

**週刊 企業経営**

MAGAZINE

**WEBマガジン**

発行 税理士法人優和

**1 ネットジャーナル****経済・金融フラッシュ 2014年10月6日号**

【9月米雇用統計】

24. 8万人と20万人ペースに回復失業率は予想外に  
5. 9%へ低下**不動産投資レポート 2014年10月7日号**

統計からみた東京の都心居住者

**2 経営TOPICS****統計調査資料**

景気動向指数

平成26年8月分(速報)

**3 経営情報レポート**強い会社は強い社員で作られる！  
組織精鋭化の進め方**4 経営データベース****ジャンル: 人事制度 サブジャンル: 人事制度**

能力主義人事制度

業務調査の方法

# 【9月米雇用統計】

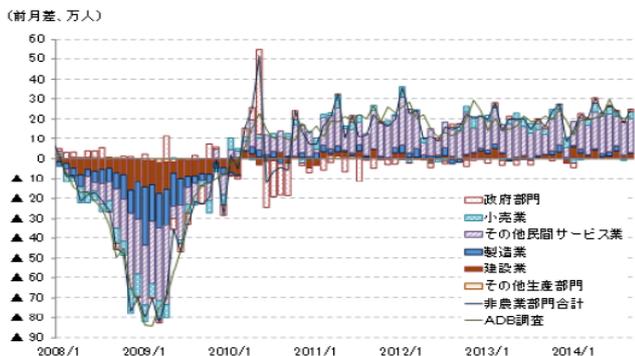
## 24.8万人と20万人ペースに回復 失業率は予想外に5.9%へ低下

### 要旨

#### 1 結果の概要:2ヵ月ぶりに月間20万人増加ペースに回復

10月3日、米国労働省（BLS）は9月の雇用統計を公表。9月の非農業部門雇用者数は前月対比で24.8万人の増加（前月改定値：+18.0人）となり、増加幅は前月の20万人を切るペースから拡大、市場予想の+21.5万人（Bloomberg集計の中央値、以下同様）を上回った。これで今年1月以降持続していた月間20万人超の増加ペースに回帰した。

#### 非農業部門雇用者数の増減（業種別）



（資料）Datastream

（月次）

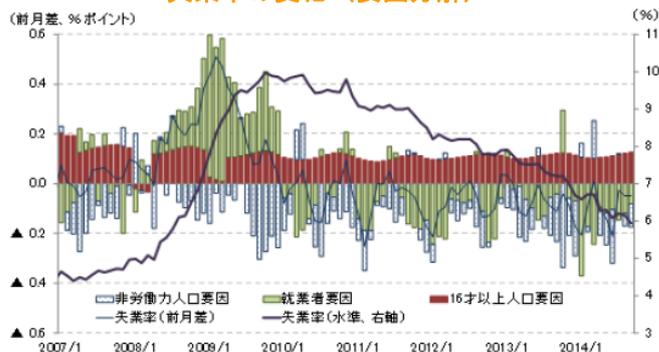
#### 2 結果の評価:ヘッドラインは強いものの、労働参加率や賃金上昇率に懸念も

9月の雇用増は再び20万人を超えるペースに回復。8月に、月間20万人超の回復ペースを下回り、今年1月以降持続していた順調な回復ペースの変調が懸念されたが、それは杞憂だったことが示された。

#### 3 事業所調査の詳細:全部門で雇用増加も時間当たり賃金は低下

事業所調査のうち、9月の非農業部門雇用増の内訳をみると、民間サービス部門が20.7万人（前月：+16.1万人）となり、全体の増加を牽引した。

#### 失業率の変化（要因分解）



（注）失業率の水準を除き、3ヵ月広報移動平均。  
非労働力人口の増加、就業者人口の増加、16才移譲人口の元強がそれぞれ失業率の改善要因。  
また、年次ごとに人口推計が変更になっており、2009年以降は断層を調整している。

（資料）Datastream

（月次）

#### 4 家計調査の詳細:労働参加率が悪化、長期失業者は再び減少

家計調査の結果を見ると、9月の労働力人口は前月対比で▲9.7万人と前月（▲6.4万人）から2ヵ月連続でマイナスとなったほか、マイナス幅も拡大した。内訳を見ると、就業者数が+23.2万人（前月：+1.6万人）と大幅に増加した一方、失業者数が▲32.9万人（前月：▲8.0万人）とそれ以上に減少した。

# 統計からみた 東京の都心居住者

## 要 旨

### 1 東京都心部居住人口の男女・年齢別・国籍別の特徴

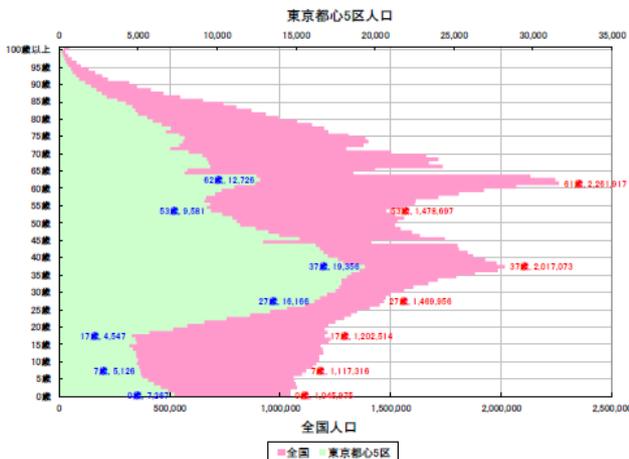
#### <都心5区人口の概況>

本稿では東京都心部として、いわゆる都心5区（千代田区、中央区、港区、新宿区、渋谷区）を対象とする。都心区の人口は97万6千人（2014年9月1日現在）で、このうち女性が50万2千人（51.4%）、外国人が7万人である。

#### <男女・年齢別人口>

国勢調査によれば、2010年に東京都心5区の居住人口は905,809人であった。都心5区居住者の平均年齢は東京都全体の平均より一歳近く若い。その年齢別構成の特徴は、団塊世代の少なさ、団塊ジュニア世代の多さ、10代の子供の少なさ、そして5歳以下の幼児では年齢が低いほど人口が多いことなどである。

#### 都心5区の人口ピラミッド



(出所) 国勢調査2010年

### 2 東京都心部居住者の家族類型

東京都心5区居住者の家族類型をみると、単独世帯の比率が58%と、東京都の46%を大きく上回っている。単独世帯に続き多いのが、夫婦と子供世帯（16%）、夫婦のみの世帯（15%）、女親と子供世帯（5%）となっている。

### 3 東京都心部居住者の職業・所得

国勢調査によると、2010年に東京都心5区居住者の就業者数は41万6,017人で、これは東京都民の就業者数（601万人）の6.9%に相当する。ちなみに都心5区の昼間人口は358万人、このうち都心5区で働く就業者数は290万人である。

### 4 東京都心部居住者の住まい

国勢調査によると、2010年に東京都心5区に居住する主世帯数は50万6千世帯で、このうち持ち家が19万8千世帯（うち共同住宅が13万世帯）、民営借家が25万世帯（うち共同住宅が24万世帯）であった。都心5区では持ち家の構成比が低く、特に持ち家の一戸建て比率が低い。民営借家の比率が49.1%と高く（東京都全体では41.0%）、3階建て以上の借家共同住宅（ほぼ賃貸マンション）の比率が全体の40.8%（同24.3%）を占める。

# 景気動向指数

## 平成26年8月分(速報)

### 1 概要

**1** 8月のC I（速報値・平成22年=100）は、先行指数：104.0、一致指数：108.5、遅行指数：118.0 となった。<sup>(注)</sup>

先行指数は、前月と比較して1.4ポイント下降し、3か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は0.03ポイント下降し、7か月連続の下降、7か月後方移動平均は1.26ポイント下降し、6か月連続の下降となった。

一致指数は、前月と比較して1.4ポイント下降し、2か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は0.84ポイント下降し、5か月連続の下降、7か月後方移動平均は0.87ポイント下降し、3か月連続の下降となった。

遅行指数は、前月と比較して0.4ポイント下降し、4か月ぶりの下降となった。3か月後方移動平均は横ばい、7か月後方移動平均は0.24ポイント上昇し、52か月連続の上昇となった。

### 2 一致指数の基調判断

景気動向指数（C I一致指数）は、下方への局面変化を示している。

### 3 一致指数の前月差に対する個別系列の寄与度は以下の通り

寄与度がプラスの系列	寄与度	寄与度がマイナスの系列	寄与度
C10：中小企業出荷指数(製造業)	0.10	C6：投資財出荷指数(除輸送機械)	-0.54
C7：商業販売額(小売業)(前年同月比)	0.05	C1：生産指数(鉱工業)	-0.20
		C5：所定外労働時間指数(調査産業計)	-0.20
		C4：耐久消費財出荷指数	-0.17
		C8：商業販売額(卸売業)(前年同月比)	-0.16
		C11：有効求人倍率(除学卒)	-0.12
		C2：鉱工業生産財出荷指数	-0.09
		C3：大口電力使用量	-0.09
C9：営業利益(全産業)	0.09		

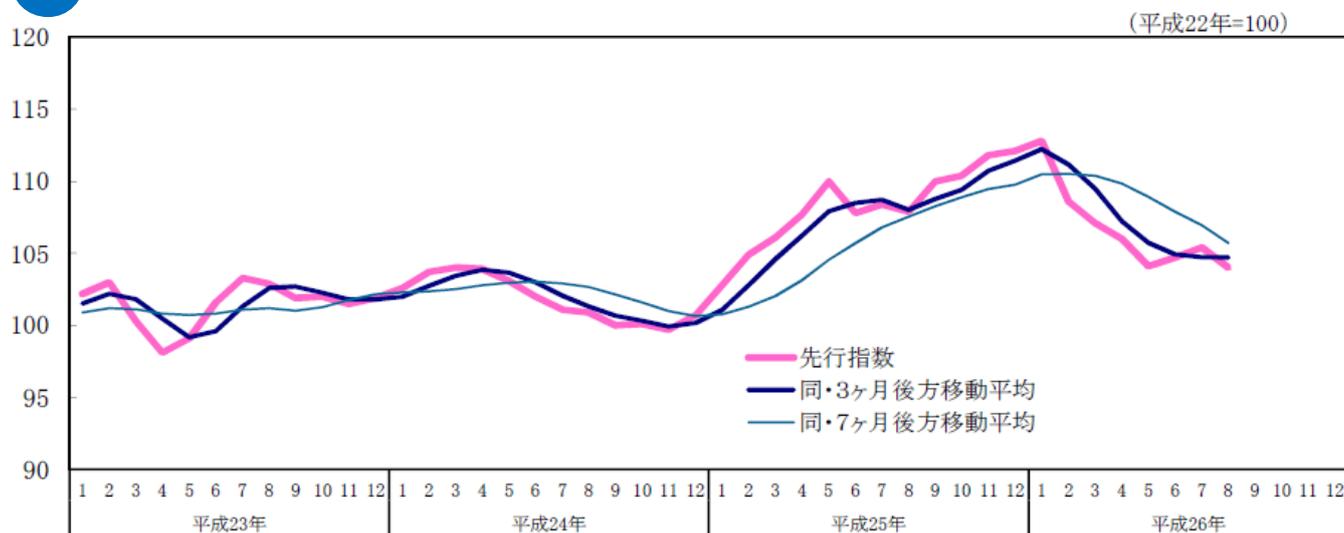
「C9 営業利益(全産業)」は現時点では算出に含まれていないため、トレンド成分を通じた寄与のみとなる。  
なお、各個別系列のウェイトは均等である。

(注) 公表日の3営業日前（平成26年10月2日（木））までに公表された値を用いて算出した。

## 2 速報資料

### 1 CI先行指数の動向

#### 1 先行指数の推移



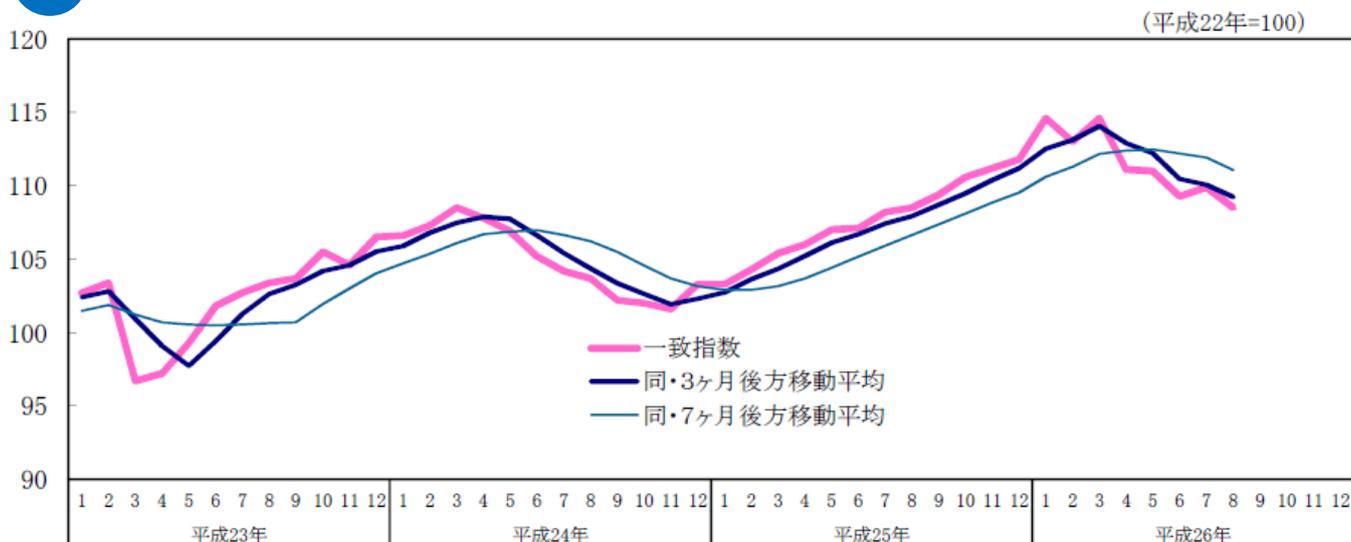
#### 2 先行指数採用系列の寄与度

		平成26年(2014)					
		3月	4月	5月	6月	7月	8月
CI先行指数	前月差(ポイント)	107.1	106.0	104.1	104.7	105.4	104.0
	寄与度	-1.5	-1.1	-1.9	0.6	0.7	-1.4
L1 最終需要財在庫率指数	前月差	-0.1	1.6	5.8	6.4	0.4	9.4
	寄与度(逆サイクル)	-0.08	-0.25	-0.64	-0.53	-0.09	-0.76
L2 鉱工業生産財在庫率指数	前月差	1.5	-1.8	1.3	2.3	-5.7	9.0
	寄与度(逆サイクル)	-0.25	0.18	-0.20	-0.30	0.63	-0.76
L3 新規求人数(除学卒)	前月比伸び率(%)	-2.2	3.7	-1.5	1.0	-1.5	-0.7
	寄与度	-0.34	0.29	-0.26	0.02	-0.28	-0.20
L4 実質機械受注(船舶・電力を除く民需)	前月比伸び率(%)	18.9	-9.2	-19.7	8.8	3.9	
	寄与度	0.31	-0.40	-0.79	0.32	0.15	
L5 新設住宅着工床面積	前月比伸び率(%)	-4.1	1.6	-7.4	4.6	-5.7	0.8
	寄与度	-0.28	0.07	-0.47	0.24	-0.40	0.03
L6 消費者態度指数	前月差	-0.7	-0.3	2.6	1.3	0.6	-0.6
	寄与度	-0.33	-0.17	0.38	0.42	0.19	-0.30
L7 日経商品指数(42種総合)	前月比伸び率(%)	-0.7	-0.2	-0.6	0.5	0.5	-0.1
	寄与度	-0.23	-0.13	-0.21	0.01	0.02	-0.12
L8 長短金利差	前月差	0.06	-0.02	-0.05	0.00	-0.04	-0.04
	寄与度	0.09	-0.02	-0.06	0.01	-0.05	-0.05
L9 東証株価指数	前月比伸び率(%)	-0.9	-1.6	0.3	6.1	2.4	-0.3
	寄与度	-0.09	-0.12	-0.01	0.29	0.10	-0.05
L10 投資環境指数(製造業)	前月差	-0.16	-0.23	-0.21	-0.26		
	寄与度	-0.31	-0.35	-0.31	-0.34		
L11 中小企業売上げ見通しD. I.	前月差	-8.8	-15.9	8.8	2.6	2.3	10.2
	寄与度	-0.60	-0.70	0.28	0.12	0.11	0.48
一致指数トレンド成分	寄与度						
	寄与度	0.59	0.47	0.42	0.36	0.35	0.29
3ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	109.5	107.2	105.7	104.9	104.7	104.7
	寄与度	-1.67	-2.27	-1.50	-0.80	-0.20	-0.03
7ヶ月後方移動平均	前月差(ポイント)	110.4	109.8	108.9	107.9	107.0	105.7
	寄与度	-0.11	-0.57	-0.90	-1.02	-0.95	-1.26

(注) 逆サイクルとは、指数の上昇、下降が景気の動きと反対になることをいう。「L1 最終需要財在庫率指数」及び「L2 鉱工業生産財在庫率指数」は逆サイクルとなっており、したがって、指数の前月差がプラスになれば、CI先行指数に対する寄与度のマイナス要因となり、逆に前月差がマイナスになれば、プラス要因になる。

## 2 CI一致指数の動向

### 1 一致指数の推移



### 2 一致指数採用系列の寄与度

		平成26年(2014)					
		3月	4月	5月	6月	7月	8月
CI一致指数		114.6	111.1	111.0	109.3	109.9	108.5
	前月差(ポイント)	1.6	-3.5	-0.1	-1.7	0.6	-1.4
C1 生産指数(鉱工業)	前月比伸び率(%)	0.7	-2.8	0.7	-3.4	0.4	-1.5
	寄与度	0.07	-0.34	0.07	-0.35	0.04	-0.20
C2 鉱工業生産財出荷指数	前月比伸び率(%)	-0.9	-3.4	0.2	-3.4	1.3	-0.6
	寄与度	-0.12	-0.42	0.02	-0.38	0.15	-0.09
C3 大口電力使用量	前月比伸び率(%)	0.3	-1.6	0.2	-0.4	-0.4	-0.3
	寄与度	0.03	-0.36	0.02	-0.10	-0.11	-0.09
C4 耐久消費財出荷指数	前月比伸び率(%)	-2.7	-0.3	-7.4	-4.1	-2.1	-2.7
	寄与度	-0.14	0.00	-0.33	-0.23	-0.12	-0.17
C5 所定外労働時間指数(調査産業計)	前月比伸び率(%)	2.1	-0.5	-1.3	-0.7	-0.5	-1.2
	寄与度	0.28	-0.08	-0.20	-0.11	-0.09	-0.20
C6 投資財出荷指数(除輸送機械)	前月比伸び率(%)	2.3	-5.7	-1.5	-0.8	3.5	-6.0
	寄与度	0.20	-0.48	-0.11	-0.06	0.30	-0.54
C7 商業販売額(小売業)(前年同月比)	前月差	7.4	-15.3	3.9	-0.2	1.2	0.6
	寄与度	0.49	-0.78	0.32	-0.01	0.11	0.05
C8 商業販売額(卸売業)(前年同月比)	前月差	5.5	-10.5	1.7	0.8	0.4	-2.7
	寄与度	0.36	-0.62	0.12	0.07	0.04	-0.16
C9 営業利益(全産業)	前月比伸び率(%)	2.1	-1.8	-1.8	-1.8		
	寄与度	0.21	-0.12	-0.12	-0.13	0.10	0.09
C10 中小企業出荷指数(製造業)	前月比伸び率(%)	0.9	-1.9	0.8	-4.9	1.9	2.0
	寄与度	0.10	-0.24	0.09	-0.38	0.24	0.10
C11 有効求人倍率(除学卒)	前月差	0.02	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00
	寄与度	0.12	-0.04	0.00	-0.00	-0.12	-0.12
3ヶ月後方移動平均		114.1	112.9	112.2	110.5	110.1	109.2
	前月差(ポイント)	0.94	-1.17	-0.67	-1.76	-0.40	-0.84
7ヶ月後方移動平均		112.2	112.4	112.5	112.2	111.9	111.1
	前月差(ポイント)	0.87	0.24	0.06	-0.27	-0.27	-0.87

(注) CIはトレンド(長期的趨勢)と、トレンド周りの変化を合成して作成されるが、トレンドの計算に当たっては、現時点で未発表の系列(前月比伸び率(%))又は前月差が未記入である系列)についても、過去のデータから算出(60ヶ月から欠落月数を引いた後方移動平均)した長期的傾向(トレンド成分)を使用している。そのため、現時点で未発表の系列にもトレンドによる寄与度を表示している。

# 強い会社は強い社員で作られる！ 組織精鋭化の進め方

## ポイント

- 1 精鋭化された組織はここが違う  
.....
- 2 組織を精鋭化するための取り組み  
.....
- 3 精鋭組織の劣化と再構築  
.....



# 1 精鋭化された組織はここが違う

## ■ 精鋭化された組織とは

社長が、どんなにすばらしい戦略戦術と儲かる方向性を指示しても、実行するのは社員です。社員が戦略戦術や方向性を理解し、実行しなければ決して業績は伸びません。そこで、社長と同レベルの強い業績向上意欲を持ち、かつ、強い実行力を持つ精鋭組織をつくり上げていくことが重要となります。

ニトリの似鳥社長は、少数精鋭ではグローバル時代を乗り切れないと考えており、「多数精鋭」にしなければならないと考えています。一方、クロネコヤマトでは人数が多いから烏合的人間ができてしまうので、少数にすれば、どの職場も責任感が強くなるため「少数精鋭」が有効であると考えています。どちらが正しいかは社長の考え一つですが、結論として言えるのは、組織が精鋭化されていけば生産性は上がり、困難が伴う仕事も前に進むようになり、しかもスピードが速くなるということです。

では、精鋭化された組織とはどのような組織なのでしょう。精鋭化された組織は次のような取り組みを行なっています。注意する点は、いくら優秀な幹部や社員がいても、トップの組織運営が誤っていると、社員は能力を十分に発揮することができないということです。トップによる組織運営の巧拙によって、組織を精鋭化できるかどうかが決まります。

## ■ 危機感を持っている

精鋭組織では、トップが抱く危機感を幹部・社員が共有し、危機を回避するために一人ひとりが何をすべきか理解したうえで、その役割を果たし、業績を向上させています。一方、業績が悪化している多くの企業は、危機感を持っているのはトップだけであり、社員はもちろん、幹部ですら危機感を持っていない状況となっています。それでは、どうすれば幹部や社員に危機感を持たせることができるのでしょうか。危機感の持たせ方を、業績が悪い場合と良い場合に分けて説明します。

### ■ 業績が悪化している時

- ① 経営実態を認識させる
- ② 部門別実績を幹部に示し、事実を認識させる
- ③ 得意先別分析で「割の合わない」顧客がいることを認識させる
- ④ 商品別分析で売上・利益が減少している商品を認識させる

### ■ 精鋭組織の5つの取り組み

- ① 危機感を持っている
- ② 価値観の共有がされている
- ③ 社員の相互信頼関係を築いている
- ④ 新しいテーマにチャレンジをしている
- ⑤ 継続的改善を行なっている

### ■ 業績が良い時

- ① 今の商品でいつまで稼げるか考えさせる
- ② 部門別実績を幹部に示し、事実を認識させる
- ③ それでも危機感をもたないときは思い切って担当を変える

## 2 組織を精鋭化するための取り組み

### ■ 業績面での取り組み

#### (1) 積極的な顧客拡大の取り組み

##### ① マーケット動向の察知と素早い対応

マーケットは生き物です。明日になれば昨日までとは180度変わってしまうこともあります。よって、マーケットの動向をいち早く察知し、対応していかなければなりません。マーケティング活動では、企業の内部環境と外部環境を認識し、事業の機会を見だし、そこに自社の強みを活かします。

##### ② 積極的なイベント開催

精鋭組織では、市場ニーズを反映したイベントやセミナーが十分に行われ、常に新規顧客を増やすための取り組みがされています。商品を相手の記憶に残すために次のような営業ツールを用意しています。営業ツールは、顧客が持ち帰り、かつ感銘を与えるものでなければなりません。

#### ■ 顧客に感銘を与える営業ツール

- 自己商品・サービスの総合案内
- テーマ別（商品別）商品案内
- 小冊子
- セミナーレジュメ・テキスト

#### (2) 競合をしのぐ商品・サービスの開発

##### ① 競合分析

競合他社の調査は、自社の競争力を高める上で非常に重要な要素です。ライバル社の取り組みに対抗するために、自社内でさまざまな工夫を凝らします。これが自社を強くするのです。分析すると相手の優位性、つまり、さまざまな要素が自社製品よりも顧客に受け入れられていることが分かります。

#### ■ 競合分析のポイント

- 経営戦略の動向
- 製品特性の変化、新製品開発の動向
- 生産技術・設備の動向
- 販売・広告宣伝の動向

##### ② 競合をしのぐ商品・サービス開発

競合分析の結果、競合他社にはない商品やサービスの開発が必要だということがわかります。他社にはない商品・サービスの開発、提供により、差別化を図り、既存顧客が自社に流れる仕組みを作るのです。また、昨日までの主力商品が明日も売れるとは限りません。顧客ニーズを分析し、競合他社より一歩でも早く新商品への取り組みをする必要があります。

#### (3) クレーム発生率の減少

クレームの発生率はゼロが理想です。発生率を限りなくゼロに近づけるためには、発生の要因となる項目を事前に察知し、発生前に撲滅することがポイントです。また、仮にクレームが発生しても、迅速かつ誠実に対処し、再発防止策を講じることで、逆に顧客の信頼を勝ち取ることができます。

## ■ 組織風土を変える取り組み

「自立」と「個性」を大事にする社員が集まった集団は、相互に認め合う創造的な雰囲気を持つ社風を形成します。この考え方からすると、社風改革の本質的アプローチは、経営トップが将来に通用する価値観を持ち、現場の第一線までそれを浸透させる努力を続けることです。

### (1) 基準行動の浸透

精鋭組織を見ると、社員の基準行動が徹底されています。挨拶や報連相（報告・連絡・相談）は、社内における最低限のコミュニケーション手段です。いつの時代でも、挨拶や報連相の重要性は変わりません。正しい挨拶は、相手を認め、尊重するという気持ちの表れです。また、身だしなみを整えることで、相手に与える印象もよくなり、社員の心の強化にもつながっていきます。

### (2) 社内・会社周辺と地域の美化の徹底

精鋭組織の社内や会社の周りを見ると、清掃や整理整頓が行き届いています。清掃を行うことで気持ちもリフレッシュでき、その状態を保つことで次に使う人に対する思いやりの心が醸成されます。整理整頓が頭の中の整理整頓にもつながり、論理的かつ建設的な考え方が培われます。また、精鋭組織では、上司・部下関係なく、全員で取り組んでいます。自社の周りはもちろん、自社が経営できるのも地域のおかげと、清掃範囲を町内にまで広げて地域貢献をしています。

### (3) 社員教育制度の充実

社員一人ひとりが成長するために、成長段階ごとに基準があり、計画的に教育する仕組みが出来上がっています。さらに、知識習得や技術・技能習得に必要な資料やテキストが整っており、いつでも利用可能な状態になっています。組織風土面における精鋭組織判断チェック項目を、以下にまとめました。自社の組織は精鋭化されているか、チェックしてみましょう。

## ■ 精鋭組織判断チェックリスト（組織風土面）

項目	判定基準	判定
① 基準行動の浸透	きちんとした挨拶ができています	
	電話は素早く出る	
	報連相の徹底	
	報連相の徹底	
	身だしなみが整っている	
② 社内美化の徹底	5Sが徹底されている	
	会社周辺と地域の美化への取り組み	
③ 社員教育制度の充実	成長段階ごとの基準を明示	
	OJTの充実	
	習得に必要な資料・テキストが充実	
	上席者が積極的に関与	

判定：○～十分できている    △～取り組みは自不十分    ×～取り組みができていない

### 3 精鋭組織の劣化と再構築

#### ■ 組織精鋭化への取り組み事例

##### ■ ニトリの多数精鋭化への取り組み

ニトリでは、毎年百人規模でアメリカに研修旅行に派遣しています。同業である家具などの小売店はもちろんのこと、ウォルマートなどの世界的な小売業も見学しますが、ホテルに帰り、レポートを作成しなければなりません。どうすればお客に感動を与えることができるか。店舗のレイアウトはどうあるべきか。品揃えはどうすべきかなど、さまざまな視点で「儲かるためのアイデア」を盛り込まなければなりません。レポートを提出しなければ次の見学には参加できなくなるため、みんな必死です。

社内提案制度も充実しており、改善して提案するからみんな生き生きしています。小集団活動（QCサークル活動）も盛んで、大手自動車メーカーから品質管理のプロを迎え、品質管理や信頼性管理にも力を入れています。また品質管理は製品の品質だけが対象ではなく、仕事そのものの品質も充実させようと考え、管理手法や改善手法を全員が身に付けるように全社を挙げて活動しています。

似鳥社長は「賞を乱発せよ」と号令を掛けています。いいことをしたら賞をあげて労をねぎらう作戦で、このような活動が「多数精鋭化」への導火線になっています。今や、ニトリは「安かろう。悪かろう」ではなく、「お値段以上、ニトリ」になっているのです。

##### ■ クロネコヤマトの全員精鋭化への取り組み

平成23年8月、栃木県の二つの支店でクロネコメール便700通あまりが焼却されたり、シュレッダーに掛けられて捨てられるという前代未聞の事件が発生しました。忙しくて配達が遅れ、そのうち期限切れになり、処理に困り果てた上の犯行だということです。クロネコヤマトのような一流企業でも、このような事件が起こってしまいます。

一般的に支店や営業所の人数は多いため、自分一人ぐらいさぼったり、不正を働いてもばれないと思う輩は出てくるものです。

クロネコヤマトでは、都市部において「エリアセンター制度」を導入しています。エリアセンターでは、車ではなくリヤカーや自転車で集荷し、配達しています。担当者の人数はせいぜい7~8人の所帯で、常時いるのは5~6人ですから、さぼっていれば何しろ目立ちます。一人ひとりが任務を遂行しなければ、エリアセンターは成り立ちません。つまり、責任感が湧いてくるのです。

少人数にすれば全員が戦力となります。すなわち少数にすれば全員が精鋭にならざるを得なくなるのです。

# 経営データベース ①

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 人事制度



## 能力主義人事制度

能力主義人事制度を導入し、人件費のコントロールと従業員のモチベーション向上を図ろうとしていますが、整備すべき制度について教えてください



能力主義人事制度は、①職能資格制度、②職能給体系（賃金制度）、③人事考課制度、④目標管理制度、賃金・処遇制度という4つの柱で構成されています。人事に与えられた課題は、能力と仕事と賃金のバランスをとることにあります。能力の高さに応じて、仕事を高め、賃金を昇給させるというシステムを築き、運営します。

### （１）職能資格制度とは

職能資格制度（職務遂行能力資格制度）とは、組織内の仕事をその内容に応じてレベルわけし、また組織の中で働く従業員を職務の遂行能力により等級別に格付けし、仕事のレベルに応じた資格等級を基準として従業員間の序列・地位を確立し、人事管理を行おうとする制度です。

### （２）人事考課制度とは

人事考課制度とは、職能資格制度で部下に期待される業務上の期待度に基づいて、上司が部下を評価し育成する制度です。

### （３）目標管理制度とは

目標管理制度とは、従業員一人一人が自己目標を掲げてその目標に対する達成度や達成方法、取組み姿勢などを評価するという制度です

単なる達成度合いの結果を評価するだけでなく、目標を達成するためのプロセスも評価し、なおかつ本人任せの目標管理ではなく、上司がアドバイスなどでいかに関わっていくかがポイントになります。

### （４）賃金・処遇制度とは

賃金・処遇制度とは、評価結果に応じて賃金や格付け、昇給などに反映させる制度です。

また職能資格制度においては、会社が従業員各人に期待する「仕事とその遂行度」「その仕事を遂行するために必要な能力」の基準（職能資格要件）を明確にし、その基準に基づき従業員1人1人の職能等級を決定し、昇格の方法について定める必要があります。

職能資格制度を軸に、社員を等級格付けし、その等級に求められる能力、仕事、役割を明確化します。この等級ごとの基準に対して、人事考課を行い、従業員一人ひとりの能力と基準のギャップをみます。このギャップを埋めるために従業員は能力開発制度のもと能力の向上に励み、その成果に対して、昇給や昇進といった人事配置へと反映されます。

## 経営データベース ②

ジャンル: 人事制度 > サブジャンル: 人事制度



### 業務調査の方法

能力主義人事制度の評価対象である能力をどのように目に見える形で、具体化すればよいでしょうか。



等級ごとの基準を構成する能力を測り、具体化するためには、業務調査で各部署の仕事を洗い出し各々の仕事を評価し、整理する手続が必要になります。その中で職種別の課業一覧表と職種別等級別の職能要件書を作成することで能力を明確化します。

#### (1) 業務調査の内容

##### 1) 課業の洗い出し

自院の各部署には、どのような課業（仕事）があるのかを調べます。

##### 2) 課業の評価

洗い出した課業の一つひとつは、どのくらいのレベルなのか、また、それを完全に遂行することができるのは、何等級なのかを評価します。

##### 3) 等級別習熟要件の抽出

どの程度の能力（知識や技能）があれば、その課業を遂行できるのかを抽出します。

##### 4) 修得要件の抽出

その課業を遂行するためには、どのような知識、技能が必要なのかを推薦図書、研修、資格免許等、具体的内容で示します。

#### (2) 業務調査の手順

##### 1) 課業の洗い出しと評価

1. 課業の洗い出し
2. 課業の大きさ、課業名の修正、部門内評価

##### 2) 部門別課業一覧表の作成と配布

1. 課業の難易度評価
2. 等級格付け
3. 習熟度指定

##### 3) 職種別・等級別職能要件書の作成と配布

1. 習熟要件の等級別整理
2. 修得要件の書き出し
3. 各人への配布

#### 参考文献

「職能資格制度」楠田 丘 著