

1 人材育成への活用方法

効果的に自社が求める人材を育成するには、以下の流れで取り組むとよいでしょう。特に、「1.課題の明確化と活用するツール（資料）の選定」は重要なポイントになりますので、育成の担当者だけでなく、現場の管理職などからも意見を聞いて検討して下さい。

次のページから、各ステップの具体的な取り組み方を紹介していますので参考にして下さい。

人材育成に向けた取り組みの進め方

① 課題の明確化と活用するツール（資料）の選定

人材育成で悩んでいるポイントを 明らかにしましょう

最初に、現時点の課題や問題点がどこにあるのか明確にすることから始めましょう。課題をはっきりさせてから、打ち手を考えることが大切です。課題が明確になったら、具体的にどんなツールを使うのか考えます。

課題とツールの具体例は **P.4～**

② ツールの導入準備

必要に応じて「分かりやすく」「使いやすい」 ツールにする工夫をしましょう

使用するツールを決めたら、ツールをそのまま使うこともできますが、それが現場の社員にとって分かりやすいものであるか確認しましょう。例えば、普段使わない言葉などがある場合は、自社の言葉に置き換えたりすると、現場でも使いやすくなります。

工夫するポイントは **P.7～**

③ ツールの導入と人材育成施策への展開

ツールを人材育成に活用していきましょう

ツールを人材育成に活用する時、それが「課題に応じた取り組み」でなければなりません。

本資料では「課題に応じた取り組みの進め方」と「実際の取り組み事例」を紹介しているので、是非参考にして下さい。

進め方と事例は **P.9～**

取り組みの効果検証を行い、繰り返し施策を行うことでさらなる人材のレベルアップを目指す

① 課題の明確化と活用するツールの選定

一般的な人材育成テーマと、そのテーマに活用できる資料には以下のようなものがあります。
自社の課題に応じて、該当するテーマと活用資料を探してみてください。

人材育成の一般的なテーマ

活用できるツール（資料）

テーマ 1 企業・職場の人材レベルの把握

企業全体、または部門全体の技術・技能水準を測定し、自社の強みと弱みを把握することで、「誰に、どのような教育を行うのか⇒効果的な教育計画の策定」や、「どのような技術・技能を持った人が必要なのか⇒採用計画の立案」に活用します。

詳しくは **P.9**

- 職業能力評価シート※1

テーマ 2 階層別の人材育成

各階層の社員について、それぞれの階層に求められる技術・技能を身に付けているか確認することで、技術・技能の向上に向けた課題を発見します。

詳しくは **P.12**

- キャリアマップ※1
- 職業能力評価シート※1

テーマ 3 能力チェックの高度化

技術・技能をチェックする際に、評価する人によって目線がバラついていると正しい現状把握ができません。評価の目線合わせをして、統一的な基準でチェックできるようにします。

詳しくは **P.17**

- 職業能力評価シート※1

テーマ 4 中途採用時の技術・技能レベルの把握

採用時に、本業種における汎用的な技術・技能項目をチェックしてもらうことで、採用対象者の技能レベルを把握します。

詳しくは **P.19**

- キャリアマップ※1
- 職業能力評価シート※1
- 人材要件確認表※2

※1：キャリアマップ、職業能力評価シートの説明は、次頁以降に記載しています

※2：人材要件確認表とは、職業能力評価基準をもとに、企業において中堅として活躍する人材に求められる能力要件を、必要な資格などと併せて、中途採用などの場面で活用できる形で整理したもの

当社は若手社員の育成が一番の課題だな。最近、先輩社員が業務多忙で教える環境が希薄になっている。若手の技術や技能で足りない部分がどこかをピンポイントに把握して、効果的に教育していかなければならないな。となると、**②**に該当するな。



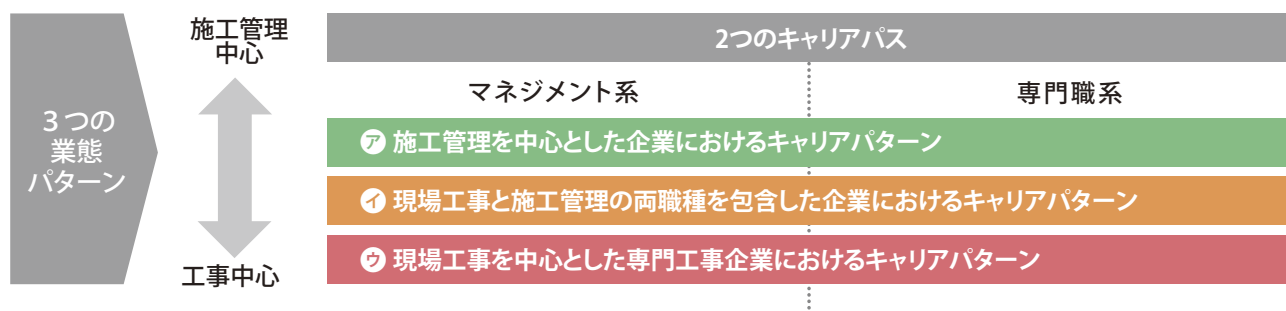
これらのツールは、自由にダウンロード、加工することができます

URL

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

キャリアマップとは

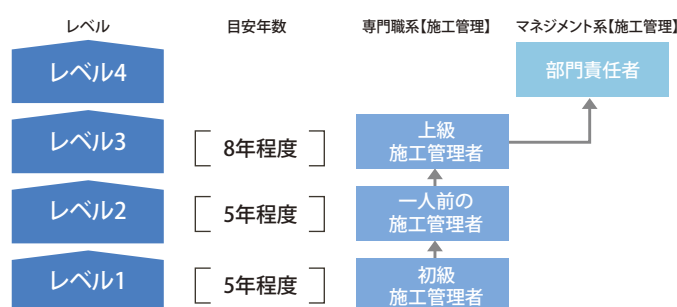
キャリアマップとは、職業能力評価基準で設定されているレベル1～4をもとに、本業種の代表的な職種における能力開発の標準的な道筋を示したものです。キャリアマップでは、①キャリアの道筋と②各レベルの習熟の目安となる標準年数が一目で分かるようになっています。電気通信工事業では、業態とキャリアパスによって大きく3つのタイプに分類しています。



電気通信工事業におけるパターン別のキャリアマップ

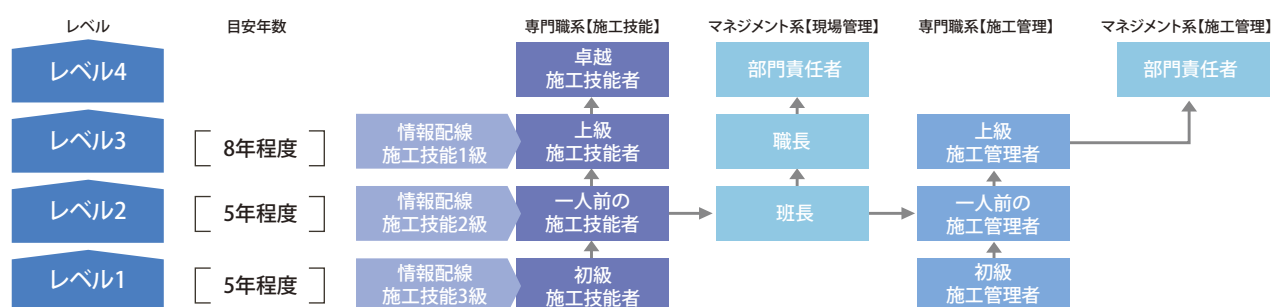
① 施工管理を中心とした企業におけるキャリアパターン

施工管理職として入職し、施工管理職種に特化してキャリア形成するパターン



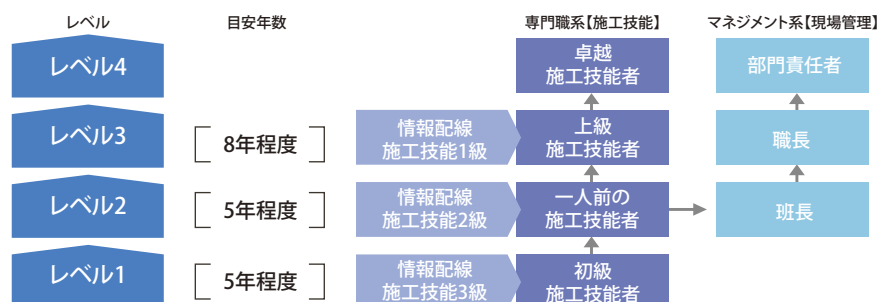
② 現場工事と施工管理の両職種を包含した企業におけるキャリアパターン

工事職（施工技能者）として入職し、工事現場の施工技能職種に特化してキャリア形成するか、途中から施工管理職種へ転換する、あるいは、最初から施工管理職として入職して施工管理職種に特化してキャリア形成するパターン



③ 現場工事を中心とした専門工事企業におけるキャリアパターン

工事職（施工技能者）として入職し、工事現場の施工技能職種に特化してキャリア形成するパターン

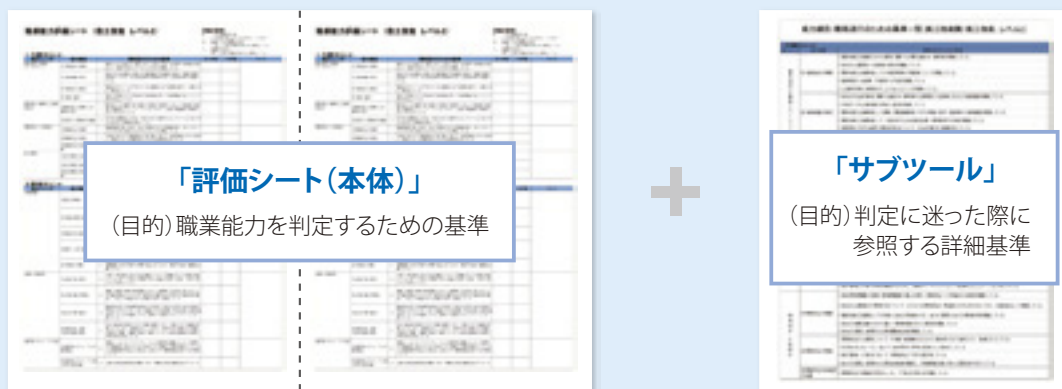


職業能力評価シートとは

職業能力評価シートは、人材育成に有効な示唆を得ることができるチェック形式の評価シートです。これを使うと、「自分(または部下)の能力レベルはどの程度なのか」「次のレベルに上がるには何が不足しているのか」を具体的に把握することができます。

職業能力評価シートの構成

職業能力評価シートには、実際に技術・技能をチェックするための「評価シート」と、チェックで迷った場合に参照する「サブツール」の2つがあります。



※職業能力評価シートのサンプルは24頁参照

※職業能力評価基準の記載内容をそのまま取りまとめたものです

具体的な記入方法

職業能力評価シートの記入方法は以下のとおりです。

① 被評価者の職種・職務、レベルの特定

どの社員が、どの種類の、どのレベルのシートを使うのか決定します。

② 自己評価の実施

最初に、社員が自分自身の技術・技能をチェックします。なお、チェックは右下の○△×の基準に沿って記号を入力します。

③ 上司評価の実施

自己評価が終わったら、次に上司の目でチェックします。

④ 上司による「コメント」の記入

評価のポイントや理由などを記載します。
その後、上司と部下で面談をして、お互いの評価が異なっている場合は何故その評価を付けたのか、さらに技術力を向上させるにはどうすればよいか、を話し合います。

職業能力評価シート（施工技能 レベル2）

【評価の基準】
○：一人でできている
△：ほぼ一人でできている
×：できていない

能力ユニット	能力項目	職業実践のための基準	評価	コメント
I. 基礎能力ユニット	1. 作業計画の作成	作業計画を作成し、作業の進捗を把握し、作業の完了を確認する。		
	2. 作業計画の実行	作業計画に従って作業を進め、作業の完了を確認する。		
	3. 作業計画の修正	作業計画が変更された場合、作業計画を修正し、作業の完了を確認する。		
	4. 作業計画の完了	作業計画が完了したことを確認し、作業の完了を確認する。		
II. 専門能力ユニット	5. 作業計画の作成	作業計画を作成し、作業の進捗を把握し、作業の完了を確認する。		
	6. 作業計画の実行	作業計画に従って作業を進め、作業の完了を確認する。		
	7. 作業計画の修正	作業計画が変更された場合、作業計画を修正し、作業の完了を確認する。		
	8. 作業計画の完了	作業計画が完了したことを確認し、作業の完了を確認する。		

- ：一人でできている
(下位者に教えることができるレベル含む)
- △：ほぼ一人でできている
(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)
- ×：できていない
(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)

※「業務上、該当しない評価項目」は「一」として評価対象外として下さい。

URL

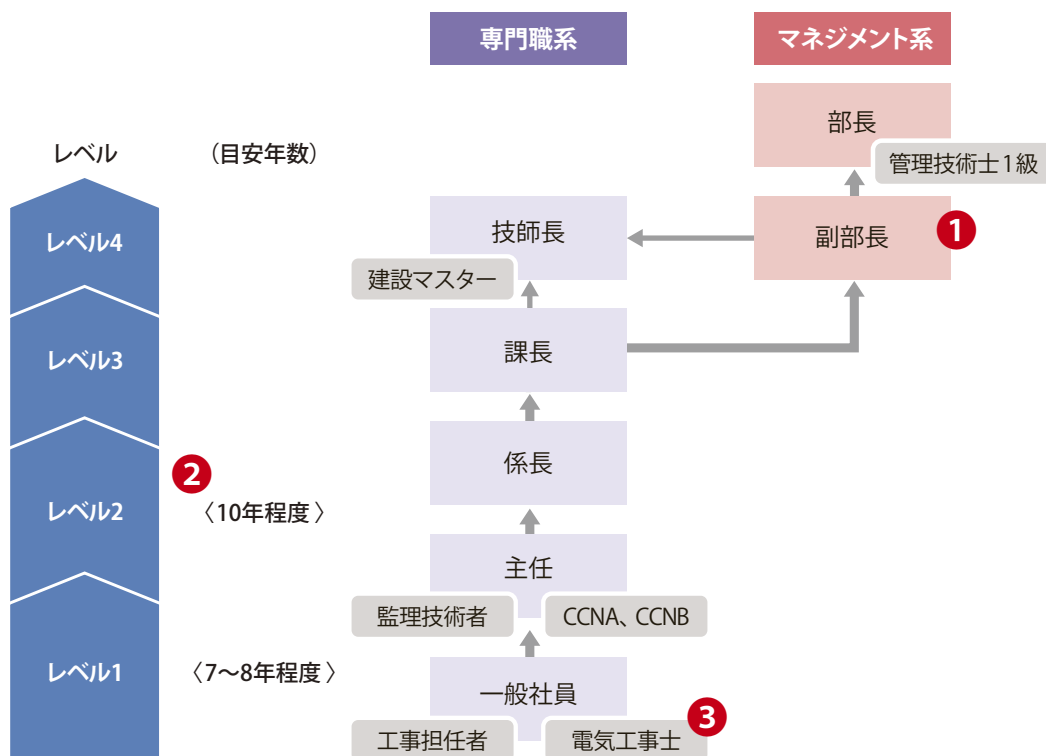
職業能力評価基準、キャリアマップ、職業能力評価シートの詳細については「職業能力評価基準活用のために」を参照下さい
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/07.html>

② ツールの導入準備

ツールはそのまま使うこともできますが、自社の実状に照らして、次のような修正を行うと、さらに使いやすいものになります。

キャリアマップの修正方法

キャリアマップは、本業種における「一般的」な成長の道筋を描いたものです。個々の企業でみると、レベルの間に相当する職位がある、目安年数が異なっている、などの場合があります。



チェックポイント① レベルに対応する自社の職制の設定

キャリアマップのレベルは、職業能力評価シートのレベルと対応しているので、各レベルの職業能力評価シートに記載されているスキルレベルを参考にしながら、自社の職制に合った言葉(部長・副部長・課長・係長・班長や、1等級・2等級など)に置き換えて下さい。

チェックポイント② 各レベルの習熟目安年数の設定

各レベルの技能を習得するための目安となる年数を設定して下さい。なお、目安となる年数は「該当レベルに期待される役割を概ね一人前に担えるようになるまでにかかる標準的な年数」と考えて下さい。

チェックポイント③ 各レベルで必要・推奨される資格の設定

電気通信工事業には数多くの資格・検定が存在し、取得・受検の必要性は企業の特性によって大きく異なります。まずは、自社で必要な資格・検定を洗い出してみましょう。電気通信工事業の主な資格・検定は、「職業能力評価基準活用のために 電気通信工事業編」(厚生労働省リーフレット)に記載してあるので参考にして下さい。また、資格・検定の他に、社内外の研修や対応する業務マニュアルを記載してもよいでしょう。

職業能力評価シートの修正方法

職業能力評価シートを修正する場合は、以下のようなポイントがあります。全てのポイントについて修正を行う必要はありませんので、「社員にとって分かりやすくするためには」という視点で、必要な修正を行って下さい。

「自社にはない業務内容が書かれている」 ●「能力ユニット」と「能力細目」を見て、自社にない業務を削除します。
⇒能力ユニット・能力細目の削除 自社で行っていない業務がある場合は、その項目を削除して下さい。

「自社の業務内容で、書かれていないものがある」 ●職業能力評価シートに記載されていない業務などがある場合は、新たに項目を追加します。
⇒能力ユニット・能力細目の追加 ●項目を追加するだけでなく、自社の経営方針などに照らして、特に詳しくチェックしたい業務や行動がある場合は、職業能力評価シートの項目を分割するなどして、さらに詳細なチェック項目を設定してもよいでしょう。

「社員が読んで、分かりにくい表現がある」 ●「職務遂行のための基準」を読み、自社の実態に合わせた文言に修正します。
⇒職務遂行のための基準の変更 職業能力評価シートは、本業種における汎用的な内容として記載されています。そのため、社員が読んだ時に「何のことを言っているのだろうか？」と理解しにくかったり、「自分には当てはまらない内容ではないか」とチェックする気を失くしてしまったりすることがあります。そのため、社員にとって“分かりやすく納得しやすい基準”に置き換える必要があります。

①用語を自社で使っている言葉に置き換える・例示を追加する

特に以下の言葉について、自社の用語と合っているか確認してみましょう。

- 「歩掛り」 例)「歩掛り」という言葉は自社で使わないので、「作業日数／人工」に置き換える
- 「あいばん作業」 例)「あいばん作業」は電気工事業の用語であるため、「他職種との関連作業」に置き換える
- 「出会い丁場」 例)「出会い丁場」は電気工事業の用語であるため、「他職種業者と同じ場所で作業する時」に置き換える

②レベルに応じた権限を置き換える

業務実態と照らし合わせて、そのレベルに求める権限として相応しいか確認してみましょう。

例) 施工管理レベル2の「品質管理の計画」という項目は、レベル2の社員が品質計画書を作成することになっているが、自社では「上司の指示を受けて計画書を作成し、上司の承認を得る」ことがレベル2の業務。そのため、レベル2は「品質計画書を作成して、上司の承認を得ている」という文章に置き換える

③その業務の頻度に応じて置き換える

発生頻度の低い業務の場合は、「必要に応じて」などの文言を追加しましょう。年に1回しか行わないような業務であっても、その項目を削除しないように注意して下さい。業務として存在する以上、この部分の業務もチェックしなければ、社員の知識・技能を全体的に評価することができません

③ ツールの導入と人材育成施策への展開

テーマ 1 企業・職場の人材レベルの把握

職業能力評価シートの結果を全社・部門で集計して、企業や職場としての人材レベルを把握し、職種別／レベル別の強みと弱みを洗い出すことで、全社や部門としての教育計画や採用計画に役立てましょう。

職業能力評価シートを使うことで、社員個人ではなく、企業や職場といった組織単位の人材レベルを把握することが可能です。レベル毎に平均点の低い項目、同一レベル内で点数のばらつきの大きな項目といった視点で分析を行い、教育計画を立てるなどができます。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 対象社員の個人別技能の把握

チェックの対象となる社員を選定し、それぞれにチェックしてもらう職業能力評価シートを決定します。使うシートが決まったら、社員にシートを配布します。

社員本人のチェックが終わったら、上司にもチェックしてもらいます。その後、上司チェックの結果を本人に返却し、本人が上司のチェック結果との差を把握した上で、面談を行ってもらいます。この面談で、本人と上司の結果にズレがある部分についてはお互いに確認し、必要であれば上司の結果を修正します。

STEP 2 個人別のチェック結果の集計

職業能力評価シートのチェックが終わったら、各人のチェック結果を集計します。

この時、平均点を計算する場合は、「－」の取扱いに注意しましょう。自社の業務として存在しないという項目であれば、除外して計算しても問題ありません。しかし、「その人がたまたま経験したことがない業務だった」など、自社の業務全体から見れば評価すべき項目であるなら、評価を「×」として平均点に含める方が適切です。

■チェック結果の集計イメージ 施工技能レベル2

点数換算 ○:3点 △:2点 ×:1点

			評価結果(上司チェックの結果)														平均点
			共通能力				選択能力										
			コンプライアンス	連携による職務遂行	環境保全	能力開発	作業準備	品質・工程維持	通信用メタルケーブル	光ケーブル	ネットワーク	保守・運用	SE作業準備	SE作業管理	SE作業	施工態度	
氏名	〇〇	〇〇	2.2	2.3	2.1	3.0	2.3	2.2	2.3	1.7	1.9	2.2	1.3	1.3	1.5	3.0	2.1
	〇〇	〇〇	2.3	1.7	1.9	2.2	1.3	1.3	1.5	3.0	2.0	2.4	1.6	2.0	2.0	2.0	1.9
	〇〇	〇〇	1.7	1.9	2.2	3.0	3.0	2.7	3.0	2.2	2.3	2.1	3.0	2.3	2.2	2.3	2.4
	〇〇	〇〇	2.3	1.7	1.9	2.2	1.3	1.3	1.5	3.0	2.0	2.4	1.6	2.0	2.0	2.0	1.9
平均点			2.2	1.7	1.9	2.0	2.5	2.6	1.6	1.7	2.0	1.3	1.5	1.5	1.8	2.0	2.0

STEP 3 重点的に強化すべきポイントの明確化と、人材育成施策への展開

集計結果をもとに、「点数が著しく低いレベル」や「特に点数が低い作業項目」などがいないか確認します。強化すべきポイントが見つかったら、その原因を分析した上で、教育計画の策定や採用計画の策定に活用しましょう。

株式会社富士通マーケティング コンストラクション事業本部の技能レベルの把握

■ 会社概要

富士通マーケティングは、コンサルティングから、機器販売、ソフトウェア開発、工事、保守までの一貫したサービスの提供及び民需市場向け商品の企画・開発や、販売パートナー支援を主な事業として手掛けています。このうち、工事サービスについては、コンストラクション事業本部が担当し、ネットワーク施工や無線伝送工事などを行っています。

■ 取り組む前の課題

コンストラクション事業本部では以前から教育担当者を置いて、技能向上に向けた取り組みを継続的に行ってきました。しかし、技術の幅が広く専門性が高い業務であるため、社員を評価する視点が「公的資格・ベンダー資格」の取得に偏ってしまう傾向があり、経験や習熟度について評価することがおろそかになっているのではないか、という懸念がありました。

■ 具体的な取り組みと活用したツール

そこで、富士通マーケティングでは職業能力評価シートを使用して、コンストラクション事業本部全体の技能レベルを把握することを検討しました。職業能力評価シートという共通の基準を使って全員の技能レベルをチェックすることで、社員個人だけでなく事業本部として技能レベルの傾向を把握し、より効果的な教育計画を策定できると考えたからです。今回は初の試みであるため、一部の技術者を対象として試行導入を行いました。

社員にチェックしてもらう前に、今回の試行導入が人事評価と混同されないよう「職業能力評価シート」という名称を「スキルチェックシート」に変更しました。また、チェックした結果が分かりやすいように「○・△・×」のチェックではなく、点数による評価としました（POINT①参照）。

上記の修正を行った上で、各人の経験年数を考慮し

POINT① 点数によるチェック基準の一例

7点：人に教育している（できる）、5点：独力でしている（できる）、3点：指導者の下で実施している（できる）、1点：していない（できない）、—：担当したことがない（評価対象外）

※点数基準を自社版に修正

て使用する職業能力評価シートのレベルを決定し、それぞれに「現場管理・施工管理・施工技能」の3職務をチェックしてもらいました。この時「できるだけ詳細にチェックして教育計画に反映したい」と考え、職業能力評価シートではなく、サブツールを用いてチェックしてもらいました（11頁 POINT②参照）。また、本人・上司の評価結果をもとに面談をしてもらい、本人の強みと弱みや、今後の課題と取り組みについて話し合ってもらいました。

■ 取り組みの結果

その後、教育担当者が全員の評価結果を集計しました（集計イメージは9頁を参照して下さい）。その結果、本来ならばどの業務も自力で遂行できなければならぬ年代であるはずなのに、点数が低い項目があることに気付きました。また、施工技能で点数が低い項目があったのですが、実際には協力会社に依頼することが多いため、点数が低くても必要性が低い業務は育成強化のポイントとして適さないと判断ができました。

■ 今後の目標

今後の取り組みとして、富士通マーケティングでは「コンストラクション事業本部全体への展開と目標設定への活用」を検討しています。また、社員にアンケートをとった結果、「具体的な業務がイメージしにくい」といった意見もあったので、具体的な製品名を例示するなどの改善策を講じた上で、事業本部の技術者全員のチェックを行い、教育計画の見直しへ反映していく予定です。

POINT② サブツールを用いたチェックの方法

スキルチェックシート（サブツール）

- ①「職務遂行のための基準」の項目でチェックする
⇒技術・技能の習得状況を詳細にチェックする



共通	能力項目	職務遂行のための基準	自己評価	上級評価
工業系と コンプライアンス	①行動指針の理解	○工業系における業務に関わる必要な諸法令・規則等を理解している	7	7
		○自社の企業理念・社訓等の概念を理解している	1	5
		○工業系者としての建設現場の役割等について理解している	—	—
		○諸負契約（先読み、下請負）の内容を理解している	7	5
	②行動規範の策定	○工事現場等の事業遂行により生じるリスクを理解している	3	1
		○自社の社会的責任に関わる諸法令・規則等や企業理念・社訓等に基づいた行動規範を理解している	3	5
		○守るべき企業規範の取扱い（顧客・関係者等）の行動規範を理解している	—	—
		○工業系者として顧客・関係事業者に対する報告・指示・協議等の行動規範を理解している	5	5
	③行動実行の確認	○工事現場として、指定された安全衛生管理・環境負荷対応等を理解している	3	3
		○建設物に対する品質や構造的安全性について、社会的責任の意識を持っている	7	7
		○工業系の関係法令やルールを守りながら業務を遂行している	3	3
		○業務上知り得た情報等について守秘義務を持っている	1	1
④行動の維持		○工業系としての行動規範が守られていることを自ら確認し、また必要な報告をしている	3	3
		○過去に問題となった具体例と行動規範を知り、行動規範を守ることにより発生を防止している	5	5

スキル評価シート（職業能力評価シート）

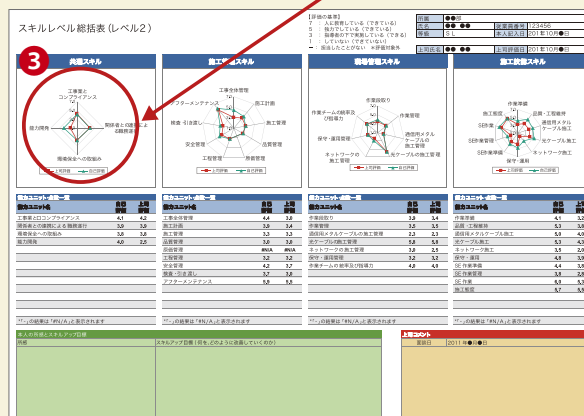
- ②スキルチェックシートの点数から、能力細目単位での平均点を算出する ⇒全体観を把握して課題を抽出



能力ユニット	能力項目	職務遂行のための基準	能力細目・職務遂行のための基準の平均点	能力細目ユニットの平均点
工業系と コンプライアンス	①行動指針の理解	業界における諸法令・規則、並びに自社の理念・社訓等の行動指針を基に、現場で自分たちがすべきことと役割を理解している	4.5	4.5
	②行動規範の策定	自社の社会的責任に関わる行動規範（守秘義務の取扱い、顧客・関係事業者への対応、安全衛生管理・環境負荷対応、品質管理）を理解している	4.5	5.0
	③行動実行の確認	関係法令やルールが守られているか確認しながら業務を遂行し、必要に応じた報告をしている	2.3	2.3
	④行動の維持	過去に問題となった具体例と行動規範を知り、行動規範を守ることにより発生を防止している	5.0	5.0
			4.1	4.2

スキルレベル総括表（OJTコミュニケーションシート）

- ③能力ユニット単位の平均点でレーダーチャートを作成 ⇒技能・技術の強みと弱みを可視化



テーマ 2 階層別の人材育成

職業能力評価シートを使用して技術・技能の習得状況をチェックすることで、社員一人ひとりの強みと弱みを明らかにし、上司による育成計画や本人の取り組み目標を設定したり、階層毎の育成施策に役立てましょう。

例えば、一通りの仕事を経験して社内では“一人前”という位置付けになっているものの、「どうしても一歩抜け出せない」という社員はいませんか？ そのような方々に職業能力評価シートでチェックをしてもらおうと、「大半の日常業務は問題なく遂行できるが、原価管理の評価・改善がいま一歩である」といった技術・技能の傾向を発見でき、体系的な人材育成施策へと展開していくことができます。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 技術・技能の強み・弱みの把握

職業能力評価シートを使って、対象とする階層一人ひとりの技術・技能の強み・弱みを把握します。使用する職業能力評価シートを選ぶ際は、担当職務はもちろんのこと、企業において期待する責任・役割の範囲と難易度に応じて設定された能力段階（「レベル区分」とよんでいます）を参考にしましょう。

職業能力評価シートの「レベル区分」の目安（施工技能の場合）

レベルアップ	レベル4 卓越施工技能者	●電気通信工事業において卓越した知識・技能を駆使し、後継者育成に手本を発揮する能力水準
	レベル3 上級施工技能者	●与えられた持ち場で適正な品質を保持し、決められた期間内に業務を遂行するために必要な能力水準 など
	レベル2 施工技能者	●職務に関する専門分野の向上や拡大を行うために必要な能力水準 ●職長・班長に求められた時に、適切な提案を行うために必要な能力水準 など
	レベル1 初級施工技能者	●定型的または基本的な仕事を遂行するために必要な能力水準 ●部分的に指導を受けることもあるが、定められた手順に従って行う仕事を遂行するために必要な能力水準 など

STEP 2 人材育成施策の検討

一人ひとりの技術・技能の強み・弱みをもとに、これまで行ってきた人材育成施策（研修やOJTなど）の見直しや新たな人材育成施策の検討を行います。より効果的な人材育成を行うためには、階層全体及び個人単位での人材育成上の課題を明確化した上で、全体施策と個別施策の両面から、人材育成施策の検討を行うとよいでしょう。

人材育成施策の検討イメージ

職業能力評価シートの評価結果から抽出した技術・技能向上に向けた課題

（例）「光ケーブル施工」と「保守・運用」は良好であるが、使用材料・器具・工具の整理などを行う「品質・工程維持」と、「SE作業管理」が全体的な弱みとなっている

課題解決に向けた
人材育成施策

全体施策：階層内の全員を対象とした人材育成施策

（例）全員対象とした技能標準化策の実施
●品質管理に関する好事例の共有
●「SE作業管理」の安全作業に関する研修会の実施 など

個別施策：個人を対象とした人材育成施策

（例）個別指導の実施
●OJTコミュニケーションシートを活用した面談
●目標設定の実施 ●日々のコーチングの強化 など

STEP 3 技術・技能の習得状況の確認・フォロー

人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、実施した人材育成施策の効果測定を行い、必要な見直しを講じます。効果測定に際しては、OJTコミュニケーションシートを活用して上司・部下で面談を実施し、「上手くいったこと／いかなかったこと」などを確認し合い、継続的な取り組みに繋げることが重要です。

OJTコミュニケーションシートとは？

OJTコミュニケーションシートとは、職業能力評価シートでの評価結果が一目で分かるようにグラフ化し、その結果に基づいて今後の課題と目標を書き込む書式です。このシートを活用すると、右のような利点があります。

- ① 本人の強みと弱みが一目で分かる
- ② 本人と上司の評価のズレが一目で分かる
- ③ 弱みが一目で分かるので、課題の特定・目標の設定がしやすい
- ④ 本人と上司の間で、評価結果をもとにした話し合いがスムーズに進められる
- ⑤ 個人の強み・弱みに応じた効果的な育成ができる

OJTコミュニケーションシート

スキルレベルチェックグラフ

能力ユニット名	自己評価	上司評価
電気通信工事業とコンプライアンス	1.5	1.5
関係者との連携による職務遂行	1.7	1.9
環境保全への取組み	1.7	1.5
能力開発	1.5	1.3
作業段取り	1.0	1.0
作業管理	1.3	1.3
通信用メタルケーブルの施工管理	1.3	1.3
光ケーブルの施工管理	0.5	0.5
ネットワークの施工管理	1.3	1.3
保守・運用管理	2.0	1.0
作業チームの統率及び指導力	1.3	1.3

本人所属	〇〇〇〇			本人氏名	〇〇〇〇		
職種・職務	現場管理	レベル	レベル2	評価者氏名	●●●●		
評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日						

スキルアップ上の課題

- 「保守・運用管理」において、上司評価との乖離が見られ、今一度、現状の能力把握をする必要がある。
- 「光ケーブルの施工管理」の点数が特に低く、現状の能力の把握と、能力向上に向けた具体的な取組み計画の整理が必要である。

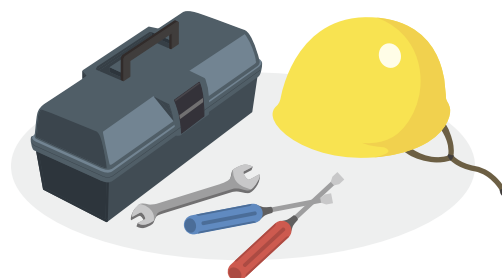
スキルアップ目標		※現在評価は上司評価	
能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価
光ケーブルの施工管理	①光ケーブルの配線施工指示及び確認	×	△
	②光ケーブル施工時の測定試験指示及び確認	△	○
保守・運用管理	①情報配線システムの保守・運用指示及び確認	△	○
	②保守・運用時の測定試験指示及び確認	△	○

スキルアップのための活動計画

活動計画	スケジュール、期限
・光ケーブルの障害発生時の要因指摘を適切に行えるよう、過去の障害事例を整理する ・-----	・20XX年X月まで継続実施 ・-----

実績

実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント	上司コメント
・過去2年分、他作業班の事例も含めて障害の事例と、その要因を調査した。 ・-----	・一般的な障害の事例と要因整理は十分にできたと思われる。 ・-----



OJTコミュニケーションシートは全日本電気工事業工業組合ホームページよりダウンロードできます
 全日本電気工事業工業組合 <http://www.znd.or.jp/index.html>

2 取り組み事例 1

扶桑電通株式会社

若年層・中堅層の技能チェックと早期戦力化

■ 会社概要

扶桑電通は、電話交換機の設置工事、回線敷設工事、通信用ケーブルやサーバー設置工事を手がける企業です。

■ 取り組む前の課題

これまで人材育成には力を入れてきましたが、こと「技能の向上」については、若年層の技能習熟のレベルにばらつきがあることが悩みでした。また、入社10年程度の中堅層については、将来のキャリア展望をもった自己研鑽が十分にできていないことが不安要素でした。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

そこで、扶桑電通では若年層・中堅層に対して職業能力評価シートを使った技術・技能チェックをしてもらい、現在の力量を把握すると同時に、これからの課題を見つけてもらうことにしました。この時、職業能力評価シートの文章で自社の実態に適さない部分があったので、

自社の用語に置き換えたりして修正しました。

職業能力評価シートを修正した後に、入社1～5年程度の若年層にはレベル2、入社10年程度の中堅層にはレベル3を使って、本人チェックと上司チェックを行いました。この時、各人には「現場管理・施工管理・施工技能」の3職務のシートをチェックしてもらいました。これは、扶桑電通の社員の主な業務は施工管理ですが、時には社員が現場管理をしたり、協力会社と一緒に施工作業を行うこともあるので、全ての職務をできることが必要だったからです(PPOINT参照)。

■ 取り組みの結果

チェックを行った結果、レベル2では「△」や「×」の項目が多くなりましたが、社員からは「自分の能力が分かった」、「今後の能力向上に向けた課題が明らかになった」という声があり、各自がこれからの技能向上のため

(次頁へ続く→)

POINT 1人の社員が複数の職業能力評価シートをチェックする場合の注意点

扶桑電通では、1人の社員が「施工管理」「現場管理」「施工技能」の3つの職務を担当するため、各人が3種類の職業能力評価シートでチェックしました。複数の職業能力評価シートを使う場合は、以下の点に注意して下さい。

① 共通能力ユニットは重複しています

「施工管理」「現場管理」「施工技能」のいずれも、同じレベルであれば「共通能力ユニット」の項目は同一です。どれか1つの職務のシートで評価すれば問題ありません。

② 各職務の立場でチェックします

職業能力評価シートにある「職長」とは、現場管理の職務の社員を指しています。しかし、扶桑電通のように職長・班長という職務が明確に定まっていない場合、1人の社員が現場で指示を出す職長・班長の立場であると同時に、他の社員から指示を受ける作業員の立場になったりすることがあります。その場合、社員が読んで分かりやすいように、職業能力評価シートの内容によって「職長」や「班長」といった文言を修正しましょう。

レベル2の職業能力評価シートの修正方法（扶桑電通の例）

施工管理	原文 → 施工の進め方や役割分担などを計画して 職長 に指示する。
	修正後 → 施工の進め方や役割分担などを計画して 作業員 に指示する。
現場管理	原文 → 先輩・ 職長 のアドバイスを受けながら、作業者へ指示している。
	修正後 → 先輩・ 上司 のアドバイスを受けながら、作業者へ指示している。
施工技能	原文 → 不明点を 職長(班長) に確認している。
	修正後 → 不明点を 先輩・上司 に確認している。

(備考) 1人の社員が職長でもあり、作業員でもあるため、各職務の立場に応じて「職長」という言葉を修正しています。

(→ 前頁から続く)

の示唆を得ることができました。また、レベル3では個人の特性(高度な技術力を持っているが、対人関係面に弱みがある、など)が明らかになりました。レベル3は、これから管理職に進むのか高度技術者を目指していくのか、という岐路に立っていることもあり、各人の性格や得意分野に加えて、この技能レベルチェックも加味して進路を検討できないかと考えています。

■ 今後の目標

今回の取り組みを踏まえて、扶桑電通では「定期的な

技能チェック・モニタリング」を行うことを検討しています。今回は「×」が多かった社員でも、来年チェックを行う時には「△」や「○」が増えていると思われます。このように、目に見える形で自分の技能が向上していることを実感してもらい、その社員の自信とやる気に繋げていきたいというのが1つの狙いです。また、5年、6年と継続的にチェックしていくことで、人による技能向上のスピードの違いや、習得した技能の範囲の違いが明らかになってくるので、配属や業務配分のための参考材料にしたいと考えています。

2 取り組み事例 2

富士ネットシステムズ株式会社

若年層の技術・技能チェック

■ 会社概要

富士ネットシステムズは、主に情報通信システムのインフラ構築(主としてPBX)、サポートセンター、運用保守・管理を手がける企業です。社員は全社で約80名で、うち約10名が電気通信工事に携わっており、協力会社をまとめながら工事全体を管理しています。

■ 取り組む前の課題

富士ネットシステムズでは、これまで社員の技術・技能を網羅的に把握する機会やツールがなく、技術・技能向上に向けた効果的な取り組み目標を立て難い、という問題を抱えていました。特に、入社したばかりの社

員の場合は業務経験が浅く、業務の全体像が本人に見えていないことが多いため、目の前の仕事に集中するあまりステップアップに向けた取り組みにまで手が回らないことが悩みの種でした。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

そこで、富士ネットシステムズでは入社2年目の社員に職業能力評価シートをチェックしてもらい、まず現在の業務経験と技術・技能の棚卸しをしてもらいました。この時、職業能力評価シートは「施工管理」と「施工技能」のレベル2を使用しました。これは、富士ネットシステムズの社員は、基本的に「施工管理」の立場で現場と

POINT 職業能力評価シートのチェック結果の活用法

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価
電気通信 工事業と コンプライアンス	①行動指針の理解	1 業界における諸法令・規則、並びに…	×
	②行動規範の策定	2 自社の社会的責任に関わる行動規範…	×
	③行動実行の確認	3 関連法令やルールが守れているか…	○
	④行動の維持	4 過去に問題になった具体例と…	×
関係者との 連携による 職務遂行	①関係者との提携による職務遂行	5 関係者(上司・顧客・協力業者…)に対して…	○
	②良好な人間関係の構築	6 社内外と積極的に交流し…	○
環境保全への 取り組み	①環境保全の理解	7 環境問題に関心を持ち、自分の業務…	△

習得している部分
(○の項目)と、習得
できていない部分
(△・×の項目)が明
らになる

今後習熟すべき
項目と具体的な内
容が把握できる

関わるのですが、現場の規模や進捗状況によっては協力会社と一緒に作業をすることもあるため、「施工技能」の技術・技能も必要になるからです。

■ 取り組みの結果

チェックにかかった時間は、職業能力評価シート1種類につき約10分でした。「○・△・×」で評価したところ、「施工管理」のシートでは「×」の項目が多くなりました。これは、まだ勤続年数が短く、管理業務を主体的に行うことがなかったからです。また、「施工技能」のシートでは「○・△・×」が混在しました。着工前準備や、安全作業の遵守など、作業の基本的な部分はこれまでの経験で一人でできるようになっていたのも「○」が付きましたが、現場状況の確認や、工程作業の見極めは上司・先輩の指示の下で行っているのも「△」、その他経験していない業務については「×」という結果でした。

このチェック結果を部長が確認したところ、概ね想定していた通りでした。しかし、チェックした社員と一緒に各項目を確認していったところ、いくつか気になる点が出てきました。一つは、共通能力ユニットの「行動指針の理解」が「×」になっていたことです。富士ネットシステムズでは自社の理念を毎朝唱和しているので、行動指針を知らないはずがありません。この点について話し合ってみると、社員からは「理念は知っているが、まだ国家試験を通過していないので業界の法令を理解しているとは言えないと思って×にした」との答えが返ってきました。また、「通信用メタルケーブルの配線施工」も最初は「×」となっていたましたが、これは「同軸ケーブルとツイストペアケーブルの両方ができなけれ

ば○にならないと思ったが、これまでに同軸ケーブルを扱ったことがないので×にした」という理由でした。実は、富士ネットシステムズではメタルのツイストペアケーブルを主流として取扱っており、同軸ケーブルは扱うことがないものでした。そのため、部長との話し合いで「ツイストペアケーブルだけならどうチェックするか」を話し合った結果、一人でできているということで「○」に修正しました。

このように、本人がチェックするだけでなく、チェックの結果を見ながら上司と話し合いをすることで、具体的な課題を共有することができました。特に、「△」や「×」のついた項目は、「具体的に何ができていないのか」をお互いに共有することで、上司は効果的な育成計画を考える参考材料にすることができ、部下本人はこれから習得していかなければならない技術・技能項目を知ってステップアップするための目標設定に役立てることができました（POINT参照）。

■ 今後の目標

富士ネットシステムズでは、この職業能力評価シートを課長クラスなど他の社員にもチェックしてもらおうと検討しています。職業能力評価シートには施工管理として求められる技術・技能が満遍なく書かれているため、本人の技術・技能の全体像を把握することができるからです。もし課長クラスで「△」や「×」が付く項目があれば、それは個人の問題でなく、部署として改善すべき課題が発見できるかもしれません。このように、富士ネットシステムズでは個人の課題発見に留まらず、部署全体、ひいては企業としての技術・技能向上に活用できないかと検討中です。



テーマ 3 能力チェックの高度化

職業能力評価シートは、社員間で統一した目線に立って○△×の評価を行うことで、評価結果から社員の育成レベルを公正に判断できるようになります。目線合わせのため、評価の際確認できるツールを作成したり、目線共有の機会を設け、能力チェックの精度の高度化に役立てましょう。

例えば、職業能力評価シートに記載された【評価の基準】だけでは、人によって「職務遂行のための基準」に示された内容を「80%程度できているから○にした」「100%できていなければ○と付けてはい

けないと思っていた」と判断の基準が異なることはありませんか？【評価の基準】の参考となる判断基準を示したガイドラインを提示するなど、目線の統一を図っていくことが可能です。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 能力チェックの試行導入

職業能力評価シートの導入予定対象の社員にシートを配布し、実際に能力チェックを実施（試行導入）してもらいます。

社員本人の自己評価が終わったら、上司にも評価してもらいます。

その後、職業能力評価シートを使用して初めての感想、特に【評価の基準】に基づく○△×の判断に迷いがなかったかを確認するための評価者同士の会議を開催します（次頁のCOLUMN参照）。評価者だけでなく、自己評価者も対象としたアンケート（右記サンプル）やインタビューを実施して、評価上の課題を抽出してもよいでしょう。

試行導入アンケートイメージ

・試行導入 アンケート 年 月 日

店舗: _____ 役職: _____ 氏名: _____

■職業能力評価シートについてお伺いします。

Q1. チェックに要した時間はどれくらいでしたか。また、チェック項目の数はいかがでしたか

① チェックに要した時間 約 () 分

② チェック項目の数 (該当するものに○印をおつけ下さい)

非常に多い 少し多い 丁度よい 少し少ない 非常に少ない

Q1. チェック項目に抜け・漏れはありませんでしたか
YES or NO → (YESの方) 具体的などのような項目が抜けっていましたか
()

Q1. チェック項目に重複はありませんでしたか
YES or NO → (YESの方) 具体的にどのような項目が重複していましたか
()

Q1. 別添資料「ガイドライン」は使用しましたか
YES or NO → (YESの方) どの項目で使用しましたか
()
(YESの方) 使用した基準に分かりにくい部分がありましたら記入ください
()

STEP 2 試行導入結果の検証と能力チェックの高度化のための施策の整備

評価者同士の会議、アンケートやインタビューから明らかとなった能力チェック上の課題を抽出します。抽出した課題に応じ、能力チェックの目線合わせに有用な施策を検討し、社員へ展開します。

抽出課題に応じ検討する施策の例

課 題	対 応	施 策
一部設問で、上司・本人間で基準の判断レベルにばらつきがある	社内での具体例を入れたチェック基準を設問別に策定	評価基準 ガイドライン
評価者によって、チェックの手順・サブツールの使い方が異なっている	チェック手順・サブツールの使い方の明確化	
チェックの目的が評価者間で異なっている	評価者間の目線合わせの機会の提供	評価者研修

COLUMN 評価者同士の会議(目線合わせ会議)の開催

職業能力評価シートは、「職務遂行のための基準」に照らして、「○:一人でできている」「△:ほぼ一人でできている」「×:できていない」の3段階にて設定された評価基準に基づき評価を行います。

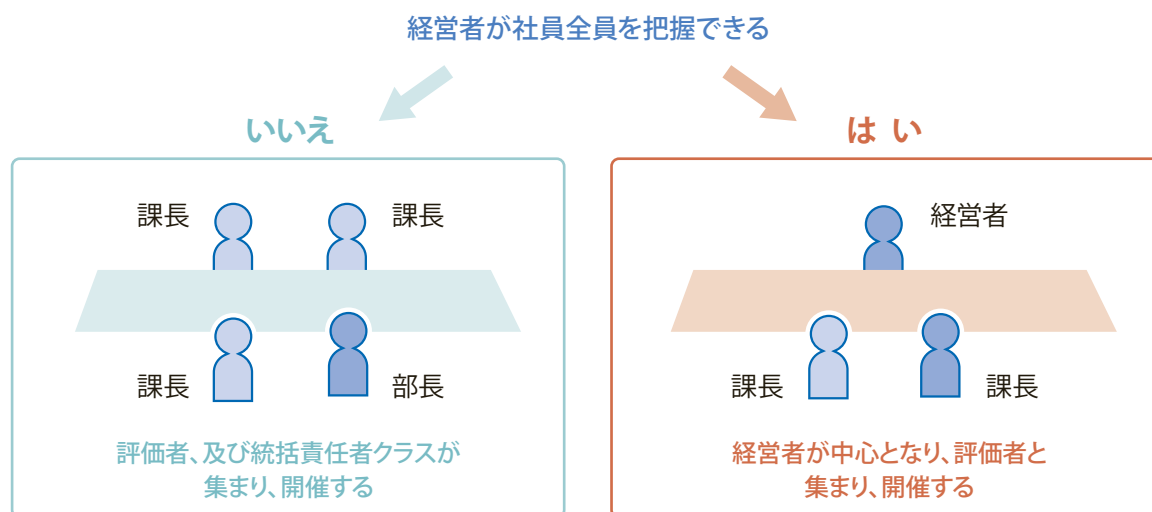
このように大変シンプルな評価基準ですが、実際に評価を行なってみると、○△×のそれぞれのレベルの捉え方について、個人差が生じやすいことが分かります。このような認識差は、特に複数の上司が評価者になる企業においては注意が必要です。評価者によって○△×に対する認識に大きなズレがあると、一方は厳しい評価、一方は甘い評価、といった偏りが生まれ、公正な評価を実現できないからです。

ある企業では、このような場合の対策として、評価

者間における評価の目線合わせを行うための会議を開催し、特定の能力細目について、○△×としてそれぞれ評価する場合の具体的な行動例を話し合っています。話し合いの結果は、「評価ガイドライン」としてまとめ、本人や上司が評価を行う際の指針として活用することにしています。

また、経営者が社員全体を把握できる企業では、上司が評価した後、最終的な確認を経営者が行っています。経営者は、本人及び、その上司双方について把握しているので、評価者による評価の著しい偏りを見抜くことができます。上司の評価目線をすり合わせるために、経営者及び上司を含めた評価に関する話し合いの機会を設けることも目線を合わせる上では効果的です。

評価者同士の会議の実施



目線合わせ会議の進め方(例)

① 目線合わせする能力細目の特定

- 本人と上司の評価にばらつきが大きい細目
- 評価者自身が評価しにくいと感じた細目、など

② 各評価基準の解釈を確認

- ①で特定した細目について、○△×それぞれのレベル感を具体的な行動を明らかにしながら全員で確認します

③ 評価目線のすり合わせ

- ②の内容について、参加者間で認識に食い違いがあれば、その内容について話し合い、すり合わせます。その上で、○△×それぞれの基準を具体的な活動と結び付けながら設定します

テーマ 4 中途採用時の技術・技能レベルの把握

経験者を中途採用する際に、職業能力評価シートや人材要件確認表を活用して、応募者の保有する知識や技術・技能レベルを把握し、採否の決定に役立てましょう。

職業能力評価シート及び人材要件確認表を活用することで、経験年数や保有資格といった観点だけでなく、能力重視の観点から網羅的に応募者のレベルを見極めることができます。

例えば、レベル2の施工管理者を採用する場合、人材要件確認表を活用して応募者にヒアリングすることで、経験のある工程や実績、及び工事の種類などを大ぐりで把握することができます。より詳

細に応募者の実力を把握したい場合には、該当する職業能力評価シート（この場合は施工管理のレベル2）を使用してセルフチェックをしてもらう方法も考えられます。

また、複数の事業拠点を持ち、拠点毎で採用する場合には、面接官の目線を統一するためのツールとしても活用できます。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 求める人物像の確認とツールの用意

今回採用する職種を確認の上、募集するレベル層をキャリアマップなどを目安に定めます。

資格保有など、特に重視する要件があれば、予め明らかにしておきます。

右表を参考として必要なツールを用意します。

面接時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合

人材要件確認表を主要ツールとして用意します。

応募者によるセルフチェックを通じてレベルチェックする場合

職業能力評価シートを主要な選考ツールとして用意します。

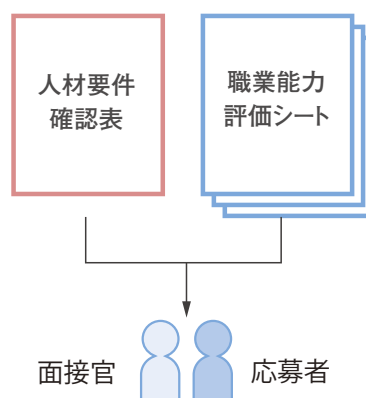
STEP 2 応募者の知識や技術・技能レベルの把握

応募書類がある場合には、記載内容をもとに事前に可能な範囲で応募者の知識や技能などのチェックを行っておきます。

面談時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合は、人材要件確認表に沿って、経験のある職務内容について質問しながら確認します。

応募者によるセルフチェックを通じてレベルチェックする場合は、チェック方法を説明の上、10～15分程度の時間を設け、応募者にセルフチェックしてもらいます。セルフチェックの終了後、そのチェック内容について面接を通じてさらに深く確認します。

■ 応募者の知識や技術・技能レベルの把握イメージ



STEP 3 採否の決定

ヒアリングまたはセルフチェックを通じて把握した応募者の知識や技術・技能レベルの状況をもとに、求める人物像として相応しいレベルにあたるのか確認します。

応募者から受ける印象や属性情報（年齢、性別など）、保有資格といった外形的な情報ばかりに引きずられず、可能な限り多面的な視点から採否を判定しましょう。

COLUMN 東北電化工業

職業能力評価シートをカスタマイズして自社版技術基準を作成

■ 会社概要

東北電化工業は、電気設備工事、情報通信設備工事（電話機など各通信機器の設置工事、光・LAN設備の設計・工事・保守）などを手がける従業員数318名の山形県にある企業です。

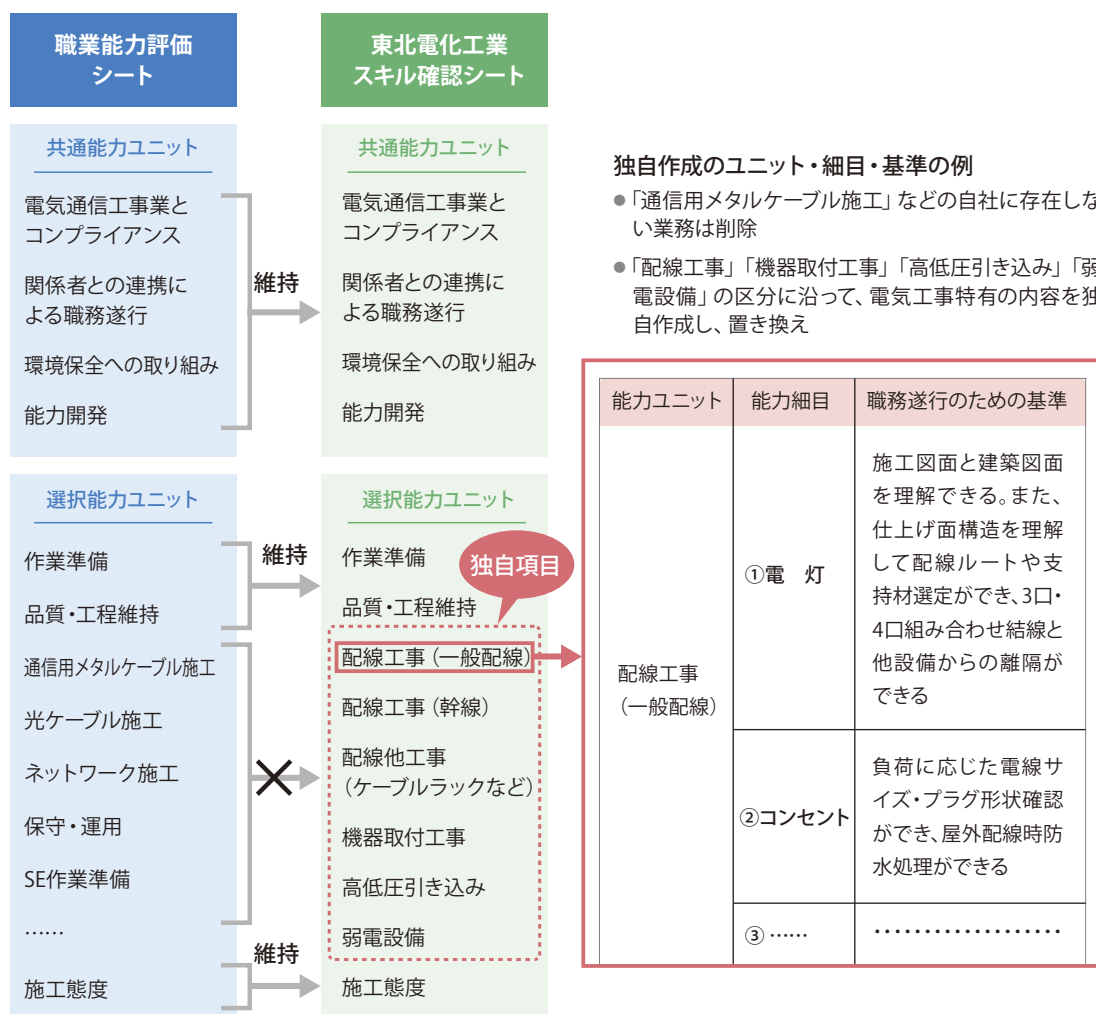
■ 取り組む前の課題

東北電化工業では、社員が担う職務レベルに応じて処遇が決まる自社オリジナルの「ポジションクラス

制度」を人事制度の根幹として運用しています。また、技術・技能レベルの向上を目的として、毎年、自社内における「競技大会・コンテスト」を開催しています。「ポジションクラス制度」では社内における処遇上の位置付けが分かり、競技大会・コンテストへ参加した社員は表彰されると、参加者中における順位で分かります。しかし、いずれも、社員個々人の技術や技能レベルを目に見える形で把握することは

（次頁へ続く→）

東北電化工業のカスタマイズ例



URL

企業での具体的な取り組み事例

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

(→前頁から続く)

できませんので、会社や部門として効果的な指導・育成へ繋げることができません。つまり、自社としての技術標準が未整備である点に問題意識を持っていました。

■具体的な取り組み 活用したツール

そこで、東北電化工業では、職業能力評価シートを使用して、自社版の技術標準プロトタイプを作成することにしました。なお、最初から全職種・階層について整備することは困難なので、人数が多く、技術の開発余地が大きい施工技能レベル2に焦点を絞り込んでいます。

自社の工事業務は、ほとんどが電気工事であり、既存の職業能力評価シートをそのまま活用することはできません。そこで、職業能力評価シートの「Ⅰ.共通能力ユニット」及び「Ⅱ.選択能力ユニット」のうち「作業準備」や「品質・工程維持」などの汎用性が高いユニットは活用し、それ以外のユニットは、自社版の「能力ユニット」「能力細目」「職務遂行のための基準」へ作り替えることにしました。

自社版は、人事課長、支店長、及び工事部長が定期的に会議を開き、作成を進めましたが、「8割の業務をカバーする」「ポイントとなる作業や視点を漏ら

さないことに努め、細くなりすぎないようにする」といった点に留意しながら進めました。完成した東北電化工業版の技能標準プロトタイプは、人事評価表と誤解されないように「スキル確認シート」としています。

■取り組みの結果

「スキル確認シート」の試行運用として、レベル2相当の工事社員18名が自己チェックを実施し、その後、班長クラスが上司チェックを行いました。対象となった工事社員が技能レベルを高める上での気付きを得るための機会として欲しい、という意図から、両者によるスキル確認機会(≒面談)も設けました。自己の技能レベルを高める上での課題が分かった、という工事社員からの前向きな意見や、上司と部下が同じ目線からコミュニケーションを行うためのツールとして有益という声が班長から寄せられています。

■今後の目標

取り組みを通じて、「技能レベルに見える化するための物差し」となる自社版の技術標準プロトタイプができあがりました。今回は特定の職種・階層に限定した取り組みでしたが、他の職種・階層への横展開を前向きに検討しています。