

高年齢者の戦略的活用を目指した人事管理制度の構築

さいとう製菓(株)

I 事業の背景、目的等

1. 会社概要

所在地	岩手県大船渡市
設立年	昭和54年（創業は、昭和23年）
事業の種類 具体的事業内容	食料品製造・販売業 和菓子・洋菓子の製造・販売
従業員数 50歳以上の高年齢者率	143人 17.5%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	定年後は、希望者全員65歳まで再雇用

2. 高齢者雇用状況

さいとう製菓(株)の従業員数は、全143名である。うち50歳以上の従業員は25名（全員女性）、うち60歳以降で雇用された者が、8名（全員パートタイマー）いる。雇用形態は、社員、準社員、パートタイマーと多様である。準社員制度は、中途採用者を一定期間準社員として採用し、その後社員として登用していた時代があるが、その後人件費コストの問題などから、いつの頃からか社員登用が見送られるようになった。従って、入社間もない者が準社員と扱われていたのだが、現在は、相当年数勤続した者でも、準社員が存在する。

就業規則に定める定年は、60歳。事業開始当時は「会社が必要とする者」との条件付きで、継続雇用を実施していた。但し、実績によると定年に至った者全員をパートタイマーとして再雇用しているので、「希望者全員65歳まで再雇用」としても、何ら問題のない状態であった。

再雇用された者が配置されるのは、量産工場の量産ラインであり、特別、専門的な知識・技能を要さない部署であって、従前から特別な高度技能を発揮していた者を量産ラインに異動するのでは、重要なスキルを失うことになる。地域の状況から言えば、若年者は盛岡市などの岩手県中部や県外、もしくは首都圏指向であり、地元への定着は少ない。いきおい、高齢者の労働力に頼らざるを得ないが、再雇用者の受け皿を量産ラインに限定していたのでは、いかにも「戦略的」ではない。高齢者をより「戦略的」に活用するにはどうするか…という発想が、この事業参加への下地にある。

3. 事業の背景、課題

高齢者の戦略的活用…ということを前提に考慮するとき、二つの要素が考えられる。

- ① 高齢者の持つ、後輩の面倒見の能力、技術の習得に対する支援に留まることなく職

業人としての「人間性」とでも言うような特性を身につける事への支援を行う能力を活用しての現役世代の育成。(メンター(支援的助言者)としての機能)

- ② 既に身につけた技術能力を活用して、職場の職務遂行を積極的に行い、成果を上げる活動。(技能者としての機能)

ここでは、高齢者の役割を現役世代の面倒見や人間性育成という側面を捉え、「将来会社に貢献する」現役世代の育成と、自らの技術能力を職務遂行能力として投入する二つの側面を「高齢者能力の戦力」として見なし、高齢期に至までのこの能力の育成…ということが課題となる。

4. 事業の目的

従来、会社が必要とする者についての継続雇用を実施してきたが、希望者全員を継続雇用する方向へと転換するにあたっては、継続雇用される本人の適性を生かした配置とするのが望ましいと考えられる。高齢者に会社が期待するのは、高齢者のもつメンター(支援的助言者)の機能と経験ある技能者の両側面であり、これらの性質を継続雇用される本人がどれだけもっているかによって配置を考える…というような処遇方法を検討していきたい。その方法への前提として、定年後にメンターや技能者として能力を発揮してもらうために、比較的早い時期からの能力の向上や定年後も第一線で活用できる技能をどう育成するかということも併せて検討し、新たな勤務形態の導入と併せて教育訓練体系の導入や給与等の処遇形態の検討も併せて進めていく。

II 検討体制と活動

(1) 検討体制

メンバーの選定にあたっては、開発事業責任者である常務取締役とこれを支援する外部委員の(社)岩手県雇用開発協会高年齢者雇用アドバイザーが、社内の各部署を網羅するように且つ職務に支障の内容に配慮して選定した。さらには、高年齢者の意見を聞くため、55歳以上の従業員を1名選定した。量産ラインである「かもめの卵」工場からは、製造ラインの特性上委員は選定しにくく、メンバーには加えなかった。

選定されたメンバーはいずれも勤続10年以上であり、会社業務を知り尽くしている。

本事業活動の詳細は、後段にまとめるが、開発委員会活動は次のようなものである。

(2) 活動内容

- ①初年度…高齢者雇用に関する知識の習得と会社内課題の把握に主眼をおき7月～3月の間、約1ヶ月に1回開催
- ②2年度目…初年度に習得した知識を生かし、具体目標に向けて「評価書」やアンケート調査結果の判読などを実施して、具体的制度作成に活動した。
- ③3年度目…改訂就業規則と改訂給与規程を実施するべく就業規則と実態との検証と給与規程改定に伴って導入した評価制度による評価者訓練など、トライ

した。

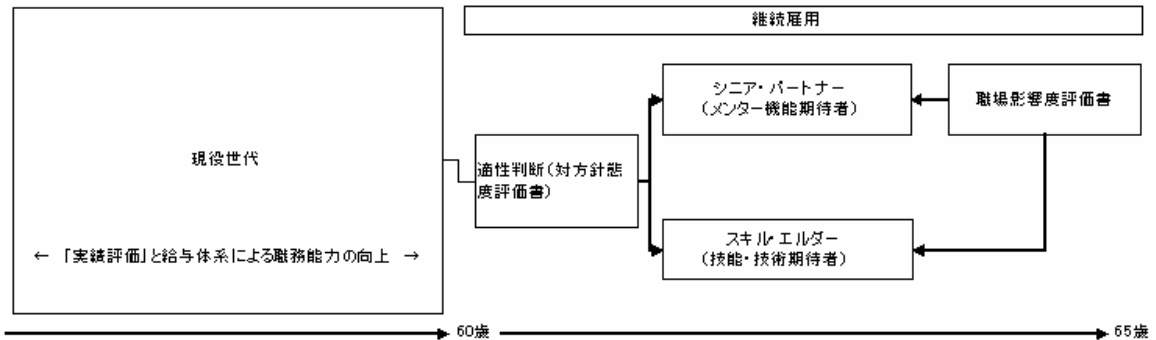
Ⅲ 事業結果の概要

(1) 事業活動の方向

- ① 高齢者の適性発見…メンター機能を有するか技能者機能を有するかの発見
- ② 従業員のやる気…従業員の職務に対しての動機づけを高めて、高齢者ととも、どのような戦力化を試みるか、という問題。
- ③ 高齢化時代意識…高齢者雇用を必要とする時代への従業員意識（調査を基本として）
- ④ 就業規則整備…高齢者雇用安定法に基づく雇用確保措置を含む就業規則の整備
- ⑤ 再雇用賃金…再雇用者の雇用条件の整備
- ⑥ 従業員に気づきを与える教育または手法・制度の検討

(2) 開発委員会の活動により作製された資料等

- ① 就業規則……定年60歳、希望者全員65歳まで再雇用で雇用確保する。その他、詳細、現代にマッチしたものとなるよう改訂。
- ② 給与規程……職務に関係しない手当類を廃止し、能力給とする。実績評価書を用いる評価制度を採用し、評価結果に基づき能力給を上下に格付け改定して人件費コストアップを防止する。これに伴い、準社員を廃止。
- ③ 人事評価規程……実績評価を運用する上での留意点を規程化した。
- ④ 対方針態度評価書（システム）……高齢者雇用をする際、メンター機能を有するか技能者機能を有するかを判定する評価システム
- ⑤ 職場影響度評価書……高齢者を配置した職場での当該高齢者の影響度の評価書
- ⑥ 人事管理規程……人事異動を含む高齢期適性育成のための人事管理を規程化
- ⑦ 高齢期就業に関する従業員意識調査……望まれる高齢者像、嫌われる高齢者像の発見



IV 事業の内容と結果

1. 現状調査・分析と新規就業形態の策定

(1) 事業活動推進の前提となる社内制度整備について

社内制度で未整備となっていた事項は次のようなものである。

- ① 社員登用を予定した採用でありながら、人件費コストとの関連により登用を見送ってきた結果、今なお存在する準社員の取扱
給与の取扱で、社員と比較して準社員が不利となるのは、給与では一部の手当（食事手当）だけであるが、昇給と賞与に差がある。また、精勤手当の取扱では、社員について欠勤・遅刻・早退などが控除対象になるのに対して、準社員は年次有給休暇取得についても控除対象となる。また、人事の側面でも、準社員はいつまでも一般職員であり、役職者となることはない。これらの不均衡を残したままで、高齢者雇用のその者の有する適性（「メンター機能」と「技能者機能」）を発見したところで、定年後の再雇用後、それらの機能を発揮させにくい。また、不均衡な取扱により、それらの機能が十分に育成されるとも考えにくい。そうした事情により、この不均衡を取り除くことに腐心することとなった。
- ② 年功給として設定された給与額が、一時期の感覚的な定期昇給または採用時の「前職給与額の保証」などによって、同年期、同職種であるにも拘わらず、給与格差が見られること。
- ③ 採用時給与の基準が明確でないこと。
- ④ 定期昇給基準が不透明であること。
- ⑤ ②③④はいずれも給与体系の問題であるが、旧態の給与体系では、高齢者雇用のその者の有する適性（「メンター機能」と「技能者機能」）を持ちうる従業員として育成しにくい。従って、何らかの「やる気の出る給与体系」とする必要に迫られ、これを改訂することとした。

(社内制度整備における改正点)

① 準社員の廃止

準社員と社員との差は、主として給与の手当額の差であることから、給与の食事手当など、職務と関係しない手当を廃止し、旧基本給から一部を取り出して「能力給」とした。

「能力給」は1級から10級として、各級は各10号の段階を設定した。各級ごとに職能資格要件を定めた。(次表参照)

級	定義
1	職務の初心者で、上長から指示を受け職場の同僚の指導・援助を受けながら職務遂行する能力を持っている。
2	職務の手順を理解し職務遂行の方向を概ね理解し、上長の指示に従い、概ねの職務を自力で遂行できる。
3	職務遂行の手順・方向を理解し、上長により配分される担当職務を概ね自力で出来る。
4	職務遂行により会社貢献を指向し担当職務を通じてより能率的な職務遂行が出来る。
5	担当職務に熟達し、その職務遂行上の牽引役ができる。
6	担当職務のみならず関連する他の職務を理解し、調整しつつ周辺業務をまんべんなく推進できる。
7	職場全体の業務を理解し、担当職務の遂行方法を構築し、他の業務と調整しつつ職場目標の達成へと牽引できる。
8	職場全体の業務目標を理解し、職場の方向付けを構築し全体の業務のバランスを整えつつ、職場目標の達成へと牽引できる。
9	職場全体の業務目標のみならず、会社全体の目標を理解し、企画立案や職務遂行を通じて会社目標の達成へと牽引できる。
10	会社の使命と目標を理解し、会社業務の企画立案や職務遂行を実施することにより、会社全体のバランスを整え、会社目標の達成に貢献できる。

これによって、社員、準社員の差であった諸手当が能力給に吸収されることとなり、各人の現行給与額によって格付けすることにより、社員はやや上級に準社員はやや下級に各づけられることにはなるが、評価による能力給の昇給を導入することにより、将来能力格差の差は生じたとしても、身分による格差は解消されるものと考え、準社員を廃止した。

② 評価制度の導入

準社員が生じた根本原因である人件費コストの増大についても、評価に基づく能力給の変動により、必要最低限に抑えられるものと考えた。

評価書は（別紙1）のようなものであるが、各人の実績が明確に現れるように、開発委員会で、評価項目を検討したものである。

また、評価が公正に運営され、衆目にも納得しうる結果を得るため、「人事評価規程」を作成し、管理職による評価者訓練を実施した。

この結果、管理職の評価水準が一定に定着し、各人の能力レベルが明らかになり、同水準の者については、職場を異動しても、全体の職務遂行にはさして影響のないことを発見した。

③ 育成のための人事異動

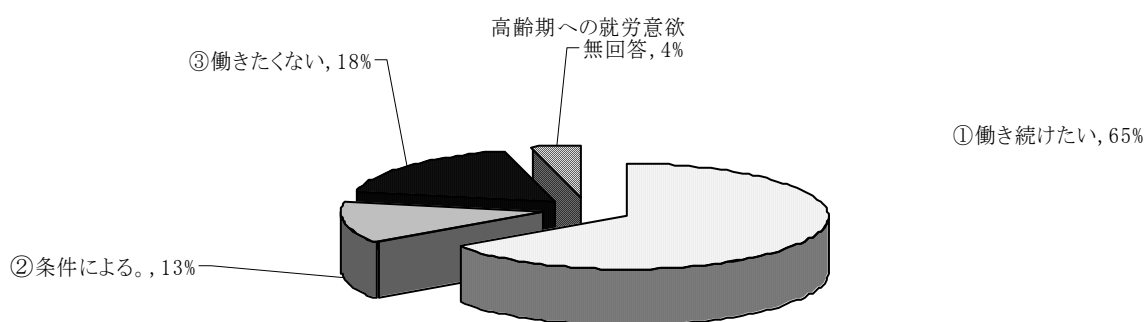
この評価者訓練により、評価結果同レベルの職員については、異動が可能との結果を発見し、後段の「人事管理規程」に集約されることとなった。

(2) 従業員アンケート調査の実施

高齢期就業の適性の一つ「メンター機能」について、会社としての「定義」を見いだすために、全従業員を対象に、高齢期就業に関する意識調査を実施した。

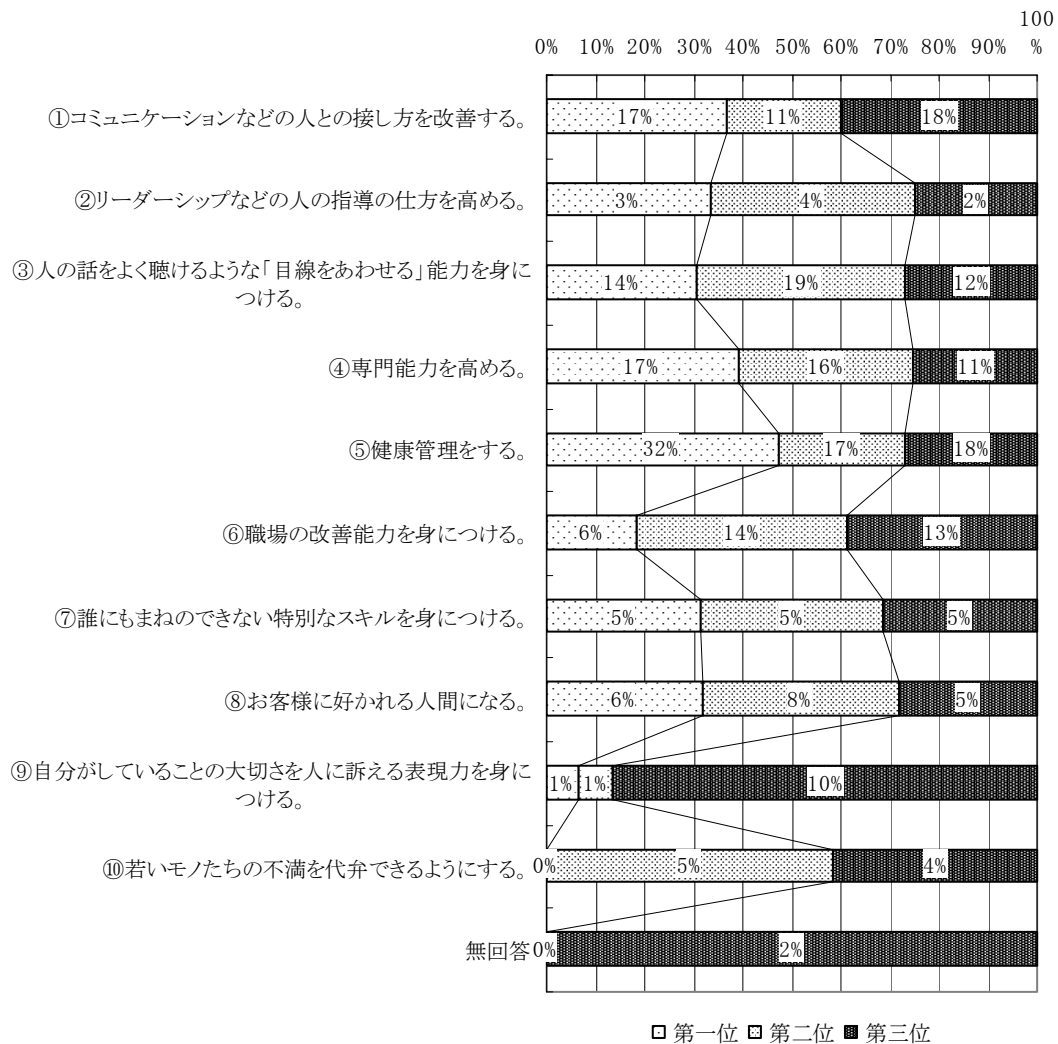
定年後働きたいか、働きたくないか、働かないとしたらどのような不安があるか、働きたいとする動機など的高齢期就業をめぐる一般的質問のほか、高齢期に職場にいて欲しい人材、そのような人材になるためにどのような努力をしたいかなど、キャリア発達にスポットを当てた質問肢を用意した。

その結果、定年後働きたいか働きたくないかという問に対してグラフのような解答となった。



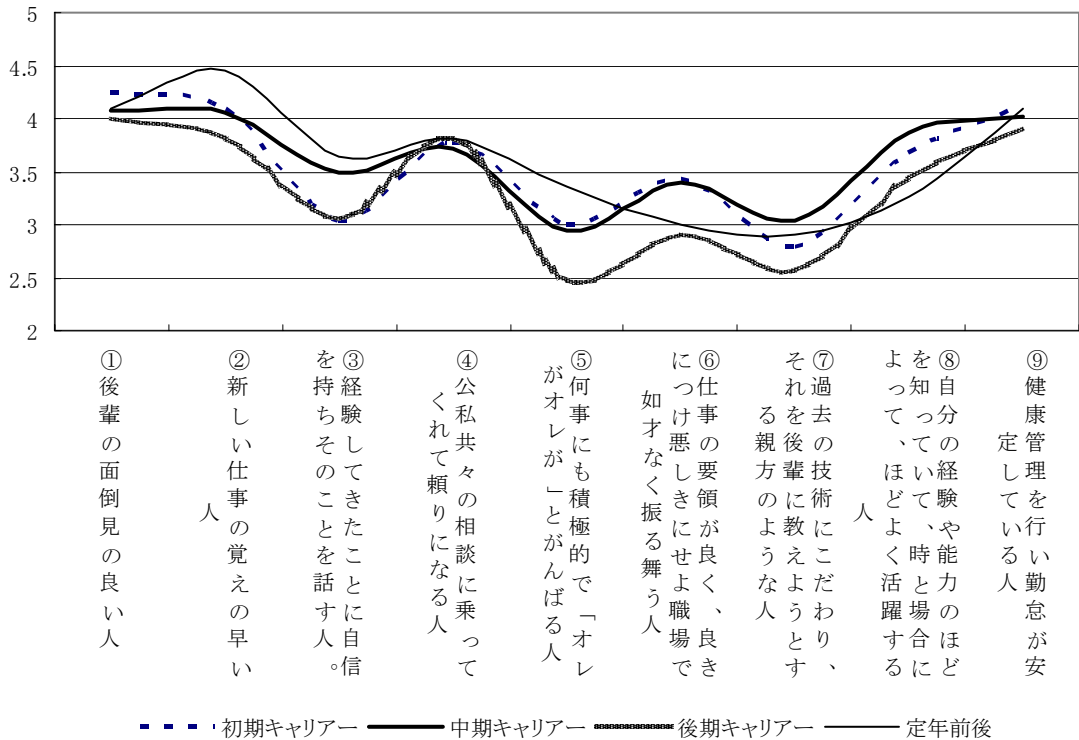
また、高齢期就業への努力項目を尋ねた質問では、次のような結果となった。

高齢期就業への自己の努力目標



この質問の結果、③「目線を合わせる能力」(メンター機能)をつけたいとする人が多く見られ、次いで、専門能力、お客様に好かれるなどの項目が上げられている。更に、職場にいて欲しい高齢者像を尋ねた質問では、次のような結果となった。

望ましい高齢者像



グラフにある、初期キャリアとは、18～30歳。中期キャリアとは、31～45歳、後期キャリアは、46～55歳、定年前後は55歳以降としてある。各年代それぞれ特徴はあるが、概観すると次のような特徴を備えていることが理解される。

- ①後輩の面倒見のよい人が比較的高いレベルにあるということ。逆に言えば、「経験あることを良いことに、威張る人」は敬遠される。その裏付けは、④公私共々の相談にのってくれて頼りになる人が、高いレベルを示していることである。
- ⑤何事にも積極的で「オレがオレが」と頑張る人が特に低い。つまり、オレがいなければ、お前ら何にもできない…などと、後輩や仕事を覚えるのに努力途中の人たちの仕事を取りあげてまでも、存在を誇示するような人は嫌われる。
- ⑨健康管理を行い勤怠が安定している人が望ましい高齢者としてあげられるのは、「健康であるかないか」が問題なのではなく、健康管理をキチンとして結果として勤怠安定につながっているかどうか…である。もっている病気自体が問題なのではなく、その病気と上手につきあい管理して、常に他者に迷惑をかけない勤怠が問題なのである。
- ②新しい仕事の覚えの早い人が、高いレベルではあるが、高齢者にとって最も苦手な分野である。しかし、キャリア別に見ると、定年前のグラフが最も高い値を示し

ている。このデータから断定的に言うことはできないだろうが、やや深読みすれば、高齢者自身が「新しい仕事を早く覚える努力をしたい」という願望の表れではないだろうか。

以上から、簡単に言ってしまうと「後輩の面倒見が良くて、威張らず、予測つきがたい休みをせず、自己顕示欲のない、新しい仕事でも速くマスターしようと努力する」人…これが、高齢者の理想像である。と、理解された。

この事業活動の本体となる適性発見、適性の育成については、このアンケート調査結果を参考として構成した。

(3) 人事管理規程の整備

上記アンケート調査を基として、経営方針行動評価表（以下「対方針態度評価書」というの計算システム…高齢者雇用をする際、メンター機能を有するか技能者機能を有するかを判定する評価システムと職場影響度評価書…高齢者を配置した職場での当該高齢者の影響度の評価書を開発した。

対方針態度評価書（システム）は（別紙2）に掲げる様な評価書であるが、アンケート結果から導き出された。

タテ軸に書いてある評価項目は、開発委員会で議論して導き出した職場規範である。ヨコ軸にある方針は、アンケート結果から「望ましい高齢者」に備わるべき行動規範である。この両者がそれぞれ関連するかしなないかを一つ一つ検討を加えていき、関連するマトリックスの部分に評価得点が配分される。その得点を全項目満点となったときの得点を100として達成率で表記するようになっている。その達成率は、ペンタグラフに示され、その人のもっている特性がプロフィールとして顕される。

開発委員会では、この評価書を「メンター機能」「技能者機能」の判定書として位置づけた。即ち、達成率が高ければ、「望ましい高齢者」と見られる各項目に対応する職場の行動規範をよく守っている（または、積極的に実施している）ということになり、メンター機能が高いということになる。従って、この評価書によって、高い評価を得られた者について、職場に効果的に配置することによって、若年者、もしくは現役世代の「手本」となる行動を示すことができ、且つ、公私共々にわたるさまざまな悩み事、或いは課題を聞き手となったり、指導者となったりするメンターとしての機能を発揮することができる…と考えた。

この評価書の信頼度は、数回の評価者訓練により、試みの評価記入を行い、60歳以上の8名のパートを含む延べ70人の評価を実施し、高得点を得た3名について、開発委員会で討議した結果、ほぼ衆目と一致する結果となった。これにより、かなり高い確率で、メンター機能を持った者を発見する能力を持ちうるかと判じられる。

高得点を得た者は、「休日出勤に至ったときでも、厭な顔をせず、こころよく出勤を応諾してくれる」「仕事の困りごとによく相談にのってくれる」「あの人のいる職場は空気がいい」などの言葉で表現されていた。

いっばんに評価のロジックは次のように考えられる。

①「会社にとっていい人ってどんな人→会社を儲けさせてくれる人→儲けさせられる能力って何→それは仕事→だから仕事の能力を評価する」という流れにある。

しかし、この場合、根本からロジックが異なっている。つまり

②「会社にとっていい人ってどんな人→会社がいなければ困る人→会社にしないと困る要素って何→それは会社方針に沿った態度かどうか…ということ→だから態度を評価する」というストーリーだ。

今回の事業に参照すれば、「技能者機能」をもった高齢者は、①の評価に、より高得点を得る者、「メンター機能」をもった高齢者は、②の評価に高得点をあげられる者である。

①については、前段で述べた給与規程による実績評価書で、十分計測できるが、②のストーリーなくしてメンターの発見は不可能であろう。

「対方針態度評価書」は高齢者のもつメンターであるか技能者であるかの適性の判断は可能だが、メンターとして機能した後の職場の雰囲気の変化について評価はできない。いわば、メンター機能の「実績評価」として使える評価書が必要となる。そのために、開発委員会では、そうした要求に耐えうる評価書を作成しようとした。

メンター機能を発揮した結果の実績評価書は、高齢期就業に関する従業員意識調査（アンケート）結果から導き出そうとした。即ち、職場にとって望ましい高齢者であるか、そうではない高齢者であるか…という問の結果である。その結論によると、「後輩の面倒見が良く、威張らず、予測つきがたい休みをせず、自己顕示欲のない、新しい仕事でも速くマスターしようと努力する」人…というのが、職場にあって欲しい高齢者像であった。開発委員会では、この部分に着目し、「対方針態度評価書」の作成の時と同様に望ましい高齢者像にマッチした職場規範の收拾を行った。それらを整理して評価書としてまとめたものが、（別紙3）に示す「職場影響度評価書」である。

評価者訓練で、「対方針態度評価書」と同様にサンプルを抽出して評価してみた結果、明らかに職場に悪影響を及ぼす者は20点を上回ることがない。「一言、ネガティブなことをいってからでないと手が動かない」「人の悪口ばかり言う」「指示命令にいつも反抗的だ」「仕事の注意をふてくされたような表情で聞く」など、少なくとも他者に不快な思いをさせる人は、間違いなく判別することができる。ということは、メンター機能を期待して職場に配置した者が、職場により影響を与えているか、体調とか職務の好き嫌いなどを理由として何か職場の風紀を乱していないか…というようなことが絶えずチェックできる。

このようにして「対方針態度評価書」をもって、定年後の再雇用への期待を判別できることと、「職場影響度評価書」によってその人が、期待通りの機能を発揮しているかの判定ができるシステムを完成した。

以上の評価書の開発ができたので、これを「人事管理規程」としてまとめた。（別紙

4) 人事管理規程の主たる内容は、対方針態度評価書によって再雇用者への期待を見極める…ということ、再雇用者に対して職場影響度評価書に基づく評価を実施して、職場風紀の影響度を測る…ということ、そして「メンター機能」を有する者を「シニア・パートナー」と呼称すること、「技能者として認められる者」は「スキル・エルダー」と称し、異動や交換研修によって育成すること、という内容である。（「Ⅲ. 事業の概要」の図参照）

2. 新規就業形態の試行・効果測定

就業規則及び給与規程は、3年度目に「仮施行」した。就業規則は、高齢者雇用確保措置の義務化に合わせ、65歳迄、希望者全員の再雇用を規定しており、特に問題なく推移した。給与規程は、準社員廃止と人件費コスト急増防止のため、評価制度を伴うため、慎重な試行をした。評価者訓練の段階で、管理職の目線を合わせることに成功したほか、評価レベル同等の者について、異動が可能であることを発見し、技能者育成のために必要な多能工化を目指しての人事異動を規定した「人事管理規程」に結びつけることができた。職場コストと、能率を考慮してコスト試算を行った結果、全社員が定年までに4回の異動が可能であることが、判明し、これが実施されれば、十分な技能者の育成が可能である。

準社員の廃止は、モラル等の理由によって、多くの準社員が望んでおり、平成18年4月1日の義務化に合わせ、就業規則の実施とともに、実施の予定である。当然、附帯する「人事評価規程」も施行されることになる。

対方針態度評価書と職場影響度評価書については、開発委員会での確認だけではあるが、かなりの精度を以て所期の目的を達成することが理解されており、評価項目を全従業員に公表することによって、動機づけが高まることも期待される。

人事管理規程は、従来、さいとう製菓では異動という実績がなく、組織が固定化しているため、喫緊の課題となっている。経営陣が特に、実施を望む項目であり、実施の決定には時間がかからないと思われる。

「高齢者の戦力化」というテーマに参照すれば、現役世代からの意識と技能の育成が必要であり、この事業によるアプローチは、職務遂行を通じて、日常の職務、勤務から育成を図る方法であり、特別な教育課程をもたない育成方法として十分な説得力を有する者と考えられた。

就業規則については、本年3月、労働基準監督署に届出を完了する予定である。給与規程も同時に届け出る予定ではあるが、給与の組み替えは、定期昇給と同時に実施し、4月1日からは、人事評価対象期間であることを予告する予定である。同時に人事評価規程を周知し、併せて対方針態度評価書と職場影響度評価書の評価項目を周知する予定でいる。

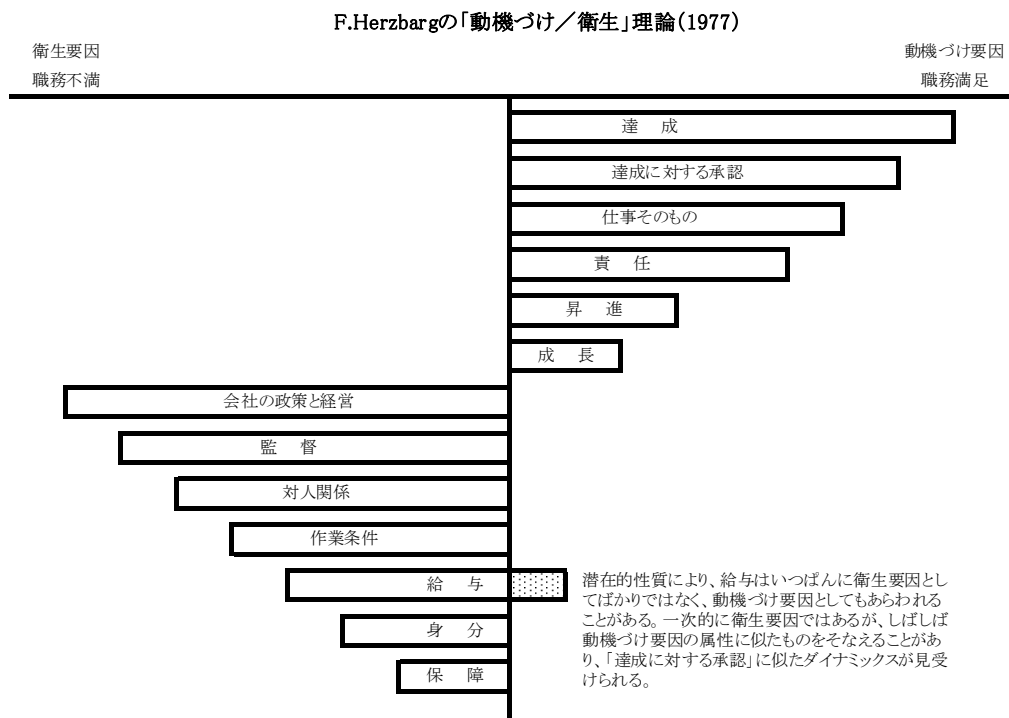
現在の在籍者が、直近に定年を迎えるのは、2年後からであるので、対方針態度評価書と職場影響度評価書が直ちに役立つ場面はないが、人事管理規程を周知させるのと同時に、従業員に周知し、来る将来の継続雇用の際には、高齢者としてのメンターや技能者として

の期待があることを周知したい。

IV. まとめ

F. ハーツバーグの「動機づけ/衛生理論」(以下に図を示す)によれば、動機づけ要因を「自己覚知」することがより職務に動機づけられるとされている。その「自己覚知」に至るには、単純な仕事だけでなく、複数の役割を与えて「職務充実」を図ることが必要と力説される。この事業活動の場合、高齢者に「会社が与える職務」のほかに、「現役世代にメンターとなる役割」や「技能の指導者」としての役割を加えて、「職務充実」を目指した活動となっている。高齢者が、元気よく働くばかりではなく、現役世代を力づけ勇気づけて、職場全体を活性化していこうとする発想の下、対方針態度評価書と職場影響度評価書を開発し、それを人事管理規程として完成したことは、次のような特徴をもっていると思われる。

- ①教育という作業を経ない「高齢期就業」への動機づけができる…ということ。
評価書の評価項目を周知することにより、そのまま「動機づけ」につながり、特に教育の場をもうけて「高齢期就業云々」の教育を必要としない。
- ②高齢者に与える職務として、「メンター」または「技能者」の役割を与えて、職務充実することにより、より職務に対しての動機づけが高まる…と予測されること。
- ③複雑な就業形態の選択を迫るのではなく、希望者全員を再雇用で受け入れ、その後の動機づけに期待することにより、「誰でも再雇用される」という形態により、社員全体に対してのヒューマンリソースマネジメントとなっていること。



また、この事業活動では、アンケート調査により、貴重なデータを手に入れた。高齢期就業期にややもすれば、オレがオレがとがんばる高齢者が望ましいかと思えば、意外にそうでもなく、後輩の面倒見や悩み事の打ち明け相手とか、相談者を求めている傾向も現れた。

ややもすれば、「仕事を張り切ってる」高齢者を求めてしまいがちだが、あまりにそのような人だけを求めすぎると現役世代との軋轢を作りかねないことも示唆されていた。

さらに、この事業活動の成果は、34回にも及ぶ開発委員会の開催である。会社人事処遇の問題を扱う委員会だけに、なまなましい会社批判も飛び出しかねない内容も含んではいるが、課題解決の後に見えてくる会社のビジョンを示唆することによって、「夢のある」討議ができた。

評価書の検討にあたり、その評価項目を「職場規範」に求めたことも、成功だったと思う。開発委員が、一生懸命職場から拾い集めた「職業人としてあるべき姿」が各評価書にはぎっしりと詰まっている。普段の職務遂行に、これだけ多くの職場規範を意識することはまずあり得ない。その意味で、開発委員が一人一人、自己の職場の規範を集めることによって、それを再確認し、職務にあたる自己統制能力を身につけることに成功したと言ってよいかもしれない。

(別紙1)

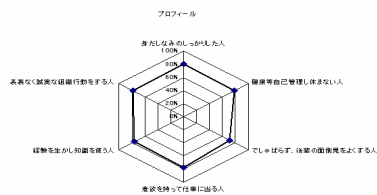
平成 年 月 日提出

職務評価書

職分								
自平成 年 月 日 至 平成 年 月 日								
被考課者	氏名	所属	部・支店	課	能力等級			
考課								
考課要素	考課項目	着眼点	一次					二次
			S	A	B	C	D	
仕事の成果	仕事の量	①処理した仕事の総量は十分で期待通りであったか。 ②突発・臨時の仕事も手際よく処理し、常に期限内に完了させたか。	14	12	10	8	6	
	仕事の質	①仕事の結果は正確で、出来不出来のバラツキもなく、期待通りであったか。 ②仕事の結果は、常に仕事の目的に適合したできばえであったか。	14	12	10	8	6	
	役割貢献度	①担当業務全般に亘って、その目標として期待し、要求される業績をどの程度達成したか。(量的達成度) ②処理した仕事は正確で、その目的に十分適合した出来栄を示す結果であったか。(質的達成度)	14	12	10	8	6	
	小計					点	点	
発揮能力	知識・技能	①担当業務の処理にあたって必要な知識、技能を十分に発揮したか。 ②業務処理を通じて習得した知識・技能をその後の仕事に有効に活用したか。	10	8	6	4	2	
	判断	①仕事の処理にあたって、自ら下すべき判断をタイミング良く下したか。 ②判断の内容は仕事の目的に沿った、適切妥当なものであったか。	10	8	6	4	2	
	創意工夫 (改善)	①仕事の成果や能力向上のために、仕事の手順、方法についてさらに優れたやり方を考案したか。 ②改善のやり方は、問題の本質を突いた効果的なものであったか。	10	8	6	4	2	
	対人対応	①明朗でキビキビした姿勢、行動に他人に接し、好印象を与えたか。 ②気配りを働かせ、誠実に物事を処理し、周囲の信頼を高めたか。	10	8	6	4	2	
	コスト管理	①仕事の目的を達成するにあたって、もっとも適切、効果的な、最善の処理方法をその都度選択し、実行したか。 ②仕事の目的に応じて、時間、労力、物(金)などのコストを最小限に抑えるよう処理方法を工夫し実行したか。	8	7	6	5	4	
	小計					点	点	
勤務態度	協調性	①職場の業務目標を達成するために、進んで他人の仕事を手助けする姿勢を示したか。 ②職場のチームワークに気を配り、自己本位の言動によって調和を乱すようなことはなかったか。	14	12	10	8	6	
	責任感	①担当する個々の仕事に対して、これらを最後まで完遂させようとする意欲を示したか。 ②無責任な言動や、責任を回避するような態度はなかったか。	16	13	10	7	4	
	積極性	①仕事の処理にあたって、常に意欲的に取り組んだか。 ②新しい仕事、臨時、突発的な仕事などに対しても、これに挑戦する意欲を示したか。	16	13	10	7	4	
	規律・勤勉性	①社内規定、諸届けなど、定められた社内ルールを守る意欲を示したか。 ②誠実に仕事に取り組み、マナーの向上に意欲を示したか。	14	12	10	8	6	
小計					点	点		
考課者所感	一次		合計 得点	点		点		
	二次		考課者氏名					
			一次				印	
		二次				印		

経営方針行動評価

(別紙2)



評価対象 部署番号	氏名
7	0
評価者	0

判定者	評価項目	得点						
		1	2	3	4	5	6	
接客態度	丁寧な声で挨拶を返していると感じるかどうか	5	0	0	0	2.5	2.5	0
	お客様の声には迅速な対応が出来るか	4	0	0	0	1.33	1.33	1.33
	職場内での相互理解に努め相手の立場を理解して物事を考え行動できるか	3	0	0	0.75	0.75	0.75	0.75
	情報を知るための社内行事の主旨を理解し、それに参加し努力しているか	5	0	0	0	0	0	5
	日々の仕事から良い点を発見し、それを活かして業務に繋げることが出来るか	5	0	0	2.5	0	2.5	0
	お客様の干渉を減らすことのないように丁寧な接客態度を維持し、お客様の満足度を高めるか	3	3	0	0	0	0	0
	お客様のニーズを正確に把握し、それに合わせてサービスを提供しているか	4	0	0	0	2	2	0
	お客様の電話の対応を丁寧に行い、お客様の不満を解消し、相手に安心感を与えているか	3	0	0	0	1	1	1
	商品の魅力を分かりやすく説明し、お客様の購買意欲を高めるか	2	0	0	0	1	1	0
	相手の立場や気持ちを理解し、その意図に沿って、自ら進んで行動することが出来るか	3	0	0	0.75	0.75	0.75	0.75
接客スキル	最新の菓子や新製品の店内等のディスプレイ/クマールでお客様の誘導に努めているか	4	0	0	0	4	0	0
	お客様のニーズを把握し、満足度の高いサービスを提供できるか (CS)	5	0	0	0	2.5	2.5	0
	大きな声で挨拶を返すだけでなく、お客様の安心感を与えるような一言を加えて分かりやすく行動しているか	5	0	0	0	1.67	1.67	1.67
	お客様の目で、商品代金の受け渡しの手続きを守って正確に双方確認の上返金しているか	4	0	0	0	2	2	0
	お客様と一緒で声かけ相手へ明るく、大きな声で挨拶し、お互いの気持ちを確認しているか	4	0	0	0	2	0	2
	お客様の顔と名前を覚え、コミュニケーション(世間話など)をしていますか	3	0	0	0	1.5	1.5	0
	自分の気持ちを常に前向きに持ち、職場の雰囲気を作るために適切な調和を図りながら働いているか	3	0	0	0.75	0.75	0.75	0.75
	自己の目標を明確に設定し、自己の志気や意欲的に仕事に取り組んでいるか	4	0	1.33	0	1.33	1.33	0
	チームワークの精神を大切にし、報告・連絡・相談を行いスムーズに仕事ができるように働いているか	3	0	0	0.75	0.75	0.75	0.75
	会社のイメージアップを高めるために積極的に接客し、人の繋がりを場所、場面でも進んで実践しているか	4	0	0	0	2	0	2
接客姿勢	商品やサービスを正確に伝え、タイムリーな工場見学の案内、正確な製造情報の販売員への告知が出来るか	4	0	0	0	1.33	1.33	1.33
	接客も気持ちよく、接客の質を高め、お客様が満足できるように、目配りや声かけで店舗の管理しているか	3	0	0	0	1.5	0	1.5
	会社の品物を盗める確率をお客様に防犯、防犯や、態度で距離のある対応をしていますか	4	1	0	0	1	1	1
	不都合が生じたときお客様に丁寧な対応が出来るか	5	0	0	0	1.67	1.67	1.67
	外部情報を収集するためにお客様の作業状況や対応を正確にコミュニケーションしているか	4	0	0	0	2	2	0
	会社の方針や目標を達成するために常に問題意識を持ち、自ら改善する努力をしているか	3	0	0	0	1	1	1
	SSを守っているか	2	0.5	0	0	0.5	0.5	0.5
	①情報へのアンテナを高め、情報収集に当たり、取扱説明書の上で整理し、的確に伝えるか	4	0	0	0	1.33	1.33	1.33
	②職務上のお客様に接する際には相手の話をしっかりと聞き、最後まで丁寧に傾聴しているか	5	0	0	0	2.5	2.5	0
	不都合が生じた時に事の事実を正確に把握し、丁寧に対応することが出来るか	4	0	0	0	0	4	0
接客意識	職務の変更日々業務にアウトプットされた時間内に合理的に勤務できるか	4	0	0	0	1.33	1.33	1.33
	日々の仕事の取組が合理的で、決められた時間内に終わることが出来るか	5	0	1.25	0	1.25	1.25	1.25
	結果的に仕事を完了できる確率が高いか、遅刻、欠勤、早退はないか	4	0	1.33	0	1.33	0	1.33
	勤務の内容や、対応に合わせた服装や髪型を整えているか	5	5	0	0	0	0	0
	勤務の目標を見直し、その場で必要な作業をこなして、目標達成に向けて有効な行動が出来るか	4	0	0	0	1.33	1.33	1.33
	勤務結果を振り返り、反省し次の勤務に活かしているか	3	0	0	0	1.5	1.5	0
	勤務の変更を考慮し、それに適った作業手順のアウトプットが出来るか	4	0	0	0	2	2	0
	与えられた仕事は、自分の責任で、逃げ出すことなく最後までやり遂げることが出来るか	3	0	1	0	1	1	0
	勤務進行過程において作業性、効率性を考慮し合理的な作業法を編み立て、それを実践しているか	4	1.33	0	0	1.33	1.33	0
	担当の勤務を積極的に手早く正確にこなしているか	3	0	0	0	1.5	1.5	0
接客マナー	パワコン検閲を徹底し入力しているか	4	0	0	0	4	0	0
	パワコン入力の確認を徹底することなく出来るように努力しているか	5	0	0	0	5	0	0
	お客様又は上司と関係し、礼儀正しく挨拶を返すことができるか	5	2.5	0	0	2.5	0	0
	周囲の勤務の状況をつかみ、勤務の推進に有効な行動を講じているか	4	0	0	0	1.33	1.33	1.33
	製造の日報や製造データを把握し、問い合わせに迅速かつ的確に対応できているか	3	0	0	0	1.5	1.5	0
	自分と関係ある部署や職種に自己解決した上で自分の意見を積極的に発言し、それを行動に移せるか	4	0	0	0	2	2	0
	日々の作業を正確にこなすだけでなく、仕事をこなす人を手伝って、それを褒め、他の従業員を見習わせるような指導が出来るか	3	0	0	1	1	1	0
	得点	181	19.33	4.91	6.5	70.56	54.73	50.9
	達成率	77%	80%	78%	71%	77%	76%	78%

職場影響度評価書

評価対象者氏名	
評価年月日	
評価者	
部署	

- 5. 「そう思う(または「そうしている」)」
- 4. 「まあそう思う(または「まあそうしている」)」
- 3. 「どちらともいえない」
- 2. 「ややそうは思わない(または「そうしていないことが多い」)」
- 1. 「そうは思わない(または「そうはしていない」)」

1	この人は、後輩が仕事で悩んでいるときに、タイミング良く、声をかけたり、アドバイスしてくれたりしています。	5	4	3	2	1
2	この人は、過去の仕事の実績を自慢して自分のことを誇示したり、威張ったりしたことはありません。	5	4	3	2	1
3	この人は、健康管理に気を遣い、絶対に欠勤や遅刻控したことはありません。	5	4	3	2	1
4	この人は、後輩が仕事で困っているときに、お前なんかには任せておけないと仕事を取りあげてやってしまうことはありません。	5	4	3	2	1
5	この人は、新しい仕事で覚えるのに困難なときでも、早く覚えようと懸命に努力して、必ず結果を出します。	5	4	3	2	1
6	この人は、周囲の人のプライベートなことにも気を遣い、悩み話などをよく聞いてくれます。	5	4	3	2	1
7	この人は、継続雇用について、明確な意志と意欲をもって、継続雇用の希望を明らかにしています。	5	4	3	2	1
8	この人は、過去の勤務成績について、十分に自覚して、後輩に仕事のコツを教えてくれると思います。	5	4	3	2	1
9	この人には、人生の目標があると思います。	5	4	3	2	1
10	この人は、いつも若々しく、周囲の雰囲気明るくしてくれています。	5	4	3	2	1

この人に関する 周囲への影響に ついて何でも書 いてください					
総務記入欄	過去1年の参考 勤怠	欠勤		遅刻・ 早退な ど	回
					総得点
					あなたの期待度

○人事管理規程

さいとう製菓株式会社

第1章 総則

第1条 (目的)

この規程は、高年齢者を本格的に雇用する時代を見据え、社員のキャリアの育成と資質向上のため、配慮すべき人事管理項目とその運用について定めたものである。

第2条 (適用範囲)

この規程は、就業規則に定める社員に適用する。

第3条 (対象となる人事管理)

この規程が対象とする人事管理項目は、次の各項とする。

- ① 高齢者または先輩としての後輩へのメンター（支援的助言者）機能の育成
- ② 多能工化
- ③ 社員の職場での風紀向上態度の養育
- ④ 社員の職場での技術・メンター機能の能力発揮

第2章 支援的助言者

第4条 (支援的助言者の定義)

この規程にいう支援的助言者とは、後輩の職務、私的事項への課題解決への支援、激励を行い、いわゆる面倒見の行為を通して、その者のキャリア形成に影響を与える者をいう。

第5条 (支援的助言者の育成)

支援的助言者は、まず以て自らの行為を律することから後輩の信頼を獲得し助言、激励による支援効果を発揮することから、その自律を促進するため、「経営方針行動評価」を実施する。

第6条 (経営方針行動評価)

経営方針行動評価は、人事評価規程第10条に定める手順を以てこれを行う。

第7条（対話）

会社は人事評価規程第10条に定める経営方針行動評価の対象者について、毎年定期的に対話の研修を実施するものとする。

第8条（経営方針行動評価の高齢期への反映）

定年にいたり、再雇用を希望する者については、経営方針行動評価結果に基づき、本人の支援的助言者能力を見極め、「現役世代支援者」（通称「シニア・パートナー」）として職場に配置する。

第3章 多能工

第9条（異動）

会社は、社員の職務対応能力の範囲を拡大するため、定期的に異動させるものとする。

第10条（定期異動の時期）

異動は毎年4月に行う。

2. 異動に当たっては、職場の長の申請により、会社が発令する。
3. 異動は、本人のスキル（技能）、職場の生産性を考慮し、1回あたり当該職場の配置人員の20%を限度として行う。
4. 会社は多能工化を意図として、各人につき、8年に1度程度の異動を配慮する。
5. 各職場において、現段階において、余人を以て替えがたいスキル（技能）を有する者について、他職場との交流研修を実施することがある。

第11条（多能工の高齢期の処遇）

定年にいたり、再雇用を希望する者については、現役世代時代の職場経歴3職場以上を経験した者、及び前条第5項に該当し交流研修を実施したものについては、「高齢多能工」（通称「スキル・エルダー」）として職場に配置する。

第4章 風紀向上態度の養育

第12条（シニア・パートナーとスキル・エルダー）

第8条及び第11条に定めるシニア・パートナーとスキル・エルダーとなった者については、別表1「再雇用の処遇」に定める雇用条件の提示を行い、同表「役務」に定める職務を与える。

第13条（シニア・パートナーとスキル・エルダーの活用）

職場の長は、シニア・パートナーとスキル・エルダーの役務を理解し、活用し、職場風紀と技能の向上を企図しなければならない。

第5章 人間性の客観評価

第14条（再雇用者の人間性評価）

再雇用者について、職場の風紀向上、スキルアップ意欲の醸成のため、再雇用者について、再雇用後、1ヶ月内に「職場影響度評価」を実施する。

2. 評価者は次の通りとする。但し、選任は、担当常務が行う。

- ①職場の長
- ②その人が主としてかかわる後輩1名（いないときは周囲の現役世代の同僚）
- ③その人の職場で、その人から最も年の離れた後輩1名
- ④職場の長と同格の他の部署の長
- ⑤人事担当常務

3. 評価結果に基づき、人事担当常務は、指導すべき点を確認し、対話を以て指導するものとする。

第15条（集大成としての取り扱い）

この規程は、「就業形態開発支援事業」の研究活動結果の集大成として位置づける。

附則 この規程は、平成18年4月1日に施行する。