

能力の「見える化」で、人材力UP。企業力UP。

職業能力評価基準 [活用事例集]

企業力
UP!

人材力
UP!



中央職業能力開発協会

「職業能力評価基準」は 企業の成長と従業員の職業能力向上を同時に叶える これからの時代に不可欠なツールです

客観的かつ具体的に職業能力を共通言語化して 「見える化」を図っています

企業の人事評価制度が、個人の発揮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、「お互いに理解しあえる形」で示すことができる共通言語が整備されることが求められています。そこで、厚生労働省では平成14年度から、職業能力を適正に評価する公正で透明性の高い仕組みとして「職業能力評価基準」の策定を進めています。

「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、企業は優れた人材を確保し育成することを通じて、自社の生産性や競争力の向上につなげることができます。また、従業員は個々のキャリア形成の目標設定や能力開発を進めることができます。さらに、企業が求める能力と従業員が自身の持つ能力を相互に理解することで、共通の目標に向けて従業員がいきいきと働くことのできる職場づくりに役立てることもできます。このように、「職業能力評価基準」を活用することは、企業にも従業員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、建設業、サービス業など幅広い業種を対象に策定が進められており、各業種における職種の職務分析を基に50業種・248職種（平成26年2月現在）の基準が公開されています。自社の業務にあった基準を選択して組み合わせるだけで導入することも可能ですし、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、ニーズに応じて柔軟に対応することができます。このため、人事制度の構築時のみならず、既存の人事制度の見直しや社員教育プログラムの開発、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。

- 職業能力評価基準はホームページからご自由に入手していただくことができます。

▶ 「職業能力評価基準のご案内」をご覧ください。

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

- 職業能力評価基準に関して知りたい方は次へお問い合わせください。

▶ 「中央職業能力開発協会」（JAVADA）

〒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：03-6758-2818／2815（評価制度開発課）

はじめに

我が国の産業構造や企業を取り巻く急速な経営環境の変化の中で、企業内外における公正かつ客観的な能力評価制度の構築や、労働者個人の主体的なキャリア形成の取組などを促進することが求められています。

このため、厚生労働省では、個人は自らが持つ職業能力を、企業は労働者に対して求める職業能力を互いに分かりやすい形で示せるようにするための社会基盤として、職業能力評価制度の整備を進めています。この一環として、中央職業能力開発協会では、厚生労働省の委託を受けて、企業等での「職業能力評価基準」の活用の取組を取材した事例集を作成し、企業等における人事制度や教育訓練制度等への活用の参考資料として広く配布することとしました。

この事例集は、企業ご担当者様の参考になるよう、職業能力評価基準の活用プロセスを取材し、評価基準を活用して策定された考課表など各種シート・ツールを紹介するなど、可能な限り詳細な情報を掲載しました。取材や資料の提供、その後の確認・校正作業など、各社のご担当者様には多大なご協力をいただきました。改めて感謝申し上げます。

今回作成した「職業能力評価基準 活用事例集」が、各企業における人事・人材育成等の参考として幅広く活用されることにより、社会基盤としての職業能力評価制度の整備・構築が図られ、企業の競争力や生産性の向上、さらには、そこで働く一人ひとりのキャリア形成や自己実現につながることを期待いたします。

平成26年3月
中央職業能力開発協会

職業能力評価基準 活用事例集 目次

CASE 1

株式会社ヨネモリ

**会社が求める人材を明確にし、
動機づけと育成を重視した考課システムを整備**

4

CASE 2

株式会社カワタキコーポレーション

**新卒・若手社員の育成強化に向けて
1、2等級社員の資格を細分化**

12

CASE 3

医療法人敬英会

**戦略的な採用と評価の実現に向けて
公的な能力評価基準と整合した人事制度へ**

21

CASE 4

株式会社バイク王&カンパニー

**人事制度を大幅改定、管理職の人事考課制度に
職業能力評価基準を活用**

30

CASE 5

[ケースで探る活用のヒント] キャリアスケープコンサルティング 代表取締役 小野田博之氏に聞く

**職業能力評価基準のケース解説と
導入と運用の「6つのポイント」**

39

Q&A

職業能力評価基準の活用Q & A

48

会社が求める人材を明確にし、 動機づけと育成を重視した考課システムを整備

会社概要

創業 1918年5月

資本金 4,000万円

従業員数 90名 (2013年12月現在)

本社 石川県能美市

主な事業内容 一般鋼材、鋼構造物施工、建築設計

やるからにはとことんやる 人材育成と風土づくり

1918(大正7)年創業の歴史を持つヨネモリは、鉄工業として操業を開始し、1956(昭和31)年には鉄骨工事請負業に切り替え、主に鋼構造物の施工と構造設計分野で、着実に成長してきた。1990年には米森鉄工株式会社から株式会社ヨネモリへ社名を変更。地元石川にとどまらず、東京駅や品川駅、京都駅など駅ビルのほか、関東・関西圏で大型構造物を多数手がけている。

製造拠点は、本社工場、加賀工場のほか、2013年8月に関東工場を開設。設備投資を進め生産力を強化すると同時に、力を入れるのは「人材教育」だ。

70もの資格を持つ米森信夫専務取締役 工場長は「われわれの仕事には高い技能が求められ、多種の資格が必要です。そのための学習を

奨励し、資格を取得した社員にはそれなりに評価・処遇してきました。教育の仕組みづくりにも力を入れています」と強調する。同社が現場技能者に求める主な資格は、建築士、構造物現図技能士、建築施工管理技士、土木施工管理技士の各1・2級、鉄骨製品検査技術者など、20あまりを数える。

ISO、QC、5S等の品質向上活動にも積極的に取り組み、いずれも社員の教育や能力開発に絡めてシステムを取り入れている。QC活動には30年近く取り組むほど熱心で、毎年1回は社内で成果発表をし、QCの指導者にも講評してもらう。ISO9000品質マネジメントシステム審査資格も持つ。「やるからにはとことんやるのが当社の特徴です」と米森氏は意気込む。

さらに、技術活動および技術研鑽として、建築学会の委員会活動や各種資格基準の策定に積極的に協力し、またいくつかの資格については教える側にも回っている。このような教育のほかに外部研修受講も推進している。

また、トップの米森政夫氏は「『会社はひとつの家族であり、家族は大切にしなければいけない』がモットー」と公言するように、社員との絆を重視する社風が特長だ。社員一人ひとりが誇りを感じる企業を目指して、人材育成の仕組みづくりと人事制度の整備を図ってきた。

職能資格制度を柱に 各種の評価システムを整備

人事評価制度は、1994年に米森氏が総責任者となって最初の体系を整えた。このとき、職務遂行能力の高さによって6等級に区分した職能資格制度を導入。それと同時に、人事評価制度のスムーズな運用に向けて、「人事考課マニュアル」を制定した。人事評価制度の目的や考課のルールについて明記し、社員全体がわかるように“見える化”していった。

具体的に見てみると、まず職能資格制度の目的は、「公正に評価された職務遂行能力に見合う職能等級への格付けを通じ、定員管理、組織管理、異動・昇格・昇進管理、教育訓練管理などの人事管理全体の基本として活用する」と規定した。

昇格には図表1のような最短年数を等級ごとに設定し、この年数を経過した後、職務遂行能力の発揮度合いに応じて昇格できるようにしている。

人事考課マニュアルは2008年に全面改定、2009年に運用の一部見直しとブラッシュアップ

を重ねてきた。総務部が人事制度の管理責任者となり、各部署の品質管理責任者が考課基準の制定と改定に携わっている。制度の運用と改定に当たっては、米森氏が資格取得のために勉強していた折に、職業能力評価基準の情報を聞き、その概要を見てフレームを参考にしたという。

「人事評価制度の整備は、会社が求める人材を明確化し、評価項目と連動させることを目的としています。当社の場合、評価は昇給と直結しています。そのために職業能力評価基準の考え方を活用しました。また、人材育成の手順の見直しにも参考にしています」(米森氏)

次に、人事評価制度の各種ツールと、評価の仕組み、プロセスを追っていこう。

(1) 職能用件書

部門ごとに、各等級の社員・管理職に求められる職業能力を明記している。図表2では同社の主力部門である鉄構部をあげたが、8つの項目を設定し、各等級の職務遂行に必要な能力を明記している。

(2) 考課制度

昇格および昇給、また賞与の決定にあたり、3

図表1 職能等級ごとの最短昇格年数

等級	対応年数		
	最短	標準	最長
6等級	3年	—	—
5等級	3年	—	—
4等級	3年	—	—
3等級	2年	6年	8年
2等級	2年	4年	6年
1等級	2年	4年	6年

つの考課を用いる。

①能力考課

年間における職務遂行能力の向上に対して行う。等級および給与の決定に用いる。職能用件書に定義した項目に基づき評価していく。

②成績考課

中長期計画・年度目標およびQC活動により、年間における部署または個人の目標を明確にし、従業員個々の達成度（業務遂行度）に対して行う。いわばどのくらいの成果を出せたかを測るもので「成果物の品質レベルと、どのくらいの量をこなせたかが基準です」（米森氏）。給与および賞与の決定資料に用い、半年ごとに成果を評価、

さらに年度の成果を測る。

③情意考課

働きやすい社風と企業文化の醸成を目指し、組織の活性化と業績向上を達成するために、「規律性」「責任性」「協調性」「積極性」の4つの面から、従業員の勤務姿勢を評価。「会社としてのチームワークへの貢献を測るのが大きな目的。当社は協調性に重きを置いており、ひんぱんに休んで皆に迷惑をかけていないか、返事はきちんとしているかなど、主に態度面を見ている」（米森氏）。これも半年および1年ごとの評価となる。

職能用件書や情意考課の基準となる文言は、米森専務を筆頭に、各部署の責任者が職務の実

図表2 職能用件書

職能用件書										【鉄構部】
等級	在職年数/ (役職参考)	イメージ	安全管理	知識・資格	加工能力・技能	検査・品質	コスト管理	機器管理・QC活動・ISO活動	工程管理	
6	職短3年〜 (部長)	・会社の基本的方針に基づき運営、管理する能力を有する ・特殊な知識・能力を有する		1.鉄骨製作管理技術者1級、WES1級、建築士1級、UTレベル3のうち2級以上の資格 2.現場指揮能力がある		職務遂行能力&発揮能力	3.単独を含めた工事打ち合わせが、単独で行える	4.バテントに値する発案が出来る	5.会社全体の仕事を把握し、加工量を考慮し、外注管理及び発注ができる	
5	職短3年〜 (課長)	・担当部全員の施工技術に熟知し、発案が出来る能力を有する ・特殊な業務を除く鉄構部全員の専門知識を有し、管理が行える能力を有する		1.鉄骨製作管理技術者1級、WES2級、建築士2級のうちいずれかの資格（若しくは同等以上） 2.溶接担当業務に於いてSA-Fを保有している	3.鉄構部全員の加工内容を熟知し、技術指導ができる 4.鉄構部全体において業務の合理化を行える 5.クレーム等の突発的事項において、規格を熟知し、独自で判断し解決出来る	6.鉄構部全体の検査・品質に対する、改善提案ができる 7.顧客の要求事項を理解し、鉄構部全体に品質を指示できる	8.鉄構部部門全員の業務に於いて効率的な作業手順を理解し、他部門と打合せし会社全体のコストダウンができる	9.鉄構部における機器全員の性能を理解しラインシステムを発案出来る 10.担当部門のISO規格の知識が有る 11.内部監査員としての社内資格が有る	12.他部門との打合せ、調整が出来る。 13.製作状況を判断し、鉄構部の人員配置が出来る。	
4	職短3年〜 (主任)	・上層を補佐し、担当課の非定型的な業務に対し対応出来る能力を有する ・特殊な業務を除く担当課全員の専門知識を有し、管理が行える能力を有する	1.安全について対応策を講じられる 2.5Sについて対応策を講じられる	3.鉄骨製作管理技術者2級、WES2級、WES8107、建築士2級のいずれかの資格（若しくは同等以上） 4.付帯金物を含む鋼構造物全般の要求品質を理解し、加工に反映できる 5.溶接担当業務に於いてSA-Fを保有している	6.担当課全員の目標を達成するために、効果的な方法・手順、システムの企画・立案ができる 7.鉄構部全般における不適合品の補修が出来る 8.鉄構部全員の不適合について改善し成果をあげる事が出来る	9.担当課全体の検査・品質に対する、改善提案ができる 10.顧客の要求事項を理解し、担当課全体に品質を指示できる 11.鉄骨全員のJASS6及びその他規格が使用出来る	12.鉄構部部門全員の業務に於いて効率的な作業手順を提案、実行できる 13.鉄構部全員の改善提案ができる 14.現場に提出した不適合のコスト及び社会的信用の知識が有る	15.担当課における機器の性能を理解しラインシステムを発案出来る 16.QC活動のリーダーとして評価された事がある 17.鉄構部における機器全員の性能を理解し機器能力改善案を発案出来る	18.製作状況を判断し、担当課内の人員配置が出来る 19.他の課との打合せ、調整が出来る	
3	職短2年 職長8年	・担当課の業務が上司からの方針に基づき専門的知識や業務経験により、自らの判断力、創意工夫、問題解決力、指導力、監理力をもって処理が行える能力を有する	1.鉄構部全員の安全について対応出来る 2.鉄構部全員の5Sの知識が有り実施できる	3.鉄構部のコンプライアンスが理解出来る 4.担当課業務における付帯金物の要求品質を理解し、加工に反映できる 5.溶接担当業務に於いてSA-Fを保有している	6.担当課全員の作業が十二分に行える技能を有する 7.担当課全員の不適合について改善し成果をあげる事が出来る	8.担当業務の検査・品質に対する、改善提案ができる 9.顧客の要求事項を理解し、下級者の業務について品質を指示できる 10.鉄構部全員のJASS6及びその他規格が使用出来る	11.担当課全員の業務に於いて効率的な作業手順を提案、実行できる 12.コストダウンについて十二分な知識が有る	13.担当業務に使用する機器の性能を理解し機器能力改善案を発案出来る 14.QC活動のメンバーとして評価された事がある	15.鉄構部全員の工程を理解し、鉄構部全員の工程に協力する事が出来る	
2	職短2年 職長6年	・非定型的な担当業務（突発的な、高度な専門的、高度の高い技術）に対し、対応出来る能力を有する ・担当課全員の業務が、上級者指示の意で実施なく行える能力を有する	1.担当課全員の安全について対応出来る 2.担当課全員の5Sの知識が有り実施できる	3.担当課の業務に必要な指示書・帳簿が使用できる 4.担当課の業務に必要な要求品質を理解し、製作に反映出来る 5.溶接担当業務に於いてSA-Fを保有している	6.担当業務の不適合について改善し成果をあげる事が出来る 7.担当業務について十二分な施工能力が有る 8.担当課全員の不適合品の補修が出来る	9.担当課全員の自主検査が行える 10.担当業務の品質に支障が無く出来る 11.担当業務のJASS6及びその他規格が使用出来る	12.担当課全員の業務に於いて効率的な作業手順を提案、実行できる	14.担当業務に使用する機器の初期性能を維持するための修理が出来る（業者委託を含む） 15.担当課全員の使用する機械、工具の管理及び性能が理解できる	16.納期厳守の重要性が理解できる	
1	職短2年 職長6年	・定型的な担当業務が支障なく行える能力を有する	1.担当業務における5Sの知識が有り実施できる 2.担当業務における安全の知識が有り、不安な行動が理解できる	3.溶接免許基本級の習得（A-F、SA-F） 4.五掛、ボイストレーン資格 5.アーク溶接、ガス溶接の安全動作 6.担当業務に必要な指示書・帳簿が使用できる	7.担当業務における不適合品の補修が出来る 8.担当業務に於ける作業量（加工スピード）が適正で有る	9.担当業務の自主検査が行える 10.担当業務の品質に支障が無い 11.担当業務のJASS6及びその他規格が使用出来る	12.担当業務のコストについて理解出来る	13.担当業務における機器の日常点検ができる 14.担当業務における工具及び機器の名称と使用目的、性能が理解できる	15.担当業務の工程管理が滞りなく行える	

態と求められる技能・技術・姿勢、会社の目指す姿を照らし合わせながら作成していった。非常にオリジナル性の高い内容である。

(3) 評価シート

①②③の3つの観点から行う考課のシート・ツールとして「チャレンジシート」、および「人事考課表」を使用している。

チャレンジシート(図表3)は、①能力考課、②成績考課、③情意考課すべての目標設定と評価記入に使用する。成績考課の項目記入欄の下部に3項目のチャレンジ項目を設定しており、これは被評価者が決めるオリジナルの目標になる。ここでは年度末に、項目が達成できたかどうかを評価する。

さらに、サブツールとして「基礎能力カルテ&指導計画書」を策定した(図表4)。チャレンジ項目の中から、特に注意したいこと、頑張ってもらいたいこと、褒めてあげたいこと、評価できたこと、等の観点から評価者がチェックし、教育と能力開発に活かす。1年を通じての成果・成長がどのくらいあったかを見るもので、これも一般職・課長・部長など階層ごとに設定する。

チャレンジシートと基礎能力カルテ&指導計画書は、日頃の仕事ぶりや被評価者の成長を、上司部下双方で確認し合い、改善点や努力目標を共有するコミュニケーションツールとなっている。

また、ヨネモリの企業風土やオリジナル性が評

図表3 チャレンジシート

専務印		面談済印		平成25年度		氏名		勤続		等級	
日付		日付		チャレンジシート		日付		年		月	
C. 情意考課						A. 能力考課					
4/1~9/30 評価						4/1~3/31 評価					
番号						自己評価 一次評価 二次評価 決定考課					
現在の状態及び今後の指導						現在の状態及び今後の指導					
1						1					
2						2					
3						3					
4						4					
5						5					
6						6					
7						7					
8						8					
9						9					
10						10					
11						11					
12						12					
13						13					
14						14					
15						15					
16						16					
17						17					
18						18					
19						19					
20						20					
21						21					
22						22					
平均						平均					
C-1 使用機械の清掃が不十分であった(例)											
1. 職能要件書のNoは、各等級におけるイメージ欄を抜き、左端から通し番号とした。											
2. 部署にて記入の事。作成日付、考課者氏名(若しくは印を必ず記入の事)。											
3. 被考課者は「自己評価」「氏名・等級」及び必要な場合に「チャレンジ項目」を記入し、考課者に提出する事。											
4/1~9/30 評価						4/1~3/31 評価					
重要度						自己評価 一次評価 二次評価 決定考課					
現在の状態及び今後の指導						現在の状態及び今後の指導					
1						1					
2						2					
3						3					
4						4					
5						5					
6						6					
7						7					
8						8					
9						9					
10						10					
平均						平均					
※印はチャレンジ項目とし記入後、評価前にコピー配布する事。											
☆ 昇級推薦記録											
回	日付	推薦者	推薦理由	決裁及び理由							
1											
2											

図表4 基礎能力カルテ&指導計画書

基礎能力カルテ&指導計画書											
氏名		所属部		総務/営業/工務		設計		鉄構		等級	
一般職		指導日		印		2次考課者印		日付		専務印	
指導項目		現在の状態及び今後の指導						1年を通じての成果			
能力	仕事										
	正確さ										
	速さ										
	報告・連絡・相談										
業績	安全活動・工具管理										
	仕事の改善										
	仕事への意欲										
	職場での協調性										
意欲	職場での態度マナー										
	その他										

評価基準に色濃く反映されているのが情意考課だが、これは人事考課表(図表5)とチャレンジシートを併用しながらチェックしている。人事考課表は職能とは異なる部分である成績考課と情意考課を一覧できるようにしている。

いずれも本人による自己評価、直属上司(課長)による1次評価、部長による2次評価、役員による決定考課を経て、最終評価となる。

運用の秘訣①

人事評価制度は、会社が求める人材を明確化した上で、評価項目と連動させること！
人事考課マニュアルにルールを明示し、社員への浸透を図る

時代の変化に対応しながら 運用しやすい制度を目指す

人事評価制度を自社流にカスタマイズしながら構築し、業績の向上と社風の醸成、従業員の能力開発を推進するヨネモリ。しかし、運用上はいくつか課題も見えてくる。

まず、米森氏が難しいと思う問題は「時代の変化にどう対応するか」ということだ。技術革新以上に痛切に感じるのは「人材の質の変化」だと指摘する。

「ここ1、2年の採用者は、ハート(精神力)が弱い。新入社員をどう教育するかに頭を悩ませています。明らかに人材の質が変わってきています」

いわゆる“ゆとり世代”といわれるのは、1985年から2004年の間に生まれた若年層で、2002年度から2009年度にかけて実施された新学習指導要領による教育を受けている。2008年4月の大学新卒者が企業に就職し始めたところから、基礎学力の

低下や上司からの指示待ちが多い傾向など、その問題が社会でたびたび指摘されることとなった。

ヨネモリでも、ゆとり世代の入社試験の点数が大きく低下したことがあった。特に数字の解析や計算力の落ち込みは、同社の業務に直結する問題ゆえに、看過できない。ゆとり教育によって失われた基礎能力をどう教育していくかが課題となり、同社では新人育成のためのトレーナー制度を導入し、入社5年程度の先輩社員がマンツーマンで指導・サポートしている。また、新入社員の能力の基準も変化しているので、職能要件書の項目の見直しにもつながっているという。

「時代が求める人材はどんどん変わっていくので、それに対応できるシステムづくりが大事です」(米森氏)。

時代に合わせて変更するものと変えないものの区分けも大事だ。人事評価制度の考え方の根本となる人事考課マニュアルの見直しは手間がかかり、おっくうになりがち。さらに軸がひんぱんにぶれてしまえば、評価の際に混乱をきたす。マニュアル変更はできるだけしないことにした。その代わり、手順書やシートの改定は、時代に合わせて行うことで対応している。

評価項目の見直しは、時代の変化の反映とともに、業績向上に向けて会社の戦略につながる評価内容かどうかのチェックも常に欠かせない。「会社が何を求めているのかをはっきりさせることが重要です」と米森氏は強調する。しかし成果主義の行き過ぎにも注意が必要であり、成果だけでなく、情意考課とのバランスに目を配りながら、会社の戦略の遂行につながる評価制度を目指している。

さらに、一般的に、評価項目は洗い出しを厳密にすればするほど内容が細かくなったり、評価項

目が多くなってしまったり、評価のやり方も、重要度順に係数をかけると、評価の効果は上がるかもしれないが、運用が煩雑になってしまいがち。

「運用上の工夫ですが、なるべく複雑にしないことです。あまりに煩雑だと評価する側が嫌になってしまう。2次評価、3次評価の段階でどんどん出

てきたら見る気にもなりません。なるべく複雑にせず評価できればいい。項目は減らしていきたいほ

時には、評価者と被評価者の間で評価の差が開くこともあれば、管理者の中でも評価傾向が甘い上司、辛い上司が出る場合がある。それらの問

図表5 人事考課表

【一般職用】		人事考課表		平成25年度			
領 域	二次考課	決定考課	半期考課	決定考課	評価者	氏 名	月/日
A. 能力考課					本人評価		
B. 成績考課*2					一次評価		
C. 情意考課					二次評価		
総合考課/4					決定評価		

1. 鉛筆にて記入の事。作成日付、考課者氏名若しくは印を必ず記入の事。
2. 半期考課は前年秋に行った考課点です。集計は少数第3位を四捨五入として下さい。
3. 能力考課は前年4月1日～3月31日、成績考課及び情意効果は前年10月1日～3月31日までを考課対象とする。

B. 成績考課

評価要素	番号	成績評価基準
i・定型	1	直接、自身の利益に結びつかない事であっても、会社の為に愛社精神を十二分に発揮できたか？
	2	品質レベルは適正で有ったか？
	3	不適合発生の頻度及び損失は？
	4	作業量/時間は適正で有ったか？
	5	上司及び会社に対し、仕事の進捗及び結果(事故、不適合発生)の報・連・相は適正になされていたか？機器・工具・設備(故障、破損、紛失)の異常時の報告は遅滞なく行われたか？

C. 情意考課

評価要素	番号	情意評価基準	自己評価	一次考課	二次考課
i・規律性	1	職場の整理・整頓・清掃は適切で有ったか？服装は清潔・清楚で有ったか？			
	2				
	3				
ii・責任性	4				
	5				
	6				
	7				
iii・協調性	8				
	9				
	10				
	11				
iv・積極性	12				
	13				
	14				
平均評価	二次考課の総合考課は細項目の平均点で数第二位までとする		/14		

題の解消に、ヨネモリではいくつかの工夫を行っている。

まず、評価者研修や管理者への意識付けを行う。同社の場合「職能評価手引き書」を各部署長に配布して説明会を毎年実施している。特に評価点の付け方についてはどうすればより公正になるかを議論している。評価基準点は図表6のような定義にした。「5も付けづらいが1や2も付けづらい。判定基準をわかりやすく統一化しましょうと毎年話し合っています」

また、2次評価の後、4～5名の部署長も交えた取締役会における最終評価で、直属の上司でなくても、全従業員の評価結果を一覧で見ながらお互いにチェックできるような仕組みを取り入れている。この場合、評価結果の詳細な内容ではなく点数結果を一覧表にする。

全従業員数が90名という規模なので、上位管理職であっても、ほとんどの社員の顔と名前、日頃の仕事ぶりが概ね見える範囲でもあり、管理者・経営者が相互に意見を言い合いながら評価のぶれの解消に努めている。担当課長しか課員のことがわからないと、その課長が正しい判定をしているか他の部署からは判別できないものだが、同社の場合、判定がぶれた場合、別の部署の上長が客観的に判断できる規模といえる。

厳し過ぎる評価が出た場合、その人の伸びしろを考えて、取締役の判断で、動機づけのためにプラス評価するケースもあるという。「例えば能力的には10点満点の6点だった場合、果たして本人にどう言うか、モチベーション向上も考えなくてはならない。評価をもう少し上げて、改善すべき点は本人に話して指導するケースもあります」と米森氏は語る。

図表6 評価基準点

評価点	評価基準	
5	特に優れている	期待し求められる水準を十分に満たし、職務上の成果・行動等も申し分ない。
4	優れている	期待し求められる水準をほぼ満たし、職務遂行に支障が生じることはない。
3	標準	標準
2	要努力	期待し求められる水準に達しておらず、職務を円滑に遂行するには今一步の努力が必要。
1	要改善	期待し求められる水準には程遠く、職務を円滑に遂行するにはかなりの努力が必要。

評価結果のフィードバック面談と目標設定面談は合わせて年に1回、6月に行う。マイナス評価項目については、どうしてその評価になったのか、根拠を丁寧に説明し、また、どうすれば改善できるか、良い評価を得るにはどのような行動が求められるかなど、評価者が動機付けをするように、マニュアルにも明記している。

「評価者にきちんとフィードバックしないと、評価の目的は半分しか達成したことになりません」

また、指導の際には、評価の重要項目を底上げするように促している。

運用の秘訣②

制度の仕様は使いやすさ優先で複雑にしないこと！

職能評価手引き書と評価一覧表を活用しながらブレを解消、公正さに配慮する

チームワークを重視した社風ゆえコミュニケーションを大事にする

そして、評価の前提として同社が重視している

のが、“コミュニケーション”である。上司部下の信頼関係が強固であれば、公正さへの不満は軽減するもの。その基盤づくりとして、コミュニケーションの機会を絶やさないようにしている。「上司が声をかければ、社員も声をかけやすくなる。仕事上のコミュニケーションを大事にするほか、飲み会でのコミュニケーションも積極的に行っています」と米森氏。

具体的には、年に1度、各階層別に県内の研修施設で1泊2日の合宿研修を行い、仕事上の問題を話し合う機会を設けている。

また、各部署の飲み会も会社が負担して実施したり、全社あがての新年会も開催するなど、社員が懇親する機会を年2～3回設けている。

コミュニケーションを大事にするのは、会社の風土が家族的であり、同社の業務にとってチームワークを大事にすることが明確だからでもある。前述の通り、同社の情意考課の評価項目の中には「協調性」の項目があり、職場での協力体制の実現のほかに、「互助会への参加は積極的であったか?」と問う一文もある。互助会は社員同士が懇親したり協働作業をしたりする業務外の活動だが、評価の中に占める点数は低くても、そのようなコミュニケーションの過程でチームワークが形成されることを理解してもらうために、項目を設けた。

「“ここに出ていなくても自分はコミュニケーションができてから大丈夫だ”という人もいるが、そうではない。互助会や飲み会の場合への参加は、他の人がその人にコミュニケーションを取るためにあるものですから」と、米森氏はその意義を語る。

コミュニケーションを重視した風土づくりに日頃取り組んできたからこそ、人事考課の導入・実

践にあたっては、現場からの不満や抵抗はなかったという。また、制度づくりも「最初から厳しく設定したわけではなく、それなりに体制が整ってから、さらに『ではこのレベルを目指してみようか』とハードルを設定してきた」こともスムーズな運用の秘訣だったようだ。制度導入から20年間改善を積み重ねてきて、社員が納得できるものへと年々ブラッシュアップしてきたのである。

運用の秘訣③

スムーズな運用の基盤になるのは、社員・管理者間の密な“コミュニケーション”
最初から高いレベルを目指さず、徐々に体制を整える

人事評価・教育制度は 動機付けを行っていく道具

今後の課題であるが、新たに立ち上げた関東工場では人材を中途採用し事業の拡大を目指している最中であり、従業員がまだ同社の社風や仕組みに慣れておらず、人事制度や人材育成制度も活用しながら、文化の浸透を図っているところだ。

また、人事評価システムは何のためかという点、
「われわれの要望は社員、管理者に会社が求める人材になってほしいということ」と米森氏は強調する。

「あなたに会社は何を求めているのかということを書いてあげることは、会社の義務です。いろんな機会を見つけて、社員には動機付けをしています。その道具として使うのが人事評価制度であり、教育制度です」米森氏の言葉は、明確な理念があってこそ、制度は生きてくることを示している。

新卒・若手社員の育成強化に向けて 1、2等級社員の資格を細分化

会社概要

創業 1912年4月

資本金 1億3,012万円

従業員数 正社員163名、
パート1,476名 (2013年5月現在)

本社 京都市南区

主な事業内容 家庭用日用品の総合商社

5年間で一人前の社員育成を目指し 1、2等級の資格を再定義

2011年に創業100年を迎えた京都の老舗企業・カワタキコーポレーション(以下カワタキ)は、“荒物屋”と呼ばれた日用雑貨の店から始まった。2代目に代替わりしてから法人向けの卸売を拡大し、3代目の川端健嗣社長が就任した1988年以降は、主要取引先を全国の生協に定め、飛躍を遂げた。本社の京都のほか、関東を合わせて5つの物流センターを持ち、調理・食卓用品、バス・サニタリー用品、収納用品、DIY用品など多岐にわたる商品を卸すほか、オリジナルブランドの商品シリーズ「生活(くらし)モノがたり」を開発、生協の共同購入やカタログ販売等で販路を拡大中である。

そして創業100年を機に、長期ビジョンを策定した。「10年のうち、2014年度までの最初の3年間は企業としての基礎体力の形成期、次の3年は

成長期と位置付けています。最初の3年は社員を育てるためにきちんと教育制度を整備して、社員の全体のスキルアップをねらうことで企業としての基礎体力をつける期間としています」(事業開発部経営改革推進室室長 山岡毅彦氏)

成長戦略に向けて人事教育システムを整備し、2014年度からは、特に新卒、若手社員の育成にスポットを当て、5年間で一人前の社員を育成する「プロフェッショナル教育」に取り組もうとしている。

今までは、例えば営業部門では半年間の職場内でのトレーニング後は、現場に出て業務を実践、独り立ちに近い状態で仕事をしていた。一方、商品部は3年間部内で商品の勉強をした後に商品開発担当になれるなど、各部門がそれぞれのやり方で若手の育成を進めており、一人前になる基準がバラバラだった。これを統一し、カワタキ独自の業務知識、および汎用的な知識の習得を目指し、5年のスパンで一人前に育てていく。

同社の人事制度は6段階に分けた等級制度を導入している。4等級以上は指導職・管理職なので、一人前になる基準を3等級に想定した。プロフェッショナル教育の対象は、2014年度の新入社員、ならびに現在1、2等級の社員。彼らが3等級に上がるまで、新卒であれば以後5年間かけて育成計画を実行していく。

そこで、現行の1、2等級の資格の細分化を行った。1等級は1-1、1-2、1-3、次に2等級は2-1、2-2の5段階に分け、1年に1段階ずつ、5年間で一人前になるよう、それぞれに満たすべき要件を定めた(図表1)。この要件に従って、必要な教育を施していく。

細分化の目的は、まず各人の教育状況と等級を連動させ可視化することにより、明確な目標を持たせること。一人前になる前の、基礎能力をつくる時期だからこそ、「下の等級は段階的に上がるよう、ある程度細かく規定しておいたほうが良いと考えました」と山岡氏は言う。キャリアが浅いうちは大きな範囲の仕事や責任が問われる仕事は難しいので、それぞれの範囲に絞りながら厳正

に評価する方針とした。それぞれのステージごとに、課題をクリアしながらステップアップすることで、成長実感が持てる。

「5年で一人前」の詳細をさらに見ていこう。

5段階のステップアップの判定は社内試験で行っていく。項目ごとに各年次に学ぶ内容を会社が示してあげて、テストに合格することで次の段階に上がる仕組みだ。ただし、難易度の高い試験ではなく、業務を通じて無理なく身につけられる内容であり、社員として一般的な努力をすれば合格できるレベルに設定し、全体のモチベーションが落ちないように配慮をしている。

従来はどうしても、グループの中でリーダーシップを発揮する社員が高く評価され、昇格が早

図表1 現在の等級表と新等級表

<現在の等級表>

項目	1等級 (一般職)	2等級 (担当職)
数値目標(案)	□□自部門の売上時間当たり目標と進捗状況、採算実績を報告できる。	□□担当の売上時間当たり目標と進捗状況、採算実績を報告できる。
商品知識	□□当社のデジタル商品、重点販売商品の種類と基本性能を理解している。	□□得意商品の種類と基本性能の説明ができる。 □□競合商品との相違点を知っている。
業務知識 [得意先]	□□見積書を1人で作成出来る。 □□全社各部門の役割・機能を理解し、自部門の業務に自分の仕事の意味を分かっている。	□□得意先(特に生協)の経営理念を理解できている。 □□営業手法、商談技術をマスターして担当得意先との商談をスムーズに進めることができる。
業務知識 [社内]	□□得意先提案原稿を1人で作成出来る。 □□営業系アプリケーションソフト(Word、Excel)の初級知識を有し、業務に支障なく使用出来る。	□□担当業務の原稿作成、経費処理、顧客管理の基本的な知識を有し、業務に支障なく使用出来る。

・1等級を1年目～3年目の項目に分ける。

・2等級を4年目～5年目の項目に分ける

・求める人材像追加

・資格取得を目的として必要項目を割り振り、体系的に教育していく

<新等級表(案)>

項目	インストラクター教育対象	プロフェッショナル教育・初級マネージャー教育対象
	1等級	2等級
1等級	1-1 (一般職)	1-2 (一般職)
2等級	2-1 (一般職)	2-2 (担当職)
3等級	3-1 (一般職)	3-2 (担当職)
4等級	4-1 (一般職)	4-2 (担当職)
5等級	5-1 (一般職)	5-2 (担当職)
6等級	6-1 (一般職)	6-2 (担当職)
7等級	7-1 (一般職)	7-2 (担当職)
8等級	8-1 (一般職)	8-2 (担当職)
9等級	9-1 (一般職)	9-2 (担当職)
10等級	10-1 (一般職)	10-2 (担当職)
11等級	11-1 (一般職)	11-2 (担当職)
12等級	12-1 (一般職)	12-2 (担当職)
13等級	13-1 (一般職)	13-2 (担当職)
14等級	14-1 (一般職)	14-2 (担当職)
15等級	15-1 (一般職)	15-2 (担当職)
16等級	16-1 (一般職)	16-2 (担当職)
17等級	17-1 (一般職)	17-2 (担当職)
18等級	18-1 (一般職)	18-2 (担当職)
19等級	19-1 (一般職)	19-2 (担当職)
20等級	20-1 (一般職)	20-2 (担当職)
21等級	21-1 (一般職)	21-2 (担当職)
22等級	22-1 (一般職)	22-2 (担当職)
23等級	23-1 (一般職)	23-2 (担当職)
24等級	24-1 (一般職)	24-2 (担当職)
25等級	25-1 (一般職)	25-2 (担当職)
26等級	26-1 (一般職)	26-2 (担当職)
27等級	27-1 (一般職)	27-2 (担当職)
28等級	28-1 (一般職)	28-2 (担当職)
29等級	29-1 (一般職)	29-2 (担当職)
30等級	30-1 (一般職)	30-2 (担当職)
31等級	31-1 (一般職)	31-2 (担当職)
32等級	32-1 (一般職)	32-2 (担当職)
33等級	33-1 (一般職)	33-2 (担当職)
34等級	34-1 (一般職)	34-2 (担当職)
35等級	35-1 (一般職)	35-2 (担当職)
36等級	36-1 (一般職)	36-2 (担当職)
37等級	37-1 (一般職)	37-2 (担当職)
38等級	38-1 (一般職)	38-2 (担当職)
39等級	39-1 (一般職)	39-2 (担当職)
40等級	40-1 (一般職)	40-2 (担当職)
41等級	41-1 (一般職)	41-2 (担当職)
42等級	42-1 (一般職)	42-2 (担当職)
43等級	43-1 (一般職)	43-2 (担当職)
44等級	44-1 (一般職)	44-2 (担当職)
45等級	45-1 (一般職)	45-2 (担当職)
46等級	46-1 (一般職)	46-2 (担当職)
47等級	47-1 (一般職)	47-2 (担当職)
48等級	48-1 (一般職)	48-2 (担当職)
49等級	49-1 (一般職)	49-2 (担当職)
50等級	50-1 (一般職)	50-2 (担当職)
51等級	51-1 (一般職)	51-2 (担当職)
52等級	52-1 (一般職)	52-2 (担当職)
53等級	53-1 (一般職)	53-2 (担当職)
54等級	54-1 (一般職)	54-2 (担当職)
55等級	55-1 (一般職)	55-2 (担当職)
56等級	56-1 (一般職)	56-2 (担当職)
57等級	57-1 (一般職)	57-2 (担当職)
58等級	58-1 (一般職)	58-2 (担当職)
59等級	59-1 (一般職)	59-2 (担当職)
60等級	60-1 (一般職)	60-2 (担当職)
61等級	61-1 (一般職)	61-2 (担当職)
62等級	62-1 (一般職)	62-2 (担当職)
63等級	63-1 (一般職)	63-2 (担当職)
64等級	64-1 (一般職)	64-2 (担当職)
65等級	65-1 (一般職)	65-2 (担当職)
66等級	66-1 (一般職)	66-2 (担当職)
67等級	67-1 (一般職)	67-2 (担当職)
68等級	68-1 (一般職)	68-2 (担当職)
69等級	69-1 (一般職)	69-2 (担当職)
70等級	70-1 (一般職)	70-2 (担当職)
71等級	71-1 (一般職)	71-2 (担当職)
72等級	72-1 (一般職)	72-2 (担当職)
73等級	73-1 (一般職)	73-2 (担当職)
74等級	74-1 (一般職)	74-2 (担当職)
75等級	75-1 (一般職)	75-2 (担当職)
76等級	76-1 (一般職)	76-2 (担当職)
77等級	77-1 (一般職)	77-2 (担当職)
78等級	78-1 (一般職)	78-2 (担当職)
79等級	79-1 (一般職)	79-2 (担当職)
80等級	80-1 (一般職)	80-2 (担当職)
81等級	81-1 (一般職)	81-2 (担当職)
82等級	82-1 (一般職)	82-2 (担当職)
83等級	83-1 (一般職)	83-2 (担当職)
84等級	84-1 (一般職)	84-2 (担当職)
85等級	85-1 (一般職)	85-2 (担当職)
86等級	86-1 (一般職)	86-2 (担当職)
87等級	87-1 (一般職)	87-2 (担当職)
88等級	88-1 (一般職)	88-2 (担当職)
89等級	89-1 (一般職)	89-2 (担当職)
90等級	90-1 (一般職)	90-2 (担当職)
91等級	91-1 (一般職)	91-2 (担当職)
92等級	92-1 (一般職)	92-2 (担当職)
93等級	93-1 (一般職)	93-2 (担当職)
94等級	94-1 (一般職)	94-2 (担当職)
95等級	95-1 (一般職)	95-2 (担当職)
96等級	96-1 (一般職)	96-2 (担当職)
97等級	97-1 (一般職)	97-2 (担当職)
98等級	98-1 (一般職)	98-2 (担当職)
99等級	99-1 (一般職)	99-2 (担当職)
100等級	100-1 (一般職)	100-2 (担当職)

まる傾向があった。「しかし、そうじゃない社員がダメということではありません。そのような人たちの能力をきちんと見極め、評価するためにも、今回の昇格試験を設けました」と山岡氏は語る。組織において社員全員がリーダーになれるものではないが、グループを率いない社員が1等級のままでいるわけにもいかない。努力で昇格できるのであれば、多くの社員も納得がいく。今後は詳細に定めた基準に則って能力評価がされることになる。

ほとんどの社員が2〜2等級までは上げられるわけだが、5年目以降、いよいよ一人前の3等級に上がる時も、試験による判定を行う。

今回のプロフェッショナル教育制度を担当する

事業開発部経営改革推進室の北風佳那氏は「3等級への昇格は資格取得を目標として、その前提で教育を進めていきます」と説明する。会社が指定した外部の資格試験を受け、資格取得をする。それぞれの部署ごとに求められる外部資格は図表2の通りとなる。

運用の秘訣①

新卒・若手社員の資格基準をより詳しく設定することで、教育目的も明確化。試験でステップアップすることで、成長を促進、納得度も高まる

図表2 外部資格一覧

部門	部署	資格
採算部門	営業	販売士2級
	商品	販売士2級
	物流	ロジスティクスオペレーション2級
	製造	生産管理プランニング2級
非採算部門	販売技術	販売士2級もしくは消費生活アドバイザー
	商品情報管理	消費生活アドバイザー
	品質管理	消費生活アドバイザー
	仕入	ロジスティクス管理2級
	物流管理	ロジスティクス管理2級
	経理	簿記2級
	経営管理	簿記2級もしくは経営戦略2級
	総務	ビジネス実務法務2級、労務管理2級、秘書検定準1級
	システム	基本情報技術者
	経営改革推進	経営戦略2級

図表3 部門別資格基準(例)

部門別資格基準(例)		1等級	
項目		(一般職)1-1	(一般職)1-2
ニーズへの対応	① ユーザーのニーズを踏まえながら、製品の改善点がないか、上司や先輩と話し合いをしている。	○ユーザーのクレームが発生した場合、上司や先輩の指示をよく聞き、理解して対応している。	○安全衛生行動を率先行動するとともに、後輩社員が危険な行動をとろうとしている場合には、未だに是正指導している。
	② 就業規則等、会社の基本ルールを把握し、これを遵守している。	○安全衛生行動を率先行動するとともに、後輩社員が危険な行動をとろうとしている場合には、未だに是正指導している。	○安全衛生行動を率先行動するとともに、後輩社員が危険な行動をとろうとしている場合には、未だに是正指導している。
	③ 安全衛生及び諸ルールの遵守	○安全衛生行動を率先行動するとともに、後輩社員が危険な行動をとろうとしている場合には、未だに是正指導している。	○安全衛生行動を率先行動するとともに、後輩社員が危険な行動をとろうとしている場合には、未だに是正指導している。
	④ チームの安全確保の推進	○安全衛生行動を率先行動するとともに、後輩社員が危険な行動をとろうとしている場合には、未だに是正指導している。	○安全衛生行動を率先行動するとともに、後輩社員が危険な行動をとろうとしている場合には、未だに是正指導している。
チームワーク	① 目標の理解・設定	○チーム内で与えられた役割を十分に理解し、責任を全うしている。	○決して個人プレーに走ることなく、チーム全体の利益を最優先で仕事をしている。
	② 役割の認識	○チーム内で与えられた役割を十分に理解し、責任を全うしている。	○決して個人プレーに走ることなく、チーム全体の利益を最優先で仕事をしている。
問題解決と改善活動	① 日常業務に関する課題・問題の発見	○安全な職場作りのため、日頃から仲間同士で危険箇所・危険作業の確認を行い、対応方法等について話し合っている。	○安全な職場作りのため、日頃から仲間同士で危険箇所・危険作業の確認を行い、対応方法等について話し合っている。
	② 問題分析と改善策の提案	○安全な職場作りのため、日頃から仲間同士で危険箇所・危険作業の確認を行い、対応方法等について話し合っている。	○安全な職場作りのため、日頃から仲間同士で危険箇所・危険作業の確認を行い、対応方法等について話し合っている。
	③ 改善策の実行と維持	○安全な職場作りのため、日頃から仲間同士で危険箇所・危険作業の確認を行い、対応方法等について話し合っている。	○安全な職場作りのため、日頃から仲間同士で危険箇所・危険作業の確認を行い、対応方法等について話し合っている。

1、2等級と新設部門の資格基準に 職業能力評価基準を活用

近年カワタキではオリジナル商品(PB)については、海外に生産を含めた製造拠点を設け、生協のニーズに応えた商品ラインナップを提供するため、戦略的に取り組んでいるという。それに伴い、製造という、新たな職種を評価する必要が出てきた。

そこで、先に述べた1、2等級の等級再設定と、新たな部門の資格基準については、職業能力評価基準を参照しながら制定していった。

同社の職種ごとの資格基準は全部で14種類に及ぶ。いずれもベースは職業能力評価基準を

活用したという。職業能力評価基準には卸売業（食品・菓子・雑貨等）の基準が網羅されているほか、製造業ではプラスチック製品製造や金属プレス加工など12業種の評価基準を定めている。同基準ではレベル1がカワタキにおける1、2等級に当たり、その内容を参考にしながら、部門別資格基準を新たに策定したのである（図表3）。

「当社はもともと卸会社なので、新たな部門の基準は全面的に参考にしました。ただし、成型・金型・製図などの製造工程はこちらにはないので、内容を省きながら使っています。ただ評価項目はほぼ該当するので活用しています」と山岡氏は語る。

特に職業能力評価基準のレベル定義付けにあ

氏名	評価者	評点		
	2等級	3等級	4等級	
(一般職)1-3	(担当職)2-1	(担当職)2-2	(指導職)	(監督職)
○ユーザーのニーズを踏まえながら、製品の改善点がないか、職場全体で話し合いをしている。その結果を行動につなげている。 ○安全衛生及び生産ラインに関する諸ルール・指示等を熟知し、自ら率先してこれらに則った行動を示すことで、部下・後輩のモデル(模範)としての役割を果たしている。 ○部下や後輩から安全衛生や諸ルールに関する質問を受けた場合には、自身の知識と経験を踏まえて効果的な助言と指導を行っている。 ○担当者として、発生した事故の原因を分析し、再発防止に向けた改善案を提案している。 ○知識・経験を活用して危険予知を実施し、潜在的危険要因を抽出することで、事故ゼロを目指す。 ○ヒヤリ・ハット活動等、安全確保に向けて積極的に参加している。	○ユーザーのクレームが発生した場合、原因を徹底的に捉え、対策を考えている。 ○安全規程等が遵守されているか監視し、問題がある場合にはその都度、部下や後輩を指導している。 ○保安事故や労災事故が万一発生した場合には、負傷者の救護を最優先し、人工呼吸や応急処置等必要な応急処置を敢行している。	○ユーザーのニーズを踏まえながら、製品の改善点がないか、職場全体で話し合いをしている。その結果を製品や製造ラインの改善に反映させている。 ○ユーザーのクレームが発生した場合、原因を徹底的に捉え、対策を練り、部下に適切な指示を行い、問題に再発防止に努めている。 ○事故の発生原因を分析・特定し、これを踏まえて再発防止策を取りまとめている。 ○安全衛生に関する経験を踏まえ、経営者等に対し、全社的な安全衛生管理の基本方針や安全教育計画の作成に必要な情報提供や意見具申を行っている。	○ユーザーのクレームが発生した場合、原因を徹底的に捉え、対策を練り、部下に適切な指示を行い、問題に再発防止に努めている。 ○事故の発生原因を分析・特定し、これを踏まえて再発防止策を取りまとめている。 ○事故が発生した際、緊急対応方針を指示し、事故や災害の拡大防止と沈黙化に向けた随時指導を要している。	○会社の諸ルールや安全衛生規程全般を熟知し、職場の危険予知及び危険予防に万全を尽くしている。 ○安全衛生に関する経験を踏まえ、経営者等に対し、全社的な安全衛生管理の基本方針や安全教育計画の作成に必要な情報提供や意見具申を行っている。
○チーム内の各個人の役割を理解し、必要に応じてフォローしている。 ○自部門のみならず、前後シフトの作業班や前後工程のキーパーソンを把握している。 ○自分の職務でないことに対しては関心を払い、会社全体としての利益向上に努めている。	○チームの目標を設定し、正しくチーム内で共有化している。 ○将来の業務の状況とチームの体制を考慮し、チーム内の意思疎通を図りながら目標を達成している。 ○チームリーダーとして責任を正しく認識し、行動している。 ○チームワークを意識し、作業効率が上がるような体制づくりに努めている。 ○チームリーダーとして、困っている部下を適切にフォローしている。	○全社的な経営戦略を踏まえつつ、担当部門の目標を設定し、それぞれのチームリーダーに正しく伝達・指導している。 ○部下からの意見に適切に受け付け、部門目標の達成に反映させている。 ○意見が対立した場合、より深い見地から問題を認識している。 ○各スタッフが自分の役割分担を確実に理解するよう仕掛けを工夫している。 ○社外取引先や他部門のキーパーソンを把握し、連絡調整を図っている。	○部門内スタッフと各チームの特性を把握し、皆が働きやすい職場環境を築いている。 ○社外取引先や他部門のキーパーソンを把握し、連絡調整を図っている。 ○個人の功績を正しく評価し、能力を引き出している。 ○円滑な作業を行うための適切な職務輪番を部下に与えている。	

る能力細目や職務遂行のための基準は具体的に詳述しているので、これを応用することではっきりと育成目標が立てられ、上司にとっても昇格基準が明確になった。「基準があいまいだと昇格の判断が難しかったのですが、これだけ資格基準が細かくなると、能力判定が具体的でわかりやすくなります」と山岡氏も評価する。

社内では30代の社員層が少なく、20代が最も多い。該当レベルの1等級社員が約40人という規模で、砂時計型の社員年齢構成になっており、若手社員層の戦力化が今後の大きな課題となっている。新しい資格基準に基づくプロフェッショナル教育がそれを後押しするのは言うまでもない。

運用の秘訣②

資格基準の定義付けに職業能力評価基準を参照。基準を具体的に設定することで、育成目標や昇格基準がわかりやすくなる！

等級と役職を分離し、チャンスを広げる

若手～中堅社員の育成については、さらに、役職登用の基準も改めた。

同社の場合、6等級のうち3等級は一般で言う主任クラスで、4～5人を束ねるリーダーをイメージしている。4等級は係長＝指導職、5等級は課長＝管理職、6等級は部長以上および役員＝経営職を想定している。

2年前までは「長」の付く役職者は4等級以上でないとなれないことになっていたが、現在は等級と役職の連動を分け、3等級以下でも能力が認められる人は「長」の付く役職へ抜擢できるように

変えた。そのほかに、特定の業務に卓越した社員は、部下指導や管理能力にかかわらず4もしくは5等級に上がることが可能になった。

役職に就いた結果、それにふさわしい能力と成果を発揮できていたら、後から等級を上げていく仕組みだ。残念ながら適任でなかった場合は、いったん役から降ろすことも可能になった。「今までは、6等級に上がって初めて部長になれたわけです。等級が先で、役職が後から付いてくる。しかし今後は、見込みがあればとりあえず先に役職に就けてやらせてみるのが可能になります」(山岡氏)

等級と役職が連動していた従来の制度では、降格すると給与も下がっていた。これではモチベーションも下がるし、試しにチャレンジさせるような抜擢はしづらい。しかし新制度では、等級はそのまま、現状の給与レベルを保ちながらの役職登用となるので、仮に不適格で役職が下がっても影響は少ない。下の等級から上の役職に任命されると「頑張らなくては」というモチベーションがわく効果も期待できる。仮に最初の登用でやってみてだめだったとしても、次のチャレンジの機会があるようにと配慮した仕組みである。なお、役職への登用は部門長からの推薦後、経営会議で決定することになる。

チャレンジした結果、等級のアップは、資格基準項目にふさわしい行動をしたかどうかで判定する。評価は、課長以上は役員が行う。カワタキの場合、下の等級の社員は「行動評価」が評価の中心になり、業務の実績よりも日頃の行動のほうの評価の比率は高い。しかし上位等級は下位等級に求められる行動評価の要件はクリアしているという前提となり、上位になるほど細かい項目は減る。

それよりも、上位等級に求められるのは、業績結果や、「企画力がある」などの高度なマネジメント力や経営判断、戦略立案と実行などの評価項目がメインになり、3等級までの能力の判定基準とは違う。ただし、明確な目標値があって、1年間その部署を任された結果、目標を達成するかどうかが強く問われるので難易度は高い。

運用の秘訣③

等級（給与）と役職を分けることで、役職登用のチャンスが広がる。社員のチャレンジ精神を促し、モチベーションを下げずに昇降格できるのがメリット

等級によって業績評価と行動評価の比率を変える

カワタキの場合、業績は「有言実行シート」という目標管理シートで判断していく(図表4)。半年ごとに個人が目標設定し、上期下期で、何をやるかを記入するシートだ。上司との面談で、各人の能力に応じて目標のすり合わせを行い、半期ごとに評価する。

シートの使い方だが、上の2つの記入欄は、今期新たにチャレンジすることを記入する。下は

図表4 有言実行シート

有言実行シート															部長			課長			係長		
3等級以上の社員は部門目標と個人目標をチャレンジ目標に入れる 「今期のチャレンジ目標」で合計20% 「業務改善目標」で合計20% 「総合業績評価」で合計20%																							
部門目標															所 属			資格等級			氏 名		
部門目標達成のための「私」の役割																							
目標項目	達成基準	具体的な進捗方法	難易度	期間	割合	10月	11月	12月	1月	2月	3月	達成度	コメント	達成度	コメント	達成度	コメント						
今期のチャレンジ目標	何をもちて達成とみなすか	(どのように)																					
業務改善目標																							
総合業績評価																							

※チャレンジ目標は難易度(1～5)を記入してください。難易度は右の上表のとおりです。達成度も1～5の好適とし、両方の合計が1.5以上、3.4以下、5.6以下、7.8以下、9.1以上とさせていただきます。

項 目	評価の基準	5点	目標達成に関する自己申告	成果に対するコメント	本人評価	評価者	達成度	達成度	達成度	評価者	評価点
仕事の量										1次	印
仕事の質										2次	印
小計											

※「達成度」は、◎＝期待水準を超えた実績(110%以上)＝1.0 P、○＝期待通りの実績(100%±10%)＝7.5 P、△＝目標を達成したとは言えない(70%±20%)＝5.0 P
 ×＝目標に対して大きく未達に終わる(50%未満)＝2.0 P、××＝目標達成のための努力・行動を怠らないう＝0 P
 ※仕事の量と質は個人ごとに何の基準で評価するかを記入する

普通の目標で、合計5つまで記載できる。記載する項目数の決まりはないが、最低3〜4は設定する。どの期間までにするかを書き、それを上司が承認する。総合業績評価は仕事の量と質の2面から評価していく。量は効率化や売上げなどの数値目標を書き、質はクレームの減少などが目標設定になる。

ちなみに、カワタキでは「セルズ経営」という、小集団経営による部門管理会計システムを取り入れている。経営活動の結果を時間当たり採算という形で評価していくシステムである。「セルズ単位の自主的な活動とセルズ間の協調、精神の高揚をはかること」、「徹底したコスト意識の浸透」、「経営に精通した人材を育成する」ことをねらいにしており、働く者の一人ひとりの力量が成績となって明確に表れ、自己責任、自己実現にもつながるものである。ここで掲げる数値目標も、有言実行シートの中の目標設定と連動する。

そのほかに、同社は行動評価基準(図表5)を用いた評価を行っている。「当社独特だと思う」と山岡氏が自負するように、カワタキの行動規範や理念が反映された内容になっている。

一般的に行動評価というと「遅刻をしない」など勤怠管理やマナーを問うものと考えがちだが、同社の場合は、「道徳に則って行ったかどうかを問うものです」(山岡氏)というものだ。「誰にも負けない努力をする」、「経営は強い意志で決まる」、「思いやりの心で誠実に」など、精神的な強さや人としてあるべき姿勢を問う内容が特徴的で、やるべき行動は何かがストレートに伝わる。14項目500点満点でS、A、B、C、Dの5段階評価を行う。本人が自己評価し、上司がチェックしながら調整する。

行動基準の14分野の大項目は川端社長が自ら制定した。もともと12だったものを、2年前の100周年を機に2項目追加した。人事教育制度の中でも、トップの強い想いが反映されている部分だ。14の中にそれぞれ5つある項目は、管理部が具体的な行動にブレークダウンしたもの。かなりハードルの高い行動基準を設定しているが、高い目標を掲げることで業務の中で行動を習慣化させるのがねらいである。

賞与は目標達成度(業績)評価と行動評価で決める。各評価の比率は、1等級は行動評価が80%に対し目標達成度評価が20%。3、4等級は行動評価が60%：目標達成度評価が40%。5、6等級は行動評価20%：目標達成度評価80%になる。

また、昇級決定については、部門別資格基準が能力評価に当たり、それに行動評価、業績評価を加えた3つで総合的に判断して決める。等級は給与に直接連動する。

評価は通信簿ではなく、次に向けてモチベーションを上げるもの

これらの評価ツールを使った後、部門内では一人の部門長が評価するので評価レベルが合っているが、課題となるのは部門間調整だ。最初から皆で集まって全員の評価をしてレベル合わせをするのではなく、それぞれの部門で評価した結果を合わせて、横列に見比べて評価結果の調整をしていく。

カワタキの場合も、評価の甘い上司と辛い上司の差が出ることは否めないという。評価に疑問点がある場合、どうしてそのような評価になったのか、評価調整会議の中で議論しながら修正す

図表5 行動評価基準チェックシート

62期下期行動評価基準チェックシート						年 月 日	
所属部門		所属部署	資格等級	被評価者氏名			
		総務課					
No	分野	行動評価項目	本人 チェック	上司 チェック	評 価	評価者コメント	
1	事業の目的、意義を明確にする	- 自分の担当する仕事の意義を理解しているか。 - 人に仕事を依頼する時、まずその目的から説明しているか。 - 自分の仕事に誇りをもち、具体的な将来像を描いているか。 - 自分の目標を公言し、有言実行で取り組んでいるか。 - 仕事の目的は、公明正大か。			S A B C D 7 6 4 3 1		
2	具体的な目標を立てる	- 自部門のセルズの年度計画の数字を言えるか。 - 日々の行動計画を立てて実践し、修正はその日のうちに明確にしているか。 - 自分自身の月次の重点課題とアクションプランは明確か。 - 仕事の納期を切り、厳守しているか。遅れる場合には、事前に報告し承認を受けているか。 - 自分自身の中長期キャリアプランを描いているか。			S A B C D 7 6 4 3 1		
3	強烈願望を心に描く	- 一つの策が失敗しても、二の二三の手を打っているか。 - 自分の思いを言葉や文章にして周囲に発信しているか。 「出来ない」「無理です」という前に、出来る方法を考えているか。 - 思いを実現する為、周囲を巻き込んでいるか。			S A B C D 7 6 4 3 1		
4	誰にも負けない努力をする	- 日常業務の中から、問題解決のヒントを察知しているか。 - 会社の中で「自分がNO. 1だ」と誇れることがあるか。 - 時間を忘れるくらい、仕事に没頭しているか。 - 地道な努力を積み重ねているか。 - 仕事を離れても、自己啓発や情報収集を貪欲に行っているか。 - 仕事の通り好みをせず、真摯に取り組んでいるか。			S A B C D 7 6 4 3 1		
5	売上を最大に、経費は最小に	- スケジュール管理、時間管理を徹底しているか。 - それぞれの立場で、営業努力・サービス向上に努めているか。 - 常に費用対効果を意識しているか。 - 日常業務での小さな時間削減や経費削減を重ねているか。 - 物を購入する際、3社購買、相見積り、他商品との比較を徹底しているか。			S A B C D 7 6 4 3 1		
6	値決めは経営	- 自分の仕事の価値を理解しているか。 - 商品の価値を理解しているか。 - 自分の仕事や商品の損益分岐点を認識しているか。 - 両者がハッピーであるよう努めているか。 - お客も喜び自分も儲かる一点のポイントを意識しているか。			S A B C D 7 6 4 3 1		
7	経営は強い意志で決まる	- 判断基準、ポリシーは明確か。 - 相手が納得するまで話し込んでいるか。 - まず、自分の考えを持って、相手に相談しているか。 - 目標を安易に下げることはいないか。 - 一度決めたことは、最後までとことん追求しているか。			S A B C D 7 6 4 3 1		
8	燃える闘魂	- 職場のムードメーカーを演じて出ているか。 - 例え相手とぶついても、一度言い合った主眼は、自分が納得するまで買っているか。 - 周囲を鼓舞する熱い言葉を発しているか。 - 障害を避けることなく、真正面から受け止めているか。 - 規則やルールを守り、正々堂々と仕事を行っているか。			S A B C D 7 6 4 3 1		
9	勇気をもって事に当たる	- 例え上司であっても、間違えや不正を堂々と指摘しているか。 - 未経験の仕事でも、段取りを組んでチャレンジしているか。 - 相手の為になるなら、厳しい指導や指導を敢然と行うことが出来るか。 - 前例がないことや不得手なことでも、積極的にチャレンジしているか。 - 利益を失っても、原理原則に反することは断固として否定できるか。			S A B C D 7 6 4 3 1		
10	常に創造的な仕事を行う	- 仕事の範囲の拡大や質の向上に積極的か。 - 模倣ではない独自の技術やアイデアを提案しているか。 - 現状を否定しながら、素直な目で現実を見ているか。 - 日々の工夫・改善を積み重ねているか。 - 同じやり方を、漫然と繰り返していないか。			S A B C D 7 6 4 3 1		
11	思いやりの心で誠実に	- 自分勝手な発言でなく、相手の立場に立って発言しているか。 - 周囲に困っている仲間がいたら、声をかけて助まっているか。 - 頑張った人に、賞賛と労いの言葉をかけているか。 - 同僚や部下、先輩の強みや弱みを理解して接しているか。 - 必要であれば、自分のことを後回しにしても他人の手助けようとしているか。			S A B C D 7 6 4 3 1		
12	常に明るく前向きに	- はっきりと大きな声で会話ができているか。 - 一度や二度の失敗に挫折せず、それを挽回しようと前向きに取り組んでいるか。 - 行動はテキパキと小気味良いか。 - マイナス言葉でなく、意識してプラス言葉を使っているか。 - 悩んだ時は、まず行動してから修正しているか。			S A B C D 7 6 4 3 1		
13	高い目標を立て、徹底に実行する	- 常に高い目標を意識しているか。 - 自ら成長しようとしているか。 - 仕事を始める前に周回計画を作っているか。 - 率先垂範して自ら行動しているか。 - 報告連絡相談はできているか。			S A B C D 8 6 5 3 1		
14	夢を描いて全員で共有する	- 部門の中で夢を語っているか。 - チャレンジする目標を立てて、周囲に発信しているか。 1年、2年先を意識して仕事をしているか。 - 目標を作るときに全員の意見をまとめているか。 - 素直な気持ちで仕事に取り組んでいるか。			S A B C D 8 6 5 3 1		
合計			0	0			

※チェック欄の基準※

S:特に優れた行動で、他人を巻き込んだり、周囲に良い影響を及ぼしている。

A:他人を巻き込んだり、周囲に良い影響を及ぼしている。

B:期待したレベルで実践できている。

C:期待したレベルで実践できていると言えない。(行動にムラが見られる)

D:実践できていない。実践しようとしていない。

※確認欄の基準※

S:7～8点

A:5～6点

B:4～5点

C:2～3点

D:1～2点

セルフチェック	1次評価	2次評価
0	0	
0 / 500	0 / 500	100

ることで、“評価のぶれ”の解消に努めている。

まず、部門内の評価調整会議で係ごとのぶれを合わせていく。次に部同士のぶれ、最後に本部門調整と、評価調整会議は合計3回行う。直属上司の評価の後、部門間調整を重ねていく中で、それぞれの基準を発表し合うことで、程よい評価レベルへと合わせていく。

「それでも評価結果にはどうしても甘辛が出てくるものです。あまり厳格にやるのもよくないと思っています。評価は個人のモチベーションを上げるためのものです」と、山岡氏は強調する。上司部下の信頼感に基づく評価でなくては、被評価者側には不満が残る。だめな場合は何がいけなかったのか、次にどうすればいいのかきちんと言って指導してあげ、次につながる評価をしていくことが大事、という考え方には、カワタキの社風や人間観が表れている。

「評価は学校の通信簿ではありません。企業は社員が何十年と働いていく場ですから、評価は次

につながるようにモチベーションを上げるための制度でなくてはなりません。足らず及ばずを補ってあげることも必要です」

等級が上がれば上がるほど業績評価の比重が上がる。その中でも次につながる評価を心がけていかないといけない、というのだ。

川端社長はカワタキの企業理念として“カワタキフィロソフィー”を掲げている。それは、次の3つの要素からなるという。

- 企業経営の規範とあるべきルール(規則)・約束事
- 企業が目指すべき目的目標を達成するために必要な考え方
- 企業に素晴らしい社格(人格)を与えるもの

さらに「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という方程式を社員にも熱く訴えかける。このような考え方は、資格基準や評価のしくみ、教育理念にも反映されている。熱い想いに裏打ちされた人事制度改革が、今まさに始まろうとしている。

戦略的な採用と評価の実現に向けて 公的な能力評価基準と整合した人事制度へ

法人概要

創業 1996年7月

従業員数 455名(2014年2月現在)

本店所在地 大阪府大阪市大正区

主な事業内容 介護老人保健施設、居宅介護支援事業所、認知症高齢者グループホーム、認知症高齢者有料老人ホーム等の運営

介護業界を取り巻く変化に 対応した人事制度をつくる

医療法人敬英会は1998年に和歌山県橋本市に介護老人保健施設を開所して以来、大阪・和歌山エリアで介護老人保健施設、居宅介護支援事業所、介護付き有料老人ホーム等を展開。現在は4施設11事業所に拡大、介護保険法施行など時代の変化に対応し、地域性に合わせた介護サービス事業を広げてきた。

2005年に最初の人事評価制度を導入したが、「時代の変化と事業規模の拡大に伴い、制度を改定する必要性が出てきました」と光山誠理事長は言う。開業当初から比べると事業規模は4倍近くになり、介護を巡る社会的背景も、生産年齢人口の減少と若年層の採用難など、課題が多い。「逆風の中で強固な人事評価のしくみをつくらないと戦えない」(光山氏)という危機感のもと、戦略的な採

用計画と人材育成施策の必要性に迫られてきた。

2005年から敬英会の人事制度構築を支援している山本陽亮氏(株式会社ヒューマンファースト代表取締役)は、介護業界では多くの事業者が年功的な処遇をする中で、敬英会が2005年に職能資格等級制度を導入し、評価に基づく処遇の仕組みを整備したのは早い取り組みだったと評価する。それまで同法人内でも評価制度はなく、管理者が評価し従業員が評価されるということ自体に慣れていなかった中で、「まずはシンプルで、考課に慣れていない管理者が使ってもらえるような制度設計に配慮しました」と振り返る。

この10年の間には、2005年、2008年、2012年と介護保険法の改正があり、新たなサービス体系や施設給付の見直し、事業者への監督強化等、介護サービス業界の基盤強化が図られたほか、さらに介護サービス業の職業能力のレベルや品質を定義する公的な基準も徐々に整備されていった。介護業に求められる必要条件、また人材に求められるスキルと資格などの能力要件が、より明確化されていったのである。

施設介護業に関する職業能力評価基準は、2010年12月に制定された。「施設運営・統括」、「施設介護サービス」、「相談・援助」の各職務についての能力ユニットが定められ、求められる職務遂行能力が詳細に記された。

そのほかに、2010年に内閣府が新成長戦略のうちの雇用戦略として打ち出した「実践キャリア・アップ戦略」がある。これは、将来成長が見込まれる①介護・ライフケア、②環境・エネルギー、③食と観光の3分野について、実践的な職業能力の評価・認定制度＝「キャリア段位制度」を構築するとともに、それに基づく育成プログラムの整備や労働移動の円滑な仕組みづくりを含めた、総合的な取り組みを指す。

介護サービス業のキャリア段位については、2012年秋から「介護プロフェッショナル」の認定がスタート(運営:シルバーサービス振興会)。ホームヘルパー研修修了者から国家試験合格者である介護福祉士資格取得者まで、さまざまなレベルの介護職従事者を「実践的スキル」と「知識」の2面から7段階に評価する。介護サービスを提供している事業所・施設において、一定の要件を満たした「アセッサー(評価者)」が、介護職従事者の日頃の仕事の様子や業務の記録等を実際に見て評価する(内部評価)。それに併せて、事業所・施設において評価が適切に行われていることを第三者機関が評価していく(外部評価)。

介護業界を取り巻く環境の変化を踏まえ、職業能力評価基準も2013年3月に改訂した。改訂のポイントは、1)在宅介護業と施設介護業の整合性を図るため、レベルの区切りについて統一した。2)「介護プロフェッショナル・キャリア段位制度」との整合性を図るため、各「能力ユニット名」、「職務遂行のための基準」の記載内容のアップデート、であった。この評価基準改訂には、光山氏も介護業界を代表する委員として加わった。

敬英会自身も、介護業界の環境変化を受け、2012年6月から人事制度改定の作業に着手。約

図表1 等級フレーム(キャリアラダー+キャリア段位・職業能力評価基準)

等級フレーム(キャリアラダー+キャリア段位・職業能力評価基準)			
職制	敬英会様		
	等級	業務	役職名称 能力 【上位等級に上がるに当たり、満たすことが求められる要件】
幹部	10	法人運営	部長 次長
	9	施設経営	課長
管理職	8	管理業務	
	7	施設運営 管理業務	課長 係長
監督・指導職	6	監督業務	係長 主任
	5	指導業務	主任 副主任
業務職	4	上級業務	副主任 1級職員
	3	中級業務	2級職員
	2	定型業務	3級職員
	1	補助業務	4級職員

23

1年間かけて人事評価制度体系と運用の仕組みをつくり込み、改革していった。それと同時に、光山氏が職業能力評価基準の改訂委員になったことが契機となり、職業能力評価基準とキャリア段位に連動できるものとして、他の事業所でも適用できるような制度へと精度を高めた。ポータビリティを持つ制度であると同時に、「職員の少しの変化・成長もしっかりと見ていけるような、かつ、中での努力が反映される評価制度とし、国や公的な基準が進めているものとも整合していくことが今回の改定のコンセプト」と山本氏は解説する。

また、経営的観点からも「場当たりの人事評価を続けると人件費のコントロールが難しい。正しい評価をしつつ、やさしさと厳しさを併せ持つ、血の通った仕組みをつくらなくてはいけないと思います」と光山氏は補足する。

各拠点からプロジェクトメンバーを集め 100項目にわたる職務を洗い出し

制度改定は2012年6月に始まった。トップの光山氏の号令の下、人事課長である三原健嗣氏が取りまとめ役の事務局として、さらに2012年12月より外部の専門家として山本氏がフォローする形で、プロジェクトチームを発足。各部門からメンバーを集めて、業務や現場の実態を反映していった。プロジェクトメンバーの数はおよそ30名。法人本部の課長・次長クラス、事務長、副施設長、介護の現場からは介護士長、係長クラスが参加。各ラインで現場と経営層のかけはしになっているマネジャーたちの意見を踏まえながら策定した。

改定作業の1年間、プロジェクトメンバーは毎月2、3回集まって検討を重ねてきた。あらかじめ人

事側が資料を送り、検討課題を前もって知らせ、Webで4拠点をつなぎTV会議をしながらつくり込んでいったという。

また、このメンバーたちが実際の考課者になることから、考課の項目や方法なども、意見を織り込み、運用しやすく、業務の実際に基づき公正に評価できる内容へとブラッシュアップできたといえるだろう。

ところで、使いやすい制度というと評価項目の簡素化や絞り込みを想像しがちだが、敬英会の場合はそうとは言えない。介護従事者に求められる業務は多岐にわたる。精度の高い評価をするとすると、職務の洗い出しは詳細にしなければならなかった。

「職務遂行レベルの評価はエリア・職種ごとに135項目にわたる細かい分析を行っています。職業能力評価基準やキャリア段位とのずれや抜け・漏れがないようにしました」(山本氏)

職業能力評価基準、キャリア段位との整合性は図表1を参照の通り、敬英会の業務および役職の等級ごとに能力要件をあげ、職業能力評価基準とキャリア段位の各レベルに求められる能力を照合していった。職業能力評価基準の場合は、施設介護業のレベルが1～4まであり、その文言と敬英会のレベル1～10の突き合わせをしていた。

さらに、厚生労働省が推進するジョブ・カード制度での評価に使用する「施設介護サービス評価ガイドライン簡略版(図表2)」を活用。「介護事業に関する基本事項の習得」から「利用者、家族への情報提供」までを含めて、敬英会内での行動の考課、遂行レベルの考課にも適用した。公的な基準との齟齬や抜け・漏れが起きないように、くまなくチェックしている。

「業界の努力の中で、介護業務の分類がある程度定型化されました。キャリア段位や職業能力評価基準などを通じて職務分類のブラッシュアップが進み共通化されています。介護サービス業務の定義が明確になったことは、過去10年間に起きた大きな変化でしたから、これを評価項目に反映させることが必須でした」と光山氏は強調する。

運用の秘訣①

職務遂行や行動レベルの基準は公的な評価基準を踏まえて検討し、環境変化へ対応。人事制度改定の基盤として活用していった！

図表2 施設介護サービス評価ガイドライン簡略版

【評価ガイドライン】簡略版

施設介護サービス

Ⅲ 技能・技術に関する能力

(2) 専門的事項 (「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載)

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/ (斜線) でC欄を消す

能力ユニット	判定ガイドライン		
	A	B	C
介護事業に関する基本事項の習得	・基本事項を十分に理解しており、実務上も全く支障がなかった	・最低限の必要事項は理解しており、理解不足によって実務に大きな支障が生じることはなかった	・最低限の必要事項すら理解が不十分で、実務に支障をきたしていた
ケアスタッフとしての基本的な心構え	・基本的な心構えが十分身についており、常に適切に行動していた	・基本的な心構えがおおむね身についており、実務上特段の支障となるような不適切な行動はなかった	・基本的な心構えがあまり身についておらず、不適切な行動が何度もあった
利用者の安全衛生の確保、トラブルの未然防止	・安全衛生やトラブル防止に関する事項を十分理解しており、常に適切に行動していた	・安全衛生やトラブル防止に関する事項をおおむね理解しており、実務上特段の支障となるような不適切な行動はなかった	・安全衛生やトラブル防止に対する配慮が不十分であり、何らかの問題が発生した
初回サービスのための準備	・細かな配慮を行いながら、常に適切に準備を行っていた	・必要な事前確認を行い、おおむね適切に準備を行っていた	・事前の確認が不十分で、利用者の受け入れに支障をきたしていた
入所・退所支援	・細かな配慮やコミュニケーションを行いながら、常に適切に入所・退所支援を行っていた	・定められた手順を守り、おおむね適切に準備を行っていた	・確認漏れや配慮不足など、入所・退所支援に際して不適切な行動が何度もあった
施設介護サービスの実施 (総括的事項)	・チームワークを十分に発揮し、周囲と信頼関係を構築しながら、常に適切に介護サービスを提供していた	・チームで協力し、おおむね適切に介護サービスを提供していた	・チーム内での意思疎通が不十分で、問題となるような不適切な行動が何度もあった
移動・移乗介助、体位変換	・安全など細かな配慮を行いながら、常に適切な移動・移乗介助や体位変換を行っていた	・安全を確認し、おおむね適切な移動・移乗介助や体位変換を行っていた	・安全確認が不十分など、不適切な移動・移乗介助や体位変換を行うことが何度もあった
入浴介助	・利用者の状況に気を配りながら、常に適切な入浴介助を行っていた	・決められた手順を守り、おおむね適切に入浴介助を行っていた	・配慮不十分や確認漏れなど、入浴介助に際して不適切な行動が何度もあった
食事介助	・利用者の状況に気を配りながら、常に適切な食事介助を行っていた	・決められた手順を守り、おおむね適切に食事介助を行っていた	・配慮不十分や確認漏れなど、食事介助に際して不適切な行動が何度もあった
排泄介助	・利用者の状況に気を配りながら、常に適切な排泄介助を行っていた	・決められた手順を守り、おおむね適切に排泄介助を行っていた	・配慮不十分や確認漏れなど、排泄介助に際して不適切な行動が何度もあった
更衣介助	・利用者の状況に気を配りながら、常に適切な更衣介助を行っていた	・決められた手順を守り、おおむね適切に更衣介助を行っていた	・配慮不十分や確認漏れなど、更衣介助に際して不適切な行動が何度もあった
レクリエーション、アクティビティ	・細かな配慮やコミュニケーションを行いながら、常に適切にレクリエーション、アクティビティを行っていた	・安全など定められた事項に配慮しながら、おおむね適切にレクリエーション、アクティビティを行っていた	・安全確認漏れや配慮不足など、レクリエーション、アクティビティに際して不適切な行動が何度もあった
看取り介護	・看取り介護に関する基本的な心構えが十分身についており、常に適切に行動していた	・看取り介護に関する基本的な心構えがおおむね身についており、実務上特段の支障となるような不適切な行動はなかった	・看取り介護に関する基本的な心構えがあまり身についておらず、不適切な行動が何度もあった
認知症ケア	・認知症に関する基本事項を十分に理解しており、常に適切に介護を行っていた	・認知症に關し最低限の必要事項は理解しており、おおむね適切に介護を行っていた	・認知症に關して最低限の必要事項すら理解が不十分で、不適切な行動が何度もあった
環境整備	・環境整備の重要性を十分意識し、常に手際よく確実に環境整備を行っていた	・環境整備について意識し、決められた手順で環境整備が実施できていた	・環境整備についての意識が不十分で、清掃等にも積極的な姿勢が見られなかった
施設内巡回、見守り	・巡回のポイントを十分理解し、常に適切に施設内巡回を行っていた	・決められた方法で、おおむね適切に施設内巡回を行っていた	・巡回漏れや見落としなど、施設内巡回において不適切な行動が何度もあった
サービスの向上・改善	・積極的に工夫・提案を行うなど、常に真摯な態度で取り組んでいた	・自分の意見や考えをきちんと伝えるなど、おおむね適切に取り組んでいた	・積極的にやろうという姿勢がみられなかった
利用者、家族への情報提供	・利用者、家族と良好な関係を構築し、常に必要な情報を漏れなく提供していた	・利用者、家族と必要な意思疎通を行い、おおむね適切に情報提供を行っていた	・利用者、家族との関係構築が不十分で、必要な情報提供ができていなかった

(*) A基準には、被評価者が常に基準に示された期待行動をとっていた場合のほか、期待を上回る高いレベルの行動がみられた場合等も含まれます。

(**) B基準にある「おおむね」には、「若千期待水準に到達していないが実務上は大きな支障はない場合等」を含みます。

施設介護サービス

(*) A基準には、被評価者が常に基準に示された期待行動をとっていた場合のほか、期待を上回る高いレベルの行動がみられた場合等も含まれます。
 (**) B基準にある「おおむね」には、「若干期待水準に到達していないが実務上は大きな支障はない」場合等を含みます。

施設介護サービス

評価段階は「○」「△」 2つに簡素化

評価シートは敬英会の場合行動評価表、職務遂行レベルチェックシートの2つを使用する。それぞれチームワークと業務の2面から見る評価項目を設定している。

行動考課については、一般職は職種共通の項目設定とした。役職者以外の職員の場合、①マナー、②向上心、③自己管理、④利用者対応(家族含む)、⑤チームワーク、の5点に絞って各等級に求められる行動を明記。いずれも法人理念と連動する内容とし、その実現が高いレベルのサービスやホスピタリティにつながるということが、評価制度の中でわかるように工夫した。

もちろん、等級が上がるほど職員は指導的な立場になるので、自分一人ができていただけではなく、メンバーや後輩にも教育している状態が求められる。一つひとつチェックボックスに記入し、自己評価と上司からの評価を受けることになっている。

前述のように、公的基準と業務の実際を反映した結果、職務遂行レベルのチェック項目は135項目にもわたったのだが、評価方法はきわめてシンプルだ。

図表3「職務遂行レベルチェックシート」では、A. 完全に(後輩に指導できるレベルまで)できる、B. 単独でできる、C. 補助・援助があればできる、の3段階を設定。各等級に対して求めるレベルを設定し、1等級→Cレベル、2等級→Bレベル、3等級→Aレベルとし、○は「できている」、△は「要改善」の2段階で評価する。また、行動評価は、○と改善を促す△のみ、さらにシンプルな2段階評価

である。これには×によって不適格と切り捨てるのではなく、これから改善や成長を促す意味をこめてあえて△にしたいという、プロジェクトメンバーの強い思いがあった。介護業界ならではの人間的な温かみである。

評価された部下側は、次年度も等級が一緒であれば、以降は△の要改善のところだけ見直せばよく、運用を続ける中で評価の作業は軽減されていく仕組みにしている。

しかも、改定前の評価制度は5段階評価にしていたので、どうしても3が多くなる中心化傾向があったが、2段階評価によってその問題が解消されたわけだ。

評価段階をシンプルする一方、敬英会がこだわったのが、評価の頻度である。評価者する管理者は月に1回、チェックシートを用いながら、部下の行動を記録しエビデンス(証拠、根拠)を残すことにした。

介護サービスは業務の性格上、数値化や可視化による評価がきわめて難しいことがある。

「業績を“見える化”させるのが難しいのですが、その対策として、人事考課をする人が、被考課者について、マナー、向上心等の行動考課上、それぞれ褒めたことと注意・指導したことについて、全部エビデンスをキーワードで残すことにしました。これをもって1年間を振り返り、職員の行動がどうだったのかを総合的に判断します。行動を注意する時にも、エビデンスにもとづいて具体的に指導できます」(山本氏)

これも上層部や人事の強制ではなく、プロジェクトメンバーから「手はかかるがここまでやるべきだ」と意見が出たことが、導入の後押しとなった。通年で時間はとられても、最後の評価時期はあいま

いな記憶を思い出ししながらではなく、エビデンスがあることでスムーズに作業が進むメリットもある。

「自分たちでつくっているからこそ、自分たちが評価したいことを盛り込めます。本来人事評価制

度はカスタマイズするべきもの。時間をかけても自分たちが評価したい項目をきちんと明文化することが正しい評価につながります。叩き台として職業能力評価基準とキャリア段位を活用しましたが、自

図表3 職務遂行レベルチェックシート

職務遂行レベルチェックシート			
施設名	グリーンガーデン橋本	氏名	〇 出来ている △ 要改善 × 該当なし
職種名	介護職		
業務	課業	No.	課業内容
連絡業務	申し送りの実施	1	申し送りの実施
	申し受け	2	申し送りノートの把握
	カンファレンスの実施	3	申し受け事項の記録
		4	入所者の加担記録と検計
判定関連業務	入退所の判定	5	入所者の判定
		6	退所者の判定
		7	入退所判定会議への参加
		8	入退所判定会議の実施
判定関連業務	入所継続の判定	9	退所の判定
		10	継続判定会議への参加
		11	継続判定会議の実施
		12	実施記録の記入
対応業務	入所時の対応	13	居室の確保
		14	ベッドメイキング
		15	私物の整理・確認
		16	持ち物チェック表の記入(ショートステイ)
対応業務	退所時の対応	17	カルテの記入
		18	利用状況カードの記入(ショートステイ)
		19	搬送計画書の記入
		20	カルテの記入
対応業務	面会時の対応	21	持ち物チェック(ショートステイ)
		22	玄関までの見送り
		23	リネンの片付け
		24	居室への状態説明
日常生活の援助	外出・外泊に対する援助	25	持ち込み物品の確認
		26	面会前後の状態観察
		27	状態説明と書類の記入
		28	衣類等の準備と確認
日常生活の援助	排泄の援助	29	オムツ交換
		30	トイレ誘導
		31	オムツ・パッド・便器の取り扱い
		32	清拭タオルの準備と片付け
日常生活の援助	食事の援助	33	排泄チェック表の記入
		34	留置カテーテル挿入者への対応
		35	尿・便失禁時の対応
		36	陰部洗浄
日常生活の援助	移動動作の援助	37	オムツチェックと補充
		38	排泄状態の観察と記録
		39	食事援助の準備と片付け
		40	配膳・下膳
日常生活の援助	身体の保清	41	食事介助
		42	摂取状況の観察と見守り
		43	摂取状況の記録
		44	おやつ等の準備と介助・片付け
日常生活の援助	移動動作の援助	45	車椅子の介助
		46	トランスファー
		47	歩行の介助
		48	杖・歩行器の介助
日常生活の援助	身体の保清	49	身体機能に対し適正な介助
		50	口腔ケアの介助・歯磨き
		51	ひげ剃り
		52	爪切り・耳掃除
日常生活の援助	一般浴の介助	53	清拭
		54	手洗・足洗
		55	手指の消毒
		56	理容の援助
日常生活の援助	一般浴の介助	57	理容・利用者の事務所への報告
		58	入浴・着脱介助と見守り
		59	入浴・誘導介助
		60	入浴・直接介助と見守り
日常生活の援助	中間浴・緩浴の介助	61	衣類の準備と片付け
		62	衣類の施設預かり者の把握
		63	浴室の準備と片付け
		64	カルテへの記入
日常生活の援助	中間浴・緩浴の介助	65	入浴・着脱介助
		66	入浴・誘導介助
		67	入浴・直接介助と見守り
		68	衣類の準備と片付け
日常生活の援助	安全確保の援助	69	衣類の施設預かり者の把握
		70	浴室の準備と片付け
		71	カルテへの記入
		72	転倒・転落予防

職務遂行レベルチェックシート			
施設名	グリーンガーデン橋本	氏名	〇 出来ている △ 要改善 × 該当なし
職種名	介護職		
安楽への援助	安楽への援助	73	感染予防
		74	不穏利用者の観察と対応
		75	徘徊利用者の観察と対応
		76	その他問題行動の観察と対応
安楽への援助	安楽への援助	77	問題行動の記録
		78	火気の点検
		79	夜間の監視
		80	体位変換
安楽への援助	安楽への援助	81	体位の工夫
		82	冷却材の準備と片付け
		83	冷却材の貼付
		84	睡眠への配慮
安楽への援助	安楽への援助	85	人眠状態の観察と記録
		86	車椅子の調整・改造
		87	内服薬の与薬と確認
		88	歯布の貼付
安楽への援助	安楽への援助	89	教育指導
		90	服薬後の様子観察と記録
		91	タンスの上、中の清潔、整頓と物品の確認
		92	ベッドまわりの清潔、整頓と物品の確認
安楽への援助	安楽への援助	93	洗面台の清潔、整頓
		94	ゴミ集め
		95	状態の観察
		96	リネン交換
安楽への援助	安楽への援助	97	リネンのセット
		98	レクリエーションの実施
		99	活動内容の記録
		100	必要物品の準備と片付け
安楽への援助	安楽への援助	101	行事の計画(裏書き作成)
		102	客部署への連絡と調整
		103	担当者決め
		104	準備・実施・後かたづけ
安楽への援助	安楽への援助	105	報告書の記入
		106	行事記録の記入
		107	レベル低下時の対応
		108	退所時の対応
安楽への援助	安楽への援助	109	転倒時の対応
		110	出血のある時の対応
		111	救急車の手配
		112	家族の方への連絡
安楽への援助	安楽への援助	113	オムツの在庫確認と発注
		114	リネンの管理
		115	煙の管理、芝刈り等計画
		116	ドライブの企画、調整
安楽への援助	安楽への援助	117	誕生日プレゼントの準備
		118	誕生日会の企画
		119	行事
		120	日常
安楽への援助	安楽への援助	121	活動記録の記入
		122	レクリエーションの立案
		123	必要物品の確認と不足物品の補充
		124	申し送りノートの把握
安楽への援助	安楽への援助	125	入退所のカルテの記録
		126	排泄状態の観察と記録
		127	レクリエーション活動内容の記録
		128	行事記録の記入
安楽への援助	安楽への援助	129	食事摂取状況の記録
		130	一般浴のカルテの記入
		131	中間浴・緩浴の介助のカルテの記入
		132	問題行動の観察と記録
安楽への援助	安楽への援助	133	人眠状態の観察と記録
		134	服薬後の観察と記録
		135	ボランティア業務活動記録の記入
		136	ボランティア業務活動記録の記入

合計	96
----	----

分たちの言葉に置き換えたりわかりやすい文言を使ったりしながら使うことがポイントです」と光山氏は強く訴える。お仕着せの人事評価制度ではなく、現場で運用する管理者も参加してとことん議論したことで、納得度が高まったといえそうだ。

運用の秘訣②

評価は年に1度ではなく、記録をこまめに残しながら“見える化”し、納得度を高める。現場で評価制度を運用するマネジャーが制度づくりに参画することで、職務の実態に応じた評価が実現でき、コミットメントも上がる

考課者訓練を通じて 部下育成力、評価の公平性を高める

制度のつくり込みに手をかけたことから、実際の運用は2013年からのスタートになった。始めに職員全体の説明会を4つのエリアごとに実施し、続けて管理職向けの考課者説明会と考課者研修も実施した。現場業務から手が離れられない職員に対しては、説明会を録画したビデオを配布し、必ず見るよう通達している。

考課者研修では20問の例題を挙げて、考課トレーニングを行った。

以前の人事制度では、たとえば「マナー」という評価項目であれば、あるべき行動が1つの長い文章で表現され、それをどう解釈するかは考課者訓練の中で事例を持ち合いながら判断していった。しかしこのやり方では考課のぶれや差が出ることもある。

制度改定後は、マナーという項目の中に5つの具体的な行動のチェックボックスを列挙し、それぞ

れに○か△を付けるという形式だ。「評価の数は細かくなりましたがやること自体はシンプルになっています。エリア・役職が変わっても考課結果のぶれが少ないような仕掛けにしています」と山本氏。研修で初めて考課をした新任管理職もあり、2～3問意図とずれた評価があったものの、スムーズな運用に向けて改善を促しているところである。

評価制度を運用するには、部下を動機づけ育成する管理職の力量と評価の公平性が言うまでもなく不可欠だが、光山氏もその点は気にかけしており、管理者がバイアスのかからない評価を実践できるよう、注意を喚起していく方針だ。管理者自身に求められる評価項目にも①部下に対する公平さ、②リーダーシップ、③部下指導・動機づけ、④決断力、⑤経営参画意識の5つを掲げている。

さらに部署によっては部下なしの役職者もあり、その場合、①については直属の部下に限らず後輩メンバーへの公平さを保つ、②リーダーシップは「模範となる行動」、③部下指導・動機づけは「他のメンバーへのフォロー」という形へ項目を読み変え、求めるレベルも、直接の部下でなくても気づいたことはゆるやかに伝えるなどのように、全体の成長を見通した関わりを持ってほしいと指導している。

プロジェクトメンバーとなった管理者は制度運用へのコミットメントも高いが、一方で、そうではない管理者や職員との温度差も懸念されるところ。

「介護現場の人材が事業の主力ですから、50人、100人を選抜して育成するわけにはいきません。全体のボトムアップを図りながら、それぞれにリーダーシップを身につけてもらわなくては

けない。しかしそればかりでなく、現場職員それぞれがルーチンワークもこなさなくてはいけない。何を重視するかのをせめぎ合いであり、そこをうまく調整していくことが今後の課題です」と光山氏は表情を引き締める。

運用の秘訣③

管理者のマネジメント力向上が図れるような人事評価項目を設定。その中に「公平性」を掲げて、評価時にも心がけるよう注意を喚起

次代を担う若年層の獲得と育成に向けての基盤づくり

介護老人保健施設は保険制度の点数で収入の量が決まり、その額に基づいて報酬の分配もしなくてはならない。限られたパイの中で調整をしながらも、評価を報酬に反映させ、全体を動機づけることが、人事制度の役割でもある。

また、現在65歳前後の団塊世代が要介護状態になる時代は、あと10～15年先と目の前に迫っている。若年層人口が減少する中、そのとき介護の現場を担い、あるいはチームのリーダーとなってマネジメントする人材を確保しておかなくてはならない。

「うちは戦略的に若い人材を入れるというしんどい作業をしています。それなりの年齢で現場対応力がある職員を採用し、若い人の歩留まりを下げると離職率も下がり効率も上がりますが、年齢の高いパート採用を増やすと組織へのコミットの度合いが低くなります。意識的に若年層の採用を続けないと、成長戦略に対応できなくなる。苦し

いけど仕方ありません」(光山氏)

介護労働安定センターの調査によると、介護業界の離職率は2012年度で約17%になる。2014年度以降は20%を超えるのではという予測もあり、業界にとって人材確保は常に頭の痛い課題である。また、職員の平均勤続年数は5.2年(2012年度同センター調査)であり、若年層の新規採用では3年以内に辞める割合が高い。

若年層は、自ら成長でき、公正に評価され、たとえ高額ではなくても充実した生活レベルを送れる処遇を保障する企業への就職を望み、そのような処遇を実現する人事制度が整備されていることは、会社選びの条件としても注目される。

そこで敬英会は、今回の人事制度改革に合わせて、全職員にアンケートを実施。広島大学大学院社会科学研究科の原口恭彦准教授の協力の下、モチベーションや働きやすさ、働きがいなどの調査を行い、その結果を踏まえて制度を改善していく予定だ。就労環境と処遇の問題がしばしば上がる介護業界にあって、環境整備に力を入れる敬英会の取り組みは、業界の中でも先駆的であろう。

「厳しい時代ですが、経営者として頑張らなければいけないという意欲もわいてくる。景気が良くなると、人材採用が他の業界に引きずられて苦勞する業界ですから、沖縄のような遠隔地やベトナムなど海外でも採用活動をしており、戦略的に採用計画を立てていかななくてはならない。併せて、人材を引き付けるために、戦略性の高い有機的な人事制度の仕組みが必要。採用と人事評価は両輪です」(光山氏)

敬英会の場合、職業能力評価基準を始めとする公的機関の基準やツールの活用が、有機的な人事制度設計の基盤になった事例だといえるだろう。

人事制度を大幅改定、管理職の人事考課制度に 職業能力評価基準を活用

会社概要

設立 1998年9月（創業1994年9月）

資本金 5億8,595万円

従業員数 797名（2013年11月現在）

本社 東京都港区

主な事業内容 バイクの購入から売却までをトータル
プロデュースする流通サービス業

企業価値・ブランド価値の 向上へ向けて社名変更

バイク王&カンパニーは1998年の設立以来、バイクユーザーの利便性を第一にサービスの拡充に努めるとともに、市場の活性化、リユース・リサイクルを通じた社会貢献を目指し、バイク買取専門店「バイク王」を中心に事業展開を図ってきた。現在、「バイク王」はバイクユーザーのみならず日本中の人々に広く認知されている。また、小売販売店として「バイク王ダイレクトSHOP」を展開する等、バイク王ブランドのもとに事業活動を展開している。

同社では、これまで培ってきたブランド資産を最大限に活用し、認知度を一層高めることによる企業価値・ブランド価値の向上を目的として、2012年9月に社名を「株式会社バイク王&カンパニー（英文：BIKE O & COMPANY Ltd.）」に変更

した。それとともにコーポレートロゴマークを刷新している。新社名には、「バイク王」のもとに目的を同じくする「仲間（カンパニー）」が集い、ともに夢を実現していく組織を築くこと、そしてバイク王ブランドを中心に、同社ビジョンである「バイクライフの総合プランナー」へと進化を遂げるという2つの決意が込められている。新社名のもと、全社一丸となって顧客へのサービスを一層拡充し、企業価値・ブランド価値の更なる向上を目指している。

人事制度を大幅改定し 管理職の賃金・評価を改革

社名とコーポレートロゴマーク刷新とともに、一昨年から2年間かけて人事制度の大幅な改定を実施した。改定のポイントは次の3つである。

1つめは、管理職のみを対象とする賃金体系および人事考課、評価制度の改定。これは今回のメインとなる変更部分である。2つめは、複線型人事制度の導入で、従来の管理職に加え、エキスパートコースという専門職型の職種別に特化したコースの導入である。3つめは、管理職に対する役職任期制と定年制の導入である。これら3つの改定の中で今回、職業能力評価基準を使ったのは管理職と新設したエキスパートコースの人事考課の部分である。

管理職の評価制度については、これまで業績、能力、行動という3つの評価項目を使っていた。この3つの評価項目を2つにし、さらに管理職としてのあるべき人物像、管理職の仕事について職業能力評価基準を活用した。

それでは、今回の制度改定の背景から説明していくこととする。

①管理職を対象とする賃金体系および人事考課、評価制度の改定

現在、同社の管理職数は約200名。それぞれがリーダー、シニアリーダー（課長、次長職）、マネージャー（部長職）、事業部長という役職に就いている。

これまで部門を横断した共通の評価指標がなく、また管理職が果たすべき仕事の役割定義が明確ではなかったため、評価にばらつきが生じていた。

そこで部門横断的に共通の評価基準をつくることにより、管理職としての仕事の出来不出来を判断し、賃金に反映する仕組みをつくることにした。

さらにもう一つのねらいは、この評価基準によって管理職の管理体制、管理能力の向上を図ることにあった。同社は東証2部上場企業である。上場企業である以上、法令順守、コンプライアンス、労働環境の整備強化は避けては通れない。それが今回、管理職に焦点を当てて改定した理由の一つである。

②エキスパートコースの新設

次に複線型人事制度導入のねらいについて述べる。

同社ではこれまで管理職になるよりも、買取営業といった現場第一線で自分がやりがいを感じる仕事を深く追求していきたい社員がいたとしても、それに対応するコースがなかったという。一般

社員がキャリアステップを描いていく時の給与やキャリアデザインをイメージした場合、管理職だけではなく、個々の能力を最大限に活かす制度としてエキスパート職という職種限定のコースも必要だと考えた。それがエキスパート職を新設した理由である。

このエキスパート職に関しては、職種がいくつかある。企画専門職と買取営業職、販売職、整備職等、職種ごとにコースが異なっている。

コース別の人事制度を導入する際には、当然職種別ということになり、職務に対しての役割基準や職能基準が必要となる。そこで企画専門職の評価基準の作成に際して、事務系職種の職業能力評価基準を使用した。今後、買取営業職、販売職、整備職等に関しても職業能力評価基準を活用し、策定する。

③役職任期制と定年制の導入

3つめの管理職に対しての役職任期制および定年制の導入についてであるが、役職定年制は55歳と60歳。リーダーとシニアリーダー（課長、次長）は基本的に55歳を役職定年とし、いったん後進のマネジメント育成に引いてもらうことにしている。ただマネージャー以上になると簡単に人財を代替するのが困難である。

マネージャー以上の場合、マネジメントや求心力も含めて、所管組織を担う人物を育て上げる必要があり、かなり長い育成期間を要するので、人財の代替性も非常に低いことから60歳の定年年齢と同年齢にしている。

同社の社員の平均年齢は32.5歳、平均勤続年数は5.9年である。課長職に相当するリーダー職になる年齢は30歳前後。さらに次長クラスのシニアリーダーや部長クラスのマネージャーに就くの

は30代後半である。ちなみにマネージャー職で最年少は32歳という。このように他社に比べると同社の管理職年齢はかなり若い。

したがってマネジメントの後輩育成という観点から、45歳以上の方々の実務経験に基づくマネジメントの視点が非常に有効であるという。「例えば、指導の仕方や組織管理、業務進捗管理、人財の育成等において手助けをしてもらおう。そういった部分が今回、役職定年制を入れた背景にあります」と同社人事グループ制度労務チームリーダーの高野彩子氏は語る。シニアのベテランに管理職の後進育成をしてもらい人財育成の強化をねらうという考え方である。

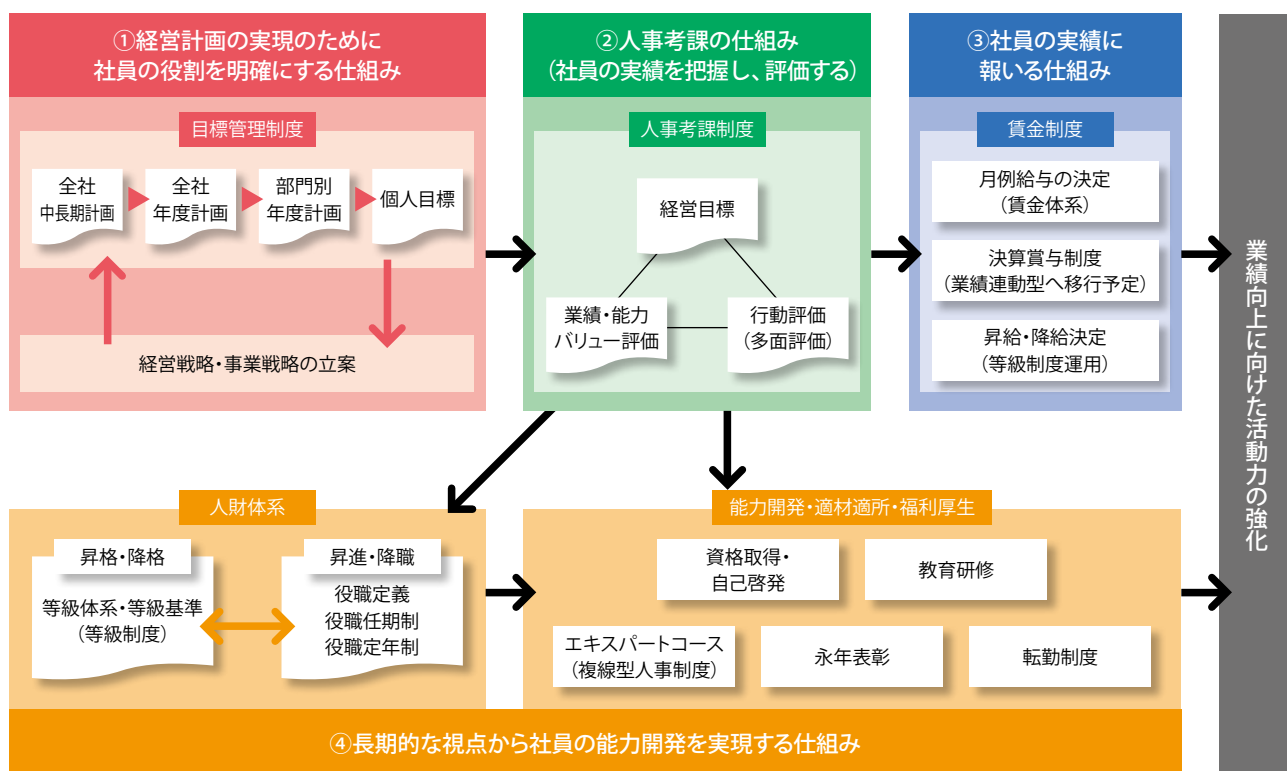
また、役職任期制の任期は、6年と9年。この年

数はそれぞれの役職への昇進スピードを勘案し設定した。組織の活性化や健全化を図るためには、全管理職を任期満了とともに一度解任し、再任審議や再格付けし直す必要がある。運用は2年後までを猶予期間とし2016年3月より開始する予定だ。この2年間で現在の管理職には、今回、制定したあるべき管理職像により近づき、任期満了後の再任を目指して自身の管理職としての価値を高めてもらうことがねらいである。

制度改定の特徴とねらい

今回の人事制度改定は、あらかじめ制度の全体像を確認したうえで齟齬がないかをチェックしな

図表1 人事制度の全体構造



がら進めていった。評価基準や賃金体系だけを改定すると支障が出るという考えからだ(図表1)。

今回、初めに管理職に焦点を当てて、賃金体系と評価制度を改定した理由は、ゆくゆくは一般職を改定する際に、管理職が人事制度を習熟しておく必要があるからだ。管理職が人事制度の内容を理解できてこそ一般職への導入浸透が可能となる。

バイク王&カンパニーでは改定以前は職能資格制度を導入していたが、制度改定では職能資格から職務等級へと抜本的に変えた。能力のあるなしではなく、どういう仕事をしているかの職務によって格付けを行い、格付け後の賃金を設定して、管理職に通知していく。

また、今回の改定は単に評価制度の変更だけではなく、賃金制度の改定も行った。具体的には、管理職の賃金をベースアップするのではなく下限額をアップし、賃金体系の変更や役職手当新設も行った。

それまでは職能資格の等級だったので等級給と評価給というかたちで給与を設定し、30等級、11ランクに分かれていた。改定後はそれが5等級になり、号俸を61とした。

賃金体系の改定によって、総額人件費が削減でなく増額になっている。個別に見た場合、管理職の約9割は増額になるが、なかには賃金が低下する社員もいる。このあたりに関しては、低下の幅、金額に応じて緩和措置を導入することで、ある程度同意を得やすくすることも現在、行っている最中である。

内容を理解してもらうために個別交渉、個別同意が必要と考えており、現在説明しながら、浸透を行いつつ対応しているという。

管理職に対す職務調査を実施

管理職として共通の評価基準作成は困難を極めたという。改定作業では、各管理職による統括部署の仕事の違いを明確にするため、まずは職務調査から入った。具体的にどういった仕事を任されている所属のリーダーなのか、どういうセクションを任されているシニアリーダーなのか、どの地域を任されているエリアマネージャーなのかというところから職務を調査し、共通項目となる仕事内容を洗い出した(図表2)。

評価基準作成前の職務調査をした時、バイクのパーツや部品の名前といった同社特有の用語があった。それらは職務に必要な知識および情報というかたちで読み替えをしながら整理した。

職務調査を行った際に高野氏が留意したことがある。「その仕事を、誰が今行っているのかではなく、本来であれば、誰が行うべき仕事なのかという聞き方で聞きました」。担当すべき職位の社員は誰なのか、担当があるべき姿の社員ではない場合は、それはなぜか、まず誰がやるべきかを問い、職務の調査において回答をもらった。

その後に、その職務に必要な知識を具体的に洗い出す「知識項目」を整理した。管理職には適正な判断をするうえで職務知識が必要であり、管理職の評価基準の中にも求められる。そこでどういう知識が必要なのかということを書き職務知識一覧を作成し、現在も完成に向けて作業を行っている。

圖表2 職務等級定義書

M1 経営監視職 最 《御全体の運営責任を担う本部長》

年
最
定
額

- ・本部長等として、経営方針を踏まえて部門の運営方針を策定し、所管業務全体についてのマネジメントを推進する
- ・経営方針の策定・推進に参画し、経営トップに対して助言や意見具中を行う
- ・部門の代表として、全社横断プロジェクトなど全社的な取組みをリードする

成
果
責
任

- ・部門の最高責任者として、部門の所管業務全体についての結果責任、説明責任を負う。
- ・部門のスタッフ全体の中長期的な人材育成についての責任を負う。

遂行する業務内容

①組織管理

組織管理
28

②人事管理

人事管理
24

関
与
能
力

項目	項目	期待する発揮能力
【計画策定・体制整備】 PLAN	1	経営トップに助言や意見具中を行い、会社の方向性や方針に関する経営トップの意思決定を的確にサポートしている
	1	・担当事業の中長期的なビジョンやその実現に至るロードマップを示している
	1	・短期的な利益を追求だけでなく、大局観をもって戦略性の高い意思決定を行っている
	1	・経営トップに効果的に働きかけ、必要な経営資源（人・財、予算、情報等）の確保とその円配分を戦略的にやっている
	1	・事例暗黙ではなく、戦略的視点をもって部門の組織・権限体制、人事体制等の構築を行っている
	1	・所管事業全体について総合的な運営管理を行い、問題の発生を未然に防止している
	1	・所管の重要事項に関する決定に際し、部下の意見を加味しつつ、一貫した理念に基づく意思決定を行っている
	1	・経営トップに対して必要な情報提供や助言を行うなど、日々の事業運営において全社的視点に立った役割を果たしている
	1	・全社的な利害調整が必要な重要案件について、先頭に立って折衝・調整を行い、合理性・妥当性のある意思決定を行っている
	1	・費用対効果等を常に意識しながら、部門の所管業務全体について総合的な予算管理を推進している
【検証・改善】 SEE	2	・部門全体の業務改善を推進の目標に照らして強制的に測定、検証し、問題点や次期に向けた改善点を明確化している
	2	・組織風土や暗黙のルールなど、組織の視座にかかわる事項について、積み込んだ改善策を取りまとめている
	2	・経営体質改善に向けて、部門の所管事項を根拠とした全社的な観点からの改善策を行っている
	2	・不要な業務や非効率性を突いた仕組み・手続等について改善を判断し、実行している
	2	・部門の所管事項全体について、
【リスク管理】	2	・経営環境の変化を素早く察知
	2	・情報の漏洩、不正取引など懸
	2	・部下が処理しきれない重大な
	2	・状況等を図っている
	2	・重大トラブル発生時に、経営
【人事労務管理】	3	・労働法令の改正動向を速やか
	3	・部下の労務状況、健康状態に
	3	・ルールに基づき公平・公正に
	3	・新入社員、パート社員、契約社員等の採用において、応募者の資質を見極め、後発的観点に判断している
	3	・所属組織の母体の経営方針（中長期計画）を踏まえ、部門における人材育成に関する基本方針を策定している
【人材育成】	3	・自分自身を成長の次世代のリーダーを計画的に育成している
	3	・部下が仕事を適えて成長するための仕掛け作りを行っている
	3	・人材を見極め、優秀な人材には幅広い業務やチャレンジングな課題を与えることで成長自立の支援を行っている

【維持管理・統制】
DO
5

- ・ミーティング等を通じて部下の仕事の進捗状況を把握し、問題が発生する前に必要な指示を出している
- ・当初方針と異なる事態が発生した場合には、上長等と協議しながら方針修正等の判断を行っている
- ・部下の日常業務に指示・助言し、必要な場合には自ら乗り出して問題解決している
- ・部下では対応しきれない案件・トラブルにおいて、自ら交渉を行い、相手から適切な条件や協力を引き出している
- ・交際費、出張旅費等の経費支出が適正かチェックし、問題があれば適正範囲を定めて対策を講じている

制度改定のプロセスから 改善点を洗い出す

1年目は、このような調査を踏まえて、制度をど

のように設計するかに時間を要した。その設計内容を同社独自の制度に生まれ変わらせるのが2年目だった。

2年目は制度の骨子を補完するため関係部署にヒアリングを行った。ヒアリング先は事業部長

やマネージャー、「臨店(りんてん)」という形で店舗に行った時に、現場の社員にヒアリングを何回か行った。

しかしヒアリングで出てきた意見は、今遂行している仕事についての意見が多く、本来評価項目に載せたい「あるべき仕事」についての意見は出てこなかった。したがって役員に対するヒアリングの方が、役職者の評価項目制定に対しては効果的であることがわかった。

あるべき人物像にマッチしているのかいないのかという乖離を見出すことで、評価基準に絶対的に入れる項目、入れたい項目を作成し、その後、アレンジを加える際に参考にしたのが、この職業能力評価基準だった。

関係部署からは「この制度はこうした方がいい」、「退職金制度や賞与制度が欲しい」等、さまざまな意見が出たという。人事においては、現場の意見を必ずしもすべて受け容れる訳ではない。だが、「人事制度の改定において、現場から意見を聞く必要性は非常に大切だと考えます。その理由は、人事が勝手につくった制度ではなく、関係各部署と一緒につくった制度であるということが、納得性を高めるからです」(高野氏)

とはいえ、現場と一体になった評価項目の洗い出しと基準づくりの過程には、苦労もあった。

「弊社の管理職の中には細かくマメに文章を書くということはあまり得意ではない社員もいるかもしれません。繁忙ということもあって、時間をかけて自分で評価の基準の一つをつくるということに難しさがあるようです」(高野氏)

マネジメントとはどういうことをするのか、「何々をしている」、「何々をすること」と、具体的な行動に明文化することが苦手であるという特徴

もあった。

運用の秘訣①

現場から意見を聞きながら制度の改定に反映。
「人事が勝手につくった制度ではなく、関係各部署と一緒につくった制度」が、納得性を高める！

職業能力評価基準を活用しながら 完成、評価シート作成にも引用

それでは具体的に仕事を記載しているものはないか、高野氏は情報をいろいろと調べていく中で、中央職業能力開発協会のホームページに行き着いた。そこからすべての職業能力評価基準のダウンロードが可能だったので、すべてダウンロードした。そのうえで使える基準はどの部分なのか、使えるもの、アレンジすれば使えるもの、応用できないものと、一つひとつ吟味しながら選び出し、いくつかの職務基準として活用しようと試みた。

「制度の改定に当たっては、人事グループのための人事制度になってしまわないためにも、外部機関や専門家による視点、アドバイスが必要だと思い、総合研究所や顧問の先生方にもご教示いただきました。そして、誰がその制度を使うのか、ということを経えず意識し、社員に制度の中身をわかりやすく説明するため文言の表現等については非常に慎重に行い、アレンジを加えました。」(高野氏)

図表3の評価シートを見ると、左側にある組織管理、人事管理、職務貢献、職務知識等の項目は

トライアル評価をした際には、「読み替えが難しい」という意見や「評価基準を理解するだけでも苦勞する」という意見もあったが、ただそれだけで

また、評価制度を改定する時、改正後の職務等級定義や職務評価基準の文章は、運用する現場の管理者に「絶対に見てもらった方がよい」と高野氏は強く語る。今回の制度改定の当事者である

管理者に先行して使ってもらったことにより、制度の欠陥が見えてくればその時点で修正もできた。そのようなことから、トライアルは有効な取り組みだったという。

運用の秘訣②

制度の変更時は、外部機関や専門家による視点、アドバイスを受けることによって、使う側の立場を理解しながらの設計運用が可能になる。トライアル評価も、制度のブラッシュアップや社内の浸透に有効

管理職の能力向上に 評価制度を活用

ここで制定した評価基準、能力基準を同社では、「バリュー」と呼ぶことにした。これらが管理職の価値を高めるものであるという意味を込めている。バリュー基準が、具体的に自分に当てはまるのか当てはまらないのか、当てはまっていないのであれば、今後は、当てはまるようにしていくための努力をすることが、管理職の能力の向上につながる。このような視点から、管理職の育成に向けて評価基準を導入した背景もある。

また、能力評価という言葉が世間一般では広く使われているが、「能力という言葉を使ってしまうと、高い評価でないとその人に能力がないと解釈される場合がある。そうではなく、自分の価値を高めていこうという思いから、当時の人事グループマネージャーの高橋耕平氏がバリュー評価と名称を決定しました」と高野氏は解説する。

評点は5段階などの評点を付けるのではなく、できている(○)とできていない(空欄・×)、の2段

階評価にし、○の数や評価ごとに定められる○の価値の重みに応じて評点を算出する。評価の場合、5段階や10段階、場合によって1.5、2.5もあるというようなケースもあるが、「最終的により正確な点数を導きたいがゆえそのような方法を選ぶのではないかと高野氏は問いかける。そうではなく、できているか、あるいはまだ努力が必要かの二択にすることで、自分にとって不足する要素をよりわかりやすくできる。

また、ただできていないと告げるだけでなく、評価者はその理由を書くことにした。なぜ自分が○ではなかったのか、どうしたら今後も○を維持できるのかを知ること、今後の成長に向けての手掛かりとなる。

今回の評価制度改定の背景にあるテーマは、管理職のマネジメント能力向上である。自分ができていると思っていっても、会社としてできていたのかどうかの判断は違うかもしれない。それを明示するためにも、評価は重要な役割を担う。

「自己評価でできていると思っていっても会社から見てどう評価されているのかという乖離を認識することで、気づきが生まれます。当社では、社員の育成において、このような気づきを大事にしています。また人材を財産の“人財”として、社内用語にしています。何が足りなかったのかを気づいてもらうツールとして、評価制度を活用していくつもりです」(高野氏)

運用の秘訣③

評価はただ「できた」、「できなかった」を知らせるだけでなく、評価者が評価理由を書き込むことによって、被評価者が気づきを得られるうえ、今後の改善と成長が促される！

制度運用の今後の課題

新人事制度の運用はまだスタートしたばかりだが、課題もいくつか残る。

たとえば、遂行している職務が異なる場合、抽象的な表現を評価基準に用いると、特殊な職務を遂行している場合には、評価基準の適用が難しい場合もあるという。人事制度は従業員に対して公平に適用することが大原則だが、一部読み替えができるようにして、特殊な専門性の社員に対しても適用ができるような取り組みを考えた。ここが2年目でアレンジを加えた部分でもある。

「制度の改定に当たっては、人事グループのための人事制度になってしまわないためにも、外部機関や専門家によるアドバイスをいただきました。そして、誰がその制度を使うのか、ということを絶えず意識し、人事グループではない社員に制度の中身をわかりやすく説明するためにどういう点に注意するのか、文言の表現等については非常に慎重に行い、2年目はそうしたアレンジを加えました。」(高野氏)

また、制度設計する時に一番大変だったのは管理職に対して賃金をどう支払っていくのかという賃金の部分である。そして次に、今回の制度改定を社員が理解できているのかという制度改定の浸透の部分である。社員がどう感じているのか、どの程度理解しているのか、これから調査アンケートを実施する予定である。そこから制度の改定をしたうえで、ある程度の修正、運用自体の見直しを行っていく方向で考えているという。

トライアルも実施してその後にアンケートを取り、改善点を洗い出しながらブラッシュアップを進めていくことで、現場からの不満や疑問、矛盾

点を解消していき、制度の完成度を徐々に高めていくものである。

「どんなにいい人事制度をつくっても、10～20%は、その人事制度に対して意見を持ったり反対したりする社員はいると思いますが、そこをあえて突っぱねるのではなく、運用していくなかでそのような社員からも意見を聞いて、改善を検討していくことが有効です」と高野氏は考えている。

「検証すべき課題が残っているならば、より100%に近い改定」が人事制度の改革成功につながると考え、今後も就業規則の改定を見据えながら、業績連動型賞与制度の導入や一般職の人事制度の改定等設計している最中だ。全制度の完成は今年の11月末である。

同社は11月が決算期になっており、半期の期末が5月である。そこで今年度5月末迄は制度の浸透を深める期間としている。同社の繁忙期はおよそ2月中旬から4月中旬まで続く。就職や転勤、入学等、新生活に移行する際、通学や通勤で使用していたバイクを使わなくなる時期、また、バイクのツーリングのシーズンが始まる時期で、税金の年度の節目ということからも中古車の処分や買い替えが増える。

そのため、繁忙期が終わってからゴールデンウィーク明けの5月ごろに、考課者研修を行うことを検討している。ただし、今回、リーダー職は被評価者にしかならないので、シニアリーダー以上の管理職を対象に予定している。

同社の3つの社訓の1つにこうある。「現状にあまえず 改革躍進を旨とする人間たれ」。同社の人事制度改定の取り組みそのものが社訓の体現となり、また新人事制度がこの社訓を実現する人財づくりの後押しとなるか、真価が問われるのはこれからだ。

CASE 5

[ケースで探る活用のヒント]

キャリアスケープコンサルティング
代表取締役 小野田博之氏に聞く

職業能力評価基準のケース解説と 導入と運用の「6つのポイント」

職業能力評価基準活用セミナーでも講師として登壇している有限会社キャリアスケープコンサルティング 代表取締役 小野田博之氏に、ある食品製造・販売業の店長を対象にした評価基準の導入事例を元にコンサルタントの立場からのケースを紹介していただき、どのように活用するのが効果的かを解説していただいた。

CASE 食品製造販売業A社の店長向け評価基準

店舗網の急速な拡大に伴い 店長の育成が課題に上る

地域の素材を活かした高品質のジャムやドレッシング、飲料などを独自ブランドで展開するグロサリー（食料品・生活雑貨販売）のA社。最近では、関東・関西の大都市圏で出店が進み、事業の急速な成長に、店長の育成が追い付かないという悩みを持っていた。

たまたま、同社のトップが中央職業能力開発協会主催のセミナーに参加したことから、職業能力評価基準に関心を持ち、店長育成に活用しようと、平成24年度から導入を始めることにした。

同社の店舗は、自然志向に基づいた独自の製法による食品、豊かさや心地よさを提案するライフスタイル商品などのコンセプトが特徴で、自ずと商品単価は高くなる。店舗全体でのトータルなイメージづくりの工夫が必要であり、そうした商品イメージに反応してくれるお客様を掘り起こし、ユー

ザーになってもらうための戦略も求められていた。

もちろん、店長は豊富な商品知識を持つとともに、商品管理に長けた人を育てなければいけない。また、接客や売り場担当の店員には、商品がどのようにしてできたかだけではなく、商品に込められた意味、さらにはお店や商品の背景にある会社の理念をお客様に説明できる能力が必要になる。そうすると、店長がそれらの知識を持っているのは当然であると同時に、高い能力を持つパート・アルバイトを育成することも重要な役目であった。

同社の場合、各地域のマーケティングや売り場づくりは、本部で決めてそれを全店に展開するばかりではない。地域の顧客特性に合った商品構成や効果的なPOPづくりも、ある程度現場に任されている。店長の腕次第によって売り上げも変わるし、彼ら・彼女らを統括する地域ごとのスーパーバイザー（SV）の采配も大事である。

「A社の現状をうかがってみると、店長の仕事のどこを見るのか、どう見るのかについて個々のSVなりに基準があるものの、それぞれの間で共有、

統一化が図られているわけではなかった」と、同社の導入支援に当たった人事コンサルタントの小野田博之氏は語る。担当するSVによって基準が違っていると、店長の店舗づくりや人材育成にもばらつきが生じてしまう。

同社としては、ある程度、店長の自由度を認めながら、店舗でやるべきこと、つまり店長に求められる仕事やそのための行動を全社的にはっきりさせた上で、スキルアップさせていきたかったので、中央職業能力開発協会に職業能力評価基準導入に向けての協力を依頼し、そのサポート役として小野田氏が紹介された。

人事担当者とSV、 現場の店長が評価項目をチェック

実際の導入はどのように進んだのかを振り返ってみよう。

50業種ある職業能力評価基準の中で店長業務に近いのは「専門店業」という業種の「店舗マネジメント職種」であった。そこでA社ではこれを活用することにした(図表1)。ただし、職業能力評価基準の選択能力ユニットの文章が、そのまま適用できるわけではない。店舗マネジメント職種はどちらかというと服飾系の店舗を想定させる文章が多い。これをA社の実態に合わせたものには書き替えるカスタマイズ作業は、どうしても必要だった。

社内メンバーだけでカスタマイズするのは難しいということで、小野田氏がファシリテーターとしてサポートすることになった。A社の参加メンバーは、同社の人事担当者1名、SV 1名、店長2名の計4名である。

こうした基準があるので、事前の職務分析は行

わなかった。また、じっくり時間をかけて全社の評価基準を整備するのではなく、売上げを担い、実際の顧客と向き合う店舗部門の整備が急務という事情があったので、店長業務にターゲットを絞った。店舗のリーダー役となる店長の存在は、同社の成長のカギを握る、極めて重要なポジションであり、その能力要件と行動分析を進めることによって、同社の強みや課題が見えてくると考えたからだ。

職業能力評価基準のベースがあれば、それを元に検討していくことで、店長業務のあるべき姿を短い時間で把握でき、明確化できるという期待感があった。まずは今すぐのタイミングで店長の導入に向けて動こうと、スピードを優先したのである。

作業に際して、一つだけ事前に小野田氏が同社に依頼したポイントがあった。「評価項目の検討に参加する店長は、仕事のできる方を選抜してください」ということである。

仕事の勘所がわかっている人でなければ、具体的で、効果のある記述が難しいと小野田氏は考えていたからだ。また、優秀な店長の中には、自分の経験の中から体系的に学習を深め、積み上

図表1 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

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)	レベル4 (上級店長)
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				

図表2 職業能力評価基準における
レベル区分の考え方

レベル区分	レベルごとの基準
レベル4 (上級店長)	【離：独自の「型」の体系を創りあげていく段階】 ・高度なマネジメントスキルと幅広い実務知識・経験を有し、状況変化に適切に対応しながら、店長として店舗の運営・管理を効果的・効率的に行う ・自社のどんな店舗でも、安定的に実績を出すことができ、さらに任された店の売上・利益を大きくすることができる力量を持っている ・業績が低迷している店舗や、問題を抱えている店舗を立て直す力量を持っている ・自店だけではなく、他店舗の店長に対して、良い影響力・リーダーシップを発揮しうる(他店から相談やアドバイスを求められるなど) ・自店だけではなく、本部や外部(デベロッパー、取引先等)に対して、良い影響力・リーダーシップを発揮しうる
レベル3 (中級店長)	【破：覚えた「型」を超えて応用する段階】 ・基本的なマネジメントスキル、および実務知識・技能を応用し、状況変化に適切に対応しながら、店長として店舗の運営・管理を効果的・効率的に行う ・自社の標準的な規模よりも大きい規模の店や、特異性のある店(取扱商品、店舗スタッフ、オペレーション、デベロッパー対応等の面で、自社の標準的な店舗と比して特異性や難しさがある店)もマネジメントしうる力量を持ち、実績を出すことができる
レベル2 (初級店長)	【守：仕事の「基本の型」を繰り返しなぞるようにまねる段階】 ・基本的なマネジメントスキル、および実務知識・技能を有し、店長として店舗の運営・管理を行う ・本部や先輩店長の指導・アドバイスを適宜受けながら、業務を遂行する ・自社の標準的な規模の店をマネジメントしうる力量を持ち、本部や先輩店長の指導・アドバイスを適宜受けながら、実績を出すことができる
レベル1 (店長代行)	・店舗における実務知識・経験を有し、店長の店舗運営・管理を補佐する ・店長不在の際は、店長代行として、店舗運営・管理を行うことができる

げていくタイプの人もいれば、天性の資質や感性で素晴らしいパフォーマンスを上げるタイプもある。小野田氏は人事サイドに、両方のタイプの店長を呼んでもらうことを依頼した。

まず、店舗マネジメント職種の評価ユニットの文書を準備して、各項目を見てチェックすることから始めた。文書のボリュームはA4用紙で114ページもあり、その中で、店長代行(レベル1)、初級店長(レベル2)、中級店長(レベル3)、上級店長(レ

ベル4)の4つの段階を設定してある(図表2)。

「会社にとって4段階にレベル分けする必要はありますか」と、小野田氏はまず尋ねた。参加メンバーの答えは、「店長として必要なことができていくかいないかを評価したいのだから、レベル差は必要ない」というものだった。そこで店長代行・初級はとりあえず外し、中級・上級の項目から検討していくこととした。

それぞれの項目について、店舗で実際にやっているか、あるいは今後必要なものかを、参加メンバーで一つひとつ確認していった。

検討してみると、店舗マネジメント業務に提示してある職務分類と能力ユニットは十分同社の業務にも適用できることがわかった。しかし突き合わせの作業をするうち、職業能力評価基準の文章について「どうもしっくりこない」と、店長から質問の声が上がった。職業能力評価基準で使用する専門店業の業界用語と、A社で使っている社内用語が違う部分があったのだ。

例えば、マーケティングの職務の中にある「市場調査」能力ユニットの文章には「本社やデベロッパーからの情報、競合店や来店客の観察などで得られた情報を分析し、…」という一文がある。しかしA社の店長やSVにはデベロッパーという言葉は馴染みがなかった。小野田氏がA社の店舗はどのような所に出店しているのか詳しく聞いてみると、大型ショッピングモールへの出店が多いことがわかった。そこでデベロッパーを「モール」に置き換えることを提案。「それであれば、具体的にイメージしやすい」ということになった。

評価基準の文章と店舗で使う言葉が合わないと現場では理解できないし、実際に店舗で展開できない。言葉をすり合わせ、基準を使う人の普

段使いの言葉に置き換える作業は大事なプロセスである。

また、業務の流れが違う部分は入れ替えをしたり、要らない部分を削ったり、文章の統合もしていった。例を挙げると、マーケティングの能力ユニットで「データ収集」、「データの分析」と項目分けされていた部分は、メンバーで話し合ううちに、「収集と分析は必ずしも分ける必要はない」という結論になり、

「データの収集と分析」と一括りにした(図表3)。

さらに、職業能力評価基準の文書をよく見ると、本社、デベロッパー、来店客の3方向から上がる情報を合わせて収集・分析するという表現になっていたが、「そこは一括りにせず分けた方がいいのではないか」という意見が参加メンバーから上がった。そこで3つを分け、さらに先の例のようにデベロッパーを言い換えた上で「モールからの情

図表3 変更前の能力ユニット例

(A社の場合、①データ収集と②データの分析を統合後、本社、デベロッパー〈モール〉、競合店、来店客ごとに分けてカスタマイズした)

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

＜マーケティング＞		ユニット番号38S040L34
選択能力ユニット	能力ユニット名	市場調査
	概要	本社やデベロッパーからの情報、競合店や来店客の観察などで得られた情報を分析し、自店の品揃えやゾーニング、プロモーションの計画立案や見直しに活かすことができる能力

能力細目	職務遂行のための基準
①データ収集	○市場分析に必要なデータ(競合店動向、フロア動向など)の入手方法、入手ルートを把握している。 ○競合他店のチラシ、ディスプレイ、打ち出し商品の特徴などを常にチェックし、店内で情報を共有している。 ○顧客との会話や顧客の観察、あるいは、雑誌や映画・ドラマなどを通じて、消費者のニーズやトレンドの変化を把握するように努めている。 ○市場分析に必要なデータ(競合店動向、フロア動向など)の入手を、店次長や店舗スタッフのレベルに応じて任せている。
②データの分析	○各種データの分析や、競合店動向、顧客の反応を通じて得られた印象をもとに、自店の品揃えやゾーニング、プロモーション計画の見直しなど、本社と相談しながら適切に行っている。 ○各種データの分析や、競合店動向、顧客の反応を通じて得られた印象を総合的に分析した結果について、店次長以下、店舗スタッフと情報を共有している。 ○本社やデベロッパーに対し、市場分析結果の報告や、今後の対応についての相談を適切に行っている。 ○市場分析の結果が、本社やデベロッパーに対して有益な情報となっている。

●必要な知識	
1. 市場分析に必要なデータを得る力 ・データ入手ルート、方法 ・競合店、フロア動向情報の入手 ・業界動向情報の入手 ・他店観察などの観察ポイント 2. データや情報を分析するノウハウ ・情報整理ノウハウ ・仮説設定力 3. 仮説を、自店の各計画立案に反映させるノウハウ 4. 分析結果を関係各所に報告できるコミュニケーション力	5. 仮説の検証力 ・検証結果を次の分析に反映させる力 6. 部下の指導・育成力 ・市場分析についての部下の知識、スキルレベル ・OJTの進め方 ・コーチングスキル

共通

店舗マネジメント

報」という項目を新たに加えた。

「その他に、どんな情報を集めていますか」と小野田氏は重ねて質問した。

「そうですね、ストアコンパリゾン（競合店情報）はチェックしています」とSVが答えたので、それも付加した。また、「仕入管理」や「在庫管理」の項目にある「データ活用」という言葉も、自社で使っている在庫・販売管理ソフトの名前に置き換えると、全員が「そのデータは確かに使っていますね」とうなずいた。

このように、SVや店長に投げかけるうちに、それぞれが自分たちの業務をイメージしながら、既存の項目の言葉を置き換える箇所がいくつか出てきた。「この業務は確かにやっているけれど、手順が少し違いますね」、「この業務はこれまでは意識していなかったものですが、今後は取り組むべき内容ですね」と、だんだんとメンバーも納得した様子に変わっていった。

言葉の置き換えについては、実務に近い言葉を使うとなると、実際の業務に当たる店長が参加していないとフィットしたものにならない。しかし、店長の意見だけで評価基準を網羅できるかという、そういうわけにもいかないと小野田氏は指摘する。

「店長の視点では見えない評価基準もあります。SVのように会社の方針を踏まえ、店舗間の違いがわかっている人の方でないと言語化するのは難しいところもあります。とはいえ、会社サイドだけで決定してしまうと現場の実感からは離れた内容になってしまう。だからこそ、店長という現場での視点と、人事やSVという全社視点の担当者、両側から集まってもらって、話し合っ

店舗部門での導入実績を元に 他部門でも展開を検討中

突き合わせを終え、ひとまず店長の評価基準を策定し終えるまでに4時間。最終的には54の評価項目が挙げた。一覧表にまとめると、A4で4ページの分量に収まった。その後は各自が職場に持ち帰り、気づいた点、わからない部分は小野田氏に連絡し、アドバイスを受けながら進めていくということになった。

「人事考課でいう評価項目と考えると54項目という量は多すぎると感じる人も多いかもしれませんが。しかし店長の給与・賞与を決める評価という意味ではなく、店長の仕事は何かを明らかにし、確認や指導をすることを目的に選びだした項目であれば、この数でもいいと思います」（小野田氏）

評価基準の策定プロセスを一通り体験できたA社。その後、SV同士で確認作業を行い、半年で基準が完成した。何もない状態から独自に作成していたら、とてもこの期間ではできなかった内容だと、後に評価基準策定プロセスに参加したSVも振り返っていた。SVと店長はこの一覧表を共有し、臨店（店舗の視察と指導）の際に、店長への評価とフィードバックを始めている。

A社は評価基準と並行して、社員の教育マニュアルの策定を進めており、ゆくゆくは製造部門、管理部門にも同様に展開したい意向という。

1年後、評価基準のカスタマイズに参加した人事担当者から小野田氏に久々にメールが届いた。「おかげさまで評価基準を活用させてもらっています」と記されており、社内の浸透が進んでいることがうかがえた。

解説 導入と運用に向けてのポイント

ここで、A社のケースを踏まえながら、導入と運用に際してのポイントを、小野田氏の談話を元に考えてみよう。

1

職業能力評価基準は どういう場面で活用できるか

A社の場合は、店長の育成という能力開発の視点から職業能力評価基準を活用したケースである。職業能力評価基準をどう使うかは、人材育成や能力開発の指標として以外にも、

- ・処遇や社内の等級などの格付の基準として…職能要件書（職能資格制度）、職務記述書（職務等級制度）の記述
- ・経験者採用などのときに、社内の格付けでどのくらいのレベルかを測るめやすとして

等、活用が可能である（図表4）。最近では企業でのキャリア・コンサルタントが採用時や就職相談の際に活用することを、中央職業能力開発協会では推奨している。

新しい評価基準や育成指針をつくる上で、**枠組みや骨組みとして活用する時、ゼロから制度をつくり上げるよりもスピーディーに構築でき、また必要な部分だけ抜き出して使えるなど、汎用性が高いのがメリットだ。**

2

どのようにして 基準をつくればいいのか

ただし、いずれの活用場面の場合も「“この基準をそのままでは使えませんね”という意見を、職業能力評価基準のセミナー参加者や運用の現場から聞きますが、それは当り前の話です」と

小野田氏は指摘する。

職業能力評価基準は中央職業能力開発協会が主催する評価制度整備委員会において、それぞれの職種・業種において複数の企業の現場担当者にヒアリングやアンケートを行い、人事制度の専門家と共同で作成にあたっている。その職種に共通である職務遂行能力（コンピテンシー）を抽出したものである。ただし、それぞれの企業が持つ独自の強みや特長は反映されづらい。

「生き残れる会社には、同業他社とは違う特徴があるはずです。一方、この基準書はどの企業でもある程度当てはまるように標準化してあるものです。つまり、これがそのまま使えるということであれば、その会社の独自性はどこにあるのか、ということの意味しているようなものなのです。この違いを明らかにするというのが、自社のビジネスモデルの特徴を明らかにすることになるのだと考えてはどうでしょうか」と小野田氏は言う。

つまり、職業能力評価基準を使って基準を見直したり新たに作ったりする場合、その職種に与る基本部分を押さえることはできるが、**新たに自社にとって特徴的な職務遂行能力とは何かを洗い出し、書き加えたり差し替える「カスタマイズ」が不可欠になる、**ということだ（図表5）。

ビジネスの変化の早い今の時代では、「2、3年たっても内容を差し替えるところがないということは、会社が進歩していないということかもしれません。自分の会社の仕事の勘所がどこにある、それがどういう風に進歩しているのかを明らかにするプロセスでもあるのです」と小野田氏はアドバイスする。カスタマイズの過程で、自分の会

社の強みや弱みをきちんと言語化して捉えていくことが、今後あるべき姿の再確認にもなり、それぞれの会社にとって生きたツールとなっていく。

3 誰が推進していくか

職業能力評価基準の活用セミナーには多くの人事担当者が来て話を聞いていくが、人事の力だけではこの制度を活用できないことに気が付くことになる。ほとんどの人事教育制度にいえることだが、会社の業績や経営の質の向上、それぞれの業務の向上が目的なのであれば、業務の現場を巻き込んでいかなければ、使える制度は生まれない。

なので、この制度をつくり込んでいく過程には「**人事担当者、マネジャー、現場の担当者**が何人か入ったほうがいいでしょう。現場の担当者は、仕事ができる人、仕事をわかっている人が加わるべき」と小野田氏は主張する。

また、現場担当者が加わる場合は、その仕事を長くやっている人以外に、経験は少なくとも優秀な担当者も参加するのが望ましい。なぜなら、ベテランの場合仕事は熟練していても、習慣となっていて、ポイントを意識化せずにやっているかもしれない。一方、経験が浅くても革新的な仕事ができる人の意見をプラスすることで、多面的に業務を検証することができるからだ。

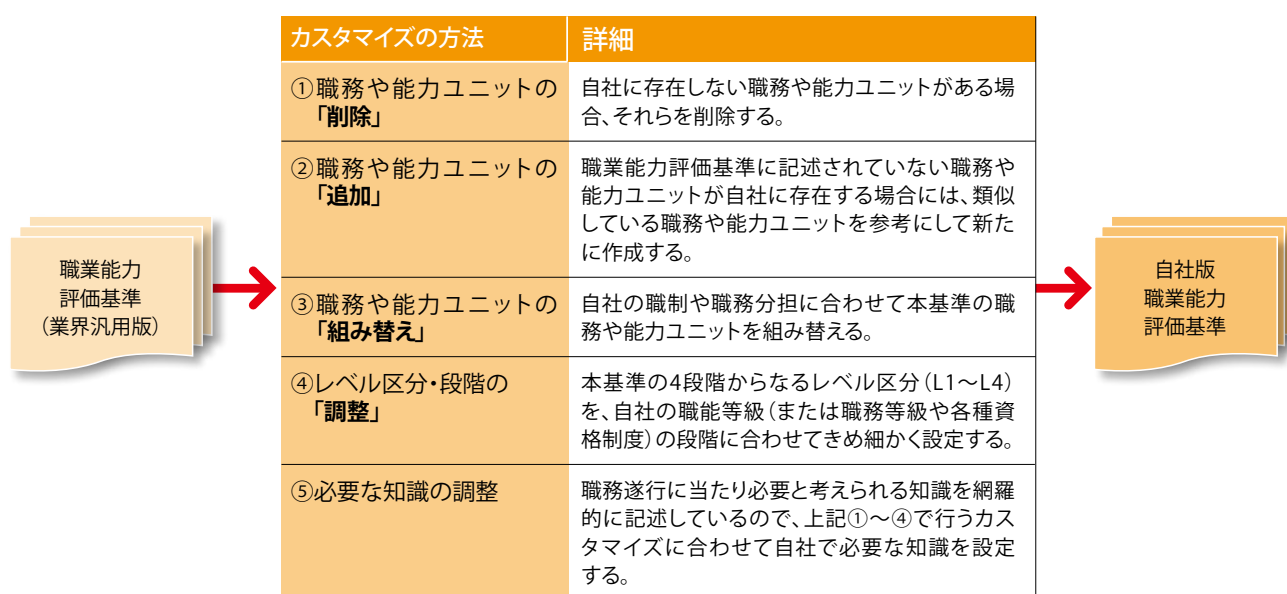
カスタマイズで記述を変更する場合は、当然、

図表4 職業能力評価基準の活用例



図表5 企業におけるカスタマイズ例

各社で有効に活用するには、通常、次のような「カスタマイズ」（自社版への組み替え）が必要となる。



現場から生の情報を反映させることが欠かせない。実際に運用する時のためにも、各部署の担当者がわかる言葉で記述しておきたい。また、評価基準の策定に**現場担当者が参加している**と“この制度をつくり、運用するのは自分たちだ”という**当事者意識が醸成され、責任感が生まれる**という効果もある。

さらに全社的に展開する場合は、トップのコミットメントがあると当然、推進力がより強くなる。

「自分たちの仕事の勤所はどこなのかを押えておくこと。」うまくいく仕事の進め方とうまくいかない仕事の進め方はどこが違うのかなどを振り返っておくといいでしょう」と小野田氏は指摘する。

忙しい現場担当者をたびたび煩わせなくても、ミーティングの場で話をしているうちに思い出すこともあるので、人事などの運営側は、現場から上手に話を引き出し、気づきを促す質問やファシリテーションに注力するとよいだろう。

4 事前段階での準備は必要か

カスタマイズの時には、職業能力評価基準書を見ながら、実際の業務に照ら合わせて作業を進めることになる。評価基準の職務や能力ユニット項目は、基本部分はもれなくカバーしてあるので、事前に自分たちの仕事の書き出しなどはなくても整備できるが、準備しておきたいこととして、

5 外部の専門家の活用

導入にあたり、社内のメンバーだけで果たしてうまくできるのか、懸念があるかもしれない。そういう場合は、外部のマネジメント・コンサルタントなどの専門家の助けを借りることも有効である。

マネジメント・コンサルタントは他の会社の事情や、その会社ではなかなか発想できない視点

から、問題を指摘してくれたり、新たなものの見方を示したりしてくれる。

「導入コンサルティングがその業界に詳しい専門家でないとできないかという、そんなことはありません。現場のことは現場の人がよく知っています。しかし、現場がすべてをよくわかっているかという、過去のいきさつや、これまでの経験でそうしているだけという場合もあります」(小野田氏)

マネジメント・コンサルタントが持っている知識や発想、ノウハウと照らし合わせることによって、職業能力評価基準の理解を深め、仕事のあり方を改めて考え、整理することができる。また一度一緒につくれば効果的な作業の進め方もわかるので、あとは自分たちの手で社内に展開することができる。

マネジメント・コンサルタントの選定にあたっては自社との相性も考えておきたい。頼りすぎも禁物で、「このやり方が正しいと自説を押し付けられたり、あるべき姿ばかりを強制したりするような場合は、かえって迷惑になることもあるかもしれません」と小野田氏はアドバイスする。それよりも、**現場にある強みや知恵を引き出すような外部の専門家にサポートしてもらう方が、よい結果が生まれやすい。**

6 運用時の留意点と見直し

職業能力評価基準を用いた能力評価が、社員の給与や賞与の決定、グレードの格付評価にそのまま反映できるわけではない。あくまで職務遂行能力を測る基準であり、「職業能力がどこまで到達しているかを測るアセスメントツールとして割り切って使うという考え方もある」(小野田

氏)。処遇へ反映させる場合も、売上げや利益といった業績指標、自社の経営理念に沿った行動基準を元にした、業績評価・行動評価の要素をプラスしていくことも考えておきたい。

職務遂行能力の向上に使うということであれば、評価や育成の頻度は各社それぞれではある。しかし日常業務で上司が指導する時に、ひんぱんに活用している方がもちろん意識付けもされし、発揮できる能力の向上が期待できる。

そして「**常に見直しをしていくこと**」が、運用時には最も大切だと小野田氏は強調する。

「毎年必ず見直しをしてください。10%くらいは入れ替えるくらいの心づもりで変更しないとマンネリになっていきます。それに職場のレベルが上がっていないことになります」

年度での運用と評価が終わった後に、現場に評価しづらかった点や使いづらかった部分を聞くことも大切だ。ひんぱんに変えると担当者の手間はかかり、信頼性が落ちるのではという懸念もあるが、むしろ「変えるから皆が評価基準を見るようになるし、今年はどこで評価をするのかと、現場が気にするようになり、制度への認識が深まります」と小野田氏は示唆する。マンネリの結果、評価者が思い込みで評価したり、視点のぶれや評価の甘辛の差が出てきがち。評価者が毎年見るように注意喚起するためにも、変えていくことに意味がある。

今は基準書や評価シートも、Excelを使って作成し、メールで送ったりダウンロードするケースが増えてきた。情報のやり取りがデジタル化している現在、環境や経営戦略の変化に合わせて、基準書や評価シートを変えることは、以前よりもたやすくできる。変化を恐れず改善し続けることが、現場の業務向上へプラスに作用するはずだ。

職業能力評価基準の活用Q&A

Q1

「職業能力評価基準」とは何ですか？

A

昨今の企業を取り巻く厳しい環境の中における雇用システムの構造的な変化により、企業の人事システムも個人の能力や仕事の成果に基づくものへと変わってきています。このため、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”で示すことができるような共通言語の整備が重要になってきています。

厚生労働省では、働く人の能力が適正に評価され、一人ひとりの能力が最大限に発揮される社会の実現を目指しそのインフラ整備を進めています。この職業能力評価基準は、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づくりのために、平成14年度から策定を行っているものです。

Q2

職業能力評価基準の特徴は？

A

職業能力評価基準は、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。

- ・企業において期待される責任・役割の範囲と職務のレベルに応じて必要な職業能力を記述しています。
- ・業界団体との連携によって、実際の企業の現場を調査することにより作成されているため、業界が求める人材ニーズに即した内容が掲載されています。

Q3

レベルは4つの段階に区分されていますが、各職務間の水準調整は行われているのですか？

A

Q2「職業能力評価基準の特徴」の項でご説明しているように、レベル1～4のレベル区分の目安に合わせて企業調査（職務分析）を進めています。

企業内外において職業能力を客観的に評価することが可能となる社会を目指し、各業種間での能力水準やレベルの設定にバラツキが生じないように、職業能力評価制度のインフラ整備を進めております。

Q4

著作権等の取り扱いについて、留意事項はありますか？

A

この事業は、国（厚生労働省）の委託により実施しております。広く企業・労働者の方々にご利用いただくためにホームページで提供しているものです。ただし、著作権等の取り扱いにつきましては、次のとおりご注意ください。なお、使用料のお支払いは必要ございません。

■著作権について

ホームページに掲載している情報のうち、「職業能力評価基準」に関しての著作権は厚生労働省が有しています。「職業能力評価基準」の内容については、転載・複製を行うことができますが、転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。

なお、商用目的（有償の評価ツールへの使用等）で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省職業能力開発局能力評価課（TEL 03-5253-1111（内線5936））までご相談下さい。

職業能力評価基準はどのような構成になっていますか？

仕事の内容を「職種」「職務」「能力ユニット」「能力細目」に細分化し、下図のとおり、全体構成(様式1)、職種別能力ユニット一覧(様式2)、能力ユニット別職業能力評価基準(様式3)として整理しています。

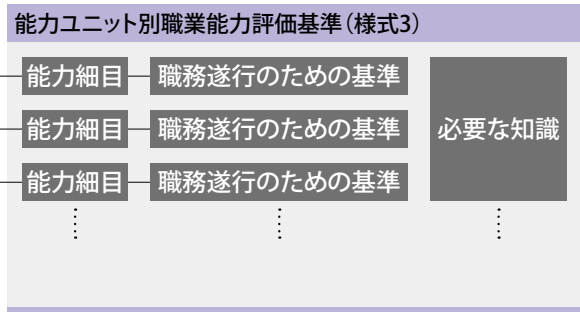


Figure 1. The effect of the concentration of the solution on the adsorption of the dye. The concentration of the solution was 0.01, 0.02, 0.03, 0.04, 0.05, 0.06, 0.07, 0.08, 0.09, 0.1, 0.2, 0.3, 0.4, 0.5, 0.6, 0.7, 0.8, 0.9, 1.0, 1.5, 2.0, 3.0, 4.0, 5.0, 6.0, 7.0, 8.0, 9.0, 10.0, 15.0, 20.0, 30.0, 40.0, 50.0, 60.0, 70.0, 80.0, 90.0, 100.0, 150.0, 200.0, 300.0, 400.0, 500.0, 600.0, 700.0, 800.0, 900.0, 1000.0, 1500.0, 2000.0, 3000.0, 4000.0, 5000.0, 6000.0, 7000.0, 8000.0, 9000.0, 10000.0, 15000.0, 20000.0, 30000.0, 40000.0, 50000.0, 60000.0, 70000.0, 80000.0, 90000.0, 100000.0, 150000.0, 200000.0, 300000.0, 400000.0, 500000.0, 600000.0, 700000.0, 800000.0, 900000.0, 1000000.0, 1500000.0, 2000000.0, 3000000.0, 4000000.0, 5000000.0, 6000000.0, 7000000.0, 8000000.0, 9000000.0, 10000000.0, 15000000.0, 20000000.0, 30000000.0, 40000000.0, 50000000.0, 60000000.0, 70000000.0, 80000000.0, 90000000.0, 100000000.0, 150000000.0, 200000000.0, 300000000.0, 400000000.0, 500000000.0, 600000000.0, 700000000.0, 800000000.0, 900000000.0, 1000000000.0, 1500000000.0, 2000000000.0, 3000000000.0, 4000000000.0, 5000000000.0, 6000000000.0, 7000000000.0, 8000000000.0, 9000000000.0, 10000000000.0, 15000000000.0, 20000000000.0, 30000000000.0, 40000000000.0, 50000000000.0, 60000000000.0, 70000000000.0, 80000000000.0, 90000000000.0, 100000000000.0, 150000000000.0, 200000000000.0, 300000000000.0, 400000000000.0, 500000000000.0, 600000000000.0, 700000000000.0, 800000000000.0, 900000000000.0, 1000000000000.0, 1500000000000.0, 2000000000000.0, 3000000000000.0, 4000000000000.0, 5000000000000.0, 6000000000000.0, 7000000000000.0, 8000000000000.0, 9000000000000.0, 10000000000000.0, 15000000000000.0, 20000000000000.0, 30000000000000.0, 40000000000000.0, 50000000000000.0, 60000000000000.0, 70000000000000.0, 80000000000000.0, 90000000000000.0, 100000000000000.0, 150000000000000.0, 200000000000000.0, 300000000000000.0, 400000000000000.0, 500000000000000.0, 600000000000000.0, 700000000000000.0, 800000000000000.0, 900000000000000.0, 1000000000000000.0, 1500000000000000.0, 2000000000000000.0, 3000000000000000.0, 4000000000000000.0, 5000000000000000.0, 6000000000000000.0, 7000000000000000.0, 8000000000000000.0, 9000000000000000.0, 10000000000000000.0, 15000000000000000.0, 20000000000000000.0, 30000000000000000.0, 40000000000000000.0, 50000000000000000.0, 60000000000000000.0, 70000000000000000.0, 80000000000000000.0, 90000000000000000.0, 100000000000000000.0, 150000000000000000.0, 200000000000000000.0, 300000000000000000.0, 400000000000000000.0, 500000000000000000.0, 600000000000000000.0, 700000000000000000.0, 800000000000000000.0, 900000000000000000.0, 1000000000000000000.0, 1500000000000000000.0, 2000000000000000000.0, 3000000000000000000.0, 4000000000000000000.0, 5000000000000000000.0, 6000000000000000000.0, 7000000000000000000.0, 8000000000000000000.0, 9000000000000000000.0, 10000000000000000000.0, 15000000000000000000.0, 20000000000000000000.0, 30000000000000000000.0, 40000000000000000000.0, 50000000000000000000.0, 60000000000000000000.0, 70000000000000000000.0, 80000000000000000000.0, 90000000000000000000.0, 100000000000000000000.0, 150000000000000000000.0, 200000000000000000000.0, 300000000000000000000.0, 400000000000000000000.0, 500000000000000000000.0, 600000000000000000000.0, 700000000000000000000.0, 800000000000000000000.0, 900000000000000000000.0, 1000000000000000000000.0, 1500000000000000000000.0, 2000000000000000000000.0, 3000000000000000000000.0, 4000000000000000000000.0, 5000000000000000000000.0, 6000000000000000000000.0, 7000000000000000000000.0, 8000000000000000000000.0, 9000000000000000000000.0, 10000000000000000000000.0, 15000000000000000000000.0, 20000000000000000000000.0, 30000000000000000000000.0, 40000000000000000000000.0, 50000000000000000000000.0, 60000000000000000000000.0, 70000000000000000000000.0, 80000000000000000000000.0, 90000000000000000000000.0, 100000000000000000000000.0, 150000000000000000000000.0, 200000000000000000000000.0, 300000000000000000000000.0, 400000000000000000000000.0, 500000000000000000000000.0, 600000000000000000000000.0, 700000000000000000000000.0, 800000000000000000000000.0, 900000000000000000000000.0, 10000000

職種別能力ユニット一覧(様式2)

[illegible]

様式2では、職務構成や一人ひとりの職務内容の違いを能力ユニットの組み合わせにより反映できるように「職種別能力ユニット一覧」として示しています。

職務概要書

職種：人事・人材開発・労務管理 職種：人事

【概要】
人事制度の企画・運用、就業計画の作成、採用・配属・退職管理、賃金管理その他の人事労務管理に関する仕事。ただし、「人材開発」及び「労務管理」の仕事は含まない。

【仕事の内容】
人事の仕事は、大體すると以下のとおりである。責任の範囲及び実施によって、一人の担当者が下記全ての仕事を担当する場合もあれば、数人で分担する場合もある。

①人事制度の企画及び運用
職場開発、処遇制度、人事考課制度、昇進・異動制度の運用を行う仕事。

②就業計画の作成及び管理
人員計画の作成及びこれに基づく従業員の使用。

③採用・配属・昇進・異動・退職の管理
採用活動の企画・実施、採用面接、採用試験、採用後の配属、昇進・異動の管理、退職の管理を行う仕事。

④賃金管理
賃金制度の企画・運用、給与計算、賞与の企画・運用、退職金制度の企画・運用を行う仕事。

⑤労務管理
労働契約の企画・運用、労働時間管理、労働安全衛生管理、労働組合との関係の調整を行う仕事。

⑥その他
人事に関する各種書類の作成・管理、人事に関する各種相談の対応を行う仕事。

各様式のほかに、職務ご
内容、求められる経験・能
格等について取りまとめ
要書」もご参照ください。

各様式のほかに、職務ごとの概要、仕事内容、求められる経験・能力、関連する資格等について取りまとめている「職務概要書」もご参照ください。

Q6

今、どのくらいの業種が整備されているのでしょうか？

A

2014年（平成26年）2月現在で、50業種248職種（586職務 約6,500ユニット）の職業能力評価基準を整備しています。

整備（策定）が完了している業種は次のとおりです。

職業能力評価基準の整備状況（平成26年2月現在）

事務系職種	製造業関係	サービス業関係
■ 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	■ 電気機械器具製造業 ■ プラスチック製品製造業 ■ フルードパワー分野 ■ ファインセラミックス製品製造業 ■ 自動車製造業（「組立」職種） ■ 光学機器製造業 ■ パン製造業 ■ 軽金属製品製造業 ■ 鍛造業 ■ 金属プレス加工業 ■ 石油精製業 ■ ねじ製造業	■ 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 ■ 添乗サービス業
(9)	(12)	(14)
建設業関係	卸売・小売業関係	その他
■ 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	■ 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） ■ 百貨店業（「販売」職種）	■ 印刷業 ■ エンジニアリング業 ■ アパレル分野 ■ 自動販売機製造・管理運営業 ■ イベント産業 ■ プラントメンテナンス業 ■ ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル） ■ 屋外広告業
(7)	(6)	(8)
運輸業関係	金融・保険業関係	
■ 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	■ クレジットカード業	
(2)	(1)	

（事務系職種のほか計50業種）

（参考）モデル評価シートの策定状況

・事務系職種 ・ロジスティクス分野 ・造園工事業 ・電気通信工事業 ・鉄筋工事業 ・自動車製造業 ・スーパーマーケット業	・パン製造業 ・ホテル業 ・イベント産業 ・電気機械器具製造業 ・プラスチック製品製造業 ・マテリアル・ハンドリング業 ・在宅介護業	・軽金属製品製造業 ・鍛造業 ・旅館業 ・フィットネス産業 ・産業廃棄物処理業 ・ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル） ・左官工事業	・アパレル分野 ・金属プレス加工業 ・屋外広告業 ・施設介護業 ・百貨店業 ・（「販売」職種）
--	--	--	--

（事務系職種のほか計25業種）

Q7

職業能力評価基準は、どこでダウンロードできますか？

A

中央職業能力開発協会のホームページ「職業能力評価基準のご案内」から、職業能力評価基準の全データを公開しており、自由に閲覧・ダウンロードが可能です。

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

ここでは、「業種共通」→「事務系職種」→「人事・人材開発・労務管理」職種→「人事」職務→「人事企画」の能力ユニットをダウンロードする方法の一例を示します。

1

「職業能力評価基準」のタブをクリックします。



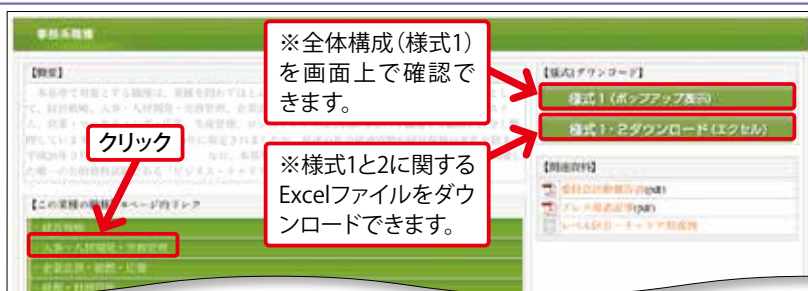
2

「業種分類」の画面へ移ります。ここで「事務系職種」をクリックします。



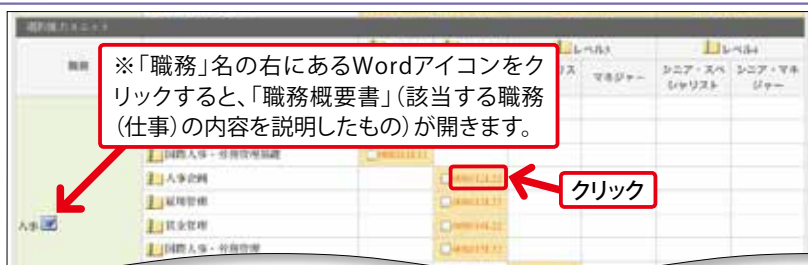
3

「事務系職種」の画面へ移ります。ここで【この業種の職種】一覧の「人事・人材開発・労務管理」職種をクリックします。



4

「人事・人材開発・労務管理」職種の能力ユニット一覧（様式2）の部分へジャンプします。ここで「人事企画」ユニット（00S012L22）をクリックします。



5

ファイルのダウンロードのメッセージが表示されますので、そのままファイルを開くか、パソコンへ保存するかを選択してください。

6

ダウンロードしたファイルを開くと、能力ユニット別職業能力評価基準（様式3）を確認することができます。

※能力ユニット別職業能力評価基準（様式3）は、④の画面で「チェックしたものを一括ダウンロード」のボタンを利用することで、一度に複数ダウンロードすることが可能です。

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。

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、職業能力評価基準の多様な活用方法を知る機会ともなる本セミナーに、是非ご参加下さい。

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: 03-6758-2818 / 2815 FAX: 03-3365-2716
<http://www.javada.or.jp>