



平成 20 年度 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



独立行政法人

高齢・障害者雇用支援機構

地方都市のエレクトロニクス企業における高齢技術者のハイテク技術を積極活用することで中小製造業を再生する高齢化時代のモデル工場づくりに関する調査研究

株式会社野田電機

所在地	福井県福井市中角町7-12
設立	昭和38年6月
資本金	3,200万円
従業員	111名
事業内容	ハーネス部品組立加工／パーツフィーター製造、各種計測装置保守点検

研究期間 平成20年12月9日～平成21年3月10日

研究責任者	野田 泰弘	株式会社 野田電機	社長
	白崎 憲二	業再技術コンサルタント	所長
	三好 秀樹	株式会社 野田電機	製造第1課長
	三木 章弘	株式会社 野田電機	調達課長
	中垣 祐一	株式会社 野田電機	品質管理課長
	中村 道雄	株式会社 野田電機	製造2課長
	荒川 正美	株式会社 野田電機	技術次長
	木内 洋子	株式会社 野田電機	

I. 研究の背景・目的等	272
1. 事業の概要	272
2. 高齢者雇用状況	272
3. 研究の背景・課題	272
4. 研究のテーマ・目的	273
5. 研究体制と活動	273
II. 研究成果の概要	275
III. 研究の内容と結果	276
新職務の創出、人事制度の構築	276
1. 現状調査分析	276
(1) 調査内容	276
(2) 調査分析	276
(3) 新職務対象者の構成	285
(4) 新職務対象者個別面談調査結果	286
2. 問題点と改善の指針	289
(1) 人事・職務について	289
(2) 評価制度について	289
3. 改善案の策定	290
(1) 人事組織体系図の作成	290
(2) 職能評価基準の作成	292
4. 改善案の試行・効果測定	295
IV. ま と め	296

I. 研究の背景・目的等

1. 事業の概要

当社は、戦後の高度経済成長を支えたエレクトロニクス産業の発展にあわせて、昭和38年6月、国内基幹産業向けワイヤーハーネス（集合電線）の製造を目的に設立した。

当時国内トップで、福井県最大の地場産業の繊維産業が、日米繊維摩擦を端とする長期凋落傾向下の、企業の業種転換のモデルともなるべく、関西・中部圏市場を背景に、電子部品製造業の立地で地場産業化を目指した。従来の制御用信号の伝達手段である配管・配線に変わるワイヤーハーネスの登場が大きく寄与し、家電から自動車、新幹線から宇宙ロケットまで、全ての産業でワイヤーハーネスが採用され、現実的標準化がなされた。このような状況の中当社では、激しい競争が予想された民生用の小型ワイヤーハーネスの生産ではなく、基幹産業用に焦点を絞った特殊性の高い中・大型のワイヤーハーネスの生産に

取り組んだ。創業当時は大量生産・消費は美德の時代で、大企業など誰も見向きもしなかった大型少量の分野に取り組んだ結果、新幹線車両用のワイヤーハーネスの受注に成功し、業界での優位性につながり、業績に貢献している。

2. 高齢者雇用状況

当社における高齢者の雇用状況は、60歳以上の在籍者は、男性技能職2名、女性技能職1名、女性事務職2名の計5名であり、最高齢者は技能職男性の64歳となっている。

研究前の定年制度

満年齢：60歳

継続雇用制度

希望者全員を最高65歳までを区切りとし
それ以上は個別運用

従業員数及び年齢構成

* 役員、出向者、シルバー派遣社員を除く

年齢種別	所属数	構成率	非現業系	現業系
全従業員数	111人(100%)		42人(100%)	69人(100%)
44歳以下	45人(40.5%)	59.5% 22.6% 4.6%	19人(45.3%)	26人(37.7%)
45～54歳	41人(36.9%)		17人(40.6%)	24人(34.8%)
55～59歳	20人(18.0%)		4人(9.4%)	16人(23.2%)
60～64歳	5人(4.6%)		2人(4.7%)	3人(4.3%)
65歳以上	0人(0%)		0人(0%)	0人(0%)

表 1

3. 研究の背景・課題

当社のこれまでは、草創期の社員らが時代の流れを敏感に嗅ぎ取り、比較的順調に推移してきたが、懸命に経営を支えてくれた従業員の高齢化がすすんでいた。

現在、大きくは国内3事業部門、国外1事業所で事業展開中であるが、これらは同じ電気でも技術的関連が少なく、部門ごとに事業を展開してきた。しかし近年はそれら3事業にもハイテク化が進み、相互に技術補完の必

要性が増してきた。

特に技術改善の著しい電子関係や制御技術、倍々ゲームで性能向上するこれらの波は当社の実力を上回り、日々先端技術への対応を余儀なくされている。

これらの対策としては、ベテラン従業員の外部派遣による教育訓練で対処してきたが、最近の計測・制御技術開発のスピードは著しく、対策を上回る状態にあり、パソコン世代の積極採用との併用で急場をしのいでいるが、

最大の課題は、外部派遣による教育訓練で高度技術を保有する中高年者技術者の全社的な有効活用策である。

共同研究では、先ずこれら中高年者の社内における有効活用策や処遇制度などソフト部門を充実したのち、制度を施行しながら、これらを補完する実務面に対する支援装置の開発・導入などハード面の改善をはかることで、21世紀、高齢者時代における当社の雇用対策としていく。

現在の課題は次のとおりである。

- (1) プラント部門他の高齢化する高度技術者の、全社的な人材有効活用策
- (2) ワイヤハーネス部門における、長尺・重量化への製造技術対策
- (3) パーツフィーダー部門における、単品からライン受注にともなう製造技術対策
- (4) 海外事業所・民生用小型ワイヤハーネス量産工場技術向上をはかる人事対策
- (5) (1)～(4)を補完するための新人事・教育・評価制度の構築

4. 研究のテーマ・目的

現在の特に重要度の高い4件の課題に対処することで、その目的は当社の21世紀・高齢化時代における「雇用対策としての新人事制度」、中・長期にわたる外部派遣や教育訓練で

得られた「高度技術を保有する中高年者の全社での活用を補完する教育制度」と新人事制度を導き出し確立するものである。

また、高齢者のこの新人事制度や教育制度にあわせ、評価制度の導入をはかる。

なお、本研究は実質3ヶ月と期間に制約があるので、先ず始めに中堅以上の社員を対象とした調査10部門116項目を実施して、事前に作成した研究指針に従ってデータの分析・把握・問題点の解決をはかる研究をすすめた。

- (1) 中高年者の持つ技術や能力を調査し、分野や技術レベル、既往の仕事の実績に分類し、新職務処遇に反映する。ただし、今回は一般的職務調査・分析を行なう。
- (2) 新職務では、分析結果をもとにした適材適所化を進めるとともに、社内で個別の職能データベース化をはかり、新規物件毎に適格者を抽出できるようにして高齢者の職務意欲に答える。今回はそのための組織体系作りを行なう。

5. 研究体制と活動

(1) 研究指針

研究を効率よく進めるために、事前に研究活動のための指針を作成し、これに沿って研究を行なった。

研究活動の指針

調査書の活用	問題点の把握	解決策の検討	成果
項目数：10件111項目			
1. 調査対象者の範囲	1. 調査項目に分類	1. 創造性ある実現可能を基本	1. 研究結果の発表
2. 経営者・管理職・社員・非正規の区別	2. 研究対象の抽出	2. テーマ別にコンセプト設定	2. 研究目的への活用研究
3. 調査項目の範囲	3. 研究テーマの検討	3. 問題点の把握と解決策検討の間でP・D・C・Aをまわす	3. 研究目的素案の研究
4. 分析方法の研究	4. テーマ別問題点の検討		4. 研究目的の構想
5. 分析基準の研究	5. テーマ別問題点の研究		※ 試行方法の検討 ※ 試行上の問題点調査 ※ 試行計画書の検討 ※ 試行実施日の検討
6. 分析担当作業	6. テーマ別問題点の決定		
7. 検討会日時決定			
8. 研究対象の抽出・決定			

表 2

(2) 研究活動**イ. 調査・分析**

① 共同研究における「調査・分析」の位置付け
社内全体・全社員の職務や企業意識を調査して内在する問題点を露出させ、改善の基礎データとして活用する。

高度な回答や難解なものについては、外部研究員主導で個別面談を行なう。

② 「調査・分析」の目標

評価基準にもとづく新人事制度で新組織体制を実施するため、直接的な新役職や資格、身手当、移動可否・希望、高齢者作業、新職務、格差などに重点をおく。

評価基準作りにおいて、調査・分析から社内が求める評価基準を作成する。

職場環境や職能・会社観等の調査から、新職務者による能力開発のシステム作りをする。

③ 調査手法

全社員から全面的な協力を取り付けるため記名方式を採用した。

調査・分析及び個別面接調査は、外部研究員の秘匿事項として優位性を持たせる。

ロ. 人事組織体系づくり**① 共同研究における位置付け**

混迷の予想される21世紀初頭を生き延びるために、常態的な社内レベル向上の手段として、身近な存在で、会社の歴史や技能経験、人生経験豊富な高齢者を資源とした積極活用をはかる。

② 共同研究における目標

組織体制の中で高齢者新職務を開発・部門を創設し、集団指導体制による各部門のレベル向上をはかることで、自立機能や自主連携ができるようにする。

時間的制約の関係で、素案となる組織図を優先して作成する。

③ 手法

アンケートや個別面談調査を基にした外部研究員の提案をベースに組織する。

ハ. 職能評価基準づくり**① 共同研究における位置付け**

共同研究で作成する人事組織体系図を補完し、運用時の基礎データとなるもので、特に高齢者の積極活用に際して格差や不公平感を是正させるものとなる。

② 共同研究における目標

基準作りには特に評価法に公平感を持たせるため、第三者評価を導入する。

時間的制約の関係で、素案となる評価調査書、考課表を優先して作成する。

③ 手法

アンケートや個別面談調査を基にした外部研究員の提案をベースにして、研究会で独自のものを作成する。

(3) 研究体制

共同研究を進めるにあたり、研究の指針にもとづきテーマごとに研究責任者を決め、また、相互に研究の補佐をするようにして研究精度を高めるようにする。

研究テーマと役割

項	研究員名	研究担当	研究テーマ
ソ	野田 泰弘	研究責任者・研究統括	研究活動リーダー
フ	荒川 正美	調査書関係統括 (研究責任補佐)	
ト	三好 秀樹	調査書担当 (人事職能補佐)	人事・職能作成補
部	三木 章弘	人事組織体系担当 (職能補佐)	人事組織体系図作成
門	中垣 裕一	職能評価基準担当 (人事補佐)	職能評価基準表作成
補	白崎 憲二	外部研究者 (研究アドバイス)	

表 3

II. 研究成果の概要

研究期間の関係で人事組織体系図、職能評価基準は、構想を集約して暫定版として製作した。今後において確定前の現状対比研究用のための素案となるものであり、研究終了後試行して考課の検証確認を行なう。

1. 職務調査

海外事業所を除く国内三事業部門正社員に対する10件111項目からなる調査を実施して、111名全員から回答を得ることができた。

調査は、調査書を作成して実施したが、高度すぎるものや難解なもの、その他必要と思われるものを特定者に対しては、個別の個人面談で再調査を実施した。個人面談では、情報管理の観点から外部研究員が主導して行なった。

今研究で得られた成果の概要は次のとおりである。

(1) 高齢者の経験、ノウハウの収集

高齢者の職業経歴、職務経歴、技能資格、実務レベル、就業意欲・希望、継続雇用情報について分類・整理を行ない、共同研究の基礎資料とした。

研究終了後にデータベース化して今後の活用をはかる。

(2) 調査データの分析

職務調査10件111項目の回答を、分野・項目別に整理、分析を行ない、社内におけるモラルの状況を把握した。

(3) 調査データの活用

共同研究における人事組織体系図や職能評価基準作りでの活用は勿論のこと、研究終了後、さらに問題点や傾向、個人分析を行ない、社内の職務情報としてデータベース化をはかり、今後における適材適所化をはじめ高齢者対策など、幅広く活用をはかることになった。

(4) 高齢者支援システムづくり

調査結果から得られた情報をもとに、継続して高齢者が働いていくために必要なシステムの必要性がわかった。システムは入社直後から中高年者に至る過程において、就労面や

モチベーション、健康面や生涯教育などの対策などであるが、これらを整備することで、高齢者がより健康で安心して働ける職場環境づくりを行なう。

また、これらを継続的に推進していくために、社内に専門チームをおいて対策を実施していくことになった。

2. 新人事組織体系図づくり

高齢者の新職務として創設した、新職務室（戦略管理室＝仮称）を、事業本部と既存各部門の間に配置し、新職務者は、担当する各部門において、その職務である技能開発教育、職務指導を行なう。また戦略管理室（仮称）内では、新職務者による、従来の組織上では効果に問題のあった、部門間の連携を促進するための会議や情報交換を常時行うようにすることで、部門を横断する横の連携の強化をはかるだけでなく、技能伝承や人材育成などが出来るようになった。

なお、新職務者の実務は、担当する各部門内の上席に常在して行う。

3. 職能評価基準づくり

共同研究で作成した新職能評価基準は、新人事組織図と連動又は補完関係にあるもので、人事上の評価や移動における公平性を高め、尚且つ、これまでの管理職などによる一方的な評価を改めて、上司評価、本人評価、第三者評価が出来るようにした。

特に、当事者が、著しく不利益にならないための本人評価欄、上司評価と本人評価の整合性を高めるため第三者評価欄の採用で、従業員内に不公平感が生まれないように配慮した。

研究期間の関係で、この評価基準を実施するまでには至らなかったが、次期会計年度において試行・検証を行ない、最も効果的な評価基準書を作成する。

III. 研究の内容と結果

新職務の創出、人事制度の構築

1. 現状調査分析

(1) 調査内容

調査は研究会において検討を行ない、この機会を有効利用するために職務から健康管理まで幅広く行なうことになった。

調査内容としては、10分野111項目と膨大なものであるが、モラルサーベイとして、職務の内容全般について、出来る限り詳細に調査を行ない、社内の制度や職務分掌、職務上

にムラや不公平感がないか、などその他多面的に、全社員対象に同時に調査書を配布して実施した。

(2) 調査分析

職務満足度

現在従事する業務や仕事、職場の満足度を調査したものである。

イ. 部門別職務満足度

各事業部別における現在職務の満足度を調査したものである。

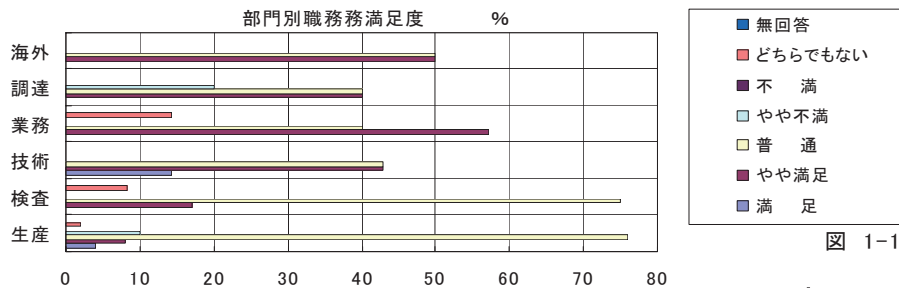


図 1-1

図表1

生産部門や検査部門においては、自己の職務の満足度を「普通」とする者が7割以上と高率であった。両部門共「やや満足」や満足とあわせると、ほとんどの者が「満足」に近い状況にあることがわかった。両部門共一部ではあるが、自己や日頃の業務において「どちらでもない」を選択したものがあるが、モチベーションなどに問題のあることが推察される。技術部門は、高度な技術を駆使することで、対外的成果を求められる部門であるが、調査では全員が満足傾向にあることがわかつ

た。この部門は、特に技術上の達成度や達成感などにおいて、職務上に問題が起きやすいので、常日頃から十分な管理が必要である。

業務部門においても、一部に「どちらでもない」とする者が見られるが、必要悪の範囲内である。調達部門においては「やや不満」を選択する者もいるが、職務内容次第では、満足感を得ることができのかもしれない。海外部門においても、満足傾向にあり、全社的に部門運営の順調さを見ることが出来る。

ロ. 年代別満足度

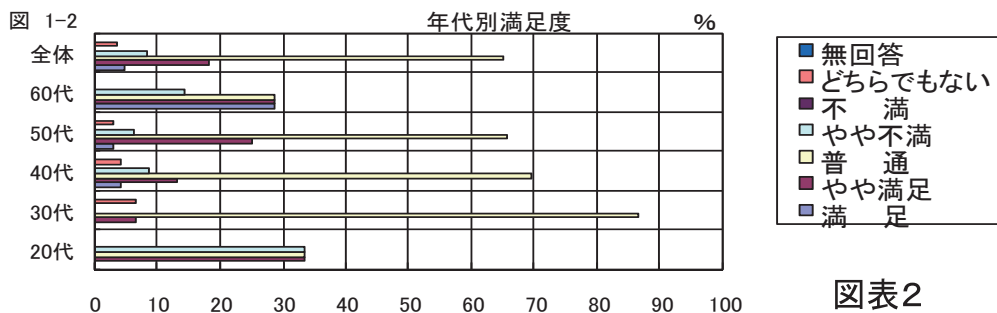


図 1-2

図表2

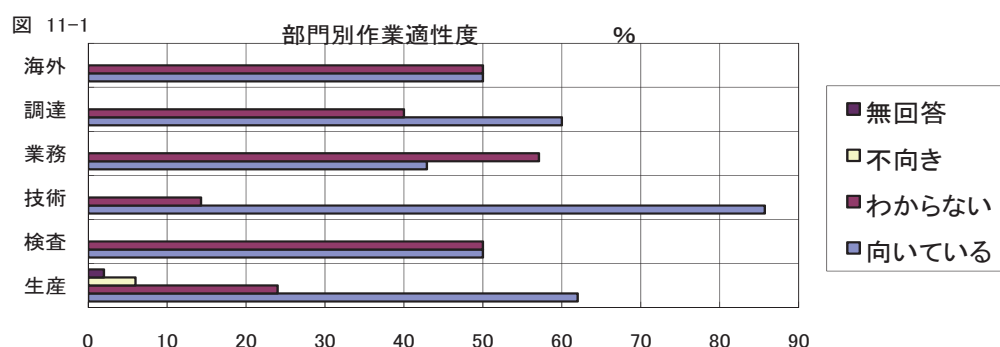
年代別に満足度を調査したものであるが、20代では就業年月の浅さや、職務の適性などで「やや不満」と答えた者がいる。年月や習熟度が解決をはかることもあるので経過を観察していきたい。30代では、「普通」とする者が各世代を圧倒して9割に迫る勢いである。その後40代、50代、60代と減少傾向が見られるが、それでも50代において6割強と、全体の「満足」傾向は変わらない。60代では「やや不満」とする者もいるが、貴重な技能経験者であり、対策することが望ましい。30代においては「無回答」とする者がいるがその理由を知りたいところである。40代においては、

一部に精神的や肉体的に苦痛があるとする者がいるが、会社でも、家庭でも、地域においても中心世代であり、その悩みは容易に推察されるところである。50代、60代にも、ごく一部ではあるが苦痛を訴える者がいるので、この調査を機会に、本人の申し出によることが重要となるが、速やかに原因の解明をはかることが大切である。

職務適性度

イ. 部門別作業適性度

部門別における現在職務の適性度を調査したものである。



図表3

生産部門では、現在の職務が自分に適していると考えている者が6割強存在する。

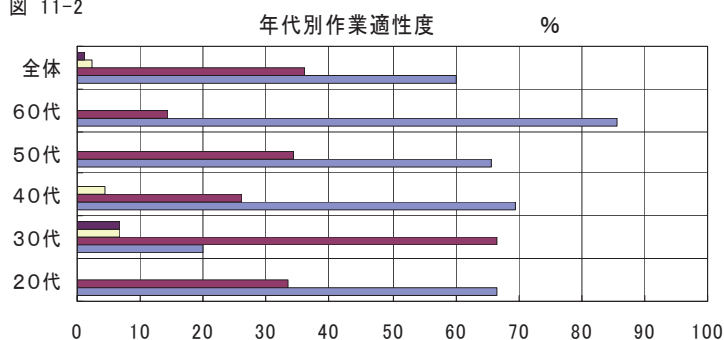
「不向き」とする者も一部に見られるが、「わからない」とする2割強の者に再調査を行い、職務の適性や適所化をはかる必要がある。検査部門では「向いている」とする者、「わからない」とする者がそれぞれ半数ずつ存在するが、地味で単調な作業であり、自己実現のあり方に疑問を有するものと思われる。職務教育を行なうことで、現在職務の重要性や経営上に、重要な役割のあることを伝えて、部門の充実をはかることが大切である。技術部門では「向いている」とする者が8割を超えており、高度な達成感を味わえる部門であり、ある意味職人的な要素を必要とするので、

このように適性度が高くあらわれてきたと考えられる。業務部門では「わからない」とする者が「向いている」とする者より多いことがわかる。所属者の性格上や適応能力の問題もあり、社内の支援部隊として重要な存在であるので、適性者を配置するようにすることが望ましい。検査・業務・調達・海外部門と、いずれも間接系に自己の職務適性度に悩む者が多いことがわかるが、職務教育をすることで、これらの問題の多くを解決することが出来ると考えられる。

ロ. 年代別作業適性度

年代別における現在職務の適性度を調査したものである。

図 11-2



図表4

全体では、6割の者が現在の職務に、自己の適性があるのではないかと考えていることがわかる。一方で3割強の者に「わからない」とするものも見受けられるが、職務教育により、解決をはかることが可能である、と考えられる。

30代では、6割強の者が「わからない」と回答しており、現在の職務に対し自己の適性に不安を感じていると思われる者が「向いている」と回答した者より多くなっている。

30代は【体力世代】でもあり、最も頼りにされやすい年代でもある。しかし、結婚や社会的立場も感じられるようになる世代であり、

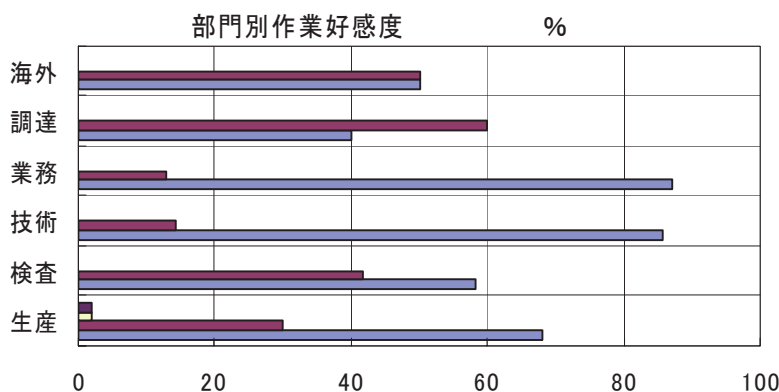
責任感や将来不安がない交ぜ状況となることも容易に推察されるのでその影響が現れてきているのではないかと。

次の40代には、これと連動しているような状況が見られないので、不況の影響や政治不信など、実質的に大人の感受性が備わる世代なので、特に30代に対する社内ケアの必要性が感じられる。

作業好感度調査

イ. 職務の部門別作業好感度

部門別に自己の職務の好感度を調査したものである。

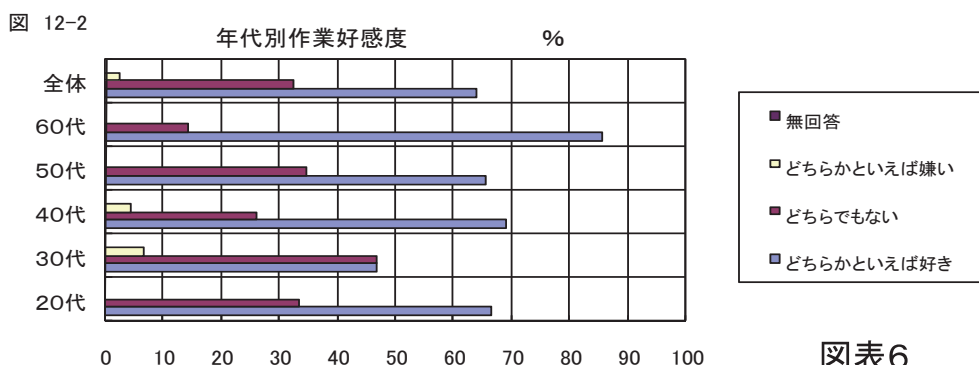


図表5

調達部門以外は、各部門とも半数以上の者が、現在の自己の職務に好感を持っていることがわかる。調達部門においては、6割の者が「どちらでもない」と答えているが、資材の調達は品種も多く、手配や納期管理、受け入れ検査他多岐にわたるので、多忙さが原因ではないかと思われる。一般的な傾向として、

間接部門は支援部門でもあり、雑多な作業がほとんどで、毎日それらに追われる状態の繰り返しから好感度は低目となる。逆に技術部門など、専門傾向の高いものは好まれる結果が多くなる。従業員の性格など、適材適所化を図ることが望まれる。

□. 年代別作業好感度 のである。
年代別に自己の職務の好感度を調査したも



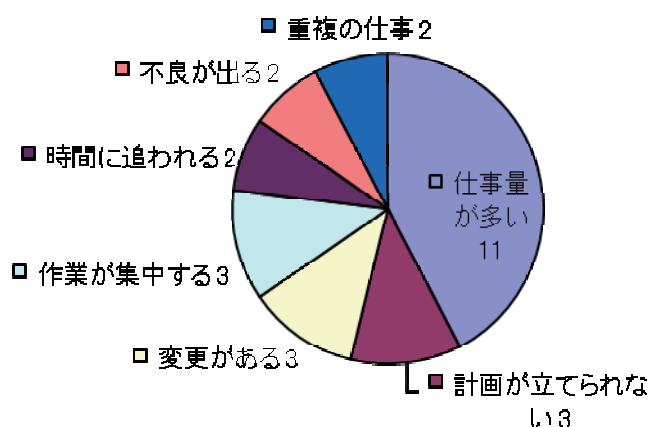
図表6

全体では、6割強の者が自己の職務に好感を持っていることがわかる。「どちらでもない」とする者も3割を超えており、就業意欲に問題を抱えながらの勤務となっていること

が推察される。定期的な人事異動や職務分掌、社内の意見の吸い上げなどで、適材適所化を図ることが望ましい。

繁忙原因

繁忙原因 件



図表7

繁忙の原因を調査したものである。ほとんどの者が適正量と考える中で、一部に繁忙原因と考える者がいる。11名の者が、現在の仕事量が多いと考えていることがわかる。個人の能力的なことも考えられるが、職務や立場、仕事量の偏りなどが考えられるが、ある程度はやむを得ない面もある。部門会議に提案するなどで解決をはかることが望ましい。3名の者が、計画が立てられないと考えている。生産管理における工程管理の不備も考えられ

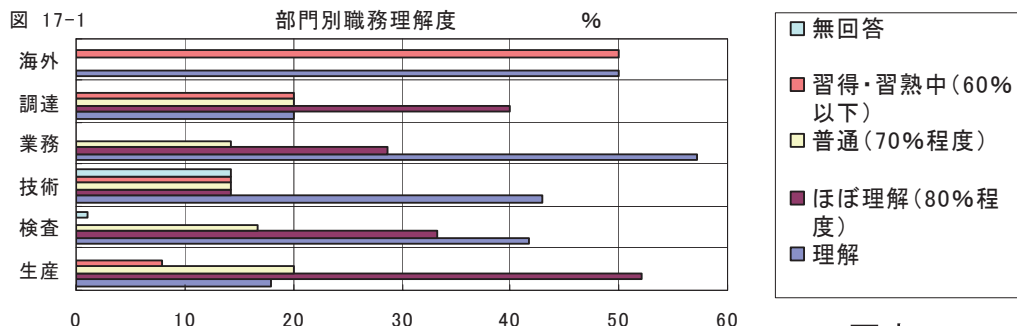
るが、ワークは、受取り引き渡す作業の連続であるので、個別の進捗管理も重要である。

不良が発生することは問題である。QCの代表的な管理手法である要因特性図などにより原因究明をしておくことが大変重要である。

職務理解度

イ. 部門別職務理解度

部門別に自己職務の理解度を調査したものである。



図表8

生産部門においては、7割の者が、職務を理解していると考えていることがわかる。2割の者が「普通」であると考えており、おおむね好ましい結果である。

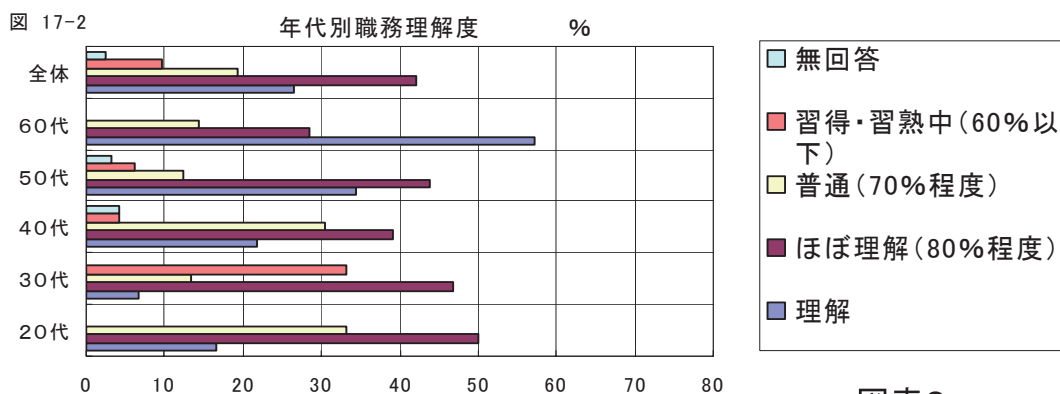
検査部門では、4割強が理解していると答えている。3割強の者が自己の職務理解度を「普通」と考えているが、あわせると部門の半分以上が企業内の最終関門である検査業務に精通していないことがわかる。品質の安定は企業信用の代名詞ともなり、カリキュラムを編成して定期的な教育訓練が早急に必要である。

技術部門は、奥の深さでは他に例を見ない。企業戦略の原点であり経営を補完するので、

このような結果になったと思われるが、意欲と謙虚さがうまく機能していると見ることができる。業務部門では、6割弱の者は理解していると考えており、部員全員が7割以上の理解度を持っており望ましい。この理解度を活かして業務の生産性の改善に取り組むことを進めたい。調達部門は、ほぼ理解していると考えている者が4割である。出入り業者と社内各部門の間で苦労の連続であり、毎日に変化との出会いでありなかなか完全に理解するとは考えられないのであろう。

ロ. 年齢別職務理解度

年代別に自己職務の理解度を調査したものである。



図表9

全体では、7割の者が「ほぼ理解」「理解」していると考えていることがわかる。2割の「普通」者とあわせても満足すべき結果である。

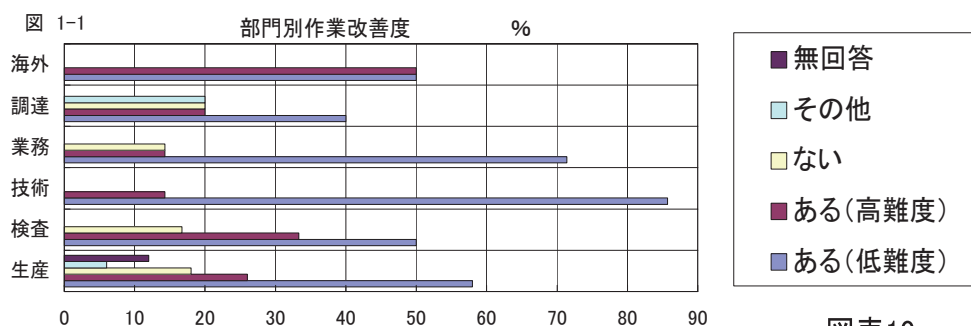
30代に3割強の「習熟中」とする者が見受けられる。他部門と比べてもやや異常な高率であり、原因の究明が必要である。また30代

は「理解」者も極端に少なく、就業経験の浅い20代とは比較にならないが内在する問題がありそうだ。全体では加齢にしたがって理解度が高くなる傾向にあるが理想的には40代以上の「理解」者は、5割以上はほしいところである。

作業改善調査

イ. 部門別作業改善調査

部門別における作業を改善する有無を調査したものである。



図表10

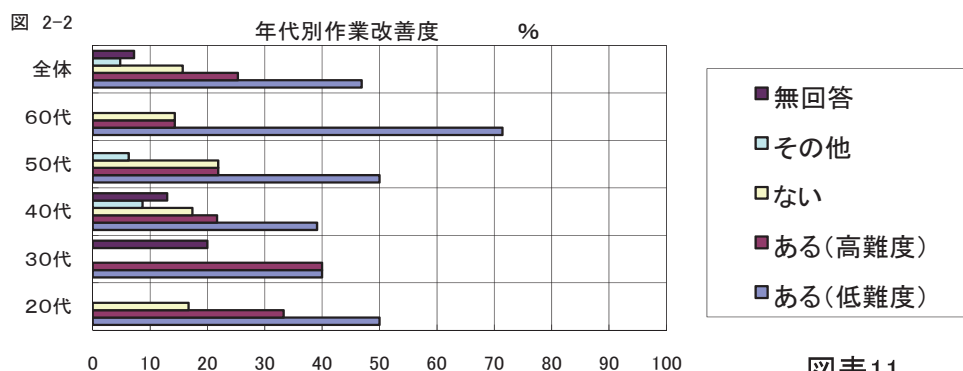
生産部門では8割の者が改善の余地を認めていることがわかる。

検査部門や技術、業務部門においても、8割前後と非常に改善要求が高いことがわかる。今回は調査を実施して、改善の必要性が高いことがわかったが、日々の業務においては、常に、何らかの変化との対応が求められるのが仕事でもあるので、社内に提案制度を導入

するなどして、常に改善に対する意識を高揚させておかなければいけない。なお、一方で改善の必要無、と考える者も見られるが、職務や就業意識に問題があるのではないか。

ロ. 年代別作業改善調査

年代別における作業を改善する有無を調査したものである。



図表11

全体では、7割の者が何らかの改善意識を持っていることがわかった。

20代、30代、60代では約8割と改善意識が非常に高いことがわかった。

40代、50代でも7割と高率であり全体としての改善意識は非常に高いものがある。

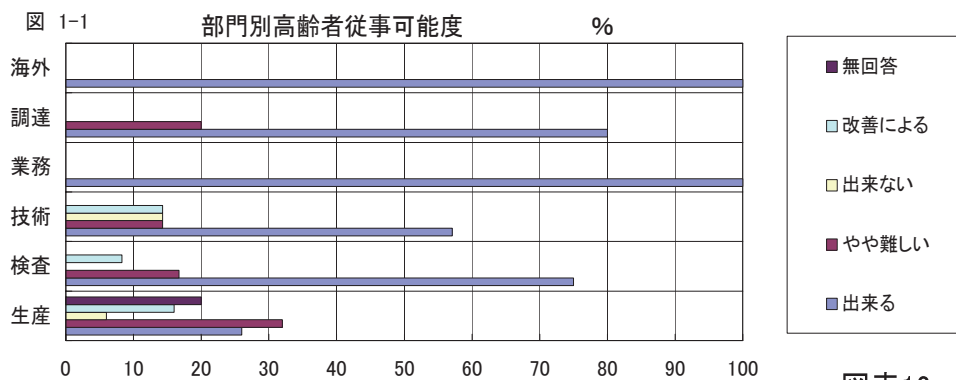
しかし一部ではあるが改善の必要性がない

とする者や、「無回答」者も見られ職務モチベーションに問題のあることがわかる。

高齢者従事可能度調査

イ. 部門別高齢者従事可能度調査

部門別における高齢者従事の可能性を調査したものである。



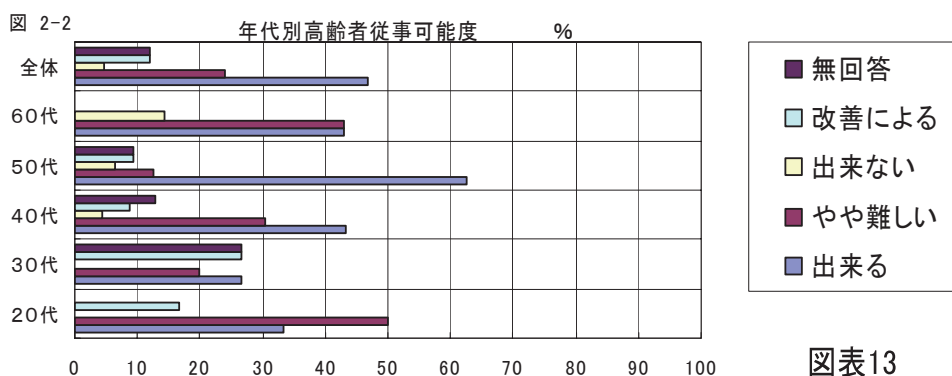
図表12

現在従事する職務に、高齢者が従事できるか、その可否を部門別に調査したものであるが、生産部門では、何らかの改善や対策の必要性はあるものの、高齢者の従事は可能である、とする者が7割いることがわかった。検査部門では、改善の必要性を含めても、ほぼ全員が高齢者が従事出来ると考えている。技術部門では、年齢性向との関係もあり、一部

にできないとする者も見られるが、可能とする者は8割以上と非常に高かった。業務や、調達、海外部門など間接部門では、いずれも高齢者の従事が可能であるとしていることがわかった。

ロ. 年代別高齢者従事可能度調査

年代別における高齢者従事の可能性を調査したものである。



図表13

20代では、改善の必要性はあるが、全員が、高齢者従事が可能であると考えていることがわかった。30代では、約3割の者に「無回答」を選択する者がいるが、これまでの調査から見て、何らかの不満の存在が疑われる。

40代、50代にも少数ではあるが、不満の表れが見えるが必要悪である。

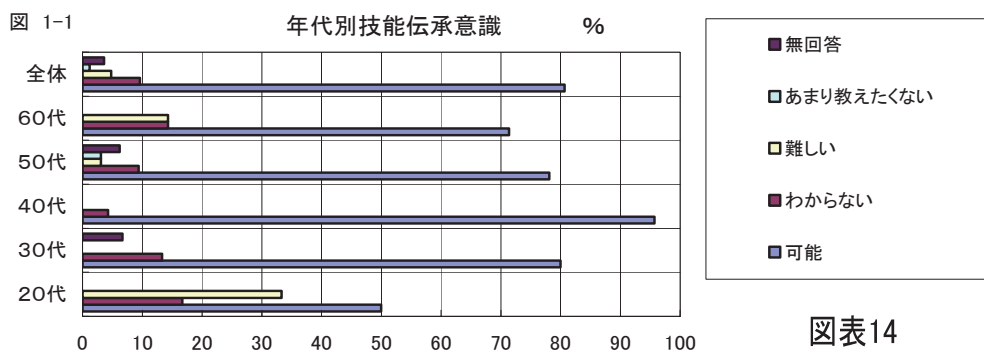
改善を進め、高齢化時代に高齢者を活用し

ていくことの認識が見られる。

技能伝承の可否調査

イ. 年代別技能伝承意識

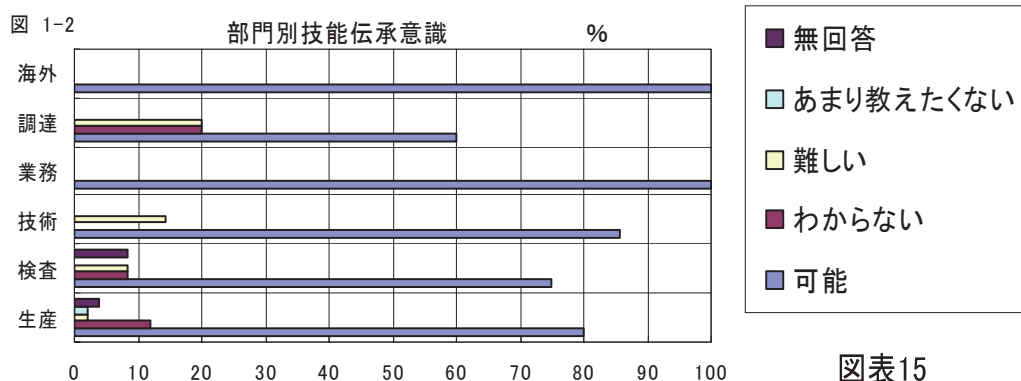
年代別技能伝承意識を調査したものである。



ロ. 部門別技能伝承意識

部門別技能伝承意識を調査したものである。自己の技能伝承の可否を調査したものであるが、全体では8割強の者が技能の伝承を可能としていることがわかる。

3割強の者が難しいとする20代においては職務経験の浅さからこのような結果になったと思われる。全体としては技能伝承に理解を示しており何らかの制度が必要である。



生産部門においては、一部にわからないとするものの、8割が可能と考えている。

検査部門においては「わからない」とするもの、「難しい」とする者や「無回答」者が一部に存在するが、自己の職務の理解不足のあらわれではないか。技術部門においても、1割強が難しいと考えているが、創造のノウハウだけは伝承できないので当然である。業務や海外部門は、全員が伝承可能と考えている。調達部門においては、交渉術であり、ネゴシ

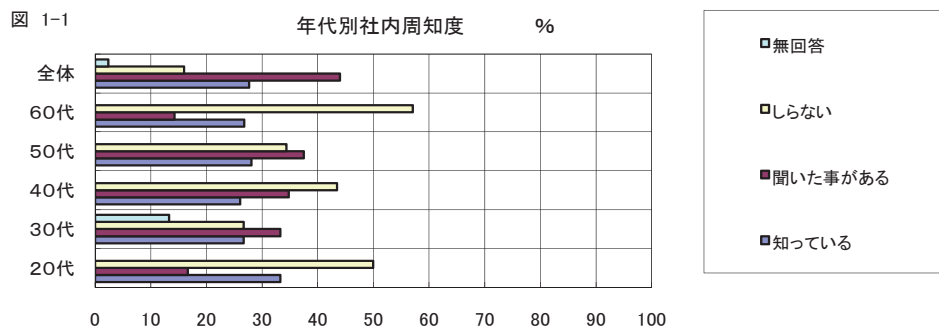
ーションであり、タフさの要求される部門である。

それらのノウハウは、個々のキャラクターとも密接に関係しており、可能とまでは言い切れない様子が現れている。

共同研究活動社内周知度調査

イ. 年代別社内周知度

年代別における社内周知度を調査したものである。



図表16

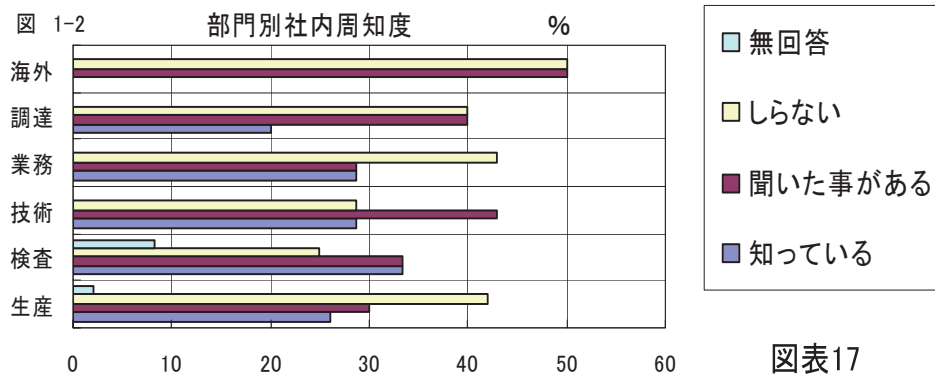
高齢者のための、共同研究活動が社内で行なわれていることの周知度を調査したものである。全体では、8割の者がそのような活動のあることを知っていた。

経営者から朝礼などで報告し、また、調査に際しては、研究員や部門長より丁寧な指示が為されたことによるものである。「知らない」「無回答」とする者も、2割程度見られるが、必要悪かもしれない。しかし、60代において、半数以上の者が、その活動の存在を知らなかったと回答しているのが驚きである。

自らが、真っ先に制度適用されることになるのであるが、高齢者特有の聞き流しがあったのかもしれないが、もしそうだとすれば、業務上にもそのようなことが考えられるので、モチベーション対策が必要である。30代には常に一部ではあるが「無回答」者の存在があり、看過できない。

ロ. 部門別社内周知度

部門別における社内周知度を調査したものである。



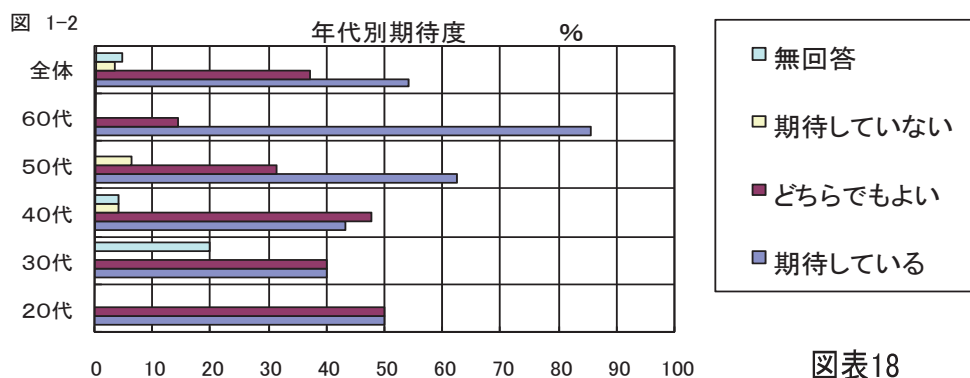
図表17

「知らない」と回答する者の存在が各部門には定率で存在する。必要悪の範囲とは考えられない部門もあるので、今後あらゆる機会を捉えて業務上の有る無しにかかわらず、情報の周知徹底をはかる対策が必要である。

書類化した「報・連・相」の導入など即効性のある対策が必要である。

共同研究への期待度調査

イ. 年代別期待度



図表18

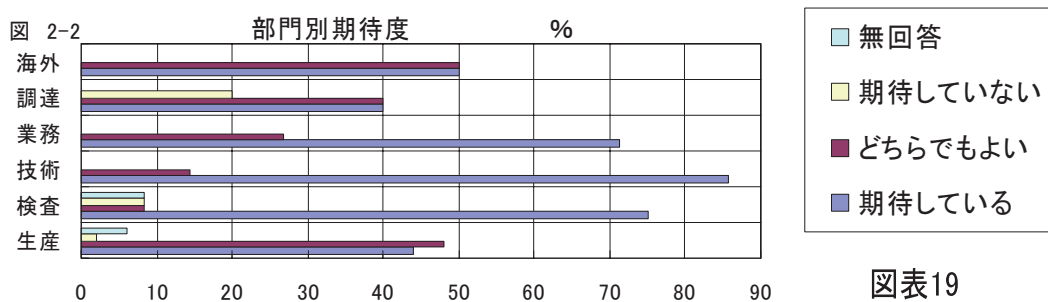
年代別における高齢化対策への期待度を調査したものである。共同研究に対する期待度を調査したものである。全体では半数以上の者が期待をしている。

「どちらでもよい」とする者も、4割弱と高い数値であるが、この地区は山間都市で兼業農家も多く存在するのでその影響のあることも考えられる。20代では、人生経験も浅く、

半々の結果である。30代では、やはり「無回答」者の存在がある。40代、50代、60代と期待度は高まりを見せて60代では8割以上の高率を示す。

ロ. 部門別期待度

部門別における高齢化対策への期待度を調査したものである。



図表19

検査、技術、業務部門と非直接部門では、7割以上の高率で期待度が示されている一方で、「どちらでもよい」とする者も、その差の分だけ存在していることがわかった。職務上のものではなく、個人的なことが推定されるが、社会情勢や政治情勢を見る限り、年齢に関係なく、出来るだけ早いうちから老後に備

えておくことは、将来の幸せのためにも必要である。

(3) 新職務対象者の構成

共同研究において創出する新職務の対象者を中高年者とし、その内訳は下表のとおりである。

従業員構成 ※中高年者

項目/年齢	45~54歳		55~59歳		60~64歳		65歳以上		合計
	男	女	男	女	男	女	男	女	
直接系	3	21	6	10	2	1			43
間接系	13	4	4	0	2	0	0	0	23
計 1	16	25	10	10	4	1	0	0	66名
計 2	41		20		5		0		

図表20

(4) 新職務対象者個別面談調査結果

共同研究で対象とする新職務は、中高年者とする。新職務への任用は、共同研究の趣旨から、原則として55歳以上を対象として、特に面談においては十分に時間をかけた。共同研究における目的の一つとして、特に原子力やプラント業務で得られた、一般にはあまり

見られない、高度な管理方法や先端技能を経験保有する中高年者の、社内各部門での積極活用があるので、その点においても十分な配慮をした。

イ. 自己と会社

① 自分の立場と、勤務する会社について総合的に思いを調査したものである。

面談調査集計表		A: 積極的=満足=可 B: 保留or条件次第 C: 消極的=不満=否			面談調査報告は個人情報保護の観点から性別・職務系に分けずに集計した
調査事項	45~54歳	55~59歳	60~64歳	65歳以上	合計
計 2	41	20	5	0	66名
人生満足度	A: 4 B: 31 C: 6	A: 2 B: 6 C: 12	A: 0 B: 3 C: 2	A: 0 B: 0 C: 0	A: 6 B: 40 C: 20
社内の立場	A: 12 B: 16 C: 13	A: 9 B: 8 C: 3	A: 1 B: 3 C: 1	A: 0 B: 0 C: 0	A: 22 B: 27 C: 17
会社の仕組	A: 15 B: 9 C: 17	A: 11 B: 6 C: 3	A: 2 B: 2 C: 1	A: 0 B: 0 C: 0	A: 28 B: 17 C: 21
会社の経営	A: 15 B: 12 C: 14	A: 10 B: 6 C: 4	A: 2 B: 2 C: 1	A: 0 B: 0 C: 0	A: 27 B: 20 C: 19
経営側の能力	A: 8 B: 31 C: 1	A: 15 B: 3 C: 2	A: 4 B: 0 C: 1	A: 0 B: 0 C: 0	A: 27 B: 34 C: 4
会社の将来性	A: 18 B: 21 C: 2	A: 14 B: 6 C: 0	A: 4 B: 1 C: 0	A: 0 B: 0 C: 0	A: 36 B: 28 C: 2

図表21

② 自分からみた管理職と部下又は後輩社員に対する思いを調査した。

面談調査集計表		A: 積極的=満足=可 B: 保留or条件次第 C: 消極的=不満=否			面談調査報告は個人情報保護の観点から性別・職務系に分けずに集計した
管理職のあり方	A: 20 B: 9 C: 12	A: 9 B: 6 C: 5	A: 1 B: 3 C: 1	A: 0 B: 0 C: 0	A: 30 B: 18 C: 18
管理職登用の仕組	A: 8 B: 22 C: 11	A: 5 B: 12 C: 3	A: 0 B: 1 C: 4	A: 0 B: 0 C: 0	A: 13 B: 35 C: 18
従業員のあり方	A: 15 B: 16 C: 10	A: 8 B: 2 C: 10	A: 2 B: 1 C: 2	A: 0 B: 0 C: 0	A: 25 B: 19 C: 22
従業員の企業観	A: 11 B: 19 C: 11	A: 2 B: 16 C: 2	A: 2 B: 0 C: 3	A: 0 B: 0 C: 0	A: 15 B: 35 C: 16
従業員の社会観	A: 8 B: 8 C: 25	A: 6 B: 5 C: 9	A: 1 B: 4 C: 0	A: 0 B: 0 C: 0	A: 15 B: 17 C: 34
従業員の生活観	A: 10 B: 8 C: 23	A: 7 B: 2 C: 11	A: 1 B: 3 C: 1	A: 0 B: 0 C: 0	A: 18 B: 13 C: 35
従業員の士気	A: 9 B: 5 C: 27	A: 6 B: 2 C: 12	A: 1 B: 1 C: 3	A: 0 B: 0 C: 0	A: 16 B: 8 C: 42
従業員のレベル	A: 15 B: 16 C: 10	A: 9 B: 5 C: 6	A: 2 B: 2 C: 1	A: 0 B: 0 C: 0	A: 26 B: 23 C: 17
従業員の資格取得	A: 31 B: 2 C: 8	A: 16 B: 3 C: 1	A: 4 B: 1 C: 0	A: 0 B: 0 C: 0	A: 51 B: 6 C: 9
従業員の愛社度	A: 14 B: 17 C: 20	A: 2 B: 8 C: 10	A: 0 B: 3 C: 2	A: 0 B: 0 C: 0	A: 16 B: 28 C: 32
社内のコミュニケーション	A: 19 B: 8 C: 14	A: 6 B: 5 C: 9	A: 1 B: 2 C: 2	A: 0 B: 0 C: 0	A: 26 B: 15 C: 25
従業員の能力開発	A: 34 B: 2 C: 5	A: 13 B: 5 C: 2	A: 4 B: 1 C: 0	A: 0 B: 0 C: 0	A: 51 B: 8 C: 7

図表22

③ 企業力の向上の為の思いを調査したものである。

面談調査集計表

		A: 積極的=満足=可 B: 保留or条件次第 C: 消極的=不満=否		面談調査報告は個人情報 保護の観点から性別・職 務系に分けずに集計した		3
教育制度の必要性	A: 36 B: 1 C: 4	A: 16 B: 3 C: 1	A: 4 B: 1 C: 0	A: 56 B: 5 C: 5		
自己向上意識	A: 23 B: 15 C: 3	A: 10 B: 9 C: 1	A: 1 B: 0 C: 4	A: 34 B: 24 C: 8		
外部派遣教育について	A: 15 B: 20 C: 6	A: 6 B: 12 C: 2	A: 3 B: 1 C: 1	A: 24 B: 33 C: 9		
教育内容・一般技能	A: 23 B: 12 C: 6	A: 6 B: 8 C: 6	A: 4 B: 1 C: 0	A: 33 B: 21 C: 12		
教育内容・専門技能	A: 34 B: 0 C: 7	A: 16 B: 4 C: 0	A: 4 B: 1 C: 0	A: 54 B: 5 C: 7		
教育内容・多能工	A: 13 B: 18 C: 10	A: 12 B: 6 C: 2	A: 3 B: 1 C: 1	A: 28 B: 25 C: 13		
教育内容・一般教養	A: 8 B: 29 C: 4	A: 10 B: 3 C: 7	A: 2 B: 2 C: 1	A: 20 B: 34 C: 12		
社内サークル	A: 21 B: 12 C: 8	A: 9 B: 5 C: 6	A: 2 B: 1 C: 2	A: 32 B: 18 C: 16		
新職務・社内講師	A: 3 B: 20 C: 18	A: 3 B: 2 C: 15	A: 1 B: 4 C: 0	A: 7 B: 26 C: 33		
新職務・生産指導	A: 6 B: 31 C: 4	A: 4 B: 5 C: 11	A: 2 B: 3 C: 0	A: 12 B: 39 C: 15		
新職務・生産管理	A: 5 B: 25 C: 11	A: 4 B: 8 C: 8	A: 3 B: 2 C: 0	A: 12 B: 35 C: 19		
新職務不安	A: 26 B: 8 C: 7	A: 16 B: 3 C: 1	A: 4 B: 0 C: 1	A: 46 B: 11 C: 9		

図表23

ロ. 新職務能力意識調査

① 主に、原子力やプラント業務に従事する中高年者の理解度を、個別面談で調査し、新職務における指導講師や生産指導能力を調査・判定したものであるが、個人情報管理上ここには調査書を報告する。

調査は、まず職務内容を記入し、それに関する職務能力を把握するために、それら

の理解度を調査した。調査の判定は、役職を5段階にわけ、それぞれの欄に理解度(レベル)をA・B・Cの3段階で評価するようにした。採否の判断については、調査者の面談中の印象など、総合的に判断して記入するが、暫定扱いとして後日研究会で最終的な判断を行う際の参考意見として供するものとした。

共同研究会

第一次新職務適性判定調査票

分野	テーマ	分野理解度	調査判定					本人	適用資料	補講分野	採否	理由
			1	2	3	3	5					
職務 ()	職務能力	職務内容理解度										
		職務目的理解度										
		技能品質理解度										
		工程管理理解度										
		工数管理理解度										
原子力	職務能力	原子力部門							電力マニュアル			
		計装・測定										
		設備・工事										
		管理・分析										
上下水道 一般塵芥	職務能力	公共部門							管理規定 作業規定			
		計装・測定										
		設備・工事										
		管理・分析										
プラント 装置開発	職務能力	民間部門							施設仕様書 管理規定 作業規定			
		計装・測定										
		設備・工事										
		管理・分析										

図表24

② 主に、ワイヤーハーネスやパーツフィッター製造業務に従事する中高年者の理解度

を個別面談で調査し、新職務における指導講師や生産指導能力を調査・判定したもの

であるが、個人情報管理上ここには調査書を報告する。

共同研究会		第一次新職務適性判定調査票					A:指導者レベル B:補講者レベル C:OJT向レベル		5:部長級 4:次長級 3:課長級 2:係長級 1:その他 役:役員		2		
分野	テーマ	分野理解度	調査判定					本人	適用資料	補講分野	採否	理由	
			1	2	3	3	5						役
ハーネス	車両・大型	職務内容理解度											
		職務目的理解度											
		技能品質理解度											
		工程管理理解度											
		工数管理理解度											
		人工管理理解度											
ハーネス	一般	検査・品質管理											
		職務内容理解度											
		職務目的理解度											
		技能品質理解度											
		工程管理理解度											
		工数管理理解度											
パーツフィーダー	単品 自動化	人工管理理解度											
		検査・品質管理											
		人工管理理解度											
		職務内容理解度											
		職務目的理解度											
		技能品質理解度											
		工程管理理解度											
		工数管理理解度											
		人工管理理解度											
		検査・品質管理											
		人工管理理解度											
		試験・立会、調整											

図表25

③ 主に、開発や営業、管理業務に従事する中高年者の理解度を個別面談で調査し、新職務における指導講師や生産指導能力を調

査・判定したものであるが、個人情報管理上ここには調査書を報告する。

共同研究会		第一次新職務適性判定調査票					A:指導者レベル B:補講者レベル C:OJT向レベル		5:部長級 4:次長級 3:課長級 2:係長級 1:その他 役:役員		3		
分野	テーマ	分野理解度	調査判定					本人	適用資料	補講分野	採否	理由	
			1	2	3	3	5						役
開発	新製品	職務内容理解度											
		職務目的理解度											
		技能品質理解度											
		開発管理理解度											
		市場調査理解度											
		開発統率理解度											
営業	一般	特許事務理解度											
		職務内容理解度											
		職務目的理解度											
		営業実務理解度											
		交渉実務理解度											
		コスト管理理解度											
管理	総務	商品内容理解度											
		接客実務理解度、能力											
		職務内容理解度											
		職務目的理解度											
		企業実務理解度											
		経営・経済理解度											
		経理業務理解度											
		管理業務理解度											
		人事管理理解度											
		役員対応能力											

図表26

④ 保有する資格と保有者である中高年者の理解度を個別面談で調査し、新職務における指導講師や生産指導能力を調査・判定し

たものであるが、個人情報管理上ここには調査書を報告する。

共同研究会		第一次新職務適性判定調査票					A:指導者レベル B:補講者レベル C:OJT向レベル		5:部長級 4:次長級 3:課長級 2:係長級 1:その他 役:役員		4		
分野	テーマ	分野理解度	調査判定					本人	適用資料	補講分野	採否	理由	
			1	2	3	3	5						役
資格	() () () () () () ()	資格内容理解度											
		資格目的理解度											
		資格取得法理解度											
		資格活用度											
		資格内容指導力											
		資格取得意欲											
		資格活用意義											
特記欄 1													
特記欄 2													

図表27

2. 問題点と改善の指針

(1) 人事・職務について

草創期から今日まで、定期的や大幅な人事異動をほとんど実施してこなかった。

この理由としてあげられるのは、各事業部の所在地が県内3箇所と国外1箇所に分かれており、特に小規模地方都市である福井県においては、通勤に対応する交通機関が発達しておらず、また、それぞれ事業部所在地における自治体や学校、職安などの強力な後押しもあり、長期間地域労働力の積極採用を心がけてきたので一般的な定期的人事異動になじまなかった。しかし、長期的な人口減少化の流れや、兼業農家の多い地方都市では、慢性的な労働力不足が生じていた。中でも原子力や公共・民間のプラントにおける維持管理やメンテナンス業務においては、以前から慢性的な技術者の不足は特に、深刻である。また、この分野の技術革新や進歩は、低炭素社会という世界的な流れの中で一躍脚光を浴びてきており、売上比重の高い部門でもあるところから、これまで外部派遣による中高年者の技能訓練や再教育他、様々な対策を実施してきたが特筆すべき効果は見られなかった。

特にここ数年は、団塊世代の定年時期と重なり、貴重なベテラン労働者の確保が最大の課題となっていた。以上、二つの問題点が喫

緊の課題となっており、このままの状態では、会社・グループ全体としての連携がさらに希薄となり、総合力がうまれないなど、全社的なまとまりの不在は、企業としての力が十分に発揮できず、将来に禍根を残す恐れがでてきた。なお、中高年者に限って実施した個別面談の分析からは、高齢者に適した職務を若年労働者が行なっているなど職務のミスマッチが多く存在することがわかった。労働力不足を補う対策として、職務を再分化して、年齢・能力に見合った適正な職務分掌を実施して、社内労働力の再配分を行なう必要性の高いことがわかった。職務を適正化するためにも、職務の再配分による人事異動を活発化することで、適材適所化が行なわれるとともに、高齢者職務との住み分けがなり、人材の活用をはかることができるような新職務を創設する。

(2) 評価制度について

人事や人事制度についても一定の社員が不満を持っていることが、個別面談からわかった。それらの原因の多くは、格差と不平等にあると考える者が多くみられ、社内に不公平感があることがわかった。また、確立した評価制度が存在しないことも不満の原因であり、人事に対する不透明感の存在がわかった。自分の能力がどのように評価されているのか。

それが人事や賃金にどのように反映されているのか。

これまでの努力がどのように評価されているのか。自己のこれまでの会社に対する貢献度はどのように評価されているのか。などなど多くの疑問が存在することがわかった。これらが行き着く先の結果が、最終的に賃金となって反映されるため、特に業務内容が将来の発展につながり、社会的にも期待される分野であるだけに、これら諸問題を出来るだけ早く解決しておくことが大切である。そのため、共同研究による評価制度作りを行なうものであるが、研究に際しては、調査から得られた問題点の解消をはかることは勿論であるが、中でも最大の問題である評価の仕方に工夫を試みた。評価はこれまでの上司評価に加え、自己責任で最大限アピールできる、自己評価を取り入れた。そのうえさらに、上司評価と自己評価の齟齬や乖離を、公平な立場で判断評価する第三者評価を取り入れ、現時点で考えうる限りの公平感ある評価制度を作成する。なお、現時点において研究会の中では、第三者を心理カウンセラーや、産業カウンセラーとする意見がまとまりつつある。産業医の制度もあり、近い将来は産業カウンセラーの導入も制度化されるのではないかと。継続雇用時においても勿論であるが、この評価制度を活用して高齢者の能力を正しく評価し、処遇することが、就労に対する意欲や質の高い労働が期待できる。なお、共同研究後の目標ではあるが、評価制度を賃金制度に反映させ、今後予想される多様な労働スタイルに対応するため、一部に成果主義を取り入れ、選択で成果に応じた配分が出来るようにした。また、一部の役職者の賃金制度については、年俸制との選択も出来るようにするなど、効率よく効果的な新賃金制度を研究するようにした。いずれも、より個人面談を重視することが必要であるが、目標管理能力の向上が社内の士気を高め、社内全体の生産性を高め経営の効率化をはかりたい。そのためには、若年時からの体系的な能力開発・教育制度が必要となるが、結果として、高齢者になった場合のエ

ンプロイアビリティ（雇用される能力）を身につける手段ともなるので、共同研究後の意識の高まりを利用して導入をはかりたい。

3. 改善案の策定

(1) 人事組織体系図の作成

共同研究における新人事組織図の作成では、ハイテク技術や高度な実務能力を持つ高齢者を、社内で幅広く活用をはかることを目的として研究を行なった。

引き続き、高齢者を社内において効果的に活用していく上においての問題点は、高齢者が、個々に保有する技能に見合った人的な評価である。一般に、高齢者が定年を迎えて継続雇用が始まると、社内における立場が低下することである。

継続雇用になったとはいえ、前日までと何ら変わらぬ職務が、引き続き行なわれているにもかかわらず、社内での見方や立場が大きく低下することにより、高齢者技能の有効活用どころか、高齢者の意欲の低下にもつながり、それが企業内だけにとどまらず、社会全体の見方になっていることが大問題となるのである。これらのことを念頭において、人事組織体系図を作成するものとした。はじめに、高齢者の尊厳を維持するために、新職務の創設を行なうことにした。新職務は、高齢者の全てがどれかに該当する、職務経験、熟練技能、コミュニケーション能力が効果的に発揮することができるようにした。

新職務では、

1. (教育制度導入による) 得意能力分野の指導講師
2. 現場内におけるOJTなど直接指導教育
3. 新職務者同士による部門横断会議で横の連携強化

を柱として検討を行なった。また、新職務者の社内地位の確保や、高齢者が企業内外の尊敬を集め尊厳を集める手段として、組織内に事業本部制を取り入れた。

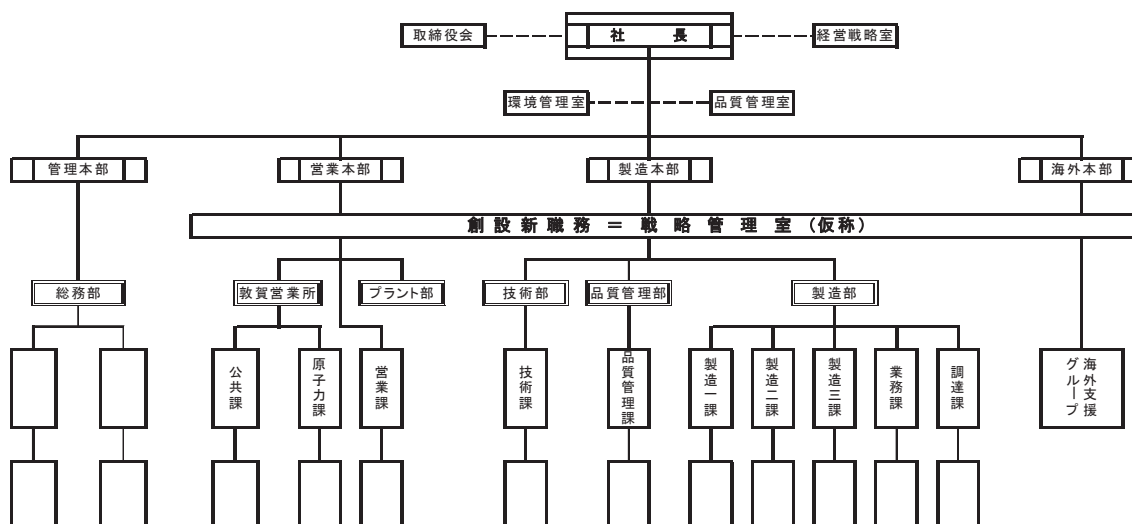
高齢者のために創設した部門は、新職務者専用とし、戦略管理室（仮称）として、新事

業本部と既存の各部門との間に配置し、内外にその重要性を訴えた。

運用としては、実際の職場である各部門内の上席に置き、部門経営においては部門長の

補佐を、業務においては現場管理を主導して、生産管理から技能指導、OJTなどでメンバーの教育訓練など、実務が行なえるようにした。

イ. 共同研究において作成した人事組織体系図



図表28

以上の組織図はこれまでに述べてきたものを、最大限効果的に発揮できることを視野に作成したものである。作成においては、社内における急激な変化が混乱を招きかねないので、変更を出来るだけ少なくして配慮した。この組織図上における変更点は大きく2点で、これまでの事業部を事業本部に格上げし、実質的な独立採算制をとった。また、それぞれの事業本部には、執行者に各取締役を選任して配置した。新たに社長専管となる経営戦略室を創設した。従来部門である各部は、速やかな事業本部制定着をはかる目的と、自社の高齢者を大切とする考え方から、その積極活用の処遇策として創設した新職務室の新職務制度やシステム、それらの社内における役割など、効果的運用をはかるために、今回は部門内の職制や職務はそのままに据え置いた。新職務の創設部門は、新設した各事業本部と従来の各部門の間に配置することで、その重要性や社内における意義や立場を明確にすることで、内外の取引先や社内の誰もが理解しやすいようにした。

ロ. 組織図内の解説

高齢者の新職務として創設した戦略管理室

(仮称)は、新設した各事業本部と従来からある各事業部門との間に配置した。今回意見の集約が出来ず支配下に入らなかった総務部は、管理本部との関係において、ほとんどの委員に独自の見解があり、意見をまとめることが出来なかった。その代表的な意見は、社長直轄組織であり、経営統括、管理監督、事業事務統括部門であり、社内監査的任務もあるので、独立性を確保しておきたいというものであった。今回は新職務室の支配下において効果をはかることができなかったが、全社的な高齢者活用策として総務部に例外規定を適用することの是非は、制度の施行状況を検証するなど、今回は後日の検討課題として位置づけた。

① 経営戦略室の創設

新たに経営戦略室を創設し、今後の経営における本部機能を持たせ、その責任者を室長として社長を任命した。その業務は、将来発展のための経営戦略を基本として定期的に会議を実施するものとした。

② 事業本部制の採用

これまでの事業部制を事業本部制にして経営の生産性を改善した。

新たに創設した四事業本部は、社長がその統括責任を持つものとする。

事業本部制の採用は、企業経営の効率化をはかり、個人の能力が最大限に発揮できるように独立性を持たせ、生産性の改善をはかるなど、採算性の強化をはかった。

各本部の執行責任者には、取締役を任命し、それぞれに責任と権限を持たせることで独自性を前面に出しやすくして、採算性など部門経営の自由化をはかった。

③ 社会貢献策の充実

これまで企業の社会的責任や貢献策などを担ってきた、環境・品質の管理責任者を、それぞれ環境管理室、品質管理室に昇格させて、CSRやメセナの充実をはかることにした。これにより、さらに企業としての責任、社会貢献や活動策が実施しやすいようにした。

④ 新職務・戦略管理室の創設

共同研究で新たに創設した新職務者の所属する戦略管理室（仮称）は、事業本部の直下に配置して新職務者の所属先とした。これらの新職務者の重要な職務としては、各事業本部が行なう事業計画の補佐を、一方では、事業本部の支配下にある部門長の部門経営の補佐を行ないながら、部門内の現業活動の主導責任を持つことである。

⑤ 新職務内容

新職務者が行う現業部門の主導内容としては、これまでの経験を遺憾なく発揮できる、生産技術や品質管理の指導監督と、それらの業務の中で、直接的に部員の教育や人材の育成など、後輩の教育指導を行なうものとする。

なお、これらの部門活動においての問題や、これまで色々制約が多く、なかなか実行できず効果の上がらなかった横の連携、部門横断活動を促進するために、戦略管理室内において、これら諸問題の解決をはかる会議を、定期的に開催するものとする。また、近い将来、社内教育訓練制度導入の際には、新職務者能力の更なる用をはかるために、講師として得意分野やテーマに大いに実力が発揮できるようにする。新職務者は、以上のような活動を通じて、これまで以上に会社に貢献することが出来るようになるので、50歳前後から急速

に衰えを見せるモラルサーベイなど、逆にモチベーションを高める効果がある。また、新職務においては、現業部門内でも直接的な作業ではなく、手本としてのモデル指導となり、これまでの重筋労働作業等が解消するので、心身とあわせた大幅な改善をはかることができるようになった。

(2) 職能評価基準の作成

イ. 構成要素

共同研究で作成し導入を予定する職能評価基準の作成においては

- ① 職務の遂行上に関するもの
- ② 生産管理に関するもの
- ③ 職務内容の状況把握に関するもの
- ④ 「報・連・相」など情報伝達に関するもの
- ⑤ 上長との関係に関するもの
- ⑥ 部下との関係に関するもの
- ⑦ 服務規程や規則の遵法に関するもの
- ⑧ 自己啓発活動に関するもの
- ⑨ 自発性に関するもの
- ⑩ コミュニケーションに関するものを網羅した。

ロ. 第三者評価の導入

共同研究における評価基準作りに際しては、考課者、被考課者双方に普遍性や公平性を求める意見が各委員から強く出された。外部調査の結果、第三者評価を採用している情報は全く得られなかったが、研究の意義を持たせるためにも率先して採用することを決定した。なお、現時点においては、第三者を心理カウンセラーや、産業カウンセラーとする意見が大勢をしめており、産業医の制度も視野に、近い将来は産業カウンセラーの導入も考えられるので、研究会では外部研究員の意見も参考にして、心理カウンセラー又は産業カウンセラーを第三者とすることに決定した。

ハ. 職能評価基準表

共同研究において下記のような職能評価基準を試案した。

全52項目から構成されるもので、5段階評価法を採用した。

職能基準評価表

社員№		氏名	()	入社年月	年	月	日
年齢		役職		前昇格年月	年	月	日
職種		等級		長所			
所属長評価		印	コメント				
本人評価		印	コメント				
考課者		印	コメント				
判定委員会		判定		二次		一次	
判定項目		優秀 S	能力 A	標準 B	標準 C	標準 D	判定外
集計数	52						
評価%		100	80	60	0	-5	-7
昇格判定							
昇給判定							
賞与判定							
判定意見							
育成方針							
改善目標							
備考							
項目		所属長		本人		考課	
職務遂行能力		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
製造技術に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
設備管理に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
機器消耗品に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	

図表29

項目		所属長		本人		考課者	
品質管理に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
生産工程管理に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
業務連携に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
コスト管理に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
安全管理に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
準備・取扱いに関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
目標管理に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
クレームに関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
トラブルに関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
市場等外的変化への対応		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
工数等社内変化への対応		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
上司との関係に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
同僚との関係に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
部下との関係に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
上司向け報告に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
部下向け情報に関するもの		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
関係部所への情報開示度		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
打ち合せ主導開催状況		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
上司指示遵守状況		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
部下依頼事項遂行状況		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
上司連携業務遂行状況		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	
部下連携業務遂行状況		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D		S・A・B・C・D	

図表30

項目	所 属 長	本 人	考 課 者
上司不在時対応状況	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
自己能力活用状況	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
自己ノウハウ伝承状況	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
自己知識活用状況	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
困窮部下救済状況	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
上司信頼度	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
部下信頼度	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
部下教育指導能力	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
指示・命令を理由なく断ったことはなかったか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
規則や指示命令等で下位者の模範であったか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
納期や期限を遵守したか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
ミスやトラブルの発生で自主的挽回を行ったか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
常に自己職務の改善に努力をしたか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
常に現状に問題意識を持ち改善できたか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
専門書の購入等自己啓発に努めたか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
自主的にセミナーを受講したか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
現在取り組みを得ているか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
自発的に強力を申し出て受け入れたか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
自己の利益を優先して会社の利益を犠牲にしたか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
相手によつて強力の程度を変えなかったか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
会議発言を常に積極的に行なったか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
社内で積極的に情報交換を行ったか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D

図表31

項目	所 属 長	本 人	考 課 者
上司不在時対応状況	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
自己能力活用状況	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
自己ノウハウ伝承状況	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
自己知識活用状況	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
困窮部下救済状況	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
上司信頼度	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
部下信頼度	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
部下教育指導能力	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
指示・命令を理由なく断ったことはなかったか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
規則や指示命令等で下位者の模範であったか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
納期や期限を遵守したか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
ミスやトラブルの発生で自主的挽回を行ったか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
常に自己職務の改善に努力をしたか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
常に現状に問題意識を持ち改善できたか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
専門書の購入等自己啓発に努めたか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
自主的にセミナーを受講したか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
現在取り組みを得ているか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
自発的に強力を申し出て受け入れたか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
自己の利益を優先して会社の利益を犠牲にしたか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
相手によつて強力の程度を変えなかったか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
会議発言を常に積極的に行なったか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
社内で積極的に情報交換を行ったか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D

図表32

項目	所 属 長	本 人	考 課 者
部下のか相談にのり解 はかたに事があ る決	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
評価日の体調は良好か	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
評価対象者と は十分なか らぬか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
十分に基 づく情報 はか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
本公正に 評価でき たか	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D	S・A・B・C・D
被評価者の自己申告欄			

図表33

二. 今後の課題

職能評価基準の完成度を上げるためには、さらに多くの分野を網羅することが望ましいが、今回は十分な期間が取れなかったのが今後の課題とした。

今後の課題としては、

- ① 企業貢献活動
- ② 経営知識
- ③ 企業知識
- ④ 管理業務
- ⑤ 企画開発知識
- ⑥ 問題解決能力
- ⑦ 営業知識
- ⑧ 業種及び異業種交流能力
- ⑨ キャリアカウンセリング能力

他が現時点で必要とされるものである。

4. 改善案の試行・効果測定

本共同研究においては、期間に制約があり、調査・分析、人事組織体制図と職能評価基準表を作成することが精一杯であった。それでも、作成したそれぞれにおいては、社内の役職者会議に披露して評価を仰いだところ、期

間を考慮しての良好な評価を得ることができた。今後は、これらを社内で試行し、修正を重ねて完成させることで、今回の共同研究と、企業が目的とする、21世紀・高齢者時代における、労働力の確保をはかる雇用制度の確立をはかることである。したがって、本研究の成果を試行し効果を測定することは事実上出来なかった。

IV. ま と め

*株式会社 野田電機 社長 野 田 泰 弘

現在の人類の、誰もが経験したことのない、百年に一度という未曾有の経済不況の真っ只中にある今日、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構様や関係者のご好意で、当社高齢者のための共同研究を実施させていただくことになり、心から感謝いたしております。

短期間でしたが、研究期間中、研究会や研究活動、研究員とも、一度も休むことなく自らの力を十分とはいえないまでも発揮し、久しぶりに緊張感のある充実した日々を、おくらせていただきました。

現在、当社は、バブル期前後に、会社の中心戦力として活躍してくれたものが、一度に高齢化しつつある状況にあります。これまで会社の為に全力で尽くしてくれた、これらの社員に対する処遇策は、経営を引き継がせていただいた直後より、常に気がかりとなっていたところでしたが、共同研究のおかげで、ようやく方向性を見出すことが出来ました。今回は、期間の関係で研究テーマの制度作りだけで、それを実行し結果を得るところまではできませんでしたが、出来るだけ早い機会に試行を繰り返し、制度化し、当社の21世紀・高齢化時代における人事・雇用対策の柱にするつもりであります。欲を言えば、当社のような、激変といっても過言でない、今日の電子産業にかかわるものの最大の悩みは、止むことなく押し寄せる新技術の情報や開発歴史の社内伝承と共有化をはかることです。自社の次の製品や技術の開発には必要不可欠なものとして、業界全体の認識となっています。このための社内の教育体制づくりまで手が届かないかと考えていたところでしたが、今後の当社における最優先課題として、研究の派生效果で、この目標にチャレンジしていくつもりです。

今回の共同研究が、当社の高齢者に対し、これまでのモチベーションを維持したまま、健康である限り、働く場として提供すること

ができるようになりました。

今後は、安定した収入を得ながら、自由に自らの新職務をいかしながら、歴史や技能、それらの情報を、次代に伝える喜びを味わい、自己実現をはかりながら、自らが育てた企業に、さらにながく貢献していただけるものと、確信することができるようになりました。