

新しい賃金制度の導入による 人材育成とコストの削減

株式会社長谷川建材（北海道北見市）

No.05-01-01 / 0015

厳しい時代を生き抜くためには社員の意識改革が必要であるとの考えから、年功式の従来型賃金システムを改めるといふ思い切った人事制度を導入したのが北見市を拠点とする(株)長谷川建材である。地方都市の中堅企業が先行的に行なった事例として周囲からは注目を集めている。現在までに人事制度の改革はさらに退職金制度の見直しまで進められている。人材募集には応募枠を大きく超える応募が集まるなど好結果に繋がっている。

1 取組の概要

背景・きっかけ

社長の長年の希望だったこともあり、自社にふさわしい賃金制度を模索していたところ、建材販売業に関する賃金制度改革でも実績のある賃金システム研究所の存在を知り、DKモデルRの仕組みを導入する運びに至ったことから、これまでの年功重視で決定される賃金を社員の業績レベルと賃金の高さとを連動させる仕組みへと変更することができた。

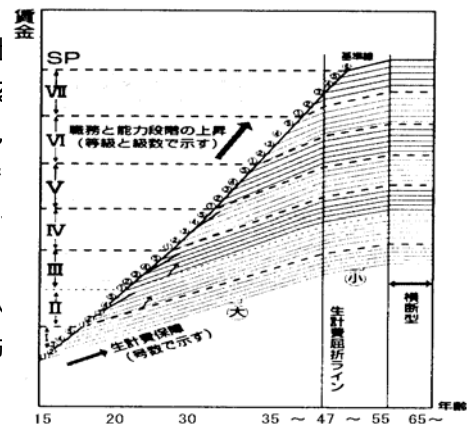
導入までは、自社にあった賃金制度を探すことに苦労した。しかし、全国紙(日本経済新聞)に、人も企業も活かす仕組みとして、新しい賃金制度であるDKモデルRが紹介されたことをきっかけに、地方の企業でも最新の情報を入手することができた。社員の意識改革が必要であるため、新しい人事制度の定着には時間がかかる。この先も、新しい制度の定着までには、適切な指南役の継続指導が必要と思われる。もし、アドバイザー無しで制度改革を実施しても、このようにうまくはいかなかった確率が高いと考える。



取組の概要

リフォーム領域での今後の事業拡大を目指し、少人数社にするための人事評価制度を導入した。建材の配送に関する育成型人事制度の導入で、人件費が有効活用される年功重視の人事制度では限界があるため、5年がかりで構築した。自社の建材配送担当社員のみならず、

差別化のポイントは、他社に類を見ない、わかりやすい比較的安価である点。新しい人事制度導入により社員の育成社との差別化が可能となる点を挙げる事ができる。



DKモデルによる本給体系
(株)賃金システム研究所HPより)

実施体制

社長の判断で、民間の経営コンサルタント会社(賃金システム研究所)と委嘱契約を締結。コンサルタントをアドバイザーに招き、自社の賃金制度の現状分析、体系案作成を、社長以下重役を含めて5名のプロジェクトで実施した。4ヶ月で基本的な人事制度の設計段階を終了し、その後は、フォローアップ指導の形で5年以上にわたり委嘱契約をしている。

人事評価制度を構築する際に、自社にとってどのような能力が必要か、どのような成果が望まれるかを当事者となる社員参加のもとで徹底的に議論した。従って、既存の社員の有効活用で取り組んだ。

相談先は、DKモデルRや人事評価における「ZZ原則」(絶対評価・絶対額賃金)は、賃金システム研究所(本社:鎌倉市 <http://www.paysystem.org>)独自のノウハウであるため、地元の相談員からの指導が得られない。導入時と導入後に委嘱契約を締結する形で、相談・助言を受けた。

2 ここ2年間の状況

当該取組が即、売上等に反映しづらい面もあることから、売上げは非公開とする。最近の取り組みは、賃金制度へのDKモデルの導入をほぼ完了し、さらに退職金制度の見直しまで踏み込んだ人事制度を展開している。従来型の年功式のものから、本給は業績を基本として、それに生計費補償を付加する、いわゆる基本給と分離した算定基礎額をベースとするものに確定拠出型退職金制度を組み合わせた新たな退職金制度の導入を進めている。

3 取組の成果、本業への影響

人事制度は、新制度を導入したからといって、すぐに成果が出るものではない。長期的に見れば人件費の削減が可能となったこと、社員の育成により顧客満足が実現できる体制となったことが期待できる成果といえる。また新制度の導入に関しては、一定の社会的な評価を得られたものと考え、ハローワークでの人材募集には定員を大きく超える応募が集まることや、北見市地域での会社評価はAクラスということがその証左と考える。さらに新システムの導入についての講演依頼が道内から寄せられていることも大きな成果と考える。

4 現在の課題と今後の展望

7~8年かけて、新賃金制度、人事評価制度の導入、社員の格付、降格制度の導入までこぎ着けた。本給体系及び退職金制度については、ほぼ完了したと言える。今後は、社員により一層納得される制度として維持・定着をしていかなければならないものと考え、

K

事業者プロフィール

会社概要	
会社名(団体名)	株式会社長谷川建材
代表者名	長谷川 豊(53才)
所在地	北海道北見市
会社創業時期	昭和30年6月
業種	専門工事業(内装工事業)
主要受注先	民間発注者
建設業許可番号	建設業許可番号: 北海道一般-14 網 230号
役職員数	28人(うち建設業従事 約7人)
資本金額	15百万円
直近年度の売上高	1,151百万円(平成16年度)

新分野・新市場への取組又は先進的な取組の概要	
取組分野	その他(成果主義的人事・賃金制度の導入、人材の育成・活用)
取組の類型	既存人材の有効活用 コストダウン その他(賃金制度改革)
事業の段階	事業展開段階(既に展開している)
取組体制	上記以外の組織からの技術・ノウハウの導入 その他(賃金システム研究所との委嘱契約)
工業所有権の有無	-

問い合わせ先	
会社名(団体名)	株式会社長谷川建材
担当者氏名(役職)	佐藤 芳太郎(総務部長)
所在地	北見市大通東 8-14-1
電話	0157-24-4188
eメール	kenzai@hasegawa-k.co.jp
URL	-

平成17年9月27日現在

リフォーム・リニューアル

環境分野

農林水産業

福祉・介護

その他