

製造業

日本綿布 株式会社



事業所概要

- ・所在地 岡山県井原市東江原町1076
- ・従業員 50人
- ・創業 大正6年1月

基幹事業の状況

- ・テキスタイルの企画提案を行い、染色から織布、整理加工まで一貫生産し販売する、という受注販売を行っている。
- ・従来から保有している旧式の織機(シャトル織機)により重厚感ある製品ができ、お客様の要望に合った、他社にはまねのできないオンリーワンの高付加価値製品を生産している。

①雇用管理上の課題

- ・会社が強みとしている高付加価値製品の生産には技術を必要としているが、会社が求めるものを社員が理解できていなかった。
- ・人事評価の制度がもともとなかったため、客観的な評価ができる手法を取り入れ、評価内容を「見える化」していくことにより、社員のモチベーションが上がるのではないかと考えていた。

②導入した人事評価制度とその効果

制度の概要

「管理者」「営業職」「製造部門」「パートタイマー」をそれぞれ10項目の基準で評価し、数値化できる仕組みとした。

評価のフィードバック

会社が求めている人材像を伝えるために、良かった点、改善点ともに具体的に本人に伝えた。

制度導入の効果

1/3の社員は変わったと感じる。製造の技術向上の必要性など気づきを与えることができ、モチベーションアップにつながったと思われる。確かな手ごたえがあった。

今後の改善点等

現場の長と内容を精査してさらに改善していくこととしている。導入時の最初の評価は直属の上司が行ったが、今後はまず、本人が自己評価を行う流れに変えていく。

社会福祉法人ひまわりっこ



事業所概要

- ・従業員37人
(うち正規23人、有期12人、パート2人)
- ・創業 平成26年
- ・売上高 平成30年度 1.4億円

基幹事業の状況

- ・保育園の運営。0歳児から2歳児の小規模保育園と0歳児から就学前幼児の認可保育園のそれぞれ2施設がある。
- ・地元にも評判が良く、2施設(小規模保育園74名、認可保育園18名)の園児数はほぼ定員に達している。

①雇用管理上の課題

- ・令和2年度に向けた採用数が不足している。
地元大学卒業生の保育士の多くは公的保育園への就職を希望しており、民間保育園への就職希望者が少ないのが現状である。
ハローワーク等に求人を出すも応募数が少なく、採用に苦慮している。
- ・待遇改善(賃金アップ等)が難しい。
保育事業は施設によって決まる園児の定員と基準保育士数に対し支払われる委託費の中で運営するため、待遇改善が難しい。

②導入した人事評価制度とその効果

制度の概要

年2回、人事評価シートを用いて労働者本人による自己評価と評価者それぞれが各項目を3段階で評価し、最終評価を園長が5段階評価を行い、職務等級基準表と賃金テーブルにより毎年4月に定期昇給を行う制度で、手当支給表も拡充した。

評価のポイント

評価シートを保育と給食の2部門に分け、仕事の成果、意欲、姿勢・態度、業務遂行能力から計20の評価項目で実施している。

「こども1人1人の人権尊重」等の基本的な評価項目以外にも、「新しい専門知識・技術への取組み」、「業務改善、工夫提案」等の意欲の評価項目も設定されている。

制度導入の効果

「人事評価シート」を労働者本人が自己チェックすることで、仕事のふり返りや業務の棚卸ができるため、業務改善に役立てることができた。
(例えば、事務業務が勤務時間内に行えるようフリーの保育士を活用し、事務時間を新たに設け、環境を改善した。)

働き方改革への取組み

人事評価制度の導入に合わせて「働きやすさ」への取組みを行ったことにも特徴がある。

以前は、土日の外部研修が個人の自主的な参加になっていたが、勤務扱いとして研修規程を設け、受講費用や交通費を事業所負担としたことで質的向上につながった。さらに、年次有給休暇について取得しにくい職場環境を積極的に保育士を採用することにより現在は90%以上の取得率となり、「働き方改革」を前進させることに成功した。

株式会社 アスペック



事業所概要

- ・従業員32人
- ・創業 平成13年
- ・売上高 平成30年度 465百万円

基幹事業の状況

- ・システム開発サービス
- ・アウトソーシングサービス
- ・ソリューションサービス

①雇用管理上の課題

- ・賃金規程が現状にマッチしていない。
- ・現行の人事評価制度が十分ではない。
- ・内勤者用の人事評価シートがない。

②導入した人事評価制度とその効果

制度の概要

- ・人事考課を年2回実施する。
- ・考課の結果を年1回、職能給へ反映する。
- ・評価結果が標準的な場合、賃金(年齢給+職能給)が2%以上アップする。
- ・上司との面談を期が終了して期初だけではなく、期中にも実施する。

評価のポイント

- ・内勤者を含めた職務別の評価シートを新たに導入し、評価が出来るようにした。
- ・評価項目の内容を「出来ていないこと」ではなく、「出来たことや、取り組んでいること」に見直した。

制度導入の効果

- ・評価項目に「専門能力」を盛り込み、資格取得に力を入れて取り組んだところ、資格取得者が増加した。
- ・上司との面談をこれまでの期末だけではなく、期初にも実施することで、各人の自己目標が明確になり、従業員のモチベーション向上につながった。
- ・評価シートを職務別にしたことで、より実態に沿った細やかな評価をすることが出来た。

製造業

会社A



事業所概要

- ・従業員 80人
- ・売上高 平成30年度 2,600百万円

基幹事業の状況

- ・輸送用機械器具製造業

①雇用管理上の課題

- ・賃金を決定するための明確な規程がない。
- ・若年者の離職が多い。

②導入した人事評価制度とその効果

制度の概要

- ・人事考課を年2回実施する。
- ・結果を基に、成績標語を確定する。
- ・成績標語を賃金表に当てはめた基本給を翌春から支給する。
- ・最も標準的な成績標語の場合は、基本給が2%昇給する。

評価のポイント

- ・人事評価シートにプラスして、個人面談を実施する。
- ・自己評価欄を設けた。

評価のフィードバック

- ・面談方式で評価結果を開示すると共に来期に期待する点を伝える。

制度導入の効果

- ・評価結果から賃金決定までの流れが、明確になったことで、従業員のモチベーション向上につながった。
- ・個人面談を実施することで、紙面だけでは見えなかった部分を、直接聴き取ることが出来た。
- ・自己評価を行うことで、従業員一人一人が目標を自覚し取り組むようになった。

教育、学習支援業



学校法人太田学園港南台 幼稚園 事業所概要

- ・職員35人(うち正職員24人、パート11人)
- ・創業 昭和49年
- ・売上高 平成30年度 2億円

基幹事業の状況

- ・「安心して遊べる園」、「環境による教育」、「自立した子どもをめざして」を大切にしながら、園児一人ひとりに手厚い保育をすることをモットーに、法定の人員より多い幼稚園教諭で運営している。
- ・個別支援を必要とする園児の増加や幼稚園教諭の短時間勤務希望者の増加に対応するため、幼稚園教諭の確保を目指している。

①雇用管理上の課題

産休、育休、短時間正社員制度、時間単位の有給休暇制度等を充実させている。特に育児短時間勤務については小学3年生までの子どもを対象としているため、育休から時短勤務への移行がスムーズになっている。

定着は良くなっているが、採用面(特に新卒採用)が厳しい状況にある。

②導入した人事評価制度とその効果

制度の概要

評価者がジョブチェック表を用いてA～Cの3段階評価を行い、中堅職員がB評価の場合、基本給が月額4000円アップする。

評価のポイント

- ・職員は項目の一覧から自らの評価項目を設定することができ、各人の経験や立場に応じた評価が受けられる。
- ・保育業は売り上げ等の分かりやすい成果がないため、他人との比較ではなく、モチベーションアップ、チームワークの形成、全体としてのスキルアップを目的としている。

評価のフィードバック

面談とジョブチェック表のコメント欄で振り返りを行っている。

制度導入の効果

- ・職員は目標があって日々の業務に取り組みやすくなった。
- ・フィードバックが励みになる。
- ・面談をする機会が得られ、謙虚で自己評価が低い職員に対してはフォローを行う等、自己肯定感の引き上げに繋がった。

社会福祉法人 弥生会



事業所概要

- ・従業員35人（うち正規16人、ほかパート等19人）
- ・創業 平成18年
- ・売上高 平成30年度 2億円

基幹事業の状況

・4つの施設で障害者支援を行っている。
(1)精神障害者を対象とした日中の通所先 (2)家から出られないような重度障害者を対象とした住居訪問・障害認定調査や生活相談 (3)様々な障害がある人たちに、課題・創作活動など日中活動する場所を提供し、日常生活支援を行う生活介護施設 (4)世話人、生活支援員等のスタッフが精神障害者を支援しているグループホーム

①雇用管理上の課題

産休・育休・有休の取得推進(現在男性で長期育休中の者あり)、子ども1人につき年間最大5日の看護休暇が有給扱い、残業の抑制の徹底、障害者の職員(現在5名)へのジョブコーチなどの労働環境整備を進めたことにより、離職者は平成31年度において1名と、数年前と比較して減少傾向にある。
時給単価や年3回の賞与支給(パート支給)等、待遇面を改善し、求人募集に対して反応が良いので、更なる人員の確保に繋げたい。

②導入した人事評価制度とその効果

制度の概要

年1回、評価者が人事評価シートを用いて5段階評価を行う。標準評価の場合、賃金が2%アップする。

評価のポイント

事業の性質上、評価項目に「売り上げ」等が無い。利用者への適切な対応力(ひっぱる力やなだめる力)を重視したうえで、①コンプライアンス②協調性③利用者の安全④環境整備⑤職種ごとに求める能力を評価する。

評価のフィードバック

個別に面談して行う。

制度導入の効果

- ・明確な基準ができたことで公平性が担保されるようになった。
- ・管理者の意識が変わり、適切なフィードバックができるようになり、人材育成ツールとして活用できている。
- ・従業員も評価シートを見て視覚的に確認できるようになったことでモチベーションアップに繋がっている。

建設業

株式会社 A



事業所概要

- ・従業員8人
- ・創業 昭和47年
- ・売上高 平成30年度 3.9億円

基幹事業の状況

大手ハウスメーカーの下請(内装工事全般)中心で、9割程度。
残りは地元近隣顧客のリフォーム。

①雇用管理上の課題

従業員との面談の重要性を日々重視しているが、その方法を工夫しないと、相手が身構えてしまうので、常にリラックスして話し合える関係づくりを心掛けている。

②導入した人事評価制度とその効果

評価のポイント

モチベーション向上のために資格取得を推進し、評価制度と絡めることで、実際に取得者もいる。

効果

制度に対する従業員の反応は良く、生産性もアップしている。
経営者として制度の導入効果を実感している。

卸売業

株式会社 B



事業所概要

- ・従業員2人（うち、正社員2名）
- ・創業 昭和41年
- ・売上高 平成30年度 9千万円

基幹事業の状況

釦（ボタン）の卸売業で、釦の製造メーカーから製品を仕入れ、アパレルメーカーや他の釦問屋等に卸売をしている。
以前は海外の取引先に釦を販売する貿易業務が中心だったが、現在は国内取引が大部分を占める。

①雇用管理上の課題

現在の従業員2名体制で5年ほど経過しており、近年採用は行っていない。しかし、出荷作業業務を行うパート社員を募集したいので、ハローワークに説明を聞きに行ったことはあるが、求人票はまだ出していない。

②導入した人事評価制度とその効果

制度の概要

従業員の職位をステージⅠからステージⅣまで分類し、それぞれのレベルに応じて成績による昇給額が異なるようになっている。

制度のポイント

人事評価シートの評価項目や5段階による評価基準は全社員共通だが、ステージレベルによって評価項目のウェイトが変わり、ステージレベルが上がるにつれて、リーダーシップや業務改善等の管理能力に重きを置いた配点になっている。反対に、ステージの下位者は、会社から与えられた業務の着実な遂行や報告・連絡・相談の徹底・チームワーク等の項目に高い評価を与える工夫をしている。

効果

以前は昇給についての基準が示されていなかったが、制度導入で会社が求めている内容がよくわかり、仕事の方向性が見やすくなったという意見があり、好評価が得られている。

技術サービス業

株式会社 C



事業所概要

- ・従業員9人
- ・創業 昭和54年
- ・売上高 平成30年度 7千9百万円

基幹事業の状況

水道関連の設計を行っている(上水・下水両方の設計、下水の処理の対策、ポンプ場、大都市の地下の雨水の貯蔵場など)。公共事業の設計のためあまり景気の影響は受けないが、人口の減少によって水の使用量は減っているため、下水の対策などが現状の主な事業。

①雇用管理上の課題

定着率は高く、30～70代までが就労している一方、若い世代(特に20代)の採用が難しい状況。昨年までハローワークにて募集していたが、今年はやめている。5年前までは募集してすぐに採用できたが、今は大手が若い方を採用している。オリンピック、大阪万博が終了してからの方がいいのかと思い、待っている状況。

②導入した人事評価制度とその効果

制度の概要

年齢給＋職能給。職能給が評価対象。S・A・B・C・Dの5段階での評価。従業員と話し合っ、評価シートを作成した。

効果

評価シートを作成したことで今まで目標なく仕事をしてきたが、目標が明確となり自分がすべきことが明確になった。評価は賞与にも反映しているため、従業員のモチベーションアップにつながっている。

情報サービス業

有限会社 オブ・ユース



事業所概要

- ・従業員 14人
- ・創業 平成16年
- ・売上高 平成30年度 1億2100万円

基幹事業の状況

Web制作を中心とし、ブランディング、キャンペーンイベント等行っている。取引先としては代理店やエンドクライアントであり、代理店は国や市の業務を受託。エンドクライアントは紹介で仕事を受けており、営業活動は行っていない。メーカーとしては、様々な業種があり、アパレル・モデル事務所・小売店・ECサイト・飲食店他に至るまで、広く取引を行っている。

①雇用管理上の課題

現状、人材が不足している中で、この業界はスキルを持っている人が必要であることから、採用に係る課題は多い。採用のエントリーは増えてはいるが、応募の気持ちと求めるスキルとのギャップがある為、現状は社内教育体制を強化し定着を図る方向で検討中である。また、入社後OJTによりフォローすると同時に所属部以外の者も相談、意見交換のできる場を設けるなど、様々な取組を行っている。

②導入した人事評価制度とその効果

制度の概要とポイント

ディレクター、デザイナー、システム構築、プログラマー、総務といった部署に分かれているため、各々に評価シートを作成。

評価シートについては、個人のモチベーションアップのために、評価される側の個人の考えも取り入れて各々の評価シートの内容を作成している。自分で決めた内容なので、意識の向上にもつなげつつ、一方で会社として目指す方向を意識づけることができる。

卸売業

株式会社 輝楽



事業所概要

- ・従業員3人
- ・創業 平成24年
- ・売上高 平成30年度 1.4億円

基幹事業の状況

- ・車載用のLED企画販売で10年の実績
- ・新規事業にも積極的に取り組んでおり、昨年から始めたクリスマス関連商品も好調。今年度から防災関連の商品も企画販売に取り組む。新規事業も全体の2割の売り上げを占めるようになる。
- ・売り上げも年々上昇中。

①雇用管理上の課題

売り上げ増加に伴い、従業員の採用募集もかけているが、なかなか採用できていない。媒体はハローワーク・民間の有料紹介事業所ともに利用している。時給1400円でも応募がない。

②導入した人事評価制度とその効果

制度のポイント

- ・人事評価シートの項目を絞り、従業員にも分かりやすい評価シートを導入。
- ・数値目標も入れることにより、従業員の努力も反映できるようにしている。
- ・特に業績に直結する新商品開発のウェイトを5倍にしており、会社の業績にも貢献するよう工夫している。

制度導入の効果

- ・従業員から積極的に新商品の提案もするようになり、実際に商品化されて売り上げに貢献している。
- ・従業員とコミュニケーションを図る中でも、特に不満というものはなく、定着につながっているのではないかと感じている。

今後の課題等

高度な交渉をする従業員への評価も反映できるようにする等、評価シートの改善を図りたい。

学術研究、専門・技術 サービス業

株式会社 A

事業所概要

- ・従業員15人
(うち正規15人)
- ・創業 平成25年
- ・売上高 平成30年度 1.7億円



基幹事業の状況

- ・建築物の図面を元に、コンピュータにより3Dモデルの完成予想図を作成している。ゼネコン、設計会社から受注。
- ・プレゼン用のグラフィック資料、映像、提案書、中刷り広告などが用途である。
- ・最近の動向としてはオリンピックに関連する施設やホテル等のグラフィック。
- ・社員の職種は、グラフィックデザイナー、クリエイター等であり、コンピュータ知識、建築の基礎知識を有する。

①雇用管理上の課題

- ・この業界としては当社は定着していると考えているが、採用は難しい。本当に欲しい人材の採用が課題であった。
- ・会社が発足して約5年であり、会社として当然求められる雇用管理に係る制度を一つ一つ作っていくことが課題であった。

②導入した人事評価制度とその効果

制度の概要

- ・人事評価は年1回。評価期間を1年間として昇給評価を行う。
- ・具体的な評価項目は評価表に定め、会社として求めるスキルを示し、スキルが上がり、できることが増えると賃金等級が上がる仕組みとしている。年功ではなく何ができるかによる。
- ・また、社員の売上、生産高の実績を評価し実績給に反映している。

評価のポイント

- ・評価項目は期待成果(生産高等)、重要業務遂行能力(CAD等のスキル等)、知識・技術(専門領域の知識等)、勤務態度(協調性等)として、これらの評価によって、基本給、実績給、役職給が決定される。

評価のフィードバック

- ・評価結果を社員に伝えている。
- ・評価結果で賃金が上がると社員に知っている。
- ・後輩の面倒をみることや、サブリーダーになることなどを求める際に評価により賃金が上がることを伝えている。

制度導入の効果

- ・採用面接で人事評価と給与の仕組みを作ったことが役に立った。応募者が何によって給与が上がるか、いくらもらえるかがわかり、採用につながった。
- ・社員のスキルが上がり外注が少なくなったため社内利益が上がった。
- ・会社として必要な制度を作っていくために助成金があったので活用することができた。