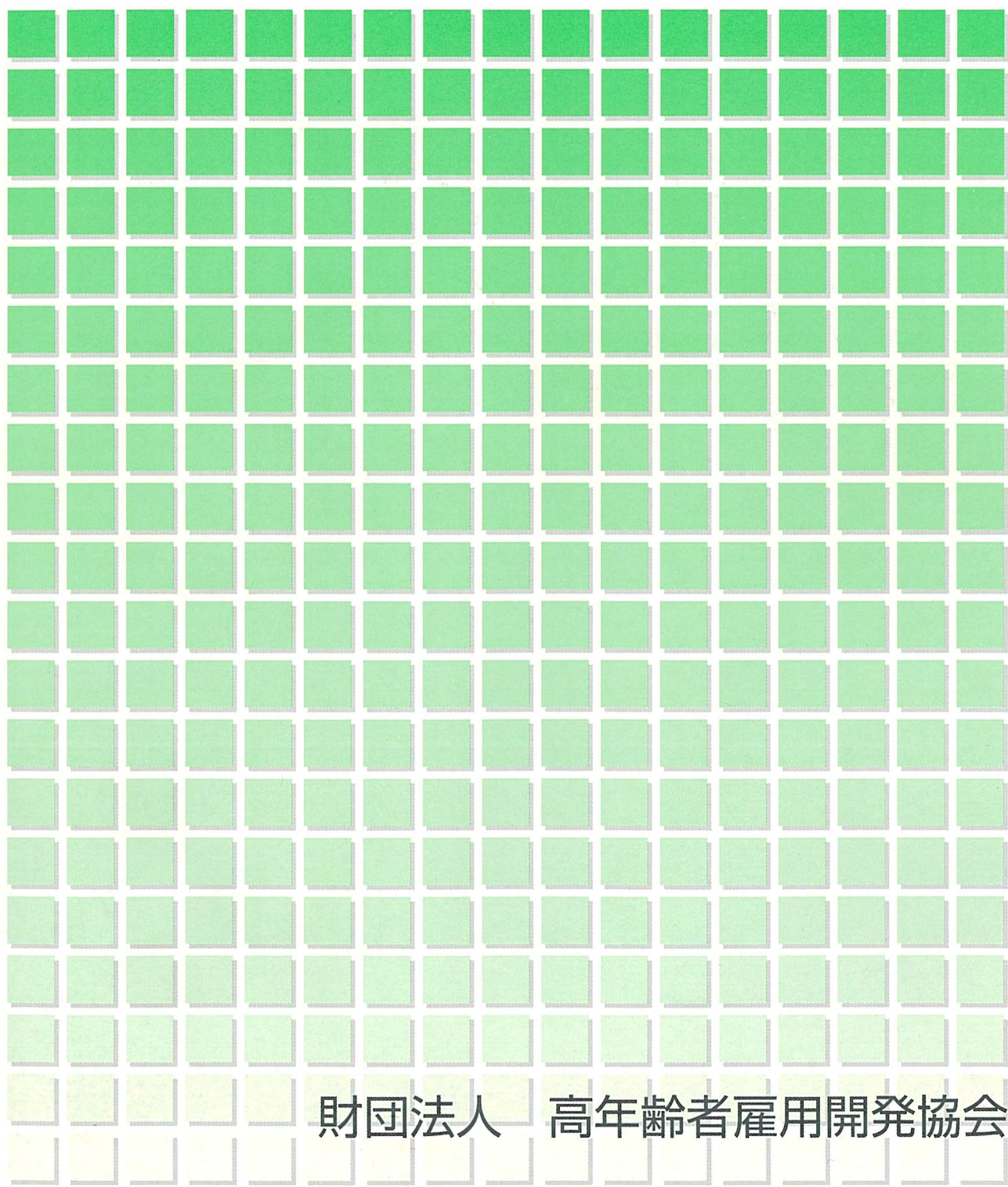


共同研究年報

平成11年度



財団法人 高年齢者雇用開発協会

職務再設計・人事賃金管理

寿司製造・販売業における 中高年従業員の活性化に 関する調査研究

株式会社小僧寿し広島

所在地 広島県広島市東区温品1丁目2-40

設立 昭和52年

資本金 2,000万円

従業員 496名

事業内容 食品製造・販売

事業金責任者・指導員
小僧寿し広島・代表取締役
小僧寿し広島の員業が平高中
突所査隔るを関
小僧寿し広島小僧会代表

研究期間 平成11年4月～平成12年3月

研究責任者	松石 勲	(株)小僧寿し広島	専務取締役
	松浦 和夫	(株)ビジネスブレイン	代表取締役
	加藤 忠之	(株)小僧寿し広島	代表取締役
	澤山 隆徳	(株)小僧寿し広島	営業本部長
	中山 重憲	(株)小僧寿し広島	新業態事業部長
	内山 武司	(株)小僧寿し広島	担当マネージャー
	坂田 久子	(株)小僧寿し広島	トレーナー
	太田 伸	(株)小僧寿し広島	支部長

目 次

研究の概要

1. 研究の背景・目的	40
(1) 事業の概要	40
(2) 高齢者雇用状況	40
(3) 研究の背景、課題	40
(4) 研究のテーマ・目的	40
(5) 研究体制と活動	40
2. 研究成果の概要	40
(1) ハード面の成果	40
(2) ソフト面の成果	41

研究の経緯と結果

1. ハード面の研究	42
(1) 現状調査・分析	42
(2) 問題点と改善の指針	42
(3) 改善案の策定	44
(4) 改善案の試行・効果測定	51
2. ソフト面の研究	55
(1) 現状調査・分析	55
(2) 問題点と改善の指針	56
(3) 改善案の策定	58
(4) 改善案の試行、効果測定	63

まとめ

1. ハード面	65
2. ソフト面	65

研究の概要

1. 研究の背景・目的

(1) 事業の概要

当社は、寿し業種を基本としたFCチェーン(株)小僧寿し本部に加盟する企業で、昭和52年に創業、広島県西部から山口県岩国市をエリアとしてフードサービス業を展開し、手作り作りたてをモットーに、変わり行く顧客のニーズと市場の変化に対応するためテイクアウトとデリバリーサービスを形態として現在39店舗を展開中である。

(2) 高齢者雇用状況

当社は、モットーである手作り作りたてとファーストフードサービスを営業課題として取り組み続けており、特にスキルを必要とするだけに従業員の長期安定雇用が不可欠である。

それには主婦（パート）の戦力化は必至であるが、こうした技能者も次第に高齢化へと移行し、また、今後高齢者雇用は我が国の就労状況からみても自然発生的に増加することは必至であり、この方々の雇用を適材適所に積極的に行っていく方針である。

(3) 研究の背景、課題

我が国の人口動態の変化は当然サービス業に携わる我々にとっても無関係ではない。

しかし、この現状に必ずしも対応できているとはいえない。また、考え方(ソフト面)、機器・装置(ハード面)の改善、改革なくしてお客様へのより良いサービスはできない。

つまり働く方々の働きやすさ等々、環境の改善が必要であった。

(4) 研究のテーマ・目的

研究テーマはハード面とソフト面が横軸で連結した両輪でなくてはならない。

基本をSQC(Statistical Quality Control、統計的品質管理)中心に実現可能とするため

のテーマと目的設定を図ることとした。

イ. ハード面

① 舍利炊部所の改善

重量食材の上げ下げと身体の屈伸の負荷軽減

② 車両・台車の改善

日配が基本業務であり重量物の運搬労力の負荷軽減

③ 高所清掃作業の改善

高所清掃作業の負荷軽減

ロ. ソフト面

ハード面を包括した就業規則、人事制度の見直しによる組織の活性化

(5) 研究体制と活動

現場マネージャーを中心に当社を取りまく就労状況、将来へのマーケット等に鑑み職場改善の必要性を図り、全員参加のうえ共同研究を開始することとした。

2. 研究結果の概要

(1) ハード面の成果

イ. 店舗内の作業及び清掃作業が高齢者も含め大変重労働であることがわかり、これを改善した。これにより作業及び作業台や大きな物を動かし、清掃するのが非常に楽になった。高齢者にも作業負担がなくなり、そのため、特定の仕事を嫌がることなく作業ができる環境になった。

ロ. 高齢者の作業動線、調理場清掃作業及び作業姿勢がきわめて不良であることがわかり、これらを改善した。これにより高齢者が嫌がる作業がなくなり、体力、精神的負担及び衛生上の問題もなくなり非常に良い結果になった。

ハ. 舍利炊きの作業が店内作業で一番の重労働で苦痛であり誰もが嫌がる作業であったが、調理場の改善と支援機器の開発により、職場環境を変えることができた。今後はこ

れを全店に指導・導入していけるものと考えられる。

ニ、舍利炊き及び寿し製造の一連の作業の中で、繁忙時の寿しにぎり作業は、筋肉痛を起こす程の状況であり、これを改善したことで高齢者を含め誰でもできるようになった。また、床面の改良により清掃も非常にやり易くなり、全体の清掃作業が見違えるようにきれいにできるようになった。さらに、不安だった筋肉痛がなくなり、精神的にも肉体的にも楽になった。

ホ、運搬作業は工場倉庫から配送車、配送車から店舗の2種類あるが、積み込み、荷おろし作業が非常に重労働であり、嫌がられる作業であった。これを改善することで高齢者でもできる作業になり、採用も年齢に関係なくできるようになった。また、ギックリ腰や重労働というイメージもなくなり楽な仕事になった。

ヘ、高齢者には靴が重く、蒸れて長時間の労働は疲れる状態であった。これを改善したことにより、軽くフィットして疲れなくなり、着脱もしやすく非常に楽になった。

また、滑りにくくなり、安心して作業ができるようになった。

ト、高齢者の高所洗浄清掃については危険度が高く、かつ、重労働であったが、これを改善したことで危険性及び重労働感もなくなり誰でもできるようになった。地上から安心して作業ができるようになったことが全体の清掃イメージを変え、トータル的に楽になった。

(2)ソフト面の成果

イ、高齢者の活用

① 今後の人事労務戦略の中で、重要なポイントとなる高齢者の活用についての方針が明確になり、社内のコンセンサスができた。

② 具体的方法としては、継続雇用制度の導入が意思決定され、就業規則の改訂、嘱託制度の新設などの必要な作業が終了した。

③ 助成金の申請や、ハード面の改善も含め、高齢者の働きやすい職場作りのための第一歩が歩めたと言える。

ロ、組織活性化のためのトータル人事システムの構築

① 能力主義、効果主義への転換のためのトータル人事システムの構築についてのコンセンサスができた。

② トータル人事システムの核となる職能資格制度の具体的内容、手続き、運用方法などが決められた。

③ 上記②と連続した形で公平感、納得性の得やすい人事評価制度の具体的内容、手続き、運用方法などが決められた。

④ 上記②、③に関する規程、マニュアル類が作成できた。

⑤ 賃金制度については職能給の体系と、新制度への移行のためのスケジュールの策定をすればよい状態となった。

⑥ 上記の活動の結果として、トータル人事システムの資格となる制度についての整備ができたと言える。

研究の経緯と結果

1. ハード面の研究

(1) 現状調査・分析

最初に、高齢者にとって働きやすい職場を作るために現在問題となっている項目を選出する調査を実施した。

イ. 調査方法

- ① (財)高年齢者雇用開発協会の「職場改善診断システム」による調査の実施
- ② 「社員アンケート調査表」による調査の実施(図表1)
 - ・男女別、年齢別、身分別に店舗スタッフを中心に実施した。
 - ・対象人数は女性72名、男性7名。

ロ. 調査結果

- ① 職場改善診断システムの結果(要約)
 - a. 将来の労働力不足の手当てとして、高齢者の雇用が必要であり、会社とし

ても勤務形態の工夫や仕事の改善の必要性を感じている。

- b. 重量物の取り扱い、背伸び作業が多い、体力や持久力を必要とする、仕事のスピードが要求されるなど、仕事の負担度が高く、機械化や道具の導入による作業の軽減が必要である。
- c. 事務関連作業条件は、当面大きな問題はないが、早い意思決定や行動力を必要とするため、時間的柔軟性を許す工夫が必要である。

- ② 社員アンケートの結果を図表2に示す。

(2) 問題点と改善の指針

調査結果を参考にして、研究会メンバーによるフリーティングを通じて問題点として以下のような具体的項目が抽出された。

図表1 小僧寿し広島社員アンケート調査表

下記の各質問項目の中で、我が社或はあなたの職場に当てはまると思われる項目がありましたら番号に○印をしてください。尚、質問によっては具体的な内容を記入してください。

1. 作業環境について(主として店頭部分)

- ① 店舗内での改善が求められている。具体的には(例:設備:ショーケース、冷暖房、手洗い、照明)
- ② 備品の中で使い難いものがある。具体的には(例:テーブルカッター、レジ、包装台、掃除道具)
- ③ 全体的に建物や設備が古く、仕事がやりにくい、或は効率を上げにくい。具体的には(例:窓、壁面、床面)
- ④ 道具が使いにくいので改善してほしい。具体的には(例:椅子、作業台)
- ⑤ 作業条件面での改善が必要である。具体的には(例:照明、換気、温度、運搬、立ち仕事、酢合わせ作業)
- ⑥ 労働条件面での改善が必要である。具体的には(例:交代制、休憩時間、夜間労働)
- ⑦ レイアウト上での改善が必要である。(例:包装台、ストックスペース、作業台)

2. 職場風土について

- ① 店内の人間関係がギクシャクしている。
- ② 店内のコミュニケーションが全体的に悪い。
- ③ 整理、整頓が全体的に十分でない。
- ④ 清掃、清潔が全体的に十分でない。
- ⑤ しつけが十分でなく、マナー面の改善が必要である。
- ⑥ 全体的に自己啓発の努力が不足している(例:知識、技能、意欲)
- ⑦ 管理者のリーダーシップが弱くまとまりが悪い。
- ⑧ 職場の雰囲気は全体的に微温湯的である。

3. 人事制度面について

- ① 賃金の決め方に不満がある。
- ② 賃金水準が低い。
- ③ 人事評価制度がない。
- ④ 人事評価制度はあるが公平な評価になっていない。
- ⑤ 社員教育がほとんどなされていない。
- ⑥ 仕事を通じて上司が部下に対して指導をあまりしていない。
- ⑦ 社員が参画できる小集団活動が現在実施されていない。
- ⑧ 福利厚生面で不満がある。具体的には(例:旅行、休憩所)
- ⑨ 規定類(就業規則、賃金規定、退職金規定など)が整備されていない。

4. その他

上記項目以外で皆様が感じておられる事をできるだけ具体的に記入してください。

- ① 現状の問題として感じている事(困っている事、不満な事、仕事にマイナスがでている事)
- ② 今後、働きやすい職場にするために改善しなければならないこと。(希望、要望、自己の努力目標)

5. 記入者(該当する項目に○をつけてください)

- ① (f)男性 (c)女性
- ② (a)20代 (b)30代 (c)40代 (d)50代 (e)60代 (f)70代
- ③ (1)社員 (2)パートタイマー (3)アルバイト (4)その他()

☆ご協力ありがとうございました。空白に書ききれない場合は裏面を使ってください。

図表2 小僧寿し広島社員アンケート集計表

	(女性)					(男性)														
	正社員パートタイマー					アルバイト					女性合計					アルバイト				
	~30代	40代	50代~	不明	計	~30代	40代	50代~	不明	計	~30代	40代	50代~	不明	計	~30代	40代	50代~	不明	計
1-①	2	6	15	2	25	7	1	1	7	16	9	7	16	9	41	1				1
②	3	6	14	2	25	2		1	2	5	5	6	15	4	30					
③	3	6	16	1	26	4		1	5	10	7	6	17	6	36	1				1
④	1	5	6	2	14			1	3	4	1	5	7	5	18	2				2
⑤	1	2	7	1	11	2			1	3	3	2	7	2	14	2				2
⑥	2	5	7	1	15	3	1			4	5	6	7	1	19	2				2
⑦	1	2	6	1	10	1				1	2	2	6	1	11					
2-①		1	1		2	1			1	2	1	1	1	1	4					
②		2	3	1	6							2	3	1	6					
③	2	6	8	1	17	2	1		3	6	4	7	8	4	23					
④		4	6	2	12	1	1		5	7	1	5	6	7	19					
⑤		2	3		5	1				1	1	2	3		6					
⑥		2	7		9	2				2	2	2	7		11					
⑦			1		1	1				1	1		1		2					
⑧		2	3		5							2	3		5					
3-①	1	2	5		8	3			1	4	4	2	5	1	12	2				2
②	2	3	5		10	4			3	7	6	3	5	3	17	3				3
③		1	5		6	2			1	3	2	1	5	1	9	1		1		2
④			1		1								1		1	1		1		2
⑤	1	2	4		7	1				1	2	2	4		8					
⑥	1	1	1		3						1	1	1		3	1				1
⑦		1	3	1	5							1	3	1	5					
⑧	4	6	15		25						4	6	15		25					
⑨	2	1	6		9				1	1	2	1	6	1	10					
4-①																				
②																				

イ. 材料運搬に関する問題

- ① 入り口の段差をなくす。
- ② ストックスペースを増やす。
- ③ 台車を増やす。
- ④ 副資材配送の容器の改善（パック化）。

ロ. 店内レイアウト上の問題

- ① 作業台のレイアウトの改善（作業動線

を短くする）。

- ② 配管（作業台の中を通っている場合がある）の改善。

ハ. 設備、器具、備品の問題

- ① 作業台の移動対策。
- ② 作業台の高さの調整ができるようにする。

- ③ 作業台の棚を高くする(たての仕切り、引出し)。
- ④ 棚の高さの調整ができるようにする。
- ⑤ 壁面の棚の上下の移動ができるようにする。
- ⑥ ストック棚の場所、数の見直し。
- ⑦ ショーケースのサンプルの交換を容易にできるようにする。
- ⑧ 舍利台の上下移動の改善(油圧式に)。
- ⑨ 舍利ピツの小型化(保温機能付きに)。
- ⑩ トイレ対策(洋式に)、暖房、全身消毒装置、ユニホームの改良。
- ⑪ 冷蔵庫の改善(パッケージ化、ドアの位置、上部の改善)。
- ⑫ 水道にセンサーをつける。
- ⑬ レジの字の拡大、バーコードの採用。
- ⑭ 照明の改善(交換を容易に)。
- ⑮ 換気設備の改善(フィルターの改善、特に油煙対策)。
- ⑯ 空調機器の改善(使い捨てフィルターに)。
- ⑰ 生ごみ処理の改善(ディスポーザー(業務用)に)。
- ⑱ 洗米ザルの材質、形の改善。
- ⑲ ブラインドの改善。
- ⑳ 掃除機・道具の改善(高所、スクリーン、外壁、調理場の壁面の掃除、ハンディタイプの洗車用具に)。
- ㉑ 冷蔵庫の入れ替え作業を容易にする。

ニ. 作業環境その他の問題点

- ① 通路の改善(冷暖房化)。
- ② スニーカーの改善(クツ底を厚く、エア入りに)。
- ③ 休憩所に足マッサージ器を置く。

ホ. 改善の指針

作業改善の指針のキーワードを次のとおりとして、共同研究における改善テーマを決定した。

[キーワード]

- ◎ かがまなくてすむ
- ◎ 重いものを持たない
- ◎ 長く歩かない
- ◎ 立ち作業でもできるだけ疲れない

- ◎ 冷えない
- ◎ 目の負担が少ない
- ◎ 筋肉痛にならない
- ◎ 無理な姿勢にならない(特に長時間)
- ◎ 取りやすい

[具体的な改善テーマ]

- ① 高齢者の作業、移動の改善
移動、動線の改善
- ② 高齢者の作業動線の改善
作業台、冷蔵庫の改善
- ③ 舍利炊き作業の改善
舍利炊飯器昇降装置の開発
- ④ 舍利炊き及び寿し製造作業の改善
舍利製造装置の開発及び設置場所の改良
- ⑤ 運搬作業の改善 I
配送車用台車の開発
- ⑥ 運搬作業の改善 II
配送車までの運搬、配送車からの運搬の改善、台車の開発
- ⑦ 作業靴の改善
高齢者向け作業靴の導入
- ⑧ 高所作業の改善
高所洗浄作業装置の導入

(3)改善案の策定

イ. 改善状況の調査方法

作業環境面における最大の問題点は、高齢者にとってきつい作業姿勢が多いということだったので、改善前と改善後の効果の比較を

- ・作業姿勢の改善による作業負担の軽減状況
- ・高齢者へのアンケート調査による反応の2つの方法で実施した。

[作業姿勢改善方式]

- ① 対象店
府中2号店、中野店
- ② 調査時間
AM 9:00~PM 6:00
1日平均20回転実施
- ③ 作業姿勢区分
作業姿勢区分表(図表3)による。

- ④ 調査日
平成11年3月～平成12年1月
- ⑤ 調査対象テーマ
 ・高齢者の作業、移動の改善
 ・高齢者の作業動線の改善
 ・舍利炊き作業の改善
 ・運搬作業の改善 I
 ・運搬作業の改善 II
- ⑥ 使用フォーマット (図表4)
- ⑦ 方法
- ワークサンプリング方式にて共同研究スタッフが調査。
〔アンケート方式〕
- ① 対象店
府中2号店、中野店
- ② 調査対象テーマ
前述(2)－ホ－①～⑧の全テーマを対象。
- ③ 方法
対象店の全スタッフ、配送業務の担当

図表3 作業姿勢区分表 (評価点が大きいほど作業姿勢はつらい)

区分	評価点	姿勢	動作内要	具体例
J	10		膝を深く曲げた中腰で上体を前屈	かかとが浮いている (水泳のスタート直前の格好)
I	6		膝を伸ばした中腰で上体を深く前屈	90度位以上 この姿勢で膝が曲っていても同じ
H			膝を曲げた中腰で上体を前屈	45～90度(腰) 0～45度(膝)
G	5		膝を伸ばした中腰で上体を深く前屈	45～90度 足に障害物があっても同じ
F			しゃがんだ姿勢 (かかとがついている)	かかとが浮くと膝が前に出る ——— 区分(J)
E			膝を伸ばし 上体を軽く前屈	30～45度 無理な姿勢に見えたら ——— 区分(G)
D	4		膝を軽く曲げ上体を軽く前屈	0～30度 立ち姿勢で軽く膝が曲る
C	3		立ち姿勢で背伸び (かかとが浮いている)	目より高い物を取る格好
B	1		立ち姿勢	0～30度 背筋が伸びている
A			座った姿勢	膝が床についた姿勢も含む

図表4 WS 調査シート

調査店		人数		調査日 平成11年 月 日 調査者																				合計		
作業名	区分	評価点	回数 時間	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	人数	%	
				人数																						
	J	10																								
	I	6																								
	H	6																								
	G	5																								
	F	5																								
	E	5																								
	D	4																								
	C	3																								
	B	1																								
	A	1																								
	小計																									
	J	10	人数																							
	I	6																								
	H	6																								
	G	5																								
	F	5																								
	E	5																								
	D	4																								
	C	3																								
	B	1																								
	A	1																								
	小計																									

※非作業（休憩、手持ち、職場、不明）は除く

スタッフへのアンケート調査の実施。
 ロ. 改善テーマ1 高齢者の作業、移動の改善（移動、動線の改善）（写真1）

① 目的

- a. 冷蔵庫、作業台を1人で移動できるようにする。
- b. 冷蔵庫の下部の取り出しを楽にする。
- c. 作業台を移動し、動線をよくする。

② 完成イメージ

- a. 冷蔵庫の高さを変える。
- b. キャスターを付け、強度を増し、移動を楽にする。
- c. 清掃を隅までできるように全てを移動できるようにする。

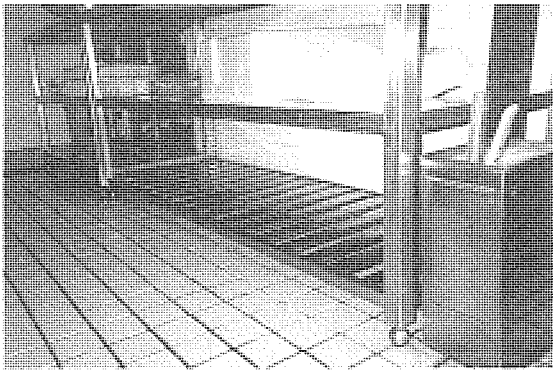
③ 活動内容

- a. 現状チェック
 （清掃及び作業台移動の姿勢）
 ↓
- b. 改善提案

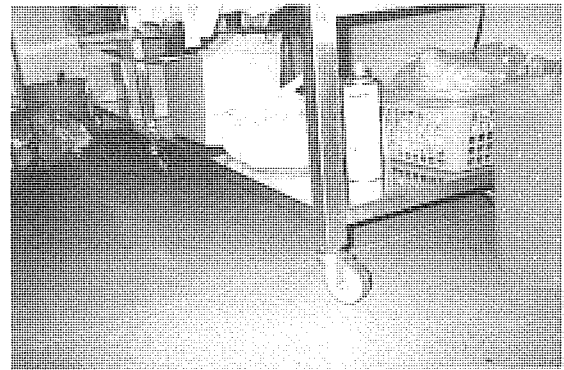
- ↓
- c. 改善案の絞り込み
- ↓
- d. 改善案検討
- ↓
- e. 図面レイアウト作成
- ↓
- f. 強度・耐久性チェック
- ↓
- g. 製作指示
- ↓
- h. 納品チェック
- ↓
- i. 清掃、作業台移動、作業姿勢チェック

④ 活動状況

- a. 改善案が多すぎて絞り込みが難しかった。
- b. 製造作業の改善案は、作業人数の増減により使用器具や作業台の移動が効果を上げることがわかった。



改善前



改善後

写真 1

- c. 清掃作業は隅まで清掃できることがポイントになり、キャスター取り付けにより問題が解決できた。
 - d. 冷蔵庫の高さや使いやすさについては、全部解決できなかった。下部が使いやすいと上部が使いにくいという問題が発生し、従業員の身長差が問題になった。
- ハ. 改善テーマ2 高齢者の作業動線の改善 (作業台、冷蔵庫の改善) (写真2)

① 目的

- a. 重労働動作の改善。
- b. 低姿勢動作の改善。
- c. 前屈姿勢の改善。

② 完成イメージ

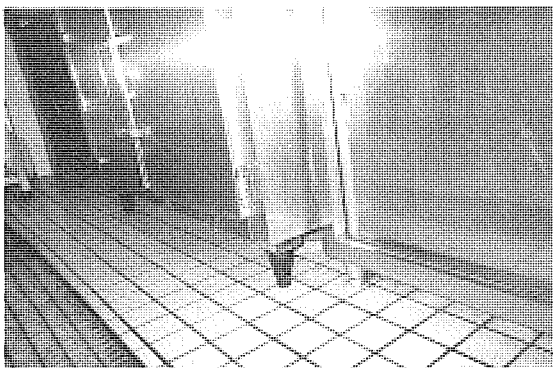
- a. 物を取る高さを変える。
- b. 作業台を移動し、物を取りやすくする。
- c. 重い物を高い所に上げることを無く

す。

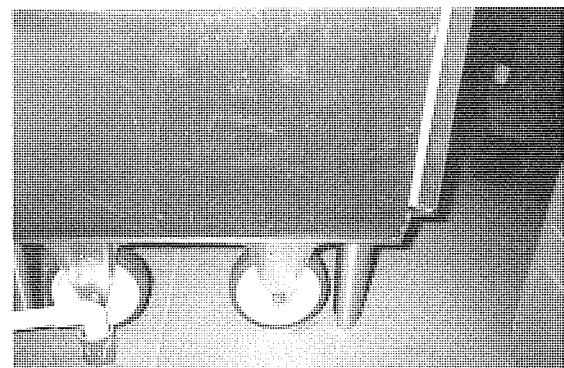
- d. 低い所の物を取る作業を少なくする。

③ 活動内容

- a. 現状、作業姿勢、重量移動チェック
↓
- b. 改善提案
↓
- c. 改善案の絞り込み
↓
- d. 改善案検討
↓
- e. 図面レイアウト作成
↓
- f. 強度・耐久性チェック
↓
- g. 製作指示
↓
- h. 納品チェック



改善前



改善後

写真 2

↓

i. 清掃、移動チェック

④ 活動内容

- a. 作業姿勢と清掃作業の姿勢のどちらに重点を置くかが問題になった。重労働及び前屈姿勢を少なくするのではなく、無くすことを目標におき、検討、改善した。
- b. 作業動線、清掃動線の両方を同時に解決することにし、重量物の移動ができることを前提とした。
- c. 長い動線を短い動線にするために必要でない時、また、作業台をどの位置に置くかが難しく、また人により変化することが分かった。

結局は、当日シフトの従業員が好みで決めれば良いことになった。

- d. 従業員の身長差の問題は完全に解消できなかった。

ニ. 改善テーマ3 舍利炊き作業の改善（舍利炊飯器昇降装置の開発）（写真3）

① 目的

- a. 炊飯器と米飯（15kg）の持ち上げ負担の軽減。
- b. ギックリ腰の減少。
- c. 火傷の減少。

② 完成イメージ

- a. 昇降装置使用により重量負担が軽減される。
- b. ギックリ腰が少なくなる。
- c. 火傷が少なくなる。

- d. 高齢者でも作業がやりやすくなる。

③ 活動内容

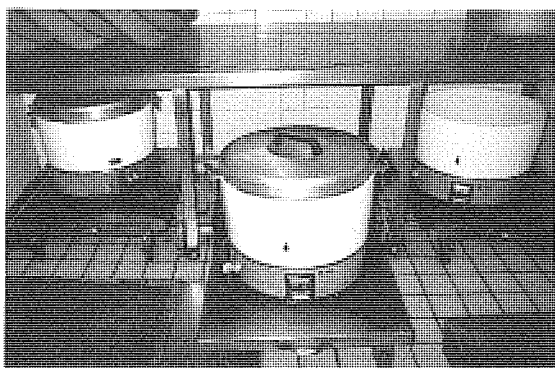
- a. 現状チェック
↓
- b. 開発提案
↓
- c. 図面作成
↓
- d. 開発案検討
↓
- e. 開発製作指示
↓
- f. 納品
↓
- g. 作動チェック

④ 活動状況

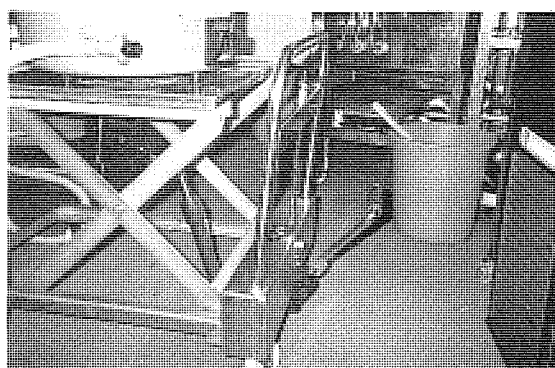
- a. 15kgの重量を持ち上げるものに何を使うかで時間がかかった。
- b. 一度試作品を作ったがうまくいかず、やり直しを繰り返した。
- c. 急に下がると台がこわれるので1秒～3秒位の間台が下がるようにするのに苦労した。
- d. 手を使わず足だけで操作できるようにするのに苦労した。
- e. 完成した装置は便利で楽になり従業員に好評を得た。

ホ. 改善テーマ4 舍利炊き及び寿し製造作業の改善（舍利製造装置の開発及び設置場所の改良）（写真4）

① 目的



改善前



改善後

写真3

- a. 筋肉痛を無くす。
 - b. 高所のホッパーに舍利を入れやすくする。
 - c. 舍利を取り易くする。
 - d. 装置の清掃が楽にできるようにする。
- ② 完成イメージ
- a. 高速で舍利ができるので作業が楽になる。
 - b. 踏み台の取り付けにより、楽に舍利を入れることができる。
- ③ 活動内容
- a. 現状チェック
 - ↓
 - b. 改善提案
 - ↓
 - c. 図面作成
 - ↓
 - d. 製作指示
 - ↓
 - e. 納品
 - ↓
 - f. 作動チェック
- ④ 活動状況
- a. 装置の設置に際し、床面がタイルで、かつ、傾斜があるのが問題でその解決から入って行った。
 - b. 試作の段階で背の低い人には操作が

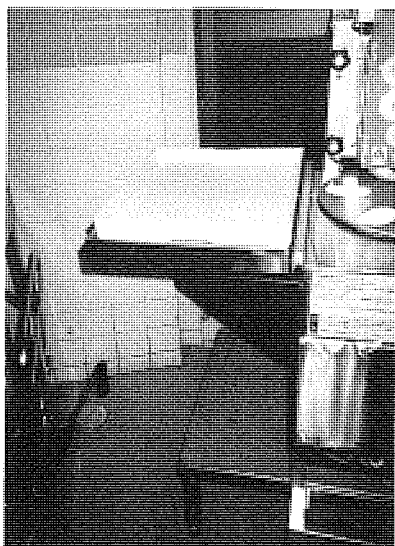


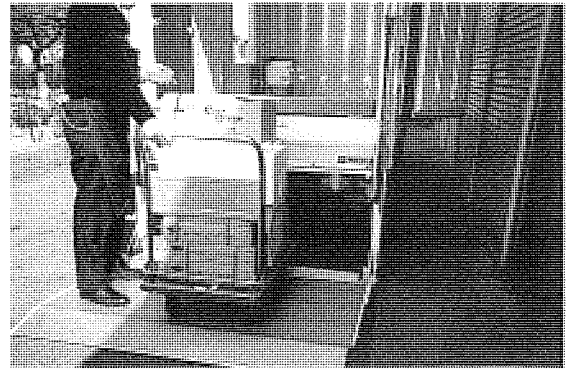
写真4 改善後

- しにくいことが判明した。これを解決するのに別の作業台や踏み台に頼るのは面倒で床も狭くなるので、踏み台を新たに設置した。
 - c. 踏み台は耐久性を考えて、ステンレス性とした。
 - d. 床面を改良したことにより、床清掃作業軽減等の相乗効果があった。
- へ. 改善テーマ5 運搬作業の改善I (配送車用台車の開発) (写真5)

- ① 目的
- a. トラック積み込み時の重筋労働の改善。
 - b. トラックから店内への運搬の改善。
- ② 完成イメージ
- a. ゲートの材質をアルミ製にすることでゲートの開閉が楽にできる。
 - b. 操作中にコードがひっかかったりしないようにスイッチをワイヤレスリモコンにする。
 - c. 台車をトラックに取り付ける場所を作り、車内で移動しないようにする。
- ③ 活動内容
- a. 現状チェック
 - ↓
 - b. 改善提案
 - ↓
 - c. 提案絞り込み
 - ↓
 - d. 図面検討
 - ↓
 - e. 製作指示
 - ↓
 - f. 納品
 - ↓
 - g. 作動チェック
- ④ 活動状況
- a. 高齢者が力を入れなくてゲートを立てられるように、軽量化に力を入れた。また、強度の問題も解決できるようにした (アルミ化で解決)。
 - b. ワイヤレスリモコンにすることでケガを無くすことができるようにした。



改善前



改善後

写真 5

c. 配送作業が非常に楽になり従業員に好評を得た。

ト. 改善テーマ 6 運搬作業の軽減Ⅱ（配送車までの運搬、配送車からの運搬の改善）
（写真 6）

① 目的

重たい荷物が多く、腰を痛めやすく、ギックリ腰になる人が多い。大きな台車があると楽に運搬することができる。

② 完成イメージ

軽量で操作しやすくサビないものにする。

③ 活動内容

a. 資料の収集（業者への連絡）

↓

b. 業者との打ち合せ

↓

c. 一台仮試作

↓

d. 台車での作業性のチェックと作業姿勢調査の実施

↓

e. 重量があったため軽量なものを提案。加えて防触加工の提案

↓

f. 台車を 6 台試作

↓

g. 試作後のアンケート調査の実施

④ 活動状況

a. 台車は倉庫内の狭い所、広い所により使い分けるので色々な種類が必要となった。

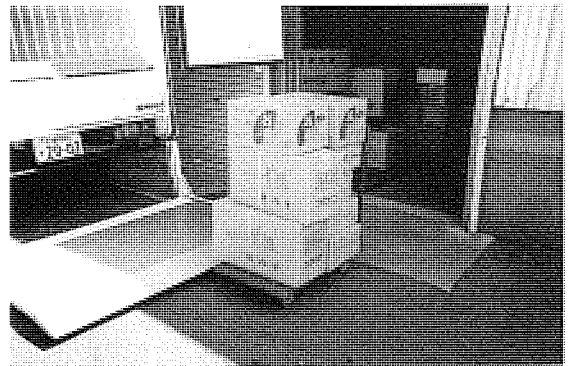
b. 小さくて重量に耐えるのにも工夫が必要と分かった。

c. 戸についているレールが障害になり、問題となった。

d. 傾斜のある所でも台車を止めて作業できるようにストッパーの設置が問題



改善前



改善後

写真 6

となった。

(4)改善案の試行・効果測定

前述したように、各改善テーマについての具体的活動を実施してきた。ここでは、各テーマ毎に改善前・後の比較をすることにする。

イ. 改善テーマ1 高齢者の作業、移動の改善（移動、動線の改善）

① WS（ワーク・サンプル）調査による効果測定（図表5）

・改善効果

改善後 $188 \div 306 = 61.4\%$

作業姿勢面での負荷の軽減はかなり実現できたといえる。

② アンケート調査による効果測定(図表6)

・改善効果 大幅な改善が見られた。

図表5

改善前				改善後	
区分	評価点	延人数	点数	延人数	点数
J	10	3	30	0	0
I	6	2	12	0	0
H	6	4	24	0	0
G	5	13	65	4	20
F	5	11	55	5	25
E	5	8	40	4	20
D	4	6	24	12	48
C	3	13	39	12	36
B	1	17	17	20	20
A	1	0	0	19	19
合計		77	306	76	188

対象店(府中2号店、中野店) (同左)
 対象人数(5人) \Rightarrow (同左)
 調査回数(40回) (同左)

図表6

	改善前	改善後
a. 冷蔵庫は1人で移動出来ますか。	0/9	4/9
b. 大きな作業台を1人で動かすことが出来ますか。	0/9	9/9
c. 冷蔵庫の下部のものが楽に取り出すことが出来ますか。	0/9	9/9
d. 作業台を動かす時、足腰が楽に動かすことが出来ますか。	0/9	9/9
e. 重い物を高い所に上げるときに楽に出来ますか。	0/9	8/9
f. 作業台、冷蔵庫、備品等の作業姿勢は楽に出来ますか。	0/9	9/9
g. 前かがみの作業が多くても楽に出来ますか。	0/9	9/9
h. 全ての作業台、冷蔵庫、備品の移動が楽に出来ますか。	0/9	9/9
合計	0/72	66/72
	(0%)	(92%)

③ 総括

(改善前)

- a. アンケートによると、作業姿勢、重労働度合は非常に悪く、高齢者の職場には不適性であった。
- b. 清掃作業は特に体力を必要とし、完全な清掃作業が行われない状況で、衛生上問題が山積している状態であった。
- c. 作業員が2～3人以上いる時でないと清掃作業ができず、1日の作業シフト上問題が多かった。

(改善後)

- a. アンケートからわかるように作業が楽になり、重労働という感じが全くなくなっている。
- b. 清掃作業は隅まで行われるようになり、衛生上も安心できる状態になった。
- c. 大きな作業台も1人～2人で動かせるのでいつでも清掃ができるようになった。
- d. 全ての作業が負担を感じなくできるようになった。

(成果)

- a. 高齢者でも作業負担がなく、また特定の仕事を嫌がることなく作業ができる環境になった。

ロ. 改善テーマ2 高齢者の作業動線の改善
(作業台、冷蔵庫の改善)

① WS 調査による効果測定 (図表略)

- ・改善効果
改善度 改善前と比較して61.8%の大幅な改善ができた。

② アンケート調査による効果測定 (府中2号店) (図表7)

③ アンケート調査による効果測定 (中野店) (図表8)

- ・改善効果
いずれのケースも大幅な改善が見られた。

④ 総括

(改善前)

- a. アンケートによると、作業動線、重労働度合はきわめて悪く、高齢者にはできない作業が多かった。
- b. 清掃作業の時、冷蔵庫、作業台等の移動ができず、決められた作業が手抜きになっていた。
- c. 4人位いないと、できない作業もあり、シフト(1人～2人しかいない)上も問題があり、移動することが不可能であった。

(改善後)

- a. アンケートによると、動線、作業台

図表7

	改善前	改善後
a. 毎日の清掃の時、冷蔵庫を移動し、隅まで楽に移動出来ますか。	0/9	9/9
b. 毎日2回の清掃の時、作業台が1人で移動出来、隅まで楽に移動出来ますか。	0/9	9/9
c. 床面の清掃が隅まで出来ますか。	1/9	9/9
d. 全ての作業台が移動出来、隅まで清掃が楽に出来ますか。	0/9	9/9
e. 毎日の清掃が楽に出来ますか。	0/9	9/9
f. 作業台、冷蔵庫が移動しやすく、衛生面で自信をもって作業が出来ますか。	0/9	9/9
g. 床面の什器備品が移動出来、清掃及び作業が楽に出来ますか。	0/9	9/9
合計	1/63	63/63
	1%	100%

図表 8

	改善前	改善後
a. 冷蔵庫の移動が出来ますか。	0/9	7/9
b. 作業台の移動が1人で出来ますか。	0/9	9/9
c. 冷蔵庫の移動が2人で出来ますか。	0/9	7/9
d. 作業台の移動が2人で出来ますか。	0/9	9/9
e. 人数の変更に対して作業動線の変更が出来ますか。	0/9	9/9
f. 什器、備品がどこでも移動出来るような床面ですか。	1/9	9/9
g. 床面が水平で作業台が安定していて、作業が出来ますか。	1/9	9/9
h. 冷蔵庫の下部の商品を取り出すとき、楽に出来ますか。	0/9	8/9
合計	2/72	67/72
	(3%)	(93%)

図表 9 舍利炊飯器昇降装置使用マニュアル (手順)

(操作マニュアル)	
①	装置を手で手前に引き出す。
②	足でプレス足踏み部分を数回踏み込む。
③	酢合わせ台の位置まで押し上げ止める。
④	釜を炊飯器より取り出す。
⑤	昇降装置のレバーを膝でポンと押す。
⑥	炊飯器が下がり出したら釜を飯切に移す。
(メンテナンスマニュアル)	
①	清掃作業の時、プレス部分に水をかけない。
②	よく絞ったダスターで装置を拭く。
③	オスバンで消毒をする。(プレス部分に強くかけない)
④	装置に強いショックを与えない。
⑤	プレスの部分を常にチェックしておく。

移動が楽にでき、誰でも作業を行うことができるようになった。

- b. 清掃作業も冷蔵庫や大きな作業台が1人か2人で移動でき、マニュアルどおりの清掃ができるようになった。
- c. 売上に合わせたシフトもいつでも可能になり、精神的にもゆとりができるようになった。
- d. 機材も痛まなく長持ちして、経済的にも効果大である。

(成果)

高齢者が嫌がる作業がなくなり、体力・精神的負担および衛生上の問題もなくなり、非常に良い結果になった。

ハ. 改善テーマ3 舍利炊き作業の改善 (舍利炊飯器昇降装置の開発)

① WS 調査による効果測定 (図表略)

・改善効果

改善度 改善前と比較して87.4%と数値面での差は少ないが、強度な重労働作業についてはゼロになった。

② アンケート調査による効果測定 (図表略)

・改善効果 大きな改善が見られた。

③ 総括

(改善前)

- a. アンケートによるとまず腰が痛くなり、全員が嫌がっている状況であった。
- b. 重労働なので退職する者もあった。
- c. 高齢者にできる作業ではなかった。
- d. 火傷やギックリ腰が多発していた。
- e. 全員が一番嫌がる作業となっていた

た。

(改善後)

- a. アンケートや意見を聞くと誰でもできる作業になった。
- b. 改善後には嫌がることもなくなり、退職する者もなくなった。
- c. 高齢者でもできる作業になった。
- d. 火傷やギックリ腰もなくなり、安心して作業ができるようになった。
- e. 作業ローテーションも楽になり、負担もなくなった。

(成果)

- a. 店内作業で一番苦しい重労働がなくなり、全員が楽になったことが好結果といえる。高齢者を含め全員が舍利炊き作業ができるようになり職場環境としては非常に良くなった。
- b. 全店に指導していけるものと思われる。職場環境を変える意味は大きいと思う。

ニ. 改善テーマ4 舍利炊き及び寿し製造作業の改善（舍利製造装置の開発及び設置場所の改良）

① アンケート調査による改善効果（図表略）

- ・改善効果 かなりの改善が実現できた。

② 総括

(改善前)

舍利を数多く製造するため筋肉痛を覚える人がいた。

(改善後)

舍利製造装置の開発により筋肉痛になる人がなくなった。

(成果)

高齢者にも使い易い装置が開発できた。また、床面の改良により結果的に清掃が非常にやり易くなり、全体の清掃作業が見違えるようにきれいになった。

不安だった筋肉痛もなくなり、精神的にも肉体的にも楽になった。

ホ. 改善テーマ5 運搬作業の改善 I（配送

車用台車の開発）

① WS 調査による効果測定（図表略）

・改善効果

改善度 改善前と比較して68.7%とかなりの改善が実現できた。

② アンケート調査による効果測定

(改善前)

A 氏

- ・配送車に重いものを積むとき、腰が痛い。
- ・配送車から店まで距離があり、腰が痛い。
- ・重量のある荷物を配送車から降ろすとき、腰が痛い。

B 氏

- ・配送車の荷台が高く、奥へ荷物を運ぶ作業が大変。
- ・全身を曲げたり、伸ばしたりする作業の回数が増え、大変。

C 氏

- ・配送車の荷台が大きくたくさん積載できるのはよいが、荷台が高いため、重いものを積むのが大変。
- ・配送車の荷台が高いので上り下りして荷物を積むのが大変。

(改善後)

A 氏

- ・配送車用台車は台車ごと荷台に上がるし、腰に負担が全くない。
- ・配送車用台車により配送車から荷物を降ろす時、全く腰に負担がかからない。
- ・配送車用台車に人と荷物がいっしょに乗れてリモコンで操作ができるので危険がなく楽である。
- ・台車と配送車用台車があると生産性がとてもよい。

B 氏

- ・配送車用台車によりトラックの奥へ荷物を運ぶ作業がとても楽になった。荷物を降ろす作業もスムーズにできる。

C 氏

- ・重い荷物をゲートの上に一度に沢山乗せることができ、人も一緒にゲートの上で荷物を積むことができるので、作業効率も上がり、腰への負担も軽くなった。

・改善効果 3氏とも評判は良かった。

③ 総括

(改善前)

- アンケートによると、重量のある荷物は非常に負担になっている。
- 配送車から降ろす時も腰を痛めている。
- 配送車への乗り降りも苦痛になっている。
- 回数も多く、重労働である。

(改善後)

- アンケートや意見を聞くと台車で配送車まで運んだ荷物が一度に配送専用台車で積み込みができるので重労働がなくなった。
- 高齢者でもワイヤレスリモコンで配送専用台車を操作できるので危険がなくなり楽にできるようになった。
- 配送車に積み込む回数が非常に減り、とても楽になった。
- 荷物を降ろす時も一度に多くの荷物を店まで運べるので非常に楽になった。

(成果)

- 高齢者でもできる作業になり、採用も可能となった。
- ギックリ腰や重労働というイメージが無くなり楽しく働ける環境になった。

ハ. 改善テーマ6 運搬作業の改善II (配送車までの運搬、配送車からの運搬の改善、台車の開発)

① WS 調査による効果測定 (図表略)

・改善効果

改善度 改善前と比較して72.3%とかなりの改善が実現できた。

② アンケート調査による改善効果 (図表略)

・改善効果 全体的に改善が見られた。

③ 総括

(改善前)

- アンケートによると多くの荷物を倉庫から配送車まで運ぶ回数が多く重労働であった。
- 重い荷物は少ししか持てなかったし、ギックリ腰になりやすかった (全員がギックリ腰になったことがある)。
- 冷凍荷物は短時間で配送車に積まないで解凍してしまい食材劣化のおそれがあった。

(改善後)

- アンケートや意見を聞くと運搬の回数が少なくなり、楽になった。
- 重い荷物が多量に運べるので腰や腕に負担がかからなくなり非常に良くなった。
- 冷凍荷物も短時間で運べるので衛生上とても良くなった。
- ケガがなくなり安全で高齢者でもできる作業になった。

(成果)

- ギックリ腰やケガがなくなり、高齢者も採用ができるようになり、非常に良い職場環境になった。
- 配送車から店までの運搬も楽になり、店舗の従業員も楽になった。
- 全体が重労働から開放された。

2. ソフト面の研究

(1) 現状調査・分析

当社の人事制度面の現状の問題点として考えられる主な項目を挙げてみると以下のようになる。

イ. 高齢者の活用という視点

- ① 人事制度面で特に高齢者に対する配慮といったものはない。
- ② 定年後の雇用に対する方針がまだ明確になっていない。
- ③ 継続雇用時の賃金水準も明確とは言えない。

- ④ 将来の人手不足に対して高齢者の活用は避けて通れないので明確な方針と具体的な手続きをはっきり決めておく必要がある。

ロ. 全体の組織活性化という視点（人事制度面）

- ① 職能要件が不明確である。
- ② 各資格別の基準があいまいである。
- ③ 職位と資格等級が入り乱れている。
- ④ 専門職の扱い方法がはっきりしていない。
- ⑤ 賃金制度が体系的に整備されているとは言えない。
- ⑥ 昇給基準が資格制度、評価制度に必ずしも連動しているとは言えない。
- ⑦ 年俸制、独算制の導入、インセンティブ制度などの検討が必要となっている。
- ⑧ 人事評価が相対評価になっている。
- ⑨ 評価基準があいまいで個人の感情が入りやすい。
- ⑩ 継続した評価者訓練がなされていない。
- ⑪ 目標面接の導入の必要性がある。
- ⑫ 評価後のバックアップ体制が不十分で人材育成につながりにくい。
- ⑬ 教育訓練が定期的に実施されているとは言えない。
- ⑭ 気づき、人間性を高める教育の必要性が発生している。
- ⑮ 社員の人事情報管理が充分とは言えない。

(2) 問題点と改善の指針

イ. 問題点の要約

前項で現状における具体的な問題点は明確になったが、要約すると、

- ◆ 高齢者の活用に対しては現在既に高齢者を雇用しているが、言わば必要に応じて継続雇用をしてきたというのが実態である。今後は将来の若年者の採用難及び人手不足が予測される中で、積極的に高齢者を継続雇用する必要がある。

↓

- ◆ また、現在の社員に対しても、将来の仕事の確保についての不安をなくし、会社に対するロイヤリティを高めることも求められている。

↓

継続雇用制度の導入、運用が急がれる。

- ◆ 人事制度の充実による組織活性化に対しては現在も一応の制度は整備されているが、メンテナンスがされておらず、実力主義、成果主義的待遇の実現のためには全体の制度の見直しを図る必要がある。
- ◆ 特に人事制度の中核となる職能資格制度の内容を整備し、人事評価制度、賃金制度、教育制度、CDP制度などとのバランスを取り、相乗効果の発揮できるシステムにする必要がある。
- ◆ また、社員のみならず、パートタイマーの人達に対する動機づけシステムとしての制度作りも必要となっている。

↓

トータル人事システムの設計及びスムーズな運用が求められる。

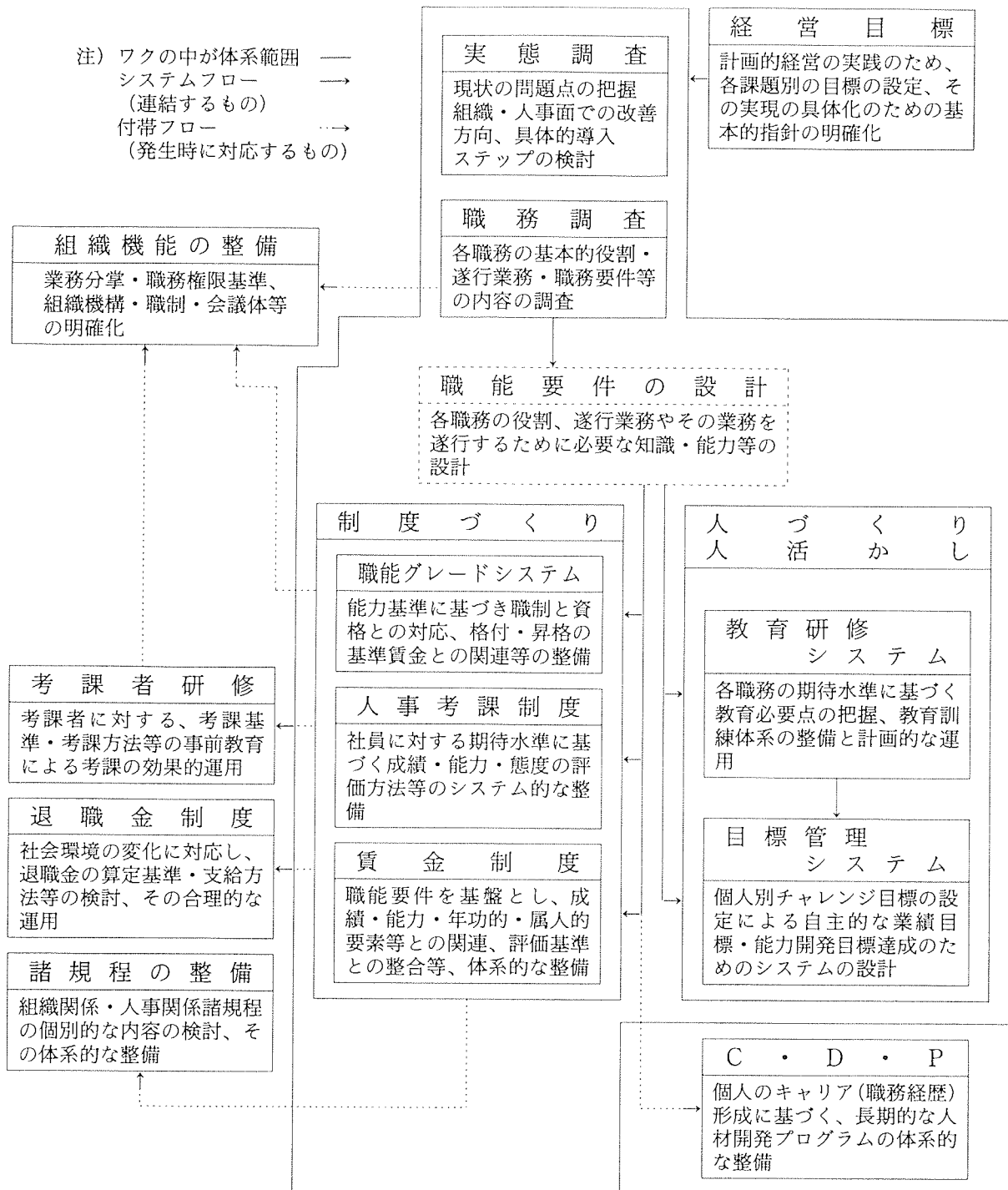
トータル人事システムとしての体系図は以下（図表10）のようになる。今後、トータル人事システムの構築により、組織の活性化が図られることが求められる。当制度として具備すべき要件として考えられる項目を挙げることにする。

ロ. 具備すべき要件

トータル人事システムとして具備すべき要件は以下のとおりである。

- ① 従業員各人の能力や業績を正当に評価し、彼らに納得性のある資格等級を付与（或いは、昇級、ボーナス査定）するためには、その評価対象となるべき能力が明確に表現記述できていること。
- ② その能力保有の判断が誰の目にも明らかになるように、保有能力を対象とするものではなく、発揮能力を評価対象としたものであること。
- ③ 職務群内における職務機能は的確な職

図表10 トータル人事システム設計のステップ



- 務群に分割した上で規定されること。
- ④ 全従業員にとって、納得性の高い公平感のあるものにするために、職能資格制度と人事評価制度の策定作業に従業員（代表でも可）が参加するという過程を経ておくこと。
 - ⑤ 資格等級と組織上における職位との関連性が明示されていること。

- ⑥ 職務群間における人材移動（職務ローテーション）の好ましいパターンの明示と制約条件が明示されていること。
- ⑦ 資格認定、或いは人事評価の評価活動が従業員各人の注意を喚起するに十分な程度の短時間サイクルで繰り返される必要があること。
- ⑧ 資格認定或いは人事評価の要件が、常

に時宜に適した内容であるよう改訂され続けなければならないこと。

- ⑨ 会社の一員としてめざすべき人材像を明示し、それに向かっての努力や自己啓発を促すことのできるシステムであるために、資格要件を獲得するための努力の具体的方法や訓練の方法を教えてやる機能が備わっていること。
- ⑩ 従業員各人の希望に応じて、各種の教育講座やトレーニングシステムを受けることができるよう、準備、または手配してやる機能を保有していること。
- ⑪ 本制度が従業員のみならず、従業員の家庭までも含む人達の帰属意識向上を実現させるために、制度運営の段階において、十分な配慮がなされていること。

(3)改善案の策定

イ. 継続雇用制度の導入

① 目的

- a. 継続雇用制度の導入によるベテラン社員の経験、技能、ノウハウなどの活用を図る。
- b. 社員の将来への不安を低減し、会社に対するロイヤリティを高める。
- c. 人件費の負担をできるだけ低減する。

② 導入手順

- a. 今後の人事労務戦略の検討 11/6
 - ・人員の充足の方法
 - ・労務コストの削減方法
 - ・組織の活性化
- b. 高齢者の活用方法についての説明 11/10
 - ・社会的背景
 - ・高年齢雇用継続給付、在職老齢年金の仕組み
 - ・高齢者活用のメリット、デメリット
 - ・助成金について
- c. 継続雇用制度の導入についての検討 11/10
- d. 継続雇用制度（希望者全員を65歳まで継続雇用）の導入の決定 11/10

e. 就業規則の改訂作業 11/9～12/2

ロ. 職能資格制度の策定

① 本制度の具備すべき要件

- a. 的確な職務群の分割
- b. 職務群内における職種分類と明確な規定
- c. 発揮能力を評価する職能資格要件の記述
- d. 資格等級と給与との関連性の明示
- e. 資格等級と職階（職位）との関連性の明示
- f. 職務群間における人事異動の好ましいパターンとその方法の明示
- g. 資格等級認定要件のメンテナンスシステムの保有

② 策定手順

- a. 職務内容の調査と、本制度のスケルトン決定 11/11
 - ・幹部、管理者に対する聴取
 - ・職務内容調査表の設計
 - ・調査表による調査の実施、集計、分析
 - ・職務群分類と職種分類の決定
- b. 職能判定要素と評価判定基準の決定 11/11～12/1
 - ・職務毎に、職能判定要素の原案作り
 - ・原案を基に、職務毎にベテランや管理者の意見聴取を行い、職能判定要素を決定する。（職能要件表の作成）
 - ・職能判定要素毎に評価判定基準を決定する。
 - ・評価シートへの設計、作成
- c. 資格等級別、職能基準の決定 12/1
 - ・各職位毎に数名ずつサンプリングし、評価シートによって、職能評価を実施する。
 - ・職能評価の結果によって、サンプリングされた各人が、相応しいと思われる資格等級に設定されるよう、職能基準を決定する。
- d. 全社員の資格認定作業を行う 12/2
 - ・全社員の職能評価シートによって実施する。

・職務群毎に資格認定を実施する。

e. マニュアルの作成 12/ 2

・職能資格制度規定の作成

・職能資格制度運用マニュアルの作成

③ 策定内容

a. 職務群、職種、職能資格別定義、対応職位など決定

b. 職能要件表の内容検討、決定

・店長職…… 2、3、4 級

・店舗運用職… 1、2、3、4、5、6、7 級

・営業総務職… 1、2 級

・総務職… 1、2、3、4、5、6 級

・製造職… 1、2、3 級

c. 昇格ステップ、運用方法の決定

d. 降格ステップ、運用方法の決定

e. 昇格要件、降格要件の決定

↓

◆職能要件表作成

◆職能資格制度規程作成

◆職能資格判定実施要領作成

ハ. 人事評価制度の策定

① 本制度の具備すべき要件

a. 評価後のフォローアップシステム(目標面接)を包含した制度であること。

b. 相対評価ではなく絶対評価であること。

c. 総合評価でなく、要素別評価であること。

d. 職種別、階層別評価であること。

e. 評価項目は常に、その時その時の経営課題に連動させるとともにウエイトが毎年変化し得ること。

f. 自己評価の他に、上司、その上司の3者評価とし、各々の比較ができること。

g. 潜在能力ではなく、発揮能力で評価されること。

h. 評価制度の策定そのものに管理者が参画すること。

i. 評価者訓練が行われること。

j. 年1回の評価でなく、少なくとも年2回程度は評価が行われること。

k. 達成レベルが明文化され、目標として機能していること。

② 策定手順

a. 人事評価制度策定指針の検討 12/ 1
目的、他制度との位置付け、内容、策定スケジュール等。

b. 業務内容調査の実施 12/ 1

・自社でどんな仕事が行われているかを調査する。

・全員を対象とし、調査票を使用する。

・日単位→週単位→月単位に分けて調査する。

・できるだけ具体的に記入する。

c. 部門別業種内容の整理 12/ 1

・bの調査票を部門別にまとめて、検討表にまとめる。

・各業務ごとに、担当者名と役割を記入する。

d. 部門ごとの職種の分類 12/ 1

・各部門別に職務名を区分し、それぞれの職種について主要業務を記入する。

・cの検討表の内容を参考にする。

e. 部門別、職種別重要業務の整備

12/ 1

・dに従って、重要業務を小分類して、その業務を実施するときのポイントとそれに必要な知識、技能、態度などを整理する。

・また、それぞれの職種ごとに求められている期待効果を、明確にしておくと、ポイントがはっきりしてくる。

f. 部門別、職種別、評価要素の抽出、設定 12/ 2

・eの“ポイント”“知識”“マナー”欄を参考にして、部門別、職種別に評価要素の抽出を行い、当社にふさわしい定義付けを行う

・評価要素は

成果の実現度
業務の遂行度
(情意考課を含む)
能力の啓発度

業績効果
職務遂行能力
執務態度

図表11 資格等級と職務群・職種及び職位との対応関係

資格	職務群・職種への対応			対応の職位
	経営・管理職務群	技術職務群	一般職務群	
7級	営			部 事業部長
6級				課 次 長
5級	業			係 長 長
4級	職	営 業 職	事 務 職	主 任 長
3級		業 職	製 造 職	任
2級		職	職	事 務 職
1級				営 業 職 製 造 職 事 務 職

	経営・管理職務群	技術職務群	一般職務群
7級	地域社会と企業の繁栄を調和をもって貢献するという企業の理念を理解し、正しい人生観と信念を業務に反映させ、そのリーダーシップがとれる。また、経営数字を適切に判断し状況に応じた対応指示ができる者		
6級	部門経営者の補佐職、あるいは部長・次長として経営実務能力を身に付け、数値把握をし、適切な対応ができ、日常的には情報収集や自己啓発をすることにより人材の能力開発ができる者		
5級	課長・係長として部門経営方針を理解し、中枢管理職としての位置付け、重要さを認識した上での業務遂行能力を求め、そして企画の立案、実行計画の推進のリーダーシップがとれ、専門分野への自己啓発を常に行っている者		
4級	課長の補佐職、あるいは係長として業務計画の実行、上司の要点指示の中でその代行業務ができるとともに、部下への適切なアドバイスができる者	任された範囲内で業務の改善・指導をし、目標達成のため業務遂行（パート管理を含む）ができ、また他部門との協調ができる者	
3級		任された範囲で専門知識・技術・経験を生かし目標達成のため業務遂行（パート管理を含む）ができる者	
2級		上司の要点の指示に従い、日常業務のうち限られた範囲を任せ、専門知識・技術を習得し、業務遂行（パート管理を含む）ができる者	上司の要点の指示に従い、日常業務のうち限られた範囲を任せ関連業務を考慮しながら業務遂行できる者
1級			上司の詳細な指示監督を受けて、決まった手順に従って日常業務が遂行できる者、あるいは2級以上の者の補佐的業務ができる者

図表12 能力評価シート（製造職 2級）

						1次評価	2次評価
氏名	所属	期間	年 月 日～ 年 月 日				
評価要素			評価結果				
代表課業	項目	ウェイト(a)	本人	一次	二次	最終(b)	評点(a)×(b)
配送管理	EP 割当票の作成指示						
	食材納品						
	店舗間の食材移動指示						
配送車管理	安全教育						
	人配計画立案						
在庫管理	在庫整理						
	月末棚卸しの実施						
製造管理	製造指示						
	製造ケースの転記集計						
	ロスチェック						
衛生管理	ネタの生菌数の検査						
	衛生害虫駆除						
人事管理	OJT						
	採用						
	訓練						
	人配シフトの作成						
	コミュニケーション						
製造業務	ネタの加工技術						
	器具の取扱い方法						
仕入管理	食材の商品知識						
	仕入計画						
原価計算	原価計算						
	仕入帳簿						
営業支援	店舗応援						
	営業代行						
小計							
評価基準	1. 属する等級の仕事にも大きな支障をきたす。 2. 属する等級が期待し、要求するレベルに少し届かない。 3. 属する等級の仕事は大体できる。習熟度は標準である。 4. 属する等級の仕事は申し分なくできる。習熟度も申し分ない。 5. 属する等級の仕事は申し分なくでき、習熟度も申し分ない。 加えて他への指導もできる。						

の3つの視点で整理する。

- g. 評価要素ごとの着眼点と評価基準の設定（人事評価シートの作成） 12/2
 - ・評価要素毎に定義に基づき、評価をする際の着眼点を明確にする。
 - ・各評価要素毎に、特に着眼点を5段階に分類し、文章化して誰にでも理解できるように表現する。
 - ・最後に、各評価毎のウエイト付けをする。
- h. 評価要素のウエイト付け、表の定義（未完成） 12/2
 - ・gを部門別、職種別に、評価要素のウエイト付けの結果を一覧表にして、バランスを取る。
 - ・ウエイトは、合計で20点とする。
- i. 各種マニュアルの作成 12/3
 - ・人事評価制度運用マニュアル
 - ・評価者訓練マニュアル
 - ・人事評価規定

③ 策定内容

- a. 部門別職種分類、職種別重要業務の抽出
- b. 部門別、職種別、評価要素の認定
- c. 評価要素ごとの着眼点と評価基準の認定
- d. 人事評価シートの作成
 - ・能力評価シート…基本的には、職能要件表を活用
 - ・情意評価シート…全部門共通
 - ・成績評価シート…部門別に作成
- e. 能力開発、目標面接シート作成
- f. 人事情報管理表作成
- g. 人事評価のステップと運用方法
- h. 評価対象者と注意点
- i. 目標面接の実施方法
- j. 評価者訓練の実施方法

↓

- ◆評価シート及び評価要素一覧表作成
- ◆人事評価制度運用マニュアル作成
- ◆人事評価規程作成
- ◆評価者訓練マニュアル作成

二. 職能給制度の策定

- ① 本制度の具備すべき要件
 - a. 年功給部分を最小限にする。
 - b. 職能資格制度との連動を図る。
 - c. 人事評価制度と昇給基準の連動を図る。
 - d. 賃金原資の決定と配分基準を明確にする。
 - e. 年棒制、職務給への移行（将来）も考慮しておく。
- ② 策定基準
 - a. 現行賃金総額の把握と分析及び意識調査の実施 12/3
 - 通勤手当を除く基準内賃金の全体像を把握して、その傾向を分析する。
 - ・基準内賃金（通勤手当を除く）の個人別一覧表により、基準内賃金と年令との関係グラフの作成
 - ・参考とすべき賃金資料との対比
 - ・賃金制度に対する従業員の意識調査
 - b. モデル諸手当額の仮設定
 - 今回の主目的である基本給表の作成に先立ち、諸手当のモデルを仮設定する。
 - ・現行諸手当の目的と効果の確認
 - ・設定すべき諸手当の検討と決定
 - c. 生活給の設定 12/3
 - 標準生計費の年齢別傾向を用いて生活給を設定する。
 - ・年齢別標準生計費の算出
算出にあたっては、下記を使用する。
※ライフサイクル基準（厚生省）
※県標準生計費（広島県人事委員会）
 - ・基準とすべき年齢における生活給の仮設定
※18歳で（基準内賃金－モデル諸手当）の〇％
※30歳で（基準内賃金－モデル諸手当）の〇％
 - ・生活給表の設定
※年齢の昇給ピッチの設定
※各年齢段階に応じた生活給の設定
※生活給表の作成
 - d. 職能給の設定 12/3

現行賃金を基準として、数年後を見越して職能給表を設定する。

- ・個人別諸手当の算出
- ・個人別仮職能給の算出
仮職能給＝現基準賃金－新諸手当－生活給
- ・仮職能給の等級別グラフ化
- ・等級別仮モデル職能給の設定
- ・職能給表の設定

上記の結果で、必要であれば一部修正を加え、職能給表を設定する。

- e. 個人別職能給と調整手当での設定 12/3

職能給表を基に、個人別に職能給、調整手当を設定する。

- ・等級別職能給と個人別仮職能給との対比
- ・調整手当の設定
個人別職能給－等級別職能給（最高額）＝調整手当とする。

- f. 職能給運用方法の設定 12/3
ベースアップと定昇の基準、手続きを決定する。

- ・昇給基準の設定
- ・評価制度と関連付けた運用方法の設定

③ 策定内容

- a. 現行賃金の分析
- b. モデル諸手当額の検討、仮設定
- c. 基本給ピッチのシミュレーション
- d. 年齢給表の作成（仮）
- e. 職能給表の作成（仮）
- f. 個人別基本給の計算、仮設定
- g. 職能給運用方法の検討

↓

- ◆年齢給テーブル作成
- ◆職能給テーブル作成
- ◆個人別生活給、職能給、調整給のシミュレーション

とりあえず、現在の給与水準とのバランスをとりながら、新しい基本給の体系（年齢給表、職能給）ができたという段階である。

(4)改善案の試行、効果測定

イ. 高齢者の活用

先に述べたように、

- ① 今後の人事戦略の中で高齢者の活用の必要性が明確になった。
- ② 継続雇用制度についての社内コンセンサスができた。
- ③ 継続雇用制度の導入が就業規則の中に盛り込まれた。
- ④ 嘱託社員規程も作成され、雇用条件も明確になった。
- ⑤ 平成12年4月より正式に制度としてスタートすることとなった。

以上の流れで、高齢者の活用についての、社内的な体制ができ上がった。

これにより、

- ・65歳まで安心して働ける環境ができたので、社員の意欲の向上やロイヤリティの高揚が期待できる。
- ・高齢者の活用により、将来にわたり、若手社員の不足・減少に対して対応できる。
- ・長年培ってきた知識、技能、ノウハウ、経験などの活用により、労働生産性の維持が可能となる。
- ・全社的な労務コストの削減が期待できる。
- ・社会的貢献と、企業のイメージアップにつながると思われる。
- ・助成金の活用ができる。

などの効果が今後期待できるものと思われる。

高齢者の活用を含めた総合的な人事労務戦略の展開のための土台作りが一応できたといえる。

ロ. 組織活性化のためのトータル人事システムの構築

これまで述べたように、

- ① トータルの人事システムのあり方についてのコンセンサスができた。
- ② トータルの人事システムの制度として中核となるべき「職能資格制度」についての制度の策定と運用方法が明確になっ

た。これにより、能力に応じた処遇を組織的に実施することが可能になった。

- ③ 能力、意欲、成果の3つの視点で、総合的かつ公平正大に評価できる人事評価制度の策定ができた。

目標面接との併用により、社員の能力向上と意欲の高揚が期待できる。

- ④ 賃金制度については、最終的なものはできなかったが、職能給を中心とした制度の骨格と新賃金制度を導入した場合のシミュレーションの実施により、大まかな制度の概要は一応できたと言える。

- ⑤ 社内に能力主義、成果主義の人事制度への転換の期待が出て来た。

以上のような流れで、人事システムの構築を実施してきた。

これにより、

- ・会社の業績に応じた賃金の配分をするための土台ができた。
- ・社員個人の能力、意欲、成果に応じた

待遇が得られ、社員の危機感の醸成と、一方では意欲の高揚が期待できる。

- ・管理者の役割の重要性が高まり、管理者の育成につながる。
- ・目標面接の実施により、管理者と部下のコミュニケーションが良くなる。
- ・社員は自分の進むべき道、必要とされる能力がはっきり認識できるため、目的意識の高い人にとっては大きな動機づけになる。
- ・職能資格制度と人事評価制度の評価基準を能力面では同一にしているため、完全に連動した形で運用ができる。
- ・専門職の取り扱いが明確になり、技術者タイプの活用が容易になるなどの効果が期待できる。

組織の活性化のためのトータル人事制度のコアとなる部分があったので、今後はこれにそって、他の人事制度(教育制度、CDP等)の整備をしていく必要がある。

まとめ

1. ハード面

イ. 研究テーマの設定

中高年従業員の調理場及び材料運搬作業、舍利酢合わせ作業、にぎり作業、調理場清掃作業の軽減をするために研究テーマとして設定した。

ロ. 研究方法

- ① 現状の作業姿勢や重労働の強弱をアンケート調査により分析。
 - a. 難易度が高い作業姿勢を減らす分析をし、明確にする。
 - b. 重労働の強弱を分析し、問題点を抽出する。
- ② 問題点と改善案を検討し、職場の環境を良くするための方法として取り組む。
 - a. 店舗作りをシステム化できるようにする。
 - b. 職場環境を整える。
- ③ 改善案の絞り込み及び具体的実施。
 - a. 高齢者の作業負荷軽減のための具体的機器等の開発を行う。
 - b. 雇用時に安心して働ける職場環境作りをする。
 - c. 改善案の作業マニュアルを作成する。

ハ. 成果

- ① 高齢者の作業負担が軽減でき、ケガや筋肉痛がなくなり、職場環境が良くなった。
- ② 清掃作業が一段とやり易くなり、衛生面でも安心できる状態になった。
- ③ 材料運搬作業も高齢者や女性でもできる職場環境に変化した。

ニ. 今後の課題

- ① 店舗運営面から見ると問題点はまだまだ多く、継続して解決することが必要である。
- ② 配送面から見ると荷物の量の多さと重量面で倉庫内の改善が必要と思われる。

店舗の物置き場の問題も残っている。

- ホ. 研究の結果、高齢者の雇用促進のための改善ができた。今後もシステム化の推進により、高齢者が働きやすい職場環境の改善が進められていくと確信する。

2. ソフト面

イ. 研究テーマの設定

中高年従業員に対する動機づけシステムとして機能するような人事制度の内容についての検討、整備をするために研究テーマとして設定した。

ロ. 研究方法

- ① 現状の人事制度についての調査、分析
 - a. 高齢者の活用という視点。
 - b. 組織の活性化という視点。
- ② 問題点と改善を含めた人事労務方針の策定
 - a. トータル人事システムの骨組作成。
 - b. システムとして具備すべき要件の明確化。
- ③ 改善案の策定
 - a. 高齢者の活用…継続雇用制度の導入
 - b. 組織の活性化…職能資格制度、職能要件表作成、人事評価制度作成、職能給制度の検討、一部作成

ハ. 成果

- ① 高齢者の活用の面では、高齢者活用に対する社内のコンセンサスができ、具体的運用方法としての継続雇用制度もスタートしたので、社員が安心して働ける環境作りが形としては一応できたと思う。
- ② 組織活性化のポイントとなる能力主義、成果主義の人事制度作りのための骨格となる職能資格制度、人事評価制度、職能給制度などができたので、今後は社内への導入とスムーズな運用が求められる（職能給制度については更なる検討が

必要)。

ニ. 今後の課題

① 高齢者の活用面での課題

- a. 社員については、継続雇用制度のスムーズな運用。
- b. 継続雇用時の賃金を決定する時のシミュレーション能力の養成。
- c. パートタイマーの賃金決定方法の明確化。
- d. 社員への啓蒙活動の実施。

② 組織活性化のためのトータル人事システムの構築面での課題。

- a. 職能資格制度では職能要件表の適時見直し。

- b. 人事評価制度では評価者訓練の実施、フィードバック、面接の実施方法の検討。

- c. 人事評価制度のメンテナンス（特に評価要素、ウエイト）の実施。

- d. 賃金制度では、調整給の設定、賞与算出方法の決定。

- e. 必要マニュアル、規程の作成。

- f. 他の人事制度（教育制度、CDP 制度、退職金制度等）の見直し、整備

ホ. 高齢者の継続雇用への結び付け

研究の結果として高齢者の継続雇用は当然のこと、今後高齢者の活用による組織の活性化が図られていくと信じている。