

社員とその家族が幸せになる 不動産会社を目指す

ビジョンを描き、成長のプロセスをサポートし、
全員で賞賛する

創業26年、高知県でNO.1の 管理戸数と仲介件数

創業者の私の父は、大阪の金融機関で勤務したのち、56歳で定年退職して高知に戻り、その退職金を資本金にして銀行員時代の先輩3人と一緒に創業しました。そのきっかけは、先に地元に戻った先輩たちの職がなかったので、働ける場所を作ろうということだったようです。2年後には、高知で取り組む企業がほとんどなかった賃貸管理業に取り組み、その後“不動産業界の質の向上”という理念に共感して、アパマンショップに加盟。私は大学卒業後大手ハウスメーカーに就職し、住宅販売の営業を4年ほど勤め、2000年に当社に入社し、10年後に父から社長の座を承継しました。

今期の年商は9億3,000万円、従業員数が約90名、賃貸仲介件数が約2,400件、管理戸数が1万戸を超えました。高知県は生き活きと働いている女性が多い土地柄です。そのようなこともあり、当社でも女性が多く7割を占めています。平均年齢は37歳、新卒採用は8年前から始め、現在はその比率が4割を占めるまでになりました。既婚者は7割ですが、私が11年間思いこがれた女性と42歳の時に結婚したこともあり、社員は遠慮していたのかその後既婚率が急に高まりました(笑)。

組織図はいわゆる逆ピラミッド型になっており、役職が上位になるほど多くの人を支えるという考え方を大切にしています。組織は6つのグループ

に分かれており、リーシング担当の賃貸仲介のグループ、PM実務をしている賃貸管理グループ、売買やオーナーへの提案をする資産コンサルティンググループ、共用スペースの巡回・清掃グループ、売上を上げるための戦略や戦術を検討する経営企画グループ、財務を強化中の総務経理のグループです。なかでも巡回・清掃グループは約10名の主婦に働いてもらっていますが、雨の日も雪の日も丁寧に掃除をしてくれるので、管理物件の入居者からお礼の手紙をもらうほどの当社自慢のチームです。また、グループ会社では、家賃の保証事業や収益不動産の買取再販を行っています。

「継続は力なり」を管理業で実践

父は常々、「喜んで働く人が幸せを引き寄せる」「どんなことでも朗らかな笑顔で取り組む」「そのとき味わう達成感が喜びの人生へとつながる」と言っていました。つまり、前向きな気持ちで働くこと自体が幸せなことであると思いながら、仕事に取り組みなさいということです。さらに父から口を酸っぱくして言われていたのが「継続は力なり」「商いは飽きずに続けるもの」ということです。事業をしていると、利益が出たり出なかったりすることがありますが、飽きずに続けていくとその先に何かあるはずだ、それを信じてやり続けなさいということを教わりました。実際に、賃貸管理の仕事はクレームの対応など、いいことばか

りではありませんが、地道に続けていくと新しい展望が見えてくるということを実感しています。

高知県の人口は68万人で、高知市の人口が32万人。県の人口の約半分が高知市に集まっているのが特徴ですが、毎年人口が減少しています。世帯数は県全体で32万件で、高知市の世帯数が15万件。借家数が5万4,000件あり、空室率が24%と高く、高齢化率が全国第2位の県です。そのような状況の中でも毎年少しずつ売上を伸ばし、経常利益もここ数年は連続して10%を超えることができるようになりました。受託管理戸数も毎年300戸ずつ増えています。これも賃貸管理を主たる事業に据え、管理戸数を増やす一方で、コストを減らすことにより積み上げてきた結果だと思っています。

創業以来日曜日・祝祭日が定休日

当社の特徴的なことのひとつに、“日曜日・祝祭日が定休日”になっていることがあります。これは父が始めたことですが、金融機関に勤めていた時、休みも関係なく働いていたこともあり、私は父には18歳ぐらいまではほとんど会った記憶がありませんでした。そのような職場環境にしたいというのが父の思いであり、社員が子どもの運動会や授業参観日に、遠慮せずに行ける環境、安心して働ける環境にするために、日曜日を定休日にしたのです。他社からそれを揶揄するようなことを言われたこともありましたが、創業時から「良い人材が長く働けることを大事にする」という考え方で続けています。

しかし、日曜日を休みにして売上げを上げるとするのは難しかったのも事実です。そこで、どうすれば他社に勝てるかということを追求し、不動産業界ではまだ紙が主流だった20年程前から紙媒体をやめて、お店が開いているかどうかに影響されないインターネットにチャレンジしました。今思えば、与えられた境遇がさまざまなことに挑戦するいい機会になったと思っています。

日曜日を定休日にしたことは、とてもありがたいと社員には好評で、帰属意識を高めるという効果があったと思います。会社がもうかることだけを考えるのではなく、社員が喜んで働ける環境を用意することが、結果的に市場の中での優位性をもたらしたと思います。経営者はとかく短期的な利益を求めてしまいがちですが、当社は経営を長期的に考え、100年、200年続く企業にしたいと思っています。

新社屋は社員が喜んで 永く働ける舞台

旧社屋は建築してから長年が経ち、老朽化が進んでいたので新社屋に建て替えることにしました。新社屋を建てる上でのコンセプトは「我が家をつくるようにオフィスをつくりたい」というもので、建物内にはバルコニーやキッチンを設けました。社員は人生において、家よりもオフィスにいる時間の方が長いはずです。そこで、「社員たちが帰ってきたいと思えるような場所にしたい」という考えの下、新社屋の設計を進めました。旧社屋の解体前には全員で集合写真を撮り、地鎮祭や完成後



和田英知（わだ ひでとも）氏

1972年、高知県高知市生まれ 帝京大学法学部法律学科卒業。賃貸住宅管理業法が施行され、これまで以上に賃貸管理業務の質を問われる時代になったことを意識し、業務をこなすだけではなく、サービス業としての賃貸管理業務を提供できるようになることを目標に業務を遂行する。2021年に父親が他界し相続をした経験を活かし、現在は私から次世代にバトンを渡すことに備えた組織作りにも取り組んでいる。モットーは「凡事徹底」。



旧社屋解体前の集合写真

のテープカットも皆が参加しました。完成した新社屋は、社員が誇りを持ちワクワクしながら「喜んで永く働ける舞台」です。フリーアドレスを一部に導入したり、PBXも取り入れ、リモートワークにも対応できるようにしています。

社員を大切にする経営の実践

当社が成長するためにしていることは、“人財化”“会社戦略（組織創り）”“事業戦略”の構築で、この3つのバランスを取りながら会社経営をしています。会社をどのように伸ばし、そのために何を選択してどのような事業戦略を立てるのかを考えなくてはなりません。その中でも社員の人財化が一番大切だと思っています。社長になったときから強く意識しているのは、社員がアイデアを出しやすかったり、意見を言いやすかったり、実行しやすいという環境を創ることです。さらに、私がいろいろな人に会ったり勉強会を通じて吸収した知識を、社員に伝える“先を照らす”役割を果たすことも意識しています。

会社は学校のように仲良し同士が集まっているわけではありませんので、手段や手法が同じであっても、“誰とやるか”によってその意欲が非常に左右されます。社員同士はたまたま就職した会社で出会い、長い時間一緒にいることになりまので、働く人同士の人間関係が大事で、その関係性が良くなると意欲が変わり、個人の生産性が向上

していきます。そのため、働く人の人間関係づくりを大切にし、力を入れてきました。そのようなこともあり、社内恋愛が増えました(笑)。社内恋愛はマネジメントの面で確かに気を遣いますが、結婚すると退職せずに長く働いてくれるようになります。

加えて、帰属意識を持ってもらうことが重要です。「この部署に配属されてこの部署のメンバーと働けてよかった」と思えば、目標に対してベクトルが合ってきます。それは会社についても同様です。会社が社員に対してどのような考え方を持って接しているかということが帰属意識に影響し、帰属意識が高まれば社員の貢献意欲が高まり、チームの生産性も向上します。ただ、そのためにやっていることは極めてシンプルで、飲み会やバーベキュー、ボウリング大会やリレーマラソンなどのイベントです。お互いの意外と知らない面を発見できるので、このような非日常的なイベントを大切にしています。

また、従業員の7割が女性ですので育児休暇を取得する人が多いのですが、皆に申し訳ないという気持ちで休む従業員も多くいます。それに違和感を感じ、逆に皆で喜んで送り出そうと、育休に入るタイミングで、フロアに皆が集まりトンネルを作って送り出すことにしました。そうすると、復職しやすくなるし、送る女性も「次は私の番だね」と思ってくれます。

そのようなことをしていると、社員同士が会社のイベントの時に手書きで感謝の言葉を書いてく



リレーマラソンの様子



新社屋で記念の集合写真

れるようになりました。その中に「高知ハウスの社員でいられることが幸せです」という私宛てのコメントがありました。社長になって8年目で初めてこのようなメッセージをもらい、とても幸せでしたし、私のやりがいにもつながっていきます。また、こういう気持ちをもった社員が増えていくと会社も強くなると思います。

社員を賞賛する機会として毎年“高知ハウスアワード”という表彰パーティを開催しています。表彰内容は、部門ごとの成績優秀者だけでなく、“一番社員を成長させた上司”や“一番成長した社員”“ライフサイクル賞”という経営理念に最も沿った行動をした社員に授与する賞などを設け、会長や社長が決めるのではなく、社員同士が投票して選びます。受賞者の中には皆に認められたと、選ばれて号泣する社員もいます。



トンネルを作り送り出す



KPI研修の様子

全員で「経営理念」を創り、結束力を高める

私が社長に就任したときに約40名いた社員のうち管理職のメンバーを中心に、約20名が一気に会社を辞めてしまうという大きな危機がありました。このままでは会社が倒産してしまうのではないかとこの経験でした。その危機を乗り越えられたのが、「経営理念」を社員と一緒に創ったことです。それまで当社には経営理念がなかったので、目指すべきビジョンを創ることで、その方向に向かって全社員一丸となってやっていこうという機運が生まれました。経営者が一方的に会社の経営方針を決めるのではなく、社員がこの会社で何を実現していきたいかということを明文化し、それを経営理念にしたことで、社長の会社ではなく、社員みんなの会社が変わっていきました。

社員自らビジョンを描き、達成までの構想を練る

会社経営をする上で大事にし、ルールとして決めていることがあります。それは、社員に「自らやってみたいと思うビジョンと目標を決めてもらう」ことです。毎年、経営者として会社の目標を設定し、「今年1年このゴールに向かって一緒に走っていこう」ということを社員に示します。しかし、そのゴールが果たして社員も目指したいゴールかはわかりません。そこで、自分自身がやってみたいと思う目標を社員に考えてもらいます。そして、私や上司との毎月の面談を通じて適度なコーチングをすることで、成功するように導き、目標を達成したあかつきには全員で称賛します。

また、自分が目指す目標を決める場として、1泊2日の合宿を用意しています。最初のうちは社員を指名して参加するように促しても10名くらいしか集まりませんでしたが、今は立候補制の自主参加にも関わらず40名以上が参加します。

現状打破のために ビジョンを再策定する

船井総研によると、従業員が100人近くになると、それまでとは違う壁が現れ、それを超えて成長するためには社長の役割も変わっていかなければならないとのこと。それまでは採用に関しても私が前面に立っていましたが、今では私は全く参加していません。するとその方がいい結果が出たりします。このように経営者がトップに立って営業していた時代から、管理職に任せる比率を高め、経営者としては第2、第3のビジネスモデルを創り、彼らが事業責任者として実行できるようにしていきたいと思っています。

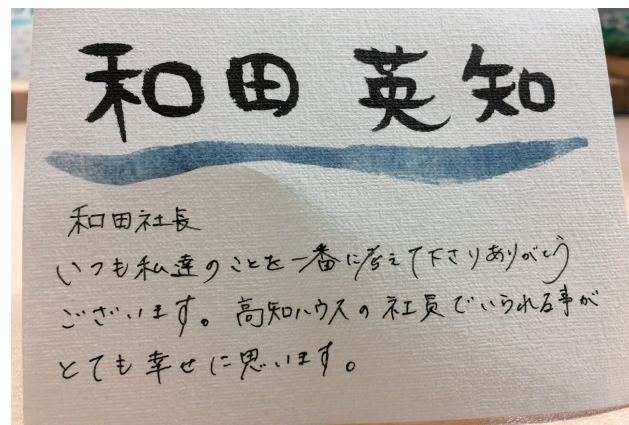
また、企業戦略としては小さな商圏を設定して、そこで1番になるというランチェスター戦略をとっています。そのために車で15分以内という商圏を定め、拠点の近くで管理戸数を増やし管理看板の露出を増やしています。また、管理業務は差別化が難しいですが、巡回サービスなど、サービスメニューの多角化と内製化を進め、オンリーワンのサービスで差別化を図っています。さらに、それをCM等で徹底することでナンバーワンであることをユーザーに浸透させています。実際に、最近、管理の営業を全くしなくても依頼が入ってくるようになりました。

ただ、最近“プラトー現象”という踊り場に入っているのではないかと危惧しています。いわゆる1番店病で、高知県内では管理戸数や仲介件数が1位になったことから、社員が少し安心し、挑戦するという空気が薄まり、向上心が低くなっている気がします。1番になることが最終ゴールではなく、次にその先の夢を見せていかないと事業は停滞してしまうということを実感しています。昇給や役職への昇格、高い評価などの外発的動機ではなく、10数年前のように、仕事をする事自体が心から楽しく思え、成長の実感を持てるという内発的動機に変えていこうと思っています。

そのために、いわゆるPMVV^{※1}を再策定し、「もう一度大きな夢を描こう」と、ここ半年間ぐらい社員と話し合いを始めています。やはり、戦略の構築や仕組みづくりよりも、何をを目指すかということが大事です。ビジョンとは、「そこに向かって共に歩む長い道のこと」なので、「その道を、できれば気の合う仲間とお互いに認め合いながら楽しい旅にしたい」と考えています。また、ビジョン策定にあたっては、過去や現在の状況から積み上げて構築する“フォアキャスト”の進め方ではなく、10年後にこうなりたいという姿（ムーンショット）をまず決めて、未来から逆算する“バックキャスト”の考え方で創りたいと思います。現在当社のビジョンの絵を作成中ですが、未来志向で夢を拡げ、そこで活躍する人材を増やし、市場と先進的な企業から学び続け、それを伝えることを私は大切にして会社経営をしていこうと思います。

新卒の採用チームに「高知ハウスの魅力は何？」と聞くと、「人」と答えます。彼らは「本当に大切なのは、どの会社で働くかということよりも、誰と働くか」を大事にしましょうと学生に語り続けてくれています。

このように社員が何を感じ、どう働いていきたいと思っているのかということに真剣に向き合いながら、生産性の向上と、会社の成長を実現しようと思っています。その結果、当社が社員だけでなく、地域にとっても大切な会社になることができるのではないかと思います。



社員からの社長へのメッセージ

個人の利益より全体の利益を優先する評価体系へ

評価制度策定の経緯

当社の評価制度は、企業の成長や風土、働くスタッフの考え方や行動、ビジョンに合わせて変更しながら運用してきました。当初は個人インセンティブ制を採用していました。営業のスタッフ間の売上げの差は非常に大きかったですし、個人の成果が会社の成長に与える影響も大きかったので、個人をしっかりと評価するという意味で個人インセンティブ制を採用したのです。9年ほど前からKPI合宿、つまり事業策定をする合宿を行うようになり、目標管理をする中で、チームのビジョンを共有し、チームで目標達成する意識が高まってきました。そのタイミングでチームインセンティブ制を導入しました。現在は、そのインセンティブ制も廃止し、月次賞与へ移行しています。このように個人の利益よりも全体の利益を優先する体質になるよう評価制度の運用方法も変更してきました。その効果としては、KGI、KPI※²達成のための部門間の連携や、全体最適の視点での他部署の業務協力などについて、トップダウンではなく現場の声から実施するようになりました。

現在の評価制度策定の目的は4つあります。それは、「目的意識と顧客志向の強化」「部門横断的な取り組みの強化」「全体最適思考への転換」「安

新谷洋二 氏
経営企画室長



定給与比率の増加・キャリアアップイメージの形成」です。

目的意識と顧客志向の強化について

当社では顧客視点、企業価値を重視してKGI（最終目標）、KPI（目標に直結するプロセスや要素）指標を運用しています。KGI、KPIの指標策定に関しては、KPI合宿を行い、各部門、部署ごとにロジックツリーを作成して、KGIの策定、KGIを達成するために必要なプロセスであるKPIの設定、KPIを生み出す日常的で具体的な行動計画を策定しています。評価制度上の評価項目になるのはKGIとKPIの部分で、行動計画に関しては、日報等で日々進捗管理や数値管理をしています。

また、評価制度を運用する上で一番重要なのは面談だと思いますので、面談の精度を高めるために“フィードバックシート”を運用しています。ただ、評価者によってまだフィードバックの精度にばらつきがあるのが現状です。そのため、KGIとKPIの項目を精査しているところです。

部門横断的な取り組みの強化

部門間連携や他者貢献に関しては定性評価をするようにしています。特に部門横断的なプロジェクト活動は、スタッフのキャリア形成を考えると、チームを率いる経験をするいい機会になるので役職者としての適性を判断する基準にもなります。今後さらにプロジェクト活動を促進していくため



に、評価方法も変更していきたいと考えています。

全体最適思考への転換

前述したように、会社の方向性を全体最適思考へ転換し、全社ワンチーム化を目指すためにインセンティブを廃止して月給賞与へ移行しました。賞与については、目標管理における実績の評価（70%）と、定性評価（30%）と会社の業績が連動するような形で支給を行っています。昇給に関しては、目標管理における実績評価（40%）と定性評価（50%）、加えて残業抑制評価（10%）を項目に入れています。昇給に関しては、定性評価の割合を高くしていますが、人材を育てるということ考えると、その考え方や行動態度などが大切になってくるからです。

安定給与比率の増加・キャリアアップイメージ

安定給与比率を増加するために、固定みなし残業代の支給、賃金テーブルの整備、役職者等級・職能等級の整備を行っています。

また、“スキルマップ”を今期から整備し、半期の面談で運用する予定です。スキルマップを作成した経緯は、業務の分業化や簡素化、作業の効率化が進み、数年前と比べて1人当たりの生産性が

評価制度まとめ



目指すべき循環

飛躍的に向上しましたが、その一方で、不動産の知識や、基本的なスキルが低下しているように感じたからです。

また、キャリアアップイメージを固めるために“未来設計図”の作成をしています。役職等級、職能等級の昇格の際に、チーム運営ビジョンや3年後のビジョン等を記載した未来設計図を作成し、全社で共有しています。

さらに、評価制度の理解度の向上と内発的動機付けを高めることを目的に、全社員を対象に面談を四半期毎、半年毎に実施しています。また、年2回の賞与面談や年1回の昇級・降級対象者の面談に関しては、社長も入り、社員の内発的動機が高まるように取り組んでいます。

このような評価制度を運用することで、社会や顧客へ貢献し、企業の存続と価値の向上を実現することが社員の待遇維持向上につながっていくという好循環を実現していきたいと思っています。

※1 Pは理念／パーパス、Mはミッション、Vはビジョン、Vはバリューの略

※2 KGI (key goal indicator) は経営目標達成指標、KPI (key performance indicator) は業績管理評価のための重要な指標

<取材日：2022年12月20日>



株式会社高知ハウス

代表者：和田英知

所在地：高知市本町5丁目3番3号

電話：088-824-6811

H P：https://kochihouse.co.jp/

業務内容：高知市内で5店舗を展開、管理戸数が1万戸にのぼる賃貸不動産管理業務を中心に、不動産の賃貸・売買の仲介業務、賃貸関連有効活用コンサルティング業務などを行う。「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」と考え、働く社員の満足度を高め、やりがいに満ちた社員が心のこもったサービスを提供することで顧客の満足度を高める経営を目指す。