

コード	名称	内容	備考
0001	快適な職場環境形成への措置	<p>従業員がその生活時間の多くを過ごす職場について、疲労やストレスを感じることの少ない快適な職場環境を形成していくことは極めて重要です。職場の快適性が高いと、労働災害の防止、健康障害の防止が期待できるだけでなく、職場の活性化に対しても良い影響を及ぼします。以下は、厚生労働省の「事業者が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針（快適職場指針）」に基づいた主なポイントです。</p> <p>1. 快適な職場環境の形成に向けた主な措置</p> <p>(1) 作業環境</p> <p>①空気環境</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・屋内外作業場の臭気、浮遊粉じん、タバコの煙等への措置</li> </ul> <p>②温熱条件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・屋内作業場の作業の態様、季節等に応じた温度・湿度の温熱条件の適切化（「21～25度の室温に維持するのが望ましく、26度以上になると徐々に生産性が落ちる」と言った研究結果あり）</li> <li>・屋外作業場の夏季及び冬季における外気温等の影響を緩和するための措置</li> </ul>	<p>厚生労働省 「事業者が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針（快適職場指針）」 <a href="https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=74110500&amp;dataType=0&amp;pageNo=1">https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=74110500&amp;dataType=0&amp;pageNo=1</a></p>
		<p>③視環境</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・作業に適した照度・採光方法・照明方法への措置</li> <li>・視野内に生じる過度な輝度対比や不快なグレアへの措置 等</li> </ul> <p>④音環境</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・騒音レベルの高い音や音色の不快な音への措置</li> </ul> <p>⑤作業空間等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・部屋の広さ・動き回る空間（通路等）の確保やレイアウト変更 等</li> </ul>	
		<p>(2) 作業方法</p> <p>①不良姿勢作業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・腰部、頸部に大きな負担がかかる等の不自然な姿勢に対する機械設備の改善等</li> </ul> <p>②重筋作業</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・荷物の持ち運び等を常態に行う作業や機械設備の取扱・操作等の作業で相当の筋力を要する作業に対する助力装置の導入等</li> </ul> <p>③高温作業等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高温、多湿や騒音等の場所における作業に対する防熱や遮音壁の設置、操作の遠隔化等</li> </ul> <p>④緊張作業等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高い緊張状態の持続が要求される作業や一定の姿勢の持続が求められる作業に対する緊張を緩和するための機器の導入等</li> </ul> <p>⑤機械操作等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日常用いる機械設備、事務機器や什器等に対する識別しやすい適切な表示</li> <li>・作業動作の特性を考慮した操作方法の改善等</li> </ul>	
		<p>(3) 疲労回復支援施設の設置・整備</p> <p>①疲労やストレスを効果的に癒す休憩室（リフレッシュルーム等）</p> <p>②多量の発汗や身体汚れを洗うシャワー室等の洗身施設</p> <p>③職場における疲労やストレス等について相談できる施設</p> <p>④従業員向けの運動施設</p> <p>⑤交流・癒しの場としての敷地内に広場・緑地</p> <p>2. 快適な職場環境の形成のための措置の実施に際する考慮事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的かつ計画的な取組みにする事</li> <li>・従業員の意見の反映する事</li> <li>・温度、照明等、職場の環境条件について年齢等の個人差への配慮をする事</li> <li>・職場に潤いを持たせ、リラックスさせることへの配慮をする事</li> </ul>	

0002	職場内編成チームでの活動	<p>会社や職場が業務を円滑に進めていくためには、従業員間の良好な関係性は欠かせません。一般的に、チームでの活動は、メンバーの協調を通じてプラスの相乗効果を生むとされており、以下のような期待効果が挙げられます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員同士で円滑なコミュニケーションを促進</li> <li>・従業員同士で能力を高め合う</li> <li>・業務に関する情報をいち早く共有し、効率的に業務を遂行</li> <li>・個人の業績の総和よりも高い業績水準をもたらす</li> <li>・より良い企業文化を醸成</li> </ul> <p>&lt;編成チームの主なタイプ&gt;</p> <p>1. 問題解決型チーム</p> <p>問題解決型チームとは、1つの責任分野を共有し、品質改善、納期短縮、不良率の低下などの特定の責任分野において、メンバーが定期的に集まって話し合い、問題の原因調査、解決策の提案、改善活動を行うチームです。QCサークルのような小集団活動も問題解決型チームに該当します。</p> <p>2. 自己管理型チーム</p> <p>自己管理型チームとは、仕事の計画、作業の割当て、意思決定、作業進捗管理、問題への対処、場合によっては供給業者や顧客との協業に対しても責任を持つといった、高度に関連した業務や独立的な業務遂行する場合に編成される自律性重視のチームです。</p> <p>&lt;チーム活用の判断基準&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当該業務が複数人で担当した方がよいかどうか</li> <li>・当該業務は単に個別の目標を足し合わせただけの目標ではなく、それ以上の価値があるメンバー共通の目的や複数の目標を掲げるに足る業務であるかどうか</li> <li>・全体の成果が個別の成果に左右され、また各々の担当作業の成果が他者の成果に左右されるような、メンバーの成果が相互依存関係にあるかどうか</li> </ul>	
		<p>&lt;効果的なチームにするためのポイント&gt;</p> <p>1. メンバーの能力が相互補完的になるような人選</p> <p>業務遂行上の「専門能力」「問題解決能力」「対人能力」がメンバー間で相互補完的になっていることが望まれます。</p> <p>①専門能力：専門的な知識・技能を備えた人材</p> <p>②問題解決能力：問題を特定し、選択肢を考案・評価し、適切な選択を行う事の出来る問題解決・意思決定に長けた人材</p> <p>③対人能力：人の話をよく聞く、フィードバックを行う、コンフリクト（葛藤・衝突等）を解決するといった事に優れた人材</p> <p>2. 目的と具体的目標の明確化</p> <p>メンバーの共通目的を合意形成し、共通目的を達成するための具体的かつ現実的で測定可能な目標を設定します。</p> <p>3. 価値観・規範の共有</p> <p>目的・目標を設定出来ていても、行動に統一感がなければ非効率になってしまう恐れがあるため、重要な価値観や規範は明文化し共有する事が望まれます。</p> <p>4. 組織からの支援</p> <p>タイムリーな情報提供、助言、適切な設備の提供など、チームにとって働きやすい環境にするための支援が必要です。</p> <p>5. 業績の評価</p> <p>個人的な達成責任と集団的な達成責任の両方を評価し、処遇への反映することを検討します。</p>	

0003	業務マニュアルの整備	<p>業務マニュアルは、「業務習得時間の短縮（教育テキストとして使用）」「業務処理の効率化（ムリ・ムダ・ムラの排除）」「業務における一定品質の確保」のために必要な重要ツールです。</p> <p>＜作成活動のステップ例＞</p> <p>1. 構想</p> <p>（1）現状把握（マニュアルの有無、活用の状況、教育ニーズの収集、課題の明確化）</p> <p>（2）推進体制の決定（作成メンバーの決定、進め方の検討、完成時期の設定）</p> <p>2. 作成準備</p> <p>（1）作成メンバーに対する教育</p> <p>①マニュアルの重要性・必要性について</p> <p>②業務の見直しの視点について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ムリ・ムダ・ムラはないか</li> <li>・もっと安く（安全・経済的に）、もっと楽に（楽しく）、もっと早く、もっと正確に</li> <li>・あるべき姿を追求しているか</li> <li>・最も優れた方法を追究しているか</li> </ul> <p>（2）マニュアル体系の作成</p> <p>（3）各マニュアルの完成時期の決定</p> <p>（4）統一フォーマットの決定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・見た目に分かりやすい事</li> <li>・何処に何が書いてあるか一目でわかる事</li> </ul>	
		<p>3. 作成・チェック</p> <p>（1）作成</p> <p>＜マニュアルに必要な項目例＞</p> <p>①目的</p> <p>②達成基準（目的を達成した状態・あるべき姿等）</p> <p>③生産性基準（その作業に必要な時間、回数などの目安となる値）</p> <p>④準備作業・準備物</p> <p>⑤作業手順</p> <p>⑥動作（良い例、悪い例、コツ等）</p> <p>⑦言葉（各手順で必要とする言葉づかい・用語・セリフ）</p> <p>⑧心構え（一連の作業に必要な心構え・チェックポイント）</p> <p>（2）原稿チェック・検証</p> <p>（3）配布</p> <p>4. 活用</p> <p>（1）教育・訓練の実施</p> <p>（2）評価・改善</p> <p>また、マニュアルを作成することで、関係部門との調整が発生するため、自業務以外の業務の理解が深まる、現状把握やあるべき姿の検討を通じて人材育成が図れるといった効果も期待できます。</p>	
		<p>部門横断型（機能横断型）チームとは、主に、近年の経営環境の急激かつ多様な変化に機敏に対応すべく、ある特定の目的を達成するために異なる業務分野の人材で編成されるチームです。</p> <p>こうしたチームは、一般的には、本来所属する部署を一旦離れ、課題の解決に専念し、当該目的を達成した時点で本来の所属部署に戻り解散します。部門横断型チームでの活動には、以下のメリットがあります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境の変化に迅速かつ柔軟に対応することが出来る</li> <li>・横の繋がりができ、他の職場との連携が強化される</li> <li>・チャレンジ精神に満ちた組織文化の形成に繋がる</li> <li>・次世代のリーダー発掘・育成に繋がる</li> <li>・組織としての情報共有力が向上する</li> </ul>	

0004	【参考】部門横断型チームの編成	<p>＜効果的なチームにするためのポイント＞</p> <p>1. メンバーの多様性 一般的には、異質な背景を持つメンバーで構成されたチームの方が、多様な能力や情報を有している可能性が高く、その結果、より効果的なチームとされています。</p> <p>2. メンバーの能力の相互補完 業務遂行上の「専門能力」「問題解決能力」「対人能力」がメンバー間で相互補完的になっていることが望まれます。</p> <p>①専門能力：専門的な知識・技能を備えた人材 ②問題解決能力：問題を特定し、選択肢を考案・評価し、適切な選択を行う事の出来る問題解決・意思決定に長けた人材 ③対人能力：人の話をよく聞く、フィードバックを行う、コンフリクト（葛藤・衝突等）を解決するといった事に優れた人材</p>	
		<p>3. チームの規模 一般的には、10名未満が最も効果的とされています。</p> <p>4. 目的と具体的目標の明確化 メンバーの共通目的を合意形成し、共通目的を達成するための具体的かつ現実的で測定可能な目標を設定します。</p> <p>5. 価値観・規範の共有 目的・目標を設定出来ていても、行動に統一感がなければ非効率になってしまう恐れがあるため、重要な価値観や規範は明文化し共有する事が望まれます。</p> <p>6. 組織からの支援 タイムリーな情報提供、助言、適切な設備の提供など、チームにとって働きやすい環境にするための支援が必要です。</p> <p>7. 業績の評価 個人的な達成責任と集団的な達成責任の両方を評価し、処遇への反映することを検討します。</p>	
0005	評価者研修の実施	<p>人事評価に対して不満を持っている原因として、従業員が「評価が公平ではない」と感じる場合があります。その原因の1つに、評価者が意図的または無意識に心理や感情に影響されて評価する心理的偏向があります。心理的偏向には、主に以下のようなものがあります。</p> <p>①中心化傾向・分散化傾向：極端な評価を嫌い評価を中心に集めたり、故意に両極端に評価 ②寛大化傾向・厳格化傾向：部下からよく思われたい等の心理から評価を甘くしたり、逆に厳しく評価</p> <p>③ハロー効果：一部の特徴的な印象が全体的な印象になる ④論理的誤差：ある評価要素と関連性があると考えた評価要素に類似の評価をする ⑤期末誤差：全体の評価期間を見て評価するのではなく、直近の行動や印象で評価する ⑥遠近効果：時間的に近接している場合に類似の評価をする ⑦恒常効果：評価者の価値観などで、特定の項目を重視・軽視する ⑧対比誤差：評価者と被評価者の性格が対照的な場合に、過大・過小に評価する</p> <p>人事評価制度を公正に機能させるためには、評価者に上記のような評価の偏りはあってはならず、評価者には、会社が定めた評価項目や基準を正確に理解し、公平で客観性に評価する能力が必要となり</p> <p>評価者研修では、</p> <p>①必要な心構えの把握、 ②評価項目や基準の理解 ③評価技能の習得 ④評価者間の判断基準レベルの統一</p> <p>などについて学びます。③④は、主にグループワークを通じて学び、グループワークでは、数名ずつでグループを組み、その場にいない特定の一人について、各人が評価し、各人の評価結果やその理由などをグループ内で協議の上、グループとしての評価結果を決定します。この過程で、評価基準への理解を深めるとともに、自身の何らかの心理的偏向に気付き、実際の評価に向けて改善に努めます。なお、研修は1回だけでなく定期的に研修を実施することで判断基準のレベルの更なる統一が図られます。また、評価後に検討会や振り返りなど、評価者同士が集まって評価について互いの悩みや問題点の解決について話し合いの機会を設ける事も有効です。</p>	

0006	計画的OJTの実施	<p>計画的OJTとは、単に部下を現場に放りこんで、成り行きで仕事の要領やコツを身に付けさせるのではなく、管理者や先輩が部下や後輩に対し、実際の仕事を担当させながら、「組織メンバーとして成長するための布石」「仕事に必要な知識や技能や取り組み姿勢」「仕事をするものの価値や達成感」などを効果的にかつ有効に身につけさせるための育成・指導の活動です。</p> <p>＜OJTの進め方のポイント＞</p> <p>1. 対象となる知識・技能・業務の選定 現在の仕事や本来の仕事を考えた時のありたい能力に照らして不足している知識、技能、業務を選定します。選定にあたり、スキルマップを作成して職場内のスキルを可視化する事で、職場に不足するスキルが明確になり、従業員毎の重点項目が選定しやすくなります。</p> <p>2. OJT指導計画の立案 部下との面談を通じて、目標到達レベルとOJTの期間を設定します。</p> <p>3. OJTの実施 ＜教え方のポイント例＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①リラックスさせ、仕事の概要を伝える</li> <li>②仕事の主なステップと勘所・急所・コツを説明し、やってみせる</li> <li>③部下にやらせてみる</li> <li>④実際の仕事ぶりを確認・チェックする</li> </ul>	
		<p>4. 目標達成結果のフォローアップ 一定期間終了後に、部下との面談を通じて</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・目標達成状況の確認と反省</li> <li>・実施予定の項目でできたもの・できなかったものとその理由</li> <li>・仕事の実施上の問題点</li> </ul> <p>等を話し合い、計画の修正や次期OJT計画を立案します。</p> <p>＜その他検討事項＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・OJTの目標達成レベルや仕事の取り組み方を人事評価項目に取り入れる事で、部下の意欲付けが期待できます。</li> <li>・「OJTを行う時間がない」「指導担当者が不足している」場合には、ある一定期間相談できる先輩（メンター）をつける「メンター制度」の導入を検討します。</li> <li>・日々の経験や知識を体系的に整理しなおす事を目的に、Off-JTとの併用を検討します。</li> </ul>	
		<p>改善とは、ムダ（不安）を省き、会社・職場が必要とする価値の割合を増やし、経営の不安定を減らす「人・品質・生産性」の向上を図る事です。改善活動にあたっては、基本的には5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）活動、特に4S（整理・整頓・清掃・清潔）が実施されている事が前提となります。理由は、4Sの実施により必要なものが必要な場所に必要分だけあり、それらが何時でも使える状態にする事で、異常や問題を浮き上がらせ、目で分かる状態にして初めて改善の対象が明確になる為です。</p> <p>＜5Sを構成する各活動＞</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 整理：要るものと要らないものを区別して不要物を処分し、有用物をまとめる事で、物品、時間、スペースのムダを減らす。</li> <li>2. 整頓：何が、何処に、いくつあるか、現物と情報を一致させ、物品の過不足や探す手間などの時間節約を図る。</li> <li>3. 清掃：身の回りの物や職場のものをきれいにし、いつでも使えるようにすると共に、状態・状況の変化を見つけやすくする。</li> <li>4. 清潔：整理・整頓・清掃を常に維持する事で、故障・異常・安全衛生異常などに気付く土壌を作る。</li> <li>5. 躰：職場のルールや規律を守る事により、自主性を高め、改善を図る。</li> </ol>	

0007	作業内容・手順の改善	<p>&lt;改善案導出手順例&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ターゲットの選定（改善の目的・目標を明確にし、改善対象を選定）</li> <li>現状把握 何を(What)、どこで(Where)、いつ(When)、誰が(Who)、どのように(How)実施しているか把握します。</li> <li>目的追求 何の為に(Why－What)、何故その場所で(Why－Where)、何故その時に(Why－When)、何故その人が(Why－Who)、何故そのやり方で(Why－How)実施しているか検討します。</li> <li>着想抽出・改善策導出 以下の順番で改善策を検討します（ECRSの原則）。 <ol style="list-style-type: none"> <li>なくすことができないか（Eliminate：排除）</li> <li>一緒にできないか（Combine：統合） 例：「同じ場所でできないか」「同時にできないか」「同じ人でできないか」</li> <li>順序を変更できないか（Rearrange：入替） 例：「違う場所でできないか」「他の時にできないか」「他の人でできないか」</li> <li>簡素化、単純化できないか（Simplify：簡素化）</li> </ol> </li> </ol> <p>上記ECRSの原則だけでなく、ブレインストーミングやKJ法なども活用し改善案を導出します。</p>	
0008	【参考】各種人材育成施策	<p>主な人材育成・能力開発施策の概要を以下に示します。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>キャリアプラン キャリアプランとは、従業員が理想とする将来の自分を実現するためにどのような仕事や働き方が相応しいかを考え、長期的な目標と目標達成のためのステップ（キャリアパス）を設定し、より意欲的に働いてもらうための計画です。</li> <li>ジョブローテーション ジョブローテーションとは、従業員の意向と人材を最大限に活かす会社の意向を踏まえた人材育成計画に基づいて、定期的に職場の異動や職務の変更を行う制度です。</li> <li>計画的OJT 計画的OJTとは、単に部下を現場に放りこんで、成り行きで仕事の要領やコツを身に付けさせるのではなく、管理者や先輩が部下や後輩に対し、実際の仕事を担当させながら、「組織メンバーとして成長するための布石」「仕事に必要な知識や技能や取り組み姿勢」「仕事をすることの価値や達成感」などを効果的にかつ有効に身につけさせるための育成・指導の活動です。</li> </ol>	
		<ol style="list-style-type: none"> <li>Off-JT Off-JTとは、日常の仕事から離れ集合教育等のスタイルで教育していく方法で、OJTだけでは身に付けられない知識を重点的に習得させることを目的とし、必要な知識を体系的に学ぶことが出来ます。</li> <li>自己啓発支援 自己啓発はあくまでも個人の自主性によるものですが、会社ないし教育部門としては、自己啓発の動機付け、その進め方の教育、さらには資金的・時間的な援助措置など行います。金銭的援助例としては、「資格取得や通信教育受講料等」「専門 図書の購入費」「外部の講習会などへの参加費」等があります。</li> <li>目標管理制度 目標管理制度とは、個人が自らの目標を定め、その達成度合いを指標にして評価を行うマネジメント手法です。自ら目標を立て管理する事で、自らの裁量で組織に貢献するという意識が芽生え、自主性やモチベーション向上の期待でき、また、個人の目標設定時には、個人の目標達成が組織全体の目標達成に結び付くように個人目標を設定し、組織全体としての生産性向上や業績向上を図ります。</li> </ol>	
0009	メンター制度の導入	<p>メンター制度とは、所属する上司とは別に、年齢の近い年上の先輩従業員や社歴に近い先輩従業員（以下、メンター）が新入従業員や若手従業員（以下、メンティ）をサポートする制度です。メンターの選出は他の職場から選定することが一般的ですが、導入目的がOJTを補強する場合には同じ職場の先輩から選定することになります。</p> <p>&lt;メンター制度の導入メリット&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンティのメリット：年齢が近く相談しやすいため、心理的負担が軽減される</li> <li>・メンターのメリット：リーダーシップ・マネジメント能力の向上が期待出来る</li> <li>・会社のメリット：コミュニケーションが活性化される</li> </ul> <p>&lt;メンター制度の実施方法例&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>目的の明確化（新入社員の早期戦力化、メンターのマネジメント能力の向上など）</li> <li>計画の策定 <ul style="list-style-type: none"> <li>・目的に応じた期間の設定</li> <li>・面談時間、頻度の設定</li> <li>・話し合う内容の設定（ペアに任せる、会社からテーマを決める） など</li> </ul> </li> </ol>	

		<p>3. 対象者の選定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指名、自薦、他薦</li> <li>・メンティとメンターのミスマッチを防ぐためにアンケートやヒアリングから事前に情報を収集し、対象者の組み合わせを検討する</li> </ul> <p>4. 事前研修の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンター制度の目的の説明</li> <li>・進め方の説明</li> <li>・過去の成功例の紹介 など</li> </ul> <p>5. メンタリングの実施</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実施状況を両者から確認する</li> <li>・実施期間中に、メンター同士、メンティー同士で意見交換を行い、成功例や課題について情報共有をする</li> </ul>	
0010	職場ルールの周知徹底	<p>会社や職場のルールが守られない原因として、「ルールが認知されていない」「ルールの目的が理解されていない」「ルールが軽視されている」「ルールが複雑で分かりにくい」「ルールが実態とかけ離れている」「上司が守っていない」などが考えられますが、就業規則や職場独自のルール等の諸ルールが守られない場合、職場の秩序が乱れ、業務に支障をきたし、ともすれば業績にも影響を及ぼす可能性があります。そのような事態にならないためにも、全従業員に対して職場ルールを周知し、理解・納得を得ることが重要です。</p> <p>&lt;職場ルールの周知・浸透ポイント&gt;</p> <p>1. ルールの再点検</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・暗黙的なルールを明文化する</li> <li>・就業規則や社内規程等に記載がないルールを新たに追記する</li> <li>・不必要なールがないか見直す</li> <li>・現場の意見も反映させる</li> </ul> <p>2. 周知・教育</p> <p>(1) 周知</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ルールの目的が書かれた就業規則や社内規程などを従業員一人ひとりに配布する</li> <li>・従業員目に付くところに掲示または備え付ける</li> </ul>	
		<p>(2) 教育</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・階層別の研修の中にルールに関する研修を取り入れる</li> <li>・上司から部下に対し、会議やミーティングなどで、社内ルールの目的や必要性、ルールを守らなかった場合のデメリットなどを従業員に浸透して意識が高まるまで、何度も繰り返して説明する</li> <li>・従業員同士でルール遵守について話し合う機会を設ける</li> </ul> <p>3. 違反対策</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ルールの厳守・違反を人事評価項目に組み入れる</li> <li>・上司による部下へのルール厳守教育を、上司の人事評価項目に組み入れる</li> <li>・監視役を設置しルールを守っているか定期的にチェックする</li> </ul> <p>4. 定期的なルールの見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ルールに不備がないか、形骸化されたルールがないかなど、定期的に見直しを図る</li> </ul>	
		<p>人事評価基準や評価結果と給与・昇進などの処遇との関連性などが、従業員に未周知または不明確な状態、つまり人事制度が不透明な場合、評価に対する不満や不信感を高め、モチベーションを低下させてしまう可能性があります。そのような事態を回避し、会社の人的資源管理の仕組みに納得した上で、日々の仕事に取り組んでもらうために、人事制度の内容を従業員に開示し、人事制度の透明性を確保します。</p> <p>また、制度内容を開示する事で、現在の給与や昇進・昇格の適正性への不満に対し、昇給・昇進・昇格が基準に基づいた人事評価の結果である事を従業員に示します。</p> <p>人事制度の主な開示事項としては、以下のようなものがあります。</p> <p>&lt;人事制度の主な開示事項&gt;</p> <p>1. 等級制度</p> <p>①等級フレーム</p> <p>能力や役割、成果責任などのレベルや大きさによって従業員の格付けを示した等級や役職、キャリアコースの全体像</p> <p>②等級毎の求める人材像（等級基準）</p> <p>等級毎に求める能力・役割・職務・成果責任を明記したもの</p>	

0010	人事評価基準の周知	<p>③昇格・昇進基準  (例) 昇格基準ならば、「最短滞留年数」「人事評価結果」「受講研修」「試験」「面接」など</p> <p>④昇給基準  人事評価結果の昇給への反映ルール  (例) 人事評価結果に基づいた昇号数に現在の等級での号俸を加えた昇給方法や、昇進・昇格などの等級アップによる昇給方法など</p> <p>2. 評価制度  ①等級毎の人事評価基準  ②年間を通じた制度の運用ルール  評価期間、評価者及び評価方法、フィードバック面談の実施などによるの評価結果の伝達方法など</p> <p>3. 賃金制度  ①等級毎の号俸、基本給、諸手当や、賞与算定方法など</p> <p>基本的には全てを開示する事が望まれますが、現状の制度の運用スキルレベル等も踏まえ、現段階で透明性を担保できる部分はどのあたりなのかを十分検討した上で、段階的に透明性を高めていきます。</p>	
0011	【例】時間・場所にとらわれない働き方への取組み	<p>時間や場所にとらわれない働き方の主な取組みの概要を以下に示します。</p> <p>1. フレックスタイム制度  一定の期間についてあらかじめ定めた総労働時間の範囲内で、労働者が日々の始業・終業時刻、労働時間を自ら決めることのできる制度です。労働者は仕事と生活の調和を図りながら効率的に働く事ができます。</p> <p>2. モバイルワーク  車内や顧客先、カフェ、出張先などを就業場所として働くことです。モバイルワークは、ICT（情報通信技術）を活用して時間や場所に縛られずに働くテレワークのひとつです。導入により、「意思決定の迅速化」「業務効率の向上」などのメリットがある一方、セキュリティリスクが高まるなどのデメリットもあります。</p> <p>3. 在宅勤務  会社のオフィスに出勤せずに、自宅を就業場所として働く勤務形態のことをいいます。主にノートPCなどのIT機器を使って作業し、会社との連絡は、インターネットを使ったコミュニケーションツールや電話、FAXなどを使って行います。「通勤や移動におけるコスト削減」「良質な人材を確保できる」といったメリットがあります。</p> <p>4. サテライトオフィス  サテライトオフィスとは、本社や支社ではない小規模オフィスや、遠隔勤務用の施設のことを指します。勤務者がサテライトオフィスを利用しても本社や支社と同様に働けるよう、通信環境が整備されているのが一般的です。</p> <p>5. 地域限定正従業員制度  勤務する地域を限定した契約で正従業員として採用を行う制度で、転勤がありません。「住み慣れた街で長く働くことができる」「仕事と家庭の両立がしやすい」などのメリットがあります。</p> <p>6. 時短勤務  短時間勤務（時短勤務）とは、一日の労働時間を短縮して勤務することをいいます。「子供とゆっくり過ごせる」「仕事後に病院に行ける」などのメリットがあります。</p>	
0013	経営トップによる休暇取得推進	<p>休暇の取得は、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）の実現のためには必要不可欠であり、休暇取得を推進する事は、従業員の心身の疲労の回復、仕事の生産性向上、更には企業イメージの向上や優秀な人材の確保にも繋がります。</p> <p>休暇取得の推進にあたり、法定・法定外を問わず、経営トップから全従業員に向けて休暇取得によるメリットの伝達・浸透が重要です。</p> <p>&lt;休暇取得推進例&gt;</p> <p>1. 【厚生労働省】年次有給休暇取得促進特設サイト  <a href="https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/sokushin/jigyousya.html">https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/jikan/sokushin/jigyousya.html</a></p> <p>2. 法定外休暇制度の整備（以下は具体例）</p> <p>①リフレッシュ休暇  勤続年数に応じて数日間の休暇を取得することができる制度。  （「勤続3年目は5日」「勤続5年目は7日」など、勤続年数の長さに応じて変化するのが一般的）</p> <p>②バースデー休暇  自分の誕生日に取得できる制度。</p>	



		<p>③家族バースデー休暇 従業員の旦那さんや奥さん、お子さんの誕生日に休暇が取れる制度。</p> <p>④アニバーサリー休暇 事前に従業員が宣言した記念日に、規定された日数分の休暇がとれる制度。</p> <p>⑤イベント休暇 子供の運動会など、プライベートなイベントの日に休暇が取れる制度。</p> <p>⑤勉強休暇 自己啓発を目的とした休暇制度。</p> <p>なお、休暇取得の推進には、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事そのものの改善・見直し</li> <li>・部署毎の繁忙期等の違いに配慮した部署毎の目標や計画の立案</li> <li>・従業員の労務管理の評価項目への組入れ</li> </ul> <p>等も考慮します。</p>	
0014	小集団活動の実施	<p>小集団活動とは、企業内で少数の従業員が集まったグループを結成し、「自主性の向上」「人材育成」「チームワークの醸成」「自分の意見が出せ、反映される場の提供」「職場の活性化」などを目的として実施されます。</p> <p>&lt;運営上のポイント&gt;</p> <p>①メンバー編成 各小集団活動のグループ編成をして構成メンバーを決め、その中で推進リーダー、サブリーダー、発表者、書記等を決めます。</p> <p>②テーマ選定 問題点を掴み、改善テーマを決めます。</p> <p>③現状把握と目標設定 選定テーマの現状を把握し、目標を決めます。</p> <p>③活動計画の作成 データ収集、要因解析、対策実施、対策確認、定着化等の日程と役割分担を決めます。</p> <p>④要因の解析 「なぜ？(Why)」という問いを何度も繰り返して掘り下げる事で、問題の要因を見つけます。</p>	
		<p>⑤対策検討と実施 「その為にはどうすればよい？(How)」という問いして何度も繰り返し、問題の要因に対する対策案を導出(Howのツリー構造)し、対策案を実行します。</p> <p>⑥効果の確認 予め定めた対策確認期間内で効果確認(測定)をします。</p> <p>⑦標準化と定着 効果のあった対策案を標準化し、再発を防止します。</p> <p>なお、小集団活動の運営には、従業員の意識改革や手順の浸透のための時間が必要です。まずは昼食後などの適当な時間を利用して、週に1回程度、部門長を含めた従業員間での意見交換の場を設け、業務上困っていることなど、現場の状況などを把握することから始めます。また、会社や職場からの活動に対する評価・処遇も事前に考慮しておくことが望まれます。</p>	
0015	従業員間コミュニケーションの活性化	<p>職場内外を問わずコミュニケーションがとりにくい環境では、「同僚の協力も得られにくい」「仕事にも集中出来ない」「人間関係に悩まされる」等といった事が考えられ、業務効率の悪化やともすれば退職に繋がるの要因になり得ます。そのために、コミュニケーションの活性化させる取組みが必要となります。</p> <p>&lt;コミュニケーション活性化例&gt;</p> <p>1. レクリエーション</p> <p>①従業員旅行 ②運動会・スポーツ大会 ③クラブ・サークル活動 など</p> <p>2. グッジョブカードの導入</p> <p>グッジョブカードとは、伝えることをトレーニングするためのコミュニケーションツールで相手の良い行動や感謝の気持ちを伝えるカードです。名刺サイズの紙に、「〇〇してくれてありがとう」「手伝ってくれて助かりました」など感謝の言葉を書いて、直接渡したり、掲示板に貼ったり、箱を設置して一度集めてから配布したりします。社内に浸透させるために、習慣化されるまでは「管理職は1週間で5枚書く、1か月で20枚書く」などのルールを設定する事が望ましく、このように上司が率先して書くことで、部下にも浸透していきます。自分の思いを伝えることは、一人ひとりが「自分を変える」ための第一歩となり、その少しずつの積み重ねが会社全体の雰囲気や士気を良くしていきます。感謝の気持ちを伝えることで、モチベーションアップや信頼関係の構築に期待ができます。</p>	

		<p>3. ランチ懇親会 異質な背景を持つメンバーや無作為に選出したメンバーで、プライベートの時間を犠牲にすることなく、翌日の仕事にも影響がないランチを通じて、職場内外や職種を超えた従業員同士のコミュニケーションを促進するための施策です。</p> <p>4. フリーアドレス 従業員が個々の自席を持たず自由に働く席を選択できるオフィススタイルで、多種多様なメンバーとコミュニケーションをとることで、従業員が他の従業員の経験やスキルを知る良いきっかけとなるとともに、新しいアイデアの創出促進の場としても期待できます。</p>	
0016	【参考】人事評価基準等の再確認	<p>会社の経営戦略を人材マネジメントの側面から具体化した人事制度のうち、評価や処遇の適正性に影響するものは、等級制度、評価制度、賃金制度と言えます。 この3制度を中心とした、主な再確認事項を以下に示します。</p> <p>＜主な再確認事項＞</p> <p>1. 等級制度に自社の経営目標を達成するために必要な人材像が規程されているか 等級制度は、従業員の格付けを示した等級毎に能力や役割、成果責任などの会社が求める人材像を明文化したもので、人事制度の根幹と言える重要な制度です。等級制度を構築する事で、従業員がキャリアアップを図る際の尺度、評価基準、昇進・昇格基準、必要な教育内容が明確になります。したがって、人事制度の根幹をなす等級制度に自社の経営目標を達成するために必要な人材像が規程されているかを再確認します。</p> <p>2. 等級毎の人事評価基準は適切か 一般的な評価項目の構成要素の「業績」「情意」「能力」面の等級毎の評価基準や、高い業績を上げる人に共通の態度、価値観、知識、スキル、思考、行動などの特性を明文化したコンピテンシー評価項目が適切かどうかを再確認します。</p> <p>＜一般的な評価項目の構成要素＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業績面：一定期間内に従業員が発揮した仕事の量と仕事の質や課題の達成度</li> <li>・情意面：仕事に取り組む姿勢、態度や意欲、行動など</li> <li>・能力面：知識、技能、コミュニケーション力、理解力、企画力などの職務遂行に必要な能力</li> </ul>	
		<p>3. 昇格・昇進基準は適切か 昇格基準ならば、「最短滞留年数」「人事評価結果」「受講研修」「試験」「面接」など</p> <p>4. 昇給基準は適切か 人事評価結果に基づいた昇号数に現在の等級での号俸を加えた昇給方法や、昇進・昇格などの等級アップによる昇給方法など</p> <p>5. 評価制度の運用ルールは適切か</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価期間</li> <li>・評価者及び評価方法</li> <li>・評価結果の伝達方法（フィードバック面談の実施など）</li> </ul> <p>6. 限りある賃金原資をどんな人材に対して配分すれば会社は成長するか</p>	
0017	経営理念等の周知徹底	<p>会社や組織の普遍的な「価値観」「考え方」「存在意義」を明文化したものが経営理念ですが、経営理念を従業員に浸透させる事により、一般的には、次のような効果があるとされています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の方向性が明確になる</li> <li>・社会的責任意識が向上する</li> <li>・社外への表明で社会的信頼を得る</li> <li>・事業領域を狭く規定せず、創造性や可能性を生み出す</li> <li>・日常の経営管理・判断の拠り所になる</li> <li>・企業文化・社風の良質化に繋がる</li> <li>・従業員の行動や考え方の規範になる</li> <li>・従業員の協働意欲が向上する</li> </ul> <p>＜経営理念を浸透させるためのポイント＞</p> <p>1. 分かりやすさ・共感の得やすさ 従業員が理念を身近に感じられるような分かりやすい表現で明文化され、理念が指す意味や背景も含め、従業員が理念に共感を得る事が重要です。</p>	

		<p>2. 浸透策例</p> <p>(1) リーダー行動や意思決定による理念浸透策</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・管理職・一般職を対象にした経営理念教育の繰り返し実施</li><li>・経営理念の理解度を前提にした管理職の決定</li><li>・理念そのものを題材にしたケーススタディ型の管理職育成研修</li><li>・部門・職場毎での経営理念に基づいた規範づくり</li><li>・経営者自らによる現場の従業員への直接指導・助言</li></ul> <p>(2) 形式的・物理的な理念浸透策</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・理念に基づいた行動発揮度を人事評価項目に組み入れ</li><li>・社内報等による経営理念の啓蒙活動</li><li>・経営計画発表会や年頭挨拶等での理念講話</li><li>・日々の朝礼等での経営理念の唱和活動</li></ul>	
0018	【参考】目標管理制度の運用ポイント	<p>面談を通じた目標管理制度の運用上のポイントを以下に示します。</p> <p>＜運用上のポイント＞</p> <p>(1) 期首：個人目標の設定</p> <p>目標には、以下の種類があり、</p> <p>①業績目標</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・売上高、受注件数等の数値化出来る項目とその達成方法及び期間</li></ul> <p>②業務遂行能力目標</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・知識や技能などの基本的能力とその達成方法</li><li>・判断力や指導力などの精神的習熟能力とその達成方法</li></ul> <p>③情意目標</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・責任感や協調性などの仕事に取り組む姿勢、態度や意欲</li></ul> <p>上司との話し合いの下で、会社や職場の目標に連動した個人目標を設定します。また、目標設定する際には、その難易度を判定する必要があります。</p> <p>合理的な判定方法として、能力や役割、成果責任などのレベルや大きさによって従業員の格付けを示した等級毎に会社の求める人材像（以下、等級基準）を規程している場合には、従業員が位置する等</p> <p>(2) 期中：進捗状況の確認</p> <p>四半期毎などに上司との面談を通じて、進捗状況や問題点とその原因について、従業員と上司の間で十分な確認を行い、その状況に応じて、上司が適切な指導や支援を行います。</p> <p>(3) 期末：目標の達成度評価</p> <p>期末に目標の達成度合いの評価を、従業員と上司各々で行い、評価が異なっている場合にはその原因を話し合い、それに基づいて上司が最終的な評価を行います。期末の目標達成度評価後は、目標管理での達成度合いに基づいた人事評価を行い（※目標管理の期末評価を人事評価結果とする場合もある）</p>	
		<p>部下に対して出した指示が曖昧な場合、品質不良や手戻りといった無駄なコストが発生の原因になり、ともすれば上司、部下ともにストレスの要因になり得ます。このような事態を防止するために、部下へ出す指示方法を見直し、明確化にします。但し、仕事の成熟度が高い部下に、細かに指示を出すことでモチベーションを低下させる可能性があるため、その場合には、部下の自主的行動を重んじつつ情報提供やサポートを適宜行ったり、大きく権限移譲するなど、部下の成熟度の高さに合わせたリーダーシップスタイルを取っていきます。以下に、一人の上司から指示を出す事を前提とした、的確な指示を出す上でのポイントを示します。</p> <p>＜的確な指示を出す上でのポイント＞</p> <p>1. 具体的で漏れのない指示内容の整理する</p> <p>正確で漏れのないやり取りを行うための思考フレームとして用いられる5W3Hの視点にて、指示内容を整理します。</p>	

0019	指示内容・方法の見直し	<p>&lt;5W3Hの構成要素&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・5W：When（いつ・どれ位の期間で）、Where（どこで）、Who（誰が・誰と）、Why（何を）、Why（目的）</li> <li>・3H：How（どのように）、How many（どれだけ）、How much（いくらで）</li> </ul> <p>2. 口頭での指示は極力避け、文書で指示する事に留意する</p> <p>3. 指示を出した後に不明点がないか確認する</p> <p>4. 仕事の進捗状況を確認もしくは報告させ、不明点等を確認し、適宜指示する</p> <p>また、指示を出す際には、部下の仕事の成熟度に合わせて指示の出し方を変える事が有効です。</p> <p>①未成熟な部下に対して</p> <p>新人や他業種からの転職者など、仕事に対する成熟度が低い部下に対しては、仕事の進め方についての方法論や手順を具体的に指示します。</p> <p>②やや未成熟な部下に対して</p> <p>意欲も高まり、ある程度仕事に慣れてきた部下に対しては、指示を与えながらも、指示に従う事への納得感が得られるように、会社や職場が目指すビジョンや、部下の仕事の重要性などを質疑応答をしながら説明します。</p>	
0020	【例】労働時間短縮に向けた会社の取り組み	<p>1. 労働時間短縮のメリット</p> <p>主なメリットは以下のとおりです。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・育児や介護、趣味などに時間を使うことが出来る（ワークライフバランスの実現に繋がる）</li> <li>・従業員の定着率がアップする</li> <li>・企業のイメージアップに繋がる</li> </ul> <p>2. 取り組み例</p> <p>（1）経営トップからのメッセージ発信</p> <p>影響力の大きい経営トップから、労働時間短縮に向けたメッセージを発信し、従業員の労働時間短縮（残業削減）意識を醸成します。メッセージを発信する際は、「目的」「目標（値）」を明確にする事が重要であり、目的には、残業代削減ではなく従業員を組織における「貴重な資産」であるとの主旨が盛り込まれている事が肝要です。</p> <p>（2）ノー残業デーの推進</p> <p>毎週水曜日は残業なしとするなど、特定の日を残業禁止とします。</p> <p>（3）所定労働時間の短縮</p> <p>退社時間を早めるなど、退社時間や出勤時間を調整します。</p> <p>（4）退館時刻の設定</p> <p>22時になったら電気を強制的に消すなど、所定の時間になったら退社せざるを得ないようにします。</p> <p>（5）ICTの活用</p> <p>社内外での作業がある場合、タブレットPC等の導入で、場所を問わず即座に内容の確認や他者とのコミュニケーションを取れるようにし、業務を効率よく進めます。</p> <p>但し、これまでと同じ業務のやり方のままで労働時間だけを短縮しては、当然ながら従業員の負担増や不平不満の原因になってしまうため、仕事そのものの改善・見直しや、短時間で業務をこなせる能力（一般従業員）または労働時間短縮に向けたマネジメント（管理職）を評価の対象とするといった評価制度の見直し等も必要です。</p>	
0021	キャリアプランの作成	<p>キャリアプランとは、従業員が理想とする将来の自分を実現するためにどのような仕事や働き方が相応しいかを考え、長期的な目標と目標達成のためのステップ（キャリアパス）を設定し、より意欲的に働いてもらうための計画です。一般的には、事前に従業員に自身が考えるキャリアプランを作成してもらい、後日、経営者や人事部門または上司との面談を実施します。面談では、従業員の思い・考えを確認するとともに、会社の方向性や従業員への期待事項、可能なキャリアパスなどを伝え、会社と従業員の間での合意したキャリアプランを作成します。また、面談時には、従業員の健康状態、心配事、家庭の事情なども確認し、仕事以外の事項も勘案します。</p> <p>&lt;キャリアプランの明示事項&gt;（末尾のカッコ内は明示主体）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ○年後の会社の経営ビジョン・計画（会社）</li> <li>2. 現在の自分（従業員） <ul style="list-style-type: none"> <li>・性格上の長所や短所</li> <li>・得意な仕事や苦手な仕事</li> <li>・仕事でやりがいを感じる事</li> <li>・ポジション（等級）や職務</li> <li>・主な獲得スキルや知識</li> </ul> </li> </ol>	

		<p>3. 自分が考えるキャリアプラン（従業員）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・〇年後の「ポジション（等級）・職務」「主な獲得スキル、知識」「目標達成ための具体的な行動」を1年後、3年後のように段階的に設定</li> <li>・未来の夢（仕事面・プライベート面）</li> </ul> <p>4. 合意したキャリアプラン（会社）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・〇年後の「ポジション（等級）・職務」「主な獲得スキル、知識」「目標達成ための具体的な行動」を1年後、3年後のように段階的に設定</li> </ul> <p>なお、プラン作成時には、ジョブローテーションやOJTなどの他の人材育成施策と関連付けて検討することが望まれます。</p>	
0022	【参考】ハラスメント防止策の構築	<p>セクハラやパワハラといったハラスメントは、職場の秩序を乱し業務に支障をきたす他、職場の雰囲気悪化させ、組織全体の活力を低下させるリスクがあります。そうした事態を招かないためにも、厚生労働省の対策マニュアルを参考にしながら、ハラスメント対策を講じる事は非常に重要です。以下は、厚生労働省の対策マニュアルの記載内容の一部です。（※編集あり）</p> <p>1. セクハラに関して</p> <p>事業主が雇用管理上講ずべき措置として、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>（1）事業主の方針の明確化及びその周知・啓発</li> <li>（2）相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備</li> <li>（3）職場におけるハラスメントへの事後の迅速かつ適切な対応</li> <li>（4）上記（1）～（3）までの措置と併せて講ずべき措置 <ul style="list-style-type: none"> <li>・相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ周知すること</li> <li>・相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること</li> </ul> </li> </ul> <p>2. パワハラに関して</p> <p>基本的枠組みの構築手順として、</p> <p>＜予防するために＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>（1）組織のトップが、職場のパワーハラスメントは職場からなくすべきである事を明確に示す</li> <li>（2）就業規則に関係規定を設ける、労使協定を締結する</li> <li>（3）従業員アンケートを実施し、実態を把握する</li> <li>（4）教育研修を実施する</li> <li>（5）組織の方針や取組みについて周知・啓発を実施する</li> </ul> <p>＜解決のために＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>（6）相談や解決の場を設置する（企業内外の相談窓口や職場の対応責任者の設置、外部専門家と連携）</li> <li>（7）行為者に対する再発防止研修等を行う</li> </ul>	<p>厚生労働省 ハラスメント全般 <a href="https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html">https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html</a> パワハラ <a href="https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/pwhr2019_manual.pdf">https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/pdf/pwhr2019_manual.pdf</a> <a href="https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000126546.html">https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000126546.html</a> セクハラ <a href="https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/00.pdf">https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/00.pdf</a> <a href="https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000181888.pdf">https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/0000181888.pdf</a></p>
0023	管理職研修の実施	<p>役員と部下双方からその働きを期待される管理職は、会社の業績向上や目標達成に大きな影響を与えます。管理職の主な役割には、以下のようなものがあり、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①ビジョンの構築 <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期、短期の双方の視点から課題と実現のシナリオを描く</li> </ul> </li> <li>②業務目標の達成 <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の業務目標を設定し、達成するためのリーダーシップを発揮する</li> </ul> </li> <li>③問題解決・業務改善 <ul style="list-style-type: none"> <li>・発生した問題を解決・防止、潜在的な問題を発見し、仕事の改善に繋げる</li> </ul> </li> <li>④人材育成 <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場目標を達成するために、部下の能力を開発し、意欲を向上させる</li> </ul> </li> <li>⑤職場の活性化 <ul style="list-style-type: none"> <li>・生き生きとした職場風土を作り、組織としての生産性を向上させる</li> </ul> </li> <li>⑥コミュニケーション <ul style="list-style-type: none"> <li>・部下からの報告・連絡・相談を受け止め、情報共有や前向きな議論の中心になる</li> </ul> </li> </ul>	

		<p>こうした役割を果たすために必要な技術やスキルの習得を目的として、管理職研修を実施します。</p> <p>研修方法には、外部の専門機関に委託する方法と、自社でオリジナルのカリキュラムを組んで実施する方法の2種類がありますが、どちらの方法を選択するは会社の方針次第になります。</p> <p>＜外部機関に委託する場合＞</p> <p>メリット：容易に導入出来る</p> <p>デメリット：自社に合わせたきめ細かいカスタマイズが難しい</p> <p>＜自社で研修を実施する場合＞</p> <p>メリット：オリジナルの研修を作り上げられる</p> <p>デメリット：カリキュラム作成や継続的運用にコストが掛かる</p>	
0024	ジョブローテーションの実施	<p>ジョブローテーションとは、従業員の意向と人材を最大限に活かす会社の意向を踏まえた人材育成計画に基づいて、定期的に職場の異動や職務の変更を行う制度です。ジョブローテーションの主な目的として、以下が挙げられます。</p> <p>＜ジョブローテーションの主な目的＞</p> <p>①従業員の能力開発</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>異なる部署や職務の経験を通じて、様々な仕事に関する知識を習得し業務の視野を広げ、考え方や発想の種類・質の強化を図る。</li> </ul> <p>②幹部候補生の養成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>会社全体を理解し、会社を運営していく立場としての視点や考え方を身に付ける。</li> </ul> <p>③他部署とのネットワーク構築</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>他部署との連携の円滑化を図るために、異動先部署の人材との人脈を形成し良好なネットワークを構築する。</li> </ul>	
		<p>④適切な人材配置の判断</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人事担当者が適材適所に人材を配置するための判断材料とする。</li> <li>従業員自身が仕事への興味や適性を知る。</li> </ul> <p>⑤仕事のマンネリ化の回避</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>何年も同じ部署、同じメンバー、同じ仕事をしている従業員のマンネリ感や退屈さの解消を図る。</li> </ul> <p>ジョブローテーションの期間は、従業員の適材適所の判断、人材交流、業務未経験の新人育成等の場合は、3～6か月程度の比較的短期間に設定し、将来的に経営などに関わる候補者の場合は、1～3年程度で設定するなど、その目的に応じて期間設定します。なお、ジョブローテーションはその目的に応じて、キャリア開発の一環としてキャリアプランに組み込まれる事が望ましく、また、異動先では、OJTを通じて当該部署の中で業務を学ぶのが一般的です。</p>	
0025	仕事の権限移譲	<p>自分の考えで仕事を進めることが出来なかったり、上司に都度確認が必要な仕事をしている場合、従業員のモチベーションは上がりません。上司が目的と目標を明確に示した上で、自律的に仕事を進められるように部下に一定の責任と裁量権を与える事で、従業員のモチベーションを高めます。</p> <p>＜上司が効果的に仕事を任せるためのポイント＞</p> <p>部下に仕事をどこまで任せるべきかは、</p> <p>①従業員個人の力量</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>仕事に対する遂行能力（過去の実績、現状の仕事ぶり、本人の性格や志向等）</li> <li>仕事に対する意欲</li> </ul> <p>②仕事の性質</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>仕事の緊急度</li> <li>仕事の重要度</li> </ul> <p>を勘案して、部下の裁量範囲を決めます。</p>	
		<p>例えば、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>仕事を遂行するための能力も高くかつ、意欲も高ければ裁量範囲を大きくする</li> <li>能力と意欲のどちらかが不十分であれば、指導や動機付けをし裁量範囲を小さくする</li> <li>緊急度、重要度ともに高い仕事であれば、細かな指導や確認を行い裁量範囲を小さくする</li> <li>緊急度、重要度ともに低い仕事であれば、育成目的で裁量範囲を大きくする</li> <li>緊急度、重要度ともに高い仕事でも、それに対応する能力と意欲を備えた部下ならば、裁量範囲を大きくする</li> </ul> <p>等です。また、部下に多くの仕事を任せることが出来れば、上司は、部署の計画・指揮・調整・統制といった本来担うべきマネジメント業務に時間を充てることが出来るようになります。</p>	

0026	意見を聞く仕組みの整備	<p>上司や先輩から「気になることがあったら何でも言いなさい」と言われても、後々の社内での立場や他の影響を考えると、気軽には言い出せない場合があります。その事が不満やストレスの原因となり、その結果、業務遂行に支障をきたしてしまう恐れがあることから、意見交換や相談をしやすい風通しのよい職場にする為に、組織としての対策を検討します。</p> <p>＜対策例＞</p> <p>1. ご意見BOXの設置</p> <p>ちょっとした気になることや意見などを匿名で発言出来る「ご意見BOXの設置」を設置し、経営者や上司が、従業員からのどんな意見に対しても必ず返事をするようにします。</p> <p>2. 外部相談窓口の設置</p> <p>社内の人間には話しにくいこともあるため、外部の窓口を設置することで、相談しやすい環境を整えます。</p> <p>＜外部相談窓口のメリット＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利害関係がないため、職場の中で人間関係を気にせず相談出来る</li> <li>・社内で相談するよりも機密やプライバシー保護が担保される</li> <li>・セクシャルハラスメントやパワーハラスメントなどを牽制することが出来る</li> <li>・コンプライアンスの評価が上がる</li> </ul> <p>3. メンター制度の活用</p> <p>メンター制度とは、所属する上司とは別に、年齢の近い年上の先輩従業員や社歴が近い先輩従業員（メンター）が新入従業員や若手従業員（メンティ）をサポートする制度です。同制度によって、若手従業員などの心理的負担の軽減やメンタルケアを図ります。</p>	
0027	改善提案制度の導入	<p>改善提案制度とは、従業員から会社の業績向上や業務改善などに向けた提案を広く募集する制度です。</p> <p>同制度には主に以下の役割があり、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①直接的役割（作業方法の改善、技術改善・開発、働きやすい環境作り、原価低減・経費節減等）</li> <li>②教育的役割（考える習慣作り、問題意識の向上、仕事の主体性向上、コスト意識の向上等）</li> <li>③人間関係的役割（上司と部下の対話促進、職場の協力関係の向上等）</li> <li>④経営参画的役割</li> </ul> <p>各々に対し、「利益創出」「能力向上・モチベーション向上」「コミュニケーション活性化」といった効果が期待されます。また、採用・不採用、良し悪しなどのフィードバックや報奨金の授与などで提出件数の増加を図ります。</p> <p>＜運用上のポイント＞</p> <p>①提案内容の規定</p> <p>【例】コスト削減に関する内容、新サービスに繋がる内容、業務改善に関する内容 等</p> <p>②記載内容の規定</p> <p>【例】「現状の問題点」「具体的な改善内容」「改善に要する費用・時間」「期待できる効果（出来るだけ定量的に）」「評価・コメント」欄 等</p> <p>③評価基準の規定</p> <p>【例】「経営目標達成に対しどの程度価値があるか」「現状の問題点をどの程度把握しているのか」「問題解決に向けての提案か」「実行可能であるか」等</p> <p>④表彰区分の規定</p> <p>【例】特等：10,000円または相当物、1等：5,000円または相当物、2等：1,000円または相当物、3等：5,000円または相当物、提案賞：50円または相当物 等</p>	

0028	Off-JTの実施	<p>Off-JTとは、日常の仕事から離れ集合教育等のスタイルで教育していく方法です。OJTだけでは身に付けられない知識を重点的に習得させることを目的とし、必要な知識を体系的に学ぶことが出来ます。また、教育研修という形で行われることが多いため、指導者の能力、技能、教え方等の教える側のバラツキが排除され、OJTと比して育成対象者の成長度合いのバラツキが少なくなります。</p> <p>代表例としては、昇進・昇格や年齢の節目に実施される階層別研修、職能毎に必要な専門知識を学ぶ職能別研修、論理的思考やコミュニケーション、マネジメント手法等を学ぶ課題別研修があります。育成方法は、従来のような企業主導型以外にも、個人の意思を反映した自己選択方式や、企業内に整備されたイントラネット（企業内に限定されたコンピュータネットワーク環境）を利用して、従業員にある程度の選択可能性を持たせるeラーニング方式など、様々な方法があります。</p> <p>OJTよりOff-JTのほうが育成効果が上がるケースとしては、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社では全く経験のない業務を学ぼうとする場合</li> <li>・新商品に活かすために最先端の技術を学ぶ場合</li> <li>・職場で業務指導が出来るものであっても、指導者のレベルにバラツキが大きくレベルの均質化に時間を要する場合</li> </ul> <p>等が挙げられます。</p> <p>なお、Off-JTで学んだ事を最終的には実際の業務に落とし込まなければ意味をなさないため、業務遂行レベルを上げる事を想定した上でOff-JTのテーマを選定する必要があります。</p>	
0029	行動指針の周知徹底	<p>行動指針とは、会社としての「価値観」「考え方」を示した経営理念を実現するために、従業員が仕事上で考えるべき事やとるべき行動を示した基本方針です。行動指針が従業員が仕事をする上での「判断の拠り所」となり、間違った方向に進む事を防止するとともに、会社としての統一のとれた行動を促す役割を果たします。行動指針として示す主な事項である、</p> <p>「顧客」「商品」「従業員」「地域・経済・社会」「環境保全」「法令遵守」</p> <p>等に対し、それらを実現するために、従業員がとるべき行動や考え方を明示します。</p> <p>＜行動指針の浸透に向けた対策例＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内掲示や従業員への配布</li> <li>・身近な存在である上司による日常業務の中での行動指針に基づいた教育・指導・助言</li> <li>・行動に関する理念・指針教育の繰り返し実施</li> <li>・行動指針の実践度合を人事評価項目に組み入れ（情意項目） 等</li> </ul>	
0030	社内表彰制度の導入	<p>社内表彰制度とは、給与や賞与とは別に従業員の貢献度に報いモチベーションを上げる一定の効果を発揮する仕組みです。ここでいう表彰制度は、「永年勤続」や「定年退職」を表彰するものではなく、従業員のモチベーション向上を目的とした制度を指します。表彰という形で公式に認める事で、自分の能力に自信を持たせます。ただし、表彰と言えど評価である事には相違ない為、人事評価と同様に「透明性・公平性・納得性」はとても大切です。また、表彰の対象者は、</p> <p>①高い業績を上げた個人・チーム・職場</p> <p>②目立たなくてもコツコツ努力を続ける人、縁の下での力持ちとして組織を支えてきた個人・チーム</p> <p>③日常における良い仕事、ちょっとした気配りにより、職場の人間関係や雰囲気をよくする個人・チーム・職場</p> <p>④成果の良し悪しに関わらず何かにチャレンジした個人・チーム・職場</p> <p>等、様々なタイプが存在します。</p> <p>したがって、受賞の機会が全員に等しく開かれるとともに、審査基準を明確にする事が肝要です。一貫した基準や公平な受賞機会があれば、「これぐらい頑張れば評価される」「自分にも評価されるチャンスはある」と思えるようになり、業務に対して真剣に考えるようになる事が期待されます。</p> <p>なお、上記①などは、人事評価制度と連動させるかどうか併せて検討したりします。</p>	



0031	経営計画の従業員との共有	<p>従業員にとって、会社は人生の中で多くの時間を費やす場所です。自身の人生・生活に大きく関係する会社の経営をより身近に感じてもらい、モチベーションを高めて仕事のパフォーマンスを向上し、また、安心感を抱いてもらう事を目的として、経営ビジョン、経営計画さらには実現プロセスを従業員と共有します。</p> <p>&lt;経営計画書の主な内容&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営理念・経営ビジョン</li> <li>・会社全体の前期総括（前期総括前期計画と実績の対比及び振り返り）</li> <li>・各部門の前期総括</li> <li>・自社の現状および自社を取り巻く外部環境</li> <li>・中期経営計画</li> <li>・今期事業計画</li> <li>・今期行動計画</li> <li>・各部門の行動計画</li> </ul> <p>経営計画の共有手段として発表会を実施する場合には、一般従業員との距離が近い部門リーダーや従業員代表による決意表明、仕事での良い成功事例をあげた従業員のスピーチ等、従業員が共感を抱き、仕事へのモチベーションに繋がる工夫も検討します。また、発表会後に、アンケートを実施する事で、「計画が理解できたか」「どのように感じたか」など、共感・浸透度を測定する事も有効です。</p>	
0032	【参考】人事評価の原則	<p>人事評価制度における重要な要素には、一般に「透明性」「公平性」「納得性」があります。</p> <p>「透明性」とは、評価基準や評価方法を被評価者に対してオープンにする事を指します。「公平性」とは、特定の被評価者を有利または不利に扱うことなく、評価が公平・公正に行われる事を指します。「納得性」とは、評価結果や処遇に対する従業員の納得を確保する事を指します。</p> <p>信頼性の高い人事評価を継続的に運用する上で最も重要なことは、評価に対する「納得性」を高めることであり、「納得性」を高めるためにも、人事評価制度に「透明性」「公平性」を確保する事が必要となります。しかし、制度上で「透明性」「公平性」を確保出来たからといって、従業員の「納得性」を得られるとは必ずしも言い切れないため、従業員の「納得性」を高めるための対策を講じる事が非常に重要になります。また、人事評価に不満を抱く要因として、</p> <p>①透明性の問題    ②公平性の問題    ③納得性の問題    ④評価制度そのものの問題</p> <p>が考えられ、どこに問題があるのかを特定し、改善し、信頼性の高い人事評価制度としていく事が求められます。</p>	
0033	個人知の組織知化	<p>組織内に存在する知識・ノウハウは、「自分に必要な分さえあればいい、自分だけ知識量が増えればよい」ではなく、全員の知的生産性向上に活用されなければなりません。そのために、有益な情報を共有し組織全体で活用する仕組みの構築が必要となります。従業員たちが業務を行う中で得た知識・ノウハウを組織全体で共有し活かす手法の一つに「ナレッジマネジメント」があります。</p> <p>ここでいうナレッジとは「価値ある情報」を指し、ナレッジには、主に個人の頭の中にあって言語化されていない「暗黙知」と、マニュアル等の誰が見ても理解・利用できるように言語化された「形式知」があります。ナレッジマネジメントは、暗黙知を形式化・知識の見える化し（表出化）形式知化する、つまり暗黙知を形式知化する事で、優秀な従業員個人が有する有益な知識やノウハウを組織内の誰もが活用出来るようにする仕組みです。なお、ナレッジマネジメントを機能させるためには、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・知識共有に価値を置き、貢献した人材に対して評価するといった情報共有を促進する仕組み構築</li> <li>・従業員が容易に情報を入手出来るようなコンピュータネットワークやデータベースなどの情報インフラの整備・構築</li> <li>・会社や組織にとって「価値ある情報」どうかの判断基準の明確化</li> </ul> <p>等にも留意します。</p>	

0034	【参考】ナレッジマネジメントの 基礎的理論「SECIモデル」	<p>SECIモデルとは、ナレッジマネジメントの基礎的な理論であり、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「個人が持つ暗黙知の共同化（Socialization）」</li> <li>・「表出化（Externalization）」</li> <li>・「連結化（Combination）」</li> <li>・「内面化（Internalization）」</li> </ul> <p>という4つの変換プロセスを経る事で、組織の共有知識（形式知）を形成しそれらをスパイラルアップさせる事で組織の知識を最大限に高める」というモデルです。</p> <p>＜SECIモデルにおける4つの知識変換プロセス＞</p> <p>①共同化（Socialization）暗黙知から暗黙知へ 個人の暗黙知を共通体験を通じて互いに共感し合う</p> <p>②表出化（Externalization）暗黙知から形式知へ 共通の暗黙知を紙、音声、動画、ITツールを使ってを形式知化する</p> <p>③連結化（Combination）形式知から形式知へ 既存の形式知同士を組み合わせる新たな形式知を創造する</p> <p>④内面化（Internalization）形式知から暗黙知へ 形式知の活用を通じて自らの知識・ノウハウとして体得する</p> <p>この4つの知識変換プロセスを繰り返し実行し、情報精度を高めていきます。</p>	
0035	社内公募制度の導入	<p>社内公募制度とは、上層部や人事部からの指示で人事異動を行うのではなく、企業や会社が必要とするポストや職種などの条件を従業員にあらかじめ公開し、希望者を公募し、応募者の面接などにより人員配置が決定される制度です。その際、現在所属している直属の上司に承認をもらう必要がないというのが一般的で、主に新規プロジェクトや事業を立ち上げる時などに活用されます。</p> <p>同制度を導入する事で、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の希望する部署や業務に就ける事でモチベーションが向上</li> <li>・転職などによる有能な従業員の流出を防止</li> <li>・社内の人材を即戦力とする事によるコスト抑止</li> </ul> <p>等の効果が期待出来ます。</p> <p>ただし、以下の点にも留意が必要です。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当該部署、プロジェクト、事業の人材ニーズの把握</li> <li>・社内人材に関する情報収集</li> <li>・適正人材の見極め</li> <li>・落選者への配慮（アフターケア）</li> <li>・人材が抜かれる部署の拒否権の程度 等</li> </ul>	
0036	IT投資の検討	<p>IT投資の目的には、コストダウン、売上拡大、情報セキュリティ強化、情報インフラ整備（社内の情報活用効率向上、従業員のスキル向上、意思決定の迅速化目的）等がありますが、あくまで会社の経営課題解決に向けた手段であり、経営ビジョンや経営戦略に沿ったものでなければなりません。</p> <p>従って、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①投資目的の明確化</li> <li>②投資対効果</li> <li>③優先順位づけ</li> </ol> <p>について、十分に検討する必要があります。</p> <p>また、IT化を推進する場合、従業員の協力を得るためにも、経営トップ自らが率先して進めていくリーダーシップが重要であり、更には、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の中にIT活用のリーダーの育成</li> <li>・IT投資効果を測定するための管理指標と目標値の設定</li> <li>・目標値達成に向けた各種改善活動</li> <li>・外部専門家の積極的活用</li> </ul> <p>等についても併せて検討します。</p>	

0037	フィードバック面談の実施	<p>フィードバック面談とは、評価結果のみを伝える面談ではなく、評価結果の理由を伝え、部下の不満・疑問を解消するなどして、納得性を高めるとともに、評価結果に基づいて次の改善目標や課題を明確にするなど、部下の成長を支援する事を目的とした面談です。フィードバック面談では、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・評価結果の理由（昇給・昇進・昇格等の処遇の根拠が各種基準に基づいた評価結果である事の説明も含む）</li> <li>・人事評価の目的</li> <li>・評価結果に対する疑問点の解消</li> <li>・良かった点、改善してもらいたい点、気になった点の伝達</li> <li>・部下の仕事の重要性</li> <li>・部下からの要望</li> <li>・評価結果に基づいた次の改善目標や課題の設定</li> </ul> <p>等について話し合い、納得性の向上や成長支援をしていきますが、話し合いを通じて、上司と部下の相互信頼を深めていく事も重要です。なお、目標管理の期末面談としてフィードバック面談を実施する場合もあります。</p>	
0038	5Sの実施	<p>5S活動とは「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「躰」を通じて、必要なものを必要な時に必要とする人が必要なだけ使う、ムリ・ムラ・ムダのない職場環境をつくる活動であり、管理・改善の基盤となるものです。</p> <p>＜5Sを構成する各活動＞</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 整理：要るものと要らないものを区別して不要物を処分し、有用物をまとめる事で、物品、時間、スペースのムダを減らす。</li> <li>2. 整頓：何が、何処に、いくつあるか、現物と情報を一致させ、物品の過不足や探す手間などの時間節約を図る。</li> <li>3. 清掃：身の回りの物や職場のものをきれいにし、いつでも使えるようにすると共に、状態・状況の変化を見つけやすくする。</li> <li>4. 清潔：整理・整頓・清掃を常に維持する事で、故障・異常・安全衛生異常などに気付く土壌を作る。</li> <li>5. 躰：職場のルールや規律を守る事により、自主性を高め、定着を図る。</li> </ol> <p>＜5Sの主な狙い＞</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 快適な職場をつくる 不要なものがなく、汚れないきれいな職場はとても快適です。物理的にも精神的にもとても風通しが良い職場になります。</li> <li>2. お客様の満足を得る 5Sが確立されている現場からは、品質のよい製品が顧客の納期どおりに確実に出荷されます。また見学、監査にきた顧客も現場を見て安心して信頼します。</li> <li>3. 仕事の効率化をはかる 整頓がきちんとできていますとモノを探す事がほとんどなくなります。職場も整然とし、不要なものが無いので作業の効率も向上します。</li> <li>4. 見える化を促進する 不要なものがなくなると保管スペースが減り、現場をひと目で見通せるようになり異常を素早く発見できます。</li> </ol>	
0039	ラインケア（メンタルヘルス対策）	<p>メンタル不調になると、遅刻や無断欠勤をする、仕事の能率が下がる、ミスが増えたり、服装がだらしなくなったりするなど、勤怠や業務、行動面でそれまでとは違う様子が出てくるため対策が必要です。ラインケアとは、職場のメンタルヘルス対策において、事業管理者が、部下の心の健康をケアしたり、職場環境を改善していく取り組みの事です。</p> <p>メンタルヘルス対策には三つの予防があり、それぞれに実施のタイミングや効果、性質が違います。</p> <p>＜3つ予防策の概要＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一次予防：メンタル不調の原因やリスク要因を除去することで、健康障害が起こらない環境を整えるといった根本的な予防対策です。例えば、メンター制度等を通じてメンタル不調を防ぐのが一次予防です。</li> <li>・二次予防：メンタルヘルス不調の早期発見・早期対応を促して重症化を防ぐための処理や指導が目的です。産業医との面談、医療機関への受信といったものが二次予防です。</li> <li>・三次予防：従業員にメンタル不調が発生した後に、悪化の予防や再発の防止を目的としています。休職に入ってから、復職後に問題が発生していないかのフォローアップまで、一連の流れの中で適切な復職支援を行います。</li> </ul>	

0040	職務の重要性の伝達	<p>仕事は何か1つ欠けるだけで大問題になります。しかし、その中には誰にでもできる単純作業もあります。そこで「こんな仕事は誰でもできる」と認識してしまうとモチベーションが下がってしまいます。そうさせないために、自身の仕事が、組織の他の人々の仕事やエンドユーザーに影響を及ぼす重要な仕事である事を認識させる事でモチベーションが高めます。</p> <p>&lt;自己重要感を高めるためのポイント&gt;</p> <p>以下は、相手への敬意を持つことを大前提としています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・相手の話を聞く <ul style="list-style-type: none"> <li>人間は基本的に自分のことに一番興味があると考え、まずは相手の話をよく聞き、特に相手の得意なことや興味関心があることに関しての話を聞きます。</li> </ul> </li> <li>・相手を肯定する <ul style="list-style-type: none"> <li>相手が頑張っている事や相手が力を入れて事をしっかり肯定し、共感します。</li> </ul> </li> <li>・相手の仕事の重要性を伝達 <ul style="list-style-type: none"> <li>肯定・共感した上で、その仕事の他の仕事のへの影響を伝え、自身の仕事の重要性を認識させます。</li> </ul> </li> </ul>	
0041	職場目標と計画の職場内全従業員との共有 職場目標と全員参加型の計画共有 (職場目標と個人レベルまで細分化した計画の共有)	<p>会社には全体的目標や計画があり、それらは部や課といった各職場の活動レベルに展開されます。これは、各職場での日々の活動成果が会社全体の目標達成を左右する事を意味し、全社目標達成のためには、職場目標の浸透と職場での精度の高い計画策定が重要になります。</p> <p>以下に、職場内の全従業員に周知すべき主な事項を示します。</p> <p>&lt;主な周知事項&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「具体的」で「現実的」で「測定可能」な職場目標</li> <li>2. 会社目標と職目標場の関係性</li> <li>3. 職場目標達成に向けた重点課題</li> <li>4. 重点課題毎の具体的取組み内容、実施主体、期限等の大枠の示した行動計画</li> <li>5. 行動計画の実行を確保するための、日々、毎週、毎月、四半期、1年毎にチェックする項目、主管職場、進捗確認手段</li> </ol> <p>なお、策定する行動計画は課、係、更には職場メンバーの仕事レベルまで落とし込み、個人目標と連動させて、全員参加の意識を高める事が大切です。</p>	
0042	自己申告制度の導入	<p>自己申告制度とは、過去の仕事の内容や仕事の適性度合、将来の希望などを従業員自身に申告してもらい、それを考慮して適正な配置とキャリア開発を行う事により、従業員個人の事情・希望と会社の人事政策との調和を図る事を目的とした制度です。また、自己申告された内容は異動とともに、進路選択（管理職か専門職か）や能力開発などの人事管理の資料としても活用されます。</p> <p>この制度の下で従業員は、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①現在の職務が能力・適正・希望に沿っているか</li> <li>②希望する職務や部署は何か、希望時期は何時頃か、その理由は何か</li> <li>③健康状態や家庭状況</li> </ol> <p>等を、一定の様式に記入し提出（申告）します。</p> <p>運用に際しては、本制度の目的とその対象範囲（仕事の適正、能力開発、人事異動等）や、異動希望が必ずしも叶えられるものではないという事を周知するとともに、希望が叶わなかった従業員へその理由を説明するなど、今後のモチベーション低下や不満に繋がらないようアフターケアに留意します。</p>	
0043	経営方針の周知徹底	<p>経営方針とは、経営理念をどういう方針、方向性で実現していくのか、という会社の基本となる姿勢、考え方を表現したものです。</p> <p>経営方針を作成する際に、具体的な言葉が出てこない場合には、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①顧客に対する姿勢（方向性・考え方）</li> <li>②商品に対する姿勢（方向性・考え方）</li> <li>③従業員に対する姿勢（方向性・考え方）</li> <li>④地域・経済・社会に対する姿勢（方向性・考え方）</li> <li>⑤環境保全に対する姿勢（方向性・考え方）</li> <li>⑥法令遵守に対する姿勢（方向性・考え方）</li> </ol> <p>という視点から考えていきます。</p> <p>経営方針作成後には、発表会やミーティング等を通じて周知徹底させます。</p> <p>なお、経営方針を実現するため、行動指針を作成することを推奨します。</p>	

0044	指示命令系統の一元化	<p>複数の上司から違った指示が来た場合、部下は、どちらの指示に従うたらいかが混乱してしまいます。</p> <p>これは、部下からすれば命令系統が複数化していることになり、会社や職場の目標達成に向けた活動に集中するには、一人の上司からのみ指示を受け、問題があった時も一人の上司に報告するといった、</p> <p>指揮命令系統の一元化（一本化）が必要になります。</p> <p>指揮命令系統とは、組織のトップから最も下の階層までたどる権限の流れであるとともに、上司と部下のコミュニケーションの流れでもあります。</p> <p>従って、前者については、権限の上限関係が維持されるよう、職位毎に与えられた責任と権限を明文化した職務分掌規程の再定義や周知徹底を行い、後者については、組織図として表れる組織構造が、本来あるべきコミュニケーションの流れである事を理解させます。</p> <p>なお、上司が複数存在する部門横断型組織構造を採用する場合には、事前に指揮命令系統を明確にしておく事が重要です</p>	
0045	被評価者研修の実施	<p>評価者のスキルを向上させ、公平な人事評価をすることは重要ですが、被評価者についても学ぶべきことがあり、被評価者が持つべき考え方・意識を学ぶために被評価者研修を実施します。被評価者が持つべき考え方を学ぶことで、人事評価に受け身なることなく、主体的に自己成長に活かすための意識付けをします。</p> <p>＜被評価者研修での習得内容例＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営理念、会社の将来の方向性の再確認</li> <li>・会社がどんな人材を求めているか</li> <li>・人事評価を行う目的</li> <li>・評価基準の理解</li> <li>・評価結果と自身との関連</li> <li>・自己評価と他者評価のギャップの理由</li> <li>・評価結果の自己成長への繋げ方 等</li> </ul>	
0046	自己啓発支援制度の導入	<p>自己啓発とは、本人の意思によって自分の能力を高めたり、精神的な成長を目指すことを指す言葉であり、そのための訓練等の行為です。よって、自己啓発はあくまでも個人の自主性によるものですが、会社ないし教育部門としては、自己啓発の動機付け、その進め方の教育、さらには資金的・時間的な援助措置など行います。</p> <p>＜金銭的援助例＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・資格取得や通信教育受講料等</li> <li>・専門 図書の購入費</li> <li>・外部の講習会などへの参加費 等</li> </ul> <p>また、人事評価項目や目標管理制度の中に、意図的に自己啓発を組み込む事で、従業員の動機づけを図る事も併せて検討します。</p>	
0047	部下や同僚への称賛・感謝の意の伝達	<p>従業員が良い結果が出した時などに、称賛の言葉や感謝の気持ちを伝えることで、自分が他者に貢献していることを実感でき、「次も頑張ろう」「もっと頑張ろう」という気持ちなり、モチベーションの向上や信頼関係の構築が期待ができます。また、自分の思いを伝えることは、一人ひとりが「自分を変える」ための第一歩となり、その少しずつの積み重ねが会社全体の雰囲気良くしていきます。感謝の意の伝達ツールとして、グッドジョブカード（サンクスカード）を導入する事も有効です。</p> <p>＜グッドジョブカード＞</p> <p>グッドジョブカードとは、相手の良い行動や感謝の気持ちを伝えるカードで、例えば、名刺サイズの紙に「〇〇してくれてありがとう」「手伝ってくれて助かりました」など感謝の言葉を書いて、直接渡したり、掲示板に貼ったり、箱を設置して一度集めてから配布等して運用します。カードの導入により、一人ひとりが相手に関心を持ち、良いところを認めたり、感謝の気持ちを見える化・習慣化させることで、本人のやる気を高め、人間関係を良くし、会社全体の雰囲気を良くなる効果が期待できます。</p>	
0048	職務分掌規程の整備・見直し	<p>職務分掌とは、組織においてそれぞれの職務が果たすべき責任（職責）や職責を果たす上で必要な権限（職権）を明確にするために、職務ごとの役割を整理・配分することです。</p> <p>職務分掌がないまたは不明確な場合、特定の担当者の方に責任が集中してしまったり、権限があいまいで誰が責任者が分からなかったりといった事態が生じる可能性があるため、個別の部門・部署や役職、あるいは特定の担当者について、各々の仕事の内容や権限・責任の範囲などを定義または再定義します。</p> <p>見直しまたは作成する際は、全従業員の理解と協力を得た上で、部門毎に仕事内容を提出してもらい、全ての仕事の種類を把握できたら、権限・責任を割り振ります。</p> <p>また、職位毎に等級を規程している場合は、等級の要件と職務分掌にズレがないか確認する必要があります。</p>	

0049	資格取得支援制度の実施	<p>資格取得支援制度を設置することで、自主的に資格を取得してもらい、モチベーションアップやスキル向上を支援します。会社から推奨する資格がある場合には、取得した場合に人事評価や給与、昇進・昇格に反映させるか検討します。</p> <p>＜制度運用上のポイント＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・対象の資格選定はどうするのか</li> <li>・どこまで業務と関係のある資格を対象とするのか</li> <li>・その判断を行うのは誰なのか</li> <li>・報酬体系はどうするのか（受験費用の負担だけか、祝い金か、手当か）</li> <li>・不合格の時は、どうするのか</li> </ul>	
0050	多能工化の推進	<p>担当業務以外の仕事もこなせるようになる事を多能工化と言います。多能工が増えれば、作業者同士がお互いの仕事を補完できるようになり、仕事量の増減に応じて作業者を配置しやすくなるというメリットがあり、また、特定の従業員が不在の場合にも他の従業員でカバーできるようになります。なお、推進方法の1つとしてジョブローテーションがあり、実施に当たっては、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務マニュアルの作成・整備</li> <li>・業務毎の習得レベルの把握（スキルマップの作成）</li> <li>・育成計画の作成</li> <li>・スキルの習得状況の管理</li> </ul> <p>等が望まれます。</p>	
0051	【参考】多面評価制度	<p>多面評価制度とは、従業員の評価を直属の上司だけでなく、同僚や部下、場合によっては社外の取引先など多方面から行う評価制度です。</p> <p>＜メリット＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・被評価者がそれまで認識していなかった強みや弱みなどへの気づきを得る</li> <li>・直属の上司が日頃見落としがちな点に対して気づきを与える</li> <li>・従業員の育成課題や適材適所を見極める情報源になる</li> </ul> <p>＜デメリット＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・被評価者の働きぶりを十分に把握していない人が評価者になると、評価の精度を低下させる可能性がある</li> <li>・複数の視点での評価結果を集約するのが難しい</li> </ul>	
0052	他社との交流推進	<p>他社と交流を奨励し、知識や能力を習得する機会を与えます。</p> <p>他社交流の主なメリットは、以下のとおりです。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①他社従業員との比較による自身の能力課題への気づき</li> <li>②他社従業員の意見やアドバイスによる今後自身のやるべきことの発見</li> <li>③情報交換・意見交換による問題解決の糸口の発見や新たな発想・思考への気づき</li> </ol> <p>他社従業員との交流で刺激を受けたり学んだりする事で、自社の活動だけでは体験できない世界を知り、そこからイメージを広げ、これまでと違った視点で物事を捉え、考えることができるようになれば、日々の仕事への良い影響が期待出来ます。</p>	
0053	商品・サービスの社会貢献度の認識	<p>自社の商品、製品、サービスに誇りを持つ事は、日々の仕事のモチベーション向上に繋がり、より良い提案や改善活動の源泉にもなり得ます。</p> <p>そこで、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客アンケート等で収集したお客様の感謝の声を共有</li> <li>・コストや品質面などが競合他社と比べて何が競争優位なのかを理解</li> <li>・製品・商品の場合は、その使用場面の見学などを通じて、どのように役立っているかを認識</li> </ul> <p>等する事で、自社製品など社会貢献度や優位性を実感し、自社の製品、商品、サービス誇りを持つ事が期待出来ます。</p>	
0054	目標管理制度の導入	<p>目標管理制度とは、上司が部下に目標を押し付けるのではなく、上司との相談の下で従業員自身が目標を定め、自主性や自己統制に基づいて目標達成に向けた活動をし、その達成度合いを評価するマネジメント手法です。</p> <p>目標管理制度は従業員の業務への自発的な参加と経営への参加意識を高める制度であるため、従業員のモチベーションの向上が促進され、また、個人目標を会社や職場の目標と連動させることによって会社の業績向上を目指します。</p> <p>目標管理の運用は、一般に、期首に会社や職場の目標を連動した個人目標を設定し、四半期毎等の期中に進捗状況の確認ならびに上司からの指導・支援を行い、期末に目標達成度ならびに人事評価を行います。</p>	

0055	【参考】マナー研修の実施	<p>マナーとは、「相手への思いやり」とも言われており、お互いが心地よく働くためにはマナーはとても大切です。そこで、職場での適切な言葉使いなどのマナーを学ぶ機会として、研修を実施します。</p> <p>＜研修例＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・話し方の研修：結論、５Ｗ３Ｈを意識した話し方</li> <li>・敬語の使い方：話す相手・場所にふさわしい敬語の使い方</li> <li>・挨拶仕方：気持ちの良い挨拶の仕方</li> <li>・電話対応：声のトーンや言葉づかい、会社の代表であるという意識</li> <li>・身だしなみ：相手から見て好感の持てる身だしなみ など</li> </ul> <p>なお、研修後にはその効果を確認し、マナー違反を確認したら個別に指導することも重要です。</p>	
0056	職務実行結果の可視化	<p>他者からの評価だけでなく、自分が行った仕事に対しての成果や結果を自身が確認できるか否かもモチベーションを左右します。典型的な例では、営業職は「売れたか」「売れていないか」「どれだけ売れたか」と言った他人からの評価を得ずしても、自身の成果を容易に認知する事ができ、その事で有能感を覚えモチベーション向上に繋がります。このように、仕事に求められる活動の実行度合いや結果を、他人からの評価を得ずしても認知できるようにします。</p> <p>但し、前述の営業職のように自ら成果を認知する事が困難な経理や総務、事務職などの業務・職種の場合は、他者からの評価（賞賛や感謝など）が重要になります。</p>	
0057	職業適性テストの実施	<p>職業適性テストとは、人間性や基本的な考え方、思考力、論理性、数値能力などを測定するテストです。従業員の能力適性を生かせる職種を、あらためて幅広く検討したり、従業員個人が自己の能力特徴を理解したりするのに活用できます。</p> <p>また、テスト結果を基に、従業員の配置の見直しを行ったり、テストの結果が悪かった部分に対して研修を行うなど、従業員教育の資料としても活用したりすることが出来ます。</p> <p>従業員個人の回答を通して数値として集約できるため、他者の主観が入り込むことがなく、客観的に評価できることや、短時間で効率的に個人に関する多くの情報を集約することも利点です。</p>	
0058	職務拡大	<p>職務拡大とは、担当業務の種類を増やしたりする事です。仕事のバリエーションを増やす事で、仕事に対しての飽きが少なくなったり、職務拡大する前の仕事の重要性を実感したり、いろいろな仕事を覚えているとの実感からモチベーション向上に繋がります。</p> <p>例えば、「1つの作業工程を担当していた従業員に、その前後の工程も担当させることなどが該当します。まとまった単位の業務を行う」ことで、従業員が業務の目的や位置づけを認識できるようになり、さらには工程間に存在したムダを発見し改善に導く効果があります。</p> <p>なお、職務の拡大に際しては、「つまらない仕事が増えた」と認識されてしまうような簡単に習得できる職務や、個人の能力を大きく上回り、かえって生産性を低下させてしまう職務への拡大は避け、個人の能力との兼ね合いから、挑戦的ではあるが達成可能な職務に拡大することが望まれます。</p> <p>また、従業員本人の意向や職場の意向を勘案し、誰が適任かを判断して決め、それに連動して全体の仕事の分担を見直した上で、従業員一人ひとりの仕事を決めていく事にも留意します。</p>	
0059	職務充実	<p>職務充実とは、専門的・管理的な仕事を加えたり、判断が必要な要素を加えたり、より自律的に仕事が進められるように権限を委譲したりする事で、担当する仕事の内容を高度化していくことです。</p> <p>例えば、「今まで商品の販売だけを担当させていた従業員に、商品の仕入計画から営業成績の統制までを任せる」、つまり従業員の責任や権限の範囲を拡大する事は職務拡充に相当します。</p> <p>職務充実によって、自律的に仕事を進めることが出来るようになり、従業員のモチベーション向上に繋がるとともに、従業員自身が周囲からの期待や役割を理解し、それに対して能動的に自分の意識や行動を調整できる力を身に付ける第一歩となり得ます。</p> <p>なお、職務充実により新たに仕事を増やす場合には、従業員本人の意向や職場の意向を勘案し、誰が適任かを判断して決め、それに連動して全体の仕事の分担を見直した上で、従業員一人ひとりの仕事を決めていく事に留意します。</p>	
0060	外部相談窓口の設置	<p>会社や職場と利害関係のない外部機関を相談窓口として設置します。社外設置には以下のようなメリットがあります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職場の中で人間関係を気にせず相談が出来る</li> <li>・社内で相談するよりも機密やプライバシー守られる</li> <li>・専門家によるアドバイスが受けられる</li> <li>・セクシャルハラスメントやパワーハラスメントなどを牽制効果となり得る</li> <li>・会社のコンプライアンスの評価が上がる 等</li> </ul>	

0061	成功事例の発表を通じたノウハウ共有	<p>職場ミーティング等で成果の発表を行い、成功事例を共有することで職場としてのノウハウの共有を図ります。</p> <p>発表の際には、以下の点に留意します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・発表者は「成果を上げるために意識したこと」「仕事の進め方」など、職場のノウハウとして有効な内容を盛り込む</li> <li>・質疑応答の時間を設け、当該事例のブラッシュアップを図る</li> <li>・成功事例への承認・称賛や事例共有してくれた事への感謝の意を示す事で、発表者のモチベーション向上を図る</li> </ul> <p>なお、成功事例の発表会等は定期的に実施することが望ましく、また、発表された成功事例をデータ化などし、必要な時に何時でも参照で出来る状態にしておくとともに、有効な施策などは積極的に横展開させていきます。</p>	
0062	【参考】給与体系見直し・代替案検討	<p>給与を改善しても従業員のモチベーションを高めるのにはあまり影響しません。また、給与を上げるための支払い原資の考慮も必要です。そのため、給与の改善以外での対策を検討する余地があります。</p> <p>例えば、社内表彰を実施する、有給休暇を取得してもらう、会社の利益に応じて賞与を決める、などです。支払い原資がある場合には、給与体系の見直しも検討します。</p> <p>また、給与に不満を持つようになると、働く人のモチベーションが低下し、作業効率が悪化したり、離職につながったりし、会社の社会的な評判に悪影響がでる可能性があるため、従業員が納得感を得られるよう、客観的な基準が必要になります。</p> <p>＜給与体系見直しのポイント＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・初任給水準は適切か</li> <li>・賃金水準は地域や業種の相場と比較して適正か</li> <li>・賃金カーブの中だるみなどの問題はないか</li> </ul> <p>（※中だるみとは若年層の昇給水準が低いなどの理由により、30代・40代を中心に賃金の上昇が伸び悩み、水準が相対的に低くなっている状態のことです）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員間の賃金のばらつきに不合理な点はないか</li> <li>・管理職と非管理職の賃金水準の差は適正か</li> </ul>	
0063	【参考】給与体系の種類	<p>1. 職務給</p> <p>企業や組織に必要な職務内容を分析・分類し、各職務の相対的価値を評価、その評価に応じた給与を指します。職務（仕事）を基準に賃金を決定できるため、使用者も評価がしやすく、公正・公平に賃金を決定することが出来ます。職種別に仕事の等級を細かく設定し、賃金の世間相場を職種や地域ごとに比較・参照して賃金を決めます。キャリアや仕事のポジションが変われば、等級・賃金を見直します。</p> <p>2. 職能給</p> <p>従業員の職務遂行能力を基準に賃金を支払う給与体系です。年齢や勤続年数に応じて自動的に職能の等級が上がっていく傾向が強く、従業員は長期間勤続し、50～60代の高給を目指して会社に残り続け、企業側は定着率向上（離職防止）につながることで、従業員側は、実力主義の厳しい競争に巻き込まれず、目の前の業務に安心して取り組めることがメリットです。能力基準で賃金を決めていけば、一時的に仕事が変わったり、業績が上下したりしても安定した賃金処遇が可能になります。</p> <p>3. 成果給</p> <p>目標達成度や業績貢献度などの業績評価を個人ごとに行い、昇給を査定する給与体系です。業績に連動して給料を設定することで、若手の従業員でも成果さえ出していればきちんとした給料を支払うことができモチベーションアップにつながります。また、なぜ給料がその金額なのか、従業員に合理的に説明できるため、従業員の納得も得やすくなります。成果をだすために従業員は自分の専門性を高めようと努力し、努力して成果を出せば働きがいにも繋がります。</p> <p>4. 役割給</p> <p>職務給と職能給を組み合わせた賃金制度です。役職ごとに組織における役割・責務（課長職であれば進捗管理や人材育成など）と業績目標の設定を行い、その役割・責務の遂行度合を業績と行動の両面から評価し、賃金処遇を決めます。</p>	



0064	挑戦を促すための環境整備	<p>チャレンジ精神旺盛な風土や、世の中の変化に対応すべくそのような風土を醸成する必要性がある場合には、</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・挑戦の後押しをするために行動指針の作成・周知</li><li>・会社の求める人材像の見直し・周知</li><li>・人事評価基準の見直し・周知</li></ul> <p>などを実施し、従業員が挑戦しやすい環境を構築します。</p> <p>また、グッドジョブカード（サンクスカード）を導入して、挑戦を称賛する事も有効です。</p> <p>&lt;グッドジョブカード&gt;</p> <p>グッドジョブカードとは、相手の良い行動や感謝の気持ちを伝えるカードで、例えば、名刺サイズの紙に「〇〇してくれてありがとう」「手伝ってくれて助かりました」など感謝の言葉を書いて、直接渡したり、掲示板に貼ったり、箱を設置して一度集めてから配布等して運用します。カードの導入により、一人ひとりが相手に関心を持ち、良いところを認めたり、感謝の気持ちを見える化・習慣化させることで、本人のやる気を高め、人間関係を良くし、会社全体の雰囲気を良くなる効果が期待できます。</p>	
------	--------------	---	--