10年後をリードする　未来企業　54

人事制度や賃金設計を重視した企業づくりで顧客を手厚く支援

メーカー人事部時代の経験を生かした「活人コンサルティング」に定評のある㈱高橋賃金システム研究所。人事制度や賃金設計をカギとした企業づくりに力を入れており、制度やシステム導入後の運用支援まで含めた顧客企業との息の長い付き合いをモットーとしている。代表取締役を務める高橋邦名氏の夢と思いに㈱ブレインマークスの今泉勇太氏がアプローチした。

高橋 邦名
たかはし・くにかた

㈱高橋賃金システム研究所
代表取締役

メーカー人事部門を経て、1991年に多摩労務管理事務所の経営を引き継ぐ。賃金体系、人事評価制度、労務管理制度の策定から定着、人材（人財）開発・育成という「活人コンサルティング」をテーマに活動。2001年に㈱事業経営指導協会を設立し、代表取締役に就任。経営者の視点から捉えた人材（人財）育成型賃金体系や人事評価システム、最大生産性を生み出す組織編成の策定から運用・定着までを実践的に進める手腕は高い評価を得ている。08年、㈱高橋賃金システム研究所に社名変更。

今泉勇太・ブレインマークスビジネスコンサルタント　高橋さんは以前、メーカーに勤務されていたそうですね。独立し、社労士事務所を立ち上げた経緯をお聞かせください。

高橋邦名・高橋賃金システム研究所代表取締役　22歳のときにメーカーに就職して生産管理や知財関連の部署に携わった後、約10年間にわたり人事部で働きました。「人事をカギとした企業文化づくり」に強く関心を抱いたのはこのときです。社会保険労務士の資格を30代前半で取得し、その数年後、縁あって多摩労務管理事務所の経営を引き継ぐことになりました。その約10年後に、あらためて㈱事業経営指導協会（現・㈱高橋賃金システム研究所）を設立したのです。

今泉　メーカーの人事部での経験を経て、どのような社労士を目指したのでしょうか。

高橋　とくに40代に入ってからは企業の人事活性化をはかるためのキーワードとして「活人コンサルティング」を掲げ、私自身のトップセールスで顧客訪問を重ねました。仕事内容はそれぞれの企業独自の価値・文化にもとづく業務上のルールを作成し、テキスト化してキーマンやその部下向けに配布したり、研修を行ったりして、企業全体の方向性を整えていく、というものでした。当然、そうした付き合いのなかで、本格的な経営コンサルティングや事務手続き、給与計算などを依頼され、顧客企業とのつながりがより深まることも。自分が接点を持っている企業がどんどん変化・成長していくことにやりがいを覚えました。もちろん、それにともない事務所のスタッフも徐々に増えていきました。

右／事務所内の様子
下／和気あいあいとした雰囲気のなかで行われる社内ミーティング。業務改善会議は週に1度欠かさず行っているという

今泉　順調に拡大していったわけですね。

高橋　ところが実態は、私が単独で会社を引っ張っていっているようなものでした。売り上げの7割を私主導のコンサルティング業務が占め、ひたすらトップセールスに奔走していたのです。しかし、51歳のときに過労で体を壊し、ついにドクタースストップがかかってしまいました。「今のままのやり方ではだめだ」と、そこから仕事の仕方を変え、スタッフがより顧客企業と深くかかわれるような仕組みづくりに注力していきました。当然、売り上げは激減、アッという間に資金繰りが厳しくなりました

が、なんとか踏みとどまることができました。

今泉　具体的に、どのように体制を変えていったのでしょうか。

高橋　まずは私が方々をまわって顧問契約を取り、その後の仕事はスタッフに任せる体制にシフトしました。さらに「活人コンサルティング」の考え方やノウハウを備えた人事制度コンサルティング専任者を立てたほか、労務手続きと給与計算についても責任者を立て、彼らが業務全体を取り仕切っていけるようにしました。こうした改革を経て、私自身は実務をほぼ担当せず、事務所の環境づくりや営業企画などに専念できる体制を構築することができるようになったのです。

高橋賃金システム研究所のスタッフの皆さん

今泉　「賃金システム研究所」という社名の通り、御社の人事コンサルティングは賃金設計にも定評がありますね。

高橋　ポイントは有用なデータベースにもとづいた賃金設計を行っているということです。厚生労働省や自治体のモデル賃金制度だけでは、かならずしも中小企業の実態に即したデータは得られません。そこで当社では、中小企業の賃金診断に実績のある北見式賃金研究所などが作成した賃金データベース（従業員300人以下の企業1万社以上を調査）を採用しています。年齢や年次、キャリアの段階などに応じた年収ラインがひと目でわかるようになっており、これをもとに顧客企業の人事制度・賃金コンサルティングを行うのです。また、自社における昇給や賞与の判断にも、このデータベースを活用しています。従業員に実際にこのデータベースを見せながら、収入面でどのような生活設計の見通しができるかどうかをシッカリ把握してもらうのはもちろんのこと、今後の年商の変化、さらにはどのような経営体制が確立されれば理想の年収が実現できるかという具体的な将来像まで話し合います。中小企業の従業員にとって大事なのは、物心両面において充実・安心して働ける環境であって、生活の豊かさや余裕がなければ、会社への愛着ややりがいは生まれません。中小企業の従業員の定着率を上げるには、賃金体系の「見える化」が欠かせないのです。しかしながら、中小企業のほとんどはそのためのデータベースを持っていないので、まずはそうした考え方を経営者の方に理解してもらうところからコンサルティングをはじめています。

今泉　顧客企業における人事制度などの設計をした後、その制度の運用サポートにも力を入れているそうですね。

高橋　人事コンサルティングを手掛けている事務所は数多くありますが、なかにはシステムや制度を納品するところまでしか行わないところもあるようです。しかし導入時点では、どんなシステムも制度もまだヨチヨチ歩き。実際に運用していくなかでつくりこみ、修正・調整を行わなければ根づかず廃れてしまいます。そこで、当社では制度やシステムが会社の日常業務に根づき、馴染むまでしっかりコミットしています。コンサルティングだけでなく、社労士としての契約も結ぶので、顧客企業とずっと長く付き合うことを前提としているのです。

今泉　最後に、今後の展望をお聞かせください。

高橋　人事業務のアウトソーサーとして、オンリーワンになることが目標です。現在、八王子圏内では最大規模を誇っていますが、活動の幅をより広げて、いずれは多摩エリア全体でシェアを取っていきたいと考えています。またこれから先、今以上に人口減が進めば、必然的にさまざまな業種・業界の企業が外国人労働者を雇用することも増えていくと思います。そこで、今のうちから、中小企業における外国人の募集・採用活動や教育・研修活動などを支援できるようにしていかねばなりません。2、3年かけてスタッフに中国語と英語、さらにもう1カ国語を勉強させようと考えています。

今泉　時代のニーズに応じた「活人コンサルティング」の今後の展開を楽しみにしたいと思います。

今泉勇太
いまいずみ・ゆうた

株式会社ブレインマークス ビジネスコンサルタント

人材サービスを営むベンチャーの創業メンバーとして事業に参画。創業から6年で、5名でスタートした企業が160名の規模にまで拡大するなかで、経営企画部門として会社経営の実務全般を経験。その後、マイケルE.ガーバーのメソッドを指導する㈱ブレインマークスと出会い、中小企業の課題をともに解決するパートナー型コンサルタントとしてジョインする。とくに経営ビジョンを主軸に置いた仕組み化、ブランド化の支援を得意としている。

10年後のためのアドバイス!

高橋さんは長年にわたって掲げてきた「活人コンサルティング」などの企業理念や文化を、社内全体でしっかりと共有するための従業員教育にも力を入れています。みずから作成したオペレーションマニュアルをもとにした研修を何度も繰り返すほか、個々人の考え方や家族に関する悩みなども含めて話し合える個人面談の場を2カ月に1回はかならず設けています。また業務改善については、毎朝、全スタッフがその日のToDoリストを書き、終業前にそれぞれの作業にかけた時間を入力、集計しているそうです。こうすることで、スタッフ一人ひとりがみずからの業務設計をしやすくなるし、上司による調整や支援もスムーズになっているとのこと。企業文化・理念も業務改善のための仕組みも、継続的に根づかせるまでに時間のかかる企業の財産です。ぜひ今後も、これらを基盤としてさらに成長していってほしいと思います。