

銀行系のコンサルを受け、管理職の人事制度を改定。しかしながら**実際作業したのはM社人事部**。一般職の制度改革の行いたい**が、本当に支援してくれるコンサルはないのか？**

「人事コンサルを導入したものの、コンサルの制度の枠組みを押し付けられただけ。しかもTOP答申用のコンセプトから、評価表まで、結局人事部が作成せざるを得なかった。人事コンサルのサービス範囲ってこんなものなんですか」
多くの人事コンサルタントがそれぞれの企業が置かれた状況を考慮せず、自社の「考え方」や「制度の枠組み」を強引に導入した上、企業における人事制度運用の経験を持たないため、運用面の知識が乏しく、結局実務面はクライアント会社の人事が担当する。彼らのつづやきは「提案段階では素晴らしかったのに・・・」

■M社が抱えていた課題:「従業員の成長」をキーとした、雇用区分を超えた人材登用の実現

M社は関西地区に200店舗あまりの店舗を展開する中堅食品スーパー。そのまじめで誠実な企業姿勢が多くの固定客を掴み、安定的に成長を果たしていました。さらなる成長を図るために、正社員・パートといった雇用区分や年齢にかかわらず、やる気を持ってチャレンジする従業員の成長をサポートする人事制度への転換をはかるべく、まず最初に管理職制度改定を行い、なんとか1年間で導入にはこぎつけたものの、上記のように担当コンサルに対する人事部の不満は大きく、一般職への拡大にあたっては、現場の課題解決の視点を持ち、人事制度運用面も含めた総合的なサービスを提供できるコンサル会社を探していました。

■人の成長が企業の成長に直結する

銀行系コンサルが導入した管理職制度は、アメリカ式の職務給制度でした。店舗規模により報酬額が決まるため、導入時点では整合性がとれるものの、その後の成長の反映が難しく、また、小規模店舗への異動がそのまま大幅な報酬ダウンになるため、人事異動行政の大きな制約となってしまいました。

もちろん年功的ではなく、役割の大きさや難易度により報酬が決定する制度は否定するものではありませんが、そのなかに「成長」というキーワードを盛り込むことを人事制度改革のコンセプトとしました。

人事制度コンサルのポイントは下記の通りです。

- 企業理念や過去の社長メッセージに基づき成長をキーワードとした人事制度コンセプトを構築
- 求める人材象と就労制限のマトリックスにより、3つの雇用区分を設定
- 雇用区分変更ルール、資格昇格ルールを明確にし、従業員の成長努力を喚起する役割・資格体系を構築
- 月例給は資格を基準とし成長ステップに併せて評価により昇給する体系とした。
- 賞与は役割(職位)を基準とし、評価によりメリハリがある体系とした。
- 育成体系の核として、全社員対象のサブチーフアセスメントを導入
- 評価表の作成、説明資料の準備、全管理職対象の評価者研修、評価マニュアルの作成等、制度導入支援についてもフルサポートを実施

■企業成長を支える若手店長の出現と育成する風土の定着

流通業をとりまく厳しい環境のなか、M社は毎年数店舗の出店を継続しながら、既存店の売上も軒並み前年をクリアし続けています。それを支えているのは、M社が積み上げてきた信用・信頼によるものではありませんが、人事部長に言わせると制度導入以来、「店長になりたい。どうすればなれるのか。」という若手が増え、その若手をどんどん抜擢することで出店を支えている。もっともっと育成しなければ・・・ということでした。また、パートから正社員への登用者も着実に増加し、現場が従業員の育成に対し、積極的に取り組んでいる手ごたえを感じていました。

雇用区分や年齢にかかわらず、チャレンジする従業員のサポートを行なうための人事制度構築。コンセプト作成から説明資料の作成までを企業人事の豊富なキャリアを持つ当社のコンサルタントがフルサポートいたします。