

株式会社富士通マーケティング 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。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組を継続的に行って来ました。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・ベンター資格」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、コンストラクション事業本部では、職業能力評価シートを使用して、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「スキル評価シート（別添3参照）」に変更しました。また、「・・・」のチェックではなく、点数による評価としました。

このようなカスタマイズをした上で、個々人の経験年数を考慮して、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（スキルチェックシート：別添2参照）」をチェックしてもらいました。また、その結果をレーダーチャートにまとめた「スキルレベル総括表（別添4参照）」を使用して、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、今後の課題と取組について話し合ってもらいました。なお、これらのツールの関連については、「富士通マーケティングのチェック方法の全体像（別添1参照）」にまとめています。

取り組みの結果

全員の自己チェックと上司チェックが終わってから、教育担当者が評価結果を集計しました。すると、本来ならどの業務も自力で遂行できなければならない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。

今後の課題と方向性

今後の取組として、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。

術を身に付けるためには、どのような業務を担当させスキルを身につけさせるのか、ということも考えていかなければならないので、このチェック結果は、教育計画やローテーションを考える際の有効な材料になると思います。これから事業本部全体の取組みとして、継続的に実施していきたいですね。」

平成 24 年 3 月

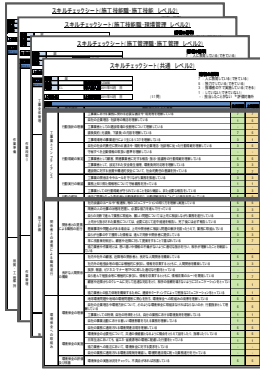
取組み企業の声

今回の取組みを終えた担当部長は、このように話していました。「まだ習熟していない技能・技

(別添1) 富士通マーケティングのチェック方法の全体像

スキルチェックシート(サブツール)

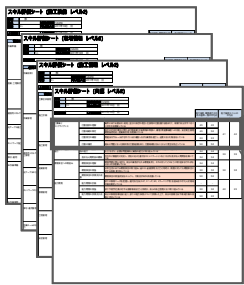
「職務遂行のための基準」の項目でチェックする
技術・技能の習得状況を詳細にチェックする



能力ユニット	能力項目	職務遂行のための基準	上司評価	自己評価
工業業とコンプライアンス	行動指針の理解	工業業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
		工業業者としての建設現場の役割等について理解している	-	-
行動規範の策定	行動規範の策定	請負契約(元請負・下請負)の内容を理解している	7	5
		工事現場等の事業遂行により生じり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・社訓等に従った行動規範を理解している	3	5
行動実行の確認	行動実行の確認	守秘すべき企業情報の取扱い基準を理解している	5	5
		工業業者として顧客・関連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	3	3
		工業業者として、設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
行動の維持	行動の維持	建設物に対する品質や構造的安全について、社会的責任の意識を持っている	7	7
		工業業の関連法令やルールを守りながら業務を推進している	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
		工業業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で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)

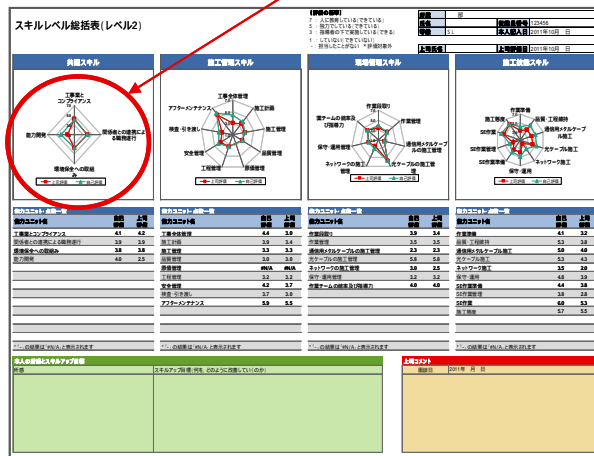
スキルチェックシートの点数から、能力細目単位の平均点を算出する
全体観を把握して課題を抽出



能力ユニット	能力項目	職務遂行のための基準	能力項目・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
工業業とコンプライアンス	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踏まえて、現場で自分がすべきことが何かを理解している	4.5	4.5
		自社の社会的責任に関わる行動規範(守秘情報の取扱い・顧客・関連事業者への対応、安全衛生管理・環境負荷対応、品質保持等)を理解している	4.5	5.0
	行動実行の確認	関連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
		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で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)

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



(別添2) スキルチェックシート・・・「職務遂行のための基準」をチェックシートにしたもの

スキルチェックシート(施工管理職・施工管理 レベル2)

所属	コンストラクション事業部	
氏名	従業員番号	12345678
等級	等級	本人記入日 2011年10月 日

上司氏名	上司評価日	2011年10月 日
------	-------	------------

【評価の基準】

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

施工管理職・施工管理 レベル2		職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	
工事全体管理	条件(契約・設計・現場)の確認	契約図書で工事内容・期間・条件変更・支給品・近隣・環境・交通安全等の基本的事項について確認している	7	3	
		機材メーカー、設備グレード、他設備工事との取合い等を設計図書で確認している	5	3	
		現地調査を行い、現場の施工上の環境、周囲環境、仕様書との整合性等工事に必要な事項を確認している	3	3	
		契約図書でネットワーク設計・設定・無線LAN等でSE作業が必要かどうかを確認している	3	3	
	施工体制	工事を適切に遂行し、官庁・発注者、関連企業等への折衝、現場の適正維持(防災・安全衛生・労務管理等)を標準で理解している	5	3	
		工事責任者、現場責任者、作業責任者等の役割を理解している	5	3	
		選定した社内担当者、協力業者等に作業依頼を行い、施工体制について打合せ・構築している	3	3	
施工計画	情報配線システムの設計	上司・先輩のアドバイスを必要により受けながら、幹線・水平・ワークエリア・宅内配線等の配線設計を理解し、構内情報配線システムや宅内情報配線システムを設計している	3	3	
		設計した情報配線システムどおりに施工されているかを定期的に職長に確認して、上司・先輩に報告している	7	5	
		設計した情報配線システムが、ネットワークシステム設計上問題がないかどうかをSEに確認し、必要であれば上司・先輩に報告して指示を受けている	3	3	
	契約図書、設計図書、現場条件の把握	契約図書で工事内容・期間・条件変更・支給品・近隣・環境・交通安全等の基本的事項について、施工技能者に説明できるように把握している	5	3	
		施工の不備や品質のバラツキ等、工法・仕様・材料に不具合が発生しないように、設計図・仕様書・施工図等の内容を確認している	3	3	
		自らの経験や社内情報、現場との相談に基づいて、施工順序に従った材料の手配、運搬、保管、作業者の配置等を上司の指導のもとに計画している	3	3	
		事前に単体・連動調整等が必要な事項は使用日程を想定し、材料入庫、現場搬入計画等を作成しており、上司のチェックを受けた上で、社内の打合せに同席して、すり合わせ・調整方法を体得している	3	3	
		上司からの指示に基づいて工事現場の周辺環境に関する調査を実施し、顧客からも情報を入手して状況等を報告している	5	5	
		構造種別、建物形状等の特性から技術的なポイントを現場と相談、検討して、上司に報告している	3	3	
		環境により、データ品質が確保できるかどうかの測定・確認を事前にSEに指示している	3	3	
	施工の計画	自らの経験や社内情報に基づいて施工要領書を作成して、上司のチェックを受けている	7	7	
		施工図の不明点を質疑するとともに、不具合や手直し、手戻りが発生しない方法を上司の指導のもと立案して、顧客へ提出している	7	5	
		経験や、施工実績に基づいて、経済的、合理的、効率的な作業や工法、出来映え等の改善提案を含めた施工要領書、作業手順書等を検討のうえ作成し、上司の承認を得ている	3	3	
		標準書式に従って施工要領書、作業手順書や施工工程表等をパソコンを利用して作成し、作業効率を上げている	3	3	
	入場前・作業前の準備	計画された体制と要求される工程から施工の進め方や役割分担等を計画し、上司の確認を得て職長に乗込み日等を指示して必要な準備をさせている	3	3	
		職長が行った材料の手配、段取り等を確認して上司に報告している	3	1	
		乗込み前に顧客と打合せを行い、要求工程と自社施工体制の整合性を図るとともに、作業の全体把握のための施工計画書を確認している	3	3	
		乗込み前現場打合せで作業計画等を入手し、新規入場者教育等の基本事項が盛り込まれているかどうかを確認している	3	3	
		新しい施工方法等に現場で取組む場合には実作業前に勉強会を開催したり講習会に参加できるように会社に要請している	1	1	
			工程表、作業手順書をもとに作業の流れ等を想定し、職長に役割分担と作業手順の説明を行っている	3	3
	施工管理	段取り打合せ	社内打合せで、施工管理体制や工事の全体像と自分の役割等を改めて認識し、疑問点があれば上司や先輩に確認している	3	3
顧客・設計事務所との打合せ、協力業者との打合せ、官公庁への諸手続き・申請、近隣住民との打合せ等、自分の役割を滞りなく行い上司や先輩に報告している			3	5	
材料、器具、工具の確認・検証		現場で使用する情報用コンセント・通信アウトレット・配管部材等の電設資材や、ケーブル切断工具・かしめ工具・成端工具等の器具・工具類を職長に確認・把握した上で、在庫確認や調達分の調達計画を作成している	3	3	
		上司の指示により、貸出し品、自社準備・調達品等の区別を明確にし、機械、器具、原材料等の危険性・有害性・取扱い方法、安全装置・有害物抑制装置・保護具の性能の周知等を行っている	5	3	
完成図書作成	顧客に提出するために、工事竣工後に施工図面を始め検査記録等完成図書一式を作成している	3	3		
	社内規定に基づき、工事完了後、検査記録・工事日報・KY報告書・完了引き渡し・図面類を作成・整備しアフターメンテナンスに備えている	3	3		

(別添3)スキル評価シート・・・「職業能力評価シート」の点数欄を、「スキルチェックシート」の平均点が表示されるようにしたもの

スキル評価シート (施工管理 レベル2)

所属	コンストラクション事業部		
氏名		従業員番号	12345678
等級	等級	本人記入日	2011年10月 日

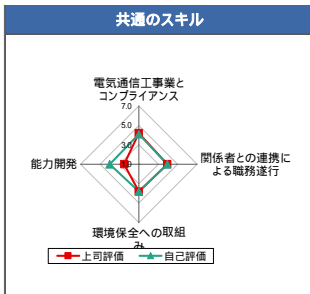
上司氏名		上司評価日	2011年10月 日
------	--	-------	------------

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	能力細目・職務遂行のための基準一覧の平均点		能力細目ユニットの平均点	
			自己評価	上司評価	自己評価	上司評価
工事全体管理	条件(契約・設計・現場)の確認	契約図書、設計図書、現地調査によって、工事内容・期間等の基本的事項、他設備工事との取合い等、施工上の環境、周囲環境といった工事に必要な事項を確認している	4.5	3.0	4.4	3.0
	施工体制	官庁・発注者、関連企業等への折衝、現場の適正維持(防災・安全衛生・労務管理等)、各責任者の役割を標準的に理解した上で、社内担当者、協力業者への作業依頼や、施工打合せを行っている	4.3	3.0		
施工計画	情報配線システムの設計	必要に応じて上司・先輩のアドバイスを受けながら、配線システムを設計している。また、職長に対して施工状況の定期的な確認を行い、上司・先輩に報告すると同時に、ネットワークシステム設計上問題がないかどうかをSEに確認して、必要であれば上司・先輩に報告して指示を受けている	4.3	3.7	3.9	3.4
	契約図書、設計図書、現場条件の把握	契約図書、設計図、仕様書、施工図等の内容を確認・把握している。また、上司の指示の下で材料入庫等の計画書作成や工事現場の周辺環境に関する調査を行うだけでなく、関係者との間で必要な事前確認を行っている	3.6	3.3		
	施工の計画	自らの経歴や社内情報、上司の指示を参考にしながら、施工要領書、作業手順書を作成し、上司の承認を得ている。また、要領書や手順書の作成にはパソコンを使用し、作業効率を上げている	5.0	4.5		
施工管理	入場前・作業前の準備	施工の進め方や役割分担等を計画して職長に指示すると同時に、職長の準備状況を上司に報告している。乗込み前には顧客との打合せに参加し、施工計画書や作業計画書を確認した上で、職長に役割分担と作業手順の説明を行っている	2.7	2.3	3.0	4.0
	段取り打合せ	社内打合せで施工管理体制や工事の全体像、自分の役割等を認識し、疑問点があれば上司や先輩に確認している。また、顧客・設計事務所との打合せ等の自分の役割を滞りなく行い、上司や先輩に報告している	3.0	4.0		
	材料、器具、工具の確認・検証	現場で使用する電設資材や器具、工具類を職長に確認・把握した上で、在庫確認や調達計画を作成している。その他に、貸出し品、自社準備、調達品等の区別を明確にし、機械、器具、原材料等の危険性・有害性・取扱い方法、安全装置・有害物抑制装置・保護具の性能の周知等を行っている	4.0	3.0		
品質管理	完成図書作成	工事完了後は、顧客に提出する検査記録等完成図書一式を作成している。また、社内規定に基づいて検査記録等を作成・整備し、アフターメンテナンスに備えている	3.0	3.0	3.0	3.0
	品質管理の計画	品質目標の達成に向けて、上司から品質計画の説明を受け、仕様書・図面の把握と品質基準の確認を行い、種別施工計画書を作成している	3.0	3.0		
	品質管理の実施	職長や協力会社に対して、品質基準に関する指示、指導、確認を行うと同時に、工程の節目には現場の品質基準を確認し、次工程へ進めている	3.0	3.0		
原価管理	品質管理の評価・改善	品質上の問題点や顧客の指摘やクレームを上司に報告・相談するだけでなく、現場の状況に応じた品質計画の見直し・変更を具申ししている	3.0	3.0	-	-
	原価管理の計画	自部門及び現場の原価目標を理解し、原価低減目標を上司に具申ししている。また、施工検討会等においては、現場の状況に応じた材料や工法の選定仮設の効率的な設置等各種方法について、上司や先輩の指導から体得しようとしている	-	-		
	原価管理の実施	上司や先輩の指示により、作業日報を集計して原価実績として予算対比表に記入している	-	-		
工程管理	原価管理の評価・改善	職長や協力会社との打合せを通じて、現場進捗が計画通りであるかどうかを確認し、歩掛りをデータ化し、報告している。また、マイナス要因が発生した場合は、発生要因を抽出・分析し、上司に報告している	-	-	3.0	3.0
	工程管理の計画	現場の工程目標を理解しており、職長や協力会社との打合せを通じて工程計画の確認を行っている。また、工期短縮の提案を上司に具申ししている	3.7	3.7		
	工程管理の実施	職長や協力会社と、工程進捗と今後の日程を確認すると同時に、上司に対して延べ人数や出来形のデータ報告している	3.0	3.0		
安全管理	工程管理の評価・改善	職長や協力会社との打合せを通じて、進捗が計画通りであるかどうかを確認するだけでなく、工程計画や予算管理に活用できるよう歩掛りをデータ化して上司に報告している。また、工程が遅延した場合は、発生要因を抽出・分析し、上司に報告している	3.0	3.0	4.2	3.7
	安全管理の計画	安全衛生目標とその背景にあるリスクを確認して目標達成に向けた自らの役割を認識し、上司の指導を受けながら工種別施工計画における安全衛生計画の作成や、事故が生じた場合の体制作りをしている	6.5	5.0		
	安全管理の実施	職長や協力会社に対して、安全衛生基準に関する指示・指導・確認やKY活動の指導を行い、ヒヤリハットへの対応や上司への報告を行っている。また、上司の指示の下で点検書類、安全教育記録等の安全衛生記録を作成している	3.0	3.0		
検査・引き渡し	安全管理の評価・改善	上司から指示された法定点検をチェックリストを用い、不安全状態、不安全行為を発見した場合には、是正をとり上司へ報告をしたりしている。また、安全衛生計画の見直しと、必要に応じた変更を具申ししている	3.0	3.0	3.7	3.0
	顧客検査	中間検査、竣工検査における説明やデータ提示を行って検査を受けている。官公庁・設計事務所等からの客観検査が必要な場合は、完成図書・測定機器等を準備して、完成図書に基づいた説明を行い、検査を受けている	3.7	3.0		
	アフターメンテナンス	竣工後のアフターメンテナンス、顧客フォローを通じて、システム効果減衰や障害等が発生した場合の対応や、顧客への改修やシステム化の提案などを行っている	5.3	4.7		
アフターメンテナンス	顧客対応	顧客との協議、打合せ、説明に参加し、記録・書類・請求書の作成や、上司への報告を適切に行っている	5.3	4.7	5.9	5.5
	社内の連携	顧客の要望事項や指定事項があった場合は、速やかに上司に報告し、その指示に従って社内関連部署へ連絡している	7.0	7.0		

(別添4) スキルレベル総括表・・・スキル評価シートの結果を、レーダーチャートで表示したもの。
 下部には、本人と上司がコメントを書き込む欄を設定

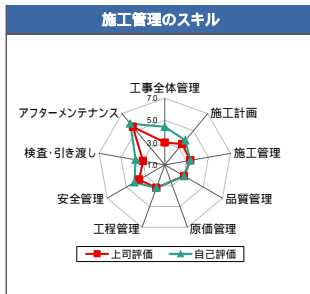
スキルレベル総括表(レベル2)

所属	コンストラクション事業部		
氏名	従業員番号	12345678	
等級	本人記入日	2011年10月 日	
上司氏名	上司記入日	2011年10月 日	



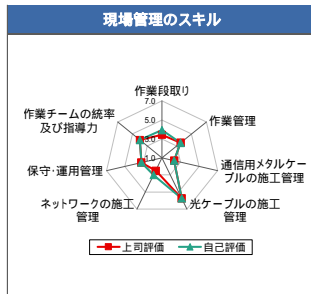
能力ユニット名	自己評価	上司評価
電気通信工事業とコンプライアンス	4.1	4.2
関係者との連携による職務遂行	3.9	3.9
環境保全への取組み	3.8	3.8
能力開発	4.0	2.5

本人の所感とスキルアップ目標
 所感



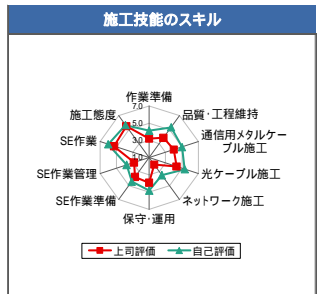
能力ユニット名	自己評価	上司評価
工事全体管理	4.4	3.0
アフターメンテナンス	5.9	5.5
施工計画	3.9	3.4
施工管理	3.3	3.3
品質管理	3.0	3.0
原価管理	#N/A	#N/A
安全管理	3.2	3.2
工程管理	4.2	3.7
検査・引き渡し	3.7	3.0

スキルアップ目標(何を、どのように改善していくのか)



能力ユニット名	自己評価	上司評価
作業段取り及び指導力	4.0	4.0
作業チームの統率及び指導力	4.0	4.0
作業管理	3.5	3.5
通信用メタルケーブルの施工管理	2.3	2.3
光ケーブルの施工管理	5.8	5.8
ネットワークの施工管理	3.0	2.5
保守・運用管理	3.2	3.2
ネットワークの施工	3.0	2.5

上司コメント
 面談日: 月 日



能力ユニット名	自己評価	上司評価
作業準備	4.1	3.2
品質・工程維持	5.3	3.8
施工態度	5.0	4.0
通信用メタルケーブル施工	5.3	4.3
SE作業	6.0	5.3
SE作業準備	3.8	2.8
SE作業管理	4.4	3.8
光ケーブル施工	5.3	4.3
ネットワーク施工	3.5	2.0
保守・運用	4.8	3.9
SE作業準備	4.4	3.8
SE作業管理	3.8	2.8
SE作業	6.0	5.3
施工態度	5.7	5.5

本人の所感とスキルアップ目標
 所感