

(7) 2. 活用段階

3) 評価・報酬上の工夫

本節では、人材マネジメントプロセス上の5番目として、評価・報酬上の工夫を取り上げる。

評価については、人事評価の結果を公開することで納得感のある評価を実施している例を取り上げた(事例25)。次に、個人での業務が中心であるが、チームとしての評価を入れることで個人主義的な働き方にならないような工夫をしていた事例もあった(事例26)。

報酬については、提供方法から金銭的な報酬と非金銭的な報酬の2パターンに分けて事例を紹介する。

前者の金銭的な報酬は、特に奨励金を活用して入社した社員には、目に見える形で奨励金分を上乗せ支給するといった方法を取っている例もあった(事例27)。また、トライアル雇用で入社した社員が試用期間を乗り越えたら、ライフステージに配慮して年齢給とすることで定着を図る企業もあった(事例28)。

非金銭的な報酬としては、なかなかまとまった休

みの取れない業務の中で、リフレッシュのために思い切って休ませる事例があった(事例29)。データ編でも述べたが、フリーター経験のある若者にとって、時間の自由度が低いことは正社員を辞める理由として挙げられていた。今回、取材したフリーターの中でも、20代はアジアのいろいろな国を旅行したために、旅行の時期に休みが取れるように、フリーターとしての働き方を選んでいった(コラム参照)。金銭的な報酬だけでなく、休みが取れる、というのも企業や業種によっては、魅力的な報酬となることが示唆される。

この他には、入社2年目で課長職として、出身地域の営業をまかせてやる気をアップさせた事例があった(事例30)。

[本節で紹介している取組事例]

2.3)-25 : 人事評価の公開により、課題と目標を共有

2.3)-26 : 孤独な業務とチームプレー促進の報酬体系とのメリハリ

2.3)-27 : 奨励金分をそのまま対象者の手当てに上乗せ支給

2.3)-28 : トライアル雇用期間を超えたら年齢給に

2.3)-29 : 休むときは思い切り休ませる

2.3)-30 : 入社2年目で課長昇格させ、やる気と責任感を高める

コラム : バックパッカーから家具職人へ

2-3)-25 人事評価の公開により、課題と目標を共有

● T社は建築・測量・設計・土木の調査・企画・コンサルティング業務をおこなう総合建設コンサルタント会社である。社員約40名を抱える中堅会社で、関西を中心として公共施設をはじめ、マンションや道路、宅地造成まで多様なニーズに応える会社である。自身も一級建築士という社長が、建築士や測量士など技術職の特性と、業務の特徴を捉えた様々な仕掛けを考案し、社員定着を図っている。

● 技術屋集団の会社であるため、職人気質の強い社員が多い。そのため「仕事は、見て盗め」という社風であり、社員を育成する視点が欠けていた。その弊害を解消するため、社員の育成には基本的に主任クラスの前輩社員がマンツーマンで指導に当たることとし、新人がわからないことは何でも聞きやすい関係を構築した。

● また、人事には目標管理制度を導入しており、自

分自身がどのように評価されているのかを知るために、人事評価での上司の視点やポイントは本人に公開されている。若手の成長を促すために自己を客観的に見つめることができ、自身の課題と目標を上司と共有できるため次のステップが明確になっている。

● 総務事務職で採用されたnさんは、1年を過ぎたころから営業事務の仕事にも携わるようになった。「社長のフランクな性格が周囲にも浸透しており、技術のことも気軽に教えてもらえる。はじめは消極的だった営業事務の仕事も現在はこちらの方がやりがいを感じる」と答えてくれた。専門職の技術屋に焦点を当てた仕掛けは、一般職の社員にも有効に機能している。

2-3)-26 孤独な業務とチームプレー促進の報酬体系とのメリハリ

● C社は約40名のドライバーを抱える運送会社である。冷凍食品から電化製品まで、多様な荷物を、関東を中心として全国に運んでいる。ご本人も元ドライバーという社長が、ドライバーの特性と業務の特徴をとらえた、様々な仕掛けを考案し、社員定着を図っている。

● ドライバーは、大きく「コース」と「フリー」に分かれる。「コース」は同じ顧客・コースを毎日回るスタイルで、「フリー」は様々な顧客・ルートを担当し、

時にはイベントカーを運転することもある。「コース」「フリー」のいずれを担当するかは、顧客との相性や、ルーチンが得意・毎日同じところに行くのが苦手等の性格によって決まってくる。

● 現在、「フリー」担当は10名である。10名の売上を合計して10分の1にした上で、**配車担当が、各自の頑張りを相対評価し、味付けをして報酬が決まる。楽なのに儲かる仕事と大変なのに儲からない仕事があるが、いずれも大事なお客様なので、単なる歩合とせず、チームプレー促進につながる報酬体系として**いる。

● 実は、ドライバーは孤独な仕事である。トラックの中で寝たり、何時間も待たされたりということは日常茶飯事である。だからこそ、**業務の孤独さとは対照的に、チームプレーを意識させるしくみがより一層重みを持つ**のであろう。

● 3ヶ月のトライアル期間、9ヶ月の「コース」を経て、入社1年目以降、「フリー」担当となった稼ぎ頭、aさんは、「フリーは行ったことのない場所に行くので大変だが、コースよりも仕事を任されているというやりがいがある」と話す。

● aさんに今後の仕事についてたずねると、「フリーの10名の中でのチームワークを大事にして、ドライバー同士で助け合ってやっていきたい」と答えてくれた。

事例

2-3)-27 奨励金分をそのまま対象者の手当てに上乗せ支給

業種

その他のサービス業



100人以下

● M社は、正社員数約10名、アルバイト1名で中古車販売、レンタカー事業を行っている企業である。社長自身は40歳代であり、過去には自動車ディーラー勤務経験もあるが、多くの正社員は20～30歳代と若い社員である。

● 同社では、厚生労働省の奨励金給付を受けて、若手社員を雇用しているということについてはオープンにしている。

● そして、**その奨励金を会社の収入にそのまましているわけではない、ということ伝えつつ、若手社員のモチベーションを高めるために、奨励金が給付された後には、その分を上乗せして「手当」のような形で社員に支給している。**

● 中には、家族持ちの若手もいることから、できる限り報酬面では報いてあげたいという思いもあるし、奨励金は本当に良い若者を採用して・定着してもらうことに活用したいからである。

● 中には、不心得者がいて、「奨励金の給付があったのでしょ」ということを社員のほうから確認に来て、その分の上乗せ手当を受け取った途端にやめてしまった、という悪質な者もいたが、そのような者は仕方なかったと思っている。

● **むしろ、一定の報酬を受給することで、高いモチベーションを維持してもらいながら、会社への信頼感を高めてもらえる方が得策だと感じている。**

2-3)-28 トライアル雇用期間を超えたら年齢給に

業種 製造業

規模 100人～300人

● H社は印刷会社であり、業務の中にはダイレクトメールの印刷や発送もある。ダイレクトメールの発送業務には繁忙期とそうでない時期の差がある。また、繁忙期には残業や夜勤が必要となるため、女性パート社員では対応できない。そこで、約3年前と約1年前に若手社員を1名ずつ採用した。

● いずれの若手社員も中学あるいは高校卒業後のほとんどの期間、家業の手伝いをしていたという29歳と26歳の男性である。

● 採用にあたっては、若者の雇用にあたっての公的支援を活用し、3ヶ月間のトライアル雇用期間を設けた。同社総務部長は「印刷現場で一人前になるためには4～5年かかる。この期間に途中で辞めないかどうかを3ヶ月間で見極めることができる。」とその効用を話す。

● 入社3年目を迎えていた29歳のkさんもトライアル雇用期間を経て本採用となった。kさんは「この会社で定年まで働きたい」と仕事への意欲をのぞかせたが、そう思わせるだけの同社の人事方針がある。

● それは給与水準の設定である。トライアル3カ

月間の給与は高卒初任給と同レベルだが、本採用になれば、学歴や入社経緯に関わりなく年齢に応じた平均的な給与を支給するというのである。さらに、職歴を勘案して、年齢給に上乘せするということもあるという。

● 同総務部長は、「正社員になれば新卒採用した社員とは評価、待遇において差はつけない。正社員でいることのメリットをしっかりと実感してもらい、定着してほしい」と、そのねらいを語る。

● 定年まで働くつもりだというkさんも、「会社の環境が適しており、新卒者との差別もなく居心地がよい。アルバイトとは異なり正社員となることで、安定した生活ができるという意識は確かにある」と嬉しそうに話し、「安定しすぎて刺激が少ないと感じることすらある」と笑ってみせた。

2-3)-29 休むときは思い切り休ませる

業種 その他の業

規模 100人以下

● 特定非営利活動法人Uは、正社員が約20名、パート社員が約5名の福祉事業所である。シルバー人材センターからの紹介者や派遣社員の方を合わせると、

常時約50名程度が勤務している。

- 障がい者の就労支援を主な目的としていることから、正社員にとっての業務内容は、障がい者とともに勤務を行い、その過程で障がい者に就労のために必要な知識・スキルを指導したり、相談に応じたりすることである。指導対象の障がい者数は時期により変動するが、50名程度である。
- 業務内容は、その時々には様々な企業から委託される軽作業が中心であり、例えば野菜や佃煮のパッキングや、パンの製造、商品へのシール貼付などである。
- 報酬については、必ずしも「成果」が目に見える仕事ではないので、年功で上がることにしており、資格手当・管理職手当を出している。
- 何をやっても“マイナス”面を見つけにくいという業務の特徴もあるので、思い切って仕事の全体を任せてしまうこともある。

- また、「休むときは思い切り休め!」ということを公言している。社員の中には、人生の趣味ともいうべき楽しみを持つ者もあり、そのような趣味や生きがいを感じる活動であれば、中途半端ではなく、思い切り謳歌してもらいたいと考えている。そうでないと、「仕事のせいで楽しいことができない・趣味に打ち込めない」ということで、モチベーションが下がってしまいう可能性があると考えるからである。
- 1人の社員が少し長めの休みをとったとしても、他にも複数事業所があるので、人手が必要な緊急時は人員を融通しあうことでカバーしている。このことも結果としては、一体感の醸成に寄与していると感じている。

事例

2-3)-30 入社2年目で課長昇格させ、やる気と責任感を高める

業種 建設業

規模 100人以下

- R社は、土木、大工、とび、内装など多職種を擁する建設業であり、“昔気質”の職人が大半を占める小規模な会社である。
- しかし、社長は「今後は大工のような職人も、サラリーマン化していけだろ。そうしていかなければ事業も成り立たなくなってくる」と経営者としての信念を語る。職人の採用にあたって、社員の人事運用でも、組織人としての責任感やモチベーションを重視している。
- 入社2年目の30歳(採用当時29歳)社員を「課長」に昇格したのも、こうした信念によるものだ。「向上心を持っている」点に社長は注目した。そこを大切

にして責任感を持たせたかった。

- この30歳の社員は同社入社前の8年間、個人事業主として日給制で働いていた。「大工とはそういうものだ」と思っていた。しかし、結婚し、子供ができてから考え方が変わった。社会保険に加入する必要性を痛感し、ハローワークで正社員としての就職口を探し、同社への入社に至った。

● 「最初のうちは自分は何をやればいいのかと思うこともあったが、今では仕事を任せてもらえているので、会社や社長、先輩・同僚社員に活かされている実感がある」と同社員は話す。

● 「出世して嬉しいという実感はなかったが、妻に『おめでとう』と言われたときは嬉しかった。給料が上がったことも嬉しい」と昇格時の心境を語る。

● 「課長になり、責任を感じることも、考えることも多いが、やりがいを感じている」と早くも組織人としての自覚をうかがわせる。

● 同社員は、これからもずっとここで働きたいとのことである。社長の見込みと人事運用が奏功したものとと言えるだろう。



バックパッカーから家具職人へ

業種 製造業

規模 100人以下

家具製造業D社で正社員として働くcさんは、高校卒業後、アルバイトでお金をためてはアジアを旅するバックパッカーであった。旅が大好きだったcさんは、「手に職さえあれば海外に行っても戻ってきても仕事が見つけやすいのではないかと」という思いを漠然と抱いていたと言う。

● 26歳の時、職人になろうと考えて専門学校に行った。木工技術を選んだのは思いつきでしかないと本人は言うが、もともと自分で何かを作ることは好きだったそうである。

● 専門学校卒業後に働いたのは飲食店であったが、作家の展覧会等を開催しているような店舗で、家具を自作しているところにも惹かれてアルバイト募集に応募した。アルバイト先選びにおいても、「モノづくりが好き」「家具が好き」という興味・こだわりを大事にした。その飲食店では家具を作ることはなかったが、梁を塗る等の作業をすることはあった。

● 本格的に社員になって勉強がしたいと思った時に、専門学校の知り合いが以前勤めていたD社に応募した。流れ作業ではなく、丁寧なモノづくりをするD社は、本気で家具職人にな

りたいと考えていたcさんには理想の修行の場だと感じられた。

● もちろん、専門学校で学んだだけでは、技術的には素人同然である。しかし、家具づくりへの興味を専門学校進学、アルバイトでの体験と行動につなげたことで、やりたい仕事のイメージが明確になり、仕事につながるネットワークを得ることも出来た。

● cさんを採用した社長は、「家具づくりは努力で出来る仕事だと感じている。だからこそ、常に努力できる人材であることが重要。社長は、正社員として働くことで、責任感を持って真面目に働いてくれている。」と話し、cさんの努力を高く評価し厳しく指導しつつも、成長を温かく見守っている。