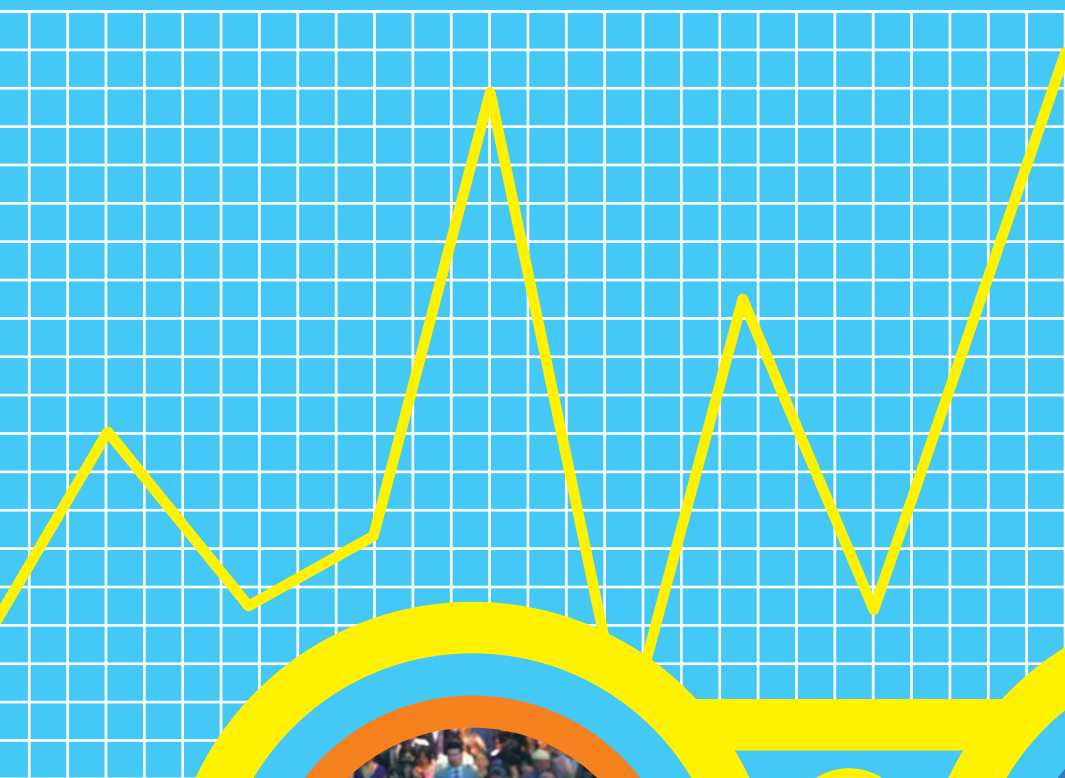


# 職業能力評価基準 活用事例集

能力の“見える化”  
をめざして。

中央職業能力開発協会

今、あなたの会社にも従業員にも  
「能力の見える化」が  
求められています。



# 「職業能力評価基準」は、 従業員の職業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。

## 客観的で具体的な能力評価を共通言語化して“能力の見える化”を図っています。

企業の人事評価制度が、個人の能力や仕事の成果に基づくものへと変わりつつあります。そうした中、企業は従業員に求める職業能力を、従業員は自らの職業能力を“互いに分かりやすい形”で示せるような共通言語の整備が重要になっています。そこで、厚生労働省では平成14年度から能力を適正に評価するための公正で透明性の高い仕組み作りとして「職業能力評価基準」を策定しています。

## 「職業能力評価基準」の活用は、企業と従業員の双方にメリットがあります。

「職業能力評価基準」を活用することで、企業は優れた人材の確保や人材の育成を通じて生産性の向上、競争力の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、個々の自律的キャリア形成の目標設定や能力開発に役立てることができます。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。

## 人事制度の構築や見直しなどにも活用いただけます。

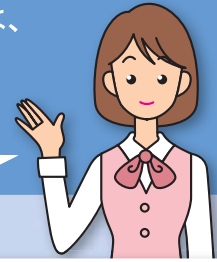
「職業能力評価基準」は、業種横断的な事務系職種をはじめとして、製造業関係、建設業関係、サービス業関係に至るまで、幅広い業種・職種の職務分析を基に48業種245職種約6,300の能力ユニット(平成24年5月現在)を揃えています。自社の業務に合った能力ユニットを選択して組み合わせるだけで導入も容易です。また、各企業の利用目的に応じてカスタマイズすることも可能ですので、様々な場面での活用に柔軟に対応することができます。人事制度の構築時の参考としてのみならず、既存の人事制度の見直しや社員教育プログラムの形成、キャリア・パスの提示など様々な目的にご活用いただけます。

目次	
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
活用事例集	
Case1 三吉工業株式会社 新潟事業所(新潟県) 職業能力評価基準を参考に自社の職能要件書を見直し	18
Case2 Jマテ.ホールディングス株式会社(新潟県) グループ傘下5社の人事評価制度再構築に「事務系職種」の職業能力評価基準を活用	22
Case3 ゼノー・テック株式会社(岡山県) 職業能力評価基準を活用して平成24年度から新しい人事制度を導入	26
Case4 株式会社ダックス四国 福山工場(広島県) 障がい者雇用の労働環境整備のため職業能力評価基準を活用	30
Case5 グローバサービス株式会社(埼玉県) 正社員の意識向上とスキルアップのため、職業能力評価基準を活用	34
Case6 栗田アルミ工業株式会社(茨城県) 職業能力評価基準を活用して人材育成のシステムをさらに強化	38
Case7 金属熱処理加工業 A社(広島県) 経営計画に沿った人材育成システムづくりに「フルードパワー分野」の職業能力評価基準を活用	42
Case8 株式会社サンクゼール(長野県) 全国に広がる直営店の店長評価と育成に「専門店業」の職業能力評価基準を活用	46
Case9 株式会社京進(京都府) 社員の共通能力の評価に職業能力評価基準を活用	50
都道府県職業能力開発サービスセンター一覧	54

# 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。

5つの特長があります。



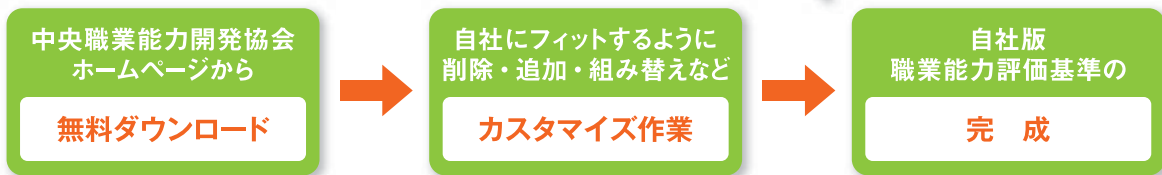
## 1 職業能力評価基準は、事務系職種など48業種245職種を幅広く網羅しています。

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48業種(245職種)が完成しています。(平成24年5月現在)

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

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から無料でダウンロードできます。

<http://www.hyoka.javada.or.jp> 又は



## 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。職務名のアイコンをクリックすると職務概要書のデータがダウンロードできます。(p.8参照)

〈職種別能力ユニット一覧(様式2)の具体例〉

経営戦略		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4		
共通能力ユニット		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	<input type="checkbox"/> 00C001L11					
	PCの基本操作	<input type="checkbox"/> 00C002L11					
	企業倫理とコンプライアンス	<input type="checkbox"/> 00C003L11	<input type="checkbox"/> 00C004L22	<input type="checkbox"/> 00C005L34	<input type="checkbox"/> 00C005L34		
	関係者との連携による業務の遂行	<input type="checkbox"/> 00C006L11	<input type="checkbox"/> 00C007L22	<input type="checkbox"/> 00C008L34	<input type="checkbox"/> 00C008L34		
	課題の設定と成果の追求	<input type="checkbox"/> 00C009L11	<input type="checkbox"/> 00C010L22	<input type="checkbox"/> 00C011L34	<input type="checkbox"/> 00C011L34		
	コンセプト構築	<input type="checkbox"/> 00C012L11	<input type="checkbox"/> 00C013L22	<input type="checkbox"/> 00C014L34	<input type="checkbox"/> 00C014L34		
選択能力ユニット		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
	経営戦略基礎	<input type="checkbox"/> 00S001L11					
	経営戦略立案		<input type="checkbox"/> 00S002L22				
	経営戦略実行・評価		<input type="checkbox"/> 00S003L22				

※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.7の用語解説を参照)

## 4 従業員の能力水準ごとに成果につながる典型的な「職務の行動例」を具体的に記載しています。

仕事をこなすために必要な「知識」と「技能・技術」に加え、成果につながる典型的な「職務行動例」について、担当者から組織部門責任者までの4つのレベルを設定し、業種別、職種・職務別に整理、体系化しています。(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"> <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。

従業員の能力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

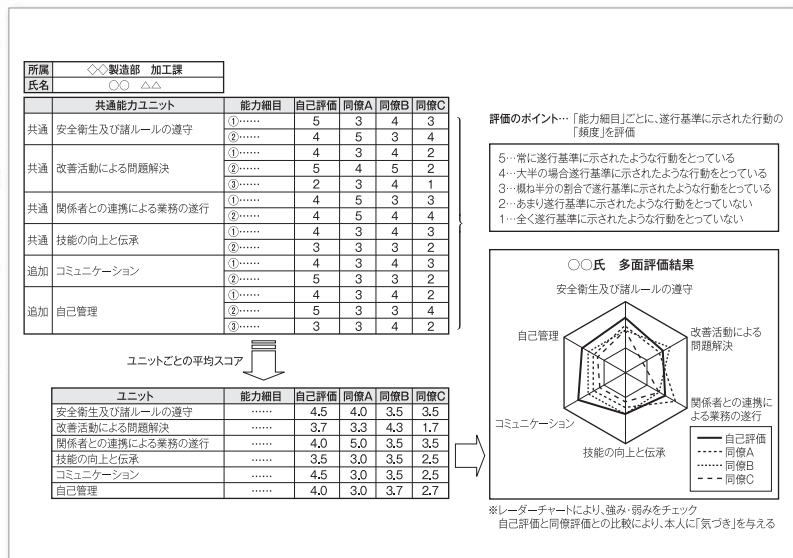
従業員配置・人事異動の判断基準

従業員のキャリア形成

従業員の能力開発の指針

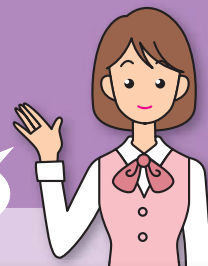
従業員の処遇決定の基準

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。



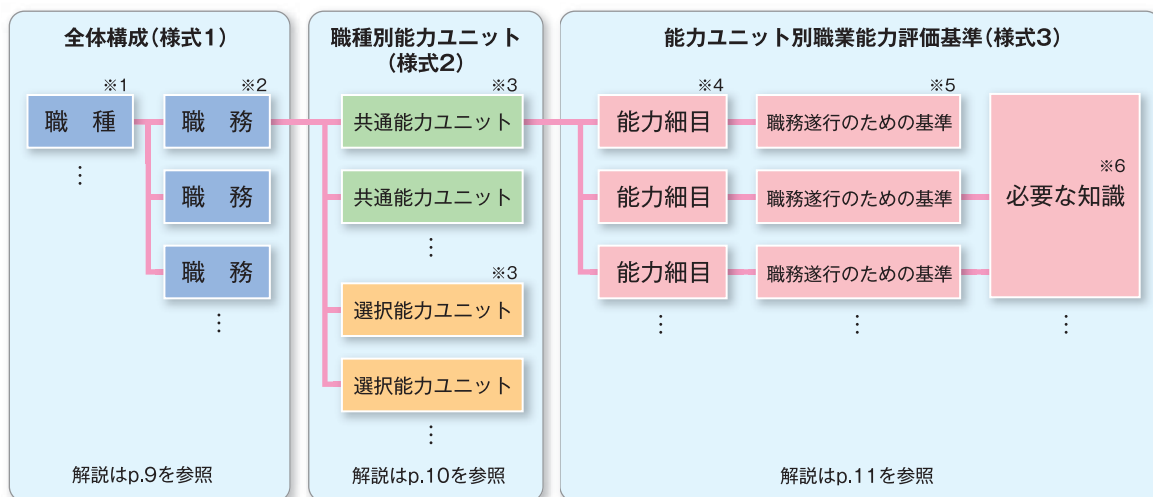
分かりやすく  
ご説明します。

## 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>」と細分化したことで、企業にとって必要な能力を自由に組み合わせること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責任・役割の範囲と難易度により、新入社員・担当者相当から部長・部門長相当までを4つの能力段階、(レベル区分)を設定しています。(下図参照)

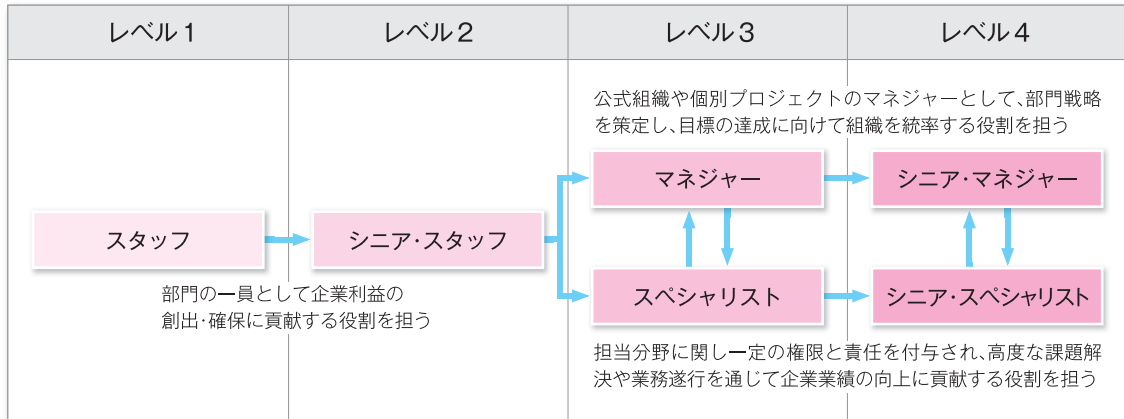
### 〈事務系職種のレベル区分の目安〉

レベル	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
		スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト 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 業種ごとに一般的なキャリア・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を(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・人材開発・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						

この欄が水色で表示されているか、ご確認ください。

※上図は、事務系職種の全体構成(様式1)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.hyouka.javada.or.jp/user/dn\\_standards\\_a9.html](http://www.hyouka.javada.or.jp/user/dn_standards_a9.html)

#### 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種類があり、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」の内容を確実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です。
- ※6 必要な知識=「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一覧(様式2)」は、 職種ごとの職務・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一覧(様式2)」は、職種毎に必要な職務を細分化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、その職務をこなす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必要な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〉

チェックしたものを一括ダウンロード

共通能力ユニット		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
職務	能力ユニット名	スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネジャー
全職務共通	ビジネス知識の習得	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	PCの基本操作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	企業倫理とコンプライアンス	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	関係者との連携による業務の遂行	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	課題の設定と成果の追求	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	業務効率化の推進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
選択能力ユニット		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
職務	能力ユニット名	スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネジャー
人事	人事企画・雇用管理基礎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	賃金・社会保険基礎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	国際人事・労務管理基礎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	人事企画	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	雇用管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	賃金管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	国際人事・労務管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	人事専門	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	人事マネジメント	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	人事高度専門	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
人材開発	人材開発基礎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	人材開発	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	人材開発専門	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	人材開発マネジメント	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	人材開発高度専門	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	人材開発上級マネジメント	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
労務管理	労使関係基礎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	就業管理基礎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	安全衛生基礎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	福利厚生基礎	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	国際人事・労務管理基礎(再掲)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	労使関係	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	就業管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	安全衛生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	福利厚生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	国際人事・労務管理(再掲)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	労務管理専門	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	労務マネジメント	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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チェックボックスにチェックを入れると「様式3」のデータがダウンロードできます。

例えば、レベル2の「共通能力ユニット」は、この4つです。

#### ■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、必要な能力ユニット名をクリックすると「様式3」の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の「選択能力ユニット」は、この5つが該当します。



※ アイコンをクリックすると職種ごと、レベルごと、能力ユニットごとのダウンロードができます。

職務名のアイコンをクリックすると職務概要書の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。その職務の内容を知るための参考としてください。(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すべてで行う場合もあれば、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	



## 6 「能力ユニット別職業能力評価基準(様式3)」は、能力ユニットごとに具体的な職務行動の例を記載したものです。

「能力ユニット別職業能力評価基準(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<sup>※1</sup>という仕事のマネジメントサイクルに沿って設定しています。

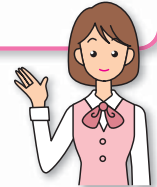
「職務遂行のための基準」とは、仕事を効果的、効率的に遂行するために保有すべき「知識」と「技能・技術」に加え、いわゆるコンピテンシー<sup>※2</sup>といわれる成果に結びつく職務行動例を含んだ基準となっています。

「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知識項目を記載しています。

### 〈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 OOC010L22			
共通 能力ユニット	能力ユニット名	課題の設定と成果の追求	
	概要	上位方針を踏まえて取り組むべき課題を設定し、その達成に向けて全力で仕事を推進する能力	
能力細目	職務遂行のための基準		
①課題・目標の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>○新聞・雑誌等を通じて社会経済情勢や流行・トレンドを把握し、自らの仕事と関連付けながら業務課題や目標を整理している。</li> <li>○組織内での自分の役割を自覚し、自分が何をすべきかを主体的に考えている。</li> <li>○同じ失敗を繰り返さないよう、前回の反省点を的確に踏まえて課題設定を行っている。</li> </ul>		
②進捗管理の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>○自分の仕事の進捗管理を確実に実施するとともに、下位者に対して日程管理に関する助言・指導を行っている。</li> <li>○仕事の優先順位を的確に判断しながら計画的に取り組んでいる。</li> <li>○スケジュールに遅れが生じた際には、その要因分析を行い対応策を講じている。</li> <li>○同時に抱える複数業務について、その中身と成果を考え、優先順位をつけて取り組んでいる。</li> </ul>		
③成果へのコミットメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>○目標の実現に向けて、最後まで諦めることなく粘り強く取り組んでいる。</li> <li>○困難な状況下でも、安易に妥協することなく高い成果・目標達成のためにあらゆる手段を尽くしている。</li> <li>○自身の成功体験やこれに付随する情報を広く関係者に提供するなど、組織全体の成果を高めることを意識した行動をとっている。</li> </ul>		
●必要な知識			
1. 担当業務の全体像 <ul style="list-style-type: none"> <li>●会社の経営戦略、事業戦略</li> <li>●部門の方針・目標</li> <li>●政治経済動向、業界動向、技術動向 等</li> </ul> 2. 業務計画の作成 <ul style="list-style-type: none"> <li>●作業計画表の策定</li> <li>●日程計画の策定               <ul style="list-style-type: none"> <li>①WBS(ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャ)</li> <li>②ガント・チャート 等</li> </ul> </li> </ul> 3. 業務遂行上の諸ルール <ul style="list-style-type: none"> <li>●目標や計画変更時の手続</li> <li>●提出書類の種類と提出期限</li> <li>●稟議書等の手続と決裁ルート</li> </ul>			

(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。



#### 用語解説

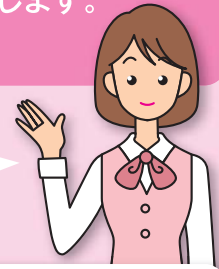
※1 Plan-Do-See=(プラン・ドゥ・シー)計画、実行、評価というサイクルを繰り返しながら課題の解決を図ること。

※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「従業員の思考・行動特性」を意味します。高い業績を上げた社員の思考や行動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、自社の利用目的に応じたカスタマイズをすることにより、さまざまな場面で柔軟に活用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。



さまざまな活用方法があります。

## 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要件を、信頼性が高く納得の得られるものにしていくことが可能となります。

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」の一部を活用しており、その内容の見直し、追加をすることで作成しています。

### 〈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及するのではなく、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)	(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資料として、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
<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の実施している。</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言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4つ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〉

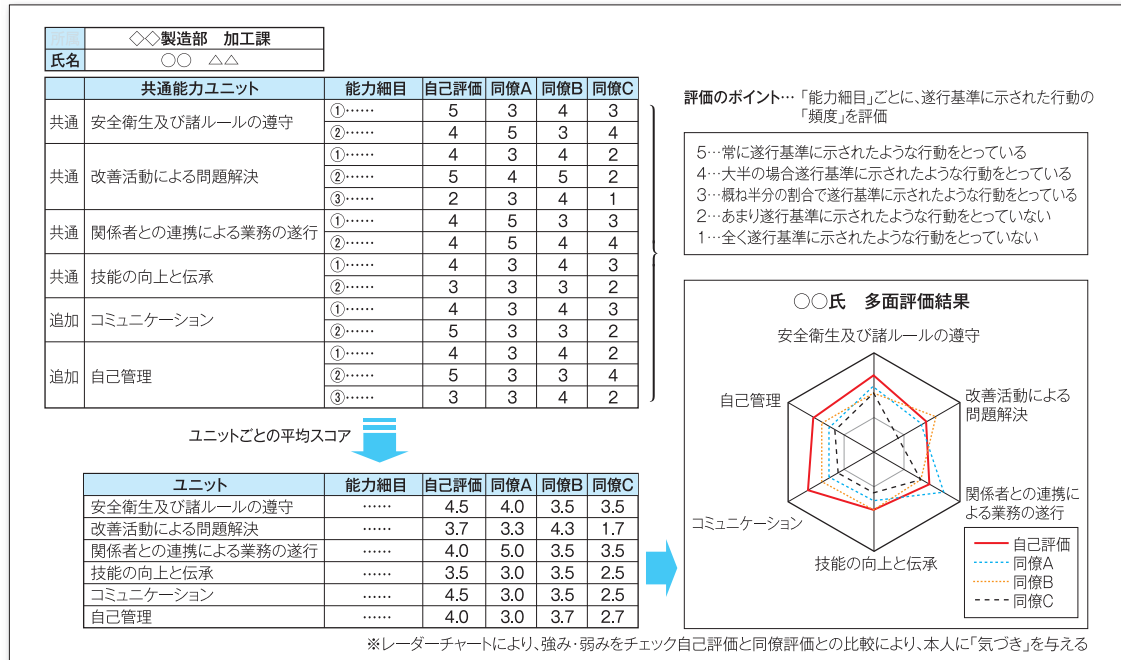
項 目		技術系専門職（レベル3）
資格定義		設計技術者の専門職（スペシャリスト）として、上位方針を踏まえて専門業務における計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、職務遂行を通じて企業利益を創出する
対象職種		設 計
資格・知識		職務遂行において会社が最低限必要と認める公的資格及び知識（TOEIC 650～800程度）
期待される姿勢及び行動	共通① 技術者倫理の遵守	<b>倫理諸規程の理解と遵守</b> ●研究や製品開発の結果が地域や社会全体に及ぼす影響を想定し、それが公衆の利益や安全と明らかに矛盾する場合には、たとえ大きな成果が得られそうな場合であっても断念する。 ●公共の利益と企業の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 業務計画の作成と成果の追求	<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 関係部門との連携による業務の遂行	<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 設計品質の向上	<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)「電気機械器具製造業」技術系職種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、共通能力ユニットの能力細目ごとに点数化し、グラフ化した一例です。これにより自己の能力水準に関するより客観的かつ正確な認識が得られ、今後のキャリア形成及び能力開発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、これを遵守している。	自己評価	上司評価	50点
2 会社や工場ので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。			
<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	B	
<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 安全衛生に関する研修、安全衛生の啓発活動など、安全意識の向上に努めている。	A	A	

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 「中途採用時の面接シート」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21業種について整備しています。

〈人材要件確認表の一例(電気機械器具製造業の例)〉

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

採用に当たっての期待人材像を会社側で整理

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

組立作業に関係した事項は上記で確認済。ここでは、それ以外の視点で特記事項を記入する

総合判定の際の評価ウエイトは特に設定しない

人材要件確認表			
応募者指名		「組立」職種(記入例)	
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	自己申告(経験の有無)	判定の際のチェックポイント	
	<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"/> 電子機器組立 <input type="checkbox"/> 電子回路接続 <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、将来やり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・設備も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)
			○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)
④ 作業指導		○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			
上記に含まれない全般的な事項		判定の際のチェックポイント	
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)	判定
	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)	所見
	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		
<small>「判定」欄には、次の記号を記入。3・・・相応深い知識・経験があることが確認できた 2・・・ある程度の知識・経験があることが確認できた 1・・・知識・経験がやや足りないことが確認できた ※・・・確認し切れなかった                      「総合判定」欄には、次の記号を記入。A・・・ゼロ採用候補とすべき B・・・採用候補とすべき C・・・採用基準から外れる D・・・判断保留</small>			
面接者氏名		面接日	
印			



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

# 7 ジョブ・カード制度の「モデル評価シート」として(モデル評価シート)

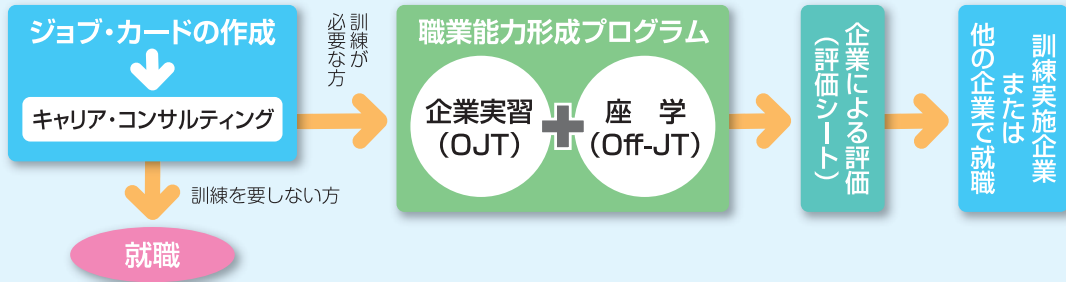
正社員経験の少ない方々が正社員になることを目指す「ジョブ・カード制度」\*では、訓練(雇用型)を行う企業が「評価シート(ジョブ・カード様式4)」を作成し、その結果を評価することになっています。「モデル評価シート」は、この「評価シート」の参考となるよう作成しているもので、事務系職種のほか、業種別にホテル業、スーパーマーケット業など23業種(平成24年5月現在)について整備しています。

訓練を実施する事業主の方は、予定している「訓練の職務」に応じ、職種や職務を選択・加工して活用してください。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)」や訓練のカリキュラム作成に活用していただく「モデルカリキュラム」も併せて作成しています。

## ※(ジョブ・カード制度の概要)

広く求職者の方などを対象に ①きめ細かなキャリア・コンサルティング ②実践的な職業訓練の実施 ③訓練終了後の職業能力評価や職務経歴等のジョブ・カードへのとりまとめを通じ、安定的な雇用への移行などを促進する制度です。このうち、企業が実施主体となり、訓練生との雇用関係のもとで行う雇用型訓練の概要は下図のとおりです。

「ジョブ・カード制度」: [http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job\\_card01/index.html](http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/index.html) (厚生労働省ホームページ)



ジョブ・カード様式4 (評価シート)

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としてください。  
 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)

**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 OJT	

**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) (評価基準の出所:モデル評価シート)  
 A:常にできている B:大体できている C:評価しない 「評価を行わなかった」場合は、「(訓練)で○を消す」

能力ユニット	能力評価				職務遂行のための基準	コード
	A	B	C	評価		
職業知識の習得					1. 職業知識を習得し、業務に活用できること。	000001
応用知識の習得					1. 応用知識を習得し、業務に活用できること。	000002
職業倫理の理解					1. 職業倫理を理解し、業務に活用できること。	000003

(注)「C」を評価しないは、職務遂行のための基準に照らした職務行動に満たない場合に選択してください。(評価項目を行わない)という意図ではありません。

**III 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) (評価基準の出所:モデル評価シート)  
 A:常にできている B:大体できている C:評価しない 「評価を行わなかった」場合は、「(訓練)で○を消す」

能力ユニット	能力評価				職務遂行のための基準	コード
	A	B	C	評価		
日本語の運用					1. 日本語の運用能力を身につけ、業務に活用できること。	000001
英語の運用					1. 英語の運用能力を身につけ、業務に活用できること。	000002
職業実践能力					1. 職業実践能力を身につけ、業務に活用できること。	000003

(注)「C」を評価しないは、職務遂行のための基準に照らした職務行動に満たない場合に選択してください。(評価項目を行わない)という意図ではありません。



■業種一覧・モデル評価シート・判定目安表(評価ガイドライン)モデルカリキュラム一覧表URL  
[http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job\\_card01/jobcard05.html](http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/jobcard05.html)

職業能力評価基準の活用方法

活用事例集をより理解するために —

# 各社の活用状況をレポートします。 あなたの会社の制度導入への 「生きた参考書」としてご活用ください。

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。



活用事例集をより理解するために

導入のきっかけから今後の課題と展望までのポイントを箇条書きで記載しています。

## 〈会社をとりまく環境〉

企業の規模や地域性など各社の置かれている状況が読み取れます。

## 〈導入のきっかけ〉

職業能力評価基準の導入のきっかけは企業の置かれている状況によって千差万別です。貴社の置かれている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。

## 〈カスタマイズのポイント〉

企業ごとの目的や状況によって、カスタマイズの方法も様々です。導入の際の工夫と導入までの道のりが読み取れます。

## 〈今後の展望と課題〉(最終ページに記載)

職業能力評価基準を導入した企業は、どんな課題を抱え、どんな将来を見据えているのかを文末に記載します。

## Case 1 / 株式会社〇〇〇〇(東京都)

### 職業能力評価基準を参考に 自社の職能要件書を見直し

#### 会社をとりまく環境

リーマンショックの影響は大きく、プレス業界全体も激しい業績の落ち込みを見せた。しかし、同社はプレス金型製作の緻密な技術を活かした精密板金加工分野へシフトするなどの技術革新により乗り切ることができた。近年は、燃料電池の開発など、国の戦略的技術の開発にも参画している。



#### 導入のきっかけ

- ISOの導入に伴い従業員の職務能力をより明確にする必要があった。さらには、緻密なマネジメントシステムが求められていた。
- 「金属プレス加工業」の職業能力評価基準策定に協力したことにより、同制度の公平性や汎用性の高さを知っていた。そこで、自社における職能要件書の見直しの際に参考とすることにした。

#### カスタマイズのポイント

- 職業能力評価基準「金属プレス加工業」を参考に能力ユニットを選定。
- 職業能力評価基準を実際の業務に合わせて選択しカスタマイズする、いわゆる「いいとこ取り」の形で活用した。

#### ● 今回の取材に協力してくださったみなさん

〈株式会社〇〇〇〇 会社概要〉

【設立】昭和22年

【資本金】2400万円

【従業員】1,300名

【事業内容】精密金属プレス金型の設計・製作から量産・組立までの一貫生産を行う。近年では、創業60余年の高い技術力を武器に、燃料電池の重要部品であるセパレーターなど、最先端分野での研究開発に取り組む。



〇〇部長  
〇〇〇〇さん



〇〇部  
〇〇〇〇さん

#### 会社概要と担当のみなさんをご紹介します。



#### 導入推進者の声

このマークが見出しにあると導入推進者の記事です。



#### 従業員の声

このマークが見出しにあると従業員の記事です。



## 能力の見える化



## 評価の見える化

株式会社〇〇〇〇(東京都)

### 職業能力評価基準の「金属プレス加工業」を活用し、プレス金型部門での職能要件書の見直しを行いました。

株式会社〇〇〇〇では、ISOの導入に伴い従業員の職務能力をより明確に評価することのできる、マネジメントシステムの整備が急務となっていました。そこで、社員の能力に応じた公正で適切な処遇を行うために、人事評価制度の見直しを進めていました。その作業を進める中で、プレス金型部門での職能要件書の見直しを行うために職業能力評価基準を活用することになりました。「職業能力評価基準を知ったのは、もともと当社の社員が金属プレス加工業の職業能力評価基準策定の委員

☞ P.10を参照

を務めていた経緯もあり、その公平性や汎用性の高さを知っていたことにありました。そこで今回の人事制度の見直しに、参考資料として活用してみようということになりました」とは専務取締役の〇〇さん。

具体的には、職業能力評価基準の「金属プレス加工業」にある様々な職務の中から自社に合った能力ユニットをいわゆる「いいとこ取り」の形で選択。「職務遂行のための基準」も現場の状況に合わせてカスタマイズすることで、より実践的な職能要件書が完成しました。



### 2種類のコラムで、さらに深く解説します。

本文中の用語や資料などを解説する「解説コラム」と紹介した会社の製品や商品などを解説する2種類のコラムがあります。

活用事例集をより理解するために

株式会社〇〇〇〇

### 導入推進者、従業員の双方の声を聞くことができます。

見出しの色とマークで導入推進者と、従業員の声が一と目でわかるようにしています。

### 解説コラム 職能要件書への活用のポイント!



職能資格制度において等級の格付け区分の基準を示す等級基準書は、一般的に「職能要件書」と呼ばれており、職務等級制度の等級基準書は「職務記述書」、役割等級制度の等級基準書は「役割(等級)基準書」と呼ばれています。職能資格制度を適切に運用するためのポイントは、それぞれの職能基準(職能要件、職能等級定義)をいかに具体的なもののさとして整備・運用できるかという点にあります。自社の職能要件書で定義する能力要件について、信頼性及び納得性の高いものとするためにも、職業能力評価基準の「職務遂行のための基準」を活用しカスタマイズされることをお勧めします。

### 国際コンテストでの数々の受賞

スロベニアで開催されたリュブリアナ国際ワインコンテストでの金賞を皮切りに、平成18年にはフランスボルドーで開催されたチャレンジインターナショナルデュヴァンでは「シオン2004」が金賞の栄誉を与えられました。新しい試みとして造りはじめたスパークリングワインが平成21年には銀賞という高評価を得るなど数々の受賞を重ねています。

### 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わからず、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

☞ P.13の5を参照

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〇〇さん。一歩ずつ積み上げてきた能力が評価され、平成00年に品質管理室の副主任に昇格したのだとか。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き、モチベーションにも繋がるとのことです。

☞記事は解説のために作成したダミーです

### 本文と解説ページの連動をよりスムーズにしました。

p.6~p.15までの解説ページと記事中の専門用語をマーキングし、連動させています。記事を読んでいて分からないときは、そのページに戻り反復して学習することができます。

### 活用事例集【目次】

三吉工業株式会社 新潟事業所(新潟県)	18
Jマテ、ホールディングス株式会社(新潟県)	22
ゼノーテック株式会社(岡山県)	26
株式会社ダックス四国 福山工場(広島県)	30
グローバサービス株式会社(埼玉県)	34
栗田アルミ工業株式会社(茨城県)	38
金属熱処理加工業 A社(広島県)	42
株式会社サンクゼール(長野県)	46
株式会社京進(京都府)	50

# Case 1/ 三吉工業株式会社 新潟事業所（新潟県）

## 職業能力評価基準を参考に 自社の職能要件書を見直し

### 会社をとりまく環境

リーマンショックの影響は大きく、プレス業界全体も激しい業績の落ち込みを見せた。しかし、同社はプレス金型製作の緻密な技術を活かした精密板金加工分野へシフトするなどの技術革新により乗り切ることができた。近年は、燃料電池の開発など、国の戦略的技術の開発にも参画している。



### 導入のきっかけ

- ISOの導入に伴い従業員の職務能力をより明確にする必要があった。さらには、緻密なマネジメントシステムが求められていた。
- 「金属プレス加工業」の職業能力評価基準策定に協力したことにより、同制度の公平性や汎用性の高さを知っていた。そこで、自社における職能要件書の見直しの際に参考とすることにした。

### カスタマイズのポイント

- 職業能力評価基準「金属プレス加工業」を参考に能力ユニットを選定。
- 職業能力評価基準を実際の業務に合わせて選択しカスタマイズする、いわゆる“いいとこ取り”の形で活用した。

### ● 今回の取材に協力してくださったみなさん

#### 〈三吉工業株式会社概要〉

【設立】 昭和22年

【資本金】 2,400万円

【事業内容】 精密金属プレス金型の設計・製作から量産・組立までの一貫生産を行う。近年では、創業60余年の高い技術力を武器に、燃料電池の重要部品であるセパレーターなど、最先端分野での研究開発に取り組む。



専務取締役  
中村 英明さん



取締役事業部長  
米山 和博さん



管理部 総務経理課 課長  
坂西 繁文さん



## IT機器分野を主体とした精密金型製作やプレス加工を主力事業に、多彩な事業を展開しています。

三吉工業株式会社は昭和22年に創業し、プレス金型の設計・製作から、メタル部品加工および組立まで、総合的な金属加工技術で戦後の日本の高度経済成長に貢献してきました。

その後、OA機器メーカーやPC機器メーカー等から組立業務の需要が増えたことにより平成2年に新潟事業所を設立し事業規模を拡大しています。アッセンブリーの試作から量産・組立までのワンストップオペレーションで、日本を代表する有名メーカーの品質とブランド力を支えてきました。また、OEM・ODM事業にも早くから着手し、自社製品の開発・製造から販売・運用まで行う、ビジネ

スモデルを確立しています。

平成12年には子会社である三吉精密株式会社がシンガポール証券市場に上場し、これまでにシンガポール、中国、マレーシア、タイ、フィリピンのアジア5カ国に海外生産ネットワークを広げることで、グローバル化へもいち早く対応しています。

最近では、産学官のサポーターインダストリー事業として燃料電池用のセパレーターの研究・開発に参加するなど、蓄積された高い技術力を活かして最先端分野にも挑戦し続けています。

### 三吉工業株式会社のOEM・ODM戦略とは

相手先のブランド名で製造することをOEMと言いますが、設計から製造までを手がけることをODMと呼びます。

三吉工業株式会社では「デジタル証明写真機」の設計・開発・製造を手掛がけ大手メーカーにODMブランドとして納入。

また、「プロ写真館」という自社ブランドでも販売・運営も行うことにより、収益性の高いビジネスモデルを確立しています。



## 「金属プレス加工業」の職業能力評価基準を活用し、プレス金型部門での職能要件書の見直しを行いました。

三吉工業株式会社では、ISOの導入に伴い従業員の職務能力をより明確に評価することのできる、マネジメントシステムの整備が急務となっていました。そこで、社員の能力に応じた公正で適切な処遇を行うために、人事評価制度の見直しを進めていました。その作業を進める中で、プレス金型部門での**職能要件書**の見直しを行うために職業能力評価基準を活用することになりました。

「職業能力評価基準を知ったのは、もともと当社の社員が金属プレス加工業の職業能力評価基準策定の委員

を務めていた経緯もあり、その公平性や汎用性の高さを知っていたことにありました。そこで今回の人事制度の見直しに、参考資料として活用してみようということになりました」とは専務取締役の中村さん。

具体的には、職業能力評価基準の「金属プレス加工業」にある様々な職務の中から自社に合った能力ユニットをいわゆる“いいとこ取り”の形で選択。「職務遂行のための基準」も現場の状況に合わせてカスタマイズすることで、より実践的な職能要件書が完成しました。



## 解説コラム

### 職能要件書への活用のポイント！

職能資格制度において等級の格付け区分の基準を示す等級基準書は、一般的に「職能要件書」と呼ばれており、職務等級制度の等級基準書は「職務記述書」、役割等級制度の等級基準書は「役割（等級）基準書」と呼ばれています。

職能資格制度を適切に運用するためのポイントは、それぞれの職能基準（職能要件、職能等級定義）をいかに具体的なものさしとして整備・運用できるかという点にあります。

自社の職能要件書で定義する能力要件について、信頼性及び納得性の高いものとするためにも、職業能力評価基準の「職務遂行のための基準」を活用しカスタマイズされることをお勧めします。



### 多様な年齢構成や様々な職務がある中で、 職能等級をバランス良く合わせるのは、とても困難な作業でした。

様々なセミナーにも参加され、マネジメントに関しても精通されていた中村さんでしたが、今回の人事評価制度の見直しは決して容易なことではなかったと言います。

「従業員の年齢や社歴もさまざまでしたし、開発から製造、営業まで職務も多様です。そのため、職能レベルを職務間で合わせるのはとても大変な作業です。そうはいくものの人事評価が最終的には処遇の基準になるのですから、誰もが納得する公平性を担保しなければなりません。

しかし、当社には研究・開発部門などに在籍するスペシャリストなども在籍しています。彼らの会社への貢献度は非常に大きく、そのため評価基準を一元化するのは

大変でした」と見直しにあたっては相当苦労されたようです。

今後は、現在の資格制度の見直しも進める予定とのこと。「現在の資格手当という制度では単に資格を取ることが目的になってしまい、その資格を業務の中でどう活かす会社の業績に反映させていくかというレベルにまで高めるためには、取得する資格に対する新たな基準による評価が必要なのではないでしょうか」とは、取締役事業部長の米山さん。

今後も同社にとってよりよい制度を目指して試行錯誤が続きそうです。



### 展示会への出展やQCサークル活動を通して、 企業力を高めています。

このような適正な人事評価制度の導入は、従業員のキャリアアップの指針となるためモチベーションの向上にも繋がります。

三吉工業株式会社では、毎年4月に面接を通して評価結果を従業員にフィードバックするそうです。

「今後は、従業員一人ひとりの能力評価をどのようにし

て社員教育やモチベーションの向上、業績アップの仕組みに繋げてい

くか、という体系的なマネジメントシステムの構築が課題です」とは、管理部課長の坂西さん。

また、社員が積極的に業務改善や効率化に取り組み



QCサークル大会参加

るよう、三吉工業株式会社では社内に15～16のQCサークルを設け、活動を行っています。

「新潟地区で開催される大会には常にエントリーし、上位の成績を収めています。平成23年には東京・品川で開催された全日本選抜QCサークル大会にも新潟事業

所のサークルが出場を果たしました」と専務取締役の中村さん。社内での研究成果をより厳しい客観的な視線で確認。次は、もう一度社内にフィードバックして実行へ移す。このように、全社を挙げての改善のサイクルが生まれてきています。

### QCサークルとは？

QCサークルとは、同じ職場内で品質管理活動を自主的に小グループで行う活動のことです。

全社的品質管理活動の一環として自己啓発、相互啓発を行い、QC（Quality Control）手法を活用して職場の管理、改善を継続的に全員参加で行うものです（TQC用語辞典より）。



## 従業員の能力評価と給与体系との適正化が今後の課題です。

昨年から導入した新しい人事評価制度ですが、「依然として、給与体系に結び付いていないというのが実状です。」とは米山さん。

今回導入した職能要件書と従来からの職能給制度との間にまだ微妙なズレがあるようです。

「今年の4月も人事評価制度を大幅に改訂する予定です。人事評価制度は、完成したらもうこれで終わり」と

いうものではありません。半年ごとに改良を重ね、すべての従業員が公平に評価される制度にしていきたいと考えています」と米山さん。また、評価される側である従業員のスキルアップも大切ですが、同様に評価する側の教育も大切だと感じています。

今後は、評価する立場の方への人材教育も取り入れていかなくては、と考えているそうです。

### 今後の展望と課題

**1** 人事評価は現場の声を聞きながら、絶えず改善していく必要がある。すべての従業員が納得できるよう毎年少しずつ見直していきたい。

**2** これらの能力評価が、従業員のスキルアップや業績アップに繋がるトータルなマネジメントシステムを目指していきたい。

**3** 公正な評価を行うためには、評価者の育成も重要。今後は評価者の育成にも取り組みたい。

## Case 2/ Jマテ.ホールディングス株式会社(新潟県)

# グループ傘下5社の 人事評価制度再構築に 「事務系職種」の職業能力評価基準を活用

### 会社をとりまく環境

資源リサイクル業は、国内産業の低迷や海外シフトにより、排出されるスクラップ量が激減。そこで、同社ではスクラップ発生源である解体工事に注力し、グループ会社間の連携を軸にした複合処理へと業態をシフトしている。



### 導入のきっかけ

●今までの人事評価制度は形骸化しており、公正かつ信頼できる評価システムが求められていた。そこで、かねてより汎用性の高さを聞いていた職業能力評価基準を活用してホールディングス傘下のうち5社の人事制度を大幅に刷新することにした。

### カスタマイズのポイント

- 職業能力評価基準の「事務系職種」全般から能力ユニットを取捨選択し、自社の「経営支援職群」「マネジメント職群」の職群別能力評価基準書作成に活用。
- 職業能力評価基準の専門用語が自社になじみづらいものだったので、自社のレベルと照らし合わせ、分かりやすい用語に変換。内容もより現場に近いものを取り入れた。

### ●今回の取材に協力してくださったみなさん

〈Jマテ.ホールディングス株式会社概要〉

【設立】平成17年2月1日

【資本金】2億円

【従業員数】715名(国内グループ489名、海外グループ226名)

【事業内容】鉄紙資源リサイクルの上越マテリアル株式会社や銅合金水部品素形材、地金、銅合金材料製造・販売のJマテ.カッパープロダクツ株式会社など全9社の持株会社としてグループを統括する。



総務企画本部  
小島 嘉晴さん



総務企画本部 総務部 部長  
筑山 博之さん



社長室兼企画部  
蘇倫 高娃さん



## グループ傘下9社を統括する、Jマテ.ホールディングス株式会社。 多彩な事業展開とグローバル化を進めています。

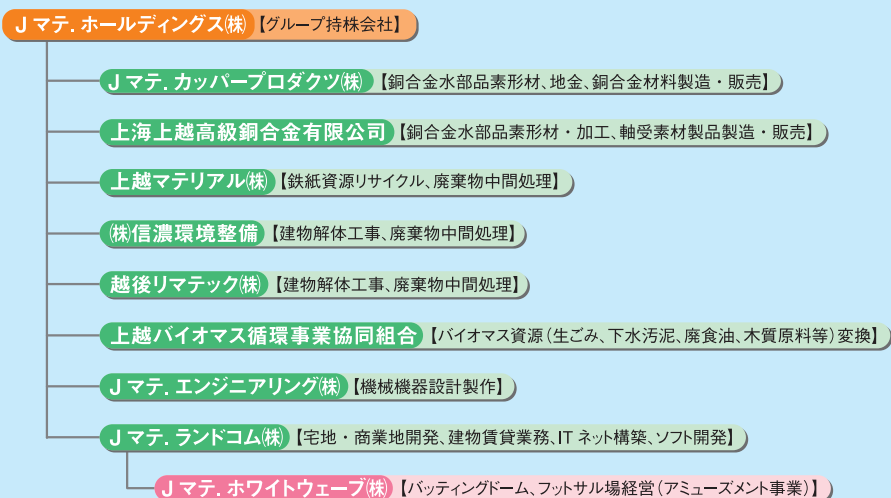
Jマテ.ホールディングス株式会社は、子会社・孫会社を含めグループ全9社の経営を統括する持株会社として平成17年に誕生しました。子会社には、鉄紙資源リサイクルの上越マテリアル株式会社や銅合金水部品素形材、地金、銅合金材料製造・販売のJマテ.カップープロダクツ株式会社、建物解体工事、廃棄物中間処理

の株式会社信濃環境整備、バイオマス資源開発の上越バイオマス循環事業協同組合、などその事業は多岐にわたります。

平成14年には中国上海に上海上越高級銅合金有限公司を設立。業界他社に先駆けて、いち早くグローバル化にも取り組んでいます。

### Jマテ.ホールディングス株式会社傘下のグループ企業の概要

Jマテ.ホールディングス株式会社は、多彩な事業を展開する9社の子会社・孫会社を統括する持ち株会社として、グループ全体の戦略や経営管理、リスクマネジメントなどを行っています。



## グループ会社の各社から代表者を集め、 「人事制度再構築プロジェクト」を立ち上げました。

「これまでは、各社個別の人事評価制度に基づき従業員の評価を行っていました。Jマテ.ホールディングス設立後、組織として統一した制度運用ができておらず、評価自体“有名無実化”していたのが実状です」とは、総務企画本部の小島さん。

「評価基準書はあるが、その利用はバラバラで、また評価そのものについての理解がないなど、人事評価制度そのものを見直す必要がありました。そこで、経営コンサルタントのアドバイスのもと一昨年

から人事制度再構築プロジェクトを発足させ、新しい人事制度づくりをスタートさせました。プロジェクトメンバーには、制度改定対象会社から各2～3名に加わってもらい、そのメンバーからリサーチした現場での感覚を大事にしながら、基準書づくりを行いました。そのため、出来上がった基準書は現場の内容にとっても近いものになりました」とのことです。

プロジェクト立ち上げから約1年、こうしてグループ会社9社のうちの5社、その全ての職務を網羅する「職群別能力評価基準書」が完成しました。



前ページより



## 解説コラム

### Jマテ.ホールディングス職群別能力評価基準書とは！

一般的には、職務ごとに設けられる能力評価基準書ですが、職務の種類が多い場合、いくつかの職務をカテゴリでまとめて評価基準書を作成すると、使い勝手が良くなります。

Jマテ.ホールディングス株式会社では、傘下企業のうち5社のすべての職種を網羅する6つの職群を策定。それぞれの職群に4段階又は7段階のランクを設定した評価基準を設けています。

職群別能力評価基準書		職群：【営業職群】	事業会社・部署【JCP・営業本部】
等級	P2・P3	専任職	専任職
評価項目	<p>○幅広い知識のための幅広い知識、業務知識、及び法令知識を有し、職務に必要に応じて下向き成長を遂げることができる（評価がつかない職務は除外される）</p> <p>○他部署との連携で課題を解決できること</p> <p>○高度な生産性・効率性を有し、業務の効率化を図ることができる</p> <p>○マネジメントスキル（企画・調整・推進）を有し、部下を指導育成できる（マネジメントの経験がなくてもよい）</p> <p>○社内・社外、顧客との関係を構築し、信頼を構築することができる</p>		
知識・技能	<p>○業務全体のうち重要な業務に精通し、社としての業務遂行に貢献できる</p> <p>○常に最新の知識、情報を収集し、学習の機会を自ら積極的に活用できる</p> <p>○業務上の課題を自ら解決できる</p> <p>○経営課題の解決に貢献できる</p>		
判断力	<p>○幅広い業務のなかから優先順位を定め、社としての業務遂行に貢献できる</p> <p>○常に最新の知識、情報を収集し、学習の機会を自ら積極的に活用できる</p> <p>○業務上の課題を自ら解決できる</p> <p>○経営課題の解決に貢献できる</p>		
企画力	<p>○幅広い業務のなかから優先順位を定め、社としての業務遂行に貢献できる</p> <p>○常に最新の知識、情報を収集し、学習の機会を自ら積極的に活用できる</p> <p>○業務上の課題を自ら解決できる</p> <p>○経営課題の解決に貢献できる</p>		
調整力	<p>○幅広い業務のなかから優先順位を定め、社としての業務遂行に貢献できる</p> <p>○常に最新の知識、情報を収集し、学習の機会を自ら積極的に活用できる</p> <p>○業務上の課題を自ら解決できる</p> <p>○経営課題の解決に貢献できる</p>		
指導力	<p>○幅広い業務のなかから優先順位を定め、社としての業務遂行に貢献できる</p> <p>○常に最新の知識、情報を収集し、学習の機会を自ら積極的に活用できる</p> <p>○業務上の課題を自ら解決できる</p> <p>○経営課題の解決に貢献できる</p>		
多様な能力	<p>○幅広い業務のなかから優先順位を定め、社としての業務遂行に貢献できる</p> <p>○常に最新の知識、情報を収集し、学習の機会を自ら積極的に活用できる</p> <p>○業務上の課題を自ら解決できる</p> <p>○経営課題の解決に貢献できる</p>		



## 社員同士の信頼関係を築くこと。それも評価制度の見直しの目的のひとつでした。

「これまでの人事評価制度では、社員の『評価』に対する不信感がとても強く、組織として大切な社員同士の信頼感が欠けていました」とは小島さん。

すなわち、上司と部下とのコミュニケーションが不足していたため、社員は評価のフィードバックも受けられないまま、上司への不満だけがどんどん溜まっていくという悪循環に陥っていたそうです。

「業績が好調のうち、特段問題とすることはありませんでしたが、デフレ経済の進行による収益の低下やリ-

マンショック後の大きな損失の発生などにより、従来どおりの処遇を行うことが難しくなり、社員の不満も溜まっていました。また、団塊世代の大量退職により、技能伝承が困難になるリスクが顕在化してきました」と小島さん。

会社の将来のためにも後継者の育成に急遽取り組む必要性が高まってきました。なかでも管理職の養成は、緊急の課題だったそうです。そこで、評価制度を含めて人事制度全般の再構築が必要だと、改めて確信したそうです。



## 自社の実状に合わせて、能力ユニットを選択、用語集など独自のツールも作成しました。

今回、人事制度の再構築で最も重視したのは、職群別能力評価基準書の整備でした。6つの職群のうち「経営支援職群」と「マネジメント職群」は職業能力評価基準を活用して作成しました。職業能力評価基準は公平性・汎用性が高く、新しい人事制度構築の際、とても活用しやすかったそうです。

「当社ではグループ各社の事業内容が多様であり、評価の基準を統一化するのはとても困難です。しかしながら、職業能力評価基準の「事務系職種」の能力ユニットは、一般的な事務系専門職の評価基準として当社の業務にも有用であり、管理職の能力アップにも繋がるものであったので、活用に踏み切りました」と小島さん。自



社の実状に合わせて能力ユニットを取捨選択するだけで、大きなカスタマイズは必要がなかったそうです。

また、社員にはなかなか馴染みのない専門用語につ

いては、独自の用語集を作成することで理解の向上につなげるなど、社員からの意見も取り入れながら作り上げていったそうです。



## 新制度の導入は一年後を予定。 現在は、社員への浸透を図っているところです。

新しい人事評価システムは完成しましたが、導入は約1年先の予定です。「評価そのものに対する社員の強い不信感を払拭するためにも、事前に全社員に配布して“何を評価する”のかを理解してもらうことが、まずは必要だと考えています。特に、目標管理制度を導入するに当たり、自己の振り返り（自己評価）を行うことにしており、上司と部下とのコミュニケーションの材料として欠かせな

いものになるであろうと考えています」と小島さん。

「このような人事評価制度がこれまでなかったことを考えると、この制度はとても意欲的な試みです。今回の取り組みは、新しいJマテ.ホールディングスの組織風土づくりのスタートであると考えています」と総務企画本部総務部の部長である筑山さんも大きな期待を寄せています。



## 自分に必要な能力や将来の方向性を教えてくれる、頼もしいツールです。

今回の人事評価制度の導入について、評価を受ける側の社員の方はどのように感じているのでしょうか。最後にお話を伺ってみました。

「新しい人事評価システムの全てをまだ十分に理解している訳ではありませんので、多少の不安はあります。しかし、自分がこれからどんな能力を身につける必要があるのか、将来どんな方向を目指すべきかを上司と一緒に考えてみるきっかけになるので、仕事に対するモチベーションも上がります」とは、社長室兼企画部の蘇倫

さん。彼女は、出身の中国から日本へ留学し日本の大学を卒業後、Jマテ.ホールディングス株式会社に入社しました。将来は会社と中国との架け橋となることが期待されている貴重な人材です。

「将来は、自分が管理職になって評価する側になることもあるかもしれません。その時は、部下からも信頼を得られるよう、また的確なアドバイスができるよう管理職としてのスキルを高めます」と、将来へのビジョンを語ってくださいました。

### 今後の展望と課題

1

人事評価制度は完成したが、導入まではまだ1年。その間に社員全員が理解し納得できるよう、制度の浸透と社内でのコミュニケーションの充実・向上を図っていききたい。

2

社員に信頼される制度にするには、評価する側の能力や姿勢が重要。評価者の育成にも積極的に取り組んでいきたい。

## Case 3/ ゼノー・テック株式会社（岡山県）

# 職業能力評価基準を活用して 平成24年度から 新しい人事制度を導入

### 会社をとりまく環境

自動車メーカーの海外への工場移転に伴う国内産業の空洞化は、焼結部品用金型メーカーにも大きな影響を与えた。

同社は、中国やマレーシアに工場を展開するなど、顧客の現地生産に対応。グローバルな視点でビジネスを展開している。



### 導入のきっかけ

- 従業員のモチベーション向上や規律を高めるため、昭和60年頃から職業能力評価制度の整備・導入の必要性を感じ、検討を続けていた。
- リーマンショックなどの外的要因により、導入のタイミングが大きく遅れたものの、平成24年4月の導入に向けて社内プロジェクト化することで、制度の完成に至ることができた。

### カスタマイズのポイント

- 一般的な機械加工部門の評価基準では、自社の実状に合わない部分があるため、現場のリーダーと討議を繰り返しカスタマイズした。
- また、独自に作成した「スキルマップ」を併用することで、製造業に大切な個人の技術力をよりきめ細かく把握している。

### ●今回の取材に協力してくださったみなさん

#### 〈ゼノー・テック株式会社概要〉

【設立】平成3年12月1日

【資本金】2億円

【従業員数】128名

【事業内容】自動車・家電産業向け精密粉末冶金型の製作を中心に、機械加工・焼き入れ・仕上げ加工まで全ての行程を一貫して行っています。



常務取締役  
安藝 文也さん



西大寺工場長  
小松原 祥和さん



## 技術系社員を多く抱えるゼノー・テックでは、“目に見える職業能力評価制度”が求められていました。

ゼノー・テック株式会社は、岡山にあるゼノー工具株式会社の金型部門として昭和49年に創業。主に自動車メーカーや家電・OA機器メーカーの焼結部品用金型を製造し、機械加工から焼き入れ、仕上げ加工までその全てを一貫して行う高い技術力で、業界をリードしてきました。平成3年には、ゼノー工具株式会社から金型部門を分離独立し、現在のゼノー・テック株式会社として発足しました。いまでは、国内に2つの工場を持ち、120人を超える従業員が在籍しています。また、海外展

開も積極的に行い、中国には、中国国内向けの工場を設立。またマレーシアには、アメリカ・タイ・マレーシア向けの工場を展開するなど、グローバルな事業展開を行っています。

ゼノー・テック株式会社では、以前より従業員のモチベーションや技術の向上を考え、職業能力評価制度の導入を考えていましたが、リーマンショック等の経済環境の劇的な変化のため、なかなか実行に移すことができなかったそうです。

### 焼結部品とは？

焼結部品とは、微細な金属粉末を高精度の金型（粉末冶金型）を使用してプレス成型し、これを焼き固めて（焼結）製造される、精密部品です。高精度・複雑形状・軽量の製品が大量生産でき、しかも材料歩留に優れているという特長があり、自動車・家電産業に不可欠の部品です。



焼結部品用金型

焼結部品

※ゼノー・テック株式会社では、焼結部品を作るための金型を製作しています。



## 長い歳月をかけ、ようやく形となった職業能力評価制度。平成24年4月から導入の予定。

昭和60年頃には、従業員の能力評価の必要性を感じていたゼノー・テック株式会社。すでに職能資格給制度の勉強を始めていたそうです。しかし、その当時はなかなか参考にできる資料もなく、導入するまでに至らなかったそうです。平成19年には、社内プロジェクトを発足させ、かなり完成に近いところまで行きましたが、リーマンショック後の経営環境の激変により導入を断念。昨年からは、再度プロジェクトを立ち上げ、平成24年4月の導入に向けて制度づくりを本格的に再開させました。

「平成5年頃から、岡山職業能力開発サービスセンターのアドバイスを受けるようになりました。そこで、ちょう

ど良い資料があると紹介されたのが職業能力評価基準でした。ホームページからダウンロードができ、自由に加工できるので、大変便利です。制度の作成にはとても助かりました」とは常務取締役の安藝さん。

プロジェクトチームは、安藝さんをリーダーに、工場長の小松原さん、さらに6～7名ほどの従業員によりチームを結成し、完成に漕ぎ着けたそうです。

昨年より試験的に運用を始めていましたが、全従業員を対象に実施するのは今年の4月が初めてです。



「職能資格フレーム」で社内でのポジションを確認。  
「職能要件書」で会社が求める人材を明確にします。

平成24年から運用が始まる新しい人事制度では、従業員一人ひとりの社内でのポジションと職業能力を明確にするため、様々なツールを作成しました。

はじめに、会社全体の人事スキームを明確にするために「職能資格フレーム」を作成しました。総合職と専門職とで、将来どのような方向性を目指せば良いのかがこのフレームで明確になります。「当社は技術系の会社ですが、専門職で人に教える立場になると“リーダー”という役職として総合職へシフトします。人の上に立つのは苦手だけれど、素晴らしい技術を持っている方は、そのままスペシャリストを目指すこともできます」とは、安藝さん。

次に、それぞれの職種にどのような能力や知識が必要かを理解してもらうため、部門・職種ごとに、最高9等級までの職能要件を設けました。それぞれの職務

の習熟度合いを、「援助（援助を受けてできる）」・「独力（自分一人だけでできる）」・「完全（完全に理解し他人に教えることができる）」の3つのレベルに分けて等級ごとに必要な能力を表示します。これらのフレームに加え、「情意考課」なども見直しました。

職能要件書

職能要件書A～部門・職種・等級・職務一覧表			
部門	職種	等級	職務
001	機械加工	7	機械加工現場の管理監督
00101	定義	700	定義
0010101	機械加工現場の管理、監督に必要な知識の習得と生産計画の策定	700	定義
0010102	援助	700	会社及び製造部門の方針・戦略に基づいた上役部署の目標の下に、工場全線（製造部門）を見通して、部門目標やアクションプランを策定している。
0010103	独力	700	生産の目標計画を受けて、課内あるいは前後工程を考慮して、人及び機械に対する具体的な作業計画を立てている。
0010104	独力	700	短期（1週間）・中期（1か月程度）の工場全体の目標を達成するために、担当部署内あるいは、前後工程を考慮して、生産計画を立て、必要に応じて調整を行っている。
0010105	独力	700	自分の担当部署内あるいは前後工程を考慮して、設備点検計画を課の計画のみならず、生産の目標計画を立てている。
0010106	独力	700	機械加工技術の知識習得では現場の第一人者を目指し、自己研発を継続している。
0010107	完全	700	会社及び製造部門の方針・戦略に基づいた上役部署の目標の下に、課内あるいは、前後工程を考慮して、目標やアクションプランを策定している。
00102	機械加工現場の管理・監督	700	独力
0010201	独力	700	部下の心身の健康状態に留意し、メンタルヘルス等の観点にのっている。
0010202	独力	700	部下の能力・適性を利用し、職務実態を自ら配属転換を上司に具申できる。
0010203	独力	700	「より成果を上げられるように」改善推進の視座を、生産計画、PDCAを基調としたシステム（改善系）構築・改善、業務活用（人・機械）、目標設定、等々の各層で把握し、即座に引き下げたための方法を立てている。
0010204	独力	700	課内における問題解決のみならず、広域的な視点（複数）を以て本拠地現場との連携をとり分けを行い、課題に必要な実務知識を収集し、迅速に判断している。必要に応じて必要事項を報告・相談
0010205	独力	700	動作分析に基づき、改善活動を実施している。
0010206	独力	700	担当部署内の安全衛生管理に関する具体的な施策を実施している。

ゼノー・テック株式会社



技術者の能力をより明確化するために、独自の“スキルマップ”を作成しました。

専門職の場合、職能要件書だけでは、実際の業務に必要な専門的な技術力を評価することが難しい場合があります。そこで、ゼノー・テック株式会社では、スキルマップを作成することで個人のより細かな技術を「見える化」しています。

「工場で働く方にとっては、知識も必要ですが、やはり評価の対象としては“腕”が最も重要ではないでしょうか。そこで、その腕（技術・技能）について適正に評価することのできるシステムにするため、スキルマップを作成しました」とは、小松原さん。

習得度合いによって「スキルアップの各項目の丸の中を、4分の1ずつ塗りつぶしていきます。黒丸になった

ら人に教えるレベルになります」これで個人の力量が一目瞭然になります。

氏名	技能											
	鋸盤	汎用 T1	NC T1	汎用 T2	汎用 T3	NC 旋盤	XZ 作業	超硬旋削	合わせ削 旋盤 T0	汎用 ロングコア 旋盤	自動盤	工具研削盤
△△ △△	●	-	-	●	●	-	-	-	●	-	-	-
△△ △△	-	●	●	●	●	●	●	●	●	-	-	●
△△ △	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	●	-
△△ △△	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	●	-
△△ △	●	●	-	●	●	●	●	●	●	-	-	●
△△ △△	●	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-
△ △△	●	●	-	●	●	●	-	-	●	-	-	●
△△ △△	●	●	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

スキルマップ



## 職務遂行のための基準などの カスタマイズには1年以上を要しました。

ゼノー・テック株式会社は、単品生産型という一般的な量産型工場とは異なるところも多いため、評価基準のカスタマイズには苦心したそうです。「当社の業務の中には独自の工程も多くあるため、一般的な機械加工部門の評価基準では合致しないところもありました。また、社内情報システムを構築する事務系の職種などは、技術

系優先の企業風土がある当社では、どのように評価にすれば良いのか頭を悩ませました。各部署のリーダーと共に加筆したり言葉を社内向けに置き換えたりする作業を行い、自社の業務に適した評価基準にカスタマイズするのに、結果的に1年以上かかりました」と安藝さん。



## 技能検定制度を利用して、 従業員のスキルアップを図っています。

技術系従業員の多い製造業では、従業員の技術・技能の向上が会社の命運を大きく左右します。

ゼノー・テック株式会社では、技能検定を利用して従業員のスキルアップを図っています。しかし、技能検定制度だけでは、全社員の技能を把握できる訳ではありま

せん。「評価基準には、技能検定の1級や2級を評価する項目も設けています。しかし、当社の“金型の資格要件”など、検定では網羅しきれない特殊な技能がありますので、それを補完する評価の仕方や教育体制なども考えています」とは、小松原さん。



## 今後は制度の見直しや海外工場での活用など、 これをベースに様々なツールに応用していきたい。

長い期間をかけて、ようやく運用できる体制となった職業能力評価制度ですが、導入後も毎年1回は見直しを考えているそうです。「導入時に各部署のリーダーとじっくり話し合っただけだったので、ほぼ満足できるものになっていますが、運用してみてさらに改良を重ねていきたいですね」とは小松原さん。また、海外での導入も視野に入れているとのこと。「今回作成した“スキルマップ”や“情

意考課”などをマレーシアの工場で使ってみようとも考えています。現地採用の従業員の能力評価にもそのまま通用し、また従業員のモチベーションや意識改革にも繋がるのではと思っています」と安藝さん。ようやく完成した新しい人事評価制度から、様々な展開へ広げていきたいそうです。

### 今後の展望と課題

1

まだ評価者の判断内容にムラがあるので、公正な評価を行うことができるよう、リーダーの教育と制度の社内浸透に努めていきたい。

2

ようやく完成した、この評価制度をベースにして、教育制度や海外での活用など、様々な形で応用していきたい。

3

製造部門の評価は、ほぼ全ての部署を網羅しているが、ソフトウェア開発やマーケティングなどの事務系に近いところの評価を充実させていきたい。

## Case 4/ 株式会社ダックス四国 福山工場(広島県)

# 障がい者雇用の 労働環境整備のため 職業能力評価基準を活用

### 会社をとりまく環境

株式会社ダックス四国は、親会社である株式会社エフピコの100%特例子会社として、障がい者を積極的に雇用している。

障がいのある人を中心に雇用しているが、障がいのない人を中心に雇用しているグループ内同事業部と比べても、同等以上の業績を上げてきている。



### 導入のきっかけ

- 従業員である障がいのある人の仕事へのモチベーションを更に高め、また明確な目的意識をもってもらうために能力を「見える化」することが大切だと考えた。
- 福祉的観点だけで障がいがある人を雇用するのではなく、会社の重要な戦力として働いてもらうためにも、具体的な達成目標を立てる基準となる評価制度の確立が急務となっていた。
- 雇用する障がい者の数が110人を超えるようになったので、企業コンプライアンスを遵守しつつ持続的に成長するためには、新しい人事制度の構築が必要だった。

### カスタマイズのポイント

- 障がい者雇用を前提とする経営環境を考慮すると、障がいがない人を対象とした評価制度は、そのままでは導入することは困難。そこで、職業能力評価基準のフレームワークを基に、「プラスチック製品製造業」の能力ユニットを参考にしながら、会社の実状に合った形で作成することとなった。
- 職業能力評価基準の4段階のレベルは、障がいの程度に置き換えることで、自社で使える評価の尺度になった。
- 目標達成の評価を“誰にでも見える”形で従業員にフィードバックするために、胸章の授与など独自の表彰システムを設けた。

### ●今回の取材に協力してくださった方

#### 〈株式会社ダックス四国概要〉

【設立】平成7年4月

【資本金】1億円

【従業員数】61名

【事業内容】食品トレーの製造大手である株式会社エフピコの特例子会社として、容器形成や回収容器の選別事業を通して、障がい者の安定的な雇用の確保、社会への参加を基本に、健康者と助け合って働ける場を提供している。



福山工場 係長  
且田 久美さん



## 株式会社エフピコの特例子会社である株式会社ダックス四国。障がい者雇用を積極的に行っています。

スーパーマーケットやコンビニエンスストアで販売される総菜や料理などを入れる、食品容器の製造大手である株式会社エフピコ。障がい者雇用を積極的に行い、平成21年には、「障害者雇用優良企業」の認証を受けました。

株式会社ダックス四国福山工場は、その特例子会社として、主にスーパーマーケット等を通じて消費者から持ち込まれた食品トレーを回収し、選別事業を行っていま

す。人の手に頼らなければならない、トレーの選別部分を多くの障がい者の方が担当し、正社員として会社の重要な戦力となっています。

株式会社ダックス四国では、同社をはじめとする4つの特例子会社で働く約110人の障がい者の労働環境整備のために、平成24年4月から職能評価という新しい仕組みを導入する予定です。

### 特例子会社とは？

従業員56名以上を雇用している一般の民間企業では、従業員全体の1.8%を障がい者の雇用に当てなければなりません（重度障がい者の場合は2名として計算される）。

特例として、会社の事業主が障がい者のための特別な配慮をした子会社を設立し、一定の要件を満たす場合は、その子会社に雇用されている障がい者を親会社や企業グループ全体で雇用しているものとして算定することができます。このようにして設立、経営されている子会社が、特例子会社です。



## 仕事に対するモチベーションと責任感を保つためには、知的障がい者にも能力評価が必要だと考えています。

株式会社ダックス四国福山工場で働く障がい者の多くは知的障がい者です。知的障がい者の職業能力を評価することは、独特の難しさがあるものとも考えられますが、そのような環境の中でなぜ、能力評価の仕組みを取り入れようとしたのでしょうか。

「当社では、障がい者の方を全員正社員として採用し、会社の貴重な戦力と認識し仕事に取り組んでもらっています。しかし、がんばっているという姿勢だけをとらえて偉い、競う必要はないという考えでは、向上心は芽生えません。実際に入社3年目までは、社員のモチベー

ションも高く技能の習得もスムーズに進みましたが、4年目に入ると、ミスや規律の乱れが目立つようになりました。原因を考えたところ、モチベーションの低下や目的意識の欠如が浮かび上がりました。そこで、適正に評価し目標を設定するための基準が必要となってきました」とは、福山工場の係長 且田さん。

そこで昨年より、広島職業能力開発サービスセンターのアドバイスを受け、評価基準導入のプロジェクトをスタートしたそうです。



## 保護者の同意を得ながら、平成24年4月より評価制度がスタート。

工場では、知的障がいを持っている従業員は、障がいのない人と協力し合いながら仕事に取り組んでいます。障がいのない人は親会社である株式会社エフピコが整備している人事評価基準を使用していますが、障がい者対象のものとしては、そのまま使うことはできなかったのです。

「障がいのない人の評価基準をそのまま使うのは、無理がありました。作業ができる、できないという基準だけで判断してしまうと、大きな間違いにつながってしまいます」とは、且田さん。そこで、障がい者の能力と仕事への意識に合わせた職業能力評価基準づくりを始めました。

そこにも様々な障壁があったそうです。国が定めた障がい者雇用の基準とどう折り合いをつけるか、勤続年数や欠勤率をどのように算定するのか。また、従業員の家庭環境などの個別の内容をどう組み込むかなど、基準作りには大変苦労したそうです。

そのため、中央職業能力開発協会の開催する研修に参加するなど、様々な評価制度を勉強したそうです。

現在はほぼ完成し、平成24年4月からの導入に向けて、試験運用の段階に入りました。保護者の方の同意を得るなど運用の下地づくりを行っているところです。



## 職業能力評価基準のフレームワークを参考に、会社の実状に合わせて制度を設計。評価から目標設定、教育まで一通りのメニューを策定。

これまでにも、障がいのない人を対象とした評価システムを障がいをもっている方に試みるなど、制度構築の取り組みはあったそうですが、実際の作業現場ではどうしても違和感をもたれたそうです。そこで、職業能力評価基準のフレームワークを基に、「プラスチック製品製造業」の能力ユニットを参考にしながら、会社の実状に合った制度の設計を始めました。職業能力評価基準にある4段

階のレベルも、社員の障がいの程度に置き換えることで、自社で使える評価の尺度になりました。

まずは、「総合評価表」で個人のマナーや作業能力、生活面の特性やコミュニケーション能力を評価することにしました。次に「個別支援計画書」で解決すべき課題や会社からの支援の方針を決定。次には「メンバー指導・育成計画書」で具体的な目標や指導の方法を面談

個別支援計画書				
氏名		課		
記入年月日		平成		
記入者				
親告への本人・家族の意向		総合的な支援の方針		
本人、家族が就業に同意していること 就業許可書に署名していること 就業許可書に同意していること 就業許可書に同意していること 就業許可書に同意していること		本人の健やかな就業活動の促進を図るため、個別支援計画書の作成・実施を進め、就業活動の促進を図る。就業活動の促進を図るため、就業活動の促進を図る。就業活動の促進を図るため、就業活動の促進を図る。		
就業		就業		
コード No.	解決すべき課題 (ニーズ)	支援目標 (長期・短期)	支援内容 (期間)	いつどこで誰が
1	作業中のミス削減	作業中のミス削減	作業中のミス削減	いつどこで誰が
2	作業効率の向上	作業効率の向上	作業効率の向上	いつどこで誰が
3	作業時間の短縮	作業時間の短縮	作業時間の短縮	いつどこで誰が
4				
5				
6				
7				
生活全般				
コード No.	解決すべき課題 (ニーズ)	支援目標 (長期・短期)	支援内容 (期間)	いつどこで誰が
1	通勤・通学時間の短縮	通勤・通学時間の短縮	通勤・通学時間の短縮	いつどこで誰が
2	通勤・通学手段の確保	通勤・通学手段の確保	通勤・通学手段の確保	いつどこで誰が
3	通勤・通学手段の確保	通勤・通学手段の確保	通勤・通学手段の確保	いつどこで誰が
4				

総合評価表

項目	評価内容	特記事項
作業面		
準備・片づけ	1.指示どおりにできる 2.作業開始前、作業終了後の片づけが丁寧である	1.一人では進められない 2.意識がみられない
安定性	1.気分が落ち着かず、落ち着いて作業できない 2.作業中に作業内容が変更された場合、作業内容が変更されたことに気づいていない	1.自分の進み方に左右されることが多く、気持ちの切替えが難しい 2.集中力、注意力が低い
正確性（正確さ）	1.作業に正確性が確保できている 2.作業内容が正確に記述されている	1.正確に行おうとする意識がみられない 2.正確に行おうとする意識がみられない
内職性（活用性）	1.手先の器用な面が見られる	1.器用さに欠ける
集中力（転換、よそ見）	1.決められた時間内作業が完了する	1.持続の経過とともに集中力が下がる 2.動きやすい
作業の指示理解	1.指示の説明や手本を見て理解している 2.指示の指示が正確に理解されている	1.理解が正確な指示が不明 2.理解が正確な指示が不明
作業速度	1.必要な速度を安定して保てる 2.速く安定している	1.むらがある
不良品の識別	1.80%以上理解できている 2.50%理解している	1.30%理解している
責任感	1.任せられた作業を行うと努力する 2.自然のまゝ作業を行う	1.途中で投げ出してしまふ 2.途中で投げ出してしまふ
態度・積極性	1.どの作業に対しても意欲が見られる 2.作業に対して意欲が見られる	1.意欲がみられない 2.意欲がみられない
報告	1.適切なタイミングで報告ができる 2.報告を怠ることがある	1.報告を怠ることが多い 2.報告を怠ることが多い
連絡・メモ	1.正確に連絡することができる 2.連絡・メモを怠ることがある	1.連絡、メモを怠ることが多い 2.連絡、メモを怠ることが多い
継続・質問	1.分からないことを質問し、確認することができる 2.適切なタイミングで質問・確認することができる	1.自分の判断で待つことが多い 2.自分の判断で待つことが多い

個別支援計画書

メンバー指導・育成計画書

メンバー指導・育成計画書 ②

社員番号	入社日	職種	課	所属
200818	2008.18	組立作業員	組立	組立課
課目	目標 指導方法	課目	目標 指導方法	課目
作業	目標 指導方法	作業	目標 指導方法	作業
生活	目標 指導方法	生活	目標 指導方法	生活
コミュニケーション	目標 指導方法	コミュニケーション	目標 指導方法	コミュニケーション



方式で話し合います。

「あまり高い目標を設定するのは現実的ではありません。まずは、欠勤をしない。社内でのマナーやコミュニケー

ションを改善するといった基本的なところから始めていきたい」と且田さん。

## この評価制度により 社内にも様々な“気づき”が生まれました。

従業員の能力を測るだけでなく、会社の問題点や経営の方向性まで、様々なことを気づかせてくれるのも評価制度のメリットでもあります。

「まだテスト運用の段階ですが、この評価制度を導入して、社内のいろいろなことに気づいたのもメリットの一つですね。障がいのない人より仕事の熱意や責任感の

ある障がい者もたくさんいます。障がい者のスキルの高さに触発される障がいのない人も多くいます」とは且田さん。

障がい者のためにつくった評価制度ですが、将来は障がいのない人向けとしても活用できるのではないかと、思いを語っていただきました。

## 目標達成者には、様々な特典を設けるなど モチベーション向上の工夫を凝らしています。

株式会社ダックス四国では、知的障がいのある従業員にも数値目標を定め、モチベーション向上に努めています。「がんばっている、一生懸命だという評価レベルだけでは、障がい者に対して大変失礼に当たるのではないかと思います。当社では、食品トレーの選別など、それぞれの作業にも数値目標を設けています。目標を達成すると、制服が無料で支給されるなどのインセンティブや、達成度が一目で分かる胸章を制服に付けるなど、誰もが解りやすい評価のフィードバックを行っています」

一人の従業員が、胸に付けた“目標達成の証”であるラインストーンの胸章を誇らしげに見せて下さったのはとても印象的でした。



### 今後の展望と課題

1

人を評価するには、評価者の資質や能力が大切です。今後は、評価者の教育に取り組んでいきたい。

2

将来は、障がいのある人と障がいのない人が協力し合って個々の能力を高めあい、それをつうじて会社を伸ばせるシステムにしていきたい。

3

様々な国の機関や民間企業のネットワークを活かして、障がいのある人のためのより適切な制度を作っていきたい。

## Case 5/ グローバサービス株式会社（埼玉県）

# 正社員の意識向上と スキルアップのため 職業能力評価基準を活用 〔平成22年度からの継続した取組事例〕

### 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の物流拠点の海外シフトにより、経営環境は大きく変化。より一層、経営の合理化や業務の高度化をつうじて、環境の変化にも対応する必要が生じた。



### 導入のきっかけ

- 正社員とパートタイマー、派遣社員など多様な雇用形態のもとで、正社員の仕事に対する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、正確で信頼性の高い評価システムが求められていた。
- いままでの年功制に代わり、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

- 能力ユニットを選択する際、個々の業務の遂行に必要な能力よりもむしろ「社員の意識や社会人としてのマナー」といった共通的な能力に主眼を置いて選んだ。
- 会社が社員に求める能力の重要度に応じて、職業能力ユニットの評価点数の配分に差を設けた。
- 一般社員向けだけでなく、リーダークラスを対象とした評価項目を設けた。

### ●今回の取材に協力してくださったみなさん

#### 〈グローバサービス株式会社概要〉

【設立】平成7年12月

【資本金】2,000万円

【従業員数】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および、親会社である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を行う。



代表取締役社長  
里見 一男さん



総務経理課 課長  
梅田 洋子さん



## 正社員の労働意欲の向上のために、平成23年度より新しい人事制度を導入。

グローバサービス株式会社は、日本電産コパル電子株式会社の物流部門として平成7年に操業を開始しました。ここでは、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な方が業務に従事しています。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」を明確にする新しい人事制度が求められていました。また、社員の職業能力のレベルを知ることができ、人材育成に繋げることでできる環境整備も必要でした。

さらに、親会社である日本電産コパル電子株式会社

がISOやSAP基幹システム、それに伴うマネジメントシステムを取り入れたことも、同社が継続してきた年功制に変わる、新しい人事制度をつくるきっかけとなりました。

平成22年にプロジェクトを立ち上げ、平成23年度に新しい制度の運用が始まりました。導入から約1年、この人事制度導入が与えた社員への影響や導入後の課題、改善すべきポイントなどについて再び同社を訪ね、話をうかがいました。



## 職業能力評価基準との、インターネットでの出会い。その信頼性と使いやすさから、導入を決定。

人事制度導入の責任者であった総務経理課の梅田さんが職業能力評価基準と出会ったのは、中央職業能力開発協会のホームページだったそう。「当社の業務や実状にあった評価システムはどんなものが良いのか。

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ヶ月でようやく当社に適した評価システムにたどり着きました。それが職業能力評価基準でした」と梅田さん。

この評価システムを選んだ一番の理由は、厚生労働省が整備を進めている評価基準であるという信頼性。もう一つは、同社の業務内容に合わせやすい、ロジスティクス分野の能力ユニットが用意されていたことだったそうです。そこで、ホームページに掲載されている「ロジスティクス分野」をダウンロードし必要な能力ユニットの選択を行いました。

「能力ユニット選択にあたっては、1年目は個々の業務

遂行に必要な能力よりも、むしろ、社員としての意識や社会人としての基本的なマナーに主眼を置いた全社共通に求められるものを選びました」と梅田さん。

「ISO・内部統制における業務ルールの遵守」や「作業スケジュールの管理」「職場状況に対処する能力」などの独自の項目を加えるなどカスタマイズを行いました。また、会社が重視している能力に応じて、能力ユニットの評価点数の配分に差を設けるなどの独自の工夫も取り入れたそうです。さらに、各部署のリーダーには、それに必要な能力を評価する項目も用意されています。「リーダーには、親会社である日本電産コパル電子株式会社の担当者と業務の改善について話し合う必要もあるので、交渉力やコミュニケーション力が不可欠になります」とは里見社長。これらの独自の工夫を取り入れて、平成23年に運用を開始しました。



### 解説コラム

### インターネットを利用した活用法

中央職業能力開発協会のホームページでは、「事務系職種」を始め「製造業関係」、「建設業関係」、「サービス業関係」まで48業種245職種（平成24年5月現在）の職業能力評価基準を公開しています。

ダウンロードしてそのまま自社の能力評価書に活用したり、自社に合わせてカスタマイズすることも可能ですので、専門知識のない方や作成に時間を掛けられない方でも手軽に導入することができます。



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



**社員の意識は、確実に向上しました。**  
**一方、様々な問題点も浮き彫りになりました。**

こうして導入された新しい人事制度は、会社にどのような影響を与えたのでしょうか。「社員の意識は確実に変化してきていると思います。上司に対して積極的に発言し、業務に対しても自律的に行動できるようになってきました」とは、梅田さん。当初の目的であった社員の意識改革は、確実に進んでいるようです。

一方で、評価制度を取り入れたことによって、様々な問題も浮き彫りとなってきました。「評価の目安を示しながら評価を行いました、評価者には厳しい判定をする人

と甘い判定をする人がいます。評価者の考え方や評価基準がそれぞれ異なるため、上司評価にばらつきがありました」と梅田さん。社員にとって、公正さの確保が求められる制度でしたが、評価者によって差が生じてしまいました。

「今後は、評価のばらつきをなくすためにも評価基準の見直しや評価者の教育も必要になります」と里見社長。改善を続けながら、より公正でわかりやすい制度を目指しています。



**相対的な評価が目立つ、自己評価。**  
**平成24年度は、能力ユニットの見直しで対応。**

また、A～Cまでの3段階の自己評価を実施したところ、Bに集中してしまうという問題も起きました。「前回の評価のガイドラインは抽象的なものが多かったので、“他の社員より上か下か”といった相対評価で判断する傾向がありました。そこで、本年度は具体的な判定ガイドラインを設けることで、よりの確に自己評価を行うことができるように改善を図ることにしました」とは里見社長。

「このように様々な問題点が発生しましたが、会社全体の“見える化”ができたという意味では、プラスになっ

たと考えています。評価制度を導入して本当に良かったと思います」と、梅田さん。

現在は、平成24年度の評価に備えて、能力ユニットの見直しをしているところです。ほぼ全員が高いレベルまで到達していた“ビジネスマナー”などの能力ユニットは削除し“考える力”や“業務効率化の推進”などの能力ユニットを新たに加えたそうです。制度を運用していく中で、今後も細かな改善を繰り返し、理想の形に近づけていきたいとのこと。

●2011 職務遂行のための基本的能力

能力ユニット	職務遂行のための基準	評価ガイドライン			上司評価	自己評価				
		A	B	C						
課題に対する意識	(1) 課題解決に対する意識をもと、業務上の課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○課題に対する意識が高く、資料を整理しないなどの習慣も、実質的に即した行動をとっている。	○課題に対する意識をもち、業務上の課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○課題への配慮が足りず、業務上の課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっていない。	10	6	3	3	3	1
	(2) 業務遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○自ら考えられた課題を解決し、チームに即した行動をとっている。	○自らの仕事を理解している。	○自らの仕事を十分に理解できていない。	6	4	3	3	3	1
	(3) 業務遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○積極的に課題を解決し、さらなる課題を自ら取りもついている。	○自分から課題を解決し、解決している。	○自分から課題を解決し、解決している。	6	4	3	3	3	1
改善活動による問題解決	(1) 業務遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○具体的な改善や提案が1つ以上あった。	○改善しようとする姿勢が見られ、特定の課題や改善を要しなかった。	○自ら改善しようという姿勢がほとんど見られなかった。	10	6	3	3	3	1
	(2) 業務遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○十分に理解し、具体的に説明することもできた。	○一通りを説明していた。	○理解できていなかった。	6	4	3	3	3	1
	(3) 業務遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○十分に理解し、不透明なところは質問して確認していた。	○質問されたことほどに回答できていた。	○何置かれても回答できていなかった。	6	4	3	3	3	1
関係者との連携による業務の遂行	(1) 上司や先輩からの指示や指導に即した行動をとっている。	○十分に理解して行動し、同僚や部下の見本となっていた。	○指導された行動をとっていた。	○指導されたことが十分に行動に反映されていなかった。	10	6	3	3	3	1
	(2) 上司や先輩からの指示や指導に即した行動をとっている。	○関係者からの依頼に、経路が通るようになり対応していた。	○関係者からの依頼に、普通に対応していた。	○関係者からの依頼には、適切に対応していた。	10	6	3	3	3	1
	(3) 上司や先輩からの指示や指導に即した行動をとっている。	○関係者からの依頼に、普通に対応していた。	○関係者からの依頼に、普通に対応していた。	○関係者からの依頼には、適切に対応していた。	10	6	3	3	3	1
役割の基本的動作	(1) 必要な「確認・連絡・調整・しつじけ」ができていた。	○必要な「確認・連絡・調整・しつじけ」を徹底し、常に駆使された作業環境を維持しており、異りや課題となっていた。	○役割の基本的動作はほぼおこなわれており、大きな課題を発生させることがなかった。	○役割の基本的動作はほとんどおこなわれておらず、少なからず（又は重大な）課題を発生させることがあった。	6	4	3	3	3	1
	(2) 必要な「確認・連絡・調整・しつじけ」ができていた。	○必要な「確認・連絡・調整・しつじけ」を徹底し、常に駆使された作業環境を維持しており、異りや課題となっていた。	○役割の基本的動作はほぼおこなわれており、大きな課題を発生させることがなかった。	○役割の基本的動作はほとんどおこなわれておらず、少なからず（又は重大な）課題を発生させることがあった。	6	4	3	3	3	1
	(3) 必要な「確認・連絡・調整・しつじけ」ができていた。	○必要な「確認・連絡・調整・しつじけ」を徹底し、常に駆使された作業環境を維持しており、異りや課題となっていた。	○役割の基本的動作はほぼおこなわれており、大きな課題を発生させることがなかった。	○役割の基本的動作はほとんどおこなわれておらず、少なからず（又は重大な）課題を発生させることがあった。	6	4	3	3	3	1
仕事の基礎	(1) システム・ツールによる業務の効率化、業務プロセスによる業務の効率化、業務プロセスによる業務の効率化、業務プロセスによる業務の効率化。	○システム・ツールの活用方法について習熟しており、必要な業務プロセスを構築することができた。	○システム・ツールの活用方法について習熟しており、必要な業務プロセスを構築することができた。	○システム・ツールの活用方法について習熟しており、必要な業務プロセスを構築することができた。	10	6	3	3	3	1
	(2) システム・ツールによる業務の効率化、業務プロセスによる業務の効率化、業務プロセスによる業務の効率化、業務プロセスによる業務の効率化。	○システム・ツールの活用方法について習熟しており、必要な業務プロセスを構築することができた。	○システム・ツールの活用方法について習熟しており、必要な業務プロセスを構築することができた。	○システム・ツールの活用方法について習熟しており、必要な業務プロセスを構築することができた。	10	6	3	3	3	1
	(3) システム・ツールによる業務の効率化、業務プロセスによる業務の効率化、業務プロセスによる業務の効率化、業務プロセスによる業務の効率化。	○システム・ツールの活用方法について習熟しており、必要な業務プロセスを構築することができた。	○システム・ツールの活用方法について習熟しており、必要な業務プロセスを構築することができた。	○システム・ツールの活用方法について習熟しており、必要な業務プロセスを構築することができた。	10	6	3	3	3	1
情報処理の基礎	(1) 個人情報の取扱いの重要性、情報セキュリティの重要性とそれを守るための社内ルールを理解している。	○個人情報の取扱いの重要性、情報セキュリティの重要性を徹底しており、規定する社内ルールも遵守していた。	○個人情報の取扱いの重要性、情報セキュリティの重要性を徹底しており、規定する社内ルールも遵守していた。	○個人情報の取扱いの重要性、情報セキュリティの重要性を徹底しており、規定する社内ルールも遵守していた。	6	4	3	3	3	1
	(2) 個人情報の取扱いの重要性、情報セキュリティの重要性とそれを守るための社内ルールを理解している。	○個人情報の取扱いの重要性、情報セキュリティの重要性を徹底しており、規定する社内ルールも遵守していた。	○個人情報の取扱いの重要性、情報セキュリティの重要性を徹底しており、規定する社内ルールも遵守していた。	○個人情報の取扱いの重要性、情報セキュリティの重要性を徹底しており、規定する社内ルールも遵守していた。	6	4	3	3	3	1
	(3) 個人情報の取扱いの重要性、情報セキュリティの重要性とそれを守るための社内ルールを理解している。	○個人情報の取扱いの重要性、情報セキュリティの重要性を徹底しており、規定する社内ルールも遵守していた。	○個人情報の取扱いの重要性、情報セキュリティの重要性を徹底しており、規定する社内ルールも遵守していた。	○個人情報の取扱いの重要性、情報セキュリティの重要性を徹底しており、規定する社内ルールも遵守していた。	6	4	3	3	3	1
企業業務に対する基礎要件	(1) 仕事の遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○仕事の遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○仕事の遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○仕事の遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	10	6	3	3	3	1
	(2) 仕事の遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○仕事の遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○仕事の遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○仕事の遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	10	6	3	3	3	1
	(3) 仕事の遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○仕事の遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○仕事の遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	○仕事の遂行の過程で発生する課題や課題の発生・分別・対応など、チームに即した行動をとっている。	10	6	3	3	3	1

●2012 職務遂行のための基本的能力

能力ユニット	職務遂行のための基準	評価ガイドライン			上司評価	自己評価				
		A	B	C						
環境に対する意識	01 環境問題に対する意識が高く、業務時の処理やリサイクル・分別収集など、ルールに基づいた行動をとっている。	○環境に対する意識が高く、資料を無駄にしないなどの省資源、省資源に配慮した行動をとっていた。	○環境に対する意識を持ち、廃棄物の分別などのルールを守っていた。	○環境への配慮が足りず、廃棄物の分別などのルールが守られていなかった。	10	8	2	5	3	1
業務効率化の推進	01 ISOと意識をもって自分なりに工夫しながら仕事を行い、効率化や改善を試みている。	○コスト削減につながる具体的な改善や提案が一つ以上あった。	○改善しようとする姿勢が見られ、特段の注意や指導を要さなかった。	○自ら改善しようという姿勢がほとんど見られなかった。	14	10	1	7	5	1
	02 従来の仕事の進め方に固執することなく、より効率的なやり方を提案している。	○常に問題意識をもって仕事に取り組み、マニュアル等にさらに改善余地がないか分析している。	○単に決められた通りに作業をするだけでなく、工夫しようとする意識が見られたが、その効果は明らかでなかった。	○単に決められた通りに作業をするだけで、工夫しようという意識は感じられなかった。	14	10	1	7	5	1
問題解決	01 各種の問題解決手法やIQ、他社的好事例など、業務改善や効率化のための手法や事例に関する知識の習得に取り組んでいる。	○他社等の優れた事例や意見を取り入れながら、多角的に業務改善や効率化のための分析を進めている。	○機会があれば多岐から全体業務の効率化や改善に向けた知識を得ようとしている。	○知識を習得しようとする意識が感じられなかった。	10	8	1	5	2	1
	02 作業の実施方法や実施手順に疑問点がある場合には、疑問なままにすることがなく上司や先輩に質問し解決している。	○積極的に質問して問題を解決し、さらに次のことを取り組みようとしていた。	○自分から内容や質問し、解決していた。	○自分から内容や質問せず、自分で手になっていた。	8	4	1	3	2	1
関係者との連携による業務の遂行	01 上司や先輩から上司や先輩からの助言やアドバイスを積極的に受けている。	○十分に吸収し、不明確なところは質問して確認していた。	○言われたことほどよく吸収できていた。	○何を言われても吸収できていなかった。	8	4	1	3	2	1
物産管理の基礎	01 在庫管理を徹底してピッキングの確率や移動距離の削減に努めている。	○作業効率改善のために倉庫内のレイアウトや作業方法の見直しを実施しているだけでなく、作業者の安全確保や疲労軽減の観点からも作業方法を検討している。	○作業効率の改善意識をもって、倉庫内のレイアウトや作業方法を検討していた。	○作業効率のための改善意識をもっていなかった。	14	10	1	7	5	1
	02 在庫管理を徹底してピッキングの確率や移動距離の削減に努めている。	○在庫管理を徹底してピッキングの確率や移動距離の削減に努めている。	○作業効率の改善意識をもって、倉庫内のレイアウトや作業方法を検討していた。	○作業効率のための改善意識をもっていなかった。	14	10	1	7	5	1
得意先の基本動作	01 丁寧な言葉遣い、丁寧な挨拶、丁寧な対応ができており、お客様に満足していただいている。	○丁寧な言葉遣い、丁寧な挨拶、丁寧な対応ができており、お客様に満足していただいている。	○丁寧な言葉遣いをおこなっており、お客様に満足していただいている。	○丁寧な言葉遣いをおこなっていない。お客様に満足していただけていない。	8	4	1	3	2	1
5Sの実践	01 5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）ができており、作業環境が快適である。	○5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）を徹底し、常に整えられた作業環境を維持しており、周りの模範となっていた。	○5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）の必要性をおおむね理解している。	○5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）ができておらず、作業環境が快適でないなどの問題があった。	10	8	1	5	2	1
	02 5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）ができており、作業環境が快適である。	○5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）を徹底し、常に整えられた作業環境を維持しており、周りの模範となっていた。	○5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）の必要性をおおむね理解している。	○5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）ができておらず、作業環境が快適でないなどの問題があった。	10	8	1	5	2	1
情報処理の基礎	01 ワードソフト（ワード等）を用いて基本的な文書作成や印刷を行っている。	○様々な機能を使いこなし、スピード・正確性を確保している。	○ワードソフトを用いて文字入力や書式調整など基本的な操作を正確に行っていた。	○簡単な文字入力であっても時間がかかりミスが多かったりした。	10	8	1	5	2	1
	02 画像・音声・動画の編集や加工ができる。	○様々な機能を使いこなし、スピード・正確性を確保している。	○画像ソフトを用いて高解像度の画像や動画の編集や加工を行っていた。	○簡単な画像や動画の編集でも時間がかかりミスが多かったりした。	10	8	1	5	2	1
個人情報等の取扱い	01 個人情報等の取扱いの重要性やセキュリティの重要性を理解し、関係する社内ルールも遵守している。	○個人情報等の取扱いの重要性やセキュリティの重要性を理解し、関係する社内ルールも遵守している。	○個人情報等の取扱いの重要性をおおむね理解し、関係する社内ルールも遵守している。	○個人情報等の取扱いの重要性をおおむね理解しておらず、関係する社内ルールも遵守していない。	8	4	1	3	2	1
	02 個人情報等の取扱いの重要性やセキュリティの重要性を理解し、関係する社内ルールも遵守している。	○個人情報等の取扱いの重要性やセキュリティの重要性を理解し、関係する社内ルールも遵守している。	○個人情報等の取扱いの重要性をおおむね理解し、関係する社内ルールも遵守している。	○個人情報等の取扱いの重要性をおおむね理解しておらず、関係する社内ルールも遵守していない。	8	4	1	3	2	1

※黄色に塗られた部分が新しく加えられた評価項目です。



評価によって発見された課題や弱点は、社員研修やセミナーで解決しています。

同社では、社員としての意識レベルを向上させるために、年間計画を立てています。平成23年度は外部機関を利用した講習を4回、社員旅行を兼ねた研修を1回行いました。

「昨年の社員研修では、能力ユニットの中で評価レベルが大変低かった“ISO・内部統制における業務ルールの遵守”や“5Sの実践”について、埼玉職業能力開発サービスセンターから関連する教材を借りて、社員全員で勉強しました」とは、梅田さん。評価で浮き彫りとなった弱点や課題を克服するだけでなく、業務改善への意識やビジネススキルなどを高めるセミナーも受講させています。また、社内でも月1回改善のための課題を出し、ディスカッションする場を設けるなど、発言や考える機会をつうじて、仕事に対する意識を高めてもらうとの考えもあるようです。

「今までは口頭だけで終わっていた上司への報告も、今後は日常業務の中でデータ化・文書化する予定です。物事を会社に正確に伝えるコミュニケーション力や改善への意識を社内風土化していくための力が必要になってきます」とは、里見さん。今後は、評価制度の導入により芽生えてきた、社員の意識をより大きく成長させ、一人ひとりを会社の推進力にしていきたいと、その思いを語っていただきました。



今後の展望と課題

1 評価を行う上司の考え方や基準の違いによって、評価にばらつきが生じているため、より具体的に公正な基準づくりが必要。

2 現在、管理職の評価制度は設けられていないが、適正な評価と指導のためにも必要性を感じるようになった。

3 評価制度の導入で分かった社員や会社の弱点を、業務の改善や組織改革など様々なことに活用していきたい。

## Case 6/ 栗田アルミ工業株式会社（茨城県）

# 職業能力評価基準を活用して 人材育成のシステムをさらに強化

〔平成21年度からの継続した取組事例〕

### 会社をとりまく環境

リーマンショックや東日本大震災の時には、売り上げを大きく落とすこともあったが、社員のリストラはいっさい行わず、ワークシェアリングを導入して乗り切った。その後は、自動車販売が好調なことなどから、業績もV字回復している。



### 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。
- 人材育成や評価シート作成で試行錯誤していた時に、コンサルタントから職業能力評価基準の導入を勧められた。
- 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、職業能力評価基準の導入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

- 社員全員が共通の目的意識をもって働けるよう、業務についてだけでなく企業理念や社長の思いなども盛り込んだ。
- 職業能力評価基準に存在しない自社特有の業務があったので、能力ユニットの選択は現場とともに試行錯誤しながら進めた。
- 社員の自主性を重視するため、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

#### 〈栗田アルミ工業株式会社概要〉

【設立】 個人創業：昭和26年2月 会社設立：昭和32年5月

【資本金】 5,000万円

【事業内容】 自動車のエンジンやミッションなどのアルミ部品の鋳造、機械加工および部品の組付けを行う。また、自動車産業だけでなく電機や産業機械の部品づくりにも取り組む。



社長付人材育成チーフマネージャー  
勝山 勲さん



取締役社長室長  
栗田 壮浩さん



技術開発課  
櫻井 正樹さん



品質管理室 副主任  
大竹 篤史さん



第三課  
佐谷戸 嗣夫さん



**人材重視で終身雇用制を維持。  
新入社員から管理職まで、体系的な教育システムを構築しています。**

栗田アルミ工業株式会社は、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、機械加工実績を有し、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。栗田アルミ工業株式会社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ことです。また、定年退職者については、継続勤務を希望する者は全員、最高70歳まで再雇用契約を結ぶことのできる、独自の制度を整備し運用しています。

同社がいま最も力を入れているのが、会社の財産である人材の育成です。「人財育成の道しるべ」というテーマで社員の「自立」と「自律」を支援するために全社を挙げて取り組んでいます。

平成22年には、職業能力評価基準を活用し、人材育成に主眼を置いた新しい人事制度を導入しました。導入から3年目の現在は、制度の改善を進め、より体系的な育成プログラムとして大きく進化しているそうです。この人事制度導入が与えた社員への影響や導入後の問題点、改善すべきポイントなどについて、話をうかがいました。

**人材から人財への道しるべ**

人財	自分で考動し、自分で成果を上げる人
人材	言われたことなら、自分で行動しやりとげる人
人資	言われたことを、言われた通りにやるだけの人
人界	言われたこともできないのに、 ケガやミス・不満が多い人

**栗田アルミ工業株式会社の「終身雇用制度」と「定年退職制度」とは**

経済の低迷により、日本の雇用形態の特徴でもあった終身雇用制を廃止する企業も増えました。しかし栗田アルミ工業株式会社では、人材こそ会社の財産であると現在も終身雇用を守り続けています。定年に関しても、「定年は自ら決める」をスローガンに再雇用規定を設け、現在最高齢者として男性74歳、女性65歳の方を継続雇用しています。

**【就業規則54条】**

1. 従業員の定年は60歳の誕生日とし、その翌日に従業員としての身分を失い定年退職とする。
2. 前項の規定に係わらず、定年に達しない者でも満55歳を超過し、且つ勤続年数20年以上経過した者は、本人の意思で円満退職とする。
3. 定年到達者（定年日の翌日より）については、継続勤務を希望する者は全員、別途定める、「再雇用規定」を熟知、熟慮のうえ自己責任において定年を自ら決め、70歳まで再雇用契約を結ぶことができる。
4. 前項による労働条件は、別に定める「再雇用規定」による。
5. 再雇用規定では、70歳で退職となるが、会社が認めた場合はこの限りではない。



## 社員の役割を明確にし、その能力を伸ばすため、平成22年に「職務能力評価シート」を導入しました。

同社では、以前より人事制度の改革が課題となっていました。「人事考課のオープン化」もテーマの一つでした。そこで当時総務部長であった勝山さんを中心に新しい評価システムの構築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、人材育成コンサルタントの方から職業能力評価基準の活用を勧められました。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」と勝山さん。

今までの共通項目が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”に繋げることができました。

職業能力評価基準を取り入れる際に、最も苦労したのが能力ユニットのカスタマイズだったそうです。ベースとなる職業能力評価基準にない自社特有の能力ユニットは、現場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。自分で気が付き考えることができる評価制度にしたい」との思いから、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

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するなど、自社に合わせた制度がつくられています。

職業能力評価シート

The image shows a detailed '職業能力評価シート' (Job Ability Evaluation Sheet) form. It includes a header with the company name (栗田アルミ工業株式会社) and employee information. The main body consists of two parts: 1. '職務遂行のための基本的な能力' (Basic abilities for job execution) and 2. '職務遂行のための基準' (Standards for job execution). Each part contains a list of specific skills and a grid for evaluation with columns for 'A', 'B', 'C', 'D', 'E' and 'F'. The 'F' column is for '評価コメント' (Evaluation comments).

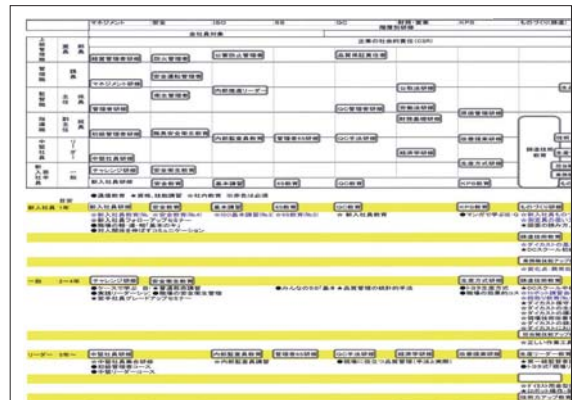


## 職業能力評価制度により浮かび上がった、社員の能力レベルを基に、体系化された人材育成プログラムを作成しました。

職業能力評価制度を導入したことにより、社員一人ひとりの仕事をより明確にすることができました。そこで、この“見える化”をさらにすすめて、社員教育にも運動させる体系的な仕組みづくりに取り組みました。

「この教育体系図を見れば、新入社員から管理職までの長期的な教育の流れが全て外観できます。新入社員の方にとっては、自分がこの会社に入ってからどのようにして成長して行くことができるのか、大切な“道しるべ”となります」とは、勝山さん。

教育体系図





教育プログラムについては、階層別・職種別・資格・技能・スキル別に必須項目と選択項目とに客観的に体系

化されています。必要な知識の習得は、全て会社が負担する通信教育講座やセミナーによって行われます。



## 常に改革を続ける栗田アルミ工業。 平成24年は、新しい体制で挑みます。

栗田アルミ工業では、人事制度を中心に様々な改革に取り組んでいます。経営戦略とIT活用の2つの観点から中小企業の目標と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」と平成18年度には「最優秀賞」と二回連続で受賞を果たしました。常に前進を続ける同社ですが、平成24年は新たな変

革期となります。現在の社長である、栗田容和さんが70歳で退かれ、取締役社長室長である栗田壮浩さんに世代交代が行われる予定です。「先代がしてきたように、これからも会社の理念や理想を発信し続けます。また、常に改革を続けることで会社に活力を与えていきたい」と栗田壮浩さん。若いパワーで会社を引っ張ります。



## いずれは、評価される側から評価する側に。 職務を様々な視点で見ることができるようになりました。

職業能力評価制度導入時は、まだ自分のことで手いっぱい、評価についてもどのように向かい合っていけば良いのか分からなかったという品質管理室副主任の大竹さん。「2年前は、上司から言われたことだけをやれば良いポジションだったのですが、今は部下にどれだけやらせることができる環境をつくれるのかを考えながら、仕事をしています。自分への評価にもそれは現れてきていると思います」と仕事への意識の変化を感じているそうです。また、技術開発課の櫻井さんは「導入当時は、ちょっと面倒だなと感じることもありました。自分の仕事への取り組みの問題点や弱点が明確になり、どこを修正すれ

ば良いのか気づくことができたので、今ではとても良かったと思います」と“気づき”の重要性を認識したそうです。

第三課の佐谷戸さんは「はじめはどんな評価をされるのだろうと身構えたところはありませんが、上司が日頃自分のことをよく見ていただいているので、自己評価とはあまりズレはありません。」と公平な評価に納得したようです。

社員の方にとってもこの能力評価制度の導入は、仕事に対する意識の変化に繋がる重要な契機だったようです。

### 今後の展望と課題

1

当社は、常に変革に取り組んでいる。今後も教育や業務改善、品質管理など様々な改革を進めていきたい。

2

現在の職業能力評価は、社員の「気づき」に主眼をおいて運用しているので給与体系とはリンクさせていない。今後は、少しずつ給与体系にも反映させていきたい。

## Case 7/ 金属熱処理加工業 A社（広島県）

# 経営計画に沿った 人材育成システムづくりに 「フルードパワー分野」の職業能力評価基準を活用

### 会社をとりまく環境

熱処理業界では、近年設備機械の販売や部品製造を行うなど、事業転換するメーカーが増えている。また、自動車メーカーや部品メーカーの中にも熱処理工程を内製化するところもあり、経営環境も大きく変化している。そのような中で、A社は熱処理専門メーカーであることにこだわり、技術を追求し続けている。



### 導入のきっかけ

同社の経営計画では、本年度中の海外での新工場稼働が予定されており、その役割を担うことができるマネジメント力のある社員や高度技術者の育成が急務となっていた。そこで、職業能力評価制度を導入することで、社員の能力や適性を判断し、評価の明確化とスキルアップに繋げたい。

### カスタマイズのポイント

- 職業能力評価基準では網羅しきれなかった業務は、現場経験の豊富な経営役員との摺り合わせの上で、必要事項を新たに書き加えるなどのカスタマイズを行った。
- 自社の8つの工場は、一つひとつが専用工場なので、その業務や作業工程に合わせてカスタマイズをはかった。
- レベル区分も自社の実状に合わせて、区分の数を減らすなどの調整を行った。

### ●今回の取材に協力してくださった方

#### 〈株式会社A社概要〉

【設立】昭和35年5月

【資本金】3億3,000万円

【従業員数】180名

【事業内容】自動車部品等の金属熱処理、各種機械部品類の研削加工・研磨加工、各種工業部品のプラスチック成形など。



職業能力評価基準導入の推進者  
Aさん



## 大手自動車メーカーの品質を支える、熱処理専門企業。 海外進出を視野に、リーダーとなる社員を養成。

高い精度と耐久性が求められる自動車のミッションやエンジン部品。それらの部品の耐久性を左右する金属熱処理の専門メーカーとして、日本の自動車産業の発展を支えてきたのがA社です。昭和35年の設立から金属熱処理に特化。その技術力の高さは、大手自動車メーカーから「品質優良認定メーカー」の称号を得たことから窺えます。

近年の円高による自動車メーカーの海外工場移転は、

部品加工業界でも深刻な課題のひとつです。

A社でも海外での新工場稼働が予定されており、マネジメント力や経営感覚のある社員や高度技術者の育成が急務となっています。そこで、経営計画に沿った人事制度や社員教育システムの構築を計画しています。

そのため、職業能力評価基準を活用することで、全ての社員に理解しやすい体系的な人材教育システムの構築を理想としています。



## 外部コンサルタントの協力を得て、いよいよ導入目前に。

人材育成システムづくりのプロジェクトがスタートしたのは3年前。これからのA社に必要とされていたのは、経営計画に沿った体系的な人事・教育システムの構築でした。その特命を受けたのが、職業能力評価基準導入の推進者のAさんです。「当社は、技術畑の職人的社員が多いため、マネジメントや人材育成の必要性を現場に理解してもらうのは、なかなか難しく、また、製造業出身ではない私にとって、金属熱処理という分野はとても難しく、現場と話がかみ合わないことも多かったです」と振り返ります。

同社の業務は金属熱処理という特殊な分野であるため、職業能力評価基準に用意されている「能力ユニッ

ト」やその他のアイテムをそのまま使うのは難しかったようです。「そこで、当社のことをよく知る広島職業能力開発サービスセンターのコンサルタントに制度の枠組みの構築や能力ユニットの選定をお願いしました。そこから、現場経験豊富な上司と技術担当役員と言葉や内容をすり合わせる作業を行ったので、本来ならばとても時間のかかるカスタマイズ作業も周囲の協力もあり円滑に進みました」とは、Aさん。

同社のことを熟知しながらも客観的に見ることができ、経験も豊かな外部ブレーンとの二人三脚で、とても困難な作業もクリアしたそうです。



## 全ての業務をデジタル的に“見える化” 会社の経営計画に体系的に組み込んでいきました。

「これから当社が生き残っていくためには、若い社員に伸びてもらわなければなりません。それには、今までのように業務領域を曖昧なままにしたり、評価・教育を感覚的にしたままでは不十分です。そこで、社内のあらゆる業務をデジタル的に“見える化”する必要がありました」とはAさん。

職種ごとにまとめられた「職業能力評価シート一覧」

は、教える側である監督者も教えられる社員も、仕事を分かりやすく理解することができる、参考書のような存在になります。これを人材育成システムの中心に置き、体系的で使いやすい様々なアイテムの整備を現在展開中です。評価結果を数値化してレーダーチャートに落とし込み、より視覚的に理解しやすくする「多面評価シート」や将来のマネジャーと熟練者のキャリアの分岐点を記す

「キャリアマップ」も用意しています。

「新しい職業能力評価制度は当面、人材育成を目的として使う予定です。人事制度のツールや給与査定ツールとして使うことはありません。職場が一体となって目標に向かって進むための共通認識と考えています」とAさん。社員一人ひとりの仕事が客観的に見え、会社の経営の方針が見える。そのための育成方針も見える。すべてがオープン化されることによって社員の結束は高まる

職種：熱処理 職務：熱処理

**【概要】**  
 「金属の変態」を利用して加熱・冷却速度を変えることにより、金属の性質を改良することができる。この性質を利用して、鍛造製品の加熱と冷却を組み合わせる操作し、鍛造製品の性質を改善することが鍛造の熱処理である。熱処理には、①変態を伴う熱処理と②変態を伴わない熱処理がある。それぞれ目的にあわせて熱処理を行う。

①変態を伴う熱処理

- ・鋼の焼入れ：加熱した鋼を急冷して硬化する熱処理
- ・鋼の焼ならし：加熱後自然冷却して硬さを調整する熱処理
- ・鋼の焼なまし：加熱後徐冷して軟化する熱処理

②変態を伴わない熱処理

- ・鋼や非金属の応力除去焼なまし：加熱後徐冷して内部応力（残留応力）を除去する操作
- ・鋼の焼戻し：焼入れ後の内部応力の除去、結晶の安定化を目的とした再加熱処理

**【仕事の内容】**  
 熱処理は、鍛造製品に加熱と冷却の組み合わせ操作を行い、材料の性質を改善する仕事である。

職務要件書

ことが期待されます。

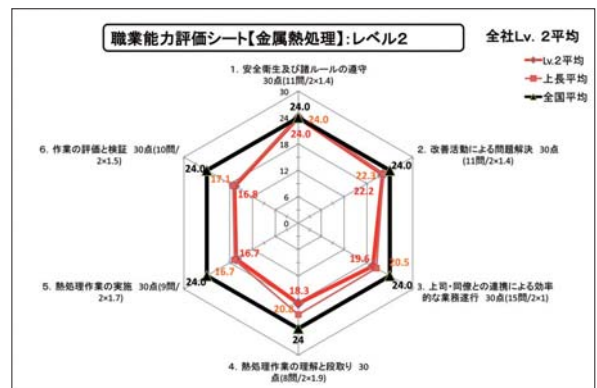
職業能力評価シート【金属熱処理 製造職務（レベル2）】

【評価の基準】  
 ○：一人でできる  
 △：下部職に教えることができるレベル含む  
 ☆：ほぼ一人でできる  
 ※：一人でできない  
 ※：一部、上位者・周囲の助けが必要レベル

1. 共通能力ユニット

能力ユニット	能力項目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
1. 安全衛生及び操業ルールの遵守	1	就業規則や会社の基本ルールを把握し、これを常に遵守している。			
	2	会社や工場が定める安全衛生規程等の理念を正しく理解し、これに反する行動は行っていない。			
2. 仕事・緊急業務遂行時の対応	3	設備異常発生など安全衛生行動を発生するときに、作業員が危険な行動をとらなしている場合には、素断に違反していない。			
	4	作業業務発生時や設備異常発生（FPL）の重要性を認識し、職心の注意をもって業務を遂行している。			
3. 一般の安全管理の推進	5	最新のプログラム発生時にも対応し、部下や作業員が受けている際には十分な指導をするなど、業務の安全に努めている。			
	6	安全衛生活動には、人命の安全確保を最優先とし、危険発生時など事故対応を行っている。			
		担当として、発生した事故の原因を分析し、再発防止に向けた改善を推進している。			
		安全な職場づくりのため、チームワークを推進している			
		知識をベースに経験を積み重ねる			

職業能力評価シート



職業能力シートグラフ

(各ツールの作成には、厚生労働省の「キャリアマップ」「職業能力評価シート」のひな形を活用。)



各工場での業務の違いにより、カスタマイズ教育にも繋げています。

現在A社では、広島と山口、愛知で8つの工場が稼働しています。「当社の工場は、一口に熱処理といっても“高周波処理”や“浸炭処理”など様々な熱処理技術を使っており、業務内容は違います。それぞれの工場が、いわゆる専門工場です」とAさん。

それぞれの熱処理技術に合わせて、「職業能力評価シート」もカスタマイズしているそうです。また、工場の特徴の違いは、人事異動の際にも大きなネックとなりました。



会社の技術力を支える、高い技能検定合格率。実務とリンクする仕組みを設けています。

技術者集団としてのA社のプライドを支えているのは、やはり社員の高い技術力です。同社では、全社を挙げ

「どの工場で仕事を経験してきたかによって、社員それぞれの得意分野や力量も違います。技術・技能に優れた者や管理能力に優れた者など、その長所を活かして、人材育成や配置をしていく必要があります。今回の職業能力評価基準の導入は、このような個々の能力や特性を“見える化”していくのにとっても役立ちます」とはAさん。

社員にとっても、自分の能力や特性がきちんと見えるようになることで様々な“気づき”に繋がってくれる事を期待したいそうです。

て、社員の技能検定受検を推奨しています。その合格率は、業界でもトップクラスを誇ります。しかし、今までは

検定合格の成果が、なかなか実務に結びついていなかったと言います。

「技能検定の2級を持っていても、実務においてせっかくの能力が発揮できていない社員も少なくありません。技能検定と自社の評価基準とをリンクさせれば、自分のポテンシャルが理解でき、実務でもその能力を発揮してくれ

るはずです」とAさん。技能検定のレベルと実務レベルを摺り合わせることで、資格をより実践的な技能としてとらえることができることが見込まれます。



## 今後は、事務系の職能評価の整備や監督職の教育システムの構築が課題です。

今回、技能系の人材育成システムはほぼ完成しましたが、事務系は未完成です。「社員の8割以上が生産技能職に従事していますので、まずは技能系を整備しました。今後事務系については、中央職業能力開発協会のビジネス・キャリア検定を利用して作成していこうと考えています」とAさん。

外部コンサルタントの意見も聞きながら、よりシンプルでわかりやすいシステムづくりを目指しています。

人を育てるには、教育する側の資質や適性が大切になります。今後は、監督職の育成にも力を入れていくそうです。「監督職の教育には、CADS&CADIの導入も考えています。私も受講したことがあるのですが、自分のキャリアを振り返るのにとっても優れたシステムですね。今は、まだ社内風土が熟していないので導入はしていませんが、将来は使ってみたいですね」とAさん。



### 解説コラム

### CADS&CADI (キャッツ・アンド・キャディ)

個人が自らのキャリアを考えるには、まずは自分自身の仕事の経験、職業能力の現状について知ること、つまり自己理解が必要です。

「CADS&CADI」は中央職業能力開発協会の作成するキャリア形成支援ツールです。企業の従業員などが職業人生の各節目において、自分自身が経験してきた職業・職務、さらには受けてきた教育訓練歴などを振り

返り、どのような能力を身につけてきたか、自分はどのような傾向があるのかといった自己分析を行います。そのうえで、今後も首尾一貫した職業人生を送るために、自分の「できること」、「やりたいこと」、「やるべきこと」を考え、企業で通用する実践的職業能力を身につけていくことを目的とするものです。

[http://www.javada.or.jp/jigyuu/jinzai/cads\\_cadi/index.html](http://www.javada.or.jp/jigyuu/jinzai/cads_cadi/index.html)

### 今後の展望と課題

1

職業能力評価制度により、若手社員の中から選抜社員を登用。5年先、10年先を見据えた当社をリードする社員を育てたい。

2

カスタマイズにより、ようやく自社にフィットするシステムになりましたが、導入後もさらに改良を重ねより「自分のモノ」に近づけたい。

3

技能系を優先したため、事務系の能力評価は未完成。今後は、しっかりと整備していきたい。

## Case 8/ 株式会社サンクゼール（長野県）

# 全国に拡がる直営店の 店長評価と育成に、「専門店業」の 職業能力評価基準を活用

### 会社をとりまく環境

長野県では、ブドウの生産から製造までを行う「ワイナリー」事業が注目を集め、観光スポットとして全国に広めていこうという動きがある。

株式会社サンクゼールは、その追い風に乗って販売店の全国展開を加速。また、今後は海外への直営店の進出も計画している。



### 導入のきっかけ

同社では、直営店の全国展開を推進しているが、そのスピードに会社の人事制度や社員教育が追いついていない状態であった。そこで、会社のキーパーソンとなる各店舗の店長職に対する、職業能力評価と教育システムの整備が急務となっていた。

### カスタマイズのポイント

- 職業能力評価基準の専門店業、「店舗マネジメント」職種をベースに、自社の実状に合わせた能力ユニットの選択と項目の追加・削除や独自の用語を入れるなどカスタマイズを行った。
- 全国各店から店長の代表者を選び、評価される側の意見も取り入れながら評価基準作成を行った。

### ●今回の取材に協力してくださった方

〈株式会社サンクゼール会社概要〉

【設立】昭和57年6月1日

【資本金】1億円

【従業員数】252名

【事業内容】ジャム、ワイン、その他食品の製造販売を行い、全国に38店舗を展開。長野本店では、ワイナリー、レストラン、売店等の直営を行う。また、教会も併設しハウスウエディングも手がける。



直販店サポート部  
原山 剛さん



## 直営店の出店を加速させるサンクゼール。 会社の成長の鍵を握る、人材の評価・育成に職業能力評価基準を活用。

長野から「田舎らしい豊かさ、心地よさ」を全国に発信する株式会社サンクゼール。その事業は大きく3つの部門に分かれます。創業のきっかけとなったジャムをはじめ、ドレッシングやソース、バターなど約180品目、年間320万本の商品を製造するフード部門。10ヘクタールの畑で収穫されるブドウをもとにワインを醸造し販売するワイン部門。レストランや全国に展開する直営店の運営を行う、直販部門から構成されています。

同社では、一人でも多くの人々に自分たちの魅力を知ってもらうために、商品の魅力を伝えられる店舗づくりやお

客様の声を反映できる商品づくりにこだわり、直売を重視しています。創業から30余年、生産から製造、販売まで一貫した体制で、株式会社サンクゼールの独自のブランドを構築しています。

その独自ブランドが高く評価され、大都市圏を中心に出店を加速させています。今後も出店ラッシュは続きますが、成長を継続させるためには、店長の店舗運営力、人材育成力の向上が重要な鍵となっています。そこで、職業能力評価基準を活用し、店長職の評価・育成制度を導入することになりました。

### 株式会社サンクゼールのワインの評価

スロベニアで開催されたリュブリアナ国際ワインコンテストでの金賞を皮切りに、2006年にはフランスボルドーで開催されたチャレンジ インターナショナル デュ ヴァンでは "シオン2004"が金賞の栄誉を与えられました。新しい試みとして造りはじめたスパークリングワインが 2009年には銀賞という高評価を得るなど数々の受賞を重ねています。



## まずは、直売店の店長職から。 職業能力の評価と教育マニュアルの整備。

ブドウの栽培やワインの醸造、そして販売など、同社の業務は多岐にわたります。そのため、評価基準も全て同じというわけにはいきません。しかし、全ての業務の評価基準を整備するにはとても時間がかかります。そこで、同社の売上げの中核となる直販部門から導入を開始し、他の業種も徐々に整備していくという計画を立てました。「まずは、売上げ比率の高い直販部門の整備が急務でした。中でも店長職は、各店舗の売上げ管理や

パート従業員の教育などを行う、当社の成長を左右する重要な存在です。ここを強化する上でも、職業能力評価制度の導入と人材育成は避けて通れない課題でした」と直販店サポート部の原山さん。直販店サポート部と総務部が中心となって評価制度の作成に着手しました。ゆっくりと時間をかけて100%のものをつくらう、という意見もありましたが、早期の導入というタイミングを最優先し、約半年間で作り上げました。



## 専門店業「店舗マネジメント」職種をベースにカスタマイズ。 ユニットの選択や追加、言葉を独自の用語に変換。

評価基準の作成の際は、職業能力評価基準の専門店業「店舗マネジメント」職種を参考に、**能力ユニット**の**選択**を行ったそうです。

自社の現状にあったユニットの追加や必要のない項目の削除、また言葉を自社独自の用語に変換するなどのカスタマイズを行いました。

また、ユニット選択の際には、評価する経営側の意見だけでなく、被評価者側として、全国各店から店長の代表者を選び、その意見を取り入れたそうです。

「自社の評価基準の作成に本格的に取り組んでから、完成に至るまで約半年間という短い時間でした。そうしたなか、職業能力評価基準はとて役に立ちました。何もない状態から独自に作成していたら、とても間に合わなかったでしょう。特に“店長代行者育成”のユニットなどは、当社の業務にも良くフィットした有用な項目でした」と原山さん。職業能力評価基準の汎用性の高さや使いやすさが、スピーディーな制度の整備に繋がったと振り返ります。



### 解説コラム

### 能力ユニットの選択

「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。「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。2つの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。

専門店業「店舗マネジメント」職種における職業能力評価基準の全体構成(様式1)				
「能力評価基準」構成図(様式1)				
職種	職務	レベル1 (店長代行)	レベル2 (初級店長)	レベル3 (中級店長)
店舗マネジメント	商品管理			
	売場管理			
	マーケティング			
	計数管理			
	人事管理			
	外部との連携			
	顧客対応			
複数店舗管理				

専門店業「店舗マネジメント」職種における職業能力評価基準の全体構成(様式1)

＜選択能力ユニット＞					
職種	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
計数管理	売上・利益管理	385044L11	385049L22	385044L33	385047L44
	現金管理	385048L11		385049L22	
人事管理	要員管理	385050L11	385051L22	385052L34	
	人員配置・職務分担	385053L11	385054L22	385055L34	
	ワークスケジュール、シフト管理	385056L11		385057L24	
	接客販売サポート	385058L12		385059L34	
店長代行者育成	店舗スタッフの指導・育成	385060L11	385061L22	385062L33	385063L44
	店長代行者育成	385064L22		385065L33	385066L44
	人事考課	385067L22	385068L34		
外部との連携	デベロッパー、百貨店等への対応	385069L11	385070L22	385071L33	385072L44
	メーカー、取引先等への対応	385073L11	385074L22	385075L33	385076L44
顧客対応	接客	385077L14			
	顧客管理	385078L11	385079L22	385080L34	
複数店舗管理	チーム対応	385081L11	385082L22	385083L33	385084L44
	複数店舗管理	385085L44			

©厚生労働省

職種別能力ユニット一覧(様式2) 店舗マネジメント(計数、人事、対外、顧客、管理)

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
店長代行	初級店長	中級店長	上級店長
<b>能力ユニット</b> 職務: 店長代行者育成 職業能力評価基準: 店長に代わって店長代行業務ができるよう人材(店長候補者)を育成してこれができること			
<b>職務遂行のための素養</b> ①店長代行者と店長に共通するコミュニケーションスキルを必要とし、業務本職についてお互いに情報を共有し、業務の連携を図る必要がある。 ②店長代行者は、チームメンバーの誘導、調整などを行うことができない等、店舗のマネジメント能力は限られている。 ③店長代行者の育成は、店長候補者として店長候補者育成を行うことが目的であり、店舗の業務や事務処理の支援を行う。 ④店長代行者は店長のコミュニケーションスキルを必要とし、適切なやり取りが求められる。			
<b>職務遂行のための知識</b> ①店長代行者としての責任や役割、仕事の内容、責任、業務の進め方などについて理解している。 ②店舗運営への対応は、その時の状況や情報で、どのような対応をするかを、適切に判断している。 ③店長代行者は、店長候補者であることと店舗スタッフに対して明確にし、チームのメンバーの育成や指導を行う必要がある。 ④店長代行者は店長候補者であることと店舗スタッフに対して明確にし、チームのメンバーの育成や指導を行う必要がある。			
<b>必要な知識</b> ①店長代行業務に関する知識 ②店舗運営に関する知識 ③接客販売に関する知識 ④顧客管理に関する知識 ⑤人事管理に関する知識 ⑥マーケティングに関する知識 ⑦店舗の運営に関する知識 ⑧店舗のマネジメントに関する知識 ⑨店舗のマネジメントに関する知識 ⑩店舗のマネジメントに関する知識			

能力ユニット別職業能力評価基準(様式3) 店長代行者育成





## まずは、早急に導入することが最優先。 そこから改善を重ねて、社員が100%満足できる制度に。

約半年間でつくり上げ、来期より評価を開始する予定の新制度ですが、不安はなかったのでしょうか。「まずは、今のタイミングで導入に向けて動くのが一番大事でした。タイミングを逃してしまえば、会社の成長を止めてしまうことにもなりかねません。制度の不備や問題が出てきたら少しずつ改善していけば良いというのが会社のスタンスで

した」とは原山さん。専門店は、「店長産業」といわれるように、店長の店舗運営力、人材育成力の向上が重要な鍵となっています。まだまだ出店ラッシュが続く予定の同社では、制度の早期導入が最優先となっています。今後は、改善を加えながら社員が100%満足できる制度に育てていくそうです。



## 職業能力評価基準と平行して、 教育用のマニュアルも作成中。

評価基準は完成しましたが、この制度を単に社員の能力水準を計るツールとして使うのではなく、その評価をフィードバックし社員の「気づき」に結びつくアイテムとして、また人材育成にも繋げていく体系的なシステムとして完成させていくのが同社の狙いです。

同社では、評価基準の導入と平行して社員の教育マニュアルも現在製作中です。

人材育成に関しては、ワインという繊細な商品を扱う

同社ならではの苦勞もあるそうです。「社員には、技能だけでなく感性を磨いてもらうことも必要になってきます。例えばテイスティングひとつ取ってもそうです。甘い、辛いといった味だけでなく、色や香りなどを判別する能力も大切です。またそれをいかに言葉で表現するかも難しいところですよ」と原山さん。そんな一人ひとりの感性や資質もきちんと評価し、伸ばしていける体制を目指しているそうです。



## 今後は全ての業務にも導入を予定。 中途採用の基準など、様々な活用を予定。

同社の新しい評価基準は、今後、ブドウの生産部門や醸造、ジャムやパスタソースの製造など、全ての部門にも導入する予定です。また、「今後の会社の成長を考えると、即戦力となる経験者の能力を活かすことも大切です。中途採用の面接の際にも採用の基準として活

かしたい」との考えもあるそうです。まだ導入が決まったばかりの制度ですが、これをスタートに様々なものに活用し、社員が勤めていて良かったと思える会社にしていきたいと、今後の計画を語っていただきました。

職業能力評価基準を中途採用の  
場面で活用するには… P.14を参照

### 今後の展望と課題

1

導入が最優先であったため、制度上の問題点などが表れた場合は、今後、様々な意見を取り入れながら少しずつ改善していきたい。

2

現在は、店長職の職業能力評価だけが対象であるが、今後は、全ての業務・部門へ導入していきたい。

## Case 9/ 株式会社京進（京都府）

# 社員の共通能力の評価に 職業能力評価基準を活用

### 会社をとりまく環境

教育産業を取り巻く環境は、少子化の進行や塾間競争の激化により厳しい状況にあるが、近年の教育に対する保護者の関心の高まりなどが追い風となり、回復基調にある。株式会社京進では、好調な業績を本格的な成長軌道に乗せるべく、新規事業への参入やグローバル化への対応など将来の飛躍に向けた人材育成に力を注いでいる。



### 導入のきっかけ

以前の人事考課制度は、部署によって異なる尺度による評価の仕方をしてきた。そのため、部署間の人事異動が難しいという状況があった。また、様々な新規事業にチャレンジしていくためにも、「一般的な企業で通用する社員の能力」が求められていた。そこで、共通能力の項目に職業能力評価基準の様々な職種の中から抽出した、能力要件を活用することにした。

### カスタマイズのポイント

- 職業能力評価基準の特定の職種からではなく、「事務系職種」を中心とした様々な職種における「共通能力ユニット」の中から自社が必要とする職能要件を選び出した。
- 全ての職務に必要な共通能力には、自社の企業理念を理解させるものなどを加え、カスタマイズを図った。

### ● 今回の取材に協力してくださったみなさん

#### 〈株式会社京進概要〉

- 【設立】 昭和50年6月
- 【資本金】 3億2,789万円
- 【従業員数】 666名
- 【事業内容】 京都、滋賀、大阪、奈良、愛知を中心に学習塾を展開。近年では、個別指導や高校生の大学受験指導、幼児教育、英会話など、従来の教育産業の категорияにとらわれない「総合教育グループ」を目指す。



専務取締役  
土坂 義高さん



総務部 人事管理課長  
松軒 希さん



総務部 人材開発課長  
沢田 晴彦さん



## 学習塾をはじめ幼児教育や英会話事業など、 多彩な教育事業を展開。

学習塾を中心に、幼児教育、英会話教室、保育園、日本語教育など、従来の教育産業のカテゴリーにとらわれない「総合教育グループ」を目指す株式会社京進。近年では、中国をはじめドイツなど海外にも積極的に進出し、グローバルに活躍しています。

株式会社京進の海外進出や新規事業への絶えざる挑戦を支えているのが、666人の社員です。同社では、「リーチング」「JQA」「アメーバ経営」を社員教育の3つの

柱とし、人材育成に力を注いでいます。

様々な新規事業にチャレンジし続ける同社にとって、社員に必要な能力は、学習塾という業種の中だけで通用するものではなく、「どの企業でも通用する能力」です。経営感覚やバランス感覚を持った人材を育てるためにも新しい人事考課制度が必要とされていました。そこで、平成20年に新しい人事考課制度整備のプロジェクトを立ち上げ、平成21年に現在の人事考課制度が導入されました。

### 株式会社京進における「社員教育の3つの柱」とは

株式会社京進では、社員の育成に関しては「リーチング」「JQA」「アメーバ経営」の3つの大きな柱があります。

- 「リーチング」とは、自分で決めた小さな目標を積み重ねることで「自立型人間」を育てる、京進オリジナルの人材育成プログラムです。学習塾の運営から生まれたものですが、幅広い年齢層にも応用でき、企業の人材育成にも活用されています。
- 「JQA（経営品質向上プログラム）」は、経営革新の世界水準といわれる米国「マルコムボルドリッジ国家品質賞」の日本版。「顧客本位」「独自能力」「社員重視」「社会との調和」を4つの基本理念にしており自分たちの組織が目指す「ありたい理想の姿」に向けて、全社最適な視点で、組織を自己評価し、工夫と対話で改善革新を重ねていくプログラムです。
- 「アメーバ経営」とは、京セラ株式会社の創業者である稲盛和夫名誉会長の考案した経営手法で、全員参加の経営で、現場創発の風土づくりや仮説検証による業務の改善・革新を行うものです。



## 部署によって、個別に設けられていた評価の基準。 平成20年に人事考課制度の統合化プロジェクトがスタート。

株式会社京進では創業以来、人事考課制度は**コンピテンシー**（京進プロブスト）を中心に評価をしていました。平成17年には当時主流であった目標管理制度を導入しましたが、各部署で考課基準が個別に設けられているという状態でした。「当時の評価制度は、業績中心主義であったため結果だけを求めて、社員の成長の視点が薄いものになっていました」とは、専務取締役の土坂さん。そこで、平成20年に現在の社長である白川専務をプロジェクトリーダーに「役職の役割・職能要件の整備と目標管理／人事考課制度の統

合化プロジェクト」がスタートしました。プロジェクトはスタートしたものの、なかなか思うような方向に進まず、事務局として、難しい局面にたたされた。その時に出会ったのが職業能力評価基準でした。「職業能力評価基準の共通能力ユニットは、“一般的な企業が求める社員の能力”という、当時の我々が求める能力評価の考え方に最適でした。会社がこれから始めようとしていた、人事考課制度の方向性にピッタリと合いました」とは土坂さん。そこで、当社の職務能力評価シート of 全社共通能力要件へ活用することになりました。



**全社員共通の能力要件に、職業能力評価基準を活用。  
独自の企業哲学もカスタマイズする際反映させました。**

同社の社員は、集合教育や個別指導を行う「ライン部門」と本部業務を行う「スタッフ部門」の2つに分かれています。ライン部門とスタッフ部門では会社が求める専門能力が設定されているのに対し、全社員に共通に求める能力要件もあります。それは、どのような企業でも発揮が期待される職務能力であり、その能力要件の作成には職業能力評価基準が最適だったと言います。「職業能力評価基準に掲載されている事務系の職種は、ほとんど目を通しました。その上で、“クレジットカード業”“コンビニエンスストア業”“ホテル業”など様々な業種の中から当社に合った能力要件を共通能力ユニットの中から選びました。さらに、当社にとって大切な“企業ビジョン”や“企業倫理”なども加え当社に合った型にカスタマイズしています」とは総務部人事管理課長の松軒さん。「職務によって求められるレベルも違うので、職業能力評価基準を参考に4段階のレベルを設定し、当社の職務をそこに当てはめました」と職業能力評価基準を大いに活用されているようです。

**\*経理の仕事 能力要件(参考)**  
各職の能力要件は一般社団法人に作成されているもので、共通では記載していないものもある場合があります。  
(目安)  
L1 一般職・入社1年目  
L2 一般職・入社2年目～課長  
L3 管理職・課長  
L4 管理職・課長/部長

職務	ユニット名	L1	L2	L3	L4
経理	簿記	経理1			
	財務諸表基礎	経理2			
	簿記会計基礎	経理3			
	簿記税務基礎	経理4			
	財務諸表の作成	経理5			
	会社法会計	経理6			
	金融商品取引法会計	経理7			
	法人関係税務	経理8			
	国際会計	経理9			
	国際税務	経理10			
	簿記専門	経理11			
	経理マナジメント	経理12			
	経理高度専門	経理13			
財務	経理上級マナジメント	経理14			
	簿記簿記基礎	経理15			
	簿記簿記強化	経理16			
	簿記簿記強化	経理17			
	簿記簿記強化マナジメント	経理18			
	財務基礎	経理19			
	国際金融・財務基礎	経理20			
	資金調達・資金運用	経理21			
	原価計算	経理22			
	予算管理	経理23			
	経営分析	経理24			
国際金融・財務	経理25				
財務管理専門	経理26				
財務マナジメント	経理27				
財務管理高度専門	経理28				
財務上級マナジメント	経理29				

職務能力評価シート



**職務能力評価シートでの「気づき」は、  
モチベーションの向上や、自己啓発の推進にも繋がります。**

「当社では人事考課制度を単なる評価制度ではなく、人を育てることに主眼を置いたものととらえています。自分はどの能力・行動が十分発揮できていて、どの能力・行動が不足しているのかを知ることで、今後の能力開発にあたっての“気づき”を得ることができます」と松軒さん。人事考課の結果は、面接によってフィードバックされます。上司と一緒にその年度の目標や仕事の進め方について話し合うことで、アドバイスや相談の機会が生まれ、コミュニケーションも円滑になります。また、人事考課によって生まれた“気づき”をきっかけに、スキルアップを目指

す社員のために、自己啓発講座や研修プログラムも整備しています。

今後は、検定試験とも連動させた体系的な教育制度を構築していく予定です。「新卒の入社内定者には、ビジネス能力検定3級の合格を義務付けをして、どの部署に配属されても、真っ先に必要となる学習を始めてもらうことになります。既存社員には、専門分野での知識を深めてもらうために、**ビジネス・キャリア検定**を推奨しています」とは土坂さん。常に人材育成に主眼を置いた、企業風土が形成されています。

前ページより



## 解説コラム

### ビジネス・キャリア検定試験とは

①事務系職務（人事・人材開発、総務、経理、営業…等）を広く網羅した唯一の公的資格試験です。②国が整備した「職業能力評価基準」に準拠、③標準テキスト、認定講座などの学習環境も整備した、まさに「仕事ができる人材」の実務能力を育成・評価・証明する試験制度です。

ビジネス・キャリア検定試験は、企業では社員の実務能力の客観的な評価や人材開発などに、また、ビジネス・パーソンや学生・求職者にとっては、昇進・昇格、キャリア・アップや就職に向けた公的資格の一つとして活用されています。<http://www.javada.or.jp/bc>



### 毎年改善を繰り返し、 評価の精度を上げていきます。

新制度は、平成21年度にスタートしましたが、平成22年には、早くも部分的に改訂を行いました。「導入半年後に社員にアンケートを実施し、問題点を洗い出しました。最終的には、もう一度プロジェクトメンバーに集まってもらって、

部門ごとのばらつきや問題点を話し合い、調整しました」とは、土坂さん。平成24年も様々な改善事項を反映させ、それに対応できるよう評価者の研修も行いました。今後も改善を繰り返しながら精度を上げていくとのことです。



### 自分で目標を設定し、確認することで、 モチベーションの向上にも繋がります。

株式会社京進では、長期目標として「2025年構想」を掲げています。これは、「私たちは全従業員の物心両面の豊かさを追求すると共に、日本と世界の教育・文化の向上、社会の進歩と善良化に貢献する」という経営理念に基づいて、世界一の教育総合企業グループを目指す「壮大な夢」です。この夢を実現するには、目標を自分で設定し、それを達成することのできる人材が必要です。

夢の一翼を担う社員の方に、同社の人事考課制度が自分にどんな影響や「気づき」を与えてくれたのか聞いてみました。「以前の所属はライン部門だったので、会

社からは業績を上げることが求められました。当社の評価制度では、半期に1度目標を設定、同時に会社から求められる職能要件の確認をします。半年後に評価を受け、自分が設定した目標に沿って成長できているのか、そこでチェックができます。他人から指示されるのではなく、自律的に目標を設定することでモチベーションの向上にも繋がります」とは、現在はスタッフ部門に所属する総務部人材開発課長の沢田さん。社員全員が「2025年構想」の実現に向けて、ベクトルを合わせて前進しています。

### 今後の展望と課題

1

今後は、職能要件を基にして社内の研修制度を組み直すなど、社員のスキルアップを全社でサポートする体制を構築したい。

2

昨年プロジェクト結果をうけて、検定試験等も義務づけた「次世代リーダー育成制度」が今期から始動。

3

今期は5つのプロジェクトが進行中。より体系的な人事システムを目指していく。

## 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
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	<a href="http://www.h-syokunou.or.jp/">http://www.h-syokunou.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.a-noukaikyo.com/">http://www.a-noukaikyo.com/</a>
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	<a href="http://www.noukai.com/">http://www.noukai.com/</a>
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	<a href="http://www.miyagi-syokunou-kyoukai.com/">http://www.miyagi-syokunou-kyoukai.com/</a>
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	<a href="http://www.akita-shokunou.org/">http://www.akita-shokunou.org/</a>
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	<a href="http://www.y-kaihatu.jp/">http://www.y-kaihatu.jp/</a>
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	<a href="http://business2.plala.or.jp/fuvada/">http://business2.plala.or.jp/fuvada/</a>
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	<a href="http://www.ib-syokkyo.com/">http://www.ib-syokkyo.com/</a>
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	<a href="http://www.tochi-vada.or.jp/">http://www.tochi-vada.or.jp/</a>
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	<a href="http://www2.gunmanet.ne.jp/g-vada/">http://www2.gunmanet.ne.jp/g-vada/</a>
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	<a href="http://www.saitama-vada.or.jp/">http://www.saitama-vada.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.chivada.or.jp/">http://www.chivada.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.tokyo-nokaikyo.or.jp/">http://www.tokyo-nokaikyo.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.kan-nokaikyo.or.jp/">http://www.kan-nokaikyo.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.nvada.com/">http://www.nvada.com/</a>
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	<a href="http://www.toyama-noukai.or.jp/">http://www.toyama-noukai.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.ishivada.com/">http://www.ishivada.com/</a>
福井職業能力開発サービスセンター	0776-24-8839	〒910-0003 福井市松本3-16-10 福井県職員会館ビル4F	<a href="http://www.fukui-shokunou.jp/">http://www.fukui-shokunou.jp/</a>
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	<a href="http://www.yavada.jp/">http://www.yavada.jp/</a>
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	<a href="http://www.navada.or.jp/">http://www.navada.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.gifu-shokunou.or.jp/">http://www.gifu-shokunou.or.jp/</a>
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	<a href="http://shivada.com/">http://shivada.com/</a>
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	<a href="http://www.avada.or.jp/">http://www.avada.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.mivada.or.jp/">http://www.mivada.or.jp/</a>

## 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	<a href="http://www.shiga-nokaikyo.or.jp/">http://www.shiga-nokaikyo.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.kyo-noukai.com/">http://www.kyo-noukai.com/</a>
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	<a href="http://www.osaka-noukai.jp/">http://www.osaka-noukai.jp/</a>
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	<a href="http://www.noukai-hyogo.jp/">http://www.noukai-hyogo.jp/</a>
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	<a href="http://www.aaa.nara.nara.jp/">http://www.aaa.nara.nara.jp/</a>
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	<a href="http://www.nnc.or.jp/~wsnkk-30/">http://www.nnc.or.jp/~wsnkk-30/</a>
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	<a href="http://www.hal.ne.jp/syokunou/">http://www.hal.ne.jp/syokunou/</a>
島根職業能力開発サービスセンター	0852-26-9331	〒690-0048 松江市西塚島1-4-5 SPビル2F	<a href="http://www.noukai-shimane.or.jp/">http://www.noukai-shimane.or.jp/</a>
岡山職業能力開発サービスセンター	086-223-3441	〒700-0824 岡山市北区内山下2-3-10 アマンビル3F	<a href="http://www.okayama-syokunou.or.jp/">http://www.okayama-syokunou.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.hirovada.or.jp/">http://www.hirovada.or.jp/</a>
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	<a href="http://www2.ocn.ne.jp/~syokunou/">http://www2.ocn.ne.jp/~syokunou/</a>
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	<a href="http://www.tokunoukai.jp/">http://www.tokunoukai.jp/</a>
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	<a href="http://www.noukai-kagawa.or.jp/">http://www.noukai-kagawa.or.jp/</a>
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	<a href="http://nokai.bp-ehime.or.jp/">http://nokai.bp-ehime.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.kovada.or.jp">http://www.kovada.or.jp</a>
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	<a href="http://www.fukuoka-noukai.or.jp/">http://www.fukuoka-noukai.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.saga-noukai.or.jp/">http://www.saga-noukai.or.jp/</a>
長崎職業能力開発サービスセンター	095-894-9971	〒851-2127 西彼杵郡長与町高田郷547-21	<a href="http://www.nagasaki-noukai.or.jp/">http://www.nagasaki-noukai.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.noukai.or.jp/">http://www.noukai.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.syokuno.or.jp/">http://www.syokuno.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.syokunou.or.jp/">http://www.syokunou.or.jp/</a>
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	<a href="http://www.oki-vada.or.jp/">http://www.oki-vada.or.jp/</a>

■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
- ねじ製造業

#### 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
- ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）
- 屋外広告業

（平成24年5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>

#### 「職業能力評価基準活用セミナー」のご案内

中央職業能力開発協会では、厚生労働省の委託を受け幅広い業種について整備している「職業能力評価基準」に関する普及促進セミナーを全国で開催しています。職業能力の評価のあり方、重要性、課題について改めて認識を深めてもらい、職業能力評価基準の多様な活用方法を知ってもらうために開催しています。

職業能力評価基準活用セミナーの最新情報は下記アドレスよりご覧いただけます。

<http://www.hyouka.javada.or.jp/user/seminar.html>



**JAVADA**  
JAPAN VOCATIONAL ABILITY DEVELOPMENT ASSOCIATION  
中央職業能力開発協会

〒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>