

8-0-7 へち, 58

日勤協シリーズ第1号



魅力ある職場づくり事例集

— 勤労青少年のための職場管理・改善事例 —



社団法人 日本勤労青少年団体協議会

58/3





は し が き

本事例集は、労働省婦人少年局（年少労働課）の指導のもとに、雇用促進事業団の委託を受けて、「魅力ある職場づくり」の一環として勤労青少年のための「職場管理・改善事例」をとりまとめたものです。

関係各位の御参考となれば幸いです。

昭和58年2月

社団法人 日本勤労青少年団体協議会

会 長 小 林 平 三



目 次

はじめに.....	5
〔事例 1〕 体系的な新入社員教育を行って新入社員の能力向上を図っている事例.....	11
〔事例 2〕 新入社員に対し効果的な安全衛生教育を実施している事例.....	16
〔事例 3〕 新入社員の災害を契機に安全衛生教育の徹底を図った事例.....	20
〔事例 4〕 連続休暇制度で年次有給休暇の有効利用を促進している事例.....	25
〔事例 5〕 「年次有給休暇 100 %消化運動」を進めている事例.....	27
〔事例 6〕 工場の安全衛生管理を全員参加で行っている事例.....	29
〔事例 7〕 安全衛生パトロールで労働災害防止と職場環境づくりの促進をしている事例.....	31
〔事例 8〕 職場の安全衛生対策としてメンタル・ヘルス・サービス制度を実施している事例.....	34
〔事例 9〕 社内教育講座の講師に若手社員を選任し、全社員の能力開発を行っている事例.....	38
〔事例 10〕 長期計画で人材を育成し、これを適材適所に当てはめようとしている事例.....	42
〔事例 11〕 専門職制度により従業員の専門性、能力を高めている事例.....	48
〔事例 12〕 提案制度と小集団活動を結びつけ、職場参加制度を効果的に運用している事例.....	50
〔事例 13〕 横断的グループ編成の小集団活動で若者の「やる気」を引き出している事例.....	54
〔事例 14〕 サークル活動により若者の意思の疎通を図った事例.....	56
〔事例 15〕 自主研修で小集団活動の活性化を図っている事例.....	58
〔事例 16〕 青年重役会制度により若手社員の意見を経営に生かしている事例.....	60

は し め に

高齢化社会への急速な移行、低成長経済の進行、貿易・国際金融情勢の激化など内外に困難な問題を抱える中において、明日のわが国の社会経済を担う勤労青少年への期待はますます高まって来ております。

一方、現代の勤労青少年は、物質的に豊かな社会に生まれ育って来たために意識の変化、価値観の多様化がみられ、職場における仕事への取り組みに弱い面があると指摘する者もおります。

しかしながら、勤労青少年は、わが国の厳しい現実をみつめ、将来を考え、次代を担うという自覚を基に職場では勤労意欲を持って仕事に従事し、自由時間では積極的な余暇活動を展開して人格を形成し、優秀な職業人として大きく成長して行くべきものと考えられます。

これに対し、企業ではこれら勤労青少年に熱意を持たせ、それを大きくふくらますために、勤労青少年が働きたい、生きがいを持って働くことができるよう職場の諸条件、体制の整備充実、その他有形無形の配慮をする必要があります。

このような配慮を持つ職場が「魅力ある職場」であり、事業主がこの観点から職場の諸対策をとることが「魅力ある職場づくり」であると思われます。

企業が行う魅力ある職場の対策はいろいろありますが、まとめてみると大凡次のようなものが考えられます。

1. 青少年の職場選択のために的確な企業情報を提供する。
2. 採用に当たってはその企業の事業内容と青少年の適性を考え合わせて決定する。(これを誤ると離転職につながる。)
3. 新入社員教育、研修などの企業内教育を行う。
4. 労働基準法などで定められた適正な労働条件を与える。
5. 労働基準法、労働安全衛生法などの規定に合った職場環境をつくる。
6. 職業能力の開発、向上のための教育訓練の機会を与える。
7. 経営者、監督者が勤労青少年の心理や生活態度をよく理解して指導するような管理を行う。

8. 労務管理に当たっては能力に重点を置く。昇進のゆきづまりを打開し、勤労青少年各人の能力により昇進の道を与え、将来展望を持たせるようにする。
9. 中小企業などでポストの少ないような場合、企業内に資格制度や肩書きを設け、勤労青少年を昇格させ、処遇する制度を導入する。
10. 入社して数年経った者を職場リーダーとして後輩の勤労青少年の指導に当たらせる。
11. 職場参加制度を実施し企業への参画意識を持たせる。
12. 経営者は勤労青少年と接触の機会を持ち、意見を聞き、それをとり上げて企業との一体感を持たせる。
13. 通学のための奨学金制度、時間などの配慮をする。
14. 企業に置かれる勤労青少年福祉推進者、中小企業団体に置かれる勤労青少年福祉員などによる指導、相談を通じて職場適応を図る。
15. 勤労青少年の職場対策のみでなく、余暇対策（団体活動など）にも配慮する。
16. その他勤労青少年の意欲を高める対策を行う。

魅力ある職場の条件としては、もちろん、以上の対策をすべて実施しなければならないということではなく、また、対策のレベルの高低を問われるものでもありません。企業がいくつかの対策を一定のレベルで実施し、勤労青少年の意欲、能力を高めれば、その対策を通じてその職場は魅力ある職場となり得ましょう。

企業の措置は勤労青少年のためだけでなく従業員全体のために行われることが多いのですが、それが勤労青少年にもかかわるものであれば、魅力ある職場づくりの措置といえます。

勤労青少年の魅力ある職場づくりは、勤労青少年の意欲、能力を高め、有為な職業人に育成するために是非とも必要な措置であり、企業にとっても活力の維持向上を図るために重要な対策であると考えられます。このため、魅力ある職場づくりを積極的に促進する必要があります。

当協議会においては、この視点から、労働省の指導を受けて、勤労青少年のために魅力ある職場づくりをしている事例を集め、事業主、関係者の参考

となるようまとめてみました。

事例は少数ではありますが、これが小さなきっかけとなって事業主の方々が魅力ある職場を認識され、これに向けた職場づくりを促進し、これによって勤労青少年が十分な情熱と充実した職業生活に対する展望を持って、たくましく生きることができるよう希望するものであります。

なお、事例の収集に当たっては実地取材のほか別記資料も参考といたしました。ここに特記して謝意を表します。

昭和58年2月

社団法人 日本勤労青少年団体協議会

参 考 資 料 （順不同）

安 全	中央労働災害防止協会
経 営 者	日本経営者団体連盟広報部
（月刊）推 進 者	日本経営開発センター
先見労働管理	労働基準調査会
労 政 時 報	（財）労働行政研究所
労働安全衛生広報	労働基準調査会
労 働 基 準	（社）日本労務研究会
労 働 時 報	第一法規出版株式会社
労 務 事 情	産業労働調査所

【事例1】

体系的な新入社員教育を行って新入社員の能力向上を図っている事例

東京都に本社があり、埼玉県に工場と研究所を持つA社は、住宅・建築用ペイントを主に、化学製品を製造するメーカーである。同社は戦後スタートしたが、新技術をもって生産規模を拡大し、社業は順調に伸びてきた。従業員も逐年増加し、400人近くになっている。24歳以下の勤労青少年の割合は全従業員の約2割である。毎年新規採用するが、同社は特に技術面に力を入れ、大学卒の理工科系からの採用者が多く、これらの者を、研究施設に入れて、研究に専念させている。文科系卒業者と高校卒業者については管理部門や製造、営業部門に配属している。

同社は販売面では固定した卸先があり、現在のところは営業面では安定している。しかしながら、同社はもとより、企業をとりまく現下の環境は厳しく、今後の難しい経済状況の中を進んで行くのは容易なことではない。このためには強い資本力と優秀な人材が必要である。とりわけ人材確保は重要問題であり、この有無が企業の将来を左右する。企業の求める人材の素材は、気力に欠ける者よりも意欲的で野性味のある、いわばバイタリティに溢れる者であるが、このような素材を企業の実情に合わせて訓練すると実戦的な優秀な人材に育っていくのである。また、気力に欠ける者についても企業の教育によってその能力を引き出し、意欲を起こすようにすれば、前者に劣らない人材に育つのである。

このため、現在、各企業とも新入社員教育には力を入れ、それぞれ工夫を凝らして実施している。その方法も千差万別である。期間は1日から半年、1年にわたるものがあり、内容も概論的なものから実習、職業訓練(OJT)を含む実践的なものまでである。要は、各企業の実情に応じ、企業の必要とする人材を育成することである。

同社の新入社員教育は10数年前から行われており、その効果はあった。はじめの頃とは期間も内容も違ってきているが、最近までは一週間の研修日程

で行われ、都心の研修施設の宿泊研修を含め幹部社員などの講義形式で総合的な研修が行われて来た。研修終了後は人事異動によって配属先へ回され、その後の教育・訓練は配属先での実習などに任せた。新入社員は一応予備知識を得て職場に入り、時間の経過とともに職場に慣れ、仕事に習熟して行き、中には離転職する者もいるが、大体は一人前の人材に育った。だから、この教育方法でも同社では特に問題となるようなことはなかった。

しかし、他社では新入社員の教育を重視してそれを充実して行く傾向があり、また、同社の将来構想と優秀な人材確保とのかね合いで考えてみると、この新入社員教育の方法、内容は疑問であった。各部門から「もう少し教育してから配属するように」、「すぐに使えるような教育を」という要請が強く、また人事担当重役である常務取締役から「将来に使いものになる人材を養成する方法を考えるように」という検討指示もあった。

それまでの新入社員教育の研修内容は会社の概要（営業内容、組織、制度）、製品知識、製造工程知識、仕入販売の仕組み、取り引き先との関係、技術習得の概要、経理実務などとなっており、これで教育は十分だと考えられていたが、人事課は上の指示要請を受けて教育担当係長を中心にこの教育の見直しに着手した。

人事課内の議論で次のような問題が浮き彫りにされた。まず第一に教育の体系がない。第二に長期的な視点を持った教育となっていない。第三に従来の方法では研修効果がまるで把握されていない。

したがって、同課では上の3つの事項に適合するよう教育方法の変更をすることにし、上層部の決裁をとった。その内容は次のとおりである。

- ① 一方的な集中講義だけでなく、新入社員が参加する方法を採用する。
- ② 教育指導の担当に若い社員を当てる。
- ③ この教育指導を担当する若い社員に対し研修を行う。
- ④ 実務研修に重点を置く。
- ⑤ 実務研修には外部での研修を含める。
- ⑥ 教育期間は6カ月とし、集合教育と実務研修を交互に組み合わせる。
- ⑦ 6カ月経過後にフォローアップを行う。
- ⑧ 教育期間中とフォローアップの期間中に相談のための窓口を開設し、勤

労青少年福祉推進者、カウンセラー、教育担当の社員などが相談に応ずる。

同社はこれらの事項を組みたてて新入社員教育の体系を作り、昭和56年度から実施した。すなわち、同社は、基礎知識からフォローアップまでの教育過程を体系化し、新入社員教育実施計画を作り、これによって長期的視点から人材の養成を図り、また、研修効果の判定を行い、今後の教育を充実させることができるようにしたのである。そして、これは新入社員全員に対して行われる。

教育の内容の考え方と方法について敷衍すると次のとおりである。

「新入社員の参加」は新入社員の積極性を育て、彼らに知識、技能を正確に、早く習得させるというメリットを持っている。その方法は現場実習、討論会などである。一方的な講義の場合、理解度にも問題があるし、実感も湧かない。受講者が受身で終始する。これが参加の方式だと新入社員が、自ら考え、体験し、発言し、行動することになり、この結果、知識、技能を正しく早く習得することができ、職場への興味を持って適応性を強めていくのである。

「教育指導担当に若い社員を当てる」ことは同年代の者による教育指導の効果を狙ったものである。入社2～3年の若い社員は新入社員と年齢がさして変わらず、考え方、行動も似ているので新入社員とともに考え、行動しながら適切な指導を行うことができる。新入社員教育実施計画に基づく6カ月の教育期間中は若い社員が日常的に新入社員の面倒をみる。これによって新入社員の適応がスムーズになるが、一方では若い社員の先輩としての責任感や勉強の必要性も生じさせることにもなり、これら若い社員の自己啓発ともなるのである。

「若い社員の研修」は先輩社員が新入社員の指導をする上で是非とも必要になって来る。指導要領が分からなければ指導はできない。同社ではこの先輩社員を新入社員教育指導者に任命し、指導者としての研修を行う。そして、新入社員教育に先立ち、職場の業務内容のリストアップ、整理をさせ、新入社員に理解させるべきポイントをまとめさせる。これが6カ月にわたる新入社員の指導の基礎となるのである。また、この若い教育指導者の研修は社員の再教育という意味を持っている。能力のある若い社員が後輩の教育の必要

上自分の資質を研いて行くと同社はみている。

「外部で行う研修」は関連会社または提携会社への短期間の出向研修が中心となる。1日から1週間程度の職場研修である。企業秘密の問題もあるので会社の数も部門も限られるが、ここで他人の家の飯を食うという良い経験になる。また、自社製品を扱っている街の小売店に出かけて売行きの状況、評判、他の製品との比較や小売店の希望を聞く。卸先で販売業務の手伝いをする。仕入れ先で原料の勉強をする。それが済むと、新入社員はこのような実施研修で得た知識をレポートにまとめて教育指導者に提出する。こうした外部研修は新入社員に、会社の仕事というものはどういうものかを考え、また仕事を通して会社との関連づけを教えるのである。

「教育期間の6カ月」は長期的な視点で優秀かつ実践的な人材育成を目的とする場合これ位の時間が必要とされたものである。短期的にはすぐ戦力にして仕事に加えるべきであろうが、企業の将来を託すという考えからみて養成の充実を図るとすれば職業生涯の初期に6カ月の十分な基礎教育が必要となってくる。

「集合教育と実務研修を交互に」というのはこの二つを交互に組み合わせることによって新入社員の教育効果が倍増することから実施することになったものである。

集合教育は講義や討論会などであるが、最初は導入教育であり、これは1週間行われる。終わると新入社員は各職場に仮配置され、職場訓練（OJT）が行われる。

会社内の職場訓練は事務部門では係長が、製造部門では職場班長か組長が担当し、先輩社員がアドバイスをする。場合によっては怒声が飛ぶこともある。新入社員はこうした職場の中で忙しく働きながら職場のことを学んでいくのである。

職場訓練に慣れた2カ月後に1週間の集合教育が行われる。これは職場訓練の評価と次の職場訓練の準備ともいえるものであるが、内容は次第に深いものになって行く。

これが終わって職場訓練、外部研修と続く。このサイクル教育は6カ月続けられ、新入社員は基礎的な知識、技術を身につけるようになる。

6カ月の教育期間が漸く終わって、今度は正式に職場への配置換えである。会社ではこの教育期間中の評価で配置を決定する。

「フォロー・アップ」は配置換えと同時にスタートする。これは教育効果の状況をレビューする意図もあるが、何よりも新入社員それぞれが職場に適応し、元気に働いて行けるようにするための配慮である。

「相談窓口の開設」は、そのフォローアップの一つである。多忙な日程を何とかこなし、会社の状況が分かり、漠然とした考えながら自分の役割を意識し始めた新入社員はどうやら一人前となって会社の仕事に入っていく。この時期は職場定着の上でも重要な時期だからである。窓口はこれに対応して設けられているものであるが、そのほか会社幹部が定期的に職場を回り、新入社員と会話する機会を持つようにしている。窓口は人事課の教育担当専用の会議室に設けて勤労青少年福祉推進者（同社では人事課長代理）、社内の産業カウンセラー（人事部のスタッフ）、各部門の管理担当、人事課の教育担当などが交替で相談に応ずる。なお、この窓口は新入社員だけでなく一般の社員の相談も扱う。

フォローアップは相談だけではない。新入社員に対し、職場に配属後、職場毎の問題、自分の行動目標などをレポートにまとめさせて教育指導者を通じてそれを会社に提出させ、彼等の状況をみるのもフォローアップの一環として行っている。会社ではこのレポートを新入社員の間で発表させたり、場合によっては「意見」として担当部門に回付したり、上層部へ回覧するなど有効に使っている。

このようなフォローアップが同社の新入社員教育のまとめになる。この方法では教育のしっ放しということではない。それまでの教育の成果を会社では十分把握して、貴重な人材を今後活用して行くことができるものである。

この教育制度の運用で同社が特に留意したのは教育の内容が質量ともに十分すぎないことであった。時間数が多く、教科もぎっしりでは新入社員は最初から拒否反応を起こしてしまう。運用にゆとりを持たせ、新入社員が心身ともに対応できるような形で進めるのが効果的な方法である。また、内容も画一的、無味乾燥で変化に乏しければ効果は落ちる。このため、同社では講

義内容の時間数を減らし、教科も最初は概要程度にしぼり、一方では討議など参加方式のものには時間をかけ、また、職場訓練と講義とのサイクル化、外部研修の実施によって変化を持たせた。外部研修の小売店回りなどもノルマを低くしている。

企業の新入社員教育の目的は彼らを1日も早く一人前の社員に育てて戦力とすることと、長期的な考えで会社に必要な人材を育成することであろう。しかし、その基本となるのは新入社員の意欲を引き出し、それを大きく育てて行くことである。企業は従業員の「やる気」で発展する。したがって、この基本をふまえた教育が望ましい。

同社がこのような教育方式に改めたのは昭和56年からである。まだ1年余の経験しかないが、今後大きな成果があがって行くとみている。導入の初めには6カ月という長い教育期間について重役の間からも懸念の声があったが、職場訓練で生産性もそれ程落ち込むこともなく、職場への慣れが早く、戦力化も早いということで今ではその重役達もこれを見直し始めた。特にその重役達は新入社員の仕事への取り組みが変わって来たことに注目している。

新入社員の方でもこの方法が評判よく、「仕事がよく分かってやり易い」「早く1人前になれてよかった」、「働くことが大事なことだと分かった」などの感想が出されている。

同社ではこのような新入社員の声を非常に大切に受けとめて、さらに効果のある教育システムをめざして検討をしている。

〔事例2〕

新入社員に対し効果的な安全衛生教育を実施している事例

B社は自動車タイヤを主としたゴム産業の大手企業である。従業員数は18,000人、平均年齢は35歳である。同社では毎年本社、支社、各工場毎に新入社員を採用している。これら新入社員の教育はそれぞれ採用した本社、

支社、各工場で2週間前後行われるが、その後本社の研究施設で2週間基礎教育が施される。

同社の新入社員教育は、取り扱う原材料、製品がゴムおよび化学物質であること、また製造工程が高度であることなどから、これに対応した知識、技能の付与に重点を置くと同時に安全衛生の教育訓練に特別に力を入れている。同社では社をあげて無事故、無災害に取り組んでいるが、不慣れや前もって準備しておくのを忘れたため起こる災害も発生しているため、職場の整備点検を進める一方いつでも従業員に注意するよう呼びかけをしている。しかし、従業員の安全衛生思想は新入社員の時期に徹底させるのが最も大切だと同社では判断している。

新入社員となってすぐ始める教育はそれぞれ採用したところで行うが、ここではB社のa工場の事例を紹介する。

a工場の教育訓練システムは製造工程に従事する者を対象として入社時訓練と作業訓練の2つから成る。入社時訓練は新入社員のための教育訓練であるが、このほか作業訓練の中の入職時訓練も新入社員の訓練になっている。つまり、作業訓練には新入社員用のものと1年～2年の経験を持つ社員用のものがあるのである。

同社が留意している安全衛生面の教育も新入社員の教育訓練（入社時訓練、作業訓練）で行われるが、安全衛生対策に関連したa工場の新入社員教育は次のとおりである。

1. 日常訓練（入社時訓練）

日常訓練の狙いは新しく職業人となった者の常識として、労働安全衛生の基礎知識を与えることにある。日常業務の中に起こり易い事故、災害を解説し、スライドも使用して分かり易く教える。そのほかサークルを編成してセミナー方式でも教える。内容は職場での注意事項、災害事例、その原因と対策、疾病およびその原因、災害に対する訓練、標準作業訓練、衛生管理などで具体性がある。

2. 新入社員第1次安全衛生訓練（入社時訓練）

第1次訓練は日常訓練を基礎とし、安全衛生対策に関する工場の規則、その実施方法、慣習、取り組み方法の習得を目的に行われる。安全衛生に

は職場規律があり、これを遵守するのが無事故、無災害の基本であることを教える。訓練の方法は講義形式である。

3. 入職時訓練（作業訓練）

入職時訓練は1.および2.の教育訓練の後、新入社員が職場に配属された直後に行われる訓練で、職場訓練（OJT）が主となる。各職場にはそれぞれ特有の施設、設備、工法、工具などがあるので対応が異なる。置かれた職場で新入社員はさきの知識と現場主任、監督などの上司の指導によって仕事を覚え、安全衛生を身につけて行く。入職時訓練中に講義形式の教育訓練が数回行われる。

4. 新入社員第2次安全衛生訓練（入社時訓練）

入職時訓練が終了すると本採用となる。これと同時に第2次訓練が行われる。上記の教育訓練で習得した知識、技能を前提に高い水準の訓練が用意されている。訓練の方式は講義、会議または演習の形で、新入社員の発言の機会が多い。訓練の内容は災害、疾病の発生対策、安全衛生向上対策、職場の点検方法、工具器具取り扱いの留意、事故・災害の対処などである。

これらの教育訓練を実施するに当たって、同工場では決しておざなりではないと考えている。特に安全衛生に関することは、事故、災害に結びつくこともあるので、これに対する心構えが新入社員にとって非常に大切だということを徹底させる必要がある。

また、同工場では教育訓練が「信頼」で結びつかねばならないと言っている。指導する者と指導される者の間に信頼がなければ教育訓練は形式に流れ、その効果も少なく、場合によっては無意味なものになってしまう。このため、同工場では相互信頼の上に立った教育訓練の実施を重視している。

なお、上の教育訓練を補足すれば、入社時訓練は職場外訓練（off-JT）であり、講義、会議、演習の形をとるが、講師、助言者となるのは同工場の安全衛生担当者である。工場の安全衛生担当者は職場に精通し、専門知識があるので講師などに最適であるが、新風を吹き込ませる現場から講師を呼んだらどうかという声も出ている。

これに対して、入職時訓練は職場訓練が中心となっている。この訓練計

画は次のように作成される。まず作業分析により職場での作業を全部リストアップし、この中から訓練に適するものをピックアップし、これに関連する知識・技能の事項を加えて1課目とし、訓練の計画案を作る。これを工場幹部の訓練会議で検討して「a工場新入社員入職訓練計画」を決定する。これによって訓練を開始するが、その方法は、作業分析をしてからその仕事を教えるというものである。従来は作業分析がなかったので1課目の関連業務がうまく連関せず、例えば主作業を教えて周辺作業を教えないという欠陥があった。

この新計画は昭和54年から作られたものであるが、作業分析からスタートするために職場の作業をすべて網羅することになり、訓練内容の万全を期することができた。さらにこの入職時訓練ではフォローアップも行う。従来、ややもすると教えっ放しとなったが、新計画で改められた。また、この入職時訓練では考える側と教わる側の両方で評価を行うことになっている。これを工場ではとりまとめて計画内容の改訂のための資料としている。

同社の場合、安全衛生のテキストは各教育訓練担当に任せているが、a工場の場合は教本、視聴覚教材は自ら作成している。これからみても同工場の安全衛生教育への力の入れ方がわかる。

同工場では毎年20～30名の新規学卒者が入って来る。この新入社員に対して同工場は十分に練った訓練計画で教育訓練をしているが、100%訓練効果があったというわけにはいかない。同工場の教育訓練担当係長の勤労青少年に対する見方はかなり厳しい。「当社だけの事かどうか分からないが、新入社員の實力、特に作業系の職場に採用される若者達の知力、体力、行動力はかなり落ちている。中には優秀な者もいるが、大部分はレベルが低い。学力運動能力が低く、行動は消極的。入社時訓練の時に何が最も楽しいかと訊いたら「気の合った友人4～5人でダベっている時」と答えた。こんな消極的なことでは話にならない」

これは係長と勤労青少年の年代のギャップだろうか。それとも勤労青少年の質が落ちているだろうか。それは分からない。ともかく、教育訓練担当はこのような勤労青少年を意欲のある優秀な人材に育てあげて行くのが使命である。

ここに、a 工場を含めた同社の調査で従業員の知識をまとめたものがある。これは本社の労務部でまとめて同社の労務管理の資料としたものであるが、この中で若手社員は①労働がきついことに対する嫌悪感②仲間に対する強い連帯感、が挙がっている。a 工場の教育訓練担当係長はこの調査をふまえ、新入社員に対しては「まず相手の実態がいかなるものかを把握し、これに対応した教育訓練を行って能力を向上させ、意欲を持たせる」と語っている。中々簡単ではないかも知れないが、それに向けた努力は必要である。労働がきついということは本質的に解消できない問題かも知れないが、仕事への興味を覚えさすこと、職場環境を働き易いものとするなどでその意識も変わって来る。また、仲間との連帯は会社でも積極的に援助して育てていく必要がある。これは職場の連帯感、社会の連帯感に発展して行く。だから、同社では、上の配慮を持って教育訓練を進めることにしている。

a 工場ではこのような考えで新入社員教育を進めているが、安全衛生面から言えば若い社員の事故、災害がぐんと少なくなった。この点からみる限り新入社員の安全衛生教育には大きな効果があったと言えよう。a 工場では特に安全衛生対策の奇手を持たないが、地道な努力でその教育の徹底を期し、労働災害の度数率の減少に取り組んでいる。

【事例3】

新入社員の災害を契機に安全衛生教育の徹底を図った事例

造船業界の中堅クラスで堅実な経営を続けているC社は昭和56年4月に20人の新規採用に踏み切った。わが国の造船業界は昭和48年以降の第1次、第2次の石油ショックの波をまともにかぶって大不況の中に喘いだ。各社とも経営規模の縮小、業務の合理化を図る一方、雇用調整給付金を受給するなど苦しい時期を乗り切ってきた。C社もこの例外ではなかったが、今後の見通しを持つことができるようになり、経営計画、生産計画のもとにそれに必要

な人員を確保することになったものである。

同社の従業員は一般社員と協力員を合わせて1,400人であるが、一般社員だけの平均年齢は40.5歳であり、ここ暫く新規学卒者を採用していないので年々高齢化して来た。このままでは高齢化とともに会社の後継者も途絶えてしまうことになる。同社では退職予定者数との関連も考え、昭和56年度以降の新規採用計画を作成した。

これに伴って、新入社員に対する教育方針、具体的計画が必要となって来た。長い空白の後に採用する貴重な人材だけにその教育はゆるがせに出来ない。同社では社員の訓練は労務部訓練課が一般社員のみならず協力員をも含めて行っている。この社員訓練は技術、技能訓練が主であるが、仕事柄技術技能に併行する安全衛生の対策を極めて重くみて訓練の内容に大きく採り入れている。新入社員の教育も訓練課が中心となり、各部門の意見を聞いて教育訓練実施計画を作成し、これによって新入社員教育を行うこととしていた。これにも社員訓練と同じく安全衛生の事項が大きくとり上げられている。

新入社員教育訓練実施計画によれば期間は1カ月、内容は第一課程（会社の概要、組織、各部門の業務、造船工程、庶務事項など）第二課程（第一課程を基礎とした知識、技能、工場実習も含む）となっており、事務部門採用者も現場部門採用者も一緒に教育することになっている。

安全衛生教育は第二課程に組み込まれ、社内の安全衛生スタッフなどにより3日間連続の集中教育を行い、事故、災害防止の知識を与えることにしている。テキストは日本造船工業会の安全教育用テキストである。

昭和56年度の安全教育は以上の準備によって次のような内容で行われた。

1. 視聴覚教室 スライドによる初歩的教育
2. 座 学 (1) 安全衛生の重要性
 - ① 安全衛生とは
 - ② 生産と安全衛生
 - ③ けがや病気の影響
 - ④ 職場に入ったら
- (2) 安 全
 - ① けがはどのようにして起こるか

② 事故を防止するには

③ 事故が起きたら

(3) 衛 生

① 健康と生活

② 職場の環境と健康

③ 健康診断

(4) 安全衛生関係法規

① 労働安全衛生法

② 労働安全衛生規則及びその他の規則

③ 女子年少者労働基準規則

④ じん肺法

⑤ 危険有害業務の就業制限

⑥ 会社の規則

⑦ 労働者災害補償保険法

(5) 会社の安全衛生管理

① 安全衛生管理体制

② 安全衛生関係行事や諸対策の実施

③ その他の安全衛生活動

昭和56年度の新入社員は1カ月の教育訓練を終了し、各職場に配属となった。受け入れた職場では職長などが指導の責任者となり、仕事の段取りを新入社員に説明し、その仕事に関係した安全を教え、不慣れな仕事で事故、災害の起こらぬよう注意した。

ところが、新規配属後まもなく新入社員の1人が大けがをするという事故が起こった。船体機関室の中で作業中照明を移動する必要がある。作業員の1人が新入社員にそれを命じたところ、新入社員は高さ80cmの台に登ろうとして片足をかけ、台の上の機器につかまった途端にその重い機器が転げ落ちて右足を骨折したものである。

さらに、その後の1カ月の間に新入社員の左手打撲、顔面擦過などの不休業災害が連続的に3件発生した。いずれも不慣れから出たもので、経験ある作業員ならば回避できたとみられるものである。

当然会社の安全衛生委員会ではこれを取り上げた。船体組立ての現場は作業の種類が多く、この中に職種の違う作業員が出入りして複雑な仕事をしている。そこには油断をすると経験を積んだ作業員でも災害を起こす可能性がある。まして、ズブの素人である新入社員にはその危険が沢山あるわけだ。同社の安全衛生委員会は、新入社員の災害防止には職場環境の一層の整備が必要であり、その点検を強化する方針を出す一方で、訓練課に新入社員教育の再検討を求めた。

訓練課ではとりあえず56年度採用の新入社員を集めて2日間詳細な安全衛生の再教育を施し、同時に各職長あて新入社員の徹底した指導を要請した。

その一方、新入社員教育訓練計画を見直し、その結果安全衛生教育に、次の点の配慮が欠けていたことを反省した。

1. 新入社員教育で作業内容を理解させることができなかったこと。
2. 作業と安全衛生関係規則との関係を理解させることができなかったこと。
3. 教育訓練が講義中心で現場の実情を理解させることができなかったこと。
4. 教育訓練が形式的であったこと。

訓練課ではこのような反省を出発点とし、その計画の訓練事項に職場訓練の考えをとり入れて次の事項を加え、これを次年度から新規採用者に実施することにした。

1. 現業部門でどのような作業が行われているか新入社員に実際に眼で確かめさせて理解させる。
2. 次の各原因別に災害の事例をあげて説明する。
 - (1) 動力運搬災害
 - ① 動力電動装置災害
 - ② 動力揚重機災害
 - ③ 動力運搬機災害
 - ④ 一般動力機災害
 - (2) 作業行動災害
 - ① 手動揚重運搬機災害
 - ② 手動機工具災害
 - ③ 取り扱い運搬災害

- ④ 飛来崩壊災害
- ⑤ 激突踏み抜き災害
- ⑥ 墜落災害

(3) 特殊危険災害

- ① 電気災害
- ② 毒劇物災害
- ③ 爆発破裂災害
- ④ 高熱災害

(4) 雑原因災害

- ① 火事災害
- ② 倒壊災害
- ③ 雑災害

3. 模擬不安全行動指摘訓練の実施

これは意図的に不安全状態に置き、または不安全行動を行わせて、その場で不安全状態、または不安全行動を指摘させる訓練で、防災の感覚を養うものである。この訓練は高所作業、グラインダー作業、ガス・アーク溶接作業、鉋打作業などで行われる。

4. 危険予知訓練の実施

作業に含まれる危険を教えるためにビデオ、図などを用いて訓練する。現場実習のために設備、機器を示しながらそれに伴う危険を教える。

同社ではこのように新入社員に対する安全衛生教育の徹底を図り、全社的に労働災害防止に努めている。同時に無事故、無災害をめざして職場環境の点検、整備を怠ることなく、働き易い職場づくりに向けた配慮を続けて行く方針である。

〔事例 4〕

連続休暇制度で年次有給休暇の有効利用を 促進している事例

最近の青少年で、会社づとめで貯えたお金をもとに会社を退職して、海外旅行をする者もいる中で、会社に在籍しながら「連続休暇制度」で海外旅行も可能という魅力的な職場を紹介する。

D百貨店は都内を中心に5店舗、約6,200名の従業員がおり、このうち勤労青少年は約2,400名が在籍している。

D百貨店は老舗で「企業は人なり」という言葉を実践して来た百貨店でもある。

従業員に対しても、日常生活を満足して貰うことこそ働きがいにもつながるという考えが根底にあり、それは「物心両面にわたる福祉」ということを理念にして考えられている。

労働組合の「時代を先取りする」という姿勢も加わり、労使一体となって労働条件について取り組まれているが、その一つの表れとして「連続休暇制度」が誕生したわけである。

とかく年次有給休暇をとる場合、我が国では周囲の人の気兼ねからとらなかったり、小きざみにとるなどして低消化率に終始している場合が多く、これが従業員の不満の原因となってることが多く聞かれるところである。

D百貨店では、これらの弊害を除くため、計画的に連続して休暇をとることを推進している。

労働基準法では1年間継続勤務して全労働日の8割以上出勤した労働者に対して、請求があった場合6労働日の有給休暇を与えなければならないことになっており、その後、1年ごとに1日ずつ加えられ20日を超えれば、その超える日数については与えなくても差しつかえないとしている。

D百貨店では、入社初年度から12日の年次有給休暇がとれるようになっており、6年目からは、これに1年ごとに1日ずつ加算されて最高20日間の有給休暇がとれるようになっている。

「連続休暇制度」は、この年次有給休暇に8日（入社初年度の者は6日）を加算した休暇がとれることになっている。

これを特別の場合以外は、前期（6月～11月）と後期（12月～5月）の2回に分けてとるように指導されている。

業務に支障がない限り「連続休暇」は、希望する時期にとれるようになっているが、職場単位でとるということで、一応職場の責任者が必ずとれるよう調整するようにしている。

各職場の実態をみると7日間を基本として、計画的に運用しており、この「連続休暇制度」は「当然とるもの」という意識が徹底しており、全くとらないとか、誰かれに遠慮をしてとらないということはなく、完全に「連続休暇制度」が定着している。

この「連続休暇制度」で若者たちの余暇生活がエンジョイされるばかりでなく、職場の仲間間で「誰々さんは、いつからいつまで」「誰々さんと誰々さんは、いつからいつまで」ということで、完全に休暇がとれるよう相互に協力し合っており、仕事を進めていく上でも連帯感が盛りあがり、この面でも効を奏している。

年次有給休暇制度については、先にも述べたように労働基準法で、その付与について定められているが、各企業においては就業規則等で制度化はしているものの、これを積極的に消化させる具体策が少ないのが現状である。

D百貨店は、年次有給休暇の最高日数を労働基準法と同じ20日としているが「連続休暇制度」の採用で、積極的に休暇を与えることにより大きな成果をもたらしたものと認められる。

「将来のため、老後のための辛抱」という考えは若者には通じなく、現在をエンジョイしながら働くという考えが定着した昨今において、相互に助け合いながら、目的を達成するということは、まさに魅力ある職場の1つといえよう。

〔事例5〕

「年次有給休暇100%消化運動」を進めている事例

現代の青少年の人生観と生活意識を総理府の調査（昭和55年）からみると、「金や名誉を考えず趣味にあった暮らし方をする」が56.5%、「その日その日を呑気にくよくよしないて暮らす」が17.2%であり、2つを合わせると73.7%となり、個人生活重視の者が4分の3以上を占めているといえる。現代の青少年は個人生活を重視し、労働は労働、余暇は余暇とし、生活をエンジョイする暮らし方が定着してきていることがわかる。

E社では、労働時間短縮ブームの中で、具体的な労働時間短縮方策を検討した結果、週48時間労働のもとで、残業時間の減少を図り、年次有給休暇の100%消化を定着させることが先決であるとの結論が出された。

当初は、労働時間短縮方策として、多くの企業が取り入れようとしている週休2日制が提案された。しかしながら週休2日制に移行した場合の問題として①残業時間の増大②年次有給休暇の取得が困難、という問題が提起された。これに対し、週休2日制、週40時間労働が確立されたとしても、従業員に取得の選択権がある年次有給休暇が消化できなければ労働力の再生産のうえで大きな障害となるという考え方が労務管理スタッフに支配的であった。このためE社は昭和53年から「年次有給休暇100%消化運動」に取り組んだ。

まず、全従業員に対し、この制度の趣旨の徹底を図った。年次有給休暇の取得と人事考課が無関係であることを明らかにした。従来出勤率調査等が行われていたため、年次有給休暇の取得率が人事考課に反映されているのではないかという誤解が従業員の間であって、病休等の利用に使われるのが殆どで、取得率が低かった。

次に計画的な連続取得の奨励と、時季変更権の棚上げを行った。たとえ業務繁忙期であっても、計画さえ出しておけば取得できることとした。とかく繁忙期に年次有給休暇をとるとなると、「この忙しい時に」と同僚や上司から白い目で見られることが往々にしてある。しかし一方ヒマな時に年次有給

休暇をとるとなると、希望者が多くなって職場の機能が麻痺するということになる。そうした問題点を解消して、全従業員が平均的に消化できるようにした。

年次有給休暇100%消化運動は、労務管理面と同時に経営管理的側面からも検討された。

これは、①労働時間の運用をより効果的にするために生産・販売を計画的に進める。②技術力を高めるための方策を講じ、人的資源の活用を図る。③マーケティング戦略と労働時間対策は関連性をもつ、という判断であった。

このような考えに基づいて

- ① 販売システムの改善 — 直販システムの確立
- ② 販売技術の向上 — 単純ミスによる労働時間のロス防止
- ③ 工場における製品ロス減少策 — Z D 運動を中心とした製品ロス防止

が行われ、各従業員が、年休100%消化運動に向けて、限られた労働力と労働時間を有効に活用するため、積極的に協力した。

加えて、年休100%消化運動の中で、社内コミュニケーションも進んだ。職場では、「誰が、いつ、どのような理由」で年休を取得するかがはっきりし、合理的な話し合いで年次有給休暇が計画的に消化され、さらに相互に協力する体制が自然と従業員の間でつくられた。

特に若者は、余暇と労働を区分し、余暇に対する志向が強いため、若い者の間でこの運動は歓迎され、また、この制度を導入したことによって、会社の従業員の労務管理についての姿勢がわかり会社への信頼度も高まった。

E 社の場合、100%年次有給休暇制度が導入される前の取得率が70%を割っていたのに対し、昭和56年には、96.6%と上昇、これに伴い出勤率も向上した。

同社では、この制度導入の成功により、さらに進めて、Z D 運動等により、労働時間短縮に乗り出すこととしている。

【事例6】

工場の安全衛生管理を全員参加で行っている事例

F社は菓子、食品で知られる大手メーカーである。菓子、食品のほか抗生物質などの薬品の製造販売も行い、健康増進に寄与して来た。F社のa工場は昭和38年に神奈川県に造られ、薬品製造を専門に操業をしている。

a工場では抗生物質、薬剤、酸素などの原末を主に生産しており、化学薬品を扱っているので安全と衛生には特別に気を遣っている。原材料の保管、製造工程管理、製品管理、出荷作業から始まって周辺環境の整備に至るまでいずれの場合にも社の方針として十分な安全衛生管理が行われる。

同社の安全衛生管理体制としては労働安全衛生法に基づく工場安全衛生委員会と各課安全衛生委員会がある。

工場安全衛生委員会は同社の組織に基づくライン活動を行い、調査審議機関としての役目を持つ。また、請負業者の各社でも協力会安全衛生委員会を組織して同社の工場安全衛生委員会と一体的な活動を行っている。

これらの委員会は法に定めるとおり月1回開かれ、年間計画、月間計画の検討をはじめ、問題点とその対策、研究発表、情報交換等安全衛生に関する幅広い問題をとりあげている。そのほかに、工場安全衛生委員会に環境改善委員会や専門的な事項を審議する専門部会を設置し、必要に応じ調査、審議を行っている。

これら委員会の活動の基本となるべきマニュアルは、工場が独自に定める工場安全衛生規則である。これは、労働安全衛生法及び関連法規を同工場の実情に合わせて分かり易くまとめたものであり、同工場ではこれを従業員全員に配布し、安全衛生が職場に十分行き渡るよう配慮している。

また、同工場では、職場の安全と衛生を徹底させるためには管理監督者から現場作業員まで全員が自主的に安全衛生活動に参加することが必要だと考えている。この考えから、同工場では職場で選任される安全衛生委員のほかには職場推進員制度を設けた。職場推進員は従業員の中から交替で任命され、

安全衛生に関する事項を担当する。具体的には毎月の重点目標の遂行、職場などの点検、ミーティング、検討会を行い、職場活動の基本となるべき事項を責任をもって担当する。その任期は1カ月である。このほかに、環境パトロール制もある。これは毎日2人1組となり交替で約1時間工場の周囲を点検して歩くものである。若い社員も職場推進員やパトロールの役をそれぞれ担当する。

同工場で取り扱っている原材料は有機溶剤中毒予防規則や特定化学物質等障害予防規則などの法的な規制を受けるものが多いので、職場環境の整備が極めて重要なものとなっている。このため、工場安全衛生委員会の専門部会として化学物質安全対策委員会を設置し、安全対策の万全を期している。その内容は有機溶剤、特定化学物質、危険物などの購入、保管、使用状況の点検や作業環境測定結果の対応などである。作業環境の測定は作業環境測定士によって行われるが、この結果は化学物質安全対策委員会を通じて同工場の職場環境の向上に役立っている。

設備の点検は工場安全衛生委員、職場推進員などのパトロールによって行われる。パトロールで指摘された事項は改善、向上の検討事項となる。新規設備を行う場合には、工場安全衛生委員による事前のセーフティ・アセスメントが行われ、後で問題が起こらないようにしている。

また従業員の健康診断についても配慮し、全員の健康診断を一般と特殊に分けて実施し、それに伴うフォローアップも行う。従業員の年齢構成から健康診断は成人病検診の充実に移行しつつあるが、若い社員も希望すれば受診ができる。結果については、個人別健康管理台帳に記録し、健康指導の必要な従業員については産業医による指導を行うこととしている。このほか、同工場では従業員の体力向上を重要な目標として取り上げている。従業員の高齢化も進んでいる中で機能年齢をいつまでも若く保ち、職場の活性化を図るのが大切である。このため、心と身体健康づくりをめざし、全社をあげて「トリム運動」に取り組んでいる。その内容は、

- ① 体力測定
- ② トリムカードの作成
- ③ 体操実技講習会

- ④ 毎朝始業時刻一斉職場体操
- ⑤ 体力づくり委員会の設置
- ⑥ 全員参加のスポーツ大会
- ⑦ 毎週1回のジョギング会

などである。

このような工場の衛生対策に加えてF社本社では今後の取り組みとして精神面（メンタル・ヘルス）対策の検討を始めた。

以上がa工場の職場の安全衛生対策の概要である。同工場ではこのような対策を充実することによって魅力ある職場づくりをしている。このような職場では従業員が安心して仕事に取り組むことができ、従業員も働く意欲を持つことができると思われる。

〔事例7〕

安全衛生パトロールで労働災害防止と 職場環境づくりの促進をしている事例

G社は電気モーター部品の製造を行っており、従業員は78名で、勤労青少年は27名在籍している。

労働災害発生事業場の大部分は中小企業であり、事業場規模100人未満の事業場で全体の80%余りの災害が発生している。また製造業においては、規模が小さくなるに従って度数率（100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷数）が高くなっており、労働者1,000人以上の規模の事業場に比べて、実に約6倍となっている。

このことから、中小規模事業場の労働災害防止活動が一層強力に展開されることが望まれているところである。

G社では昭和46年に従業員が機械に巻き込まれるという労働災害が発生したが、それまで大きな労働災害もなく、一応の安全衛生管理活動を行っていた。

しかし、これを教訓に従業員1人1人が常に安全に関して認識をもって進めて行く必要があるとのことで「ムリをしない、ムリをさせない。働きやすい職場づくりをすることが安全衛生管理の根本である。安全衛生と能率は一体である。ゆえに安全衛生管理も経営と一体となって進めるべきである」を理念として労働災害防止活動を推進している。

同社の安全衛生管理機構は社長を頂点として、安全管理者には工場長が、衛生管理者には厚生担当課長になっており、それぞれ毎日事務所、工場内を巡視して点検を行っている。

このほかに諮問機関として、安全衛生委員会があり、この活動を特に尊重しているのが特色である。

安全衛生委員会は、ただ単に会議に出席して意見を述べるだけにとどまらず、8名の委員が2週間おきに工場内のパトロールを行い、工場の施設、作業状態のチェックをするとともに、作業を行っている者の意見を聞き検討が加えられている。

この委員については、社長、工場長、厚生担当課長のほか、1年の任期で各職場から選出されているが、斬新な意見と行動力を期待して、若い従業員を必ず加えることとしている。

安全衛生委員は、このように各職場を代表しており、パトロールの他に各職場からの意見をもって、会議に臨んでいる。

この安全衛生委員会に対する社長の考えは「みんなの意思で決めるようにすることが大切であり、これを受けて全体的なことは、会社自身が組織を通じ責任をもって行うことである」として安全衛生委員会の主体性を尊重している。

安全衛生委員会の活動は「職場環境の改善」を重点にあげ、その徹底を図っている。同社ではいかに近代的な設備をとり入れても、職場内が乱雑になれば、作業する者も乱雑な作業をし、それがまた、「ムリ」「ムダ」にもつながる。これを放置すると職場内では、ただ物を作るというだけで、あとはどうでもよいということで従業員の心の乱れが出て、いわゆる「やる気」をなくする一因ともなるとしている。

安全衛生委員会では「職場環境の改善」の出発点を「整理整とん」の徹底

及び習慣化を基本として進めた。これにより会社内外の作業環境が整備されたほか、「自分達の着用している服についても、これでよいのか」ということで統一した作業服を支給した。またこれによって「汚れたものは着用しないようにしよう」との意見があり、洗濯機と物干場の設置がなされた。

また「整理整頓」を推進したことにより、長期間眠らせるような材料の買い置きなどがなくなり、適正な在庫管理についても行きわたるようになって来た。

このように従業員の身の周りから経営面まで、安全衛生委員会を主体として、各人から積極的な意見が出され「職場環境の改善」は普々と進められている。

実際工場内に入ると、普通、工場といえば材料、半製品、完成品が乱雑に放置されているというイメージがあるが、G社の工場に入ると、実に整然としており、「職場環境の改善」標語が、各柱に貼付されている。若い従業員にきくと「前は旋盤工として他の工場で働いていたが、この会社に来て身をもって体得したのは『仕事は整理整頓から始まる』」ということであり、その上でどこをどう改善すべきかの考えが出て来る。物事を系統だてて考えるようになり、自分自身も成長したような気がする」と述べている。

最後に社長は「災害がないから安全衛生管理が行きとどいているということではなく『働きやすい職場、魅力ある職場づくり』を行うことこそ、安全衛生管理の根本であり、従業員が不満たらたらずでは決して良い安全衛生管理はできない」と述べている。

とかく安全衛生管理とは労働災害を起こさないようにすることであるといわれて来たが、同社トップがその災害の遠因となるものとして、「働きやすい職場、魅力ある職場」であるかどうかということに目をつけ、安全衛生委員会の主体的活動について尊重していることは、大いに参考となるものがある。

なお、ちなみにG社では、昭和47年から労働災害は発生していない。

【事例 8】

職場の安全衛生対策としてメンタル・ヘルス・サービス制度を実施している事例

元気はつらつと希望に燃えて入社した新入社員がいつしか精神の安定を失って職場になじむことができなかったり、中高年の社員が仕事と生活に疲れて極度の精神的な疲労の状態に陥るという話がよく聞かれる。

【ケース 1】

A 君は地方の大学を卒業して直ちに入社した。新入社員研修を終了して設計部門に配属され数カ月経った。この間勤務成績は優秀であった。ところが、その後よく無断欠勤するようになった。この頃には出勤してもあまり口をきかず、机に向かって仕事はまるで進んでいない。いつも肩を落とし下ばかり向いている。出社してもよく席を離れる。上司が調べると A 君は席を離れている時は 1 人で近所の喫茶店に行っていることが分かった。上司が無断欠勤、無断離席を注意すると、彼は次のように答えた。

「私は会社を休んでいても仕事のことばかり考えているのだ。だから休んで寮にいても会社に出て仕事をしているのと同じだ。喫茶店でも仕事を考えている。課にいとみんなが私の仕事ぶりを監視しているようで耐えられない。そんな不愉快を避けているのだ。最近タバコの本数がふえ、なかなか寝つかれない。職場にも寮にも友達はいない。職場でも寮でも麻雀、酒飲みなんかのグループはあるようだが私はそんなものは馬鹿らしくて仲間に入らない。それよりも仕事のことを考えるのが本当だ。」

【ケース 2】

B 君は事務部門に勤務している若い社員であるが、ある年の 4 月に事務部門の中で人事異動があり、担当がかわって、電話で地方工場との連絡をとる仕事をすることになった。最初は無事に仕事をこなしていたが、暫くして言葉がつかえるようになり、それが次第に強くなって電話ではしゃべること

ができなくなった。課長が親しい友人に聞かせてみると、この失語症のようなことが子供の時からあって、緊張したり、急いだりすると起こることもあったが、自分の努力で治して来た。しかし、会社で電話連絡の時にミスが2つ、3つあってから責任を強く感じるようになり、間違えたら大変だ、相手に迷惑をかける、上役に怒られるという意識が次第に強くなり、電話で話すことに自信がなくなった、というのである。

このようなケース、あるいはこれに近いケースは意外に多いのではなかろうか。職場に起因する、または職場と生活などに起因する心の問題は職場の対策としては扱い難い分野とされているが、ここに従業員の身体・健康対策とともに心の健康対策を進めている企業の事例がある。

H社は自動車メーカーの大手で、本社を東京に置き、神奈川に主力工場ほかの工場を持つ。従業員は総数 57,000 人、その平均年齢は35歳である。

同社の従業員の健康対策はかなり古くから行われている。昭和13年に労務部に診療所を設けて健康管理を進めてきたが、昭和43年になって人事部に健康管理室を設置して健康対策の強化に努めた。49年にはこの室が人事部から独立して健康管理部に昇格した。同時に各工場に健康管理室を設け、新しい部と直結した。この新しい部は3課とメディカル・センターを持つ。メディカル・センターは、診療所が原点となるものであるが、これは神奈川に造られたベット数70の総合病院である。

同社の健康対策はこの体制によって予防・治療、リハビリテーション、職場復帰という一貫性をもつものになった。

この健康対策の中にメンタル・ヘルス・サービス制度がある。

これは従業員の心の問題を扱うものである。この言葉は誤解されることがないように配慮されたものである。サービスという言葉には受診などとは違ったニュアンスがある。誰でも気軽に利用できるような心遣いである。

メンタル・ヘルス・サービスもかなり古い昭和39年度から実施されている。産業、社会の高度化、複雑化が精神的緊張を生み、それが高じてノイローゼその他の状態になる。同社は早くもこれに注目し、その対策をたて、それを現在まで進めてきた。

その内容は従業員の仕事上や家庭上の悩みに対する相談が中心で、

- ① 欠勤の多い者などに対するカウンセリング
- ② 異常な行動をする者に対するカウンセリングと専門医への紹介
- ③ 職場復帰者に対するカウンセリング
- ④ その他投薬問題など

となっている。この相談に当たる者は各工場の健康管理室に置かれているメンタル・ヘルス・サービス相談員である。個々の相談はこの相談員によって行われ、必要によって産業医と連絡をとる。

この相談員は会社内部の者である。当初、相談に当たる者として各工場の診療所のスタッフである衛生管理者、看護婦を指名し、カウンセリング教育などを行っていた。その後相談員となる対象者の範囲を広げ、部長クラス、次長クラス、工場の課長クラス、本社人事課、安全課の社員まで指名されるようになった。

これらの相談員となる者に対する教育研修は半年にわたり、精神科医、大学教員、専門のカウンセラーなども講師となり、カウンセリング、心理学、精神衛生、事例研究などの内容で行われる。研修はメディカル・センターなどで土曜日の午後に行われるが、会社の宿泊施設で1泊の研修を行うこともある。あらかじめカリキュラムを組んでおき、講義、討論、テストなどが行われる。冒頭のケースもケース・スタディにあげられ、専門医の指導があった。

この教育研修を一定のレベルで修了すると会社では「パラメディカル・スタッフ」という認定証を授与する。これは社内教育に当たることのできる資格の一つで、社内では名誉とされている。

しかし、実際にカウンセリングに当たるとなると困難なことが多い。「もう少し専門知識が欲しい」、「もっと説得力をつけなければ」という自己批判や、「相手が隠して内容の半分もいわない」、「相手にもっと信頼して欲しい」などの感想が相談員から出ている。プライバシーの問題を抱えることもあるのでその点でも難しいことがあるようだ。

それにしても昭和54年度では300件、昭和56年度では500件程度の相談件数があり、メンタル・ヘルス・サービス制度の成果はあがっている。この中

でも特別にシリアスなものは少ないようだ。

なお、ここで付記しておきたいのは、このサービスを受けることによって人事上の不利益を被ることがないということである。したがって、相談をしようとする者は会社に気がねなく出かけることができる。また、会社でも人事管理の必要上強制的にこれを受けさせるということはない。同社ではこの制度はあくまでもサービスであると強調している。

×

×

×

同社のメンタル・ヘルス・サービス制度は企業の労働安全衛生対策としては出色のものであるが、同社の一般健康管理の方も充実している。以下そのシステムの概略を紹介する。

まず、健康診断については健康診断システムに基づき実施される。これは入社時健診、定期健診、随時健診から成っている。

入社時健診は、入社時健診、就業時健診、適性検査に分かれる。

定期健診は、定期健診（全従業員を対象とするものと、夜勤者職業病を対象とするものの2種類）、職業病健診（粉じん、電離放射線、有機溶剤、鉛、特定化学物質、キーバンチ、騒音、高温・低温）、疾病管理健診（結核、血圧、その他）に分かれる。

また、随時健診には定期健診のフォローと消化器健診、海外出張健診、人間ドッグ、依頼診断がある。

さらに、入社時健診の適性検査のフォローとして運転適性検査が随時健診として行われる。

次は作業環境管理である。その方法は、メディカル・センターの中に作業環境分析室を設置して、職場における有害物質の測定を行い、それに伴う改善の状況を点検するものである。

さらに、体力診断と体力づくりがある。体力診断は人間ドッグ受診者に対するものやキーバンチャーなど特殊作業従事者に対するものなどがあり、体力づくりではキーバンチャーなどに職場体操指導を行うが、そのほか社内体力づくり運動のリーダーとしての役割を持つ社内公認のトレーナーの養成も行っている。

これに加え、各種の適性検査も行っている。適性検査は新入社員に対し入社時健診で医学的な見地から行われ、任用の参考とされる。また、高速運転ドライバーの運転適性検査のような専門的な適性検査なども行われている。

同社は以上のような充実した健康管理によって従業員の福祉に配慮しているが、このような恵まれた職場では従業員は心置きなく仕事に専念できるものと考えられる。

〔事例9〕

社内教育講座の講師に若手社員を選任し、
全社員の能力開発を行っている事例

精密機械器具の特殊分野でハイ・テックをセールスポイントに伸びて来ているJ社は、大阪に本社、京都に工場、東京に営業所を持ち、その他出張所などもある中堅企業である。従業員は約400人、勤労青少年は100人弱で、年齢構成も若い。

同社の製品は環境試験機器、熱処理用機器のような主力製品のほか業務専用電気機器、医療用機器、航空機器などがあり、さらに新分野への挑戦を図るとともに将来は宇宙開発の夢も抱いている。

このため、同社では社業を維持、発展させるための手段として技術を最重視する。販売が好調なのは技術による。これは経営側のみならず全社員の考えである。「J社の技術」「技術のJ社」「世界のJ社」を合言葉に全社をあげて技術の向上に取り組んでいる。

同社の技術向上に向けた対策はいろいろある。本社、工場などでは毎日の仕事向上に結びつくことも多い。同社では研究所を持っているが、ここの研究員は基礎研究、実験、試運転などの研究を通じて技術を高めている。また、若い大学卒（理工系）を理工系の大学院の研究室に1年間通わせて、最新の知識を習得させ、また、教授の指導によって実験を行うこともさせている。本社、工場に定期的に社外から専門の講師を招へいして講演会も開いて

いる。

同社が特に全従業員の技術面の能力開発として力を入れているのは「社内教育講座」である。

この講座は昭和48年度から社内の講師によって行われることになった。それまではこの「社内教育講座」は外部講師による講義が多かったが、社内にも優秀な技術者がおり、また、今後、社内でこのような講師たるべき人材を育てていく必要があると判断されたからである。

この結果、同社は社内講師と全従業員の両方の能力開発を図ることができるようになった。そしてこの社内講師に若手の社員を登用させる方針を打ち出したのである。

同社が若手社員にかける期待は大きく、講師となる勉強によって得た能力は末永く会社に貢献するだけでなく、このような勉強の積み重ねによって本人が自分の人生を価値あるものにすることができると考えている。

同社の企業内教育のヘッドクォーターとなるものはトレーニング・センターである。ここでは新入社員教育や短期、長期の技能訓練をはじめ各種の教育、研修の計画、実施を担当している。社内講師による社内教育講座もここで企画立案され、運営されている。同センターの社員は、社内教育講座について、上に述べたメリットのほか、

○会社の実情に合った講義を聴くことができる。

○日常の仕事の確認をすることができる。

○全員受講による会社全体の技術水準の向上。

をあげた。

この講座は昭和48年に基礎知識、電気技術、冷凍技術など6科目の講義からスタートしている。その後科目をふやし、昭和50年には技術系のものだけではなく、セールス、経理のような営業、管理系の科目が加えられた。現在は35講座になっている。近く、産業用ロボットの講座も始められることになっている。

受講者は、48年度160人であったが、56年度では900人を超えるようになった。これは1人で複数の講座を受講したことになる。多い方で最高10講座を受講した者があるという。

社内講師の認定方法は、トレーニング・センターの指令を受けて人事担当の取締役が認定する。トレーニング・センターでは、あらかじめ積極的に人選をしているが、部長など管理職や既に社内講師となっている者の意見を聞き、講座毎の候補者のリストを作っている。センターでは年度のはじめには教育計画を作っているが、この計画にリストからピックアップした候補者をあてはめて人事当局（取締役）に対して認定を依頼するのである。

社内講師には、「選定講師」と「認定講師」の2種類がある。選定講師は最初に認められた者やまだ専門性の深くない者で、これが経験を積むと認定講師に昇格する。その差はテキストを自分で作成することができるかどうかということにかかっている。若い選定講師には自らテキストを作るという楽しさと認定講師に昇格するという夢が残されている。

社内教育講座がスタートした時、社内講師には技術系の役員や部長クラスになった。知識、経験からそれは申し分ないと思われる。しかし、若手社員の伸び行く力と意欲を育て、会社の将来へ向かっての活性化を図るためにできるだけ若手の者を登用する方針を決めた。現在では係長、主任クラスから講師に出て行っている。そして、それは好評だ。トレーニング・センターでは今後部長クラスの講師をやめて課長クラスや係長、主任による講師制への全面改訂を検討している。

同社の社内講師は56年度で50人であった。50人の講師が35講座 270 時間をこなしている。

社内講師に対しては人事上の優遇制度はない。履歴に記載されることも、特別の昇給や昇格もない。ただあるのは少額の時間手当と名誉と生きがいである。手当は「選定講師」が1時間で2,000円、認定講師が3,500円である。

この講座で使われるテキストは水準が高い。これは「認定講師」の作るものであるが、中には200頁にもなる大部のテキストもあり、これをまとめるとなると莫大な時間と労力が要り、本人の努力には頭を下げざるを得ない。また、内容からいって、講座のテキストとして使用するだけでなく、工場の作業マニュアルとして使用している程高度なものもある。

講座は土曜日に開催される。同社は週休2日制を採用しているが、この休みの日に本社（トレーニング・センター）、工場、営業所のいずれかで開かれ

る。時間は朝9時から夕方5時までである。1日で終わるものであるが連続講座で何回か続くものもある。

受講者の旅費（交通費のみ）も会社が面倒をみて受講し易いようにしている。講座は大体満員だ。これは会社の呼びかけや配慮もあるが、重要な理由として人事考課に関係していることがあげられる。同社の場合、一般社員、係長、主任、課長、部長の4段階の職制であるが、上のランクへ昇格する場合に点数制の考課があり、その中に教育の点数がある。この点数は講座の受講を終了するともらえることになっている。一講座毎に点数がもらえるが、点数は一定限度でストップする。しかし、昇格の一つの基準となっているので受講者は集まり、講座は繁盛することになる。

なお、この講座は関係会社の社員にも開放する場合がある。これは一般講座に限られる。また、社内の臨時工なども受講が許されている。講座の水準が高いのでこれらの聴講生も多い。同社のこのような受講促進対策で制度が有効に運営されているのである。

今後は、講座数も時間数もこれ以上ふやすことができないが、そのかわり内容を一層充実させていく方針だという。同社では社内教育訓練委員会を設け、教育訓練の規則の整備を図った。この新しい規則にのっとり、トレーニング・センターではよりよい講座の運営を検討している。

同社にみられる活気は若手社員が多いことから来ていると思われる。この若手層に対して同社では働きがい、生きがいを与える「場」を提供した。この「場」において若手社員達は能力を伸ばし、資質を備え、十分活躍することが期待されている。そして同時に、その秀でた能力、資質は同社のみならず技術社会の発展に貢献して行くことになろう。

〔事例10〕

長期計画で人材を育成し、これを適材適所に
当てはめようとしている事例

企業の人事管理の考え方、進め方がいろいろある中で、長期的な立場に立って人材を計画的、体系的に養成し、その人材を適材適所の考えで配置して行こうという人事管理方式を採用した企業がある。つまり、この企業では新規採用者から退職に至るまでの長い期間の中で、その人材の能力開発と適材適所の人事管理を噛み合わせ、従業員、会社の双方にプラスとなるような運用をしようとしているのである。

K社の創立は大正4年である。電気計器、測定器、制御機器などの製造、販売をはじめ電気関係の分野で活躍する大手企業である。本社は東京都武蔵野市にあり、従業員は3,800人。その平均年齢は35歳である。

同社の人事管理は以前から総合人材開発システムと名づけられた体系的な管理方式によって行われていた。このシステムは「人事システム」、「能力開発」、「個人のニーズ」、「経営計画」の4つから成っており、これらは次のような関連で機能している。



「人事システム」の内容は教育研修、職場適応、職場指導、所属長の人事管理、人事異動、昇進、昇格である。

「能力開発」の内容は上級・専門的な知識、技術、技能の付与であり、これを通して仕事への積極性を養うこととしている。

「個人のニーズ」の内容は個人による自己申告、調査票、面接である。

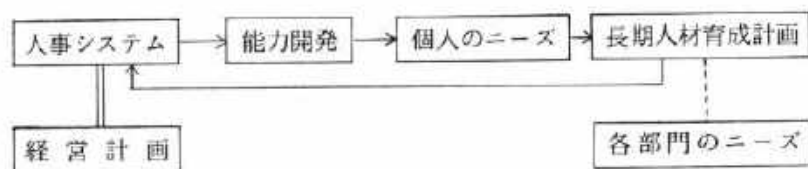
「経営計画」の内容は社の経営計画とそれに基づく人事管理方針、人事計画のほか、制度的なものとして人事考課、給与、昇進昇格制度である。

このシステムの関連を分かり易く例をあげて解説すると、人事計画（経営計画）により決定された採用計画（経営計画）で新規卒者を採用し（人事システム）、教育を行い（人事システム）、職場に配置し（人事システム）、一定期間後専門知識・技能の訓練を行い（能力開発）、自己申告、個人面接を経て（個人のニーズ）異動、昇進のローテーション（人事システム）に回るのである。

このシステムは個人の能力を高め、それを評価し、企業が必要とする人材に育成するという点でかなり効果の大きいものといえよう。しかし、「このような人材が欲しい」という部門に当てはまる人材が少なかったり、また、いつも同じ人間が候補にあがったり、さらに優れた人材はその部門から他部門へ所属長が出し渡るなどの実態があった。

また、教育研修をとってみても、新入社員教育、職場訓練（OJT）、各階層別の教育など教育計画はあるが、その場限りの教育で終わり、実際の教育訓練効果が上がらず、その上これらの各教育の間に一貫性がみられなかった。特に前の職場で取得した折角の知識・能力が次の職場で生かせないということもあり、人材育成面での力不足を同社幹部が感じていた。

このため、同社ではより効果的な人材育成方法の検討を始め、一方において各部門の人材確保に関するニーズに応える方策を考慮した。その結果、上の問題をカバーし、かつ、長期的な視点に立って計画的に人材育成を行うことを目的とする。「長期人材育成計画」を定め、さらに、これを前述の総合人材開発システムに連結し一層の効果を持たせることにした。したがって、「長期人材育成計画」を組み込んだ総合人材開発システムは次のとおりとなる。



つまり、人事システム、能力開発、個人のニーズと進んだ時に、長期的にみた場合、会社としてそれでいいのか、個人としてそれで十分なのかという

ことをこの長期人材育成計画によってチェックし、評価し、今後の方向を定めようとするものである。

同時に、長期人材育成計画は会社の各部門から来る人材要請のニーズに応えるべく各部門との連携を保つようにしている。

この新しい計画は次の3点に重点を置いている。

- ① 幅広い専門的な能力の開発
- ② 積極的な能力の発揮促進
- ③ 新しいものに対応できる能力の育成

幅広い専門的な能力とは一つの仕事だけでなくある程度広い分野での専門性を持つ能力を指し、また、積極的な能力とは職場で仕事に積極的に挑戦して行く能力であり、さらに、新しいものに対応できる能力とは、めまぐるしい社会の動きの中で常に新しいものを求め、考え、対応し、処理する能力を意味する。

人材育成では能力の開発が最重点に考えられる。一つの仕事での能力だけではその個人の評価はできるものではない。その職場が本人に適していない場合、その本人が潜在的に持っている能力を発揮できない。場合によってその本人がその職場で一生能力をフルに発揮できず終わってしまうこともあり得る。これは本人のみならず企業にとっても大きなマイナスだ。そこで、一定の人事のサーキュレーションの中で本人の能力を見出し、働きがいのある職場でそれを最大限に活用する必要があるわけである。

同社の長期人材育成計画は会社と従業員両者のニーズを満たすものとして検討されたものであるが、同社はさらに大きくマクロ的にみて人材育成の目的を単に社内の人材育成とするのみならず、社会人としての人材育成にも置いている。

このような育成方針のもとに長期人材育成計画は昭和49年度にスタートした。当面、大学卒、高専卒者だけを対象とし、昭和49年3月から適用した。入社時には新入社員教育を6カ月間行う。この間基礎教育（3週間）と職場実習が行われる。職場実習は4段階に分かれ、全部違った職場で実習に従事する。違った職場で新入社員はいろいろな仕事を覚える。ここで新入社員は自己の適性、能力をある程度判断することができるし、管理者側もそれぞれ評価できる。

第3段階目の8月に自己申告をさせる。この時期は新入社員だけではなく、全従業員の自己申告の時期になっている。これによって同社では新入社員の希望、意見を把握し、配属の決定をする。また、自己申告は今後の長期人材育成計画の基礎資料ともなるのである。そして、10月1日、新入社員は各職場へ配属となる。

長期人材育成計画の対象となる大卒者などの自己申告は他の申告と異なっていて、長期人材育成計画票によって行われる。この票には、8月の第3段階までと将来の方向について、職場、仕事の種類などを記入する欄があり、これに続いて同じ項目で所属長、人事部長が記入する欄がある。その際、本人の将来の職務を決定づけるため仕事の種類を、経営計画、人事労務、経理原価、生産管理、国内システムセールス、海外システムセールス、研究開発、システム設計、セールスエンジニア、生産技術などに分類し、また、職場についても企画・総務経理部門、生産部門、技術部、マーケティング部門、工事業務部、システム機器事業部、営業部門などに分類している。（注：いくつかの部をまとめて部門という）この分類で将来の職務の方向づけを行うのである。

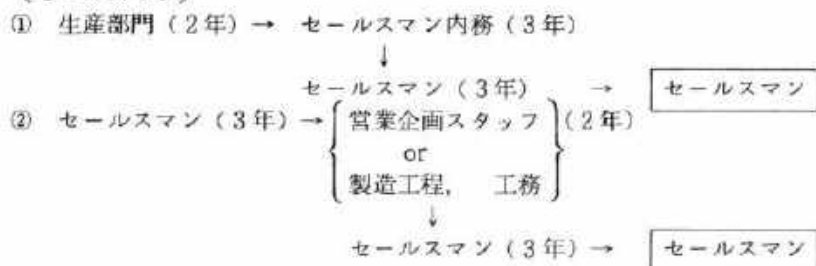
方向づけについては、まず本人が第1から第3段階（8月）までと将来の方向について仕事の種類と職場を記入する。これに対して人事部では、「第一次設定」を行う。「第一次設定」は自己申告、実習中のレポート、実習指導報告書、採用時の書類などを総合的に検討した上、この計画票で本人の将来の方向とコースを定めるものである。これによって新入社員の配属が決定する。

次に、配属先へ計画票が送付され、配属先の課長が今後の指導育成の方針、計画を「個別人材育成指導票」に記入して人事部へ送付する。この指導票には職務内容、職務遂行上の目標、指導項目、将来職務のパターンなどが記入されることになっている。この指導票は半年後の中間時点と1年後の期間終了時に再点検が行われ、期間終了時には現職務に対する適性を含めた評価と「長期コース」から見た異動の見直し（時期と異動先）について記入することとなっており、記入後人事部へ提出する。

長期人材育成計画では職務のパターンを定め、それへ向けたコースを設定しているが、標準コースとして例えば次のようなものがある。（分かり易く

するため、上の分類を細分化して示す)

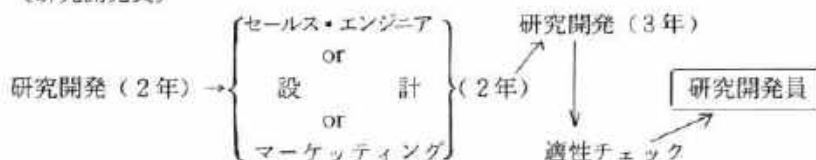
〔セールスマン〕



〔生産技術員〕



〔研究開発員〕



この図表にみるとおり、例えば研究開発員では、はじめに研究開発の仕事で基礎研究に従事し、次にセールス・エンジニアとなって外部で販売と技術を身につけるか、または設計に取り組むか、またはマーケティングで新しい知識を得るなどして研究開発にもどり、適性チェックした上で研究開発員となる、というコースが考えられている。最初から最後まで研究開発に従事するのではなく、異種の分野での経験をプラスしてその資質をみがくこともできるし、また、コースの中で、本人が自分でも気付かなかった隠れた能力が発見される可能性もある。

なお例示した標準コースはあくまでも標準コースであって、これを基本に社員個別のコースが作られることになっている。

これらの職務、部門の経験年数は原則的に1～3年とされ、このサイクルで職場や担当が変わる。

ただし、長期人材育成計画のサイクルは10年である。入社後社内で経験を積み、仕事で能力を十分に発揮できるとみられるのは10年だと同社ではみている。したがって10年後の職務を想定してその方向へ向けた育成を行うのである。

このような長期計画のもとで社員はそれぞれのコースを歩むわけであるが、将来のパターンやコースを見直しする必要が生じたときには、人事部では「長期個人別人材育成計画票」の第2次設定、第3次設定の変更欄に変更を記入し、その本人のパターンやコースが変えられる。この場合にも長期的展望のもとにそのコースを適って総合的に検討される。

実際に仕事にたずさわってみると本人の特性も徐々に変わり、希望も変わる場合が多い。したがって将来の職務のパターンやコースを固定しておくことができない。いつも修正できるようにしておく。人材を育成するには弾力的な方法が必要だ。はじめに決めた職務のパターンにこだわると動きのとれない制度になって実効があがらなくなって来る。特に「人」を扱うことであるからいろいろな状況に対応できる柔軟性を持つことが非常に大切である。

従来、異動で所属長が変わると教育の方針、方法が変わり、人材育成面で一貫性がないという批判があった。この長期人材育成計画では「長期個人別人材育成計画表」と「個人別人材指導票」が所属課と人事部に保管され、本人の異動とともに配属先へ回されるので、その本人に関して一貫した育成対策がとられることになる。

しかし、この「計画」でも問題はある。

育成の計画と各部門からの人材ニーズ（適材適所）の調整。これは、計画発足後年数も浅いので今後の問題となるが、人材育成と適材適所を結びつけることは最も重要なことと考えられる。このため、各部門と連携をとり、その部門の必要とする人材の資質の調査分析、職場の実情把握などの対策をとり、各部門に適合する人材を育成計画と関連させながら育成して行くことにしている。

次に、計画された段階終了後の職務設定の決め方の難しさ。これは前の職

務と次の職務とどのように組み合わせるかという基本が固まっていなかったからである。また、仕事の関係で当初設定された段階に進んでいけないということもある。例えばプロジェクト・チームに編入されると最大限の3年を超えても仕事の進捗状況から抜けられない場合がある。

同社は、このような問題に対応し、制度導入後も弾力性を持たせた運用を図る一方、制度の見直しも行った。まだ未調整の部分もあるが、よりよいシステムにするために同社は今後も努力を重ねることになっている。

とにかく、同社では長期人材育成計画という大きなシステムを持ち、それを有効に運用する方針がある。これは、新入社員や若手の社員に自分の将来の夢を描かせ、充実した職業生活に対する展望を与えることになるものであって、「魅力ある職場づくり」の典型となるものである。

〔事例11〕

専門職制度により従業員の専門性、能力を高めている事例

L社は、昭和38年創業、従業員約2万人の総合卸売チェーンの会社である。この社では、昭和56年から専門職制度が導入されている。現代の若者が最も望む職場は、「自己の能力を十分に発揮できる」職場であり、こういう点で、現代にマッチした制度といえる。

この制度は、従来の専門職制度が、企業の考え方に基づく制度に社員の考え方を合わせて、社の組織としての統制をとりながら進めていくものであったのに対し、逆に社員のニーズに社の体制を合わせることによって最大の特徴がある。

今日実施されている専門職制度は大別すると

- ① 技術職、研究職制度
- ② 社員の高齢化に伴うポスト不足の解消のための制度
- ③ 全社員と全職種を対象としたもの

となるが、L社は、③で、全社員を対象に能力のフル発揮をめざす制度ということができる。

同社における専門職制度の導入についての研究は、昭和54年に開始された。卸売業という社の特質と、個々の社員の能力をフルに生かすことが、社の発展につながるという考えにより、人事制度の見直し、テスト、社員の意識調査、職務分析、労働組合及びグループによる人事政策合同委員会による検討など、人事問題について、水平、垂直といった観点から研究を行い、専門職制度の導入という結論が出た。

この検討の参考のため、同社において行った社員の意識調査によると

- ① 管理職よりも専門職をめざしたい。
- ② やりがいのある仕事をやりたい。
- ③ 採用、教育、ローテーション、人事考課賃金の一貫した人事制度をつくってほしい。
- ④ 自己の能力貢献度に応じた処遇をしてほしい。

という結果がでており、この専門職制度は、現代の社員のニーズ、意識を反映したものであるといえる。

専門職制度のしくみは、社員が、バイイング、セールスエキスパート等の7つのコースの中から、自己が最もやりたいと望む専門職を選び、この中から各職種の中で設定した3つの努力目標に挑戦するもので、その評価は、人事考課や昇給の際の査定などの参考とされる。

L社での、専門職制度導入にあたっての基本的考え方は

- ① 社員の人格を尊重し、個性を伸ばし、働きがい、生きがいの充実を図る。
- ② 社員の専門度を高め、能力をのばし創造性を発揮し、全社員が専門家となる。
- ③ 専門家尊重の気風の醸成。
- ④ 働きがいの追求と、トータルな人事制度。
- ⑤ プロ集団による企業力のアップ。
- ⑥ 多様な人材ニーズに応える独自の制度。
- ⑦ 仕事と生活との調和。

であり、仕事を通じての働きがい、生きがいの追求を全社の目的としている

点が強調されている。

さらに社員の仕事に対する積極性をより伸長するため、チャレンジシステムが設けられている。これは、それぞれのクラスに能力基準を設け、これに挑戦し、自己の専門能力を発揮させることを目的としているものである。これまでの昇進は、管理職の階段を上ることで昇格するというシステムであったのが、専門職制度においては、能力を伸ばすことで専門ランクがあり、これが昇進となる。専門職制度の導入により、L社では、入社時から自己の適性に合った仕事を自己の意志で選ぶことができ、将来についての目標をもって仕事に取り組むことができるようになった。

また、この制度の大きな特徴である「いろいろの目標に挑戦し、それぞれの立場で主体的にそれを達成しようとするのが、個々の働きがい生きがいを創造する」という理念が社員に行き渡っている。

自己の努力、能力を発揮することにより、その能力、貢献度に応じた処遇が与えられるというこの制度は、「自己の能力を生かせる」職場を望む特に若い層にとって、充実した満足の行く職場生活を送ることができるものといえる。

〔事例12〕

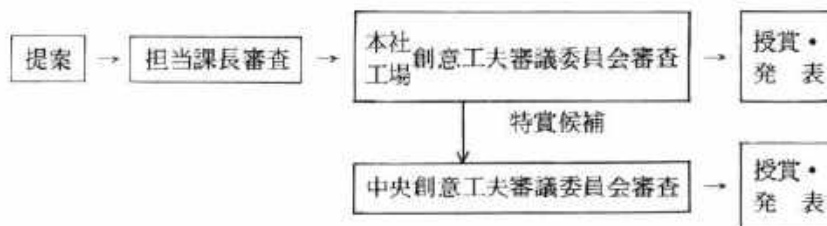
提案制度と小集団活動を結びつけ、職場
参加制度を効果的に運用している事例

提案制度は業務に関して従業員の提案を集め、採用し、それを業務に反映させていくものである。これによって企業では事業の向上をはかり、一方で従業員の職場参加意識を高めようとするものである。従業員の方からみれば企業のコスト意識、業務の創造などを通じて会社に直接参画するという実感を持つことができる。

特に、同社のような大手企業では、若い社員は企業組織の下にいて発言のチャンスも少ないが、この制度によって意見がとりあげられ、それが企業に

反映されるという喜びが大きいものと思われる。

同社の提案制度は、昭和37年以降成果をあげて来たが、現在では次のような流れでとりあげられている。



まず各職場では従業員個人またはグループが改善提案を「創意工夫提案票」に記入し、職場に備えつけられた提案箱へ投入する。提案票は様式化されており、これに「提案件名」「提案前の作業及び治具」「提案後の作業及び治具」「予想される効果」を記入し、提案者の氏名、職場名を明記して出すことになっている。提案箱は、毎月末に審議委員会の事務局が開けて提案を集め、提案は内容によって担当課毎にふり分けて担当課長のところへ届けられる。担当課長は定められた審査基準によって授賞の対象となるものと不採用のものに選別する。そして担当課長は授賞の対象となる提案に意見書を添えて創意工夫審議委員会へ送付する。

創意工夫審議委員会は本社と5つの工場計6カ所に置かれている。担当課長からここに送られる提案はすべて授賞されるものではない。この審議委員会の審査によって不採用となるものも少なくない。各審議委員会は毎月20日に委員会を開き、審議基準を参照しながら審議する。授賞は特賞、優賞、佳賞、努力賞の4ランクある。授賞の対象となる提案をこのランクで審査し、特賞以外のものをここで決定する。

特賞候補となる提案は中央創意工夫審議委員会に送付される。これは年4回開催される。ここでは提案のうち特に優れているものを審査し、特賞として決定する。

創意工夫審議委員会は、本社の場合は、総務部長、システム推進室主査、課長クラス8名、労働組合2名で構成され、システム推進室が事務局となり、工場の場合は工場長、部次長、課長クラス若干名、労働組合2名で構成され、

技術課などが事務局となっている。

中央創意工夫審議委員会はこれよりも上のランクで構成され、委員長には取締役技術本部長が、副委員長には専務取締役生産本部長が、委員には部室工場長クラス10名と労働組合員2名になっており、その事務局は技術管理課が担当している。

審査の基準については評価項目点数表による。これは項目として「努力」、「独創性」、「適用範囲」、「経費」、「効果」があり、それぞれ最高点数が定められており、中でも効果の点数が高い。特に効果は「有形効果」と「無形効果」に細分されてそれぞれ点数が高い。有形効果については時間の節約と金額の節約を換算して点数に置き替える有形効果採点基準表により採点され、無形効果については安全、公害防止などの効果に応じて換算する無形効果採点基準表により採点される。無形効果のさらに大きいものは別に加算される。

これらの賞に該当する提案に対しては表彰状とともに賞金が渡される。この場合、特賞、優賞、佳賞はそれぞれAからDまでのランクに分けられ、努力賞はそのまま一本で、定められた賞金が授与される。その額は50,000円から1,000円までである。その後中央表彰制度を設け、年1回正式に表彰することにし、受賞者に対しては、そのネームプレートを職場に掲示し、2泊3日の工場見学に参加させるという待遇をしている。

特賞、優賞の提案は年4回社報で発表され、佳賞、努力賞は掲示板、回覧板で周知される。

ただ、特賞提案と人事考課の直接的な関係はない。同社では提案を沢山出す者や受賞する者は優秀な人材だから結果的には昇進につながるとみている。

さらに、同社はこのような提案制度に小集団活動を結びつけた。同社は昭和52年に小集団活動である自主活動運動をスタートさせた。これは各職場単位に5人から30人の小集団を組み、職場毎の問題提起、改善などを自主的に行う活動である。この小集団は課制、班制とは関係なく、ある仕事を行う集団を単位にしてサークルが作られる。この小集団サークルは定期的に職場ミーティングを開く。このミーティングの中へメンバーが改善提案を持ち寄って、これらについて討議を行うのである。討議によって提案の質は高められ優れたものになっていく。最近の特賞、優賞の多くがこのサークルにより練

られたものとなっている。

改善提案もはじめのうちは思いつき程度のものであったのが、小集団活動と併用するようになってから討議、試用によって実用的、効果的なものが生まれるようになった。

若い社員も積極的に自主活動運動のミーティングに参加しており、提案、小集団活動への取り組み方は熱心で、同社では心強く感じている。

提案制度の状況については、小集団活動である自主活動運動の併用を始めた昭和52年度からその件数が急激に上昇し、特賞、優賞の件数も大きく増加した。すなわち、昭和48年の提案件数は603、採用件数は511、採用率は、84.7%であったものが、昭和52年には提案件数4,556、採用件数は4,246、採用率は93.2%と急上昇し、現在ではそれぞれ7,000件、6,500件、92%程度で推移している。ただし、特賞、優賞の件数は少なくそれぞれ0.5%、3%程度であり、これらの賞に該当するのはかなり難しい。

特賞、優賞を受賞した例をあげると、

〔特 賞〕

- Cランク 製品自動積込器の考案
- A “ サイドレール塗装方式の改善
- B “ 上塗り回送率の低減
- C “ パイプ切断工法の変更

〔優 秀〕

- Cランク ドレインキャップ入れの工程簡素化
- B “ 編成作業方法の改善
- D “ ショックアブソーバーセット治具の考案
- A “ ボンネットインナー搬送装置改造
- C “ 製品搬送コンベアの改善

のようなものがある。しかし、特賞、優賞の対象となるものは技術系のものが多く、事務系のものは僅少である。

このように効果的な提案制度と小集団活動でもいくつかの問題がある。まず、本来の仕事が多忙で十分に提案、小集団活動を考える時間がないということである。また、年々数多くの提案が採用されて改善の余地が少なくなっ

ているということである。さらに、採点基準があいまいだという問題もある。

しかし、同社の提案制度と小集団活動は今まで十分に会社に貢献してきたし、現在でも沢山の提案が提出されている。同社では、上の問題についても、時間の有効活用、サークルリーダーの養成による小集団の活性化、発想の転換を図るための講習会、採点基準の見直しなどの改善を進めながら、よりよい制度の運営を図ることにしている。

【事例13】

横断的グループ編成の小集団活動で 「やる気」を引き出している事例

N会社 a工場は金属製品の製造を行っており、従業員は100名、このうち勤労青少年は40名在籍している。

a工場では従来から、工場機構の系統により各係ごとに研究テーマを与え、それに従ってグループ編成で小集団活動を行っていたが、どうも若手の従業員からの発言が少なかった。「若手の従業員の意識が低ければ、人間があつての会社ということから考えて、長期的な発展は望まれない」との首脳部の考えが出され、そのため、「若手従業員のグループ活動の活発化を図る必要がある」との意見が出された。

そこでグループ編成にあたり、従来のたて割りから若手従業員同志が手をつなげる横割りで自主選択にして、活動の活発化と、斬新なアイデアを求めようということになった。

最近の若者は「さめている」といわれているが、物事を合理的に考えているためであろう。だから「自分達が納得して進めることが、面白くて、楽しい」ことの1つと考えられ、ただ単に「会社のため」にだけでは、活動の活発化は期待出来ない。

そのために受け入れられる方法として、組織を通じギクシャク行くよりも、余裕を持たせて楽しみながら活動させることが一番であるということになっ

た。

「若手の従業員の中に自然に受け入れられる小集団活動をめざせ」となったが、単に「好きなことをやれ」といっても烏合の衆であってはならないので、一定の目標を持った者同志が集まれるようにした。そして、一定の方向性を示すことが最低限必要ということで、仮称の名称として7つのグループ名をつけた。このグループで集まった者同志でこの仮称の名称をそのまま使っても、別の名称を使ってもよいこととした。

また仲間同志の協議の結果、別の方向性が出て、そのグループの活動を否定するようなことはしないことを原則とした。

その方向性を示したグループの仮称の名称は「品質改善グループ」、「作業効率改善グループ」、「職場設備改善グループ」、「安全衛生向上グループ」、「経費削減追求グループ」、「製品改良グループ」、「在庫管理改善グループ」であった。

参加についても、活動の好きなものだけが参加するということのないように、全員が何らかのグループに入ることを推奨した。

リーダーは、各グループごとに自主的に選ぶということであったが、最初選ばれるのは、経験の長い者や年長者が多かった。最近では2～3年の経験者からも選ばれているグループもある。

テーマについては方向性を示したものに関連するものを選んで、他のテーマを選んで自由ということから、集まった仲間での話し合いの結果、最初方向性を示したものと異なる方向のテーマについて研究するグループも出て来た。

例えば「作業効率改善グループ」がテーマに「運搬路の改善」をかかげて「職場設備改善グループ」の方向に近づいたりするケースなど、バラエティに富んでいるが、とにかく「自分が選んだ自分達のグループを活かして行こう」という意気込みに燃えている。

このグループ活動に対して、会社は活動資金を出しており、またグループで討議された案について、会社の役員会で説明して検討する価値ありと認められれば、試行のための研究費がつくことになっているが、これを出したとしても、その成果いかんを深く追求するようなことはしないようにしている。

しかし成果が良ければ会社としてさらに検討を加えて、とり入れることは勿論である。

グループ活動自体の効用を目的としてはいるものの、その研究を2～3見ることにする。

先ほど述べた「作業効率改善グループ」では「運搬経路を合理化して効率をあげる方法」とか、「在庫管理改善グループ」では他社の方式を参考に、「材料、半製品のストックを少なくするため、製造途中の段階で、中間納入をさせるにはどの工程がよいか」とか、さらに「安全衛生向上グループ」では「運搬時の荷くずれ防止をするため、手で持ち上げる製品については、床面にびたり置くより、手の入る余地を残して置くことにより積み上げた製品をくずすことが少なくなる。そのためにはどのような空間を確保すべきか」などいろいろな研究がなされており、中には奇抜すぎて「実現にはチョット無理かな」というものもある。しかし「何かをやってやろうではないが」という意気込みは十分感じ取られる。

これは、従来の職制に応じた、縦割りの小集団編成の場合のように上からの押しつけの感がなく、横割りで自主選択ということから、「それぞれが納得のいくような研究テーマを選び」、「それぞれ共通の目的を持った仲間」ということで、グループ活動に気軽に参加出来るということから来ているものと思われる。

とにかくN社 a工場では、若手従業員の「やる気」の引き出しについては芽が出て来たものとみており、これをさらに育て若手従業員が「やりがい」、「働きがい」を持って、大きくなって行くことを期待している。

〔事例14〕

サークル活動により若者の意思の疎通を図った事例

O社は、電子機器の部品メーカーであり、a工場の従業員数は280名。そ

のうち勤労青少年は180名である。事業内容は、トランジスターの製造であり、2交替制勤務で行っており、製造工程の殆どが、オートメーション化されており、従業員の大部分は監視的な業務に従事している。この工場は、地方進出企業で、時代の先端をいく製品を製造しているということで注目されていたが、従業員の側ではフル操業で単調労働を強いられるだけであり、勤務時間も変則的で、職場での仲間づくりもなかなか難しいとして、退職してゆく若者も増えてきた。そもそも、この工場の立地は若い労働力を見込んだ地方進出企業であり、この地方では労働力人口も豊かで、補充も比較的容易であった。地元では若者の退職者が多くなったことから、若い労働者を使い捨てにする会社であるとの風評も耳にするようになった。

このため会社としては、これをそのまま放置しておけば地元の協力を得ることが難しくなるということで善後策を検討した。

原因はただ単調労働だからというのではなく、早番組と遅番組との意思の疎通がなく、また同じ勤務時間帯の職場の仲間とも話し合う機会が少ない。したがって仲間意識も、会社との一体感もないということであった。そこでこの一体感をどのようにして持ってもらおうかということで、同工場では、各種のサークル活動を行わせることがよいとの話が出た。しかし、一方的に押しつけても活発化はしないだろう、何かのきっかけをつまなければということであった。たまたま、町内の盆踊りがあり、これに参加することによって、地元との接触を深めると同時に、「俺たちの盆踊り」ということでいきどろみ、やりがいも出来てくるのではないかという話が出た。これには、一日工場の操業を停止して、全員を参加させることとし、そのための実行委員会を設け、それを若者達によって運営させるということになった。

実行委員会には、各時間帯勤務の各職場の代表者が出て検討が行われ、当日は盛大な盆踊りとなって、従業員の間からも「俺達の工場もまんざらでない」という声も聞かれるようになった。

この盆踊りのように、地域参加をすることにより、「自分達の工場は、地域社会とともに歩んでいる」という意識を全員に持たせることが重要である、と工場では感じた。このため地域社会との関連性を重視して、工場の若い従業員が各種サークル活動で地域社会に出ていく場合には、工場では積極的に

バックアップする方針を打ち出した。

また、同工場が設置されてから年数も浅く、従業員の福利厚生設備も十全とはいえず、若い従業員のサークル活動の希望を十分に満たすことは出来なかった。幸い、地元には、勤労青少年ホームがあって、クラブ、サークル活動を行っているので、工場では勤労青少年ホームの活用を積極的に勧めた。今では、会社のサークルと勤労青少年ホームのサークルの交歓会も行われるようになってきている。

サークル活動がきっかけで職場と若い従業員の結びつきが強められ、また、サークル活動を通じて、従業員同志の意思の疎通が図られた。さらに地域に結びついた活動が行われるようになり、従業員も「俺たちの町にある俺たちの工場」という意識を持ち始め、最近工場からの離職者もぐんと少なくなっている。

【事例15】

自主研修で小集団活動の活性化を図っている事例

P社は電機メーカーで、a工場の従業員は約3,500名。そのうち勤労青少年は約500名である。

小集団活動の展開は個々人の分担を明確にして、参画させることが大切であるといわれており、同工場ではこれを実行していたが、現場では「職制を通じた上からの押しつけ」といった感覚が強かった。

このため、積極的な意見などが少なく「職場のリーダーが適当にやっていたらいいのだ」という消極的な状況で、特に、若手の従業員は自分達が参加しているのだという認識が低く「仕方なく」といった感じで、「職場では耐え忍ぶ」という雰囲気があって、活力がなかった。

勤労青少年福祉推進者のA氏（厚生担当課長）はどのようにすれば活気のある職場になるかと悩んでいた。

そんな矢先、会社のレクリエーションを行うに当たり若手の従業員達に意見を求めたところ、「レクリエーション位は俺達の好きなようにさせてほしい」との意見があり、計画から実行までを任せたと、実にいきいきと楽しそうに行っていたのが、A氏には印象的に映った。

これにA氏がヒントを得て考えたのが、組織を通じ一方的に物事を運ぶよりも、個々人自ら考え、行動させることの方が、活気がでてくるのではないかということであった。

その後、どのようにして、この自主性を引き出すかをa工場では検討していたが、ある研修が契機となって、会社から資金面、運用面で一切援助を受けないで、自分達の小集団活動の研修をしてみようではないかという意見が出されて現在実行されているが、この反響はすこぶるよいものである。

これは、古い農家を借り、家賃、維持費は研修利用者とそれ以外の利用者の自主的グループが負担をしており、研修の運営は入社してから2～3年の者のリーダーによって行われ、このリーダーの指示に職場のリーダーも従うことが原則になっている。

古い農家は100年以上もたった茅ぶきの家で、風呂場はバラック、炊事もかまどで自炊するというもので、このようなクラシックな施設において、リーダーの統率力とグループの結束力によって研修の成果が変わって来た。

研修は、リーダー自らその運営を考え、これを研修員に徹底させて行く方法がとられている。

この研修を通じ、若い従業員達は「リーダーとは気分のいいものである、しかし、その反面、大変な任務である」ことを理解するとともに、個々人がそれぞれの任務を果たさなければ組織が働かないことを、自分自身の体験を通じ、自覚して行くようであった。

これが職場にも少しづつ反映され、若い従業員からの意見等も出されるようになり、職場のリーダーも、その意見を十分聞くことができるようになった。

若い従業員の意見は会社でもとり上げられ、この結果若い従業員も自分達の意見が生かされるのだということが分かって、意欲が湧いて来て、職場が活気づいて来た。

勤労青少年福祉推進者のA氏は、この自主研修のなり行きを見守っているが、「人に言われてするよりも、自らの考えで、自らが行動することのほうが、実にさわやかに、いきいきとしている」と述べており、「職場という組織体の中で、いかにして個々人に自主性を発揮させるかによっても、若い従業員にとって魅力ある職場となるかどうかにかかわってくるのではないか」と語っている。

同工場においては、今後もこの自主的な活動について、配慮をして行きたいとしている。

〔事例16〕

青年重役会制度により若手社員の意見を 経営に生かしている事例

現在各企業では各種の職場参加制度を取り入れて効果的に運用しているが、その中で、青年重役会の制度を導入し、若手社員の意見を積極的に経営に取り入れている事例がある。

青年重役会制度は、産業民主主義の考えに基づく経営参加の一形態で、経営者と若い従業員が共同して経営上の意思決定とその実施に当たろうとするものである。その運営方法もいろいろあるが、Q社の青年重役会制度は、若手社員を青年重役に任命し、その青年重役会の意見を経営協議会へ意見具申する形で行われているものである。

Q社は、築地の魚市場で鮮魚の卸売を行って来た会社であるが、戦後、魚肉加工の製造を行い、デパート、駅ビル、名店街などに店舗を出し、急成長した会社である。現在、出店数は100を超え、全国5カ所に工場があり、従業員は約1,800人、その平均年齢は35歳である。

会社が急成長すると組織、命令系統が意のままにならず、非効率的で動きの遅い体制となりがちである。同社は特にこの点に留意し、行動性、弾力性を持たせた管理方式により、生鮮食料品を扱うという配慮を基本に置いた経

営の運用に心掛けています。

しかし、企業はお客あつての企業であり お客のニーズに合ったものを売らなければ会社の維持はできないし、将来の発展もおぼつかない。しかも食生活のニーズは社会の変化に応じて変わる。いつまでも同じ製品だけに頼るわけにはいかない。大消費者層を相手にすると販売にもムラがある。他社との競争もある。したがって企業は、現在の社会、経済状況に対応し、また、将来を見込んでいつも企業の維持、発展の道を探さなければならない。

このような背景をもとに青年重役会制度は生まれた。これは、重役会議でとりあげられたものであるが、若手社員の新鮮な考え方を経営に生かしてみたらどうかという提案があった。若手社員は若者の特徴として知識欲があり、アイデアもあり、時代の動きにも敏感だ、年配層とは違った発想も持っている、若手の中にはやる気を持っている者がおり、その能力と意欲を引き出そうということで青年重役会の設置が決定され、昭和55年4月から発足した。

青年重役会の人選は総務部長が行う。若手社員の中で優秀な人材を選び、「青年重役」の辞令交付を行う。

青年重役は、工場のブロック単位に1～4名の者が選ばれ、その定数は10名である。そのうちの3名は女子となっている。任期は1年で再任は行わない。

組織的には議長（青年重役の互選）の下に工場のブロック代表（青年重役）がおり、また議長の直轄として事務局が設けられている。

具体的な所掌は次のとおりである。

- ① 情報の伝達とその内容の検討。
- ② 検討に基づく意見のまとめ。
- ③ 経営協議会に対する意見具申。
- ④ 検討事項の全社員に対する報告。

このうち③については特に重要なものとして議決されたものに限られている。④は社内報に定期的に掲載される。

会議は毎月1回、本物の重役会議が行われる本社の役員会議で行われる。司会の役は輪番制である。

会社の配慮としては、出席のための便宜、出張旅費がある。手当や人事上

の考課はない。

青年重役会の会議は情報の伝達から始まる。青年重役達は、会社の内外のいろいろな情報を、あらかじめ決められたテーマによって用意しておき、順次発表する。品質管理、市場調査、新製品開発のアイデア、他社製品の評価、食生活の動向、海外食料品問題など情報の内容は広い範囲にわたるものである。

これを司会の進行によって検討し、議長がまとめて行く。この会議には社長が出席するが、この場では青年重役と同格で出席し、発言する。しかし他の青年重役からの質問などに答えることも多い。

青年重役達はこのような公式の場で若さと情熱を持って討議する。討議の内容は自分の仕事に関わりがあって興味があるし、検討結果は経営協議会というトップの会議へ提出されることもあり、また、社内報で全社員に周知されるということもあって青年重役達は張り切らざるを得ない。全社員から選ばれたという名誉と晴れがましさと責任もある。

このような情熱をもって行われる青年重役会議の内容は同社が期待したとおりのものである。経営協議会への意見具申となるものもあるし、また、価値ある意見として事務局が担当部門に回してその部門でとりあげられたこともある。

社長は毎回出席するが、「青年重役の熱心さには頭が下がる。このような若い人材がわが社の将来を明るくする」と評価している。他方青年重役の1人は「選ばれて大きな椅子に坐っていると責任とやる気でふるえる位だ」と語り、また別の青年重役は「仕事というものは難しいものだと感じた。しかし、その難しいものにチャレンジしている自分というものに惚れている。また、いろいろな情報を聞くので仕事の上で非常に参考になる」と述べている。

青年重役達には、「重役としての資質」を向上させるために、会社の行事や研修会に参加するなどの特典がある。

同社の関連会社30社で結成するQ社グループは連携を強く保ちながら同社とともに歩んでいるが、このグループ各社のトップの研修会（年1回）に青年重役はオブザーバーとして出席する。

また、社長と一緒に同社の工場を見学し、詳しい説明を受けたり、計画を聞いたりする。

さらに、本社、各工場の情報となる資料がまとめられて青年重役達に配付される。

なお、青年重役だけの研修旅行もある。3泊4日で行われ、フランクな討論が行われる。

このような青年重役会制度は同社の従業員全体に暖かい目で見守られている。特に若手社員からの評価が大きい。同社は、この制度の運用によって若手社員を積極的に活用しているが、さらにQC活動などを通じて若手社員の意欲向上を図り、会社を一層活性化しようとしている。

日勤協シリーズ第1号

魅力ある職場づくり事例集

－勤労青少年のための職場管理・改善事例－

昭和58年3月15日発行

編集・発行 社団法人 日本勤労青少年団体協議会

〒164 東京都中野区中野4-1-1 全国勤労青少年会館内

電話 (03) 389-0181

指 導 労働省婦人少年局年少労働課

GAa1/1

8B-7-53



女性と仕事の未来誌



00967401