

# 人材確保等支援助成金

雇用管理制度助成コース（評価・処遇制度）

## 助成金の活用事例集

助成金の詳細・問合せ先



令和5年3月22日

※「評価・処遇制度」は令和元年度で廃止となりました。現在は「諸手当等制度」に対する助成を行っています。

# 事例1：医療業 株式会社 デンタルスタジオビッグバン

## 事業所概要

- [従業員] 7人  
(内訳) 正規7人、他家族役員4人  
[創業] 平成8年 (令和元年 法人化)



## 基幹事業の状況

- 歯科技工業（クラウン、CAD/CAM冠、ブリッジ、セラミック冠、部分入れ歯、インプラントなどの製作）
- 取引先は歯科クリニックの他、口腔外科病院も含まれ、症例に応じた補綴物製作が要望される。
- 高度な技術が求められる為、開業時から設備投資と若手の人材育成に注力してきた。

## ① 雇用管理上の課題の状況

- 歯科技工士の国家試験受験合格者は年々減少傾向にある上、就職して間もない若手の離職率は高い。
- 業界としても高齢の熟練技工士が大半を担っているのが実状である。
- 優れた技術力を持つ若手歯科技工士の育成が急務であり、併せて職場定着も課題となっている。

## ② 課題への対応（導入した制度）

### 評価・処遇制度

- やりがいと希望を見いだせる取り組みとして、本人のスキルアップを評価し昇給に反映させる制度を導入。
- 1年間を評価対象期間とし、職務毎に専門的な評価項目・評価基準（スピード・出来映え）を設定。自己評価後、上司によるスキルレベルの評価判定がある。4段階評価（優・良・可・不可）とし、優の場合は基本給1.5%以上の昇給となる。
- 技術の優劣ではなく各従業員の技術向上に対する評価であることを説明の上実施し、フィードバック面談では、技術面のみならず総合的な評価を伝えたり、意見収集の機会としている。

## ③ 制度導入の効果

### 評価・処遇制度

- 導入後従業員のモチベーションアップに繋がったためか、離職率が低下した。
- 従業員が客観的に自己評価する良い契機になり、事業主側も公平な視点で評価できるようになった。
- 新たに営業職を採用するにあたり、これまでなかった職務の人事評価シートを作成。平等に人事評価制度を継続活用することが出来た。
- 評価項目は毎年見直しを図る。項目の追加・削除の作業を通して最新技術等の情報共有にも役立っている。

### その他

- 熟練者に対しては大きな昇給が難しいため、更なる人材確保・職場定着に向けた取り組みを思案中である。

# 事例2：製造業 A社

## 事業所概要

[従業員] 71人  
(内訳) 正規53人、嘱託・パート18人

[創業] 昭和44年

[売上高] 令和3年度 10億円



## 基幹事業の状況

- メインに製造しているのは、時代の先端を走る製品を製造するための電子部品製造装置やそれらの装置に組み込まれるさまざまな部品。これらを設計から開発、購買、部品加工、組立、電装、ソフトプログラミング、調整に至るまで、トータルに請け負う一貫生産体制を確立している。
- 強みは、最新設備を導入して、最先端の生産体制を整えていること。ミクロン単位での部品加工・組立技術があり、国内トップメーカーのニーズに十分対応できるクオリティを保持している。
- 顧客層は、大手電子部品メーカー、医療機器メーカー等。

## ① 雇用管理上の課題の状況

- 組織が大きくなるにつれ、社長の目が社員に行き届かず、社員のがんばりや会社への貢献度を公平・適正に評価することができず、モチベーションが下がり、社員が能力を出し切れていない状況となっていた。
- また、会社として、社員にはどんなふうに働いてほしいのか、どんなふうに働けばどのように評価され賃金が上がるのかが明確にされておらず、やる気を出さない、管理者が育たない、危機意識がない、挑戦する意欲がない、指示されたことしかやらない等が見受けられていた。人材育成が構築されず、組織風土が改善されないのは、適切な人事評価が実施されていないからと考えたため、評価・処遇制度の導入を検討した。

## ② 課題への対応（導入した制度）

### 評価・処遇制度

- 新たに人事評価制度を導入し、年3回（3月、6月、12月）人事考課表に基づく評価を実施することとした。また、その評価結果を賃金の昇給および賞与の両方へ反映させることとした。
- 人事考課表を、職種別と役職別に、5職種×2役職の計10種類を作成した。  
(5職種) 機械設計職、機械加工職、機械組立職、生産管理職、総務経理職  
(2役職) 一般職、管理職
- 制度が職場に定着するように、評価者である管理職に評価項目を検討してもらい、自分たちの問題として理解できるようにした。
- また、被評価者である社員たちの納得性を確保するために、自己申告も取り入れた。

## ③ 制度導入の効果

- 評価者は、評価を行うことにより、管理職としての意識が深まった。
- 自己申告により、社員自身が自覚している能力や適性、意向等を知ることができ、社員への研修や指導面での要点が明確になった。評価制度は人材育成のみならず、人材活用にも役に立つと感じている。
- 普段発言をすることのない社員からも様々な意見や要望があり、組織の問題点が浮き彫りになってきた。

### <今後の展望>

- 今後は、人事評価制度の納得性を高めて、社員のモチベーション向上に結び付けるため、そして評価を能力開発に適正に結び付けるためにも、面談による社員へのフィードバックを実施したいと考えている。被評価者と評価者とで、次に向けての目標や努力すべきことを共有し、人材育成へと結びつけていきたい。
- また、評価を慎重かつ正確に実施するために、評価者の評価能力・技術を高める評価者研修も取り入れていく必要があるだろう。人が人を評価するので、誰もが納得できる完全な人事評価をすることは不可能だが、明確な基準がなく評価をしていると、社員のモチベーションを高めるどころか社員の不満を募らせることになりかねないため、今後も制度の運用を通じ、改善していきたい。そして、人事考課と人材育成をうまく結び付けて、業績向上に役立てていきたい。

# 事例3：獣医業 B動物病院

## 事業所概要

[従業員] 2人  
(内訳) 正規1人、非正規1人

[創業] 平成16年

[売上高] 令和3年度 1,900万円



## 基幹事業の状況

- 主に犬、猫を中心とした、動物の診療・治療・入院・往診・トリミングを行う動物病院。
- 新型コロナの影響で在宅勤務が増え、ペットを飼う人が増加したと言われているが、来院数の増加も減少も見られず影響はない。

## ① 雇用管理上の課題の状況

- 女性が多い業界であるが、結婚や出産にて離職するケースが多く、なかなか定着が難しい。
- 職種でいえば、トリマーはもともと人材が少ないうえに、現在は人手不足もあり、ますます採用は難しい。

## ② 課題への対応（導入した制度）

評価  
・ 処遇  
制度

- 職場定着を図ることを目的に、退職金制度を導入した。
- 中小企業退職金共済による退職金制度を導入した。
- 対象者は正社員とし、費用は全額事業主負担とした。

## ③ 制度導入の効果

評価  
・ 処遇  
制度

- 退職金制度導入後、離職者は一人も出ていない。
- 導入した退職金制度が、今後も職場定着や、採用募集の際応募のきっかけとなる一つの条件として、効果が出ることを期待している。

# 事例4：小売業 合同会社HYH（セブンイレブン甲突町店）

## 事業所概要

[従業員]	11人
（内訳）	正規2人
[創業]	平成24年
[売上高]	令和3年度 2億3,400万円



## 基幹事業の状況

- コンビニエンスストアを経営しており、学生から60代まで幅広い年代の従業員が働いている。
- コロナ禍でも生活のライフラインとなり、客単価が増加し、客数も減少せず売り上げも維持できている。
- 常に働いている従業員の立場に立って、働きやすい職場づくりを心がけている。

## ① 雇用管理上の課題の状況

- 管理職がおらず従業員同士の役割がはっきりしていなかったため、新人に対する教育やフォローが行き届かない状況が続いていた。そのため、採用しても仕事をこなせず、短期間で辞めてしまう人が多く、従業員の出入りが激しかったため、職場定着が課題となっていた。
- また、職場定着を図るためにも、賃金アップ・福利厚生面の充実も課題となっていた。

## ② 課題への対応（導入した制度）

評価・  
処遇  
制度

- 会社組織の秩序立てが必要と考え、評価・処遇制度（諸手当制度）を活用した。
- 従業員の役割を明確化し、処遇改善を図ることを目的とし、管理的業務・人材教育を任せられる従業員を管理職として登用することに伴い、役職手当を導入した。

## ③ 制度導入の効果

評価・  
処遇  
制度

- 管理職登用・役職手当導入後は、会社組織が秩序立てられ、従業員の意識も変わりモチベーションアップにつながった。
- さらに、従業員同士のコミュニケーションが活発になり、仕事への意欲がアップし、県内の同コンビニ店舗で、ギフト部門の売り上げが4年連続1位になり表彰されるなど、チームワークの向上につながった。
- 管理職が自覚と責任を持ち従業員への教育にあたるようになり、クレーム減少などサービス向上につながった。また、教育が行きわたるようになったことで、仕事の楽しさを感じて長期的に働く従業員が増え、離職率が減少し職場定着が図られている。  
(離職率：導入前 28.6% → 導入後 0%)