

平成 25 年度

生涯現役をめざす職場づくり 研究年報



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

高年齢者がいきいきと働ける職場づくりのために

鑄造業の現場において、熟練技術の伝承を可能とし、 年齢に関わりなく働くことができる人事・能力開発 制度の再構築に関する調査研究

株式会社鷹取製作所グループ

所在地 福岡県うきは市吉井町 213 番地の 1

設立 昭和 19 年 1 月

資本金 4,000 万円

従業員 56 名

事業内容 製造業

研究期間 平成 25 年 8 月 1 日～平成 26 年 3 月 7 日

研究責任者	藤山 幸二郎	株式会社鷹取製作所 代表取締役
	野田 小夜子	野田小夜子社会保険労務士事務所 代表
	麻生 祥三郎	オフィス未来 代表
	森 和幸	鷹取鑄造株式会社 取締役工場長
	国武 真治	鷹取鑄造株式会社 主任統括
	田中 勉	鷹取鑄造株式会社 主任
	坂本 政博	鷹取鑄造株式会社 主任
	吉永 興平	株式会社鷹取製作所 総務部長
	佐藤 雅子	株式会社鷹取製作所 総務課担当

I 研究の背景・目的

1. 事業の概要	156
2. 高年齢者雇用状況	156
3. 研究の背景・課題	156
4. 研究のテーマ・目的	157
(1)技能伝承するためのプロセスと教える力の醸成	157
(2)高年齢従業員の役割の変化における多様な就業形態の制度化	157
(3)高年齢従業員のモチベーションが向上するような賃金制度・評価制度の構築	158
5. 研究体制と活動	158

II 研究成果の概要

1. 技能伝承するためのプロセスと教える力の醸成	159
2. 高年齢従業員の役割の変化における多様な就業形態の制度化	159
3. 高年齢従業員のモチベーションが向上するような賃金制度・評価制度の構築	159

III 研究の内容と結果

1. 現状調査・分析	160
(1)すべての作業工程分析	160
(2)従業員意識調査	163
(3)高年齢者雇用と活用についての意識調査	168
(4)現行賃金の診断	172
2. 問題点と改善の指針	172
(1)技能伝承するためのプロセスと教える力の醸成	172
(2)高年齢従業員の役割の変化における多様な就業形態の制度化	173
(3)高年齢従業員のモチベーションが向上するような賃金制度・評価制度の構築	173
3. 改善案の策定	174
(1)職務分掌の研究	174
(2)技能伝承に関する研究	175
(3)評価制度の研究	179
(4)賃金制度等の研究	185
4. 改善案の試行・効果測定	188
(1)試行内容	188
(2)試行方法	188

IV まとめ	194
--------	-----

I 研究の背景・目的

1. 事業の概要

（株）鷹取製作所は、筑後川に育まれた筑後平野の一角、鷹取山麓の地、福岡県浮羽郡（現在のうきは市）吉井町で1944年（昭和19年）に、電動油圧舵取り装置の生産を担う三菱重工業（株）長崎造船所の疎開工場として、各地に存在していた協力工場を集約する形で創業した。

創業者は、利益の追求よりも「地元の雇用の維持」を何よりも重視し、地元の人たちが戦後の混乱の中でもすぐに働ける場所を確保したいとの思いから創業を決意、その思いは着実に受け継がれ、今でも鷹取製作所グループの従業員のほとんどが鷹取山の山頂から見渡せる範囲の住人である。

電動油圧舵取り装置やその部品である弁・こし器といった船用機器の専門メーカーとして創業以来、特殊船用機器の分野で事業を育み、現在では弁や電動弁、こし器といった特殊船用機器における国内トップクラスの企業として高い評価を得ている。

個人経営からスタートした（株）鷹取製作所は、「一業に徹す」を理念に、鑄造・加工・組立・検査からなる鑄造製品の一貫生産体制で「顧客満足度100%の製品供給」を目指している。

この鑄造分野を担うのが、鷹取鑄造（株）である。ものづくりを支える加工法の一つである鑄造には、砂型鑄造や金型鑄造等があり、歴史は古く紀元前まで遡る。日本に鑄造の技術が伝わったのは紀元前、銅銚や道鏡、刀剣の制作が、奈良時代になると仏像や梵鐘等になり、江戸時代末期になると工業への利用と変わり近代化が進んだと言われている。以上のように鑄物はいつの時代にも重要な役割を担ってきたが、現在では、コスト面や作業効率等の面を優先し、国内生産を中止し海外の企業へ外注しているところも多くなった。しかし、当社では、あえてグループ内での国内一貫生産体制にこだわることで、高い技術力の維持と安定供給で、顧客へ満足を届け続けている。これは、創業時から受け継いでいる当社の信念とも言える。

鷹取製作所グループは、（株）鷹取製作所を筆頭に、1970年（昭和45年）に鑄造部門を移管した鷹取鑄造（株）、1972年（昭和47年）に機械加工・組立部門を移管したホーク工業（株）から構成される。

本研究では、鷹取鑄造（株）をメインに、研究活動を実施した。

2. 高年齢者雇用状況

グループ全体では56名の従業員が在籍しており、69歳の男性の技術作業員を筆頭に、55歳以上が9名、うち60歳以上が2名である。女性の就業者数は5名と少なく、2名の製造担当職と事務職である。女性従業員の場合、地域性もあるのか、60歳定年後は継続雇用を希望せず、家業である農家と孫の子守りをするために退職するケースが多い。

この1年間で、定年退職をした女性従業員は2名とも継続雇用を希望しなかった。3年後に迎える定年到達者が男性1名、その他、今後5年間で更に6名が定年を迎えることになる。

3. 研究の背景・課題

当社が抱えている高年齢者雇用に関する喫緊の課題点は大きく3点ある。

1点目は、鑄造業における作業環境は、高温、騒音、集塵、重筋労働等作業であり、鑄造の砂型等の作成の際には重量物運搬等の重筋作業を伴い、高年齢従業員にとってはかなり大きな負担となっている。それを少しでも軽減するため、企業努力で、らくらくハンド等の設備等を導入して高年齢従業員の肉体的負荷の軽減をしてはいるものの、当社の技能・技術は中高年齢従業員に偏重し、若手が育ちにくい環境にある。「俺の背中を見て覚えろ」的な感覚であり、教育体系もなければ、教えることの技術も持ち合わせていない。よって、団塊世代の大量退職時代を迎え、技能がある高年齢従業員が退職してしまう数年後には、技能が消失する危険性がある。

2点目は、高温、騒音、集塵等の環境下で、現在在籍している熟練中高年齢技能工は入社から定年までほとんど同じ作業工程の仕事を担っており、高年齢従業員は体力の低下とともに別の働き方の選択肢がない中、末永く働きたくても働けない現状がある。そのため、全作業工程における職務分析を行うことにより、何が継承すべき技能で、それをどのように継承していくことができるのか、また、それを実行に移すための「教える能力」や「教える体制」等、中高年齢従業員に教える力を醸成することによる教育体系の整備等を行うことと熟練技能工に代表される中高年齢従業員に求められる役割を変化させることが喫緊の課題である。

3点目であるが、高年齢従業員のモチベーションを維持するための賃金・評価制度が体系的に整備されていない。創業以来、高年齢技術者の働き方、処遇の決定も見直すことなく横並びとなっている。高い技術力を持った長期雇用の中高年齢正規職員が増加する中、賞与や昇給ルール等の基準が明確でないことに疑問を感じている従業員も少なくない。近年、従業員の意識もずいぶん変化してきており、人事管理も透明化が求められるようになった。昇給するための要件を明確にし、目標と目的を持って生涯現役でいきいきと働ける職場づくりを目指し、高年齢従業員を含む全ての従業員が年齢に関わりなく自分の持つ能力を最大限に引き出すためのモチベーション向上策を策定していくことが課題である。

4. 研究のテーマ・目的

技能伝承と高年齢従業員の役割の変化における就業形態の制度化等の構築

(1) 技能伝承するためのプロセスと教える力の醸成

職務・技能分析を行うことにより、各職場の重要技能を抽出し、継承すべき技能の選定を行い、何が継承すべき事項であるかを検討する。併せて、個別の部門・部署や役職、あるいは特定の担当者について、それぞれの仕事の内容や権限・責任の範囲等の定義を明文化し、若年者に教える技術をどのように継承すべきか検討する。継承の体制整備とその教える実施体制を併せて構築していく。

(2) 高年齢従業員の役割の変化における多様な就業形態の制度化

上記(1)で実施した職務分析で抽出された職務の切り出しを行うことにより、継続雇用を希望する高年齢従業員が定年後の働き方の選択肢の幅を広げることでより長く働ける環境を創設する。

仕事の内容や形態については、多様な選択肢を準備し、本人の能力と希望に応じ、決定できる制度を構築することで、高年齢従業員ばかりではなく、全従業員モチベーションの向上に繋げる。

(3) 高年齢従業員のモチベーションが向上するような賃金制度・評価制度の構築

創業当時より処遇決定は、経営者の主観的な判断で行われてきた。基本的には年功賃金であり、賞与配分についても客観的な判断基準がなかった。しかし、今後、従業員の高齢化及び定年後再雇用者の増加により、雇用形態や働き方が統一的でなくなっていくことから、現在の賃金体制では対応しきれなくなることが予想され、早急な対応が求められる。そこで、当社における賃金制度・評価制度の再構築を行い、特に定年後の賃金体系や評価の構築及び今後発生するであろう多様な就業形態に対応することができる制度環境を目指す。

5. 研究体制と活動

本研究は、(株)鷹取製作所代表取締役を研究責任者とし、同社総務部長のほか、鷹取鋳造(株)から取締役工場長と3名の主任を選任し、外部研究者の2名を加え、総勢9名で研究を行った。

活動方法は、研究会を月に1回開催、外部研究者2名はそれぞれ研究内容を分担し、個別または同時に訪問し、研究メンバーと月に1回～2回のペースで研究活動を実施することで進めた。

研究期間が限られている中、研究内容を効率的に進めるために、外部研究者はそれぞれ研究内容を分担して研究活動を実施した。外部研究者である野田小夜子は、主に賃金制度に関する研究を担当し、麻生祥三郎は技能伝承に関する研究を担当。評価制度に関する研究ならびに新制度の施行と効果測定のプロセスについては両名一緒に行った。

Ⅱ 研究成果の概要

1. 技能伝承するためのプロセスと教える力の醸成

職務（業務）分掌規程の作成を急ぎ完成させることで、個別の部門・部署や役職、特定の担当者について、それぞれの仕事の内容や権限・責任の範囲等の定義を明文化した。

併せて、鑄造現場における技能伝承を着実に進めるために、キャリアマップ、職務習得表、マニュアル等を作成。工程ごとの全ての作業について、作業内容や方法を明文化し、指導者が新人に一つ一つ段階を登らせてベテラン技能者へと成長させるための指導方法を確立することができた。

これにより、各人が保有する技能技術は、個人固有の能力ではなく、組織全体が保有する技能技術となり、時代が変わり、人が変わっても、技能伝承がスムーズに行われることが期待できる。

2. 高年齢従業員の役割の変化における多様な就業形態の制度化

近年、企業体質の強化のために進めている多能工（生産・施工工程において、1人が1つの職務だけを受け持つのではなく、1人で複数の異なる作業や工程を遂行する技能を身につけた作業者のこと。）化に対応すべく、入社時より計画的な技能習得を促進できる教育体制を整備し、誰もが等しくその機会を得るような支援体制を構築した。そして、長年勤務し技能蓄積を行った結果、定年時において保有する技能に応じて継続雇用時に受け持つ職務内容を決定することができるようになった。職務内容については、単技能職、多技能補完職、マイスター職、指導職（初級指導職、中級指導職、上級指導職）ならびに業務補完職と7つの選択肢を創設した。

また、勤務形態においても、常勤（常勤A・常勤B・常勤C）、非常勤（非常勤A・非常勤B・非常勤C・非常勤D）、登録型と8つの選択肢を創設。多様な形態の中から本人の希望に応じて決定できることで長く働ける環境を創設することができた。

3. 高年齢従業員のモチベーションが向上するような賃金制度・評価制度の構築

創業当時から、処遇決定は経営者の主観的な判断で行われてきた。基本的には年功賃金であり、賞与配分についても客観的な判断基準はなかった。しかし、公平な人事評価制度を導入することで、創業時の年功運用を継続しつつも、評価に応じた昇給や昇格、昇進、賞与配分が決定できるようになった。

特に、継続雇用時においては定年前までに蓄積された職務遂行能力に応じて決定している職能給をそのまま継続し、継続雇用後も評価結果に応じた昇給昇格を継続できるようにした。また、多様化した職務形態にも対応できるように、勤務形態の違いによる不公平感が生まれないように、職能給においては、原則、同一労働同一賃金となるよう配慮を行った。

Ⅲ 研究の内容と結果

技能伝承と高年齢従業員の役割の変化における就業形態の制度化等の構築

1. 現状調査・分析

(1) すべての作業工程分析

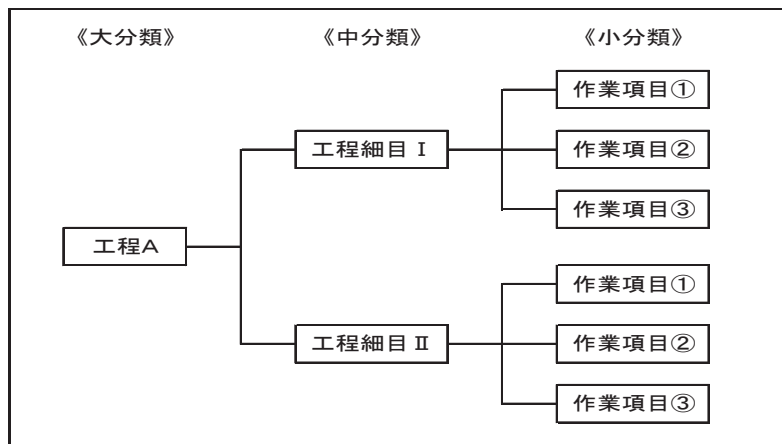
イ. 実施方法プロセス

技能伝承と高年齢従業員の役割の変化における就業形態の制度化等の構築に当たり、現状調査と分析として、鷹取鑄造の製品の製造工程における全工程において、工程ごとの作業の洗い出し調査「現在、どの工程に、どんな単元作業が、どれだけあるか」と、分析「ムダな作業、ムラが生じる作業、ムリをする作業はないか、どの作業がそれに当てはまるか、本当は必要な作業がいつの間になくなっていないか、作業の難易度はどうか、能力レベルはどんな切り口で何段階にしたらいいのか」を行った。そして、分析を受けての判断「不要作業の削減、必要作業の確定、作業の難易度の格付け、能力レベルの切り口は正確さとスピードでレベルは7段階と決定等」を行った。

これらの作業工程分析は平成25年8月から開始し、鑄造工場の工場長、主任統括の協力を得て、総務部長と共に聴き取りや質問をしながら、鷹取鑄造の工程の流れ「造型」～「溶解」～「仕上げ」～「浸透探傷試験検査」に沿って、一工程ずつ、上記に記載した切り口で作業工程分析を進めていった。

ロ. 作業工程分析の成果

作業工程分析の結果として、工程、工程細目、作業項目において、図表1のイメージのように、大分類は4つの工程、中分類は12の工程細目、小分類は279の作業項目に分類を図ることができた。



図表1 作業工程分類

ハ. 分類の詳細について

大分類の工程は「造型」「溶解」「仕上げ」「浸透探傷試験検査」で、それぞれの工程に属する工程細目と作業項目は以下のとおりである。

- ①工程「造型」・・・4つの工程細目「無枠造型」「金枠造型」「アルミ青銅造型」「発光分光分析装置検査」と170の作業項目

- ②工程「溶解」・・・2つの工程細目「重油炉溶解」「電気炉溶解」と50の作業項目
 ③工程「仕上げ」・・・5つの工程細目「解枠」「切断」「仕上げ」「铸件検査」「引張試験」と47の作業項目
 ④工程「浸透探傷試験検査」・・・1つの工程細目「浸透探傷試験検査」と12の作業項目
 ※一つひとつの作業項目の詳細は割愛する。

鷹取鑄造(株) 工程【造型】 工程細目《無枠造型》		鷹取鑄造(株) 工程【造型】 工程細目《無枠造型》②	
	作業項目		作業項目
造型準備	ミキサー清掃	中子	芯金づくり(小物)
	作業予定掲示内容確認		芯金づくり(大物)
	図面検査		芯金選定
	木型検査		方案通りの造型
	造型準備		冷金当て
	砂混練用添加材の管理		冷砂当て
	使用砂の管理		砂の充填(自硬性小物)
	木型へ離型剤塗布		砂の充填(自硬性大物)
	造型方案による造型前段取り		砂の充填(Co2)
	無枠機械操作		中子の固まり状態確認(自硬性)
造型	無枠造型		中子の固まり状態確認(Co2)
	方案通りの造型	被せ前	中子・木型を壊さず抜く
	冷金当て		中子の良否確認
	冷砂当て		鑄型確認
	湯口・押湯の置き方		ペーパー掛け
	湯口・押湯の盛り方		堰切り
			鑄型清掃
			塗布剤の塗布
		被せ	鑄型清掃
			中子清掃
			中子のセッティング
抜型	砂型の固まり状態確認		湯口・押湯の清掃
	湯口・押湯のならし		フィルターのセッティング
	砂型・木型を壊さず抜く		エアブローによる清掃
	砂型の良否確認		接着剤塗布
			無枠被せ
			鑄型乾燥作業
			鑄型乾燥状態管理

図表2 ①工程「造型」のうち、「無枠造型」の作業項目（一部抜粋）

二．作業の難易度の格付けと能力の評価レベルの定義付けについて

作業の難易度の格付けと能力レベルの定義付けは、必要作業工程の確定後に、工場長、主任統括、総務部長と共に、外部研究者2名を交えて討議しながら行った。

難易度と難易度係数、評価レベルは、この後に展開する評価制度への活用をスムーズに行うために設けるものである。

難易度と難易度係数は以下のとおりである。

記号	難易度	定義	難易度係数
S	難しい	習得には5年以上かかる	3.0
A		3年以上 5年未満程度で習得できる	2.5
B		2年以上 3年未満程度で習得できる	2.0
C		1年以上 2年未満程度で習得できる	1.5
D	易しい	1年未満程度で習得できる	1.0

難易度と難易度係数：従業員ごとに妥当または最適な目標設定ができるよう、仕事の難易度を5段階に分ける。
 また、達成度評価を公平にするために、あらかじめ難易度係数を設定する。

評価レベルは、以下の基準を基に、達成度を7段階で評価する。

評価レベル	定 義
1 レベル	正確・スピード共に未熟
2 レベル	正確は標準でスピードが標準ではない・又はその逆
3 レベル	正確・スピード共に標準
4 レベル	レベル5にはおよばないが3ではない（組み合わせ又は工夫ができない）
5 レベル	正確・スピード共に非常に優れており、組み合わせや工夫ができる
6 レベル	レベル5+新規品や特殊品に対応できる
7 レベル	レベル6より高い 更に 優れている

ホ．作業工程分析の結果による整理とまとめを受けての展開

作業工程分析の結果による整理とまとめを受けて、スキルマップを作成した。

スキルマップでは、全ての作業項目の難易度（S A B C Dの5段階表示）、従業員ごとに作業項目についてどの程度の能力を有するか（評価レベルにて表示）、現在何の作業工程を担当しているのかが一目で分かるようにした。

鷹取鋳造(株) 工程【造型】 工程細目《無枠造形》① スキルマップ																	平成 年 月度現在			
	作業項目	難易度	A氏	B氏	C氏	D氏	E氏	F氏	G氏	H氏	I氏	J氏	K氏	L氏	M氏	N氏	O氏	P氏	Q氏	
造型準備	ミキサー清掃		7	7		4		4	4	5			4			4	4	4		
	作業予定揭示内容確認		7	7		4		3	3	3			3			4	3	3		
	図面検査		7	7		4		3	2	3			2			2	3	2		
	木型検査		7	7		3		3	3	4			3			4	3	4		
	造型準備		7	7		3		3	3	3			3			3	3	3		
	砂混練用添加材の管理		7	7		3		3	3	4			3			3	4	3		
	使用砂の管理		7	7		3		3	3	3			3			3	3	3		
	木型へ離型剤塗布		7	7		4		3	4	4			4			3	3	4		
	造型方案による造型前段取り		7	7		4		3	4	4			4			4	4	4		
	無枠機械操作		7	7		4		3	3	4			3			3	3	3		
造型	金枠機械操作		7	7		4		3		4						2	2	3		
	無枠造型		7	7		3		3		4						4	3	3		
	方案通りの造型		7	7		3		3		4						4	3	3		
	冷金当て		7	7		3		3		3						3	3	3		
	冷砂当て		7	7		3		3		3						3	3	3		
	湯口・押湯の置き方		7	7		3		3		3						3	3	3		
	湯口・押湯の盛り方		7	7		3		3		3						3	3	3		
抜型	砂型の固まり状態確認		7	7		4		4		4						4	4	4		
	湯口・押湯のならし		7	7		4		3		4						4	3	3		
	砂型・木型を壊さず抜く		7	7		3		3		4						4	4	3		
	砂型の良否確認		7	7		3		3		3						3	3	3		
1: 正確・スピード共に未熟 2: 正確は標準でスピードが標準ではない・又はその逆 3: 正確・スピード共に標準 4: レベル5にはおよばないが3ではない(組み合わせ又は工夫が出来ない) 5: 正確・スピード共に非常に優れており、組み合わせや工夫が出来る。 6: レベル5+新規品や特殊品に対応できる 7: レベル6より高い 更に 優れている。																				
色なし欄に数字がある人は技術はあるが現在担当ではない人																				

図表 3 スキルマップ（一部抜粋）

スキルマップ上に、全従業員の保有スキルについて評価レベルを落とし込んだところ、「勤続年数が長い従業員＝高い技術レベル」であると期待していたが、必ずしもそうではないということが明らかとなった。保有スキルの種類を増加させ、評価レベルを向上させるには、従業員がレベル向上を意識し、複数の職務を経験するチャンスがあり、会社がそれを支援する体制がないと達成できないことが分かる。

(2) 従業員意識調査

イ. 実施方法プロセス

本研究では、研究対象を主に鷹取鋳造（株）としたが、本研究を皮切りに鷹取製作所グループ全体への水平展開を想定している。そこで、従業員意識調査については、鷹取製作所グループ全体を対象とした調査と、鷹取鋳造（株）を対象とした調査の2通りの調査結果を出し、フィードバックを行うこととした。

まずは配布した「社員意識調査シート」（図表4）の内容を詳細に吟味することから始めた。特に「賃金のレベル」や「賃金のバランス」についてどのように感じているかを問う内容については、従業員の捉え方に偏りや過大な期待を抱かせることで今後に悪影響を与えるのではないかとという危惧があり、設問の並べ方を変え、また問い方を変える等の工夫を行った。また、シートの回収段階での配慮として、従業員ができるだけ正直に回答できるよう、個人ごとの封筒を準備し、外部研究者が工場内を回り直接回収する等の工夫を行った。

なお、本調査は調査シートの内容分析、調査シートの配布、調査実施、調査結果の分析、研究メンバーへのフィードバックまでをおおよそ1ヶ月をかけて行った。

社員意識調査シート										
下記の項目について該当する口の中を塗りつぶす。チェックマーク(✓)を記入して下さい。										
性別	男	性	女	性	年齢	30才未満	30～40才未満	40～50才未満	50才以上	
勤続	5年未満		5年以上		職階	役付		一般		
No.	上記欄のマークが終りましたら、左側の質問文をよく読んで、右側のマーク欄にマークしてください。必ず全部の質問にお答えください。				5点	3点	0点	合計		
1	会社の基本理念は何か知っていますか				知っている	☐	まあ知っている	☐	知らない	☐
2	職場ではだれでも自由に意見や考えを述べることができますか				できる	☐	まあできる	☐	できない	☐
3	あなたは自分ができるような行動要素を評価されているか知っていますか				知っている	☐	少しは知っている	☐	知らない	☐
4	職場ではみんな意見を出し合ったり助け合ったりしていると思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
5	あなたは仕事に見合うだけの賃金をもらっていると思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
6	賞与はもっと自分の働きぶりを評価して決定してほしいと思うことがありますか				そうされている	☐	少しは思う	☐	思う	☐
7	会社では社員教育に力を入れていると思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
8	待遇を与えられるのは勤続年数より仕事への頑張りと能力で決定すべきだと思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
9	あなたの目から見て会社の運営はうまくいっていると思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
10	仕事の疲れが抜け切れないことが度々ありますか				全くない	☐	何度かある	☐	度々ある	☐
11	あなたの賃金は適正だと思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
12	OJT(職場内教育)は行われていますか				行われている	☐	まあ行われている	☐	行われていない	☐
13	人事制度を変更する場合、差のあるところと差をつけるものにしてほしいですか				欲しい	☐	まあ欲しい	☐	欲しくない	☐
14	行動基準を明確にして、その基準で評価された方が納得いくと思いますか				明確にされている	☐	少しは思う	☐	思う	☐
15	この会社は長年勤めても安心して働けると思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
16	休憩時間は充分とることができますか				充分とれる	☐	少しは思う	☐	全くとれない	☐
17	賃金が「上がったらいいな」と思えばいいと思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
18	これらの賃金は仕事の成績によっては下がることもあると思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
19	役職への昇進は公平に行われていると思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
20	仕事の方針はみんなの納得のいくやり方で決められていますか				決められている	☐	まあ決められる	☐	決められていない	☐
21	あなたの賃金は他社と比べて低いと感じることがありますか				感じない	☐	少しは感じる	☐	感じる	☐
22	役職者と一般社員では賃金に差をつけるべきだと思いますか				思わない	☐	少しは思う	☐	思う	☐
23	連絡や変更事項が伝わらないため仕事やりにくくなることはありませんか				全くない	☐	まあある	☐	ある	☐
24	会社における自分の役割や責任を一口で言えますか				言える	☐	少しは言える	☐	全く言えない	☐
25	毎月の賃金で生活がエンジョイできますか				できる	☐	まあできる	☐	できない	☐
26	今の仕事はあなたが精一杯力を発揮できる仕事だと思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
27	賃金や賞与は与えられるものではなくとりいくものだと思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
28	職場の安全や快適さを考えた場合、直ちに改善すべき箇所がありますか				全くない	☐	いくつかある	☐	いくつもある	☐
29	自分ももっと賃金をもらって良いはずだと思うことが度々ありますか				全くない	☐	何度かある	☐	度々ある	☐
30	毎年の昇給はあなたの能力や貢献を正しく反映していると思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
31	職場では上司の配置や割り当てなど適切に行われていると思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
32	あなたの上司は目標や方針を教えてくれますか				教えてくれる	☐	たまに教える	☐	教えてくれない	☐
33	評価基準は公開してほしいと思いますか				公開されている	☐	少しは思う	☐	思う	☐
34	あなたの上司は仕事を通して訓練や能力向上のために努力してくれますか				してくれる	☐	たまにしてくれる	☐	してくれない	☐
35	待遇はみんな平等(皆が同じ)が良いと思いますか				思わない	☐	少しは思う	☐	思う	☐
36	会社は新しい設備・機器の導入に積極的に取り組んでいますか				取り組んでいる	☐	少しは取り組んでいる	☐	取り組んでいない	☐
37	あなたは目標をもって仕事をしていますか				している	☐	たまにしている	☐	していない	☐
38	賞与を含めた賃金の総額に不満がありますか				ない	☐	少しはある	☐	ある	☐
39	職場の雰囲気は良いと思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐
40	一般社員と主任など役職者の賃金に差があるのは適正だと思いますか				思う	☐	まあ思う	☐	思わない	☐

図表4 社員意識調査シート

ロ．調査の内容

鷹取製作所グループ全体では 58 名（男性 52 名・女性 6 名）を対象とし、鷹取鑄造（株）では 17 名（男性 14 名・女性 3 名）を対象とし実施した。

調査要素は以下の 8 つである。

- ①組織目標の統合化：組織理念や方針または仕事目標が明確になっているか、また従業員に理念・方針を周知、理解させる体系が整っているか。
- ②職務環境：職場のハード的・ソフト的環境が整い、仕事し易い環境にあるかどうか。
- ③賃金のレベル：賞与を含めた賃金水準が自分の希望額または地域賃金と比べて、どんな水準であるかの主観的レベル。
- ④賃金のバランス：妥当的賃金の 2 つの柱は賃金のレベルとバランスである。賃金のレベルが高くてもバランスが悪いと不平不満が生じる。階層による賃金格差や自分と他者の賃金格差が納得できる範囲か否か。
- ⑤評価基準：自分の処遇が何を基に行なわれているか、評価基準が明確になっているか、公正な賃金処遇が行なわれるための仕組みがあると理解しているか否か。
- ⑥能力開発：会社の能力開発体系の整備状況、直属上司の指導育成力の発揮度、現在の職務への適応度。
- ⑦職場風土：チームワークの発揮度やコミュニケーションの良好度または職場への安心感があるか否か。
- ⑧イノベーション：従業員が仕事に積極的に取り組み貢献することで、処遇への連動がなされることへの期待があるかどうか。

ハ．調査の結果

全ての調査区分（男女別・年齢別・勤続年数別）において、鷹取製作所グループ全体と鷹取鑄造（株）単独での結果は、ほぼ同様の傾向が見られた。

①男女別の結果

賃金のレベル、賃金のバランス、評価基準、能力開発、職場風土において、女性よりも男性の満足度が低いことが分かった。これは、一般的によく見られる傾向であり、男性従業員の願望の表れとも言える。

評価基準が低く、イノベーションが特に高く出ている。これは、男性従業員が自身の能力や貢献に対し、十分な賃金を得ていないと考えていると読み取れる。能力や貢献に連動した処遇制度であれば、もう少し給料が高くなるのではないかと期待の表れとも言える。

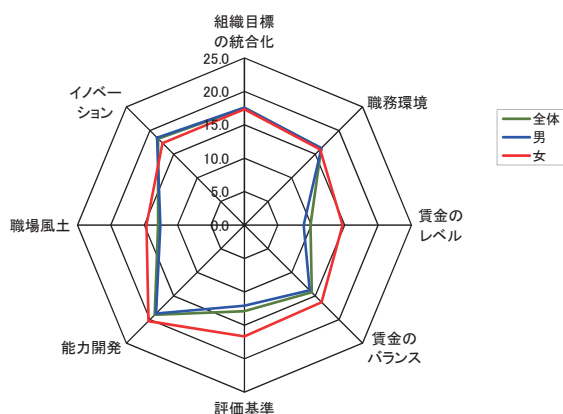
つまり、男性従業員の多くは、能力や貢献に連動する処遇制度の仕組みを望んでおり、また、高い賃金を得るために自分がどんな視点で会社から評価され、そして何を目標に仕事をすれば認められるのか、明らかにしてほしいと考えているとも言える。

また、能力開発については、男女ともに満足度が高い。従業員は、会社の能力開発体系の整備が進んでいると感じており、この点は、今後も継続していく必要があると言える。

図表5は鷹取鑄造（株）の結果であるが、グループ全体の結果もほぼ同様である。

社員意識調査シート

【男女別】		鷹取鑄造株式会社							
		組織目標の統合化	職務環境	賃金のレベル	賃金のバランス	評価基準	能力開発	職場風土	イノベーション
全体 17人	合計	298	276	168	242	219	323	220	311
	平均	17.5	16.2	9.9	14.2	12.9	19.0	12.9	18.3
男 14人	合計	246	228	124	193	169	262	176	259
	平均	17.6	16.3	8.9	13.8	12.1	18.7	12.6	18.5
女 3人	合計	52	48	44	49	50	61	44	52
	平均	17.3	16.0	14.7	16.3	16.7	20.3	14.7	17.3



図表5 鷹取鑄造（株）「男女別」の結果

②年齢別の結果

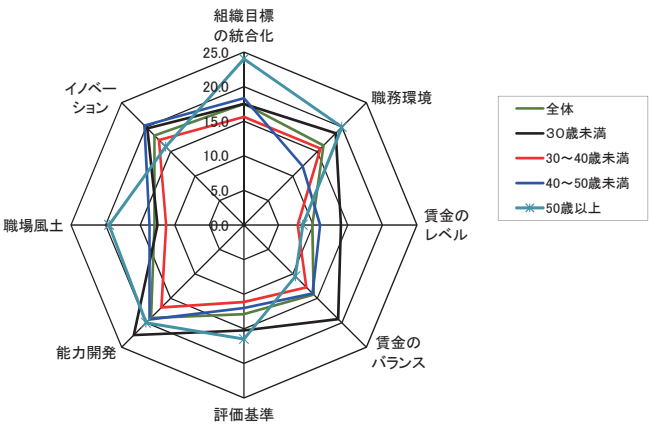
調査は、30歳未満・30歳～40歳未満・40歳～50歳未満・50歳以上の4区分で行った。

全体的には、30未満の若手従業員、そして50歳以上のベテラン従業員の満足度が高く、30歳以上40歳未満の満足度が低いことが分かる。特に、組織目標の統合化が満点に近く、賃金のバランスが低い結果となった50歳以上従業員について言えば、全員が組織理念や方針を明確に認識しており、賃金については、役職や年齢に応じた賃金処遇決定になっていないと考えていると言える。

そして、これからの組織を担っていくとも言える30歳以上40歳未満の従業員については、評価基準が低くイノベーションが高く出ている。前項の男女別でも述べたとおり、能力や貢献に連動する処遇制度の仕組みを望んでおり、高い賃金を得るために自分がどんな視点で会社から評価され、そして何を目標に仕事をすれば認められるのか、明らかにしてほしいと望んでいるとも言える。また、職場風土が低いことも気になるところである。鷹取製作所グループは複数社で成り立っているため、職務内容の違いによるグループ間でのギャップ、分担業務の不透明さ、コミュニケーションの問題、そしてゼネレーションギャップ、不公平感や不満等が原因として内在しているとも考えられる。

社員意識調査シート

【年齢別】		鷹取铸造株式会社							
		組織目標 の統合化	職務環境	賃金の レベル	賃金の バランス	評価基準	能力開発	職場風土	イノベ ーション
全体 17人	合計	298	276	168	242	219	323	220	311
	平均	17.5	16.2	9.9	14.2	12.9	19.0	12.9	18.3
30歳未満 4人	合計	70	75	56	77	61	90	50	79
	平均	17.5	18.8	14.0	19.3	15.3	22.5	12.5	19.8
30～40歳未満 8人	合計	125	125	62	102	89	135	90	139
	平均	15.6	15.6	7.8	12.8	11.1	16.9	11.3	17.4
40～50歳未満 3人	合計	55	36	33	42	36	58	41	61
	平均	18.3	12.0	11.0	14.0	12.0	19.3	13.7	20.3
50歳以上 2人	合計	48	40	17	21	33	40	39	32
	平均	24.0	20.0	8.5	10.5	16.5	20.0	19.5	16.0



図表6 鷹取铸造（株）「年齢別」の結果

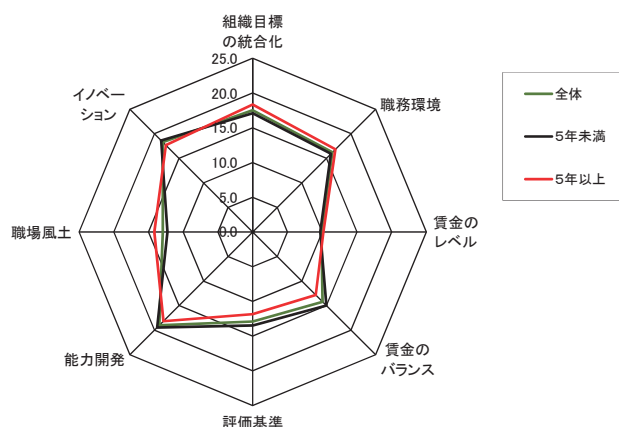
③ 勤続年数別の結果

調査は、勤続年数が5年未満と5年以上の2区分で行った。勤続年数別のそれぞれのラインは、全体のラインとほぼ同じ軌跡を描いており、勤続年数による違いはないということではあるが、いずれも評価基準が低く、イノベーションが高く出ており、これは前述のとおり、従業員が能力や貢献に連動する処遇制度の仕組みを望んでいるということであり、職場風土が醸成途上であるということが言える。

グループ全体では、やや違う結果が出ていた。それは、5年以上勤続者について、全ての項目においてラインがやや中央によっており、不満の表れと言える。

社員意識調査シート

【勤続別】		鷹取製造株式会社							
		組織目標の統合化	職務環境	賃金のレベル	賃金のバランス	評価基準	能力開発	職場風土	イノベーション
全体 17人	合計	298	276	168	242	219	323	220	311
	平均	17.5	16.2	9.9	14.2	12.9	19.0	12.9	18.3
5年未満 11人	合計	188	175	107	165	148	214	135	205
	平均	17.1	15.9	9.7	15.0	13.5	19.5	12.3	18.6
5年以上 6人	合計	110	101	61	77	71	109	85	106
	平均	18.3	16.8	10.2	12.8	11.8	18.2	14.2	17.7



図表7 鷹取製造（株）「勤続年数別」の結果

以上の結果から、鷹取製造（株）、鷹取製作所グループ全体のいずれにおいても、現在の評価方法や賃金決定において十分に満足しているとは言えず、改善を望んでいることが分かった。

会社が期待するところが何であるのか、何によって自分が評価され、どのようにしてその評価を得、納得できる賃金に繋がるのか、明らかになることが期待されていると言える。

(3) 高年齢者雇用と活用についての意識調査

今後推進する高年齢者雇用と活用について、従業員がどのような認識を持っているのか確認するために、機構の企業診断システムを利用し、調査を実施した。

イ．実施方法プロセス

本調査は、従業員意識調査シートの回収と同時に開始した。

従業員意識調査の時と同様、記載内容が他者（特に同僚や上司）に分からないよう、個別の封筒を用意し、東京在住者においては、直接、外部研究者の事務所へ送ってもらう等の配慮を行い、回収を行った。

なお、配布から調査シートへの記載、回収、調査内容の分析、研究グループメンバーへのフィードバックまで、およそ1ヶ月をかけて実施した。

ロ．調査内容

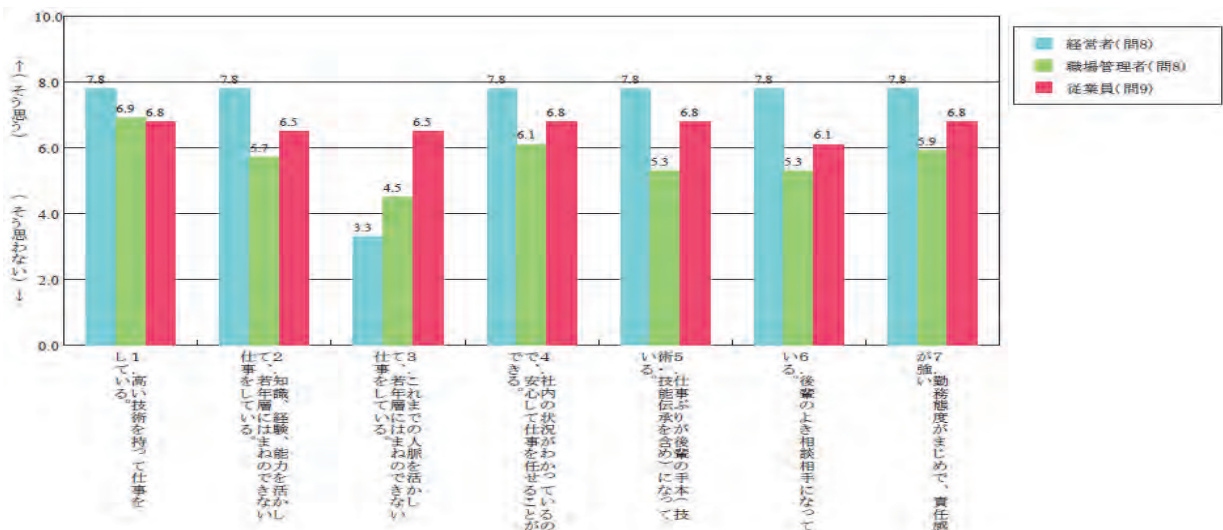
企業診断システムのうち、今回は雇用管理診断システムを利用して調査を行った。

調査対象者は、鷹取製作所グループ全体のうち、経営者1名、職場管理者11名、45歳以上の高年齢従業員（以下「高年齢従業員」と言う）7名である。

ハ．雇用管理診断システムより得られた結果

診断結果は、次のとおりとなった。

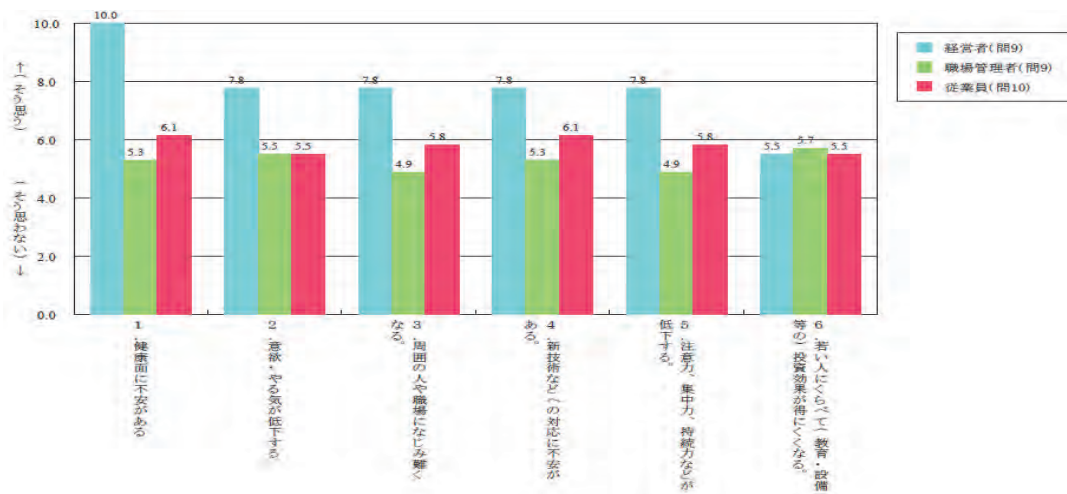
① 下図は、経営者・職場管理者・高年齢従業員の三者が、高年齢従業員の「労働力としての魅力」をどのように感じているかを表したものである。



図表 8

全体的には、経営者が一番高く評価しており、職場管理者が一番厳しい評価を出している。ただ、「これまでの人脈を活かして、若年層にはまねのできない仕事をしている」という項目について経営者の評価が低くなっており、高年齢従業員に期待することの一つと言える。

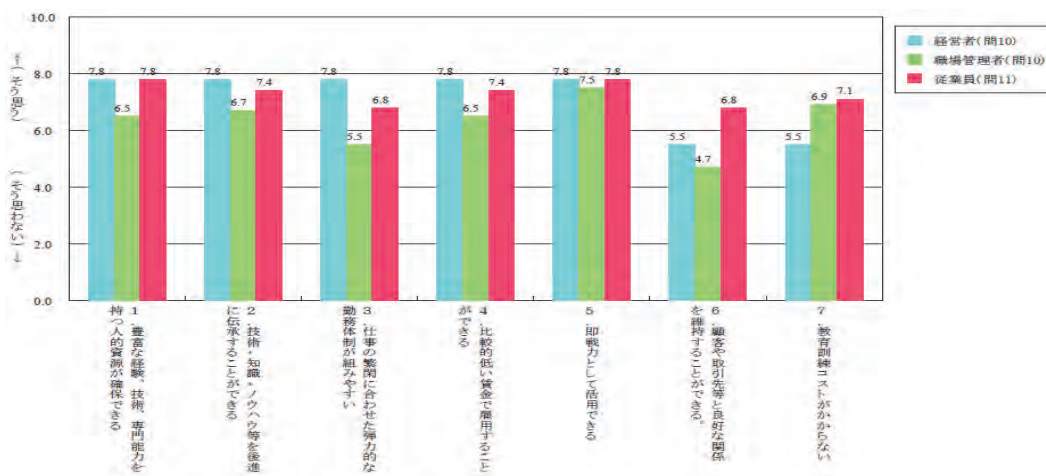
②下図は、経営者・職場管理者・高年齢従業員の三者が、高年齢従業員の「労働力としての問題点」をどのように感じているかを表したものである。



図表 9

全体的には、労働力としての問題点を一番感じているのも経営者だと言える。特に、健康面での不安は顕著な結果となっている。

③下図は、経営者・職場管理者・高年齢従業員の三者が、定年後の高年齢従業員を雇用する場合の「会社としてのメリット」をどのように考えているかを表したものである。

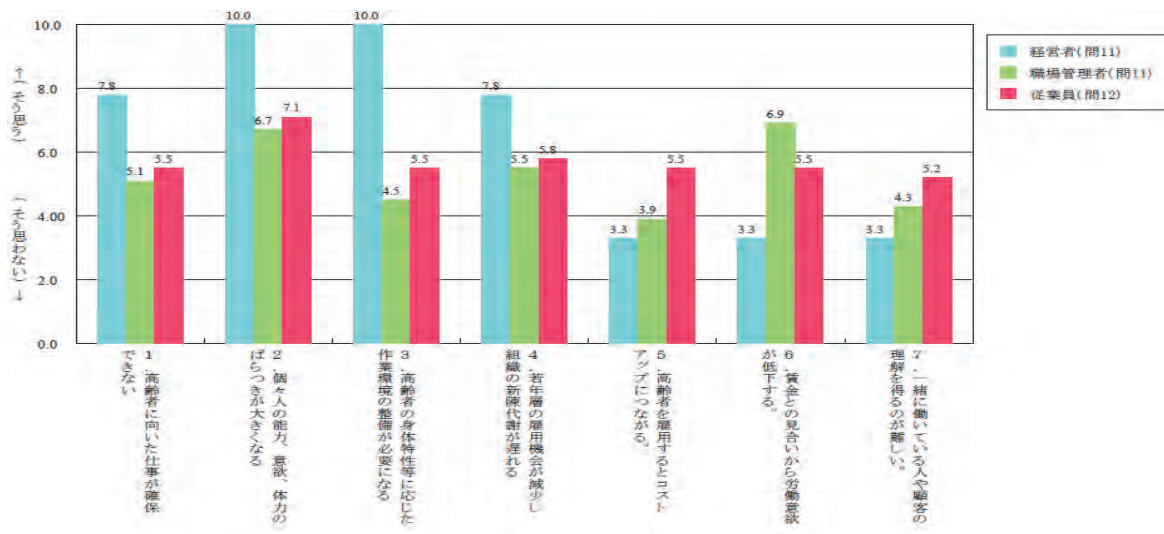


図表 10

全ての項目において、経営者・高年齢従業員はかなりメリットがあると認めているが、職場管理者は低い数値を表している。

気になるところは、「顧客や取引先等と良好な関係を維持することができる」という項目について、経営者・職場管理者が共に低い評価を出している中、高年齢従業員はそれを認識できていないことが伺える。この乖離は、今後の課題とも言える。

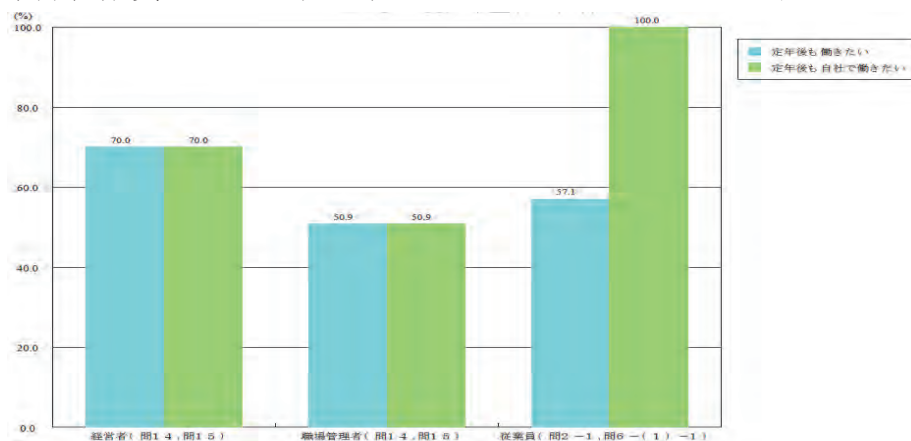
- ④ 下図は、経営者・職場管理者・高年齢従業員の三者が、定年後の高年齢従業員を雇用する場合の「会社としての問題点」をどのように考えているかを表したものである。



図表 11

経営者としては、特に、「個々の能力、意欲、体力のばらつきが大きくなる」とことと「高齢者の身体特性等に応じた作業環境の整備が必要になる」という点を問題視しており、今後配慮が必要であると感じていることが分かる。これに対し、直接の上司である職場管理者はあまり問題点としては認識していない。

- ⑤ 下図は、高年齢従業員が定年後も働きたいと思っているか、働く場合は自社で働きたいと思っているか、その希望の度合いを表している。また、経営者・職場管理者は、自社の高年齢従業員がどのような希望を持っているかの予想を表している。



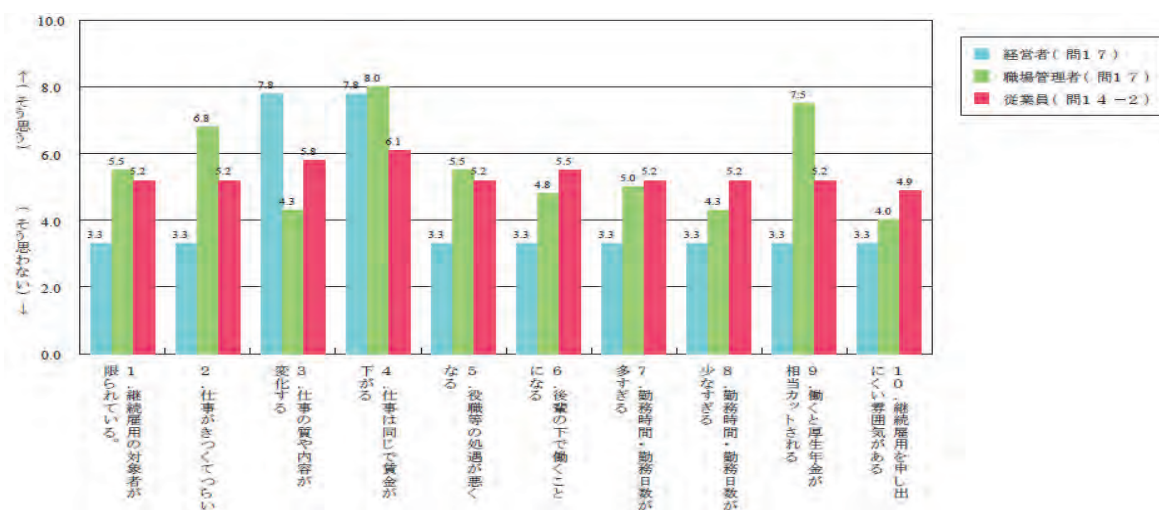
図表 12

経営者・職場管理者は、それぞれ7割、半数以上が働きたいと考え、同程度の割合で、自社で働きたいと希望していると予想している。

これに対し、高年齢従業員の継続就業希望の割合は6割程度で、継続して就業するのであれば、全員が自社で働きたいと考えている。

今後は、自社での継続雇用者に対する期待人材像を明確にすることも必要と言える。

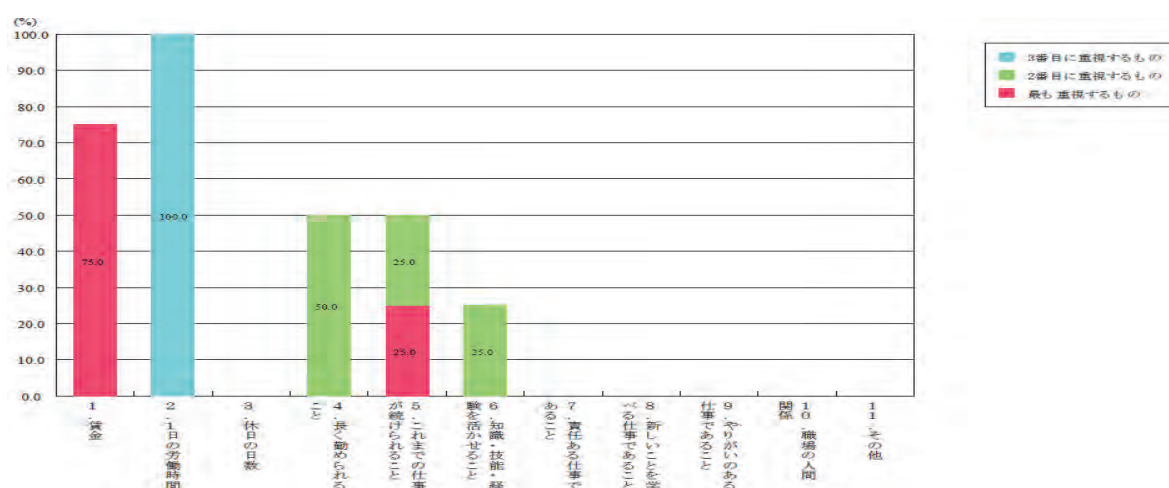
⑥下図は、自社の継続雇用制度の特徴についての認識を表したものである。



図表 13

三者の共通認識としては、「仕事は同じで賃金が下がる」が挙げられる。その他、経営者は「仕事の質や内容が変化する」が高く、職場管理者は「働くに厚生年金が相当カットされる」と「仕事がつくてつらい」と強く考えており、高年齢従業員は全ての項目において中程度の認識を持っている。

⑦下図は、高年齢従業員が定年後に働く場合に、どのようなことに関心を示しているかを表したものである。



図表 14

高年齢従業員が最も重視するものは、「賃金」が 75%と高く、次に「これまでの仕事が続けられること」が 25%と続いている。

2番目に重視するものは、「長く勤められること」が 50%と高く、「知識・技能・経験を

活かせること」・「これまでの仕事が続けられること」が続いている。

3番目に重視するものは、「1日の労働時間」で100%であった。

高年齢従業員は、定年による雇用の変化を受けることなく、高い賃金を受け取りながら、長く働けることを希望しているが、目標を持ち努力しながら自身の技能技術を身につける機会が乏しかったと推察される。一方、経営者は従業員が技術力を磨き、自分の仕事に誇りを持ち、年齢に関わりなく必要とされ、長く働く人材であってほしいと願っているようである。

(4) 現行賃金の診断

前述のとおり、高年齢従業員が定年後に働く場合の関心事は、「賃金」「仕事内容」「勤務時間」であるため、本研究で行う賃金制度の構築は、従業員の関心事として、期待の大きさを感ずるものである。

まず、今後の賃金制度構築のための基礎資料とするため、過去4年間の総人件費の実績診断と付加価値分析ならびに賃金分析を行った。

イ. 実施方法プロセス

総人件費分析、付加価値分析、および賃金分析は、グループ全体を対象に行った。

総人件費分析、付加価値分析は、過去4年間の決算書による実績を基に、賃金分析は直近の賃金台帳から必要なデータを抽出することで分析を行った。

データの収集、抽出に当たっては、総務部長の協力の下、およそ1ヶ月をかけて診断分析を行った。

ロ. 分析結果から見る今後の課題

今後、従業員の高齢化、嘱託社員の増加等、年齢構成が変わっていくことが予想される中、能力や会社貢献に応じた処遇決定を可能とし、従業員一人ひとりに着眼し、現金給与として支給される賃金額の公平性、妥当性を検証した上で、処遇を決定することが必要と考える。

そして、特に総人件費管理の科学的な取組みを継続していきながら、これまでと同様に売上高の維持向上に腐心すると共に、人件費配分の基準策定により期待利益を確保できる基盤の構築が求められると考えられる。

2. 問題点と改善の指針

(1) 技能伝承するためのプロセスと教える力の醸成

鑄造業における作業環境は、高温、騒音、集塵、重筋労働などの厳しい作業環境にある中、技能工のほとんどは入社から定年までほとんど同じ作業工程の仕事を担っている。

本研究開始時に問題点として捉えられていたのは、勤続年数の長い熟練高年齢技能工は、会社が必要と認める技能技術を蓄積しているにもかかわらず、体力の低下により重筋労働作業等に対応できなくなり、定年退職を余儀なくされてしまうことで、技能伝承がスムーズにいかないという点であった。

しかし、本研究を通して明らかになったのは、高年齢技能工の多くは熟練工と言えるが、全員ではないという点。そして、会社が必要とする人材像は単技能工から多能工へと変わ

ってきているという点である。

このことは、本研究を開始してすぐに実施した現状調査・分析（Ⅲ 研究の内容と結果 1. 現状調査・分析 (1)すべての作業工程分析）において、スキルマップを作成した際に明らかとなった。

定年年齢に最も近い従業員であるN氏は、勤続30年の技能工主任である。30年の経験の中で、当然、多種類の技能とレベルを保有したものと推察していたが、結果は期待をやや下回っていた。

つまり、勤続年数の増加と技能蓄積は必ずしも比例せず、技能を蓄積するには本人の努力とそれを支援する仕組みが必要だということである。この仕組みを盤石なものとするためには、何よりも技能は伝承されるべきだという意識と共に、技能を「教える力」が必要であり、その結果として、技能伝承がスムーズに行われるようになるのである。

本研究では、技能伝承を行うための仕組みとして、伝承すべき技能、作業内容を全て洗い出し、高年齢従業員を含む全従業員が、自分自身のキャリアプランに沿って、「必要な技能」を習得するために、「教える人」と「教えてもらう人」、「期限」、「わかりやすい作業方法と教え方」を明らかにし、計画的な人材育成が可能となる制度を構築することとした。

(2) 高年齢従業員の役割の変化における多様な就業形態の制度化

前述のとおり、鑄造業における作業環境は、高温、騒音、集塵、重筋作業等の厳しい作業環境にあり、高年齢従業員にとっては大きな負担となる場合が多い。職務転換の機会もほとんどなく、体力の低下により重筋労働作業等に対応できなくなり、別の働き方の選択肢もない現状の中では、末永く働きたくても働けない現状がある。

しかしながら、会社は必ずしも高年齢従業員に重筋労働を期待しているわけではない。定年に至るまでに蓄積された能力、技能を活用し、やる気を最大限引き出せる仕事を、できる範囲で、可能な時間を使って働いてもらい、会社に貢献してもらいたいと考えているのである。そのためには、定年に至るまでのキャリアプランを策定し、定年後の働き方を想定した計画的な能力開発を進めることで、高年齢従業員が自ら選択できる働き方を多様化させていくことが必要である。

本研究では、高年齢従業員自ら定年後の働き方を選択できるよう、可能な限り計画的な教育を実施できる仕組みを構築し、必要な能力を備えた高年齢従業員が、多様な職務内容、多様な雇用形態の中から、自ら選択できるような選択肢を準備することとした。

(3) 高年齢従業員のモチベーションが向上するような賃金制度・評価制度の構築

現在、高年齢従業員のモチベーションを維持するための賃金・評価制度が体系的に整備されていない。高い技術力を持った長期雇用の中高年齢正規従業員も増加していく中、賞与や昇給ルール等の基準の透明化を望む声も大きくなった。

そこで、自身のキャリアプランに基づき、技能工としての技術を磨いた者、管理職として組織をまとめ経営の一翼を担った者等、努力して会社が必要と認める能力を磨き、貢献した者であれば、年齢に関わりなく生涯現役でいきいきと働き続けることで自分自身の賃金を獲得（昇給させる）することができるよう仕組みを構築した。

そもそも、人事評価制度とは、会社が定めたビジョン、目標を達成するために、従業員一人ひとりに期待する「仕事・役割」を明文化し、その仕事・役割・期待に対する遂行度

合を評価することにより、育成や処遇へと繋げる制度である。

本研究では、会社が期待する「仕事・役割・期待」を明文化した評価表を作成し、評価の結果を給料（月例給与や賞与）へ反映させ、人材育成や配置、昇進へ活用する。また、10等級の職能等級制度を構築し、昇格条件については技術レベルと行動評価並びに成績評価の必要要件を定めることで、完全なキャリアパス制度を構築することとした。

3. 改善案の策定

(1) 職務分掌の研究

イ. 分業体制の目的

本研究は、経営目的を果たすための組織戦略の一環であり、組織戦略の要になるのが組織の分業体制である。

分業体制とは、「経営目的を果たすために、どんな役割や責任を持つ、どんな部署が、何のために、どれだけ必要で、それらの部署をどのように連携させるのか、さらに、それらの部署に、どんな能力でどんな役割と責任を持つ者が、何のために、何名必要で、それらの者をどのように連携させるのか」を明確にし、トップリーダーの指示どおりに分業体制が機能し現実に経営目的を果たしていく仕組みである。また、組織が経営目的を果たすためには、経営環境における外部環境変化に適切に対応して内部環境を変化させていくことが必須条件となるが、その内部環境の変化において最も緊急度や重要度が高いものが分業体制である。つまり、分業体制は外部環境の変化に応じて適切に変化させていかなければならないものである。

その分業体制を明確に目に見えるようにしたのが「組織図」と「職務(業務)分掌規程」（以下、「分掌規程」と言う）である。組織図は、分業体制における組織の全部署とその連携網が一目で分かるように作られたものであり、分掌規程は、組織の全部署の役割と責任と連携の在り方や部署に属する者の役割と責任と連携の取り方を明確に定めたものである。

そして、組織図と分掌規程は完全に整合したものでなければならず、関係性の高い重大な外部環境変化が生じた場合は、その変化に応じて分業体制を作り変える必要があり、それに伴って書き換えなければならないものである。

この分業体制はどここの組織でも整っているように見えるが、それらの殆どは、組織の経営目的を完全に果たすよう真剣に考えて設計して構築したものというより、現状の流れの中で結果的にでき上がっているものである。従って、組織図はあるが、現在の外部環境から見て、経営目的を果たすために機能するものになっていないものや何年も前に作られているものさえあり、有名無実の組織図が多い。また、組織戦略として分業体制を考えている組織は少なく、殆どの中小企業では分掌規程を備えていないのが現実である（もっとも、一部には、他の組織の分掌規程を真似て作った形だけのものを備えている会社も存在する）。

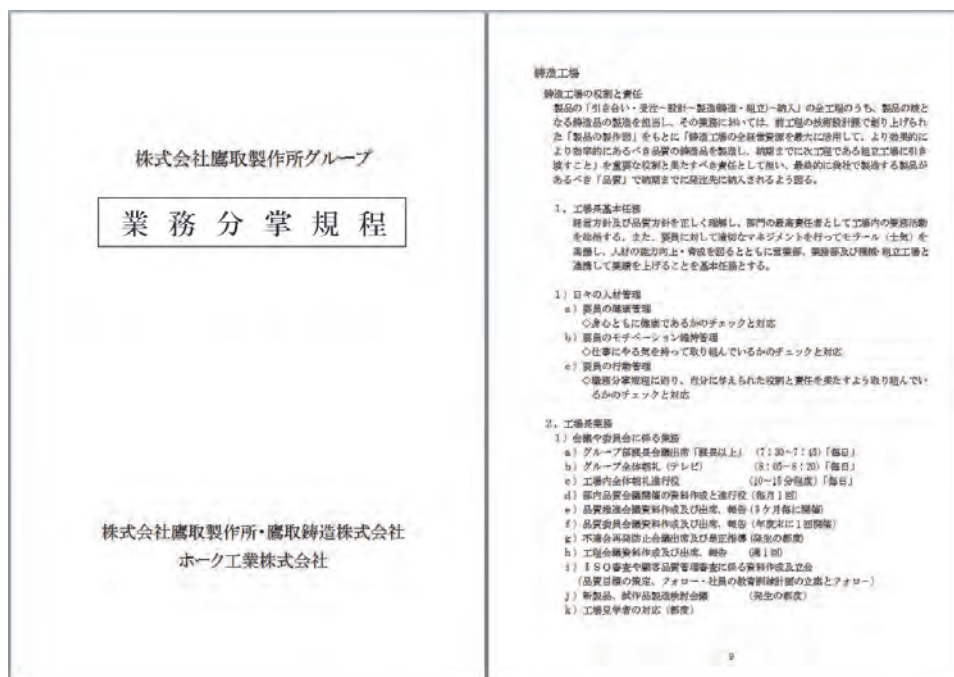
従って、経営目的を果たすために作られた本来の分業体制であれば、仮に完璧でなくても、掲げた経営目的に近い成果をあげることが可能なはずであるが、現実には、トップの指示によって分業体制が機能して経営目的に近い成果を上げている組織は圧倒的に少ないのである。

ロ. 作業工程分析と分掌規程の関係性について

製造業であれば物を作るための作業は経営目的の根幹を成す会社の売上高や利益に直結

する極めて重要な仕事である。この極めて重要な仕事＝作業は、分掌規程から細分化したものでなければならない。言い換えれば、一つひとつの作業項目は経営目的を果たすために作られた正しい分掌規程に則って明確にしていかなければならないし、作業分析も正しい作業項目によってされるものでなくてはならない。そのような意味合いから、作業分析を行うにあたって、職務(業務)分掌の研究に取り組み、分掌規程の作成を行った。

分掌規程の作成については、全般的には、主として、取締役業務部長、総務部長と外部研究者が協力して、経営目的の確認から組織の在り方まで深く掘り下げながら打ち合わせを何度も重ね、その打ち合わせを受けて何度もたたき台を作り、そのたたき台をもとに突き詰めていったものである。鑄造との関連については工場長を含めて討議を重ねてたたき台を作り修正や加筆を繰り返しながら作成を進めていった。



図表 15 業務分掌規程（一部抜粋）

(2) 技能伝承に関する研究

イ. 技能伝承のために用いるツール

現状調査・分析で行った「すべての作業工程分析」で明らかとなった従業員の保有スキル（スキルマップにて確認）並びに前述の職務（業務）分掌に関する研究による作業工程分析の結果を踏まえて、技能伝承に関する研究を行った結果、伝承すべき技能が明確になった。

次は、この技能をどのようにして伝承していくのかということである。技能伝承を行う上で、従業員本人のモチベーションは不可欠である。そこで、やらされる仕事ではなく、自ら進んで取り組む楽しさ（働く喜び）と会社が取り組むべき技能伝承を融合させる方法を模索し、キャリアプランシートを作成した（キャリアプランシートの内容については、後述の「4. 改善案の試行・効果測定」で実際のキャリアプランシートを掲載しているので参照されたい）。また、生涯現役キャリアプランについては、以下「ロ. 生涯現役キャリ

アプラン制度作りとその活用」にて述べる。

このキャリアプランシートで描いた目標を達成するために、「誰が（教習者）」「誰に対し（受講者）」「いつまでに」「どれぐらいの評価レベル」を目標に職務の習得を行うのかを計画し、OJT の中で実施、そして評価する。その職務の習得を計画的に行うための確認シートが「職務習得表」である。

鷹取鋳造(株) 工程【造型】 工程細目《無枠造形》①												職務習得表		教習者		対象者		(歳)		平成 年 月 日	
		作業項目	難易度	トレーニング			必須レベル目標／実績				所属長	その他、特記事項(活用ツール等)									
				期限	終了	教習者	対象者	目標	期限	実績			確認者								
造型準備		ミキサー清掃											造型準備マニュアル作成済								
		作業予定掲示内容確認																			
		図面検査																			
		木型検査																			
		造型準備																			
		砂混練用添加材の管理																			
		使用砂の管理																			
造型		木型へ離型剤塗布																			
		造型方案による造型前段取り											造型マニュアル作成済								
		無枠機械操作																			
		無枠造型																			
		方案通りの造型																			
		冷金当て																			
		冷砂当て																			
		湯口・押湯の置き方																			
		湯口・押湯の盛り方																			
抜型		砂型の固まり状態確認											抜型マニュアル作成済								
		湯口・押湯のならし																			
		砂型・木型を壊さず抜く																			
		砂型の良否確認																			

1: 正確・スピード共に未熟 2: 正確は標準でスピードが標準ではない、又はその逆 3: 正確・スピード共に標準

4: レベル5にはおおよばないがレベル3ではない(組み合わせ又は工夫が出来る) 5: 正確・スピード共に非常に優れており、組み合わせや工夫が出来る

6: レベル5+新規品や特殊品に対応できる 7: レベル6より高い 更に 優れている

★教習者: 教える人 ☆対象者: 教えてもらう人 ☆上記教習者の欄は教習者本人がサイン、対象者の欄は対象者本人がサイン

図表 16 職務習得表（一部抜粋）

職務習得の結果は、職務評価表にて評価することになる（職務評価表については、「(3) 評価制度に関する研究」で詳細を述べる）。そして、その結果がスキルマップに反映され、最終的には賃金等の処遇にも反映されることになるのである。

職務習得に当たっては、教える側の能力も問われる。教習者が変わること、教え方や作業手順が変わっては技能伝承がうまくいかない。そこで、確立された正しい作業手順を記載した「作業マニュアル」も作成した。

なお、この作業マニュアルは、まだ完成したわけではなく、更に写真等を挿入し、内容を充実させていく予定である。

鷹取製造株式会社 技術マニュアル 工程【造型】造形準備編2-1 作成日平成 年 月 日 作成者 ○○			
No	項目	手順	作業上のポイント 安全上のポイント
1	作業予定確認	掲示板で午前中の作業内容を確認	プレートのアルファベット表示を間違えないこと G【玉、形弁】 L【アングル弁】 S【仕切弁】 F【フタ】 B【弁体】 P【バックシン箱】 P押工【バックシン押工】 SP【スピンドル付】 LSW【リミットスイッチ付】 E【電動弁】 M【メタル】 N【逆止】 T【耐海水】 K【耐海逆止】 D【ニードル】
2	午前中の木型準備	この時、木型の外観状態を確認する	木型のキズ、錆出文字、離型剤の塗布状況の確認
3	図面監査	図面の種類を確認(標準図orオーダー図)	標準図は図面番号を間違えないよう確認する。 標準図は特殊品の場合のみ標準番号も表示(表記) オーダー図は工事番号と枝番を間違えないよう確認 オーダー図の場合はプレートに○と表示(表記)
4	木型検査	図面寸法、加工代、面間寸法、形状、口径を標準図orオーダー図で確認する	標準品は特殊な場合以外は寸法検査は不要 特殊な場合はオーダー図で標準図と違う寸法の時や木型が古い場合、種類が多数ある場合は確認する
5	造形準備	断熱スリーブ、冷金など必要なものを準備する	冷金は必要数を準備 冷金は形状、寸法によって冷やし効果が違うので同じ製品には同じ形状、寸法、材質のものを使用する

図表 17 作業マニュアル（一部抜粋）

ロ．生涯現役キャリアプラン制度作りとその活用

生涯現役キャリアプラン制度とは、働く者が、自分さえその気になって要件を満たせば、いくつになっても目標を持っていきいきと働くことができるキャリアプランの制度であり、会社もそれに向けてバックアップする制度である。

活用ツールとして「生涯現役キャリアプランシート」「生涯現役キャリアプランへの到達プランシート」「生涯現役キャリアプラン策定における詳細項目」を作成した。

①キャリアプランシート

キャリアプランシートは、2種類のタイプを作成した。

一つは、60歳前の5年～10年の間を想定しており、定年後再雇用後にどのような職務を担当したいのか、その職務を担当するためにはどういった能力が必要なのか、その能力を習得するためにどのような方法をとるのかを記載しているものであり、「生涯現役キャリアプランへの到達プランシート」と名付けた（図表 28）。

もう一つは、60歳以後再雇用となった後、生涯現役で働くことを想定しているもので、「生涯現役キャリアプランシート」と名付けた（図表 27）。

②生涯現役キャリアプラン策定における詳細項目

自身のキャリアプラン策定に当たって、多様な選択肢の中から、自ら選択することができるように様々なメニューを準備した。例えば、職務内容では、単技能職、多技能補完職、マイスター職、指導職（初級指導職、中級指導職、上級指導職）ならびに業務補完職の7つの選択肢を創設した。併せて、それぞれの職務を選択する場合の必要要件を定めた（図表 18）。

また、勤務形態でも、常勤（常勤A・常勤B・常勤C）、非常勤（非常勤A・非常勤B・非常勤C・非常勤D）、登録型の8つの選択肢を創設した。働き方や給与形態、社会保険適用の有無等の詳細を記載している（図表 19）。特に、給与については、勤務時間短縮による不利益を受けないように、時間単価を同一とするように配慮した。

詳細を定めたものが、「生涯現役キャリアプラン策定における詳細項目」であり、キャリアプランを策定する上での参考となるものである。

生涯現役キャリアプラン策定における詳細項目《職務について①》

職名	職務内容および職務に就くための条件
単技能職	◇職務内容 一つの工程で二つ以上の工程細目の作業を行なう。※担当の工程及び工程細目は会社が指定する ☆必要技術及びその技術の必要能力レベル 担当工程の工程細目技術 ⇨能力レベル3以上(評価表参照) ☆その他の必要能力とそのレベル ヒューマンスキル(人間関係力)⇨職場ルール評価A
多技能補完職	◇職務内容 通常は一つの工程で作業を行なうが、必要が生じた場合は複数の工程で複数の工程細目の必要作業を行なう ☆必要技術及びその技術の必要能力レベル 鷹取鋳造における複数の工程・細目工程の技術 ⇨能力レベル5以上(評価表参照) ☆その他の必要能力とそのレベル ヒューマンスキル(人間関係力)⇨職場ルール評価A
マイスター職	◇職務内容 一つの工程、または複数の工程において最高レベルの卓越した技術を駆使してものづくりを行なう ☆必要技術及びその技術の必要能力レベル 鷹取鋳造における特定の工程について最高レベルの技術 ⇨能力レベル7(評価表参照) ☆その他の必要能力とそのレベル ヒューマンスキル(人間関係力)⇨職場ルール評価A
指導職	◇職務内容 一つの工程、または複数の工程において新たに配属された人に技術を教え込む ☆必要技術及びその技術の必要能力レベル 指導する(教え込む)工程における技術 ⇨能力レベル5以上(評価表参照) ☆その他の必要能力とそのレベル ヒューマンスキル(人間関係力)⇨職場ルール評価A コミュニケーション能力 ティーチング能力
	◇職務内容 一つの工程、または複数の工程において既に配属されている人にさらに高度の技術を教え込む ☆必要技術及びその技術の必要能力レベル 指導する(教え込む)工程における技術 ⇨能力レベル6以上(評価表参照) ☆その他の必要能力とそのレベル ヒューマンスキル(人間関係力)⇨職場ルール評価A コミュニケーション能力 ティーチング能力
	◇職務内容 一つの工程、または複数の工程において技術力の高い人に最高難度の技術を教え込む ☆必要技術及びその技術の必要能力レベル 指導する(教え込む)工程における技術 ⇨能力レベル7以上(評価表参照) ☆その他の必要能力とそのレベル ヒューマンスキル(人間関係力)⇨職場ルール評価A コミュニケーション能力 ティーチング能力 コーチング能力

※上記全職における共通必要体力・健康 ⇨それぞれの必要技術の必要能力レベルを現実発揮できる体力・健康状態

生涯現役キャリアプラン策定における詳細項目《職務について②》

職務について①に該当しない場合は以下の選択肢を用意する

職名	職務内容および職務に就くための条件
業務補助職	◇職務内容 工場における運搬、整理整頓、清掃、補助作業等、補助業務全般を行なう。※業務は会社が指定する ☆補助業務に必要な能力とそのレベル 業務を指定された時間内に終了させるのに必要な体力及び健康体であること ヒューマンスキル(人間関係力)⇨職場ルール評価A

※上記全職における共通必要体力・健康 ⇨それぞれの必要技術の必要能力レベルを現実発揮できる体力・健康状態

図表 18 生涯現役キャリアプラン策定における詳細項目《職務について》

生涯現役キャリアプラン策定における詳細項目《雇用形態について》							
雇用形態の種類	出勤日	勤務時間	給与形態	諸手当等	社会保険の有無	その他	
常勤	常勤A 会社の年間出勤日 ☞ 正規社員と同一	定時	月給 (定年時の 職能給を継続)	手当 ○ 賞与 △	健保・厚生 ○ 雇用・労災 ○	*支給対象となる 手当は雇用契 約書にて通知 *賞与は一時金 (業績による)	
	常勤B 会社の年間出勤日 ☞ 正規社員と同一	短縮《4時間以上勤務》 ☞ 会社と定めた時間帯	時給換算で月払い ※計算式は別途	手当 × 賞与 ×	健保・厚生 △ (6時間未満 × 6時間以上○) 雇用・労災 ○		
	常勤C 会社の年間出勤日 ☞ 正規社員と同一	短縮《4時間未満勤務》 ☞ 会社と定めた時間帯	時給換算で月払い ※計算式は別途	手当 × 賞与 ×	健保・厚生 × 雇用 × ・ 労災 ○		
非常勤	非常勤A 会社と決めた特定出勤日 ☞ 月16日以上	定時	日給換算で月払い ※計算式は別途	手当 × 賞与 ×	健保・厚生 ○ 雇用・労災 ○		
	非常勤B 会社と決めた特定出勤日 ☞ 月16日未満	定時	日給換算で月払い ※計算式は別途	手当 × 賞与 ×	健保・厚生 × 雇用 ○ ・ 労災 ○		
	非常勤C 会社と決めた特定出勤日 ☞ 月16日以上	短縮 ☞ 会社と定めた時間帯	時給換算で月払い ※計算式は別途	手当 × 賞与 ×	健保・厚生 △ (6時間未満 × 6時間以上○) 雇用・労災 ○		
	非常勤D 会社と決めた特定出勤日 ☞ 月16日以下	短縮 ☞ 会社と定めた時間帯	時給換算で月払い ※計算式は別途	手当 × 賞与 ×	健保・厚生 × 雇用 △ ・ 労災 ○		
登録	登録 会社から要請のあった日	会社指定	時給換算で月払い ※計算式は別途	手当 × 賞与 ×	健保・厚生 × 雇用 × ・ 労災 ○		

(月給からの換算) 日給額＝基本給(職能給)÷1月平均所定労働日数 時給額＝日給額÷8時間 ただし、最低賃金を下回るような場合は、130,000円とする。

図表 19 生涯現役キャリアプラン策定における詳細項目《雇用形態について》

ハ．結果と展開

図表 18、19 のようなツールを準備し、着実に実施していくことで技能伝承はスムーズにいくことが予想される。そして、その結果として生じるのが、頑張ったことに対する「ご褒美」、つまり処遇への反映に対する期待である。そこで、前出のツールを利用しながら技能伝承を展開し、それを評価へ繋げることとする。

(3) 評価制度の研究

イ．人事評価制度の目的

人事評価制度の目的は、鷹取製作所グループである鷹取鋳造（株）が定めたビジョン、目標を達成するために、従業員一人ひとりに期待する「仕事・役割」を明文化し、その仕事・役割・期待に対する遂行度合を評価することにより、育成・処遇と連動させ、従業員モラルを最大化することである。

人事評価制度のねらい

- ① 会社と従業員の向かうべき方向を合わせることで、会社の目標達成を目指す。
- ② 会社の目標を達成するために従業員に期待する「仕事・役割」を明確にする。
- ③ 鷹取製作所グループの期待人材像に合致する日々の行動、果たすべき仕事の達成度を適正に評価し、公正な処遇（昇給・賞与・昇格）に結びつける。
- ④ 上司と部下とのコミュニケーションの機会を持つことで、継続的な支援・育成・技術指導等を行い、一人ひとりの仕事のレベルを上げ従業員一人ひとりの資質向上に繋げる。
- ⑤ スキルマップを活用することで、会社が必要とする技能・技術・工程・作業に対する能力保有者と指導者および育成対象者が一目で分かり、共に協力することで技能伝承を可能とする。
- ⑥ 入社時から体系的なキャリア形成を開始し、個人の意欲、能力、適性をふまえ、配置や異動に活かし、働き甲斐を促進しつつ、生涯現役を可能とする。

ロ．評価方法

①使用するツール

a．フレームワーク

10 等級に区分した職能等級制度を中心に、職能等級に応じた期待職務、標準的な在位年数、昇格候補者の条件、対応役職位ならびに評価ユニットを一目で分かるようにまとめた人事評価制度の顔となるもの（図表 20）。

3 等級以上については、職群を分け、複線型とした。一つは基幹職群で主として管理監督する役割を担う。もう一つは、専門職群で、技能工として成長することを想定している。

昇格候補者となるための条件を明確に定めたキャリアパス制度であり、年齢に関わりなく、いくつになっても昇格することで昇給するチャンスがある。

人事等級フレーム(鷹取製造・鷹取製作所グループ)

等級	職務	職群		昇格候補者条件		標準 年数	標準 年齢	役職		ユニット			
		基幹職群	専門職群	評価結果	スキル					嘱託社員指導職群		嘱託社員一般職群	
10	経営戦略業務	上級管理職			詳細は別表			部長 工場長		管理職			
9	経営戦略補助業務			A6		6年							
8	組織総括業務 企画立案業務	中級管理職	上級マイスター	A6		6年		グループ 長					
7	上級総括業務 専門業務	初級管理職	マイスター	A6		6年							
6	中級総括業務 高度判断業務	上級監督職	上級 技能指導職	A5		5年		主任 総括		スタッフ 指導職	技能 指導職		
5	総括補助業務 複雑判断業務	中級監督職	中級 技能指導職	A5 B7+A2		9年	34歳						
4	判断・指導業務	初級監督職	初級 技能指導職	44 B6+A1		7年	27歳	副主任			嘱託社員一般職群		
3	単純判断業務 複雑定型業務 定型業務 補助業務	一般職		A3 B3+A1		4年	23歳			スタッフ 一般職	技能 一般職		
2				A2 B3 勤続6		3年	20歳						
1				A1 B2 勤続6		2年	18歳						

図表 20 人事等級フレーム

b．スキルマップ

技能継承を確実に促進するために、作業工程ごとに従業員個々人が保有する技能・技術の評価レベルを明らかにし、一目で分かるようにまとめた一覧表（図表 3）。

後に述べる「チャレンジシート」で活用しやすいように、難易度と難易度係数、評価レベルを定義付けしている。

c. 職務評価表

前述の「(2)技能伝承に関する研究 イ. 技能伝承のために用いるツール」で述べた「職務習得表」(図表 16)に基づき、職務習得の結果を評価するシート。

鷹取製造(株) 工程【造型】 工程細目《無枠造型》① 平成 年度 職務評価表 対象者 平成 年 月 日作成													
	作業項目	難易度	上半期評価(/)			下半期評価(/)			上半期確認		下半期確認		その他、特記事項
			目標	実績	評価者	目標	実績	評価者	課長	部長	課長	部長	
造形準備	ミキサー清掃												
	作業予定掲示内容確認												
	図面検査												
	木型検査												
	造型準備												
	砂混練用添加材の管理												
	使用砂の管理												
	木型へ離型剤塗布												
造形	造型方案による造型前段取り												
	無枠機械操作												
	無枠造型												
	方案通りの造型												
	冷金当て												
	冷砂当て												
	湯口・押湯の置き方												
	湯口・押湯の盛り方												
抜型	砂型の固まり状態確認												
	湯口・押湯のならし												
	砂型・木型を壊さず抜く												
	砂型の良否確認												

1: 正確・スピード共に未熟 2: 正確は標準でスピードが標準ではない・又はその逆 3: 正確・スピード共に標準
 4: レベル5にはおよばないが3ではない(組み合わせ又は工夫が出来ない) 5: 正確・スピード共に非常に優れており、組み合わせや工夫が出来る。
 6: レベル5+新規品や特殊品に対応できる 7: レベル6より高い更に優れている。
 ☆評価は半期ごとに行なうものとする。 ☆評価者は直属上司 ☆評価目標は対象者と直属上司が相談して決定し、上司は部下が目標達成するよう支援する。

図表 21 職務評価表 (一部抜粋)

d. チャレンジシート

従業員が会社の業績向上と併せて自分自身のスキルアップを目指すために、上司と相談の上、評価期間（半年）開始前に、予めチャレンジする目標を個人ごとに定めたもの。定める目標には、それぞれ目標レベル、ウエイトと最終評価結果を決定するための評価基準を定めておく。

上司と部下は、互いに協力し合い、目標達成へ向けて励んでもらうことになる。その支援策の一環で、原則3回の面談（目標設定面接・中間面接・達成度評価面接）を実施する。

年度 チャレンジシート												
経常スローガン		本年度の方針		部門方針達成のためのあなたの役割		【売上、利益目標】		所 属		ナンバ		
								氏 名		番 号		
1. 重点目標の設定並びに具体的な行動・成果の目標を記入してください。												
重点目標	達成目標 (何を、いつまでに)	目標レベル 本人 上司	方法/プロセス (どんなやり方で)	達成度基準 (どれだけ)	中間進捗状況確認 本人 上司	最終確認 (目標のレベルも再確認すること)	目標レベル 本人 上司 係数	達成度 本人 上司	ウエイト ポイント	ウエイト 係数	ポイント 合計	
	職務習得後より 【目標設定対象スキル向上】	H M		◎全ての目標に対し、目標達成を上げた ○全ての目標を達成できた △過半数の目標は達成できた ×半分以上の目標達成しなかった			H H 1.1	○ △ 60.0	40	26		
	職務習得後より 【目標設定対象スキル以外のポイント向上】	M M		◎増加7ポイント以上 ○増加5ポイント未満 △増加2ポイント未満 ×増加0ポイント			M 1.0	○ 80.0	20	16		
	グループの不良品を減少させ、品質を向上させる 【対前年より5%ダウン】			◎対前年-7%超 ○対前年-4%以上7%未満 △対前年同程度(0~4%未満) ×対前年より不良品率の増加			M 1.0	○ 80.0	30	24		
	専門技術知識の習得 【公的資格の取得】			◎ ○資格取得 △勉強したが、取得できず ×勉強した形跡がない			H 1.1	○ 60.0	10	7		
									ポイントの合計	100	73	
2. 目標設定時・中間進捗時・達成度評価時の上司の指導内容などを記入ください。												
目標設定時 上司指導内容			中間進捗時 上司指導内容			達成度評価時 上司指導内容						
面談者	面談日	時間	分	面談者	面談日	時間	分	面談者	面談日	時間	分	

図表 22 チャレンジシート（記載例）

e. 職場ルール評価表

事業目的を達成するために、従業員全員が気持ち良く、精魂込めて仕事に打ち込み、いきいきと働くことのできる職場をつくるために定めたグループ全員の約束ごとを、どの程度達成できたのかを評価するもの。

職場ルール評価を行う場合は、別に定めた「(株)鷹取製作所グループ<全社共通職場ルール>」を熟読の上、評価を実施しなければならない。

なお、この「(株)鷹取製作所グループ<全社共通職場ルール>」は、今回の研究で新たに策定したのではなく、従来からある鷹取製作所グループで働く従業員として守るべき基本原則が定められているものである。

鷹取鋳造株式会社		平成26年度		職場ルール評価表		所属【鷹取鋳造㈱】 対象者		(等級)		平成 年 月 日作成								
評価期間:平成		年 月 日		～ 平成 年 月 日		所属【鷹取鋳造㈱】 対象者		第一次評価者:		第二次評価者:								
職場ルール項目				評価点				上半期評価		下半期評価		上期確認		下期確認				
				A	B	C	D	目標	自己評価	目標	自己評価	目標	自己評価	部長	社長	点数	部長	社長
1 通勤時の身だしなみ				3.0	2.4	0.9	-0.9											
2 職場での身だしなみ				3.0	2.4	0.9	-0.9											
3 通勤時のルール				3.0	2.4	0.9	-0.9											
4 始業に十分に間に合うよう余裕を持って出勤する。				3.0	2.4	0.9	-0.9											
5 出勤時の挨拶				3.0	2.4	0.9	-0.9											
6 遅刻・早退・中抜け・欠勤				3.0	2.4	0.9	-0.9											
7 退勤時のルール				3.0	2.4	0.9	-0.9											
8 始業時の行動				3.0	2.4	0.9	-0.9											
9 終業時の後片付け				3.0	2.4	0.9	-0.9											
10 休憩に関するルール				3.0	2.4	0.9	-0.9											
11 食事に関するルール				3.0	2.4	0.9	-0.9											
12 休憩時でも外出する場合は携帯電話等で連絡が取れるようにしておく				3.0	2.4	0.9	-0.9											
13 基本行動のルール:指示命令と報告				4.0	3.2	1.2	-1.2											
14 基本行動のルール:仕事の取組み				3.0	2.4	0.9	-0.9											
15 基本行動のルール:職場での基本態度(エチケット)				3.0	2.4	0.9	-0.9											
16 基本行動のルール:クリーン・アズ・ユー・ゴー				3.0	2.4	0.9	-0.9											
17 基本行動のルール:整理整頓				3.0	2.4	0.9	-0.9											
18 基本行動のルール:電話				3.0	2.4	0.9	-0.9											
19 基本行動のルール:喫煙				3.0	2.4	0.9	-0.9											
20 基本行動のルール:職場での禁止事項				10.0	8.0	3.0	-3.0											
21 事務所内(工場の事務所、休憩所、図面置場を含む)のルール				4.0	3.2	1.2	-1.2											
22 工場内のルール				4.0	3.2	1.2	-1.2											
23 社有車の活用				4.0	3.2	1.2	-1.2											
24 従業員同士の言葉づかいと挨拶・呼称				4.0	3.2	1.2	-1.2											
25 能率を上げるためのルール:能率が上がる環境づくりのルール				4.0	3.2	1.2	-1.2											
26 能率を上げるためのルール:能率の原則				4.0	3.2	1.2	-1.2											
27 能率を上げるためのルール:能率的な身体のかかし方				4.0	3.2	1.2	-1.2											
28 能率を上げるためのルール:能率的な物の扱い方と場所の整え方				4.0	3.2	1.2	-1.2											
合計				100.0	80.0	30.0	-30.0											
【4段階評価】 A:社員の模範となるレベルであり、他の従業員へも好影響を与えるなど期待を超える程度の行動が見受けられた B:自分の行動としては完全に出来ていた(ほぼ期待通り) C:時折期待する行動が出来ていないことがあった D:期待する行動が出来ていないことが多く、会社にとっては迷惑だと感じる場面が見受けられた ☆評価は半期ごとに行なうものとする。 ☆評価者は直属上司 ☆評価目標は全ての項目で5とし上司は部下が目標達成するよう支援する。																		

図表 23 職場ルール評価表

f. リーダー評価表

仕事の管理をしながら部下を育成する役割を担っている職場のリーダーには、リーダー特有の期待がある。その期待する人材像となり得ているかどうかをリーダー評価表により評価する。

g. 人事評価集計表

評価期間ごとに評価結果を集計し、通年での評価結果を確定させるための集計表。

人事評価集計表（リーダー職）

評価期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

職種	被評価者	等級	評価者		
【上期評価】					
評価表	評価点	調整点	ウエイト 一般職		
チャレンジシートによる評価点	90	0.5	45.0		
職場ルール評価表による評価	91	0.2	18.2		
リーダー評価表による評価点	80	0.3	24.0		
	1.00	合計	87.2		
【下期評価】					
評価表	評価点	調整点	ウエイト 一般職		
チャレンジシートによる評価点	90	0.5	45.0		
職場ルール評価表による評価	91	0.2	18.2		
リーダー評価表による評価点	80	0.3	24.0		
	1.00	合計	87.2		
【スキル】					
種別	全数	クリア数	満点	達成率(%)	
S					
A					
B					
C					
D					
上期調整点理由		下期調整点理由			
(前期昇給点 87.2 + 後期昇給点 87.2) ÷ 2 = 年間平均点 87.2					
		昇給・昇格記号			
		A			
【評価記号尺度】					
評価記号区分	S	A	B	C	D
昇給・昇格点	95点以上	95点未満85点以上	85点未満70点以上	70点未満55点以上	55点未満

図表 24 人事評価集計表

h. 人事評価記録票

毎年実施する人事評価を記録し、昇格や昇進等の参考とするための記録票。

②評価の流れ

半年ごとに行う評価の流れ、並びに評価組織図を定め、マニュアルを作成した。

	上期	内容	下期
期間	4月1日～9月30日	—	10月1日～3月31日
スケジュール	10月上旬	評価シート記入（本人）	4月上旬
		評価設定面接（本人⇄一次評価者）	
	10月中旬	評価面接（上司⇄二次評価者）	4月中旬
		評価検討委員会にて部門間調整	
	10月下旬	評価結果最終決定＜社長承認＞	4月中旬
	11月上旬	評価結果フィードバック （上司⇄二次評価者）	4月下旬
		評価結果フィードバック （二次評価者⇄一次評価者）	
	(*) 11月中旬	評価結果フィードバック （一次評価者⇄本人）	(*) 4月下旬

図表 25 評価の流れ

ハ．処遇反映ルール

詳細は、人事評価マニュアルにまとめた。

上期評価（評価期間：4月～9月）	⇒	冬賞与（11月支給）
下期評価（評価期間：10月～3月）	⇒	夏賞与（8月支給）
年間評価（上期＋下期）	⇒	昇給（4月1日付）、昇進昇降格（4月1日付）

ニ．結果と展開

本研究を通して、評価表を作成し、評価の運用ルール、処遇反映のルールを策定することができた。従業員は、それぞれ会社から期待される役割に応じた評価表により評価され、頑張った者には頑張った結果が処遇に反映されるような制度となった。

このシステムが、高年齢従業員のみならず、全従業員のやる気を促し、いきいきと働ける職場となることを期待したい。

(4) 賃金制度等の研究

イ．賃金制度構築の目的

利益の追求よりも「地元の雇用の維持」を何よりも重視し、地元の人たちが戦後の混乱の中でもすぐに働ける場所を確保し、安定した生活を送るための基盤となる会社でありたいという創業時の思いを、今後も受け継いでいくことが大原則である。

そのため、極端な成果給や業績給の導入は行わず、年功給の運用を維持することとした。同時に、従業員のやる気があれば年齢に関わりなく等しく能力開発のチャンスがあり、そしてその結果、それに見合った処遇を受けることができる能力給を新たに導入し、人材育成と処遇を連動させることとする。

また、従業員の高齢化や定年による人材流出等で個人に蓄積された技能や技術が失われないよう、体系的な人材教育と評価、並びに適材適所による配置等、評価制度と処遇を連動させることで、鷹取製作所グループ全体の今後の発展に繋げることを目的とする。

上記目的を達成するために、総額人件費管理を行いながら、グループ全体の賃金体系の見直しを行う。

ロ．賃金制度構築の進め方

賃金制度の構築に当たっては、段階的に（第一次案から第三次案まで）検討を行った。

最初に、人件費分析の結果を受けて、昇給や賞与にかかる原資をどのようなルールで決定していくのか、賃金制度とは切り離すことができない「お金」の面から検討をスタートした。同時に、社長から鷹取製作所グループが希望する賃金制度の方向性をヒアリングし、第一次案に活かすこととした。

第一次案の検討を行ったのが12月24日、その後、複数回の研究会を実施した。今後は、本研究で構築した内容を微調整しながら、より良い制度としていく予定である。

ハ．賃金制度の概要

- a．年齢に関わりなく、従業員が自己の能力開発を行った結果が賃金へ反映される仕組み

を導入し、従業員のモチベーションを向上させる。反映される賃金とは、月例給与の昇給、手当および賞与である。

- b. 初任給の決定や定期昇給に関し、地域や同業者等と比較し、同程度を確保できるような賃金制度とし、その運用をルール化する。
- c. 等級ステージごとに従事する職務内容を定め、当該職務を遂行するための必要能力要件、資格等を明確にしたキャリアパス制度とする。
- d. 定期的な習熟昇給は小幅に抑えつつも、一定の条件を満たした場合は昇格する仕組みを導入し、昇格により大幅な昇給をすることで、市場賃金とのバランスをとる仕組みを導入する。

ニ．賃金制度の内容

①月例給与について

a．基本給について

これまでの基本的なスタンスが、年功運用であったことを踏まえ、今後は、基本給を年齢給と職能給の二本立てとする。

$\text{基本給} = \text{年齢給} + \text{職能給}$
--

b．年齢給

年齢給は、毎年4月1日時点における満年齢にて決定。18歳入社から41歳まで昇給し、41歳から60歳までを昇給停止とする。そして、60歳の定年を迎えた時に、年齢給をゼロとし、本人の能力により勝ち取った職能給のみでの運用とする。職能給は、年齢に関わりなく昇給できるチャンスを設け、年齢による昇給停止は行わない。

今後は、65歳、70歳までの年齢に関わりない働き方を想定しているが、60歳定年制は維持する予定である。

60歳定年、再雇用を実施するに当たり、様々な貢献内容が考えられる。

一つは、培った能力をフルに発揮しながら技能を伝承すること。二つは、自分自身が健康であり続け、会社へ仕事貢献をすること。三つ目は次世代の確保をするために賃金の一部を次世代へ譲ることである。

定年である60歳を「その時」と考え、年齢給を10万円減額し、ゼロとするものである。

ただし、万が一、本人の努力がなかったために職能給を上昇させきれず、最低賃金を下回るような再雇用者がいる場合は、最低保証は行うものである。

c．職能給

職能給は、人事評価の結果により決定する。10等級の職能等級制度とリンクさせた段階号俸給とする。原則、毎年の習熟昇給と、昇格要件を満たした場合に行う昇格昇給により基本給が上がる仕組みとした。

高卒の新規採用者を1等級1号俸に格付けすることを想定。大学卒の新規採用者の場合は、地域の平均的レベルを確保するために、2等級または3等級への格付けとする。

平成24年4月採用の新規学卒者の福岡県内における初任給は、以下のとおりである。

(円)

規模	高校卒	短大・高専卒	大学卒	大学院修士課程修了
中小企業	154,133	167,577	179,477	185,497
大企業	155,366	169,708	191,513	204,515
規模計	154,716	168,722	186,267	197,760

(福岡県庁ホームページ「平成24年度 福岡県の賃金事情 統計表」から一部抜粋)

図表 26 平成24年4月採用の新規学卒者の初任給

本研究では、試行として、工場長に「フレームワーク」と「スキルマップ」を参考に、従業員の格付けを行ってみた。

格付けについては、今後再検討が必要となるであろう。

②諸手当について

現行の諸手当の全てについて、支給基準、支給額等の見直し検討を行った。その結果、見直し変更となった手当のうち、役職手当と家族手当について記載する。

役職手当については、工場長・部長の手当を大幅に増加させた。管理監督者とはいえ、労働時間が長時間となる場合もあるだろうということから、定額残業代を支給していたが、役職手当と定額残業代を統合させ、これまでの支給額を上回る役職手当とする。

家族手当については、少子高齢化対策の一環として、子どもに対する手当を増額することにした。対象となる子供の数は、グループ全体で57名程度。現行額の3,000円から10,000円へ引き上げる。

③賞与について

賞与の支給額については、ラッカープラン(※)を利用した。

人件費分析を行った結果を利用し、以下の考え方の下、賞与の支給原資を決め、半期ごとに行う評価結果に応じた配分(賞与)を行う。

$$\text{賞与原資総額} = \text{付加価値額} \times \text{標準労働分配率} - \text{毎月支払った賃金総額}$$

※ラッカープラン(Rucker's Plan)とは

アメリカのアレン・ラッカーが提唱した賞与総額を決める方式の一つ「生産性成果配分方式」のことを指す。企業の創出する付加価値額と人件費総額に一定の相関関係があるといった研究結果を基に導き出されたもので、「付加価値額」を基準として賞与総額を決定する手法である。他に、「売上高や生産性向上」に着目したスキャンロンプランなどもある。

賞与は、基本給に比例する部分(基本給比例分)と、人事評価による評価点によって決定する部分(成績比例分)により構成する。

基本給比例分については、従業員の基本給をベースに決定するものであり、成績比例分は、人事評価の結果が反映される。ただし、個人ごとに決定した人事評価による評価点は、各人が在位する職能等級ごとの係数(等級係数)と職務ごとの係数(職務係数)、および出勤状況による係数(出勤係数)の影響を受けることになる。

つまり、昇格し上位等級にいる者や、遅刻や早退、欠勤がない者等、頑張った者には手厚く賞与配分ができるような仕組みとなっているのである。

詳細については給与規程並びに「人事評価制度マニュアル」に記載した。

4. 改善案の試行・効果測定

(1) 試行内容

これまでの改善案の中で、「3. 改善案の策定 (2) 技能伝承に関する研究」と「(3) 評価制度の研究」の一部について、当社で最初に定年を迎えるN氏に対して改善案を試行し、効果測定を行った。

(2) 試行方法

N氏は、勤続30年の技能工の主任である。スキルマップに保有する技能を落とし込んでみたところ、期待する程度の技術レベルにある者とは言えないことが分かった。

そこで、工場長、主任統括、外部研究者2名とN氏を交え、面談を実施し、「生涯現役に向けてのキャリアプラン策定」のための時間を設けた。

N氏は成人前の扶養親族がいるため、今後も働き続け、給料は得たいと考えている。決して、会社を牽引する従業員とは言い難いが、仕事に取り組む姿勢は真面目である。

現在の技能レベルで考えると、現在N氏が選択できる職務内容は、「単技能職」しかない。単技能職の職務内容は、下図のとおり、一つの工程で二つ以上の工程細目の作業を行う。必要技術及びその技術の必要能力レベルは、担当工程の工程細目（N氏の場合は、仕上げを担当）の能力レベルが3以上、その他ヒューマンスキル（人間関係力）として、職場ルール評価では「A」を取る必要がある。

職名	職務内容および職務に就くための条件
単技能職	◇職務内容 一つの工程で二つ以上の工程細目の作業を行なう。※担当の工程及び工程細目は会社が指定する ☆必要技術及びその技術の必要能力レベル 担当工程の工程細目技術 ⇨ 能力レベル3以上(評価表参照) ☆その他の必要能力とそのレベル ヒューマンスキル(人間関係力) ⇨ 職場ルール評価A

図表 18 の一部抜粋

スキルマップ上に記した「仕上げ」工程の評価レベルは、3つの工程細目で「2～5」とやや足りない。スキルの評価レベルを最低「3」まで引き上げる必要がある。

また、ヒューマンスキルとして求められる職場ルール評価の結果は「A」だが、実際には上司によるN氏の職場ルール評価を実施してみたところ、わずかに「A」に届かなかった。

N氏のキャリアプランシートは下図のとおりである。仕上げを担当する単技能職として、生涯現役で働くためには、仕上げ工程における評価レベルの「2」の工程細目を「3」以上に向上させ、「職場ルール評価」において「A」となる必要がある。

そこで、職務習得表に沿って技能レベル「3」以上にするための育成計画を立て、60歳到達までに自己育成によって職場ルール評価の結果「A」を目指すことになった。

鷹取製造 生涯現役キャリアプランシート 10年間の自分の姿《単技能・仕上げ》 氏名:N氏 平成 年 月 日作成										
	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
年齢(歳)	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69
希望月額収入										
内訳 会社										
以 年金			○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎
外 雇用継続給付	○	○	○	○	○					
希望する役割職	単技能	単技能	単技能	単技能	単技能					
	仕上げ	仕上げ	仕上げ	仕上げ	仕上げ					
雇用形態	常勤A	常勤A	常勤A	常勤A	常勤A					
必要能力レベル	多能技術									
	技術【仕上げ】	レベル3	レベル3	レベル3	レベル3					
	ティーチング									
	コーチング									
	職場ルール実践	A	A	A	A	A				
	※体力面									
会社育成支援	キャリア配属	仕上げ	仕上げ	仕上げ	仕上げ	仕上げ				
	教育訓練									
	プロジェクト									
	小集団活動									
自己啓発	健康維持管理	◎	◎	◎	◎	◎				
	新聞・図書	◎	◎	◎	◎	◎				

◇希望収入／収入を月額どれ位希望するか(会社ではどれ位、会社以外でどれ位) ※会社での希望収入を確保するためには雇用形態の選択が必要となる
 ◇希望する役割職になるためにはそれぞれに別途定める技能レベル、キャリア配属が必要となる◇雇用形態／常勤A～C 非常勤A～D 登録
 ◇必要能力レベル／希望する役割職に必要な能力レベル ◇キャリア配属／希望する役割職になるために経験が必要な配属
 ◇会社育成支援／希望の役割職になるのに必要な会社育成支援のメニュー ◇自己啓発／希望の役割職になるために推奨する自己啓発活動メニュー
 ※このキャリアプランシートの作成は、第一次は55歳～58歳の間に、第二次は65歳～68歳の間に行なう。

図表27 N氏の生涯現役キャリアプランシート（単技能・仕上げ用）

鷹取製造 生涯現役キャリアプラン《10年間の自分の姿》への到達プランシート										
氏名:N氏 (S 年 月 日生) 平成 年 月 日作成										
年齢(歳)	55		56		57		58		59	
キャリア配属	仕上げ		仕上げ		仕上げ		仕上げ		仕上げ	
	向上方法	目標レベル	向上方法	目標レベル	向上方法	目標レベル	向上方法	目標レベル	向上方法	目標レベル
希望する役割にむけ向上させる能力										
仕上げ工程										
解棒(型バラシ)										
切断										
仕上げ					OJT	レベル3	自己育成	レベル4	OJT	レベル5
鋳物検査					OJT	レベル3	自己育成	レベル4	OJT	レベル5
引張試験					OJT	レベル3	自己育成	レベル4	OJT	レベル5
コミュニケーション能力										
ティーチング能力										
コーチング能力										
職場ルール実践能力					自己育成	評価B	自己育成	評価A	自己育成	評価A
プロジェクト										
小集団活動										
特記事項										

図表28 N氏の生涯現役キャリアプランへの到達プランシート

この計画に沿ってN氏の育成を進めていこうとした時、これまで仕事に対し積極的な姿勢を見せなかったN氏が、初めて発言をしたのである。

「できれば指導職を目指したい」

初級・中級・上級指導職のうち、初級指導職を目指したいというのである。

初級指導職	◇職務内容	一つの工程、または複数の工程において新たに配属された人に技術を教え込む								
	★必要技術及びその技術の必要能力レベル	指導する(教え込む)工程における技術 ㊞能力レベル5以上(評価表参照)								
	★その他の必要能力とそのレベル	ヒューマンスキル(人間関係力)㊞職場ルール評価A コミュニケーション能力 ティーチング能力								

図表 18の一部抜粋

初級指導職とは、一つの工程、または複数の工程において新たに配属された者に技術を教え込む職務を担う者である。そのためには、指導する（教え込む）工程における能力レベルが 5 以上必要であり、ヒューマンスキルとして、「職場ルール」での評価「A」のほか、コミュニケーション能力とティーチング能力が求められる。

N 氏の現状からは、かなり努力を要する目標となる。

この場合のキャリアプランシートは以下のとおりとなる。

鷹取製造 生涯現役キャリアプランシート 10年間の自分の姿《初級指導職》 氏名:N氏 平成 年 月 日作成										
	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
年齢(歳)	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69
希望月額収入										
内訳 会社										
年金			○	○	○	◎	◎	◎	◎	◎
以外 雇用継続給付	○	○	○	○	○					
希望する役割職	初級指導職	初級指導職	初級指導職	初級指導職	初級指導職					
	仕上げ	仕上げ	仕上げ	仕上げ	仕上げ					
雇用形態	常勤A	常勤A	常勤A	常勤A	常勤A					
必要能力レベル	多能技術									
	技術【仕上げ】	レベル5	レベル5	レベル5	レベル5					
	ティーチング	○	○	○	○					
	コーチング									
	職場ルール実践	A	A	A	A					
	※体力面									
会社育成支援	キャリア配属	仕上げ	仕上げ	仕上げ	仕上げ					
	教育訓練									
	プロジェクト									
	小集団活動									
自己啓発	健康維持管理	◎	◎	◎	◎	◎				
	新聞・図書	◎	◎	◎	◎	◎				
◇希望収入／収入を月額どれ位希望するか(会社ではどれ位、会社以外でどれ位) ※会社での希望収入を確保するためには雇用形態の選択が必要となる ◇希望する役割職になるためにはそれぞれに別途定める技能レベル、キャリア配属が必要となる◇雇用形態／常勤A～C 非常勤A～D 登録 ◇必要能力レベル／希望する役割職に必要な能力レベル ◇キャリア配属／希望する役割職になるために経験が必要な配属 ◇会社育成支援／希望の役割職になるのに必要な会社育成支援のメニュー ◇自己啓発／希望の役割職になるために推奨する自己啓発活動メニュー ※このキャリアプランシートの作成は、第一次は55歳～58歳の間に、第二次は65歳～68歳の間に行なう。										

図表 29 N 氏の生涯現役キャリアプランシート（初級指導職用）

鷹取製造 生涯現役キャリアプラン《10年間の自分の姿》への到達プランシート										
氏名: N氏 (S 年 月 日生) 平成 年 月 日作成										
年齢(歳)	55		56		57		58		59	
キャリア配属	仕上げ		仕上げ		仕上げ		仕上げ		仕上げ	
	向上方法	目標レベル	向上方法	目標レベル	向上方法	目標レベル	向上方法	目標レベル	向上方法	目標レベル
希望する役割にむけ向上させる能力	仕上げ工程									
	解栓(型バラシ)									
	切断									
	仕上げ				OJT	レベル3	自己育成	レベル4	OJT	レベル5
	鋳物検査				OJT	レベル3	自己育成	レベル4	OJT	レベル5
	引張試験									
	コミュニケーション能力				Off・JT	リーダー評価C	自己育成	リーダー評価B	Off・JT	リーダー評価A
	ティーチング能力				Off・JT		自己育成		Off・JT	
	コーチング能力									
	職場ルール実践能力				自己育成	評価B	自己育成	評価A	自己育成	評価A
プロジェクト										
小集団活動										
特記事項										

図表30 N氏の生涯現役キャリアプランへの到達プランシート

等級制度の中で、単技能職は1等級レベルであり、初級指導職は4等級レベルである。よって、給与は明らかに初級指導職の方が高くなる。N氏は、改めて指導職を目指して努力することを決意したのである。

そこで、指導職レベルに到達できるように計画した職務習得表が以下のとおりである。

鷹取製造(株) 専門指導職(初級指導職)1 職務習得表 教習者:○○ 対象者:N氏(歳) 平成 年 月 日												
	コミュニケーションスキル	難易度	トレーニング				必須レベル目標/実績		所属長	特記事項		
			期限	終了	教習者	対象者	目標	実績				
聴く能力	ラポール/「相互に信頼している状態」を築く											
	◇相手に「誠意」「敬意」を持って接する	A			○○		3	26.6				
	◇相手に、心を開き、受け入れ、顔を向き合わせて話す準備をさせる	A			○○		3	26.6				
	◇相手に優しい視線を合わせ聴く準備をする	A			○○		3	26.6				
	◇相手を観察して相手の気持ちを読み取る	A			○○		3	26.6				
	◇相手の話を自分の価値観・先入観に囚われず素直に聴く	A			○○		3	26.6				
	◇共感しながら聴く(「うなづいたり、相づちを打ちながら聴く」)	A			○○		3	26.6				
	◇ペーシング(相手の話すスピードや呼吸に合わせて聴く)	A			○○		3	26.6				
	◇ミラーリング(相手と同じような動作や仕草を取りながら聴く)	A			○○		3	26.6				
	◇足を組んだり、腕を組んだりして聴かない	A			○○		3	26.6				
	◇相手の話をさえぎらないで最後まで聴く	A			○○		3	26.6				
	相手にもっと話したいと思わせる聴き方											
	◇相手に正対して真剣な眼つきで相手の目を見ながら聴く	A			○○		3	26.6				
	◇熱心に傾聴している態度を全身(頭と上体の動きや声)で表す	A			○○		3	26.6				
	◇相手が力説するときは身を乗り出して聴く	A			○○		3	26.6				
	◇相手が思いを込めて話すことはメモを取ったり質問したりする	A			○○		3	26.6				
	キャリブレーション/相手の本音を掴む=相手の「心の状態」											
	◇ノンバーバルコミュニケーションで相手の思い・本音を正確に掴む 相手が話している時には、目、表情、振る舞い、態度、行動を視覚で フォーカスすると共に、言葉遣い、声の大小・スピード抑揚の付け方を 聴覚でフォーカスして相手の思い(本音)を察知する	A			○○		3	26.6				
	◇バーバルコミュニケーションで相手から思い・本音の説明を聴く 5W3H(What・Why・Who・When・Where・How・How many ・How much)で整理しながら聴き、不明点は必ず訊く	A			○○		3	26.6				
	◇相手が答え易い質問をして相手にできるだけ話をしてもらう	A			○○		3	26.6				

1:未熟 2:やや劣る 3:標準 4:良 5:優秀
 ☆教習者:教える人 ☆対象者:教えてもらう人 ☆上記教習者の欄は教習者本人がサイン、対象者の欄は対象者本人がサイン

図表31 N氏の職務習得表(ヒューマンスキル(聴く能力)用)

鷹取鋳造(株) 専門指導職(初級指導職)2 職務習得表															教習者:〇〇		対象者:N氏 (歳)		平成 年 月 日	
コミュニケーションスキル										難易度	トレーニング			必須レベル目標/実績			所属長	特記事項		
											期限	終了	教習者	対象者	目標	期限	実績	確認者		
伝える能力	ラポール/「相互に信頼している状態」を築く																			
	◇相手に「誠意」「好意」「敬意」を持って接する										A			〇〇		3	26.6			
	◇相手が話を聴き取れる状態にあるかを確認する										A			〇〇		3	26.6			
	◇相手に、心を開き、受入れ、顔を向き合わせて聴く準備をさせる										A			〇〇		3	26.6			
	◇相手に優しい目線を合わせ話す準備をする										A			〇〇		3	26.6			
	話の組立て																			
	◇アテンション(注意を引く)⇒インタレスト(興味を持たせる)										A			〇〇		3	26.6			
	ノンバーバルコミュニケーションで相手に自分の思いを伝える																			
	◇なぜ思いを伝えなければならないかの目的を確認認識する										A			〇〇		3	26.6			
	◇伝えることを整理して認識すると共に重要性を確認する										A			〇〇		3	26.6			
	◇伝えたいという熱意を持つ⇒熱意は何事にも勝る発信力となる										A			〇〇		3	26.6			
	◇ノンバーバル・コミュニケーションを徹底的に活用する										A			〇〇		3	26.6			
	話し方にメリハリをつけ、全体的に優しく丁寧に、強調したい部分は、必要に応じ眼力を強くしたり身を乗り出したり、ジェスチャーを駆使し身振り手振りで相手の眼(視覚)に強く訴えと共に、声を大きくしたりトーンを変えたり、抑揚をつけたり、話すスピードに緩急をつけたり、繰り返すなどして相手の耳(聴覚)に強く訴えかける。																			
	バーバルコミュニケーションで自分の思いを説明して納得に導く																			
	◇自分の伝えたい内容が相手に理解できる言葉を使う										A			〇〇		3	26.6			
	◇相手に届く声の大きさ、語尾の明瞭さで正確に伝える										A			〇〇		3	26.6			
	◇異なる意味にとれるような言葉は使わず曖昧な表現もしない										A			〇〇		3	26.6			
	◇5W3Hで話しを組み立てる										A			〇〇		3	26.6			
	Why(目的)から始めて、5W3Hの必要な項目【What(何を)・When(いつ、いつまでに)・Who(誰が)・Where(どこで)・How(どんな方法で)・How many(どれくらいの数量)・How much(どれくらいのお金を使って)を具体的に伝える																			
	◇マニュアルや写真やイラスト、図表やグラフで視覚に訴え説明を加える																			
										A			〇〇		3	26.6				
1:未熟 2:やや劣る 3:標準 4:良 5:優秀															★教習者:教える人 ★対象者:教えてもらう人 ☆上記教習者の欄は教習者本人がサイン、対象者の欄は対象者本人がサイン					

図表32 N氏の職務習得表（ヒューマンスキル（伝える能力）用）

鷹取鋳造(株) 工程【仕上げ】工程細目《鋳物検査》 職務習得表 教習者:〇〇 対象者:N氏 (歳) 平成 年 月 日												
	作業項目	難易度	現技能レベル	トレーニング			必須レベル目標/実績			所屬長	特記事項	
				期限	終了	教習者	対象者	目標	期限			実績
外観検査	内外面の鋳果の有無	A	4	常時	—	自己	—	5	26.11			マニュアル活用
	内外面の鋳ばりの有無	D	4	常時	—	自己	—	5	26.11			
	内外面の砂焼付けの有無	D	4	常時	—	自己	—	5	26.11			
	内外面の仕上りの良否	B	4	常時	—	自己	—	5	26.11			
	本体表面の表示	C	3	常時	—	自己	—	5	26.11			
寸法検査	製造図面による機械加工面の加工代が確保されているか	B	4	常時	—	自己	—	5	26.11			
	肉厚計測(製造図面指示の+15%〜10%以内)	C	5	常時	—	自己	—	5	26.11			
検査後処置	鋳造品に工番を表示	C	5	常時	—	自己	—	5	26.11			
	鋳造品を工番ごとにパレット上に識別して置く。	C	4	常時	—	自己	—	5	26.11			
	製造指示書兼検査記録に受領印をもらいコピーを一部渡す	D	4	常時	—	自己	—	5	26.11			
	製造指示書兼検査記録原本を事務局に提出	D	4	常時	—	自己	—	5	26.11			

1:正確・スピード共に未熟

2:正確は標準でスピードが標準ではない・又はその逆

3:正確・スピード共に標準

4:レベル5にはおおよばないが3ではない(組み合わせ又は工夫が出来ない)

5:正確・スピード共非常に優れており、組み合わせや工夫が出来る。

6:レベル5+新規品や特殊品に対応できる

7:レベル6より高い 更に 優れている。

☆教習者:教える人 ☆対象者:教えてもらう人 ☆上記教習者の欄は教習者本人がサイン、対象者の欄は対象者本人がサイン

鷹取鋳造(株) 工程【仕上げ】工程細目《引張試験》 職務習得表 教習者:△△ 対象者:N氏(歳) 平成 年 月 日												
	作業項目	難易度	現技能レベル	トレーニング			必須レベル目標／実績			所属長	特記事項(活用ツール等)	
				期限	終了	教習者	対象者	目標	期限			実績
引張試験	試験片加工	試験片を品種毎の規定寸法に旋盤加工	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		試験片加工マニュアル活用
		試験片にチャージ番号を表示	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		
		寸法検査	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		
	試験準備	油圧万能試験機の起動(暖機運転)	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		試験準備マニュアル活用 有資格者
		寸法計測(引張り試験成績書に記録)	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		有資格者
		標点距離の書き	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		
		荷重レンジの確認	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		
	引張試験	試験片装着	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		引張試験マニュアル活用 有資格者
		引張試験実施	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		機械的性質試験要領TQMS-3-鋳20
標点距離計測		D	—	26.2	○	△△		3	27.1		機械的性質試験要領TQMS-3-鋳20	
伸び計算		D	—	26.2	○	△△		3	27.1		機械的性質試験要領TQMS-3-鋳20	
硬さ試験	試験準備	破断荷重の読取りと記録	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		機械的性質試験要領TQMS-3-鋳20
		引張強さ計算	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		機械的性質試験要領TQMS-3-鋳20
		計算結果記録	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		機械的性質試験要領TQMS-3-鋳20
		試験成績書を事務局に提出	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		機械的性質試験要領TQMS-3-鋳20
	硬さ試験	引張試験片の一部を切断採取	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		機械的性質試験要領TQMS-3-鋳20
		試験機の準備作業:重りの取付け	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		機械的性質試験要領TQMS-3-鋳20
		試験機の準備作業:圧子の直径確認	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		機械的性質試験要領TQMS-3-鋳20
	硬さ試験	ブリネル硬さ試験実施	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		機械的性質試験要領TQMS-3-鋳20
		窪み測定と記録	D	—	26.2	○	△△		3	27.1		
	試験成績書を事務局に提出	D	—	26.2	○	△△		3	27.1			

1:正確・スピード共に未熟 2:正確は標準でスピードが標準ではない・又はその逆 3:正確・スピード共に標準
4:レベル5にはおおよばないが3ではない(組み合わせ又は工夫が出来ない) 5:正確・スピード共非常に優れており、組み合わせや工夫が出来る。
6:レベル5+新規品や特殊品に対応できる 7:レベル6より高い 更に 優れている。
☆教習者:教える人 ☆対象者:教えてもらう人 ☆上記教習者の欄は教習者本人がサイン、対象者の欄は対象者本人がサイン

図表33 N氏の職務習得表(技能用)

前向きに生涯現役に向けての第一歩を踏み出したN氏。いきいきと仕事に取り組み、自分で定めた目標を少しずつ達成することで、思い描いた自分自身の「生涯現役」が実現しそうである。

社長からは「このところ、N氏だけではなく、みんなの顔色が変わったように感じている。いい影響がすでに出ている。」というコメントもあり、既に会社全体が本研究の成果を感じているところである。

IV まとめ

本研究は、高年齢従業員を活用し、高年齢従業員のモチベーションを上げるための取り組みである。キーワードは、技能伝承、多様な就業形態、評価・賃金制度の構築であった。研究期間は短かったが、研究活動メンバーの全員が協力し合うことで、着実に前進してきたという実感がある。

技能伝承のためのツールと手順は確立された。きめ細かい運用がなされることで、鷹取鑄造（株）が誇る技能は必ず受け継がれていくであろう。

多様な就業形態も完備できた。自らキャリアデザインを描き、働く意思能力がある限り、多様な就業形態の中から選択した働き方で、生涯現役として会社と繋がり、社会貢献をすることができるであろう。

人事評価と賃金制度の連動も可能となった。年齢による差別を受けることなく、自らの意欲、能力、努力の結果が給与へ反映され、新たな教育、配置、異動にも活用されることになる。頑張った者が報われる制度である。このことに「働きがい」を見出し、生涯現役を目指す高年齢従業員が増加することが期待できる。

本研究では、一部の研究を除き、鷹取鑄造（株）における研究活動として取り組んできた。この研究成果を活かし、順次グループ全体への水平展開を想定している。