

## 04 人事・労務

### 01 人事・労務方針

#### 01 人事・労務方針

##### 01 方針の有無

01 人事・労務方針は明確に設定されていますか。

Y 内容、表現方法が適切かチェックします。

N 経営者の考え方を聴取し、明文化を勧めます。

02 人事・労務方針は、経営理念・方針に適合していますか。

Y 経営資源としての人材について経営理念との整合性および方針の策定方法を確認します。

N 経営者に人材は経営資源の重要な要素の一つであることを説明し、人事・労務方針を経営理念と整合させるよう指導します。

#### 02 戦略性

##### 01 戦略性

01 実施時期、ねらい、重点化戦略等戦略性がありますか。

Y 方針の戦略性が妥当であるかチェックします。

N 人事戦略が企業戦略にとって重要な位置を占めることを説明します。

02 従業員満足度の意識はあるか、そのための具体的方策を打ち出していますか。

Y 内容が具体的かつ適切であるか確認し、不備があれば提言します。

N 従業員満足度は経営安定と定着率確保のために必要である事を説明します。

03 要員・採用・能力開発・賃金方針などが織り込まれていますか。

Y 要員、採用、能力開発、賃金などが中期計画に対して適切であるか確認します。

N 労務戦略実施には中期的な人員採用計画などの個別計画が必要であることを説明します。

04 他の経営方針(資金調達、新製品開発計画など)と連動したのになっていますか。

Y 他の方針との整合性をチェックし、不備があれば指摘します。

N 経営者に他の経営方針、例えば新分野に進出する計画があるのであれば実行に沿った人員計画が必要であることを説明します。

##### 02 裏付け

01 人事・労務方針は経営資源の裏付けがありますか。

Y 従業員や内容から、方針は適切かチェックします。

N 方針の実行には、経営資源の裏付けが必要であることを説明します。

##### 03 策定ルール

01 人事・労務方針策定、変更、調整のルールは、妥当なものですか。

Y 従業員の視点からも妥当かチェックします。

N 経営者に策定ルールがなければ統制が取れない事を説明します。

##### 04 周知

01 人事・労務方針の社内への周知・合意はなされていますか。

Y 従業員に面談し、理解しているか確認します。

N 経営者に従業員へ周知させる事が、仕事の動機付けになることを説明します。

### 02 人事・労務組織

#### 01 人事・労務組織

##### 01 組織の有無

01 人事・労務を管理する組織がありますか。

Y 組織図などで組織が適切に機能しているか確認します。

N 従業員がある人数以上では、人事・労務を専門に管理する組織が必要であることを説明します。

02 組織がない場合、補完する機能やネットワークがありますか。

Y 適切に機能しているか確認します。

N 人事・労務方針を実行する組織の必要性を説明します。

##### 02 組織内容

01 人事・労務方針・計画に合致した組織が整備されていますか。

Y 形式的な組織になっていないか確認します。

- N 組織がない場合、適切な組織の必要性を自覚するよう説明します。
- 02 リーダーには、見識、能力を有する人材が当てられていますか。
  - Y リーダーに面談して、資質を確認します。
  - N リーダーに必要な資質と重要性を認識してもらいます。
- 03 採用、配置、就業、労使関係などの職務分掌と権限が明確ですか。
  - Y 明文化されているか関連文書を確認します。
  - N 明確でないと人事・労務の業務がスムーズに行かないことを説明します。
- 04 責任、義務、権限の与え方を考慮し、権限委譲がスムーズに行われていますか。
  - Y 義務、責任と権限はバランスが取れているか確認します。
  - N 人材育成と動機付けの点から責任をともなう権限委譲を行うように指導します。
- 05 外部情報(人事・労務関係特に賃金情報は重要)収集機能を備えていますか。
  - Y 情報源と入手方法が適切か調査します。
  - N 経営者に賃金情報だけでも、定着率に影響する事を理解させ、情報入手努力と方法を指導します。

### 03 採用

#### 01 人材確保計画

##### 01 人材確保の重要性

- 01 人事・労務方針に基づき必要人材確保計画が立てられていますか。
  - Y 要員計画が新規採用など労務戦略に添ったものか調査します。
  - N 労務戦略、方針に基づき、要員計画を立案するよう指導します。
- 02 短、中、長期の人材確保計画は、他の経営計画と整合していますか。
  - Y 計画の整合性を確認します。
  - N 他の経営計画と関連していることを説明します。
- 03 人材確保計画は人件費計画と連動していますか。
  - Y 賃金体系や総人件費を含めて関連を確認します。
  - N 要員数の増減による人件費の変化は総費用の増減に直結することを説明します。

#### 02 採用計画

##### 01 具体化

- 01 具体的な採用計画は人材確保計画に従い計画的に行われていますか。
  - Y 計画に沿って行われているか確認します。
  - N 場当たりの採用は、労使間での問題になる可能性があることを理解してもらいます。
- 02 採用人材内容、人数、時間、対象部門等が決められていますか。
  - Y 採用計画の内容が適切か確認します。
  - N 人材確保に対しては、具体的な配属計画に合わせて、適切な人材を採用するよう指導します。

##### 02 担当責任者

- 01 募集・採用のための担当責任者を置いていますか。
  - Y 責任者が公平で人材能力を見ぬく方策を講じているか調査します。
  - N 人材確保は経営の重要事項であり、責任者が必要であることを説明します。

##### 03 選考方法

- 01 選考方法、採用基準は一定のルールで公正に定められていますか。
  - Y ルールの内容が適正か確認します。
  - N 最低限のルール、面接と筆記試験などを取り入れるよう指導します。
- 02 縁故採用などへの片寄りはないですか。
  - Y (ない) 能力と信頼性(縁故採用)のバランスを検討することを勧めます。
  - N (ある) 過大な偏りが人材育成などの妨げになることを説明します。
- 03 書類審査、筆記試験、身体検査、実技試験、面接試験などは的確ですか。
  - Y 業種により重要視するポイントが違うため、その点から適切か判断します。
  - N 面接試験が重要視される場合が多いので、その場合の手順を指導します。
- 04 外部機関の適性テストなどを活用していますか。
  - Y 外部機関とそのテスト内容が妥当か確認します。
  - N その必要性があるかどうか、また近隣にそのような機関があるか確認し、適当であれば推薦し

ます。

05 インターンシップ(体験学習)導入を考慮していますか。

Y どのような人材を対象にしているのか(大学生、専門学校、一般)で適当かどうか判断します。

N 一定期間の体験学習を通じて、その人柄や潜在能力が判断できるので導入を勧めます。

#### 04 採用手続き

##### 01 採用手続き

01 採用内定者に対して万全の対応をしていますか。

Y 対応の内容が適切か確認します。

N 対応が悪いと、もっと条件の良いところに移ってしまう事を理解してもらいます。

02 採用者の経歴等人事記録は、一定のルールでなされていますか。

Y 人事記録表の確認と、内容が適切か確認します。

N 簡便な記録表の作成を指導し、その重要性を認識してもらい、当局から提示を求められることもあることを理解してもらいます。

03 雇用形態に応じて、各種の雇用契約がなされていますか。

Y 最初にどのような雇用形態があるのか確認し、契約が適正か検討します。

N 最初の契約がはっきりしていないと、後に労使関係悪化の原因になることを理解してもらいます。

04 試用期間は、適切に設定されていますか。

Y 慣習として適当であり、従業員に受け入れられているか確認します。

N 出来れば実施した方が良いが、慣習として労働契約などで確認できるか調査の上推薦します。

#### 05 受入教育

##### 01 受入教育

01 入社前教育は的確な内容で計画的に実施されていますか。

Y 教育内容と計画が適切か、従業員と経営者から見て適切か判断し、指導します。

N 受入教育の効果と必要性を説明します。

02 受入教育は、新人のための研修だけでなく、今後の能力開発などを考慮して行われていますか。

Y 教育カリキュラムと能力開発の意義が考慮されているか確認します。

N 自社にとってどんな人材が必要なのか確認します。次にどのような教育が適当かアドバイスします。

03 受入教育には人事部門だけでなく、各管理職などが参加していますか。

Y 人事部門と管理職の協力の実態を調査します。

N 受入教育に配属予定の管理職の参加は職場配属後の受入をスムーズに行える事を説明します。

#### 06 個別採用

##### 01 新卒者採用

01 新卒者採用は、学歴別の募集方法、ルートを確認していますか。

Y そのルートは適切なものか調査します。

N 大学や教育機関との定期的な交流を検討します。

02 採用活動用の資料、パンフレットなどは用意できていますか。

Y 自社の理念や将来性を強くアピールするものとなっているかチェックします。

N 経営者の考え方を聴取して、具体策として会社案内などを用意することを提言します。

03 採用活動費は、予算化されていますか。

Y 予算は的確に使用されているか確認します。

N 予算を経費計上し管理する事の必要性を説明します。

04 限定勤務地制度などを活用していますか。

Y 賃金との関連はどうか調査します。

N その必要性の程度を確認し、必要であれば導入を勧めます。

##### 02 女性の採用

01 女性の採用について、雇用機会均等法などを守っていますか。

Y 採用条件や男女の比率が関連法に抵触していないか調べます。

N 関連法の調査と、法の遵守が必要であることを説明します。

02 育児休業制度などの保護制度を取り入れていますか。

Y 子供を抱えた従業員女性のためにどのような制度を取り入れているか、また満足の行くもので

- あるか調査します。
- N 女性の職場進出は国によっては多いことがあるため、経営者に何らかの制度を導入すべきことを勧めます。
- 03 女性再雇用制度は、実施されていますか。
- Y 出産後の再雇用について便宜をはかっているか調査します。
- N 雇用契約で原則として、再雇用しない事を明記しているか(この場合は当該国の法律に照らして提言します)調査します。
- 03 パート、アルバイト採用
- 01 パート、アルバイト採用は、臨機に対応できる募集方法になっていますか。
- Y 実態を調査し、繁閑に対して適当な採用になっているか確認します。
- N 人件費の変動費化によるコスト競争力強化を経営者に提言します。
- 02 雇入れ通知書は必ず発行していますか。
- Y 書面の内容が適切か確認します。
- N 雇入れに際しては、書面による通知が必要であることを説明します。
- 03 柔軟な採用条件で、適正待遇と即戦力化を図っていますか。
- Y 有能な人材には正社員への道も考慮した人事制度をとるよう提言します。
- N 有能な人材であればパートでも優遇することを提言します。
- 04 中途採用者の採用
- 01 中途採用者の採用ルートは、職業安定所、人材銀行、民間機関など多様に確保されていますか。
- Y どのような機関か調査し、適正か判断します。
- N 適当な人材確保機関が無い場合、口コミによる確保も検討するよう提言します。
- 02 定着化が図られ、能力が発揮できる給与や処遇となっていますか。
- Y 定着率を確認し、給与や処遇に関する業界のレベルと比較します。
- N 定着率が悪くなると、人材の教育費など総人件費を考慮した場合コスト的にマイナスである事を経営者に理解してもらい、給与や処遇の改善を提言します。
- 05 中高年齢者の採用
- 01 データベースなどを活用していますか。
- Y 活用方法が適切かチェックします。
- N 経験豊かな人材を有利な条件で採用できるメリットを説明します。
- 02 中高年齢者の労働条件には、何らかの配慮がなされていますか。
- Y 状況を調査し、適切であるか確認します。
- N 技術・技能をもつ中高年齢者への労働条件での配慮は必要である事を提言します。
- 03 安全、健康増進対策を講じていますか。
- Y 有能な人材であれば(高齢者を尊敬する国が多いことから)特に配慮が必要であり、その程度を確認します。
- N どの程度の高齢者を雇用しているのか、経営者に聞き、改善案を提言します。
- 06 外国人採用
- 01 外国人受入は、法令に沿っていますか。
- Y 法の内容把握と企業雇用の実態調査を行います。
- N 法を遵守するよう提言します。
- 02 採用手続きは、合法的で適正に行われていますか。
- Y 外国人採用にあたって社内文書などが整備されているか、パスポートの期限は把握しているか調査します。
- N 非合法であれば改めるよう提言します。
- 03 労働契約、待遇、社会保険の取扱いは適切ですか。
- Y とくに宗教の違いによる処遇などを考慮しているか調査します。
- N 他社の例も調べ、最低改善すべき問題はなにか経営者と相談します。
- 07 派遣者、契約社員受入
- 01 正規の人材派遣業者と派遣契約をし、受け入れていますか。
- Y どのような人材が不足しているか、当該人材派遣業者の能力は適切か調べます。
- N 必要な人材の確保が難しい状況かどうか経営者に確認し、確保の方策を提言します。
- 02 在籍社員との融和、コミュニケーション対策を講じていますか。

- Y その効果はどの程度か、定着率に効果的な内容か確認します。
- N 定着率が悪くなっていないか調査し、問題があれば解決策を提言します。

03 契約社員は、活用されていますか。

- Y どういう職種についているか、今後どのような職種を必要とするか調査します。
- N 契約社員とのミスマッチの原因が、企業側か、あるいは派遣された社員の能力いずれにあるのか調査し、改善を提言します。

08 障害者採用

01 障害者を法定数以上雇用し、待遇は適切ですか。

- Y 法の規制をクリアしているか調査します。
- N 関連法の調査と法の遵守が必要であることを説明します。

02 作業環境、職場配置、日常生活への援助などに配慮していますか。

- Y どの程度配慮させており、満足の行くものが経営者と障害者双方から意見を聞きます。
- N 地域に対する社会貢献として企業にプラスになる事を説明します。

09 出向者受入

01 出向契約は適正に行われていますか。

- Y 技術指導などの出向目的を明確にしているか、また待遇条件が定められているか調査します。
- N 出向者と受入企業双方に不満を出さないような配慮を検討し、提言します。

02 出向者の雇用条件は適切で、他従業員に不信感が生じていませんか。

- Y 出向者の就業状況をチェックします。必要であれば、他の従業員に質問します。
- N 出向者の処遇が適切でないと、本人や他の従業員に不信感が生じ、組織活動がスムーズに行かなくなることを説明します。

03 能力を発揮しやすいような雇用条件や待遇となっていますか。

- Y 出向者の責任と権限は何か、また条件と処遇が適切か確認します。
- N 出向者の受入で効果をあげるには、受入側企業の体制整備が必要であることを提言します。

04 配置は人材確保計画に基づいて行われていますか。

- Y 計画と実際の配置が合っているか確認します。
- N 計画に基づかないと、組織運営に余計な負担がかかることを説明します。

05 出向による配置は本人の希望や能力を加味して実施していますか。

- Y 実態を確認します。
- N 出向の配置にミスマッチはないか、本人の希望が入れられているか調査します。

06 配置のための教育訓練が行われ、活用されていますか。

- Y 訓練内容が適切か確認します。
- N 自社で能力を発揮できるよう再教育することの必要性を説明します。

04 就業関係

01 就業管理

01 就業規則

01 労働法に基づく労働条件が設定されていますか。

- Y 労働法規に照らして、問題ないか確認します。
- N 労働法規は最低守らなければならない事を説明します。

02 就業規則などが整備され、活用されていますか。

- Y 就業規則の内容（賃金、退職金、労働時間など主要項目が記入されているか）が適切に明示されているか調査します。
- N 法律上義務付けられていない場合でも労使間のもめごとが起こらないよう作成する方が良い事を経営者に提言します。

02 労働時間

01 職場の実態に合った労働時間制が採用されていますか。

- Y 繁閑に対する労働時間の調整をどうしているか、労使間で話し合っているか調査します。
- N 閑なときと忙しいときがあれば労働時間の調整が必要であり、従業員代表などと話し合う事を提言します。

02 フレックスタイム制、裁量労働制などの新勤務体制の活用がなされていますか。

- Y その目的と効果を確認し職種にあった導入か調査します。

- N 職種によっては導入した方が生産性が向上すると判断されれば経営者に提言します。
- 03 コアタイムの決定が合理的に行われていますか。
- Y 職種により合理的なコアタイムが調査します。
- N コアタイムが不透明のため、労使間に不快感や職場の乱れがないか調査します。
- 04 労働時間に関する協定や届け出は、適正になされていますか。
- Y 明文化されているか、労使間で内容が理解や了解されているか調査します。
- N 労使間の問題（もめごと）の原因になるので明文化し、労使間で話し合う事を提言します。
- 05 年間カレンダーが活用されていますか、カレンダー協定を結んでいますか。
- Y カレンダーが従業員に提示され、活用されているか調査します。
- N 年間の操業計画、生産計画から休日をカレンダーなどにして従業員の了解を得ておく必要があることを説明します。
- 03 勤務管理
- 01 タイムカードなどで、出勤状況を正確に把握していますか。
- Y 出勤状況把握方法を調査し、改善点があれば助言します。
- N 労使で話し合いのうえ、タイムカードなどの導入を提言します。
- 02 出勤率を把握し、その向上対策がとられていますか。
- Y 出勤率向上策の効果を確認し、課題があれば改善を提言します。
- N 出勤率の把握方法と向上対策を指導します。
- 03 超過勤務の指示手続きはルール化されていますか。
- Y どの程度の超過勤務があるのか調査し、極力生産性向上により削減することを提言します。
- N ルール化の必要性の説明や、指示手続の指導を行います。
- 04 出張、外勤などの手続きは、ルール化されていますか。
- Y ルール内容を調査し、妥当かどうか検討します。
- N ルール化の必要性説明や指示手続の指導を行います。
- 02 服務規律
- 01 服務規律
- 01 服務規律は、守られていますか。
- Y 服務規律が明文化されているか、内容は妥当性があるか調査します。
- N 職場の服務規律の明文化、周知徹底、内容の妥当性を労使間で話し合うよう経営者に提言します。
- 02 社員の不正を防止する対策はなされていますか。
- Y どのような不正を想定してどのような対策を取っているのか、効果はどうか調査し、問題があれば提言します。
- N 不正が行われないよう、服務規律の作成と遵守を労使間で協議するよう提言します。
- 03 懲罰規程は、適正に決められ運用されていますか。
- Y 行き過ぎはないか、懲罰の内容と具体的なケースを検討し、改善点を提言します。
- N 規定を定めて懲罰しなくても良い環境かどうか調査し、必要であれば規定の作成を提言します。
- 03 表彰
- 01 表彰
- 01 モラルアップを図れる制度となっていますか。
- Y 表彰制度などの内容が、従業員動機付けに寄与しているか調査します。
- N 成果に対して報いる方法を導入する事で生産性向上と定着にも寄与することを説明し、当該企業に適した方法を検討し、提言します。
- 02 永年勤続表彰は、効果的に実施されていますか。
- Y 明文化され、従業員のモラル向上に寄与しているか調査します。
- N 永続勤務表彰がモラル向上と技能の保存に役立つなら経営者に提言します。
- 03 決められた規程は、的確に運用されていますか。
- Y 規程の明文化を確認します。必要であれば従業員のモラルサーベイの実施を提言します。
- N なぜ的確に運用されていないのか、意見を聞き、原因を検討します。
- 04 苦情相談
- 01 苦情相談

- 01 労働条件などの苦情に対して、解決を図る苦情処理制度を設けていますか。
  - Y 明文化されているか、労使間で話し合っているか調査します。
  - N 意識調査により従業員に対して労働条件など苦情の有無を調査し、必要であれば制度化を提言します。
- 02 人事相談などのカウンセラー制度を設け、活用していますか。
  - Y 従業員の意識調査により、その効果をチェックします。
  - N 労働条件や意識調査などからカウンセラー制度が必要と判断される場合は、提言します。
- 03 セクシャル・ハラスメントがありませんか。
  - Y (ない) 職場風紀の規律維持のため制度が明文化されているか確認します。
  - N (ある) どの程度のセクシャル・ハラスメントか調査します。該当する場合は断固たる処置を講ずるよう提言します。

05 その他労働条件

01 時間外勤務

- 01 時間外勤務のルールが守られ、勤務時間管理が行われていますか。
  - Y 明文化されているか内容を検討します。
  - N 意識調査などにより労働条件として改善が必要か調査します。
- 02 割増率は労働法規以上になっていますか。
  - Y 内容の明文化を確認します。
  - N 労働法規基準を遵守するよう提言します。

02 年次有給休暇

- 01 年次有給休暇は規定されていますか。
  - Y 明文化されているか、内容は労働条件として適切か、調査します。
  - N 従業員の勤労意欲向上には、適切な年次有給休暇を規定する必要があることを説明します。
- 02 年次有給休暇の取得率は、低くはありませんか。
  - Y (低い) なぜ低いのか意識調査を通して、労働条件改善策として取得率向上策を提言します。
  - N (高い) なぜ取得率が高いのか要因分析し、労働条件が悪いため欠勤しているなら改善検討が必要であることを提言します。
- 03 時期変更などの取扱いがスムーズに行われていますか。
  - Y 労使間で協定しているか、明文化されているか調査します。
  - N 労働意欲減少につながっていないか意識調査から判断し、提言します。

03 産前産後休暇など

- 01 産前産後の休暇制度は、適正に運用されていますか。
  - Y 適切に明文化されているか、内容が適切であるか確認します。
  - N 仕事の軽減や休暇取得の配慮につき提言します。
- 02 育児休暇、介護休暇制度などが実施されていますか。
  - Y 適切に明文化されているか確認します。
  - N 今後導入が必要か当該業種や他社動向を基に検討し、提言します。

05 労使関係

01 労使関係

01 労使関係

- 01 労働組合が結成されていますか、上部団体に加入していますか。
  - Y 労使関係は良好か、ストライキ権などが存在するかなど企業としての対策を調査します。
  - N 組合の代わりになる代表者と労働条件など話しあうよう指導します。
- 02 労使協定が締結され、労使協議などが適正に運用されていますか。
  - Y 友好的なものか、企業にとって課題はないか確認します。
  - N 労働協議会の必要性を説明します。
- 03 経営トップと組合側に信頼関係はありますか。
  - Y 組合員の意識調査により課題はないか調査します。
  - N 信頼関係の欠如は何か調査し、改善案を提言します。
- 04 経営協議会や労使懇談会がありますか。
  - Y 運営方法など課題はないか調査します。

N 経営協議会等の意義とその必要性を説明します。

05 自社株の持ち合い制度やストックオプション制度などを導入していますか。

Y 経営者は、ストックオプション制度の意義を充分理解しているか調査します。さらに従業員へのモラル向上に寄与しているかチェックします。

N 自社株の持ち合い制度などの必要があるか、従業員調査を実施するよう提言します。

## 06 昇進・異動

### 01 昇進・異動基準

#### 01 基準の運用

01 昇進・昇格・降格・異動基準が設けられ、公正に運用され、周知されていますか。

Y 明文化され、従業員に周知されているか確認します。

N 従業員の意識調査を行い、経営者の個人的な感情で運用されていないか調査するよう提言します。

02 昇進・異動に自己申告制度が活用されていますか。

Y 制度の活用内容を調査します。

N 自己の評価が正当に反映される制度の導入と、適切な方法を提言します。

03 昇進制度は、職位及び資格の両面から定められていますか。

Y 明文化されているかチェックします。

N 昇進には職位と資格両面を考慮する必要があることを説明します。

04 複線型雇用管理が行われていますか。

Y その内容は明文化され、従業員に受け入れられているか調査します。

N 経営者の独断と偏見で人事が行われていないか調査します。

05 進路選択制が実施されていますか。

Y どのような選択肢が用意されており、従業員の意思がどの程度配慮されているかチェックします。

N 進路選択性導入が必要なのか、当該企業の職種や経済背景から判断し、提言します。

06 異動には専門職制度などが活用されていますか。

Y 専門職の内容を把握し、その妥当性を検討し、一層の活用を提言します。

N 専門職制度導入により当該企業の技術や技能の継承に役立つか調査し、活用を提言します。

07 昇進には、能力が重視されていますか。

Y 昇進基準が適切か確認します。

N 能力主義の意義が経営者に理解され、当該企業において効果的であると判断される場合、目標管理など能力主義導入を提言します。

08 管理職適性検査、管理職登用試験制度などがあり、活用されていますか。

Y その内容を調査し、従業員の意識調査も併せてチェックします。

N 経営者の偏見による登用は従業員の意欲低下となるため、状況を良く調査の上、改善提言します。

### 02 業務ローテーション

#### 01 業務ローテーション

01 異動は、業務ローテーションとリンクした基準となっていますか。

Y 明文化されているか、その方針は適切かチェックします。

N 人材育成のため、ローテーションの必要性を説明します。

02 異動を能力開発や多能化の一環として実施していますか。

Y 計画の効果を経営者と従業員双方から聴取し、確認します。

N 能力開発計画実施の検討を提言します。

03 異動は個人のキャリア開発計画も考慮されていますか。

Y 長期的な計画になっているかチェックします。

N 計画的異動によるキャリア開発が持つ人材育成への有効性を説明します。

04 管理職任期制などがありますか。

Y 明文化されているか確認します。

N 他に組織の活性化を図る制度を活用しているか調査します。

05 クラスター・スペシャリスト(社外でも通じる職業人)の養成を行っていますか。

- Y どの程度効果があるか状況の把握を行います。
- N 必要性があるかどうか相談します。

### 03 出向

#### 01 出向

- 01 出向の制度、例えば海外の子会社などへの出向の制度がありますか。
  - Y 実際の運用状況をチェックします。
  - N 必要性があるかどうか相談します。

### 07 退職

#### 01 定年

##### 01 定年

- 01 定年制度の規程は有りますか。
  - Y 定年制度の内容と定年の年齢をチェックします。
  - N 人材の若返りをどのような方法で考えているか聴取します。
- 02 退職、解雇の基準は、適正に決められていますか。
  - Y 明文化されているか、内容は適正かチェックします。
  - N 当該国の労働法規や労働慣行に照らして指導します。
- 03 コース選択制(早期退職優遇制度など)が制度化されていますか。
  - Y 明文化されたものを確認します。
  - N その必要性について説明します。
- 04 勤務延長、再雇用制度などが制度化されていますか。
  - Y その実態を調査し効果を確認します。
  - N 人材確保に問題ないか経営者と相談します。

#### 02 退職金

##### 01 退職金

- 01 退職金の規程があり、支払いの準備(引当金、損金処理)が行なわれていますか。
  - Y 明文化された内容を確認し、併せて財務内容もチェックします。
  - N 従業員の不満はないのか従業員意識調査により確認します。
- 02 企業年金は制度化されていますか。
  - Y 明文化されているか、内容をチェックします。
  - N 年金積み立てを行う事で従業員福祉や動機付けに効果があることを説明します。

#### 03 退職準備

##### 01 退職準備

- 01 能力再開発の教育訓練などを実施していますか。
  - Y 能力開発後の雇用などを調査します。
  - N 能力開発は企業にとってプラスになるが能力が上がれば他の企業に引き抜かれる事もあり、経営者に当該地域の実情に合った提案をします。
- 02 健康管理面での情報提供を充実させていますか。
  - Y 内容を把握し、十分なものであるかチェックします。
  - N 定年後の働きにも影響するので、可能な限り情報などを提供しよう提案します。
- 03 年金制度などの情報提供を充実させていますか。
  - Y 年金制度運用方法および情報提供方法を調査します。
  - N 年金制度など国の労働法規に照らして適当な処置を講ずるよう指導します。

#### 04 雇用調整

##### 01 雇用調整

- 01 一時帰休、解雇、その他人員削減などへの事態を想定した対応がなされていますか。
  - Y 実態調査をします。
  - N 生産調整などの際の対応をどう考えるのか経営者の意見を聴取し、提言します。

### 08 給与

#### 01 種類と体系

##### 01 種類と体系

- 01 給与の種類や体系は、会社の実態に合っていますか。  
 Y 明文化された体系を調査し改善案があれば提言します。  
 N 給与体系の見直しを行います。
- 02 職務調査などにに基づき給与制度がつくられていますか。  
 Y 職務分析内容と給与の整合性などを調査します。  
 N 曖昧な給与制度になっていないか調査し、改善提言します。
- 03 給与は日給制ですか、又は月給制ですか。  
 Y 明文化されたもので確認します。  
 N 日給制の場合、業種・業態から適当な給与体系であるか調査します。
- 04 曖昧な基準による総合決定給ではありませんか。  
 Y (はい) 従業員の公平感などに問題がないかチェックします。  
 N (いいえ) 他のだどのような給与体系か調査します。
- 05 仕事別給与で職能給などが導入されていますか。  
 Y 職能別の判断基準などを調査します。  
 N 必要のある職種であれば導入を検討する事を提言します。
- 06 各種の手当では、合理的でシンプルですか。調整手当が多くなっていませんか。  
 Y (はい) 特別手当の内容を確認します。  
 N (いいえ) 必要な手当を残し、後は統合しシンプルにするよう提言します。
- 07 年俸制などの導入はなされていますか。  
 Y 完全年俸制か一部年俸制を導入しているのか調査し、またその効果もチェックします。  
 N 年俸制を導入した方がよい業種であれば、制度導入について指導します。
- 02 給与水準
- 01 給与水準
- 01 給与水準は、業界、規模、地域などと比較し一定の水準にありますか。  
 Y 業界資料に照らし合わせてチェックします。  
 N 当該企業の利益の実態から、妥当な水準をアドバイスします。
- 02 最低賃金制は守られているか、労働法規により最低賃金制がある場合はそれを基準にしていますか。  
 Y 実態をチェックします。  
 N 企業の利益の実態調査をし、最低賃金支払いが可能なら提言します。
- 03 給与を含む人件費は、支払能力、付加価値から見て妥当ですか。  
 Y 労働分配率から適切か判断します。業種・業態比較も行います。  
 N 労働分配率が低い場合は、適性配分まで上げる努力を、高い場合は付加価値を上げる努力を提言します。
- 04 給与水準などを比較できる各種資料を整備していますか。  
 Y 資料をどのように活用しているか調査します。  
 N 当該地域の自治体・業界団体に統計資料がないか調査し、連絡します。
- 03 給与規程
- 01 給与規程
- 01 給与規程が詳しく整備されており、社員に周知されていますか。  
 Y 給与規程内容と従業員への周知をチェックします。  
 N 企業の実態を考慮した整備と、その周知徹底を提言します。
- 02 定期昇給、ベースアップまたはダウンは、規程にもとづき実施されていますか。  
 Y 上司と部下のミーティングにより公平に行なわれているかチェックします。  
 N 私情の入った昇格などになっていないか調査します。
- 03 中途採用者の取扱いも規定されていますか。  
 Y 明文化された内容をチェックします。  
 N 中途採用者の定着率を調査します。
- 04 国内外出張旅費規程も整備されていますか。  
 Y 明文化の内容をチェックします。  
 N 出張があるなら明文化し、規定を設けることを提言します。
- 04 人事考課と関連
- 01 人事考課と関連

- 01 人事考課の評価が反映できる給与体系となっていますか。
  - Y 人事考課の方法と給与体系への関連をチェックします。
  - N 評価を給与体系に反映させる制度を検討し、提言します。
- 02 昇給や賞与に人事考課の評価が反映されていますか。
  - Y 実態を調査します。
  - N 評価を給与体系に反映させる制度を検討し、提言します。

## 05 賞与

### 01 賞与

- 01 賞与の支払についての意義が明確になっていますか。
  - Y 明文化され、従業員が周知しているかチェックします。
  - N 賞与の支払いが行なわれている場合、その配分などに不公平感がないか調査します。
- 02 経営業績を反映できる制度になっていますか。
  - Y 実際の運用をチェックします。
  - N 賞与を経営業績以上又は以下に支払っていないか調査します。
- 03 人事考課を反映できるルールができ、公正に運用されていますか。
  - Y 公正に運用されているか確認します。
  - N 公正で適正な反映が、従業員のモラルアップに必要なことを説明します。
- 04 社員の成績考課が賞与にダイレクトに反映していますか。
  - Y 公平に、適切に反映されているかチェックします。
  - N 賞与の意味と実績主義の有効性について説明します。

## 06 給与計算

### 01 給与計算

- 01 日常の給与、昇給、賞与計算などの自動化がなされていますか。
  - Y 自動化のレベル実態を調査します。
  - N 自動化の必要があるか、必要と考えられる場合はパソコンによる小額投資からスタートする事を勧めます。

## 09 人事考課

### 01 人事考課制度

#### 01 基準

- 01 人事考課の目的を人材育成と活用に置いていますか。
  - Y 制度の内容と活用状況をチェックします。
  - N 人材の育成と活用が人事考課の本来の目的であることを説明します。
- 02 会社の実状にあった人事考課制度の基準がありますか。
  - Y 会社の実情を把握し、制度基準をチェックします。
  - N 人事考課制度の基準は会社の状況に応じて設定されなければならないことを説明します。
- 03 人事考課の責任部署が規定されていますか。
  - Y 職務の内容、陣容などをチェックします。
  - N 人事考課を適正に行うためには責任部署を決める必要があることを説明します。
- 04 人事考課記録がデータファイルとして保存されていますか。
  - Y ファイルの内容とその使い勝手を確認します。
  - N 人事考課の活用のためには、データをファイルする必要があることを説明します。

#### 02 活用

- 01 自己申告、自己評価制度が活用されていますか。
  - Y どんな形で活用しているか説明してください。
  - N 制度の公正な運用のひとつであることを説明します。
- 02 人事考課制度は、規定され、周知が図られていますか。
  - Y 制度が会社の実状に合っているかチェックします。
  - N 制度として確立することが人事管理上必要なことを説明します。
- 03 人事考課方法は良く理解され、周知され、考課者によってばらつきはありませんか。
  - Y 考課者、被考課者双方から運用状況を聴取します。
  - N 人事考課制度が機能するためには良く理解され、また考課者によってばらつきがないことが

必要であることを説明します。

- 04 考課者による評価面接が行われていますか。  
Y 面接の方法についてもチェックします。  
N 面接の必要性を説明します。
- 05 人事考課制度が規定通り公正に適用されていますか。  
Y 被考課者の声を聞きます。  
N 考課が公正でなければ、考課制度はむしろ有害であることを説明します。
- 06 ヒューマンアセスメントなどの導入がありますか。  
Y 内容をチェックします。  
N その有効性を説明します。
- 07 人事考課は、昇進、昇格、異動にも反映されていますか。  
Y 反映させるにあたってのルールをチェックします。  
N 何かの形で結果を反映させることが人事の公正上必要であることを説明します。
- 08 人事考課は、その過程を通じて、従業員の能力開発に役立つよう努めていますか。  
Y 人事考課の内容をチェックします。  
N 人事考課は従業員の能力開発に活用するのがひとつの目的であることを説明します。

## 02 考課内容

### 02 考課内容

- 01 職務調査などから考課のポイントが決められていますか。  
Y 職務調査がどこまで行われているかをチェックします。  
N 考課のポイントを定めるには職務内容を調査して、それを基準に決める必要があることを説明します。
- 02 成績・能力・態度考課などが一体となっていますか。  
Y 考課内容をチェックします。  
N 考課は単一の視点のみでなくこの3つの視点から考課をおこなうべきことを説明します。
- 03 昇給、賞与で、考課ウェイトが異なっていますか。  
Y 考課ウェイトの内容をチェックします。  
N その性質上、賞与は業績に、昇給は能力にウェイトをおくべきことを説明します。
- 04 階層別、職務別などで考課項目、考課ウェイトが異なっていますか。  
Y 内容をチェックします。  
N 職務の性質や階層によって考課項目やウェイトづけが異なる点を説明します。

## 03 考課者訓練

### 01 考課者訓練

- 01 考課者・被考課者訓練がなされていますか。  
Y 内容を把握し、実効的かチェックします。  
N ばらつきをなくし、公平性を確保するため訓練が大切であることを説明します。
- 02 ハロー効果、中心化傾向、論理誤差、近接誤差などはクリアしていますか。  
Y こうした誤差を無くすためにどのような対策を講じているか聞きます。  
N 考課者には上記のような陥りやすい傾向があることを説明します。

## 10 コミュニケーション

### 01 仕事上のコミュニケーション

#### 01 手段

- 01 社員へ経営方針、業績などの情報を的確に知らせていますか。  
Y どの程度、コミュニケーションが行われているか実態を調査し、更なる改善を提言します。  
N 社員が経営方針に沿って活動するためには、社員への情報の開示が良く行われている必要があることを説明します。
- 02 経営者や幹部と社員との接触は多いですか。  
Y 接触状況を調査し、更なる向上を提言します。  
N 良いコミュニケーションを行うには、社員との接触が手っ取り早い方法である点を説明します。
- 03 社内報、掲示板などの伝達手段の有効活用はなされていますか。

- Y 設置状況、従業員の注目度、活用状況をチェックします。
- N 有効活用がないのは手段の設定に問題があることを説明し、対策の必要性を提言します。
- 04 職場懇談会などが定期的に行われますか。
  - Y 懇談会の頻度、内容をチェックします。
  - N コミュニケーション手段として有用であることを説明します。
- 05 月例の会議、週単位の会議等が規則的になされ、意思の疎通が図られていますか。
  - Y 議事録等を調べ、規則的か、また内容が適切かチェックします。
  - N 継続して規則的に行う効果を説明し、実施を指導します。
- 06 朝礼や終礼を通じて従業員のコミュニケーションが確保されるよう工夫されていますか。
  - Y 時間や内容が適切かチェックします。
  - N 定期的に職場の全員が集まって、情報の交換と共有化を図るよう指導します。

## 02 モラル向上

### 01 組織開発

- 01 硬直化した組織を見直すためにOD(組織開発)に取り組んでいますか。
  - Y 組織開発の内容をチェックします。
  - N 有用性を説明します。
- 02 課制の代わりに機動的な組織への取り組みなどが見られますか。
  - Y どんな組織なのか聴取し、問題がないか確認します。
  - N 現在の組織で問題がないか確認します。
- 03 従業員意識調査は今までに実施したことがありますか。その結果はどのような点が問題でしたか。
  - Y 問題点を聴取し、改善策を提言します。
  - N 意識調査の重要性(隠れた実態が判る)を説明します。
- 04 モラルの向上に前向きに取り組んでいますか。
  - Y どのような対策をとっているのかチェックします。
  - N モラルの向上が業務効率をあげるために必要であることを説明します。
- 05 職場カードなどによる社員相互の表彰などの制度はありませんか。
  - Y どのような制度を実施しているのか確認します。
  - N 表彰制度の利点を説明します。

## 11 目標管理

### 01 目標管理

#### 01 目標体系

- 01 社内で目標実現のための体系が作られていますか。
  - Y どのような体系か確認します
  - N 目標実現のためにはその手順が必要なことを説明します。

#### 02 定着性

- 01 目標管理制度が導入、定着していますか。
  - Y 定着の様子を確認します。
  - N 制度が定着するためには、そのための努力が必要であることを説明します。
- 02 目標管理制度がトップダウンとボトムアップで整合していますか。
  - Y どのような手順をとっているのか確認します。
  - N 目標作成にはトップとボトムとの整合性がとれている事の必要性を説明します。
- 03 目標管理を進める手順がマニュアル化して、定着していますか。
  - Y どのようなマニュアルかをチェックします。
  - N 管理を行うためにはマニュアルを作るのが効率的であることを説明します。
- 04 目標面接や目標評価が日常行われていますか。
  - Y どのような方法でおこなっているのかをチェックします。
  - N 面接や評価が目標制度を推進するために必要なことを説明します。
- 05 目標管理制度と人事考課が連動されていますか。
  - Y どのように連動しているのかチェックします。
  - N 両者の連動が必要であることを説明します。
- 06 目標管理制度の情報が共有化されていますか。

- Y どのように行われているのかチェックします。
- N 制度の効果的な運用には情報の共有化が必要なことを説明します。

## 12 能力開発

### 01 能力開発計画

#### 01 重点計画

- 01 人事・労務方針と連結した能力開発計画がありますか。
  - Y どのように連結されているのかチェックします。
  - N 能力開発は人事・労務の方針と連結する必要があると説明します。
- 02 情報化・グローバル化のための人材などを育成する重点計画が立てられていますか。
  - Y 計画をチェックします。
  - N これからは情報化・グローバル化に対応できる人材が必要であり、そうした人材に重点を置いて育成する必要があることを説明します。
- 03 海外社員登録制度はありますか。
  - Y どのような制度なのか確認します。
  - N 制度の必要性を海外駐在員のローテーションと派遣社員の育成から説明します。
- 04 教育訓練を通じて、個人の人格形成を図ることが目的となっていますか。
  - Y カリキュラムの内容を確認します。
  - N 個人の人格形成が必要なことを説明します。
- 05 個人の能力開発ニーズを把握し、整理していますか。
  - Y 把握・整理の状況を確認します。
  - N 教育訓練を効果的に行うには、ニーズの把握と整理が必要なことを説明します。
- 06 教育訓練の担当責任者が決められていますか。
  - Y どのような責任を負うのか確認します。
  - N 教育訓練を効率的に行うには、担当責任者をきめる必要があることを説明します。

#### 02 能力開発技法

- 01 教育訓練技法、ツールは適切に選択されていますか。
  - Y どのようなカリキュラムなのか確認します。
  - N 適切で、会社の実状に合った技法やツールの導入が必要であることを説明します。
- 02 ケース・メソッド(事例研究)、処理能力の向上、職場全体の訓練などへの取り組みはありますか。
  - Y どのような内容か確認します。
  - N 会社の実状に合った取り組み方法の必要があることを説明します。
- 03 能力開発計画は階層的に計画的に立てられ、実行されていますか。
  - Y どのようなやり方か確認します。
  - N 計画の建て方、実行方法を説明します。
- 04 MTP(中間管理職訓練プログラム)などを行っていますか。
  - Y どのような内容かを確認します。
  - N プログラムの効用を説明します。
- 05 MAP(管理職事前評価方式)などで管理職育成に取り組んでいますか。
  - Y どのような内容か確認します。
  - N 方式の効用を説明します。
- 06 職務拡大、職務充実、ジョブ・ローテーションなどの職務再設計への取り組みはありますか。
  - Y 具体的内容を確認します。
  - N 取り組みの必要性を説明します。
- 07 OJT(職場内訓練、個別指導など)は、制度として確立されていますか。
  - Y 内容が明確になっているか確認します。
  - N 多くの場合手順は繰り返すため、確立する必要があることを説明します。
- 08 OFF-JT(業務外訓練、階層別研修など)は目的に沿って的確に行われていますか。
  - Y 教育内容が目的に沿い、的確に行われているか確認します。
  - N 集合教育、通信教育等の方法で取り入れる必要があることを説明します。
- 09 多能工教育や多様なサービス能力を持つ従業員教育はなされていますか。
  - Y 教育の効果をチェックします。

- N 企業、従業員双方にとって役に立つ方式であることを説明します。
- 10 自己啓発(資格取得など)を支援する制度が整備されていますか。
  - Y 支援制度の内容を確認します。
  - N 自己啓発の援助は従業員満足につながるだけでなく、企業にプラスであることを説明します。
- 11 職務拡大、職務充実などがなされていますか。
  - Y 内容をチェックします。
  - N 企業活動の効率をあげるだけでなく、従業員のモラル向上に役立つことを説明します。
- 12 小集団活動は、制度として定着していますか。
  - Y 制度の運営状況を確認し、形式だけのものになっていないかチェックします。
  - N 小集団活動の有用性を説明します。
- 13 提案制度は継続して実施され効果をあげていますか。
  - Y 制度の実施状況を確認します。
  - N 継続できない原因を探索します。

### 13 福利厚生

#### 01 社会保険

##### 01 社会保険

- 01 労働保険や社会保険への加入と制度活用がなされていますか。
  - Y 社会保険の活用状況、共済等の利用状況を確認します。
  - N 従業員福祉向上の手段であることを説明します。

#### 02 厚生方策

##### 01 厚生方策

- 01 レクリエーションなどの福利厚生策を実施、定着していますか。
  - Y 実施状況を確認します。
  - N 必要性を説明し、有効に実施する方策を指導します。
- 02 共済会や同好会が運営され、定着していますか。
  - Y 運営状況を確認します。
  - N 共済会、同好会が人事政策上必要ないか検討し、必要があれば実施策を検討するよう提言します。
- 03 社員食堂や食費・通勤費補助などはありますか。
  - Y 業界、地域等と比較して、過大でも過小でもないことを確認します。
  - N 雇用定着対策の一環として適切な厚生対策を講じる必要があることを説明します。
- 04 慶弔見舞金などが決められ、運用されていますか。
  - Y どのような制度で、どう運用されているか確認します。
  - N 従業員のモラル向上のために必要な制度であることを説明します。

#### 03 健康診断

##### 01 健康診断

- 01 雇用時、入社後の定期健康診断は実施されていますか。
  - Y 実施状況を確認します。
  - N 健康診断は従業員のためだけでなく会社にとっての作業効率向上の手段であることを説明します。
- 02 海外派遣時の健康診断、臨時の健康診断は行われていますか。
  - Y 実施状況を確認します。
  - N 海外派遣の前には健康診断が必須であることを説明します。

#### 04 職場環境

##### 01 職場環境

- 01 現場、事務所などの職場環境は、安全かつ整備されていますか。
  - Y 整備状況を確認し、さらに働きやすい環境を作るよう提言します。
  - N 環境整備は作業効率上からも必要であることを説明します。
- 02 快適な職場環境を作る措置がなされていますか。
  - Y 措置の内容を確認します。
  - N 措置の効用を説明します。

03 VDT作業などのOA機器の使用環境は適正となっていますか。

Y 使用環境の実状を確認します。

N その必要性を説明します。

## 14 安全衛生

### 01 管理体制

#### 01 管理体制

01 経営者は、安全衛生管理に対して積極的な関心を示していますか。

Y その内容を確認します。

N その必要性を説明します。

02 労働安全衛生法などに基づく企業実態に合った安全衛生管理体制が整備されていますか。

Y 遵守状況を確認します。

N 法定の制度はいかなることがあっても遵守するよう指導します。

03 安全管理の方法が具体的に成文化され、実施されていますか。

Y 対策の実態をチェックします。

N 防災策が結局企業にとっても費用低減に通じることを説明します。

### 02 安全衛生教育

#### 01 安全衛生教育

01 新入者、一般、特殊などの安全衛生教育は適正に行われていますか。

Y 教育内容が形式だけになっていないか確認します。

N 教育が災害防止の早道であることを説明します。

02 危険予知訓練は実施されていますか。

Y 訓練の内容と頻度が適切かチェックします。

N 訓練の必要性を説明し、実施を勧めます。

### 03 安全策

#### 01 安全策

01 労働災害の防止、減少策を講じていますか。

Y 内容を確認します。

N 必要性を説明します。

02 高齢者の安全性に具体的対策を講じていますか。

Y 対策が適正かチェックします。

N 経験豊かな高齢者の採用には、職場の安全性に対する配慮が必要であることを説明します。

03 労働法に基づく安全基準が制定されていますか。

Y 基準の内容をチェックし、法に照らして問題が無いか確認します。

N 遵法は企業にとっての責務であることを説明します。

04 職場作業環境、行動の安全基準の整備と点検はなされていますか。

Y 整備と点検の内容をチェックします。

N 常時、整備と点検を行う必要があることを説明します。