

社員にとって「やりがい」「働きがい」のある職場を実現するための『人事評価制度の再構築』

業務委託契約
(準委任型)

株式会社伊藤熱処理

金属製品製造業

所在地 山形県山形市

創業年 1964 年

従業員数 87 名



01

抽出された
経営課題



「能力・成果」に重点を置いた、公平に評価される人事制度の確立

少子高齢化をはじめ、人口減少、個人の価値観、労働観の多様化などにより労働環境が急激に変わっていることを日々実感しています。激しく変化する社会経済環境の中で、当社が存続・発展・向上を実現していくためには、より創造的で、より効率的な仕事をしていくことが重要になります。そのためには、人材の育成を一層図るとともに、社員一人ひとりが能力向上に努めていかなければならないと考えていました。そして、向上した能力を活用して達成した結果が反映されることはもちろんのこと、そこに至る過程での努力が公正に評価され・処遇されること、言い換えれば、「能力」や「成果」に重点を置き公平に評価・処遇されることで、社員のやりがい、働きがいを向上させていかなければならないと考えました。

02

プロ人材に
与えられた
ミッション



「どう頑張れば・処遇がどうなるのか」が分かる制度の“可視化”

山形プロ人材拠点より提案を受け、「副業・兼業プロ人材」の活用を決断しました。以前より人事制度の再構築にあたっては「頑張ることで、処遇がどうなるのか」「どう頑張れば次のステップにいけるのか」をしっかりと『見える化』し、キャリアステップを明確にしていくことで、「やりがいと働きがいのある職場」を実現することができることを目標と考えていましたので、プロ人材として契約した大崎氏には、その実現のために新たな人事制度を構築していただくことをお願いしました。

03

プロ人材が
もたらした
効果



『大変』とは「大きく変わるチャンス」というメッセージに奮起

プロ人材の大崎氏から指導いただいたことは、「まず何に取り組むのかという『目標』を明確に設定し、日々上司と部下がコミュニケーションをとってフォローしあえる関係性を築いていけば良い人事制度が出来上がる。この考え方を基本とした制度を構築することで、社員だけではなく会社も大きな成長に繋がる。」ということでした。また、大崎氏が大事にしている「何もないところから一步を踏み出すのは勇気があることで不安や失敗が頭をよぎりますが、先へ進まないと何も始まりません。新しい人事評価制度が入って大変だと思っている皆さん、『大変』とは「大きく変わるチャンス」です。このチャンスをつかむのもあなた次第なのです！さあ一步を踏み出しましょう！」と全社員に熱いメッセージがありました。



具体的な制度は、「社員のキャリアステップの道しるべ」の役割の『等級制度』と、「上司と部下のコミュニケーションツール」としての『評価制度』をベースに設計しました。説明を受けた社員からは「頑張ることで処遇がどうなるのか分かった」「どうすれば次のステップにつながるのか理解できた」など良好な反応が多数あり、今後の社員の働きがい・人間的な成長につながると確信が持てました。

プロ人材【入社時のプロフィール】



大崎 節男 氏

役職名：---

年齢：54 歳

家族構成：妻

出身地：佐賀県 選流ルート：その他

業務遂行手段：週隔業務と月数回の対面会議

主な経歴：プロ人材としてこれまで 46 社の会社と出会い、支援をしてまいりました。

郵政省からパナソニックグループ会社へ移籍。M&A やリストラクチャリングが頻繁に行われる中で、組織開発を担当し、人事制度構築の知識と経験を多く積み上げてきました。リーマンショックを経て、個人のプロ人材として活動を開始し、4 年が経過しました。会社の事業計画策定や組織開発（人事制度構築）等の支援を通して、支援した会社が「強い会社」へ変化する姿を見ることが、私の働きがいだと思っています。「今やる、すぐやる、最後までやる」がモットーです。

企業からの声



代表取締役社長

伊藤 雄平 氏

頑張っている社員を適正に評価し、賃金面でも昇給等が見える化できる人事評価制度を大崎氏に協力していただき構築することが出来ました。社員への説明時にも大崎氏には丁寧に社員へ説明していただき、人柄にも好感が持てました。大崎氏は一方的な考えではなく、経営者の目線からも考えてもらい「社長の想い」というフレーズをよく使ってくれていたように、経営者の想いをしっかり汲みながらも頑張っている社員へは賃金 UP で応えてあげるということを学ぶことが出来ました。副業の有効性が理解でき、以前から思い描いていた別の課題にも取り組んでいます。IT 化を含めた「社内体制整備」がテーマです。



製造プロセスの IT 化を図るための 工数分析ツールの開発

業務委託契約
(準委任型)DX人材の
マッチング

事業継承

営業力強化

技術力強化

生産性向上

コスト削減

海外展開

経営管理

新規事業創出

その他

01

抽出された
経営課題

作業工数の分析手法を確立

当社では以前より作業工数を登録し、分析したいという要望があり、そのためのシステムを導入していました。当社では機械を入れるのが難しい組立作業が中心であり、工数削減による利益追求は必須でした。しかし、このシステムの導入を先導した社員が退社し、現場ではとりあえず使って登録することだけが主目的になってしまい、その結果、システムに慣れた社員がおらず、システムを導入した意味がない状態になっていました。プロセスを踏んで改善していくことになり第1段として正しくデータを入力することができる状態を作り上げて来ました。その後、何をどのように分析するのか、方法について模索していたところです。

02

プロ人材に
与えられた
ミッション

作業工数分析の IT 化による生産性向上

現場の使用実績や分析の自由度を考えると Excel と VBA を駆使したものになると考えました。データの処理に関してはプログラムにて高速で処理し、一意の結果のみならずユーザが多様なやり方で考察が必要な部分についてある程度自由にできるようにということで Excel と VBA を適用しました。

また、そもそもこういった工数登録システムの構築・コード作成は運用経験及びデータベース等に詳しいといったスキルも必要になってくると考え、幾度となく WEB 会議を重ね議論して来ました。

03

プロ人材が
もたらした
効果

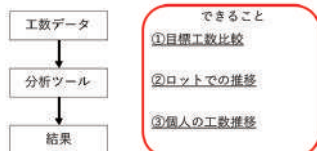
作業工数分析ツールの開発

作業工数分析ツールの開発に向けて現場での仕様・実現したいことをお互い話し合い、認識合わせを行いました。実現することは3つ。

①目標工数との比較 ②ロット単位での工数推移 ③個人の貢献度及び工数推移

この3つを入れることで工数削減だけでなく、教育効果の指標となるものが作り上げられます。

認識合わせの後、2ヶ月程度の開発期間を経て、プロトタイプが完成。現場で使用するユーザに仕様打合せで決定されたことの実現と使用感を確認してもらい、使いやすさと機能を確認しました。その後1ヶ月程度し、ブラッシュアップをかけ、リリースしました。



分析ツールの開発に従事し、開発時に受け渡した後までを考え、読みやすく分かりやすいコードで作成していただきました。

プロ人材【入社時のプロフィール】



西町 和也 氏

役職名：個人事業主（副業）
年 齢：53 歳
家族構成：妻、子供 3 人
出身地：熊本県 還流ルート：転居なし
業務遂行手段：全て遠隔業務

主な経歴：(株) FLUX 勤務

現在は QA エンジニアとして働いていますが、新卒から 10 年間システムエンジニアをおこなっており、開発スキルの維持・向上と、分かりやすくコード作成を出来る技術をつかって、現場の技術者の方の IT スキル向上と生産性向上に寄与したいと考えていました。

企業からの声



管理課 係長 川井 翼 氏

非常に優秀な方が副業人材として加わり、大変助かっています。工場での社内情報システム部門というのは仕事の性質上、保守や運用が多く、最新の言語やコードの書き方を学ぶ場というものが少ないのが現状です。そのため IT 企業等で働いている西町氏と実際に作業をするという経験ができることにより、自身のスキルについても伸ばすことができる環境と感じています。また、自分たちの成長やレベルアップにつながる方の採用サポートをいただいたプロフェッショナル人材戦略拠点には感謝しています。