

職業能力評価基準 活用事例集

*Grow
Up!!*

「職業能力評価基準」をつうじて
企業と社員がともに成長!



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54業種・275職種(平成28年5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自由に入手することができます。

「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 03-6758-2817 / 2818(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」の活用を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ご案内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、掲載事例の業種を超えた広い視点から、活用へと至る各社の課題や活用のプロセス等をご参考に、各企業における人事・人材育成等の参考として幅広く役立ていただくことにより、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願っております。

平成28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

～宿泊業、飲食サービス業における活用事例～

〔主に活用した基準〕



ユアサ・フナシヨク株式会社

〔ホテル業〕

4

試行後に評価シートを見直し
業務内容を反映しつつ評価負荷の低減を達成



扉グループ／株式会社明神館、シックスセンス株式会社

〔旅館業〕

12

価値観を共有する人材育成を目指し
社外スタッフの活用をつうじたホスピタリティマインドの向上を図る

～介護事業における活用事例～

〔主に活用した基準〕



株式会社ケイアンドケイ

〔在宅介護業〕〔施設介護業〕

20

実践的、客観的な能力評価指標に基づく評価をつうじた
意欲の高い介護スタッフの育成を目指して

～左官工業における活用事例(業界団体と企業の連携)～

〔主に活用した基準〕



一般社団法人日本左官業組合連合会

〔左官工業業〕

27

職業能力評価基準を左官技能の伝承と
技能者育成へ効果的に活かす



有限会社原田左官工業所

〔左官工業業〕

34

自社の特性を反映させた職業能力体系の作成／
若手・中堅・女性社員の育成に力を注ぐ

職業能力評価基準および活用のQ&A

42



試行後に評価シートを見直し 業務内容を反映しつつ評価負荷の低減を達成

ユアサ・フナシヨク株式会社

会社概要	創業 昭和12年1月	主な 事業内容	【商 事 部 門】 加工食品、その他各種食料品、米穀、酒類の 販売、小麦粉、砂糖、油脂類、化成品、石油 類の販売、配合飼料、畜産物の販売
	資本金 55億9900万円		【ホテル部門】 ビジネスホテル、飲食店、ボウリング場等の 運営
	従業員数 254名		【不動産部門】 不動産の賃貸
	本社 千葉県船橋市		



会社の概要と 同社ビジネスホテル事業に関して

ユアサ・フナシヨクは食品の卸を主体とし、船橋を拠点に事業を展開してきた東証二部上場企業。関東近辺で、給食や食品店で販売するフナシヨクパンに親しんだ人も多いだろう。現在は量販店や食品メーカーへの卸売を行う商事部門とともに、ホテル事業、不動産事業の合計3つの分野を展開している。

同社のホテル部門の売上比率は全体の3.6%でありながら、利益は3割を占める優良事業だ。昭和46年にビジネスホテル業界に進出し、48年にパールホテルを立ち上げた。かつて船橋で真珠が採れた時代があり、真珠のような珠玉に育つようでありたいという思いから名づけられた。

現在は東京・群馬・神奈川に7軒、また「ホテルサンライト新宿」もグループに加わり、合計8つのビジネスホテルを展開している。リーマンショックなど苦しい時代をくぐり抜けて、業績は現在好調に推移している。

また、「ビジネスホテル」という名称を掲げたのは同社が初めてであり、JCHA（現在は全日本シティホテル連盟）の立ち上げにも

貢献した、業界の先駆的存在だ。

ちなみに、ホテルには大きく分けると、代表的な次の3つの形態がある。

①ビジネスホテル

IT環境が整っているなどビジネスユースを主ターゲットにした宿泊機能主体のホ



JR 東京駅徒歩5分の好立地にある
「パールホテル八重洲」

テル。最近は観光客等の利用も多い。

単機能故に効率的な人員配置が求められるため、職務は兼務する傾向がみられる。

②シティホテル

都市に立地する多機能型のホテル。観光やビジネス、婚礼、会議等広範なニーズに対応できるよう宿泊・料飲・宴会等の部門に分かれている。

部門によりさまざまな担当に分かれている。

③リゾートホテル

リゾートに立地し休暇滞在や観光、会議やスポーツイベントなどに利用される。

プールやスパなどリラックスできる施設・環境を有している。

ピークシーズン等の繁忙期には職務を兼務する傾向もみられる。

この中で同社は、ビジネスホテル分野に特化することで成長を続けてきた。東京や大阪

など大都市圏のビジネスホテルは好況で、海外からの観光客2,000万人を目指す観光立国施策やアジア圏の好況を受け、外国人宿泊客も増え、宿泊料金も上昇傾向にある。為替レート変動に対応した宿泊価格設定や、首都圏でのホテルの開業が増えていく中で、稼働率の向上も大きな課題であり、それとともに人材の獲得や教育が重要なテーマとなっている。

そのほかにも、ビジネスホテルを支える人材は、宿泊受付やロビーサービス、電話オペレーション、コンシェルジュ等の役割を担う「フロント職」、客室稼働率を向上させる営業担当や予約コントローラーなどの「営業・マーケティング職」、宴会・料飲を担当する「レストラン職」や「調理職」等、多様な役割のスタッフが必要となる。同社のホテル事業部の正社員は68名だが、その他のパート社員も約100名おり、併せて自社スタッフの戦力強化に力を入れている。



ホテル事業部が抱える人事評価における課題

ユアサ・フナシヨクの人事制度は商事部門とホテル部門は基本的に同じ等級により運用し、部門間共通の人事評価表を用いているが、以下の課題がある。

- ① 全社共通の人事評価表では、ホテル事業固有のスキル・知識チェックを反映出来ない。
- ② ホテル事業は吸収合併を通して現在の経営体制になった為、共通の人材育成システムが無い。
- ③ 規定では、昇進・昇格には一定の年数が必要となっているが、ホテル事業に準用すると役職への登用が遅くなりすぎる。

- ④ 売上数値が指標のひとつになっているが、ホテルによって規模の大小があり、ホテル事業から見ると公平な指標とはいえない。



フロント業務の様子（パールホテル茅場町）



ホテル部門専用の「評価シート(職務遂行のための基本的能力)」の作成と試行

過去に人事マニュアルやオペレーションマニュアルを参考にするなど、交流のあるシティホテル「芝パークホテル」(東京都港区)がそれらのツールを導入していることもあり、ユアサ・フナシヨクでも、スタッフの職務遂行能力向上を目指し、平成23年から職業能力評価シートと、キャリアマップの活用を進めることとなった。

業務スキル・知識の仕上がり具合を、業界標準の指標にもとづき確認することを目的に、ホテル部門独自で能力評価シートを作成することにした。ただし、この評価は処遇とは連動させず、人材育成を主眼とした取り組みとした。

初年度は、系列ホテル全体へ一斉には導入

参考

ホテルスタッフやマネジャーの職務遂行能力の向上を図り、人材育成の仕組みづくりの基盤となる職業能力評価基準は、厚生労働省と一般社団法人日本ホテル協会の協力のもと、平成16年3月に整備されている、その後、人材育成ツールである職業能力評価シートとキャリアマップも平成24年に作成された。

せず、まず「パールホテル茅場町」で運用することになった。

評価シートは、職業能力評価基準をベースに開発された職業能力評価シートを参考にしながら、各ホテルの支配人・副支配人が中心となって、必要な項目を半年ほどかけて抽出して作成したという。

平成24年に、このシートを用いて試験運用を実施した結果、

- ①複数の職務を兼任するビジネスホテルの職務形態において、専門職に分化した評価内容を適用すると相対的にレベルが高くなってしまう
- ②4つのレベルそれぞれに評価シートが作成されているが、細かすぎるし、評価の手間もかかりすぎる
- ③業務が多忙な中で実施するには、記載文面が硬くてなじみにくく、文意が汲み取りにくいいため、自己評価、上司評価を行うにも時間がかかりすぎる

などの問題点が評価現場から上がってきた。



「評価シート」の大幅見直しによる評価レベルの適正化と評価負荷の軽減

評価項目・レベル・評価工数などを、再度検討し、少人数で運営し、職務を兼務することが多い現状を考慮すると、評価シートのランクは2種類が望ましく、社会人としての基本的な評価項目が含まれ平易な言葉で記載されていることが必要と判断した。

別途、国(厚生労働省)が整備を進めている「モデル評価シート」をベースにして再検討した結果、運用に適しているとの結論に達したため、必要職種の見直しを行った後、再度の試行を行った。

再試行したところ、項目数は多いものの、

評価項目の記載内容、評価時間ともに、前回より適切との結果が得られ、高い満足度を得たため、現在に至るまで継続使用している。

同時に「モデル評価シート」を上級レベル向けに改定し、【支配人・副支配人職】用の評価シートも作成し、運用している。

図表1に新旧「評価シート」記載項目の比較表を示す。

見直し後の評価シートは、「職務遂行のための基本的能力」と題し、基本評価事項と応用評価事項を、支配人・副支配人の管理職のほか、職種別に分けて合計7種類を作成した。

図表1 「評価シート」記載項目新旧比較表

	アルバイト	契約社員	正社員	
			一般社員	副支配人(リーダー)
評価項目数	70	60	60	66
共通能力ユニット	【レベル1:項目数12】		【レベル2:項目数12】	【レベル3:項目数18】
選択能力ユニット	【A群:項目数58】 「クローク(L1)」「ドア(L1)」「ベル(L1)」その他の7ユニットを統合		【B群:項目数48】 「コンシェルジュ(L3)」「アシスタントフロントマネジャー(L3)」「ナイトマネジャー(L3)」「予約コントローラー(L3)」	

↓

	フロント職 【アルバイト、契約社員、一般社員】	支配人・副支配人
	評価項目数	
基本評価	能力ユニット数16 (「働く意識と取り組み」等) 項目数58	能力ユニット数16 (「働く意識と取り組み」等) 項目数58
応用評価	能力ユニット数8 (「ホスピタリティの実践」等) 項目数42	能力ユニット数14 (「営業基礎」等) 項目数56

フロント職、支配人・副支配人、以外に5職種の評価シートがある。(合計7職種)

図表2 「職務遂行のための基本的能力」(見直し後の評価シート)

【フロント職】

【支配人・副支配人職】

基本的評価事項には、「働く意識と取組」「責任感」「ビジネスマナー」「コミュニケーション」等の能力ユニットを設定。能力ユニットごとに1～6項目程度の「職務遂行のための基準」を、具体的行動を表す文章にして設定している。これらの項目は、職業能力評価基準『ホテルサービス』のモデル評価シートの内容に準じている。

「基本は挨拶に始まります」とホテル事業本部ホテル事業部長の大山修一氏（パールホテル茅場町前支配人）。各職務に共通の基本

的項目を設定し、後半の応用評価では、調理職であれば衛生面など、その職務固有の能力を評価項目として作成している。

フロント職の評価シートを例に挙げて見ると、応用評価事項は「ホスピタリティの実践」「お客様の安全確保と衛生管理」「施設管理と環境対策」「お荷物のお預かり」など、その職務に求められる8種類の能力ユニットが設けられている。

図表2に、フロント職と支配人・副支配人の評価シートを示す。



キャリアマップを独自にカスタマイズ

また、ホテル業界への入職後、一般的なキャリアの展開例として作成されているキャリアマップ図表3を独自にカスタマイズし、各レベルごとに習得してもらいたい経験・知識、

資格・研修をマップに記載し、一目でわかるようにして、各階層における成長意欲を促進させている。

図表3 カスタマイズしたキャリアマップ

キャリアマップをカスタマイズして作成した、スキル習得マップ

レベル区分/ 雇用管理区分		必須科目		選択項目
		経験・知識	資格・研修	
レベル4	支配人	<ul style="list-style-type: none"> ●防災管理者 ●廃棄物責任者講習 ●E-learning (必須3コース) 	<ul style="list-style-type: none"> ●マネジメント研修&検定 ●簿記2級 ●E-learning (推奨コース)
レベル3	副支配人	<ul style="list-style-type: none"> ●労務知識(労務管理・メンタルヘルス・パワハラ・セクハラ) →分からない内容があっても、自身で調べて理解できるレベル 	<ul style="list-style-type: none"> ●食品衛生責任者 ●E-learning (必須3コース) 	<ul style="list-style-type: none"> ●簿記3級 ●E-learning (推奨コース)
レベル2	一般社員	<ul style="list-style-type: none"> ●客室単価設定のための各種情報とその活用方法の知識 ●自身の判断以上による単価設定経験(○回以上) 	<ul style="list-style-type: none"> ●E-learning (必須3コース) 	<ul style="list-style-type: none"> ●TOEIC○○以上 ●E-learning (推奨コース)
レベル1	契約社員	<ul style="list-style-type: none"> ●サービスマニュアル(内容をすべて人に教えられるレベル) ●上司の指導のもとでの単価設定経験(○回以上) 	<ul style="list-style-type: none"> ●自営消防隊資格 ●普通運転免許
	アルバイト	<ul style="list-style-type: none"> ●サービスマニュアル(内容をすべて、熟知しているレベル) ●企業のビジョンの記憶・理解 ●自ホテルの法人契約先の社名・担当者の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ●普通救命講習 	<ul style="list-style-type: none"> ●電話マナー研修受講



自己評価と上司評価で 能力に対する双方の認識の違いに気づく

評価は年1回で、ABCの3段階評価となっている。評価は、以下のように2次評価まで行っている。

本人評価⇒ 副支配人／料理長による

1次評価⇒ 支配人による2次評価

毎年12月中に自己評価を行い、翌年の1月上旬に提出、面談をするというスケジュールとなっている。この時期に実施する理由は、一つは、ビジネスホテルはこの時期、業務面で比較的余裕があるということと、もう一つは、事業年度が4月年度始まり3月年度末となっているからである。

評価を実施した結果、スタッフの反応はどうだったのだろう。

「(スタッフは) 喜びましたよ。自分で自分のことを知るということが良かったようです。全部一番よいところに○を付けていたと

いう人がいてビックリしましたがけれど」(和泉氏) というように、なかには自己評価が高いものの1次評価、2次評価が低いという人もいた。そのような評価のギャップを面談の中で双方が認識した上ですり合わせ、気づきを得てもらいながら来期の成長ステップとしていくのが評価のねらいでもある。

評価結果は、ホテル事業部で集計し、課題の抽出、目標設定、活動計画が策定に反映させている。

一例として、評価シート導入初年度の結果としては「ホスピタリティの実践」については高い点数が出ている一方で、情報収集力・判断力等が問われる「予約コントローラー」については今後強化していく必要性が高いことが明らかとなった。

CASE 1

CASE 2

CASE 3

CASE 4

CASE 5



「コメント表」の配付と面接ガイドラインの作成

評価に際しては評価シートと一緒に「コメント表」**図表4**を配付し、各スタッフにコメントを記入してもらっている。その内容は、

- ①評価表（自己評価に対して）について
- ②業務改善について
- ③労働環境について（店舗によってシフトが今の時代に即しているかどうか、有給休暇を取得しているかなど）

これに対して、面談で2次評価者が個々のスタッフに対してフィードバックを行う。

図表4 コメント表

自己評価	店名	職務	フロント(副支配人)	氏名	男性A氏
①					<p>【自己評価に対するコメント】 副支配人として支配人の補助、サポートが出来ていない事、コンプライアンス等まだまだ知らない事、やらなければならないと思う。従業員の教育、指導も含め自分自身で頑張りたい。</p>
②					<p>【業務改善について(提案、企画や改善案)コメント】 各自担当業務以外の仕事に関して取組むという意識でも月1回のフロントミーティングを開き、意志の統一を図りたい。</p>
③					<p>【労働環境について(勤務シフト、時間、休日等)コメント】 自身の事に関しては特に無いが、将来の事を考える際の確保は重要だと思う。</p>
2次評価					<p>【支配人評価コメント】 仕事に対する姿勢やフロント通常業務での動きは他人材育成の関心を感じていると思うが、最初から引継ぎの徹底や仕事をもっと任せる等で解決できるようなお互いに取り組んでいければと思う。</p>

フィードバックの姿勢としては、

- ①仕事に対して意欲を持って取り組んでもらえるようにコメントを伝える
- ②相手の話を聴く姿勢を取る

この2点を大切にしており、コミュニケーションをつうじてスタッフの信頼感やモチベーションを引き出すことを心掛けている。

「コメント表」によりもたらされた情報は、評価シートの改定や、労働環境の改善等に反映されている。



導入による成果

評価基準を導入したメリットとして「スタッフの能力向上の精度を上げていくことができたと思う」と大山氏は振り返る。①実施、②面談・指導のサイクルを回すことによって、スタッフのスキルアップに向けての意欲を引き出すことができた。「達成すべき職務が明確になり、その後一般社員から副支配人に昇進した社員も現れました」と語る。

「職務の基準が設定されていることで、その達成に向けて頑張ろうという気持ちになった」「目指す基準が明確になったので、仕事をする上での励みになった」という良い反応がスタッフからも生まれている。

また、同社の強みであるホスピタリティについては、評価シートは職務遂行能力をさらに磨き上げるための目安となっているが、必ずその通りにすべき、というような拘り定規的な評価の運用は考えていないとのことである。

「マニュアル化してそのとおりにやってしまうとあまり良くないと考えています。パールホテルは昔からマニュアルということ言わず、温かいサービスを目指しています。自分の言葉で自分の戦略にしていきなさいというのが伝統です」と和泉氏は強調する。お客様と真摯に向き合って仕事をし、業務の質を

高めていくことは、今後も継続していく同社のポリシーである。

そのような社風は、同社の離職率の低さにも表れている。同業のビジネスホテルチェーンに比べても定着率が高く、スタッフが積極的に仕事に向き合い、自らさまざまなテーマを提案し取り組む風土があるという。

「各ホテルの現場の声を拾い上げる姿勢が当部門にはあります。また、各ホテル独自の現場スタッフが店舗ごとにオリジナルのプランをつくったり、各々提案してきます」と大山氏は補足する。

バブル崩壊やリーマンショックの不況時にもスタッフを一人も解雇せず、管理職全員の年俸ダウンを申し入れて雇用を守ったこと



田園都市線沿いの閑静な立地に佇む
「パールホテル溝ノ口」

も、人材を大切にする社風を表すエピソードである。一度辞めて別のホテルに転職したスタッフがその社風の良さに気づき復職するケースもあるほどで、「パールホテル」の一員という意識が強く、ブランドへの愛着を持つスタッフが多く業務に従事していること

は、同社にとって大きな財産である。能力評価シートの項目設定や記入というプロセスが、このような自社の社風の良さの再確認のツールとしても機能しているともいえるだろう。



現場力を高めるために継続して取り組む

今後の課題として、ホテル事業の目指す方向（目的）は、「集客を増やしていく（稼働率を高める）ことと単価アップ（ADR）の両方」と大山氏は指摘する。評価シートやコメント表、スキルマップ、OJT コミュニケーションシートの活用によって、スタッフ全体のスキルアップを目指しているところだ。

「見える化を図ったことによって皆が自分の弱いところ、強いところを自ら知り、チーム全体で強いところを伸ばし、弱いところを補強してくればよいと思っています」と和泉氏は語る。これらのツールを使い現場力が高まることで、パールホテルグループのさらなる飛躍がもたらされることを期待したい。





価値観を共有する人材育成を目指し社外スタッフの活用を通じたホスピタリティマインドの向上を図る

扉グループ／株式会社明神館、シックスセンス株式会社

会社概要	創業 昭和6年6月	主な事業内容	旅館・ホテル・レストラン業、
	資本金 3,000万円		ブライダルサービス
	従業員数 250名（グループ全体、うち正社員120名）		
	本社 長野県松本市		

明神館とヒカリヤ、扉グループについて

松本市の東側、八ヶ岳中信高原国定公園の中に、扉温泉の一軒宿「明神館」がある。創業時から自前の畑を持ちながら地産地消を実践し、地元野菜をふんだんに使用した懐石料理やナチュラルフレンチで宿泊客をもてなす。美しい自然環境を活かし趣向を凝らした施設にも定評があり、ハイクオリティなホテル・レストランの国際的な会員組織「ルレ・エ・シャトー」(本部・パリ)にも加盟している。

株式会社明神館専務取締役の齊藤忠政氏は、松本市中心部の歴史ある商家を改装したレストラン「ヒカリヤ」やブライダルサービスを手掛けるグループ会社「シックスセンス

株式会社」代表取締役を兼任しており、同社と株式会社明神館、松本丸の内ホテルなどで「扉グループ」を構成している。



扉グループ ヒカリヤ（正面）。母屋等は国の登録有形文化財にも指定されている

扉グループ(旅館業界)の課題と経営陣の思い

外国人観光客の急増など、旅館業界が直す時代の変化の中で、齊藤氏は扉グループの

経営と従業員の課題や問題点を見い出し、育成について積極的に取り組んでいた。

●若手社員の評価育成やキャリアパスの明確化の必要性

事業拡大に伴い、新卒者の採用を積極的に行う中、「新卒1年目は目の前の仕事に懸命に取り組めますが、2年目、3年目になると社内での存在価値を模索し始めます。社内における従業員の将来像について、筋書きを示さないとモチベーションが下がり辞める原因にもなり得ます。たとえハードを格好良く作っても、ソフトを実行するのもマネジメントするのも人間。したがって、人を育てないことには企業の成長ありません」。

●成果を客観的に評価する仕組みの必要性

従来から、明神館は人材育成に熱心で、サービス品質の向上に向け、上司や先輩による現場指導や年3回程度の勉強会を定期的実施し、一定の成果をあげていたが、成果を客観的に評価する仕組みが無いことが課題であった。

●中小規模事業者が多い中での課題

旅館業は個人経営が多く、人材育成の仕組みなど、企業としてシステム化されていない事業者が多く、モデルケースが見出せなかった。

また、時代の変化を受け、経営が転換を問われる昨今、それに向き合っていない事業者

も多く、経営者同士で研さんする機会も少ない。

●経営者としての視点・価値観の転換の必要性

トップの強いリーダーシップで業績を上げた過去の成功体験があっても、現在は経営環境の変化が早く、過去の成功事例が必ずしも活かせるわけではない。働く人の意識も以前とは変わってきているが、そのことが経営者に認識されていないケースも多い。また「自分についてこい」式の経営では、自分で考え工夫する力を持つ自律した従業員が育ちにくくなる。

齊藤氏は「自分について来いではなく、羊飼いのように一歩引いた形で従業員を見ながら、目指す方向へと導いていきたいと思っています」と語る。それには従業員一人ひとりが、会社がどの方向に進み、何を目指そうとしているのか、同じ価値観を共有しなくてはならない。そのために、個々の人材が自律的にレベルアップに取り組み、その結果を評価してPDCAサイクルを回す人材育成システムが必要だと考えた。能力や業績の評価をつうじて、従業員と面談したり観察したりしながら、従業員の今後のキャリアや会社の方向性を話し合い、相互の理解を深める効果も期待できる。



明神館への評価制度の導入

そのようなことから、平成24年に完成した「旅館業」の職業能力評価シートを活用した能力評価の仕組みを「明神館」に先行導入する決断をした。

父である、株式会社明神館代表取締役の齊藤茂行氏は「旅館業」の包括的職業能力評価制度整備委員会の当時の委員であり、平成22年に完成した旅館業の職業能力評価基準の作

成に携わっていた。さらに、齊藤忠政氏が代表取締役であるシックスセンス株式会社が平成19年に創業したヒカリヤにおいては、人材育成に力を入れることを最初から目標に掲げ、自律的な人材の育成と成長にむけて、どのような手法が適切なのかを探りながら、扉グループとして職業能力評価の仕組み作りを進めることになった。



評価体制の課題が明らかに

しかし、明神館で評価システムの先行運用を開始したところ、早々に以下の問題が浮き上がってきた。

●接客の現場においては、評価や面談の十分な時間の確保が難しかった

「私どもの旅館は平均85%の稼働率で営業しています。明神館だけで85名の従業員がおり、どのように計画を立て、一人ひとりの丁寧なマネジメントを行うかが課題となりました。面談にしても、一般の企業であれば9時～5時で就業時間が終わり、それから一斉に集まって面談できるかもしれません。しかしわれわれの業務はノンストップだからそこが難しい。スキマ時間を活用せざるを得ず、そうでなければ一斉休館等にしないと時間が確保できません」(齊藤氏)

●能力評価の項目数が多い

総務担当者と従業員の双方がスキマ時間にこれらを読み込み評価を記入、面談

の時間を取ることに追われるという悪循環に陥った。

●人事業務を担当する専任者がいなかったことで、推進力が保てなかった。

明神館には当時、人事労務を兼任する総務担当が1名のみで、評価制度の運用に対応できる時間は限られていた。また、総務担当が全ての部署の経験を積んでいる訳ではなく、評価基準の理解に負担がかかりすぎた。

●評価する側でも評価される側でもあるマネジャーの課題

マネジャークラスの評価をだれが行うのか、またマネジャークラスが現状で公平に従業員を評価できるのか。

「マネジャークラスにおける、評価者としてのレベルの引き上げが非常に大事です。人が人を十分にケアしてあげないと、この評価基準を運用するのは難しい」(齊藤氏)。マネジャーへの教育や説明がなかなか追いつかない現状だった。

CASE 1

CASE 2

CASE 3

CASE 4

CASE 5



明神館における 評価基準運用の一時中断を決断

そうした状況で、多忙な現場で何のためにこの能力評価制度を運用するのか意義と目的を見出しづらい状態で推進することは逆効果になってしまうと感じ、平成25年度の導入開始後わずか3ヵ月であったが、齊藤氏の判断によりいったん明神館での運用を中断することとした。

「無機質な会議室で無表情に面談をしても

従業員のモチベーションは上がらない。評価基準は何のために、誰のためにあるのか、その評価が会社に利益をもたらすのかが大切な視点。淡々と評価を述べて『来期も頑張ってください』と言うだけでは、僕らの業界では通じない。やることそのものに意義があるように考えるのは本末転倒です。評価することによって、会社と従業員との間に信頼関係を

築き、それによりモチベーションを向上してもらい、彼らが未来を描けるような会社にする

ることが非常に重要だと思っています」と齊藤氏は指摘する。



評価業務の専任者への委託と新たな診断ツールの導入

このような経過を踏まえ、評価制度の運用によって従業員の働きがい向上し、本来業務と業績にプラスの効果が出るようにし、前述の課題を解消できる、あらたな仕組みと運用方法の見直しが必要であった。

評価者の負荷を軽減し、かつ、実効力を上げるには、会社の価値観を共有できる外部の人事の専門家による助けが必要であると齊藤氏は判断した。そこで、松本市で人事及び会計の支援業務を行う有限会社アクティブサポート取締役の金井佑輔氏に、評価と人材育成業務を依頼し協力を得ることとなった。

見直し後の再開にあたっては、まずは、シックスセンス株式会社が管掌する部門からトライアル的に仕組みを導入し、現場で評価を実施しながらツールを改善した後に、明神館への再導入を検討することとした。

更に、金井氏と相談し、翌年度からは他の研究機関が開発したホスピタリティマイン

ド診断ツールを新たに導入した。診断結果により、従業員一人ひとりのマインド分析を客観的に行い、どのような傾向で、何が得意かなどを把握し、より効果的な育成を行うことができるようになった。

「育成や評価の面談を行うにあたって、ある程度個々の性格を把握していないと、目標を立てても従業員に合ったものかは判断できません。そこで、このようなツールを使用することで、診断結果を踏まえた客観的な分析も可能となります。これらをもとに業務を行い評価につなげると効果的な面談が実施できるようになります。」と金井氏は語る。

現在は、シックスセンス株式会社が運営するヒカリヤにおいて、診断結果をもとに、金井氏とヒカリヤの女将の2人体制で、年3回面談を行い、現場での従業員指導・育成に活用している。



意欲向上の施策として面談を重視

特に従業員の面談に関しては、「愛情深く行うべき」と齊藤氏は訴える。

「形だけで導入すると従業員にはすぐにわかってしまう。時間を確保し、しかるべき雰囲気のもとで面談しないと、『何だまた面談の時期が来たから聞いているのか。従業員のガス抜きか…』となってしまいます」

従業員とコミュニケーションを図りながら、「ここは良くやったね」「来期はここを伸ばそう」というように、面談では相手の意欲を引き出すように具体的で前向きな言葉を伝えるよう心がけている。

同社では特にお客様に接しておもてなしをすることがメインの業務であり、お客様の感

情の動きや心の動きに敏感な人材が多いという特徴があるので、面談を行う担当者が鍵となってくる。「女将は当然私たち（経営者）と価値観を共有しているので、安心して面接を任せることができます。ハートをもって接する、熱い思いがないといけない。管理者が偉そうに面接していたら本当に逆効果です」

また、このような面談が、評価される従業員の側にもメリットがあることも理解してもらうことも大切である。本人のスキル向上と成長だけではなく「評価の結果を昇給や賞与

へ反映させていくということ、社員に明示するべきでしょう」と金井氏は補足する。

育成や人事制度の導入は、経営者としての愛情と覚悟が必要だというのだ。そのようなことから、今期からはホスピタリティマインド診断ツールの評価結果も昇給昇格に反映させたという。

これらツールを試行的に使いながら、目下体制を立て直し、自ら考え、自ら動く自律的な人材育成とキャリア計画の再構築を図っているところだ。



木々の美しい中庭をはさんで、日本料理のヒカリヤヒガシ(写真左)とナチュラルフレンチのヒカリヤニシ(写真右)がある

CASE 1

CASE 2

CASE 3

CASE 4

CASE 5



より使いやすいかたちへ 職業能力評価シートの再定義を目指す

職業能力評価シートの導入については、このまま断念してしまうのではなく、企業としての価値観や目指す人材像にもとづき、育成施策やホスピタリティ診断の結果と連動させながら、基準を再定義することが今後必要となる。

同社に適合した項目や内容を取捨選択しながら、文言も変え、より使いやすくしていく、という将来像を描いている。

同社の高感度なサービスに関心を持って入社する若手従業員も多く、社員の定着のためにはモチベーションが継続的に向上するよう

な仕組みを構築する必要がある。そのためには多少時間を要しても、人材育成と評価の体系づくりは必須であり、今後も意欲的に取り組んでいく方針だ。さらに、支配人・リーダー・サブリーダー・スタッフと4階層ある中で、それぞれの職務に合わせた評価シートの再構築を図っていくことが当面の目標になる。

入社1年目は1枚のA4シートのみ、25項目程度を設定し、できた・できないという判定で1年に1度評価をする方式で運用するとよいと思います」（齊藤氏）

また、従来、サービス業はサービスがよくでき、お客様におほめの言葉をよく頂けている、だからマネジャーに昇格するというような人材登用が一般的だった。しかし、サービスができる能力と、人を的確にみてまとめあげるマネジメント能力とは別の要素となる。仮にハイパフォーマーであっても「私は自分の感性でこのようなサービスを提供している」と具体的に部下に教えることができなければ、マネジャーとして適切であるとはいえない。

ない。

「仮に、サービスは他者と比べて若干劣るところがあるかもしれないけれども、人に伝える能力がある、あるいはまとめる能力がある、そういった人材がマネジャーになるべきだと思います」と齊藤氏は指摘する。齊藤氏は長野県旅館ホテル組合会青年部長として、業界内の人材育成を広く見ている立場から、職業能力評価基準を活用したスキルチェックの仕組みは有用だと考えている。



価値観の共有と一体感の醸成に向けて

現在、扉グループの教育研修は、新入社員に田植えから始める無農薬の稲作研修を実施するほか、従業員の希望によってルレ・エ・シャトーの会員レストラン訪問の計画や、「すごい会議」のような体感型ミーティングの実践、また近い将来はシックスセンス社内の運動会も企画しており、体験型の研修や実践型プログラムを取り入れながら、価値観の共有やチームビルディング、五感を養う人材育成を目指している。

明神館では、平成28年1月に豪雪による倒

木で道路がふさがれ、扉温泉が孤立状態に陥るという危機があったが、従業員の機敏な対応により、宿泊客にはろうそくの灯りの下でフルコースの料理を提供し、お客様へのおもてなしを続けていた。

「私たち経営陣も現地に移動することができず、電話で連絡して、とにかくやれることを話し合いながら現場が自主的に考えて行動してもらいました。明神館としての価値観を共有しているからこそできた部分は多いと思います」と齊藤氏も振り返る。



職業能力評価基準活用のメリットと留意点

例えば、上場企業が導入している人材育成プログラムのように、たとえ有用なツールであっても導入費用が高額では中小企業にはなかなか波及しない。それに比べて、職業能力評価基準は、国の事業として、旅館業界を牽引する経営者によって策定されたツールであり、その内容を読み込むことさえできれば、

コストをかけずに人材育成や能力評価の仕組みづくりができるというメリットがある。

ただ、旅館業と一口に言ってもペンションもあれば200室以上の大型旅館もある一方で、小規模ながらハイサービスな高級旅館もある。業態に応じて従業員の動き方はそれぞれ違う。職業能力評価基準に示された汎用的な

能力ユニットや細目がそのまま該当しないケースもあるので、自社の特徴に合ったカスタマイズの作業は不可欠だ。

また齊藤氏が指摘するように、一定の規模になって組織化して運営する旅館でなければ専任の人事担当者がある所は少ないため、評価や育成の責任者は経営者や番頭格のリーダーが担うことになるものの、人事に対する

知識が少ないと職業能力評価基準を読み解く力は不足してしまう。

「しかし、ある程度の組織を持つ宿泊業であればこの評価基準は大きく役立ちます。受け入れ側もそれなりの手間をかけてシステムを整備しないとイケない。よく読み込み、目線を合わせ面談の仕方もレクチャーしなければなりません」（齊藤氏）



まとめ

現在、扉グループは、グループ会社「シックスセンス株式会社」において、価値観を共有した自立した従業員を育てられる心の通い合う評価制度の体制構築をじっくりと模索している。

また、「明神館」での中断に至る経緯からは、高品位サービスかつ高稼働率という特殊な背景はあるものの、血の通った運用の難しさが伝わってくる。

シックスセンス株式会社での取り組みが一定の成果を生むようになり、そのことがグループ内への良い波及効果を与えていく、といったことも将来的に期待されるものである。

活用する側の絶えざる工夫と熱意が、システムを生きたものにする——そのことをこの事例は物語っている。





実践的、客観的な能力評価指標に基づく評価をつうじた意欲の高い介護スタッフの育成を目指して

株式会社ケイアンドケイ

会社概要	創業 平成18年6月(株式会社設立)	主な事業内容	デイサービス、 有料老人ホームの介護事業
	資本金 150万円		
	従業員数 28名 (デイサービス24名、有料老人ホーム4名)		
	本社 鹿児島県肝属郡肝付町		



会社員時代に取得した資格を活かし起業 介護福祉士の資格取得後、介護事業に参入

鹿児島県の大隅半島に位置する肝付町で「デイサービスあい」「有料老人ホームあい」の介護サービスを展開している徳ヶ崎敬子氏とくがさきけいこ（株式会社ケイアンドケイ代表取締役）は、会社員から転身して新たに事業を興した女性経営者だ。徳ヶ崎社長自らが事業資金を確保し、介護事業所を立ち上げた。

徳ヶ崎氏は衣料品販売業や自動車販売業等の経験を経て娯楽産業の会社員として20年以上業務に従事していたが、その勤務先が廃業することになった。人生の大きな転機を迎え、起業を決意するに至った。在職中に訪問介護員1級（当時。現、介護職員実務者研修修了）、医療事務、福祉用具専門相談員、マッサージ、多様な資格を取得してきたものの、退職を余儀なくされた後、それらの資格を活かしてどのような仕事を始めればよいのか考えることとなった。その結果、今後は高齢化社会が到来するという世の中の流れを踏まえ、平成17年5月、個人事業主として姉と共に高齢者向けのリラクゼーションマッサージを開業した。

その間、2年間の通信教育を終え受験資格を取得し、平成18年4月には介護福祉士となった。この資格を活用できる場がないか模索していたところ、知人から「自宅を改装してデイサービスを始めたらどうか」という提案を受け、平成18年11月に「デイサービスあい」を創業した。

設立時の社員は3人。介護保険給付の仕組みによるところではあるものの開業当初は売上が伸び悩んだ。その後、苦心を重ねた努力



「デイサービスあい」と「有料老人ホームあい」（正面玄関より）

の甲斐あって事業は軌道に乗り、次いで有料老人ホームを平成20年に開業するまでになった。

創業から9年後の現在はスタッフが28人へと、当時の9倍にまで増えた。デイサービスの利用率、有料老人ホームの入居率も比較的高い状況で推移しており、一定の売上高を確保できるようになるまで事業が拡大した。

スタッフの年齢構成は、30歳代から60歳代までと非常に幅広いのが同社の特長だ。運営自体は50歳代のスタッフが中核となっている。また、定年退職後の人材も積極的に受け入れている。60歳を超えていても、本人の意欲が十分にあると認められれば正社員として雇用し、またどの年代のパートタイマーなどの非正規スタッフでも、本人のやる気と能力次第では正社員として登用する仕組みも整備している。「働く意欲の高い方であれば60歳を過ぎていても全く問題ありません」と徳ヶ崎社長は太鼓判を押す。

厚生労働省の推計では平成37（2025）年、介護業界に必要な人材の需要見込みは253.0万人とみられ、それに対して供給見込みは215.2万人、およそ38.7万人の不足になると予測している。

また、介護事業は利用者を何人受け入れられるかで収入が決定するという介護保険上の構造的な制約がある。また、通所介護（デイ

サービス）施設や老人ホーム事業を行うためには、建物や設備の高額な投資も必要となってくる。それにもまして、高品質な介護サービスを利用者に提供できるかどうかは、そこで働く“人”に大きく左右される。このように、介護事業を安定的に展開するためには中長期的な資金計画と人づくりに地道な努力が要る。高齢化社会が進むなか、介護は成長産業と位置づけられている半面、労働環境の整備のみならず、人材の確保・育成が恒常的な課題となっており、事業運営にはさまざまな支障が生じることがある。

「スタッフの給料を上げたり、モチベーションを高めたり、（処遇などの仕組みを）見える化するなど、事業を継続するとともにスタッフが意欲をもって働き続けてくれる会社づくりをめざす中、皆の働きやすい環境を整備するよう日々努力しています」と徳ヶ崎社長は語る。それでも、一部には家庭の事情や給与面での問題から退職してしまうスタッフもいるが、社会保険の適用や退職手当の充実など福利厚生面は他社に比肩できるよう配慮しており、またベースアップや賞与の支給も定期的に行いながら、人材の定着に努めているところだ。

また、9カ条ある同社の経営方針には、徳ヶ崎社長の人材育成への強い思いがこめられており、スタッフへの浸透を図っている。

株式会社ケアンドケイ 経営方針9カ条

1. 無駄だと承知で信頼を得る
2. できないとは言わない
3. 損しても人に尽くせ
4. 楽しいが人を呼ぶ
5. 饅頭から餡を抜いてみる
（饅頭にはたいがい餡が入っていると思いがちだが、餡がなくても美味しいこともある。固定観念から離れ違う視点で考えてみる意味）
6. 客のためは自分のため
7. 職人技はチームで守れ
（業務が忙しくとも職員を育てていく余裕はない。だから皆の強みやスキルを合わせてチームで発揮していく。最初から十分できない人は上司がカバーしながらチームで守っていく）
8. 百聞は一動にしかず
（どれだけ人に聞いても動かなければ意味がない。実践を通じて育つ）
9. 忍の時は勝負の時
（「逆境こそチャンスを生む」という考えを持ち、前向きに日々取り組むことが大事）



肝付町の山あいの地に建つ株式会社ケアンドケイ



スタッフのさらなる成長を目指し、実践的かつ客観的な評価指標が必要に

「人づくり」に最大限心を配るからこそ、スタッフの適正な評価にも積極的に取り組んできた。設立4年後には「自己評価表」を導入した。介護業で用いられている外部の評価基準を参照し、同社に必要な部分を抽出しながら活用していた。それと併せて、スタッフからの要望を聞き取るスタッフアンケート調査や管理者とスタッフとの一対一の面談も実施していた。

しかし、この自己評価表の評価項目は、「協調性」や「責任性」といった仕事への取り組み性を中心とした内容で構成されていたため、自己評価がどうしても高くなる傾向が見られ、客観的な評価が把握しづらいという問題を抱えていた。

経営者としての視点からスタッフに期待する役割もあるため、経営トップの評価はスタッフが行う自己評価と異なる結果となることもあった。時として、「社長、私の頑張りをきちんと評価してください」と直接不満を申し立てるスタッフも中にはいた。そうした課題を解決するため、本人の介護スタッフとしての気づきを促し、かつ、評価に誤解が生じることのないよう、「会社が期待する貢献度などの基準をわかりやすく明示し、スタッフの仕事への意欲や専門性を適正に評価する仕組みを整備することが必要だと強く感じていました」と徳ヶ崎社長は語る。

また、介護サービス業は休日出勤も必要であり、スタッフの間で勤務シフトを組み、お互いに休日出勤を引き受ける態勢を整えている。しかし、「家庭の都合があるから」といった理由で、休日出勤を引き受けようとしないスタッフもいた。そのため、スタッフ全員から協力的な姿勢を引き出すにはどのようにす

ればよいのかという、労務管理上の課題も抱えていた。

同社では有給休暇を100%取得することを推奨しており、出勤カードとともに「有休カード」も作成して有給休暇の取得を促す仕組みがある。産前産後休暇・育児休業や介護休業の取得、また、その後の職場復帰にも積極的に取り組み、スタッフを増員して他のスタッフの負担が軽減されるように人員配置も行うことを通じて、一人ひとりが働きやすい環境づくりに心掛けている。その一方で、土日祝日の人員も配置しなくてはならないというジレンマもある。そのような中で、自立的なスタッフを育成し、達成度を公正に評価するためにも、評価制度を再構築する必要があったという。

そのような問題意識を持っていたところ、平成27年8月、徳ヶ崎社長は公益財団法人介護労働安定センター鹿児島支部が主催した、働き方や福利厚生についての勉強会に参加した。渡されたアンケートの中に「あなたの施設で悩んでいる項目に○を付けて下さい」という質問があり、徳ヶ崎社長は其中で「職員の能力評価」の項目に印をつけた。

これを受けて、翌月には、同センターの雇用管理アドバイザーと鹿児島県職業能力開発協会・鹿児島職業能力開発サービスセンターの^{むかえ}人材育成コンサルタントを兼務していた向江氏が同社へ支援に赴くことになった。

訪問1回目は、徳ヶ崎社長が同社の現状と課題を3時間にわたり説明した。それを受けて、訪問2回目の時に、「社長のお考えを踏まえると、これがよいのではないかと思います」と向江氏が提案したのが、「在宅介護業」における職業能力評価基準を活用した能力評

評価表の導入だったという。

「読んでみたらものすごい数の基準が設定されているし、そこに記載されている言葉も難しい」と徳ヶ崎社長は感じ、最初は導入をためらった。すると向江氏から、「まずは社

長の目でこの基準を眺めて、会社として必要なもの、不要と思われるものを取捨選択してみてください」とのアドバイスを受け、まずは自社にとって必要と考えられる項目だけを選別していくことにした。



新たな能力評価表の導入、トライアルをつうじて見えてきた3つの課題

向江氏による3回目の支援時は、同社の3名の管理職のスタッフも加わり、同社における業務に対する考え方に該当する項目、該当

しない項目を精査しながら、新たな能力評価表を作成した。

新たに策定した能力評価表の大枠は、有料

図表1 能力評価表(デイサービスと有料老人ホーム)

〔デイサービス〕



〔有料老人ホーム〕



老人ホームとデイサービスの2つの施設ごとに、ヒューマンスキル、テクニカルスキルの2つの視点から評価していく内容から構成されている（※職業能力評価基準の「共通能力ユニット」は「ヒューマンスキル」、「選択能力ユニット」は「テクニカルスキル」として構成されている）。（図表1、図表2）

ヒューマンスキルの項目として、「チームワークとコミュニケーション」、「職業倫理とコンプライアンス」、「目標管理」、「利用者の安全衛生の確保」、「トラブルの未然防止」、「マネジメント」、「外部、関係機関との連携」を掲げた。「チームワークとコミュニケーション」には祝祭日の勤務シフトの調整についても評価項目として記載した。（図表2）

他方、テクニカルスキルの項目には、「移動・移乗介助、体位変換」、「入浴介助」、「排泄介助」、「更衣介助」、「認知症ケア」など具体的な介護業務や、サービスマインドなど利用者へのケアに関する評価項目を設定した。

それらを踏まえ、各評価項目について4段階（4-3-2-1）で評価する内容とした。「在宅介護業」職業能力評価基準が示す能力評価項目は、介護サービス提供者に求められる仕事への取り組み姿勢や法令遵守に加え、専門技術・技能の発揮度合いも確認することが可能な内容となっているため、既存の自己評価表に比べて、実践的かつ客観的な指針として機能することが期待できる内容となった。

図表2 様式3から能力評価表への展開イメージ図

本ケースでは
 ①項目の取捨選択(赤文字のみ使用)
 ②追加が必要な文言の追加を行っています。

〔能力評価表 (株)ケアンドケイ〕

〔職業能力評価基準(様式3)〕

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4		
ユニット番号44C004L11				共通	
共通能力ユニット		能力ユニット名	チームワークとコミュニケーション		
		概要	関係者・関係部門と連携しながら、円滑に業務を遂行する能力		
能力細目					
職務遂行のための基準					
<ul style="list-style-type: none"> ● 自分で判断して良いこととそうでないことを区別し、適切に上位者に報告・連絡・相談を行っている。 ○ 上位者の指示や指導に沿った行動をとっている。 ● 対人場面において、接遇マナーを守って行動している。 ○ 利用者や家族のクレームを速やかに上位者に報告・連絡・相談している。 ○ チームの目標達成や業務の効率化のために、他のスタッフと連携・協力しながら、業務を遂行している。 ● チーム内において他のスタッフとのコミュニケーションに努め、協力的な職場環境づくりに取り組んでいる。 ○ 関連部門と自部門との業務上の連携について理解し、良好な連携を図っている(例:他職種との連携、情報の共有化、書類・データのやり取り等)。 ● 他部門に対し、業務上必要な情報を遅滞なく伝達している。 ○ 相手と意見が異なる場合には、相手の話を十分に聴いたうえで、自分の主張を適切な形で伝えている。 					
①上位者や同僚との連携による職務の遂行					施設運営・統括 施設介護サービス
②他部門との連携による職務の遂行					

社内事情を加味し
 【祝祭日の休暇調整においても率先して出勤する等協力的である】を追加

新たな能力評価表に基づく評価の方法は、各スタッフによる自己評価（1次評価）の後、各事業所で事業管理を行っている直属の上司（管理職）が2次評価を行う。2次評価者は、有料老人ホームに1人、デイサービスに2人、合計3人が務めている。その上で2次（最終）評価者である徳ヶ崎社長が全体を確認するステップを整えた。

このようにして完成した能力評価表及び評価の仕組みを検証するため、平成27年12月に試行（トライアル）評価を実施したところ、短期間で策定を行ったこともあり、新たな課題も見えてきた。

「一定の成果は得られたものと思いますが、これらの評価項目を一つひとつ確認しながら各管理職がスタッフを評価するのは、評価に対する責任もある話だったので、初回としてはハードルが高かったのではないかと感じられます」と、駆け足で準備・実施したトライアルの成果を振り返った。

課題の一つ目として、スタッフに対する新しい評価制度への理解が必ずしも十分ではなかったことを挙げている。

「各評価項目の内容に対する理解が得られるような指導や、今回見直した制度に関する周知の部分がちょっと不足していたのかもしれませんが。各項目をしっかりと読んで理解した上で自己評価していないと思われる部分があることが気になりました」と徳ヶ崎社長。

二つ目として、評価項目それ自体の内容についての精査が十分でなかったことを挙げている。短期間で項目を設定したため、一部に内容の重複が見られたり、理解が得られやす

くなるよう表現が簡潔になっていないと思われる部分があったりした。

三つ目として、1次評価者である各管理職における評価のばらつきを挙げている。すなわち、徳ヶ崎社長が4段階で「3」と評価しているスタッフに対して、2次評価者が「4」と評価しているケースも見られ、評価にギャップが生じたとのことである。そのようなことから、今後は評価目線のすり合わせが必要であると強く感じた。今回の結果を踏まえ、2次評価の後には、2次評価者と徳ヶ崎社長との間で「これで私はこのように思うけれど、どうかな?」「この評価項目に関しては、社長が感じられている以上に彼女はきちんとできていますよ」などと両者で話し合いをしながら、最終評価についてのすり合わせを実施していく予定だ。

今回のトライアルは、経営者の目から見ると1次評価よりもむしろ2次評価が分かりづらいうように感じられたので、2次評価について今後「見える化」を図るべきだと考えている。公正な評価という意味では、新しい評価制度自体が始まったばかりということもあるため課題は山積しており、今後の改善のポイントになるだろう。

「けれども、今回の新たな仕組みに基づく能力評価を実施しなかったら、課題は明確にならなかったわけです。今回、取り組んだおかげで私が今まで悩んでいたことが少しは解消されたかな、と感じています」（徳ヶ崎社長）。このように、職業能力評価基準を活用したスタッフに対する能力評価の仕組み作りにチャレンジした手応えをつかみつつある。



会社と人材がともに成長し進化するために適正な評価に取り組む

今回の新たな能力評価表の導入は、管理職

をはじめとする自社のスタッフが介護職に求

められる客観的な職業能力を知り、その上で公正な評価を実現させていくことが最大の目的である。さらには、今回導入した能力評価表の基礎となる職業能力評価基準には、介護
徳ヶ崎社長は「“敵は本能寺にあり”というけれど、仕事の問題は外にあるのではなく内側にあるもの。常に自分自身が成長しながらこの会社を良くしていくという気持ちで仕事に日々取り組んでほしい」と日頃からスタッフに率直に語っているという。スタッフが自立的に成長を続けられるよう、今回整備した能力評価表の導入によってさらなる気づきを得てもらいたい、そのうえで進歩・成長の結果が適正に評価できるようになった暁には、賞与にもきちんと反映していきたいと言う。現在は、一律に年2回各1ヵ月分以上の賞与を支給しているが、将来的には明確にS・A・B・C・Dなどの評価ランクによって賞与を支給するように検討しているとのこと。達成した評価の結果について「〇〇さんはこの項目についてきちんとできていますね」とただ褒めるだけではなく、報酬にも連動させることで意欲の向上を図っていききたいとしている。

また、学習意欲を喚起するために、部門ごとに回数を決めたくえで、スタッフには講習会への参加を求めている。今後はその参加状

スタッフアンケートの回答

- 「今回、新たな評価項目を目のあたりにして、自分には必ずしも十分ではない部分があるとはっきりとわかった気がします。そのうえで今回の自己評価により、不安な部分が解消されるよう努力していきたいと思います。まずは『2』という評価を受けないように自分に不足しているものを補っていきたい」
- 「私はこの仕事が大好きです。この気持ちを大切にしていきたい。利用者様に接するうえで心掛けることは、利用者様の体調不良や気分の浮き沈みの変化にいち早く気づき、報連相を怠らない、状況に応じた声掛けをする、自分の健康に気を付けて明るい笑顔で接することだと思っています。そのためにも陰ひなたなく働きたい。そして、利用者様に信頼されるヘルパーになりたいと思っています」

況を評価項目にも反映させて、賞与支給への参考指標にしていきたいとも考えている。

「当社にて就業している人が『働きやすく、楽しい』と思えるような会社づくりを行っていけば、人材不足の現状でも進んで応募してくれるだろうし、採用した人材は定着してくれるはずです」。職業能力評価基準を活用した新たな能力評価の仕組みづくりをつうじて、人づくりと事業運営に好循環が生まれてくれることを期待している。

株式会社ケイアンドケイとは別会社である、平成24年5月創業の株式会社ワルツ（有料老人ホーム、訪問介護、居宅支援事業所の運営）は、現在徳ヶ崎氏が代表取締役を務めるが、もとはケイアンドケイの社員が徳ヶ崎氏の協力のもと起業したもので、現在も、ケイアンドケイの社員2名が取締役を務めている。

「いつでも、誰でもやる気があれば、『社長』になれます。そんな気概のある職員を育てたいと常々思っています」徳ヶ崎社長の人材育成の哲学でもある。業務についての知識やスキルの習熟度を確認できる内容も掲載されているので、これを活用した育成面での効果も期待している。これをきっかけに、事業の質も人材の質も、より一層高度化していくことが今後の目標だ。

今回のトライアル後に見直しと改善を行ったうえで、今後は1月1日から12月31日を1年とし、中途入社スタッフは入社時から12月31日までの期間について、1年間の自分を振り返って翌年の仕事上のテーマや資格取得などの能力開発目標を、スタッフから提出してもらうよう計画中である。

「今回は説明不足だったこともあり、これからは見直しや改善を図っていくことが必要」との反省もある一方で、能力評価表とあわせて実施したスタッフアンケートの中には、意識の高いスタッフから次のような好意的な意見もあった。



職業能力評価基準を左官技能の伝承と技能者育成に効果的に活かす

一般社団法人 日本左官業組合連合会

会社概要	創業 昭和32年12月	主な事業内容	左官工事に関する技術及び資材の調査、研究及び指導、左官業に関する情報、資料及び知識の収集、交換及び提供、左官業構造改善計画の作成、構造改善の推進、指導等に関する事業、機関誌及び参考図書 of 刊行、左官業の社会的経済的使命に関する宣伝及び啓蒙、職業能力開発促進法に基づく普通職業訓練、高度職業訓練及び指導員訓練に関する事業、国が行う技能検定試験に関する協力、調査研究及び指導に関する事業 等
	正会員6,178名、 会員数 賛助会員40社 (平成27年5月現在)		
	所在地 東京都新宿区		



左官工事業界を取り巻く現状と課題

壁面、天井、玄関の三和土^{たたき}、ビルの床などにも左官が使われる。社寺仏閣や城など歴史的建造物のもとより、約100年前の開業当時の姿に修復・復元され話題になった東京駅などの近代建築、また、テーマパークなどでみ



東京駅丸の内駅舎ドーム黄色の壁は漆喰、繊細なレリーフも左官の高度な技能による
写真提供：(一社) 日本左官業組合連合会

られる本物と見間違ふほどの擬木や擬石^{ぎぼく ぎせき}など、左官の高度な技能・技術によってつくられているという。モダンな店舗やホテルのロビーなど身近な場所でも、造形的な左官の内装を取り入れるところが増えており、土壁・漆喰壁^{しっくい}のもつあたたかみや雰囲気などその良さが再評価されている。

また、一般住宅では、建築資材の化学物質によるシックハウスが原因の身体の不調や、気密性の高いマンションの湿気に悩む人が、クロス壁を調湿性能のある漆喰^{けいそうど}や珪藻土の塗り壁に替える等、健康や環境を考慮したりリフォームの需要も増えているという。

左官工事業の主な仕事場である建築現場は、従来は男性労働者が多かったが、近頃は女性の活躍の場が広がっている。毎年開催される、青年技能者の技能レベルの日本一を競う技能競技大会である「技能五輪全国大会」においても、今年度の第53回大会では、左官職種の女性選手が金メダルを獲得した。左官

は力仕事だけではなく仕事の丁寧さ・繊細さなど、女性特有の能力や感性が発揮できる分野でもある。

「美大で造形などを学んだ女性が左官に興味を持ち、転職してくるケースもあります。」と、一般社団法人日本左官業組合連合会（日左連）の三溝尚事務局長次長は語る。

しかし、左官工事業を取り巻く現状は、明るい話ばかりではない。日本の左官業の就業者は平成2年頃より一貫して低下傾向にあり、平成7年には約18.6万人がいたものの、平成22年には約8.9万人と半減している（総務省「国勢調査」職業（小分類）、産業（小分類）より）。

国の公共投資縮減によって建設業の受注額が減っており、さらには景気の減退などが影響し低価格受注が進み、建設業者の収益が悪化している。賃金の上昇が難しいことから、若い人材の入職希望者が減り、高齢化はいつそう進んでいる。一般住宅やマンションなどに左官の需要があっても、コストや手間を考えるとクロス材やパネルなど他の壁材に軍配が上がってしまい、従事者が減れば工務店やゼネコンも左官工事は避けるようになるなど、工事量が減り続けてきた。

「建築全般に占める左官工事業の完成工事高が占める割合は、概ね1%前後で厳しい状況にある。昔は建築工事全体の10%を占めていて、最も早く縮小が始まったのが左官工事業と言われている。」（三溝氏）。業界の危機意識は深刻だ。

日左連は、昭和32年の設立以来、一貫して左官工事の技能・技術的な推進および改善、左官業の社会的経済的地位の向上を目指し、

左官（工事）や技能に関する調査・研究・社会的使命に関する広報及び啓発訓練・教育・処遇改善・制度整備等、様々な視点から問題意識を持ちながら、積極的に事業を展開している。

いま左官工事業界の第一の課題は、受注の増加に向けたPRと、受注を広げるための若手人材の確保、賃金の向上、そして彼らへの技能の伝承である。建築士や工務店にも左官工事を可能な限り設計当初から取り入れてもらえるようなPR活動や講習を進めている。それに加え、左官工事現場が減少する中で、若い人材が技能を習得するには、業界挙げての取り組みが喫緊の課題である。

左官の現場は、マンションやビルなどの大型工事を手掛ける「野丁場」と、個人住宅や店舗などの「町場」とに分かれる。町場は個人経営の事業者が中心で、事業主が個別に若手や後継者にノウハウを教えることが多い。しかし、それでは教える側の思い込みによる教育や技術的なばらつきが出てしまう。職場の従業員の年齢や環境のギャップから効果的に若手を育成できず、かつ、左官には高度な技能・技術が求められるため、一人前になるには10年といわれており、身につかないうちに辞めてしまい別の業種の仕事に転向していく若者もいる。

そのため、本業界ではキャリアパスを設定し、賃金の確保とともに日給月給制から月給制への転換や、労働時間の短縮・休日の確保など、雇用労働条件の改善が強く求められている。そして左官に共通する能力要件を明らかにしながら、人材育成の体制を整える必要に迫られていた。



課題解決に向けた日左連の取り組み

●会員と連携した技能伝承と技能者の育成

日左連には青年部という組織がある。次世代の技能者を創り出すため、「採用」「教育」「育成」を柱に、各地の支部会員と連携を図り、全国規模で技能の伝承を推進している。日左連青年部では、研修会を毎年3～4回実施しているほか、熟練技能者の作業の様子を撮影し、「『匠の技は目で盗め!』～プロフェッショナル左官の仕事～」という教育用DVDの制作も手がけている。スポーツ選手が巧い人のフォームを見て真似をする練習法からヒントを得て、「モデリング」という手法を導入した。著名な技能者や、日左連の名人の左官技能を1時間ほどにまとめた内容で、iPadなどで見ながら学ぶことができる。先輩等の「背中をみて学ぶ」ことが難しくなった現在、この映像教材は自然に真似をしてみたくなるということで好評だ。その他、工業高校を対象に技能者育成のキャリアレッスン出前講座を実施するなど、技能者育成と認知の向上に努めて

◆登録基幹技能者制度

建設業の現場において、熟達した作業能力、豊富な知識、現場を効率的にまとめるマネジメント能力を備え、専門工事業団体の資格認定を受けた技能者を、登録基幹技能者として位置づける制度。平成20年1月の建設業法施行規則の改正とともに公的な認定が始まり、工事の品質・コスト・安全等への貢献とともに、技能労働者の目標としての活躍が期待される。

推進しているのは国土交通省管轄の登録基幹技能者制度推進協議会および一般財団法人建設業振興基金。各職種の協同組合や協会などの団体が講習実施機関となり、左官以外には電機工事、橋梁、造園、建設塗装など合計33職種42団体の講習が設定されている。平成27年3月末時点で、46,696人の技能者が認定された。

大手ゼネコンでは有資格者に対して職長手当を月額500円～3000円支給するなど、インセンティブを設けることで能力向上への意欲を喚起している。国土交通省をはじめ、各都道府県の公共工事においても、総合評価の加点に取り入れるなど活用が進んでいる。

いる。

●技能者育成のレベル付けの定義に「職業能力評価基準」を活かす

①「登録基幹技能者制度」-評価基準の考え方が反映された資格要件・テキスト-

規模の大きい野丁場の発注者はゼネコンとなり、厳しい競争下では、質の高い施工を少しでも安価に提供できることが求められる。左官工事業者は技能・技術力を担保するためにも、技能者のレベルごとに能力要件を明示しておく必要がある。国家資格である1～3級左官技能士の有資格者であることはもちろんだが、技能だけではなく、元請けや他の事業者とも連携し現場をまとめ管理できる、「職長」の存在が不可欠であり、この基幹となる技能者を育成し、現場で活用していくことが大切である。

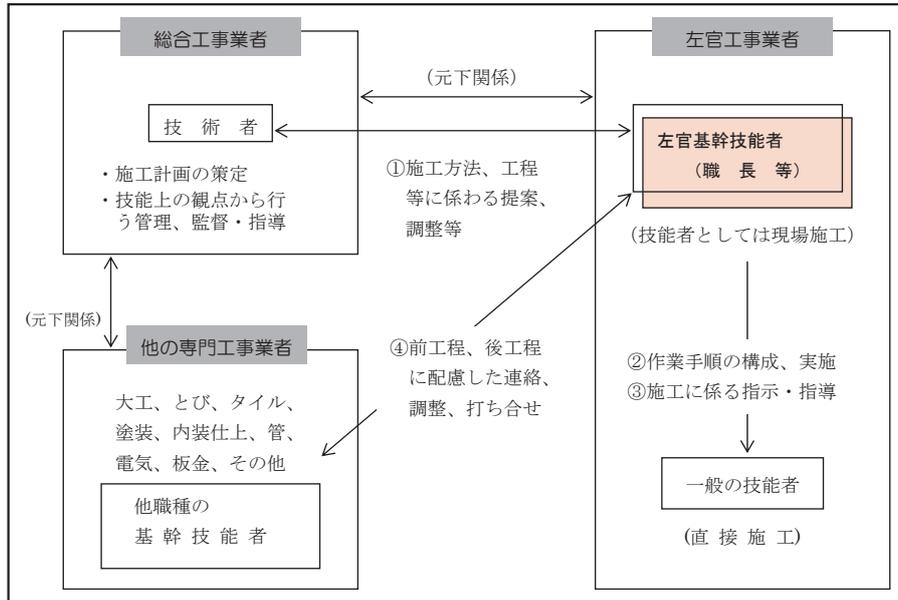
そのために、日左連が取り組んだのが「登録基幹技能者」の認定であった。

日左連による登録基幹技能者の整備に関する検討は平成17年から始まり、その年の暮れから第1回講習を実施。その当時は民間資格としての認定だった。平成20年から国土交通省の登録講習制度の形になり、現在まで続いている。左官工の登録基幹技能者は、平成27



モデリング手法。プロフェッショナルの技を手本に、映像を見ながらの反復訓練により、技能が格段に向上

図表1 左官基幹技能者の役割のイメージ



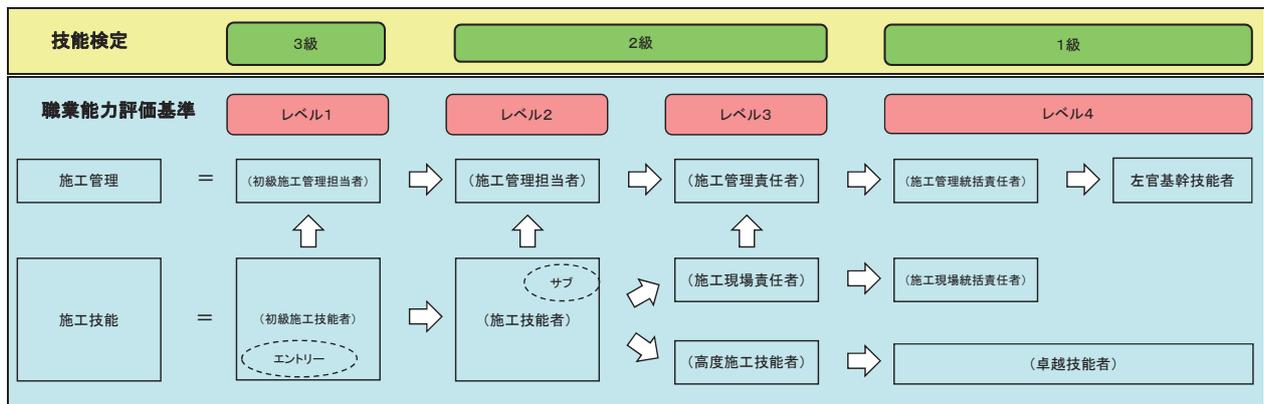
図表2 「左官工事業」職業能力評価基準におけるレベル区分の考え方(目安)

図2 「左官工事業」職業能力評価基準におけるレベル区分の考え方(目安)

レベル	レベル区分の目安
レベル4	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営者を補佐し、または経営者の代理として業務を遂行するために必要な能力水準 ● 会社全体について方針や政策を立案する業務を遂行するために必要な能力水準 ● 経営的な判断および意思決定に参画するために必要な能力水準 ● 業績を上げるための営業統括管理的な業務を遂行するために必要な能力水準 ● 利益を向上させるための工事統括管理的な業務を遂行するために必要な能力水準
レベル3	<ul style="list-style-type: none"> ● 施工現場における卓越した知識、技能の統括と全社的施工管理業務を遂行するために必要な能力水準 ● 伝統技能の系商社としての誇りと、後継者育成に指導力または手本を発揮する能力水準 ● 伝統左官技法の求められる神社、仏閣、純日本建築等の左官施工(修理、復元を含む)を遂行するために必要な卓越した能力水準 ● 部門や職場を統括し、計画的に職務に遂行させるために必要な能力水準 ● 顧客、他業種等と調整、問題解決するために必要な能力水準 ● 与えられた持ち場で管理運営業務を遂行するために必要な能力水準 ● 部下や作業班をまとめ、業務を指示し指導するために必要な能力水準 ● 高度な施工技能を発揮し、顧客から高い信頼を得るために必要な能力水準 ● 大規模、複雑な施工に対して施工現場で熟練した技能を発揮し、顧客(設計事務所、元請、発注者)の高い信頼を得るために必要な能力水準
サブ	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司を補佐し、部分的に作業班への指示、指導業務を遂行するために必要な能力水準 ● 技能、経験に基づいて、より高度な業務を遂行するために必要な能力水準 ● 現場作業において現場管理の一部を遂行するために必要な能力水準
レベル2	<ul style="list-style-type: none"> ● 通常業務において適切な判断、アクシデントへの対処、改善が出来る能力水準 ● 打合せに基づいた業務を指示が無くても自主的に行うために必要な能力水準 ● 職務に関する専門分野の知識向上及び技能修得を實踐していく能力水準 ● 作業班の一員として小規模施工現場を責任を持って任せってもらうために必要な能力水準
レベル1	<ul style="list-style-type: none"> ● 定期的または基本的な作業を遂行するために必要な能力水準 ● 部分的に指導を受けながら、定められた手順に従って仕事を遂行するために必要な能力水準 ● 作業班の一員として上司、先輩の指示を受け、一部を任されて仕事を遂行するために必要な能力水準
エントリー	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕事、施工技能を覚えて行くための基礎的な仕事を遂行するたねに必要な能力水準 ● 入社後の見習い期間でマスターすることが期待される仕事を遂行するために必要な能力水準 ● 上司や先輩から逐一指導を受けながら行う仕事を遂行するために必要な能力水準

レベルづけの定義に活用

図表3 左官工事業におけるキャリア形成の例



年12月時点で1,852名が登録されている。

基幹技能者に必要な能力と主な役割は以下の13項目がある。①施工法の提案 ②施工計画の関与 ③施工の実施 ④品質管理 ⑤出来高管理 ⑥技能指導 ⑦安全管理 ⑧工程管理 ⑨連絡・調整 ⑩原価管理 ⑪作業管理 ⑫労務管理 ⑬健康管理 (図表1 左官基幹技能者の役割のイメージ：技能開発計画P19)

このように、現場をマネジメントできる多様な能力を一定水準以上保持しなければならないという条件から、5年間の有期資格になっている。更新講習を受け試験に合格しないと、基幹技能者として継続認定されない。

実務経験10年以上、職長経験3年以上が講習認定の対象条件になる。また同時に、①1級左官技能士、②職業訓練指導員(左官職種)、③建設マスター、④1級建築施工管理技士・2級施工管理技士(仕上げ)のいずれかの資格取得者を条件としている。学ぶ内容も高度であり、建設業法など法律が見直しになったときは、テキストを改訂しながら講習を実施している。

同じ頃、厚生労働省では左官工事業の職業能力評価基準について整備を行うこととなり、日左連は包括的職業能力評価制度整備委員会の委員を選出し、平成17年度の完成を目指し取り組むことになった。登録左官技能者

制度については、資格要件策定や講習会テキストの作成を行うことから、左官基幹技能者の技能開発計画を作成、職業能力評価基準整備委員会ではそれらも参考に検討を進め評価基準をつくり上げていった。

職業能力評価基準には、企業において期待される役割をレベル1～4の区分で示した「レベル区分の考え方(目安)」がある。左官工事業においては図表2(左官工事業職業能力評価基準におけるレベル区分の考え方)のような観点からレベル分けを行った。特にレベル4は登録基幹技能者に求められる職長としての能力とほぼ一致しており、野丁場の職長を経験してさらにステップアップを目指す技能者は、レベル4の条件をクリアして、基幹登録技能者の認定を受ける、というのがキャリア・ルートとなってくる。(図表3)



登録左官基幹技能者講習。建設現場の中核をなす職長が、最新の技術技能、法規法令を学び資格取得を目指す

CASE 1

CASE 2

CASE 3

CASE 4

CASE 5

②(技能)教育の現場で -左官技能の能力要件やキャリア・ルートが明確化-

新卒の若者へ左官の仕事の魅力を伝え、認知を図るため、左官技能を学ぶカリキュラムを取り入れている高等学校や専門学校、技能系の大学の教員に向けて、まずは左官の仕事はどのようなものかを知ってもらう必要がある。

左官技能者の出前授業では「(人造石)洗い出し仕上げ」など高度な工法を披露することもあり、学生たちは感動するというが、教員からは「普段の現場はどのような仕事をするのがよくわからない」という声が上がっていた。そこで、職業能力評価基準のレベル別に設定されたユニット項目を見ることで、左官の基礎からプロフェッショナルになるまでの仕事の特徴や技能・技術、キャリアステップを知ることができ、学生たちにも伝えることができる。「どの学生がどのような職種に適性があるかを、基準を見ながら教員の方々が勉強するのも一つの活用方法ではないでしょうか」と三溝氏は提案する。

さらに、「教員の方々には3級左官技能士の資格取得を薦めたいですね」と語る。技能検定の左官職種3級は一定の要件を満たせば取得できるので、3級取得の後で職業能力評価基準の能力要件を読み込むことで、教える側も実技の理解が進み、左官の仕事を希望する学生・生徒がスムーズに仕事に適應できるような指導が期待できる。実際、3級の資格は教員だけではなく、高等学校・専門学校・大学などの学生たちも取得でき、習得が早ければ2級まで資格を取ることも可能だ。工業高校でも就職対策や技能向上に力を入れる積極的な教員は、職業能力評価基準の「レベル区分の目安」でレベル1に相当する3級の内容を授業の中に取り入れている。このように、日左連では教員への啓発、活動を兼ねて、職業能力評価基準の活用推進を検討している。

③「技能照査」 -試験問題作成において辞書的に参照-

また、都道府県の設置する職業訓練校が卒業試験にしている「技能照査」は、合格することで技能士補の称号を得られ、技能検定2級の学科試験が免除される。技能検定2級～3級の試験問題と通じる部分があり、職業能力評価基準ではレベル1程度の問題に相当する。左官の技能照査の試験問題は日左連が作成しており、日左連から訓練校へ試験問題を提供している。この試験問題を作成するのに職業能力評価基準を辞書的に参照している。

◆技能照査

国による職業能力開発短期大学校、職業能力開発大学校、職業能力開発促進センターおよび障害者職業能力開発校、さらに都道府県の職業能力開発校において、公共職業訓練（長期間の訓練課程のものに限る）を受ける者に対して、技能およびこれに関する知識の照査をしている（職業能力開発促進法第21条）。これが「技能照査」で、技能照査に合格した者は技能士補と称することができる。技能照査の基準その他技能照査の実施に関する必要な事項は、厚生労働省令で定められている。

④左官工事発注において-技能者の能力の見える化により、発注者に技能者の質を保証-

左官工事業者が、職業能力評価基準を活用し、技能者のレベルづけの定義をしていることにより発注者側も安心感を得られる。技能者のレベルを客観的に把握しておけば、「このクラスの技能者をかかえている」という目安にもなる。

「職業能力評価基準は施工の細かい内容も定義づけしているので、ゼネコンがこのような工事を発注したいときに、レベル3の人材がこれだけいるとわかれば技能者の担保になります。野丁場であればレベル3クラスは1人2人でなく何十人も必要になり、発注先に確かな腕を持った技能者がどのくらいいるのかを把握できることは、安心・信頼の発注へとつながります。こういったことも、この評価基準を活用するメリットになり得ます」(三溝氏)

職業能力評価基準の整備に取り組む以前には、技能検定以外に技能者の職業能力を測る統一基準はあまり存在しなかった。日左連における技能者の統一基準作成にあたっては、理事会に諮りながら調整を行った。同様な工

法でも各地方において使用する材料や施工、また野丁場、町場の違い等、統一基準をまとめることは非常に困難であったが、そのような中で職業能力評価基準は一つの指標としても役立った。



今後に向けて —職業能力評価基準活用推進の展望—

職業能力評価基準の完成後、日左連は会員に対して、委員会活動報告書の一部をコピーして配布するなど、職業能力評価基準の活用を提案してきた。

職業能力評価基準は、業界汎用版として、野丁場を手がける工事業者だけでなく、町場施工の工事業者においても活用ができるよう作成されている。また、評価のみならず、人材育成、従業員自身のキャリア形成、採用などその用途は広い。活用にあたっては、自社にとっての強みや特徴などを考慮し、職務や能力ユニットなどの加除、組み替え、レベル区分なども調整をしながら自社版に書き換え使うことが重要だ。ニーズに合わせて各種様式・ツールの一部を抜き出して使うこともできる。各職務における基準の考え方、レベル区分の目安、評価の仕方が共用化されれば、ゼネコンなどと双方がスムーズに商談を進められるのではないだろうか。

日左連の先の事例のように、技能者育成等のベースとして活かされている職業能力評価制度を左官工事業者においても活用していく

ことで、業界全体で「能力の見える化」が進み、相互の連携や理解がさらに深まり、能力（左官技能）の向上、ひいては左官工事業界全体の発展へとつながることが考えられる。

最近では、山口県の左官工事業者が、キャリア形成促進助成金の申請に向けて、従業員のキャリア開発計画策定に職業能力評価基準を活用した例がある（キャリア形成促進助成金は、事業内職業能力開発計画の策定が条件になっている。）。また、平成27年4月からは、職業能力評価制度導入に関する助成制度（企業内人材育成推進助成金）も新たに創設された。左官工事業においては職業能力評価基準に加え、「モデル評価シート」も開発されているので、人材育成にかんして効果的な活用が見込めるものである。その観点からモデル評価シートを活用するケースも考えられる。

このように、技能者の育成やキャリア支援、雇用面での処遇改善の中で、職業能力評価基準の活用が今後も広がっていくことが期待されている。



自社の特性を反映させた職業能力体系の作成／ 若手・中堅・女性社員の育成に力を注ぐ

有限会社原田左官工業所

会社概要	創業 昭和24年4月
	資本金 4800万円
	従業員数 46名
	本社 東京都文京区

主な事業内容	左官工事、タイル貼り工事、 防水工事、組積（ブロックなど）工事
--------	------------------------------------



(有) 原田左官工業所。リニューアルされたショールーム「サカライブラリー」の様子が伺える



企業理念と特色 一人を育て活かすために

左官の仕事の多くは、元請けである建設会社の発注から始まる。現場の規模に応じて職人を手配するため、左官工事業者が会社組織で多数の職人を抱えることはまれで、一人親方として仕事をする左官職人が多いという。数少ない大手の左官工事業者も、正社員として職人を抱えるというよりもむしろ、工事の規模などに応じ個人経営の左官職人を集めるのが通例で、給与は稼働日数に応じて支払われる日給月給制となってくる。

しかし、昭和47年に家業を会社組織にした総合左官工事の有限会社原田左官工業所は、従業員46人のうち、現場で働く技能者は36人で常勤雇用の正社員が中心となっているのが特長だ。

同社が掲げる事業理念は、①職人を守る、②伝統技術の継承・発展、③幸福（しあわせ）の創造、である。また、そのために、①自ら

考える、②向上心を常に持ち続ける、③現場の仕事が無事に完了させるために何をすれば良いかを考える——このような社員像を目標に掲げ、人材育成や雇用環境の整備に力を入れてきた。平成25年度には厚生労働省のキャリア支援企業表彰の厚生労働大臣賞のほか、東京都人材育成大賞を受賞している。

3代目の代表取締役社長、原田宗亮氏は大学卒業後、左官工事とは全く異なるメーカーに入社。そこで3年間勤めた後、父の跡を継いだ。現在会長・相談役である父の原田宗彦氏も、宗亮氏の前任として経営トップに立ち同社を成長させてきた功労者である。会長の宗彦氏は平成17年度に完成した左官工事の職業能力評価基準を活用した「モデル評価シート」等（平成24年度完成）策定委員会の委員を務めるなど、左官工事業界の人

材育威力向上にも貢献している。

「私もそうですが父も職人ではありませんでした。初代の祖父は肺が悪くなり、早く現場を引退したため、父は19歳で家業を継ぐことになったのです。本来、現場で修業をすべきだったのに急に明日から親方という状況になってしまいました。以前は指導をする先輩によって教え方がバラバラで、指導者によって社員（技能者）の成長が決まってしまうということがありました。」（原田社長）

“技は盗んでつかめ” “先輩の仕事を見て覚えろ” は職人の世界の常とう句だが、原田左官工業所は徒弟制度だけに頼らない、具体的な指導法によって人材育成の仕組みを追求してきた。業界に先駆けて、女性職人の採用に

乗り出したのも、先代である父の判断からだ。女性ならではの感性などを活かした育成を実践し、男性ばかりであった左官工事業界に新風を吹き込んだ。原田社長が当時まだ中学生の頃のことである。今、同社では、現在、36人の左官技能者のうち8人の女性が活躍している。

また、大卒の社員や、全く異なる業界から転職して左官技能者となる社員も多く、定着率も向上している。特に宗亮氏が社長となった後、この6年ほどは人事制度や人材教育に新たな仕組みをより一層取り入れるようになったことも効果をもたらしている。

次に、同社の人材育成や人事管理の主な特長を見ていきたい。

CASE 1

CASE 2

CASE 3

CASE 4

CASE 5



人材育成の主な取り組み

①「モデリング」を使った基礎教育

一般社団法人日本左官業組合連合会（日左連）の事例でも紹介した「モデリング」を、同社では積極的に活用している。

「昔は見て覚えろといった『教えない教育』でした。そうすると積極性のある（外向的な）社員は早く仕事を覚え、先輩にも声を掛けられどんどん仕事をやらせてもらえるのですが、自分から言い出しにくい社員は、いつまでも掃除や材料の運搬など下働きのままになってしまいます」と原田社長は言う。修行の期間は先輩職人の下準備や材料の練り混ぜなどの仕事が多く、鋺を使わせてもらうまで相当の時間を要する。そのため、これまでの徒弟的なやり方を踏襲すると修業期間が長くなり、若手の技能・技術も容易には向上せず、仕事の面白みを覚える前に意欲が削がれて辞めるといった悪循環に陥っていた。

それらを打開する方策として、日左連の青

年部が中心となり「モデリング」を使った教育を普及する活動を始めた。青年部の会員で中心的な役割を担う原田社長もこれを積極的に取り入れている。名人の技能およびその工程を撮影したビデオを観てから、社内実習でその内容を真似て練習した後、職場で実際に指導を受けることで、技能・技術が大変効果的に習得できるようになっていった。新人教育の場合、例えば5日間のうち3日間は現場で教え、残りの2日間はモデリングなどのOff-JTを行う。教える側の技能・技術も、繰り返し行うことで向上していく。「『見て覚える』という意味では昔からの指導法と本質は変わりません。モデリングにより、『見て覚えるのはこういうこと』と体得できるような教育を行うことが目的です」と原田社長は説明する。

「見て覚える」ことができるようになれば、今度は現場でも、上手い人のやり方を見て新

しい技法を習うことができる。この学習法が今の若い社員には感覚的にも合うようで、覚えるのに4年かかっていた技能・技術を今では1年で習得する若手社員も出始めた。

②年明け披露会

修行を終えて一人前になることを職人等の世界では「年季明け」と言われるように、同社では新入社員の見習い期間を4年と定め、その期間が無事終了することを「年明け」として、見習い期間を終えた社員を披露する「年明け披露会」を行っている。社員、本人の家族および関係者などが集まり、年明けを迎えた社員たちは、壇上で今後の抱負を語り、指導を受けた上司や先輩に謝意を示し、感極まる場となる。

原田社長はここで節目を迎えた一人ひとりにフォトブックを贈呈する。修業期間の折々に、同社社員が新入社員の日々の仕事の様子を写真に撮り、その成長過程をまとめたものだ。そこからは、同社が社員一人ひとりを丁寧に見守りながら育成する姿勢をうかがうことができる。

「入社当時はおっかなびっくりだった新人が4年経つと職人らしくなります。本人も、自身の姿を数々の写真で振り返ることで、4年間の成長を実感できます」（原田社長）。大勢の前で盛大に祝ってもらうことは、本人にとって感動もあれば、よい意味での緊張感にもなるだろう。

また、入職2～3年目の若手社員も、「年



明け」を迎えた先輩の姿を見て、自分の当面の目標や今後の成長イメージを描くことができるという。

③ジョブ・カード制度の導入

平成25年には東京商工会議所を通じてジョブ・カード制度を活用し、4人の訓練生を受け入れ、有期実習型訓練を実施した。4人の訓練生は、ハローワークを通じて募集し、修了後は、このうち3人を正社員として採用するなど、大きな成果があった。同訓練は、1カ月当たり平均90時間となり、同社としてはこれまでに実施したことのない長期（4カ月間）の訓練期間となった。OJT、Off-JTの育成担当者（指導役）は4人の社員が務め、その間の指導役の仕事は、他の社員がカバーをした。このことをつうじて、社内に人材育成の環境と基盤が整う効果があった。ジョブ・カード制度の左官工事業用の「評価シート」は若手技能者の能力評価にも活用している。

（図表1）

これらの取り組みから、現在、4年目の「年明け」まで修行を継続できる若手社員が増え、その後は仕事への取り組み姿勢がしっかりするようになった。以前は高卒の社員を5人採用しても3カ月後に1人が定着するかどうかというほど、人材の確保に苦慮したというが、人材の定着に成功した今、社員の年齢構成は30代のグループと60代前後グループの2つの大きな山ができており、30代の人材がこれからの主力となって活躍することが期待される。



有期実習型訓練の様子。育成担当者の指導のもと、左官中塗り作業（モデリング訓練）に真剣に取り組む。

図表1 モデル評価シート「左官・施工技能」

モデル評価シート『左官・施工技能』

ジョブ・カード様式4〔評価シート〕 (※)

訓練の職務 左官・施工技能(職業能力形成プログラム ○○○○型)

訓練参加者氏名 (氏 名)

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

平成 年 月 日

実習実施企業 (評価責任者氏名・印)

(代表者氏名・代表者印)

I 企業実習・OJT期間内における職務内容

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

II 職務遂行のための基本的能力 (「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載)
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	自己評価			企業評価			職務遂行のための基準	コード
	A	B	C	A	B	C		
働く意識と取組 (自らの職業意識・勤労観を持ち職務に取り組む能力)							(1) 法令や職場のルール、慣行などを遵守している。 (2) 出勤時間、作業時間などの定刻前に到着している。 (3) 上司・先輩などからの業務指示・命令の内容を理解して従っている。 (4) 仕事に対する自身の目的意識を持って取り組んでいる。	

III 専門的知識・技術に関する事項

(1) 基本的事項 (「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載)
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	自己評価			企業評価			職務遂行のための基準	コード
	A	B	C	A	B	C		
安全衛生及び諸ルールの遵守							(1) 会社や工場、現場の定める安全規程の内容を正しく理解し、これに反する行動は行っていない。 (2) 環境問題に対する意識をもち、廃液・廃棄物の処理やリサイクル・分別収集など、ルールに則った行動をとっている。 (3) 事故防止のために自身の健康を自己管理している。 (4) 作業現場に危険な状態や危険な作業が行われている場合に、周囲の人に知らせるなどの行動を行っている。 (5) 「多分大丈夫だろう」という意識ではなく、「ひよっとしたら事故が起きるかもしれない」という問題意識をもって、自頃から慎重に作業を行っている。	B002101 B002101 B002101 B002101 B002101
改善活動による問題解決							(1) 生産全体の中で自分の担当工程や担当作業の役割を正しく理解している。 (2) 担当作業の標準作業を把握し、正しい方法で作業を行っている。 (3) 作業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必ず上司や先輩に質問し解決している。 (4) 自分なりに工夫しながら仕事を行い、些細なことであっても改善を試みている。 (5) 自身の得意な作業・業務や得意な工程・作業を積極的に担当し、業務の効率化や改善を行っている。 (6) 小集団活動など組織的に改善活動に取り組んでいる場合には、積極的に活動に参加している。	B002101 B002101 B002101 B002101 B002101
関係者との連携による業務の遂行							(1) 自身の業務範囲を超えて、他工程の役割分担等について理解している。 (2) 同僚や先輩から上回る仕事を求められ、それを達成している。 (3) 上司や先輩からの助言や指導に即した行動をとっている。 (4) 担当外の事項に関する依頼であっても、丁寧に対応したり担当者を紹介したりするなど、周囲との友好関係・信頼関係の構築に努めている。 (5) 前後シフトや前後工程の担当者との間に協力的な関係を構築すべく、日頃からコミュニケーションに努めている。 (6) 会社行事や各種懇話会など、仕事以外の集まりにも積極的に参加し、職場以外の人的ネットワークを広げるよう努めている。	B002101 B002101 B002101
(総評・コメント)								

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

能力ユニット	自己評価			企業評価			職務遂行のための基準	コード
	A	B	C	A	B	C		
左官仕上げの建築的意義と伝統技法の理解							(1) 土を焼くことで壁を作る日本古来の右官技法の概要を理解しようとしている。 (2) 土を焼くことで壁を作る日本古来の右官技法の概要を理解しようとしている。 (3) 土を焼くことで壁を作る日本古来の右官技法の概要を理解しようとしている。 (4) 土を焼くことで壁を作る日本古来の右官技法の概要を理解しようとしている。 (5) 土を焼くことで壁を作る日本古来の右官技法の概要を理解しようとしている。	H190131 H190131 H190131 H190131 H190131
仕上げ塗り							(1) 基本的な仕上り工程を知っている。 (2) 塗り方の順番を知っている。 (3) 塗り方の順番を知っている。 (4) 塗り方の順番を知っている。 (5) 塗り方の順番を知っている。 (6) 塗り方の順番を知っている。 (7) 塗り方の順番を知っている。 (8) 塗り方の順番を知っている。	H190131 H190131 H190131 H190131 H190131 H190131 H190131 H190131
(総評・コメント)								

左官・施工技能3/3

(※) 本シートは、平成 24 年 5 月に公表されている。その後、平成 27 年 10 月 1 日にジョブカード制度がリニューアルされ、本シートは「様式 3-3-1-1 職業能力証明 (訓練成果・実務成果) シート」として位置づけられている。

CASE 1
CASE 2
CASE 3
CASE 4
CASE 5



自社にマッチした評価基準の制定 「職業能力体系(職能マップ)」

人材を育成するだけでなく、社員の意欲を高めながら評価・処遇していく取り組みも不可欠である。その中で、同社は独自に評価の目安を持っている。

原田左官工業所の46人の従業員構成は、左官技能者が36人、事務職が10人となっているが、同社では、技能系・事務系と同社全体の業務を網羅した「職業能力体系(職能マップ)」(図表2)を独自に作成し、人材育成と評価の目安に役立てている。作成にあたっては、(左官技能系では)職業能力評価基準の「レベル区分の考え方(目安)」、左官工事業で対象とする職種・職務とレベルをマトリクス化した全体構成の「様式1」、職種別に、各職務に求められる能力をユニットごとにまとめた「様式2」、などの内容を参考にしている。

この同社で作成した「職業能力体系」は、縦軸に各部門の「分野」と「職務」の種類を、横軸には、「レベルⅠ～Ⅴ」までの5段階の職位に求められる職務内容を示している。

また、「職業能力体系」は、職業能力評価基準の能力ユニット「様式3」の職務遂行のための基準「〇〇している」という項目をそのままを引用するのではなく、同社の内容に即した活用できるユニットを抽出して、業務および作業名に置き換え、簡潔に示している。

このように職業能力評価基準を一律に適用するのではなく、社内の部門の特性に合致する一部の項目を抽出したり、内容も書き換えるなど、自社に合った形にカスタマイズすることで有効に使うことができる。

図表2 職業能力体系

職種	職務	レベルⅠ	レベルⅡ	レベルⅢ	レベルⅣ	レベルⅤ
左官技能系	左官技能者	1-1-1 左官技能者(基礎)	1-1-2 左官技能者(中級)	1-1-3 左官技能者(上級)	1-1-4 左官技能者(熟練)	1-1-5 左官技能者(専門)
	左官技能者(補助)	1-1-1 左官技能者(基礎)	1-1-2 左官技能者(中級)	1-1-3 左官技能者(上級)	1-1-4 左官技能者(熟練)	1-1-5 左官技能者(専門)
事務系	事務職	2-1-1 事務職(基礎)	2-1-2 事務職(中級)	2-1-3 事務職(上級)	2-1-4 事務職(熟練)	2-1-5 事務職(専門)
	事務職(補助)	2-1-1 事務職(基礎)	2-1-2 事務職(中級)	2-1-3 事務職(上級)	2-1-4 事務職(熟練)	2-1-5 事務職(専門)

図表3 レベル区分

原田左官工業所のレベル区分			職業能力評価基準のレベル区分の目安		
レベルⅤ	役員	経営判断業務	レベル4	部長クラス	・経営者を補佐し、または経営者の代理として業務を遂行するために必要な能力水準。その他
レベルⅣ	部長	高度な判断業務 (非定型判断処理対応段階)	レベル3	課長クラス	・部門や職場を統括し、計画的に職務を遂行させるために必要な能力水準。その他
レベルⅢ	課長	判断業務 (指導力高度化段階)	レベル2	係長クラス	・通常業務において適切な判断、アクシデントへの対処、改善が出来る能力水準。その他
レベルⅡ	主任、係長	定型的繰返し業務 (業務習熟、指導力養成段階)	レベル1	係員	・定型的または基本的な仕事を遂行するために必要な能力水準。その他
レベルⅠ	新人、見習い	定型的繰返し業務 (補助的作業、実務習得段階)			

「左官職人の世界は、職業能力評価基準の^{のちようば}ように（野丁場を中心とした）幅広く職種・職務を対象とした内容が必ずしも合致しない面もありますので、当社に合った形で柔軟に適用させています。現場で業務を行う社員の組み合わせ、現場管理サイドとしての社員の手配状況、作業現場の環境が異なるため、詳細な基準を設定し、定期的に評価をするのは難しいのです。体系図の『工事施工部門』の項目の記載が少ないのはそのような事情があります」。

また、事務系の「職業能力体系（職能マップ）」では、同社の場合「レベルⅠは新人・見習い」、「レベルⅡは習熟者（一人前）と主任」、「レベルⅢは係長」、「レベルⅣは課長・部長」、「レベルⅤは役員」と定義している。レベルⅡでは指示をした一つの業務、あるいは業務の一連の流れを、レベルⅢ～Ⅳについては仕事のトータルな管理を任せることができるという基準になっている。特に事務系（管理部門）はマネジメント能力が問われる職務内容が多いので、様々な業種共通の、事務系の職種を広く網羅した「職業能力評価基準（事務系職種）」などの考え方も参考にしている。

（図表3）

この「職業能力体系」は、スペシャリストタイプ、マネジメントタイプの両方に適用しているが、特にマネジメントタイプとして、昇進昇格を目指す社員に対し、このような知識やスキルを習得してもらいたい、といった内容が「職業能力体系」の作成で、より明確化したと言える。現状の「職業能力体系」を、今後は技能検定のレベル（等級）もリンクさせたものに作り上げていく予定だという。

また、「職業能力体系」の「職務レベルⅣ（課長・部長）職」というレベルについて、同社はこれまで課長の役割を担う社員が存在しなかった。実際、課長級の業務をこなす社員もいるが、職人としての仕事に魅力を感じている若い世代だと、役職に付くことで、責任の重さや、役職を押し付けられるような感覚があり、仕事にやりづらさを感じるようだ。現在は、職人から管理業務に転換し、課長職として育てている社員もおり、今後も徐々にマネジメント能力のある社員を育てていきたい意向だ。「『自分はもうここまででいい。』ではなく、やはり上を目指してもらいたいというのがこれからの人材育成課題です」と原田社長。



人事評価の特徴

現在、同社では社員の評価を「役員(取締役)」 「お客様の声」 「同僚からの声」という3つの側面から行っている。1日当たり何十㎡施工したという数値的な目標達成による評価は、現場での社員の組み合わせや技能・技術的な条件が施工現場ごとに異なることから、単純には比較できない。よって、多面的な意見から本人の総合的な評価へとつなげるようにしているのである。

「役員(取締役)」の評価は、原田社長のほか、現場管理担当者と、現場を担当する技能者と、三者の異なる立場から行っている。現場管理の立場からは、たとえば4人分相当の仕事を2人で的確に完了させたなど、実績を数値化できる内容についても評価をしている。また、現場の技能者の側からは、数値としてはあらわれてこないが、自分の現場を終わらせて直接帰ってもよいところを、仲間の現場に立ち寄り手伝ってくれたなど、現場からの目線で評価ができる。役員三者の評価チームで社員を総合的かつきめ細やかに見ていくことで、バランスのとれた評価につなげている。

さらに、お客様からいただく感謝の声、および同僚からの「～がよかった」「～で助かった」といった本人の評価につながる声を挙げてもらい、これら3つの側面からの評価を最終的な評価に反映させている。

同社の能力が見える化された「職業能力体系(職能マップ)」や、3つの側面からの評価は賃金へと反映される。評価は9月・3月の年2回実施。基本給の部分はある程度のところまでは年功序列で運用し、賞与で差をつけるようにしている。特に努力をして成果を

出した社員には1万～50万の間で賞与に差が出るという。若く基本給が低くても、仕事の出来栄によって昇格の時期や賞与の額に反映させるなど考慮することで、社員のモチベーションを高めている。

これらを基に、技能系・事務系ともに同社では、社員一人ひとりをきめ細かに見ながらも、評価は比較的柔軟に行っているという。「特に、技能系の職人はオールマイティな能力というよりはスペシャリストタイプが多く、特に60代のベテランはそうです。その社員それぞれの特長があり、枠組みにはめてしまうとかえって評価できなくなります。できるだけ良い面を多く見るようにしています」。

過去に職業能力体系が存在していなかった頃は、「職人によって何を評価するか、今後どのような能力を求めていくのかが明確ではなく具体的でもなかった」と原田社長は振り返る。「職人にもスペシャリストタイプ、マネジメントタイプ両方の人材が必要です。しかし、もともと皆がスペシャリストタイプでもマネジメントタイプでもない。やはり社員一人ひとりの特徴や適性を見て、キャリアを描きながら育成をしていくことが大変重要です」と語る。

同社では年1回、社員が原田社長の面談を受ける。評価は社員にフィードバックされ、そこには原田社長からのメッセージが書かれている。具体的に褒めることで、社員の士気も上がってくる。こうして、一年間を通して、社員の個々の目標設定を行い、キャリアを見据えた中長期的な視野での評価・人材育成が行われている。



女性左官職人の活用

原田社長は、職人の世界は女性にとってもメリットがあると考えている。技能・技術を保有し、職場環境が整っていれば、出産や育児で一時休業してもギャップなく現場に復帰することが可能である。一から何年もかけて育てあげてきた腕のある左官職人である。やはり雇用する側としても「復帰してくれると助かる」という思いがある。

建設現場の仕事は朝が早いなど、家庭と仕

事の両立には厳しい面もあるが、同社では、妊娠中は事務系や軽作業への配置転換を行ない、また、復帰後は自宅から現場に直行直帰を認めるなどの環境・仕組みを整備、実践している。

活き活きと働くことができる同社の女性社員（技能者）は、建設現場での女性活躍推進の代表として、平成27年9月に総理官邸を訪問し安倍首相からヒアリングを受けているほどだ。



今後の課題

—新人・若手・中堅の更なる人材育成に向けて—

最盛期は30万人いた左官職人は、現在は5万人までに減少し、そのうち6割が60代と危機的状況にある。人が減り過ぎてしまっているので、建設現場から左官の仕事も外されてしまう。さらに、コスト競争で疲弊を招き、残存者利益を享受するところではない現状に対し、原田社長は、

「この左官工事業者はこういう仕事ができる、ということを知ってもらえるように、営業やPRをする。建設会社だけでなく事業者や個人施主の方々にもその存在を広く知ってもらう活動することが大事です」（原田社長）

左官技能の価値の再評価と市場へのアピールをするためには、左官工事業を支える人材の雇用および若手職人の育成と中堅クラス社員の技能やマネジメント能力の向上が急務である。

新人や若手職人に対しては、現在すでに、日左連（青年部）とも連携を図り、各種講習会や、数年に1回実施している伝統工法講習会にも参加させるなどの左官工事業界としての学習機会も大いに活用している。さらに、若手のスキルアップを目指す、同じ思いを持つ5～6社が集まり、合同の講習会を年3回ほど実施している。平成27年4月には11名の

若い技能者が集まり座学と「モデリング」を使った研修を行った。「材料の仕込みや塗りの訓練など、皆イキイキと取り組んでくれます」といい、研修会は好評だ。同社では27年度に3人の新人が入社したが、会社の規模によっては新人が1人しかいないところもあり、育成に苦慮する面が否めなかった。しかし、研修会といった同世代が集う場があると、「同期」のような連帯感が生まれ、今でも当時の受講生が集まるなどの交流が生まれ、互いに刺激しあって頑張ることができるという効果があった。このような研鑽の場を「さらに増やして続けていきたい」と原田社長は言う。

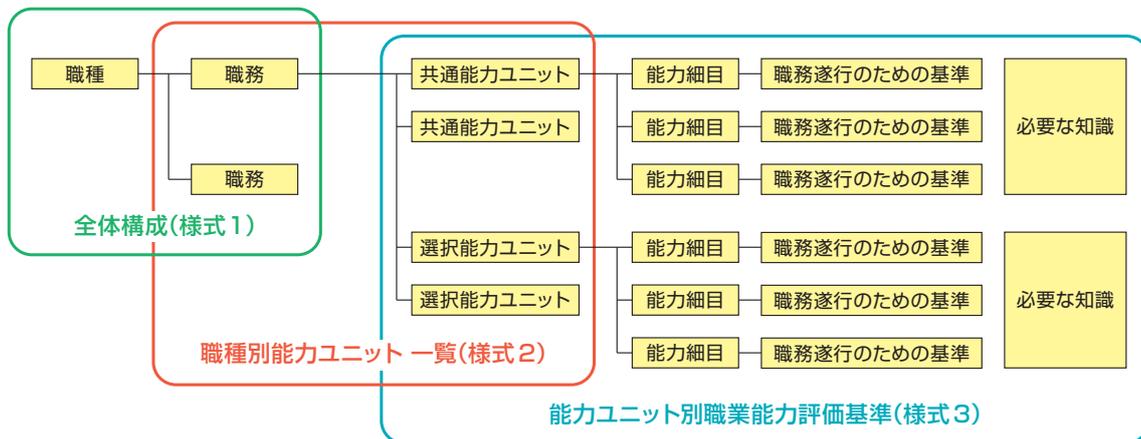
また、内装工事全般を扱う原田左官工業所では、「左官」と「タイル貼り」の技能検定受検への支援や、「ブロック積み」「防水施工」社内検定などをすでに行っているが、今後は、「職業能力体系」の各レベルと技能検定の各級をリンクさせ、求められる技能レベルを可視化し目標の明確化を目指している。これが完成すれば、スペシャリストタイプ、マネジメントタイプの両輪がそろふことになり、キャリアに対する目標意識をさらに高めることに役立つのではないだろうか。

職業能力評価基準および活用のQ&A



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。



実際の各様式の例をご案内します。(事務系職種-人事・人材開発-労務管理職種-人事職務-人事企画ユニット)

■ 全体構成(様式1)

職種	職務	レベル	能力ユニット	能力細目
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	上級	共通能力ユニット	能力細目
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	中級	共通能力ユニット	能力細目
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	初級	共通能力ユニット	能力細目
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	初級	選択能力ユニット	能力細目
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	初級	選択能力ユニット	能力細目

様式1では、職種を「職務」×「レベル」のマトリックスとして体系化し、全体構成として一覧を示しています。

■ 職種別能力ユニット一覧(様式2)

職種	職務	レベル	能力ユニット
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	上級	共通能力ユニット
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	中級	共通能力ユニット
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	初級	共通能力ユニット
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	初級	選択能力ユニット
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	初級	選択能力ユニット

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。

■ 能力ユニット別職業能力評価基準(様式3)

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
共通能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
共通能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
共通能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
選択能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
選択能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
選択能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準

様式3は、Plan(計画)-Do(実行)-See(評価)という仕事のサイクルに沿って設定されており、このサイクルに沿って能力ユニットを「能力細目」に細分化し、各細目ごとに「職務遂行のための基準」を記述しています。

■ 職務概要書

職種	職務	概要
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	人事開発の企画・実行、評価・改善のサイクルを繰り返すことにより、人事開発の効率化を図る。また、「人事開発」の「人事開発」の業務を担う。
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	人事開発の企画・実行、評価・改善のサイクルを繰り返すことにより、人事開発の効率化を図る。また、「人事開発」の「人事開発」の業務を担う。
人事・人材開発(労務管理)	人事開発	人事開発の企画・実行、評価・改善のサイクルを繰り返すことにより、人事開発の効率化を図る。また、「人事開発」の「人事開発」の業務を担う。

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。



職業能力評価基準を自社で活用する手順を知りたいのですが？

業界汎用版の「職業能力評価基準」を自社版へカスタマイズする手順の一例をお示しします。

ステップ1 ▶活用目的を明らかにする

▷経営課題や人的資源管理等の課題から「できたらよいと思うこと」や「できそうなこと」を整理して、何のために「職業能力評価基準」を使うのか、目的を明らかにします。

ステップ2 ▶自社で理解・使えるようアレンジ(書き換え)する

▷自社の特徴的な仕事は何か、どのような職務遂行能力が必要かを見極め、職業能力評価基準の内容(表現)が、自社にとってあるいは部門等にとって漠然としすぎていないか、逆に細かすぎていないか、過不足はないかなどを見てアレンジします。

▷抽象的な能力要件を、評価者・被評価者等が読んで、具体的に理解でき・行動できる表現(行動的表現)にします。ただし、あまり具体的に設定しすぎると、業務や評価がしづらくなるため、表現、数、(評価者・被評価者双方に)使いやすさを考慮し、自社にとって「ちょうどよい」内容に書き換えます。

ステップ3 ▶レベルを設定する

▷評価以外の活用、例えば能力開発・キャリア開発の目標、OJT計画等への活用等、利用目的によっては、一つの評価基準について、レベル、各レベルに到達する年数を、段階・時系列に設定します。評価しやすい、社員が理解・納得しやすい表現内容とします。(例 レベル1=指導を受けできる(1年で習得)。レベル2=一通りは自分でできる(3年で習得)。)

ステップ4 ▶現場の意見を取り込む

▷可能な範囲で、現場におけるヒアリングの実施や素案についてのトライアル(試行導入)を行い、修正を行いながら整備を進めます。完成後も、評価しづらかった点や使いにくかった点等を確認すること、また、評価者の視点や目線のずれをなくすためにも、常に見直しを行うことが大切です。



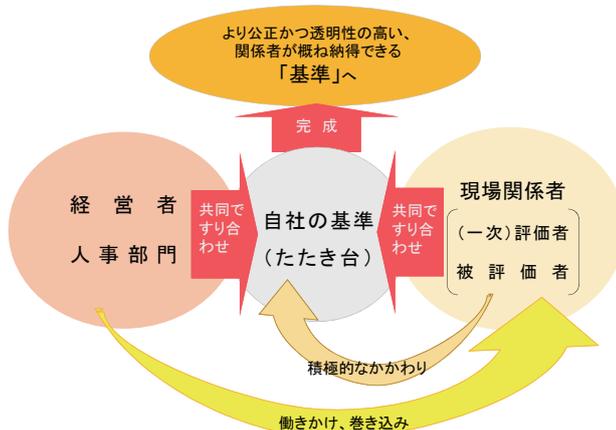
職業能力評価基準のカスタマイズはどのような体制で行うのがよいですか？

経営者や人事部門だけで基準を作った場合、必ずしも現場の実態を把握しきれないことから、抽象的な表現となってしまう傾向が見られます。評価目的ならよいのですが、能力開発目的の場合は現場で反発が起きたり、実際に使われないままになってしまうことも懸念されます。

一方、現場任せで作った場合は、人事側の意図が理解しづらいことから、内容が具体的すぎてしまい、能力開発目的ならよいのですが、評価目的の場合は人事部として運用が難しくなりがちです。

したがって、基準のカスタマイズの目的を明確にさせることと、どの程度現場関係者に設定に関わってもらうかが設計や組み立ての成否を握ることになります。

【自社内のカスタマイズ体制のイメージ】



◆関係者の巻き込みにより期待できる効果

- ① 普段どのような能力を発揮できているかを職場の全員が平等に語るができる。
- ② 上司にとっては、部下の能力やホンネが見えてくるため、マネジメントに役立つ。
- ③ 部下にとっては、上司のビジョンや考えが理解でき、安心して業務に取り組める。
- ④ 業務目標や能力目標を設定しやすくなる。
- ⑤ 将来へのキャリア開発を考える基盤となる。
- ⑥ いわゆる組織活性化に貢献できる。

Q2,Q3 「職業能力評価基準活用ガイド」より一部アレンジ

2016年(平成28年)5月現在で、
54業種275職種(626職務約6,860ユニット)の職業能力評価基準を整備しています。
整備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28年5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
- 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
- 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
- 葬祭業

(15)

▶その他

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

(9)

(事務系職種のほか)計54業種

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>