

HRMシステム診断適用例

——K社の役割管理による——

花岡 正夫

Lin Li Ling

目次

- I はじめに
- II 目的
- III 診断の実施方法と日程
- IV K社のHRMシステム改革事例
 - (I) K社の概要
 - 経営理念・経営基本方針
 - (II) K社のHRMの現状
 - 1 資格基準について
 - 2 昇格・降格について
 - 3 人事考課について
 - 4 従業員教育について
 - 5 給与について
 - (III) 改革案の内容
 - 1 K社HRMの全体像
 - 2 これからの経営の考え方
 - 3 役割管理
 - 4 HRMシステムの運営管理
 - (IV) まとめ

I はじめに

社会科学は、人間の諸々の行為の現象をみて法則性を発見する学問である。また、社会科学の中の1つである経営学は、実際に生起している現象の中から一定の法則性を見出そうとする実践性の高い学問といえる。

この実践性とは現実に実務社会で行なわれている経営実践の現実の姿を研究対象とするのであ

るが、それによって経営学がただ単にハウ・ツー（How to）ものを研究し、学習するものであることを意味しているのではない。「高度に抽象的な因果法則ではなく、背景に一般的因果法則を含みつつも、それをさらに具体的に現実の状況に照らして展開し、分析された具体的な因果法則を把握することが、ここでいう実践的理論の意味である。」¹⁾

例えば、日本の経済発展が世界の注目を浴びていた1974～75年頃に日本に登場してきた環境適応理論（contingency theory）がある。企業が維持・発展をはかっていくために、企業（経営）をとりまく環境に適応していかなければならないという環境と企業との関係に視点を置く理論である。²⁾

経営はオープン・システム（open system）といわれる。すなわち、経営をとりまく外部の諸環境との関連のなかで経営を行なっていかなければならないということである。

経営を環境条件との関連で考えていかなければならないという理論が、条件適応理論である。このコンティンジェンシーという言葉は、一般的に、

- ①(事件などの) 発生の不確実性, (事件・現象などの) 偶然性, 偶発性
- ②偶然 (不測) の出来事, 偶発的な出来事
- ③a future event or circumstance which is possible but cannot be predicted with certainty (concise oxford dictionary)

不慮の事変, (事件に伴う) 付随的なことなどの意味であるが, 条件適応論のなかでのコンティンジェンシーとは, 「組織が異なる条件のもとで, どのように機能するかを理解し, 説明する。」³⁾ というような意味がある。

すなわち, 条件適応理論とは, 「組織が異なる環境条件に効果的に対処するために, それぞれの環境条件のなかでどのような対処の違いをもたなければならぬかということに, もっと光を当てようとする試み」と, 表現することができる。

あるいは, 企業の組織構造や戦略, そして本論文の研究対象システムであるHRM, 特に評価制度がその企業の置かれている環境 (状況) によって決定されるという理論といってもよい。

この理論は, 次のような特徴を持っている。

- 組織を, オープン・システムとして見ている。
- 環境条件によって, 効果的な対処の仕方が異なることを強調する。

本論文においては, 個別企業が経済競争のなかで生き残るために, HRMシステムに変革を加える実践的作業に焦点を当て, HRMシステム, 特に, 本論文の主題である評価システムが仕事を核として環境適応する。すなわち個別企業の①企業の目的, 存在価値, ②経営戦略, ③HRM戦略, ④企業文化, との関係下におけるHRM, 特に評価システムの実践的変革について観察し, 仕事を核とする評価システムの環境適応の実態について分析・考察を試みた。

II 目 的

状況適応理論が登場して、既に30年を超えている。システムの環境適応という概念については、一般的に定着した妥当なものであるとの理解は確立しているものとする。

本論文における検討は、統計的方法を用いることなく、個別企業のシステム実態について経営コンサルティング⁴⁾という見地からHRMの評価システムに、どのような環境要因が効いているのかについて検証的分析研究を行い、検出された要因を核として実践経営の面で生かせることを目的としている。

経営コンサルティングについて、Stan Berliner は、次のように述べている。

「コンサルタントは、伝統的には、アドバイスを与え、特別な専門家として援助をしている。しかし、“相談”という機能はもっと多くの意味を持っている。コンサルタントは、次のような点に期待されている。

- ・分析的方法論を計画や問題解決の仕事（いわば概念化）に適用する。
- ・大変広い視野から問題解決過程を運用する。
- ・交渉や調停技術を対個人、組織内部で処理する（いわば変化を提案する価値を「売る」ことができる。）
- ・必要なとき、予算、環境、そして組織的リードの上で、創業者倫理を目的達成に集中するよう適応する。
- ・革新的である——過去の何かをするときの慣行的方法をチェックする。
- ・バランスのとれた方法による変化のある行為を統合化する。
- ・チームの主役」

本論文におけるK社の事例は、上記の経営コンサルティングであり、特にHRMシステムに特化した事例研究である。

今回のコンサルティングは、K社におけるHRMシステムの改革作業を見ることにより年功的色彩を濃く残している人事管理システム（幾分能力主義的考え方を入れた職能主義）から2000年代に入ってからの企業競争環境に耐え得る管理システムに変革する作業過程と成果管理を明らかにすることにある。このことにより、旧管理システムが現在の企業間競争の激しい環境適応をするためには、どの環境因子に改革を加えることが必要とされてきたかを観察した。このような環境変化への対応実態を明らかにすることによりHRM改革の中心システムである評価システムを仕事概念を核としてどのように変革したかを明らかにする。

Ⅲ 診断の実施方法と日程

(Ⅰ) 実施方法

- 1 HRM改革推進委員会の編成
プロジェクトの推進組織として、会社側メンバー8名、労働組合代表2名、コンサルタント2名の計12名で編成
- 2 原則として、月2日の推進委員会の討議・打ち合わせでプロジェクトを推進

(Ⅱ) 日程

- 1 トップ・マネジメントと面接により、会社概要、経営理念、基本方針、トップの抱えているHRM上の問題点、日程、コンサルタントに期待することなどをヒアリングし、改革の受託を決定
- 2 約1年間で、問題分析、新システム案設計、トップへの説明、承認、管理職への説明、全従業員への説明を終了し、新HRMシステムへ移行することを目標とし、日程設定を行なった。

Ⅳ K社のHRMシステム改革事例

(Ⅰ) K社の概要

- ・創業 1937年
- ・創立 1948年
- ・資本金 9,500万円(2000年)
- ・従業員 約500名
- ・事業内容
各種工場、各種生産設備・機械のメンテナンス
化学プラント装置、高圧ガス機器、圧力容器、塔槽製品、各種配管、発電用設備の設計・製作・据付工事
下水処理設備、上水設備、空調衛生設備、農業土木設備関連機器及び水門、除塵機などの設計・製作・据付工事
小規模下水処理設備、廃液焼却設備、建築などの産廃物焼却炉の製作
タイムカプセル、ストレーナーの製作
橋梁、土木鉄鋼構築物、大型鉄骨の設計・製作・現地工事
食品機械、製鉄機械、一般産業機械、メカトロ機械の設計・製作・据付工事
鋳鋼製品(船舶用アンカー、船尾部品、クラッシャー、産業機械)の製作

ヘーベルハウスの施工

SPGハイテクフィルター、SPGエマルジョン装置、
SPGドラッグデリバリー装置などの製作

・関連会社

2003年度現在15の関連会社を持ち、上記事業内容の技術関連、また、中華人民共和国に工場、日本国内にバイオテクノロジー関係の企業など多様化したグループ構成である。

・経営理念

業を磨き

仕事の情熱から、生きる喜びを。

知恵と技術から、生きた製品を。

・経営基本方針⁵⁾

1 事業の多角化をはかり、鉄工業として地域トップの地位を確立

2 自社製品開発を目指し、開発部を設置

「特定、先端、ニッチ」の3つのコンセプトで研究開発を絞り込んで行なっている。

3 類似技術に対する防衛でもあり、1製品1特許を目指す。

製品開発における特許の役割は、製品価値の評価手段の一つであり、営業展開の上で重要なセールスポイントであると考えている。技術の新規性・優位性を社内外にアピールできる伝家の宝刀ともいえる。

(II) K社のHRMの現状

K社は、1980年代から人事・労務管理制度に検討会を持ち、人事担当部署のスタッフが中心となって、いわゆる職能資格制度⁶⁾(楠田丘が各地で講習会を開き、この講義を勉強することによって)を自分たちで、自己の会社の人事・労務システムを設計し改善案を作成、導入した。

以下、K社の現状人事・労務管理システムの職能資格制度の概要をまとめ記述する。各システムについて、コンサルティング上のコメントがあるときは[コメント]として記述してある。

職能資格規程に、その内容は次のような要点をもって規定されている。

1 資格基準について

- ・資格は、社員能力・知識・経験に応じた処遇上の格付けである。
- ・社員の職能資格等級、職掌及びこれに相応する職制は、次に掲げる図表-1のとおりである。

図表-1 資格等級の概要

資格等級	職 掌	資格呼称	対応役職位	対応専門職位
5級-3 -2 -1	管理職・専門職	部長格 次長格 課長格	部長 部次長・課長 課長・課長代理	専門担当部長 専門担当次長 専門担当課長
4級-2 -1	監督指導職・ 専任職	係長格 主任格	課長代理・係長 職長代理・班長	専門担当係長 専門担当主任
3級-2 -1	技能指導職・ 専任職		主任代理・職長 職長代理・班長	
2級-4 -3 -2 -1	技能作業職・ 事務作業職		班長代理・組長 組長代理	
1級-3 -2 -1	補助作業職・ 補助事務職			

【コメント】

この時代（1980年～1995年）は、1986年から施行された「男女雇用機会均等法」からも類推できるように男女差を無くしていく考え方が企業に導入された。この段階で年功中心の差別化に対する否定の考え方が強く働く段階に入ったとみることができる。K社の資格等級の概要は、図表-1に示されている。この図表の示す問題点（今後の改善課題となる点）は、次のとおりである。

- ①資格呼称を図表-2のように設定している。具体的内容を含んだ基準についての表現がなく組織運営上の年功的バランスをどうとるかという運営がし易い。（部長格，課長格など）
- ②K社では，組織上の役職呼称として部長～組長代理まで，役職段階が多く，代理職を設けるなどして，多くの役職段階により組織での意思決定行動が鈍くなる。

・各資格に必要とする能力，経験の基準，及び各資格との関係は，次のように規定されている。

（例示）

図表-2 資格等級の要件

資格等級		資格条件	職務要件
5級-3 (部長格)	統括判断・ 高度専門業務	①広範囲な専門的知識と豊富な経験及び管理統率能力を必要とする。 ②専門スタッフとして高度な専門知識と豊富な経験により、的確判断、能力により経営者を充分補佐することができるものと認められたもの。	①事業運営の基本方針に基づいて部もしくはこれに相応する包括的な独立部門の運営を担当し、経営方針の企画、立案に参画する職位。 ②事業の運営における広範囲、かつ、きわめて高度の専門的事項について調査、研究、企画、立案、調整を行ない、経営者の業務を補佐する職位。
5級-2 (次長格)	上級判断・ 高度専門業務	①広範囲な知識、豊富な経験と管理統率能力を必要とする。 ②専門スタッフとして高度な専門知識と豊富な経験を持ち、的確な判断能力と企画力を必要とする。	①一般的な監督の下に部単位の次長として部長を補佐し、部門の運営にあたり、定められた所掌と権限の範囲内で自主的に業務の運営にあたる。 ②事業の運営における広範囲、かつ、きわめて高度の専門的事項について調査、研究、企画、立案、調整、折衝を行ない経営者の業務を補佐する職位。
5級-1 (課長格)	総括管理・ 上級専門業務	①広範囲な知識、豊富な経験と管理能力を必要とする。 ②専門スタッフとして高度な技術と知識を有すると認められたもの。	①一般的な監督の下に課単位の長として所掌の政策的な事項については指示をうけるが、日常の業務については定められた権限の範囲で自主的に課業務の運営にあたり、部下を指導監督するとともに、実施上の事務的、技術的な面において実質的な責任を有する職位。
2級-3	判断・熟練 定型業務	2級-2の経験を2年以上有し、明確な基準や規則及び慣行に従って、比較的広範囲の定型的業務の遂行能力を必要とする。	①定められた手続や手順及び指示に従い、ある程度の知識、技能、経験に基づいて日常の熟練定型的仕事を独自に、または下級者を指導しながら行なう職位。 ②ある程度の熟練と技能に基づいて日常の事務もしくは作業を行なう職位。
2級-2 -1	定型的業務	普通の知識、経験及び普通の熟練技能を持ち、明確な基準や規則及び慣行に従って、比較的限られた範囲内の定型的業務を遂行する能力を必要とする。	①定められた手続や手順及び指示に従い、普通程度の知識と経験に基づいて日常の定型的、繰り返しの仕事を行なう職位。 ②普通程度の熟練と技能に基づいて日常の事務もしくは作業を行なう職位。
1級	補助的業務	高卒程度の知識及び社会人としての常識を持って上司の指導に基づき、一般的または補助的業務を遂行する能力を必要とする。	①特別の知識、経験を必要としない単純定型的な繰り返しの事務作業を行なう職位。 ②細部の指示もしくは定められた手続、手順に従い見習的、補助的な作業を行なう職位。

(注) 4級-2 (係長格) ~ 2級-4 の等級については省略する。

[コメント]

図表-2 資格等級の要件は、各資格等級について、資格条件と職務要件が決められている。しかし、この内容は、例えば、5級-3（部長格）の場合、専門的知識、豊富な経験、管理統率力といった一般的、包括的表現であり、具体的仕事（課業とか役割）を何も表していない。このような具体性に欠ける資格等級基準によってでは職能基準の資格等級格付は、仕事とはなれた抽象的内容となってしまう。

- ・中途採用者は、人物、年齢、職歴、経験年数、能力、学歴などを総合勘案し、かつ、在籍者同年齢層とのバランスを考慮のうえ、人事担当部長が格付を決定する。この場合における職歴、経験年数は次の基準で換算評価する。

- ①同種職務経験 80%
- ②類似職務経験 50%
- ③異種職務経験 0%

[コメント]

中途採用者の評価が、在籍者同年齢層とのバランス考慮、格付は、同種職務経験～%という年齢、経験年数基準の評価になっている制度は、年功運営の基点となっている。

2 昇格・降格について

- ・昇格は、当該職能等級基準に基づき、要求される知識、技能、経験、業績等を十分に満たし終わったと認定された者について、原則として一段上位の等級に格付ける。
- ・昇格は、一定の年数を経過した者が自動的に昇格する自動昇格と、資格審査に基づく認定昇格とに区分され、その基準は次に掲げるとおりとする。ただし、3級-2以上の等級については最短在任年数は定めない。

図表-3 昇格運用の基準

昇格区分	最短在任年数	自動・認定別	目安となる最小年齢
2級-2への昇格	中卒後 7年 職訓卒後 6年 総訓卒後 5年 高卒後 4年	自動昇格	22歳
2級-3への昇格	2級-2 在任年数 2年	認定昇格	24歳
2級-4への昇格	2級-3 在任年数 2年	〃	26歳
3級-1への昇格	2級-4 在任年数 3年	〃	29歳

- ・認定昇格は、社員が同一資格内で一定の年数を経過した場合、知識、技能、識見、人柄、経験、業績、勤務成績共に優秀と認められる者を、所属長の申請により資格審査委員会が審査

し、その審査に合格した者を一段上位の資格に格付する。

認定申請の基準は、次に掲げるとおりとする。

- ①各資格等級の最短在任年数を経過していること
- ②人事考課（能力考課）が過去2回続けてAランク以上であること
- ③必要な知識、技能の習得が認定されること
- ④人物、素行、勤怠、健康などが良好であること

・降格

昇格後1年間の勤務成績が不良と認められるとき、または就業規則に定める懲戒の条項に該当する事項があったときは、当該違反行為の内容及び状況によって降格させる場合がある。この場合、職能もその資格に応じたものを担当することを原則とする。この取扱いの細目は、別にこれを定める。

[コメント]

- ・自動昇格は、年功（勤続経験）昇格であるが、2級-2（比較的限られた定型業務をこなす大卒入社時）までの昇格が自動昇格であることについては、年功昇格として取り上げない考え方もある。その理由は、入社後2～3年で、的確な評価をし、昇格の是非を判断することは期間的に困難であるからである。
- ・認定昇格、自動昇格について最短在位（在任）年数が設けられており、これが年功運営の引き金になる。
- ・降格については、就業規則上の懲戒対象になっている場合であるが、担当仕事と能力の非適合（un-matched）を降格の対象としていない。

3 人事考課について

K社の人事考課は、人事考課規程に従って運営されている。

- ・人事考課は、人事の公正な運営を行なうための基礎資料の一つとするために、従業員の執務について勤務成績及び能力を評定し、これを記録することをいう。
- ・人事考課は、従業員が与えられた職務と責任を遂行した実績を、その従業員の「職務遂行の基準に照らして評定する」と共に、執務に関連して見られた従業員の能力、態度等を公正に示すものでなければならない。
- ・人事考課は、考課実施日に在籍する従業員全員に対して行なう。ただし、次の各項目の一つに該当する者については別に定める方法によることができる。
 - ・考課期間中の勤務日数が、3ヵ月に満たないもの
 - ・出向者、休職者等で評定することが適当でないと認められるもの
 - ・ただし、出向者については出向先において実施するものとする。
 - ・短期間臨時に雇用されているもの
- ・資格等級5級-2（次長格）以上については、特に必要と認めた場合の外、この規程による

人事考課は行なわない。

- ・人事考課は、能力考課と成績考課とにより実施するものとし、評定要素は、次に掲げるとおりとする。

能力評定

業績評定

執務評定

- ・考課による評定結果は、原則として次に掲げる区分により活用する。
 - 1期の成績考課は、夏期賞与に活用する。
 - 2期の成績考課は、冬期賞与に活用する。
 昇格及び昇号ならびに昇給の査定は能力評価を主体とし、これに通期の成績考課を加味して行なう。
- ・評定者は、被考課者の監督者でなければならない。ただし、評定実施日において評定者が就任後4ヵ月に満たないときは前任者の協力を得て行なう。
- ・人事考課の評定に当たっては、次の各項目に示す原則を守らなければならない。
 - ・評定は決められた評定項目についてのみ評定し、項目以外的事实で考課を行なってはならない。
 - ・評定は、評定者自身の現認した事実、または信頼できる確実な報告に基づいて行なわなければならない。
- ・従業員は、毎年1月に自己申告書を提出する。自己申告書は、従業員の適性配置、能力開発、指導教育等に用いる。
- ・人事考課は、次に示す図表-4、図表-5のごとく能力考課と成績考課の2つの区分によって評価されており、職掌ごとにウェイトを設ける。

図表-4 能力考課のウェイト

評定項目		職 掌 ウ ェ イ ト				
		一 般 作業職	技 能 作業職	教 育 指導職	監 督 指導職	管 理 職
習 得	業務知識	3	2	1.5	1	1
	技術・技能	2	4	2	1	1
習 熟	理解力	5	2	1	0.5	
	判断力		2	1	1	
	企画力			1	1.5	2
	折衝力			1	1.5	2
	監督力			1	2	2
	指導力			1.5	1.5	2

図表-5 成績考課のウェイト

		職 掌 ウ ェ イ ト				
		一 般 作業職	技 能 作業職	教 育 指導職	監 督 指導職	管理職
成 績	仕事の質	1.5	1.5	1	1.5	
	仕事の量	1.5	1	1	1	
	仕事の成果		0.5	1	2	3
	原価意識	1	1	1.5	2	2
	指導育成		1	1.5	1.5	3
執 務	規律性	1.5	1	0.5		
	協調性	1.5	1.5	0.5		
	積極性	1.5	1	1.5	0.5	1
	責任性	1.5	1.5	1.5	1.5	1

・人事考課の評定結果は、非公開とする。

図表-6 人事考課基準書

区分	評価項目	評価項目の定義	評語及び基準 評点					
			S	A	B	C	D	
成績考課	成績	①仕事の質	仕事の遂行課程,あるいは仕事の結果の綿密さ,正確さの度合,並びに仕事の改善後始末・実施手段の適合性など	10	8	6	4	2
		②仕事の量	行なった仕事の総量,個々の仕事を行なう速さ	10	8	6	4	2
		③仕事の成果	計画に基づく仕事の遂行度合及び創意工夫の度合	10	8	6	4	2
		④原価意識	(1) 日常業務において,常に製造原価及び経費に関心を持ち,原材料・消耗品及び時間や労力をムダにしなかった。 (2) ムダの排除や節約の工夫・改善に積極的努力した。	10	8	6	4	2
		⑤指導育成	部下または後輩への的確な指示。部下または後輩を教育しOJT(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)能力の向上がはかれるように指導する度合	10	8	6	4	2
	執務	⑥規律性	上司の命令や定められた規則などに従う,いわゆる日常の服務規律の遵守の度合	10	8	6	4	2
		⑦協調性	自分の仕事の守備範囲外の事,即ち,上司・同僚或いは他部門と仕事本位に協力する度合	10	8	6	4	2
		⑧積極性	自分の仕事に関し,仕事への量的なチャレンジ・改善提案・自己啓発等,自ら進んで困難に向かう姿勢	10	8	6	4	2
		⑨責任性	自分の仕事の行動における心構え,或いは,自己もしくは部下の行為に対する責任感とその態度	10	8	6	4	2
能力考課	習得	⑩知識・技能	担当する仕事についての基礎知識,並びに必要な技能レベルと向上度合	10	8	6	4	2
		⑪理解力	仕事に関連ある物事を正しく早く習得・理解しうる度合	10	8	6	4	2
	習熟	⑫判断力	仕事を効果的に行なうための正しく判断しうる度合	10	8	6	4	2
		⑬企画力・折衝力	与えられた目的を達成するために,その方法・手順を効果的に計画しうる度合,及び,その目的を相手方に影響させうることの度合	10	8	6	4	2
		⑭指導力	部下の仕事を効果的に行なうように指導し,また部下の能力的特性にそって育成しうる度合	10	8	6	4	2
		⑮監督力	係もしくは班・グループの単位で指導・監督的役割を担うことの度合	10	8	6	4	2
	総括		10	8	6	4	2	

図表-7 人事考課基準書

		評 定 基 準	
成 績	①	S. 上位等級としても優秀 A. 優秀 B. 普通	C. 劣る D. 下位等級としても劣る
	②	S. 大いに余力があり、与えたい上の仕事もした A. 余力があり、与えたい上の仕事もした B. 不足なく処理した	C. 他の助力を必要とした D. 半人前しか処理できなかった
	③	S. 目標をはるかに上回る成果をあげた A. 旺盛であった B. 目標どおりの成果をあげた	C. 目標を下回る成果しかあげられなかった D. 目標をはるかに下回る成果しかあげられなかった
	④	S. 極めて旺盛であった A. 旺盛であった B. 普通であった	C. 不十分であった D. 極めて不十分であった
	⑤	S. 上位等級としても優れている 指導教育ぶりだった A. 優れた成果をあげた	B. 期待通りに成果をあげた C. 若干欠けているところがあった
執 務	⑥	S. 他の模範となるリードをした A. 率先して規律維持に努めた B. 規律に違反したり、職場秩序を乱したりする事もなく、特に問題はなかった	C. ややルーズな面がみられ、努力も不十分だった D. 規律に違反することが多く、職場秩序の維持にも悪い影響を与え、極めて問題があった
	⑦	S. チームワークの要的存在であるだけでなく他の職場との連繋にも労を惜しまなかった A. 職場のチームワークをよく理解し、強調した B. 普通であり特にチームワークを乱すことはなかった	C. 時として、協調を乱す言動があった D. 周りにゴタゴタが絶えなかった
	⑧	S. 企業目的を要理解し、枠内或いは指示された業務だけでなく、常に積極的に困難や苦労に挑戦した A. 枠内或いは指示された業務だけでなく、困難や苦労にも挑戦した	B. 枠内或いは指示された業務には積極的に取り組んだ C. 無気力でやや企業目的理解に欠けところがあった D. 意識して逃げるところがあり、問題が多々あった
	⑨	S. 極めて責任感旺盛で、常に自己の役割と責任を完全に果たすだけでなく、他の模範であった A. 自己の役割と責任をよく自覚し、業務を遂行した	B. 概ね自己の役割と責任は自覚して業務を遂行した C. 自己の役割と責任の自覚に不十分な点がみられた D. たびたびみんなに迷惑をかけることがあった

(注) 図表-7は、全表図表-6の成績考課の評定項目①仕事の質から⑨責任性の評定基準を例示として抜粋したものである。図表-6の標語及び基準評点のS～Dについての基準表示である。

図表-8 人事考課評定表 (成績考課)
(平成 年度)

社員番号	氏名	等級	支社長	部長	課長	係長	職長
年齢	勤続年数	平成 年度	有給	私病	無届	公傷	
歳	年	勤怠情况	出勤率	出勤	出勤率	出勤	出勤率
			%	日	日	日	日
				所定	所定	所定	所定
				日	日	日	日

成績	職掌別ウエイト										総合				評価点										
	補助 作業職	技能 作業職	技能 指導職	監督 指導職	管理職	1次			2次			3次				S	A	B	C	D					
						S	A	B	C	D	S	A	B	C							D	S	A	B	C
仕事の質	1.5	1.5	1	1.5		S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	10	8	6	4	2
仕事の量	1.5	1	1	1		S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	10	8	6	4	2
仕事の成果	1	0.5	1	2	3	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	10	8	6	4	2
原価意識	1	1	1.5	2	2	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	10	8	6	4	2
指導育成	1.5	1	1.5	1.5	2	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	10	8	6	4	2
規律性	1.5	1	0.5			S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	10	8	6	4	2
協調性	1.5	1.5	0.5			S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	10	8	6	4	2
積極性	1.5	1	1.5	0.5	1	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	10	8	6	4	2
責任性	1.5	1.5	1.5	1.5	2	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	S	A	B	C	D	10	8	6	4	2
職務	職掌別ウエイト										総合				評価点										
																					S	A	B	C	D

[コメント]

- ・人事考課規程には、「職務遂行の基準に照らして評定する」となっているが、職務遂行基準が不明確な管理システムとなっている。
- ・資格等級5級-2（次長格）以上のものについては、この規程を適用せず不明確である。
- ・考課結果が賞与、昇給のみに活用されることになっている。
- ・評定者が被評価者の上長（監督者）になっており360°評価⁷⁾の考え方が入っていない。
- ・評定を公正に行なう必要性は人事考課規程の中に記述されているが、具体的に評価の公平性をどう維持するかは明示されていない。（担当役割仕事が明確になっていない。）
- ・人事考課規程に自己申告制度が採用され、能力開発に結びついている。
- ・每期（半年ごとに）能力考課の内容を評価することは、実態に合わない。（能力を6ヵ月ごとに把握することは困難であり無意味である。）
- ・成績考課の評価要素が適正なものが選ばれていない。（仕事の目標が不明確となっている。）
- ・評価結果がフィードバックされていない。

4 従業員教育について

K社の従業員の能力・態度のレベルは、非常に良好なレベルにあると観察、判断している。礼儀正しく執務態度はきちんとしており、またコンピュータの操作、事務処理能力も非常に高いものを有している。ヒアリングによると個人別に必要な研修には、個人と上長との判断で受講をしているようである。仕事の上で当面必要な学習には、何とか対応しているとみることができる。

K社全体の教育では、「社員教育訓練規程」が、職能資格制度導入時（1994年）に施行されている。規程の上では、以下に示すような教育訓練体系図ができているが、ヒアリングの結果日常管理の中では、この教育体系は生きていないのが実態である。

社員教育訓練規程の主要点は、次のとおりである。

（基本方針）

社員教育訓練は、長期的視野に立って計画的、かつ、継続的に行なわれるものとする。そのため会社は教育訓練の必要点の発見に努めると共に、次の方針に基づいて実施する。

- ・社員教育は、社員各自が向上心に燃え、自ら学ぼうとする姿勢によってその成果が期待されるものであり、会社はこれを促進するために必要な施策を行なう。
- ・社員教育の基本は、管理監督者が日常業務を通じて個人及び集団指導することが基本である。また、会社はこの業務上訓練（O. J. T., On the Job Training の略）を推進するため必要な施策を行なう。
- ・会社は、社員の自己啓発及びO. J. T.を補強するため、研修の必要点に基づいて全社的または部門別の集合研修、あるいは社外派遣研修等の業務外研修（Off・J. T., Off the Job Training の略）及び社員の自己啓発研修（SD, Self Development の略）に対し援助など必要な施策を行なう。

（社員の責務）

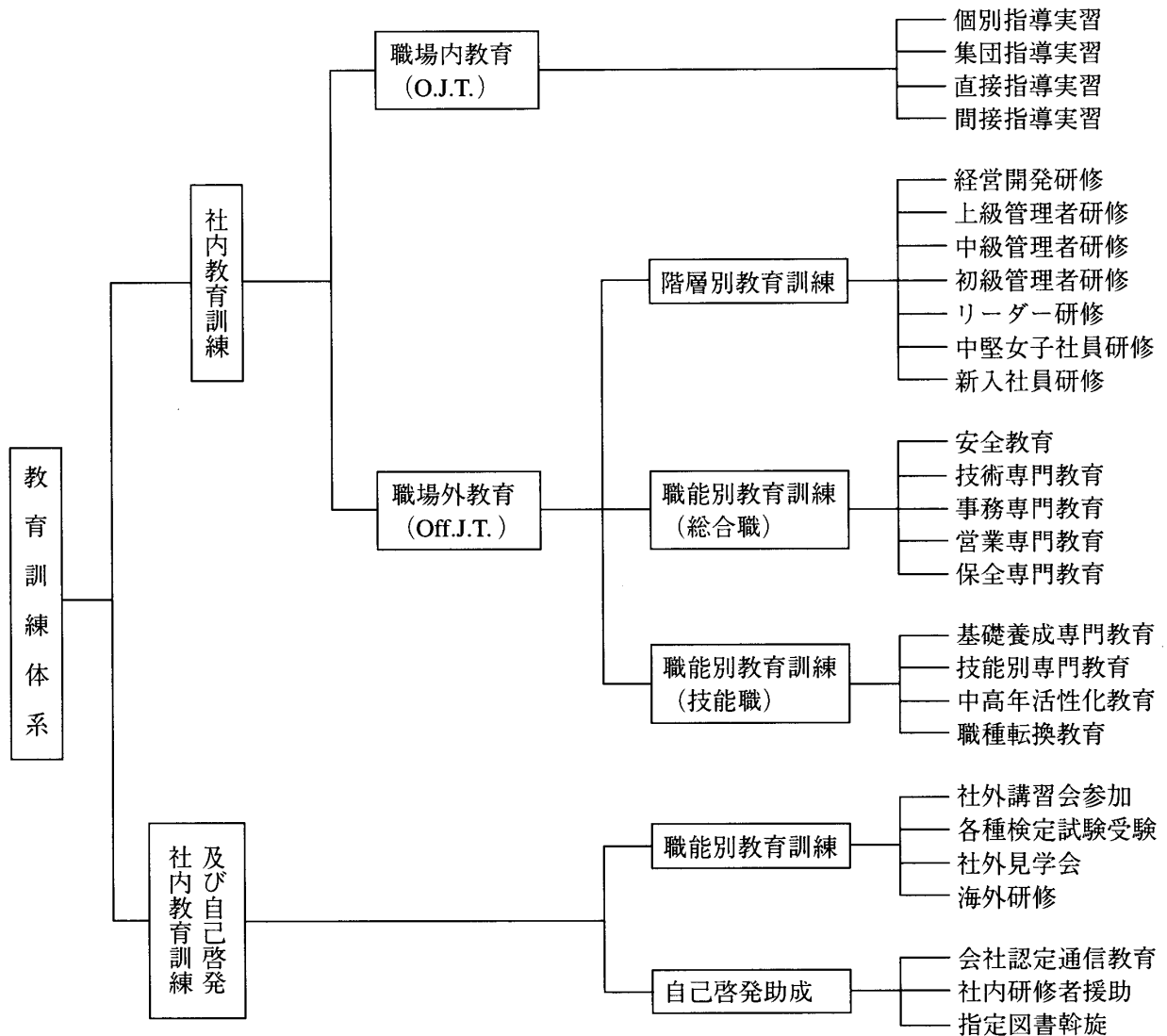
社員は絶えず自己の啓発に努め、担当職務を遂行するのに必要な知識技能の向上はもとより、

現状を改革して新しい方策・技術を生み出す能力を自ら習得するよう努力し、会社が実施する教育訓練に積極的に協力し参加しなければならない。

(上長の責務)

上長はあらゆる機会を利用して所属社員の指導啓発を行ない、教育訓練実施必要点の探求、教育訓練実施後の補修指導等により、所属社員の育成に努めなければならない。

(教育訓練体系)



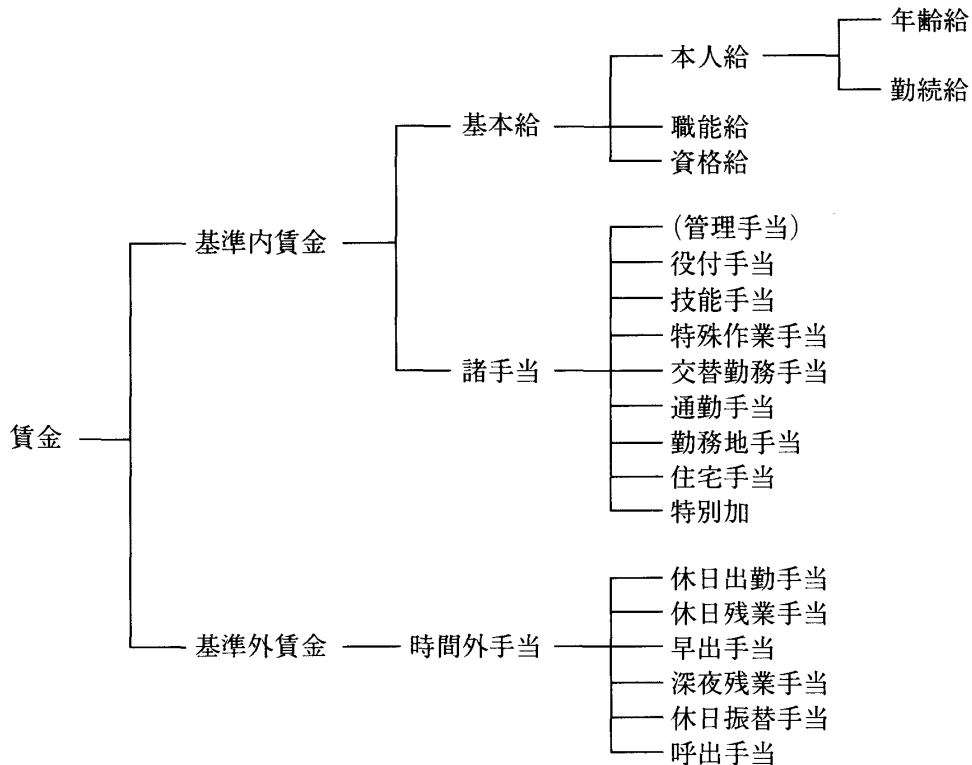
[コメント]

- ・教育訓練システムを職能資格制度の中で充実させようという計画で制度改正のとき（1994年）教育訓練規程を作成したが、その後この規程に基づく教育訓練は十分に実施運営されず実効を上げていなかった。
- ・その大きな理由は制度改正のシステム設計段階で、自分の企業に適合し会社にとって必要な教育訓練とは何かという主題をはずしていたのではないかと推察する。
- ・どのようなことがあっても、最低これだけは実行・管理しなければならない教育訓練という考え方が希薄であったようである。

5 給与について

K社の給与は、給与規程によって規定されている。

- ・賃金体系は、次に図示するとおりである。



上記、賃金体系の中で、基本給ならびに職能給、勤続給、資格給について、給与規程の中で次のように規定している。

(基本給)

- ・基本給は本人給（年齢給、勤続給）及び職能給を以って構成する。ただし、主任格以上の社員の基本給は、職能給、資格給を以って基本給とする。
- ・基本給は日給月給制⁸⁾とし、主任格以上の社員及びその勤務の態様により会社が特に定める者は月給制とする。

(職能給)

- ・職能給は、別に定める職能資格規程及び昇給取扱規程に基づいて、毎年4月1日付で各人を格付けし、別表1の職能給表（省略する。）により、格付後の等級及び号俸に対応した金額とする。

[コメント]

- ・基本給の柱である職能給が、職能資格規程によって規定され運営されているが、この職能資格規程が年功的要素を多く含んでおり、能力主義組織運営を志向する仕事基準のHRMにはそぐわない。
- ・資格給については、次のとおり規定されている。
「資格給は主任格以上の社員に対して、それぞれの等級に応じて別表3（省略する。）により支給す

る。』

資格給が果たす役割を再検討し、資格給存続の是非を決めることが必要である。

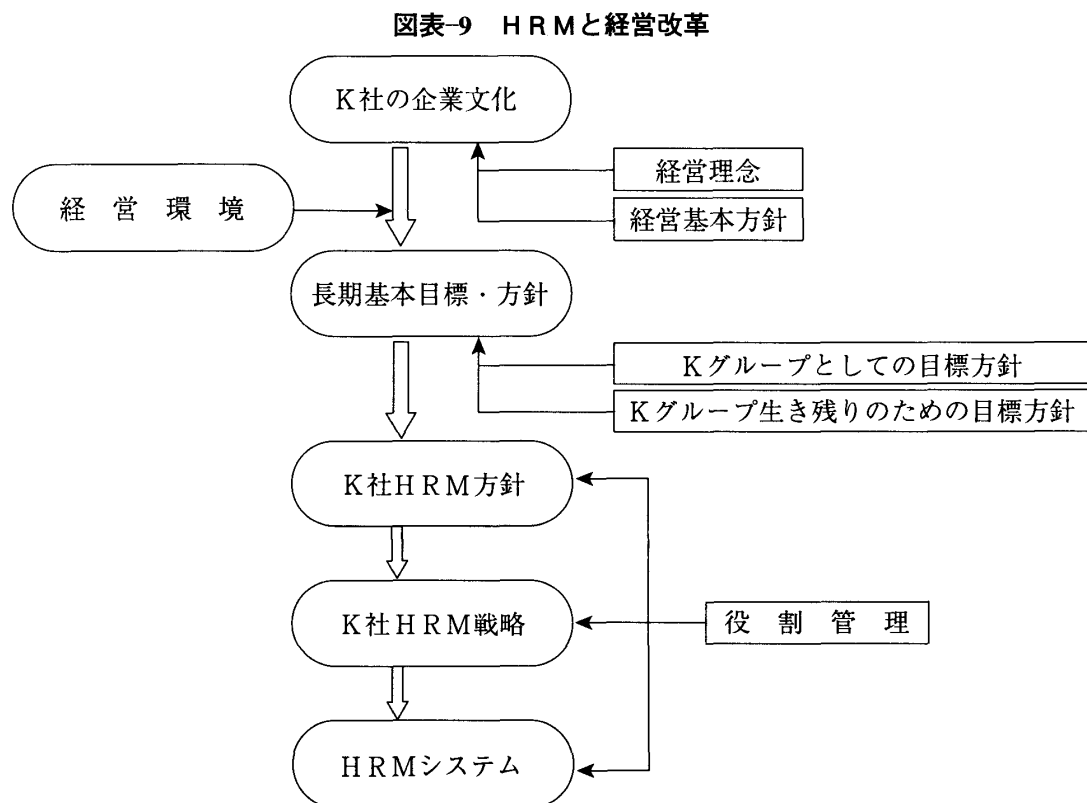
- ・諸手当については作業実態に合わせて、各手当ごとに検討することが必要となる。報酬一般論で言えば、日本の賃金体系の中で諸手当の占める位置は大きく、手当の種類と額が高いことが米国と比較すると差異の大きい点のようである。
- ・一部の社員に日給月給制を適用しているが、この日給月給制は職員、工員制など身分制の名残りでありこれからのHRMにはふさわしくない。

(Ⅲ) 改革案の内容

以上(Ⅱ)でK社のHRMの現状の要点を整理したが、これらの現状の改善課題の指摘をしたコメントに対しどのように改革案をしたか、次にその改革案の要点を例挙する。

1. K社HRMの全体像

K社におけるHRMの経営システムの中における位置付けは、次の図表-9に図示するとおりに描ける。



(1) 企業理念

知⁹⁾の総和で物づくりの技術を高め、仕事への挑戦と達成感を大切にし、地域社会への貢献と組織成員・家族の幸せを目指すものである。

(2) 基本方針

理念達成に向かって組織成員は、経営への参加と自己啓発、特に専門能力の醸成に注力し、

自分の役割・責任の遂行に努力しなければならない。

K社の基本方針では、「全員の力で、発展する企業を目指そう」という方針設定の中で、次の点を明示している。

- ① ヒューマン・テクノロジーで社会に貢献
- ② クラフツマン（職人）精神の育成
- ③ プロフェッショナル集団としての強みの醸成
- ④ 自分たちの会社・組織は自分たちで発展させる
- ⑤ 役割に喜びを感じる環境を皆で作る
- ⑥ 自律的思考と行動を優先する人材の集合
- ⑦ 組織成員全員による社会への奉仕の精神
- ⑧ 地域社会・地球環境に受け入れられる企業行動

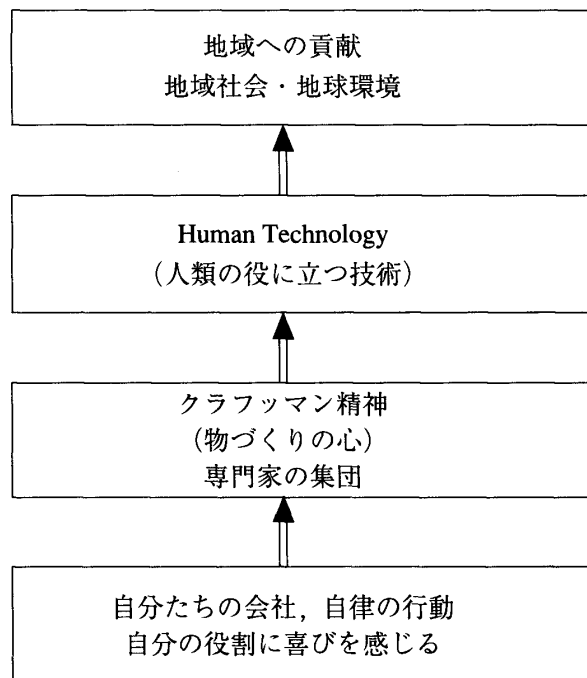
これから経済競争社会の中でK社が勝ち残るためには、会社の組織を強化し、競争力の強い企業体質の形成が必要なのである。

K社では、そのための行動指針として次の3つの点を強調し、組織活動の柔軟な活用向上を狙っている。

①主体的な仕事の改革、②組織のアメーバ（柔軟な状況適応）的活動、③コミュニケーションの適正化

K社の基本方針を図示すると、図表-10のように表現できる。

図表-10 K社の基本方針

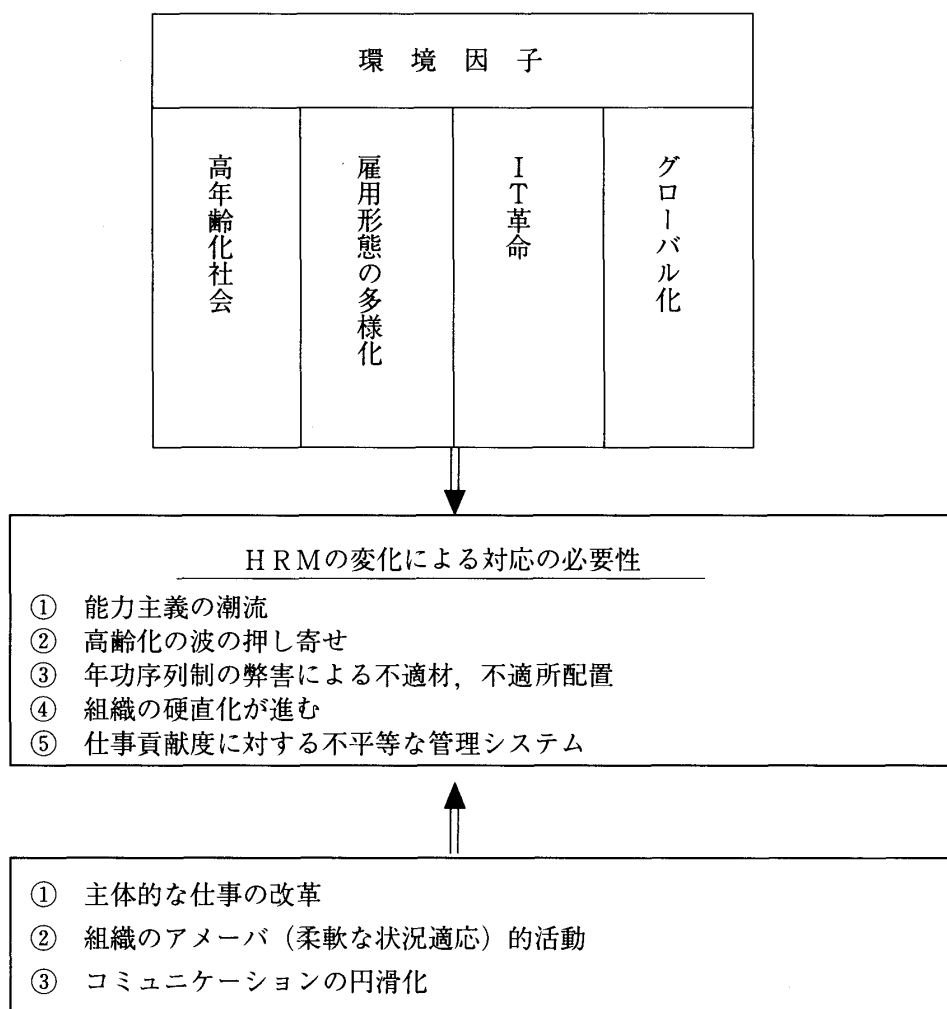


2. これからの経営の考え方

以上の基本方針を実現するために、K社では、経営の体質強化を図ることに注力することにす

る。経営環境が大きく変化する中において、より競争力を持った組織を作り上げることが大切になる。特に、一般企業を見ると組織面では、①高齢化の波の押し寄せ、②年功序列制の弊害による不適材、不適所配置、③組織の硬直化が進むことによる組織活動の劣化、④仕事貢献度に対する不平等な管理システムといった種々の要因による結果として人件費コスト高による組織競争力の弱화가、現在の会社の組織人事特性となってきた。こうした企業体質を打破し、競争企業となる他社が取組んでいる能力主義・成果主義への経営体質移行に遅れず企業競争に勝利を収めていくことが必要である。このことを達成することにより、K社の基本方針に示されている「全員の力で、発展する企業を目指そう」を、実現することになるのである。

図表-11 経営環境の大きな変化



以下、最近の新しい組織の考え方の特徴を、簡単に説明する。

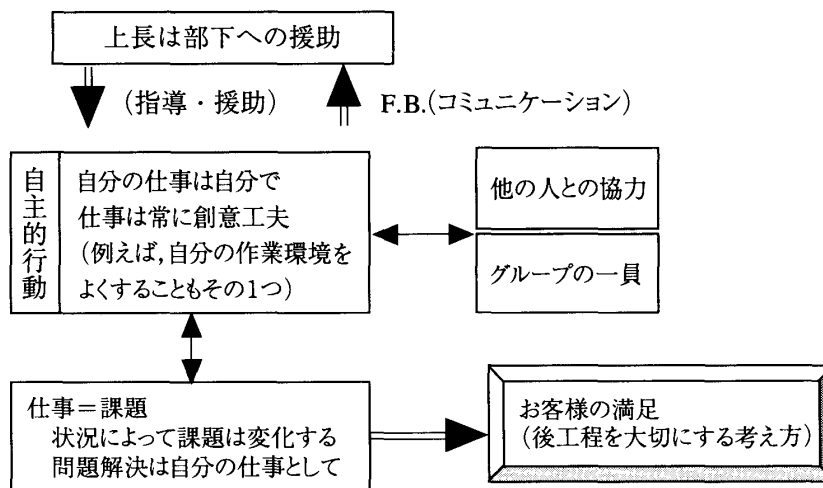
(1) 仕事に対する考え方

主要な点は、次の図表-12にまとめて図示してある。

- ・ 仕事は、言われたとおりにだけすれば良いものではない。仕事をする時の重要な意思決定のほとんどは、作業を行なう人が自らすることを期待されている。

- ・人は1人で働くのではなく、チームを構成して働くのである。チームの中では協力が期待されている。
- ・仕事はいつも同じやり方でするだけでなく、創意工夫を入れながら多様なやり方をする事が望まれている。
- ・人々は課題のごく一部のみを担当するだけでなく、課題全体に関与しなければならない。その結果、お客様も含め社内外の人々を満足させることができるのである。
- ・仕事で何をしたいかは、上から指示されるだけでなく、何をしたいかは自分で決めるのである。上からの指示を待っているだけの組織では、もう生き残ることができなくなっているのである。
- ・仕事で問題が生ずると、管理者が介入してくることが一般的であり、また、組織成員のほうもそれに頼る傾向が強かったのであるが、これからは、問題解決は各人の重要な仕事の一部となっている。

図表-12 仕事に対する考え方

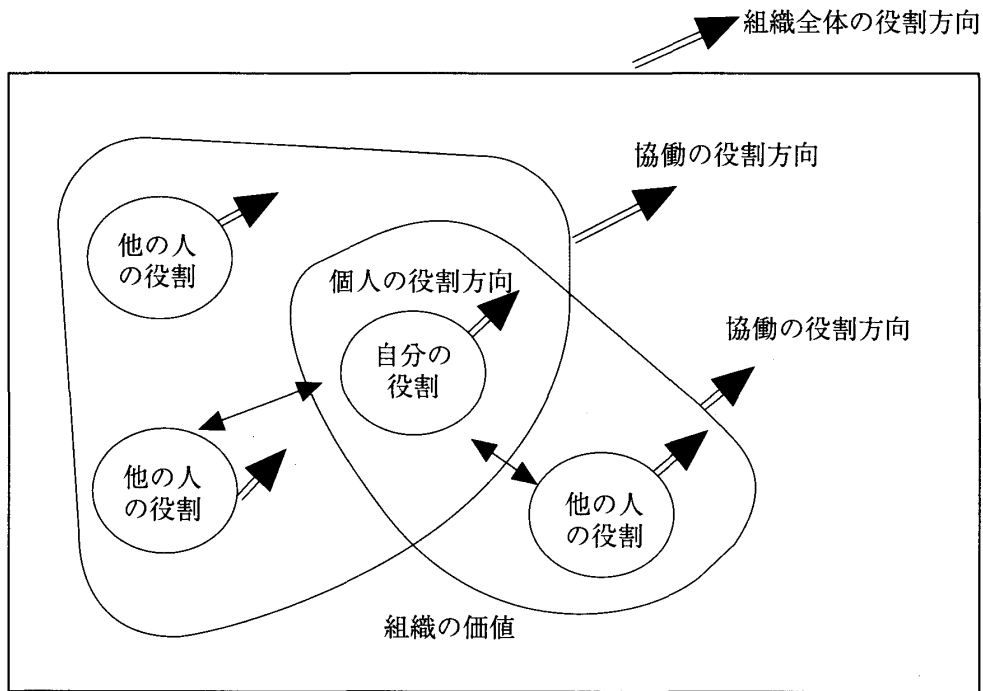


(2) チームワーク

チームワークは、図表-13に表すように、次の特徴を持っている。なお、会社では組織活動の中でチームワークを最重点に考えている。

- ・誰から指示されなくても、各人はそれぞれ自分の職責を越えても協力しあうことが大切である。
- ・組織の中の異なる部門の動きについても注意を払うことにより、組織全体が一体となって働くことができる。組織全体が何を達成しようとしているか、皆が知っていなければならない。
- ・組織の価値観が何か、自分がその一部をどのように担っているか、全員が説明ができなければならない。
- ・組織は、安全・利益と同時に、チームワーク、参加、革新、品質などに価値を置いているということになる。
- ・アメーバ（小集団）管理¹⁰⁾を徹底することが大切である。

図表-13 チームワーク

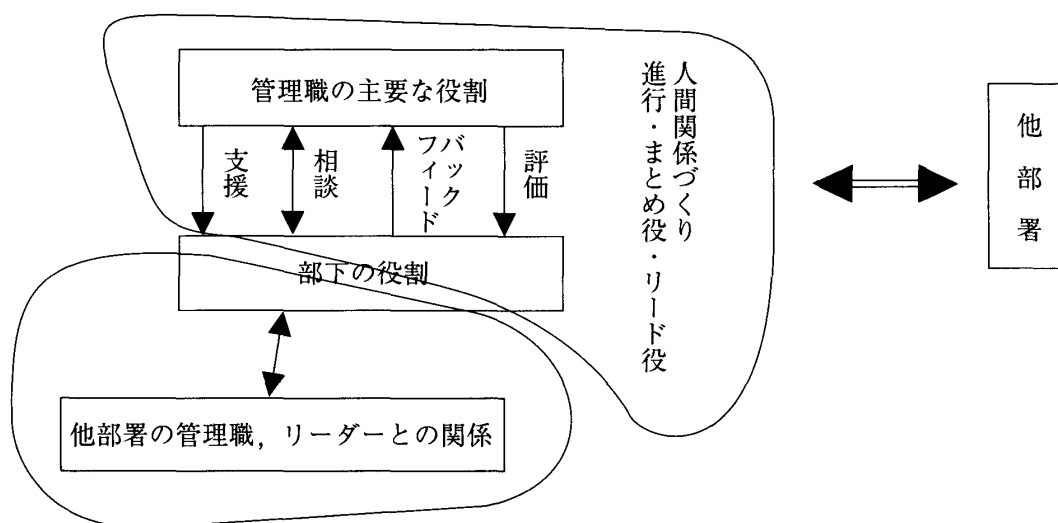


(3) 管理職の役割

管理職は、部下に対して権力、権限が上位のものを言うのではない。図表-14に図示するように組織活動、個々の役割を円滑に達成するための援助者、指導者を言うのである。次のような役割が管理者の特性付けをしている。

- ・管理職は組織が達成しなければならない成果を、部下と協力しどのように達成するかを協議し、部下の仕事を支援する。
- ・管理職は、命令を下すことが仕事ではなく、進行役、まとめ役となることが仕事の柱となる。
- ・管理職は、自分の所属する部署に何が起きているかを把握するだけでなく、他の部署で何が起きているかに注意を常に払っていることが大切である。
- ・管理職は、部下の仕事ぶりについて必要な時は、常にフィードバックすることが望まれている。
- ・管理職は、頻繁に部下から評価を受けているという自覚が必要である。
- ・人との人間関係の確立、人とのコミュニケーションなど人を扱う能力は管理職にとって不可欠な条件である。

図表-14 管理職の役割

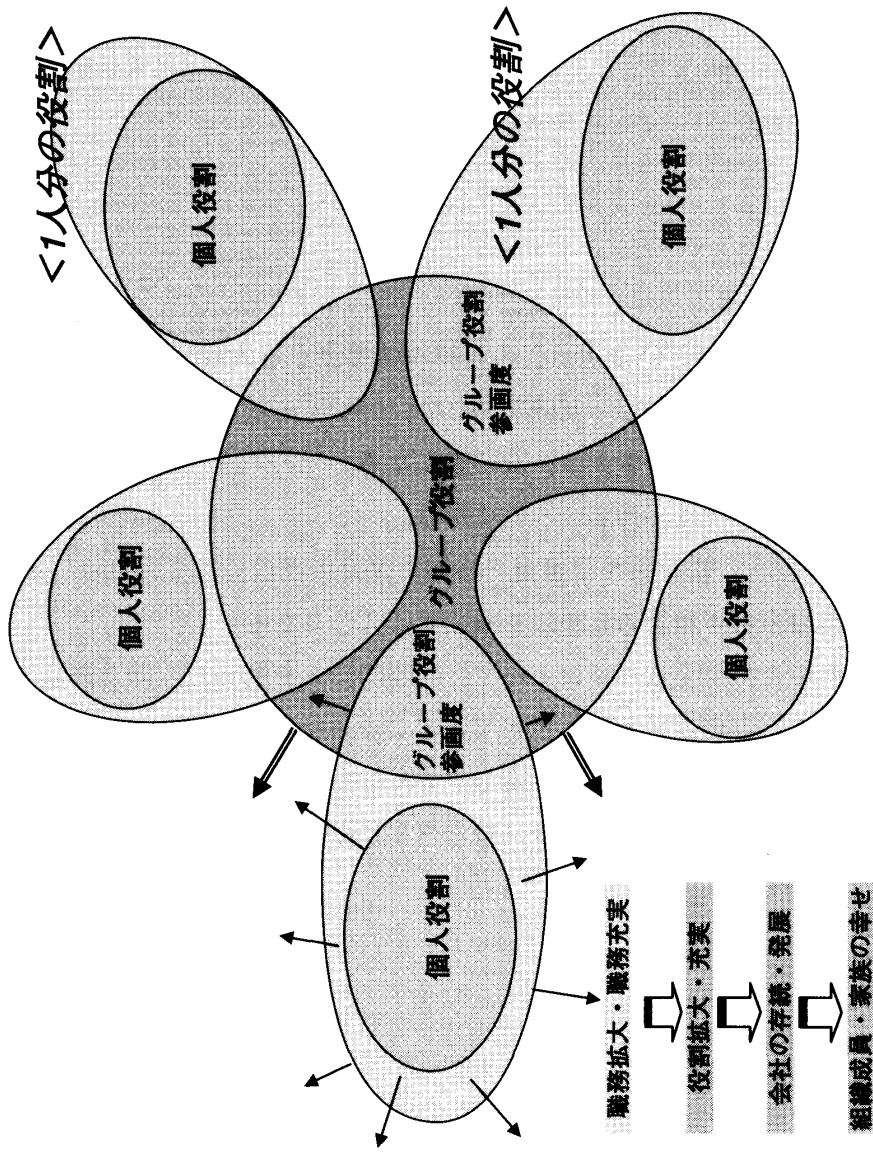


(4) 組織構造と組織編成

組織の仕組みを組織構造という¹¹⁾。この仕組みに担当する人を当てはめることを組織編成という。会社では、会社の必要性・状況に応じて、いつでも状況対応の組織編成をすることに心がける。組織編成するときの要点は、次の点になる。

- ・組織の基本的な構成単位は、作業チームになる。
- ・部門間（アミーバ間）、職種間など組織の縦割り区分の間は、越えられない壁がないような自由度が高い組織運営が組織の柔軟性を醸成することになる。
- ・組織はこの柔軟性を保持することによって、効率的に人を動かし、経営組織を競争環境の中で勝ち残れるように管理運営することができるようになる。
- ・複数の職種（仕事）にまたがる会議・協力が必要になる。自分の組織だけの利益を考え行動することは、環境適応により組織競争に勝ち残るにはふさわしくない。

図表-15 個人役割とグループ役割の関係



$$1人分の役割 = 個人役割 + グループ役割の一部$$

3 役割管理

(1) 役割とは

役割とは、広い意味では仕事という意味である¹²⁾。専門用語では、仕事を表す言葉として、職種、職位、課業などいくつかの用語があり、仕事のまとまりの大きさに使い分けをしているのである。この仕事に、仕事をするときの行動に関することや、役割達成の期待度をどういう状況で達成するかなど個人の仕事の具体的進め方の急所や手順が入るとそれを役割という。役割を考えると課業が重要な単位となる。課業は、自分が担当している仕事を「～に関する仕事」としてまとめるといくつかの「～に関する仕事」に分けることができるが、この「～に関する仕事」を1つの課業とすることができる。

「役割とは、仕事をするときの仕事の内容とその状況¹³⁾を言うのである。」課業にプラスして、次の2点に注意して、成果達成のための役割を記入することになる。

- ①上司、同僚、部下との協力（コミュニケーション、援助、アドバイスなど）
- ②状況に応じ会社に対し要求できる要件（金銭、人的援助、外部との協力など）

(2) 役割管理表による運営

役割は、個人役割管理+グループ役割管理=1人分の役割、としてとらえることができる。図表化すると、図表-15 個人役割とグループ役割の関係のように表現することができる。

役割管理は、図表-16の個人役割管理表と図表-17のグループ役割管理表の2つによって管理される。

図表-16 個人役割管理表

平成 年 月 日
所属 管理部長
氏名

① 役割	② 目標		③ 日程											④ 成果	⑤ 次期のための反省			
			上半期					下半期										
			4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2			3		
①-I 課業	①-2 状況の要件																	
1. 経理仕分マニユアルの作成	① 原案は単独で作成 ② A課長とB担当の協力を得る ③ 社内事業所付事務担当への内容徹底 ④ 将来的には子会社の仕訳基準も統一したい					1-①	1-②	1-②-②	1-③								社内の各担当者のマニユアルの理解度を人力データを見てフォローすること。 毎半年時期を定めて内容の検討をし、必要有れば上長と相談のうえ改訂すること。 連結決算への対応を視野に入れて関連会社との仕訳基準の統一に向けて、次期は各社の仕訳基準を調査してまとめた。	
2. キャッシュフロー計算書のPC作成	① キャッシュフロー研修会への出席 ② エクセルの講習会へ出席 ③ D部長の協力を得る ④ 講習会費用負担 会社負担																次のステップとして、毎月計算書を作成したら内容を分析してまとめ、A課長経由でD部長までレポートを提出すること。	
									2-①								キャッシュフローを知り習得できている。 12月受講、エクセルに関するスキルアップできた。 D部長の指導の下 わかりやすくまとめられた。 2月上旬に完成 11ヶ月分を3月20日までで作成終了	
													2-④					
⑥ 評価	本人	評価	点	反											期	決		
				上	半	期	反	省	点	半	期	反	省	点	下	半	期	決
	本人	A	A															
	上長	B	B															

善段無意識でやっていた仕訳を、改めて人にわかりやすく文書でまとめるのは難しかったが良い勉強になった。通常業務の中で何とか時間を作って計画通りに進めた。

原案を見せてもらったが、簡潔に上手くまとめられている。残業を増やさずに通常の勤務内で作成しており、時間配分も考えて業務を行っているのは評価できる。

仕訳マニユアルは、課内の協力で計画通り完成し内容も初めてにしては良く出来た。キャッシュフロー計算書は難しかったが研修に加え参考書を読むなどした結果、理解できた。

下期も計画を着実に実行し、仕訳マニユアル、キャッシュフロー共に期待以上のものを作れており、達成度は高い。

図表-17 グループ・役割管理表

平成 年 月 日

① 役割の達成手順	② 日 標	③ 日 程	④ 担当責任者 <small>リーダー氏名 メンバー氏名</small>	⑤ 成果のグループ討議 (反省を含む)	⑥ 成果決定	⑦ 個人のグループ 貢献度

グループ課題

(1) 役割の記入

役割の記入は、まず仕事の担当者本人が自分の仕事を整理し記入することになる。

この時、毎年3月に発表・設定される会社の経営計画と自分の仕事の整合性、関連性を考え、課業が会社の方針と違ってないかの見直しをすることが肝心である。

自分の課業を①-1に記入した後①-2に状況要件を記入し、これを上長に提出し、上長と協議の上2人で合意した課業と状況要件を自分の今期の役割とする。

(記入のポイント) できるだけ具体的な課題を書く

・一般的に当然しなければならないこと、また漠然として具体的でないことは書かない

管理職が全体の管理責任を持つ、部門管理をする、目標管理をする、新製品開発をする、活用できる資料を作成するなど、その人にとって当然しなければならない仕事であることについては、書いても意味がない。管理職が担当組織の活性化を図るために、例えば、今期はグループ会合を5回持つというような具体的な管理点を明らかにすることが大切である。また、活用できる資料を作成する場合であれば、部長会提出のデータを図式化して見やすくしていくなどもその1例である。

自分の技能を発揮している課業について書く。現場の作業を担当しているところでは、自分の持っている専門技能、技術を必要とする課業である。例えば、「溶接での自動溶接機の電圧調整による品質向上」など、仕事の充実を表すことも1つの書き方である。

・仕事の質を高める努力を入れ役割を書く

請求書発行の間違いを1%以内にするなどの表現は、本来間違いがあってはならないことなので、これを役割にすることは少し情けない書き方といえる。このように仕事のレベルも考えチャレンジ精神も入れて、役割を記述すること。

例えば、現場では、「現在担当している製缶作業の課題にプラスし、これからは、溶接作業部分の仕事にも目を向ける。」などは仕事の拡大努力が入った表現であり好ましい。

図表-18 役割

① 役割	
①-1 課業	①-2 状況の要件
1. グループ安全作業の統括的管理指導	①グループ員との話合い
	②担当工場の安全度の再チェック (年2回)
2. 品質への取組	①QCカードの教育
3. グループ内の若手教育	①作業工程の教育
	②橋梁部材名称の教育

(2) 目標

目標とは、役割の質的・量的な達成到達点である。仕事をする時、いつまでに、誰の協力を

得て、どの程度のレベルまでやり遂げるかを定める、これが目標となる。

この課業全体の目標を達成するためには、仕事をする時の手順に従って目標達成の内容を細分化することになる。目標を仕事のどの単位で決めるかは仕事をする時、作業日程の進行状況に応じ、作業（仕事）がどの程度進むかを定めることが必要である。この作業進行に従って目標値を決めれば良いことになる。いくつかの手順に分けられた時、各手順ごとに目標を明らかにすることが望ましい。

目標の表現は、生産量、必要人数、原材料の量、費用額などの量的表現、そして、顧客との対応によるサービス、外部の変化に対応できる管理内容、情報技術のネットワーク化に追いつけるレベル、システムの改革レベルなど、より具体的表現が好ましい目標の表現となる。

(記入のポイント)

- ・「年間目標を達成する」などの目標は、当たり前表現である。このような表現でなく、「年間目標の何億円を何パーセント、いつまでに達成」というように、具体的な数値で表現すること。
- ・目標達成のために、年間目標を細分化した目標（下位の目標）を書くと目標達成の具体的急所がはっきりしてくる。例えば、フレーム組段階の材料歩留まり97%以上達成などが、材料歩留まり全体で95%の目標達成の下位目標となる。

なお、いつまでにという日程について目標欄に記述するのは、その期の最終日程日についてのみ記入する。作業手順段階の詳細な日程記述は、③の日程欄に記入することにする。

図表-19 目標

② 目標	
1-①	4月中に2回実施
1-②	安全度再チェックとグループ員への安全対策の徹底
1-③	上期、下期の後半に再点検
1-④	NHKカードの表彰
2-①	改善提案により表彰を受ける
3-①	罨書き、切断、仕上の指導
3-②	作業内で使用する名称について教育
3-③	理解度を上期と下期の2回実施

(3) 日程

課業の達成日程は、手順に従って上半期、下半期に区分し、月単位を10日の旬区分、あるいは週区分で → で日程計画の表示を行なうことにする。

日程において、「本年度中」などと表現するというのは、日程ではない。このようなときは

目標の中に、「本年度中」と入れれば良い。日程は、目標達成のための手順に従ってこまかに矢印で記入する。

①役割～③日程までについては、3月の次年度計画時に本人と上長との話し合いで記入することになる。

・管理の仕方

通常、年2回は最低の義務として、目標達成状況について自己チェックすると同時にこの内容について上長と話し合い、役割達成の方向性について修正改善の必要性が有るか無いかなどにつき自己管理を行なうことが重要である。

年2回に限らず、必要な時にはいつでも、役割達成の過程について本人と上長が役割運営状況をチェックし、話し合いの上、必要なときは、修正運営をすることが目標達成にとって必要不可欠なことである。

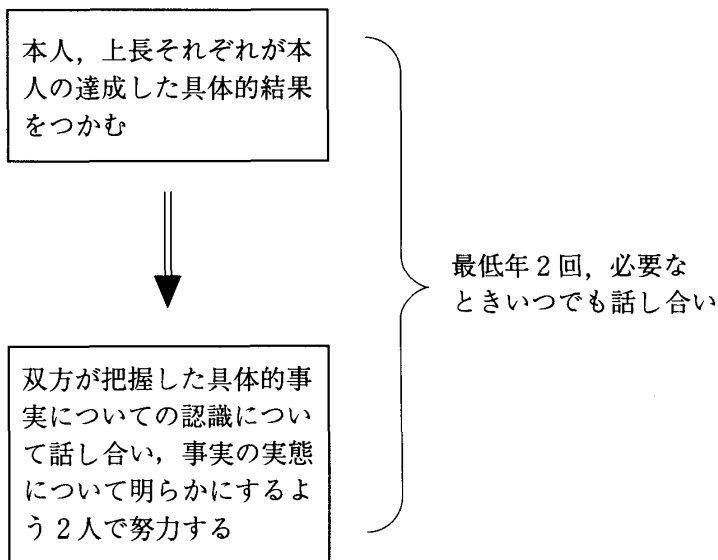
図表-20 日 程

③ 日 程											
上 半 期						下 半 期					
4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
←→ 1-①											
←→ 1-②											
					←→ 1-③						←→ 1-③
			←→ 1-④						←→ 1-④		
							←→ 2-①				
←→ 3-①											
←→ 3-②											
					←→ 3-③						←→ 3-③

(4) 成 果

9月、3月の年2回、役割の目標達成度を本人がまず自己測定し、本人欄に記入する。設定した目標を、数量の場合は達成量や達成率(%)で表す。質的表現の場合は、目標レベルの達成程度を自己の測定理由を付けて記入すると管理しやすいと思う。

この自己評価の結果を上長に提出し、上長と話し合うことになる。上長は、ほぼ合意が得られた結果を話し合いの結果として、上長欄に記入することになる。しかし、合意が得られない時は、話し合った結果となぜ合意が得られなかったかを記入することになる。

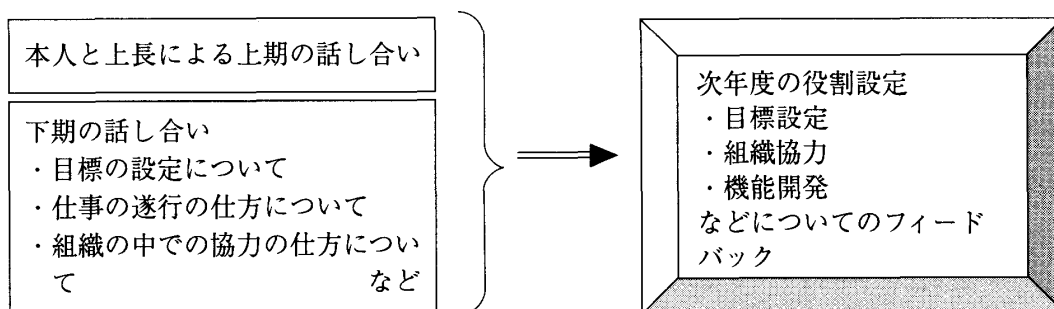


図表-21 成果欄

④ 成果	
本人	上長
毎日、作業前のKY活動を行なった結果、無事故で終わることができた。またNHKカードで努力賞を頂いた。	これからも、一つ一つの作業に対する対策を打って作業を進めること。
組立方法の改善からコストダウンをすることができた。	他工程のムダも見直すこと。
2.物の切断、仕上げはできるようになったが、原寸の展開による罫書きが理解できないようであった。また橋梁部材の名称については、理解できたと思う。	基本的な作図から始めること。

(5) 次期のための反省

この2人の話し合いの時、特に下期には上期の反省をも加味し、次年度の役割設定、目標設定、その他仕事を発展させるための前向きな討議結果を管理ポイントとして整理記入することが次期のための前向きな管理として大変有効な過程となる。なお、上期末に行なう上長と本人との話し合いによる反省結果は、続く下期の修正に必要なに応じて生かすことにする。



図表-22 次期のための反省

⑤ 次期のための反省
次期課業のための管理ポイント
反転作業に対する対策を再検討
マンネリ化防止の取組のため
安全対策プロジェクトグループを次期
以降持つかどうか部内にて狭義しても
らう。
製作手順の見直しによるCD
組立作業の指導をできるだけ自己研修
を自分たちで計画，実施させる
基本的な作図から教育を始めること
罫書きについては自学自習させる

(6) 評価のステップ

個人役割の評価は、④成果、⑤次期のための反省欄に年2回記入するとき、⑥評価欄の上期、下期に反省点を、本人は自分の評価についての自己評価を、上長は上長としての評価を記入する。

上期、下期の年間を通じ、本人の役割達成度がどの程度であったかの自己評価と上長評価である。これは、次の基準に従って評価点を自己採点し、欄内に記入してください。この時、採点結果を説明するためのコメントがあれば、欄内に記入することになる。コメントは、できるだけ具体的に表現し、本人と上長それぞれの意見が具体的事実によって説明されていることが好ましい。

- A 100%以上の予想以上に満足いく達成
- B 80%程度の満足いく達成
- C 60%程度の一応合格点といえる達成
- D 目標達成には程遠い成果

上長は、本人の評価結果に惑わされずに、自己の評価観点を明確にし、評価点とコメントを記入することが肝要である。この時、⑤次期のための反省のときに話した内容を参考情報とすることも良いと思う。

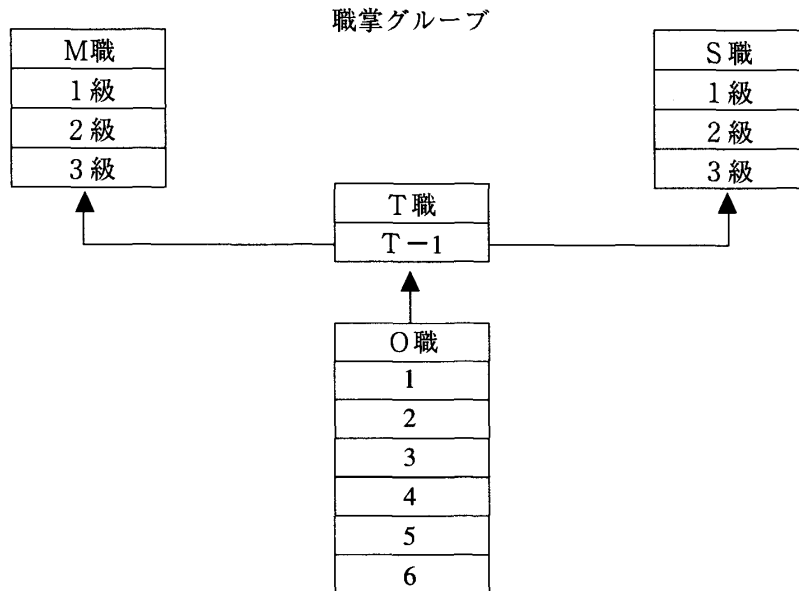
評価の決定欄は、評価委員会で最終決定を記入する。これは、上期、下期それぞれ評価委員会で検討審議の上、通期の評価決定を記入する。

この場合、最終決定が決まった具体的要因を記入しておき、後のフィードバックのための情報としておくことが大切である。

4 HRMシステムの運営管理

(1) 役割等級制度の体系

図表-23 役割等級制度の体系



HRMシステムの基本的骨格を構成する部分は、図表-24に示す役割等級制度である。M職（管理職層）とS職（専門職層）、M職、S職への準備段階に当たるT職（監督職層）、そして、業務実施の実践組織を構成するO職（実践層）の4つの職掌によって構成されている。この4つの職掌は、上の図表-23のようであり、また、それぞれの基準内容の概要を示すキーワードは、図表-24の役割等級基準表のように示すことができる。

この役割等級基準は、図表-25の如く、T職およびO職は9つの職種に分類され管理されることになる。具体的な役割課業によって各役割等級基準の内容・水準を示すことになる。具体的な役割課業は、具体的な仕事と同じであるので、毎年、役割課業が変化しているという前提で役割等級基準の内容を毎年見直すことが必要となる。役割課業を入れ替えた方がよいとき、新しい役割課業を追加した方がよいときなど、この役割等級基準の修正維持を行なうことが等級基準の環境適応という観点から大切なことになる。

図表-24 役割等級基準表

	等級	基準内容・キーワード			
M 職	1級	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略の策定・決定参加 ・全社的利益計画の策定 ・部門全体の業績責任 	S 職	1級	<ul style="list-style-type: none"> ・M1と同等のレベルのプロジェクト推進のための指導、援助 ・専門家として社外で一流のレベル
	2級	<ul style="list-style-type: none"> ・部門方針策定決定 ・部または部門組織の統括・管理 ・担当部門の業績責任 		2級	<ul style="list-style-type: none"> ・M2と同等のレベルのプロジェクトの推進、長、または部門の長の専門スタッフ ・専門家として社外一流のレベル
	3級	<ul style="list-style-type: none"> ・複数の課、係またはグループ及びそれに準ずる組織のリーダー ・総括グループ業績責任 		3級	<ul style="list-style-type: none"> ・M3と同等のレベルのプロジェクト推進の指導、援助 ・専門家として社内一流のレベル
T 職	1級	<ul style="list-style-type: none"> ・複数のプロジェクトのリーダー、または専門能力向上のための指導 ・社内外交渉の全責任 ・グループ、プロジェクト・リーダーとしての業績責任 			
O 職	1級	<ul style="list-style-type: none"> ・単一の課またはグループのリーダー ・社内一流レベルの専門能力（社内の規範となる専門能力） ・対外交渉の全責任 ・グループ業績責任 			
	2級	<ul style="list-style-type: none"> ・グループのリーダー ・社内で一応のレベルの専門能力（下位の者に専門能力を伝授できる） 			
	3級	<ul style="list-style-type: none"> ・グループのリーダー補佐 ・オペレーションのOJT責任 ・業績責任 			
	4級	<ul style="list-style-type: none"> ・オペレーション単独遂行 ・遂行責任 			
	5級	<ul style="list-style-type: none"> ・比較的初歩のオペレーション遂行 ・自己能力・自己管理責任 			
	6級	<ul style="list-style-type: none"> ・上位者に常に指導・援助を仰ぐオペレーション遂行 ・自己能力・自己管理責任 			

図表-26 職掌、職種別、役割等級基準

職種 等級	Management	Specialist
M1	<p>事業所事業部の発展を目指した事業部方針・計画の達成</p> <p>経営戦略策定のための経営環境把握・分析</p> <p>経営方針策定のための支援</p>	<p>製品開発戦略確立のスタッフのリーダー</p> <p>未来戦略のためのビジネスユニット育成</p> <p>国内外で一流の技能保有者</p> <p>企業競争の重要要素としての特許，実用新案の開発</p> <p>キョモトの最重要コア技術の伝授による後継者育成</p> <p>プロジェクトによる全社的品質の向上とコスト改善</p>
M2	<p>事業部単位の最強生産組織活動のリード</p> <p>事業部計画・活動</p> <p>製品販売ネットワークの構築</p> <p>部門間システムの構築と活用</p> <p>PM制の導入による新しい受注工事管理体制の構築</p> <p>顧客動向調査による戦略的営業活動計画の推進</p> <p>県内の鋼橋の安定受注を目指した戦略的営業活動の実施</p>	<p>関連会社システムの改善と再生支援</p> <p>高齢化・技術継承対策・HRM戦略推進への参加</p> <p>アメンバー・ティエンングの活性化のリード</p> <p>事業部の安全意識を高める指導性の高揚</p> <p>日本行き研修生の教育，準備，その他HRM全般</p> <p>アウトソーシングネットワークの開拓</p> <p>一括保全受注体制構築と契約保全の継続受注・取組</p>
M3	<p>プロジェクトによる全社的品質の向上とコスト改善</p> <p>事業部の材料・購入品の調達改善</p> <p>関連会社の固有技術の保存継承</p> <p>全社IT活用の活性化によるコスト削減</p> <p>プロジェクトによる全社的品質の向上とコスト改善</p> <p>原価対策とコスト意識の強化</p> <p>受注活動の活性化のための組織効率の高揚</p> <p>ISO対象外工事の管理強化</p> <p>営業案件に関する戦略的情報の収集</p> <p>契約保全の長期安定受注への取組</p> <p>特定修工事準備の企画推進</p> <p>組織メンバーとのコミュニケーションの活性化，メンタルヘルス・ケアの実践</p>	<p>予算(工事原価，一般管理費など)管理システムの改善</p> <p>品証関連の品質基準類見直し</p> <p>事業系生ごみ飼料化設備マニュアルの作成</p> <p>社内固有技術の継承</p> <p>既設処理場水処理(固形物収支)の正規化</p> <p>エコノミ・ディスプレイ・システムのし尿浄化槽認定取得</p> <p>ISO9001認証取得の推進リーダー</p> <p>3次元モデリング手法の社内普及</p> <p>オフコンテナーのPC取組による活用促進のためのシステム案作成</p>
S1	<p>営業戦略設定</p> <p>組織形態・運営方法の見直し案の作成</p> <p>戦略的組織の強化(編成・人事)および活性化</p>	
S2		
S3	<p>組織単位の能力開発の支援</p> <p>安全衛生管理計画書の作成</p> <p>改善提案活動の活性化指導</p> <p>一括発注獲得の実践</p> <p>組織体制スリム化のための作業方法改善</p> <p>圧力容器など構造規格の部内教育</p> <p>組織成員の能力開発・援助</p> <p>予算(工事原価，一般管理費など)実行管理</p> <p>ISO9001取得のための体制，情報整備</p> <p>期別生産計画に対応した戦術的日程計画策定</p> <p>監督者の技術教育・工事現場の管理指導</p> <p>客先評価アップのリード</p>	

(2) 昇格・降格について

A 昇格・降格とは

昇格は役割等級制度の中で、等級段階を上昇することをいう。これに対し、降格とは、等級段階を下がることをいう。

- ・昇格は役割管理表の上で、担当する役割課業の価値が一段階上位の等級基準に相当していると見られるときに行なう。
- ・降格は、担当する役割管理表の上で、担当する役割課業の価値が、現在在位の等級基準の水準を維持できないで、下位の等級に相当すると見られるときに相当する等級まで下げることによって行なう。

B 昇格、降格の手順

昇格、降格の審議、決定の手順は以下の①～③によって行なう。

①毎年3月、役割管理表の作成実施

- ・この時、年間の反省をまとめる。
個人役割管理表の⑥評価欄、上半期（9月評価）、下半期（3月評価）の年間評価として決定欄に年間評価決定を記入する。
- ・上記評価結果は、前年度の担当役割の遂行結果を示すものである。

②上長による役割等級変更

- ・前年度実績を参考にし、当年度の役割管理表に新担当の役割課業を本人が記入し、上長と話し合い当年の役割課業を決定する。
このとき、上長が担当役割課業が、現在の役割等級にふさわしい等級かどうかを判断し、役割等級と担当役割が相当の場合は、現役割等級はそのままとする。
- ・上長が部下の役割担当課業と現役割等級との間に大きな差異を感じたときは、別に用意する「役割等級審議依頼申請書」に必要事項を記入し、事業部長を通じ、人事担当部署に提出する。
- ・この役割等級審議の申請は、10月時点での個人役割管理表による役割の見直しと評価の後の11月頃が望ましいといえる。このときには、上記①の年間評価結果は出ていないが、昇格・降格の審議は、年間評価結果が出る前から始める必要があるため、11月頃には昇格・降格の審議作業に入ることが必要である。

③役割等級の審議・本人へのフィードバック

- ・人事担当部署は、役割等級審議委員会を開催し、申請された案件につき審議し、トップマネジメントに提出し決定する。
- ・昇格、降格の内容については、人事担当部署ならびに上長を通じ本人へ通知し、本人の了解を得るまで話し合いを行なうことが必要である。

C 昇格昇給の考え方

- ①昇格は、上記したように役割等級審議委員会によって役割遂行度を評価し、昇格の決定を

することである。

②昇格昇給（昇格することによって、報酬額の内、役割基本給額が上昇すること）は、①の決定を受けて自動的に発生する役割基本給の改訂ということになる。

③こうした中で、昇格者の昇給に対するモチベーションを高める必要はあるが、あまり大きな昇給幅を設けることは、役割給幅を一定範囲内に維持することが困難となってしまう。役割別報酬の基本的考え方が同一役割同一報酬という点にあるので、役割給幅を圧縮する方向を将来にわたってとることが望ましいといえる。

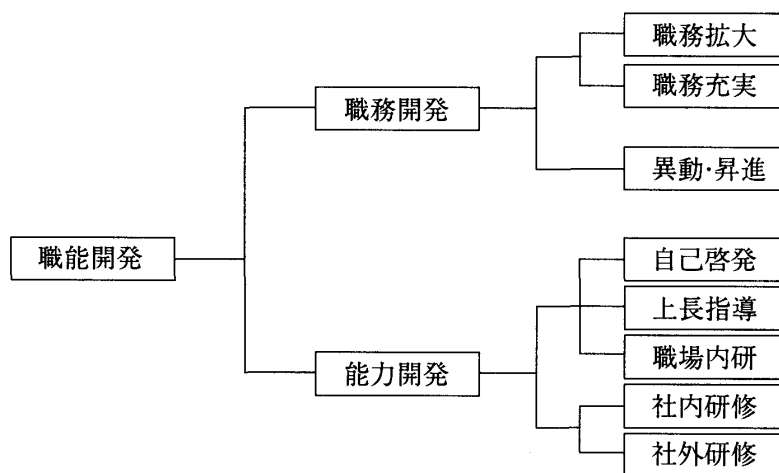
D 苦情処理について

昇格・降格について個人的な苦情がある場合には、苦情処理規程に従って苦情を申し立てることができる。

(3) 能力開発について

会社の発展は、組織成員一人一人の力の総合によって成される。個人の職能開発を実践することにより、企業の競争力を高めることが重要であると主張しなければならない。

職能開発の概要は、次の図のとおりである。



上図を簡単に説明すると、次のとおりとなる。

A 職務開発

(A) 職務拡大・職務充実

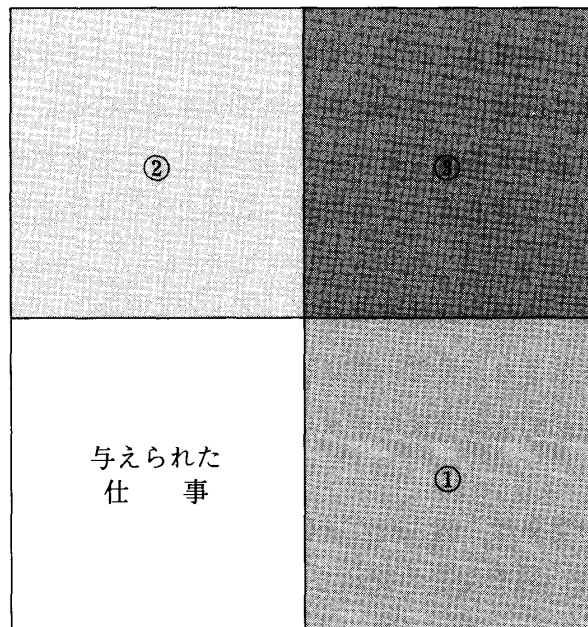
仕事と人間との関係、すなわち、組織を考えると、次のような点が指摘されている。

- ①組織は構造だけを変えても、運営する人の意識がともなわないと効率的な働きをしない。
- ②外部の環境変化に対処できる組織は組織の仕組み、ルールなどによってできている組織構造ではなく、この組織構造を運営し変革していく人間、すなわち、従業員一人一人が変化に应付する体質を持つことである。
- ③組織構造の中で働く人間は、それぞれ自分の欲求を持っており、個性のある人間の集団なのである。従業員は、仕事の仕組みどおりに働くとはかぎらない。

④個性を持った人間の行動を生かすには、組織が命令したい枠内に統制管理するのではなく、個々の自由な行動を認め、これを許すことによって組織の統合化を図ることである。当然のことであるが、個々人の自由は、理念、方針、計画に相反するものであってはならないことは言うまでもない。これが組織の有効変革となる。

組織を活性化するためには、組織成員全員が与えられた役割仕事を100%達成するだけでなく、与えられた役割以外のものを追加することが必要となる。この考え方の上に築かれた考え方が職務拡大と職務充実である。

組織は、それぞれ役割仕事（目標達成）に高い意欲を持ったとき、最も効率的に働くものである。そこで、次のような職務拡大（job enlargement）と職務充実（job enrichment）の考え方が必要となってくる。



①は職務拡大であり、与えられた仕事以外に新しい仕事の追加を意味する。

②は職務充実であり、既存の仕事のレベル・アップを意味する。

③は、仕事の幅と質が高まっている最も望ましい状態である。

個人の役割仕事に対する意欲高揚は、この①～③の灰色部分の仕事を役割管理表の中で組織・個人目標の設定を通じて開発し、チャレンジさせることによって行なわれるものである。

(B) 異動・昇進

入社した従業員は、できるだけ長期勤続し、K社の強味である技能の蓄積に努力することが個人の役割価値を高めることになる。このHRMシステムにおいては、内部労働市場、すなわち、会社の内部での役割開発による異動・昇進の重要性が注視されることになる。内部労働市場の1つである企業内（関連会社を含めたグループ内）の異動・昇進が組織成員にとって唯一の職務経歴となるので、役割変化に基づく異動・昇進のあり方は職業生活の上からきわめて重要なこととなる。

①異動・昇進は、組織成員のキャリア開発として役割仕事の開発を進めるものである。

異動・昇進は、新しい役割、仕事を体験学習することにより、役割遂行のための能力開発を図ろうとするものである。

能力開発は、現在の担当役割の遂行過程や新しい役割を担当することによって行なわれるものであり、また、さまざまな役割体験の中から新しい能力が発見されていくものである。

②異動・昇進は、期待される役割担当能力を基準として行なわれる。

異動・昇進は、現在の役割遂行能力を基準として行なうのではなく、将来にわたって予想される個人個人のキャリア・プランに基づいた、期待される（期待できる）役割遂行能力を基準として行なわなければならない。役割管理表で上長と本人の役割設定と評価の段階で話し合うことが大切であるが、このとき、個人のキャリア・プランについても話し合い、自分がどのように育ちたいかを計画することが不可欠となる。

③異動・昇進は、個々の従業員と経営・管理層の両者によって運営される。

異動・昇進は、組織管理層が一方的に決める専決事項ではなく、個々の従業員の職能開発欲求を尊重し、両者の信頼を基盤とした共同の課題として運営されなければならない。役割管理の日常運営の中で、上長と本人との異動・昇進についての話し合いと計画化、実施が大切となる。

すなわち、従業員は、自己の職能開発プランを上長と協働して作成するとともに、その実現についての責任が要請され、経営・管理層には、役割管理表の運営の中で正しい職能把握と職能開発についての適切な指導援助が求められることになる。

B 能力開発

職能開発における能力開発は、個人別に計画された職務開発（役割開発）を達成するために、あるいはよりレベルの高い職務開発を進めていく上で、欠かすことのできない重要な役割を持っていることになる。

特に、技能・知識の内部蓄積を狙うような内部人材の育成開発をしていく特徴を有する風土では、外部からの人材充足を中心とする採用方法に比し、計画的な能力開発により安定した労働力の確保と長期的展望の下での内部の能力開発が必要となる。

能力開発は、自己啓発、上長指導、職場内研修、社内研修、社外研修によって行なわれるが、基本になるのは本人のやる気に基づいて自発的に進められる自己啓発であり、役割課業に密着したO. J. T. (上長指導、職場研修) である。

(A) O. J. T. (On the Job Training)

O. J. T. とは、役割課業を遂行しながら、上長と部下が協力して、部下の役割遂行能力の開発をしていくことであり、これは次のような特徴を持っている。

- ①実務に密着した教育
- ②部下の能力レベルに合わせた教育
- ③計画的、継続的に行なう教育

- ④知識や技能の伝承
- ⑤職場内コミュニケーションの主要な手段
- ⑥業務改善に直結
- ⑦上長自身の能力開発への相乗効果

O. J. T.は、主として役割課業を通して行なわれる。O. J. T.の必要性の重要性は誰もが認識しているが、O. J. T.を計画的に実践することは困難なことであるといつてさしつかえない。管理水準が上昇し、役割管理が日常化してくることにより、よりO. J. T.の重要性は増してくるのである。

①自己啓発

能力開発は、従業員自身が積極的に能力開発したいという、自己啓発に期待するところが大きい。自己啓発を促進させるためには、自学自習によって学習し習得するものは何かを明らかにし、そのための学習手段、情報、参考資料などを明示し、また、能力開発のタイム・スケジュールも決めておいて、どの程度自学自習が進行しているのかのチェックならびに上長との意見交換や上長のアドバイスなどの援助が必要である。生涯教育、エンプロイアビリティを強化し、必ず個人個人に来る高齢化対策への対処など、個人の自己啓発ニーズならびにその重要性は高まってきているのである。

自分の能力の開発は自分の責任であり、自分の将来のキャリアの方向は自分の力で切り開かねばならないことを自覚し、日常の役割管理を進めることが肝要であるといえる。

②上長指導

部下の職能開発を図るために、上長としては何をしてやれるのかを明示する責任がある。

自己啓発における援助もその1つであるが、役割課業を進めていく上でも本人の自主性、創造性を生かしながら指導されなければならない。

そのためには、部下の進行度を報告させ話し合いをし、2人で役割遂行過程について検討し、必要な能力開発についても話し合い、問題点は何か、方向は間違っていないか、時間的な遅れはないかなどを把握し日常的な指導に生かすことが大切である。上長指導の具体的方策は、個人面接、問題解決ミーティングなどを通し、役割管理表の作成と運営の日常指導などの中で行なう。

③職場内研修

職場内研修は、職場の中で、グループ・メンバーの共通テーマを取り上げての研究会、あるいはグループとしての問題点などを取り上げ、メンバーで討議し解決していく場である。アメーバ活動の中での検討会は、能力開発に役立つのもこの一例といえる。具体的方策としては、職場ミーティングへの参加、関連会議への出席、勉強会・研究発表会での発表などがある。

特に、グループ役割管理表による運営を定着させることにより、職場内研修を行なうことが全体の能力水準アップ、いわゆる能力の底上げになるのである。

(B) Off J. T. (Off the Job Training)

O. J. T.に対する研修であり、職場を離れての研修となる。M1～3, S1～3, T1, O1～6の役割等級の階層別研修と Management, Specialist, Trainer, Operator (営業, 管理, 製缶, 溶接, 機械・仕上, 保全, 造型, 精整, 設計, 経理・事務)の職種別研修に区分され、集合研修として実施される。集合研修は、役割管理表に基づく個人とグループの日常管理とは異なり、役割等級という横割りのグループ、職種という縦割りのグループごとに必要な教育・訓練を行なうことになる。

①階層別研修

組織を横割りにした研修であり、通常集合研修として実施される。O6, O5に入ってくる新規学卒採用の入社研修, O1からT1, T1からM3, あるいはS3に入る段階での幹部登用研修の2つを階層別研修として必修研修とする。

②職種別研修

組織を縦割りにした研修であり、T, そしてOの9職種系統(図表-26参照)の区分に対する研修である。

以上の職種別研修は、社内研修、社外研修に区分され、計画実施するようにする。

◎幹部登用試験(M, S職)

①登用試験受験有資格者

T1役割等級に昇格した者の中で、将来M, S職に昇格したい志を有する者は、自己の申請で登用試験を受験することができる。

②登用試験の概要(M職)

- ・時期 毎年1回
- ・時間 1泊2日
- ・内容 課題解決……個人の担当役割に関連する課題(過去2年の役割管理表を提出する。)を主催者側が提案し、参加者は会場でこれに対する回答を作成する。

発表準備……課題解決内容を video projector で、1人30分の発表時間内のプレゼンテーション準備をする。

発表、質疑……30分の発表に対し、試験委員の質疑を1人につき30分行なう。

・評価

役員によって構成される試験委員は、発表に参加し、質疑を行ない、M3への昇格の基礎的資質を有するかどうかを判定し、可否を決定する。

・本人への通知

可否の決定と理由を本人にフィード・バックする。

③登用試験の概要(S職)

- ・ 時期 毎年1回
- ・ 時間 1日
- ・ 内容 課題レポートの作成（課題は、現在担当する役割についての問題点，解決策，役割開発の具体的な方法につき，3時間内でレポートを作成，試験委員に提出し，1人当たり約30分の質疑を行なう。）

◎監督職登用試験（O職からT職へ）

① O1 役割等級に昇格した者の中で，T職に昇格したい志を有する者は，自己の申請で登用試験を受験することができる。

②登用試験の概要

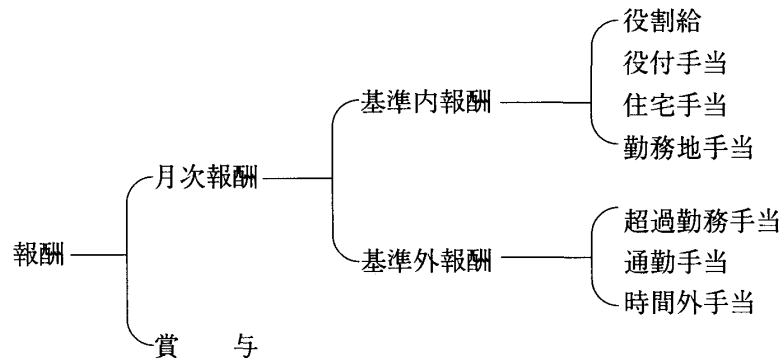
- ・ 時期 毎年1回
- ・ 時間 1日
- ・ 内容 試験委員会による1人30分の面接（役割管理表，自己主張など）

(4) 報酬管理について

報酬については，報酬規程，報酬改定規程，賞与規程，退職金規程（企業年金の問題も含む。）によって規定し，運営する。

A 報酬の要点

(A) 報酬は，月次報酬と賞与ならびに成果配分をもって以下に図示するとおりとする。



(B) 基準内報酬

- ・ 基本給とは，従業員が担当する役割等級に応じて支給されるものであり，別に定める役割等級基準（図表-24 役割等級基準表を参照）に従って決定する。
- ・ 基本給テーブルの改訂検討は，毎年4月会社の生産性向上の成果，労働市場における初任給，給与水準ならびに物価水準等を総合勘定したうえこれを行なう。

個人基本給の改訂は，担当する役割課業が配置，異動などにより職位内容に変化が生じたときに個人の基本給を改訂する。

B 報酬改訂の要点

- ・ 報酬改訂とは，等級別範囲基本給の等級別上限および下限額の改定ならびに個人の役割結

果および担当役割の変更に伴う等級の変更によって行う個人基本給の改訂の2つをいう。

- ・等級ごとに基本給の下限額、上限額を設け、これを等級別範囲基本給という¹⁴⁾。

この範囲基本給の改訂は、物価、初任給などの影響により、賃金市場の水準に変化があると認められたときに改訂する。

- ・この改訂の必要性の確認ならびに改定作業は、毎年4月1日付で会社が行なう。

C 賞与支給の要点

- ・賞与は、原則として年2回（7月、12月）支給する。
- ・賞与支給のための成績評価、勤怠、賞罰、その他の調査は次の期間によって行なう。

（1）上期賞与 10月1日から3月31日まで

（2）下期賞与 4月1日から9月30日まで

- ・支給額の算式は、次のとおりである。

各人の支給額＝等級別賞与平均支給額×成績係数－欠勤控除

この算式のうち、各項目は次のとおりである。

- ①等級別賞与平均支給額は、等級別範囲基本給の4分の3位、中位数ならびに4分の1位の3つとし、個人の役割給がこの3つの分布基準に近い平均支給額を算出し、これに支給係数を乗じて算出する。

前述の支給係数は、利益計画および経営実績等を検討の上、会社がこれを決定する。

- ②成績係数は、算定期間中の本人の成績を査定し、その結果を次のとおり係数化する。

グループ貢献度 \ 個人業績	個人業績			
	A	B	C	D
A 特に優れている	1.40	1.30	1.20	1.10
B 優れている	1.30	1.20	1.10	1.00
C 普通	1.20	1.10	1.00	0.90
D 劣っている	1.10	1.00	0.90	0.80

- ・個人業績は、個人役割管理表の評価結果に基づく。
- ・グループ貢献度は、グループ役割管理表による、グループへの貢献度評価結果に基づく。
- ・個人業績またはグループ貢献度のいずれかの評価が該当しない場合は、それぞれ、C普通とみなす。
- ・各事業部の利益計画達成度を期末に測定し、利益貢献度に応じた事業部貢献に対する配分を個人別に行なう。

D 退職金の要点

退職金は、次の算式により支給する。

退職金＝役割等級別指数の累積×指数単価

役割等級別指数および指数単価は、次の別表（1）のとおり定める。

なお、指数単価については、毎年4月に改訂の検討を行なう。

別表（1）

役割等級	指数	役割等級	指数
O 6	1年間につき 5.0点	O 2	1年間につき 10.8点
O 5	5.2	O 1, S 4	15.7
O 4	6.6	M 3, S 3	18.4
O 3	7.1	M 2, S 2	20.1
		M 1, S 1	23.0

指数単価 1点につき7,000円

（Ⅳ）まとめ

環境変化に即応するため、どのようにHRMシステムが変化していくかを実践経営の面から研究することを目的として今回の研究（診断）を試みた。経営システムの改革は、実践面で現実に動いている戦略行動ならびに管理システムを観察、実査（facts finding）することにより改革をしようとする者（コンサルタント、会社の改革推進メンバーなど）が持っている望ましい管理システムに近づけようとする行為である。すなわち、望ましい管理システム像（多分に経営理論に裏打ちされたもの）と現実の実態とのギャップである問題点が改善必要点となるのである。しかし、実際の改善作業は

望ましい管理システム像－現実の実態＝改善必要点

の算式がそのまま成り立たないということを今回の作業を通じて実感された。上記算式がそのまま成り立たない理由は、“状況”という項が算式の中に加わるからである。

状況・望ましい管理システム像－現実の実態＝改善必要点という算式が成り立つと考えられる。実践経営の中で特に難しいことは、この“状況”の認識である。

今回の診断作業を通して、理論を背景として改革作業を行なうとき、“状況”の認識と“状況”への対応が作業の実質的内容を決定し、また改革作業の成否に影響を与えるものである。この“状況”には、無数の重要な因子が含まれている。それは、例えば次のようなものである。

- ① トップ・マネジメントの改革に対する作業経過段階での変化
- ② 企業の経営実績、環境の変化
- ③ 改革作業スタッフのリーダーとしての状況的变化
- ④ 経営管理職層の改革作業支持状況の変化
- ⑤ 労働組合の協力体制の変化
- ⑥ 全従業員への改革の必要性の理解の浸透度合の変化

以上の項目は、1つの例示であり改革作業を企業組織が受け入れる状況変化の因子は改革作業の時期、作業のある時点で置かれている状況で無限異なる状況変化が生じていると考えられる。

それだけに、“経営実践は経営理論で全て説明することはできない。”という表現が当たるのではなからうか。

今回の研究は、K社の社長のご好意により、研究作業の受け入れをご承諾いただき、1年以上にわたる長期の研究の場を与えていただいたことに感謝の意を表したい。また、推進チームの多くのスタッフの方々には、日常業務の大変お忙しい中、貴重な時間を割いて、改革作業完成のため、実践面でのご指導ならびに楽しい研究作業を支援していただいたことに心から感謝をしている。

今回の論文が、多くの人々の知恵と行動の結果であることについても有難さを強く感じている。

注

- 1) 高柳 暁他編『経営学(1)総論』有斐閣, 1977年, 6頁から引用。
- 2) 条件適応理論がはじめて生まれたのは、イギリスといわれている。
加護野忠男著『経営組織の環境適応』白桃書房, 1980年, 10-12頁。
この中でバーンズ=ストーカーのエレクトロニクス産業に参入した事業所の調査結果が出ている。
以下その要旨を載せる。
バーンズとストーカー (Burns=Stalker) は、英国の20の事業組織についての調査をもとに組織構造の変動過程を分析し、次のような結論を導いている。調査の主たる対象となったのは、エレクトロニクス産業への参入を試みた事業である。
- ①現実の組織の管理システムは、「機械的管理システム」と「有機的管理システム」という2つの理想型を両極端とする連続線上に位置づけることができる。(図表参照)
- ②より安定的な業種からエレクトロニクスの分野への参入に成功した企業は、組織構造を機械的管理システムから有機的管理システムに転換することに成功していたのに対し、参入に失敗した企業は、組織構造の転換を行ない得なかった。このように、機械的管理システムは定常的な環境下の能率の追求に適しているが、革新には適していない。
- ③組織が環境と適合した機能的な管理構造を生み出せるか否かを規定しているのは、1つに組織指導者のリーダーシップの能力、すなわち外部環境の養成を理解し、組織の目的や活動に対する成員の個人的な関心を引き出す能力である。もう1つは成員の組織内政治や地位獲得の目的への関心の強さである。

機械的管理システム	有機的管理システム
(a) 職能的専門化	(a) 知識と経験の専門化
(b) タスクの抽象性 (全体目的との関連が理解できない)	(b) タスクの具体性・全体性 (全体状況との関連が理解できる)
(c) 上司による調整	(c) 相互作用による調整
(d) 職務・権限の明確化	(d) 限定された職務からの脱皮
(e) 職務・権限・手続が職能的地位の責任という形に変換される。	(e) 技術的規定を超えた関心の拡大
(f) コントロール・権限・伝達のピラミッド型構造	(f) コントロール・権限・伝達のネットワーク型構造
(g) 上位への情報集中	(g) 情報の組織内分散
(h) 垂直的相互作用	(h) 水平的相互作用
(i) 上司の命令と指示の伝達	(i) 情報と助言の伝達
(j) 組織に対する忠誠心と上司への服従の強調	(j) 組織のタスクと技術的特質に対するコミットメント
(k) 組織に特定の知識の強調	(k) 組織外の専門家集団にも通用する知識の強調

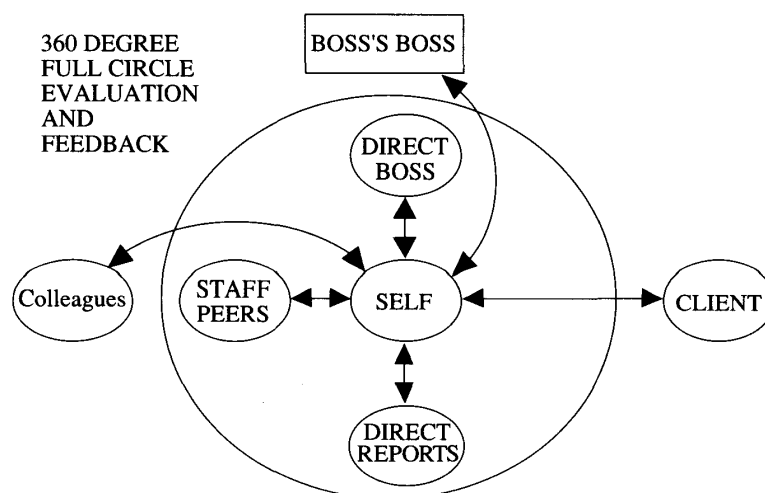
この Burns=Stalker の考え方がアメリカにも導入されたわけであるが、1967年ローレンスとローシュ (P. R. Lawrence and J. W. Lorsch) が『*Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard Business School, Division of Research. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部, 1977年)』を出版した頃のアメリカの経済環境はピークを経過する時期であり、ちょうど日本の経済の急成長が諸外国で注目を浴びた時期にあたる。

- 3) 北野利信稿「組織の条件理論—その展開方向—」『組織科学』Vol. 8, No. 1, 1974年。
- 4) 経営コンサルティングについて, Stan Berliner によって, “Internal and External Consulting” *Human Resources Management & Development Handbook, Second Edition*, 1994 AMACOM, a division of American Management, Association, New York, pp. 523-524に概要がまとめられている。
- 5) 向, 花岡共著『戦略的企業行動』白桃書房, 1977年, p.43には, 経営基本方針について, 次のように概念規定している。

「基本方針は, 企業が経営目的を達成するための手段, 方法を明らかにしたものであって, いわばその企業の具体的な目的ないしは企業の性格付けである。経営目的は, 社会性にしろ利潤性にしろ, あまりにも抽象的, 一般的であり, それだけでは個別企業の具体的な目的を説明することはできないであろう。基本方針は, 抽象的, 一般的な経営目的をうけて, 個別企業レベルでその達成手段を具体化したものである。

すなわち, 経営目的を企業の抽象的な目的であるとするれば, 基本方針は企業の具体的な目的であるといえるのである。したがって, 基本方針においては, 当該企業の社会的役割は何か, 利潤確保の源泉である製品・サービスとして何を提供するのか, 企業の存続・成長に対する姿勢はどうか, 利潤関係者集団への対応はどうかということが明らかにされなければならないのである。

- 6) この当時 (1975~1980年代) の職能資格制度は, 楠田丘 (くすだ・きゅう)。
社会経済生産性本部雇用システム研究センター所長。1923年生れ。48年九州大学理学部卒業後, 労働省 (当時) 入省, 統計業務指導官などを歴任。日本生産性本部主任研究員を経て, 94年から社会経済生産性本部理事, 雇用システム研究センター所長。75年以降, ほとんどの大企業が採用した職能資格制度構築の立役者で, その理論は「楠田式」と呼ばれる。主著『生産性と賃金』(日本生産性本部) を中心として, 日本人的能力主義 (終身雇用を維持し, かつ, 職能開発を前提とする長期勤続をある程度重視する。) の人事システムとして日本の企業に普及された。
- 7) 花岡著『日本型労務管理の特質』白桃書房, 1994年, pp.167-168. 「360 Degree Evaluation and Feedback とは, Robert W. Eichinger, Michael M. Lombardo の唱える主張であり, これはフィードバックをより充実し, 有効にするための概念と方法論についての見解である。主張の要点は, フィード



バックの適正度を高めるためには、一般的に行われている直接上長と本人の間でのフィードバックのみでなく、事柄の状況に応じて前頁の図表に示すような全体の中でフィードバックを考えていく概念である。」

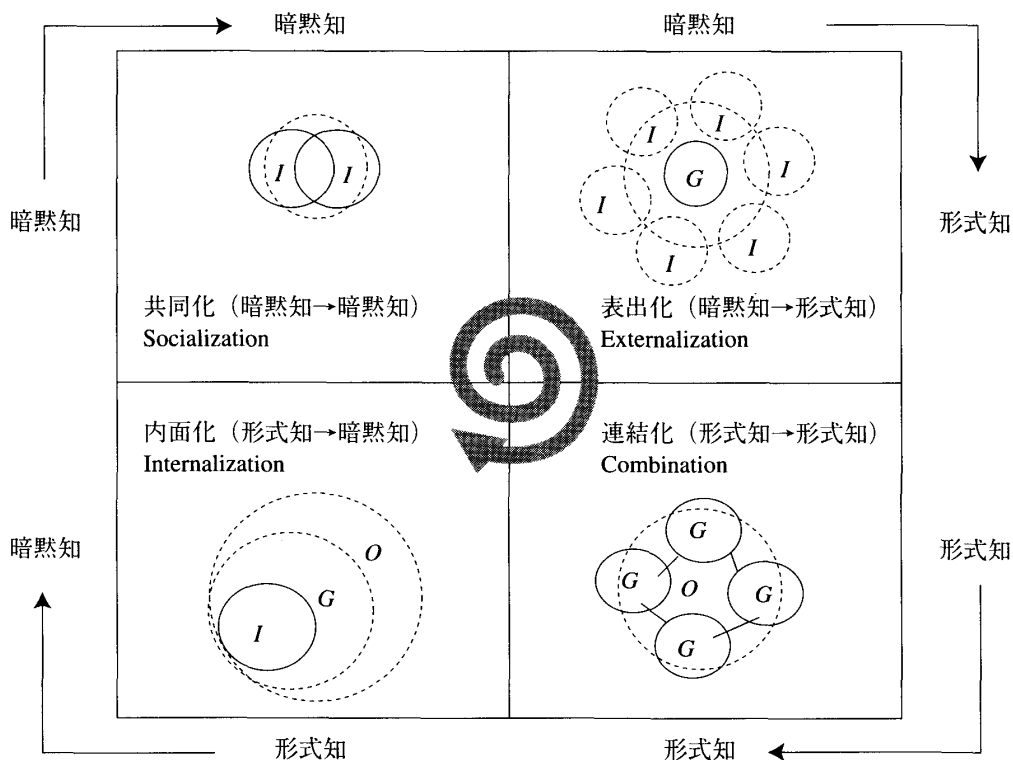
としており、日本企業、学会でも360度評価という言葉は一般化してきている。

8) 日給月給制とは、月額表示で賃金額を決めるが、欠勤日数分は、月額表示額から差し引く月給制である。実質的には、月給制ではなく、日給制に近い賃金支給形態である。職工員制度が明確に区分されていた時代に工具への対応に考慮を払った制度といえる。

9) 知については、多くの著書がみられる。『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社、1999年、p.28, pp.40・45では、ナレッジ・マネジメントの特集を掲載している。この中で、野中郁次郎は、「知とはさまざまなデータや情報を収集、蓄積し、それらが活用されたり共有されたりするという連続的な活動によって生み出される最も価値あるものといえる。」とし、ミヒャエル・ボランニーの概念にさかのぼり、「暗黙知 (tacit knowledge) と形式知 (explicit knowledge) に分け、次のように説明している。

「知識は、その性質上『暗黙知』と『形式知』という二つの大きなカテゴリーに分けられる。暗黙知は、言葉や文章で表すことの難しい主観的で身体的な知識のことで、具体的には、想い、視点、メンタル・モデル、熟練、ノウハウなどが挙げられよう。一方、形式知は、言葉や文章で表現できる客観的で理性的な知識のことで、コンピュータ・ネットワークやデータベースを活用して容易に組み換えや蓄積が行えるものである。組織的知識創造の源泉は、この暗黙知と形式知の相互補完的循環運動にある。」そして、野中は、知識変換プロセスを次の図のように示し、知識の創造と「場」の考え方を導入した。

SECIプロセス



I=individual (個人), G=group (集団), O=organization (組織)

(出所) 妹尾大・阿久津聡・野中郁次郎編著『知識経営実践論』白桃書房、2001年、4頁。

10) アメーバ管理, Ameba Management.

京セラで独自に考え出された小集団部門採算制度である。それは、従業員一人一人に経営参画してもらい、成果物について投入された時間、費用に対して稼ぎ高、儲けなど賛成がどの程度かを図ることによって自律的に経営する。その様相が、自己増殖するアメーバのようであることからこの名称で呼ばれる。(ビジネス用語辞典, JMAM)

11) 組織構造について、伊丹敬之は『ゼミナール経営学入門』(日本経済新聞社, 1989年, p.211)では、次のように記述している。「組織構造とは組織における分業と調整の基本的な枠組みのことである。組織の中ではさまざまな協働が行われている。協働の基本は分業である。しかし、分業が有効に行われるためには、分業した仕事の調整が必要である。調整が行われなければ、分業は非効率になるばかりか、ときには分業そのものが意味をもたなくなってしまう。分業と調整は車の両輪のようなものである。組織の中で、どのような分業を行うか、それをいかにして調整するかについての、基本的な枠組みを決めたのが、組織構造である。実務の世界で、組織機構、組織編成あるいはたんに組織と呼ばれるものがそれである。」

12) 役割については、拙稿「HRMの中での評価と仕事」『大東文化大学大学院経研論集第19号』pp.45-46, 役割と場の違い。

13) 状況とは、『広辞苑』では、「その場の、またはその時のありさま。ある人を取りまく社会的・精神的・自然的なありかたのすべてをいう。」としている。役割を明らかにするときに重要な要素は、その時の状況である。阿部 香は「状況とネットワーク」(『21世紀の企業経営』日本経営学会編, 千倉書房, 1999年, p.239)の中で次のように状況について記述している。

「社会は複雑な様相をしている。この複雑な様相の中で生じたか、もしくは生起する事態が状況となる。社会のメンバーである人々の言葉、会話、所作や行為も状況である。また、事件や出来事なども状況である。状況は動態であるため、明確な規定ができない。

たとえば、日本中を震撼させるような出来事を想定してみよう。すると、その出来事が起きた瞬間から影響が及び、出来事が起きた地点から他の場所にも影響が及ぶ。その影響は連続している。そのような出来事はまったく同じように再現することは不可能である。その出来事は関係者の間に大きな影響を与えるばかりでなく、社会的にも影響を与える。状況には、「時間的・空間的連続性」、「不可逆性」、「複合的關係性」がある。

14) 等級別範囲基本給の作成は、以下の7つの手順によって行なう。

- ①各個人に役割管理表を書いてもらう。
- ②個人の役割管理表を評価し、各個人の役割等級を決定する。
- ③グラフの縦軸に現給与額、横軸に役割等級をとり、②で決定した各個人の等級とそれに対する各個人の現給与との交点をグラフにプロットする。これにより作成される分布図(散布図)が、現在会社が支払っている賃金を役割等級別に並べ直したものとなり、自社の役割等級別賃金の傾向となる。
- ④等級ごとに分布している実データの平均額を算出し、線で結んで趨勢を見る。
- ⑤趨勢を見ながら滑らかなモデルカーブを描き、各等級のモデル賃金(中位額)を決定する。このとき、「各等級の中位額×各等級の人数」の総和が、現給与の総原資とできるだけ一致しているかを確認しながら行なうことにより、より論理的にモデル賃金(中位額)を決定することができる。
- ⑥各等級の範囲(上限額、下限額)を決定する。このとき、中位額から上下に同じ金額幅をとるようになければならない。また、上位の等級は下位の等級以上の幅をとる必要がある。幅を決定するための目安としては、③で作成した各個人の実データで分布(散布)状況を見て、適切と思われる幅を等級間のバランスも勘案し、等級ごとに決定する。
- ⑦以上の作業より、現在の実データから帰納的に、役割等級別のモデル賃金(等級の中位額および上

上限額, 下限額) を決定することができる。これによりモデル賃金が決定すれば, これ以降はこのモデル賃金を基準に演繹的に各個人の賃金をどのように修正するか(下限調整, 上限調整)を個別に決定していくことになる。