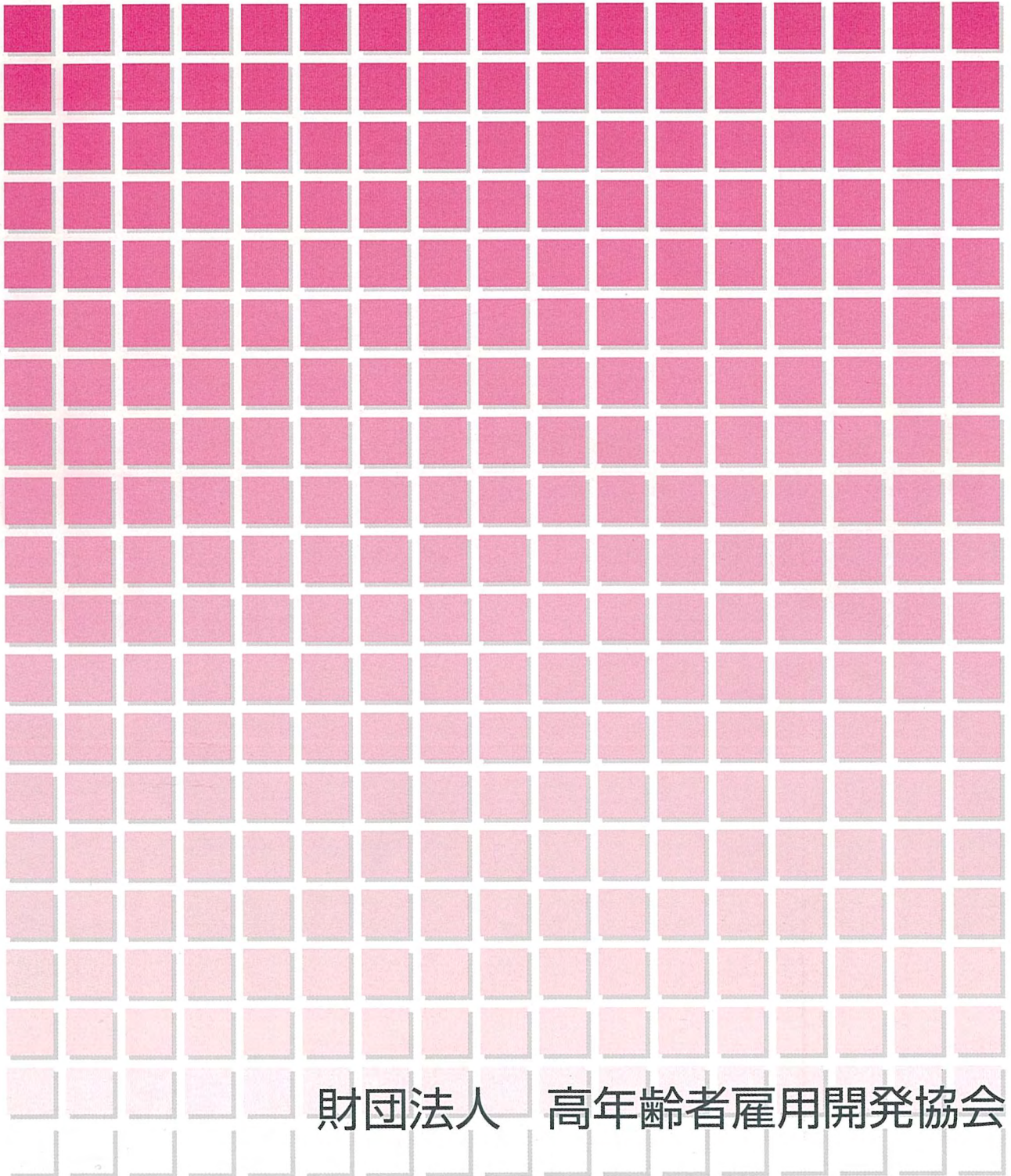


共同研究年報

平成12年度



財団法人 高年齢者雇用開発協会

職務再設計・人事賃金管理

木材加工業における中高年齢従業員の 活性化に関する調査研究

株式会社 みうら

所在地 山口県新南陽市野村3-24-1
設立 昭和21年
資本金 5,500万円
従業員 176名
事業内容 建築関連・物流関連木材の製造販売及び
住宅建築

興業投資法人・借地再建費

の員業扮籍平高中るむは工業工吹林木
究研査調るを関の外掛系

さるる 替会大財

研究期間	平成12年5月～平成13年3月		
研究責任者	三浦 敏裕	(株)みうら	取締役社長
	松浦 和夫	(株)ビジネスブレイン	代表取締役
	佐野 泰弘	(株)みうら	取締役 徳地工場長
	岡 哲男	(株)みうら	総務部 部長
	山根 偉資	(株)みうら	業務課 課長
	林 勝	(株)みうら	業務課 係長
	町田 宏次	(株)みうら	生産課 係長
	豊田 孝雄	(株)みうら	生産課 班長
	杉山 政博	(株)みうら	生産課 班長
	田中 茂	(株)みうら	生産課 班長
	重田 信子	(株)みうら	生産課 班長

目 次

研究の概要

- 1. 研究の背景・目的…………… 184
- 2. 研究成果の概要…………… 184

研究の内容と結果

- 1. ハード面・ソフト面の現状調査…………… 186
 - (1) 職場改善に関するアンケート調査…………… 186
 - (2) 職場改善に関するアンケート調査結果…………… 186
- 2. ハード面の研究…………… 186
 - (1) 現状分析と改善の指針…………… 186
 - (2) 改善策の策定…………… 187
 - (3) 3工程における改善活動…………… 187
 - (4) 改善策導入後の不具合の状況…………… 190
 - (5) 改善案の試行・効果測定…………… 194
- 3. ソフト面の研究…………… 195
 - (1) 現状調査分析…………… 195
 - (2) 問題点と改善の指針…………… 196
 - (3) 改善案の策定…………… 197
 - (4) 改善案の試行、効果測定…………… 204

ま と め

- 1. ハード面…………… 206
 - (1) 研究テーマの設定…………… 206
 - (2) 研究方法…………… 206
 - (3) 成果…………… 206
 - (4) 今後の課題…………… 206
- 2. ソフト面…………… 206
 - (1) 研究テーマの設定…………… 206
 - (2) 研究方法…………… 206
 - (3) 成果…………… 206
 - (4) 今後の課題…………… 207
- 3. 高年齢者の継続雇用への結び付け…………… 207

研究の概要

1. 研究の背景・目的

(1) 事業の概要

当社は山口県を中心として中国地方において、住宅に関連する事業を総合的に展開している。具体的には大手住宅メーカー向けの建材製造、工務店向けのパネル、内装材の製造販売、一般消費者向けのリフォーム事業、その他にパネルカット工場、梱包資材の製造販売、特注家具への対応など幅広い事業を展開中である。現在は、配送機能や施工機能を持つなど総合ビルダーサポート企業へと業態革新を続けている。

(2) 高齢者雇用状況

当社は経営者の方針として、継続雇用制度の導入をいち早く行い、本人が希望すれば誰でも働き続けることができる環境を整備してきた。山間部に立地している工場については、若年労働者不足への対応上、高齢者のスキルの向上及びその活用は不可欠である。ただ、制度は導入されているが、労務戦略（賃金・動機付け・教育・技術の伝承 etc）に基づいて運用されているとは言い難く、高齢者の定着率も低い。

(3) 研究の背景・課題

当社の抱える問題としては、若年層の採用難、組織の活性化、労務コストの削減などがあり、従業員が今後ますます高齢化していく中で、実力主義的人事評価、賃金制度への転換や体系的な能力開発システムの整備が急務となっている。

また、製造部門においては、大半の作業が熟練技能に頼る手作業が中心であるため、高齢者の就業職場となっている。特に製品の加工機への投入、取り出し、及び積み立て作業は身体の曲げのばしを繰り返す作業で、かつ一日中連続立ち作業で、高齢者にとっては、大変きつい作業環境となっており、改善の必

要性があった。

(4) 研究のテーマ・目的

イ. ハード面

品質の確認・維持・向上及び不良作業姿勢の解決の観点から作業を見直し、特にハウス部材製造工程の中でも負荷の大きい、

- ① 木材半製品投入・積み立て作業
- ② 合板投入・積み立て作業
- ③ フレーム積み立て作業

について支援機器装置の開発・導入を含めた改善策を実施した。

ロ. ソフト面

従業員個人の人生目標と仕事の目標との整合性を図って、今後の当社を支えてくれる高齢者を含めた従業員全体に対する動機付けシステムとして機能できる人事制度を新たに構築し、試行した。

(5) 研究体制と活動

ハード面については、徳地工場の主任クラス以上の監督者・管理者とソフト面では、総務部スタッフ・各部門責任者（必要に応じて）を対象にして共同研究を開始することとした。

2. 研究成果の概要

(1) ハード面の成果

イ. 積み上げ、積み取りの作業が高齢者を含め大変重労働であることがわかった。これを改善するため、これらの作業を自動化した。これにより、積み上げ、積み取りの作業が非常に楽になった。

ロ. 低姿勢、前屈の作業が多く、高齢者にはきつい作業であった。これを改善するため、リフターを設置した。これにより、年齢に関係なく腰痛がなくなり、非常に良い結果になった。

ハ. 作業場所の照明が暗く高齢者には、目の

疲れる状態であった。これを改善した結果作業場が広くなり、照明もよくなり、安心して作業ができるようになった。

(2)ソフト面での成果

イ. 高齢者の活用

- ① 今後の人事労務戦略の中で重要なポイントとなる高齢者の活用についての方針が明確になり、社内のコンセンサスができた。
- ② 継続雇用時の賃金決定の基準が明確になり、制度としての運用が可能となった。
- ③ 高齢者に対する教育訓練の実施に関する考え方が統一され、全従業員に対する動付け効果や能力向上が期待できる。

ロ. 織活性化のための人事システムの構築

- ① 実力主義、成果主義のトータル人事システムの構築の必要性についての社内コンセンサスができた。
- ② トータル人事システムの核となる職能資格制度の具体的内容、手続き、運用方法などが決められた。
- ③ 上記②と連続した形で公平感、納得性の得やすい人事評価制度の具体的内容、手続き、運用方法などが決められた。
- ④ 上記②、③に関する規程、マニュアル類が作成できた。
- ⑤ 賃金制度については、②、③と連動した形で職能給制度の構築の方向性は決まったが、具体的策定作業は今後の活動となる。

研究の内容と結果

1. ハード面・ソフト面の現状調査

職場改善の研究活動を行うにあたり、ハード面については、現状の職場環境（温度・騒音・粉塵）、身体的負担、体力や持久力など問題点を把握するためのアンケート調査を実施した。また、ソフト面については、従業員全員に対する「社員アンケート調査」を実施した。

(1) 職場改善に関するアンケート調査

調査方法は次の通りである。

イ. (財)高年齢者雇用開発協会の「職場改善診断システム」による調査

ロ. 「社員アンケート調査表」による調査

① 調査対象者

従業員全員（43人）とし、対象者は管理者（2名）、監督者（6名）、社員（32名）、パート（3名）であった。

② 調査実施日

平成12年7月8日

(2) 職場改善に関するアンケート調査結果

イ. 職場改善診断システムの結果（要約）

- ① 定年後の継続雇用制度を導入しているが、定着は悪く、勤務形態の工夫や仕事の改善が必要である。
- ② 職場の中での騒音がひどく、又粉塵を発生する場所が多いので環境改善が求められる。
- ③ 温度やレイアウトの一層の改善が必要である。
- ④ 脚、腰、腕、手先、目のいずれの疲労も普通程度であるが、高齢者にとっては疲れが残るので、作業姿勢の改善や重量物を持たせないなどの工夫が大切である。
- ⑤ 体力や持久力が非常に必要な作業が多く、高齢者に大きな負担となっているの

で、機械力の活用が必要である。

ロ. 社員アンケート調査の結果

調査項目30項目全てについて回答が得られ、内訳は男性（30名）女性（13名）であった。社員アンケート調査結果を要約すると以下ようになった。

全体として×が多い項目

- a. 人的能力の知識面の努力不足
 - b. 人的能力の意欲面の努力不足
 - c. 賃金の決め方への不満
 - d. 賃金水準が低い(特に高い93%)
 - e. 設備が古く稼働が上げにくい
 - f. 建物が古く改善が必要
 - g. 工場内のレイアウト改善の必要性
 - h. 社内のコミュニケーションが悪い
- 全体的に組織風土に大きな問題が残っている。職場環境の改善に加えて、モラルを高めるための対策が必要である。

2. ハード面の研究

(1) 現状分析と改善の指針

前項の調査結果を参考にして、プロジェクトメンバーによるフリートキングによる話し合いを行い、改善の指針を検討した。

結果として以下の問題点が挙げられた。

イ. 現状の問題点

当社において、連続して重量物の積載作業及び、中腰での作業が多く、高齢者には特に厳しいため、職場改善による作業負荷の軽減が求められていた。

作業内容全般に渡っての問題点は次の通りである。

- ① 投入の際の積み取り作業がキツイ。
- ② 芯材投入が重くキツイ。
- ③ 芯材投入が難しい。
- ④ 芯材(長尺品)加工がキツイ。
- ⑤ 立ち作業がキツイ。
- ⑥ フレームの前取り作業がキツイ。
- ⑦ 屋根パネル製品を持ち上げるのがキツイ

イ。

- ⑧ 形状の大きい部材投入が苦痛。
- ⑨ 形状の大きい部材の搬送がキツイ。
- ⑩ 木材の選別の際、別に積み上げるため腰が痛くなる。
- ⑪ トリプルで短材カット後の積載時腰が痛くなる。
- ⑫ 集荷台車を押すのがキツイ。
- ⑬ 釘打ち機が重たい。
- ⑭ 自動ボール盤作業で手がだるくなる。
- ⑮ 作業場内でゴミが舞う。
- ⑯ 作業場内→狭い・冬季は寒い。
- ⑰ 建屋内雨漏りがする。
- ⑱ 機械音がうるさい。
- ⑲ 斜めカットの積み上げがキツイ。
- ⑳ テノーナの刃物交換時狭い位置のため交換しにくい。

ロ. 改善の指針

前項であげられた問題点の中で、高齢者に特にキツイ番号を集約すると次の3工程が上げられた。

①⑧⑩⑬⑱	木材投入積み立て作業工程
①⑤⑥⑯⑰⑱	フレーム積み立て作業工程
②⑤⑦⑬⑱	合板投入積み立て作業工程

次に上記3工程に対する、ワークサンプリング調査による作業姿勢測定を行った。調査結果を要約すると以下ようになる。

- ① 「フレーム積み立て作業」と「合板投入積み立て作業」の点数が高い。
- ② 「木材投入積み立て作業」の作業姿勢としては、作業姿勢区分によるE・D・Bの比率が高く、比較的楽な作業環境であるが、長時間働く場合は高齢者にとっては負担になる。
- ③ 「合板投入積み立て作業」の作業姿勢としては、作業姿勢区分によるE・G・Bの比率が高く、中腰の作業が多く、キツイ作業環境である。
- ④ 「フレーム積み立て作業」の作業姿勢としては、「合板投入積み立て作業」とほとんど同じ傾向を示しており、高齢者に

としてはキツイ作業環境である。

以上のように、当社の製造部門の作業工程で高齢者にとっては、上記3工程は体力的にキツイ作業環境であることが明確になった。そこで、これまでの現状調査分析を通じて、今回の共同研究で取り組むべきテーマ(3工程と、それぞれについての改善策)をまとめると図表1のようになる。

(2)改善策の策定

イ. 3工程のレイアウトの改善

まず、改善の対象となった現場工程の改善前と改善後のレイアウトを図示すると次のようになる。(図表2、3、4)

(3)3工程における改善活動

それぞれの工程における改善活動は以下のような要領で実施した。

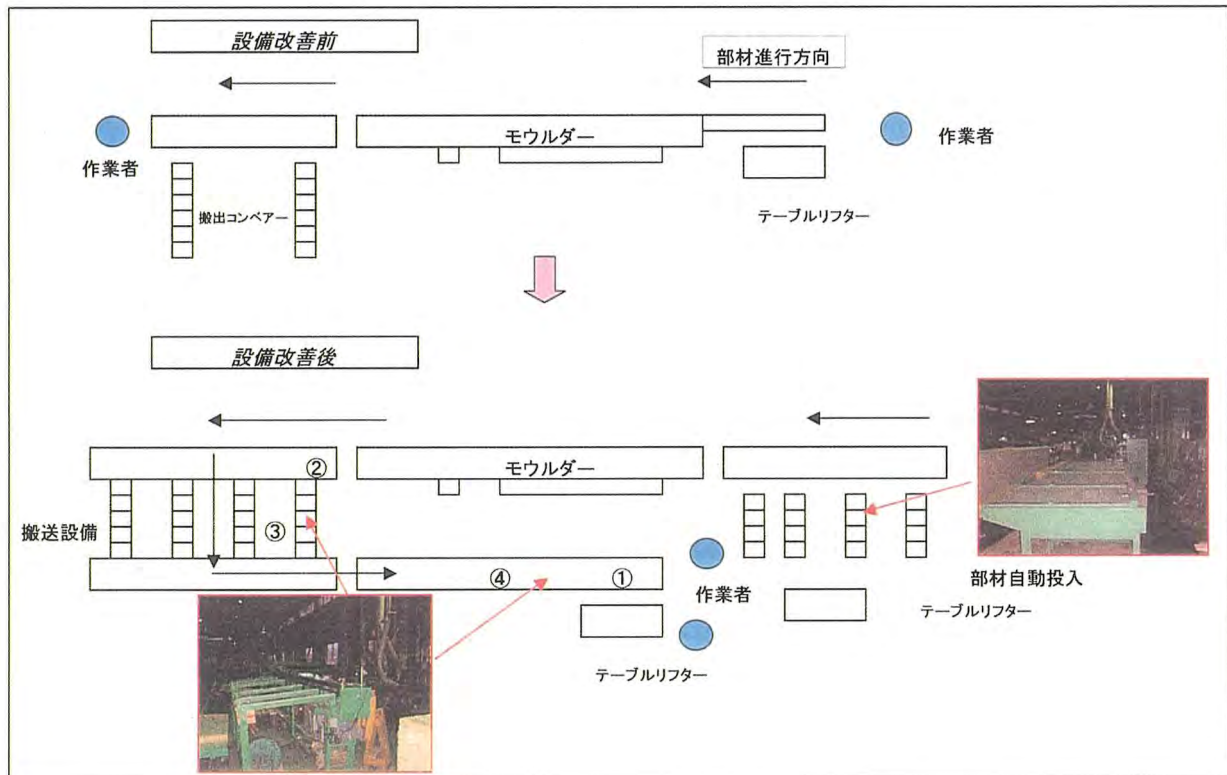
イ. [木材投入積み立て作業工程]

- ① 目的
 - a. 重い材料を持つのに筋力をあまり使用しないようにして移動させる。
 - b. 低姿勢による製品の積み取りをへらし、積みやすくする。
- ② 完成イメージ
 - a. 材料投入の際、筋力使用を軽減し楽にする。
 - b. 積み上げの際の積み取りを楽にする。
 - c. 前かがみの姿勢での作業を減らし楽にする。
- ③ 活動内容
 - a. 現 状 調 査
 - ↓
 - b. 改善テーマの選出
 - ↓
 - c. 改善策検討
 - ↓
 - d. 図面・レイアウト作成
 - ↓
 - e. 作成図面検討
 - ↓
 - f. 作成指示(メーカー)

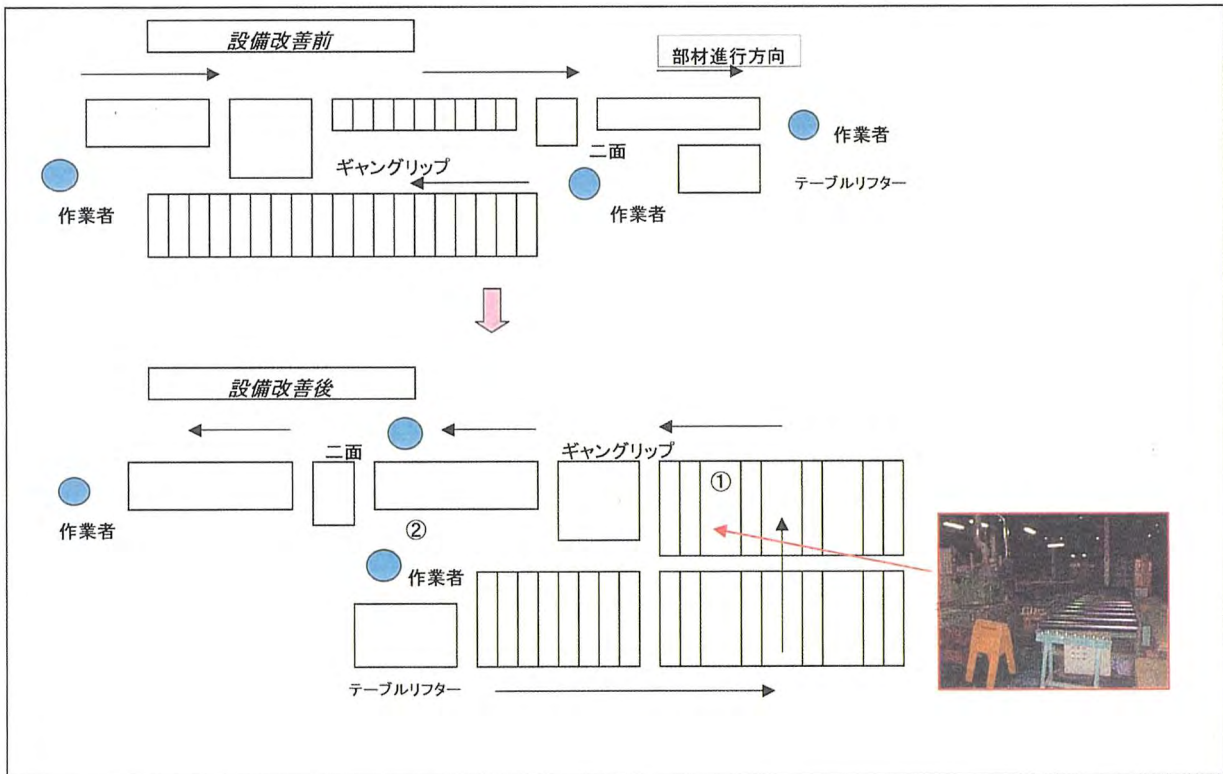
図表1 現状調査分析に基づく改善案

作業	現状把握	課題	改善策
木材投入積み立て作業	投入材料の寸法(長さ)が一定してない	通りにくい材は引っ張って取る	
	投入材料の寸法(幅)が一定してない	足元に送材チェーンがあり膝に当たる	自動投入
	乾燥してなく重い材料がある	背面の投入者と接する可能性がある	自動積み取り機設置
	雨に濡れていて切削しにくいいため腕に力を入れ押す	立ち作業であり疲れる	積み取り側にリフター設置
	現地挽き部材は梱包幅が広く荷崩れする	2本流れてくる際積み上げがきつい	
	投入の際選別が困難	中腰での刃物交換作業	
	前かがみの姿勢で積み上げる	切削音が高い	
	胸の位置(女性)から足元に下ろす		
	五段毎の仕切り板入れる際チェーンを跨ぐ		
フレーム積み立て作業	膝の位置から胸の位置に部材を置く	加工種類が多いためセット回数が多い	
	前かがみの姿勢で部材を取り上げる	周辺機械の騒音が高い	自動投入
	部材を取り上げ180度体位を代え積載	接着剤(ロール)除去清掃時中腰になる	自動積み取り機設置
	接着剤付着の際は拭き取る	接着剤注入の際両腕を伸ばす	投入側にリフター設置
	腰を曲げて部材を並べる		積み取り側にリフター設置
	幅広、3M以上部材は重く両腕、腰に力を入れ積み上げ		
	幅広、3M以上部材は傷が付き易く慎重に積載		
	しゃがんだり、立ち上がったりの回数が他作業より多い		
	④作業は掴んで腕を伸ばし流れている部材のうえに置く		
合板投入積み立て作業	高い位置から材料をとる	立ち作業であり疲れる	
	(腕を伸ばし両腕に力を入れ手前に引っ張る)	切削音が高い	自動投入
	定規に付けて流すため両腕に力を入れ調整	中腰での刃物交換作業回数が多い	自動積み取り機設置
	原板(4×8)サイズであり重く滑りにくい		積み取り側にリフター設置
	(腕と腰に力をいれるため腕腰が痛くなる)		材料の分割搬入(4×8→2×8)
	高い位置から低い位置に腰を曲げて並べる		
	前かがみで並べる		
	原板を投入者側に流し返る (90度右に体位を変えコロコンに乗せる)		
良材は左方向に部材を上から軽く押え流す			

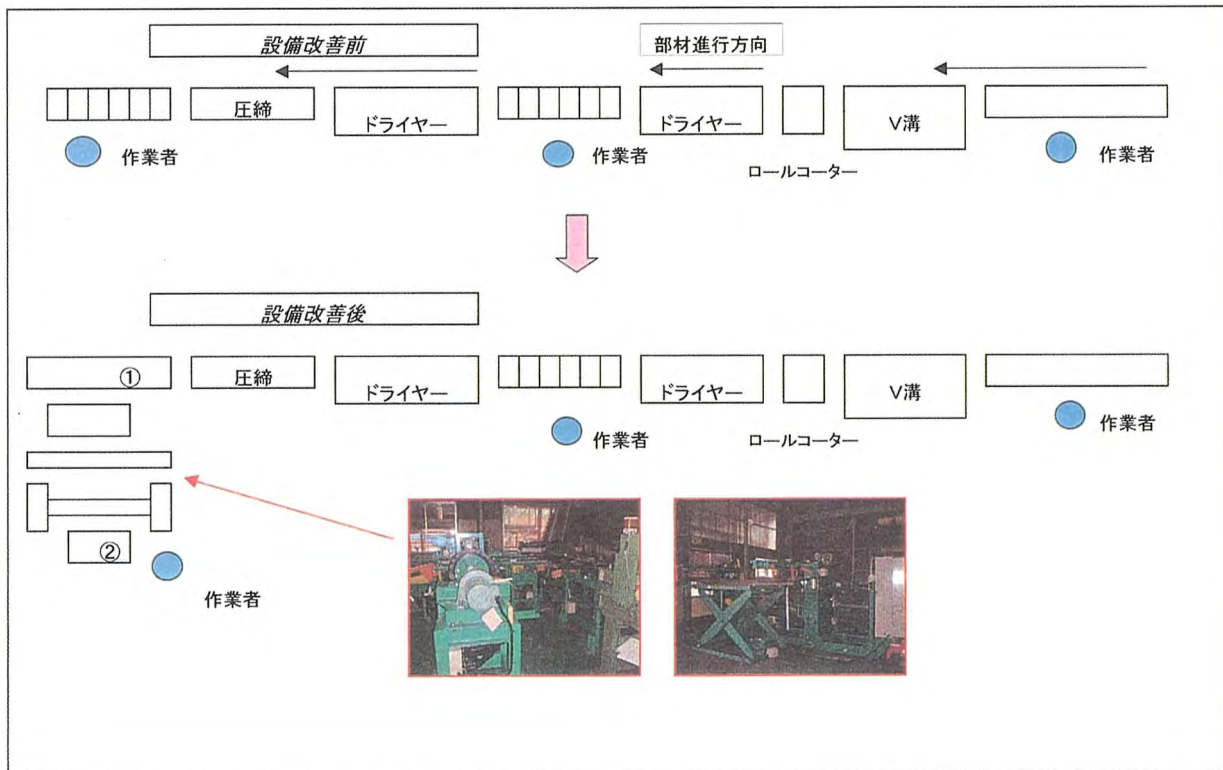
図表2 木材投入積み立て作業レイアウト図



図表3 合板投入積み立て作業レイアウト図



図表4 フレーム積み立て作業レイアウト図



- ↓
- g. 設置確認 (写真 1)
- ↓
- h. 標準書作成 (図表 5)
- ④ 活動状況
- a. 改善すべく作業が多く、選出が難しかった。
- b. 積み取りの際、腰を屈めることが多いため、リフターを設置した。
- c. 図面の打ち合わせに時間を費やした。
- d. 男性と女性では身長の違いがあるので、高さや位置が問題になった。
- ロ. [合板投入積み立て作業工程]
- ① 目的
- a. 材料積み取りの際、筋力をあまり使用しないで移動させる。
- b. 前傾姿勢による製品の積み取りを軽減し、積みやすくなる。
- ② 完成イメージ
- a. 筋力を使用しての作業が頻繁であるので軽減する。
- b. 前傾姿勢での作業が多いため、材料を取りやすくすると共に前傾姿勢の軽減をする。
- ③ 活動内容
- a. 現 状 調 査
- ↓
- b. 改善テーマの選出
- ↓
- c. 改善策検討
- ↓
- d. 図面・レイアウト作成
- ↓
- e. 作成図面検討
- ↓
- f. 作成指示 (メーカー)
- ↓
- g. 設置確認 (写真 2)
- ↓
- h. 標準書作成 (図表 6)
- ④ 活動状況
- a. 材料の横移動の際、筋力、腰を使用

- する作業が多いので、これを軽減するために横スライド設備を設置した。
- b. 作業スペースが狭かったが、レイアウト変更により広くなり安全性も高まった。
- ハ. [フレーム積み立て作業工程]
- ① 目的
- a. 筋力をあまり必要とせず、楽に部材を移動させる。
- b. 低姿勢、前傾姿勢での作業を軽減する。
- ② 完成イメージ
- 積み取りの作業は作業員にとって負担であり、材料を取りやすくすると共に、前傾姿勢の軽減をする。
- ③ 活動内容
- a. 現 状 調 査
- ↓
- b. 改善テーマの選出
- ↓
- c. 改善策検討
- ↓
- d. 図面・レイアウト作成
- ↓
- e. 作成図面検討
- ↓
- f. 作成指示 (メーカー)
- ↓
- g. 設置確認 (写真 3)
- ↓
- h. 標準書作成 (図表 7)
- ④ 活動状況
- a. 中腰で積み取りの作業をすることが多く、腕の筋力と腰に負担がかかるので、リフターを設置した。
- b. 床面の段差をなくし、清掃のしやすい作業環境にした。
- c. 照明の位置が不適正であったため、目に疲れをきたしていたので適切な位置に取り付けた。

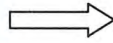
(4)改善策導入後の不具合の状況

それぞれの改善活動の中で、機械の導入後

写真1 木材投入積み立て作業

改善前

改善後



図表5 作業標準書

承認	確認	作成

工 程 名
木材投入積み立て

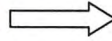
手 順	異常対応	品質ポイント	安全ポイント
①材質の確認は、製造図面指定樹脂にて確認し初物欄に材質を記入する投入原材料の厚み、幅、長さ、寸法含水率を測定確認する。初物、中物、終物(各1本)	班長報告	材質の工程検査成績書記入は1本。 ・デジタルノギス、鋼製巻尺、含水率計使用。 ・規格内であること。 工程検査成績書には記入しない。	
②加工寸法に応じ、必要箇所に刃物を取り付ける。	取り替え	刃こぼれのないこと。 刃物ブロックがずれないように確実に固定する。	電源が切れている事の確認 ・刃物は確実に固定する。 ・回転方向に刃物を取り付けているか確認する。 ・刃物は鋭角であり、保護具(手袋)を使用する。
③主電源を入れる。			電源を入れる際は右手行う。
④図面に基づき加工寸法にセットする。	調 整		
⑤部材押え送りローラーを調整する。	調 整	部材を平均して押さえる。	
⑥加工必要スイッチを入れる。(各軸、送材スイッチON)			
⑦材料を投入し、試作加工を行う。(横押え調整)	調 整	横押えは材に対して遊びがないよう確実に固定する。	盤台上に不要物が無いこと。
⑧試作加工した部材の寸法を測定し、微調整を行う。	調 整	試作材は廃棄する。 試作不具合品は別台車に積載区別する。(規格内であれば良品として取り扱う)	
⑨材料を投入し、本生産に入る。		反り、曲がり具合を見て投入する。	
⑩加工した部材を取り出す。		目視にて外観規格外品を除去する。	
⑪図面に基づき加工した部材の厚み、幅寸法、含水率を測定し、工程検査成績書に実測定値を記入する。 目視にて全量外観検査を実施する。(工程検査成績書には記入しない)	班長報告	デジタルノギス、含水率計使用。 初物、中物、終物時寸法測定を実施する。(各N=1) 寸法、外観共規格内であること。	
⑫主電源を切る。			電源を切る際は右手で行う。

写真 2 合板投入積み立て作業

改善前



改善後



図表 6 作業標準書

承認	確認	作成

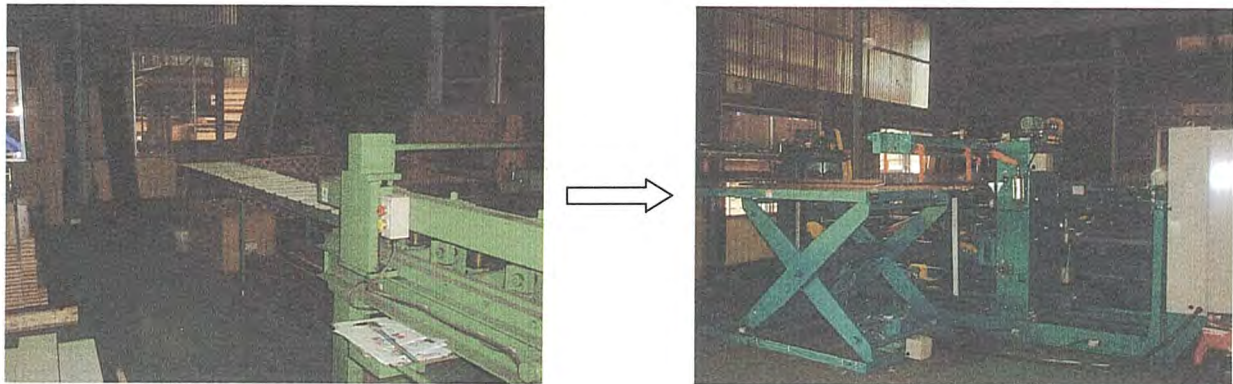
工 程 名
合板投入積み立て

手 順	異常対応	品質ポイント	安全ポイント
①投入原材料の厚み、幅寸法、全長寸法を測定確認する。	班長報告	デジタルノギス・鋼製巻尺使用規格内であること。	
②加工寸法に応じ、必要幅に丸鋸を取り付ける。	取り替え	刃こぼれのないこと。 刃物ブロックがずれないように確実に固定する。	電源が切れている事の確認 ・刃物は確実に固定する。 ・回転方向に刃物を取り付けているか目視確認する。
③プレーナー厚み寸法m/mセット	調 整	刃こぼれのないこと。 止めネジが緩んでないこと。	電源が切れている事の確認
④主電源を入れ、ギヤング・プレーナーのスイッチを入れる。			電源を入れる際は利き手で行うこと。
⑤送り装置、反転装置のスイッチをいれる。	班長報告	部材を平均して押さえる。	電源を入れる際は利き手で行うこと。 起動上に異物がないこと。 送材方向に回転していること。
⑥部材を投入し試作加工を行う。	調 整	部材の端面が確実に定規に接触していること。	
⑦試作加工した部材の寸法測定を実施、規格外であれば微調整	調 整	試作材不具合品は別台車に積載し区別する。 規格内であれば、良品として扱う。 鋼製巻尺の目盛りは4桁まで読取る。	
⑧部材を投入し、本生産を行う。		部材の片端が確実に定規に接触していること。	間隔を開けて投入すること。 送り装置に巻き込まれないこと。
⑨加工した部材を取り出す。			
⑩依頼書に基づき加工した部材の加工寸法を測定し検査成績書に実測定値を記入する。(1本) 目視にて全量外観検査を実施する。	班長報告	デジタルノギス・鋼製巻尺使用初物、中物、終物時寸法測定を実施する。(各N=1) 寸法、外観共規格内であること。 鋼製巻尺の目盛りは4桁まで確実に読み取る。	
⑪主電源を切る。			電源を切る際は利き手で行うこと。

写真3 フレーム積み立て作業

改善前

改善後



図表7 作業標準書

承認	確認	作成

工 程 名
フレーム積み立て

手 順	異常対応	品質ポイント	安全ポイント
①前工程の工程検査成績書を確認し加工寸法を測定、実測定値を記入する。	異常対応 班長報告	デジタルノギス、鋼製巻尺使用 ・寸法規格内であること。	
②工具を用い刃物・止めネジが固定されているか確認する。	取り替え	止めネジが緩まないこと。 刃物がずれないように、確実に固定	刃物は鋭角であり保護具 (手袋)を使用する。
③図面に基づき刃物・部材押えをセットする。	調 整	部材を左右平均的に押さえる。	
④主電源を入れる。			電源を入れる際は右手行うこと。
⑤刃物のスイッチを入れる。			刃物起動上に異物が無いこと。
⑥送材スイッチを入れる。			
⑦部材を送材装置上に投入し、試作加工行う。	調 整	部材の片端が確実に定規に接触していること。	
⑧試作加工した部材の寸法を測定し、微調整を行う。	調 整	試作材不具合品は別台車に積載し、 区別する。(規格内であれば良品として取り扱う) 鋼製巻尺の目盛りは4桁まで確実に読み取る。	
⑨部材を投入し、本生産を行う。		部材の片端が確実に定規に接触していること。 部材は真っ直ぐに投入する。	
⑩加工した部材を取り出す。			送材装置に巻き込まれないよう注意すること。
⑪図面に基づき加工した部材の加工寸法を測定し、工程検査成績書に実測定値を記入する。目視にて全量外観検査を実施する。	班長報告	デジタルノギス、鋼製巻尺使用。 初物、中物、終物時寸法測定を実施する。(各N=1) 寸法、外観共規格内であること。 鋼製巻尺の目盛りは4桁まで確実に読み取る。	
⑫主電源を切る。			電源を切る際は右手で行うこと。

の不具合が生じたが、それについての「発生内容→原因分析→対処→結果」をまとめてみた。

(5) 改善案の試行・効果測定

イ. ワークサンプリング調査による作業姿勢の改善評価

各データ毎に改善前、後の比較をすると以下ようになった。

① 木材半製品投入積み立て作業

ワークサンプリングによる調査による効果測定→改善効果 (改善後÷改善前)
 $326 \div 476 = 68.5\%$

☆ 作業姿勢面での負荷の軽減はかなり実現できた。(図表8)

② 合板積み立て作業

ワークサンプリングによる調査による効果測定→改善効果 (改善後÷改善前)
 $592 \div 853 = 69.4\%$

☆ 作業姿勢面での負荷の軽減はかなり実現できた。(図表9)

③ フレーム積み立て作業

ワークサンプリングによる調査による効果測定→改善効果 (改善後÷改善前)
 $596 \div 822 = 72.5\%$

☆ 作業姿勢面での負荷の軽減はかなり実現できた。(図表10)

④ 総評

3工程のすべてについて、約30%前後の作業姿勢面における改善ができた。

特に作業姿勢区分の評価基準のG・H・I、即ち中腰での作業が全く無くなり、高齢者にとって、かなり楽な現場に改善できた。

ロ. 現場担当者へのアンケートによる改善評価

改善後、テーマ毎に数人、作業者の声を調査した。

① (木材半製品投入積み立て作業)

a. 評価

- 1) 腰を曲げたり、伸ばしたりの作業姿勢が減少した。
- 2) 重たい部材を積み上げる作業が減

図表8

(改善前)				(改善後)	
区分	評価点	延人数	点数	延人数	点数
J	20				
I	15	3	45		
H	14	2	28		
G	12	5	60		
F	11				
E	10	14	140	8	80
D	8	19	152	18	144
C	6				
B	3	17	51	34	102
A	2				
合計	100	60	476	60	326

図表9

(改善前)				(改善後)	
区分	評価点	延人数	点数	延人数	点数
J	20				
I	15				
H	14	9	126		
G	12	20	240		
F	11				
E	10	43	430	32	320
D	8			19	152
C	6	1	6	1	6
B	3	17	51	38	114
A	2				
合計	100	90	853	90	592

図表10

(改善前)				(改善後)	
区分	評価点	延人数	点数	延人数	点数
J	20				
I	15	2	30		
H	14				
G	12	17	204		
F	11				
E	10	42	510	34	340
D	8	3	24	17	136
C	6			1	6
B	3	18	54	38	114
A	2				
合計	100	82	822	90	596

少しした。

- 3) 移動がなくなったので足元のつまずきが無くなった。
- 4) リフター設置で積み取り位置が適切な高さに調整でき楽になった。
- 5) 部材投入から、積み取りまで流れて来る時間が長くなった。
- 6) 隣接していた他機械より離れたので、災害の危険が無くなった。
- 7) 投入者が近くにいるので、安心して作業ができる。
- 8) 機械より離れた位置に変わったので、機械音が小さくなった。
- 9) 照明の真下の位置になったので、

部材選別が容易になった。

- 10) 足元が簡素化され、移動の際楽になった。
 - 11) スペースが広くなりすっきりした。
 - 12) スペースが広くなり、清掃しやすくなった。
 - 13) 選別しやすくなった。
 - 14) 投入の際、筋力を入れての作業が減少した。
 - 15) リフターの前後移動可能のため、長短材料の積み取りが楽になった。
 - 16) 流れてくる材料のストック場所があるので、積み取りの作業が減少した。
 - 17) センサー設置のおかげで、材料横移動が容易になり、筋力作業が減少した。
 - 18) 作業場所が明るくなったので、目の疲れが減少した。
- b. 残された課題（作業姿勢・重筋力作業含む）
- 1) センサーが異常反応する場合がある。（取り付け場所全般）
- ②（合板投入積み立て作業）

- a. 評価
- 1) 腰を曲げたり伸ばしたりの作業が無くなった。
 - 2) 作業スペースが広くなり安全性が高まった。
 - 3) 材料投入の際、筋力使用が減少した。
 - 4) 一定の高さで材料投入ができる。
 - 5) 一枚一枚投入しなくて良くなり、体への負担が減少した。
 - 6) 材料の横移動が楽になり、疲れが減少した。
 - 7) 作業場所が明るくなり、目の疲れが減少した。
- b. 残された課題（作業姿勢・重筋作業含む）
- 1) 原板投入者は、完全には重筋作業が解消されていない。

③（フレーム積み立て作業）

- a. 評価
- 1) 腰を曲げたり、伸ばしたりの作業がなくなった。
 - 2) 重たい部材を積み上げる作業が減少した。
 - 3) リフター設置のため、適切な位置での積み上げが出来る。
 - 4) 適切位置での積み上げのため、腰への負担が減少した。
 - 5) リフター設置のため、積み上げ位置が固定化された。
 - 6) 長尺部材の積み上げが容易になった。
 - 7) 作業場所が明るくなり、部材の選別が容易になった。
 - 8) リフター設置で、作業スペースが狭くなった。
- b. 残された課題（作業姿勢・重筋作業含む）
- 1) 製品に擦り傷が発生する。
 - 2) 製品にテカリが発生する。

3. ソフト面の研究

(1) 現状調査分析

当社の人事制度面の現状の問題点として考えられる主な項目を挙げてみると以下のようになる。

イ. 高齢者の活用という視点

- ① 人事制度面で特に高齢者に対する配慮といったものがない。
- ② 継続雇用制度の導入はされているが継続雇用時の賃金水準が明確でない。
- ③ 高齢者の活用は、将来の若者の減少による人手不足や、地域性からみて不可欠であるが、それらに関する人事方針が明確でない。
- ④ 定年後の雇用を視野に入れた教育訓練制度がない。
- ⑤ 昇格と資格制度とが必ずしも連動していない。
- ⑥ 人事評価が相対評価になっている。

- ⑦ 評価基準が曖昧で、評価者個人の感情が入りやすい。
- ⑧ 継続した評価者訓練がなされていないため、評価者のレベル合わせができていない。
- ⑨ 評価後のバックアップ体制が不十分で人材育成につながっていない。
- ⑩ 評価結果のフィードバックがなされず反省の機会がない。
- ⑪ 賃金制度が体系的に整備されているとは言えない。
- ⑫ 能力主義・成果主義型の賃金制度になっていない。
- ⑬ 計画的な教育訓練が実施されているとは言えない。
- ⑭ 上司の部下に対する関心が低く、定期的面接も実施されていない。
- ⑮ 全体的に待遇面で社員の不満は高い。
- ⑯ 社員の人事情報管理が充分とは言えない。

(2) 問題点と改善の指針

イ. 問題点の要約

問題点を要約すると以下ようになる。

- ① (高年齢者の活用に関して)
 - a. 既に定年後の継続雇用制度の導入はされているが、条件面の曖昧さと彼等に対する教育、動機付けがほとんどなされておらずモラルが高まる仕組みになっていない。
また、大部分の社員は制度の内容についてよく知らない。
↓
 - b. 継続雇用制度の条件面の明確化と全社員へのPR活動が必要である。
また、人事制度の枠組みの中に継続雇用者を含めて、全体としての組織の活性化を目指す必要がある。
- ② (人事制度の充実による組織の活性化に関して)
 - a. 現在の人事制度の全面的な見直しを行い、能力主義・成果主義型の賃金制度、人材の育成と社員の動機付けを可

能とする人事評価制度や教育訓練制度及び人事システムの中核となる職能資格制度の構築を行う必要がある。

↓

- b. 各人事制度、即ち職能資格制度、人事評価制度、賃金制度、教育制度、目標管理制度、CDP（キャリアディベロップメント）制度などのバランスを取り、相乗効果の発揮できるシステムにする必要がある。

↓

- c. 社員のみならず嘱託社員、パートタイマー、派遣社員の人達も含めて、動機付けシステムとして機能する形にする必要がある。そのためには、運用面も考慮して内容の整備を行なうことが求められる。

ロ. 以上のように、トータルとしての人事システムの構築が求められる。当制度として具備すべき要件として考えられる項目は以下の通りである。

- ① 社員各人の能力を正當に評価し、彼らに納得性のある資格等級を付与（あるいは、昇級・ボーナス査定）するためには、その評価対象となるべき能力が明確に表現記述できていること。
- ② その能力の有無の判定が誰の目にも明らかになるように、保有能力ではなく、発揮能力を評価対象としたものであること。
- ③ 職務群内における職務能力は的確な職務群に分割した上で規定されること。
- ④ 全社員にとって、納得性が高く、公平感のあるものにするために、職能資格制度と人事評価制度の策定作業に社員（代表で可）が参加するという過程を経るべくこと。
- ⑤ 資格等級と組織上における職位との関連性が明示されていること。
- ⑥ 職務群間における人材移動（職務ローテーション）の好ましいパターンと制約条件が明示されていること。
- ⑦ 資格認定、あるいは人事評価の評価活

動が社員各人の注意を喚起するに十分な程度の短期間サイクルで繰り返さる必要があること。

- ⑧ 資格認定或いは人事評価の要件が、常に時宜に適した内容であるよう改訂され続けられること。
 - ⑨ 会社の一員として目指すべき人材像を明示し、それに向かっての努力や自己啓発を促すことができるシステムにするために、資格要件を獲得するための努力の具体的方法や訓練の方法を教える機能が備わっていること。
 - ⑩ 社員各人の希望に応じて、各種の教育講座やトレーニングシステムを受けることができるように準備、または手配する機能を保有していること。
 - ⑪ 社員一人一人の人事情報が、収集、整理、分析されタイムリーに活用できるシステムが構築されていること。
 - ⑫ 上司と部下の信頼関係の醸成のための人事評価結果のフィードバックシステムや目標面接の定期的な実施がされていること。
 - ⑬ 本システムが社員のみならず、社員の家庭までも含む人達の帰属意識向上を実現させるために、各制度の運用の段階において十分な配慮がなされていること。
- トータル人事システムの体系図は次のよ

うになる。(図表11)

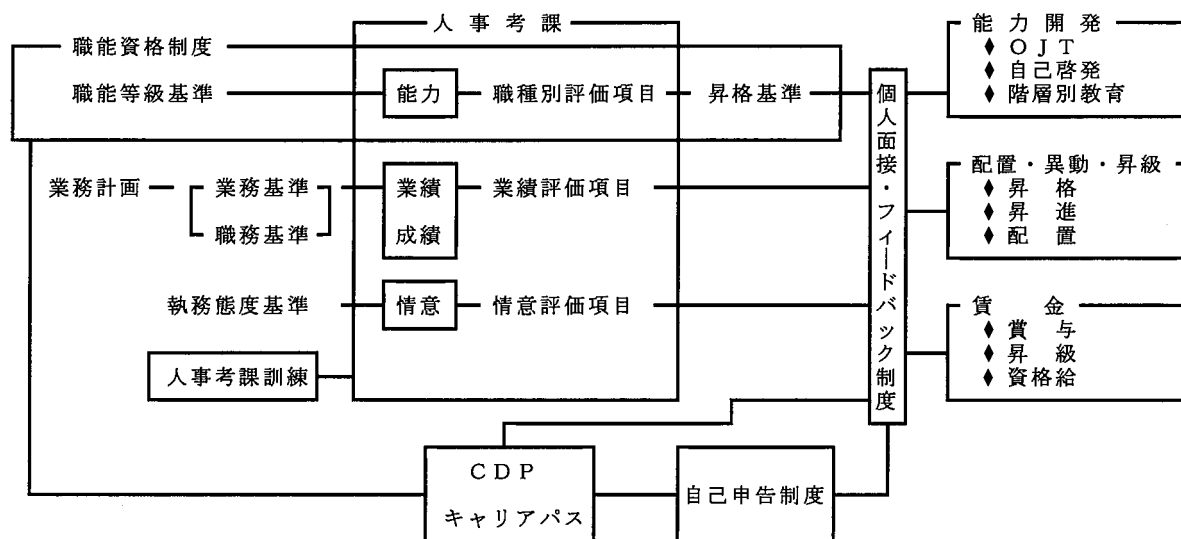
(3)改善案の策定

イ. 継続雇用制度の活用による組織の活性化

- ① 目的
 - a. 継続雇用者への動機付けを行ない戦力としての位置付けと、若い社員の模範あるいは技術やノウハウの伝承が組織的に実現できる体制を作る。
 - b. 継続雇用制度の社内へのPRにより、社員の将来への不安を低減させると同時に、日頃からの自己啓発、健康管理の重要性を認識させる。
 - c. 高齢者の活性化により、労務コスト以上の成果を上げてもらい結果として労務コストダウンにつなげる。
- ② 実施手順
 - a. 会社の人事戦略の中で、高齢者の活用を方針として位置づける。
 - 1) 将来の若手社員の不足という労働力市場への対応
 - 2) 若手社員のモラルの高揚、会社へのロイヤリティの向上対策
 - 3) ベテランの技術、ノウハウ、仕事に取り組む姿勢などの若手への伝承効果
 - 4) 労務コストの削減効果

以上のようなプラス面を考慮に入

図表11 体系図 (人事制度の骨格)



- れ、前向きに高齢者の活用に取り組む。
- b. 継続雇用制度についての社内PR活動の実施。
 - 1) 各種会議での説明
 - 2) 朝礼での説明
 - c. 継続雇用時の賃金水準の検討、決定
 - 1) 高年齢雇用継続給付金、在職老齢年金の仕組みの説明
 - 2) シミュレーションの実施
 - 3) 賃金水準の決定→退職時賃金の50～70%の範囲で個別に対応する。
 - d. 高齢者に対する教育訓練の実施方法の検討。
 - 1) 若いうちからの啓発活動
 - 2) ライフプラン研修（社外派遣も含めて検討）の受講
 - 3) 健康管理セミナーの企画
- ロ. 職能資格制度の策定
- ① 本制度の具備すべき要件
 - a. 能力は的確な職務群に分割されている職務群内における職種分類と定義付けができています。
 - b. 職務群内における職種分類と定義付けができています。
 - c. 発揮能力を評価する職能要件表ができています。
 - d. 資格等級と職位との対応関係がはっきりしている。
 - e. 資格等級と賃金との関連性が明示されている。
 - f. 職務群間における人事異動のパターンと制約条件が明示されている。
 - g. 職能要件表のメンテナンスが定期的になされている。
 - h. 昇格の「標準」、「最短」、「最長」の年数が決まっている。
 - ② 策定手順
 - a. 職務内容の調査実施と本制度のスケルトンの決定
 - 1) 幹部、管理者に対する意見の聴取
 - 2) 職務内容調査表の設計
 - 3) 調査表での調査の実施・集計・分析
 - 4) 職務群分類と職種分類の決定
 - b. 職能判定要素と評価判定基準の決定
 - 1) 職務毎に職能判定要素の原案作り
 - 2) 原案を基に、職務毎にベテランや管理者の意見聴取を行ない、職能判定要素を決定
 - 3) 職能判定要素毎に評価判定基準を決定
 - 4) 評価シートの設計、作成
 以上の活動により職能要件表（1次案）を作成する。
 - c. 資格等級別、職能基準の決定
 - 1) 各職種別、資格別に数名サンプリングを行ない、職能要件表により職能評価を実施する。
 - 2) 職能評価の結果によって、サンプリングされた各人が、相応しいと思われる資格等級に設定されているかどうか確認し、必要に応じて職能基準の修正を実施する。
 - 3) 数回の修正作業の結果、最適と思われる職能基準を決定して、職能要件表の最終案を作成する。（図表12）
 - d. 全社員の資格認定作業を行う。
 - 1) 全社員を、職能要件表によって、職能評価を実施
 - 2) 評価結果に基づき役員会での調整作業
 - 3) 全社員の格付け終了
 - e. 各種マニュアルの作成
 - 1) 職能資格制度規定の作成
 - 2) 職能資格制度運用マニュアルの作成
 - ③ 策定内容
 - a. 職務群、職種、職能資格別定義、対応職位など決定（図表13、14、15）
 - b. 職能要件表の内容検討、決定
 - 1) 事務職…社員4級～参事（8段階）
 - 2) 営業職…社員4級～参事（8段階）
 - 3) 技術職…社員4級～参事（8段階）
 - 4) 技能職…社員4級～主幹（8段階）
 - c. 昇格ステップ、運用方法の決定
 - d. 降格ステップ、運用方法の決定

図表12 職能要件表 (能力評価基準表)

職務群：一般職務群 部門：日新作業部 職種：技能職

業		社員 4 級	社員 3 級	社員 2 級	社員 1 級
中分類	小分類				
1. 運搬業務	a. 7tトラック運搬	①フォークリフト運転技能講習修了証を有し、製品の運搬・積立て作業ができる。	①入荷した木枠、梱包完了品の重量看員作業ができる。	①予定に従って2CS R検査作業の段取りができる。	①2CSライン通板予定に従い、必要な木枠、仮梱包の準備ができる。
	b. クレーン運搬	①クレーン運転免許証を有し、日新製鋼のクレーン運転就労認定合格者である。	①班長の指示に従い、製品（コイル、鋼板）の玉掛け・運搬作業ができる。	①仮梱包の指定槽への搬出入作業ができる。 ②4CS後面の玉掛け・運搬作業ができる。	①3ヤードクレーン作業の段取り、繰込、仕掛り場の整理などの作業が自在にできる。
	a. 一括梱包	①現品と梱包明細票との照合作業ができる。 ②製品の包装及び梱包パッキング作業ができる。	①4CSラインに入り一括梱包作業に必要な副資材の確認・準備作業及びマンが動作作業ができる。 ②M07の帳票指示に従い現品を確認し、手直し命令券により開梱作業ができる。	①命令券を見て現品と必要な木枠の確認ができる。 ②一括梱包の段取り作業ができる。 ③命令券を見て現品の確認ができる。 ④必要な木枠、仮梱包の照合・確認ができる。	①4CSライン完了品の受取、製品台セット、一括梱包品の梱包台への台付け作業ができる。 ②クレーン及びフォークリフトを運転し、製品・木枠・仮梱包等の段取り作業ができる。
2. 梱包業務	b. 鋼板梱包	①相手と呼吸を合わせ鋼板製品の板繰り、箱詰め作業ができる。	①M07、M0A、M0Bの帳票指示に従い現品照合、開梱作業、帳票処理ができる。	①3点照合が確実にできる。 ②命令券指示に依る 梱包ラベル要求、エプ作成ができる。	①命令券の指示に従い特別梱包が否か、梱包種類、副資材の使用班別ができる。
	c. コイル梱包	①ストラベックス梱包機、シーラー、タイナーを使用してコイル梱包・結束作業ができる。	①命令券を見て検査即梱作業に必要な木枠、製品台、仮梱包等の準備作業ができる。	①検査・板繰り作業中、疵などを見つけ検査員へ助言できる。 ②CPUデータから採取必要枚数が判断できる。	①日新製鋼の検査員認定に合格し検査員登録され、基準に従い一人で検査作業ができる。
	a. R品格上げ検査	①検査員の指示に従い板繰り、箱詰め作業ができる。 ②台積作業が正確にできる。	①ミニコン エラーのチェック・修正ができる。 ②コイルの置場登録処理ができる。 ③コイルの置場、履歴問合せ作業ができる。 ④命令券（コイル・仮）データの cpu 入力ができる。（100 ヶ分/分以上） ⑤国内向け切板はテーブル計算で重量算出ができる。 ⑥輸出向け切板はクロス重量からラネ、ネット重量の算出ができる。	①至急品の対応処理ができる。 ②長期滞留品の調査を行い、その処理・処理作業ができる。 ③ホスト cpu エラーのチェック修正作業ができる。 ④コイルの 83 工程品の入庫処理ができる。 ⑤輸出入は契約管理台帳に実績記入し、梱包データリバーの調査・連絡ができる。	①入庫処理に必要なあらゆる cpu メニュー画面を把握し、使いこなすことができる。 ②作業実績（売上・工数）のパソコン入力と実績管理表の作成ができる。 ③入庫異常のあらゆるトラブルに対し適切な処置ができる。
3. 検査業務	a. 入庫処理作業	①照合No.をケースと梱包明細表に記入し、帳案室へ持ち帰ることができる。 ②照合No.を確認し梱包ラベルの貼付ができる。 ③増減（QN）処理ができる。 ④命令券の仕分け作業ができる。 ⑤梱包明細票データを cpu 入力できる。 ⑥作業コード区分を理解している。	①M07、M0A、M0Bの帳票指示に従い現品照合、開梱作業、帳票処理ができる。	①木枠の在庫棚卸し調査作業ができる。 ②不明木枠の追跡調査ができる。	①営業関係の注文・入荷処理の対応ができる。 ②営業関係の在庫管理ができる。 ③営業関係の受注に対する見積書の発行が上司の指示で行える。
	b. 各種注文(受注)処理作業	①木枠注文ラベルの記入ができる。 ②cpu 発行の木枠注文書を処理し、新田工場へ注文できる。 ③木枠納入チェック処理作業ができる。 ④事務用品・什器類の注文作業ができる。 ⑤製造命令券を選択しCSラインへ配布できる。	①木枠の在庫確認、仮梱の有無を調べ、ラインへ命令券を配布できる。 ②契約管理課事務補助作業ができる。 ③月屋アット向送り状の処理と梱包作業指示ができる。 ④命令券処理後の次工程配布ができる。 ⑤外注剪断（未武送り）の送り状の発行とトラック配車ができる。	①外注作業日報の記入を行い関係部署へ提出できる。 ②外注作業日報作成に必要な関係帳票を集め集計処理ができる。 ③未入庫搬出依頼票の発行ができる。	①異常品の現品確認と関係部署への配布処理ができる。 ②工程払出、未入庫搬入品の帳票の受取から、関係帳票との照合、現品の確認を行い、作業指示ができる。
	c. 帳票の配付受取作業	①製造命令券を選択しCSラインへ配布できる。	①一括梱包品の現品を確認し木枠の注文ができる。 ②木枠の人手注文作業ができる。 ③副資材を cpu 入力発注ができる。 ④SPVファイル在庫調査ができる。	①木枠の在庫棚卸し調査作業ができる。 ②不明木枠の追跡調査ができる。	①営業関係の注文・入荷処理の対応ができる。 ②営業関係の在庫管理ができる。 ③営業関係の受注に対する見積書の発行が上司の指示で行える。

図表13 職務群分類表

職務群 職能資格	職務群										(職 位)	平 均	最 長			最 短				
	經 理・管 理				専 門				一 般				大 卒	短 卒	高 卒	大 卒	短 卒	高 卒		
参 事	經	事	營	技							部	47 ↓								
主 幹	理			技	事	營	技	技			長 次長 課	⑤ 42 ↓								
主 事											長 係 班	⑤ 37 ↓ 41								
主 任					務	業	術	能	務	業	術	能		⑤ 32 ↓ 36				26 ↓	26 ↓	26 ↓
社員 一級									事	營	技	技	代 行	⑤ 27 ↓ 31	48 ↓	48 ↓	48 ↓	24 ②↓ 25	23 ③↓ 25	23 ③↓ 25
二 級												大 卒 ⑤ 22 ↓ 26	22 ②↓ 47	34 ④↓ 47	38 ⑩↓ 47	22 ②↓ 23	21 ②↓ 22	20 ③↓ 22		
三 級												短 卒 ② 20 ↓ 21	—	20 ④↓ 33	28 ⑩↓ 37	—	①20	①19		
四 級					務	業	術	能				高 卒 ② 18 ↓ 19	—		18 ⑩↓ 27	—	—	①18		

○は、勤続年

図表14 職種分類表

職種分類	具 体 的 職 種
① 事務職	総務・経理・事務・人事管理・購買・商品管理
② 営業職	ルート営業・直販・インテリアコーディネーター・配送
③ 技術職	設計・図面・積算・管理・施工・外注・購買
④ 技能職	製造・作業・大工・帳票管理・リフト・梱包 加工・ピッキング・配送

図表15 職務資格の区分と定義表

	経営・管理職務群	専門職務群	一般職務群
参事	経営理念の実現に強い使命感を有し、将来の動向を見極め、会社の方針決定に強い影響力のある意見を具申すると共に、経営組織の部門経営者として、企業レベルの業績責任をもって部門方針を決定し、その執行の統制、調整が十分できると共に経営に影響力のあるプロジェクトへの参画、社外重要取引先との折衝、調査など経営層の補佐的役割レベルの仕事が十分できる者		
主幹	部門経営者の補佐職、或は部又は課の長として会社の方針決定に強い影響力のある意見を具申すると共に、部又はそれに準ずる組織の業務運営方針目標の策定、組織化、動機付け、統制、調整及び重要プロジェクトへの参画、統括などの高度専門レベルの業務を遂行できる者	高度で、広範な専門知識、技術、経験を生かし、部門目標達成のための、高度な専門レベルの仕事を行なうことができる者	
主事	課又は係の長として経営部門方針を理解して担当内職務の計画化、組織化、動機付け、統制、調整及び所属部門でのプロジェクト課題の立案、意見具申連絡調整などの管理専門レベルの業務を遂行できる者	高度な専門知識、技術、経験を生かし、部又は、課の目標達成のために必要な業務の遂行ができる者	
主任	班又は係の長として、担当部門の業務処理計画の立案又は、上司の要点指示を受けてその業務を代行できると共に下級者の処理能力を勘案して業務遂行上の日常的な指示、指導ができる者	専門知識、技術、経験を生かし、課の目標達成のために、必要な業務の遂行ができる者	
1級			上司の概括的指示に従い異常処理も含め複雑な定型業務及び非定型業務を自主的に十分処理ができる者
2級			上司の概括的指示に従い異常処理を除く複雑な定型業務を自主的に処理ができる者
3級			上司の要点の指示に従い（作業計画通りに）日常業務のうち限られた範囲を任せられ、異常処理を除く単純な定型業務を処理できる者
4級			上司の直接的監督又は細部の指示に従い決まった手順に基づき単純な定型的且つ補助的業務を処理する

e. 昇格要件、降格要件の決定

- ◆職能要件表作成（全部門）
- ◆職能資格制度規程作成
- ◆職能資格判定実施規程（運用マニュアル）作成

ハ. 人事評価制度の策定

① 本制度の具備すべき要件

- a. 評価方法は相対評価でなく、絶対評価である。
- b. 総合評価でなく、要素別評価である。
- c. 職種別、階層別評価である。
- d. 評価項目は常にその時の経営課題に連動させるとともに、ウェイトは毎年見直しが可能である。
- e. 自己評価の他に直属上司、上位上司の3者評価とし、各々の比較ができる。
- f. 潜在能力、保有能力ではなく、発揮能力で評価される。
- g. 評価後のフォローアップシステム（目標面接）を包含した制度である。
- h. 評価制度の策定に管理者（代表で可）が参画する。
- i. 定期的に評価者訓練が行なわれる。

j. 基本的には年2回程度の評価が行なわれる。

k. 達成レベルが明文化され、目標として機能している。

② 策定手順

a. 人事評価制度策定方針の検討

- 1) 目的、狙い
- 2) 制度の概要
- 3) 他の制度との位置付け

b. 職務内容調査の実施

- 1) 現在実施されている仕事の内容
- 2) 職務内容調査表を使用し、全社員を対象とする。
- 3) 日単位⇒週単位⇒月単位に分けて調査する。
- 4) できるだけ具体的に詳細にする。

c. 部門別業務内容の整理

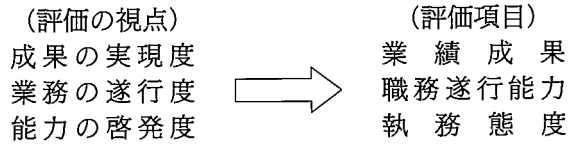
- 1) b.の調査票を部門別にまとめて検討表にまとめる

d. 部門別に職種の分類

- 1) 各部門別、職種別に主要業務をまとめる。
- 2) c.の検討表の内容を参考にする。

e. 部門別、職種別重要業務の整理

- 1) d.に従って、重要業務を小分類して、その業務を実施する時のポイントとそれに必要な知識、技能、態度などを整理する。



- 2) それぞれ職種ごとに求められる。

f. 部門別、職種別、評価要素の抽出

g. 評価要素毎の着眼点と評価基準の設定

- 1) 評価要素毎の定義に基づき、評価をする際の着眼点を明確にする。
- 2) 各評価要素毎に着眼点を5段階に分類し、文章化をする。
- 3) 表現方法の標準化を行なう。
- 4) 評価段階は次の通りとする。

評価5…期待し、要求した成果、能力に対して著しく優れ要求レベル以上であり他への指導も出来ていた。

評価4…期待し、要求した成果、能力に対して申し分ない成果、能力であった。

評価3…大体期待し、要求した通りの成果、能力であった。

評価2…期待し、要求した成果、能力に対してやや不満な成果、能力であった。

評価1…期待し、要求した成果、能力に対して著しく不満足な成果、能力であった。

h. 評価要素のウェイト付け

- 1) g.を部門別、職種別に評価要素のウェイト付けを行なう。
- 2) ウェイトの合計は20点とする。
- 3) ウェイトは随時変更できる。

i. 各種マニュアルの作成

- 1) 人事評価規程
- 2) 人事評価制度運用マニュアル

3) 評価者訓練マニュアル

j. 評価者訓練の実施→全管理者を対象

- 1) 職能資格制度の狙い、目的説明
- 2) 人事評価制度の概要の説明
- 3) 評価上の注意点の説明
- 4) ケーススタディの実施

グループに分け、特定の社員をグループ全員が評価を行う。



評価結果の分析とギャップ発生の原因分析を行う。



評価を実施するときの注意点、改善策の検討・立案を行う。

k. 目標面接訓練の実施→jと同時実施

- 1) 目標面接の重要性について説明
- 2) 人事評価制度との連動方法と進め方のポイントの説明
- 3) ロールプレイングの実施

③ 策定内容

a. 部門別職種分類、職種別重要業務の抽出

b. 部門別、職種別、評価要素の設定

c. 評価要素毎の着眼点と評価基準の設定

d. 人事評価シートの作成

1) 能力評価シート

…基本的には職能要件表を活用

2) 情意評価シート

…全部門共通 (図表16)

3) 成績評価シート

…部門別に作成 (図表17)

e. 人事評価管理表

f. 能力開発、目標面接シート作成

g. 人事情報管理表作成

h. 育成記録シート作成

i. 人事評価のステップと運用方法 (図表18)

j. 目標面接の実施方法の訓練

k. 評価者訓練の実施



◆各種評価シート及び評価要素一覧表作成

図表16 情意評価基準表

項目	着 眼 点
責 任 感	①自己の職務を自覚し、最後まで責任を持って仕事をやり遂げたか ②責任回避や責任転嫁をすることは無かったか ③仕事に対して、投げやりな態度は無かったか
積 極 性	①どんな仕事でも嫌がらず、熱意を持って前向きに取り組んだか ②自ら進んで自己啓発・改善・向上に取り組んだか ③上司に対して進んで進言をしたか
協 調 性	①職場の一員として、チームワークの向上に寄与したか ②上司・先輩・後輩に分け隔てなく協力したか ③自己の意見に固執せず、意見の異なる者にも協力したか
規 律 制	①就業規則等の会社規定・職場ルール・上司の指示を良く守ったか ②勤務態度で上司・同僚から度々注意されることは無かったか ③外部の人・上司・先輩・後輩に対して、礼儀正しく対応したか
企業家精神	①常に会社及び自分に対して危機意識をもって仕事をしたか ②担当部門について明確なビジョンをもって業務に当たったか ③常に担当部門の組織活性化の為に活動をしていたか

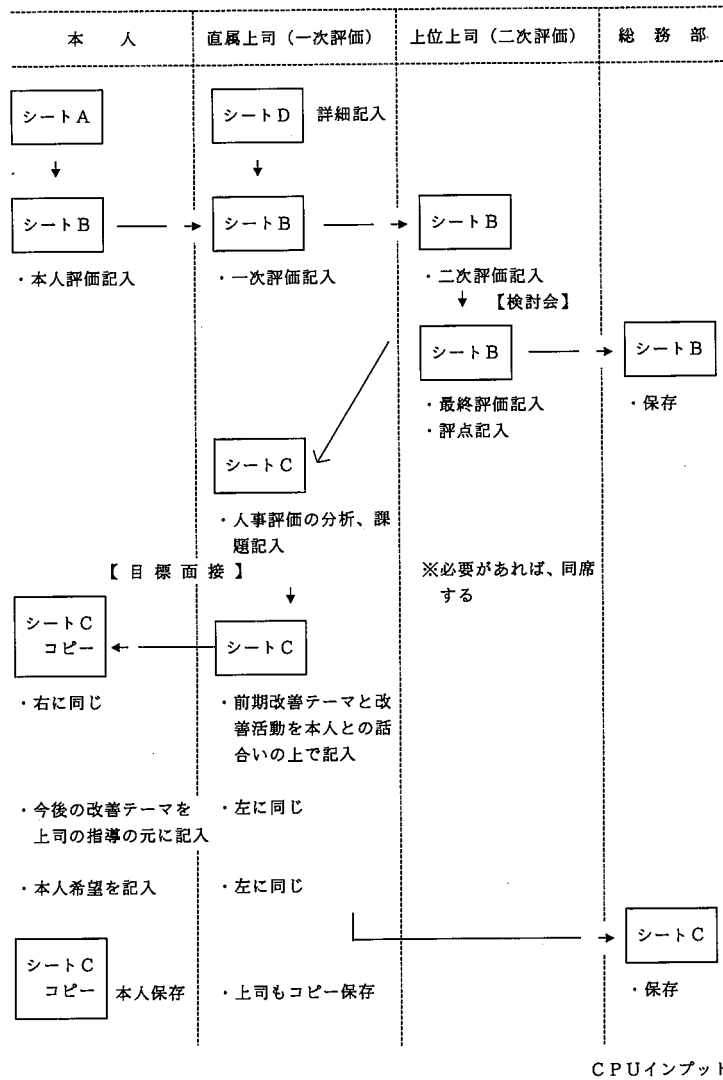
評 価 基 準	<ol style="list-style-type: none"> かなり問題があり、しばしば指導、注意を必要とした。 時に指導を必要とし、業務に時々支障があった。 時に業務に支障はあるが、前向きな態度であった。 現等級としてふさわしい態度であった。 模範的な態度で社内的に好印象を与えた。
---------	---

図表17 成績評価基準表

業務群 一 般 部門 住宅事業部 職種 営業・I C

評価要素	定 義	着 眼 点	評価基準				
			1	2	3	4	5
仕事の質	日常業務は、正確で信頼できるものであったか。与えられた業務処理は、期待され要求されたレベルであったか。	正 確 さ 要求レベル	日常の業務は、粗雑で正確さに欠け与えられた業務処理も要求されたレベルでなかった	日常の業務は、あまり正確でなく与えられた業務処理も要求されたレベルにはまだ不十分であった	日常の業務は、大体正確にできており与えられた業務処理も一応要求されたレベルであった	日常の業務は、ほとんど正確にできており与えられた業務処理も要求されたレベルであった	日常の業務は、正確で常に信頼できるものであり与えられた業務処理も要求以上のレベルで他への指導もできた
売上目標達成率	半期累計実績 ----- 100 半期累計目標	目 標 対 比	達成率 55%未満	達成率 55%~70%	達成率 70%~85%	達成率 85%~100%	達成率 100%以上
仕事の量	日常業務は迅速に能率よく処理でき与えられた業務は期限内に処理できたか	迅 速 性 期限内処理の度合い	日常の業務は、迅速性に欠け能率が悪く与えられた業務も期限内に処理できなかった	日常の業務は、迅速性にやや欠けあまり能率が良くなくと与えられた業務も期限内に遅れがちであった	日常の業務は、大体迅速に能率よくできており与えられた業務も、一応期限内に処理できていた	日常の業務は、迅速に能率よくできており与えられた業務もほとんど期限内に処理できていた	日常の業務は、常に迅速に能率よくできており与えられた業務も完全に期限内に処理ができた他への指導もできた
業務改善度	担当業務の効率化の為に創意工夫して合理化改善に努め会社に貢献できたか	創 意 工 夫 改善度	担当業務の効率化の為に創意工夫を全くせず、合理化・改善にも努めなかった	担当業務の効率化の為に創意工夫にやや欠け、合理化・改善にも不十分であった	担当業務の効率化の為に一応創意工夫し、合理化・改善に努めていた	担当業務の効率化の為に十分創意工夫し、合理化・改善に努め、具体的成果につながっていた	担当業務の効率化の為に常に創意工夫して、合理化・改善に努め会社に多大な貢献をした

図表18 人事評価システムフロー図



- ◆人事評価規程作成
- ◆人事評価制度運用マニュアル作成
- ◆評価者訓練マニュアル作成

(4)改善案の試行、効果測定

イ. 高齢者の活用

- ① 今後の人事戦略及び方針が明確になった。
- ② 継続雇用制度の社内PRができた。
- ③ 高齢社員の活用に対する社内コンセンサスができた。
- ④ 継続雇用時の賃金水準及び決定方法が明確になった。
- ⑤ 高齢者の教育訓練内容が明確になった。

などが実現できた。これにより

- a. 65歳まで安心して働けるという安心感ができて、社員の意欲の向上や、会社に対するロイヤリティの高揚が期待できる。
- b. 高齢者の活用により、将来にわたり、若手社員の不足、減少に対して対応が出来る。
- c. 長年培ってきた知識、技術、ノウハウ、経験などの若手社員への伝承ができると同時に労働生産性の維持が可能となる。
- d. 全社的な労務コストの削減が期待できる。
- e. 高齢者の意欲の維持や能力面の低下がある程度予防できる。
- f. 社会的貢献と企業のイメージアップ

につながる。

などの効果が今後期待できると思われる。

今後は、

◆高齢者、パート、派遣社員も含めた形での組織活性化のための総合的人事戦略の構築と実践が必要である。

ロ．組織活性化のためのトータル人事システムの構築

- ① トータル的な人事システムのあり方についてのコンセンサスができた。
- ② トータル的人事システムの制度の中核となるべき「職能資格制度」についての制度の策定と運用方法が明確になった。これにより、能力に応じた処遇を組織的に実施することが可能になった。
- ③ 能力、意欲、成果の3つの視点で総合的かつ、公明正大に評価できる人事評価制度の策定ができた。
- ④ 目標面接の実施により、社員の能力向上と意欲の高揚及び管理者と部下との信頼関係作りが可能となった。
- ⑤ 賃金制度について具体的作成活動は今回の研究ではできなかったが、職能給を中心とした制度の必要性和改訂へのコンセンサスはできた。又、職能給制度導入のインフラ整備はできた。

以上のような流れで、人事システムの構築を実施してきた。

これにより

- a. 社員個人の能力、意欲、成果に応じた待遇が得られ、意欲の高揚と、一方

では危機感の醸成が期待できる。

- b. 管理者の役割の重要性が高まり、管理者の自覚の向上と、管理者の育成につながる。
- c. 目標面接の実施により、管理者と部下のコミュニケーションが良くなる。
- d. 社員は自分の進むべき道、必要とされる能力がはっきり認識できるため、目的意識の高い人にとっては大きな動機付けになる。
- e. 職能資格制度と人事評価制度の評価基準を能力面では同一にしているため、理解がしやすいし、連動した運用ができる。
- f. 専門職の取扱いが明確になり、技術者タイプの人の活用が容易になる。
- g. 管理者の役割が明確になり、管理機能を果たさない、名前だけの役職の整理できた。
- h. 全体として、年功序列型待遇から能力、成果型待遇への道筋ができた。

などの効果が期待できる。

今後は

◆今回策定した職能資格制度、人事評価制度に連動した内容の賃金制度や他の制度（教育制度、CDP）の整備をする。

◆制度の運用面を重視して、社内への徹底を図ると同時に必要に応じて制度のメンテナンスを継続していくことが大切である。

ま と め

1. ハード面

(1) 研究テーマの設定

中高年従業員が担当しているハウス部材製造工程の中で負荷の大きい、木材半製品投入、積み立て作業、合板投入、積み立て作業、フレーム積み立て作業の軽減をするために研究テーマとして設定した。

(2) 研究方法

イ. 現状の作業姿勢や重労働の強弱をワークサンプリング調査、アンケート調査により分析

- ① 負担が大きい作業姿勢を減らす分析し問題点を、明確にする。
- ② 重労働の強弱を分析し、問題点を抽出する。

ロ. 問題点と改善案を検討し、職場の環境を良くするための方法として取り組む。

- ① 職場環境を整える。

ハ. 改善案の絞り込み及び具体的実施

- ① 高齢者の作業負荷軽減のための具体的機器等の開発を行う。
- ② 雇用時に安心して働ける職場環境作りをする。
- ③ 改善案の作業マニュアルを作成する。

(3) 成果

イ. 高齢者を含め筋力負担が無くなり、非常に良い状態になった。

ロ. 低姿勢、前傾姿勢での作業が軽減され作業環境が良くなった。

ハ. 積み取り位置が、適切な高さに調整できる為、高齢者でも安心して作業出来る状態になった。

ニ. 全体的に物の流れの見通しが良くなり工場全体が明るくなった。

(4) 今後の課題

イ. 高齢化問題は今後ますます本格化すると

思われる。特に当社のように高年齢の比率が高い企業にとっては、高齢者が働きやすい職場作りが必要である。

ロ. 材料、製品の運搬はリフトが不可欠であるが、作業者の近くを通行するので、災害にも結びつく可能性があるため、将来的には、リフト運搬のないレイアウトが必要である。

2. ソフト面

(1) 研究テーマの設定

中高年従業員に対する動機付けシステムとして機能するような人事制度の内容についての検討・整備をするために研究テーマとして設定した。

(2) 研究方法

イ. 現状の人事制度についての調査、分析

- ① 高齢者の活用という視点
- ② 組織の活性化という視点

ロ. 問題点と改善を含めた人事労務方針の策定

- ① トータル人事システムの骨格の作成
- ② システムとして具備すべき要件の明確化

ハ. 改善案の作成

- ① 高齢者の活用…社内PR、賃金水準の明確化、能力開発システム
- ② 組織の活性化……職能資格制度、職能要件表作成、人事評価制度作成、職能給制度の検討

(3) 成果

イ. 高齢者の活用の面では、高齢者を活用する社内コンセンサスができ、賃金水準の明確化、能力開発システム検討などにより、社員が安心して働ける環境作りと啓発活動は一応できたと思う。

ロ. 組織活性化のポイントとなる実力主義、

成果主義の人事制度作りのための骨格となる職能資格制度と人事評価制度ができたので、今後は社内への導入とスムーズな運用が求められる。

(4) 今後の課題

イ. 高齢者の活用面での課題

- ① 継続した社員への啓発活動の実施
- ② 能力開発制度（自己啓発を含む）の具体的な運用
- ③ 新しい人事制度の対象者として組み入れる。

ロ. 組織活性化のための人事システムの構築面での課題

- ① 職能給制度の構築
- ② 職能資格制度では職能要件表の適時見直し

- ③ 人事評価制度では評価者訓練の実施、フィードバック、目標面接の実施方法の検討とレベルアップ
- ④ 人事評価制度のメンテナンス（特に評価要素、ウエイト）の実施
- ⑤ 他の人事制度（教育制度、CDP 制度、退職金制度等）の見直し、整備

3. 高齢者の継続雇用への結び付け

研究の結果として高齢者の継続雇用は当然のこと、今後、高齢者の活用による組織の活性化が図られていくと信じている。