

職業能力評価基準 活用事例集

平成22年度版

一人ひとりの能力を
公正に評価する仕組みの整備が、
いま社会に求められています。

中央職業能力開発協会

「職業能力評価基準」は、 あなたの会社にも従業員にも メリットをもたらす有効なツールです。



「職業能力評価基準」は、企業と従業員の
共通認識となる公正で透明性の高い制度です。

円高の急激な進行や製造業の生産拠点の海外シフト、経済のグローバル化による労働力の流動性の高まり、インターネットの普及による情報伝達のスピード化など、企業を取り巻く環境は刻々と変化しています。このような厳しい経営環境の中で持続的な発展を続けて行くために企業は、技術開発力の強化や事業の選択と集中といった改革を推進すると同時に、自ら目標や課題に取り組みこれを達成できる優れた人材の確保が不可欠となります。また、採用・確保した人材のスキルアップを効果的に行う人材育成のスキームが必要となります。

このような企業の将来を左右する、人材の確保・育成のためには、従業員の能力を適正に評価する公正で透明性の高い評価基準が求められています。厚生労働省が労働市場のインフラとして策定している「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進められているものです。企業と従業員が共通の認識を持った能力基準を取り入れることにより、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ます。本書は「職業能力評価基準」を導入するメリットや活用方法を解説すると共に、実際に導入した企業事例を紹介する、生きた参考書といえるものです。貴社の従業員の職業能力向上に、競争力・生産性のアップに、ぜひ導入をご検討ください。

目次■CONTENTS■

はじめに	2
1 職業能力評価基準の特長	4
2 職業能力評価基準の構成	6
3 職業能力評価基準の活用方法	10
4 活用事例集をより理解するために	16
株式会社JSOL	18
ダイオーメンテナンス株式会社	22
グローバサービス株式会社	26
株式会社サン電工社	30
活用事例集特別編	34
都道府県職業能力開発サービスセンター一覧	38





「職業能力評価基準」は、従業員の職務能力向上と企業の成長を叶えるこれからの時代に不可欠なツールです。

企業の人材ニーズと労働者の職業能力を適切にマッチングさせることができます。

日本の企業でいま、雇用のミスマッチが深刻化し社会問題となっています。これは、企業が求める人材の職業能力と労働者が有する職業能力とのギャップにより、需給バランスが崩れていることに起因しています。これを解決するためには、企業は求める人材像をより具体的に示す必要があると同時に、労働者も自らの職業能力を把握し第三者に理解できるように示すことが求められています。

「職業能力評価基準」は、これまで職歴（職務経歴）や資格の有無などで判断していた労働者の職業能力を、企業で実際に求められる実践的な職業能力を具体的に示すことにより客観的に評価を行うことができます。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、これからの社会に不可欠なツールです。

「職業能力評価基準」の導入は、企業と従業員の双方にメリットがあります。

これまで日本の企業は、一斉に採用した新卒者に対して長い時間をかけてOJTや教育訓練を行うことで、必要な人材を企業内部で育成するのが一般的でした。しかし、経営環境の変化の速さや労働力の流動化に対応するため、外部から必要とする人材を確保するケースが増えてきました。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し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、自らの能力の開発・向上に取り組む必要があります。そこで、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います。「職業能力評価基準」を導入することで、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・生産性向上に繋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、個々が自律的にキャリア形成に取り組むことで、自己実現に繋げることができるようになります。このように「職業能力評価基準」の導入は、企業にも個人にも大きなメリットをもたらします。

新しい人事制度の立ち上げや見直しなどにも活用いただけます。

経営環境が著しく変化する中、企業は時代に即した人事制度や教育制度などの整備や見直しが急務となっています。しかし中小企業においては、それらの整備が人事担当者の重い負担となり、導入が遅れるなどのケースも見られます。「職業能力評価基準」は、業種横断的な事務系職種をはじめとして、製造業関係、建設業関係、サービス業関係に至るまで、幅広い業種・職種の職務分析を基に44業種221職種の約5,900の能力ユニット（平成23年1月現在）を揃えています。自社の業務に合った能力ユニットを組み合わせるだけで導入も容易です。また、各企業の活用目的に応じてカスタマイズすることが可能ですので、様々な場面での活用に柔軟に対応することができます。新しい人事制度の立ち上げ時の参考としてのみならず、今までの人事制度の見直しや社員教育制度の導入、キャリアパスの提示など様々な目的にご活用いただけます。

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。

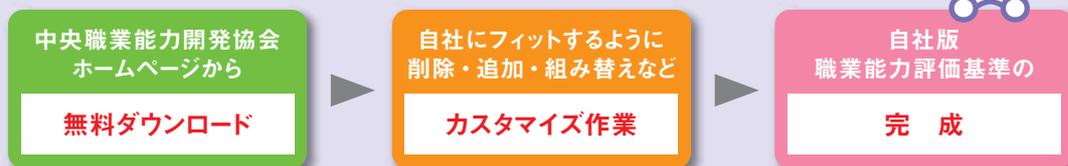
1 職業能力評価基準は、 事務系職種など44業種221職種を幅広く網羅しています。

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44業種(221職種)が完成しています。(平成23年1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/> 又は



3 ユニット単位で構成。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.8参照)

〈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	O0C001L11					
	PCの基本操作	O0C002L11					
	企業倫理とコンプライアンス	O0C003L11	O0C004L22	O0C005L34			
	関係者との連携による業務の遂行	O0C006L11	O0C007L22	O0C008L34			
	課題の設定と成果の追求	O0C009L11	O0C010L22	O0C011L34			
	業務効率化の推進	O0C015L11	O0C016L22	O0C017L34			
■ 選択能力ユニット							
人事	人事企画・雇用管理基礎	O0C009L11					
	賃金・社会保険基礎	O0C010L11					
	国際人事・労務管理基礎	O0C011L11					
	人事企画		O0C012L22				

※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.9参照)

〈能力ユニット別職業能力評価基準(様式3)の具体例〉

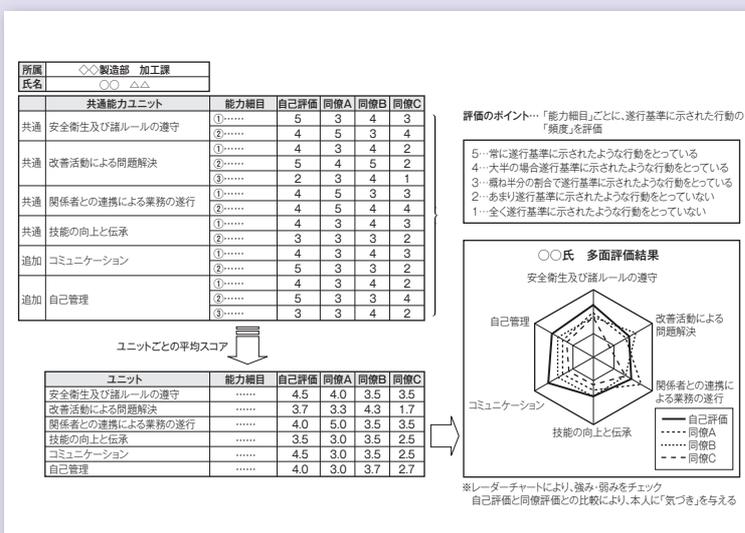
レベル1 スタッフ	レベル2 シニア・スタッフ	レベル3 スペシャリスト マネジャー	レベル4 シニア・スペシャリスト シニア・マネジャー
ユニット番号 OOC004L22			
共通 能力ユニット	能力ユニット名	企業倫理とコンプライアンス	
	概要	企業人としての社会的立場や役割を自覚し、関係法令やルールを遵守しながら誠実・公正に職務を遂行する能力	
能力細目	職務遂行のための基準		
①諸規定、諸ルールの遵守	<ul style="list-style-type: none"> ○諸ルールや倫理規定の詳細を把握し、日常の業務遂行において実践している。 ○日頃から会社の経営理念、社是・社訓、倫理憲章、行動規範等に沿って行動している。 ○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。 		
②倫理的問題の解決	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 		

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.10～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。



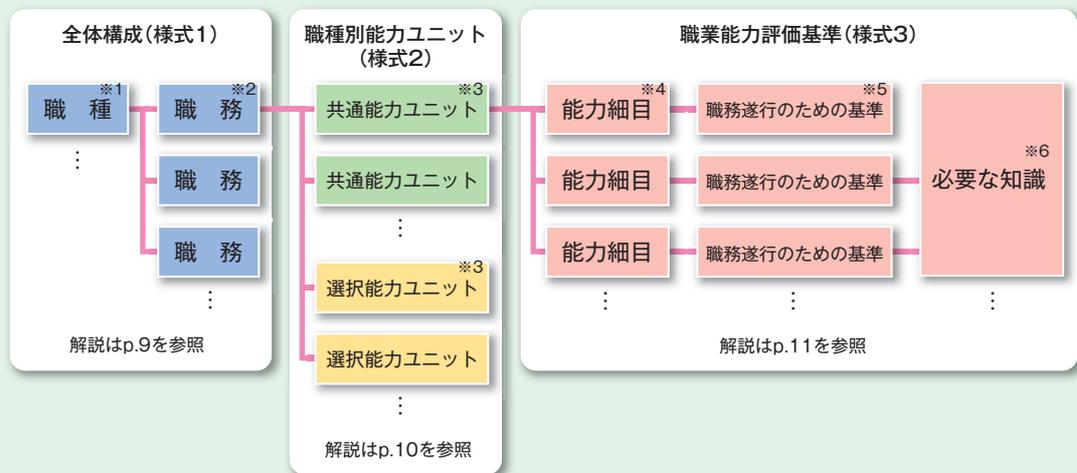
2 職業能力評価基準の構成

「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^{※1}」、「職務^{※2}」、「能力ユニット^{※3}」、「能力細目^{※4}」と細分化したことで、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.7～p.9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。

企業において期待される役割に着目して、新入社員・担当者相当から部長・部門長相当までを4つのレベルに区分して、レベル区分の目安を示しています。(下図参照)

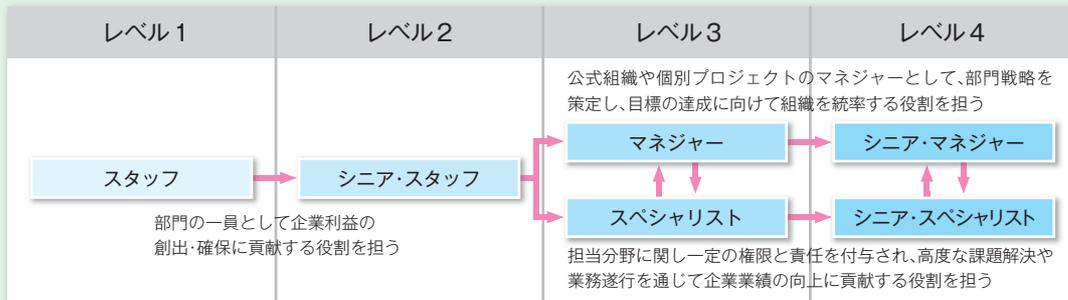
〈事務系職種のレベル区分の目安〉

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。	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・ルートを例示しています。

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・ルートを例示しています。

〈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)のマトリックスが存在する仕事の領域は(網掛け)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.hyoka.javada.or.jp/search_gyoushu/

この欄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・債務の保金管理、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

■ 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、関連する資格等とと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)

■ 用語解説

- ※1 職種=仕事の内容や性質が類似している「職務」をくくったものです。(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します。(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」から構成されています。

- ① 共通能力ユニット=職務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しています。
- ※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どうかの判断基準となる行動例や技能・技術を列挙したものです。
- ※6 必要な知識=その「能力ユニット」に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しています。

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一覧表示したものです。

「職種別能力ユニット(様式2)」は、職種毎に職務を細分し対応する能力ユニットを一覧表示したものです(下図参照)。能力ユニットには「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」の2種類を設定しています。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 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				
	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	
	人事高度専門					00C018L44
人事上級マネジメント					00C019L44	
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ものです。

「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。「能力細目」は原則としてPlan-Do-See^{※1}という仕事のサイクルに沿って設定しています。

「職務遂行のための基準」とは、技能・技術に加え、いわゆるコンピテンシー^{※2}といわれる成果に結びつく行動例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"> ○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。 ○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。 ○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。 				
②倫理的問題の 解決	<ul style="list-style-type: none"> ○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。 ○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。 ○下位者からの倫理的な相談に快く乗りながら、適切な助言を与えとともに、解決に向けて一緒に取り組んでいる。 				
●必要な知識	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 1. 社内の倫理規定・行動範囲 <ul style="list-style-type: none"> ●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程 3. 問題となりやすい主な事項 <ul style="list-style-type: none"> ●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 </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 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 </td> </tr> </table>			1. 社内の倫理規定・行動範囲 <ul style="list-style-type: none"> ●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程 3. 問題となりやすい主な事項 <ul style="list-style-type: none"> ●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
1. 社内の倫理規定・行動範囲 <ul style="list-style-type: none"> ●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程 3. 問題となりやすい主な事項 <ul style="list-style-type: none"> ●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な人材の発掘、処遇、活用、育成に応用して使われる場合があります。

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^{*1}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）をいかに具体的な判定基準として整備・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。 ○自分を越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、従来のパラダイムを転換し、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、後進の模範となつて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、双方が一定の満足度のいく「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当かどうかを検証・評価し、問題がある場合は解決策を提案している。 (顧客満足度の推進) ○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^{※2}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当たっては、「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で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〉

【職務名】 数値制御旋盤加工(技能系:加工職) 【職務等級】 レベル1 【職務記号】 O1S652L11
【労働時間管理適用区分】 裁量労働非適用(時間外労働適用)
【職務概要】 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
【主な職務内容(求められる職務行動)】 <ul style="list-style-type: none"> ○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。 ○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。 ○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。 ○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。 ○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。 ○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。 ○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。 ○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を実施している。
【求められる知識】 <ul style="list-style-type: none"> ○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 ○機械工作法(けがき一般、手仕上げ、その他の工作法) ○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 ○材料力学(荷重、応力、ひずみ) ○製図に関するJIS規格(図示法、材料記号、はめあい方式) ○機械加工作業の安全衛生 ○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) ○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)
【特に求められる能力】 <ul style="list-style-type: none"> ○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 ○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 ○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

※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。

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。基準は電気機械器具製造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〉

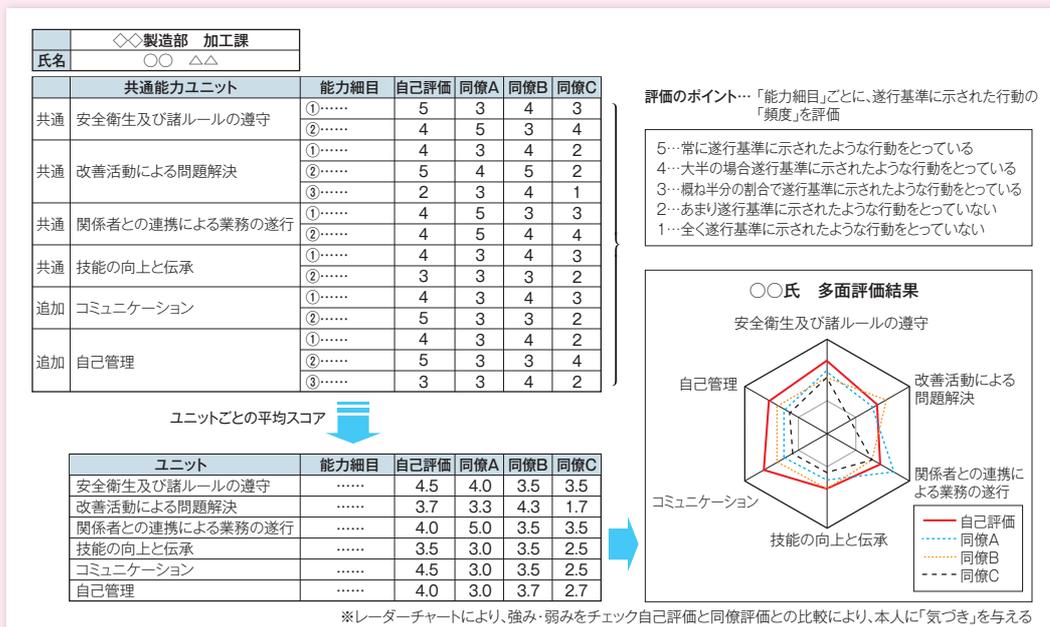
項 目		技術系専門職(レベル3)
資格定義		設計技術者の専門職(スペシャリスト)として、上位方針を踏まえて専門業務における計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、職務遂行を通じて企業利益を創出する
対象職種		設 計
資格・知識		職務遂行において会社が最低限必要と認める公的資格及び知識(TOEIC 650~800程度)
期待される姿勢及び行動	共通①	技術者倫理の遵守 倫理諸規程の理解と遵守 ●研究や製品開発の結果が地域や社会全体に及ぼす影響を想定し、それが公衆の利益や安全と明らかに矛盾する場合には、たとえ大きな成果が得られそうな場合であっても断念する。 ●公共の利益と企業の利益が相反する場合は、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。 技術者特有の倫理上の諸問題に関する事例の把握 ●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。 倫理的問題の解決 ●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	業務計画の作成と成果の追求 計画の作成 ●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。 スケジュール管理と自己管理の推進 ●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。 成果へのこだわりと成果の追求 ●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	関係部門との連携による業務の遂行 他部門との連携による職務の遂行 ●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。 社内外関係者との信頼関係の維持・構築 ●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	設計品質の向上 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 ●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。

〈電気機械器具製造業—技能系職種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（職能要件書、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能力評価シートの一例〉

能力評価シート			
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当てはまる。 B…時々、または時おり、そのような行動または状態が当てはまる。 C…全く、またはほとんど、そのような行動または状態が当てはまらない。 ※配分は計100点となるように期初に上司が記入する。			
1. 安全及び諸ルールの遵守			
① 安全性及び諸ルールの遵守			
1	就業規則など会社の基本ルールを把握し、これを遵守している。	A	A
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。		
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	気持ちを引き締めて行動している。		
5	事故防止のため心身の健康を自己管理している。		
② 事故・緊急事態発生時の対応			
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。	B	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。		
③ 一層の安全確保の推進			
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。	A	A
2	ボカミスやヒヤリとした経験、ハッ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	「多分大丈夫だろう」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)

6 「中途採用面接シート」として使うには?(人材要件確認表)

「人材要件確認表」は、能力本位での採用、即戦力となる人材の採用を推進することを目的に、経験者
を中途採用する際の面接用シートとして活用できるように職業能力評価基準を基に作成しています。
中途による即戦力採用が比較的多い層(職業能力評価基準のレベル2~3程度)を念頭において策定
しています。今までに、電気機械器具製造業、鉄筋工事業、在宅介護業やスーパーマーケット業をはじめ
とした14業種について整備しています。

(人材要件確認表の記入例(電気機械器具製造業の例))

採用に当たっての期待人材像を
会社側で整理

人材要件確認表

「組立」職種(記入例)

応募者指名

職種:
当該職種に求める期待人材像

1. 本人の実務経験に関する事項

組立	判定の際のチェックポイント	判定	面談者所見
<input type="checkbox"/> 半導体製品組立 <input type="checkbox"/> 電子機器組立 <input type="checkbox"/> フォトリソグラフィ <input type="checkbox"/> 電気部品組立 <input type="checkbox"/> 電子回路組立 <input type="checkbox"/> 工業包装	① 経験業務 ○どのような業務経験があるか(仕事の範囲、何人で行っていたか、自分の役割は何だったか、交替制勤務の経験有無等を具体的に語らせる)		
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	② 応募理由と希望業務 ○なぜ応募したのか、将来何をやりたいか(応募動機、応募業務についてのイメージ、将来やってみたい業務等を具体的に語らせる)		
	③ 組立作業 ○どのような組立工具・設備を取り扱うことができるか(取扱い可能な工具・設備やその習得方法等について具体的に語らせる)		
	④ 作業指導 ○不良品が発生した場合の再発防止策(不良品発生事例の有無、その内容、原因分析、再発防止策等について具体的に語らせる)		
	○どのように後輩・同僚に作業を指導をしていたか(具体的に語らせる)		

2. 本人の基礎能力に関する事項

上記に含まれない一般的な事項	判定の際のチェックポイント	判定	所見
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	仕事に対する基本姿勢 ○仕事に対してどのような価値観を持っているか、働くうえで重視していることは何か(具体的に語らせる)		
	安全衛生 ○安全な職場を維持するために、どのようなことに気をつけていたか(具体的に語らせる)		
	改善活動 ○今までに実施した改善にはどのようなものがあるか(具体的に語らせる)		
	関係者との連携 ○上司や同僚、関係者とうまくやっていたために、どのようなことに気をつけていたか(具体的に語らせる)		
	PCの基礎スキル ○操作経験があるシステム、ソフトウェア等について(具体的に語らせる)		

3. 保有資格(該当するものをチェック)

技能検定(職種:) その他()

総合所見	総合判定
<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px; color: blue; display: inline-block;">総合判定の際の評価ウエイトは 特に設定しない</div>	

面談者氏名 面談日

印

組立作業のうち、すべての能力ユニットの実務経験があるとは限らないので
経験がある仕事を本人に確認する

採用面接において、「○○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ることにより、判定の目安とする。さらに、補強材料として、面接の場での
受け答え、姿勢、態度等を通じて、基本的な資質の有無を推察する

チェックポイントは一つの例であり、
活用する企業の側でアレンジ可

人材要件確認表は、採用すべき人材を明確化する活用ツールで以下の14業種があります。

- ロジスティクス分野
- 自動車製造業
- マテリアル・ハンドリング業
- 造園工事業
- パン製造業
- 在宅介護業
- 電気通信工事業
- ホテル業
- プラスチック製品製造業
- 鉄筋工事業
- 電気機械器具製造業
- 軽金属製品製造業
- スーパーマーケット業
- イベント産業

<http://www.hyoka.javada.or.jp/jirei/#tool> から活用ツールをダウンロードできます。

「職業能力評価基準」を活用している企業の「生の声を」紹介します。

各社の導入の過程や運用法、活用のメリットをまとめました。あなたの会社の制度導入への「生きた参考書」になります。

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、活用のメリットなどをまとめた、「生きた参考書」と言えるものです。

各社の導入事例を参考に「職業能力評価基準」を活用することで、貴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。

導入までの流れを担当者の生の声で聞くことができます。

〈会社をとりまく環境〉

業界の状況や会社の状況、会社の規模や地域性など、各社の置かれている状況などが読み取れます。

〈導入のきっかけ〉

「職業能力評価基準」導入のきっかけは、会社の置かれている状況や環境により千差万別です。しかし、その中には意外な共通点があるはず。

御社の置かれた状況と照らし合わせながら、参考になるポイントを見つけてください。



Case 2

〇〇〇〇株式会社(〇〇県)



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。

〈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。

〈導入のきっかけ〉

- ①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。
- ②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。

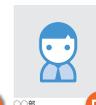
〈カスタマイズのポイント〉

- 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。
- 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。
- 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。

今回の取材に協力してくださったみなさん



〇〇部長
職能 はじめさん



〇〇部
仕事 花子さん

〇〇〇〇株式会社 会社概要
【創 業】個人投資：昭和00年00月
会社創業：昭和00年00月
【資本金】10,000万円
【従業員】1000名
【生産高】100~00億円
【製品品目】アルミ製造自動車部品、その他

18

各社のカスタマイズポイントを知ることができます。

〈カスタマイズのポイント〉

企業ごとの様々な目的や状況に合わせてカスタマイズができるのも「職業能力評価基準」のメリットのひとつです。業種や職務体系、会社の規模、活用方法などによってカスタマイズのポイントは異なります。このポイントを抑えながら本文を読み進むと、より一層理解が深まります。

活用事例集●目次●

Case 1 株式会社JSOL	p.18
Case 2 ダイオーメンテナンス株式会社	p.22
Case 3 グローバサービス株式会社	p.26
Case 4 株式会社サン電工社	p.30
Case 5 活用事例集特別編	p.34

「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。



〇〇〇〇は、アルミニウム鋳造の専門企業として、自動車および産業機械、家電製品などの部品製造を手掛けています。また、素材鋳造のみならず、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。〇〇〇〇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。」

〇〇〇〇では、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。そこで総務部長の〇〇さんを中心に新しい評価基準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くの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。つぎはざ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られないように、身につけておくカード類。

社訓の10ヶ条

- 1 いやな仕事は、先に片づける。
- 2 決められたことは、必ずこなす。
- 3 得意業務の口を閉じる。
- 4 仕事はやりぬくまで、諦めない。
- 5 仕事は終わるまで、諦めない。
- 6 仕事はやりぬくまで、諦めない。
- 7 仕事はやりぬくまで、諦めない。
- 8 仕事はやりぬくまで、諦めない。
- 9 仕事はやりぬくまで、諦めない。
- 10 時間を大切に。

〈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。

将来未来に向けた、さまざまな意見を聞くことができます。

〈今後の展望と課題〉

「職業能力評価基準」は、会社の状況や組織の変化に応じて、常に見直して行く必要があります。また、多くの会社は段階的に制度を導入しているため、今後、自社において整備していくための参考にもなります。

イラストや図表を盛り込んで、わかりやすく構成しています。

本文中の会社が使用している評価シートや、人事考査基準などを実際の図を使って解説しています。また、本文中の内容をイラストを使ってわかりやすく表現しています。

〇〇〇株式会社株式会社

Case 1



株式会社JSOL (東京都)

スタッフ系社員のための育成制度立ち上げに、 職業能力評価基準を活用。

〈会社をとりまく環境〉

IT業界では、より高い専門性と人間力のあるプロフェッショナルな人材が求められてきています。JSOLでは、2007年にSEや営業系社員のためのプロフェッショナル制度を整備し、市場価値の高い自律型人材の育成を進めてきました。今回のスタッフ系社員のプロフェッショナル制度を整備することで、全社的な人材育成制度の基盤が整いました。

〈導入のきっかけ〉

- 社員の大半を占めるSEや営業系社員のプロフェッショナル制度の整備が完了し、スタッフ系のプロフェッショナル制度の導入が次の課題となっていた。
- 当社の目指す社員の育成体系と、職業能力評価基準の能力水準を表すレベル区分の考え方が同じであったことから、活用がスムーズだと思われた。
- 職業能力評価基準の体系的な良さを理解していたので、スタッフ系社員の評価・育成のベースには最適だと考えていた。

〈カスタマイズのポイント〉

- ① スタッフ系プロフェッショナルの認定基準の一要素である知識・経験を判定するために活用した。
- ② 当社の求めるスタッフ系プロフェッショナルの能力要件と事務系職種の評価基準とが大変に似通っていたので、ほとんどそのまま活用できた。
- ③ 能力ユニットの選択はスタッフ系、各部署の部長と摺り合わせながら行い、当社の業務内容と異なる部分は若干修正した。

今回の取材に
協力してくださった
みなさん



コーポレートビジネス本部 人事部長
米岡OCE,Inc.認定GICDF-Japan
キャリアカウンセラー
新井 純孝さん



コーポレートビジネス本部 人事部
人事企画課兼人財育成部
丹羽 陽介さん

株式会社JSOL 会社概要

【創 業】設立2006年7月
【資 本 金】50億円
【従 業 員】1300名
【事業内容】製造業や流通サービス業、金融・公共分野へ、ITコンサルティングからシステム構築・運用までのトータルなITソリューションを提供。

SEと営業系社員の育成制度の整備が完了。 次は、スタッフ系社員のための育成制度が必要とされていました。



株式会社JSOLは、2006年に株式会社日本総合研究所から会社分割により日本総研ソリューションズとして設立。製造業や流通サービス業、金融・公共分野へのITコンサルティングからシステム構築・運用までのトータルなITサービスを提供してきました。2009年には株式会社エヌ・ティ・ティ・データとの業務・資本提携により現在の社名となり、より総合力のあるビジネスを展開しています。JSOLでは、社員一人ひとりの成長が、会社を強くすることと考え、人事制度の整備と人材育成に力を入れています。社員の大半を占めるSEと営業系の社員に対しては2007年に「ITプロフェッショナル制度」という評価育成制度の整備

を完了しました。そして、次にスタッフ系の育成制度を整備することで、社員に対しても互いに分かりやすい、より体系的な評価育成制度の完成を目指しました。



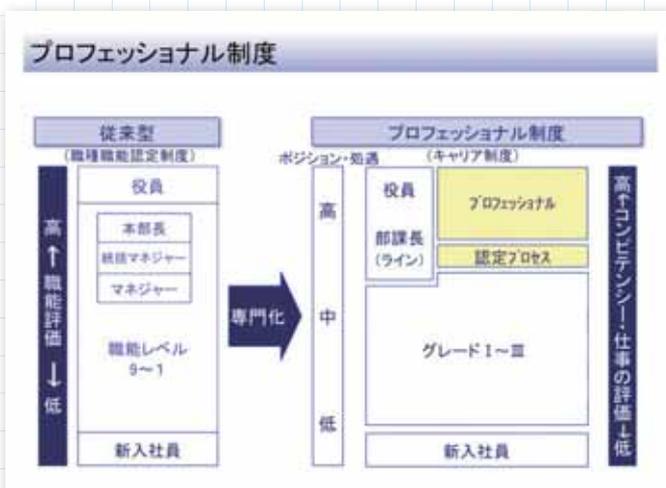
「職業能力評価基準」のしっかりとした枠組みは、 今回の制度づくりに最適なベースとなりました。



分社化以前の人事制度では、能力をベースに9段階で社員を格付けしていました。しかし、「階層が細かすぎてレベル間の差が解りにくい」「キャリアアップの道筋がイメージしにくい」といった不満がありました。そこで、分社化に伴いより専門性を重視した格付けを基本とした人事制度を導入することとなりました。

具体的にはキャリア体系として、グレードⅠ～Ⅲまでとその上にキャリアゴールであるプロフェッショナル職を設けました。プロフェッショナル職は、2007年にまず先行導入されたSEと営業系社員のための「ITプロフェッショナル職」と、スタッフ系社員のための2009年に導入された「ビジネスプロフェッショナル職」とに分けられます。このビジネスプロフェッショナル職の認定基準に職業能力評価基準を活用しています。「私は、以前より職業能力評価基準に対しては、フレームワークがしっかり

とした仕組みであるという評価をもっていました。スタッフ系のプロフェッショナル制度を検討するにあたって、この評価基準が活用できると思っていました」とは、今回の制度導入のリーダーである人事部長の新井さん。職業能力評価基準の4段階のレベルと当社が目指すスキルグレードがぴったりと一致し、違和感なく導入できたと言います。





ビジネスプロフェッショナル制度の、 認定基準のひとつとして活用しています。

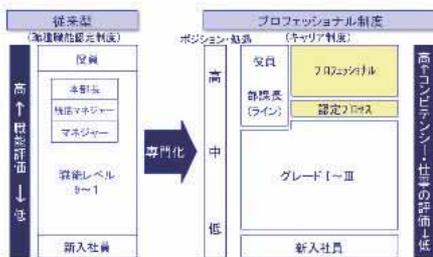
「ビジネスプロフェッショナル制度の認定審査をする際、社員の知識・経験を判定するために職業能力評価基準を活用しています。導入する際には、各スタッフ系の部長と摺り合わせしながら能力ユニットの項目や言葉を若干カスタマイズしましたが、大半はそのまま使うことができました」とは人事部の丹羽さん。このビジネスプロフェッショナル制度は、当初は企画系7領域、人事部3領域でスタート。2年目に監査系を追加、今年には購買とリスク管理を追加しました。今後IT統制領域を追加すれば、当社のスタッフ系のプロフェッショナル制度は、ほぼ整備が完了します。また、導入後も定期的に各部署の部長で構成する委員会を開き、制度全体の見直しや

評価方法の見直しなどを行うことで、制度の進化を図っています。今後はITプロフェッショナル職にも職業能力評価基準の考え方を参考にしながら、会社全体のレベルアップが図れるような制度整備に取り組んでいくそうです。

ビジネスプロフェッショナルの専門領域

企画系	経営戦略
	企業法務
	総務
	リスク管理
	購買
	広報
	経理
	財務管理
人事部	経営情報システム
	人事
	人材開発
監査系	労務管理
	監査

プロフェッショナルの認定方法



● 認定のポイント

- 担当専門領域での役割を果たしているか
- 認定前の実力が高く評価できるか
- プロ職としての適性に優れ、
長期的な実力発揮が期待できるか

● 評価項目

- 人物像
- 能力要件/スキル = **専門性(知識+経験)**
- 成果・実績
(ビジネス貢献、経営貢献、お客様満足度)
- 今後の計画(キャリアプラン、育成)

● 3年ごとに更新認定

ここに、職業能力評価基準を活用

プロフェッショナルとは：

- 幅広いスキルと専門分野での第一人者
- 自律型活動主体、付加価値の高い成果
- 高いビジネス目標とコミットメント
- 成果に応じた高い処遇

プロフェッショナル職を キャリアゴールに位置づけています。



SE系、営業系、スタッフ系に限らず、プロフェッショナル職の認定を受けると当社のキャリア体系のトップとしての評価を得られるだけでなく、待遇面でも高い扱いを得ることができます。認定のプロセスとしては、1年に1度募集を行い委員会で審査します。1次審査では書類審査、2次審査ではプレゼンテーションを行います。審査には、各スタッフ系の部長や経営陣が加わり、認定の要件を満たしているかを厳正に審査。各プロセスで社員に評価を常にフィードバックすることで、認定を得られなかった社員も現在の自分のスキルが

確認でき、克服すべき課題を把握することができます。



認定を得るためには、高いハードルをクリアする必要がありますが、 現在のスキルを確認するチャンスでもあります。



「SE系と営業系社員のキャリアゴールであるITプロフェッショナル職は、すでに約50名が認定を受けています。しかし、スタッフ系のビジネスプロフェッショナル職で認定を受けているのは、まだ1名しかいません。導入して間もないことではありますが、社員にとってはまだまだハードルが高いようです」とは新井さん。しかし、社員にとっては、自分の現在のキャリアを確認でき、また目指す目標が明確になることでモチベーションも上

がります。また、今後は最上位であるプロフェッショナル職の前段階に位置づけられるグレード層の能力評価や育成プログラムも整備していきたいそうです。

〈今後の展望と課題〉

- ① 今後、IT統制領域を追加することで当社のビジネスプロフェッショナル制度の専門領域の整備はほぼ完了します。
- ② 制度の改善をしていくために、委員会を定期的で開催し、課題について議論しています。
- ③ プロフェッショナル職の前段階に位置づけられるグレード層の能力評価や育成プログラムの整備にも取り組んでいきます。



Case2



株式会社ダイオーメンテナンス(愛媛県)

新しい人事制度づくりに 職業能力評価基準を活用。

〈会社をとりまく環境〉

設備停止による巨大な生産ロスを回避するため、プラント・設備のメンテナンス業務の重要性はますます高まっています。大手製紙会社のプラントメンテナンスを支えるダイオーメンテナンスでは、技術力を支える人材の育成は最重要な経営課題となっていました。

〈導入のきっかけ〉

- これまでは、社員の能力を公平に評価するための基準がなく、昇級・昇格の際にその必要性が高まってきた。
- 役職や能力に基づく明確な等級が整備されてなかったため、階級ごとのスキルの差が解りにくかった。
- 社員の現在のスキルを判断する基準がなかったため、能力向上のための目標を立てにくく、キャリアパスの仕組みがつくりづらかった。

〈カスタマイズのポイント〉

- ① 事務系職種の能力ユニットを参考に、当社独自の項目を追加した。職業遂行のための基準も会社の実情に合わせて書き直した。
- ② 各職種に求める職業能力は、連結会社の子会社である当社の独自性を配慮して決定した。
- ③ 制度を運用する際には、社員とのコミュニケーションを図り、丁寧な制度説明を通じて新制度導入に対する不安を払拭することに努めた。

今回の取材に
協力して下さった
みなさん



総務部 部長
内田 広之さん



総務部 総務課 課長代理
山田 宏樹さん



株式会社ダイオーメンテナンス 会社概要

【創 業】平成7年7月
【資本金】1,200万円
【従業員】121名
【事業内容】抄紙設備、パルプ製造設備、動力設備、電気計装機器のメンテナンス及び機械部品の機械加工

私たちは、工場の円滑な稼働を支える、 “縁の下の力持ち”的な存在です。



株式会社ダイオーメンテナンスは、親会社である大王製紙株式会社の生産工場における機械設備のメンテナンスを一手に引き受けています。これまで、設備メーカーに依頼していた高度で専門的な装置の修理・メンテナンスも自社で行うなど、高い技術力を誇ります。「我々の業務は、ラインや機械にトラブルがあった時に修理をするのはもちろん、工場がスムーズに稼働するため常に点検・整備を欠かさない予防保全が基本です。工場の中で我々の仕事が目立つようではだめです。我々の存在が目立たないということが、工場が問題なく稼働しているという証明でもあるのです」と語るのは、総務部長の内田さん。大王製紙の業務がスムーズに行われるよう、見えないところで常に

バックアップする“縁の下の力持ち”的な存在です。このような環境の中で、高品質なサービスを提供するためには、常に社員の技術向上を目指していかなければなりません。そこで、社員の現在のスキルを適正に評価し、伸ばして行く新しい人事制度が必要となっていました。



新しい評価制度をつくるには、 評価する側である管理職の意識改革が必要でした。



新しい人事制度づくりが始まったのは、平成20年のこと。「これまでの人事制度では、社員の能力を適正に判断する基準がなく、その年の実績や社歴といった曖昧なものさしで判断していました。昇給・昇格も上司の長年の経験や勤といったものに任せていました」とは、新しい人事制度立ち上げに苦勞された総務部の山田さん。愛媛県職業能力開発協会に相談する中で、「職業能力評価基準」の存在を知ったと言います。「まずは部長や課長などの管理職にセミナーや講習に参加してもらい、能力評価の必要性や重要性を徐々に理解してもらいました。そこから、会社全体に浸透させていきました」とのこと。評価を行う管理職が、その必要性や重要性を理解していなければ、制度だけをつくっても会社に浸透していきません。まずは、社内での意識改革に多くの時間を費やした

と言います。また、大王製紙の子会社としてグループ全体の利益を考えて行動しなければならない、といった会社のスタンスも考慮して人事制度を構築することが必要でした。社員共通の評価基準の仕組みを構築すると共に、部署・職種ごとに評価基準を定めなければならないので、新しい人事制度づくりが始まってから、正式に導入するまでに約1年かかりました。





まずは、10段階の「資格別職能基準」の整備を行いました。

現在の自分のスキルを客観的に確認でき、将来どの方向性を目指せば良いのか、社員の誰もが一目瞭然に解る評価基準が必要でした。そこで、まずは社員の能力レベルと役職を対比させた10段階の「資格別職能基準」を整備することから始めました。この全職種全部門共通の10段階の等級を柱に、各部署の独自の評価を加えることで、すべての社員のスキルレベルを確認できる評価制度が完

成しました。「管理職と一般社員とで、どのような能力の違いを求めていったらよいか、職業能力評価基準は大いに参考になりました」とは山田さん。能力の定義などの具体的な内容は、各部署の管理職と打ち合わせをしながら決めていったそうです。こうして出来上がった「資格別職能基準」は、昇進・昇格のほか基本給や賞与にも反映しています。

資格別職能基準（全職種・全部門共通）

平成19年12月11日

資格	役職対応	能力区分	能力の定義
1級	部長	<ul style="list-style-type: none"> 経営的構造改革の提案・実行力 コンプライアンスへの対応力 目標設定とプロセスのマネジメント力 組織と人のマネジメント力 顧客における問題解決力 関係者との連携による業務遂行力 	<p>経営的課題や自部門の課題に関する最新情報を収集し、情報を分析・統合してコンセプトを立案して、上位職へ提案して構造改善に導く能力</p> <p>職業人として社会的責任を自覚し、関係法令や社内諸規程の遵守しながら、誠実・公正に職務を遂行する能力</p> <p>組織の役割を踏まえて、担当組織の戦略や目標を設定し、その達成に向けたプロセス管理を行うとともに、成果を適正に検証する能力</p> <p>担当組織の人的資源の問題・課題を明らかにして、その解決策を立案し、業績目標に向けて組織を統率する能力</p> <p>顧客の抱える問題点を把握し、解決策に導き、顧客関係を維持・構築する能力</p> <p>社内外の関係者・関係部門と連携しながら、問題・課題を共有し、円滑に業務を遂行する能力</p>
2級	部長代・課長	同上	(1級職との違いは、能力発揮レベルによる)
3級	課長・課長代	<ul style="list-style-type: none"> 経営的構造改革の提案・実行力 コンプライアンスへの対応力 目標設定とプロセスのマネジメント力 組織と人のマネジメント力 顧客における問題解決力 関係者との連携による業務遂行力 予算策定とコスト・成果のマネジメント力 業務効率化の推進 	<p>経営的課題や自部門の課題に関する最新情報を収集し、情報を分析・統合してコンセプトを立案して、上位職へ提案して構造改善に導く能力</p> <p>職業人として社会的責任を自覚し、関係法令や社内諸規程の遵守しながら、誠実・公正に職務を遂行する能力</p> <p>組織の役割を踏まえて、担当組織の戦略や目標を設定し、その達成に向けたプロセス管理を行うとともに、成果を適正に検証する能力</p> <p>担当組織の人的資源の問題・課題を明らかにして、その解決策を立案し、業績目標に向けて組織を統率する能力</p> <p>顧客の抱える問題点を把握し、解決策に導き、顧客関係を維持・構築する能力</p> <p>社内外の関係者・関係部門と連携しながら、問題・課題を共有し、円滑に業務を遂行する能力</p> <p>担当部門の予算策定、経費管理など資金面で経営資源を適切にマネジメントする能力</p> <p>担当部門の業務効率化に向けて、自らの業務の進め方を絶え間なく改善していく能力</p>
3級	技師	<ul style="list-style-type: none"> 技能・技術の向上 技能・技術の継承 顧客における問題解決力 顧客の新規開拓 当社固有の技術の法的保護 	<p>競争力のある更なる高度な技術レベルを目指して、自らの技能・技術を磨き、業務に応用して成果を導き出す能力</p> <p>自らの技能・技術を後輩に伝え、後輩を育成しながら技能・技術を伝承していく能力</p> <p>顧客の抱える問題点を把握し、解決策に導き、顧客関係を維持・構築する能力</p> <p>自らの保有する高度な特殊技術を活用して、新たな顧客を自ら開拓する能力</p> <p>当社固有の技術の権利保護に向けて必要な保全措置を行なう能力</p>
4級	課長代・係長	同上(3級職)	(3級職との違いは、能力発揮レベルによる)
4級	技師	同上(3級職)	(3級職との違いは、能力発揮レベルによる)
5級	主任・チームリーダー	<ul style="list-style-type: none"> 改善活動による問題解決力 安全衛生関係法令及び諸ルールへの対応力 目標の設定と実行力 人の育成力 技能・技術の継承 顧客における問題解決力 関係者との連携による業務遂行力 	<p>仕事の進め方の改善や作業の無駄を省くための問題提起を行い、絶え間なく業務効率の向上を追究する能力</p> <p>自部門の業務に関する労働安全衛生法等の法令を把握したうえで、法令の遵守、リスクマネジメントの推進、5S活動等安全衛生を推進する能力</p> <p>部門の運営方針、目標を理解したうえで、自らが担うべき目標と取組み方を立案して、上位職のアドバイスを獲得して実行する能力</p> <p>下位職に対して、目標設定や取組み方針のアドバイスを行い、下位職の資質や能力に応じたOJT教育を実施できる能力</p> <p>自らの技能・技術を後輩に伝え、後輩を育成しながら技能・技術を伝承していく能力</p> <p>顧客の抱える問題点を把握し、解決策に導き、顧客関係を維持・構築する能力</p> <p>社内外の関係者・関係部門と連携しながら、問題・課題を共有し、円滑に業務を遂行する能力</p>
6級	主任・チームリーダー	同上	同上(5級職との違いは、能力発揮レベルによる)
7級	副主任・チームリーダー	同上	同上(6級職との違いは、能力細目を参照)
8級	副主任・チームリーダー	同上	同上(7級職との違いは、能力発揮レベルによる)
9級		<ul style="list-style-type: none"> 改善活動による問題解決力 安全衛生関係法令及び諸ルールへの対応力 関係者との連携による業務遂行力 	<p>仕事の進め方の改善や作業の無駄を省くための問題提起を行い、自分なりの創意工夫した改善策を提案する能力</p> <p>自部門の業務に関する労働安全衛生法等の法令を把握したうえで法令の遵守し、KYTや5S活動等安全衛生活動への参画する能力</p> <p>社内外の関係者・関係部門と連携しながら、問題・課題を共有し、円滑に業務を遂行する能力</p>
10級		同上	同上(9級職との違いは、能力細目を参照)

当社の独自の経営スタンスを考慮して、カスタマイズしました。

職業能力評価基準を活用する際にも、大王製紙グループの一員であることを考慮してカスタマイズしていったと言います。「当社には営業部門やマーケティング部門はありません。社員一人ひとりがお客様からの要望を直接聞き、迅速に実行することが求

められます。そのため社員の評価ポイントは、実行力にウェイトを置いています。また管理職は、親会社に対する提案かどうか、グループ全体の利益に結びつく行動であるか、といった点を評価のポイントに置いています。」と内田さん。



昇給・昇格の際の能力レベル確認や社員教育にも活用しています。

ダイオーメンテナンスでは、年に1回の昇給・昇格の際に、「その役職や等級にふさわしい能力レベルに達しているか」を判断する基準としてこの評価制度を利用しています。自分の現在のスキルレベルが確認でき、将来資格等級を上げていくにはどのような職能をどのレベルまで習得しなければならないのが明確になりました。社員の向上心アップや日常の業務のモチベーションアップにも繋がりました。現在は、多くの社員が資格別職能基準を理解し、資格取得などのスキルアップを目指すようになりました。「毎年5~6人だった設備保全技能士の受検者数が、今年は20人になりました。これも、社員一

人ひとりが自身のスキルアップに積極的に取り組んでいこうという、会社の社風が育まれた効果ではないかと思います」と内田さん。普段の仕事の現場でも部下に対して上司が評価制度を基にキャリアアップへのアドバイスを行うなど、評価制度を導入したことで社内コミュニケーションも活発になったそうです。



社員の声を活かしながら、これからも改善を続けていきます。

この資格別職能基準は、昇進・昇級の基準になるだけでなく、給与や賞与の基準になっています。今年（2011年）の4月からは、退職金制度にも適用する予定です。「退職金への適用にあたっては、社員全員と個別に面談し丁寧に説明することで、理解を得ました。また、同時に社員一人ひとりから人事制度についての様々な意見をもらいました」と山田さん。現在の制度では、評価の項目も多く内容的に難しい部分もあるので、まだ社員全員が理解し切れているとは言えません。また、資格等級が上がらなければ給料も上がらない、という社員の昇給への不満もあります。今後は社員一人ひとりの声を活かしな

がら、よりよい制度に改善していきたいとのことです。現在は、上司評価のみで自己評価は取り入れていませんが、いずれは自己評価も取り入れ、上司評価との乖離をどのようにして埋めて行くのか、制度を整備していきたいと考えています。



〈今後の展望と課題〉

- ① 人事制度は、現場の声を聞いて、絶えず改良していくことが大事。社員のモチベーションを高めて会社全体の活力を高めていきたい。
- ② 現在は、上司評価のみですが、自己評価も取り入れながら、社員全員に不満のないシステムを目指しています。
- ③ 今年4月から、退職金制度にも資格別職能基準を反映していく予定です。

Case3



グローバサービス株式会社 (埼玉県)

パートと社員が混在する労働環境の中で、
正社員の労働意欲の向上のために「職業能力評価基準」を活用。

〈会社をとりまく環境〉

親会社である日本電産コパル電子株式会社が、生産性の向上を目指し、グローバル化への対応を一層進める中、その物流部門を担うグローバサービス株式会社にも、業務の正確さや社員のスキルアップが求められています。

〈導入のきっかけ〉

- パートタイマーと正社員、派遣社員などが混在する雇用環境の中で、正社員の仕事への意識を高める必要があった。
- 親会社がISOやSAP基幹システムなどを導入していることでそれに準拠した物流管理が求められ、正確で信頼性の高い社員評価システムが求められていた。
- 今までの年功序列に代わり、社員が適正に評価を受け、自主的にスキルアップできる評価基準が必要とされていた。

〈カスタマイズのポイント〉

- ①能力ユニットを選ぶ際、「遂行能力」ではなく「社員意識や社会人としてのマナー」を主眼に置いて選んだ。
- ②会社が社員に求める能力の重要度に応じて、能力ユニットの評価点数の配分に差を設けた。
- ③リーダークラスだけを対象とした評価項目を設けた。

今回の取材に
協力して下さった
みなさん



代表取締役社長
里見 一男さん



総務総務課
梅田 洋子さん



グローバサービス株式会社 会社概要

【創 業】平成7年12月
【資 本 金】2000万円
【従 業 員】54名
【事業内容】産業用電子部品・計測器の物流センターの管理運営。日本電産コパル電子株式会社の記帳事務代行および建物の保全維持管理。

パートと社員が混在する労働環境の中で、正社員の労働意欲の向上のために評価システムの導入が求められていました。



グローバサービス株式会社は、親会社である日本電産コバル電子株式会社の物流部門を担っています。約8000種以上もの膨大な製品アイテムから、受注した製品を選び出し、日本全国へ出荷しています。ここで働く方は、正社員やパートタイマー、人材センターからの派遣など様々です。このような雇用環境の中で「正社員と契約社員に求める能力の違いを明確にする必要がありました。また、社員が自分の現在の職業能力のレベルを知りスキルアップしていく環境整備も必要でした」と里見社長。そこで、能力評価システムの導入が求められていました。また、親会社がISOやSAP基幹システム、新しい能力評価制度を取り入れた

ことにより、グローバサービスにもそれまでの年功序列に変わる公正で精度の高い能力評価システムが求められていました。そこで、全社を挙げて新しい制度づくりが始まりました。



インターネットなどで探す中 ようやく、会社に合った評価システムにたどり着きました。



「当初は、親会社であるコバル電子の評価システムの導入も検討しました。ところが、設計・製造・営業・スタッフと多岐に渡る評価システムであるため、抽象的すぎて当社に転用するにはムリがありました。そこで当社独自の評価システムを作ることになりました」とは里見社長。そこで、能力評価に関する様々な情報集めが始まりました。「当社にあった評価システムはどんなものなのか。インターネットを使って、様々なホームページを調べました。7～8ヶ月かけてようやく当社に適した評価システムを発見しました。それが職業能力評価基準でした」とは、評価システム導入の責任者である梅田さん。では、どんなところが職業能力評価基準を選ぶポイントになったのでしょうか。「この評価システムを選んだ一番の理由は、信頼性です。やはり、厚生労働省が整備を進める制度であるということが決め手でした」また、能力評価制度のお手本として使える、

ロジスティクス分野のユニットが用意されていたことも職業能力評価基準の導入を決めた理由だったそうです。玉石混合のインターネット情報の中から、ようやく自分の会社に活用できる、評価基準のベースを見つけ出した梅田さん。そこから独自の評価基準を構築するまでは、それまでのことがまるでウソだったかのように大変スムーズに進んだそうです。



評価は面談でフィードバックされ、弱点は研修で克服。 社員のスキルアップに繋がります。



評価制度は、まだ今年（2011年）運用を開始したばかりです。現在は、すべての社員が評価シートの自己採点が終了し、そこに直属の上司の採点を加えて集計している段階です。今後は、自己採点と上司採点との乖離のある部分について、社員一人ひとりと面接を行い、それを解決する方法を話し合っていく予定です。「今回が初めての試みなので、いままでの社員評価とどの位違いが出てくるのか、楽しみでもあり心配でもあります。社員の不満や不安を解消しモチベーションを上げていくためにも、評価結果をどう本人にフィードバックしていくかが問われます」と梅田さん。また、

この評価を基にスキルアップの研修やメンバーシップ及びコミュニケーションの研修なども行なっていく予定だそうです。



モチベーションが上がるという声や多少の不安の声も。 コミュニケーションが大事になります。



今回の新しい人事制度の導入については、昨年の社員研修で導入のスケジュールとシステムの説明を行いました。そこで社員に意見を聞いたところ、「上司から適正な評価が受けられるので歓迎したい」「自分の良い点や弱点、これから目指さなければならない目標が明確化されて良いと思う」「ひとつ上のレベルを目指せる」といった意見と共に「上司が自分をどう評価しているのか？」という不安の声もいくつかあったといいます。「評価制度を導入することで、自己評価と上司評価との乖離によりモチベーションが下がるのではないかと不安もありま

す。しかし、このような不安に躊躇せずトライしていくことが大事。社員と意見交換していくことで、試行錯誤を繰り返しながらよりよいシステムにしていきたい」と梅田さん。いまは、賃金評価には結びついていませんが、将来は、賃金制度にも繋がる評価制度に進化させていく予定です。

人事評価制度導入にあたってのスケジュール

2月	評価表を正社員に配布 ↓ (自己採点) 自己採点した評価表を上司に提出 ↓ (上司採点)
3月	総務経理課に提出 ↓ 評価面接 (自己採点と上司採点の乖離を中心に面接) パート契約更新面談
4月	
5月	講師によるスキルアップ研修 (半日) ※対象者・・・正社員 正社員は半日振替休日を取得
6月	講師によるメンバーシップおよびコミュニケーション研修 (半日) ※対象者・・・正社員+パート 正社員は半日振替休日を取得 参加したパートには割増賃金を支払う

〈今後の展望と課題〉

- ① まだ導入したばかりだが、今後は社員の意見を取り入れながら、ユニットの変更やもっと解りやすい内容に修正していくことが必要。
- ② 将来は、給与査定や人事などにも反映できる評価システムとして、育てていきたい。

Case4



株式会社サン電工社(福岡県)

社員のスキルアップと意識改革のために、能力評価制度を導入。

〈会社をとりまく環境〉

建設業界全体のマーケットが縮小する中で、サン電工社は情報通信設備の施工を中心に堅実な経営を続けています。自社の業務を「専門技術を持ったサービス業」と位置づけ、社員の技術力向上に加えて人間力やビジネスマナーに力を注いでいます。

〈導入のきっかけ〉

- いままでの人事考課では、情意面での評価が中心でスキルに対する客観的な評価の仕組みが曖昧だった。
- 社員の技能や強み・弱みが「見える」仕組みの導入が求められていた。
- 今までの人事考課では、昇級・昇格や賃金、賞与を決めるための具体的な公平な基準が未整備だった。

〈カスタマイズのポイント〉

- ① 職能要件は職業能力評価基準を参考にしつつ、社員全員で提案を出し合い、その中から選び出した。
- ② 職能要件書の策定の際は、異なる職種であっても等級が同じであれば同じレベルになるよう、社員に話し合ってもらい決定した。
- ③ 社員が自分の必要なスキルや資格を確認できる「ミッションアンドマネジメントブック」や目標を設定できる「チャレンジシート」を作成した。

今回の取材に協力してくださったみなさん



代表取締役
土井 美弥子さん



取締役 総務部長
前田 英二さん



技術統括部長
中野 勝さん

株式会社サン電工社 会社概要

【創業】1963年9月
【資本金】1億1500万円
【年商】15億円
【従業員】90名
【事業内容】情報通信設備・電気設備・総合通信設備・総合建設の設計、施工、メンテナンス

何事もトップダウンで決定していた、 今までの企業風土からの脱却が必要でした。



株式会社サン電工社は、現在の社長である土井美弥子さんの父、静夫さんが昭和38年に電気設備工事などの建設設備業として事業をスタート。近年では、光ファイバー通信設備の建設・保守工事をメインに業務を行っています。土井社長が入社したのは平成元年。その頃はすべての判断をトップに仰ぐ状態だったといいます。「社員全員がトップに従っていればうまくいくといった、指示待ちの社風にすっかり浸かっていました。これではまずいと感じましたね」と土井社長。その時、「自ら考える社員」の育成と会社の仕組みづくりの必要性を痛切に感じたといいます。平成11年に代表

に就任。その頃から、様々な改革をスタートさせました。



何を努力すれば評価され、賃金に反映されるのか。 すべての社員が納得できる基準が求められていました。



従来的人事考課では、情意面での評価が中心であり、スキル面での評価が曖昧でした。上司との面談の際も「私は会社にこれだけ貢献している。Aさんと比べて技術的に上回っている。これだけの量の仕事をこなしている」と言った抽象的な話が中心でした。そこで等級毎、部門別に求めるスキル基準を明確に示すことで、「自分がどこの等級の基準に達しているのか、達していない部分はどこか、どこを努力すればよいのか」という社員全員に見える仕組みを構築したいと長年願っていました。また、ITなどの導入で若年者の業務処理能力が高まり、若手の成長が著しくなると、従来の年功序列の賃金体系では実情に伴わなくなってきました。そこで年齢ではなく、責任の重さと仕事の難易度を基準とした職務と賃金が連動した制度の策定に着手しました。



技術系のスペシャリストと管理者の2つの道が選べる、6等級の職務基準を設定しました。



まずは、職業能力評価基準のレベル区分、キャリアルートの例、職務遂行の基準など参考にしつつ社員が自分のスキルレベルを的確に判断できる等級づくりに取りかかりました。職務基準書では、6等級までの階級を設けました。1～3等級までは基礎を学ぶ期間として全員が同じ職務基準に基づいて評価されます。4～5等級では、技術面に優れたスペシャリストとして進む社員は技術職、管理者として組織を束ねる力を持つ社員は管理職という2つのコースに分かれ、それぞれの職務

基準で評価されます。最上位である6等級は、2つのコースを集約して部門経営職としてひとつの職務基準で評価されます。「技術系の会社では現場の作業は好きだけれど、机上の仕事や管理などの業務は苦手で、できればやりたくないという社員も少なくありません」とは、総務部長の前田さん。そのような社員のために将来、管理職を目指すだけではなく、スペシャリストとしての道も整備したことは、自分の将来のビジョンを描きやすくなったのではないかと、評価しています。

業務領域	技術系											
	◆以下の業務ができる		◆1等級業務に加え以下の業務		◆1～2等級業務の指導に加え以下の業務		◆1～3等級業務の管理、更に以下の業務		◆1～4等級業務の管理、更に以下の業務		◆1～5等級業務の管理	
	No.1 1等級	No.2 2等級	No.3 3等級	No.4 4等級	No.5 5等級	No.6 6等級	No.7 7等級	No.8 8等級	No.9 9等級	No.10 10等級	No.11 11等級	No.12 12等級
工程管理	① 進捗工程表を理解できる ② 指示された翌日の段取りが準備できる ③ 明日の目標、未前日に記載できる ④ 予定通りに日のスケジュールを終了できる ⑤ 上司の指示を理解できる	① バーチャート工程表が作成できる ② 工事予定時間通りに作業ができる ③ 積立作業の進捗状況を把握できる ④ 作業内容の理解が十分で業務に携わることができる ⑤ 自らの担当の工事の材料・機械等管理ができる	① ネットワーク工程表を作成できる ② 工期短縮に対する提案と実行ができる ③ 工程より厳重、協力会社の発注ができる ④ 作業の進捗と責任の分担を指示し指導できる ⑤ 工法の改良や効率アップの提案ができる	① 進捗管理曲線を理解できる ② 問題点を事前に把握し対策を抽せる ③ 協働作業の進捗状況を把握し指示を行うことができる ④ 作業チームや業務進捗を監視することができる ⑤ 工法の改良や効率アップの提案ができる	① 進捗管理曲線を理解できる ② 問題点を事前に把握し対策を抽せる ③ 他部門との調整を行うことができる ④ 業務プロセスの改善を提案し、実行できる ⑤ 業工事の工法・手帳が的確に理解できる	① 最中・最遅終了日を理解できる ② 全体工程管理ができる ③ 部内業務の進捗状況を把握できる ④ 部内業務の進捗状況を把握できる ⑤ プロジェクトチームの	① 最中・最遅終了日 ② 全体工程管理が ③ 部内業務の進捗状況を把握できる ④ プロジェクトチームの	① 最中・最遅終了日 ② 全体工程管理が ③ 部内業務の進捗状況を把握できる ④ プロジェクトチームの	① 最中・最遅終了日 ② 全体工程管理が ③ 部内業務の進捗状況を把握できる ④ プロジェクトチームの	① 最中・最遅終了日 ② 全体工程管理が ③ 部内業務の進捗状況を把握できる ④ プロジェクトチームの	① 最中・最遅終了日 ② 全体工程管理が ③ 部内業務の進捗状況を把握できる ④ プロジェクトチームの	① 最中・最遅終了日 ② 全体工程管理が ③ 部内業務の進捗状況を把握できる ④ プロジェクトチームの
設備管理	① 工数の概念を理解できる ② 図面と請負契約の理解ができる	① 図面から見積書を作成できる ② 工事諸経費の内容を理解できる	① 利益を確保した実行予算書を作成できる ② 採算を理解し材料・外注の発注ができる ③ 協力会社に対して発注条件交渉ができる	① 実行予算書の利益を確保できる ② 部下へ利益向上の方策を指導できる ③ お客様と請負金額及び単価交渉ができる ④ 2つの年度実行予算書に連携管理ができる ⑤ 設備材の単価交渉ができる	① 実行予算書の利益を確保できる ② 部下へ利益向上の方策を指導できる ③ お客様と請負金額及び単価交渉ができる ④ 協力会社と単価、発注の交渉ができる ⑤ 指名工事の単価交渉ができる	① 戦略的な利益管理ができる ② 予算通りの原価管理を行える ③ B/S、P/Lの概要が理解できる ④ 担当グループの原価管理ができる ⑤ 単価、発注に十分注意するとの交渉ができる	① 戦略的な利益管理ができる ② 予算との差額を把握できる ③ B/S、P/Lの概要が理解できる ④ 担当グループの原価管理ができる ⑤ 単価、発注に十分注意するとの交渉ができる					
品質管理	① 品質管理基準を理解できる ② 整理・整頓を行える ③ 設計図書を読むことができる	① 顧客要求事項に沿った協議ができる ② 法令を遵守し工事を完成できる ③ 設計図書の理解ができる ④ 顧客の要望と設計の品質を実行できる	① 現場代理人と主任技術者を職務できる ② 共通仕様書の理解ができる	① お客様要求通りの品質管理が出来る ② 専任の主任技術者として担当できる ③ 当社の品質マニュアルが理解できる	① お客様要求通りの品質管理が出来る ② 専任の主任技術者として担当できる ③ 当社の品質マニュアルが理解できる	① 全現場の品質ハットロールができる ② 監理技術者として担当できる ③ 高品質の品質管理を推進し、改善できる ④ 当社の品質マニュアルが実行できる	① 全現場の品質ハットロールができる ② 監理技術者として担当できる ③ 高品質の品質管理を推進し、改善できる ④ 当社の品質マニュアルが実行できる	① 全現場の品質ハットロールができる ② 監理技術者として担当できる ③ 高品質の品質管理を推進し、改善できる ④ 当社の品質マニュアルが実行できる	① 全現場の品質ハットロールができる ② 監理技術者として担当できる ③ 高品質の品質管理を推進し、改善できる ④ 当社の品質マニュアルが実行できる	① 全現場の品質ハットロールができる ② 監理技術者として担当できる ③ 高品質の品質管理を推進し、改善できる ④ 当社の品質マニュアルが実行できる	① 全現場の品質ハットロールができる ② 監理技術者として担当できる ③ 高品質の品質管理を推進し、改善できる ④ 当社の品質マニュアルが実行できる	① 全現場の品質ハットロールができる ② 監理技術者として担当できる ③ 高品質の品質管理を推進し、改善できる ④ 当社の品質マニュアルが実行できる
安全管理	① 指示された安全対策を遵守できる ② 交通誘導を行う事ができる ③ KYM、SY活動に取組むことができる ④ 危険作業について理解できている ⑤ 危険作業について理解できている	① KYM、TBM、SYを行うことができる ② 必要な安全術法、基準法が理解できる ③ KYM、SY活動に取組むことができる ④ 危険作業について理解できている ⑤ 危険作業について理解できている	① 安全向上に関する提案や工夫ができる ② 作業現場の不備を指摘、改善提案ができる ③ 協力会社へ安全指導ができる	① 担当現場の安全ハットロールを行う事ができる ② 社員と協力会社へ安全研修と指導ができる ③ 安全時のための安全作業の準備と実施ができる ④ 事故事例の分析と再発防止の準備ができる ⑤ 担当現場の安全ハットロールを推進する事ができる	① 担当現場の安全ハットロールを行う事ができる ② 社員と協力会社へ安全研修と指導ができる ③ 事故事例の分析と再発防止の準備ができる ④ 担当現場の安全ハットロールを推進する事ができる	① 担当現場の安全ハットロールを行う事ができる ② 社員と協力会社へ安全研修と指導ができる ③ 事故事例の分析と再発防止の準備ができる ④ 担当現場の安全ハットロールを推進する事ができる	① 全現場の安全ハットロールができる ② 安全ハットロールの指導と改善指導ができる	① 全現場の安全ハットロールができる ② 安全ハットロールの指導と改善指導ができる				
工事管理	① お客様に笑顔で挨拶ができる ② 清潔な服装でお客様に接することができる ③ 近隣の方や通行する方へ挨拶ができる	① 品質と検定でお客満足を得ることができる ② お客様が理解できる言葉で工事説明ができる ③ お客様から次の営業情報を得ることができる	① 部下と同行してお客様訪問ができる	① 部下と同行して折衝のOJTができる ② お客様へ提案営業ができる	① 提案書をもってお客様訪問ができる ② 顧客との信頼関係が構築できる ③ 部下と同行して折衝のOJTができる	① 部門の営業マトリクスの策定に参画できる ② 営業戦略を提案できる ③ 訪問先の最新情報を収集できる ④ 工事の概算費用を算出できる	① 部門の営業マトリクスの策定に参画できる ② 営業戦略を提案できる ③ 訪問先の最新情報を収集できる ④ 工事の概算費用を算出できる	① 部門の営業マトリクスの策定に参画できる ② 営業戦略を提案できる ③ 訪問先の最新情報を収集できる ④ 工事の概算費用を算出できる	① 部門の営業マトリクスの策定に参画できる ② 営業戦略を提案できる ③ 訪問先の最新情報を収集できる ④ 工事の概算費用を算出できる	① 部門の営業マトリクスの策定に参画できる ② 営業戦略を提案できる ③ 訪問先の最新情報を収集できる ④ 工事の概算費用を算出できる	① 部門の営業マトリクスの策定に参画できる ② 営業戦略を提案できる ③ 訪問先の最新情報を収集できる ④ 工事の概算費用を算出できる	① 部門の営業マトリクスの策定に参画できる ② 営業戦略を提案できる ③ 訪問先の最新情報を収集できる ④ 工事の概算費用を算出できる

社員に何度も話し合ってもらい「職能要件書」を策定しました。



次に自社の全ての職務を職業能力評価基準を参考にしつつ、自社の実情に合せて具体的な行動で示した「職能要件書」を策定しました。まず、職務能力を一般能力と専門能力に分けました。専門能力は「技術系」「営業系」「事務系」の3業務に分類。その他に「事業本部」「安全品質管理部」の業務を加えました。「ここから先の職能要件の策定がとても大変でした。これはカスタマイズという作業になるのですが、実際業務に関わっている社員に協力をお願いしました」と土井社長。技術職は職

種を5つに分け、職種ごとに案を出してもらい策定したそうです。「情報通信設備と総合通信設備では、名前は似ていますが、業務の内容がまったく違います。各部門の調整が大変でした。また、同一等級なのに、職種によって遂行能力の難易度に大きな開きがありました。そこで社員に何度も話し合ってもらいようやく完成しました」とは技術統括部長の中野さん。最初の業務の洗い出しから約2年を要したそうですが、社員が自分自身で職能要件を決めたということに、大きな価値があると言います。

評価は、給与や賞与を決める基準になるだけでなく、スキルアップの目標設定にも繋がります。



評価基準の導入は、社員一人ひとりの能力を適正に判断でき、格付けがしやすくなる、といった会社側のメリットだけで行ったものではありません。評価をもとに社員が自ら率先して行動し、様々なことに自ら気づくことで、スキルアップへの意欲が高まり社員同士のコミュニケーションも円滑になります。また、個人と会社の目標も明確になります。当社では、各部門が経営計画書に会社目標を達成するための部門目標を策定します。

その部門目標を達成するために個人は「チャレンジシート」と呼ぶ計画表に個人目標を落とし込み、2か月に1度直属の上司が所属する社員と個人面談します。また、人事考課でも年2回面談を実施しています。この社内でのコミュニケーションを円滑にする仕組みが社員同士の連帯感を高めると共に、ミドル層のやりがいと自信に繋がっています。これらの相乗効果により、社内の活性化が進んでいることを実感したそうです。

この評価制度は、単に社員を格付けするためのものではありません。社員が自ら、充実した職業人生を目指すためのものです。



今までは、社員全体に職人気質のようなところがあり、技術は先輩を見て自分で学び取るといったところがあったそうです。しかし、評価制度を導入してからは、スキル水準の高い社員が、積極的に部下に自分の技術を継承しようとする、社風のようなものが生まれてきたそうです。「すべての社員には、職場で自分の持っている能力を最大限に発揮し、さらに個人の時間も充実したもの、つまりワークライフバランスの取れた生活を送って欲しいと願っています。そのためには職場で社員一人ひとりに目標が示され、そこに向かって自ら

成長を計画することが大切。その計画に向かって力一杯努力することこそとてもやりがいを感じる人生を送ることができると思っています」と土井社長。様々な改革への取組が実を結び、社員にも浸透することで、会社の強力な推進力となっているようです。

〈今後の展望と課題〉

- ① 賃金に連動した現在の制度になってから、まだ1年。運用しながら、少しずつ修正変更していきます。
- ② 自己評価と上司評価の開き、差を埋めるために、話し合いの場をもっと増やしていきたい。
- ③ 社員同士でのコミュニケーションや研鑽を図ることで、社内での技術や情報の共有・向上を推進していきたい。



Case 5

活用事例集
特別編

「職業能力評価基準」を社員研修用にカスタマイズした活用事例

「職業能力評価基準」の導入を検討されている企業に、社員研修を実施しました。

中央職業能力開発協会 能力開発支援部 評価制度開発課

「能力開発講座—自分自身を振り返ろう」研修の実施と、その目的

当協会では、厚生労働省の委託を受け業種毎に職業能力評価基準を策定し、公表を行うとともに職業能力評価基準の普及・活用促進活動を行っています。

今回は職業能力開発基準の策定にご協力いただいた企業の方から「自社の従業員に対して職業能力評価基準を活用した研修を実施してもらえないか」と相談を受け、実施した研修を事例としてご紹介します。

依頼があったA社は東京都内で創業し、現在300名弱在籍されていますが、そのうち、神奈川県内にある主力事業所の技術系の従業員の方々100名強を対象として研修を実施することになりました。

事業所のご担当者との数回の打合せを経て、「従業員自身によるスキルの確認と自己理解、そしてこれらを踏まえながら自分の将来を描き出し、そこに向けて自分のキャリアを切り開くこと」をテーマに決め、1日のカリキュラムにて1回当たり概ね20名から30名までを定員として実施しました。



研修実施の趣旨と、「職業能力評価基準」の活用方法

研修の実施に当たっては、当協会がこれまでに蓄積してきたキャリア形成に関する研修、講座のノウハウ、職業能力評価基準策定のノウハウを活かして、何よりも「受講者が納得できる研修」となるよう心がけました。そこで、講師が一方向的に話をするのではなく、様々な課題を行う中で、受講者自身が「気づき」を得られることに講習のポイントを置きました。また、製造部門の現場で働いている技能系の方々を対象としているため、カリキュラムの編成については「軽金属製品製造業」の職業能力評価基準をカスタマイズす

ることにより、製造職種向けの「スキル確認表」を特別に作成しました。



「能力開発講座—自分自身を振り返ろう」のカリキュラム

主催者挨拶、研修担当者紹介、研修のねらい

演習1 これまでの仕事の振り返りと整理

演習2 実務スキルの確認

演習3 CADIによる環境変化自己診断

演習4 CADSによる基本スキルの確認

グループでの意見交換、まとめ

■研修を行った会社

A社
創 業 昭和23年
設 立 昭和32年
資 本 金 約9,300万円
従 業 員 数 280人

■事業内容

アルミニウム装飾製品等
の製品販売
アルミニウム等の金属の
加工及び総合表面処理
加工など

研修の流れと各カリキュラムでの重要ポイント

研修の前半では、受講者自らが「スキル確認表」に基づいて、これまでの仕事の振り返りと実務スキルの確認を行いました。後半では、当協会のキャリア形成支援ツールであるCADS&CADI[※]を活用して、自己キャリアの見直しや整理、これからのキャリア開発に関する考察や、環境変化に対する認識を深める演習を行いました。研修は7時間に及びますので、座っているだけでは、受

講者の疲れが出ます。そこで、6~7人程度のグループ形式とし、各グループの構成に年齢、性別、職種、などの偏りが無いよう配慮しました。この研修は、あくまでもキャリア形成のきっかけづくりとなる「気づき」の場の提供が目的で、人事評価ではありません。「スキル確認表」などの教材は、今後のスキルアップに活かしていただけるよう受講者各自に持ち帰っていただきました。

(図2) スキル確認表の例(その1)

経験してきた職務の振り返りシート(1)

まずはじめに、あなたが今までに担当してきた職種・職務にチェックマークを記入してください(①と②の欄です)。(それぞれの職務の概要と仕事の内容を参考にしてください)

①職種	②職務	概要	仕事の内容
加工	機械加工	機械加工とは、アルミニウムの板や棒などの成形品を加工するために、切削・研磨・成形加工などを行う加工方法の総称である。	機械加工は、切削する工作機械の種類によって加工内容が異なる。切削する、研磨・フライス削・研磨機、中・小径・ボール盤・フロード等、NC工作機械に分かれる。最近では工作機械のNC(数値制御)が普及している。NC工作機械の目的、機械の構造(加工機)に合わせ、加工工程や機械条件の決定は重要なコントロールポイントとなる。プログラミングするなどの技術が必要となる。
	プレス加工	金属をプレス加工して、アルミニウムの板や棒を一定の形状に成形するために、金型を型押ししたプレス機を用いて、金属材料を圧縮・延伸、絞りなどの方法で成形する加工方法である。	金型を型押ししたプレス機を用いて、金属材料を圧縮・延伸、絞りなどの方法で成形する加工方法である。
表面処理	マスキング	マスキングとは、塗料の付着を防止する目的に、塗料が塗布される部分に保護膜を形成する加工方法である。	マスキングは、塗料の付着を防止する目的に、塗料が塗布される部分に保護膜を形成する加工方法である。
	機械的処理	機械的処理とは、表面処理を伴うことなく、表面を研磨・研磨剤を用いた処理を行う加工方法である。	機械的処理は、表面処理を伴うことなく、表面を研磨・研磨剤を用いた処理を行う加工方法である。
表面処理	電気処理	電気処理とは、電気処理を伴うことなく、表面を研磨・研磨剤を用いた処理を行う加工方法である。	電気処理とは、電気処理を伴うことなく、表面を研磨・研磨剤を用いた処理を行う加工方法である。
	陽極酸化処理	陽極酸化処理とは、アルミニウムの表面を酸化して、耐食性を向上させる加工方法である。	陽極酸化処理とは、アルミニウムの表面を酸化して、耐食性を向上させる加工方法である。
組立	組立	組立とは、部品を組み立てる加工方法である。	組立とは、部品を組み立てる加工方法である。
	組立	組立とは、部品を組み立てる加工方法である。	組立とは、部品を組み立てる加工方法である。

◀スキル確認表の例(その1)

▶スキル確認表の例(その2)

(図3) スキル確認表の例(その2)

実務スキルの確認シート

職種・職務・能力ユニット一覧表(軽金属製品製造業)

職種	職務	能力ユニット	ページ番号
全職種・職務共通		安全衛生及び諸ルールの遵守 1
		環境問題への対応 2
		改善活動による問題解決 3
		現場の管理・監督 4
加工	機械加工	機械加工 5
	プレス加工	プレス加工 6
表面処理	マスキング	マスキング 7
	機械的処理	機械研磨 8
		プラスト加工 9
		ラッキング・アンラッキング	ラッキング・アンラッキング

※CADS&CADI

CADS (Career Assessment and Development Sheets) はワークシートへの記入を通じて客観的な自己分析と将来的なキャリア・プランを立てることを狙ったキャリア開発シートです。CADI(Challenge And Discovery Inventory)は「環境変化自己診断ツール」でキャリア形成に不可欠といわれる「態度」と「能力」がどの程度備わっているか、またキャリアを形成するのに必要な性格傾向を測定します。いずれのツールとも当協会が平成11年から2カ年かけて開発したもので、その後改訂を行いながら講習等に活用されています。

「表面処理」職種

能力ユニット	能力項目	レベル	レベル3
①陽極酸化処理の理解と実践	作業指示に基づいて、陽極酸化処理作業の手順を適切に行っている。	陽極酸化処理作業のプロセスを理解し、手順を適切に行っている。	陽極酸化処理に関する理論や陽極酸化処理作業における条件設定に精通し、関連技術についても幅広い知識を有している。
	陽極酸化の目的、種類(電解法による区分・電解液による区分・電解液による区分・電解液による区分)と電解液の性質や電解液の性能(電気伝導率・電圧特性等)について基本的な知識を有している。	陽極酸化の目的、種類(電解法による区分・電解液による区分・電解液による区分・電解液による区分)と電解液の性質や電解液の性能(電気伝導率・電圧特性等)について基本的な知識を有している。	陽極酸化の目的、種類(電解法による区分・電解液による区分・電解液による区分・電解液による区分)と電解液の性質や電解液の性能(電気伝導率・電圧特性等)について深い知識を有している。
	陽極酸化の電気化学反応と反応の概要(電気伝導率・電圧特性)について基本的な知識を有している。	陽極酸化の電気化学反応と反応の概要(電気伝導率・電圧特性)について基本的な知識を有している。	陽極酸化処理作業におけるコツやポイントを部下や後輩に指導している。
	電解液かくはんの目的、種類(循環・エアーかくはん等)と方法について基本的な知識を有している。	電解液かくはんの目的、種類(循環・エアーかくはん等)と方法について基本的な知識を有している。	陽極酸化処理作業におけるトラブル発生時の対応やトラブルの未然防止策を講じている。
②陽極酸化処理の実践	作業指示に基づいて、電解液(電解液)の管理を適切に行っている。	電解液の用途や材料の種類に応じて、電解液(電解液)の管理を適切に行っている。	電解液の用途や材料の種類に応じて、電解液(電解液)の管理を適切に行っている。
	作業指示に基づいて、電解液(電解液)の管理を適切に行っている。	電解液の用途や材料の種類に応じて、電解液(電解液)の管理を適切に行っている。	電解液の用途や材料の種類に応じて、電解液(電解液)の管理を適切に行っている。
	作業指示に基づいて、電解液(電解液)の管理を適切に行っている。	電解液の用途や材料の種類に応じて、電解液(電解液)の管理を適切に行っている。	電解液の用途や材料の種類に応じて、電解液(電解液)の管理を適切に行っている。
	作業指示に基づいて、電解液(電解液)の管理を適切に行っている。	電解液の用途や材料の種類に応じて、電解液(電解液)の管理を適切に行っている。	電解液の用途や材料の種類に応じて、電解液(電解液)の管理を適切に行っている。
③作業の検閲	加工の外観及び品質についての確認チェックを行い、判断基準に基づいて検定を行っている。	加工の外観及び品質についての確認チェックを行い、判断基準に基づいて検定を行っている。	加工の外観及び品質を客観的に検定し、検定結果に基づいて検定を行っている。
	加工の外観及び品質についての確認チェックを行い、判断基準に基づいて検定を行っている。	加工の外観及び品質についての確認チェックを行い、判断基準に基づいて検定を行っている。	加工の外観及び品質を客観的に検定し、検定結果に基づいて検定を行っている。
	加工の外観及び品質についての確認チェックを行い、判断基準に基づいて検定を行っている。	加工の外観及び品質についての確認チェックを行い、判断基準に基づいて検定を行っている。	加工の外観及び品質を客観的に検定し、検定結果に基づいて検定を行っている。
	加工の外観及び品質についての確認チェックを行い、判断基準に基づいて検定を行っている。	加工の外観及び品質についての確認チェックを行い、判断基準に基づいて検定を行っている。	加工の外観及び品質を客観的に検定し、検定結果に基づいて検定を行っている。

今回の研修の結果と今後職業能力開発基準を活用した研修を行う上でのポイント

研修の効果や満足度を測るため、参加者の方にアンケートを提出していただきました。その結果、今回の研修が「大変役に立った」又は「役に立った」として9割を超える方々から非常に高い満足度が得られたとの評価をいただきました。特に、既存の職業能力評価基準（軽金属製品製造業）をカスタマイズした実務スキルシートが、「自分の職務を振り返って確認するのに特に役立った」と回答された方が目立ちました。今後も職務基準や職業能力評価基準の導入を検討している企業の力になれるよう、研修や講義を続けてまいります。



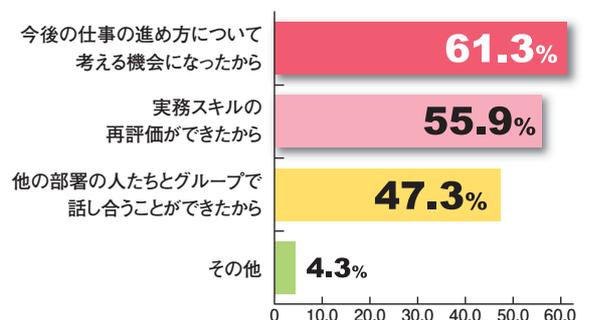
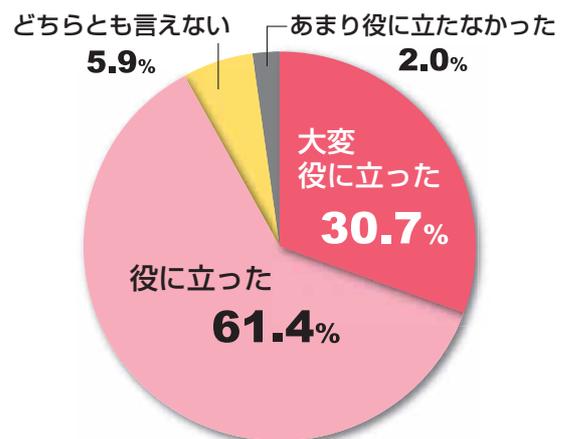
「能力開発講座」に対する満足度アンケート

参加いただいた方の92.1%に「大変役に立った」又は「役に立った」と評価していただきました。

製造現場の従業員の方が、今回の研修の対象者でしたが、現状のスキル分析、グループワークを活用した演習など、体験的に学習できるカリキュラムが評価されたと思われます。

「大変役に立った」又は「役に立った」と答えた方の理由は「今後の仕事の進め方について考えるきっかけになったから」が6割を超えました。

その他、「実務スキルの再確認ができた」、「他の部署の人たちとグループで話し合うことができたから」が理由としてあげられました。



今後の職業能力評価基準を活用した研修について

今回の研修は職業能力評価基準を活用して従業員自ら職業能力を確認し、今後のキャリア形成での課題について気づきを与えることを主眼に実施しました。アンケート結果（下段参照）をみると、受講者（従業員）が自らの強みや弱みについて気づきを得ることができ、今後の課題を把握することについては十分成果があったといえます。またさらに終了後は、この研修をきっかけとして、従業員の職業能力を客観的に把握し従業員自身の主体的なキャリア形成の取組を支援する仕組みづくりをおこなっていくことが重要となってくるでしょう。

今回の研修において、職業能力評価基準を活用する際のポイントを以下のとおりとりまとめたので、ご参考になさってください。

1.ステップ（段階）を踏んでこれまでの自分の仕事を振り返る。

- (1) 入社から現在までを担当した「職種」を順番にあげる。（職業能力評価基準の様式1を使用。以下同様）
- (2) その「職種」の中で、どのような「職務」を担当したか整理する。（様式1を使用）
- (3) 担当した「職務」では、どのような「課業」（能力ユニット）を行ったかを整理する。（様式2を使用）

これにより、入社以来自分がどのような「職種」→「職務」→「課業」を担当してきたかを全体的に見渡すことができます。

2.現在、主として担当している課業（能力ユニット）を使って自らの能力を確認する。

- (1) 現在の職務の共通能力ユニットについて「職務遂行のための基準」をレベルごとに並べる。（様式3を使用）
- (2) 現在の職務の選択能力ユニットのレベル1～4の「職務遂行のための基準」をレベルごとに並べる。（様式3を使用）
- (3) (1)、(2)のうち、現在のレベルの「職務遂行のための基準」に基づいて自己評価を実施する。

このように、現在のレベルにおける評価結果と次のレベルで求められる職務遂行能力を併せて見ることで、目指すべき目標を認識し、さらなる能力向上に向けた自己啓発・能力開発の動機づけを促進することができます。

今回は、軽金属製造業の職業能力評価基準をそのままの形で使用しましたが、事前に人事部門と関係部門が話し合い、カスタマイズしてから実施することをお勧めします。事前に自社に合うように職務や能力ユニットの「削除」「追加」「組替え」等のカスタマイズを実施することにより円滑な研修につながります。

さらに、今回の評価は自己評価のみでしたが、上司の評価も行って、面談を実施することによって、自己評価と上司評価のギャップを埋めるなど、上司と部下が認識を共有し、今後の課題等を話し合うことも効果的です。

よって、今後の育成につなげることができると考えられます。

3.CADIによる「環境変化自己診断」の実施

経営環境が大きく変化する中で、様々な環境変化に対応して、的確に職務を遂行するとともに自ら職業能力の開発や向上に取り組むことが求められます。環境変化自己診断ツールであるCADIを活用することにより、環境変化への対応力や性格の傾向を客観的に自己診断することができ、環境変化に対応していくための課題が把握できます。

4.CADSによる「基本スキル」の強み・弱みの確認

30項目のビジネス・パーソンに求められる「基本スキル」を自己診断し、その結果をレーダーチャート化することにより、自分の強み・弱みが一覧でき、かつ各項目との関連が見えるよう「見える化」が図られます。

以上の1.～4.を併せて実施することにより、従業員がかなり客観的かつ多面的に自分自身のキャリア形成の過程や職業能力を振り返ることができます。

アンケート回答例（一部）

- 一方的な講義だけと思っていたら、作業やグループワーク、ディスカッションなどがあったので、退屈しなかった。皆で参加しているという意識を持つことができた。
- 自己評価、他者評価、ツールなど、様々な方法で自分を見つめ直すことは、大切なことだと思った。自分の苦手なことや嫌いなことでも、まずは目をそらさずに向き合うことが、自分をより良くしていくための第一歩になると感じた。
- 自分の実務レベルを改めて知ることができた。自分自身に不足しているところや活かしていける点など客観視（グラフ化）できた。

- 自分は正社員として初めてこの会社に入っているが、一般的な仕事に対する態度や考え方が分からないところもあった。今日の講座でいろいろと知ることができて、自分にとってはとても役に立った。
- 自分のモチベーションがさらに上がった。
- 仕事に向かう姿勢、自分の不足しているところなど、様々なことが分かった気がした。今日の資料を、また時間が経過したら改めて見直してみたいと思う。

都道府県職業能力開発サービスセンター一覽

名 称	電話番号	所在地	ホームページアドレス
北海道職業能力開発サービスセンター	011-825-2388	〒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	http://www.h-syokunou.or.jp/
青森職業能力開発サービスセンター	017-738-6464	〒030-0122 青森市大字野尻字今田43-1	http://www.a-noukaikyoo.com/
岩手職業能力開発サービスセンター	019-654-5427	〒020-0022 盛岡市大通3-2-8 岩手県金属工業会館5F	http://www.noukai.com/
宮城職業能力開発サービスセンター	022-271-9223	〒981-0916 仙台市青葉区青葉町16-1	http://www.miyagi-syokunou-kyoukai.com/
秋田職業能力開発サービスセンター	018-823-0370	〒010-1601 秋田市向浜1-2-1 秋田県職業訓練センター内	http://www.akita-shokunou.org/
山形職業能力開発サービスセンター	023-644-4250	〒990-2473 山形市松栄2-2-1	http://www.y-kaihatu.jp/
福島職業能力開発サービスセンター	024-525-8680	〒960-8043 福島市中町8-2 福島県自治会館5F	http://business2.plala.or.jp/fuvada/
茨城職業能力開発サービスセンター	029-221-0639	〒310-0005 水戸市水府町864-4 茨城県職業人材育成センター内	http://www.ib-syokkyoo.com/
栃木職業能力開発サービスセンター	028-643-0023	〒320-0032 宇都宮市昭和2-2-5 栃木県北庁舎2号館	http://www.tochi-vada.or.jp/
群馬職業能力開発サービスセンター	0270-23-7761	〒372-0801 群馬県伊勢崎市宮子町1211-1	http://www2.gunmanet.ne.jp/g-vada/
埼玉職業能力開発サービスセンター	048-827-0075	〒330-0074 さいたま市浦和区北浦和5-6-5 埼玉県浦和合同庁舎5F	http://www.saitama-vada.or.jp/
千葉職業能力開発サービスセンター	043-296-1120	〒261-0026 千葉市美浜区幕張西4-1-10	http://www.chivada.or.jp/
東京職業能力開発サービスセンター	03-5211-2355	〒102-0072 千代田区飯田橋3-10-3 東京しごとセンター 7F	http://www.tokyo-nokaikyoo.or.jp/
神奈川職業能力開発サービスセンター	045-633-5423	〒231-0026 横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ内	http://www.kan-nokaikyoo.or.jp/
新潟職業能力開発サービスセンター	025-283-2144	〒950-0965 新潟市中央区新光町15-2 新潟県公社総合ビル4F	http://www.nvada.com/
富山職業能力開発サービスセンター	076-433-2578	〒930-0094 富山市安住町7-18 安住町第一生命ビル2F	http://www.toyama-noukai.or.jp/
石川職業能力開発サービスセンター	076-262-9027	〒920-0862 金沢市芳斉1-15-15 石川県職業能力開発プラザ3F	http://www.ishivada.com/
福井職業能力開発サービスセンター	0776-24-8839	〒910-0005 福井市大手2-9-10 福井県電気ビル内	http://www.fukui-shokunou.jp/
山梨職業能力開発サービスセンター	055-243-4918	〒400-0055 甲府市大津町2130-2	http://www.yavada.jp/
長野職業能力開発サービスセンター	026-234-9080	〒380-0836 長野市大字南長野南県町688-2 長野県婦人会館3F	http://www.navada.or.jp/
岐阜職業能力開発サービスセンター	058-294-0550	〒502-0841 岐阜市学園町2-33 岐阜県人材開発センター内	http://www.gifu-shokunou.or.jp/
静岡職業能力開発サービスセンター	054-347-4703	〒424-0881 静岡市清水区桶160	http://shivada.com/
愛知職業能力開発サービスセンター	052-524-2035	〒451-0035 名古屋市西区浅間2-3-14	http://www.avada.or.jp/
三重職業能力開発サービスセンター	059-228-2732	〒514-0004 津市栄町1-954 三重県栄町庁舎4F	http://www.mivada.or.jp/

都道府県職業能力開発サービスセンター一覧

名称	電話番号	所在地	ホームページアドレス
滋賀職業能力開発サービスセンター	077-537-6868	〒520-0865 大津市南郷5-2-14	http://www.shiga-nokaikyo.or.jp/
京都職業能力開発サービスセンター	075-642-5071	〒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	http://www.kyo-noukai.com/
大阪職業能力開発サービスセンター	06-6534-7512	550-0011 大阪市西区阿波座2-1-1 大阪本町西第一ビルディング6F	http://www.osaka-noukai.jp/
兵庫職業能力開発サービスセンター	078-371-2094	〒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	http://www.noukai-hyogo.jp/
奈良職業能力開発サービスセンター	0742-24-4127	〒630-8213 奈良市登大路町38-1 奈良県中小企業会館2F	http://www.aaa.nara.nara.jp/
和歌山職業能力開発サービスセンター	073-425-5455	〒640-8272 和歌山市砂山南3-3-38 和歌山技能センター内	http://www.nnc.or.jp/~wsnkk-30/
鳥取職業能力開発サービスセンター	0857-21-1626	〒680-0845 鳥取市富安2-159 久本ビル5F	http://www.hal.ne.jp/syokunou/
島根職業能力開発サービスセンター	0852-26-9331	〒690-0048 松江市西嫁島1-4-5 SPビル2F	http://www.noukai-shimane.or.jp/
岡山職業能力開発サービスセンター	086-223-3441	〒700-0824 岡山市内山下2-3-10	http://www.okayama-syokunou.or.jp/
広島職業能力開発サービスセンター	082-245-4294	〒730-0052 広島市中区千田町3-7-47 広島県情報プラザ5F	http://www.hirovada.or.jp/
山口職業能力開発サービスセンター	083-932-2335	〒753-0074 山口市中央4-3-6	http://www2.ocn.ne.jp/~syokunou/
徳島職業能力開発サービスセンター	088-662-0303	〒770-8006 徳島市新浜町1-1-7	http://www.tokunoukai.jp/
香川職業能力開発サービスセンター	087-882-6993	〒761-8031 高松市郷東町587-1 香川地域職業訓練センター内	http://www.noukai-kagawa.or.jp/
愛媛職業能力開発サービスセンター	089-993-7336	〒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	http://nokai.bp-ehime.or.jp/
高知職業能力開発サービスセンター	088-846-2305	〒781-5101 高知市布師田3992-4	http://www.kovada.or.jp
福岡職業能力開発サービスセンター	092-671-5918	〒813-0044 福岡市東区千早5-3-1 福岡人材開発センター 2F	http://www.fukuoka-noukai.or.jp/
佐賀職業能力開発サービスセンター	0952-24-6408	〒840-0814 佐賀市成章町1-15	http://www.saga-noukai.or.jp/
長崎職業能力開発サービスセンター	095-882-3763	〒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	http://www.nagasaki-noukai.or.jp/
熊本職業能力開発サービスセンター	096-285-5618	〒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	http://www.noukai.or.jp/
大分職業能力開発サービスセンター	097-542-0163	〒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	http://www.noukai-oita.com/
宮崎職業能力開発サービスセンター	0985-58-1570	〒889-2155 宮崎市学園木花台西2-4-3	http://www.syokuno.or.jp/
鹿児島職業能力開発サービスセンター	099-226-3240	〒892-0836 鹿児島市錦江町9-14	http://www.syokunou.or.jp/
沖縄職業能力開発サービスセンター	098-866-4964	〒900-0036 那覇市西3-14-1	http://www.oki-vada.or.jp/

■職業能力評価基準の活用につきましては、上記職業能力開発サービスセンター又は、中央職業能力開発協会（裏面参照）までお問い合わせください。
 ■職業能力開発サービスセンターは、職業能力の開発・評価に関する専門相談窓口として厚生労働省が設置したもので様々な相談に応じています。

これまでに公表した職業能力評価基準は、
業種横断的な「事務系職種」をはじめとして、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・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
- 旅館業
- 施設介護業

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

（平成23年1月現在）

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/>