

# 東洋レーヨン株式会社

## 〔人事調査制度 A〕

昭和 37 年(1962 年)10 月 17 日の日本経済新聞は、東洋レーヨンの人事調査制度をとりあげ、「企業内の人的能力の活用と向上が産業界に大きな話題になっているおりから、その新しい方法として東洋レーヨンではこのほど『人事調査制度』を設け、10 月末から実施することになった。……(中略)……同社はこの制度の実施により社員一人一人についての正確な人事管理資料を得られる結果、これまでのカンによる人事管理を科学的な人事管理に変えられると期待している。……(中略)……同社がこのような前向きの人事管理制度を採用したのは、技術革新と経営革新時代を乗り切って経営を発展させられる有能な社員を養成する必要に迫られたからである」とこの制度の将来性に注目した。一方、同社の組織人事部スタッフも、彼等の企画・立案したこの人事調査制度は、単に東洋レーヨンだけの制度にとどまらず、いずれ他の諸企業によっても積極的に採用される有効な制度であると確信していた。

## 会社・組合の概要

A) 会社： 東洋レーヨン株式会社は大正 15 年(1926 年)にレーヨン系の生産と販売を目的として設立された。戦前、同社は主としてレーヨン糸とレーヨン・ステープルの生産と販売に従事し、目覚ましい企業の発展を遂げてきたが、戦後はいち早く世界繊維業界の趨勢を判断し、他社に先がけて合成繊維の企業化を促進し、新製品の創出、新分野の開拓、意欲的なマーケティング活動、海外市場への積極的進出など、諸々の企業努力の結果によって、順調に経営規模を拡大するとともに、他方では収益力の低下したレーヨン系事業の縮小やプラスチック事業の拡大など、経営の体質改善にも積極的な努力を払ってきた。

昭和 38 年(1963 年)10 月現在、同社は資本金 300 億円、東京に本社、大阪に大阪事務所を置き、滋賀、愛媛、瀬田、名古屋、愛知、岡崎、三島などに 7 工場をもち、さらに基礎研究所(鎌倉)、中央研究所(滋賀)、その他各種の研究所と研究室を擁して、おもにナイロン原料の合成と、ナイロンやテトロンなど合成繊維の生産をおこない、加えてレーヨン、パイレン、ナイロン・プラスチック、テトロン・フィルム、その他種々のプラスチック製品の生産をおこなっていた。同社の年間売上高〔昭和 38 年(1963 年)4 月～昭和 39 年(1964 年)3 月〕は 1,600 億円に達し、純利益は 166

---

慶應義塾大学ビジネス・スクールによって開発されたケースは、クラス討議の資料として作成されたもので、経営管理に関する適切な処理または不適切な処理を例示しようとするものではない。

本ケースの著作権は、昭和 39 年(1964 年)、慶應義塾大学ビジネス・スクールによって所有されている。

本ケースの作成に際しては、東洋レーヨン株式会社組織人事部の諸氏から、絶大な御協力を得たことを特に記して、感謝の意を表したい。

〔作成者： 関本昌秀〕

億円を超えていた。同社の組織は、管理部門、企画部門、研究部門、工務購買部門、繊維販売部門、繊維生産部門、プラスチック部門の7部門から成っており、これらの部門にはそれぞれ担当役員が配され、その管理、監督に当たっていた。これらの各部門は、さらに数多くの部、課、係等に細分されていた(附属資料1参照)。同社の全従業員数は、昭和38年(1963年)10月1日現在28,467人を数えた。彼等の給与は他産業に比しても、また同業他社に比しても高く(附属資料2参照)、また、ボーナスは年間を通じて本給の概ね5ヵ月分が支給されていた。

東洋レーヨンにおける人事管理のなによりの特色は、“ラインによる人事管理”の推進という点にみられた。すなわち、同社においては、ラインの長はその仕事に対して全責任を負わされる立場にある以上、その仕事を有効かつ適切に遂行するために、それなり的大幅な人事管理上の権限が賦与されなければならないという考えから、ラインの長に対して、部下の人事とその育成に関する広範囲の権限が与えられていた。従って、ラインの各部門はかなりの自治性を保ち、本社の人事スタッフからの助言や勧告の採否も、その自主的判断にまかされていた。このラインによる人事管理を補佐し、これに必要な資料と情報を提供し、場合によっては適切な助言と勧告を与え、さらに、全社的な調整事項と立案事項に関する業務を掌る部署として、本社に組織人事部と勤労部が置かれていた。両部の分掌事項は附属資料3に示す通りであるが、おおまかにいって、本社社員A\*に関する人事管理上の諸問題は組織人事部が担当し、事業場社員および本社社員Bに関する諸問題は勤労部が担当することになっていた。

**B) 組 合：** 東洋レーヨンの労働組合は、昭和21年(1946年)2月に、愛媛工場の従業員2,960名によって、東洋レーヨン愛媛工場労働組合が結成されたのがその始まりである。ついで、同年3月、滋賀、愛知、山科の各工場に、4月東京本社に、さらに7月大阪事務所に、それぞれ単一労働組合が結成された。これらの労働組合は、いずれも戦後の組合結成ブームの時代を背景に、労働条件の改善を集団の力によって勝ち取ることをその主たる目的として結成された。同年7月、これらの単一労組によって、東洋レーヨン労働組合連合会(労連)と称する連合体組織が結成された。その後、昭和22年(1947年)1月金津工場に、昭和24年(1949年)10月瀬田工場に、昭和25年(1950年)11月名古屋工場に、昭和33年(1958年)7月三島工場に、昭和34年(1959年)12月岡崎工場に、昭和37年(1962年)鎌倉の基礎研究所に、それぞれ単一労組が結成され、直ちに労連に加盟した。これらの労働組合は、これまでも労連を中心に統一交渉や闘争を推進してきたが、労連本部に強力な指導体勢が整わなかったこと、また、各支部にそれぞれの思惑があったことなどの理由から、なかなか統一組合に発展しえず、昭和32年(1957年)9月に、名称こそは

\* 東洋レーヨンでは、全従業員を事業場社員、本社社員B、本社社員Aの三種類に分類している。事業場社員とは、各事業場で採用された中学校卒業者ならびに高等学校卒業者をいい、本社社員Bとは、事業場社員のうち扱変更試験に合格し、本社社員に登用されたものをいう。また、本社社員Aとは、本社採用のもので、短大卒業者と同程度あるいはそれ以上の能力を有するもの、および係長以上の役職者をいう。なお、同社においては、本社社員Bから本社社員Aに登用される道として、能力認定試験制度、社内外への留学派遣制度など5種類の制度が整備されている。

連合会から東洋レーヨン労働組合に改称され、各単一労組は支部と呼ばれるようになったが、各支部はそれぞれ法人格をもち、形式的な統一に過ぎなかった。しかし、昭和38年(1963年)9月には、いよいよその機運も熟し、これらの各支部は法人格を返上して、名実ともに一本化した東洋レーヨン労働組合が結成された。昭和38年(1963年)9月現在の組合員総数は、約26,800人にのぼった。

東洋レーヨンの各労働組合は、昭和24年(1949年)から昭和25年(1950年)にかけてのレッド・ページ\*、昭和28年(1953年)6月の無期限ストライキ\*\*、これにつぐ同年11月の全国繊維同盟(上部団体)の総評脱退といった時期を境として、いずれも会社と協調的な姿勢をとるようになり、それ以後は、会社側と緊迫した事態に直面するようなことはほとんどなかった。このような組合と会社の関係を、東京支部執行委員長三上良治氏はつぎのように語っていた。

あのストライキ以後、うちの組合は、企業内組合として会社と比較的しっくりいっているんです。なんといったって、うちのような会社は、「会社が潰れてもお山は残る」という形にはいきませんからね。会社の繁栄がわれわれの利害に直接はねかえってくるから、われわれも会社の発展に関心ではられないんです。事実、会社もあのスト以後、労務政策と前向きに取り組むようになりました。中央生産委員会\*\*\*の開催回数を年2回から一躍6回に殖やしたということなどは、このような会社の態度の一つの現れといえるでしょう。会社はこの委員会を通じて、組合との事前協議にこれまで以上の熱意を示すようになりました。また近頃では、期末手当の交渉などにおいても、労使とも昔のように駆引きをするというようなことが段々なくなってきました。組合もギリギリの線で要求を出すし、会社の方でも一発回答を出すようになりました。

東洋レーヨンの労働組合は、一時総評傘下に入っていた時期もあったが、大体において、総同盟および全労係の上部団体に加盟していた。昭和38年(1963年)9月現在、東洋レーヨン労働組

\* 2回にわたるレッド・ページによって、共産党員を含む約50名の組合員が解雇またはその他の処分を受けた。

\*\* 昭和28年(1953年)春、初任給5,490円(満15才月額税込み)、ベース・アップ25%の要求を掲げて賃上げ闘争をおこなったが、同年6月29日交渉決裂、ただちに無期限ストに突入した。このストは翌月の5日まで続いたが、同日会社側より、「初任給4,850円(本採用後の初任給、現行本給+450円)、ベース・アップ月額総額1,650円(本給+能率給の12.5%、基準内賃金の10.3%)、実施時期昭和28年(1953年)4月分より」の回答が出され、同月10日組合側がこれを受諾して、この賃上げ闘争は解決した。ある組合員の意見によれば、この闘争は泥試合の観を呈して醜いものだった。それ故、労使双方とも、これを転期として互いに反省し、それ以後は労使の間に協調ムードが作られていった。

\*\*\* 昭和24年(1949年)に、企業の民主化、能率の向上、および生産活動の円滑化を図るため、労使双方によって中央生産委員会が設けられた。この委員会の主な内容はつぎの通りであった。

〔開催期日〕 2か月に1回定例会を開催する。ただし必要の際には臨時会を開催する。

〔委員の資格〕 会社の委員は役員および非組合員である従業員から選出し、労働組合の委員は従業員である組合員から選出する。

〔対象事項〕 この委員会では会社はつぎの事項に関する説明を行ない、組合はその運営について意見を述べることができる。(1) 経営方針の概要 (2) 生産および販売状況の概要 (3) 経理状況の概要 (4) 人事に関する計画と基準の概要 (5) 生産向上に関する事項 (6) 品質向上に関する事項 (7) 福利厚生に関する事項 (8) 安全に関する事項 (9) その他会社が必要と認めた事項

合は全国繊維産業労働組合（全労系）に加盟していた。

宿願の統一労組の結成を成し遂げた東洋レーヨン労働組合の当面の運動方針は（1）基本的には労働条件の改善と向上（2）企業内における産業民主主義の推進（3）組合組織の充実と強化、とくに、組合員の疎外感の除去（4）執行部の経営知識に関する学習の増進、に置かれていた。

5

### 人事調査制度案の着想と発展

東洋レーヨンの人事調査制度は「人と職務との組合せが合理的・能率的に行なわれること」、「個人の個性や能力が経営組織の中で可能な限り育て高められていくこと」という人事管理の基本的目的を実現するために

10

- 1) 管理者が、自分の部下の性格や能力などをより深く観察する機会をもち、部下の配置、育成などに関する具体的配慮や決定を自ら行なうために必要な参考資料を、継続的に収集し、保持してゆくこの〔管理者（上司）についてのねらい〕
- 2) 従業員各人が、自己申告を通じて、自己反省、ないしは将来の計画策定の機会をもち、それを基に、個人にとっても会社にとっても、より有効な方法で個人の能力の活用と育成をはかること〔従業員についてのねらい〕
- 3) 人事スタッフが、全社的な人事調整（各管理者のみでは行なえない他部署に関連ある人事など）や教育施策のために必要な、各管理者からの意見や報告をうける機会をもつこと〔組織人事部スタッフにおけるねらい〕

を主たるねらいとして設けられた。そして、このねらいを果たすための手段として、上司の観察指導表、部下の自己申告表、個人別人事記録表の三種類の様式が用いられた。

20

この制度の立案が具体化してきたのは、昭和35年（1960年）の夏頃からであるが、この種の制度の導入が是非とも必要であるという考えが芽生え出したのは、谷村久太郎（当時の人事部長）が昭和34年（1959年）10月に欧米視察の旅から帰朝して、“血の通った温い人事考課制度”を提唱した頃からであった。現在組織人事部長浅野善造氏は、当時の事情をつぎのように語っていた。

25

昭和34年（1959年）の8月から10月にかけて、谷村さんが日本生産性本部の「経営者育成視察団」に加わって、欧米の各企業における人事管理や教育訓練の実情を視察してきたのです。そして、その成果の一つとして、血の通った温い人事考課制度の導入ということ強く唱えたのです。これがまあ当社の人事調査制度のはじまりともいえるでしょう。事実、日本の各企業においておこなわれている人事考課というものには、かなり冷い響が感ぜられます。どちらかというそれは、個人の過去の実績に目を向け、それを評価し、その優劣の判定に基づいて、賃金や賞与や昇進などに格差をつけるということを、主たるねらいとしているように思えます。たしかに、企業で働く個人個人の労働の質と量とを、企業に対する貢献度といった観点から評価把握して、それを賃金や昇進に反映させ、それによって、従業員の勤労意欲の向上をはかったり、業務能率の増進をはかったりすることは、意味のあることです。ですけど、人事考課の本来のねらいは、そのことだけに尽きるもの

35

ではないと思います。それ以外にも、もっと重要なねらいがあるのではないのでしょうか。その一つは、人事考課によって適材適所の配置をおこなうための基礎的資料をうるということだと思います。個々の従業員の持つ能力や性格を分析することによって、適所に適材を配置し、職務構成に応じた労働力の効果的な活用をおこなうということは、これからの日本の企業にとって、ますますその重要性を増してくるのではないのでしょうか。この目的にそのような情報と資料を人事考課を通じて蓄積していくことは、非常に重要なことだと思います。人事考課のもう一つのねらいは、従業員の教育や能力開発に関する情報や資料を収集することにあると思います。つまり、人事管理の目的が、企業で働く人間の顕在的あるいは潜在的能力を、企業目的にそって最大限に発揮させ、それによってまた、従業員の方も多くの利益を受けるようにすることをねらっている以上、現在あるがままの従業員の能力を適切に活用するというだけでは、まだ充分とはいえません。さらに一步進んで、経営目的達成のために、彼等にいま不足している技術や能力や態度を、その要求する水準にまで引上げてやるのが大切です。人事考課というものは、またそれに必要な資料や情報を提供するようものでなければいけないと思います。……………本当の意味での人事考課とは、やはりこの三つのねらいを満たすものでなければいけないでしょう。そして、それこそ、温い人事考課と呼ばれるべきものだと思います。

もちろん、これまで当社でおこなわれてきた人事考課も、いちおうこの三つの点をねらいとしてきました。しかし、現実には、この三つの目的を一枚の紙切れで満たそうとしたところに無理があったようです。いかえますと、過去の実績に着目して、その価値判断に中心をおく賞罰的機能と、一方、将来の配置管理や教育訓練の計画策定を目的として、従業員の能力や特性の実態把握に中心をおく適性発見的、能力開発的機能とは、質的に大きな違いがあります。この異質的な二つの機能を、安易に一枚の考課表によって満たそうとしたところに問題があったように思えます。ですから、以前の考課表は様式が大変複雑であると同時に、またその内容も包括的、抽象的で、考課者にかなり負担を感じさせていたようです。また本社の人事スタッフの方でも、結局はこれを賃金管理の面（給与、賞与、昇進などの管理面……筆者注）だけに利用して、配置管理や教育訓練の面にはほとんど利用していなかったようです。いわば、すべてに中途半端だったのです。まあ、いまお話したようなことから、この二つの機能を分離して、それぞれの目的にかなった別個の考課表を作成してはどうか、そうすれば、人事考課の本来の目的を、もっとうまく果たすことができるのではないかという考えが、人事スタッフのなかに芽生えてきたのです。その結果、これまでの万能考課表を徹底的に簡素化して、それを賃金管理の面だけに焦点を合わせたもっと実用的な人事考課表に改訂し、その代り、これと並行して、配置管理や教育訓練の面を専門にねらったなんらかの様式を、人事考課制度という新たな制度のもとで作上げていこうという動きが出てきたのです。

この当時、会社の内外にみられた企業環境の激しい変貌も、このような動きに拍車をかけた。当時の化繊業界は拡張につぐ拡張を続け、年々膨大な額の設備投資がおこなわれ、販売競争も一

段とその激しさを加えていた。一方、社内環境においても、組織の拡大化、人員の増加、職務の複雑多様化が進み、それに伴って、いままでみられなかったような新しい問題が、つぎつぎと発生してきた。それらの問題は、つぎにあげるような諸問題によって代表された。

- 1) 人員の増大と専門分野の多岐化に伴う管理対象者の複雑多様化が、配置管理活動を麻痺させつつあった。
- 2) 組織の拡大による人材密度と稀薄化と、企業競争の激化に伴う業務の繁忙化によって、人事異動やラインにおける職場内訓練 (OJT) が不活発になりかけてきた。
- 3) 企業内外の環境の目まぐるしい変化にともなう職務の激しい変動によって、職務内容を常時適確に把握していくことが不可能になってきた。

こうした問題がひき起す混沌のなかで、そこに一つの秩序を確立するための新しい人事管理対策が練られる必要があった。浅野組織人事部長はつぎのように語っていた。

とにかく難しい時期でした。内外の企業環境の急速な変化によってひき起される、このような多様性と変動性という動的条件を、人事管理の面で、いかに合理的に消化し、吸収していったらよいかということは、われわれ人事スタッフに課せられた大きな課題でした。この難題を解決するための一つの手がかりとして、われわれには、人事調査制度を立案、設置する必要性があったのです。つまり、人材の効果的管理、人材の育成、および職務の的確な把握という三つの問題を同時に満足させる回答として、われわれはこの人事調査制度を考えたわけです。

昭和 35 年 (1960 年) 6 月に取締役服部梅治氏が人事部長に就任した頃から、この制度立案の動きは急速に具体化していった。同年 7 月には、人事調査制度を立案、検討する非公式な研究グループが作られた。このグループは、組織人事部内の各課の課長と責任者クラスのもの各 1 名によって構成され、人事課の松岡力氏 (人事調査制度立案の担当者) を中心に立案活動を開始した。この立案活動の基本方向としては (1) この制度のねらいである、管理者 (上司) の部下に対する深い観察と部下指導の自覚の促進、従業員の自己洞察と自我概念の確立および修正の推進、組織人事部による有効な人事管理資料の集積と活用ということ、効果的に実現できるような制度を立案し、またその方法と手続を考える (2) 従業員をこの制度に積極的に参加させるために、上司による観察だけでなく、自己申告制のような能動的な手続を考える (3) 部下の記入した自己申告表にもとずいて上司と部下が面接をおこない、それによって両者の間の意志疎通を促進するようなステップの採用を考える。 (4) 観察や申告結果の十分なフィード・バック・システムを考える、などの線が打出された。同年 8 月、この制度に関するおおよそのスケッチが出来上ったのを機会に、人事課長と担当者の松岡氏が 11 か所に散らばっている各事業場や工場を訪問し、その部課長クラス全員と会って、人事調査制度のアイディアについて説明をおこなった。その席上では、人事スタッフの側から、人事調査制度設置の必要性とその骨子、上司の記入する観察指導表の荒削りの草案などについて説明をおこない\*、これに対する現場側の意見が聴取された。同月中に同じよ

\* 当時は、まだ自己申告表についての草案が出来上っていなかったもので、その説明はおこなわれなかった。しかし、自己申告制度を検討する必要があることは、その席上で強調された。

うな説明会が、中央生産委員会の席を借りて、組合との間にももたれ、この制度の導入に対する組合側の了承をかちえた。

この説明会の後、研究グループは、現場や組合から出された意見を参考にして、さらにつっこんだ具体案の作成に取りかかった。しかし、組織人事部内でも、各課によって多少その考えが異なり、なかなか成案が出来上らなかった。この辺の事情を担当者の松岡氏はつぎのように語っていた。

わたしたちは、みんなが納得できるような立派な成案を作ろうと、討議に討議を重ねました。しかし、この制度に対する各課の考え方が多少異なり、その調整にかなり時間がかかりました。おたがいの意見が堂々めぐりを重ねるようなことも度々でした。わたくし自身、いつかはもういやになって、投げ出してしまおうかと思ったこともあったくらいです。おたがいの意見が膠着して、どうにもならなくなったときには、しばらくの間冷却期間を置くようなこともありました。しかし、いまになって考えてみると、このような無駄な討議を重ねたことが、かえってよかったのではないかと思います。

この間において、松岡氏のまとめた試案に対し、各課から出されたおもな批判は、つぎのようなものであった。

#### 組織課からの批判

① 人事調査制度からえられる真価とはいったい何なのか。この点について組織課としての疑問がある。この制度はいわば“人”について着目する制度であり、人の面からいろいろとアプローチしていこうという制度である。仕事や組織の面からのアプローチとはいえない。従って、この制度で用いられるこれらの様式(form)からは、各人の現在の職務やその状況、各人の能力や特性、その希望というものは把握できたとしても、組織のあるべき姿、また、現在担当者はいないが本来やらなきゃならないような職務や仕事の摘出と把握、さらに、それから起る人事管理上の諸問題の予測といったようなことがほとんどできない。これ故、もしこの制度を組織人事部全体の仕事の一環として採り上げるといふのなら、組織課の立場からみて、この試案は十分なものとはいえない。

② 新しい制度を導入するということは、ラインの負担になり、ラインの人びとをいろいろと縛りつけることになるのだから、制度の作成に当っては慎重に考えて、ことを運ばなければならない。

#### 教育課からの批判

人事調査制度を立案する場合、組織人事部が人事管理のために必要な情報と資料を中央に集めて、それに基づいて、集権的に従業員の人事や教育・育成をおこなうという立場でなく、あくまでも、ライン管理者に対していろいろと人事管理上の手段と方法を提供し、彼等に部下の管理の育成の全責任をもたせるといふ方向に、制度を立案すべきである。従って、上司が観察、記入する観察指導表の方はともかく、部下の申告する自己申告表の方は、

思い切ってライン管理者どまりとし、本社の人事スタッフの方に集めないようにしてはどうか。

#### なんんかの研究グループ・メンバーからの批判

自己申告書の提出経路を直属の上司経由とすると、修飾された意見しか出てこない恐れがある。従って、これを組織人事部へ直接提出させることによって、従業員の本当の声を聴取する必要があるのではないか。 5

これらの批判に対しては、繰返し話し合いがおこなわれたが、最終的にはつぎのようなことで、いちおう批判者の納得をうることができた。

#### 組織課の批判①に対して

企業の目的達成に必要な諸機能を細かく分化させてこれを検討し、さらにそれらの関連性を十分に把握していない当社の現状においては、組織課の出張するところももっともであるが、いずれ組織課における職務の綿密な分析、組織の整備、職位の管理というものが進めば、そこに吸収されるような性質の資料や情報が、これらの様式のなかにも盛り込まれていると思う。 10

#### 組織課の批判②に対して

それは確かに重要なことなので、事前に十分な考慮を払う。 15

#### 教育課の批判に対して

この制度は、基本的にはまさに教育課の主張するような方向をねらっているのであって、これを集権的な管理ということに結びつけて実施する意図は少しもない。しかし、たとえ分権的な人事管理あるいは人事・育成ということが進んだとしても、それらの総合と調整という機能は、組織人事部で受けもたなければならない。また、各ラインにおける従業員の管理育成が、全社的に妥当な方向に向っておこなわれているかどうかについても、組織人事部は絶えずこれを見守っていかなければならない。このような機能を有効に果たすためにも、正確で十分な情報と資料を収集しておくことが必要である。しかも、その情報資料の収集は、ライン管理者を疎外して、組織人事部が直接的におこなうのではなく、ライン管理者を通じておこなうのであるから、いわば人事スタッフとライン管理者とは、共通の資料をもとに話し合うことができる。従って、自己申告書の方も、そうこだわらずに組織人事部の方へ出させてよいのではないか。 20 25

#### 提出経路の批判に対して

人事調査制度は、あくまでもラインによる人事管理を補佐し、促進する手段として活用すべきものである。当社においては、ラインによる人事管理を強調しており、人事管理の責任と権限をかなりライン管理者にもたせているのだから、彼等を疎外して組織人事部へ申告書を直送させることは、避けなければならない。そのために自己申告書の記述が多少歪められたとしても仕方がない。それについては別の面で方策を考えたらよいと思う。また、自己申告を通じ上司が部下と話し合うということは、この制度の最も重要なねらいである。この上司と部下との面接は、自己申告を上司経由でおこなわない限り不可能である。 30 35



研究グループの間で上述のような話し合いを積み重ねたすえ、昭和 37 年（1962 年）9 月に、人事調査制度に関する最終的成案がほぼ纏まった。そこで同月、当時の人事部次長浅野善造氏と担当者松岡力氏の 2 人は、再び各事業場と工場を巡回し、その部課長クラスを対象に、第 2 回の説明会を開いた。この説明会において取り交わされた質疑応答の内容は要約され、制度の実施直前に「質疑応答集」\*として、部課長クラス全員に配布された。附属資料 4 に示された質疑応答は、このパンフレットからの抜萃である。一方、観察指導の対象者（同時に自己申告者）の側にも、これと並行して、つぎのような PR がおこなわれた。

- 1) 上司を通じての PR： 上司が説明会で聞いた制度の内容や実施方法を伝達した\*\*。
- 2) 人事調査制度の主旨、内容を説明した「人事調査制度の手引」（申告者用）の配布。
- 3) 「管理事務月報」による PR： 管理事務月報によって、この制度に関する詳細な説明をおこなった\*\*\*。
- 4) その他、教育訓練や種々の会合の度に、機会をとらえては、この制度に関する説明をおこなった。

担当者松岡氏の意見によれば、これらの説明会や PR によって、この制度の受け入れ体勢が、どうにか従業員側にも出来上ったようであった。

昭和 37 年（1962 年）9 月末日、同社のトップ・マネジメントは、この制度を同年 10 月より実施に移すことを承認した。

## 人事調査制度の内容と手続

I) 制度の内容： この人事調査制度においては、所定の手続によって、観察指導表が 1 年に 1 度\*\*\*\*、また自己申告表が 2 年に 1 度、各々 2 部ずつ作成され、その 1 部は工場長または部門部長の所見を付されて、組織人事部へ提出されることになっていた。両表の主な内容はつぎの通りであった。

### (a) 自己申告表の内容

#### A 自己の担当職務状況に関する事項

- 1) 職務内容の記述
- 2) 職務遂行状況に関する見解

\* この質疑応答集では、斯く斯くの質問が多く出されて、それに対し斯く斯くの回答をしたということを、非常に細かく解説してやり、また、採り上げられた意見、捨てられた意見、将来の検討課題として保留された意見などについて、いちいちその理由を説明してやっている。

\*\* ときには、上司が部下に説明するのが不得手だから、組織人事部から説明に来てもらいたいという要請もあり、人事スタッフが事業場や工場に出向いて、説明をおこなうというような努力も払ってきたが、概して、説明会における情報は、上司のところまで止まってしまい、部下たちに充分流れていなかったようである。

\*\*\* この月報は、本社社員 A 以上の層に対する一種の社内報である。

\*\*\*\* 当初の案では、観察指導表も自己申告表も、2 年に 1 度の割で作成されることになっていたが、第 1 回実施後、毎年やって欲しいという希望が強かったので、観察指導表だけは、毎年作成することに変更した。

B 自己の能力の活用と発揮に関する事項

- 1) 現職における能力の活用状況に関する見解
- 2) 自己の適性に関する見解
- 3) 将来の進路についての希望

C その他、経歴に関する事項

- 1) 取得資格
- 2) 受講訓練
- 3) 特別な業務事項
- 4) 研究事項 等

5

(b) 観察指導表の内容

A 本人（観察の対象者）の担当職務を行なうための資格要件

B 本人の職務遂行状況の分析

C 本人の配置、指導に当って考慮すべき性格特性

D 今後の本人の成長、発展、育成に関する事項

- 1) 本人の適性に関する意見
- 2) 本人のローテーションに関する意見
- 3) 教育訓練の計画策定に関する資料 等

10

15

巻末に載せてある附属資料5と6は両表の見本である。なお、工場長または部門部長に提出された自己申告表と観察指導表の他の1部は、彼等の所見が付されたのち、観察者(上司)の手もとに戻され、そこで保管されることになっていた。また、その内容の主要な事項については、それぞれ 20  
それぞれの部署において、個人別の「人事記録表」に継続的に記録されることになっていた。この個人別人事記録は、個人の所属部署の管理者(上司)によって常に保管され、個人の異動に際しても、その都度自己申告表や観察指導表とともに、新しい所属先の管理者に引継がれていくものであった。これによって、各管理者は、部下の現在の状態のみならず、過去の諸経歴や経時的な成長、発展の状態等を、一覧のもとに把握することができ、これを部下の人事管理の参考に供することができた。この人事記録は、組織人事部に保管されているパーソナル・インベントリー・カードと全く同一の様式で、それには、本人の生年月日、入社年月、学歴、所属、担当職務、特別な業務事項（留学・海外出役・委員など）、人事考課、所属する級の資格取得、教育訓練、特記事項（上司所見・本人の自己申告・賞罰・健康状態・身上関係など）などが記録されるようになっていた（附属資料7参照）。なお、人事調査制度とは別個に、賃金管理の目的をもって年2回（3月と9月）おこなわれ 30  
る人事考課の考課表とその手引書の抜萃は、附属資料8と9に示される通りであった。

II) 制度の手続： この制度の対象者、観察者、ならびに手続は、つぎの通りであった。

- 1) 対象者： 本社員Aに属する男子。ただし、課長代理級以上の役職者、H<sub>1</sub>級以上の者、入社後1年未満の者、留学生、海外駐在員、医師、薬剤師、歯科技工師、レントゲン技師、衛生検査師などは、この対象から除かれた。
- 2) 観察者（観察指導表の作成者）： 対象者に最も近い課長級以上の上司。
- 3) 時期・期間： 観察指導表は毎年9月下旬、自己申告表は隔年の9月下旬に作成する。

35

観察ならびに申告の対象となる期間は、特に定める場合を除いては、前年の9月16日より当年の9月15日までの1年間とする。観察・申告の時点は9月15日現在とする。

- 4) 作成ならびに提出の方法： 両表とも「作成要領」に従って2部ずつ作成する。上司が観察指導表を作成するに当たっては、部下(観察の対象者)から提出された自己申告表の内容を十分検討し、また、その部下をよく知っている直接の指導者(例えば係長や主任)やその関係者から意見を聞き、さらに、申告内容の確認と申告者に対する理解を深めるために申告者と面接をおこなって、申告表に現れてこない細かい管理上の問題点を知るように努める。その上で観察指導表を作成する。

作成された自己申告表と観察指導表は、工場長または部門部長に提出される。工場長、部門部長は、提出された申告表と観察表を検討し、必要ある場合は自己の意見を付して、10月中旬頃までに各1部を組織人事部へ、他の1部を観察者へ送付する。

- 5) 保管： 送付された書類は、それぞれの部署において厳重に保管される。個々人の申告内容については、観察者とその上司、組織人事部および当該事業場労務主管課以外には、原則として公表されない。また、申告の内容によって不利な取り扱いを受けることのないように留意されている。

### 人事調査制度の実施

第一回の自己申告表ならびに観察指導表の作成と提出は、昭和37年(1962年)10月から11月にかけておこなわれた。この回の対象者は923名であった。第二回は翌年の9月から10月にかけておこなわれた。この回からは、観察指導表の作成は対象者全員について毎年実施するが、自己申告表の方は、対象者を級によって二つに分け、それぞれのグループについて隔年ごとに交互に実施する方法を採用したので、同年の作成、提出された観察指導表は1,239名分、自己申告表は773名分であった。なお、両回とも、実施に当たってさしたる混乱も苦情も起らなかった。

### 人事調査制度における結果の活用

工場長または部門部長に提出された第一回目の自己申告表と観察指導表は、昭和37年(1962年)の11月末までに、組織人事部の人事課に提出された。人事スタッフは直ちにこれを整理、検討し、所定の方針に従って、つぎのような活用をこころみた。

- 1) 全社的な調整事項や立案事項などに対する基礎資料として活用

具体的には、この結果を人事異動方針の策定に反映させたり、各部署における管理状況の把握とその改善対策の立案に活用したりした。この面での活用の効果について、浅野組織人事部長はつぎのように語っていた。

この制度によって、現場の課長あたりから、人事異動のやり方についてなかなかいい意見が出てきました。わたくしどものような会社では、技術革新や企業環境の変貌にともなって、非常に特殊な技術を身につけた人材を多数必要とするようになりました。ところが、こういった人たちの使い方や育て方については、いろいろと問題がありました。われわれ事務屋の考え方では、どうもうまくいかなかったのです。ところが、提出された観察指導

表や自己申告表のなかには、これまでの考え方とは全然違った新しい考え方がいくつか提案されていました。それが非常にわれわれの参考になったのです。なるほど、技術屋というのはこういうふうなものなのか、ということがよくわかりました。

それから、各部署での管理状況もこれによってよくわかりました。この部署は非常にうまく管理されている、あの部署は比較的新しい部署だけに、まだまだ管理が不十分で斯く斯くの問題を抱えているといったようなことが、手にとるようにわかりました。例えば、一般的に、工場の係長あたりから出される自己申告表をみますと、現状がいい、現状のまま進みたい、能力もよく活用されているといった具合に、すべて現状肯定的な意見しか出てきません。これは一見、非常に安定的でいいようにも思えますが、反面、何か現状肯定的、保守的ムードに繋がる危険性も感じられます。そこで、管理者の方からもう少し彼等にハッパをかけ、バリバリやろうという意欲を起させることが必要だということが考えられました。それらの対策をねる資料として、これらの帳票（観察指導表と自己申告表のこと……筆者註）が大いに活用されたのです。

2) 一般的管理事項、個別的管理事項の区分に従って、各管理者に人事調査の結果を報告し、これに関係するさまざまな参考資料を提案した。また、必要に応じては、組織人事部としての意見の呈示あるいは助言をおこなった。

a) 一般的管理事項について： 複数部署に共通する人事管理上の問題点など、全社的に共通して連絡することが適当と思われる事項については、各管理者に資料を提供し、それに対する組織人事部としての意見の呈示あるいは助言をおこなった。具体的には、第一回の人事調査の実施後、その結果を纏め、これに組織人事部の意見を付したパンフレット、「昭和 37 年度人事調査制度の実施報告——配置管理面よりみた集計結果——」（全文 29 頁）を作成し、翌年 8 月部課長クラス全員にこれを配布した。このパンフレットの主な内容はつぎの通りであった。

#### I 配置に関する意見の集計結果

1) 希望部署ベストテン 2) 現職の満足度と転属希望率、その原因 3) 異動時期（部下の異動時期に関する上司の意見の集計結果） 4) 低位配置（能力に比しての低い配置）の現状 5) 不活用能力（現在活用されていない能力）のベストテン

#### II 集計結果にもとずいた若干の分析

1) 当社社員の理想とする部署 2) 準大卒者\*の活用状況 3) 中間採用者の活用状況 4) 学卒社員気質 5) 系統別各論\*\*

#### III 人事スタッフのとるべき施策と実績

1) 観察者（上司）へのフィード・バック 2) 配置上の問題に対して (i) その後の定期異動や月例異動における自己申告表、観察指導表の活用状況 (ii) 昭和 38 年 7 月の定期異動・昇進に関する組織人事部の意見

\* 準大卒者とは、本社社員 B のもので、社内外への留学派遣制度や能力認定試験制度など、5 種類の登用制度のうち、いずれかの課程を修了したものをいう。

\*\* ここでいう系統とは、販売、購買、管理・企画、工場事務、技術サービス、生産技術、研究、プラスチック生産、工場工務の各系統のことである。

#### IV 対象者へのフィード・バック

b) 個別的管理事項について： 管理者(観察者),あるいは場合によっては申告者から,個別的に検討を依頼され意見を求められた事項,および複数部署に関連はするが全社的に共通して連絡する必要のないと思われる事項については,その関係者だけに参考資料を提供したり,組織人事部の意見や助言を与えたりした。また,923名の対象者ひとりひとりについて人事スタッフの参考意見<sup>5</sup>を付した分析資料(個人別意見の分析結果表……附属資料10参照)を,その上司(観察者)たちにフィード・バックしてやった。資料の提供を受けた上司たちは,その内容を自分なりに咀嚼したり,取捨選択して,そのうえで部下(申告者)との面接をおこない,いろいろと彼等の相談にのってやることを求められた。

他方,組織人事部の方でも,翌年〔昭和38年(1963年)〕6月におこなわれた定期人事異動などにおいて\*,これらの資料を活用した。例えば,第一回の人事調査制度の対象となった923名の従業員のうち,224名のものが,その後の一年間において異動の対象となったが,そのうちの176名(79%)の異動に対しては,第一回の人事調査制度の結果がなんらかの形で反映された。

昭和38年(1963年)11月末日までに人事課に提出された第二回目の自己申告表と観察指導表についても,同じような分析―検討―活用がこころみられた。なお,この回の一般管理事項に関する資料としては,翌年の4月に「昭和38年度人事調査制度の実施報告―人材活用をめぐる諸問題―」(全文45頁)が作成され,第一回と同じように,部課長クラス全員に配布された。この報告書の主な内容はつぎの通りであった。

#### I 工場製造部門における配置上の問題点

#### II 技術専門学校卒業生の配置の現状と将来 20

#### III 特殊学科少数グループの配置について

- 1) 化学工業技術者の配置について 2) 物理学専攻者の配置と育成について 3) 数学・工業経営専攻者の配置について

#### IV 部・工場内の人事管理―課長層とその上司との間の連絡や意志疎通の不徹底の現状とその具体例― 25

#### V 人事調査制度の運営について

- 1) 本制度の期待するもの 2) 本制度運用上の部・課長の役割 3) 「人事調査制度の手引」中の実施要領の不徹底部分について

上述のような人事スタッフ側の活用のほかに,申告者や観察者側の活用も,この人事調査制度の活用面における重要なポイントと考えられていた。すなわち,自己申告者は,申告表の作成を通じて日頃の職務状況を顧みるとともに,今後の自己目標を立て,さらに,会社に対して自己の能力の活用と育成に関する意見を具申する機会としてこれを活用した。一方,観察者の方は,部下の提出した自己申告表の検討の機会を利用して,彼等と親しく面接し,それによって日頃目につかなかった細かい人事管理上の問題点を発見し,また,観察指導表作成の過程を通じて,部下の成長発展の方向,それに対する助成策などについて,自分の考えをとりまとめ,それをその後 35

\* 東洋レーヨンの定期的人事異動は,課長代理級以上のものは1月,係長級の場合は3月,それ以下のものは6月におこなわれていた。そのほかに,月例異動がおこなわれていた。

の部下指導の指針として活用した。なおこのほかに、人事記録表作成のための資料としての活用面も重要な点であった。

### 人事調査制度に対する反応

人事調査制度の実施後、東洋レーヨンではつぎのような方法によって、この制度の運用状況とそれに対する当事者側の反応を調査した。

(1) 人事担当常務の申告者とのグループ・インタビュー： 同社においては、現場で働く従業員たちの生の声を聴取する目的で、2、3年に一度ずつ、人事担当常務が各工場や事業場を巡回して、係長級や学卒社員たちと話合う習わしになっていた。この機会を利用して、昭和38年(1963年)8月に、服部常務が各工場ならびに各事業場を巡回し、10学卒主任級社員(申告者の一部)とグループ・インタビューを実施して、この制度の運用状況とそれに対する彼等の反応を調査した。

(2) 監査部による人事監査： 毎年定期的におこなわれている人事監査の機会を利用して、監査部主任部員松本博氏\*が、昭和38年(1963年)10月から12月にかけて、各工場や事業場を巡回し、申告者(申告者の約 $\frac{1}{3}$ )や観察者(全員)と個々に会って、この制度に対する意見を聴取し、その効果を監査した。

(3) 本社の人事スタッフが、折にふれて申告者や観察者の反応を観察した。

人事スタッフの見解によれば、それらの調査報告を総合してみると、大体において、この制度はうまく運用されている模様であった。また、この制度に対する当事者の反応は大略つぎの通りであった。

(1) **観察者の反応**： 大別して工場関係の管理者はこの制度に対して非常に熱心であったが、本社や研究所関係の管理者は、多少その熱意が足りなかったようであった。この理由を松本氏はつぎのように説明していた。

工場においては、課長層と学卒層との間に係長が介在しているため、日頃はどちらかという両者の結びつきが薄くなっています。ですから、現場の課長たちは、この制度によって学卒層の人たちとじかに接し、時間をかけておたがいの考えを交換し合う機会のできたことを、大いに歓迎したようです。一方、本社や研究所においては、課長や主任研究員と学卒層の人たちとの接触は日頃からよく保たれており、課長も部下たちの意見をたえず聴取していますし、彼等の性格もよく飲み込んでいるので、いまさら自己申告をさせたり、面接をしたりする必要はないじゃないかという気持が多少あったようです。だが、実際に提出された申告表や観察表を検討してみますと、本社関係の人はまあまあとしても、研究所関係などでは、上司の観察把握しているものと、部下の現実の考えや意見との間には、かなりの食い違いがあったようです。……そうですね、そのほか、管理ということが、工場において非常に進んでいるという点も、工場関係者にこの制度が積極的に支持された一つの理由でしょう。

\* 松本博氏は昭和35年(1960年)12月より昭和38年(1963年)8月まで人事課長の職にあり、この人事調査制度の立案活動に当初から参画していたので、この制度の内容については非常によく精通していた。

この制度を実施してみて、とくに評判のよかったのは「上司と部下の面接」であった。人事課の松岡氏はその様子をつぎのように語っていた。

実はこの制度を実施してみて、わたくしたちが意外に思ったのは、インタビューの制度が非常にいいということを、上司の人（観察者）からも部下の人（自己申告者）からもいわれたことでした。上司にしてみれば、日常の仕事をスムーズに運ぶためには、日頃から部下との間に意志の疎通をはかっておかなければならないわけです。しかし、現実には、日々の仕事が忙しくて、この面かついなおざりにされてしまうのです。ところが、この制度によって、なかば強制的に部下と別室で三、四十分ぐらいしゃべるということになるので、非常に真面目に話合いができてよいというのです。従来ですと、まあちょっと気のきいた上役は「どうだ、帰り一緒につきあうか」といった具合に、部下を誘って飲み屋にいき、酒を飲みながらいろいろと話し合っていたようです。ところが酒の席での話というのは、どうもその場限りの話が多く、問題の核心にふれるような話がなかなかできないようです。こういったことが、このインタビューの評判のよかった理由でしょう。事実、監査部の報告でも、自分は日頃から極力部下と話し合うよう心がけていたので、部下のことはよく知っていると自信をもっていましたが、いざインタビューをやってみたら、部下たちから日頃は話せなかったが自分はこれこれの点で悩んでいると打明けられ意外だった。そして、これはどうしてもやらなきゃいかんと述懐した上司が非常に多かったということを報告しています。

一方、部下の方にとっても、このインタビューは非常に為になったようです。上司とのインタビューが、大いに自分自身の反省の材料になったし、今後自分の仕事を進めていくうえの方向づけに大変役立ったという報告がかなり多く聞かれました。組織人事部としては、当初、自己申告表を書くことによって、本人がいろいろと自己反省することを期待しておりましたが、そういうことよりも、インタビューを通じて上司にいろいろなことをいい、また上司の方もそれに対して反論してくる。そういう話し合いの場において、自分自身の欠点が指摘され、“なるほど、そうか”と自己反省した申告者が非常に多かったようです。ですから、いまになって考えますと、自己申告表を書くことだけでは、あまり効果がなかったのではないかと思います。

この制度の対象になった従業員ひとりひとりについて、正確な人事管理資料が整備されたということも、観察者から喜ばれた点であった。例えば、新しい部下が自分のところに配属されたり、また逆に、自分の部下がよその部署に転属になったりした場合、管理者同士の人事引継ぎは、これらの諸様式（自己申告表、観察指導表、人事記録表）のファイルを相手方に送り合うだけで簡単にすんでしまい、しかも、それによってかなり詳しい情報をうることができた。

人事調査制度の適用範囲をもっと広げてほしいという希望が、観察者の間から強く出された。現在この制度の対象になっている層は、係長級以下の本社社員Aだけで、課長代理以上、本社社員B、事業所社員などは、その対象から除外されていた。そこで、彼等にもこの制度を適用してもらいたいという希望が、人事監査のうちに、観察者たちから強く述べられた。とくに本社社員Bは、大体高校卒業後10年ぐらい経った人たちで、どの課においても、課長や係長が学卒層とと

もに非常に頼りにしている層であり、これをなんとか制度の適用範囲に入れてもらいたいという意見が強かった。また、観察者自身も、自分たち課長層の意見もおおいに聞いてもらいたいと、課長代理以上の層を対象とする人事調査制度の設置を強く要望した。

(2) 申告者の反応： この制度に対する申告者側の反応も、大体において好意的な反応が多かったが、個々の部署においては、若干の不満も聞かれた。この点について監査部の松本氏はつぎのように語っていた。

自己申告書の提出が上司経由となっているので、やはり書きたいことも思うように書けないという声も多少耳にしました。事実、上司と本人の意見が合っている場合には、非常にフランクに書かれているんですけど、両者の意見が食い違う場合や、もうこの職場がいやだからよその職場にいきたいと思っているような場合には、その記述がだいぶ歪んだ形で出てくるようです。……（中略）……従業員の間に、自己申告によって自分の申告した通りになるという期待が強かったため、その通りの異動がおこなわれなかったことに不満を抱いていたものが何人かいました。“出来るだけ本人の意向にそうように努力する”という会社の意図と彼等の期待との間に、食い違いがあったのでしょうか。それからもう一つ、このような新しい制度の運用については、組織人事部がもっと懇切丁寧に各工場を廻って、詳細な説明をしてほしいという意見が出ておりました。どこの会社も同じことだと思うんですが、人事という問題は、とくに職員の人事については、非常に秘密主義的な考えが強く、そのために、組織人事部からのフィード・バック資料も、これは機密事項だからということで、工場長や課長のところでストップしてしまって、なかなかそれを部下に伝えないし、また伝えたとしても、その内容をかなり脚色して伝えていたところもあったようです。そんなところでは、申告者から、本人に結果をフィード・バックしないなら、“なしのつぶて”だという意見が多く出ていました。

この辺の問題に関して、組織人事部人事課の松岡氏は、つぎのように説明を付け加えていた。

結局、こういった問題の起っているところは、上司が申告者とのインタビューをいいかげんにやったところだと思います。ある職場では、インタビューをやらなかった課長が部下から突き上げを食った例もあります。よその課では課長が一生懸命部下と話し合っているのに、自分のところの課長はなにもやってくれない。そこでインタビューをやってくれと注文した。ところが、いまは忙しいから待っていると放ったらかしにされて、上司に対する不満が爆発したのです。こういう点はやはり上司も考えなければいけないと思います。何事もそうですが、とくに人事関係の問題は、やりっぱなしというのが一番禁物です。組織人事部の方では、申告者の希望が満たされないことによって、かえって彼等の不満を掻き立てる結果になってはいけないと思い、わざわざ一人一人についてフィード・バックをしているのです。例えば、本人からはこれこれの希望がで、上司も人事課もそれに賛成だが、これこれの部署は希望が集中し、希望者全員をそこに配属するわけにはいかない。だから、希望者の適正やその他の要因を加味して、これこれの異動をおこなったということを、統計的な数字を示しながらフィード・バックしてやっているのです。それなのに、これらの資料が上司のところで止まってしまっているといった例も何例かあったよ



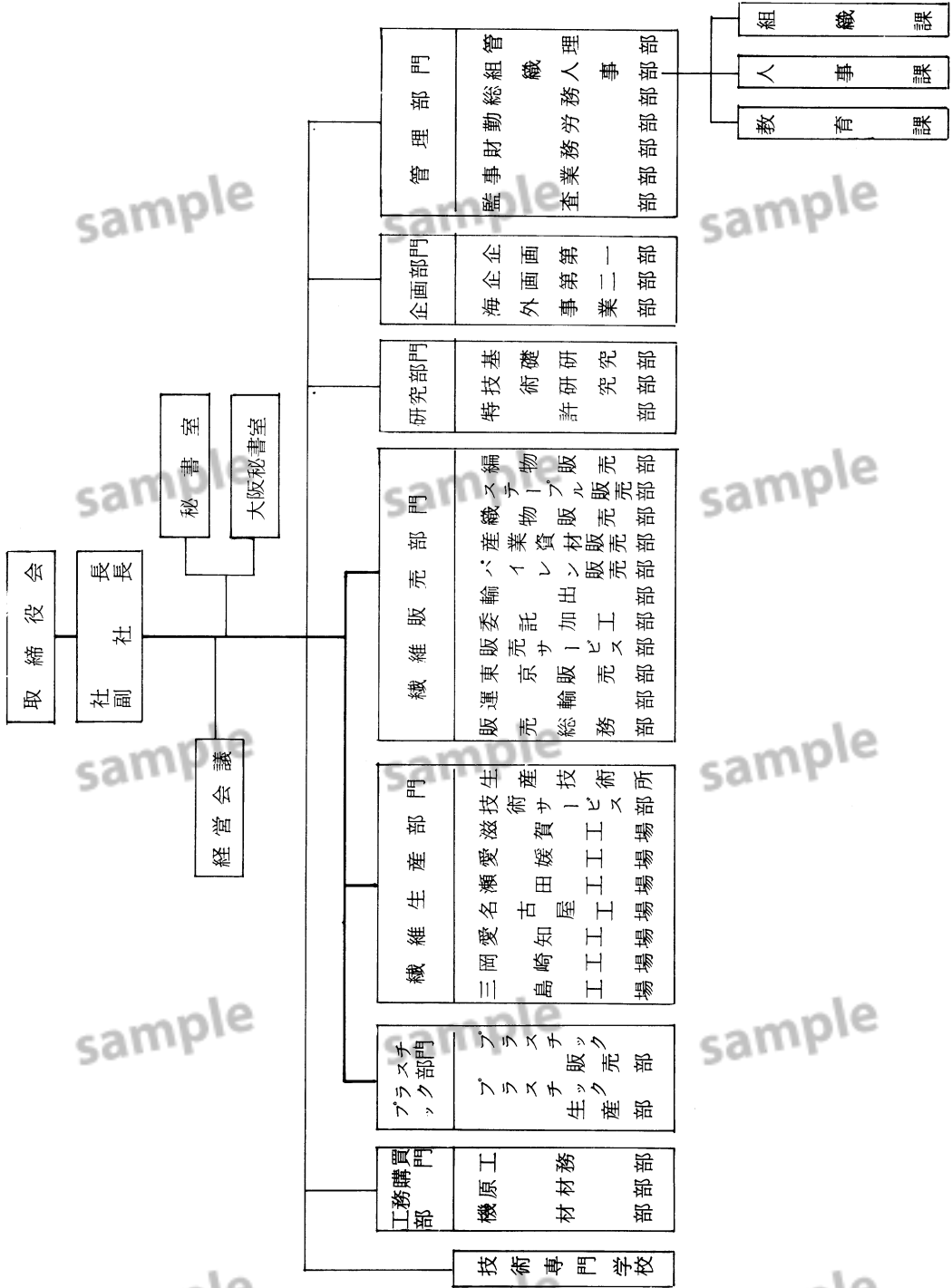
うです。こういった職場で、必ずといっていいくらい、申告者から不満がでています。

このほかに、人事スタッフの興味をひいた反応としては、自己申告表を三部作成して、その一部を自分で保管しておき、自分の力でもいいたい自分がどういことを申告し、どういう意見を述べたかをつねづね記憶して、今後の自己の指針とする一方、会社がそれに対してどういう反応を示したかを将来ともチェックしていきたいという意見があった。また、観察者からも申告者からも、この制度を隔年ではなく、毎年実施してほしいという希望が多く出ていた。 5

(3) **トップ・マネジメントの反応**： 一般的にあって、同社のトップ・マネジメントは、この制度の実施・運用に対して、これといった強い反応は示さなかった。だが、第一回の実施報告書が、内容的にありのままをぶつけ、また、その表現もだいぶ強烈な言葉遣いをしていたので、これを読んで積極的に反応を示した役員が何人かいた。例えば、生産担当役員などは、部門会議において、「報告書によると、繊維生産部門の事務系学卒者は、非常にモラルが低下しており、他の職場に変わりたがっているものが多い。管理者はもっと積極的に部下を指導するよう心がけてもらいたい。また、進んで部下と面接し、もっとよく彼等の不満や希望を聞いてやってもらいたい」と工場長や部長たちを激励した。また、研究担当常務は、個々の内容についてはまだ問題があるが、管理の非常に難しい特殊な少数グループの技術者の使い方に対し、組織人事部としての方針を明示したことは、大変よいことであると、賞賛の言葉を送った。 10 15

東洋レーヨン株式会社 附属資料I

部分的組織図（昭和38年（1963年）10月現在）



附属資料2 会社の労務状況

(昭和38年(1963年)10月1日現在)

	事務		現場		合計又は平均	
	男	女	男	女	男	女
従業員数(人)	4,156	306	15,318	8,687	19,474	8,993
平均年齢(才)	33.3	28.0	27.2	20.2	28.5	20.5
平均勤続年数(年)	11.7	6.3	7.8	3.9	8.6	4.0
平均給与月額(円)	48,562	27,069	26,262	15,305	30,861	15,711

註 1. 従業員数は嘱託を含む

2. 平均給与月額(税込)には時間外割増賃金等の諸手当を含み、臨時の諸手当(期末賞与等)を除く

### 附属資料3 組織人事部および勤労部の分掌事項

- |              |   |
|--------------|---|
| <b>組織人事部</b> | A 組織および制度の管理，人事管理ならびに教育，育成に関する事項                              |
|              | B 各課の分掌事項は下記の通り   |
| 組織課          | 1 組織計画および組織管理に関する事項   |
|              | 2 責任権限に関する事項  |
|              | 3 社規および諸制度の管理・調整に関する事項  |
|              | 4 経営管理組織の総合的調査，研究に関する事項                                       |
| 人事課          | 1 人事管理計画の立案およびこれに関連する事項                                       |
|              | 2 従業員の採用，任免，異動および賞罰に関する事項 ただし勤労部に属する事項を除く*                    |
|              | 3 従業員の給与，待遇および考課に関する事項 ただし，勤労部に属する事項を除く**                     |
|              | 4 人事管理に関する総合的調査，研究に関する事項                                      |
|              | 5 その他人事一般に関する事項   |
| 教育課          | 1 教育，育成の計画およびこれに関連する事項  |
|              | 2 従業員の基礎的教育の実施およびこれに関連する事項 ただし，勤労部に属する事項を除く***                |
|              | 3 教育に関する全社的調整および協力に関する事項                                      |
|              | 4 教育，育成に関する総合的調査，研究に関する事項                                     |
| <b>勤 労 部</b> | A 従業員の給与に関する制度，福利厚生，文化，体育，社会保険，服務，安全衛生および技能者養成所ならびに労働組合に関する事項 |

---

\* 事業場社員および本社社員B（2頁の脚註参照）の採用，任免，異動および賞罰に関する調整は勤労部の勤労課が分掌する。ただし，この事項に関する権限は，事業場社員については各事業場の長に，本社社員Bについては管理部門担当役員にある。

\*\* 事業場社員および本社社員Bの考課に関する調整は，勤労部の労政課が分掌する。ただし，この事項に関する権限は各事業場の長にある。

\*\*\* 事業場社員と本社社員Bに関する基礎教育の実施およびこれに関する事項の調整は，勤労部の勤労課が分掌する。ただし，この事項に関する権限は各事業場の長にある。

## 附属資料4 「第二回人事調査制度説明会における質疑応答集」よりの抜萃

### 制度全般に関する意見

〔質 問 ・ 意 見〕

〔回 答〕

制度の運  
営に関す  
る問題

申告表でも観察表でも配置に関する意見を述べさせているが、人事課では希望を満たすような action をとることが出来るか。必ず何等かの反応を示さないかぎりこの制度に対する信頼感はどうすれ、継続的に実施することは難しくなると考える。

この調査制度は不適切な配置を追求するあまり、現在の職務で一生懸命やっ  
ていこうとする意欲をくじかせる傾向があるように思われる。運営上でその欠点をカバーして欲しい。

この制度は利用のしかたによっては部下が上司を批判する制度となり得る。従ってある特定課長に非難があったからといって人事課では当該課長に偏見を持たぬようにされたい。

この制度は上司の部下に対する on-the-job training を推進強化することをその目的の1つとしているが、将来この制度から結論できる各上司の教育指導力を当該各上司の人事考課成績に結びつけて行くつもりはないか。

手引書 p. 35 の人事調査制度の活用の項にあるとおり、必ず何等かの反応を示すつもりである。しかし、必ず希望を満たすと言うことではない。希望に添えない事項についてはその事情を説明し納得してもらうようにする予定である。

現職をおごなりにする者は人事考課制度によりチェックされることになる。また、現職で伸びる余地の多分にある者については、現職において伸ばす方針でのぞむが、管理者としてもそのように指導されたい。

一面的な意見や考え方によって軽々しく判断しないよう十分注意する。また、管理者も部下に卒直な意見をいわせるように指導して欲しい。

現在のところは、上司の人事考課に限らず部下の人事考課についても、この制度との結びつけは考えていない。むしろこの制度の正常な発展をはかるために人事考課制度とは結びつけない方針でのぞんでいる。しかし、将来この制度の正常な運営が達成された場合には、その時に結びつきについて検討することはありうる。

## 自己申告表全般に関する意見

〔質問・意見〕

〔回答〕

帖票の  
フォーム  
について

申告表と観察表は一つの表にしたらよいのではないか。考課表の第1次査定～第3次査定のようにすれば部長・工場長までも意見が書きやすくなってよいのではないか。

一つの表にすることも考えたが申告者に精神的な圧力が加わらぬようあえて申告表と観察表を切りはなした。

部長・工場長の所見欄を別につくれ。  
観察者の特記事項と紛らわしくなる。

ご意見に従ってわずかのスペースだが所見欄を新設した。

提出経路  
について

申告表は上司経由ではなく直接人事課に提出した方が卒直な意見が出てよいのではないか。

この制度は上司に対し、この制度をきっかけとして、部下の指導教育のニーズを発見することおよび部下に対するフォーマルなコミュニケーションの場を与えることを目的にしているので、あえて上司経由とした。上司経由にする場合と直送にする場合と、それぞれ一長一短があるが、ラインにおける人事管理をたてまえとする考え方からも上司経由とした。

新しいア  
イディア

申告表に私の職場の上司はかくあらねばならぬという上司の資格要件を書くような欄をもうけたらよいのではないか。

興味ある提案であり、また有用なものであると考えられる。しかしこの制度のスタート時にあまり欲張りすぎるのは問題であるので、今後の課題として保留したい。

担当職務に必須と思われる性格については、上司の観察表だけではなく、本人にも書かせるようにしたらどうか。

## 職務状況 DEF と職務遂行に関する意見

〔質問・意見〕

達成率について

達成率を定量的に表示することは、職務遂行状況を正確に観察しなければならないことであり、考課成績をつけることと変わりなくなる。同じことを期待しているのなら、考課をこの制度に吸収してしまった方がよいし、さもなくば別の表現方法をとった方がよいと思われる。

観察表では部下の目標達成率を上司がチェックするわけだが、上司と部下との間でそれぞれ目標のおき方が違っては、チェックすること自体ナンセンスである。上司と部下は年初に目標について充分話し合い、目標をそれぞれ一致させておくべきである。従って、目標達成率は話し合った目標に対して何%ということになる。

目標達成率が申告者と観察者の間で大きな差がある場合、例えば申告者は80%で、それに対し観察者は平均的水準からみれば確かに80%だが、本人の持つ能力の高さを勘案すれば60%であるとしたとき、観察者は80%をとるべきか60%をとるべきか。

〔回答〕

人事考課では同級の人間に比してどうかという対人的相対比較を行なって成績をつけるものであるが、この制度では能力の伸張を目的としているため、個々人別に目標の程度が異なるものである。(優秀者には高い目標が、普通の者には普通の目標が与えられる)。従って、人事考課と結びつけて取り扱うことは考えていない。

ご意見のとおりで、この制度の対象となる程度の者については、管理者としては年次目標を示し、本人の考えも聞いて決めるべきである。

人事考課との関連の箇所ですべて述べた如く、60%をとるべきである。なお、これを勤務成績に結びつけて不利な取り扱いをすることはしない。

## 性格（観察指導表）に関する意見

〔質問・意見〕

性格の観察は難しい。客観的な基準がないから、客観的な基準にもとずいて結論づけられているY・Gテストの性格と比較すること自体無意味である。特定の性格的バイアスを持った上司が観察するのだから、同傾向の性格の者にはどうしても甘い判定になる。

性格の記入が難しいからより慎重を期するため、目盛りに言葉で説明を加えよ。

観察者と面接者とがどのくらいの期間同一職場で働いたかということを明記させよ。転勤早々の観察者と永い間つきあった観察者とでは、観察の度合も異なるから。

〔回答〕

ご意見のとおりの問題があるため、この欄の結果を決定的な資料とすることは考えていない。しかし、指導や職務割当などには部下の性格をよく心得て行なうことが必要であり、また今後そうした事はますます重要になると思われる。そうした意味で、こうした実績を積み重ねることにより、当社なりに職種適性と性格特性との相関関係を得たいと考えている。

ご意見のとおり簡単な言葉の説明を加えた。

次回より記入欄を設ける。(今回は印刷に組み入れることが出来なかった。)なお、転勤早々の観察者は勿論のこと、観察者は対象者をよく知っている者から十分意見を聞いて、それを参考にしてもらいたい。



## 人事記録表についての意見

〔質 問 ・ 意 見〕

人事記録表は定年まで本人に付きまとうものであるのですが、もし悪い人事記録が記載されることが1度でもあると、常に次の上司にも悪い先入観を与えることになり、本人がかわいそうではないか。その意味で考課成績はこの表から除外すべきである。

入社1年目の学卒者についても人事記録表だけは作成してもらいたい。

〔回 答〕

そのような弊害も予想されるが、考課経歴を含めることは、本人の能力の成長状況がわかり、また、どのような職務においてどのような成績をあげているかを知ることにより、適性や経験内容の把握もできる長所がある。管理者が先入感にとらわれることのないようにすれば、過去の成績が悪くとも現在の成績が良ければ、本人にとっては逆に有利になるであろう。今後の経過をみて、弊害が多いようであれば修正したい。

ご意見のとおりにする。

附属資料 5 申告表

( 年 月 )

級	級	級	級	級	級	級	級	級	級	級
級	級	級	級	級	級	級	級	級	級	級

事業場	所	部	課	所	氏	名
	所	部	課	所	氏	名

I 職務名称	
II 在職期間	年 月 日 ( 年 月 担当 )
III 職務内容	
IV この1年間特に力を入れてやりたいと思つたこと、あるいは上司から重点をおいてやられてきたものは何でしたか。	
満足である ほば満足 (説明)	やや不満足 不満足
V この1年間特に苦心したことはどんなことですか。	
VI 仕事をすることに当って自分にもっと必要と思つたもの(知識、能力、態度などの面)がありましたら説明して下さい。	

能力の活用・発揮に関して

I 現在の担当職務で十分能力を活用していますか、どんな能力を十分活用していませんか。それは何故ですか。

II 現在の担当以外により以上あなたの能力を発揮し得る仕事があると思いませんか。あれば説明して下さい。

III 将来どの方面で自分の能力を発揮したいと思いませんか。そのためにどのようなことをしていますか、また、そのためにどのような希望をもちていますか。

特記事項

(取得資格、受講訓練、特別な業務事項、研究事項、受賞、その他の本人の希望など)

観察指導表 A

( 年 月 )

課	大学 高校 中学	科 卒
---	----------------	--------

事業場

所属	部	課	所	氏名	印 室
----	---	---	---	----	--------

<p>職務内容・資格要件 (本人の担当職務を行うための)</p>	<p>I 職務内容</p> <p>II 業務経験</p> <p>III 能力程度 Bコース Cコース Dコース 級 ( )</p> <p>IV 知識・技能</p> <p>V 性 格</p> <p>1. 人物類型:</p> <p>2. 態 度:</p>
<p>育成施策と職務遂行状況</p>	<p>I この一年間の重点教育訓練項目に對しどのような育成施策をとったか。</p> <p>1. ラインによる職場内教育訓練:</p> <p>2. 社外教育スタッフへの委託:</p> <p>3. 社外教育機関への委託:</p> <p>II 特に重点をおいてやでやよう指がした仕事の結果について</p> <p>III 本人の現状を現職の要求程度に比較すると</p> <p>(不足) (適当) (十分)</p> <p>1 基礎的知識の点: ( )</p> <p>2 専門的知識の点: ( )</p> <p>3 基礎的技術: ( )</p> <p>4 専門的技術: ( )</p> <p>5 人間的技能の点: ( )</p> <p>6 管理的技能の点: ( )</p> <p>7 態 度: ( )</p>

課 長	部長/代理	長	工場長
-----	-------	---	-----

<p>I 適 性</p> <p>1 特性、潜在能力など</p> <p>2 配置 (どのような業務系統——仕事がまいか)</p> <p>II 異 動</p> <p>1. 時 期</p> <p>(1) 早い機会に異動適当 (2) 1年ぐらいたら異動適当 (3) 2~3年したら異動適当 (4) 異動不要</p> <p>2. 内 容</p> <p>(1) 異動の目的: a 人材育成 b 適性配置 c 気分刷新 d その他 ( )</p> <p>(2) 異動部署:</p> <p>(説明)</p> <p>III 教 育 訓 練</p> <p>1. 育成の目標又は方向 (今後3~5年間にわたる長期的見通し)</p> <p>2. 今後1年間の具体的な教育訓練項目およびその施策 (項 目) (施 策)</p> <p>(1) ラインによる職場内教育訓練</p> <p>(2) 社内教育スタッフへの委託</p> <p>(3) 社外教育機関への委託</p> <p>(4) 自己啓発の指導</p>	<p>今後の各人の成長・発展・育成に関して</p>
<p>本人の配置に当って考慮すべき性格上の特徴</p> <p>(頭 著) (頭 著)</p> <p>情緒的安定(気分の変化小、楽観的性質) 情緒不安定(気分の変化大、悲觀的性質)</p> <p>社会的適応(各観的、協調的) 社会的不適応(主観的、非協調的)</p> <p>非活動的(温良的、遅鈍) 活動的(攻撃的、活発)</p> <p>内省的(反省的、非衝動的) 内省的でない(非反省的、衝動的)</p> <p>非指導的(非指導的、内気) 指導権を握る(指導的、社交的)</p>	<p>性 格</p> <p>ついでに て去る 記提 人者 とこと とこと</p>
<p>特 記 事 項</p>	

附属資料 7 人事記録表

氏名	入社 出生		年月日 入社 前職	採用条件 入社 履歴	年月日 専攻 専攻 専攻	年月日 専攻 専攻 専攻	級 専攻 専攻 専攻	資格取得 専攻 専攻 専攻	教育訓練 専攻 専攻 専攻	特記事項 (上司所見・自己申告・賞罰・健康状態・身元関係など)	上司氏名
	年月日 入社	年月日 出生									
勤続年令	属所 (工場・課・掛)		担当職務 (役職名)		特別な業務事項 (留学・海外出張・委員など)		人事考課		特記事項		
0							上期				
1							下期				
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											

(昭和 年 月 日)

秘

(表面)

事業場	所属		学歴	
	部 (下)	課 (上)	部 (下)	課 (上)
氏名	役職		入社年月	出生年月
	大卒 ( )	高卒 ( )	( ) 年 ( ) 月	( ) 年 ( ) 月

現況	職	在級年数	標準在級年数
管理	作業	(下) (上)	(上)

考課項目	観察点	下		上		期明	明
		考課	説明	考課	説明		
成	㊸仕事の質	第1次					
	㊹仕事の量	第2次					
態	㊺影響度	調整					
	㊻協調性	第1次					
能	㊼積極性	第2次					
	㊽責任感	調整					
力	㊾愛社心	第1次					
	㊿知識技能	第2次					
綜合評定	①判断理解	調整					
	②企画立案	第1次					
級査定	③創意工夫	第2次					
	④管理監督	調整					
最通級	⑤教育指導	第1次					
	⑥教育指導	第2次					

級査定	最通級	説明	外進のため	に
第1次				
第2次				
調整				

総合	級	意見具申者	第1次評定者	意見具申者	第2次評定者	調整者
下期						
上期						

(決定)

◎ 観察点説明 (裏面)

項目	区分	説明
成	仕事の質	単なる細密さや周到さのみならず、それが知識、熟練などと結びついてどう現われたか、実際の業務処理は適切であったか。
	仕事の量	やり遂げた仕事の速さや量はどうか、手順はよかったか、手前はよかつたか、早く早くてもその成果が用に足らなければ、何にもならない。
果	影響度	個人的な職務成果として観察される仕事の質、仕事の量とは別に、同僚、部下にどのような影響を及ぼして、本人が属するグループの職務の成果に寄与したか。
	協調性	組織の一員として他との調和に意を用い、業務全体の円満な遂行に協調したか、克己心、自訓心、反省力が絡みあって現われるもので、上司・同僚の両面にわたってチームワークの向上への協力をみる。
態	積極性	仕事に興味と研究心を持ち、進んで仕事を進めたか、活動性実行力に富んでいたか。
	責任感	従業員としての責任感を自覚し、与えられた仕事を完了し失敗や誤りに對して責任を負う程度をみる。
能	愛社心	会社に働く一員として会社の発展について強い関心と、会社との一体感を有していたか。
	知識技能	自分の仕事はほかより、関連業務に関する知識技能がどの程度仕事に活用されていたか。
力	判断理解	新たな事態や問題に処してその要所・急所を正確に理解し迅速に判断して決断する能力をみる。
	創意工夫	調査や研究を行い日常行われている業務を創意的に進歩し向上させたか、積極的な意欲と分析的に物事を振り下げて考える能力とが特に要求される。
力	企画立案	業務の計画、手続などを効果的に企画立案することができているか、こゝでみるのは緻密さとか計画的体系的に物事をまとめあげる能力である。
	管理監督	仕事の計画、組織、命令、統制および検討を適切に行なっているか、部下全員を掌握し、他の部門と円滑な関係を維持しながら自己の担当する部門の業務遂行を効果的にする能力をみる。
力	教育指導	自己の知識及び技能をよく部下に教え、部下や後輩の能力を伸ばし欠点をなおして進歩向上させるようにする能力をみる。

備考・特記事項
---------

## 附属資料9 人事考課実施基準説明書

### I 目 的

この考課は昇給、賞与、進級に関する資料をうるために実施する。

注1) 世上よく「万能考課表」と云うような一つのもので多くの目的に使われる考課表がよいもののように云われたこともあったが、目的別に（例えば賃金、配置、教育訓練各関係の別に）複数種類の考課表が考察され利用されるべきである。他社の人事考課制度の歴史的な変遷過程をみても、万能考課表は労多くして功少なしの例となってしまうようであるので、当社としては考課内容を目的に応ずるように整理した。

注2) 配置、教育訓練に関する資料をうる目的の人物観察調査表については、自己申告表とあわせて別に体系化することとしている。（その体系の下では、優劣を定めることを意味する考課の用語は用いない。）

### II 内 容

#### 1. 考 課 範 囲

この考課においては、前述の考課目的にそい、主として

- (1) 職務遂行において示された成果
- (2) 社員がその職務と責任を遂行した態度
- (3) 執務に関連してみられた社員の能力をとらえることとし、あわせてこうした過去の実績を基礎にして
- (4) 将来の能力発揮度を予測するものとする。

#### 2. 考 課 項 目 (省 略)

#### 3. 考 課 方 式

級査定をのぞく各項目の考課方式は、評定尺度法ならびに説明記述法をとるものとする。

評定尺度法における優劣の程度は

(評 点) (基 準)

1 ……学歴扱ならびに級を同じくする者について相互に比較し、優秀である場合

(きわめてまれである)

2 ……学歴扱ならびに級を同じくする者について相互に比較し、優良で標準を抜く成績である場合

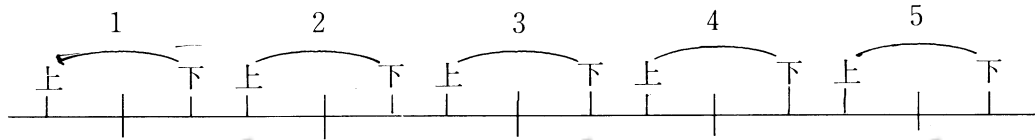
3 ……学歴扱ならびに級を同じくする者について相互に比較し、満足すべき状態である場合

(大多数はこれに該当する)

4 ……学歴扱ならびに級を同じくする者について相互に比較し、標準以下で不  
満な点がある場合

5 ……学歴扱ならびに級を同じくする者について相互に比較し、不満足な点が多  
く、劣る場合

の5段階とし、さらにこの5段階の中間に次のような補助等級を設ける。



説明記述については標準的なものは記述を省略し、顕著なもののみ具体的に説明を記述  
するものとする。

### III 被考課者および考課者

1. 被 考 課 者 (省 略)
2. 考 課 除 外 (省 略)
3. 考 課 者

被考課者の直系の課長(課長級相当の役職者を含む)、所長、部長(部長級相当の役職者  
を含む)、工場長のうち被考課者に最も近い上司と更にその上の上司との2名を、夫々第  
1次、第2次評定者とし、他は調整者とする。ただし、調整者なき場合は、最終評定者  
が調整者を兼ね、又考課者に欠員又は事故あるため、考課表の作成が出来ない場合には、  
上位考課者が(上位考課者がいない場合は組織人事部長が)他に適任者を指定して、考  
課表を作成させることがある。

#### 4. 考課者の任務

評定者は、自己の観察と必要あれば直属部下の確実な報告にもとずいて評定を行ない、  
考課表に記録し、これを調整者に提出するものとする。

調整者は評定者が行なった評定について不均衡がないように調整を行ない、その他必要  
と認める所見を考課表に記録する。ただし新所属先における考課期間が2カ月未満の場  
合には、旧所属先で作成した考課表をもってその期の考課表とすることができる。

5. 考 課 母 体 (省 略)
6. 意 見 具 申 者 (省 略)
7. 補 助 評 定 者 (省 略)

### IV 考課表作成 (省 略)

## V 考課表作成後の取扱い

### 1. 確認

組織人事部長は、毎期の考課結果を審査し、適当と認めるときはこれを確認し、適当と認められないときは、みずから調整するかあるいは考課者に再考課させることがある。組織人事部長により考課結果が確認された後は、手続上の誤りのあった場合のほか、考課表記入内容の訂正を行なうことは出来ない。

### 2. 活用

考課の結果は次により昇給、賞与、級の査定の際の資料として活用する。昇給の査定は前年度下期、当年度上期の両期の考課結果によりおこなう。

### 3. 保管責任

正の考課表のうちグリーンの考課表は、組織人事部長が保管し、セピアの考課表は勤労部長が保管するものとし、控の考課表は第1次評定者が保管するものとする。

### 4. 保管期間 (省略)

### 5. ⑥ 扱い

考課表は⑥扱いとし、考課関係者以外には公表しない。

## 附属資料 10 個人別意見の分析結果表

所属 役職	氏名 学歴
本人 希望	
上司 意見	
特記 事項	
組人部 意見	

註1 「本人希望」欄には、自己申告者が申告した問題点や希望事項を要約して書く、「上司意見」欄には、それについての上司の意見の要約を書く。

「特記事項」欄には、本人の背景、例えば、中途採用者で入社時にはこれこれの扱で入ったとか、あるいは本人の家庭事情や身体状況はどうだとか、特殊な事情がある場合には、それを記入する。

「組人部意見」欄には、その本人のどういう点が問題だとか、上司がどういう指導をしてやったらよいとか、本人はどういう方向に進んだらよいと思うとか、組織人事部としてのコメントを書く。また、異動に際して本人の希望が適えられなかった場合には、その理由などを書いてやる。

註2 特に問題の多いものは、別紙を添付して詳細なコメントを付けてやる。



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample sample sample sample sam  
sample sample sample sample sam  
sample sample sample sample sam  
sample sample sample sample sam  
sample sample sample sample sam  
sample sample sample sample sam  
sample sample sample sample sam  
sample sample sample sample sam  
sample sample sample sample sam  
sample sample sample sample sam

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

Contents Works Inc.