

# 組織活性化最前線

## ② 経営理念・ビジョンを人材戦略に反映させる

経営力向上のために人材定着・戦力化、組織活性化を目指す企業を専門家が支援する「人材ナビゲータ派遣支援」。  
本号では、「事業承継するための人事上の課題を解決する!」をテーマに取り組みました高波クリエイイト株式会社の事例をご紹介します。



高波クリエイイト株式会社  
代表取締役：古川 勝  
創立：1953年 従業員数：37名  
本社所在地：東京都渋谷区千駄ヶ谷3-24-3

主力事業：  
●キャラクターライセンスを使用した商品企画・デザイン  
●OEMの商品企画・デザイン  
●オリジナル商品の商品企画・デザイン

### 支援のきっかけ

2017年、藤倉現会長は2019年度には古川新社長(当時常務)へ事業承継することを考えておられました。藤倉会長は45年間、この会社を存続させるため、とにかく営業一筋に励んでこられました。そして、自社をピカピカの会社、すなわち胸を張って誇れる会社にして承継しようと決意されました。

立ち止まってこれまでを振り返ってみると、今まで売上至上主義で、人事制度が未整備であったことに気づかれました。

そこで全従業員に聞いたところ、特に「何が問題だ」という意見も出ず、何をすべきか行き詰ったとき、公社の「人材ナビゲータ派遣支援」という制度を知って、依頼してこられたのです。

人材ナビゲータが会社に伺ったときには、課題が不明確で、何から手をつけるべきかを相談されました。そこで人材ナビゲータがサポートし、社員へヒアリングをすることから支援を開始しました。

### 各部主要メンバーへのヒアリング実施

当社メンバーの約7割は中途採用の人員で構成され、女性が6割を占めていました。各部署から数名を選びヒアリングをしたところ、顕在化していない、以下のような課題を見つけることができました。

- ・会社のビジョンが見えず、将来に不安を感じる。
- ・従業員は会社の指示に対して言われたことは実践しているが、自身で考え改善するという自主性が少ない。
- ・人事制度が体系化されておらず複雑でわかりにくい。評価と昇給、昇格の関係が不明確である。
- ・OJT中心でキャリア教育制度がないため、スキルアップが難しい。

そして、これらの中でも経営理念・ビジョンが不明確であることと制度が浸透していないことが最も重要な課題でした。

### 経営理念・ビジョンの見直し

そこで藤倉会長、古川社長(当時常務)、人材ナビゲータでブレインストーミングし経営理念・ビジョンを見直し、以下を経営理念としました。

お客様の喜ぶ仕事をして、お客様の喜ぶ商品をつくる

「喜ぶ仕事」とは、高品質を保ち納期を厳守し質の高いサービスと早い対応でお客様に“感動”していただくこと、「喜ぶ商品」とは、お客様に“感動”していただける“もの創り”、と具体的に定義しました。

また、経営ビジョンも決めました。

“幸せ”を感じる、生き活きた会社

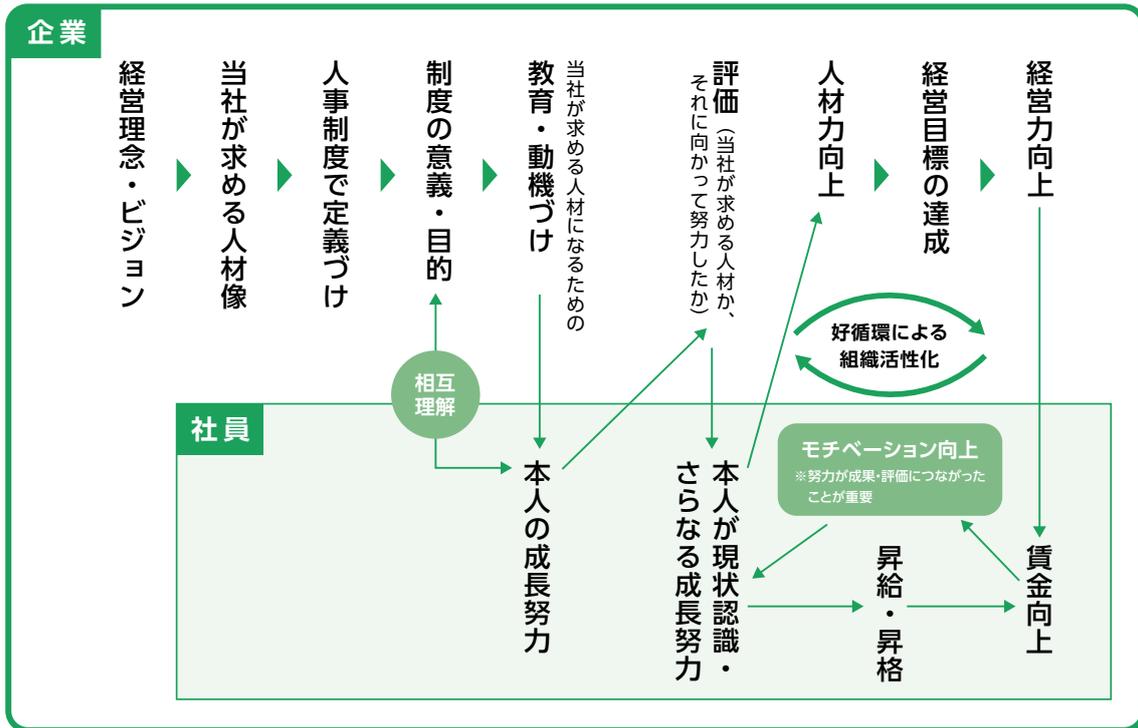
具体的には、「意見・提案が自由に言える会社」「社員が成長できる組織・制度・仕組みのある会社」「安心して働ける風土の会社」「永続する会社」の4つを実行することとしました。

### 経営理念・ビジョンを踏まえた人事制度の導入

2019年6月の古川新社長就任を機会に、全従業員に所信表明と同時に、経営理念、ビジョン、そして人事制度の見直しなどを発表しました。特に人事制度は、古川社長自ら、想いを込めて設計されました。

そして新人事制度の進め方における注意事項として、社長と社員で以下を相互確認してベクトルを合わせました。(図1)

図1 人事制度の導入による効果



- ・こまめな面談を実施し、経営理念、ビジョンを腹入れしてもらい、評価制度を導入する意味を正しく伝える。
- ・評価制度は単に賃金に反映するものではない。経営者や管理者の期待値を社員へ伝え、成長を促し、仕事に対するやりがいや生きがいを双方向で共有するためのツールである。

・結果として昇給や昇格につながる。

制度の具体的なポイントは以下のとおりです。

- ・目標管理シートによる具体的な経営理念進捗管理の実施
- ・等級の決定:従業員を各等級に振り分け
- ・職務要件の策定:求められる力と業務主要責任項目の明確化
- ・評価表の作成:業績評価と意欲・態度考課として、項目ごとに点数化して評価

そして説明会と個人面談を実施し、運用をスタートさせました。

古川社長体制となってから半期を過ぎようとしています。

ゴールはあくまで、経営目標の達成であることを意識しつつ、今期から新人事制度を導入しました。

現在は制度の定着状況を確認するため、人材ナビゲータがフォロー、フィードバックしています。まだ導入したばかりですが、少しずつコミュニケーションもとりやすくなり風通しもよくなったように感じます。

そして古川社長による新しい体制ができあがりつつあるようにも思えます。

### 今後の取り組み

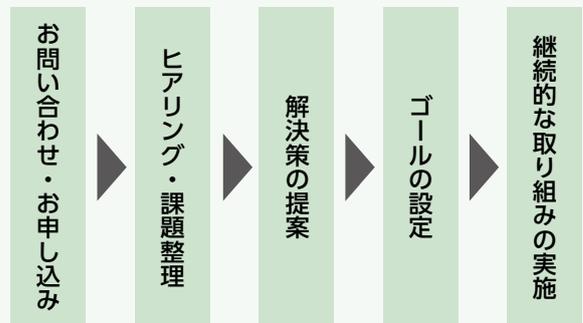
今回の人事制度の目玉は、こまめな面談とフォローアップを実践し、対話をするという点です。そのため人材ナビゲータ

がバックアップして、定期的な勉強会の実施や評価者研修も含め、教育体制などのアテンドを進めていくこととしています。そして、経営理念、ビジョンを達成できるように、後方支援を実践していきます。

人材ナビゲータ 松岡勝樹

### 人材ナビゲータ派遣支援

人材育成・組織開発に係る支援実績や実務経験などを持つ専門家「人材ナビゲータ」が、継続的に企業を訪問し人材育成や組織開発、人事制度策定・改定等の人材・組織課題解決に向けた取り組みを無料で支援・アドバイスします。



お問い合わせ  
 企業人材支援課 人材支援係(人材ナビゲータ派遣支援担当)  
 TEL:03-3251-7904  
 Email:sangyo-jinzai@tokyo-kosha.or.jp  
<https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shien/jinzai/index.html>

