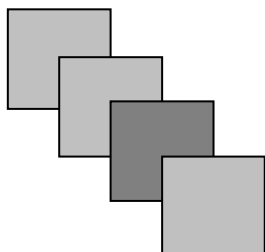


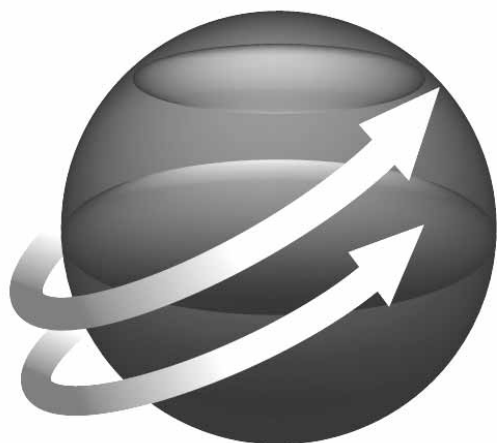
その他のコンサルティング事例は  
こちらをクリック！



中小企業の人事制度・賃金制度 改定事例集 No.2

## メーカー・製造業編

～玩具製造卸売業 規模100名のケース～



人事戦略研究所

株式会社 新経営サービス

<http://jinji.jp>

---

---

## 玩具製造卸売業：規模100名のケース

---

---

35年前に設立されたB社は、自社開発のオリジナル玩具を大手量販店に販売する、メーカー兼卸売業を営んでいる。業績については厳しい状況には変わらないが、独自の商品力をアピールすることにより、安定した販路を維持している。

### 制度導入の背景【思いきった人的リストラによる社員の反発】

---

---

B社においては、多くの企業の御多分にもれず、バブル期の業績拡大とともに人員の拡充を行ってきた。また、年功的な賃金と昇進を行ってきたため人件費がかさみ、バブル後の低迷期には、労働分配率は65%にまで上昇することになる。

そこで社長は、それまで全社で150人いた社員を、思いきって100人前後にまで削減する決意をする。また、残った社員についても、社長から見て貢献度の低い社員については減給の措置も取った。

それまでB社には、一通りの評価・賃金制度は存在したが全く活用されておらず、社長の思いひとつで昇進から賃金の決定まで行ってきた。今まではそれでも大きな問題はなかったが、減給された社員の不満だけでなく、その他の社員からも、人事処遇の不透明感に対して、不安の声が社内にあふれ出していた。

ただ、社長の中では、貢献度によって処遇に差をつけ、特に優秀な人材に関しては十分な報酬によって報いたいという思いがある。そのためには、社員にとって理解しやすい評価制度が当然必要となった。

---

## 人事制度策定の目的【少数精鋭実力主義の制度を】

---

### 1. 会社の重要課題に対応した評価制度確立

B社では毎年年度初めに「経営方針書」を策定している。評価する項目についても、その都度の方針に沿ったものであるのが望ましい。特に営業部門に関しては、昔ながらの卸売型営業から脱し、販売先である小売店の販売支援に注力するという転換期を迎えていた。そうすると、求める人材像自体が大きく変わってくる。

また、「経営方針書」には個人毎の年度達成目標を各自が書きこむページもあり、個人の目標達成度に応じた評価も行なう必要がある。

### 2. 年功色の排除と若手の引き上げ

前記のように、経営課題が移り変わり、求める人材像が変化してくると、必ずしも経験年数が長い社員が通用するとは限らなくなる。むしろ、環境の変化に対し柔軟に対応できる若手社員の方が、会社内での位置付けは重要になってくる。そこで、今後の経営方針にマッチした新しい感覚を有する社員の抜擢を可能とする制度を目指した。

### 3. 生産職、営業職の賃金別体系化

従来は、生産部門、営業部門とも同一のテーブルによる賃金運用を行ってきたが、仕事上の価値の違いや難易度の差などを考慮して、思いきって別制度による運用を試みた。

## 制度策定の流れ【社長・後継者と各部門責任者との面談】

---

制度策定のプロジェクトチームとしては、社長と後継者の専務、コンサルタントの3名体制で編成した。後継者の専務は年齢も入社年数もまだ浅く、十分に各部門の状況を把握しているとは言えない。ただ、事業の方向性についての考え方には社長も一目置いており、これを機会に社内の状況について認識を高め、また専務の新しい考え方を評価制度に反映させる目的で、プロジェクトに参画していただいた。

また、生産職や商品開発職に関する人事評価の観点は、社長自身にも分からない点が多く、各部門の責任者を交えることにより、職種毎の業務内容に沿った形の評価制度が完成するよう万全を期した。

## 評価制度【職種別人事考課と目標管理制度】

B社では、今回の制度改革において、職種別の賃金体系を確立することを目的としている。その前段階としての評価制度においても、職種別の評価観点の違いを明確に示した。

### 1. 営業職の評価制度

#### 評価要素

観点	評価要素	定義
業績評価	売上高目標達成	期首に設定した個人売上高目標をどれくらい達成したか
	粗利益率	期首に設定した個人粗利益率をどれくらい維持したか
	回収額	期首に設定した個人回収額をどれくらい達成したか
	重点商品の販売	重点商品をどれくらい販売したか
職務評価	顧客管理	担当顧客について、現在の販売動向や在庫状況を把握しながら、常に販売戦略・戦術を考え、顧客フォローを行っていたか
	販売計画立案	担当顧客からの情報収集と販売見通しをもとに顧客管理を行い、達成可能で根拠のある販売計画を立案することができたか
	生産発注の正確性	生産発注の見込度は正確で、無駄な在庫を残さなかったか
	商談・販売企画	販担当顧客に商品を提案し、経費面を勘案しながら価格交渉を行うことができたか。また効果的な販売促進策を企画することができたか
	新規開拓	新規開拓を意識し、即成果に表れなくても、次につながるような行動を起こしていたか
	情報	業界・顧客・商品についての情報に敏感で、収集した情報を組織にフィードバックするよう心掛けたか。
	商品知識	自社商品などの商品知識は、商談を進める上で十分なものとなっているか
	計数知識	粗利管理などの営業に関する計数から、損益計算に至るまで、計数知識は十分なものとなっているか
	実行力	仕事に情熱を持ち、与えられた任務、計画した仕事を最後まであきらめず、成果がでるまで実行しているか

---

## 目標管理制度

人的リストラを実行し、少数精鋭組織を目指すB社においては、まさに個々が自身の達成目標を自覚し、全員が会社に貢献してもらわなければならない。

目標管理制度は、個人毎の目標達成度がダイレクトに人事評価に反映されるシステムである。B社の営業職については、目標達成度と目標難易度の2つの基準に基づき、給与改定時に評価結果が反映される。

目標管理制度においては、最初の目標設定が非常に重要かつ難しい。社員全員が、会社にとって有益な目標を設定できるとは限らない。

そこでB社では、目標設定にあたってあらかじめ3つの条件を提示した。

### 【条件】

- 1．経営方針とマッチし、会社貢献に寄与するものであること
- 2．チャレンジブルで、やや高めの目標であること
- 3．個人の成果が比較的測りやすいもの

また、今まで上のものから言われた仕事をこなしてきただけの社員にとっては、自分で目標を設定するという作業は非常に困難なことである。そういった者については、当初は目標の設定例をいくつか提示し、その中から選択してもらう方法をとった。

### 【目標設定例】

- 1．業務効率化
  - 不要業務の削除
  - 複数業務の兼任
  - 重複業務の集約
  - 新しい業務システムの確立（紙ベースからパソコン管理へ）
- 2．損益、キャッシュフローの改善
  - 回収管理の強化による資金繰り改善
  - 助成金の活用による資金調達
  - 節税対策の立案
  - 在庫管理の徹底による在庫削減

### 3. 経営課題に直結した問題解決

現状の問題解決に寄与するもの

- 在庫管理システムの構築
- 社員教育計画の立案と実施
- 販促ツール開発

将来に向けての先進的取り組み

- 新市場開拓
- 新商品開発
- 新規事業の立ち上げ

### 目標管理シートサンプル

テーマ分類	具体例	目標テーマ	目標値 達成水準	難易度 1～5P	達成度 0～100%	コメント
業務効率化	不要業務の削除 複数業務の兼任 重複業務の集約 新しい業務システムの集約					
損益・キャッシュフローの改善	回収管理の強化による資金繰り改善 助成金の活用による資金調達 節税対策の立案 在庫管理の徹底による在庫削減					
経営課題に直結した問題の解決 現状の問題解決に寄与するもの	在庫管理システムの構築 社員教育計画の立案と実施 販促ツール開発					
経営課題に直結した問題の解決 将来に向けての先進的取り組み	新市場開拓 新商品開発 新規事業の立ち上げ					
その他						
合計ポイント						P

---

## 2. 生産職の評価制度（別紙シート参照）

生産職については、基本的にライン作業が中心となるため、人事評価における個人の  
実力判定のウェイトはあまり高くない。ただ、一人でも欠けたり作業が止まってしまう  
部分があると、工場全体での生産性は一挙に低下する。ゆえに、出勤率や指示通りに動  
くことなどが重要になってくる。

### 成果の実現度

主に個人業績と言うよりも、工場全体で挙げた成果と、チーム毎の目標達成度を  
評価している。

### 業務の遂行度

個人毎に、仕事を進める上でのプロセスについて評価する。

### 能力の啓発度

仕事取り組む際、最低限身につけるべき考え方、能力について評価する。

# 人事評価シート

## 生産職用

氏名		対象期間	年 月 日 ~ 年 月 日	評価者	
----	--	------	---------------	-----	--

評価要素	定義	加付	評価基準					評価(×加付)		
			0	1	2	3	4	上司	決定	
成果の現度	工場生産性前年対比率	生産性 = $\frac{\text{加工高}}{\text{労務費}}$	3.5	95%未満	95%以上 105%未満	105%以上 115%未満	115%以上 125%未満	125%以上		
	班別製造目標達成率	半期製造実績 半期製造目標	2.5	94%未満	94%以上 96%未満	96%以上 98%未満	98%以上 100%未満	100%以上		
	同上(包装、出荷部門の場合)	迅速、正確に包装、出荷したか		正確さに欠け、出荷も遅かった	ほぼ正確だが出荷遅れが目立つ	特に問題は感じないレベル	迅速正確で、出荷遅れもなかった	迅速正確で完全に計画的出荷できた		
	班別不良率	不良品数量 製造数量	2.0	1.5%以上	1.0%以上 1.5%未満	0.5%以上 1.0%未満	0.3%以上 0.5%未満	0.3%未満		
同上(包装、出荷部門)	仕掛品取扱い 不良品防止意欲		雑な取扱いで、意欲も感じられない	やや雑で、意欲が不足していた	特に問題なく、意欲も感じられた	正確、丁寧で意欲もあつた	不良率低減意欲が高く改善している			
小 計		8.0								
業務の遂行度	担当業務遂行度	責任を持って業務遂行したか	2.0	責任感に欠け、任せられない	時々責任感に欠け業務を全うできないことがあつた	責任感を持って仕事しているが、たまにミスもあつた	責任感を持っており、ミスもほとんどなかった	強い責任感を持ち業務を全うし、安心して任せられる		
	出勤率	無断欠勤・遅刻 出勤率	2.5	無断の欠勤、遅刻、早退1回以上 または94%未満	遅れ気味で、出勤率94%以上 96%未満	出勤率96%以上 98%未満	出勤率98%以上 100%未満	出勤率100%		
	報告連絡	適時、正確に行っているか	1.5	促されないといけない	遅れ気味で、正確さにも欠けることがあつた	時に促されるが、ほぼ適時、正確に行なつた	適時、正確に行ない、促されることは少なかった	適時、正確に行ない、申し分なかった		
	指示、命令の受け方	正確、素直に受け止めることができるか	2.0	素直に受けず、正確である	素直に受けない場合があつた	素直に受け、多少正確さに欠ける時があつた	素直に受け、ほぼ正確に従つた	素直に受け、十分内容を理解し、正確に従つた		
	安全衛生	安全衛生への関心と取組み姿勢	1.5	関心は低く、取組み姿勢もほとんど見られなかった	関心に欠けることがあり、取組みもやや消極的だった	関心は持っており、取組み姿勢もあつた	模範的に取組み姿勢があつた	他者への指導も行い、改善にも取り組んでいた		
	問題提起	問題意識を持って提起し、改善に意欲的か	1.5	無関心で、提起もほとんどなかった	消極的で、提起も少なかった	提起はしているが、改善への意欲はやや弱かった	よく提起し、改善意欲もあつた	積極的に提起し、改善意欲も十分高かった		
小 計		11.0								
能力の啓発度	挨拶・マナー	勤務時のマナー・身だしなみ	1.5	マナーが悪く、改善が見られなかった	注意されることが時々あつた	ほぼマナーは持っているが、希に注意を受けた	良識的な態度で、注意を受けることはなかった	マナーが良く、模範的に勤務していた		
	商品及び業務知識	知識水準と努力度合	2.0	かなり不足し、改善意欲もなかった	しばしば援助を必要とした	業務に支障はなかった	十分持ち、分かりやすく教えられる	担当外の知識についても研究していた		
	機械操作	機械操作技能と丁寧な扱い	2.5	操作ミスが多く、雑に扱った	操作ミスも時々あり、丁寧さにも欠けることがあつた	担当内の機械は操作でき、丁寧に扱った	丁寧に扱い、担当外の機械操作も少なかった	機械操作の習熟度が高く、多少の修理もできた		
小 計		6.0								
合 計		25.0								



---

## 賃金制度【営業職・商品開発職には成果給を導入】

---

### 【営業職・商品開発職】

基本給については、勤続給、成果給、貢献給で構成する。

#### 1. 勤続給（全社員に適用）

勤続年数	ピッチ	金額
0年	-	10,000
1年	2,000	12,000
2年	1,500	13,500
3年	1,000	14,500
4年	500	15,000
5年以降 ・ ・ ・	0	一律 15,000

#### 2. 成果給

前述の「目標設定ガイドライン」をもとに、経営計画からの課題、改善テーマから、自分のポジションや役割にふさわしい目標を設定し、その達成度によって、成果給が上下に変動する。毎年の評価結果がダイレクトに給与改定に反映されるため、社員にとってはシビアなものである。

与えられたルーティン業務だけでなく、会社に貢献できる新たな取り組みに対してのチャレンジ精神を発揮してもらうことをねらいとする。

得られた評価によって、成果給にどう反映されるかは、次ページにあるとおり。2等級以降は、昇給だけでなく、号が下がることもありうる。

【成果給テーブル】

号	1 等級		2 等級		3 等級		4 等級		5 等級		6 等級	
	1,000	0	1,200	-600	1,400	-700	1,600	-1,000	1,800	-1,800	2,000	-2,000
			-14	131,600	-14	150,200	-14	176,000	-14	194,800	-14	222,000
			-13	132,200	-13	150,900	-13	177,000	-13	196,600	-13	224,000
			-12	132,800	-12	151,600	-12	178,000	-12	198,400	-12	226,000
			-11	133,400	-11	152,300	-11	179,000	-11	200,200	-11	228,000
			-10	134,000	-10	153,000	-10	180,000	-10	202,000	-10	230,000
補 1	120,000	-9	134,600	-9	153,700	-9	181,000	-9	203,800	-9	232,000	
補 2	121,000	-8	135,200	-8	154,400	-8	182,000	-8	205,600	-8	234,000	
補 3	122,000	-7	135,800	-7	155,100	-7	183,000	-7	207,400	-7	236,000	
補 4	123,000	-6	136,400	-6	155,800	-6	184,000	-6	209,200	-6	238,000	
補 5	124,000	-5	137,000	-5	156,500	-5	185,000	-5	211,000	-5	240,000	
補 6	125,000	-4	137,600	-4	157,200	-4	186,000	-4	212,800	-4	242,000	
補 7	126,000	-3	138,200	-3	157,900	-3	187,000	-3	214,600	-3	244,000	
補 8	127,000	-2	138,800	-2	158,600	-2	188,000	-2	216,400	-2	246,000	
補 9	128,000	-1	139,400	-1	159,300	-1	189,000	-1	218,200	-1	248,000	
補10	129,000	0	140,000	0	160,000	0	190,000	0	220,000	0	250,000	
1	130,000	1	141,200	1	161,400	1	191,600	1	221,800	1	252,000	
2	131,000	2	142,400	2	162,800	2	193,200	2	223,600	2	254,000	
3	132,000	3	143,600	3	164,200	3	194,800	3	225,400	3	256,000	
4	133,000	4	144,800	4	165,600	4	196,400	4	227,200	4	258,000	
5	134,000	5	146,000	5	167,000	5	198,000	5	229,000	5	260,000	
6	135,000	6	147,200	6	168,400	6	199,600	6	230,800	6	262,000	
7	136,000	7	148,400	7	169,800	7	201,200	7	232,600	7	264,000	
8	137,000	8	149,600	8	171,200	8	202,800	8	234,400	8	266,000	
9	138,000	9	150,800	9	172,600	9	204,400	9	236,200	9	268,000	
10	139,000	10	152,000	10	174,000	10	206,000	10	238,000	10	270,000	
11	140,000	11	153,200	11	175,400	11	207,600	11	239,800	11	272,000	
12	141,000	12	154,400	12	176,800	12	209,200	12	241,600	12	274,000	
13	142,000	13	155,600	13	178,200	13	210,800	13	243,400	13	276,000	
14	143,000	14	156,800	14	179,600	14	212,400	14	245,200	14	278,000	
15	144,000	15	158,000	15	181,000	15	214,000	15	247,000	15	280,000	
16	145,000	16	159,200	16	182,400	16	215,600	16	248,800	16	282,000	
17	146,000	17	160,400	17	183,800	17	217,200	17	250,600	17	284,000	
18	146,500	18	161,600	18	185,200	18	218,800	18	252,400	18	286,000	
19	147,000	19	162,800	19	186,600	19	220,400	19	254,200	19	288,000	
20	147,500	20	164,000	20	188,000	20	222,000	20	256,000	20	290,000	
21	148,000	21	165,200	21	189,400	21	223,600	21	257,800	21	292,000	
22	148,500	22	166,400	22	190,800	22	225,200	22	259,600	22	294,000	
23	149,000	23	167,600	23	192,200	23	226,800	23	261,400	23	296,000	
24	149,500	24	168,800	24	193,600	原則として上限を設けない						
25	150,000	25	170,000	25	195,000							
26	150,500	以下1号につき		以下1号につき								
27	151,000	600円		700円								

---

### 3. 貢献給（積み立て方式）

旧賃金体系より、新賃金体系に移行した際の余剰金額を当面「貢献給」に当てる。

新制度導入後は、複数年での成果給「成績優秀者」に対し、プレミアムとして、以下の金額を加給する。

	加給する金額
2年連続 5号昇号	1,000円
3年連続 5号昇号	2,000円
4年連続 5号昇号	4,000円
5年連続 5号昇号	6,000円

- ・連続する年数は、等級をまたがってカウントできる。
- ・「貢献給」は、成果給とは別枠で、積み立て方式とする。したがって、原則として制度変更をしない限り、継続的に金額は保全される。具体的な加算例は、後の「移行措置」の項を参照していただきたい。

#### 【生産職・総務職】

基本給は、勤続給、職能給、貢献給で構成される。

勤続給、貢献給については、前述の営業職・商品開発職の内容と同じである。

生産職や総務職については、営業職などと比べて個人の業績が見出しにくく、また一定以上の能力さえ有していれば、業務を行なう上での支障はない。個人の能力や属性よりも、チームワークや組織的な活動が重要になってくる。やはり、成果給のような個人毎に大きな差がつく体系は、これらの職種には不向きといわざるを得ない。

業務の難易度についても、求められるレベルには差がある。であれば、賃金についても差をつけるのが適切と言える。従来は全社員同一の賃金テーブルによって賃金を決定してきたが、B社の場合は、生産部門は別法人となっていたため、これを期に、別体系の賃金制度を設けることとした。

職能給テーブルは次頁のとおりであるが、営業職等の成果給との相違点は、全等級の昇給ピッチを17号を境に半額に落としている。これは、経験年数と能力の伸びが必ずしも比例しないことを根拠とし、ただ単に長期勤続している社員の人件費膨張を防ぐ狙いがある。

【職能給テーブル】

	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級	6 等級					
	1,000	1,200	1,400	1,600	1,800	2,000					
補 1	120,000			-9	181,000	-9	203,800	-9	232,000		
補 2	121,000			-8	182,000	-8	205,600	-8	234,000		
補 3	122,000			-7	183,000	-7	207,400	-7	236,000		
補 4	123,000			-6	184,000	-6	209,200	-6	238,000		
補 5	124,000			-5	185,000	-5	211,000	-5	240,000		
補 6	125,000			-4	186,000	-4	212,800	-4	242,000		
補 7	126,000			-3	187,000	-3	214,600	-3	244,000		
補 8	127,000			-2	188,000	-2	216,400	-2	246,000		
補 9	128,000			-1	189,000	-1	218,200	-1	248,000		
補10	129,000	0	140,000	0	160,000	0	190,000	0	220,000	0	250,000
1	130,000	1	141,200	1	161,400	1	191,600	1	221,800	1	252,000
2	131,000	2	142,400	2	162,800	2	193,200	2	223,600	2	254,000
3	132,000	3	143,600	3	164,200	3	194,800	3	225,400	3	256,000
4	133,000	4	144,800	4	165,600	4	196,400	4	227,200	4	258,000
5	134,000	5	146,000	5	167,000	5	198,000	5	229,000	5	260,000
6	135,000	6	147,200	6	168,400	6	199,600	6	230,800	6	262,000
7	136,000	7	148,400	7	169,800	7	201,200	7	232,600	7	264,000
8	137,000	8	149,600	8	171,200	8	202,800	8	234,400	8	266,000
9	138,000	9	150,800	9	172,600	9	204,400	9	236,200	9	268,000
10	139,000	10	152,000	10	174,000	10	206,000	10	238,000	10	270,000
11	140,000	11	153,200	11	175,400	11	207,600	11	239,800	11	272,000
12	141,000	12	154,400	12	176,800	12	209,200	12	241,600	12	274,000
13	142,000	13	155,600	13	178,200	13	210,800	13	243,400	13	276,000
14	143,000	14	156,800	14	179,600	14	212,400	14	245,200	14	278,000
15	144,000	15	158,000	15	181,000	15	214,000	15	247,000	15	280,000
16	145,000	16	159,200	16	182,400	16	215,600	16	248,800	16	282,000
17	146,000	17	160,400	17	183,800	17	217,200	17	250,600	17	284,000
18	146,500	18	161,000	18	184,500	18	218,000	18	251,500	18	285,000
19	147,000	19	161,600	19	185,200	19	218,800	19	253,400	19	286,000
20	147,500	20	162,200	20	185,900	20	219,600	20	254,300	20	287,000
21	148,000	21	162,800	21	186,600	21	220,400	21	255,200	21	288,000
22	148,500	22	163,400	22	187,300	22	221,200	22	256,100	22	289,000
23	149,000	23	164,000	23	188,000	23	222,000	23	257,000	23	290,000
24	149,500	24	164,600	24	188,700	原則として上限を設けない					
25	150,000	25	165,200	25	189,400						
26	150,500										
27	151,000										

---

## 移行措置【減額分を貢献給として充当】

---

新制度移行により、給与が増額する人については全額昇給、減額する人には減額分を「貢献給」という名目で充当する。

貢献給は、初年度については調整給的な意見合いを持つが、それ以降は前述の通り、2年以上連続して優秀な成績を獲得した者に対し、プレミアムとして一定額を月次給与に加算するものである。

例) スタート時(貢献給が40,000の場合)

1年後	成果給 + 5号	貢献給加算なし	40,000円
2年後	成果給 + 6号	貢献給1,000円加算	41,000円
3年後	成果給 + 4号	貢献給加算なし	41,000円
4年後	成果給 + 6号	貢献給加算なし	41,000円
5年後	成果給 + 8号	貢献給1,000円加算	42,000円
6年後	成果給 + 7号	貢献給2,000円加算	44,000円
7年後	成果給 + 5号	貢献給4,000円加算	48,000円

## 導入後の成果【意識改革を促進】

---

人員も大きく減り、残った社員も「これからどうすべきか」という不安を抱えているという状況の中での導入であった。結果的にはその時期に目標管理制度などを導入したことは、社員にとっては今後の個人業務の羅針盤を与えられた形になり、非常にタイミングが良かったと言える。今まではごく一部の社員だけで引っ張ってきた会社だけに、全員が目的意識をもって仕事に取り組むことで、人数が減っても少数精鋭の筋肉質の会社に生まれ変わることができる。導入してまだ日が浅いが、今後の新人事制度運用による会社変革が大いに楽しみである。

また問題点も残されている。目標管理制度の運用は、目標設定の場や、評価点数の確定の際に上司の力量が問われてくる。B社の場合は目標管理の点数が給与改定にダイレクトに反映されるため、点数をつける上司としては責任を感じ、通常よりも甘い点数をつけてしまう傾向に陥りやすい。

今後は目標管理の精度を高めるためにも、評価者の訓練徹底が必要になってこよう。



---

## 人事制度策定・運用支援コンサルティングご紹介

人事制度改革は、単に給与や賞与の決定方法を変えることではありません。人事という観点から企業体質を強化し、「勝ち組」企業となるための経営管理システムのひとつです。業績に連動した人件費コントロール、ならびに社員各人の仕事の成果に応じた人事評価をおこなうことで、経営課題の解決や経営システムの構築を推進していきます。

---

### 人事制度支援テーマ

- ・職位、等級制度
- ・人事評価制度
- ・給与、賞与制度
- ・退職金、企業年金制度
- ・再雇用制度
- ・評価者訓練、制度運用支援 など

---

### サービスの特長

#### 特長(1) 業種別ノウハウによる人事制度改革

組織の職種構成は業種によって異なります。人事戦略研究所では、これまで様々な業種・規模の企業に対する人事コンサルティングを実施してきました。その豊富な実績にもとづくノウハウを駆使し、貴社の人事制度改革を支援します。

#### 特長(2) 職種別の責任等級基準・人事評価基準

ひとつの会社内でも、期待成果や必要とされるスキル・行動は職種ごとに異なります。人事戦略研究所では、経営方針・部門方針に沿った「シンプルでわかりやすい職種別責任等級基準」「職種別業績評価・プロセス評価基準」等をもとに昇進・昇格制度、人事評価制度を構築します。

#### 特長(3) 充実した運用フォロー

新しい人事制度が定着し、成果を上げるかどうかは、制度導入後の運用にかかっています。管理職の評価・面談スキルを高めることで、社員の動機づけやスキルアップにつなげることが重要です。また、制度の不備を運用の過程で改善していくことで、さらなる業績向上を実現することも可能です。人事戦略研究所では、以下のノウハウを活用して新制度の運用を支援します。

- ・効果的な社員説明会と社員アンケートにもとづく人事制度 Q & A 集
- ・評価者スキルアッププログラム(評価者訓練、面接者訓練、目標設定訓練)
- ・運用アンケートによる定期的な制度改善活動

---

## < 会社概要 >

### 株式会社新経営サービス

京都を拠点として、現在約80名(グループ計)のスタッフが活動。中堅・中小企業から東証一部上場企業にいたるまで、1,200社を超える企業の支援を行っています。

経営サービスの領域も広く、経営診断、個別経営改善業務はもとより、経営者・管理者・一般職層の各々を対象にした教育・研修、人事システムの設計導入、財務管理など、多岐に亘ります。

### 人事戦略研究所

弊社の一組織である「人事戦略研究所」では、企業経営革新の観点から、人事評価・賃金・退職金などの各種人事制度の構築・導入コンサルティングを実施しています。これまで300社近い企業様に対する支援実績があり、ほとんどの業種・業態の人事ノウハウを蓄積しています。

各分野における新規性、独自性を兼ね備えた課題解決力については定評があります。それらのノウハウや実績は、金融機関や商工会議所など有力拠点での講演会や豊富な書籍、経営雑誌での記事において、積極的に公開しています。

〒600 - 8102

京都市下京区河原町五条西入本覚寺前830 京都EHビル6階

TEL:075 - 343 - 0770 FAX:075 - 343 - 4714

WEBサイト : <http://jinji.jp>

E-mail : [mas@skg.co.jp](mailto:mas@skg.co.jp)

掲載の記事など、すべてのコンテンツの無断複写・転載を禁じます。

その他のコンサルティング事例は  
こちらをクリック！