

CASE
13

Hands-On
Support
2021

九州本部

「社員が財産」を具現化する 社員ファーストの 人事制度改革

共立冷熱株式会社

✓ 事例概要

事業承継を契機とした戦略経営への転換と 人事制度改革による働きやすさの追求

2018年に事業承継した桐原社長は、経営幹部全員で環境変化に対応できる強固な経営基盤の構築を目指していました。

創業者の想いを振り返り、次世代のメンバーで将来ビジョンを検討する形で、中期経営計画策定から戦略を実行する組織づくりのための人事制度改革の流れで支援を進めました。

社員を人財と捉えて実際に人事制度改革として実行した事例です。



九州本部
シニア中小企業アドバイザー
三戸 宏昭

✓ 企業概要

大型冷凍施設にも対応できる 高い技術力と施工管理能力

同社は食品工場や物流倉庫への冷凍・冷蔵設備設計施工を展開している。また冷蔵設備の提供に限定せずに、冷蔵施設全体も対象にできる高い技術力と施工能力、365日24時間の管理・保守システムを有している。

「社員が財産」の考えから、社員間の賞賛を社内ポイント化する“ピアボーナス制度”の導入をはじめ、社員ファーストの働き方改革を進めたことで、2021年10月に宮崎県による働きやすい職場「ひなたの極」認証を受けるなど、全国標準での働きやすさを提供する会社を目指している。

- 【企業名】
共立冷熱株式会社
- 【代表者】
桐原 雅大
- 【資本金】
20百万円
- 【本社所在地】
宮崎県宮崎市赤江1797 - 4
- 【売上高】
1,134百万円(2021年3月期)
- 【設立】
1985年5月(創業1978年2月)
- 【従業員数】
33名
- 【業種】
特定建設業・管工事業
- 【営業品目】
食品工場、物流倉庫等
冷凍冷蔵設備設計施工

✓ 経営課題と支援テーマ

中小機構との出会い

中小企業大学校人吉校の 研修を受講

現社長の桐原氏は、事業承継に向けて、2017年に中小企業大学校人吉校の「事業承継コース」を受講する中で、ハンズオン支援の存在を知った。

独力で経営計画を策定することもできたが、経営幹部全員で次期中期経営計画の策定・実行に取り組んで人材育成と組織力強化を狙いたいと考えて、ハンズオン支援の利用を希望された。

問題意識と相談内容

新社長による新体制での 戦略経営への転換

創業から約40年、創業者がつくった計画経営の仕組みや制度を運用し続けてきた。桐原社長は当時、後継者として外部環境の大きな変化があっても軸がぶれない強固な経営基盤をつくりたいと考えていた。そのためには戦略経営に舵をきる必要性を感じていた。

また、戦略経営の基本となる中期経営計画の策定とともに人事制度改革を行いたいという想いがあった。加えて、事業拡大を図る中でM&Aも想定されるため、汎用性・発展性のある仕組みを構築したいという悩みも抱えていた。

経営課題の設定

戦略経営の実現に向けた 中期経営計画策定と組織基盤強化

桐原社長の戦略経営へのシフトの意思は強く、外部環境の変化にも耐えうる体制を構築する必要性は十分に理解できた。また、経営者だけでつくるのではなく、課長職以上全員で将来ビジョンを描きたいという桐原社長の考えは、社員を大事にする同社の理念とも合致していた。

そのため、まずは経営ビジョンと中期経営計画の策定への支援を行うことが最適であると判断した。

支援テーマの決定

人事制度改革を見据えた 中期経営計画の策定

人事制度改革に踏み切る前に、次世代の中期経営計画の策定を支援テーマに決定した。

なお、社長を含めた次世代のメンバーが、前例踏襲にはならず自らの言葉で計画策定に取り組めるようにする必要があった。そのため、アドバイザーにはプロジェクトチームの議論を的確にサポートできる専門家を選定した。

専門家継続派遣事業

戦略経営を実現する中期経営計画の策定

支援期間 2018年10月～2019年5月（12日） 派遣専門家 遠藤 真紀 [専門] 事業計画策定

「創業者の想い」と将来ビジョン

キックオフ後、まずは「創業者の想い」を共有して、来し方を振り返った。創業時の苦労や社名の由来、企業理念の意味を確認するとともに、経営計画の重要性、会社と社員の目指す方向を一致させること、冷凍技術を基に小さなエクセレントカンパニーを目指すこと、その中では人材が重要、計画的な人材育成を実行することを検討していった。

創業者の想いを振り返り、中期経営計画の基本方針を策定した。

バックキャストと フォアキャストによる方針検討

戦略経営を目指す中では、将来目指す姿から3年後のあるべき姿を想定するバックキャストと、現在からの積上げであるフォアキャストによって策定していった。

また、現状把握のためにデータ分析、SWOT分析で自社の強みや課題を把握して、事業領域の設定、競合ポジショニングの確認をすることで、重点施策分野を設定して全社方針を整理した。

5つの経営会議 事業改革プロジェクト

全社方針、部門別方針に基づいて部門別・個人別目標の設定を行った。PDCAを回す仕組みをつくるとともに、事業改革は5つの経営会議プロジェクトとして策定した。内容は、「業務効率化プロジェクト」、「遠隔業務推進プロジェクト」、「経営安定化プロジェクト」、「魅力的職場整備プロジェクト」、「次期中期計画プロジェクト」で、順次取り組んでいく方針を固めた。

専門家継続派遣事業

魅力的な職場を実現する人事評価制度リニューアル

支援期間 2021年2月～2021年7月（12日） 派遣専門家 富野 芳明 [専門] 人事労務、組織活性化

「魅力的職場整備プロジェクト」 による人事制度改革

2期目は、同社で自主的な活動を展開した後にスタートした。5つのテーマの1つである「魅力的職場整備プロジェ

クト」を完遂するべく、人事制度改革への取り組みを支援した。人事制度改革は、経営理念・ビジョンから人財方針（あるべき人財像）を導き出して、等級制度（職能要件）、賃金テーブル、評価制度（評価者トレーニング）、退職金制度改定と全体像を示しながら、フレームを活用し

て整理していった。

第1ステップでは、等級制度までを策定した。これまで明文化されずに運用されていたため、透明性に欠けていた。今回の改革は社員にできる限り開示して、透明性の高い制度にすることを基本として取り組んでいった。

グループ会社と連動した 新賃金テーブル

第2ステップでは、地域水準・業界水準、グループ会社の制度との連動をベースにしながら新賃金テーブルを作成した。グループ会社間の移籍があっても整合性がとれるよう配慮した。

また、今後M&Aなどで事業を拡大する場合も想定して、汎用性のある中身にした。新賃金テーブルで社員各人の再格付けを行い、社員の不安がないよう大きな変更要素については移行期間を設けて緩和措置をとった。組織づくりのため、管理職候補者もノミネートしていった。

✓ 支援の成果

透明性・公平性のある人事制度

透明性のある制度が構築できたことで、社員から会社への信頼感や安心感が増した。終了報告会の管理職層のコメントでも「職能要件表によって目標が明確に持てるようになった」、「評価制度がガラス張りでシンプルになった」、「評価者研修でフィードバック面談が重要とわかった」といったように反応は大変良かった。

また、改革で重要なポイントは企業の実態に即した内容かというもので、各制度を検討する際は、アドバイザーが十分に企業の意見を聴き、運用がしやすい制度になる

人事評価制度と 評価者トレーニング

第3ステップでは、評価制度構築を支援した。高い技術力を強みとする技術立脚の企業として、第1ステップで策定した職能要件に基づいて、評価基準を策定した。評価は一次評価、二次評価、評価調整会議、最終確定のステップをつくって公平性を担保した。評価は処遇として給与・賞与に反映させた。

また、管理職層は評価の経験がなかったため、評価者トレーニングを行った。最後に退職金制度を改定して、社員の安心感に結びつけることができた。

ようリードしていった。そのため、企業の自立度も高く、自らの力で運用できるものとなっていった。

活動を振り返って

経営者の声

従業員参加型の 計画策定・制度改革に成功

当社は時代の変化だけでなく、事業規模拡大・社員数増加によって、様々な改革が必要となっておりました。

本支援が良かったことは、あくまでも当社が主体となって考えていくことにあります。アドバイザーの過去のご経験に基づいた的確なアドバイスをいただきながら、自分たちで考え抜いた計画・制度ができたので、従業員にとっても腹落ち感の高いものができたと思います。

従業員参加型の事業形成には非常に役に立つ制度だと思っています。



代表取締役
桐原 雅大 氏

派遣専門家として

中期経営計画を作ることで若手幹部を育成

1期目の支援のテーマは「中期経営計画の策定」でした。桐原社長の想いは単なる中期経営計画の策定ではなく、この中期経営計画の策定を通じた若手幹部社員の育成でした。

ワークシートを埋めるという作業を通じてマネジメント理論や経営計画に必要な要素や意義を理解してもらう点に工夫を凝らしながら活動を進めました。目標設定やそれを実現するためのアクションプランは、各部門長が独自にアイデアを出し、最終的には「自分たちで作上げた」中期経営計画に仕上げることができました。

アドバイザー 遠藤 真紀

派遣専門家として

自分たちで考え納得できる人事制度の見直しを

2期目の活動では、中期経営計画で一つだけ残っていた人事制度の見直しに取り組みました。見直しに当たっては、①同社の現状及び将来的な状況にも対応できること、②他社事例等はあくまでも参考に留めて自分たちで考え納得できるものにする、③運用がしやすいようにシンプルで透明性の高いものとする、といった点に留意を進めました。

メンバーは積極的に議論に参加され、様々な視点からの意見が出される中で同社独自の工夫も随所に盛り込み、今回の制度が構築されました。今後の成果が期待されます。

アドバイザー 富野 芳明

管理者として

専門家継続派遣による事業基盤強化、従業員満足度向上

第1期支援の中期経営計画策定は社長のみで決めるのではなく経営幹部全員で検討することで、次世代メンバーによる運営基盤が強固になり、各テーマに会社全体で取り組む体制づくりにつながりました。

同社が「社員は財産」と主軸に置く人事テーマについては、2期目の支援で透明性のある制度が構築できて、社員の安心感の向上が図られました。従来から取り組んできた社員賞賛システムであるピアボーナスの導入に加えて人財方針をWEBで公開するなど、ESの向上が推進されて一層、会社へのロイヤルティが増す結果となりました。

アドバイザー 城之下 洋