

# 職業能力評価基準 [活用事例集]



## 企業と従業員の「共通言語」 職業能力評価基準

〈職業能力評価基準の企業等の活用事例を特集〉



- ・従業員の職務能力向上の推進に
- ・企業と従業員の仕事に対する共通認識の啓発に
- ・従業員の育成まで見据えた人事評価制度に



- ・従業員を適正に評価する人事考課基準の導入に
  - ・業容拡大を見据えた教育研修に
- など11社の活用事例を掲載

# 本書は、 職業能力評価基準を 活用している企業の 「生の声」を紹介した ガイドブックです。

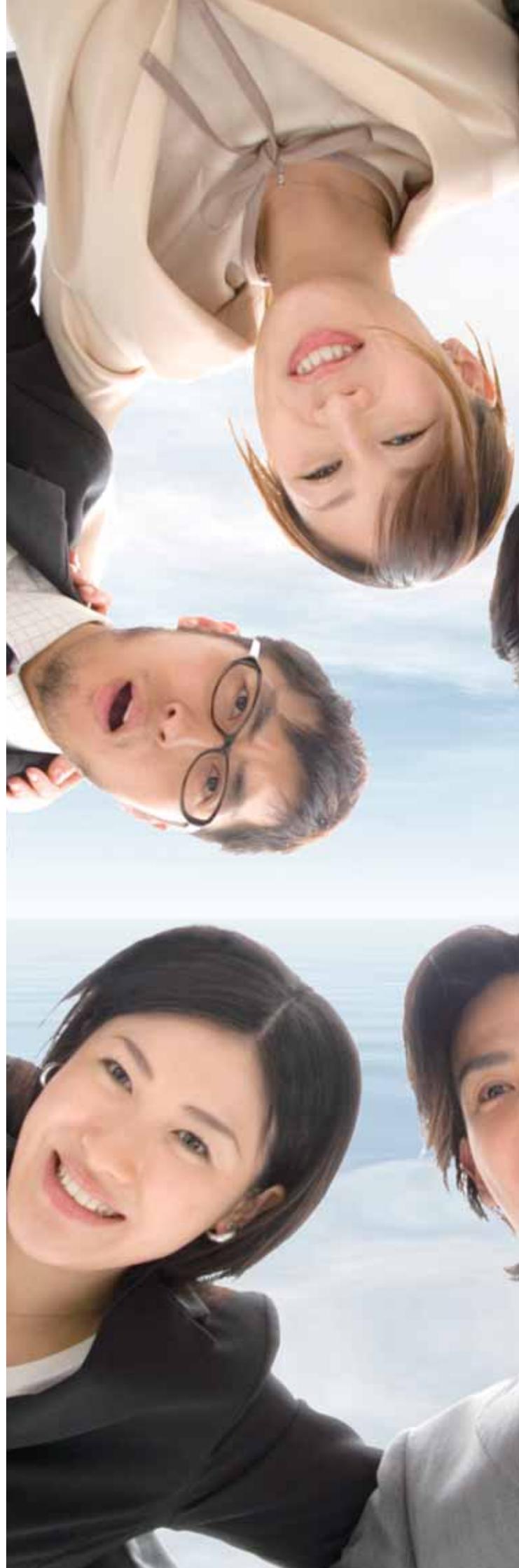
現在、我が国の雇用システムは大きな転換期を迎えています。終身雇用や年功序列といった、これまでの雇用慣行は過去のものとなりつつあり、それに伴って従業員の雇用形態や就業意識も多様化を見せています。

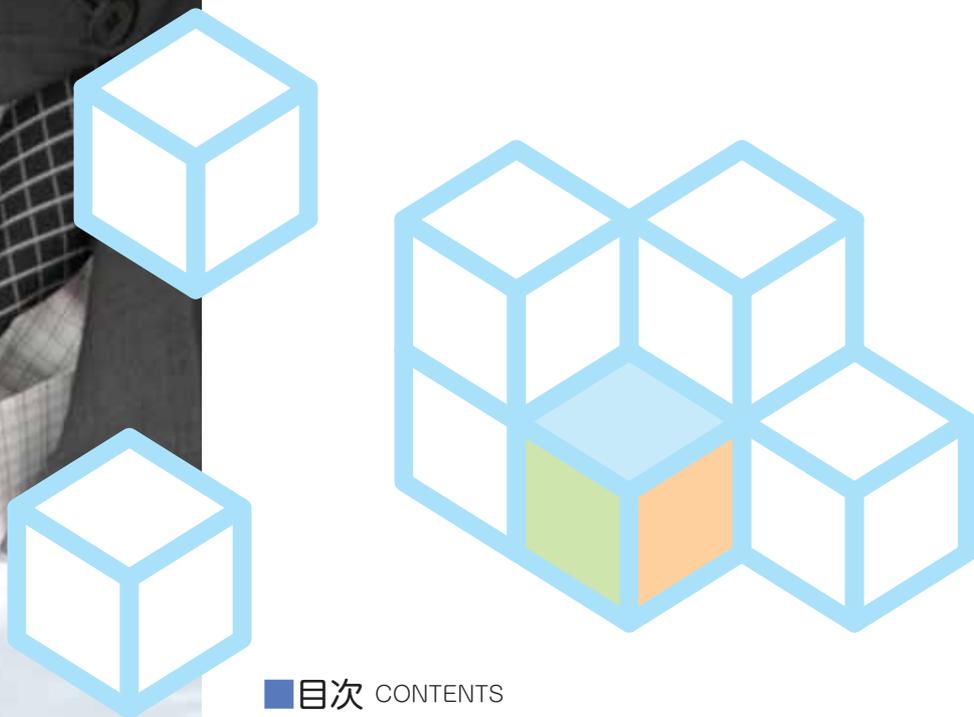
企業を取り巻く経済環境も著しく変化しており、企業経営にあっては人材こそが最大の経営資源であり競争力の源泉となっていくでしょう。企業の生き残りや持続的な発展のためには、従業員一人ひとりの能力開発、適正な能力評価がこれまで以上に欠かせないものとなっていくことでしょう。

企業が求める人材の明確化とその確保・育成のためには、従業員の職業能力を適正に評価する、公正で透明性の高い評価基準が必要です。同時にこれは従業員自らも能力を客観的に把握でき、目標を設定することでキャリアアップを図ることができることにつながっていきます。

厚生労働省の「職業能力評価基準」は、こうした背景のもと、能力に基づく適正な評価の仕組みづくりのために整備がすすめられているものです。

本書は、この「職業能力評価基準」を活用した企業やその従業員を取材し、その導入の過程や運用方法、活用のメリットなどをまとめた、“生きた参考書”と言えるものです。この事例集を参考に「職業能力評価基準」を活用することで、御社の従業員の職業能力の向上、競争力・生産性のアップにお役立てください。





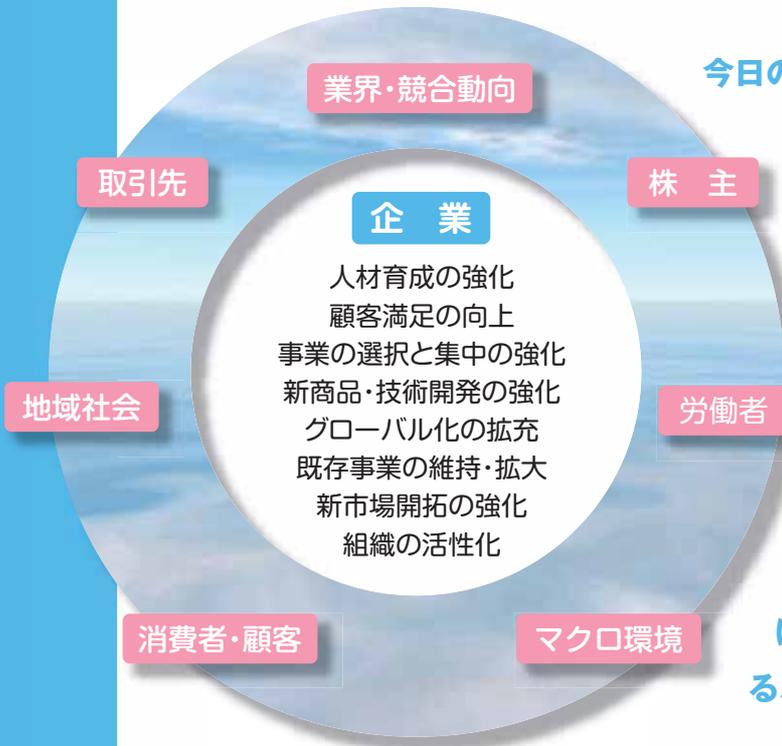
## ■ 目次 CONTENTS

「職業能力評価基準」は、 企業と従業員を結ぶ、社会の“共通言語”です。	4
1 職業能力評価基準の特長	6
2 職業能力評価基準の構成	8
3 職業能力評価基準の活用方法	12
4 職業能力評価基準の企業等活用事例	
・ 株式会社ニチイ学館	16
・ 栗田アルミ工業株式会社	20
・ 三浦産業株式会社	24
・ 株式会社江口電機	28
・ 株式会社小林ゴールドエッグ	32
・ 株式会社奈良ロイヤルホテル	36
・ 小杉造園株式会社	40
・ 特定非営利法人シニアマイスターネットワーク	44
・ 株式会社システムフロア	48
・ 阪和電子工業株式会社	50
・ 株式会社エムツークリエイト	52
ジョブ・カード制度ご利用の流れ	54
モデル評価シートの概要	56
各都道府県職業能力開発協会	58



# 「職業能力評価基準」は、 企業と従業員を結ぶ、

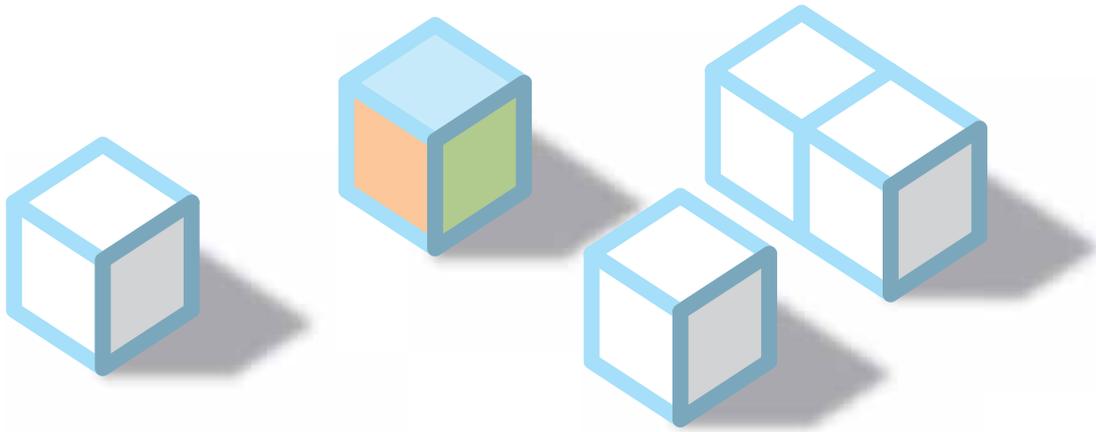
## 社会の“共通言語”です。



今日の経営環境は従来にも増して不確実性を増しています。こうした状況の中で、企業にとっては目標や課題に果敢に取り組みこれを達成できるような人材を育成・確保していくことが最重要の経営課題となっています。そこで各企業は、自社が求める人材の職務内容を明確化したうえで、それに適合する人材を確保・育成する必要があります。「職業能力評価基準」は、企業の人材ニーズと労働者の有する職業能力とを適切にマッチングさせるための「共通言語」となる、社会にとって不可欠なツールです。

**流動化する労働市場に対し、企業の迅速・柔軟な対応が求められています。**  
経済活動のグローバル化、規制緩和の進展、少子高齢化に伴う人口構成の変化などの構造変化により日本企業の経営環境は大きく変化しています。それに伴い雇用環境も急激に変わってきています。これまで我が国では、企業内の定期的な人事異動を通じていくつかの関連する職務を経験しながらキャリアを積み重ね、昇進・昇格していくシステムが主流となっていました。しかし労働移動が活発化するにつれて次第に、自社が求める職務内容や人材像を具体化したうえで、それにマッチする人材を社内外から採用・確保し適材適所に配置していこうとする考え方になってきています。

**従業員に求められる職業能力は、時代と共に変わりつつあります。**  
今や我が国企業は、過去にとらわれずに現状を変革し、新たな「顧客価値」を創造していかなければなりません。そのためには、従業員も働き方を変えていく必要があります。上司や先輩からの指示どおりに働くのではなく、仕事に対する価値観や目標を持ち主体的に仕事に取り組むという姿勢が重要になっています。知識やスキルを具体的な職務行動として表出させ成果に結びつける実践的な職業能力が求められています。



## 従業員のキャリア形成のあり方が、変わりつつあります。

これまで、「企業が必要とする職業能力はその企業がーから教育し習得させていく」という考え方から、一斉採用された新規学卒者に対し長い時間をかけて教育訓練を行い、必要な人材として企業内部で育成していくということが一般的でした。我が国企業の多くで採用された職能資格制度は、教育訓練や職業経験を通じてスキルアップを図り、長く勤務し様々な仕事を経験した従業員ほど能力が高いという考え方がその前提となっています。しかしITの急速な浸透などにより、経験の浅い若者の方がコンピュータのスキルが高いといった例も見られるようになりました。また、経営環境の変化が速すぎて、企業内での人材育成が思うように進まないといった状況も生じつつあります。このように、勤続年数が職業能力の判断基準とはならなくなり、また外部から必要とする人材を確保するケースも増えていく中で、企業にとっても従業員にとっても「能力が見える」共通の基準の必要性が高まってきています。

## 企業と従業員の「共通言語」となる職業能力評価基準の導入は、双方にメリットを与えます。

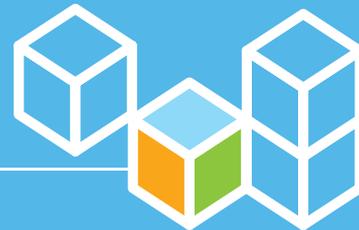
これからの企業は、自社が求める職務内容や人材像を明確化したうえで、それにマッチする人材を社内外から採用・確保し、適材適所に配置することが求められます。そのためには自社の人材ニーズを能力要件として具体化できなければなりません。従業員も企業が示す能力要件に照らして、自らの職業能力を把握し、第三者に理解できるように示さなければなりません。自ら能力の開発・向上に取り組む必要もでてくるでしょう。このように、企業の人材ニーズと従業員とを適切にマッチングさせ、双方が理解できる「能力が見える社会に向けた共通言語」としての「職業能力評価基準」が必要不可欠となります。中央職業能力開発協会では、厚生労働省の委託を受け、業界協力のもと職業能力評価基準の整備に取り組んできました。職業分析に基づき、業種ごとの職業内容を明らかにしたうえで、それを遂行するために必要な職業能力を体系的に記述・整理しています。企業は、優れた人材の確保や人材育成を通じて「競争力向上・生産性向上」につなげることができます。また、従業員は職業能力評価基準を活用することにより、個人主導型のキャリア形成に取り組み「自己実現」につなげることができます。このように、企業、個人の双方に大きなメリットが期待できます。

## 新しい人事制度の立ち上げや 既存制度の見直しや整備等にも活用いただけます。

本書は、「職業能力評価基準」を活用した企業やその従業員を取材し、その導入の過程や運用方法、活用のメリットや社員の声などをまとめたものです。新しい人事制度立ち上げの参考としてのみならず、今までの人事制度の見直しに、社員教育制度の導入やキャリアパス制度づくりなど、様々な目的に活用できるよう構成されています。「職業能力評価基準」の生きた参考書としてぜひお役立てください。

# 1

## 職業能力評価基準の特長



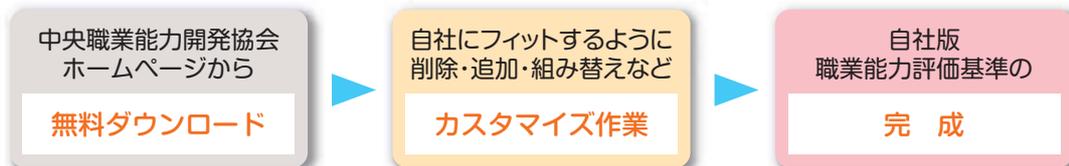
「職業能力評価基準」には、大きく5つの特長があります。  
この項では、「職業能力評価基準」の特長を具体例を交えながら説明します。

### 1 職業能力評価基準は、事務系職種など42業種202職種を幅広く網羅しています。

職業能力評価基準は、企業調査を通じた職務分析に基づき作成されており、業界の人材ニーズをふまえた内容となっています。これまでに42業種(202職種)が完成しています。(平成22年2月現在)

### 2 無料でデータのダウンロードができ、自社にフィットするようにカスタマイズが可能です。

この職業能力評価基準のデータは、当協会のホームページで無料でダウンロードできます。  
<http://www.hyouka.javada.or.jp/>



### 3 ユニット単位の構成なので、組み合わせや応用も自由自在。

仕事を能力ユニット\*に分けていますので、自社にフィットする組み合わせやカスタマイズがしやすい構成となっています。(p.10参照)

〈職業別能力ユニット一覧(様式2)の具体例〉

■ 共通能力ユニット							
職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4	
		スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネジャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネジャー
全職務共通	ビジネス知識の習得	00C001L11					
	PCの基本操作	00C002L11					
	企業倫理とコンプライアンス	00C003L11	00C004L22	00C005L34			
	関係者との連携による業務の遂行	00C006L11	00C007L22	00C008L34			
	課題の設定と成果の追求	00C009L11	00C010L22	00C011L34			
	業務効率化の推進	00C015L11	00C016L22	00C017L34			
■ 選択能力ユニット							
人事	人事企画・雇用管理基礎	00C009L11					
	賃金・社会保険基礎	00C010L11					
	国際人事・労務管理基礎	00C011L11					

\*能力ユニット=仕事を効果的、効率的に遂行するために必要な職業能力を、概ね「課業」単位でくくったもの。  
(詳しくはp.9の解説を参照)



## 4 従業員のレベルごとに「職務の行動例」を具体的に記載しています。

従業員としての仕事の成果につながる行動を「職務遂行のための基準」として記載していますので、企業と従業員共通の基準として活用できます。また、「技術・技能」「知識」についても具体的に記載した実践的な内容です。(p.11参照)

(能力ユニット別職業能力評価基準(様式3)の具体例)

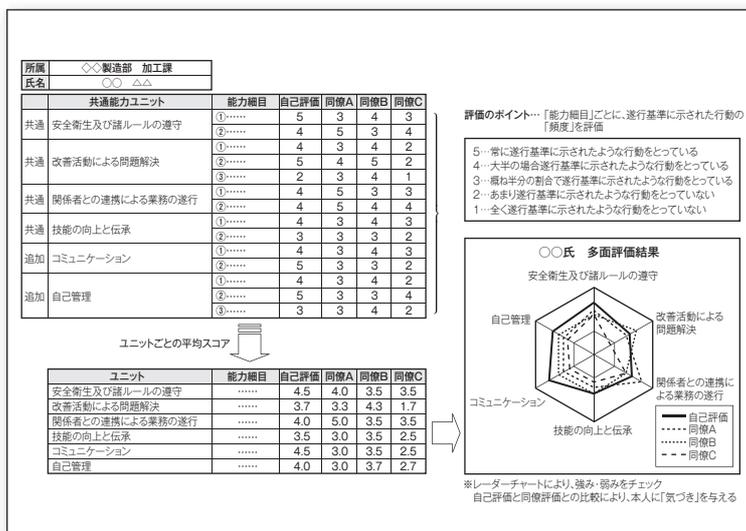
レベル1 スタッフ	レベル2 シニア・スタッフ	レベル3 スペシャリスト	レベル4 マネジャー	
ユニット番号 00C004L22				
共通 能力ユニット	能力ユニット名	企業倫理とコンプライアンス		
	概要	企業人としての社会的立場や役割を自覚し、関係法令やルールを遵守しながら誠実・公正に職務を遂行する能力		
能力細目	職務遂行のための基準			
①諸規定、諸ルールの遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>○諸ルールや倫理規定の詳細を把握し、日常の業務遂行において実践している。</li> <li>○日頃から会社の経営理念、社是・社訓、倫理憲章、行動規範等に沿って行動している。</li> <li>○下位者に対し、会社のルールや明文化されない倫理事項等を指導している。</li> </ul>			
②倫理的問題の解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>○職務遂行において倫理上のジレンマに直面した際には、法令やルールを応用して適切な判断を行っている。</li> </ul>			

## 5 企業や従業員のニーズに応じた幅広い活用ができます。

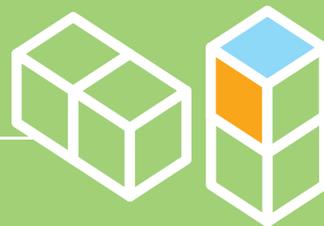
従業員を評価する基準としてだけでなく、人材育成カリキュラムの作成、従業員自身のキャリア形成や能力開発のための指針、従業員採用の際の判断基準など、企業と従業員のニーズに応じた幅広い多彩な活用ができます。(p.12~p.15参照)

(多面評価シートに活用した具体例)

- ・ 職能要件書
  - ・ 職務記述書
  - ・ 役割基準書
  - ・ 従業員採用の際の判断基準
  - ・ 従業員配置・人事異動の判断基準
  - ・ 従業員のキャリア形成
  - ・ 従業員の能力開発の指針
  - ・ 従業員の処遇決定の基準
- などへの幅広い活用が可能です。



# 2 職業能力評価基準の構成



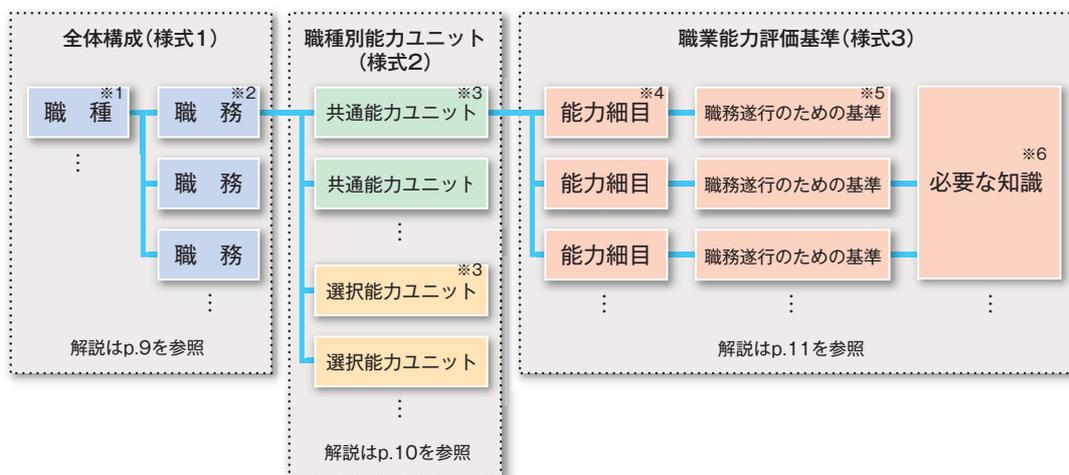
「職業能力評価基準」は、企業ごとに異なる職務構成や従業員ごとの職務内容にも柔軟に対応できる構成になっています。この項では、その「職業能力評価基準」の構成を分かりやすく説明します。

## 1 この枠組みが、自由な組み合わせを可能にしています。

下図のように、仕事の内容を「職種<sup>※1</sup>」、「職務<sup>※2</sup>」、「能力ユニット<sup>※3</sup>」、「能力細目<sup>※4</sup>」と細分化させたことで、必要な能力の自由な組み合わせが可能になっています。

この枠組みは、様式1から様式3までの3つから成り立っており、職業能力評価基準のシステムの核となるものです。(p.9~p.11で詳しく解説)

### 〈職業能力評価基準の枠組み〉

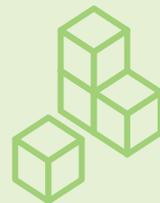


## 2 新入社員から部長相当までを4つのレベルに区分しています。

新入社員から部長・部門長相当までの役割を4つのレベルに区分しています。また、業界で一般的と思われるキャリアパスを段階的に設定しています。(下図参照)

### 〈事務系職種のレベル区分の目安〉

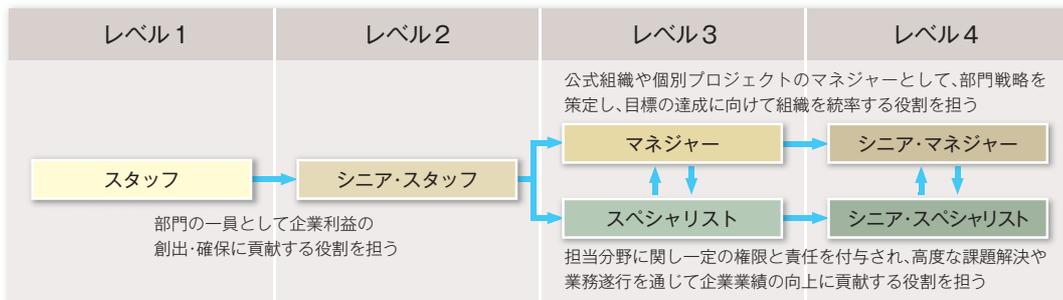
レベル	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
キャリアパス	スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト マネジャー	シニア・スペシャリスト シニア・マネジャー
レベル区分の目安	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて定例的業務を確実に遂行するために必要な能力水準。	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行するために必要な能力水準。	中小規模組織の責任者もしくは高度専門職・熟練者として、上位方針を踏まえて管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行う、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準。	大規模組織の責任者もしくは最高度の専門職・熟練者として、広範囲かつ統合的な判断及び意思決定を行い、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準。



### 3 キャリア形成の目安としてキャリアパスを例示

従業員のキャリア形成の指針となる、当該業界で一般的と思われるキャリアパスを例示しています。

〈事務系職種のキャリア形成の一例〉



### 4 「全体構成(様式1)」は、職種と職務の一覧を表示したものです。

「全体構成(様式1)」は、職種と職務の一覧を表示したものです。4つのレベルを踏まえて職種・職務(縦軸)とレベル(横軸)のマトリクスが存在する仕事の領域は水色で表示しています。

〈事務系職種の全体構成(様式1)の具体例〉

職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4	
		スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネジャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネジャー
経営戦略	経営戦略						
人事・人材・労務管理	人事						
	人材開発						
	労務管理						
企業法務・総務・広報	企業法務					●	
	総務						
	広報						
経理・財務管理	経理						
	財務管理						
経営情報システム	経営情報システム						
営業・マーケティング・広告	営業						

※左図は、事務系職種の全体構成です。他の職種を選択する場合は、下記ホームページから選択してください。

[http://www.hyokka.javada.or.jp/search\\_gyoushu/](http://www.hyokka.javada.or.jp/search_gyoushu/)

ここが水色で表示されているか、ご確認ください。

水色を確認後、職種名をクリックしてください。様式2の画面に移ります。

職種名をクリックすると職務概要書のWordデータがダウンロードできます。

#### ■職務概要書とは

職務の概要、仕事内容、求められる経験・能力、関連する資格等を取りまとめた書式です。その職務の参考にしてください。該当する職種名をクリックするとWordデータがダウンロードできます。(右図参照)

職種: 経理・財務管理 職務: 財務管理

【概要】  
企業における財務管理機能として資金繰り表の作成、資金調達と資金運用及び経営分析に関する仕事を行なう。ただし、「経理」(財務会計・税務会計)の仕事は含まない。

【仕事の内容】  
財務管理の仕事は、会社の規模及び業態によって数名の担当者ですべてを行う場合もあれば、本社または支店に分かれて多数の財務管理担当者で分業する場合もある。

① 現預金等取引、資金繰り表に関する仕事  
現預金取引の記録・計算、債権・債務の保全管理、小切手・約束手形の振り出し等の実務を行い、資金の概念を理解したうえで資金繰り表を作成する仕事。

② 資金調達・資金運用に関する仕事

#### ■用語解説

- ※1 職種=仕事の内容や性質が類似している「職務」をくくったもの。(例:「人事職種」「生産管理職種」など)
- ※2 職務=概ね1人の従業員が、責任をもって遂行すべき精神的、肉体的活動を要する仕事の集まりを指す。(例:「人材開発職務」「マーケティング職務」)
- ※3 能力ユニット=仕事を効果的、効率的に遂行するために必要な職業能力を、活動の単位でくくったもの。「能力ユニット」には以下の2種類がある。基本的に複数の「能力細目」から構成される。

- ① 共通能力ユニット=職種に共通して求められる能力
- ② 選択能力ユニット=各職務の遂行のために固有に求められる能力
- ※4 能力細目=「能力ユニット」の内容をさらに細分化したもので、概ね「作業」単位でくくった能力の要素を表す。
- ※5 職務遂行のための基準=「能力細目」の仕事を実際に遂行できるか否かの判断基準となる行動例や技能・技術を列挙したもの。
- ※6 必要な知識=その「能力ユニット」対応する職務を遂行するために、前提として必要となる知識を表す。

# 職業能力評価基準の構成

## 5 「職種別能力ユニット(様式2)」は、 職種ごとの能力ユニットを選択するページです。

「職種別能力ユニット(様式2)」は、「2つの能力ユニット」を一覧表示したものです。(下図参照)  
全職務に共通の「共通能力ユニット」は、仕事を遂行するうえで不可欠な職業能力を設定したものです。一方「選択能力ユニット」は、それぞれの担当職務ごとに異なる職業能力を設定したものです。これらの中から、従業員の担当職務に合った能力ユニットを選択して自由に組み合わせることができます。

〈事務系職種の職種別能力ユニット一覧(様式2)(職種:人事、人材開発、労務管理)の例〉

■ 共通能力ユニット						
職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4
		スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネジャー	シニア・スペシャリスト
全職務共通	ビジネス知識の習得	00C001L11				
	PCの基本操作	00C002L11				
	企業倫理とコンプライアンス	00C003L11	00C004L22		00C005L34	
	関係者との連携による業務の遂行	00C006L11	00C007L22		00C008L34	
	課題の設定と成果の追求	00C009L11	00C010L22		00C011L34	
	業務効率化の推進	00C015L11	00C016L22		00C017L34	
■ 選択能力ユニット						
人事	人事企画・雇用管理基礎	00C009L11				
	賃金・社会保険基礎	00C010L11				
	国際人事・労務管理基礎	00C011L11				
	人事企画		00C012L22			
	雇用管理		00C013L22			
	賃金管理		00C014L22			
	国際人事・労務管理		00C015L22			
	人事専門			00C016L33		
	人事マネジメント				00C017L33	
人材開発	人材開発基礎	00C020L11				
	人材開発		00C021L22			
	人材開発専門			00C022L33		
	人材開発マネジメント				00C023L33	
	人材開発高度専門					00C024L44
	人材開発上級マネジメント					00C025L44
労務管理	労務関係基礎	00C026L11				
	就業管理基礎	00C027L11				
	安全衛生基礎	00C028L11				
	福利厚生基礎	00C029L11				
	国際人事・労務管理基礎(再掲)	00C011L11				
	労務関係		00C030L22			
	就業管理		00C031L22			
	安全衛生		00C032L22			
	福利厚生		00C033L22			
	国際人事・労務管理(再掲)		00C015L22			
	労務管理専門			00S034L33		
	労務マネジメント				00S035L33	
	労務管理高度専門					00S036L44
	労務上級マネジメント					00S037L44

共通能力ユニットと選択能力ユニットを組み合わせることで、個々の従業員の職務内容にフィットした職業能力評価基準を作成できます。

### ■ 共通能力ユニット

従業員のレベルごとに黄色く表示された番号がある能力ユニット名をクリックすると「様式3」のExcelデータがダウンロードできます。

例えば、レベル2シニア・スタッフの「共通能力ユニット」は、この4つになります。

### ■ 選択能力ユニット

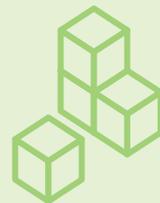
共通能力ユニットと同様に、従業員のレベルごとに黄色く表示された番号を確認してください。

目的に応じて、必要だと思われる能力ユニット名をクリックすると「様式3」のExcelデータがダウンロードできます。

例えば、労務管理レベル2シニア・スタッフの「選択能力ユニット」は、この5つになります。

能力ユニット名をクリック

Excelデータをダウンロード



# 6

## 「職業能力評価基準(様式3)」は、能力ユニットごとに具体的な評価基準を記載した書式です。

「職業能力評価基準(様式3)」は、複数の「能力細目」から構成されています。Plan-Do-See<sup>※1</sup>という仕事のサイクルに沿って設定したものです。

「職務遂行のための基準」とは、技能・技術とコンピテンシー<sup>※2</sup>を含んだ基準となっています。評価の見極めとなるような典型的な職務行動例を記載したものです。

「必要な知識」には、職務遂行の前提として理解しておくべき項目を記載しています。

### 「職業能力評価基準(様式3)」の具体例

レベル1 スタッフ	レベル2 シニア・スタッフ	レベル3 スペシャリスト マネジャー	レベル4 シニア・スペシャリスト シニア・マネジャー
ユニット番号 00C004L22			
共通 能力ユニット	能力ユニット名	企業倫理とコンプライアンス	
	概要	企業人としての社会的立場や役割を自覚し、関係法令やルールを遵守しながら誠実・公正に職務を遂行する能力	
能力細目		職務遂行のための基準	
① 諸規定、諸ルールの遵守		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 諸ルールや倫理規定の詳細を把握し、日常の業務遂行において実践している。</li> <li>○ 日頃から会社の経営理念、社是・社訓、倫理憲章、行動規範等に沿って行動している。</li> <li>○ 下位者に対し、会社のルールや明文化されない倫理事項等を指導している。</li> </ul>	
② 倫理的問題の解決		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 職務遂行において倫理上のジレンマに直面した際には、法令やルールを応用して適切な判断を行っている。</li> <li>○ 職務において自己の能力、権限を超える場合には、独断で判断を行うことなく上位者に相談し助力を求めている。</li> <li>○ 下位者からの倫理的な相談に快く乗りながら、適切な助言を与えるとともに、解決に向けて一緒に取り組んでいる。</li> </ul>	
● 必要な知識			
1. 社内の倫理規定・行動範囲 ● 経営理念・経営方針 ● 社是・社訓 ● 倫理規定 2. 会社の就業規則及び関連諸規定 3. 問題となりやすい主な事項 ● 個人情報保護 ● インサイダー取引 ● 談合、カルテル等の不正競争 ● ソフトウェア等の違法コピー(知的財産権の保護) ● 人権、セクハラ、パワハラ ● 環境、リサイクル 等		4. 自社及び世間一般でコンプライアンス上問題となった事例	

(様式2)と(様式3)のユニット番号が一致していることを確認してください。

#### ■能力細目

作業単位でくくった能力の要素を記載しています。

#### ■職務遂行のための基準

技能・技術に加えて、いわゆるコンピテンシーを含んだ、評価の見極めとなる典型的な職務行動例を記載しています。

#### ■必要な知識

職務遂行の前提として理解しておくべき項目を記載しています。

### ■用語解説

※1 Plan-Do-See= (プラン・ドゥ・シー) 計画、実行、評価というサイクルを繰り返しながら課題の解決を図ること。

※2 コンピテンシー=コンピテンシーとは、成果をあげるために有効な「従業員の行動/思考特性」を意味します。高い業績を上げた社員の行動や思考の特性を抽出して分類し、それらの項目に沿った行動をしているかどうかを評価するものであり、企業によっては優秀人材の発掘、処遇、活用、育成に応用して使われる場合もあります。

# 3

## 職業能力評価基準の活用方法



「職業能力評価基準」は、自社の活用目的に応じたカスタマイズをすることにより、さまざまな場面での活用に柔軟な対応をすることができます。

この項では、活用場面別のポイントについて具体例を交えながら説明します。

### 1

#### 職能要件書として使うには？（「職能資格制度<sup>\*1</sup>」の場合）

職能資格制度を人事評価制度として適切に運用するためのポイントは、それぞれの職能の基準（職能要件、職能等級定義）をいかに具体的な物差しとして整備・運用できるかという点にあります。職業能力評価基準の「職務遂行のための基準」をうまく活用して、自社の職能要件書の能力要件を、信頼でき納得の得られるものにしていくことをお勧めします。

下図は、事務系職種（営業）の職業能力評価基準を活用した職能要件書の一例です。能力レベルごとに「営業」の共通能力ユニット及び選択能力ユニットから「職務遂行のための基準」の一部を抜粋、見直し、追加の上作成しています。

〈職業能力評価基準を活用した職能要件書の一例〉【対象職種】営業

等級	職能定義	職能要件	
		管理職	専門職
8	統括管理・高度専門職能	(営業戦略) ○経営戦略や様々な制約条件を総合的に勘案しながら、営業活動の全体的方針を策定し、その達成に向けた道筋を示している。 ○短期的な売上拡大だけを目指すのではなく、中長期を見据えて新規開拓や既存客深耕のための仕掛け作りを行っている。 (営業マネジメントの推進) ○営業部門の業務全体の総合的な進捗管理を行いながら、部下への指示・動機付けを的確に実施している。 ○重要顧客とのトラブルなど、大きなトラブルの際には他部門と連携し自ら先頭に立って速やかに問題解決している。 (評価と検証) ○戦略の実行にどの程度貢献したかという観点から、営業部門の成果を適正に評価・検証している。 ○現行の営業活動のあり方を総点検し、環境や時代に合わせて営業方法や営業スタイルを変革している。 (人と組織のマネジメント) ○組織全体の中長期的なビジョンを示し、部下のやる気やチャレンジ精神に効果的に働きかけている。 ○自分を超える次世代リーダーを計画的に育成している。	(顧客・取引先との折衝と関係構築) ○部門を代表して経営上の重要事項や収益を左右する重要事項に関する折衝を行い、交渉をまとめている。 ○短期的利益のみを追求するのではなく、中長期的な損益を考慮に入れながら交渉・折衝を行っている。 (営業技術の発揮) ○豊富な市場情報や顧客ネットワークをベースに顧客関係深耕の観点から、従来のバラタイムを転換し、自社を競争優位に導くような営業手法を開発している。 (問題解決を通じた顧客満足の実現) ○お客様とのトラブルが発生した場合やレア・ケースでの判断について、誠実かつ迅速に対応し、問題を解決している。 ○高い顧客満足を実現するため、お客様に対する肯定的な姿勢・態度や期待に添えない場合の代替案など、常に顧客視点での対応を徹底している。 (後進の指導・育成) ○自ら継続学習を行い製品知識や関連スキルを深め、後進の模範となった組織メンバーの学習・成長意欲を喚起している。 ○営業に関する豊富な専門知識と実務経験を有し、社内では営業部員への指導的役割を果たしている。
7	上級管理・専門職能	(略)	(略)
6	管理・専門職能	(組織目標の設定) ○現状追認ではなく、常に「本来どうあるべきか」という問題意識から挑戦的な組織目標を設定している。 (進捗管理) ○定期的にミーティングを行うなど、仕事の進捗状況を常時把握し、深刻な問題が発生する前に予防措置を講じている。 ○部下の職務遂行に助言を行うとともに、重要な場面では自ら出向いて直接問題解決に当たるなど、部下の目標達成をサポートしている。 (営業活動の検証) ○担当組織の定性的・定量的成果を期首の目標に照らして適正に評価している。 ○目標未達成の場合には安易な責任転嫁を行うことなく原因を分析し、次期の改善策を取りまとめている。 (部下の指導・育成) ○部下の能力や専門性、経験、性格等を勘案し、適切な目標設定が行われるよう指導している。 ○部下の仕事ぶりを把握し、過労防止や安全衛生の観点から時宜を得た助言・指導を行っている。	(顧客・取引先との折衝と関係構築) ○条件が厳しい交渉でも安易に妥協することなく粘り強く交渉し、双方が一定の満足を得る「win-win型」の結果を導いている。 ○顧客・取引先のキーパーソンと本音で交渉できる信頼関係を構築している。 (営業技術の発揮) ○顧客に対して競合製品と比較した際の優位性や特長を効果的に説明し、自社製品のブランドイメージを高めている。 ○顧客の発する何気ない言葉や態度の中から背後に隠されたニーズやメッセージを読み取り、顧客ニーズに関する仮説を設定し、更なる関連情報の収集によってその仮説を検証している。 (問題解決) ○販売後のアフターサービスやフォローアップによって課題を解決するとともに、新たなニーズやシーズを発見し、インキュベーションに繋げている。 ○競合・市場環境に照らして自社の営業政策が適切かどうかを検証・評価し、問題がある場合は解決策を提案している。 (顧客満足の推進) ○日頃から他業界・他業種を含めて顧客サービスの好事例を研究し、自組織に取り入れられるものを絞り込んでいる。
5	指導監督職能	(略)	



## 2 職務記述書として使うには？（「職務等級制度<sup>※2</sup>」の場合）

職務等級制度を導入している多くの企業では、職務分析に基づき、それぞれの職務・職位に関する「職務記述書」を作成したうえで、各種の手法を用いて職務評価を行い、それぞれの職務に関する職務等級を決めていると思われます。

職務記述書の作成にあたっては、「職業能力評価基準」をベースとして活用することができます。特に「能力細目」ごとに記述している「職務遂行のための基準」は、その職務を確実に遂行できるか否かの判断基準となる典型的な行動例を列挙していますので、職務記述書をより具体的に成果指向の記述とすることが可能です。下図は、その一例です。

また、職務記述書を作成する際に整理した職務分析データは、組織改正時の職務編成の基礎データとして、あるいは、個人業績評価の判定基準として幅広く活用できます。

### 〈職業能力評価基準を活用した職務記述書の一例〉

<b>【職務名】</b> 数値制御旋盤加工(技能系:加工職) <b>【職務等級】</b> レベル1 <b>【職務記号】</b> 01S652L11
<b>【労働時間管理適用区分】</b> 裁量労働非適用(時間外労働適用)
<b>【職務概要】</b> 担当者として上司の指示・助言を踏まえながら、電機製品関連の数値制御旋盤加工作業を適切に行う
<b>【主な職務内容(求められる職務行動)】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○各種の切削工具の取付け及び加工段取りを適切に行っている。</li> <li>○NC旋盤各部の名称と機能、作業手順を正確に理解している。</li> <li>○プログラミングにもとづきCRT操作盤を操作することで、通常の精度の直線切削、円弧切削、ねじ切り、穴あけ及び穴ぐり作業を適切に行っている。</li> <li>○切削作業中に発生した数値制御旋盤の簡単な支障の調整を適切に行っている。</li> <li>○作業中刃先の摩耗、欠損等があった場合は現品確認と工具修正を忘れずに行っている。加工現場の5Sやロス・ムダの発見等により、加工作業の効率化と正味作業時間の短縮化に向けた取組みを行っている。</li> <li>○刃具の種類別に必要な在庫を揃え、刃具の在庫を管理している。</li> <li>○切削工具の寿命の判定を行い、工具摩耗補正量の設定を実施している。</li> <li>○設備の点検、機器各部の注油及び点検、工具の手入れやメンテナンスを定期的に行っている。</li> </ul>
<b>【求められる知識】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○工作機械の種類及び用途、バイト・数値制御・ドリル及び研削砥石の種類</li> <li>○機械工作法(けがき一般、手仕上げ、その他の工作法)</li> <li>○金属材料及び非金属材料の種類・性質及び用途、金属材料の熱処理、材料試験</li> <li>○材料力学(荷重、応力、ひずみ)</li> <li>○製図に関するJIS規格(図示法、材料記号、はめあい方式)</li> <li>○機械加工作業の安全衛生</li> <li>○数値制御工作機械の種類、構造、機能及び用途(NC旋盤の特徴及び用途、主軸駆動装置、送り装置、切削工具取付け装置、附属装置、数値制御装置、操作盤、制御盤、電源安定化装置、数値制御工作機械の精度試験及び運転検査)</li> <li>○プログラミング(工具通路図、ツーリング図、プロセスシート ほか)</li> </ul>
<b>【特に求められる能力】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○5Sなどの職場における安全活動や作業標準を遵守し、安全に作業を行う</li> <li>○ムラ・ムリ・ムダな作業を見直し、改善活動により生産性向上を追求する</li> <li>○組織の一員として関係者と連携しながら、主体性と協調性を発揮する</li> </ul>

※注)選択能力ユニット「数値制御旋盤加工」(レベル1)を基に作成

### ■用語解説

※1 職能資格制度=職能資格制度とは、従業員の能力の程度に応じて役職とは異なる「資格」を付与する制度です。これを導入している企業ではほとんどの場合、職能資格に基づいて給与が決定されます。年功序列及びローテーションを基礎とする日本型人事制度を根幹から支えてきたといっても過言ではない制度です。

※2 職務等級制度=職務等級制度とは、従業員一人ひとりが担当している職務(役割)の重要度や困難度、つまりその「職務の大きさ」を共通の物差しで測り「等級」という区分で表したもので、達成された成果に応じて公正な報酬を実現するための基礎となる制度です。

# 職業能力評価基準の活用方法

## 3 役割基準書として使うには? (「役割等級制度」の場合)

役割等級制度は、職務等級制度と並ぶ仕事基準の等級制度として、近年、急速に普及しつつあります。この制度は、企業の経営戦略や組織方針を、各人の役割や職責にダイレクトに設定できるというメリットがあります。また、組織改正や人事異動、職務内容の変更など、会社内の組織的・人事的な変化に応じて柔軟に対応できる点も長所としてあげられます。

下図は、技術系専門職（職業能力評価基準ではレベル3のスペシャリストに相当）の役割基準書の一例です。基準は電機業における技術系職種として「研究開発」、「設計」、「生産技術」、「営業技術」の計4職種を設定していますが、この例では、レベル3の設計専門職（スペシャリスト）の内容として、「技術者倫理の遵守」、「業務計画の作成と成果の追求」、「関係部門との連携による業務の遂行」、「設計品質の向上」の共通能力ユニットをベースに作成しています。

〈職業能力評価基準を活用した役割基準書の一例〉

項目		技術系専門職（レベル3）
資格定義		設計技術者の専門職（スペシャリスト）として、上位方針を踏まえて専門業務における計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、職務遂行を通じて企業利益を創出する
対象職種		設計
資格・知識		職務遂行において会社が最低限必要と認める公的資格及び知識（TOEIC 650～800程度）
期待される姿勢及び行動	共通①	<b>倫理諸規程の理解と遵守</b> ●研究や製品開発の結果が地域や社会全体に及ぼす影響を想定し、それが公衆の利益や安全と明らかに矛盾する場合には、たとえ大きな成果が得られそうな場合であっても断念する。 ●公共の利益と企業の利益が相反する場合は、企業倫理を踏まえながら、科学・技術者として自主的かつ適切な判断を下す。  <b>技術者特有の倫理上の諸問題に関する事例の把握</b> ●競合する他社の製品やサービスについて技術者倫理の視点から洞察を行う。 ●安全衛生、地域環境、不正取引など職場における様々な潜在的リスクを想定し、事前に対応策を講じる。  <b>倫理的問題の解決</b> ●様々な技術的・倫理的問題に対し、関係者や当事者全体にとって損失が最小（または利得が最大）となるような解決策を立案し、実行する。 ●不測の事態に面しても冷静な現状分析に基づき、適切な問題解決を行う。
	共通②	<b>計画の作成</b> ●現状追認ではなく、常に「本来どうあるべきか」という問題意識から課題の設定を行い、その達成に向けた実施計画を策定する。  <b>スケジュール管理と自己管理の推進</b> ●グループ内の定期ミーティング等を通じて業務進捗状況を常時把握し、スケジュールに深刻な遅れが生じる前に事前対策をとる。 ●他社や市場動向など当初の想定と異なる事態が発生した場合には、様々な制約条件の中で優先順位を柔軟に判断し、目標とスケジュールの修正を決断する。  <b>成果へのこだわりと成果の追求</b> ●前例のない未知の領域に心の余裕と信念をもって挑戦し、スランプに陥っても粘り強く取り組み一定の成果をあげる。
	共通③	<b>他部門との連携による職務の遂行</b> ●部門最適ではなく全社最適の観点から、率先して他部門長等との連絡調整を図る。 ●部下や後輩が起こしたトラブルが今後の円滑な業務遂行に悪影響を与えないよう、相手先の上司とのフォローアップの連絡調整を行うなど、関係修復に向けた行動をとる。  <b>社内外関係者との信頼関係の維持・構築</b> ●他部門や社外取引先のキーパーソンと本音で交渉できる関係を構築し、工程間や組織間のトラブルの未然防止に取り組む。 ●部門間の組織的な協力関係を構築し、非常時にも一致団結して業務を遂行できる体制の整備に取り組む。
	共通④	<b>安全・品質・環境に関する国内外の規格に配慮した設計の実施</b> ●ISO等の品質マネジメントシステムや環境関連規格等の趣旨を理解し、必要に応じてプロジェクトチームを指揮しながら、設計品質の向上に向けた取組を組織的に推進する。

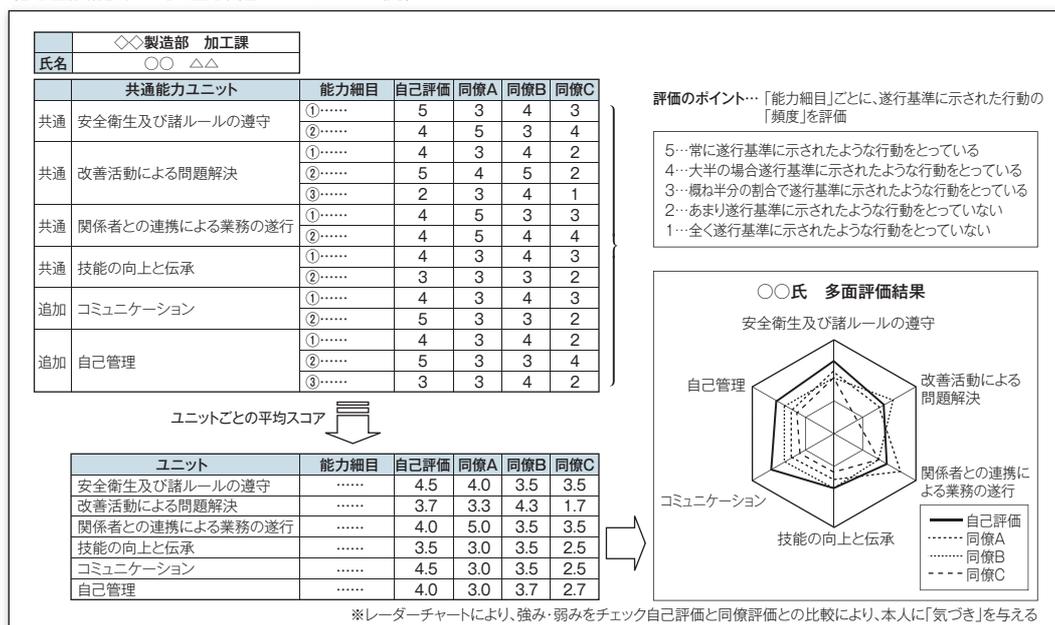
注) 次の共通能力ユニットから「職務遂行のための基準」の一部を抜粋、見直しの上作成。  
 『技術者倫理の遵守』（レベル3）、『業務計画の作成と成果の追求』（レベル3～4）、『関係部門との連携による業務の遂行』（レベル3～4）、『設計品質の向上』（レベル3～4）



## 4 従業員のキャリア形成や能力開発の指針として使うには？

下図は、「多面評価シート」として、自己評価に加えて上司や同僚・部下など、周囲の「他者の視点」からの評価結果を、共通能力の能力細目ごとに点数化し、グラフ化する際の一例です。これにより自己像に関するより客観的かつ正確な認識が得られ、今後のキャリア開発及びスキル向上に対して効果的に取り組むことが可能になります。

〈製造技能系の多面評価シートの一例〉



注) 共通能力ユニットを基に、一部「事務系職種」評価基準を追加して作成

## 5 従業員の処遇決定の基準として使うには？

下図は、これまで例示してきたような評価基準書(職能等級書、職務記述書、役割基準書)の内容を具体的な行動内容として評価シート上に記載して自己評価と上司評価、そしてウェイト(重み付け)をした一例を示したもので、従業員の処遇決定の基準として用いることができます。

〈職業能力評価基準を活用した行動特性評価シートの一例〉

行動特性評価シート			
対象職種：加工・組立・検査・保全		能力レベル：1	
評価スコア A…常に、または大半の場合に、そのような行動または状態があらはまる。 B…時々、または時おり、そのような行動または状態があらはまる。 C…全く、またはほとんど、そのような行動または状態があらはまらない。 ※配分は計100点となるように期初に上司が記入する。			
<b>1. 安全及び諸ルールの遵守</b>			
<b>① 安全性及び諸ルールの遵守</b>			
1 就業規則など会社の基本ルールを把握し、これを守っている。	自己評価	上司評価	50点
2 会社や工場の定める安全規程の内容を正しく理解し、これに反する行動は行っていない。	A	A	
3 環境問題に対する意識をもち、廃液・廃棄物の処理やリサイクル・分別収集など、ルールに則った行動をとっている。			
4 気持ちを引締め行動している。			
5 事故防止のため心身の健康を自己管理している。			
<b>② 事故・緊急事態発生時の対応</b>			
1 安全規程等(不文律含む)で想定されている事故が発生した場合には、規程に沿って迅速な対応と関係者への連絡を行っている。	自己評価	上司評価	B
2 突発的な事故に遭遇した際には、初期消火など可能な範囲で一次処置を行ったうえで、上司など関係者に速やかに連絡して指示を仰いでいる。			
<b>③ 一層の安全確保の推進</b>			
1 作業場を常に整理整頓するなど、危険を誘発する要員の除去に努めている。	自己評価	上司評価	A
2 ホカミスやヒヤリとした経験、ハツとした経験を自分なりに整理し、同僚と意見や経験を共有するなど、職場の安全確保に貢献している。			
3 「多ク大丈夫だろう」という意識ではなく「ひょっとしたら事故が起きるかもしれない」という問題意識をもって、日頃から慎重に作業を行っている。			

注) 次の共通能力ユニットの「職務遂行のための基準」から抜粋

『安全衛生及び諸ルールの遵守』(レベル1)、『改善活動による問題解決』(レベル1)、『関係者との連携による業務の遂行』(レベル1)

# 4

## 職業能力評価基準を活用して、 パートタイマーの評価制度を再構築。



【株式会社ニチイ学館】(東京都)



企業等活用事例  
株式会社ニチイ学館



### ◆株式会社ニチイ学館 会社概要

- 【創 業】昭和43年12月
- 【創 立】昭和48年8月
- 【資 本 金】119億円
- 【年 商】1,855億円(平成19年度実績)
- 【社員総数】社員5,152名  
業務社員85,047名(平成19年度実績)

### ◆会社をとりまく環境

非常勤であるホームヘルパーに頼るところの大きい介護ビジネス。ニチイ学館は、パートタイム労働者(以下パートタイマー)の定着率を高めるために、働きやすい環境づくりに力を入れています。また、評価制度の整備や人材育成といった面でもトップ企業として業界をリードしています。

### ◆今回の取材に協力してくださったみなさん



#### 企業の声

ヘルスケア事業統括本部  
介護政策調査担当  
取締役

北村 俊幸さん



#### 企業の声

ヘルスケア事業統括本部  
管理部運用管理課  
係長

海老原 章子さん

### [導入のきっかけ]

- 2000年に導入した、パートタイマーの評価制度の精度を高めるために、職業能力評価基準を活用した。
- キャリアパス制度の一環として、パートタイマーの常勤化への架け橋としての評価制度のあり方を考えていた。

### [カスタマイズのポイント]

- Point 1** 常勤社員には別の評価制度があるが、今回はパートタイマーの評価制度にのみ職業能力評価基準を活用した。
- Point 2** 8つの業務のうち、3つは職業能力評価基準の能力ユニットの中から選択し、残りは独自につくり上げた。
- Point 3** パートタイマーという特殊性から、定期的に評価するのではなく500時間という労働時間ごとに評価を受けられるようにした。



## 医療・ヘルスケア・教育の3事業を展開するニチイ学館。 3万人超のパートタイマーが介護ビジネスを支えています。

昭和43年の創業以来、医療やヘルスケア、教育を事業の核に、様々なサービスを展開するニチイ学館。その事業の中でも介護事業は当社の大きなウエイトを占める事業です。介護事業は、他の産業に比べ非常勤の社員の比率が高く、多くのパートタイマーが日常の業務を支えています。ニチイ学館でもその割合が社員全体の8割を超えます。そこで、業界トップ企業の役目として離職率の高いパートタイマーの方ができるだけ長く働け、また常勤社員への門戸を開くためにも公正かつ誰もが使いやすい評価システムの導入が求められていました。今回の「職業能力評価基準」の活用は、今までの評価制度をさらに有効なものへと改良していくためにも重要な試みでした。



## パートタイマーの公正な職務評価と モチベーションアップのために、職業能力評価基準を活用。

介護で働くパートタイマーのための評価制度ができたのが、2000年のこと。それまでは、きちんとした評価制度はなく、業務時間数や面接だけで評価を決めていました。そこでキャリアパス制度の導入に合わせて新しい評価制度を導入。少しずつマイナーチェンジをしながら使用していました。今回の職業能力評価基準の活用もさらなる改良を狙ったもの。「当社は、在宅介護業の職業能力評価基準を作成する際に委員として携わっていたので、当基準の利点を熟知していたことから導入が決まりました。人的サービスが中心という特殊な業態の中で、どう評価の精度を上げていくことができるかが課題でした。職業能力評価基準は客観的な評価を数値化できるので大変役立ちました」と、この評価制度づくりの中心となられた、ヘルスケア事業統括本部の介護政策調査担当取締役である北村さんは言います。

〈訪問介護サービス介護スキル基準一覧表の一部〉

必須項目 1~11	各等級に求められる 人物像の概要	ステップ2	ステップ3	ステップ4	合計
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○訪問介護計画に沿った内容で、手順書どおりにサービスを実施できる。</li> <li>○基本的な実務知識・技能を有している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○チームケアとしての自分の役割を認識し、提案できる。</li> <li>○基本的な実務知識、技能経験を応用し、変化に気づき対応できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○他社の模範となり、複数名に対して指導・研修できる。</li> <li>○幅広い実務知識と経験を有し、介護予防の視点から改善に向けた提案ができる。</li> </ul>	
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>○お客様の基本情報を把握している。</li> <li>○お客様の不安や羞恥心・プライバシーに配慮している。</li> <li>○お客様の状態に合わせて適切な対応ができる。</li> <li>○スタンダードプレコーションを理解している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○スタンダードプレコーションを理解し、要点を3つ以上説明でき実行できている。</li> <li>○感染症のお客様に対し、不安や羞恥心・プライバシーに配慮した対応ができている。</li> <li>○感染予防マニュアルの該当サービス部分を理解している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○スタンダードプレコーションを理解し、要点を4つ説明でき実行できている。</li> <li>○感染症別に拡大予防につとめ（食事量・表情・好発部位の観察等）について把握しその変化に気づくことができている。</li> <li>○予防対策ができている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○お客様の基本情報をもとに、感染予防に対し注意する点等をお客様・ご家族に説明している。</li> <li>○関係スタッフの相談に乗ることができ、指導やアドバイスできている。</li> <li>○お客様の身体状況に応じた対応策（消毒等）ができている。</li> <li>○予防対策の指導やアドバイスができている。</li> </ul>	
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>○連絡体制を把握している。</li> <li>○状況に応じた対応を理解している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○緊急時連絡先の一覧の記入帳票や保管場所を理解している（事業所・お客様宅・病院等）。</li> <li>○緊急事態への対応を理解し、自分の取るべき行動が理解できている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○緊急事態が発生したとき、お客様やご家族に対し冷静な態度で不安等を与えることなく対応できている。</li> <li>○緊急連絡体制に不備などがあれば上司に提案し、解決に努めている。</li> </ul>		



## 職業能力評価基準をもとに4つのレベルを設定。 3年後には、介護福祉士を目指します。



現在は業務ごとに8種類の評価基準を用意しています。評価項目の選択ですが「訪問介護サービス」「訪問入浴サービス」「通所介護サービス」の3職種は職業能力評価基準を利用しましたが、「居住系サービス」や「地域密着型サービス」などの職種は、現場と打ち合わせしながら、新しく作成しました。能力レベルによって初級、中級、上級、スーパーバイザーの4つのステップを設定。ホームヘルパー2級の資格を持った初級のパートタイマーがスーパーバイザーにな

る頃には、介護福祉士の資格が取得できるレベルのスキルを身につけることができます。

そんなパートタイマーの通信簿となる「キャリアアップ面接評価シート」は、500時間の勤務ごとに自己評価と上司評価を記載し採点。レーダーチャートで自己評価と上司評価とのギャップを示しながら面談することで、スキルアップの進捗状況や研修の必要性など、今後の自己研鑽にも活かされます。また、この評価はパートタイマーの時給にも反映されます。さらにスーパーバイザーに到達したパートタイマーは、常勤社員への登用の道も開かれていますので、モチベーションを高めることができます。

### 〈キャリアアップ面接評価シート〉

◆障害者自立支援法サービス従事者(項目27必須)と、ニチヤまごころサービス従事者は、この面接評価シートを使用する。

**ニチヤケアスタッフ キャリアアップ面接評価シート**  
 【訪問介護】

**点数配分**  
 4点 →ステップ4に達している  
 3点 →ステップ3に達している  
 2点 →ステップ2に達している  
 1点 →ステップ2に達していない

(受験者)		支店/ニチヤケアセンター				(面接評価者1)	
所属	訪問介護	社員名	性別	男性 / 女性	役職		
サービス内容	氏名	印	生年月日	年 月 日	氏名	印	
	氏名	印	介護経験	年 月 日	氏名	印	
	氏名	印	入社年月日	年 月 日	氏名	印	
	氏名	印	在籍年数	年 月 日	氏名	印	
	氏名	印	保有資格		氏名	印	

I. 介護スキル・基本項目(介護スキル基準を参照し、記入して下さい)

チェック欄	評価項目	振り返り(自己評価)			面接評価		
		介護スキル (A)	ウエイト (B)	点数 (A×B)	介護スキル (A')	ウエイト (B')	点数 (A'×B')
<input type="radio"/>	1 チームアプローチ		2			2	
<input type="radio"/>	2 コミュニケーション能力		2			2	
<input type="radio"/>	3 マナー(スチップ2まで)		2			2	
<input type="radio"/>	4 管理能力(スチップ3まで)		2			2	
<input type="radio"/>	5 積極性		1			1	
<input type="radio"/>	6 責任性(スチップ3まで)		1			1	
	小計(1')			(C)			(C')
	小計(1)			(C) × 40 ÷ 33			(C') × 40 ÷ 33

**【評価における注意点】**  
 太枠で囲まれた項目(1~11)については、受験するステップに関わらず経験・習得して欲しい介護スキルになります。必ず評価して下さい。



## 全国96の支店、1,200超の事務所から、 膨大なデータを集計。約10万人の情報をデータベース化。

全国に散らばる介護の現場から、評価データを集めるのは、さぞかし大変だったのでは。「パートタイマーの能力評価は、労働時間500時間ごとに行います。入職日が一人ひとり違うのでデータが届くのもバラバラです。また現在休職されている方や退社された方などのデータを合わせると10万人分の膨大なデータになります。始めはパソコンで集計していましたが、毎日届くデータの量に集計が追いつかず、今ではシステムを組んで管理しています」と北村さん。今後は、コンピューターシステムの改善でさらに効率の良いデータ管理を考えているそうです。



将来は、正社員の評価制度との整合性を取りながら、幅広く使っていきたい。

数年ごとの見直しで、公正さや使いやすさの面でも進化してきた評価制度ですが、今後改善していききたい点などあるのでしょうか。「職業能力評価基準を利用した評価制度は、今のところ介護サービスに就くパートタイマーの方だけに導入しています。常勤の社員は、別の評価システムを使用しています。今後は、パート

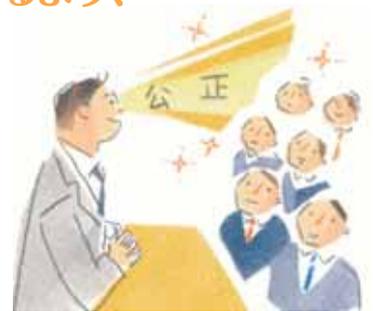


タイマーと常勤社員の境界を越えたシームレスな評価システムを取り入れていければと考えています。また、介護業界は転職や長く休職される方も多いのですが、せっかく積み重ねた個人のスキルを転職先に提示するものがありません。将来は、業界共通のスキル評価やジョブ・カード制度の導入なども検討していきたいと考えています」と北村さん。



評価する側もできるだけ公正な評価ができるよう、スキルを養っていきたいと思います。

実際に現場でヘルパーを管理している方にとって、今後はこの評価制度をどう活用していきたいと感じているのでしょうか。「人が人を評価するのは本当に難しいこと、評価する側のマニュアルも用意されてはいますが、管理者全員が使いこなせているわけではありません。評価にも地域や管理者の能力によってバラツキがあります」と、ヘルスケア事業統括本部の管理部運用管理課係長である海老原さん。



また、色々な働き方をしているヘルパーと評価について話し合うことも時間を合わせるのが難しいとか。「ヘルパーの方によっては利用者宅に直行直帰の方もいます、週に1度事業所に報告書を提出する際に面談を組み入れたりしていますが、マニュアル化するのなかなか難しいものがあります」

## [今後の展望と課題]

- 1 評価する側にもスキルの差があるので、できるだけ公正な評価ができるよう、研修制度などを取り入れていきたい。
- 3 転職や一時休職の場合にも、不利にならないよう業界統一の評価基準が必要とされている。

- 2 今後は、パートタイマーの評価制度と正社員の評価制度の整合性を取りながら、全社的な取り組みにしていきたい。

# 職業能力評価基準を活用して、社員の職務能力向上を推進。



【栗田アルミ工業株式会社】(茨城県)



## ◆栗田アルミ工業株式会社 会社概要

- 【創 業】 個人創業：昭和26年年2月  
会社創業：昭和32年年5月
- 【資 本 金】 5,000万円
- 【従 業 員】 184名
- 【生 産 高】 25～30億円
- 【製造品目】 アルミ鋳造自動車部品、その他

## ◆会社をとりまく環境

製造業は原材料の値上がりや円高などの世界経済の動向に左右されやすく、リーマンショックの時には、売り上げが半分ぐらいに落ち込んだそうです。その時も人材のリストラは、いっさい行わずにワークシェアリングを導入して乗り切ったとか。今では業績も順調に回復しており、新しい試みにもチャレンジしているそうです。

## ◆今回の取材に協力して下さったみなさん



企業の声  
総務部長  
勝山 勲さん



従業員の声  
品質管理室 副主任  
大竹 篤史さん  
総務部  
秋田 恵美さん

## [導入のきっかけ]

- 社員一人ひとりが自分の職務をより明確にできる、人事評価システムが求められていた。
- 経営戦略の課題であった「人材育成と技術の向上」を実現するために、評価システムの刷新を含めて様々なプロジェクトを始動した。

## [カスタマイズのポイント]

- Point 1 社員全員が共通の目的意識をもって働けるよう、企業理念や社長の思いなどを盛り込んだ。
- Point 2 職業能力評価基準だけでなく、自社特有の職業能力ユニットも試行錯誤しながら作成した。
- Point 3 社員の自主性を大事にするために、評価シートには社員自らが職務遂行のための基準を設定できるようにした。



**「元気・やる気・根気」を社訓に、  
人材重視で終身雇用制を維持しています。**

栗田アルミ工業は、アルミニウム鑄造の専門企業として、自動車および産業機械、弱電製品などの部品製造を手掛けています。また、素材鑄造のみならず、機械加工実績を持ち、中でも強度、硬度、耐圧性などの製品特性が要求される自動車用エンジン部品を得意としています。栗田アルミ工業の人事制度の特長は、今でも終身雇用制度を維持しているところ。「当社は高度な技術を要する“ものづくり”を行う会社であり、特に技術系社員が長年かけて培ったスキル、経験や勘などは、なにものにも勝る財産です。どんなにコンピューターが発達しようと、若手社員が簡単にまねできるものではありません。また、営業系や事務系にしても、高齢の社員ほど顧客や仕入れ先の情報、特長に精通している点は、見過ごせない大きな価値だと思います」と総務部長の勝山さんは語ります。工場内では、若い技術者と熟練工が肩を並べて働いています。昨今問題となっている製造業の「技術の伝承」という課題もこの雇用システムなら克服できそうです。



**社員の一人ひとりの業務を明確にし、  
キャリアアップを図るため、新・能力評価システムを導入。**

栗田アルミ工業では、数年前から人事制度を中心に様々な改革に取り組んでいました。経営戦略並びにIT活用の2つの観点から中小企業の目標になりえるような企業を選出する「IT経営100選」で平成16年度には「奨励賞」を平成18年度には「最優秀賞」と二回連続で受賞も果たしました。「人事考課のオープン化」もその改革の課題の一つ。そこで総務部長の勝山さんを中心に新しい評価システムの導入プロジェクトが立ち上がりました。「今までの職務能力評価シートをどのように改善していこうか試行錯誤していたところ、コンサルタントの方から職業能力評価基準の導入を勧められました。つぎはぎだらけだった就業規則もこれに合わせて見直すことになりました」今までの共通項目の多かった評価システムに、より具体的な行動指針である職業能力評価基準の「職務遂行のための基準」を加えたことで、社員一人ひとりの業務の“見える化”に繋がりました。

〈社訓や理念などを忘れないように、身につけておくカード類〉

**仕事の10ヶ条** 栗田アルミ工業株式会社

- 1 いやな仕事は、先にかたずける。
- 2 決められたこと、決まったことはやり抜く。
- 3 担当業務のプロになれ。
- 4 知恵と工夫と努力を惜しむな。
- 5 仕事は追われるのでなく追いかけろ。
- 6 明るく伸び伸びと。
- 7 危機意識を持て。
- 8 悪い情報は早く。
- 9 反応は素早く。
- 10 時間を大切に。

三即	即時	即座	即応			
三現	現場	現実	現物			
三徹	徹頭	徹尾	徹底			
三定	定品	定量	定置			
6 S	整理	整頓	清掃	清潔	躰	スピード

\*3即=即時・即座・即応(スピード)  
現場で問題をとらえた時(即時)その場(即座)で、すくに対応(即応)する。  
\*3現=現場・現実・現物  
今現場で何が起きているか認識し、現物(現状)を見、改善(改革)の知恵を出す。  
\*3徹=徹頭・徹尾・徹底  
改革、改善活動を徹頭(徹頭)から徹尾(徹尾)までこだわり続ける(徹底)こと。  
\*3現で、現場のムタを感じ(感性)取り3即で、改革、改善を実践(行動)し3徹で思い描く姿を追い続ける(こだわり)こと。  
\*3定=定品・定量・定置(2定)  
決められた位置に(どこに)、決めた品を(何が)、決めた数以下(いくつ)  
\*目で見える管理(監視)ができる(わかる、取れる、戻せる)  
①必要な製品を必要な数だけ作る(作り過ぎのムタ)  
②製品が決められた数までできたら生産(捕給)開始  
③必要な物が必要な数だけすぐ取れる(さがすムタ)  
④物はオープンシステムで(ひと目でわかる)



## 社員の自主性を尊重。「職務遂行のための基準」を自ら書き込めるようカスタマイズしました。

評価シートをつくる際には、事務系の職業能力評価基準を参考にしています。その時に苦労したのが、職業能力ユニットの選定。ベースとなる職業能力評価基準にはない自社特有の職業能力ユニットは、担当者と摺り合わせしながら試行錯誤して独自に作成したそうです。また、「上からの押しつけの評価ではだめ、自分で気が付いて考えることができる評価制度にしたい」と以前から社員の自主性を尊重してきた栗田アルミ工業。職業能力評価基準を導入するにあたっては社員一人ひとりの“気づき”の部分を大切にしています。例えば、「業務遂行のための評価」の覧も社員が自分の業務に合わせて追加できるように、カスタマイズして使用しています。

社員一人ひとりが自分の業務を詳細に把握することができ、自ら評価項目を提示することで評価する側との評価のギャップをできるだけなくすことに成功しています。

〈栗田アルミ工業の評価シートの一例〉

能力ユニット	自己評価				企業評価				職務遂行のための基準
	A	B	C	D	A	B	C	D	
元気 心身の活動の源となる力 健康	<input type="radio"/>	1 朝の挨拶・日常的な挨拶は、誰にでも、明るく大きな声でしている。 2 普段から姿勢が良く、心身共に健康であり、体調不良による遅刻・早退・欠勤がない。 3 日常の会話に活気があり、言葉に覇気がある。 4 気力・知力・体力が充実している。 5 作業動作がキビキビとして、標準作業を上回っている。 6 健康診断で、要注意・要観察・要精検・治療中が無く、全項目が正常である。							
やる気 チャレンジ意欲 進んで物事を成し遂げようとする 気持ち	<input type="radio"/>	1 仕事を効率的に進められるように、作業の工夫や改善に取り組んでいる。 2 必要性に気が付いたら、人に指摘される前に行動に移している。 3 良いと思った事はどんどん上位者に意見を述べている。 4 未経験の仕事や難しい仕事でも「やらせて欲しい」と自ら申し出ている。 5 新しい仕事に挑戦するため、資格取得や自己啓発等に取り組んでいる。 6 自ら高い目標を設定し、その達成に向け日々努力している。 7 「創造と実践の提案」を月に1件は、応募している。							
根気 努力を継続する勇気 物事を飽きずに長くやり続ける気力	<input type="radio"/>	1 一旦引き受けたことは途中で投げ出さず、最後までやり遂げている。 2 うまくいかない仕事に対しても、原因をつきとめ、再チャレンジしている。 3 元気・やる気が失せることなく、持続されている。 4 日々生産計画数量達成のため精進している。 5 人が見ていない所でも、小さな事でも当たり前のことを当たり前に行き続けている。 6 通信教育を年2回受けることなく受講している。							
働く意識と取組 自らの職業意識・勤労観を持ち 職務に取組む能力	<input type="radio"/>	1 企業理念の4つのキーワードと社長の7つの想いを理解している。 2 法令や就業規則・職場のルール、慣行などを遵守している。 3 出勤時間、約束時間などは定刻前に到着している。 4 上司・先輩などからの業務指示・命令を理解し従っている。 5 仕事に対する自分自身の目的意識や思いを持って、取り組んでいる。							
責任感 会社の一員としての自覚を持って 主体的に職務を遂行する能力	<input type="radio"/>	1 上司・先輩の上位者や同僚、お客様などの約束事は誠実に守っている。 2 品質・環境ISOを理解し、決められた手順どおり仕事を進めている。 3 自分の失敗やミスについて、他人に押し付けず自分で受け止めている。 4 次の課題を見据えながら、手がけている仕事に全力で取り組んでいる。							
ビジネスマナー 円滑に職務を遂行するためにマナー の良い対応を行う能力	<input type="radio"/>	1 職場において、職務にふさわしい身だしなみを保っている。(清潔感も含む) 2 お客様に対し、礼儀正しい対応(お辞儀、挨拶、言葉遣い)をしている。 3 遅刻・早退・無断欠勤が時々あり、規則やルールについて自分勝手に解釈してない。 4 接遇時、訪問時などに基本的なビジネスマナーを実践している。							



## 毎月1回の報告会で、問題点を検討。 今後も改善を続けていきます。

職業能力評価基準制度を導入することにより、社員一人ひとりの仕事をより明確にすることができたわけですが、まだまだこれで完成というわけではありません。課題は残っています。「現在の職務能力評価シートでは、評価の覧はABCDの四段階の採点ですが、点数化することでもっときめ細かく評価できます。そうすれば毎年の変化もより分かりやすくなります」さらに、今後は給与体系といかにリンクさせるかといった面でもさらなる改善が必要です。また今後は、この評価シートを使い人材育成を体系化、階層別・職能別・経験別に必修項目と選択項目に分けた教育プログラムづくりにも活用していくそうです。



会社が求める人材について、理解できるようになったので、  
自分の目標が立てやすくなりました。

この新しい能力評価システムの導入は社員にどのような影響を与えたのでしょうか。「入社当時は、会社が自分に求めている能力は何か分からず、目標が立てづらかった。年二回の職務能力評価シートにより、求められる人材像が明確になったので、それに当てはまる目標に向かってキャリアアップをしていけばいいので、仕事へのやる気にも繋がります」とは入社6年目の品質管理室の大竹さん。一歩ずつ積み上げてきた能力が評価され、平成21年に品質管理室の副主任に昇級したのだとか。社員一人ひとりのキャリアアップに欠かせない会社のバックアップも「自主性を尊重してくれるので自分のペースで進められます」また、定年を自らの判断できめることのできる制度も安心感を持って働け、モチベーションにも繋がるとのことです。



社員各自の仕事内容が明確になったので、  
産休の際の業務の引き継ぎも楽でした。

入社12年目になる秋田さん。入社時は製造部に配属されましたが総務部へ転属。一時、産休で職場を離れていたそうです。さぞかし引き継ぎも大変だったのではと質問したところ「職務能力評価シートにより、職務の内容や実際の仕事の流れが明確になっているので引き継ぎも大変楽でした。職場復帰後に、こどもが熱を出して会社を休むといったケースがありました。でもこのシートを見れば、誰が代わりができるのかがすぐに分かり仕事に穴が空くことはありませんでした」こういった場合では、担当者だけが把握していて、他の社員では分からないというケースも多いもの。職業能力評価は、緊急時のバックアップ体制を整備するのにも一役買っているようです。



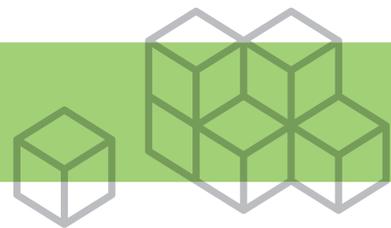
## [今後の展望と課題]

1

現在は、管理職の職業能力評価基準がないので、その作成が急務。  
また給与体系といかにリンクさせることができるかが課題となっている。

2

人材育成を体系化し、階層別・職能別・経験別に必修項目と選択項目に分けた教育プログラムの作成が課題。



# 職業能力評価基準をベースにリーダー社員育成まで見据えた人事評価制度を構想。

【三浦産業株式会社】(奈良県)



## ◆三浦産業株式会社 会社概要

【創 業】大正10年

【会社設立】昭和45年

【資 本 金】2,400万円

【従 業 員】66名

【事業内容】住宅設備機器販売及び工事、LPガス販売、大阪ガスサービスショップ委託業務

## ◆会社をとりまく環境

住宅用のエネルギー設備は、オール電化、太陽光発電などエネルギーの多様化に拍車がかかっています。昔からのLPガス市場はとくに縮小傾向が顕著だそうです。またガス給湯機器などの物販では量販店を中心とした価格破壊が進むなど、低成長時代の新たな事業戦略が求められています。

## ◆今回の取材に協力してくださったみなさん



企業の声  
代表取締役  
三浦 伸一さん



企業の声  
常務取締役  
三浦 健一さん

## [導入のきっかけ]

- 競合の激化、業務内容の高度化にともない求められる能力が多様化しており、それに対応する人材育成のための指針が必要となってきた。
- 経営幹部が行ってきた、評価を一般管理職でも行えるようにするため、人事評価基準とそれに連動する給与体系が必要になった。

## [カスタマイズのポイント]

- Point 1** 「住宅設備業」の職業能力評価基準は未策定のため、建設業やその他の業界の評価基準をもとに、業務の実態に合うような基準内容に変更した。
- Point 2** 企業理念や活動指針など会社が大切にしてきた価値観を職能要件や行動能力評価の内容に盛り込んだ。
- Point 3** 4段階に分けられたレベルを3段階9等級のレベルに振り分け整合性を持たせた。



## 導入のきっかけは、社内の人材を活かす 教育システムや人事制度への取り組みでした。

三浦産業は90年の歴史を有する老舗のガス設備会社です。かつて主力だったLPガスの販売に代わり、現在は大阪ガスの協力会社として、ガス給湯器などの住宅設備を販売から施工・修理メンテナンスまでトータルにサービスできる体制を持つのが強みです。そのため、きめ細かなサービスの原動力となる人材開発や教育研修への関心は以前から高かったと三浦社長はおっしゃいます。いち早く年功賃金から社員の能力を反映した報酬制度にするべく給与体系を見直したのも、質の高い仕事に報いるため。今後もオール電化の進展や太陽光発電など住宅設備を取り巻く市場環境の変化に対応しながら新たな顧客を開拓して、会社の継続的な発展を考えるために、社員一人ひとりの能力開発が重要なポイントとなります。そのような視点から新たな社員教育を考えているときに出会ったのが、職業能力評価基準でした。その存在は以前からWEBなどで知っていたという三浦常務ですが、住宅設備業の職業能力評価基準がまだ策定されていなかったこともあり、実際に活用するイメージが浮かばなかったそうです。そんな時、人材育成コンサルタントの講演で職業能力評価基準の紹介があり、興味を持ちOJTシートとしての活用を考えたのが導入のきっかけでした。



## 人材育成コンサルタントのサポートで カスタマイズをスタート。

「人材育成コンサルタントの方に独自のソフトで評価基準のデータを活用しやすいように加工していただいてから、使い勝手が一気によくなりカスタマイズも進みました」と三浦常務は振り返ります。またOJTシートとして活用するだけでなく、最終的には現在ある給与体系に連動した人事評価制度としての活用も見据え、職能要件書や行動評価シートとしても使えるように設計。職業能力評価基準では4段階に分けられている職能レベルを3段階9等級のレベルに振り分け各部門との整合性を持たせました。

〈ランク別点数表／各部門〉

資格	等級	資格呼称	課業レベル	標準昇格年数	初任	昇格基準	職位	職業能力評価基準のレベル区分
管理専門職	9		統率・判断	—	—	成績・能力	部長	レベル4
	8		上級管理	5	—		マネージャー	
	7		管理業務	6	—	マネージャー		
中間指導職	6		企画・監督	3~5	—	能力	チーフ	
	5		指導・判断	2~4	—		リーダー	
	4		判断業務	2~3~10	—		リーダー	
一般職	3		判断定型	2~3~6	大卒	勤続・情意		レベル2
	2		熟練定型	2	短大卒			
	1		定型補助	2	高卒			レベル1



## 評価基準に会社の理念や方針を 具体的に盛り込むことにこだわりました。

細かいカスタマイズは三浦常務を中心に幹部社員4人が集まり、各職能要件を設備業の仕事に即した用語に変更。項目数も200以上あったものを150くらいまでに絞り込みました。この時苦労したのは会社の理念

や方針を職能要件に盛り込みながら整理していくことでした。「能力を高めてリーダーになっていくためには会社のポリシーや方針を完全に身につけておくことが必要不可欠なんです。企業理念的なものは、ややもすればお題目だと思われるかもしれませんが、本来企業の価値基準の中心であり、すべての判断基準にするべきものなのです。これを忘れてしまうと、その企業が顧客から支持され評価されてきた強みを自ら放棄してしまうことにもつながりかねないのです」と三浦常務は語ります。

### 3つの責任

- ①社会的責任の遂行（お客様の安全を守り信頼される会社）
- ②収益責任の遂行（利益目標を達成して生活水準の向上）
- ③自己責任の遂行（自ら考え自ら行動する頼られる存在）

### 4つの活動モットー

- ①スピード
- ②6Sの徹底（整理・整頓・清掃・清潔・躰・作法）
- ③報告・連絡・相談
- ④お客様第一

### 接客サービスの心構え

- はじめに  
お客様に喜んでいただくことが、私たちの仕事
- ①あなたの接客でお客様が変わる
  - ②お客様の立場に立って考える
  - ③お客様と一緒に喜びを味わう
  - ④扱っている商品に誇りを持つ
  - ⑤買わない人もこれからの大切なお客様

#### 〈行動能力評価シート〉

営業・建設営業 レベル3

職能区分	職 能 要 件	評価対象 項目	期待 レベル	自己 評価	上司 評価	区分 評価	ウエイト	スコア
企業倫理と コンプライアンス	自社の事業、顧客及び利害関係者を理解している。		○			3	5	15
	公共の利益と企業の利益が相矛盾する場合には、企業倫理を踏まえながら公正かつ適切な判断をしている。		○					
	様々な技術的・経済的制約によって起こりうる倫理的問題を解決し、WIN-WINとなるような解決策を創造すべく考察している。		○					
総合工事業と コンプライアンス	総合工事業者としての建設現場の役割等について理解している		○			2	6	12
顧客との折衝と 顧客関係の構築	条件が厳しい折衝においても安易に妥協することなく粘り強く交渉し、双方にとって一定の満足のある"win-win"型の結果を導いている。		○					
	話すスピード、用語の選択、間の取り方など説得力に配慮した効果的なプレゼンテーションを行い、取引先や交渉相手、聴衆など関係者の関心を引き付けている。		○					
関係者との連携 による職務遂行	懸案事項や問題点がある場合は、上司や関係者に相談し問題の解決を図ったうえで、業務に取り組んでいる		○					
	できるだけ早い段階で関係者に働きかけて同意を得ておくなど、業務を推進しやすい環境を構築している。		○					
営業における 問題解決	顧客や近隣からのクレームに対して迅速な対応をとり、場合によっては自ら謝りに行くことで、相手との信頼関係を壊さないようなコミュニケーションをとっている。		○					
目標設定と プロセス・成果の マネジメント	顧客に対して競合製品と比較した際の優位性や機能を効果的に説明し、自社製品のブランド・イメージを高めている。		○					
	定期的にミーティングを行うなど、仕事の進捗状況を常時把握し、深刻な問題が発生する前に対策を講じている。		○					
	部下の業務遂行に助言を行うとともに、重要な場面では自ら出向いて直接問題の解決に当たるなど、部下の目標達成のサポートを行っている。		○					
	組織目標の達成に向けて、部下を叱咤激励しながら最後まで諦めることなく最善を尽くしている。		○					
	業務やプロジェクトの成果を当初目標と比較して適正に評価・検証している。		○					
	部門長や経営トップに対し、担当組織の業務成果をポイントを絞って説明している。		○					



## 幹部社員の相互理解が深まり 一体感が生まれる効用も。

このカスタマイズの過程で思いがけない効用も得られました。幹部社員が会社の理念や能力開発、社員の評価などさまざまな議論をする過程で、共通の認識が生まれ、お互いの理解を深め合えたのです。幹部社員が切磋琢磨する中で一体感も生まれ、会社の雰囲気や業務にもいい影響が出ているそうです。





**実際の運用に向けて検討中ですが  
すでに社員の目標設定への活用が図られています。**

現在三浦産業では、自社に当てはめて作成した評価基準をどのように運用するか検討中です。「まだ評価と実際の給与と連動させるしくみが出来ていないこともあって、慎重に進めています。評価だけでは社員のモチベーションも上がりませんし、導入のコンセンサスも難しい。ただ幹部社員には作成した項目がすり込まれていますから、評価基準や行動基準を社員の目標設定の際に活用して具体的な指針を与えています」と三浦常務。目標や課題がはっきり見えると社員の取り組みも前向きになるそうです。



**時代の要請であるマネジメント能力開発の  
ファーストステップとして。**

企業の継続的な発展には人材の育成、中でも社員の中核となるリーダーの育成が欠かせません。三浦産業では新しく作成した評価基準やOJTシートをこのリーダー教育につなげていきたいと考えているそうです。「今までのリーダーは実戦に強く、部下の先頭に立って仕事をこなしていく人材でよかったんです。そのための技術的なスキルを教育する方法も確立されています。しかしこれからの時代に必要とされるマネジメントの出来るリーダーに人を育てたり、モチベーションを高めるスキルを教える方法がまだはっきり見えていない。また指導力やマネジメント能力を適切に評価するすべもいままではなかったんです」という三浦常務に、人材育成コンサルタントは「今回作成した職能要件書や行動評価シートは、中間管理職が部下への指導力や説明能力を高めるためにも大いに活用できるツール」だというアドバイスをしているそうです。

## [今後の展望と課題]

1

制度設計はできたが実際の運用へのビジョンがまだ固まっていない。人事評価と給与体系の連動を含め細部をつめていくことが課題。

2

今回のプロジェクトを新しいリーダーの能力開発システムのファーストステップとして、社員に可視化したキャリアパスを提示していきたい。

# 職業能力評価基準を活用して、 人事制度全体を見直し。



**[株式会社江口電機]** (岡山県)



## ◆株式会社江口電機 会社概要

【創業】 昭和25年10月

【創立】 昭和32年2月

【資本金】 2,400万円

【従業員】 67名

【事業内容】 電気制御・通信・OA機器販売、受配電盤・制御盤各種設計製作、ホイスクリーン設計施工及びアフターサービス、他

## ◆会社をとりまく環境

クライアントである製造業が元気のない中で、「顧客第一主義」をモットーに今まで以上の満足を提供するため、技術力の向上と人材の育成を進めています。また、ISO認証を取得するなど、よりレベルアップした企業力の構築を目指しています。

## ◆今回の取材に協力してくださったみなさん



**企業の声**  
常務取締役  
井山 宗次さん



**企業の声**  
総務部部长  
大久保 義雄さん

## [導入のきっかけ]

- 今までの人事考課は、時代に照らし合わせて少しずつズレが生じていた。そのため人事制度全体の見直しを図る必要があった。
- 社員を昇級させたくても今までの人事制度では、ポストがなかった。新しいポストをつくるためにも人事制度の改善が必要だった。
- 3段階の評価しかなかった今までの制度では、きちんとした社員の評価ができていなかった。

## [カスタマイズのポイント]

- Point 1** 職業能力評価基準をもとに、社員の能力を視覚的に判断できる独自の「スキルマップ」を作成。
- Point 2** 職業能力評価基準では4段階の評価レベルを9段階にすることで、より細やかな評価を行っている。
- Point 3** 「評価ユニット」の中には難しい用語が多かったため、社員に分かりやすい言葉に修正した。



## 様々な企業のFA化を支える江口電機。 エンジニアリング部門と営業部門の両輪が推進力です。

昭和25年創業という、長い歴史を持つ江口電機。創業当時はモーターなどの原動機の修理やメンテナンスを手がけていました。その後は製造業などの工場の大規模化、無人化に伴い、FA(ファクトリー・オートメーション)を支える電子制御装置の販売や制御盤の制作を事業のメインに据え、水島臨海工業地帯の発展とともに成長してきました。江口電機の成長の推進力となるのが、エンジニアリング部と営業・総務部からなる基幹職掌。この部門のエキスパートを育てることが今回の人事制度刷新のテーマ。



## 今までの人事考課と時代とのズレを修正 するため、新・人事制度の導入を検討。

江口電機では、平成元年に現在の2代目社長の下で、新たな事業成長戦略の策定が行われました。その重要課題の1つとして基幹人材の育成と組織の活性化が取り上げられました。それまでの年功序列的な色合いの濃い人事制度から能力主義を中心とした人事制度を構築。以後10数年この人事制度を運用してきましたが、現在の社会的状況や社員の意識とズレが見え始めたことで、より新しい人事制度が求められていました。そうした中、職業能力評価基準の存在を知り、「事務系職種」等の内容を参考に新しい人事制度を導入することになりました。2009年の秋頃から総務部部長の大久保さんと常務取締役の井山さんを中心に、各部門の責任者を集め新人事制度の作成に取りかかりました。また、2005年に取得したISO9000シリーズの見直しのプロジェクトも同時に進行しており、組織の業務プロセスの明確化も急務となっていた時期だったことから、人事制度の見直しには、またとないタイミングだったといえそうです。

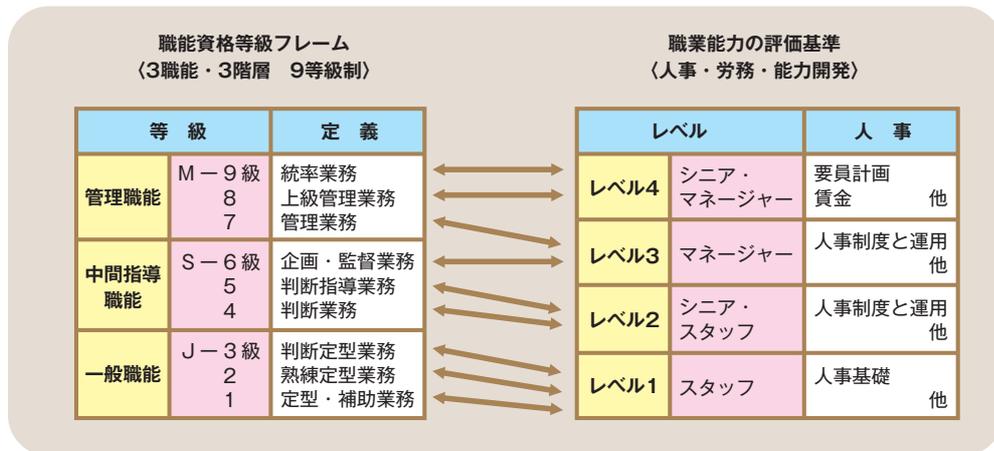


## 基幹職種は9つの等級に分類。 社員のランクが社内外から一目でわかります。

江口電機が新しい人事制度を導入しようと考えたきっかけは、社内のポスト不足。「今までの会社の役職では、係長、課長、部長といった管理職のポストしかありませんでした。入社して数年を経て、ある程度の実績や技術を身につけた社員をいざ昇級させようと思ってもポストは塞がっている。これでは、管理職でない社員は、対外的に職位が示せません。また、社内的にもステータスが明らかにできず、職場での位置づけが曖昧になっていることでモチベーションを阻害していました」と常務取締役の井山さん。そこでまず始めに取りかかったのが、社内のランクの見直し。職業能力評価基準を参考に9つのランクに分類。一般社員が

らスタートして、管理職と基幹職の2つの道を歩めるようになっていきます。これなら昇格、昇進の基準も透明になり社員のやる気にもつながります。

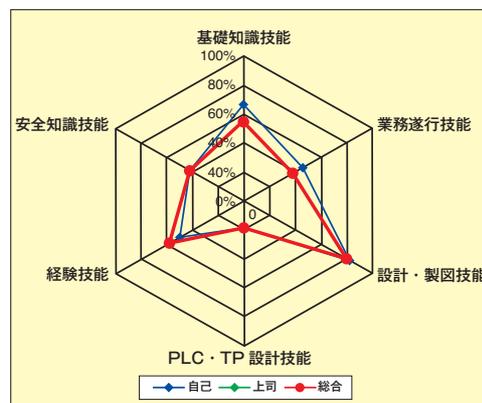
〈新人事制度 基幹職掌・管理職掌〉



自分の職務能力の優劣が一目で分かるよう、独自のスキルチャートを開発。

今までの人事制度では、「援助を受けてできる」「自分一人で行える」「完全にできる」といった3つの評価しかありませんでした。それでは、社員一人ひとりの能力をきちんと把握し、今後のスキルアップに繋げてゆくことはできません。また、点数だけの評価では、自分の能力のバランスが分からず目標を設定しにくいという欠点もあります。新しい人事評価制度では、まず総務部、営業部、エンジニアリング部の各部署ごとに設けられた「スキル要素シート」の記入から始まります。例えばエンジニアリング部では「基礎知識技能」「業務遂行技能」「設計・製図技能」「PLC・TP設計技能」「経験技能」「安全知識技能」の6つのテーマ別に自己評価と上司評価、総合評価ごとの合計点を出します。その合計点を項目数で割ることで各テーマ別の達成度が%で表れます。それをレーダーチャート状に落とし込むことで、視覚的に判断することができる「スキルチャート」が完成します。このチャートを見れば、自分はどの能力が優れているのか、またどの部分が劣っていて今後の課題としていかなければいけないのかが簡単に分かります。自分の能力のバランスが確認できるので、社員のモチベーションも高まります。

〈スキルチャート〉



スキル項目	自己	上司	総合
基礎知識技能	67%	55%	55%
業務遂行技能	46%	39%	39%
設計・製図技能	82%	80%	80%
PLC・TP設計技能	19%	19%	19%
経験技能	50%	58%	58%
安全知識技能	42%	42%	42%

技能等資格

〈スキル要素シート 基礎知識技能〉

No.	スキル項目	スキル判定内容	評価		
			自己	上司	総合
14	電気の基礎知識	コンデンサーの働きが説明でき、種類を2種類以上あげることができる。			
15	電気の基礎知識	ダイオードの種類を3種類あげ、それぞれの特徴を説明できる。			
16	電気の基礎知識	トランジスターのスイッチング動作について説明できる。			
17	電気の基礎知識	整流回路及び平滑回路を説明することができる。			
18	電気の基礎知識	ロジック回路 (NOT, OR, AND, NAND, フリップフロップ) を説明できる。			
19	電気計測器	電圧計の動作原理を2種類以上説明することができる。			
20	電気計測器	電圧計のクラス・精度について2種類以上説明できる。			
21	電気計測器	電池と抵抗を使用して電圧を測定することができる。			
22	電気計測器	直流電流を測定することができる。			
23	電気計測器	アナログテスターの使用上の注意を説明することができる。			



評価項目の選択や、言葉の平易化など、  
自社に合わせたカスタマイズで対応。

職業能力評価基準を活用した新しい評価制度の導入。作成の過程で苦労はなかったのでしょうか。「能力ユニットの選択は難しかったですね。同じ製造業を参考にしてもやはり微妙なところで自社の業務とは異なります。各部署の担当者と確認しながら、試行錯誤を繰り返しユニットを選びました。また、ユニットにない自社独自の項目も相談しながらつくりました。職業能力評価基準には難しい用語が多く、社員全員に理解してもらうためにはもう少し解りやすい言葉に変える必要があります。例えば“コンプライアンス”などという言葉も経営者側には理解できて社員にはなじみのない言葉です。そのような難しい言葉を一つひとつ平易化してゆく作業が大変でした」と常務取締役の井山さん。



評価と給与体系のギャップなど課題はありますが、  
少しずつ改善しながら導入していきます。

新しい人事制度は、これからテスト期間を経て、2010年の5月頃から導入していく予定。今は各部署の責任者と専門的な部分でのすり合わせをしているところです。しかし、導入に向けては様々な課題も残っています。営業部とエンジニアリング部とでは、業務の内容も大きな違いがありますので、評価の項目数にバラツキがあります。新しい項目を加えるなど今後は、差をなくしていくことが課題です。また、給与との整合性ですが、まだ完全にリンクできていないとは言えません。「能力主義や実力主義は理想ですが、それだけでは中小企業は人材を確保していくのは難しいと思います」。導入後も改善を重ね、よりすぐれた人事制度にしていきたいと大久保さんは語ります。



## [今後の展望と課題]

1 職業能力評価基準を取り入れたことで分かった社員一人ひとりの課題を克服するための研修制度などをつくりたい。

3 部署によって異なる評価の項目数を見直していきたい。

2 今の人事制度では、まだ給与体系とのすり合わせができていないので、今後はそこが課題になります。

# 職業能力評価基準を活用して、 新評価制度を導入予定。



**[株式会社小林ゴールドエッグ]** (徳島県)



## ◆株式会社小林ゴールドエッグ 会社概要

- 【創 業】昭和50年
- 【資 本 金】1,000万円
- 【従 業 員】25名
- 【業 種】鶏卵卸業
- 【主力商品】各種パック卵、業務用段ボール卵、業務用液卵
- 【売 上 高】4億8千万円

## ◆会社をとりまく環境

大規模化、生産卸業化へ移行する他社とは一線を画し、卸売専業を貫く小林ゴールドエッグ。価格競争が激化する業界の中で、付加価値商品の開発と販路拡大で成長を続けています。

## ◆今回の取材に協力してくださった方



企業の声  
代表取締役社長  
小林 真作さん

## [導入のきっかけ]

- 先代社長の急逝で、突然の社長交代。社員との信頼関係を作るためにもきちんとした人事評価が不可欠だった。
- 熟練社員と若い社員との間にスキルの大きなギャップがあった。会社全体のスキルアップのためにも現状を把握する評価制度が必要だった。

## [カスタマイズのポイント]

- Point 1** 営業、配送、工場作業など業務が多様化しており適合する能力ユニットが見つからなかった。そこで色々な業種の能力ユニットの中から選択。
- Point 2** 「職業能力評価基準」の能力ユニットには、難しい言葉が多かったので、社員に解りやすいようにできるだけ平易な言葉で表現した。



## スーパーからレストランまで、 約80種類の商品を届ける「タマゴのソムリエ」

小林ゴールドエッグは、契約している鶏卵場からタマゴを買い上げ、洗浄や選別を行いスーパーや飲食店等に納入する、今では数少ないタマゴの卸専業です。顧客は、大手スーパーをはじめレストランや病院、一人で経営するたこ焼き屋さんまで、県内外の1400社にも上ります。創業は1963年。75年には株式会社化を行いました。転機が来たのが2004年。先代の社長の急逝で、現在の小林真作さんが社長に就任。今までの良く言えば家族的、悪く言えばどんぶり勘定の経営体質の見直しに着手。様々な経営改革にも取り組んでいます。価格競争になりがちなタマゴ市場ですが、小林ゴールドエッグでは「タマゴかけご飯専用」「オムレツ専用タマゴ」「だし巻き専用タマゴ」など様々な付加価値商品を開発。今では約80種類にも上るタマゴを納品しています。社員の評価制度の導入はまだ準備段階ですが、社員のスキルアップのためにもできるだけ早く取り入れたいと考えています。



## 引き継ぎなしでいきなり社長に就任。 社員の評価は、信頼関係づくりの第一歩。

現在の社長は3代目の小林真作さん。大学を卒業後は、食品メーカーに勤務していたそうです。「先代の社長の突然の逝去により、何の準備もないまま新しい社長に就任しました。社員のことについてもほとんど知りませんから、賞与もいくら出して良いのか、昇級もどうしたらいいのか分かりませんでした。先代の社長の頃は、明文化された評価制度こそありませんでしたが、長年時間を共有することで信頼関係ができていたんですね。だからこそ定着率も高く、社員からの不満もあまりなかったのだと思います。しかし、私と社員の間にはそんな“あうんの呼吸”というようなものはまだありません。そこで、これから新しく信頼関係を築くには、きちんとした評価基準が必要ではないか、と考えました」と評価制度の導入を決めた経緯を語ります。





これからの会社の進むべき方向を決めるために、  
経営計画書づくりから始めました。

まったく知識のない中で経営の舵取りを任せられた小林社長ですが、心細くなかったのでしょうか。「突然の社長就任で何から手を付けて良いのか分からなかった時、手助けになったのが中小企業家の同友会でした。ここで様々な業種の経営者と話をする中で、自分の会社をどういう方向を目指して運営したらいいか考えるようになりました。そうした中で、以前からお付き合いのあったコンサルタントにも色々と助言をいただきました」。周りからのサポートを受けて、まず始めたのが経営計画書作りだったそうです。「会社の改革をしていこうにも、目指す方向性が決まっていなければ、進むことができません。まずは、経営者として自分の考えをしっかりと把握することが大切です。それを明らかにするのが経営計画書。経営理念や目標など、思考を重ねてつくり上げました」。



現在は、人事評価制度の項目づくりに悪戦苦闘中。  
3つの基準で選んでいます。

新しい評価制度は、いまはまだ準備段階。コンサルタントから勧められた「職業能力評価基準」を参考に項目づくりをしているところです。

「私たちの仕事は、営業職でもあり、配送業でもあり、工場での作業もあります。職業能力評価基準の能力ユニットを見てもまったく同じ業種はありません。そこで各部署の評価項目は、類似した業種の評価ユニットの中から選んでいます。あまり評価項目が多くても社員が対応できないので、10項目ぐらいを目標に選んでいます」。小林ゴールドエッグでは、社員に求める能力に「コミュニケーション能力」「問題発見能力」「問題解決能力」の3つを挙げています。評価項目もこの3つの基準を参考に選んでいるそうです。



## 社員のキャリアアップのための仕組みづくりなど 導入までの課題は多く残っています。

社員のスキルアップこそが会社の成長力。小林ゴールドエッグでは、人材育成を最も重点的な課題としています。企業スローガンとなっている「タマゴのソムリエ」もこの思いを表したもの。「私たちは、タマゴをただ供給するのではなく“おいしい食”を提案する会社です。タマゴを使った新しい料理や料理にあったタマゴにこだわりを持ってお客様に提案していく。それには、社員一人ひとりの知識を高めることが大切」と小林社長は語ります。その知識を会社全体で共有し、人材育成の仕組みをつくっていくことも今後の課題です。「現在、社員の高齢化が進んでいます。知識と経験の豊富なベテラン営業マンと新人社員とのスキルのギャップも大きいです。“仕事は体で覚えるもの”“技術は盗むもの”という徒弟制度のようなシステムではない、きちんとした教育・研修制度の必要性を感じます」と小林社長。また、最近ではインターネットによる販売などの新しい販路も生まれ売り上げを伸ばしています。時代に柔軟に対応していけるよう、新しい知識や技術も取り入れて行かなくてはいけない、と感じているとか。今後は、人材育成コンサルタントと相談しながら就業規則などの整備も行っていきたいと考えているそうです。



## [今後の展望と課題]

- 1 いま取り組んでいる評価制度をできるだけ早く導入することで、社員の能力を把握し仕事へのモチベーションも高めたい。
- 2 今後は、就業規則など今まで明文化できていない、会社のルール造りを整備していきたい。
- 3 社員の高齢化に伴い、熟練社員と若手社員との知識や能力のギャップを埋める教育体制の整備が必要。

# 評価基準の段階的な運用を通して管理職とスタッフの仕事に対する共通認識を啓発。

[株式会社奈良ロイヤルホテル] (奈良県)



## ◆株式会社奈良ロイヤルホテル 会社概要

【創 業】平成17年10月1日

【資 本 金】995万円

【従 業 員】社員60名 パート・アルバイト220名

【事業内容】ホテル業、レストラン業（シャロン、竹の家、沙山華、扇滝）、SPA部門、イベント企画・運営に関する業務

【年 商】15億5,000万円

## ◆会社をとりまく環境

リーマンショック以降の景気低迷はホテルの売り上げにも響いていましたが、新型インフルエンザ騒動はその不振に拍車をかけたそうです。ただ今年は平城遷都1300年にあたり、5月頃からは団体客の予約も集まっており何とかいい流れに持って行けそうな展望があるそうです。

## ◆今回の取材に協力してくださったみなさん



企業の声  
常務取締役 総務担当  
山下 明さん



企業の声  
レストラン シャロン支配人  
寺杉 英敏さん

## [導入のきっかけ]

- パート・アルバイトの評価基準はあったが正社員の評価基準がなく客観的な評価制度の確立が求められていた。
- 会社更生法を適用し自主再建を進める過程で新会社を設立しており、旧来の給与体系を見直す必要があった。

## [カスタマイズのポイント]

- Point 1** 現実に即した制度をめざし、職業能力評価基準で定められている職業能力ユニットを各担当部署で徹底的に読み合わせをしながら取捨選択。職務の内容による調整を加えながら必要な職能要件を練り上げた。
- Point 2** 会社全体としての整合性を持たせるために各職務・職種に共通する理想像を明確にしてから8つあるセクション毎に評価基準を検討していった。



## 再生の過程で求められた新たな人事制度の確立。

奈良ロイヤルホテルは市内でも最も大きいホテルの一つとして宿泊はもちろん、婚礼やパーティなどでにぎわい、長年愛されてきたホテルです。しかしバブル期の事業拡大が災いして2001年に会社更生法の適用を受け、自主再建を目指す従業員のもと新会社を設立。奇跡的な復活を遂げました。このドラマチックな再生の中で奈良ロイヤルホテルは着々と新たな基盤整備を進めました。そのひとつが人材育成指針と人事評価制度の確立です。社員の3倍以上、約220人にのぼるパート・アルバイトに適用する評価基準は2005年に作成済みでしたが、肝心の社員の評価基準は確たるものがなく、給与や昇進も旧会社からの不透明な評価がつづいている状態でした。そんな時、職業能力基準（ホテル業）の存在を知り、これをベースに公平で客観的な人事評価制度を新たに確立することが決まりました。このプロジェクトを担当し、一人で取りまとめたのが寺杣英敏さん（レストラン シャロン支配人）です。「いろいろな方々の協力により、約3カ月という短期間の中で<職務基準書>と<行動能力評価シート>をなんとかまとめることができました」と寺杣さんは振り返ります。



## まず役員が率先して新しい制度に魂を入れることからスタート。

「私どもには8つのセクションがあるのですが、その細分化された単位で基準をつくっていくと整合性がとれなくなります。ですから、まず全社に共通する理想像を打ち出し、一般職、主任、支配人、部長の4つの役職ランクに求められる骨格を決めてから個別の評価基準を付加、全体として統一された制度になるよう設計しました。また職能要件は各担当部署で徹底的に読み合わせを行い、私どもの職場に馴染むように取捨選択・改変していきました」いくら頑張っても形にはしても、新しい制度が社内の理解を得て実際に動き出さないと意味がありません。人事の担当である山下常務は「仏を作っても魂を入れなければということで、まず社長を含め6人の役員が全員で一言一句もらさずに読み合わせをしました。せっかくの制度もトップがその存在を意識せず、下に丸投げしたのでは結局だめになってしまう。ですから『上の者ほど汗をかけ』ということで、役員はさらに自部署の支配人、主任と担当部分を読み合わせいき、新しい制度を自ら社内に浸透させていったのです」と当時の苦労を振り返ります。





## 試験運用で明らかになった「人を評価する難しさ」

新制度の試験運用をはじめると当初の思惑とは違う現実が色々とでてきました。「まず最初の評価シートを見ると、ほとんどの項目で○がつけられ評価になっていない。ああ、まだ人の評価はできないんだな。と全部差し戻して評価者全員と面談し、人を評価することの根本から話し合いました」と山下常務。

### 〈行動能力評価シート〉

職能区分	職 能 要 件	評価対象 点	期待 レベル	自己 評価	上司 評価	区分 評価	ウエイト	スコア
企業ビジョンに 基づく業務の推進	経営環境、自社・自部門の強み・弱み等を総合的に勘案し、企業ビジョン・部門戦略からブレイクダウンした組織目標を設定している。		○		1			
	現状追認ではなく、常に「本来どうあるべきか」という問題意識から組織目標を設定し、その目標を部下に提示している。		○		1			
	定期的にミーティングを行うなど、仕事の進捗状況を常時把握し、企業ビジョンを反映したサービスの提供等について具体的な事例を共有する等の機会を作っている。		○		2			
	部下の業務遂行に助言を行うとともに、重要な場面では自ら出向いて直接問題解決にあたるなど、部下の目標達成をサポートしている。		○		2			
ホスピタリティの 実践	当初目標を達成できなかった場合には、慎重に原因分析を行って、次期に向けた具体策を講じている。		○		1			
	接客におけるホスピタリティの重要性を部下に説明している。		○		2			
	お客様一人一人のホテルの利用目的や要望、お好みが異なることを伝え、常連のお客様のお好みや特徴に応じたサービスを提供する方法を自らが手本となるなど、具体的に部下に教育している。		○		1			
	正しい敬語と、お客様に配慮した丁寧な言葉遣いで対応をしているか確認し、必要に応じて指導やアドバイスをしている。		○		2			
チームワークと コミュニケーション	部下がお客様からの問い合わせに対しては常に肯定的な姿勢・態度で接するよう指導し、万一お客様の期待に添えない場合には、必要に応じて対応の見本を見せるなど、お客様の満足度を維持するよう対応をしている。		○		2			
	チーム内の情報共有や意見交換をする場を定期的に設定する等、部下の相互の協力関係の構築を図っている。	✓	○		1			
	会議の場では部下の考えや提案を積極的に引き出し、業務の改善につなげている。		○		1			
お客様の 安全確保と 衛生管理	部門最適ではなく全社最適の立場から、率先して他部門長との連絡調整を図っている。		○		1			
	ホテル施設における、お客様の安全を確保するための機器類(警報機、消化器、客室からの避難具等)の所在と使い方を部下に徹底している。		○		1			
	急病患者の発生や事故・火災など緊急事態の際の対応マニュアルを部下に周知徹底している。	✓	○		1			
	部下が日常業務の中で常にお客様の安全確保に配慮した対応ができるようミーティングなどの機会を捉えて安全に対する意識づけを行っている。		○		1			
	急病患者が発生した場合など緊急事態に際しては、現場の部下を指揮して冷静・迅速に対応し、最善を尽くしている。		○		2			
	部下の手本となる清潔な服装、身だしなみを常に整えている。		○		2			



## 目標を明確にすることで社員の行動が前向きになりました。

評価シートにある細分化された職能要件も、その全部を努力目標にして総花的になるよりも、各個人に合わせて5つほどのポイントに絞り目標を設定。明確で具体的な目標を掲げることで個々の強化ポイントの意識づけを行い効果をあげているそうです。また評価基準が「できる」ではなく「している」という行動評価になっている点も「実際に日々の業務行動に反映されてなければ評価されない」という認識となり、社員の意識改革に役立っているそうです。管理職にとっても今まで職務の概念になかった職能要件を認識することで「こんな仕事もあるんだ」と視野が広がり、自部署を超えて会社全体を意識した行動を考えるきっかけとなっているそうです。





**大切なのは、評価する側とされる側が  
一緒にの視点から話し合うこと。**

「この制度が本当に定着するまでにはまだまだ時間がかかると  
思います。今はまだ細かな内容ではなく、この基準をもとに、評  
価する者と評価される者が同じ土俵に上がって話し合うことが  
重要なんです。会社が思っていることと、社員が感じていること  
をぶつけ合う場は今までなかったし、こういう客観的な物差し  
がないと腰を据えた話し合いも難しいわけです。実際に、一緒に  
話し合うことで新たな気づきも生まれてきています」と山下常  
務は運用の手応えを語ります。



**新制度を定着させることで  
将来の経営者を育てる土壌ができればいい。**

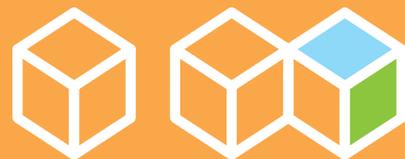
「今は職能要件に従ってやらされている感も強いと思います。ですが先々は、この評価基準をもとに自分で  
努力して能力アップしていけるような運用にしたい」と山下常務。新しく再生することでオーナー会社か  
ら社員みんなの会社に生まれ変わった奈良ロイヤルホテル。パブリックな企業として、経営者を社員の  
中から育てていくのが人事制度の最終的な理想です。その実現のためには公平で透明性の高い評価基準は絶  
対必要。将来的にも新しく導入したこの人事制度の果たす役割は大きそうです。

## [今後の展望と課題]

- 1 **職務基準書と行動能力評価シート**の運用がされている部署とされていない  
部署に分かれているので、その解消が急務。
- 2 **職務基準書**をもとに自らが努力し、それを上司が評価していくような体制を  
確立したい。

# 一人ひとりの社員を適正に評価するため、 職業能力評価基準を活用し、人事考課基準を導入。

[小杉造園株式会社] (東京都)



## ◆小杉造園株式会社 会社概要

【創 業】大正時代

【設 立】昭和18年

【資 本 金】4,000万円(2008年2月現在)

【従 業 員】75名(2008年2月現在)

【事業内容】造園土木・植栽工事に関するコンサルティング・設計・施工、マンション・店舗・個人邸の庭園・緑地の維持管理、観葉鉢・寄せ植え・花卉類などのリース及び販売、樹木・石材・プランターなど各種造園資材の販売、その他上記に付帯する業務。

【年 商】10億円

## ◆会社をとりまく環境

マンションの庭や緑地の施工、維持管理が主力。マンション市場の縮小により新規の施工は減少していますが、管理棟数は順調に増やしています。また、近年は屋上緑化などの環境事業や海外事業など新しいビジネスにもチャレンジしています。

## ◆今回の取材に協力して下さったみなさん



 **企業の声**  
総務部長  
畠山 利徳さん



 **従業員の声**  
環境管理営業部 課長  
木下 晃さん

## [導入のきっかけ]

- ここ5~6年で社員数が大幅に増えたので、一人ひとりの業務に経営者の目が届かなくなってきた。
- 今までは、社員を評価する基準がなく、自分が会社からどう評価されているのか解らなかった。

## [カスタマイズのポイント]

- Point 1** 「職務遂行のための基準」の項目を選ぶ際には、そのまま使うのではなく、施工担当者と細かな打合せをしたうえで、自社に合わせた内容に書き直した。
- Point 2** マンション関連の業務内容に特化している会社の現状に照らし、日本庭園に関連する項目を削除するなど職業能力評価基準の取捨選択を行った。



## 社員の技能を磨くために、様々な大会に参加。 技能五輪国際大会では金メダルを受賞しました。

小杉造園の歴史は古く、延宝年間(1673年)より営んできた農業から、大正時代には植木生産業を兼業。1943年より造園業へと転身しました。歴代首相宅など政財界要人宅の庭の管理を請け負うなど関東屈指の歴史と実績を誇ります。

近年は、マンションの庭の施工や管理を主力とし、関東一円で1,600棟、関西100棟を管理しています。また、横田基地の芝生の管理を手掛けるなど活動の幅を広げています。社員の技術力の向上と会社の技能をアピールするステージとして、様々なフラワーショーや大会にも参加しています。「日比谷公園ガーデニングショー2006」の

東京都知事賞を始め、「丸の内フラワーギャラリー2007」の特別協力出店など様々な大会やガーデニングショーなどに参加、数々の受賞を誇ります。2007年に静岡で行われた「ユニバーサル技能五輪国際大会」では、造園部門で早乙女彰将さんと渡邊久美奈さんのペアが念願の金メダルに輝きました。



## 社長の一声で人事評価を一新。 1年掛かりで、導入まで漕ぎ着けました。

小杉造園のこれまでの人事評価は、「1:指示通りできる」「2:指示なしでもできる」「3:それを工夫してできる」の3段階で抽象的かつ表面的なものでした。「この頃は社員もまだ少なく、社長が社員一人ひとりに目が届き把握することができたので、これでも十分でした。しかし社員数が増えると、行き届かなくなります。そこで新たな評価制度の導入が課題となっていました」と総務部長の畠山さん。当時、小杉社長が中央職業能力開発協会の委員で造園工事業の職業能力評価基準の作成に関わっていたことから職業能力評価基準をもとに評価基準を見直すことになりました。畠山さんたち総務部中心に、社会保険労務士を加えたプロジェクトチームを発足し06年に着手。週一回ペースの打合せを1年続け、翌07年の4月より運用を開始しました。



## 「人事考課基準」→「ランク別点数」→「賃金テーブル」の 3段階で評価。

新しい評価システムは、「人事考課基準」「ランク別点数」「賃金テーブル」の3段階で構成されています。職業能力評価基準の職業能力ユニットの中から自社に合わせて項目を取捨選択して組み上げたのが「人事考課基準」です。会社の実際の業務に合わせるために、各部署とも話し合いながら試行錯誤の上完成しました。「人事考課基準」は、積極性や協調性を評価する共通項目と事務、工事営業、管理営業、施工、デザインの5職種別の部門別評価に分かれます。考課基準細目別に優・良・可の3段階評価で採点。この表をもとに社員の自己評価と上司の評価を記入して合計点を算出します。「ランク別点数表」は、点数をS・A・B・C・Dと高い順にランクした物です。これにも共通と部門別があります。ここで最終的に役員が点数表を調整し、総合評価して社長がランクを決定するという流れです。そしてたどり着くのが「賃金テーブル」。資格等級(縦軸)とラン

ク(横軸)の交差点がその人の給与額となる仕組みです。「賃金テーブル」をつくる際には、造園業の標準的な給与額が解らなかったので、基準となる賃金を決めるのがとても大変だったそうです。

〈人事考課基準〉

項目	人事考課基準	評 定			自己評価	上司評価 1	上司評価 2
		優	良	可			
基本的な 事務能力、 指導力	ほぼ全ての書類や資料の場所を把握している。	12	8	2			
	原本、写しの区別ができ、テーマ別、顧客別等の区分で書類のファイリングができる。	12	8	2			
	社内の事務の流れを理解している。	12	8	2			
	業務に関する公的な資格取得に努めている。	12	8	2			
	取引先の来社に際して、あるいは電話などによる問い合わせに対して、適切な部署や社員に引き継ぐことができる。	15	10	4			
ITスキル	クレーム等については上司の判断を仰ぎながら対応している。	12	8	2			
	報告書、提案書等の作成に必要なPCアプリケーションの技法をマスターしている。	15	10	4			
	設計図他の図面作成に必要なPCアプリケーションの技法をマスターしている。	15	10	4			
技術一般	グラフィック系の図面作成に必要なPCアプリケーションの技法をマスターしている。	15	10	4			
	図面模型、スケッチ等の技術を目的に応じて駆使できる。	15	10	4			
	造園及び建築に関する豊富な知識がありそれを状況に応じてデザインに反映できる。	15	10	4			
	土木に関する豊富な知識がありそれを状況に応じてデザインに反映できる。	15	10	4			
	環境に関する配慮をしながらデザインができる。	15	10	4			
	当社が取り扱う全般的な造園材料についての知識を有している。	15	10	4			
	顧客の要請に基づいてデザインをするにあたり必要な積算ができる。	15	10	4			
	施工知識を有し現場でのデザイン慣習ができる。	15	10	4			

〈ランク別点数表の一部／各部門〉

	A	B	C		A	B	C		A	B	C
施工1	160~110	109~ 50	49~0	工事営業1	160~110	109~50	49~0	管理営業1	160~110	109~ 50	49~0
施工2	233~160	159~ 70	69~0	工事営業2	230~160	159~70	69~0	管理営業2	230~160	159~ 70	69~0
施工3	316~220	219~ 90	89~0	工事営業3	304~210	209~90	89~0	管理営業3	308~220	219~ 90	89~0
施工4,5	318~220	219~100	99~0	工事営業4,5	300~210	209~90	89~0	管理営業4,5	320~220	219~100	99~0
事務1	160~110	109~ 50	49~0	デザイン1	164~110	109~50	49~0				
事務2	225~160	159~ 70	69~0	デザイン2	225~160	159~70	69~0				
事務3	308~220	219~ 90	89~0	デザイン3	306~210	209~90	89~0				
事務4,5	300~210	209~ 90	89~0	デザイン4,5	306~210	209~90	89~0				

〈賃金テーブル〉

役なし	役職呼称(ライン職)					資格等級	号棒	A	B	C	熟練昇給	標準経験年数	標準年齢
	主任	課長代理	課長	副部長	部長以上								
						1級	1-1	180	170	160		0	18
							1-2					2	22
							1-3					4	25
						2級	2-1					7	30
							2-2					10	33
							2-3					13	36
						3級	3-1					16	38
							3-2					19	40
							3-3					22	43
						4級	4-1					25	
							4-2					28	
							4-3					31	
						5級	5-1					34	
							5-2					37	
							5-3					40	

- 表の見方について (役職と資格等級について)
  - 主任は「1級」及び「2級」から選抜
  - 課長代理は「2級」と「3級」から選抜
  - 課長は「2級」、「3級」及び、「4級」から選抜
  - 副部長は「3級」、「4級」及び、「5級」から選抜
  - 部長以上の役職は「4級」及び「5級」から選抜
- 賃金について
  - 残表手当、資格技能手当、通勤手当、早出手当、夜業手当は含まない。
  - 調整給は含む。
- 手当
  - 課長代理
  - 課長
  - 部長代理
  - 部長以上



今後は、部門間での考課基準細目数のばらつきをなくしたいと考えています。

1年かけてようやく導入された新しい評価システムですが、これで完成というわけではありません。まだまだ改善の余地があると島山さんは言います。「部門間で考課基準細目数にばらつきがあります。同じレベル1で比較すると、事務は14、デザインでは16、環境施工は35もあります。細目数は点数配分に大きく影響します。評定が「優」の場合、項目数が少ない事務は13~15点と点数が大きくなり、項目数の多い環境施工は3~8点まで小さくなります。このばらつきどう捉え、幅をいかに縮めるのか



最近、海外市場にも目を向けています。写真は小杉造園が2009年に手懸けたアゼルバイジャンの日本庭園



など今後の課題ですね」また、ランク表の評価が細かすぎて賃金テーブルとの間にズレができていました。そこでS・A・B・C・Dの5段階の評価をA・B・Cの3段階に変更することでズレを修正しています。「いまの評価システムは、上司や会社の評価を社員にみせるところまでは行っていません。会社全体のレベルアップを図る上でも社員へのフィードバックは必要だと感じていますが、社員の不満が出たり、モチベーションを下げることもないよう、慎重にやっていかなければと考えています」



**入社当時は、人事考課基準の書き方が解らず、2、3日悩みました。**

この新しい評価システムの導入は社員みなさんにどのように映ったのでしょうか。「このような評価システムは初めてだったので、入社当時はどのように自己評価をしていいのかとまどいましたね。記入するのに2〜3日も掛かっていました。今では、すっかり慣れましたが」と環境管理営業部課長の木下さん。現在は、課長となり評価する側でもあります。「自分の評価をする時は、できるだけ客観的にするように心がけています。それに対して、部下の評価をする時には、一歩踏み込んで細かい部分まで評価してあげようと思っています。がんばっているところは、少しでも評価してあげて長所を伸ばしてあげたいですね」



**社員としても、評価のフィードバックの必要性を感じます。**

新しい評価基準を導入して3年。社員の方はこれからどんな評価制度になって欲しいと思っているのでしょうか。「いまの人事評価制度は、会社からの評価を社員本人が知ることができません。自分の評価レベルを確認することで、キャリアアップに繋がったり、仕事へのモチベーションが高まったり、時には評価を見て落ち込む社員もいるでしょう。それでも、自分がどう評価されているのかを知ることは大切だと思います。将来は、社員にとっての通信簿となるようなものになっていけば良いなと感じています」と木下さん。社員へのフィードバックが今後の評価システムの共通課題となっているようです。



## [今後の展望と課題]

- 1 部門によって考課基準細目数にばらつきがあります。このばらつきをいかに縮めるかが課題です。
- 3 評価と給与体系とのズレは、いまだ解決していない当社の課題。今後も少しずつ修正していきます。

- 2 現在は、まだ職業能力開発基準の社員へのフィードバックは行っていません。今後は、どのようなかたちで本人に評価を伝えてゆくかが課題になります。

# 職業能力評価基準の活用モデルとなる ホテル業界の能力評価認定制度の構築を推進。



【特定非営利活動法人(NPO)シニアマイスターネットワーク】(東京都)

## ◆特定非営利活動法人(NPO) シニアマイスターネットワーク 組織概要

- 【創 業】平成18年4月  
 【目 的】貴重な社会的人的資源であるシニアたちの経験・技能・判断力を活用すること  
 【事業内容】(1) 就労支援:シニアの求職と求人を紹介  
 (2) 職能開発支援:セミナー、メンバーによる個別ゼミの開催  
 (3) 経営支援:相談、調査診断、業務や運営委託など  
 (4) 社会貢献:各種ボランティア情報の紹介  
 (5) 観光産業研究センター:産官学連携の観光関連分野の学際的研究、ホテル業の職能評価認定  
 【構成メンバー】観光産業界のOB、大学の研究者、現役の経営管理者ら約120名

## ◆事業をとりまく環境

観光立国の必要性が新たな時代の構想としてクローズアップされ、2008年には観光庁が誕生。これからの日本の方向性の中で観光産業の果たす役割が大きく拡大しています。シニアマイスターネットワークの設立趣意と社会的な要請が合致し、観光産業界が遅れていた確かな理論体系づくりを含め、その活動に大きな注目が集まっているそうです。

## ◆今回の取材に協力してくださったみなさん



**運営者の声**  
 NPO・シニアマイスターネットワーク  
 理事長  
 作古 貞義さん



**運営者の声**  
 NPO・シニアマイスターネットワーク  
 理事  
 阿部 則之さん



**運営者の声**  
 NPO・シニアマイスターネットワーク  
 シニア・ディレクター  
 水野 邦彦さん

## [導入のきっかけ]

- ホテル業界の発展と成長のためには、現場のサービスとマネジメントの質的向上が必須。
- サービスの質を標準化するためには人材のレベルアップを促していくような職業能力評価制度の確立が必要であった。

## [カスタマイズのポイント]

- Point 1** 職業能力評価基準の内容を分かりやすくテキスト化するとともに、つねに見直ししながら新たな項目を付加し、時代に即応した内容とした。
- Point 2** 技能レベルの評価に職業能力評価基準を連動させた審査項目を設定。同時に審査員の資格要件やレベル設定を行い、客観的で公平な審査を追求した。
- Point 3** 職業能力評価基準とジョブ・カードの連携を目指し、研修制度の確立や専門学校との協力を進めた。



## ホテル業界で活躍してきたシニア層の豊富な知識と経験を社会に還元。

NPO・シニアマイスターネットワークはホテル業界のOB、現役マネージメントはもとより、大学の研究者やマスコミ関係者らが集まって、観光産業の現場で長年活躍してきたシニア層の豊富な経験とノウハウを社会に還元するための活動を行っています。2006年に設立され、全国的にネットワークを広げながら趣旨に賛同する会員や賛助企業を年々増やしています。一方、2008年には観光庁が誕生し、観光立国を目指す国の方針が明確になるなど、観光産業の将来に期待が集まっています。景気が低迷している現在においても、ホテル運営の現場でのキャリアと実績を持つシニア層への求人は多く、事業再生を担う人材など、幾人ものメンバーをホテル業界に送り出してきました。このようなシニアの人材活用をサポートする活動と平行して、現在最も力を入れて取り組んでいるのが、観光産業の遅れている部分でもある実践的な理論体系の整備です。



## 職業能力評価基準を活用して新たな職能認定制度を構想。

これからの観光産業の発展と成長を考えたとき、現場におけるサービスとマネージメントの質的向上、そしてそれを支える理論とそのシステム化は重要な命題です。属人的な傾向が強くバラツキがあったサービスの品質を標準化するためには、人材のレベルアップをシステムチックに促すような制度の確立が欠かせません。この中核を成すのが職業能力評価基準を活用した、ホテル業界における新たな職業能力評価認定制度です。「これまで工業技術分野では、技能検定などの客観的で公平な評価制度がありましたが、サービス業には共通のメジャーがなかった。専門委員があらゆる角度から検討して導き出した職業能力評価基準は、誰もが納得して信頼する評価制度の土台として、これ以上ふさわしいものはありません」と流通科学大学名誉教授でもあるNPO・シニアマイスターネットワークの作古理事長は解説します。



## 4つのレベルに分けられた職能認定試験 に合わせて独自のテキストを編集。

社会的に認知された評価制度が確立すれば、その体系に沿ったスキルアップが図られ、業界全体の質的向上に大きく貢献するはず。この新しい職業能力評価認定制度を具現化するためにNPO・シニアマイスターネットワークでは、理論と実践の両面からアプローチしています。まず職業能力評価基準に基づき、一般職、監督職、管理職、上級管理職の4等級に分けられた職能レベルを設定。そのレベル毎に必要な職業能力を理解するためのテキストを作成しました。細かく規定された職能要件を束ねる総論として、ビジネスの基本知識の解説を付加。合わせて現場での作業ステップの展開を示す「職能認定実施マニュアル」を加えた三位一体の構成でテキストを編集しています。

### 職業能力評価基準(ホテル業)能力ユニットと能力認定各論テキストとの対応

※職業能力評価基準(ホテル業)能力ユニット

ホテル業「フロント職種」能力ユニット一覧(様式2)					
<b>職種名</b> フロント					
<b>仕事内容</b> ホテルの玄関、ロビー、カウンターでお客様を出迎え、宿泊登録・精算手続きや各種滞在中のお客様からの問合せ対応をする仕事。業務内容に応じて「ロビーサービス」「コンシェルジュ」「フロントオフィス」「客室予約」の4つの仕事に区分される。					
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				
	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
職務		スタッフ	シニアスタッフ	スペシャリスト	マネージャー
全職務共通	企業ビジョンに基づく業務の推進	02C001L11	02C002L22	02C003L33	02C004L44
	ホスピタリティの実践	02C005L11	02C006L22	02C007L34	
	チームワークとコミュニケーション	02C008L11	02C009L22	02C010L34	
	お客様の安全確保と衛生管理	02C011L12		02C012L34	
	施設管理と環境対策	02C013L12		02C014L33	02C015L44
	組織と人のマネジメント			02C016L33	02C017L44
	損益マネジメント			02C018L33	02C019L44

※能力認定各論テキスト

共通	L1 職能要件	ホスピタリティの実践	02C005L11
概要:「ホスピタリティの基本を理解するとともに、お客様が何を望んでいるかを自ら把握し、それを接客に活かす能力」			
1.			
(1)「ホスピタリティー」を理解しよう			
英語の「Hospitality」の意味を英語の辞書で調べると「手厚いもてなし、親切なもてなし、歓待、もてなしの心、温かいもてなし、厚遇」などと解説している。広辞苑に「ホスピタリティー」という言葉は掲載されていないから、現状では、この語は一般的な意味での市民権を得ていないと言える。「もてなし」という言葉の意味を調べてみると漢字では「持て成し」と書かれ、その意味は「とりまかす、無難、取り扱」、待遇、ご			

力を理解するためのテキストを作成しました。細かく規定された職能要件を束ねる総論として、ビジネスの基本知識の解説を付加。合わせて現場での作業ステップの展開を示す「職能認定実施マニュアル」を加えた三位一体の構成でテキストを編集しています。「テキストづくりは大学の研究者を含め30人ほどの会員が担当。時代に即応した内容とするため、定期的にもその内容を見直し、改訂しています。最近では危機管理や環境保護の項目を新たに加えました」と作古理事長。

### 職業能力資格認定試験の受験資格

フロント部門におけるあなたの職業能力は下記のとおり4つのレベルで認定されます。

レベル	参加資格	レベル	参加資格
レベル1	担当者として、上司の指示、助言を踏まえて定例的業務を確実に遂行するために必要な能力水準が求められる。 実務経験1年以上の方。	レベル3	中小規模組織の責任者もしくは高度専門職、熟練者として上位方針を踏まえて管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決などを行い、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準が求められる。 レベル2終了後、経験2年以上のある方。 または主任、係長などの経験5年以上ある方。
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が求められる。 レベル1取得後1年以上の経験のある方。 またはチーフ、キャプテン、主任、係長などの経験2年以上の方。	レベル4	大規模組織の責任者もしくは最高度の専門職、熟練者として広範かつ総合的な判断及び意思決定を行い、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準が求められる。 レベル3終了後2年以上経過の方。 または管理職3年以上経験のある方。



## 技能レベルの的確な評価のために 審査員の資格要件を細かく規定しています。



一方、技能レベルの評価には面接、ロールプレイング、論文提出、ケーススタディにおける討議などを組み込んだ審査体系を用意しています。実は試験の中でも技能レベルの的確な評価が最も難しいようで、審査技術を担保するため審査員の資格要件を細かく規定し、レベル判定の精度と信頼性を高めているそうです。2009年9月の東京と2010年1月の大阪、2回のシミュレーション試験も終わり、ホテル業界における人材評価のベンチマークとなる新たな評価制度のしくみは、最終検討の段階を迎えています。



## ジョブ・カード制度と連携する教育研修で 雇用の促進とスキルアップをサポート。

職業能力評価基準を活用するもうひとつの取り組みは、ジョブ・カード制度との連携です。「職業能力評価基準におけるレベル1を想定し、ジョブ・カード制度の要件を満たす教育研修プログラムを準備。ホテル業界における雇用の促進とスキルアップのサポートを図ります。すでに大手ホテルからの依頼で本格的な運用を前提とした事前作業を進めています」と水野シニア・ディレクター。職業能力評価基準を実践的に活用していることが伺えます。時代が要請する新たな職能評価制度の構築とその推進に取り組む、NPO・シニアマイスターネットワーク。そのユニークな存在感は、今後もますます高まっていくのではないのでしょうか。



## [今後の展望と課題]

1

認定試験を受けた方達のレベルアップとレベル維持をサポートする体制を構築していきたい。

2

全国にある8つの拠点をさらに充実・拡大して、職能認定制度構築の広がりを全国的に図っていきたい。

# 業容拡大を見据えた教育研修に 職業能力評価基準を活用。

[株式会社システムフロア] (東京都)



## ◆株式会社システムフロア 会社概要

【創 業】昭和59年3月有限会社設立  
昭和62年2月株式会社に組織変更

【資 本 金】1,000万円

【従 業 員】30名

【事業内容】コンピュータ導入に関するコンサルティング事業、ベーシックおよびアプリケーション・ソフト開発、メンテナンス事業、パッケージソフト開発

## ◆業界動向

高度情報化社会の進展にともない、多岐多様な分野でシステム開発へのニーズは高まっているそうです。ただ仕事量の拡大に応じて人材募集をしても、一定レベルの技術者の増員を図ることは簡単ではないそうで、新卒者の育成と今いるスタッフの能力を底上げすることが急務になっています。

## ◆今回の取材に協力してくださったみなさん



企業の声

顧問

佐藤 邦雄さん



企業の声

管理本部総務部

チーフリーダー  
丸山 知美さん

## [導入のきっかけ]

- 会社の持続的な成長を考え人員の拡大を計画。しっかりとした教育研修制度と人事評価制度を構築する必要があった。

## [カスタマイズのポイント]

- 4段階のレベル区分に、新入社員などが該当するレベル0を追加し、能力区分を全部で5段階に設定。自社で定めている1~8等級の人事査定に振り分けた。



さらなる発展を目指し定期的な新卒採用を開始。  
人事・教育などの社内制度の整備が急務でした。



システムフロアはコンピュータ・ソフトウェアの設計開発を中核事業として、高度情報化時代の進展とともに業容を拡大してきました。現在は社員数30名程度と比較的小規模な組織ですが、社長を筆頭に人員のほとんどがクライアント企業の内部で進められる情報システムの開発に直接携わるSE(システムエンジニア)という、少数精鋭の技術者集団です。2008年にコンサルタントから職業能力評価基準の存在が紹介され、1年ほど経過した後、会社の新たな成長を考えて積極的な人員拡大を目指すことになり、教育・研修制度の計画的な運用や人事評価制度の必要性が浮上します。「職業能力評価基準をベースにした提案をコンサルタントの方からいただき、夏までには〈職業能力開発計画書〉を作成。その流れで弊社の新たな人事評価制度も作り上げていきました」と、人事・総務担当の佐藤顧問は導入の経緯を語ります。



**「人なくして技術なし」をスローガンに、  
人材重視で終身雇用制を維持しています。**

作成した〈職業能力開発計画書〉に基づき、2009年には13名のスタッフがマネジメントスクールを受講。今年も外部機関を利用して同等の規模での教育・研修を予定しているそうです。「技術的な研修は各自が求める内容を自己申告して受講するようになっていますが、コミュニケーション術やリーダーシップなどヒューマンスキルを伸ばすための研修はこの計画に基づいて進めています。また新卒者も3カ月の外部研修を行うことになっています」と管理本部総務部の丸山チーフリーダーは話します。



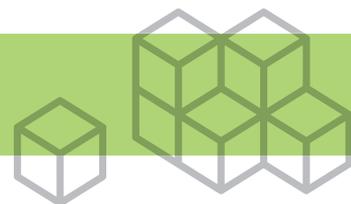
**今年度からは人事評価制度として運用。**

2010年4月からは職業能力評価基準を取り入れた人事評価システムの運用もスタートします。この新制度を作成するに当たっては、職務遂行能力のレベル設定を職業能力評価基準にある4段階をもとに、独自の設定として新入社員や業界未経験者に該当するレベル0をプラスしてカスタマイズ。全部で5段階のレベル区分に、これまでの給与体系の基本となっていた1～8等級の査定を振り分けました。このレベル設定に対応する新たな評価軸として目標管理とプロセス評価を挙げ、それぞれの評価項目に職業能力評価基準を活用。事務系職種の共通ユニットの項目を取捨選択しながら新しい評価基準を作り上げました。「30人程度の社員数であればトップの目が行き届くのですが、今後人数が増えていくにつれ限界が出てきます。しっかりした評価制度の確立は急務でした。2010年の2月には社員全員にこの評価システムをアナウンスして3月からは実際の運用がスタートします」と佐藤顧問。「はっきりした基準を土台に部下とのコミュニケーションがとれる」と管理職から好感が寄せられているとか。「とにかく弊社は今でもトップ自らがプロジェクトの第一線に出ている会社。上司を役職名ではなく『さん』づけで呼ぶなど、非常に風通しがよく、何でも話し合える社風が根付いています。そこに皆が共有できる1本筋の通った基準ができることで、さらに円滑なコミュニケーションが生まれることを期待しています」と語ってくれました。「人なくして技術なし」というスローガンを掲げ、社員を大切にしながら技術の革新に努めていくのがシステムフロアの企業理念。職業能力評価基準を活用して、新たに動き出した教育・研修と人事評価制度は、今後も社員数が増え組織が拡大するにつれ、その重要性を増していくのではないのでしょうか。



## [今後の展望と課題]

5つに区分したレベル毎に定められている評価項目を、さらにきめ細かく改訂し、職務単位できっちりした行動目標を定め評価に反映したい。



# 技能検定、実践型人材養成システムなどを積極導入。 人事評価制度の見直しに職業能力評価基準を活用。



【**阪和電子工業株式会社**】（和歌山県）

## ◆阪和電子工業株式会社 会社概要

【創 業】創業：昭和41年10月  
設立：昭和51年12月

【資本金】2,000万円

【従業員】90名

【事業内容】HANWAブランドによる解析用測定装置、  
ESDテストシステムなどの設計・製造・販売  
プリント基板OEM製品の製造

## ◆会社をとりまく環境

リーマンショック以降、設備投資が抑えられ逆風下にあるのは他の製造業と同様です。ただ半導体の活躍の場が従来の電子機器用途から、今注目のハイブリッド車、さまざまな家電製品へと広がりを見せており、国内・国外とも今以上のニーズ拡大が期待できるということです。

## ◆今回の取材に協力してくださったみなさん



企業の声  
取締役総務部長  
出口 龍正さん



企業の声  
総務部総務課 係長  
西出 陽一さん

## [導入のきっかけ]

- 技術の伝承が課題となり、技術やノウハウの共有化のため職業能力評価基準の活用を図った。



**技術力で半導体製造関連のニッチ市場をリード。成果型の評価制度の見直しに職業能力評価基準を活用しています。**

メーカーとしての阪和電子工業の出発点は、1968年に自社で設計・開発した自動制御盤の製造にさかのぼります。以来、次々に新たな技術開発にチャレンジ。1983年には半導体評価用の測定器開発プロジェクトに着手。半導体分野での静電気関連の解析・テスト装置に特化し発展を遂げてきました。静電気破壊検査装置などに代表されるこの市場で、今や国内シェア60～70%を占めるリーディングカンパニーに成長。2006年には経済産業省から「元気なモノ作り中小企業300社」に選定されるなど、高く評価されています。このような成長の過程で、仕事の成果に対応する給与体系の整備にも取り組み、2002年からは独自の人事評価制度を運用しています。この自社の評価基準の見直しに際し、職業能力評価基準を参考にし、管理部門の職能要件の設定にも活用しているそうです。現在の課題は成長期の中核を担った技術者から、次の世代の技術者への技術やノウハウの伝承だとか。「昔の技術者はやはり、職人的な志向が強く、口の重い方が多



い。技術力は弊社の生命線ですから、これまでの経験で培ってきたノウハウをしっかりと受け継いで新たな技術開発につなげたい」と出口取締役総務部長は語ります。



### 実践型人材育成システムや技能検定制度の活用など社員のスキルアップに積極的に取り組んでいます。



現在阪和電子工業では、開発現場における「技術の伝承」を念頭に、社員のスキルアップを図るために様々な取り組みをしています。2008年からスタートした実践型人材育成システムもそのひとつ。「これは大阪のIT関連の組合が主催する新入社員向けの訓練制度なのですが、自社内でのOJTと社外でのOFF-JTを組み合わせ6ヶ月間で新入社員のレベルアップを図るプログラムです」と担当する総務部総務課の西出係長が解説してくれました。「評価シートを活用するOJTでレベルアップの目標を明確化できる点がいいですし、外部の人材との切磋琢磨の中で実践的に技術の基礎を習得する環境は貴重です。参加したメンバーは、社内の枠にとどまらない幅広い技術への視点が開かれているようです」と西出係長はその効果を語ります。また一定年数を勤めた中核社員には技能検定の取得を推奨。評価に反映しているようで、ビジネス・キャリア検定の取得を含め、さまざまなキャリアアップ制度の活用に取り組んでいることがうかがえます。



### これからの発展に欠かせないのはよりトータルなマネジメント能力のアップ。



「弊社の製品は一度開発を終えれば後は量産ということではありません。そのほとんどがお客様である半導体メーカーの要望に合わせ、仕様を細かく変更していく、いわばセミオーダーなんです。ですから技術に強いだけではダメ。客先と対話しながらニーズをカタチにしていく能力が求められるわけです」と出口取締役総務部長。また今後のさらなる発展を考えると、海外での拠点づくりや、研究機関や大学との連携、学会での情報収集など、技術者の枠を超えた業務遂行能力が求められています。「現在世界最大の半導体研究機関であるIMEC（ベルギー）や中国の大連理工大学との共同研究、国内外での学会発表なども行っています。このような活動で重要なのは交渉力をはじめとするマネジメント能力です」と語る出口取締役総務部長。この部分のスキルアップに職業能力評価基準を活用して、新たな目標を掲げていきたいとの展望があるそうです。

## [今後の展望と課題]

技術者は日々進歩が必要。同じ仕事に忙殺されるのではなく、部下となるスタッフを活用し、自己のステップアップが図れるような教育システムの構築が課題。技術者のさらなる成長が今後の発展の鍵となる。

# ISO取得を契機に社員の能力評価制度を導入。 評価項目づくりに職業能力評価基準を活用。



**[株式会社エムツークリエイト]** (東京都)

## ◆株式会社エムツークリエイト 会社概要

【創 業】平成6年5月有限会社設立  
【資 本 金】300万円  
【従 業 員】17名  
【事業内容】DTP編集／企画／デザイン／製版印刷／製  
本／CD-ROM制作／インターネット関連業務／  
CGコンテンツ制作／映像企画制作

## ◆会社をとりまく環境

DTP関連の制作会社は小規模な企業が多く、属人的な体質が一般的。品質管理に対する取り組みも各社各様ですが、最近では発注側がDTP制作現場の品質管理体制に関心を払うようになり、質問やアンケートへの回答を義務づけてくるなど、品質管理意識の高い企業が求められているそうです。

## ◆今回の取材に協力してくださったみなさん



 **企業の声**  
代表取締役社長  
深海 正洋さん

 **社員の声**  
DTP推進チーム  
Windows担当  
宇江城 健さん

## [導入のきっかけ]

- ISO取得を念頭にいろいろな情報を収集していた時、インターネットで職業能力評価基準の存在を知り、社内の能力評価制度づくりへの活用を図った。

## [カスタマイズのポイント]

- 職業能力評価基準はかなり詳細な職能要件の項目があるが、シンプルな評価制度にするため、その骨子を活かしながら、実際の業務に基づき必要最低限の項目だけを取捨選択して改変した。



**業務フローを確立し品質管理を行うために  
小規模企業では異例のISO取得を決断。**

DTP(デスクトップパブリッシング)とは、印刷や出版のデザイン・レイアウトや製版作業をコンピュータ上で行うこと。1990年代の半ばから一気に従来のデザイン、製版に代わって業界の主流を占めるようになりました。エムツークリエイトはこのDTPにいち早く取り組み、成長してきた会社です。「当初は一人で始め、自分流で仕事を進めていけばよかったです。ところが人数が増え、スタッフに任せるようになると、しっかり指示したつもりでも伝わっていないことがある。そうすると、担当する人の能力によって仕上がりにバラツキが出るわけです。なんとか作業を標準化できるような業務フローを確立して、品質管理を徹底したいという思いがずっとあったんです」このような経緯があり深海社長は2007年にISO取得による品質管理システムの導入を決断します。





「20人にも満たないような規模の会社がISOを取得するというのは異例でした。ただ今後の会社の発展を考えたとき、業務フローを確立し仕事を標準化して品質管理を行うという社内体制が絶対必要だと思い、ISO取得に踏み切りました」



### 職業能力評価基準の骨子を活かし 仕事に必要な要件だけを絞り込みました。

職業能力評価基準を知ったのは、社内にプロジェクトチームを作りISO取得に向けて必要な情報を収集している時でした。「ISOに社員の力量及び教育計画という職業能力評価と能力開発に関する項目がありまして、このための社内制度づくりに職業能力評価基準を活用しようと、中央職業能力開発協会に相談にお伺いしました」と深海社長。ところが自力での取得準備は思うように進まず、2008年にコンサルタントにサポートを依頼。一気に作業が進展します。職業能力評価と能力開発の制度もコンサルタントの提案に合わせて極力シンプルに構成。職業能力評価基準の骨子を活かしながら、実際の業務に基づき必要最低限の項目だけを取捨選択。独自の評価制度を練り上げました。「スタッフ全員から意見を聞いて、純粋に仕事に必要な要件だけをピックアップして作り上げました」と深海社長はカスタマイズの過程をふり返ります。



### 課題の発見や努力の方向性が明確化。 役割分担もはっきりして組織としての機能性が向上。

2008年夏、様々な努力が実りエムツークリエイトはISO9001を取得します。ISO取得の効果をプロジェクトチームの一員である宇江城さんは「会社では年初に個人の目標を発表するのですが、この評価基準に沿って各人が目標を挙げるようになり、課題の発見や努力の方向性が明確になりました」と語る。「業務フローが確立し、スタッフの評価レベルによって担当できる業務内容が決められたことで、権限の委譲も進み、上級レベルの人材が本来の仕事に集中できるなど、仕事の割り振りでも無駄がなくなりました」と深海社長。クライアントとの商談でもISO取得に対する評価は高いそうです。現在は、次のISOの更新に備えて、職業能力評価基準を活用し、社内の評価制度をよりよい内容に改変するための構想をしているそうです。

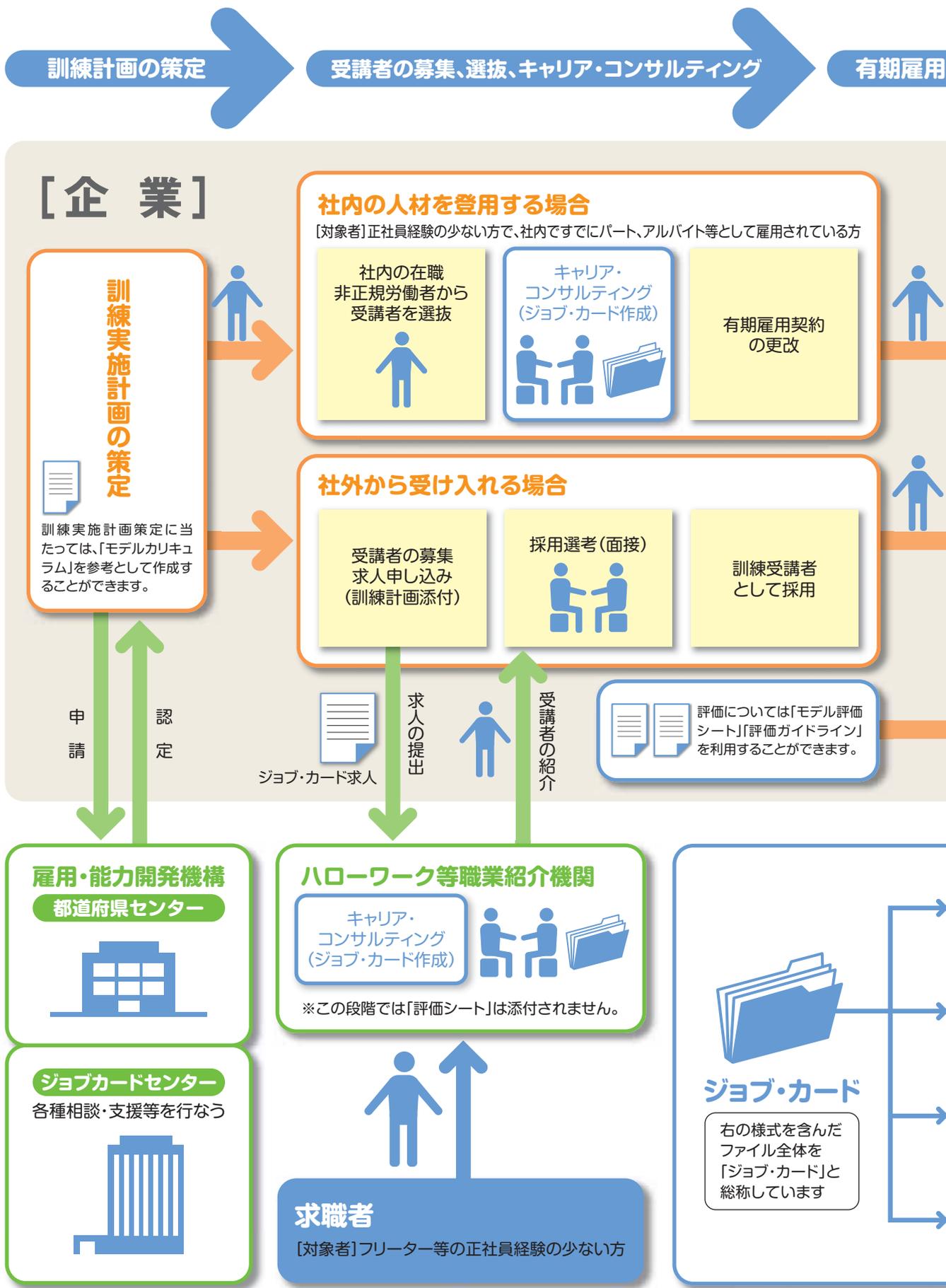


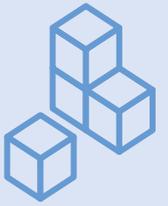
## [今後の展望と課題]

品質管理体制はつねに進化させなければならないので職業能力評価基準をもとに見直していきたい。今後は評価制度と給与体系のリンクが課題。

# ジョブ・カード制度ご利用の流れ〈雇用型訓練のうちの有期実習型訓練〉

※詳細については、厚生労働省やジョブ・カードセンターのHPで確認してください。助成の条件等は変更となる場合があります。





### 有期実習型訓練の実施

- 原則 3ヶ月超6ヶ月(資格取得のため等特別な場合には1年)以内
- 6ヶ月当たり425時間以上
- OFF-JT時間割合 総訓練時間の2割～8割(※)

#### OJT(実習)

- 総訓練時間の2割～8割(※)



#### OFF-JT(座学等)

- 総訓練時間の2割～8割(※)

- ・外部機関に依頼して行われる教育訓練(講師派遣含む)
- ・OJT実施事業主が行なう職業訓練(条件あり)
- ・訓練を行なう上で必要と認められるオリエンテーションまたは能力評価(上限10時間)



(※) 訓練修了者を正社員として雇用する場合は1割～9割。

OJT実施への助成

OJT実施中の賃金への助成

Off-JT実施中の賃金への助成

Off-JT訓練実施に対する助成  
自ら運営するものに限る

Off-JT経費に対する助成  
教材費、外部講師の謝金、外部研修機関に支払う受講料など

評価シートの作成・交付に対する助成

正社員採用

就職活動

#### 評価

評価シートに記入



支給決定

助成金申請

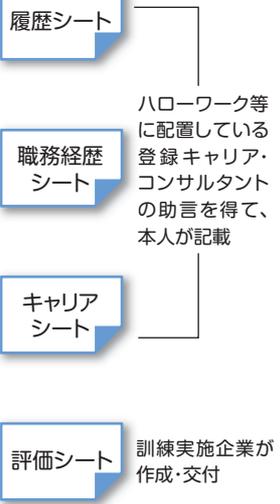
※社外から受講生を受け入れ、正社員を採用する場合等の「若年者等正規雇用化特別奨励金」の支給申請は労働局・ハローワークへ。

### 雇用・能力開発機構 都道府県センター

#### 【助成率等】

		中小企業	大企業
職業訓練	Off-JTの訓練実施に対する助成(自ら運営するものに限る)	Off-JT1時間・受講者1人当たり(上限:340時間)	なし
	Off-JT経費に対する助成率(教材費、外部講師の謝金、外部研修機関に支払う受講料など)	4/5	2/3
	【Off-JT時間別支給上限額】(受講者1人当たり)		
	300時間未満は20万円、300時間以上600時間未満は30万円、600時間以上は40万円		
	Off-JT実施中の受講者の賃金に対する助成率	4/5	2/3
OJT実施に対する助成額	800円(OJT1時間・受講者1人当たり)	600円(OJT1時間・受講者1人当たり)	
	上限:510時間(訓練実施期間が6ヶ月を超え1年以下の場合は680時間)		
OJT実施中の受講者の賃金に対する助成率	4/5	2/3	
能力評価	評価シートの作成・交付に対する助成額	4,880円/受講者1人当たり	
ジョブ・カード制度により初めて雇用型訓練を実施した場合		20万円(1回のみ)	なし
キャリア・コンサルティング	外部機関委託の場合の経費に対する助成率	1/2(支給上限額50万円)	
	実施中の受講者の賃金に対する助成率	1/2(上限なし)	1/3(上限なし)
	企業内に登録キャリア・コンサルタントを配置した場合の助成額	15万円(1回のみ)	
対象人員上限		実践型:1,000万円(1年)、有期実習型:500万円(1年度)	

注) 平成22年10月1日施行



# モデル評価シートの概要

1

## ジョブ・カード制度に活用できる「モデル評価シート」。

「ジョブ・カード制度」(職業能力形成プログラム)において、訓練を行う企業の方が「評価シート」を作成される際の参考となる「モデル評価シート」を作成しています。現在、下図のように事務系職種(9職種)と業種別に15業種が完成しており、以下の厚生労働省のホームページからダウンロードすることができます。

[http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job\\_card01/jobcard05.html](http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/jobcard05.html)

また、「モデル評価シート」に対応して、訓練成果を評価する際の参考となる「判定目安表(評価ガイドライン)」も併せて作成しています。

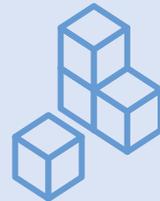
### 〈モデル評価シート一覧表〉

#### ◆事務系職種◆

職種	経営戦略	人事・人材開発・労務管理			企業法務・総務・広報			経理・財務管理		経営情報システム
職務	経営戦略	人事	人材開発	労務管理	企業法務	総務	広報	経理	財務管理	経営情報システム
職種	営業・マーケティング・広告			生産管理		ロジスティクス		国際事業		
職務	営業	マーケティング	広告	生産管理 プランニング	生産管理 オペレーション	ロジスティクス 管理	ロジスティクス オペレーション	国際経営 管理	貿易	

#### ◆業種別◆

職種	ロジスティクス分野 (運送業・倉庫業)		造園工事業		鉄筋工事業		スーパーマーケット業		
職務	運送業務	倉庫業務	現場支援	現場業務	施工管理	施工技能	販売	販売・加工	チェッカー
職種	電気通信工 事業	自動車製造業 (組立)	パン製造業		ホテル業	イベント業		電気機械器具製造業	
職務	施工技能	組立	パン製造	販売	ホテル サービス	企画・制作	運営	組立	検査
職種	マテリアル・ハンドリング業		在宅介護業				プラスチック製品製造業		
職務	実施設計/詳細設計 (製図)	加工・組立 (組立)	訪問介護 サービス	通所介護 サービス	訪問入浴 サービス	施設介護 サービス	成形	二次加工	
職種	鍛造業		軽金属製品製造業						
職務	鍛造設計他 15職種	加工	表面処理	組立・運搬 ・梱包	品質管理				
職務	鍛造設計他 15職種	加工	表面処理	組立・運搬 ・梱包	品質管理				



## 2 「モデル評価シート」の構成。

評価シートの構成は、ジョブ・カード様式4（評価シート）に定められた、次の要素から成り立っています。「モデル評価シート」は、ジョブ・カード様式4（評価シート）のフォーマットで作成されていますので、実際に評価シートを作成する場合には、このフォーマットに沿って必要事項の記載や評価項目の設定を行ってください。

### 1 「訓練の職務」

「訓練の職務」の範囲や仕事の内容に沿って記載。

### 2 「Ⅰ 企業実習・OJT期間内における職務内容」

「期間」「区分」「職務内容」の欄に必要な事項を記載。

### 3 「Ⅱ 職務遂行のための基本的能力」

様式4（評価シート）の記載をそのまま使用。

### 4 「Ⅲ 技能・技術に関する能力ー基本的事項」

様式4（評価シート）のユニット群（「事務・サービス」、「技能」、「技術」）から選択。

### 5 「Ⅲ 技能・技術に関する能力ー専門的事項」

汎用的な評価基準に基づき訓練の職務に応じて設定。

## 〈モデル評価シートの例〉

ジョブ・カード様式4（評価シート）

1 ● 訓練の職務 人事(職業能力形成プログラム ○○○○型)  
訓練参加者氏名(氏名)

上記の者の訓練期間における訓練職務内容と当社としての職業能力についての評価は、以下のとおりです。  
今後のキャリア形成の参考にしてください。

平成 年 月 日

実習実施企業 (評価責任者氏名・印)  
(代表者氏名・代表者印)

2 ● Ⅰ 企業実習・OJT期間内における職務内容

期 間	区 分	職 務 内 容
平成○○年○月○日 平成○○年○月○日	企業実習 又は OJT	

3 ● Ⅱ 職務遂行のための基本的能力（「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載）

能力ユニット	自己評価		企業評価		職務遂行のための基準	コード
	A	B	A	B		
職業意識(仕事の意義・意義感の理解)					1. 仕事の意味・意義・意義感について理解し、責任感を持って取り組むことができる。	B001101

4 ● Ⅲ 技能・技術に関する能力

(1) 基本的事項（「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載）

能力ユニット	自己評価		企業評価		職務遂行のための基準	コード
	A	B	A	B		
ビジネス知識の習得					1. 職務に必要となる業務知識・専門知識について理解し、必要に応じて学習することができる。	B001101

(2) 専門的事項（「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載）

能力ユニット	自己評価		企業評価		職務遂行のための基準	コード
	A	B	A	B		
人事業務・労務管理業務					1. 人事業務・労務管理業務に関する知識・技能を理解し、必要に応じて学習することができる。	B002001

# 各都道府県職業能力開発協会

名 称	電話番号	FAX番号	所在地	ホームページアドレス
北海道職業能力開発協会	011-825-2385	011-825-2390	〒003-0005 札幌市白石区東札幌5条1-1-2 北海道立職業能力開発支援センター内	<a href="http://www.h-syokunou.or.jp/">http://www.h-syokunou.or.jp/</a>
青森県職業能力開発協会	017-738-5561	017-738-5551	〒030-0122 青森市大字野尻字今田43-1	<a href="http://www.a-noukaikyo.com/">http://www.a-noukaikyo.com/</a>
岩手県職業能力開発協会	019-654-5427	019-654-4088	〒020-0022 盛岡市大通3-2-8 岩手県金属工業会館5F	<a href="http://www.noukai.com/">http://www.noukai.com/</a>
宮城県職業能力開発協会	022-271-9260	022-271-9242	〒981-0916 仙台市青葉区青葉町16-1	<a href="http://www.miyagi-syokunou-kyoukai.com/">http://www.miyagi-syokunou-kyoukai.com/</a>
秋田県職業能力開発協会	018-862-3510	018-824-2052	〒010-1601 秋田市向浜1-2-1 秋田県職業訓練センター内	<a href="http://www.akita-shokunou.org/">http://www.akita-shokunou.org/</a>
山形県職業能力開発協会	023-644-8562	023-644-2865	〒990-2473 山形市松栄2-2-1	<a href="http://www.y-kaihatu.jp/">http://www.y-kaihatu.jp/</a>
福島県職業能力開発協会	024-525-8681	024-523-5131	〒960-8043 福島市中町8-2 福島県自治会館5F	<a href="http://business2.plala.or.jp/fuvada/">http://business2.plala.or.jp/fuvada/</a>
茨城県職業能力開発協会	029-221-8647	029-226-4705	〒310-0005 水戸市水府町864-4 茨城県職業人材育成センター内	<a href="http://www.ib-syokkyo.com/">http://www.ib-syokkyo.com/</a>
栃木県職業能力開発協会	028-643-7002	028-600-4321	〒320-0032 宇都宮市昭和2-2-5 栃木県北庁舎2号館	<a href="http://www.tochi-vada.or.jp/">http://www.tochi-vada.or.jp/</a>
群馬県職業能力開発協会	027-023-7761	027-021-0568	〒372-0801 群馬県伊勢崎市宮子町1211-1	<a href="http://www2.gunmanet.ne.jp/g-vada/">http://www2.gunmanet.ne.jp/g-vada/</a>
埼玉県職業能力開発協会	048-829-2801	048-825-6481	〒330-0074 さいたま市浦和区北浦和5-6-5 埼玉県浦和地方庁舎5F	<a href="http://www.saitama-vada.or.jp/">http://www.saitama-vada.or.jp/</a>
千葉県職業能力開発協会	043-296-1150	043-296-1186	〒261-0026 千葉市美浜区幕張西4-1-10	<a href="http://www.chivada.or.jp/">http://www.chivada.or.jp/</a>
東京都職業能力開発協会	03-5211-2350	03-5211-2358	〒102-0072 千代田区飯田橋3-10-3 東京しごとセンター 7F	<a href="http://www.tokyo-nokaikyo.or.jp/">http://www.tokyo-nokaikyo.or.jp/</a>
神奈川県職業能力開発協会	045-633-5420	045-633-5421	〒231-0026 横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ内	<a href="http://www.kan-nokaikyo.or.jp/">http://www.kan-nokaikyo.or.jp/</a>
新潟県職業能力開発協会	025-283-2155	025-283-2156	〒950-0965 新潟市中央区新光町15-2 新潟県公社総合ビル4F	<a href="http://www.nvada.com/">http://www.nvada.com/</a>
富山県職業能力開発協会	076-432-9883	076-432-9894	〒930-0094 富山市安住町7-18 安住町第一生命ビル2F	<a href="http://www.toyama-noukai.or.jp/">http://www.toyama-noukai.or.jp/</a>
石川県職業能力開発協会	076-262-9020	076-262-3913	〒920-0862 金沢市芳斉1-15-15 石川県職業能力開発プラザ3F	<a href="http://www.ishivada.com/">http://www.ishivada.com/</a>
福井県職業能力開発協会	077-627-6360	077-627-2060	〒910-0005 福井市大手2-9-10 福井県電気ビル内	<a href="http://www.fukui-shokunou.jp/">http://www.fukui-shokunou.jp/</a>
山梨県職業能力開発協会	055-243-4916	055-243-4919	〒400-0055 甲府市大津町2130-2	<a href="http://www.yavada.jp/">http://www.yavada.jp/</a>
長野県職業能力開発協会	026-234-9050	026-234-9280	〒380-0836 長野市大字南長野南県町688-2 長野県婦人会館3F	<a href="http://www.navada.or.jp/">http://www.navada.or.jp/</a>
岐阜県職業能力開発協会	058-233-4777	058-233-3449	〒502-0841 岐阜市学園町2-33 岐阜県人材開発センター内	<a href="http://www.gifu-shokunou.or.jp/">http://www.gifu-shokunou.or.jp/</a>
静岡県職業能力開発協会	054-345-9377	054-345-2397	〒424-0881 静岡市清水区桶160	<a href="http://www13.ocn.ne.jp/~shivada/">http://www13.ocn.ne.jp/~shivada/</a>
愛知県職業能力開発協会	052-524-2031	052-524-2036	〒451-0035 名古屋市西区浅間2-3-14	<a href="http://www.avada.or.jp/">http://www.avada.or.jp/</a>
三重県職業能力開発協会	059-228-2732	059-228-1134	〒514-0004 津市栄町1-954 三重県栄町庁舎4F	<a href="http://www.mivada.or.jp/">http://www.mivada.or.jp/</a>

名 称	電話番号	FAX番号	所在地	ホームページアドレス
滋賀県職業能力開発協会	077-533-0850	077-537-6540	〒520-0865 大津市南郷5-2-14	<a href="http://www.shiga-nokaikyo.or.jp/">http://www.shiga-nokaikyo.or.jp/</a>
京都府職業能力開発協会	075-642-5075	075-642-5085	〒612-8416 京都市伏見区竹田流池町121-3 京都府立京都高等技術専門校内	<a href="http://www.kyo-noukai.com/">http://www.kyo-noukai.com/</a>
大阪府職業能力開発協会	06-6946-2621	06-6946-2626	〒540-0033 大阪市中央区石町2-5-3 エル・おおさか南館8F	<a href="http://www.osaka-noukai.jp/">http://www.osaka-noukai.jp/</a>
兵庫県職業能力開発協会	078-371-2091	078-371-2095	〒650-0011 神戸市中央区下山手通6-3-30 兵庫勤労福祉センター 1F	<a href="http://www.noukai-hyogo.jp/">http://www.noukai-hyogo.jp/</a>
奈良県職業能力開発協会	074-224-4127	074-223-7690	〒630-8213 奈良市登大路町38-1 奈良県中小企業会館2F	<a href="http://www.aaa.nara.nara.jp/">http://www.aaa.nara.nara.jp/</a>
和歌山県職業能力開発協会	073-425-4555	073-425-4773	〒640-8272 和歌山市砂山南3-3-38 和歌山技能センター内	<a href="http://www.nnc.or.jp/~wsnkk-30/">http://www.nnc.or.jp/~wsnkk-30/</a>
鳥取県職業能力開発協会	085-722-3494	085-721-6020	〒680-0845 鳥取市富安2-159 久本ビル5F	<a href="http://www.hal.ne.jp/syokunou/">http://www.hal.ne.jp/syokunou/</a>
島根県職業能力開発協会	085-223-1755	085-222-3404	〒690-0048 松江市西嫁島1-4-5 SPビル2F	<a href="http://www.noukai-shimane.or.jp/">http://www.noukai-shimane.or.jp/</a>
岡山県職業能力開発協会	086-225-1546	086-234-1806	〒700-0824 岡山市内山下2-3-10	<a href="http://www.okayama-syokunou.or.jp/">http://www.okayama-syokunou.or.jp/</a>
広島県職業能力開発協会	082-245-4020	082-245-4858	〒730-0052 広島市中区千田町3-7-47 広島県情報プラザ5F	<a href="http://www.hirovada.or.jp/">http://www.hirovada.or.jp/</a>
山口県職業能力開発協会	083-922-8646	083-922-9761	〒753-0074 山口市中央4-3-6	<a href="http://www2.ocn.ne.jp/~syokunou/">http://www2.ocn.ne.jp/~syokunou/</a>
徳島県職業能力開発協会	088-662-5366	088-662-0303	〒770-8006 徳島市新浜町1-1-7	<a href="http://www.tokunoukai.jp/">http://www.tokunoukai.jp/</a>
香川県職業能力開発協会	087-882-2854	087-882-2962	〒761-8031 高松市郷東町587-1 香川地域職業訓練センター内	<a href="http://www.noukai-kagawa.or.jp/">http://www.noukai-kagawa.or.jp/</a>
愛媛県職業能力開発協会	089-993-7301	089-993-7302	〒791-1101 松山市久米窪田町487-2 愛媛県産業技術研究所 管理棟2F	<a href="http://nokai.bp-ehime.or.jp/">http://nokai.bp-ehime.or.jp/</a>
高知県職業能力開発協会	088-846-2300	088-846-2302	〒781-5101 高知市布師田3992-4	<a href="http://www.kovada.or.jp">http://www.kovada.or.jp</a>
福岡県職業能力開発協会	092-671-1238	092-671-1354	〒813-0044 福岡市東区早5-3-1 福岡人材開発センター 2F	<a href="http://www.fukuoka-noukai.or.jp/">http://www.fukuoka-noukai.or.jp/</a>
佐賀県職業能力開発協会	095-224-6408	095-224-5479	〒840-0814 佐賀市成章町1-15	<a href="http://www.saga-noukai.or.jp/">http://www.saga-noukai.or.jp/</a>
長崎県職業能力開発協会	095-882-1616	095-882-1450	〒851-2107 西彼杵郡時津町久留里郷1439-31 長崎地域職業訓練センター内	<a href="http://www.nagasaki-noukai.or.jp/">http://www.nagasaki-noukai.or.jp/</a>
熊本県職業能力開発協会	096-285-5818	096-285-5812	〒861-2202 上益城郡益城町田原2081-10 電子応用機械技術研究所内	<a href="http://www.noukai.or.jp/">http://www.noukai.or.jp/</a>
大分県職業能力開発協会	097-542-3651	097-542-0996	〒870-1141 大分市大字下宗方字古川1035-1 大分地域職業訓練センター内	<a href="http://www.noukai-oita.com/">http://www.noukai-oita.com/</a>
宮崎県職業能力開発協会	098-558-1570	098-558-1554	〒889-2155 宮崎市学園木花台西2-4-3	<a href="http://www.syokuno.or.jp/">http://www.syokuno.or.jp/</a>
鹿児島県職業能力開発協会	099-226-3240	099-222-8020	〒892-0836 鹿児島市錦江町9-14	<a href="http://www.syokunou.or.jp/">http://www.syokunou.or.jp/</a>
沖縄県職業能力開発協会	098-862-4278	098-866-4964	〒900-0036 那覇市西3-14-1	<a href="http://www.oki-vada.or.jp/">http://www.oki-vada.or.jp/</a>

これまでに公表した職業能力評価基準は、  
「事務系職種」をベースに、製造業関係、建設業関係、  
サービス業関係等まで、幅広い業種・職種に対応しています。

#### 事務系職種

- 経営戦略
- 人事・人材開発・労務管理
- 企業法務・総務・広報
- 経理・財務管理
- 経営情報システム
- 営業・マーケティング・広告
- 生産管理
- ロジスティクス
- 国際事業

#### 建設業関係

- 総合工事業
- 鉄筋工事業
- 型枠工事業
- 防水工事業
- 左官工事業
- 造園工事業
- 電気通信工事業

#### 運輸業関係

- ロジスティクス分野【運送業】
- ロジスティクス分野【倉庫業】
- マテリアル・ハンドリング業

#### 製造業関係

- 電気機械器具製造業
- プラスチック製品製造業
- フルードパワー分野
- ファインセラミックス製品製造業
- 自動車製造業（「組立」職種）
- 光学機器製造業
- パン製造業
- 軽金属製品製造業
- 鍛造業
- 金属プレス加工業
- 石油精製業

#### 卸売・小売業関係

- スーパーマーケット業
- 卸売業（食品・菓子・雑貨等）
- DIY業
- コンビニエンスストア業
- 専門店業（「店舗マネジメント」職種）

#### 金融・保険業関係

- クレジットカード業

#### サービス業関係

- ホテル業
- 市場調査業
- 外食産業
- 広告業
- フィットネス産業
- クリーニング業
- 在宅介護業
- ボウリング場業
- 写真館業
- 産業廃棄物処理業
- ビルメンテナンス業

#### その他

- 印刷業
- アパレル分野
- エンジニアリング業
- 自動販売機製造・管理運営業
- イベント産業

全ての職業能力評価基準は、  
下記ホームページにて閲覧・ダウンロードが可能です。

<http://www.hyouka.javada.or.jp/>



〒160-8327 東京都新宿区西新宿7-5-25  
西新宿木村屋ビルディング11階  
TEL.03(6758)2815  
FAX.03(3365)2716

<http://www.javada.or.jp/>