

2013.1.29

週刊WEB

発行

税理士法人ゼニックス・コンサルティング

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2013年1月25日号

2月発表の中国・アジア指標:

中国では消費者物価・輸出に注目、

インド・ASEAN主要国はGDP統計に注目

経済・金融フラッシュ 2013年1月25日号

消費者物価(全国12年12月)

~コアCPIのマイナス幅は春にかけていったん拡大へ

2 経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告

(平成25年1月)

3 経営情報レポート

経営ビジョンと連動した

人事賃金制度の設計ポイント

4 経営データベース

ジャンル:人事制度 サブジャンル:人事制度

能力主義人事制度

業務調査の方法

2月発表の中国・アジア指標： 中国では消費者物価・輸出に注目、 インド・ASEAN主要国はGDP統計に注目

要旨

1 中国経済は、昨年10-12月期の経済成長率が前年同期比7.9%増と2年ぶりに前四半期の伸びを上回るなど回復の動きが鮮明となってきた。毎年1・2月に春節（旧正月）の連休がある中国では、3月に1・2月分をまとめて発表する指標が多いため、今回発表される指標は少ないが、前回発表でインフレ懸念が再浮上した消費者物価の行方と前年同月比14.1%増と好調な結果だった輸出の動向に注目している。

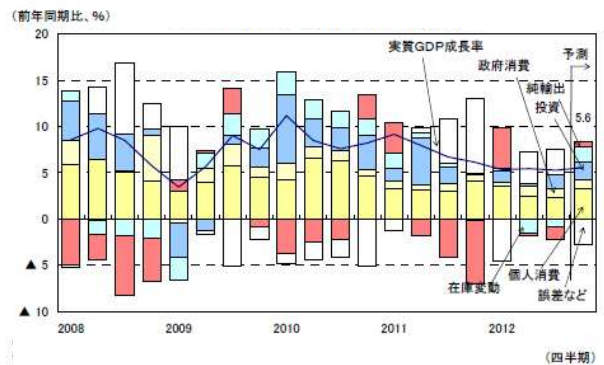
消費者物価（前年同月比）の推移



(資料) CEIC

2 2月にはインド・マレーシア・インドネシア・タイで10-12月期のGDPが公表される。ASEAN各国は内需が強いため、10-12月期も高成長が続いたことが確認されるだろう。一方、インドでは高インフレのため、中銀は利下げに踏み切れず、厳しい状況にある。インドでは10-12月期のGDP伸び率が7-9月期を上回るか否かが注目される。

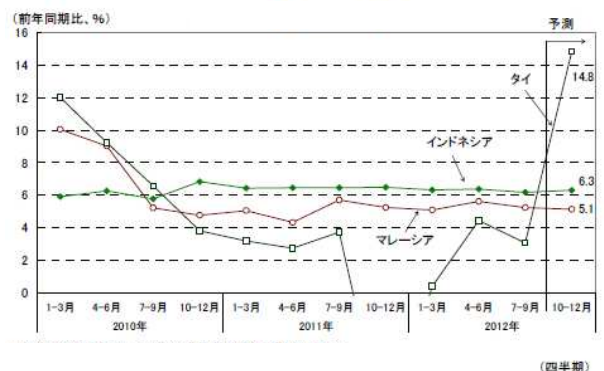
インドの実質GDP成長率（前年同期比）



(注) 実質GDP成長率は供給側の数値 (factor cost)
(資料) CEIC

3 また、ASEAN各国で発表されるインフレ率にも注目したい。1月は最低賃金制が導入されたマレーシア、最低賃金の引き上げが実施されたタイ、洪水に見舞われたインドネシアとインフレ圧力が生じている国が少なくない。これらの国のインフレ率がどの程度まで上昇したかは注目点と言える。

ASEAN主要国のGDP成長率



(注) タイの2011年10-12月期の成長率は前年同期比8.9%

(資料) CEIC

消費者物価(全国12年12月)

～コアCPIのマイナス幅は春にかけて いったん拡大へ

要旨

1 コアCPIは2ヵ月連続のマイナス

総務省が1月25日に公表した消費者物価指数によると、12年12月の消費者物価(全国、生鮮食品を除く総合、以下コアCPI)は前年比0.2%(11月:同0.1%)となり、下落率は前月から0.1ポイント拡大した。事前の市場予想(QUICK集計:0.2%、当社予想も0.2%)通りの結果であった。

食料(酒類除く)及びエネルギーを除く総合は前年比0.6%(11月:同0.5%)、総合は0.1%(11月:同0.2%)となった。

消費者物価指数の推移

	全 国			東 京 都 区 部		
	総合	生鮮食品を 除く総合	食料(酒類除く) 及びエネルギーを 除く総合	総合	生鮮食品を 除く総合	食料(酒類除く) 及びエネルギーを 除く総合
11年 7月	0.2	0.1	▲0.5	0.1	▲0.1	▲0.4
8月	0.2	0.2	▲0.5	▲0.2	▲0.2	▲0.6
9月	0.0	0.2	▲0.4	▲0.3	▲0.1	▲0.4
10月	▲0.2	▲0.1	▲1.0	▲0.5	▲0.4	▲1.0
11月	▲0.5	▲0.2	▲1.1	▲0.9	▲0.5	▲1.2
12月	▲0.2	▲0.1	▲1.1	▲0.4	▲0.3	▲1.1
12年 1月	0.1	▲0.1	▲0.9	▲0.2	▲0.4	▲1.1
2月	0.3	0.1	▲0.6	▲0.2	▲0.3	▲1.1
3月	0.5	0.2	▲0.5	▲0.1	▲0.3	▲1.0
4月	0.4	0.2	▲0.3	▲0.3	▲0.5	▲1.0
5月	0.2	▲0.1	▲0.6	▲0.5	▲0.8	▲1.3
6月	▲0.2	▲0.2	▲0.6	▲0.6	▲0.6	▲1.0
7月	▲0.4	▲0.3	▲0.6	▲0.8	▲0.6	▲1.0
8月	▲0.4	▲0.3	▲0.5	▲0.7	▲0.5	▲0.9
9月	▲0.3	▲0.1	▲0.6	▲0.7	▲0.4	▲1.1
10月	▲0.4	0.0	▲0.5	▲0.8	▲0.4	▲1.0
11月	▲0.2	▲0.1	▲0.5	▲0.5	▲0.5	▲0.9
12月	▲0.1	▲0.2	▲0.6	▲0.6	▲0.6	▲1.0
13年 1月	—	—	—	▲0.6	▲0.5	▲0.9

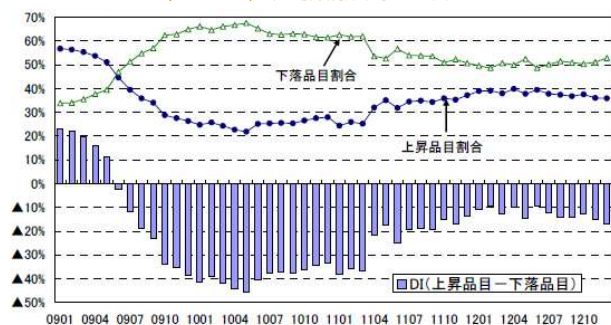
(資料)総務省統計局「消費者物価指数」

2 物価下落品目数の割合が6ヵ月連続で50%を上回る

消費者物価指数の調査対象524品目(生鮮食品を除く)を、前年に比べて上昇している品目と下落している品目に分けてみ

ると、12月の上昇品目数は188品目(11月189品目)、下落品目数は277品目(11月は268品目)となった。

M2、M3、広義流動性の動き



(資料)総務省統計局「消費者物価指数」

3 コアCPIの下落率は春にかけていったん拡大へ

13年1月の東京都区部のコアCPIは前年比0.5%(12月:同0.6%)となり、下落率は前月から0.1ポイント縮小した。事前の市場予想(QUICK集計:0.5%、当社予想は0.6%)通りの結果であった。

東京都区部のコアCPI上昇率のうち、エネルギーによる寄与が0.34%(12月は0.37%)、食料品(生鮮食品を除く)が0.19%(12月は0.25%)、その他が0.66%(12月は0.72%)であった。なお、消費者物価指数の中間年見直しに伴い、13年1月から「携帯電話機」、「携帯電話通信料」にスマートフォンの価格が取り込まれた。2月以降はその影響が表れることには留意が必要だ。

月例経済報告 (平成25年1月)

概況

1 我が国経済の基調判断

景気は、弱い動きとなっているが、一部に下げ止まりの兆しもみられる。

輸出は、このところ緩やかに減少している。生産は、下げ止まりの兆しがみられる。

企業収益は、製造業を中心に弱含んでいる。設備投資は、弱い動きとなっている。

企業の業況判断は、慎重さがみられるものの、一部に改善の兆しもみられる。

雇用情勢は、依然として厳しさが残るなかで、このところ改善の動きに足踏みがみられる。

個人消費は、このところ底堅い動きとなっている。

物価の動向を総合してみると、緩やかなデフレ状況にある。

先行きについては、当面は弱さが残るものの、輸出環境の改善や経済対策の効果などを背景に、再び景気回復へ向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れが、引き続き我が国の景気を下押しするリスクとなっている。また、雇用・所得環境の先行き、デフレの影響等にも注意が必要である。

2 政府の基本的態度

政府は、日本経済を大胆に再生させるため、大震災からの復興を前進させるとともに、「成長と富の創出の好循環」へと転換し、「強い経済」を取り戻すことに全力で取り組む。円高是正、デフレからの早期脱却のため、デフレ予想を払拭するとともに、機動的・弾力的な経済財政運営により、景気の底割れを回避する。特に、最近、景気回復への期待を先取りする形で、過度な円高の動きが修正されつつあり、株価も回復し始めており、こうした改善の兆しを、適切な政策対応により景気回復につなげる。

このため、政府は、1月11日に「日本経済再生に向けた緊急経済対策」を、同月15日に平成24年度補正予算(概算)を閣議決定した。政府及び日本銀行は、1月22日、デフレ脱却と持続的な経済成長の実現のための政策連携の強化についての共同声明を公表し、日本銀行は、2%の物価安定目標を導入することとした。また、日本銀行は、同日、資産買入等の基金について「期限を定めない資産買入れ方式」の導入を決定した。

日本銀行には、この物価安定目標をできるだけ早期に実現するよう、大胆な金融緩和を推進することを期待する。

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、このところ底堅い動きとなっている。

個人消費は、このところ底堅い動きとなっている。消費者マインドは、このところ弱含んでいる。実質雇用者所得は、底堅く推移している。需要側統計（「家計調査」等）と供給側統計（鉱工業出荷指数等）を合成した消費総合指数は、11月は前月から増加し、3か月移動平均でも増加した。

個別の指標について、最近の動きをみると、「家計調査」（11月）では、実質消費支出は前月から減少し、「除く住居等ベース」でも前月から減少した。販売側の統計をみると、小売業販売額（11月）は前月から減少した。新車販売台数（12月）は、前月から増加した。家電販売は、おおむね横ばいとなっている。旅行は、持ち直しの動きがみられる。外食は、おおむね横ばいとなっている。

先行きについては、横ばい圏内で推移すると見込まれる。ただし、雇用や所得の動向に注視が必要である。

設備投資は、弱い動きとなっている。

設備投資は、弱い動きとなっている。これを需要側統計である「法人企業統計季報」でみると、2011年10 - 12月期に大幅に増加した後、3四半期連続で減少した。2012年7 - 9月期については、製造業、非製造業ともに減少した。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、減少している。ソフトウェア投資は、緩やかに増加している。

「日銀短観」（12月調査）によれば、2012年度設備投資計画は、製造業では2年連続の増加、非製造業では5年ぶりの増加となり、全産業では5年ぶりの増加が見込まれている。設備過剰感は、おおむね横ばいとなっている。また、「法人企業景気予測調査」によれば、2012年度設備投資計画は、大企業製造業、大企業非製造業ともに増加が見込まれている。先行指標をみると、機械受注は、おおむね横ばいとなっている。建築工事費予定額は、持ち直している。

先行きについては、当面、弱さが残るものの、海外景気の底堅さや復興需要等による下支えも期待される。

住宅建設は、底堅い動きとなっている。

住宅建設は、底堅い動きとなっている。持家、分譲住宅の着工はおおむね横ばい、貸家の着工は、底堅い動きとなっている。総戸数は、11月は前月比7.2%減の年率90.7万戸となった。総床面積も、おおむね総戸数と同様の動きをしている。

首都圏のマンション総販売戸数は、おおむね横ばいとなっている。

先行きについては、復興需要もあって、底堅く推移することが期待される。ただし、当面、建

設労働者の需給状況に注視が必要である。

公共投資は、底堅い動きとなっている。

公共投資は、底堅い動きとなっている。

公共投資の関連予算をみると、国の平成24年度一般会計予算及び東日本大震災復興特別会計予算では、公共事業関係費について前年度当初予算比6.6%増としている。また、平成24年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比0.2%増としている。

2012年12月の公共工事請負金額及び11月の公共工事受注額は前年を上回った。

先行きについては、関連予算の執行により、底堅く推移することが見込まれる。加えて、2013年1月15日に閣議決定された国の平成24年度補正予算案において、「東日本大震災からの復興加速」や「事前防災・減災等」などにかかる予算措置を講じることとしている。

輸出は、このところ緩やかに減少している。輸入は、横ばいとなっている。

貿易・サービス収支の赤字は、増加傾向となっている。

輸出は、このところ緩やかに減少している。地域別にみると、アジア向けの輸出は、緩やかに減少している。アメリカ向けの輸出は、このところ緩やかに減少している。EU向けの輸出は、このところ下げ止まりの兆しがみられる。先行きについては、海外景気の底堅さや為替レートの円安傾向を背景に、下げ止まりに向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れリスクに留意する必要がある。

輸入は、横ばいとなっている。地域別にみると、アジアからの輸入は、横ばいとなっている。アメリカからの輸入は、このところ増勢が鈍化している。EUからの輸入は、このところ弱含みとなっている。先行きについては、当面、横ばい圏内の動きとなることが見込まれる。

貿易・サービス収支の赤字は、増加傾向となっている。

11月の貿易収支は、輸出金額は微増となり、輸入金額が増加したため、赤字幅は拡大した。また、サービス収支の赤字幅は、拡大した。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、下げ止まりの兆しがみられる。

鉱工業生産は、下げ止まりの兆しがみられる。

生産の先行きについては、自動車の減産の一巡や海外景気の底堅さ等を背景に、下げ止まることが期待される。

なお、製造工業予測調査においては、12月、1月ともに増加が見込まれている。

また、第3次産業活動は、おおむね横ばいとなっている。

経営ビジョンと連動した 人事賃金制度の設計ポイント

ポイント

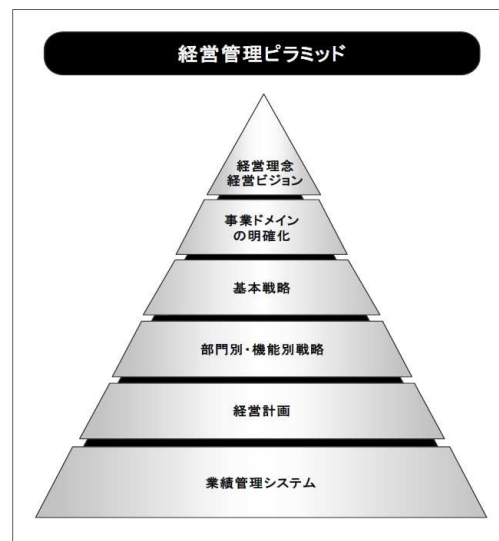
- 1 経営戦略・経営ビジョンと連動した人事賃金制度の方向性
.....
- 2 職務・役割・業績ベースの賃金制度設計
.....
- 3 業績向上に軸を置いた人事考課制度の構築
.....
- 4 業績と連動した賞与制度を導入する
.....



1 経営戦略・経営ビジョンと連動した人事賃金制度の方向性

■ 経営戦略から展開する人事賃金制度

「経営理念」や「経営ビジョン」といった「あるべき姿」と経営環境分析に基づく「現状の姿」を基に「事業ドメイン」すなわち、自社がどのような事業分野に取り組むのかを決定します。あるべき姿を具体的に目標として表し、そのギャップをどのように埋めるかを全体レベルで捉えたのが基本戦略です。この基本戦略を基に部門ごとあるいは部門に共通する機能ごとに戦略を立てていきます。各々の戦略をどのように実行していくか、内容と時間、担当を割り当てて経営計画を作成し、これをもとに日々の業務を遂行していく上で、調整していくのが業績管理システムです。この一連の流れを繰り返すことによって長期、中期、単年度、日々の業務といったスパンでの管理が可能となります。



■ 経営ビジョンと連動した制度の方向性を決定する

新たな人事賃金制度を構築する際にまず考えるのは、「何に対して賃金を払うか」を決定することです。また、社員がやる気を起こす動機付けとして人事賃金制度が機能するためにはどうしたらよいかを検討します。

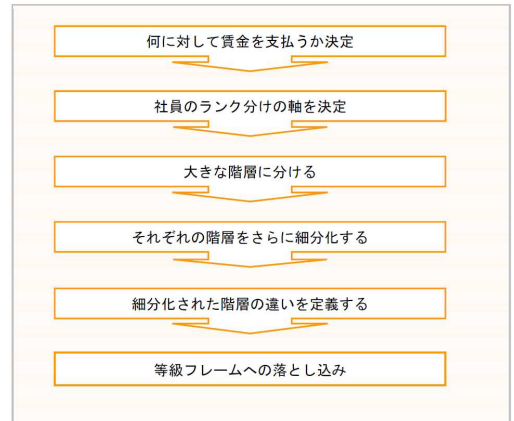
職 種	内 容
総合決定給	社長が下記の能力を総合的に判断して賃金決定する。中小企業に多く見られる。柔軟に賃金決定できるというメリットがある反面、社長の顔色だけをうかがうイエスマンが増えるなど弊害も大きい。
職務給	職務の市場価値をはかって賃金を決めようとする方式。欧米で採用されている。「職務＝賃金」となるため、属人的要素で昇給は発生しない。逆に人事異動による職種転換によって賃金がアップダウンすることになるので、人事異動が困難になるデメリットがある。
職能給	職務遂行能力に応じて賃金を決定する。現在、日本の主流となっている賃金制度。従来の日本の雇用形態にマッチしていたが、環境変化により機能不全に陥りつつある。軌道修正が必要。
役割給・責任給	役割と実力で賃金を決定する。期待される役割に対し、どれだけ実力を発揮したかで賃金決定するため、合理性・納得性が高い。役割の明確化と達成度基準設定が必要となる。

2 職務・役割・業績ベースの賃金制度設計

■ 役割と直結した等級制度の設計

賃金制度の枠組みを決定した後は等級制度を設定します。等級制度とは社員をいくつかの階層に区切ること、社員の成長ステップをランク付けすることでもあります。どの人事賃金制度を採用するかによって等級制度も変わりますが、基本的には等級の概念を「等級フレーム」でまとめ、等級要件の詳細を記述書で決定することになります。各等級の定義を明確にできるかどうか重要なポイントとなります。

等級フレーム設計プロセス



■ 職務・役割・業績ベースの賃金制度を設計する

賃金制度を設計する際には、「何に対して賃金を支払うか」という方針を基本として検討を進めます。賃金の構成要素をどのように組み直すかも検討が必要です。賃金の構成の組み合わせとしては右のようなイメージです。基本給は賃金制度の根幹をなす部分ですので、基本給決定の枠組みをどうするかは非常に重要な点となります。これまでの賃金制度の主流「並存型職能給」では、非属人部分であるべき職能給までが年功という属人要素によってほぼ決定されてしまう問題に直面しています。したがって、基本給は属人要素を排除した非属人要素だけで構成されるものが望ましいといえます。

賃金構成の組み合わせイメージ



3 業績向上に軸を置いた人事考課制度の構築

人事考課制度は社員に対する会社のメッセージです。社員に対して求めるものが人事考課制度の中に盛り込まれ、社員に伝えられます。等級ごとに何を強く求めるかを検討し人事考課制度を決定するために下記のような表を作成し整理するとよいでしょう。

	20 歳代	30 歳代	40 歳代	50 歳代
管理職		能力 + 部門の成果	部門の成果 + 部下育成	部門の成果 + 後継者育成
中間管理職	能力 + チームの成果	チームの成果	チームの成果	チームの成果
一般職	態度 + 能力	能力 + 個人の成果	個人の成果	個人の成果

評価の要素

* 人事考課制度は企業の業績向上につながるものでなくては意味がありません。

態度（情意）

仕事に対する取り組み姿勢。若年層には必要。

能力

本人が保有している能力。職能要件の明確化が必要。

成果（成績）

仕事の量（スピード）、質（正確さ）という一般的な項目から、個別に成果測定要素（売上、粗利等）を設定し測定する場合もある。

コンピテンシー

仕事ができる人材の行動特性を抽出し比較を行う。最近注目されている評価手法。

一般的な人事考課表事例

人事考課表																							
被考課者		所 属		氏 名		所 属		課		中間指導職		昇格・昇給用											
										1次考課者		印											
										2次考課者		印											
対象期間		平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日																					
考 課 項 目	考 課 要 素	定 義				自己評価				1次考課				2次考課									
情 規 律 性		日常の勤務規律の遵守度合い、定められた諸規則、諸規程、さらには上司の指示を守った程度のことを言う。職場での申し合わせ事項も含む。				*	*	B	C	D	E	*	*	B	C	D	E	*	*	B	C	D	E
意 責 任 性		自分に与えられた等価範囲を守ろうという意欲、姿勢の度合い。自分の役割や立場を自覚し、自分に期待され、求められているものを全力を傾注して果たそうという態度、行動のことを含む。				*	A	B	C	D	E	*	A	B	C	D	E	*	A	B	C	D	E
考 協 調 性		チームの一員として、他人の等価範囲をカバーする行動の度合い。仕事や目標を達成するため、上司、同僚、先輩といった人たちと協力しあい、仕事に取り組もうとする態度、行動のことを含む。				*	A	B	C	D	E	*	A	B	C	D	E	*	A	B	C	D	E
課 積 極 性		改善提案、職務拡大、自己啓発など、「今または現状以上に」といった意欲と、姿勢の度合い。困難な状況の中でも、取って代わろうとする姿勢。				*	A	B	C	D	E	*	A	B	C	D	E	*	A	B	C	D	E
成 績 仕 事 の 質		上司から指示された仕事の出来映え、仕事の内容の充実度、正確性、信頼性、効果性、効率性の評価。				S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E
考 課 仕 事 の 量		上司から指示された仕事を遂行した度合い、達成率、増減率、時間、期限等の評価。				S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E
指 導 ・ 育 成 ・ 監 督		下位者の知識、技能の向上、または動機付け、意欲向上の成果の度合い。				S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E
能 知 識 ・ 技 能		本人が格付けされている、あるいは、組織における位置付けに対し、期待し、求められる知識・技能の充足率。				S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E
力 判 断 力		情報の取捨選択能力、情報比較、識別評価統合・総合し、状況に適合した仕事の手段、方法を決めたり、また、変化への適切な対応処理ができる。				S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E
考 企 画 力		担当する仕事の目的を達成するために、その方法は、手段を効果的に立案し、とりまとめ、展開しうる能力。				S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E
課 折 衝 力		仕事を進める上で、他人と折衝し、自分の意思、考えを相手に説明し、理解納得させる力。				S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E	S	A	B	C	D	E
						計	点 計				点 計	点											
【特記事項】																							

4 業績と連動した賞与制度を導入する

■ 業績賞与の類型

全社業績、部門業績、個人業績を月例給与、賞与ともに反映させる方法です。

月例給与には個人別の業績を反映し、賞与には全社、部門、個人業績を反映させます。営業職の業績給、あるいは業績手当などになります。給与への業績反映期間は毎月、あるいは3ヶ月単位が妥当です。あまり変動する幅を大きくすると社員の定着率が低下する可能性を含んでいるので変動額への配慮が必要になります。

業績手当例

	S	A	B	C	D	E	F
部長	160,000	140,000	130,000	120,000	110,000	100,000	80,000
次長	120,000	105,000	97,000	90,000	83,000	75,000	60,000
課長	80,000	70,000	65,000	60,000	55,000	50,000	40,000
係長	53,000	47,000	43,000	40,000	37,000	33,000	27,000

■ 賞与単独反映型の場合

賞与だけで業績、評価との連動性を確保する手法です。一般的にはこの手法を取り入れ、冬期賞与、あるいは決算賞与で調整します。

オーソドックスで業績との整合性を取りやすい手法としては、経常利益（あるいは営業利益）連動方式が上げられます。

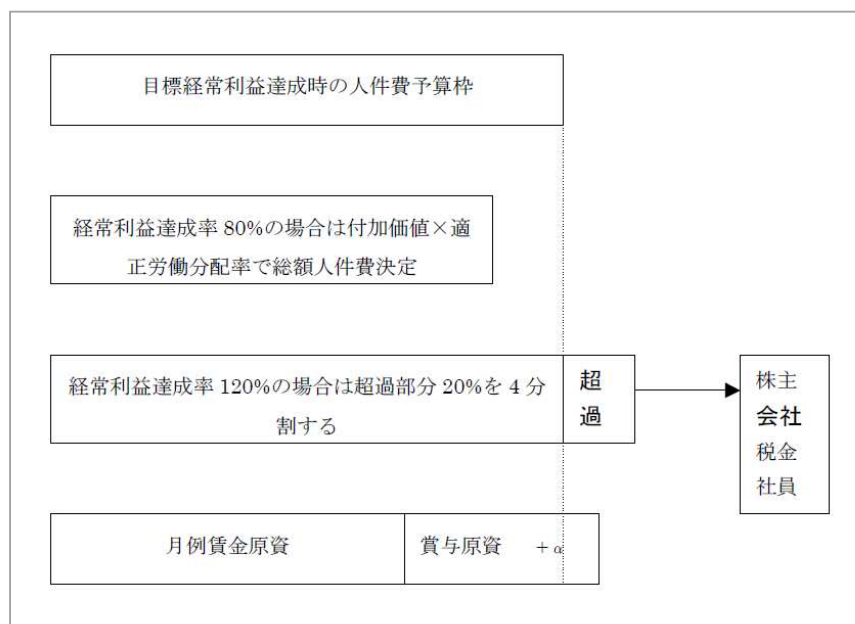
年度利益計画で目標とする労働分配率を決定し、その配分の仕組み作りをすることになります。

考え方の基本は、目標とされる経常

利益が達成されなければ当初設定した労働分配率による総額人件費を算出し上限値とすることにあります。

目標経常利益が達成された場合は、超過した部分の利益を株主、会社、社員、税金で4分割するのがよいでしょう。これは月例給与に個人業績を反映させる場合でも採用することになります。

賃金構成の組み合わせイメージ





能力主義人事制度

能力主義人事制度を導入し、人件費のコントロールと従業員のモチベーション向上を図ろうとしていますが、整備すべき制度について教えてください



能力主義人事制度は、職能資格制度、職能給体系（賃金制度）、人事考課制度、目標管理制度、賃金・処遇制度という4つの柱で構成されています。人事に与えられた課題は、能力と仕事と賃金のバランスをとることにあります。能力の高さに応じて、仕事を高め、賃金を昇給させるというシステムを築き、運営します。

（１）職能資格制度とは

職能資格制度(職務遂行能力資格制度)とは、組織内の仕事をその内容に応じてレベルわけし、また組織の中で働く従業員を職務の遂行能力により等級別に格付けし、仕事のレベルに応じた資格等級を基準として従業員間の序列・地位を確立し、人事管理を行おうとする制度です。

（２）人事考課制度とは

人事考課制度とは、職能資格制度で部下に期待される業務上の期待度に基づいて、上司が部下を評価し育成する制度です。

（３）目標管理制度とは

目標管理制度とは、従業員一人一人が自己目標を掲げてその目標に対する達成度や達成方法、取組み姿勢などを評価するという制度です

単なる達成度合いの結果を評価するだけでなく、目標を達成するためのプロセスも評価し、なおかつ本人任せの目標管理ではなく、上司がアドバイスなどでいかに関わっていくかがポイントになります。

（４）賃金・処遇制度とは

賃金・処遇制度とは、評価結果に応じて賃金や格付け、昇給などに反映させる制度です。

また職能資格制度においては、会社が従業員各人に期待する「仕事とその遂行度」「その仕事を遂行するために必要な能力」の基準（職能資格要件）を明確にし、その基準に基づき従業員1人1人の職能等級を決定し、昇格の方法について定める必要があります。

職能資格制度を軸に、社員を等級格付けし、その等級に求められる能力、仕事、役割を明確化します。この等級ごとの基準に対して、人事考課を行い、従業員一人ひとりの能力と基準のギャップをみます。このギャップを埋めるために従業員は能力開発制度のもと能力の向上に励み、その成果に対して、昇給や昇進といった人事配置へと反映されます。



業務調査の方法

能力主義人事制度の評価対象である能力をどのように目に見える形で、具体化すればよいでしょうか。



等級ごとの基準を構成する能力を測り、具体化するためには、業務調査で各部署の仕事を洗い出し各々の仕事を評価し、整理する手順が必要になります。その中で職種別の課業一覧表と職種別等級別の職能要件書を作成することで能力を明確化します。

(1) 業務調査の内容

1) 課業の洗い出し

自院の各部署には、どのような課業（仕事）があるのかを調べます。

2) 課業の評価

洗い出した課業の一つひとつは、どのくらいのレベルなのか、また、それを完全に遂行することができるのは、何等級なのかを評価します。

3) 等級別習熟要件の抽出

どの程度の能力（知識や技能）があれば、その課業を遂行できるのかを抽出します。

4) 修得要件の抽出

その課業を遂行するためには、どのような知識、技能が必要なのかを推薦図書、研修、資格免許等、具体的内容で示します。

(2) 業務調査の手順

1) 課業の洗い出しと評価

1. 課業の洗い出し
2. 課業の大きさ、課業名の修正、部門内評価

2) 部門別課業一覧表の作成と配布

1. 課業の難易度評価
2. 等級格付け
3. 習熟度指定

3) 職種別・等級別職能要件書の作成と配布

1. 習熟要件の等級別整理
2. 修得要件の書き出し
3. 各人への配布

参考文献

「職能資格制度」楠田 丘 著