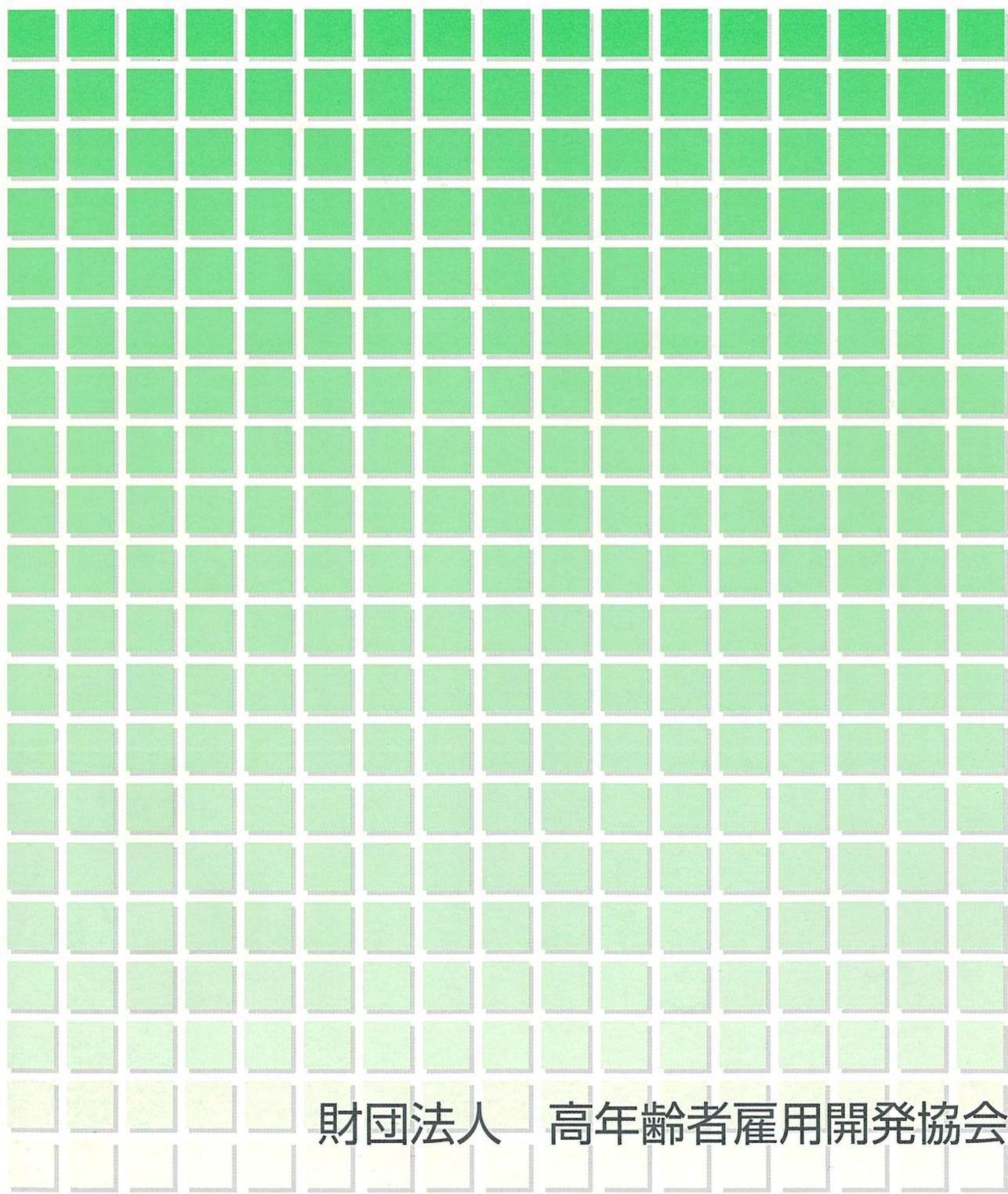


共同研究年報

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

取扱い機械部品製品に関する 新知識を補うシステムの構築 等に関する調査研究

片山チエン株式会社

所在地 大阪府東大阪市本庄西2丁目73-7

設立 昭和33年

資本金 4,800万円

従業員 134名

事業内容 動力伝達機器、総合物流機器の主要部品の企画・販売

要旨金受取人・情報再掲載

るを関の品建品倍辦對ノ姓類
薬劑のふてスべと辭さ編映録
究際査開るを関の等

片山チエン(株)代表取締役

研究期間	平成11年6月～平成12年3月	
研究責任者	片山 恵嗣	片山チエン(株)代表取締役
	武田 和忠	武田技術士事務所所長
	谷奥 弘幸	片山チエン(株)取締役営業部長
	内田 平和	片山チエン(株)取締役生産部長
	鍵本 哲也	片山チエン(株)取締役サービス部長
	今西 忠晴	片山チエン(株) DCN 課課長
	飯降 総治	片山チエン(株)流通センター所長
	萩原 要治	片山チエン(株)生産部課長
	武石 吉弘	片山チエン(株)品質保証課
	綾部 昌之	片山チエン(株)システム開発課
	真中 治	片山チエン(株)大阪営業所

目 次

研究の概要

1. 研究の背景・目的等	122
2. 研究の概要・方法	122
(1) 見積業務	122
(2) 物流業務	122
(3) パソコンの習熟	123
(4) 人事制度	123
3. 研究結果の概要	123
(1) 見積業務	123
(2) 物流業務	123
(3) パソコンの習熟	123
(4) 人事制度	123

研究の経緯と結果

1. 組織	124
2. 従来 of 状況	125
(1) コンピュータ活用の従来状況	125
(2) 人事制度に関する問題意識	125
3. 改善の方向と結果	126
(1) コンピュータの社内活用態勢	126
(2) 受注支援態勢の整備	128
(3) 物流システムにおける現状と問題点	134
(4) 人事制度の考え方と改革の経緯	137

将来に向けての展望・まとめ	145
---------------	-----

研究の概要

1. 研究の背景・目的等

当社は、1919年創業、1958年会社設立の歴史をもって、動力を伝達する基本的な要素部品であるチェーンとスプロケットの供給を基本事業としている。特にスプロケット関連においては、業界トップの品揃えと売上を維持している。

当社の特徴のひとつは製造部門を持たないことである。1万数千種に及ぶ取り扱い商品の90%以上を協力会社への委託製造品によって占めている。

スプロケットという部品は機械に取り付ける場合、シャフトの太さに合わせてシャフト孔の内径の仕上げ加工を行わなければならない。当社は15年前にその点に着目して孔加工を済ませた形のスプロケットを商品開発し、現在7,000種類以上を商品化している。

近年はこれら商品のほか取扱い部品を適用する工場プラントなど設備装置の一式を設計するなど広範な搬送機器部品と情報提供による社会貢献の多面的展開を図っている。これに伴い営業マンの販売形態も大幅な変化が要求されており、顧客のニーズへの柔軟な対応が必要となってきた。

一方、平成12年3月21日現在、従業員数134名、うち55歳以上の従業員数は20名となっている。社員の年齢構成からすると将来は高齢者の比率が増加すると見込まれる。これら状況を踏まえ中高年齢者を「旧い人」ではなく「練れた人」として扱い、強い戦力として活用することが年来の希望であった。

本共同研究はそれらの実現の好機と考えて研究委員会を組織した。(図2)

研究委員会では、営業的課題として、①ノウハウが必要な需要への的確な対応提供、②部品発送要望への迅速な対処を、人事的課題として、継続雇用体制への移行を念頭にした業務内容と人事考課項目の整理再検討の結果、賃金体系に反映させる人事制度の改革を

計画した。

2. 研究の概要・方法

当社は60歳定年、55歳役職定年制をひいており、第一戦から退いて高齢者の生きたノウハウ・経験・勘・コツといったものを次世代に引き継ぐよう指導にあたっている。

しかし、高齢者が従来から取扱ってきた種類の商品については専門知識が豊富であるが、新商品や新仕様については後継者に対し十分に指導できる状態では必ずしもない。

したがって、高齢者がそれまで培ってきた営業の能力や経験を生かして営業成果に結び付けることが課題となっており、以下の事項を研究課題として採りあげた。

(1)見積業務

見積業務は単に顧客から依頼のあった製品の価格を調べて見積もるだけでなく、顧客自身が具体的イメージを模索している段階で機能構成や適用部品を指定しつつ関連技術情報を提供し効果的な特性を付加できることが望ましい。これら多様な顧客の要望に応えるためには必要とする機能設備をイメージできる提案つきの見積りを提出することである。

そしてその提案能力は中高年齢者こそが優れているが、一方で新製品知識の吸収力等の面で高齢者の能力が不足し勝ちであることは否定できない。したがって、これら新製品、最近注目される構成事例や新商品知識などをコンピュータシステムに蓄積し、必要な情報を検索・利用できれば中高年齢者が不足する能力を補完することができる。

本研究では、中高年齢者の活用のため彼らが有する生きたノウハウや経験と若年者の新製品知識を融合し生産性の向上を目指した。

(2)物流業務

当社では、多品種小ロットの受注に対し顧

客のニーズに応えるため5年前より物流センターを設置し、受注を午後8時までの受け付けとし、その分は当日に発送するシステムで顧客へのサービスに努めてきた。

この対応は顧客に喜ばれているが、短時間での品揃え(ピッキング)、検品、梱包等の作業を消化する必要が生じ、高齢社員が十分に会社の戦力であり続けるためには、高齢者に共通の身体条件(主として視力・俊敏性の低下)を考慮した作業改善が必要となってきた。

このため伝票作業における迅速でかつ確実な作業となるようバーコードシステムを採用し、飛躍的な改善を図ることとした。

(3) パソコンの習熟

上記(1)及び(2)の具体的な方策を行う場合、担当者の各人がパソコンの操作に習熟することが基本的条件となる。当社は経営トップの方針もあってパソコンの人数当たりの台数も多く、LANの環境が整っており、システムも使いやすく設定されている。高齢者がこれら環境を十分活用できるようにすることが共同研究の課題となった。

手始めに、パソコンの使用状況について調査・分析することとした。

(4) 人事制度

当社では平成8年に年功、性差、学歴などの要素を排除した、実力主義への変換を図って、昇格審査の導入、賃金表のシングルレート化を実施した。

今回は高齢者の雇用条件整備という範囲で、成果主義を取入れて、高齢者が働き甲斐を見出すことのできる方式を目標に研究を進めた。

年功主義から成果主義への移行という概念に基づき、担当社員の成果を測定して、その達成度によって当期の報酬総額を期末賞与の際に調整することと、次期の格付けを検討決定するのである。そこで採点が公平となるようなシステムを理想とした新方式を開発することとした。

3. 研究結果の概要

(1) 見積業務

- イ. 高齢者の経験やノウハウを活用して、営業生産性を向上させる体系となった。
- ロ. 高齢者の業務遂行意欲が向上し、若年者との連携がスムーズになりつつある。
- ハ. 遠隔の事業所間の連絡がよくなり、情報の交流とデータベースの共有化が進んだ。

(2) 物流業務

- イ. 社内情報管理システムの柱が構築され、退職高齢者に状況が分かり易くなった。
- ロ. 高齢者が担当した場合の処理が速くなり、出荷ミスが減少した。
- ハ. 従来の基幹システムと各人のパソコンとの情報連携システムの基礎ができた。
- ニ. 出荷済み商品についての電話での問い合わせが減少した。

(3) パソコンの習熟

習熟したとまでは言えないまでも、いわゆるキーボードアレルギーというものについては社内から一掃できた。また効果は(1)及び(2)の業務だけに止まらず、人事や庶務関係の届出文書を、社内のLANを通したパソコン入力のを正規手続きとして扱う制度が実用化できた結果を考えると、下記(4)に対しても有効であったといえる。

(4) 人事制度

- イ. 職種を詳細に分類し、各々の職務、役割、責任などの取り決め表を作成した。
- ロ. 達成成果の客観的測定に役立つ評価項目表を作成した。
- ハ. 営業など成果達成型職務と、総務など責務処理型職務との相違が分かった。
- ニ. 成果給(仮称)の概念を具体化した(検討期間を1年おいて後実施を決める)。

研究の経緯と結果

1. 組織

当社の経営組織は、顧客の多様なニーズに応えるため図1の組織となっている。

また、本研究を推進するため、研究員会を発足し、その下に具体的な活動を行う3個のワーキンググループを発足させた(図2)。

図1 片山チエン(株)組織図

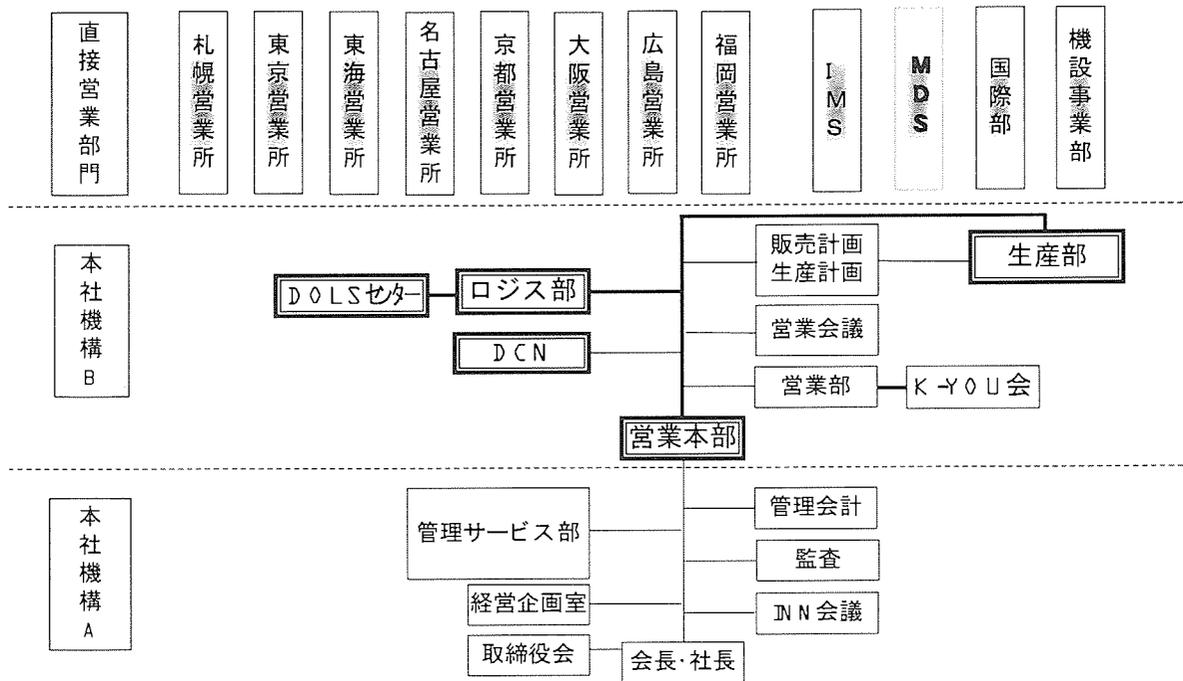
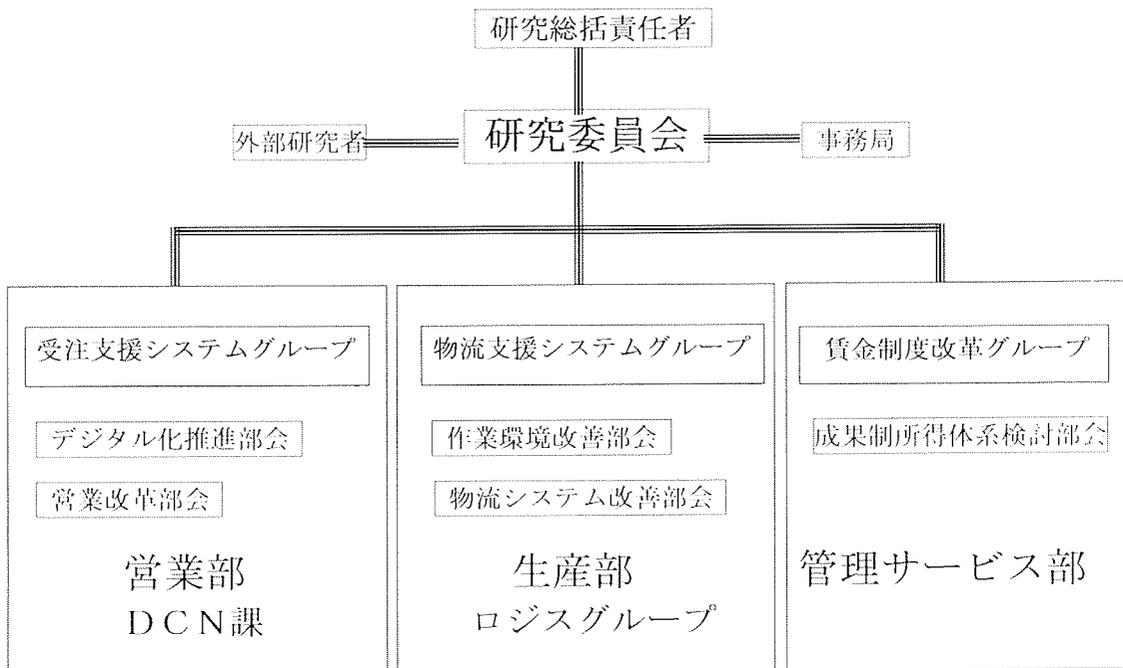


図2 研究委員会及びワーキンググループ



2. 従来の情況

(1) コンピュータ活用の従来情況

当社では4年前より社内のデジタル化をすすめ、データの社内共有を目的としてイントラネット環境を整備してきた。

社員134名中、40名が現場作業に従事しており、残り94名が役員・販売員を含めた内勤者である。社内にはパソコンが112台整備され、3年前より社員全員にE-mailアドレスを割り当てており、社内でのハード環境は整備されている。しかしソフト面においては社員全員が活用できる状態とは言えなかった。

今回受注支援システムグループのデジタル化推進部会において、本共同研究を進めていく上で活用動向を知ることが重要であると認識した。

そこで社内イントラネット・E-mail活用状況を把握・分析するため、全社員へ2回にわたってアンケート調査を行った。

第1回目は、本研究期間の初期である6月に実施し、第2回目は、8ヶ月後の3月に実施した。(図3)。

【第1回目の調査結果概要】

イントラネットを常時活用している者は全体の30%ほどで、時々活用している者を含めても50%に満たなかった、残り50%の者がほとんど活用したことがなく、利用方法が分からないと回答があった。

E-mailの活用においては、常時利用している者は18%程度でしかなく、38%以上が操作方法も分からないという結果がでた。

その中でも50歳以上の中高齢者においては、ほとんどの者がパソコン操作を苦手としており、まったく活用していなかった。

(2) 人事制度に関する問題意識

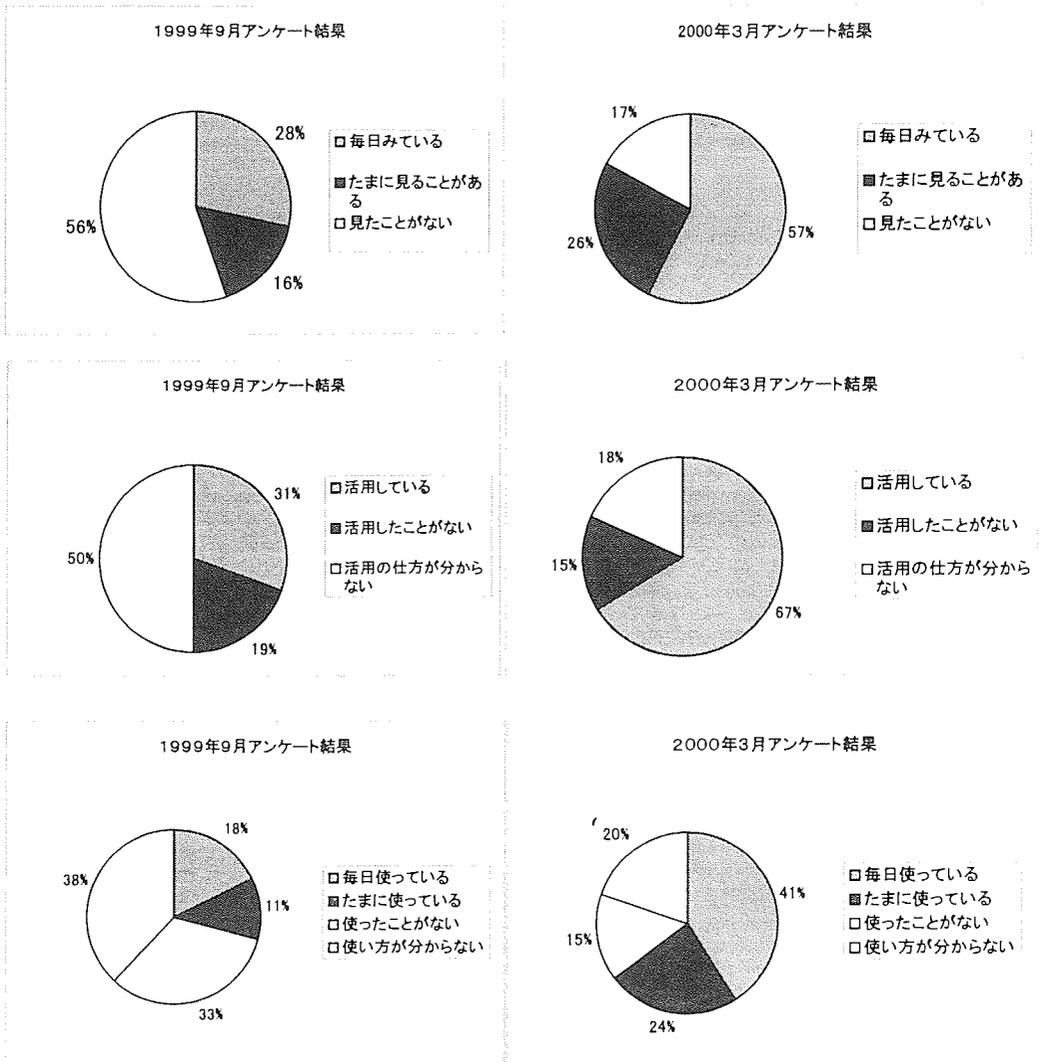
現行賃金体系に関する傾向は、年功序列による賃金体系と職務給を併用する方法が一般的になりつつある。

当社においても両者の要素を併用するよう検討を重ねてきた結果、さらに発展させた要素として「成果給」を取り入れ、これを基に人事制度全般について検討することになった。

図3 【アンケート調査】社内イントラネット・E-mail活用状況

設 問	第1回目	第2回目
イ 専用パソコンが		
①ある	102名 (76%)	114名 (84%)
②ない	32名 (24%)	22名 (16%)
ロ 社内イントラネットの画面を		
①毎日見ている	38名 (28%)	78名 (57%)
②たまに見ている	22名 (16%)	35名 (26%)
③見たことがない	74名 (56%)	23名 (17%)
ハ 社内イントラ資料を		
①活用している	41名 (31%)	90名 (66%)
②活用したことがない	26名 (19%)	21名 (15%)
③活用の仕方が分からない	67名 (50%)	25名 (19%)
ニ インターネットを使ったことが		
①ある	54名 (40%)	108名 (79%)
②ない	80名 (60%)	28名 (21%)
ホ E-mailを使ったことが		
①毎日使っている	24名 (18%)	56名 (41%)
②たまに使っている	15名 (11%)	32名 (24%)
③使ったことがない	44名 (33%)	21名 (15%)
④使い方が分からない	51名 (38%)	27名 (20%)

図4 アンケート調査結果のグラフ



3. 改善の方向と結果

(1) コンピュータの社内活用態勢

イ. 態勢構築の経緯

コンピュータ活用の状態を改善するためグループ会議と研究委員会協議を経て、各部署ごとにパソコン操作をマンツーマンにて指導する方針を立てた。各部署にシステム責任者を指名し、本社に集めて3日間の特別講習を行った。そしてデジタル化推進部会で作成したイントラネットシステムとE-mailの操作マニュアルを全員に配布した。

各部署のシステム責任者は社内デジタル化推進のために月1回、高齢者もふくめ、部署内全員を集めて講習会を行うことにした。講習会の内容は操作マニュアルにそつ

て各人にパソコンを操作してもらい、イントラネットシステムの操作に習熟することと、E-mailを日常の業務において習慣づけて気軽に取扱いができることに重点を置いて進めた。

取扱いを進める中で出た意見要望等を本社システム管理者とE-mailを通して打ち合わせ、本社に該当部署のシステム責任者が集まって、受注システムグループ会議にて現状のイントラネットシステムの問題点を摘出し改善に向けた取組み等を話し合った。

主な問題点としては次のような事項が指摘された。

- ① 中高齢者にとってパソコン操作はどうすればうまく覚えられるか。
- ② システム上にデータはあるが探しにく

いことがある。

- ③ 情報が一方通行になっている。
- ④ データの活用の仕方が分からない場合がある。
- ⑤ 部署別の情報をもっと知りたい。
- ⑥ 各部署のローカル情報をもっと記載して欲しい。
- ⑦ 要望を誰に言っているのかわからない。
- ⑧ システムの画面が堅苦しい。
- ⑨ E-mailは相手に届いているかどうか不安である。
- ⑩ パソコンのキーボード操作が苦手なことがE-mail敬遠の原因である。

このように出されてきた問題点を各部署のシステム責任者も含めて研究委員会にて検討し、イントラネット改革に取り組んだ。

中高齢者がパソコンに慣れることを目的に、各部署のシステム責任者が講習会を開いてマンツーマンにて操作を指導し、まずE-mailより取り掛かり進めていったが、最初はキーボード操作等に慣れず戸惑いがあった。

この状況に対応する一案として、経営トップと社員とのE-mail交換を行うこととした。

ロ. 改善の状態

E-mail操作の習慣化、イントラネットシステムの受信情報確認、システムによる依頼資料の入手などコンピュータの利用が日常化する中で操作の苦手意識が少しずつ薄れていった。

その後、研究委員会にてまとめた要望を折り込み、イントラネットシステムの改良に取り組み12月に更新したが、その成果は下記のように全体的にうまくいったといえる。

- ① 情報管理部門をつくり最新情報の集中管理ができるようになった。
- ② 社内資料や各データの整理ができ管理を行いやすくなった。
- ③ 販売用のチラシが各部署にて取り出せ活用できるようになった。

- ④ 部署別の動きをシステム上でいつでも見る事ができるようになった。
- ⑤ 社内での通達情報が記載され、回覧漏れがなくなった。
- ⑥ 掲示板の機能により個人の意見や疑問への社内の反応が得られるようになった。
- ⑦ 社内図面を共有したので、顧客の依頼にスムーズに対応できるようになった。
- ⑧ 各部署に散っていた技術資料や単価資料が全社員で共用できるようになった。
- ⑨ 技術や設計等の計算プログラムの共有で誰でもいつでもできるようになった。
- ⑩ 業界の各ホームページがリンクされ、関連情報の組み合わせが容易になった。
- ⑪ 運送便や乗物の時刻調べ、航空便予約等が社内で即時にできるようになった。
- ⑫ 事務用品などをインターネットで発注するようになり納入が早くなった。

本研究期間の期末である3月に第2回のアンケート実施した。その結果と研究開始当初を比較してみると、明らかに意識と習慣の変化が感じられる。(図4参照)

しかし、全社員がコンピュータの機能を十分に利用するためにはさらに向上すべき余地が残っている。

ハ. パソコン習熟への努力

本研究は業務にコンピュータシステムを駆使することによって、高齢者が精神的及び身体的に頻繁に立ちまわる必要を低減して処理能力の体力的ハンディを補うことと、長い経験や熟達した考察能力をデータベースによって長期活用できるシステムをつくり、高齢化ベテラン化してこそその価値を発揮できる職務分野を拓くものであった。それらの意図は一応達成された。

付随的に、社内の通達はすべてイントラネットに載せて実施しているほか、すべての届け出用紙、社内文書用紙は印刷物では供給せず、コンピュータ画面の用紙上で、パソコン入力したものをプリントアウトして提出することを行った。本研究の一環ということではないが、研究を活かす態勢づくりとその維持のために有効であったと考

えられる。

(2) 受注支援態勢の整備

社内全体のコンピュータ受入れ態勢はまだ成熟したとは言えないが、対外業務の支援システムはそれに先立って整備を進めなければならない。

イ. 見積り支援システムの必要性

新しい知識や情報を中高齢社員も容易に知ることができれば、その人達の企業貢献度は、より大きくより長く期待できるはずである。

受注支援システムグループの営業改革部会が主体となり、仕事の流れの中で顧客から入ってくる情報、特に見積りから受注に至るまでの過程に注目し、どのように見積り物件を受注に結び付けるかを分析し検討した。

顧客からの見積り物件を当社は次のような過程で受け取る。

- ① 顧客担当者が訪問して直接受け取る。
- ② 顧客から F A X にて依頼を受ける。
- ③ 営業所店頭で顧客から電話にて依頼を受ける。
- ④ 顧客から郵送にて依頼を受ける。
- ⑤ 顧客が来社されて依頼を受ける。
- ⑥ インターネット (E-mail) にて依頼を受ける。

これら6つの過程がどのような比率で営業部門にもたらされるか調査を行った結果ほぼ次のようなことが分かった。

【調査概要】

調査名：受注方法の調査
実施期間：平成11.6.1～7.31
実施営業所：営業部大阪営業所
対象人員：販売員 8名
店頭業務 7名

【集計結果】

- 担当者が顧客先へ訪問して依頼を受けるもの 30%
- その他の方法により店頭で依頼を受けるもの 70%

【内容分析結果】

- 当社在庫商品への見積り依頼 32%
- 当社在庫品以外への見積り依頼 68%
- 図面を添えての依頼 40%

この調査活動の一方、各営業所長と研究委員会にて見積り業務改善のミーティングを行ったが、次のような見解や問題点が出てきた。

- ① 店頭業務メンバーから顧客担当者への見積り情報の伝達が遅く受注チャンスを逃している。
- ② 店頭業務メンバーが見積りの控えを顧客へ届けるのに遅い場合がある。
- ③ 販売員のノウハウが少ないため顧客に適切なアドバイスができないことが多い。
- ④ 見積りに必要な資料が不十分な場合がある。
- ⑤ 見積りに添付された図面等が充分理解できず、見積り誤りを生じる場合がある。
- ⑥ 見積り後、営業フォローのポイントがわからなくて受注を逃したことがある。
- ⑦ 見積り回答が共有化されていないため、社内間で競合していたことがあった。
- ⑧ 中高齢者も含め、顧客に技術説明する新商品知識が不足している。

上記①～⑥はベテランの中高齢者が適任であることが多い。また顧客に対する見積り物件打ち合わせの時に、適切な技術フォローやアドバイスができることが顧客の購入意欲を高めることとなる。

しかし営業活動全体として重要なことは迅速な対応も求められるから、高齢者に迅速な対応能力を付加することが必要である。

同時に多様化する顧客のニーズに対応するために最新の商品知識や仕入れ情報が必要であり、そのために良い受注支援システムが必要と考えた。

総合的には中高齢者と顧客担当の若い社員がタイアップして営業フォローすることが一層望ましい。

それが本研究の本来の課題であると言える。

ロ. 受注業務の標準的技法

見積り業務には在庫商品に対するリピート依頼の場合と、新規に取扱う商品に関する場合とがある。

リピート受注の場合は、当社のシステムでは顧客コードを入力することにより見積り金額が表示されるので、その金額を顧客に回答すればよいが、新規に取扱う商品に関する場合は、依頼図面やリストから、メーカー名、商品名、品種等を確認して諸般の状況を勘案して見積り作業を行う。

この場合、商品のイメージや取扱い方法、技術資料等を画面で確認し、過去に長年培ってきた経験やカン、コツ等をまじえ顧客に対し適切なアドバイスを行うことができれば、顧客の購買意欲を高めることができる。そのためには適切な質問や確認などが重要であり、最新の商品知識や情報を駆使できなければならない。

このようにして見積り書が作られたあと、その見積り物件の最終結果は共有資料として入力されるが、できればデータベースとして管理され、内容別に検索できるシステムになっていれば、社内の共有情報となって他の業務にも役立つ。これら情報をシステムにより一元管理できれば短時間で欲しい情報が入手でき、顧客に提供できることになる。

ハ. 受注支援システムの構想

当社における過去10年間における協力工場及び仕入先件数の推移を検討すると、10年前には年間2,500件余りであったが、当年は4,000件を超えている、また取扱い品種別に仕分けしてみると過去15,000余種であったが現在では21,500種類にも及ぶ。このうち11,000余種が新しい取扱い商品である。

受注支援システムの更新にあたっては、顧客からの多様な要望に対し見積り過程で新しい取扱い商品の情報や技術を提供できること、高年齢者の経験や知識が活かせること及び操作性がよいことを重視して構築す

ることが望ましい。

今回はシステム設計にあたり、受注支援システムグループが主体となり高齢社員から個別に聞き取りを行い、要望やシステムの操作性等を打ち合わせ、研究委員会に持ち寄って検討した上で、外部のシステム会社に依頼してシステム構築を行った。その結果12月に新システムの枠組みが構築された。

受注支援システムグループでは、情報収集担当者を決め当社が商品を入れている全ての協力工場及び仕入先から最新の情報を収集し、取扱い業種別に仕分けしてものをDCN課（デジタル・クリエイト・ネットワーク課）に集め、さらに外部と協力してデータベース化を進めた。

特徴的な内容として、パソコンの操作で商品を検索する場合、イメージし易いよう、商品の写真、イメージ図、商品の特徴、取扱い方法、協力工場及び仕入先の設備や特徴、協力工場や仕入先の連絡窓口・担当者・FAX・TEL等が一目で分かるような表示を加えた。

またE-mailでの問い合わせのために画面上に発信機能を設け、そこをクリックしてE-mail送信の入力画面が表示されるように設定した。仕入先によってはインターネットにて設計資料や技術計算などのサービスを提供しているところがあるので、そのサービスを利用するためにシステムの画面上にメーカーのホームページへの接続の設定も行っている。

顧客から依頼の商品について、メーカー名、商品名、取扱い品種などでも検索できる設定もある。また高齢者の操作を想定して、できる限りキーボードからの入力を少なく、アイコンのクリックで全ての商品が検索できるように設定した。

見積り物件の仕入先選択を行う場合、仕入先の能力と稼動状況の把握が重要なポイントとなる。現時点の仕入先の能力及び受注残等が確認できる画面を設けることにより、最新の仕入先情報を基に顧客と見積り

物件について打ち合わせができるようになった。

二. システムの手順

図5に受注支援システムによる見積書作成の流れを示す。顧客の希望機能に対して、当社の「標準品」か、「加工品」か、「市販品」を用いるかが判明すれば、その後は比較的容易に処理できる。依頼側の顧客としてはそれが、供給企業や担当営業者に対する評価の要点となる。

本システムでは、

① 「見積の種類判別」

「見積の種類判別」の段階が最も経験

と熟達を必要とする業務で、ベテランが行い、必要な要素事項を抽出している。

② 「商品検索」の段階で3種（メーカー検索、キーワード検索、品目検索）の検索手段から適切なものを用いて、必要商品を確認するのが基本過程である。図6～8に「商品検索」の一例を示す。

商品が確定し選択された状態のコンピュータ画面では、商品の写真、構造、それを適用した構造物、関連部品などが表示されるので顧客に適切な質問や確認をすることができる点に大きな特徴がある。

図5 見積りの流れ

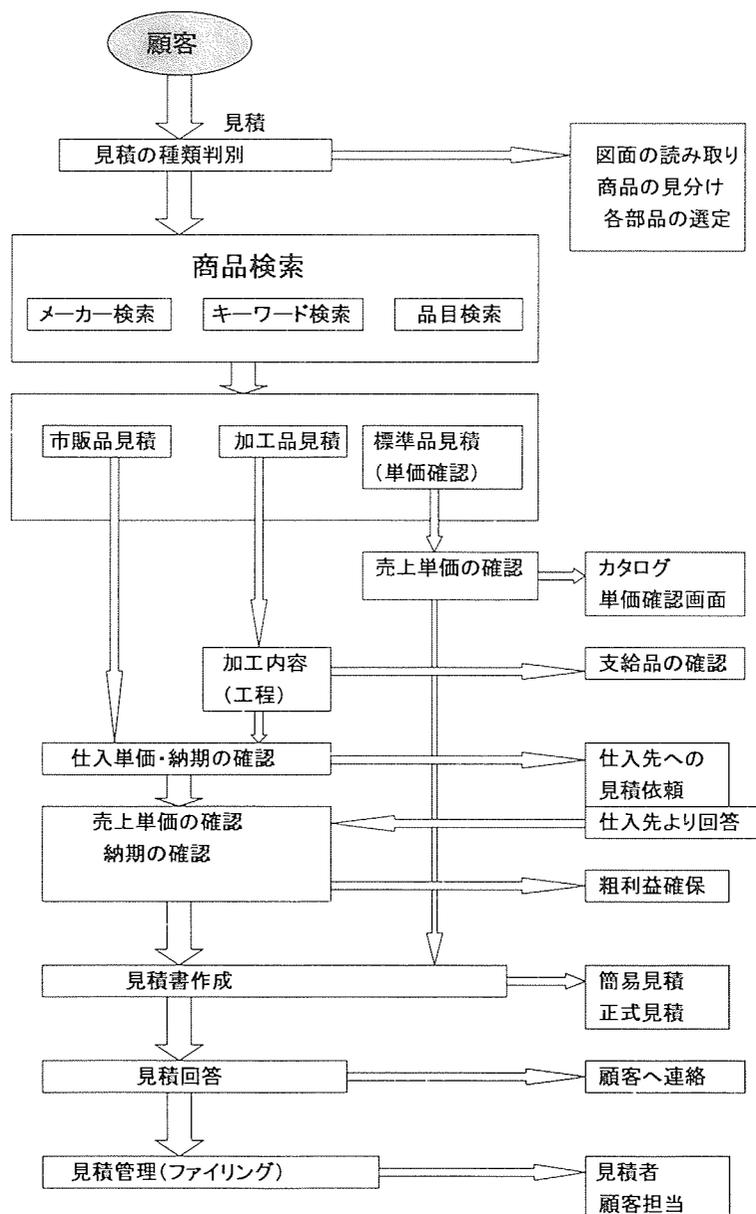


図6 品目検索

① メニュー

メーカー一覧
品目一覧
キーワード検索

品目一覧を選択

② 品目一覧

50音順
あ
A品目
X X X
:
:
:

登録されている商品マスタから品目種別一覧を50音順で表示する。
画面上に[あ、か、さ...]等のボタンを配置し押すことでその文字から始まる一覧表を先頭に表示する。

③ 品目商品一覧

50音順
あ
商品①
商品②
:
:
:
新規
削除

商品マスタ

②で品目を選択すると、その品目の商品一覧が50音順で表示される。

②同様にボタンを押すことでその文字から始まる一覧を先頭に表示させる。

④ 商品情報

商品名 ①
特長:
仕様:
写真
PDF
イメージ情報

③で商品名を選択することで商品情報が表示される。

項目としては
・商品名
・品目種類
・メーカー
・特長
・仕様
・写真

⑤

ダウンロード
(PDF)

④でPDFボタンを押すと、商品情報のPDFファイルがプリントアウトされる。

図7 キーワード検索

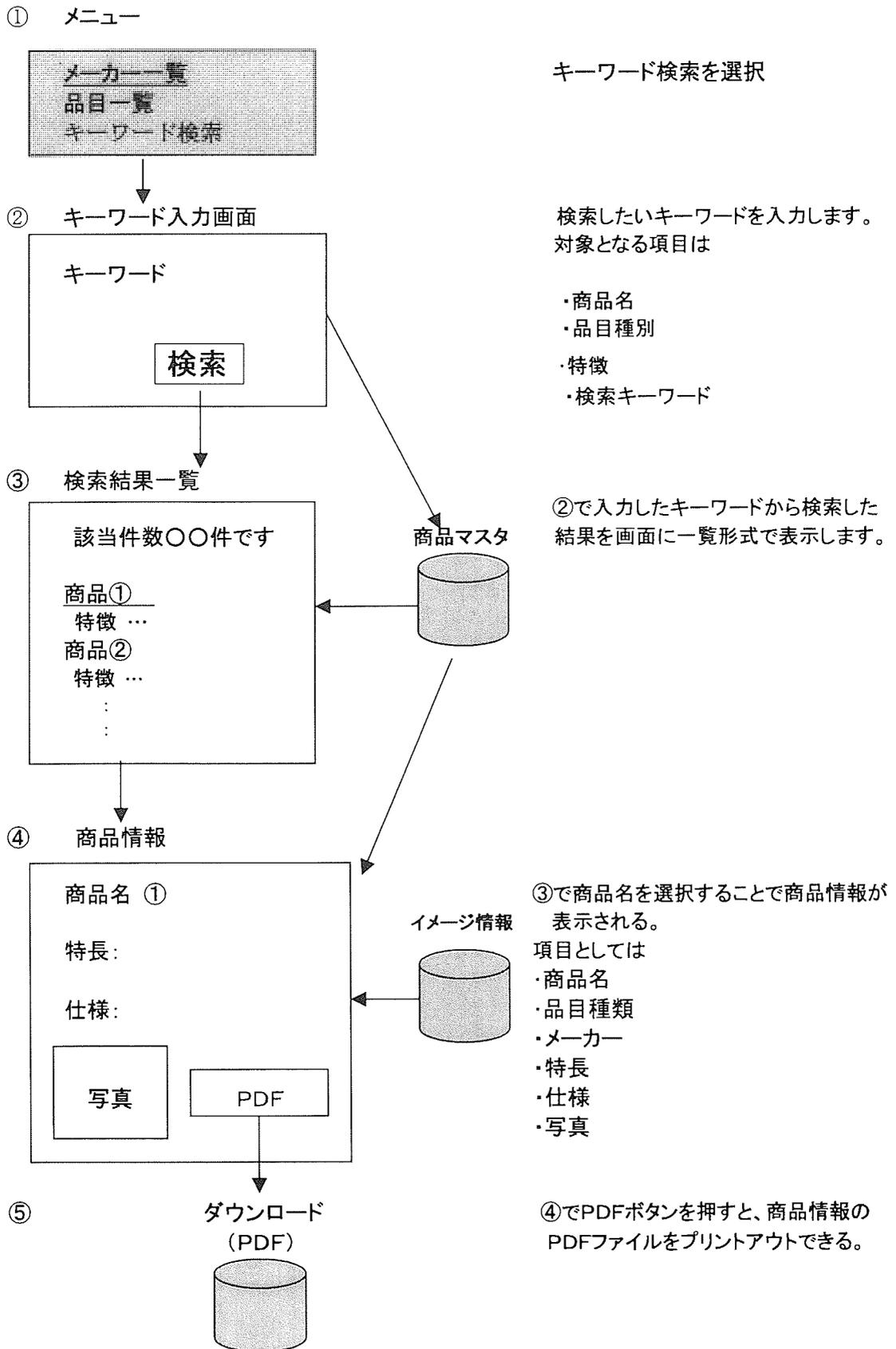


図8 メーカー検索

① メニュー

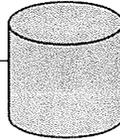
メーカー一覧
品目一覧
キーワード検索

メーカー一覧を選択

② メーカー一覧

50音順
あ
Aメーカー
X X X
:
:
:

メーカーマスタ

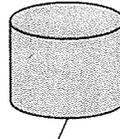


登録されているメーカーマスタからメーカー一覧を50音順で表示する。
画面上に[あ、か、さ...]等のボタンを配置し押すことでその文字から始まる一覧表を先頭に表示する。

③ メーカー別商品一覧

50音順
あ
商品①
商品②
:
:
:
新規
削除

商品マスタ



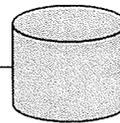
②でメーカーを選択すると、そのメーカーで扱っている商品一覧が50音順で表示される。

②同様にボタンを押すことでその文字から始まる一覧を先頭に表示させる。

④ 商品情報

商品名 ①
特長:
仕様:
写真
PDF

イメージ情報

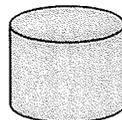


③で商品名を選択することで商品情報が表示される。

項目としては
・商品名
・品目種類
・メーカー
・特長
・仕様
・写真

⑤

ダウンロード
(PDF)



④でPDFボタンを押すと、商品情報のPDFファイルがプリントアウトされる。

ホ. 受注支援システムの試行

当社のイントラネットを用いた受注支援システムは試行段階ということで見積書面を出力するまでに操作する画面の数は5～6面程度である。一般にはこの数倍の画面操作を経て、最終的に2～3枚のプリントアウトを行うこととなる。

最終的には、設計やアイデアの経験例を活用するためのシステムにすることを目的として、データベースの整備を進めている。より完成度の高いシステムにするには検索システムを充実する必要があり、そのため現在利用者である中高齢社員の経験や意見を募って改善に努めている。その手順が開発できれば処理ソフトは良いものができているので、今後のシステムの能力向上は期待できる。

(3) 物流システムにおける現状と問題点

商社の機能は受注と出荷とで成立していると考えられるなかで、先に受注業務の支援システムにコンピュータを導入して高齢者の現場価値を高めたが、それに呼応させて、出荷支援のシステムとしてバーコードとインターネットの手段を用い、やはり高齢者の業務能力について、若年者との差を小さくする態勢づくりを図った。

イ. 物流センターの業務

現場作業の流れは大きく分けて、入庫した商品を倉庫棚に陳列在庫すること及び発送のための出庫・品揃え・検品・荷造り・出荷である。そこで下記のとおり時間帯による人員の配置と商品の取扱量を調査した。

ロ. 倉庫作業の問題点

研究委員会の物流支援システムグループにおいて作業環境改善部会をつくり、在庫商品の配置及びピッキングの状態、作業人員の配置等に着目しつつ、物流倉庫の業務について調査を行った結果、幾つかの問題点が見出された。

【調査項目】 物流業務における人員配置とレ

スポンズ

【調査結果概要】

	配置人数	取扱商品
9:00～	8	
10:00～	8～9	
11:00～	9	
13:00～	10	
14:00～	10	
15:00～	11	} ピーク時 1,200点～ 1,980点
16:00～	12	
17:00～	13	
18:00～	11	
19:00～	9	
20:00～	5	
21:00～	2	

【調査項目】 物流倉庫業務の問題点

【調査結果概要】

- ① 出庫指示伝票の文字が見にくい。
- ② 在庫商品棚の表示ラベルが見にくい。
- ③ 商品の表示名がわかりにくい。
- ④ 品揃えの時間を制限されているのであることがある。
- ⑤ 品揃え作業中に出荷確認等で作業が中断されることがある。
- ⑥ 出庫伝票の表示で同じような商品が並んで表示されているので、出庫忘れがある。

品揃えのピーク時には6名で品揃えを行っているが、ピーク時の一人あたりの品揃え点数と品揃えにかかるレスポンスを調査した。

ピークのPM 3:00～7:00の間に1,200点～1,980点以上の商品について5～6名で品揃えを行っている。倉庫は大きく2つの系統に分けられており品種により分担しているが、一人あたり一時間に80点以上を品揃えしていることになる。

運送業者の引き取りの時間制限があり品揃え時に出庫誤りが発生していた。

倉庫の各所からの商品は一個所に集め、検品をおこない荷造りへとまわるのであるが、この作業でも確認もれ等の原因で誤り

が発生していた。

これらを解消するため、全商品のバーコード化を検討したところ、付帯的に他の改善効果も伴うことが予想されたので、その実施を進めるよう計画した。

ハ. 電話対応からの発想

物流センターの関係者が常々感じていることに電話対応の忙しさがある。

物流システム改善部会ではその内容を把握するため、事務作業員全員の協力を得て、一日にかかってくる電話の本数と内容を調査・分析した。

【調査結果概要】

電話対応本数調査

曜日によって変動するので一週間を通して行い、一日朝9:00から夜10:00までを30分間隔で区切って数え、1日の平均を取ってみると、土曜日は別にして平日は平均280本以上の電話が物流センターに寄せられている。

大きく分けて顧客からと営業所からのものがある。手段としては、FAXか電話によるものであるが、調査によって発送商品の問い合わせ電話が一番多いことがわかった。

また、出庫を確認するため現場作業者に直接問うことが多く、現場作業者はそのたびに作業を中断して確認しなければならず、仕事の流れの中で大きなロスとなっていた(前項(ロ)⑤がこれに該当する)。

顧客からの電話は喜ぶべきではあるが、単純な事項のわりに返答に手間がかかるのは顧客にとっても好ましくはない。

この問題を検討した研究委員会が着目したのは運送業者のバーコードであったが、バーコードを読むだけでは確認作業の時間短縮にはならない。ここではさらに最近の運送業のサービスシステムから便宜を受ける方法を考えた。

ニ. バーコードの機能とサービス

運送業者の送り状にはバーコードが印刷されており、運送業者はこの数字をもって

輸送商品を管理している。また最近ではインターネットにて輸送商品の確認ができるサービスを提供している。この輸送状態のチェックサービスを当社から発送した商品に適用できないものであろうか。

最近のサービスでは運送業者に依頼した荷主は、受け取った送り状の番号を運送業者が開いているインターネットに打ちこむことによって、その荷物がどのような輸送の状態にあるかを、運送会社の職員の手を借りずに知ることができる。

顧客にとって当社への問い合わせ手続きは一度に、しかもその都度当社社員の作業を通さず、インターネットを利用して即時に要望情報が入手できることが望ましい。それには当社のコンピュータシステムを改善すれば、実現可能であると予測されたので、この件を推進する方針を採択した。

これら業務はリアルタイムで追われる仕事でなく、手仕事の慣れを求められる種類であり高齢者の業務としての適合していると考えられる。

ホ. インターネットの利用可能性調査

インターネットを利用する場合、顧客の側にどの程度の対応ができるかがひとつの疑問であった。それを知るためにファクシミリによるアンケート調査を実施した。

下記にその概要を示す。

【調査結果概要】

調査名：顧客のインターネット環境アンケート

対象顧客：886件

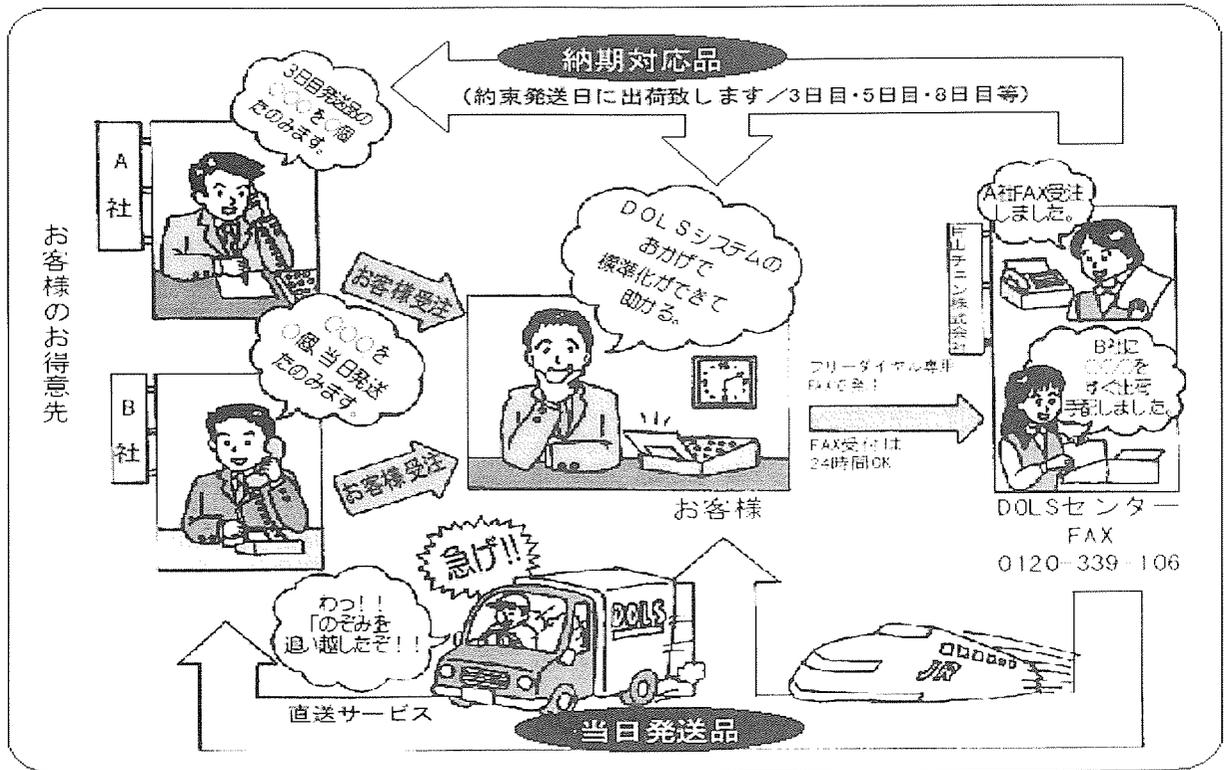
回答件数：226件(回収率約26%)

設問：貴社のコンピュータはインターネットに接続されているか

回答結果：

- ①発注担当部署で接続されている 59件(約26%)
 - ②他の部署で行っている 65件(約29%)
 - ③近日中に接続予定 24件(約11%)
 - ④接続する予定がない 78件(約34%)
-

図9 DOLSシステムの受注から納品までの流れ



アンケートによれば、発注部署にはなくても、社内でインターネットの設備が利用できる会社が55%と過半数を超えている。

すぐに導入に踏み切ることにはできないとしても、今後はインターネットの利用が見込まれ当社の運送情報システムの導入を実施する方向を指向する。

現在、当社の配送システム「DOLS(ドル)」を図9に示す。

へ. 輸送情報システムの概要と実施結果

当社の発送商品と運送業者の送り状番号が連動していて、顧客がインターネットの画面で注文した商品の個所をクリックすれば、現在その商品が出荷途中か出荷済みかなどどの段階にあるかが直ちに分かるというシステムを作り上げた。具体的な操作手順は次のとおりとなっている。

①顧客が当社のホームページを開き輸送情報検索のサービスを求める件をクリックする⇒②画面が顧客コードとパスワードを求めるのでそれに応ずる⇒③顧客の情報のページが開いたら注文日を入力し、検索開始ボタンを押すと、未出荷の場合は「出荷

準備中」、出荷済の場合には発送情報が現れる⇒④発送情報には出荷伝票番号、運送業者名などが出ており、業者名をクリックする⇒⑤リンクしている運送業者のホームページにとび、当社が出荷した商品の現状を知ることができる。

これらの操作は手際よくやれば10秒程度で⑤の情報に到達できるから、電話による問い合わせに比較して、顧客にとって格段の能率向上である。

最終目的の上記⑤は外部のホームページへのリンクであるが、そのためには①～④の態勢が完備している必要があり、その態勢の構築に研究労力の多くを費やした。

ト. バーコードの活用

顧客への発送情報提供の迅速化を実現するキーポイントは、当社の発送番号と運送会社の送り状番号とが、当社のホストコンピュータにおいて一体化して記録されていることである。その手順は次のようである。

- ① 受注が確定した時点で本社のホストコンピュータに入力する。
- ② ホストコンピュータから物流センター

出荷指示伝票が出力される時発送番号が決められて、出力された伝票にバーコードと共に印刷されている。

- ③ 出荷指示伝票に従って品揃え、検品、荷造りを行うが、それらの作業中に問い合わせが入った時は、コンピュータは「出荷準備中」の信号で応える。
- ④ 荷造りが完成したものには、先ほどの出荷指示伝票と同時に出力した「現品票」（シール）を貼付ける。

- ⑤ 同一顧客分をまとめて、運送会社から預かっている出荷伝票綴の1枚を当てると運送の番号が決定する。

ホストコンピュータへの入力作業、当社の発送番号と運送業者の送り状番号を一致する作業など業務量が多い作業を確実に行うためには、バーコードを利用する以外に無いことが研究委員会での結論となり、システム会社に協力を求めてその開発を行った。

新システム環境整備のため、新たにインターネットを公開するサーバーを2基、データを保管するサーバを1基、バーコード変換装置などを増設した。

チ. 物流業務支援システムの試行

物流業務支援システムは、インターネット上で当社の顧客が、注文品の状況を直接

調べる場合に顧客が経過するホームページの展開である。このシステムの完成によって、問い合わせ電話に当社社員が対応のために割く時間を軽減されたほか、これを使えない顧客からの電話があった場合に、席から離れることなく短時間で誤りなく調査して返答できるから、高齢者が夜間に対応することも可能になった。高齢者にとっての職域を拡大したことになる。

(4) 人事制度の考え方と改革の経緯

当社では、早くに年功序列の賃金体系から職能給の要素を導入したが、最近数年間にわたり、当社独特の方式を開発制定することを検討してきた。新しい体系として「成果給」の導入を実体化することを課題としてきたのであるが、本研究はその好機として捉えた。

定年制について：職務、役割、責任中心の給与体系を導入することにより、年齢を意識しない処遇の実現が近づくことになるが、今の段階では定年の延長や廃止は考えない。一般定年60歳、役職定年55歳、定年時役割変更などの基盤は継続し、それらの運営は企業永続と後進育成の観点に基づいて選択する方向づけとなる。以下はその概要である。

イ. 新体系の概要

新体系の概要は以下のとおりである。

新体系の概要

(1) 成果給等の考え方

- ① 成果給
 - 職務技量給 要素：担当職務に必要な技量と役割を段階付けること。重要性を係数化すること。職務グレードを決めて処遇すること（価値評価は職場毎に毎年洗い替える）。
 - 業績貢献給 要素：担当職務に対する成果に応じ、職務技量給の上下20%範囲で設定すること（毎年洗い替える）。
- ② 諸手当等
 - ・ 諸手当 注：現行制度を基本に考慮
 - ・ 賞与 注：期の成果配分のための調整機能としても考慮
 - ・ 退職金 注：月例給与との関係遮断の条件で考慮。等を検討

(2) 新賃金体系の理念

賃金体系の改革については、就業に対する次のような理念を前提にした。

- ・ 働く者は仕事自体が面白いことが望ましい ————— 目標管理
- ・ 働く者は自分の成果は正しく評価される制度を望む —— 評価制度

- ・働く者は成果が処遇に直接反映されることを望む —— 処遇
- ・会社は任務設定から評価までの現場完結を実践する —— 意識改革

(3) 評価制度の再構築

評価制度の再構築のために、次のような方針を立てた。

- ・人を評価することから成果（業績）を評価する制度へ（人間性の測定はできない）。
- ・評価絶対主義と処遇相対主義の併用する。
- ・社員に対する期待を具体化し、社員にオープンする。
- ・運用主体は部門長とする。部門長のマネジメント能力の向上が不可欠である。
- ・成果を生むための仕掛けづくりが必要である。

(4) 成果制所得制度

上記を勘案した結果の新制度の内容は概ね次のようである。

目標を具体的に決め、担当職務役割を明確にし、進捗を測定し処遇する給与制度。

1. 要求内容（職務・役割・責任）を具体的に表示する。
業績（成果）を達成する仕掛けづくり 担当職務／当期損益項目／成長項目
2. 要求内容に対しての業績（成果）貢献度の測定を行う。
人を測定するのではなく、業績（成果）を測定する。
計画に応じた各人別の測定項目を決めて後に測定する。
3. 業績と総額人件費とのリンクを行う。
適正労働分配率にて総額人件費を決定する。
賞与にて精算を行う（賞与原資＝総額人件費－月例給与総額）。
4. 特殊報酬形態希望者には別建ての制度を準備する。
出来高直結型／年報型／時間制型（今後検討）／など

ロ. 新体系への資料

本研究を契機として賃金体系の大幅な改革を意図しているが、前述の項目に対し、期間的なこともあり改定目標の設定を次のとおりとした。

職務の要求項目をすべての業務とレベルについて規定し、「職務技量書」として一覧できる文書とした。本社総務課及び札幌営業所について実施した。次ページの図10は本社総務課の一部を表にしたものである。

また、職務に必要な知力体力の重要性、人間的社会的な行動面の重要性などに関する考え方の要領を「ジョブ評点表」として図11に示す。

ハ. モデル賃金

これまで述べた事項を総合すると、職種と階級に基く分類に対応してモデル賃金表を作ることができる。図12が本研究のまと

めとして作成したものである。

年功を重視している旧賃金体系と職務給、成果給を取入れた新賃金体系を比較したグラフを図13に示す。両者のうち片方は年齢、他方は職格と成果に対応して金額が決められるから、厳密な比較はできないが、学校新卒の初任給を等しくし、定年時の職格を仮定すると、かなりの幅を生ずることにはなるが、2種のグラフを一応重ね合わせる事ができた。

新体系のモデル賃金は、定年までは旧体系の場合とほぼ等しいが、継続雇用に入った段階では、旧体系よりも少額の低下ですむことが分かる。ただし定年後も成果を問われる状況は変わらず、一種の緊張感がいつまでも続くことになる。

ニ. 新賃金体系の検討

前述のように、図13による新旧の賃金体

図10-1 職務技量書（本社総務課）

担当課業		課業内容		1 等級技量度		2 等級技量度		3 等級技量度		4 等級技量度	
計画・予定	年間・月次計画立案	指示通りの行動が出来る	詳細な指簿の基、年間・月間計画が作成出来る	会社、課方針を理解し、年間・月間計画が作成出来、計画を意識した活動が出来る	計画達成を旨とした活動が適時行われ計画通りの成果を上げる事が出来る						
		月間・週間予定立案	指示通りの行動が出来、報告が出来る	定期的な予定が作成出来、着実に行動、報告が出来る	計画達成を旨とした適切な予定が立案出来、計画通りの成果を上げる事が出来る						
受付	来客・電話応対	指名人に取り次ぐ事が出来る	来客予定者には、事前に準備が出来、適切な応対が出来る	用件が理解出来、適切に担当者又は代理者に取り次ぐ事が出来、課内業務については担当者不在時、変わりに応対する事が出来る	用件を理解出来、適切な判断が出る来、応対が出来る。又お断りする事も出来る。						
		郵便物・小包	指導の基、仕分けをすることが出来る	仕分け先不明な物に対し、内容を確認の上、適切な処置が出来る	担当者不在時、課内郵便物について、適切な対応が出来る						
設備・備品管理	備品・消耗品管理	消耗品・備品の在庫管理が出来、指導の基、補充が出来る	消耗品・備品の在庫管理が出来、補充が出来る。又簡単なメンテナンスも出来る	コスト削減を意識し無駄の排除、商品の変更、価格見直しが出来、又業務システムに応じた在庫管理、発注が出来る	業者の選定等、必要に応じた対応が出来る						
		印刷物発注管理	印刷物の在庫管理が出来、指導の基発注が出来る	発注業者、基本納期がわかり、印刷物の発注、納期管理が出来る	担当者不在時、課内郵便物について、適切な対応が出来る						
会社関係	設備管理	掃除、消灯、戸締まり、火のしまつが出来	整理整頓が出来、安全で心地よい状態をたもつ事が出来る	定期的な設備保全、維持管理が出来、良好な状態が維持出来る	予算化、計画性を要する修繕行為に対して、設備維持管理が出来る						
		車輛管理	車輛メーカー維持の補助が出来る	車輛メーカーを最新の状態に維持する事が出来る	全社配車計画、管理が出来、適切なコスト管理、運行管理が出来る						
株式関係	会社関係	役員関係	定例行事の準備対応が出来る	他店要項、統計調査等に対応が出来、スケジュールが把握出来、活動支援が出来る	会社行事運営及び組合、協会、行政等の要請に対応する事が出来る						
		台帳管理	議事録等一連の書類作成が出来る	議事録等一連の事務処理が出来、記録処理、マッピングも出来る	法的処置が理解出来、適切な管理が出来						
人事	配当・申告・広報	持株会	配当金の支払、申告、源泉税の納付処理が出来る	一連の事務処理が出来、マッピングも出来る	法的処置が理解出来、適切な管理が出来						
		人事	一連の書類作成が出来る	決算が出来、代金の受け払いが出来、マッピングも出来る	会の運営に関する適切な管理が出来						
諸規則管理	記録・分析	諸規則の適用	定例業務について、諸規則の適用が出来る	諸規則の通達、届け出が出来、諸制度の維持、改善の補助が出来る	諸規則の維持、改善が出来、適用判断も出来る						
		人事考課	考課表、目標シート作成が出来る	人事データの記録更新が出来、定例的な記録証明が作成出来る	人事の維持管理が出来、データを活用した、提案が出来る						
就業管理	就業管理	欠勤データの整理が出来る	月次有給管理が出来、部門通知が出来る	就業時間の変更が出来る、年次有給管理が出来る	年間スケジュールが決定出来、制度の運用、維持、改良案の提案が出来る						
		就業管理	就業時間の変更が出来る、年次有給管理が出来る	就業時間の変更が出来る、年次有給管理が出来る	法改正等に対応出来、適切な管理体制を維持出来る						

図10-2 職務技量書（本社総務課）

担当課業		課業内容		1 等級技量度		2 等級技量度		3 等級技量度		4 等級技量度	
人事	安全衛生	健康診断データの整理が出来る	健康診断データの整理が出来る	安全教育事務手続きが出来る	健康診断の実施運用、報告が出来る、データ管理も出来る						
	社員教育	教材作成等の補助が出来る	教材作成等の補助が出来る	通信教育の募集、進行管理、及び教材の作成が出来る	通信教育の募集、進行管理、及び教材の作成が出来る	通信教育の募集、進行管理、及び教材の作成が出来る	通信教育の募集、進行管理、及び教材の作成が出来る	通信教育の募集、進行管理、及び教材の作成が出来る	通信教育の募集、進行管理、及び教材の作成が出来る	通信教育の募集、進行管理、及び教材の作成が出来る	通信教育の募集、進行管理、及び教材の作成が出来る
採用活動	採用活動	採用諸資料の作成、求人票の作成、資料請求者への資料送付等の補助が出来る	採用諸資料の作成、求人票の作成、資料請求者への資料送付等の補助が出来る	採用事務、応募者に対する電話対応が出来る	採用事務、応募者に対する電話対応が出来る	採用事務、応募者に対する電話対応が出来る	採用事務、応募者に対する電話対応が出来る	採用事務、応募者に対する電話対応が出来る	採用事務、応募者に対する電話対応が出来る	採用事務、応募者に対する電話対応が出来る	採用事務、応募者に対する電話対応が出来る
	採用試験	採用試験の準備、受験者対応の補助が出来る	採用試験の準備、受験者対応の補助が出来る	応募書類点検、日程通知、筆記試験の進行、面接の補助、合否通知が出来る	応募書類点検、日程通知、筆記試験の進行、面接の補助、合否通知が出来る	応募書類点検、日程通知、筆記試験の進行、面接の補助、合否通知が出来る	応募書類点検、日程通知、筆記試験の進行、面接の補助、合否通知が出来る	応募書類点検、日程通知、筆記試験の進行、面接の補助、合否通知が出来る	応募書類点検、日程通知、筆記試験の進行、面接の補助、合否通知が出来る	応募書類点検、日程通知、筆記試験の進行、面接の補助、合否通知が出来る	応募書類点検、日程通知、筆記試験の進行、面接の補助、合否通知が出来る
入社手続き	内定者フォロー		内定者フォローが出来る	指示の基、内定者フォローが出来る	指示の基、内定者フォローが出来る	指示の基、内定者フォローが出来る	指示の基、内定者フォローが出来る	指示の基、内定者フォローが出来る	指示の基、内定者フォローが出来る	指示の基、内定者フォローが出来る	指示の基、内定者フォローが出来る
	書類管理	入社時提出書類がわかり、提出を求め事が出来る	入社時提出書類がわかり、提出を求め事が出来る	提出書類の点検が出来、労働者名簿、雇用契約書が作成出来る	提出書類の点検が出来、労働者名簿、雇用契約書が作成出来る	提出書類の点検が出来、労働者名簿、雇用契約書が作成出来る	提出書類の点検が出来、労働者名簿、雇用契約書が作成出来る	提出書類の点検が出来、労働者名簿、雇用契約書が作成出来る	提出書類の点検が出来、労働者名簿、雇用契約書が作成出来る	提出書類の点検が出来、労働者名簿、雇用契約書が作成出来る	提出書類の点検が出来、労働者名簿、雇用契約書が作成出来る
退職手続き	取得処理	団体保険の取得手続きが出来る	団体保険の取得手続きが出来る	提出書類がわかり、貸与品の回収が出来る	提出書類の点検、退職金処理、有給処理、退職証明書の発行が出来る						
	書類管理										
社会保険	喪失処理	指導の基、社会保険・雇用保険・企業年金・団体保険の喪失手続きが出来る	指導の基、社会保険・雇用保険・企業年金・団体保険の喪失手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る
	給付請求										
労働保険	算定・月変	指導の基、健康保険給付請求書類が作成出来る	指導の基、健康保険給付請求書類が作成出来る	指導の基、算定基礎戸届・月額変更届を作成出来る	指導の基、算定基礎戸届・月額変更届を作成出来る	指導の基、算定基礎戸届・月額変更届を作成出来る	指導の基、算定基礎戸届・月額変更届を作成出来る	指導の基、算定基礎戸届・月額変更届を作成出来る	指導の基、算定基礎戸届・月額変更届を作成出来る	指導の基、算定基礎戸届・月額変更届を作成出来る	指導の基、算定基礎戸届・月額変更届を作成出来る
	保険料納付	指導の基、部門別保険料表、賞与支払届を作成出来る	指導の基、部門別保険料表、賞与支払届を作成出来る	取得喪失時の保険料が判断出来る	取得喪失時の保険料が判断出来る、部門別保険料表を作成出来る						
労働保険	諸手続き	指導の基、ハンフ等の配付、医薬品の貸付、氏名・住所変更手続きが出来る	指導の基、ハンフ等の配付、医薬品の貸付、氏名・住所変更手続きが出来る	健康保険組合・年金基金の諸制度を理解し、周知出来る、保険証の定更手続きも出来る	健康保険組合・年金基金の諸制度を理解し、周知出来る、保険証の定更手続きも出来る	健康保険組合・年金基金の諸制度を理解し、周知出来る、保険証の定更手続きも出来る	健康保険組合・年金基金の諸制度を理解し、周知出来る、保険証の定更手続きも出来る	健康保険組合・年金基金の諸制度を理解し、周知出来る、保険証の定更手続きも出来る	健康保険組合・年金基金の諸制度を理解し、周知出来る、保険証の定更手続きも出来る	健康保険組合・年金基金の諸制度を理解し、周知出来る、保険証の定更手続きも出来る	健康保険組合・年金基金の諸制度を理解し、周知出来る、保険証の定更手続きも出来る
	申告納付	指導の基、労働保険料納付資料が作成出来る	指導の基、労働保険料納付資料が作成出来る	労働保険料申告書が作成・申告・納付が出来、確定私保険料の部門経費精算が出来る	労働保険料申告書が作成・申告・納付が出来、確定私保険料の部門経費精算が出来る	労働保険料申告書が作成・申告・納付が出来、確定私保険料の部門経費精算が出来る	労働保険料申告書が作成・申告・納付が出来、確定私保険料の部門経費精算が出来る	労働保険料申告書が作成・申告・納付が出来、確定私保険料の部門経費精算が出来る	労働保険料申告書が作成・申告・納付が出来、確定私保険料の部門経費精算が出来る	労働保険料申告書が作成・申告・納付が出来、確定私保険料の部門経費精算が出来る	労働保険料申告書が作成・申告・納付が出来、確定私保険料の部門経費精算が出来る
労働保険	労災保険	指導の基、療養給付手続きが出来	指導の基、療養給付手続きが出来	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る	請求書の作成、添付書類の点検等一連の事務手続きが出来る
	雇用保険	指導の基、氏名変更手続きが出来	指導の基、氏名変更手続きが出来	高年齢雇用継続資格認定、求人に関する一連の事務手続きが出来る	高年齢雇用継続資格認定、資格変更、助成金申請、報告書に関する手続き、保管書類の管理が出来る						
企業年金・グループ保険	企業年金・グループ保険	指導の基、氏名変更手続きが出来	指導の基、氏名変更手続きが出来	企業年金と退職金との支払調整、保険料の納付、部門別経費計上、一連の請求手続きが出来る	企業年金と退職金との支払調整、保険料の納付、部門別経費計上、一連の請求手続きが出来る	企業年金と退職金との支払調整、保険料の納付、部門別経費計上、一連の請求手続きが出来る	企業年金と退職金との支払調整、保険料の納付、部門別経費計上、一連の請求手続きが出来る	企業年金と退職金との支払調整、保険料の納付、部門別経費計上、一連の請求手続きが出来る	企業年金と退職金との支払調整、保険料の納付、部門別経費計上、一連の請求手続きが出来る	企業年金と退職金との支払調整、保険料の納付、部門別経費計上、一連の請求手続きが出来る	企業年金と退職金との支払調整、保険料の納付、部門別経費計上、一連の請求手続きが出来る

図10-3 職務技量書 (本社総務課)

平成12年度版

担当課業	課業内容	1 等級技量度	2 等級技量度	3 等級技量度	4 等級技量度
給与	給与・賞与	指示の基、資料作成の補助が出来る	指示の基、給与証明業務に対応出来る、年次改定・賞与計算に関する資料を作成する事が出来る 月次統計データが作成出来る	制度が理解出来る、年次運用・年次改定・賞与計算に関する一連の業務が出来、保管書類管理も出来る 月次、年次統計データの作成が出来、保管書類管理も出来る	給与制度の維持・改正、賃金表の書き換え等制度全体の運用が出来 統計データを活用した、制度運営が出来、改善提案も出来る
	統計	指示の基、統計資料作成の補助が出来る	給与マカカ・支払・控除データの作成が出来、給与ワットの入力・操作が行え、C&C送信も出来る	給与ワット・管理データ・給与マカカの維持管理、控除・源泉金額の処理、保管書類管理が出来 源泉徴収票、源泉徴収票、法定調査書が作成出来、税金の還付・徴収、申告、徴収税額の納付調整、保管書類管理が出来	税務調査の対応、書類の確認、全体の運用管理が出来
	月次計算	指示の基、作業補助が出来	提出書類の点検が出来、給与ワットの入力・操作が出来	源泉徴収票、源泉徴収票、法定調査書が作成出来、税金の還付・徴収、申告、徴収税額の納付調整、保管書類管理が出来	税務調査の対応、書類の確認、全体の運用管理が出来
	年末調整	指示の基、申告書類の配付・回収が出来、作業補助も出来る	提出書類の点検が出来、給与ワットの入力・操作が出来	源泉徴収票、源泉徴収票、法定調査書が作成出来、税金の還付・徴収、申告、徴収税額の納付調整、保管書類管理が出来	税務調査の対応、書類の確認、全体の運用管理が出来

図11 ジョブ評点表 (案)

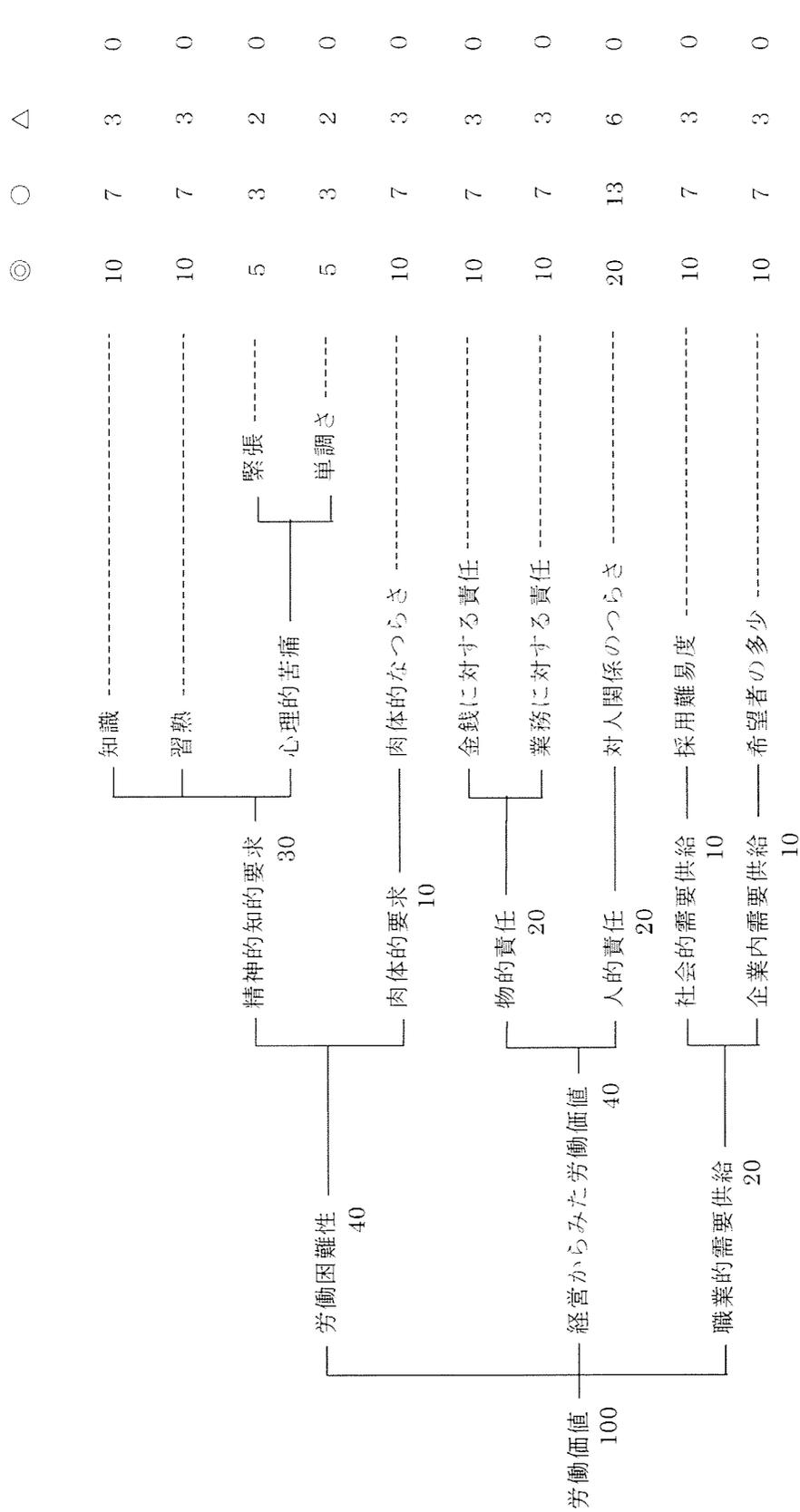


図12 KANA賃金表（仮）

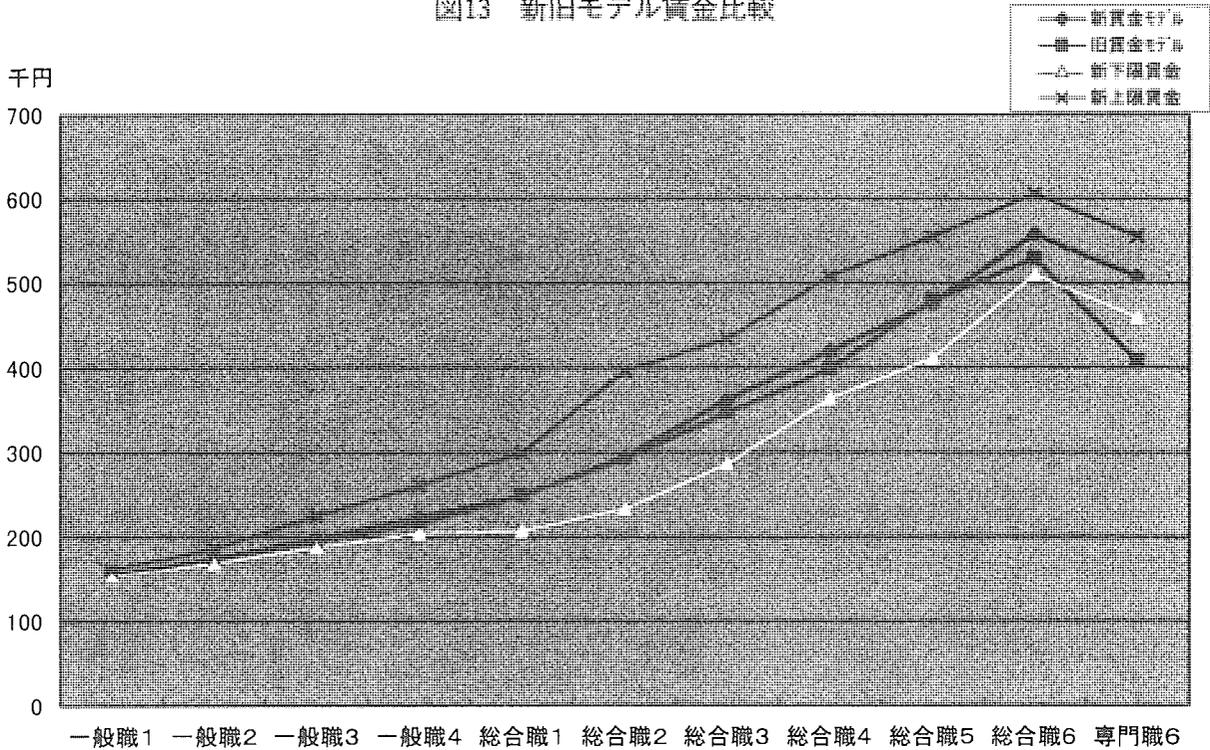
職務給

シヨブ グレード	略称	担当給	成果給	職務給
1	補助職	95,000～100,000	△19,000～20,000	76,000～120,000
2	定型職	100,000～110,000	△20,000～22,000	80,000～132,000
3	担当職	110,000～130,000	△22,000～26,000	88,000～156,000
4	判断職	130,000～150,000	△26,000～30,000	104,000～180,000
5	運営職	180,000～210,000	△36,000～42,000	144,000～252,000
6	経営職	240,000	△48,000～48,000	192,000～288,000

職能給

職格	職能給	基準年数		職格	職能給	基準年数
導入職	60,000	1年				
一般職1-1	60,000	2年				
一般職1-2	62,000					
一般職2-1	74,000	2年				
一般職2-2	76,000					
一般職3-1	88,000	3年				
一般職3-2	91,500					
一般職3-3	95,000					
一般職4-1	104,000	3年	作業職1	76,000	3年	
一般職4-2	107,500		作業職2	90,000	3年	
一般職4-3	111,000		作業職3	104,000	3年	
総合職1	119,000	4年	専任職1	118,000	4年	
総合職2	145,000	4年	専任職2	140,000	4年	
総合職3	182,000	4年	専任職3	165,000	4年	
総合職4	220,000	5年	専門職1	195,000	5年	
総合職5	267,000	5年	専門職2	230,000	5年	
総合職6	318,000	5年	専門職3	268,000	5年	

図13 新旧モデル賃金比較



系に基く給与額の比較において、旧体系は正しくは年齢に対して決められるもので、職格に対応してグラフ化することはやや無理があるが、新入社から定年までのモデル的な昇進を仮想してプロットしている。一方新体系の方は、評価格差の中間値をモデル値としたもので、定年までは旧システムのモデルと大差ないが、その後の低減化の比率がゆるやかであることが分かる。

このような変化の相違は、高齢者に好感を持たれ、若年者にも将来への安心感を持たせる。全社規模で新システムを採用した場合に、企業負担額が全体でどのようになるかは、試算していない。また先に標準化した技量の規定は、業務の現場を十分に反映しているかどうかを慎重に検証する必要がある。その意味で、研究期間終了後、社

員10名のサンプリングを行い、適用をシミュレートして、従来方式と比較検討することとし、1年の経過を待って、システムの合理性について評価を定め、修正を加えて制定することになっている。

業務成果に対する目標と実績それに会社全体の通期の業績で、過ぎた1年の総賃金を後で確定するシステムであるから、夏季賞与が前年度の勤務に対して清算を行う機会になる。年間の実績評価の資料として、毎月貢献度の定量を行うため月次の行動計画等も策定した。(省略)

研究を終了した現在の時点で新体系の施行が可能なのわけではない。しかし社員の誰かを指定すれば、新体系による具体的な構成と金額がどのようになるかを示すことはできる水準の完成度までは到達できた。

将来へ向けての展望・まとめ

「産業界—流通業界—中小企業」という分野はコンピュータ化業務の重要性が日を追って増しているが、一方「中小企業—人材の高齢化—若年入社への減少」という関連現象があって、中小企業は普通概念ではコンピュータ化に有利な条件下にあるとはいえない。さらに「流通業界—人脈—経験—ノウハウ—」で理解される商社業務では、伝票処理やカタログのページ繰り機能にはコンピュータ機能が当然活用されるものの、業務の本筋部分に利用することはまだ一般の考え方にはなっていない。

しかし今後の動向は社員構成、IT化社会、勤労者の指向などの多くの観点から、コンピュータが重要性を占めることは疑いないのであるから、この機会にやや先走った試みによって、当社が無形の状態に保有している経験やノウハウを、受け継いだり共有したりできる形にまとめようとしたのである。結果的に、イントラネット、インターネットなど社会システムとしてのコンピュータ機能を駆使する体系という形で、高齢者の企業貢献拡大

の研究を完了したことは、当社が人間性尊重の概念で努力してきた、従来の方針が生きていることになった意味でもよろこばしい。

当社は高齢者雇用を永年勤続の褒賞であるとか、社会保障の肩代わりとしては考えていない。高齢者にもその時の立場と経験と能力によって、企業貢献を期待し、相応の報酬で応える原則である。しかし企業貢献の場というものは企業が準備しなければならないのであり、良い準備ができれば、良い貢献を期待できると考えている。

その意味でも今回の研究は一応の成果を得たと考えている。しかしできたものは制度ないしシステムであって、この制度やシステムによってどのような効果を見るかは、今後の運用のあり方によって決まることになる。幸い、システムをつくった（比較的）若い社員と、パイオニア的に協力した高齢社員との意識交換や実務協力は良好である。この状態で今しばらく、システムと運用の、改善と定着に努力が続けば、ユニークで堅固な企業基盤が当社のものになるはずである。