

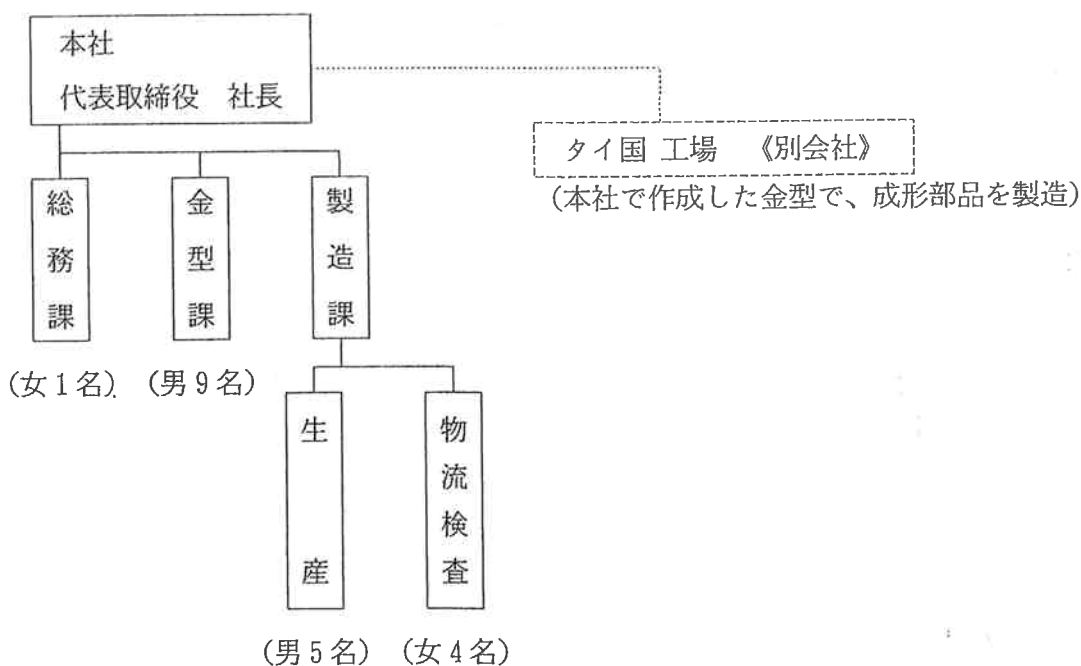
(事例1) 職務遂行に必要な能力を詳細に記述し、その能力レベルに応じた能力給を支給することとした事例

1. 企業概要

- (1) 設立年月日 昭和36年
- (2) 事業内容 (又は主な生産品・販売品)
  - 1. 金型設計・製作
  - 2. 精密機器部品射出成形
- (3) 資本金 500万円
- (4) 労働者構成 (特徴)
  - 1. 男子14名中10名が、金型の設計・製作に携わる。

	一 般		
	計	男	女
人 数 (人)	151	108	43
平均年齢 (歳)	40.2	42.7	33.9
平均勤続年数 (年)	16.4	19.4	8.9

- (5) 労働組合 あり
- (6) 事業所数 本社 ほか 工場 タイ国 支店 (支社) なし 営業所 なし



## 2. 整備・改定前の賃金制度等（関連する人事制度を含む。）

### (1) 概要

- ① 賃金表や賃金規程、人事考課制度は無く、昇給は社長の裁量により個別賃金に足し掛けして決めていた。
- ② 支払根拠があいまいな手当が多数あり、賃金制度をわかりにくいものにしていてた。
- ③ 創業まもなく作られ、ほとんど改訂された形跡の無い就業規則があるのみで他に規程類がなかった。

### (2) 整備・改定を行った目的ないし動機

- ① 賃金制度整備支援事業に参加し、賃金制度整備の必要性を強く認識したこと（団体支援に参加した総務担当の役員）
- ② 研修会終了後に受けた賃金制度診断において、当社の問題点がクローズアップされ、改善の方向が明示されたことにより、経営トップ（社長）が整備を決断したこと。

## 3. 賃金制度等整備・改定への取り組み

### (1) 整備・改定に当たっての基本的な考え方

- ① 賃金制度整備に当たって、事前に社員への無記名アンケートを行った。

アンケート用紙（資料1）

その結果、ほぼ全社員が、能力や働きぶりに応じたわかり易い賃金制度の整備を望んでいることが判明した。

- ② 経営トップ（社長）の姿勢として、賃金制度のみならず、関連する人事制度をすべて整備したいとする意思（決意）が示された。
- ③ 能力の向上度に応じて賃金（基本給）が上昇し、働きぶりに応じて賞与が配分される——公平でわかりやすい、努力のしがいがある賃金制度構築を目指すこととなった。

### (2) 整備・改定の推進体制

- ① 会社側      総務担当役員 1 名、現場の責任者（金型課長） 1 名
- ② 専門家      元中小企業賃金アドバイザー（中小企業診断士） 1 名

### (3) 整備・改定のスケジュール

- ① 平成13年 9月      賃金制度診断実施
- ②    同      11月      社員アンケート実施、整備のための準備作業実施

- |   |          |     |      |   |                        |
|---|----------|-----|------|---|------------------------|
| ③ | 同        | 12月 | 整備着手 | } | 賃金制度改訂作業スケジュール表参照（資料2） |
| ④ | 平成14年11月 |     | 整備完了 |   | 作業員に対して周知説明（資料3）       |

#### 4. 整備・改定後の賃金制度（関連する人事制度を含む。）

##### (1) 人事評定制度

##### ① 能力評定

- ・ 職種別・等級別の職能要件書（資料4）の職務遂行基準に照らして、能力評定表（資料5）により各社員の能力評定を行う。評定結果は70点から最高420点まで、能力レベルに応じた評価点が与えられ、1点単価を500円として能力給が決まる仕組みである。年1回、1月に実施する。
- ・ どの作業をどのレベルまでこなせば何点になるかが明快なので、能力アップの分野や、目標レベルが明確に上司と部下間で共有され、自ずと能力アップが計られる。

【総合能力評価点数 = (ウエート×素点=評点) + 加点】

ウエート……各自が担当する作業分類のウエートの割合 (%)

素 点……評価レベル (S10点、A 8点、B 6点、C 4点、D 2点、E 0点)

評 点……ウエート×素点

加 点……1等級10点、2等級20点、3等級30点、4等級40点、5等級50点

##### ② 働きぶりの評価……人事考課表（資料6）

- ・ 資格等級別に5枚の人事考課表が用意されている。資料4は最下層1等級（入社1～2年生対象）の人事考課表である。発揮された行動レベルで評価点が与えられ、総合点によりS～Eまで6段階に区分され、ランクに応じた賞与配分となる。また昇給・昇格の基礎資料としても使用する。
- ・ 毎年6月と11月に実施され、評定結果は上司を通じてフィードバックされ、併せて次回（半年後）の改善目標が行動レベルで設定される。従ってこの評価制度は、単に結果を評定するのではなく、常に次回の評価に向けて、現状をどのレベルまでの向上を計るか、上司と部下間で目標を共有し、改善に取り組むシステムとなっている。

##### ③ 賃金制度……賃金体系（資料7）、総合賃金表（資料8）

##### ア) 月例給

決定ルールのない基本給を年齢給と能力給の二本建にして、能力給は上述のとおり、能力レベルにより決定する。6種類あった基準手当は、意味・目的を見直し、2種類だけ残し、あとは基本給に吸収した。

## イ) 賞与

賞与算定の基礎である基本給を年齢給部分と能率給部分に分け、年齢給部分は査定外とし、能力給部分をS～Eの6段階（絶対評価）の評定成績に応じ、最大2倍強の格差を設け、メリハリをつけた。

賞与 = 年齢給×1.7 + 職能給（S～E）

S 2.0倍 A 1.9倍 B 1.8倍 C 1.7倍（普通） D 1.6倍 E 1.5倍

- ④ この新しい賃金制度については、すべての社員に制度そのもの、及び評価や賃金決定のプロセスのすべてをオープンにした。

## 5. 賃金制度等整備・改定に対する評価と今後の課題

### (1) 整備・改定によるメリット

- ① 能力や働きぶりや賃金の関連が明らかとなり、公平感や働きがい生まれた。
- ② 将来の賃金水準が社員誰でも推測可能となり、生活設計の見通しが立てられる。
- ③ 職務遂行能力や仕事への取組み姿勢等についての社員1人ひとりの現状と課題が明らかとなり、効果的なO・J・Tが行われる。

### (2) 整備・改定によるデメリット

- ① 人事考課やその結果のフィードバックにかなりの時間を必要とし、上司の負担が増した。
- ② 職能要件書や賃金表のメンテが時々必要になると思われ、その労力や時間が負担になると思われる。

### (3) 今後の課題

- ① 勤続年数の長い古手の社員の賃金水準が高く、この度の評価制度の導入により判明した能力レベルとのギャップが大きい。その格差を、どう縮めてゆくか。
- ② 10年後なくなることになった適年（税制適格企業年金制度）による退職金年金制度を行っており、しかも勤続年数のみにより支給額が異なる制度を採用している。法的な面からと、能力主義を目指す当社の人事方針からも早急な制度変更が必要である。

## 参 考 資 料

- 資料1 アンケート用紙
- 資料2 賃金制度改訂作業スケジュール
- 資料3 新しい処遇制度のしおり（従業員に対する周知説明資料）
- 資料4 職種別・等級別の職能要件書  
（7種類あるうち、1種類のみ添付）
- 資料5 能力評価表
- 資料6 人事考課表（5等級のうち1等級用のみ添付）
- 資料7 わかり易い働きがいのある賃金体系に
- 資料8 総合賃金表

## 人事制度に関するアンケート調査

性別	男 ・ 女
年齢	10代、20代、30代、40代、50代

このアンケート調査は、社員の皆さんがやりがいを持って働いていただけるような人事制度づくりに役立つための意識調査です。現在の人事制度についての意見、希望を率直に回答して下さい。なお、このアンケートは、無記名、秘密厳守で行いますので、回答の内容によって不利益を被ることは絶対にありません。

1. 月給(昇給額)、賞与が何によって決定されるのか、決定基準を知っていますか  
①知っている ②大体知っている ③少し知っている ④わからない
2. 当社の月給、賞与決定は公平だと思いますか  
①公平である ②ほぼ公平である ③あまり公平とはいえない ④不公平である
3. 当社が能力給などの能力や働きぶりに応じた給与体系にすることに賛成ですか  
①賛成である ②どちらかという賛成である ③あまり賛成しない ④反対である

その理由

---



---



---



---

4. あなたは自分の人事評価の結果を知っていますか  
①知っている ②大体知っている ③少し知っている ④わからない
5. 当社の人事評価は公平に行われていると思いますか  
①公平である ②ほぼ公平である ③あまり公平とはいえない ④不公平である
6. 人事評価制度について、今後重視した方がよいと思うものは次のうちどれですか  
(複数回答可)  
①成果・業績 ②努力、働きぶり ③能力、知識 ④態度、姿勢 ⑤出勤率
7. 昇進・昇格が何によって決定されるのか、決定基準を知っていますか  
①知っている ②大体知っている ③少し知っている ④わからない
8. 当社の昇進・昇格、職務配置は公平に行われていると思いますか  
①公平である ②ほぼ公平である ③あまり公平とはいえない ④不公平である
9. その他、意見、要望があれば、記入して下さい。

---



---



---



---



---



---



---



---

賃金制度改訂作業スケジュール表

	平成13年 11月	平成14年 1月	2月	3月	4～5月	6月	7月	8～9月	10月	備考	
1. 準備作業	①②③④⑤⑥	①予備調査：企業概要、人事・労務管理の実態把握、実態賃金表（分布図）作成 ②プロジェクトチーム編成、作業のすすめ方検討 ③賃金制度に対する認識・理解度の確認、現行制度の問題点抽出・整理 ④構築すべき賃金制度の骨子、運用方法の概要検討 ⑤新賃金制度導入に際し、必要となる関連規程類・手続のリストアップ ⑥作業計画表作成									
2. 資格（職位）体系及び昇格昇進システム設計		①資格（職位）体系概要設計 ②職務調査→分類・評価→体系化 ③昇格・昇進システム設計									
3. 賃金体系及び昇給システム設計		①賃金体系及び賃金表作成 ②運用システム設計									④格付・昇格シミュレーション ⑤昇進・昇格制度導入実施
4. 人事考課及び考課システム設計		①評価対象行動の抽出 ②態度評価シート設計 ③職能要件事件作成 ④能力評価シート設計									③昇給シミュレーション ④新賃金制度導入実施
5. 関連諸規程の整備・改定							⑤評価対象業績項目の抽出 ⑥実績評価シート設計 ⑦人事考課シミュレーション ⑧考課表・システムの手直し ⑨評定者訓練 ⑩人事考課制度実施				①就業規則 ②賃金規程 ③昇進昇格規程 ④人事考課規程 ⑤その他関連規程

(H13・10・10)

## 新しい処遇制度のしおり

### 1. 新制度導入の主旨

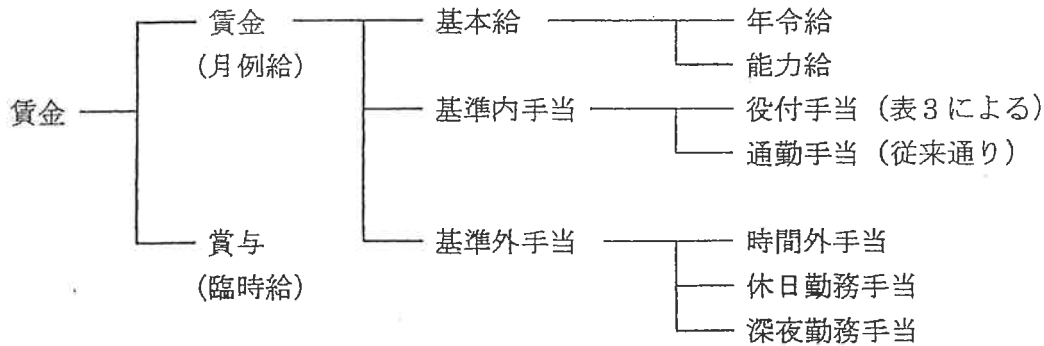
現在の人事制度では昇給や昇進などの処遇があいまいであるため、皆さんの努力が必ずしも反映しにくいという人事制度になっています。企業は人によって成り立っているという原点に帰り、皆さんが個々に目標を持つことができ、又、それに向かって払われた努力に対し、より適正な評価、処遇が実現できるよう、新しい賃金制度等を策定いたしました。尚今後もこの制度がより充実したものになるよう整備・改善を積み重ねていくつもりでおります。

### 2. 新しい制度の特徴

制 度	特 色	規定名称
賃金制度	能力、実績重視の昇給制度	賃金規程
賞与制度	実績のよる成果配分型	賃金規程
人事評定制度	公開・絶対評価型、公正な評価と処遇	人事評定規程
資格制度	能力主義、組織活性化	資格審査規程

### 3. 新賃金制度の概要

#### (1) 賃金体系



#### (2) 昇給の仕組み

① 年令給: 50才まで毎年1,000円自動昇給

年令	金額
18	180,000
19	181,000
⋮	⋮
⋮	⋮
50	212,000
⋮	⋮
60	212,000

② 能力給: 能力評定点1点当り500円

最低: 能力評定点 0点 = 35,000円

}

最高: 能力評定点 429点 = 214,500円

③ 役付手当

課長 月額 50,000円

係長 月額 4,000円

主任 月額 3,000円



資料3 新しい処遇制度のしおり(従業員に対する周知説明資料)

4. 資格・職位体系

昇格受診基準

等級	資格名	相当職位	成績による最短滞留勤続年数					推薦者	研修認定	能力評定	決定機関	
			S	A	B	C	D					E
1	アシスタント	—	4	4	4	5	6	昇格せず	課長	○	○	役員会
2	スタッフ	—	4	6	8	10	12	16	課長	○	○	役員会
3	パートナー	主任	4	6	8	10	12	20	課長	○	○	役員会
4	エキスパート	係長	4	6	8	10	—	—	課長	○	○	役員会
5	エグゼクティブ	課長							取締役	○	○	役員会

等級別研修履修一覧表

コース名 等級	NCプログラミング (FANUC Aコース)	NC放電 加工機	ワイヤー放電 加工機コース	CAD/CAM	NCフライス (FF加工コース)	管理能力 向上研修
1	①					
2		2 初級コース	3 初級コース	4 初級コース	5 FF加工コース	
3		6 中級コース	7 中級コース	8 中級コース	9 金型高速加工 実践コース	⑩
4						⑩
5						⑪

- 注 1. 表中の数値(1~11)は、望ましい受講履歴(順序)を示す。  
 2. ⑩はTWI監督者研修コースで、技術専門校等出行われている。  
 3. ⑪はMTP管理者研修コースで、日本産業訓練協会等で行われている。

5. 人事評定制度の導入

- (1) 目的……社員に対して公正な評価と処遇を  
 するため、次の目的に使用する。

- ① 昇給・昇格・昇進の資料
- ② 社員教育・指導の資料
- ③ 賞与配分の資料
- ④ 適性配置の資料

- (2) 人事評定の種類と内容

- ① 人事考課表……仕事への取組み姿勢、  
 発揮能力、実績を評定  
 する。
- ② 能力評定表……各等級ごとに保有すべき  
 能力や条件を規定し、  
 保有度をチェックする。

$$\text{勤務成績} = \text{上期人事考課点} \times 30\% + \text{下期人事考課点} \times 70\%$$

(年度総合成績)

総合成績の得点レンジ	成績ランク	成績定義
90点以上	S	抜群
80~89点	A	優秀
70~79点	B	良好
60~69点	C	普通
50~59点	D	努力
49点以下	E	奮起

職能要件書

金型課(2. 放電)

	1 等級	2 等級	3 等級	4 等級
求められる職務遂行基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 部品図面を理解できる程度の知識</li> <li>○ 機械点検及び給油ができる知識</li> <li>○ プログラム、パソコンが理解できる知識</li> <li>○ 工作機械の名称の知識</li> <li>○ 工作機械の安全作業の知識</li> <li>○ 加工寸法の計算が出来る知識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 担当の機械操作及び加工技術の知識</li> <li>○ 担当機械の安全作業の知識</li> <li>○ 型図から立体形状の想像が出来る知識</li> <li>○ 機械の調整に関する知識</li> <li>○ 担当機械の音や動きに対して通常運転時と違いが判断できる知識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 金型図を正確に読み取る知識</li> <li>○ 金型図により加工工程を組み立てる知識</li> <li>○ 機械異常時の応急処置や修繕が出来る知識</li> <li>○ 前後工程の進捗管理の知識</li> <li>○ 安全衛生に関する知識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 外部交渉が出来る知識</li> <li>○ 問題点の改善対策知識</li> </ul>
仕事の種類				
2. フライヤー・細穴放電加工 (1) 機械操作・点検	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1)-1 手動結線・切り落しなど指示どおりの基本作業が出来る</li> <li>(1)-2 使用機械の日常点検が出来る</li> <li>(1)-3 電極交換など指示通りの基本作業が出来る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1)-1 機械の状態及び異常が把握出来る</li> <li>(1)-2 垂直出しの判断及び作業が出来る</li> <li>(1)-3 機械のセッティングが出来る</li> <li>(1)-4 給電子など消耗品の交換及び管理が出来る</li> <li>(1)-5 ガイドの清掃及び点検が出来る</li> <li>(1)-6 電極や加工油の交換及び管理が出来る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1)-1 新設機械の立ち上げが出来る</li> <li>(1)-2 異常箇所を特定し、メンテナンス及び修理が出来る</li> <li>(1)-3 機械に異常があればメーカーと連絡をとり、適切な対応が出来る</li> <li>(1)-4 日常点検表の作成が出来る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1)-1 機械操作の指導が出来る</li> <li>(1)-2 品質及び機械性能維持の管理指導が出来る(水・ワイヤー・空調)</li> <li>(1)-3 停電や事故等の突発的な問題を処理出来る</li> </ul>
(2) 段取り	<ul style="list-style-type: none"> <li>(2)-1 指示された品物に対し、次の様な前段取りが出来る                             <ul style="list-style-type: none"> <li>① セット方向及び方法</li> <li>② 加工条件の選択</li> <li>③ NCデータ転送及びデータチェック</li> </ul> </li> <li>(2)-2 上記に基づき、ワークセット及び位置出し作業が出来る</li> <li>(3)-1 メインプログラムの内容を理解し、編集及び加工のスタートが出来る</li> <li>(3)-2 細穴・タップ加工などが指示通りに出来る</li> <li>(4)-1 ワークの洗浄が正しく出来る</li> <li>(4)-2 デジタル測長器が正しく扱える</li> <li>(4)-3 マイクロメーターによる測定が正しく出来る</li> <li>(4)-4 製品精度に合わせた測定器を用いて、寸法の確認が出来る</li> <li>(4)-5 ワークの腐食の判断が出来る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(2)-1 品物の加工手順が把握でき、必要な場合は新しく加工条件の設定が出来る</li> <li>(2)-2 加工に合った治具の選定が出来る</li> <li>(3)-1 手直し箇所の判断ができ、NCプログラム作成の指示が出来る</li> <li>(3)-2 最適な加工条件の選択及び方法の指示を行うことが出来る</li> <li>(3)-3 完成品の良否判定が出来る</li> <li>(4)-1 形状及び加工精度の善し悪しの判断が出来る</li> <li>(4)-2 加工の環境設定が出来る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(2)-1 新規品の工程を的確に指示が出来る</li> <li>(2)-2 金型部品の重要箇所を指導出来る</li> <li>(2)-3 機械の加工・調整の指導が出来る</li> <li>(2)-4 生産の進捗管理を部下に指示出来る</li> <li>(3)-1 完成品の評価により調整及び技術指導が出来る</li> <li>(3)-2 加工時間短縮や加工方法の改善を考え、指示及び指導が出来る</li> <li>(3)-3 完成品の評価ができ加工技術の調整等指導が出来る</li> </ul>	
(3) 加工及び修正				
(4) 自主点検				

## 金型課 総合能力評価表

					一次評定者		二次評定者	
氏名	等級	生年	年 月 日	年 月 日	年 月 日	年 月 日	年 月 日	年 月 日
所属	職位	入社	年 月 日					

No.	作業分類	具体的作業	等級				等級					
			ウエ-ト	素点	評点	加点	ウエ-ト	素点	評点	加点		
1.	設計	(1) CAD製図										
		(2) 金型設計										
		(3) クレームへの対応										
		小計										
2.	放電・ワイヤー	(1) 機械操作、点検										
		(2) 段取り										
		(3) 加工及び修正										
		(4) 自主点検										
		小計										
3.	研削盤	(1) 機械操作、点検										
		(2) 段取り										
		(3) 段差粗加工										
		(4) 段差仕上げ加工										
		(5) 加工方法・加工手順の判断										
		(6) 砥石の交換・ドレッシング										
		小計										
4.	NCフライス	(1) 準備										
		(2) 加工										
		(3) 終了										
		(4) プログラムの作成										
		小計										
5.	汎用フライス	(1) 段取り										
		(2) 加工										
		(3) 終了作業										
		小計										
6.	仕上げ	(1) 面取り作業										
		(2) 測定具の使用										
		(3) ケガキ作業										
		(4) 刃物研磨										
		(5) 機械作業										
		小計										
7.	共通	(1) 安全作業										
		(2) 工程管理										
		(3) 電話・来客対応										
		(4) 報告、連絡、社内外の折衝										
		(5) 教育、指導、コミュニケーション										
		小計										
		合計										

## 評価レベル

S= 10点;十分な知識と技術を有し、作業は完璧で、期待以上の仕事ができる

A= 8点:独力でできる知識と技術があり、作業結果は常に良好である

B= 6点:独力でできる知識と技術はあるが、良好とは言えない作業結果がたまにある

C= 4点:独力で出来ない部分があり、時々要点の指導が必要である

D= 2点:殆どできないか、つきっきりの指導が必要なレベルである

E= 0点:全くできない、未経験又はこれに近い