



# 〈人が輝く組織と経営のヒント〉 ビジョン実現シートの 活用で人事制度を策定！ ～人材定着を目指して

大浦工測株式会社は、1962年創業、従業員数307名を有する測量を生業とする会社です。超高層ビルなどの建築測量を中心に、インフラ・プラント分野におけるUAV（ドローン）測量や3D計測などが主な業務です。大浦工測は人材定着セミナーの受講をきっかけに、人材ナビゲータ派遣事業を利用しました。

今回は人材の定着と人材育成の実現に向けた取り組み事例をご紹介します。

## ＜企業事例＞

大浦工測株式会社  
代表取締役：大浦 章  
所在地：東京都北区浮間2-25-1  
従業員：307名（令和5年7月現在）  
資本金：2,000万円  
創業：1962年5月



## 人材ナビゲータとの対話から真の課題へ

いま見えている問題は、真の課題なのか？

人材ナビゲータとの対話から、発見できることが多数あります。支援期間は最長2年、支援後の自立・自走を見据えて支援する人材ナビゲータは、人材課題の本質に迫り、解決への支援をしています。

大浦工測は人材の定着を向上するための仕組みを構築し、組織の活力を向上させたいと考えていました。そこで、人材ナビゲータが社長や多くの社員にヒアリングを行いながら課題を整理しました。

その結果、

- ①経営理念・方針が明確でない
- ②理念や方針、ビジョンを反映した評価制度がない
- ③社員の人的能力を伸ばす組織体制、賃金制度がないが、真の課題であることがわかりました。

そこで、解決策として以下の3項目を支援内容とすることにしました。

- ①ビジョン実現シートの作成による理念、ビジョンの明確化と人事制度構築
- ②社員を育成し、適切に評価するための組織体制の構築
- ③ヒューマンスキルの向上も目指した能力給の設定、賃金制度の構築

## 具体的支援内容

### ①ビジョン実現シートの作成による理念、ビジョンの明確化と人事制度構築

ビジョン実現シート（経営理念、経営戦略、人材戦略を連動させ、見える化するためのシート）を活用して、まずは経営理念、方針、ビジョンを明確にしました。その後、社内のグループワークによって、経営戦略及びあるべき人材像を作成、現状の人材とのギャップを埋めるべくテーマを抽出しました。そして社長自ら経営理念、経営ビジョンに基づいた人事評価基準を作成しました。人事評価制度の構築と合わせて、新人が入社してもテクニカルスキルだけでなく、ヒューマンスキルも身に付けられ、成長実感が得られる組織体制にする必要がありました。

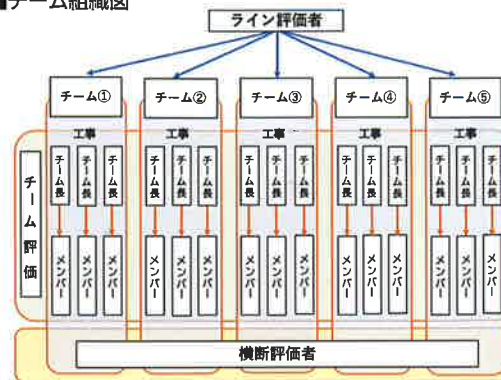
#### ■ビジョン実現シート



### ②社員を育成し、適切に評価するための組織体制の構築

大浦工測には建設業独自の職務体系と職人気質が根深くありました。このため、現場管理の延長である職長制度とは別に、常時同じメンバーが所属する「チーム」をつくり、「チーム長」を置きました。これにより、チーム長が第一次評価者となり、現場の職長は現場単位の作業工数の評価をし、チーム長は従業員の人的能力や役割評価をする分業体制が完成しました。

#### ■チーム組織図



### ③ヒューマンスキルの向上も目指した能力給の設定、賃金制度の構築

最後の難関は、能力評価をどのように給与に反映するかという点でした。基本給は年功給で、手当も現場スキルに応じて設定されており、人的能力（ヒューマンスキル）が反映されにくい状態でした。このため、従来の手当を人的能力を反映させた能力給に転換しました。合わせて、等級制度を再設計、各等級の役割を明確化し、全社員を新しい基準で等級付けすることにしました。

これを手はじめに今後2年間かけて、全社員が納得できるよう制度の浸透と定着を目指しています。

#### ご利用企業からの感想（大浦工測株式会社 大浦社長）

今回の支援で学んだのは、経営理念やビジョンとマッチした客観的で公正、公平な評価制度を実施し、社員の能力を高めることこそが、社員が定着し、組織の成長につながるということです。

これは、年功序列型賃金と属人的な評価であった当社にとって、思いもかけない収穫でした。理念、ビジョンと評価が一致したことにより、現在、組織風土が変わりつつあります。今後も、社員の進むべき道を明確にし、評価し、社員を大切にした経営を続けていく所存です。

## 人材ナビゲータからのメッセージ

若手社員の視点や未来を見据えて企業の姿を見直す時、これまでの当たり前が違って見えてきます。既存の人事評価制度や賃金制度、評価と育成を行う組織の在り方が企業が目的とする人材定着と人材育成、組織力の向上に結び付いていないケースが発見できるからです。

少子高齢化をはじめ、経営環境が大きく変化する現代において、人材と組織の活性化は企業の成長に直結する重要な課題です。公社の人材ナビゲータ派遣支援では、経営者や組織内の意識変革を促し、人と組織が成長するためのさまざまな支援を積み重ねてきました。御社も、ぜひ一度「人材ナビゲータ」に相談してみたいかがでしょうか。

（人材ナビゲータ 谷 進二）

中小企業人材確保・育成総合支援事業  
詳細はこちらからご覧ください。  
<https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shien/jinzai/index.html>



## 中小企業人材確保・育成総合支援事業

### 「人材ナビゲータ派遣支援」

人材・組織に関する取組を一貫サポート！  
経営力向上のために人材定着・戦力化、組織活性化をめざす企業の取組を支援します。

#### 3つのポイント

**POINT! 1 伴走型支援**  
各社が課題解決をするための支援策をご提案

**POINT! 2 ノウハウが企業に残る**  
ノウハウを社内に蓄積するからブラッシュアップに活かせる

**POINT! 3 定期訪問**  
支援中、皆様の事業所を月1回2年程度継続的に訪問



#### こんなお悩みを解決！

- 受け身の社員が多く、組織運営が課題となっており、経営者や管理職に負担が集中
- チームワークが悪く、若手社員の育成・定着に問題がある
- 年齢や勤続年数で賃金や評価を決定していることに不満が出ている

#### お申し込み概要

目的	人材の定着・戦力化や組織活性化
対象	都内に事業所を有する中小企業 <small>※みなし大企業のお申し込みはご遠慮いただいております。</small>
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期経営視点からの人材戦略、育成計画策定、運用支援</li> <li>・人事制度・各種規程の制度設計に係るアドバイス・見直し</li> <li>・人材の定着・戦力化、組織活性のための取り組み支援</li> <li>・人材に関する全般的相談</li> </ul> <small>※専門家による業務の代行ではありません。最終判断・行動等は企業様自身で行っていただきます。</small>
人材ナビゲータ	人材育成・定着、組織開発に係る支援実績や実務経験等を持つ専門家 (中小企業診断士、社会保険労務士、人事実務経験者 他)
実施場所	各企業の事務所（原則都内）
費用	無料 <small>※課題解決にあたり、その他の公的機関の支援メニューをご提案することがあります。 ※ご提案した研修などを実施する際は、費用が発生する場合があります。</small>

#### ご利用の流れ



お問い合わせ 企業人材支援課 人材確保・育成担当  
TEL：03-3251-7904  
Email：kigyojinzai@tokyo-kosya.or.jp