

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」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

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。

ツールと課題の具体例は **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.8～**

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.10～**

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

一般的な人材育成テーマと、そのテーマに活用できるツール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ツールを探してみてください。

人材育成の一般的なテーマ

活用ツール

テーマ 1 企業・職場の人材レベルの把握

企業全体、または部門全体の知識・スキル水準を測定し、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、「どのような知識・スキル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.10**

- 職業能力評価シート

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知識・スキルを身に付けているか確認することで、知識・スキル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
- 職業能力評価シート

テーマ 3 能力チェックの高度化

知識・スキル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.18**

- 職業能力評価シート

テーマ 4 中途採用時の知識・スキルレベルの把握

採用時に、本業種における汎用的な知識・スキル項目をチェックしてもらうことで、採用対象者のスキルレベルを把握します。

詳しくは **P.20**

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート

当社は若手社員の育成が一番の課題だな。最近では、先輩社員が業務多忙で教える環境が希薄になっている。若手の知識やスキル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。



URL

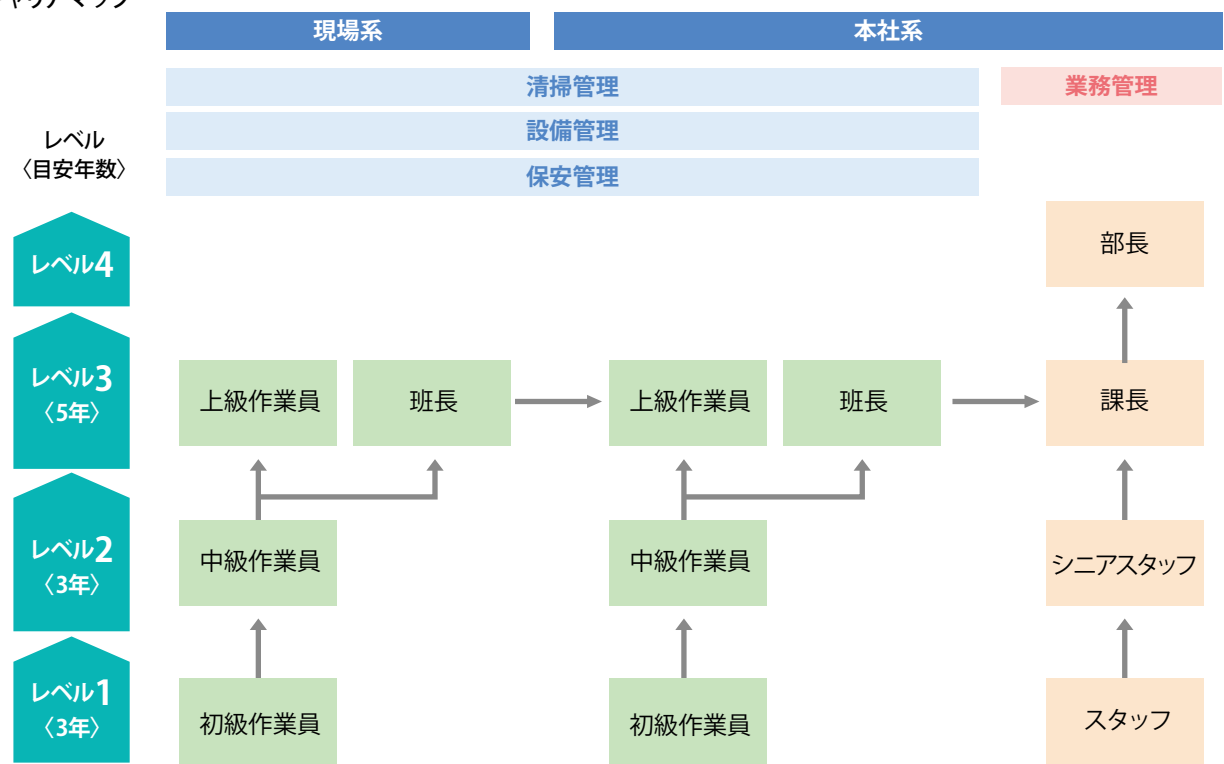
これらのツールは、自由にダウンロード、加工することができます
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

ツール① 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年数が一目で分かるようになっています。

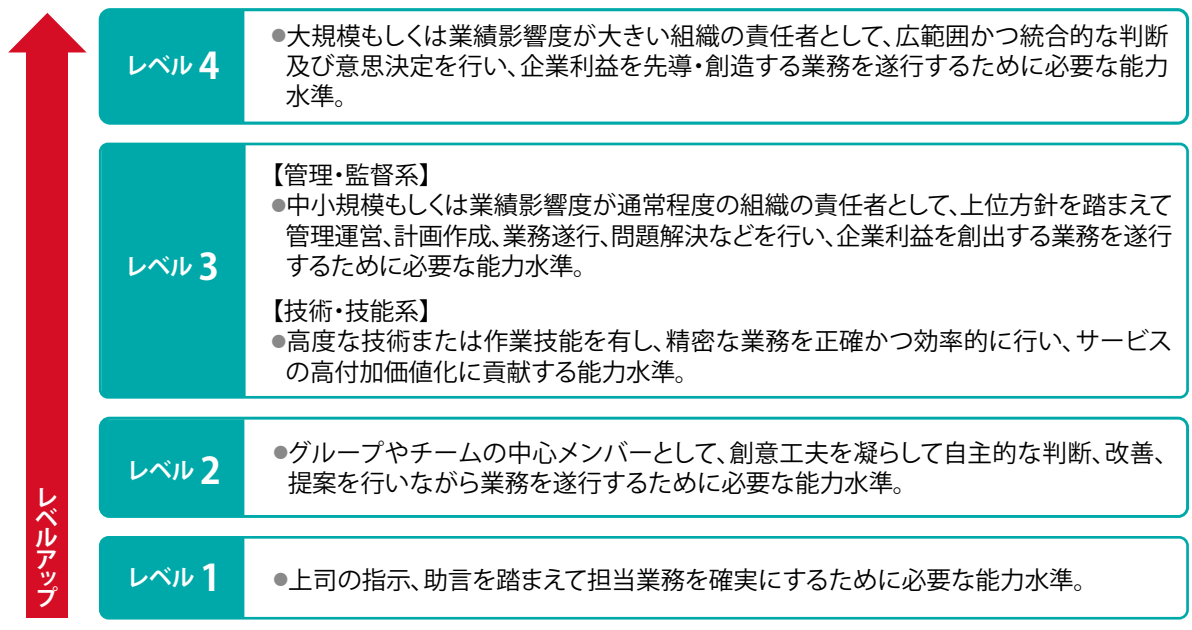
ビルメンテナンス業のキャリアマップは、担当する施設に常駐して業務をこなす「現場系」と本社に所属する「本社系」の大きく2つに区分しています。

■ キャリアマップ



注：目安年数とは、そのレベルにおける期待スキルの習熟に要する目安となる年数であり、上位昇格できる要件ではありません

■ レベル区分の目安



COLUMN ビルメンテナンス業の主な資格一覧

推奨資格は青字で表記し、該当するレベルを記載しています

清掃管理

- 建築物環境衛生管理技術者 (レベル3相当)
- 統括管理者 (レベル3相当)
- 建築物清掃管理評価資格者 1 級、2 級 (P・M) (レベル3相当)
- 清掃作業監督者 (レベル2相当)
- ビルクリーニング技能士 (レベル2相当)
- 清掃作業従事者研修指導者
- 病院清掃受託責任者
- ゴンドラ取扱業務特別教育修了者
- ハウスクリーニング技能士

設備管理

- 建築物環境衛生管理技術者 (レベル3相当)
- 統括管理者 (レベル3相当)
- 1 級ビル設備管理技能士 (レベル3相当)
- 2 級ビル設備管理技能士 (レベル2相当)
- 空気環境測定実施者
- 空調給排水管理監督者
- 第 2 種・第 3 種 電気主任技術者
- 第 1 種・第 2 種 電気工事士
- 特種電気工事資格者
- 工事担任者
- 1 級・2 級 電気工事施工管理技士
- エネルギー管理士・エネルギー管理員
- ビル省エネ診断技術者
- 1 級・2 級 ボイラー技士
- ボイラー整備士
- 第 1 種・第 2 種・第 3 種 冷凍機械責任者
- 冷凍空調和機器施工技能士
- 昇降機検査資格者
- 建築設備検査資格者
- 特殊建築物等調査資格者
- 蓄電池設備整備資格者
- 自家用発電設備専門技術者
- 浄化槽技術管理者
- 浄化槽管理士
- 作業環境測定士
- 危険物取扱者乙種 4 類
- 防災センター要員・自衛消防業務
- 防災管理者
- 防災管理点検資格者
- 防火対象物点検資格者
- 防火管理者
- 消防設備士甲種 1 ～ 5 類、乙種 1 ～ 7 類
- 第 1 種・第 2 種消防設備点検資格者

保安管理

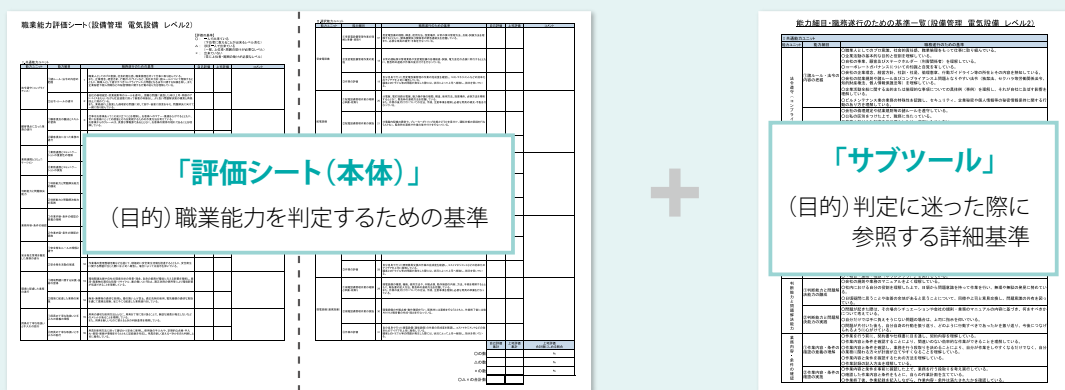
- 警備員指導教育責任者 (レベル3相当)
- 警備業務検定合格者 (1 級・2 級) (レベル2相当)
- 防災センター要員・自衛消防業務
- 防災管理者
- 防災管理点検資格者
- 防火対象物点検資格者
- 防火管理者
- 消防設備士甲種 1 ～ 5 類、乙種 1 ～ 7 類
- 第 1 種・第 2 種消防設備点検資格者

ツール② 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、実際に知識やスキルをチェックするための「評価シート(本体)」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P.24参照

※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、社員が自分自身の知識やスキルをチェックします。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なぜその評価を付けたのか、さらに知識・スキル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(設備管理 電気設備 レベル2)		①	②	③	④
能力項目	職業能力のための基準	自己評価	上司評価	コメント	
1. 電気設備の点検・保守	電気設備の点検・保守を行うことができる。点検・保守の記録を正確に記入することができる。	○	○		
2. 電気設備の故障の診断	電気設備の故障の原因を診断することができる。故障の原因を正確に記入することができる。	○	○		
3. 電気設備の修理	電気設備の故障を修理することができる。修理の記録を正確に記入することができる。	○	○		
4. 電気設備の点検・保守の計画	電気設備の点検・保守の計画を立てることができる。計画の記録を正確に記入することができる。	○	○		
5. 電気設備の点検・保守の実施	電気設備の点検・保守の実施を行うことができる。実施の記録を正確に記入することができる。	○	○		
6. 電気設備の点検・保守の評価	電気設備の点検・保守の評価を行うことができる。評価の記録を正確に記入することができる。	○	○		

- ：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「-」として評価対象外として下さい。
※「評価項目のうち7割以上が○」かつ「×がない」ことがレベル判定の業界基準となります。



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>

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・能力細目の削除

- 「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。
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」

⇒能力ユニット・能力細目の追加

- 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。
- 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の変更

- 「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?」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。

- 「清掃箇所や用具」の呼び方 例) 繊維床という言葉は自社では使わないので、「カーペット」に置き換える
- 抽象的な用語 例) 「洗剤の使い方」の例示として「洗剤の希釈方法」などを追記する

②所属する部署・現場に応じて、業務内容を置き換える

各部署や現場の業務実態に照らして職業能力評価シートの内容が相応しいか確認してみましょう。

例) 「設備管理」職種でも、「空気環境測定」については現場系の社員は担当せず、本社系の社員だけが行う場合があります。その際は、現場系の職業能力評価シートから「空気環境測定」の能力ユニットを削除して下さい。

③その業務の頻度に応じて置き換える

定常的に発生する業務でない場合は、「必要に応じて」などの文言を追加しましょう。

普段は担当していない業務でも、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・スキルレベル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チェック結果を全社・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、企業や部門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、教育計画を立てることなどができます。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 対象社員の個人別スキルの把握

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 日常清掃レベル1

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	
			法令遵守 (コンプライアンス)	顧客視点に立つた 業務の遂行	業務連携と「ミニ ケース」	判断能力と 問題解決能力	業務内容・ 条件の確認	安全衛生管理を 徹底した業務の遂行	環境に配慮した 業務の遂行	用具の丁寧な取扱い と手入れの励行	日常清掃(床面・ トイレ・洗面所清掃・ ゴミ処理・玄関ホール)	
氏名	○○	○○	2.2	2.4	1.4	3.0	3.0	2.2	3.0	3.0	2.5	2.5
	○○	○○	2.4	2.5	2.2	2.8	2.7	2.1	2.8	2.4	2.6	2.5
	○○	○○	3.0	1.2	2.6	2.5	3.0	1.8	2.6	2.7	2.7	2.5
	○○	○○	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.5	2.5	2.2
平均点			2.4	1.8	2.2	2.5	2.6	1.9	2.7	2.2	2.4	2.3

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、教育計画や採用計画の策定に活用しましょう。

1 取り組み事例

株式会社国際ビル産業

個人別・組織別のスキル把握ツールへの活用

会社概要

国際ビル産業は、1967年に設立された沖縄県を事業基盤とする総合ビルメンテナンス企業です。

正社員約240名のうち、約150名が「設備管理」の業務に従事しています。

問題意識

当社では、現場長の判断で採用された中途入社の社員が多く、そのような社員は各現場に常駐することから、本社の企画人財部では彼らのスキル把握が正確にできていない実態がありました。

そのため、新規現場の受注があった場合など、「どの人に担当させれば、安定した業務遂行ができるだろうか」と頭を悩ませることが多くありました。

また、全社員のスキル習得状況が把握できていないことで、効果的な人材育成施策の検討にも苦慮しているところでした。

具体的な取り組み 活用したツール

そこで、当社では職業能力評価シートのチェック結果を取りまとめ、個人別のスキル習得度合いや取得資格がひと目で分かる「スキル把握シート」を作成し、本社にて一元管理する仕組みを導入しました。

取り組みの結果

スキル把握シートの傾向を見ると、設備管理職種の「空気環境測定」に関する項目について「×」や「－」と回答している層が多いことが分かりました。

各評価者に、事情を確認した所「空気環境測定は本社が行う業務であり、現場では行わない」という意識が強いことが分かりました。

会社としては「日常業務として担っていないとしても、当社の社員として、空気環境測定に関する基本知識は習得してもらいたい」と考えており、本シートを通して現場と本社の認識のギャップを把握することができました。

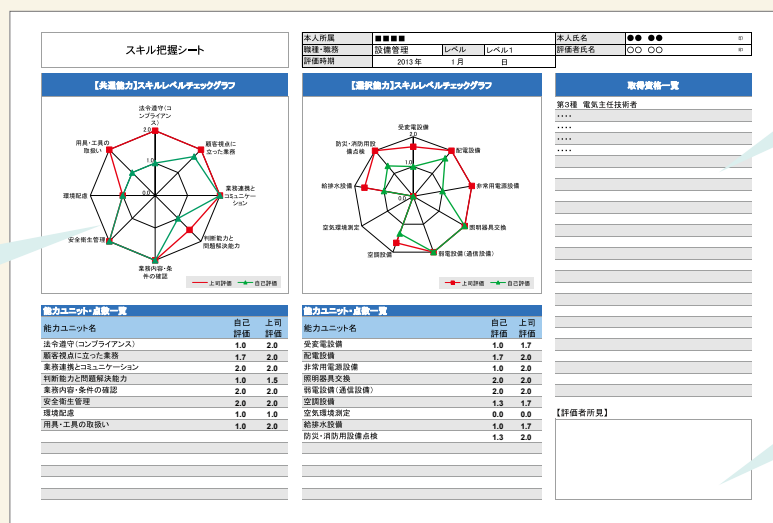
今後の目標

個人別のスキル把握シートの内容は全社育成施策の立案や異動を検討する基礎資料として大変有用なものでした。今後は、このシートの内容をもとにして、人材育成を目的としたフィードバック面談用のツール作成も検討しています。

また、今後はスキル把握シートのフォームをもとに「現場別のスキル把握シート」を作成し、人員配置や採用計画の立案にも役立てていきたいと考えています。

POINT スキル把握シート(数値はイメージ)

職業能力評価シートの結果をレーダーチャートで視覚化



取得している資格の一覧を記載

評価者の所見記入欄

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/>

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知識・スキル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な」という社員はいませんか？そういったスキルの傾向を発見でき、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 知識・スキルの強み・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知識・スキルの強み・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レベル区分（P.5参照）を参考にしましょう。

STEP 2 人材育成施策の検討

一人ひとりの知識・スキルの強み・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スキルアップ上の課題

（例）「顧客視点に立った業務の遂行」は良好であるが、「環境に配慮した業務の遂行」など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）全員対象としたスキル標準化策の実施
●環境負荷低減のための研修会の開催 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（P.13参照）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

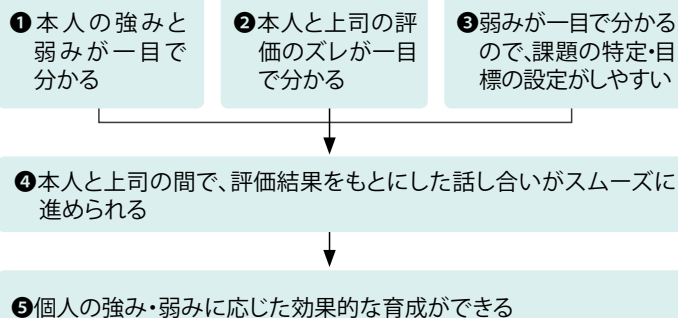


STEP 3 スキルアップ状況の確認・フォロー

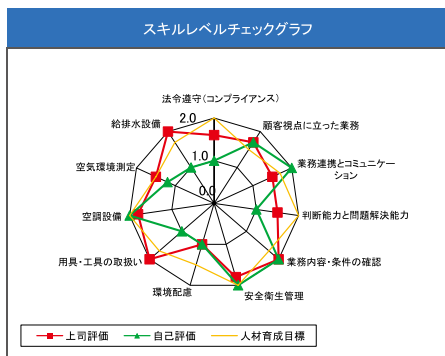
人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、実施した人材育成施策の効果測定を行い、必要な見直しを講じます。効果測定に際しては、OJTコミュニケーションシートを活用して上司・部下で面談を実施し、「上手くいったこと／いかなかったこと」などを確認し合い、継続的な取り組みに繋げることが重要です。

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。



OJTコミュニケーションシート



能力ユニット・点数一覧			
能力ユニット名	自己評価	上司評価	育成目標
法令遵守(コンプライアンス)	1.0	1.6	2.0
顧客視点に立った業務	1.7	1.7	1.5
業務連携とコミュニケーション	2.0	1.5	1.7
判断能力と問題解決能力	1.0	1.5	2.0
業務内容・条件の確認	2.0	2.0	1.7
安全衛生管理	2.0	1.8	2.0
環境配慮	1.0	1.0	1.5
用具・工具の取扱い	1.0	2.0	1.7
空調設備	2.0	1.8	2.0
空気環境測定	1.2	1.5	1.5
給排水設備	1.0	2.0	1.7

本人所属	〇〇〇〇	本人氏名	〇〇〇〇
職種・職務	機械設備	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

・「環境に配慮した業務の遂行」において、特に「環境問題に関する知識・技術の習得」について、自社の環境方針を理解しておらず、また自身の業務が環境に与える影響などの理解が十分ではない。

スキルアップ目標

能力ユニット・能力細目(「何を」)	達成基準(「どこまで」)
・「空気環境測定」のうち「環境問題に関する知識・技術の習得」について	・「一人で遂行できる」レベルまで習熟する

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
・全社の環境方針マニュアルを読み込み、〇月に全社で行なう社内勉強会に参加する。	・20XX年X月を目処に実施

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
・環境問題に関する社内勉強会に〇月に参加し、環境に関する知見を収集・蓄積した	・勉強会への参加を通じて、自身の知識レベルを高めるだけでなく、部下に対しての指導・育成を行なっている姿も見られた。

※データはサンプルです



OJTコミュニケーションシートは下記ホームページよりダウンロードできます
公益社団法人全国ビルメンテナンス協会 <http://www.j-bma.or.jp/>

2 取り組み事例 1

株式会社ハリマビステム

既存の人材育成ツール（職種共通部分）の高度化

■ 会社概要

株式会社ハリマビステムは1961年に設立し、神奈川県を最大の事業基盤として官公庁関連業務を中心に、「清掃管理」「設備管理」「警備保安」などの事業領域を持つ総合ビルメンテナンス企業です。

現在、キャリアマップ・職業能力評価シートの元になっている「職業能力評価基準」を活用した、若手の設備管理担当者の人材育成を行っています。

■ 問題意識

当社では「力量評価」と呼ばれる、人事評価制度を導入しています。この「力量評価」は業務遂行の心構えといった情意的な要素を評価する項目から、技能・専門知識を評価する項目まで、評価の対象要素が幅広く網羅されています。

この評価要素の中でも特に「技能・専門知識」に関してはサービス品質を大きく左右する要素でもあることから特に重視していましたが、評価基準の内容が職種共通のため詳細な評価が難しく、職種別に評価基準を細分化する必要性を感じていました。

詳細な基準を設けることで、被評価者が具体的にどのようなスキルを身につけているかの把握と効果的な人材育成を目指しています。

また、評価項目を職種別に具体化することで、評価者の曖昧な評価を避けられ、評価者同士の目線合わせにも繋がると考えています。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

そこで、職業能力評価シートを活用した、「力量評価」各項目の、職種別「力量評価サブツール」を作成することにしました。

まず、「清掃管理」職種を対象とし、職業能力評価シートの定期清掃（レベル1～2）の項目を取り入れた力量評価サブツールの作成に着手しました。

作成した力量評価サブツールはトライアルとして現場のリーダークラスに使用してもらい、その使い勝手について意見を収集することにしました。

■ 取り組みの結果

トライアルとして現場長たちに力量評価サブツールを試してもらい、各人のチェック結果を見たところ、特徴として

①業務に該当するものがないとして「－評価」と付けた項目が多くある

②多くの評価が「△評価」に集中していることが挙げられました

それぞれの特徴について、評価者に事情を確認したところ、①の原因として、力量評価サブツールには現場で担っている業務内容にそぐわないものや、一部の担当者だけが実施しているような項目が存在していることが分かりました。

さらに②については、現在のサブツール案では3段階評価の方法をとっていましたが、これでは同一の評価となりやすいことから、清掃結果の品質までを問うような5段階の評価基準とすることも検討の俎上に上がりました。

■ 今後の目標

今回の「清掃管理」職種を対象としたトライアル評価から、サブツールのさらなるバージョンアップに必要な意見を多く収集できました。

特に、職業能力評価シートにはない「トイレ・洗面所の清掃」に関する項目が必要という意見が寄せられたことは、とても有益な情報でした。

今回の試行的な取り組み結果をもとにして、サブツールの修正を行い、現場にとって使い勝手のよいものにすることを予定しています。

将来的には、評価結果のフィードバック面談の実施も考えており、スキルアップに向けたコミュニケーションの活性化を目指していきたいと考えています。

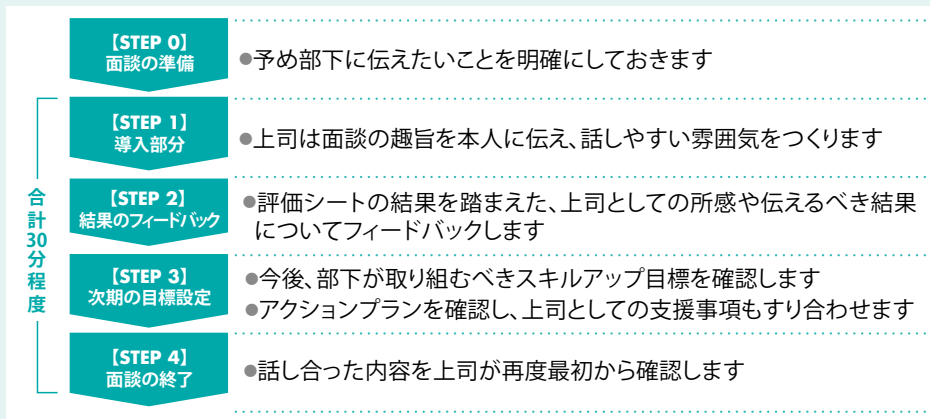
POINT トライアル評価の実施

力量評価
サブツールの
作成トライアル
評価使い勝手の
聴取使い勝手の良い
ツールへ
バージョンアップ

COLUMN 面談ガイドラインの作成

職業能力評価シートを使用した上司・部下との面談を行う場合、下記のような面談のポイントを記載したガイドラインを上司達に配布することで、スムーズかつ効果的な面談が可能になります。

フィードバック面接のプロセスについて



STEP2～3の詳細ポイント

STEP 2 結果のフィードバック

1. 職業能力評価シートで自己評価をした感想や自身の現状について本人に尋ねて下さい

2. 「該当しない：－」と評価した項目について確認して下さい

本人が「該当しない：－」と評価した項目について、上司の考えと違う項目があった場合には理由を添えて、丁寧に説明して下さい。

例えば…床・壁面清掃の「作業の評価」について、本人は「該当しない：－」とし、上司が「×評価」としていたとします。その場合、本人は「作業の評価は自分の仕事・役割ではない」と認識していますが、上司からすれば「本来担ってもらいたい仕事・役割だが、できていない項目」となりますので、この点を指摘して下さい

3. 評価の食い違いが生じている項目の説明

上司と部下の間で評価結果に違いがある項目は、「なぜ、どういった基準で食い違いが生じたか」について情報交換して下さい。

例えば…床・壁面清掃の「作業の実施」について、本人は「○評価」とし、上司が「×評価」としていたとします。その場合、本人は「できている」と認識している状態です。上司からすれば「本人に期待しているレベルを満たしていない」と判断した部分ですので、どういった点が不足しているかを、具体的に指摘して下さい

4. 全体の総括

サブツールによるチェック結果だけでなく、日頃の業務内容を総括し、本人の強み・弱みについて確認して下さい。

STEP 3 次期の目標設定

1. 本人に目標を設定させます

チェック結果やSTEP2までの面談内容を踏まえて、部下自身にこれから、どのようなスキルアップ目標を立てるかを設定させて下さい。

2. 本人の「目標設定内容」についてのフィードバック

本人が説明したスキルアップの目標が抽象的な場合や、具体的な活動計画がスケジュール化されていない場合は指摘し、目標の具体化のためのアドバイスをを行なって下さい。

例えば…本人が床・壁面清掃の「準備・段取り」について、「○評価」になるよう努力すると答えたとします。その際に、上司からは「いつまでに、どのような事を行うの?」ということを質問し、本人のスキルアップ目標を具体的にするための道筋を立ててあげて下さい

2 取り組み事例 2

大星ビル管理株式会社

既存の人材育成ツール（職種共通部分）の見直し

■ 会社概要

大星ビル管理株式会社は、日本生命のビル管理会社として1969年に発足以来、「設備管理」「設備保守点検」「施設警備」「清掃」を基軸にビル管理の様々な業務展開を行っています。

提供するサービス品質の根幹をなす社員スキルの向上に積極的に取り組んでおり、社内技術検定の実施や、人材育成を主目的とした「職務目標カード」と呼ばれるスキルチェックシートを活用した人材育成に積極的に取り組んでいます。

■ 問題意識

既に当社で導入しているスキルチェックシートである「職務目標カード」には、職種共通のチェック項目とともに職種別のチェック項目が記載してあります。特に職種別の項目については詳細な作りこみが実施されており、その内容も多岐にわたっているため、新規入職者の育成だけでなく、ベテラン社員にとっても、さらなるスキルアップに資する内容となっています。

他方で、職種共通のチェック項目については、職種別の項目と比較して容易な内容もあり、入社してから一定の年数が経った社員にとってはチャレンジングな項目とはなっていませんでした。そのため、ベテラン社員のスキル向上を支援するツールとしても活用できるものとするため、職種共通のチェック項目の見直しを検討することになりました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

職種共通のチェック項目見直しにあたっては、職業能力評価シートのうち、職種共通項目である「共通能力ユニット」を参考にしながら検討を進めることにしました。

まず、職業能力評価シートの「共通能力ユニット」の中から現在の「職務目標カード」の職種共通部分と関連のある新チェック項目候補を抽出しました。

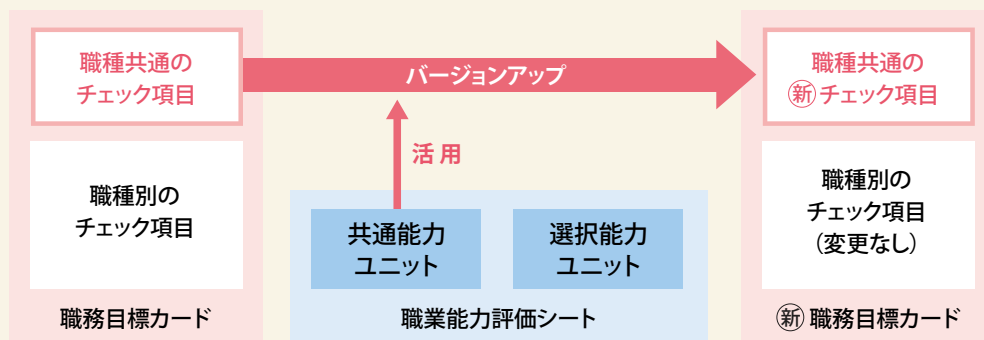
その後、これらの項目候補について現場の技術スタッフや本社スタッフにトライアル評価をしてもらい、アンケート、インタビューを通じて、人材育成ツールとしての使い勝手に関する検証を行いました。

■ 取り組みの結果

アンケートやインタビューでは、新チェック項目の分量は適正だという意見がある一方で、各項目の内容修正に関する意見が多く見られました。特に、新項目候補の文章量が多いことから「評価の視点が人によってバラついてしまう」というものが多くありました。特に指摘の多かったチェック項目については、項目を分割し、分かりやすくするなどの対応を検討しています。

また、一部からは「もっと現場に即した項目にしたい」という意見もあったことから、今回のトライアル評価の対象外であった現場や部署への試行導入も視野に入れ、様々な現場や部署に活用できる、職種共通のチェック項目の作成に取り組んでいます。

POINT 職業能力評価シート（共通能力ユニット）を使用した自社チェック項目の見直し



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/>

COLUMN 障害者を対象とした人材育成ツールの活用可能性について**株式会社ビケンテクノ****■ 会社概要**

株式会社ビケンテクノは1963年に設立され、現在では東京・大阪に拠点をもち、ビルメンテナンス事業を主軸としながら、介護事業なども含めた多様なサービスを提供しています。

1995年には株式を上場し、社会的な存在感を高めるとともに、社会貢献の一環としてビルメンテナンスの現場に従事する障害者の積極的な採用を行っています。

障害者雇用率は2.5%（2012年12月末時点）で、法定を上回る雇用率となっており、今後も継続的に障害者雇用を進めていく意向です。

■ 人事担当者の声

当初、障害者雇用は社会貢献としての意味合いが強いものでした。しかし、実際に清掃現場で働く姿を見ると、業務に真摯に取り組む姿勢は高く評価されるものであり、現在は当社の大きな戦力として清掃管理現場で重要な役割を担っています。

障害者雇用を通じた、さらなるサービス品質の向上のために、大きく2つの取り組みが必要だと考えています。

ひとつは、障害者の皆さんを現場で指導する管理者を対象とした教育です。各人の障害の種類・程度

を理解し、指導すべき時は厳しく指導し、褒める時はしっかりと褒めることができる人材が現場では必要とされます。管理者によっては、障害者を過剰に特別視し、適切なコミュニケーションができていないケースも見られます。

もう一つは「本人のスキル向上意欲に働きかける」ことです。当社では障害者の皆さんに対してOJTを中心としながらも、障害者技能競技大会のサポートなどを通じて本人のスキルアップ意識に働きかけていますが、個人別の強みや弱みを把握した上での効果的なOJTなど、まだまだ取り組むべき部分があるというのが実状です。

今回、「職業能力評価シート」の内容を拝見しましたが、このツールは清掃管理の業務遂行をする上で必要とされる要素が網羅されているため、障害を抱える社員を対象とした人材育成にも十分活用できるのではないかと思います。

障害を抱えていても、清掃現場では高いスキルを発揮する社員も数多くいますので、将来は障害者の人材獲得競争が起きることも想定されます。その競争時代に向けて、働く側の成長・モチベーションに焦点をあてた取り組みを職業能力評価シートを参考にしながら行っていきたいと思います。



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納得性の高いチェックのために必要となります。

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、上司にも評価をしてもらいます。

その後、能力チェックシートを使用しての感想、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（P.19のCOLUMN参照）。評価者だけでなく、被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

現場： 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

Q2. 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）具体的にどのような項目が抜け・漏れましたか

（ ）

Q3. 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

（ ）

Q4. 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。

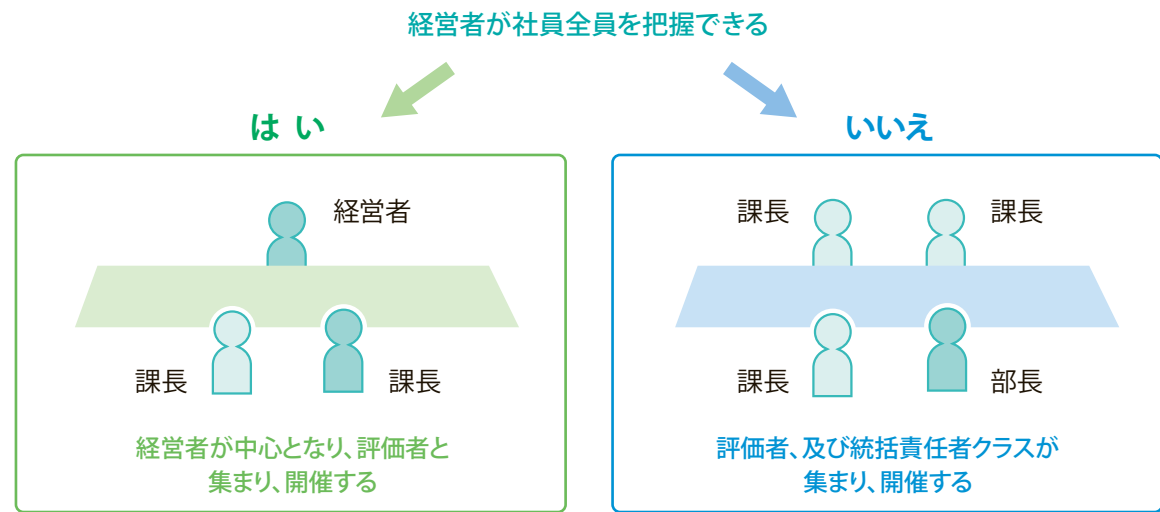
このように大変シンプルな評価基準ですが、実際に評価を行ってみると、○△×のそれぞれのレベルの捉え方について、個人差が生じやすいことが分かります。このような認識差は、特に複数の上司が評価者になる企業においては注意が必要です。評価者によって○△×に対する認識に大きなズレがあると、一方は厳しい評価、一方は甘い評価、といった偏りが生まれ、公正な評価を実現できないからです。

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 中途採用時の知識・スキルレベルの把握

経験者を中途採用する際に、職業能力評価シートを活用して、応募者の保有する知識・スキルレベルを把握し、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はなく、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の設備管理を採用する場合、該当する職業能力評価シート(この場合は設備

管理のレベル2)を使用したヒアリングや、セルフチェックをしてもらう方法が考えられます。

職業能力評価シートという客観的なツールを使用することで、複数の現場を持ち、現場毎で採用する場合であっても、面接官の目線を統一することができます。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 求める人物像の確認

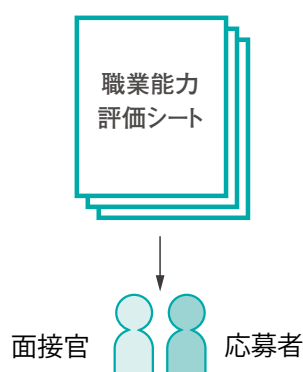
今回採用する職種を確認の上、募集するレベル層をキャリアマップなどを目安に定めます。資格保有など、特に重視する要件があれば、予め明らかにしておきましょう。

STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

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スキルなどのチェックを行っておきます。

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・スキル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スキル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。

4 取り組み事例

株式会社国際ビル産業
中途採用面談シートの作成

問題意識

国際ビル産業では、各現場に配属される中途採用者の面談は、現場長が各自の裁量の中で行っていました。

現場長は仕事の合間を縫って面談を行うため、面談内で聴取できる情報は限られており、どうしても過去の経歴や人柄に偏った面談を行っているという現状がありました。

具体的な取り組み 活用したツール

そこで、当社では職業能力評価シートと人材要件確認表をもとにした中途採用面談シートを作成し、各面談者の評価目線の統一を図ることにしました。

面談を行う際には、事前に中途採用面談シートの各項目について、応募者に自己チェックをしてもらい、その後、面談が始まった際には、面談者が応募者の自己チェック内容を見ながら、詳細確認をすることにしています。

この中途採用面談シートの作成にあたっては、将

来、会社が必要とする人材を意識した内容にすることを心がけ、特に共通能力ユニットの「諸ルール・法令の内容の把握」「顧客視点に立った業務の遂行」について項目を盛り込むこととしました。

このことで、個別現場で求められる人材だけを意識した採用から、全社で必要とされる人材の選定・獲得が可能になることを目指しています。

■ 今後の目標

作成した中途採用面談シートは、入社後に定期チェックを行う「職業能力評価シート」の各項目と対応しているものにもなります。そのため、採用時点で把握した入職者の強み・弱みを、入社後の人材育成にも役立てることができると考えています。

中途採用時の面談内容と人材育成とを連動させることにより、入社後の早い段階で各人に適した人材育成の実施を行い、ひいては早期戦力化が実現できる仕組みを構築することを今後の目標としています。

POINT 中途採用面談シート

職業能力評価シートの
選択能力ユニット部分を使用

職業能力評価シートの
共通能力ユニット部分を使用

[illegible]

※ビルメンテナンス業の人材要件確認表は策定されていないため、アパレル業のフォーマットを参考にして作成を行っています

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/>