

中央エレベーター工業株式会社 代表取締役社長 福田 賢司さん

所在地：〒110-0005 東京都台東区上野3-4-9 従業員数：118名
設立：1961年 事業内容：昇降機の販売・設計・据付・保守メンテナンス・リニューアル
企業HP：<https://www.chuo-elv.co.jp/>



賃上げは「覚悟」の先行投資。 大手並みの待遇が、社員と会社の成長を引き出す

閉塞感を打破した「先行投資」としての賃上げ

1961年の創立以来、エレベーターやステップリフトの製造・販売・保守管理までを一貫体制で手がけてきた中央エレベーター工業株式会社。大手メーカーが分業制をとる中で、同社は製造もメンテナンスもこなせる多能工な技術者を育成し、柔軟かつ迅速なエンジニアリング力を武器に成長を続けてきました。

しかし、その安定した技術力の背景にあるのは、単なる教育制度だけではありません。中小企業の枠を超えた大胆な「賃上げ」と、それを叶える経営哲学が支えとなっています。

同社の代表取締役の福田賢司さんが社長に就任したのは、約10年前。父である前社長が他界し、社内には将来に対する不安や、どこか停滞した空気が漂っていたといいます。その空気を変えるために福田さんが断行したのは、「利益が出るのを待たずに、まず賃上げする」という大胆な先行投資でした。

「当時はまだ、賃上げのための十分な原資があったわけではありません。しかし、社員に『会社は皆さんに期待している』というメッセージを最もダイレクトに伝えるには、給与という形で示すことが一番だと思いました。先に賃金を上げることでモチベーションを引き出し、現場での作業効率の見直しや業務改善への取り組みが生まれ、結果として売上・利益に繋がる。そう信じて舵を切りました」

まずは手当の支給から始め、段階的に給与の底上げを進めていった同社。社員に還元するという方針を明確に示し続けたことで、現場の意識にも変化が生まれました。売上と利益の向上が次の賃上げの原資となり、それをさらに分配する。そんな「賃上げの好循環」が、着実に回り始めました。

経験と役割に報いるために、 再雇用社員とパート社員にも還元

現在、同社の社員の平均勤続年数は約17.4年。勤続10年を超えるベテランが全体の77%を占めます。特筆すべきは、その給与水準です。

「この10年間で、社員の平均給与額は277万円増加しました。2025年には役員を除く全社員の平均給与が約870万円となりました。そのうち、年収1,000万円を超える社員が21%を占めています。『中小企業だからこの程度』という限界を設けず、社員が胸を張って働ける待遇を追求してきました」

大企業並みの待遇を実現させている同社。賃上げ施策がユニークなのは、その対象が全従業員に及んでいる点です。特に、定年後の再雇用社員に対する考え方は、同社が培ってきた「多能工な技術力」への敬意の表れでもあります。

「当社の技術は一朝一夕で身につくものではありません。ですから、定年を迎えた後も、正社員時代と比べて大幅な給与の落差を設けず、その技術と経験に報いたいと考えています。頑張りや貢献度に応じて正当に評価され、それが賞与にも反映される。だからこそ、70代になっても高いモチベーションで現場を支えてくれる社員がいます」

さらに、この還元精神はパート社員にも共通しています。

「雇用形態にかかわらず、会社を支えてくれている仲間なので、パート社員にも年2回の賞与の他、業績に応じて決算賞与を支給しています。全員が『会社の成長が自分の豊かさに繋がる』と実感できる環境。それが組織の結束力を高める一番の近道だと考えています」



「社員の生活を守る」大義名分が、原資を生む知恵になる

高い賃金を維持し続けるためには、当然ながらその原資を確保し続けなければなりません。同社が取り組んだのは、徹底した「粗利益の改善」と「固定費の削減」でした。

まず着手したのは、顧客への価格（売価）改定の交渉です。物価高や人件費の高騰という社会情勢を背景にしつつも、同社が掲げたのは「社員の生活を守り、質の高いサービスを継続するため」という誠実な大義名分でした。

「エレベーターのメンテナンスや製造は、人の技術力に依存する仕事です。社員が安心して働けなければ、お客様に安全なインフラを提供し続けることはできません。この考えを真摯にお伝えし、価格改定をお願いしてきました。結果として粗利益が顕著に改善し、それがそのまま賃上げの原資へと直結しました」

また、経営効率化の面では「固定費を賃金に振り向ける」という徹底した選択を行っています。部材保管のために外部倉庫を借りていたコストが増え続けており、その削減のため、2つの物件を取得して自社倉庫としました。

「外部へ支払い続けていた賃料をカットし、浮いた資金を内部留保にするのではなく給与増額の原資として活用しました。どうすれば社員に還元できるか。その視点で経営を見直せば、削れるコストや上げるべき利益が見えてくるものです」



現場の納得感を最優先した「新人事評価基準」の導入

これまでは全員の給与を一律に引き上げる「底上げ」のフェーズでしたが、全体の給与水準が十分に高まった今、同社は新たなステージへ。コンサルタントの協力を得ながら、約1年半かけて構築した「新人事評価基準」をスタートさせました。

新しい制度では、給与を「年齢給」と「評価給」の二層構造に整理。年齢給による安定を担保しつつ、徐々に評価給の比重を高めることで、個々の成果や役割をより正當に報いる仕組みです。

「制度設計にあたって最も留意したのは、現場と経営の乖離を生ませないことです。私は現場の技術については社員にかないません。だからこそ、現場の苦勞や努力が正しく数値化され、客観的に評価される仕組みが必要でした。評価指標は成果だけでなく、人材育成への関わりや自己研鑽の姿勢など、多角的な視点を取り入れています」

また、評価する側の管理職の心理的負担にも配慮しています。管理職による評価のバラつきは経営層が最終的に調整を行うことで管理職の負担を減らし、全社的な公平性も担保。このプロセスにより、社員の納得感と賃金決定の透明性を両立させています。

経営者の「覚悟」が、企業の未来を決める

現在の給与水準を「まだ通過点」だと言い切る福田さん。この先の目標は、全社員が「年収1,000万円」を当たり前目指せる環境です。

「中小企業の経営者の方とお話すると、『お金がないから上げられない』という声をよく耳にします。しかし、私の実感は逆です。『上げると決めるから、知恵が出る』のです。社員にどう報いるか、そのためにどう利益を出すか。その覚悟を決めることが、経営者の最大の仕事だと思っています」

専門家による
ポイント解説

非正規も含めた全社員一体での 賃上げがもたらす効果

中小企業であっても、大企業に並ぶ、あるいはそれ以上の賃金水準を実現している好事例です。通常、賃上げは収益確保の結果として行われますが、同社ではそれを「将来への先行投資」と位置づけ、賃上げによって意欲と成果を引き出し、業績向上の好循環を生み出しています。

特筆すべきは、正社員だけでなく、定年後再雇用者やパート社員の待遇改善にも同時に取り組んでいる点です。人材が潤沢ではない中堅・中小企業にとって、非正規を含む全従業員の意識を高め、戦力化することが高収益化への鍵となります。

また、年齢給によって長期勤続を促すとともに、評価給の割合を高めて、成果だけでなく人材育成や自己研鑽といった多面的な取り組みを評価に反映することも、社員の定着率向上につながります。