

産業機器メーカーの㈱荏原製作所(東京都大田区、浅見正男代表執行役社長)では、ライン長を処遇する専用のコースを設け、各ライン長に自身の後継者の育成計画(サクセッションプラン)を策定してもらう仕組みを運用している。独自のコース体系を採用し、組合員層から役職任用に至るまでのプロセスを確立して、総合職系人材のキャリアパスの明確化を試みている。昨年からは策定の対象を統括部長以上から部課長級に拡大した。課題だった「組織の新陳代謝の活性化」をめざす。

月例給＝役割給一本に

同社は、「競争し、挑戦する企業風土」をめざすため、働きがいの追求と働きやすさの追求の2軸を掲げて人事戦略に取り組んでいる。このうち働きがいの追求に関しては、「脱年功と役割・実力主義」を標榜して2017年から順次、人事制度を改定してきた。職能等級から役割等級に変更したうえで、コース制度も再編している。

コース制度に関しては、18年4月に見直した(図表1)。個人として組織目標の達成に貢献する「エキスパートコース(Eコース)」「一般的な総合職に相当」)、組織長の役割を担う者のみを処遇する「マネジメントコース(Mコ

ース)、製造現場でものづくりを支える人材を格付ける「プロダクションコース(Pコース)」の3コースを設けている。新たにライン長限定のコースをつくり、総合職系人材の区分を整理した。

非ライン長を処遇するEコース内については、さらに細かく「Eクラス」、「LEクラス」、「CEクラス」に区分している。LE Eクラス、CE Eクラス以上を基幹職(非組合員層)として扱う。

組合員層であるEクラスは育成期間との位置付け。LE、CE Eクラスについては基幹職とし、Eクラスの上位層に実施する基幹職要件認定試験の合格者を処

荏原製作所

ライン長に後継者育成求める

自らが候補者を選ぶ

対象ポストは部課長級へ拡大

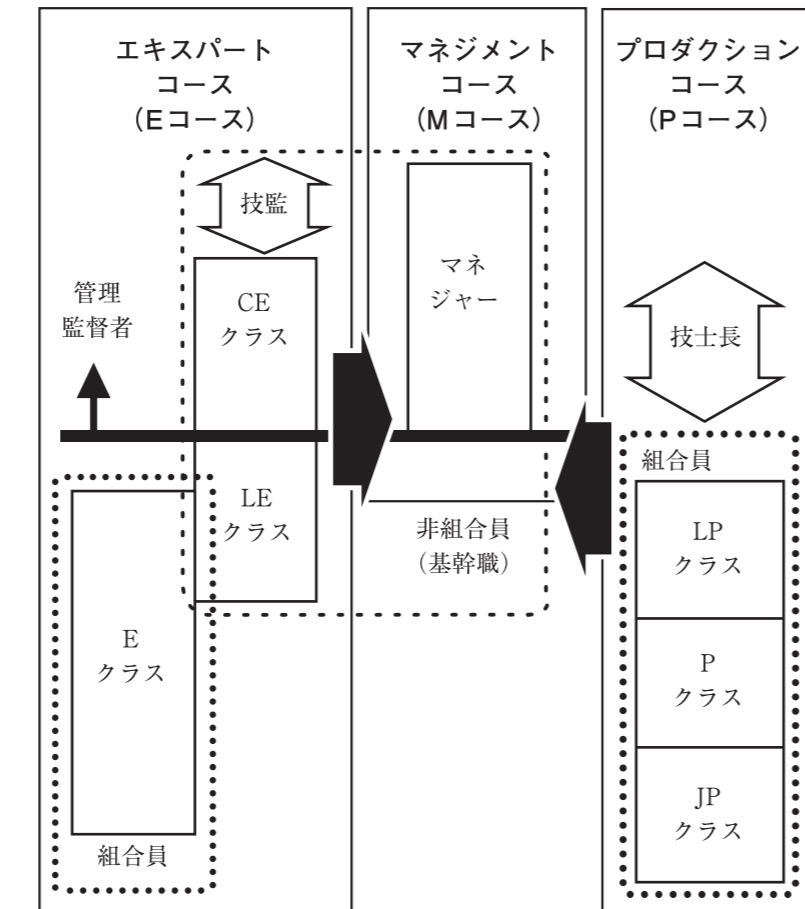
遇している。課長などのマネジャーは、基幹職(非組合員層)のなかから選ぶ任命制を採っている。

ライン長向けのMコースには、合計10階層の等級を用意した。特徴的なのは、定期的に職務調査を実施し、ポストの役割・責任の大きさの判定を行っている点だ。同社の場合、事業領域は多岐に分かれ、ポンプ、コンプレッサなどの風水力事業をはじめ、半導体製造装置を扱う精密・電子事業、ゴミ焼却事業などとなっている。このため、個々のポストについて、期待役割や達成すべき目標などを明確化する目的で、職務記述書(ジョブディスクリプション)に近いペーパーも備えた。

マネジャーには、サクセッションプランの作成および運用を求めている。自身が就いているポジションの後継者を数人選び、育成計画を策定して育ててもらう。人事部は、各マネジャーが適切なサクセッションプランを策定・運用しているかどうか適宜確認し、併せてマネジャー本人がそのポジションに相応しいかもチェックしている。課題である「組織の新陳代謝が活性化していない」の解決をめざす。

図表2は、Eクラス(組合員層)の等級定義の一覧表。E4～9の合計6階層に分かれており、四大卒の新卒人材は入社時にE9に格付けている。E7までは上司の指示の下で業務を遂行するが、E6以上では徐々に自律

図表1 コース体系の詳細



年齢基準からの脱却は、労使双方が苦悶したもの。推測される。役割・職責基準を採用し、月例給を役割給一本にまとめた部分は、海外と伍していくには必要な改定だったといえる。一般論になるが、「年功的制度」悪くはないが、問題の本質は年齢に伴う功がない人材を高く処遇し続ける部分にある。同社の場合、昇格基準だけでなく、降格基準を明確にした点が良い。組合員については、いったん降格しても再び上位等級に見合パフォーマンスを発揮すれば昇格可能とし、リベンジの機会を用意している。

責任感醸成効果あり

本人が後継者選定すれば責任感の醸成に結び付く。

サクセッションプランは、成功している企業には共通点が見られる。後継者を複数人選び、互いに競わせている点だ。ただし、候補者を選ぶ際、年齢や年次を重視して、年功的な運用に陥ってしまっている。タレントマネジメントシステムを活用し、「過去に〇〇という実績を残した」「保有資格として△△を所持している」などの客観的な指標で選ぶ手法がベターといえる。管理職本人が候補者を選定する点は、育成に対する責任感の醸成に結び付く。

寸評

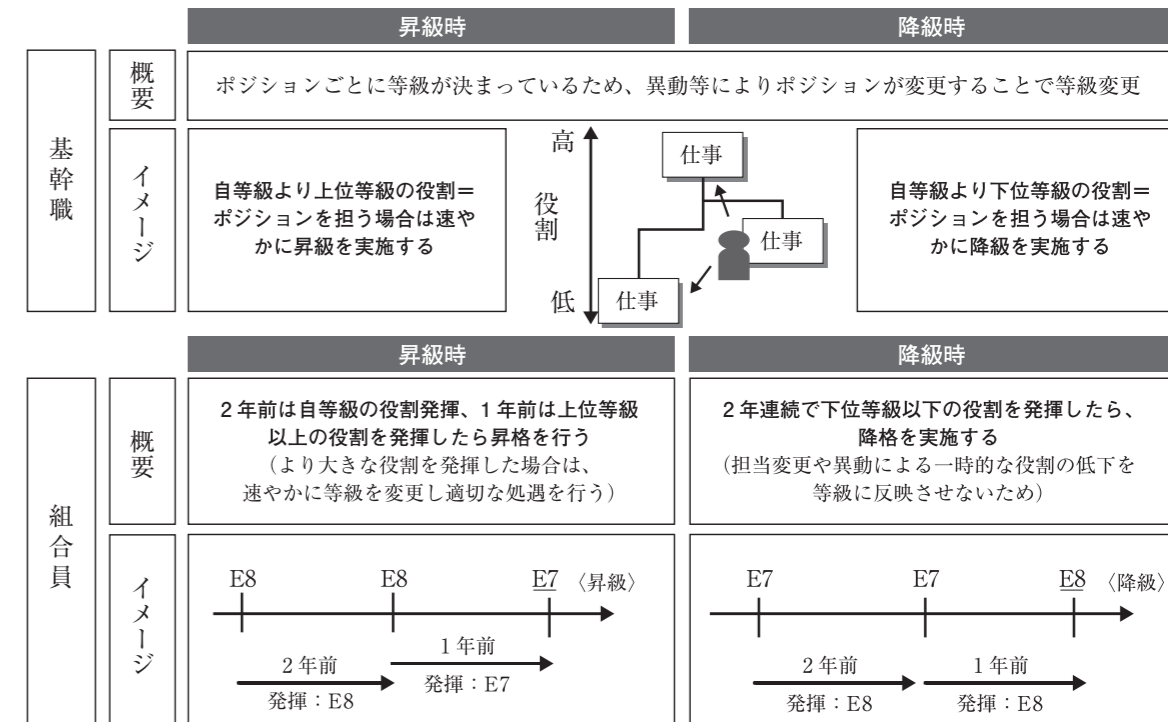
年齢基準からの脱却は、労使双方が苦悶したもの。推測される。役割・職責基準を採用し、月例給を役割給一本にまとめた部分は、海外と伍していくには必要な改定だったといえる。

サクセッションプランは、成功している企業には共通点が見られる。後継者を複数人選び、互いに競わせている点だ。ただし、候補者を選ぶ際、年齢や年次を重視して、年功的な運用に陥ってしまっている。タレントマネジメントシステムを活用し、「過去に〇〇という実績を残した」「保有資格として△△を所持している」などの客観的な指標で選ぶ手法がベターといえる。

図表2 組合員層の等級定義(抜粋)

【E9】	
概要	・上司の指導・監督の下、日常定型的な担当業務を遂行する ・担当業務において、職場内で必要となる協力・報告・連絡・相談を的確に実行する ・担当する日常定型業務遂行に必要な知識を習得するとともに、与えられた日常定型業務を遂行する
【E7】	
概要	・上司の指示の下、具体的な目標を立て、部課内の目標達成にある程度の影響を与える担当業務を遂行する ・上司の指示の下、社内外関係者と融通・妥協を行いながら、意見交換・調整を行う ・担当職務において基礎的な専門性を有し、上司の支援の下、定型・非定型業務とも遂行する
【E5】	
概要	・部門の方針に従い、担当業務の目標を自立的に設定・達成することで、部課内の目標達成に貢献する ・社内外のキーパーソンを特定して協働体制を実現するとともに、時には交渉を通じて利害を調整し、双方が納得する合意点に導く ・担当職務全般における十分な経験に裏打ちされた専門性に加え、関連部署の知識・理解を用い、定型・非定型業務とも自立的に遂行する

図表3 昇降格決定のルール



的な働き方へと移っていく。

役割等級については、組合員層と非組合員層(基幹職)で運用方法を変えている(図表3)。組合員層に関しては、過去1～2年に発揮した役割の大きさに基づいて昇降格を決める。「組合員層の人は育成期間にある」との考え方に基づく運用方法で、配置転換などで一時的にパフォーマンスが落ちたりしても不利益が生じないようにしている。

基幹職の場合は、ポジションごとに等級が決まっているため、昇降格は任用による。個々のポジションについては、経営計画を鑑みながら向こう1～2年に期待する役割の大きさ(＝期待役割)に基づいて格付けを更新している。

旧職能資格制度では、年功序列による昇格管理を採用し、管理職への昇格は最速で36歳とされていた。新制度では各人の昇格スピードに差が付き、実際に20歳代で基幹職に到達するケースも発生し若手の早期抜擢も実現している。

管理職については、組織の大型化・フラット化を志向して、ポスト数の削減を行った。組織運営の効率化をめざして非ライン管理職をなくし、役職は「課長・部長・統括部長」のみとした。

月例給に関しては簡素化を図って役割給一本とした。住宅手当などの属人的手当に関しては、組合員層に限って残している。役割給の賃金表はコースご

とに用意し、E5～6とLE5～6では給与レンジは同じ幅となっている。

全体の役割給の給与レンジをみると、基幹職の上位層は開差型とし、それ以外の階層については重複型で設計した。

MBOなど3評価運用

評価制度は、昇給および昇級に反映する行動評価、賞与へ反映する目標管理制度(MBO)、役割等級評価の3本立てで運用している。それぞれ評価のサイクルは基本的に1年と定める。

行動評価は、「考える力」「行動する力」「熱と誠」の3要素、合計8つの項目に沿って評価を行う(図表4)。各項目には複数の着眼点を示しており、それぞれを踏まえて項目ごとに最高で1.2点(基準を大きく上回る)、最低で0.8点(基準を下回る)の5段階で点数を付ける。

たとえば考える力の「企画立案力」では評価の着眼点に、「業務内容を考えて実施可能な計画を作成している」、「過去の事例などを参考にしながら計画を作成している」、「与えられた仕事に対して、『コスト・納期・品質』を意識して計画を作成している」、「自分なりの工夫を盛り込んだ計画を作成している」の4つを設定している。

MBOに関しては、組織および個人としてのミッションを踏まえながら、具体的な目標を立てていく。その際には、「何を立

「いつまでに」「どこまで(数値/状態)」遂行するか、具体的に示すよう求める。目標は複数設定して良いこととし、計画時に上長と話し合いながら合計が100となるように重み付けを行う。期中の目標追加も認めている。期末は6段階で達成度を評価する。目標の120%以上を達成した場合は最高評価となり、基準に100%達するレベルを標準評価としている。

図表4 行動評価の評価項目と定義

<p>【考える力】</p> <p><課題認識力> 担当業務を取り巻く環境変化や関係者の情報を収集・分析し、業務目標を達成するための課題を認識している</p> <p><企画立案力> 目標達成や役割遂行に向けて、具体的で実効性の高い企画を立案している</p> <p>【行動する力】</p> <p><実行力> 課題解決を達成するための企画の進捗状況を把握し、最後まで粘り強く遂行している</p> <p><判断力> 課題解決の遂行において、様々な事柄を考慮し状況に応じて適切な判断をしている</p> <p><対人能力> 自分の意見をわかりやすく整理したうえ</p>	<p>【熱と誠】</p> <p><積極・挑戦> 現状に満足せず、より高い成果に向けて、新たな仕事や困難な仕事、業務改善にチャレンジしている</p> <p><自己能力向上> 専門知識を深く習得するとともに、担当業務以外においても幅広く知識を習得している</p> <p><勤務態度・コンプライアンス> 組織の一員としての自覚を持ち、関係法令や社内ルールを理解し遵守するとともに、自部門の規律や秩序の維持に努めている</p>
--	---

会社の概要

1912年、畠山一清がのくち式機械事務所を創業、20年に㈱荏原製作所を設立した。事業の軸に送風機や水道に関するポンプの生産を据え、65年には国内で初となるポンプの量産体制を確立した。現在、社内カンパニーは3つに分かれる。ポンプ、コンプレッサ、タービン、冷熱機械、送風機を指す「風水力機械カンパニー」においては、標準ポンプの国内シェア1位、「精密・電子事業カンパニー」は、CMP装置、ドライ真空ポンプが世界シェア2位を誇る。また、「環境事業カンパニー」は都市ごみ焼却プラント、産業廃棄物焼却プラント、水処理プラントを主力としている。グループ会社は国内外合計100社。資本金794億円、連結売上高5237億円、従業員数＝連結1万7480人、単体4047人(2020年12月末現在)。

激変時代の労務トラブルと対応例40

新型コロナの感染拡大で雇用環境が大きく変化したため、それまでは労使間の信頼関係などからトラブルとならなかった事からについても従業員と軋轢が生じ、労務問題が顕在化している状況といえます。本書では、労務トラブル回避のために経営者が最低限知っておくべき法律に関するポイントを理解しやすいようトラブル事例を40個挙げて対応例を紹介しています。自社が抱える労務問題の洗い出し、改善のために経営者の方や人事担当者に是非お読みいただきたい一冊です。

好評発売中！！ 税込価格990円 A5判 モノクロ 142ページ 労務トラブル総合研究会 編

◆掲載内容◆

- 第1章 コロナ禍からコロナ後の労務へ
 - 第1節 コロナ禍で見えてきた課題など
 - 第2節 コロナ後に留意すべき労務のポイント例
- 第2章 労務トラブルと対応の例
 - 第1節 従業員とのトラブル編
 - 1 募集、面接、採用時
 - 2 未払い賃金・名ばかり管理職編
 - 3 ハラスメント編
 - 4 解雇編
 - 5 働き方改革 (同一労働同一賃金編/多様な働き方(テレワーク、副業)編)
 - 6 その他編
 - 第2節 行政機関の調査編
 - 1 労働基準監督署からの行政指導や書類送検 (休暇編/労災事故編/労使協定、その他編)
 - 2 年金事務所の調査

※お申込みは、WEBまたは必要事項(書籍名・冊数・ご住所・御社名・ご担当者・電話番号)をご記入の上、最寄の総支局(16面に掲載)までお願いいたします。
※請求書・振替用紙は同封して発送いたします。
※お客様の個人情報は、弊社の個人情報保護方針(https://www.rodco.jp/privacy/)に基づき厳重に管理いたします。

労働新聞社 https://www.rodco.co.jp/

労働保険の手引 令和3年度版

～わかりやすい年度更新の手続～

～労働保険の手続を実務的に解説～

労働保険に関しては、保険料の申告・納付や保険給付請求など、一定の事務手続が必要で、特に6月には労働保険の年度更新の準備と申告・納付をしなければなりません。本書は、労働保険に関する適用から保険料の申告・納付、保険給付請求の諸手続等を各様式の記入例やイラストも使ってわかりやすく解説しています。

※令和3年の労災保険率が前年から変わらなかったため、当該書籍の労災保険率も令和2年度版から変更ありません。その旨ご注意ください。

好評発売中！！

B5判 372ページ 税込価格1,980円 労働新聞社 編

※お申込みは、WEBまたは必要事項(書籍名・冊数・ご住所・御社名・ご担当者・電話番号)をご記入の上、最寄の総支局(16面に掲載)までお願いいたします。
※請求書・振替用紙は同封して発送いたします。
※お客様の個人情報は、弊社の個人情報保護方針(https://www.rodco.jp/privacy/)に基づき厳重に管理いたします。

労働新聞社 https://www.rodco.co.jp/