

**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



## 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、先輩社員の仕事ぶり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・曲げなどの力学者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中で、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、現在も会社に定着している。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。

