

# 職業能力評価基準 〔活用事例集〕



能力の「見える化」で、会社も社員もスキルアップ



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52業種・267職種(平成27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 03-6758-2815 / 2817(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27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



公益財団法人えひめ東予産業創造センター  
化学プラントメンテナンス向けの基準と評価軸を設定  
評価結果を見える化、人材育成に活かす

4



株式会社エス・アイ・エス  
IT 業務とともに多様な業務スキル標準を組み込める  
人材育成システムを開発

14



株式会社ここから  
スキルチェックシート・スキルシートを活用した  
「トレーナー制度」で早期人材育成を図る

22



株式会社エイム  
マネジメントを担える社員育成に向け  
職業能力評価基準を整備

28



トヨタ東京カローラ株式会社  
成果主義に基づく期待役割型人事制度に移行  
偏りのない評価をめざす

34



職業能力評価基準の活用Q & A

40

## 化学プラントメンテナンス向けの基準と評価軸を設定 評価結果を見える化、人材育成に活かす

### 公益財団法人えひめ東予産業創造センター



法人概要

設立 1990年9月

基本財産 1億9,883万4,000円

所在地 愛媛県新居浜市

#### 主な活動内容

新産業創出および地域産業革新の支援、地域企業の経営基盤強化支援、産業技術高度化支援、地域産業支援のための施設運営、地域経済の発展・活性に資する情報の収集・加工・創出および提供、地域経済の発展・活性に資する団体および組織等との交流および支援、将来の地域経済・産業を担う人材の育成

### 事業の概要と 人づくりの方針

えひめ東予産業創造センター（以下創造センターと略）は、愛媛県東部地域の中小企業の支援機関であり、その役割は、ものづくり・人づくり・ネットワークづくりの3つに分かれる。この3つの相乗効果により、地域活性化を実現していくことが主な使命である。

新事業創造支援を主眼に1990年に設立して以来、支援範囲とネットワークは年々広がっている。技術支援、販売支援、創業支援（インキュベーション）に伴い、情報提供や異業種交流の事務局機能、ベンチャー企業へのオフィス貸与も行っている。また県内外の産業振興や技術振興に関わる団体ともネットワークを築く。四国内では、経済産業局等の機関と連携し、また中核であるえひめ産業振興財団（愛媛県）以下、新居浜ものづくり人材育成協会、東予地域の新居浜市、西条市、四国中央市、今治市とも連携。愛媛

県や新居浜市に提案しながら各種受託事業、補助事業を実施するとともに、人的ネットワークによってもものづくり・人づくりを側面から支援し、技術指導や創業支援を手厚くサポートする。

さらに、創造センターにとって人材育成事業は重要なテーマだ。新居浜ものづくり人材育成協会主催のプラントメンテナンス技術者養成講座の企画・運営を行うほか、コア企業経営者の育成に力を入れている。

「経営者の意識が変わらないと会社は変わらない。まず若手経営者の意識を変えるのが最も早いと考え、彼らをターゲットとしています。それによって大型展示会や販路開拓につなげ、ものづくり企業の新分野、次世代技術や先進加工技術を開拓し、生き抜くための技術・技能を発展させたい」と、創造センターの片上政明専務理事は意気込む。（図表1）

創造センターの人づくりには、大きな2つの柱がある。①新事業・新産業の創出、付加価値産業への



対応、②高度メンテナンス体制への対応、グローバル化・多地域・他分野への展開である。新居浜市は住友グループ系の企業が多く、関連企業・協力企業が固い産業基盤を形成しているが、そこに依存するだけでなく、独自に他地域へ展開できる企業づくりを視野に入れている。また次世代に向けて、学生のインターンシップも受け入れながら、ものづくりの啓発を行い、高専・大学などの学校・研究機関とも連

携しながら、ものづくり技術の継承や技術者育成をめざしている。

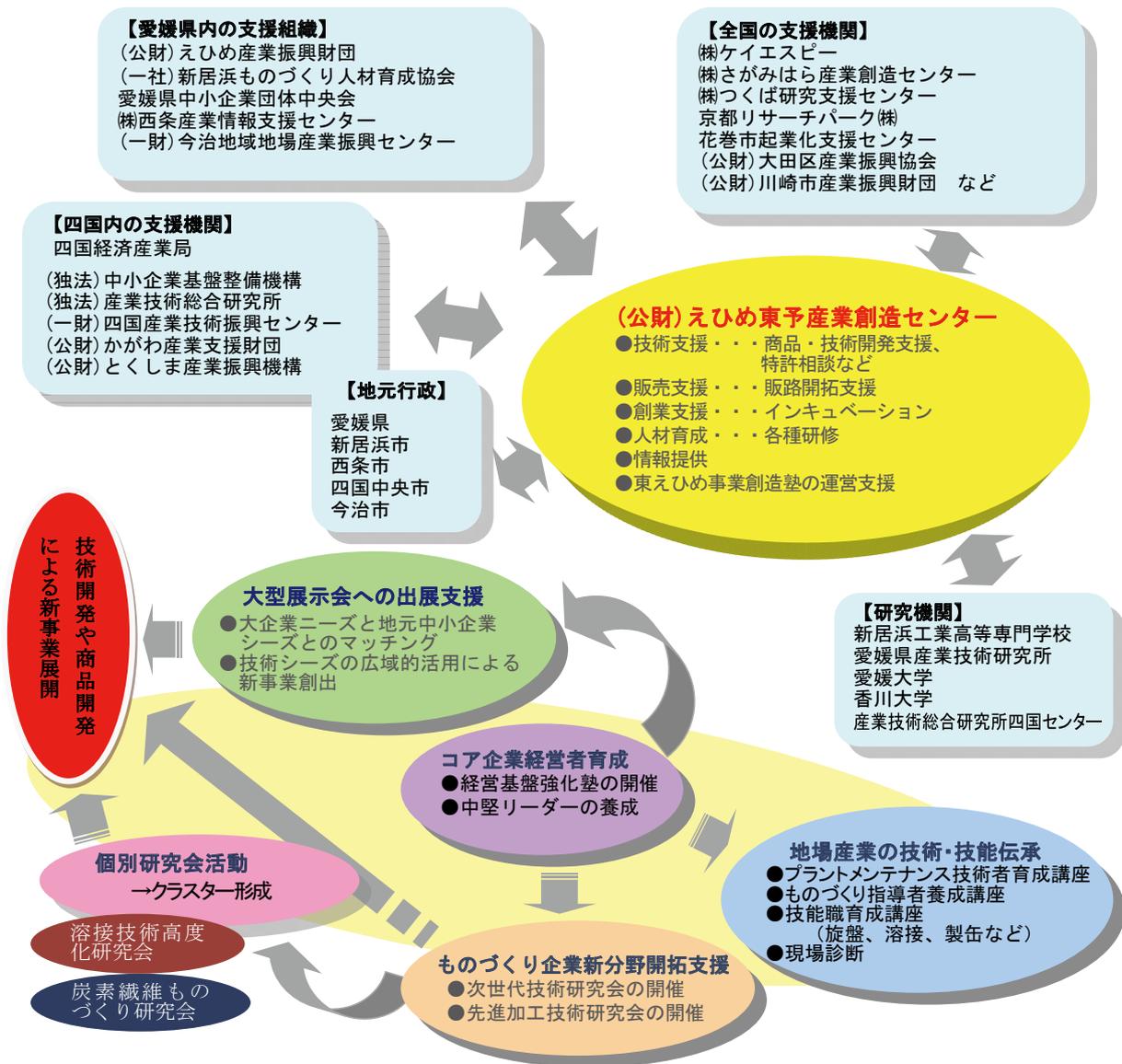
また新居浜市を始めとする自治体など各支援機関と連携し、企業OBを活用しながら研修講座を運営。この中で、技能型人材育成支援は国の制度を活用したカリキュラムであり、新居浜ものづくり人材育成協会にもノウハウを移管している。

図表1 えひめ東予産業創造センターの事業展開

(基本方針)

1. “ものづくり”の推進    2. “ひとづくり”の推進    3. “ネットワークづくり”の推進

新事業展開を広域ネットワークにより支援



○ 四国経済産業局、えひめ産業振興財団、大学・公設試験研究機関、全国支援機関との連携により新事業展開を支援します。

## プラントメンテナンス技術者・監督者 養成に向けての取り組み

創造センターが地場産業のものづくり人材育成や技能伝承、技術者の有資格化の一環として力を入れるのが、「プラントメンテナンス技術者育成講座」である。

東予地域は四国全体の製造業出荷額の4分の1を占め、化学、機械、非鉄金属、先端技術、紙産業、鉄工、造船と多様な産業が集積する。そこで、大規模工場の生産設備を管理・保全・整備改善するプラントメンテナンス技術者の育成を図るカリキュラムを独自に開発し、2007年から「プラントメンテナンスマスターコース」(PMコース)を開始。さらに監督者向けの上級コース「プラントメンテナンスオーバーマスターコース」(PMOMコース)を2013年から企画立案・開講した。

PMコースは開講以来100名あまりの修了生を輩出

し、受講者には地場のプラントメンテナンス会社を担う次世代の経営者人材もいる。住友化学の協力も得ながら研修計画をつくり、また同社のメンテナンスを行うにはPMマスターの資格を持つ監督者であることが望ましいとし、資格としての認知度を高めてきた。そのおかげで受講率も上がり、講座内容も毎年ブラッシュアップしてPDCAを回しながら続けてきたという。

PMコースを継続して一定の成果を上げてきたが、カリキュラム内容が網羅的になっており、より技術を専門的に掘り下げ、現場の監督者・管理者として、さらに高度なスキルを磨く内容が望まれるようになった。そこで開設されたPMOMコースは、受講企業や専門家の意見を反映させながら、より実践的に、高い能力を開発できる内容とした。

大まかな科目名と教科数および講義時間は図表2のとおりとなっている。

図表2 PMOMコースの講座概要

講座は、前期(6~7月)と後期(12~1月)の二期にわけ、受講者の便宜を考慮して原則として毎週土曜日に実施致します。

科目番号	科目名	実施期間	教科数 (コマ数)	講義時間 (実習を含む)
	オリエンテーション	前期 (6~7月)	2	5.5h
科目1	保全技術・技能(専門1)		4	14.0h
科目2	保全マネジメント		3	42.0h
科目3	保全技術・技能(専門2)	後期 (12~1月)	2	21.0h
科目4	グローバル化		4	14.0h
	クロージングミーティング		---	2.5H
	合計		15	99.0h

PMOMコースが生まれた背景の一つには、化学系製造業のグローバル化がある。

住友化学はサウジアラビアのラービグのほか海外製造拠点を強化している最中だ。現地に日本の工場の監督者がメンテナンスの指導に行く場合もあれば、現地従業員を新居浜に呼んで教育も行っている。

「双方向のグローバル化から、監督者向けには英会話力を含めてより進んだカリキュラムが必要になることからオーバーマスターコースを設けました」(片上氏)

さらに、「住友化学の日本の各工場で作っている製品を海外生産に移管するケースがあり、いまや新居浜がマザー工場になっています。プラントが海外進

出するときには必ずメンテナンスの技術が必要であり、協力会社の技術者や監督者が現地に行って、新しくできたプラントの立ち上げから軌道に乗せるまでのお手伝いをすることもあります」と、創造センター産業人材室コーディネーターの丸金義夫氏は補足する。

人材のグローバル化教育とともに、それぞれの監督者が持つ能力を客観的な基準から評価し、担保する必要に迫られている。そこで、PMOMコースのオリエンテーションの2コマ目に、「メンテナンス業の職業能力評価と人材育成」という講義を設け、必修とした。この内容と経緯について詳しく見ていこう。

## PMOMコースにおける 職業能力評価基準の活用

PMコースならびにPMOMコース受講については、メンテナンス会社監督者の職務レベル区分をレベル1～4の4区分に設定し、各レベルに応じたコースの体系を整備した。レベル1（監督者経験3年以下）、レベル2（監督者経験4～9年）はプラントメンテナンス技術者育成講座のPMマスターコースを受け、これを修了した人でレベル3（監督者経験10～19年）に位置付けされる方が、2013年度に開講したPMオーバーマスターコースに進む。

レベルの前提となった、「プラントメンテナンス業における職業能力評価基準」が公表されたのは2011年5月だった。

「この職業能力評価基準については、現場の教育に関わる我々にとっても納得でき、参考になる内容でした。能力の見える化、人材育成の仕組み、育成指標を共有化していくことを通してメンテナンス技術の向上を図りたい。メンテナンス技術者の能力向上のお手伝いをしていきたいと考えたのです」と、創造センター産業人材室コーディネーターの鶴岡清信氏は語る。

そこで、プラントメンテナンス業における職業能力評価基準を準用し、職業能力評価基準の資料も活用しながら、新居浜地区のプラントメンテナンス業の実態を踏まえた基準を新たにつくることにした。

「プラントメンテナンスには化学プラント、石油精製・発電プラント等、いろいろな業種があり、職業能力評価基準がそのまま使えるのではなく、それぞれの業務に合った基準につくり替える必要があります」と解説するのは、創造センターの越智学産業人材室長だ。「この地域では化学プラントが多いので、化学

プラントに適した職業能力評価基準にカスタマイズしていくことになった。このような取り組みは全国的にもまれではないでしょうか」と越智氏は言う。また、監督者が他の事業所に行って業務支援するときなどに、この評価基準を使っていけば、求められる人材レベルを測る「ものさし」としての活用も期待できると考えた。

2012年9月、創造センター内に「プラントメンテナンス会社監督者職業能力評価基準」の策定委員会を設置。メンバーは、創造センターのほか、化学プラントメンテナンス会社（機械・電気・計装・土建）、プラントオーナー会社から参加した。委員会での審議や、ヒアリングによる企業調査、評価トライアルによる職務分析、評価基準の妥当性検証等を実施。2012年8月には高松で職業能力評価基準のセミナーがあり、創造センターも参加し情報収集した。

このようなプロセスを経て、2013年3月末に機械・電気計装関係評価基準を、同年12月末には土建関係の評価基準を策定した。

それと同時に、2013年から開講したPMOMコースの修了要件として能力評価の実施を義務付けると共に、定期的な能力評価を行い、育成指標を共有化して、人材育成・能力開発につなげていくことを企図していった。併せて人材育成・能力開発を図るための各種育成講座も用意してきた。



### 運用の秘訣①

職業能力評価基準は、業務に合った基準につくり替えることで、活用・運用の幅が広がる。育成のほかにも、求められる人材レベルを測る「ものさし」にもなる！

## 新たにつくった評価基準は 育成への活用が主眼

新たに制定した基準の特徴は、5つある。

### (1) 定期的な職業能力評価と人材育成・能力開発への活用

「今回策定したプラントメンテナンス会社監督者職業能力評価基準は人材育成に活用するのが目的です」と鶴岡氏はきっぱりと語る。職業能力評価基準

は能力評価や人事評価、処遇決定の基準にも使えるが、創造センターは評価よりも、基準を使って評価した後、どう人を育成するかに主眼を置いた。監督者のキャリア形成や能力開発の指針として活用する。

## (2) 評価基準の内容の充実

前述のグローバル化要請を踏まえ、全職種共通職務にグローバル化対応の能力ユニットを追加。能力細目はグローバル社会・国際ルール・コミュニケーションとした。

また、保全技術職務に技術・技能スキルの能力ユニットを追加。機械・電気・計装・土建それぞれに技術・技能スキルの違いがあるので、それらを盛り込み、プラントメンテナンスの各業務に提供できるような評価基準をつくり上げた。さらに、職種ごとに必要な資格・望ましい資格を設定した。

## (3) レベルとキャリア・ルートの設定

職種ごとの4レベル区分に対応する経験年数とキャリア・ルートについてガイドラインを設定している。

## (4) 能力評価（プロ化度評価）の定量化と見える化

高度な能力を持つ監督者の目安として能力評価

（プロ化度評価）の指標を設けた。受講者は「プラントメンテナンス会社監督者職業能力評価表（プロ化度評価表）」にもとづき、能力評価表を使いながら、自己評価を行い、次に上司も評価。6段階評価を採用し評価点と要求レベルの明確化を図った。

評価を定量化し見える化するための工夫も凝らした。パソコンに能力細目ごとに評価点を入れるとデータが自動集計され、評価結果のレーダーチャートが出てくるシステムを作成したのだ。3つの評価軸でレーダーチャートが出て、一目瞭然にわかる仕掛けとなっている（詳細は後述）。

## (5) 評価結果の整理と育成方針の作成

本人と上司による定期評価をしながら、レーダーチャートを活かして、足りない能力の認識を共有し、それぞれの会社が目指す人材像にするために、必要な人材育成と成長支援をしていく。



### 運用の秘訣②

レーダーチャート化することで、能力のレベルをわかりやすく“見える化”。上司による育成方針づくりと成長支援にも役立つツールとなった。

## 3つの評価軸の設定

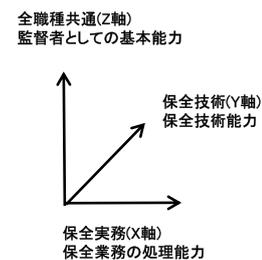
評価軸について、職種と職務の区分は以下のように設定した。

### ①対象職種と職務

職種はプラントメンテナンス監督者（機械、電気、計装、土建）の4つに分け、それぞれの職務を保全実務（X軸）、保全技術（Y軸）、全職種共通（Z軸）3つの評価軸にした。また、保全技術の評価項目に、

図表3 対象職種・職務

職種	職務	
プラントメンテナンス監督者 (機械・土建)	保全実務(X軸)	保全作業管理 保全管理
	保全技術(Y軸)	技術(機械・土建) 安全・品質
	全職種共通(Z軸)	全職種共通
プラントメンテナンス監督者 (電気・計装)	保全実務(X軸)	保全作業管理 保全管理
	保全技術(Y軸)	技術(電気・計装) 安全・品質
	全職種共通(Z軸)	全職種共通





技術・技能スキル（機械、電気、計装、土建）の能力ユニットを新しく設定した。

それ以外の職務とそれぞれの内容は職業能力評価基準の項目を準用し、多少の変更を加えている。特筆したいのは、能力をX、Y、Zという3つの軸で評価している点だろう。X軸は保全業務の処理能力、Y軸は保全技術力を測り、Z軸は監督者としての基本能力を問う。（図表3）

②レベル区分と職務クラス・経験年数

各レベルと経験年数のめやすはどのようなものか、職務クラスはどのレベルを表すか、ガイドラインを策定して一覧にした（図表4）。

③能力ユニットの設定

全職種共通の能力ユニット（Z軸）と能力細目数、評価項目数も一覧にしている。グローバル化対応の能力ユニットを追加し、グローバル社会、国際化ルー

ル、コミュニケーション力の3つの能力細目とそれに対応した8つの評価項目を追加した（図表5-1）。

さらに、保全実務（機械、電気、計装、土建X軸）、保全技術（機械、電気、計装、土建Y軸）の技術・技能スキルについて独自の能力評価項目を新たに追加した（図表5-2, 5-3, 5-4）。図表5-1, 5-2, 5-3, 5-4の赤字部分は職業能力評価基準にないものを新たに追加したもので、特に黄色のマスの部分は全く項目がなかったものを創造センターが独自に設定し、レベル1～4のすべてのレベルに使える評価基準にした。

「必要な知識」については、職業能力評価基準のそれぞれのレベルに応じて作られたものがあり、そのまま流用しているが、独自に「必要な資格・望ましい資格」を職種ごとにレベル1～4まで設定（図表6）。目標に自律的に取り組んでもらえるよう、より高いレベルの設定になっている。

図表4 レベル区分と職務クラス・経験年数

職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
プラントメンテナンス 監督者 (機械・土建)	監督者経験年数目安(年)	～3	4～9	10～19	20～
	職務クラス	見習い監督者 支援を受けながら 監督者業務遂行	一般監督者 単一のプラントの 監督者 担当経験	上級監督者 複数プラントの 監督者担当経験	駐在責任者
プラントメンテナンス 監督者 (電気・計装)	監督者経験年数目安(年)	～3	4～7	8～19	20～
	職務クラス	作業員 メンテナンス実務遂行	作業長 作業員を指揮しながら メンテナンス実務遂行	チームリーダ 客先と折衝・調整しながら ジョブ遂行	駐在責任者

図表5-1 能力ユニット(全職種共通)

①全職種共通（Z軸）

- 企業倫理とコンプライアンス・関係者との連携による業務の遂行・安全衛生及び環境に関する取組（厚生労働省）  
+
- グローバル化対応を追加

職務	能力ユニット名	能力細目数	評価項目数	能力ユニット番号			
				レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
全職種共通Z軸	(1)企業倫理とコンプライアンス	2	12	Z1011 (45C001L11)	Z1012 (45C002L22)	Z1013 (45C003L34)	Z1014
	(2)関係者との連携による業務の遂行	2	13	Z1021 (45C004L11)	Z1022 (45C005L22)	Z1023 (45C006L33)	Z1024 (45C007L44)
	(3)安全衛生及び環境に関する取組	2	11	Z1031 (45C008L11)	Z1032 (45C009L22)	Z1033 (45C0010L34)	Z1034
	(4)グローバル対応	3	8	Z1041 (-)	Z1042 (-)	Z1043 (-)	Z1044 (-)
	能力細目数	9	44				

図表5-2 能力ユニット(保全実務)

- ② 保全実務 (機械・電気・計装×軸)
- 保全作業管理 (安全作業・補修作業・点検)
- 保安全管理 (保全組織運営・保安全管理・信頼性向上活動・顧客対応)

職務	能力ユニット名	能力細目数	評価項目数	能力ユニット番号				
				レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	
保全実務(×軸)	1 保全作業管理	(1)安全作業	4	9	X1011 (48S001L11)	X1012 (48S002L22)	X1013 (48S003L33)	X1014 (48S004L44)
		(2)補修作業	6	35	X1021 (48S006L11)	X1022 (48S006L22)	X1023 (48S007L33)	X1024 (48S008L44)
		(3)点検	4	12	X1031 (48S008L11)	X1032 (48S010L22)	X1033 (48S011L33)	X1034 (48S012L44)
	2 保安全管理	(1)保全組織運営	4	23	X2011 (-)	X2021 (48S013L22)	X2013 (48S014L33)	X2014 (48S015L44)
		(2)保安全管理	4	32	X2021 (48S018L11)	X2022 (48S017L22)	X2023 (48S018L33)	X2024 (48S019L44)
		(3)信頼性向上活動	3	16	X2031 (48S020L11)	X2032 (48S021L22)	X2033 (48S022L33)	X2034 (48S023L44)
		(4)顧客対応	2	5	X2041 (-)	X2042 (48S024L22)	X2043 (48S025L33)	X2044 (48S026L44)
	能力細目数		27	132				

図表5-3 能力ユニット(保全実務)

- ③ 保全実務 (土建×軸)
- 保全作業管理 (安全作業・補修作業)
- 保安全管理 (保全組織運営・保安全管理・顧客対応)

職務	能力ユニット名	能力細目数	評価項目数	能力ユニット番号				
				レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	
保全実務(×軸)	1 保全作業管理	(1)安全作業	4	9	X1011 (48S001L11)	X1012 (48S002L22)	X1013 (48S003L33)	X1014 (48S004L44)
		(2)補修作業	6	35	X1021 (48S006L11)	X1022 (48S006L22)	X1023 (48S007L33)	X1024 (48S008L44)
	2 保安全管理	(1)保全組織運営	4	23	X2011 (-)	X2021 (48S013L22)	X2013 (48S014L33)	X2014 (48S015L44)
		(2)保安全管理	4	32	X2021 (48S018L11)	X2022 (48S017L22)	X2023 (48S018L33)	X2024 (48S019L44)
		(3)顧客対応	4	20	X2031 (23S0129L11)	X2032 (23S0128L22)	X2033 (23S0127L33)	X2034 (-)
	能力細目数		22	119				

図表5-4 能力ユニット(保全技術)

- ④ 保全技術 (機械・電気・計装Y軸)
- 技術 (営業・保全技術開発+技術・技能スキルを追加)
- 安全・品質 (安全管理・品質管理)

職務	能力ユニット名	能力細目数	評価項目数	能力ユニット番号				
				レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	
保全技術(Y軸)	1 技術	(1)営業	5	14	Y1011 (-)	Y1012 (48S027L22)	Y1013 (48S028L33)	Y1014 (48S029L44)
		(2)保全技術開発	3	9	Y1021 (48S030L11)	Y1022 (48S030L22)	Y1023 (48S031L33)	Y1024 (48S030L44)
		(3)技術・技能スキル(機械)	3	17	Y1031 (M) (-)	Y1032 (M) (-)	Y1033 (M) (-)	Y1034 (M) (-)
		(4)技術・技能スキル(電気)	2	13	Y1031 (E) (-)	Y1032 (E) (-)	Y1033 (E) (-)	Y1034 (E) (-)
		(5)技術・技能スキル(計装)	8	16	Y1031 (D) (-)	Y1032 (D) (-)	Y1033 (D) (-)	Y1034 (D) (-)
	2 安全・品質	(1)安全管理	5	11	Y2011 (-)	Y2012 (48S04L22)	Y2013 (48S035L33)	Y2014 (48S036L44)
		(2)品質管理	4	7	Y2021 (-)	Y2022 (48S037L22)	Y2023 (48S038L33)	Y2024 (48S039L44)
	能力細目数(機械)		20	58				
	能力細目数(電気)		19	54				
	能力細目数(計装)		25	57				



図表6 プラントメンテナンス会社監督者職業能力評価基準レベル区分(機械監督者) 必要資格一覧表

職務		厚生労働省「プラントメンテナンス業における職業能力評価基準」準用 化学プラントメンテナンス会社監督者職業能力評価基準レベル区分 (機械監督者)				備考
		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	
監督者経験年数目安(年)		~3	4~9	10~19	20~	
職務クラス		見習い監督者 支援を受けながら 監督者業務遂行	一般監督者 単一のプラントの監督者 担当経験	上級監督者 複数プラントの監督者 担当経験	駐在責任者	
資格種別		○取得要 △取得が望ましい				
技能検定	機械系保全作業(1級)			○	○	
	機械系保全作業(2級)		○			
	機械系保全作業(3級)					
	設備診断作業(1級)			○	○	
	設備診断作業(2級)		○			
	機械組み立て仕上げ作業(3級)					
NDI	溶剤除去性浸透探傷検査レベル1(PD10)					
	溶剤除去性浸透探傷検査レベル2(PD20)		△	○	○	
	浸透探傷試験レベル1(PT10)					
	浸透探傷試験レベル2(PT20)		△	○	○	
	超音波探傷試験レベル1厚さ測定(UM10)	△	○	○	○	
	超音波探傷試験レベル1(UT10)			△	○	

## 評価の方法

X、Y、Zの3軸で職務レベルごとに要求事項を整理し、明確化した上で、評価は0~5までの6段階評価で数値化するようにしている。その評価点と要求レベルは図表7のとおり。

評価の仕方としては、上司と相談して、職務レベルのどのレベルで評価するかをまず決める。最初に、X、Y、Zの3つの軸で6段階で自己評価を入れていく。X、Y、Z3つの軸に対して評価点の目安を全評価項目についてつくったことも特徴的である。点数を付ける際に、それぞれの点数がどのくらいの理

解度や行動を行っているのかを具体的にわかるよう文章で明記し、6段階で示している。

本人評価を行い、それを上司が見て、その評価が妥当かを上司の視点から6段階評価を行い、確認・調整し確定させる。

評価が確定すると、評価結果が整理表に自動的に集計され、レーダーチャートが作成される。評価点には目標レベルが設定されており、レベル3なら平均点3.5以上、レベル4は4.5以上としている。

評価・育成方法は上司が中心になり、評価結果は本人にフィードバックする。どう育成するか上司の考え方を整理して、育成方針に活かしていくものだ。

図表7 職業能力評価の評価点と要求レベル

評価点	レベル	要求レベル ○: 目標 ◎: 必須				
		初任	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
0	知らない・出来ない					
1	少しは知っている・頭の中で知っている	○	◎	◎	◎	◎
2	ある程度知っている・やれる		○	◎	◎	◎
3	知っている・やれる			○	◎	◎
4	十分理解している				○	◎
5	人に教えられる					○





それに対してプラスの評価としては、

- ・保全業務が客観的にわかりやすいものになっている
- ・評価結果がレーダーチャートで表示され見える化が図られ、わかりやすい

という意見があった。

また、活用、展開の面では

- ・所管業務および各社の実情に対応した評価基準にモディファイ（修正）し活用していく
- ・人事評価は各社それぞれ独自のシステムがあり、人材育成のツールとして活用していく
- ・講座受講生以外の監督者への実施、社内の他事業所への紹介と活用等、水平展開を図りたい
- ・社内の推進体制を明確にし、所管業務にマッチした評価基準として整備し、人材育成の継続的な取り組みを行う

という前向きな意見があがった。

今回創造センターが提示した評価基準は、メンテナンスの監督者・管理者の能力を幅広く評価するシステムだが、会社によっては仕事の進め方や業務の範囲なども違うので、何もかも一律に適用していくのは難しいという課題も見えた。また、人事評価について各社独自につくり上げて運用してきた制度が既にあるので、人事評価への組み込みは特に指導していない。人の能力レベルを把握するため、強みをとらえ、弱い部分をどう補強していくか、育成指導としての活用を創造センターでは勧めている。



### 運用の秘訣③

実際の運用状況や感想をていねいにヒアリングすることで、システムや評価方法の問題点が見えてくる。使えるしくみに向けての改善やブラッシュアップは必須。

## 今後の課題

創造センターでは、今回新たに作成したプラントメンテナンス会社監督者職業能力評価基準を全国共通の「ものさし」として認知および利用促進を図ることをめざし、工夫しているところだ。そのために、現在東予地区の化学プラントメンテナンス会社での検証を進めている。

プラントメンテナンス企業14社の監督者層に対し、各社これを活用してトライアル評価を行い評価表の内容について検証を進めるとともに、自社に合わないところを変更しながら、自社版の評価表を2015年2月ごろを目途に作ってもらおうとしている。

検証作業は2015年6月ごろまで行い、あまりにも使い方がばらつくようであれば、この評価システム自体を再整理しなくてはいけないと創造センターでは考えている。「検証の上で内容の見直しやブラッシュアップもしていかななくてはならない」と鶴岡氏は表情を引き締める。

さらに、人材育成ツールとして利用をより促進するためにPMOMコースの一教科として組み入れ、受講者は講座が修了した時点で必ず能力評価を実施し

てもらふことを継続していく。講座を修了したときに受講者にはPMOM称号を授与しているが、その称号を3年に1回更新するようにして更新の審査要件に組み入れ、プラントメンテナンス会社監督者職業能力評価基準の活用の有無、それを活用した人材育成の実行をチェックしている。

これを広く使ってもらえれば、発注元のオーナー企業が発注先の協力企業に対し、プラントメンテナンス会社監督者職業能力評価基準のレベルと照合して、どのレベルの技術者が何人いるかなど、監督者の配置状況の把握などにも活用が期待できる。

「能力開発を主眼に考えながら、今回の評価基準に取り組みました。できればこの地域に根付かせ優秀な技術者・監督者集団の育成と確保を図ると同時に、この「ものさし」を全国に発信できないかと考えています」（鶴岡氏）

職業能力評価基準をより実際の業務にフィットさせ、評価方法も精密にしたカスタマイズ事例として、創造センターの取り組みには目を見張るものがある。今後は同業各社、あるいは各団体への認知と活用に向けて、積極的に活動していく意向だ。

## IT業務とともに多様な業務スキル標準を組み込める 人材育成システムを開発

### 株式会社エス・アイ・エス



#### 会社概要

創業 2000年4月

資本金 5,000万円

従業員数 60名

本社 東京都千代田区

#### 主な事業内容

コンピュータ用ソフトウェアの開発および販売・作成受託業務、コンピュータによる計算受託業務、コンピュータおよび情報処理機器の販売・あっせん・使用指導、一般労働者派遣事業、経営コンサルタント業

### IT以外の一般業務向け スキル管理システムへの要望

エス・アイ・エス（以下SIS）はビジネスシステムの開発を中心に、情報システムの一括請負開発、システム開発に関する支援、IT技術者の育成支援サービスを提供している。人材育成に関する事業には早くから取り組み、2003年に経済産業省が主体となってITスキル標準（ITSS）を立ち上げたとき、同社はITSSの普及促進活動を進めている特定非営利活動法人ITSSユーザー協会（現スキル標準ユーザー協会）理事でもあった。ITSSは各種IT関連サービスの提供に必要とされる能力を明確化・体系化した指標であり、ITサービス・プロフェッショナルの教育・訓練等に有用な「ものさし」（共通枠組）を提供するものだ。

さらに現在は、IT技術者の育成と能力指標において、ITSSの参照モデルであり、情報処理技術者試

験との対応関係を明確にしたCCSF（共通キャリアスキルフレームワーク）が注目されている。CCSFは、今後必要とされる高度IT人材の保有すべき能力や果たすべき役割（貢献）の観点から整理した、共通の育成・評価のための枠組であり、IT人材のレベル分けとキャリアパスの指標として、組織・個人双方での活用を目指す、業界共通の指標である。

IT業界に特化した人材育成指標の整備が進み、SISもITSS、CCSFの普及促進と支援業務・ツール提供をしてきた。その中で、同社は顧客から「IT関係のスキル標準だけでなく、それ以外の業務用のスキル標準はないのか」という要望を受けるようになった。

IT企業の社内にはエンジニアだけでなく、総務や営業担当者もいる。当然、すべての職種に業務スキルは必要だ。だが、大手企業以外は、営業知識、マネジメント、生産管理などのスキルは、実際の仕事の中でレクチャーすることが大半だった。また、IT企

業だけではなく、SI（システムインテグレーション）系のユーザ、例えば製薬会社の中の情報システム部門にITSSやCCSFを活用した人材育成システムを提案したときにも「IT系だけでなく他の業務は見られないのか」という問い合わせが数年前からあったという。

「しかし当社ではすべての業務に精通しているわけではないので、“コンテンツはお客様の方で作ってくださいますか”とお願いしていたのですが、なかなかできるものではありません。ユーザ企業側がシステム整備に投資しても果たして効果があるか、見えづらからです」と、芳住龍東京事業部事業部長は語る。

IT以外の業務のコンテンツをどう整備したらよいのか、SISが最初にヒントを求めたのは自治体など役所の業務だった。役所の業務はある程度固定的で、人員の配置は2〜3年で変わる。共通の人材育成コンテンツやマニュアルがあり、それを提供してくれるのではないかと期待したが、自治体は総務省の管轄下にあり、人材育成と評価を関連づけた基準が既に整

備され、しかもSISが想定する汎用的なスキル標準コンテンツはなかった。

あきらめかけていたときに、厚生労働省のホームページで職業能力評価基準の存在を知った。「もしかすると活用できるのではないかと」、2013年に同社は同省に赴きさっそく情報収集とコンテンツ利用許可の依頼にあたった。

「コンテンツの情報、構成を見て、ITSS、CCSFのシステムに適合するか確認し、構成も内容も似ていると考えました」と芳住氏は振り返る。SISはITSSやCCSFの策定にも協力し、システムを作り上げ普及させた実績を説明し、人材育成ツールの普及と提供により、日本の企業を力づけたいという意義を強く訴えた。職業能力評価基準は第三者が営利目的でコンテンツを販売することはできないが、SISはあくまでシステムに載せるツールであることを説明し、利用の許諾を得ることができた。

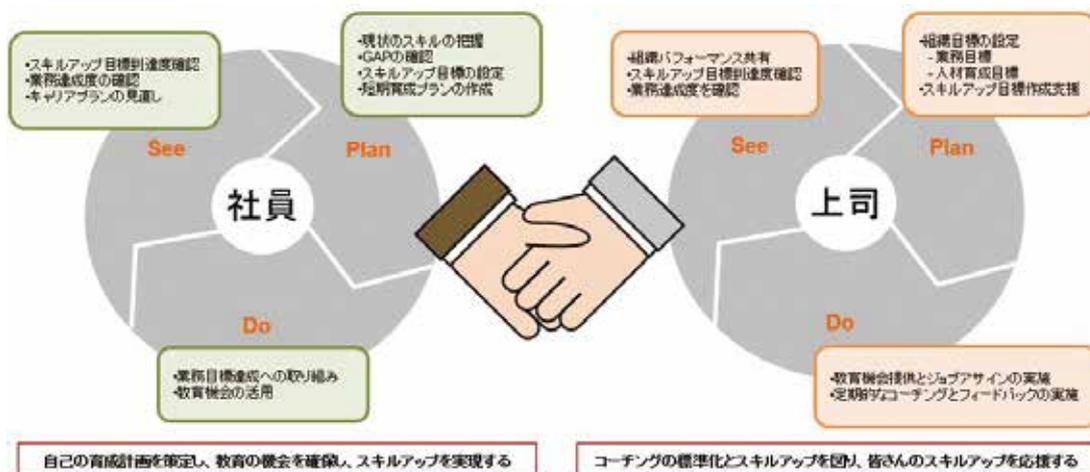
## 評価ではなく育成を目的としたシステムの開発と提供

同年には人事管理システム開発に着手し、2014年に「SISJIN」（エス・アイ・エス・ジン）としてリリースされた。その中で、職業能力評価基準を組み込んだスキル管理システム部分を「SISJIN Cloud」とした。企業内サーバにインストールするパッケージライセンスと、インターネット上から外部サーバにアクセスするクラウドサービスの2種類がある。

重要なポイントは、SISJINは評価や査定のためのシステムではなく、あくまでスキル管理に基づいた人材育成を目指している点だ。

「私どもは評価から入っていないのです。過去10年間にIT業界はITSSを評価のものさしにしようとなりました。各社が考えるSEのレベルと、他企業の考えるSEのレベルが違うかもしれないから、それを一つのレベルで合わせるという目的で作られ、評価に直結しようとしたのですが、なかなかできなかったという経緯

図表1 人材育成のPDCAサイクル



があります。評価とはあくまでスナップショットで、ある時点で過去を切り取った結果。でも人材育成はプロセスです」と芳住氏は強く訴える。点で捉えた人事評価を元に人材育成のアクションを組み立てる場合もあるが、人材育成とは絶えずプロセスを回すことであり、「それより評価が上になるというものではない」というのがSISの人材育成に対する考え方である。

経済産業省がITSSからCCSFに変える以前からそのような人材育成の理念を持ち、それがSISJINの開発方針につながった。

また、SISJIN Cloudには、職業能力評価基準で定めた職種・業種ごとのスキルレベルを網羅しているので、自社に実際にある職種や業種に照らし合わせ

て選択することができる。「知識、技術・技能データ」を単に保存、管理するシステムではなく、「保存したデータ」を様々な視点で見える化でき、効果的な人材育成のPDCAを実現・維持できることが特徴である。このようなシステム開発を行い、自社への導入とユーザ向けの販売を行ってきた。



### 運用の秘訣①

職業能力評価基準の導入は、人事評価や査定のためではなく、育成を主眼に置いたシステム作りが目的。

## システムの概要と スキル管理のしくみ

同社内での活用法をもとに、システムの概要を見てみよう。

SISJINは「人材情報管理」「知識・技術管理」「目

標管理」「研修管理・資格管理」「分析」という5つのメニューで構成されている。これを扱う対象者として、SIS社内では「社員」「マネージャー（役職者）」「教育担当者」「システム管理者」の4つの権限に分けている。

図表2 SISJINトップメニュー





社員、役職者はそれぞれのメニューを閲覧しながらスキル管理について書き込み、また教育担当者は研修管理・資格管理、さらにツール自体のメンテナンス担当者である。システム管理者権限によって変

更できるような仕組みとなっている。

社員が初めにするのが自分自身のスキルの棚卸しである。

図表3 習得スキル入力画面

担当業務に関する作業方法・作業手順の検討	未回答	R0	R1	R2	R3	R4	補足説明	社員入力年月日	上長入力年月日
営業基礎業務の推進に必要な営業知識やセールストーク、対人能力に関する基本的事項を理解している。	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014-01-15	
営業基礎に関する担当業務について、上司や先輩・同僚からの助言を踏まえ、現状における盲点や優先的に取り組むべき課題を整理している。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014-01-15	
営業の訪問活動に際しては、優先事項や得意先アプローチを明確にしたうえで実行計画を作成している。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014-01-15	
出張手続など、実施手順や事務的手続、社内決裁ルートを正しく理解している。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014-01-15	
担当業務の実施方法や実施手順に曖昧な点がある場合には、曖昧なままにすることなく上司や先輩に質問し解決を図っている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		2014-01-15	
営業部員のスタッフとして身につけておくべき実用的な知識・スキルの向上に取り組んでいる。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014-01-15	
営業の推進	未回答	R0	R1	R2	R3	R4	補足説明	社員入力年月日	上長入力年月日
営業活動で発生する事務的な定型業務に関しては、IT化・効率化を常に推進している。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014-01-15	
営業に際しては、対人スキルを発達して、顧客との長期的な人間関係を構築すべく努めている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014-01-15	
販売はあくまで細いアフターサービスを主体的に行い、自社のイメージを向上させている。	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014-01-15	
マーケティング的な観点から、販促のツールや方法を常に見直している。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014-01-15	
顧客アプローチ方法など、検討に取り組む前に過去の類似事例を調べると効果的に業務を行っている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014-01-15	
突発的事態が発生した場合には、まずは上司に相談したうえで指示を踏まえて迅速に行動している。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014-01-15	
代金回収をめぐるトラブルなど、過去に類似のない問題に直面した場合には、自分勝手な判断を行うことなく上司や先輩に報告して指示を求めている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		2014-01-15	

このページでは同社が定義している役割一覧を見られ、自分の該当する役割を特定して絞り込むと能力ユニットが一覧で見ることができ、能力ユニット名をクリックすると、それぞれ「～ている」という表現で項目別内容が出る。(図表3)

SISの場合、R0～R4 (R:Rank) の5段階で回答してもらう仕組みにしている。

R0-未経験

R1-経験はないが知識がある

R2-指導の下に経験がある

R3-経験がある

R4-他者を指導している

社員側は、自分の役割に該当する能力ユニットを見て、どのくらいのレベルなのかを自己診断しながら回答していく。なお、「経験はないが知識はある」などのレベルを表す文章も、企業ごとに自由に内容を

変えられる。

このツールの一番の特徴は、役割ごとで見ることができること、また、業務のフレームワーク、例えば営業であれば営業事務、実務など業務ごとの内容が表示されることだ。自分が登録した「～することができる」という選択項目結果を、部署、レベル(等級)、職能等いろいろな角度から閲覧できる。

例えば、自分のレベルが2だとして、そこに求められるレベル判定条件を見ながら、さらに次のレベルとなる3をクリックしてみると、自分がクリアしている部分と足りない部分が一覧でき、自分が次のレベルになるために何が必要かピンポイントでわかるしかけである。これを元に、上司や会社と話し合いながら能力開発の方向性を見出すことができる。

「社員が自主的に次に何をすればいいのかを気づかせ、自ら次にどのような業務にチャレンジすればよい

のか指針を示すツールとなっています」(ソリューション部スキル標準推進グループ主任 小島明氏)。

また、それぞれの職種・レベルごとに推奨する研修や資格も、システム管理者権限から登録することができる。

このシステムのもう一つの大きなポイントは、スキル項目や能力ユニットの文章の内容やスキル項目数、部署の階層、役割の名称変更などを使う側が自由に設定できることだ。ランクの評価の5段階を3段階にすることも可能であり、それぞれの会社の方針に合わせて変えられる。

会社の方針の軌道修正や組織変更、新規事業の立ち上げなどは、企業であれば日々当たり前にあることだが、そのたびにシステム会社に依頼して項目を修正し、メンテナンスをしなくてはならないのは大変なうえ費用もかかる。「収益増を目的にしたソフト開発

ではないので、修正にいちいち追加料金は頂きません。ユーザができるだけ手間をかけずに自由に設定できるようにしています」(芳住氏)

このように、実際にスキル管理の対象となるユーザだけでなく、システムをメンテナンスする管理者も簡単に扱えることなど、使いやすさにこだわった。

さらにこのソフトには、キャリアマップという、自分の想定するキャリアパスを矢印順で見ることができ、社員が自分の将来像をイメージできるツールが組み込まれている。育成志向でキャリア支援に力を入れている企業にとっても有効なシステムだ。

「企業はどういう人材を求めているかがこれで明確になり、求められている社員側は自分が何をしたらよいのかがわかる。企業や組織から自分がどういう役割を求められているかが、合意できる」と芳住氏も強調する。

## 自己評価を上司がチェックし 現状と目標を明確にする

ただし、このシステムは社員一人で入力すれば完結するものではない。スキル管理をし、自分で入力した後は、上司がそれを見てフィードバックすることが欠かせない。

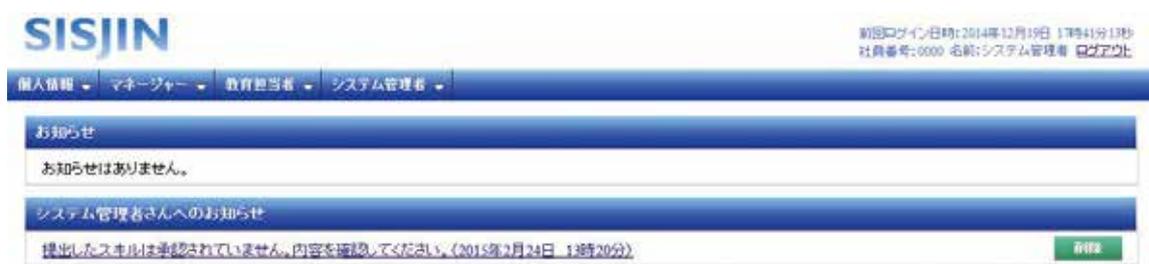
社員が自分で入力するときも、回答の仕方について、R3「経験したことがある」R4「指導できる」といったときに、そのスキルや知識をインターネットで調べて答えたのは不可であるなど、SISではQ&A方式のガイドメニューをまとめているが、必ずしも自己評価を正確にしているとは限らない。社員の自己評価の後は、

上長である役職者が必ずチェックをする。

部下がスキル管理画面に入力した後は役職者のPC端末に通知が来る。そこで役職者は、画面を見て、社員の自己評価に対し、部下の評価入力を承認するか却下するかを問われる。違うと判断したら、訂正し、そこでコメントを入力する。上司が確定ボタンを押すと「上長の修正があります」と社員に通知がされるしくみである。

社員が「提出したスキルは承認されていません。確認してください」という通知を受けてクリックすると、役職者の修正は赤く表示されている。(図表4、図表5)

図表4



クリック



図表5

クリック



前回のログイン日時: 2014年12月19日 17時41分17秒  
社員番号: 0000 名前: システム管理者 日付: 2014/12/19

個人情報 マネージャー 教育担当者 システム管理者

TOP

習得スキル入力画面

営業基礎

■本人 ■上司

担当業務に関する作業方法・作業手順の検討	未回答	R0	R1	R2	R3	R4	補足説明	社員 入力年月日	上司 入力年月日
営業基礎業務の推進に必要な営業知識やセールストーク、対人能力に関する基本的事項を理解している。	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014/01/15	2015/02/24
営業基礎に関する担当業務について、上司や先輩・同僚からの助言を踏まえ、現状における課題点や優先的に取り組むべき課題を整理している。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014/01/15	
営業の訪問活動に関しては、優先事項や得意先アプローチを明確にしたうえで実行計画を作成している。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014/01/15	
出張手続など、実務手順や事務的手続、社内決断ルートを正しく理解している。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014/01/15	
担当業務の実施方法や実施手順に曖昧な点がある場合には、曖昧なままにすることなく上司や先輩に質問し、解決を図っている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>		2014/01/15	
営業部門のスタッフとして身につけておくべき実用的な知識・スキルの向上に取り組んでいる。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		2014/01/15	

この一連のプロセスを経て、上司部下のコミュニケーションを取ってもらうことが狙いだ。

「査定ではなく育成が目的なのであくまで自己評価が基本です。しかし上司の視点が入ることによっていろいろやり取りしながら見て気づきを得ることができます」と、小島氏は強調する。

人材育成の目標は、個人が「これをやりたい」「こうなりたい」というだけで達成できるものではない。「たとえば社員が上司からの評価内容に不満を持って『それならこれからはグローバル社会だから私は英語で身を立てますから、それで評価してください』と言っても、企業の目標にそぐわなくては通じません。組織の中にいる以上、組織・会社の目標に合った形で自分を高めてもらわないといけない」（芳住氏）

企業のビジョンと戦略に関連づけながら、個人の育成をすることがスキル管理システムの目的である。

会社が個人に何を求め、どういう目標・目的を持ってどの方向に進もうとしているかを踏まえ、それに対して個人はどうあるべきかをはっきり示す。「その上で自分の能力を高めていくことが喜びとなるでしょう。そ

れが会社のメリットにもなるし、自分たちにも返ってきますから」（芳住氏）。

だからこそ、SISがSISJIN導入のときに一番のポイントに挙げるのが、社員個人が自分で必要な能力スキルを上げるのではなく、まず会社が「経営戦略や事業戦略などを元に企業視点でのあるべき姿」をまとめておき、そこからブレークダウンしていくことだ。目標の明確化によって求められる能力スキルが関連付けできる。逆にいえば、そこがあいまいなまま、職業能力評価基準を搭載したSISJINを使ったり、ただ給与や賞与の査定のために評価や人件費カットの道具として使おうとしても、決してうまくいかない、ということである。



### 運用の秘訣②

企業側も社員に求める能力を明確にすることで、社員自身に自主的に何をすべきか気づかせ、自ら目標を立てる仕組みがあれば、育成計画がスムーズに立てられる。

## 経営者や人事教育部門にも 多様な活用方法が

また、経営者、管理者、人事教育担当者にとってのメリットは他にもある。

例えば新規事業を立ち上げる場合、必要なスキルや能力、資格を持つ社員がどこにいるか、従来は人事部門やマネージャーが対話から知りえた情報や、紙ベース、あるいはExcelで管理した人事情報や評

価シートなどが判断材料になっていたであろう。しかしSISJINでの個人のスキル管理が進めば、役職者や教育担当者が、「人材情報管理」「知識・技術管理」のページでスキルの種類とレベルを特定して検索すれば、それに見合った人材が一覧できるといふ。

研修セミナーの受講履歴も残せ、評価項目も併せて見ることができ、成長度合いの確認もできる。このようなデータは、今まで紙ベースのやり取りだと、上司が変わると急に育成方針が違うようなことも起こり得た。しかしこのシステムに変えると、今までどのような育成だったか、履歴によって成長度合いが確認でき、育成指導の場面において上司部下のコミュニケーションの改善が期待できる。

さらに、SISJINにアップされた情報を人材配置と事業戦略の参考にしていくことは大いに可能である。その事業にどういう人が必要で育成コストがどのくらいかかるのか、その仕事をするためにどういう経験を積んだ人・資格を持った人が必要かを洗い出し、それに対して、現状に近い人間はだれかということを選定できる。さらに、この部門にはこのスキルが足りないから研修を強化しようなど、現場のニーズに応じた教育設計も可能だ。あるいは昇格試験を受けるために必要な資格も設定できる。

また、ユーザの中には同社の想定外の活用を要望する所もあった。事業の吸収合併を予定している顧客企業が、相手企業に対してもSISJINを導入してもらい、社員のスキルレベルの統合や重複のチェックに使ったり、事業再編の参考にしているという。

また、60歳以上で雇用延長した人をどう活用したらいいかという相談を受けて、そのためにSISJINを導入したいという顧客もいた。「50歳の社員で2世代

前の技術しか持っていない場合、今まではそれで仕方がないとなっていたが、今後はそういう人たちにも戦力になってもらわなくてはならない。感情論ではなく、会社も従業員に対して努力してチャンスを与え、従業員もそれに応える。それがよい方向に行くように回していくことが期待されます」(芳住氏)

SIS側としても高齢技術者の再雇用に使えるツールのヒントを探るべく、SISJINを活用したい意向だ。それには経営側も、技術者に「新しい技術を習得せよ」とただ言うだけではなく、具体的に何をすべきか方針をきちんと考えて提示し、再教育の機会を提供する努力が必要になる。

人事教育部門にとっては、社員一人ひとりの研修受講履歴や部門ごとの教育実施の実績などを管理したり集計したりするのも手間のかかる作業だ。「手書きやExcelの文書だったら年度末の報告書作成の労力は大変だ、とよくお客さまからも言われます。10～20人程度ならまだしも、100人以上の規模になるとレポート作成は膨大な作業量です。それがコンピュータ上に記録したデータを元にレポートが仕上がるのですから、お客さまからも評価が高い」と芳住氏は胸を張る。

しかも任意で一部を抽出するなどの省略したレポートではなく、すべてのデータを上げたくえて解析したもので、経営者も的確な判断ができる。これはコンピュータの利点をいかんなく発揮している部分だろう。



### 運用の秘訣③

社員のスキル情報をうまく整理・分析すれば、事業戦略立案や人員配置にとって有効な情報となる！

## IT業界を含めた 業界の活性化を目指して

導入企業数は約100社、エンドユーザの個人でいうと約2万人にまで広がった。導入企業の規模は5人から数千人までさまざまであり、大企業から小さな企

業に至るまでの実用に適している。業種はIT系のSI、情報システム部門を持つメーカーなどだ。しかし「実際に導入した企業はIT系だけではなくて総務や管理部門のデータを入れて活用しているところが半数近い。スキル項目については職業能力評価基準を



参考にしたという企業が多くある」と小島氏は解説する。

しかし、このような情報統合システムにありがちなのが「これさえ導入すれば経営も人事もすべて改善できます」という、打ち出の小槌のような売り文句だが、SIS社はそうではないことを訴える。仕組みができて、それをコンピュータに導入し、運用させたらうまくいくという勘違いはタブーであり、あくまで会社の人材育成理念と事業方針の確立あってこそこのシステムである。

同社としては大規模な普及や、売上げの大幅な拡大などの目標よりも、あくまでもSI業界が良くなることを期待している。

「今も業界は下火で、この半年～1年で巻き返してきましたが、競争激化や人材不足などの要因があった。そうなってくると、少ない人数でどれだけ頑張るか。

1人分の働きにとどまらず、1.2倍、1.5倍の働きが必要。若者の気質も変わってきており、根性論で『がんばれ』では済まない。人材育成や人事面に対策を打たなければ、業界が下火になるとまたそっぽを向けられます」（芳住氏）。

業界全体の発展に向けて人材育成を強化し、今まで能力を眠らせたままの人材も、このツールによって目を見開かせ、能力を伸ばすことでまた違う可能性が開けてくる。

「この仕組みを活用しながら、業界を活性化したい。人材育成に関する相談を受けて、導入後何年かかけて人材の質的向上が実現できたらと考えます」（芳住氏）と展望は明るい。SISJINの広がり、職業能力評価基準の新たな活用シーンを生み出している。



# CASE 3

能力の「見える化」で、会社も社員もスキルアップ

## スキルチェックシート・スキルシートを活用した「トレーナー制度」で早期人材育成を図る

### 株式会社ここから



会社概要

創業 2003年8月

資本金 500万円

従業員数 56名

本社 東京都杉並区

主な事業内容  
介護事業

### 高品質の介護事業を目指す 独自の育成・評価システム

株式会社ここからは、建設業の株式会社久保工（本社：東京都千代田区、1902年創業）の関連企業であり、介護付き有料老人ホーム「ウイーザス荻窪」を運営している。久保工は環境緑化・不動産コンサルティング・リフォーム・ビル管理など事業の多角化を図っており、2004年から介護事業に参入した。ウイーザス荻窪は、隣接の城西病院との提携の下、高品質サービスの介護を志向し、建築家・隈研吾氏による和風モダンのスタイリッシュな設計が特徴的な施設だ。

人事制度や評価、人材育成のシステムにも力を注いできた。「ここから」の創立時から人事システムを整備し始め、施設というハードの確立とともに、ソフト面である人材育成や各種制度は、毎年見直しながら改善を重ねてきたという。

現在は、すべての部署・職種で、自分の担当業務についての「職能要件書」（**図表1**）と、現在の

職業能力を自己診断し、職業キャリアの形成・蓄積を図るための確認シートである「自己診断シート」（**図表2**）、仕事の結果を自己診断と管理者評価で記入する「人事考課表」（**図表3**）を用いながら人事制度を運用している。また、施設運営に関わる職務分類を「業務所掌」によって行い、部署ごとの職務を細かく整理している。

職能要件書は、「単位業務」（例：日常生活での対応、入退居の対応、基本介護等）という区分の中に、「作業名」（例：通常会話、食事の援助、排泄の援助、入浴の援助等）を細分化し、その中に「～している」と「作業内容」を記述した職能要件を詳細に設定しており、日々の業務や職務を、行動レベルでチェックすることができる。

自己診断シートは、「働く意欲と取組」「責任感」「ビジネスマナー」「コミュニケーション」「チームワーク」等、各職種に共通する仕事への取り組み姿勢を9の項目にまとめている。「常にしている」「大体している」「あまりしていない」「ほとんどしていない」の4段階で自



図表3 人事考課表

## きめ細やかな指導を実現する トレーナー制度

さらに、業界内でも注目を集めている制度が、「トレーナー制度」の実施と「トレーナーファイル」の活用である。介護業務は対人コミュニケーションが中心なので、入居者との関係づくりや、入居者の個別の事情に応じて、高度なスキルを用いたサービスの提供が求められる。新規入職者がスキルやコミュニケーション力をいかに早く獲得できるかが鍵を握る。

そこで、採用職員の職場への円滑な適応を促進するとともに、よりきめ細やかな指導育成を行うため、採用職員のよき相談相手としてトレーナーを配置し、早期育成を図るトレーナー制度が2010年12月から施行された。

代表取締役の小川俊成氏は「現場は人の考え方とか、入居者によってケアの判断も違うので、上司ではなくトレーナーが採用職員を見るようにして教育しています。複数のトレーナーがいて、相性の良さそうな新規入職者と組み合わせるようにしています」と説明する。トレーナーと採用職員の組み合わせは、相性が悪かったり、教育効果が見られなかったりするときには、すぐ変えるという柔軟な運用をしている。

同社の職員は、介護職、厨房の調理師のほか、

事務職員も含めて、それぞれの職務に関する資格を100%保有している。その中で、指導者の役割を担うトレーナーは、以下の条件の下で選ばれる。

- (1) サブリーダー、リーダーが推薦し、管理者が選任する
- (2) 介護福祉士、介護支援専門員、社会福祉士いずれかの資格を有する
- (3) 新規採用職員が担当する業務について指導・助言ができる
- (4) 職員としての勤務年数が1年以上で経験が十分であると判断される

トレーナーは、採用職員とのコミュニケーションを積極的に行い、職場での基本的なルールや日常業務の進め方についての指導・助言を行い、職務および職場生活全般の良き相談相手となる。また、採用職員の研修効果を点検し、その結果をサブリーダー、リーダーに報告する。

また、シフトの都合等でトレーナー業務に支障が生じる場合、トレーナーはコーチの選出を行い、採用職員の指導・助言を委ねることができる。その場合はコーチが評価を担当トレーナーに必ず伝えることとなる。

そこでまず活用するのが「スキルチェックシート」



## シートへの書き込みと 指導が成長を促す

スキルシート、スキルチェックシートは、毎日記入し、シートは「トレーナーファイル」に綴っておく。採用職員にとっては、成長プロセスの記録でもあり、自分が行うべき業務マニュアルにもなる。

「何をやったか記録は必ず残しています」と小川氏が言うように、シートに書くことによる学習効果は高い。「人間性についてもそれなりの評価基準を置いていますから、それがシート記入にも浮き彫りになります」。

コップ一つ欠けるような小さな事故であっても、同社では必ず記入を求める。またどうしてそうなったのか、ヒヤリハット・事故報告書も必ず報告させるという。なぜそうなったのかという原因追究はしつこくしないと、事故は減らないという考え方で行っている。それも評価基準に連動する仕組みである。「なぜ事故が起きたか」という考える力を付けることにも役立つと考えてのことだ。

「こまめに記録を残さないと学びにはならないでしょう。しかし、それをどこまで本人が認識するかなかな

か難しいところですね」と小川氏は言うが、同社の社員の学習意欲の高さには目をみはるものがある。ある入社6年目の職員は当初はパートタイマーの洗濯係として採用されたが、その後ヘルパー2級の資格を取得してステップアップし、現在介護福祉士の正職員となっている。

同社の場合、ほとんどが非常勤職員として入職し、その後業務への適性を見ながら正職員へと昇格するか、あるいは本人の勤務時間等の事情に応じてパート・非常勤職員になる。しかし、賞与の基準は正職員もパート・非常勤職員も同じ条件にしているという。「パートタイマーも正職員もいないです。ただ働く形態が違うだけなのです」（小川氏）

頑張っても正職員になっても家庭の事情でシフト上の問題が出てきたら、本人の希望で正職員から非常勤になって自由に勤務時間を組むこともできる。休みも職員の自主性にに基づき、職員同士の話し合いで決めて、個の働きがいやワークライフバランスを尊重した制度運用を心掛けている。

## 育成—評価—処遇の 連動サイクル

このように、学習意欲や勤務意欲が高まるのは、スキルシート・スキルチェックシート・自己診断シート等による入念な評価と指導によって人材育成を図り、公正な昇級・昇格、処遇に結び付けているからである。

「評価はできるだけ賃金に結び付けるようにしています。スキルのできる・できないでもかなり差がつきます。昇格によって、リーダー手当は5万円、サブリーダー手当は2万円が付きます。介護福祉士は資格手当で3万5千円。だからこそ、勉強して認められて生活を向上させたいという意欲がわきます」

評価制度と育成制度の連動とともに、業界内の他社よりも給与水準を高く設定しており、人材の定着率は高いと小川氏は胸を張る。

ここまで入念な指導と評価を実施することは決してコストパフォーマンスはよくないが、小川氏は「経費の問題ではない」と強調する。介護施設での事故により企業や個人が訴えられているケースは少なくなく、ていねいな教育がリスク回避につながる。また、トレーナーが教えることは、自らも学ぶことにつながり、技術

の再確認になる。二重の教育効果が上がるわけだ。

同社が効率化よりも質の高さを求めるには独自の理念がある。「介護事業はもとより儲かるものではない。利益ばかり追い求めると人員は減るし、サービスは低下する。質が落ちます。一番困るのは入居者」と小川氏。また、萩窪という土地柄により、居住者も文化度が高く、元は大学教授や裁判官など、知的レベルの高い人も多くいる。介護職員とはマンツーマンのコミュニケーションをするので、ケアの態度や介護スキル以外にも、話す内容にも気を配ることが大事になってくる。「入居者の方もスタッフをよく見えています」とウイザス萩窪副支配人の今泉寿史氏も表情を引き締める。



### 運用の秘訣②

記録によって、社員（職員）の気づきを促し、育成の結果を公正な評価に結び付け、昇格・賃金へ連動させることで、社員の学習意欲は一層高まる。指導によりトレーナーの技術も高められる。



## 職業能力評価基準は 制度の見直し時に参照

これらのスキルチェックの内容と文章は、介護業務の現場の要請に対応して、臨機応変に見直している。または法規制・公的な資格スキルの要請や、介護業界での変化など、外部環境の変化に応じて、変えなくてはならない部分もある。現場のリーダーやサブリーダーも、気づいた点があれば自分の裁量で変えていくこともできる。

評価・育成システムを整備していく中で、職業能力評価基準の内容も、同社の職業能力やスキルの設定、制度の運用面で参考にしていった。

職業能力評価基準では、施設介護業について、「施設運営・統括」「施設介護サービス」「相談・援助」の3つの職種に分け、全職種共通の能力ユニットのほか、各職務に必要な能力ユニットを設定し、レベル1～4までの職務を定義している。また、それを活用するツールとして、人材要件確認表を、ケアスタッフ、相談・援助スタッフの2種類作成し、公開している。

「ここから」は2013年に東京都内で開かれた職業能力評価基準活用セミナーに参加し、職業能力評価基準の詳細について情報を得た。

小川氏は、その以前から基準の存在は知っていたが、セミナーに参加して改めて、「他の基準を見るのも必要。比較のため参考にする意義を感じた」と語る。参考にしやすいのは、介護業務だけでなく、総務などの間接部門の業務だと語る。育成業務を統括する今泉氏が「特に参考になるのは、人の評価の仕方ですね。日常の評価にも重なるものがあります」と活用のメリットを指摘する。

職業能力評価基準の特徴は「～できる」ではな

く「～している」という表記で、職務の能力にとどめず行動特性としていることにある。評価するとき、その能力を理解している・できるだけでは不十分で、実際に行動に起こしていることを求める記述であり、このような行動特性（コンピテンシー）を52業種全てに設定している。これら基準の表現も、トレーナーファイルの中のチェックリストや、評価要件書の見直しのタイミングなどで参照しているという。

公的な基準を参考にしながら、制度整備をすることのメリットはほかにもある。人材の獲得が大きな課題でもある介護業界だが、同社は2010年から始まった東京都介護雇用プログラム（現在はトライアル雇用事業に名称変更）に、初年度から応募し、民間企業の介護事業者から唯一選ばれ、連続で選定されている。

「東京都が行っている、介護従事者の人材を育てるプログラムなのですが、ほかにその後杉並区で実施する同様のプログラムにも選ばれました。雇用トライアル制度に応募するには、施設において人事制度や教育制度の基準がしっかりできていることが条件になります。基準の見直しにおいて、職業能力評価基準の内容は役に立ちます」（今泉氏）

公的支援を継続的に活用するためにも、制度のブラッシュアップは欠かせない。職業能力評価基準の活用方法の一つである。



### 運用の秘訣③

公的な制度や基準を比較参照することによって、自社の制度のクオリティも上がり、外部からの評価も得ることができる。

## 人材の質の向上に向けて 今後の課題

今後は人材育成と評価の仕組みを連動させるよう体系を整理することが課題であり、入職当初に配布されるハンドブックに始まり、各種評価・育成ツールを連動させるための改定見直しが必要になっている。

また、外国人の雇用にも積極的で、厨房ではチャンマー、ベトナム、中国などの職員が働き、都の介護雇用プログラムでは台湾出身の職員も入職し、今

年介護福祉士を受験した。「フィリピン人のホスピタリティマインドは世界から評価されるのも当然」と小川氏は語る。中国人の看護助手もいる。今後は、ベトナム出身のケアスタッフを入職させる意向だ。

「彼らもこのシートを書くことでトレーニングにもなる」と小川氏が言うように、スキルチェックシート・スキルシートを活用しながら人材の質の向上に努め、多様な人材が働きやすい職場づくりを目指していく。

## マネジメントを担える社員育成に向け 職業能力評価基準を整備

### 株式会社エイム



会社概要

創業 1988年5月

資本金 7,000万円

従業員数 200名

本社 石川県金沢市

#### 主な事業内容

会員制フィットネスクラブの運営、スポーツ用品の販売、  
スポーツ指導員の育成および派遣、体育施設の運営企画および業務委託

### 会社の概要と

#### フィットネス業界の動向

1988年に創業したエイムは、石川県を中心に会員制フィットネスクラブの運営、スポーツ用品の販売、スポーツ指導員の育成及び派遣、体育施設の運営企画及び業務委託を展開している。創業者の吉田正弘氏は、元北國銀行の行員だったが、脱サラしてこの会社を立ち上げた。大手企業の子会社が多くを占めるフィットネス業界にあって、同社は独立系ベンチャー企業として独自の存在感を放っている。

日本におけるフィットネス産業の始まりは、東京オリンピックが開催された1964年前後、全国各地にスイミングクラブがオープンした頃に遡る。こうしたスイミングクラブから現在のようなスポーツクラブが生まれてきた経緯がある。

1980年代半ばから後半にかけて、フィットネス産業の第1次バブルといわれる時代があった。この時期、相次いでフィットネスクラブが設立された。したがってこの業界では創業25～30年という企業が多く、同

社も今年で創業26年を迎える。

開業当初の正式名称は「スポーツ&メディカルクラブ エイム21」。創業者としては、運動と医療が必ずつながってくるだろうとの意味を込めて、この名称を付けたという。最近、メディカルフィットネスという表現をよく聞くようになったが、同社では、この表現がまだ一般的でなかった頃から「健康サービス活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、国家の健康行政を支えること」との企業理念を掲げ、事業を展開してきた。

現在、同社の直営事業所は6店舗。それ以外に指定管理者制度で市や町の建物を運営受託している施設が10施設ある。

フィットネス産業の市場規模は約4200億円といわれ、そのうち大手5～6社で業界全体の売上げの2分の1を占めている。その中においてエイムの売上高は約22億円であり、業界では25～26番目に位置する。



## 人材育成上の課題

そんなエイムの人材育成上の課題は何だろうか。同社では創業時から1店舗だけで運営していた期間が13年間あった。「この期間、従業員は多少入れ替わらざるを得なかったはずです」と取締役人事部長の谷内直人氏(2015年1月当時)は語る。現場のトレーナーは自分の身体を鍛えてお客様にスポーツの指導やトレーニングを提供するが、身体が動かなくなったら指導者として行き詰まる。マネジメント職に移行するといっても1～2店舗の状況ではポジションに限りがあり、転職を考えざるを得ない。従業員数10～20人の規模では社内でキャリアパスを描ける状況にはなかったのである。

しかし同社の現在の従業員数は約200人。うち正社員は45人であり、以前のような状況ではなくなっている。

仮にかつてのように1つの施設だけで運営していくとすると、お客様がこの施設にずっと通い続けたとしても従業員は年を経るごとに年齢を重ねていき、人的コストは上昇していく。それを回避するにはスタッフの自然淘汰を待つか、もしくは事業所を増やし責任あるポストを増やすかのどちらかしかない。

現在のエイムは後者であるが、その場合、出店スピードと人材育成のスピードを均衡させる必要がある。しかし、必ずしも出店を計画的にできるわけではなく、出店した瞬間に優秀な人材の配置が即必要となる。

それに対し、出店までに優秀な人材を育てる準備を着々と進めていくとコストがかかる。

新規出店が相次ぐ中では、仮に人が育っていなかったとしても、まずはポジションありきで、そこに就かせて仕事と同時進行で育成してきた。

「本来は要件が十分に満たされてから昇格するのが理想なのですが、幸か不幸か先にポジションがあって、その能力に到達していなくてもそのポジションに就かなければいけない。そうすると早く能力を身に付けられる人間は早く育つ一方で、ついていけない人が出てくる危険性がありました。けれども2、3年新店舗ができていないと逆のひずみが出て、人が余ってくるのです」と先述の谷内氏は語る。

ポジション先行型だと、つい「あの人は可能性があるからやらせてみよう」という話になりがちである。しかしながら、その人間にどんなスキルや知識が必要かという点が見えてこない。これまでは経験則だけでやってきた時代が長く、当時はそれでもよかった。けれども事業所が増えてくると、育成の見える化を図っていかないと、手が及ばなくなってきた。

例えば店長になるのであれば、事前に何を学び、どのような能力を身に付けておかなければならないか、という育成の基準がないと、従業員としても自らのキャリアの道筋を描くに当たって、どのように頑張ればよいかかわらなくなるだろう。キャリアパスのルートと、それに連動する人材育成・人事制度の整備が求められるようになっているのだ。

## マネジメント基準の導入

同社創業者の吉田氏は、以前からフィットネス産業業界全体の人事・組織の構造について、次のような課題を提示していた。

「もっと社会貢献を果たし、世間から認められるような業界になるためには、トレーナー、とりわけ正社員のトレーナーが増えていくことが望ましい」

前述のように、トレーナー(インストラクター)として現役続行できる年齢は限られていることから、フィットネス産業のスタッフは正社員ではなくパート・アルバイト

としての採用が多い。しかし吉田氏は、事業の発展を支えていくためには正社員の育成が重要だと考えていた。

そこで、トレーナーの資質として①率先力がある、②(お客様に対して)強い責任感がある、③変化への順応性が高い、④目標志向である、⑤情緒豊かで感受性が強い、という5つを挙げ、採用基準としながら入社後の育成にあたってきた。

また、業界全体の人材育成と基準づくりにも力を入れてきた。2006年に一般社団法人日本フィットネス産業協会(FIA)が中心になって、厚生労働省の

包括的職業能力評価制度整備委員会（フィットネス産業）に参画し、業界共通の職業能力評価基準を策定した。当時吉田氏は同協会の副会長であり、委員としても深く関与した。その後2010年には職業能力評価基準のメンテナンス（改訂）のための委員会の委員に常務取締役（当時）の馬田良一氏が就任し、「職業能力評価基準」の改訂版策定に加わった。

これらの活動を経て、あらためて、組織の成長と人材配置のバランスを取りながら、トレーナーの資質の先にある、マネジメント能力のある社員をどのように育てるべきか検討を開始。4年前に職業能力評価基準を参考に同社のマネジメント基準を作成した。

マネジメント基準では階層を「支配人・店長」、「副支配人」、「一般社員」、「エース」（**図表1**）と4つのレベルにわけて、それぞれ期待される要件と必要なスキルを明文化した。ちなみにエースとはアルバイト社員のことである。現場の業務内容は、正社員もアルバイトもそれほど変わらないため、アルバイトの働きにかかっている部分は大きい。

このマネジメント基準と人事考課とは完全にリンクしているわけではない。期待される要件を記述したものがマネジメント基準であるのに対して、人事考課では、半年に1度、それぞれの考課項目について5点満点で点数を付けてフィードバックをしている。マネジメント基準が教育や育成の視点に立っているのに対し、人事考課は処遇を意識している。現在はこのマネジメント基準と人事考課は切り離しているが、「マネジメント基準と考課をきっちりとリンクさせることが今年度から来年度にかけての課題です」と谷内氏は述べる。

同社ではマネジメント基準で設定されているレベル1~4をもとにキャリアマップでキャリアの道筋と各レベルの習熟の目安となる年数が一目でわかるようにしている（**図表2**）。

一般的な目安として、入社3~5年程度のレベル1

では、店舗でのインストラクターおよびフロントスタッフを担当し、それを経て次のレベル2①では、インストラクター兼フロントの主任を担当してもらう。

レベル2①までは現場の能力が試されるが、レベル2②の副支配人からは一気にマネジメント能力が求められるようになる。ここは1つの大きな人材のひずみの部分かもしれない。さらに副支配人を経てレベル3で支配人となる。それ以降は本社の課長から部長へと進む道筋が示されている。

マネジメント基準の作成と併せ採用基準も明確にした。フィットネス業界はとかくスポーツに携わりたい、身体を自分でも動かすのが好き、という人材が応募する傾向にある。同社でもこれまでは、とりあえず4~5年現場で働いてくれそうな体が丈夫で元気なスタッフを採用していたが、近年は、プラスαとしてマネジメント志向を持った人材を選定基準とした。

同社ではミスマッチを防ぐため「採用面接では、応募される方に対して、4~5年は現場を担当してもらうが、その後はマネジメント職としても仕事をしてもらいたい。それでもよいですか、と問いかけるようにしています」（谷内氏）。

募集対象者は、大学時代に体育会系の学部・クラブに所属していたかどうかは全く問わないという。

社内でのキャリアパスを示し、採用基準を明確にするなどリクルート方法を変えたことで、応募してくる人材の質も変化し、応募者も増えてきたという。要するにフィットネスクラブに勤めるのではなく、フィットネスを扱う会社に入社するというスタンスである。



#### 運用の秘訣①

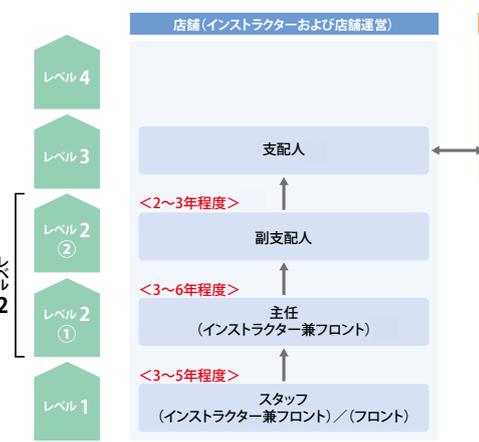
キャリアパスと採用基準の明確化によって、人材の質も向上する。育成とともに、マネジメント基準と人事考課の連動も必要。

図表1 マネジメント基準

期待される条件	必要なスキル
<b>店舗管理方針</b> ① 経済性やマーケティングの動向を踏まえ、会員数アップ、売上向上、業務の効率化の観点より、店舗管理全般の計画を策定している。 ② 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ③ 他にない独自の企画を生み出すために、常に新しい情報を吸収している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。	<b>支那人(店長) マネジメント基準</b> ① 経済性やマーケティングの動向を踏まえ、会員数アップ、売上向上、業務の効率化の観点より、店舗管理全般の計画を策定している。 ② 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ③ 他にない独自の企画を生み出すために、常に新しい情報を吸収している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。
<b>マネジメント</b> ① 経営者の意向や指示に基づき、その地域に合った運営方針・計画を策定している。 ② 店舗管理全般の計画を策定している。 ③ 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。	<b>副支配人 マネジメント基準</b> ① 経営者の意向や指示に基づき、その地域に合った運営方針・計画を策定している。 ② 店舗管理全般の計画を策定している。 ③ 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。
<b>業務の評価</b> ① 部下の業務内容や成果を定期的に評価している。 ② 評価結果に基づき、部下の業務内容や成果を改善するための指導を行っている。 ③ 部下の業務内容や成果を定期的に評価している。	<b>マネジメント</b> ① 経営者の意向や指示に基づき、その地域に合った運営方針・計画を策定している。 ② 店舗管理全般の計画を策定している。 ③ 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。
<b>育成指導</b> ① 部下の育成や育成に関する計画を策定している。 ② 部下の育成や育成に関する計画に基づき、部下の育成や育成に関する指導を行っている。 ③ 部下の育成や育成に関する計画を策定している。	<b>マネジメント</b> ① 経営者の意向や指示に基づき、その地域に合った運営方針・計画を策定している。 ② 店舗管理全般の計画を策定している。 ③ 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。
<b>モラル</b> ① 部下のモラルやモラルに関する計画を策定している。 ② 部下のモラルやモラルに関する計画に基づき、部下のモラルやモラルに関する指導を行っている。 ③ 部下のモラルやモラルに関する計画を策定している。	<b>マネジメント</b> ① 経営者の意向や指示に基づき、その地域に合った運営方針・計画を策定している。 ② 店舗管理全般の計画を策定している。 ③ 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。

期待される条件	必要なスキル
<b>店舗管理方針</b> ① 経済性やマーケティングの動向を踏まえ、会員数アップ、売上向上、業務の効率化の観点より、店舗管理全般の計画を策定している。 ② 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ③ 他にない独自の企画を生み出すために、常に新しい情報を吸収している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。	<b>一般社員 マネジメント基準</b> ① 経営者の意向や指示に基づき、その地域に合った運営方針・計画を策定している。 ② 店舗管理全般の計画を策定している。 ③ 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。
<b>マネジメント</b> ① 経営者の意向や指示に基づき、その地域に合った運営方針・計画を策定している。 ② 店舗管理全般の計画を策定している。 ③ 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。	<b>一般社員 マネジメント基準</b> ① 経営者の意向や指示に基づき、その地域に合った運営方針・計画を策定している。 ② 店舗管理全般の計画を策定している。 ③ 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。
<b>業務の評価</b> ① 部下の業務内容や成果を定期的に評価している。 ② 評価結果に基づき、部下の業務内容や成果を改善するための指導を行っている。 ③ 部下の業務内容や成果を定期的に評価している。	<b>一般社員 マネジメント基準</b> ① 経営者の意向や指示に基づき、その地域に合った運営方針・計画を策定している。 ② 店舗管理全般の計画を策定している。 ③ 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。
<b>育成指導</b> ① 部下の育成や育成に関する計画を策定している。 ② 部下の育成や育成に関する計画に基づき、部下の育成や育成に関する指導を行っている。 ③ 部下の育成や育成に関する計画を策定している。	<b>一般社員 マネジメント基準</b> ① 経営者の意向や指示に基づき、その地域に合った運営方針・計画を策定している。 ② 店舗管理全般の計画を策定している。 ③ 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。
<b>モラル</b> ① 部下のモラルやモラルに関する計画を策定している。 ② 部下のモラルやモラルに関する計画に基づき、部下のモラルやモラルに関する指導を行っている。 ③ 部下のモラルやモラルに関する計画を策定している。	<b>一般社員 マネジメント基準</b> ① 経営者の意向や指示に基づき、その地域に合った運営方針・計画を策定している。 ② 店舗管理全般の計画を策定している。 ③ 店舗の運営方針・計画に基づき、売上・収益管理に関する予算及び計画を作成している。 ④ お客様からの意見やクレームを活用しながら、店舗改善の計画を作成している。併し、お客様ミーティング等の機会を活用し、店舗内業務統一、スタッフを満足させることを行っている。

図表2 キャリアマップ



CASE 4

## 人材育成はOJTシート活用と 定期的な専門研修に力を入れる

人材育成に関しては、研修体系にそれぞれの等級と立場ごとに項目があり、それに基づいて年間の研修を組んでいる（図表3）。研修体系の赤字部分は、2015年度の案である。

同社では、人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、OJTコミュニケーションシートを活用して、上司と部下で面談し、上手くいったこと、いかなかったことを確認し合うようにしている。

OJTコミュニケーションシートとは、職業能力評価シートでの評価結果が一目でわかるようにグラフ化したもので、活用の利点として①本人の強みと弱みが

一目でわかる、②本人と上司の評価のズレが一目でわかる、③弱みが一目でわかるので、課題の特定・目標の設定がしやすい、④本人と上司の間で、評価結果をもとにした話し合いがスムーズに進められる、⑤個人の強み・弱みに応じた効果的な育成ができる、といった点が挙げられる。

新人の育成は現場に出て先輩が横について教えることが多い。さらに最近は集合研修で知識に関する専門研修を定期的に行うようになってきている。

現場で独り立ちできるようになるのは、約3カ月後である。ただし、スイミングの泳法指導、ヨガのレッスン、筋トレの集団レッスンなどといった特殊技能については、3カ月で身に付けることは難しい。しかし、それ

図表3 研修体系

研修項目	社員							エース				研修者			
	入社	3ヶ月目	6ヶ月目	2年目	3年目	課長・支店長 主任	課長・支配人	部長	役員	見習い	1級		2級	3級	4級
基本研修 (サービス)	1 新入社員研修	■													1 自社 研修ディレクター
	2 マナー研修1									■					2 マナー研修インストラクター
	3 電話応対研修														3
	4 見学セールス研修														4
	5 クレーム処理研修1														5
	6 コミュニケーション研修1														6
	7 新入社員フォローアップ研修														7
	8 2年目社員研修														8
	9 クレーム処理研修2														9
	10 コミュニケーション研修2														10
養成研修	11 レスミルズ														11 レスミルズ
	12 エイムヨガ														12 社内アドバイザー
	13 スイムコーチ														13 社内アドバイザー
	14 アクアプログラム														14 社内アドバイザー
スキル研修 (一般)	15 電話応対技能検定(3級・2級)														15 日本電信電話ユーザ協会
	16 トレーナー検定														16 社内インストラクター
	17 トレーナーケーススタディ研修														17 社内アドバイザー
	18 泳法研修														18 社内アドバイザー
	19 プログラム担当者研修														19 アドバイザー(レスミルズ ヨガ等)
スキル研修 (管理)	20 健康施策概要と動向														自社 業界刊行物 関連講師
	21 医療・介護保険制度・認知症														
	22 フィットネス産業史														
	23 企画・目標管理														
	24 マーケティング・販促														
	25 収益管理														
	26 人的資源管理														
	27 リスク管理														
	28 施設・設備管理														
	29 顧客管理														
	30 クレーム対応														
31 関連法規															
32 交換留学研修														32	
管理者研 修	33 リーダー事例研修														33 自社(ビデオアーカイブズ活用)
	34 マネジメント事例研修														34 自社(ビデオアーカイブズ活用)
	35 感性研修														35
	36 異業種交流研修														36
	37 海外視察														37
	38 役員研修														38

赤字:新規または改案

らを含めると1年位経験を積み、必要なものは概ね身に付けられるという。さらに少しずつ特殊技能を増やしていけば、よりトレーナーとしての価値は高まっていく。

そうした習得技能は、社員の評価には連動していない。なぜならば、一般社員としては、当然習得すべき項目に入っており、特殊技能も一般社員にとっては当たり前なものだと捉えているからである。ただし、アルバイトはそれらの技能が評価に直結している。大

きなレッスンを担当できるようになれば、等級が上がり、時給が上がるというラインが明確になっている。



### 運用の秘訣②

職業能力評価シートをグラフ化して、上司部下のOJTとコミュニケーションに活用。育成目標が具体的にできる。

## さらなる事業発展に向けての能力開発

同社では現在、指定管理施設については、運営面で大きく成長したが、行政主体であるため、不確実性が高い。そこで今後は、とくに直営店を伸ばしていきたいという。そのためには、先程述べたように将来マネジメントを担っていける人材を採用し育成していく必要がある。

その一方で、評価基準については、現場に従事していても、ある程度段階的に評価されるラインをつくっておかないと、育成した人材を失ってしまう可能性がある。

現場では本当に生き活きと働いている人材でも、会社としてはポジション的にそろそろ新しい店舗の店長になってほしい、と考えるけれども本人は望んでいない、という状況がある。そのような人もある程度までは賃金も含めキャリアパスで昇進昇格できるような道筋をつくりたいと同社では考えている。

インストラクターに求められる特殊技能については、非常にバラエティに富んでいる。会社としては、内部の人材にコストをかけて育てるのか、元々技能を持っているフリーランスと契約するのか、その都度で選択肢が変わる。今でもダンスやエアロビクス系のクラスは外部のインストラクターと契約することが多く、ヨガなどのクラスは内部のインストラクターが行うなど、

採用・育成方針をある程度整理しているという。

金沢の人口は50万人未満で、人口に比してフィットネスクラブの数が多。同社は周辺の地域も含め石川県内に5店舗あり、ドミナントで地域に展開している。現在、幸いにして競合するフィットネスクラブは多くないとのことであるが、北陸新幹線の開通により、大手のクラブが進出してくる可能性は否めない。大都市圏では主要駅の南口と北口にそれぞれ店舗があっても、ある程度成り立つ乗降客がある。しかしこの地域で大型店が出店した瞬間に熾烈な顧客の取り合いが起こりうる。

「大手は仮に進出しても収益が見込めなければならぬ撤退で済むでしょうが、我々はそうはいきません。生き残っていくためには特殊技能の発揮だけでなく、独自の価値を発揮できるようになる必要があります。その意味で、従業員もこれまで以上に能力開発が求められるのです。厚生労働省が推進し中央職業能力開発協会から助言を受けている業界検定が完成したら、それをすぐに導入する予定ですし、『もしも試験』という電話検定があるのですが、それをフロント部門で2015年度から採り入れます。そういった関連する資格取得や検定を将来的には昇格要件に入れておけば、皆の目指すところが明確になるのではないかと思います」（谷内氏）。同社のこれからの取り組みが注目される。

## 成果主義に基づく期待役割型人事制度に移行 偏りのない評価をめざす

### トヨタ東京カローラ株式会社



#### 会社概要

設立：1962年2月

資本金：74億4,900万円

所在地：東京都目黒区

従業員数：1,400名（2015年4月）

#### 主な事業内容

新車・U-Car販売、自動車整備、部品・用品販売、スマートフォン販売 など

### 数値による指標を重視した 偏りのない評価を目指す

トヨタ東京カローラは、トヨタ自動車の直営販売店として50年以上の歴史を持つ。年間新車販売台数は2万5,000台を超える大規模カーディーラーである。従業員約1,400名のうち、主力の営業スタッフは400人を抱える。そのほかは整備部門に500人、残りが管理職と事務職スタッフである。

自動車の販売を通じて、お客様だけでなく地域社会にも役立つために「もっといい店、いい職場をつくらう」のスローガンをかけ、

- ・日々自ら学び、成長するための社内教育サポート

- ・ITツールを活用した、より先進的で生産性の高い営業活動
  - ・女性が輝いて活躍できるコンシェルジュ制度などの新たな取り組みを進めている。女性従業員は現在1割程度だが、自動車の購買にも女性の影響力が増している現在、同社も今後は女性の採用を増やしながら活用を広げていく方針である。
- それとともに、2002年には職能的人事制度から、成果主義を志向した人事制度へと変更した。それまで販売営業部門には明確な評価指標を設定していなかったことが課題だったが、新たに始まった「期待役割型人事制度」は、数値項目による、誰にとっても偏りのない評価を行うことを目的に整備された。



この項目全部で○が付けば20点になる。「効率の良い活動を行っている」「店舗の各種勉強会に進んで参加し知識を習得している」「後輩が困っているのを見かけたら、自分から話しかけ相談に乗っている」など、直接的な業績ではなくても、成果創出を目指して自ら積極的な行動を取ったかを問う内容が特徴となっている。

### ③チーム評価=30%

営業スタッフの仕事は本来一匹狼になりがちだが、それだけでは組織的な成果は上がらない。さらに、販売したらそこで終わりではなく、メンテナンスのアフターフォローなど、スタッフ総力を上げて次の販売につなげる継続的な努力が必要だ。

「営業スタッフは車を売るのがメインですが、当社の場合、新車販売と自動車の整備が併設されているので、整備についての頑張り度もチーム評価として取り入れています」と語るのは、総務人事部人事室長の佐藤裕広氏である。アフターフォローも営業スタッフが中心となって行うので、チームとしての貢献を意識してもらおうべく、チーム評価を採り入れた。

営業スタッフの中には自分一人の業績が達成できれば満足するタイプもいるが、一人ひとりの目標が積み上がって初めて店舗の目標は達成される。「誰かがつまづいている時には、余力のある社員がその分

をカバーすることも重要です」と佐藤氏。また、店長やエリアマネジャーなどの管理職であればもちろん、管轄する部署の数値の集積が実績となってくる。それぞれの部門において、部下育成をきちんとしているかも問われてくる。

チーム評価の測る目安の一つに、お客様からのCS評価がある。同社では「CSアンケート」を実施しており、チーム評価の中で店舗ごとのCSポイントを点数に置き換えて、店舗スタッフ全員に同じ点数を付与し評価している。

仮に個人がクレームを受けてトラブルが起こったとしても、店舗の連帯責任と見て捉え、「あなたから買いたくない」⇒「あのお店では買いたくない」になると考える。逆にある個人が高い評価を受けたら、お店全体の評価に反映される。店長のマネジメントによって全体のCSが上がり、店舗の成績が上がってくるという考え方に基づく、チーム評価の仕組みである。



#### 運用の秘訣①

業績評価中心であっても、個人プレーにとどまらず、チーム貢献度合いを測ることで評価の公正性を高められる。

## 直属上司・店長・エリアマネジャーの3次評価でバランスを取る

評価の具体的な流れを見てみよう。営業部門の場合は、まずスタッフが自己評価を行い、その上で直属上司の営業マネジャーが評価した後に、店長が評価する2次評価までを店舗で実施する。最終的にはエリアマネジャーである営業部長が、エリア内でのバランスを取りながら評価を決定する。店長はどこでも自分の部下の評価を良く付けてあげたいものだが、偏りが出ないように公正にバランスをとっていく。

「成績がそんなに出てなくても頑張っていると思うと、良い点数に評価しがちです。しかし、成績が出ないのはプロセスもきちんとしていない、ということ。

だからチーム評価も上がらないということに、管理職は気づかなくてはなりません」と佐藤氏は指摘する。

評価の手引がなくても使えるよう、評価シートは1枚に収め、評価の方法も誰が見ても○×が付けられるというシンプルな手法を採った。成果主義に基づく制度運用のため、あいまいさを排除しできるだけ明確に判断・評価できるような仕組みになっている。

というのも、以前の能力主義のプロセス評価ではS・A・B・C・Dの5段階評価を行っていたが、販売の成果の点数が上がらない部下に対し、態度や姿勢など、プロセス評価を高く付けて引き上げてしまうような弊害が起きていた。制度改定によってその問題を解消したのだ。



半期ごとの評価を行い、それぞれの評価結果が賞与に反映される。また、上期・下期の評価を合算した総合評価の結果によって昇格が決まる仕組みだ。

この期待役割型評価制度は、自社内で評価項目を洗い出しながら策定していった。策定の主担当者である佐藤氏は制度づくりの参考とするため、職業能力評価基準活用セミナーにも参加し、併せて各種

の職業能力評価基準をダウンロードして情報収集にあたった。



### 運用の秘訣②

評価シートは1枚に収め、見やすく使いやすい仕様にする。基準があいまいになる評価方法は避けたほうが、評価者も迷わない！

## 人材育成との関連づけと今後の改善点

運用して13年目を迎え、課題を少しずつ改善してきたが、事務系の部門では数値的な目標が立てづらいため、どうしても評価の中心化傾向が出てしまう。例えば、2人の事務系社員のうち客観的に見ればAさんのほうが仕事の能率が良く優秀に見えても、ほどほどに仕事をしているBさんとの差はつけづらいという。

また、成果を重視する評価システムを導入したための問題もある。同社では成果の評価部分が50点としたが、達成率評価において、自分の目標を200%達成すれば、これだけで100点になり、自分の持ち点が上がる仕組みとしている。一匹狼的な営業スタッフの場合、プロセス評価やチーム評価が0点でも100点満点になってしまう。

このような成果重視の営業担当も実際にいると佐藤氏は言う。「車を売れば実績給に反映されるので、実入りもいい。そういう人は個人プレーに走るのを、将来管理職になるのは難しいでしょう」。

バラバラの個が成果を出すだけでなく、未来に向けて人材を育て、組織力を上げるための制度に向けて、ブラッシュアップが求められているのである。

さらに、評価制度に対するスタッフの理解も今後一層浸透図る必要がある。社員がこの評価表を見て、どうすれば良い評価が取れ、賞与に反映されているのかが、日常の仕事の中で見えていないと佐藤氏は捉えている。「何台売ったから（歩合の）実践給がもらえ、その結果、評価が良くなったというような順番で理解しているようです」。

評価の意味をわかりやすくし、育成や配置、処遇の関連付けを行うためにも、今後は賞与の評価と昇進昇格の評価を切り離し、賞与評価は成果重視、昇進昇格は能力評価をしていくことを検討している。

評価表のシートは、職種ごとで一本化しレベル分けしていないことで、若手の初級社員と高業績の上級社員が共有して使うには、開きがあるのも問題となってきた。レベルごとに要求事項を変えた評価表の制定も今後のテーマとなっている。

## 成果が上がる営業の行動分析が課題

冒頭に述べたように、社内教育サポートの充実など、同社の経営方針も今は人材育成にクローズアッ

プしてきている。今後の改善点としては、現在の制度では人材育成施策との連動が重要で「見直しする機会が出てくると思います」と佐藤氏は語る。例えばプロセス評価で×だった部分を○にするは、どのよ



うな研修や能力開発をすればよいのかなど、能力向上に向けてのリンクが今後の課題である。

「評価システムは割とシンプルなのですが、実際に評価を組み立てていくと、ポイントがうまくつかめなかったりします。入社してもいきなり車は売れないものです。やはり、営業活動の成果が販売になるので、そのプロセスを分析・整理し、評価する仕組みがまだまだ足りないと思っています」（佐藤氏）

どのような行動を取ったら成果が現れるか、成果が出るようなプロセスを洗い出した上で、コンペティシー分析を行い、評価することは、人事評価や人材育成において有効な手法の一つである。しかし「それがなかなか難しい」と佐藤氏は言う。

同社の場合、高業績を誇るスター営業が4人存在し、その中の一人である女性は現在店長として活躍している。そのような社員からのヒアリングや分析も可能だが、スーパーセールスは独自の営業手法を持っており、誰にも真似できない部分があるのが悩ましいという。

「彼らには独自の感性があるのですね。コンペティシーモデルでやれるものではなく、なかなか汎用化できない」（佐藤氏）

お客様情報を緻密にメモして取りこぼしなくフォローする営業もいれば、ざっくばらんにお客様との距離を縮めて信頼を勝ち取っていく営業もいる。それぞれ話を聞いても皆なるほどと納得できるものの、営業全員がモデルとしてまねするのは難しく、「標準化した」といろいろ考えているが、なかなかできない」（佐藤氏）のが実情である。それよりも整備部門の行動

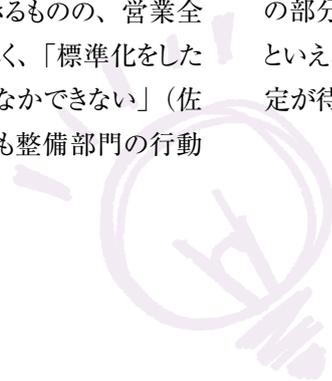
分析の方が標準化しやすいのではと見ている。

営業の行動分析について、現在厚生労働省が策定を進めている職業能力評価基準では、事務系職種として、営業・マーケティング等の職種の基準を整備しているが、自動車販売やディーラーの業種に特化したものはなく、今後調査分析を行っていくことも考えられる。

「他社の販社同士で『今どんな評価で導入しているのですか』くらいの話はしますが、細かい情報交換まではしていません。扱っている車が違うので販売するプロセスが違ってきってしまうからです。もし今後、自動車販売業の職業能力評価基準が整備されれば、ぜひ活用したいですね」と佐藤氏も期待を寄せている。

営業や商談のプロセスにおいて、かつては夜間まで戸別訪問をしていた時代もあったが、現在はお客様の都合や社員の労働時間への配慮もあり、決められた時間内に効率的に営業していくことが求められている。IT化や顧客のライフスタイル・購買心理の変化などで営業手法も昔との違いは多少出てきている。

しかし、基本はやはり「外回り」であることは変わらない」と佐藤氏は言う。クルマを買いたいと考えるお客様とアポイントを取り、人対人のコミュニケーションを密に取っていく、地道な努力が成果につながる。自動車ディーラーの営業能力も、時代に応じた変化の部分と、不易流行の基本の部分の両方が必要だといえる。それらを分析した職業能力評価基準の策定が待たれるところである。





# 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、次のとおりご留意ください。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。



## 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

2015年(平成27年)2月現在で、52業種267職種(616職務 約6,700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27年2月現在)

#### ▶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

(9)

#### ▶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

(7)

#### ▶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

(2)

#### ▶製造業関係

- 電気機械器具製造業
- プラスチック製品製造業
- フルードパワー分野
- ファインセラミックス製品製造業
- 自動車製造業(「組立」職種)
- 光学機器製造業
- バン製造業
- 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
- 鋳造業

(13)

#### ▶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)
- 百貨店業(「販売」職種)

(6)

#### ▶金融・保険業関係

- クレジットカード業
- 信用金庫業

(2)

#### ▶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
- 添乗サービス業

(14)

#### ▶その他

- 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

(8)

**事務系職種のほか 計52業種**

#### (参考)

#### モデル評価シートの策定状況

事務系職種のほか計25業種

- 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
- バン製造業
- 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)



## 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.hyouka.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。

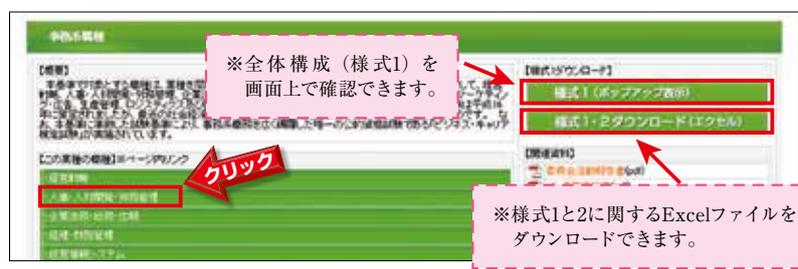
①「職業能力評価基準」のタブをクリックします。



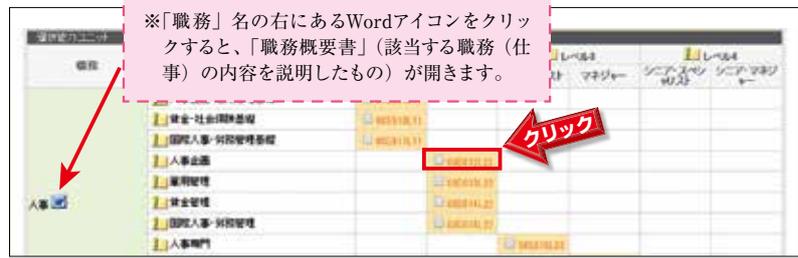
②「業種分類」の画面へ移ります。ここで「事務系職種」をクリックします。



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(OOS012L22)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>



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:03-6758-2815/2817 FAX:03-3365-2716

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

(H27.03)