

変革の現場

4

ソラシドエア

(本社：宮崎市)

た航空ネットワークの堅持を図っている。

は、経営ビジョ

同社では、中期経営計画の一環として、昨

ンに「九州沖縄

計画の二環として、昨年10月に新賃金制度の

のフラッグキャ

運用を開始した。4月

リアになる」を

運用を開始した。4月

掲げ、宮崎をは

からは人事評価制度を

じめとする九州

含めた新人事制度の正

式運用を開始する。

は3階層に設定し、そ

各地と東京(羽田)、

制度設計にあたって

沖繩(那覇)と九州・

それぞれの人事資格等級

人事、賃金制度を一新

賃金制度に

神戸・中部等、14路線

は、人事理念の再構築

80便を毎日運航してい

に向けたコンサルティ

る。2022年10月に

ングを実施した。制度

は、AIRDOとともに

に中堅・若手社員の間

に、共同持株会社「リ

見を取り入れるため、

ジョナルプラススイ

プロジェクトチームに

ングス」を設立し、経

中堅・若手社員を入

営基盤の一層の強化

れ、人事理念や制度運

と、地方路線の安定し

用のあるべき姿を検討

した。

プロジェクトチーム

賃金制度などを担当した東狐貴一・日本生産

性本部主任経営コンサルタンの話

P.T参加が自己の成長につながる

プロジェクトチーム

クライフバランスをどう考えるかなど、自社

や自分のことを真剣に考えることで、会社へ

の理解が深まり、自己の成長にもつながった

のではない。それは今回の新制度導入の成

果の一つだと思っている。

今や、企業の競争力の源泉は無形資産であ

り、人的資産だ。人を育て、元氣よく、様々

なアイデアを打ち出すことができる組織や、

心理的安全性を担保されながら、チャレンジ

はない。

人事制度を構築し、「総」と「基礎給(年齢定昇を解消した。

プロジェク

の議論を通して、同

能力、適性、志向に合

社の「人事ポリシー」

わせ選択肢を持たせる

や「人事制度の基本と

ため、従来の管理職の

なる考え方」、「経営

みから、組織管理職で

理念を実現するための

ある「システム」

「七つの成果」(「下

と専門的スキ

記参照)を定めていっ

クルによるタス

新制度の等級制度で

は、資格等級を一般職

トを担う「S

システム」の二つ

では4階層、管理職で

のキャリアパ

は3階層に設定し、そ

スを設定し

それぞれの人事資格等級

た。

賃金制度に

ついては、非

人事制度を構築し、「総」と「基礎給(年齢定昇を解消した。

プロジェク

の議論を通して、同

能力、適性、志向に合

社の「人事ポリシー」

わせ選択肢を持たせる

や「人事制度の基本と

ため、従来の管理職の

なる考え方」、「経営

みから、組織管理職で

理念を実現するための

ある「システム」

「七つの成果」(「下

と専門的スキ

記参照)を定めていっ

クルによるタス

新制度の等級制度で

は、資格等級を一般職

トを担う「S

システム」の二つ

では4階層、管理職で

のキャリアパ

は3階層に設定し、そ

スを設定し

それぞれの人事資格等級

た。

賃金制度に

ついては、非

人事制度を構築し、「総」と「基礎給(年齢定昇を解消した。

プロジェク

の議論を通して、同

能力、適性、志向に合

社の「人事ポリシー」

わせ選択肢を持たせる

や「人事制度の基本と

ため、従来の管理職の

なる考え方」、「経営

みから、組織管理職で

理念を実現するための

ある「システム」

「七つの成果」(「下

と専門的スキ

記参照)を定めていっ

クルによるタス

新制度の等級制度で

は、資格等級を一般職

トを担う「S

システム」の二つ

では4階層、管理職で

のキャリアパ

は3階層に設定し、そ

スを設定し

それぞれの人事資格等級

た。

賃金制度に

ついては、非

人事制度を構築し、「総」と「基礎給(年齢定昇を解消した。

プロジェク

の議論を通して、同

能力、適性、志向に合

社の「人事ポリシー」

わせ選択肢を持たせる

や「人事制度の基本と

ため、従来の管理職の

なる考え方」、「経営

みから、組織管理職で

理念を実現するための

ある「システム」

「七つの成果」(「下

と専門的スキ

記参照)を定めていっ

クルによるタス

新制度の等級制度で

は、資格等級を一般職

トを担う「S

システム」の二つ

では4階層、管理職で

のキャリアパ

は3階層に設定し、そ

スを設定し

それぞれの人事資格等級

た。

賃金制度に

ついては、非

人事制度を構築し、「総」と「基礎給(年齢定昇を解消した。

プロジェク

の議論を通して、同

能力、適性、志向に合

社の「人事ポリシー」

わせ選択肢を持たせる

や「人事制度の基本と

ため、従来の管理職の

なる考え方」、「経営

みから、組織管理職で

理念を実現するための

ある「システム」

動した内容を評価する

「考動評価」による評

価制度とし、それらを

賃金や人事資格等級、

ルティンク部、電話03

(3511) 4060

まで。

(おわり)

「7つの成果」とその定義

1. 達成・実行…担当業務や安全の達成・実行
2. 業務改善…日常業務の効率化、最適化
3. サービスの品質向上…相手のことを考えて行動し、社内外顧客満足度を向上させること
4. 人財育成…他者が成果を出せるよう導くこと
5. 課題解決…原因を探り、問題を根本的に解決すること
6. 創造…課題解決の一つの手段として、自分の考えや新たな概念・仕組み等をかたちにすること
7. 付加価値…課題解決をゴールとせず、更なる効果を狙う+αを社内外顧客に提供すること

信頼関係構築が重要

ソラシドエア人財本部人事制度策定プロジェクトチームの話

旧人事制度は2008年度に策定されたもので、抜本的な見直しが必要だった。また、AIRDOとの持株会社設立という大きな環境変化の中で、賃金の格差是正を行う必要もあった。

プロジェクトチームでは、「私たちは何を大事にしているか」というところから議論をスタートさせた。我々が生き残るためには成果をきちんと出していくことが大事であり、その成果とは、経営理念を実現していくために、現状より少しでもより良い変化を起こしていくことだという議論を経て、経営理念を実現す

る成果としてまとめたのが「7つの成果」になった。

今後は、評価者研修の実施などを通して、社員への制度の浸透を図っていききたい。

評価の納得感を高めるには、上司が部下と適切にコミュニケーションを取り、信頼関係を構築していくことが重要だ。新制度では、部下の日常の「考動記録」を記入し、それを面談の場でフィードバックしていく仕組みになっているので、上司・部下間のコミュニケーションが円滑に進む組織風土の醸成も大きな課題だ。「考動記録」を記入することは手間がかかるが、納得感のある評価のためには必要だということを社員に理解してもらうこと、新制度を運用していくことに今後は注力していきたい。

現場の思いを取り入れた制度

評価制度などを担当した高村航・日本生産性本部主任経営コンサルタンの話



人事制度の設計にあたっては、原点に立ち返り、人事の基本的な考え方や人事ポリシーを固めたうえで、評価制度などの各制度を体系的に整備し、全体最適を目指した。

人事の優秀な人材が制度をつくらせると、「あるべき論」が前提となる制度設計になりがちだ。「考動評価」の内容なども現場の社員に議論してもらい、人事部だけが会議室で決める制度ではなく、現場の社員の思いを取り入れた制度とした。

評価制度では、実際の行動が成果を生み出し、考えて動くことで人材の成長を促すため

に「考動評価」を導入し、上司と部下がそれぞれ日常的に人事管理システムに「考動記録」をつけていくことで、客観的な事実に基づき評価を行えるようにした。

私は、人事制度はビジネスを進めるためにあると認識している。そのためには自社のビジネスの実態に合わせた制度設計を行うことが重要で、経営コンサルタントはその会社の業績に対する知識や知見をしっかりと持たなければならぬ。制度がビジネスの実態に合っていないと、実態と制度が乖離してしまい、社員の納得感が得られない。

人事制度はビジネスモデルや環境変化に対応してブラッシュアップしていくべきだ。時間や費用を使っても3年や5年、固定した制度を用いるのではなく、環境変化に対応して、毎年少しずつ制度を見直していけば、それほど費用もかからない。人事制度はもっと日々の仕事に密着した制度であってほしい。