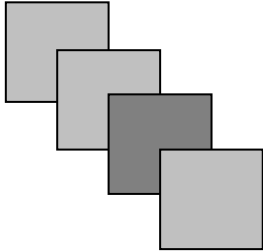


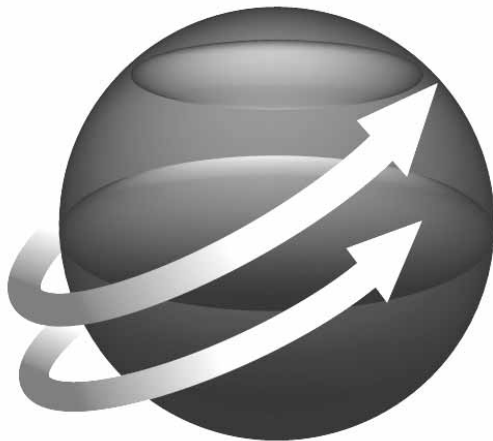
その他のコンサルティング事例は
こちらをクリック！



中小企業の人事制度・賃金制度 改定事例集 No.3

卸売業編

～ 事務機器製造卸売業 規模150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>

事務機器製造卸売業：規模150名のケース

C社は、当初は一般の卸売業としての設立であったが、10年ほど前から、自社独自の商品を開発し始めた。社長の的確な市場選択もあり、年々粗利率が向上し、今では、高生産性と高付加価値を見事に実現している。

導入の背景【評価および賃金制度の透明性を高める】

「そんな景気のいい会社に、制度を導入する必要があるのか」とお考えの方もおられるであろうが、どんな会社の社長でも悩みは尽きないものである。社員にとっては、会社が儲かっていればいるほど、自分の給料はこれでいいのか、少なすぎるのではないかと、という風に考えるのが自然である。

実際の給与水準としては、同業界平均を少し上回るレベルなのであるが、社員にアンケートをとって見たところ、「少し低いのではないかと」感じている人が多かった。その原因としては、やはり賃金の決定基準が不明確である、という点が大きく影響していたようである。

以前から、人事評価を実施し、その結果をもとに給与改定や賞与を決定する体制はとっていたものの、その前提となる人事評価が、どこかの本からコピーしてきたシートを使った、小学校の通知簿レベルのものであったため、ほとんど差がつかず機能していなかった。

導入の目的【社員のモラル向上】

昨今の中小企業における人事制度改定は、総額人件費を必要以上に膨らませずに、一定の枠内で社員に給料を再配分しようというスタイルが主流である。しかしその場合には、給料が下がる人が出てくる可能性が当然ある。

C社の場合、経営はいたって健全で、人件費の総額管理に関しても、適正な労働分配率を維持していた。社長も、もっと社員に利益を還元しなければという気持ちをもっていた。

そこでC社では、この度の人事制度改定にあたり、誰ひとりとして給与の下がる者を出さないという大前提で、あくまで社員のモラル向上を目的とする制度改革に踏み切ったのである。

日本独特の家族的風土と、競争意識を調和させようという社長の理想実現に向けて、プロジェクトは動き始めた。

職種分類【専門職コースによるポスト不足対応】

C社では、以下のような職種、等級分けを行った。

等級	対応役職位	職種分類				
		管理職	商品開発職	営業職	営業補助職	事務職
7	本部長	↑ ↓				
6	部長		専門職	専門職		
5	課長					
4	係長	↗	↑ ↓	↔ ↑ ↓ ↔	↔ ↑ ↓ ↔	↔ ↑ ↓ ↔
3	主任					
2						
1						

特徴としては、商品開発職と営業職に、専門職コースを設けたことである。特に専門能力が高いと目される者については、マネージャーとしてではなく、スペシャリストとしての進路も、選択肢のひとつに加えたのである。また一方で、専門職新設の背景には、現在C社では、20代の若手社員が多く、近い将来ポスト不足に陥ることが目に見えていたことである。優秀な社員が、管理職として出世できないことでやる気を無くしてしまえば、それこそ会社にとっては一大事である。

等級制度【職務基準書の作成】

等級ごとに、果たすべき職務の範囲を明確化するものとして、職務基準書を作成した。
また営業職については、具体的な売上数値の目安を盛り込んでいる。

等級	企画開発職（専門職）	営業職（専門職）	管理職
7	-	-	経営参画・経営改善の提案、実行ができる 部門計画の決定、推進ができる 部門予算の設定、管理ができる 全社的な教育・指導ができる スムーズな部門間調整ができる 有力得意先へのトップセールスができる
6	極めて高度な商品企画、商品開発ができる	月間売上4,000万円以上程度 業績目標が達成できる	30名程度以上の組織統括ができる 部門目標の達成ができる 部門計画の立案、推進ができる 部門予算管理ができる 部門全体の教育・指導ができる 実務上の意思決定・管理ができる
5	高度な商品企画、商品開発ができる	月間売上3,000万円以上程度 業績目標が達成できる	10名程度以上の組織統括ができる 部門目標の達成ができる 部門計画の立案、推進ができる 部門予算管理ができる 部下の教育・指導ができる 部門実務の実行・管理ができる

等級	企画開発職	営業職
4	<p>部下数人の開発管理ができる (部下の仕事の進捗状況を把握している)</p> <p>チームの開発納期管理ができる</p> <p>新人研修が担当できる</p> <p>他部署 (特に営業) との商品企画プロジェクトのまとめ役ができる</p> <p>複雑な仕様書、指示書が作成できる</p> <p>新しいジャンルの商品提案と開発ができる (企画力)</p> <p>殆どのクレーム対応ができる</p> <p>コスト削減の対策が打てる</p> <p>チーム全体の業務改善が提案、実行できる</p> <p>他部署にも及ぶ業務改善が提案、実行できる</p>	<p>部下数人の業績管理ができる</p> <p>新人研修が担当できる</p> <p>複数の主要得意先が担当できる</p> <p>月 2,000 万円以上の売上実績</p> <p>チェーン店の本部に対して売込み、取引拡大ができる</p> <p>大口の新規得意先開拓ができる</p> <p>チーム全体のクレーム処理ができる</p> <p>有効な開発テーマの提案ができる</p> <p>業界情報を把握している</p> <p>チームの得意先への同行セールスを行なっている</p> <p>チーム全体の業務改善が提案、実行できる</p> <p>他部署にも及ぶ業務改善が提案、実行できる</p>
3	<p>重点商品 (ホリウム、難易度) を担当できる</p> <p>コストに月 2 点以上</p> <p>得意先の要望を商品開発に活かすことができる</p> <p>新商品の提案ができる</p> <p>他部署への商品企画及び開発商品のプレゼンテーションができる</p> <p>メーカー、仕入先とのスムーズな交渉ができる</p> <p>新規仕入先との交渉ができる</p> <p>得意先、ユーザーサポートができる</p> <p>納期が守れる</p> <p>通常のトラブル対応ができる</p> <p>コスト意識をもっている</p>	<p>主要得意先が担当できる</p> <p>月 1,500 万円以上の売上実績 (担当地区による変動あり)</p> <p>殆どの商品提案ができる</p> <p>チェーン店の本部に対してアプローチができる</p> <p>回収管理ができる</p> <p>自社売場の拡大ができる</p> <p>平均月 1 件の新規得意先開拓ができる</p> <p>開発情報を整理された状態で社内へ伝えられる</p> <p>殆どのクレーム処理ができる</p> <p>コンピュータの知識を備えている</p>

2	<p>独力で一部の開発商品が担当できる</p> <p>既製品の変更・追加の開発ができる</p> <p>コストに月1点以上</p> <p>通常の仕様書、指示書が作成できる</p> <p>開発からパッケージまでの流れが理解できる</p> <p>営業同行、店頭支援ができる</p> <p>必要マナーを備えている</p>	<p>月1,000万円以上の売上実績</p> <p>業績目標が達成できる</p> <p>定番の商品提案ができる</p> <p>見積りができる</p> <p>月3件以上の新規得意先訪問</p> <p>担当得意先の回収状況を把握している</p> <p>開発情報を正確に社内へ伝えられる</p> <p>通常のクレーム処理ができる</p> <p>上司にクレーム内容の報告・相談が正確にできる</p> <p>自社商品の知識を備えている</p>
---	--	--

昇格の際の基準として、

昇格前の等級につき、職務基準書の内容を全て満たしていること

半期ごとの評価において、各職種、等級ごとに定めた最低基準点を、2回連続でクリアすること

上司の推薦があること

所定の外部研修を受講すること（管理職への昇格に限る）

という条件を全て満たすことが必要と定めた。

評価制度【開発職の業績を数値で評価】

前述の職務基準書をベースに、評価項目を抽出し、各職種、階層ごとに評価シートを作成した。

C社で特徴的なものとしては、以下に示す商品開発職の評価シートである。商品開発職の場合、営業職として個人の業績が数字として表れにくいケースが多い。その点C社では、チームというよりも個人単位で開発を行うことが多く、個人ごとの成績を数字で弾き出すことが可能であった。

具体的には、開発した商品がどれだけの売上と利益を生み出したかによって、成果を図ることができる。商品別の数値がきちり出てくる会社でないと難しい話であるが、是非参考にしていただきたい考え方である。

【商品開発職】

人事評価シート

期間 年 月 日 ~ 年 月 日 部門 役職 氏名

評価項目	定義	加付	評価ポイント									評価(×加付)		
			0	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	本人	決定	
担当 商 品 業 績	売上高目標 達成率	売上高実績 売上高目標	1.5	75%未満 80%未満	75%以上 80%未満	80%以上 85%未満	85%以上 90%未満	90%以上 95%未満	95%以上 100%未満	100%以上 105%未満	105%以上 110%未満	110%以上		
	粗利益高目標 達成率	粗利益高実績 粗利益高目標	1.5	75%未満 80%未満	75%以上 80%未満	80%以上 85%未満	85%以上 90%未満	90%以上 95%未満	95%以上 100%未満	100%以上 105%未満	105%以上 110%未満	110%以上		
新 商 品 開 発 点 数 目 標 達 成 率 (他社同等 品、色違い等は含 み ず)	売上数量目標 達成率	売上数量実績 売上数量目標	1.5	75%未満 80%未満	75%以上 80%未満	80%以上 85%未満	85%以上 90%未満	90%以上 95%未満	95%以上 100%未満	100%以上 105%未満	105%以上 110%未満	110%以上		
	開発点数 達成率	開発点数実績 開発点数目標	1.5	50%未満 60%未満	50%以上 60%未満	60%以上 70%未満	70%以上 80%未満	80%以上 90%未満	90%以上 100%未満	100%以上 110%未満	110%以上 120%未満	120%以上		
小 計			6.0											

評価項目	定義	加付	評価ポイント				評価(×加付)			
			0	1	2	3	4	本人	決定	
成 果	不良防止・品質管理	常に細心の注意を払い、商品の品質確保と不良品防止を実現していたか	2.0	不良品が目立って多かった	不良品が時々交じっており、信頼を得られなかった	チェックミスにより不良品が発生することはほとんどなかった	担当商品の品質については信頼を得ていた	担当商品の品質管理は徹底されており、絶対の信頼を得ていた		
	開発品質	開発商品はセンスがよく、常に工夫が加えられているか	1.5	まだ開発を一人で任せられる状態ではなかった	支援を受ければ、開発を最後まで任せられるレベルにあった	開発については、概ね商品化まで一人で任せられる状態であった	開発商品についてはセンスもよく、工夫が加えられていた	かなり難しい商品開発についても、高度なセンス、工夫を発揮していた		
	納期管理	開発スケジュールに沿って納期が着実に守られ、上司、他部署からの信頼を得ていたか	1.5	納期に遅れることが頻繁にあった	納期に遅れることが時々あった	納期に遅れることがほとんどなかった	納期に遅れることはほとんどなく、他の担当者に対しても納期厳守を指導していた	納期は常に正確で、部門内の商品全般の納期について、把握・管理できていた		
	仕事のスピード	迅速に業務処理を行っていたか	1.5	仕事のスピードが遅く、決められた時間内で担当業務をこなせないことが多かった	決められた時間内で担当業務をこなそうとしていたが、処理が遅れることが時々あった	決められた時間内で処理を行い、担当業務をこなすことができた	決められた時間内で迅速に処理を行い、担当業務をこなすことができた	決められた時間内で迅速に処理を行い、担当業務をこなすことができた		
	コスト削減	常に原価意識を持ち、仕入コストの低減を実現していたか	1.5	コスト意識は感じられず、ばくぜんと業務を行っていた	コスト意識は持っていたが行動につながらなかった	コスト意識を持ち行動していた	コスト意識は高く、コストダウンの成果も現れていた	コスト意識は高く、コストダウンの成果も十分現れていた		
プ ロ セ ス ・ 姿 勢	新商品企画	開発会議等を通じて、積極的に開発の企画、意見を出し、実行に移せていたか	1.5	開発テーマ提案の必要性を認識しておらず、今後も期待できない	開発テーマ提案については消極的な姿勢であった	積極的に開発テーマ提案をしていた	開発テーマ提案において、常に積極的な姿勢をみせていた	開発テーマ提案により、商品開発した結果、大幅に、自ら進んで担当していた		
	メーカー、仕入先との交渉	誠意のある対応をすることで、メーカー、仕入先に対して当社の希望を聞いてもらっていたか	1.0	先方との交渉において、対応が悪かったため、関係を悪化させることがあった	先方との交渉が不十分であったために、納期遅れやトラブルをきたすことがあった	先方との交渉において、基本的な対応はできているが、納期遅れやトラブル発生はなかった	先方との交渉において、協調関係を築きつつ、先方が協力してくれる関係を作り上げることができた	先方との交渉において、常に計画性を確保しつつ、先方が協力してくれる関係を作り上げることができた		
	営業支援	営業同行、店頭応援等を通じて、積極的に営業の支援を行い、営業マンの信頼を得ていたか	1.0	営業支援を行う姿勢はみられなかった	営業支援については消極的な姿勢であった	依頼があれば快く営業支援を行った	積極的に営業支援を行った	常に積極かつ適切な営業支援を行い、営業マンからの信頼を得ていた		
	クレーム、トラブル対応	クレーム、トラブル発生の際、迅速かつ的確な対応ができるか	1.5	ほとんど自力で処理ができなかった	一応処理はあたるが、遅れたり、不適切なことが多かった	自分で対処できることの判断ができ、ほぼ問題は発生しなかった	内容を理解し、的確に処理し、報告も遅れず行っていた	内容を理解し、常に迅速かつ的確な処理を行い、報告も十分であった		
	得意先、ユーザーのサポート	得意先、ユーザーからの問合せにも丁寧に対応し、当社の信頼アップに努めていたか	1.0	問い合わせに関心をもち、対応することはない	指示、依頼があれば、形式的な対応をしていた	得意先、ユーザーからの問合せに概ね適切な対応をしていた	積極的に得意先、ユーザーへの対応を行っていた	常に積極かつ丁寧な対応を行っており、明らかに当社の信頼アップに貢献していた		
	報告、打合せ	報告、打合せをタイムリーに行っていたか	1.0	報・連・相を正確に行わなかったことにより、度々トラブルを生じた	報・連・相を行うことに消極的な姿勢であった	業務に支障を来さない程度に、一連の報・連・相を行うことができた	報・連・相を積極的に行うよう心掛け、他の人の模範となった	自ら報・連・相を行うだけでなく、他の人の指導も行った		
	業務管理	伝票処理、予定表・報告書提出など業務管理を遅れず、正確に行っていたか	1.0	時期遅れや不正確な処理によって、他の部門の業務に支障を来すことが度々あった	伝票処理の不備は多くあったが、総じて期限を守って処理していた	社内業務に関しては、時期・正確さともに完全に怠りなく処理していた	社内業務に関しては、時期・正確さともに完全に怠りなく処理していた	社内業務に関しては、自ら業務をもちろみ、他の社員の手伝いなどとして、全体の業務促進に役立った		
知 識 ・ 技 能	市場情報、知識	社内外商品、市場の情報を積極的に収集、把握し、開発業務に活用したか	1.0	情報収集に関して十分な努力をしなかった	開発業務に必要な情報はほぼ収集しているが、ほとんど活かされていなかった	担当業務に必要な情報はほぼ収集・整理できているが、ある程度活かされていた	担当業務に必要な情報を収集・整理できていることにより、全社への提供も積極的に行った	常に有用な情報の収集に努め、社内提供するだけでなく、全社の開発に大きく貢献することができた		
	設計技能	仕様書、指示書作成に必要な設計技能を修得し、活用していたか	1.0	仕様書、指示書作成に必要な設計技能は保有していない	援助を受ければ仕様書、指示書が作成できるレベル	専門分野については自力で仕様書、指示書が作成できるレベル	専門分野については、かなり複雑な仕様書、指示書が作成できるレベル	他の商品分野全般について、かなり複雑な仕様書、指示書が作成できるレベル		
	英語力	輸入、海外取引先との交渉に必要な英語力を保有し、活用していたか	1.0	ほとんど理解できない	日常会話程度は理解できる	業務に活用できるレベルにある	実際に業務に活用していた	高度な英語力を保有し、十分に活用していた		
小 計			19.0							
合 計			25.0							

賃金制度【昇格意欲を高める工夫】

C社の基本給は、等級ごとの職能給制度を採用した。

基本給表

号俸	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級	5 等級	6 等級	7 等級
1号	157,000円	187,000円	217,000円	254,500円	304,500円	364,500円	424,500円
2号	158,500円	188,500円	218,500円	256,500円	306,500円	366,500円	426,500円
3号	160,000円	190,000円	220,000円	258,500円	308,500円	368,500円	428,500円
	ピッチ	ピッチ					
	1号 1,500円	1号 1,500円	ピッチ	ピッチ			
21号	187,000円	217,000円	1号 1,500円	1号 2,000円	ピッチ	ピッチ	ピッチ
					1号 2,000円	1号 2,000円	1号 2,000円
26号			254,500円	304,500円			
	ピッチ	ピッチ					
	1号 1,000円	1号 1,000円	ピッチ	ピッチ			
31号			1号 1,000円	1号 1,000円	364,500円	424,500円	484,500円
					ピッチ	ピッチ	ピッチ
36号	202,000円	232,000円			1号 1,000円	1号 1,000円	1号 1,000円
			269,500円	319,500円			
41号							
	ピッチ	ピッチ	ピッチ	ピッチ			
	1号 500円	1号 500円	1号 500円	1号 500円	379,500円	439,500円	499,500円
46号					ピッチ	ピッチ	ピッチ
					1号 500円	1号 500円	1号 500円
60号	214,000円	244,000円	279,000円	329,000円	386,500円	446,500円	506,500円

ご覧頂ければ分かるように、どの等級でも表の下へ行くほど一号あたりの昇給幅（ピッチ）が小さくなっている。これは何を意味するかというと、同じ等級に長く留まってしまうと、徐々に昇給のペースが鈍くなってしまいうことになる。結果的に、社員の昇格意欲を高める効果が期待できる。

報奨金制度【社員に刺激と奨励を与える月毎のインセンティブ】

C社における報奨金とは、通常の月次給与とは別に、毎月の個人成績により支給するものである。

営業職

売上高実績	100%以上	105%以上	110%以上	120%以上
800万円未満	4,000円	8,000円	12,000円	16,000円
1000万円未満	6,000円	10,000円	14,000円	18,000円
1200万円未満	8,000円	12,000円	16,000円	20,000円
1500万円未満	10,000円	14,000円	18,000円	22,000円
2000万円未満	12,000円	16,000円	20,000円	24,000円
2000万円以上	14,000円	18,000円	22,000円	26,000円

縦は売上額の実績値、横には各個人の月別目標に対する達成率をとっている。それぞれが交差するところの金額が、毎月ごとに支払われる。

このような報奨金制度による短期的なインセンティブは、個人ごとの成績が数値で明確に現れる営業職では取り入れやすい。また、個人単位ではなくチーム単位での導入も可能であるし、常時行わなくとも、販促期間だけの活用も考えられる。

ただ、常時活用する場合は、あくまで“通常の月次給与への上乗せ”という形を貫かなければ、社員への動機付けにはならない。通常の給与振込みとは別に、毎月の月例会議などの場で現金を手渡しする、というような演出も効果的であろう。

このような営業職に対する報奨金制度は取り入れやすいこともあり、すでに多くの中小企業でも試みられている。しかし、C社において特徴的なのは、商品開発職や事務職についても報奨金を支給していることである。

商品開発職

過去3ヶ月間の商品開発件数

過去3ヶ月間の商品開発納期遵守状況

開発商品の売上貢献度予測

という3つの観点から上司が総合的に評価し、5段階にランク付けする。3ヶ月に1回の支給になるが、最高ランクの者で6万円が支給される。

事務職

事務職といっても、会社の業績に間接的にせよ関わっていることに間違いはない。売上については完全に営業職や商品開発職の責任領域であるが、会社経費の削減などを通じての利益確保については、事務職が十分に貢献できる分野である。そこで、毎月の全社営業利益の目標達成率により、最高で一律1万円が支給される。

また一方で、パソコン入力や伝票入力などの単純作業についても、各自目標入力数を定め、達成率の上位数名には別途1～3千円が支給される。

移行措置【減給者は出さない】

冒頭でも述べたように、C社では新制度移行に際し、減給者を出さないことを前提としている。そこで、格付けの際には現行の号俸から低い水準で格付けされることはない。社員のモチベーションを最重要に考えた結果であり、そもそも、「社員が納得しない制度なら入れる必要はない」という社長の考え方が良く表れた場面でもあった。

制度導入による成果【家庭的風土と競走意識の調和】

もともとのC社の良さであった“家庭的な雰囲気”は、ともすると“ぬるま湯体質”に陥りがちな欠点があった。

そこで今回の人事制度改革では、

個人成績（具体的数値）を反映させた評価制度

早期昇格を意識させる職能給賃金体系

月次成績をタイムリーに反映させた報奨金制度

という三本の柱を中心に、社内の競争意識を高める工夫を凝らした。

このように、個人の実績をシビアに求める制度では、個々のエゴイズムが発生する弊害が常につきまとう。しかしC社においては、従来からのチームワークを大切にする土壌があり、バランス良く有効に機能している。

社員の目標に対する意識も、相当に強いものとなってきた。毎月、達成率のチェックを受けることで、社員にとっては気を抜く暇はないが、それだけに得られる達成感も大きい。事務などの間接部門に属する者も全社の業績を意識することで、自分自身の業務改善だけでなく、積極的に営業社員へも経費節約の働きかけをするようになった。まさに、全社的に、業績目標達成に向けての一体感が形成され始めた。

日本の中小企業では、“社員に対する優しさ”と、“仕事に対する厳しさ”を混同してしまい、本来の社員の能力を十分に引き出せていない会社がまだまだ多いように見うけられる。ただ“みんなで仲良く仕事をする”ということが、果たして社員のためと言えるのだろうか。個々人がもっている本来の能力を十分に引き出すことにより、本当の意味で社員の幸福を実現するために、是非参考にさせていただきたい事例である。

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

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！