

### 成長スピードが鈍化。大手外資コンサル導入で**組織が迷走**。 **労務問題も勃発**。危機的な状況から、**地に足のついた改革で、再成長軸に**。

急激に拡大するベンチャー企業でも必ず成長スピードが鈍化する場面が発生します。この踊り場ともいえる場面は、様々な組織人事上のうっ積した課題が噴出するタイミングでもあります。企業がこの時に、何をするか。その取組み内容が今後の成長・衰退の命運を握ることは少なくありません。踊り場を迎えたときこそ、組織・人事の課題を真摯に整理し、組織・人事体制を再構築・再結集することが重要となります。

#### ■B社が抱えていた課題 : 組織の混乱・労務問題の発生

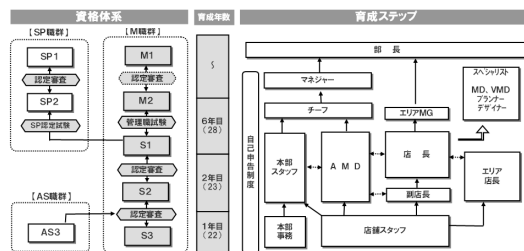
創業5年で全国に80店舗の展開を達成したインテリア製造販売のB社は、徐々に伸び率が鈍化。新店の出店拡大により売上は確保しているものの損益の悪化傾向が明確な状況にありました。社内の雰囲気も悪化し、停滞感が漂い始める中、世界的に高名な外資の組織人事コンサルティング会社の活用を開始。組織活性に向け、ハイエンドな職務給型の制度を導入し組織活性をねらったものの、上手くいかない。さらに社内がギクシャクし始めたところで、労働基準監督署の査察。過去2年分の「未払い残業」の支払い命令が発生。会社・組織がコントロールを失っている状態。まさに当社にご相談いただいたのはこのタイミングでした。

#### ■机上のコンサル・運営不能な制度が組織を蝕む

B社が導入した職務給体系。ポスト一つ一つの価値を査定し、担当する本人の給与に反映していく制度。年功制度に代表される「人基準」の対極にある、「仕事基準」の制度体系である。「商品企画課長は〇〇点、重要職務であり部長なみの報酬が妥当」この一言だけで、全管理職が「この制度は当社に合わない」と分った。商品企画課長は重要な仕事であるのは間違いないが、担当している人は…。人材層が薄いベンチャーで、どうこの制度を運営するのか。「売上が落ちているので営業部門は全員、職務価値は低下。給与ダウン」。社長はこの制度をいれて何をしたいのか。業績低迷を従業員の責任に押し付けたいのか？机上の制度を入れたことが組織を混乱させていく。そんな中、従業員の不満が爆発し、労務問題に発展する。

会社に合わない制度を導入するコンサルは少なくない！

実際の職場・企業・人材層にあった制度に再構築していく



#### ■会社を成長させるために

当社が実施したのは  
 ・現場を再構築する  
 ・この会社のための制度に再構築する この2点である。

売上げは下がっているものの、まだまだ坪当たり売上げなど高水準。これでしっかり利益が出るマネジメントに再構築する。例えばシフトの作り方。サービス残業などしなくても十分仕事を回せる仕事の組み立てを実演する。全店長にシフト作成方法を教えた結果、人件費は2ヵ月後には20%減った。人事制度はアルバイト主体に再構築。現場を支えているのはフリーター・学生のアルバイト。正社員の職務給よりも彼らをその気にさせる仕掛けが現場の士気を左右する。勿論正社員の机上の制度も簡略化。売上げもすぐに120%ペースに回復した。

#### 仕事の組み立て方

##### シフトの組み方から変革

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	合計
総人数	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
必要人数	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
差	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



現場を担う人の仕事・景色を変え、職場を元気にする。