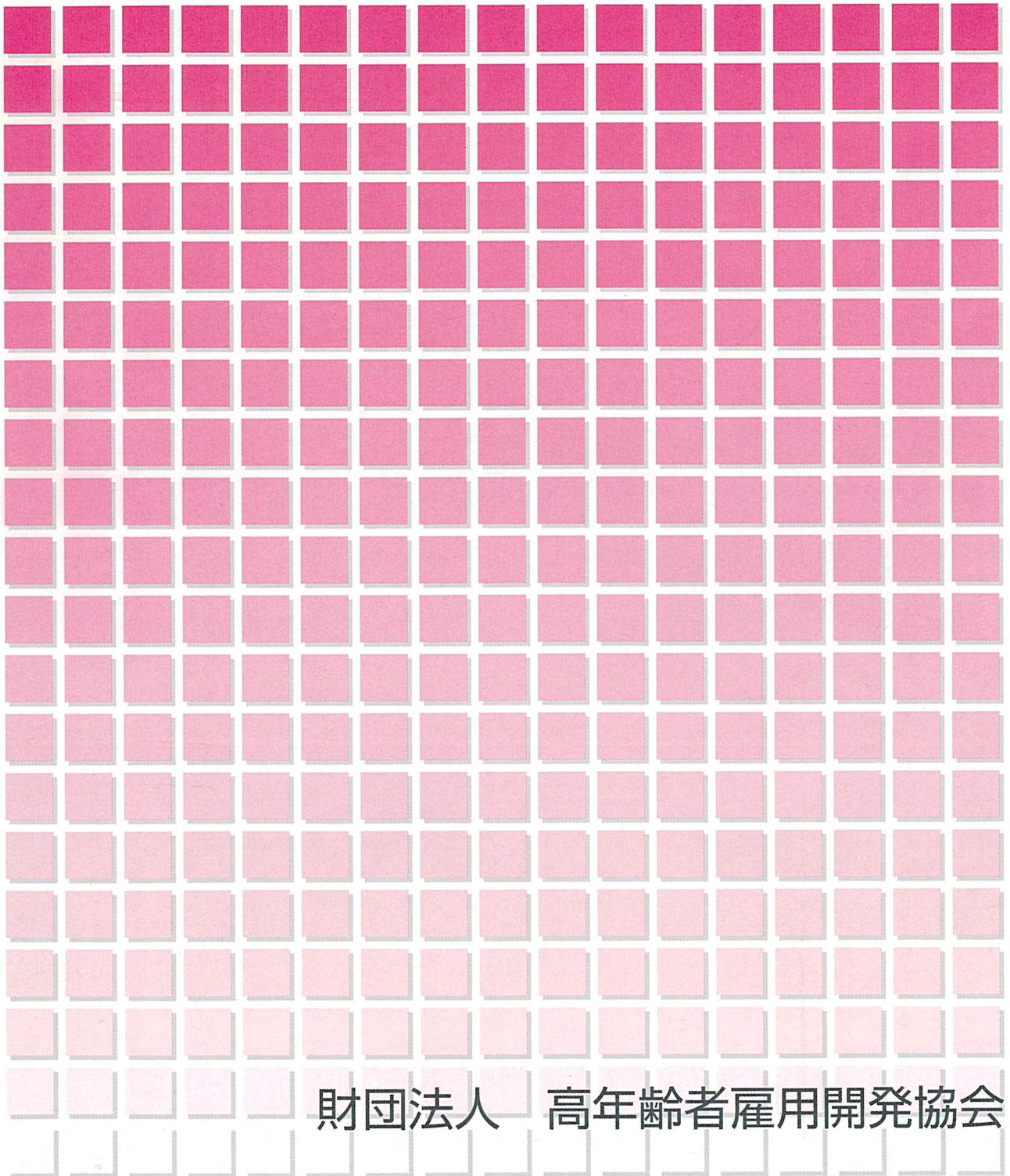


共同研究年報

平成12年度



財団法人 高年齢者雇用開発協会

人事賃金管理・能力開発

高齢者の能力の開発と業績に基づく人事 制度の構築に関する調査研究

桑名精工 株式会社

所在地 三重県桑名市大字西別所296番地
設立 昭和13年
資本金 2,000万円
従業員 126名
事業内容 理美容機器、釣具部品、空圧機器、
自動車部品等の精密機器製造

桑名経済・経営金賞得人

高橋靖明の業績の功績のたのめを以て
桑名経済・経営金賞得人

桑名精工 工業部長

研究期間	平成12年4月～平成13年3月		
研究責任者	竹内 弘吏	桑名精工(株)	代表取締役社長
	大地 勉	(株)百五経済研究所	主席研究員
	高橋 靖明	(株)百五経済研究所	主任研究員
	平林 滋	(株)百五経済研究所	研究員
	竹内 弘	桑名精工(株)	専務取締役
	後藤 武	桑名精工(株)	第3製造部 部長
	水谷 昇	桑名精工(株)	開発部 部長
	市川 増幸	桑名精工(株)	生産管理部 部長
	山上 光六	桑名精工(株)	開発部 次長
	水谷 文雄	桑名精工(株)	総務部 次長
	棚瀬 正文	桑名精工(株)	第1製造部 次長
	鈴木 一治	桑名精工(株)	第2製造部 次長
	畑中 健司	桑名精工(株)	総務部 課長
	中村 浩	桑名精工(株)	総務部 係長

目 次

研究の概要

1. 研究の背景と目的等	64
2. 研究成果の概要	66

研究の内容と結果

1. コース別人事制度の整備	67
(1)現状	67
(2)改善方針の決定	67
(3)改善案の策定	67
(4)研究期間内の成果のまとめ	69
2. 職能基準の整備	69
(1)現状	69
(2)改善方針の決定	70
(3)改善案の策定	70
(4)研究期間内の成果のまとめ	71
3. 人事考課制度の整備	71
(1)現状	71
(2)改善方針の決定	72
(3)改善案の策定	72
(4)研究期間内の成果のまとめ	79
4. 賃金制度の整備	79
(1)現状	79
(2)改善方針の決定	79
(3)改善案の策定	79
(4)研究期間内の成果のまとめ	82
5. 教育訓練制度の整備	82
(1)現状	82
(2)改善方針の決定	82
(3)改善案の策定	82
(4)研究期間内の成果のまとめ	84

ま と め

1. 研究終了時点での成果	86
2. 課題実施に向けてのアクションプラン	87
3. 高齢者雇用の推進について	88

研究の概要

1. 研究の背景と目的等

(1) 事業の概要

当社は、経営理念として『お客様に喜ばれる商品の提供を通じて社会に貢献し、社員の幸福の増進と社業の繁栄を計る』を掲げ、『相互信頼・人材育成・技術開発』を社是として、ミクロの精密機械加工技術の研鑽を続けてきた。

創業は明治31年で社歴は古く、我が国で最初に懐中時計の精密歯車の製作を手掛けたのが始まりである。その後、精密歯車の加工技術を基礎に、カメラの部品加工、シャッター等のユニット品・理容バリカンの一貫生産、釣具用リールの高精度歯車・OA 機器・FA 機器・医療機器の部品加工、自動車の重要保安部品の加工等を通じて、社会のニーズに応え業容の拡大を図ってきた。

現在の主力製品は理容機器で、売上高の48.6%を占める。その他にも、釣具部品19.8%、空圧機器部品12.0%、自動車部品6.1%、OA 機器5.0%など、製品は非常に多岐にわたっている。いずれの製品についても、切削・プレス・研削・成形といった当社が永年培ってきた加工技術を駆使するとともに、小型精密機器部品の素材から一貫加工や設備金型・治工具の内作を行うなど、品質・納期等ユーザーのニーズに的確に応えることにより絶大な信頼を得ている。

(2) 高齢者の雇用状況

現在の正社員は74人(男子62人、女子12人)で、平均年齢は39歳である。55歳以上の高齢者は11人で、全従業員に占める割合は15%と比較的低い水準にとどまっている。その原因は、過去6年間に60歳定年に達した者が11人いたが、そのうち継続勤務している者は5人で、残りは年金受給を希望したり、能力面で問題があり退職したことによる。

このようなことから、数年前から高齢者の

比率は大幅に低下しているのが実情である。

(3) 高齢者雇用への取り組み

当社の高齢者雇用への取り組みは昭和40年代に遡る。当時、技術・技能の高いベテラン従業員が多く、それらの従業員の活用と後進の育成を図るため、昭和41年9月に「60歳定年制」を導入した。また、定年後も本人の能力や健康に問題がなければ嘱託社員として再雇用する制度を設け、現在にいたっている。なお、再雇用期間は1年であるが、能力や健康上問題がなければ全員契約更新を行うこととし、特に年齢による再雇用期間の制限はしていない。したがって、過去には80歳まで再雇用した例もある。現在の最高年齢者は78歳であり、今もなお保有する技能を十分に発揮している。

昭和54年からは、高齢者の雇用をより積極的に進めるために、他社の定年退職者の新規雇用を開始し、今日まで採用した人員は20人を超えている。こうしたことにより、昭和61年には高齢者雇用の優良企業として社団法人三重県雇用開発協会の会長表彰を受けている。また、平成4年には、高齢者の受入条件の整備、作業改善への取り組みが認められ、県費による高齢者雇用対策事業モデル企業育成成功成金支給の第1号企業に認定されている。

これまで当社が実施してきた取り組みの内容は、おおむね次のとおりである。

イ. ハード面の課題と改善

上述のように、当社の製品は年々多様化が進み、従来のマスプロ的な生産から多品種・少ロット・短納期・変量生産に変化してきていることに加え、ユーザーからの高品質・低コストへの要請は一段と強まるばかりである。こうしたニーズに対しては生産効率面の改善により対処していかなければならないが、その一方で、当社の場合、定着率の良さに起因する高齢化問題がます

まず深刻さを増すこととなってきた。つまり、高齢化という制約条件の中で、生産効率をいかに追求していくかという点がポイントとなってきたのである。

そのために、まず、従前の作業内容の中で高齢者の能力活用の阻害要因となっているものを検証した結果、次のような問題が浮かび上がってきた。

- ① 多品種・少ロット・短納期・変量生産に伴い場当たりのなロット生産になり、部品の運搬、手待等の作業にムリ・ムダ・ムラが生じ、作業者の肉体的・精神的負担が大きくなっていった。
- ② 機械設備の大型化に加え、材料も重量物が増加したため、腰痛・肩痛などを訴える従業員が増えてきた。また、段取り替えや、自動機から出る切粉・切り屑の処理作業も頻繁で、高齢者の負担が大きくなっていった。
- ③ 機械の高速化によりオイルミストが作業場に発生し、従業員の健康管理上問題となっていた。

このような生産現場の改善については、平成元年から民間の研究機関の指導を受け、多品種・少ロット・変量生産に対応するJIT生産方式を導入すると同時に、人間工学的な作業分析を実施し、作業中の歩行による疲労・上下動作のムダ・運搬ロスの削減などに取り組んだ。これらの取り組みを通じてハード面においては、高齢者の作業負担を軽減しつつ経験や技能を十分発揮できる作業環境の整備を重ねてきた。

ロ. ソフト面の課題と改善

ハード面の改善に加えて、ソフト面の整備にも力を注いできた。主なものは次の通りである。

① 勤務態様の改善

他社の定年退職者を積極的に受け入れるにあたり、通常の勤務形態のほか、短時間勤務、フレックスタイム制などを設け、働く側の多様な生活ニーズに対応できるよう配慮してきた。

② 健康管理に関する改善

高齢者の継続雇用の絶対条件は、成人病の予防と体力の維持、健康の増進である。これに関しては、50歳以上の従業員に対し毎年人間ドックを実施したり、作業疲労の防止のため休憩室に運動用具を設置するなど、さまざまな対応を実施してきた。

(4) 研究の背景と課題

イ. 人事処遇制度への取り組みの背景

当社では、昭和53年に、能力に応じた処遇を目的として職能資格制度を導入し、従来の年功処遇からの脱却に取り組んだ。しかし、制度のフレームは整備できたものの、職能基準や査定基準などの運用面で未整備の点が多く、未だに年功的な処遇が随所に見られるのが実情である。この結果、従業員のモラルの低下や処遇への不満の声も発生しており、真の能力主義化への期待が高まってきている。

さらに能力の育成面でも、体系的な能力開発制度を構築するにいたらず、その結果、能力面の問題から継続雇用に応じられなかった定年退職者のケースも存在した。

したがって、上述のハード面やソフト面の改善に比べ、人事処遇面の整備の遅れは否めない事実となっている。

一方、日本経済もバブル崩壊後減速経済が続いており、この傾向は当分続くものと予想されることから、当社においても新規採用、特に新卒者採用は当面見送らざるを得ないと考えている。したがって中期的に見ると従業員の高齢化が一層進展することが懸念されている。また、7年後から定年到達者が急増することも避けられない問題となっている。このようなことから、高齢者の活用と処遇問題は、現在の当社にとって最重要課題といっても過言ではない。

ロ. 研究の取り組み課題

今後ますます高齢化が進む中で職場の活性化を図るためには、現在の人事制度上で早急に解決しなければならない課題は少なくない。

そこで、今回の共同研究にあたり、活性化や能力開発を目指す際の阻害要因と考えられる事項を次のように整理した。

- ① 職務および資格等級ごとの能力レベル役割を明確にする基準が整備されていない。今後、人事処遇に対する公平性や納得性のある制度を実現するために、職務ごと、資格等級ごとに能力や役割を明確にする必要がある。
- ② 現行の賃金は、毎年一律に昇給する賃上げ方式により決定しているため、賃金決定基準が不透明になっている。納得性を高めるためには賃金テーブルを整備することが不可欠である。
- ③ 人事考課制度についても、考課者の評価能力に大きな問題がある。現状ではイメージによる人物評価になっており、結果的に年功序列の傾向が強くなってしまっている。
- ④ 従業員の能力開発を支援する仕組みが整備されていない。管理職を中心とした教育制度の見直しを急ぐ必要がある。
- ⑤ 今後一人ひとりの職業観が多様化していく中で、個性を尊重し、能力を最大限に発揮できる場を作る必要がある。現状の処遇制度ではその対応に限界があるため、もっと柔軟に対応できる人事処遇制度の整備が必要になっている。

(5) 研究のテーマと目的

上記課題への取り組みにあたって、具体的な研究テーマと狙いとする目的を次のとおり設定した。

【研究テーマ】

- ① 高齢者等の職業観の多様化に対応したコース別人事制度の整備
- ② 職務および資格等級ごとの能力レベル

と役割を明確にする職能基準の整備

- ③ 公正で納得性ある人事考課制度の整備
- ④ 賃金の透明性および納得性を向上させるための賃金制度の整備
- ⑤ 従業員の能力開発を積極的に支援するための教育訓練制度の整備

【目的】

職場の活性化と従業員の能力アップを通じて高齢者の活躍の場を拡大し、将来的に希望者全員の継続雇用への環境整備を行う。

(6) 研究活動

研究活動期間は、平成12年4月1日～平成13年3月21日までの12ヶ月で、11回の研究会、23回の研究活動及び10回の資料作成を行っている。

2. 研究成果の概要

上記の5つのテーマについて、後述するような手順で検討を重ねてきた。ただ、労使の信頼関係の上に成り立つ「人事制度」の性格上、慎重に議論を進めてきた関係で、すべてのテーマについて結論が出せたわけではない。概して言えば、各種制度の枠組みは決定したもの、詳細な詰め作業は今後の課題として継続的に取り組むことになった。

それらについては、今後6ヶ月から1年をかけて結論を出し、遅くとも平成14年4月までには完全実施に踏み切る予定である。

また、今回の作業を通じて高齢者雇用についても認識が深まり、各種の場面で議論を行ってきた。その結果、今回の研究課題の完全実施に併せて、平成14年4月以降、希望者全員を65歳まで再雇用する制度を実施することも確認した。

研究の内容と結果

1. コース別人事制度の整備

(1) 現状

現行の人事処遇制度では、正社員については9等級からなる単線型の等級制度を構築し、人事処遇の基準としている。(図表1)

図表1 現行の資格制度の概要

等級	機能区分	対応職位
1級	基幹機能	社員初級
2級		社員中級
3級		社員上級
4級	指導機能	主任
5級		係長
6級		課長
7級	管理機能	次長
8級		部長
9級		部長

ただ、当社の場合も、近年従業員の労働に対する価値観の多様化が顕著になってきており、それを現在、一本の処遇制度で受け止めるのは難しい状況となっている。例えば、高い技能を有する者でも管理職を敬遠する従業員や、専ら責任の伴わない定型的業務のみを希望する従業員などが増え始め、現在の処遇基準ではそのような従業員に十分対応できないのが現状である。また、今後の高齢者雇用を考える場合でも、フルタイムで従業員同様の雇用を希望する者ばかりでなく、パートタイムで気楽に働きたいと考える者なども少なくないであろう。このように、職業観の多様化は今後ますます進むことが予想され、そのような中で一人ひとりがその能力を遺憾なく発揮できる環境作りを目指すためには、人事処遇体系の抜本的な改善が求められている。

(2) 改善方針の決定

今後一人ひとりの労働意識、職業観が多様

化していく中で、従業員の個性を尊重し、その能力を最大限に発揮できるような職場環境を整備することが、今回の研究の大きな目的の一つである。そのためには、受け皿としての人事処遇システムも多様化していく必要がある。一方、企業にとっても、市場競争が激化する中で、多種多様なアイデアを有する人材の育成が企業戦略上も求められるところである。

そこで、将来的な人事・人材ビジョンとの関係の中で人事処遇制度のあり方を議論し、コース別人事制度の構築を目指すことにした。

(3) 改善案の策定

イ. コース別人事処遇制度導入の妥当性の検証

改善案の策定にあたっては、各個人の職業観がどのように変化し、現在の単線型の処遇システムではどのような不都合が生じているのか、といった点から議論を始めた。

まず、職業観の変化については、次のような問題が人事処遇面で生じ始めていることが確認できた。

- ① 管理職になることを敬遠する従業員がいる。
- ② キャリアが長く、高い技能を持っていても、管理に不向きな従業員がいる。
- ③ 補助的な役割で、気楽に仕事することを希望する従業員がいる。
- ④ 高度な技能を有するスペシャリスト志向の従業員がいる。

このような従業員に対し、画一的に責任ある役割を課したり、部下の管理をとるようなポストを強要することは、かえってその従業員の勤労意欲を削ぎ、会社にとって大きな損失ともなりかねないことになる。また、人材育成面でも、きめ細かな指導・支援を行うことが難しく、大きな教育効果も期待できない。

今後の高齢者雇用の推進を考える場合、従業員の戦力化とともに、会社や職場の活性化は不可欠の要素となることは間違いない。そこで、その阻害要因となるものは、極力事前に排除していくことが必要になる。

そのため、コース別の人事処遇制度の導入は、当社にとって不可欠であるとの認識にいたった。

ロ. 複線型人事処遇コースの設定

次に、どのようなコースを設定することが、より多くの従業員のニーズに適合するかとの議論に移った。

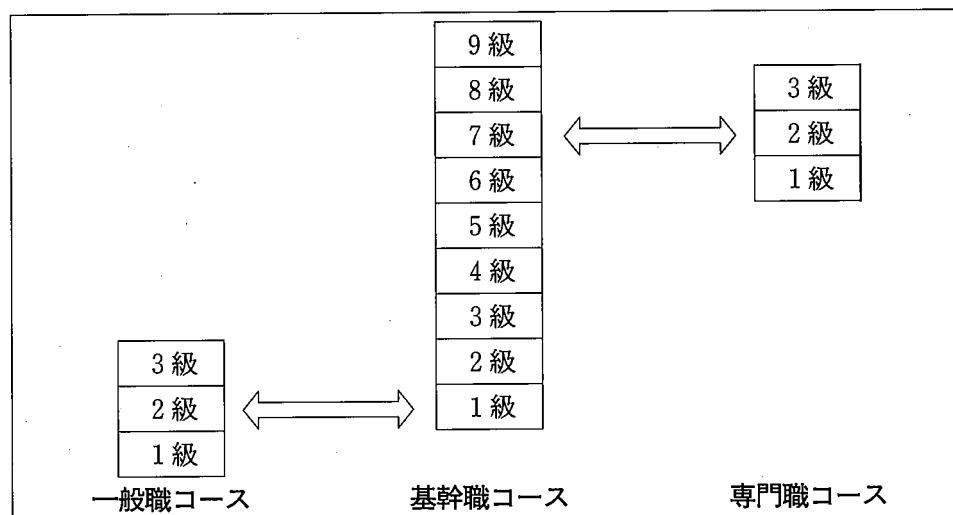
当社の場合「将来の会社幹部を目指す従業員」の他にも「職人として働くことを希望する従業員」、「補助的業務を希望する従業員」などが存在することから図表2のようなコースを設定することが必要と判断した。

図表2 必要とされるコース表

コース名	主な役割
基幹職コース	会社の中で基幹的な役割を果たし、将来の幹部を目指す従業員
一般職コース	専ら補助的・定型的な業務を行う従業員
専門職コース	高度な技能や知識を有し、エキスパートを目指す従業員

また、3コース間の相対的な位置付けは、おおむね次のように決定した。

図表3 コース別人事処遇制度の相対関係（イメージ）



ハ. 各コースの運用基準の検討

3つのコースのフレームが決まれば、次にそれぞれのコースの運用基準を決定しなければならない。そこでまず、これらのうち最も基本となる基幹職コースの検討から始めた。

基幹職コースは、主に新卒採用者や非定型的作業員として中途採用した者が中心となり、昇格・昇進を繰り返しながら、指導

職を経て将来の管理職を目指すべき役割を担う。

昇格要件のうち、「在級年数」、「人事考課」、「上司推薦」はいずれの昇格判定時にも求めることとし、「論文・レポート」、「面接」については、職能区分が変わる大きな節目となるタイミングのみに限定することにした。

その結果に基づき昇格基準を設定した。

一方、昇進についても、図表4のとおり資格等級との間に一定の対応関係を設けることにより、運用を適正ならしめる方策を検討した。なおこの際、「適材適所」の配置が可能になるよう、対応関係に今以上の幅を設けるよう配慮した。これにより適正な処遇とともに、ダイナミックな配置が可能になる。

図表4 役職位との対応関係

	主任	係長	課長	次長	部長
9級					
8級					
7級					
6級					
5級					
4級					
3級					
2級					
1級					

(4) 研究期間内の成果のまとめ

以上のように、コース別人事処遇制度については、「基幹職」、「一般職」、「専門職」の3コース制とすることを決定した。そのうち、基幹職コースおよび一般職コースについては運用ルールを固めるにいたったものの、専門職コースについては、そのあり方を含め、今後の検討課題となった。専門職コースを中心に早急に議論を重ね、3つの人事処遇コースの実現を図りたい。

2. 職能基準の整備

(1) 現状

現在9等級からなる職能資格制度を導入し、能力主義人事処遇制度を実践する上での基本ルールとしている。

しかし、実態として後に示すように賃金制度の運用上年功的な要素が強く残るなど本来の能力主義人事処遇制度の趣旨に沿った運用

がなされているとはいいいがたい状況にある。その原因として、的確な人事考課が行われていないなどさまざまな理由があげられるが、その根本は、各資格等級の定義が明確に示されていない点に集約できる。

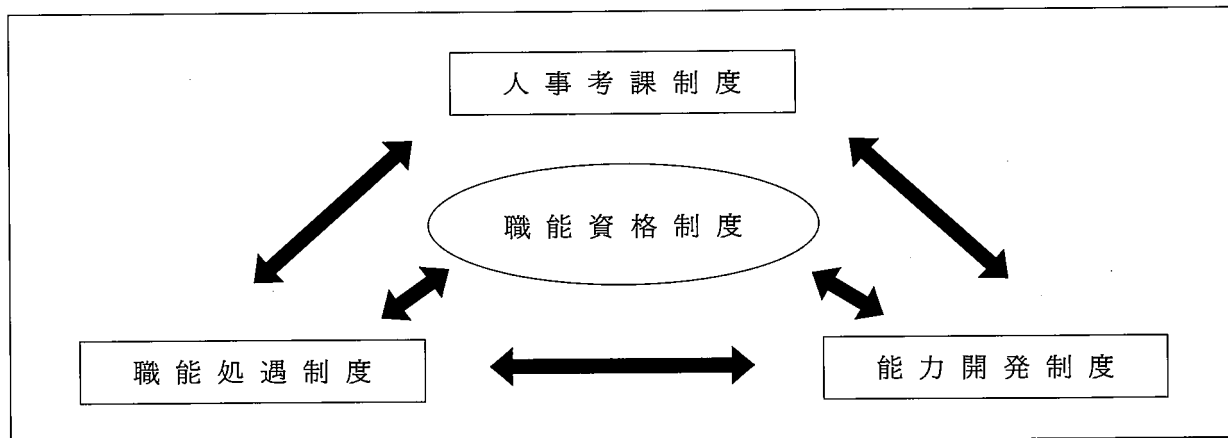
本来、職能資格制度は能力主義人事制度の運用面での基軸として、従業員の職務遂行能力のレベルに応じた職務遂行基準が示され、その基準に基づく人事考課を経て、処遇面での能力格差や実績格差が実現できることになる。さらに、従業員の育成面でも、職務遂行基準に沿った指導・支援を実施することにより、計画的、効果的な能力開発を実施できるのである。

ただ、現行制度では、その基準を明確にしておらず、極めて抽象的な概念を示す程度となっていることから、単なる従業員の序列手段となっていることは否めない事実である。所属長などに対するヒアリングの結果、職場において次のような問題点が発生していることが判明した。

- イ. 人事考課の際、何を基準に判断するかが分からない。
- ロ. その結果、相対評価や前年対比で評価せざるを得ない。また、思い切った評価ができない。
- ハ. 目標となるものが明確でないため、上司の立場から、教育・指導面で不安を感じることも少なくない。
- ニ. 従業員も何を努力すれば会社に認めてもらえるかが分からず、不安をもっている。また、前向きな意欲があまり感じられない従業員も少なくない。

言うまでもなく、能力主義は従業員の能力レベルを処遇管理上の中心とするものである。したがって、いかに的確に個々人の能力レベルを把握できるかが最大のポイントになる。そのためには、能力レベルを正しく測定するための「ものさし(職能要件書)」作りが不可欠であるとの共通認識のもと、研究作業を進めることになった。

図表5 目指すべき能力主義人事制度のフレーム図



(2) 改善方針の決定

上述のように、従業員の能力やその発揮結果たる業績（成果）に基づく公平な人事処遇制度を実現する上で、あるいは、従業員の能力開発を支援する上で欠かすことのできないのが、能力のレベルや業績を的確に測定するための「ものさし」である。

今回の研究取り組みの最終目的である「高齢者雇用の推進」を実現するには、能力主義に基づく人件費の適正化と、高い能力を有する従業員の育成は不可決の要素となる。

そこで、目指すべき能力主義人事制度の体系を図表5のようなフレームで考えることにした。つまり、能力の「ものさし」である職能要件書を中心とした職能資格制度をベースに、そこで示された「ものさし」を基準にした人事考課制度を再構築する。次に、その処遇面での受け皿である賃金制度等の処遇制度を改善するとともに、育成面での受け皿となる能力開発制度の充実を図るというアプローチになる。

(3) 改善案の策定

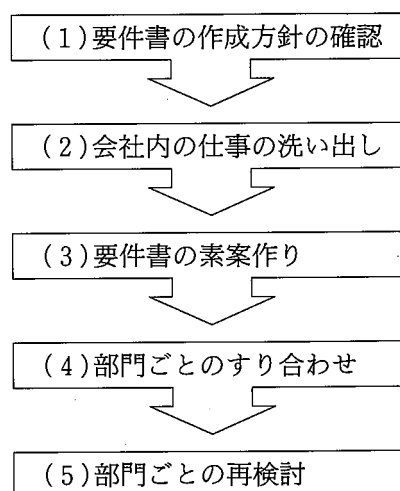
職能要件書の策定にあたって、次の手順により作業を進めた。(図表6)

イ. 要件書の作成方針の確認

職能要件書を作成するにあたっての留意点として、以下の点を確認し作業を進めることにした。

- ① 抽象的な表現、あいまいな表現は極力

図表6 「職能要件書」の作成のアプローチ図



廃し、全員が基準の内容を具体的にイメージできるよう、現場レベルの言葉で表現する。

- ② 理想論ではなく、現状を踏まえた要件書作りを行う。
- ③ 一部の者が作成するのではなく、全従業員を巻き込んで参加意識をもたせる。
- ④ 能力レベルを測定する際の「ものさし」のみならず、能力開発のガイドラインとしても活用可能なものにする。

ロ. 会社内の仕事の洗い出し

職能要件書を現状のような抽象的な表現ではなく、具体的な現場の作業レベルの文言で表現するため、全従業員を対象に職務調査を実施した。調査は「職務調査表」に記入させる方法を原則とし、必要に応じて

ヒアリングを併用するものとした。また、職務調査に際して全社員に作成依頼書を配布するとともに、部門ごとに説明会を実施し、全従業員にその趣旨と記入要領を理解させた。

ハ．要件書の素案作り

職務調査表に書き出された仕事を資格等級ごとに振り分けるにあたっては、事前に抽象的な等級概念を示し、振り分け作業の基準とした。また、よりきめ細かな「ものさし」を作成するため、素案段階では、原則として組織図上の「部」ごとに要件書をまとめることにした。

その結果、議論のスタートとなる「職能要件書(素案)」が作成できた。なお、素案の作成にあたっては、各部門の部門長および管理・監督者、外部研究員を中心に行った。

ニ．部門ごとのすり合わせ

上記のプロセスを経て作成した素案であるが、この時点では、部門間に少なからずレベルのズレなどが生じていた。そのため、各部門の素案を一旦集め、横断的に検討し、部門間の基準の調整を図った。

ホ．部門ごとの再検討

ニ．で作成した職能要件書を職場に持ち帰り、部門ごとに改めて全スタッフを交えた協議を実施した。十分な協議の上、さらなる加筆修正を加えながら、徐々に実態に即した要件書へとレベルアップを図った。

このようにして作成したのが「職能要件書(案)」である。ただ、現時点においても、一部に「ものさし」として不適切な表現があったり、部門によって精度が異なるなど、未だ検討を加えるべき余地は少なくない。したがって、今後も継続的に検討を加えながら、徐々に完成度を高めるよう努めている。

(4) 研究期間内の成果のまとめ

職能基準の整備(職能要件書の作成)は、能力主義に基づく人事制度を実現する上で最も重要な事項であるとの認識のもと、多くの

時間と労力を費やして取り組んできた。その結果、一応の成果を「職能要件書(案)」として取りまとめるにいたった。ただ、詳細に検証した場合、上述のように、未だ不都合な点も随所に見られるのが現状である。そこで、引き続き部門長レベルを中心に調整作業を行い、2～3ヶ月のうちに完成にこぎつけたい。

3. 人事考課制度の整備

(1) 現状

現行の人事考課制度では、年2回人事考課を実施し、賞与・昇給等の参考資料として活用している。また、そのための人事考課表も資格等級ごとに用意されており、従業員のレベルに応じた能力評価ができる仕組みになっている。

しかしながら、事後の調整作業を必要とする事態が生じたり、賃金をはじめとした処遇面が年功的になるなど、結果的に人事考課制度が十分に機能しているとは言いがたい状況にある。その原因を探るべく議論した結果、次のような問題点が浮かび上がってきた。

イ．人事考課表について

- ① 現行の人事制度上、各従業員の期待基準が明確になっていないため、基準が不明確で、的確な評価ができない。
- ② 評価のルールが明確でないため、イメージ評価や相対評価が多い。
- ③ 全社的な事後調整が加わるため、最終的な評価結果が不明確になる。

ロ．人事考課結果の活用について

- ① 人事考課結果がダイレクトに処遇に反映されない。
- ② 処遇への反映プロセスが不透明で、分かりにくい。
- ③ 人事考課結果のフィードバックが行われず、従業員の育成や意欲付けにつながらない。

つまり、公正な人事考課を実施するための仕組み(人事考課表等)、およびその結果をさまざまな場面に活用するための運用ルールが、現状では十分に整備されていない

いということが確認できた。

人事考課制度は、能力主義人事制度の運用面の要となる重要なものである。したがって、上記の問題点を解決すべく、人事考課表および人事考課の運用面から制度を一つひとつ吟味し、改善を加える手法をとった。

(2)改善方針の決定

上述のような現行制度上の問題点を踏まえて人事考課制度の改善方針を次に示すように決定した。(図表7)

イ. 評価基準の明確化

絶対基準に基づいた公正な評価、納得性ある評価を実施する上での出発点として、「評価基準の明確化」は不可欠の要素である。ただこの点については、上述のように評価の「ものさし」たる職能要件書作りを進めており、その結果を待つことにする。

ロ. 人事考課表・評価ルールの見直し

人事考課表は、各従業員に対する期待基準に基づき作成されなければならない。さらに、極力シンプルで評価しやすさも制度運用上不可欠である。そこで、現在の人事考課表を見直し、新たに作成することにした。また、これに併せて評価段階基準の明確化など、評価ルールの見直しも実施する。

ハ. 人事考課者の評価能力のアップ

人事考課が適切に実施されるか否かは、最終的には人事考課を担当する管理職の評価スキルにかかわることになる。そこで、評価スキルを高めるための手立ても検討することにする。

ニ. 査定ルールの明確化

現状では、管理職から提出された人事考課表の考課点数にさまざまな調整を加えつつ昇給等に反映させているため、人事考課における結果と処遇の因果関係が不透明なものになってしまっている。今回は、処遇への反映ルール(査定ルール)を明確化し、社員にとって分かりやすいものにする。

ホ. 面接制度の導入

従業員の能力アップには、自己の意欲や

努力のみならず、適切な指導・助言が不可欠である。そこで、人事考課結果に基づいたフィードバック面接を制度化し、上司自らが人事考課結果を踏まえて、直接助言・支援できる仕組みにする。

ヘ. 教育訓練制度の整備

現在必要に応じて実施している各種の教育訓練制度を体系的に再編し、効率的なスキルアップが図れるようにする。

(3)改善案の策定

イ. 人事考課表の改善

公正な人事考課を進める上で必要とされるのが人事考課表の整備・改善である。なお、現在の人事考課表の評価要素およびウエイトは図表8のようになっている。

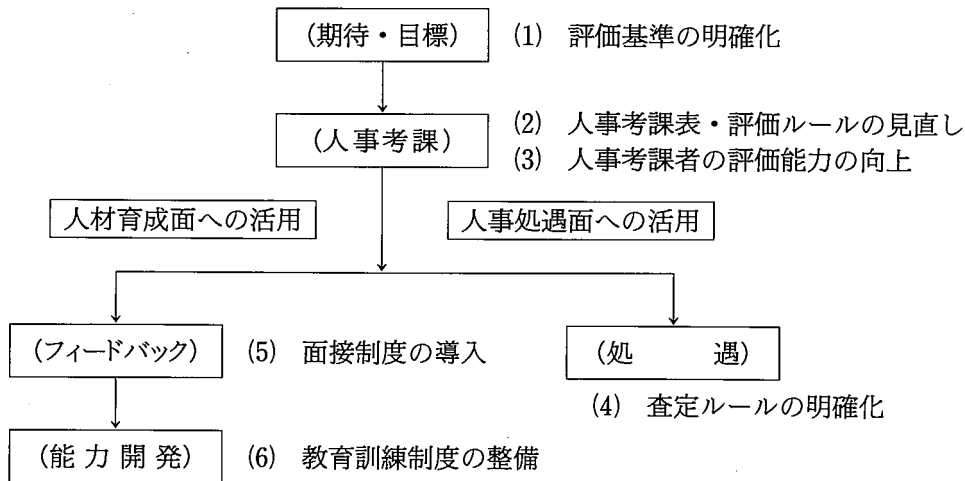
今回の改善方針として、職務遂行能力を評定する評価要素の区分については、現行制度を踏襲し、大きく「能力評価区分(能力の保有段階)」、「意欲評価区分(能力を発揮している段階)」、「成績評価区分(能力の発揮結果の段階)」の3つの側面から評価する形を採ることにした。

〔成績評価区分の評価要素の決定〕

能力は保有段階やプロセスの段階では直接的に観察することが難しいため、把握が可能な発揮結果としての成績から分析的に観察する手法を用いざるをえない。そこで、どのような成果を期待するか、つまり、成績評価の項目から吟味することにした。成績評価の項目決定に際して検討したが、職能要件書の項目自体を人事考課表の成績評価項目に用いるものである。職能要件書は、資格等級ごとに区分された仕事の成果の期待像であり、その結果を成績として評価することには「職務遂行上の期待目標と評価が直結して分かり易い」、「到達レベルが判定しやすい」などのメリットがある。

ただ一方で、その前提として、職能要件書の完成度が高いことが求められる。現状の職能要件書では、前述のように、項目や内容に若干実態にそぐわないものもあり、

図表7 人事考課制度の改善方針



また部門間の各職務のレベル調整も十分とはいえない。そのような状況下で評価要素とすることは、かえって合理性を欠き、能力の評価を誤らせる危険も否定できない。そこで、結果的に職能要件書の項目を評価要素とすることは、当面断念することになった。

次に検討したのが、従業員のレベルごとに課されている共通の役割項目を成績評価の評価項目に設定する方法である。従業員には、その職種の違いを超えて、経験や立場に応じた役割があるはずである。その役割の遂行度合いを評価することによって、期間内の仕事の成果を評価しようとするものである。具体的には図表9の項目を評価要素として抽出した。

〔意欲評価区分の評価要素の決定〕

職務遂行上求められる意欲の発揮度合いについては、直接観察することが困難であるため、仕事の成果から分析的に評価することになる。つまり「会社の期待する成果を達成するためには、職務遂行上どのような意欲が必要となるのか」といった観点から、評価要素の選定を行った。その結果が図表10のものである。

各人事考課表の作成にあたっては、成績項目と同様、職能要件書作成時の等級の一般定義を参考に、資格等級ごとに配分する形をとった。

〔能力評価区分の評価要素の決定〕

能力の保有状況も、意欲の場合と同様、直接把握することが困難であることから、成果から分析的に測定する方法を採ることにし、その前提で評価要素の選定を行った。選定にあたっては、まず、「各々の課せられた役割を円滑に遂行していくためには、大きくどのような能力を要するか（例：適切な判断を行うための能力⇒意思決定能力）」を検討し、その後、それらを詳細に分析する方法で評価要素を決定した。

その結果が、図表12のとおりである。

〔評価要素のウエイトの決定〕

現在の人事考課表の評価要素区分ごとのウエイトは前掲のとおりである。これを、業績（成績）評価区分、意欲評価区分および能力評価区分に大別して見た場合は図表11のとおりとなっている。

これから分かるように、現状は上位等級ほど能力の保有状況を重視し、業績部分のウエイトが低くなっている。しかし、本来、上位等級者、特に管理職クラスは一般の業務遂行責任に加え、その結果責任を担うべき役割を有する。また、このクラスの成績如何では、部門や会社の目標達成にも大きな影響を及ぼすことが予想される。そこで、今回の改善作業では、評価要素区分間のウエイトを現状とはまったく反対にし、上位等級者ほど成績評価区分ウエイトが高くな

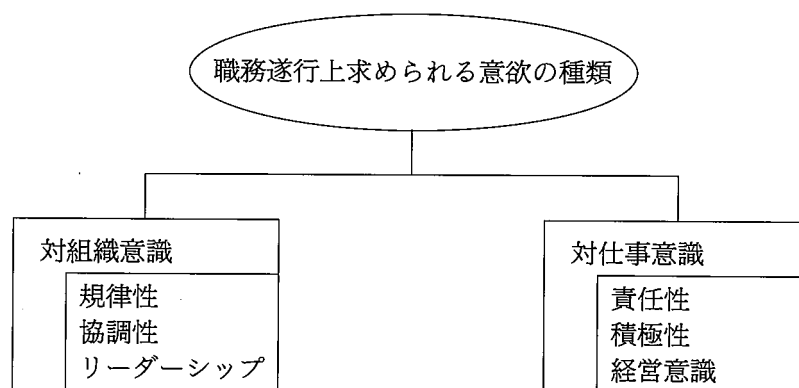
図表 8 現行人事考課表上の評価要素及び評価ウェイト一覧表

		作業職			指導職			管理職				
		初級 1級	中級 2級	上級 3級	初級 4級	中級 5級	上級 6級	初級 7級	中級 8級	上級 3級		
成績 評価	業 績 評 価	仕事の処理量	4	4	3	3	3					
		仕事の成果						4	5	6	7	
		仕事の正確性	4	4	3	3	3					
		仕事の計画と割当						3	4	5	6	
		仕事の進行管理			2	2	3	3	4	5	6	
		仕事の改善とコスト低減			3	3	4	4	4	5	5	
	定 評	勤 務 態 度 評 定	整理整頓保守	2	2	2	2	2	2	2	2	
			規律性	2	2	2	2	2	2	2	2	
			協調性	2	2	2	2	2	2	2	2	
			責任性	2	3	3	4	4	4	5	5	5
			積極性	1	2	3	3	4	4	5	5	5
			勤怠状況	3	3	3	3	3	2	2	2	2
能 力 評 定		知識		1	2	3	3	4	4	4	5	
		技術		2	3	4	4	4	4	4	5	
		企画力						4	5	6	7	
		理解判断力	2	3	3	3	4	4	5	6	7	
		創意工夫力			2	3	4	4	4	5	5	
		指揮統率力				2	3	4	5	6	7	

図表9 社員のクラス別役割割表

一般作業員クラス	指導・監督職クラス	管理・統括職クラス
仕事の処理量	計画策定	計画策定
仕事の正確さ	目標達成	目標達成
創意工夫	業務改善	業務改善
報・連・相	業務指導	組織運営
整理・整頓	業務配分	組織連携
	異例明対応	経営参画
	部下の指導・育成	異例明対応
		人事管理

図表10 意欲の評価要素

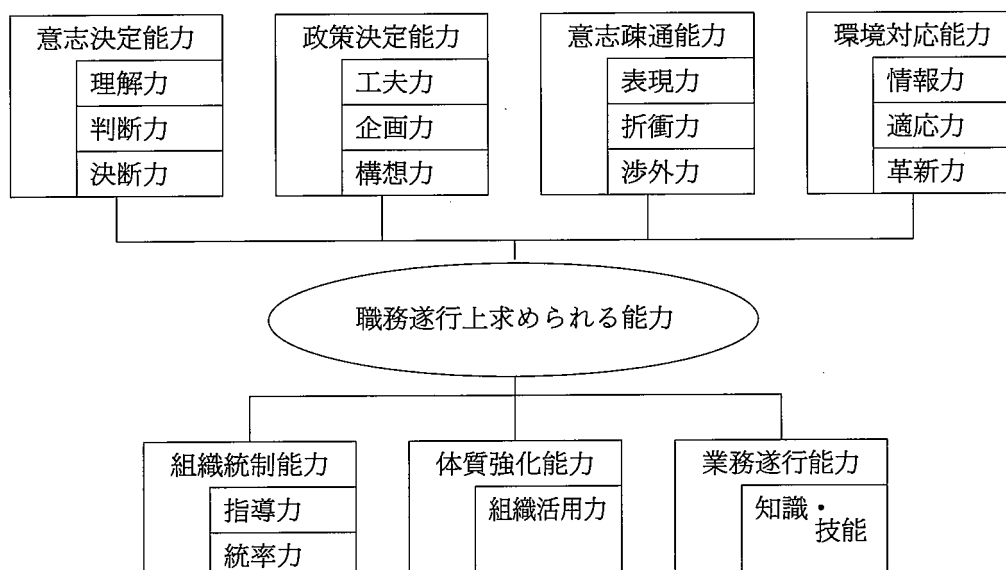


図表11 現行の評価区分ごとのウェイト配分表

	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級
業績評価	45.5	35.7	36.1	31.0	31.3	29.6	30.6	32.9	33.3
意欲評価	45.5	42.9	36.1	33.3	31.3	25.9	25.8	22.9	20.5
能力評価	9.0	21.4	27.8	35.7	37.5	44.4	43.5	44.3	46.2

(人事考課合計を100とした場合)

図表12 能力の評価要素



図表13 改善案の評価区分ごとのウェイト表

	1級	2級	3級	4級	5級	6級	7級	8級	9級
成績評価	25.0	28.0	30.8	36.7	41.7	44.7	47.7	50.0	52.1
意欲評価	45.8	44.0	42.3	26.7	22.2	21.1	20.5	19.6	18.8
能力評価	29.2	28.0	26.9	36.7	36.1	34.2	31.8	30.4	29.2

(人事考課合計を100とした場合)

るような工夫を施した。その結果が、図表13のウェイト表である。

以上のプロセスで、新たに作成する人事考課表の評価要素および評価ウェイトが確定した。これを、一覧表にしたものが図表14の「新制度の評価要素および評価ウェイト一覧表」である。

〔着眼点シートの整備〕

人事考課制度に必要なものは、評価の公正さである。つまり、いかに正確に、公平に評価するかが、従業員の納得性を大きく左右することになる。

ただ、人事考課者の理解不足や認識のズレなどから、人事考課エラーとよばれる現象が多発するのも否めない。そこで、極力人事考課エラーを少なくするための手立てが必要になる。それが、今回作成することにした「着眼点シート」である。

着眼点シートは、ともすればあいまいになりがちな評価要素の着眼点を統一し、評価者ごとの認識のギャップを解消するための、人事考課表の補足資料である。そこで、すべての評価要素ごとに、会社が期待する主たる着眼点を列挙する方法を採った。具体的には、評価要素ごとに、会社として、上司として何を期待するかを議論し、集約されたものを着眼点シートとしてまとめた。

〔「人事考課手引書」の作成〕

人事考課表の作成に合わせて、運用基準の明確化に取り組んだ。具体的には、下の事項について検討を重ね、会社としての運用ルールの一統を目指した。

- ・人事考課のスケジュール
- ・人事考課の評価者区分
- ・評価時の段階の基準

・人事考課エラーの防止策

さらに、これらの項目に関する議論の結果を、「人事考課の手引書」という冊子に取りまとめ、評価者一人ひとりに配布し、人事考課実施の際の手引書として活用してもらえよう工夫を施した。

ロ. 人事考課者の評価能力の向上

人事考課を適切に実施するためには、上述の人事考課表や着眼点シートなどの使用ツールの整備とともに、人事考課者自身の評価スキルのアップは不可欠である。つまり、人事考課のための道具が良くても、それを実際に使用する考課者の評価能力がともなわなければ、公正で、納得性ある評価はできないからである。

そこで、この段階までに作成した人事考課表等の評価のしやすさの検証を兼ねて、評価スキルを習得するための人事考課研修会を実施した。

人事考課研修会では、人事考課制度に関する知識の習得のみならず、実際の体験を通じて理解を深められるよう、演習形式を中心に研修会を進めた。

具体的には、まず、人事考課の基本的事項を「人事考課の手引書」を教材に復習することから始めた。その後、ビデオ教材を用いて実際に人事考課を実施し、グループ討議を繰り返しながら、評価者各人の評価基準の統一を試みた。その結果、参加者からは「人事考課の難しさを再認識した」、「管理者としての役割の重さを痛感した」などの感想がよせられ、管理職への意欲付けという点からは一定の成果が認められた。また、人事考課表や着眼点シートなどに対する、考課者としての要望やアイデアも出され、可能な限り取り入れることを心掛けた。

図表14 改善案の評価要素およびウェイト一覧表

区分	評価要素	1等 級用	2等 級用	3等 級用	4等 級用	5等 級用	6等 級用	7等 級用	8等 級用	9等 級用
成績 評価	仕事の処理量	10	10	10	5					
	仕事の正確さ	10	10	10	5					
	計画策定					10	10	10	10	20
	目標達成				10	20	20	30	30	40
	整理・整頓	5	5	5						
	創意工夫		5	10						
	業務改善				5	15	15	10	10	
	業務指導				10	10	10	10	10	
	業務配分				5	5	10	10	10	
	組織運営							15	15	10
	組織連携								10	10
	異例時対応				5	5	10	10	10	10
	報・連・相	5	5	5	5					
	経営参画									15
	部下の育成				5	10	10	10	10	
	人事管理									20
意欲 評価	規律性	15	15	15	10					
	責任性	15	15	15	10	10	10			
	積極性	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	協調性	15	15	15	10	10	10	10	10	10
	リーダーシップ					10	10	15	15	10
	経営意識							10	10	15
能力 評価	理解力	10	10	10						
	判断力				10	15	15			
	決断力							15	15	15
	工夫力	10	10	10						
	企画力				10	10	10			
	構想力							10	10	10
	表現力	5	5	5						
	析衝力				10	10	10			
	渉外力							10	10	10
	情報力	5	5	5						
	適応力				10	10	10			
	革新力							10	10	10
	指導力				5	10	10			
	管理統率力							10	10	10
組織情報活用							15	15	15	
知識・技能	5	5	5	10	10	10				

なお、人事考課者の評価スキルのアップについては、今回1回のみ研修会では成果に限界があるため、今後も継続して研究会等を繰り返していく予定である。

ハ. 査定ルールの明確化

従業員の能力アップ、意欲付けには、公正な人事考課を実施することに加えて、その結果を各種処遇制度に明確な形で反映させる必要がある。上述のように、現状では処遇面への反映過程で人事考課点数にさまざまな加工を加えるため、努力の成果が処遇面へどのように反映されているかが分かりにくいものになっている。今回の検討では、この点を大幅に見直し、極力人事考課の結果がダイレクトに処遇に反映できる査定ルールの構築を目指した。

査定ルールの検討に際しては、処遇面での人事考課結果の直接的な反映対象を、賞与・昇給・昇格に限定し、それぞれについて議論を行った。ただ、詳細な検討には実際の人事考課結果や昇給額、賞与支給額等のデータが必要となるため、当面は、方針のみを決定するにとどめ、実際のルールの設計作業は、平成13年度昇給時および夏季賞与支給時に持ち越すことにした。

〔賞与への反映方法〕

賞与については、実施する人事考課表における「成績評価」と「意欲評価」の合計点数を基準に配分方法を決定する方針を決定した。この場合、相対区分による支給率の決定を行うものとする。これにより「半年間に何をどれだけしたか。そのためにどれだけ汗を流したか」で、賞与額が決められる。

〔昇給への反映方法〕

昇給については、年2回実施する人事考課結果の合計点数を基準に昇給額を決定する方針を決定した。また、この場合、絶対区分方式を基本とするものとし、人事考課点数ごとの昇給ランクが自動的に決定される仕組みにする。

〔昇格への反映方法〕

昇格の判定にあたっては、過去一定期間の昇給査定ランクを基準に、昇格基準の一つである「人事考課」の適否を判断することにした。

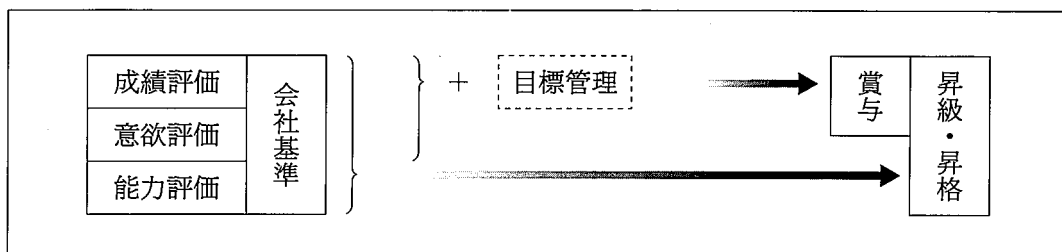
ニ. 面接制度の導入

従業員の能力開発を支援するためには、人事考課結果を適切に本人にフィードバックできる仕組みが不可欠である。そこで、今回、フィードバック面接を制度化することを決定した。

また、フィードバック面接は今回初めて制度としてスタートすることになるため、担当者の不慣れから十分な面接効果が期待できない可能性は高い。そこで、面接に対する熟練度が高まるまでの間の支援ツールとして、「面接指導シート」を策定することにした。これは人事考課表を前提に、ある程度機械的に面接のためのシナリオが作成できるよう工夫したものである。したがって、面接担当者は、このシートの手順どおりに面接をすすめていけば、不慣れであっても一定の効果が期待できるようになっている。

さらに、面接中の態度など、面接に関する注意点をとりまとめ、人事考課の手引書の中に取り込むことにした。

図表15 人事考課結果の処遇への反映イメージ図



(4) 研究期間内の成果のまとめ

人事考課制度については、人事考課表の改定に始まり考課制度のフレーム全般について議論を重ね、改善策の決定まで済ませた。また、管理職を対象とした勉強会を実施し、「使い勝手」の検証も実施した。ただ、査定ルールの構築については、実際の考課結果に基づく作業が必要になるため、今回は方針の決定のみで、詳細な基準の設定にはいたっていない。

その点については、平成13年度の昇給・昇格時（4月）および夏季賞与（6月）支給時に、現状との整合性を考慮しながらシミュレーションを行い、最終的にルールを確定させた。

4. 賃金制度の整備

(1) 現状

現行の賃金体系は図表16とおおりである。

現行の賃金規定上、基本給は「年齢・学歴・勤続年数・職務内容等」、能率給は「技能・能力・勤務成績等」に基づき決定するものとされており、基本給では生活保障を、能率給では労働力の対価と明確に役割が区分されている。しかしながら、両者の運用にはほとんど差がなく、ほぼ直線的な右肩上がりの分布を

示すことになっている。この原因は、人事考課面での確な評価がなされていないことに加え、賃金決定プロセスでも毎年の昇給額を基本給と能率給に一定割合で按分した金額を各々積み重ねる方法を採用するなど年功的な昇給運用を繰り返していることによるものである。つまり、当社では、能力主義とは言いつつも、実態としては極めて年功色の強い賃金決定が繰り返されていることが確認できた。また、手当についても「精勤手当」をはじめ、支給する意義や基準がややあいまいになってきているものもあり、検討の余地も少なくない。

(2) 改善方針の決定

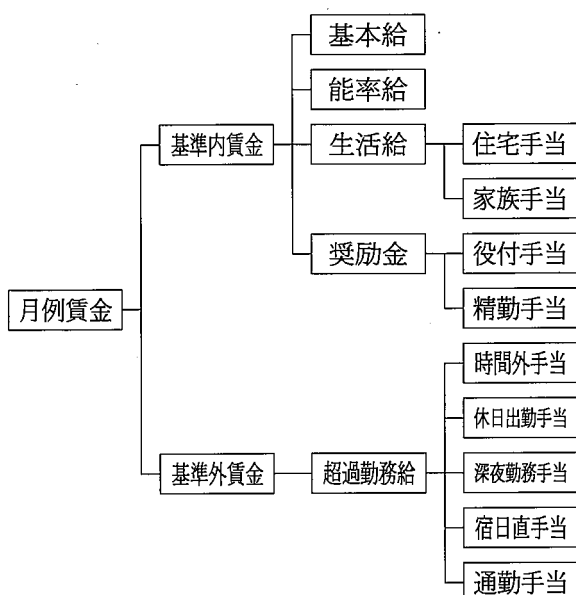
職場の活性化には「やってもやらなくても・・・」から、努力した者が「やったらやっただけ」報われる制度の構築が不可欠である。また企業の収益面からは、人件費の適正化を急ぐ必要がある。そこで、今回の作業では次のような基本理念のもとに、能力主義人事制度の実現を目指すことにした。

(3) 改善案の策定

次の方針に沿って、賃金制度の改善にあたっては次の手順により作業を進めた。

イ. 手当項目の見直し

図表16 現行の賃金体系表



【賃金制度改革の基本スタンス】

- ① シンプルで従業員にわかりやすい制度を目指す。
- ② 能力主義の観点から、努力した従業員が十分に報われる制度を目指す。
- ③ 人件費の高騰を防止する意味から、定期昇給は適切な水準にとどめる。
- ④ 新制度への移行に際しては、賃金の増減を発生させない。



【目標】

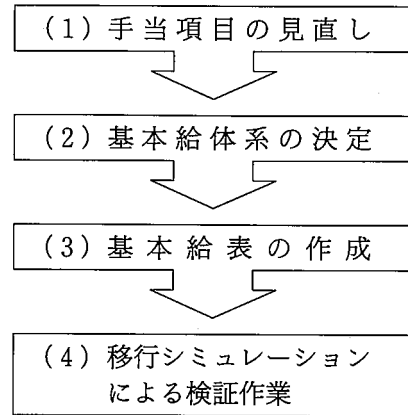
能力重視の賃金制度の実現

賃金制度の改善案の策定にあたっては、まず、基準内手当項目の見直しを先行させた。基本給制度自体をシンプルな制度に組替えても、手当項目に不明確な要素が残れば、結果的に賃金制度全体が分かりにくい制度になってしまうからである。

そこで、現行の基準内手当項目について、「支給する意義や役割が明確か」、「支給基準が明確か」、「支給金額は妥当か」といった切り口から一つひとつ吟味した。

- ① 役付手当：職責の大きさに対応した手当であり、金額的にも特に問題はない。したがって、現状のまま存続させることにする。
- ② 家族手当：家族の生活保障を目的としているものの、金額的に妥当性を欠くものになっている。また、能力主義の観点からは相容れないものであるため、今回の改訂にあたって廃止し、基本給に組み入れることにする。
- ③ 住宅手当：生活保障を目的としたものであるが、役割としてはやや曖昧さは否定できない。金額的にも少額であるため、今回の改訂にあたって廃止し、基本給に組み入れることにする。
- ④ 精勤手当：勤務精励を目的としたものであるが、ほぼ全員に一律支給する形となっている。一般従業員クラスにはある程度の意義は認められるが、役付者に対しても支給することは納得性を欠く。し

図表17 賃金制度改善案の策定手順



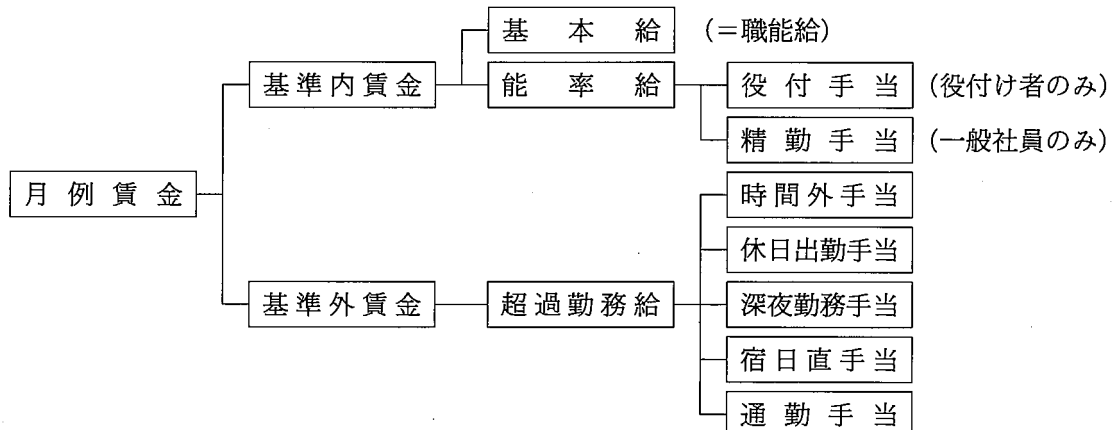
たがって、一般従業員クラスのみを支給対象とし、役付者には支給しないこととする。また、支給基準についても検討を重ね見直すことにする。

この結果、基準内手当は、役付者は役付手当のみ、一般従業員は精勤手当のみとなり、図表18のような極めてシンプルな体系に整理されることになったのである。なお、基準外手当については特に大きな問題はなく、現状の制度を維持することにした。

ロ. 基本給体系の決定

月例賃金の中心は基本給であり、基本給をどのように構築するかによって賃金自体の性格も大きく異なる。基本給体系にはさまざまな形態があり、またその組み合わせも数多く見られる。そこで、それらのメリット・デメリットについて十分に協議し、結果的に次の理由から、職能給による単一型

図表18 現行の賃金体系表



の基本給体系を選択することに決定した。

- ① 職能給を中心に考えることによって、能力重視の賃金制度が実現できる。
- ② 現在の等級制度との違和感が少ない。
- ③ 職能給のみで基本給を構築することにより、シンプルな制度が実現でき、従業員にとっても、会社にとってもメリットがある。

以上の手当項目の見直し作業および基本給体系の決定作業を経て、新制度における賃金体系は、次のように再構築することを確認した。

ハ. 基本給表の作成

ロ. の結果、新制度では職能給をベースに基本給表を作成することになるが、職能給表にもさまざまなパターンがあり、その性格も大きく異なる。そこで、まず、代表的な4つの職能給表のパターンを選択し、そのメリット・デメリットを検討しながら導入への可能性を議論した。また、ここでは、「従業員の能力育成主義」と「人件費の適正化」をキーワードに議論を進めることにした。その結果、図表19のうち、一般に「段階号俸表」と呼ばれる仕組みを前提に基本給表を設計することにした。その理由は、技能レベルの蓄積に応じて賃金額をきめ細かく上昇させることができる点、定期昇給および昇格昇給の運用によりメリハリの強い賃金制度が実現できる点などが、今回の作成方針に相応しいとの判断によるものである。

実際の基本給表の作成にあたっては、現時点の基準内賃金からイ. で見直した手当額を控除する形で各人の基本給充当額を算出することから始めた。なぜならば、制度

改定に伴う不利益変更を回避するためである。そして、各従業員の基本給充当額を考慮しながら基本給表の金額水準を決定した。また、人事考課の昇給面での受け皿となる運用基準としての昇給査定表を決定した。ここでは、人事考課結果の評定ランクにより、昇給額が自動的に決定される仕組みになっている。

また、今回の基本給表（素案）の大きな特徴は、ゼロ昇給（結果的に昇給なし）、マイナス昇給を制度に組み込んだことである。ゼロ昇給やマイナス昇給については慎重な意見もあったが、高齢化を控えて人件費の適正化を図るとともに、管理職層に対して意識改革を促す意味から、これを導入することとした。これにより、若年者層（資格等級の低い従業員）についてはある程度年功的な運用を残しつつも、責任ある立場の従業員（資格等級の高い従業員）では、人事考課結果によってはゼロ昇給やマイナス昇給があり得る緊張感の高い制度が実現できることになる。

基本給表（素案）の作成にあわせて、実施したモデル賃金シミュレーションでは、理論上の標準モデル賃金水準がほぼ現状に近いものとなり、移行に際しても賃金水準自体に大きな変動はないことが確認された。

さらに、理論上の設定される上限モデル水準（最短昇格者の賃金モデル水準）および下限モデル水準（昇格しない場合の賃金モデル水準）の格差についても、特に大きな問題は見当たらなかった。なお、同様の手法を用いて一般職コースについても検討を行った。

図表19 導入の可能性を検討した4つの職能給表パターン

パターン	特徴	主なメリット	主なデメリット
号俸表	年功的な積み上げ方式	運用が簡単	昇給格差が付かない
段階号俸表	年功色の強い積み上げ方式	昇給格差が付けられる	格差を引きずる
複数賃率表	年功色の残る洗い替え方式	賃金格差を引きずらない	昇給概念の転換が必要
単一給表	年功色のない洗い替え方式	昇給による負担増なし	従業員の反発あり

ニ．移行シミュレーションによる検証作業

基本給表（素案）の作成に引き続き、その妥当性を検証するため、従業員の仮格付けシミュレーションおよび定期昇給シミュレーションを実施した。仮格付けによるシミュレーションでは、第一段階として、仮各付基準表を作成し、それに基づき機械的に資格等級を決定する方法を用いた。その後、この結果を議論のたたき台にし、従業員一人ひとりの技能レベルや現在の資格等級との関係の中で仮格付け等級の妥当性を検証し必要に応じて調整を加えた。その結果、一般従業員クラスを中心に、仮格付けされた資格等級と基本給充当額等のギャップが散見されることになった。また、仮格付け等級を前提にした定期昇給シミュレーションを実施した結果、予想される年間の定期昇給負担は、「従業員平均：1.25%、3,050円」となった。ただ、昇給負担については、会社の中長期の事業計画との関係の中で議論すべき事項であり、妥当性についての即断は避け、今しばらく議論を継続することになった。

(4) 研究期間内の成果のまとめ

今回の議論では、新賃金制度の体系および基本給表の枠組みが決定された。

ただ、基本給の水準を確定させるためには、次年度の昇給時（平成13年4月）に現状水準との整合性を考慮する必要がある。また、昇給額の適正さを判断するには、会社の事業計画との関連で議論を行わなければならない。したがって、賃金制度の最終確定には、今しばらく時間を要することとなる。

さらに、賃金制度を見直すことによって、現行の賞与制度や退職金制度の見直しも避けられないものとなっている。「賃金」、「賞与」、「退職金」は従業員にとって非常に関心の高い問題であり、それだけに労使の信頼関係を損なうことがないよう、細心の注意をもって作業を進める必要である。そのため、賞与・退職金を含めた賃金制度の確

定には、さらに1年程度の時間を要することになるだろう。

5．教育訓練制度の整備

(1) 現状

現行制度では、正社員を中心に、各種教育機関への派遣をはじめ、従業員の教育訓練にはかなり力を入れている。ただ、会社としての教育訓練の対する取り組み方針が明確にされていないこともあり、体系的な教育訓練制度として組み立てられていない。その結果、従業員にとってどのような教育機会が用意されているかが分からず、技能レベルの向上に向けての前向きなチャレンジを期待することが難しい状況となっている。従業員の能力の育成および開発を図ることは、会社の活性化のみならず、定年後も再雇用できる技能（エンプロイアビリティ）の習得を目指す上で不可欠な要素といえる。そのため、早急に教育訓練制度を整備・改善することが、当社にとっての最重要課題であることは間違いない。

(2) 改善方針の決定

上述のように、従業員教育は組織の活性化や再雇用制度の推進には不可欠の要素であるとの共通認識のもと、現状の教育訓練制度を体系化するとともに、人材育成ビジョンや各種教育訓練の運用基準の明確化などに取り組むこととした。（図表20）

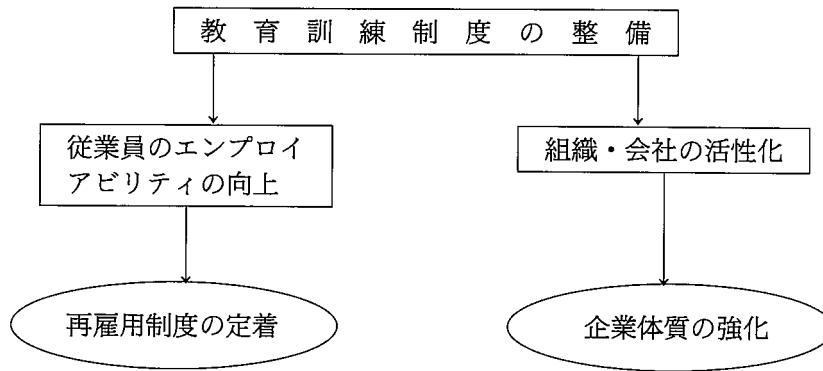
(3) 改善策の策定

教育訓練制度を整備・改善するためのアプローチとして、おおむね次のような手順で検討作業を進めることにした。

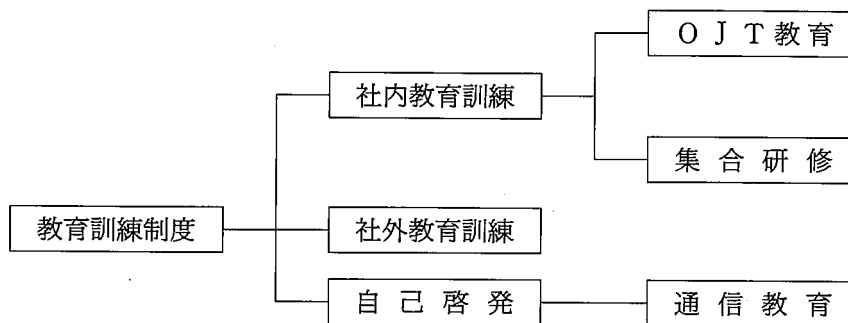
イ．人材育成ビジョンの明確化

整備・改善作業にあたっては、人材育成を体系的に実施していくための大前提となる「目指すべき社員像」を明確にすることから着手した。ここでは「従業員のエンプロイアビリティの向上」、「組織の活性化」に主眼を置き、次のような人材を期待目標に設定した。

図表20 教育訓練制度の改善方針



図表21 教育訓練の体系



【我が社の目指すべき社員像】

- ① 仕事に関する豊富な知識・技能を有するとともに、精神的にも豊かな人間性を備えた人材
- ② 創造性に富み、常に先を見通して仕事ができる人材
- ③ 状況変化に的確に対応できるチャレンジ精神旺盛な人材

この目標の決定を受けて、今後当社が教育訓練制度を実施していく上での基本理念となるべき育成方針を決定した。

【我が社の人材育成方針】

- ① 「人材こそ会社の最大の財産である」との理念のもとに、継続的に人材育成投資を行う。
- ② 技能のみならず人格面でも一流の人材を育成する。
- ③ 環境変化に柔軟に対応し、困難にも果敢に挑戦できる人材を育成する。
- ④ 地域社会の一員として、社会的にも貢献できる人材を育成する。

ロ. 教育訓練体系の構築

教育訓練については、現行の実施状況を踏まえて、次のような体系に分類・整理することにした。(図表21)

- ① **社内教育訓練** ⇒ OJT教育のほか、新入社員研修、管理職教育等階層別教育を中心に、人材育成の土台となる教育訓練については社内で実施することにする。
- ② **社外教育訓練** ⇒ 専門技能教育を中心に、社内で体系的に実施することが困難である教育訓練については、ポリテクセンターなどの専門機関に派遣する。
- ③ **自己啓発(通信教育)** ⇒ 個々人の積極的な自己啓発意欲を喚起する意味から、資格取得教育を中心に、通信講座の斡旋を行う。

ハ. 教育訓練の実施ルールの策定

上述のように、当社の教育訓練を「社内教育訓練」、「社外教育訓練」、「自己啓発(通信講座)」に大別した上で、各々の実施ルールを策定することにした。策定にあたっては、現状をベースにしつつも「従業員にとって分かりやすいものにする」、「意欲ある従

業員が積極的に参加できるものにする」を基本に新たなルール作りを目指した。具体的には、教育訓練参加者の決定方法や参加時の留意点などを明確にすることに着手した。

ニ. 現状の教育訓練の洗い出し

教育訓練カリキュラムの策定にあたっては、まず過去の教育訓練記録から、従業員がこれまでに参加した教育訓練機会の洗い出し作業から始めた。その結果は次のとおりである。

社内集合研修 → 1種類
社外教育訓練 → 249種類
通信講座 → 6種類

この結果、社内で実施する集合研修は新入社員の受入時の教育のみで、その他はすべて外部の教育機関に依存する形となっていることが判明した。

ホ. 教育訓練制度カリキュラムの構築

上の作業により洗い出された教育訓練の中には、現時点でカリキュラムとして相応しくない講座や、現在実施されていない講座も数多く見られる。また、必ずしも体系的な構成になっていないため、その意義や目的が分かりにくい面も否定できない。そこで、洗い出された教育訓練の内容やその効果等の一つひとつ吟味し、体系的なカリキュラムとして再構築を試みた。検討にあたっては、第一段階として総務部門が中心となって、教育訓練の種類を「階層別教育」、

「専門技術教育」、「資格取得支援教育」に大別するとともに「社内教育訓練」、「社外教育訓練」、「通信教育」に細分化する方法で作業を進めた。その結果、図表22のようなカリキュラムに整理することができた。

ヘ. 手引書「我が社の人材育成プラン」の作成

以上の作業により、当社の教育訓練制度の体系化に向けた準備が整ったことになる。さらに、今後この制度を活用し「組織の活性化」や「エンプロイアビリティの向上」を図っていくためには、これを従業員に広く周知させ、チャレンジ意識を喚起することが重要である。そこで、最終段階としてこれを冊子に取りまとめ、従業員に配布することを決定した。それが「我が社の人材育成プラン(案)」である。現時点では各部門レベルでカリキュラムの内容等について詳細な検討を進めており、完成は間近となっている。

(4) 研究期間内の成果のまとめ

今回の研究では、従来不明確であった人材育成に対するビジョンや方針を固め、それを出発点にして教育カリキュラムの検討作業を実施した。その結果、教育訓練制度を体系化し、冊子に取りまとめる準備がほぼ整った。最終段階としての部門ごとの協議が若干残されているが、近々には完成し、従業員に配布できる見込みである。

図表22 コース別教育訓練カリキュラム表

コ　　ー　　ス	社内教育	社外教育	通信教育	計
階　層　別　教　育				
新入社員コース	1	19	1	21
中堅・リーダーコース	1	7	2	10
管理職コース	2	6	2	10
トップマネジメントコース		3		3
ライフプランコース	1			1
専　門　技　術　教　育				
基礎技術養成コース		27	1	28
メカトロコース		11		11
自動化技術コース		10		10
専門分野技術コース		19		19
管理工学（IE）コース		13		13
整備保全コース		7		7
情報処理コース		8		8
品質管理コース		21		21
生産管理コース		7		7
安全衛生管理コース		23		23
経理担当者コース		20	3	23
人事担当者コース		9	2	11
資　格　取　得　支　援　教　育				
技能検定コース		2	2	4
資格取得コース		1	2	3
合　計	5	213	15	233

まとめ

1. 研究終了時点での成果

今回の研究作業では、大きく5つの課題に取り組むことになった。いずれも、高齢者の雇用問題のみならず、会社の成長・発展には不可欠の要素ばかりである。

ただ、いずれのテーマも「人事制度」という範疇に属し、極めて慎重な対応を要する事項ばかりであった。結論を急ぐあまり稚拙な対応を取れば、労使間の信頼関係が損なわれ、本末転倒の結果を招くことになる。そのため

議論にあたっては、従業員の労働意欲を削ぐことがないように、また、従業員とのトラブルがないよう常に慎重に進めてきた。そのため当初の予定に反し、研究期間内ではすべての課題を解決することはできなかった。

なお、各課題に対する現時点での成果を「確定事項（検討の結果決定された事項）」と「検討事項（検討を加えたが最終確定にはいたらなかった事項）」に分けてまとめたものが図表23である。

図表23 研究期間終了時点での課題ごとの成果

研究課題	成	果
コース別人事制度の整備	〔確定事項〕 ・「基幹職」、「一般職」、「専門職」の3種類のコース別人事処遇制度の導入 ・「基幹職」、「一般職」コースの昇格条件、役職との対応関係の整備 〔検討事項〕 ・「専門職」コースの必要性およびその位置付け、昇格条件等	
職能基準の整備	〔確定事項〕 ・「基幹職」、「一般職」用の職能要件書の作成フレーム 〔検討事項〕 ・「基幹職」、「一般職」用の職能要件書の記載内容 ・「専門職」コースの職能要件書	
人事考課制度の整備	〔確定事項〕 ・「基幹職」、「一般職」コースの人事考課表 ・人事考課の「着眼点シート」 ・人事考課の運用基準（スケジュール、評価者区分、評定段階等） ・面接制度の導入 〔検討事項〕 ・人事考課結果の査定基準	
賃金制度の整備	〔確定事項〕 ・手当項目の見直し ・基本給体系 ・基本給表の種類 〔検討事項〕 ・精勤手当の支給基準、基本給表の金額水準	
教育訓練制度の整備	〔確定事項〕 ・人材育成に関するビジョンと方針 ・教育訓練制度の体系 ・教育訓練制度の運用ルール 〔検討事項〕 ・教育カリキュラム	

2. 課題実施に向けてのアクションプラン

図表23に示すように、研究課題の完全実施までには、「検討事項」について早急に結論を出すとともに、実施に向けてのスケジュールを明確にしなければならない。

まず、実施スケジュールについては、おおむね図表24の時期を予定している。

また、上記日程をクリアするための課題ごとのアクションプランは次のとおりである。

図表24 課題別完全実施の予定時期

課 題	実施時期
(1)コース別人事制度の導入	平成13年10月
(2)職能要件書の導入	平成13年10月
(3)新人事考課制度の導入	平成13年10月
(4)新賃金制度の導入	平成14年4月
(5)新教育訓練制度の導入	平成13年10月

(1)コース別人事制度の導入

(平成13年10月実施)

設定することを決定した3コースのうち専門職コースについては何ら詳細な検討がなされていない状況である。したがって、他の2コースとの関係の中で専門職コースのあり方を改めて議論し、昇格基準や他のコースとの転換方法等を十分に検討しなければならない。

人事処遇制度のフレームは、賃金や教育訓練制度等を考える場合の根本となるものである。そこで、専門職コースについては、最優先の課題として早急に結論を出す予定である。

(2)職能要件書の導入

(平成13年10月実施)

職能要件書については、まず、現時点で素案の段階にある「基幹職」および「一般職」を対象にしたものを完成させる必要がある。現在、各部門ごとに再度検討を進めている最

中であり近々のうちに完了の予定である。専門職コースについては、そのあり方等について考え方がまとまり次第、要件書作りに着手する。

(3)新人事考課制度の導入

(平成13年10月実施)

人事考課制度では、査定基準の検討を残すのみとなった。これについては、平成13年4月の昇給および夏季賞与を計算する段階で、現行制度との整合性を検討しながら最終決定する予定である。また、人事考課制度は、今回の各種制度改定の中で最も重要な役割を果たすものであり、事前に一層精度を高めておく必要があるとの認識から、10月の本格導入を前に、本年4月から一部試行することになっている。なお、専門職コースの人事考課表等は、結論がまとまり次第作成することになる。

(4)新賃金制度の導入

(平成14年4月実施)

賃金制度については、基本給表の水準決定作業が残されている。これは、平成13年度昇給時に現在の水準との整合性や将来的な検討を踏まえて、最終決定することを予定している。

なお、基本給制度を改定することにより、賃金制度のみならず、賞与制度、退職金制度にも大きな影響を及ぼすことになる。そこで、賃金表の検討作業と平行して、賞与、退職金制度の改定も課題となってくる。したがって、他の課題に比べて導入を半年遅らせ、平成14年度からスタートさせる予定である。

(5)新教育訓練制度の導入

(平成13年10月実施)

教育訓練制度については、現在最終段階に入っており、完成は間近となっている。ただ、専門職コースとの関係も若干考慮する必要があるため、実施は平成13年10月としたい。

3. 高齢者雇用の推進について

今回の研究を通じて、高齢者雇用の推進について、会社としての考え方が整理されることになった。

現在、すでに定年後の再雇用制度を実施しているが、能力面での問題から再雇用に応じられないケースも存在する。今後この制度を希望者全員にまで拡大していくためには、エ

ンプロイアビリティの向上をはじめ、前述した5つの事項の完全実施に加えて、高齢者向けの職務開発など課題は少なくない。ただ、今回の研究過程で実施した職務調査結果などにより、作業の再構築に向けての準備が整ったことになる。

そこで、これらについても今後1年間にわたって作業を進め、現時点の計画では、平成14年4月以降、定年後の希望者全員を65歳まで再雇用する制度を導入する予定である。