

組織リストラクチャリングの実施

会社プロフィール【業界・業種】卸売業／商社 【人数規模】600名

組織リストラクチャリングにより経営体制の抜本改革を実現

早急に経営体制を改革する必要があった商社へのコンサルティング事例です。組織リストラクチャリングを実施し、組織機構の見直し、適正人員体制を早期に実現するための短期的な雇用調整施策実施および不足人材の人材紹介、新体制下で必要とされる人材のパフォーマンスを維持向上できる人事基盤の構築を行いました。緊急度が高く、通常6ヶ月～1年かけて取り組む内容を約3ヶ月で行いました。

● 組織・人事面で発生している課題に対処し、経営体制を改革することが必要

B社は中堅商社として従来の基本的なビジネスモデルにより成長を続けてきましたが、内外環境の変化によって業績の低迷、人材の流出、信用不安が加速し、経営体制の改革が急務でした。経営体制を改革する上で、組織・人事面では以下の課題がありました。

1. 体制変更後の事業を支える適切な人員体制への移行
 - 余剰人員の削減
 - 不足人材の獲得
2. 新体制下で必要とされる人材のパフォーマンスを維持向上できる人事基盤の構築
 - ビジネスモデルの転換により必要となる新たな人材モデルを計画的に育成する仕組みがない
 - 賃金水準に魅力がないため、人材流出を加速させている
 - 個人業績に応じて処遇する仕組みがないため、積極的に高い業績を上げる社員が少ない

● 新たな経営計画に必要な組織機構、人材、人事制度へのリストラクチャリング

早急に経営体制の改革を行う必要があったため、組織設計・人事制度設計・雇用調整を並行実施し、約3カ月の短期間で組織リストラクチャリングを行いました。〔図表1〕

● 業務に見合った適正人員数と余剰人員数を導き出し、雇用調整を実施

新たな経営体制への移行に伴い、組織機構とビジネスボリュームが変化するため、事業運営に必要な人員数を見直す必要がありました。以下のように雇用調整を実施しました。

- ▶ 企業組織を構成する業務を洗い出して必要な業務量を分析し、それに見合った人員数（適正人員数）を導き出し、現行人員数との比較により余剰人員数を算定。
- ▶ 中高年層を対象に希望退職施策を実施。ローパフォーマーに位置付けられる中高年以外の層を対象に、個別退職勧奨施策を実施。〔図表2〕

● 以下の3つの方針に基づき、人事制度を設計

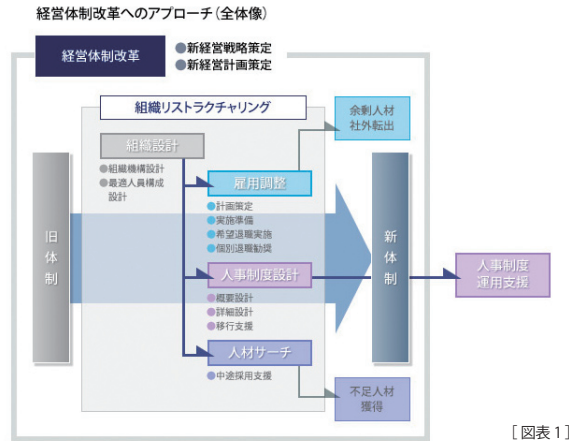
1. ビジネスモデルの転換により必要となる新たな人材モデルを計画的に育成する仕組みとする
2. 外部水準に比べて競争力のある賃金水準とする
3. 会社・個人の業績連動性を高め、メリハリのある処遇を実現する

● 新人事制度の導入により、必要となる人事基盤を構築

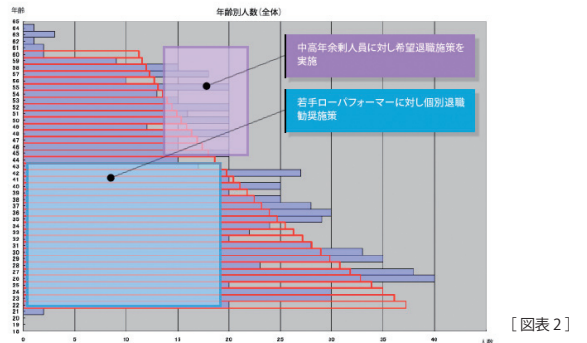
- ▶ 会社が求める人材を確実に育成する仕組みを構築（プロフェッショナル職とサポート職の2つの職種に区分し、キャリアパスを設計）
- ▶ 若手を中心に外部競争力のある賃金水準を実現〔図表3〕
- ▶ 再配分賞与の仕組みを導入し、業績連動性を高くして、個人の業績に応じたメリハリのある処遇を実現〔図表4〕
- ▶ 2つの軸（能力評価、業績評価）で評価する評価制度とし、人材育成の促進、業績向上を実現

● B社は、この組織リストラクチャリングにより、経営体制の抜本改革を実現

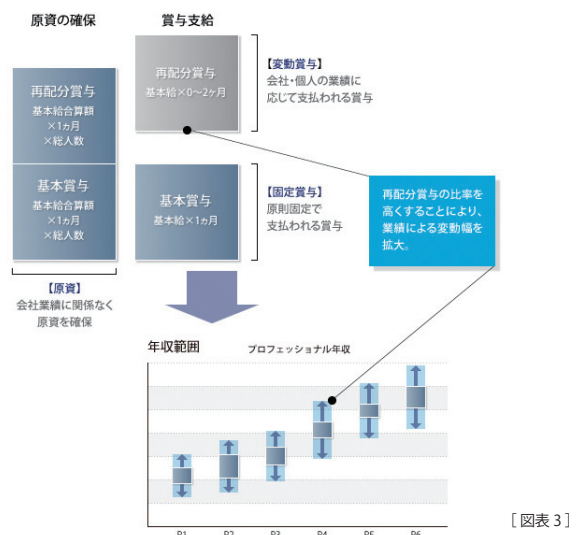
新たな経営戦略・経営計画に基づく組織機構の構築、短期的な雇用調整による約100名の人員削減、不足人材の獲得により、事業展開を支える適切な人員体制への早期移行が実現。また、人事基盤の整備により、新たなビジネスモデルに必要な人材を計画的に育成できる構造を構築し、経営体制の抜本改革を実現しました。現在では、人材の流出は落ち着き、業績は徐々に回復しています。



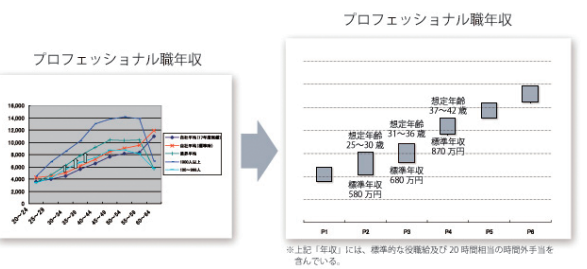
〔図表1〕



〔図表2〕



〔図表3〕



〔図表4〕