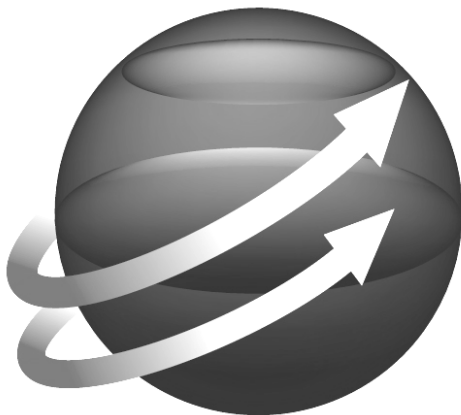


中小企業の人事制度・賃金制度 改定事例集 No.8

建設・不動産業編

～住宅建築・販売業 規模60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>

住宅建築・販売業：規模60名のケース

H社は、ある地方都市を拠点に、主に住宅展示場を活用した住宅施工・販売を行なっている。

独自の商品技術には定評があり、業界内においては一目置かれる存在の企業である

導入の背景【歩合給による社内の不調和】

H社においては、住宅販売という事業の性質上、従来は個人単位の歩合給が大きなウェイトを占めており、非常に厳しい給与制度となっていた。ただ、その弊害として、どうしても全員が個人プレイに走ってしまう傾向が強く、チームを束ねる営業リーダーまでもが部下の育成を怠り、自身の成績のみに執着するという状態であった。

また、H社では大きく分けると、正社員と契約社員という2コースの雇用形態をとっていた。ただ、実際は業務内容に大きな差がないにも関わらず、給与体系は大きく違っており、契約社員側からの反発も大きかった。

導入の目的【4階層ごとの特色に応じた処遇体系】

1. 雇用形態の一本化（正社員化）により、公平な処遇を実現する

ただ単に一本化するのではなく、正社員を 若手社員 中堅社員 専門職社員 幹部社員の4階層に分類し、各階層毎に特色に見合った処遇を目指す。

2. 営業所長には店舗業績結果を処遇に反映させる

営業所長には「経営者意識」を身につけてもらうべく、店舗業績に対し、シビアに責任を負ってもらう。そのための自社オリジナルの業績判定基準を作成する。

3. 中堅社員の動機付け

営業職に関しては「報奨金」制度を導入し、場合によっては営業所長よりも高額の年収を得ることを可能にする。

4. 営業マニュアルとのリンク

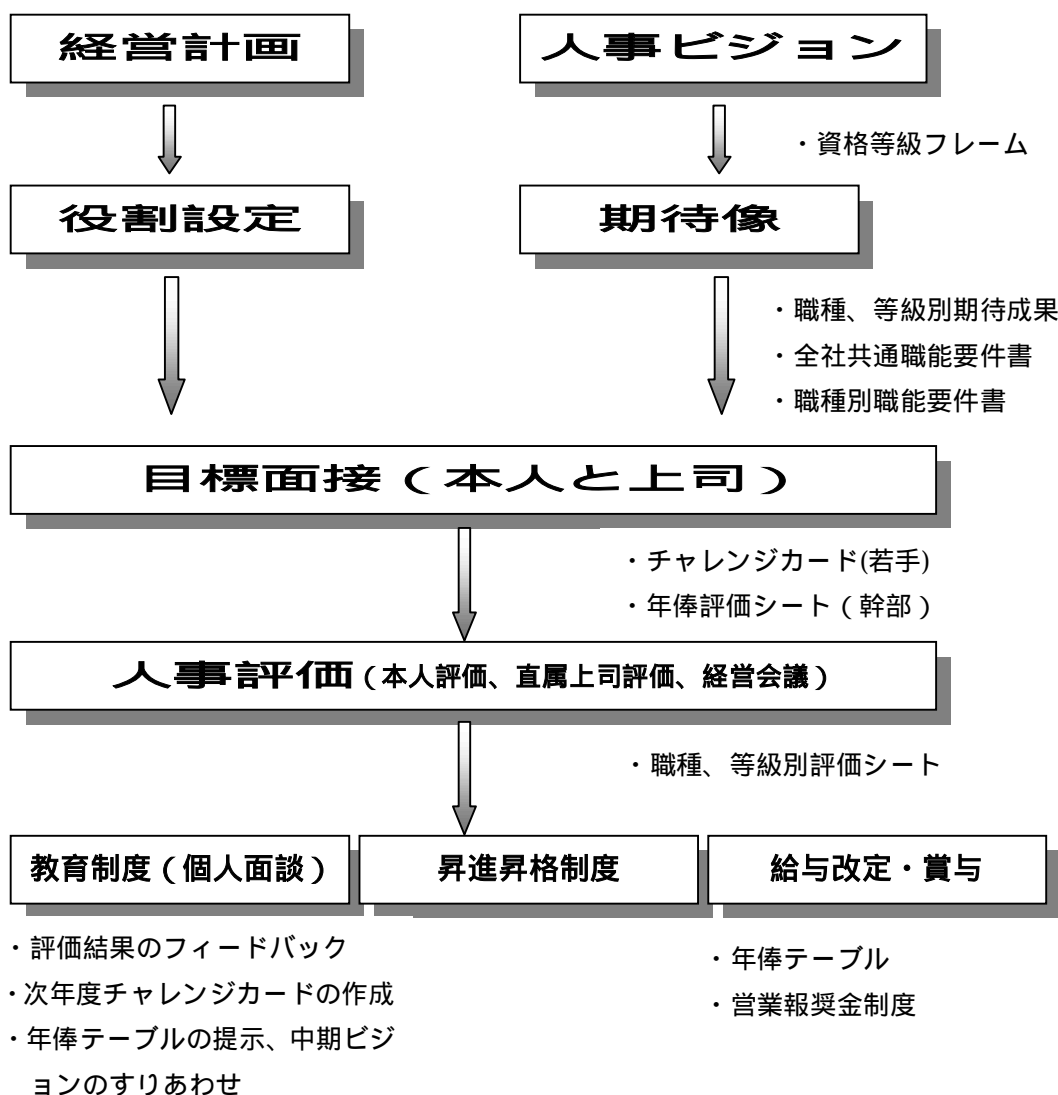
住宅営業のステップを6段階に分類し、各ステップに必要な能力・知識を「職能要件書」にまとめる。

制度策定の流れ【3年間で独自運用体制を確立】

H社では、当社のコンサルタントが3年間継続してお手伝いすることとなった。社長自身、人事制度というのは順次作り替えるものという認識を持っており、また毎年の経営計画に沿った制度に修正する必要もあった。

最初1年間は、当社コンサルタントと社長、総務担当である常務の3人での運営体制を取った。スタートから1年で大枠を策定し、その後、社長は常務に一任する形で、コンサルタントと常務で運用と修正を加えていった。後半の2年間で、H社独自で運用するノウハウも備わり、一人立ちしていただく形となった。

人事制度概念図【経営計画と人事ビジョンのすり合わせ】



等級制度【スピード昇格が可能に】

新卒入社であっても、最短4年で管理職に上り詰めることができるシステムとなった。

住宅営業については新規顧客に対する営業が中心なため、卸売営業に比べてキャリアのハコは少ないと言える。また工務・設計部門に関しても、有資格者の新卒社員が多いため、早めに力をつける者も出てくる。現実的には、4～5年で管理職は難しいかもしれないが、実力主義を徹底し、優秀な若手社員が伸びることを期待しての改正である。

【職能資格等級制度フレーム】

資格等級	職能等級の定義	理論モデル上の勤続年数	最短年数	昇格条件
1級	上司の指導監督の下に、補助的で定型的な業務を遂行するものとする	大卒1～2年目 (専卒1～4年目)	1年 (2年)	
2級	概略的な上司の指導監督の下に、一般的な判断業務を遂行させるものとする	大卒3～5年目	1年	工事職、設計職： 二級建築士
3級	例外的事項については上司の指導を受けるが、日常的な業務については、専門的で複雑な業務に到るまで自主的に遂行するものとする	大卒6～7年目	1年	工事職：二級施工管理技士 設計職：一級建築士 営業職：インテリアコーディネーター
4級	ほとんどの業務を自主的に遂行するほか、日常的業務については、部下を指導しながらまとめた業務を処理するものとする	大卒8～9年目	1年	
5級	高度な専門知識のもと部下を指導監督し、担当部門に業績目標の達成をさせるものとする			営業職：二級建築士
6級	高度な専門知識のもと、個人業績目標の達成により、所属部門に多大な業績貢献をし、経営施策の立案にも携わるものとする			

評価制度【自社オリジナルの業績判定基準をもとに評価】

1. 人事評価の大枠

評価の種類	内容	基準となるもの
業績評価	各人に与えられた、仕事の期待成果に対する実績を見る	業績評価基準
能力評価	各人の位置付けに照らして、能力の保有度をはかる	職種別職能要件書
態度評価	組織人としての自覚の程度を見る	全社共通職能要件書

2. 営業職の評価

1等級の者については研修期間として、本制度内での運用は行なわない。ここでは、中堅社員の評価について記述する。

評価項目

評価種類	評価項目	ウェイト		
		2級	3級	4級
業績評価	契約棟数	15%	25%	35%
	紹介斡旋数	5%	10%	15%
	営業利益の確保	10%	15%	20%
	小計	30%	50%	70%
能力評価	専門知識・技能	10%	10%	5%
	理解力	15%	5%	0%
	折衝能力	5%	10%	10%
	創造力	10%	5%	5%
	部下指導力	0%	5%	10%
	小計	40%	35%	30%
態度評価	基本態度	10%	0%	0%
	基本姿勢	10%	5%	0%
	基本実務能力	10%	10%	0%
	小計	30%	15%	0%
合計		100%	100%	30%

業績評価基準

評価項目	等級	評価				
		S	A	B	C	D
契約棟数	2級	5棟以上	4棟	3棟	2棟	1棟以下
	3級	7棟以上	6棟	5棟	4棟	3棟以下
	4級	10棟以上	8棟	6棟	5棟	4棟以下
紹介斡旋数	2級	2件以上		1件		0件
	3・4級	5件以上	4件	3件	2件	1件
営業利益の確保 (値引率)	共通	2%以内	2%以上 4%以内	4%以上 6%以内	6%以上 8%以内	8%以上

3. 工務職の評価

評価項目

評価種類	評価項目	ウェイト		
		2級	3級	4級
業績評価	粗利益率	20%	40%	50%
	施工棟数	10%	10%	15%
	完成工事金額	10%	5%	10%
	追加工事契約高	0%	5%	5%
	小計	40%	60%	80%
能力評価	専門知識	10%	10%	2.5%
	専門技能	10%	5%	2.5%
	創造力	10%	5%	5%
	部下指導力	0%	5%	10%
	小計	30%	25%	20%
態度評価	基本態度	10%	0%	0%
	基本姿勢	10%	5%	0%
	基本実務能力	10%	10%	0%
	小計	30%	15%	0%
合計		100%	100%	100%

業績評価基準

価項目	等級	評価				
		S	A	B	C	D
粗利益率	共通	74%以上	72%以上 74%未満	70%以上 72%未満	68%以上 70%未満	68%未満
施工棟数	2級	10棟以上	8~9棟	6~7棟	4~5棟	3棟以下
	3級	14棟以上	12~13棟	10~11棟	8~9棟	7棟以下
	4級	18棟以上	16~17棟	14~15棟	12~13棟	11棟以下
完成工事金額 (単位：百万)	2級	300以上	250以上 300未満	200以上 250未満	150以上 200未満	150未満
	3級	400以上	350以上 400未満	300以上 350未満	250以上 300未満	250未満
	4級	500以上	450以上 500未満	400以上 450未満	350以上 400未満	350未満
追加工事契約高 (単位：百万)	2級	16以上	14以上 16未満	12以上 14未満	10以上 12未満	10未満
	3級	23以上	20以上 23未満	17以上 20未満	14以上 17未満	14未満
	4級	32以上	28以上 32未満	24以上 28未満	20以上 24未満	20未満

4. 職能要件書

評価の種類の内、能力評価と態度評価については、職能要件書をもとに評価する。

態度評価は、全職種に共通する「**全社共通職能要件書**」により、H社で働く上での基本原則・基本概念の定着度合を測る。

能力評価は、職種別職能要件書をもとに、各職種ごとに身につけるべき考え方、専門知識・技能・能力のレベルを評価する。

参考として、以下に「**全社共通職能要件書**」と「**設計職職能要件書**」を掲載する。

全社共通職能要件

1．基本態度	
社会人としての姿勢・態度	社会人としての態度（時間遵守、服装、マナー、規律遵守）は充分か 病気による欠勤や遅刻、早退が多く、お客様に迷惑を掛けていることはないか
基本動作	あいさつ、名刺交換、電話対応は的確か 社内・工事現場・展示場の整理整頓、環境整備を自ら進んで行っているか
2．基本姿勢	
経営理念・基本方針を守る姿勢	理念・方針の内容を理解し、会社の顔であるという自覚を持って、日々実践に移しているか 自分自身を成長させようと、自己研鑽・能力開発に努めているか
部門目標達成への意欲	部門において、自分が果たすべき責任を十分に理解して、他人に責任転嫁することなく実践しているか 部門のメンバーの業務がスムーズにはかどるための、報告・連絡・相談は質・量・タイミング共に充分か
3．基本実務能力	
仕事を効率良く進める力	業務の実施に当たっては、周到な計画を立て、ムリ・ムダ・ムラの無い効率的な方法で処理しているか お客様、上司や関係者と頻りに情報交換しており、相手に充分納得してもらった上で、業務を進められているか
判断力	仕事の目的、ポイント、重要度、緊急度を理解し、適切な判断をすることができるか
向上力	現状維持よりも現状の改善（手順・方法など）意欲が高く、会議の場等で積極的に提言しているか 会社が必修とする、また推奨する公的資格に対し、取得へ向けて挑戦しているか より高い収入を得たいとか、より高い地位へ昇ろうとする強い意欲を持って、常に新しい仕事に挑戦しているか
協調性・コミュニケーション	職場内では協調性に富み、人間関係は良好であるように努めているか 相手の立場を良く考えて、相手の気持ちを組んで、困っているメンバーがいた時は、部門を越えて協力しているか
スピード・タイミング	お客様や関係者からの問い合わせに対し、迅速かつ機敏に対応できているか 与えられた仕事は決められた時間・期日までに確実にやり遂げたか
完遂性、継続性	自分の仕事、目標に対し、最後までやり遂げる、ねばり、執念、根気を充分持っているか いかなる困難も排除して、命ぜられた仕事を必ずやり遂げたか
自己管理力	自己管理が充分に出来ており、誘惑に負けて楽な方向へいくことはないか 自身を正しく認識しており、過大評価したり過小評価したりしていないか

職能要件書（設計職）

課業名	習得すべき能力 (知識・技能)	習熟能力			
		理解力	自己管理能力(計画力・行動力)	提案力	創造性(表現力・企画力)
事前調査	・ 敷地等の調査 測量に関する知識	・ 事前調査を行う中で、施工上の問題点を理解出来る	・ 書式にて、上司・関係各部署に報告する中で理解させることが出来る	・ 敷地 近隣状況を把握することにより、配置計画を立てる事が出来る	・ 敷地 在来調査資料を図面化する事が出来る
ヒアリング	・ 自社の商品特徴 ・ 競合商品の特徴 ・ ソーニング技能 ・ ラフプラン作成技能 ・ 予算計画 資金計画に関する知識 ・ 接客技能	・ 顧客の要望を正確に理解する事が出来る ・ ヒアリングにより、顧客への売り込みポイントを正確に掴む事が出来る ・ ヒアリングより、予想建築費用を掴む事が出来る ・ ヒアリングより、必要延床面積を掴む事が出来る	・ その場で今後の業務スケジュールを組む事が出来る ・ ヒアリング、打合せ内容を書類にて上司に報告 チェックを受ける事が出来る	・ 自社の理念、コンセプトを基に、生活提案が出来る ・ 顧客の予算を把握した上で、プランの提案 売り込みが出来る	・ ソーニングにより、全体構成を顧客に正しく伝える事が出来る ・ ラフプラン、スケッチにより顧客に具体的なイメージを伝え、確認する事が出来る ・ プラン確定を効率的 合理的に出来る
プランニング	・ 予算計画作成技能 ・ 構造上の問題に関する知識 ・ 法令上の制限に関する知識 ・ 標準仕様の知識 ・ 公庫基準に関する知識	・ 要望プランと予算とのバランスを理解する事が出来る ・ 上司の仮プラン分析結果を基に、何故そのような判断を下したのかを理解し、今後の自己判断の参考にすることが出来る	・ 効率的に追加計画を立て、業務を計画通りに完結出来る	・ 競合他社との差別化ポイントを効果的にプランに反映させる事が出来る ・ 付帯工事の提案が出来る ・ 標準仕様の売り込みが出来る	・ 立てたプランを、より効率的に顧客にプレゼンテーション出来る ・ 提示プランが、顧客にインパクトを与えられる画去で製作出来る
CAD	・ 平面 立面 パース作図の技能 ・ 構造図作図の技能 ・ 構造計算の技能 ・ CAD操作技能	・ 構造が理解出来る ・ 構造計算の打ち出しが出来る	・ 効率的に業務処理が出来る ・ 図面のチェック、訂正が的確出来る		
積算	・ 見積作成技能 ・ コンピューター操作技能	・ 施工に必要な建築資材に関する知識が一通り有る			

賃金制度【独自の店舗業績評価に基づいた年俸制】

まず、全社員を 若手社員 中堅社員 専門職社員 幹部社員の4つの階層に分類し、各階層の役割と責任に応じた賃金制度を策定した。

1. 若手社員

1等級の社員については、業績からは切り離れた観点で評価し、賃金を決定する。

上司とともに話し合い、チャレンジカードに主な取り組み事項を記入する。

チャレンジ目標への取り組み状況や、能力の開発状況を評価する。

2. 中堅社員

業績と能力の両面から評価し、両者をミックスした緩やかな年俸制を採用する。

また営業職については報奨金制度を導入し、業績次第では営業所長の年収を上回る制度を設計した。

3. 専門職社員

個人業績のみを反映させた年俸制を採用する。

4. 幹部社員（営業所長）の年俸制

小売店における店長と同様に、各営業所長はH社の浮沈の鍵を握る重要なポストである。それぞれの所長が、各営業所の“経営者”であるという意識を持つことが重要である。そのため、営業所ごとの業績をシビアに評価に反映した形にしなければならない。H社では、その評価の前提となる業績が十分に把握できていなかったため、人事制度策定の一方で、各店舗の損益管理体制の整備にも取り組んだ。

年俸制については、小売業の事例でも述べたが、当社が推奨するのは、あくまでも“その年の評価はその年の賃金に反映させる”ことを前提にしている。H社でも、年度初めにその年の「仮年俸」を話し合いで決定し、一年間の成績に応じて給付額が確定する。その際に変動するのは、下図の通り仮年俸の30%とされた。

変動部分の決定には、前述のように営業所の成績がダイレクトに反映される。業績評価項目の内容には、是非とも注目していただきたい。

その観点としては

工務部門の成果を排除し、営業部門の成果を抽出

全社的な成果や経費を排除し、営業所単独の成果を抽出

という2点が挙げられる。

仮年俵【年度初めに社長と幹部社員が契約する年俵額】

<p>固定年俵(30%) 【業績に関係なく支給される年俵】 (うち、12/15 を月次支給、3/15 を賞与時支給)</p>	<p>変動年俵(30%) 【業績によって支給額が変動する】</p>
---	---

営業所長評価項目(変動年俵決定要素)

評価項目	ウエイト
1. 営業所契約高目標の達成	40%
2. 営業所契約棟数目標の達成	10%
3. 営業所粗利益目標の達成	25%
4. 営業所貢献利益目標の達成	25%
5. 経営課題に対する取り組み	社長加点評価

左記評価の結果により、
 変動年俵は最低 0%支給から、
 最高 200%支給まで変動する。

移行措置【年俸制と月給制の選択を可能に】

H社の社長は、「人事制度に完成はなく、常に変革し続けるものである」という考え方で、3年間を目途に自社のスタッフで運用する体制を作ることが当初からの目的であった。

1年目はまず評価システムを早々に導入し、以後2年かけて利益率の評価基準などの見直しを行なった。

2年目以降、年俸制などの賃金制度を導入したが、導入後最初の2年間は、年俸対象者についても年俸制と従来の月給制を選択することができるようにした。伸びは少ないが安定した給与が確保できる月給制から、見返りも大きい成績にシビアな年俸制への移行には、当然社員の戸惑いも大きく、その点に配慮した措置である。その際、年俸制を選択しなかった社員に対して、制度面以外での処遇が不利とならないように注意すべきである。

導入後の効果【社員の意識と行動の変革】

従来は、まさしくド根性型の営業スタイルと組織風土であった。

しかし、営業マニュアルによって理論とノウハウに基づいた効率的な営業方法に切り替え、全職種においても「職種別職能要件書」によって行動指針を指し示すことによって、社員の意識と行動が変わってきた。自身の仕事に誇りを持って取り組めるようになったことは、会社にとっても社員にとっても大きな成果である。

また一方で、各営業所長にとっては大きな責任を課せられることにより厳しい状況となっている。個人の能力差がはっきりと現れ、給与面で大幅なダウンを強いられる者も出てきた。反省点としては、営業所長の能力向上ペース以上に店舗業績評価の比重が大きかったことが言えるかもしれない。今後は所長教育の継続により、営業所経営能力の向上を図る必要がある。

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のが重要です。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。