

グループ大の人件費構造見直しに向けた人事制度再構築の在り方



齋藤正宏 (さいとうまさひろ)

(株)日本能率協会コンサルティング

チーフ・コンサルタント

1969年3月生まれ

早稲田大学商学部卒業後、大手機械メーカーの人事部門で実務経験。その後、人事コンサルタントとして、2社のコンサルティング会社を経て、現職

改革成功に向けたアプローチのポイント

- グループ各社の横串を通すガイドライン
- グループ各社プロパー社員の意識への配慮
- 社会的公正さの確保

■電力会社グループにおける人事制度の見直しの論点

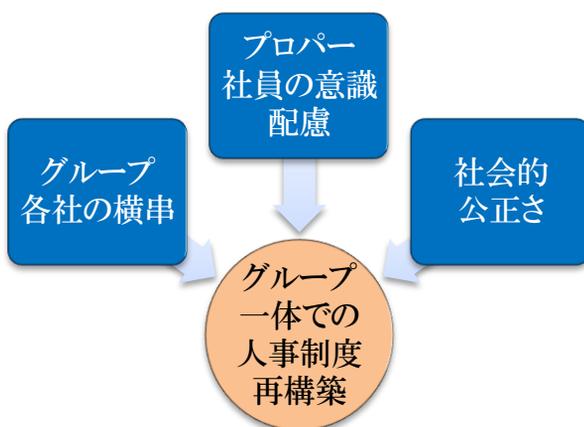
一般電気事業者である電力会社(以降電力会社と呼ぶ)のグループと言っても、電力事業を中核とする親会社の電力事業を支える関連事業を営むグループ関係会社と、電力事業とは種の異なる事業を担うグループ関係会社とでは、事業の特性をはじめとして、過去の歴史や構成する人材など、さまざまな違いが見られ、各社における人材マネジメントも多様である。この「Consultant Keynotes」では、電力会社グループにおける人材マネジメントの中でも特にグループ各社の人事制度をどの様に再編すべきかについて述べたいと思う。

東日本大震災以降の厳しい経営環境の中、グループ全体での人件費構造の見直しが課題となっている。既に大がかりな見直しに着手しているケースもあり、多くは親会社が主導して進められており、一時的な減額措置のみでなく人事制度全体の再構築にまで改革を広げることも多いようである。その際に留意すべき課題がいくつかあるが、特に重要となるのが、①グループ各社に対する横串の強制、②グループ各社プロパー社員の意識への配慮、③社会的公正さの確保(法令・社会規範の遵守)である。

■グループ大の人事制度見直しの課題を斬る！

1. グループ各社に対する横串の強制

まず、第一にグループ各社が新しい人事制度を検討する上で準拠すべき判断基準を明確にすることが大事である。一般的には、グループ各社の人事制度改革は、それぞれの事業環境等の変化に応じて行うものであり、改革の方向性はさまざまである。しかしながら現在、電力会社は、火力発電用の燃料費の増加が経営を圧迫しており、全社的なコストダウン改革においてグループ大での人件費構造改革が急務となっている。よって、改革検討は各社並行で行われるケースが多くなる。以上のような環境下では、各社の事業特性や風土に応じた人事制度の最適化は重要であるものの、一定の枠組みを定めて改革の足並みを揃えるような施策が親会社側には求められる。例えば、家族手当の支給額をどの程度とすべきか、といった細部を定める上で各社の方針が過度にばらつかないようにルール・考え方を明確にすることは効果的である。



2. グループ各社プロパー社員の意識への配慮

各グループ会社が新制度の検討にかかる時間を潤沢に確保できないことが多い中で、各社のプロパー社員の思いを十分斟酌する余裕がなくなるケースが見られることを筆者は問題視している。改革を支援する親会社側スタッフだけでなく、グループ会社幹部もほとんどが親会社出身であることが多く、プロパー社員の意識の実態がきちんとつかめないままに検討が進むことが多い。改革を急いで粗い検討となることなく、真に配慮が必要な人材群を見極め、意欲を削いだりすることのないような丁寧さが必要である。

3. 社会的公正さの確保(法令・社会規範の遵守)

電力会社グループは公益性の高い社会的存在であるため、人事制度についても極力社会的公正さを確保する必要がある。言わずもがなであるが、人事制度は労働基準法をはじめとする法令に則らねばならず、労働条件の不利益変更(賃金の減額など)に関する判例解釈などを含む精緻な知識をもって検討にあたる必要がある。グループ各社に専門家がいないければ、親会社の人事部門または外部専門家の支援を仰ぐことが必要である。

■改革成功のキーポイント

1. ガイドライン等を活用した効率的な推進

特に電力会社グループのような大規模グループで各社が歩調を整えながら取り組む場合は、グループ全体としての専門家の人数に限りがあり、余裕をもった検討が難しくなりがちである。あらかじめ綿密な実行計画を立て、前述のようなガイドライン等を活用した効率的な推進が望まれる。

2. 十分な検討時間

人事制度改革は、組織規模の大小にかかわらず、最低でも半年間の検討時間を確保したい。短くなればなるほど拙速に陥り、導入後に問題が発生しやすくなる。

3. 個社の特性の見極め

上述の通り、グループとしての横串を刺すことは重要であるが、一方で様々な事業特性や歴史などを持つ各社に対して同じような制度を機械的に当てはめてもうまくいかないことが多い。例えば製造業では中長期の技能習熟が重視され、少しずつ昇給を積み重ねるタイプの処遇制度がフィット

することが多いし、グループ外への拡販を志向するシステム会社であれば、新規顧客獲得に向けた営業力・技術力が問われ、実力に応じたメリハリのある処遇がフィットしやすい。このように各社の特性を見極め、グループとして共通化できる部分と各社別にカスタマイズする部分を整理することが重要である。

