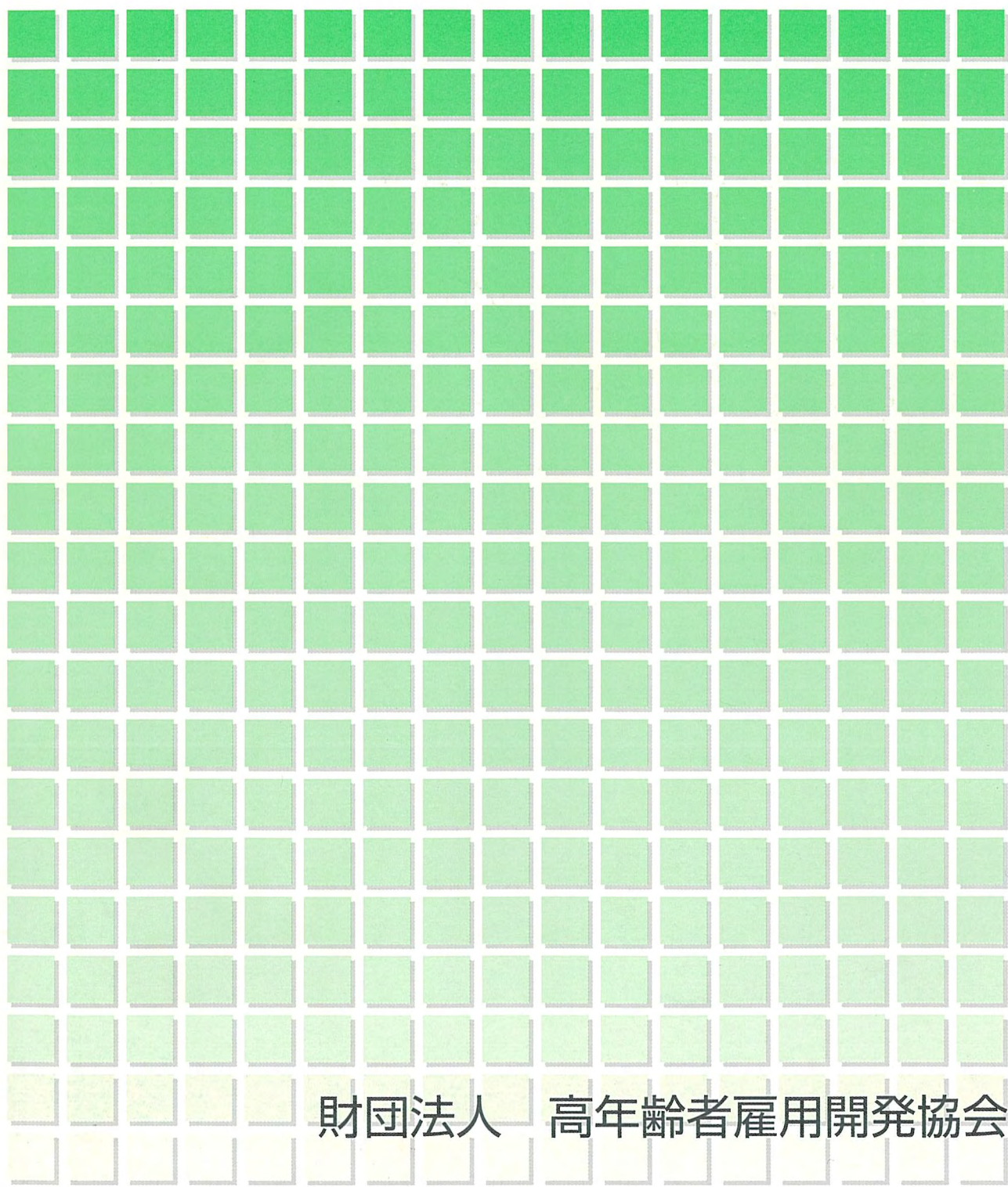


共同研究年報

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

精密板金加工業における人事 諸制度の見直しと作業改善に 関する調査研究

株式会社 古林製作所

所在地 滋賀県栗太郡栗東町小平井 315-18
設立 昭和38年
資本金 2,000万円
従業員 45名
事業内容 精密板金加工及び組立

専任金員専任・特別再就職

専任は、この業工賦金対密請
の善効業を、直見の更階請
究研査願るを関

相研製林古 共会友社

研究期間	平成 11 年 7 月～平成 12 年 3 月	
研究責任者	古林 秀夫	(株)古林製作所代表取締役
	武田 和忠	武田技術士事務所長
	尾崎 泰雄	尾崎経営事務所長
	中島 賢三	(株)古林製作所専務取締役
	古林喜太郎	(株)古林製作所常務取締役
	三崎 清嗣	(株)古林製作所業務管理部長
	関司 豊正	(株)古林製作所営業第一部長
	小川 辰男	(株)古林製作所製造部長補佐
	竹内 祥二	(株)古林製作所製造部製造一係長
	西村 孝司	(株)古林製作所製造部製造二係長
	佐山喜久雄	(株)古林製作所製造部製造三係長
	南 敦史	(株)古林製作所製造部品質管理係長
	山本 健一	(株)古林製作所製造部製造一係

目 次

研究の概要

1. 研究の背景・目的等	188
(1) 事業の概要	188
(2) 研究の背景、課題	188
(3) 研究のテーマ・目的	188
2. 研究成果の概要	188
(1) 加工工程補助装置の開発に関する成果	188
(2) 人事制度の整備に関する成果	188

加工工程補助装置に関する研究の経緯と結果

1. 加工工程補助装置の開発に関する調査等	189
2. 加工工程補助装置の開発に関する問題と改善事項	189
(1) 作業工程別の検討事項	189
(2) 検討結果	190
(3) 改善活動の重点事項	190
3. 加工工程補助装置に関する問題点の状況と改善案の策定	190
(1) プレスブレーキ加工の現状	191
(2) プレスブレーキ加工の問題点	191
(3) プレスブレーキ加工への高齢者対策	192
4. 加工工程改善案の試行と効果の考察	192

人事制度・賃金に関する研究の経緯と結果

1. はじめに	194
2. 古林製作所の現況	194
3. 能力開発についての考え方	197
(1) 中高年層の能力開発	197
(2) 中高年層の有効活用のために	198
(3) 当社の場合いかに対応すべきか	198
(4) 人材の育成と能力開発（訓練の手法）	199
(5) 社内のできる体制作り	199
(6) 管理監督層の能力開発	201
4. 賃金体系の見直し	202
(1) 当社の給与規定	202
(2) 賃金見直しのポイント	203
(3) 職能給の見直し	203
(4) 高年齢者の賃金	203
(5) 中途採用者の賃金	204
5. 人事考課制度の見直し	207
(1) 人事考課制度の問題点	207
(2) 人事考課制度の見直しのポイント	207
(3) 自己評価と上司評価	208
(4) 人事考課について	209
(5) 本人事制度のねらい	209

将来に向けての展望・まとめ

1. 加工工程補助装置の開発に関するまとめ	211
2. 人事制度・賃金体系の整備に関するまとめ	211

研究の概要

1. 研究の背景・目的等

(1) 事業の概要

当社は、精密板金加工及び組立てを事業内容とする従業員45名の企業である。現状では55歳以上の従業員が24.4%（11名）を占めているが、今後この比率が高まることが見込まれている。取扱い製品の用途分野は産業用計量機及び製版機器であり、これらの製造及び板金加工を中心として、月産生産数量は規格部品3～4千種類の中から、3～4万点に達している。それに月平均30～40種類程度の新規製品が追加されている。

【主要な工程】

- | | |
|----------|---------|
| イ. 展開図設計 | ト. 曲げ |
| ロ. 板素材裁断 | チ. 溶接 |
| ハ. 型抜き | リ. 表面処理 |
| ニ. ネジ切り | ヌ. 検査 |
| ホ. バリ取り | ル. 出荷 |
| ヘ. 洗浄 | |

(2) 研究の背景、課題

年齢構成表（表2、表3）によれば、50歳以上の現場従業員が8名（役職者は除く）で、20%を占めている。企業によっては高齢化した社員を事務職に異動する場合があるが、当社の方針として、継続して同一業務に従事させている。したがって、高齢者の現場作業継続を前提とした製造システムを整えることが必要となる。

最近の当社の受注業務は加工構造の複雑化と使用素材の多様化が進んでおり、確実に迅速な対応が不可欠になっている。

多品種にわたる各々の技術的内容を理解して適切に対応する方向を定めることは、意欲のある高齢技術者に適しているといえるが、体方面では事情は当然逆である。企業競争力の面ではこれら高齢者をどのように活用す

るかが大きい課題である。

そこで高齢従業員に負担がかかる加工作業面での不利を克服するため、これら作業に対する補助手段を講じることを研究課題とすることとした。

また、ソフト面においては、組織、人事制度及び賃金体系など企業が抱える問題を解決し、高齢者を活用した組織づくりと高齢者自らが意欲を持って働ける職場づくりを目指した。

(3) 研究のテーマ・目的

加工技術の分野では高齢者の対応を広げる意図をもって、大型工作物、重量工作物、多工程工作物などを容易に取扱う手段を開発することをテーマとした。人事分野では、賃金体系及び教育訓練の見地から従来制度を見直すことを重点テーマとした。

2. 研究成果の概要

(1) 加工工程補助装置の開発に関する成果

当社の主要な製造工程の中で、タレットパンチプレス加工、プレスブレーキ加工、製品洗浄の業務等、体力と作業姿勢の観点から、高齢者の負担軽減を図る目的でその一部ではあるが、プレスブレーキ加工の分野において有効な補助手段を開発して適用できた。

また、その技術要素は洗浄の業務にも一部適用できることが分かり、今後の高齢者対応設備についての考え方の方向付けを獲得できたこと自体も大きな成果である。

(2) 人事制度の整備に関する成果

当社の現況を改めて見直し、問題点を分析し、組織、人事考課、賃金体系及び能力開発などに関して今後のあるべき形を検討した。検討した結果は、その考えを継続し、将来実施する方向でまとめあげた。

加工工程補助装置に関する研究の経緯と結果

1. 加工工程補助装置の開発に関する調査等

当社は板金加工を主要業務としており、内容的に2つの分野の加工を行っている。

その1は食品の取扱いが重点になる計量装置の分野であり、

その2は半導体素材の加工又は処理技術に関係する分野である。

それぞれの市場が異なるため相互干渉することはないが、共通点として第1に寸法精度を必要とすること、第2にクリーンであることの要求が厳しいことがあげられる。これらの要求を満足するためには作業の心構えや加工細部の処理技術が必要である。

その意味で当社の製造設備は、従来から共通に適用できる面が多く、従業員の技術も概ね両分野に役立つことが顧客にも好感されていたと思われ、本研究の成果も当然両分野に共通して有効性を発揮することは明らかである。

なお本研究を終了した時点で、開発した補助設備の方式を改めて検証し、適切に適用していることがわかれば、さらに業務対象を広めて、高齢者の作業性を支援する手段として利用できる。そのような方式とはどのようなものであるかを検討する中で、将来的な工場運営のイメージを示唆するものとなる感覚・意識が生まれた。

2. 加工工程補助装置の開発に関する問題と改善事項

(1) 作業工程別の検討

当社の作業工程を高齢者対象の立場から、改めて検討した。

① 展開図設計

主としてCADによるデスクワークであり、高齢による体力的なハンディキャップは少なく、今回の研究からははずした。

② シャーリング（裁断）

必要な縦横寸法の素材板を作る作業であるが、定尺の原材料は一般に大きく重いために、体力を必要とし、作業は高齢者には向かない作業であることから、今回の対象からはずした。

③ NG タレットパンチ・レーザー溶断加工（型抜き）

レーザーパンチプレス機への供給材料として、大寸の定尺素材をそのまま大型の加工台に設定することがある。その場合は数人の体力をもってする人力作業になることがあり、その折には年齢の老若に関係なく協力一致してかかる。

やや小さい材料の場合の方が問題で、30kgの素材を一人で扱って加工テーブルに載せる作業を1日約100回行う場合がある。このような場合に対して適切な補助装置を開発することが望ましいと考えて研究討議をかなり重ねたが、操作の容易性も備えた有効な機能のものを考えつくことはできなかった。

この職場は高齢者向けには困難な職域であることを改めて印象づけられた。

④ タッピング加工（ネジ切り）

比較的軽作業であって、高齢者にとっても格別のハンディキャップはない。

⑤ エッジ仕上げ（バリ取り、バレル処理）

手作業の場合は軽作業であり、バレル扱いの場合は装置への投入と取り出しであって、いずれの場合も比較的負担が少なく高齢であることの問題性は少ない。

⑥ 洗浄（一部製品）

水洗の場合、洗浄剤を使う場合、浸漬で済む（超音波処理を含む）場合及び拭いの必要な場合など、扱いの方式が多様であるため、単純な結論を出すことはできないが、体力の低下にともない寒暖の環境変化が厳しいと感じられる身体条件の場合には、かなりの負担がある工程で

あると考えられている。

出荷前の製品浄化作業の例として、製品の油汚れを、シンナーをしみ込ませたウエスで1日約400個程度拭き取る作業があり、排気設備は完備しているため薬剤の問題はないが、体力的にかなりの負担である。また半導体関係の製品においては、油脂類の付着はもとよりホコリも許されないことが、普通の状況である。

これらの場合、作業現場では腰痛や腕の痛み、さらに気疲れなどの精神面の問題を訴える従業員もときにあり、それらはいずれも高齢者の場合にはなお大きな作業負担になる傾向が考えられ、早急に改善しなければならない。

したがってこの作業部署に対処することが、かなり熱心に検討されたが、補助装置を想定して高齢者の負担軽減を実現する簡易な対応を見出すことはできなかった。よって深く追究して限定期間内に成果を得る見通しはないと判定し、今回は研究の対象から除外した。

⑦ プレスブレーキ加工（曲げ）

規定された位置において、決められた金型によって、プレスブレーキを用いて押し曲げる工程である。曲げること自体に力は必要ではないが、ワーク（加工対象物）が大きいかまたは重い場合は体力を要する。また曲げるべき個所と金型とを正確に合致させるために、無理な姿勢や危険な指位置になることがあり、特に高齢者の場合には負担が大きい。

これらの問題は着手が可能であり、実現した場合の効果は大きいと判断された。

⑧ 溶接（スポット、TIG）

溶接加工は第1に熟練が大切であり、熟練者にとっては当社の作業は高齢でも体力負担は大きいものではない。その意味で研究対象からは除外した。

⑨ 表面処理（メッキ及び塗装）

当社では外注により行っているため対象外である。

⑩ 検査

当社の検査工程は、目視検査方法により多少の差があるが、照度が十分であることから高齢であることがハンディキャップとはならない。

⑪ 出荷

当社のお荷工程は、従来から短納期、高生産性を実現するため、受注から製造工程、出荷、納品までをコンピュータシステムによるオンライン管理体制を導入してきたこと、及び最新の機器設備を随時導入してきたことによって、体力を要せず、また結果的に高齢者でもミスが少なく、かつ緊張を強いることも少ない作業内容となっている。

したがって、高齢であることがハンディキャップになることは基本的にはない。

(2) 検討結果

以上のように各工程を逐一、高齢者対応の立場から検討した結果、今回の研究に関しては、⑦プレスブレーキ加工（曲げ）の課題を採択することに結論づけた。

(3) 改善活動の重点事項

イ. 大型または重量のワークを大きい体力負担なく扱うこと。

ロ. 曲げ加工の個所を正しく設定するために極度の注意やその持続を要しないこと。

ハ. 曲げ加工を安全に実施することが、作業能率の低下につながらないこと。

などであり、これらのための手段を開発することである。

3. 加工工程補助装置に関する問題点の状況と改善案の策定

プレスブレーキによる曲げ加工の作業は、展開図形に裁断したワークを手で持って金型に当てがい曲げるのであるが、作業量として1日1人約300個、曲げの個所として2,000を超えることがある。そのような場面では緊張と持久力が必要であり、時には危険の可能性を伴う場合がある。

高齢者の作業対象としてこれらを考えた場合に、改善事業として実現しなければならないのは、重量と数量と精度についての要請に対して、高齢者の身体条件をもって十分に達成する手段を整えることである。

【プレスブレーキによる曲げ加工工程の改善】

(1) プレスブレーキ加工の現状

当社の曲げ加工用プレスブレーキには従来、「古い機械」と「新しい機械」とがあったが、今回本研究により高齢者を製造の戦列に復帰させるために、さらに新しい装置を開発設置することになった。改めて「共同研究の機械」と呼ぶことにする。「古い」及び「新しい」の呼び方は旧式と新式という意味ではなく、当社で購入設置した時期が、早い方と遅い方によって区別しているに過ぎない。

写真1は従来装置・電動式が「古い機械」、写真2は従来装置・油圧式が「新しい機械」である。

写真3はそれらに用いる各種金型の収納状態である。金型は「古い機械」「新しい機械」それに「共同研究の機械」のどれにも適用できて互換性がある。

「古い機械」は電動プレス、「新しい機械」は油圧プレスの相違があり、可動部分の動きが一部分違っているが、全体としての使い勝手は似たものである。なお詳細な説明は省略するが、「新しい機械」は加圧トン数が大きく、厚い長尺の板材の加工が可能である一方、

「古い機械」は動作の設定に簡便性があり、いわゆる小回りが効く特徴があつて、製品の設計構造によっては作業性に優れた結果を見せることがある。

(2) プレスブレーキ加工の問題点

上記のような2種2台の加工設備によって、従来の業務対応はほぼ順調に推移してきたが、最近の問題として、プレスブレーキによる曲げ加工には高齢者を配属しにくいという状況が発生してきた。

第1はワークの動きが大きい場合である。写真2は「新しい機械」の姿と同時に、ワー

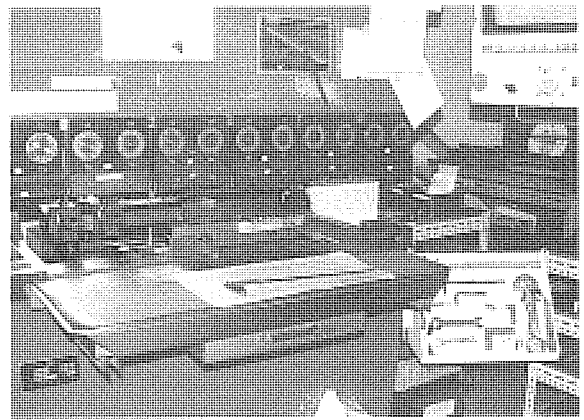


写真1 従来装置・電動式

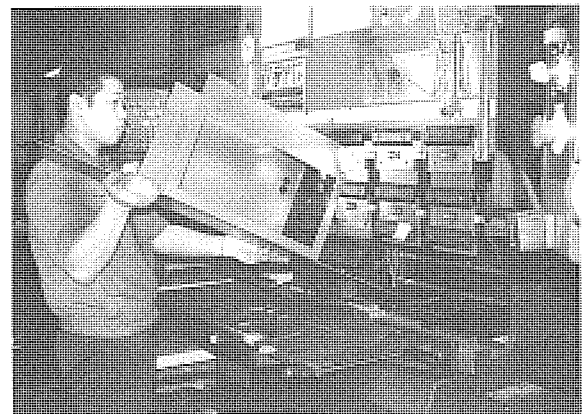


写真2 従来装置・油圧式

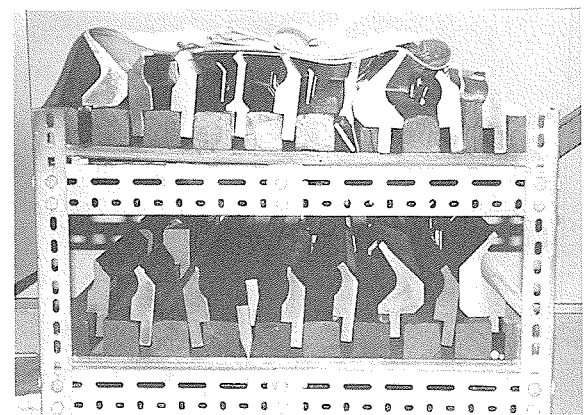


写真3 金型

クの状態を示している。このワークは水平状態で機械に挿入したのであるが、曲げの加工が進行すると、その折線の両側が45度の角度に反り上がる。この反り上がりは曲げの動作にともなう必然的に現われるものであり、小物を加工する場合には問題にならないが、写真2程度のサイズになると、最初はワークを固定的に支え、加工の進行に従って滑らかに追従して動き、最後は不自然な姿勢で重量

物を静かに取り出す、という作業動作をやることになってくる。

少数の製品を加工するだけの場合は問題にならないが、数十個を超えると、体力的な理由から継続が困難になるのが高齢者の通例であり、製品のサイズによって作業担当者を区別しなければならない状況になる。

第2は大寸法材料を扱う場合である。写真4にその例を示した。

写真より、さらに幅が広く重量が増した場合には、1個を加工する場合にも高齢者に任せるわけには行かないことがある。写真5はそのような例である。

第3は小寸法材料を扱う場合で、写真6がその例である。金型の真近まで手を伸ばしての作業には細心の注意が必要であるほか、小物の加工では処理速度が速いから、高齢者にとっては危険度が増す。この種の危険性は安全状態を確認した上で機械を動作させることで回避することができるが、生産性の低下を



写真4 大寸法材料の扱い

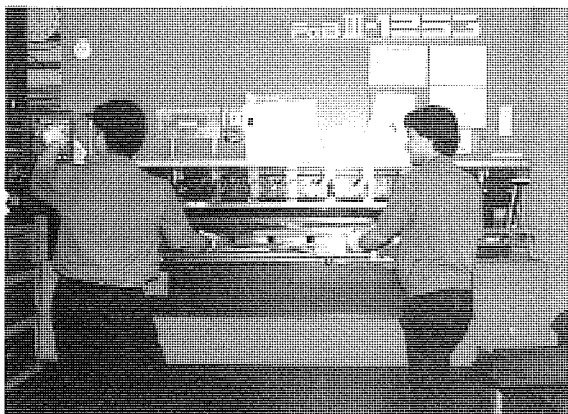


写真5 重量材料の扱い

伴うこととなり、従来から対応策を検討していた。

(3) プレスブレーキ加工へ的高齢者対策

高齢者の作業として大きいワークは無理、小さいワークは不利、中くらいのワークは反り上がりが小さいもののみという、作業する領域が全面的に制限されてしまった職域である。

しかし問題の要点は素材の供給と保持の作業性に集中しており、その補助手段さえ実現すれば、高齢者である故のハンディキャップは格別ない。加工の段取りや、仕上がりの優劣判定の能力はむしろ高齢者が優れているのであるから、補助手段を適切に選べば企業にとっての状況は逆に好転するのである。

研究の主題はしたがって上記の点を中心に検討されることになり、適用可能な多くの市販装置の中から、標準的な動作範囲と、当社特有の必要仕様への対応能力と、そして必要が発生した場合に開発機能を付与することの可能性などを比較検討することを進めた。

なお、補助装置に期待する機能のうち、当社での加工頻度が稀であるもの及び特に大きく重いワークと判断されるものについては、従来どおり、若齢者を従事させることとした。

4. 加工工程改善案の試行と効果の考察

プレスブレーキ曲げ加工機に対して材料を供給保持する場合、その作業負荷を補助するため試作装置（補助装置）を開発するという

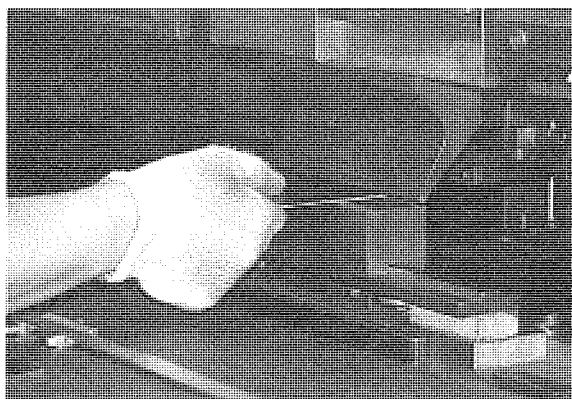


写真6 小寸法材料の扱い

概念で、新機能装置の開発を行った。基盤となる規格品の選択と付加機能に関する研究開発である。

補助装置として備えるべき重点事項を次のように考えて研究討議した。

イ。既存金型の使用が可能であること。

ロ。当社概念での小形及び中形製品への適用を重視すること。

ハ。工程観察、加工変更、微調節などの機能を重視し、作業者の能力を活かせること。

写真7が材料を供給保持するための試作装置である。加工状況の観察を十分にすることができる。

写真8が補助装置を操作している状況である。観察しながらの操作が易しい。

写真9が供給と取出しの状況である。ワークのチャックが今後多様に必要となる。

写真10が補助装置を適用して加工した製品である。6箇所曲げがある。

本補助装置導入の効果として、工程に高齢者が作業できる見通しができた。研究期間の

終末においては補助装置を設置してからの日程が浅いため、定量的な詳細状況を明記することはできないが、比較的良好に扱った種類の加工品についての試行によれば、高齢者が製品に関する知識と評価を生かしつつ、体力的な負担は感じない状態で、順調に業務を終了することができたから、研究の意図は十分に達成できたと考えられる。

取扱い素材の範囲としては、小さい方は当社が加工対象としている最小サイズまで加工可能であった。大きい方は写真2で扱っている程度までを考えており、今後ワークの掴み工具の構造を開発することによって可能となる目途が立っている。研究期間終了後引き続き掴み工具を考案開発することは、意欲のある高齢者によっては自らの業務として、興味とやり甲斐を持つことができる。すでに、一部からはその抱負が提言されており、総合的に言ってこの補助装置の高齢者対応としての意義は、予想しなかった面も含めて、2重にあったということができる。

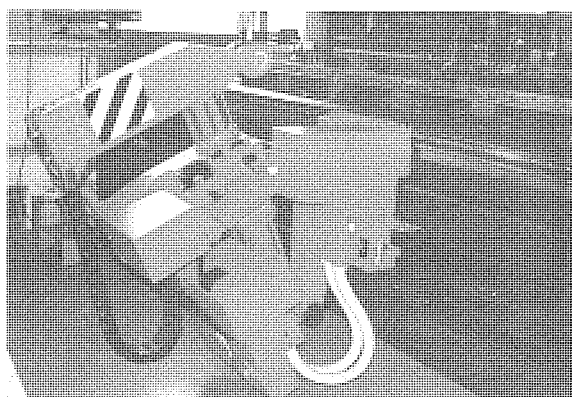


写真7 材料供給保持試作装置

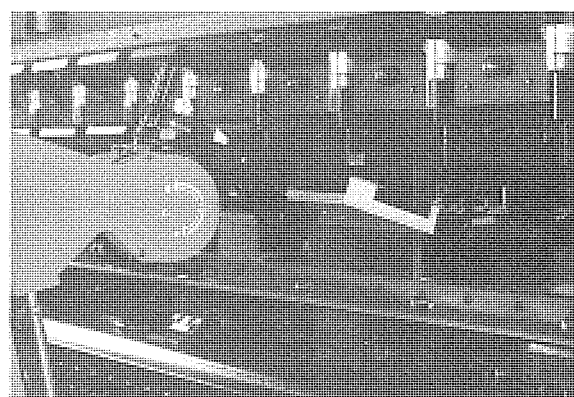


写真9 試作装置によるワークの扱い

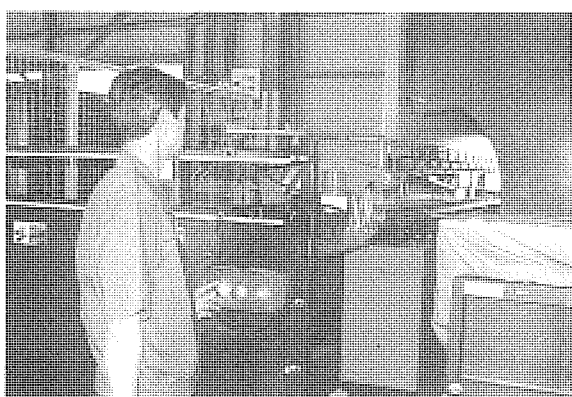


写真8 試作装置の操作

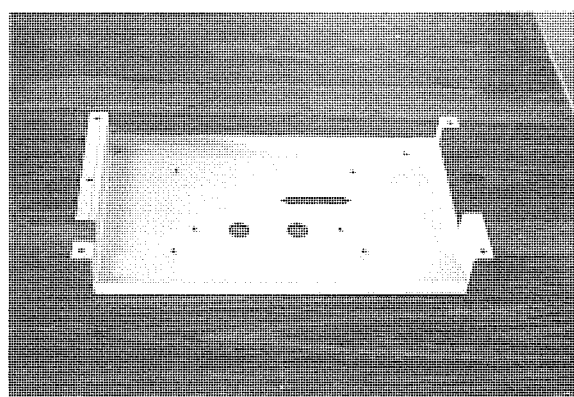


写真10 試作装置による製品

人事制度・賃金に関する研究の経緯と結果

1. はじめに

今回の共同研究では、人事制度改定の必要性について、

高齢者がこれまでに培ってきた固有技能を積極的に活用し、高齢者のやる気に応える人事・賃金制度や教育訓練制度の見直しが必要である。

との認識があり、これらを解決するためには、経営サイドとして、次の諸点が求められる。

(1) 促成栽培では人は育たない

中小企業が経営戦略を考える場合まず心すべきことは、限りある「ヒト」、「モノ」及び「カネ」の経営資源をいかに有効に活用するかである。

特に「ヒト」については、「企業はヒトなり」という言葉があるとおおり、人への投資は機械設備の投資と違って、同じような環境条件でスタートした企業間でも、数年もすれば大きい格差がついてしまう。

「人づくり」には金と時間がかかる。しかも、その効果はすぐに表れない、これをじっと我慢して継続し、長期的に実施することが大切である。

これからは経営戦略を求められる時代である。人作り戦略は、より実践的に展開することが不可欠である。

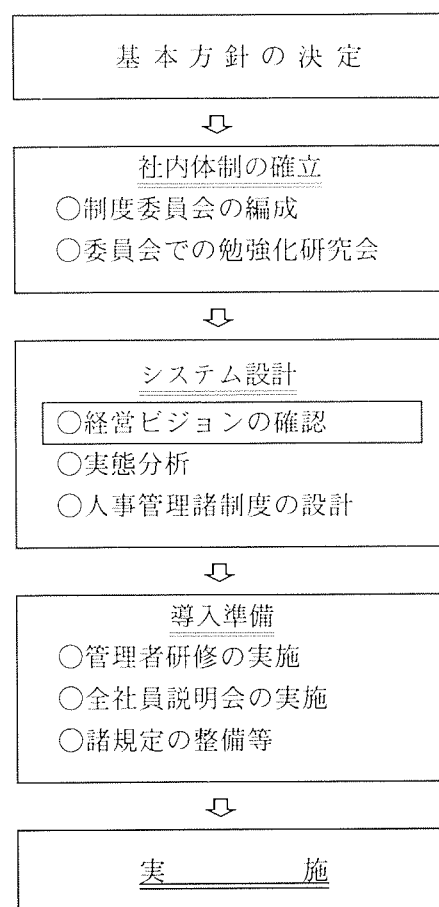
当社では平成11年4月ISO9002取得を契機に経営戦略の時代へ突入したと判断してよい。

(2) 従業員をやる気にさせる「会社目標」の提示

次図は、トータル人事システムを構築するための手順を示したものである。

この手順書の中で使用した「経営ビジョン」、「基本方針」の二つの用語の意味すると

図1 会社目標の設定手順



ころは、「人材育成計画」を立てる場合、経営者は、会社の目標（もしくは方針）を明確に示すことで、全社員が「よりよい仕事とは何か」を自社の置かれた立場や自分の役割から考え出す。

そのような場の設定ができれば「人材育成」計画は順調にスタートできるであろう。また、ISO9002にはじまる「品質の向上」、「生産性の向上」等企業の変革にかかわる諸活動も円滑に機能しはじめるのではないかと考えられる。

2. 古林製作所の現況

(1) 組織図から見た現況

賃金制度、能力開発（教育訓練）の見直しを検討する前に組織の現況を見てみることに

する。

まず、ISO9002認証取得のために編成された組織図(図2)をもとに当社の組織上目立った点を拾い出した。

イ. 製造部の場合、部長職の下に部長補佐の職位がある。

ロ. 同様に係長の下に係長補佐の職位がある。

ハ. 製造部は5つの係に分かれる。

ニ. 多能化を思考する会社の方針もあって管理監督者の兼務が目立つ。

ホ. 営業部には二人の部長が配属されている。

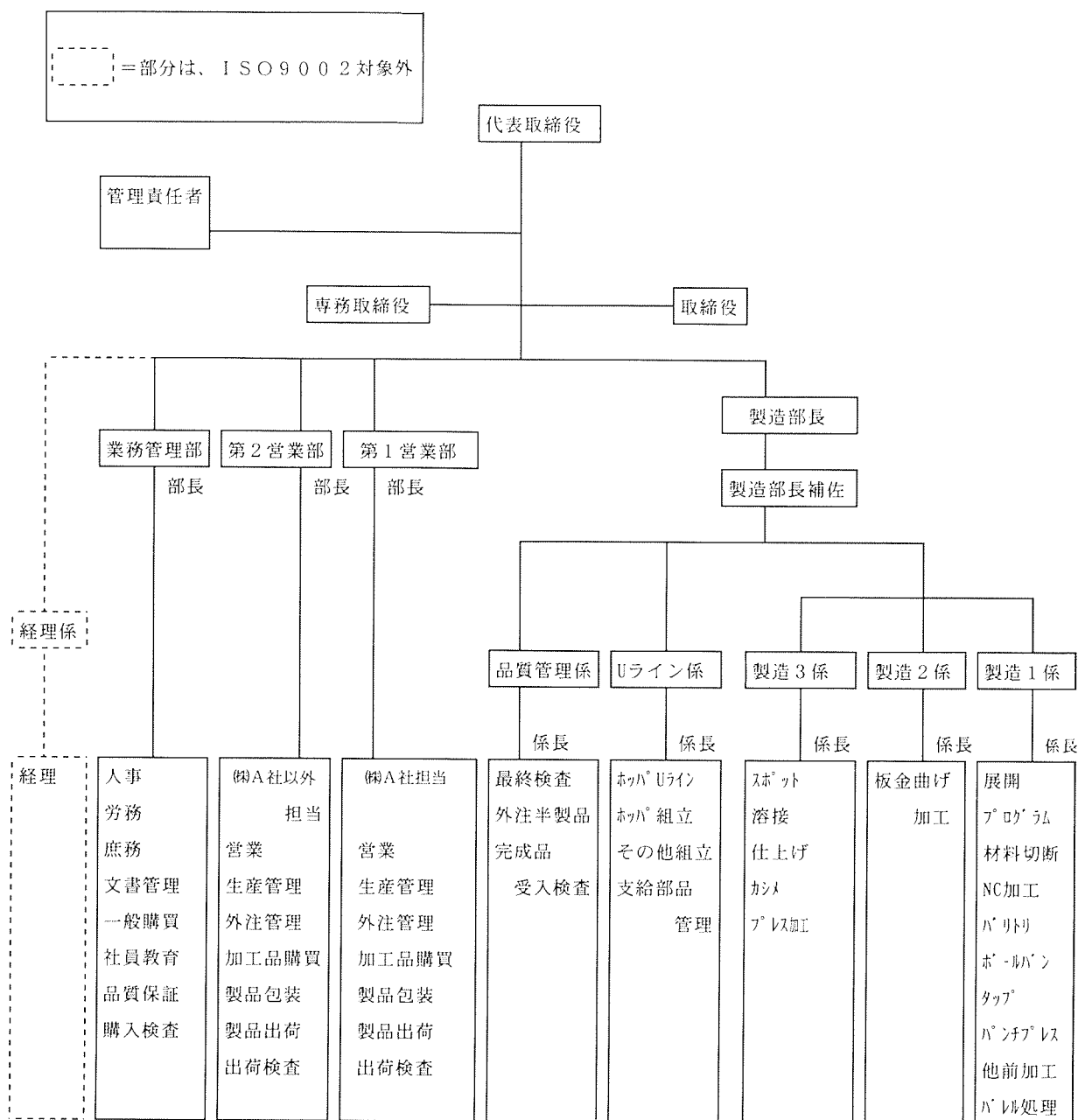
ヘ. 係長以上の役職にある者は大半が中高年齢層である。さらに役職者の勤続年数は全員15年以上である。

ト. 経理系の所属が曖昧である。(ISOの対象外ということがあるのかもしれない)

当社の組織は企業の規模、業務内容から考えてタテにもヨコにも肥大化の傾向が見られる。肥大化した組織の中で、組織単位間に意志の疎通を欠き、その結果社内外の活動について種々の支障をきたす恐れがある。

一般的に、年功序列を維持するためには、

図2 ISO 9002 認定取得のための組織図



ある年齢に達すると形式的にでもポストを与えることとなる。このことが組織(ヨコ組織)を細分化せざるをえない結果となる。この傾向は当社でも顕著に現れている。

今後の戦略的な合理性に基づく組織を考えるには、年功序列に基づくポスト問題を優先させるのではなく、業務の円滑な遂行を効率的にこなすためできるだけ部署を再編成することが望ましい。

(2) 今後の組織の目指す方向

当社の場合、組織のあり方を検討するについて二つの思案が必要であると考えます。

- 組織のフラット化
- 職位呼称と仕事との関係

がそうである。

イ. 組織のフラット化

組織のタテヨコの肥大化の結果、上からの指示伝達が通りにくく、下からの報告意見具申が上に通らないため組織の機能が半減することとなる。

そこで当社の製造部、営業部についてはグループによる再編を検討した。

- ① 製造部の係を三つのグループ程度で再編する。
- ② 各グループを製造部長が直接統括す

る。

- ③ 製造部長補佐係は、ラインスタッフとして補佐の役割を鮮明にする。
- ④ 係長、係長補佐はグループ内に入る。
- ⑤ 営業部は、二つのグループとするが、その役割は既存ユーザーの管理(生産管理を含む)と新規開拓グループに二分する。
- ⑥ 営業部は、営業部長が直接統括する。

上記の考え方に基づき、組織のスリム化を図るため(図3)のような組織図を描いた。

ロ. 職位呼称と仕事(職務)との関係

組織を編成する場合、職制を決めてから人を貼り付ける場合と、職務から決める場合があるが、当社の場合、組織の合理性の追求という立場から、職務を遂行するためにそれ相当の従業員を配置し職位につけるとい手順が理にかなっているように思われる。

このような考えから、現在の当社の組織修正することを考えた。

ただし、大幅な呼称の変更は対外的な関係もあって実施しにくいいため、担当する職務などを考慮して次のような扱いを提案してみることにした。

図3 新組織の提案

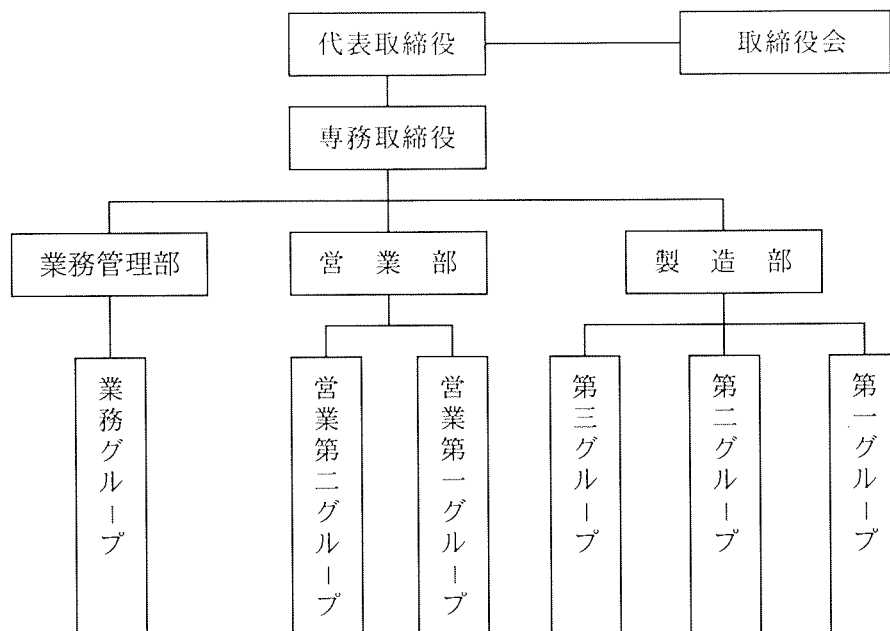


表1 職位呼称・役割責任

呼称 (旧)	呼称 (新)	役割責任
製造部長	製造部長	製造についてグループ統括を行うと共に受発注・外注活動について責任を負う
製造部長補佐	部長 サブマネジャー	営業部との調整・早期納品・製造部内の緊急対応等について部長を補佐する
営業部長	営業部長	顧客からの受注・外注管理を行うと共に新規開拓を行いグループを統括する
業務管理部長	業務管理部長	サービススタッフとしてヒト・モノの円滑な供給と管理に努める
係長	係長リーダー	グループ内において適切なリーダーシップを発揮し、効率性・生産性の向上に努める
係長補佐	係長補佐 サブリーダー	経験を生かしてグループ内外の技能・生産性向上に寄与する

表1において、上位職制（部長職）については、呼称変更を行わず、下位職制（係長職以下）については、リーダー職・サブリーダー職としての呼称を新たに付け加えた。

これには理由があって、従業員の個々のレベルアップを計るには上の立場から管理することよりも兄貴分として共に職場の改善に努めるとの心構えが必要との意図が含まれている。

3. 能力開発についての考え方

ここでは教育訓練よりも間口を拡げて能力開発という切り口で検討をしてみることにした。

当社の能力開発の問題は大きく分けて次の二つからなっている。

- 中高年層の能力開発
- 一般従業員の能力開発

(1) 中高年層の能力開発

イ. 年齢構成

在籍者の年齢構成（表2）の内訳で、30歳以下と40歳以上でボーダーラインを引い

表2 年齢構成

	男性	女性	計
10歳代	0		18 (45%)
20歳代	10	6	
30歳代	2 (1)		
40歳代	6 (2)	2	22 (55%)
50歳代	6 (4)	5	
60歳以上	3 (2)		
計	27 (9)	13	40 (100%)

(注) () 内は内数で役職者

てみると、30歳以下45%、40歳以上55%となっており、40歳代以上の方が構成比が高いことが分かる。

また、40歳代以上の中で管理監督層の占める割合を出してみると20%となっている。

以上の結果を踏まえて中高年層の能力開

表3 勤務年数と年齢構成

年齢	20歳代		30歳代		40歳代		50歳代		60歳代	
	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女
0年	2						1			
1									1	
2	2	2								
3	2						1	1		
4	1	3								
5	2	1								
6					1					
7	1					1				
8			1					1		
9					1					
10										
11										
12										
13					1			1		
14					1			1		
15										
16			(1)			1				
17					(1)					
18					(1)			1		
19							(2)			
20										
34							(1)			
41							(1)		(1)	
43									(1)	

(注) () 内役職者

発についてのあり方を考察してみた。

ロ. 年齢と勤務年数

表3でみると、中高年層の勤続年数別、年齢別分布から次のようにいえる。

- ① 勤続16年以上の男性は100%役職者である。
- ② 40歳代の男性、50歳代の女性は勤続年数が広い範囲に分布している。
- ③ 50歳代、60歳代の一般社員（男性）は勤続年数が短い。
- ④ （参考）20歳代の男性、女性は勤続5年までにほぼ集中している。

という結果である。

ハ. 分析結果

以上の分析結果から、次のことがいえる。

- ① 役職者登用への条件は年功が一つのポイントになっていること。
- ② 40歳代の男性が中堅社員の中心となっていること。
- ③ 50歳代、60歳代の男性の活用の場を提供されはじめていること。
- ④ 30歳代に空白があり、ゼネレーションギャップが心配されること。

したがって、中高年層の能力開発といっても階層別には種々のニーズが内在している。

本来であれば、このニーズの一つ一つを検討すべきであるが、ここでは要点となることだけを述べることにする。

(2) 中高年層の有効活用のために

中高年層の活用に関しては、次のようなことがいえる。

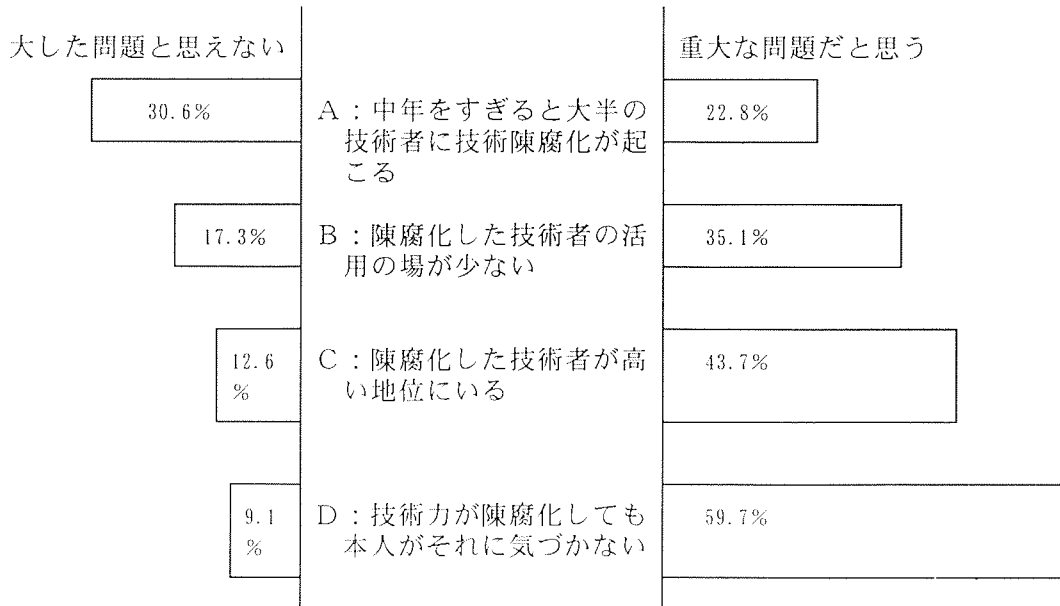
- ① 人により個人の蓄積している能力・経験のギャップがある。
- ② 中高年齢者の活用・活性化は若い時期から段階的に知識経験を積ませる必要がある。
- ③ 転換のきく万能型で知識経験を積んでいれば（マルチ専門型という）中高年齢者活用の問題はさほどでない。
- ④ 中高年齢問題は、今後本格化する。当面对策だけでは、知識・経験不足のため、能力の陳腐化した者が増え活用問題はさらに難しくなる。

以上のような現状認識の上に立って当社の実情を見ると、同様の状況にあると思われる。

(3) 当社の場合いかに対応すべきか

近年のように技術革新の中で、中高年齢者の活用が叫ばれてから久しいが、特に、当社のように高齢者の割合が高い企業にとっては、さらに中高年層の活用をおおいに図る必要がある、その処遇（能力開発）についての配慮も怠ってはならない。

図4 技術者の技術能力陳腐化にまつわる問題



出所：「科学技術と経済の会」調査

昔から中小企業の中で伝統的に生きている考え方として、現場の人達のもっている「何とかしよう」という、チャレンジ精神がある。日常の活動の中で、キラッと光る部分が生まれやすい土壌があるのだ。これらキラリと光るものをとらえるためには、現場に前向きな姿勢を取らせる雰囲気（環境）作りが必要である。

それには、トップダウンよりも

- 現場の主体性を尊重する。
- 会社の目標は明示する。
- 現場の役割を従業員の一人一人に理解させる。

このことにより、少なくともグループのメンバーが共通のコンセンサスを持つことが重要ではないかと考える。

高齢者層の能力開発の対策として多能工化とかCDP（キャリアデベロップメントプログラム）の採用とかがあるが、「付け焼き刃」では効果は期待できない。

現場からのチャレンジ精神を取り入れた対策こそが能力開発の秘訣である。

(4) 人材の育成と能力開発（訓練の手法）

もっとも「場づくり」をするだけが中小企業の能力開発のすべてではない。教育訓練体

係を作って教育訓練を実施する段階まで行かなくても各種教育訓練情報を研究して自社に適したものを探し出して実施計画をくんでみることもおすすめしたい。

ここに“「高齢者雇用ハンドブック」中部アドバイザークラブ高齢者雇用問題研究会編”から高齢者の能力開発に関する資料を転載しておいたので参考にして頂きたい。（表4、表5、表6）

(5) 社内のできる体制作り

社内でも専門教育を実施して行く場合に、外部講師を依頼するのもよいが、自社固有の内容で教育を実施できる体制を作ることも大切である。

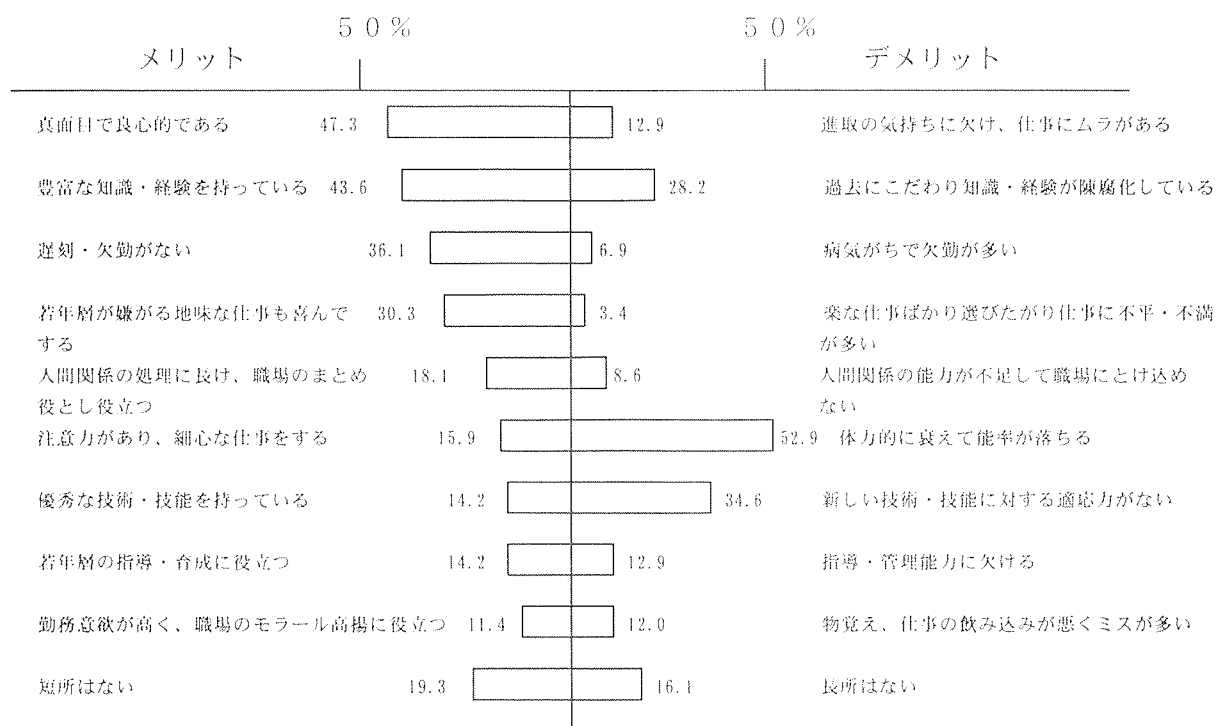
イ. 専門教育の社内講師

- ① 役員管理職クラスで特定の分野に強い、あるいは専門的な知識技能を持っている人
- ② 営業製造管理部内など各部門の中から専門知識技能にすぐれた人
- ③ 開発や技術などの専門職担当者
- ④ 基礎的な内容の教育を行なう中堅クラス社員

ロ. 専門教育の社外講師

- ① 自社の仕入先、得意先、業界団体のそ

図5 企業側から見た商齡従業員の特質



出所：「科学技術と経済の会」調査

表4 高年齢者雇用のための対応

現象面から	対応方法
年をとれば、それだけ体力や知力が衰え新しい技術や技能についていけなくなる。	<ul style="list-style-type: none"> ・生涯能力開発 ・監督者の部下育成 ・計画的社外派遣研修
体力や知力の低下した分だけ作業能率が落ちて、生産性が低下する。	<ul style="list-style-type: none"> ・職場環境の改善 ・作業方法の改善 ・機械化の推進
機能の低下した高年齢者の労働災害が多い。	<ul style="list-style-type: none"> ・作業機械・工具の改善 ・職務の再設計 ・安全管理の徹底
積極性、活発性の低下した高年齢者は職場の士気に影響する。	<ul style="list-style-type: none"> ・目標管理制度 ・朝礼体操・安全体操 ・老若一体感のある職場の形成
年功賃金の労務費が高くなり、それだけ企業の収益性が低下する。	<ul style="list-style-type: none"> ・職務・職能給化 ・能力主義の推進 ・仕事別賃金
年齢に応じたポストの処遇ができない。	<ul style="list-style-type: none"> ・職能資格制度 ・専門職制度 ・専任職制度
活力のない組織体となる。	<ul style="list-style-type: none"> ・適正配置 ・自己申告制度 ・TQC活動の推進

資料出所：「高年齢者雇用ハンドブック」（中部アドバイザークラブ高年齢者雇用問題研究会編）

表5 これからの能力開発の進め方

SWIH	今までの教育訓練	これからの能力開発
①目的	・教育訓練は知識と技能に重点をおき、人間を生涯の手段視した。	・人間を知識技能の生涯手段視はするが、人間を主体とする。
②対象	・新人、管理監督者という限られた範囲に重点が置かれていた。 ・受講者を受動的において考えられていた。	・全従業員に拡大する。 ・重点を自己啓発という能動的な立場におきかえる。 ・従業員の自己啓発を援助する。
③内容	・担当部署本位で考えられていた。 ・教育訓練がバラバラに実施されてきた。	・総合的な人事・経営管理の有機的一環として考える。 ・階層別、職場別、問題別（プロジェクト）というように体系的に整備する。
④方法	・訓練手続きが思いつきで行われるものが相当あった。	・担当部署を組織化し、担当部下の整備及び能力開発委員会を設け、広く意見を聞いて計画的に行う。
⑤場所	・職場外訓練（OFFJT）が中心にあった。 ・職場外訓練は主として集合教育であり、現場の必要とする教育訓練とは結びついていなかった。	・職場外教育（OFFJT）から職場内訓練（OJT、上司の指導）中心に行う。 ・職場外教育訓練の一環として、産学協同体制を図るようになる。
⑥時期	・管理監督者になってからの事後教育が多かった。 ・臨機の教育訓練が多かった。	・資格制度の階層別教育など生涯教育として行う。 ・臨機のものと同ライフサイクルに合わせたものを行う。

資料出所：「高齢者雇用ハンドブック」（中部アドバイザークラブ高齢者雇用問題研究会編）

の分野に強い人

② 研究機関の研究者や専門コンサルタント等

(6)管理監督層の能力開発

管理監督層の能力開発を行う場合は、企業の存続をにらんで、
イ. 企業をめぐる状況の急激な変化の対応
ロ. 新たな企業体制の整備

など、組織の活性化のために、早い段階に役職者の見直し、それにとまなう職務の創出及び他企業で行われている役職定年制も視野に入れても検討すべきである。

(実施例)

総合職 → 専門職
役職者 → 技術指導インストラクター
役職者 → 物流部門専任職
役職者 → 営業部門へ転職

表6 能力開発の方法

類型	中心となる教え方の原則	中心となる技法
①知識向上のための	知識面の量を拡大する。 理解させて知識拡大へ 理解→知識	・講義 ・課題、調査 ・研究発表
②技能向上のための	知識から行動への転換を図る。 知識+行動=実力	・実習、(練習) ・体験発表 ・現実的演習
③従業員としての態度のための	実力を意欲によって更に高める (知識+行動)×意欲	・討議式グループ会議 ・役割演技法
④問題解決のための	実力の拡大	・事例研究 ・討議式学習

資料出所：「高年齢者雇用ハンドブック」（中部アドバイザークラブ高年齢者雇用問題研究会編）

なお、人的資源に限りのある中小企業では、全員の精鋭化が目標となる。

とりわけ、役職者、専門職、専任職については、自分の取り組むべき目標を定めてこれに積極的にチャレンジしていかなければならない。

参考までに種々の能力特性を紹介しておく(表7)。この能力特性修得のためにチャレンジすることが即ち目標到達のための第一関門になることは間違いないところである。

4. 賃金体系の見直し

(1) 当社の給与規定

給与規定のうち年齢給、勤続給、職能給のそれぞれについて検討した。

イ. 年齢給

16歳～48歳 1歳あたりピッチ+1,000円

49歳～52歳 1歳あたりピッチ-1,000円

53歳～60歳 1歳あたりピッチ-2,000円

このうち、プラスピッチは終始1,000円であるが、従業員の子弟の増加等を考えると、28歳前後から1,500円から2,000円に増やすべきである。

ロ. 勤続給

勤続給は、廃止し、職能給へ包含すべきである。

ハ. 職能給

職能給は少し検討の余地がある。

- ① 給与規定によると「給与規定取扱細則」の中で、

能給の改訂は、当然それぞれの従業員の能力、勤務成績により異なるが、原則として1号上がるのとする。

となっている。

この内容からすると従業員の成績の如何にかかわらず毎年最低1号俸分は昇級することになる。

- ② 1級～6級の初号賃金昇級ピッチを一覧にしてみると表8のようになる。

もし、ここで2級10号俸にいる社員が3級職に進級することになると、昇級額は一度に16,500円必要になり、企業にとって大きい負担を負うことになる。

そこで、①とも関係するが、毎年の昇給のやり方に手を加えて少しでも人事の運用面での弾力化を計る必要がある。

表7 重要度が変化する能力特性

これから重要度が上がる能力特性	これから重要度が下がる能力特性
<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズ認知力 ・変化対応力 ・コンピューター駆使力 ・人に関する感性 (人脈・コミュニケーション力) ・ネットワーク力 ・情報加工・応用・駆使力 ・想像力、企画力 ・独創性、構想力 ・進取の精神 ・チャレンジ精神 ・自己アピール力、提案力 ・経営的視点 (視野の広さ、非セクショナリズム) ・企業家精神 ・洞察力、先見性 ・分析力、判断力、問題発見力 ・部下育成力、統率力 ・各領域における専門能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・体力、気力、根性 ・忍耐力 ・真面目、勤勉 ・行動力、実行力 ・積極性 ・情報収集力 ・調整力、折衝力 ・協調性 ・同調性 ・理解力、学習力、記憶力 ・知識の量、応用力 ・正確性、緻密性 ・文書化能力 ・問題解決力 ・管理力(マネジメント) ・部下指導力 ・倫理性

(2)賃金見直しのポイント

当社の賃金の見直しは、次の諸点に配慮しながら作業を行うことにした。

- イ. 従業員にやる気をおこさせる賃金にするにはどうするのがベターか
- ロ. 人件費総枠の範囲内での賃金設計への配慮はどうするか
- ハ. 現行の賃金表を活かす型で設計を行ってみる

(3)職能給の見直し

職能給の見直しのためにはサラリースケールの作成、職能資格制度のフレーム作り等が

表8 賃金昇給のピッチ

	初号賃金	昇級ピッチ
1級	60,000円	1,000円
2級	90,000円	1,500円
3級	120,000円	2,000円
4級	170,000円	2,500円
5級	230,000円	3,000円
6級	300,000円	3,500円

最初の作業として行われるが、当社の場合、オーソドックスな手法よりも少し切り口をかえて作業を行った方がよいとの判断から以下の手順で作業を行った。

イ. 級別滞留年数対応年齢の決定

ロ. 成果給源資の算出

定期昇給時の昇給額から年齢昇給額(1,000円)をさし引いた額を成果給源資とする。

- ① 算出に使う金額(年齢給、勤続給、職能給)はすべて当社で現在使用されている賃金表から取り出したものである。
- ② 年齢給、勤続給、職能給(表10の(イ)、(ロ)、(ハ))の金額は現行の数字をもととした。

ハ. 成果給の決定

表10の(D)の数字が成果給の標準額となり標準の額を中心に成果給の配分を(表11)のように行う。

ニ. 成果給の扱い方

もし、現在1級6号にいる人が、今回1級でBの評価を得たすると、この人の新職能給は、65,000+1,800=66,800円であるが、この金額では該当する号棒がない。その場合、直近上位の1級8号棒の67,000円に位置づけられる。

(4)高年齢者の賃金

高年齢者の賃金は賃金カーブの修正によって調整される例が多い、修正カーブのパターンは幾通りかあるが、大体(図6)のように

表9 級別滞留年数対応年数

	年 齢	滞留年数	勤続年数	職位職掌
1級	15歳	7年	7年	定型職務
2級	22歳	6年	13年	非定型職務 大 学 卒
3級	28歳	8年	21年	監 督 職
4級	36歳	8年	29年	上級監督職
5級	44歳	10年	39年	管 理 職
6級	54歳	………	………	上級管理職

(注) 上記の表は、あくまでも「こうあるべきでは」という推定の下に作ったものである。

表10 成果給

	昇給源資算出				(A) 昇給額 $\{(イ) + (ロ) + (ハ)\} \times (ニ)$	(B) 年齢給	(C) (A) - (B)	(D) 修正額
	(イ) 年齢給	(ロ) 勤続給	(ハ) 職能給	(ニ) 昇給率				
1級	80,000 ^円	0 ^円	60,000 ^円	2.0	2,800 ^円	1,000 ^円	1,800 ^円	1,800 ^円
2級	87,000	3,500	90,000	2.0	3,610	1,000	2,610	2,700
3級	93,000	6,500	120,000	2.0	4,380	1,000	3,380	3,300
4級	10,200	10,500	170,000	1.8	5,103	1,000	4,103	4,200
5級	110,000	14,500	230,000	1.8	6,381	1,000	5,381	5,400
6級	106,000	19,500	300,000	1.8	7,659	1,000	6,659	6,600

(注1) (D)の額は、(C)の数字を3で割れるように調整したものである。

(注2) (ニ)の昇給率は、あくまでも仮定の数字である。

分類することができる。

この5つのカーブのうち当社はどれを選択するのか検討の余地はあるが、ここでは③定昇ストップ型で考えてみることにした。

イ. 以上の見直しは、勤続10年以上の者に適用し、勤続10年以下の者（嘱託社員、パートタイマー等）については見直しの適用はしない。

ロ. 定昇の1/2というのは支給額を意味するが、賞与の支給率は「正規従業員」に対する支給の割合を示す。

(5) 中途採用者の賃金

中途採用者の賃金の設定にあたり、はじめに統計資料を見してみる。

イ. 中途採用者の初任給

表11 成果給配分表

	S	A	B	C	D
1級	3,300	2,700	1,800	1,200	600
2級	4,500	3,600	2,700	1,800	900
3級	5,500	4,400	3,300	2,200	1,100
4級	6,800	5,500	4,200	2,900	1,600
5級	9,000	7,200	5,400	3,600	1,800
6級	11,000	8,800	6,600	4,400	2,200

表12 評価の定義

S	成果が上がり役割を十分に果たした
A	成果が上がり役割をそれなりに果たした
B	成果は十分とはいえないが果たした どうか役割を果たした
C	十分な成果が上がらなかった役割を 果たしたとはいえない
D	全く成果が上がっていない。 役割を果たす段階にはない

(注1) 成果給配分表は毎年「洗い替え」を行う。

(注2) 成果、役割の評価の定義は別に紹介する。

中途採用者の初任給は表14など世間相場を参考として決定することが多い。

ロ. 高齢の中途採用者の初任給

定年前後の高齢者の中途採用は、厚生年金、雇用継続給付金との併給を考慮して決定する 경우가多いが、外に次のような配慮が必要がある。

<中途採用者の初任給決定条件>

- ① 募者の技能レベルと経験内容
- ② 募者の年齢(若年者、中年者、高年者)

③ その時点における労働力需給状況(人手不足、人手過剰)

④ 採用する職種の世間相場賃金がある場合は、その金額(例、自動車運転手、S.E.など)

ハ. 現従業員の賃金を基準にした初任給の目安額。

以上の要因を考慮しながら会社と応募者間で話合いのうえ決めるのが普通である。

図6 賃金カーブの修正

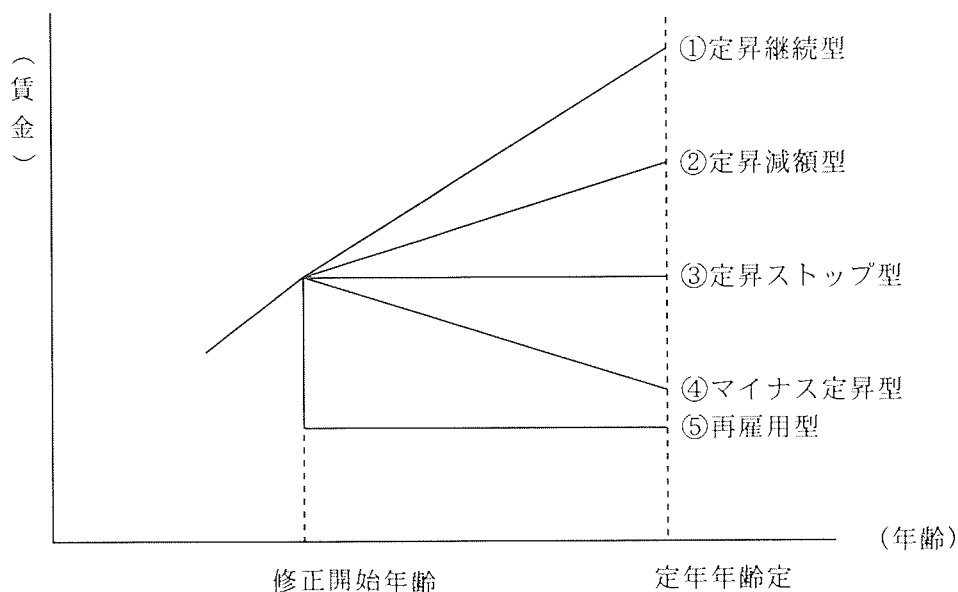


表13 給別定昇賞与見直し一覧(案)

	一次見直し		二次見直し	
	定 昇	賞 与	定 昇	賞 与
1級	50歳より 1/2 支給	支給率 100%	55歳より 定昇なし	55歳 支給率 50%
2級	50歳より 1/2 支給	支給率 100%	55歳より 定昇なし	55歳 支給率 50%
3級	52歳より 1/2 支給	支給率 100%	57歳より 定昇なし	57歳より 支給率 50%
4級	52歳より 1/2 支給	支給率 100%	57歳より 定昇なし	57歳より 支給率 50%
5級			57歳より 定昇なし	57歳より 支給率 50%
6級			57歳より 定昇なし	57歳より 支給率 50%

採用を決め入社させた後は、すでにいる従業員とのバランスが問題となる。

そのため前掲①の要因を重視し、いわゆる標準者（定期採用者もしくは勤続年数の長い同年齢者）の賃金を100%とした場合、

中途採用者の初任賃金額の目安は、

- ① 同一経験者 95%
 - ② 類似経験者 90%
 - ③ 異種経験者 85%
- というルールを設ける。

表14 中途採用者の職種別初任給（高校卒、年齢計、経験年数計）（計9年）

男性職員	初任給(円)
機械技術者	300,500
電気技術者	260,800
建築技術者	300,300
情報処理技術者	212,500
一般事務員	200,700
会計事務員	230,500
販売店員	200,800
販売外交員	250,000
調理人、バーテンダー	240,200
ビル・寮・駐車場など管理人	180,900
警備員	200,900
乗用自動車運転者	300,100
大型貨物自動車運転者	266,000
小型貨物自動車運転者	250,600
金属工作機械工	250,000
電気機械器具組立・修理工	211,000
印刷作業員	220,500
電気工事作業員	250,700
配管工	274,500
倉庫作業員	216,500
配達員	240,200
清掃員	188,500
雑務員	200,700
女性職員	初任給(円)
看護婦	266,000
看護助手	175,000
保母	180,400
一般事務員	180,400
会計事務員	200,000
営業・販売事務員	190,800
ワープロオペレーター	182,500
販売店員	180,500
寄宿舍・寮の管理人、調理人	175,300
製図工・写図工	190,300
清掃員・雑務員	161,500

資料出所：東京都労働経済局「職種別賃金実態調査」

(注) 1) 初任給は中位数

2) 初任給は、通勤手当、時間外手当を除く

5. 人事考課制度の見直し

(1)人事考課制度の問題点

当社の「人事評価シート」を一般の評価シートによって検討してみると、

イ. 現行の評価要素

評価要素は、次のようになっている。

- ① 成果の実現度 納期、品質
- ② 業務の遂行度 整理整頓、安全、コスト意識、責任感、協調性、規律性
- ③ 能力の啓発度 機械操作、専門知識、職場マナー

上記のくりでは「成果の実現度」のウェイトがあまりにも低く業務の遂行度にウェイトがかかりすぎている。

ロ. 新たな評価要素

「成果の実現度」は、「納期」「品質」以外の項目を検討すること。

ハ. 現行の評価基準

現行の評価基準では、無理に評点1～5点に区分しているところがある。

例えば、評価要素「安全」についてみると、

- 1点 軽微なもの4件以上もしくは、重大なもの1件以上
- 2点 軽微なもの3件
- 3点 軽微なもの2件
- 4点 軽微なもの1件
- 5点 労災事故発生0件

となっているが、はたして「安全」は災害発生件数・程度のみで評価すべきか。この他に、安全意識の高揚、安全マニュアルの作成、安全装置の開発など、これからの企業にとっては重要な要素が多くある。

(2)人事考課制度の見直しのポイント

イ. 「役割成果給」の導入

賃金制度の見直しのため、「役割成果給」の導入し、考課要素として「現在の職種について」「仕事の成果」の二つの要素を入れた提案をした。

ロ. 自己申告制の導入

本来であれば、「職務調査」「職務分析」等を通して「課業一覧」「職務基準書」を作成し、考課実施の判断基準とするのが一般的であるが、企業規模、作業時間など効率面も考慮して、これら作業を省略し、まず被考課者に自己申告させ、次に考課者がチェックを行うことによって少しでも考課結果に納得性を持たせることとした。

ハ. 着眼点の設定

着眼点を1～5点評価で区分すると無理な表現が目立って考課者を「まどわす」結果となりかねない。

そこで、今回は着眼点を1～5のように区分する方法をとらないことにした。

代わりに各要素毎に「望ましい状況」を想定しながら着眼点のリストアップをやってみた。もっともリストアップした着眼点は現在のところまだ「仮定」の状況であるから今後「考課者訓練」ないしは内部修正を通して軌道修正を行うことが望ましい。

ニ. 業務遂行チェックリストの種類

業務遂行チェックリストは、
定型職務（一般職種）用
非定型職務（監督職、専門職）用
の二種類（省略）を作成した。

ただし、管理職以上については、チェックリストを作成していない。

ホ. 業務遂行チェックリストと人事考課表の関係業務遂行チェックリスト

これらのチェックリストで自己評価と上司評価が行われるが、この評価が即、人事考課とはならない。チェックリストの結果をもとに人事考課を行うわけだが、その際に気をつけたい事がいくつかある。

- ① 「現在の職務について」は考課者はコメントから総合的に考えて考課点を決定する。
- ② チェックリストについてみると考課者は自己評価にまどわされることなく、あくまでも自分の意見として評価点をつける。考課点はその後の被考課者への面談を通して点数調整が必要だと判断した

時、点数調整を行い考課点を決定する。

(3) 自己評価と上司評価

自己評価と上司評価を安易に扱うと人事考課制度は根底からくずれてしまうことになる。

例えばある要素項目について被考課者が5と評価し考課者が3と評価したとする、そこで人事考課を行うときには「中間」をとって4という考課点をつけた場合「4」という考課点を付けた根拠がなく正しい評価とはいえない。

このような間違いをおこさないためには、自己評価、上司評価を行った後には必ず意見交換の場を持つことである。

イ. 意見交換する場合の留意点

- ① いきなり被考課者の評価の甘さなどを決めつけたりしないこと。
- ② 互いの評価が食い違った場合、その原因を把握すること。
- ③ 上司と被考課者の評価が同じでも、それをもって良しとしない、結果内容について確認し合うこと。
- ④ 意見交換の場は部下との対決の場ではないこと。
- ⑤ ①～④までの話し合いのプロセスの中で時には、上司評価に問題がある場合にはただちに評価の修正を行うことが大切である。

ロ. 自己評価、上司評価にともなう「評価エラー」

新制度が発足し、実際に評価を行うとなると種々の支障が生ずることが予想される。

そのうち最大の障害となるのが「評価エラー」である。

このエラーは、制度についての理解不足、評価者能力不足、上下の信頼関係の欠如等から発生するものであり、人事是正のための措置を講ずる必要がある。

「考課者訓練」はその対策の一つと考えてよい。

参考までに「評価エラー」の主なものと

して、①ハロー効果、②寛大化傾向、③中心化傾向、④論理的誤差、⑤対比誤差などがある。

(4)人事考課について

イ. 点数、ウェイト

人事考課の点数ウェイトは人事考課点、ウェイト一覧（表16）の通りである。

① 点数の出し方

要素別の考課点は要素細目の平均値で割り出すが、単純な算術計算で割り出すのではなく、チェックリストの評価結果と併せて総合的に決定する。

② ウェイト

ウェイトづけは一般従業員と専門職監督職グループとでは差異をつけた。

ロ. 考課者

考課者は、表15のとおり、一次考課者、二次考課者及び調整（者）とした。

ハ. 管理職の考課

管理職者の考課は、一般従業員とは違ったものとなるであろうから、表17に営業部門と製造部門の責任者のパターンだけを示

しておく。

(5)本人事制度のねらい

今回検討してきた役割成果主義をとり入れた人事制度は「実力主義実現」を狙いとした制度である。

この制度が狙いとするのは、次の3つである。

① 経営ポリシーの実現（顧客満足の実現と業績の向上）

② 課題追求型の人材育成

③ 社員のやりがい、働きがいと満足感の充足

しかも、3つのテーマを実現可能にするには、評価制度の充実を図っていくことが不可欠となってくる。

また、現場担当者による本制度への理解と正しい運用が要求されるのである。

なぜなら、職場の実体を把握し、仕事を管理し、従業員の心をとらえ古林製作所に新しいエネルギーを注入する役割を現場の管理監督者達が握っているからである。

表15 考課者

効果対象	一次考課	二次考課	調整
一般従業員	係長(グループリーダー)	部長	人事担当
専門職監督職	部長	社長	人事担当
部長職	社長		

(注) 一次考課者の評価で考課が90%は決定していることが望ましい。

表16 人事考課点、ウェイト一覧

一般従業員				専任職専門職係長（グループリーダー）			
考課要素	点数(A)	ウェイト(B)	(A)×(B)	考課要素	点数(A)	ウェイト(B)	(A)×(B)
現在の職務	5	4	20	現在の職務	5	4	20
仕事との成果 仕事の能率 仕事の出来栄	5	6	30	仕事の成果 仕事の成果 仕事の管理	5	6	30
小計			50	小計			50
仕事への姿勢 仕事の改善 責任感 積極性 協調性	5	5	25	仕事への姿勢 責任感 積極性 協調性	5	2	10
小計			25	小計			10
能力の向上 知識技能 理解力	5	5	25	能力の発揮 知識技能 計画性	5	3	15
小計			25	小計			15
				指導統率力 指導性	5	5	25
小計							25
計			100	計			100

表17 営業・製造部門管理職の考課項目

営業部門	製造部門
①売り上げ計画の策定と受注活動の統括ができる。	①販売動向と機械全般の稼働状況に応じた製造部門の統括ができる。
②部門の長として次の目標に対して責任が持てる。 ・売り上げ確保 ・利益確保 ・品質保証	②部門の長として次の目標に対して責任が持てる。 ・原価管理 ・納期管理 ・技術管理 ・新機種導入

将来へ向けての展望・まとめ

1. 加工工程補助装置の開発に関するまとめ

当社で実施しているタレットパンチプレスによる裁断など主要製造工程を逐一検討し、体力、作業姿勢、作業能率の観点から、高齢者にとってなにが問題かを把握した。

それを調査、分析、評価することにより問題点を明確にすることから研究活動は始まり、その結果プレスブレイキ加工(曲げ)の課題を採りあげて解決策を試みることにした。

(1) 改善活動の重点

改善活動の重点を下記のように考えた。

- イ. 大型または重量のワーク(加工対象物)を大きい体力負担なく扱うこと。
- ロ. 曲げ加工の個所を正しく設定するために極度の注意やその持続を要しないこと。
- ハ. 曲げ加工を安全に実施することが、作業能率の低下につながらないこと。

(2) 試作装置にあつての条件整備

- イ. 既存金型の使用が可能であること。
 - ロ. 当社概念での小形及び中形製品への適用を重視すること。
 - ハ. 工程観察、加工変更、微調節などの機能を重視し、作業者の能力を活かせること。
- など、いわば欲張った期待を込めて臨んだのであったが、幸いすべての要請に応える結果を持って研究試作を完了した。

当社において解決すべき問題を詳細に見れば、対処しなければならない事項は幾つもあったが、これら課題を検討する過程で内部研究者の態度や発想が積極的であったのが印象的であった。

この発想の展開が後に、型抜き工程の設備に及び、NCタレットパンチ・レーザーによる型抜きを実施することとなった。

この工程では、素材板を扱う際多大な負担が強いられるが、重力バランスを設備する改善を行った以後、予想できない気軽さで、重量のあるワークを扱うことのできる作業補助装置となった。

2. 人事制度・賃金体系の整備に関するまとめ

当社は全社員45名の小企業であるが、組織図を見れば系統関係も完備しており、齟齬の無い運営が図られていると思われる。一方では、組織が分散化したことにより、職務単位の間で意思の疎通を欠き、社内外の活動を円滑に遂行できない兆しがある。

今回の研究では、このことを指摘したことにより現状の事態を把握できたと思われる。

当社が高齢者の固有の技能を積極的に活用して行くという方針を確実に実行するには、高齢者のやる気に応えるため、抜本的な賃金制度の改定や教育訓練制度の見直しが必要となっている。

このような状況のもと、本研究では高齢者が働き甲斐を感じてモラールアップする職場を実現するため、「組織の簡素化について」、「職位呼称の合理化について」、「能力開発のための教育訓練について」、「賃金体系の見直しについて」、「人事考課制度の見直しについて」など対応策を検討した。

人事制度においては、高齢者と若齢者と区別して体系を設定することはできないから、これを検討・整備するあつたては全社的な制度体系を洗いなおすことになった。

本研究では、具体的な新制度を発足させるまでには至らなかったが、今後は、まとめあげた考え方に即して、実際の業務での適用を仮想し、それに関する問題点を摘出する期間を経て後、具体化と実施の検討に移る予定である。