

Case 11

総合・体系的な社員教育システムの実施

背景・内容 人材に負うところが大きい建設コンサルティング業界

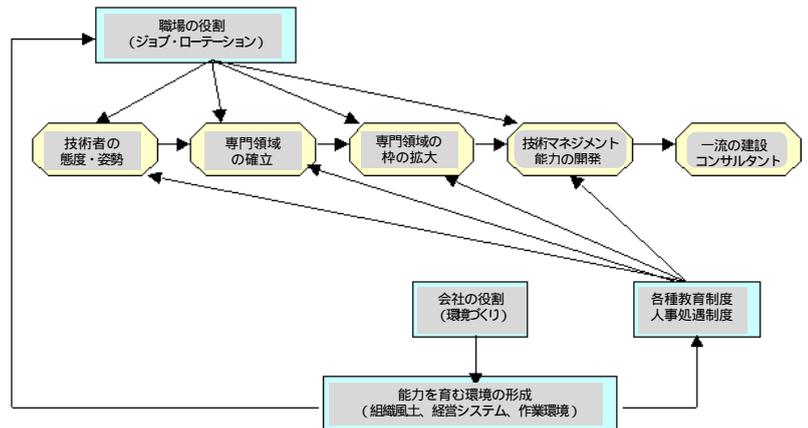
- ・建設コンサルタントの業務は、人材（社員）一人一人の能力に負うところが大きい。そのためe社では、管理職、非管理職を問わず、技術レベルの向上だけでなく、マネジメント技術も加えた総合的社員教育に取り組んでいる。
- ・新卒の新入社員は入社直後一ヶ月の集合研修を受け、建設コンサルタントとしての業務、クライアント対応、必要な資質・能力・資格やパソコン、設計基礎、CAD実習などを学び、早期戦力化を図っている。
- ・若手社員の固有技術のレベル向上を図るため、社外の研究機関等へ4名ほど選抜し出向させているほか、一般社員に対しては社内外への技術セミナーへの参加、公的資格取得を推奨している。非管理職でも業務の担当者として責任を負うため、OJTでプロジェクトマネジメントを身に付けるよう教育している。
- ・課長、課長代理クラスの管理職に対する研修は外部の経営コンサルタントに依頼している。社外で3日間のセミナーに参加し、意識改革とマネジメント能力の向上を図る。部長職については2日間の外部セミナーに派遣している。



人材が事業に直結する建設コンサルタント業界では女性技術者の進出も活発
(出所：建設コンサルタンツ協会 HP)

成果・課題 新入社員教育は順調だが改善点も

- ・新卒の新入社員教育については目標は順調に達成、非管理職教育についてもおおむね達成している。ただし、非管理職のOJTの場合、良い指導者に恵まれるかどうかにより成果が異なるという問題がある。また、資格取得へのインセンティブも資格手当だけでは充分ではない悩みもある。
- ・管理職教育では、3日間そこそこの研修ではなかなか意識改革は困難という面もある。また、部署に戻ると業務が多忙でせっかく身につけたマネジメント技術が活かされにくいという問題もある。



建設コンサルタント教育の一般的なイメージ
(出所：建設コンサルタンツ協会 HP)

e社プロフィール

事業概要 / 建設コンサルタント
従業員 / 100 ~ 299 人
資本金 / 1 億円以上
営業地域 / 全国型

Case 12

若手技術者の文章・プレゼンテーション能力を育成

背景・内容 入社 10 年未満の技術者を対象に技術発表会

- ・発注者との打ち合わせや報告書作成において、いまや効果的な文章・プレゼンは不可欠であり、f社でも若年技術者の表現力の向上が大きなテーマとなっていた。
- ・その解決策として浮上したのが、技術発表会の開催である。そこでの発表と参加を通して、若手技術者の論文作成能力と発表能力の向上を図るというものである。
- ・技術発表会には、各課から入社 10 年未満の技術者が 1 名程度参加し、携わった業務の技術的課題をテーマに原稿を作成する。それに加えて、上司と内容を検討し、発表方法などを話し合う。発表は役員、上司を含めた社員の前で、パワーポイントや OHP を用いて行われ、質疑応答もある。
- ・また社内技術報告書も発行しており、そこでは役職者だけでなく、各課 1 名程度若手技術者を指名して技術報告書を執筆する機会も設けている。



成果・課題 業務だけでなく資格取得にも役立つ

- ・論文作成能力と発表能力の向上だけでなく、業務への理解と問題点の発見も可能となった。こうした進歩は、その後の業務にも役立ち、品質も向上した。また、技術士などの資格取得にも役立っている。
- ・現在の問題点は、原稿作成者や編集員となった社員の労力的な負担が大きいことや、会場費や各支社から参加するのに必要な費用等金銭的な負担もかかることがあげられる。



技術発表会風景（出所：f社資料）

f社プロフィール

事業概要 / 建設コンサルタント、測量業、地質調査業、一級建築士事務所

従業員 / 100 ~ 299 人

資本金 / 5000 万円以上 1 億円未満

営業地域 / 全国型

Case 13

海外の大学への留学・派遣で専門技術者を養成

背景・内容 米国で河川工学を学ばせる

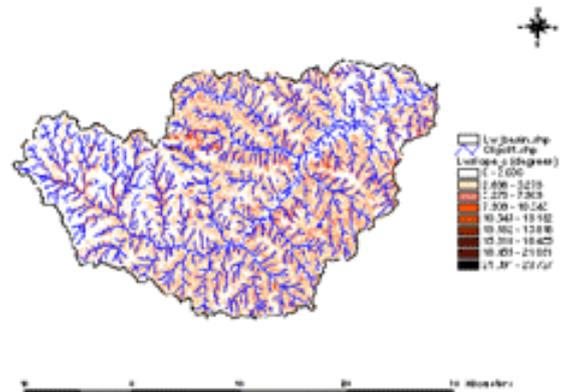
- ・ g 社では、河川工学の専門技術者育成のため、アメリカ、コロラド州立大学(CSU : Colorado State University)工学部へ社員の留学・派遣を実施している。
- ・ 社員が、世界の先端技術に触れることで、自らの技術を高めるとともに、語学力を上達させてほしいというのが狙いである。
- ・ 留学・派遣の具体的な内容は、
 - 毎年社員 1 名を CSU に派遣し、河川工学（多自然型河川）の研究に取り組ませている。
 - 河川工学にとどまらず、興味のある他分野の講義にも参加してもらい、幅広い知識を身につけさせている。



CSU 工学部
(出所：九州大学工学部 HP)

成果・課題 視野が広くなり、英語も上達

- ・ 留学・派遣した社員は、日本国内とは違った大きなスケールでの勉学により視野の広い考え方を身につけることができる。また、国内での固定観念にとらわれない発想が生まれ、それが土木技術にも生かされている。
- ・ 単身、米国で生活することにより、英語力が大幅に向上するというメリットも生じた。



CSU作成の水資源マップ
CSUの河川工学研究は、国際的に評価されている
(出所：CSU HP)

会社プロフィール

事業概要 / 建設コンサルタント、補償コンサルタント、測量業、地質調査業、一級建築士事務所

従業員 / 100 ~ 299 人

資本金 / 2000 万円以上 5000 万円未満

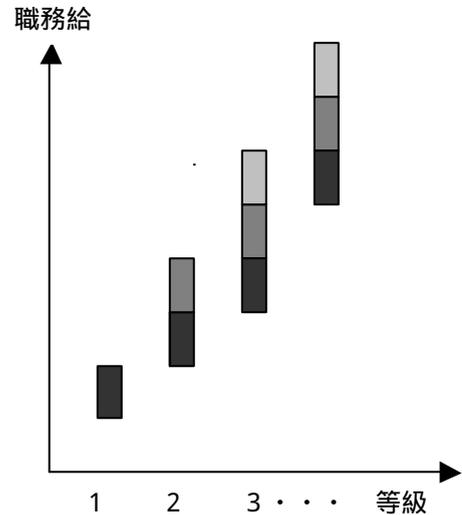
営業地域 / 地場型

Case 14

“能力”重視の給与体系の導入

背景・内容 給与制度と関連づけ

- ・従来h社では、年功に基づいた給与体系を実施してきたが、し烈な業界競争を勝ち抜いていくためには、能力向上へのインセンティブが必要と考え、個人の能力を軸とした人事考課を採用した。
- ・この人事考課は、給与体系にも直結するもので、すでに管理職については2年前から、非管理職社員については1年前から実施している。
- ・まず人事考課により各社員を、その能力や姿勢によって等級（役職）付けし、その等級に応じて職務給が支払われる仕組みとなっている。
- ・また給与のおよそ2～4割を占める能力給は、査定によっては下がることもある厳格なものである。以前にも査定を実施したことはあるが、下がることはなかった。ここが以前の仕組みと大きく異なる点である。
- ・この新給与体系は外部の専門コンサルタントを招き、その指導のもとに導入したものである。



成果・課題 評価技術の向上が今後の課題

- ・成果としては、社員の能力アップや資格取得への動機が強化されたこと、ステップが明確になったことなどがあげられる。
- ・査定の主な項目は、管理職や営業職については、利益、受注額など、それ以外の社員については技術・技能、実績などであり、客観的に等級評価ができるよう工夫がなされている。
- ・評価は本人との面談などで決定されるが、査定の結果に納得がいかない場合には異議申し立て制度がある。実際に異議を申し立てた例も生じている。
- ・今後の課題は査定の技術を向上させることである。

h社プロフィール
 事業概要 / 建設コンサルタント、地質調査業、測量業、一級建築士事務所
 従業員 / 300～999人
 資本金 / 1億円以上
 営業地域 / 全国型

Case 15

経験豊かな定年退職者を活用

背景・内容 豊富な知識と経験を持つ人材として

- ・建設コンサルタントである i 社は、60 歳の定年を迎えた自社の技術者を活用する制度を導入している。
- ・その背景には、実際の工学の運用には経験の裏打ちが必要であり、定年退職者の豊富な経験と知識は、貴重な財産であるという同社の考えがある。
- ・この制度は、定年退職者を原則 1 年契約、5 年程度まで延長可能な嘱託として採用するもので、報酬は能力や資格などを考慮して退職時の 50～80% 程度の年俸契約としている。
- ・業務内容は、従前と同じ業務であり、例えば業務管理、照査業務などである。



豊富な知識や経験を持つ定年退職者を、貴重な戦力として採用している

(写真はイメージ、出所:ハローワーク HP)

成果・課題 会社側のメリットも大きい、業務量の減少への対処が課題

- ・成果としては、採用者の労働意欲が満たされ、健康な生活が維持されることや収入が得られることなどがある。
- ・特に、照査業務では経験が十分に発揮され、効果が上がり、会社のメリットも大きい。
- ・当初想定していた水準より、業務量が減少傾向にあり、対象者全員の再雇用が難しいことや年俸の更改毎のダウンが予想よりも大きいことなどがあり、これらに対処することが課題としてあげられる。

i 社プロフィール

事業概要 / 建設コンサルタント、測量業、地質調査業、一級建築士事務所

従業員 / 100～299 人

資本金 / 5000 万円以上 1 億円未満

営業地域 / 全国型

Case 16

資本参加制度(社員持ち株制度)の導入

背景・内容 全社員の7割が自社の株主に

- ・ F社では、株式会社として創立(昭和35年)以来、社員に自社の株式を持たせることにより、経営参加意識を高めさせている。
- ・ 在社年数、勤務成績などを勘案して社員に株式を保有する意思を確認するが、現在では全社員の約7割が株主となっている。



株券 (出所:株券印刷会社HP)

成果・課題 高まる経営への関心

この持ち株制度実施においては、次のような成果があがっている。

- 社員が企業経営に積極的に関心を持つようになった。
- また、会社への帰属意識や忠誠心が高まり、モラルアップが実現した。
- その結果、経営陣と社員が一致協力して、さまざまな業務の能率向上などを図ることが可能になった。
- 副次的な効果としては、株式を保有することによって、社員の財産形成を推進するとともに、社員の定着にもつながっている。

【持ち株制度】(employee stock ownership plan)

従業員が自社の株を保有することに対し、企業が補助金を支給するなどの便宜を図ることで、資産形成を支援する制度。これにより企業にとっては安定的な株主を確保できる。また、従業員の経営に対する参画意識を高め、生産性の向上につなげるねらいもある。他方、倒産時の救済措置がないなど、改善点も残る。

(出所:日本経済新聞社『経営用語事典』、集英社『midas』など)

F社プロフィール

事業概要 / 建設コンサルタント、地質調査業、測量業、補償コンサルタント

従業員 / 100 ~ 299 人

資本金 / 5000 万円以上 1 億円未満

営業地域 / 地場型