

中小企業の人事制度・賃金制度 改定事例集 No.7

## 建設・不動産業編

～ 不動産業 規模30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>

---

---

## 不動産業：規模30名のケース

---

---

G社は、不動産の売買・仲介、賃貸物件の斡旋を行っている。バブル崩壊後、地味な営業努力を重ねることで、業績も徐々にではあるが持ち直している。但し、人事諸制度の不明確さや、優秀な営業マンの独立問題など人事上の課題も多かった。

### 導入の背景「不安定な経営からの脱皮」

---

---

売買・仲介を中心とする不動産業の場合、一般のルートセールスと違い、ベースとなる安定売上がない。自ずと、営業マンの成績の変動も大きく、去年の成績の2倍に達する者もあれば、逆に半分にも満たないケースもある。これでは、会社業績の見通しが立ちにくく、不安定な経営となってしまう。

同社はこれまで、年功中心の給与・賞与決定と成約による歩合給という賃金体系を敷いていた。

ところが、優秀な営業マン数名が独立してしまったことや、個人ごとの実力格差が大きく、若手がなかなか育ちにくい風土があり、社長は人事制度改革の必要性を強く感じるようになった。

そこで、これら問題の原因を探ってみると以下のような対策が浮かび上がってきた。

問題	主な原因	対策
優秀な営業マンの独立	賃金水準への不満 歩合給による月給の不安定さ 独立指向の強い人材が多い	業績給の明確化 過去3年間の業績反映 独立支援制度
個人ごとの実力格差と 若手が育ちにくい風土	個人成績のみの評価 成長ステップが不明確	人材育成に対する評価設定 キャリアパス明示

---

## 導入の目的「優秀な人材の定着とネットワーク化」

---

同社の社長は、大手不動産会社から独立し、G社を現在の姿にまで成長させてきた方である。従って、独立したい社員の気持ちは人一倍理解できる。

そこで、独立指向の社員を繋ぎ止めるというのではなく、会社として積極的に支援し、その後もグループとしてネットワークを組み共存共栄を図りたいと考えた。もちろん、会社に残って活躍したいという社員にも十分な処遇を行い、やる気を持って定着してもらうことが重要である。

若手層にはより一層の育成と支援を行った上で、実力に格差が出てくることを前提として、優秀な人材にスポットを当てた人事制度改革に取り組むことになった。

## 人事制度策定の流れ「社員との個人面談による意見収集」

---

制度策定には、社長・専務と営業部長によるプロジェクトチームが中心となって進めることになった。但し、極力社員の意見を取入れたいという社長の意向から、コンサルタントが10名程度の社員と個人面談し、期待事項や本人の将来設計などのヒアリングを併行して行った。

プロジェクトは原則として月1回程度行い、その都度分担を決めて、次回のミーティングまでにまとめてくることとした。策定スタートから10ヵ月後が昇給月となっていたため、逆算して約6ヵ月間で制度設計し、その後、社員への発表と個人面談を行って浸透を図るというスケジュールで新制度が導入された。

## キャリアパス「専門職、管理職、独立の3コースを設定」

---

G社の組織は、大きく分けて営業部門（約20名）、工事管理部門（約5名）、事務部門（約5名）となっており、次のようにキャリアパスを設計した。

そのうち営業部門と工事管理部門で、ある一定の条件をクリアした社員については、

1. スペシャリストとして能力発揮を追求する専門職コース
2. リーダーとして能力発揮する管理職コース
3. 3形態の中から選べる独立支援コース

のうち、いずれかを選択できるキャリアアップ制度を取り入れた。

## 営業部門キャリアパス

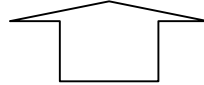
	専門職コース	管理職コース	独立コース
キャリアアップコース	営業専門職（業績年俸制） ・月平均3件以上の売買・仲介契約実績を上げられる ・月平均400万円以上の粗利益をコンスタントに上げられる	管理職（業績年俸制） ・部長（部門業績） ・課長（部門+個人業績）	以下のいずれかより選択 a．分社経営（子会社） b．グループ会社経営（共同出資） c．業務提携（資本関係なし）
営業職で過去3年間の年平均粗利益が4,000万円を超えた者については、本人との話合いの上、上記3コースを選択することとする。			
営業職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宅地建物取引主任者の資格を取得している</li> <li>・月平均2件以上の売買・仲介契約ができる</li> <li>・月平均200万円以上の粗利益がコンスタントに上げられる</li> <li>・物件の調査が独力でできる</li> <li>・物件の査定が的確にできる</li> <li>・物件の仕入れができる</li> <li>・業者、ハウスメーカーへの対応ができる</li> <li>・銀行、司法書士、税理士など関連機関への対応が独力でできる</li> <li>・収益物件の仲介・販売ができる</li> </ul>		
次の1つに該当する者は本人との話合いの上、次年度より営業職とする 1．人事評価で60点を上回った者 2．過去1年間の月平均受注件数が2件を超えた者 但し宅地建物取引主任者の資格取得者に限る			
営業アシスタント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新卒後3～5年程度</li> <li>・上司・先輩社員の指導により不動産売買の実務を習得する</li> <li>・宅建業法を理解、習得する</li> <li>・オープンハウスなどで顧客を独力で案内し、対応することができる</li> <li>・物件の調査が指示を受けてできる</li> <li>・顧客の要望を正確に聞き、報告することができる</li> <li>・顧客に取引条件、税務などの説明が正確にできる</li> <li>・ローンの手続きが分かり、段取りを組める</li> <li>・住居用・業務用賃貸の斡旋ができる</li> </ul>		
新 卒 入 社			

## 工事管理部門キャリアパス

	専門職	管理職コース	独立コース
キャリアアップコース	工務専門職（業績年俸制） ・ 1級建築士の資格を取得している ・ 年平均6棟以上の建築請負受注ができる ・ 年平均20棟以上の建築・工事が担当できる ・ 分譲開発の企画・プランニングができる	管理職（業績年俸制） ・ 部長（部門業績） ・ 課長（部門+個人業績）	以下のいずれかより選択 a．分社経営（子会社） b．グループ会社経営（共同出資） c．業務提携（資本関係なし）
次の1つに該当する者は次年度より本人と話し合いの上、上記3コースを選択することとする。 1．入社後工務経験8年を経過した者 2．過去3年間の年平均担当施工売上が2億円を超えた者			
工務職	・ 2級建築士の資格を取得している ・ 年平均10棟以上の建築・工事がコンスタントに担当できる ・ 担当施工売上（社内見積額の累計）が月平均1,500万円以上 ・ 建築のプランニング、図面・仕様書の作成が独力で行える ・ 現場管理が独力で行える ・ 見積の作成が独力で行える ・ 顧客へのプレゼンテーションが効果的にできる ・ 業者への交渉が独力で行える ・ 工務アシスタントの育成ができる		
次の1つに該当する者は本人との話し合いの上、次年度より工務職とする。 1．人事評価で60点を上回った者 2．過去1年間の担当施工売上が1億円を超えた者			
工務アシスタント	・ 新卒後3～5年程度 ・ 上司・先輩社員の指導により建築の実務を習得する ・ 建築基準法、宅建業法を理解、習得する ・ 現場管理が上司の指示を受けてできる ・ 顧客の要望を正確に聞き、報告することができる ・ 業者への依頼、連絡事項が正確に行える ・ CADが迅速かつ正確に扱える		
新 卒 入 社			

## 事務部門キャリアパス

本人の意向と能力に応じて、営業部門、工事管理部門への異動も可能



	営業事務職コース	建築事務職コース	経理職コース
事務職	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズに合った物件の情報を調査し、提供することができる</li> <li>宅地建物取引主任者の資格を取得している</li> <li>賃貸物件の管理ができる</li> <li>物件の調査が独力で行える</li> <li>物件の査定が的確に行える</li> <li>業者、ハウスメーカーとの対応が独力で行える</li> <li>関連機関への対応が独力で行える</li> <li>賃貸物件の斡旋ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2級建築士、又はインテリアコーディネーターの資格を取得している</li> <li>建築のプランニング、図面・仕様書の作成が独力で行える</li> <li>見積りの作成が独力で行える</li> <li>顧客へのプレゼンテーションが効果的に行える</li> <li>インテリアの提案ができる</li> <li>外構の提案ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>簿記2級の資格を取得している</li> <li>決算に至るまでの会計処理が独力で行える</li> <li>経理上の問題点を発見し解決策が考えられる</li> <li>自社賃貸物件の家賃管理と入退居管理ができる</li> <li>経費節減のための改善提案ができる</li> </ul>
<p>次の1つに該当する者は次年度より話し合いの上、上記3コースを選択することとする。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>新卒入社後事務経験が3年を経過し、上記コースの専門知識、技能を有すると会社が判断した者</li> <li>宅地建物取引主任者、2級建築士、インテリアコーディネーター、簿記2級のいずれかの資格を取得した者</li> </ol>			
事務アシスタント	<ul style="list-style-type: none"> <li>新卒後2～3年程度</li> <li>上司・先輩社員の指導により営業補助の実務を習得する</li> <li>上司・先輩社員の指導により建築補助の実務を習得する</li> <li>上司・先輩社員の指導により経理事務の実務を習得する</li> <li>賃貸受付業務ができる</li> <li>電話や接遇対応の際、好印象を与えられる</li> <li>オープンハウス、現地案内会などで受付、案内ができる</li> <li>チラシの作成ができる</li> <li>業務に必要なパソコン、OA機器の操作ができる</li> </ul>		
新 卒 入 社			

# 人事評価シート

## 営業アシスタント職

評価期間 年 月 日 ~ 年 月 日	氏名
-----------------------	----

### 成果

評価項目	定義	0	1	2	Weight	評価結果		
						本人	上司	決定
信頼度	担当業務において顧客・上司・同僚からの信頼が高かったか	不満足なレベルもしくはクレームを聞くことがしばしばあった	担当業務において周囲から一定の信頼を受けていた	周囲から特に高い信頼を得ていた	4			
仕事の正確さ	仕事を正確・ていねいに扱い、依頼者への配慮も十分なされていたか	ミスが多く、しばしば注意を受けた	仕事を正確に扱い、目立ったミスはあまりなかった	仕事を正確・ていねいに扱い、依頼者への配慮も十分なされていた	4			
仕事の納期	担当業務について、決められた期日に遅れることなく終了できていたか	納期に遅れることが多く、その報告も怠ることがあった	ほぼ納期を守られており、遅れる場合には必ず事前報告があった	納期を守られており、納期より早く仕上げることも多かった	4			

### 遂行度

評価項目	定義	0	1	2	Weight	評価結果		
						本人	上司	決定
顧客対応	オープンハウス・現地案内会などで顧客創造力で案内し、対応することができる	自力では顧客対応に関して不十分なことが多かった	ほぼ自力で顧客対応できていた	自力で顧客対応し、提案により、契約することができた	4			
見込み客管理	見込み顧客の状況・要望を把握し、定期的なアプローチしていたか	見込み顧客数が絶対的に不足していた。又は状況・要望を正確に把握して、いことがなかった	見込み顧客の状況・要望を把握し、定期的な電話や訪問によるアプローチをしていた	見込み顧客の状況・要望を正確に把握し、積極的にアプローチすることで、契約につながっていた	4			
情報収集	情報誌・同業者などから積極的に物件情報を収集し、営業に活用していたか	情報を収集する姿勢はあまりなかった	積極的に情報収集をしていた	積極的に情報収集し、上司の支援のもと営業に活用していた	4			
周囲との協力	自分の都合にとらわれず、全体で協力して業務を遂行していたか	あまり周囲に対して協力する姿勢は見られなかった	おおよそ周囲と協力的に業務を進めていた	自ら積極的に周囲への協力を行い、信用を得ていた	3			
後輩指導	常に後輩の成長に気を配り、日常の業務の中で適切な指導を行っていたか	対象となる後輩がなかった。又は、後輩に対する指導がほとんど行わなかった	後輩に対してひととおりの指導を行っていた	後輩が抱えている様々な課題に対して、常に適切な指導を行うことができ、後輩の成長につながっていた	3			
報・連相	上司・同僚・他部門に対してタイミングの良い報告・連絡・相談を行い、円滑なコミュニケーションのもと業務が遂行できたか	報・連・相が適切に行わなかったことにより、何らかのトラブルが生じた	必要な報・連・相を行っており、業務に支障を来すことはなかった	報・連・相が積極的に行うよう心がけ、他の者の模範となった	4			
職業規律	組織の一員として言葉遣い、礼儀に気を配り、遅刻・離席・社章・禁煙レールの違反等なかったか	ルール違反が多く、職場の規律を乱す面が見られた	言葉遣い、や礼儀が問題なく、職場の規律も守っていた	言葉遣い、や礼儀に常に気を配り、他の模範となる存在であった	3			

### 能力

評価項目	定義	0	1	2	Weight	評価結果		
						本人	上司	決定
不動産取引知識	宅建業法・借地借家法等についての知識を保有し、活用していたか	宅建業法・借地借家法等についての知識が不足しており、学習する姿勢もあまりなかった	宅建業法・借地借家法等についての知識が一通り保有している	宅建主任者の資力を保有している	4			
営業事務技能	取引に関する書類作成・ローン手続など事務処理能力が確かかつ迅速にできる	事務処理において、しばしば援助を必要とした	事務処理において、ほぼ自力でできる	事務処理において、独力で確かかつ迅速にできる	3			
物件調査技能	物件の調査が指示を受けてできるか(法務局・役所・裁判所)	法務局・役所・裁判所での物件の調査が指示を受けずに正確にできないことがある	法務局・役所・裁判所での物件の調査が指示を受けて正確にできる	法務局・役所・裁判所での物件の調査がほぼ自力で正確にできる	3			
賃貸業務	賃貸業務を遂行するのに必要な一定レベル以上の知識を保有し、活用していたか	賃貸業務において、しばしば援助を必要とした	賃貸業務において、ほぼ自力で顧客対応ができる	賃貸業務において、自力で顧客対応、契約、事務処理、クレーム処理ができる	3			

総 計		
本人評価合計	上司評価合計	決定

---

## 評価制度「営業マンの業績は給与・賞与に直接反映」

---

営業部門の個人成績は、給与・賞与に直接反映される。成績以外の要素については、次の区分で人事評価表を作成した。

- ・営業職用
- ・営業アシスタント職用（別紙サンプル参照）
- ・工務職用
- ・工務アシスタント職用
- ・営業事務職用
- ・建築事務職用
- ・経理事務職用
- ・事務アシスタント職用

## 賃金制度「営業専門職は過去3年の業績反映による年俸制」

---

専門職は業績年俸制、その他の社員は月給制とし、職能給と業績賞与を中心に組み立てた。

月給制のうち、月例給与部分には、宅建主任者や建築士の資格取得を奨励するために、「資格手当」を設けている。また、若手社員の育成担当となった者に対して「育成手当」を支給することで、後輩の指導を促している。「報奨金」は売買・仲介の契約件数と収入額に応じて支給する。

賞与に関しては、営業部門は人事評価によって決まる評価賞与と個人成績（粗利益実績）の3%を業績賞与として決定する。工事管理部門、事務部門は、基本給に対して一律の基本賞与と評価賞与によって構成している。

一方、営業専門職の業績年俸制は、過去3年間平均の成績（粗利益実績）の10%を基本年俸とし、その1/2を月額支給する。3年間の平均をとることで、給与の業績連動と安定化を両立させる狙いがある。継続的に業績貢献できる人材に酬いるという意味表示でもある。当期の成績については、業績賞与として、半期ごとに粗利益実績の5%を配分している。従って、今年の努力は、賞与と来期以降3年間の基本年俸に反映されることになる。



《月給制》

月例給

基本給（職能給）	1年間の人事評価結果により昇給
資格手当	公的ライセンス取得者に下表の通り支給
育成手当	部下、後輩育成担当者に対して月2万円～5万円
報奨金	契約件数、手数料収入に応じて支給
通勤手当	実費支給

基本給表

ランク	アシスタント	一般職
1	160,000	250,000
2	165,000	255,000
3	170,000	260,000
.	.	.
.	.	.
.	.	.
15	230,000	320,000
16	235,000	325,000
17	240,000	330,000

昇給基準

評価	評価点目安	ランクアップ
S	80点以上	+4
A	60～80点	+3
B	40～60点	+2
C	20～40点	+1
D	20点未満	±0

資格手当

手 当	公的ライセンス
60,000円	土地家屋調査士、司法書士、不動産鑑定士、税理士
40,000円	不動産コンサルティング、一級建築士、不動産鑑定士補
25,000円	宅地建物取引主任者、一級建築施工管理技士 一級土木施工管理技士、測量士、日商簿記一級
10,000円	二級建築士、二級建築施工管理技士、二級土木施工管理技士 測量士補、ファイナンシャルプランナー（AFP）、インテリアプランナー
5,000円	日商簿記二級、インテリアコーディネーター、木造建築士

複数の資格を取得している者は2つまでを手当の対象とする。

但し、同一番号の資格については、上位資格のみ手当の対象となる。

---

#### 賞与（半期ごと）

基本賞与（営業以外）	基本給×1ヵ月～1.5ヵ月程度の一定率
評価賞与（全員対象）	基本給×0.5ヵ月～1.5ヵ月の間で人事評価結果により決定
業績賞与（営業のみ）	（個人別粗利益実績 - 1,000万円）×3%

#### 《営業専門職の業績年俸》

年収額 = 基本年俸 + 業績賞与

基本年俸 = 過去3年間の粗利益実績平均×10%

月次支給額は、基本年俸×1/12に資格手当、育成手当、通勤手当

業績賞与（半期ごと） = 当期粗利益実績×5%

#### 移行措置「個人面談による理解徹底」

---

新制度導入に当たっては、特に調整措置を講じることはなかったが、混乱もなく、比較的スムーズに移行された。

個人ごとの面談を実施することにより、本人の納得を十分に得たことと、移行時の新基本給を現行給与水準を基に決定できたことがその要因といえる。

#### 導入後の効果「社員の将来設計にプラス」

---

導入後約2年経過するが、現在までのところ優秀な人材の流出はなく、業績も安定的に推移している。また、独立支援制度を利用して独立した者は出ていないが、社員にとっては、将来設計をする上で、イメージしやすくなっていることは事実である。

また、若手社員の中には頭角を現わしてきた営業マンもあり、徐々にではあるが、人材の底上げが図られている。

今後は、独立による成功事例が出てくると、若手社員の成長スピードを一層加速させることが課題として残されている。

## 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](mailto: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。