国民生活の安全と安心！　支えるのは専門工事業　職人通信

人事評価・賃金制度を導入

大卒者の採用、完全4週8休も

若手人財の成長につなぐ

インタビュー

人事評価の導入、完全週休2日の実施など若者が選んでくれる企業へと労働環境や処遇の改善・改革を進める鉄筋工事業のダイニッセイ（千葉県市原市、池田洋一社長）。若年者の確保・育成に向けて人事評価・賃金制度を導入して2年、社員の意識の変化を実感する。また、池田慎二会長も「建設キャリアアップシステム（CCUS）のレベル4は免許証のようなもので、レベル4の中でも、会社として個々人が評価され、目標を持てる仕組みが必要だ」と後押しする。「社員、とくに若手人財の成長につながると期待している」とする池田社長に導入の経緯や導入後の効果などについて聞いた。

ダイニッセイ社長　池田　洋一氏

――まず導入の経緯から

「少子化の進む中で進学率は高まり、就職してくる高校生が少なく、高卒人財が採用しづらい現状から、大卒者の採用を始めることにしたとき、まず休日が大きなハードルで、4週6休にはしていたが、週休2日ではないからまったく相手にされなかったので、2021年3月から4週8休にした。また、大卒者の採用にはいろいろな条件や、キャリアステップを示せないと難しいと思ったことが導入のきっかけ。20年から大卒の採用を始め、昨年、2人が入社してくれた」

「2つ目は、キャリアステップと同時に自分自身に公正・平等な評価ができているか不安だったことだ。ボーナスの配分や昇給など、きちんとした制度をつくりたいと考えた。そのためには、就業規則から整備し直す必要があった」

「当社は、求人を職人で募集しているが、レベルの高い技能者になって、経営に携わる人財を育てていかなければならないと考えたとき、今までのように来る人財を待っているということではなく、いろいろなタイプの人財を採用し、経営を担う人財も育成していくことが大事だと考えた」

――なぜ人事評価・賃金制度が必要になったのか

「若手社員の給料が定期昇給的に上がるパターンはあったが、昇降給や賞与分配の明確な基準がなかったため、いろいろ考え頭を悩ますのだが、結局、感覚やさじ加減ということになってしまい、『果たして公平・公正な評価はできているのか』『社員に不平不満はないだろうか』という不安が年々大きくなっていったこと」

「その次に、当社が最重要命題に位置付けている若手人財の確保のためである。高卒求人や中途採用が思うようにいかなくなってきたことと同時に、将来、会社のかじ取りを担う人財も必要だと考え、2年前から本格的に大卒求人活動を始めた。その際に現場のものづくりの魅力を伝えると多くの学生が鉄筋工事に興味を持ってくれるが、入社後のキャリアステップについて、口頭や簡単なステップ図だけでなく、しっかりした制度を設けている、ということを伝え、『安心して入社できる』と思ってもらえることが大事だと痛感した」

――制度の構築から運用に至るまでの取り組みについて

「オープンで分かりやすく、を念頭に、はじめは自分で作ろうとしたが、能力や役職、勤続年数、年齢、貢献度など当てはめていくとなかなかルールができない。制度導入で減給になるなど、社員に不利益があってはいけない。また、公平・平等なつもりでも多少好き嫌いが出そうになったり、いろいろなところに矛盾が発生した。自力では難しく、専門家の力を借りないと実現できないと思い、特定社労士で人事系経営コンサルタントを顧問として迎え、人事評価制度の構築・運用に向けて本格的にスタートさせた。ただ、大ベテランで定年の近い人は対象から外した」

「また、その際に、目指す形や自作しようとしたときに行き詰まった点を伝え、打ち合わせを重ねていくうちに、問題が解消され、大まかな形ができたころから、何度か社員への説明会を開き、運用にたどり着いた。自分で作ろうと取り組んだときから1年弱を要していた」

「運用に当たっては、事前に社員の導入時点での給与・役職に基づいて等級付けした。例えば、現場の等級設定では1等級は新入クラス（玉掛け、クレーンなどの資格）、2等級は若手クラス（2級技能士）、3等級はサブリーダー（1級技能士）、4等級は職長（基幹技能者）、5等級は総合職長（部長レベル）、6等級は総合職長（役員レベル）、7等級（未設定）とし、等級ごとに求められる職務遂行能力、昇降給ルールを明確にしている」

「さらに、等級の下には号があり、各等級に1―45の号を設定した。例えば2等級の25号という具合だ。当然だが、上位等級になるほど業績による評価が大きくなる」

「評価基準で重要なキーワードは『できる』ではなく、『できている』とした。たとえ能力があっても発揮していなければ評価に値しない、ということ」

「また、目標になる、憧れる先輩も育てていかないといけないと感じている」

――評価の仕組みとサイクルについて

「まず、社員自身の目標設定だが、1人の社員に対して2人の評価者を指名する。1次評価者、2次評価者と上位等級の人が、目標設定のアドバイスから深く関わるようにしている。評価は自己評価と1次・2次の評価者2人、最終評価者は社長ということになるが、そのほかに直接の評価者以外に10人程度が10段階の採点方式で評価するものを内部評価として追加している」

「ただ、現場によって歩掛かりの上がる現場、そうでない現場と運・不運があるので、そこは社長が補正することを心掛けている」

「年度初めに目標を設定し、上期の評価、下期の評価、そして年間評価を行う。半期評価は賞与に反映させるので、悩みだったボーナスの分配は、支給総額を決定するだけになった。そして、通年の評価結果で、次年度の等級や給与額を決める」

――導入してみて

「すべてが順調に進んだわけではなく、その都度、修正してきた。1サイクルを終えて、2サイクル目に入り、社員の理解も深まってきた」

「わたし自身が見えていなかった、社員自身も分かっていなかった、個々の長所や課題が見えてきたことも大きな効果だ」

「さらに、評価者にとっては目標を共有し、昇降給を決めるという重大な責任を負うことになり、評価者が成長するという手応えも感じている」

「成果（歩掛かり、業績）は重要な基準であり、自らの昇降給や賞与額に直結するから目標に対する意識が高まったと思う。この等級だと、これぐらいの仕事を求められ、給料はこのくらい、と明示されるので、上を目指す人、現状に満足している人など、自分自身で自分に合ったキャリアを決められるというメリットもある。とくに若手人財の成長につながると期待している。まだ問題点もあり、さらにシンプルになるように今後も改善していく」

――最後に4週8休の実施について

「日曜日は休みで、その他に1日休むようにした（新入社員は土日休み）。自分が努力して休んでも大丈夫な状況にしておかないといけない、という意識をこれまで以上に持つようになったと思う。特に職長クラスの人たちは留守を任せられる若手がいるという状態にしなければ休めないので、後輩を育てようという意識が高くなっている」

技能

鈴木組（東京都予選優勝、千葉県長）は2月24日、東京都予選（2022年度・東京都予選）と千葉県予選（2022年度・千葉市の高度ポリテクセンター）を実施した。昨年入社の新人4人が練校・鈴木職業訓練校で技能訓練を受け、照査に合格した新人4人と、20年入社の3人の計9人が出場した。

研修は、11月から4日間、千葉県内の会場に開催され、大会にとび職の選手として出場する選手を募集され、開催される予定だった。けて行われた。開催にあたって

国交省　偽装一人親方化を防止

国土交通省は、建設業の一