

iii HALZ

社会保険労務士法人  
HALZグループ

# 事例集



人事総務担当者・人事総務マネージャー そして経営陣と共に歩む  
人事・労務・研修・採用・福利厚生の総合コンサルティング

# 目次

<b>会社概要</b>	<b>MESSAGE</b>	3
	<b>経営理念</b>	4
	<b>会社概要</b>	5
	<b>沿革（HALZグループ）</b>	6
	<b>HALZグループ会社</b>	7
	<b>ITに強い社会保険労務士法人</b>	
	IT×「人事実務」のプロフェッショナル集団	9
	RPA×「導入支援」サービス	11
	勤怠×「日本の働き方」を変える	13
<b>事例紹介</b>	<b>労務顧問・人事関連規程</b>	
	- 事例：01   派遣社員向け研修の開催	15
	- 事例：02   36協定の電子申請化	17
	- 事例：03   労務相談・助成金の手続きが急務に	19
	【参考】労務顧問の幅広い対応領域と専門性	21
	<b>給与計算・各種保険手続き</b>	
	- 事例：04   勤怠システム「IEYASU」導入	23
	- 事例：05   短期間でセットアップを実施	25
	- 事例：06   人事関連を総合的にプロデュース	27
	【参考】給与計算・各種保険手続きの導入実績（一部）	29
	<b>制度設計・業務改善コンサル</b>	
	- 事例：07   人事制度再構築の工夫	31
	- 事例：08   現場を重視した人事評価制度	33
	- 事例：09   人事評価制度の格差の是正	35
	- 事例：10   顧客主導の等級・評価制度の見直し	37
	- 事例：11   職種別に設定した等級定義の効果	39
	【参考】人事制度等設計の導入実績（一部）	41

## 事例紹介

### 研修

- 事例：12   マネジメント力の強化	43
- 事例：13   採用力を強化	45
- 事例：14   組織目標設定力の強化	47
- 事例：15   幹部層のマネジメント力の強化	49
- 事例：16   ヒューマンスキル研修	51
【参考】 階層別、カテゴリー別ビジネススキル系プログラム一覧	53

### 採用支援

- 事例：17   書類選考のWeb化に成功	55
- 事例：18   新卒採用の開始	57
- 事例：19   面接以外をフルサポート	59
- 事例：20   担当変更のナレッジ共有による採用支援	61
【参考】 採用支援のオペレーション対応	63

### 常駐型人事コンサル

- 事例：21   人事部門を戦略部門として支援	65
- 事例：22   ベンチャー企業をトータルでサポート	67
【参考】 常駐型人事サポート業務内容と業務範囲	69

### HALZ福利厚生課

- 事例：23   便利な「要介護・要支援診断システム」	71
- 事例：24   介護離職防止セミナーの開催	73
- 事例：25   介護離職、介護休業の備え対策として	75
- 事例：26   システム導入に結びついたスピード対応	77
- 事例：27   社員に大好評！要介護・要支援診断結果	79
【参考】 HALZ福利厚生課の導入実績（一部）	81
HALZグループのフルサポート体制	82
（人事評価システム）	
「look look/みんなの頑張り（評価）every day」	83

# MESSAGE

## MESSAGE

### グループ代表 藤田敏克



私はここ数年、コンサル業・土業に必要なものは、「**C** (クリエイティブ) = IEYASU、  
ビジネスモデル特許等・**M** (マネジメント) = 土業も組織チーム運営・**H** (ホスピタリティ) =  
あわーず訪問看護事業である」と明言してきました。この方向性は今まで間違っていないと確  
信しています。

しかし、これから的是RPA (ロボティック・プロセス・オートメーションの略) の企業浸透に  
よって、企業の人事部・総務部の業務効率の向上と同時に、我々の業務効率化の更なるクオリ  
ティの向上が求められています。

したがって総合コンサル業である我々も、率先してRPAを推進する必然性があると考えます。  
RPAを推進することにより、①クライアント担当者の業務が激減、②キャリアパスを含め人事部  
門の組織デザインの再構築、③ひいては経営は「人と資本」。この一翼で企業組織デザインを考  
える必要性が顕在化します。

我々は「ITに強い」「有事に強い」「医療介護に強い」社会保険労務士法人としての強みを  
活かし、かつ企業の「外部人事部」となりきるという視点で行っています。そして「徹底した  
お客様目線」に立ち、これらのコンセプトで、多様なコンテンツで、サポート支援を最大化し、  
さらに高度な総合人事管理スキームを構築してまいります。

社会保険労務士法人 HALZグループ代表  
藤田敏克

#### ■ 藤田敏克 (ふじた としかつ) プロフィール

1959年熊本県生まれ。1983年九州大学卒業後、山崎製パン株式会社人事部入社、その後、大手ヘッドハンティング会社、株式会社セブン-イレブン・ジャパン人事部、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社人事部・社長室、ソフトバンク・イーコマース株式会社で一貫して人事畠を歩む。

2001年横浜藤田社会保険労務士事務所を開業、翌年HALZの前身であるアウトソーシングSR、2006年社会保険労務士法人HALZを設立、代表に就任。2013年には株式会社あわーずを設立、同時に代表取締役社長就任。

近年RPAの積極的取り組みを始動。ITに強い社会保険労務士法人として新たな価値を生み出す、人事・労務・研修・採用・福利厚生の総合コンサルティングを目指す。



「人」「組織」「経営」ビジネスにおいて  
お客様のためにではなく、お客様の**立場**に立って、  
我々は「価値訴求」し続けます。

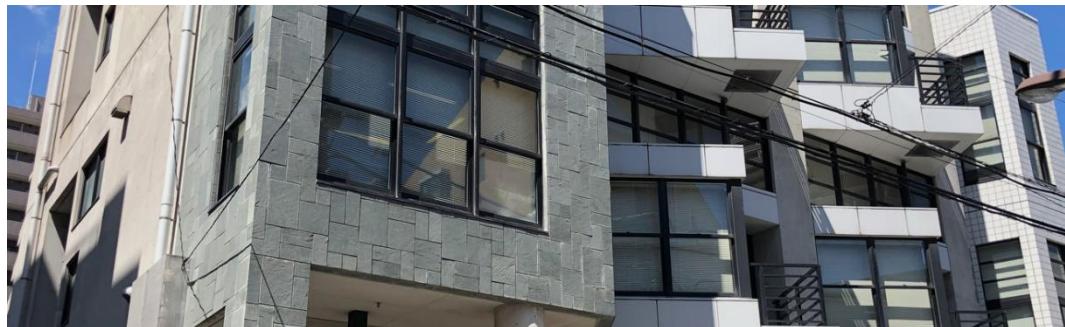
## ■ 企業の立場に立ったコンサルティング

外部人事部として、共に経営に携わらせていただく姿勢を取ります。

一時的なメリットの提案よりも長期的視点で効果を予測し、会社の将来を一緒に展望します。

## ■ 「人」「組織」「経営」において価値訴求

給与計算が終わってからが人事の仕事。給与関連データは会社の人事戦略だけでなく経営戦略に活用すべき貴重なデータです。その企業戦略の肝となる給与関連情報を活用する提案を行うため常に情報を精査、分析することで新たな価値を生み出す情報へと転換させます。



## 社会保険労務士法人 HALZ

### ■ 事業内容

人事業務・社会保険労務士関連業務のワンストップサービス  
給与計算・各種社会保険手続き、労務相談対応、人事関連規定作成、労務管理体制の構築、  
採用研修支援、研修企画・実施、人事制度設計、業務改善コンサルティング、  
常駐型人事コンサル、助成金提案 他

■ 設立	2001年4月(横浜藤田社会保険労務士事務所)	
■ 資本金	7,000万 (グループ全体)	
■ 従業員数	100名 (グループ全体 2021年現在)	
■ 代表社員	藤田 敏克	
■ 本社	東京都新宿区西新宿8-3-30 カーメルⅡ 1F / TEL:03-5348-4888	
■ 事業所	京橋オフィス	東京都中央区京橋2-2-1 京橋エドグラン19階
	金沢支社	石川県金沢市西念2-2-1デスタンNo.12ビル201 TEL:050-6865-7771
	浜松支社	静岡県浜松市中区砂山町1091 キャトルセゾン・7C TEL:050-6861-0005
	名古屋支社	愛知県名古屋市千種区内山3-10-17 今池セントラルビル9F TEL:052-766-5000
	大阪支社	大阪府大阪市西区新町1-8-1 行成ビル4階 F室 TEL:06-7878-8387

# 沿革 (HALZグループ)

- 2001年4月** 横浜藤田社会保険労務士事務所 開業  
事業内容：社会保険労務士事務所関連業務
- 2002年4月** 合資会社アウトソーシングSR 設立  
事業内容：社会保険労務士事務所関連業務、採用支援、企業の人事労務コンサルティング
- 2004年3月** 株式会社アクティブライフサポート 設立  
事業内容：福利厚生支援
- 2004年4月** 株式会社アウトソーシングSR 設立  
事業内容：人事労務コンサルティング、人事・労務業務委託、組織戦略コンサルティング、採用・インターンシップ等支援、社会保険労務士事務所関連業務
- 2004年10月** 株式会社ブレーズ 設立  
事業内容：新卒・中途採用支援、インターンシップ運用支援
- 2005年2月** 株式会社エムビー総研 設立  
事業内容：プライバシーマーク取得支援、コンサルティング・マーケティングリサーチ業務
- 2005年12月** 2007年度新卒採用（第1期生）開始
- 2006年7月** 西新宿にオフィスを移転
- 2006年10月** 社会保険労務士法人人事部サポートSR（現 HALZ）設立  
事業内容：社会保険労務士事務所関連業務
- 2007年1月** 西新宿に第二オフィス 開設
- 2007年6月** 大阪オフィス 開設
- 2009年3月** 株式会社ボウマン&SRパートナーズ 設立  
事業内容：社会保険労務士事務所開業者のニーズである3号業務（人事コンサル領域）の支援、システムパッケージ化、社労法務システムユーザーのマーケティング支援
- 2012年11月** 株式会社ベストソーシングSR 設立  
事業内容：企業への人材紹介・日本人留学生への就活支援
- 2013年7月** 株式会社ベストソーシングSRの就活支援事業がブランド化  
「Hello career」スタート
- 2013年9月** 株式会社HALコンサルティング 設立  
事業内容：人事労務・経理・財務・法務のアウトソーシング事業、経営コンサルティング事業
- 2013年10月** 株式会社あわーず 設立  
訪問看護事業：訪問看護ステーション・居宅介護支援サービスの運営
- 2014年8月** 株式会社みらいアウトソーシングSR（現みらいアウトソーシングHALZ）設立  
大規模アウトソーシング事業：給与計算・各種保険手続き・勤怠確定支援
- 2015年6月** 金沢支社 開設
- 2015年9月** 中国・大連に大連BPOセンター 設立
- 2016年7月** IEYASU株式会社（現HRMOS）取締役に就任
- 2017年8月** 株式会社インソースとの「人事制度設計支援サービス」提携開始
- 2018年9月** 浜松支社 開設
- 2019年7月** 名古屋支社 開設
- 2020年9月** 大阪支社 開設
- 2021年4月** 社名を社会保険労務士法人HALZ、株式会社HALZに変更



社会保険労務士法人  
HALZグループ

社会保険労務士法人 **HALZ**

社会保険労務士事業

株式会社 **HALZ**

人事コンサルタント事業

株式会社みらいアウトソーシング **HALZ**

大規模合アウトソーシング事業

ハロー・キャリア株式会社

採用事業・FC支援事業

株式会社ボウマン & **HALZパートナーズ**

社会保険労務士 全国体制支援事業

# ITに強い社会保険労務士法人

---

We do efficient work making full use of IT



## IT×「人事実務」のプロフェッショナル集団

### ◆ すべての人事業務をワンストップでご提供します!

#### ■ 20年間培ったノウハウで貴社をサポート

ITスキルと人事実務の豊富な経験を持ち合わせたプロフェッショナルが、人事部の全ての業務を最新のITサービスを活用して、サポートさせて頂きます。

#### ■ ワンストップサービスを実現

労務顧問・人事関連規程・給与計算・各種保険手続き・制度設計・業務改善コンサル・研修・採用支援・常駐型人事サポート等、企業人事部の行う全ての業務サポートにおいてワンストップでご提供いたします。

#### ■ チャット・テレビ会議サポート

基本的にメール・チャット・テレビ会議をメインにサービスを提供しております。

業務連絡に時間をかけずに、スピーディに対応いたします。

※もちろん電話・メールの対応も可能です。



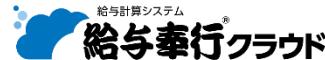
### ◆ 最適なシステムで、業務効率化&コストダウン!

#### ■ クラウドサービスを活用

勤怠・給与・人事システムは、より最適で使いやすさを重視したクラウドサービスを優先して利用させて頂くことにより、業務効率化・コストダウンを実現しています。  
※御社のシステムをそのまま使うことも可能です。



クラウド



## ◆ IT業界向け サービス例

### 就業規則

- SES
- リモートワーク
- 在宅勤務
- 外国人労働者

### 給与規定等

- 裁量労働制
- 業務委託(報酬)
- IPO(上場)準備に向けた規程整備

### 評価制度

- 360度評価
- ノーレーティング
- OKR
- 人事評価パッケージ「look look」

## ◆ IT業界の実績

IT業界の企業様へ導入いただいた実績をご紹介いたします。

	業種	従業員数	業務内容
IPO準備	国際統計データサービスJ社	178名	規程・制度・給与適法性チェック
	ソフトウエアの企画・開発U社	130名	
	遠隔読影事業D社	100名	
大規模案件	世界大手ECサイトA社	5,500名	・常駐業務・雇用契約手続き支援・保険証配布等支援 ・給与計算・年度更新・労務顧問 ・社保手続き・給与計算・勤怠集計
	スマートゲーム開発・運営M社	1,000名弱	
	フリマアプリの開発・運営M社	1,000名弱	
フルサポート	ポイント事業N社	40名	勤怠・給与・賞与・手続き・年度更新・算定・住民税・労務顧問・マイナンバー対応等
	オフショア開発H社	700名	
	Vtuber事業U社	100名	
	メディア事業O社	250名	

## RPA × 「導入支援」サービス

### 弊社はRPAの導入支援サービスを提案しています

RPAとは『Robotic Process Automation』の略で、  
「パソコン内のロボット」が「パソコン上の手順=手作業」を  
「自動化する」ということです。



パソコンのマウスとキーボード操作をロボットに覚えさせ、人の代わりにロボットが自動でパソコンを操作し、業務を自動化させて『24時間365日』稼働します。つまり、普段パソコンを使っている業務の多くをRPAに任せることができますため、Excelを使う業務時間やシステムへのコピペなどの業務時間を大幅に減らすことができます。

### 今、注目のRPA

普段のパソコン処理が自動化できます！



- |             |           |                |
|-------------|-----------|----------------|
| ■ データの移管・転記 | ■ メール送受信  | ■ ダウンロードファイル作成 |
| ■ 加工・集計     | ■ システム連携  | ■ メール監視        |
| ■ レポート作成    | ■ WEB情報収集 | ■ データベース管理 など  |

たとえばこんな業務を毎月自動でやってくれます！



① 毎月5日になると、  
基幹システムに自動でログイン

② データをダウンロードして  
きて、数値を集計

③ その集計結果をメールで  
上司に報告してくれる！

## ◆ RPA導入のメリット

### ■ 業務効率化！

→ 人でなくてもよい仕事（手作業メインの仕事）を自動化することで、業務時間が削減できます。

### ■ ミスゼロ！

→ RPAは決まった動きのみで、人的エラーの軽減ができます。

### ■ ノウハウの蓄積！

→ 時間短縮ができた分、人がやるべき仕事（考える時間）を増やせます。  
属人的にならず、RPA自体がマニュアルになります。

## ◆ RPA導入事例

### 給与計算、社会保険手続き定型業務をRPAで自動化した事例

導入例：大企業A社（4000人）（ZEEM / シャルフ）

RPAの導入前と導入後では、給与計算の作業で**62.5時間**、社会保険手続きの作業で**37.5時間**、両方合わせると、手作業の時間は**100時間**も削減されました。業務を自動化することで、手作業の割合は**約24%**に短縮されました。

	導入前合計	導入後合計	差分
給与計算	83.5	21	<b>62.5</b>
社会保険合計	48	10.5	<b>37.5</b>
総合計	131.5	31.5	<b>100</b>



手作業の時間 / **100時間**も削減！ 手作業の割合 / **約24%**に短縮！

## 勤怠 × 「日本の働き方」を変える

### ◆ クラウド勤怠管理“IEYASU”は、全国の企業に無料で提供します

「長時間労働の是正」と「多様化する働き方の推進」をテーマに、多くの企業で働く人々にとって「最短」で届く「最高」の仕組みはないか?と考えて開発された、クラウド勤怠システム「IEYASU」。社会保険労務士法人 HALZ・IEYASU株式会社より共同開発された、**無料**の勤怠管理システムです。

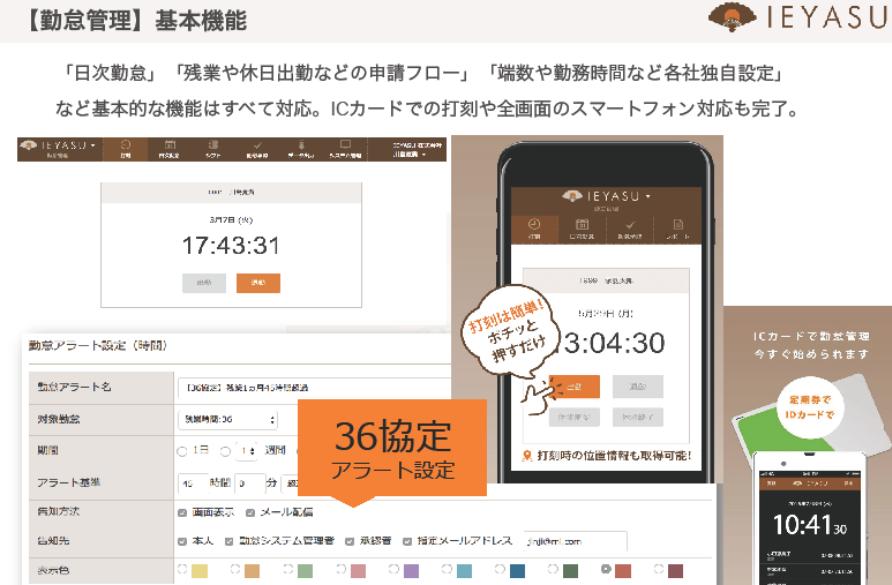
IEYASUはただの勤怠管理ではなく、「働き方を変える」根拠となるデータを提供いたします。「業務/プロジェクト毎の工数管理」や「時間を意識するための予実管理」などすべての企業が活用できるシンプルな仕組みによって「効率化できる部分」や「アウトソースしたほうがよい部分」など経営判断に直結する提案を行ってまいります。労働時間を減らすことが目的ではなく、「労働生産性をあげる」そして「作り出した新たな時間」によって様々な事情をもつ「仲間」が「個人の（人生の）目的」を達成するために活用して頂きたいと思います。

※IEYASUは現在HRMOSになっています。

【勤怠管理】 基本機能

IEYASU

「日次勤怠」「残業や休日出勤などの申請フロー」「端数や勤務時間など各社独自設定」など基本的な機能はすべて対応。ICカードでの打刻や全画面のスマートフォン対応も完了。



Copyright © IEYASU. All Rights Reserved.

# 事例紹介

Case study



## こんな時、弊社サービスを！

- 人事・総務スタッフが退職、採用すべきか、外注すべきか
- 人事総務業務をまとめて外注化
- 人事・総務・経理・法務の外注 → 外部SSCとして《HALZへ》
- 労務相談レポート配信など

## 労務顧問・人事関連規程

労働に関する相談・労使協定の整備・法改正の情報、  
就業規則、給与規定、育児介護休業規定、在宅勤務規定、  
セクハラ・パワハラ防止規定

事例：01 | 派遣社員向け研修の開催

事例：02 | 36協定の電子申請化

事例：03 | 労務相談・助成金の手続きが急務に

## 事例：01

### 派遣社員向け研修の開催

「働き方と社会保険・税金」「同一労働同一賃金」について、自社で研修会を開催することで、派遣社員や派遣先企業の理解が深まり、個別対応より格段の効率化が図れた。

#### ☑ 課題

- ① 雇用する派遣社員の多くは子育て世代の女性。配偶者の扶養の範囲内で働いており、社会保険制度や税制の改正に大きく影響を受ける。働き方は派遣社員自身のキャリア形成にも関係するため、会社として何らかの対策をとりたいと考えている。
- ② 働き方改革の重要テーマである「同一労働同一賃金」について、派遣労働者を対象とした改正労働者派遣法の施行期日まで時間がなく、早急な対応を迫られていた。

#### ❖ クライアントの背景

- ① 派遣社員より、「勤務時間や給与によって、社会保険・税金にどのような影響があるのか？」といった問い合わせが多く、社内スタッフの負担になっています。
- ② 派遣社員の「同一労働同一賃金」は内容が複雑であり、会社としてどのように対応するか、また派遣先や派遣社員へどのように説明するか頭を悩ませていました。

#### ❖ 支援策

- ① 派遣社員向けに、「働き方と社会保険・税金の関係についての研修会」を開催しました。
- ② 社内スタッフ向けと派遣先企業向けに分けて、「同一労働同一賃金についての研修会」を開催しました。

#### ❖ 具体例

##### 研修概要

- ① 研修テーマ：「扶養の範囲内で働くのって損?得?」

参加者：派遣社員30名弱

時間：2時間程度(質疑応答あり)

② **・社内勉強会**

社内スタッフ（課長以上の管理職）向けに、改正派遣法、同一労働同一賃金についての勉強会を実施。（2時間）

**・社外研修会**

「改正労働者派遣法の概要～派遣労働者の同一労働同一賃金に向けて～」を開催。（2時間/参加企業20社）

## ◆ 成果

- ・派遣社員からの税金・社会保険に関する問い合わせに対し、社内スタッフが基礎的な内容から説明する必要がなくなり、負担が減りました。
- ・社内勉強会において、まず社内スタッフの同一労働同一賃金に関する理解を深め、会社としてどのように対応していくかを考えて頂きました。  
また、派遣先企業向けの研修の結果、事前にある程度の予備知識が入っていることで、その後の重要な個別交渉の時間が大幅に短縮されました。

## ◆ ポイント

- ①の研修については、派遣社員の方が対象ということで、資料は理解しやすいように、できるだけわかりやすい言葉で作成しました。また、目先の手取り額だけでなく、キャリアを含めた将来のライフプランも考慮したうえで、現在の「働き方」を選択していく、という視点で研修内容を考えました。
- ②派遣労働者の「同一労働同一賃金」については、内容が非常にわかりにくく、労働局への情報収集にも苦心しました。「同一労働同一賃金」への取り組み方を派遣先企業に理解頂ける研修内容となるように努めました。

### クライアントの声

- 
- ①自社開催の研修会を開き、専門家（社会保険労務士）に話してもらうことで信憑性や安心感が増し、結果として派遣社員や派遣先企業からの信頼度がアップすることにつながりました。  
研修資料や説明内容にどうしても専門用語が入ってしまうので、もう少し平易な言葉で言い換えてもらえると更に良かったと思います。
  - ②「同一労働同一賃金」については行政も説明会を開いていましたが、小規模で開催したことで参加者が質問しやすく、理解が深まったという感想をたくさん頂きました。

事例：02

## 36協定の電子申請化

従来の36協定の更新は、各店舗に書類を郵送→回収後、労働基準監督署に郵送していたが、電子申請に変更することで大幅なコスト削減・省力化につながった。

### ☑ 課題

毎年の36協定更新業務においては、約430の店舗に36協定届を郵送して捺印書類の回収後、約180の労働基準監督に郵送、また控え書類返送のやり取りをしていた。  
そのために多くの人員を配置し、多くの郵送コストがかかっていた。

### ◆ クライアントの背景

2018年の電子申請への切り替えまでは、36協定届出書を各店舗に郵送して、労働者代表者の記名押印後、各店舗より再び郵送によりHALZへ返送して頂いていました。  
そして、HALZより各労働基準監督署へ郵送して、受付印を押された36協定届出書の控え書類を返送していましたので、毎年店舗が増える中で、郵送経費もさらに増えている状況でした。

### ◆ 支援策

HALZでは、2013年より36協定更新業務を受託しております。

#### ① 紙の届け出から電子申請に変更

2017年12月より36協定届等の労働基準法届出書を社会保険労務士が電子申請する場合において、事業主の電子署名・電子証明書を省略して、社会保険労務士の電子署名で申請をすることが可能となつたため、2018年の36協定更新業務より電子申請に切り替えて実施しました。

#### ② 記載事項の省力化

従来、店舗責任者には時間外労働(または休日労働)をする場合の従業員数・職種などを明記するようお願いしていましたが、電子申請後は従業員代表の記載および捺印のみとして記載事項を最小限にしました。こうすることで店舗側の記載漏れや誤りを極力減らし、負荷軽減を図りました。

## ◆ 具体例

### 36協定届を電子申請するにあたっては、以下の手順で実施しました。

- ・電子申請をするためのパソコンの環境設定
- ・36協定届の作成をして、会社に作成内容を確認
- ・各店舗に36協定届を展開
- ・各店舗からの問い合わせ対応
- ・各店舗で36協定届に労働者代表者が記名押印、店舗にてデータ化(PDF)してHALZに返信
- ・本社の代表社印の代わりとなる、提出代行証明書に代表者印を押印し、データでHALZに送信
- ・HALZで36協定届の内容で電子申請データを作成して、電子申請を実施
- ・電子申請後は監督署から審査終了連絡および公文書の発行
- ・発行された公文書等をメールにて会社へデータ納品

また、今回より各店舗への36協定届の展開および問い合わせは、ワークフローシステムを利用したことにより、これまで店舗へ電話による問い合わせに比べ、とてもスムーズに行うことができ、工数削減につながりました。

## ◆ 成果

- ・電子申請することにより、従来の紙での提出で発生していた郵送費が一切かからなくなりました。
- ・いつでもどこでもパソコンがあれば電子申請が可能となり、業務がしやすくなりました。
- ・従来の労働基準監督署から控え書類がないため、データによる公文書の納品となり、返送等の作業時間がかからなくなりました。

## ◆ ポイント

### 労働基準監督署から返戻されることなく、スムーズに申請ができる

電子申請するにあたっては、申請後に労働基準監督署から問い合わせや戻されることもなく、スムーズに審査が終わり公文書が発行されることです。そのため事前に電子申請する際に、添付する書類については各労働基準監督署に内容をしっかり確認をして電子申請に臨みました。

これに関して、今回は添付する36協定届のデータを店舗でデータ化して頂いたのですが、店舗によってスキャナーの性能の違いによりデータの精度が違うため、店舗より送られたデータを確認して、場合によっては修正して頂いて、電子申請するように気をつけました。

事例：03

## 労務相談・助成金の手続きが急務に

福利サービスの見直しを考えていたところ、新型コロナ感染の打撃により、急遽、労務相談・助成金手続きの支援が急務となつた。

### ☑ 課題

平均年齢は32歳。若い社員が多いわりには、これまでに介護離職した社員が25名もいる。どうしてなのか？福利厚生サービスを見直さなければならないのではないか、と思っていた。若い社員を減らさずに売上を伸ばしていくために、まず介護離職に歯止めをかけなければならない。

### ◆ クライアントの背景

常に時代を先取りした都市型のレジラー、アミューズメント施設の企画・開発から運営までを一貫して手掛ける、グループ全体で従業員4,000名を超える大企業。

平均年齢は若いものの、介護離職が増えている現状に管理職は原因がわからず困惑していました。そんな折、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、緊急事態宣言が発令されました。都内のレジラー・飲食店等の営業自粛という状況は初めての経験であり、「雇用調整助成金」の申請は書類が多く、日々の労務課題が増えるにつれて、なにから手掛けてよいかを検討していました。取り急ぎ、労務相談と助成金手続きが急務となっていました。

### ◆ 支援策

コロナ禍での助成金の要件は日々変わり、どの会社様でも通常業務と並行して情報収集をして正しく申請を行うのは大変です。そこで労務顧問として雇用調整助成金の申請をサポートいたしました。

### ◆ 具体例

雇用調整助成金の申請サポートということで以下のように努め、安心して申請頂けるようフォローしました。

### お客様からの質問対応

早めの申請をすればその分、助成金の審査も早くなります。そのため、チャットツールやgoogleスプレッドシートなどを活用し、情報のやり取りや蓄積を素早くスムーズに、齟齬なく行えるようお互い協力して進めました。

## 情報収集と提供

日々変わる要件をいち早くチェックし、わかりやすくかみ砕いての説明や、社内での申請実績などを踏まえ、労働局での審査傾向などをお伝えしました。具体例や回答のない申請書類についても「どこまで整備すれば申請として問題ないか」「指摘を受けても回答ができるか」という視点でアドバイスをさせて頂きました。

## ◆ 成果

もともとの課題は、「平均年齢が若いわりに介護離職率が高く、歯止めをかけるにはどういう対策をとれば良いのか」ということでしたが、時期的に新型コロナ禍の難局を乗り切るための提案に切り替えました。非常事態ということで、当面の労務相談と助成金の申請という3ヶ月の契約が成立。今後平時に戻ったら、HALZの各種サービスを検討していきたいとのことです。

## ◆ ポイント

新型コロナウイルスによる打撃を受けている時期で、往訪した時にはテレワークをはじめタイムリーな話題となりました。福利厚生サービスのご提案をさせて頂いているうちに、まず助成金申請の手続きを質問されましたので、新型コロナによる「雇用調整助成金」を最優先すべきと考え、親身になって何度も足を運んでいるうちに信頼関係が構築できたことが成約のポイントだと思います。

### クライアントの声

非常事態宣言が発令されるなど、会社創業以来初めての経験であり、リモート勤務をはじめ労務問題が山積し、解決策が見いだせずに困っていました。今回限りの単発での労務相談の契約も急遽受けてくださるということで、非常に有り難かったです。

提案を受けていた頃は、ちょうど新型コロナウイルスが流行り出した時期でもありましたので、急遽雇用調整助成金の申請についても相談させて頂きました。どんな質問にも的確な回答をして頂き、不安な状況の中で慣れない手続きなど迅速に対応して頂き安心できました。とてもレベルの高い社会保険労務士法人だと感じました。

# 労務顧問・人事関連規程

## 【参考】労務顧問の幅広い対応領域と専門性

通常の労務顧問にとどまらない、人事企画領域、経営領域サポートのアドバイザーの役割も担っています。弊社は、通常の社会保険労務士事務所では難しい部分までサポートしています。

領域	対応内容	訪問等による情報提供
人事労務	<ul style="list-style-type: none"><li>労働リスク最小化観点からの改定アドバイス</li><li>法改正時への対応アドバイス</li></ul>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>労働基準監督署対応アドバイス</li><li>労務リスク低減のための制度導入アドバイス</li><li>未払い残業代リスクアドバイス</li></ul>	
給与・社会保険	<ul style="list-style-type: none"><li>給与に関する同業他社、同規模企業についてのデータご提供</li><li>給与、賞与改定等に伴う参考データ提示、シミュレーションについてのアドバイス</li></ul>	
人事制度	<ul style="list-style-type: none"><li>人事制度導入に際してのアドバイス</li><li>現行人事制度（等級、給与、評価、賞与）においての課題に対するアドバイス</li></ul>	
採用	<ul style="list-style-type: none"><li>貴社の採用課題に関するアドバイス</li><li>人材の定着課題に対するアドバイス</li></ul>	
研修	<ul style="list-style-type: none"><li>社員教育のためのあらゆるセミナーの企画・実施のアドバイス</li><li>人員の欠員から定着へとコア人材の育成を目的とするSSC（シェアードサービスセンター）としての支援</li></ul>	
システム	<ul style="list-style-type: none"><li>給与、人事、勤怠システム導入に対するアドバイス</li><li>給与、人事、勤怠システム運用における課題に対するアドバイス</li></ul>	
助成金	<ul style="list-style-type: none"><li>貴社に適合する助成金アドバイス</li><li>新規助成金、助成金改廃情報の定期提供</li></ul>	

# 事例紹介

Case study



## 給与計算・各種保険手続き

給与計算、有給休暇管理、源泉徴収票作成など、年末調整、  
労働保険（雇用、労災）、社会保険（健康、厚年）

事例：04 | 勤怠システム「IEYASU」導入

事例：05 | 短期間でセットアップを実施

事例：06 | 人事関連を総合的にプロデュース

## 事例：04

## 勤怠システム「IEYASU」導入

タイムカードの勤怠管理から、勤怠システム「IEYASU」の導入により、担当者の負担削減・ミス回避＆業務の効率化が図れた。

### ☑ 課題

タイムカードによる勤怠管理をしていたため、担当者が各店舗へ不備事項を確認することが大きな負担となっていた。

店舗ごとの勤務時間等が異なるため、出勤簿のカスタマイズが課題であった。

### ◆ クライアントの背景

月平均80件程の勤怠集計後の問い合わせがあり、担当者はその対応に追われている状況になっていました。各店舗へ確認することが担当者の負荷となっていました。店舗ごとの勤務時間等は異なるため、出勤簿のカスタマイズは必須と考えられました。

残業60時間超過は掛け率1.50としているが、深夜は時間集計がされていない状況で、未払いになっていました。

### ◆ 支援策

- ① 集計ミス等が多いため、勤怠管理システム「IEYASU」を導入することで、ミスの回避ができると考えました。
- ② 弊社で各店舗への問い合わせ対応を支援することで、担当者の負担軽減になると考えました。

### ◆ 具体例

#### 勤怠システム「IEYASU」の導入

- ・導入スケジュールの提示
- ・勤務区分・集計ロジック等の確認
- ・店舗別シフトの確認
- ・マスター管理役割分担

#### 月初の勤怠確認業務は以下のフローで実施

- ・第一営業日(お昼12時頃)：HALZ側による勤怠仮締め実行
- ・第一営業日(13時頃)：出勤簿マクロの生成
- ・第一営業日(14時頃)：システムチェックの更新
- ・第一営業日(15時頃)：不備レポートの生成
- ・第一営業日(15時頃)～第三営業日(お昼12時頃)：店舗への勤怠確認、勤怠修正、問い合わせ事項取りまとめ
- ・第三営業日(お昼12時頃)：勤怠仮確定、問い合わせ事項を先方へ報告

## ◆ 成果

- 勤怠チェックの効率を上げることにより、給与計算やその後のチェックに時間をかけることが可能になりました。
- 担当者が、タイムカードによる勤怠確認から解放され、その分他の業務を行うことが可能になりました。

## ◆ ポイント

チェックの効率化と正確性を常に求めながら、スムーズに給与計算業務につなげられる工夫を、現在に至るまで続けていることです。

### IEYASUの月次勤怠レポート機能

社員の勤怠状況をグラフや表でわかりやすく可視化することができます。また月次、日次別で細かいデータ出力を用いれば、勤怠管理をより簡単に、そして正確に行うことができます。

【勤怠管理】月次勤怠レポート（イメージ\_4月分）



# 給与計算・各種保険手続き

## 事例：05 短期間でセットアップを実施

社員の負荷になっている部分を重点的に改善し、業務の効率化を図り、導入後も更なる改善に向けて日々サポート。

### ☑ 課題

給与計算・社会保険手続きのアウトソーシングは既に実施していたものの、対応範囲が狭く社内的人事担当者の負荷が減っていなかった。

### ◆ クライアントの背景

給与計算・社会保険手続きについてはアウトソーシングを実施済でしたが、委託先の対応範囲が狭く、コミュニケーションがうまくいっていなかったこともあり、かなりの工数が社内に残つてしまっていました。

社員数は3,500名を超える、さらに拡大を続ける中で、安定した給与計算・社会保険手続きの遂行を目指して委託先の変更を早急に希望されていました。

### ◆ 支援策

早急な委託先の切り替え、導入を希望されていたため2ヶ月間という短期間で引継ぎ、セットアップを実施することになりました。

現在のフローを大きく変えてお客様に負担をかけるのではなく、今まで通り良い点はそのまま活かし、負荷になっている部分の対応ができるように検討を重ねて対応を進めました。



## ◆ 具体例

### 導入時

とにかくセットアップ期間が短かったため毎週打ち合わせ、引継ぎを重ねて対応漏れや不明点が残らないように実施しました。時間のない中でお客様の現場にも直接足を運ばして頂き、従業員の方とお話をすることも頂いたことで、クライアント様の想いや対応で注意する点などが把握でき、ベクトルをあわせて立ち上げることができました。

### 導入後

社内に残ってしまっていた工数を減らすべく、順次弊社で業務対応範囲を増加。引継ぎと打ち合わせを重ねて業務の効率化を進めました。

従業員の皆様からの社会保険の質問対応等が社内で対応できないということもあります。専用の電話番号を開設し、直接弊社にお電話やメールを頂く対応もスタート。日に数十件のご連絡を弊社に頂いております。

導入して終了ではなく、日々のやり取りや毎月の打ち合わせを通して業務改善を協力して進めています。

## ◆ 成果

- ・短期間でセットアップが完了しました。
- ・従業員に直接対応するなど希望の委託範囲に柔軟に対応することで、クライアント様の負荷を最小限に抑えることができました。

## ◆ ポイント

クライアント様は従業員の皆様をとても大切にされています。現場が忙しいこともあります。人事担当者はとても配慮をされて対応されていますので、弊社がその人事担当者と現場の皆様の関係性を壊すことのないよう、従業員の皆様との直接対応をする際にも丁寧に、わかりやすい対応を第一に気をつけています。

事例：06

## 人事関連を総合的にプロデュース

社内で専門知識を有する者がいないことから、アウトソーシング化を検討していた企業様に、システム選定から規定の作成まで総合的にプロデュース。

### ☑ 課題

社内に人事担当者がいない状態の中、給与・人事管理システムを導入し、効率的な管理、アウトソーシングを希望し、総合的に相談できる委託先を探していた。

### ◆ クライアントの背景

今まで親会社に給与計算や社会保険手続きを依頼していたが、自社で実施する必要性が出ており、社内で専門知識のある者がいないことからアウトソーシングを検討。マネーフォワードなどのシステム導入をしたほうがいいのかも悩んでおり、マネーフォワード クラウド公認メンバーである弊社にお問い合わせを頂きました。

### ◆ 支援策

- ・システム（人事・給与・勤怠）選定サポート
- ・システム初期設定対応
- ・規定、協定作成支援
- ・勤怠締め、給与計算、社会保険手続き支援

### ◆ 具体例

#### システム選定からセットアップ

- ・マネーフォワードの導入を検討していたものの確定はしておらず、使いやすさやアウトソーシングのしやすさから何を導入するのがよいか検討するお客様に対してアドバイス。
- ・マネーフォワード勤怠・給与、SmartHRの導入が決定し、勤怠と給与について初期設定を行。
- ・勤怠については従業員向け簡易のマニュアルも作成し、スムーズな導入を支援しました。

## 規程の作成

- ・システムのセットアップと並行し、「専門業務型裁量労働制」の導入の希望があり、従業員の皆様の状況等から導入可能か検討し、アドバイスしました。
- ・導入を決定し、該当の規定の条文や協定書の作成のサポートを行いました。

## ◆ 成果

- ・トータルでサポートさせて頂き、無事に労務管理をスタート。
- ・初回の給与も滞りなく支払うことができました。

## ◆ ポイント

数あるクラウドソフトのどれを活用すると希望の内容が達成されるのかは情報収集をしてもなかなか判断の難しいところです。

今回はご相談から実稼働まで短い期間でのすり合わせではありましたが、テレビ会議を活用し丁寧にサポートすることできちんと検討・判断頂くことができました。



# 給与計算・各種保険手続き

## 【参考】給与計算・各種保険手続きの導入実績（一部）

給与計算をはじめ各種支援を導入された企業様をご紹介いたします。

業種	従業員数	業務内容
フィットネスジム運営会社	190名	常駐支援・給与計算・社会保険手続・労務顧問
特定スポーツ振興事業	210名	労務顧問・社会保険手続・給与計算
宝飾販売会社	530名	労務顧問・社会保険手続・給与計算
WEB事業会社	316名	給与計算・社会保険手続・労務顧問
不動産販売会社	860名	常駐支援・給与計算・社会保険手続・労務顧問
外資アウトドアアパレル	650名	常駐支援・労務顧問
メディア映像制作会社	210名	常駐支援
保育・介護支援会社	4,500名	給与計算・社会保険手続き・労務顧問・従業員対応
クリニック運営会社	114名	給与計算・社会保険手続・労務顧問
IT・総合情報サイトの運営会社	209名	給与計算・社会保険手続・労務顧問
バイオ医療薬品関連会社	70名	給与計算・社会保険手続・労務顧問
図書等の企画・出版会社	60名	給与計算・社会保険手続・労務顧問
国内中堅生命保険会社	419名	社会保険手続
遠隔読影マッチングサービス会社	121名	給与計算・社会保険手続・労務顧問
カラオケ・ホテルなどレジャー会社	4,500名	労務顧問・社会保険手続
介護施設運営会社	30名	給与計算・社会保険手続・労務顧問
中堅広告会社	700名	労務顧問・社会保険手続
インターネット会社	180名	給与計算・社会保険手続・労務顧問
アプリ企画・開発・運用会社	1,700名	勤怠集計

# 事例紹介

Case study



## 制度設計・業務改善コンサル

等級制度、評価制度、給与制度、賞与制度、

研修制度、退職金制度など

労務リスク改善、業務の標準化・IT化

事例：07 | 人事制度再構築の工夫

事例：08 | 現場を重視した人事評価制度

事例：09 | 人事評価制度の格差の是正

事例：10 | 顧客主導の等級・評価制度の見直し

事例：11 | 職種別に設定した等級定義の効果

事例：07

## 人事制度再構築の工夫

事業の拡大や新事業を開始したが、人事制度は従前のものを使用しているため形骸化が見られていた。

### ☑ 課題

人事制度を改定後10年が経過しており、その間に事業の拡大、新事業を開始してきたが、人事制度は従前のものを使っており、現場との実態に合わず、また評価等の形骸化が見られている。

### ◆ クライアントの背景

従来から的人事制度においては、役職者と一般社員の逆転現象が生じるとともに、年功的な運用が残っている状況。若年者の早期の抜擢に対しても処遇等がマッチしておらず、仕事へのやりがいはあるものの待遇への反映ができていないため、将来への不安感やモチベーションの維持が難しい状況となっていました。

また現場で行っている職務や社内の取り組みとの連動が図られていないため、評価もしにくく、現場ではなく評価している状況となっていました。また、若年層の定着率が思わしくないため、見直しをする必要性に迫られていました。

### ◆ 支援策

事業を推進するのは現場ということで、現場での「取り組み内容」や現場を評価できる「社員の役割」を明確にするために、人事制度全般【等級・評価・報酬（賃金）・役職登用交代・昇降格】の再構築を行いました。

### ◆ 具体例

- ・企業が目指すより良い組織づくりのための関連図【ビジネスモデル】を明確にしました。
- ・その関連する項目を【現場の取り組み=評価項目】としました。その際に、これまで社内で行っていた現場の取り組みも考慮して評価項目としました。
- ・各職種と役職の役割を【等級ごと】に明確にしました。この時、役割を設定するのにあたり、事業として大切としている切り口（例えば、業務遂行、育成など）を設定し、その切り口で役割を設定しました。
- ・報酬（賃金）については、若年層の定着の観点と市場価格とのバランスを考慮して【ベースアップ】と【賃金カーブの是正】を行いました。
- ・役職への登用については、明確な基準がなかったため、基準の整備と企業として、役職者としてマインド等を条件としました。

## ◆ 成果

- ・人事制度とは別に社内の取り組み内容と統一・連動することにより、企業としてのメッセージとの一貫性が担保でき、各等級における役割が現場の言葉を使い具体化することができるとともに、現場の管理職が管理する指標とその指標につながる取り組みを自ら設定するようになりました。
- ・報酬についても各等級間のメリハリができ、業績に応じた人件費（昇給原資）コントロールができる給与と賞与の配分方法を確立しました。

## ◆ ポイント

人事制度を構築する際には、経営視点に偏りがちですが、現場の声を各組織、各階層から拾い上げ、現状と今後の方向性との乖離が起きないように経営サイドと綿密な議論を繰り返しながら構築をしていきました。

また「企業として大切にしているポイント」や「企業としての特徴」を引き出すように構築を行いました。また、急激な制度の改革は、継続することが困難となり、形骸化となるため、運用・導入にあたっては複数回の説明と短時間の研修を一定の間隔を設けて複数回実施し、理解と運用への慣れを作っていました。

### クライアントの声

定着とともに社員それぞれのキャリアの選択の幅が広がりました。

今までの現場と経営の距離感も縮めることができたのではないかと思います。

運用を通じて、理解を深めることにより、より一体感が高まると期待できます。

中堅層からのキャリア、将来への道を示すことができ、安心感と成長の方向性を整備することができました。評価の内容が日々のマネジメントにつながっているので取り組みやすくなったと思います。

会社の取り組みについても、今までどのように組織や会社に貢献しているかまではわからませんでしたが、今回の改定により、チーム、部署、会社への貢献のために、【何を取り組むべきなのか】が明確になりました。

事例：08

## 現場を重視した人事評価制度

人事評価制度が整備されていないため、人事評価の統一がとれず社員から不満の声が上がっている現状を踏まえて、社員のモチベーションを高めたい。

### ☑ 課題

体系としての評価がなかったため、社員を評価するにあたっても現場の管理職や経営者の判断によるため、評価視点がバラバラで甘辛の差が大きく、賃金への反映も妥当性がなく、社員からの不満が上がっていた。また、昇格や役職に就くにも【上司に気に入られた人】【勤続年数が長い人】が基準になっていたため、若手で実力がある人財をなかなか引き上げることができない。

### ◆ クライアントの背景

自動車の製造ラインの機械機器を製造してきましたが、業績が今一つ伸び悩み、数年利益率も下がりつつある状況でした。現場の管理職からは、「現場は一生懸命やっているのに」との声もあり、経営陣としてもどのような手を打つべきか悩んでいました。

そこで、現場を回しているのは、社員一人ひとりであって、その社員のやる気がポイントとなり、また注力することは絞り込みを導いていくことが必要と感じ、人事制度を構築することになりました。

### ◆ 支援策

- ・早急に業績を回復させ、社員に対してしっかり報いるように人事制度を整備していきました。
- ・等級制度、人事評価制度、報酬制度、昇降格制度、提案制度、退職金制度を導入および運用の支援を行いました。

### ◆ 具体例

- ・会社の方針、経営者の社員に対する思いを確認⇒【求める人材像】を設定しました。
- ・事業のサイクルを分析、簡易な経営分析を管理職とともにを行い、現在と将来必要となる事業領域を明確化しました。
- ・【社員としてのやるべきこと】を等級ごとに明文化することにより等級制度を設計しました。
- ・各現場で重要となる取り組み、職務を抽出して、それを職務遂行上の【成果】として評価項目とし、社員としての【行動・業務態度】についても評価項目として盛り込みました。
- ・業績を早急に回復させる、意識づけを行うために当初は評価のサイクルを四半期としました（その後半年単位に変更）。

- ・報酬（賃金、賞与）は、テーブルと算出方法を明確にルール化し、今後の報酬水準を可視化しました。
- ・昇格等もなんとなく勤続年数で行っていましたが、【昇格ルール】を設け、若い人でも実力のある人を昇格できるようにしました。

## ◆ 成果

- ・評価を適正化するために経営者と管理職が集まって評価会議を行い、徹底的に個々人の状況を議論し、評価を行いました。これにより管理職の社員を見る目が変わりました。
- ・人事制度を導入後1年で利益率がプラスに転じ、2年目で業界の平利益率を超える結果となりました。
- ・業績につながる業務、ポイントが社員に理解され、今まで以上の業務量をこなすことができるようになりました。
- ・「会社の経営状況をオープンにする」ことを説明する機会を設け、「社員の方々の頑張りがどのように反映、つながるか」を何度も説明する機会を設け、自分たちの仕事への責任感を醸成できました。

## ◆ ポイント

- ・経営者や管理職の方々とは、何度も話し合い、議論を行い、些細なことであっても共有するようになりました。
- ・時間があるときは、各現場を見せて頂き、社員の方々の動きや表情などを観察させて頂き、また、肌で工場の雰囲気を感じるように努めました。
- ・なかなか理解ができない社員については、何度も個別面談をさせて頂く機会を設けて、経営者の支援を行いました。

### クライアントの声



- ・業績も利益率も回復し、取引会社からいろいろ質問されるようになりました。
- ・社員の取り組み・目標を社内に掲示し、情報を共有するとともに意識を高める取り組みも行うようになりました。
- ・人事制度をきっかけに部下とのコミュニケーションが増えて、今まで気づかなかったことや本人の知らなかった特徴や気持ちなどの気づきがあり、信頼関係を構築することができました。

事例：09

## 人事評価制度の格差の是正

グローバル企業の親会社の出向者と、子会社のプロパー社員との人事評価制度の格差が課題に。社員と会社が共に成長する制度運用を考案したい。

### ☑ 課題

グローバル企業の子会社として安定的な経営を行っているが、親子の関係上、親会社からの出向者も多く、プロパー社員との労働条件（賃金等）が異なっていたため、プロパー社員から不満が出ていた。また既存の人事制度も導入後10年以上経過し、親会社の人事制度をそのまま適用しているため、現場の業務内容と乖離し、人事制度自体も形骸化していた。

### ◆ クライアントの背景

業界特性上、景気等の影響を受けやすい中、安定的な経営、安定的な賃金を保障しているため、社員にとっては安心感もあり定着も良いのですが、頑張る人が評価されることなく、概ね同じような評価と待遇を受けていました。

そのような状況なため、これから事業を担う若手から中堅層のやる気があまり上がっていない状況にありました。出向者とプロパー社員の格差を是正することで、その分を若手や中堅層に割り振るような制度内容とすることにしました。

### ◆ 支援策

- ・社員に対して、現状の評価や給与についての意識調査を実施。
- ・労務管理にも課題があるため、課題の所在を調査すべく社員アンケートも実施。
- ・調査結果を基に社員の意識、要望を確認し、経営層が考える方向性に導く人事制度を構築。
- ・急激な変更は、社員の全体的な傾向として得策でないため、数年かけてあるべき人事制度を構築していくステップを踏んだ。
- ・人事制度の定着度もモニタリングし、課題を解決するためのプラッシュアップを数回実施。

### ◆ 具体例

- ・【14等級】あつたところを、職務や求められる役割を明確にするために、【5等級】に整理しました。
- ・職務（ジョブファミリー）に応じた等級制度を設計しました。

- ・評価は、現場の使い勝手も踏まえて、導入時には目標管理制度を適用せず、各部門の管理職または責任者とワークを行い、ジョブファミリー、等級ごとの評価項目を設定しました。
- ・職務遂行に必要な動作、行動もジョブファミリー、等級ごとに設定しつつ、企業としての共通項目を設定しました。

## ◆ 成果

- ・導入当初は、社員の方々の理解が進まなかつたが、複数回の説明会や定期的な制度説明資料を配布して理解を深めていきました。運用のキーマンとなる管理職等についても複数回の評価者研修を実施し、演習を通じて理解を深めました。
- ・そのため、制度導入後の運用モニタリングでは、一般社員から評価への好意的な意見、発言が増え、社員の方々の目指す方向性を示すことができました。
- ・運用モニタリングと制度のブラッシュアップを継続的に行つたため、制度の理解度、納得度は、96%弱までに改善しました。
- ・人件費のコントロールを行い、今後を期待される層に重点的に報酬の配分を行えるようになりました。

## ◆ ポイント

人事制度となるとどうしても上段に構えてしまうことがあります、企業の成長度、社員の成長度に合わせながら、徐々に引き上げていくような制度運用を行いました。また、運用状況をしっかりと受け止め、改善を行うことにより社員の声を反映し、人事制度への理解と信頼度を高めていくように努めました。

問題となっていた出向者（ほぼ転籍出向）とプロパー社員との差も徐々に改善され、頑張っている社員を処遇することにより、現場の士気を高めていく取り組みを随所に盛り込みました。

### クライアントの声

今までネガティブな意見や発言の多かった社員から、次期に目指すポジションや仕事の内容を宣言する言葉が聞けて、非常に嬉しく思いました。

また、この制度をきっかけにチーム内の協力態勢やみんなで盛り上げていこうという機運も見られ、良い方向に向かっていることを感じました。今後は、まだ改善が必要なチームに対してアドバイス、きっかけづくりができるようにしていくことがポイントとなります。

また、管理職がこれだけ責任と使命感を持って取り組んでもらえたことは、浸透に一役かっています。これは、設計当初から関わってもらったことが大きかったと思います。

事例：10

## 顧客主導の等級・評価制度の見直し

顧客主導の制度設計プロジェクトとの併走で、等級・評価体制の見直しを進めた。

### 課題

現行人事制度を導入後10年程度経過し、その間に経営者も交代し、経営方針等も変更されたため、人事制度との整合性が取れなくなり、現場の実態との乖離が生じていました。また、職種形態も戦略等とともに変化してきたため、等級と評価体系の見直しを行う必要がありました。なかでも若年層～中堅層の報酬が低く設定されていたため、今後の定着も含めて見直す必要がありました。

### クライアントの背景

【営業系】【プロフェッショナル系】【管理系】の区分けが不明確な部分があり、人財要件や報酬格差などに不整合が生じていて改善の必要がありました。また、評価項目も概ね成果のみを軸としていたため、後輩育成、部下育成という意識が部署によって違っていたため、今後の事業成長のために育成の視点と意識を持って、人を育てる意識から文化に変えていく必要がありました。

### 支援策

- すべてコンサルタントに設計を任せないで、人事部も設計に携わることにより今後のメンテナンス、社内への浸透を図れるような体制で進めた。（費用面でも抑制）
- 設計の方向性を提示し、それに従って人事部等が設計、コンサルタントが内容のチェックを行う形でプロジェクトを進行。
- 設計前にクライアント側で行った人事制度および人事施策へのアンケート、ヒアリングをベースにした改善点と経営方針等を踏まえて設計を進めた。
- 2週に1回のペース（1週に1回の場合もあり）で、設計案を基にディスカッションを通じて修正点を共有し、必要に応じてコンサルタントが修正案を提示した。

### 具体例

#### 設計主体は、あくまでも顧客が実施

- キャリアルートの整理・見直しに伴う等級数と名称の変更および役割の修正を行いました。
- 職種の見直しに応じた等級制度を設計しました。
- 評価は、2軸による評価へ切り替え、人財育成方針、行動指針等を各等級で評価できるように定義と項目を整理し、追加しました。
- 等級と評価を連動させるために「等級定義」と「評価項目」の切り口（視点）を一致させた設計を行いました。

- ・成果に関する評価についても業績部分と上位者は部下育成の項目に変更しました。
- ・報酬は、一部管理職に昇格（昇進）した場合、直近下位等級と逆転現象が起きていたため、各等級の報酬範囲とピッチの見直しを行いました。
- ・役職者の手当が低いため、管理監督者の観点から増額しました（人件費総額を抑えるため、他の等級の報酬範囲を調整）

## ◆ 成果

- ・現場をよく知る人事担当、その他責任者とコンサルタントが組み合って、議論を重ねたため、担当者等の制度の目的から構造まで理解でき、メンテナンスやブラッシュアップもしやすくなりました。
- ・人件費のコントロールが可能になりました。
- ・制度導入とともにマネジメント層の評価への意識、育成の意識などが変わり、積極的な取り組みへと変わりました。
- ・社員説明においても各職種の社員像がイメージしやすくなりました。
- ・理解が深まったため、経営層や社員説明、現場からの問い合わせにも対応できるようになりました。
- ・以前に比べてより体系的な構造も整え、キャリアルートが明確になりました。

## ◆ ポイント

設計のオーダーとしては、設計の支援ということで、クライアント様と一緒に作り上げるようにな、設計内容がわからない時は、説明資料や手順、考え方をお伝えして二人三脚で、伴走していく形で進めました。ある意味、立ち止まることも、クライアント様が熟考できる時間も確保しながら、着実にステップアップしていくように心がけ支援を行いました。クライアント様の理解を得た上で、若干の期間を延長して、かつ、当初の打ち合わせ回数を超えてまでお付き合いをさせて頂きました。

### クライアントの声

役員や社員の説明についても、質問事項や制度の細かい内容について聞かれても、内容の理解度が違うため、問題なく実施することができました。一緒に考えてもらえたことによりプロジェクト参加メンバー全員が同等の理解ができていると思います。経営者からは、よく考えられた制度ということで納得して頂けました。一緒に考え、一緒に設計していけたことは今後見直しが必要となった時に対処できるようになれたと思います。とてもよい経験になりました。

事例：11

## 職種別に設定した等級定義の効果

職務や役割を明確化し、職種別に設定した等級定義により、職種に合った評価で業務改善につながった。

### ☑ 課題

特定の業界向けの業務用ソフトウェアでシェアNo.1の企業であり、社員の年齢層も若いということで、より頑張った人を評価してあげたいという気持ちが経営層にあるが、現行制度が職能資格制度に近いものであり、年功序列的な評価と上長が部下を相対的に評価して序列化して点数をつけていた現状があり、上長の主觀や好みが介入しやすく、評価の妥当性が低かった。

### ◆ クライアントの背景

システムエンジニア・営業・顧客サポート・カスタマーセンター・商品管理などのいくつかの職種があり、職種によっては、人財の確保が労働市場の価格に影響を受けることもあり職種別の賃金が必要となり、また、報酬水準も職種間の格差をつけ、より水準を社内外に合った形にしたい要望がありました。また、評価についても職種によって会社が求める行動も異なり、かつ、社是、社訓を大切にする会社であるため、社是等に沿った行動、ふるまいも求められていました。

### ◆ 支援策

- ・職種別に各等級に求められる職務や役割を明確化
- ・等級の定義が変更になることにより評価項目、目標管理の設定方法を再設計
- ・システムエンジニアは、プロジェクトで動くことがほとんどであり、プロジェクト評価についても導入
- ・報酬については、職種ごとの給与テーブルを設計
- ・昇格昇進についての基準の整理と必要となるスキルテスト等を導入し、多面的に審査する仕組みとした施策

### ◆ 具体例

- ・各職種については、主要となる社員（概ね1職種10名程度）に対して職務調査と現状職務のヒアリングにより等級定義等の設計
- ・評価体系については、職種に合った評価の切り口を設定し、各職種に合った評価項目を設計
- ・全社統一の執務態度と職種別の行動について全社員からアンケートを取り、アクションのポイントを整理し、評価項目に設定
- ・報酬（給与）は、市場水準を考慮して各職種によってテーブルを設計
- ・退職金制度についても等級の変更、評価等も変更に伴いポイント制を導入

- ・役職者に対する360度評価も導入・実施し、現状役職者の妥当性や今後のマネジメント行動を改善（フィードバックは役員から実施）
- ・役職に昇進する場合には、経営的マインドと知識も必要になるため、戦略、マーケティング、人財管理等の知識テストを追加、導入（先ずは、現役職者を一定レベルにするために教育とテストを実施（合格するまで再テスト）
- ・新たな事業を発掘するためにマーケティングコンサルタントと組んで新事業創出のプロジェクト・社内公募を実施。その中から2案が新事業として選定され、事業化（子会社化）した

## ◆ 成果

- ・特に職種別に設定した等級定義は、現場でマネージャーが部下を指導、アドバイスする基礎資料となり、それを基に評価のフィードバックや今後の職務遂行の改善を行うようになりました。（その後、日々の部下指導にも使用）
- ・もともと全社員が社是と社訓を暗唱できていたが、評価項目との整合性がなかったため、会社の方針等と合致するようになりました。
- ・一部、全社員を巻き込む形をとったため、全社員に会社に対する理解や会社のことを考える場を提供できるようになりました。
- ・比較的若いマネージャーが多い会社であったが、本当のマネジメントを身につけること、今まで以上に部下育成に注力するようになりました。

## ◆ ポイント

人事制度は下手をするとブラックボックス化になりがちだが、社長をはじめ役員層がオープン化の姿勢を取ってくれたため、社員から多くの意見や考えを拾うことができ、また、それを参考に制度に反映するようにしました。できるかぎり全社員に参画意識を持ってもらい、（社長の意向でもあった）社員と共に創り上げた制度になりました。特にマネージャー層には、設計段階でも適宜、ヒアリングして意見等を聞き、経営層とのギャップを埋めるように努めました。

### クライアントの声



**（マネージャー）** 部下を指導や日々のアドバイスするにしてもベースとなる等級定義があるので、指導もしやすく、また、本人の納得も得られやすくなりました。

また、上位の等級を見せることにより今後のキャリアについても話すことができるようになりました。

**（マネージャー）** 自分のマネジメントは、今まで手探りでやっていたことが多かったが、自分の職種に求められるマネジメントがわかり、今までできていなかつたことが明確になり、それに注意しながらマネジメント業務を行うようにしています。

**（管理統括の役員）** 今まで決まった仕事しかやらなかつた社員が自ら仕事の幅を広げたい旨を伝えてきて、それも制度があることにより自分に求められていることがわかつたからだと思います。

## 【参考】人事制度設計等の導入実績（一部）

人事制度設計をはじめ各種支援を導入された企業様をご紹介いたします。

業種	従業員数	業務内容
大手医療法人	200名	人事制度改定・賞与・報酬改定サポート
訪問看護事業者13事業所サポート	250名	人事制度設計
薬局	30名	人事制度改定サポート
医療システム、薬局チェーン	300名	人事制度改定サポート・IPO支援
大手アパレル会社	3,000名	人事制度改定・採用支援・教育研修
外資アパレル会社	500名	人事制度設計・労務顧問
トヨタ系製造業	100名	人事制度設計・確定拠出型退職金設計・教育研修
人材紹介・派遣会社（大手子会社）	400名	評価・給与制度改定
大手ゲーム会社グループ	1,000名	人事制度設計
ホンダ系製造業	800名	人事制度設計
大手外食レストラン会社	800名	人事制度設計・システム導入・教育研修
中堅広告代理店会社	600名	人事制度設計サポート・規定改定・労務顧問
大手リサイクル会社	500名	人事制度設計・給与計算・労務顧問
大手カレー専門店チェーン	706名	労務顧問・規定作成・助成金申請
輸送用機器製造会社	600名	給与制度設計
大手出版社	400名	役員制度設計
大手レンタルビデオチェーン	2,173名	労務顧問・規定作成・新卒採用
大手コンビニエンスストアチェーン	5,686名	労務管理・規定策定・中途採用
大手食品系コンビニエンスストアチェーン	771名	労務管理・規定策定
飲食FC店舗経営	1,451名 (飲食以外事業社員含)	労務管理・規定作成

# 事例紹介

Case study



## 研修

人材育成プログラム設計、研修企画・実施、講師育成

事例：12 | マネジメント力の強化

事例：13 | 採用力を強化

事例：14 | 組織目標設定力の強化

事例：15 | 幹部層のマネジメント力の強化

事例：16 | ヒューマンスキル研修

事例：12

## マネジメント力の強化

現場の成果を上げていくために、組織のマネジメントを強化していかなければならぬ。

### ☑ 課題

幹部層やマネジメント層のマネジメント強化をすることが今後の組織づくりをするうえで課題となっている。

マネジメントスキルを学んだことがない人も多く、体系的に学んでいきたい。

### ◆ クライアントの背景

定期的にOJTやミーティングを実施し、マネジメント課題の解決を推進していましたが、問題解決や部下の育成がスムーズにいかないケースがみられていました。そこでマネジメントの基本マインドやスキルを学び、現場で活用できるような体系を構築していくことが重点課題として挙がってきました。そこで研修における学習を通じて、役員クラスからマネジメント層まで展開することで組織の底上げを図ることが期待されました。

### ◆ 支援策

- ① ロジカルシンキングをベースにしたマネジメント研修の実施（2回）
- ② コーチングをベースにした部下育成研修の実施（2回）

### ◆ 具体例

#### マネジメント研修

- ・マネジメントの原理原則 ⇒ マネジメントとは何か ⇒ 管理職に求められること
- ・ロジカルに考えるとは（大切な3つの観点） ⇒ 論理トレーニング（2つの関係を作り出す）
- ・ロジカルシンキングの基本知識 ⇒ 帰納法・演繹法、MECE  
⇒ ピラミッドストラクチャとロジックツリー

【ワーク①】ピラミッドストラクチャの構築、コンセプチュアル思考力の強化に必要なこと  
⇒ 視座（抽象度）の上げ方  
⇒ 経営的視点を身につける

## 部下育成研修

- ・人はどうすれば行動を起こすのか ⇒人が動く時に必要なこと
- ・目標設定のポイントと設定のプロセス ⇒ 具体化、実現性、意欲、定量化、期限
- ・部下は目標に何を期待しているのか 実践リアルケーススタディ ⇒ こんな時どうする?
- ・部下を育てる目標設定面談のプロセス
- ・コーチングの基本知識 メンタルマネジメント、モチベーションアップの方法

### 【ワーク②】実践ロールプレイング

- ⇒ 目標と計画を具体的に確認する
- ⇒ 実行可能性を探る
- ⇒ 目標を決めて、モチベーションを上げる

## 成果

- ・ロジカルシンキング、マネジメント、コーチングなど基本的な知識を身につけることができました。
- ・実際の現場のケーススタディを通じて、具体策が明確になりました。
- ・継続的にマネジメントを学習する動機づけにつながりました。

## ポイント

研修プログラムの遂行において、理解を最大限に高めるために現場のケースを多く活用することにしました。アパレル店舗の現場の課題や、部下育成における具体的なケースをピックアップし実施しております。

また質疑応答の機会を多く設け、個々の課題を直接解決できるようなアプローチを研修内で行いました。

### クライアントの声

**(受講者)** マネジメントをこれまで多くやってきましたが、改めて体系的に学ぶことができました。ロジカルシンキングを現場のマネジメントで具体的に活用する方法を知ることができ、問題解決に応用したいと思います。具体的なコミュニケーションの方法を学び、実際に部下に試してみたら、これまでと違う反応がありました。

**(人事部)** 現場からも基本的な部分をわかりやすく学んで、すぐに活用できるようになりました。定期的な学習機会を今後も設けていき、研修で終わらないように継続して支援していきたいと思います。

事例：13

## 採用力を強化

自社の採用基準を明確にして、採用力を強化していかなければならない。

### 課題

自社の採用基準が不明確で、採用者の属人的な判断で採用しているケースが多くみられた。一度社内で、しっかりと基準を決め、採用の方針や展開の共通認識が必要な状況であった。

### クライアントの背景

現時点でも採用基準を持っていましたが、「チャレンジ精神」「リーダーシップ」といった抽象的なキーワードのみが決まっているものの、その定義や評価基準などを的確に決める機会はありませんでした。

ミーティングで話し合うこともありましたが、職種や個人レベルで求める人物像もバラバラのため、統一的な見解をもって決めることが困難な状況でした。

### 支援策

役員、現場の幹部クラスを対象に、採用基準明確化ワークショップを実施しました。

#### 「人材を見極める基準設定ワークショップ＆トレーニング」

### 具体例

#### 採用基準の明確化

- 求める人材像を理解する
  - ⇒ 新入社員に期待すること
  - ⇒ 評価方針のすり合わせ

#### 採用における評価基準のリストアップ

- ⇒ 評価項目の具体化
- ⇒ 評価基準の具体化

#### 面接における質問項目

- ⇒ 面接の基本プロセスの設計
- ⇒ 質問項目のリストアップ

## ◆ 成果

- ・全社的に「求める人物像」が具体化されました。
- ・学生を評価する視点を共通言語化することができました。
- ・面談における対応方法を学ぶことができ、採用の現場で実践することができました。

## ◆ ポイント

ワークショップを遂行する際に、現場の声が多く出せるようにファシリテーションを実施しました。

ワークショップの目的を明確にし、何が決まっておらず、どのように言語化する必要があるのか、意見を出したり、質問の機会を多く設けながら進めました。

基準を言語化するために必要な視点や面談でのイメージを具体化するトレーニングを含めて、採用関連のスキルアップに取り組みました。



### クライアントの声



**(受講者)** 採用の基本的な考え方を学ぶことができました。役員や幹部が集まって、じっくりと話し合う機会もなったので、非常によい機会になりました。面談での質問や判断の仕方など具体的な方法が参考になりました。

**(人事部)** ワークショップの中でアウトプットし、「求める人物像」を明確化することができましたので、面談でもすぐに活用できました。採用だけでなく、様々な取り組みに対して定期的なコミュニケーション機会を設けて、実際の採用の成果と比較しながら検証しようと思います。

事例：14

## 組織目標設定力の強化

新しい人事評価制度の導入には、「行動目標」にフォーカスを当て、現場を定着させていきたい。

### ☑ 課題

今後新しい評価制度を導入するにあたって、しっかりと目標設定、達成に向けたマネジメント体制を構築していく必要がある。成果目標だけでなく、行動目標にフォーカスして徐々に現場で慣れてもらえるように進めてほしい。

### ◆ クライアントの背景

評価制度を構築するプロジェクトを推進していくにあたって、組織目標をマネジメント層が理解し、自ら設定して部下に落とし込んでいくことを求められていました。

しかし、これまで目標設定をする機会も、部下を面談して決める機会もなったので、基本的な知識、スキルを身につけることが必要でした。

### ◆ 支援策

役員、マネジメント層を対象に「組織目標設定力強化」のための研修を【全3回】で実施した。  
「組織目標の設定手法と人事評価への反映」

### ◆ 具体例

#### 目標達成の原理原則と手法

組織における目標の重要性、目的と目標の違い、目標達成に必要な知識とマインド

#### 目標設定スキル

##### a.目標の視点

組織の目的レベルで目標を考える

- ⇒ 仕事の本来の目的・ゴールを理解する
- ⇒ 業務の全体像と自分の仕事のつながり

##### b.目標設定方法

目標の具体化・定量化の方法

⇒ KGI（成果目標）

⇒ KPI（行動目標）

定性目標の数値化、具体化

## 自社の組織目標のブラッシュアップ

【ワークショップ】自社の組織目標 ⇒ 各部門の組織目標の共有

## 評価面談の知識

目標設定面談に関する知識 ⇒ 面談の目的と被評価者の心理

面談前の準備 ⇒ 目標設定シートの確認、部下の成果と課題の整理

面談における話の伝え方・聞き方

評価面談の基本プロセス

状況別ケーススタディ ⇒ 反論への対応、自信をなくした場合

## ◆ 成果

- ・自社における目標設定の方法が明確になりました。
- ・目標設定から評価までの面談の方法、プロセスの知識、スキルが向上しました。
- ・マネジメント層に人事制度の意義を理解してもらい、マインドの醸成にもつながりました。

## ◆ ポイント

研修を受講することや、マネジメント、目標設定について、初めて学ぶ方が多かったので、基本的な視点を入れながら進めました。弊社で制度設計も行っていたため、制度の内容を十分に反映させたコンテンツ開発を行いました。

また、アウトプットトレーニングを多く導入し、すぐにそのまま現場で活用できるように研修を進めました。

### クライアントの声

**(受講者)** マネジメントや面談において、自分自身が何をすればいいのかが明確になりました。目標を具体化することが苦手だったので、方法を一から学べたことが非常に役に立ちました。部下とのコミュニケーションをどのようにとれば行動が変わるのか、その視点が理解できました。

**(人事部)** マネジメントの知識や目標設定の方法をしっかりと学んでもらえたと思います。制度の定着を踏まえた研修プログラムだったので、大変わかりやすく、現場での活用イメージをもってもらえました。

事例：15

## 幹部層のマネジメント力の強化

組織拡大フェーズに向けて、幹部層のマネジメント力を強化したい。

### ☑ 課題

ベンチャー企業が急成長する中、従業員が増え、マネジメント層の強化が必要となった。ベンチャー、営業組織の風土を十分に理解し、ただの知識のインプットで終わらない実践型の学習が必要であった。

### ◆ クライアントの背景

実務以外の研修を実施したことがなく、マネジメントスキル、ビジネススキルを体系的に身につけ、幹部層のマネジメント力を強化していく必要がありました。中期的な視点で育成体系を組み直し、反復しながらスキルを強化し、現場のマネジメント課題の解決につながる方法を模索していました。

### ◆ 支援策

- ① 思考スキル強化をベースマネジメント層のマインドセット
- ② リーダーシップのさらなる強化のための意識の向上と具体策の立案
- ③ 法人営業スキルの向上と成果向上に向けた目標設定

### ◆ 具体例

#### ＜マネジメントスキル①＞ ロジカルシンキング

- ・ロジカルに考えると
- ・ロジックツリーを使って考える ⇒ ピラミッド構造、メッセージの抽出
- ・全体を漏れなくダブりなく考える ⇒ 営業プロセス分析、MECEとは、5W2H

#### ＜マネジメントスキル②＞ 問題解決

- ・本当の問題を考える ⇒ 仮説と検証、問題解決の基本プロセス
- ・現場での実践の仕方 ⇒ マトリックス、よく使うフレーム、会議での応用

#### ＜リーダーシップスキル①＞ 組織目標設定

- ・組織における目標とは ⇒ 組織ビジョンと組織目標設定
- ・個人目標への落とし込み ⇒ 部下の目標の決め方、実行計画の立て方と管理
- ・自分のリーダーシップスタイルを知る ⇒ 大切にしている価値観、人を動かす

### ＜リーダーシップスキル②＞部下育成

- ・部下のモチベーション ⇒ モチベーションとは、部下をもっと知る
- ・コミュニケーションスキルの基本 ⇒ コミュニケーションの大原則、話の聞き方・伝え方

### ＜法人営業スキル＞

- ・法人営業に求められること ⇒ これまでの営業の振り返り（現状の課題、お客様と会社からの期待）
- ・法人営業の基本プロセス ⇒ アプローチ、ヒアリング、提案、クロージング
- ・実践ロールプレイング

## ◆ 成果

- ・ロジカルシンキング、マネジメントなど基本的な知識を身につけ、自己課題を明確にできました。
- ・自社の風土に合ったワークで現場における具体策が明確になりました。
- ・マネジメント層の意識を高め、組織全体の成果や組織づくりに対する動機づけにつながりました。

## ◆ ポイント

ベンチャー企業、営業組織の雰囲気にマッチしたコンテンツをカスタマイズ開発しました。自らの主体性、リーダーシップを強化するためにアウトプットも重視し、研修での学習をすぐに活用できるプロセスを設計して実施しました。自ら学び続ける必要性、会社全体の視点で考えることの必要性を繰り返し訴えていきました。

### クライアントの声

（受講者）ビジネススキルを高めていく重要性を強く実感できました。

自分のマネジメントスタンスが正しいと思い込んでいたが、研修を受けて視野が広がり、新たな課題を見つけることができました。

（経営層）研修で学ぶ機会を提供できたと同時に、会社のメッセージや方向性を伝える良い機会になりました。幹部像の共通認識を高めることにつながり、ビジョンの浸透にもつながりました。

事例：16

## ヒューマンスキル研修

利用者に対してのサービスレベルを高めるために、医療スタッフのヒューマンスキルを向上させる。

### ☑ 課題

訪問看護ステーションの運営で重要なのは、利用者に対するサービス力を強化することである。医療に関する技術スキルが高くても、コミュニケーションを通じて安心感、満足感、納得感を与えるなければ質の高いサービスとは言えない。真のサービスを提供するためにも継続的なヒューマンスキルのトレーニングが必要である。

### ◆ クライアントの背景

看護師やリハビリスタッフとしての現場経験の豊富な人は多くいますが、訪問での医療経験が少ないスタッフ、施設などの医療従事者に対する説明に慣れていないスタッフが多くいました。現場でOJTを通じて実務を学ぶ機会は多くありますが、体系的にコミュニケーションスキルやマネジメントスキルを提供したいと考えています。

### ◆ 支援策

2ヶ月に1回の定期的なヒューマンスキル研修の実施

### ◆ 具体例

#### ＜コミュニケーションスキル＞

利用者とのコミュニケーションスキル①～マナーと傾聴～

利用者とのコミュニケーションスキル②～クレーム対応～

利用者とのコミュニケーションスキル③～説明スキル～

利用者とのコミュニケーションスキル④～カウンセリングスキル～

利用者とのコミュニケーションスキル⑤～クライアント感情分析～

利用者とのコミュニケーションスキル⑥～説明・提案スキル～

医療従事者とのコミュニケーション①～挨拶まわりとアプローチ～

医療従事者とのコミュニケーション②～サービス提案スキル～

医療従事者とのコミュニケーション③～サービス提案スキル（ヒアリング）～

### ＜思考スキル＞

医療サービスに必要な思考スキル①～考える力～  
医療サービスに必要な思考スキル②～まとめる力～  
医療サービスに必要な思考スキル③～書く力～

### ＜マネジメント関連＞

理想的ステーション像と支え合うコミュニケーション  
ステーションのチームビルディング～一体感を生み出す～  
入社3ヶ月振り返り研修～さらなる成長に向けたステップアップ～  
ステーションの成果を高めるマネジメントエッセンス非常勤単価見直し案

## ◆ 成果

- ・業務で必要なコミュニケーションスキル、マネジメントスキルなど基本的な知識を体系的に身につけることができました。
- ・現場にマッチしたケーススタディを通じて、医療現場でやるべき具体策が明確になりました。
- ・現場でもコミュニケーションスキルやヒューマンスキルを高める風土形成につながりました。

## ◆ ポイント

研修プログラムの企画や運営において、ビジネススキルを初めて学ぶスタッフにもしっかりと理解できるように、現場のケースを多く活用しました。

事前に現場の課題をヒアリングし、コミュニケーションスキルやマネジメントにおける具体的なケースに合わせて実施し、プログラムを開発しました。

また、研修テーマも個々にヒアリングをして、希望に合わせて受講できるように企画全体も工夫しました。

### クライアントの声

**(医療スタッフ)** 利用者様とのコミュニケーションをこれまで経験してきましたが、ビジネススキルを体系的に学び、実践にもすぐに活用することができました。サービスの視点やビジネス、マネジメントの知識や自分の成長や現場の問題解決に活用し、変化も実感できております。

**(管理者)** マネジメントや売上を上げる意識、サービスレベルを高めるマインドが身につきました。自分のマネジメント課題も明確にすることにもつながっています。

## 【参考】階層別、カテゴリー別ビジネススキル系 プログラム一覧

貴社の階層別社員研修・カテゴリー別社員教育にご活用いただけるよう、目的・要望に応じて多数の研修コースをカテゴライズしてご提供いたします。

	コミュニケーション	マインド強化	思考スキル	マネジメント	その他
課長職 クラス以上	交渉力 ファシリテーション	メンタルヘルス	目標設定力強化	可視化マネジメント リーダーシップ	OJT・部下育成 イノベーション
主任・リーダー クラス	プレゼンテーション 質問力	モチベーションマネジメント 信頼関係構築	問題解決 ロジカルシンキング	ロジカルライティング フォローワーシップ	キャリアデザイン
メンバー クラス	信頼関係構築	メンタルヘルス	問題解決 ロジカルシンキング	タイムマネジメント	チームビルディング
職種別 階層別	<p>新人社員研修（仕事の基本）</p> <p>提案営業力強化研修</p>				



# 事例紹介

Case study



## 採用支援

採用企画、採用オペレーション アウトソーシング、  
人事部門人材紹介

事例：17 | 書類選考のWeb化に成功

事例：18 | 新卒採用の開始

事例：19 | 面接以外をフルサポート

事例：20 | 担当変更のナレッジ共有による採用支援

事例：17

## 書類選考のWeb化に成功

資源削減、採用システムの運用が課題になっていたが、オンライン化によりカスタマイズ、Web化により資源（ヒト・モノ・カネ）が大幅に削減された。

### ☑ 課題

毎年派遣社員にオペレーションの一部を依頼していた。

毎年同じ人にお願いできるとは限らないため、質を均一にしたい。

例年紙ベースで書類選考を行うため、大量に紙のコピーが発生し、廃棄にも困っている。

導入済みの中途採用仕様のシステムもうまく活用できていない。

システムをうまく活用し、紙作業の削減を図りたい。

### ◆ クライアントの背景

毎年決まった方法で選考を行っていて、選考方法には問題がありませんが、特定の時期だけ大量の業務が発生するため、一定の質で担っていただける人材確保が難しく、困っていました。

また毎年500人以上の書類が届きますが、書類を選考官にチェックしてもらうため、選考官の人数分コピーして配布していますが、資源の無駄が多くなっていました。導入済みのシステムを活用し、PC上で選考できるようにしたいが、システム設定をする時間ががないという状況でした。

### ◆ 支援策

マンパワーが必要な業務・期間だけ、アウトソースとして支援しました。また既に導入していた採用管理システムの活用をするため、システムの設定を行い、大量の紙の発生を防ぎました。

### ◆ 具体例

#### ① システム設定完成イメージをすり合わせ

新卒の選考スケジュールや業務フローの確認を、既に取り入れているシステム会社の営業担当者と合同にて打合せ、システム設定完成イメージのすり合わせを行いました。

## ② 書類選考のオンライン化が可能

書類選考の際、毎年500人以上の書類を選考官の人数分コピーしていましたが、書類のデータをシステム内に取り込み、オンラインで閲覧可能になり、資源の削減を実現しました。同時に、遠隔で書類選考が可能となり、コロナ禍の対策にもなりました。

## ③ システムの説明資料（マニュアル）作成

選考官へのシステムの説明資料（マニュアル）作成、また、オンラインでの説明を実施、新しい取り組みでの混乱を防止しました。

## ◆ 成果

- ・紙ベースで行っていた書類選考のWeb化に成功しました。
- ・偶然であるがコロナ禍にて在宅となつても選考が対応でき、大量の資源削減および効率化を達成することができました。

## ◆ ポイント

システムのナレッジがあるHALZだからこそ、スムーズにWeb化に対応できました。選考官への説明などもマニュアルを作成することで、新しい手法の運用に関してのフォローも担当させて頂きました。

### クライアントの声

今まで使いこなせていなかった採用システムを使えるようにして  
いただいたことは弊社にとって大きな成果です。また、紙ベースの書類選考からWeb化する  
動きをたまたま今年依頼したのですが、新型コロナ感染拡大の影響で選考官もテレワークとなつたため、Web化しておいて本当によかったです。

事例：18

## 新卒採用の開始

新卒採用を開始することになったが、採用の専任ポジションがないため、採用のアウトソース化を考えた。

### 課題

採用専任の担当というポジションがなく、新卒採用が初めてのため、ノウハウもない状態で、新卒採用を開始することとなった。

### クライアントの背景

1年以上の採用活動の専任担当がおらず、マンパワーが足りない状況。初めての新卒の採用活動について、ノウハウもなく情報もなかったため、アウトソース先を探していました。

### 支援策

媒体運用による母集団形成・応募者への対応や面接日程調整等オペレーションを一括で担当し、クライアント様に面接に集中いただける環境を整えています。

また、近年の新卒採用手段の変化に対応すべく、動画コンテンツの制作も開始しました。

### 具体例

若手には人気がないと言われる業界のため、母集団形成およびきめ細やかな学生対応が必要になります。

選考フローに関しては、マニュアル化しており、採用担当が変更となっても、スピーディな連絡や丁寧な対応について、一定の質にてオペレーションが可能な状態を作り上げました。



長年のお付き合いなので、結果がなかなか厳しい年もありましたが、都度ご支援範囲を変更しています。

当初は説明会も代行して行っていましたが、クライアント様自身で行つていただいた方が、学生への求心力がアップできると考え、ある程度形式が固まってきた時点でのクライアント様ご自身でできるよう引継ぎをいたしました。

近年は大学就職課へのアプローチや、動画によるアプローチ、SNS運用など媒体外の取り組みに関しても重点的に行い、採用成功へとつなげています。

## ◆ 成果

- ・担当者の工数・負担削減だけでなく、新卒採用のノウハウをクライアントへ共有しているため、新卒採用についてのナレッジの蓄積にも寄与しました。
- ・動画の制作等細やかなコンテンツ制作も採用担当だけでは難しく、他社では別途費用が必要なところを、サービス内容の変更として対応し、費用対効果としても成果を上げられました。

## ◆ ポイント

新卒採用の初期サポートから、継続的にマンパワーが不足する点、媒体のフル活用・学生へのきめ細やかな対応を一定の質で行うことにより、母集団を最大限にし、選考中の離脱を最小限にしています。

時代の変遷に合わせて、効果的な手法を取り入れ、ともに試行錯誤しながら新たな新卒採用手法にもチャレンジしています。

### クライアントの声

面接に集中できる環境を作つて頂き、また、スピード感のある対応をして頂き、大変助かっております。年によって結果は様々ですが、日々対応を怠らず行って頂いて、安心感があります。こちらがスピーディな対応ができない分、また、フロントに立つて学生対応もして頂きましたが、丁寧な対応を頂けるので、その点も頼りにしています。

事例：19

## 面接以外をフルサポート

媒体のフル活用、迅速な学生対応等、面接以外をフルサポートする採用アウトソーシング。

### ☑ 課題

- 採用目標人数が毎年100名以上そのため、採用オペレーション、架電などの学生対応が大量に発生。
- 担当の異動などがあった場合にナレッジが失われるため、進捗管理を含め、アウトソースを検討していた。

### ◆ クライアントの背景

全国にショップを持つアパレルブランド、サービス業のため、学生にも丁寧な対応をする方針で採用活動を進めたいが、社内には経験豊富なマンパワーがない状況でした。人事異動などがあった場合、オペレーションの質が担保されず、採用成果は担当者に依存せざるを得ないところが不安要素となっていました。

### ◆ 支援策

媒体のフル活用および学生へ接客のプロとしての質を担保した対応・オペレーションを行っています。媒体社への対応含めご支援しており、面接以外の部分はすべて請け負いました。

### ◆ 具体例

- 媒体の運用や学生への対応をすべてマニュアル化。
- イレギュラーな事態はクライアントとスピーディにやり取りを行い確認し、対応しています。
- すべての文面や選考フローを採用ナレッジをストックしているので、人事異動があってもこちら側は問題なく運用が可能。
- 参加促進架電やリマインド架電等も取り入れ、選考中の離脱を防止。
- 全国採用のため、エリア選考などフラグ管理を行い、徹底した管理を実行。

## ◆ 成果

- ・毎年100名を上回る採用を達成しました。
- ・社内報告用資料等マクロを用いて作成しました。
- ・媒体操作方法とマクロを熟知していることで、採用管理システムを利用しなくても運用できる体制を作り上げることができました。



## ◆ ポイント

- ・媒体のフル活用、迅速な対応にて参加促進から離脱防止までマンパワーで補い、丁寧な学生対応により会社ブランドも下げることなく一定のオペレーションを実施しています。



### クライアントの声

面接以外のことはお任せしていますし、特に問題が起きることもないで、安心しています。こちらの業務に集中できる環境を作つて頂いているのと、もし自分が担当でなくなつたとしてもオペレーション部分は問題なく稼働する体制なので、その点も有り難く思っています。



事例：20

## 担当変更のナレッジ共有による採用支援

例年と異なるスケジュール短縮、かつWebの導入があつたが、HALZのナレッジ共有にて短期間の選考が実現した。

### ☑ 課題

- ・担当者変更のタイミングにて、全体の流れを把握している人がいない。
- ・例年と異なるスケジュールにて短期間で選考するため、情報のとりまとめなどにスピードが必要。
- ・1次選考にWeb面接を取り入れたいが、ノウハウがない。

### ◆ クライアントの背景

例年マイナビの運用サービスを受けていたが、もっと踏み込んでサポートしてくれる社会保険労務士事業所を探していた。

「担当者もゆくゆくは自立できるよう経験を積ませたい。人事担当が面接も担当することになって初めての選考なので、細かいところから、何か抜けているところがないか、など見れるようなベテランの人にサポートしてほしい。Web面接の導入もあるので、気をつけなければならない点から探さなければならないが、時間がないため、導入もサポート頂きたい」という要望があった。

### ◆ 支援策

M社（媒体）が請け負っていたメッセージ配信設定や説明会画面設定等はもちろん、Web会議のツール選定のための情報収集から当日のWeb周りの運用、評価入力までサポートしました。

評価のまとめは迅速に行わないといけないため紙ベースの評価表からのデータ化にも注力。ジャッジに必要な資料作成までサポートしました。

### ◆ 具体例

- ・媒体のフラグのカスタマイズにて管理を行いやすく設定。
- ・WebESが見にくいため、FM変更。データを落とし込み、シートに反映させ、VBAを組み、自動出力。数時間かかる作業を数分でESを見やすく変更できるようにした。
- ・説明会及び1次面接のWeb化のため、ツール選定のための情報収集した結果、Zoomに決定。Zoomの機能や使い方をお伝えし、当日の運用もサポート。

- ・1次面接および2次面接については、現場に赴き評価入力、まとめをリアルタイムにてサポート。また、2次面接においては学生のアテンド業務の一部を担う。
- ・マイナビ機能を使いこなせるよう、フラグ管理やデータ出力レイアウトの工夫、取込レイアウトの工夫、設定を行う。
- ・筆記試験用に文字数制限のある課題シートを作成。

## ◆ 成果

- ・メッセージ配信等スケジュール通りに完了しました。
- ・例年より短期間の選考スケジュールにも関わらず、遅滞なく、運用が行われました。
- ・ワードやエクセルにて作成した集計シートなどは来年以降も利用可能なものとして納品いたしました。
- ・WebESやWeb説明会、Web選考について、初めての取り組みにも関わらず、問題なく完遂できました。

## ◆ ポイント

- ・媒体を使いこなしている立場だからこそ受注
- ・他社でのWebツールの導入の実績・経験をフルで活用
- ・ITスキル（Word・Excel・Web会議ツール）の駆使

### クライアントの声

初めての取り組みにもかかわらず、全体としてスムーズに運用でき、トラブルなく採用工程が無事終了することができました。選考日の合否ジャッジももっと長引くことを予想しておりましたが、データも見やすくまとめて表にしていただいたので、すんなり終えられました。またダブルチェックの工程もできたので、メッセージについても不備がなく、大変助かりました。

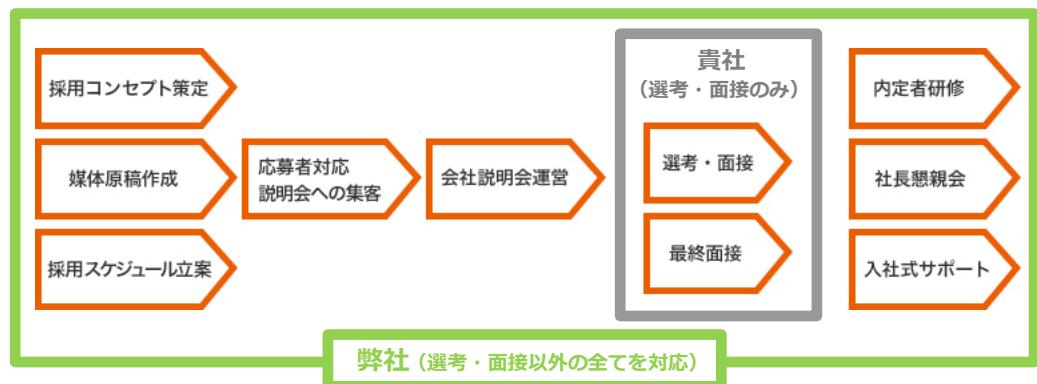
エントリー数もES提出数も例年より多かったのですが、それを処理できたのはHALZさんの  
おかげだと感謝しております。

## 【参考】採用支援のオペレーション対応

採用コンセプト策定から内定者フォローまでトータル支援することにより、一番重要な部分の「面接」に時間を割けるように設定させて頂きます。なかなか手がまわらない内定者フォローも万全の態勢を整えています。

### ◆ 1.面接以外、全てのオペレーション対応が可能

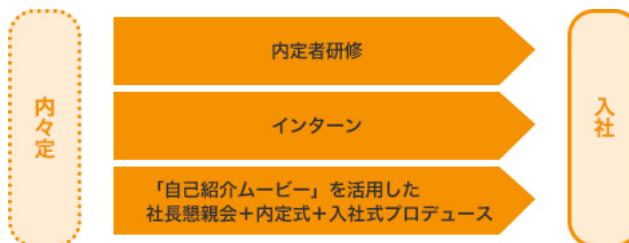
新卒社員を「内圧」として組織を活性化



### ◆ 2.採用対象母数の最大化

項目	通常	弊社支援
説明会実施	大都市のみ	+ 地方
学部	理系のみ	+ 全学部
対象	新卒のみ	+ 第2新卒
地域	地元採用	+ 全国採用
説明会形式	大規模 低頻度	+ 小規模 高頻度
採用媒体	ナビ媒体のみ	+ HP 就職イベント

### ◆ 3.入社までの内定者フォロー



# 事例紹介

Case study



## 常駐型人事コンサル

週1～5回 お客様のオフィスに常駐し、人事業務のアウトソース支援

事例：21 | 人事部門を戦略部門として支援

事例：22 | ベンチャー企業をトータルでサポート

## 事例：21 人事部門を戦略部門として支援

人事実務の専門家として、人事制度のマイナーチェンジ、評価運用、人事として経営へ提示すべき情報の報告まで、人事部門を戦略部門として支援。

### ☑ 課題

アパレル専門職から人事部へ異動してきたスタッフがほとんどのため、PCやExcelスキルなどが低く、人事データの戦略的な活用や、時間外リスク分析、労働分配率・生産性などの指標を見ることができなかった。

また、人事制度運用にあたって、目まぐるしく新規業態が生まれるという企業特性上、制度のマイナーチェンジも激しく、人事部門で対応しきれずにいた。

### ◆ クライアントの背景

大手アパレル製造・小売業で全国に400店舗を展開中。アパレルに限らず飲食他ライフスタイル提案を行う、日本のアパレルを代表する老舗企業であり、勤続年数の長いスタッフも多い。アパレル専門職スタッフが人事部門へ異動となり対応していることもあり、人事や管理部門の専門職が少なく、人事制度の企画・運用に手が回らない、適正な運用ができないという課題を抱えていました。

### ◆ 支援策

- ・評価制度のマイナーチェンジ(評価項目、目標管理の設定方法、評価結果の報酬反映方法を再構築)
- ・評価運用として、評価ツールの作成、社内配布・回収集計、評価決定まで一連の運用業務をサポート
- ・評価役員会での評価決定プロセスの支援(役員会への同席)
- ・前年比、前月比時間外状況の報告
- ・適正人件費の同業他社比較報告
- ・店舗別・時間帯別の勤務状況(人員配置)、売上・生産性の報告
- ・新卒採用計画としての人員計画策定

### ◆ 具体例

- ・評価結果の報酬反映方法としてはポイント制賞与制度へ改定。原資管理の安定化と個人評価・部門評価を明確化し、納得感のある仕組みを構築しました。
- ・評価役員会へ参加させて頂き、評価決定にあたっての基本的な評価エラーのチェックが陥りやすい偏りなどを会議の中で適宜軌道修正させて頂きました。

- ・ブランド別に時間外勤務状況の前年比、前月比を毎月報告することで年間の部門別の勤務状況の把握と特定部門の時間外勤務の大きさ、季節特性、人件費ランク別の人員の偏りなどが明確化しました。
- ・店舗別の人員配置状況・派遣スタッフ状況などを集計、過去実績より年間の退職予測に基づき、年間のスタッフの増減を予測。増減予測に基づいて新卒採用計画としての人員計画を策定。

## ◆ 成果

- ・ポイント制賞与制度とすることで原資の部門配分、原資管理が容易となり、会社としてのリスクが減少するのと同時に、個人と部門別の評価に応じてポイントが加算されることで、業績の悪い部門へ異動した場合にも個人としての成果は別に評価され、個人のモチベーションアップにつながる仕組みとなりました。
- ・毎月時間外勤務状況を報告することで、いつどの部門が特に時間外勤務が多いという状況が把握され、人員計画策定の基礎資料となりました。また時間外勤務の積極的な削減を評価軸として、イノベーション+業務効率の良さに対して表彰対象として報奨金の支払いなど、社員の効率化へのインセンティブを高めました。
- ・店舗別の人員配置状況、年間退職状況を世代別に分析したことで、新卒の離職状況予測が比較的正確に把握され、翌年度の必要人員数などが理論的に算出可能となりました。

## ◆ ポイント

- ・常駐によって各種データ分析、報告資料を作成することによって、社内の人員状況、部門特性、社風、課題などの把握が容易となり、説得力のある分析資料の作成と納得感のある施策策定につなげることができました。
- ・現場に近づき、現場をより把握することで、制度のマイナーチェンジの場合にも社員の協力が得られ、趣旨理解の浸透も早く、理解を得られることができました。
- ・現場を置き去りにした制度とならないことが改定時のポイントとなりました。

### クライアントの声

**(人事部次長)** 人事情報の整理からデータ分析など、社内にはないスキルのため、人事データの観点からの社内状況の見える化が推進されました。また、制度のマイナーチェンジの際の具体的なシミュレーションによって、社内への影響、コストインパクト、労務リスクなどが明確となり、新制度導入の際の判断材料となっています。

**(人事部スタッフ)** 評価運用のプロセスが前任者の退職によりわからなくなっていたものを整理・マニュアル化と、集計用ツールの作成、報告資料の作成など、一連の流れのサポートにより、運用フローが明確となり社内対応が可能となりました。一緒に運用ツールの作成を行っていく中で、自分自身のExcelやPCのスキル向上を実感しています。

事例：22

## ベンチャー企業をトータルでサポート

人事担当役員として、社内の管理部門を統括管理。  
創業期から成長期のベンチャー企業をトータルでサポート。

### ☑ 課題

勢いのあるベンチャー創業期として、労務問題などのコンプライアンス上の課題にどこまで対応すべきか、「人」問題への対応が遅れていた。

報酬や評価など、これまで代表が決定してきたが、急成長に伴い制度化することの必要性を感じていた。また、若いスタッフが多いことから、教育育成強化の必要性があった。

### ◆ クライアントの背景

20代前半にして起業した若手社長のもと、勢いのあるベンチャー企業として、各誌へ取り上げられ、急成長を遂げていましたが、人事や管理部門の専門職がいないことで、労務問題などの課題に直面。スタッフもほとんどが20代という中で労使トラブルや、社内制度整備、人事評価など課題も多い状況でした。

### ◆ 支援策

- ・外部人事担当役員として役員会へ参加
- ・役員アシスタントスタッフとして給与計算・手続きなどを常駐対応
- ・研修体系の構築
- ・人事制度設計
- ・評価運用サポート・評価面談サポート
- ・採用支援
- ・給与・手続き業務支援

### ◆ 具体例

- ・隔週で実施される役員会へ出席し、管理部門としての課題を報告。規定の精査から、勤怠管理の不備まで、創業期の会社の課題感を洗い出し
- ・20代の若手スタッフに対する体系的な教育プログラムとして、ロジカルシンキング、法人営業、会社理念浸透研修など、スキル面からマインド面まで研修体系の構築と実施をサポート
- ・評価や報酬改定のルールがない状態から、評価制度、等級制度、報酬制度を構築
- ・評価をされたこともしたこともない、というスタッフに一から目標設定のしかた、面談方法を指導
- ・隔週の役員会で情報交換をする中から、必要人員・人材を明確化し、会社説明会の実施から、採用オペレーションまでを対応

- ・給与計算・手続き業務というオペレーション業務の効率化を図ることを目的にアウトソーシング化を推進。社内スタッフと連携し一部常駐により社内人事部スタッフと同様に対応

## ◆ 成果

- ・役員の一人として関わらせていただくことで、課題へのアプローチとその対処がスピーディに行え、創業期のパワフルなベンチャー企業の勢いを損なわず、管理部門の整備を推進できました。
- ・外部役員として関わる中で把握した「人」に関わる課題を全般的に洗い出すことで、採用から教育、人事制度、社内手続き(給与・手続き等)など、統一感のあるサポートが実施できました。
- ・研修の体系化によって、ベンチャー企業でありながら研修体制が整備されていることで新卒採用や中途採用の際の安心感につながりました。
- ・採用支援では、役員として関わる中で社内の状況を社員同様に把握してきたことで、会社説明会のスピーカーを担い、一次選考を行うまでの権限を頂き、新卒採用をスタート。その後継続して新卒採用を実施しました。
- ・給与・手続きオペレーションはすべてアウトソースし、管理部門のスリム化と企画業務に集中できる体制を構築しました。

## ◆ ポイント

何もないところからのスタートであり、役員陣にとっても正解が見えないなか、ヒアリングと日々の意見交換、情報提供を繰り返すことで、「人」に関わる問題の大きさとリスク、重要性を理解頂きました。役員として関わることで、創業期の営業活動重視の姿勢も尊重しつつ、管理部門のコンプライアンスというテーマへのプライオリティを上げることにもつながりました。

### クライアントの声

**(一般スタッフ)** 評価面談の際に、あいさつができるいないと叱られましたが、社内では叱られるというような経験がなく、むしろ本気で関わってくれていると感じました。

**(取締役)** 評価を受けたこともしたこともない、20代で創業した自分たちに、評価面談のすべてを指導して頂きました。また、等級という求められる役割が明文化されたことで、社員もなにをすれば評価されるのか、報酬が上がるのかが明確になり、より勢いのあるチャレンジができるようになったと思います。

**(マネージャー)** 部下を評価するにしてもなにをどうすればよいか手探りでしたが、評価の基準や評価項目が明確になったことで、目標が明確になり指導もしやすくなりました。

## 【参考】常駐型人事サポート業務内容と業務範囲

弊社社員が貴社内に常駐し、貴社ご担当者と連携して社員様との窓口となることで、よりスムーズな給与計算・社会保険のアウトソースを行うことが可能です。採用でもアウトソースが可能です。貴社内業務のマニュアル化・標準化も推進いたしますので、業務の属人化防止や効率化も図れます。

### ◆ 業務範囲

カテゴリ	業務内容
オペレーション	手続きに必要な書類収集、催促
	勤怠チェック・従業員への確認、問合せ対応
	給与計算結果チェック
	給与計算、手続き代行
サポート	勤怠、人事、給与システムのヘルプデスク対応
	従業員からの手続き、給与計算上の問合せ対応
	その他人事業務サポート（常駐日数による）
コンサルティング	精度、効率向上のための独自チェックツールの開発・提供
	給与計算業務等のマニュアル化（標準化） 貴社内人材育成（後任担当者）

# 事例紹介

Case study



## HALZ福利厚生課

事例：23 | 便利な「要介護・要支援診断システム」

事例：24 | 介護離職防止セミナーの開催

事例：25 | 介護離職、介護休業の備え対策として

事例：26 | システム導入に結びついたスピード対応

事例：27 | 社員に大好評！要介護・要支援診断結果

事例：23

## 便利な「要介護・要支援診断システム」

介護休職の社員が数名おり、福利厚生サービスを検討していた。導入後、社員が「要介護・要支援診断システム」を予想以上に利用していることがわかった。

### 課題

過去に介護休職の社員が数名いたこともあり、会社としてグループ全体の福利厚生を見直す必要があると感じていた。しかし、介護関係の福利厚生サービスを探していたが、しっくりくるサービスがなかなか見つからない。

### クライアントの背景

東証1部上場の卸売業で、医薬品・医薬原料商社。傘下にジエネリック後発薬、表面処理薬品製造会社があり、幅広く展開中。社員数も年々増加し、平均年齢は43歳で、過去に介護休業を取る社員が数名いたという状況です。医薬業界ということもあり、今後は優秀な人材が介護離職とならないように福利厚生に注力していきたいという要望がありました。

### 支援策

HALZ福利厚生課とは、有能な社員の介護離職を防止し、従業員が安心して働ける環境を提供するために、介護のご相談からサービス提供まで無料で行うワンステップ＆トータル介護サービスです。

#### HALZ福利厚生課の無料提供サービス

- ① 要介護・要支援診断ツールの提供
- ② ケアマネージャーへの介護についての電話・メールでの相談
- ③ 月一度の訪問看護・リハビリ関連の動画の送信

### 具体例

① ビジネスマネジメントモデル特許証を取得した、HALZ福利厚生課「要介護・要支援診断システム」を提供しました。「認知症を持つ方にも要介護度が正確に診断できる」「要介護度審査の専門家監修のもと、膨大だった質問数を最適化」「万全のセキュリティで個人情報の取り扱いをしているため安心して利用できる」など好評を博しています。

- ② ケアマネージャーへの介護についての電話・メールでの相談をはじめ、地域包括支援センター等の要介護（要支援）認定の申請代行も可能です。
- ③ 月初に「HALZ福利厚生だより」を配信し、介護に対する啓蒙活動を継続しています。

## ◆ 成果

- ・サービス内容についての社内の周知もしっかりされているとのことで、社員の利用状況を気にされています。社員の利用者数を知ることで、間接的に社員の介護状況が把握できるメリットもあります。
- ・そのため導入後の関心・興味も積極的で、「毎月の利用者数を教えてほしい」との要望があり対応させて頂いております。

## ◆ ポイント

利用者数を報告したり、お問い合わせに対して即回答したりと、導入後のフォローを丁寧することで、信頼関係の構築に努めています。今後も介護状況により、介護離職防止セミナー等の提案も勧めていきたいと思います。また社会保険労務士法人としても、課題解決のための労務相談等を隨時バックアップしています。



### クライアントの声

通常はほぼ1回目の往訪で申込みしていただけるのですが、管理職の方に強い関心を示して頂き、2回目の往訪時にさらに細かく説明させて頂き、「このサービスを導入することのデメリットはなにもないですね。他と比較してもとても良いサービスだと思いますので、検討させてください」とのコメントを頂きました。

事例：24

## 介護離職防止セミナーの開催

仕事と介護の両立を考える「介護離職防止セミナー」の要望があり、両立できる事例を紹介したところ、参加者の興味をそそる内容となつた。

### 課題

現在まで介護離職や介護休業の前例はないが、今後の福利厚生対策の一環として、「仕事と介護を両立させるためのセミナー」というテーマで、社員に介護離職防止の動機づけをしたい。

### クライアントの背景

世界に多くのスタッフを抱える世界有数の不動産投資顧問会社の日本法人。現在まで介護離職や介護休業の前例はありませんが、今後のことを視野に入れて、社員に「介護と仕事は両立できる」という意識づけをしたいと考え、「仕事と介護を両立させるためのセミナー」というテーマでのセミナー依頼でお問い合わせを頂きました。

### 支援策

#### セミナー開催

「仕事と介護の両立を考えよう！！」～仕事と介護を両立させるためのポイントと事例紹介～  
社員の中から希望者のみを対象に、「仕事と介護の両立」に焦点を合わせたセミナーを提案しました。

### 具体例

1. 介護離職の現状
2. 介護保険制度と両立支援制度の概要
3. 仕事と介護を両立させるポイント

#### 一質疑応答一

##### 《参考》仕事と介護を両立させている事例の紹介

上記のアジェンダで、将来、介護離職にならないための知識と方策を解説しました。参考までに、仕事と介護を両立させている事例を紹介し、どのようにすれば介護しながら、仕事も充実させていけるかを説明しました。国の制度や訪問看護・訪問介護をうまく利用することがポイントとなります。

## ◆ 成果

- ・平日の昼食の時間帯に会社側がランチを提供し、ランチしながらのリラックスな雰囲気での開催となりました。その影響か、自由参加であるにも関わらず、全社員の34%の参加となりました。
- ・セミナーの合間に質疑応答の時間を設けましたが、多くの質問がありました。介護についての関心の深さが感じられました。

## ◆ ポイント

ほとんどの人が介護経験がないということで、まず「介護保険制度」と「両立支援制度」の概要を解説し、仕事と介護を両立させるための知識と方策をアドバイスしました。

### 仕事を介護を両立させるポイント

- ① 職場に介護状況を知らせる
- ② 自分で「介護しすぎない」
- ③ ケアマネジャーに「なんでも相談」
- ④ 家族や近所との良好な関係の構築
- ⑤ 自分自身の時間を確保
- ⑥ 遠距離介護への対応



### 仕事をしながら介護している人へのアドバイス

- ・退院カンファレンスやサービス担当者会議も自分の空き時間で調整
- ・自宅、実家、会社、病院が近距離にあることもポイント
- ・医療スタッフや在宅サービスのプロ集団に支えられ母らしい生活を送ることが可能に
- ・主に介護を行っている家族へ感謝の気持ちを伝えることも大切

### クライアントの声

セミナー開催後に、参加者全員にアンケートを回収しました。

個人情報の関係で公表できませんが、社員の中には少なからず介護に携わっている方がいるということをわかりましたし、大変有意義なセミナーだったという感想が多かったです。

今後避けて通れない問題もありますので、介護離職予防を社員に意識づけができた点でも良い機会だったと思います。

事例：25

## 介護離職、介護休業の備え対策として

今はいい状況から、いつ起こるかわからない状況に備えて、事前に対策を講じる体制を作りたい。

### 課題

平均年齢が33歳で、介護離職、介護休業いずれもない状況であるが、いつそのような状況になるかわからないので、事前に対策を講じたい。  
また従業員のための福利厚生サービスを充実させていきたい。

### クライアントの背景

2020年3月に東証マザーズ上場した企業。インターネットモニタリング事業、学校向け事業、カスタマーサービス事業、フロントサポート事業を柱として、精力的に実績を伸ばしています。社外的にはインターネット情報での「つながり」を大切にするとともに、社内にも従業員を大事にする社風があり、福利厚生サービスにも注力していきたいという意気込みが感じられました。

### 支援策

「HALZ福利厚生課」とは2018年に特許庁ビジネスモデル特許取得したサービスです。企業はここ数年介護離職の課題を抱える社員の相談、悩み、離職が顕在化しています。このサービスは①「要支援要介護診断」、②「ケアマネージャーによる相談」、③「要介護認定申請サポート」をセットにした無料サービスの提案をいたしました。

### 具体例

HALZ福利厚生課の3つのサービス内容について、「素晴らしいサービス」と称賛頂き、往訪したその場で申込みして頂きました。さらに企業様の現状をお伺いしますと、現在の勤怠システムが法改正対応されていないということがありましたので、弊社のクラウド式勤怠システム「IEYASU」を提案いたしました。また、助成金サービスについて説明をさせて頂きますと、利用したいとのことでしたので、後日改めて助成金担当者に説明をさせて頂きました。このように弊社はワンストップで様々なサービスを支援させて頂いております。

## ◆ 成果

- ・HALZ福利厚生課の3つの無料サービスの提案をさせて頂くと、即決で申込みをして頂きました。
- ・今後については助成金支援も利用したいとのご返事を頂きました。

## ◆ ポイント

HALZ福利厚生課のサービスから、企業様の現状をお伺いしながら、勤怠、助成金などのサービスも説明させて頂く場合があります。企業様にご縁を持って頂くためには、企業様に納得頂くように丁寧に説明をさせて頂く「信頼関係の積み重ね」がなにより大切だと考えています。

### ■ お勧めの助成金

- ① キャリアアップ助成金（正社員化コース）
- ② 人材開発支援助成金（一般訓練コース）
- ③ 人材開発支援助成金（特別育成訓練コース）
- ④ 人材開発支援助成金（教育訓練休暇付与コース）
- ⑤ 人材確保等支援助成金（雇用管理制度助成コース）
- ⑥ 脇立支援等助成金（出生時脇立支援コース）
- ⑦ 脇立支援等助成金（育児休業支援コース）
- ⑧ 65歳超雇用推進助成金
- ⑨ 人材確保等支援助成金（人事評価制度等助成コース）
- ⑩ 時間外労働等改善助成金
- ⑪ 人材確保等支援助成金（働き方改革支援コース）

### クライアントの声

「どうして、無料でこのような素晴らしいサービスを提供しているのですか」という質問を頂きました。「弊社は様々な企業様のご縁づくりの一環として無料でサービスをご提供させて頂くだけでなく、企業様の課題についてできる限りのサポートをさせて頂くことが福利厚生課の役割です」とお答えしています。

事例：26

## システム導入に結びついたスピード対応

社員の平均年齢が若いのに介護離職が多い、という課題に、要介護・要支援診断システムを導入することによって、介護に対する関心が高まった。

### 課題

平均年齢が29歳と若い社員が多い企業であるが、これまで多くの介護離職者がいた現状を踏まえ、介護離職の歯止めになる福利厚生サービスの対策を検討している。

### クライアントの背景

東京都江東区に本店を構え、ペットショップを全国展開している企業。昨今のペットブームが拍車をかけ、東京都内、首都圏内にとどまらず全国に店舗を拡大しています。2011年3月の東日本大震災以降、ペットの救済活動の支援を継続的に行ない、社会貢献もされています。その一方で社員の年齢が若いのに介護離職が多いという課題があり、福利厚生サービスの検討をしているというご相談がありました。

### 支援策

HALZ福利厚生課の3つの無料サービス（ケアマネによる介護相談、要介護・要支援診断システム、要介護認定申請書のサポート）の提案をしたところ、福利厚生サービスを検討していたこともあり、とても有り難いサービスと感じて頂けました。その場で月末の取締役会で上程するとのコメントを頂きました。

### 具体例

帰社後すぐにデモ画面の送付、ID/PWを送付、実際にデモ画面で診断して頂きました。1ヶ月後取締役会の承認を得て申し込みを頂きました。その翌日には社員向けに、弊社の福利厚生サービスの導入を周知し、要介護・要支援診断ツールの利用を全社員に推進してくださったということです。

## ◆ 成果

- ・往訪してからまもなく取締役会で報告した上で申し込みたいという意向があり、約1ヶ月で契約となりました。
- ・福利厚生に関する相談窓口の話がきっかけとなり、今後は介護に関するセミナー開催も検討していきたいとのことです。

## ◆ ポイント

「スピードが決め手」と感じられた案件でした。先方が福利厚生を検討していた時期とテレマーケティングによるアポイントのタイミングがぴったりと合ったこともあります。興味を示した時を逃さず、丁寧な説明と迅速な対応が成約に結びついたと思います。

### ■ ケアマネージャーへの相談事例 お気軽に相談ください。

- ① 施設はどれくらい費用がかかるのでしょうか。
- ② どんなサービスがあるのでしょうか？
- ③ 「介護度」ってなんでしょうか？
- ④ 介護保険を受けるためには何をしたら良いでしょうか？
- ⑤ 介護保険を使える条件はどんなことがありますか？
- ⑥ 施設に入所する方法を教えていただけますか？
- ⑦ 介護保険を使うメリットは？
- ⑧ どのタイミングで介護保険を使うのでしょうか？
- ⑨ 介護度によって、何が違うのですか？
- ⑩ どこに相談したら良いのでしょうか？

### クライアントの声

ここ数年、介護離職で良い人財が失われていく経験をしておりましたが、福利厚生課のサービスはとても有り難いと思います。またケアマネによる相談窓口が利用できるためとても心強い支援だと思います。採用時にこうした取り組みをしていることをアピールできるので、採用活動にもプラスになります。

事例：27

## 社員に大好評！要介護・要支援診断結果

平均年齢が高いため、今後の介護離職や介護問題に対応できる福利厚生サービスを検討していた。

### 課題

平均年齢が50歳と高く、これまで介護離職者、介護休職者が数名あり。

グループ会社を含めると従業員数720名、美容事業のため女性社員が多く、平均年齢を考えても介護問題を抱える社員は今後多数出てくる可能性が高く、サポートできる福利厚生サービスを検討している。

### クライアントの背景

グループとしては、美容室チェーンを核にした美容事業、DSM事業、和装宝飾事業等、幅広く全国展開している企業で、Webを活用した集客や通販も積極的に実施、売上も順調に伸びています。一方で役員を含め平均年齢が高いため、介護離職防止、介護休業者の対策を検討中とのことでした。

### 支援策

HALZ福利厚生課の3つの無料サービス（ケアマネによる介護相談、要介護・要支援診断システム、要介護認定申請サポート）を提案。その他、運用関連のヒアリングをし、課題に対してワンストップでサービスを提供します。

### 具体例

HALZ福利厚生課では、通常の診断方法では発覚しにくい認知症の診断機能も兼ね備えた、要介護・要支援度数を診断できるシステムを無料で提供しています。

8通りの診断結果に基づいて、専門機関が個別に介護保険の申請手続き、介護計画（ケアプラン）の作成等の介護サービスを提供させて頂きます。診断項目を入力後、すぐに要介護・要支援度数の診断結果が出てきます。要介護・要支援度数によって、どのような介護予防サービスが受けられるか、参考として料金の上限額も提示されます。

※あくまでも一例で、実際には、地域包括センターや介護計画専門員（ケアマネージャー）が、一人ひとりの状況に合わせて最適なケアプランを組み立てます。同時に、専門機関への申請代行サービスも申し込みすることができます。これらの工程をすべて無料でサポートさせて頂きます。

また、診断システムをご利用頂けた方には、数時間後に福利厚生課の担当ケアマネージャーより各社員様に現在の介護環境についてのアドバイスのメールが届きます。

## ◆ 成果

- ・往訪にて福利厚生サービスをご案内した後に、「こうしたサービスが無料で受けられるとは信じられない」と第一声を頂きました。
- ・社員のなかには介護に携わっている方も多く、「要介護・要支援診断システム」を導入後、社員に周知をしたところ、社員からの評判も大変良かったということです。
- ・「会社がこうした福利厚生を考えてくれてありがたいとの声もありました」というご報告を担当者より受けました。

## ◆ ポイント

平均年齢が高く、介護に携わる女性が多く在籍している職場ということで、まさに「HALZ福利厚生課」のサービスがしっくり合いました。今後も定期的なフォローを重ねながら、助成金のご提案や、「仕事と介護の両立を考える」介護セミナーのご提案を推進していきたいと思います。

### クライアントの声

**(人事管理者)** 50歳以上の女性社員が多数在籍していますので、今後介護に携わる人がさらに増えてくると思いますし、介護の悩みを抱える社員も多数出てくると思います。会社にとってもキャリアを積んだ社員の離職は極力防ぎたいと思いますし、今後も介護離職についてご相談させて頂きたいと思います。

**(社員)** 現在両親と同居していて介護に携わっている現状ですので、社内周知があつてからすぐに「要介護・要支援診断システム」を利用してみました。質問項目が端的で回答しやすく、負担に感じませんでした。即時に要介護・要支援度の診断結果が出て、要介護・要支援度に応じたプランの紹介や1ヶ月後あたりの支給上限額等が提示され、大変参考になりました。数時間後に担当のケアマネージャーの方からメールが届きました。介護保険の利用方法もわからずどうしようかと思っていたが、介護を考えるきっかけができて安心できました。

## 【参考】 HALZ福利厚生課の導入実績（一部）

HALZ福利厚生課のサービスを導入された企業様をご紹介いたします。

業種	従業員数	業種	従業員数
大手外食会社	142,077名	スポーツ番組制作会社	92名
ネット銀行	487名	インターネット広告会社	172名
電子機器の製造会社	454名	セルフ式うどん店	482名
電気通信機器の製造会社（石川）	506名	ペットショップ運営会社	1,400名
電子部品の製造会社（富山）	2,169名	インターネット・モニタリング会社	610名
電子部品の製造会社（福井）	282名	ITアウトソーシング会社	81名
歯科医療機器の販売会社	600名	広告代理店	172名
医薬品卸売会社	308名	フードサービス会社	215名
冷凍食品の製造・販売会社	1,334名	通信販売会社	272名
美容チェーン	509名	ドラッグストア	200名
建設会社	852名	大手家電量販店	4,491名
音声文字変換（情報）会社	146名	物流会社	290名
自動車部品販売会社	148名	医薬品の製造・販売会社	127名
イベントプロデュース会社	310名	牛丼チェーン	311名
不動産会社	150名	電気工作精密機械の輸入・販売	214名
大手乳酸生菌飲料製造・販売会社	2,907名	情報システム開発会社	106名
時計の輸入・販売会社	350名	システム・ネットワーク構築会社	150名

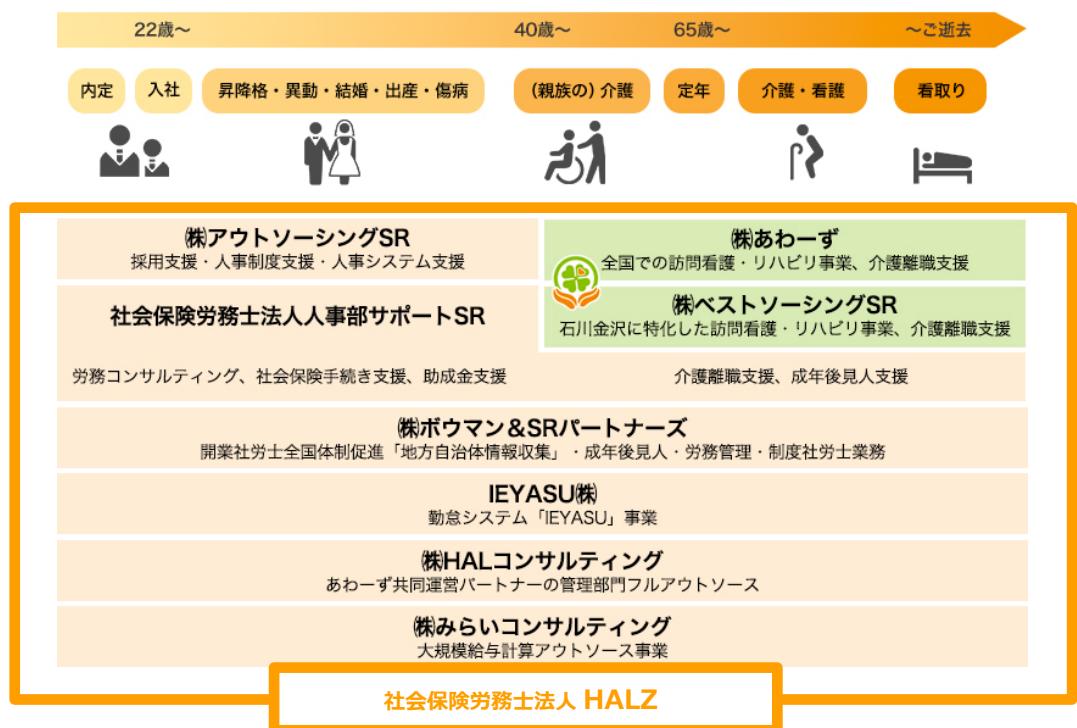
## HALZ福利厚生課の提携先

- 株式会社ベネフィット・ワン  
( <https://corp.benefit-one.co.jp/> )
- 株式会社リロクラブ  
( <https://www.reloclub.jp/> )
- リソルライフサポート株式会社  
( <https://www.fukuri-resol.jp/> )

## HALZグループのフルサポート体制

「採用から看取りまで」をHALZグループの力を結集し、貴社従業員のライフステージすべてをサポートすることが可能です。

### ◆ 従業員のライフステージ



### ◆ HALZ福利厚生課 (HP)



WEBでもサービス内容について  
ご覧いただけます。

( <https://well-being.ours-sr.co.jp/> )

# 「look look/みんなの頑張り（評価）every day」

## ◆ 毎日「look look」

- ① 日々の取り組み・行動・成果でポイント加算 ② 毎日自己申告（スコアカード入力）



- ③ 社員公開・閲覧（360度閲覧）による  
牽制機能 / 目標の共有

- ④ 翌日、個人別・チーム別集計による  
結果確認・フィードバック



## ◆ 月間「look look」

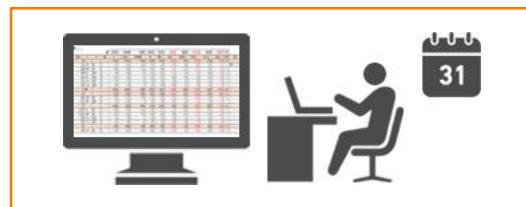
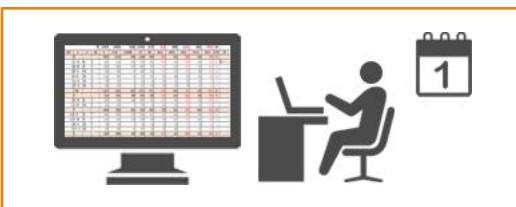
- ① 勤怠アプリによるプロジェクト管理

- ② 予定・実績記載の業務日報で進捗管理



- ③ 月次評価シートにより、日毎集計

- ④ 月末は月次集計にて管理



## ◆ 評価時期（半期or年間）

### ① 総合ポイント 計算方式



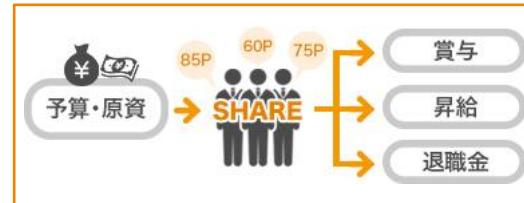
### ② ポイントに関する確認事項・決定事項



### ③ 1ポイントあたりの金額 計算方式



### ④ ポイント内訳



- 日々、結果が見えるため、1on1にも活用できます。
- 評価は、情報収集がポイント。日々の取り組みについての情報収集が簡単に行えます。
- 評価の不満として、必ず上がってくる「上司（評価者）が自分を見てくれていないから、評価に納得しない」「どうせ上司には自分の頑張りを理解してもらえない」などという問題も解消できます。
- 取り組みなどがオープン化することによって、周りとの協働、チームワークも促進し、風通しの良い組織へと醸成することができます。
- そして、今まで労力をかけていた評価時期の評価者の負荷が軽減されます。

### （オプション） 設計・運用支援

評価項目テーブル設計

運用定着化支援

項目数追加

人事制度全体の再構築

出力画面アレンジ

現行制度への追加構築

- 導入の検討段階からご支援します。
- 貴社にマッチするかなどの疑問にもお答えします。
- ご要望に応じて、並走し、定着化のご支援も可能です。
- 今ある制度に組み込むことも可能ですので、お気軽にご相談ください。



社会保険労務士法人 人事部サポートSR  
<https://o-sr.co.jp/>



### 社会保険労務士法人 人事部サポートSR事例集

発行日：2020年12月21日（第1版）

発行：社会保険労務士法人 人事部サポートSR / 株式会社アウトソーシングSR

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 8-3-30 カーメル II 1F

TEL：03-5348-4888 FAX：03-5348-4889