

はじめに

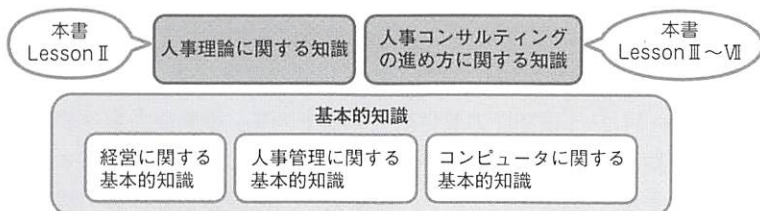


最近 NHK の BS で「ちりとてちん」という朝ドラが再放送されていました。落語がテーマになっていますが、落語というのは、人から人へ伝えられていく、落語家の共有財産ということのようです。そのため、1 人の落語家がそのノウハウを秘蔵し、限られた弟子にしか伝えられないというようなことはないそうです。

私は 35 年近くコンサルタントをやっていて、それなりの蓄積はあると思っています。この体験やノウハウを私の中だけに留めておくのではなく、次の世代に伝えることが古稀を迎えようとしている私の役割ではないかと思い、本書を執筆した次第です。

人事コンサルタントには、**図表—1** に示すように、「経営に関する基本的知識」「人事管理に関する基本的知識」「コンピュータに関する基本的知識」といった基本的知識をベースに、「人事理論に関する知識」「人事コンサルティングの進め方に関する知識」が必要であると思います。「経営に関する基本的知識」「人事管理に関する基本的知識」といった基本的知識は、中小企業診断士、社会保険労務士の試験科目になっていますので、そこでしっかり勉強していただき、本書は、その基本的知識を踏まえたうえで「人事理論に関する知識」「人事コンサルティングの進め方に関する知識」を修得するための本と位置づけています。

【図表—1】 人事コンサルタントに必要な知識



まず、「人事理論に関する知識」は、Lesson II「提案する人事システムの理論」で述べています。ここでは私が提唱する「トライアングル人事システム」を紹介しています。これは人事の基本ファクターである「役割」「能力」「成果」の3つの特質を生かし、バランスさせる人事システムです。現在一般的に行われている「役割主義」「能力主義」「成果主義」はこの3つの人事の基本ファクターの1つを強調した人事制度ですが、様々な問題が指摘されています。人事の基本ファクターは3つあるのですから、1つを強調するというのではなく、その特質を生かし、バランスさせるという発想で人事制度を組み立てるべきだというのが「トライアングル人事システム」です。

次に、「人事コンサルティングの進め方に関する知識」は、Lesson IIIから Lesson VIIで展開しています。

Lesson IIIは、「人事コンサルティングのプロセス」というタイトルで、営業、コンサルティングニーズの聴き取りとコンサルティング構想、企画書、契約、コンサルティングの実施、請求といったコンサルティングの流れを一通り述べています。具体的なコンサルティングの内容については、Lesson IV以降で詳しく述べます。

Lesson IVは、「予備診断」について述べています。先方の会社をしっかり理解してからコンサルティングに取り組むということは重要なことです。ここではインタビューのやり方、予備診断報告書の書き方を学んでいただきます。

Lesson Vは、「人事制度再構築」について述べています。ここはコンサルティングの中核を成すところで、通常はプロジェクトチームを組んで行います。プロジェクトの各回に何を行うかを詳しく述べています。小規模・零細企業の場合は、プロジェクトチームを組成せずに、こぢんまり行いますので、そのような場合にも対応して、思い切って簡略化した人事制度も紹介しています。

Lesson VIは、「役割能力要件表の構築」です。役割能力要件表は人事制度の核となるものであり、業務の実態に即したものを構築する必要があります。プロジェクトでの作業もこの役割能力要件表の構築がメインになります。

Lesson VIIは、「説明会・研修・運用指導・ソフト開発」です。構築された人事制度の運用について述べています。人事制度は運用されて初めて意味があります。ところが、人事制度構築に精力を使い果たしてしまい、運用のことは何も考えていないコンサルタントもいるようです。私がコンサルタントになった頃もそのような状態でした。あまり運用についての経験も知識もないため、先方会社に任せていたような状況だったのです。今では運用が最も大切なところで、最もコンサルティングの「うま味」を得るところであると考えています。説明会・研修・運用指導・ソフト開発についての経験を積み、様々な引き出しを数多く持っていることがコンサルタントの強みです。研修については、管理職向け、一般社員向けの様々な研修を紹介していますので、参考になるでしょう。

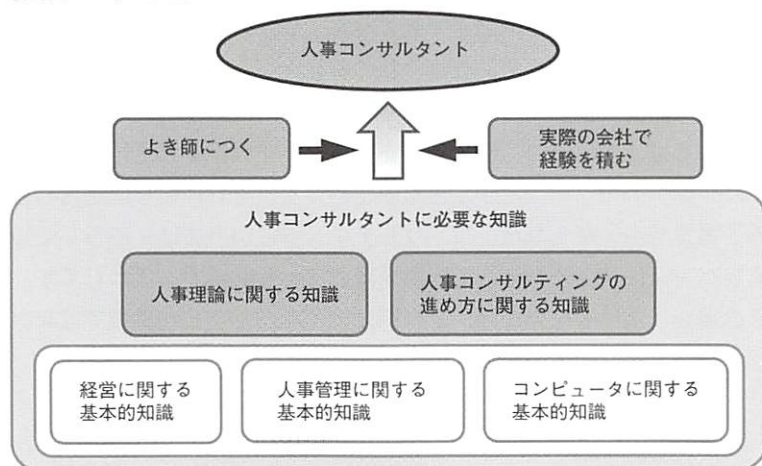
本書では、私が蓄積してきたノウハウをよくここまでオープンにしたなと思っていただけるほど、詳細な内容を盛り込みました。私の経験を伝えたいという思いからこのようになったわけですが、それでも書き足りないところがあります。例えば、ケースに基づく評価者研修は大変重要なことですが、ケースの作り方、会社としての評価（いわば解答）の作り方までは記述できませんでした。さらに細かいところを知りたいということであれば、私の著書を読んでいただきたいと思います（**図表—2**）。

それでは、本に書いてあることをマスターすればそれだけで人事コンサルタントになることができるかという、それは難しいと言わざるを得ません。なぜなら、コンサルティングというのは、こうした知識をベースに、実際の会社で経験を積むことが必要であるからです。その場合、よい師を見つけ、その師に教えを仰ぐことが重要ではないかと思います（**図表—3**）。

【図表—2】 もっと知りたいと思ったとき読む本

もっと知りたいこと	関連ページ	書名	出版社	著者
新しい評価観について	72	「評価者になったら読む本」改訂増補版	日本生産性本部	河合克彦
		「被評価者のための評価の基礎知識」	日本生産性本部	河合克彦
仕事を特性に合わせて3つに分類し、その得意分野で業績を把握することについて	67	「役割目標によるマネジメント」	日本生産性本部	河合克彦 石橋薫
個人目標について	82～91	「一次評価者のための目標管理入門」	日本経済新聞出版社	河合克彦 石橋薫
部門業績評価について	91～99	「賃金決定のための部門業績評価」	経営書院	河合克彦
総額人件費管理について	21 227	「要員・総額人件費マネジメント」	社会経済生産性本部	河合克彦

【図表—3】 人事コンサルタントになるには



さらに、コンサルタントにとって重要なことは、「コンサルティングが好きだ」という感覚です。コンサルティングは努力の割に報われな
いことがあります。その時、人を動かすものは「好き」という感覚で
す。「好き」だから「楽しくできる」ということです。「好き」でなけ
ればコンサルタントになることはやめたほうがよいでしょう。ぜひコ
ンサルティングを好きになっていただき、コンサルタントの門を叩い
てください。

最後に、本書執筆にあたっては、株式会社日本法令の小原絵美氏に
はひとかたならぬご尽力を賜りました。ここに心から厚く御礼申し上
げます。

2014年7月12日
河合克彦

目次

はじめに.....	1
-----------	---

Lesson I

人事コンサルタントを目指す人に 19

1	人事コンサルティングの領域は広い.....	20
	(1) 人事コンサルティングの中核をなすもの.....	20
	(2) 人事制度構築の川上.....	21
	(3) 人事制度構築の川下.....	22
	(4) 人事コンサルティング以外の活動.....	24
	①セミナー講師.....	24
	②著作・DVDの監修.....	24
	③eラーニングの添削.....	26
	④インストラクター・マニュアル.....	26
2	私がコンサルタントになった経緯.....	27
3	人事コンサルタントに必要な知識.....	29
4	開業社労士が人事コンサルティングの知識・ ノウハウを身につけると事務所を格段に強化できる.....	31
	(1) うまくいっていないケース～Aさんの場合.....	31
	(2) うまくいっているケース～Bさんの場合.....	33
	(3) うまくいっているケースの分析.....	35
5	人事コンサルタントを目指す人が留意すること.....	37
	(1) 一気通貫した理論性を持った人事制度を学ぶこと.....	37
	①学べき人事制度は人事制度全部であること.....	37
	②学べき人事制度は1つの理念に貫かれており、	

かつ理論的であること	38
(2) よき師のもとでコンサルティングの実践を積むこと	38
(3) ノウハウとして蓄積すること	38
(4) 「人事」という狭い視点から見るのではなく広い視点で 見る	38
(5) コンサルティングが好きになること	39

Lesson II

提案する人事システムの理論

41

1	トライアングル人事システムのコンセプト	42
2	役割・能力・成果を明確にする	45
	(1) ステージ制度	45
	(2) 役割能力要件表	46
	(3) 役割能力要件表の読み方	48
	①「期待される役割」の読み方	48
	②「必要とされる知識技能」の読み方	49
	(4) 役割能力要件表と各種評価との関係	50
	(5) バランスの取れた評価制度	51
	(6) 役割能力要件は人事制度の核	53
	(7) 成果とは	54
	(8) 管理職の成果	55
	①部門業績責任者	55
	②部門活性化推進者	56
	③管理職の成果をどう捉えるか	60
	(9) 一般社員の成果	64
3	評価システム	66
	(1) 業績評価	66

①得意とするところで把握	67
②業績評価項目とウェイト	67
③役割期待評価	70
④加点・減点	74
⑤業績評価得点の計算	77
⑥評価期間	78
⑦一次評価・二次評価	80
(2) 個人目標	82
①目標管理の強み	82
②目標管理の強みを生かす	87
③個人目標の評価	89
④個人目標の評価得点の計算	90
(3) 部門業績	91
①部門業績とは	91
②部門業績評価制度構築のステップ	92
③部門業績評価項目・ウェイト表、部門業績の把握方法、 評価基準	94
④部門業績評価得点の計算	98
(4) チャレンジ加点	99
①プロジェクト加点	100
②パーソナル加点	101
③エクセレント加点	103
④評価委員会	103
(5) 能力評価	104
①役割能力要件と能力評価の関係	104
②職務の評価	104
③知識技能評価	112
④昇格可能性の評価	116
4 処遇システム	117
(1) 昇 格	117

①昇格基準1 — 業績評価	119
②昇格基準2 — 能力評価	121
③昇格基準3 — 審査	122
④降格	123
(2) 賃金構成	124
①役割給	124
②ステージ手当	135
③職位手当	136
④賃金組替	137
(3) 昇給	142
①賃金表によらない昇給計算の仕組み	142
②若年層の昇給	148
③昇給原資の配分	148
④昇給計算の実際	150
(4) 賞与	150
①賞与計算の仕組み	150
②賞与計算の実際	153
③賞与計算の実際のまとめ	156
(5) 退職金	156

5 トライアングル人事システムの全体像 ————— 159

Lesson III

人事コンサルティングのプロセス 165

1 人事コンサルティングのプロセスの概観 ————— 166

2 営業 ————— 167

(1) 現在のつながり	167
(2) 紹介・口コミ	167

(3) 人 脈	168
(4) セミナー	168
(5) 著 作	169
(6) 営業スタッフ	169
3 コンサルティングニーズの聴き取りとコンサルティング構想	170
(1) コンサルティングニーズの聴き取り	170
(2) コンサルティング構想	170
4 企画書	172
(1) 表 紙	172
(2) 背 景	173
(3) 目 的	174
(4) 人事制度の再構築・導入・定着化のスケジュール	174
(5) コンサルティング・ステップ	175
(6) 内 容	175
(7) スケジュール	178
(8) 費 用	178
(9) 担当者	179
5 契約・コンサルティングの実施・請求	180
(1) 契 約	180
(2) コンサルティングの実施	180
① 予備診断	180
② 人事制度の再構築	180
③ 説明会・研修・運用指導・ソフト開発	181
(3) 請 求	181

Lesson IV

予備診断

183

1	事前に提供してもらう資料	184
2	インタビューの進め方、留意点	186
	(1) インタビューの人数	186
	(2) インタビューの時間	186
	(3) インタビューの場所	186
	(4) インタビューの人選	187
	(5) インタビューのスケジュール表	188
	(6) インタビューの案内状	188
	(7) インタビューの時に気をつけること	190
	①インタビューの最初に話すこと	190
	②話の順序	191
	③聴く時に留意すること	191
3	インタビューのまとめ方	192
4	予備診断報告書	194
	(1) 調査概要	194
	(2) 経営課題	195
	(3) 課題解決の施策	198
	(4) 新人事制度の基本構想	200
	(5) 現行人事制度の分析	201
	①社員構成	202
	②等級と職位の関係	203
	③昇格	205
	④人事考課	207
	⑤教育研修制度	209
	⑥賃金制度	210

⑦昇給	215
⑧賞与	217
⑨賃金水準	218
⑩モデル別賃金・年収の推計	221
⑪退職金	223
(6) 財務分析	227

5 報告会 231

Lesson V

人事制度再構築

233

1 プロジェクトチームを組成して行うか、こちんまり行うか 234

(1) 会社の実態に合った人事制度が再構築できる	234
(2) 役割能力要件表の作成がスムーズにできる	234
(3) 再構築した人事制度の運用がスムーズにできる	234
(4) 労働組合の理解が得やすい	235

2 プロジェクトチームを組成して行う場合 236

(1) プロジェクトの組成	236
①プロジェクトの人数は何人がよいか	236
②プロジェクトの時間はどうか	236
③プロジェクトチームのメンバーをどう選ぶか	237
④経営トップをプロジェクトチームのメンバーに入れるかどうか	238
⑤プロジェクトチームを公式なものとする	238
(2) プロジェクトのスケジュール	239
(3) プロジェクトの具体的進め方・留意事項	246
①第1回プロジェクトまでに行うこと	247
②第1回プロジェクト	248

③第2回プロジェクトまでに行うこと	253
④第2回プロジェクト	253
⑤第3回プロジェクトまでに行うこと	256
⑥第3回プロジェクト	256
⑦第4回プロジェクトまでに行うこと	258
⑧第4回プロジェクト	258
⑨第5回プロジェクトまでに行うこと	260
⑩第5回プロジェクト	260
⑪第6回プロジェクトまでに行うこと	261
⑫第6回プロジェクト	262
⑬第7回プロジェクトまでに行うこと	264
⑭第7回プロジェクト	264
⑮第8回プロジェクトまでに行うこと	265
⑯第8回プロジェクト	266
⑰第9回プロジェクトまでに行うこと	267
⑱第9回プロジェクト	268
⑲第10回プロジェクトまでに行うこと	269
⑳第10回プロジェクト	270
㉑第11回プロジェクトまでに行うこと	272
㉒第11回プロジェクト	272
㉓第12回プロジェクトまでに行うこと	274
㉔第12回プロジェクト	274
(4) コンサルタントの役割	276
①プロジェクトの進行役	276
②指導役	277
③調整役	277
④経営トップとのパイプ役	277
3 こぢんまり行う場合	278
4 シミュレーションと新人事制度諸規程	283
(1) シミュレーション	283

	(2) 新人事制度諸規程	284
5	新人事制度解説書	285

Lesson VI

役割能力要件表の構築

289

1	役割能力要件表構築のアウトライン	290
	(1) 役割能力要件表構築の基本的スタンス	290
	①完璧を狙わない	290
	②職務調査は必ずしも必要ではない	291
	③実際の運用が大切	291
	(2) 構築推進組織	292
	(3) 構築のステップ	292
2	STEP 1 ステージのイメージを固める	293
	(1) ステージの段階をどのくらいにするか	293
	(2) 職掌の設定	294
3	STEP 2 マトリックス表で全職掌共通のもの を作る	295
	(1) 全職掌共通・期待される役割マトリックス表	295
	(2) 全職掌共通・必要とされる知識技能マトリックス表	298
	(3) 全職掌共通・必要とされる知識技能の具体的内容	300
4	STEP 3 マトリックス表で職掌固有のもの を作る	304
5	STEP 4 マトリックス表で監督職、管理職、 専門職のものを作る	308
	(1) 監督職	308

(2) 管理職	309
---------	-----

(3) 専門職	311
---------	-----

6 STEP 5 細部を検討・調整する 313

(1) 横の関係を見る	313
-------------	-----

(2) 業績評価項目との整合性をとる	315
--------------------	-----

(3) 用語を統一する	315
-------------	-----

(4) その他の検討、調整	316
---------------	-----

7 STEP 6 役割能力要件表にコピーして完成させる 317

(1) 役割能力要件表を一覧化する	318
-------------------	-----

(2) 監督職、管理職、専門職の役割能力要件表	319
-------------------------	-----

(3) 役割能力要件表の実例	319
----------------	-----

Lesson VII

説明会・研修・運用指導・ソフト開発 321

1 人事制度は運用がポイント 322

2 新人事制度説明会 324

3 管理職向け研修 327

(1) 部門重点施策設定研修	327
----------------	-----

(2) 評価者基礎研修	330
-------------	-----

(3) 評価者実践研修—1	335
---------------	-----

(4) 能力評価研修	340
------------	-----

(5) 個人目標設定指導研修	343
----------------	-----

(6) 評価者実践研修—2	348
---------------	-----

4 一般社員向け研修 352

(1) 個人目標設定研修	352
--------------	-----

(2) 被評価者研修	359
(3) 能力評価研修	364
(4) 個人目標実践研修	368

5 運用指導 371

6 運用ソフト 374

(1) 運用ソフトの開発をどうするか	374
(2) 運用ソフトの概念図	375
①業績評価	375
②能力評価	376
③社員マスター	376
④各種設定テーブル	376
⑤昇給計算	377
⑥賞与計算	377
⑦その他	377
(3) ワークシート出力ソフトの概念図	377

豆知識 1 動機づけ＝衛生理論 ― ハーズバーグの研究 58

豆知識 2 マズローの欲求5段階説 58

豆知識 3 マグレガーのX理論、Y理論 85

Q&A 1 人事コンサルタントになるための勉強法 30

Q&A 2 どのような人事制度をコンサルティングすべきか
40

Q&A 3 新しい評価観 72

【別表―1】 役割能力要件表 期待される役割（総務部） 380

【別表―2】 役割能力要件表 必要とされる知識技能（総務部）
381

【別表―3】 必要とされる知識技能の具体的内容（全職掌共通）
382

【別表—4】必要とされる知識技能の具体的内容（総務部）	383
【別表—5】役割能力要件表（監督職—係長）	384
【別表—6】役割能力要件表（管理職—課長）	384
【別表—7】必要とされる知識技能の具体的内容（管理職—課長）	384
【別紙—1】部門業績評価表	385
【別紙—2】定常業務の質と量評価表	386
【別紙—3】他部門への支援度評価表	386
【別紙—4】個人目標シート	387
【別紙—5】業績評価表（役割期待シート）	388
【別紙—6】チャレンジ加点申告書（プロジェクト加点申告書）	389
【別紙—7】チャレンジ加点申告書（パーソナル加点申告書）	390
【別紙—8】チャレンジ加点申告書（エクセレント加点申告書）	391
【別紙—9】能力評価用紙	392
【別紙—10】職務の評価 ワークシート	393
【別紙—11】知識技能能力評価 ワークシート	394
【別紙—12】全社員の賃金データ	395
【別紙—13】インタビューの案内	396
【別紙—14】インタビュースケジュール—1	397
【別紙—15】インタビュースケジュール—2	398
【別紙—16】議事録	399
【別紙—17】業績評価項目とウェイト ワークシート	400
【別紙—18】新規に設定する業績評価項目	401
【別紙—19】部門業績評価項目とウェイト ワークシート	401
【別紙—20】部門業績の把握方法 ワークシート	402
【別紙—21】部門業績評価基準 ワークシート	402
【別紙—22】全職掌共通・期待される役割マトリックス表	403

【別紙—23】 全職掌共通・必要とされる知識技能マトリックス表	404
【別紙—24】 全職掌共通・必要とされる知識技能の具体的内容	405
【別紙—25】 職掌固有・期待される役割マトリックス表	406
【別紙—26】 職掌固有・必要とされる知識技能マトリックス表	407
【別紙—27】 職掌固有・必要とされる知識技能の具体的内容	408
【別紙—28】 現行人事制度と新人事制度の変更点	409
【別紙—29】 部門目標分担マトリックス表	410
【別紙—30】 目標設定 ワークシート	411
【別紙—31】 部門の目的設定 ワークシート（その1）	412
【別紙—32】 部門の目的設定 ワークシート（その2）	413
《 索 引 》	414
《 参考文献 》	420
《 著者紹介 》	421

Lesson I

人事コンサルタントを 目指す人に

人事コンサルタントを目指す人が、どのようにしたらコンサルタントになることができるかを、筆者のコンサルティング経験を踏まえてそのコツを伝授します。

人事コンサルティングの中核をなすものは人事制度構築ですが、川上、川下が広く、肥沃な大地が広がっています。特に社労士が人事コンサルティングの知識・ノウハウを身につけると事務所を格段に強化できます。

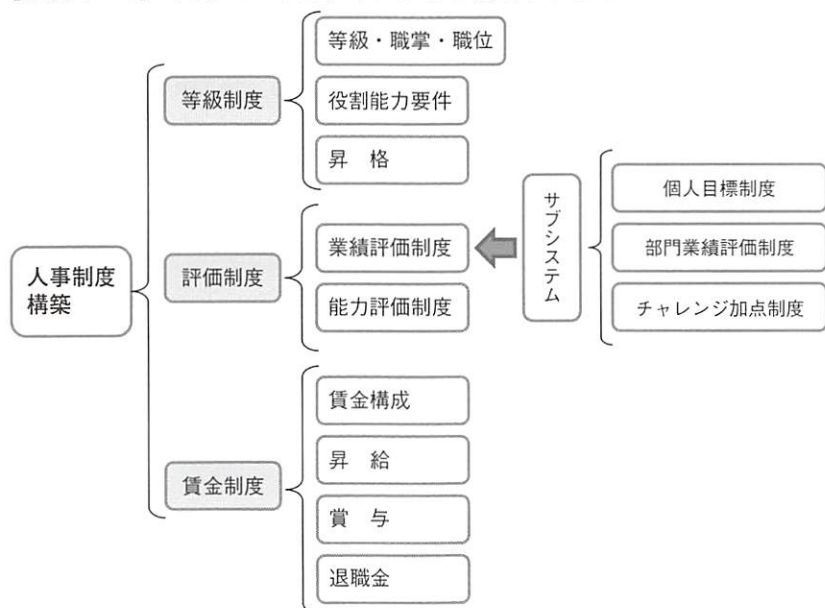
1

人事コンサルティングの領域は広い

(1) 人事コンサルティングの中核をなすもの

人事コンサルティングの中核をなすものは「等級制度」「評価制度」「賃金制度」の構築です。「等級制度」は、等級・職掌・職位、役割能力要件、昇格がその内容となります。「評価制度」は、業績評価制度(※)、能力評価制度がその内容となり、業績評価制度のサブシステムとして、個人目標制度、部門業績評価制度、チャレンジ加点制度があります。また、「賃金制度」には賃金構成、昇給、賞与、退職金があります。これを図示すると図表 1—1 の通りです。

【図表 1—1】 人事コンサルティングの中核をなすもの



※ ここでの業績評価、能力評価、役割能力要件等は、皆さんが行っている人事制度とは少し異なっているかもしれません。そのバックにあるのは、私が提唱している『トライアングル人事システム』です。これは、Lesson IIで詳しく述べていきます。

(2) 人事制度構築の川上

人事コンサルティングには、中核をなす人事制度構築だけではなく、川上、川下があり、広げていくと、かなり広範なコンサルティングになる可能性があります。

川上では、経営計画、部門目標、個人目標とつながる「目標の連鎖」があります。人事制度をうまく運用するためには、部門目標・個人目標の設定、遂行、達成、達成度評価というプロセスが欠かせません。これをスムーズに行うためのコンサルティングが発生します。部門目標の川上は全社の経営計画です。その上には中期経営計画があります。また、その上にはビジョンや経営理念の策定があります。これらについてもうまく対応すれば、コンサルティングになり得ます。また、昇給・賞与は人件費管理と関係があります。ここに総額人件費管理、要員管理が必要となり、ここでのコンサルティングも発生します。

このように、人事制度構築という中核をなすものの川上にもコンサルティングの種は多くあります。これを見つけ、育てていけばよいのです。ただし、これは本人の力量次第です。もちろん、これら川上にあるコンサルティングの種に対応できる力量が必要であることは言うまでもありません。

(3) 人事制度構築の川下

川下は、構築した人事制度の運用です。運用がうまくできなければいかに立派な人事制度を構築しても意味を持ちません。

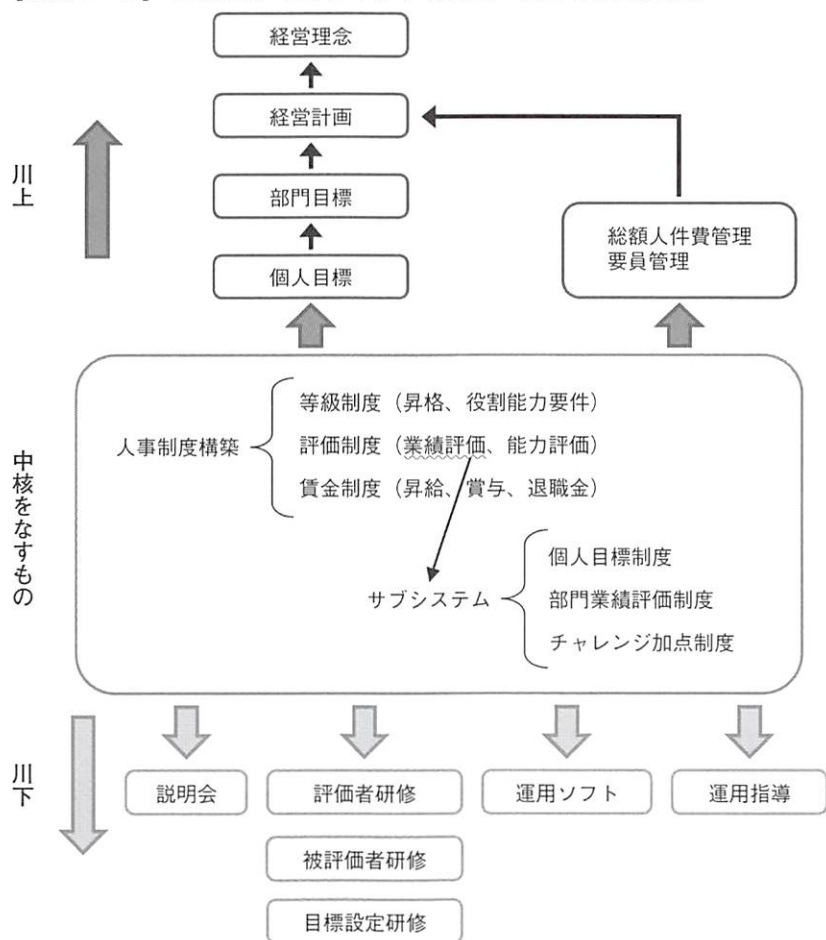
運用の第一として、人事制度の説明会があります。構築した人事制度を社員によく理解してもらうために説明会を行う必要があります。説明会は1回で終わりますが、その後にある研修は何回も続きます。管理職には、部門目標設定について学ぶ「部門重点施策設定研修」、評価の基本を修得する「評価者基礎研修」、ケースを活用した「評価者実践研修」、「能力評価研修」、「個人目標設定指導研修」を行うことが必要です。一般社員には、目標設定の基本を教える「個人目標設定研修」、「被評価者研修」、「能力評価研修」、目標ケースに基づく「個人目標実践研修」があります。研修は先方会社の問題意識とニーズを掘り起こしていけば継続して発生します。「新任評価者研修」などは毎年発生し得るものでしょう。

また、人事制度の運用にはコンピュータの活用が欠かせません。先方会社で開発しない場合は、人事ソフトの開発、その後の運用指導がコンサルティングに加わります。さらに、人事制度を運用するためには、評価用紙の印刷・配付、評価入力、昇給計算、賞与計算がありますので、運用指導を求められればコンサルティングに結びつきます。

川上、川下を含め人事コンサルティングの全体を表示したのが、**図表 1—2**です。このように1つのコンサルティング先に対しても、しっかり、丁寧に対応していけば、相当な量になります。構築後も引き続き何年もコンサルティングが続くことになるのです。人事コンサルティングの分野は収益的にも肥沃な土壌を有しているといえます。

ここに掲げたのは、フルスペックでコンサルティングを行った場合であり、中小・零細企業では適宜縮小して考えればよいわけです。

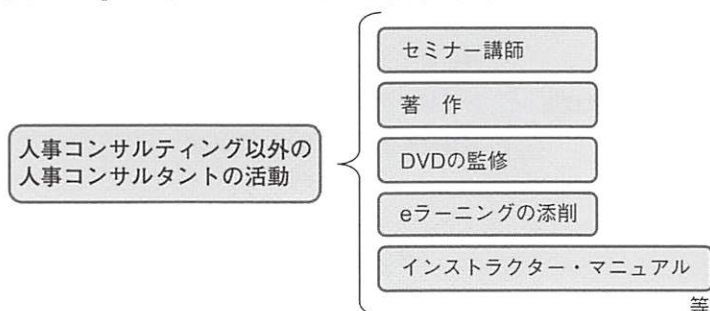
【図表 1—2】 人事コンサルティングは川上・川下の領域が広い



(4) 人事コンサルティング以外の活動

人事コンサルタントが行う人事コンサルティングは上記の通りですが、その他にも**図表 1—3**のような活動もあります。ここに掲げるものは筆者が行っている活動であり、コンサルタントによっては、また別の活動もあると思います。人事コンサルタントの仕事にはこのようなものもあるのだと参考程度にご覧ください。

【図表 1—3】 人事コンサルティング以外の人事コンサルタントの活動



① セミナー講師

筆者は、「トライアングル人事システム」「評価者研修の進め方」「被評価者研修の進め方」「総額人件費管理」「管理部門生産性向上」「役割目標によるマネジメント」等のセミナー講師を行っています。セミナーを継続して受注するためには、セミナーのレパートリーを増やし、内容を充実させていく必要があります。

② 著作・DVDの監修

著作・DVDの監修は人事に絞っていますが、次ページに示す通り「中核をなすもの」「川上」「川下」にわたって幅広く行っています。

著者紹介

河合 克彦 (かわい かつひこ)

(株) 河合コンサルティング代表取締役

<略 歴>

1967 年 京都大学経済学部卒業後、(株)富士銀行に入行。

1980 年 (株)富士ナショナルシティ・コンサルティング (FNCC) 続いて(株)富士総合研究所に出向し、経営コンサルティング業務に従事する。

1997 年 (株)富士銀行退職。(株)河合コンサルティング設立。

<主な著書>

「被評価者のための評価の基礎知識」

「評価者になったら読む本 改訂増補版」

「管理部門生産性向上システム」

「役割目標によるマネジメント」(以上、日本生産性本部) 共著

「一生懸命やっているのに評価されないと感じたとき読む本」

「真実の成果主義」(以上、中央経済社)

「一次評価者のための目標管理入門」共著

「一次評価者のための人事評価入門」(以上、日本経済新聞出版社)

「要員・総額人件費マネジメント」

「役割・業績・能力基準人事賃金システム」(以上、社会経済生産性本部)

「総額人件費管理マニュアル」

「賃金決定のための部門業績評価」

「業績貢献度測定マニュアル」

「業績貢献度別人事活用マニュアル」(以上、経営書院)

<ビデオ・CD 監修・著>

「被評価者のための評価面談の基礎知識」

「一次評価者のための目標管理入門」

「CD-ROM 一次評価者のための人事評価アシストバック」

「【ディスカッション教材】一次評価者のための人事評価」

「一次評価者のための人事評価入門」(以上、日本経済新聞出版社)

<連絡先>

株式会社河合コンサルティング

〒103-0028 東京都中央区八重洲1丁目7番17号

八重洲ロータリービル9階

Tel 03-3272-7832 Fax 03-3272-7833

E-mail kc@kawai-con.co.jp ホームページ <http://www.kawai-con.co.jp>