

株式会社 谷口化学工業所

代表取締役社長 谷口弘武さん

所在地：〒130-0005 東京都墨田区東駒形4-14-2 従業員数：12名

設立：明治43年 事業内容：靴塗料類等の製造販売

企業HP：<https://taniguchi-kagaku.com/>



伝統を守りながら、社員の待遇を改革。 賃金制度の整備とDX化で、持続的な賃上げを実現

100年以上続く靴クリームづくりと、 社員が安心して働ける環境づくり

1910年（明治43年）創業、日本最古の靴クリームブランド「ライオン靴クリーム本舗」を製造・販売する株式会社谷口化学工業所。靴クリームやレザーケア用品全般に加え、近年はスニーカー用ケア用品やDIY塗料にも事業を拡大しています。「心を動かす製品とサービスを提供する」をミッションに掲げ、職人の手作業による高品質なものづくりを強みとしています。

伝統を守りながらも挑戦を続ける同社は、長年にわたり、社員一人ひとりの技術と経験に支えられてきました。しかし、近年、定年退職を迎える社員が増え、技術継承と人材確保が喫緊の課題に。さらに、賃金規定や評価制度が確立されておらず、社員への公正な待遇が難しい状況でした。

そんな状況に改革を起こしたのは、五代目の谷口弘武さん。IT企業を経て家業である同社に入社し、2021年に代表取締役社長に就任すると、社員の待遇向上と会社の持続的成長を両立させるための改革に乗り出します。

「自分だったら賃金テーブルも評価制度もない会社では働きたくないと思いました。社員が安心して働き続けられる環境を整えなければ、会社の未来はないと感じたんです」

賃金規定と評価制度の整備で 昇給を見える化して公平な仕組みへ

改革の核となったのは、賃金規定と評価制度の整備でした。

「賃金規定や明確な評価制度がなく、昇給は社長の裁量に委ねられていました。これでは社長である私が、社員に『なぜこの評価なのか』『どうすれば給料が上がるのか』といった説明を明確にすることが困難だったのです」

この不透明な状態を解消し、社員の頑張りを公正に評価し、待遇に反映させる仕組みを構築するため、同社では新たな評価制度を導入することに。社長に就任したばかりの谷口さんは、「会社に求められるルール」がよく分からなかったため、社会保険労務士の派遣相談支援も活用。専門家の意見も取り入れながら、1年ほどかけて現場の実態や社員の働き方を分析し、現実に即した制度をつくり上げました。

「新しい評価制度は主に、業務の責任性や正確性を測る『業務』、仕事に対する規律性や協調性、積極性を評価する『意識』、職務遂行に必要な応用力や判断力を示す『能力』の3つのシンプルな軸で構成しています。この3つの軸に基づき、社員自身が自己評価を行い、私の評価と突き合わせたうえで面談を実施し、評価結果を昇給や賞与に直結させています」

この評価制度の新設によって昇給幅も明確化され、評価結果に応じて1～5%のベースアップ率を設定。評価表での結果がそのまま昇給額に反映される仕組みとなり、努力と成果が公正に給与へつなげるようになりました。昨年度は大半の社員が5%近いベースアップを実現。従業員にとって賃上げを実感できる仕組みが整ったことから、「頑張りが報われた」「評価が明確になり、何をすればいいか分かったことで、モチベーションが上がった」といった声も聞かれています。

人事評価シート

〇〇年〇月〇日

所属 氏名 氏名 他社評価者名: 谷口 公武

1～3段階評価にて〇欄に自己評価を記入してください。
□枠で囲んである次期目標枠には、目標内容を記入してください。

項目	自己評価	他社評価	スコア	最終評価
業務評価				
責任性 (与えられた業務を達成できたか)	1	2		3.60
正確性 (ミスなく仕事を終わらせたか)	2	2	1.2	2.40
協調性 (他者に仕事を終わらせたか)	2	2		2.40
意識評価				
規律性 (出勤の命令や規則を遵守したか)	2	2		1.60
協調性 (他者と協力して仕事をできたか)	2	2	0.8	1.60
積極性 (自ら進んで仕事をできたか)	2	2		1.60
能力評価				
応用力 (困難な業務に挑戦を恐れなかったか)	3	1		1.30
判断力 (適切な判断を踏まえたか)	2	2	1.3	2.60
総人管理				
業務遂行 (職務遂行のために努めたことあるか)	1	1		0.70
自己啓発 (自身の能力を上げるために活動できたか)	1	1		0.70
スコア	18	18	—	18.50
次期目標				
評価者コメント				
評価者				
1. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
2. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
3. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
4. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
5. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
6. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
7. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
8. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
9. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
10. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
11. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
12. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
13. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
14. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
15. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
16. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
17. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
18. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
19. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
20. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
21. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
22. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
23. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
24. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
25. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
26. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
27. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
28. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
29. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
30. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
31. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
32. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
33. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
34. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
35. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
36. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
37. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
38. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
39. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
40. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
41. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
42. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
43. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
44. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
45. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
46. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
47. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
48. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
49. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
50. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
51. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
52. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
53. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
54. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
55. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
56. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
57. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
58. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
59. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
60. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
61. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
62. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
63. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
64. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
65. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
66. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
67. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
68. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
69. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
70. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
71. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
72. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
73. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
74. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
75. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
76. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
77. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
78. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
79. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
80. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
81. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
82. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
83. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
84. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
85. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
86. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
87. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
88. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
89. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
90. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
91. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
92. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
93. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
94. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
95. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
96. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
97. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
98. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
99. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				
100. 評価に当たっては、以下の点を留意してください。				

年2回の面談で対話を重ね、 制度定着と一体感を実現

評価制度の導入と同時に、全社員との面談を年2回実施するように。面談では、社員一人ひとりと向き合い、評価結果や会社の今後の方向性を直接伝える時間として大切にしています。「社員の賃上げをするために、新たな制度を導入した」というメッセージを徹底して伝え続けることで、不安や反発が生じるところか、会社全体にポジティブな雰囲気を醸成。組織の一体感も強化され、社員が自分の成長と会社の成長を重ねて考えられるようになりました。

「面談を始めてみると、社員から新しい提案やアイデアが出るなど、主体的に会社づくりに参加する空気が生まれていきました。制度を押しつけるのではなく、対話の中で一緒に形づくっていくことが大切だと感じています」

賃上げを可能にした 「DX化」と「リブランディング」

賃上げという社員の期待に応え、会社の成長と両立させるために必要不可欠なのが、原資の確保。同社が選んだ手段の1つが「DX化」による業務効率化でした。

「長年使用してきた販売管理システムや会計システムは、伝票を紙で印刷して手入力する必要がありました。そのため、作業に3〜4人もの人手が割かれていたのです。ちょうど定年退職を迎える社員が増える時期でもあり、少子化で新たな人材確保が困難という課題もありました。これを契機に業務フロー全体を見直し、従来のシステムを刷新。DX化を推進した結果、1人でこなせるようになり、年間1,500万円規模の人件費削減効果を確保しました」

同社の強みでもある「職人の手作業によるものづくり」という価値を損なわない範囲を見極めながら、DX化は段階を踏んで進めています。

「DX化は効率化のためだけでなく、ものづくりの価値を守るためでもあります。私たちの強みである手作業の技術を損なわずに、少人数でも続けていける体制を整えました」

そして、もう1つの大きな取り組みが、製品のリブランディング。同社はこれまでの大量生産・大量販売型から脱却し、付加価値の高い製品づくりへ舵を切りました。

「靴クリームは単なるメンテナンス用品ではなく、“時間を豊かにする道具”でありたい。そんな思いで新たに開発した靴クリームには香料や天然オイルを配合し、靴磨きの時間そのものを豊かにすることを重視しました。商品の付加価値を高め、適正な価格で評価されるブランドへと育てていきたいと思っています」

製品価値を高めることで、既存の顧客層に加え、若い世代や女性など新たな顧客層を獲得。利益率の向上に大きく貢献したことで、従業員の賃金に還元できるように。自分たちの手で作った製品が「適正価格でも選ばれる存在」になったことは社員にとっても誇りであり、モチベーションの向上にもつながっています。



社員のベースアップを実現し、 次の100年に挑む

「賃上げは一度やって終わりではありません。継続していけるように、制度や事業の仕組みを磨き続ける必要があります。伝統を守りつつも新しい挑戦を重ね、次の100年へとつなげたいですね」

今後も効率化を追求しつつ、職人技や手作業の価値は決して手放さない。さらに、原資確保の一環として海外展開にも注力し、日本発の靴クリームブランドとして世界に存在感を広げています。



専門家による
ポイント解説

生産性向上と評価面談で 効果的な賃上げを実現

人事評価・賃金制度により、効果性の高い賃上げを実施した事例です。社長自らが個別面談を行うことで、社員に対して、昇給や賞与への納得感を高め、経営参画意識の醸成にもつながっています。

中規模企業では、評価基準に職種ごとの期待成果や期待行動を具体的に反映することで、会社方針の浸透と評価者の目線統一を図るとよいでしょう。

同社のように社長自らが社員全員の面談等を行うのは難しくとも、上司への評価・面談訓練に加え、定期的に部下と1対1で話し合う「1on1」導入による日頃の意思疎通は、処遇への納得感向上に効果的です。

また同社では、IT投資による生産性向上や商品の高付加価値化により、持続的な賃上げの原資を確保している点も秀逸です。