

働きやすい・働きがいのある職場づくり 事例集



はじめに

成長分野等の中小企業は、今後、我が国の雇用創出の中核的な担い手となることが期待されていますが、学生の大企業志向や企業自体の知名度の低さなどを背景に、採用意欲がありながらも人材を確保できないなどの雇用管理上の問題を抱えています。

この問題の解決策の一つとしては、中小企業における雇用管理改善の取組を進め、従業員にとって「働きやすい職場」、「働きがいのある職場」を作り、魅力ある雇用創出を図っていくことが考えられます。

そこで、厚生労働省において、「働きやすい・働きがいのある職場づくり」プロジェクト企画委員会を設置し、中小企業へのアンケート調査やインタビュー調査などを行い、様々な雇用管理の取組を実施し、「働きやすい職場」・「働きやすい職場」づくりに効果を上げている中小企業の事例を、「働きやすい・働きがいのある職場づくり事例集」という形で取りまとめました。

本事例集は、雇用管理の取組を大きく「評価・処遇制度」、「人材育成」、「業務管理・組織管理、人間関係管理」に分類し、取組の具体的な内容や、取組等を導入したきっかけ、導入による効果などについて、ご紹介しています。

中小企業において、これから雇用管理の取組の導入を検討している方、すでに実施している雇用管理の取組のさらなる工夫・見直し等をお考えの方、中小企業で働いている従業員の方など、多くの方に手にとっていただき、今後の「働きやすい職場」・「働きがいのある職場」づくりの取組を行う契機となり、課題解決の一助となれば幸甚です。

最後に、各調査及び事例掲載に快くご協力いただきました中小企業の皆様、事例集の企画・作成にご尽力いただきました企画委員会委員・オブザーバーの皆様に心より御礼申し上げます。

平成 26 年 3 月

厚生労働省職業安定局雇用開発課

執筆者（50 音順）

たなか ひでき
田中 秀樹

同志社大学技術・企業・国際競争力研究センター特別研究員

【担当事例番号】 2、4～6、11、17、23、24、32、33、

にしむら いたる
西村 純

独立行政法人労働政策研究・研修機構企業と雇用部門研究員

【担当事例番号】 8～10、15、16、22、31

ふじもと まこと
藤本 真

独立行政法人労働政策研究・研修機構人材育成部門副主任研究員

【担当事例番号】 1～4、18～21、25～28、34、35

やはた しげみ
八幡 成美

法政大学キャリアデザイン学部教授

【担当事例番号】 7、9、12～14、29、30

「働きやすい・働きがいのある職場づくり」事例集 目次

はじめに

執筆者の紹介

第1章 事例の紹介

製造業	1 北見木材株式会社	9
	2 伸興電線株式会社	15
	3 シグマ株式会社	21
	4 株式会社ナチ富山ベアリング	27
	5 株式会社ユー・エム・アイ	33
	6 A 株式会社	41
	7 株式会社ダイワハイテックス	47
	8 B 株式会社	53
	9 株式会社大成美術印刷所	61
	10 株式会社陸前織物	69
情報通信業	11 エコー電子工業株式会社	81
	12 株式会社エムエスデー	89
	13 アイアンドエルソフトウェア株式会社	95
	14 株式会社エフ・ディー・シー	105
生活関連・娯楽業	15 田村総業株式会社	115
学術研究、専門・技術サービス業	16 株式会社C	123
	17 エス・アール・アイ株式会社	131
医療・保健	18 医療法人社団恵正会	139
	19 医療法人 D	147
	20 社会福祉法人幸尋会	153
	21 医療法人清幸会土肥病院	161

	22 医療法人彩清会清水病院	167
	23 医療法人健明会	177
福祉	24 鈴木ヘルスケアサービス株式会社	185
	25 社会福祉法人新川老人福祉会	195
	26 社会福祉法人備後の里	201
	27 株式会社アール・ケア	209
	28 社会福祉法人寿山会	215
	29 社会福祉法人アコモード	221
	30 社会福祉法人三幸福祉会	229
	31 社会福祉法人太田福祉記念会	239
	32 北九州福祉サービス株式会社	251
	33 社会福祉法人八起会	259
その他サービス業	34 三光株式会社	267
建設業	35 株式会社土屋ホームトピア	271

第2章 働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査結果 279

第3章 雇用管理に関する国の支援施策の紹介 295

※ この事例集でいう「常用労働者」とは、正社員のほか、正社員に準じた雇用管理をされる非正規労働者をいいます。

具体的には、準社員・非常勤・嘱託・契約社員・パートなどの名称でよばれている労働者であっても、期間を定めずに雇用されるか、本人が希望すれば通常は契約更新により1年以上の勤務が可能な労働者であって、かつ、フルタイムまたはほぼフルタイムに近い（概ね週労働時間30時間以上）の労働者であれば、「常用労働者」に含むものとします。

なお、下請事業所に雇用される労働者、派遣会社に雇用される派遣労働者、契約更新をしても通算雇用期間の上限が1年未満の有期契約労働者、概ね週労働時間30時間未満のパート労働者は「常用労働者」に含まないものとします。

第 1 章 事例の紹介

事例番号 01

北見木材株式会社
【 製造業 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他の



事業所の基礎データ

企業名	北見木材株式会社	代表者名	山田 道彦
所在地	北海道紋別郡	会社HP	http://www.kitamimokuzai.co.jp/
業種	製造業（成長産業）	資本金	50 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	1,838 百万円	2,181 百万円	1,052 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	132 人	132 人	125 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	16 人	11 人	6 人
常用労働者の 平均勤続年数	15.7 年	常用労働者の 平均年齢	42.5 歳

ポイント

- ・多能工の育成を目指し、加工作業については、スキルマップによる従業員の技能レベルチェックと配置転換を実施。処遇は技能レベルに基づいて行い、従業員の技能習得に対するモチベーションの向上を図る。
- ・長年の経験によらないと習得できない中核技能については、ベテラン従業員の下に若手を配置して人から人への伝承を行い、若手従業員の中核技能継承者としての自覚を高めようとしている。
- ・現場での技能の習得、伝承と並行して、各種研修を積極的に実施。
- ・入社半年後の新入社員を対象として、「新入社員フォローアップ懇談会」を実施し、社員の定着を図っている。

1. 企業概要

①企業の概要

1950年創業。当初はピアノを製造するために用いられる、北海道産アカエゾマツ原木の供給を目的としていたが、1960年からピアノ鍵盤のための製材を開始。現在はピアノ用の響版、鍵盤板、その他部品で使われる板を中心に、住宅用の柱や木工芸品、スキー板芯材などの製造を手がけている。2012年よりヤマハ株式会社の100%子会社となり、ヤマハグループの傘下に入る。2012年度の売上高は18億3800億円。うち83%がピアノで使われる楽器材の売上、10%が建材の売上で占められている。最近では中国、インドネシア向けの楽器材の売上が伸びてきている。

現在は「地域に根ざし、木を見極めさばく技術を競争力の源泉とし、業界でも常に一歩先を行くメーカーを目指す」という中長期ミッションを掲げ、「価値の流れ」に基づく改善、属人的業務スタイルからの脱却などといった基本方針のもと、経営を進めている。

②従業員の概要

2013年10月現在の常用雇用者数は関連会社2社も含めて132人で、うち125人は正社員である。132人中、北見木材に勤務している常用雇用者は108人（男性88人、女性20人）で、年齢階層別内訳は、29歳以下が24人、30代19人、40代24人、50代34人、60代以上7人と、50代以上が4割近くを占めている（2013年10月現在）。北見木材には木材部、加工部、建材営業部、建築部、製造戦略室、総務経理部という部門が設けられており、大半の常用雇用者（100人近く）は、製品の製造に主に関わる木材部（材料である木材の調達と、加工できるような状態に木材を整える作業を担当）と、加工部に所属している。

近年の常用雇用者の採用数は、2010年度・6人、2011年度・11人、2012年度16人で推移しており、主に木材部、加工部での作業を担当する若手（20代～30代前半）の従業員を採用している。新卒（高校卒）の採用者は2011～2012年度の2年間で7人である。これまでは退職者の補充を中心に採用は年間5～6人であったが、海外向けの生産を増やすため近年は採用を増やしている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

（1）評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

会社としては多能工を育成することを基本方針としており、加工作業についてはスキルマップを作成し、従業員の技能レベルのチェックを行っている。処遇は技能レベルに基づいてなされている。

(2) 人材育成に関わる取組み

人材育成

ピアノで使われる楽器材の製造は、原木や板の購入→製材→乾燥→加工という過程を経て行われる。製材は丸太の状態で購入された原木から、帯のこぎりによって、鍵盤や響版といった生産される製品用に材料を切り出していく（「製材」とよばれる）工程で、乾燥は切り出した材料を加工できるようにするために、天日のもと（天然乾燥）、または釜の中で（人工乾燥）で、乾燥させて木材の含水率を落としていく工程である。加工は、「木取り」（材料から加工に使うための木材のみを切り出す作業）、「組み合せ」（響板などの製品になるように木材を組み合わせる作業）、「接着」、「切り回し」（のこぎりを使って製品の形への切り出しを行う作業）、「サンディング」（製品の表面・裏面の凹凸をなくすために行うやすりがけ作業）、「修正・仕上げ」といった作業から構成される。

北見木材の製品に用いる木材は板の1枚1枚で性質が異なり、その木材を用いて高品質の製品を常に製造し続けなければならない。そのため、いずれの工程も自動化、省力化、マニュアル化が難しく、現場で働く従業員の経験や技能に依存する度合いが高い。特に製品にとって材料の見極めを行う原木や板の購入や、製材などの上流工程はその傾向が強い。

上述のように、会社としては多能工の養成をめざしており、ある作業を担当する従業員の作業レベルが一定水準に達すると、別の作業を担当させるようにしている。また、2012年までは同一工場内での配置転換にとどまっていたが、2013年に入ってからマネージャー層を中心に、4つある工場の間での配置転換も実施し始めている。

もっとも製造に関わる工程・作業の中には、会社で認められる水準の仕事ができるようになるのに、かなりの長期間かかるものもある。例えば、製材の機械、帯鋸盤の鋸の目立作業などはそうした作業にあたり、材料となる原木の種類や製品の用途によって、のこぎりの使い分けなどを瞬時に判断しなければならない。この作業について会社では、現在担当している70代の従業員の下で、2人の若手従業員に作業を経験させ、技能伝承を進めている。会社としては、同じグループ会社の支援を受けながら、マニュアル化できる工程・作業と、マニュアル化できない工程・作業の区別を試みている。その上で、後者の工程・作業をこなすための技能を、会社の中核として維持していくべき技能として、「人から人へ」という形での伝承を図っている。また、材料の見極めを行う原木、板の購入を担当する人材も、長期間かけて育成しようとしており、30年の経験のあるベテラン従業員の下、2人の若手従業員を配置している。

こうした現場での技能の習得、伝承に向けた取り組みと並行して、北見木材では従業員を対象とした研修を積極的に行っている。研修は、①主任向け、④係長向け、⑤課長向けといったように階層別に行われる。それぞれの2013年における実施内容は、主任向けの研修が、意識改革とコミュニケーションに関する社内研修とヤマハ株式会社の工場の見学からなる。工場見学は、各主任が北見木材で行う作業の後工程を理解することで、業務遂行における一層の改善がなされることを目的としたものである。係長向けの研修は、業務における問

題発見能力や、発見した問題を改善する力の養成に向けたもので、社外講習を活用している。課長向け研修も係長研修と同様、社外講習であり、リーダーシップ能力や業務改善能力の向上を目的としている。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

新たに採用した新卒社員、中途社員に対して、入社半年後に「新入社員フォローアップ懇談会」という昼食会を実施している。この懇談会では、人事担当者が新入社員に対し、①仕事に慣れたかどうか、②担当している仕事についての理解度、③仕事を苦痛に感じていないかどうか、④先輩の指導や教え方、⑤職場の人間関係、⑥職場内のいじめや嫌がらせの有無、といった点をたずね、就業状況について把握するとともに、悩みに関する相談に乗るなど定着に向けた働きかけを行っている。

3. 現在の状況と今後の展望

マネージャーを担当できる層（30代後半から40代）の従業員数が相対的に少なく、人材の層が薄いと感じている。

今後、会社としての存在意義を高めていくために、木材工業技術系、生産管理系能力の向上を図っていききたい。そのためにエンジニアを育成・確保していく必要があり、今よりも大卒者の採用を増やしていききたい。

また、海外からの調達拡大、また海外における製品市場の拡大につれて、海外の取引先・顧客を相手に仕事ができる人材の必要性が高まっており、今後育成・確保していききたいと考えている。

製造に関わる人材の育成と技能の向上も引き続き重要な課題である。そのために、製造現場で働く人々に作業に関わる資格の取得を促すなどしていききたい。

担当者からのメッセージ

木材工業技術系は木材素材の専門知識（学術的知識）や乾燥・加工の専門知識、研削理論等の高度の知識、生産管理系は生産工学の知識（品質管理や効率的生産の専門知識）をいいます。

中国等の後進国との価格競争が今後想定される中、会社の生産能力向上と専門知識、技術に基づいた加工技術やコストダウンが必要不可欠となります。

事例番号 02

伸興電線株式会社
【 製造業 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	伸興電線株式会社	代表者名	尾崎 勝
所在地	香川県さぬき市	会社HP	http://www.shinko-ew.co.jp/
業種	製造業	資本金	100 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	5,410 百万円	5,372 百万円	4,550 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	158 人	158 人	143 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	24 人	11 人	14 人
常用労働者の 平均勤続年数	12.7 年	常用労働者の 平均年齢	38.1 歳

ポイント

- ・ 目標管理による評価を導入。評価にあたっては、設定された目標の難易度に配慮。
- ・ 製造現場において、多能工の養成を進める。
- ・ 将来の幹部候補の従業員に対して、会社経営に関わる事項を中心的に取り上げる研修を積極的に実施。
- ・ 従業員からの提案や、研究開発・業務改善などの成果を表彰している。

1. 企業概要

①企業・事業の概要

1959年大阪にて創業。1977年に香川県さぬき市に本社を移し、現在は光通信ケーブル、通信用電話線、LAN用ケーブル、同軸ケーブル、ビニールコードなどの生産・販売事業を行っている。製品の多くは、住宅、ビルなど建造物の中で使われる。2012年度の売上高は54億1000万円。売上のうち約7割は電気工事業者から、約2割は機械メーカー、機器メーカーから、1割がNTTなどの通信関連会社からである。

②従業員・組織の概要

2013年11月時点の従業員数は158人、そのうち正社員は143人である。管理部に6人、営業本部に約50人、工場に約100人が配属されている。工場には光デバイス開発部、品質保証部、製造部の3つの部署が設けられており、製造部に配属されている従業員が80人強を占める。

ここ数年の採用者数は、2010年度・14人、2011年度11人、2012年度24人で推移している。このうち正社員の採用は2010年度・4人、2011年度9人、2012年度18人となっている。2012年度に正社員として採用した18人中、新卒は半分程度で、大卒、高卒、高専卒を採用している。また正社員以外の採用者は、倉庫での業務を担当する60歳以上の嘱託社員が中心である。

1977年に大阪から現在の本社がある香川に移転した際に相当数の若年者を採用した。この採用者たちがここ数年で定年を迎えており、バブル期から後にコンスタントに採用を行えなかったこともあって、会社の中核となる人材に不足感がある。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

(1) 評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

2007年頃に過去の中途採用者を対象に賃金を調査したところ、業績に比べて賃金が低い従業員がいたため、過去10年の考課を見直したうえで、賃金を是正した。この賃金是正の取り組みの際、目標管理による評価処遇制度をあわせて導入した。

この評価処遇制度では、目標に到達しただけで高く評価するのではなく、目標の難易度も考慮している。目標設定のための従業員との面接において、設定された目標の難易度を、評価される従業員と評価する上司が確認し、難易度のより高い目標を達成すれば、より高く評価している。こうした評価のあり方については、社内研修を実施し、周知徹底を図った。

また新たな評価処遇制度の導入に伴い、退職金制度も評価と連動するポイント制とした。より評価が高い従業員ほど、多くのポイント（＝退職金）を獲得することができる仕組みである。

(2) 人材育成に関わる取組み

人材育成

①採用後の配属における配慮

新卒採用、あるいは若年者を中途採用した場合、伸興電線ではまずは製造現場に配属している。将来的にどのような業務を担当することになっても、自社の製品がどのように製造されているかを理解しておくことが必須であると、会社側で考えているためである。選考面接の際にも、応募者に採用後数年は製造現場に配属すると伝えている。

製造現場の業務を経験して、営業、技術、生産管理などの部門に配属された従業員は、製造現場に再び配属されることはない。ただ、製造現場以外への部門を経験させる配属は、ここ数年、意図的に進めている。

②多能工の養成

伸興電線では、製造現場の従業員を多能工として育成しようと考えている。ここで「多能工」とは、所属している班のなかで複数の機械での作業ができ、かつ複数の班の作業をこなすことができる職員を意味する。会社としては特に後者の意味での多能工の養成を意識しており、各班で優れた仕事ぶりを発揮する職員を時折他の班に異動している。

多能工の養成を進める目的は生産性の向上のほか、製造現場で働く従業員のモチベーション維持・向上にもある。伸興電線では3000アイテム以上を扱ってはいるものの、それぞれの工程における作業は単調なものになりがちである。製造現場で働く従業員がいろいろな作業に取り組めるようになることで、作業の単調さからくるモチベーションの低下を回避できると考えている。

③社内研修の実施

社内では、従業員全体を対象とする研修は2～3年に1回くらいの頻度で行っている。また、現在5年計画で、将来の会社を担う幹部候補向けの研修を行っている。

幹部候補向けの研修は、年に3～4回実施している。対象は、30代～40前後の課長・係長クラス、現場の主任、班長など、40人ほどの従業員である。研修では、経理、生産管理、経営者の意思決定などを取り上げており、適宜社外から講師を招いている。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

①会社全体での情報・ビジョンの共有

月1回、全従業員が集まる全体朝礼にて経営情報の開示や、会社としてのビジョンの共有を図っている。

②提案制度

提案制度を設け社員からの提案を受け付けている。班長や係長が社員の提案を取りま

とめて会社側に報告している。

提案は月に1回評価を行ったうえで表彰している。また月々の表彰とは別に年単位の表彰も行っている。年間で会社に寄せられる提案は、千数百件に上る。

③従業員の表彰

提案に加えて、研究開発、生産性向上、業務改善における従業員の貢献に対しても、業務表彰を行っている。研究開発成果にあたるのは、新商品開発や新しい生産手段の開発、より低コストでの生産の実現などである。

3. 現在の状況と今後の展望

一部の従業員についてビジョンの共有がなかなかはかれないという悩みがある。

事例番号 03

シグマ株式会社
【 製造業 】

取組み内容

評価・処遇

評 価 ・ 処 遇 制 度

人材育成

人 材 育 成 に 関 す る 取 組

業務・組織・人間

業 務 ・ 組 織 ・ 人 間 関 係 管 理

その他

そ の 他

事業所の基礎データ

企 業 名	シグマ株式会社	代 表 者 名	下 中 利 孝
所 在 地	広島県呉市	会 社 H P	http://www.sigma-k.co.jp/
業 種	製造業	資 本 金	45 百万円
売 上 高 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	****百万円	****百万円	****百万円
従 業 員 数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	188 人	— 人	144 人
常用労働者の 採 用 数 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	5 人	7 人	13 人
常用労働者の 平均勤続年数	13 年	常用労働者の 平 均 年 齢	40 歳

ポイント

- ・ 月 1 回、年 2 回の細かい評価に基づき、従業員の処遇を決定している。
- ・ 製造に直接携わる部門だけではなく社内全部門にわたって、様々な作業の「熟練度表」を用意し、社員の作業レベルをチェック。
- ・ 経営企画部から独立した人財開発室が中心となって、社内外での研修受講や、QC活動を推進。

1. 企業概要

①企業・事業活動の概要

1937年創業、1962年法人化。広島県呉市に本社をおき、自動車を中心とした輸送機器精密部品（エンジン、ATミッション、エアバッグシステム、ワイパーの部品など）、セキュリティ機器、レーザー傷検査装置機器の製造販売事業を行っている。本社の他、日本国内に6つの工場・事業所、中国に1工場を展開している。売上高のうち8割はマツダを中心とした自動車メーカーからの売上である。

②従業員・組織の概要

従業員数は190人（2013年12月時点）。うち男性は140人前後、女性は50人前後である。社内には部品事業本部、生産企画・生産管理部門、セキュリティ事業部、レーザー傷検査装置部門、次世代開発室・開発グループ、人財開発室、経営企画部の部門が設けられている。部品事業本部の中にはさらに、①冷間鍛造、プレス、切削などの各種加工技術により精密部品の製造を行うメタル事業部、②金型の設計制作、射出成形品の製造を担当する樹脂成形事業部、③品質保証部、④営業部という4つの部門が設けられている。加工など製造に直接携わる業務のほか設計や品質管理といった製造に関わる業務に従事しているのは、約100人である。

新規学卒者の採用は2013年が大卒3人、高卒4人、2014年（2013年12月時点の予定）が大卒2人、高卒1人である。大卒は広島県内、高卒は本社のある呉市周辺から採用されるケースが多い。大卒は一時期県外からの採用に力を入れていた時期もあるが、定着率がよくないので県内中心の採用にしている。中途採用はこの数年大々的には行っていない。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

（1）評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

シグマでは、出勤簿が評価表を兼ねており、各従業員の毎月の勤務状況について評点がつけられる。評点は標準が1で、勤務状況に応じて0.05刻みで上下できるようになっている。勤務状況の評価は、出退勤・遅刻の有無といったいわゆる勤怠状況のほか、日頃の「ほうれんそう（報告・連絡・相談）」の状況、挨拶の励行の有無、作業環境の整備といった評価項目によりなされる。

この出勤簿による毎月の評価（年12回）と、賞与支払いの前に実施する評価（年2回）とを基に、各従業員の毎年の評価が決定され、昇降格・昇降給（シグマでは「給与改定」と呼ばれる）、昇進が行われる。従業員の毎年の評価は、標準的な業績ラインを定めた上で、

そのラインを達成できたかどうかによってなされている。評価のための面接が、年2回の賞与支払いの前と、年1回の給与改定の際に行われている。

従業員は1～7級のクラスに格付けられている。各クラス内にはさらに号俸レベルが細かく設けられており、従業員の給与はいずれの号俸レベルに位置づけられるかによって決まる。格付けされるクラスが上がるほど、同じ1号俸レベルの昇給でも昇給の金額幅は大きくなる。

また、役職昇進は特定のクラス以上に昇格することを要件としている。

以上のような評価処遇制度の運用は、少なくとも20年近く現在と同様に行われている。

(2) 人材育成に関わる取組み

人材育成

シグマでは「本人」、「上司」、「会社」による「三位一体教育」による従業員育成に取り組んでいる。「三位一体教育」とは、向上心を持って仕事に取り組む本人を、上司がサポート役で引き上げ、会社がバックアップしながら押し上げていく教育体制を意味する。

三位一体教育の核となっているのが、従業員各自についての「個人育成計画」の作成と実施である。計画の作成にあたっては、まず本人が目標を設定し、直属上司、事務局との面談を行う。面談の後、その従業員の育成のターゲットとなる対象・分野が決定され、5年にわたる教育計画が作成される。作成された教育計画は、従業員が所属する部門の部門長が承認した後、実行に移される。

新卒入社社員は、まず製造のラインに配属するようにしている。ラインに配属したほうが、どの部門で働くことになっても仕事がやりやすいと会社で考えているためである。製造ラインの仕事をした後にある部門に配属された後は、その部門から他の部門に移ることはまれである。

従業員がどの程度の知識・スキルを身につけているかについて、シグマでは「熟練度表」により把握している。製造に直接携わる部門の従業員については、それぞれの機械操作や作業に関して、事務・総務・企画などに関わる部門の従業員についてはエクセルの操作などに関して、それぞれどの程度のレベルに到達しているかが熟練度表に記録されている。熟練度は4段階で示されており、1番下の段階は人に教わったりしながらできるレベル、下から2番目の段階は独力でできるレベル、その上の段階はその作業について改善ができるレベル、1番上の段階は、その作業について人に教えることができるレベルにあることをそれぞれ示している。

従業員に対する研修は、社内・社外双方で行っている。従業員の研修受講や技能検定取得を積極的に進めるため、6～7年前に、経営企画部から人財開発室を独立させた。社内研修としては技能検定取得に向けたもののほか、QC活動に関するもの、IE（インダストリアル・エンジニアリング）やコンプライアンスに関わるものなどを実施している。

社外研修については、以前は従業員が受講を希望するものを一定の要件のもと、会社が支援するという形をとっていた。しかし、人財開発室ができてからは、従業員が受講する必要

があると思われるものを、人財開発室から各部門に勧めて、従業員を派遣させるようにしている。2年ほど前からはより計画的な研修受講を目指して、職位や部門ごとに複数年の受講計画を作成している。

なお技能検定を取得したり、TOEICや英検で一定以上の点数や級を獲得したりした従業員には、まず月々手当が支給され、次の給与改定の際にその手当分が基本給に織り込まれる。

また、シグマでは、会社による教育訓練のバックアップの一環として、入社後1～2年目の新卒入社社員と上司以外の先輩との交流機会を設けている。この機会の中で、お互いの疑問点に関する相談やアドバイスなどがなされることにより、三位一体教育の成果が上がることを期待している。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み 業務・組織・人間

社内ではQC活動が行われている。会社としてはQC活動を進めるよう、従業員に呼びかけているが、QC活動のテーマや活動するグループのメンバーについては従業員に任せている。活動の進捗は、人財開発室がチェックしている。人財開発室がチェックを行う前は成果に至るまでに活動を完結できないグループが見られたが、今はそうしたグループはなくなっており、活動のレベルが上がったのではないかと会社では見ている。

各グループのQC活動の成果は、年2回社内の発表大会で報告される。この社内の発表大会は「予選→決勝」という形をとっており、予選会で良い評価を得たグループが、決勝大会で報告することができる。予選会は、発表者とある一定以上の役職者のみが参加して行われているが、決勝大会は全社員を集めて行われる。

また、職長以上の従業員により、QC活動よりもさらに踏み込んだ「改善」についてプロジェクト・チームを編成し、計画・実行を進めるという取り組みも行っている。このプロジェクト・チームの成果も、「改善プロジェクト発表会」という形で、社内で報告されている。

会社全体の事業や経営の状況については、毎月1回行われる全体朝礼の場で、社長から従業員に対する報告がなされている。また各部門の状況については、週1回の部門長ミーティングを通じて、会社全体での情報共有が図られている。

(4) その他の取組み その他

人財開発室が中心となって、社長から提案のあった「おもしろいこと」を時折、社内で推進している。例えば最近では、「あいさつ（笑顔で、大きな声でやることが「あいさつ」と社内で定義されている）で日本一の会社になろう」運動に3ヶ月間取り組んだ。社内でいいあいさつをしている他の従業員を見かけた従業員は、あいさつをしている従業員にシールをあげることとし、より多くシールをもらえた従業員を表彰した。

3. 現在の状況と今後の展望

熟練度表に示された各従業員の熟練度の変化や、各従業員の教育訓練履歴を、評価・処遇にも反映できるよう、現在試みている。

現在は年3回、評価面接を行っているが、毎月の出勤簿による評価にブレがあった場合などにも上司と部下の間で面接が行うことができるようにし、評価・指導内容などを記録できるようにしたいと考えている。

熟練度や社内外での研修履歴、評価面接の記録などについては、「社内履歴書」のような形で、従業員一人一人について整理していきたいと考えており、そのためのデータベースを現在整備中である。

新入社員の定着率については現状8割前後で、より高めていくというのは難しいのかもしれないが、若手従業員がキャリアについての方向性を見出せずに離職していくケースは防いでいきたいと考えている。

事例番号 04

株式会社ナチ富山ベアリング
【 製造業 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	株式会社ナチ富山ベアリング	代表者名	尾定 均
所在地	富山県富山市	会社HP	——
業種	製造業	資本金	46 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	2,019 百万円	2,234 百万円	1,961 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	132 人	132 人	132 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	5 人	5 人	15 人
常用労働者の 平均勤続年数	11 年	常用労働者の 平均年齢	40 歳

ポイント

- ・ 製造現場の従業員の評価を、実際の作業に用いるスキルの評価に重点を置くようにし、従業員のスキルアップを促進。
- ・ 品質改善や製品不良の減少につながるテーマを小集団活動のテーマとし、継続的に取り組むことができる体制を整える。
- ・ 会社の方針や取組みが、より従業員に伝わるよう、月例報告会のあり方を見直す。

1. 企業概要

①企業・事業の概要

1960年創業。富山市に本社を置く。ベアリング製造の大手である（株）不二越のグループ会社として、自動車（エアコン、車輪部分など）に使われるベアリングの部品、産業機械に使われるベアリングの部品、軸受の製造に従事。ベアリングの部品は月産約1400万個、軸受は月産約10万個である。

2012年度の売上高は20億1900万円。製品はすべて（株）不二越に販売されており、海外向け製品において使われる部品の売上が約5割を占める。

②従業員・組織の概要

2013年11月時点の（株）ナチ富山ベアリング（以下、「ナチ富山社」と記載）の常用雇用者数は132人で、全員正社員である。うち約110人が製造に関わっている。製造現場で働く従業員の多くは自動製造機のオペレーターであり、1人あたり10台前後の自動製造機を担当する。

製造現場は、旋削、研削、組立、検査といった工程からなる。旋削工程ではベアリング部品の製造が主に行われており、約70人が働いている。研削、組立、検査は軸受の生産工程に該当し、約40人が担当している。ナチ富山社では、ある工程に配属した従業員を、他の工程に異動するケースは少ない。製造現場の従業員は特定の工程に専従させたほうが、技能の向上が期待できると考えているためである。

製造に関わる従業員のうち技術スタッフは3人で、ラインの生産技術の改善などを担当している。うち2人は製造現場のオペレーターの経験者で、1人は電気関連の専門知識を持っている中途採用の人材である。製品の設計・開発は（株）不二越が行っているため、担当者はいない。

ここ2年は退職者の補充や増設に向けた人材の確保が目的として、常用雇用者を5人ずつ中途採用している。採用者のほとんどは製造現場のオペレーターを担当している。採用後半年間は試用期間で、採用時に示された目標（後述する「スキル評価」に沿った形で示される）に到達できれば、本採用となる。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

（1）評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

ナチ富山社では、現場オペレーターのスキル評価について見直しを行った。まず評価の対象となる項目自体を見直した。それまでは職務態度に関する項目も対象となっていたがこれらを除外し、機械のオペレーションに関する評価項目を大幅に増やした。また、スキルレベ

ルをそれまではABCの3段階で評価していたが、「I（まだ不十分なレベル）」、「L（他人のアドバイスを受けたりしながら、一通りこなせるレベル）」、「U（独力でうまくできるレベル）」、「O（他人に教えることができるレベル）」の4段階評価に切り替えた。

評価の頻度も年に1回だったものを半年に1回実施するようにした。これは従業員のスキルレベルをより正確に把握することを目的としている。さらに、評価をより頻繁に行うことで、評価項目の見直しなど評価制度そのものの改善も図っている。

スキル評価は従業員の昇給・昇進と連動している。難しい作業も含め一定数以上の作業のスキルレベルがOレベルに達した従業員は、班長、係長に昇進できる見込みがでてくる。

スキル評価の見直しにあたっては、ナチ富山社の3人の製作課長（製造現場の課長）が企画段階から参加し、見直し後は課長が部下の技能レベルの向上に積極的に関わるようになっている。

(2) 人材育成に関わる取組み

人材育成

上述のスキル評価をもとに、現場の課長・係長・班長が仕事をしながら部下を育成していくという体制をとっている。スキル評価は、仕事をしながら作業を習得していくスピードを速める目的もあって導入している。スキルレベルについては、一定の勤続期間における到達度の目処（「勤続5年であれば、ある作業についてはUレベルに到達していなければならない」といったこと）が社内で見られている。

社外の研修も、安全作業に関わるものや、職場管理に関わるものなどを活用することがある。しかし、活用にあたっては、派遣する従業員がやる気になって受講できるかどうかを十分に配慮している。総務課長が現場の状況を見て、従業員と研修を適切にマッチングできるように努めている。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

ナチ富山社では以前から小集団活動を行っていたが、2012年に進め方の見直しを行った。以前は、小集団活動に取り組むチームを職場単位で編成していたが、テーマ単位で職場横断的にチームを編成することとした。チームリーダーは製造現場の班長が務める。

各チームが取り組むテーマについても見直した。見直し前までは「品質不良の改善」、「出来高アップ」であったが、見直し後はこれらを実現するための手段をテーマとして取り上げている。すなわち、①測定器のメンテナンス・改良、②搬送装置の改善、③機械部品の改良、④3S（整理・整頓・清掃）をテーマとして継続的に取り組むこととした。チームはそれぞれのテーマに対応するかたちで設けられている。会社としては、こうしたテーマに製造現場の従業員が取り組むことにより、従業員による製造ラインの「自主保全」能力を向上させ、技術スタッフの少なさを補うことを意図している。

ナチ富山社の製造現場の各所にはホワイトボードが置かれ、小集団活動のテーマに関わる

アイデアを、従業員が書き込めるようになっている。その書き込みや製造に関するデータなどを基にして、適宜 20 ～ 30 分程度のミーティングが製造現場で行われる。ミーティングにより浮かび上がった改善点は、「ワンポイント・レッスン」として簡潔な文句にまとめられ、製造現場各所に張り出される。

また、2012 年 4 月から月例報告会のやり方を変えて、従業員の参画を促すようにしている。

従来の月例報告会では、生産目標の達成・未達成が議題であったが、変更後は当月の問題点に対する翌月の対応策や今後の生産計画を議題としている。この変更は、製造現場のオペレーターに生産計画の目的や、発生する問題の背景や対策などを知ってもらうことを意図している。

月例報告会の回数も従来は交替勤務の都合で 2 回にわけて、昼の 12 時 50 分から実施していたが、従業員全員を集めて 1 回で、夕方の 16 時 30 分から実施するようにした。資料も従来はプロジェクターで投影していたが、変更後は従業員全員に配布している。資料を全員に配布する方が、伝達度が増すと考えたためである。報告は、変更前は社長のみが行っていたが、変更後は社長に加えて、議題に関係する課の課長と技術スタッフも報告を行うようになった。

このように月例報告会のやり方を変えることの効果は、小集団活動の成果に出てきていると、会社側では評価している。

3. 現在の状況と今後の展望

現社長は 2012 年 2 月に赴任した際、ナチ富山社は製造現場の課長が中心になって運営されており、その課長が生産目標の達成には熱心に取り組んでいるが、生産の改善までは取り組めていないと感じた。そのため従業員個々人は一生懸命ではあるが、従業員の頑張りが組織全体の實力へとつながっていなかった。

現社長は、製造現場の課長が改善に目が向かない理由は、課長のもとに品質管理や技術に関わるスタッフがいなかったことにあると見た。そこで様々な取り組みや見直しを進めてきた。

また、従業員全体と社長とのコミュニケーションを改善するため、月例報告会のあり方を見直した。その結果、会社と従業員との間に今までにはなかった信頼関係ができつつあると見ている。

現在、班長がチームのリーダーとなって進めている小集団活動は、班長が業務で忙しくなると成果が上がりにくくなる。班長の忙しさを緩和し、小集団活動に取り組む時間を確保することが今後の課題である。

担当者からのメッセージ

電気チームが発足してから、2年が経とうとしています。各現場から電気初心者3名と自分を入れて4名で活動しています。

当初は、いろいろと不安がありましたが改良保全を実施していく上で会社から与えられたチャンスだと思い、積極的に取り組みました。

まず、1年間は電気の知識を高めるために月1回ペースで勉強会をやり2年目からは現場に出て電気部品交換をしています。

リミットスイッチ→近接センサーへ変更することにより、耐久性が格段にアップし操作性に関しても反応ランプを作業者が目で見て確認でき、調整時間も短縮されました。

最近では故障する前にリレーの一斉交換を定期的に行う事で、トラブルの削減・品質向上を図っています。

夜勤時のトラブルでも、メンバーがテスター等を使用して簡単なトラブルは解決できる腕前になってきています。

事例番号 05

株式会社ユー・エム・アイ
【製造業】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他の



事業所の基礎データ

企業名	株式会社ユー・エム・アイ	代表者名	植村 浩典
所在地	京都府久世郡久御山町	会社HP	http://www.umi-inc.co.jp
業種	製造業	資本金	50 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	2,880 百万円	2,760 百万円	2,361 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	136 人	136 人	127 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	24 人	13 人	7 人
常用労働者の 平均勤続年数	7.8 年	常用労働者の 平均年齢	42 歳

ポイント

- ・従業員満足度調査、面談を行い、社員の声や満足度を把握する。
- ・目標管理制度を取り入れており、それらのフィードバックは直属上司と二次考課者から 1 回ずつの計 2 回行われる。
- ・年間教育訓練の PDCA を決めて、チームレベルと個人レベルでの教育訓練を実践している。
- ・受注量の変動による時間的制約をカバーすべく、チームの先輩社員一丸となって後輩社員の育成を行う。

1. 企業概要

1971年に創業のプラスチック製品（スーパーエンジニアリングプラスチック、エンジニアリングプラスチック、フッ素系樹脂、樹脂成形品）やアルミ・チタン製品を製造しており、これらの部品は半導体分野、電気電子分野等の幅広い分野に納入されている。大手企業が生産工程で使用する機械部品の納入が主たる業務内容で、米国の大手メーカーとの取引も盛んである。全ての取引はB to B（企業間取引）である。

従業員総数は136名で、全て常用労働者である。常用労働者136名のうち、127名が正社員である。他には、嘱託社員2名、パート社員7名である。技術系社員は4名、京都工場には技能者45名、九州地区の工場（鹿児島）には技能者18名が配置されている。その他に、営業などの部門のスタッフがいる。約半数の社員が技能者・技術者が占める。役員・嘱託・パート社員を含んだ平均年齢は42.1歳（男性43.5歳、女性38.1歳）で、平均勤続年数は7.9年（男性8.1年、女性6.4年）で、男性社員113名・女性社員23名である。30～40歳代が大多数を占める。継続雇用制度を取り入れたことで年配（60歳代）の人材も一定数存在する。技術職・技能職では高齢になっても働きたいという気持ちを持つ人材が多いと感じる。技術部門の社員は研究開発を中心に行う。

大手の下請けであり、自社製品はほとんどないという現状で、自社開発製品は5%程度である。部品納入先である大手メーカー（顧客）のニーズをいかに汲み取り、顧客の生産工程にマッチした機械部品を生産することが主たる業務である。大手が工場や生産ラインを増設するなどの情報を基に営業を行う。

5%と売り上げに占める比率は低いものの、自社製品を作ることで、取引先に「ユー・エム・アイには〇〇という技術・部品がある」ということを知ってもらうことで、「ユー・エム・アイはこんなコトも出来る」とアピールし、納入先企業からの新たな受注につなげたいという考えのもと、自社製品の開発に取り組んでいる。自社製品を生産して営業によって、新たな納入先・納入部品を生み出すことに注力している。

全ての部品がリピート品ではなく、大手企業の生産ラインの変更に伴って、納入終了や納入部品の改良が必要になることも多々ある。年間に10万枚近くの受注図面を引き受けており、極めて広範かつ多種多様な機械部品・技術を生産している。多品種少量生産のため、多能工化を進める必要性を強く感じている。顧客からの要望は、高品質でコストのかからないものを短納期で納入してほしいというもので、突発的な受注も多く、計画的な製造・生産計画を立てることが難しい。その場その場での仕事に追われて、現場での訓練（OJTや先輩から後輩への技術・技能の伝承）が満足に行えないという悩みも抱えている。

上述のように、技術4名・技能者45名・九州地区の技能者18人の70名弱の人材が製造現場に関わっている。技能者や技術者が本来持つであろう「自分の願望（「こういったモノを作りたい」「この技術を改良したい・もっと良くしたい」など）」をかなえさせたいという

希望を会社側も持っている。

人材の定着率は高く、離職率は極めて低い。過去には、退職者が多い時期もあり、若年層の一部が一定期間内（一人前になる前）に辞めていってしまうことも多かったが、平成24年度は離職者1名のみであり、近年の離職者数が少ない傾向にある。リーマンショック時に、ユー・エム・アイでは、パート社員も含めて、一切の人員リストラを行わなかった。「縁があつて当社に入社した人材である」「従業員とその家族を大切にする」という社長の意向によるものであったが、人員リストラを行わなかったことで、リーマンショック後の立ち直り期に立ち直りが早かった。

採用は、ハローワークの他に人材紹介サービス会社のサービスも利用して行っている。近年では、大手企業のリストラによって、優れた技術・技能を持った人材を獲得できることもある。採用する人材の大部分は中途採用である。インターンシップの実施や地元の工業高校卒業者の採用なども試みているが、入職にまで至らないこと、もしくは入職しても「仕事が合わない」等の理由で離職していく者が多かった。

ユー・エム・アイには、「(基本的には) 臨時社員 (= 非正規社員) はほぼ置かない」というポリシーがある。このポリシーは、顧客の要望に長期的に答えていく必要があるので長期的に務める正社員に仕事を任せるべきだという考えに基づいている。

業績向上に向けて特に力を入れているのは、教育訓練プロセスなどの「行動基準達成」である。仕事に対してポジティブに取り組む姿勢は社員全体にみられ、会社側からの意見を一方的に伝えることも重要であるが、従業員の満足度も大切であると考えている。ユー・エム・アイでは、年間に複数回のフィードバック面談を実施、公私に亘り悩みや要望を聞くことで、従業員の満足度を高めている。また、同等クラスの中小企業に比べて、給料が高い。給料が高いことも従業員の満足度や定着率の向上につながっていると感じている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取り組み

(1) 概要

目標管理制度を導入している。フィードバックは複数回受けることが出来る。

ユー・エム・アイでは人材を「人財」という字で表しており、社員の成長（スキルアップ、多能工化、等）を重視しており、各チーム・個人の力量の棚卸を行い、何を学ぶ必要があるのかを明確にした上で、チーム・個人の年間教育訓練のPDCAを回す。

会社側からの要望を伝えることも重要であるが、従業員の満足度も大切であると考え、上司・社長との個別面談を通じて、会社に対する満足度や仕事面・個人的な相談にも応じており、社員の声や満足度を汲み上げるようにしている。

(2) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

○目標管理制度

①取組みの概要

目標管理制度を半年に一回ベースで行う。それらのフィードバックは直属上司と二次考課者から1回ずつ行われる。

②取組みを進めることになったきっかけ

中小企業では、現場力が高い人材が管理職になっていくことが多い。しかし、彼・彼女らが必ずしもマネジメント能力を持っているとは限らないため、上司側には「もっと部下を見て、人材育成をしよう」、部下側には「目標を持って仕事に取組み、面談で上司に自分の思いを伝えよう」という思いを持って日々の仕事に取り組んでほしいと考えており、人事考課（目標管理制度）を取り入れた経緯がある。

③取組みを進めるに当たって生じている課題

現状では、人事考課の結果をすべて給与・賞与に連動させるほどの運用レベル・ノウハウ構築までには至っていない。今後は、考課者教育には力を入れるべきであると考えており、外部講師を招いた考課者訓練を実施するとともに、社内でもロール・プレイングによる考課者訓練も行っている。

④取組みの成果・効果として、会社として感じている点

目標管理制度は半年ベースで行っており、半期に一回の成果面談を行う。人事考課シートには成果評価と能力評価の双方がある。職掌によって、細かな評価点は異なる。基本的には大目標は全社統一されている。営業の場合は売り上げ目標が主となるが、生産部門は内製化率向上を主たる目標とされている。賞与に関しては、部門業績によって評価される部分が多い。

目標管理制度において、考課者は複数おり、一次考課者・二次考課者に加えて、場合によっては、三次考課者として社長が評価に加わることもある。部門・部署間の評価のバラツキの是正はマネージャー会議で議論して、調整を行う。評価者教育も行っている。

フィードバックは、直属上司からのフィードバックを受ける機会と、直属の上司を抜いた二次考課者（主に部門長クラスの管理職）から受けるフィードバックの、2回行われる。直属の上司に言えないことを二次考課者である部門長に直接話せる機会を設けている。これらのフィードバックは半期に1回行われ、複数回のフィードバックにより、自身の成果をより客観的に見ることが出来る。また、成果面談の際に、自己評価と考課者評価の開きが多い場合は、このフィードバックの場で議論できるようになっている。このフィードバックの仕組みは、従業員の納得性も高め、従業員の働く意欲向上に大きな効果が見られる。

○ジョブ・ローテーション

定期的なジョブ・ローテーションを行いたいが、専門性の高い業務であること、受発注の予測が立てにくいこと、等の理由からなかなか実践しづらい状況である。しかし、技術・製品をコアにする企業であるので、営業職として入ってきた社員でも、最初に製造や購買などの生産関連現場の仕事を経験させて、その後の営業活動への下地とする、等のジョブ・ローテーションは必須としている。

採用は職種別に採用しているので、採用職種から外れることはあまりないが、本人の希望が強いと判断した場合、職種を飛び越えた配置転換もある。

(3) 人材育成に関わる取組み 人材育成

①取組みの概要

ユー・エム・アイが求める人材像の明確化によって、社員に「自分が何をするべきか」という点を自覚させた結果、社員から「勉強会をしたい」という声も上がった。その声に応えるべく、それら勉強会が自主的な勉強会であっても、様々な社内インフラの利用を許可している。

毎年、業務の棚卸と共に、各チーム・個人の力量の棚卸も行い、何を学ぶ必要があるのかを明確にする。その力量に基づいて、チーム・個人の年間教育訓練のPDCAの目標（P）を決定して、年間教育訓練のPDCAを回す。また、会社全体として、年間の多能工化計画がある。「今年はA部門からB部門へ技術・知識の伝承を行わせよう」という計画を立てて、教育訓練として実践している。

チーム単位での後輩育成を念頭においたOJTを進める。入職直後1年間は付きっきりで教育することもあるが、業務量の関係上、メンター制のように一人の先輩が一人の後輩に付きっきりになることが難しいので、部門の先輩全員が適宜後輩を指導・教育するという、グループ（チーム）単位で一人の後輩を育てるという形でOJTを行っている。

また、本人の希望に応じて、ポリテクセンター等の外部セミナーを活用した社外研修を行っている。その際の外部講習は業務として、それらの受講を勤務扱いとする。

自己啓発の一環として、通信教育を受けられる仕組みを取り入れており、通信教育を修了した場合には、会社側が受講料を負担している。この際の、通信教育内容は、受講者（従業員）が受けたい講座であり、必ずしも業務に直結するものばかりではない。受講者によっては、料理や宅建の通信講座を受講している者もあり、会社側もそれを認めている。

②取組みを進めることになったきっかけ

技能職のOJTは、業務量の多さから、先輩が後輩に教える機会（時間）が取れない。そのため、OJTはある程度システマティック（計画的）にして運用しないと、若手をはじめとする次世代育成が出来ないという現状があったため、チーム単位でチームの先

輩社員が全員で助け合いながら、後輩を育てるようにする必要があった。

③取組みの成果・効果として、会社として感じている点

ユー・エム・アイでは人材を「人財」という字で表しており、社員の成長（スキルアップ、多能工化、等）を重視している。毎年、各チーム・個人の力量の棚卸も行い、何を学ぶ必要があるのかを明確にした上で、チーム・個人の年間教育訓練のPDCAを決定して、そのサイクルを回すので、技能向上に向けたモチベーションも高まると感じている。

業務に関係ない通信講座までも許可する理由は、「自分が勉強したい」という意欲を大切にしたいと考えているからであり、自発的なスキルアップや自己研鑽は従業員の働く意欲の向上にもつながっていると感じている。

（４）業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

○提案制度

ユー・エム・アイでは、提案制度を取り入れており、優秀な提案に対しては報奨を行うようにしている。提案制度が導入されて定着していくにつれて、有効な提案が増加していった。日々の仕事への気づきを報告・提案するように奨励している。また、会社情報を開示することは様々な提案の種への気づきになると考えている。

○仕事への裁量

仕事を進める上で、社員に裁量を与えることを進めており、自発的に考えて仕事をするように促している。自発的に仕事に取り組むことで仕事へのやりがい向上につながっていると感じている。

○小集団活動

製品等に問題が生じた場合等に、チーム間の水平展開での小集団活動が生じる。製造部門の中で、様々な専門性を持ったメンバーが集まり、「（根本的に）どのような作業や技術を改良しなければいけないのか？」という問題意識のもとで、議論できる場になっている。この集団活動を通して、多能工化の一端を担っている可能性を感じており、従業員の働く意欲の向上に寄与しているのではないかと感じている。

○人間関係

上司・部下間のコミュニケーションを重視しており、職場での新たな発見（部下の新たな人間性の発見など）が出来るようになることを会社側としては希望している。上司・部下間のコミュニケーションが進めば、仕事上でのコミュニケーションだけではなく、従業員が（仕事以外の場で）個別で悩んでいることを把握できるという効果もある。このようなコミュニケーションが、働きやすい職場作りに繋がるだろうと考えている。

成長期にある若年社員とのコミュニケーションにおいては、社長が直接対話する機会もあり、社長との食事会等もある。社長は二代目（現在40歳）で若いので、若年社員とのコミュニケーションを図りやすいという。

各チームのリーダークラスには業務報告だけではなく、職場状況・従業員の状況も報告させるようにしている。例えば、従業員の子どもの怪我をしたという情報が入れば、会社もその従業員を早く帰宅させる等の対応が取りやすくなる。こういった対応が働きやすい職場の醸成には欠かせないと感じている。

(5) その他の取組み その他

仕事に対してポジティブに取り組む姿勢は社員全体にみられ、会社側からの意見を一方的に伝えることも重要であるが、従業員の満足度も大切であると考えている。ユー・エム・アイでは、年間を通して複数回のフィードバック面談を実施、従業員の悩み事解消の一助になっており、従業員の満足度は全般的に高い。

子育て支援取組において、京都府知事からの表彰を受けており、中途採用の面接においては、子育て支援表彰企業であることからユー・エム・アイを選んだという面接者もあるという。子育て支援制度は、以前に実施したES（Employee Satisfaction：従業員満足度）調査や人事考課の面談で社員の意見を聞くことから制度化されたという経緯があり、フィードバック面談（人事考課面談）は社員の要望を聞くためには不可欠なチャンネルとなっている。

3. 現在の状況と今後の展望

人事考課制度は、8年前に導入して、ようやく定着しつつある。8年間かけて試行錯誤を繰り返してきた結果が実を結びつつある。今後は考課者・教育者として重要な役割を担うであろう中間管理職層の育成を重視して、部下の話を聞く際には「上司・部下関係を意識する」ように促している。これらを課題として感じている。

担当者からのメッセージ

弊社の其々の取組は、すべてが上手く運用できているものではありません。試行錯誤を繰り返しながら制度化したもので、未だ取組半ばのものも多く、今後においても従業員の提案や吸上げた声をもとに、改善を重ねながらより良い職場づくりに努めていく所存です。

今回、事例として取り上げていただいた弊社の「取組み」について、ご意見等をいただければ幸いです。（辻）

事例番号 06

A 株式会社
【 製造業 】

取組み内容

評価・処遇

評 価 ・ 処 遇 制 度

人材育成

人 材 育 成 に 関 す る 取 組

業務・組織・人間

業 務 ・ 組 織 ・ 人 間 関 係 管 理

その他

そ の 他

事業所の基礎データ

業 種	製造業	資 本 金	30 百万円
売 上 高 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度 1,976 百万円	平成 23 (2011) 年度 1,820 百万円	平成 22 (2010) 年度 1,710 百万円
従 業 員 数	総数 104 人	うち、常用労働者数 104 人	うち、正社員数 99 人
常用労働者の 採 用 数 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度 3 人	平成 23 (2011) 年度 13 人	平成 22 (2010) 年度 5 人
常用労働者の 平均勤続年数	11 年	常用労働者の 平 均 年 齢	43 歳

ポイント

- ・ チームワークの醸成とそれに向けたコミュニケーションの活性化を促す施策として、ユニティワークや徒弟制度を導入。
- ・ 技能者・技術者の多能工化を目指してジョブローテーションを導入、人事評価結果を「個々人の長所・短所」として伝えることで、「何を伸ばして、何を克服すべきなのか」を各々の従業員が認識し、仕事への取組みに対する意欲の向上に効果が出ている。

1. 企業概要

○会社の事業内容

金属加工及び開発が主な事業内容であり、金物事業とエクステリア事業が事業の中軸である。金物事業では、大手住宅メーカーに金物を納入しており、現在、設計開発にも注力している。住宅に関する金物では、住宅建材の受け金物や接合金物、2×4（ツー・バイ・フォー）金物などを製作しており、現在（2013年11月）は消費増税前にあたり、増税前の繁忙期となっている。エクステリア商品も製作している。大阪府下に2つの工場（17名、46名）、兵庫県に1つの工場（30名）を構え、製造拠点としている。

○業績向上に向けてとりわけ力を入れて進めている取組み

人材育成にとりわけ力を入れている。管理職のリーダーシップや管理力の強化、チームワークの醸成などを目指している。

チームワーク醸成やコミュニケーションを増やすために、QCサークルや社員旅行や社内運動会なども行っている。

○従業員構成

従業員数は104名で、うち99名が正社員（常用労働者の94%）である（2013年11月現在）。平均年齢は43歳、常用労働者の平均勤続年数は11年である。男女比は、男性79%、女性21%である。職種別・部門別には、業務管理部門35%、製造・生産部門65%となっている。従業員にはプレスの技術や玉掛やフォークリフトの資格が最低限求められる。

離職率は低いながらも、入社後キャリアを積んで中堅になる前に離職する者（30歳前後）が散見される。

中途採用者がほとんどを占めており、プレス加工が出来る等の機械・金属系の技能を持つ人材を採用している。また、徐々にではあるが、平均年齢は高くなっている。社会的な流れとして、労働者の製造業離れがあるので、若年者が募集してくることはあまりないという業界全体が抱える悩みを抱えている。また、定年後の再雇用も積極的に行っており、現在、教育担当者の役割を担っている再雇用者もいる。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

（1）評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

①取組みの概要

ここ数年で、目標管理制度などの人事評価制度やそれに伴う評価者教育に取り組み始めた。一次考課者（直属の上司）と二次考課者（工場長）による複数評価者による人事評価が行われている。昇給査定において「職務姿勢」に重点をおいた評価と面談に取り組むようになった。

②取組みを進めることとなったきっかけ

上司によって評価の仕方がバラバラになることは問題であるという認識から、考課者教育を行うようになった。

③取組みを進めるに当たって生じた課題

当初は、二次考課者に対する考課者教育を行ったが、それだけでは不十分であることが分かり、一次考課者への評価者教育の必要性が判明した。

④取組みの成果・効果として、会社として感じている点

評価面談において、本人に「個々人の長所・短所」を伝えることで、「何を伸ばして、何を克服すべきなのか」が分かり、各々の従業員の目標や仕事への取組みに対する意欲の向上に効果があると感じている。

(2) 人材育成に関わる取組み 人材育成

①取組みの概要

多能工化を進めるために、ジョブローテーションを行っている。

通信教育（品質管理、原価管理、安全衛生に関するもの等）やセミナーの案内を毎月行っており、社内勉強会も行っている。通信教育を受ける際には、費用は会社負担である。また、（話題書なども含めた）社内図書を揃えて従業員が自由に読める環境を整えている。

QC サークル（「ユニティーワーク」）の促進を進めている。このユニティーワークでは、基本的には管理職ではなく一般従業員をワーキンググループのリーダーとしてチームを構成する。

徒弟制度に似た先輩後輩（上司一部下）関係を取り入れている。

②取組みを進めることとなったきっかけ

会社全体として「従業員の多能工化」を目指しており、ジョブローテーションを進めるようになった。

経営側は社員教育の必要性を感じており、従業員も仕事に関する新しい知識を得たいと思いつつも、工場現場での仕事が多忙であるため、現場での仕事が優先され、外部の機関の教育制度に応募する従業員がいない状況が続いていた。そのため、社内での研修、通信教育などの案内をこまめに行うようになった。また、社内研修の際には、階層別に行う方が効率的であると考え、現在、階層別教育に着手している。

③取組みを進めるに当たって生じた課題

工場現場では、業務が多忙であるため、人材育成の諸施策の時間がなかなか取れない。工場現場が忙しいために、外部研修に出向く従業員が出てこなかった。そのため、会社側からの情報提供を強化するようになった。

④取組みの成果・効果として、会社として感じている点

通信教育の案内などを積極的にすることによって、受講者も増えた。

ユニティーワークに取り組むことによって、一般従業員がチームをマネジメントすることで、QC サークルによる品質向上だけでなく、彼・彼女らが「リーダーシップとは何か」という学ぶ機会にもなっており、意欲向上に貢献していると感じる。また、QC サークルを立ち上げたことによって、「QC とは何か」「チームのテーマをどのようにクリアするか」といった内容を学ぶ自主的な勉強会が開かれるようになった。ユニティーワークを取り入れることによって、チーム内のコミュニケーションが活発になった。優秀な結果を残したチームは表彰・報奨していることで、彼・彼女らの意欲向上にもつながっているのではないかと感じている。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

①取組みの概要

QC サークルである「ユニティーワークが提案制度として機能している。

これまで問題として挙がることはなかったが、時代の流れとして、ハラスメントに関わる相談窓口などの設置を検討している。

主任（工場長）クラス以上の社員には会社の経営情報を開示している。それによって、各工場でビジョンを共有する。また、工場現場ラインに関する意見も従業員から吸い上げ、働きやすい職場作りを目指している。

②取組みを進めることとなったきっかけ

ハラスメントに関する問題はいつ発生するかが分からないので、そのような問題が出てくる前の防止策として相談窓口を設置するべきであろうと経営層が設置を目指すようになった。

(4) その他の取組み

その他

①取り組みの概要

社員旅行、社内運動会を行っている。

契約社員からの正社員登用制度もあり、利用者もいる。

②取組みを進めることとなったきっかけとその効果

社員旅行は以前から行っている。社内運動会は心身健康増進のために取り組んでいる。

社員旅行と社内運動会によって、異なる地域で働く社員同士が顔を合わせることで、生産拠点の融和を図ろうという意図がある。それによって、他の工場が何を行っているのかをよりよく知るきっかけになっている。

3. 現在の状況と今後の展望

現在、社外研修等を受けるのは、主に、本社の事務系社員である。これら社外研修を受ける対象が、工場勤務の社員にまで広がるように努力する必要があると認識している。

これまでは、労務管理における大きなリスク（メンタルヘルス、パワハラ、等）が生じていなかったが、今後はそれらの予防も視野に入れた対策が必要になると感じている。それらをきちんと整備することで、働きやすい・働きがいのある職場形成に繋がることを目指している。しかし、近年整備した（しようとしている）職場の研修や様々な制度設計は、現状、社員たちは「初めて見るモノ」であるので、これらが浸透することを待つしかないと感じている。

担当者からのメッセージ

当社は、本社を含め5拠点体制となっているため、社員の融合・コミュニケーションの活性化、チームワークの醸成に取り組んでいます。

一例として、昨年の社内旅行（広島・宮島）において小グループ行動によるフォトラリーコンテストを行いました。広島駅スタート、宮島口ゴール、この間にグループによる観光スポット写真撮影でのポイント付与（フォトコンテスト表彰）獲得のためのチーム力の強化、計画性、まとまり等の一体感を取り入れました。普段の仕事の中では、見られない和やかな雰囲気グループメンバーが楽しんで一体感の醸成が見られました。

また、日常業務の中でユニティーワーク（小集団活動）による既存を活かした知恵を全員で結集し創意ある改善策を立て効果を視える化することを目指し、参加14チームで取り組みました。（上位3チーム表彰）、この活動においてチームリーダーの力量発揮、相乗創造力の発揮といった効果が上がりました。

人事評価、社員教育体系の見直し等社員が納得のいく環境整備に取り組んでいますが、まだまだ課題が残っていることから、重点的に取り組んでいます。

事例番号 07

株式会社ダイワハイテックス
【 製造業 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	株式会社ダイワハイテックス	代表者名	大石 孝一
所在地	東京都板橋区	会社HP	http://www.daiwa-hi.co.jp
業種	製造業	資本金	10百万円
売上高 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	1,113百万円	1,119百万円	1,100百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	52人	52人	50人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	2人	8人	7人
常用労働者の 平均勤続年数	8年	常用労働者の 平均年齢	34歳

ポイント

- ・新卒採用・内部育成型に変えてから定着率が向上、採用時に1日職場体験
- ・若手の育成・活用のために早めに権限委譲
- ・きめ細かな表彰制度などでモチベーション向上に努力
- ・女性の積極活用、継続雇用のための勤務制度に柔軟に対応

1. 企業概要

創業者が1978年にオートメーションの時代を見越して、自動包装機械の会社を始めた。最初はゆで麺の包装機を始めたが、その後ネジ、ボタンなどの工業部品の包装機を販売していた。展示会で機械を展示していたら書店のオーナーからコミック本の包装が出来ないかと相談され、それを機会に開発したのが現在のメイン事業となっているコミック本のシュリンク包装機であり、それに使うフィルムを含めた製造・販売をしている。主な顧客は大手、中堅の書店で関連商品として万引き防止システムなども手がけている。これらブック事業に加え、物流向けの包装機械やセル生産向けの小型包装機なども製造している。主力のシュリンク包装機は200台／年ぐらいの販売実績で、15台／月ぐらいの生産規模となっている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 概要

小規模企業としてスタートしているので、設立当初は中途採用中心であったが、徐々に事業を拡大し、11年ぐらい前から新卒採用を本格化してきた。未経験者を採用して独自に人材育成するようになり、人員配置も柔軟に出来るような人材を育成してきた。事業拡大に伴って、2008年～2010年には大量に大卒の新卒者を採用したこともあり、新卒採用の生え抜き社員が増えてきた。新卒採用では、条件や待遇で会社を選ぶのではなく、会社の理念や方針に共感して入社する学生が多いため、新しい業務や改善にも意欲的に取り組み、それが会社の大きな力になっている。

同社では毎年業務の見直し／再編を実施しており、それに伴って部門を超えた異動も多い。

若手に対しては積極的に仕事を任せるようになったこともあり、若手の成長が促された。

新卒採用は大学への求人と会社のHPへのエントリーで受け付けており、2014年度で270名ほどのエントリーがあった。大学の学内就職セミナーなどにも出席しており、応募者は予想以上に多い。一次選考は書類審査で、二次選考で役員面接をしており、最終選考では業務体験を実施している。技術職希望の学生には組立作業の手伝いをしてもらう、営業、事務など技術職以外の職種では営業担当者に付いてもらってお客さんとどのようなやりとりをしているのかを見てもらうといった1日職場体験である。これがミスマッチを防ぐ意味でも効果的であると判断している。

(2) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

目標管理制度を入れており、スキルレベルは自己評価シートがある。挨拶が出来ているか、意欲を持って業務に取り組んでいるかなどの業務姿勢の項目と、半年間で頑張ってきた

たことを記述式で記入するシートになっている。

年2回の賞与の前に本人が自己評価シートに記入し、さらに上司の記入も加え、このシートを前に、上司、専務が同席する三者面談を1人あたり20～30分ずつかけて実施しており、そこで本人に評価結果がフィードバックされている。

給与は職能等級制度に準じた5段階ほどのグレード制になっており、代表と専務で給与やボーナスの最終査定は決定している。

グレードは公表されており、自分がどの位置にいるかはわかるようになっているが、どこに格付けるかは普段の仕事を元に社長が判断しており、一般社員には非公開となっている。

会社の業績については全員に毎月オープンにされており、赤字なのかどうかも見えるようになっている。

(3) 人材育成に関わる取組み

業務・組織・人間

新人研修は四月から社内で業務をやりながら教えていくのがメインである。ビジネスマナーやビジネスの考え方などの初任者研修は外部の研修機関に業務委託している。

初任者研修を修了すると正式配属になり、先輩の手伝いから始めて徐々に難しい仕事をOJTで学んでいく。指導者は特に決めていないが、基本は一番歳の近い先輩が日常的な指導をして、マネージャーが適宜機会指導をする形である。営業職とか、技術職なら一年ぐらいである程度任せられるようなレベルになる。しかし、単独でやる仕事は少ないので一人前のレベルがどのレベルと判断するのは難しい。

若い人に仕事を積極的に任せる方針にしており、営業で契約に至らなければマネージャーが一押ししたり、技術の方で修理ができなければ解っている社員が応援に入る形でサポートしている。自分の業務を独り立ちして担当できるレベルに育てるのだが、修理であるなら一台の機械の修理を1人に任せるなど、終了時のテストを先輩が担当し、確認している。徐々に難しい仕事を担当させて、一年後にはどの機種でもほぼ修理できるようにするのが目標。

(4) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

人材育成

女性を戦力化した会社が生き残ると社長が考えており、女性の採用にも積極的である。

入社してから結婚した社員の多くが、その後も継続して働いている。内4名は子供がおり、内2名は育休中である。復帰直後には出勤時間や出勤日数を調整するなど、個別に話し合っていて決めており、子育て中も働きやすい環境を整える取組みをしている。

(5) その他の取り組み その他

機会あるごとに頑張った社員をほめる意味で表彰している。月間 MVP 賞、年間 MVP 賞など、月単位、年単位で各分野で頑張った社員を表彰しており、褒められることが意欲向上につながっている。表彰では賞状と金一封がでる。

- ①どんなことを頑張ったのか、表彰理由を賞状に細かく記載しており、自分を見てくれていると喜びに通じている。
- ②全体会議など、全社員が集まる場で読み上げ、社長から渡す。他の社員に仕事ぶりを理解させ、自分も取りたいという気持ちにさせる。
- ③年単位の表彰は、毎年表彰項目を変えている。つまり、その年に頑張った社員に合わせて表彰内容を変えて、“社員ありき”の表彰にしている。

また、クレームをもらった人にも賞をあげている。潜在化しているクレームを顕在化させることで、対応策／改善策にもつないでいる。

日常的な会議は毎朝 10 ～ 15 分の朝礼がある。営業会議は週初めの朝にやっており、営業だけでなく、技術や事務も参加し情報の共有化をはかっている。朝礼では研修を受けた人が報告することもあるが義務ではない。むしろ、1 分間スピーチで全員が話すことを義務づけている。

3. 現在の状況と今後の展望

書店向けのブック事業を 30 年ほどやってきたが、第 2、第 3 の事業の柱を立てたいと考え、物流システム事業や図書館向けのコーティング機の開発に積極展開中である。コンビニ向けに雑誌の立読を防止するために簡易的にテープを貼る機器も開発している。

創業当初はモノづくりが好きである社長自ら設計開発を担当していたが、最近では理系大卒者を積極的に採用して、開発設計を担当させている。彼らが育ってくれば、新規事業の展開も根付いてくるであろう。新卒の大卒者を定期採用できるようになり、かつ若手に積極的に仕事を任せ、育成する体制にしてから活力のある企業へと脱皮できている。

担当者からのメッセージ

働きやすい・働きがいのある職場を目指して、弊社ではさまざまな取り組みを行ってきました。しかし、まだまだ確立したとは言えないと思いますし、より良い職場づくりにゴールはないと思っております。

中小企業だから制度や待遇が整っていないところもあるかもしれませんが、中小企業だからこそ、働いている社員に合わせて、形式に縛られない自由な取り組みが出来ると感じています。

これからもどんどん新しい取り組みを行い、『ダイワハイテックスらしさ』を追求して、社員が働きやすく働きがいを感じる会社を常に目指していきたいと思っております。弊社の取り組みが、何かの参考になれば幸いです。

事例番号 08

B 株式会社
【 製造業 】

取組み内容

評価・処遇

評 価 ・ 処 遇 制 度

人材育成

人 材 育 成 に 関 す る 取 組

業務・組織・人間

業 務 ・ 組 織 ・ 人 間 関 係 管 理

その他

そ の 他

事業所の基礎データ

業 種	製造業	資 本 金	30 百万円
売 上 高 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度 3,311 百万円	平成 23 (2011) 年度 3,577 百万円	平成 22 (2010) 年度 2,958 百万円
従 業 員 数	総数 144 人	うち、常用労働者数 144 人	うち、正社員数 119 人
常用労働者の 採 用 数 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度 7 人	平成 23 (2011) 年度 7 人	平成 22 (2010) 年度 8 人
常用労働者の 平均勤続年数	11 年	常用労働者の 平 均 年 齢	39 歳

ポイント

- ・ 会社目標と個人目標のリンクした人事制度の構築による一人ひとりの担当業務の重要性の可視化
- ・ 職場における偏りのない年齢構成の配置を通した働きやすい職場環境の実現

1. 企業概要

事業内容は、中型精密歯車の製作・歯車減速機・ギヤーポンプ・ギヤボックス等の製造である。業種は、自動車・建設機器・油圧機器・航空宇宙・事務機械・その他一般産業機械向けと多岐にわたっており、現在のところ自動車と油圧機器で、売り上げの7割程度を占めている。まだ全体に占める割合は、小さいが、航空産業は伸びている業種であり、現在売り上げの10%近くに達するようになっている。不況期にも強い企業となれるよう、業種を分散させていくとともに一社当たりの取引も全体の15%以下に収まるようにしていきたいと考えているという。

基本的には部品の開発段階での製品の企画、および、試作に特化している。試作といっても、量産可能性の検討もその範囲に含まれており、製品を量産するための製造拠点も、県内に数拠点もっている。製造業における下請け構造のピラミッドで言うと、二層目（ティア2）にあたるところに位置づけられる。試作という性質上、納期や高度なオーダーなど、取引先の要望にフレキシブルな体制を常に維持しておく必要がある。

従業員数は144名で、うち、正社員は119名となっている。残りの25名は、非正社員であるが、基本的には会社に長くいてもらうことを前提に働いてもらっている。採用は、大卒は理系、高卒は、地元の工業高校が多い。大卒については地元の大学、もしくは、東京の大学で地元志向の強い学生が多くなる傾向がある。過去3年間の経緯を見ると、概ね7名程度を採用している。技術伝承のためにも、コンスタントに新人を採用していく方針を掲げているという。

正社員で離職する者は少なく、ごく稀に出産を機に退職する社員がいるものの、多くは、就業を継続している。給与水準などを理由に辞める社員は、殆んどいない、というような水準となっている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

（1）業務管理・評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

評価・処遇の中で取り組んでいることは、事業計画と個人の目標を連動させ、個人の業務が、会社業績の向上に繋がるような工夫を行っている。もっとも、これらの取り組みは、「働きがい」・「働きやすさ」を向上させることをその直接の目的としているというよりは、あくまで、人事管理の本質である、企業経営をサポートするために実施されているものである。とはいえ、社員の日々の働き方に少なからず影響を与えるものであり、社員の「働きがい」や「働きやすさ」にも影響を与えるものだと思われる。以下でその概要を見ていこう。

① 取組みの概要

ア 活動計画・実績書

まず、部門ごとに、重点的に実施すべき課題が決められ、活動計画・実績書と呼ばれるシートに記入される（図表1）。品質に関する活動計画と、環境に関する活動計画の二つがあり、例えば、総務財務部なら、品質の重点実施課題は、人材育成・採用の強化、海外取引に対する支援、新工場立ち上げサポート及び資金調達といったことが挙げられている。そして、これらの課題は、管理項目（目標）として、より具体的な文言に落とし込まれていく。例えば、人材育成・採用の強化であれば、「新卒および中途社員の採用、入社手続きの円滑化」、新工場のサポート及び資金調達であれば「建築工程の管理、円滑な設備導入、その他の付帯工事等のサポート」といった内容となる。

これらの管理項目（目標）には、それぞれ目標値が掲げられており、「新卒および中途社員の採用、入社手続きの円滑化」や「建築工程の管理、円滑な設備導入、その他の付帯工事等のサポート」なら「計画の進捗 100%」といった目標値となる。その他、海外取引に対する支援では、「取引条件の検討と問題点の検証 100%」となる。

このように、課題・管理項目・目標値の三つが定められているのであるが、それぞれの課題には、担当者が定められており、例えば、人材育成・採用の強化は、I氏、O氏、K氏、S氏の四名が担当者となっており、新工場の立ち上げサポート及び資金調達では、それらのメンバーに加えて常務も担当者になっている。課題によっては2人で担当することになっているものもある。以上から分かるように、課題に応じて、それを担当するメンバーの数は変動している。

イ チャレンジシート（図表2）

ここまでで確認してきたとおり、活動計画・実績書によって、部門が取り組むべき課題やそれに対する担当者や目標値が定められるわけであるが、これらは、チャレンジシートの中で、個人の目標としてより具体化されていく。

例えば、総務財務部の課長なら、課題のうち人材育成に関連する項目として、その達成水準は、「部員各位のレベル向上（総務財務部としての自覚醸成、多能工による業務の円滑運営と体制整備）」となり、手段は「コミュニケーションの強化、各自の課題に対する取り組みにより力量向上を図る」、となる。

それぞれの項目には対応等級として、業務のレベルに応じて対応すると考えられる資格等級が定められている他、難易度が、挑戦、努力、通常の三段階で設定されている。

チャレンジシートの内容は、主に上司との面談を通じて決定されるが、全社的に、5年、10年選手であれば、これくらいの水準の仕事をしなければならない、という暗黙の合意は確かにあり、社員は、経験に見合った目標水準やその達成を求められる

という。

② 取組みの成果・効果として、会社として感じている点

会社経営を支援することが仕事の人事としても、会社の目標と個人の目標をすり合わせていくことは、非常に重要なことであると考えている。それを直接的な目的としたわけではないが、この制度によって、社員個人が、自分が担当している業務が、会社にとってどのような意義があるのかを、より直接的に感じることができるようになっているのではないかと考えられる。こうした点は、社員の仕事に対するモチベーションの向上に繋がっている部分があるかもしれない。

(2) 人材育成に関わる取組み 人材育成

① 取組みの概要

ア 新規採用の継続

1980年代半ば採用難の状況が続いたことがあり、その結果、50代の社員数がやや少なくなっている。コンスタントに社員を採っていくことが、まず、大事なことだと考え、継続して採用するよう努めている。

イ 入社前の取組み

入社前の取り組みとしては、入社前のガイダンスや新入社員の研修の充実に取り組んでいるという。ガイダンスでは、会社の歴史や現場の説明などを行っており、新人が職場をイメージしやすいような環境を作ることに努めている。また、商工会議所の主催の新入社員のセミナーを受講してもらい、社員としての最低限のマナーを早期に身に付けてもらうようにしている。

ウ 入社後の育成

入社後は、OJTとOff-JTの組み合わせで、育成を実施している。現場とて、Off-JTは重要な育成手段である。技能マップなどを用いて、計画的に技能を育成している。スキルレベルは4段階に分けており、レベル1は、「1人でできないが、作業を理解しているレベル」、レベル2は、手順書を見ながら、作業を1人でできるレベル（有資格者）、レベル3は、「作業を理解しており、1人で実施できるレベル」、レベル4は、「作業を熟知し、仲間に指導できるレベル」となっている。

こうした技能マップの他、現在、各職場には各世代の人間が配置されるようにしている。新人—20代半ばの社員—係長（30代前半）といった具合で、世代が途切れないような配置を行っている。こうすることで、職場で色々相談しやすい雰囲気が作られるとともに、新人が、自身が将来的なキャリア展望を持ちつつ日々働くことができ

る環境が形成されている。

② 会社として感じている点

まず、コンスタントに人を採用することが大切だと考えている。組織内の年齢構成比率が適度に保たれていることは、現場の技能の維持・向上、職場の雰囲気の維持・向上などに、少なくない影響を及ぼすものである。そのためにも、採用を維持していく必要がある。また、各年齢層の社員が満遍なくいることは、若手社員が将来への展望を持ちやすい、および、仕事の悩みを相談しやすい職場環境の醸成につながっている。このことは、会社の人材活用上、定着やモチベーションアップに少なくない利点をもたらしていると思われる。

3. 現在の状況と今後の展望

事業展開の課題としては、1産業、および、1社あたりの取引比率をできる限り小さくしていくことを進めていかなければならないと考えている。そのためには、取引先の拡大が必要であり、営業力の向上がより一層求められている。取引先の開拓や、取引先と仕様書のやり取りといった営業の技能を向上させていかなければならない。しかし、これらの能力は、育成することが非常に難しいものである。

営業で必要なコミュニケーション力というのは、普段の生活で培われていくコミュニケーション力とは異なるものである。そのため、営業の場に同行させて、シチュエーション毎に最善の方法を学んでいってもらうしか方法がないのが現状である。現場の技能水準の維持向上に加えて、営業力のある人材育成のための取り組みを今後考えていく必要がある。

図表 1 活動計画・実績書

20●●年 第●期 (品質)・環境活動計画・実績書

部 作成 年 月 日

活動内容					スケジュール												
No	重点実施課題	管理項目	目標値	担当者	手段	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月
重点方針	VM活動の推進	作業手順の見える化とコミュニケーションの強化により複数以上で処理ができる体制の構築	各作業の手順書作成・ローテーション実行100%	●● ▲▲ ■ ○○	P		手順書作成		書類整理		ファイリング						
					A												
					計画	会議月2回											
					実績												
重点方針	人材育成・採用の強化	新卒及び中途社員の採用、入社手続きの円滑化	計画の進捗100%	●● ▲▲ ■ ○○	P		高卒採用準備		高卒採用		随時中途採用		大卒採用準備				
					A												
					計画												
					実績												
経営戦略	海外取引に対する支援	営業部との打ち合わせ・意見交換		●●	P												
					A												
					計画												
					実績												
経営戦略	新工場の立ち上げサポート及び資金調達			●●	P												
					A												
					計画												
					実績												

出所) 会社提供資料より執筆者作成

図表2 チャレンジシート

重点	課題 (実施項目)	達成水準 (期待される水準)	対応等級	難易度	手段 (どのように)	スケジュール(月)							評価	
						7	8	9	10	11	12	本人	上司	決定
業務上の目標	品質目標計画の着実な実行	各項目の100%の達成	M-8	挑戦・努力・通常								++	++	++
	環境活動計画の着実な実行		〃	挑戦・努力・通常								++	++	++
	人材育成、組織強化	部員各位のレベル向上 (総務財務部としての自覚醸成、多能工による業務の円滑運営と体制整備)	〃	挑戦・努力・通常	コミュニケーションの強化、各自の課題に対する取り組みにより力量向上を図る。							++	++	++
	新規事業・新工場の円滑な立ち上げ	営業部・新事業プロジェクトチーム並びに部課長会議等における更なる連携の強化	〃	挑戦・努力・通常	各種情報収集の努力と提供により円滑な運営に協力する							++	++	++

出所) 会社提供資料より執筆者作成

事例番号 09

株式会社大成美術印刷所
【 製造業 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	株式会社大成美術印刷所	代表者名	新保 大八
所在地	東京都中央区	会社HP	https://www.taiseibijutsu.jp/
業種	製造業	資本金	40 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	1,258 百万円	1,251 百万円	1,392 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	75 人	75 人	65 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	4 人	7 人	2 人
常用労働者の 平均勤続年数	12.4 年	常用労働者の 平均年齢	44.7 歳

ポイント

- ・ 会社目標と個人目標の結びつきを強化
- ・ 個人の目標や評価を他の社員に見える化

1. 企業概要

「コミュニケーションをかたち」をスローガンとして、印刷業を中心に事業を展開している。現在の主要なビジネスは、金融機関やメーカーに対しての決算報告書・会社案内や製品カタログ等印刷業務である。近年は、印刷や Web に限らず双方の強みを活かしたクロスメディアとしての事業展開を目指している傍ら、特許を持つ特徴的なメモ帳（ななめもーる）を中心としたノベルティーの製造・販売にも取り組んでいる。ノベルティーの製造・販売の事業は、一つの柱として成長しつつあり、現在売り上げの20%程度を占めるまでになっている。

また、海外（ベトナム）にも進出しており、現在は、現地で受注したものを製造しているのみであるが、将来的には、日本で受注した製品の製造、および、輸出も考えている。

従業員構成は、75人で、そのうち、65人が正社員である。業務は大きく①営業、②工場、③総務・工務（購買業務など）の三つに分けられており、それぞれの社員比率は、営業3割、工場4割、総務・工務3割となっている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

（1）業績管理・評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

業務・組織・人間

①取組みの概要

業績管理、評価、処遇の連動性を強めた人事制度を構築し、現在運用している。大きなポイントとして三つある。第一に、人事制度と経営方針や個人の日常の活動についての関係をきちんと一つの図の中で示し、それぞれの関連性を考慮した上で、人事管理を行っていることである。各人事制度と営業方針や日常活動の関係を図示したものが図1である。このように、それぞれの施策の連関を考えながら各制度が日々運用されている。

第二に、個人の目標と、全社的な年度方針や部門の目標との間に結びつきを持たせている点である。その流れの概略を図1に沿って述べると、まず、7月に、全社レベルでの経営方針が、年度方針として社員に示される。次に、7月から8月にかけて、会社の経営方針に沿って部門の目標が作成される。その上で、さらにその下のグループや個人の目標が設定される。例えば、年度方針の中の品質環境方針を例にとると、まず、全社レベルの品質環境方針として、（ア）選択と集中、（イ）業界トップレベルの経営品質の実現、（ウ）エコファクトリーの実現など計7つの大きな方針が設定される。その上で、各項目についてより具体的な方針が示される。例えば、（ア）選択と集中ならば、「制作と製造の現場を持つ企業グループとして、技術力、管理力で差別化※刷専との差別化」や「小ロットスポットではなく、業務コスト含むトータルの提案での顧客の囲い込み」などが方針として挙げられている。こうした方針を受けて、部門やグループで目標が設

定され、最後に個人目標が設定されている。

また、これら一連の方針や目標は、ランクアップ計画／報告と呼ばれる一続きのペーパーでまとめられており、社員個人は、全社方針や部門目標を直接目にすることができるようになっている（表1）。

第三に、目標の見える化である。まず、（ア）部門単位では、上記の個人目標の設定が完了した後に、全社で年度方針発表会が実施される。概ね8月の半ばから終わりにかけて行われる。この発表会で、社員は、他の部門やグループの目標を直接聞くことができるようになっている。

さらに、（イ）個人の目標設定や評価については、全社員が閲覧可能となっている。

②取組みを進めることとなったきっかけ

業界全体が厳しくなっていく中で、従来の受注型の経営から、提案型の経営への転換、および、新規ビジネスの立ち上げなど、経営改革の断行が急務であった。そうしたドラスティックな改革を会社として進めていく上で、会社の進もうとしている方向性を社員全体で共有する必要があった。そのためには、会社方針から個人目標までが連動した制度を設計する必要があった。

③取組みの成果・効果として、会社として感じている点

目標の可視化によって、社員個人が自身の掲げている目標水準が、会社の同僚と比べた時、水準として適当か否かを確認できるようになっている。この点は、ある面では社員にとってプレッシャーともなるが、一方で、各資格等級において設定すべき目標水準を、社員自身がより明確に理解できる点でメリットがあると考えられる。

また、評価結果がガラス張りとなっていることで、社員自身の評価への納得性を高めると共に、上司の部下の評価力も高めることに繋がっている部分もあると思われる。というのも、この制度の下では、甘めの評価や属人的な理由で評価に濃淡をつけていたとすると、そのことが、全社員に知られてしまう可能性があるからである。そのため、上司は、より納得性の高い評価を行う必要があり、結果、上司の評価能力の向上に寄与している部分があると思われる。

表1 ランクアップ計画／報告

	方 針	今期目標
全 社	極めてきびしい市場予測のなか、【ビジネスの原点を見直し】た上で、 【競争に負けない特殊性】をつくり、【頭を取る営業活動の推進】で強く生き残る ■■品質環境方針■■ ■選択と集中 ・小ロットスポットではなく、業務コスト含むトータル提案での顧客の囲い込み ※印刷通販などとのコスト競争とは違うところで戦う ・顧客の課題解決に最適なメディア提案の強化 ・製作と製造の現場を持つ企業グループとして、技術力、管理力で差別化 ※刷専との差別化 ■業界トップレベルの経営品質の実現	
部 門	品質・環境方針	【第 期部門目標】 【第 期部門目標】 【第 期部門目標】
	方 針	今期目標
グループ		
個 人		【第 期部門目標】 【第 期部門目標】 【第 期部門目標】

出所) 会社提供資料により執筆者作成

(2) 人材育成に関わる取組み 人材育成

①採用・異動の特徴

現在の採用は、欠員補充が中心となっている。一時期は、営業や現場で新卒採用もしていたが、景気の落ち込みや、相見積もり等の取引慣行の変化からのコストダウンにより業界全体がシュリンクする中で、定期的な新卒採用を実施することは難しくなっている。なお、営業と製造は採用を行うが、工務については、社内の異動で人員を補充している。購買業務は、営業や製造の知識がないと難しいこともあり、社内で経験を積んだものを配置するようにしている。

②人材育成（外部資格取得の奨励）

図1の表彰の一つとして、外部資格を取得した際に与える褒賞金や特別の手当てがある。製造系に限らず、営業系にも外部資格取得を奨励している。例えば、製造現場なら、技能検定1級や2級に合格した場合、合格した際に褒賞金として3万円を、以後も、毎年1万円を特別手当として支払っている。

ただし、会社が資格取得までの全てのサポートを実施しているわけではない。例えば、初回の試験費用は会社が全て負担するが、一度不合格となった同一資格の二度目の受験については、費用を個人負担としている。

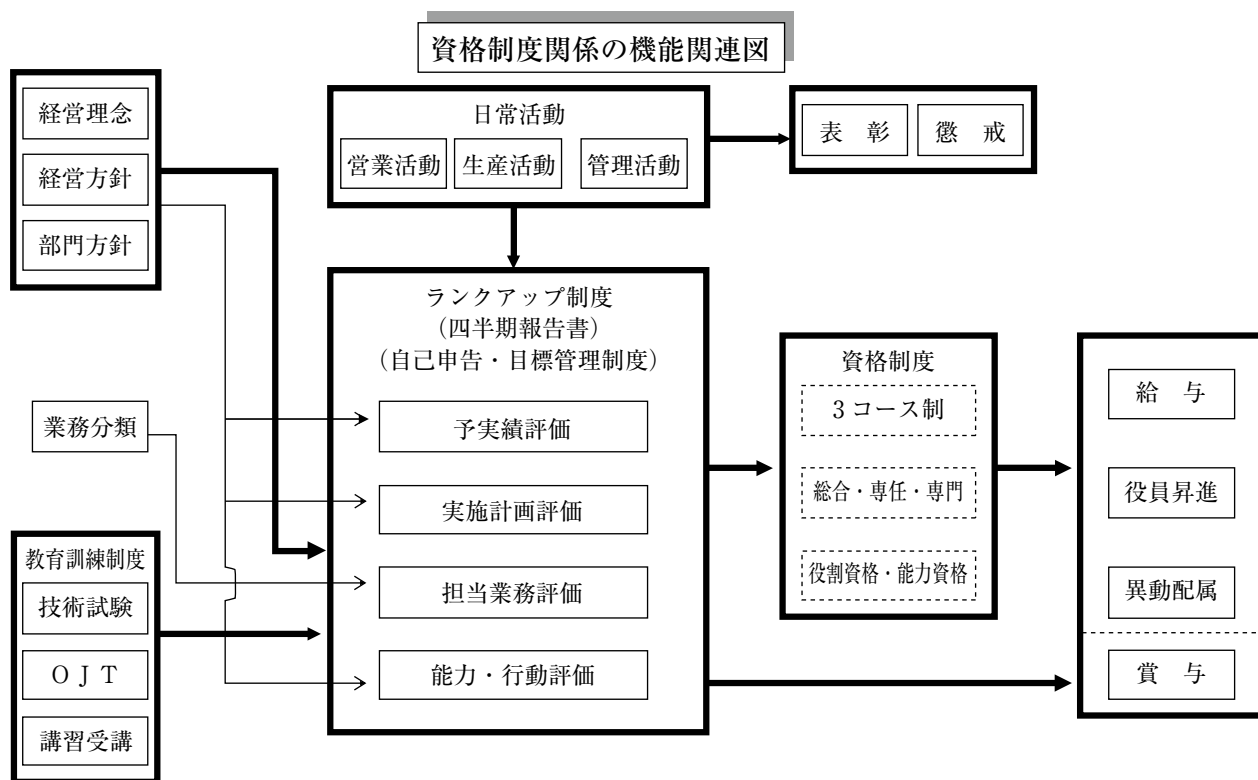
③取組みの成果・効果として、会社として感じている点

社員の能力を高めることは、会社の業績向上に繋がっていくことなので、社員に対して資格取得を今後も求めていきたい。実際、工場は2交代で10人程度が作業しているが、そのうち、5人が技能検定1級を取得している。また、二度目以降の受験は個人負担としているが、合格時に与えられる褒賞金と資格取得後の支払われる特別手当が、従業員の負担を一部補填することになっている部分もあると思われる。

④取組みを進めるに当たって生じた課題

製造は、資格取得者が多いが、営業や工務では資格取得者が少ない。その理由としては、(ア) 製造を対象とした技能検定は、実際の業務に直結していること、(イ) 一方で、資格が、間接的には業務と関係あるが、直接的に関係あるとは必ずしも言えない部分があること、また、(ウ) 営業や工務を対象に設けている資格については、資格取得のための勉強に費やす時間が取りにくいこと等が挙げられる。

図1 人事制度の機能関連図



出所）会社提供資料により執筆者作成

3. 現在の状況と今後の展望

評価に完璧というものはない。営業系や製造系と比べると、総務系を対象に納得のいく評価制度を構築することは、難しいのが現状である。従業員がやりがいを持って働けるよう、より良い評価制度の構築を今後も目指していかなければならないという。

現在、評価の際には、業務分類リストを活用している。業務分類リストとは、営業なら販売といった具合で、職種ごとに求められる業務が掲載された一覧表である。大きく業務区分、業務単位、作業単位で構成されている。例えば販売なら、業務区分として（１）販売・受注、（２）商品開発、（３）販売職場管理などがあり、業務区分の具体的な業務内容が、業務単位で示されている。（１）販売・受注を例にとると、①訪問・販売活動、②プレゼンテーション活動、③営業の工程設計と進行実務などがある。その上で、さらに、業務単位のより具体的な作業が、作業単位として定義されている。例えば、上の①訪問・販売活動を例にとると、（ア）会社（会社、商品、サービス）紹介活動、（イ）情報収集、（ウ）ニーズの把握、（エ）提案、（ウ）入札技術などが挙げられている。

この業務単位は、①訪問・販売は2.5、プレゼンテーション活動は3.0といった具合で、それぞれウェイト付けがされている。これらのウェイトは、個人の当該年度の評価点を算定

する際に考慮される。困難な業務には高いウェイトがつけられている。そのため、この業務分類リストの精緻さが、納得いく評価制度の実現のためには必要不可欠なものとなる。このリストは、適宜、改訂を行い、よりよいものにしていく必要があると考えている。

また、景気の悪化の影響を早く受け、景気回復の恩恵を遅く享受するのが印刷業界である。

企業が経費削減でまずカットするのは、広告費だと思われる。広告費のカットは、直接的にこの業界に影響を及ぼすものである。今後は、従来の受注型の経営から、提案型の経営へのシフトを強めていかなければならないという。そのためにも、営業力を今以上に高めていかなければならない。営業系社員の更なる育成が、今後の人事管理上の課題である。

担当者からのメッセージ

中小企業では、「働きがい・働きやすい職場づくり」に専任の担当者を置くことは難しいと思います。ともすれば、それは、社長をはじめ管理職の仕事だと思われる方も多いでしょう。

たとえ、最初は社長（上司）から指示されて取り組むにせよ、その機会を得たならば時間を捻出し全力でことに当たって頂きたいです。

勿論、今までと違う取り組みは、一朝一夕にできるはずもなく、社員からの反発も社長（上司）からの叱責もあなたに集中することと思います。

しかし、それを乗り越え、職場が変わり始めたと実感出来たとき、あなた自身が働きがいを感じることができるのだと思います。

「誰かがやるだろう」ではなく「私がやらねば誰がやる」との信念を持って、まずは【毎週一時間、この仕事の為に時間を捻出し続ける】ところから始めていただきたいと思います。

事例番号 10

株式会社陸前織物
【 製造業 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他の



事業所の基礎データ

企業名	株式会社陸前織物	代表者名	羽生 亨
所在地	茨城県行方市	会社HP	——
業種	製造業	資本金	10 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	903 百万円	961 百万円	935 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	186 人	183 人	160 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	35 人	30 人	18 人
常用労働者の 平均勤続年数	27 年	常用労働者の 平均年齢	43.2 歳

ポイント

- ・ジョブカードを利用した、若者の定着率アップへの取り組み
- ・評価制度の整備による、公正な人事制度構築への取り組み

1. 企業概要

陸前織物は、オーダーカーテンの縫製加工をおこなっている製造企業である。安定的な取引先を持っており、取引上位3社で全体の8割程度を占めている。特に、1社は創業時代から取引があり、取引量の5割程度を占めている。同じ地域に同業者が二つあるが、それぞれ主要な取引先が異なっているため、長年共存状態となっている。

扱っている製品は、ホテル用の巨大カーテンなど、カーテンの中ではラグジュアリー製品が多く、そのため、製品はほぼ全てがオーダーメイドとなっている。

従業員数は、186名で、そのうち、常用労働者は183名、正社員は160名となっている。性別にかかわらず社員は地元の人間が多い。また、女性が多いのが特徴である。障害者雇用や外国人研修生の受け入れにも積極的で、雇用を通じた社会貢献に対しては積極的である。

常用労働者の平均勤続年数は27年と、決して短くない。ただし、下記でも紹介する取り組みを実施する前は、若年者の定着率が低かったという。年輩社員の定着率は今も昔も高く、そのため、若年者の定着率をいかに高めるかが、人事管理上の主要な課題の一つとなっている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取り組み

上記のように、若年者の定着率が人事管理上の大きな問題であった。その要因として、人事制度の未整備があげられる。人材育成、および、処遇に関して、昔の職人気質な部分が多く残されていたのである。例えば、人材育成で言うと、「現場の技術は、先輩社員の仕事を、見よう見まねで覚えるべきだ」といった考えが主流であったとともに、処遇についても、社長のその時々で感覚で決定されていた。このような慣行が、創業当時から、長年続いていたわけである。

こうした考え方は、年輩の従業員にはある程度納得性を持って受け入れられていたが、新入社員には受け入れがたいものであったという。そこで、地元の金融会社を定年退職した後、中途採用された総務部長が中心となり、人事制度の整備に着手し、若者の定着率を高めるための取り組みが開始されることとなる。

以下では、評価・処遇にかかわる取り組みと、人材育成にかかわる取り組みについて、会社の取り組みを紹介したい。

(1) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

ここでは賞与における評価制度の導入について述べたい。

①取組みの概要

ア 制度の概要

個人の頑張りが反映されるような制度を導入し、制度の公正性や、社員の仕事に対するやりがいを少しでも高めていこうとしている。具体的には、勤務態度評定を導入し、高い評価を得た社員に対して、賞与を10%程度上乗せするようにしている。

評価は、「5. 申し分ない」から「1. 相当努力する必要あり」の5段階で設定されている。最終評定を決定する上での評価要素は、「仕事の質」、「仕事の量」、「勤勉性」、「協力性」の四つから構成されている。それぞれの要素には、その具体的な内容と観察点が決められており、例えば、「仕事の量」であれば、「仕事の早さ」と「仕上げた量」の二つの項目が「仕事の質」を意味するものとされている。その上で、「仕事の早さ」なら、「仕事の着手から処理までのスピードが早い」が、また、「仕上げた量」なら、「指定期限に遅れない」が、観察点としてあげられている。

考課者はそれぞれの要素について、観察点に特に注目し、個人の評定を決定する。一次考課者は、現場のラインの課長、二次考課者は工場長、もしくは工場長代理が行うことになっている。その上で、総務部長が最終的な評定の調整を行っている。

イ 給与明細に添えるコメント

社員の帰属意識や仕事に対するモチベーションを高めるために行われている面白い取り組みとして、評定が良かった社員に対しては、総務部長が給与明細にコメントを添えていることをあげることができる。給与額の面では、どうしても地場の大手企業に比べると劣るが、こうした社員への気遣いという点において、逆に強みが発揮できると考え、実施しているという。

このように、金銭に加えて、承認によるモチベーションアップの取り組みも、この制度を通して行われている。

ウ 制度設計の基となったアイデア

この制度は、総務部長の前職の会社での人事制度を基に、それをやや簡略して作ったという。このことは、制度のないところに制度を導入する上で、中途採用者が、職業キャリアで培ってきた経験が、重要であることを示していると言える。ただ、その際、実際に前の職場であった制度をそのまま導入するのではなく、この企業にあった形で設計するように心がけられている。一例としては、5段階評定の定義を、「3 良くも悪くもなくマアマア」といった具合で、親しみやすい言葉で表現するようにしている。

②取組みを進めることとなったきっかけ

ア 賃金テーブルを設けることの困難

さて、こうした賞与への評定を実施した背景であるが、ここでは、なぜ、月例賃金にではなく、賞与に反映させているのかについて述べたい。というのも、下記で示すようなコスト負担増を理由に、基本給部分において賃金制度の導入をためらっている中小企業は、少なくないと思われるからである。

まず、この会社には、基本給部分において、賃金制度がない。月々の賃金の大部分は、固定給と残業代によって決定されている。賃金制度がないので、制度として定期昇給や昇格というものも存在しない。

しかし、ここで押さえておかなければならないことは、作らないのではなく、業務の特性上、作れないという点である。この業界では、繁忙期とそうでない時期が綺麗に分かれているとともに、その時期も決まっているという。忙しくなるのは3月から5月にかけての時期と年末である。社員の月例賃金は、13万から18万の固定給に残業代を足したものとなるのであるが、繁忙期は30万以上の給与となることが多いという。

ここで重要なことは、繁忙期と社会保険料の会社負担分の算定期間が重なっていることである。会社としても最も仕事が多く、従業員に支払う賃金も高い時期が、算定の基礎となっているため、通年で見た場合の負担額は、非常に厳しくなっている。

こうした広い意味での人にかかわる費用負担の重さは、賃金テーブルを設計し、定期昇給があるような賃金制度を設けることを難しくさせている。

イ 賞与への反映

とはいえ、何の制度もない今までの方法を続けていくことは、人事管理上問題であると、総務部長自身、感じていたという。しかしながら、基本給部分に制度を導入することは難しいという現実も、また、存在していた。

そうした中での次善策として、賞与部分に対して、個人評価反映部分が導入されている。会社経営に余計な負担を与えずに、今後も会社が継続して発展できるよう、社員を活性化していく上で、人事管理の面からいかなる支援が可能なのか。このことを考えた時の最適解として、導入されたのがこの制度だったと言えよう。

③取組みを進めるに当たって生じた課題

それまで、社長の判断で賃金や賞与を決めてきた文化がある中で、制度導入に対して社長を説得するのが大変だったという。この点は、会社にとっても必要なことである、ということを粘り強く説得していくしかないという。

運用については、反映部分もそれほど大きくはないためか、目立った不満等は出てい

ないのが現状である。

④取組みの成果・効果として、会社として感じている点

コメントを添えることを通して、頑張りに対する承認を与えることで、社員のモチベーションアップに繋がっているのではないか、と思われる。

(2) 人材育成に関わる取組み 人材育成

学卒採用の若手社員の離職率を下げるために、ジョブカード制度を活用した社内の教育体系の整備が実施されている。以下で確認していこう。

①取組みの概要

2011年から開始されている取り組みで、訓練生として学卒を受け入れ、その後、正社員として採用している。ここでの特徴は、ジョブカードで利用される評価シートを用いて、体系的な人材育成システムを企業内に導入したことである。この制度では、訓練生の習熟度合いを評価シートによって評価するようにしている。職務遂行のための基本能力、技能・技術に関する能力、専門的事項の三つに分かれており、基本能力や技能技術に関する能力は、基本的には、評価シートの項目を利用し、専門事項については現場で必要な作業に基づいて既存のフォーマットを改訂して使用したという。専門事項について、その一部を紹介したものが図表1である。このように、作業に必要な技能が具体的に示されており、現場での体系的な育成の円滑化に寄与したという。

図表1 専門的事項の評価シート

能力ユニット	自己評価			企業評価			職務遂行のための基準
	A	B	C	A	B	C	
検反用尺幅の確認	○			○			(1) 検査項目について理解したうえで作業を行っている
	○			○			(2) 入荷した反物の長さ、色ムラ、織傷、布目曲がりなどについて、所定の方法で確認し、検査結果を上位役職に報告している
	○			○			(3) 検品により不良箇所を発見した場合には、他者にもわかるように不良箇所に目印をつけている
収縮率の確認			○			○	(1) プレス収縮や引長・曲げなどの力学特性試験による収縮データについて理解している
質的検査			○	○			(1) カーテン毎に、仕上がりの全体を確認し指示書どおりに仕上がっているか、目線で確認し、抜き出している
		○			○		(2) 使用素材や吊りあいや特徴が意図された通り、仕上がっているか確認しているか、不良品があれば取り出しているか
表示確認	○			○			(1) 指示書どおりサイズ確認してメーカー表示がつけ間違いがないか確認しているか
(総評・コメント)							

出所) 会社提供資料より執筆者作成

②取組みを進めることとなったきっかけ

ア 若手社員の離職問題

学卒採用の若手社員の定着が良くなかったことが、制度活用のきっかけとなっている。制度導入以前は、体系的な技能育成システムは確立されておらず、職場内において後輩を育成するという風潮がなかったという。また、企業全体としても、技能は、「先輩社員の作業を見て、自分で実際に行ってみて、盗むものである」という職人気質な考えが残っていた。総じて、採用した若者を現場でしっかり育成していこうという考えは、やや希薄であった。

上記のような職場状況が嫌で、辞める決断をした若手社員は、少なくなかったという。新規学卒者が、入社後より早い段階で会社に必要な技術を身につけたいと思っても、そうした環境に現場はなっていなかったからであった。若者の高い離職率は、早晩、現場の技能伝承の問題として、企業経営に問題を引き起こすことは明白であった。

イ 地域ジョブ・カードセンター職員の訪問

こうした状況を受け、総務部門として、体系的な人材育成システムの構築の必要性を感じていたわけであるが、制度設計に関する知識が蓄積されておらず、作業はなかなか進まなかった。そのような中、ジョブカード制度の存在を知り、自社に活用できないか思案を巡らせたが、社内においてこの制度を活用しようというムードは弱かったという。そのため、制度の存在を知りつつも、活用するまでには至っていなかった。

そんな状況が続いていたある日、地域のジョブ・カードセンターの制度普及推進員が、会社を訪れることになる。結論を先に言うと、この出来事が転機となる。訪問の際に、制度の概要や実施要領について、より具体的に説明してくれたことで、制度を活用という思いが、総務部門の中でより強まったという。

しかしながら、社内の合意を取ることはできず、制度普及推進員が訪問した後も、実際に活用するまでには至っていなかった

そのような状況が続く中、その後もジョブ・カードセンターの訓練コーディネーターが、制度に対する説明や活用方法を丁寧に説明してくれたおかげもあり、制度導入を考えていた者たちの間で、ジョブカードの理解がより深まっていくこととなる。

ウ 利用の決断へ

総務部門としてはその必要性を感じていたが、やはり、社内の合意を取り付けるのは容易ではなかったという。この点については、後段で改めて触れるが、最終的には社内の合意を取り付け、利用することとなった。

利用を決定して以降、総務部長が訓練推進責任者となり、社内の教育体制を整え、若手の技能育成に取り組んでいくこととなった。

③取組みを進めるに当たって生じた課題

ア 導入の説得

制度導入の説得が難しかったという。やはり、長年培われてきた職場の習慣を変更することは、困難の伴う作業であった。この会社は、3人の役員がいるが、創業者とその息子2人であり、家族経営の会社であった。これらの役員を途中で入社した総務部長が中心となり説得していくことになるのであるが、その際のポイントは、大きく二つある。

一つは、(ア) 一人ずつその賛同者を増やしていくことである。これは地道な取り組みであるが、「人を育てることは、会社の活性化につながり、ひいては現場の生産性の向上や企業業績の向上に繋がる」という考え方を繰り返し説明していくうちに、全員ではないにしろ役員や現場の役職者の中で、徐々にその考えに理解を示すものが現れてくるという。社内に賛同者を増やしていくことが、遠回りのように見えて、一番、近道だと言えるのかもしれない。

二つは、(イ) コスト面で大きな負担増にならないことを、経営陣に理解してもらうことにあったという。人材育成の必要性を理解してもらったとしても、教育にかかわるコストが増加するのではないかと、という不安を拭えなければ、経営陣としても、実施の決断を下しにくい面がある。これは企業経営である以上、いたしかたないことである。この点については、国の助成があり、結果として人件費や教育費などの負担軽減に繋がることも、人材育成の必要性と併せて説明することで、経営陣に納得してもらうようにしたという。

以上のように、理念だけではなく、実際の費用負担の面も考慮に入れて説得を行うことが重要なことだと言える。

イ 現場の訓練担当者の激励

一旦制度の利用が決定した後の課題は、現場で実際にきちんと教育が行われる体制を構築することであった。先に述べたように、この会社では、人を育成するという雰囲気希薄であったが、その背景には、職人気質な職場雰囲気と併せて、日々の仕事が多忙であったことによる部分もあった。BtoB企業である以上、こちらの都合で納期や納品する量を定めることはできないので、労働時間をコントロールすることは難しいと言わざるを得ない。そのため、訓練担当者である現場の役職者が、訓練生の訓練にまで手が回らないという状況が、最初は続いたという。そうした中で、どのような方法を通して、教育を実施するという風土を定着させようとしたのか。(ア) 総務部長による職場訪問と(イ) 役職会議の設置を通して実施されている。

(ア) 総務部長による職場訪問

取り組みの一つとして、総務部長が定期的に職場を訪問し、役職者に訓練の重要性を説くとともに、苦しいかもしれないがしっかり訓練を行っていくよう激励したことがあげられる。その際には、人を教育し優秀な人材を多く抱えることは結果として現場の作業効率化に繋がることや、役職者自らが作業を行うのではなく、社員に指示や命令を出し現場を回していくことが結果として、現場の効率化に繋がることを繰り返し説明したという。

(イ) 役職会議の設置

現場での声かけとともに、社長、専務、工場長、総務部長など経営幹部層 10 名で構成される役職会議を設置し、社員教育の方法などについて、各役職者への周知に努めたという。

以上のように、現場での声かけやフォーマルな会議体を通して、社員の頭の切り替えが行われている。

④ 取り組みの成果・効果として、会社として感じている点

まず、定着率が上がったことが最も大きな効果である。取り組みを開始するまでは、入社後 1 年前後で辞めてしまうものが多かったが、訓練生として会社に入り、その後、正社員となった者は、現在も会社に着している。さらに、定着するだけでなく、現場のコア社員として活躍している者もいる。

また、企業経営全体にとっても良い影響を与えている。女子の訓練生の中には、採用後、事務に携わっている正社員もいる。彼女らも実際に現場を経験することで、他社メーカーからの専門的な問い合わせについても、的確に対応できるようになったという。このように、作業現場の技術力向上に加えて、それ以外の全社的なサービス力の向上にも寄与しており、企業経営の効率化に役立っている。

(3) その他の取り組み その他

① 取り組みの概要

その他の取り組みとしては、休みたい時に休めるような雰囲気を作っている。有給休暇、時間単位の休暇取得の際には、一応、その理由も書いてもらうのであるが、地方の金融会社出身の身からすると、驚く様な理由で休んでいる者がいるという。例えば、「子供を病院に連れて行く」といったことの他に、「地元のお寺や神社の行事に参加するため」、「田植えのため」といった理由もある。理由に関係なく休めることは、従業員に認められた権利であり、会社がどうこう言うことではないが、社員が気兼ねなくそうした

理由で休暇をとることができることに、最初は驚いたという。以前の職場では、なかなか難しいことだったからである。

このように、こうした雰囲気は、最近実施した取り組みによって生まれたものではないが、この会社の人事管理を考える上で見逃してはならないことだと思われる。

②取り組みの成果・効果として、会社として感じている点

休みたい時に休めるという環境が、従業員のモラルアップや定着率の向上に寄与していることは疑いのないことであるという。休みにかかわらず、法律で定められた権利を社員が気兼ねなく行使できる環境を作っていくことは、人材活用における基本だと言える。この点は、今後も受け継いでいくべき伝統だと考えている。

ただ、こうしたこの会社の持つ良さは、長く勤めることで初めて気付く類のものである。その意味でも、採用した若手に、一定年数以上勤めてもらえるような職場にしていくことが特に大切なこととなる。その意味でも、新入社員の初期定着を高めることは殊更重要なことだと言える。

3. 現在の状況と今後の展望

今後の課題としては、制度面では、管理職の人事考課制度の構築があげられる。すでに、プラットフォームは作成しており、それを基に、制度構築を進めていかなければならないと考えている。

また、人材育成の観点から言うと、現場を任せることができる後継者、具体的には役職者となれる人材の育成が急務となっている。若手が定着するようになってきた次のステップとして、これから取り組んでいかなければならない課題である。日々の仕事の中で配置を工夫し、各工程を経験させることで多能工化を進めるとともに、現場を管理監督できるような社員を育成していかなければならないという。

管理監督者に必要な資質を明確化する意味でも、管理職の評価制度は、近い将来、必ず作らなければならぬと考えている。上でも述べたが、賃金テーブルを設計するのが、難しい事業特性ではあるが、せめて、管理職に対して、人事考課制度を導入し、マネジメント能力の育成を進めていきたいという。

現在の社長が一代で築き上げてきた会社であるので、各種人事制度において、未整備な部分が残されているのが現状である。社長が代替わりした後でも継続的に事業運営ができる会社にしていくためにも、人事制度面での整備を今後も進めていく必要がある。

担当者からのメッセージ

弊社は、昭和 50 年 6 月設立のオーダーカーテン縫製加工の工場です。

当初は社長が個人で開業し、現在は 200 名の従業員の会社に成長させました。その社長の手腕は高く評価されております。

株式会社サンゲツの専用工場として、関東、横浜、仙台までの地域を担当し、ホテル、病院、大学等の学校、老人ホーム、オフィス等のオーダーカーテンを加工出荷しております。

女子従業員が多く、明るくアットホームな会社です。

まだまだ成長過程の会社であり、内部組織の充実、人事総務部門、工場の品質管理体制等の改善課題がありますが、努力をして参りたいと思っております。

皆様のご指導をお願いいたします。

事例番号 11

エコー電子工業株式会社
【 情報通信業 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企 業 名	エコー電子工業株式会社	代 表 者 名	濱武 康司
所 在 地	福岡市博多区	会 社 H P	http://www.g-hopper.ne.jp
業 種	情報通信業	資 本 金	87 百万円
売 上 高 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	3,624 百万円	3,866 百万円	3,835 百万円
従 業 員 数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	213 人	184 人	157 人
常用労働者の 採 用 数 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	13 人	10 人	5 人
常用労働者の 平均勤続年数	9.6 年	常用労働者の 平 均 年 齢	29.7 歳

ポイント

社員への情報開示、PDCA サイクルへの社員意見の反映を通じて、目標を明確化させることで、社員の仕事のやりがいを向上させる。

- ・ IT 企業である強みを活かして、社員間の情報共有システムを構築し、各職場における仕事や課題の状況を全社員で共有できるようにして、職場での問題への対応に活用している。
- ・ SE (システムエンジニア) が多い企業特性を考慮した管理職研修を導入。

1. 企業概要

○会社の事業内容

無線機製造・販売企業として創業後、大企業の特約店として成長した経緯を持つ。九州地区で、その大企業のコンピューターの販売と無線（防災無線）の販売を行うことで発展した。

現在は、東京、佐世保などにも事業所を構える。主な事業として、IT パッケージや地域防災無線の構築、ICT インフラ構築などを行っている。企業理念は「人とみどりとソリューション」で、ステークホルダー重視の経営、環境活動を通じた社会貢献、ICT を通じた顧客の課題解決の3つのバランスが取れた経営を目指している。

○業績向上に向けてとりわけ力を入れて進めている取組み

「オープンであること」を心がけており、業績向上のために、従業員が経営情報を知ることが重要であると考えて、自社開発ソフトである SFA（セールス・フォース・オートメーション（※））を導入して、情報共有を図っている。このシステムによって、情報へのアクセス・把握とともに、周囲の社員（例えば、仕事の進め方が上手な先輩社員）の良い点を学ぶことができる仕組みを作っている。

また、PDCA サイクルをしっかりと回すようにしており、部・課での PDCA プランニングをもとに、少人数での目標（チームの売り上げ目標、等）を明確にして、半期のサイクルを回す。チームや個人の目標を明確にすることで、社員が仕事のやりがいを感じることが出来ると考えて取り組んでいる。

（※ SFA とは、パソコンやインターネットなどの情報通信技術を駆使して企業の営業部門を効率化すること、また、そのための情報システムのこと。）

○従業員構成

従業員総数（2013 年 11 月現在）は 213 名で、常用労働者は 184 名（うち正社員 157 名）で、平均年齢は 29.7 歳である。平均勤続年数は 9.6 年である。職種割合としては、SE がその多くを占める。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

「オープンな会社である」ことをモットーとしており、会社の決算内容等を社員にオープンにするべく、年に 1 回報告会を開き、全社員に報告して、会社情報を「見える」ようにする。また、毎年 1 月から 3 月にかけて、翌年度の行動計画を作成する際に、若手（4, 5 年目）、中堅、幹部・経営者ごとに合宿・議論を行い、意見集約して会社が進むべき方向を決定した上で、明確な計画のもとで各社員の PDCA 管理がなされる。

SFA による日報の共有を行っており、「誰がどのようなことをしたか」「誰がどんな受注

をしたか」が一目で分かる。また、新人はSFAによって「先輩の仕事の方法・進め方」を間接的に学ぶことが出来る。

PDCA 管理と SFA 活用を通じて、「明確な目標の認識」、「情報の見える化」がなされて、社員が働きがい・働きやすさにつながると考えている。

(1) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

①取組みの概要

目標管理制度及びインセンティブ（給与における業績連動部分）を取り入れており、複数人による人事評価、評価理由のフィードバックも行っている。フィードバックの際には、複数人からのフィードバックを受ける体制になっている（例えば、直属の課長＋同じ部の違う課の課長）。また、定期的なジョブローテーション、本人希望を尊重した配置を行っている。

②取組みを進めることとなったきっかけ

明確な目標がないことで「自分の売上げが会社に占める割合がどれくらいで、どの程度貢献しているのか」という自覚が生まれないという理由から、目標管理制度を取り入れた。「〇〇円のコンピューターを売る場合は、△△円の利益を出さなければならない」という数値感覚が生まれることで、ミニマルインカム（最低限稼がないとならない額）の自覚を促そうと考えた。上記のように、情報を開示して目標が明確に認識されることと同時に、公正な人事評価が求められるので、複数人による人事評価やを行っている。

おおよそ年1回、ジョブローテーションを行う。幅広い人材育成を行いたいという意向と共に、新任者による新たな発見を期待している部分もある。

③取組みを進めるに当たって生じた課題

制度のマンネリ化が起こることもあった。そのため、時代の要請に合わせて、制度修正を行うようにしている。

④取組みの成果・効果として、会社として感じている点

目標管理及び諸制度の修正、ジョブローテーションを通して、社員が常に「仕事のやりがい」や「新しいことへのチャレンジ」という気持ちを持って仕事に取り組んでいると感じている。ジョブローテーションによる異動は、SEの仕事特性（出先での仕事、ピラミッド型のチーム編成）によるメンタル面での問題解消にも一役買っていると感じている。

(2) 人材育成に関わる取組み

人材育成

①取組みの概要

SE と営業においては、トレーナー・トレーニー制度によって、課長補佐によって構成されるチーム（「NEXT会」）が、若手の教育をチーム単位でサポートしている。この教育は業務の一環として行われる。

階層別教育は新人（大手企業のカリキュラムでITスキル）・3年目（NEXT会による研修）・中堅（10年目程度の時期：九州生産性本部の研修プログラム）の別に行っており、個人の要望（新しいコンピューター言語を学ぶ、等）に応じた研修への派遣、社内勉強会も盛んに行っている。

②取組みを進めることとなったきっかけ

顧客によって、使用するコンピューター言語が異なる場合も多く、新たな教育を受ける必要性が高く、SEとして働く社員からの要望もあった。

企業規模が100人程度の頃は、教育制度がなくても「何とかなっている部分もあったが、200人を超える規模になってくると、OJTを通じた効率的な多能工化を進めるためにも、制度化された教育訓練が必要となった。

④取組みの成果・効果として、会社として感じている点

部下がOJTによって成長したかどうかは上司の評価になることから、上司達が部下の育成に積極的に取り組むようになった。また、「SEの技術・知識向上への意欲」に応える教育訓練は重要であり、社員の働きがいに繋がっていると感じている。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

①取組みの概要

「情報をオープンにする」ことで経営情報を従業員に伝えている。

PDCAサイクルの上意下達前に、各課の意見を集約（各課からのクレームや悩みの収集、日報（SFA）による意見の集約）を通して、各課の様々な問題や課題の「見える化」を進めている。各階層別合宿によって提案された意見を幹部会で集約することとSFAでの意見集約を通じて、PDCAの構築を行っている。

SFAでは、日々の職場状況を把握できるので、職場の不満や苦情を他部署や管理職層がそれらの状況を把握でき、解決にあたることが可能になっている。

提案コンペ（「フロント・ソリューション大会」）を行っており、各課・各部から様々な提案がなされてコンペが行われる。

リーダー職以上に対しては、コーチングやメンタルヘルスに関して外部講師を招いて、講習を受けさせるようにしている。

②取組みを進めることとなったきっかけとその効果

SFA の利用を進めている理由は、直属の上司に言いにくいことも SFA に書き込むことで他部署の上司陣や経営幹部が従業員の間で起こっている問題を把握できるからである。SFA を幹部が閲覧できることによって、職場の問題をトップダウンで解決することもでき、働きやすい職場作りに繋がっている。

エコ電子ではこれまで重大な事案は起こっていないが、メンタルヘルス問題を抱えやすいといわれる SE 職が多い会社である点には注意を払うべきであると考えており、リーダー研修にそれらに関する内容を取り入れている。

(4) その他の取組み その他

①取組みの概要

社内報を家族に送って（独身従業員には実家へ、配偶者がいる場合は配偶者へ送付する）、会社や社員の仕事に関する情報を従業員の家族に提供している。

社会貢献（自社で保有する山の森づくり、震災地でのボランティア）やヨーロッパ単身旅行（パック旅行は使わず自力で予約からアレンジする）などの研修を行うことによって、自己研鑽を積ませる。

②取組みを進めることとなったきっかけ

社員の仕事内容やエコ電子のことを社員の家族に知ってもらうことは、「エコ電子の社員である夫（妻、もしくは子供）がエコ電子でどんな仕事をしているのか」を家族に知ってもらうことであり、社員の家庭円満にもつながると考え、社内報送付を行っている。

社会貢献によって会社に対する「誇り」を持つこと、単身旅行によって新しいことへの適応能力を身に着けることを目指して導入した。

④取組みの成果・効果として、会社として感じている点

社内報送付による家族への会社情報の開示が、家族が社員達の仕事や会社を理解してくれること及び家族からのサポートにも繋がり、社員が働きやすい環境構築に繋がっていると考えている。

社会貢献や研修によって、ひと皮むけることが出来て、仕事にも自信をもって取り組めるようになり、働きがいにも繋がっていると感じている。

3. 現在の状況と今後の展望

現状、離職者数及び割合そのものは少なく、数字の上では良好であると思えるが、ある程度スキルを身につけた中堅（もしくは中堅手前）社員が離職していくことが多い（同業大手への転職も散見される）。中堅手前以上の社員が、生活パターンが固まりつつある時期に、家庭生活との両立や家族からの要望に応じて、労働時間の波がある SE 職から離れていくケースも見られる。そのために時代に合わせた制度修正を随時行っていくつもりである。

また、会社への帰属意識を高めてもらうためには、会社へ愛着を持ってもらわなければならないと考えている。会社が果たす社会的貢献（災害復旧への参加、等）を会社が行うことによって、エコー電子で働くことに「誇り」を感じるようになって考えており、社員の定着状況向上につなげたいと考えている。

担当者からのメッセージ

大企業のように多くの予算をかけて制度を作るのではなく、できることをする、そしてなによりも社員がそれら（職場環境・会社制度・福利厚生）を活用できることを第一に取り組んでいます。

社員がいきいきと働くためには、ひとりひとりの意見を会社が吸い上げる環境があり、それを実現することが肝要ではないかと思います。また自身が成長していると実感でき、会社に貢献していることがはっきりわかることが重要と考え、充実した教育の場の提供と支援、そして複数人による人事考課を行い本人へのフィードバックをし、キャリアパスの明確化を図っています。しかし、弊社の課題は中堅社員の退職ですので、今後は社内のキャリアコンサルタント有資格者と強力なタッグを組み課題克服に力を入れていきます。

制度などが形骸化せず、常に実績を残し、「生きた制度」にすることが何よりも大事だとの思いを忘れず、今後も職場づくりに取り組みます。

事例番号 12

株式会社エムエスデー
【 情報通信業 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他の



事業所の基礎データ

企業名	株式会社エムエスデー	代表者名	松原 一郎
所在地	東京都豊島区	会社HP	http://www.mssoft.co.jp/
業種	情報通信業	資本金	6.4 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	1,169 百万円	1,146 百万円	1,101 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	162 人	162 人	162 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	7 人	4 人	8 人
常用労働者の 平均勤続年数	7.8 年	常用労働者の 平均年齢	32 歳

ポイント

- ・ 3 年間の基礎技術習得期間の設定による定着率の向上。
- ・ 4 年目以降は自己申告と上司の能力評価により年俸制に移行。
- ・ ISO9001、プライバシーマークなどの認証企業として日常的に人材を育成する仕組みを組み込んでいる。
- ・ 業界推奨のスキルスタンダードを参考に、独自のスキルスタンダードを決め、職能評価に利用。

1. 企業概要

独立系のソフトウェア開発企業で、業務用ソフト開発（ATM、検診システム、就業管理システムなど）、組み込みソフト開発（デジタル家電、携帯電話など）を事業内容とする。従業員数は162名で、管理・営業部門に約10名、残りの人員はシステム開発部門でSEが6割、プログラマーが4割の構成となっている。最終学歴の構成は短大、専門学校、大学、大学院と幅広い。使用プログラム言語はJAVAが圧倒的に多く、新人はJAVAから業務に入るケースが多い。

1976年の設立で、バブルの頃までは急成長、その後は採用を抑制気味にしてきたが、ピラミッド組織構造を意識して、一定程度を安定採用する形にしてきた。10年前には80～85人規模であったのが、現在では倍増している。新卒中心に増員を実施して来たので平均年齢は32歳と若い。新卒採用では適性検査、面接（2回）などで厳選しており、かつ入社後の教育を徹底していることもあって、3年以内で辞める人は少ない。その後、業種変更等で転職する人もいるが、その人数は少ない。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

（1）概要

急成長してきた会社なので、35歳以上のプロパー社員は部長クラスが3名（一番高年齢で50歳前後）、課長クラスが10名前後、全員プロパー社員でコアとなっている。それ以外はほとんど若い人であり、平均年齢も32歳と若い。顧客の個人情報保護管理の徹底で約7割のメンバーはプロジェクトチームを組んで客先常駐型で開発の仕事をしている。プロジェクトチームは3～20名規模である。新入社員は約6ヶ月間の技術基礎研修終了後、本人のスキル等を考慮して各プロジェクトチームに配属される。それ以降の3年間は仕事経験しながら一人前の技術者に必要な基礎、応用の知識・技術を習得する時期であり、年俸制技術者としてのキャリアを伸ばす分野を確定する。

4年目以降は能力を確認した上で、年俸制に移行し裁量労働となる。年俸制になると25歳前後で約400万円、45歳前後で700万円をもらう人もいる。

（2）評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

エンジニアは上級、中級、初級に分けており、給与は年俸制なので実績により変動する。初級は能力給部分が9割を占め実績による変動部分は10%程度と差は少ない。これが中級で20%、上級では30%程度の変動部分となる。入社5年目ぐらいで能力があれば、サブリーダーとなるが初級扱いである。中級がプロジェクトリーダー、上級がプロジェクトマネージャーである。

業績給部分は社内のスキル標準に応じて能力評価をした上で決められている。年俸制なのでボーナスはないが、3月と10月に評価して平均100%以上達成していれば特別報奨金が出る。多い人は100万円ぐらいもらう人もいる。同期でも初級クラスなら能力差がないので差は少ないが、上級クラスであればかなりの差が付いている。

3人のシステム部長が各人の成果を評価しており、本人にも結果をフィードバックするが、どうしても納得できなければ社長に直談判で交渉している場合もある。最終的には社長の決裁だが、技術力とプロジェクト全体への貢献度が評価される。チームへの貢献度、チームワーク、難度の高い仕事の達成度、全社への貢献度などと、技術的なものを重視している。難度の高い仕事にチャレンジしない傾向が見られるので、特に技術的な部分を高く評価している。

評価の高い社員は担当の仕事に固執する傾向がある。それを認めると技術力が伸びないので一定のジョブローテーションを実施している。

評価の高いメンバーは客先の評判も高いがスキルの幅を広げるためにもお客様と本人と相談して意識的にプロジェクトの異動を実施している。プライバシーマークを取得しているので日常的に顧客満足度を10段階評価で調査している。客先評価の高いチームはチームの評価も高くなる。

技術部長はプロフェッショナル職（PF）だが、PFになると管理能力、部署の収益管理、客先とのネゴシエーション能力が要求される。年俸制を導入したときにはJISA（情報サービス産業協会）がモデルを提示しており、それを参考にした。

（3）人材育成に関わる取組み 人材育成

年俸制を導入しているので、中途採用者（技術者）は28歳位までを対象者としている。チームで仕事をするので協調性を重視しており、人材育成は階層別研修で実施している。どうしてもエンジニアは一般的にマネジメントが苦手な人が多いのでマネジメント教育を受講させている。

人材育成の体系は一般教育とスキル教育があり、一般教育は管理部が担当し、スキル教育は教育部長が担当している。

年俸制に入る前の若手社員（入社5年以内）に対する研修では外部の研修機関を利用して、異業種の社員と一緒に勉強するので社員には好評である。異業種の人間とディスカッションするなどの交流が効果的である。リーダークラスには中堅社員パワーアップ講座、プロジェクトマネージャーに昇格したときには管理監督者能力養成講座を受講させている。

スキル教育は技術部長と教育部長が相談しておりプロジェクトに合う研修を逐次実施している。技術部長から「このような技術層が薄いので教育してくれ」と依頼があり、教育部長がリサーチした上で専門的な教育をしている。最近ではJAVAが圧倒的に多い。外部機関を利用した技術研修も受けさせている。

入社後1年間はリーダークラスかプロジェクトサブリーダークラスがついてOJTを展開している。日報を書かせてどこに問題があったかを日常的にチェックしている。1年後には後輩が入ってくるのでその指導も教育である。後輩を指導すると自分も技術力が付いたことを再確認できる。

スキル向上の一環として、公的資格の取得を奨励しており、取得したときに手当を出している。また、オラクル、IBM、シスコ、マイクロソフトなどの特定の製品技術を対象とした「ベンダー認定資格」の取得でも、報奨金を支給している。基本情報技術者は入社3年間の間に取らせており、基本情報技術者も2／3の社員は取得している。資格を取得したら資格手当を支給し、ベースも上がる。

ITストラテジスト	¥400,000
システムアーキテクト	¥400,000
プロジェクトマネージャー	¥400,000
ネットワークスペシャリスト	¥400,000
データベーススペシャリスト	¥400,000
情報セキュリティスペシャリスト	¥400,000
ITサービスマネージャー	¥400,000
システム監査技術者	¥400,000
応用情報技術者	¥150,000
基本情報技術者	¥50,000

(4) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み 業務・組織・人間

協調性を持たせるために、チーム内で遅れる人が出てくるのでそれをバックアップすることを意識的にやらせている。チーム全体が評価されるので、能力のある社員がヘルプする。また、新人の教育もプラス評価である。マネージャーが指示をするが、遅れればチーム全体の評価が下がり、チーム全体の評価が下がれば個人の評価もマイナスとなる。見える管理になっている。

本人が目標を達成したと思ってもチーム全体が達成できてなければ本人評価に影響する仕組みになっている。開発期間がタイトなプロジェクトと余裕のあるプロジェクトとでは当然マネジメント内容に差異が出てくる。守りに入らずチャレンジしてもらえそうな仕組みに常に配慮している。

客先常駐での開発業務は、スキルシートを提出して技術的なバックグラウンドを説明する。これまでの開発内容、期間を明示し承認を得てから開発業務に入る。

(5) その他の取組み その他

昔は技術力だけで通用したエンジニアもいたが、今はプレゼンテーション能力の有るエンジニアでないと仕事にならない。そのような人はエキスパートマネージャという専門職制度があり、技術開発に専念する専門職制度で、そのコースを選択させている。処遇はジェネラルマネージャーよりも若干低くなるが、技術に専念してもらう年俸制である。

女性16名が活躍している。関連会社はシステムサポートの会社で女性が中心となっている。グループ全体の女性は約50名で、採用に関して男女の区別は全くない。女性でも潜在能力があればシステムエンジニアとして活躍することが出来る。

仕事と家族の両立を支援する次世代社員育成支援（くるみんマーク）を申請中で、社員が安心して働き続けることができるように様々な制度を用意している。

3. 現在の状況と今後の展望

現在の部長クラスは50歳前後だが、65歳定年に向かっていくので、将来も第一線でエンジニアとして働き続けるのは難しいだろう。部長クラスは高度な専門能力と管理能力を基礎にして、部門の責任者として、利益にも責任を持つことが要求されるので、管理監督者としてのセミナーを受講するようしている。

キャリア形成促進助成金を利用しているが、それを除いた直接経費だけでも年間1千万円ぐらいの教育費を負担している。難しいのは目先の技術教育に目が行ってしまうことで、トータルの教育をしていかないとエンジニアには力が付かないと考えている。そこで、中長期で育てていくことに重点を置いている。

担当者からのメッセージ

社員一人ひとりが安心して業務に集中し、その能力を十分に発揮しながら働き続けることが出来るように、様々な仕組みや環境作りに力を入れています。

・体と心の健康維持・促進を支援

良い仕事を続けるには体と心をバランス良く健康を保つことが不可欠です。社員のフィジカル面は勿論、メンタル面の健康維持・促進にも力を入れています。

・弔意制度の充実

社員に対し十分に保証を準備しておくことや、健康管理体制が行き届いていることは、社員のモチベーションアップを高め、会社全体の生産性を向上させるための重要な柱の一つと考えています。社員が万一（死亡・高度障害）の場合に備えて、会社が保険料を負担し、社員が死亡または高度障害状態になった場合には社内規程で定められた金額をお支払します。

事例番号 13

アイアンドエルソフトウェア株式会社
【 情報通信業 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	アイアンドエルソフトウェア株式会社		代表者名	吉岡 朗
所在地	東京都新宿区		会社HP	https://www.iandl.co.jp/
業種	情報通信業		資本金	40 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度	
	950 百万円	956 百万円	946 百万円	
従業員数	総数	うち、常用労働者数 (※)		うち、正社員数
	97 人	97 人		97 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度	
	8 人	13 人	10 人	
常用労働者の 平均勤続年数	7.4 年	常用労働者の 平均年齢	33.7 歳	

ポイント

- ・ 離職者対策のために入社前研修を実施して、入社後のミスマッチを解消。
- ・ 公正な評価処遇制度、徹底した人材育成体制を構築しており、経験者、未経験者を問わず、新入社員に対しては 3 ヶ月間の集中教育を実施。その後は各種階層別研修で育成、資格取得に関しても奨励。
- ・ 職能資格制度に沿った階層別の人材育成制度を組み込み、リーダーによるチームメンバーの日常的な OJT と機会指導を実施。

1. 企業概要

同社は独立系のソフトウェア受託開発会社であり、主な顧客は生命保険会社が5～6割、ゲーム会社が2割、その他となっている。従業員数は100名弱だが、SEが3割、プログラマーが7割、その他は営業、品質管理、社内情報システム、総務となっており、ソフトウェア開発技術者中心の構成である。仕事は顧客との緊密な連携のもとで進められるが、開発期間が短くなっていることや情報漏洩を防止する観点から、顧客先に常駐するプロジェクトが多い。プロジェクトチームの規模は様々だが、2人から30人規模であり、開発言語はJAVAが半分以上であるが、新人教育ではC言語を教えている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

(1) 概要

ソフトウェア開発部門の職能区分を、ITエンジニア1～2級、プロジェクトリーダー3～4級、プロジェクトリーダー5級（主任）、ITスペシャリスト3～4級、ITスペシャリスト5級（主任）などに細分化しており、6級がマネージャー、7級が執行役員である。

ソフトウェア開発がプロジェクトであることから、プロジェクトリーダーの技術力、統率力、管理能力、部下指導力と、プロジェクトチームのチームワークの善し悪しが、ソフト開発の品質、納期、コストに大きな影響を与える。また、顧客満足度の高いプロダクトとサービスを提供できるかどうかは、ソフトウェア開発という仕事の特質から、技術者各人の能力に大きく依存するので、同社では、人材育成制度、処遇制度などの整備はもちろん、社内業務の標準化、規格化を徹底し、日常管理にとどまらず広範な分野の情報（各人のスキルレベルなど含む）を一元管理している。自社内のイントラネット上には具体的な経営情報（決算状況、プロジェクト単位の売上目標、達成度等々）も全社員に公開しており、公正な処遇と参画意識の向上に配慮した見える化を徹底している。

また、同社では、企業理念に基づく具体的な施策・方針をガイドブックで示しており、それらが実際にどの程度達成できているかをモニタリングするために、2年に1回、全社員を対象とした「I&Lガイドブック実現アンケート」を実施し、この結果を踏まえて各種制度の改定に取り組んでいる（すでに各種制度を整備しているので、ここ数年は、大きな制度変更を迫るような意見は出ていない）。

(2) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

設立当初は総合決定給で給与を決めていたが、15年ほど前から職能資格制度に変更した。最初は職能給部分に技術手当、残業代などを含めて支給していたが、2003年10月から「納得感を持てる報酬施策」として裁量労働手当を設け、評価制度（人事考課、賞与考課、表

彰制度)を明確に制度化した。

人事考課項目は、全社員共通の考課項目(①企業理念:企業目的・企業姿勢・行動指針、②人間的側面:企業人としての常識・自己管理能力・ビジネススキル・情意能力・協働の姿勢・ビジネススタンス・コンプライアンス、③目的達成意欲:自己目標達成度・人材育成達成度・自主活動達成度)に加え、職務ごとの考課項目があり、すべての職務について職位ごとに詳細な考課項目を用意している。評価は0～5の6段階であり、評価項目は適宜改定している。

表1にプロジェクトリーダー4級(主任補)の考課項目の例を示す。

人事考課の実施手順は、本人がEXCEL上の考課表に記入し、その後、一次考課者、二次考課者が記入し、本人と面談し、本人の納得感を得た上で最終的な考課点数を決定している

表1 人事考課項目の例(プロジェクトリーダー4級(主任補))

中項目	小項目
お客様対応	①お客様との打ち合わせ ②お客様との交渉 ③お客様との問題発生時の対応
プロジェクト管理	①プロジェクトの管理業務を一通り行えたか ②仕事を計画的に進め、プロジェクトメンバーの進捗も含めて、線表を守るために最大限の努力をしていたか ③プロジェクトメンバーとのコンセンサスとり
営業的意識	①新人・若手がプロジェクトに参画できるようにするための、お客様からの信頼残高の積み増しや環境・下地作り ②営業的アンテナを高く持ち、プロジェクト体制の維持・拡大に努めていたか
事業計画遂行のための行動	①お客様の企業理念、事業方針、事業戦略、当社に対する要望及び期待の理解度 ②事業計画を遂行するための行動 ③事業計画の達成度
多面的評価	①実務①②の平均点(自動評価) ②品質①～④の平均点(自動評価) ③下級者育成①～④の平均点(自動評価) ④お客様対応①～③の平均点(自動評価) ⑤プロジェクト管理①～③の平均点(自動評価) ⑥営業的意識①②の平均点(自動評価) ⑦事業計画遂行のための行動①～③の平均点(自動評価) ⑧プロジェクトリーダー4級としての生産性 ⑨プロジェクトとしての売上達成度 ⑩プロジェクトリーダーとしての経験値(見積書作成本数・プロジェクトリーダーとして仕事を行ったプロジェクト本数) ⑪コンスタントにプロジェクトリーダー4級としての力を発揮できるか ⑫企業理念・I&Lガイドブック・会社の方向性/方針を理解し、それに沿った行動をとれるか ⑬お客様・BP・プロジェクトメンバーからのクレーム等はなかったか
職務・職位に関する総合評価	①多面的評価①～⑬の平均点(自動評価) ②プロジェクトリーダー4級としての貢献度(①の評価を踏まえた上で、以下の点を考慮して総合的に評価する) ③昇級に必要な研修の受講及びレポート提出の完了状況 ④昇級・移行に必要な資格ポイントの取得状況(ITスペシャリストを希望する場合、昇級:18ポイント以上、移行:12ポイント以上) ⑤職位5級の売上目標金額をお客様は気持ちよく支払ってくれるか ⑥本人の適性職務は何か(本人のできる事か) ⑦本人の志向職務は何か(本人の希望は) ⑧職位5級(プロジェクトリーダーorITスペシャリスト)として仕事をした場合に本人の負担とならないか(本人のできる事か) ⑨職務・職位に関する最終判断

(年2回実施)。プロジェクトの規模が10名程度の場合は、一番下のメンバーの考課はサブリーダーが一次考課者、リーダーが二次考課者となる。

本人の自己評価と一次・二次考課者の評価に食い違いがある場合には、一次・二次考課者は本人に納得してもらうべくその理由をコメント欄に具体的に記入する必要があることから、人事考課表の記入には1人あたり1～2時間ほどかかる。

なお、このような定量的な人事考課の結果があるので、毎年各人の新給与の素案は、3、4時間でできてしまう。しかし、評価者間で甘辛があるので、それぞれの部門のトップが補正を加えることになる。トータル8時間あれば新年度の給与を決定できている。

賞与考課は、「精勤評価・勤務体制評価・出張評価・目標達成度評価・人材育成制度利用評価・委員会活動評価・プロジェクトリーダー評価」などの定量的な評価とプロジェクトの売上目標達成率や本人のプロジェクトへの貢献度などから成り立っている。

同社の賞与考課項目でユニークな点は、プロジェクトメンバーを何人面倒見ていたかにより、上乗せがあることで、1級の部下ひとりを面倒見ていたら1ヶ月千円、半年見ていたら6千円を賞与に上乗せしている。これはプロジェクトの規模によってリーダーの負担も違ってくるので、質・量の負荷を定量的に評価するためである(表2参照)。言い方を変えれば、プロジェクトリーダーのプロジェクトメンバーに対する日常的なOJTや機会指導への手当でもある。

表2 プロジェクトメンバー構成による評価

・そのプロジェクト(ジョブ)のプロジェクト(ジョブ)メンバーの職位と人月数に応じて下記の評価をする。(0.5ヶ月単位)	
通常勤務	
・試用/OJT	1,200円/人月
・1級	1,000円/人月
・2級	800円/人月
・3級	600円/人月
・4級	400円/人月
・5級	200円/人月
・BP技術者	800円/人月
短時間勤務A	
通常勤務の×80.0%	
短時間勤務B	
通常勤務の×60.0%	

目標管理は本人がOn Job目標(担当業務に関連する目標)、Off Job目標(ヒューマンスキル・ビジネススキル等に関連する目標)を掲げて取り組む仕組みとなっており、その達成度により各人の給与の0.2ヶ月分に相当する金額が賞与に反映される。

なお、賞与考課においても可能な限り定量的な評価をおこなっているので、給与と同様に、

各人の賞与の素案は、3、4時間でできてしまうし、評価者間による甘辛をそれぞれの部門のトップが補正する必要はあるものの、全社員の賞与金額も1日あれば決まってしまう。また、このように賞与における考課項目を客観的な指標で示しているのも、本人の納得感も得やすい（賞与におけるそれぞれの評価項目と金額を賞与明細に記載して本人にもわかる形にしている）。これら評価システムのすべてを「人事考課制度構築支援サービス」として外販しているほどである。

また、同社の事業に有益な資格は、情報処理技術者試験、国家資格、公的資格、ベンダ資格等各種のカテゴリにおいて様々なものがあるが、資格取得に関しては、「資格は実務能力とは対応しないので、手当等で評価するにはそぐわない」と判断している。そこで、給与や賞与での評価対象にすることはせず、取得資格の難易度により金額は異なるが、一時金を支給することで、資格取得を奨励している。

(3) 人材育成に関わる取組み

人材育成

①人は育てるものではなく、自ら育っていかなければならない、②個人の主体性・自主性を重視、③各個人が能力開発に取り組める環境と機会を十二分に提供する、を人材育成の基本方針としている。

実務経験の有無を問わず新入社員は入社前研修、3ヶ月間の本社内での新入社員研修（技術研修、総務研修）で、ソフトウェア開発の基本、ヒューマンスキル、ビジネススキルなどITプロフェッショナルとしての基礎作りに取り組む。実際の現場での開発言語はJAVAが半分以上を占めるが、新入社員研修ではコンピュータの動きを理解するのに向いているC言語を教えている。

その後はプロジェクトに配属し、易しい仕事から担当させるが、リーダーが本人の能力を見ながら任せていく。また、人材育成の観点から仕事の受注はチームでできる規模を基本としている。なお、このようにしている理由は、離職者が出た場合にプロジェクトに関するノウハウが損なわれないようにするためでもある。

実務に就いてからは、ヒューマンスキル、ビジネススキル、メソドロジ、プロジェクトマネジメント、品質管理、プロジェクト管理規定、ソフトウェア開発標準などのカテゴリ毎に、階層別に受講しておくべき研修科目を用意しており、昇級の必修条件としている。リクルートやIBMなどの外部研修（1日から3日間ぐらいが多い）が多く、研修予算は年間1千2、3百万円ほどになる。

各種の階層別研修は、各人が自身のキャリアパスのイメージや仕事の繁閑状況を勘案しながら、自ら手を挙げて受講する形をとっており、受講終了後1週間以内でのレポート提出を義務づけている。人事考課項目にも、各種階層別研修の受講状況をチェックする欄があり、各人の受講意欲をリマインドする機会としている。

(4) 業務方針、業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み 業務・組織・人間

ひとりの技術者に複数のプロジェクトを担当させる会社もあるが、同社では原則1人1プロジェクトの業務方針をとっている。

顧客によってはオフショア開発を活用しており、同社が上流工程である基本設計までを担当し、それ以降の下流工程はオフショアに発注し、その後オフショアの成果物を同社がテストして納入するケースも増えている。下流工程の仕事はロットがあれば海外に流出し、そうでないとしても価格はオフショアの価格に収斂してしまう。そこで、同業他社との差別化を図るべく、超上流工程や運用等幅広く顧客をサポートする分野にシフトし始めている。そのための人材育成体制も整備中である。

日々の業務管理は、社内業務を含めて細分化されたジョブ番号を15分単位で毎日入力する業務日報で管理している。業務内容、予定時間と実績時間、予定成果物と実績成果物、業務の概況等を入力するシステムで、各人の勤怠管理、仕事の予実管理・状況報告、交通費等の精算管理等複合的な機能を兼ね備えており、顧客先ではインターネット・アクセスが禁じられているケースが多いことから、Excel形式にしている。各人が入力した業務日報をプロジェクトリーダーが毎日確認するとともに、プロジェクトメンバー全員のものをプロジェクト週報とともに担当マネージャーに毎週レポーティングしている。これにより、各人の仕事の進捗を具体的かつ定量的に把握できる。また、業務日報から生成した勤務表を月に一度総務に提出することで、勤怠管理の役割も兼ねている。

詳細な業務管理をおこなっている一方で、社内コミュニケーションを損なうことがないように配慮しつつも、各プロジェクト内においてローカルに取り決めたもの以外は、会議やミーティングを必要最小限にとどめている。同社における公式な社内会議は、①担当マネージャーとプロジェクトメンバーで毎週おこなうプロジェクト進捗会議、②マネージャー層による毎月の経営進捗会議、③全プロジェクトの状況を全リーダーで共有するための隔月のプロジェクトリーダー会議、④自社の課題と解決策を全員で考える隔月のテーマ別会議、⑤期末を挟んで都合4回おこなう経営計画会議の5つしかない。

また、社内コミュニケーション向上のために、プロジェクト毎に予算を与えプロジェクト内における飲み会の開催等をバックアップするとともに、各サークル活動への補助金の支給もおこなっている。社員旅行と忘年会は全額会社負担としている。

(5) その他の取組み その他

「自主的勉強会を支援してほしい」との意見が出たので、スキルアップサポート制度を設けて支援するようにしたが、現在では、ITスキル向上グループの1グループだけが手を挙げ、自主的勉強会を開催しているにとどまっており、全社的な広がりにはなっていない。「仕組みがないと要望はでるが、仕組みがあったらあったでやらない」傾向が強いのだろうとのことである。

ここ2～3年、3ヶ月間の研修期間中に退職する新入社員が続出した。そこで、同社における仕事内容と応募者本人の志等とのミスマッチを防ぐための施策として、内定時に「ソフトウェア開発技術者を職業とすることが難しかったり、違和感を感じるようであれば、お互いのためでもあるので、入社することをとりやめても良いですよ」と告げるとともに、新卒・中途に関わらず入社前研修を制度化し、入社前に初歩的なC言語の勉強をしてもらうようにした。なぜなら、ソフトウェア開発技術者は、C言語をマスターしたなら同じものをJAVAで書きかえてみる、新しい技術を目にしたら勉強する、資格取得を積極的にするなど、自然体でソフトウェアに興味をもって日々勉強できないと厳しい職業だからである。入社前研修を始めてから内定後の辞退者が2名出たが、新人研修期間中の退職者は今のところでない。

3. 現在の状況と今後の展望

同社は、エンドユーザーとの直接取引が7割程度あり、そのほとんどが継続的な取引なので、足もとの売上は堅調であり、事業規模拡大の素地として毎年1～2社程度の新規顧客の開拓を実現できている。しかし、下流工程の仕事がオフショアに流れていく業界の状況と、ソフトウェアの利用そのものがクラウドを中心とした「作る」から「使う」にシフトしていることから、同社に対する顧客の期待も、超上流を含めた上流工程業務や運用などソフトウェア開発そのもの以外へと変わりつつある。また、近年、同社が受注する仕事の規模が大きくなってきたことから、顧客からは技術者の調達力も問われるようになってきたが、近年の景気浮上による業界全体の採用難や長期的な少子化の加速による労働人口の減少という課題もあり、調達力の向上に頭を悩ませている。

同社における評価処遇制度および人材育成体制に対する取り組みは徹底されているが、同社においては、人材を向上させるこれら取り組みを基盤としつつも、①超上流工程や運用等幅広く顧客をサポートする分野への進出、②それらのスキルを身につけるための人材育成体制の整備、③様々な施策による調達力向上が中期的な課題であり、これら課題を解決し、事業の質的・量的拡大を実現させることが今後の展望でもある。

担当者からのメッセージ

ソフトウェアの受託開発ビジネスにおける、人材の採用基準、事業形態、事業領域、営業力等は各社それぞれによって違います。しかし、ソフトウェア開発が中心であることを前提とすれば、その仕事の特質から、顧客に質の高いプロダクトとサービスを提供できるかどうかは、ソフトウェア開発技術者各人の能力に大きく依存することは間違いありません。したがって、人材の質を向上させることこそがこのビジネスの基本となります。

そこで、当社は、技術者各人にとって納得感の高い公正な評価処遇制度と技術者各人のスパイラルな向上を支援する人材育成制度を地道に愚直に徹底して整備することこそが必要であり、そこには「銀の弾」はないと考えています。

事例番号 14

株式会社エフ・ディー・シー
【 情報通信業 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	株式会社エフ・ディー・シー	代表者名	和田 和紀
所在地	東京都千代田区	会社HP	http://www.fdc-inc.co.jp
業種	情報通信業	資本金	70 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	1,297 百万円	1,174 百万円	1,174 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	167 人	166 人	166 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	15 人	17 人	14 人
常用労働者の 平均勤続年数	9 年	常用労働者の 平均年齢	34 歳

ポイント

- ・ ISO 国際規格および個人情報保護のための、QMS, EMS, ISMS, PMS の認証を受けており、これら認証に基づくマネジメントシステムをベースに事業活動が展開されている。
- ・ 経営理念を始め、経営理念を实践する為の行動基準、マネジメントシステムの取り組み、ビジネスマンとしての姿、コンプライアンスルールや、委員会活動・各種制度をまとめたスタイルブックを作成し、全社員に配布しており、人材育成、日常管理に活用されている。
- ・ 新人教育期間の 2 ヶ月間にロボット製作を課題に、制御 / 組み込み系のソフト開発ノウハウの習得に力を入れている。
- ・ プロジェクトマネージャーの育成、資格取得、外部研修などの数値目標をも事業計画に組み込みその達成度をフォローする体制を確立している。

1. 企業概要

ICT 企業で、事業領域は制御・組み込み系ソフト開発から Web アプリケーション開発、ネットワーク構築まで広範な領域をカバーしている。創業時から継続的にやってきたのが POS レジ関係の ERP 事業・電話の電子交換機事業であり、その他、画像処理業務なども得意分野としている。現在の開発言語は C、JAVA、C#、.NET が主流である。

社員は 167 名だが、うちシステムエンジニアが 130 名、事務が約 20 名、営業 10 名の構成。年毎により優秀な社員を採用している。SE の平均勤続年数は 9 年、年齢は 34.5 歳である。能力主義を徹底している。出身分野は 3 割が文系、理系が 7 割である。コンピュータは開発言語でプログラミングをする為、システムエンジニアの採用は文系・理系関係ない。

また、世の中にはいろいろなところにシステムがあるので、それをシステムとして捉え考えられる能力を持った学生を採用している。プログラミング言語を覚えるのは文系の方が早いぐらいとの評価をしている。多様な人材がいることで多様なアイデアがでる素地があると判断している。

同社ではマネジメントの ISO 国際規格（QMS：Quality Management System, EMS：Environmental Management System, ISMS：Information Security Management System）および個人情報保護のための（PMS：Personal information protection Management System）の認証を受けており、これらの認証に基づく活動を管理ツールとして、経営の中心に据えて事業活動が展開されているのが大きな特徴である。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

（1）概要

同社では年度初めに社長自らが経営理念、基本理念、経営信条、社是、経営目的、経済状況の分析などを含めた中長期経営計画、年度の重点経営目標等について全社員を集めての、全社コンベンションの場にて発表し、認識を共有している。

これを徹底するために重点経営目標の運用管理や、経営理念を始め、経営理念を実践する為の行動基準、マネジメントシステムの取り組み、ビジネスマンとしての姿、コンプライアンスルールや、委員会活動・各種制度をまとめたスタイルブックを作成して全社員に持たせて、同社独自のビジネスマンとしての行動の基準としている。

第 14 版を重ねているスタイルブックには長年積み上げてきた経営努力の結果が全てまとめられており、社員の行動指針となっている。また、同社が求める人物像が明示されており、ISO 認証や、これに基づくマネジメントシステム、セクシャルハラスメント対策、安全衛生対策、アイデア提案会議、社内教育、ルール遵守、情報セキュリティに関する内容などを章立てにして具体的に記述されている。

最も重視している情報セキュリティ・個人情報保護に関しては E ラーニングによる社内テストを実施しており、全員が満点を取ることを義務づけている。また、問題が発生した時に備えて、如何に短い時間で情報を上げ即応できるかで、チェックし、報告書を書き、それが社長までその日のうちに伝わる仕組みを作り上げている。

このスタイルブックは新人教育から日常管理まで幅広く活用され、経営にかなりの効果をあげている。現在ではイントラネットを駆使して、社内規定などが確認できるようなマネジメントシステムが構築されている。

表 1 は経営計画の中のマネジメント重点施策の例だが、方針に基づいて具体的な施策、対策、達成目標などが明確に規定されており、月毎にその達成度が測定される。人事に関わる分野では評価制度、人材育成、目標管理などと密接にリンクしていることは改めて言うまでも無い。

採算管理は事業部単位であり、複数プロジェクトを抱えている事業部長が責任担当している。水曜日、金曜日の経営会議では受注、進捗状況などをチェックし、問題点があれば戦略・戦術を検討して即対応する。また、マネジメントシステムの運用時の調整事項や検討事項などのレビューを行う定例会議が毎週月曜日に、1 ヶ月に 1 回はマネジメント推進会議がある。そして、管理職全員を集めた年 1 回のマネジメントレビュー会議がある。

これだけきめ細かく会議で調整をしていくことにより、企業活動をうまく維持している。

表 1 マネジメント重点施策の例

2013 年度マネジメント重点施策						
No.	年度方針	項目	目標値	国際マネジメントシステムの活用		
1	ビジネス ゴール	売上高	** 億円	ISO ツールを最大限に有効活用して新規顧客拡大に努める。 そして、ビジネスゴールの達成を実現する		
		経常利益	** 億円			
		経常利益率	** %			
No.	施策 no.	施策	管理項目	事業部・対策	目標値項目	目標値最低基準
1	1Q	一括受託開発	一括受発注額を増やす	エンドユーザ開拓	一括受注額	** 億円
2				協会社への一括発注の発注額を増やす	一括受注の 30%	*** 万円
3			競争力の強化を実施する	生産力アップ	粗利益率	** %
4				顧客の満足度向上 (ISO の適用)	客先の評価平均点	** 点
5				新規ユーザを開拓する	新規ユーザ件数	** 件
6		プロジェクトマネージャ人材の育成		PM 宣言して計画目標を達成する	PM 計画目標達成	** %
7					PM 宣言人数	** 名
8		自社ブランド商品開発	新規ビジネス・商品開発販売	新ビジネス・新商品の開発	ビジネス件数・商品件数	* 件以上
9		製品品質の向上	・顧客ニーズ・期待	納期厳守	設定日厳守	** %
10			・規格要求事項の完遂	・完成度	・納品後のバグ件数	** 件
11				・監査チェック項目の改善	・監査チェック項目実施	** %
12	2Q	社員の品質改善	教育の活用 (現場で必要な、システム設計開発のスキル)	実務技術スキルアップ教育	新規研究プロジェクトへ参加	* 件 / 部門
13				5 項目のヒューマンスキルアップ教育 (未研修者をなくす)	外部研修 (トーマツ)	** 回 / 名
14				SE 教育実施	新人研修	** h
15			資格取得 (別表有り)	基本情報処理資格	5 年生未満取得件数	** %
16				上位資格取得	5 年生以上	** % / 部門
17				語学力	TOEIC テスト	スコア**
18			将来像の面談 (社員と上司のコミュニケーション)	社員の未来設計図	全社員	** %
19				(社員一人一人の未来の青写真を作る)		

当然、部門間の調整などを含めて、多くの会議があり、マネジメント推進会議、定例会など年間40数回開催されているが、工数計算をすれば年間多くの費用をかけていることになる。さらに部門内での事業部内会議、課内会議など各種あり、会議で決めたことを現場に浸透させるべく教育も実施している。

(2) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

賞与、給与の査定の方法は、一次評定が課長、二次評定が部長、三次評定が事業部長である。3段階評価で是正しながらバランスを取っている。

拔群(5点)、優秀(4点)、普通(3点)、要努力(2点)、特要努力(1点)の5段階評価である。評価項目は、成果(50%:主に売上)、行動態度(30%:積極性や熱意など業務への取り組み態度、前向きな提案等、それが成果につながれば成果の評価項目に現れる)、能力(20%:学歴等、それぞれが持っている潜在能力で、これはコミュニケーションをとると見えてくる)の3項目で、一次から三次の評定まで賞与、給与ともウェイトは変わらない。

以前は全員に講評を書いて戻していたが、効果が無い為、今は年初と年末に直属上司による1対1の面談を通して、本人の悩みなどの個人事情や今後のキャリアの方向性を実現する計画について話し合う。年末には計画を実行した結果について評価し、翌年のアクションに繋げる活動を実施している。本人の希望による配属変え等も考慮している。

月例給与は毎年6月に年間の昇給評価で決めている。成果のウェイトが50%である為、かなりの成果主義的運用になっている。営業が安い単価でプロジェクトを受注してくるとその部隊のメンバーはよほど生産性が高くない限り成果の評価は低くなってしまう為、事業部長が担当事業部門内全体を見て、調整評価し、さらに社内全体での調整を社長が行っている。頑張っているところを積極的に評価しなければインセンティブが下がってしまうので、成果重視とは言え、きめの細かな調整が意識されている。

経営計画での目標は実質的にはビジネスゴールでもある。したがって、本人の評価に、部門の売り上げ目標があるのでそれが成果に反映される。予算内での配分になるが、特に優秀だからと言って突出することはない。つまり、プロジェクトの成否はチームメンバーの協力が必然だからで、一人で仕事は出来ないからである。あまりにも大きな成果を上げた場合は表彰制度の中の業績表彰で、年度初めに事業計画の発表の場で報奨金と共に表彰している。

(3) 人材育成に関わる取組み

人材育成

新人は4月から2ヶ月間は社内で研修を受ける。新人教育では外部研修と内部研修を組み合わせている。新入社員もスタイルブックをもとに、ISOやプライバシーマークに関する基本方針や考え方、セクシャルハラスメント対策、ルールを遵守、情報セキュリティ運用上の社員が持つべき力量など章立てに沿って教えている。

また、組み込み系技術の基本を習得する為エントリー技術教育として、2ヶ月間かけてロ

ロボット製作が有り、6月にその研究成果をロボット・コンテストで一人一人発表している。プログラミング言語の教育はC言語を最低限マスターさせているが、ロボット製作もC言語を利用している。同期の新入社員同士が切磋琢磨する為、机上の教育より実戦での教育の方が理解が早く効果が有る。

2ヶ月間の新人教育期間内に並行して、外部の研修機関を利用して基本的な考え方の教育も実施している。

経営の重点目標にもあるように、ヒューマンスキルアップ教育で5項目（聞く力、話す力、書く力、問題解決力、タイムマネジメント力）の外部研修を新入社員から一般社員までが納得のいくまで、何度でも受講出来る。

3ヶ月目から現場配属になるが、予め採用時に本人の希望する勤務地を優先して配属している。4月1日が正式採用だが、入社前の3月21日に全事業部の事業計画発表会があり、そこに出席してもらうこともある。そして各事業部の報告を聞いてそれぞれがどのようなことを行っているのかを理解してもらう。

SEとして独り立ち出来るまでには3年間ほどかかっている。しかし、最近は優秀な人材が確保できていて、12, 3人／年採用して、3年もかからず短期で独り立ちできる能力の高い人は数名いる。

実力があり早めに現場での作業につくこともあるが、基本事項である個人情報、情報セキュリティの遵守などの教育を受けた上で、現場での作業を許可している。

中途採用者の場合は、システム開発の能力はあっても体系だった教育を受けていないことが多いので、所属部門でマネジメントの仕組みや情報セキュリティ遵守などの基本教育を行っている。

新入社員を含む社員全員が社外研修機関で最低年間4, 5回（1回90分ぐらい）受講することを奨励している。研修報告書の提出は要求されているが、研修効果を直接測定することはしていない。しかし、研修を受けたことによる態度の変容は把握しており、変化がなければもう一度受講するなど、上司が指導している。

本人スキルアップのための“転属願い・作業現場シフト願い”策や資格手当制度・国家資格合格支援システムの活用などが用意されている。

顧客企業側で窓口となる担当者が若い為、業務は若い技術力のある人材をプロジェクトに優先配置するようにしている。顧客から「若手でプロジェクトチームを構成してください」との依頼も多いので、その際は一人のベテランに何人かの若手をつけてプロジェクトを担当させる形で調整していく。

大きなプロジェクトでも優秀なプロジェクトマネージャ（PM）がいれば他は若者だけでも統率は取れていく。プロジェクトマネジメントでリーダーシップを発揮できるPMの育成がポイントでもある。

ISO マネージメントを推進する上で業務部門では社員の能力・スキル評価（IT スキル

タンドに準じたスキルレベルがデータベース化されている）管理を担当しており、キャリア開発プログラム製作も行っている。PMの教育は各事業部での実践教育や、外部研修機関を利用しながら能力育成を行っている。如何に優秀なPMを育成するかが大きな経営課題でもある。

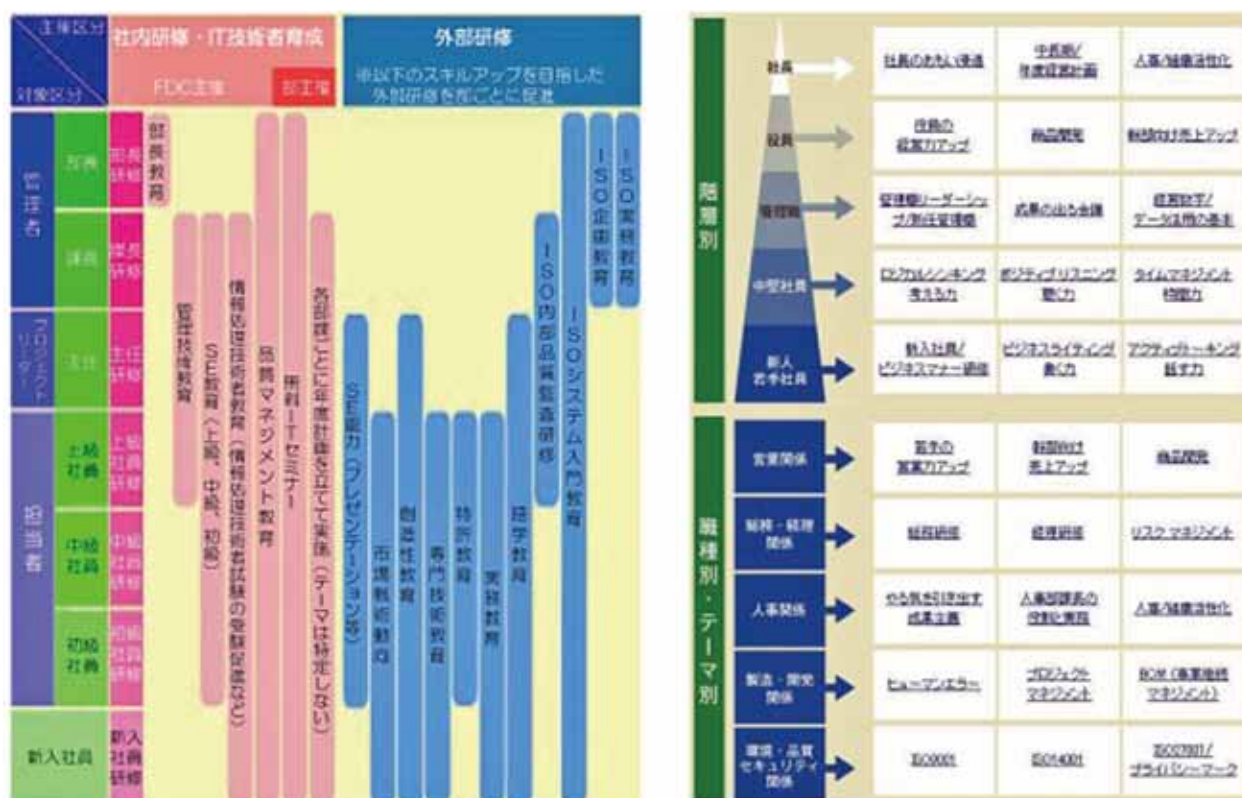
人材育成システムの中でPMにチャレンジする場合は各事業部内で選抜して一括業務で実戦経験させている。年度事業計画でPMを一部門2名は必ず育てるようにとの指示が出ており、一般社員だけでなく中核的な社員もそれに応えられるだけの能力をつけなくてはならない。

プロモート基準が明示されており、資格要件を満たせば表明文を提出し、チャレンジする。又、プロモート試験を実施した後、全事業部長の前で面接を受ける。

情報処理技術者、応用情報処理技術者、プロジェクトマネージャなどの資格を全員が取得するように指導しており、管理職は全員取得、管理職でない社員でも有資格者は8割を超えている。

上位資格取得にチャレンジするようにスライド制の資格がある。つまり、24歳までに取得すれば月7千円の手当だが、その後年齢を重ねるほど千円ずつ下がっていく。そこで、もう一つ上の資格取得をするよう奨励している。仕事上で必要な資格には定額で資格手当を支給しており、たとえば、技術士なら4万円/月などである。事務員でもTOEICや秘書検定、日商簿記などの資格取得で手当を支給している。

図1 教育体系



事業部長は、自分の部下に対して職位ごとに教育を行っているかどうかを把握し、マネジメントシステムの目標（ISO）を達成しているかを管理している。課長代理以上は営業業務も行っており（PMは課長クラス）、積極的に提案型の営業が出来る体制を図っている。なお、管理者層に対する機会指導は会議の場で、階層に応じた指導を各事業部長が担当している。経営者層に対しては週2回の経営会議により社長が指導しており、OJTの場ともなっている。

（4）業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み 業務・組織・人間

SEの仕事は「お客様とのコミュニケーション」「革新的な発想」にあり、業務を円滑にこなすための対人能力や交渉力、折衝力、業務知識などの能力の高さが重要である。型にはまったものを緻密に作り込んでバグを出さないようにすることがポイントだが、それを実現するにはメンバーの気持ちの管理が重要である。その為社員同士の親睦を深めることを目的とした食事会などの機会を設けている。

マネージメントシステムなどの制度の他に、外部研修で管理職としての能力（部下指導、リーダーシップなど）を身につけさせている。そこでは、聞く力、話す力などのロールプレイを行っている。また、毎月1回は事業部長まで「変わったこと」、「楽しかったこと」などの情報も報告している。

「今の当社のセキュリティはどうなっているか」、「みんなでやりたいことは？」などのアンケートも実施している。

四半期に1回の管理職全員参加の目標達成会議の場で、事業部の四半期の計画に対する実績を発表して、目標の達成状況やリカバリー策の戦略や、現場の状況などを情報交換をしている。「他のプロジェクトに移ったSEをこんな能力があるから伸ばして欲しい」など、フランクに情報交換を行っている。

事業部長から未達に対してのリカバリー策についての報告会がある。集まるのは30人規模である。

末端まで情報が伝わる様、事業部長が一般社員のところまで出向き全員と話す機会も設けている。40～60人規模である。

（5）その他の取組み その他

起業家意識の強い社員が多く、積極的に様々なアイデアが提出されている。委員会活動も多く、その一つのアイデア提案制度の活動は活発である。

アイデアが実際に採用されて本格的に動き始める為に予算化されることもある。

また、改善提案制度もあり、部門によっては最低月1件が提出されている。多い人で5、6件は提出している。成果は数値化され発表しており、最低500円からの報奨金も制度化されている。年間数十件の提案件数になるが、全件社長も確認している。

また、過重労働管理にも配慮している。各部門の安全衛生管理者が担当して毎月1回の安

全衛生委員会にて稼働時間データが提出され、過重労働者にはイエロー、レッドのカードを発行している。カードが発行された社員には、産業医の受診や労働時間の指導も行っている。これらの規定は特定のモデルがあったわけではなく、同社が独自に考えて制度化してきたものである。

メンタル面での異常や体調不良の時など産業医の先生に相談出来るように、コンサルを受けられる専用の部屋も用意されている。

イントラネット上には、セルフチェックテストのページがあり、蓄積疲労のチェックができるようになっている。その総合点から疲労度を判定して産業医に相談に行く形にしている。社員の健康管理に努めている。

3. 現在の状況と今後の展望

業界ではオフショア開発が増加している。それも中国からベトナムなどに移っているが、日本語の上手な技術者がおり、メーカーの海外進出が顕著であることと、景気により国内のエンドユーザの設備投資が抑えられている為、IT企業の設計開発の仕事が減ってきている。同社でも将来的にはオフショア開発に取り組みたいと考えている。

一方、国内ではより高付加価値分野にシフトして行かざるを得ないので、一括受注の割合を高めていく方針にあり、パートナーに対しても一括発注の割合を高める方針にある。それらの担い手となるSE、PM人材の育成は今後も重要な経営課題である。

担当者からのメッセージ

弊社は、運営上発生する様々な問題点やリスクに対しては、発生の都度その原因や対策を検討し、システムの改善処置を施して参りました。ISO国際規格にある、継続的な改善を実施して、マネジメントシステムに常に時代の新しい要求を取り組むことにより、マネジメントを進化させることでステークホルダーへの責任が果たせ「働きやすい、働きがいのある職場作り」が出来るものと信じております。

また、1例として弊社では女性労働者への労働環境改善の為、子育てをしながら働きやすい職場環境を作る活動なども実施しております。

この活動が認められ、茨城県の「平成25年度 子育て応援企業表彰」で「優秀賞」（仕事と子育て両立支援部門）を受賞しました。

事例番号 15

田村総業株式会社

【生活関連・娯楽業】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	田村総業株式会社	代表者名	田村 崇彦
所在地	静岡県田方郡	会社HP	http://www.tamura-sougyo.co.jp
業種	生活関連・娯楽業	資本金	49百万円
売上高 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	13,463百万円	12,789百万円	13,928百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	109人	101人	80人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	13人	6人	7人
常用労働者の 平均勤続年数	8年	常用労働者の 平均年齢	34.8歳

ポイント

- ・社内研修の充実による人材育成力の強化
- ・業務管理の徹底による、より良いレジャー施設の実現
- ・地域や家族への理解も含めた、働きやすい・働きがいのある環境の実現

1. 企業概要

①事業内容

パチンコ事業を中心に、不動産事業、外食事業、一般商品卸売業、小売業を展開している。今後は、パチンコ業を中核にしつつ、事業の多角化を目指している。

かつては、接客サービスという概念がなかった業界に、その概念を先進的に取り入れ、社員教育の充実をはかってきた。店舗ごとに顧客の年齢層や来店する目的も異なっている。そうしたお客様の多様なニーズに応えることができる社員を育てていくことが、会社業績の向上のためには必要不可欠なこととなっている。加えて、社員教育の充実は、社員に対して自身の仕事の意義を実感してもらうことを通して、彼らや彼女らの働きがいの向上にも繋がっていると思われる。

また、店舗の近隣の地域住民や社員の家族の理解をより深めることが、社員の働きがいの向上に繋がる部分が少なからずある。清掃活動などの地域貢献も積極的に行っている。

②採用の概要

社員数は120名程度となっている。2013年度で新卒採用を開始10期目となる。地元の大卒、専門学校、高卒から1／3程度ずつ採用している。特徴としては、地域に留まって働きたい人が主に募集してくるという。人員配置の構成としては、やはり、店舗に配属される人数がもっとも多く、半数近くの人材が、5つの店舗に配属されている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

各個別の制度に入る以前に、抑えておかなければならないことが三つある。まず、一つめは、人事管理の根底思想としての法令遵守の精神である。インフォーマントの言葉を借りれば、「策を労すると後々高くつく」のだという。つまり、法令遵守が、結果的に、低コストで効率的な人事管理に繋がるということ。この考えを根底に、様々な施策がその後展開されている。この点は、この会社の人事管理施策を理解するうえで、見逃してはならないことだと言える。

以下で紹介する取り組みは、こうした考えの上に成り立っているのである。

二つめは、この会社もかつては、定着率の低さが問題としてあったことである。入っては辞め、入っては辞めで、必要な要員数の確保さえままならない状況にかつてはあったという。定着率が悪かった要因として、会社の人材ニーズと求職者のミスマッチを入社後も抱えたまま、人材活用を行っていたことが挙げられる。こうした課題を是正するためには、日々の業務において会社が何を求めているのかを、教育や日々の業務管理を通して伝え、かつ経営が求める人材を人事部と現場が一体となって育成する必要があった。以下で紹介する事例も、

その一環として実施されている部分が少なからずある。

三つめは、制度改革の主体である。主に人事制度の整備は、中途採用者の二人を中心に作り上げている。共通することとして、これらの中途採用者は、必ずしもこの業界経験が長いわけではない。例えば、前職が記者であったり、医薬開発研究であったりと様々である。このように、他の業界を知っている人材が中心となり、今までの業界になかった新たな発想や考えを取り入れることで、制度の整備・充実が進められている。

以上の点を確認した上で、いくつか具体的な取り組みについて、概観しよう。ここでは紙幅の関係上、人材育成として新入社員の研修の中の一つの取り組みである新卒社員業務チェックシートを、業務管理として業務監査報告書を、その他の取り組みとして社員の家族への配慮の三つを取りあげる。

(1) 人材育成に関わる取組み

人材育成

田村総業では、内定者への事前の入社オリエンテーションや入社後の集合研修に加えて、入社から3ヶ月を研修期間として、新入社員の教育に力を入れている。その際に活用されるのが、新卒業務チェックシートである。

① 取組みの概要

図表1にあるように、まず、基本、社会常識、営業時間内・外管理などといった具合で、業務が区分され、それぞれについて確認すべき事項が示されている。店舗の上司は、この項目に沿って、新人を教育していく。例えば、基本区分なら、確認事項として「経営理念の理解、唱和」、「勤怠・給与に関する社内規程」、「教育を受ける際、重要なことはメモする習慣が身についている」、「身だしなみ規程」などが、社会常識区分として、「報告・連絡・相談の実行」や「5Sの実行」などが、営業中区分として、「お客様にお待ちいただくときのお声がけと引き継ぎ」や「遊技台の保全（保全全体）」などがある。

そして、各項目には、教育目安が入社後研修、1st、2nd、3rd、4thといった具合に四段階で設けられており、各要素をどの時期までに身につけなければならないかが、分かるようになっている。

各項目は、(ア) 教えていない、(イ) 教えたがまだ身に付いていない、(ウ) 身に付いている、(エ) 確実に身に付いているといった具合で評価されるようになっている。図表から分かるように、この制度の特徴は、「教えていない」という項目があることである。この点は、取り組みを進めることになったきっかけを知る上でも重要な点である。そこで、次に、②取り組みを進めることになったきっかけについて見てみよう。

② 取り組みを進めることとなったきっかけ

取り組みの背景には、育成方法や内容が、育成担当の個人の裁量によっており、店舗

図表1 新卒社員業務チェックシート

店名		店	氏名				記入年月日 平成 年 月 日			
No.	区分	確認事項		チェック項目			教育担当者	確認	教育目安日	
1	基本	経営理念の暗記、唱和		教えていない	教えたがまだ暗記していない	暗記している	元気に唱和できる			入社後研修
2	基本	勤怠・給与に関する社内規定		教えていない	教えたが身に付いていない	理解している	確実に理解している			入社後研修
3	基本	教育を受ける際、重要な事はメモする習慣が身に付いている		教えていない	教えたが身に付いていない	身に付いている	確実に身に付いている			入社後研修
7	基本	身だしなみ規定について		教えていない	教えたが理解していない	理解している	理解し、規定を守る			入社後研修
22	社会常識	報告・連絡・相談の実行		教えていない	教えたが理解していない	理解している	理解し、率先して実行できる			入社後研修
23	社会常識	5Sの実行		教えていない	教えたが理解していない	理解している	理解し、率先して実行できる			入社後研修
27	営業中	お客様にお待ち頂く際のお声がけと引き継ぎ								1st
29	営業中	遊技台の清掃								1st
56	開閉店	ガラスチェック、台の開閉確認								1st
62	開店前	開店前の最終チェックの実行								4th
63	閉店後	研磨布の交換								3rd
64	閉店後	研磨機のメンテナンス								3rd
73	トラブル									
74	トラブル									
75	トラブル									
80	防犯防災	緊急時の自身の役割と避難経路の把握		教えていない	教えたが理解していない	把握している	ミスなく確実に実行できる			1st
81	防犯防災	消火器・消火設備位置の把握		教えていない	教えたが理解していない	把握している	確実に把握している			1st

図表2 改善指示内容及び確認一覧

項目	対象	詳細	No.	指摘事項	指示指導	改善方法	責任者	改善期日 (いつまで)	確認 (基準日)
事務管理	各部署 【報告 連絡 相談】	連絡簿	14				●●	即日	
接客 社員教育	店舗全体 【社員教育 接客SV】	気遣い 心遣い サービス	41				▲▲	即日	
接客 社員教育	店舗全体 【社員教育 接客SV】	BGM・空調	42	本館のマイク放送が聞こえなかった	音量を調整し、ホール巡回の際も聞こえるか確認を行うよう指示	音量調整と必要であれば見積もり、修理依頼を掛けていきます	●●	今月中	
改善 実行 計画	店舗全体 【改善取組】	5S	46	No.89に連動					
美化 清掃 身だしなみ	カウンター 倉庫	手垢・ゴミ くもの巣 埃等	89	商品の箱の上に埃が溜まっていた	清掃を行い、清掃頻度を早めるよう指示	開店後の清掃を強化	▲▲	即日	

ごとの育成力にばらつきが生じていたことにある。育成すべき能力を全社的に統一するために、こうした制度が活用されることになったという。この制度を通して、教え漏れを防ぎ、新人が、研修期間に必要な能力を習得できるようにしている。

③取組みを進めたことによる効果、および課題

この制度導入を通して、教えるべき項目を共通化できたことによって、新人の技能レベルのバラつきが小さくなった。また、上司の社員の教育能力の向上、つまり、管理者としての技能向上にも繋がっている部分がある。

ただ、一方で、できたか、できていないかの判断は、教育担当者の判断による部分があることは確かであり、その面で評価基準に差があることは否めない。この点をどのように対処していくのが、今後の課題である。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

上で紹介した取り組みは、日々の業務を円滑に行う上で必要な技能を如何に迅速かつ正確に教えるか、という類のものである。次に、そうした通常の業務をできるようになった社員が、さらに魅力ある店舗を実現するために、人事として取り組んでいる事柄を紹介しよう。以下では、サービスの質の向上を実現するために、実施されている業務監査について述べる。

①取組みの概要

田村総業では、各店舗に担当者が監査に行き、(ア) 保守、(イ) 一般管理、(ウ) 営業管理、(エ) 5s（環境ベーシック）の徹底がなされているかどうかの確認が行われている。

各項目はさらに細かな要素に分かれており、項目は全部で94個ある。それぞれの項目について、営業部、総務部管理課、人事部、経理部の各代表がチェックし点数をつけ、改善すべきところは改善の指示を出している。なお、特定の項目については、特定の部門のみ評価に携わっている。例えば(ア) 保守の設備危機管理として挙げられている三つの項目は、営業部のみが評価している。一方で、(イ) 一般管理の労働基準法に挙げられている三つの項目は総務部管理課と人事部のみが評価に携わっている。このように、そのチェック項目の性質に応じて、評価者は異なる場合がある。評価はかなり厳しく行っており、例えば5sに関係するデスクの整理整頓などは、机の中まで調べるという。

こうして実施された評価のうち、改善が必要な項目については、改善指示内容及び確認一覧として、指示が出される（図表2）。指示を受けた店舗は、改善方法、責任者、改善期日を明記し、改善に努めている。

②取組みを進めることによって得た成果・課題

こうした取り組みの結果、第三者機関の実施したこの地域業界内のサービスの質の調

査で、田村総業のK支店が1位を獲得し、本店が3位を獲得するなど、目に見えて効果が出ている。しかし、取り組み当初は、監査を受ける側からこうした取り組みを実施する意義を問われることもあったという。通常業務以外の負担を増やすことになることもあり、必ずしも、店舗側の理解を完全に得られていたわけではなかった。店舗側にとってはやや面倒な部分があることは確かであるが、サービスの質の向上に寄与している部分は少なからずあり、理解を得ながら今後も続けて行きたいという。

また、直接的な効果というわけではないが、人材のミスマッチを減らすことにも寄与している部分がある。会社として、何を重要視して経営を行っているのかをより明確に分かるかたちで示すことで、社員本人が、この会社で働き続けるべきなのか、それとも異なる経営方針で事業を行っている会社に移るべきなのか、判断しやすくなっている部分もある。

確かに人材の定着は大切であるが、それと同時に人材のミスマッチも減らしていかなければならない。日々会社が何を求めているのかを伝えることができる社内監査は、ミスマッチを減らすという面でも寄与していると言える。

(4) その他の取り組み（三つの配慮） その他

① 取り組みの概要

その他の取り組みとして、三つの配慮がある。その三つとは（ア）地域への配慮、（イ）社員の家族への配慮、（ウ）離職者への配慮である。

これら三つは、サービス業の中でもアミューズメント業界特有の要因から実施されている面もある。まず、（ア）地域への配慮について。田村総業では、清掃活動、福祉施設への訪問、授産賞品の設置など、地域貢献活動に積極的に参加している。地域に店舗を構え、近隣の住民をお客様として業務を行う以上、近隣住民の理解は欠かせないことである。この業界を利用しない近隣住民の方に対して、会社理解を深めてもらうためにも、これらの活動は重要な活動となっている。

次に、（イ）社員の家族への配慮。特に新卒で採用された両親の中には、この業界に対する古いイメージが今でも残っている方もおり、就職先として、子供がパチンコ業界を選んだことに対して、良い思いを抱いていない方々もいるという。そうした方への理解を深めるためにも、人事が、内定時には両親宛に業界の状況・社内教育等の取り組みについて、手紙を出し、入社後は社員の成長を写真に撮り、両親に送るなどの取り組みを行っている。手紙を通じて、服装や礼儀作法がきちんとしていることを知り、業界に対する誤解が除かれることもあるという。

最後に、（ウ）離職者への配慮について。心地よく会社を出て、新たな人生の一步を踏み出す手助けをする、ということをモットーに離職者面談や会社の良い部分、悪い部分についてアンケートを通して指摘してもらうようにしている。面談では、離職理由を

話してもらう、次の職場の業界の情報を伝える、今後のキャリア開発に関するアドバイスをを行う、これまで働いてくれたことに対する感謝を伝える、などを実施している。

②取組みの成果・効果として、会社として感じている点

一見すると上記の（ア）や（イ）は、社員の人事管理とは関係性がないように思われるが、やはり、第三者から認められる、というのは、社員の仕事へのモチベーションに好影響を与えることが多く、めぐり巡って人材の活性化に繋がっている部分がある。

また、離職者に会社の良い点、悪い点を指摘してもらうことは、経営の改善点や職場の問題点を見つけ出すことにつながり、これも、職場管理や人事管理の上で、少なくとも意味があると思われる。

3. 現在の状況と今後の展望

今後の展望としては、やはり、新規事業の開拓を勧めていかなければならない。幸いにして、現在は、会社の収益も安定しており、新規ビジネスに着手する余裕がある。例えば、パチンコを主体とする総合アミューズメント施設とし、家族揃って訪れることができるようなスペース提供といった事業展開も今後は考えていきたい。

こうした事業を企画し、具体化していけるような人材をどう育成するかが、人材育成面での今後の課題の一つと言えるかもしれない。

担当者からのメッセージ

まだまだ当社は発展途上にある為、取組まねばならないことが山のようにあります。それは、社会からの要求、現状改善のもの、あるいは経営者や社員からの要望もありますが、いっぺんには無理であってもそれぞれを拾い上げ、優先順位を決め取組んでいます。

これまで実施してきた事柄を振り返ると、大企業のような大々的な施策はできなくとも、小さなことであっても社員に対する心配りや働きやすさ・楽しみを提供していくことで、社員と会社との良い関係を築いていくことが出来ると感じます。また同時に社員に対し、経営感覚や企業存続の重要性を理解してもらえるような教育も非常に大切に感じます。

働きやすさ・働きがいは、身体で言えば循環と体力のようなものと考えます。目指すところが何であるのか、また組織が人の集合体であり心があることを忘れないよう、体内のめぐりを良くし、体力維持・向上できるような仕組みづくりを目指しています。

事例番号 16

株式会社 C

【 学術研究、専門・技術サービス業 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他の

事業所の基礎データ

業 種	学術研究、専門・技術サービス業	資 本 金	50 百万円
売 上 高 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度 **** 百万円	平成 23 (2011) 年度 **** 百万円	平成 22 (2010) 年度 **** 百万円
従 業 員 数	総数 228 人	うち、常用労働者数 173 人	うち、正社員数 137 人
常用労働者の 採 用 数 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度 12 人	平成 23 (2011) 年度 15 人	平成 22 (2010) 年度 5 人
常用労働者の 平均勤続年数	16 年	常用労働者の 平 均 年 齢	44 歳

ポイント

- ・ 会社目標と連動した個人目標を設定し、それに基づいて社員を評価する新人事制度を導入

1. 企業概要

株式会社Cは、従業員規模220名程度のサービス系企業である。主な事業内容は、測量、建設コンサルタント、地図情報の三つ。創業当初は測量や地図情報がメインであったが、近年、コンサルタント事業に力を入れている。

事業の拡大に合わせて即戦力重視の採用戦略となっており、現在は、中途採用がメインとなっている。やはり、コンサルタント業務は、その人が培ってきたノウハウや技能もさることながら、住民と対応するコミュニケーション能力も重要となるため、30代から40代の即戦力を中途で採用することが多くなっている。

こうした採用戦略もあり、従業員の平均年齢は44歳となっており、また、その構成も40代から50代が多く、30代以下が極端に少なくなっている。社内高齢化というような状況になりつつあり、若手を採用して行かなければならない時期には来ているという。こうした点をうけて、新卒に限らず第二新卒も含めて、採用を再開しつつある。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

(1) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

以下では、C社の主要な取り組みである新人事制度を中心に議論を進めたい。昨年、半年間で総務課長が中心となって、一気に企業の人事制度改革を行ったという。改革の主眼は、「頑張りが報われる制度」にすることであった。人事制度改革における重要なポイントとして、大きく三つのことがあげられる。

一つは、評価を主観的なものから客観的なものに変更したことである。この点は、成績考課において、最も良く現れており、売り上げや原価低減など、業績に直結する客観的で明確な指標に基づき評価を行う形に改定されている。例えば、原価低減でも、会社として原価を総額1000万下げなければならないという目標があるとすれば、その目標額に対して個人として金額面で何%貢献したのか、といった具合で評価するようにしている。こうすることで、会社目標に対する社員本人の貢献に報いることができる制度の実現に努めたという。

二つは、能力評価において、各部門の業務内容に沿った評価項目を作成したことである。事業単位で分けるのみでなく、その事業の下にある部署毎に評価項目を作成しており、評価表は、約90枚に上るといふ。このように、各自が担当している事業や仕事内容に応じた評価項目を策定することで、日々の業務での頑張りが成長が、処遇の向上に繋がるような制度とした。

三つは、頑張りに応じて給与に変動が付きやすい制度にしたことである。具体的には、基本給の賃金表を積み上げ方から洗い替えに変更することで、当該年度の評価と次年度の処遇の結びつきを強化する形に変更した。「厳しさも増したが、その裏にはご褒美もある」制度

にしたという。

以下では、新制度の内容について、簡単に確認しよう。

①取組みの概要

ア 考課項目とその特徴

考課項目は成績考課、能力考課、態度考課の三つからなる。この制度を理解する助けとなるので、以下で、各考課について触れていきたい。

(ア) 成果考課

成果考課は、事業部利益と個人目標によって決定する。達成率に応じて、点数が与えられ、その合計が個人の評価点となる。

この考課における特徴としては、二つのことがあげられる。一つは、個人目標が、部門目標から演繹されるかたちで決定されることである。二つは、その目標が、「〇〇課工事利益 ▲▲円」や、「〇〇課工事原価率」など、具体的な数値として設定されていることである。

具体的な評価点の算出方法は以下の通りとなっている。まず、個人はいくつかの目標を持ち、各目標の達成率によって、SからDまでの5段階で評価される（図表1）。その達成率に応じて、各人のポイントが決定され、そのポイントの合算に基づき、給与や昇格が決まることになる（図表2）。

達成率と評価の関係は、基本的には図表1のようなかたちであるが、目標によっては、部署個別の基準を用いても良いことになっている。例えば、「〇〇課工事原価率」については、低減率が70%以下ならSといった具合で、達成率が独自に設定されている。このように、部署のおかれている環境やその仕事の特性に応じて、柔軟に対応できるようになっている。

また、図表2から分かるとおり、同じ達成率でも難易度によって点数は変化する仕組みとなっている。個人目標にはそれぞれ難易度が設定されるようになっており、難易度が高いほど、同じ評価でも点数が高くなるようになっている。

図表1 達成率と評価の関係

達成率	評価
～ 120%	S
120%～ 105%	A
104%～ 90%	B
89%～ 75%	C
75%	D

出所）会社提供資料より執筆者作成

図表2 評価と評価ポイントの関係

		難易度による点数		
		Ⅲ（高）	Ⅱ（中）	Ⅰ（低）
達成率	S	100	70	50
	A	90	60	40
	B	70	50	30
	C	50	30	20
	D	30	20	10

出所）会社提供資料より執筆者作成

（イ）能力考課

能力考課は、基本事項と専門事項の二つから構成されている。特に、専門事項は充実している。まず、各部署毎に作成されており、その数は90にも上るといふ。さらに、実際の評価項目も日々の業務に沿った形で詳細に設定されている。

例えば、ある部署では大きく、（1）「現場作業員意識・基本行動」、（2）「作業計画」、（3）「実行予算・原価管理」、（4）「現場管理役割」の四つから構成され、各項目はさらに細かな行動に分けられている。例えば、（1）「現場作業員意識・基本行動」は、（i）時間管理、（ii）挨拶（近隣・同僚・お客様…）、（iii）事前段取り、（iv）説明責任（お客様…）、（v）近隣地権者説明責任など、合計9項目からなっている。

これらの項目は、実際に仕事で必要な作業に基づき、具体的に定義付けられている。例えば、（v）近隣地権者説明責任であれば、「問題点を事前に通知する」、「最終成果のでき上がりイメージを説明する」、「作業段取りを説明する」、「作業人数を事前説明する」という要素が示されている。このように、一般的な能力ではなく、仕事に必要な専門的な能力に基づいて評価する点が、この制度の特徴である。

能力考課は、この各要素毎に評価され、成果評価の時と同様、図表3のような点数表に基づいて点数化される。その点数を合算したものが、当人の能力評価となる。

図表3 能力考課の点数表

評価	点数	基準	評価	点数	基準
S	5	上位等級レベル	C	2	指導や支援を必要とするレベル
A	4	当該等級要求レベル以上	D	1	下位等級レベル
B	3	当該等級に求められるレベル			

出所）会社提供資料より執筆者作成

（ウ）態度考課

能力考課と態度考課は、合わせて七つの項目からなっている。「働く意欲と取り組み」、「責任感」、「コミュニケーション」、「チームワーク」、「チャレンジ」といった項目から構成されている。態度考課において特徴的なことは、評価がS、B、Dの三段階となっていることである。この点は他の二つの考課とは異なる点である。社会人の基礎スキルでもあるため、厳しい言い方をすれば、「できて当たり前のこと」であり、基本的には「B」が妥当という考えから、このような形になっているという。このことから、C社が、会社業績に直結する項目や、日々の仕事で実際に行われている行動から人事制度を再構築したことが良く分かると思われる。

イ 評価の調整

評価は基本的には一次考課者（課長や課長補佐）の意見を尊重するようにしている。また、考課者によって、評価の厳しさに差が出るのはある程度、しょうがないことだと考えているという。

そうした中で、各部署の評価の濃淡を薄めるために、各事業部長が集まり、調整委員会を開催している。また、期中に、評価項目では拾えていない事柄については、別途加点するようにしているが、その加点が妥当かどうかはこの調整委員会で、決定するようにしている。このように、各部署での評価を基本としつつ、委員会で、共通の評価基準を設けるようにしている。

②取組みを進めることとなったきっかけ／制度導入による社員への効果

今後、さらに厳しさを増す経営環境の中で、会社が成長していくために必要なこととして、社長が改革を命じ、総務部門が実働部隊として人事制度改革に取り組んだ。半年の間で全ての制度をゼロベースで作り変えたので、非常に大変な作業であったという。

また、上で紹介したような特徴を持つ制度となった背景として、従前の制度が、定性的で主観的な要素を含む評価項目が多く、頑張りが正當に報われるような制度となっていなかったことがあげられる。旧制度は、従業員の会社に対する貢献度合いを評価する面が希薄なこともあり、納得性の面で問題があったという。評価者（上司）の個人的な判断によって、人事考課が決まる部分が多く、本当に会社業績に貢献したような人材の頑張りと、そうではない人材の頑張りが同じ、場合によっては逆転するようなこともあったそうである。

加えて、旧制度では、本人的にも、評価結果に基づいて、自己研鑽に励むことが難しかったという。というのも、主観的な評価基準では、「今期よく頑張った」、「頑張っていない」の話になり、「具体的に何が足りないのか」等の話が出にくかったからである。

一方、新制度では、成果考課の個人目標から、部署の成果達成に貢献するために必要

な能力を、また、能力考課から、日々の業務の中で必要とされる行動を、従業員自身も知ることができるようになっていく。その結果、評価を通じて、自身が今後伸ばしていく必要のある能力を、従業員本人が自覚しながら働くことができるようになってきている。

このように、新制度を通して、社員の納得性の向上や効率的な能力開発が可能となっている。

③取組みを進めるに当たって生じた課題

ア 評価項目のチューニング

ラインの従業員にも協力してもらうことで、精緻な能力評価制度を作り上げたが、日々変化する経営環境の下で、作り上げた評価項目が、現実とそぐわなくなる場合も出てくると思われる。また、どれだけ項目を精緻化するのかについても、答えのないテーマである。必要があれば変えていくという柔軟な姿勢で、制度設計を行っていく必要があるという。

イ 処遇が下がる社員の説得

運用面では、社員の説得が辛い業務の一つである。制度移行時に給与が下がる者もいた。また、新制度では、洗い替え方式ということもあり、前期から、給与がダウンするものの中にはいる。これらの処遇が下がる社員を説得するのは非常に難しい。制度が客観的といっても、下がる本人からすれば、一つや二つ文句は言いたくなるものである。

基本的には、部署で対応することになっているが、何故か、そうした案件は、総務に回ってることが多い。「説得を試みたが、説得できなかった」という理由で、総務に説得の業務が回ってくるのであるが、実際には説得せずに総務にそういう案件を送ってくるケースが少なくないと思われる。

こうした社員への説得は、新制度の導入、および、運用の中で生じている、非常に辛い業務の一つである。この点は、次頑張れば、処遇は戻るもしくはそれ以上になるということを説明して、頑張ってもらわなければならない。この点は、非常に苦しいところではある。

ウ 管理間接部門の評価

管理間接部門については、会社業績への貢献などが数値化しにくいいため、日々の業務の評価が非常に難しい。例えば人事については、現状、できて当たり前という風潮があり、良くてB評価ということが多い。

確かに、コンサルタントのように、直接的な貢献という点では分かり辛いですが、社内にいる少しでも多くの従業員が、「働きがい」や「やりがい」をもって働ける環境を

整備するという点で、人事は、会社にとっても重要な業務だと思われる。このように、管理間接部門の業務をどのように公正に、かつ、他部署にも納得いくようなかたちで評価するかは、制度を運用する上での課題となっている。

3. 現在の状況と今後の展望

人事制度の整備とともに、社内の年齢構成を各年代に満遍なく人がいるようにしていくことが今後の課題である。すでに、新卒採用や第二新卒採用を実施し始めており、今後も続けて行きたいと考えている。

若手の指導は、中堅社員にとってマネジメント力をつける上で効果的であるとともに、後輩ができることは、彼らのモチベーションにも良い影響を及ぼすと思われる。現状では、30後半になっても職場で一番下のままの従業員もいる。やはりいつまでも一番下だと仕事に対するモチベーションも下がってくるので、定期的に若手を採用していく必要があると思われる。

担当者からのメッセージ

人事制度は100点満点の制度などはありません。現場の意見を吸い上げ制度を構築し、実行してみて、不具合があれば調整していくというその繰り返しになると思います。

しかしながら、人事制度は会社業績を向上させるための重要なツールであり、間接部門が間接的に会社業績に貢献するための手段でもあるため、今後もより良い制度の探求に取り組んでいきたいと考えています。

事例番号 17

エス・アール・アイ株式会社
【 学術研究、専門・技術サービス業 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他の



事業所の基礎データ

企業名	エス・アール・アイ株式会社	代表者名	西谷 健治
所在地	大阪市中央区	会社HP	http://www.sricorp.co.jp
業種	学術研究、専門・技術サービス業	資本金	5000 万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	615 百万円	628 百万円	627 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	83 人	83 人	76 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	4 人	1 人	0 人
常用労働者の 平均勤続年数	12 年	常用労働者の 平均年齢	37.5 歳

ポイント

- ・メンター制度を核にした育成・評価制度の導入によって、従業員の働きがいや働きやすさを追求する。
- ・ソフトウェア会社の強みを生かし、自社内での情報共有システムの活用によって、従業員が様々な社内情報を共有するとともに、従業員の声をくみ上げる仕組みを構築している。

1. 企業概要

1983年創業の大阪市に拠点を構える業務アプリケーションシステムの開発保守、組込み制御システムの開発保守、基盤システムの構築運用等を主たる業務とする企業である。業務の大きな特徴として、顧客のもとにエス・アール・アイのソフトウェア技術者が赴き、客先においてソフトウェアの開発保守運用を行うという点がある。そのため、各従業員が働く現場は大阪市にある本社ではなく、本社から離れた出先（客先企業の現場）である。

従業員総数は83名で全てが常用労働者である。常用労働者のうち76名が正社員で、7名は契約社員である。間接部門業務はアウトソーシングしているため、役員を除いて、営業の2名以外はすべてソフトウェア技術者である。40歳以上の他企業経験者を契約社員として活用している。平均年齢は37.5歳、平均勤続年数は12年である。

ソフトウェアの技術や知識は変化が速く、若手や特定分野に長けた人材でないと競争力として活用できないという実情があるため、なるべく若い人材を採用したいが、なかなか採用できない。現在は、ハローワークを活用して募集活動を行っている。平成25（2013）年度は11名を採用したが、そのうち7名はハローワークを通じて、1名は学校紹介によって採用した。しかし、人材不足（特に、最新のソフトウェア技術を保有している人材）は解消できていないという。

エス・アール・アイとしては、「会社が嫌になって辞める」離職者をいかに減らすかを念頭に働きやすい職場・働きがいを感じられる職場作りに取り組んでいる。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

（1）概要

最近3年間の離職状況は大きく変化しておらず、例年10名程度であったが、平成25（2013）年度9月20日（2013年度前期）時点では3名で、例年よりもやや減っている傾向にあるという。

離職者に離職前ヒアリングをしたところ、「（業務の特性上、客先にいる時間が長いため）自分がどこの会社の社員か分からない」、「自分を教育してくれるのは（出先である）客先企業である」や「エス・アール・アイにいる他の社員のことを何も知らない」といった、エス・アール・アイの従業員としてのアイデンティティに関わる部分への言及が見られ、これらの言及の裏には、彼・彼女らの仕事特性（＝本社ではなく客先で仕事を行うこと）によって「将来の仕事や職業人生への『漠然とした不安』」があることが分かった。そのため、経営陣は、離職を減らすためにも、従業員が「エス・アール・アイの社員である」ことを意識して、働きがいを感じて仕事に取り組める会社になろう、と考えるようになった。

そこで、3年前から、全社的な従業員共通認識を持たせるために、「全社共通業務目標（『そこまでやってくれてありがとう』と言われる仕事をしよう）＝「そこまで活動」と呼称）、「メンター

制度（先輩・後輩の繋がりと育成機能）」や「仕事の見える化（誰がどんな仕事をしていて進捗はどうか、等を社内員とイントラネットで可視化したシステム）」等の施策を取り入れることにした。また、社員同士のコミュニケーションを促進することにも注力した。

これらの取り組みを行うことによって、ネガティブな離職を防ぐことが出来つつあると感じている。

（２）評価・処遇及び育成に関わる取り組み

評価・処遇

人材育成

業務・組織・人間

①取り組みの概要

エス・アール・アイでは、メンター制を導入して、育成のみならず、様々な側面でメンター制を活用している。エス・アール・アイのメンター制の特徴として、メンターの下に「子メンター」を設けていることが挙げられる。子メンターは、メンターよりも近い位置でより詳細にメンティ（後輩社員）の面倒を見るようにしている。「子メンター」制度は社員からの提案によるもので、「メンターよりも若く、メンティと年の近い従業員が彼・彼女ら（メンティ）の面倒を見る方が良いのではないか」という提案から生まれた制度である。

○目標管理制度

エス・アール・アイでは目標評価制度を取り入れている。エス・アール・アイの目標管理制度における特徴は、①まずは評価を自己申告する点、②自己申告項目において、会社側がどの点を重視するかを明確に伝えている点、の２点である。

これらの特徴によって、従業員は「会社側にどの点をアピールすべきか」を知った上で、仕事に取り組めるようにしている。上述の「そこまで活動」の場合、「『そこまで活動』を実践して具体的な大きな成果を上げて、その活動の進捗等を社内メンバーに報告・周知させた」場合はＡ評価、「『そこまで活動』を実践して具体的な成果が認められ３レベルで、その活動の進捗等を社内メンバーに報告・周知させた」場合はＢ評価、「『そこまで活動』を実践して具体的な成果が期待でき、その活動の進捗等を社内メンバーに報告・周知させた」場合はＣ評価、といった評価がなされる。

「そこまで活動」の実践とその方法や進捗の「情報共有（誰がどのような仕事をしているのか）」が社内システムを通じてなされる。この情報共有システムに各従業員が逐一業務報告を行うことで、①その結果が評価される仕組み、②自身以外に従業員の業務報告を社員全員がアクセスできる仕組み、となっている。「情報共有」によって社内全体のノウハウ蓄積や組織能力向上につながっていると同時に、評価結果の可視化（後述）によって、「あの人がなぜ評価を受けるのか」という情報の開示にもなり、社員の評価に対する納得性向上、社員の働きがい向上にもつながっていると感じる。

目標管理制度における目標設定は、メンター（チームリーダー）と各従業員（チーム

メンバー）間で行われる。ここで決められる設定目標に関しては、最長でも1年以内で達成できる目標とするように指示しており、短いものでは1か月スパンでの目標もある。なるべく目標を細分化して、進捗管理をやりやすくして、目標達成チェックを出来る回数（＝結果を振り返るタイミング）を増やすようにしており、なるべく「結果を出してから次に進む」仕組みにしている。

「各従業員の目標（「どういったターゲットに対して、どのような仕事を行うか」という具体的な目標）」、「各従業員の目標達成に向けた進捗状況」や「それらの進捗状況に対するメンターや同僚からのコメント」を、全社員が社内システム上で見られるようにしている。この社内システムの活用によって、他の業務につく同僚からのコメントなども得られるので、新しい気づきにも繋がることもあるという。

○メンター制を活用した評価・育成制度

エス・アール・アイのメンター制度は、目標設定や進捗管理のみならず、評価にも関連している。メンターはチームメンバーの活動による成果や実態を考課者である本社の技術・営業部長に報告する。ここでのメンターの役割は各々のメンバーを細かく評価するのではなく、あくまでも『そこまで活動』により「Aさんは活動でこんな成果を上げた」「Bさんは活動でこれを改善する必要がある」といった報告を技術・営業部長に対して行うのみである。

このような評価方法を取り入れたのは、①社内でチームは構成されているが、チームメンバー各々の出先が異なることもあるので、チームリーダーがチームメンバーの働きぶりを事細かにチェックするには限界があること、②エス・アール・アイの組織構造は「社長 - 技術・営業部長 - 各チーム及びチームメンバー」という構造になっており、企業規模も大き過ぎず、技術・営業部長が社内システム上の業務報告・成果報告をもとに、各従業員の評価を行うことも十分可能であること、等の理由からである。

技術・営業部長が各従業員の評価をつけた後、それら評価結果及び理由を各メンター（チームリーダー）に説明を行う。その後、各メンター（チームリーダー）は、技術・営業部長の評価をもとに、チームメンバーへの指導・助言という形で、今後に反映させる仕組みになっている。

この評価のやり方は『そこまで活動』の情報共有により透明性のある評価に繋がっており、従業員の働きがい向上につながっていると感じている。

人事制度の評価においては、職業能力（「プロフェッショナル能力」と呼称）をやや重視している。プロフェッショナル能力には「問題解決能力」「コミュニケーション能力」などの能力項目が含まれる。プロフェッショナル能力を重視する理由は、客先の要望や個々人の専門性によって、各従業員に求められるテクニカルな能力（＝技術的スキル）は異なるので、集团的に育成できるものではないからである。テクニカルな能力におい

ては、個々人の能力や要望に合わせて外部での講習を受けさせるなどして、能力開発を行っている。

評価に関しては、技術・営業部長によって評点がつけられるが、表彰や報奨に関しては、メンターからの推薦によって行われる。毎期、「そこまで活動賞（＝『そこまで活動』で最も貢献した従業員への賞）」や「グッドレポーター賞（＝社内システム上で有意義なレポートを行い、社内情報共有に貢献した従業員への賞）」等の、当期に貢献した従業員を表彰する制度を取り入れており、この際の表彰者の推薦は子メンターやメンターによって行われる。

○社内システムを利用したジョブ・ローテーション

これまでに自身の仕事に対する意見・希望を申し出る機会がなかったことから、社内システムを活用して、本人の希望を吸い上げて、ジョブ・ローテーションに反映している。従業員の希望によっては、アプリケーション開発事業から基盤ソフト構築事業への異動、といった業務内容が変わる異動等といった、「新たなスキルやコンピューター言語を覚えて、自分のスキルを磨きたい」という理由での異動もよくみられるという。

本人希望のジョブ・ローテーションを行う一方で、定期的なジョブ・ローテーションは行っていない。①各チームや各従業員によって一つの仕事のスパン（主に客先で仕事を行う期間・納期）が異なる、という理由もあるが、②上述の社内システムを通じて異動希望を申し出やすい点、③メンター制度によって各従業員に適した仕事をメンターが判断して経営サイドに助言できる点、等を活用することで、定期的なジョブ・ローテーションよりも効果的な異動を行えるからである。このように、希望や適性を判断した上での異動を行うことが、従業員の働きがいや働きやすさの向上に寄与していると感じている。

3. 現在の状況と今後の展望

業務特性上、客先で仕事を行うので、会社側からは各従業員の普段の仕事状況が見えにくい部分もあるので、メンタルヘルスへの配慮を強化しつつある。客先において顧客と共に業務を行う日々が続くことから、エス・アール・アイの従業員には精神的な負荷もかかると感じており、昨年からは「チームメンバー（メンティ）の体調やメンタルにも注視するように」という喚起をしている。今後も社員のメンタルや健康状態への注視は欠かせないだろうと考えている。社員のメンタルや健康に配慮することによって、より働きやすい職場づくりに寄与できると考えており、ネガティブな離職を減らすことにもつながると考えている。

また、今後も「出来る限り情報をオープンにする」というポリシーを維持することで、各従業員の働きがい・働きやすい（＝仕事をやりやすい）環境を維持しようと考えている。

担当者からのメッセージ

弊社は、離職者をいかにして無くすかという問題から、社員と一緒にその原因を徹底的に話し合い現在の活動に至っております。会社の目指す姿を『社員が将来に希望を持って働ける会社』と定め、『お客様から「そこまでやってくれてありがとう」と言われる仕事をしよう』を全社員の共通の業務目標（共通の活動）としました。

メンター制は、この活動を推し進めていくエンジンの役割を担い“社内のコミュニケーションを活性化させるためのコネクション作り”、“メンターや子メンターが後輩の活動を指導支援することで相互の成長を感じる”、“活動のプロセスや成果による全社員が納得できる評価”、“お客さまに社員のファンとなっていていただき継続的にお仕事を頂く”を活動目的としています。

活動においては、まだまだ、いろいろな問題や課題がありますが、一つずつ解決しながら活動の質を向上させ、やがて大きな成果に結び付けたいと日々努力しております。

事例番号 18

医療法人社団恵正会
【医療・保健】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	医療法人社団恵正会	代表者名	二宮 正則
所在地	広島県広島市	会社HP	http://keiseikai-nmn.net/wordpress/
業種	医療・保健	資本金	40 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	1,685 百万円	1,504 百万円	1,516 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	264 人	204 人	156 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	56 人	31 人	34 人
常用労働者の 平均勤続年数	4.5 年	常用労働者の 平均年齢	38.7 歳

ポイント

- ・ 公平かつ、従業員がキャリア設計を行うことが可能な制度を目指して、新たな評価処遇制度を導入。
- ・ 従業員全体のレベルアップを目標として、社内各等級の従業員に必要な研修を整理し、実施。
- ・ 年1回の経営方針発表会や、年数回の「理念研修」などにより、組織理念の浸透を図る。

1. 企業概要

①法人・事業の概要

1999年設立。母体となったのはその2年前に広島市にて開院された二宮内科循環器科。1999年以降、介護事業分野に進出。2013年12月現在、医院・診療所6ヶ所、デイケアセンター、デイサービスセンターを中心とした介護の事業所8ヶ所を運営。2012年度の社団全体の売上高は16億8500万円。

②従業員・組織の概要

2013年10月時点での社団全体の従業員数は264人。そのうち常用雇用者数は204人で、正社員は156人である。また約8割は女性である。

従業員のうち約4割は医療、約6割は介護事業に従事している。医療部門で働く従業員のうち、約80人は看護師である。正社員以外の約100人の従業員は、登録ヘルパーや、まだヘルパーの資格（介護職員初任者研修など）を取得していないため嘱託の形で雇われている人々、清掃担当者、運転手などである。

常用雇用者の採用数は、2010年度・34人、2011年度・31人、2012年度・56人で推移している。介護職員や看護師などで離職する人が毎年20人程度おり、採用はその補充を主な目的として行う。2012年度は新事業立ち上げのための人材確保のため、例年に比べ採用者数が多くなった。

採用は医療・介護それぞれの部門の責任者と、法人事務局が担当する。新規学卒者の採用は10年ほど前から介護職と事務職で実施しており、毎年5～7名を採用している。新卒採用の介護職は、まずデイケアセンターやデイサービスセンターに配属するようにしている。病院で仕事をするよりも介護施設で仕事をスタートさせたほうが介護職としてのスキルの伸びが速いと、社団で判断しているためである。

看護師は中途採用のみ行っている。恵正会が運営する診療所の患者は9割近くが高齢者であるため、急性期の一般の病院を経験した30～40代の看護師を採用することがほとんどである。ただ、看護師の確保に向けて、恵正会に勤務している従業員の看護学校への通学を支援するという制度も実施しており、4人がこの制度を活用している。

従業員の異動は、主に診療所や介護事業所における労働需要や、各従業員の就業に関わる事情（例えば、子育てが一段落して夜勤ができるようになったなどといった事情）を踏まえて行われる。育成目的で若手の従業員を異動することも時折ある。医療を行っている診療所間や、介護事業所間では行っているが、診療所と介護事業所間の異動は特殊な事情がない限り行っていない。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

恵正会では2003年から2005年にかけて、事業および職員数が急速に拡大した。しかし拡大に見合った組織体制の整備が追いつかず、年間の離職率も25～35%とかなり高くなっていた。そこで2006年3月に、「パワー・アップ・プロジェクト（PUP）」委員会を社団内に設け、組織経営の確立に向けた様々な取組みを進めてきた。従業員の評価処遇制度の構築もその1つである。

新たな評価処遇制度の立案は、「人事制度設計委員会」（HPUP）が中心となって進められた。立案にあたっては、離職理由の1つとなっていた評価制度の不透明性を払拭することと、従業員のキャリア設計を可能にする制度とすることが目標とされた。また、周辺の病院・施設の中で最も高い賃金水準を実現することも目指された。

2年余りの検討の後、新制度は2009年から実施されている。新制度では、従業員は9段階ある職能資格のいずれかに位置づけられる。一番上の9等級は役員、5等級は部門長（各事業所の所長や看護主任など）が該当する。新卒で採用された従業員は一番下の1等級に格付けられ、中途採用の従業員は、経験により1等級または2等級に格付けられる。なお恵正会では、5等級以上の資格に位置づけられている従業員が管理職とみなされている。この等級はいずれの職種でも共通しているが、それぞれの等級に連動する基本給は、医療職（看護職、技士など）と、介護・事務・一般職で別に設定されている。

評価項目の設定においては、結果としての仕事の実績だけでなく、実績に至るまでのプロセスや行為特性（コンピテンシー）をしっかりと評価できるようにした。

3等級以下の従業員はコンピテンシー評価のみが行われている。管理職のすぐ下の4等級の従業員から目標管理による実績の評価が行われており、4等級の従業員は、コンピテンシー評価・6割、目標管理による実績の評価・4割の比重で評価される。管理職従業員の評価においては、所属部門が掲げた数値目標の達成度による評価の比重を半分以上としている。数値目標は、①業務の質に関わるもの、②安全に関わるもの、③収益・利益に関わるもの、④業務の改善に関わるもの、⑤人材育成に関わるものが設定されている。それぞれの数値目標をどの程度の比重で評価に反映するかは評価される本人に任されており、現状と照らし合わせてあまりにも比重のかけ方が不都合であると社団側でみなした場合にのみ修正が行われる。

人事考課は年2回行われ、評価結果は、基本給の改定、昇格の実施、賞与に反映される。

新制度の運用を始めてから4年ほど立ち、運用当初みられた、評価と処遇のズレは解消されつつある。

(2) 人材育成に関わる取組み 人材育成

人材育成についても、PUPのもと見直しを進めた。見直しを進める前の恵正会の人材育成は、職場の責任者が主導するOJTと、月1回社団内で開催する「法人勉強会」、外部の研修に参加した従業員が他の従業員に内容を伝える「伝達講習」により構成されていた。

法人勉強会は、社団の従業員が得意分野について講義をするセミナー形式と、各部門の成功事例・失敗事例の共有化を目的とした発表形式を混在させて進めていた。しかし、セミナーや発表のテーマが次第になくなってきて、勉強会の運営を担当する従業員がストレスを感じ始め、さらに参加者も次第に減少していくという事態になっていた。また社団外の研修の受講も、基本的には従業員の自主性に任せていたため、「早いもの勝ち」のような状況になっていた。その結果、従業員間で受講の頻度に偏りが生じて、不公平感が生じていた。

以上のような状況を改善し、法人全体の人材レベルの向上を実現するため、恵正会では、社内研修システムNLC（Ninomiya Learning Challenge）の枠組み作りに着手した。このNLCの核になっているのは、「等級別研修制度」である。これは新しい評価処遇制度で設定した職能資格の各レベルに対応させる形で、必要な研修を整理し、実施するものである。職種により、等級別に設定される研修の内容は多少異なってくるが、「危険予知」についての研修等、職種を超えて共通に必要な知識についての研修が多く組み込まれている。2013年度は社団全体で50コマ（一コマは1時間～1時間半）、2014年度は100コマを実施する予定である。

等級別研修の講師は、基本的には社団の従業員が務めており、社団の従業員では対応できない一部の研修のみ、外部から講師を呼んで行っている。講師を務めるのは部門長以上の従業員や、部門長の下リーダー層の従業員である。受講するかどうかは従業員の意思に任されているが、受講すると従業員にポイントが付与される。ポイントが一定数に達すると、自分の希望する研修を社団の支援を得て受講できたり、自主学習のための書籍を社団負担で購入できたりするようになっている。

社団外の研修の活用としてはまず、近くにある中小企業大学校の部門長向けセミナーなどに時折従業員を派遣している。また、医療・介護に関する各種の研修・セミナーについては、従業員から受講希望の意思が表明され、社団側でも重要であると考えるものを社団負担で受講させている。

最近新たに社団内で研究助成制度を創設した。現在は部門横断的に7人の従業員が参加し、大学の研究室と共同で、「配食サービスが高齢者に与える影響」というテーマで、3～5年の期間での研究を進めている。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み 業務・組織・人間

恵正会では、5年ほど前から毎年、「経営方針発表会」を開催している。この発表会は、社団全体の経営状況や、年間の経営方針が従業員に伝えられる場であるとともに、各部門が

一年間の部門目標を発表する場でもある。

社団内での情報・方針の伝達は、経営方針発表会の他、役員による経営会議や部門長会議を通じても行われている。経営会議、部門長会議はいずれも月1回開催されている。ただ、従業員が多く事業所に分散しているので、これらの会議を通じてのみでは、なかなか情報が伝わりにくい。そこで、恵正会では、イントラネットや、「Kタイムス」（月1回発行、3年以上実施）と呼ばれる社内報を活用した情報伝達にも取り組んでいる。

さらにここ2年間、恵正会では、社団の理念を従業員に対し説明する「理念研修」を精力的に実施している。理念研修の対象は全従業員で、年間6回実施されている。

従業員の表彰を、恵正会も含めた法人グループ全体で実施する忘年会にて行っている。学会発表の業績を上げた従業員や、永年勤続の従業員などが表彰される。

3. 現在の状況と今後の展望

従業員を評価する項目は、新制度導入後、一度大幅な見直しを行っている。また、管理職従業員を評価する項目については、2014年度に抜本的な改定を予定している。今後も社団の状況にあわせ、より適切なものになるよう、数年に1回は見直しをしなければならないと感じている。さらに評価項目の見直し、改定とともに、新たな評価項目に即した研修体制の整備も必要である。

組織内における研修受講体制の整備については、現時点は、より多くの従業員に数多くの研修を受講してもらうよう、社団として努めている段階である。組織にとってより適切な研修を取捨選択していくのはこれからの課題である。

また、研修に関わる取り組みとしては、等級別研修制度をより充実させるとともに、研修の受講を昇格に連動させていきたいと考えている。

年間30人程度の従業員が入れ替わるので、評価処遇制度、研修制度、福利厚生制度など、社内の様々な人事管理上の取り組みと、社団理念の浸透には、常に努めていく必要があると感じている。

担当者からのメッセージ

労働人口の減少が見込まれるなか、「働きやすい・働きがいのある職場づくり」は企業が永続的に存続するためには必要不可欠であり、ある意味、企業の義務でもある。

しかし、制度等を労働者の視点に立って際限なく整備することは、コストだけでなく制度にぶら下がる、いわゆる甘えた職員を自らつくり出す温床にもなりかねない。そこには、企業の姿勢が問われる重要な判断が必要である。

当法人は、「ここで働くことに誇りを持つ」従業員を育てていきたいと考えている。誇りを持つには、自分が働いている職場が好きであることが大前提となる。好きになってもらうには、どのようなサポートをするべきなのか。経営者が事業に対して真摯に取り組んでいることを従業員が理解しているのであれば、少々間違った取り組みであっても「ごめん」と言えば許してもらえる。そこで別の施策を打ち出せばよいのである。

多くの中小企業にとってハードルは高いが、まずはやってみること。そこから新たな方向性が見えてくるはずである。

事例番号 19

医療法人 D

【医療・保健】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他

事業所の基礎データ

業 種	医療・保健	資 本 金	10 百万円
売 上 高 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度 446 百万円	平成 23 (2011) 年度 434 百万円	平成 22 (2010) 年度 435 百万円
従 業 員 数	総数 71 人	うち、常用労働者数 59 人	うち、正社員数 49 人
常用労働者の 採 用 数 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度 23 人	平成 23 (2011) 年度 19 人	平成 22 (2010) 年度 11 人
常用労働者の 平均勤続年数	5.2 年	常用労働者の 平 均 年 齢	41.5 歳

ポイント

- ・ 法人内で勉強会を頻繁に開催し、資格取得手当などで職員のスキルアップにしている。
- ・ 職場内でのコミュニケーションの重要性を職員に訴え、「風通しの良い組織」にすることで、働きやすい職場の実現を図っている。
- ・ 月 1 回の経営委員会の開催を通じて、法人経営や事業活動に関する基本的なデータを法人内で共有するようにしている。

1. 法人概要

①法人・事業の概要

1970 年開業。2006 年医療法人化。外科、大腸・肛門外科、胃腸内科、内科、リハビリテーション科の診療科をもつ病院を運営。また、ケア施設の運営、デイサービス、居宅介護支援といった介護事業も行っている。2012 年の売上高は 4 億 4600 万円。

②従業員・組織の概要

2013 年 10 月時点の従業員数は 71 人。そのうち常用雇用者数は 59 人である。常用雇用者 59 人の内訳は、正規職員が 49 人、パート職員が 10 人となっている。パート職員はまた 71 人の従業員中女性が約 60 人を占める。職種別の職員分布は、看護職 35 人、介護職 10 人、薬剤師などのコメディカルが 7 人、事務職が 9 人である。

看護職の職員は日勤と夜勤の 2 交代制の勤務シフトで働いている。日勤シフトの時間帯は 8 時半から 17 時半まで(休憩 1 時間)、夜勤シフトの時間帯は 17 時から翌日の 9 時(休憩 2 時間)である。常時 6 人の看護職が夜勤を担当している。

近年の常用雇用者の採用数は、2010 年度・11 人、2011 年度 19 人、2012 年度 23 人で推移している。ほとんどは中途採用で、退職者の補充を主な目的とする。応募はハローワーク経由で行っている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

(1) 評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

職員の採用時の給与額は、職種や取得している資格に応じて決まる。採用後は年に 1 回、昇給(定期昇給)していく。法人側としては、職員の年間の働きに応えることを重視しており、定期昇給は必ず実施するように努めている。

(2) 人材育成に関わる取組み 人材育成

①法人内における活発な勉強会の開催

法人全体、および病棟、部署単位で勉強会が活発に行われている。

法人全体では週 2 回開かれる全体朝礼のうち 1 回は勉強会にあてられ、もう 1 回は、院長、事務長、看護師長が特定のテーマについて講演を行っている。また衛生委員会や給食委員会といった何らかのテーマ別の委員会が、少なくとも週に 1 回は開かれており、職員の勉強の場となっている。さらに病棟や各部署では、それぞれにおける業務で求められるスキルや知識についての勉強会が、適宜開かれている。

②看護師資格取得を支援する奨学金制度

看護師資格を持たない職員の看護師学校への通学を支援する奨学金制度を設けている。例えば、介護の仕事をしていた職員が、比較的時間の融通が利く看護助手を務めている間に看護師学校に通って准看護師資格を取得し、資格取得後は准看護師として働きながら、さらに正看護師の資格を取得するといったケースがある。

③資格手当での支給

資格を取得した従業員に対しては、資格手当を支給している。例えば、介護福祉士や准看護師資格は 8000 円、正看護師資格は 23000 円、社会福祉士資格は 35000 円、薬剤師資格は 50000 円が、それぞれ取得した場合に月々の手当として支払われる。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み 業務・組織・人間

①職員が働きやすい職場の実現に向けた取組み

上述したように、看護職員は 2 交代制のシフトで勤務している。しかし誰がいつ、どちらのシフトを担当するかについては、看護師長や主任・副主任といった各病棟の管理を担当する職員が、個々の職員の希望や、体調、家庭の事情などを相当に配慮した上で、弾力的に決めている。

また、雰囲気や求められるスキル・経験などが、病棟や事業所ごとに異なるので、各職員が働きやすい職場で勤務できるよう法人として努めている。この目的のために看護職の異動を行うことも時折ある。

このように職員のニーズを実際の勤務に反映する上で重要な役割を果たしているのは、看護師長や病棟・部署管理者による職員の事情の把握であり、看護師長・管理者と職員との間で、頻繁に面談が行われている。

②経営委員会の開催

病院長の発案により 2012 年から法人内に「経営委員会」が設けている。この経営委員会は月に 1 回行われる。委員会では、収支報告など経営に関するデータや、病棟・各部署の活動に関する基本的なデータについて報告がなされ、こうしたデータの法人内での共有が図られている。

(4) その他の取組み その他

看護師を中心に 20 ～ 30 代の女性職員が多くいるので、法人側としても、産休・育休を取りやすい職場にしようと努めている。ここ数年は、産休、育休を取っている職員が常にいるような状況である。

また、これまで産休、育休を取得した職員は全員、休暇取得前に担当していた業務に復帰

しており、出産・育児により退職した職員はいない。

3. 現在の状況と今後の展望

現在、法人全体での接遇レベルの向上に努めている。法人内で接遇に関する目標を設けたり、「接遇委員会」を作って接遇の改善に向けた勉強・検討を行ったりしており、全体朝礼などの機会にも接遇の重要性を、たびたび職員に訴えている。また法人全体での接遇レベルを上げていくためには、職員間のコミュニケーションが重要であることも職員に対して強調している。

また職員の定着や育成を進めるために、これからは職場内での教育に力を入れていこうと計画している。例えば、新しく入った職員の教育係を設けて、マンツーマンで教育できる体制を整えることなどを考えている

働きやすい職場を実現する上で、法人として心を配っている点は、第1に賃金などの処遇や様々な人事管理の取り組みにおいて公平な姿勢を保ち、職員の間不公平感を生じさせないことである。第2に、職員が法人に対していろんな相談や意見を持ちかけることができた、あるいは職員同士でのコミュニケーションが活発に行われていたりする、「風通しの良い」組織を実現することである。第3に様々な取り組みが法人内で継続して行われていくように、取り組みの趣旨や目的を訴え続け、そうした活動の記録を必ず残すようにしている。

近年看護師をはじめとする職員の離職がとりわけ少なくなっている。組織全体として働きやすい雰囲気が徐々に形成されてきていると、法人側では感じている。

担当者からのメッセージ

病院の従業員は資格職が大半であるため、転職率も高く、当院でも平均勤続年数は5.2年と短くなっています。従業員の定着率を上げるためにも「働きやすい・働きがいのある職場づくり」は是非とも必要です。

しかしながら、「働きやすい・働きがいのある職場づくり」は一朝一夕にはいかず、いろんな対策・施策を講じながら粘り強く、全従業員を巻き込んで行く必要があると考えているところです。

なお、コメディカルについては、今までの当院の「働きやすい・働きがいのある職場づくり」への取り組みにより、平均勤続年数は5.7年と他の部署より、若干長くなっており、成果があらわれているのではないかと自負しています。

事例番号 20

社会福祉法人幸尋会
【医療・保健】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他の



事業所の基礎データ

企業名	社会福祉法人幸尋会	代表者名	池田 功
所在地	鹿児島県南さつま市	会社HP	——
業種	医療・保健	資本金	——
売上高 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	504百万円	484百万円	483百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	115人	86人	68人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	——人	——人	——人
常用労働者の 平均勤続年数	6年	常用労働者の 平均年齢	39歳

ポイント

- ・業務に求められる要件の達成度や、法人に対する貢献度を評価し、処遇に反映させる制度の導入を試みている。
- ・法人内に「研修委員会」を設け、法人内外の教育・研修機会の有効な活用を図っている。
- ・「リスクマネジメント委員会」、「感染症・食中毒委員会」など、業務の遂行に関わる各種委員会を設け、業務の改善に向けた取り組みについての検討と、取り組みの組織内への浸透を積極的に進めている。
- ・法人内に託児所を設けるなど、職員の福利厚生に力を入れている。

1. 法人概要

①法人・事業の概要

1974年創業。2013年11月現在、鹿児島県南さつま市で特別養護老人ホームを運営するほか、ショートステイ、デイサービス、居宅介護支援、訪問介護といった事業を営んでいる。2012年度の売上高は4億8300万円。

②従業員・組織の概要

2013年11月時点の従業員数は115人で、うち常用雇用者は86人である。また、115人中看護職員が9人いる。常用雇用者86人中正規職員は68人で、そのほかは準職員（契約期間が定められており、夜勤などは担当しない職員）、嘱託職員（定年後、再雇用または雇用延長された職員）、パート職員（契約期間が定められており、正規職員よりも勤務時間が短い職員）である。

部門（事業所）別の従業員の分布は、特別養護老人ホーム・80人、デイサービス・16人、訪問介護・13人、居宅介護支援・3人などとなっている。最も従業員数の多い特別養護老人ホームは、フロアごとに分かれて従業員が勤務しており、それぞれのフロアを管理するフロアリーダーが4人いる。フロアリーダーの上の役職としては、主任、課長、事務長、園長と設けられており、主任は法人全体で約10人いる。

新卒採用は2012年に2人採用した。2013年3月までは法人の近所に専門学校があり、そこから毎年1～2人ほど採用していた。しかしその学校が閉校予定（2014年3月）のため、ここ数年は近くの県立高校の福祉科から採用に、軸足を移している。一方、中途採用者はここ数年、毎年6～8人ほどいる。建物を改築し、ユニットケアに移行したことで増員する必要があったためである。中途採用者は30～40歳代が多く、だいたい男性2割・女性8割の構成比である。ほとんどが法人のある南さつま市に住んでいる人で、ハローワーク経由か、職員からの紹介を通じて採用している。ここ1～2年の中途採用者は介護の仕事の経験のない人が多い。高齢者が嫌いでなければ、他の事業所の経験に染まっていないほうがかえってよいと法人側では考えている。

新しく採用した職員は、約2週間の新人研修の後、特別養護老人ホームを中心に配属する。新人研修では、法人の理念や、介護職として働く上で基本的な知識について研修を行うほか、現場での作業も経験する。研修後の配属の際には、採用した職員と年齢の近い職員を、仕事と私生活双方の相談を受け付けるチューターに任命している。配属後の新人の育成・定着に向けた取り組みは、チューターとフロアのリーダーが相談しながら進めていく。

また、新人職員には、採用後1ヶ月間は夜勤を担当させていない。2ヶ月目から「練習夜勤」として先輩職員と2人組で夜勤を担当させ始め、その後2ヶ月の間に6回程度

練習夜勤を経験させる。6～7回目の夜勤はリーダーとともにやり、リーダーの承認が得られたら、ひとりで夜勤を担当することとなる。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

現在、幸尋会では職員の評価処遇制度の見直し作業を進めており、2014年4月から新制度の運用を始める予定である。

① 評価処遇制度見直しのきっかけ

評価処遇制度を見直す目的は、従来の年功序列の賃金体系を見直すことにある。従来の評価処遇制度では、同期の職員は、基本給が常に同じであるように設定されていた。新たな評価処遇制度を導入することで、法人に対する貢献度が高い場合にきちんと処遇に反映していき、優秀な人材の流出を避けたいと考えている。

② 制度の設計

法人外のコンサルタントと2年ほど前に契約し、現在月2回ほど法人に来てもらって、制度の設計作業を進めている。

制度の設計にあたっては、まず法人内の仕事（課業）の洗い出しを行い、それぞれの課業を遂行できるという場合に、満たさなければならない要件（職能要件）を設定していった。課業の洗い出しはあいさつなど、ごく基本的なものからすべて行っていたため、相当に時間がかかった。

職能要件は、「習熟要件」（できなければならない行動の要件）、「修得要件」（身につけておかなければならない技術・技能）にわけられ、それぞれの課業に応じて設定されている。また、習熟要件が設定されている課業については、a) 他人の援助を必要としながら行うことができるレベル（「援」レベル）、b) 独力で遂行できるレベル（「独」レベル）、c) 完全に業務をこなすことができるレベル（「完」レベル）の3つの評価レベルが設定されている。a) → b) → c) の順にレベルは高くなる。

新制度では職員を9つの資格に格付けることとしている。新入職員は1級に格付け、最低2年は1級に留める予定である。その後は能力があれば、等級をあげていき、3～4年目から、2等級でもチームリーダーに就けるようにしたいと考えている。

なお、先述の習熟要件の評価レベルは等級と連動しており、例えば3等級に格付けられるには、ある作業について「完」レベルに達していなければならないといった形となっている。現在の制度にも社内資格はあるが、各等級の職員にどんなことを求めていくのが明確ではなかった。習熟要件の評価レベルと等級を連動させることでこの課題に対

応し、若年職員がキャリア上の目標を設定できるようにしたいと法人では考えている。

また新評価制度では、これまで設けていなかった「職群」を設けた。総合職群、専門職群、一般職群を設けており、法人としては、管理職キャリアと、介護を極めていきたいと考えている職員向けの専門職キャリアを明確にしたいと企図している。専門職群でも上のほうの等級の職員は、部下はいないものの役職者と同様の処遇にしており、介護については主導的な役割を期待している。

新評価制度では目標管理評価を行っていく予定であり、2013年に目標管理シートを作成した。目標管理は各職員が直属の上司と面談し、その結果をさらに上位の管理職が検討していくというプロセスで行う。評価は7段階で、賞与と昇給に反映させることを考えている。

（2）人材育成に関わる取組み 人材育成

幸尋会では、毎月、職長クラスの職員が集まり、「研修委員会」を開催している。この研修委員会では、法人全体の年度の研修計画を立てるとともに、その職員にどの研修を受けさせるのかなども決めている。

法人として本格的に研修に取り組むようになって7～8年たつが、実施の有無により職員の仕事に関する知識・スキルや、あるいは仕事に対する姿勢などが全く違ってくると、法人では感じている。

法人内研修は、就業時間内に、1) スタッフ研修と、2) 職長研修、3) リーダー育成研修を実施している。スタッフ研修は、毎月第3金曜日に行う、マナーや介護技術などに関する研修である。かつては特別養護老人ホームなど施設で勤務する職員と、在宅介護を担当する職員とを一同に集めて実施していたが、現在は両者の研修をわけて行っている。施設に勤務する職員と在宅介護に従事する職員では、仕事において求められるものが異なり、また、それぞれ集合できる時間が違うためである。

職長研修は毎月第2金曜日に行っている。法人外のコンサルタントとともにカリキュラムを作成し、厚生労働省の人材育成に関わる助成金を活用している。またリーダー育成研修は毎月第4金曜日に実施している。

法人外の研修で主に活用しているものは、鹿児島県の老人福祉施設協議会が実施しているものと、その他の機関が実施しているものに分かれる。老人福祉施設協議会が実施している研修で主に活用しているものには、1) テーマ別研修、2) 介護技術研修、3) 介護福祉士を取得した人が3年後に受講する「ファーストステップ研修」などがある。老人福祉施設協議会以外の機関が実施している研修では、会計やリスクマネジメントに関するものを職員に受講させている。法人外研修を受講した職員は、毎月10日に開催される職員会議で、受講内容を報告することとなっている。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

①委員会活動

法人内には、ヒヤリ・ハットなどの事例を集めて検討する「リスクマネジメント委員会」や「排泄委員会」、「感染症・食中毒委員会」、「ユニットケア委員会」など各種委員会が設けられている。正規職員は必ずこれら委員会のいずれかに所属しており、各委員会とも月1回は開催されている。

委員会の目的は、法人内での業務の標準化である。各委員会には法人内の各部署・グループから選ばれた職員が参加し、法人全体での業務に関するルールについて検討しており、たとえば排泄委員会はおむつの取り扱いなどについて検討を行っている。各委員会で決まったことは、月1～2回、各部署・グループで開かれるミーティングの中で委員が報告し、ルールの周知が図られている。また、委員は各部署・グループにおけるミーティングでの議論を、委員会に反映する役割を果たしている。

各委員会の委員は一般職が務めることが多く、リーダー、主任クラスの職員はファシリテーターに徹するようにしている。委員会で一般職に役割を与えることで、当事者意識を持ってもらいたいと法人側で考えているためである。

②法人の理念・基本方針の徹底

毎週月曜日の朝に開催する全体朝礼で、法人の理念を職員で唱和している。また上述した法人内研修時に、理念の意義を重ねて説明するようにしている。

③職員の表彰

永年勤続の職員や、資格を取得した職員は、職員が一堂に集まる際に表彰し、記念品を授与している。

また、法人全体で職員の読書を推奨しており、年に5冊以上読破した職員には図書カードを進呈している。

(4) その他の取組み その他

2009年から特別養護老人ホームの中に託児所を設置している。現在5～6人の職員が活用しており、費用はよりかかるようになったものの、職員には好評である。

そのほか、有給休暇取得を奨励したり、法人外のカウンセリング会社と契約してメンタルヘルスサポートの充実を図ったりなど、福利厚生には力を入れている。有給休暇は職員1人あたり平均で10日取得している。

3. 現在の状況と今後の展望

新しい評価処遇制度を導入するにあたって、一番懸念しているのは考課がうまくいくかという点である。福祉関係の人は、人を評価することに慣れていないと感じるためである。

また、新人事制度の考え方は、法人としての理念と基本方針に基礎づけられているものである。ただ、この点を肯定的に理解できる職員がどのくらいいるかがわからない。現在よりも法人に対する考え方に、職員間の「温度差」が出てくる可能性もある。

今現在は離職率が低いですが、個別ケアに取り組むようになり、業務の難易度もあがってきた。そこに制度面での堅苦しさが加わることで、もしかしたら離職率が高まるかもしれない。しかし、昔に戻ることはできない。より高まっていく利用者のニーズに、法人としても対応し続ける必要がある。

担当者からのメッセージ

社会のセーフティーネットとして大きな役割を担う社会福祉法人。地域において必要不可欠な法人となるため、その複合的なニーズに対応できるような職場づくり・職員育成が必要であると認識しています。

一朝一夕には難しいが、養徳園のミッションに共感共鳴する職員が、やりがいをもって集う組織風土を醸成し、自主的自律的な価値提供を行う職場づくりを目指したい。

事例番号 21

医療法人清幸会土肥病院
【医療・保健】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	医療法人清幸会土肥病院	代表者名	村上 純滋
所在地	広島県三原市	会社HP	http://www.dohi-hospital.or.jp/
業種	医療・保健	資本金	10 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	2,148 百万円	2,141 百万円	2,353 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	213 人	202 人	195 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	14 人	17 人	21 人
常用労働者の 平均勤続年数	11 年	常用労働者の 平均年齢	41 歳

ポイント

- ・ 各部門管理者や職員の評価を、病院全体の中期経営計画に基づく各部門の行動計画に沿って実施し、処遇に反映。
- ・ 各部門管理者の最重要評価項目として「部下の育成」を掲げ、職員の研修やワーキンググループ活動を積極的に推進。
- ・ 各職員が年 1 回平等に、優先的に取得できる休暇として「誕生日休暇」を 2012 年に導入。ほぼすべての職員が取得するまでに定着。

1. 法人概要

1910年、広島県三原市にて土肥病院を開業。以来約100年間、高度専門医療、救急医療に携わっている。診療科目は心臓血管外科、循環器内科、外科、内科など15科あり、職員は医師7人、看護職員140人、診療技術部29人、事務部37人の計213人である（2013年11月末時点）。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

（1）評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

2009年から、各部署の管理者に対しては、病院全体の中期経営計画を作成する際に、自部門の目標を設定し、その目標を達成するための具体的な行動計画を作成するようにしている。管理者の評価は、この行動計画がどの程度達成できたかという基準により行われ、また各管理者の下で働く職員の評価も、この計画に沿って行うようにしている。管理者の評価は、中間と期末の評価面接を通じて行われ、評価結果は、項目ごとにコメントの形で評価シートに記載されたうえで、S、A、Bといった段階評価に置き換えられる。最終的な評価結果は、賞与に反映される。

（2）人材育成に関わる取組み 人材育成

若手職員の育成のため、土肥病院では高卒の学生を採用し、看護学校へ進学する際の支援として奨学金制度（准看護師資格取得の場合は2年間、正看護師資格取得の場合は3年間）を設けている。支援の対象となるのは年間5～6人である。また、病院を支える人材の確保に向け、部署管理者の評価にあたっては、人材育成を評価項目の再重要として、評価のウェイトを高くしているほか、普段から、学会、勉強会などへの参加・派遣は、職員の自発性を尊重し、積極的に行うよう努めている。2013年度から一般職員の海外研修についても参加を認め、経済的にも支援ができる体制を整えた。

職員の経営参画意識を高める目的で、2009年からは、医療分野のQC活動で有名な飯塚病院（福岡県飯塚市）のTQM（Total Quality Management）発表大会に職員を派遣するようになった。

さらに、飯塚病院のTQM発表大会に職員を派遣するようになってから、2010年度より土肥病院でも、基本理念である「地域に密着した健全な病院づくり」の実現に向けて、「医療の質の向上」と「健全経営の両立を一段と強化する」ため、全職員が一丸となって取り組むワーキンググループ活動（QC活動）を始めた。1グループあたりの職員数は少ない場合には5～6人程度、大体は10～15人程度である。そのテーマとしては、「業務方法の改善」、「利用者待ち時間の短縮」、「病棟稼働率のアップ」といった内容で、半年の活動

後に全職員の前で成果発表大会を実施している。2011年には、飯塚病院のTQM発表大会にて土肥病院職員による事例発表も行っている。成果発表までの企画、調査分析プロセスが、職員のレベルアップや自らの業務の振り返り・改善につながっていると病院側では感じている。

2013年度からは、病院内に「接遇推進チーム」を立ち上げ、厚生労働省の「正規雇用労働者育成支援奨励金」を活用して、「医療コミュニケーションリーダー研修」を受講している。接遇は、病院内のワーキンググループ活動において常にテーマとして取り上げられてきた課題であり、この課題に関する職員の知識・スキルのさらなるレベルアップを図ろうと考えていたところ、国の補助金で、土肥病院のこうしたニーズに合致したものがあり活用することにした。リーダー研修を受講しているのは、接遇推進チームのメンバーにあたる職員14～15人で、受講後は、病院内で全職員を対象としたフィードバック研修を行ない、受講内容の周知を図っている。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

2008年6月より院内保育を専門の委託業者に切り替え、保育内容の充実を図っている。院内保育では、ゼロ歳児から預かっており、幼い子供をもつ職員も夕方の勉強会への参加や夜10時までの勤務が可能となり、院内保育での新たな行事の開催や、昼休みを利用した参観日などが行えるようになった。さらに、日曜保育も実施し、休日出勤にも対応できる体制を整えた。土肥病院の看護師の年間離職率は、一般的な病院の水準(平均12%)よりもかなり低い3%程度であるが、こうした保育体制の充実も離職率低下の要因の1つと考えられる。勤務シフトの設定にあたっては、職員に安心して働いてもらうように配慮がなされており、現在40近くのシフトが設けられている。

(4) その他の取組み

その他

土肥病院の行事として、毎年7月に「夏レク」と呼ばれる「ビアガーデン」の開催や、8月の「三原やっさ踊り」など地域のイベントへの参加により、職員同士が職場以外でも交流を深められるような機会を設けている。院内行事としては、患者さんや地域住民の皆さんなどを対象とした「病院の日・看護の日」、「七夕コンサート」、「敬老の日の集い」、更に、地元の中学生の吹奏楽部による「クリスマスコンサート」などが行われ、大変好評で、毎年、楽しみにされている方が多い。

また、2011年3月に広島労働局雇用均等室に提出した一般事業主行動計画に基づき、「誕生日休暇」を制定し、2012年4月より実施している。この誕生日休暇は、誕生月に1日のみ有給で取得することができる制度で、病院入職後、6ヶ月未満の職員には有給休暇はないが、そうした職員も、誕生日休暇の取得は可能であり、「働きやすさ」を支える取り組みの一環として入職時に説明している。2012年度には全職員の96%が誕生日休暇を取得し、優

先的に取ることができる休暇として定着したものと病院側では判断している。

院内の各部門への病院全体としての方針・情報の伝達、および各部門の状況の把握は月2回、医師及び各部門の責任者が集まる会合（アクションカンファレンス）を通じて情報の共有化を行っている。

3. 現在の状況と今後の展望

現在、原則として、職種や年齢、資格取得後の経験年数などにより報酬を決定しているが、今後は、各自の目標の達成度、病院に対する貢献度により公平な評価制度を構築する必要がある。

土肥病院では、各職員の目標を定め、その目標達成の過程において、職員とともに考え、アドバイスできる姿勢を常にもっていることが大切であり、又、各職員が、病院利用者の満足に向けて何をなすべきかをいつも念頭に入れ、その行動を徹底していけば、おのずと職員にとっても、より一層「働きやすい・働きがいのある職場」になると思っている。

そのために、各職員が、社会人としてのルールを守り、コンプライアンスの重要性を認識し、スピード感を持って業務に臨むことが重要と考えている。

担当者からのメッセージ

「働きやすい・働きがいのある職場づくり」はどのようにすればできるのか、その答えは難しいと思います。それぞれの事業所の業種、年齢層、従業員数、男女の割合、環境などさまざまな要因で異なってくると思います。ただ、私が一番心掛けていることは、そのような環境づくりを意識し、少しでも努めることが、最終的には、自社の業績向上に繋がるものと思っています。その一つとして、当院では、接遇に力を入れています。接遇は、来院される方だけが対象になるのではなく、職員を含めた当院に関係のある全ての方々を対象にしています。

よって、そのような環境づくりを目指して、みんなでよく話し合い、お互いを尊重し、常に関わりを持って身近で簡単に出来る事から着手することが「働きやすい・働きがいのある職場づくり」のスタートになると思っています。

事例番号 22

医療法人彩清会清水病院
【医療・保健】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他

事業所の基礎データ

企業名	医療法人彩清会清水病院	代表者名	清水 良泰
所在地	埼玉県秩父郡	会社HP	http://www.simizubyouin.or.jp
業種	医療・保健	資本金	2百万円
売上高 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	613百万円	588百万円	583百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	113人	75人	45人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	5人	6人	19人
常用労働者の 平均勤続年数	5.62年	常用労働者の 平均年齢	41歳

ポイント

- ・ 処遇や評価重視から、組織・人間関係管理重視の人事マネジメントへ

1. 法人概要

病院を中心に、介護・デイケア、グループホームを展開している。事業の特徴として、患者さんの特徴に簡単に触れておこう。清水病院の患者さんは、高齢者が多く、長期間の入院となることもある。そのため、患者さんのみならず、その家族へのサポートも大切な仕事の一つとなっている。こうした特長は、社員に求められる能力として、医療に関する専門能力に加えて、人とのコミュニケーションスキルが特に求めることに繋がっている。

従業員の特徴であるが、上記三つの事業を併せて113人おり、半数以上が女性である。また、事業ごとの内訳は、病院が5割強、介護・デイケアが3割弱、グループホームが2割弱となっている。次に、113人の雇用形態であるが、常用労働者は113人中75人、そのうち、正社員は45人である。

正社員の採用については、新卒採用は正社員全体の1割程度であり、その他は中途採用となっている。離転職の多い業界ではあるが、新卒社員の定着率は高く、中途採用者も以前と比べると離職者は減ってきている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

具体的な取り組みに入る前に、触れておかなければならないことがある。それは、数年前から、人材の獲得方法を、賃金を通じた方法から、働きやすさの向上による方法へと変更したことである。前述の通りこの職場の正社員の9割近くは中途採用者なのであるが、かつては、同業社よりも良い条件を提示することで、人材を獲得しようとしていたという。しかし、そうして獲得した人材は、別のところで少しでも良い条件でオファーがあればすぐに移ってしまうという問題に直面していた。こうした状況から脱却するために、同業者よりも働きやすい環境を作ることに取り組み始め、現在に至っている。

もちろん、だからと言って処遇面はどうでも良いわけではない。同業者と同じ水準を維持することを基本するとともに、経常利益7%を超えた分の一定部分については賞与原資とし、従業員の貢献に報いるかたちをとっている。さらに、就業規則もきちんと作成している。ここで言う方針転換とは、処遇水準を人材の確保や定着に使用しないということである。

では、働きやすい職場を作るということは、具体的にどういうことなのか。大きく三つある。一つは、社員が忌避なく議論できる環境の構築である。これは応募段階から求人票に工夫を行うことから、日々のコミュニケーションの徹底などを通して、雰囲気の良い職場を作り上げていくことが目指されている。二つは、従業員の経営参加である。職場の問題点や改善点を社員に自由に出してもらい、職場の皆で解決策を話し合う機会を設けることで、実態の伴った経営参加を実現している。三つは、子育て・介護支援である。具体的には、要員の積極的な補充を通じた残業時間の削減、職場の仲間による介護・育児期にある社員のフォロー

の徹底などに取り組んでいる。

以上のような取り組みが行われているのであるが、各取り組みに入る前の最後の指摘として、働きやすい職場を追及する理由について触れておきたい。こうした取り組みは、先に触れたように人材確保の面もちろんあるが、それ以上に、利用者へのサービスの質を向上させるために行われている面が強い。対人サービス業において、利用者が満足いくようなサービスを提供する上で重要なこととして、従業員自身が笑顔で働いていなければならないという。そこで働く人々が笑顔で働くことで、利用者も笑顔になるのである。そのためには、従業員にとって働きやすい職場である必要がある。こうした問題意識から、職場において様々な取り組みが実施されている。

以下では、この事例において特に注目すべきだと思われる具体的な取り組みの概要を、いくつか紹介しよう。

(1) 評価・処遇に関わる取り組み

評価・処遇

まず、この病院では、技能マップなどを用いた細かな能力評価や、それに基づいた人事査定が実施されていない。清水病院でも数年前まで、体系的な能力評価を作成し、運用していくことに取り組んでいた。しかし、それでは、紙に書かれたことをやるだけのステレオタイプの社員となってしまう危険性があったことから、その取り組みをやめ、現在はそうした評価制度に頼らない、処遇制度や育成を実施している。

例えば、リハビリテーション業務の一つとして、「歩行のフラツキをなくす」というものがある。しかし、「フラツキをなくす」と言っても利用者がどのような水準の歩行を求めているのか（自宅で一人でトイレに行けるようになりたいのか、それとも、孫と散歩に出かけたいのかなど）によって、自立歩行に求められる距離の長さや、想定される障害物も変わってくる。こうしたことを知るためには、利用者との日々のコミュニケーションが必要になってくる。一概に何メートルを補助無しで歩くことができるようになればOK というわけではないのである。

そうした中で、体系化された能力評価が、やや足枷となっていたという。利用者が本当に求めていることくみ取らずに、評価項目に沿って、機械的に対応する社員が散見されたため、評価制度の持つメリットよりもデメリットの方が、大きいと判断し、評価制度に基づいた能力評価や育成を辞めることとなった。

① 取り組みの概要

現在、昇格などに反映する社員の人事評価は、職場でともに働いている社員達の評判を参考にしつつ行っている。業務の特性上、グループ単位で動くことが多いので、仲間の評判に基づいた評価が実は納得性も高いのだという。

一方、賞与については、まず、社員本人に達成したことや頑張ったことをシートにか

き、所属部門長に提出する。このシートは、「私は〇〇に取り組んできました。その結果**の成果を収めました」や「私は〇〇が苦手だったので、△△さんにアドバイスをいただき、チャレンジした結果、患者様から***という言葉がいただけるようになりました。」と言った具合で、取り組んできたことを思いつくままに書いてもらうこととしている。反省文は禁止としている。

そして、それを基に所属部門長が、賞与決定の会議で部下を代表して、各部下の賞与を交渉する仕組みとなっている。賞与はまず、総予算が決められ、全員に一律に配分する額が決定される。その上で、残った原資の配分を評価に応じて分配している。この評価は A 評価から D 評価まであり、所属部門長同士の話し合いによって決定されている。

②取組みの成果・効果として、会社として感じている点

きちんとした評価制度があれば確かに良い。しかし、それが実際に働きやすい職場にどの程度寄与しているのかを考えると、評価制度を精緻に設計することによって得られるメリットは、今のところそれほど大きくないと考えているという。

(2) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み 業務・組織・人間

清水病院が最も力を入れて取り組んできたのが、組織管理であり、人間関係管理である。採用の特徴でも簡単に触れたが、多くは中途採用者である。中途採用者は、仕事に対する考え方を既に持っている者が多いし、場合によっては前の職場でいやな思いをして職場を移ってきた者もいるという。こうした社員の心をほぐし、一体感のある職場を作っていくためには、組織管理や人間関係管理がことさら重要になってくる。そこで、以下では、病院内で実施されている会議に注目し、風通しの良い職場を作っていくうえで、この病院が取り組んでいることを紹介したい。

①取組みの概要

一言で言うと、会議をやわらかいものにするに取り組んでいる。かつては従来型の会議で、事務長が問題点やトピックスをあげ、それに基づいて意見を言ってもらうようなスタイルをとっていた。それを 15 年前から変えて行き「やわらかな会議」にしたのだという。多くの会議が実施されているのであるが基本的には下記のような流れで進められている。

まず、出席者を 4 人から 5 人なるグループに分けて、グループ毎に今の職場の課題や解決策を出してもらうようにしている。流れは、議題を決め、その後に、議題に対する解決策を議論するといった形で行われる。

議題の出し方は、次の通りとなっている。まず、3 分を目安に、個人で思うままに考えてもらい、1 分間で整理してもらう。それを次にグループ内のメンバーで出し合い、グ

ループの意見として全体に報告する。その際、誰が言ったのかは、言わないようにしている。グループが報告し終えた後で、全体で、会議に取り上げるべき議題をまず決める。

議題が決まれば、今度は、その対策について、上記の手順と同じ手順を行い皆で出し合い議論する。対策については全体で出し合った後、対策として現実的なものを皆で選び、職場改善につなげている。

会議におけるルールとして次のことが決められている。すなわち、発表中は、必ず拍手するとともに、相手の意見を絶対に否定しないことである。

また、使用するペンは、色の明るいカラーペン、会議室にはぬいぐるみを置くなど、場の雰囲気を少しでも明るいものにする工夫が行われている。

②取組みを進めることとなったきっかけ

社員同士が本音で話し合える雰囲気を作ることが、より良い職場を作っていくうえで重要なことだという認識から、実施している。従来型の硬い会議では、忌憚のない話し合いは難しい。従業員が笑顔で働ける職場を作るために、取組みが実施されている。

③取組みを進めるに当たって生じた課題・会社として感じていること

以上のような発言を否定しない、ぬいぐるみを置くなど取組みは、前の職場との違いを際立たせ、中途採用者の心をほぐし、職場の一体感を醸成するとともに、忌避のない議論を生み、意味のある職場改善に繋がっているという。

会議は前職の職場との違いを際立たせる場でもあり、病院が、働きやすい職場を作るために真剣に取り組んでいることを、中途入社の社員に理解してもらう良いきっかけとなっていると考えられる。

(3) 人材育成に関わる取組み

人材育成

まず、特徴として採用段階の募集で工夫がなされている。採用後の教育は、基本的には、OJT と Off-JT の組み合わせである。Off-JT では、各テーマを決め、社員を講師として、研修を実施しているものあれば外部講師を呼んで実施しているものもある。

①取組みの概要

(ア) 募集時の工夫

単に、処遇条件、勤務時間、業務内容を書くだけではなく、病院として何を求めているのか、どのような働き方を実現して欲しいのか等、経営の思いを書くようにしている（表1）。

表1 募集広告に記載されている経営の思い

何より家族や子供との時間を大切にしたい！
 私が働くことを子供はどう思っているのかしら？
 さびしい思いさせてないかな？かわいそうな思いさせてないかな？
 お子さんの事とても心配で、少し罪悪感を感じていませんか？
 (社名)には、そんなあなたの思いが分かる子育て中のママさんヘルパーが、
 元気いっぱい笑顔で仕事と子育てを楽しんでいます。
 ここで働く職員も、ここに通う利用者さんも、
 みんなが笑顔になりますように。
 それが私達の願いです。
 あなたも一緒に、目の前の人を笑顔にして見ませんか？

出所) 提供資料より執筆者が抜粋して作成。

確かに募集広告にかける内容は限りがあるが、それでもスペースが許す限り、上記のようなメッセージを書くようにし、それに共感してもらえるような人材が、多く募集してくれるように、工夫されている。

(イ) Off-JT

次に採用後の訓練であるが、ここでは Off-JT の一つとして、研修に触れておく。まず、研修ニーズは、事務長が日々の社員とのコミュニケーションの中で把握することを心がけている。把握されたニーズを基に、まず、大きなテーマ（介護技術、接遇マナー、コミュニケーション、経済（医療制度）、医療、リスクマネジメントなど）をたて、テーマをさらに項目毎に分け、研修内容や担当者を考えていく。例えば、リスクマネジメントであれば、さらに感染、医療安全、薬剤と三つに分けられ、それぞれ実施時期を9月、10月、12月にし、担当者を看護師、〇〇さん、△△さんにするといった具合で、決められていく。

②取組みを進めることとなったきっかけ

OJT ももちろん大切であるが、知識を体系的に整理したり、日々の仕事ではなかなか気付かないが大切なこと、さらに、日々の仕事で悩んでいるが日常ではなかなか解決に向けた取り組みが実施できないことは、Off-JT が役に立つ。また、教える側の訓練にもなるので、これからも続けていきたいと考えている。

③課題

人材育成の課題としては、大きく二つある。一つは、経営理念の浸透である。というのも、例えばデイケアの職員の中には、「皆の笑顔のために」、という経営理念を知らないものもいるという。現状、働く上で大切なことを伝える側と受ける側の認識には、ギャップがあるのが事実であり、ここをどのように埋めていくのかが今後の課題となっている。そのためには、入社間もない時点で、しっかりとした新人職員研修を実施し、新人時点での能力をより高めていく必要があると考えている。

二つは、現場で成長機会をより多く提供することである。これは、具体的には、失敗できるチャンスを与えるということを指している。管理職の中には、できない社員の先回りをして、自分で仕事を行ってしまうものがいるという。こうした管理職の下では、社員は失敗することができるチャンスを失い、人材が育ちにくくなる。管理職は、プレイヤーではなく、マネジャーだということを徹底し、社員がより成長できるような、環境づくりを目指していく必要があるという。

(4) その他の取組み その他

さて、最後に、要員数に関する考え方と、事務長の仕事について触れておきたい。人事管理に関する諸制度の整備は、主に事務長によって実施されている。なお、事務長は他業種の経験者であり、当該業種の専門家というわけではない。以下で、この事務長の経歴や仕事について簡単に触れておこう。

①取組みの概要

仕事の2／3は、社員とのコミュニケーションにあてられている。社員には、好きな時に事務長室に訪れて良いと言ってある。そこで、仕事の悩みや今後の職業生活の悩みなど、様々な相談に乗っている。職業生活の悩みについては、本人にとってそれが良いことであるならば、自立開業などの相談にも快く乗っているという。

また、職場の問題点や改善点も、インフォーマルな立ち話や雑談の中で把握することを心がけている。

②取組みを進めることとなったきっかけ

創業者の家庭で生まれ、医学部に進学したものの、大学を中退し、一度、関連のない業種に就職している。その後、病院に戻るようになった際に、自分にしかできないこととして、事務長になり、人事管理にかかわる様々な取り組みを実施し、今日に至っている。事務長の仕事を行うとともに、心理学（特にメンタル）を学び、そこで、今の職場で導入している人事管理の諸施策に関するヒントを得ているという。

3. 現在の状況と今後の展望

まず、人事管理上の展望としては、要員数を増やすことに現在取り組んでいる。冒頭で、子育て・介護支援にかかわることとして、要員の補充をあげた。社員のワークライフバランス実現のためには、社員が抜けたときに、皆でカバーし合う環境が不可欠となる。カバーしあうためには、社員の技能レベルを上げることももちろんであるが、まず、それ以前に、十分な数の要員が確保されていなければならない。この点への対応として、今後は、積極的に人を採用していく方針であるという。経常利益7%を超えた部分の利益分を人件費に当て、今の要員数以上の人を採用することを考えている。一見すると、余剰人員を抱え込む施策となる可能性もあるが、必要な施策であると考えているという。

次に事業の展望であるが、訪問リハなどの事業を積極的に展開して行きたいと考えているという。利用者のニーズに沿った多様なサービスを提供できるよう今後も取り組んでいかなければならないという。

担当者からのメッセージ

誰かの役に立てることに喜びを感じる」という本来仕事の楽しさを感じ、働く職員が笑顔で幸せで豊かになれる職場を作っていきたいと思います。

事例番号 23

医療法人健明会
【医療・保健】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	医療法人健明会	代表者名	青見 健志
所在地	福岡県直方市	会社HP	http://www.kenmeikai.jp
業種	医療・保健	資本金	120 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	535 百万円	560 百万円	572 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	120 人	90 人	77 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	7 人	20 人	19 人
常用労働者の 平均勤続年数	5 年	常用労働者の 平均年齢	39.7 歳

ポイント

- ・目標管理制度によって、働きぶり・仕事に応じた報酬体系を確立させて、従業員の納得性や働きがいを向上させる。
- ・ジョブ・ローテーションによる多能工化と共に、他部署業務への理解を深める。
- ・外部研修や資格試験勉強を積極的にサポートして、職員のスキルアップ・キャリアアップにつなげる。

1. 企業概要

1981年に創業、福岡県直方市において、内科クリニック、介護老人保健施設、短期入所生活介護（ショートステイ）施設、通所リハビリテーション（デイケア）、通所介護（デイサービス）施設を構える医療法人である。医療、介護、ケア事業と医療福祉に取り組んでいる。高齢者向けの複合施設の運営を行っている。

職員総数は120名、常用労働者は90名で、うち77名が正職員である。うち110名は介護職で、介護部門が人員の最も多い部門である。介護職員が多いが、その中から、3年程度で介護福祉士になっていく者も多い。20歳代の若手も多いが、正職員には年配の職員が多く、20歳代の若手職員は非正職員である。育児期の職員のために託児所を設置している。

職員の平均年齢は39.7歳で、平均勤続年数は5年である。過去には、平均勤続年数が1～2年という時期もあった。近年の離職率は非常に低くなっているが、依然として、離職状況は大いに問題であると感じている。離職率が低くなることは良いことであるが、現在の昇給制度（＝これまでは医療福祉産業特有の「流動的な労働市場」を想定した制度であった）のままであると、人件費比率を圧迫することにもつながるというジレンマもある。また、最近、周辺に介護施設が増加しているため、業績的には苦戦が強いられており、介護を取りまく法制の改正にも伴い、業績も左右される状況が続いているという。

この環境下において、業績向上に向けてまず取り組んだのは、職員の働く姿勢の改善である。その理由は、志もなく他に仕事が見つからずに介護職員になったという職員がちらほら存在したため、仕事への取り組み姿勢の是正に取り組む必要があったからである。その姿勢の是正のために、教育訓練にも力を入れるようになった。まず、身なりや言葉使いから正すようにした。

また、業績向上にむけて、幹部には売り上げや経費を説明することで、事業収益や人件費の構造がどのようなになっているのかを説明して、法人の状況をきちんと伝えるようにした。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

（1）概要

それまでは非正職員も多かったが、2010年に「契約職員ではなく正職員を雇って仕事に熱心に取り組んでもらおう」という意向のもと、正職員の増員を行った。「低賃金では頑張れないはずであるから、正職員として働き、昇給等もあれば、スキルを伸ばそうとするインセンティブにもなる」と考えて、正職員の増員を行った。

2年前から人事考課を取り入れ、目標管理制度を導入した。その導入によって、日々の仕事において明確な目標を打ち出せるようになった。仕事の応じた賃金額を支給する形の報酬体系を導入して、処遇への納得性も高めた。また、多能工化を進めるために、ジョブ・ロー

テーションを取り入れた。

(2) 評価・処遇に関わる取り組み 評価・処遇

○目標管理制度

①取り組みの概要

健明会では、2年前から人事考課を行っており、目標管理制度を取り入れている。評価は、部門の部署長が1次考課を行い、部門のトップと法人トップが2次考課者として考課を行う。評価に対するフィードバックは部署長が行っている。評価項目は職員に開示している。

人事考課導入に際して、「部下の育成」を上司の評価項目に入れるようにした。当初は、部下の育成が出来る副主任を見出すためにこの項目を取り入れたという理由もあって導入した項目であった。

「情意評定（責任感、積極性、等）」、「能力評定（業務知識、技術力、等）」と「業務評定（利用者対応力、仕事の正確さ、等）」の項目で評価され、各評定において、S～Dまでの評点をつける。また、レベル1（新人）～レベル5（経営幹部）までのレベルが分かれており、職位があがるにつれて、求められる評価基準の達成難易度も難しくなる。

②取り組みを進めることになったきっかけ

「自分の仕事内容と給与の額が見合っていない」と申し出る職員が散見されたため、目標管理制度を取り入れた。過去は、売り上げを平等に分けるような賞与の与え方をしていた時期もあった。

過去には、フィードバックはなかったが、人事考課を行うようになったので、フィードバックによって「なぜこの結果（評価）なのか」を説明する必要が出てきたためである。

③取り組みを進めるに当たって生じた課題

年代間での競争意欲の温度差が見られて、若年層（主に、20歳代）の中には将来設計が出来ておらず、キャリアプランが不明瞭なままなんとなく働いているという者も見られる。目標管理制度を通じて、彼らのやる気をどのように喚起させるかが課題だと認識している。

また、考課者訓練も行っているが、まだ不十分であり、今後も考課者スキル向上を図らなければならない。現在は、上司が部下の育成を行うために上位職に移りたくても、ポストに空きがない状態であり、他部署などへのジョブ・ローテーションによって、新たな業務経験を積むようにしている。

目標管理制度を取り入れ、職員が頑張れるシステムを構築したのに、業績の悪化に伴い、働きに見合った報酬を与えることが出来なくなってしまう可能性も危惧される状況である。

④取組みの成果・効果として、会社として感じている点

目標管理制度を取り入れ、部署長によって評価が行われるようになってから、経営幹部層が今まで分からなかった「職員達の現場での仕事ぶり」が分かるようになって、適材適所の配置が出来るようになった。適材適所な配置を行うことで、職員の働きがいは向上していると感じている。

また、目標管理制度によって、日々の仕事において明確な目標を打ち出せるようになった。そして、それら目標達成に向けての取組みによって、職員の働く意欲・成長への意欲が向上していくと感じている。

○処遇制度

仕事別に賃金を決めていて、その仕事の応じた賃金額を支給する形の報酬体系を導入している。例えば、妊娠期の間は、出来ない仕事（例えば、利用者を持ち上げるなどの力仕事、等）の分だけの賃金は減額するようにした。それまでは、「妊娠期の同僚は、体調に配慮した上とは言えど、私よりも楽な仕事をしているのに、給与は一緒であることは不公平だ」という声が出たこともあったが、この制度の導入によって、職場内での不公平感がかなり軽減された。その結果、妊娠している職員もその職員の抜けた穴をカバーする職員も互いに気分よく納得できるようになり、働きやすい職場作りに寄与した。

○ジョブ・ローテーション

誰かが休んだら仕事が回らないようになることを避けるために、多能工化を進めようとして、ジョブ・ローテーション（異動）に取り組んだ。その結果、様々な仕事を行うことで能力向上につながった。

また、ジョブ・ローテーションを繰り返すことで、部署間の人事考課の違いを通じて、職員が部署間の職務の差異を理解するようになった。「A 部署と B 部署ではこんなに違いがある」という違いを知らせる機能として、ジョブ・ローテーションが働いている。

異動を受け入れ、即座に異動先で気持ちを切り替えて仕事に迅速に取り組む職員は「伸びる」傾向にある。そういった職員は、違う部署が何で困っているのかを察知して、その手助けをすぐに行える人材にもなっていく。このように、異動によって、周りが困っている時に適格なサポートを行える人材も増え、働きやすい職場になっていっていると感じている。

（3）人材育成に関わる取組み 人材育成

①取組みの概要

職歴・階層別に計画的な OJT を行っている。階層別の計画的 OJT は、一般介護職、主任・副主任、師長などの大きな区分で行っている。管理職にはコーチング等の教育研修も行っている。

社外研修の案内は積極的に職員に周知している。また、社外研修を受講した職員が講師となり、社内研修を進めている。自主勉強会や資格試験前の休暇制度など、職員のスキルアップ・キャリアアップに対して、積極的にサポートしている。

メンター制度も導入して、「人に教えつつ自分の能力も伸ばす」を実践させている。

②取り組みを進めることになったきっかけ、取り組みの成果・効果として、会社として感じている点

外部研修の活用によって、自身の施設に足りない部分を明らかに出来るとともに、正しい介護の仕方を学ぶことが出来る。外部研修を活用するようになったきっかけは、それまでは、体格や性格によって、同じ介護行動でも個々人によってやり方がバラバラであることが多かったので、社外研修で知識を得てきた職員が、社内研修で正しい介護技術を教授して、正しいやり方を共有できるようになった。介護の方法は人それぞれなので、先輩が後輩に教える内容を統一させるため、という意味合いもある。

また、「人に教えないと人は伸びない」という考えから、メンター制度によって、先輩職員が後輩職員を教育するようにして、メンティである後輩のみならずメンターである先輩職員の成長も促そうとして取り入れた。管理職研修には、労務士による講習を取り入れる他にも、コーチングの外部講師を招いた研修を行っている。

介護施設向けの外部研修情報は、施設宛てに様々な情報が届くので、主任を通じて、社内に周知させるようにしており、自主勉強会では、毎月のように更新される介護に関する情報共有を行う。これら自主勉強会によって、介護における「介護点数」や「虐待防止」等の様々なことを学びあえるようになって、自分達の仕事を取りまく環境を知ることにつながり、仕事への取り組み意欲が向上したように感じている。

介護関連の仕事は資格試験を受けることも多く、資格試験の数日前から試験準備のための休暇を認めている。また、先輩職員が後輩職員に資格試験前に勉強を教えることもある。会社が認める外部研修には交通費などの支給を行っている。個々人が受けるべき研修の認可は、最近では直属の部門長の判断で行われるようになっており、以前に比べて、現場に則した研修の選択ができるようになった。こういった会社や先輩職員からのサポートによって、学習者達の仕事への取り組み意欲が増したと感じている。

このように研修参加へのサポートを充実させて、外部のセミナーや他施設の見学にどんどん行かせることによって、社外から新しい考え方を取り入れ、自分たちに足りない部分を肌で感じる事が出来るようになった。その結果、個々人に「何でも積極的に取り組もう」という姿勢が見られるようになった。

（4）業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

○情報の開示

経営側（法人本部）が売り上げ情報や売り上げ見込み予想などの情報を開示している。この情報開示は、法人本部が見えない部分、現場が見えない部分を補完しあうきっかけになっており、健明会の組織としての一体感醸成に繋がっている。そのことにより、働きやすい職場作りに寄与している。

また、介護に関する法改正や動向などに関する情報も職員に提供するようにしている。これによって、現在の自身の仕事を取りまく状況を理解でき、仕事への取り組み意欲向上に繋がると感じている。

朝礼によって、会社の目標やビジョン（「利用者を大切にしましょう」等）を共有できるようにしているが、ビジョンを真の意味で浸透させるには、会社側と現場との間で、より密なコミュニケーションを行う必要があると感じている。

○人間関係

経営者は管理職間の人間関係に関する指導を行い、管理職は部下の人間関係に関する指導を行う。加えて、上司と部下の関係をしっかりとする必要があると感じている。接遇や身だしなみなどをはじめとして、礼儀正しい組織を作ることで、上司と部下の関係もしっかりと構築できるようになり、お互いに働きやすい職場になると考えている。実際に、職場内でのルール（身だしなみや礼儀作法等）を決めることで、仕事において節度を保てるようになってきている。

人間関係に関する指導を行うことに伴って、主任による職場状況報告がなされるようになり、現場でのトラブルを現場に閉じ込めず、管理職間で共有するようになってきた。この状況は、現場で働く職員達が働きやすい職場作りに寄与していると感じている。介護職の二大離職理由は、賃金、人間関係であるので、現場での人間関係トラブルには、とりわけ、注意を払っている。

○小集団活動

感染症委員会やレクリエーション委員会等を設置して小集団活動を行うことで、これらの活動がQC活動のように機能するようになってきている。自分達で小集団を組んで様々な取り組みを行うことで、これまで経営者が言っても職員が見向きもしなかった課題に対しても、他部署合同での小集団活動を通じた同僚や職員同士の活動を通じて活発な意見交換などが行われている。このような経営者から離れた現場での小集団活動は、職員の働きがいの向上や働きやすい職場作りに有意に機能していると感じている。時折、「業務が忙しいのに、なぜ小集団活動を行わなければいけないのか？」という意見もあるが、他部署合同で、個々人に役割を与えることで、職員の働く意欲向上につながっ

ていると感じるので、なるべく続けさせるつもりである。

3. 現在の状況と今後の展望

リーダーシップを発揮できる上司がいないと部下が仕事に取り組む際に戸惑うことになるので、上司・部下の関係性のしっかり保つと共に、今後は上司のリーダーシップを確立させることが重要になってくると感じている。離職防止のためには、「相談できる」・「信頼できる」上司がしっかりと現場をマネジメントできることが不可欠である。

制度が組織に根付き始めて、定着状況にプラスの影響を与えていると感じている。しかし、定着しだして職員の意欲が高まったのに、賃金が伸び悩んでいる状況が現状であり、業績回復を目指す。

担当者からのメッセージ

人は仕事が好きで人間関係のよい職場が「働きやすい・働きがいのある職場」だと考えます。

でも、その「楽」という言葉の本当の意味は、会社組織に勤める職員が積極的に互いを思い、協力し、知恵を出し合い、尊敬し合うことが当たり前にあることです。

「働きやすい・働きがいのある職場」を実現し継続するために、実際は大変な努力が必要です。

会社職員が社会人になるまでに育ってきた環境や生活習慣により、考え方・受け取り方・取り組み方が様々です。

個人の考える安易な働きやすいという意見を尊重するのではなく、経営者や管理職のリーダーシップによる会社組織の働きやすさを日々追求し、教育していくことが大切です。

明確な職場の規則や業務マニュアル、OJT、キャリアプラン、組織目標を立て最終的な結果を残して初めて実現できると考えます。

事例番号 24

鈴木ヘルスケアサービス株式会社
【 福祉 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他の



事業所の基礎データ

企業名	鈴木ヘルスケアサービス株式会社	代表者名	鈴木 則成
所在地	滋賀県彦根市	会社HP	http://www.suzukihealthcare.co.jp/
業種	福祉	資本金	10 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	321 百万円	315 百万円	297 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	79 人	65 人	57 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	11 人	7 人	14 人
常用労働者の 平均勤続年数	4.71 年	常用労働者の 平均年齢	42.1 歳

ポイント

- ・コミュニケーション促進によって、働きやすい職場作りに効果が出ている。
- ・目標管理面談や毎月の面談を通じて、職員の希望や提案を吸い上げて、ジョブ・ローテーションや業務改善にも活用している。
- ・社外研修を活用しつつ自社に合わせた研修にカスタマイズするなど、社内研修も充実させている。

1. 企業概要

滋賀県彦根市において、居宅介護支援（ケアプラン作成）、訪問介護（ヘルパー派遣）、通所介護（デイサービス）、在宅介護支援、介護タクシー等の介護サービスを行っている。1999年に創業し、現在、彦根市に4か所、甲良町に1か所の拠点を構えている。近年、デイサービスの利用者が増えている。

従業員数は79名で、常用労働者数は65名、うち57名が正職員である。8名はパートとして働いている。パートとして働く職員には、年齢的な理由（高齢になったため）でパートという働き方を選ぶ者もいる。登録型ヘルパーの活用もしている。登録型ヘルパーやパート等の働き方を選ぶ人材は30歳以上の者が多い。

ここ数年は例年10名前後を採用し、昨年度（2012年度）は自己都合のための離職者数が少し増えたが、例年、数名程度が離職していく傾向が続いている。また、ここ数年は、老若問わず、採用には苦戦している。

採用においては、退職者補充型の採用が多い。退職補充型の採用ではあるが、未経験者の応募・採用も多い。介護福祉系の資格を持つが現場は未経験であるという人材もいるため、入社後に新入職員研修を用意しており、新人研修を受けることで、現場に慣れていけるように促している（研修については後述）。

資格を持って入ってくる職員も多いため、入社後に「思っていた仕事と違う」という理由で辞めていく人材はほとんどいないが、メンタル面の理由で辞めていく者はいる。また、近年、入職後数年経ち仕事にも慣れはじめ、「さあこれから」という時期に離職していく離職者が目立ったこともあり、離職状況を問題であると認識して、離職率を下げるように思案している。社長が掲げる目標は「離職率ゼロパーセント」である。その理由の一つに、各部署は少人数で構成されているため、一人抜けると残された職員の仕事負荷が増加して仕事が立ち行かなくなる、という事情もあるという。

常用労働者の平均年齢は42.1歳で、平均勤続年数は4.7年である。従業員のワーク・ライフ・バランスの充実や地域における雇用創出にも力を入れており、「滋賀県ワーク・ライフ・バランス推進企業」（滋賀県）、「若者応援企業」（厚生労働省）として登録されている。「ワーク・ライフ・バランス」に関しては、滋賀労働局の好事例集に取り上げられる予定である。年間休日日数は125日（平成26年度）で、希望休日を指定できる制度も取り入れている。また、有給制度に加えて、時間有給制度等も取り入れており、職員が子どもの学校行事や地域行事に参加しやすいように制度運用を行っている。

定年再雇用制度も取り入れており、60歳の定年後も70歳までの継続雇用の維持、その後も非常勤スタッフとして75歳までの就業が可能となる制度を取り入れて、高齢社会にも対応した雇用形態を実践している。この制度によって、職員が長期的な視野を持って安心して仕事に取り組むことで、仕事へのやりがい向上につながっていると感じている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

○目標管理面談

①取組みの概要

鈴木ヘルスケアサービスでは、目標管理制度を導入している。評価は半年スパンで行っており、毎期、個人ごとに目標設定をしている。職員個々人が「強み」「成長へのキーワード」「会社に対する貢献」「仕事への目標」といった目標を立てて、年に2回（6月、12月）社長と面談を行い、目標達成確認と次期目標の設定を行う。今年度からは年に3回（6月、12月に加えて3月にも行う）の面談を行う予定である。また、現在、各目標項目に対する職員の自己評価は行ってもらっていないが、今後は、上記の各項目において自己評価をしてもらったうえで、面談を行う予定である。

②取組みを進めることになったきっかけ

全職員の目標管理面談は社長がすべて行うことになっており、社長が全職場を回り、面談を行っている。

以前は、社長と責任者（主に各施設の管理職）が各職員との面談を行っていたが、その面談方法では「現場の責任者に対する思い（言いたいけど言えないことや不満等）を伝えられない」という意見が出たため、社長と職員の2者間で面談を行い、面談の場には責任者は同席させないように、面談方法を変更した。

③取組みの成果・効果として、会社として感じていること

現場の責任者との面談は、給与明細授受の際に、毎月行われているので、社長との面談は、評価面談という役割に加えて、現場責任者に言いにくいことを言ってもらう場として機能している。社長は、面談において出てきた責任者への意見は、社長が各現場責任者に伝えることで、現場体制の見直し等が行われることもある。このような現場改善は職員の働く意欲向上につながっていると感じている。

社長が面談において各職員の現場での状況が分からない場合は、各職場の責任者に問い合わせることもある。社長が実際の職場状況を把握して、是正や助言を行うことによって、職員の働きやすい職場作りへの効果はあると感じている。

目標管理面談におけるフィードバックでは、各職員の評価評点は伝えないが、評点に基づき「こういった部分をもっと頑張った方が良い」といった助言を与えて、各職員の成長を促すようにしており、職員の働きがい向上につながるようにしている。

○ジョブ・ローテーション

①取組みの概要ときっかけ

鈴木ヘルスケアサービスでは、定期的な異動（ジョブ・ローテーション）は取り入れていない。その理由は、介護という業務においては、利用者との関係性が重要だからである。介護者（職員）と利用者との関係性を強化する（利用者と介護者間の信頼感醸成、等）ためには、頻繁に異動することはあまり好ましくないと考えている。

しかし、他の職務や職場を全く関知させないわけではない。1日間だけではあるが、他の事業所で実際に仕事を行う「体験異動」を定期的に行っている。この「体験異動」によって、これまでの自身の職場での仕事では気づかなかった点に気づくこと等によって、新たな発見を促すような教育訓練として機能している。

資格を取る（取った）ことに伴いスキルアップを望む者には、その希望を叶える異動を行う。

②取組みの成果・効果として、会社として感じている点

「体験異動」では、各事業所の良い点・悪い点を教えあうこと等によって、各職員のみならず各事業所単位でのレベルアップにつながっており、働く意欲向上や業務改善に寄与していると感じている。

資格を取る（取った）ことに伴うスキルアップを望む者に対しては、その希望を叶える異動（例えば、介護職の者がケアマネージャーの資格を取ったことによってケアマネージャーの欠員がある事業所への異動を希望した場合に、デイサービスからケアプラン作成業務に異動させる、等）はなるべくその希望を叶えるようにしている。希望通りの異動は、職員の働きがい向上に寄与していると考えているからである。

（3）人材育成に関わる取組み 人材育成

①取組みの概要

各施設内での仕事の進め方はチーム（施設）単位で進めることが多いため、施設ごとに月に1度研修を行っている。鈴木ヘルスケアサービスでは、自社に合った社内研修を継続的に行っている。

研修計画においては、各職員が個別に取得を目指す資格を決めるなどして、個別に研修計画を立てる。会社が用意するプログラムはほぼ全員が参加するが、外部研修を受けに行ってもらう際には個々人の研修計画や目標をもとに、どの研修に参加するのかを決める。その際には、「この研修で何を学ぶのか」「こういった目標・達成基準をクリアするのか」を事前に明確化してもらうと共に、彼・彼女らの上司にも「この研修で何を学んでほしいのか」「こういった知識・技術を身に付けてほしいのか」について目標設定をしてもらう。研修後、「この研修を受けて、どのように成長したか」を評価する。

「スキルアップが出来る職場」を会社の特徴として考えており、上述の新人研修の他にも、「メンタルヘルスケア研修（ストレス発散方法や心の健康に関する研修）」、「接遇マナー研修（礼儀作法などの研修）」や「AED・救命救急講習」といった全社的な研修を行う他にも、各職員の職務に応じた研修制度も充実させている。例えば、デイサービス職員には「入浴介助研修」や「ケアプラン作成研修」、ケアマネージャーには「介護予防支援ケアプラン作成研修」や「介護保険制度理解研修（介護保険法や事例検討方法を学ぶ）」、等を行い、各職員の職務に直結した研修を提供している。

②取組みを進めることになったきっかけ、取組みの成果・効果として会社として感じていること

必要に応じて外部研修の利用もあるが、各現場において、職員が現場において必要となる研修内容の要望に基づいて、各現場で担当者を決めて、社内（施設内）での研修を行うように心掛けて実践している。現場で求められている技能や知識がすべて外部研修でカバーできるとは限らないので、現場からの要望をくみ上げるように、定期的に要望を聴取する機会を設けている。一般的な知識や技術面の向上は外部研修によって習得できるが、外部研修は鈴木ヘルスケアサービス独自の環境（例えば、お風呂場の大きさ等、といった設備環境）とは異なる施設環境で行うものであるため、外部研修で学んだことを社内で活かすためにも社内研修を行っている。各部署（施設）間合同で社内研修を行うことも多い。

外部研修を受けに行ってもらおう際の個々人の研修計画・目標およびその評価によって、研修を受ける姿勢が能動的なものになるという理由から、外部研修の事前・事後確認制度を導入した。この評価制度によって、職員の研修への取り組み意欲が向上しているのではないかと感じている。

③その他

介護業界では受けるべき研修が多過ぎると感じる反面、学んでほしいこともたくさんあるので、外部研修は、基本的には、勤務扱いとしている。スキルアップに関しては勤務扱いにするが、業務独占資格取得（ケア・マネージャーの受験に関する研修、更新など）に関する研修は自己負担（有給などを利用してもらう）で行ってもらうようにしている。ただし、その際の受験参考書購入などの補助は会社が行うようにしている。

（4）業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

①取組みの概要

仕事場以外の交流も多く、プライベートでの付き合いが多い職員達も多い。会社主催の交流会や懇親会も多く、5月に新人歓迎のバーベキュー大会を全職員参加で行ってお

り、施設ごとにも歓送迎会も行っている。職員旅行なども行っており、職員同士の交流が活発になるように促しており、職員の子どもたちも会社行事に参加可能（会社負担）としている。

部署の責任者と職員は、毎月の給与明細の受け渡し時に面談を行う。その際に、職員は責任者に、仕事や仕事以外の部分で困っていることや思っていることを伝える。

時短勤務（子どもが小学生になるまで）、時間有給、正職員の雇用延長、パートから正職員への登用制度、等を取り入れて、職員のワーク・ライフ・バランスの充実を図っている。また、制度として決められているわけではないが、全職員が年間3回（年末年始休暇、ゴールデンウィーク、夏期休暇）最大5連休を取れるようにしている。

②取組みを進めることになったきっかけ、取組みの成果・効果として会社として感じていること

上司・部下間、もしくは同僚間の交流を重視するようになって、5年前に面談制度を導入した。以前に、面談等で聞いておけば簡単に解決できたはずの問題を理由に離職していく職員が見られる等の事態が発生したため、日々のコミュニケーションによる「従業員の『思い』の吸い上げは大切だと痛感して、定期的な面談を実施するようになった。

また、ブラザー・シスター制度のように、年齢や経験年数が近い先輩が後輩の指導を行ったり、面倒を見たりすることは、後輩の育成のみならず教育担当者である先輩の能力向上にも寄与すると考えており、上司・部下間のコミュニケーションに加えて、先輩・後輩間のコミュニケーションも積極的に促すべきだと考えている。

これら社内コミュニケーションの促進は、働きやすい職場作りに寄与していると感じている。

○経営情報の開示

責任者会議において、各事業所の売上、利益率、人件費などを開示している。責任者会議資料及び議事録は職員にも開放しているので、売上などの経営情報は職員にも伝わっている。

数年前から、毎年4月に年間目標の発表、7月（創立記念月）にその年度の経営指針を発表している。社長が滋賀県中小企業家同友会に入ったことをきっかけに経営指針を作るようになった。同友会に入ったことにより、これまで（もちろん、職員を軽視してきたわけではないが）職員よりも利用者や地域住民へ向けた経営目標・経営理念の設定等が多かった状況から、利用者・地域住民に加えて職員の利益をより強く認識するようになった。

○経営目標の設計、現場の課題の把握

部署ごとに（主に事業所レベルでの）経営目標を設定してもらい、各部署から上がってきた目標を全社的な経営目標に反映するようにしている。過去には、様々な意見・提案を吸い上げるアンケートを行っていたが、現在は面談を通じて、現場改善や会社全体の改善に向けた提案の聞き取りを行っている。

部署ごとに課題を出して、職場環境や業務遂行方法などの見直しについて考えて話し合うといった、ワークショップのような小集団活動も取り入れている。

業務改善会議には社長も出席しているので、各現場の課題を把握しているが、それだけでは見えない「職場における小さな問題」等は各事業所の責任者から社長に報告させるようにしている。

○上司・部下の関係

年齢に関係なく昇進昇格することもあるので、年下の者が年長者の部下に指揮命令を行うことも多い。その際に、年長者である部下への言葉使いなど些細なことでトラブルが起こらないように社長から指導・助言を行うようにしている。

また、各事業所の責任者の意思決定がはっきりしている方が現場で働く職員が働きやすくなるという意見が寄せられたことから、責任者の意思決定力強化を図っており、上司・部下関係や現場での意思決定経路を明確にするように指導している。「意思決定する者がしっかりする」ことによって、職員の働きやすい職場作りにつながっていると感じている。

○業務管理

どんどんチャレンジしてもらうために若い職員にも責任ある仕事を経験させるようにしている。最初は誰かとペアになって責任ある仕事に取り組むようにさせているが、チャレンジングな仕事に責任を与えて取り組ませることで、職員の働きがいは向上していると感じている。

3. 現在の状況と今後の展望

人間関係が問題で辞めていく人材が多い業界であるので、コミュニケーションが密にすることで職員の声を吸い上げるように、コミュニケーションを活発化する必要があると考えている。

また、離職者の中には、「人間関係が悪いから」という理由ではなく、スキルアップや高職位を目指し新たな職場を探すために辞めていく者もいることから、いつでも戻ってこれるようにしておく必要もあると考えている。離職者には離職前に離職理由のヒアリングを

行っており、また、もし鈴木ヘルスケアサービスに戻ってきた場合でも復職しやすい制度に
しており、復職後には退職前と同等もしくは退職せずに勤め続けていたらついていたであろ
う職種・もらっていたであろう賃金によって処遇することになっている。

担当者からのメッセージ

介護職員の離職率が高く、職場環境に関するアンケート調査を行ったところ、
様々な課題や要望がわかりました。課題解決のために、責任者以外の職員参画
による検討委員会を発足し、浮かび上がってきた課題について一つ一つ取り組
みを行ったことは、職場環境の改善につながり、職員の働きがい向上に寄与し
たものと思います。また、経営理念に「イキイキと働きやすい職場を提供し、
生き甲斐を感じる会社をつくります」と職員の利益に関する条文を追加したこ
とで、会社の思いが職員に通じることとなりました。

介護職員の人材確保が困難になっている中、離職率を低下させていくことは、
最大の人材確保になると考え、これからも職場環境の改善に取り組んでいきま
すが、推進していくにあたり、職員からの声を反映させることが一番重要だと
考えています。

事例番号 25

**社会福祉法人新川老人福祉会
【福祉】**

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他の



事業所の基礎データ

企業名	社会福祉法人新川老人福祉会	代表者名	宮本 汎
所在地	富山県魚津市	会社HP	http://www.nikawa-fukushi.net/
業種	福祉	資本金	—
売上高 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	1,400 百万円	1,353 百万円	1,308 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	270 人	245 人	173 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	32 人	29 人	35 人
常用労働者の 平均勤続年数	7.8 年	常用労働者の 平均年齢	48.1 歳

ポイント

- ・ 公的資格の取得と連動した処遇制度を導入し、能力主義的処遇の実現を図っている。
- ・ 法人内外の研修機会の活用を積極的に進めている。

1. 企業概要

①法人・事業の概要

1975年法人設立。翌76年に富山県魚津市に特別養護老人ホーム「新川ヴィーラ」を開設し、老人福祉事業を開始。1980年にはデイサービス事業、1993年にはケアハウスの運営に、それぞれ全国で初めて取り組み始めた。これらの事業の他、訪問看護ステーション事業、グループホーム、ユニットケアなどの老人福祉の関連事業を展開している。

②従業員の概要

2013年11月現在、280人弱の職員が勤務している。うち正規職員が180人弱、パート職員が80人、登録ヘルパーが25人である。正規職員の中ではケアワーカー（介護職）が106人と半数以上を占める。従業員の男女比は、男性約15%・女性約85%である。

採用は年間15～20人程度で、2013年度は新卒で1人採用し、残りは中途採用者であった。例年は、主に専門学校から、新卒で6人程度採用している。中途採用では、経験者に拘っていると人材確保が難しいため、未経験者も採用している。また、外国からの研修生（研修期間3年）も2人在籍している。

新たに採用した職員はほとんど、募集を行った職種、職場に配属している。初任配属後の職員は、定期的に、約20ある事業所間・部署間を異動することとなる。異動は、各事業所・部署の欠員の補充、法令上の配置義務、介護保険からの支払いなどを考慮しつつ行われている。職員の異動希望については、年2回の人事考課の際に把握するようにしている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

（1）評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

新川老人福祉会では2008年4月から、資格等級に基づく処遇制度を導入した。対象となるのは、正規職員である（ただし60歳定年後に再雇用されている嘱託職員などは除く）。この制度が導入されるまでは、勤続年数と役職についているかどうかによって職員の処遇が決まっていた。新制度の導入は、年功的な処遇を能力主義的な処遇へと変革していくことを意図して行われた。

この制度の特徴的な点は、一定のレベルまでの資格等級への格付けを、職員が取得した公的資格に基づいて行う点である。例えば介護業務を担当する職員の場合、ホームヘルパー3級（2013年に廃止）・ホームヘルパー2級ならびにホームヘルパー1級（現・介護職員初任者研修課程）の取得者は、法人内で「準1級」の資格に格付けられる。同様にその上の「1級」資格には、介護福祉士取得者が、「2級」資格には社会福祉士資格の取得者が、「3級」資格

には介護支援専門員（ケアマネージャー）資格の取得者が、格付けられる。こうした法人内資格と公的資格の対応関係は、介護業務の他、「事務・給食・管理」、「生活相談・介護支援」、「医療業務」といった業務分野について設定されている。

いずれの業務分野についても公的資格と対応した法人内資格が設定されているのは3級までで、4級以上は法人内で定めた役割基準書に基づいている。4等級は係長格、5等級は課長格、6等級は部長格にそれぞれ相当する。

上述のように、法人内でどの資格に位置づけられるかによって給与が決まってくる。したがって3等級までは、公的資格の取得が給与の上昇につながる。ただ、同じ公的資格を取得している職員の間でも働き振りには違いが見られるので、年2回人事考課を行っており、昇給の度合いや賞与額に反映している。人事考課は、各業務分野別に用意された評価項目をそれぞれ5段階で評価し、この評価結果に基づいて各職員の総合評価を最終的に決定するというプロセスで進められる。2013年はリーダークラスの職員を対象に、人事考課に関する研修を実施するなどして、公正な評価が実現できるよう努めている。

(2) 人材育成に関わる取組み

人材育成

新卒／中途を問わず、新たに職員を採用すると、その職員の教育を担当する職員を任命している。新人職員が職場の環境を理解できているかどうかや、様々な作業をどの程度習得したかといったことを、この教育担当の職員が4ヶ月ごとにチェックしながら、1年間、指導を行う。

法人内での研修は、各事業所・部署において年間の計画が策定され、実施されている。多い部門では毎月、比較的少ない部門でも2ヶ月に1回以上は研修が実施されている。

法人外で行われる研修では、近くにある福祉の専門学校が実施する研修や、富山県老人福祉協議会が主催する研修、魚津市の介護保険サービス事業者連絡協議会が主催する研修などに職員を派遣している。例えば、新しく採用した職員には専門学校が実施する新任職員研修を、職場のリーダークラスの職員にはリスクマネジメント、苦情対策、予算の見方などに関する研修を受けさせている。

また、1978年から一職員一研究という制度を設けて職員に研究レポートの提出を義務づけている。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

①方針・情報の伝達

毎年各事業所の方針を集約して、法人全体の経営方針を策定した上で冊子にし、職員に配布している。同時に職員を集めて、経営方針の報告会も実施している。

事業所内での情報伝達の中心となるのは、毎月1回、各事業所・部署の責任者が集まって開かれる管理者会議である。この管理者会議では各事業所・部署からの事業報告がな

されるとともに、各事業所・部署に向けた連絡事項の伝達がなされる。

②委員会活動と職員からの提案募集

法人内には事項・テーマごとに委員会が設けられている。委員会には各事業所・各部署から職員が参加し、議論・検討を行う。2013年度に設けられているのは、防火、リスクマネジメント、衛生、交通安全、ボランティア、編集、人事評価、提案、苦情対策の各委員会である。

各事業所・部署で働く職員からの提案は、年2回募集している。優秀な提案については表彰し、実際の業務に反映するように努めている。

3. 現在の状況と今後の展望

人事管理上の課題として法人で捉えているのは、まずリーダークラス職員の育成である。近年様々な取組みを始めているが、まだ十分に育成ができていない状況にまではいたっていない。

もう1つは、公的資格の取得と処遇を連動させた制度を採用していることからくる、職員のモチベーションの維持をめぐる課題である。公的資格を取得し、法人内のより上位の資格に到達した職員のモチベーションを維持していくのが難しいと感じている。また、同様の公的資格を取得し、同じ法人内資格に位置づけられている職員間で、どのように働き振りの違いを処遇に反映していくかも課題となっている。

担当者からのメッセージ

職員が働きやすい職場環境を整備するため、定期的に面接をしたり、アイデア提案を募集し、職員の意見を取り入れています。

うれしいことに10年勤続で県外の温泉旅行、20年勤続でヨーロッパ旅行のご褒美があります。

また、職場でキャリアを積んだ方が育児や家庭環境の変化により、退職しなくてはならないのは残念です。

当法人は、出来るかぎり、仕事と家庭を両立できるように支援いたします。

事例番号 26

社会福祉法人備後の里
【福祉】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他の



事業所の基礎データ

企業名	社会福祉法人備後の里	代表者名	中石 章
所在地	広島県福山市	会社HP	——
業種	福祉	資本金	——
売上高 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	368百万円	393百万円	428百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	91人	57人	36人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	2人	3人	5人
常用労働者の 平均勤続年数	6.3年	常用労働者の 平均年齢	37.2歳

ポイント

- ・資格取得を処遇に反映し、職員のキャリアアップの意欲を高めている。
- ・新規採用職員を半年間、きめ細かくフォローアップし、定着を図る。
- ・職員に係・委員会を任せ、企画の成功などにより職員に達成感や自信をもってもらおうとしている。
- ・職員の産休、育休の完全取得に努め、産休、育休後の職員に短時間勤務を認めている。

1. 法人概要

①法人と事業の概要

1998年12月法人開設、1999年12月より、ケアハウス、デイサービス、在宅介護支援の各事業を開始。「医療と福祉の協同ゾーンの構築」を理念として、2013年12月現在、広島県福山市にて、ケアハウスの運営と、ショートステイサービス、デイサービスの提供、ヘルパーステーション、居宅介護支援事業所の運営を行っている。2012年度の法人売上高は3億6800万円。

②職員・組織の概要

2013年12月時点の職員数は91人。うち正規職員36人、パート職員が21人である。パート職員は1日7時間勤務で、時給制で賃金が支払われる。夜勤、当直を担当しない点が正規職員とは異なるが、活用できる福利厚生やボーナスの支給月数は正規職員と同様である。正規職員およびパート職員ではない34人は有期契約の職員で、デイサービス利用者の送り迎えをする運転手、当直専門員、ショートステイの夜勤専門員、短時間勤務の登録ヘルパーなどである。

職員のうち介護職員は70人前後（うち男性10人）で、そのほかは看護師7人（うち男性1人）、事務4人、厨房で働く職員7人といった内訳となっている。介護職員の中ではショートステイサービスに従事している人が一番多い。

ここ数年、毎年3～5人程度の新規採用を行っている。すべて中途採用者であり、新卒採用は2007年を最後に実施していない。備後の里が事業を開始してから5年ほどの間は募集をかけると、学卒予定者の応募がかなりあり、採用試験を実施していた。しかし、近年は応募がほとんどない。また、備後の里が運営しているケアハウスは規定上、介護職員を多数配置する必要がないため、専門学校などの実習施設にならない。そのため、新卒採用のルートを築くことができない。

中途採用で介護職員を確保することも難しくなっている。以前はヘルパーステーションでホームヘルパー2級資格を取得する際に必要な実習を受け入れていた。しかし、介護職員初任者研修制度に変わって実習の必要がなくなり、実習の受け入れもしなくなった。結果、受け入れた実習生を採用するという形で介護職員を確保することもなくなってしまった。

現在は採用の必要がでると、まずハローワークで募集し、応募がなければ新聞広告による募集を行っている。正規職員が離職した場合には、パート職員から正規職員に転換できる人がいないか検討した後、いない場合に募集を行う。

正規職員には異動がある。ただ、計画的な人事異動はなかなか難しく、退職者を補充する形での異動が多い。また新規事業所を立ち上げる際に、その事業所の主任、副主任として、異動させることがある。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

備後の里の正規職員の基本給は、①年齢給、②資格給、③経験給により構成されている。年齢給は5歳間隔ごとに定額が設定されている。資格給は、介護福祉士、ケアマネージャー、正看護師、准看護師など、取得している資格によって決まる。経験給は、まず採用時に担当する職務の経験を踏まえて決められ、採用後は勤続により増えていく。

取得した資格によって支払われる資格給の部分は、職員のキャリアのステップ・アップを評価する目的で設けられている。なお、ケアマネージャー資格に対応する賃金は、ケアマネージャー業務についたときのみ支払われる。

(2) 人材育成に関わる取組み

人材育成

①新規採用職員の育成・定着に向けた取組み

備後の里に新しく採用された職員は、まず新入職員研修を受ける。この研修では、a. 設立経緯と法人理念の説明、b. 法人の沿革と介護方針の説明、c. 介護保険の仕組みと内容についての説明、d. 備後の里が加盟している事業者団体のビデオ視聴などが行われている。研修後はそれぞれの項目について、新入社員に感想を書いてもらっている。新入職員研修後の新入職員の指導は各事業所の主任が担当する。

採用後1ヶ月の間は、新入職員に1週間おきに業務についての報告を提出してもらう。この報告には、仕事を進めていく上でわからないこと、こまったこと、あるいは仕事をどの程度習得できたかなどを、記載してもらうようにしている。採用後1ヶ月の時点できとりまとめの業務報告をしてもらい、その後、採用後3ヶ月時点、6ヶ月時点で同様の報告をさせている。

ショートステイサービスは利用者が頻繁に入れ替わるため、仕事のやり方になかなか慣れることができずに試用期間中にやめる職員がたまに出てくる。また、看護師で採用された人の中には想定していた以上に忙しくて、試用期間中にやめてしまう人がいる。備後の里では、採用1ヶ月後、3ヶ月後、半年後の報告をもとに、採用した職員の定着見込みを推し量り、定着に向けて必要な取り組みを検討している。

②法人外で実施される研修の活用

備後の里では、正規職員、パート職員に1年に1回は法人外の研修を受けてもらうようにしている。受講しているのは、居宅ケアマネージャーを対象とした研修、社会保険事務に関する研修、感染症予防対策に関する研修、給食施設を対象にした研修や介護職員実践交流会などである。

研修受講は業務命令で行われる場合と、職員が希望するものを受講する場合とがあ

る。後者の場合でも法人が認めれば出張扱いとなる。

備後の里では、職員が法人外の研修を受講した際に事例発表など評価をしてもらうと、研修の受講が職員のモチベーションアップにつながると感じている。

③法人内の「学習会」

以前は法人全体の職員を対象とした学習会の企画し、実施していた。ただ、ここ数年は衛生管理や防災、交通安全など、受講することがどうしても必要な法人外の研修が増えたので、法人全体の学習会の実施が難しくなっている。

現在は、各部署主導で適宜学習会を開催している。また、安全衛生やリスクマネジメントに関する学習会は、2ヶ月に1回開催している法人全体の会議の際にあわせて実施している。

④資格取得支援

介護福祉士、ケアマネージャーといった資格については、職員が取得した際に受験料を補助している。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

①係担当制と委員会活動

法人内では、広報、職員交流、平和署名・夏祭り、ボランティア、安全衛生、リスク、といった係・委員会を設けており、行事の企画などを職員に任せている。法人は行事が成功するように適宜支援する。法人としては、成功により職員に達成感や自信をもってもらいたいと考えており、係や委員会を担当することが、負担を感じるだけにならないように留意している。

以前は正規職員、パート職員ともに係・委員会を担当していた。しかし、係・委員会を正規職員とパート職員が同様に担当すると、給与以外に正規職員とパート職員の差がなくなるという声が上がった。そこで現在は、企画を立てたり、リーダー的な役割は果たしたりするのは、正規職員のみとなっている。

②職員面接の実施

備後の里では年1回職員面接を実施している。対象となる職員は年によって変えており、職員全員と面接することもある。面接の進め方も、事前に職員にレポートを書いてもらうこともあれば、面接の場で自由に発言してもらうようにするなど様々である。ただ、いずれの進め方においても、なるべく職員の本音を聞くことができるよう、また職員の発言を先入観無しに捉えることができるよう、法人としては努めている。

③法人の経営状況の報告・伝達と「情勢学習」の実施

法人の運営状況や収支については、月2回開催される主任会議において、法人側から各部署の主任に伝達され、さらに職員へと伝えられる。

また、備後の里では「情勢学習」と呼ばれる職員を対象とした法人内での研修を実施している。この研修は、介護保険制度の現状などについての説明するもので、職員に現在の就業環境の背景を理解してもらうことを目的に実施している。

④産休、育休の100%取得促進と短時間正社員制度の導入

職員が産休、育休を完全に取得できるように努めている。また、産休、育休後の正規職員は、短時間勤務が認められている。短時間勤務を行った場合、給与は勤務時間に応じて支払われる。

3. 現在の状況と今後の展望

介護保険制度の度々の改正へ対応していくなかで、職員の負担が大きくなっている。また、従業員が産休、育休を取りやすい職場を目指したり、高齢者の再雇用、障害者の雇用に取り組んだりする中で、働き盛りの従業員に大きな負担がかかっていると感じている。

法人の経営状況や収支を職員に対し報告することは、法人の目標が達成できているとき、収支状況が良いときには従業員のモチベーション向上につながる。ただ、収支状況が悪くなるときには逆効果が生じることもある。

資格取得に対する補助は、人材育成・能力開発の点で効果的ではあるが、資格を取った後に自分の実力を試すために転職するという職員も時折出てきて、法人としては悩ましいこともある。

内閣府が進めている「介護キャリア段位」制度のアセッサー（評価者）研修を法人職員が受講した。介護キャリア段位は、個々の職員のキャリアアップの目標設定と、目標に応じたに教育訓練の目安を立てるのに活用できるのではないかと考えている。職員のキャリアアップの目標を設定することで、「自分は介護職に向いていない」と自信をなくして離職するケースを防ぐことにつながるのではないかと感じている。

担当者からのメッセージ

高齢者福祉の現場は、～「ありがとう」と言ってもらえる～本来働き甲斐のある職場であると思っています。どんな仕事もお金を稼ぐだけでなく、誰かの役に立っているという実感が「幸福感」につながり、明日もがんばろうと思えるようになれば理想ですが、現実には様々な困難や障害があります。

遠慮なく物が言える、学びあえる職場づくり、人間関係についてはどこに居ても気の合う人合わない人は居るもので、自分が何をしたいのかを初心に帰って見つめてもらうことを大事にしています。個人の責任と組織の責任を明確にすることを意識して指導をします。一人ひとりの自尊心を大切にしたいと日々悪戦苦闘中です。

事例番号 27

株式会社アール・ケア
【 福祉 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	株式会社アール・ケア		代表者名	山根 一人
所在地	岡山県玉野市		会社HP	http://www.rcare.jp/index.html
業種	福祉		資本金	10 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度	
	1,450 百万円	1,380 百万円	1,350 百万円	
従業員数	総数	うち、常用労働者数		うち、正社員数
	276 人	199 人		199 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度	
	39 人	47 人	30 人	
常用労働者の 平均勤続年数	4.9 年	常用労働者の 平均年齢	34.6 歳	

ポイント

- ・ 職能資格に基づく評価処遇制度を導入し、評価の実施方法など運用に工夫を凝らしている。
- ・ 新卒、中途を問わず新入社員向けの研修を、会社全体、事業部門単位の双方で積極的に実施。またメンター制など定着に向けた取組みにも注力している。
- ・ 月例報告書を利用し、社員から社長に直接意見を提出できる機会を設け、寄せられた意見すべてに対し、社長が返事をしている。
- ・ 年 1 回の社員表彰制度を導入しており、社員のモチベーション向上につながっている。

1. 企業概要

①企業・事業の概要

1991年創業。理学療法士として岡山の病院に勤務していた現社長が、利用者が在宅のまま利用できる「在宅リハビリテーションサービス」の事業を開始。その後、2004年に訪問介護サービスに関する規制の見直しをきっかけに現在の主力事業である通所介護サービス（デイサービス）事業を始める。2013年11月現在、岡山県玉野市を中心に、通所介護サービスの他、訪問看護、居宅介護支援、訪問介護、グループホーム事業を営む。

2013年度の売上高は16億5000万円。売上のうち約半分はデイサービス事業からである。

②従業員・組織の概要

2013年11月現在、通所介護事業所・10拠点、訪問看護事業所・4拠点、居宅介護支援事業所・2拠点、訪問介護事業所・2拠点、グループホーム・1拠点を運営している。

各事業所には、管理担当者として所長、主任、副主任が置かれることとなっているが、事業所によってはこれらの役職の職員がいないところもある。

従業員は約280人である。会社名を現在のものに変更した1998年の従業員数は10人であったが、デイサービスを開始して数年たった2006年ごろから激増した。職種別では、介護スタッフ（介護福祉士、ヘルパー）が97人で最も多い。介護スタッフのうち、53人はパートタイム社員である。パートタイム社員は訪問介護の仕事があるときのみ勤務する人、8時半から13時までといったように正社員に比べて短時間の勤務する人などである。

そのほかの職種の人数は、理学・作業療法士・言語聴覚士63人（うちパートタイマーは1人）、看護師・30人（准看護師を含む）、社会福祉士は17人などとなっている。

新卒採用は、会社がデイサービス事業を本格的に展開するようになった7～8年ほど前から開始した。新卒採用者はすべて正社員である。年間12～16人程度採用しており、2013年は41人の採用者のうち13人が新卒採用者であった。2013年11月現在、従業員のなかで、新卒で採用した者は78人である。新卒採用の要件は、介護福祉士や療法士といった資格を所有していることである。最終学歴は大卒または専門学校卒であり、高卒はいない。

中途採用は介護スタッフ、看護スタッフ、療法士などを中心に行っている。介護スタッフ、看護スタッフ、療法士の中途採用の場合は、新卒採用同様資格の取得が要件となる。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

株式会社アールケア社（以下「アールケア社」）では、会社の将来を担う人材に対してキャリアアップの方針を示し、公平に機会を与えることを目的として、2011年9月から新たな評価・処遇制度の策定に取り組んだ。当初は社外のコンサルタントに策定を依頼したが、コンサルタントはアールケア社の業務内容の複雑さを理解し切れず、適切な制度を策定することができなかった。そのためアールケア社の専務を中心に役員で検討を重ね、1年半ほどかけて策定した。2013年7月から新制度を運用している。

新制度では職員は社内等級に格付けされる。社内等級は賃金、役職昇進に連動している。職種ごとで異なる社内等級は設定されておらず、全職種共通である。各等級には、社会人としての基礎的要件と会社側で定める仕事上の出来ばえについての要件を充たせば、昇格することが出来る。会社側が定める要件の中にはケアマネジャー資格や介護福祉士資格、看護師資格といった公的資格の有無や、勤続年数といった事項は含まれていない。上位の社内等級になるほど、職場や事業所、部門でのリーダーシップが求められる。

評価は年に1回である。評価される社員の自己評価と、直属の上司による評価をもとに両者で面談を行い、所属部門における評価が決まる。その次に事業部長が2次評価を実施し、事業部間での評価結果の調整を経て、最終評価が確定する。

ただ、訪問介護・訪問看護を担当する社員と、施設で働く社員を、同じように評価することは難しい。しかし、評価についての不公平感が出ないように制度を設計・運用する必要がある。また、訪問介護・訪問看護を担当する社員の働きぶりを確認することが難しいと言う課題もある。この点については、事業部の責任者などが同行訪問を行う事や、利用者からアールケア社の社長室に直接届くアンケートはがきを半年に2枚渡しており、このはがきの内容を基にして、評価にある程度反映することで対応している。

(2) 人材育成に関わる取組み

人材育成

①新入社員の育成・定着にむけた取組み

新しく入社した社員に対しては、新卒・中途の別を問わず、会社全体で実施するものと、各事業部単位で行うものと、2つの新人研修を実施している。

会社全体の新人研修は、3ヶ月に1回、実施前の3ヶ月間に入社した新入社員に対して実施している。研修は2週間、日曜を除く毎日、午前・午後の6～7時間を使って行われる。前半1週間は、アールケア社の歴史・経営理念、組織の概要から、働くことの意義についての講義、評価処遇制度（職能給制度）についての説明、接遇・マナーに関する研修、人生設計・キャリア設計についての研修などが行われ、後半1週間は、介護やりハビリテーション、看護といったアールケア社の実務に関する講習、体験実習に当

てられている。

各事業部での新人研修はほぼ毎月、何らかのテーマを設定して行われている。訪問看護事業部を例にとると、4月は在宅リハビリテーションに関する概要の講義とディスカッション、5～7月はリスク管理についての講義・実習、1～3月は新入社員による症例報告などが実施されている。

業務に関する指導や相談への対応を担当する「メンター社員」を、新卒社員1人につき2人まで任命している。メンター社員は新卒入社社員の入社後1～1年半にわたって、指導・相談への対応を担当する。中途採用の新入社員に対しては、同じ職場の上司や先輩社員と、毎日5分間の面談をするように指示している。

②社内での教育・研修の取組みと社外の研修受講

社内では年間30回の「パッケージ研修」など、多数の研修を実施している。研修は就業時間後の5時半以降に、1時間半から3時間ほどかけて行う。アールケア社では「統括職能部」という部門を設けており、部門・職種間で社内研修を公平に受講できるよう、調整をしている。

また社内では1年に1冊、課題図書を設定して、全社員に購読を促している。

社外の研修や学会の参加については、社員が参加を希望するものを「研修参加規程」に基づいて支援のレベルを評価する。支援のレベルは4～5段階設けられており、研修が業務に有益だと考えられる場合は研修費を補助し、有給扱いで参加させる。有益であるかどうか判断しがたい場合は、研修費だけ補助している。最も支援のレベルの高い学会発表であれば研究費や交通費、日当も支払う。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

①部門間、事業所間の方針の伝達について

会社全体を対象とした全体会議を年1回開催している。ここでは、会社の理念や今後の方針が社員に対して伝達され、そのほか介護行政の現状について報告などが行われる。

また、各事業部の事業部長（アールケア社には全部で5つの事業部がある）が出席する「事業部会議」は月1回開催しており、そこで提起された課題を、役員会での議題としている。各事業所では朝礼、夕礼のタイミングで適宜「事業所会議」を実施している。

②各事業所に勤務する社員から社長への「スタッフ記述」

各事業部は、部門に属する各事業所から毎月2人ずつの社員を選び、事業所からの月例報告書の自由記述欄に、社長へのコメント（「スタッフ記述」）を記載してもらっている。記載内容は業務に関する提案でも私生活のことでもよく、制約は無い。寄せられた

コメントすべてに対して、社長が回答のコメントをしている。

アールケア社では提案ボックスや意見箱を作ったり、報奨金を支払ったりしても、社員からなかなか提案がよせられなかったため、これらとは別の何らかのルートを作らなければならないと感じて、2012年ごろから「スタッフ記述」の取組みを実施している。

③「最優秀社員」の表彰

年1回、社員の中で一番優秀な社員を選定し、社員が一同に集まる場で表彰している。他にも「最優秀新人賞」「最優秀責任者賞」「最優秀事業所賞」も設定しており、社員のモチベーションにつながっている。また、この表彰を受けた社員個人や事業所は、処遇に一部反映されることとなっている。

3. 現在の状況と今後の展望

採用にあたっては、現在、約1時間の面接と、実際の業務に適応可能かどうかを「体験入社」という形をもって総合的に判断している。ただ、どんな人を採用したいのかという基準は非常に曖昧であり、今後、もっと明確に示していかなければならないと会社側では感じている。アールケア社で採用する人材は、介護職、看護職、療法士などのいわゆる専門職が中心であり、資格の所有は大きな条件の一つではあるが、それだけが自社の将来にとって必要な人材を確保する際の基準にはならない。

尚、求職者自体に流動性がある業界特性もあいまって、自社にとってふさわしい基準とは何なのかを明確につかめておらず、現在も模索している状況である。

担当者からのメッセージ

「働きがい、働きやすさ」については、初動として社員の意見を聞くことから始まるのではないかと考えます。組織が大きくなればなるほど、会社と社員の間で意識や価値観にずれが生じやすくなるため、取り組みや方策を想像で行うと、逆に「働きがい」を削ぐことや「働きにくい」という結果につながる可能性が大きいと感じています。「社員」という一括りではなく、一人ひとりが違う「個人」としての認識を持ち、その上で実現可能な取り組みから開始する事が重要であると思います。もちろん、すべてを個別で対応出来るとは考えられませんが、会社が出来る限り社員の声に耳を傾ける、その姿勢もまた「働きがいや働きやすさ」向上に好影響を及ぼすのではないのでしょうか？具体的な方法論や取り組み事例などは数多くあり、非常に参考になるとは思います。が、業界や業務の特性の中で、いかに「自社オリジナル」を追求し創造していくかが最も大切であると考えます。

事例番号 28

社会福祉法人寿山会
【 福祉 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企 業 名	社会福祉法人寿山会	代 表 者 名	臼谷 直純
所 在 地	愛媛県今治市	会 社 H P	http://jyuzankai.or.jp/
業 種	福祉	資 本 金	—
売 上 高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	372 百万円	377 百万円	372 百万円
従 業 員 数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	66 人	59 人	43 人
常用労働者の 採 用 数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	7 人	4 人	16 人
常用労働者の 平均勤続年数	5 年	常用労働者の 平 均 年 齢	42 歳

ポイント

- ・ 職員が理想とする組織・業務のありようについて検討を重ね、新しい評価制度に反映。
- ・ 職員が自主的に「職場向上委員会」を運営し、職場の改善に向けた様々な取り組みを実施。
- ・ 利用者本位の姿勢を示した法人理念の浸透を図る。

1. 法人概要

①法人・事業の概要

1999年創業。愛媛県今治市にて介護事業を展開。特別養護老人ホーム、ケアハウスの運営の他、ショートステイ、在宅介護支援、居宅介護支援事業、グループホームの各事業を実施。2012年度の売上高は3億7200万円。

②従業員・組織の概要

2013年10月1日現在の従業員数は66人。常用雇用者は59人で、うち正規職員43人、パート職員16人である。パート職員は正規職員に比べて1日あたりの勤務時間が短時間の職員、曜日限定で勤務している職員、宿直のみの担当者が該当する。また、洗濯や掃除を担当する職員もパート職員である。常用雇用者中の男女の割合は、男性が約4割、女性が約6割である。ここ数年、男性の職員が増えている。

事業別の従業員の内訳は、特別養護老人ホーム40人（事務職員含む）、グループホームは18人、居宅介護支援事業所4人、ケアハウス3人、在宅介護支援事業所1人である。事業間で職員が異動することはまれである。

居宅介護支援事業所、ケアハウス、在宅介護支援事業所は主任が責任者を務めている。特別養護老人ホームとグループホームには、いくつかのチームが設けられており、それぞれのチームの責任者としてリーダーが置かれている。

採用は主に退職者の補充目的で行う。ここ数年の採用者数は、2010年度・16人、2011年度・4人、2012年度・7人で推移している。今治市周辺に住む介護業務の経験者を中途採用の形で採用することが多い。募集はハローワーク経由で行っており、時折地域の広報誌にも広告を出すことがある。中途採用者の選考にあたっては、経験に加えて組織に馴染めるかどうかとも重要であると法人側では考えており、その点を見極めるのが難しい。採用後は退職者が勤務していた事業に配置する。

また、時折介護業務を経験したことない人を採用することもある。その場合は部署としてもまとまりがよいグループホームにまず配置し、介護業務についての指導を行っている。

新卒採用は2010年～2012年にかけては行わず、2013年に1人採用した。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

（1）評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

2010年に新たな評価制度を作成・導入した。2010年以前にも職員を評価するための仕組みはあり、各職員の仕事を作業単位で評価（それぞれの作業につき、A・B・C・Dの

4段階で評価)するということであった。各職員につき、自己評価→1次考課→2次考課という過程を経て、評価を定めると言う仕組みであったが、それぞれの作業の出来・不出来がわかるだけで、利用者のニーズに即した職員の評価ができていないと法人側では感じていた。制度の見直しに際しては、外部のコンサルタントを講師として招き、月1回のペースで1年間、主任クラスの職員を対象とした研修・検討会を行った。この研修・検討会では、新たな評価制度についての理解を進めるとともに、職員からどのような職場や仕事ぶりを実現したいかについて意見を聴取し、議論を重ねた。

1年間の研修・検討会の結果、評価項目を、①チームワーク、②サービス力、③コミュニケーション、④行動力、⑤プロ意識、の5項目に集約した。それぞれの項目について評価のためのレベル（SからDまで）を設け、管理職員用、一般職員用の評価基準を作成した。2010年に新制度を導入した後も、導入前の研修・検討会に参加した職員たちが自発的に勉強会を実施し、人事考課表の修正等に取り組んでいる。

評価制度に基づく職員の評価は年2回実施している。評価結果は賞与に反映される。また評価の高い職員は、上司や職場の推薦により昇進の可能性が出てくる。評価のプロセスが、自己評価→1次考課→2次考課という過程を経る点は以前の評価制度と変わらない。

(2) 人材育成に関わる取組み

人材育成

主任、リーダークラスの職員は、部下の育成計画表を、部下と話し合いながら毎年作成、この育成計画表に沿った指導内容について記録をしている。また、寿山会では、指導を受ける側の職員にも業務経験の記録を行わせている。ここには、業務経験の中で習得できたことや、仕事ぶりを振り返った上での反省点などが記されている。主任、リーダークラスの職員による育成・指導の記録ならびに育成・指導を受けた職員による記録は、法人側で保管しており、記録に基づいて職員に適宜指導をすることもある。

法人外で開催される研修には、職員を頻繁に派遣している。職員を派遣しているのは、介護の知識・スキルに関する研修のほか、組織運営や人材育成に関する一般的な内容に関する研修（リーダー育成の研修など）などである。職員が法人外の研修を受講した際には、必ず30分から1時間の法人内研修を行い、受講内容を他の職員に伝達するようにしている。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

① 頻繁な情報伝達・共有の機会

月1回職員全員が集まる「全体会議」で、各部署の主任・リーダーからの情報伝達や法人外での研修受講についての報告を行っており、時折法人全体としての留意事項などが職員に対し伝えられることがある。こうした法人全体の方針や留意事項の伝達は、年2回実施される賞与の授与式でもなされている。

また月1回、各部署の責任者が出席して行われる「連絡調整会」では、収支など法人

全体の運営状況について報告がなされる。その他、各部署で業務検討会、リーダー会、ユニット会などが実施され、法人内における方針・情報の周知が図られている。

②「職場向上委員会」の取組み

上述した新評価制度導入の際の研修・検討会に参加していた主任クラスの職員が中心となって、2012年から「職場向上委員会」が行われている。この委員会の立ち上げは、法人側からの指示によるものではなく、職員の意思によるものである。

委員会は各部署から参加希望者が集まり、月1回開催されている。法人外の産業カウンセラーがファシリテーターとして参加し、ブレインストーミングで、職場改善に向けての課題やアイデアを出していく会である。この職場向上委員会をきっかけに、「報・連・相マニュアル」の作成や、作業マニュアル（DVDにより作業のよい例、悪い例を録画したもの）の作成などが進められた。

委員会での検討を経て実施した取り組みについては、取り組みの中心となった職員が、必ず振り返りの報告を作成している。法人外で研修を受講した職員も同様のものを作成しており、その習慣を職場向上委員会においても引き継いでいる。

③心理カウンセラーによる職員面談の実施

職員面接は以前から実施していたが、職員が本音を語っていないのではないかと懸念を法人側では抱いていた。そこで、こうした懸念を払拭するため、2010年からは法人外の心理カウンセラーに職員面接の実施を依頼している。毎年2月に実施しており、評価とは関係ない。

この職員面接で職員が話した内容は基本的には法人側にも伝わらない。ただ、法人として早急に対応しなければならないことなど、重要な点については職員本人の承諾を得た上で、誰が発言したかはわからない形で法人側に伝えられることがある。

④法人理念の浸透に向けての取組み

寿山会では、何のために事業をやり、働いているのかといった法人活動の理念について見直しを行い、2012年に新たな理念を打ち出した。その理念では、早く食事介助が出来る、オムツ介助ができるというのが優れた介護職員ではなく、利用者を意識することの重要性を打ち出しており、こうした姿勢を法人内に浸透させようと試みている。

一新した理念を浸透させるため、主任クラスの職員を、コミュニケーション技術に関する法人外の研修に派遣している。主任クラスの職員にコミュニケーション技術を学んでもらい、管理する部署における法人理念の浸透を進めてもらいたいと法人側では考えている。

3. 現在の状況と今後の展望

様々な取り組みを進めるにあたって、職員が何をやりたいと思っているのかを「聴く」ことを法人側は心がけている。その結果、職場の改善などに向けて自主的に活動する職員が出てきた。また、職員の研修を受講する姿勢がより積極的になっている点などにも取り組みの効果を感じている。

ただ、新しい取り組みを進める際には、反対意見を持つ職員が必ず出てくる。こうした職員にいかに納得してもらって取り組みを進めていくかに、苦心している。

また一新した理念の定着には今後もつとめていかなければならないと考えている。利用者のニーズよりも介護する側の都合を優先している姿勢が、まだ職員の間に見られる。

担当者からのメッセージ

当法人は「職員の自主性」を重要視して『働きやすい職場づくり』に取り組みました。理想の職場や職員、現状の課題と問題解決策を職員が考え実行することで少しずつですが実現することができたのではないかと考えています。

また、法人も職場環境を良くしたいという職員の声に耳を傾けられる工夫を行い、一方的に答えを出すのではなく一緒に取り組んでいくことが大切であると感じました。

事例番号 29

社会福祉法人アコモード
【福祉】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他の



事業所の基礎データ

企業名	社会福祉法人アコモード	代表者名	豊島 洋子
所在地	千葉県我孫子市	会社HP	http://www.acomoder.or.jp
業種	福祉	資本金	—
売上高 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	729百万円	697百万円	728百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	214人	209人	134人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	27人	13人	14人
常用労働者の 平均勤続年数	8.14年	常用労働者の 平均年齢	43歳

ポイント

急速に事業が拡大しているが人材の確保に苦労している。

- ・人材育成に関しては目標管理の中で、OJT、Off-JTともに積極的に力を入れており、ヘルパー2級、介護福祉士、ケアマネージャーといったキャリアラダーを意識して育成している。
- ・経験の有無にかかわらず採用前の1日職場体験を実施。職務内容や職場の雰囲気を理解した上で、採用する形にしてから定着率が高まった。

1. 企業概要

社会福祉法人 アコモードは平成7年に設立され、翌8年に収容定員50名の特別養護老人ホーム アコモードを開設している。同施設にはショートステイ20名、デイサービスセンター、在宅介護支援センターが併設された。その後平成16年に増築されて、長期入所が110名、ショートステイが16名、障害者向けが4名の合計130の定員となった。その他に地域住民向けの訪問介護も行っている。

2013年9月には、車で10分ほどの所に、100名定員の特別養護老人ホーム アクイールが新設・開所している。その他、アンジェリカ保育園、障害者向けのケアホーム アゼレア2棟（20名が居住）がある。また、我孫子市老人福祉センターつつじ荘の運営を指定管理者として担当している。これらグループ全体では従業員数は226となり、うち正職員が108名である。残りは非正規雇用で準職員（パートもいればフルタイムもある1年ごとの契約更新）と呼んでいる。なお、就業規則はグループ内の保育園を除いた他の施設は同じものを適用している。その他に、シルバー人材に介護職員の補助的な仕事（添乗業務など）を業務委託しており、1日5名が来ている。

急速に事業拡大する中で人材の確保が重要な課題となっている。介護職員の年齢分布は30歳代が多いが、バラツキが大きい。パートの最高齢者は75歳だが、身体介護は無理なので介護補助的な仕事をしている。看護師は公的資格があるので60歳後半から70歳過ぎの方が活躍している。介護職は若くて問題ないが、看護師はある程度高齢の方が入所者も安心感をもて、落ち着けて好ましいと判断されている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につなげる取組み

（1）概要

千葉県内では老人福祉施設の整備率が低いので急増中であり、介護職員の不足が顕著である。採用者のほとんどが中途採用者であり、介護の仕事の未経験者を採用することも少ない。新規卒者は高卒が2人／年、専門学校卒は1人／年と少なく、なかでも専門学校卒は介護の世界では取り合いの状況にある。短大・大卒もたまに来るが、一度就職したがなじめなくて転職して来る。

しかし、意図的に経験者を採れる状況にはなく、選ぶことも難しいのが実情である。新規施設のオープニングで募集したときにはある程度の人数規模の応募があったが、普段は日曜日のチラシに募集広告を出しても1、2人しか応募してこない。広告費は小さくて4万円、すこし大きくすると10万円もかかるがその効果は限られる。

日常的な職員の配置は、事務に4、2フロアーあるが、フロアー単位で介護職員が30ぐらいである。交代制だが、早番が7時～16時、日勤が8時半～17時半、遅番が10時～19

時、夜勤が16時～9時（17時間拘束の15時間勤務：2日分）となっており、夜勤帯は各フロア3の体制、昼間の時間帯は8ぐらいずつである。早番と遅番は2ずつ、それに休みの職員を含めると各フロアに30ぐらいの配置になる。介護主任は各シフトに1名が入る形である。シフトは個人単位で、早番→遅番→夜勤→休みと各人の負荷を均等化する意味もあって毎日変わっていく。

ケアマネジャーは5、6名おり、外部機関や在宅での相談業務を担当している。理学療法士は1人、看護師は12人（全員高齢の人が多い）。男性の介護職は20人ぐらいいる。

公的資格を持っている介護職員は介護福祉士が4割ぐらい、ヘルパー2級は介護福祉士を持っている人を除けば3～4割で、持っていない人が2、3割である。経験なしで入所した場合でも勉強して資格取得にチャレンジしてもらっている。資格がなくても、指導を受けながら仕事は出来る。ヘルパー2級も介護福祉士も名称独占なので、経験がない人でも採用している。

景気が良いときは人が集まらないが、不況期には比較的集まる。しかし、大きなスーパーが出来たりするとそちらの方が時給が良いので流れてしまう。

(2) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

正職員の給与は新卒で14万円×1.16プラス通勤手当、資格手当、夜勤手当などで支給額で20万円弱となる。中途採用の場合は年齢や経験により上乘せするので個別に違ってくる。主任への昇進は能力主義的な運用をしているが、職員の処遇制度は年功的な要素が強い。

何年か前に人事考課制度の改革を検討したが、新設の施設が増えたことなどで忙しくなって、手つかずになっている。

パートの時給は850円、さらに処遇改善のために1時間あたり120円を上乘せしており、これをまとめて年に1回支給（年間トータルの働いた時間×120円で約23万円）している。なお、パートの賞与は夏／冬7万円以内である。

介護福祉士やケアマネジャーの資格取得を奨励しているが個人差が大きい。介護福祉士で5000円、ケアマネジャーで7000円、社会福祉士（法人全体で3人いる）で7000円と、有資格者に対して資格手当を支給している。しかし、有資格者とはいえ、担当職務が変わるわけではない。パートでも有資格者はいるが、パートにはなるべく責任の重い仕事はさせないように配慮している。

ちなみに、30歳ぐらいで年収380万円ぐらいであり、これは男女同じである。

(3) 人材育成に関わる取組み

人材育成

新人は不定期採用なので不規則に入所してくる。そこで、介護主任が個別対応でオリエンテーション（職場のルールなどを半日ほど）を実施している。休憩室を利用したり、現場実習をしたり、理学療法士には体位交換とか車椅子からベットに降ろし方とか、看護師にも専

門的な実務を教えてもらう。特に、全く資格のない職員は、先輩がOJTを担当して教えている。1週間で覚える人もいるし、半年かかってダメな人もいるが、大まかには1ヶ月ぐらいで、夜勤が担当できる一人前になる。

中堅職員に対しては、定期的に(月1回1時間程度)の所内研修を実施している。その他には社会福祉協議会とか、千葉県の高齢者施設協会主催の研修や県の上部団体主催の研修などに参加させている。

Off-JTは所内研修が主たるもので、排泄、食事など、介護の基本動作の反復練習である。皆の前で模擬的にロールプレイをする。多いときは30人ぐらい集まって実施している。

外部研修は年間を通じて計画があり、2ヶ月前ほどに通知が来るので参加者を募り応募させている。新人向け、中堅向け、資格取得向けの講座がある。また、身体拘束を廃止しようとか。介護職であればそのような研修である。また、ケアマネージャー資格取得のための研修もある。各自が自律的にキャリアを積み上げるように研修への参加を積極的に支援している。

介護福祉士として第一線で体力的にやれるのは40歳代前半ぐらいである。その間にケアマネージャーの資格を取っておけば、将来、移行することも可能である。看護師は辞めても業務独占資格なので経験を生かせるが、介護職は無資格だと辞めるとただの人になってしまう。そこで機会があるたびに資格取得へのチャレンジを奨励している。

(4) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取り組み 業務・組織・人間

目標管理を導入しており、年に1回、フロアー単位の介護主任(リーダー)が正職員に対して一次面談をし、最終面談は人事が担当している。この一年間で何を頑張ったか、どんな資格を取得したか、来年度はどのような仕事をしたいか、異動希望などの意向を調査し、それらの結果をもとに人事異動をかけるなど、そして、全体の3割ぐらいの人とは人事が面談(15分ぐらい)をしている。パートは年度末の雇用契約の確認をする際に、1人5分ぐらいだが、人事担当が全員と面談をしている。

早番のやる仕事、遅番のやる仕事は決まっており、毎日毎日の負荷が個人間でばらつくように配置し、均等化するようにしている。エリアごとに担当は決めているが、1年ごとに部屋の担当はこの人と決めている。しかし、毎日その人が担当するわけではない。フロアを変わったりのローテーションをやっており、2階の担当と3階の担当とに大きく分けている。なかには長い人では3年変わっていない人もいるが、半年、1年で入れ替わることもある。「あのひとあの人は合わないよ」と言ったことは介護主任が把握しており、特に夜勤帯では人数が少ないので相性が悪いと問題である。女性が多い職場なので人数が少ない時間帯ほど相性に配慮している。入職間もない職員の場合は介護主任やベテラン職員がそばについて面倒を見たり、夜勤の経験が少ない場合はベテランが深夜までフォローする形にしている。

人の配置を効率化するための活動として、サービス改善プロジェクト委員会があり、そこ

で介護の質向上とかムダなどを話し合って改善活動にしている。個人のスキルを数値化して評価して見える化するようなことはしていないが、介護主任の頭の中には各人の情報が入っており、柔軟に対応している。

良好な人間関係を維持するにはかなり、気を遣っているが、現場で頑張る介護主任の役割が大きい。

介護主任への昇進は試験はなく、普段からの評価であり、介護福祉士などの資格を持っている人が優先される。介護主任の下がコア要員であり、この層が育っているかどうか極めて重要であると認識している。この層が不足しており、主任に負荷がかかりすぎてしまう。ナンバー 2、ナンバー 3 が上を支えて、下をまとめることが出来れば理想だが、仕事に対する熱意も温度差があるのが実情である。

(5) その他の取組み その他

グループ内に保育所があったり、新しい施設には託児所もあるので、女性は働きやすい。人材確保にも有効である。登録ベースでは 20 人ぐらいが保育所に子供を預けたいとしているが、現状では 7、8 人が利用している。転職時には時期的に認可保育園に入りにくいこともあり、利用が多くなっている。この法人の協力病院では以前から事業内託児所を持っていた成果を上げていたので、人材確保の意味から託児所を設けた。託児所があることを理由に車で 30 分ぐらいかかるのだが船橋の方から転職してきた人もいる。

以前は離職者が多かったが、今は比較的安定している。以前は「介護をやってみたい」と入所しても、1 週間であわないと辞めてしまう人もいた。イメージ先行で、中のことを理解していないのがその理由である。特養ホームは重度の方を相手に身体介護をするのだが、こじんまりした所で密に接したいとかの要望には応えることは難しい。排泄介護に耐えられないとか、特に若い子が辞めてしまう。それを改善するために、経験の有無にかかわらず採用する前に 1 日体験を実施している。どういう仕事なのか、働く仲間がどのような人たちなのかを体験し納得した上で、雇用契約に移る形にしてから定着率が高まった。

3. 現在の状況と今後の展望

マネジメントシステムの標準化では遅れている業界で、人材育成とか、人事評価も決まっていない。研修プログラムは施設ごとに独自にやっているのが実情である。

入浴サービスを男性が専門にやるわけでもない、特に女性の入所者の入浴サービスは男性では難しい。機械化も遅れており、ストレッチャーぐらいのもので、歩行訓練機器も使っていない。特養では日常生活動作のリハビリはやるが、医療用のリハビリはやらないのもその理由である。

担当者からのメッセージ

働きやすい職場・働きがいのある職場とは、身体的・精神的に負担の少ない環境ではないかと思います。しかしながら福祉の現場ではその負担が大きく、離職率も高いといわれています。

私たちは、腰痛予防のための機器の購入や託児所の整備などのハード面と、懇親会やスポーツサークルを通じてお互いを尊重しあえる人間関係（チームワーク）作りを行うなどのソフト面からのサポートを行ってきました。

人は誰もが認められたいという願望を持っています。役割を与えその成果を上司や周りの仲間が認めてあげること。これが職員一人一人の「やる気」、モチベーションの維持につながっていくのだと思います。そんな環境づくりを心がけています。

事例番号 30

**社会福祉法人三幸福社会
【福祉】**

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企 業 名	社会福祉法人三幸福社会	代 表 者 名	鳥居 秀光
所 在 地	東京都葛飾区	会 社 H P	http://sanko-fukushi.jp/
業 種	福祉	資 本 金	496 百万円
売 上 高 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	1,821 百万円	1,264 百万円	1,090 百万円
従 業 員 数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	358 人	280 人	176 人
常用労働者の 採 用 数 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	91 人	64 人	19 人
常用労働者の 平均勤続年数	7.5 年	常用労働者の 平 均 年 齢	30.6 歳

ポイント

- ・介護資格取得（見込含む）の新卒者を採用して内部育成し、定着率を高めている
- ・介護職の能力基準を明確に決め、360 度評価によってボーナスに反映
- ・キャリアパスを明確に示し、体系的な介護専門人材の育成
- ・働きやすさを追求することで定着対策としている

1. 企業概要

社会福祉法人三幸福社会は都内に特別養護老人ホーム:3 か所、短期入所生活介護:3 か所、通所介護:1 か所、保育所:1 か所、介護付有料老人ホーム:2 か所の施設を持っているが、社会的ニーズもあり老人ホームは2年に1施設の割合で増設していく方針にある。

1施設で少ないところで50名、多いところで90名ほどの職員が配置されており、全体の従業員数は358人の体制である。南千住の特別養護老人ホームは110名の定員で介護スタッフが90名ぐらい。他は85名、72名の介護職員を配置しており、入居者1.9名に対して職員1名の配置と、かなり充足された状態にある。

新人の採用基準は入社までに最低限ヘルパー2級（初任者研修）の資格が必要で、その他は介護福祉士の有資格者である。ヘルパーが7割、残りの3割が介護福祉士であり、正社員が半数、パートが半数の構成である。介護福祉士の資格を持つパートもいる。大卒から高卒までいろいろな学歴の人を採用しており、毎年20名程度の新人が入ってきており、新卒者を内部で育成し、若手に積極的に仕事を任せる体制がとられている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 概要

勤務制は早番が7時～16時、日勤が8時半～17時半、遅番が10時～19時、夜勤が17時～9時である。日勤への配置は新人だけで、慣れてくれば1週間ごとの早番－遅番－夜勤の3交替勤務に入る。業界ではこのスタイルが多く、夜勤はここでは16時間勤務にしている。配属はフロア単位で決まっており、シフトもフロア単位で組まれている。

従業員の通勤圏は自転車で来られる範囲内の近くに住んでいる。なお、男女の比率は3対7ぐらいで女性が多い。

介護分野の労働力不足が顕在化しているが、景気の循環によって採用環境は敏感に変動し、好景気になると担い手が減って、不況になるとノウハウを得て専門職で働きたいとの希望が増えてくる状況にあり、不況期の方が人は採り易い。

年齢的には平均30歳弱と若い人が多く、採用者の7、8割がヘルパーや介護福祉士の資格を取得した新規学卒者で占められる。看護師の場合は他の病院や施設で働いていた人が多く、50歳とか年齢層は高くなる。

平均勤続年数は7年ぐらいで、離職者もかなり少ない。新しく施設ができた頃は基盤ができてないこともあって、離職者が多かった。介護の基盤ができていない中で、新人教育が追いつかなかったことも原因で、短期で辞めてしまうケースが多かった。定着対策に力をいれ、働きやすいと感じてもらえる職場環境の整備に力を入れてきた。

職員が少ないと一人一人の負担も増えるので、それを理由に辞めた人が多かったが、ある

程度人員が充足し、慣れてくると仕事も柔軟にやれるようになるので、自ずと離職率も低下してくる。慣れて、やっと自分がやりたい介護ができるようになったともいえる。

定着対策は働きやすさにあると考えられており、人間関係に不満があり辞めるケースが少なくない。そこで、特に協調性を重視しており、世代に関係なく若くても年配でも相互に協力してもらうことを重視している。

辞める人は介護の経験が長ければ同じ介護の世界に転職していくこともあるが、進学（看護師）を理由に辞める職員もいる。若い子は全く別の世界に方向転換していくケースが多い。

開所当初は一日働いて辞めてしまったケースもあり、移動が激しかった。ぎりぎりの人数であったこともあるが、介護の基盤ができてない中でいくら経験がある職員でもどう対応したら良いかわからないことが多かったのが大きな理由であろう。

(2) 評価・処遇に関わる取り組み

評価・処遇

職階は一般職→リーダー職→主任職→経営職である。まず、3年間は現場で経験し、4年目ぐらいでリーダーになり、6、7年目で主任、副主任、8年目ぐらいからは相談員や介護支援専門員などの専門職として活躍してもらうキャリアパスが用意されている。専門職である相談員は入居希望の家族との連絡調整の窓口を担当しており、通常の介護現場の仕事とは質的に異なるが、介護経験が生かせる仕事である。

介護職の能力基準が明確に決められており、能力評価の結果をボーナスの査定に利用している。評価の方法は360度評価であり、自分以外の職員に自分を評価してもらう。評価はフロア単位で実施しており、2階のリーダーなら2階で働いている職員全員から評価される。個人的理由が入ってしまい、フロア単位で甘辛の差は若干出てくる。リーダーも上司である管理職を評価している。

5段階評価（5：能力をはるかに上回り、際だった行動をとっている。4：能力を上回る行動をとっている。3：能力に沿う行動をとっている。2：能力に沿う行動に達していない。1：能力に沿う行動はまったくとれていない。）であり、3のレベルが最低限のことができるレベルである。年2回夕方4時ぐらいから1時間の全体研修の場を利用して、評価表への記入の仕方を担当から全員に説明している。

360度評価は下手をすると人気投票的になるのだが、同所では4、5年ぐらいやってきた。公平性が無いとの批判は毎回出るが、本人に対してもフィードバックシート（表1参照）があり査定結果はオープンにしており、自己評価点と、周りからの評価点の平均値、施設全体の平均値が示される。全体平均と比べて自分の能力が優れているのか劣っているのかを把握してもらうためのツールである。この結果をもとに夏、冬の賞与に反映させている。

表1 360度評価シート（一般職&非・パ）フィードバックシートの例

[illegible]

いろいろな施設でやっているものを参考にしながらこのような仕組みに独自で作り上げた。介護の仕事は同じような仕事なので 360 度評価がやりやすい側面もある。

ボーナス査定では全体平均から 20 点とか 30 点高ければ特 A になる。ちなみに評価が S II（基本給× 3.00 ～）、S I（同 2.70 ～）、特 A（同 2.50 ～）、A（同 2.30 ～）、B（同 2.20 ～）、C（同 2.10 ～）、D（同 2.00 ～）、E（同 1.90 ～）、F（同 1.80 ～）、G（同 1.70 ～）、H（同 1.60 ～）の 11 段階あり、評価結果ごとに賞与の支給率が変化する。実態的には成績が悪くても下は E とか F で、G や H となることはない。これらの評価結果をもとに、必ず本人と施設長が面談をしている。点が低い場合は本人にも自覚をしてもらわなくてはならないとの判断である。「あなたは他人からこう見られている」というのを気づかせなくてはならない。

360 度評価を入れて問題になったことは、職員の負担が増えたことである。日々の業務以外にやらなくてはならないし、評価項目もかなり細かい。業務が忙しい中でやるので、当初は抵抗感が大きかった。

(3) 人材育成に関わる取組み 人材育成

各職位階層に求められる実践能力のイメージを表2のように5段階で示し、それに応じて、キャリアパスと段階別の研修体系が決まられている（図1参照）。そして、各段階ごとに行われるステップアップ研修の内容は表2のようなものがイメージされている。たとえば、第2段階になると、通常業務をこなせて、後輩指導ができるレベルなので、ステップアップ研

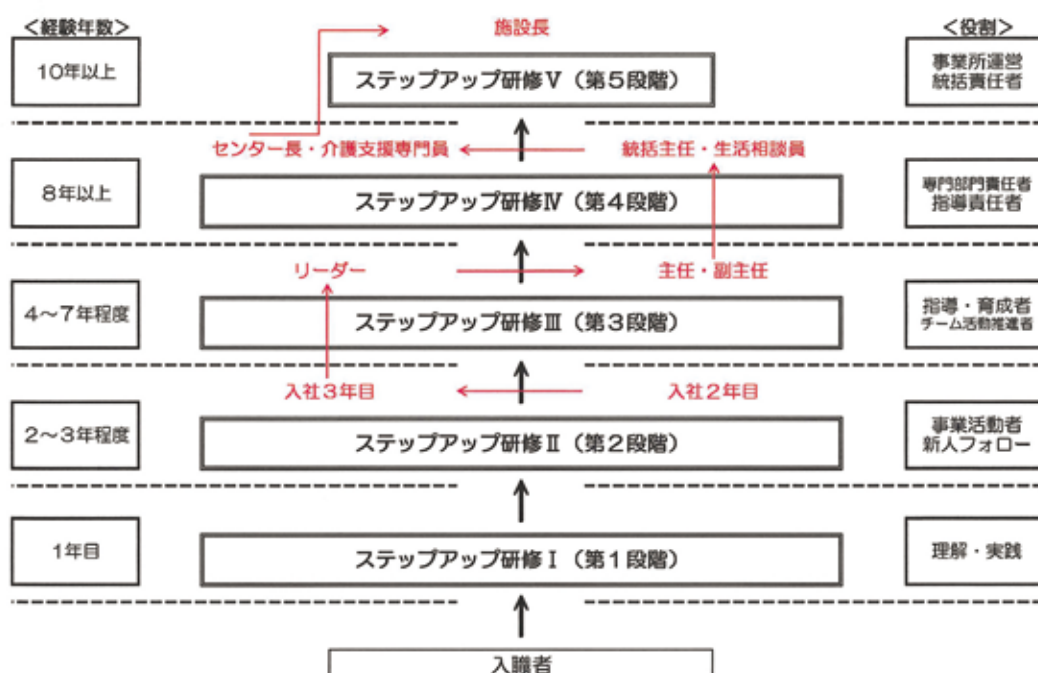
修Ⅱでは、後輩への指導の仕方の研修になる。外部の研修を受けに行くこともあるし、外部の先生に来てもらったりしている。3ヶ月に1回ぐらいの頻度で開催しており、研修日程が決まっているので該当者はシフトから外れて研修を受けてもらう形になる。

表2 介護職員の実践能力段階 イメージ

段 階	各段階に求められる能力
第5段階	運営統括責任者として、自身の事業所のサービスをモニタリングかつアセスメントし、組織運営の調整に努め、自組織を改善・向上させることができる。
第4段階	①常に最新かつ高度な技術を駆使し、当該分野のエキスパートとして、周りの職員の模範となる行動を示すことができる。 ②事業所の運営・経営状態を理解し、他部門や地域の関係機関との連携に努め、自組織の改善プロセスを構築することができる。 ③教育指導責任者として、現場優先かつ理にかなった教育研修プログラムを開発・実施・評価することができる。
第3段階	①高度な倫理観と目指すべきビジョンをもち、自身の仕事を冷静かつ分析的に客観視することができ、改善できる。 ②自ら率先して研究・渉外活動、研究発表に取り組むことができる。 ③チームのリーダーとして、雇用形態関係なく様々な職員に指導・育成等を行い、チームの活性化と組織支援に努めることができる。
第2段階	①チームの中で自身の役割を見出し、担当する業務において自身で考え、一人で行うことができる。 ②自己啓発に積極的に取り組み、自身の課題を解決できる。 ③新人職員に対し、相談・助言・指導ができる。
第1段階	①法人の理念を理解するとともに、いち社会人としてのルールやマナーを理解し、実践することができる。 ②福祉の基本的知識や法令等を理解し、指導・教育を受けながら安全かつ積極的に行動することができる。

※介護職員が専門職としての能力を高めていくための段階として上記5つの「実践能力段階」を設定する。

図1 介護職員の実践能力段階・研修体系とキャリアパス イメージ図



※上記は一定の年数をかけて段階的に上昇していくものであるとともに、介護職員が自身のキャリアアップを図るために貢献するものとして活用していく。

【一般職】キャリアパス

[illegible]

表3 段階別ステップアップ研修 イメージ

研修体系	研修内容
ステップアップⅤ	事業所の運営統括者として実践することができるための研修を行う。
ステップアップⅣ	複数チームの責任者や当該部門全体の責任者、もしくは特定分野における高度な知識・技術を有し実行できる者、もしくは職場における教育・研修等を行う者として実践することができるための研修を行う。
ステップアップⅢ	通常の業務を分析的にとらえかつ改善に結びつけ、事業所内のチームリーダーとしての役割を發揮することができるための研修を行う。
ステップアップⅡ	通常の業務を一人で行えるようにしながらも、自身を日々振り返ることで不足している部分を補うことができる意識付けと新人職員を教育・指導することができるための研修を行う。
ステップアップⅠ	福祉・介護の基本的な知識や法令等を理解し、職場での指導や教育を受けながら、基本的な実践を安全に行うことができるための研修を行う。

※各ステップアップ研修は、専門職としての力量を高めるとともに、チームケアを意図に置いた協働構成員としての役割を果たすために職場での能力獲得を補完するものである。

新卒の新人（毎年20名弱ぐらい入ってくる）は1年間、社内でしっかり教育している。新人全員に1冊ずつファイルを配っており、そこには企業理念に始まり、就業規則などが必要な基礎的情報がファイリングされており、さらに、育成状況の確認表（マナーとか、食事ケアとか、排泄／おむつ交換とか、できているかどうかを自己チェックしてリーダーに情報をあげさせている）があり、リーダーはこれを見て新人指導の材料にしている。

表5 介護職員としてのマナー及び接遇（基礎） 進捗状況 確認表

No.	項目	あてはまるものにチェックする				
		やった	できている	できている	できていない	不要
1	ファミリーを大切な人と意識して挨拶をしている					
2	職場の仲間を大切な人と意識して挨拶をしている					
3	外見や身なりから先入観を持って挨拶をしていない					
4	誰に対しても、こちらから積極的に挨拶をしている					
5	その日の気分や精神状態で挨拶をしないようなことがある					
6	自分の好き嫌いや相手に挨拶をしたり、しなかったりしている					
7	いつでも周囲の環境に影響されることなく挨拶をしている					
8	忙しい などこちらの事情優先の挨拶をしている					
9	どんなに忙しくても、電話口でも優しく丁寧な挨拶をしている					
10	はじめ、公私の区別を意識して挨拶をしている					
11	ファミリーや職場の仲間の立場に立ち挨拶をしている					
12	いち早くその場の空気や温度を察知するようにして挨拶をしている					
13	ファミリーへ感謝と思いやりの心と態度で挨拶をしている					

これが、OJTの基礎データにもなっている。レベルがどのくらい上がったかをチェックしていて、完璧にできるようになればこのチェックは必要なくなる。このレベルは3ヶ月ぐらいでクリアでき、これが最低限のことをやれるレベルである。これとは別に半年後のレ

ベルの個人目標シートも用意されている。

新しい業界なのでいろいろな制度を入れやすい面がある。専門職であるからこそ求められることを明確化している。これで一種のしつけ教育もなされることになる。

この新人教育のやり方は三幸福社会ができてから毎年やっており、月1回の新人研修ではこのファイルを持参して受講する。研修の指導員は各施設の生活相談員が担当している。

チームワークとか、熱心に仕事に取り組むといった評価項目のウェイトが高いのはチームメンバーとしてフレキシブルに働いてもらえる人材に育てるためでもある。

月1回のペースで1時間ほど全体研修を実施している。そこでは医療行為、介護行為の研修が中心となり、いわゆるミーティングではない。

これとは別に自主的な勉強会が盛んに行われている。ある職員が提案すればその職員を中心にプロジェクトチームを作って、月一回の勉強会をやるとかである。例えば、認知症の勉強をしたいと言うことで認知症小委員会のプロジェクトチームを立ち上げて、月1回勉強してきた成果を全体研修で披露したりとかをやっている。これは職員が自発的にやっている。

また、他施設との交流会をやっている。特養とか有料老人ホームなどいろいろな施設を展開しているので、特養で働いている職員が有料老人ホームで働いてみたいという場合は施設間交流を実施している。

このように人材育成に力を入れているが、多くの制度は業界団体である東京都社会福祉協議会などを参考にしている。

(4) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

介護の業界で働いている子は大半が温厚で素直な子が多く、自己主張してくる子は多くはない。しかしながら、新しい提案は下の子から言ってほしいし、そのようなアイデアを自然に引き出せるような環境を作ることに力を入れている。

パートであっても正社員と同じ仕事を担当してもらっている。パートだから記録を書かなくて良いと言うことはなく、なるべく平等性を持たせたいとの考えである。最初の頃はパート社員から正社員と同じことをやらなくてはならないのかとの不満があったが、今はそのような意見はなくなっている。パートは1日6時間勤務から、夜勤に入っている人もいれば入っていない人もいる。フレキシブルに全員が動く体制にしており、リーダーが仕切って指示をしている。

事業計画があり、この一年をどうしていくかを各フロアで話し合ってもらっている。各フロアの意見が反映されるように情報公開を意識しているが、その効果がどの程度あるかはわからない。若い職員が多いので経営的なことまであまり関心を持たない。

三幸福社会のカラーでもあるが経験の浅い職員にも責任を持たせて任せるのが基本方針でもあり、入社4年目（年齢でいうと20歳前半）で、フロアリーダーになる職員もあり、責任ある立場を任せて、フロア運営をしてもらっている。

(5) その他の取組み その他

介護の仕事は体力的にはきつい部分も少なくない。腰痛持ちが多いので、契約を結んでいるマッサージ屋さんがあり、そちらで無料のマッサージを受けられる。福利厚生の一環で、マッサージの代金は全額会社負担である。夜勤明けの職員がマッサージに行くケースが多い。

若者が中心の職員の構成だが、定年は60歳。本人の健康状態が良好であることが条件ではあるが、希望があれば68歳まで継続雇用が可能である。しかしながら、長年やってきた方は経験があるので何とか続けられるが、60歳とか高齢になってから介護の仕事をするのは体力的に難しい。

また、長期休暇取得制度を設けている。介護の仕事は日々シフトにより勤務が決められていることもあり、長期に休むことが難しい業界でもあるが、1人あたり最高6日間の連続休暇を与えている。また、有給休暇が消化できずに残ってしまうケースが多いので、有給と組み合わせで連続で休暇を取得することも可能である。

また、バーベキュー大会やスポーツ大会などのイベントを施設間交流の意味から実施している。

担当者からのメッセージ

「企業は人なり」とも言われるように、働いている職員が常に高いモチベーションを維持し続けることができる環境を事業者側が整備していくことが、企業の発展に深く結びついているものだと考えます。弊社も企業理念の一つである「職員の幸せ」を職員に周知徹底し、働いている職員が幸せに感じていなければお客様に上質なサービスは提供できないという意識を浸透させています。

単に給与や休日等待遇面だけでなく、公平性のある人事考課制度の構築等、雇用形態に関わらず職員一人ひとりが就業意欲を高められ、将来に向けて安心した人生設計が確立できるよう、管理者が意識していく必要性があるのではと思います。

事例番号 31

社会福祉法人太田福祉記念会
【福祉】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	社会福祉法人太田福祉記念会	代表者名	太田 宏
所在地	福島県郡山市	会社HP	http://www.ohata-fukushi.or.jp
業種	福祉	資本金	—
売上高 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	1,526 百万円	1,518 百万円	1,475 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	230 人	215 人	182 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	19 人	19 人	13 人
常用労働者の 平均勤続年数	10.9 年	常用労働者の 平均年齢	41.5 歳

ポイント

- ・ 事業計画と個人目標のリンクを通して、本人努力と組織業績向上をつなげる
- ・ 定期的なローテーション、研修を通じた定着率向上への取り組み
- ・ 従業員の経営参画を促進し、働きがいの向上に取り組む

1. 企業概要

特別養護老人ホーム、デイサービス、訪問介護事業など、様々な介護サービスを展開している法人である。事業所数は九つである。過去3年間の売上高は安定しており、法人として、収益率7%程度を目指していきたいと考えているという。

職員数は230名で、常用労働者は215名、そのうち、182名は正規職員である。正規職員の性別構成について見てみると、女性が135名、男性が47名となっている。職種ごとの内訳で見てみると、介護員が全体の6割程度を占めている。その他、生活相談員・介護支援専門員、看護職員、栄養士・調理員がそれぞれ、15名から20名程度おり、介護員と合わせると9割近くを占めている。その他、事務職員（7名）や運転手などがいる。

こうした職員の採用であるが、正規職員のうち介護員の採用は年一回実施されている。基本的には、介護福祉士の資格が取れる学校に求人を出し、応募者を募っている。担当は、法人の事務局である。かつては特定の専門学校や短大から、採用していた。ただ、近年そうした従来型の応募者が減少傾向にあり、資格を持たない者を採用し、イチから社内で教育することも必要となってきたという。このように、採用方法については、現在過渡期にあると言えよう。

採用された正規職員であるが、その離職率は、業界の平均以下であり、一度、採用されれば長く勤めてくれる傾向にあるという。

なお、法人事務局は、人事・労務・財務・企画などを担当しており、今後の会社方針やそれに沿った人材育成といった中長期的なことから、財務といった短期的なことまで、広範囲の役割を担っている。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

（1）業績管理・評価・処遇に関わる取組み 評価・処遇

組織目標と個人目標の連関、および、評価と処遇の連関にかかわる取り組みが、特徴としてあげられる。

①取組みの概要

ここでは、自己努力目標と自己評価の取り組みを紹介したい。努力目標は、経営目標に沿って立てられる年度ごとの個人目標である。自己評価は、文字通り自ら働きぶりを評価する取り組みである。職員は、自ら立てた目標の達成度合いや知識、技能、判断力、協調性などの能力にかかわる項目について、自己評価を行っている。

この自己評価は、上司のとの面談を経て、最終的な自己評価となり、その評価は、人事考課の評価ともリンクしている。

ア 業績管理

(ア) 経営目標と個人目標のリンク

職員は、1年間の努力目標を三つ立てなければならないことになっている。ここでの特徴は、その目標が、各施設の経営ビジョン（組織目標）と連関していることである。前年度末から年初にかけて、経営ビジョンが策定されるわけであるが、各職員は、そのビジョンで示されている目標を最低2つ、個人の努力目標としなければならないことになっている。

例えばT事業所では、当該年度の施設全体の目標として大きく三つの事が掲げられ、それに基づいて、各職種別の目標が設定されている。具体的に言うと、施設全体の目標の一つとして、「その人らしい生活が送れるように、利用者一人ひとりの心身の状態を把握し、個別ケアを実践する（24時間シート100%作成）」、ということが掲げられ、それに対応する形で、介護職には「個別のケア実践を図るため、24時間シートを100%作成し、シートを活用したケアプランに沿ったサービス提供100%を目指す」という目標が掲げられるといった具合となっている。

この施設目標は、全職員に周知されており、各職員は、経営方針を念頭に置きながら、個人の努力目標を作成することができるようになっている。

(イ) 個人ごとの目標のバラツキを防止する施策

ところで、こうした目標を個人で立てるとすると、その内容に個人間でバラツキが生じないのであろうか。また、経営目標から個人目標を選ぶ際に、比較的達成しやすい目標を職員が選ぶというような問題は生じないのであろうか。太田福祉記念会ではそのような問題は生じていないという。

というのも、各施設、および、職種ごとの目標は、概ね三つ、もしくは二つで構成されており、そのため、経営ビジョンから、個人目標に取り入れられる目標二つは、各職員で同じ項目となる確立が高くなっている。このことから、職員間で設定する目標には、バラツキが生じ難くなっている。

また、努力目標についてはできるかぎり客観的な数値目標を入れることを前提としているのであるが、上記の例で示したように、経営ビジョンの目標は数値で示されるものが少なからずあり、結果、個人の目標にも数値目標が組み込まれる仕組みとなっている。

このように、経営目標とのリンクを強めることに加えて、個人間の目標設定にバラツキを生じさせ難くするような工夫がなされている。

イ 評価制度（人事考課への反映）

こうして設定された個人目標に、知識、技能、判断力、協調性などの個人の能力に

かわる項目を含めて、職員は自身の働きぶりを自己評価する。評価は、5点（大変良くできた）から1点（殆どできなかった）の5段階からなっており、各項目毎に点数をつけることになっている。その後、上司との間での面談を経て、最終的な自己評価が決定される。この自己評価は、人事考課制度の項目とリンクしているため、ここでの評価点が概ね人事考課の点数となる。例えば自己評価で知識が3点なら、人事考課における知識の点数も3点となるケースが多い。

②取組みを進めるに当たって生じた課題

ア 運用面（高い点数をつける職員の説得）

評価は、5から1までの5段階であるが、職員によっては、5（大変良くできた）や4（概ね良くできた）を多くつける者もいるという。この点は、上司と部下の間で行われる自己評価決定の面談で調整する他ないのであるが、やはり、自己評価制度を導入する以上、こうした対応は大なり小なり必要な作業となってくるようである。

イ 制度面（1）（給与への反映）

また、もう一つの問題として、こうした人事考課を実施しても、それを十分に、給与に反映できていないという課題はある。昇格や昇進には反映しているが、給与にはほとんど反映できていないという。

例えば賞与などは、欠勤等がなければ、基本的に決められた係数に基づいて一律に支払われている。そうした中で、賞与の一部に考課が反映される部分（特別手当）があり運用されている。

個人評価を反映する特別手当では、5段階評価に応じて係数が0.5から0.1の5段階で設定されており、その係数を基本給に乗ずることで、手当の額が算定されている。

現状では、基本給の定期昇給部分に反映させるといったところまでは、いたっておらず、職員の頑張りに金銭的にも報いるという点で考えると、やや不十分な点はあるという。現在、考課制度を処遇制度とリンクさせるよう、制度改革に取り組んでいる。

ウ 制度面（2）（評価項目の設計）

どのような評価項目を設定するのは、今なお正解が見えていない。どこまで精緻な制度とするのか、この点は永遠の課題である。他社の取り組みを簡単に見ることもできないので、手探りの状態での設計が続いている。これからもよりよい制度設計に向けて知恵を絞っていく必要がある。

③取組みの成果・効果として、会社として感じている点

事業目標と個人の目標をリンクさせることは、個人の努力と会社業績のリンクが強ま

るという点で、会社の成長を促す上で有効な施策だと思っている。また、評価点が積み上がることで、各施設にいる優秀な人材の把握にもつながり、異動の際の基準としても利用できる。このことは、人材の適材適所な配置を可能とし、事業運営にも好影響を及ぼしていると考えられる。

(2) 人材育成に関わる取組み 人材育成

職員のモチベーションアップとそれを通じた定着率の向上を目的として、6年毎の定期的なローテーション、および、6年目の職員研修が実施されている。以下、その概要と実施の背景を中心に述べたい。

①取組みの概要

ア 定期的なローテーション

法人事務局が年初に出す異動方針に沿って、定期的なローテーションが実施されている。異動方針とは、今年度実施する異動の目的が示されたものである。例えばある年では、(ア) 幅広い知識・技術を持つ中堅職員の育成、(イ) 職員が能力を発揮できる組織の検討、(ウ) 同一箇所長期（概ね6年以上）勤務者の解消の三つが方針として掲げられている。この方針は、各施設長に示される。

この方針を基に、事務局と各施設長の間でヒアリングを実施し、異動対象者が決定されている。例えば、ある施設長が、「今年度はレクリエーションの仕事に重点的に取り組みたいので、それに相応しい人材が欲しいといった具合で要望を出し、事務局が各施設長の意見を勘案した上で、異動者と異動先が決定されている。また、事務局主導で、「この人をあなたの職場に異動させるから」という場合もあるという。いずれにせよ、事業方針を円滑に進めていくうえで最適な人員配置となるよう、人事異動が実施されている。

異動の際に職種が変わることは稀で、基本的には同じ職種を維持しつつ、勤務場所のみが変更されるのが基本である。こうした傾向は、業務を行う上で必要な資格がそれぞれにあることから生じているという。

異動対象者の選び方であるが、職場に長く留まっているものから優先的に実施するようにしているという。その頻度であるが、通常、6年から7年で別の職場に移るケースが多くなっている。この数字には、根拠があるのであるが、それを知るためには、制度に取り組むことになったきっかけを知る必要がある。この点については、下段の「②取り組みを進めることとなったきっかけ」で、触れるとし、先に6年目の研修について確認しておこう。

イ 6年次研修

これは、採用6年目の職員を対象に実施している研修である。6年目というと、上司、および、部下の双方から頼りにされ始める時期であり、そのことに戸惑いを感じる職員もいるという。そのような職員を対象に実施されているのが6年次研修である。

研修期間は、10月から翌年3月までの半年程度に4回開催されるのであるが、その準備は4月からスタートしており、実質1年間の研修と言える。

ここで行っていることは、研修を受講する職員各個人が現在の職場における課題を見つけ、それに対する改善案レポートを提出するというものである。まず、4月時点で、「今年度の研修で作成するレポートのテーマとしてあげたい課題を考えておくように」、という旨を職員に通知しておく。そして、10月からの研修で、4月からの日々の仕事で見つけてきた複数の課題に対する解決策を仮説として整理し、それをレポートにする。これが、一連の流れである。

11月には、研修者が、自らが考えてきた課題と解決のための取り組み（案）を発表会で報告する。発表会には、勤務している施設の職場長や施設のNo2、事務局長、および、事務長など上位役職者が参加する。職員は、そこで、自身の考えてきた課題とその設定理由、および考えられる解決策などについて報告を行う。報告の場において、上位役職者は、報告者に対して、課題の絞込みの必要性の指摘や、それへの解決策にかかわる助言等を行っているという。

その上で、さらに、テーマを絞り込み、その解決策として考えたことを実際の職場で実践し、その成果を2月末に報告させている。

②取り組みを進めることとなったきっかけ

上記から、6年目がポイントとなっていることが窺われる。結論を先に述べると、この数字には意味がある。6年目となっている理由を端的に述べると、定着率の向上である。上記の取り組みは、職員のモチベーションアップの維持・向上を通じて、定着率を上げようとした取り組みなのである。以下では、ローテーション実施の背景を確認することで、6年目に実施する理由を探りたい。

今から28年前、事業所が、二つになった時から不定期で異動は実施されていた。定期的なローテーションを実施するようになったのは、職員が100名から230名程度に増えた2000年ごろからである。2000年に、特別養護老人ホームの増築や訪問介護事業所などを開設。さらに翌年にもケアハウスなどが開設されている。この結果、職員数が大幅に増加し、その頃からローテーションが定期的に実施されるようになった。また、現在のように事務局で異動方針を出し、より計画性を持って実施するようになったのは、2009年からである。

こうした取り組みを実施した背景には、職員の離職問題があった。取り組みを開始す

る当時の傾向として、入社6年から7年目で、自らの人生について考え始める職員が多かったという。様々な要因があると思われるが、一つの大きな要因として、仕事のマンネリ化があった。「このまま同じ職場で同じ仕事を続けていくことが、はたして良いことなのか」。入社6年目で、このようなことを思い始め、結果として、離職を選択する職員が少なからずいたという。

そこで、職員のモチベーションの維持・向上のために、新鮮な舞台を提供するということを目的として、定期的なローテーションを開始することになったわけである。

6年目研修も同じ理由を背景に実施されている。研修によって、職場の課題を見つけ、さらにその対策を考え、実行することで、通常のルーティンではない業務を経験してもらい、新たな気持ちで仕事を望めるよう促そうとしている。

③取組みの成果・効果として、会社として感じている点

双方の取り組みとも、職員の仕事に対するモチベーションには良い影響を及ぼしていると感じている。仕事のマンネリ化を防ぐことを通して、新たな気持ちで仕事に望むことのきっかけとなっていると思われる。

また、双方とも職員の教育の場にもなっている。例えば、6年次研修では、研修者が出す課題のレベルが、6年間勤めている職員として妥当なのか等も見ている。簡単そうな課題を出してきたら、上位役職者が叱責することもあるという。こうしたやり取りを通じて、職員教育の場にもなっている面がある。

さらに、職場内にいる優秀な人材を把握できるという面もある。研修に参加している報告者本人に加えて、報告内容などを通して、その上司のマネジメント能力（指導者や相談役としての能力）も垣間見ることができる。この点は、適切な人材配置を実施していく上での有益な情報となる。人材把握という面で、経営の効率化に寄与している部分もあると言える。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

ここでは、職員の経営参加について、触れておきたい。

①取組みの概要（職員の経営参加）

職員からの提案を事業計画に反映させている。年度末に職員からの提案を受け付け、それを事務局で選考し、興味深いものがあれば、施設長会議などの会議の場で、提案しているという。その上で、実際に事業を展開するかどうかの判断を経て、重点事業として実施するかどうかの判断がなされる。

重点事業として実施することが決まれば、実際の事業計画に文言として組み込み、3年間実施する。3年間の取り組みの中で、一般事業（継続的な事業）とするかの可否を

判断するという。重点事業から一般事業に変わると、新たに職員からの提案を重点事業として実施するという具合で、職員の経営参加を積極的に推進している。

その他、各施設で独自に実施されている研究を全社的な事業に取り入れる取り組みも実施している。各施設では、職員がやってみたら良いと思われる取り組みを提案、実施しているという。

これ自体は、施設ごとの固有の取り組みなのであるが、それを、全法人レベルで発表する機会を設け、その内容を研究収録として一冊の冊子にまとめている。さらに、その発表会で目ぼしいものがあれば、全法人にその取り組みを波及させる取り組みも実施しているという。

②取り組みの成果・効果として、会社として感じている点

提案した職員の仕事に対するモチベーション向上に寄与している、と感じている。特に、提案を反映させる際に、事業計画の一つとして位置づけることで、発言が経営に反映されることをより直接的に知覚でき、経営参加によるモチベーションアップの効果をより高めていると思われる。

また、個別の施設の取り組みを全法人施設に展開することを通して、全社的な経営の効率化にも寄与している部分があると感じている。

(4) その他の取り組み その他

その他、より良い職場環境を作るための取り組みも多く実施されている。ここでは、理事長の取り組みを紹介しよう。

①経営陣の心遣い

ア 現理事長の取り組み

年度末には、お礼の気持ちとして、お饅頭を全職員はじめ派遣職員、委託事業職員にも渡している。もともとは、東日本大震災以降も、職場に留まってくれた職員に対する感謝の気持ちとして始まったものである。紅白饅頭に、理事長のコメントも添えられて、全職員に渡された。その次の年は、黒字経営へのお礼として行われており、連帯感の醸成にも役立っている。

イ 二代目理事長の取り組み

子育てサポートに積極的に取り組んだのが、二代目の女性理事長である。業界では珍しく、「くるみん」を取得している。行政から、自社の現状の取り組みであれば、取得可能であると言われ、取り組んだという。前理事長が先進的に子育て支援に取り組んだことが基盤となり、取得できる水準にまで子育てサポートが充実する一つの要

因ではないかと考えている。彼女は、均等法が施行される以前から、女性の働きやすい職場の実現に向けて取り組んでいたという。

②取り組みの成果・効果として、会社として感じている点

以上のように、経営陣も、より良い職場を実現するために自主的な取り組みを実施している。

育児支援の充実は、確かに休んでいる間のパート補充などコスト面で言うと負担増となる部分もあるが、正規職員の定着率に少なからず良い効果を及ぼしている。

また、お饅頭は、職員に喜ばれるとともに、理事たちからも好評を博したという。ちょっとした心遣いが、職場を職員にとってより過ごしやすい環境に変えていくのだと思う。

やはり、職員が働きやすい環境でいきいきと働いていないと、利用者へのきめ細かなサービスの提供も難しいと思われる。この点から、こうした取り組みは、定着率のみならず、より良いサービスの提供にもつながっていると思われる。

3. 現在の状況と今後の展望

将来的に問題となることが予想される課題がいくつかある。まず、現場の職員不足問題である。近年、応募者数が減少しており、現状の採用慣行を続けると、現場を回すために必要な職員を十分に確保できなくなる可能性がある。この業界は、慢性的な人手不足であるが、だからと言って、現状のまま何もしなければより深刻な状況に陥る可能性があるという。

この問題を回避するためには、採用方法を有資格者のみならず資格を持たない者まで広げていく必要がある。今後は、未経験者も募集の対象とし、彼らや彼女らを社内でイチから教育して育てていくような環境を作っていかなければならないと感じている。現在、未経験者を対象とした教育プログラムを作成し、取り組みを開始したところであるが、より充実させていく必要があると考えている。

また、中堅職員の人材活用においても課題がある。その課題とは、ポスト不足問題である。

組織内の役職ポスト数は限られているので、優秀な人材であってもすぐに役職登用することが難しい状況となっている。これは、定着率が高いことで生じている課題であり、ある意味これまでの取り組みの成果の結果新たに出てきたものであるが、職員のモチベーション管理の点から、何か対策を講じる必要があると考えている。

ギスギスしない範囲内で適度な昇進競争を組織内に持ち込むことは、組織の活性化という面において、有効な施策だと言える。職員に役職登用の可能性があることを示し、そうした適度な競争環境を生み出せないか思案中だという。具体的には、これまではポストではない役職の昇進についてもやや厳しく管理していたが、例えば、副主任と呼ばれるポストではな

い役職の数を増やすとともに、そこへの登用もやや簡単にすることで、役職昇進者の数を増やせないか検討している。

担当者からのメッセージ

日本は超高齢化・少子化社会を迎え、要介護者が激増する一方、介護の担い手を確保することが急務です。安定した労働力の確保は、質の高い介護サービスを提供し続けるための絶対条件でありますので、当法人では以前から改革の必要性を認識し、職員が長く働き続けられるよう、手探りではあるものの子育て支援と職員教育に力を注いできました。その結果、「くるみん」の取得は望外の評価を得ており、離職率が高いといわれる介護業界の中、我が法人は安定した雇用を維持しています。

働きがいのある、働きやすい職場は、経営と運営がリンクすることによって生まれ、結果として企業の理念の具現化を図るための近道となるでしょう。

福祉業界の課題は山積しておりますが、2025年問題に向け、郡山市民に育てられた当法人はこの地域にどう貢献していくか、これからも役職員とともに考えて参ります。

事例番号 32

北九州福祉サービス株式会社
【 福祉 】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	北九州福祉サービス株式会社	代表者名	田辺 正親
所在地	福岡県北九州市	会社HP	http://www.kitafuku.co.jp/
業種	福祉	資本金	87.5 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	1,474 百万円	1,430 百万円	1,389 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	235 人	182 人	152 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	17 人	10 人	18 人
常用労働者の 平均勤続年数	6.25 年	常用労働者の 平均年齢	47.1 歳

ポイント

- ・ 目標評価表では仕事の成果に関するだけでなく、仕事へのやりがい・職場の人間関係や今後のキャリアプラン等に関して記入する欄を設けて、職員が自分の「思い」・「考え」を伝えやすくしている。
- ・ 本人及び部門の希望に応じた異動や教育訓練を実施している。
- ・ 従業員満足度調査を実施して、従業員が満足していること・不満に思っていることを経営陣が把握することで、従業員が働きやすい職場作りに活かす。

1. 企業概要

北九州市において、介護サービス、福祉用具販売、福祉・介護人材育成を行う企業である。平成11年創業で居宅介護支援拠点7拠点、訪問介護（ヘルパー派遣）拠点7拠点、通所介護（デイサービス）拠点4拠点の他、認知症対応型共同生活介護拠点（グループホーム）2拠点等を北九州市内に複数の拠点を構える。また、本社（本社ビルには小倉北区エリアの訪問介護拠点も併設）では、車いすなどの介護福祉用具の販売と介護職員初任者研修などの介護福祉人材養成事業も行っている。各部門の下に各事業所が位置づけられ、部門長（センター長）が各地域の事業所を取りまとめる組織構造である。会社沿革としては、訪問介護からスタートして、デイサービスやグループホームに展開していった経緯がある。

従業員数（登録型ヘルパーを除く）は235名で、常用労働者（正職員とパートタイム職員）は182名、アルバイト職員46名、嘱託職員7名という構成である。常用労働者のうち正職員は152名である。また、この235名以外にも、登録型ヘルパーも活用している。部門別の人員数は、居宅介護支援31名、訪問介護（ヘルパー）部門101名、通所介護（デイサービス）部門55名、グループホーム23名、といった人員構成で、ヘルパーとして働く職員が多い。

採用者は年10～20名程度で、離職者数は年10～15名程度で、この数値の推移は1999年の創業以来、新規事業の立ち上げなどを除くとそれほど大きな変動はない。離職理由としては、定年の他に、体調不良や家庭の都合、親の介護などである。

職員の平均年齢は47.1歳で、平均勤続年数は6.25年である。女性が多く、正職員では152名中128名、パート職員では30名中26名が女性である。ヘルパーなどの訪問介護事業を担う人材には会社創業以来働いている人も多い一方、グループホームなどの近年開始した施設型事業には若い人材が多く、事業所間で平均年齢に若干のバラつきがある。ヘルパーやケアマネージャーとして入職してくる人材は、子育て等が一段落した年配の女性（介護職の経験がある人材も多く含まれる）が多い傾向にある。職場全体として残業時間も少ないため、職員のワーク・ライフ・バランスは比較的取れていると感じる。

人材採用においては、世間の景気に大きく左右される傾向があり、好景気になると人材採用難はかなり深刻になる。なぜならば、重労働、かつ相対的に低賃金であるため、好景気期には就職先として避けられる傾向があるからだ。恒常的な人材不足はなかなか解消されない状況が続いている。また、同地域他社への移動（いわゆる、ヨコの動き）も見られる状況である。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 概要

目標評価（目標管理）制度を導入しており、上司と部下のコミュニケーションの場としても機能している。また、部門や個人からの要望を吸い上げて、研修計画・実践を行っている。

(2) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

○目標評価制度

①取組みの概要、取り組みの成果・効果として、会社として感じていること

目標評価（目標管理）制度を導入している。この目標評価面接では、上司が部下の（私生活も含めた）様々な悩みを聞く機会を設けており、部下と上司が仕事以外の話をする機会も多い。

目標評価制度においては、管理職の評価目標には売り上げ目標を掲げるが、現場の職員にはスキルや職務遂行能力の向上等の目標を掲げる。上位管理職になるほど、売上への貢献などを評価する割合が大きくなる。

目標評価制度における目標設定に先立つ形で、会社の年度方針が決められる。その年度方針には売上や利益はもちろん含まれるが、その他の指針（人材育成目標やサービスの質向上、など）も示される。それらの会社方針を受けて、各所属長と各職員の間での目標設定が行われる。

職員からのボトムアップ型の目標設定を行うようにしており、目標に基づいた評価は半年単位で行われている。目標評価表においては「現在の仕事内容」「期初目標（何を（＝テーマ）、どのくらい（＝数値目標）、どうやって（＝プロセス）を記入）」や「期末評価」を職員本人が記入する。それに基づいて、期末に、所属長が「達成レベル」や「（目標達成のみならず職務遂行力も踏まえた上での）評価」を点数化する。職務遂行評価には「職務遂行能力（理解力・判断力、意思表示・伝達、等）」の他に「勤務態度（積極性、責任感、職場規律の順守、等）」も含まれる。

評価においては、所属長（直属の上司）による1次考課、本部でのセンター長の2次考課を行う。センター長会議では部門間の評点のバラつきなどの調整を行う。

目標評価表には、上記の仕事に関する目標（及び評価）のみならず、「自由記述欄」として仕事以外の希望等を自由に記入できる欄を設けてあり、「仕事へのやりがい（十分ある～全くない、の4点法）」「職場の人間関係（極めて良い～極めて悪い、の4点法）」等についても職員個人が評価できるように作られている。また、「今後のキャリアプラン（今後チャレンジしてみたい部門や職種、勤務地など）」や「キャリアプラン達成のために必要な資格取得」等への希望を記入できる欄も設けており、各職員が目標評価制度・目標評価表を通じて、会社や所属長に様々な「思い」「考え」を伝えることができる仕

組みを作っている。これらの制度によって、職員の働く意欲向上につながっていると感じている。

評価においては、年功的な昇給・昇格は存在せず、目標評価制度の評点に基づく昇給・昇格を行っている。それらに対する職員の納得性を高めるためには、上司の評価能力はまだまだ課題であると考えているが、高い評価を受けて昇給・昇格できた人材の仕事に対する意欲は向上していると感じる。

職員からの意見や提案を受け付けるようにしており、職員によっては、上記目標評価制度の目標として、「半期に一回は何らかの提案をします」という目標を定める者もある。

②取組みを進めるに当たって生じた（生じている）課題

職員からのボトムアップ型の目標設定を行うようにしているが、その際に課題になるのは、各職員の向上意欲によって設定目標の難易度が大きく異なることである。

評価を行った後のフィードバックでは、納得できる評価根拠を示すことが必要であるが、管理職層（考課者）の考課能力にはまだ課題が存在しており、会社全体として今後強化していくべき能力の一つだと考えている。

○ジョブ・ローテーション

異動はほとんどない状況である。会社としては、ジョブ・ローテーションを行おうとしているが、職員の地元志向が非常に高いので、同一市内での異動も受け入れてもらえないことも多い。

一方で、本人の希望（例えば、「デイサービスからグループホームに異動して新しいことを学びたい」など）は、上述の目標評価表への記入をはじめとして、なるべく拾い上げるようにしている。これらの希望は尊重しており、状況が許す場合には、その希望を叶えるように異動を行うようにしている。それによって、仕事への意欲が向上するのではないか、と感じている。

（3）人材育成に関わる取組み 人材育成

業界の特徴として、外部研修が多く、会社としても職員達に情報提供はしている。その中で、「この研修に参加したい」という職員の要望が上がることもあり、会社業務に関わる者であれば、受講に係る経費の負担を会社が行うようにしている。

部門ごとにテーマを決めて、年間の研修計画を立てる。部門長から部下への指示としての研修もあるが、部門管轄の各事業所から「感染症対策の講習を受けたい」「認知症対応を学びたい」等といった具体的な要望を汲み上げて、部門の年間研修計画を立てるようにしている。こういった希望を叶えることによって、職員達の研修への取組み意欲が向上するのではないかと感じている。

自主的な勉強に取り組む職員も存在するが、自主的な学習に対する要望がなかなか出てこないで、会社側から学習を働きかけなければいけない状況である。しかし、職員からの希望が出れば、職員の意欲を汲み上げるために、希望を叶えるように努力している。また、目標評価制度において決められた資格（特定の業務遂行のために必要な資格）を取得することによって自動的に昇給するシステム（＝資格取得が昇給というインセンティブになるシステム）になっており、そのシステムは資格取得に向けたモチベーション向上につながっている。社内研修では、各部門で年間研修計画を立て計画的に実施している。ヘルパー部門では3か月、6か月、1年という職歴別の研修を行っている。また、各部門長を対象とした管理職教育（階層）も実施している。

上司・部下間の関係において、先輩格にあたる職員が「高齢者のケアとは」「より良い介護の在り方とは」といった経験談を語ったり、後輩を育てたりして、仲間から信頼される先輩がチーム全体の面倒を見る光景も見られる。このような経験を通じて、チームから信頼される人材を管理職（リーダー）とするようにしている。

（4）業務管理、組織管理、人間関係に関わる取組み

業務・組織・人間

○業務管理

業績向上賞という制度があり、特に高業績を上げた部門には、部門（チーム）に対して報奨金を支給しており、個人だけではなくチームも評価できるようにしている。この制度によって、チームワークも醸成され、職員が働きやすい職場作りにつながるのではないかと考えている。また、職員からの業務改善に対する提案制度も取り入れている。その提案には表彰も報奨も行う。採用された改善提案に関しては、それら改善提案の年間での改善効果を数値化して、効果の大きさによって報奨金の額も変動する。

○経営情報の共有

経営情報として、経営利益・予算達成度（前年度比数値なども含む）、求人状況や株主情報等を開示している。これらの情報の開示によって、職員の仕事への意欲に影響を与えるだろうと感じている。特に、売り上げが良い場合は、情報開示は職員の働く意欲向上につながっていると感じている。

○組織管理、人間関係管理

各管理職単位で実施する会議に、社長も含む上位の管理職が定期的に出席して、管理職が抱える現場の問題点を吸い上げる仕組みをしている。

各拠点は規模が小さいので、人間関係が一度崩れるとそれ以降の立て直し・維持が難しいケースが多い。そこで、各拠点には拠点をまとめる管理職を配置しており、職場内のトラブルについては個々の事例解決に向けて管理職達が即座に対応出来るように

なっている。現場の所属長（施設長等）の中には、現場からのたたき上げの管理職も多いため、現場のことが良く分かるので、管理職と部下の（感覚的な）距離が近い傾向があり、比較的上司・部下間のコミュニケーションは多いと感じている。しかし、その反面、上司・部下の距離が近すぎて、部下と上司がフラットになってしまっており、管理する側（管理職）と管理される側（部下）の関係を築きにくくなっているという問題点もある。

○従業員満足度調査の実施

不定期だが、概ね3年に1回のペースで必要に応じて従業員満足度調査を実施している。過去4回（平成17年・19年・21年・24年）実施している（調査項目は末尾の調査用紙の通り）。調査項目については、その時に聞きたいことなど実施の都度部分的に修正するようにしている。

調査は無記名で雇用形態別（正社員、パートタイム社員、アルバイト社員、嘱託社員）、職種別（ヘルパー、ケアマネジャー、デイ・用具・グループホーム、事務）に集計しており、各部門別、拠点別、職種別に各調査項目で満足していること、不満に思っていることを集計（把握）し、問題点を検討するようにしている。また、自由記述欄には会社への不満や意見・要望も記載してもらっており、上記の集計結果とあわせて社長・センター長・部長が参加する経営会議にてその対応について検討し、できる事についての対応とできない事についてはどのような理由で出来ないのかをすべて従業員へフィードバックしている。

3. 現在の状況と今後の展望

職員の能力は潜在的に高いという信念を持っており、責任や裁量を与えて、職員の仕事へのモチベーションを高めるように仕向けたいと考えて、様々な制度を試している。それらを成功させるには、まずは、職員達に自信を持たせることが必要で、それが今後の課題であると感じている。

また、離職率低下に向けて、コーチング研修を取り入れる等により、管理職に対して部下への適切な接し方を指導している。このような研修を通じて、管理職の管理能力・リーダーシップのより一層の向上につなげ、組織運営能力を高めることが今後の課題であると感じている。また、福祉・介護という業種の仕事のほとんどは数値化しづらい業務、そしてチームワーク重視の業務であるので、目標設定や評価の在り方については今後も更なる検討の余地があると考えている。

平成24年12月企画総務課

第4回 従業員満足度調査

該当項目に○印をつけてください。

雇用形態	社員	パートタイム社員	アルバイト社員	嘱託社員
職種	ヘルパー	ケアマネジャー	デイ・GH・用具	事務

該当項目に○印をつけてください。

	①	②	③	④	⑤
1 会社（経営トップ）や各部門の方針が明確で、職場に浸透していますか？	かなり浸透している	まあまあ浸透している	普通	あまり浸透していない	全く浸透していない
2 上司の支援・指導を受けていますか？	かなり受けている	まあまあ受けている	普通	あまり受けていない	全く受けていない
3 業績評価、人事処遇が公平ですか？	かなり公平である	まあまあ公平である	普通	あまり公平でない	全く公平でない
4 給与水準が高いと思いますか？（介護・福祉業務内）	かなり高い	まあまあ高い	普通	あまり高くない	全く高くない
5 仕事に見合った給与を得ていますか？	かなり得ている	まあまあ得ている	普通	あまり得ていない	全く得ていない
6 仕事の分相は平等ですか？（同じ部門内）	平等である	まあまあ平等である	普通	あまり平等でない	全く平等でない
7 自分の知識、スキルが十分に生かせる職場ですか？	かなり生かされている	まあまあ生かされている	普通	あまり生かされていない	全く生かされていない
8 今の仕事にやりがいがありますか？	かなりある	まあまあある	普通	あまりない	全くない
9 今の職場の人間関係は良いですか？	かなり良い	まあまあ良い	普通	あまり良くない	全く良くない
10 上司や仲間から、自分の仕事ぶり、存在が認められていると感じますか？	かなり感じている	まあまあ感じている	普通	あまり感じない	全く感じない
11 研修、教育体制が充実していますか？	かなり充実している	まあまあ充実している	普通	あまり充実していない	全く充実していない
12 休日（有給休暇）は計画どおり取得できていますか？	かなり出来ている	まあまあ出来ている	普通	あまり出来ていない	全く出来ていない

次ページへ

該当項目に○印をつけてください。

	①	②	③	④	⑤
13 勤務時間のコントロールはできていますか？（不本意な残業時間が多い）	かなり出来ている	まあまあ出来ている	普通	あまり出来ていない	全く出来ていない
14 仕事でストレスを感じていませんか？	かなり感じている	まあまあ感じている	普通	あまり感じない	全く感じていない
15 楽しみ（趣味）や気分転換を行っていますか？	かなりある	まあまあある	普通	あまりない	全くない
16 自分の健康状態はいかがですか？	かなり良い	まあまあ良い	普通	あまり良くない	悪い
17 福利厚生制度が充実していると思いますか？	かなり充実している	まあまあ充実している	普通	あまり充実していない	よくわからな
18 会社の将来に明るい期待を持てますか？	かなり持てる	まあまあ持てる	普通	あまり持てない	全く持てない
19 自分の将来に明るい希望を持てますか？	かなり持てる	まあまあ持てる	普通	あまり持てない	全く持てない
20 総合的にみて、現在の仕事・会社・職場に満足していますか？	かなり満足している	まあまあ満足している	普通	あまり満足していない	全く満足していない

21 その他、会社へのご意見・ご要望がありましたらお書きください。

ご協力ありがとうございました。
結果が不足する場合は別紙にてご記入ください。

担当者からのメッセージ

従業員の皆さんが働きやすい、働きがいのある職場づくりには現場を担うスタッフの皆さんの思いやニーズをどれだけ汲み取る事ができるかがカギであると思います。会社が思う働きやすさ、働きがいと現場のスタッフが思うそれとが合致していれば的確な対応ができます。弊社もまだまだ課題が山積ですが現場のスタッフの皆さんとのコミュニケーションを大切にして働きやすい、働きがいのある職場づくりを目指していきたいと思います。

事例番号 33

社会福祉法人八起会
【福祉】

取組み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企業名	社会福祉法人八起会	代表者名	木村 文一
所在地	滋賀県湖南市	会社HP	http://www.hachikikai.com
業種	福祉	資本金	—
売上高 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	1,516百万円	1,413百万円	1,360百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	319人	207人	168人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成24(2012)年度	平成23(2011)年度	平成22(2010)年度
	22人	7人	28人
常用労働者の 平均勤続年数	5年	常用労働者の 平均年齢	35歳

ポイント

入社前の「職場体験」により、入職前と入職後のギャップを軽減し、離職者も減少した。

- ・段階的な階層別研修によって、職務遂行能力を向上させる。
- ・フレッシュマンリーダー制度によって、先輩職員が新入職員を仕事以外の部分もサポートする。
- ・キャリアパスポート制度、職場復帰支援プログラムを導入し、復職者の受け入れ体制を整える。

1. 企業概要

1996年創業、滋賀県湖南市を中心に社会福祉事業、公益事業を行う社会福祉法人である。軽費老人ホーム、介護老人保健施設、特別養護老人ホーム、デイサービスセンター、デイケア、居宅介護支援事業所、ホームヘルプステーションを運営している。平成20年以降、デイサービスセンター、特別養護老人ホーム、介護老人保健施設等を新設・増床しており、運営施設数は増加している。

総従業員数は319名、常用労働者は207で、うち正職員（常勤職員）は168名である。常用労働者の平均年齢は35歳、平均勤続年数は5年である。例年、20～30名の採用を行っている。新卒15名程度、中途採用は若干の退職補充などのために採用している。なお、常勤職員の業務には夜勤を伴うので、通勤距離が長くならないように配置を考慮している。介護福祉士有資格者及びホームヘルパー1・2級有資格者は100名を超え、看護師・准看護師及び介護支援専門員有資格者も30名を超える（重複取得者含む）。

近年の施設増加に伴い、新しい施設を運営させるためにベテラン従業員のノウハウが必要となるので、配置転換によって、ベテランが新しい施設に赴任するので、既存の施設を若干手比率が高い状況で運営することも多い。

新卒採用者においては、大卒新卒採用者の半数は社会福祉系学部出身であるが、残りの半分はその他の学部（理系学部から文学部まで）出身である。しかし、福祉にあまり関連のない学部出身者でも、就職面接の過程で「職場体験」への参加を義務付けており、入職後の自身の仕事をイメージしやすいようにしている。3日間かけて「職場体験」を行い、入職前と入職後のギャップを軽減するようにしている。その結果、内定辞退者が減り、離職者も減る要因になった。退職前に面接を行っているが、労働条件を理由に仕事を辞める従業員はほぼ皆無であり、離職率も年々下がってきているので、現状の離職率はそれほど問題視していない。

夜勤がある職種であるが、「夜勤がある」ということは募集要項に示してあり、入職者は入職前に夜勤がある職場であることが分かっているので、入職後に夜勤を敬遠する職員はいない。

非常勤の年齢層は様々である一方、夜勤を伴う常勤職は非常勤よりも少し若い年齢層である。また、中途採用者は非常勤職から始めてもらい、常勤職になる。定年後の再雇用制度も制定している。また、再雇用制度（定年後再雇用制度とは異なる、再雇用制度：後述部参照）によって、一度辞めた従業員が戻ってくることもある。退職後に八起会の職員と連絡を取り合う者も多い。

定期昇給制度を維持しており、人件費が増加する傾向にある。現在、本人年齢や勤続年数が最も大きな給与決定要因になっているので、人件費は年々増加する傾向にある。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 概要

目標管理制度による評価制度を取り入れており、人事評価は4次考課までである。フィードバックも定期的に行っており、評価結果の根拠を伝えて、次期の目標設定に活用している。目標の明確化、複数回の評価による納得性の確保によって、職員の働きがいは向上している。

以前は見られなかった、事業所をまたいだ異動も取り入れ、これまでの「事業所間の垣根」を取り除いた結果、職員全体に八起会職員としてのアイデンティティが醸成され、八起会への愛着がさらに高まった。

(2) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

① 取組みの概要

目標管理制度を取り入れている。管理職層の目標には「回転率」等の売り上げ目標が含まれるが、一般職員層の目標管理には、能力向上や資格取得等が含まれる。目標管理の面談は、年2回行っており、目標管理における目標達成に向けた行動・プロセス評価が賞与決定における最も大きな決定要素になっている。上司が部下の仕事ぶり（能力・行動）と仕事の結果を評価し、優れている点を認識して、仕事内容をより一層向上させるように助言・奨励を行い、やや劣る点については指導を行い、是正を促すようにしている。考課者訓練も行っており、新任役職者にはビデオ教材を用いて、評価方法の社内研修を行なうことで、考課スキルの向上を目指している。

人事考課は4次考課まで行われ、副主任（主に、ユニットリーダー）、主任・係長、副施設長、施設長の4人が考課を行う。ユニットごとにリーダーを置くので、ユニットリーダーによる考課が1次考課になる。フィードバックも行っている。フィードバックにおいては、行動基準、情意考課、知識・技術、指導力等を評価した考課者が「なぜ、この評価にしたか」を説明する。このフィードバック時に、次期の目標を設定する。

事業所間の異動は、施設の新設に合わせて、適宜異動を行っている。過去には、事業所間の異動はほとんどなかったが、①施設を増設していること、②新しい能力・知識の獲得、③特定の利用者と長く一緒に居ることも好ましくない部分（マンネリ化、等）もあることから、定期的な異動を行うようになった。

施設内でのユニット間異動は施設の裁量に任せている。例えば、ある施設内で人間関係が起因となる問題などが起こった場合は、施設長の判断によって、施設内でのユニット間異動を行えるようにしている。一方、事業所（施設）間をまたぐ異動に関しては、法人本部が取り仕切っている。

②取組みを進めるに当たって生じた課題

社会福祉法人という特性上、成果指標の設定が難しかった。現在、取得資格の有無等も月例賃金額決定要素の一部として活用している。それによって、資格取得促進へのインセンティブともなっている。

部下の育成を上司の評価項目としているが、指導力に重きをおいて部下育成を行っている職員がそれほど多くない。

部署をまたぐ異動に関して、当初はそれほど理解を得られなかったが、異動による成長の必要性を訴えることで、徐々に理解を得られるようになった。

③取組みの成果・効果として、会社として感じている点

目標管理制度の導入によって、日々の仕事における目標が明確化され、働きがいの向上に寄与していると感じる。また、4次評価によって、納得性の高い（恣意性をなるべく除外した）評価を行えるようになり、働きがい向上につながっていると感じている。

当初は異動の必要性はあまり理解されなかったが、異動を実践するようになって、事業所間のヨコのつながりが出来るとともに、他事業所が困っている場合、事業所の垣根を越えて助け合う風土が醸成されるようになった。職員の間には、これまで「私は〇〇事業所の職員である」という意識が根付いていたが、事業所をまたぐ異動を実践するようになってからは、職員の中に「私は八起会の職員である」という意識が広がったように感じられ、八起会全体としての一体感が生まれた。この一体感は職場への愛着にもつながるのではないかと感じている。

（3）人材育成に関わる取組み 人材育成

①取組みの概要

スキル到達度・行動基準を決めて一つずつクリアしていく方式で計画的なOJTを行っている。資格取得に向けて、社内で模擬試験等も行っている。これらの模擬試験関連はOJT担当の副施設長が取り仕切って行われている。

新入職員に先輩職員（フレッシュマンリーダー）を1名指名して、仕事はもちろん仕事以外のことでも様々な相談に乗るなど新入職員をサポートする制度（フレッシュマンリーダー制度）を取り入れ、新入職員の成長を促している。

研修制度は、新人研修、フォローアップ研修、役職者研修などの階層・職歴別研修に加えて、職務遂行に役立つ知識・技術等を身につける研修なども取り入れ、適宜外部研修にも派遣している。

②取組みを進めることになったきっかけ

「入職前と入職後1年以内は手をかけると離職率が下がる」と考えており、育成におい

でも「いかに新人に手をかけて成長させるか」が念頭に置かれている。また、介護福祉系の職には要資格の仕事も多く、入職後すぐから、仕事をするために受講が欠かせない研修も多い、という事情もある。

八起会に限らず、業界全体の特徴として、リーダーシップを発揮する人材、上司に意見する人材、仕事や会議の場で意見を述べる人材が少ないことは問題だと感じており、それらの問題解消のための研修（中堅職員研修、役職者研修、等）を取り入れるようになった。

③取組みの成果・効果として、会社として感じている点

数年前から、中堅職員研修（2～3年目もしくは4～5年目の職員）や役職者研修を行っており、リーダーシップを発揮できる人材の育成に努めている。また、新入職員研修やフォローアップ研修（入社6ヶ月後）等も行っており、職務遂行に役立つ知識や技術の習得を促している。

福祉介護を専門領域とする外部講師による研修に加えて、福祉とは関連のない業種から外部講師（ゲスト・スピーカー）を呼んで、「新しい風」（＝介護福祉業界では感じることのない感覚）を知ってもらおうとしている。自主勉強会という形で、各事業所で、自然発生的に自主勉強会が行われていることも多く、育成活動は仕事への意欲向上につながっていると感じている。

（4）業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

○コミュニケーション

介護福祉系の仕事に就く人は使命感も高く、熱心に仕事に取り組むことも多いと感じる。チームで仕事を行うことも多いので、チームワークを発揮しながら仕事を進めなければいけない場面も多い。このような職務特性を持つことから、チーム内でのコミュニケーションは非常に重要になってくる。

フレッシュマンリーダー制度等の先輩・後輩のコミュニケーションでは、法人外での先輩職員と後輩職員のコミュニケーションの向上を図るために、食費補助などをして、法人外でのコミュニケーション（法人外で、食事やお茶をしながら、いろいろなことを話し合う）も促進している。この法人外での交流によって、先輩・後輩間の距離も縮まり、働きやすい職場作りに一役買っていると感じている。

○現場や職員との情報のやり取り

各拠点のメンバーは研修等で頻繁に集まるので、その集まりに本部のスタッフが必ず同席することで、現場の状況をなるべく把握するようにしている。また、法人側から施設長会議において、各施設長・副施設長に利益を含む経営情報を伝えている。年2回役

職者会議では、役職者達には損益分岐点の開示をしている。

「自己申告制度」を取り入れており、自身の希望や現在の健康状況を直接会社に伝えている。この自己申告制度は、年に1度全職員を対象に行っており、現在の担当職務や異動希望や健康状況について記入して、法人本部事務局宛に親展で直送する方法を取り入れて、法人本部が現場・職員の声を直接拾い上げるようにしている。

○職場復帰支援プログラム、キャリアパスポート制度、育児休業

大手企業が取り入れている職場復帰支援プログラムに八起会も参加しており、育児休業・介護休業中の職員のスムーズな職場復帰ができるようにしている。休業中はオンラインでの講座受講や上司とのメールでの情報交換などを行うほかにも、事業所毎に発行している利用者家族向けの広報誌を発送して、職場や利用者の現状を伝えるようにしている。

妊娠・育児期にあたっては、産前には負担のかからない介護を担当させたり、夜勤を免除したりしている。近年は、子どもが保育園に入れないなどの事情（いわゆる、待機児童問題、等）によって、育休期間は1年半程度と長くなる傾向もみられる。

やむを得ない事情で、いわゆる円満退職をした職員が、退職時に職員が将来八起会への復職を考えている場合には、「キャリアパスポートと呼ばれる証明書類を出す（「キャリアパスポート制度」と呼称）。このパスポートによって、復職時に八起会側が容易に退職前の情報などを把握することが出来るので、退職した職員の八起会への復職が容易になる。復職後の職位は、退職前の職位にするようにしている。今後は介護による休職者が増加すると考えられるので、職場復帰支援プログラムを最大限活用するとともに、介護期間が延びて介護休業日数の上限を超えた場合は、キャリアパスポート制度も併せて利用することで復職をサポートしたいと考えている。

このような制度を整えることによって、働きやすい職場環境・復帰しやすい職場環境を構築して、定着率向上・離職率減少に導くことができるのではないかと感じている。

3. 現在の状況と今後の展望

介護の現場は、転々と転職を繰り返すことが当たり前とされる環境であり、業界内にもそういった考え方が蔓延している現状がある。職員達にはそういった考えを改めてもらい、八起会で長く働いてもらいたいと考えている。

実際に、上述したようないくつかの取り組みを行ったことによって、八起会の離職率は減少してきた。ずっと働き続けたいと思えるような職場作りのためには、職員と法人側のコミュニケーションが重要であることが分かった。また、働き続けたいと思うには、本人が仕事を楽しいと感じることが重要であると考えており、そのためには法人（法人本部）と現場・職

員の間がなんでも言い合える風通しの良い組織を作り、職員達が仕事に前向きに取り組めるようにすべきだと考えている。

担当者からのメッセージ

軽費老人ホームからスタートした当法人の事業も、設立より事業の拡大を進め、15を超える事業所となりました。また、これにあわせて職員数はおおよそ300名となり、全職員の約3割が20代という若い組織へと様変わりしました。このような状況下、私は平成19年5月に当法人に入職。入職以前は28年ほど金融機関に勤めており、8年余り人事業務全般に携わって参りました。入職して、まず介護業界の人材マネジメントが他業種に比べて、非常に遅れていることに驚きました。漸く現在の状況に至りましたが、ご紹介頂いた内容は、前職で既に実施していたものが殆どであり、普通の人材マネジメントです。特別なことは何もありません。

本来、人を活用するために必要なことをやってきただけのことです。

事例番号 34

三光株式会社
【 その他サービス業 】

取込み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他



事業所の基礎データ

企 業 名	三光株式会社	代 表 者 名	三輪 陽通
所 在 地	鳥取県境港市	会 社 H P	http://www.sankokk-net.co.jp/
業 種	その他サービス業	資 本 金	48 百万円
売 上 高 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	5,200 百万円	5,100 百万円	4,900 百万円
従 業 員 数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	212 人	187 人	163 人
常用労働者の 採 用 数 (過去 3 年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	13 人	16 人	21 人
常用労働者の 平均勤続年数	8 年	常用労働者の 平 均 年 齢	43 歳

ポイント

- ・ 勤続年数などにこだわらない、職務遂行能力や成果に基づく人事考課を実施。
- ・ 配置転換や研修の実施にあたって従業員の希望を反映し、社員の自主性を促している。
- ・ 改善提案制度を設け、会社業務への貢献度が高いものに対しては、表彰や報奨金の支給を実施。
- ・ 部門の目標達成度を毎月公開し、達成度の高い部門を表彰している。

1. 企業概要

1972年創業。鳥取県境港市に本社をおき、企業や地方自治体などを顧客とした金属、プラスチック、油などの産業廃棄物の処理・リサイクル事業、および石油製品、各種燃料の卸売・販売事業などを営む。本社ほか工場・営業所などの2012年度の年間売上高は約49億円。従業員数は2013年10月時点で212人。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

(1) 評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

職能資格等級による従業員の格付け・処遇を行っている。正社員は、GM、マネージャー、シニア、ジュニアのいずれかの等級に格付けられる。GM、マネージャー層に格付けられているのは20人程度であるなお、嘱託・パート・アルバイト従業員はジュニアの下の方のSPという資格に格付けられている。

社員の格付けや評価にあたっては、勤続年数などにこだわらない能力や成果に基づく人事考課を年2回実施しており、やる気のある社員のモチベーションを高める結果となっている。

入社後、20代後半でマネージャー層まで昇格した従業員もいる。現在の評価制度は2009年から運用されている。

評価は、自己評価→直属の上司による1次評価→部長層による2次評価→社長や取締役が参加する人事委員会による最終評価、というプロセスにより進められる。社員の評価基準はどの職能資格に位置づけられているかで異なっており、ジュニア層に格付けられた社員は、評価にあたって勤務態度などの比重が高いのに対し、シニア層、マネージャー層とより上位の資格の社員の評価にあたっては、業務実績の比重がより高まる。その時々での評価の内容については、人事委員会による最終評価の後、全従業員にフィードバックされている。

各回の評価結果は、昇進・昇格ならびに賞与に反映されている。昇格は、評価上の要件を満たした従業員が、レポート審査などを経た上で行われる。

(2) 人材育成に関わる取組み

人材育成

採用は新卒・中途のいずれでも行っているが、中途採用の方が多い。新卒採用は理系・文系にこだわらず、社内の全職種にわたって。中途採用は技術職、運転職を採用する場合には、車両の運転免許や業務上必要と思われる資格の所有を優先的な要件としている。

新卒入社の従業員には、採用後ひと月あまりの間に社内のすべての部署を一通り経験させ、本配属を行っている。例えば営業職の仕事をする場合でも、廃棄物処理の内容やプロセスをある程度知っておかないと、仕事がこなせないためである。また、新卒入社の従業員については、入社後一定の期間をめぐり、業務に必要な資格を取得させるようにしている。

人材育成に関わる取り組みとして、2011年から社内で月に1回程度のペースで、「三光アカデミー」と呼ばれる研修を実施している。この研修では毎回2時間程度の講義を実施するもので、主にGM層の従業員が講師を担当している。以前はシニア層の従業員が会社から指名されて参加していたが、2013年度からは参加を希望する従業員が参加できるようにした。さらに2013年度からは、社内の職種別・階層別研修を年に6回程度、企画・実施している。職種別・階層別研修は、マネージャー層、次世代のマネージャー層、入社後3年程度たった新卒および中途社員、技術職、営業職、企画・事務職などを対象としたものである。

また、社内でのキャリア形成に関わる取り組みとして、事務職や運転職については、希望すれば社内で「総合職」と位置づけられている営業職、技術職、企画職のいずれかに異動することができる。事務職は昇格の上限がシニアまでとされているが、企画職に職種転換することでさらに上の資格へと昇格することが可能となる。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

全部署にわたって改善提案制度を設けており、従業員は誰でも改善提案を行うことができる。提案活動は、人事考課にあたっても配慮されている。改善提案実施後にすべての改善提案の内容が社長にまで伝達される。

改善提案のうち会社業務への貢献度が高いものは、「年間大賞」として表彰され、提案を行った従業員に褒賞金を支給している。

(4) その他の取組み

その他

部門別（営業所、技術、企画・事務、工場など）に目標達成度が毎月公開されており、達成度の高い部門は3ヶ月に1度表彰されている。

3. 現在の状況と今後の展望

年2回の評価を行うようになってから、従業員が会社から求められている役割を把握できるようになり、研修に参加するなどして自己研鑽に努めたり、自発的に資格を取得しようとしたりする従業員が増えたと感じている。

ただ、評価を進めるのにどの職種においても妥当するような基準をつくるのがなかなか難しい。また、管理職の部下指導のレベルにばらつきがある点も課題に感じているため、人事考課者向けの研修にも力を入れる予定。

事例番号 35

株式会社土屋ホームトピア
【建設業】

取込み内容

評価・処遇

評価・処遇制度

人材育成

人材育成に関する取組

業務・組織・人間

業務・組織・人間関係管理

その他

その他の



事業所の基礎データ

企業名	株式会社土屋ホームトピア	代表者名	菊地 英也
所在地	北海道札幌市	会社HP	http://www.hometopia.jp/
業種	建設業	資本金	200 百万円
売上高 (過去3年間)	平成 25 (2013) 年度	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度
	4,800 百万円	4,435 百万円	3,623 百万円
従業員数	総数	うち、常用労働者数	うち、正社員数
	180 人	178 人	127 人
常用労働者の 採用数 (過去3年間)	平成 24 (2012) 年度	平成 23 (2011) 年度	平成 22 (2010) 年度
	31 人	31 人	5 人
常用労働者の 平均勤続年数	12.43 年	常用労働者の 平均年齢	43 歳

ポイント

- ・ 2007 年から導入した新たな評価処遇制度のもとで、多面的評価、評価結果のフィードバック、給与等との連動を実施した。
- ・ 半年に一度、全従業員が社長に提出する「個人レポート」の仕組みがあり、各個人の仕事の成果反省をはじめ、配置等に関する希望、業務改善提案等が記入できる。
- ・ 「個人」、「家庭」、「会社」の「3K」における目標設定研修（3KM）の実施。3KMとは「個人」「家庭」「会社」の三つのKと、「目標（Mark）」「管理（Management）」「意欲（Motivation）」の三つのM。3KMの発想による教育体制にて社員の働きがいやりがいのある人材育成に取り組んでいる。

1. 企業概要

①企業の概要

1982年創業。北海道を中心に住宅建設を営む株式会社土屋ホームのグループ企業。土屋ホームのリフォーム部門が専門会社として独立。住宅、マンションのリフォームの企画・施工を主力事業とし、そのほかインテリア、エクステリア、店舗設計、太陽光発電システムなどの企画・施工も行っている。事業所拠点を北海道のほか、東北、関東、甲信越、九州にも展開。2012年度の売上高は44億3500万円。

②従業員の概要

2013年11月末時点の常用雇用者数は178人で、うち正社員127人、パート・契約社員49人である。

正社員は営業、技術、設計、CS（アフターサービス）、管理といった職種にて、各営業拠点・各部門に配属されている。正社員のうち約85%が男性で、逆にパート・契約社員はほとんどが女性である。パート・契約社員は多くが本社や各営業拠点にて事務職等に従事しているが、一部、土屋ホームトピアにて正社員で働いたのちにパート・契約社員へ雇用形態を変更し、設計業務などを担当する従業員もいる。

採用は2011年、2012年ともに30人程度で、うち新規学卒者の採用は5人程度で、大卒者である。中途採用は営業、技術、設計といった職種で主に行っており、各営業拠点で現地採用されるケースが多い。採用する中途採用者は多くが20代後半から30代であるが、技術職の採用者には40代の中途採用者も少なくない。

2. 「働きがい」・「働きやすさ」につながる取組み

（1）評価・処遇に関わる取組み

評価・処遇

従業員の評価処遇について、土屋ホームトピアでは2007年度下半期から、多面的評価、評価結果のフィードバック、給与等との連携といった施策を含む人事評価制度を、経営コンサルティング会社のアドバイスを受けながら導入した。2007年度下半期以前も所定の書式を用いた人事考課は行っていたものの、効果結果のフィードバックや、個人目標と組織目標との融合など明確な連携はなされていなかった。

現在の人事評価制度のもとでは、従業員は7つの職能別社内資格（一般社員、主任クラス、課長代理、課長、次長、部長）に分類される。従業員の期待役割（評価項目）は、会社全体の目標や部門の目標を踏まえつつ、各職種毎の業務によって決められ、この期待役割をどの程度達成できたかの評価を、年2回行う。期待役割は、個人売上実績や利益率といった定量的に測ることができる要素と、仕事に対する取り組み姿勢、知識・スキル、顧客への対応な

どといった定性的な要素から構成されており、従業員の職務行動を様々な面から評価すること（多面的評価）に眼目を置いている。

評価プロセスはまず、評価対象者本人が自分の業績・行動について自己分析、評価するところから始まり、ついで上司（所属長）による二次評価、最終的には役員による検討を経て、評価が確定する。評価結果は上司のコメントや、今後の目標などを加えた上で、評価対象者にフィードバックされる。

年2回の評価による結果のうち、期中に行う評価の結果は賞与に反映される。また2回の評価を総合した年間全体での評価が、賞与の他、昇進や昇降格に反映されている。上述した職能別の資格は基本給に連動しているため、昇降格は基本給の変動を意味する。評価は正社員のみならずパート・契約社員に対しても行われている。導入して6年経過して組織内に定着し、全体としての業績向上にも寄与しつつあると会社側では見ている。

(2) 人材育成に関わる取組み

人材育成

土屋ホームトピアでは新規学卒者を採用した場合、新人研修の後、まずは営業部門に仮配属している。顧客への対応力が業務であり、入社後どのような業務を担当することになったとしても、営業部門の仕事を経験しておくことが重要であると、会社として考えているためである。新卒入社の従業員は、主に仮配属された営業拠点の先輩社員の仕事ぶりや、責任者とのやり取りの中から土屋ホームトピアにおける仕事の進め方の基本を身につけていくこととなる。と同時に新卒入社の従業員は、入社後半年間、新卒入社の従業員を対象とした50時間程度の社内研修を受講することが義務付けられている。この社内研修では、主に営業に関わる知識・事項を取り上げている。仮配属や入社後研修を終えた新卒入社の従業員については、若いうちに様々な部門・業務を経験させるという方針を土屋ホームトピアでは持っており、半年や1年位で異動する社員もいる。

中途採用の従業員に対しては、3ヶ月に1度、新規採用者向けの研修を行っている。対象となるのは、前回の研修のあとに中途採用で土屋ホームトピアに入社した従業員で、働いている地域、雇用区分の違いを問わず全員が本社で研修を受けている。

在籍している従業員に対しては、部門別研修がそれぞれの部門において年2回行われている。土屋ホームトピアが発表する新商品に関わる勉強会など、社員同士の勉強会が、社内のテレビ会議システムなどを用いて随時行われている。

また、建築に関する一定の資格を従業員が取得した場合には、資格取得報奨金が支払われている。また一級建築士などの資格については、取得した場合に毎月の給与に資格手当として支給されている。

(3) 業務管理、組織管理、人間関係管理に関わる取組み

業務・組織・人間

土屋ホームトピアでは、各従業員が社長に対して、半年に1回、「個人レポート」を提出できるという仕組みを設けている。個人レポートの書式はB4・1ページで、各個人の仕事の成果反省をはじめ、配置等に関する希望等が記入できる。また、業務改善に向け提言できるようになっており、各拠点や部門の意見が経営に反映されることもある。また、これらの業務改善案は、実行度を見ながら社内表彰の対象となっている。

会社全体としての情報・方針の従業員の伝達は、期首に行う経営方針発表会を基本とし、3ヶ月に1回、全社員を集めてのテレビ会議（全体朝礼）などを通じて行っている。この全体朝礼では、会社全体の業績に関する状況の説明や、優秀社員の発表、役員による評価・総括などが行われている。

(4) その他の取組み

その他

土屋ホームトピアが属する土屋ホームグループでは、全従業員に対し「3KM手帳」が配布されている。この3KM手帳は、1年後・3年後・10年後など短期・中記・長期における個人・家庭・会社における各目標と行動計画を記入できるものとなっている。「個人」「家庭」「会社」の三つのK、「目標（Mark）」「管理（Management）」「意欲（Motivation）」の三つのMの3KM。この定着・活用に向けた研修も社内でも実施されており、3KMの基本的な考え方の学習や目標設定に関するグループワークなどが行われている。

3. 現在の状況と今後の展望

評価処遇制度の運用にあたって、担当している仕事の内容や働いている地域の状況などを適切に反映していくのは難しい。ただ、評価項目は、会社や個人、双方が共有しやすいように、制度導入当初に比べてより簡潔にまとめるなどの改訂を行い運用してきた。人材育成に関しては、今後の拠点展開を踏まえ、新入社員の育成のスピードを課題としており、2015年入社社員から、研修内容や業務内容を見直すことにした。

担当者からのメッセージ

採用～教育～評価というサイクルは企業活動の根幹を支える重要なものと捉え、担当させて頂いて丸6年が経過しました。

評価制度については、制度の設計や社内に浸透させるまでに時間を要しましたが、経営方針やビジョンの共有、拠点長のマネジメントにより少しずつ進んできました。

現状、人材育成の課題も残っていますが、入社希望の方のお話をうかがうと成長意欲の高い方が多いように感じられます。この評価・教育制度との連動が、真に生きがいやりがいのある職場づくりの一部を担うことができればと思います。



第2章

働きやすい・働きがいのある 職場づくりに関する調査結果

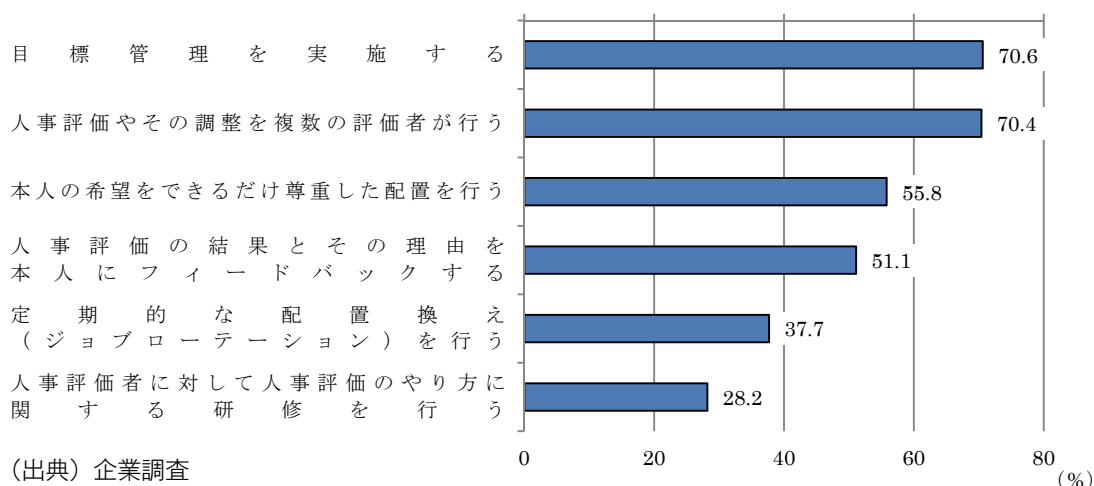
第2章 働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査結果

中小企業における雇用管理制度の実施状況や、働く従業員の「働きがい」「働きやすさ」に関して実施した調査（企業に対する郵送調査と従業員に対するWEB調査）の調査結果をまとめました。「働きやすい」「働きがいのある」職場づくりを進めていく上で参考にしてください。

1 中小企業における各雇用管理制度等の実施状況

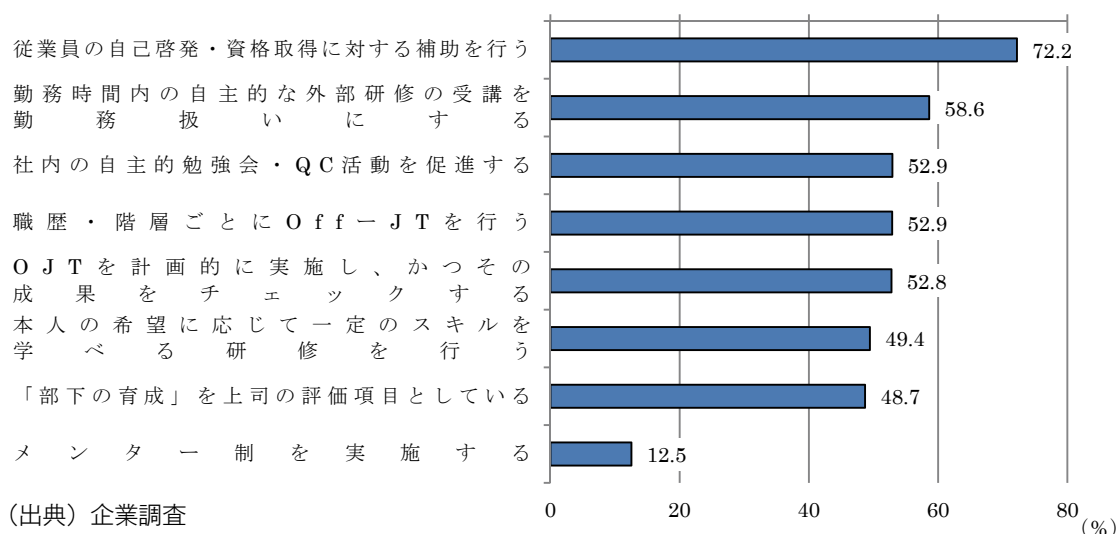
(1) 「評価・処遇制度」の実施率

全体の70%以上の企業が、「目標管理を実施する」や「人事評価やその調整を複数の評価者が行う」といった目標管理制度を実施している。



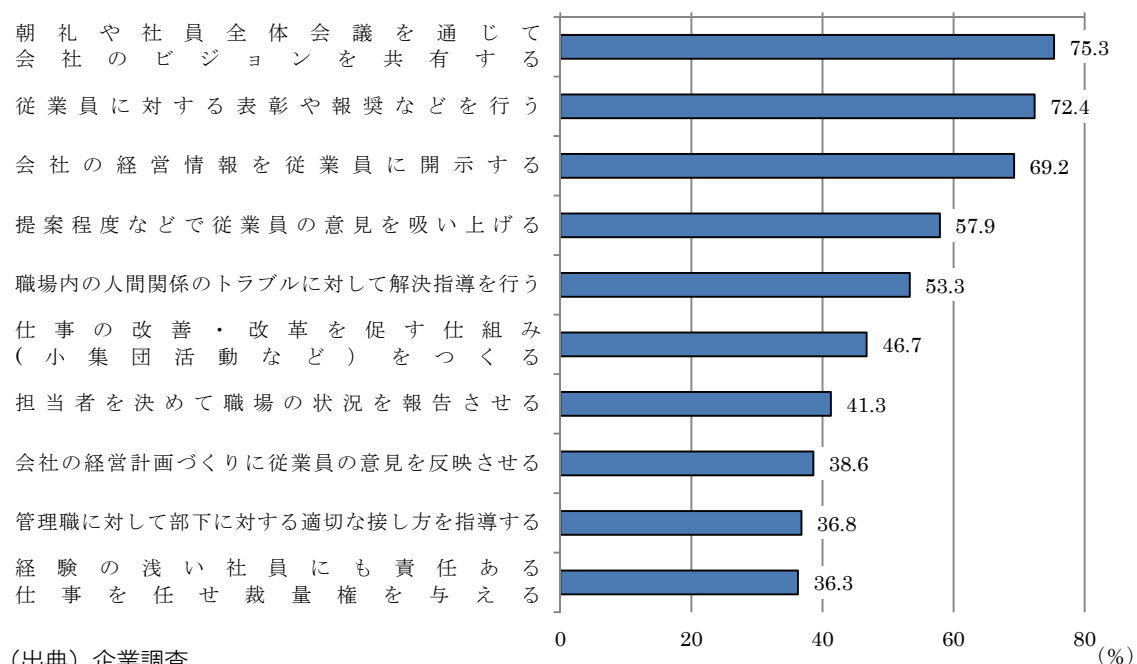
(2) 「人材育成」の実施率

全体の70%以上の企業が、「従業員の自己啓発・資格取得に対する補助を行う」ことに取り組んでいる。一方、「メンター制を実施する」ことに取り組んでいる割合は12.5%と低い。



(3)「業務管理・組織管理、人間関係管理」の実施率

全体の70%以上の企業が、「朝礼や社員全体会議を通じて会社のビジョンを共有する」「従業員に対する表彰や報奨などを行う」ことに取り組んでいる。



2 雇用管理制度等の実施と「働きがい」「働きやすさ」との関係

「評価処遇・配置」「人材育成」「業務管理・組織管理」「福利厚生・安全管理・精神衛生」の雇用管理制度等の実施は、従業員の「働きがい」「働きやすさ」を高める傾向がある。

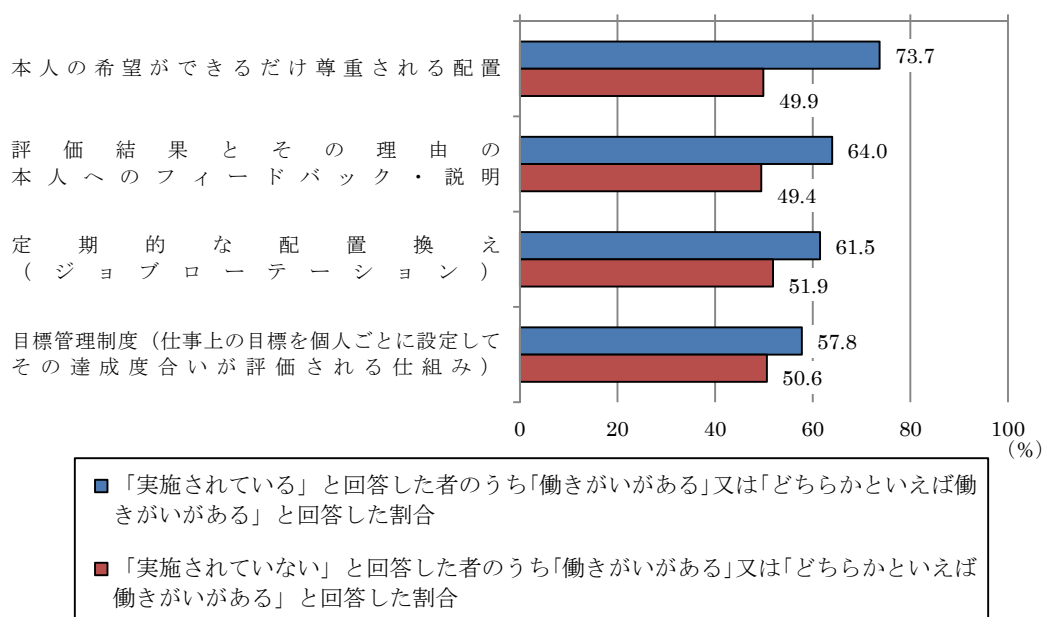
雇用管理制度等の実施は、「働きがい」「働きやすさ」の両方を高めるが、実施による効果は「働きがい」の方により顕著に表れる傾向がある。

(1) 「働きがい」を高める雇用管理制度等

「評価処遇・配置」「人材育成」「業務管理・組織管理」「福利厚生・安全管理・精神衛生」に関する全ての項目において、「実施されている」と回答した者の方が、「実施されていない」と回答した者よりも、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した割合が高い。

【評価処遇・配置】

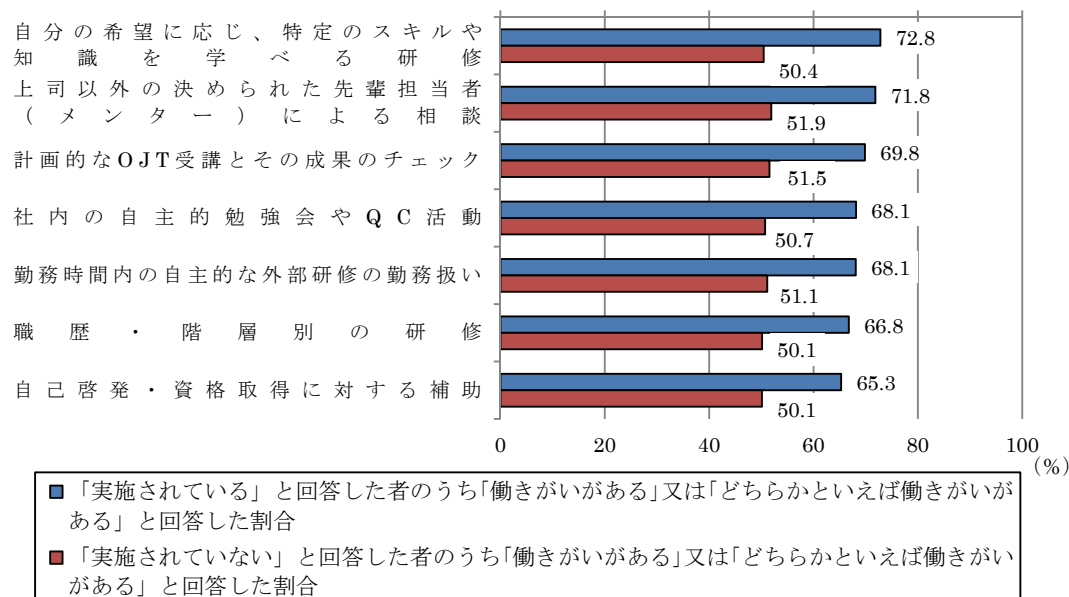
特に「本人の希望ができるだけ尊重される配置」が実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が20%ポイント以上高い。



（出典）従業員調査

【人材育成】

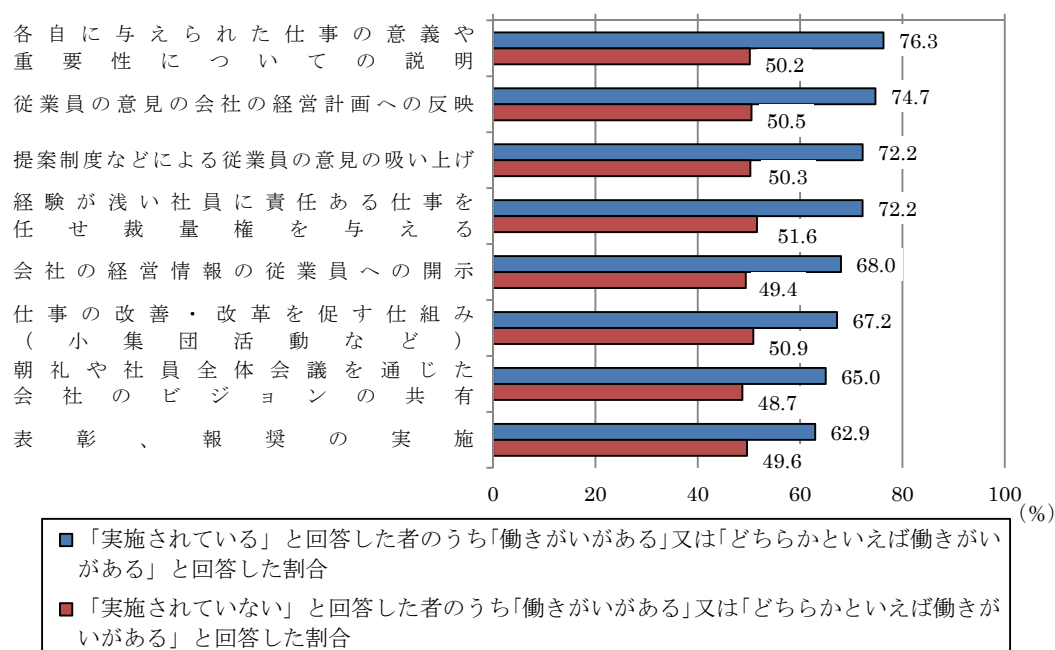
特に「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」が実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が20%ポイント以上高い。



(出典) 従業員調査

【業務管理・組織管理】

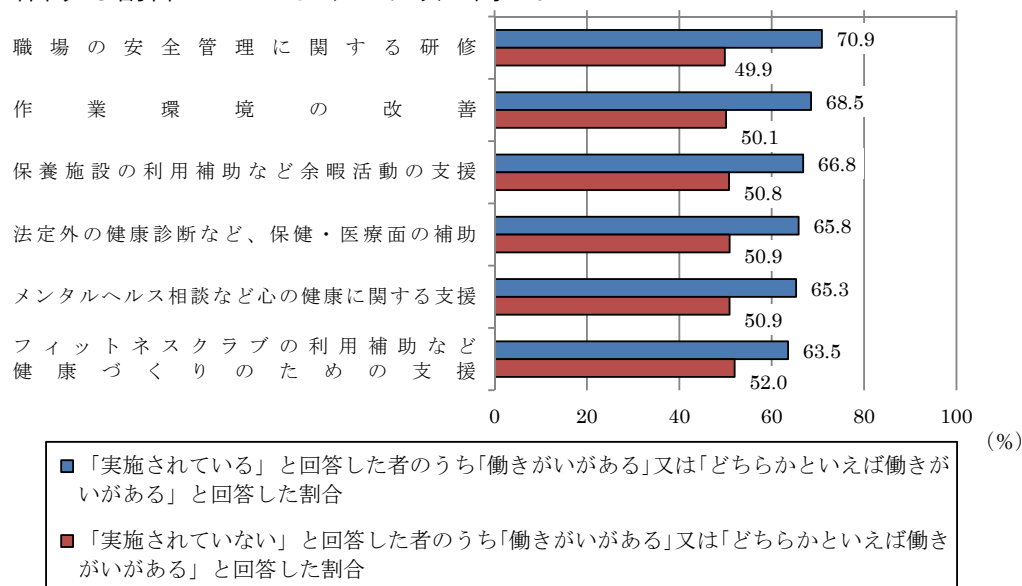
特に「各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明」「従業員の意見の会社の経営計画への反映」「提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ」「経験が浅い社員に仕事を任せ裁量権を与える」が実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が20%ポイント以上高い。



(出典) 従業員調査

【福利厚生・安全管理・精神衛生】

特に「職場の安全管理に関する研修」が実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答する割合が20%ポイント以上高い。



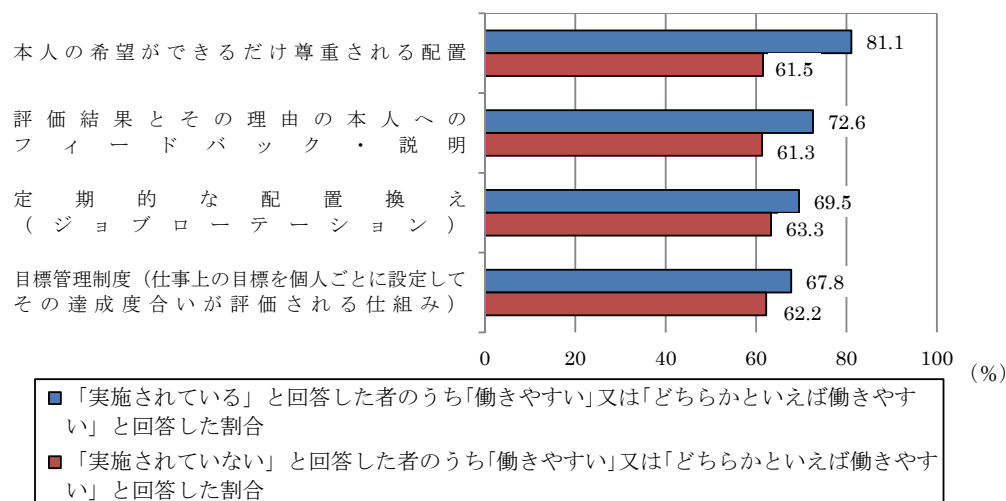
(出典) 従業員調査

(2) 「働きやすさ」を高める雇用管理制度等

「評価処遇・配置」、「人材育成」、「業務管理・組織管理」、「福利厚生・安全管理・精神衛生」に関する全ての項目において、「実施されている」と回答した者の方が、「実施されていない」と回答した者よりも、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答した割合が高い。

【評価処遇・配置】

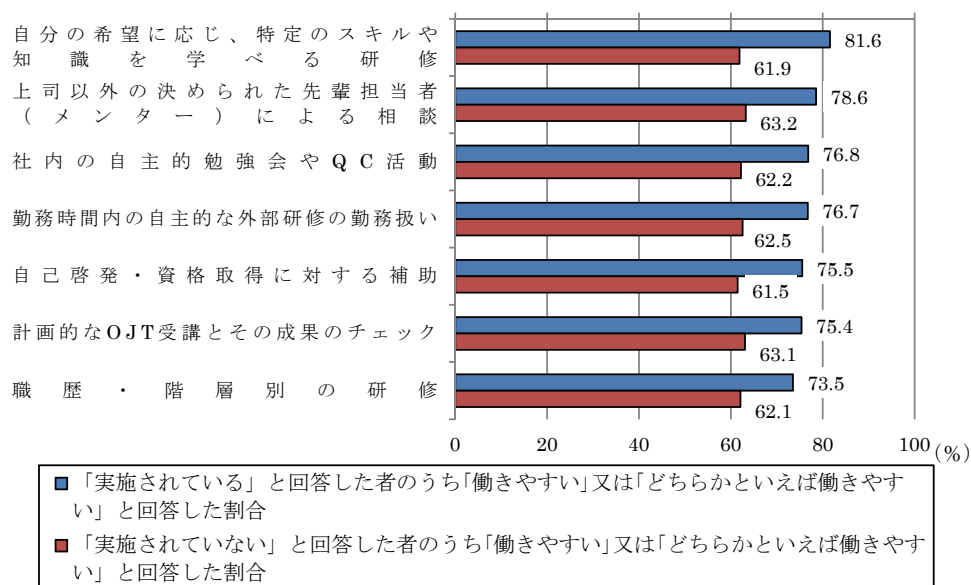
特に「本人の希望ができるだけ尊重される配置」が実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答する割合が15%ポイント以上高い。



(出典) 従業員調査

【人材育成】

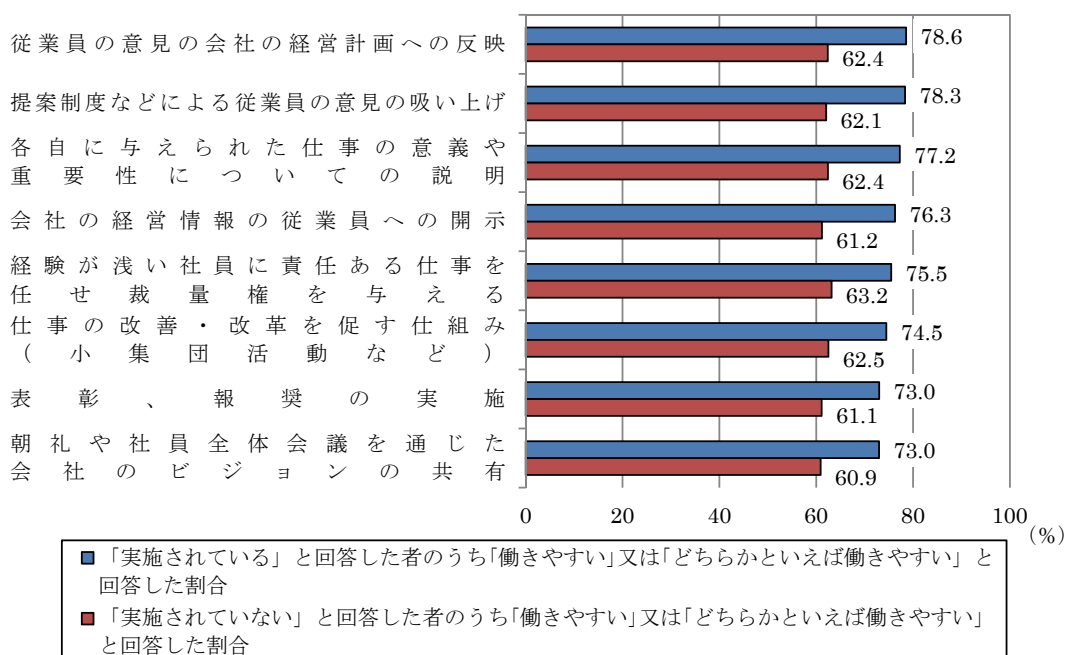
特に「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」「上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による相談」が実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答する割合が15%ポイント以上高い。



（出典）企業調査

【業務管理・組織管理】

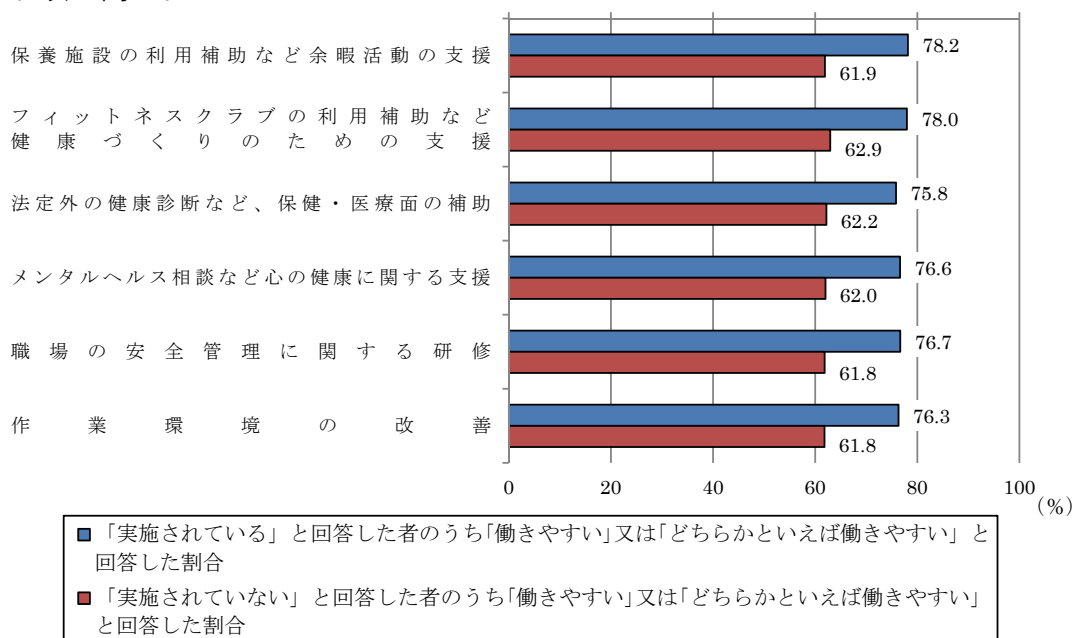
特に「従業員の意見の会社の経営計画への反映」「提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ」「会社の経営情報の従業員への開示」が実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答する割合が15%ポイント以上高い。



（出典）従業員調査

【福利厚生・安全衛生・精神衛生】

特に「保養施設の利用補助など余暇活動の支援」「フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援」が実施されている場合、それらが実施されていない場合と比べ、「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」と回答する割合が15%ポイント以上高い。



(出典) 従業員調査

(3) まとめ

企業で行われている雇用管理制度等のうち、それが「実施されている」場合と「実施されていない」場合とで、「働きがいがある」と回答した割合に差があったものをみると、①各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明、②従業員の意見の会社の経営計画への反映、③本人の希望ができるだけ尊重される配置、④自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修、⑤提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ、の順に差が大きかった。

また、「働きやすい」と回答した割合に差があったものをみると、①自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修、②本人の希望ができるだけ尊重される配置、③従業員の意見の会社の経営計画への反映、④保養施設の利用補助など余暇活動の支援、⑤提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ、の順に差が大きかった。

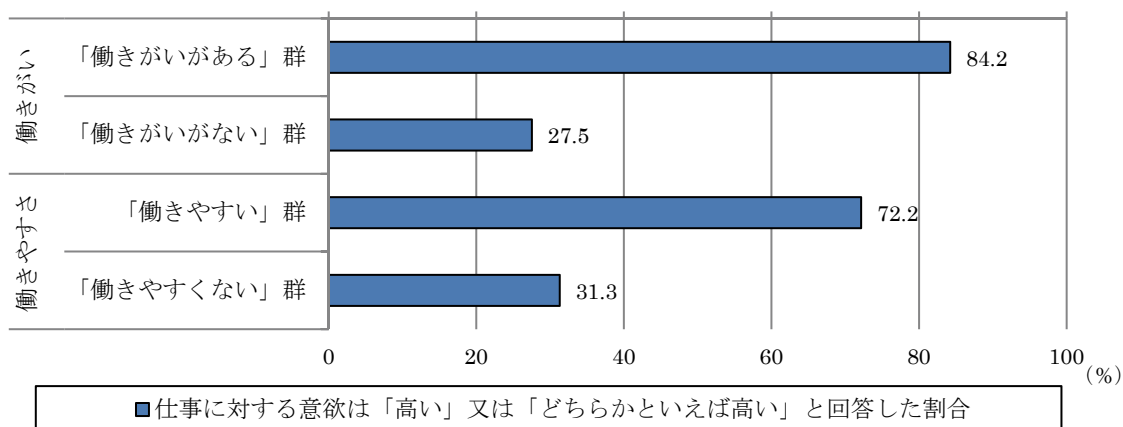
これらから、「働きがい」は「自分の意見や希望が受け入れられる」「自分の仕事の意義や重要性に対して説明がなされる」といった「自己効力感」が充足されるような雇用管理がなされた場合に高まる傾向があり、「働きやすさ」は「自己効力感」に加え、「相談できる体制」や「福利厚生」に関する雇用管理がなされた場合に高まる傾向がみられるといえる。

3 「働きがい」「働きやすさ」と従業員の意欲・定着、会社の業績との関係

「働きがい」や「働きやすさ」がある会社では、従業員の仕事に対する意欲が高く、職場への定着が進みやすい傾向があり、さらに、会社の業績も高い傾向にある。

(1) 「働きがい」「働きやすさ」と従業員の意欲との関係

「働きがい」や「働きやすさ」がある方が、従業員の意欲が高い傾向がある。



(注) 「働きがいがある」群：「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群

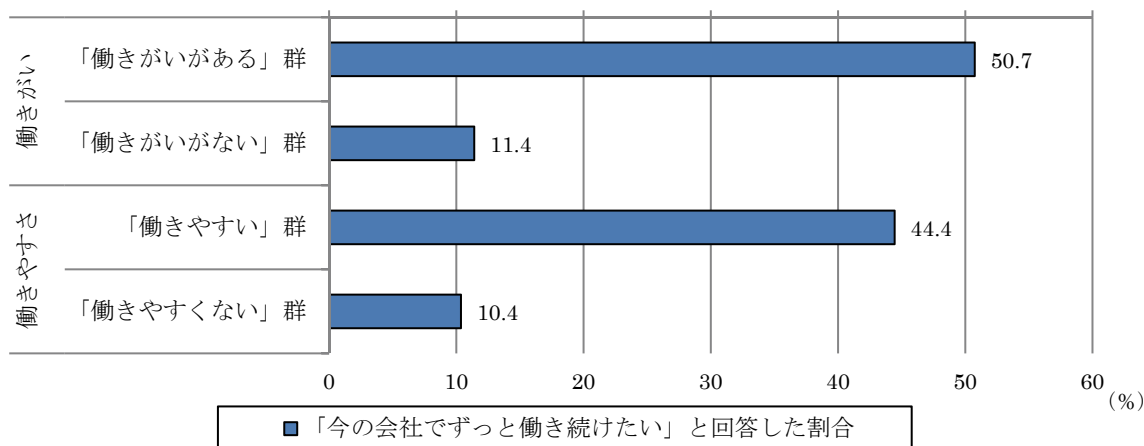
「働きがいがない」群：「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群

(出典) 従業員調査

(2) 「働きがい」「働きやすさ」と従業員の定着との関係

ア 従業員の勤務継続の意向

「働きがい」や「働きやすさ」がある方が、従業員の勤務継続の意向が高い。



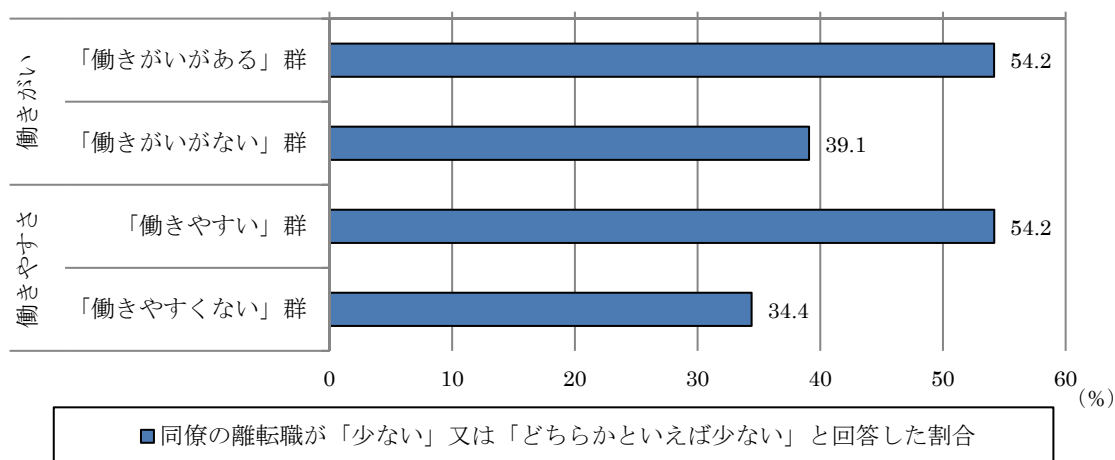
(注) 「働きがいがある」群：「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群

「働きがいがない」群：「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群

(出典) 従業員調査

イ 離転職の多寡

「働きがい」や「働きやすさ」がある方が、従業員の離転職が少ない傾向がある。



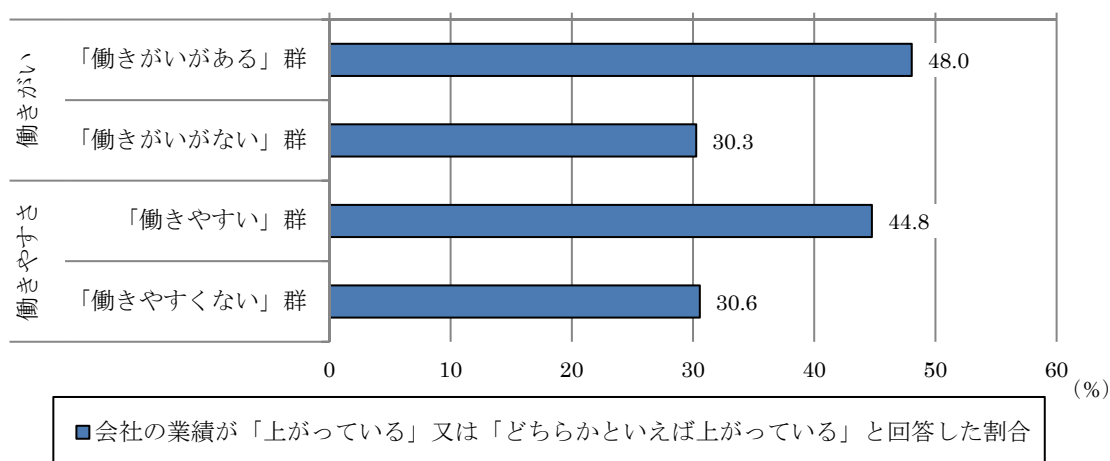
(注) 「働きがいがある」群：「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群

「働きがいがない」群：「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群

(出典) 従業員調査

(3) 「働きがい」「働きやすさ」の会社の業績との関係

「働きがい」や「働きやすさ」があると回答した従業員の会社では、会社の業績が高い傾向にある。



(注) 「働きがいがある」群：「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」と回答した群

「働きがいがない」群：「働きがいがない」又は「どちらかといえば働きがいがない」と回答した群

(出典) 従業員調査

(4) まとめ

「働きがいがある」群と「働きやすい」群は、それぞれ「働きがいがない」群と「働きやすくない」群に比べて、従業員の仕事に対する意欲が高く、回答した従業員本人及び周りの同僚ともに、今の会社に定着したいと考える傾向があった。さらに、「働きが

いがある」群と「働きやすい」群は、会社の業績も高いと回答する傾向も高かった。

これらのことから、「働きがい」「働きやすさ」は、従業員の意欲、定着及び会社の業績向上と関係が深いことがわかる。

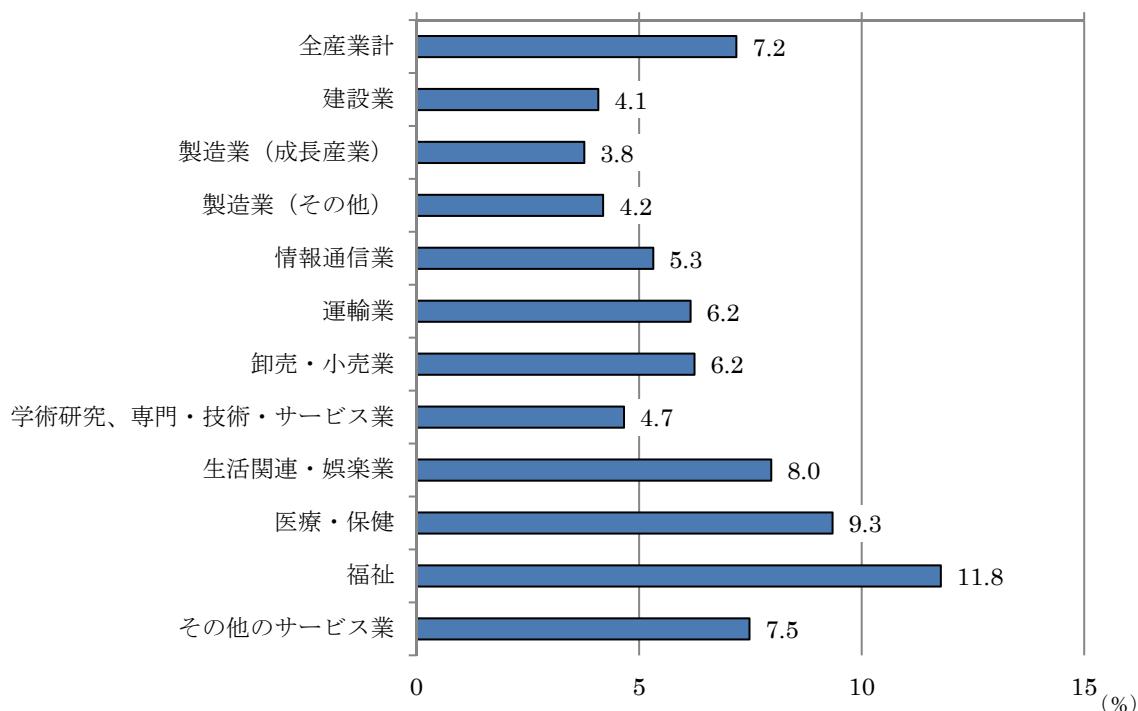
《参考》

1 中小企業における離職の現状

(1) 常用労働者の離職率

常用労働者(*1)離職率は、全産業平均で7.2%となっている。産業別(*2)で見ると、製造業（成長産業）(3.8%)、建設業(4.1%)、製造業（その他）(4.2%)などが比較的低く、福祉(11.8%)、医療・保健(9.3%)、生活関連・娯楽業(8.0%)などで高い離職状況となっている。

※ 離職率 = 昨年度の離職者数 / (昨年度末の常用労働者数 + 昨年度の離職者数)



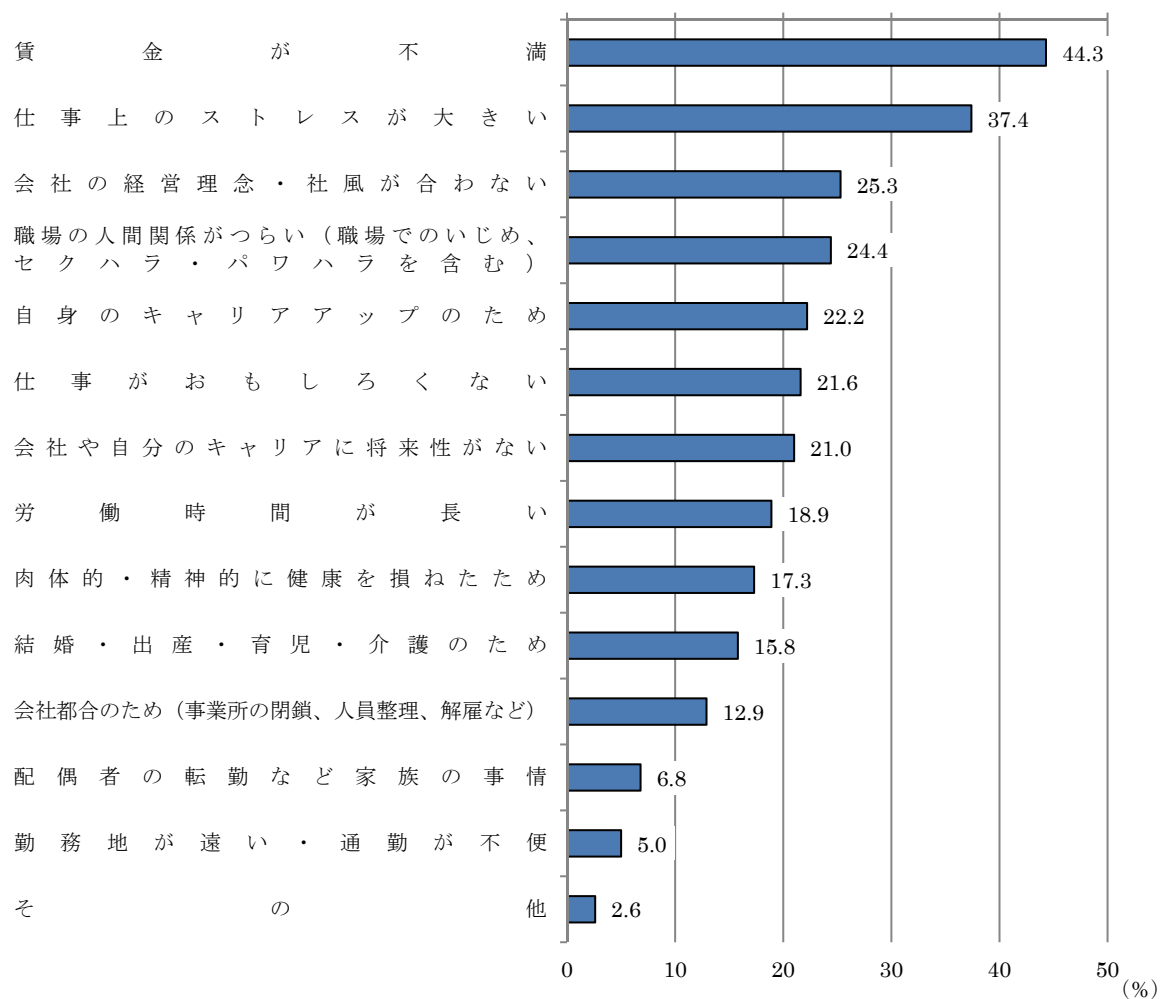
(*1)「常用労働者」とは、正社員のほか、正社員に準じた雇用管理をされる非正規労働者をいい、具体的には、準社員・非常勤・嘱託・契約社員・パートなどの名称でよばれている労働者であっても、期間を定めずに雇用されるか、本人が希望すれば通常は契約更新により1年以上の勤務が可能な労働者であって、かつ、フルタイムまたはほぼフルタイムに近い（概ね週労働時間30時間以上）の労働者であれば、「常用労働者」に含んでいる。なお、下請事業所に雇用される労働者、派遣会社に雇用される派遣労働者、契約更新をしても通算雇用期間の上限が1年未満の有期契約労働者、概ね週労働時間30時間未満のパート労働者は「常用労働者」に含んでいない。

(*2) サンプル数が少ない産業については掲載していない。

(出典) 企業調査

(2) 同僚の離職理由

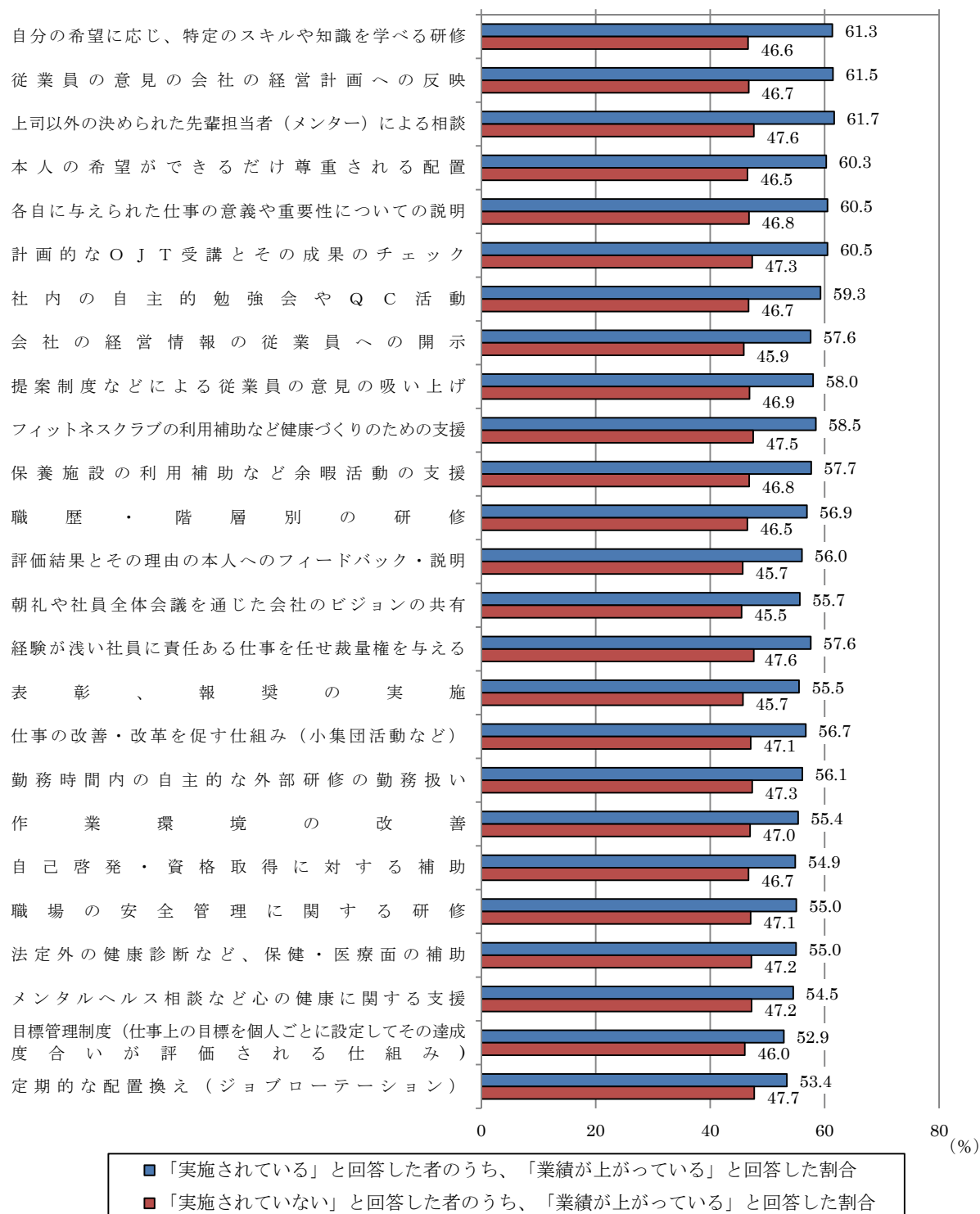
中小企業で働く常用労働者に対し、同僚がどんな理由で離職するケースが多いかを聞いたところ、「賃金が不満」(44.3%)、「仕事上のストレスが大きい」(37.4%)、「会社の経営理念・社風が合わない」(25.3%)、「職場の人間関係がづらい(職場でのいじめ、セクハラ・パワハラを含む)」(24.4%)といった労働条件、仕事のストレス、職場の人間関係に関するものが上位を占めている。



(出典) 従業員調査

2 雇用管理制度等の実施状況と会社の業績との関係

各種の雇用管理制度等が「実施されている」企業と「実施されていない」企業ごとに会社の業績が「上がっている」と回答した割合をみると、全ての項目で「実施されている」企業の方が会社の業績が「上がっている」と回答する割合が多く、特に両者の差が大きかったのが、「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」「従業員の意見の会社の経営計画への反映」「上司以外の決められた先輩担当者（メンター）による相談」であった。これらの雇用管理制度等を実施することと会社の業績向上は関係があるといえる。



（出典）従業員調査

【出典情報】

◆働きやすい・働きがいのある職場づくりに関するアンケート調査（企業調査）

- ・調査主体：厚生労働省（調査・集計は、（公財）日本生産性本部に委託）
- ・調査時期：平成 25 年 8 月 1 日～平成 25 年 8 月 23 日
- ・調査対象：成長分野等の事業を行う従業員規模 30 ～ 300 人以下の中小企業（建設業（*）、製造業（*）、情報通信業、運輸業・郵便業、医療・福祉、サービス業）の 11,782 社の人事担当者。（回収 2,808 社（有効回収率 23.8%）

「医療・福祉」以外の業種については、（公財）日本生産性本部が保有する企業データ（ダイヤモンド社産業分類に準拠）を、日本標準産業分類に合わせた産業に再配分した企業を、医療・福祉については、帝国データバンクの介護サービス業を行っている企業を対象。

（*）建設業、製造業については、50 ～ 300 人以下

◆職場の働きやすさ・働きがいに関するアンケート調査（従業員調査）

- ・調査主体：厚生労働省（調査・集計は、（株）クロスマーケティングに委託）
- ・調査時期：平成 25 年 10 月 11 日～平成 25 年 10 月 18 日
- ・調査対象：従業員規模 30 ～ 300 人未満の中小企業で働く 18 ～ 59 歳までの常用労働者（勤務先が農林漁業である者、公務員、派遣労働者を除く）10,000 人



第3章

雇用管理に関する

国の支援施策の紹介

第3章 雇用管理に関する国の支援施策の紹介

○中小企業労働力確保法（平成3年5月2日法律第57号）

中小企業事業主等の雇用管理改善にかかる取り組みを支援するため、中小企業事業主等が雇用管理の改善にかかる計画（※）を作成し、都道府県知事の認定を受けた場合、融資制度の特例等、様々な支援措置が受けられます。

※改善事業の項目

- ①労働時間等の設定の改善
- ②男女の雇用機会均等の確保及び職業生活と家庭生活との両立支援
- ③職場環境の改善
- ④福利厚生の実施
- ⑤募集・採用の改善
- ⑥教育訓練の実施 のいずれか。

■お問い合わせ先 各都道府県雇用政策担当

○従業員の処遇や職場環境の改善を図る場合の助成金

・中小企業労働環境向上助成金（個別中小企業助成コース）

■雇用管理制度助成

健康・環境・農林漁業分野等、重点分野の事業を営む中小企業事業主が、雇用管理制度（評価・処遇制度、研修体系制度、健康づくり制度）を導入し、適切に実施した場合に助成金を支給します。この助成を受けるには、あらかじめ「雇用管理制度整備計画」を作成し、都道府県労働局長の認定を受けることが必要です。

■介護福祉機器等助成

介護関連事業主が、介護労働者の身体的負担を軽減するために、新たに介護福祉機器を導入し、適切な運用を行う場合に助成金を支給します。この助成を受けるには、あらかじめ「導入・運用計画」を作成し、都道府県労働局長の認定を受けることが必要です。

■助成額

評価・処遇制度	40万円
研修体系制度	30万円
健康づくり制度	30万円
介護福祉機器等	支給対象費用の1/2 (上限300万円)

■お問い合わせ先 各都道府県労働局またはハローワーク

・ 中小企業労働環境向上助成金（団体助成コース）

健康・環境・農林漁業分野等、重点分野の事業を営む中小企業を構成員とする事業協同組合等が、傘下の事業者の人材確保や従業員の職場定着を支援するために一定の事業を行った場合、それに要した費用の一部を助成します。

■支給対象となる事業

上述の中小労確法に基づく改善計画の認定を受けた事業協同組合等が次の中小企業労働環境向上事業を実施することになります。助成金を受給するためには、①と④の事業を必ず実施し、あわせて②か③のいずれか（または両方）の事業を実施する必要があります。

- ①計画策定・調査事業
- ②安定的雇用確保事業
- ③職場定着事業
- ④モデル事業普及活動事業

■助成額

事業の実施に要した費用の2/3の額を支給します。認定組合等の規模に応じて、1年当たりの限度額があります。また、事業をもう1年延長することができます。

認定組合等の区分	大規模認定組合等 (構成中小企業社数 500以上)	中規模認定組合等 (同100以上 500未満)	小規模認定組合等 (同100未満)
1年当たりの限度額	1,000万円	800万円	600万円

■お問い合わせ先 各都道府県労働局またはハローワーク

・ キャリアアップ助成金

有期契約労働者、短時間労働者、派遣労働者といったいわゆる非正規雇用の労働者に対し、正規雇用への転換、人材育成、処遇改善などの取組を実施した事業主に対して助成します。この助成を受けるには「有期契約労働者等のキャリアアップに関するガイドライン」に沿って、「キャリアアップ管理者の配置」「キャリアアップ計画の作成」が必要です。

■助成内容と助成額

() 額は大企業の額（短時間正社員コースは大規模事業主）

正 規 雇 用 等 転 換 コ ー ス	有期契約労働者等を正規雇用等に転換または直接雇用した場合	1 人当たり ①有期→正規：40 万円（30 万円） ②有期→無期：20 万円（15 万円） ③無期→正規：20 万円（15 万円） 平成 26 年 3 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日までの間に転換等を行った場合、 ① 50 万円（40 万円） ③ 30 万円（25 万円） 平成 26 年 3 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日までの間に、派遣労働者を正規雇用労働者として直接雇用する場合、1 人当たり 10 万円を加算
人 材 育 成 コ ー ス	有期契約労働者等に対し職業訓練を行った場合	● Off-JT（1 人当たり） 賃金助成：1 H 当たり 800 円（500 円） 経費助成：Off-JT の訓練時間数に応じた次の金額（※） 100 時間未満 10 万円（7 万円） 100 時間以上 200 時間未満 20 万円（15 万円） 200 時間以上 30 万円（20 万円） ※実費が上記を下回る場合は実費を限度 ● OJT（1 人当たり）実施助成：1 H 当たり 700 円（700 円）
処 遇 改 善 コ ー ス	有期契約労働者等の賃金水準の向上（※）を図った場合 ※賃金テーブルを 3%以上（平成 26 年 3 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日までの間は 2%以上）増額改定	1 人当たり 1 万円（0.75 万円） 「職務評価」の手法を活用した場合、1 事業所当たり 10 万円（7.5 万円）上乗せ 平成 26 年 3 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日までの間に、職務評価を活用した場合、20 万円（15 万円）上乗せ
健 康 管 理 コ ー ス	有期契約労働者等に対し法定外の健康診断制度を新たに規定し、延べ 4 人以上実施した場合	1 事業所あたり 40 万円（30 万円）
短 時 間 正 社 員 コ ー ス	短時間正社員に転換または短時間正社員として新たな雇入れ（※）を行った場合 ※ワーク・ライフ・バランスの観点から、正規雇用労働者が短時間正社員に転換するケースなどを想定	1 人当たり 20 万円（15 万円） 平成 26 年 3 月 1 日から平成 28 年 3 月 31 日までの間に、期契約労働者等を短時間正社員に転換した場合、1 人当たり 30 万円（25 万円）

短時間労働者の 週所定労働時間 延長コース	短時間労働者の 週所定労働時間 の延長（※）を 行った場合 ※週所定労働時間が 25 時間未満の有 期契約労働者等を 週所定労働時間 30 時間以上に延長し 社会保険を適用	1 人当たり 10 万円（7.5 万円）
-----------------------------	---	----------------------

■お問い合わせ先 各都道府県労働局またはハローワーク

・その他の雇用関係助成金

中小企業事業主が従業員を新たに雇い入れる場合や、従業員の職業能力の向上を図る場合などに、助成を行っています。

（詳しくは厚生労働省 HP を参照：http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html）

○人材育成

中小企業事業主が従業員の育成を図る場合に、様々な支援策を用意しています。従業員のキャリアアップを図る際には活用をご検討ください。

（詳しくは厚生労働省 HP を参照：http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouseisaku/chushoukigyouskillup.html）

MEMO

MEMO

MEMO

MEMO

「働きやすい・働きがいのある職場づくり」プロジェクト企画委員会

座長：藤本 真（独立行政法人労働政策研究・研修機構人材育成部門副主任研究員）

委員：田中秀樹（同志社大学技術・企業・国際競争力研究センター特別研究員）

西村 純（独立行政法人労働政策研究・研修機構企業と雇用部門研究員）

八幡成美（法政大学キャリアデザイン学部教授）

オブザーバー：上條久美（日本商工会議所産業政策第二部労働担当課長）

難波智雄（全国中小企業団体中央会労働政策部部長代理）

事務局

厚生労働省職業安定局雇用開発課

（アンケート調査実施・集計 公益財団法人日本生産性本部）
