

共同研究年報

高齢者がいきいきと働ける職場づくりのために
平成 17 年度



独立行政法人

高齢・障害者雇用支援機構

食事サービス業における年齢にかかわらず働 きつづけられる組織の人事評価システムの構築 に関する調査研究

企業組合ワーカーズグループ 21

所在地 福岡県宗像市田熊3丁目7番20号

設立 平成5年

資本金 1,000万円

従業員 82名

事業内容 惣菜・食事サービス

研究期間 平成17年4月～平成18年3月

研究責任者 近藤 ヨウ子 企業組合ワーカーズグループ21代表理事
山内 輝光 山内経営労務研究所 所長
戸高 つた枝 企業組合ワーカーズグループ21理事
古賀 文子 企業組合ワーカーズグループ21理事
豊田 さと美 企業組合ワーカーズグループ21理事
有野 照代 企業組合ワーカーズグループ21理事
峰 知子 企業組合ワーカーズグループ21
加藤 智子 企業組合ワーカーズグループ21
安武 富美子 企業組合ワーカーズグループ21
竹内 久美 企業組合ワーカーズグループ21

目 次

I. 研究の背景・目的	192
1. 事業の概要	192
2. 研究の背景・課題	192
3. 研究テーマ・目的	192
(1) 定年にかわる組織リタイア基準（評価）の確立	192
(2) 企業組合という組織特性を組み込んだ評価基準づくり	192
(3) 日常生活の中でチェックできる評価制度の確立	193
4. 研究体制と手順	193
(1) 研究体制と活動概要	193
(2) 研究の手順	193
II. 研究の内容と結果	194
1. 現状調査・分析	194
(1) アンケート名及び項目	194
(2) アンケート結果の概要	194
2. 問題点と改善の指針	194
3. 改善案の策定	196
(1) 「組織の存続発展に貢献」に該当する項目	197
(2) 「組織理念の徹底と推進に貢献」に該当する項目	197
(3) ベテラン非常勤者の業務開発	197
4. 改善案の試行・効果測定	199
(1) 日常生活の中でチェックできる制度のねらいと考え方	199
(2) 「活動貯点通帳」の考案（図表－6）	199
(3) 「活動貯点通帳」の作成とトライアル準備	199
(4) 第1回トライアルの実施	200
(5) 第1回トライアル後のアンケート結果分析	201
(6) 第2回トライアルの実施	202
(7) 第2回トライアル後のアンケート結果分析	203
III. まとめ	205
1. 研究活動の成果	205
(1) 年齢にかわる評価基準（貢献価値）と考え方の整理	205
(2) 企業組合という組織特性を組み込んだ評価基準づくり	205
(3) 日常生活の中でチェックできる評価制度の確立	205
2. これからの改善課題	205
(1) マンネリ化懸念について	205
(2) 「活動貯点通帳」の活かし方の検討	205
(3) スムーズな運営のための対策	205
(4) リタイア基準の繰り延べ策の促進	206

I. 研究の背景・目的

1. 事業の概要

当組合は北九州市と福岡市の間に位置し、地域の女性の働く場の創出と地域に貢献することを目的として、17年前に発足した企業組合である。

企業組合という組織は、中小企業協同組合法に基づく協同組合の1種で、4人以上の個人で設立する団体であるが、資本金、出資金をはじめとした設立条件も緩やかで、事業内容も比較的自由に設定できる。

その目的は、共同で働く場を創出し、組合員の経済生活を安定させることにある。

最近この組織がクローズアップされてきた背景には、女性の社会・職場進出と高齢者が定年後に自分のできる仕事、自分に合った仕事、自分のやりたい仕事を仲間達と協力（出資者で労働者）し合い、励まし合いながら実施できる有力な組織形態として注目を集めていることである。

本組合のような女性達を中心とした運営組織、高齢者を中心とした組織が既に全国で次々と設立されている。

当組合の事業内容は、設立当初は安全な食材を使った弁当などの地域への提供からスタートしたが、現在は総菜弁当の製造販売、食事サービス、店舗の販売請負、個別配送請負と業容を拡大している。

また、本年度からは移動困難者のモビリティ確保の為の移動サービス業も開始している。

2. 研究の背景・課題

本組合は、40歳以上が75.0%（うち50歳以上が36.7%）を占める中高齢者を主力とした全員女性の職場である。

本組合が立地するような地方のベッタウンでは、中高齢者の職場は郊外型スーパーマーケットなどに限られ、45歳を過ぎた女性が職を求めても得られない状況にある。

また、就業していても50歳を契機に解雇になったり、スーパーマーケットの経営状況によっ

ては、雇用調整、就業調整などを受けやすく、不安定な就業環境におかれている。

このような背景の中で、本事業は、地域に密着した中高齢者及び前期高齢者の働く場の確保として、また、前期高齢者による後期高齢者支援事業として位置付けており、他の事例を見ても就労意欲のあるものは70歳ぐらいまでは就業できると考えている。

以上のことから当組合としては定年制度は設けておらず、これからも国が唱える「生涯現役社会～年齢に関係なく働ける社会」を実現する先兵としての努力を続けたいと考えているが、そのためには次の3つの課題を解決する必要があること。

- (1) 定年に代わる組織リタイア基準（評価）の確立
- (2) 企業組合という組織特性を組み込んだ評価基準づくり
- (3) 日常生活の中でチェックできる評価制度の確立

3. 研究テーマ・目的

(1) 定年にかわる組織リタイア基準（評価）の確立

イ. 年齢にかかわらず働ける組織ではあるが、組織に貢献できなければその一員としての存在価値が問われることとなる。

ロ. 組織に貢献することとは、組織の存続発展に貢献することと組織理念の徹底と推進に貢献することの2つが考えられるが、今回の研究を通して組合員に理解しやすい形でこの両側面の評価基準を確立したい。

(2) 企業組合という組織特性を組み込んだ評価基準づくり

イ. 組織参加者の全員が出資者であり労働者であるという特殊な立場であり、平等・公平という意識に敏感であるところから、評価者、被評価者という関係になじみにくい環境下での基準づくり。

ロ. 組織理念の希薄化防止やチームコミュニケーションを保持していくためには、組合員1人ひとりが自身の評価者であるとの自覚を持つことが大切である。

(3) 日常生活の中でチェックできる評価制度の確立

イ. 多忙度を増していく業務活動の中でも、評価制度本来の役割を失わず継続して運用できる方法を見出す。

ロ. 継続性、手軽性、客観性、日常性を包含した評価制度……日報型評価制度で自己評価主体型評価制度の立案。

4. 研究体制と手順

(1) 研究体制と活動概要

共同研究推進に当たり、内部研究者9名、外部研究者1名の計10名でプロジェクトチームを編成し、10回の研究会と19回の研究活動を実施した。

(2) 研究の手順

研究の手順は次のとおりである。

イ. 現状把握の実施

組合員の評価制度についての考え方や勤続希望等に対する認識状況についての現状把握を実施する。

ロ. 組合と貢献価値について

- ①定年に代わるリタイア基準についての基本的な考え方は、組合の一員として組織に貢献出来なくなった時をリタイアの時とする
- ②リタイアの基準となる貢献価値について議論を深め、内容の抽出と整理をする

ハ. 組合と評価について

- ①企業組合という組織特性（出資者であり経営者であり労働者）を組み込んだ評価基準の検討を進める
- ②日常生活の中でチェックできる評価制度の検討を進める

ニ. 評価項目の抽出と評価方法の検討

- ①組合への貢献価値に関する評価項目の抽出
- ②日常生活の中でチェックできる評価項目の抽出（①の貢献価値を日常化したもの）

ホ. 評価方法案の試行と改善の実施

- ①評価トライアルの実施
- ②トライアル実施後の組合員の意見の集約と分析
- ③改善案による再トライアルの実施
- ④再トライアル実施結果の分析

ヘ. 研究結果の整理と今後の課題抽出

Ⅱ. 研究の内容と結果

1. 現状調査・分析

現状把握のためのアンケート調査実施

組合員の評価制度についての考え方や勤続希望等に対する認識状況についての現状を把握した。

(1) アンケート名及び項目

アンケート名を「ワーカーズの組織と評価制度等に対するあなたの意見」として次の項目について回答を求めた。

1. 回答者の属性について
2. ワーカーズで働いている事由について（最大3つまで）
3. これから先の勤続希望について
4. 何歳くらいまで勤めたいか（長く勤めたい希望の人）
5. 退職を考える場合の事由について
6. ワーカーズに定年がないことについて
7. グループ21にふさわしい評価制度について
8. ワーカーズの一員としての抱負や意見について

(2) アンケート結果の概要

アンケート結果は、職場別、年代別、全体と3区分で整理分析したが、ここでは全体の結果について報告する。

なお、研究活動を一層充実したものとするために、アンケートについては本組合員（グループ21）だけではなく、日頃協力関係にある地域内の同業他組織にも参加をお願いして広く意見を収集した。

図表－2 ワーカーズの組織と評価制度等に対するアンケート結果（抜粋）

アンケート項目	回答の概要
これから先の勤続希望について	これから先も長く勤めたいと回答した割合は23.0%（178人中41人）であった

何歳くらいまで勤めたいか	長く勤めたいと回答した41人について質問したところ、51.2%（21人）が働ける限り働きたいとしている。
定年がないことに対する評価について	定年の定めがないことに対する評価は、73.6%（131人）が賛同していることが確認できた。
評価制度の必要性について	評価制度は、自分自身の振り返りや成長に役立つとの回答が54.5%、自分では気付きにくいところも他人から評価してもらうことで知ることができるが52.8%と自己の成長にとって必要だという認識をもっていることが確認できた。
賛同する評価の方法について	評価の方法は、リーダー（上司）評価と全員評価が47.8%、自己評価が43.3%の割合であった。
評価結果の反映について	賃金・賞与への反映が56.7%と最も多く、次いでチームワークの42.7%、教育・訓練の30.9%となっている。

2. 問題点と改善の指針

年齢にかかわらず働ける組織モデルの研究

今回の研究活動を進めていくに当たって、プロジェクトチーム内での共通認識を高めていくために、年齢にかかわらず働ける組織モデルについて他組織の事例（定年という言葉になじまないと思われる組織）を用意し、ワーカーズ・グループ21と比較しながら意見交換を実施して、次のような認識の共有化を進めた。

- ①定年は自分で決めるが、その目安となるものが必要である。
- ②組織には目的がある。その目的や目標達成に貢献できなくなったときが、リタイアのときである。
- ③高齢になっていくと、若い人と融合していくのは難しい。職場の理解を進める必要がある。

図表-1 定年という言葉になじまないと思われる組織事例

組織例	組織の概要
<p>【市場型組織】 の一般的な特徴</p> <p>※価値を提供できてはじめて存在が許される</p>	<p>イ. 優勝劣敗の原則</p> <ul style="list-style-type: none"> ①生み出した価値に応じた対価を得る ②十分な価値を生み出さなければ自らの存在自体まで問われる <p>ロ. 自己責任の原則</p> <ul style="list-style-type: none"> ①組織内に健全なモチベーションを生み出すために、組織構成員の自己責任意識の醸成が必要 <p>ハ. オープンでシンプルな原則</p> <ul style="list-style-type: none"> ①必要情報の公開 ②組織内のルールは出来るだけシンプルで分かりやすくする
<p>【株式会社 オーデーエス (ODS)】</p> <p>※落ちこぼれをつくらないための人事評価＝幸せのマキシマイズ</p>	<p>イ. 業種・業態</p> <ul style="list-style-type: none"> ①主として国内外のエクセレントカンパニーをクライアントにして、リサーチやコンサルティングを行う21世紀型企業 <p>ロ. ODSの基本理念</p> <ul style="list-style-type: none"> ①「幸せとは何か」自分にとっての幸せ、仲間の幸せ、会社の幸せ……幸せをマキシマイズすること <p>ハ. 人事の原則及び人事考課</p> <ul style="list-style-type: none"> ①みんなを幸せに導ける能力のある人が上に立つというのがODSの人事の原則 ②基点(ODSの幸せへの貢献度を定量化した絶対値)による評価 <ul style="list-style-type: none"> ・集う人々の幸せをマキシマイズする能力 ・マキシマイズしようとする姿勢 ・マキシマイズしてくれそうな期待の数値化 <p style="text-align: center;">「おもしろい会社」(日本実業出版社)</p>
<p>【ぺてるの家】</p> <p>※定年という言葉から最もかけはなれた組織</p>	<p>イ. 業種・業態</p> <ul style="list-style-type: none"> ①昆布の産地直送、紙おむつ等介護用品の宅配、店舗清掃及びメンテナンス、病院の給食関連業務を行う法人企業 ②精神障害(分裂病や躁鬱病、アルコール依存症に苦しむ人、または体験者)の共同住居 <p>ロ. ペてるの家の理念</p> <ul style="list-style-type: none"> ①安心してさぼれる会社づくり <ul style="list-style-type: none"> ・安心してさぼれる会社とは、人に代わってもらうことのできる会社、人に任せることのできる会社、逆に自分が代わってあげる、任される会社 <p>ハ. だれも排除をしない生き方を大切にする</p> <ul style="list-style-type: none"> ①誰も排除しない・落ちこぼれをつくらないという生き方を大切にする ②ミーティングを大事にする <ul style="list-style-type: none"> ・ミーティングの中で次のような話しが出てくる。『あんなやつは来てもらったら困る』とか『あいつは俺より仕事をしないのに給料が同じなのはおかしいじゃないか』という文句がでてくる。 じゃあ、あいつの首を切ってもっとましなやつを採用しようかとなったときに、ハッと気がつくわけです。自分が今まで会社でされてきたことをしよ

	<p>うとしている…と。 「悩む力」〜ペてるの家の人びと〜（みすず書房）</p>
<p>【株式会社 前川製作所】</p> <p>※ホロニックマネジ メントで有名な組織</p>	<p>イ. 業種・業態 ①産業冷凍機用コンプレッサー製造・販売、プラントエンジニアリング、コンサル タントエンジニアリング及び付帯サービス</p> <p>ロ. 高齢者雇用に対する基本的な考え方 ①人間は加齢によって物理的な身体機能は徐々に衰えるが、社会的・文化的身体 機能は発展し続ける。創造力は高齢であっても発揮できる能力であり、何かを 創造することは健康増進効果も持っていると言われている。また、集団におけ る創造力は、必ずしも個人の創造力に還元されるものではなく、それぞれの集 団が育む場の文化に強く依存していると考えられる。マエカワでは、このよう な考え方に基づいて、高齢者の雇用に関しては定年年齢（満60歳）を退職年齢 とせず、「本人が仕事に対して前向きであり、自分らしい、自分に合ったやり たい仕事がハッキリしており、周囲も一緒にやっという相互理解と支 援の環境が整っている」場合は、できるだけ職場の異動や職種の変更を伴わず に、自らが得意とする仕事を続けられるような組織体制や再雇用制度を模索し てきた。</p> <p>ハ. 年齢に関係なく各世代が調和して働くことのできる組織のモデル化 ①高齢者だけのグループだと他のグループとの関係性が切れてしまう可能性があ る。ただし、両者の関係性が良い場合は、高齢者だけのグループの存在意義も 大きい。 ②高齢者だけのグループで採算のとれる事業を展開するのは困難であるが、高齢 者自身もコスト意識をもって仕事に取り込むことは必ずしも悪い点だけではな いのではないか。 ③高齢者の幅広い知識や技術を有効に活用するには、1つのグループだけの仕事 をさせるのではなく、ブロック（複数の独法の集合体）といった広がりの中で 仕事ができる仕組みをつくるべきである。そのほうが、本人にとっても独法に とって互いにメリットがある。</p> <p>「株式会社 前川製作所」資料出所：高齢者就業形態開発好事例集 (独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構)</p>

3. 改善案の策定

年齢にかわる評価基準（貢献価値）と考え方の整理

第1回目の研究会議で定義した定年に代わる評価基準である組織に対する貢献価値について、次のように整理し、具体的な項目の抽出をした。

組織に貢献することとは、組織の存続発展に貢献すること、組織理念の徹底と推進に貢献することの2つが考えられる。今回の研究を通して組合員に理解しやすい形でこの両側面の評価基準を確立する。

(1) 「組織の存続発展に貢献」に該当する項目

図表－3 組織の存続発展に貢献する項目

区分	経営者としての立場	労働者としての立場
一般ワーカー	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各職場会議・部門会議等に出席し、自部門（自職場）の経営の点検と今後の計画立案 2. 運営面での自部門（自職場）の課題について問題意識を持ち、自分の意見を表明し、運営に関わる 3. 情報の共有化、労働力の共有化を促進し、チームの円滑な運営を図る 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客満足の追求による成果の達成 2. 業務知識・技術向上のための学習（自己啓発含む）の推進 3. 相互補完と相互協力の実施による成果の拡大 4. 組織ルールへの遵守 5. 個人目標と全体目標の達成努力
リーダー職	<ol style="list-style-type: none"> 1. 役員会等に出席し、グループ21全体の経営の点検と今後の計画の立案 2. 部門の会議を主催し、部門経営の点検、計画立案、理事会への報告書作成 3. 部門運営面での課題を整理し、解決策の提案、実施、点検 4. 人材の確保と育成活用策の立案と実施 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 短期計画予算の作成 2. 予算達成に向けての立案・執行・点検・達成 3. イベント・キャンペーン等の立案・人員計画 4. 目標の周知徹底 5. 部門業務の円滑な運営 6. 組織ルールの周知・徹底 7. 個人目標達成の為のアドバイス

(2) 「組織理念の徹底と推進に貢献」に該当する項目

図表－4 組織理念の徹底と推進に貢献する項目

区分	経営者としての立場	労働者としての立場
一般ワーカー	<ol style="list-style-type: none"> 1. 総会へ出席して学習する 2. 各委員会に出席して学習すると同時に意見を述べる 3. メンバー全員の定期的な勉強会に出席する 4. 各職場会議・部門会議等での理念の徹底と推進についての現状把握と今後の対策について検討する 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 配布物等を熟読して組織の特徴を知る 2. 仕事と組織理念の関係を考える 3. 先輩としての後輩・新入メンバーに対するアドバイスと指導
リーダー職	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織理念・使命について理解できているか役員会で再確認 2. 上記について、メンバー全員の研修を行う 3. 部門の会議を主催し、理念の徹底を推進する 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部門のトップとして日常の職場業務の中で行動見本を示す 2. 各委員会活動にも極力出席して、メンバーの啓発に努力する

(3) ベテラン非常勤者の業務開発

イ. 常勤者から非常勤者への業務シフト

一般ワーカーとしての通常業務に対応しづら

くなった高齢ベテランワーカーに、非常勤での業務を用意することで少しでもリタイアの時期を引き延ばす。



ロ. 非常勤業務の抽出（部門別）と考え方

①組織の存続発展に貢献する業務

a. 個配部門

現状では、体力的な限界がくれば辞めざるを得ない。また、各人に求められる業務もボリュームアップしてきているので、早急な検討が必要である。具体的には、受注先（生協）との新たな業務受託の促進や、組織内でのワークシェアリング等の検討を進める。

b. 店舗部門

現在、限られた時間の中で様々な業務をしなければいけない。そのため不十分になっている業務がある。それを日常業務から切り離してベテラン非常勤の業務にしていけば良いと考える。スポット的、短期（短時間）的な業務はある。1つの店舗に限らず、各店を回ることで、1人ではなくグルー

プ化してその業務を行うことも可能ではないか。高齢化して現在の業務が出来なくなったら辞めてしまうのではなく、1日2時間、週に1日でも業務を行うことで自分が少しでも社会に関わっているという実感を持てるのではないか。

c. 総菜・食配サービス部門

現在の業務は、高齢（75才くらいまで）になっても意欲があれば対応できる内容であり、特に常勤、非常勤の区別の必要性はない。

②組織理念の徹底と推進に貢献する業務

a. 組織の維持発展に必要な4つの委員会の運営をベテランワーカーに任せてはどうか。

b. 理事会の意向を受けて、非常勤ベテランワーカーがスタッフ的な役割意識で4つの委員会を運営し、その検討結果を業務ラインに流していくようにすれば、全員の参画意識も高まることが期待できる。

c. 新入組合員メンバーの教育係としての役割も期待される。

図表－5 ベテラン非常勤者の業務開発

部門	組織の存続発展に貢献	組織理念の徹底と推進に貢献
サービス	1. 現状の業務でも75才まで就業可能	1. 4つの委員会への積極的な参加 ①理念徹底委員会 ワーカーズが目指す組織目的の全メンバーへの徹底と、その達成に向けた諸施策の立案 ②事業運営員委員会 事業計画の為の情報収集と計画立案、事業運営の現状把握と計画達成へ向けた諸施策の立案 ③組織活性化委員会 組織の現状把握と課題の抽出、組織活性化の為の諸施策の立案 ④事業開発委員会 組織の維持発展と社会貢献を目指した新事業及び新市場の開発の為の調査・研究
店舗	1. イベントのお誘い・おすすめ品の紹介などの電話かけ 2. DM・挨拶などの手紙の送付 3. イベント・セール・お祭りなどのチラシ配布 4. 店舗の清掃 5. 試食のおすすめ 6. セールPOP・チラシ・店内POP等の作成 7. 拡大業務	
個配	1. 生協委託……総務・電話対応、拡大部スタッフ、新規フォロースタッフ 2. ワーカーズ内……未収金者の電話かけと入金の確認 3. 利用普及……大きな取り組み以外のもの、供給アップフォロー 4. クレーム対応 5. 会計、労務関係 6. 倉庫でのピッキング 7. 保育施設（託児）	2. 新入メンバーへの教育 新入メンバーに対する組織運営のシステム、職場生活、業務活動等に対するアドバイス、手本指導

4. 改善案の試行・効果測定

日常生活の中でチェックできる評価基準と 考え方の整理

(1) 日常生活の中でチェックできる制度のねらいと考え方

評価制度づくりに当たってのもう一方の課題である日常生活の中でチェックできる評価基準の検討を次のような考え方で進めた。

イ. 組織理念の希薄化防止やチームコミュニケーションを保持していくためには、組合員1人ひとりが自身の評価者であるとの自覚を持つことが大切である。

ロ. 多忙度を増していく業務活動のなかでも、評価制度本来の役割を失わず継続して運用できる方法を見出すことが期待される。

ハ. 継続性、手軽性、客観性、日常性を包含した評価制度（日報型評価制度で自己評価主体型評価制度の立案）

(2) 「活動貯点通帳」の考案（図表－6）

イ. (1)の制度のねらいと考え方を基本におきながら、できるだけ簡単に、かつ、楽しみながら日々の振り返りができるフォームを検討するうちに、貯金通帳がイメージとして浮上した。

貯金のかわりに、日々の業務活動で貢献する2つの価値を項目毎に配点して、それを蓄積（貯点）していくことで楽しみが継続する。

ロ. 「活動貯点通帳」の概要

- ① 日報制とする（本人記入……評価）
- ② 入点欄（貢献点）
- ③ 出点欄（マイナス貢献点）

- ④ 当日貯点残（当日までの蓄積点数）
- ⑤ 確認者（上司の確認）
- ⑥ 備考（アドバイス等必要事項記入）

ハ. 「活動貯点通帳」の種類

- ① 部門別区分（総菜・食配部門、店舗部門、個配部門）
- ② 職階別区分（リーダー職用、一般職用）

ニ. 「活動貯点通帳」の評価項目

- ① 全部門共通項目
- ② 部門別の個別項目

ホ. 「活動貯点通帳」の活用効果

- ① 本人の振り返りによる自己啓発の促進と成長
- ② 貯点通帳を活用したOJTの実施
- ③ 日々の評価による正確性と定量評価による客観性の保持

(3) 「活動貯点通帳」の作成とトライアル準備

イ. 活動貯点通帳の項目及び配点の抽出整理

職場別（共通区分、個別区分）、職階別に評価項目の抽出と配点を実施して、第1次トライアル案とした（図表－7、図表－8）

① 一般職用

- ・ 入点項目……共通区分 21 項目、個別区分 5 項目
- ・ 出点項目……共通区分 24 項目、個別区分 3 項目
- ・ 合計点……入点、出点欄とも 75 点

② リーダー職用

- ・ 入点項目……共通区分のみ 19 項目
- ・ 出点項目……共通区分のみ 18 項目
- ・ 合計点……入点、出点欄ともに 70 点

ロ. トライアルに当たっての組合員へのオリエンテーション実施

第1回目のトライアル実施に当たって、次のようなオリエンテーションを実施

①プロジェクトメンバー及びリーダー層に対して、次の事項について確認した。

a. 評価制度の狙い（活動貯点通帳の活用）

1. 私たちが目指す組織（ワーカーズ）の特性

※所有と経営と労働が一体となった組織＝年齢にかかわらず働く為の職場づくり、仕事づくり

①自らが所有し、運営（経営）していることを実感できる組織

（所有者であり、経営者であり、労働者でもある）

- ・ワーカーズは組織と労働者が一体となっている共同体
- ・組織の利益＝ワーカーの利益

②1人ひとりのありようがダイレクトに組織の成否に関わってくる

- ・1人ひとりがルールに基づいて自分で考えて行動し、自分で反省して、自分で考えることができる人づくり（主体性のある人）
- ・自分の役割と位置が理解できる

③経営環境が激変する中で組織を維持していく為にしななければならない課題の克服

- ・環境の変化に素早く対応できる人づくり（スピーディな意思決定と情報伝達）
- ・組織の緊張感の維持（私的な組織＝管理者不在、責任の所在不明に陥りがち）
- ・問題意識と目標意識をもってもらい（常に改善意欲と前進意欲をもつ）
- ・協働意識とネットワークコミュニケーションの構築

2. 以上を踏まえて、日常的に1人ひとりが自らの行動を点検できる仕組みとして活動貯点通帳を考案した。具体的には、次のような事項が活用効果として期待される。

- ・日々の行動の振り返りによる気付きによって、1人ひとりの成長を促す
- ・組織の理念と目的と意思の確認
- ・現在の課題の克服と新たな課題の発見
- ・組織の一員としての自覚と協働意識の醸成
- ・ワーカー同士、ワーカーとリーダーとのコミュニケーションの確立

以上

(4) 第1回トライアルの実施

イ. トライアル実施要領

①実施期間：平成17年11月21日～平成17年12月17日までの4週間とする。

②実施済通帳の集約：職場ごとに1週間分をまとめて事務局へ送る

③実施結果の整理分析：事務局にて整理分析

④アンケート実施：トライアル参加者にアンケート実施

ロ. トライアル後の整理分析

トライアル実施の集計資料を見ながら、プロジェクトメンバーで意見交換し、取り組み進展の参考とした。（図表－9、図表－10）

《意見交換の内容》

- ・リーダーの意思一致と意識付けが重要である。
- ・抽象的なものは事例を挙げるなどしてわかりやすくする。また、基準を示す。
- ・その都度アドバイスをを行う。
- ・定期的にマネジメントの学習会を持つ。
- ・項目は、毎日、週ごとや月間で整理する。
- ・毎日自己評価、毎日0JTが出来る。本人と他から見てのギャップをなくさせる。
- ・教育のマニュアルになる。
- ・マネジメントするための情報とする。
- ・ワーカーとのコミュニケーションをいかにとるかが難しい。
- ・貯点の数に応じて成果（業績）も上がってくる。
- ・貯点通帳の項目で付け加えてほしいものや変更等あれば出してほしい。→代表へ送る。
- ・トライアルは概ねできている。人材育成に活かすためには、備考欄にその日のアドバイスや注意、指導等を記入しておき、記録に残し、月に一度は振り返り、次に進むようにしていければ、さらに効果的。記録は半年毎の人事考課にも活かせる。
- ・点数が上がってくると成果（業績）にもつながる。
- ・期間が長期にわたるとマンネリ化しないか、提出忘れが増えないか、また、繁忙期にできるか等、若干の不安がある。進める側のリーダーが常に意識して言い続けなければならない。

(5) 第1回トライアル後のアンケート結果分析

イ. アンケートの項目抽出

活動貯点通帳実施アンケートとして次の項目を用意して、組合員の意見を収集することにした。

1. 回答者の属性（年齢、勤続、所属、職階）
2. 貯点通帳の記入について
3. 貯点通帳継続希望の有無について
4. 貯点通帳の役割期待について
5. 判断に迷うような項目について
6. 追加、削除希望項目について
7. 配点についての修正希望について
8. 貯点通帳を活かす際に問題となる点について
9. 自己評価による貯点方法について
10. 貯点通帳の活かし方について
11. 貯点通帳を実施しての感想、意見、要望等について

ロ. アンケート結果の分析報告（抜粋）

アンケートはトライアルに参加した110名（リーダー職22名、一般職88名）から回答を得た。

図表-11 活動貯点通帳の記入について

項目	人数	割合
楽しみながらやれた	10	9.1
はじめは戸惑ったが慣れると楽にやれた	20	18.2
楽しいところまではいっていない	70	63.6
その他	10	9.1
合計	110	100.0

a. 日報形式の毎日記入で、かつ、自己評価というこれまでに未経験な対応ということもあり、楽しくやれた割合は「慣れると楽にやれた」を含めても27.3%にとどまっている。

図表-12 活動貯点通帳の役割理解について

項目	理解している人		理解していない		不明 人数
	人数	割合	人数	割合	
毎日評価の考え方を大切に実施	87	79.1	19	17.3	4
定量的な評価（説明できる）を目指す	58	52.7	42	38.2	10
自己評価（1日の振り返り）の実施	106	96.4	1	0.9	3
客観的・正確度の高い評価を目指す	67	60.9	37	33.6	6
ワーカーズの発展、個人の成長の両方を目指す	86	78.2	20	18.2	4

a. 活動貯点通帳活用の意義については、自己評価（1日の振り返り）の96.4%をはじめとして、毎日評価の考え方及び組織の発展と個人の成長には8割近くの理解を得ているが、評価そのものの客観性、正確性、説明可能性等については、もう一步の評価（52.7%、60.9%）となっており、これからも継続した検討が必要である。

図表-13 活動貯点通帳の活かし方と問題点

項目	件数	項目	件数
一時金（賞与等）に反映	9	商品券を授与する	2
教育研修に活かす	9	チームづくりに活かす	2
賞品を授与する	8	表彰、給料、賞金	各1
自己分析の道具として活用	3		

a. 活動貯点通帳の活かし方としては、一時金（賞与等）に反映と教育研修に活かすとともに9件で最も多くなっている。これに賞品授与の8件（商品券の2を加えれば10件）が加わった3つの活かし方が期待されている。

b. ただし、問題点としては、自己評価による個人差（問8. 自己評価は個人差がある…15件）の調整が挙げられている。

ハ. アンケート結果による改善対策の実施

アンケート結果から把握された課題の改善策として、次の事項を決定した。

- ①評価項目毎の内容説明を実施し、極力受け止め方に差が出ないように工夫していく。
- ②職場ごとに日常の態度に関する評価項目は変わってくる。皆がきちんと出来るようになれば、項目も変えていくことになる。
貯点通帳を活用しながら人材を育成し、常にレベルアップを目指す。
- ③なぜ自己評価なのか、「昨日」より「今日」という自己の成長が成果も高めていくことになる。
ワーカーズの一員として自分で考えて行動し、自分で反省して、自分で考えることができる人づくり（主体性ある人）の為に自己評価があることを、ワーカーに認識させる努力をこれまで以上にする。
- ④評価項目が毎日同じになるとの意見は当然である。毎日しなければいけないこと、当たり前前のをきちんとやっていく（躰）ことがまず大切であることをワーカー全員に徹底することが必要である。この躰が徹底したら、レベルを上げて挑戦していく。
- ⑤アンケートの意見を参考にしながら、活動貯点通帳の項目整理を行う。

(6) 第2回トライアルの実施

イ. 第2回トライアル実施要領

- ①第2回目トライアル用活動貯点通帳の準備
第1回目トライアル結果をもとに、第2回目トライアル用の活動貯点通帳を次の内容で準備した。

(図表-12、図表-13)

《一般職用》

- ・入点項目……共通区分 23 項目、個別区分 5 項目
- ・出点項目……共通区分 25 項目、個別区分 4 項目

- ・合計点……入点、出点欄ともに 80 点（第1回目 75 点）

《リーダー職用》

- ・入点項目……共通区分のみ 22 項目
- ・出点項目……共通区分のみ 20 項目
- ・合計点……入点、出点欄ともに 80 点（第1回目 70 点）
- ②実施期間：平成 18 年 1 月 30 日～2 週間とする（店舗は 2 月 1 日～2 週間）
- ③実施済通帳の集約：前回と同様事務局へ送る
- ④実施結果の整理分析：事務局にて整理分析
- ⑤アンケート実施：2 度目のアンケートであるため、必要な項目に絞って実施

ロ. 実施状況報告（様子）

プロジェクトメンバーより、第2回目トライアル実施状況（集計結果）について、次のような報告を受ける。

図表-14 第2回トライアル実施状況報告

項目別の記入状況について	リーダー職	<ul style="list-style-type: none"> ・入点と出点の差……圧倒的に入点が多い。 ・貯点することで意識が変わってくる。 ・リーダーの入点項目は出来て当然、出点項目はしてはいけない事なので、記入しづらいということがある。
	一般職	<ul style="list-style-type: none"> ・出点の欄で数多く記入されている項目については、全体の課題にするのか、個別課題にするのかは検討する必要がある。 ・入点されていない項目についての対策が必要 ・入点、出点が対比している項目について、どちらにもチェックが付いていない事があり、理解が十分でなかったようである。
トライアル実施現場での感想	<ul style="list-style-type: none"> ・入点は変化がみられた。 ・2回目で慣れてきたようである。 ・1回目のトライアルが終わってホッとしたのが、2回目は記入を忘れてたり面倒がったりする場面が見受けられた。 ・カードは裏面にしたことで逆に減った。前回までは別様で手にしやすいところに置いていたので使いやすかった。 ・分担の交代の時期だったため、忘れてたり、面倒がったりしている者もいた。 ・また、リーダーも業務に追われて、提出された通帳のチェックが不十分などところもあった。 ・2回目のトライアルではスムーズにできた。よい意味で慣れたという感じであった。 	

(7) 第2回トライアル後のアンケート結果分析

イ. アンケートの項目抽出

アンケートの質問内容は、第1回のアンケート結果との比較の必要上からもほぼ同様とし、活動貯点通帳実施第2回アンケートとして次の項目を用意して、組合員の意見を収集することとした。

- | |
|---|
| 1. 回答者の属性（年齢、勤続、所属、職階）
2. 貯点通帳の記入について
3. 貯点通帳継続希望の有無について
4. 貯点通帳の役割期待について
5. 判断に迷うような項目について
6. 追加、削除希望項目について
7. 配点についての修正希望について
8. 自己評価による貯点方法について
9. 2回目のトライアルを実施しての感想、意見、要望について |
|---|

ロ. アンケート結果の分析報告（抜粋）

第2回目のアンケートは、トライアルに参加した98名（リーダー職13名、一般職85名）から回答を得た。

図表-15 活動貯点通帳の記入について

項目	第1回 トライアル		第2回 トライアル	
	人数	割合	人数	割合
楽しみながらやれた	10	9.1	2	2.0
はじめは戸惑ったが慣れると楽にやれた	20	18.2		
前回より慣れてきた			46	46.9
楽しいところまではいっていない	70	63.6	43	43.9
その他	10	9.1	6	6.1
未回答	0	0	1	1.0
合計	110	100.0	98	100.0

a. 第1回目と比べると楽しみながら「やれた」の割合は減少しているが、これは「前回より慣れてきた」の46.9%に吸収されていることが推定される。

b. 全体としては、経験効果も手伝い貯点通帳の記入についての抵抗感は薄れてきているようである。

図表-16 活動貯点通帳の継続について

項目	第1回 トライアル		第2回 トライアル	
	人数	割合	人数	割合
これからも継続していきたい	17	15.5	14	14.3
継続したくない	25	22.7	22	22.4
どちらともいえない	68	61.8	61	62.2
未回答	0	0.0	1	1.0
合計	110	100.0	98	100.0

a. 継続については、第1回目とほぼ同比率で変化はないようである。

**図表-17 活動貯点通帳の役割理解について
(理解していると回答した割合の比較)**

項目	第1回 トライアル		第2回 トライアル	
	人数	割合	人数	割合
毎日評価の考え方を大切に実施	87	79.1	81	82.7
定量的な評価（説明できる）を目指す	58	52.7	58	59.2
自己評価（1日の振り返り）の実施	106	96.4	93	94.9
客観的、正確度の高い評価を目指す	67	60.9	72	73.5
ワーカーズの発展、個人の成長の両方を目指す	86	78.2	87	88.8

a. 活動貯点通帳の役割理解については、第1回トライアルでも高い割合であった自己評価（1日の振り返り）の実施はほぼ横バイ（96.4%→94.9%）であるが、他の4つの項目は全て理解度が向上している。

図表-18 自己評価による貯点方法及びトライアル後の感想等について

好評な意見等	課題的な意見	否定的な意見
<p>【自己評価は良い…34件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・客観的に自分の振り返りができた 12件 ・意識して仕事に取り組めた 5件 ・自己の成長のために必要である 4件 ・貯点によりやる気が出る 3件 ・配達中のことは自分にしかわからないから 1件 ・私生活についても一緒に見直せる 1件 ・まず自己評価から始まる 1件 ・通帳をつけることによって意識が変わったように見える人が増えた 1件 ・誠意を持って接することで気持ちを通じ、お互いにいたわりの気持ちが芽生える 1件 ・連絡ミス等なくなった 1件 <p>【前回よりの改善状況】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前回よりもすっきりわかりやすくなった 11件 ・つけかたに慣れて簡単であった 3件 	<p>【自己評価は難しい…15件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・甘い評価になる 7件 ・評価に不慣れ 2件 ・当たり前のことの評価 2件 ・個人差(甘辛)がでる 2件 ・自分自身の評価 2件 <p>【同じ入点項目になる…10件】</p> <p>【時間が気になる…9件】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多忙時はいい加減になりやすい 4件 ・多忙時は負担に感じる 2件 ・帰りの時間が気になりバタバタしている 2件 <p>【マンネリ化が出る…6件】</p> <p>【その他…8件】</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自己評価は意味がない 7件 ・仕事に追われて評価どころではない 1件 ・自分自身ですればよい(貯点はいらない) 1件

Ⅲ. まとめ

1. 研究活動の成果

(1) 年齢にかわる評価基準（貢献価値）と考え方の整理

- イ. 定年（年齢）に代わる評価基準として組織に対する貢献価値という概念を導入した。
- ロ. 組織に貢献することとは、組織の存続発展に貢献すること、組織理念の徹底と推進に貢献することの2つであると規定した。
- ハ. 今回の研究を通して組合員に理解しやすい形で、この両側面の評価基準（項目）を確立した。具体的には次の内容で整理した。
 - ①企業組合（ワーカーズ）という組織特性である経営者としての立場と労働者としての立場の両面から2つの貢献価値に該当する項目を抽出整理した。
 - ②組織内役割分担の面から、リーダー職、一般ワーカー職に区分して整理した。
- ニ. 組織に対する貢献度合を評価基準に基づき評価することで、定年に代わるリタイア基準（組織に貢献出来なくなった時）とした。
- ホ. さらに、出来るだけ組織内に長く留まれるような（リタイア基準の繰延ベータン非常勤者）業務開発の研究を実施した。

(2) 企業組合という組織特性を組み込んだ評価基準づくり

- イ. 次の3つの事由から評価の方法を自己評価を中心としたものとした。
 - ①組織参加者の全員が出資者であり経営者であり労働者であるという特殊な立場から、評価者、被評価者という関係になじみにくい関係にある。
 - ②組織理念の希薄化防止やチームコミュニケーションを保持していくためには、組合員1人ひとりが自身の評価者であるとの自覚を持つことが大切である。
 - ③組織（ワーカーズ）の発展は個人の成長（人材育成）に負うところが大きく、個人の成長は自己評価が促進する。
- ロ. 自己評価中心とはいえ、リーダーのアドバ

イス及びチェックは当然実施され、制度全体のスムーズな運営を維持していくようにしている。

(3) 日常生活の中でチェックできる評価制度の確立

- イ. 次の2つの事項を考慮したものとして活動貯点通帳を作成した。（Ⅱ-5-①）
 - ①多忙度を増していく業務活動の中でも評価制度本来の役割を失わず継続して運用できるもの。
 - ②継続性、手軽性、客観性、日常性を包含した評価制度（日報型評価制度）
- ロ. 毎日の行動結果を日常的に点検していくことで成長を促進していく。（日々点検、日々成長）
- ハ. リーダーとワーカーズとのコミュニケーションも含めたOJT資料としても活用する。

2. これからの改善課題

(1) マンネリ化懸念について

- イ. 日常的に実施しているとマンネリ化するとの考えがあるが、現在の活動貯点通帳の項目は、最低レベルの項目だとの意識が必要である。
 - 組織レベルの向上に合わせて内容も進化させていかなければならない。
- ロ. 最低でも1年毎の見直しを実施して、組織レベルの向上に合わせて項目を入れ替える等内容の改善をすすめる。
- ハ. マンネリ化対策としては、実施期間の検討も必要である。

(2) 「活動貯点通帳」の活かし方の検討

アンケートの回答にもあるように、個人の改善、成長の結果を一時金や研修等に反映させる等、効果的な活用策を検討していく。

(3) スムーズな運営のための対策

- イ. 本制度の必要性について、役員、リーダー等制度を推進していく立場の者の共通認識を

高めていく。(理事会で再確認済)
ロ. 組織構成員の全員に理解を深めてもらうために、継続した説明会及びオリエンテーションを実施していく。

(4) リタイア基準の繰り延べ策の促進

イ. 加齢により常勤業務が厳しくなっても非常勤として従事出来る業務を開発することで

タイア基準(定年の自己決定時期)を繰り延べることができる。

ロ. 自組織(ワーカーズ)だけでは解決出来ない業務については、関係先との協議を進める。
ハ. 非常勤業務従事者への理解と支援についての組織内コンセンサスを構築する。

以 上