史と数々の試み/必達目標管理 (MBO)と躍進目標管理(OKR)/目標の設 定の方法/目標設定面接/問題:わが社 の今期の目標/ウェーバーの法則/成果 評価制度でJNDをどう実現するか/成果 評価の方法	前田	宿題: わが社の現在の 報酬ポリシー
5	成果 評価	職務等級制度 の設計 (2時間)	職務の大きさの測定方法/職能資格制度 から職務等級制度へのスムーズな移行の 方法/機能別・職務等級別代表職務の 大きさの測定/残りの職務のスロットイン	南	

	領域	タイトル	内容	講師	宿題
6	成果 評価	報酬制度の 設計 (2時間)	職務等級制度のもとでの現行の報酬分析 /中長期的報酬ポリシー/問題:わが社 の報酬ポリシーのあるべき姿/職務等級 制度に基づく報酬制度の仮設計/報酬制 度の移行計画策定/役員報酬制度の考え 方	南	通読: 佐久間陽一郎著 『能力のプロファイリング』 宿題: 私の能力の プロファイリング
7	能力 評価	人の能力と 成長 (2時間)	人の能力とは?/知識とは?/スキルと は?/コンピテンシーとは?/価値観と は?/動機とは?/問題:あなたの能力の プロファイリング/学習のあり方を問う/ 自律学習システムで採用力が高まる	前田	宿題: わが社の代表職務の 能力のプロファイリング
8	能力 評価	能力モデル の設計と 能力評価制度 (2時間)	機能別・職務等級別能力モデルの作り方 /ファシリテーションスキル/能力評価制 度でJNDをどう実現するか/能力評価制 度の設計/キャリアパス制度の設計/登 用制度の設計/問題:わが社の人事制度 改革のポイント	前田	通読: 佐久間陽一郎著 『ビジネススキル』 「第2部コーチング スキル(前半)(後半)」
9	成果 ・ 能力 評価	目標の トラッキングと コーチング マネジャー制度 (2時間)	目標管理制度の期中管理/1on1コミュ ニケーション/コーチングとは?/コーチ ングの真髄/成果評価制度での目標達成 のためのコーチング/能力評価制度での 後継者育成のためのコンピテンシーベ ーストコーチング/問題:コーチングセッ ションのロールプレイ	前田	通読: 佐久間陽一郎著 『「不文律」の再設計で 組織を刷新する』 宿題: 組織・人事 プロフェッショナル (コンサルタント)として 求められる能力は?
10	組織 人事	移行計画と 組織・人事 プロフェッ ショナルの 必須能力 (2時間)	人事体系の全像レビュー/組織文化とは 何か?/人事制度を変えても文化は変わ らない?/組織の捉え方/「組織の不文 律」分析を用いた文化の捉え方/文化の 捉え方とそれのための象徴的活動の設 計/問題:わが社の移行計画のキーポ イント/人事プロフェッショナル(コンサル タント)として求められる能力/問題: あなたに求められる能力改善課題の 特定/修了証授与式	佐久間	

注:「宿題」にある「通読」は、弊社eBookサービス [eブックサービス スキルアカデミー](https://www.skillacademy.jp/ebook/) 検索 <https://www.skillacademy.jp/ebook/>
を事前に読んでいただくことで、「反転クラス」を実現するための重要な施策です

当講座の時代背景

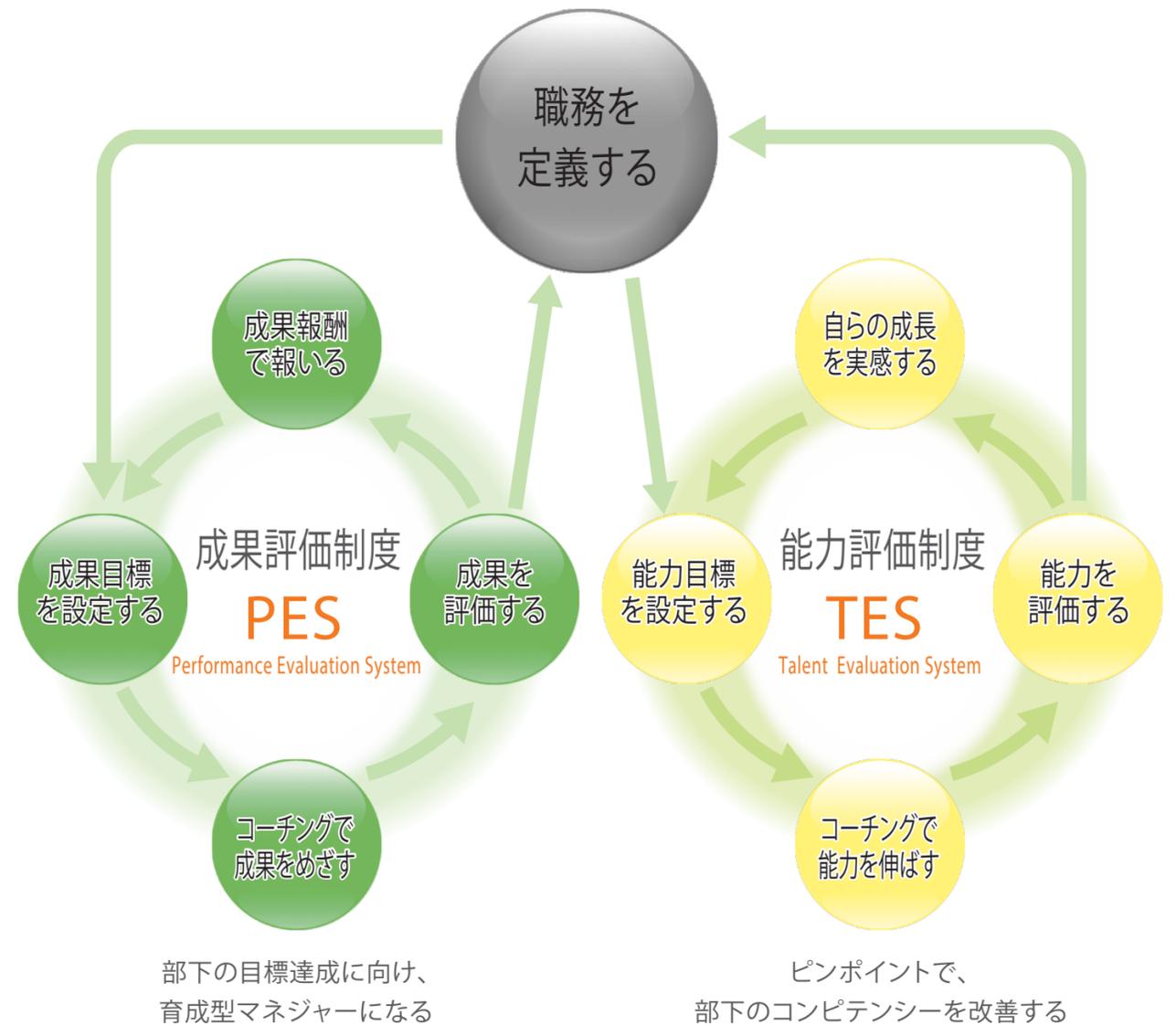
制度疲労に陥った「人事2.0」の軛を脱し、導入・定着に失敗した「人事3.0」を超える、真の「働き方改革」のための「AI人事4.0」の導入・定着をリードする組織・人事プロフェッショナル・チームを養成します

	法律/制度	開始時期	内容
人事0.0	工場法	明治44年施行	<ul style="list-style-type: none"> 工場労働者の保護が表面上の目的 近代国家としての労働法の端緒 「勸業」「国防」が本当の目的 「野麦峠」の女工(ブルーカラー)の労務管理
人事1.0	労働基準法	昭和22年施行	<ul style="list-style-type: none"> 戦後民主国家として必須の法律と急ごしらえ 「人事0.0工場法」を下敷きに作られる 労働条件の最低基準を定めたものながら、違反が絶えなかった 勤労者保護が、終身雇用と年功序列の「暗黙の契約」の根拠となる
人事2.0	職能資格制度	昭和50年頃から	<ul style="list-style-type: none"> 楠田丘氏発案による能力評価に基づく「職能資格制度」 職務を定義しない「無限定社員」が定着し、低労働生産性の根源に 能力評価の基本がなっておらず、「暗黙の契約」である年功序列の温床に 右肩上がりの経済成長が、制度の根源的欠陥を糊塗してくれた
人事3.0	欧米流の機能しなかった成果主義人事制度	平成5年頃から	<ul style="list-style-type: none"> 欧米の人事の標準である成果主義を取り入れる試み 契約社会でない日本に「契約」を持ち込むも、「暗黙の契約」が生き続ける 責任体制の明確化のための「契約」の言語化に膨大なコストがかかる 制度としては良いが、使いきれず、定着するに至らず
AI人事4.0™	世界標準の機能する成果主義人事制度	令和元年から	<ul style="list-style-type: none"> 人事3.0を抜本的・飛躍的にイノベート 成果と能力をバランスよく、かつ公正に評価する世界標準の人事制度 日本人の苦手な「言語化スキル」をAIで的確にサポートし、導入工数を削減 クラウドにより、導入・運用の難しさ、煩雑さを格段に改善

組織・人事プロフェッショナルになるためには、まず、組織・人事の知識やノウハウの基本の基本をしっかり身につけるところから始めるべきです

明日の組織・人事を実現するメカニズム

職務を定義し、成果評価と能力評価の2つのサイクルを回すことで、自社内に組織能力・人的能力向上の好循環を生み出す



日本ではこれまで機能してこなかったコーチング手法で、成果の目標達成と、能力の目標達成を確実にする方法も学びます

人事制度と人事体系、両方の改革の必要性

「古き皮袋に新しい酒を入れるな」(『新約聖書』マタイ伝第九章の一節)の教えの通り、新しい人事制度(新しい酒)の導入には、より大きな「人事体系(古き皮袋)」の刷新が欠かせないという認識が必要です

人事の管理レベル	これまでの日本の人事体系 (古き皮袋)	新しい人事体系
原則 (価値観、心理的・不文律的契約)	<ul style="list-style-type: none"> • 会社は集う場であり、仲間意識に基づく(存続の危機に直面するまでの間の)運命共同体 • 上司の命に服従する「無限定社員(※)」として、心理的契約のもと仕事をする 	<ul style="list-style-type: none"> • 自らのプロフェッショナルリズムを確立・研鑽する場 • 職務を定義し、職務ベースの約定で仕事をする
方針 (人事ポリシー、人事の大方針)	<ul style="list-style-type: none"> • (存続の危機に直面するまでの間)超長期雇用を保証 • 不要な軋轢を回避するための年功的処遇 	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客に卓越した価値を提供する、活力溢れたプロフェッショナル集団 • マネジメントは、プロフェッショナル集団のための場を運営するプロフェッショナル
制度 (言語化された人事制度)	<ul style="list-style-type: none"> • 「職能資格制度」と銘打ちながら、暗黙の了解のもと、年功序列制度 	<ul style="list-style-type: none"> • 職務の定義、職務等級制度と成果主義報酬制度(新しい酒)
運用 (制度に書かれていない実態)	<ul style="list-style-type: none"> • 年功という最も透明な制度による運営であり、年を掛けて収まりどころを探る 	<ul style="list-style-type: none"> • 成果評価制度と能力評価制度の確実な運用と不断の改善
文化 (以上が醸し出す不文律的規則)	<ul style="list-style-type: none"> • 実力ありと自負する者の内に蓄積する不満・怨嗟 • 優秀な社員から退社する傾向 	<ul style="list-style-type: none"> • 不明(経営層の姿勢、これまでの文化、新しい制度の理解・運用などの影響により、結果が変わる)
社員の特性	心理的契約に基づく「無限定社員(※)」	成果/能力評価制度に基づく「ジョブ型社員」

(※)の出所: 服部宏宏「働き方の多様化と心理的契約」2018/10/30~11/8『やさしい経済学』日本経済新聞、スキルアカデミー加筆

当講座では、思考停止に陥りがちな「組織文化」論を正面から捉え、現状の組織文化の正しい把握の仕方から、いかにそれを刷新していくかを、方法論として習得いただきます

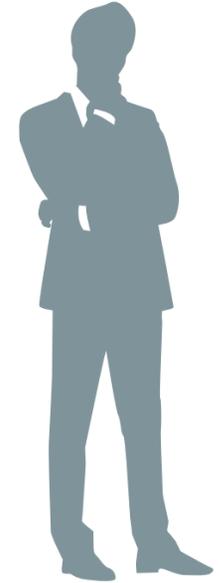
当講座で組織・人事のプロフェッショナル・チームを育てる

ぶれないプロジェクトチームが、制度設計・導入のみならず、定着まで一貫した姿勢を貫くこと、これなくしてプロジェクトの成功はありえない

プロジェクトオーナー
「人事三昧!」を楽しむ
ぶれない経営トップ(CEO)



プロジェクトリーダー
トップと一体の
ぶれないプロジェクト責任者(CHRO)



プロジェクトメンバー
ぶれない組織・人事プロフェッショナル
(真のHRBPs)



目標: 事事業部長に、「あいつは組織・人事を分かっている」「あいつは役に立つ」と思われる

当講座では、ぶれない組織・人事プロフェッショナルに必要な能力(知識やノウハウ・スキル・コンピテンシー)を特定し、また、受講者の能力をプロファイリングし、両者の差を縮める手段を提供します

スキルアカデミーの講師陣



佐久間 陽一郎 取締役 会長

- 東京大学卒業、米ウェストバージニア州立大学大学院修了、元アーサー・D・リトル・インターナショナル副社長兼マーケティング・ディレクター、人事コンサルティングのヘイ・コンサルティング・グループ（現コン・フェリー）で長年社外コンサルタント、佐久間コンサルティングオフィス代表（現職）
- 著書に、『10年後のカイシャイン〜切り札はプロフェッショナル〜』（同朋舎、97年刊）、ヘイ・コンサルティング・グループの仲間と書いた『取締役革命〜役員の実績評価こそが日本の会社を変える〜』（編著、ダイヤモンド社、98年刊）、『ビジネススキル』（中央経済社、18年刊）など多数
- 東北大学など複数の社会人向け大学院で、計10年間（2004〜2014）、スキル教育を実践し絶賛を得るとともに、社会人向けスキル教育体系を作り上げる。その成果を世に問うためにスキルアカデミーを設立
- スキルアカデミーの講座『能力のプロファイリング』、『キャリアプランニング』、『ビジネススキル』などの著者



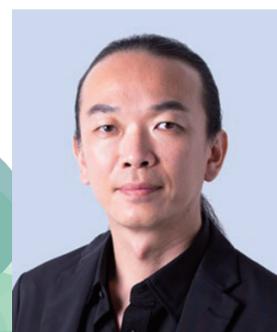
前田 正彦 代表取締役 CEO

- 慶應義塾大学経済学部卒業。米国MIT経営大学院（Sloan School of Management）修了。
- 株式会社前田・アンド・アソシエイツ代表取締役（現職）
- 株式会社NTTデータにて金融システムの開発に携わった後、NTTデータ経営研究所、トーマツコンサルティングにて、金融・ヘルスケア業界などを中心に戦略立案から実行・定着までのプロジェクトを数多くリードしてきた
- その後戦略の実行・定着のために人事・組織コンサルティングの必要性を痛感し、当該分野のプロジェクトを立ち上げ、戦略から人事・組織コンサルティングまで一貫したサービスを提供している
- スキルアカデミーにおいては、代表取締役CEOとしてAI人事4.0事業全体の推進をリードするほか、大手企業を中心として大型案件を数多くリードしている
- また組織診断・管理特性などの独自の診断ツールなどの開発も手掛けている



南 光太郎 プリンシパル

- みなみ経営研究所代表（現任）
- 山一證券で営業職と経営企画室勤務を経て、ヘイグループに参画。経営コンサルタントとして約10年、おもに製薬・小売・金融・メーカー・Slerを対象に、職務分析、職務評価、等級制度（職務基準、職務とコンピテンシーのハイブリッド基準）設計、評価制度設計、報酬制度設計、企業風土調査・改革、職務分析ワークショップ・業績目標設定ワークショップの講師、コンピテンシー評価・開発等に携わる
- その後、事業会社（メーカー・ハイテクベンチャー・不動産金融・Sler・外資系IT）の人事責任者として企業風土調査に基づく経営課題の抽出・整理・対応策立案・実施、人事各制度の運用、能力開発体系の構築・運用等を歴任
- 事業会社での経験を活かし、役員・従業員の納得感を得られるコンサルティング・サービスを提供している
- 一橋大学経済学部卒業



濱 弘光 代表取締役 CTO

- 日本工業大学専門職大学院卒業、株式会社インテグ代表取締役（現任）
- 高校卒業と共に米シリコンバレーベンチャーDigital DJ Inc.のソフトウェア責任者として創業期から参画、NASDAQ店頭市場への株式公開に貢献。その後、国内SI企業の研究所所長、取締役副社長を歴任。キャリアリングベンチャーへ創業時にシステム部長として参画
- 2010年、自らWebシステムインテグレーションのインテグを創業、数々のWebサイトや電子書籍制作・閲覧ツール開発等に携わり、最新のテクノロジーをフォローし、システムに反映することを得意とする
- 国内SI会社の副社長として、現在の「AI人事4.0」に相当する人事制度を弊社社長佐久間と共に全社導入し、エクセルベースでの人事システムの構築・運用・教育を行う。この時得たノウハウに基づき、AI人事4.0クラウドの開発責任者としてシステムを設計・開発を一手に担う。

オンライン講座の受講要領（弊社標準ですが、貴社のご要望に合わせます）

スキルアカデミーのオンライン講座はビデオ会議システムのZoomを利用して開催します

- 1) 講座参加者へ、スキルアカデミーからオンライン講座の招待メールが事前送信されます。開始時刻になりましたら、メールの中の「Zoomミーティングに参加する」リンクをクリックします。



※このアドレスは例です。



- 2) Zoomを初めて利用される方は、ブラウザ画面の指示に従って、クライアントアプリケーションをインストールしてください。

- 3) オンライン講座に参加されましたら、基本、マイクをミュートにして、質疑応答時など、発言されるタイミングのみ、マイクをONにするようにしてください。

Zoomミーティングの参加方法について、サポートページ（<https://bit.ly/2wBnLZA>）の動画を参照ください