

(1) 応募部会名 組織・人事部会

(2) 論文名 中小企業のための人事諸制度の改革

(3) 氏名 永田光広

(4) 所属団体名 社団法人 中部産業連盟

(5) 連絡先

勤務先 ☎ 461 名古屋市東区白壁3-12-13

☎ 052-931-3181

自宅 ☎ 462 名古屋市北区大杉1-5-1

コーポ大船303号

☎ 052-933-6486

(論文要旨)

本論は、「中小企業のための人事諸制度の改革」のタイトルどおり、ある中小企業の事例をまとめたものである。

最初に、中小企業を取りまく外部環境について、短期と長期の2つの視点から状況把握を行った。次に、中小企業の人事諸制度で「本質的な問題は何か」を探るため、企業の人事部に対するアンケート調査と入社1年後の社員に対するアンケート調査の両面から分析検討を行った。その結果、「中小企業の人事諸制度は、若手社員に受け入れられていない」ことがわかった。

以上のことを踏まえて、今後の中小企業の人事諸制度のあり方について、「トータル人事制度改革の骨子」、その実施事例として「S社のトータル人事制度改革の実施」について拙論を述べる。

「トータル人事制度改革の骨子」では、下記の項目のように発想の転換を強調した。

制度を変えて、魂入れずではダメ

⇒

魂を入れて、制度を変える

※ 制度⇔人事諸制度

※ 魂 ⇔社員の育成

具体的な改革のポイントを3つに要約すると、次のとおりになる。

- ① トータル人事制度の骨格を体系化して、能力開発を最重点項目にする。
- ② 最初に管理職の「管理能力」を実践的に訓練し、「業績評価」を重視する。
- ③ 若手社員は、「能力開発」と「ローテーション」に重点を置く。

「S社のトータル人事制度改革の実施」では、次の3つのステップで行う。

ステップ1：能力開発の実施

ステップ2：人材活用の実施

ステップ3：人事評価と賃金制度の改定

なお、本論は、次の「目次」に従ってまとめた。

1. 人事制度改革の必要性…………… 1 頁
2. 中小企業の人事諸制度の問題点を探る…………… 1 頁
3. トータル人事制度改革の骨子について…………… 3 頁
4. S社のトータル人事制度改革の実施について…………… 5 頁

## 1. 人事制度改革の必要性

### (1) 短期的な視点では

東海地区のある金融機関が行った「中小企業のリストラの現状に関するアンケート調査」によると、リストラを「実施している」企業は88%を占め、「実施していない」の10%を大きく上回った。

人件費削減の質問には、約80%が「雇用調整を実施している」と回答している。しかし、この雇用調整が実際に人件費の削減につながったかを聞くと「削減できなかった」が40%で、「削減できた」の29%を11%も上回った。

この結果から、多くの中小企業がリストラ対策の限界を超えて、「打つ手なし」のように見える。この状態が今後も続いて、中高年のリストラがナリフリ構わず行われることを危惧するものである。

中小企業は、昨今の厳しい環境を乗り切るためにも、抜本的な人事制度改革が望まれる。

### (2) 長期的な視点では

90年代以降21世紀は、「創造化志向の時代」といわれる。創造化志向とは、個々人の個性を最大限に尊重し、その多様性を認め、画一的・組織統制的な「管理」をできるだけ避けることを意味する。いわゆる、個人の自主管理による「創造性」に人事評価の重点が置かれることである。

21世紀には、個人別業績主義に基づく人事諸制度が構築されることは必至である。中小企業経営者は、本当に「集団から個へ」の発想の転換ができるだろうか。とにかく、今いえることは制度に縛られることなく、できることからスタートすることである。

## 2. 中小企業の人事諸制度の問題点を探る

### (1) 当連盟の「人事諸制度に関する調査」アンケートから（平成4年7月実施）

- ① 中小企業の問題点は、年功序列制度により3K（経験・勘・勤務態度）を重視し、人事評価を曖昧にしている点である。これでは、優秀な人材が集まる訳がなく、集まってもすぐに退職することになる。図表1（次頁）は、職能資格制度の導入について企業規模別に調べたものである。小規模企業の導入割合は43%で、中・大規模企業と比べてかなり低く、年功色が強い。

② 図表2は、月給に占める能力給の比率を調べたものである。ここでも、小規模企業の18歳が26%、40歳が41%と中・大規模企業と比べて最も低い。小規模企業の新卒初任給が、中・大規模企業と同様に年々上昇しているにもかかわらず、賃金制度が年功的な運用のままでは問題である。

一般的に、若年層の「賃金カーブ」が「生産性（貢献度）カーブ」を大きく上回っているといわれる。とくに年功色が強い中小企業ほど、この2つのカーブの差が大きくなるのは当然といえる。

③ 教育・訓練計画の有無を調べると、大規模企業の「ある」が100%に対し100人未満の小規模企業は45%しかない。これは、過半数の小規模企業が、掛け声だけの人材育成を掲げるだけで実態が伴っていない。

図表1 職能資格制度の導入について

|       | はい         | いいえ       |
|-------|------------|-----------|
| 小規模企業 | 24社 (43%)  | 32社 (57%) |
| 中規模企業 | 119社 (59%) | 83社 (41%) |
| 大規模企業 | 41社 (75%)  | 14社 (25%) |

図表2 月給に占める能力給の比率

|       | 18歳 | 40歳 | 差   |
|-------|-----|-----|-----|
| 小規模企業 | 26% | 41% | 15% |
| 中規模企業 | 33% | 43% | 10% |
| 大規模企業 | 39% | 46% | 7%  |

※ 小規模企業 …… 社員数 100人未満  
 ※ 中規模企業 …… 社員数 100人以上1000人未満  
 ※ 大規模企業 …… 社員数1000人以上

(2) 入社1年後の社員の意識調査から（「企業と人材」編集部、95年3月実施）

前述の問題点を受けて、入社1年後の社員は、「今後どのような人事システムを望んでいるか」の調査結果では、「能力主義」と答えた小・中規模企業の社員が32.9%で、大規模企業を5.7%上回った（図表3参照）。このデータから小・中規模企業の入社1年後の社員は、自己の能力をもっと発揮できる職場環境（職務の充実・拡大など）とチャンス、それらをサポートする教育・訓練（OJT、OffJT）を強く望んでいることがわかる。

図表3 望ましい人事システムの基調は何か

|                 | 年功序列 | 能力主義  | 年功と勤が能力 | その他  |
|-----------------|------|-------|---------|------|
| 小・中規模企業(999人以下) | —    | 32.9% | 64.3%   | 2.8% |
| 大規模企業 (1000人以上) | 2.9% | 27.2% | 68.9%   | 1.0% |

※ 小・中規模企業の回答者数 …… 70人  
 ※ 大規模企業の回答者数 …… 103人

## (3) 中小企業の人事諸制度は、若手社員に受け入れられていない

視点が異なる2つの調査アンケートから、中小企業の人事諸制度の問題点を探ろうとした。そこでわかることは「人こそ財産」といいながら、実態は社員の能力や個性を活かしていない。確かに、これまで優秀な新卒者を採用できなかったことは事実である。しかし、既存の社員が望む人事諸制度であれば、少なくとも若手社員は十分に育成できたと思われる。中小企業の経営者及び人事部門は、「社員が能力を高め、発揮した分だけ、企業の生産性が向上する」ことをよく理解していただきたい。

## 3. トータル人事制度改革の骨子について

## (1) トータル人事制度改革のねらい

制度を変えて、魂入れずではダメ

⇒

魂を入れて、制度を変える

- ※ 制度⇔人事諸制度
- ※ 魂 ⇔社員の育成

中小企業の場合、創業経営者の人事権が強く、立派な制度をつくっても守られないことが多い。また、人事部門といっても、総務・経理と兼任している場合は、人事制度の見直しがされないまま形骸化していることがある。

そこで、中小企業がトータル人事制度改革する場合は、「制度改革」よりも「社員の意識改革」こそ、最も重要かつ優先される課題であるといいたい。次に、本論の改革のポイントを下記に示す。

- ① トータル人事制度の骨格を体系化して、能力開発を最重点項目にする。
- ② 最初に管理職の「管理能力」を実践的に訓練し、「業績評価」を重視する。
- ③ 若手社員は、「能力開発」と「ローテーション」に重点を置く。

## (2) トータル人事制度改革のすすめ方

図表4（次頁上段）は、重要度と緊急度の両面から「どの階層で、何が重点になるか」をマトリックス形式を使って、3ランクにウエイト付けしたものである。

- ウエイト表のポイントは、
- ① 能力開発を重視する階層は、「管理職」である。
  - ② 人材活用を重視する階層は、「若手社員」である。
  - ③ 人望と年齢を重視する階層は、「管理職」である。

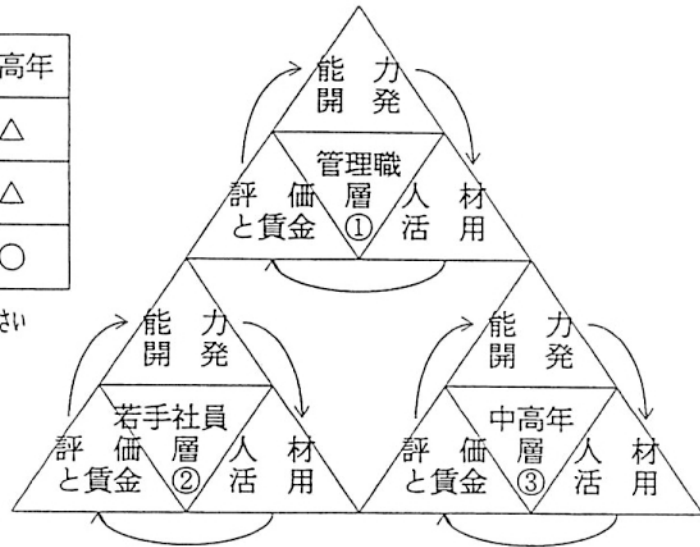
図表5（次頁上段）は、トータル人事制度改革のすすめ方のイメージ図である。

図表4 重要度&緊急度からみたウエイト表

| 領域 \ 階層別 | 若手層 | 管理職 | 中高年 |
|----------|-----|-----|-----|
| 能力開発     | ○   | ◎   | △   |
| 人材活用     | ◎   | ○   | △   |
| 人事評価・賃金  | △   | ◎   | ○   |

※ ウエイトの大小 ◎:大きい ○:普通 △:小さい

図表5 改革のダイアグラム



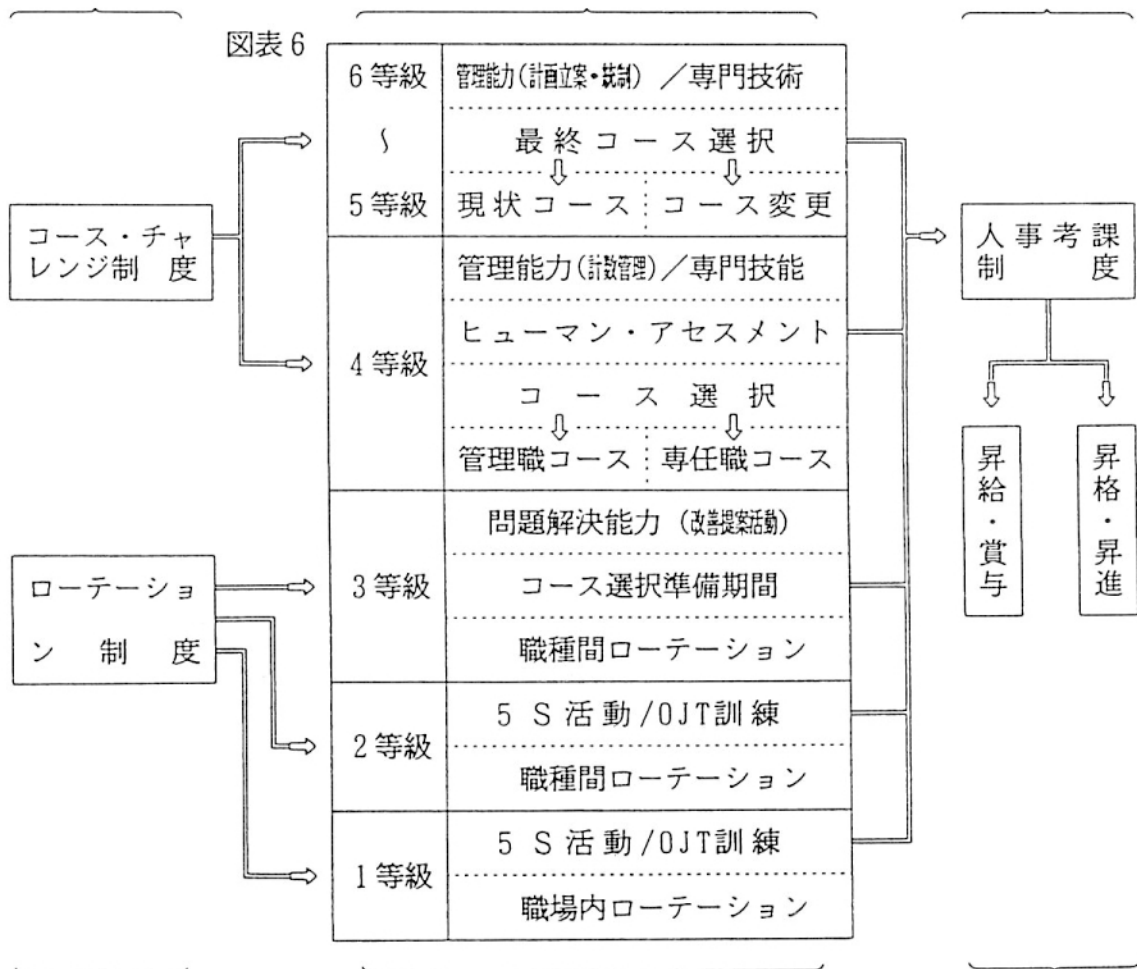
(3) トータル人事制度改革の全体図とその実施手順

図表6は、トータル人事制度改革の全体図である。等級は、職能資格等級のことで、学卒者は1等級に初任格付けされる。各ステップは、実施の順番をあらわす。

ステップ2：人材活用

ステップ1：能力開発

ステップ3：人事評価と賃金



図表7は、前述の「ウエイト表」と「改革のダイアグラム」にしたがって、①管理職層⇨②若手社員層⇨③中高年層の順で実施する具体的内容を一覧表にしたものである。

図表7 トータル人事制度改革の実施手順表

| ステップ  | 実施項目                 | 階層別           | 具体的実施内容   |
|-------|----------------------|---------------|---|
| ステップ1 | 能力開発<br>の実施          | 管理職層          | ① 問題解決能力を高める<br>・財務諸表、ビジネスゲーム、経営分析<br>② 計数管理能力を高める<br>③ 計画立案・統制能力を高める<br>・部門計画書、課題推進状況表 |
|       |                      | 若手社員層         | ① 委員会組織による5S活動の推進<br>② 作業標準書によるOJTの推進   |
|       |                      | 中高年層          | ① 若手社員を指導・育成する  |
| ステップ2 | 人材活用<br>の実施          | 管理職層<br>中高年層  | ① コース・チャレンジ制度を導入する<br>(専任職コース ⇔ 管理職コース)   |
|       |                      | 若手社員層         | ① 職場内のローテーションを行う<br>② 職種間のローテーションを行う<br>(営業 ⇔ 工務 ⇔ 総務)                                  |
|       |                      | 管理職層          | ① 業績考課のウエイトを高める<br>② 業績給を導入する(部課長のみ)  |
| ステップ3 | 人事評価と<br>賃金制度の<br>改定 | 若手社員層<br>中高年層 | ① 能力考課のウエイトを高める<br>② 職能給を導入する   |

#### 4. S社のトータル人事制度改革の実施について

##### S社のプロフィール

##### (1) 会社概要

本論の実施事例であるS社は、印刷業界の典型的な中小企業である。従業員の規模は、50人前後である。この業界の特徴は、人の出入り(入退社)が多いことである。

S社も同様に定着率は、あまりよくない。

## (2) 現状の問題点

S社は、典型的な年功序列の人事制度を適用してきた。ここ数年、大卒・若手社員の急増に伴い、年功的な経緯で役職に付いた管理職との量的（人数）・質的（能力）なアンバランスが生じ、組織力が弱ったことである。

ステップ1：能力開発の実施

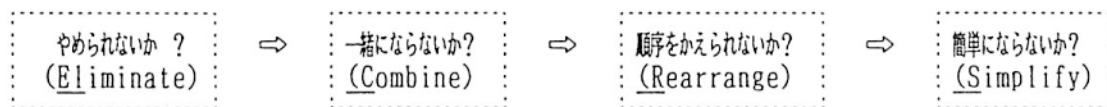
## (1) 管理職層の能力開発

## ① 問題解決能力を高める

## 7. QC7つ道具や改善技法の習得

QC7つ道具のひとつである「特性要因図」を管理職研修において、学習することは直接成果につながりやすい。それは、各職場のいろいろな問題点を出し合い、原因と結果を系統的にグルーピングすることで、問題が整理されるからである。

問題が整理されれば、次はどのように改善するかである。ヒントとなるのは、改善の定石である「E C R S」である。



## 4. 事例研究により応用問題を解く

管理職研修で、実際に現場で起こりそうな問題を「事例研究」として出題し、グループ討議で改善案を出して、実行するように仕向けた。

## ② 計数管理能力を高める

## 7. 財務諸表や経営分析等の財務管理知識を習得する

## 4. ビジネスゲームによって、模擬的に会社の運営を行う

## ③ 計画立案・統制能力を高める

## 7. 担当部門の「部門計画書」を実績データに基づいて作成する

図表8（次頁の上段）は、その事例のひとつである。

## 4. 課題推進の状況を毎月把握する

「部門計画書」の作成者が、毎月「課題推進状況表」を作成する。

図表9（次頁の下段）は、上段の「部門計画書」に対応した事例である。

※ S社の中高年層は、5人以下の熟練工社員であるため、当該改革プログラムの対象から除外し、管理職層の権限と責任に委ねた。



図表 8

部 門 名 : ○ ◎ 部

作 成 日 : H 7 年 5 月 20 日

部 門 名 : ○ ◎ 部

作 成 者 : A

| No | 重点実施事項          | アウトプットの目標  | 具体的な方法   | 担当者        | 6月 | 7月 | 8月 | 備考            |
|----|-----------------|--|--|------------|----|----|----|---------------|
| 1  | 外注費の差益率を上げる     | 34.1% ⇒ 36.0%へ<br>1.9%アップする<br>※ 34.1%は、H6年6月～H7年3月までの平均差益率である | (1)差益率の低い部門を洗い出し、第10期の外注先別異計表を作成する<br>(2)社内部門別の仕切価格を見直し、新しい価格表を作成する<br>①製法 ②製本 ③材料 | A<br>A、B   |    |    |    | 9/30まで        |
| 2  | ◎◎部関連の事故の削減     | 現状の50%を削減する  | (1)事故報告書を分析し原因を調べる<br>(2)改善案を検討する  | C<br>B、C   |    |    |    |               |
| 3  | 新入社員の育成と既存社員の強化 | 10月までに新入社員の2名に担当の担当を持たせる                                       | (1)勉強会を週1回5PM～1時間実施する<br>(2)毎週水曜日に部会議を開き、職場の問題点を検討する                               | A、B<br>A、B |    |    |    | 9/30まで<br>今期中 |
| 4  | 5S活動の強化         | 見本棚、原稿箱の整理・整頓を行う   | (1)見本棚に種類別ラベルを記入し、保存期限を明記する<br>(2)色別の差紙の箱を購入する                                     | D<br>A     |    |    |    |               |

※ 重点実施項目の番号ごとに、横線(…線)の上に実績を引いてください。また、スケジュールは、該当月に矢印線(→)を記入してください。

図表 9

6 月 課 果 進 捗 状 況 表

作 成 日 : H 7 年 7 月 5 日

部 門 名 : ○ ◎ 部

作 成 者 : A

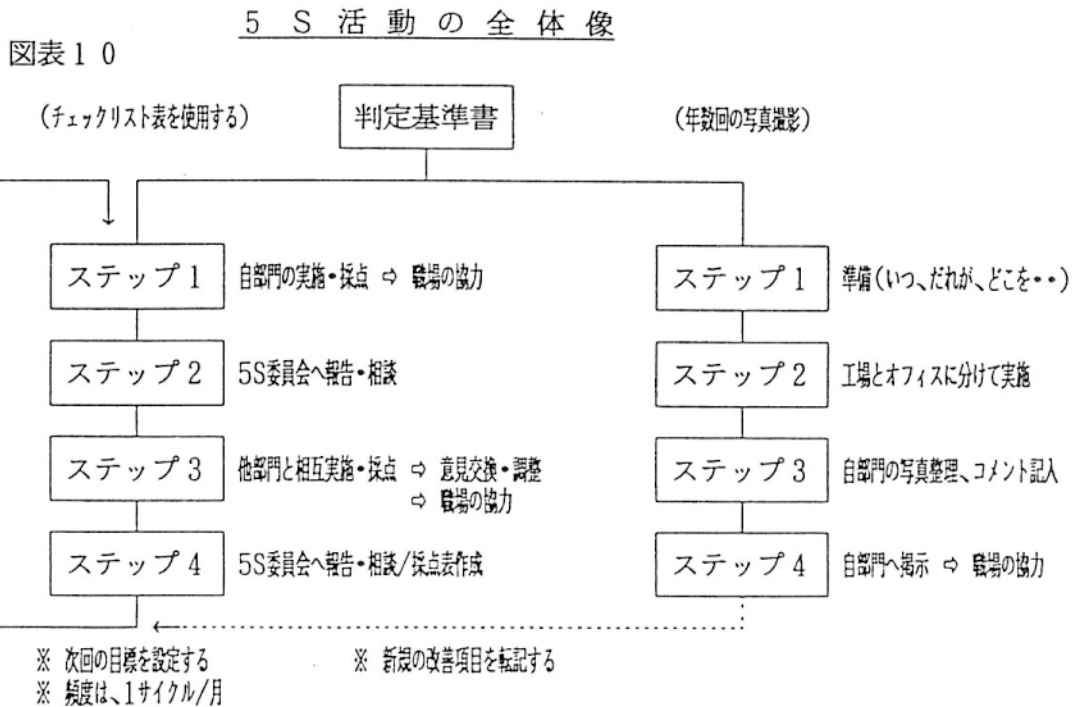
| No | 重点実施事項          | 7/7月(設)の目標                | 達成率  | 具体的な成果   | 期日           | 課題推進上の問題点          | その対応         | 備考 |
|----|-----------------|---------------------------|------|--|--------------|--------------------|--------------|----|
| 1  | 外注費の差益率を上げる     | 34.1%⇒36.0%へ<br>1.9%アップする | 123% | (1)6月の実績は、41.8%<br>(差益率重点部門の内訳)<br>・製本-K社、M社<br>・加工-R社、T社<br>・材料-U社、N社 | 9/30         | 現状を維持する            | 見直し、納品書で確認する |    |
|    |                 |                           | 75%  | (2)社内部門別の仕切価格の見直し(継続中)   | 8/31         | 規格外のものが多く統一できない    | 基本料金を設定      |    |
| 2  | ◎◎部関連の事故の削減     | 50%を削減する                  | 50%  | (1)事故報告書の異計は終了<br>(2)改善案ができていない  | 8/11         | 分析方法がわからない         | ルット図で分析する    |    |
| 3  | 新入社員の育成と既存社員の強化 | 10月までに担当制を敷く              | 80%  | ・順次引き継ぎ中   | 9/30         | 実際に担当しないとわかないことがある | テスト問題形式で学習する |    |
| 4  | 5S活動の強化         | 見本棚、原稿箱の整理・整頓を行う          | 50%  | (1)見本棚は、ほぼ整理完了<br>(2)原稿箱は、未着手  | 8/11<br>8/11 | 整頓の方法がわからない        | 写真撮影         |    |

※ 重点実施項目の番号ごとに、横線(…線)の上に実績を引いてください。

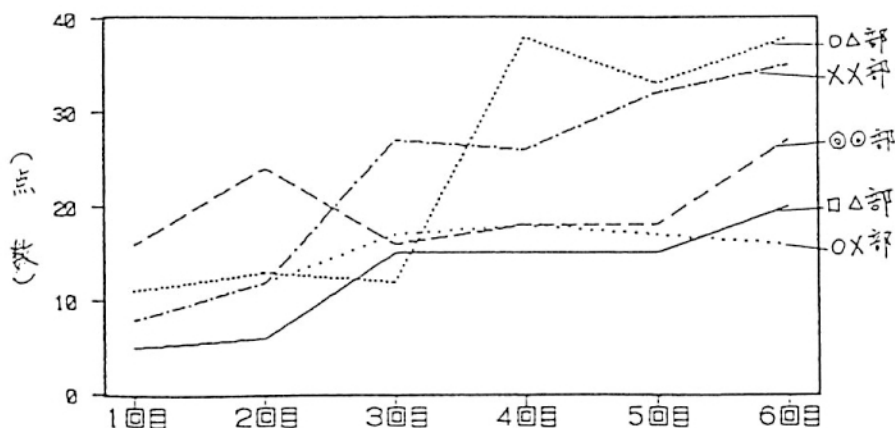
(2) 若手社員層の能力開発

① 委員会組織による5S活動の推進

若手社員層の能力開発は、現場の5S活動を中心に行う。各職場から5S委員を任命する。任期は1年である。5S活動は、1カ月を1サイクルとし、各5S委員が本人の職場をチェックした後、他部門の職場を相互にチェックし合うことが主な活動内容である。図表12(次頁)は「チェックリスト表」のひとつの事例である。



図表 11 チェックリスト表による採点結果の推移



② 工程作業標準書によるOJTの推進

図表13(次頁)は、管理職研修において、実際の業務内容を「工程作業標準書」に書いたものである。完成度として、まだ不十分な所があるが、部下を指導する場合のマニュアルとなる。図表13は、「工程作業標準書」のひとつの事例である。

図表 1 2

5 S ・ チ エ ッ ク リ ス ト 表

No. 1 / 1

| No        | 改 善 項 目                      | だれが<br>改 善<br>するか | 期<br>間 | 社<br>員<br>数 | 結<br>果<br>数 | 経<br>費<br>額 | 対 策 の ポ イ ン ト<br>(いつまで、方法など)           | 3 回 以 上 施<br>す 人 |               | メ<br>モ<br>欄 |
|-----------|------------------------------|-------------------|--------|-------------|-------------|-------------|--|------------------|---------------|-------------|
|           |                              |                   |        |             |             |             |  | 本人               | 他者            |             |
| 1         | A 氏 の 机 上 の<br>整 理 ・ 整 頓     | A 氏               | 3      | 3           | 3           | 無           | 机の上の書類を整理・整頓し、引出しに入れる<br>(7/10 ~ 7/19) | 7<br>7           | 7<br>11<br>20 | 写真 No. 3    |
| 2         | 見 本 類 の 整 理                  | C、G               | 2      | 2           | 2           | 無           | 見本類の見本を1週間分<br>に減らす                    | 7<br>7           | 7<br>20       | 写真 No. 5    |
| 3         | フ ィ ル ム 保 管 室<br>の 整 理 ・ 整 頓 | B 氏               | 1      | 2           | 2           | 無           | 透光用のダンボール紙を<br>貼って、整頓する                | 7<br>7           | 7<br>11<br>20 | 写真 No. 8    |
| 4         | C、G の 机 上 の<br>整 理 ・ 整 頓     | C、G               | 1      | 2           | 1           | 無           | 机上に水道を置く                               | 7<br>7           | 7<br>20       | 写真 No. 15   |
| 5         | 1 階 の 副 包 室                  | K                 | 1      | 2           | 2           | 無           | 不要な物を営業に確認し<br>て、捨てる                   | 7<br>7           | 7<br>11<br>20 | 写真 No. 21   |
| 6         |                              |                   |        |             |             |             |  | 7<br>7           |               |             |
| 7         |                              |                   |        |             |             |             |  | 7<br>7           |               |             |
| 8         |                              |                   |        |             |             |             |  | 7<br>7           |               |             |
| ス ー ム 合 計 |                              |                   | 6      | 8           | 11          | 10          |  | 7<br>7           |               |             |

※ 評価の点数：良いは3、普通は2、悪いは1

図表 1 3

1 / 1

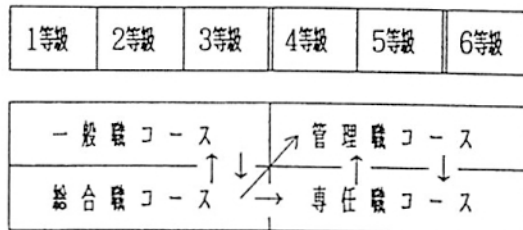
| 工 程 順 | 二 次 程 序 作 業 機 構 作 業 日 記 |         |        |     |       | 工 程 名 | プ リ プ レ ス 作 業 工 程 |    |    |    |     |  |  |
|-------|-------------------------|---------|--------|-----|-------|-------|-------------------|----|----|----|-----|--|--|
|       | 作 成 年 月 日               | 半 成 品   | 年 12 月 | 5 日 | 作 成 者 |       | 12                | 13 | 14 | 15 | 備 考 |  |  |
| 1     | 原 稿 入 力                 | 電 算 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 2     | 原 稿 入 力                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 3     | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 4     | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 5     | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 6     | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 7     | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 8     | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 9     | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 10    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 11    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 12    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 13    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 14    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 15    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 16    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 17    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 18    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 19    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 20    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 21    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 22    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 23    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 24    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 25    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 26    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 27    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 28    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 29    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 30    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 31    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 32    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 33    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 34    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 35    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 36    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 37    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 38    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 39    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 40    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 41    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 42    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 43    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 44    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 45    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 46    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 47    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 48    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 49    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 50    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 51    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 52    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 53    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 54    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 55    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 56    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 57    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 58    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 59    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 60    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 61    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 62    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 63    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 64    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 65    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 66    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 67    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 68    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 69    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 70    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 71    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 72    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 73    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 74    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 75    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 76    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 77    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 78    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 79    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 80    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 81    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 82    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 83    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 84    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 85    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 86    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 87    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 88    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 89    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 90    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 91    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 92    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 93    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 94    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 95    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 96    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 97    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 98    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 99    | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |
| 100   | 電 算 作 業                 | 版 下 作 業 | 7      | 8   | 10    | 11    |                   |    |    |    |     |  |  |

## ステップ2：人材活用の実施

- (1) 中堅社員以上は、コース・チャレンジ制度を導入する

職能資格等級は、6等級で設定する。

複線型人事制度により、各コース間のチャレンジを可能にする。



- (2) 若手社員層は、職場内及び職種間のローテーションを積極的に行う

職種間のローテーションは、営業部⇔工務部⇔総務部の3部門間が中心である。

ほとんど男子を対象とするが、5年以内に2部門の仕事を担当する。

## ステップ3：人事評価と賃金制度の改定

- (1) 管理職層は、業績給を導入する

人事評価と賃金制度の改定を行ってから、まだ数カ月しか経過していない。

現行は、職能給(100%)を適用しているので、完璧な業績評価と業績給の導入ではない。なお、対象者は、部課長以上の管理職である。

- (2) 中堅社員以下は、職能給を導入する

人事評価と賃金制度の改定を行ってから、まだ数カ月しか経過していない。

基本給の構成は、年齢給 + 職能給 である。

人事評価の考課ランクは、S、A、B、C、Dの5段階である。

## 5. まとめ

- (1) 現状の成果

管理職層が管理の基本を身につけてから、彼らの意見や考え方を「提案書」でまとめるようになったことは、ひとつの成果である。一方、若手社員層は、5S活動を通して「事実の把握」が正確に行われるようになった。

- (2) 今後の課題

ステップ2の「コース・チャレンジ制度」とステップ3の「人事評価と賃金制度」は、スタートしたばかりで、その成果如何は今後の課題として残される。具体的には、ステップ3で、管理職層に対する「目標管理制度」の導入が、今後の大きな課題となる。