

スタートアップのための人事制度設計論
拡大する組織に必要なHRの勘所とは？



金田 宏之(かねだ ひろゆき)

組織人事コンサルティングファームのクレイア・コンサルティングにて大規模組織の人事制度設計や会社合併に伴う人事制度の統合、監査法人や大学法人など、様々な組織の人事制度設計を経験。

制度設計の他に、プレミアムブランドを支える人材の採用・教育研修・評価等の人事マネジメント全般の仕組みづくりにも従事。

2014年独立。スタートアップ向けの組織人事コンサルティングを通じてクライアントのMission実現を支援しています。

人事制度とは？

HRに関する10のテーマと50の領域

Strategy		人事戦略	組織設計	MVV (Mission/Vision/Value)	要員管理	HR組織づくり	
Recruiting	System	等級制度	評価制度	報酬制度	マネージャー 制度	試用期間	Outflow
	Development	オリエン/ オンボーディング	教育研修	異動/配置	360 フィードバック	サクセッション	
	Wellness	メンタルヘルス	福利厚生	休暇管理	コーチング	休職(者)対応	
	Partner	制度運用	マネージャー 支援	1on1	組織サーベイ	組織 コンサルティング	
	Operation	給与計算 (月次対応)	組織変更	人材 データベース	オペレーション 改善/連携	Ask HR	
	メンバー採用	PIP					
ハイレイヤー 採用	再雇用						
新卒採用	雇用調整						
採用広報	退職(者)分析						
面接官育成	退職金						
Compliance		就業規則/ 労使協定	労務管理	ハラスメント	個人issue対応	制度管理	
Culture		理念浸透	ブランディング	働き方 (リモート/フレックス)	DE & I	カンパニーリード (コラボ施策)	

HRに関する10のテーマと50の領域

Strategy	人事戦略	組織設計	MVV (Mission/Vision/Value)	要員管理	HR組織づくり
	人事制度				
Recruiting メンバー採用 ハイレイヤー採用 新卒採用 採用広報 面接官育成	System	等級制度	評価制度	報酬制度	マネージャー制度 試用期間
	Development	オリエン/ オンボーディング	教育研修	異動/配置	360 フィードバック サクセッション
	Wellness	メンタルヘルス	福利厚生	休暇管理	コーチング 休職(者)対応
	Partner	制度運用	マネージャー 支援	1on1	組織サーベイ 組織 コンサルティング
	Operation	給与計算 (月次対応)	組織変更	人材 データベース	オペレーション 改善/連携 Ask HR
	Outflow PIP 再雇用 雇用調整 退職(者)分析 退職金				
Compliance	就業規則/ 労使協定	労務管理	ハラスメント	個人issue対応	制度管理
Culture	理念浸透	ブランディング	働き方 (リモート/フレックス)	DE & I	カンパニーリード (コラボ施策)

リソースの最適配分を実現すること

個人の活躍/貢献に応じて、報酬を適正に決定する



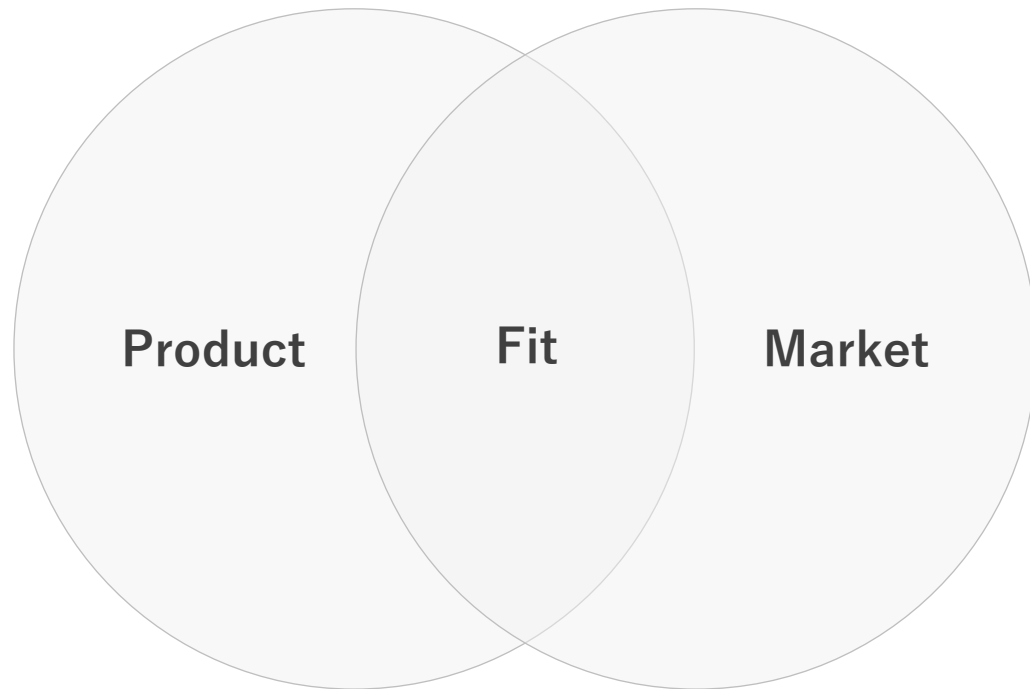
指針を示して成長を促すこと

会社が期待する基準を示し、体現できるようにする



PMF

PMFを感じたら（採用へのアクセルを踏もうと思ったら）



組織化

チームが10名程度になったら



拡大する組織に必要なHRの勘所

グレイナーの企業成長モデル





拡大する組織に必要なHRの勘所

第1段階 ～ 50名

問題

人事制度を設計しても運用できない
(そもそも設計できないケースも)



解決方針

つくりこみ過ぎない



勘所



- 等級別の評価基準



- 職種別の等級要件
- 職種別の報酬レンジ

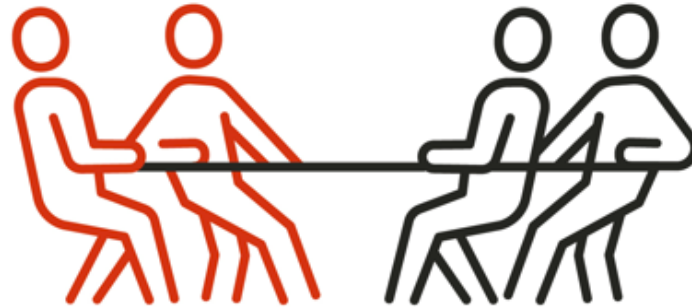
問題

とにかくリソース不足
(チーム一丸・みんなが兼務状態)



解決方針

チームワークを阻害しない



勘所



• 営業インセンティブ



• ストックオプション

拡大する組織に必要なHRの勘所

第2段階 ～ 100名

問題

マネージャー増加に伴う運用品質の低下



解決方針

背景の文書化



勘所

等級判定・人事評価・報酬決定・1on1の
ガイドライン



問題

インシデント発生(事故る)



解決方針

システム導入だけで満足しない



勘所

リソース拡充



問題

仕事にフィットしない人材への対応



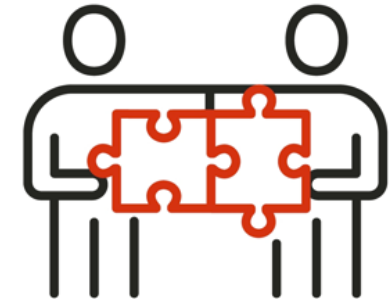
解決方針

放置しない
(ほったらかしにしない)



勘所

異動ルールの整備



拡大する組織に必要なHRの勘所

第3段階 ～ 300名

問題

新入社員(ハイスペック人材)と
既存メンバーの報酬ギャップ



解決方針

特別運用の見極め



勘所

報酬調整



問題

成果を出せない人材への対応



解決方針

見て見ぬふりをしない・現場に任せない



勘所

降格・降給の実行やアウトフローの整備



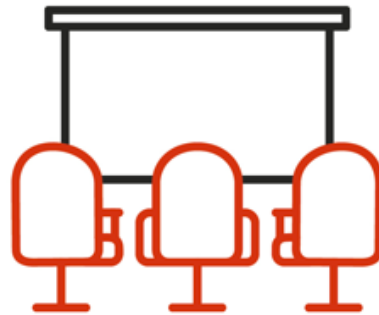
問題

メンバー増加に伴う運用品質の低下



解決方針

地道な改善と理解活動
(守破離でいうところの「守」)



勘所

運用スペシャリストのアサイン



拡大する組織に必要なHRの勘所

第4段階 ～ 1000名

問題

個別事情の頻発



解決方針

トップダウンとボトムアップの両立
(守破離でいうところの「破」)



勘所

職種別人事制度への本格アップデート



問題

リーダー向けの人事制度への違和感
(不具合)



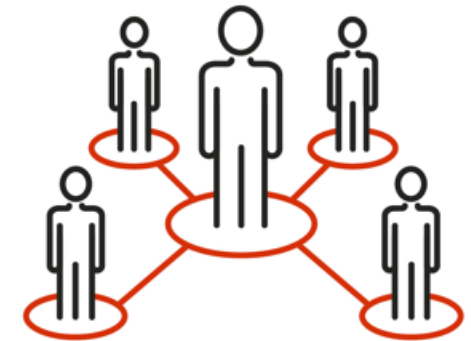
解決方針

リーダーとメンバーで制度を分割



勘所

360フィードバック



問題

人材流出
(特にコア人材の流失)



解決方針

競合に負けない報酬水準



勘所

インセンティブ設計
(株式報酬など)



拡大する組織に必要なHRの勘所

第5段階 1000名～

問題

現場を見切れない
(わからない)



解決方針

各部門への権限移譲
(守破離でいうところの「離」)



勘所

部門人事マネジメントできるHR組織



まとめ

グレイナーの企業成長モデルに基づくHRの勘所

