

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.9～**

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.15～**

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.15**

- 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.17**

- 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

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.20**

- 職業能力評価シート

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、採用対象者のスキルレベルを把握します。

詳しくは **P.22**

- 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。



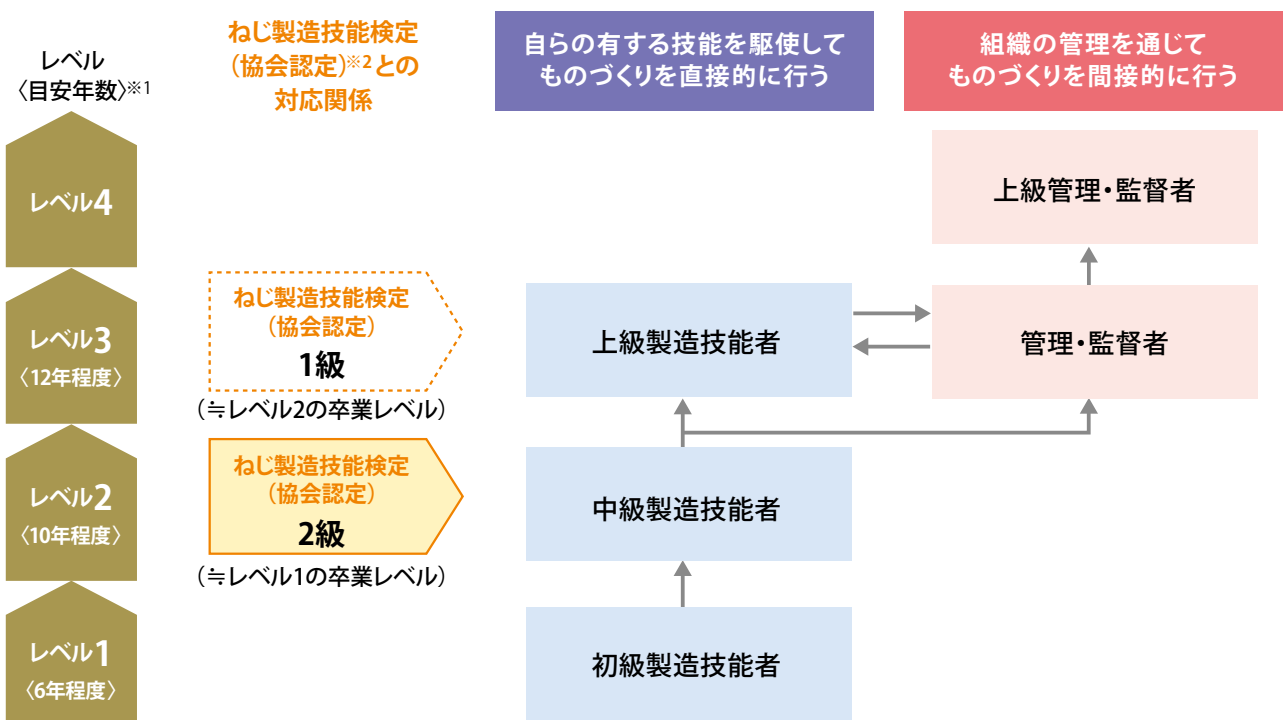
これらのツールは、自由にダウンロード、加工することができます
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

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。

ねじ製造業のキャリアマップは、初級製造技能者をスタートとして、「直接的にものづくりを行う」キャリアと、「間接的にものづくりを行う」キャリアの2つのタイプに分類されます。

■キャリアマップ



(※1) 目安年数とは、そのレベルにおける期待技能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
 (※2) ねじ製造技能検定 (協会認定) の1級は、新設する予定です

■レベル区分の目安

レベル4	大規模組織の製造ラインの責任者として、生産計画や組織目標を設定し、その達成に向けて組織全体を統率するために必要な能力水準。
レベル3	- マネジメント系 中小規模組織の製造ラインの責任者として、作業現場の管理・監督を行うために必要な能力水準。 - スペシャリスト系 高度な技能を有し、精密な作業やトラブル解決などを行い、製品の高付加価値化に貢献するために必要な能力水準。
レベル2	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル1	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて定型的業務を確実に遂行するために必要な能力水準。

■ 上級製造技能者、中級製造技能者、初級製造技能者の人材像

呼称	人材像のイメージ
上級製造技能者	● 高度な技能を有し、高難度の加工や複雑なトラブル解決などを責任感を持ってやり遂げる。 ● 上級製造技能者に上がる時点で有しているねじ製造技能検定1級レベルの技能を深耕させ、未知のトラブルシューティングもできる。
中級製造技能者	● 複数の職務（工程）や、複数の設備を、自主的な判断、改善、提案を行いながら業務遂行する。 またレベル2に上がった最初の段階から、標準的なトラブルシューティングができる。
初級製造技能者	● 特定の職務（工程）や設備について、上司の指示・助言を踏まえながら定型的業務を確実に遂行する。 また定められた判断基準と上司の判断に従って業務を遂行し、不具合が発生した場合は上司の指示に基づいて適切な処置を行う。

前掲のキャリアマップには、「職業能力評価基準」のレベル2と3の右側に、「ねじ製造技能検定(協会認定)」との対応関係が表記されています。これは、「職業能力評価基準」が意図しているレベルを、「ねじ製造技能検定(協会認定)」の技能レベルに置き換えた場合の対応イメージであり、職業能力評価基準のレベルと、技能検定の級が、完全に対応しているということではありません。

例えば、キャリアマップのレベル2の右側に、「ねじ製造技能検定(協会認定)の1級≒レベル2の卒業レベル」と表記してあります。これは、職業能力評価基準レベル2を卒業するレベルが、技能検定1級を取得する程度の難易度であることを示しているものであり、技能検定1級を取得できなければレベル3に上がれない、ということではありません。

なお、本事業では、技能検定と連動して、職業能力評価基準における技能者の人材像を上記のように設定しました。これはねじ製造業全体を俯瞰して作成したものであり、個社別には該当しない内容が含まれている可能性があります。が、「職業能力評価基準」や「ねじ製造技能検定(協会認定)」を活用する場合のひとつの目安として参考にして下さい。

COLUMN ねじ製造技能検定(協会認定)のご紹介

社団法人 日本ねじ工業協会は、ねじ製造に関わる技能を有している者が、一定の基準に合致していることを認定するための制度として、「ねじ製造技能検定(協会認定)」を実施しています。

【ねじ製造技能検定(協会認定) 2級試験の概要】※受検資格や試験内容は、2013年2月時点です。

受検資格

実務経験3年以上の方で、当協会会員企業社員及び当協会会員として所属している組合に加入している企業の社員※¹

試験内容

学科試験及び実技試験「ねじ技能検定ハンドブック※²」を基に出題されるものとする

(※¹) 関東鋳螺釘工業協同組合、東部ファスナー協同組合、大阪磨ナット工業協同組合、関西ねじ協同組合、兵庫県鋳螺釘工業協同組合の各組合にそれぞれ所属する企業の社員

(※²) ねじ製造技能検定講習会で配布するテキストです

URL ▶ 「ねじ製造技能検定(協会認定)」の詳細な内容については、社団法人 日本ねじ工業協会にお問い合わせ下さい
社団法人 日本ねじ工業協会 <http://www.fij.or.jp/>

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。

[illegible]

※職業能力評価シートのサンプルはP.27参照

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なぜその評価を付けたのか、さらに技術・技能を向上させるにはどうすればよいのか、を話し合います。

[illegible]

○：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。

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>

COLUMN 職業能力評価基準とは

「職業能力評価基準」とは、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果に繋がる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別・職種・職務別に整理したものです。

ねじ製造業は、2011年にこの「職業能力評価基準」を策定しました。策定にあたっては、社団法人 日本ねじ工業協会及び各業種の会員企業で検討を行い、ねじ製造業の「職業能力評価基準」は以下のとおり職種・職務を網羅したものになっています。

ねじ製造業における職業能力評価基準の全体像

は職業能力評価基準が整備されている職務・レベルです

	職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4
					スペシャリスト	マネージャー	
技術系	開発・技術	開発・技術					
	品質保証	品質保証					
	生産管理	生産管理					
製造系	ねじ製作	圧造・フォーマー					
		転造・タッピング					
		切削二次加工					
	熱処理	熱処理					
	表面処理	表面処理					
	検査	検査					
	包装・保管・出荷	包装・保管・出荷					
	金型製作	金型製作					
	保全	保全					

「ねじ製作職種」能力ユニット一覧

ねじ製造業「ねじ製作職種」能力ユニット一覧（様式2）							
職種名 ねじ製作							
仕事内容 ねじ製造業のねじ製作業務。圧造・フォーマー、転造・タッピング、切削二次加工の3職務に区分される。							
共通能力ユニット	※すべての職務で必要となる共通能力ユニットです						
	職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3 スペシャリスト	レベル3 マネージャー	レベル4
選択能力ユニット	全職務共通	安全衛生及び諸ルールの遵守					
		改善活動による問題解決					
		関係者との連携による業務の遂行					
		技能の向上と継承					
		製造のマネジメント					
	圧造・フォーマー	※必要に応じて1つまたは複数の能力ユニットを選択して下さい。					
		職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3 スペシャリスト	レベル3 マネージャー
		ヘッダー加工					
		ドリミング加工					
		フォーマー加工					
	転造・タッピング	熱間鍛造加工					
		圧造・フォーマーの高度加工					
		圧造・フォーマー工程の管理・監督					
		転造加工					
		タッピング加工					
	切削二次加工	転造の高度加工					
		タッピングの高度加工					
		転造・タッピング工程の管理・監督					
		普通旋盤加工					
		NC旋盤加工					
	切削二次加工	先取り加工					
		切削二次加工の高度加工					
		切削二次加工工程の管理・監督					

「ヘッダー加工（レベル2）」職業能力評価基準

レベル1	レベル2	レベル3 スペシャリスト	レベル3 マネージャー	レベル4
ユニーク番号 475034L22				
選択能力ユニット	能力ユニット名	ヘッダー加工		
	概要	ヘッダー加工（熱間成形加工）を行う能力		
能力項目		職務遂行のための基準		
①ヘッダー加工作業の計画		○ 作りすぎのムダや不足をした場合の再生産を防ぐために、生産数量、予定時間、材料の使用量（重量または個数）などを作業指示書で予め確認している。 ○ 使用するヘッダー加工用の金型、ヘッダー加工機、その他の設備の能力や仕様および取り扱い方法などを確認している。 ○ ヘッダー用の金型を準備し、ヘッダーに適切に取り付けている。 ○ 金型の磨耗や汎用性、割れ等についての確認をしてから取付けを行い、試し加工を行っている。 ○ 同僚や部下に対して、ヘッダー加工作業に関する指導を行っている。		
②ヘッダー加工作業の実施		○ 素材の種類や製品の用途に応じて、ヘッダー及び付属機械の条件を設定している。 ○ 素材を正確にセッティングしている。 ○ 加工品の寸法を出すための設定値を調整しながら、高精度なヘッダー加工作業を行っている。 ○ ヘッダー、付属機械の磨耗や異常を見逃すことなく、故障・トラブルの未然防止処置を行っている。 ○ 作業終了後に、ヘッダー及び付属機械、金型の点検を行っている。 ○ ヘッダー加工現場の5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）やロス・ムダの発見等により、加工作業の効率化を推進している。		
③作業の評価と検証		○ ヘッダー及び付属機械に使用する金型の磨耗及び保守を正確かつ迅速に行っている。 ○ 金型の早期破損、摩耗、製品寸法・表面不良などをよく確認し、判断に迷うものは上司に確認している。 ○ 不良品や設備のトラブルが発生した際は、状況と原因を確認したうえで上司に報告し、適切な処置を行っている。		
●必要な知識		- ねじに関する知識 - ねじ、ボルト、ナット及び母金、リベット、ピン - 素材、製造方法、用途、規格 - 圧造一般 - 圧造加工の種類及び特徴 - 圧造品の熱処理、表面処理、検査 - 冷間圧造法 - 冷間圧造用機械及び付属設備の種類、構造及び用途 - 冷間圧造に使用する器具の種類及び用途 - 冷間圧造の方法 - 圧造方法 - 冷間圧造品に生ずる欠陥の原因及び防止方法 - 材料 - 金属材料の種類、性質及び用途 - 圧造用材料の欠陥の種類 - 材料試験 - 機械油 - 潤滑油、油圧作動油、グリース、加工油剤の用途 - 劣化、交換、廃棄 - 機械工作法 - 工作機械の種類及び用途 - 手仕上げ、その他の工作法 - JISに定める図示法及び材料記号 - 電気 - 電気用語、電気機械器具の使用法 - 関係法規 - 関連する環境基本法関係法令 - 安全衛生 - 安全衛生に関する詳細な知識		

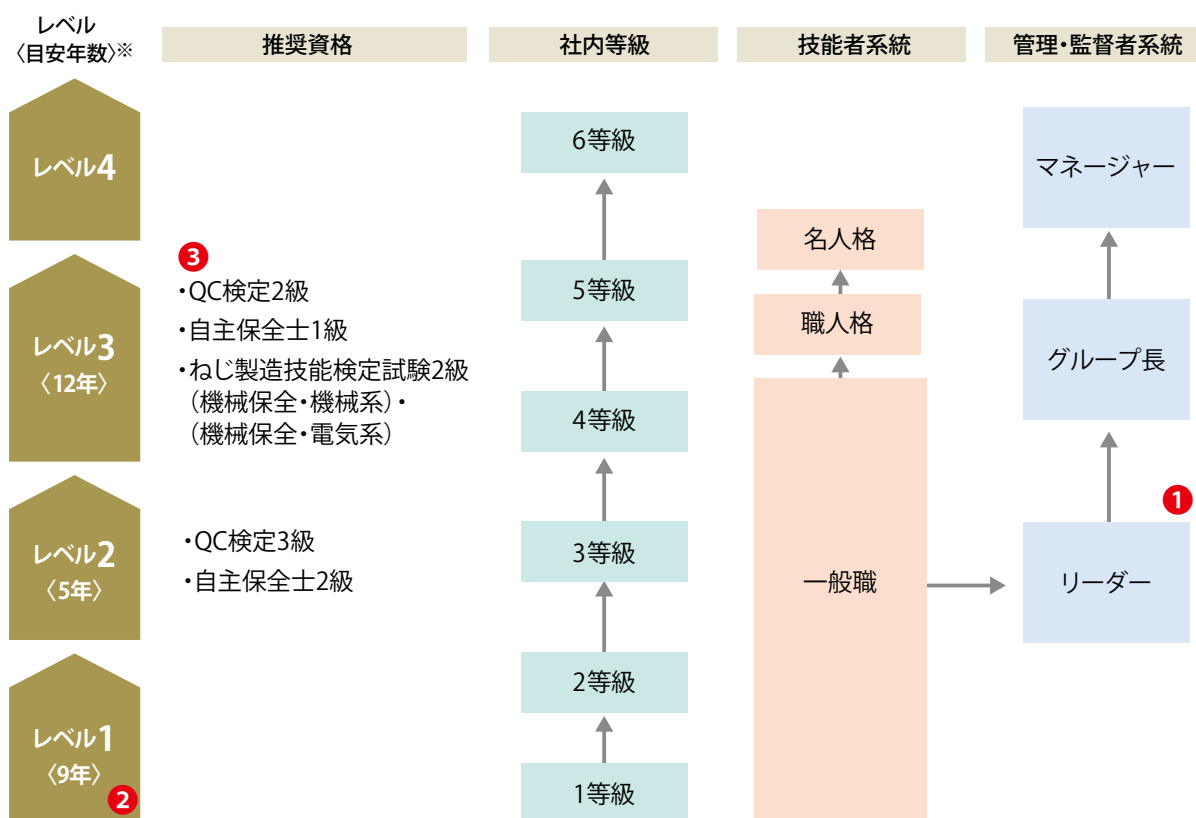
② ツールの導入準備

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。

自社版にアレンジした例 ～ケーエム精工株式会社の場合～



※目安年数は高卒入社の場合

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(リーダー、班長など)に置き換えて下さい。(①)

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。(②)

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

ねじ製造業には多くの資格・検定が関連するので、取得・受検の必要性は企業の特性によって異なります。自社で必要な資格をピックアップし、さらに自社独自で必要とされる資格・検定を追加して下さい。資格・検定以外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。(③)

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。

- | | |
|---|--|
| <p>「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</p> | <p>●「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。</p> |
| <p>「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</p> | <p>●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。</p> |
| <p>「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</p> | <p>●「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。</p> |

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。

- | | |
|--------------|--|
| ●「役職」の名称 | 例)「職位者」という言葉は自社で使わないので、「グループ長」に置き換える |
| ●「用具や作業」の呼び方 | 例)「5S」の表記については、自社では「清潔・整頓」までは含めずに、「3S(整理・整頓・清掃)」までに留める |
| ●「機械や部品」の呼び方 | 例)「フォーマー」という名称について、社内では機械やメーカーの違いによって、「フォーマー」と「ホーマー」という表記が併存しているため、「フォーマー/ホーマー」と併記する |

②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、社員の技術・技能レベルを全体的に評価することができません。

「○△×が付けにくい表現がある」

⇒着眼点の作成

- 「職務遂行のための基準」を読んだだけでは○△×を付けにくい項目があれば、より具体的な判断材料として「着眼点」を作成することができます。

詳細はP.12の「column「着眼点」欄について」を参照して下さい。

「複数の選択能力ユニットで チェックする必要がある」

⇒能力ユニットの統合

●チェックすべき能力ユニットを統合します。

原則、社員一人につき、ひとつの選択能力ユニットを使用することになります。しかし、社員の多能工化(ナットフォーマー工程とタッピング工程といった複数の工程を担当できること)を推進している企業や、多台持ち(工程は同じでも、複数の設備を担当できること)を推進している企業の場合、チェックする選択能力ユニットが複数になることがあります。このような場合は、必要に応じて能力ユニットの統合を行いましょう。

能力ユニットの統合方法

ステップ 1

ステップ 2

ステップ 3

選択能力ユニットの選定

- チェック対象となる職業能力評価シートの「選択能力ユニット」を全て選択します

共通能力ユニットの選定

- ステップ1で選んだ職業能力評価シートに対応する「共通能力ユニット」をチェックに用いる基準として選定します
- 「共通能力ユニット」の記載内容は、職種・レベルごとに同一の内容となっています
- 対応するレベルが複数の場合は、企業において担当者に期待する責任・役割の範囲と難易度に応じてレベルを決定し、該当する「共通能力ユニット」をチェックに用いる基準として選定します

両能力ユニットの統合

- ステップ1・2で選定した「選択能力ユニット(複数)」「共通能力ユニット(該当レベル1つ)」を統合し、自社で用いる職業能力評価シートとします

統合例 「ヘッダー加工」「転造加工」「普通旋盤加工」「NC旋盤加工」が多能工としての対象業務であれば、以下のように能力ユニットを統合します。共通能力ユニットは、下図の例ではレベル2を用いています。

統合前(ねじ製作の職業能力評価基準の全体像)						統合後
職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3 スペシャリスト マネージャー		レベル4
全職務 共通	安全衛生及び諸ルールへの遵守					
	改善活動による問題解決					
	関係者との連携による業務の遂行					
	技能の向上と継承					
	製造のマネジメント					
圧造・ フォーマー	ヘッダー加工					
	トリミング加工					
	フォーマー加工					
	熱間鍛造加工					
	圧造・フォーマーの高度加工					
	圧造・フォーマー工程の管理・監督					
転造・ タッピング	転造加工					
	タッピング加工					
	転造の高度加工					
	タッピングの高度加工					
	転造・タッピング工程の管理・監督					
切削 二次加工	普通旋盤加工					
	NC旋盤加工					
	先取り加工					
	切削二次加工の高度加工					
	切削二次加工工程の管理・監督					

共通能力
ユニット
レベル2

選択能力
ユニット
(ヘッダー加工)
レベル2

選択能力
ユニット
(転造加工)
レベル2

選択能力
ユニット
(普通旋盤加工)
レベル2

選択能力
ユニット
(NC旋盤加工)
レベル2

COLUMN 「着眼点」欄について

職業能力評価シートの「職務遂行のための基準」は、業界内で汎用的に使用できるよう、やや抽象的な記述となっています。そのため、実際に評価を行ってみると、評価者によって評価結果が異なるという事態が発生し得ます。このような評価結果の差異は、特に複数の上司が評価者になる場合において注意が必要です。評価者によって判断基準に大きなズレがあると、一方は厳しい評価、他方は甘い評価、といった偏りが生まれ、適切な評価とは言えません。

ねじ製造業においては、「選択能力ユニット」に記載されているような、技能に関わる評価が中心となりますが、実際の作業状況を見て評価する場合でも、評価者によって重視する部分が異なるということがあり得ます。そのため、企業として求める「技能」とは何かを明確化するた

めに、職業能力評価シートに「着眼点」の欄を設けました。「着眼点」は、「職務遂行のための基準」を満たしているか否かを判断するための、具体的な判断基準を記載する欄になっています。

また、「選択能力ユニット」だけでなく、「共通能力ユニット」においても、「着眼点」を記載してもよいでしょう。例えば、レベル2の共通能力ユニットの「職務遂行のための基準」には、「就業規則など会社の基本ルールを把握し、常にこれを遵守している」という記述があります。この文章において、「会社の基本ルールと記載しているが、当社で遵守してほしいルールとは具体的に何か」を明文化し、「着眼点」の欄に記載すれば、どのようなルールを知ってほしいのかを社員一人ひとりに理解してもらうことができます。

共通能力ユニットの着眼点記載例 ～レベル1の場合～

レベル1の場合、新入社員であっても最低限知っておくべきこと、すべきことを抽出し、具体的な行動として着眼点に記載する、という方法がある。

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	着眼点
安全衛生及び諸ルールの遵守	① 諸ルールの遵守	就業規則など会社の基本ルールを把握し、常にこれを遵守している。	就業規則が設置されている場所を知っている
			無断欠勤や、連絡のない遅刻・早退をしていない
			有給休暇は、ルールに則って申請して取得している
			休日出勤をする場合は、ルールに則って事前に申請し、許可を得ている

選択能力ユニットの着眼点記載例 ～レベル1の場合～

自社に作業標準や各種の要領書などが整備されている場合、「職務遂行のための基準」を満たしているかどうかを判断する基準が記載されているものを着眼点として設定する方法がある。

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	着眼点
ヘッダー加工	③ 作業の評価と検証	加工品の外観及び寸法について定められたチェックを行い、定められた判断基準と上司の判断に従って良否判定を行っている。	工程内検証要領書
		作業手順書に基づいて、作業終了後にヘッダー及び付属機械、金型の終業点検を行っている。	作業手順書 共通項目の6.3
		不良品や設備のトラブルが発生した際は、上司や先輩に報告し、指示に基づいて適切な処置を行っている。	製造設備管理要領書

選択能力ユニットの着眼点記載例 ～レベル2の場合～

作業標準などが未整備である場合、「職務遂行のための基準」に記載してある作業内容が適正に行われているかを判断するための具体的なポイントについて記載する方法がある。

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	着眼点
フォーマー加工	② フォーマー加工作業の実施	線材の種類や製品の用途に応じて、フォーマー及び付属機械の条件を設定している。	●●の記載内容、材質識別色等が理解できること
		線材を適切にセッティングしている。	ボルトの異常や治工具の異常も発見できること
	③ 作業の評価	不良品や設備のトラブルが発生した際は、状況と原因を確認した上で上司に報告し、適切な処置を行っている。	油圧矯正機や人力にて真直ぐに伸ばせること 自分で勝手に廃棄したり、処理していない

当社にはすでに作業標準書があるんだけど、 どうやって職業能力評価シートを取り入れればよいんだろう…？

現在、既に自社版の作業標準書を整備しており、技能者の評価に活用している企業であれば、「職業能力評価基準を導入したら、現在の作業標準書はどうなるのか？」という疑問が出てくるでしょう。

自社版の作業標準書がある企業であれば、職業能力評価基準の一部分を自社に取り入れて活用したり、現在の作業標準書の改良・改善に職業能力評価基準

を活用することができます。一方、自社版の作業標準書がない企業であれば、職業能力評価基準をそのまま導入して活用する方法があります。この活用パターンについては、下の表を参考にしてください。



自社の作業標準書と職業能力評価基準を組み合わせた活用パターン

	自社版の作業標準書が「ある」企業	自社版の作業標準書が「ない」企業
職業能力評価基準「共通能力ユニット」の活用	パターン①	パターン②
職業能力評価基準「選択能力ユニット」の活用	パターン③	



パターン	活用のイメージ	参照する事例
パターン①	具体的な作業評価は自社版の作業標準書を使用し、「共通能力ユニット」の項目を追加する	松本ナット 詳しくはP.19
パターン②	「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」の項目を使用する。この際、文言等は調整しながら、自社の実態に即したものと変更する	平戸製作所 詳しくはP.16
パターン③	「選択能力ユニット」の項目や基準を参考に、自社版の作業標準書を見直し・改善する	金剛鉸螺 詳しくはP.14



なるほど！今の作業標準書に追加したり、さらに詳細化するために活用することができるんだ。早速、自社の評価基準と照らし合わせて見てみよう。

取り組み事例

金剛鋳螺株式会社

自社版作業者検定の改良

■ 会社概要

金剛鋳螺株式会社は、昭和21年創業。六角ボルト、座金組込み六角ボルト、特殊冷間圧造部品を製造しています。昭和31年には、商標「ダイヤ菊水印」を決定し、今も高品質のブランドとして高く評価されています。

品質に対して徹底したこだわりを持っており、平成7年には、冷間圧造による六角ボルトメーカーとしては日本初のISO9002の登録認証を取得しました。また、翌年の平成8年からは、ISO9001の取り組みを広く支援するため、「ISO9000品質システムコンサルタント」を開始し、各企業のシステムづくりをサポートしています。

■ 問題意識

金剛鋳螺では、以前から自社版の「作業者検定」を実施していました。この「作業者検定」は、1級＝人を指導できる機械トラブルにも対応できるレベル、2級＝標準品は1人で作業できるレベル、という2段階のレベルに分けられており、ヘッダー、フォーマー、トリマー、先取り、ローリングといった機械毎に評価基準を設定され、その基準に基づいて作業者の技能を評価し、可否を判定するというものでした。

しかし、実際に作業者検定を運用していく中で、「2級に認定されるまでの段階で、作業現場に入るための必要最低限の知識がある者から、2級の作業者の管理の下で指示された作業ができるまでの技能を評価するためのチェックが必要である」、という課題が持ち上がってきました。また、評価基準を作成するための製造作業工程の分類についても、日本ねじ工業協会で実施している「ねじ製造技能検定」の内容と揃えたものへと変更していきたい、という考えがあり、「作業者検定」は大きな見直しを必要としていました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

「作業者検定」の見直しとして、まず従来の1～2級という2段階から、1～4級の4段階に細分化しました。これにより、現場に入る前段階の作業者検定に加え、社内で第一人者として目される

熟練技能者を認定する級を設定したのです。

次に、検定に使用する評価項目の見直しを行いました。従来も、作業の流れに沿った項目（前段取り⇒カッターナイフ取り付け⇒ダイス取り付け調整・・・など）を設定していましたが、見直しにあたっては、職業能力評価基準の「能力ユニット」や「職務遂行のための基準」を参考にしながら、より詳細化していきました。

そして、評価表の構成については、職業能力評価シートのように項目をレベル分けし、着眼点に詳細な判断基準を設定しました。

■ 取り組みの結果

新たな作業者検定の評価表を作成した後に、7名を対象として試験的に作業者検定を実施しました。その結果、作業者検定の改善点として、以下のような点が明らかになりました。

① 言葉の定義の統一

今回は、見直し後初めての検定ということもあり、部課長数人で検定を行いました。その結果、検定員の間で見解の異なる言葉遣いが散見され、言葉の定義と使い方について統一する必要があることが分かりました。

② 項目の並び替え

作業手順に沿って評価項目を設定したのですが、実作業を見ながらチェックしてみると、実際の作業手順とは異なる部分がありました。例えば、「取り付け」と「調整」は、別項目として分けていたのですが、実作業ではこの2つの項目を行きつ戻りつ行っており、評価項目としての見直しが必要ではないか、という意見がありました。これはすなわち、次元ではなく、二次元、三次元の実情に応じた作業標準を整備する必要があるということです。

■ 今後の目標

今回の取り組みを通じて、最も重要であると認識されたのは、「作業標準の整備と、それに基づく社員教育」です。技能向上のためには、作業者検定の基盤となる作業標準が整っており、それに基づいた教育がなされていることが不可欠です。そのため、金剛鋳螺では、作業者検定と並行して、自社の作業標準の整備に向け、現在取り組みを始めています。

POINT 金剛鋳螺株式会社の作業者検定の評価表イメージ

氏名		作業内容		低速トリミング	級			
大項目	中項目	小項目		着眼点	チェック	評価	コメント	
					○ △ ×			
1	前準備	外段取り	1 製作指示書に基づく油工具の準備	工具管理番号			職業能力評価シートを参考に、項目を大項目→中項目→小項目→着眼点と区分しました	
			2 トリミングダイスの選択	工具規格				
			3 トリミングパンチの選択	工具規格				
			4 プラント受けの選択	工具管理番号、製造作業指導書				
			5 ツメの選択	工具規格				
			6 油断の拭拭（使用している潤滑油が理解出来る）	油規格				
	2	ダイス、パンチ、油具の取り付け	7 パンチと突き出しピンの組み合わせ	組立、製造作業指導書			職業能力評価基準を参考に、項目を詳細化しました	
			8 ツメの取り付け	製造作業指導書				
			9 ダイスとパンチの型合わせ（方向性を合わせる）	製造作業指導書				

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/>

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 圧造・フォーマーレベル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			
		安全衛生及び 諸ルールの順守	改善活動による 問題解決	関係者との連携に よる業務の遂行	ヘッダー加工			
①ヘッダー加工 作業の理解と 段取り	②ヘッダー加工 作業の実施				③作業の評価 と検証			
氏名	○○ ○○	2.2	2.4	1.4	3.0	3.0	2.2	2.5
	○○ ○○	2.4	2.5	2.2	2.8	2.7	2.1	2.5
	○○ ○○	3.0	1.2	2.6	2.5	3.0	1.8	2.5
	○○ ○○	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.5
平均点		2.4	1.8	2.2	2.5	2.6	1.9	2.5

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

株式会社平戸製作所
技能チェックの仕組み構築

■ 会社概要

平戸製作所は、明治32年に創業。創業時はシャベルやその他の土建用器具を製造しており、その後、ボルト・ナット・リベットなどの製造に転換しました。以来、旧鉄道院やその他順次諸官庁の御用工場となって、数え切れないほどのねじやボルト類を制作しています。現在でも、鉄道関係の資材は主力商品であり、その他にも機械加工製品や道路土木部品など、幅広い分野にねじ部品を提供してきました。

平成15年には、東京工場を福島県の須賀川工場に統合し、現在は12名が工場で働いています。

■ 問題意識

これまで、平戸製作所には社員の技能をチェックする基準がありませんでした。一方で、会社全体としては多能工化を推進しており、**社員の力量を正しく把握することと、力量に応じた効果的な教育訓練を行うことが重要な課題**となっていました。

社長や工場長から見れば、須賀川工場にいる12名については、これまでの職務経歴とおおよその技能レベルは分かっていたのですが、上司が理解しているだけでは効果的な教育に繋げることができません。まず、**社員本人が自分自身の力量を見つめ直し、不十分な技能を自覚的に習得するように努めることが大切だ**と考え、会社と社員の双方が技能チェックすることができる仕組みが必要だったのです。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

今回の試行導入では、職業能力評価シートのうち、「圧造・フォーマー」「転造・タッピング」「切削二次加工」の3職務それぞれのレベル1～3を使用しました。その際、一部、**自社にない設備名を削除したり、自社特有の作業である「ねじ切盤」について、「普通旋盤加工」の能力細目や基準を活用して新たな評価シートを作成するなどの工夫**をしました。

また、「多能工」を志向しているため、今回、社員一人ひとりに**全ての職務、レベルの職業能力評価シート**をチェックしてもらいました。これにより、現在の各人の職務習得度を網羅的に把握しました。

実際のチェックは、まず社員本人が自己チェックを行い、その後グループ長による上司チェックを行いました。その上で、**本人とグループ長、及び社長を交えた面談**を行うというステップをとりました。

■ 取り組みの結果

まず、**本人と上司のチェック結果に違いがあり、それをお互いに確認できたことが大きな収穫**でした。本人は「できている」と思っている、上司チェックの結果では「できていない」となっている項目があったのですが、本人が「できているつもり」になっている項目というのは、実作業の上で未熟な部分であり、これが不良に繋がっている可能性もあるのです。

また、**社員一人ひとりの技能習熟状況を全体的に把握できたことも成果の一つ**でした。これまでも、個人別大まかな習熟状況は分かっていたのですが、今回のように1項目ずつチェックしたことによって、習熟度合と今後の課題を明確にすることができたのです。

■ 今後の目標

今回の試行導入の結果を受けて、まず**個人別の教育計画に落とし込んでいく予定**です。そして、翌期に再度、職業能力評価シートを用いた技能チェックを行い、個人別の技能習熟の進捗度合を**確認していく**、という流れを作っていきます。

さらに、個人別の技能習熟状況の一覧表をまとめて、**会社全体の技能習熟マップにまで発展させる**ことを考えています。会社全体として、どの職務に、どのレベルの社員が何人いるのかを把握することによって、**今後の配置転換や採用にも活用していく**ことが期待されます。

POINT 株式会社平戸製作所が使用した職業能力評価シートの全体像

平戸製作所における設備の分類	フリクション	転造盤	汎用旋盤	NC旋盤	ねじ切盤
職業能力評価基準の該当職務	圧造・フォーマー	転造・タッピング	切削二次加工		
評価シートで使用する選択能力ユニット	熱間鍛造加工 トリミング加工	転造加工	普通旋盤加工	NC旋盤加工	(新規作成)
レベル3	☐	☐	☐	☐	☐
レベル2	☐	☐	☐	☐	☐
レベル1	☐	☐	☐	☐	☐

社員一人ひとりが、
15種類の評価シートを
チェックする



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、トラブル対応がいま一歩である」と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

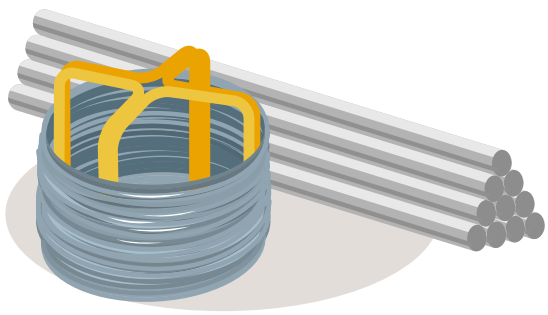
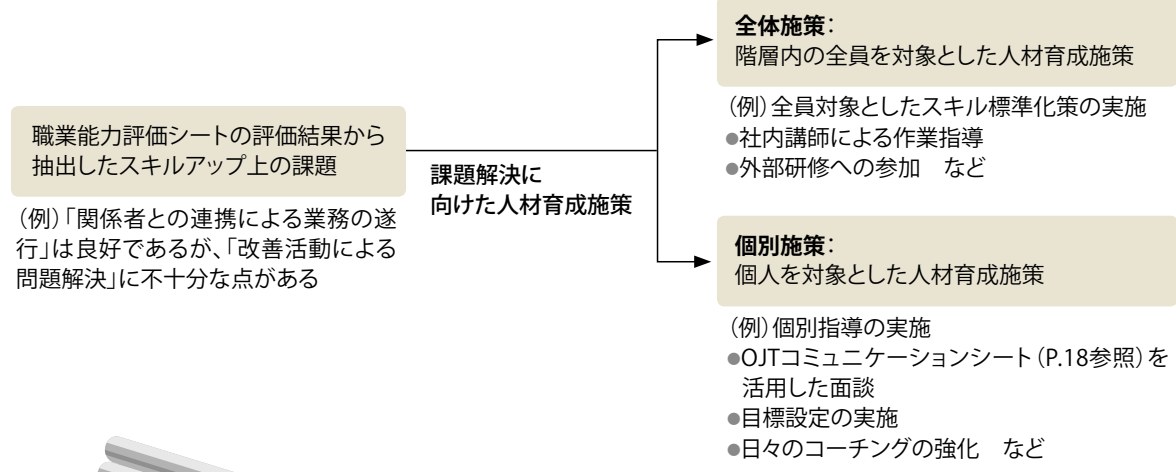
STEP 1 技術・技能の強み・弱みの把握

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

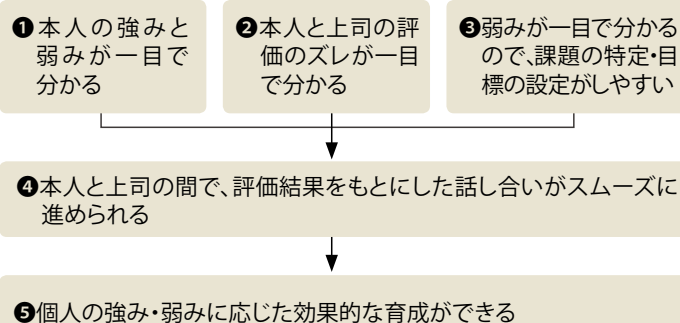


STEP 3 スキルアップ状況の確認・フォロー

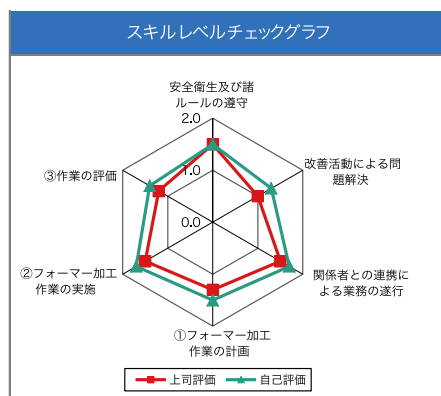
人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、実施した人材育成施策の効果測定を行い、必要な見直しを講じます。効果測定に際しては、OJTコミュニケーションシートを活用して上司・部下で面談を実施し、「上手くいったこと／いかなかったこと」などを確認し合い、継続的な取り組みに繋げることが重要です。

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
安全衛生及び諸ルールの遵守	1.5	1.5
改善活動による問題解決	1.3	1.0
関係者との連携による業務の遂行	1.7	1.5
①フォーマー加工作業の計画	1.5	1.3
②フォーマー加工作業の実施	1.7	1.5
③作業の評価	1.4	1.2

本人所属	〇〇〇〇	本人氏名	〇〇〇〇 印
職種・職務	フォーマー レベル レベル2	評価者氏名	●●●● 印
評価期間	年 月 日	～	年 月 日

スキルアップ上の課題

- ・「改善活動による問題解決」の項目が特に点数が低く、今一度、改善活動の考え方を整理した上で、実践する必要がある。
- ・「作業の評価」が、他の作業項目と比較すると点数が低く、特にトラブル時の対応を自律的にできるレベルにまでなることが求められる。

課題特定・目標設定

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
改善活動による問題解決	②問題分析と改善策の提案	×	△
	③改善策の実行と検証	△	○
フォーマー加工	③作業の評価	△	○

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
・不良発生時の要因指摘を適切に行えるよう、過去の不良原因を整理する ・ -----	・ 20XX年X月まで継続実施 ・ -----

実績確認

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年分の不良の事例と、その要因を調査した。 ・ -----	・ 一般的な不良の事例と要因整理は十分にできたと思われる。 ・ -----

※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のホームページよりダウンロードできます
社団法人 日本ねじ工業協会 <http://www.fjj.or.jp>

2 取り組み事例

松本ナット工業株式会社 若手社員の技能開発へ向けた取り組み

■ 会社概要

松本ナット工業は、ナット製造業として昭和28年に創業し、今日まで事業を拡大してきました。

現在、社員数は50人、うち本社における工場製造部には23人が働いています。

■ 問題意識

これまで、どちらかと言えば組織面の整備が後回しになっていたため、平成21年に松本社長が就任した後、徐々に組織の整備を進めてきました。

その一貫として、製造部では、作業標準類の見直し、及び整備を推進していました。

また、一人の作業者が複数の設備を操作して生産できる「多台持ち化」を目指し、ローテーションも少しずつ行っていました。

整備した作業標準に基づく作業の実施、多台持ちの円滑な推進、ともに作業一人ひとりのレベルアップが不可欠です。

しかし、作業者が自分自身の技能レベルを自己認識し、自己啓発に努めたり、工場長や課長が作業一人ひとりの課題を見える形で把握して、訓練や研修受講させる措置は、なかなかとれずにいました。

今回の試行導入を通じて、作業者に自己の課題認識を与えることでさらなる成長のきっかけにするとともに、製造部としての教育支援策の立案にも活用したいと考えました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

今回の試行導入では、もともと構想していた自社の職務実態を踏まえた技能チェックシートの作成について、職業能力評価基準のレベル感、職業能力評価シートの枠組みを参考とするとともに、職業能力評価シートの共有能力ユニ

ットをそのまま取り入れて試行版シートを作成しました。

シートは「担当者レベルチェックシート」と呼ぶこととし、タッピング、フォーマー、及び開発・金型の各オペレーター用として3職務に分けて用意しました。レベル感は、職業能力評価基準のレベルを目安とし、自社業務に応じた基準はレベル2相当、共有能力ユニットは、レベル1と2をそれぞれ使用し、作業者のレベルに応じて使用区分を変えることにしました。

技能チェックの判定に迷うことがないように、着眼点として具体的な判定基準を明記しました。

■ 取り組みの結果

まず、作業一人ひとりの課題点が明らかになった点が大きな収穫でした。特に共通能力ユニットにある「改善活動」は総じて低い点数になりました。日々の製造作業だけでは高まらないのだと痛感しました。会社として、通信教育の受講支援やOJT指導のテーマ化をISOの教育訓練計画に盛り込み、実施していくことにしました。

自己評価が甘く、上司評価が高くなる結果を回避するために、判定基準を具体的に記したところ、両者のギャップは総じて小さかった点も工夫した効果がありました。もし両者にギャップがあっても、話し合いの焦点が絞れるため、事実確認や認識方法を確認することで、相互理解に繋がりました。

■ 今後の目標

今回の試行導入の結果を受けて、事務職や営業職にも同様のツールを整備したいと考えています。また、組織全体の課題発見のためのツールとしても活用していきたいと考えています。

POINT 担当者レベルチェックシートのサンプル

タッピング オペレーター業務			できない	0
			補助があればできる	1
			一人でできる	2
			改善と指導ができる	3
項目	基準	評価点	○○○	
設備	点検表に沿って日常点検及び定期点検が出来る。	点検表に記載されている部品及び消耗品の内容を理解して良否の判断が出来る。	2	
	消耗品の補充及び交換ができる。	ハイカットPC-25の適量補充及び押し棒・ガイドの状態判断と交換作業ができる。	2	
	設備の操作スイッチは十分理解した上で操作している。	各ボタンを押した時の動きを十分理解出来ている。	2	
	設備の動作で異常を発見した時は調整もしくは修理ができる。	正常時の動作を理解出来ていて異常を発見した時には調整が出来る。	2	
	自身で対応できない故障は速やかに上司に報告している。	調整が出来ずに長時間機械を止めるのではなく上司に相談している。	2	
生産 検査	Aナットの段取りが出来る。	工具の構成を理解して治具を使用しながら作業標準に従った作業が出来る。	1	

POINT 教育計画書のサンプル

平成 XX 年度 年間教育計画表 製造部フォーマー課				管理責任者	部長
教育事項	講師/教育機関	氏 名	期間/予定日程		
XX-XXXの知識・技術向上 XX-YYYの稼働教育 作業カイゼンと提案のすすめ めかす	(OJT) 通信講座 (XXXX 協会)	○○ ○○	平成25年2月～ 平成25年10月中 平成25年2月～ 平成25年4月		
YYY-YYの知識・技術向上 YYY-NNの稼働教育 仕事の段取りを身につける コース	(OJT) 通信講座 (YYYY 協会)	○○ ○○○	平成25年2月～ 平成26年1月中 平成25年2月～ 平成25年3月		



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 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。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

部署: _____ 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っていましたか

()

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、チェックの手順の使い方が異なっている	チェック手順の使い方の明確化	
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 フィードバック面談について

職業能力評価シートを活用して、本人と上司がそれぞれチェックしてみると、両者の間に認識の違いが生じる場合があります。例えば、本人によるチェックが高く、上司によるチェックは低いということはよくあるのではないのでしょうか？

このような認識の違いは、いくつかの理由によって発生しますが、その認識の違いを本人へ伝えること＝フィードバックを通じて、本人に気づきを与え、成長へ向けた行動改善や自己啓発を促すきっかけにすることができます。

また、お互いの認識の違いについて、なぜそのような違いが生じたのか話し合うことによって、本人にとっては、対象となる作業への理解が深まったり、自身の認識の誤りを確認できるとともに、上司にとっては部下の認識の実態を把握し、的確な指導を行いやすくなります。

このような効果が期待できるフィードバックですが、その進め方や留意点をしっかり押さえた上で臨むことで、一層の効果が期待できます。

■フィードバック面談のプロセス

ステップ	ステップごとの実施項目
【STEP 0】面談の準備	● 予め部下に伝えたいことを明確にしておきます。
【STEP 1】導入部分	● 面談の趣旨を本人に伝え、話しやすい雰囲気をつくります。
【STEP 2】フィードバック	● 全体的な傾向と上司としての所感を伝えます。 ● その上で、伝えるべき結果についてフィードバックします。
【STEP 3】次期の目標設定	● 今後、部下が取り組むべき能力開発課題と到達目標を確認します。 ● アクションプランを確認し、上司としての支援事項もすり合わせます。
【STEP 4】面談の終了	● 話し合った内容を再度最初から確認します。 ● 本人の意欲喚起のために、行動へ向けて励まします。

フィードバック面談の留意点

フィードバックは、準備が命です

1. 本人の優れている点、課題点を確認します

本人、上司ともに「○(一人でできている)」とした項目、「×(できていない)」とした項目の状態を確認し、どの能力ユニット、能力細目は十分なレベルに到達しているのか、まだまだのものは何かおおよその傾向を把握します。

2. 本人の評価と上司の評価に違いがある項目を予め確認、整理しておきます

本人は「○(一人でできている)」としているが、上司は、「×(できていない)」と判定した項目を確認します。このような項目については、本人が“できるつもり”になってしまっている懸念があります。

逆に、本人は「×(できていない)」「△(まあ一人でできている)」としているが、上司が高い評価判定をした項目も確認します。これらは自己認識が低く、正しい認識が持っていない懸念があります。

3. フィードバックで伝える事項を予め整理しておきます

面談を効果的にすすめるために、事前に本人へ伝える事項をメモなどに記して整理しておきます。

フィードバックは、納得感が大切です

1. 優れている項目について、本人の「強み」として伝えます

「○(一人でできている)」と評価した能力細目、職務遂行のための基準について、本人がとっていた行動を引用しながら説明します。自信を与えたり、強みを自覚させる効果を狙います。

2. 評価の食い違いが生じている項目(特に、自己評価が上司評価より高い項目)を説明します

「なぜそのような食い違いが生じたのか」について情報交換し、そのような評価を付ける前提とした事実情報や評価基準に対する認識に違いがないか確認します。

もし、部下の認識に修正すべき点があれば、上司の認識と正しい評価判定を伝えます。

その際、抽象的な説明ではなく、数値や具体的な行動事実を引用しながら丁寧に説明するように心がけて下さい。

3. 納得感を高めるためには、経営者など上位のクラスの方が同席すると効果的です

本人と上司との間の認識の違いがなかなか埋まらない懸念がある場合、経営者や部長などにも同席してもらい、より高い視点から説明してもらおうと効果的です。ただし、その際、権威を持って強制するのではなく、部内・本部内・会社内といった広い視野から話をすることが納得感を高める上では大切です。

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。なお、中途採用には、職業能力評価基準をもとに作られた人材要件確認表も活用できます。

例えば、レベル2の転造工を採用する場合、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、経験のある業務や実績を大括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(この場合は転造のレベル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、複数の工場を持ち、工場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ツールとして用意します。

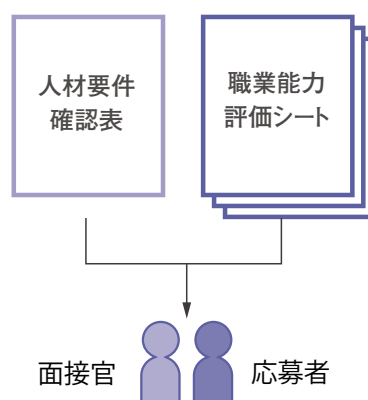
STEP 2 応募者の技術・技能レベルの把握

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技術・技能レベル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。



URL

人材要件確認表は、中央職業能力開発協会のホームページにて閲覧・ダウンロードできます
中央職業能力開発協会 <http://www.hyoka.javada.or.jp/>

■ 人材要件確認表とは

「人材要件確認表」とは、「職業能力評価基準」を中途採用の場面でも活用できるように整備されたものです。この「人材要件確認表」は、経験者即戦力採用の多い「職業能力評価基準（ねじ製造業）」のレベル2を念頭に、全10職種について作成されています。中途採用の面接時における職業能力のチェックリストとして役立てて下さい。

人材要件確認表『ねじ製造』

応募者氏名

職種：
当該職種に求める期待人材像

まず、採用にあたっての期待人材像を企業側で整理。（「そもそもどのような人材が必要なのか」という人材要件を整理。これが採否判定の際の最終的な拠り所になる）

チェックポイントは、職業能力評価基準のレベル2程度を念頭に置く。ねじ製造業の場合、他業種からの中途採用が大半と考えられるため、必ずしも「ねじ製造」に限定しない項目を設定しているが、ねじ製造経験者向けの質問項目も設定。なお、ここに記した項目は一例であり、活用する企業の側で自由に追加・修正・削除可

ねじ製造の経験有無やその具体的な内容を確認する

実務経験	判断の際のチェックポイント	判断	面談者所見
ねじ製造の経験 ☐ 経験あり ☐ 経験なし (経験あり)の場合の担当職務	①これまでの実績について ○ これまでに加工に携わったことがある製品のうち、最も誇りをもっているものについて(具体的に語らせる) ○ これまでに操作したことがある加工・製造設備(または経験したことがある作業)と、その中で特に自信をもっている技能について(どの程度できるのか具体的に語らせる) ○ 当社において、これまで他社で培った技能がどのように活かせるかと考えているか。		採用面談において、「○○○のような経験がありますか。その時あなたはどのように行動しましたか」と質問するなど、前職での経験・体験を具体的に語らせ、それが求める人材要件と合致しているかを確認することにより、判断の目安とする
職務経歴書、採用面談、実技試験等で確認した事実	②加工の段取り準備 ○ 効率的に作業を進めるうえで、段取り準備等の面で何か心がけていたことがあるか。(具体的に語らせる) ○ <ねじ製造経験者の場合> 外段取り、内段取りそれぞれについて、どのような点に注意して段取り準備を行っていたか。迅速かつ確実に段取り準備を行うコツは何だと思えるか(具体的に語らせる) ○ <ねじ製造経験者の場合> ねじ製造の作業指示書や図面を見て要求条件が理解できるか。加工のポイントはどこだと思うか。(サンプル図面を提示し、詳しく語らせる)		
	③加工作業 ○ これまでに経験した中で、最も複雑で難しい作業はどのようなものか。どこが難しかったのか。それをどのように克服したか。 ○ 加工のスピードアップや効率化のため、日常的に何か工夫をしていたことがあるか。 ○ 複数の技能を要求される仕事を経験したことがあるか。どこが難しかったか。それをどのように克服したか。 ○ <ねじ製造経験者の場合> これまでにねじ製造の場で経験したトラブル処理について、それはどのようなトラブルで、どこまで自分で処理したのか。 ○ <ねじ製造経験者の場合> ねじ製造における4M(Material, Method, Machine, Man)条件をどのように理解しているか。なぜこれが重要だと思うか。(経験に即して具体的に語らせる)		
	④加工の検証 ○ 加工したあとに品質上のトラブルが見つかり、やり直しが必要になった経験があるか。そこから何を学んだか。 ○ 製品検査の経験について(やっていたことがある検査、操作できる検査機器について具体的に語らせる)		
	⑤作業指導 ○ 部下への実務指導を行う際、どのような点に気をつけていたか。後進を育てるコツは何かと思うか。		

中途採用に際して、実技試験などを行う場合には、ここにその結果を整理。右記の判断チェックポイントと合わせて総合判定する

「本人の実務経験に関する事項」欄は、職業能力評価基準の「選択能力ユニット」に概念的に対応する

2. 本人の基礎能力に関する事項

上記に含まれない全般的な事項	判断の際のチェックポイント	判断	面談者所見
職務経歴書、採用面談、実技試験等で確認した事実	①応募理由 ○ なぜ応募したのか。ねじ製造業についてどのようなイメージをもっているか。(応募動機等を具体的に語らせる) ○ 将来のキャリア目標は何か。将来的に、どのようなねじを製造してみたいか。		これらの質問項目へ回答や、面接の場での受け答えを通じて、基本的な資質(基礎能力)の有無を推察する
	②安全衛生及び諸ルールの遵守 ○ 後輩社員が不安全な行動、危険な行動をしようとしている場合に、どのようなやり方で指導をしていたか ○ トラブルや事故に遭遇した経験があるか。その時、どのように行動したか(具体的に語らせる) ○ ポカミスやヒヤリとした経験、ハツとした経験があるか。その経験をどのように活かしたか。		
	③改善活動による問題解決 ○ 疑問に思った場合や改善の余地があると思った場合に、どのような行動をとっていたか(具体例を挙げて語らせる) ○ ムリ・ムラ・ムダの除去や業務効率化につながる改善提案を行い、それが実行されたことがあるか(具体的に) ○ 作業標準が修正された場合など、どのような点に注意して作業の進め方の変更に対応していたか		
	④関係者との連携による業務の遂行 ○ マナーや身嗜み、態度、言葉遣い(敬語等)に問題はないか(面接での受け答えを通じて確認する) ○ 上司や先輩、同僚とうまくやっていくために、どのようなことに気をつけていたか(具体的に語らせる) ○ これまでの職務の中で、リーダーとして他のメンバーを取りまとめた経験があるか(具体的に語らせる)		

仕事をを行う上でのベースとなる資質(基礎能力)を判定する上で参考となる事実を確認する

「本人の基礎能力に関する事項」欄は、職業能力評価基準の「共通能力ユニット」に概念的に対応する。(ただし、採用面談などで用いることを念頭に項目などは若干アレンジ)

3. 保有資格(該当するものをチェック)

☐ 技能検定	☐ 玉掛け技能者	☐ フォークリフト運転者
☐ その他()		

ねじ製造の関連資格の有無をこの欄で確認

総合判定の際の評価ウェイト(上記1～3の評価ウェイト)は特に設定しない(採用する企業の判断により決定)

総合判定

「判断」欄には、次の記号を記入。3・・・相当深い知識・経験や十分な適性があることが確認できた 2・・・ある程度の知識・経験や適性があることが確認できた 1・・・知識・経験や適性が乏しいことが確認できた
※・・・確認し切れなかった
「総合判定」欄には、次の記号を記入。A・・・ぜひ採用候補とすべき B・・・採用候補とすべき C・・・採用基準から外れる D・・・判断留保

面談者氏名

面談日

印

URL

人材要件確認表は、中央職業能力開発協会のホームページにて閲覧・ダウンロードできます
中央職業能力開発協会 <http://www.hyoka.javada.or.jp/>

COLUMN 人事評価への職業能力評価シートの活用

職業能力評価シートは、内容が整理されているので当社でも使ってみたいんだが、既にある人事評価とのすみわけが難しいな～。
職業能力評価と言うくらいだから、人事評価と関係があると思うんだが、どのように人事評価に反映していけばよいのだろうか？



職業能力評価シートの人事評価への反映パターン

	パターン 1	パターン 2	パターン 3																																																									
概 要	既存の人事評価表のうち職業能力評価シートの内容と関連しそうな評価項目について評点を付ける際に参考情報のひとつとして職業能力評価シートの結果を使う	既存の人事評価表に「技能の習熟度」といった評価項目を追加し、その評点算出のデータとして職業能力評価シートの結果を使う	職業能力評価シートを全面的に自社の人事評価表に取り込んで新たな人事評価表を作る																																																									
自社の人事評価表の変更の度合い	変更しない	一部変更する	全面的に作り変える																																																									
職業能力評価シートの活用のしかた	間接的	間接的	直接的																																																									
実行のしやすさ	◎	○	△																																																									
イメージ	人事評価表 <table><tr><th>評価項目</th><th>評価基準</th><th>評点</th></tr><tr><td>目標達成度</td><td></td><td></td></tr><tr><td>業務遂行度</td><td></td><td></td></tr><tr><td>積極性</td><td></td><td></td></tr><tr><td>協調性</td><td></td><td></td></tr></table> 職業能力評価シート 関連しそうな評価項目について評点を付ける際の参考情報として活用する	評価項目	評価基準	評点	目標達成度			業務遂行度			積極性			協調性			人事評価表 <table><tr><th>評価項目</th><th>評価基準</th><th>評点</th></tr><tr><td>目標達成度</td><td></td><td></td></tr><tr><td>業務遂行度</td><td></td><td></td></tr><tr><td>積極性</td><td></td><td></td></tr><tr><td>技能の習熟度</td><td>XXの遂行に必要な技能を有している</td><td>60点</td></tr></table> 職業能力評価シート 技能レベルの評点を付ける際、重視する情報として活用する	評価項目	評価基準	評点	目標達成度			業務遂行度			積極性			技能の習熟度	XXの遂行に必要な技能を有している	60点	人事評価表 <table><tr><th>評価項目</th><th>評価基準</th><th>評点</th></tr><tr><td>目標達成度</td><td></td><td></td></tr><tr><td>業務遂行度</td><td></td><td></td></tr><tr><td>ヘッダー加工</td><td></td><td></td></tr><tr><td>トリミング加工</td><td></td><td></td></tr><tr><td>フォーマー加工</td><td></td><td></td></tr><tr><td>積極性</td><td></td><td></td></tr><tr><td>協調性</td><td></td><td></td></tr><tr><td>責任感</td><td></td><td></td></tr></table> 職業能力評価シートから必要な能力ユニットを取り込み 職業能力評価シートを自社の人事評価表へ取り入れる。必要な項目の選択や評価基準の作りこみが必要になる	評価項目	評価基準	評点	目標達成度			業務遂行度			ヘッダー加工			トリミング加工			フォーマー加工			積極性			協調性			責任感		
評価項目	評価基準	評点																																																										
目標達成度																																																												
業務遂行度																																																												
積極性																																																												
協調性																																																												
評価項目	評価基準	評点																																																										
目標達成度																																																												
業務遂行度																																																												
積極性																																																												
技能の習熟度	XXの遂行に必要な技能を有している	60点																																																										
評価項目	評価基準	評点																																																										
目標達成度																																																												
業務遂行度																																																												
ヘッダー加工																																																												
トリミング加工																																																												
フォーマー加工																																																												
積極性																																																												
協調性																																																												
責任感																																																												