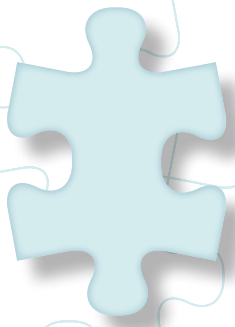


職業能力評価基準 活用事例集

企業と社員がともに成長するための
仕組みづくり



中央職業能力開発協会



「職業能力評価基準」は 企業と社員がともに成長するための仕組みづくりに 不可欠なツールです

客観的かつ具体的な言語化をつうじて職業能力の 「見える化」を図っています

企業の人事評価制度が、成果を重視しつつも個人の発揮能力を評価する仕組みへと変わりつつあります。そうした中、企業は社員に求める職業能力を、社員は自らの職業能力を、相互に客観的に示すことのできるインフラ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 企業と社員の双方にメリットがあります

「職業能力評価基準」の活用をつうじて、企業は求める人材像を明確化することができます。その上で、優れた人材を確保し育成することにより、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を設定し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。

人事評価制度の整備や見直しなどにも 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）が公開されています。自社の業務に必要な基準を一部選択して組み合わせることも、利用目的に応じてカスタマイズすることも可能です。多様なニーズに応じ柔軟な対応ができます。このため、人事制度の整備等だけでなく、既存の制度の見直し、キャリアパスの見直し・構築や、社員教育プログラムの開発など、様々な目的にご活用いただけます。

はじめに

我が国の産業構造や企業を取り巻く経営環境の急速な変化の中で、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、労働者一人ひとりの主体的なキャリア形成の取組等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、個人は自らが有する職業能力を、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す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」活用の取組をご紹介します事例集を作成しました。

この事例集は、企業等の抱える人材育成の課題や、職業能力評価基準を活用したプロセスを取材し、自社版にカスタマイズをした職業能力評価シート等を可能な範囲で掲載しています。また、企業だけでなく、業界団体や研究機関における事例により「職業能力評価基準」が多様な場面で役立てていただける可能性についてもご紹介しています。

このたびの事例の掲載にあたり、ご対応いただいた関係者の皆様には、取材及び資料のご提供、原稿の確認・校正等、多大なご協力を賜りました。改めて御礼申し上げます。

「職業能力評価基準 活用事例集」が、掲載事例の業種や枠を超え幅広い視点から、各企業等における人事・人材育成等に幅広く役立てていただくことにより、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29年3月
中央職業能力開発協会

職業能力評価基準 活用事例集 目次



CASE

1

株式会社 トーガシ

主に参照した評価基準
[ディスプレイ業]

自社版の「キャリアマップ」「職業能力評価シート」を活かし
効果的な人材育成システムの実現へ

4



CASE

2

株式会社 アクトリゾート足摺テルメ

[ホテル産業] [旅館業]

地元の職業能力開発サービスセンターの活用とともに
業績につながる人材育成への新たな取り組み

12



CASE

3

一般社団法人 日本ねじ工業協会

[ねじ製造業]

職業能力評価基準と連動した協会認定「ねじ製造技能検定」の
拡充により、ねじ製造の技能向上と、業界全体の底上げを目指す

21



CASE

4

一般社団法人 社会保障人材研究所

[施設介護業] [在宅介護業] 等

社会保障人材研究所におけるマネジメント人材育成の取り組み
～研究成果を実務へ還元するための公正かつ透明性の高い社会的活動を目指す～

28



職業能力評価基準および活用 Q & A

36

CASE 1

CASE 2

CASE 3

CASE 4



自社版の「キャリアマップ」 「職業能力評価シート」を活かし 効果的な人材育成システムの実現へ

株式会社トーガシ

概要

創 業 1965年（法人設立1966年）
2000年 株式会社トーガシ設立

資本金 1億9310万円

従業員数 98名（グループ合算 約150名）

本 社 東京都江戸川区臨海町

主な事業内容 展示会・イベント事業



パーティーションで演出した
株式会社トーガシ本社の入口スペース。

現代の多様化する イベント事業を手がけ、成長を続ける 「株式会社トーガシ」の課題

東京・江戸川区に拠点を構える株式会社トーガシは、展示会やイベント事業を企画から運営、施工までトータルに携わり、今年で創業51年目を迎える。かつてはホテルや結婚式場などで開催される和装・呉服関係の催事を中心に手掛け、着物や反物、帯を掛ける撞木^{しゅもく}や衣桁^{いこう}、畳のレンタルなどを主力業務としていた。

しかし、ニーズの時代の変化とともに着物離れなどが進む中、大型のコンベンションセンターで開催される就職系のセミナー等のイベント施工が主力業務となっていった。他にも一般的な大規模イベントや B to B（企業間取引）の展示会など、

多種多様な業界のニーズを開拓し続けながら現在に至っており、平成28年の売上は35億円に達している。

長年にわたり、デザイン・企画から輸送や施工、装飾などイベント業としてのノウハウを蓄積してきた同社だが、ここ数年は顧客のニーズが大きく変わりつつあるという。ブースの設営やデザイン、施工、装飾などを適切に行うだけでは、満足してもらえないというのだ。

「今では作るだけ、施工だけの会社は伸びません。全てのプロセスをトータルで提案し、一貫して担うことができる企業が求められているのです。」と株式会社トーガシ取締役営業部長の江草好一^{えぐさ}氏は語る。

例えばある展示会では出展者の募集から講師

の手配、集客に至るまで、トータルで多角的なサポートを通じて、主催者や出展者・来場者から高い満足度が得られるように、また、業務水準をさらに向上させていくためにも、人材の育成が重要となってくる。



部署別マッチングミーティング。
横割りの横断的なチームで社内の問題点を
改善する趣旨で開かれる（向かって右端が江草氏）。

人材育成の新たな仕組み作りに 「職業能力評価基準」 （ディスプレイ業）を活かす

株式会社トーガシのように幅広い業種の人材が共存する企業にとって、人材育成の仕組み作りは大きな課題といえる。同社では、従来から人事考課や人材育成システムのツールとして「目標レビューシート」と「キャリアプランシート」を運用してきた。

「目標レビューシート」とは、人事考課のため年に1回提出するシートで、年度の成果と行動目標について記載する。評価の比重としては成果が3割、行動が7割となっており、その達成の度合いに応じて来期の年俸が決まる。成果の達成はもちろんのことであるが、同時に職務遂行のための行動が伴わなければ昇給昇格は難しい。

また、もう一つの「キャリアプランシート」は、社員自らが学生時代や前職なども含めた過去の経験を振り返ったうえで、今後2～3年にわたり自分がどのような仕事をしていきたいか、そしてどのような資格を取得したいかということを報告するシートである。上司がそれを確認し、人事担当に報告する。こちらも年に一度必ず実施してきた。その他にも、期間実績としての賞与査定などがある。

同社ではこのようなシートを用いた人事評価を行っていたが、2年ほど前から顧客の多様化する

ニーズに応え、さらに会社を伸ばしていくためにはまず、「社員の教育を優先すべき」ではないかという機運が湧きあがっていた。厚生労働省が、平成27年5月に、公表した「ディスプレイ業」※の職業能力評価基準の検討に、同社で人事評価・育成システムの再構築の中心的な役割を担っている江草氏が委員として関わっていた。さらに、東京ディスプレイ協同組合の理事長を務めている同社社長の吉田守克氏の強い意向もあり、会社と社員の成長を目指し「職業能力評価基準」を自社版としてアレンジする試みが始まった。委員会や企業調査で実践性が検証され、業界汎用版として開発されたディスプレイ業における「職業能力評価基準」及び人材育成のツール類を自社に合わせカスタマイズして採り入れ、新たな仕組みを作ることになった。

※ディスプレイは、空間を媒体としたコミュニケーション手段の一つで、商店街、専門店・レストラン、オフィス街、博覧会・展示会、テーマパーク、博物館・美術館等、日常、人々が活動するあらゆる場所に存在する。

ディスプレイは情報伝達、販売促進、教育、啓発等を目的に、伝えたい内容を、空間を通じて直接伝達する手段である。送り手と受け手が互いに展示・装飾・演出された空間の中で出会い、直接的な双方向コミュニケーションを前提にしていることが他のメディアにない特徴と言える。

ディスプレイ業とは、これら空間を企画し、設計デザインし、製作・施工し、総合的に構成演出する業務である。

【包括的職業能力評価制度整備委員会（ディスプレイ業）
活動報告書より一部抜粋】

現場とのすり合わせを経て完成させた 自社版の「キャリアマップ」と 「職業能力評価シート」

こうした経緯を踏まえ、株式会社トーガシでは、新たな人材育成システムの開発に着手することとした。そのためには、「職業能力評価基準」そのものについて、社内関係者が内容を理解し、活用する意義・効果等を共有し一丸となって取り組む必要があった。まず、平成27年9月には、検討メンバーとなる各部署の管理職を対象に、「職業能力評価基準」の説明会を実施した。説明会の開催にあたっては、ディスプレイ業「職業能力評価基準」開発の事務局を務めた高久訓一氏（中央職業能力開発協会評価制度開発課長）を説明者として招いた。そこで、職業能力評価と人材育成に関する必要性を理解したうえで、「キャリアマップ」、「職業能力評価シート」及び「OJTコミュニケーションシート」をトーガシ版としてアレンジする試みを開始させた。

プロジェクトチームは、江草氏を中心に、その説明会に参加した各部署のマネージャークラスの

管理職が1～2人、総勢8人ほどで、毎月1回、合計6～7回のミーティングを重ね、約半年をかけ進めていったという。

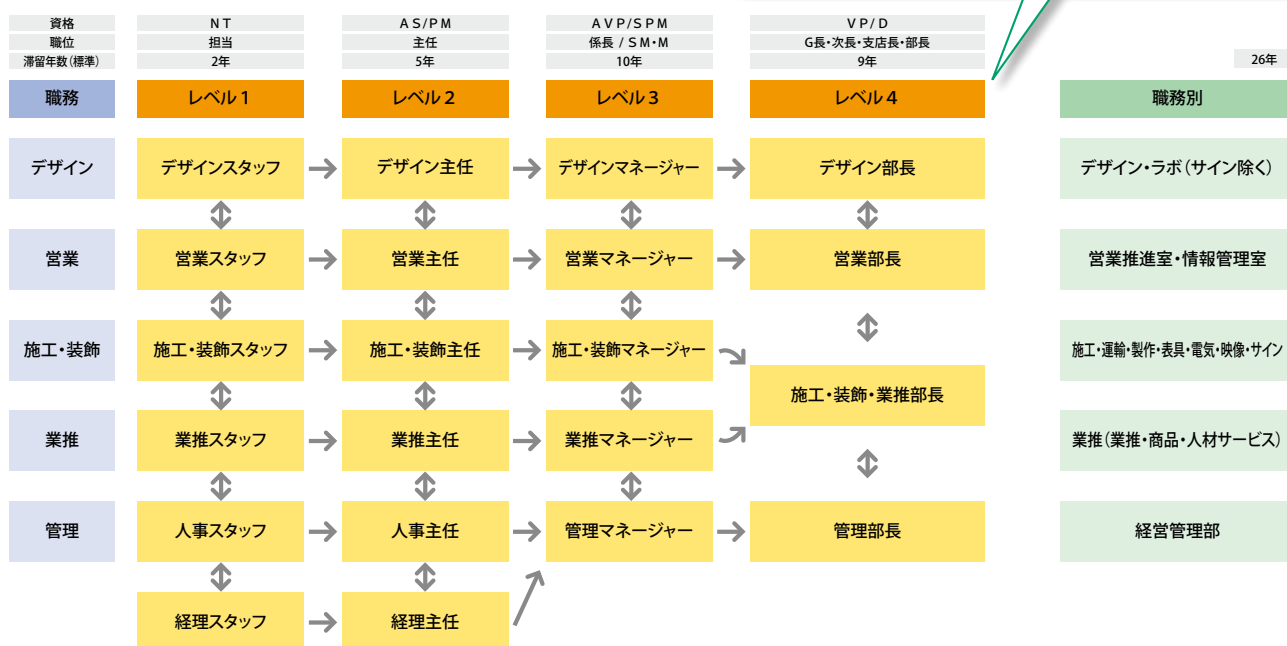
最初の2回ほどのミーティングを経て、まずは自社としての「キャリアマップ」を作成した（図表1）。「キャリアマップ」は、ディスプレイ業の代表的な職種のキャリアの道筋、レベルアップの鍵となる職務経験等が一目で分かるよう示されており、各企業の内容に合うように作り変えて使うことができる。

その前提となる「レベル区分の目安」の考え方は次の通りアレンジした。

「レベル1：基本・基礎」「レベル2：応用」「レベル3：教育・指導」、「レベル4：改革・改善」。

特にレベル3は「部下への教育や指導ができるレベルであること」、レベル4は「社内の改革・改善などが行える立場や責任を有すること」と求められる人材の能力イメージを端的に表現。各職種・職務のレベルを揃えブレの少ない基準を策定した。その後、この自社版の「レベル区分の目安」と「キャリアマップ」をベースに、「職業能力評価シート」

図表1 株式会社トーガシが作成した「キャリアマップ」



などの叩き台を作成していくことになる。

同社が「レベル区分」の設定や「キャリアマップ」を優先し、表現に気を配った背景には、業務の種類が幅広く、グルーピングが非常に困難だったという事情がある。

「同じレベルでも職務によって求められるものが異なる一方で、人事では公平さを担保することが一番大事です」と、江草氏は言う。

「『ディスプレイ業』の職業能力評価基準には『プロジェクト統括』職務のみレベル4が存在します（それ以外の職務は、レベル3までの設定）。しかし、当社では他の部署においてもレベル4の支店長や部長クラスは存在しており、意匠や施工、管理などがレベル3までという職業能力評価基準とは合致しない部分がありました。そのためには土台作りとして、当社に適合した「キャリアマップ」を作成する必要がありました。そして該当部署のマネージャーには、予めレベル4の「職業能力評価シート」を視野に入れて作成に備えるよう説明しました。」

ディスプレイ業における職業能力評価基準の全体構成（様式1）

職 種	職 務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
プロジェクト統括・管理	プロジェクト統括				
	プロジェクト管理				
調査・企画管理	調査・企画管理				
意匠・設計管理	意匠・設計管理				
製作・施工管理	製作・施工管理				
運営管理	運営管理				



「キャリアマップ」を整備した後、「職業能力評価シート」の作成が始まった。「選択能力ユニット」に関しては、各マネージャーに担当部署における「能力ユニット」や「能力細目」「職務遂行のための基準」の作成を指示した。そして、全社共通に求められる「共通能力ユニット」の作成は江草氏が中心を担い、営業本部情報管理室マネージャーである森本伸彦氏がサポートを行った。

「作業計画を立て、進捗管理をしっかり行いました。月1回の打ち合わせを行う際には、各マネージャーに次回までにはこのようなものを事前に提出するように伝え、次回ミーティングまでにはあらかじめ

め提出された内容に目を通せるようにしました。特に、全社的な視点から、また、基になった各レベルの『職業能力評価基準』（職務遂行のための基準）を参照しながら、各部署の業務に求められる成果につながる行動の『すり合せ』を行いました。言葉の使い方や表現振り等、これはちょっとイメージが違うとか、レベル感が合わない等、現場と見直しを行いながら、毎月少しずつ作業を進めていき、完成までに半年ほどを要したという感じです。（江草氏）」そのような調整を経て、最終的に平成28年の3月頃に「職業能力評価シート」が完成し、運用を開始した。

「各部署では1～2カ月ほどで『選択能力ユニット』に基づく評価項目を作成しました。よくここまで到達できたと思います。作成するプロセスにおいては、『能力ユニット』や『能力細目』の考え方がうまく伝わらなかったこともありましたが、何度かキャッチボールをするうちにこれらは全て解消され、内容が整っていきました。作成者による異なる表現や言葉の使い方については、統一感がある内容になるよう、江草氏が「てにをは」のレベルから一字一句チェックをしたという。

「『共通能力ユニット』は人事担当でもある程度設定できるとしても、職務固有に求められる『選択能力ユニット』はその部署（現場）の担当が携わらないと実践性の観点から作成が難しいです。取り組みにおいては、人事・総務部門だけでは作成が困難であることを実感しました。」

前述のとおり、ほとんどの職務においてレベル4の評価シートを新たに作成する必要があり、プロジェクトチームの作業はかなり難易度の高い内容となった。「これは、最初に手掛けたキャリアマップを基に、当社におけるレベル1からレベル4のレベル感を具体的に伝えました。レベル1であれば『基本・基礎』ができる、レベル4であれば『改革・改善』ができるという言葉に置き換えて考えるよう伝えていきました。」

「職業能力評価シート・OJTコミュニケーションシート」導入の意義を社内に浸透、試行運用を経て全社展開へ

株式会社トーガシがカスタマイズした「職業能力評価シート」(図表2)は、職務レベルごとに見開き2ページにまとめられ、簡潔で見やすい工夫がな

されている。さらに、「OJTコミュニケーションシート」(図表3)を組み合わせ、○△×による三段階評価はそのまま点数化され、自己評価と一次評価者である直属の上司がどのように評価したのか、リーダーチャートによって一目で分かるようになっている。OJTコミュニケーションシートを採用するに

図表2 株式会社トーガシが作成した職業能力評価シート「施工・装飾」(レベル1)

氏 名	実施日				
氏 名(評価者)	実施日				

＜職業能力評価シート＞

職種・職務	施工・装飾
レベル	レベル1
レベル1の目安	ディスプレイについての基本的な知識・技能を身につけて、踏まえて日常業務を遂行できる能力水準

■職業能力評価シートの目的
職業能力評価シート第一義的な目的は、人材育成です。自分の または 誰がどの程度なのか、何が不足しているのかを具体的に把握することで人材育成することができます。

■職業能力評価シートの構成
職業能力評価シートは、共通能力ユニットと選択能力ユニットの2つから構成されています。共通能力ユニットは、職種・レベル共通で求められる項目でありレベル1では設定されています。選択能力ユニットは、職務によって異なる項目です。

■職業能力評価シートの使い方
《職務遂行のための基準》について
(1)評価判定の手順
評価の基準に基づき、①自己評価→②上司評価の順で評価を行って、③コメントを記入していただき、特に自己評価と上司評価が異なる場合は、なぜその評価としたかを明示してください。

(2)評価の基準
○：一人でできている
(下位者に教えることができるレベルを含む)
△：ほぼ一人でできている
(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)
×：できていない
(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)

職業能力評価シート(施工・装飾 レベル1)

I 職務遂行のための基準 共通能力ユニット			自己評価	上司評価	コメント
企業倫理とコンプライアンス	①コンプライアンス・法令・諸規則の理解	1 社会人としての自覚をもち、トーガシの経営理念、経営方針、社是・社訓などの概要を理解している。			
	②コンプライアンス・法令・諸規則の遵守	2 公私の区別を明確にし、トーガシの諸ガイドラインや就業規則等の諸ルールを遵守している。			
	③コンプライアンスマネジメントの推進	L2、3、4にて求められる項目			
ディスプレイに関する基本事項の習得	①ディスプレイの知識と技術	3 展示会・セミナー・ディスプレイを見学したり、空いている時間などを見つけて街の中や商業施設に足を運んだりするなど、情報収集を行っている。			
	②情報の送り手の理解	4 不適切な情報発信の形態や表現を知っており、用いられたときのリスクを知っている。			
	③情報の受け手の理解	5 情報の受け手の特性(組織別・業種別・地域性等)ごとに、望ましいコミュニケーション手法があることを理解している。			
チームワーク	①チームワーク	6 組織の一員であることを自覚し、自分勝手な行動をとることなく、周囲の状況に配慮し、周囲と協力して仕事を進めている。			
	②チームワークとリーダーシップ	L3、4にて求められる項目			
	③コミュニケーション	7 周囲から質問や助言を求められた場合には快く対応している。			
課題設定と成果の追求	①課題・目標設定	8 部門方針を理解し、上司の助言を受けて業務目標を設定している。			
	②プロセス管理	9 担当業務が予定通り進んでいるか、適宜チェックし、計画通り進まなくなった場合には、上司に速やかに報告・連絡・相談している。			
	③成果の追求・検証	10 真摯かつ誠実な態度で業務を遂行し、自分に与えられた役割は最後まで投げ出すことなくやり遂げている。			
業務効率化の推進	①手続に則った業務遂行	11 仕事に取り掛かる前に、求められる仕上がり水準や仕事の進め方、注意事項等を確認し、決められた手順に従って仕事を行っている。			
	②工夫・改善	12 些細なことであっても自分なりの効率化や改善を試み、気がついたことや良いと思ったことは上司に提案している。			
	③改善すべき業務の分析	L3、4にて求められる項目			
	④業務効率化の推進	L3、4にて求められる項目			

(株)トーガシがカスタマイズして独自に作成した「施工・装飾」の職業能力評価シート。この他に「デザイン」「営業推進」「業務推進・管理」「経理」「人事」があり、それぞれレベル1～レベル2、一部はレベル3、レベル4まで作成されている。また、レベル3・4クラスになると、「管理(人事・経理)」「施工管理業務推進」など統合された形になる職務もある。

あたっては、江草氏が職業能力評価シートの開発を委員として手掛け、これらをセットで運用するメリットを十分に理解し、手ごたえを感じたからこそと言えるであろう。

江草氏は職業能力評価シートの導入及び実際の運用に当たり、各支店へ出向き「職業能力評価基準」の説明や導入の背景や目的について説明会を行い浸透させていったという。

「資料を配布して説明しているのですが、とりあえず理解はしてもらったと思いますが、運用はスタートしたばかりです。今回初めて一次評価者になる

人もいますから、説明会は今後も定期的に継続して行わないといけないと思っています。」

また、新システムの運用は、事前に何名かの社員を選んで実施している。その結果、寄せられた意見は比較的良好なものだった。

「営業職において実施した際には、『自分に何が不足しているか客観的に分かるからとてもよい』という報告を受けています。また、今の自分に不足している能力や、次のレベルにステップアップするために必要なものが可視化されていて、とても分かりやすいという感想もあります。一方で、自己評価は

見開き2ページにまとめ、
見やすい形にカスタマイズ

レベル1からレベル3まで、「必要な知識」を網羅して掲載。これから先、
どのようなキャリアを築けばよいか
イメージできるようになっている。

Ⅱ. 業務遂行のための基準 選択能力ユニット(施工・装飾) レベル1

能力ユニット	能力項目	業務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
製作・施工計画の策定	①計画策定	L2、3にて求められる項目			
	②実施計画の具体化	L2、3にて求められる項目			
	③プロセス管理	L2、3にて求められる項目			
	④図面の理解	13 図面上から当社商品と他社商品を識別できる。また、各課の図面の違いを識別できる。			
品質・コスト・納期管理	①品質管理	14 顧客の要求品質や、仕様書等による基準を満たしているかを確認しながら品質管理を行い、品質トラブルの際は速やかに上司に報告している。			
	②原価管理	15 自部署の仕入れ費用を把握し、費用内で抑えるよう行動している。			
	③工程(納期)管理	16 従事する工程の進捗を把握し、納期に遅れないよう行動している。			

安全衛生・リスク管理	①安全衛生に関する計画策定及び体制整備	17 SS	
	②安全衛生管理の推進	18 過去	
	③業務の評価・検証	19 事後	
外注管理	①外注先の選定	20 現状	
	②外注計画の策定と外注先の選定	L3にて求	
	③外注先の業務管理	21 外注	
	④検査・検収	22 発注 次年度	

Ⅲ. 必要な知識 (施工・装飾 レベル1)

能力ユニット	必要な知識	自己評価
企業倫理とコンプライアンス	トーガシ手帳 所属する組織(トーガシ又はトーガシエンジニアリング)の就業規則 ※ファイル管理・人事総務・トーガシ又はトーガシエンジニアリングの特定個人情報取扱規定※ファイル管理・人事総務・グループ共通、個人情報保護教育テキスト※ファイル管理・各課マニュアル TG社員手帳 ※ファイル管理・人事総務・トーガシ、TGE社員手帳 ※ファイル管理・人事総務・トーガシエンジニアリング	
ディスプレイに関する基本事項の習得	ディスプレイに関する知識 顧客に関する知識 マーケティングの知識 広告関連法規等 トーガシ手帳 スキルアップ連携	
チームワーク	トーガシ、トーガシエンジニアリング組織図の把握 上司・同僚に質問しながら業務を遂行することの意義 コミュニケーションの知識(ツール、話し方、言葉遣い等)	
課題の設定と成果の追求	担当業務やプロジェクトの全体像の把握 達成すべき目標の明確化 日報計画作成に関する知識 問題解決の技法 業務やプロジェクトの進捗の把握 自己の能力の強みと弱みの把握	
業務効率化の推進	担当業務に関するルール、マニュアル 効率化のためのITツール トーガシ手帳 スキルアップ連携	
安全・安心	事故防止対策ガイドライン ※ファイル管理・各種マニュアル ヘルメット使用ガイドライン ※ファイル管理・各種マニュアル 現場安全ガイドライン ※ファイル管理・各種マニュアル	
必要資格・講習	防火・防災管理講習 MOS(マイクrontフォ・オフィススペシャリスト) 普通自動車免許 高所作業車(10m未満)講習 (製作・器具・電気・サイン) フォークリフト(1.0t未満)講習 (施工・運搬) 丸のこ等取扱い作業従事者講習 (製作) 器具製作技能士(仕上げ) 2級 (器具・サイン)	

Ⅳ. 必要な知識 (施工・装飾 レベル2)

能力ユニット	必要な知識	自己評価
企業倫理とコンプライアンス	トーガシ手帳 所属する組織(トーガシ又はトーガシエンジニアリング)の就業規則 ※ファイル管理・人事総務・トーガシ又はトーガシエンジニアリングの特定個人情報取扱規定※ファイル管理・人事総務・グループ共通、個人情報保護教育テキスト※ファイル管理・各課マニュアル TG社員手帳 ※ファイル管理・人事総務・トーガシ、TGE社員手帳 ※ファイル管理・人事総務・トーガシエンジニアリング	
ディスプレイに関する基本事項の習得	ディスプレイに関する知識 顧客に関する知識 マーケティングの知識 広告関連法規等 トーガシ手帳 スキルアップ連携	
チームワーク	トーガシ、トーガシエンジニアリング組織図の把握 上司・同僚に質問しながら業務を遂行することの意義 コミュニケーションの知識(ツール、話し方、言葉遣い等)	
課題の設定と成果の追求	担当業務やプロジェクトの全体像の把握 達成すべき目標の明確化 日報計画作成に関する知識 問題解決の技法 業務やプロジェクトの進捗の把握 自己の能力の強みと弱みの把握	
業務効率化の推進	担当業務に関するルール、マニュアル 効率化のためのITツール トーガシ手帳 スキルアップ連携	
安全・安心	事故防止対策ガイドライン ※ファイル管理・各種マニュアル ヘルメット使用ガイドライン ※ファイル管理・各種マニュアル 現場安全ガイドライン ※ファイル管理・各種マニュアル	
必要資格・講習	防火・安全衛生責任者講習 イベント業務管理士 2級 (施工) 足場組立作業主任者講習 (施工・製作) 電気施工管理士 1級 (製作) 建築施工管理士(建築) 2級 (製作) 電気施工管理士 1級 (電気) 電気三種 (電気) 屋外広告士 (サイン) 運行管理 (運転)	

Ⅴ. 必要な知識 (施工・装飾 レベル3)

能力ユニット	必要な知識	自己評価
企業倫理とコンプライアンス	トーガシ手帳 所属する組織(トーガシ又はトーガシエンジニアリング)の就業規則 ※ファイル管理・人事総務・トーガシ又はトーガシエンジニアリングの特定個人情報取扱規定※ファイル管理・人事総務・グループ共通、個人情報保護教育テキスト※ファイル管理・各課マニュアル TG社員手帳 ※ファイル管理・人事総務・トーガシ、TGE社員手帳 ※ファイル管理・人事総務・トーガシエンジニアリング	
ディスプレイに関する基本事項の習得	ディスプレイに関する知識 顧客に関する知識 マーケティングの知識 広告関連法規等 トーガシ手帳 スキルアップ連携	
チームワーク	トーガシ、トーガシエンジニアリング組織図の把握 上司・同僚に質問しながら業務を遂行することの意義 コミュニケーションの知識(ツール、話し方、言葉遣い等)	
課題の設定と成果の追求	担当業務やプロジェクトの全体像の把握 達成すべき目標の明確化 日報計画作成に関する知識 問題解決の技法 業務やプロジェクトの進捗の把握 自己の能力の強みと弱みの把握	
業務効率化の推進	担当業務に関するルール、マニュアル 効率化のためのITツール トーガシ手帳 スキルアップ連携	
安全・安心	事故防止対策ガイドライン ※ファイル管理・各種マニュアル ヘルメット使用ガイドライン ※ファイル管理・各種マニュアル 現場安全ガイドライン ※ファイル管理・各種マニュアル	
必要資格・講習	統括職長・安全衛生責任者講習 イベント業務管理士 1級 (施工) 建築施工管理士(建築) 1級 (施工) 建築施工管理士(建築) 2級 (製作) 電気施工管理士 1級 (電気) 電気三種 (電気) 屋外広告士 (サイン) 運行管理 (運転)	

項目が多くて手間がかかり面倒などの声も今後は出てくるかもしれませんが、まずは様子を見ているところです。」

今回、半年をかけて作成した職業能力評価シートについて、江草氏自身は「80点は取れると言ってよいのではないか」と自社版に自信を示す一方

で、まだ課題も残るという。

「例えば、レベル2のデザイン部門ならこのような知識の習得をしてほしい、あるいはこのような資格を取得することが望ましいといった、そこまでの具体的な落とし込みがまだできていません。この辺りの深掘りが今後必要になりますね。」

図表3 職業能力評価シートと併せて活用したOJTコミュニケーションシート

下部の点数一覧で反映された各能力ユニットの点数をグラフで表示。この例の場合は、緑の線が自己評価、赤い線が評価者(上司)の評価となり、そのギャップを一目で確認できるようになっている。

OJTコミュニケーションシート

スキルレベルチェックグラフ

能力ユニット・点数一覧		
能力ユニット名	自己評価	上司評価
企業倫理とコンプライアンス	2.3	2.0
ディスプレイに関する基本事項の習得	1.5	2.0
チームワーク	2.3	2.3
課題設定と成果の追求	2.5	2.0
業務効率化の推進	3.0	1.8
製作・施工計画の策定	2.5	2.3
品質・コスト・納期管理	2.5	1.5
安全衛生・リスク管理	1.5	1.0
外注管理	1.3	0.5

本人所属		東日本施工センター		本人氏名	東賀 太郎 印
入社年月日	2014/4/1		配属年月日	2014/9/1	
職種・職務	製作・表具課	レベル	1	評価者氏名	●●●● 印
評価期間	2015 年 2 月 1 日		～	2016 年 1 月 31 日	
緊急連絡先	東賀 一郎	続柄	父	TEL	〇〇〇-△△△-□□□□

自己評価、今後取り組みたいスキル
外注管理に関して、情報の伝達ミスや現場管理が上手く出来ない等々、トラブルが多いので外注管理と安全衛生・リスク管理をスキルアップさせたい。

上司コメント
・本人も自覚しているようだが、「外注管理」の点数が特に低い。経験不足も一因と思われ、今一度、基本事項を上司や先輩に教わったうえで、とにかく沢山の案件を経験する必要がある。
・コンプライアンスやチームワークなど意欲・姿勢には大きな問題はないが、改善活動(業務効率化)については本人が思うほど完全には出来ていない。

スキルアップ目標(上司と面談の上、決定)		※現在評価は上司評価	
能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価
品質・コスト・納期管理	①品質管理	△	○
外注管理	③外注先の業務管理	×	△
安全衛生・リスク管理	②安全衛生管理の推進	×	△

スキルアップのための活動計画

活動計画	スケジュール、期限
・職場の先輩A君を育成担当者に任命し、OJT形式で外注管理の基本を教える。ある程度経験を積んだら、A君の側面サポートのもとで、一人で案件に対応させる。	・20XX年X月まで継続実施

実績

実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント ・最初の頃は外注先の担当者に遠慮してうまく仕事を進めることができなかったが、案件を経験するうちに何となくコツのようなものがつかめた。	上司コメント ・些細なトラブルは色々発生していた模様だが、外注先とコミュニケーションをとりながら、問題解決できていたと思われる。
---	---

【緊急連絡先記入について】
緊急(事故・災害等)時の連絡先としてご記入いただけます。
また、頂きました情報につきましては、目的以外には使用致しません。

職業能力評価シートで評価された○△×がそれぞれ各能力ユニットごとに点数として数値化され、評価点として点数一覧に反映される。

新たな人材育成の仕組みにおける「職業能力評価シート」の位置づけとそこから見えてくるもの

株式会社トーガシでは「目標レビューシート」を従来どおりメインの人事考課ツールと位置づけ、「職業能力評価シート」及び「OJTコミュニケーションシート」はサブツールとして併用していくこととした。事業年度のスタートである平成28年3月に新システムとしてスタートしたばかりということもあり、昇給昇格など人事考課への反映については、今まで運用していたものを主軸にすることは今のところは変えない意向であるという。

「職業能力評価シートは、職務遂行のための基準を自らチェックすることで、例えば2項目から3項目を今期自分が一人でこなしているとか、全くやっていない、あるいは上司等のサポートを受けて進めている等が明確化されると思います。そしてさまざまな面から、評価シートを基に、自分のレベルを引き上げる目標を立てることができると思います。現在、当社として「職業能力評価シート」を活用する目的としてはあくまでも人材育成ツールとしての位置づけとしています。ただ、今後何年か運用していくうちに、また変わっていくかもしれません。

その一方で、これまで本人による記述式で自分のキャリアプランを申告する「キャリアプランシート」については、「職業能力評価シート」の導入に伴い廃止することとなった。それについて森本氏は言う。

「『キャリアプランシート』が『職業能力評価シート』に置き替えられたわけですが、評価される側の社員にとっては評価シートの方がたぶん書きやすいと思います。キャリアプランシートは本人の過去の振り返りと今後の目標設定から構成されていますが、記述式ということもあって、今後どのようなキャリアを積んで、どのような資格を取得するとよいか等のアドバイスについては特に基準等はないため、上司によっても評価の仕方が異なるという実

態がありました。」

今後、職業能力評価シートの活用によって、上司等の評価、面接等の仕事は確実に増えるだろうと江草氏は言う。

「今まで上司は本人の話を聴きキャリアシートに加筆し人事へ提出していましたが、新たな評価シートの場合は、全項目の評価と、本人の評価との差異について、適切なコメントをしたうえで、面談などフィードバックを行い、育成していく必要があります。同じ評価項目であることで、同じ視点からの評価が可能となります。丁寧な評価や面接等、上司の仕事としては確かに増えますが、本来の大切な業務でもありますので、これが負担に感じてしまわないような方策の検討が必要だと考えています。どのようにキャリアを積んでいけばよいか、どのような資格を取得していくかなど具体的に目標を立てることができ、自分を客観的に知るものとしても役に立つのではないのでしょうか。」

また、「キャリアマップ」、「職業能力評価シート」は自分の現在の立ち位置を理解し、所属部署だけでなく社内の様々な部署・仕事との関わりを意識して職務を遂行できる人材の育成にも役立つものと江草氏は今後の展開に期待しているという。

「これからますます幅が広がり高度化することが求められている当社の業務に、柔軟に対応できる社員が育っていくのではないのでしょうか。例えば、一つの部署に所属し今までは担当業務を限定的にこなす認識だったものが、トーガシ全体にはこのような業務があり、配属された以外の部署の仕事を「キャリアマップ」や「職業能力評価シート」を通じて広い視野で総合的に見渡せるようになることを若い社員たちに強く期待したいと思います。」

人を育てる環境を整え、これら開発したシート類を活用し、社員のさらなるレベルアップを図り、会社の持続的な成長につなげていきたいと江草氏は語っている。

CASE 2

地元の職業能力開発サービスセンターの活用とともに業績につながる人材育成への新たな取り組み

株式会社 アクトリゾート あしずり 足摺テルメ

概要

創業 1998年 国民宿舎足摺テルメとして開業
 *2010年 指定管理者制度により当初は
 (香川県高松市)の企業が運営
 2011年 株式会社トリムリゾート 足摺テルメ
 の指定管理者に
 2016年 株式会社アクトリゾート足摺テルメの
 指定管理者に移行

従業員数 36名

所在地 高知県土佐清水市

主な事業内容 リゾートホテル



屋上・展望テラス：テラスからの雄大な眺め。空と太平洋の青、岬の緑に白い建物が美しく映える。

高知西南部の交通インフラの弱さが影響する現状で リゾートホテル「足摺テルメ」、赤字からのスタート

四国最南端、土佐清水市にある足摺岬は太平洋を流れる黒潮が直接ぶつかる、地球の雄大さを感じることができる日本でも随一の場所と言われている。荒波に洗われる岬のすぐ近くに建つ白亜のホテル、それが足摺テルメだ。建築家の團紀彦氏による設計は、丘の傾斜を活かして建てられ、館内の至る所から、太平洋の絶景を臨むことができる。

かつては国民宿舎としてスタートしたが、現在は公的施設を民間主導で運用する指定管理者制度を利用し、リゾートホテルへと生まれ変わった。当初、指定管理者であった香川県高松市内の企業が

撤退した後、2011年、株式会社トリムリゾートが2番目の指定管理者となった。当時、高知市内でアウトドア系の洋服店を営んでいた宮崎豊氏が総支配人として就任。実は宮崎氏はホテル経営はもちろん、勤務した経験も全くない中でのチャレンジだった。ホテル経営の話を持ちかけられ、「今までの自分のキャリアを考えれば、もう二度と来ない話だと思い何も考えずに飛び込んだ」ものの、実際に就任すると「3年間は後悔の連続で、引き受けてしまった自分を責めました」と語る宮崎氏。

専門書や実務を通じて、独学で学んだ宮崎氏だが、もっとも頼りにしたのが前指定管理者から継続雇用となっていたスタッフたちであった。最初に指定を受けた管理者が撤退してから、宮崎氏ら株式会社トリムリゾートが経営を手掛けるまでに空白の

期間が数カ月あったため、その間失業保険を受給していたスタッフの中には不安を覚え、辞めていった者もいた。しかし、およそ9割、30名ほどのスタッフがそのまま残り、新体制の下でスタートを切った。それというのもスタッフのほとんどが土佐清水市とその周辺に在住しており、すぐ別の仕事に就けるわけではないという事情もあった。また、地元の雇用を守り継続雇用を原則とするという土佐清水市のスタンスもあった。

高知県、なかでも西南部は、四国の中でも交通インフラ整備が遅れているエリア。その影響は産業構造にも現れており、高知県の産業のうちおよそ8割を農業・漁業・林業などの第一次産業が占めている。また、製造業や工業製品出荷額に至っては全国平均と比べても低い状況にあり、物流に迅速さが求められる昨今、交通インフラの弱さはともすれば企業にとっては致命的なものとなる。それは観光業も例外ではなかった。

例えば、足摺岬は高知龍馬空港のある南国市から、高知市、土佐市、須崎市、四万十市などを経由し、距離にしておよそ160～170km。自動車で3時間30分、バスや電車など公共機関を使用するとさらに時間を要する。

立地的に外国人観光客ブームの恩恵にもなかなかあずかれず、観光客数も最盛期の7割にまで落ち込み、地域の過疎化・空洞化も顕著になっている。

そんな数々の不利な条件を抱えた中で、2011年

3月、宮崎氏は足摺テルメのオープンにこぎつけた。フランス料理の料理長を兵庫県から招いたほかは、ほぼ既存のスタッフでのスタートだった。周辺地域には数多くの宿泊施設があるが、大半は旅館や民宿であり、フレンチレストランも洋室のあるリゾートホテルも存在しなかった。ホテル勤務経験はなくとも、スタッフから様々なことを教わり、他施設との差別化を図りながら全員で生き残る道を模索し続けた。

「こういうホテルにするという明確なビジョンがあった訳でもないし、まず当初の赤字から脱却し、ホテル再建のための人材を育成し、チームを作り直した上で、収益を改善するのが自分のミッションだと思っていた。しかし、最初のうちは全く余裕がなかったのです。」

最初の頃は売上げの確保に関心が向いてしまい、スタッフやチームの育成などに気を配る余裕はなかった。気が付けばチームがバラバラの方向を向いてしまい、本来の一丸となってお客様のサービスに向かう意識とは離れたものとなっていた。

その頃の雰囲気について、ブライダル関係の仕事を経て、足摺テルメに入社した小野原努支配人は「負け癖」という言葉で表現する。「赤字で再建中だったということ、不利な条件が重なっていたことももちろんですが、しかしそれ以上に、良いことなんか一つもないという空気が支配していました。例えばスタッフたちがどのような提言をしても、それを汲み取ってもらえない。何をやっても変わらないという、半ばあきらめのような停滞感があったのは確かです。」

かつ、人材育成や評価の仕組み作りなどは先送りとなり、スタッフは仕事をする上での明確な目標が見いだせないまま、日常業務をこなす状態が続いていた。



ライブラリーラウンジ：厳選された書籍と、レゾングループのワイナリーで醸造された高知特産の柚子ワインなどを楽しめる。

転機になった 職業能力開発サービスセンターの 「職業能力開発推進者講習」と 「キャリア診断サービス」での気づき

そんな中、宮崎氏は一枚のチラシに目を留める。それは高知職業能力開発サービスセンターで行われる「第1回職業能力開発推進者講習」の案内だった。足摺テルメではジョブ・カード制度を利用しており、総支配人の宮崎氏が「職業能力開発推進者」に登録していたことによるものだ。もともと人材育成が課題だとは感じていたが、特にこの講習に対する期待があるわけではなく何となく参加した。しかし、ここから意識が変わり始めたという。

実際に二日間の講習に参加してみると、同じ思いや課題を持つ様々な業種の人たちが集まっていた。人材育成に悩む共通項の多い人たちとの交流の中で、かなり専門的な話を聞くうちに、相談できる人と場所ができ気持ち became 楽になったと宮崎氏は言う。

研修後、サービスセンターの担当者に勧められて、試してみたのが「キャリア診断サービス」である。「キャリア診断サービス」とは従業員のカウンセリングなどを通じて、その事業所がどのような人材育成上の課題を抱えているかを明確にするものである。企業側、従業員それぞれについて、自社の状況を振り返るための専用シートに記入し、分析を行う。足摺テルメの診断結果は、「特に、「会社の求める社員像」が明確ではなく、また、仮にそのような人材になったとしても評価されないと感じている」というものであった。宮崎氏はショックを覚えながらも、結果を現実として真摯に受け止めた。こうして、これらの現状の問題を見つめたことが、人材育成における今後の新たな取り組みへとつながっていった。

それ以来、高知職業能力開発サービスセンターとつながりをもち、中でもキャリア開発アドバイザー



向かって左から、小野原支配人、宮崎総支配人、北代総務マネージャー。サービスセンターの濱田キャリア開発アドバイザーとの打ち合わせ。

である濱田良三氏を中心に、気軽に相談ができる信頼関係を築いていった。

宮崎氏は当時を振り返り「今思えば一人で闘っていた」ことに思い当たったという。経営に乗り出した当初は相談相手がいなかった。頼れるものもなく、スタッフから最高責任者は「できて当たり前」の存在と見られている。人材の育成が急務であることは感じてはいたが、日々の売上確保に追われる状況ではスタッフの能力を向上させたり、一人ひとりの思いを汲み上げるだけのゆとりはなかったのである。そんな時、濱田アドバイザーを中心にしたサービスセンターが第三者的な視点で適切なアドバイスをしてくれたのだという。キャリア診断サービスの結果を基に、濱田氏に相談をする中で、足摺テルメにおいては「会社の求める人物像を明確にすること」また、「スタッフの働きを総支配人としてねぎらうこと」という課題が明らかになっていった。

濱田アドバイザーは言う。「私たちサービスセンターに所属するアドバイザーや人材育成コンサルタント、キャリア形成サポーターは民間の経営コンサルタントとは異なり、その企業の中に入り込んでのコンサルティングをするわけではない。企業担当者の話をよく聴いたうえでどのような方法、選択肢があるかを示し、各事業所の人材育成力の向上とともに事業所の発展を目指すものです。国の委託事業ですからもちろん無料で相談に乗ります。足摺テルメさんのように積極的にサービスセンターを利用して解決策を一緒に考えてみるのも、一案ではないでしょうか。」

「職業能力評価基準」自社版への カスタマイズ 成功のカギは最初から完璧を 目指さずシンプルに

宮崎総支配人はこれらの課題に取り組むべく、リーダー職のスタッフと話し合いを行った。「会社の求める人物像を明らかにする」ことについては、「客観的に公平に評価ができる基準」を掲げることが必要だということに到達し、以前から存在は知っていた厚生労働省の「職業能力評価基準」を基に、検討を進めることにした。

当時統括チーフだった森一美氏（現在は退職）、フロントマネージャーだった小野原努氏（現支配人）、総務マネージャーの北代早智江氏きただいで「職業能力評価シート」作成のためのプロジェクトチームを立ち上げた。早速、「ホテル業」の職業能力評価基準をダウンロードして検討を始めたが、ボリュームが非常に多くそのままでの利用はかなり難しいということがチーム内の一致した意見だった。

プロジェクトチームでの会議を経て、この職業能

力評価シートの「足摺テルメ版」を作成することとし、また、具体的な大きな目標として、2015年、サービスセンターの勧めで「職業能力評価シート」を作成し「キャリア支援企業表彰（現・グッドキャリア企業アワード）」の厚生労働大臣表彰企業を目指すことになった。目標を持つことと、表彰を受けることで社員に会社への誇りをもってもらいたいというのが強くあったという。

宮崎氏も「一度作ると決めて打ち合わせをして
みたものの、厚生労働省の『ホテル業』職業能力
評価基準を見て、まずその膨大な量に驚きました
ね。私たちのような小さなホテルは、まずどこから
手を付ければいいのか分かりませんでした。この
ままでは作成すら無理じゃないかと。」

そこで「職業能力評価シート」の作成については、チームのメンバーが業務をこなす中で時間を調整し、片道3時間かけてサービスセンターにも足を運び「とにかくシンプルなものから作り、その後、運用の中で変えていけばよい」というアドバイスを受けた。森氏と小野原氏が中心となり3~4カ月を

図表1 参考にした職業能力評価シート「旅館業」の「フロント」職務

[illegible]

図表2 足摺テルメが作成した職業能力評価シート「ホテルフロントサービス」

職業能力評価シート フロント

職種・職務 レベル 目安

ホテルフロントサービス 一般社員

・フロント担当者として上司の指示・監督を踏まえ日常的業務を確実に遂行できる

【共通能力ユニット】

能力ユニット	項目	職務遂行基準	自己評価	上司評価	評価結果
ホテルの理念・経営方針の理解と促進	①ホテルの理念・方針の理解	ホテルの理念・方針を理解し、自らの業務に反映させる。また、他の従業員にも伝える。			
	②企業ビジョンに沿ったサービスの提供	上司、先輩の指導を受けつつ、自らのサービス提供や接客態度が企業ビジョンにかなっている。また、それを周囲に伝える。			
おもてなし精神の発揮	①おもてなし精神の理解	おもてなし精神の基本的な考え方や接客における意義を、お客様の感情を考慮する重要性を理解し、常に心掛けて実践する。			
	②お客様心理の理解	お客様一人一人の性格・嗜好・価値観を理解し、それに応じた接客を行う。			
	③おもてなし精神を伴った行動	常に笑顔で接客し、お客様の要望や苦情に迅速に対応する。			
	④お客様の苦情への対応	お客様の苦情に冷静に対応し、原因を究明し、適切な対応を行う。			
	⑤部署内における	部署内の業務を円滑に進め、チームワークを高める。			

【基礎能力ユニット】

能力ユニット	項目	職務遂行基準	自己評価	上司評価	評価結果
企業人としての基礎	①仕事の取り組み方	職場での自分の役割を認識し、与えられた業務を責任感を持って取り組む。			
	②企業活動の基本サービスの提供	ホテルの理念・方針に基づいて接客し、その過程においてサービスの提供が顧客にとってプラスになっていることを意識する。			
社会人としてのマナー	①報道用の会話	接客の円滑な進行のために、適切な言葉遣い・態度で接客する。			
	②身だしなみ	サービス業としての身なり・接客態度としての身なりを常に整え、お客様に不快感を与えないよう注意する。			
	③言葉遣い	目上の人、同僚に対する敬語・丁寧な言葉遣いを常に心がけ、お客様に対しては丁寧な言葉遣いを用いる。			
職場でのマナー	①挨拶	上司・先輩だけでなく、同僚や後輩、お客様に対しても自然な笑顔で挨拶ができる。			
	②業務姿勢	自分の役割を正確に理解し、与えられた業務を効率的にこなす。			
	③勤務	出勤・退勤、自席のシフトを常に確認し、勤務時間通りに出勤・退勤する。			
サービスマン・サービスウーマンとしてのマナー	①言葉遣い	ビジネスシーンとして敬語・丁寧な言葉遣いを常に心がけ、お客様に対しては丁寧な言葉遣いを用いる。			
	②立ち居振る舞い	常にお客様を尊重し、立ち振る舞い・接客態度・言葉遣い・身だしなみなど、お客様が不快に感じるような行動を避ける。			
	③接客姿勢	笑顔が伝わり、接客が丁寧で、お客様が安心して利用できるような接客姿勢を心がける。			
	④おもてなし精神	「おもてなし」とは「もてなす」ということを理解し、「どうしたら喜んでいただけるか、満足感を感じていただけるか」を常に考える行動することが出来る。			
自己啓発	①部署内での役割	業務を円滑に進めるための役割・責任を認識し、積極的に業務に取り組む。			
	②資格取得の取り組み	自分の業務のレベルアップや社会人としての成長を促すために、資格取得を目指す。			

【選択能力ユニット】

能力ユニット	項目	職務遂行基準	自己評価	上司評価	評価結果
予約	①予約電話対応	予約の電話に際して、適切な言葉・態度・姿勢で応対し、お客様の要望に対して迅速に対応し、必要に応じて他の部署へ連絡する。			
	②予約来館対応	お客様の予約内容を確認し、必要な準備を完了させる。また、お客様の予約内容を確認し、必要に応じて他の部署へ連絡する。			
客室	①客室の清掃	客室の清掃を正確に行い、清潔な環境を確保する。			
	②客室のチェックイン・チェックアウト	お客様のチェックイン・チェックアウトを正確に行い、必要な準備を完了させる。			
客室	①客室の清掃	客室の清掃を正確に行い、清潔な環境を確保する。			
	②客室のチェックイン・チェックアウト	お客様のチェックイン・チェックアウトを正確に行い、必要な準備を完了させる。			

（株）トリムリゾート時代に足摺テルメが独自にカスタマイズして作成した「フロント」の職業能力評価シート。このほかに「レストラン」「施設・管理」「総務・経理」がある。

書き換えの例：【共通能力ユニット】おもてなし精神の発揮 【能力細目】お客様心理の理解

職業能力評価シート(レベル1)

お客様一人ひとりの旅館の利用目的や要望、お好みが異なることを理解した上で、上司の指導のもと、お客様の服装・同行者・表情等からお客様の来館目的を想定したり、常連のお客様の記録からお好みや来館前に把握するなどして、接客に活かそうと努めている。

足摺テルメ版 職業能力評価シート

お客様一人ひとりの利用目的、嗜好を理解しようとしており、その情報を自らの業務に取り入れようとしている。またその情報を共有しようとしている。

かけて、ホテル業の評価基準をベースに叩き台を作成した。シンプルさを心がけたが、一方でせっかく作るなら良いモノをという意識もあった。どうしても完璧性を求めてしまったのだという。

特に、ホテルをはじめとする宿泊サービス業には、ホスピタリティマインドの発揮など、容易には数値化できないが必須となる能力が求められる。また、評価される側の気持ちを考えると、特に評価シートを用いた評価結果がいずれ賃金テーブルに反映されるかと思うと、一つの職務における行動について、文言をどこまでどのように簡略化してよいか不安が生じたという。

試行錯誤を重ね、項目の取捨選択を行う一方、旅館業の職業能力評価シート(図表1)も参考にしながら、言葉を日常使っている分かりやすい表現に置き換えていった。職種も、「フロント」「レストラン」「施設管理」「総務・経理」の4種類のシートを作成。ただし、「総務・経理」の評価シートについては、国の職業能力評価基準(「事務系職種」など)によらない、独自で作成したものである。

レベルは「一般社員」一種類とし、パートおよびアルバイトについてはチェック項目を減らして対応することとした。また、ホテルの理念に沿った「共通能力ユニット」、職種ごとに対応した「選択能力ユニット」の間に、社会人としての基本的な

資質を問う「基礎能力ユニット」を新たに設けるなどの工夫をした(図表2)。

「私たちのホテルの人数では職種・職務ごとになると各自の仕事の項目がかなり増えてしまうので、できるだけ共通で測れるものさしの必要性を感じ「基礎能力ユニット」を設けたのです」と語る小野原氏。

小野原氏自身、こうして作り上げたことで支配人としての人事考課やスタッフの育成、将来への展望などについての考えもまた新たにしたという。

濱田氏も次のようにアドバイスする。「これから自社版へのカスタマイズに取りかかる方は『職業能力評価基準(職業能力評価シート)』から重要な項目のみ絞って抽出し、できるだけシンプルなものを作ってから、後から必要なものを追加する方がよいかもしれません。そうした方が、やり直しがしやすいし、頓挫することもないと思います。」

「キャリア支援企業表彰」については入賞を逃したが、今後も目標として(現:グッドキャリア企業アワード)目指すことも検討したいという。

なお、もう一つの課題であった「スタッフの働きを総支配人としてねぎらうこと」については、その一つとして、宮崎総支配人が自ら、さまざまな現場でスタッフと共に業務を体感するということを実施したそうだ。

自社版「評価基準」の賃金体系への反映は3～5年の長いスパンで捉える

足摺テルメ版の「職業能力評価シート」はスタッフに配り、業務に求められる能力を図るものさしとして、まず自分で評価するところから始めてもらった。「自己評価の後、上司が評価する」という部分は事前にアナウンスしていたのですが、まず、実際に配られた直後に、抵抗感が出てきました。各自の仕事のモチベーションにつなげてもらう、あるいは

頑張っていればいずれはこんな形で待遇が良くなりますよ、というようなポジティブな方向に捉えてもらうための評価シートだったのですが、それ以前に「評価」されるというところでネガティブな反応が前面に出てきてしまったのは誤算でした。」(宮崎総支配人)

さらに、宮崎氏は運用については、評価する側・される側のトレーニングも兼ねて、トライアルから行うことが望ましいと語る。「評価に慣れてもらうことも大切ですが、評価者側の課題もあります。」

評価者のさじ加減で評価が決まったり、人が行うゆえに何らかの間違いも起こりうる。だから評価システムをいきなり賃金テーブルにのせるべきではないと考えます。また、評価した根拠についてはきちんとスタッフに明示することが必要です。そうすると評価者の資質も問われる。評価する側にも評価資質向上のための研修が必要になると思います。」

もちろん、とは言うものの評価なしで人事制度（賃金制度）を運用することには問題がある。特にホテルなどのサービス業は、労働集約型産業で

あるため人件費のウエイトが高い。スタッフが評価者の目の届かないところでサービスを提供して、それがホテルの価値を生み出している。スタッフがどういう気持ちで仕事をしているかということが、基本的には売上げに直結してくることは間違いのない事実である。

「だからこそ、作成した自社版の職業能力評価基準の賃金体系への反映については、修正を行いながら、3年から5年の時間をかけて、じっくりと取り組む必要があると思うのです。」（宮崎氏）

人事システムを見直す余裕ができ 5年目にして悲願の黒字化へ

足摺テルメは2011年の再オープン以降、4期連続の赤字で、前年の平成27年度は、誘致に力を入れてきた大学などの野球合宿利用の撤退が響き、収支は26年度より改善したものの、黒字までには及ばなかった。宿泊客数は26年度をほとんどの月で上回っていたが、年間では26年度比3.3%減の1万4403人にとどまっていた。

このような経過を辿ってきた足摺テルメは、2016年7月経営主体がこれまでの「株式会社トリムリゾート」から「株式会社アクトリゾート」に変わり、ここでまた一つ新たなスタートを切った。

同月には、レゾングループ（Group Raison）※の一員となり、館内等リニューアルのための資金が投入され、ライブラリーラウンジやレストランも改装されたことで、顧客満足度が大幅に向上することとなった。

そして今年、これまで宮崎総支配人を筆頭にスタッフ全員で取り組んできた成果が形になった。初めて収支が黒字に転じることが確実になったのである。「黒字化へのかすかな道筋が見えてきたのが3年目。4年目でそれがより強固なものになり、5年目で結果を出すことができました。」（宮崎氏）

小野原支配人も言う。「今まで赤字続きで、スタッフはこれ以上施設が更新されることもないと思っていた。そんな中でリニューアルがあり、新たに自信や前向きな気持ちが持てるようになった。また、以前から行ってきた社員教育の効果もあり、能動的なチームワークができ上がりつつある。これはみんなの気持ちが作用した黒字化だったのではないかな。自分たちの前に奇跡がある。そういう成功体験を積み重ねて、評価シートなどを活用し、スタッフのレベルアップを図っていきたい。」

「職業能力評価シート」は、トリムリゾート当時の理念の下で作りに上げた内容であり、経営体制が大きく変わると、全社的な「ものさし」も見直すことになる。「私たちは、株式会社アクトリゾートの新体制の下、こうしてスタッフがひとつになって働けることに感謝の思いがあります。新たな理念に基づき、今回の評価シート作成の取り組みを踏まえながら、今後、当社としての人材育成の仕組みを見直していくと共に、「職業能力評価シート」も現状に合うよう展開を図っていききたいと考えます。」（宮崎氏）

なお、「職業能力評価基準」は、企業の中核的な理念に沿ってスタッフ（社員）が行動できるよう、経営理念を具体的な職務行動基準として落とし込み、スタッフの中に浸透させていくのにも役立つ



レストラン海神(わだつみ)：和モダンの空間で、新鮮な地の素材にこだわった、土佐の旬の料理を味わえる。

ものである。

やはり、こうして「一度作り上げてみる」という経験は決して無駄にはならなかった。少数プロジェクトチームで限られた時間をやりくりしながらの取り組みだったが、「職業能力評価シート」の完成度の高さはアドバイザーの濱田氏が驚くほどだった。

そして宮崎氏は、「まずはうちのホテルでは評価制度を作ったことに意義があり、それを一度運用してみたことに意義があった。今後、改訂とトライアルを繰り返し、さらに評価基準を人材育成に活かしていきたいと思っています。

このエリア全体ではかつて100万人の観光地だった頃に比べると、現在70万人までに下がってきています。しかし、まだ70万人も来てくださっていると認識しています。平成30年には高速道路の延伸計画もあり、まだまだお客様を増やせるという思いを強く持っています。」と抱負を語る。

足摺テルメの建つこの立地環境は、一方で観光地や特にリゾートとしての大きな魅力にもなっていると言えるだろう。その「遠さ」ゆえに足摺岬を訪れることがひとつの目的にもなっているからだ。目の前に太平洋、後ろは山々と森林に恵まれ、海産物、農産物ともに豊富な食材の宝庫でもある。クジラやイルカのウォッチングや星を観に来る人が多いのも、自然豊かな国立公園ならではの魅力でもある。

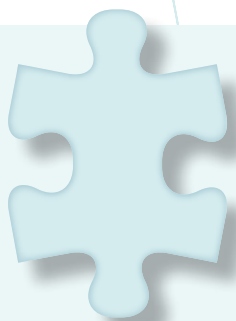
そしてなんといっても重要な位置を占めているのが近年ブームになっており、四国観光のルーツと

もいえる四国巡礼の人々だ。四季をつうじて一年中四国各地で白衣を着たお遍路の姿を目にすることができが、足摺テルメのすぐ近くにある三十八番札所の金剛福寺は三十七番札所から80kmあまり。徒歩ではおよそ30時間かかると言われ、お遍路巡りの中でもその間隔は最長距離となる。宿泊が必要とされるこの札所付近でホテルや民宿も多い中で、国民宿舎時代から足摺テルメは今も人気の宿である。お遍路さん向けの宿泊プランは、特別料金を設定するなど格別の便宜を図っている。白衣を洗濯し、感謝を込めてきちんと畳んで渡すサービスなども徹底している。

また、「テルメ」は、ギリシャ語の「テルマエ」に由来し(諸説あり)、公衆浴場や温泉等を意味するところ、このホテルには天然温泉がある。地元客から県外の宿泊客まで足を運んでもらえるよう、送迎バスやイベントの開催等様々な工夫を凝らしている。

職業能力評価シートの作成などをつうじて見えてきた、足摺テルメが目指す社員像、それは「お客様の満足を追求する人材」である。中長期的な視野に立った人材育成システムのもとで提供される来館者へのきめ細やかなサービスが、足摺テルメを訪れるゲストにとって大きな魅力となっているのである。

※ Group Reason(全国各地に、ワイナリー、田畑、農園を保有し、ホテル、旅館、レストラン等を運営している。グループへ加入することで、農業や独自産業のノウハウをグループ間で共有し、相互に施設や商品のPRができ、自社の運営に活かすことができる。)



人材育成・人事システム構築を多角的にアシスト 地域とともに人と企業を育む 職業能力開発サービスセンター

各都道府県に存在する「職業能力開発サービスセンター」は「職業能力開発促進法」に基づく地域の人材育成やキャリア形成、人事制度などを支える拠点であり、「キャリア開発アドバイザー」「人材育成コンサルタント」「キャリア形成サポーター」などの有資格者によって構成されるエキスパート集団が、各企業や人事担当者の相談窓口となり、アドバイスなどを行う。

- 事業所内で行う職業能力開発計画の作成支援
- 職業能力開発推進者の選任や育成
- 従業員のキャリア形成支援の取り組み方法、研修カリキュラムの作成支援
- 職業能力評価基準を活用した人事評価制度等の構築
- キャリアコンサルティングの導入・活用
- キャリアコンサルティングに関する相談・支援

また、全国の職業能力開発サービスセンターは相談支援実績や情報を共有。さらにハローワークや商工会議所など関係機関とも密接なネットワークを形成し、さまざまな方向から働く人のキャリア形成や職業能力の向上、企業の発展や安定を目指すための支援を行っている。

まずは「職業能力開発推進者」の選任を

職業能力開発サービスセンターでまずご相談のあった方をお願いしているのが、「職業能力開発推進者」の選任である。「職業能力開発促進法」でこの推進者選任が事業主の努力義務とされているが、選任された人は人材育成のキーマンとして、また相談やアドバイスを受ける際の担当者・責任者となるだけでなく、人事や人材のさまざまな有益な情報を受けることができる。職業能力開発推進者は「職業

能力開発推進者講習」によって、職業能力開発に関する様々な知識や技法を学ぶことができ、人事制度の整備や従業員の相談、組織づくりなど社内の課題に対応できる資質を育む。

「事業内職業能力開発計画」の作成も

さらに「職業能力開発促進法」によって事業主の努力義務となっているのが、「事業内職業能力開発計画」の作成である。

これは、雇用する労働者の職業能力の開発及び向上を段階的かつ体系的に行うために事業主が作成する計画で、作成することにより、従業員の職業能力開発について、仕事の種類やレベル別に、「何を身につけたらよいか」「そのためにはどのような学習・訓練をうければよいか」を整理することができる。これらを明らかにして示すことで、企業の経営者や管理者と従業員が能力開発について共通の認識を持ち、目標に向かってこれを進める「道しるべ」となり、効果的な職業能力開発を行うことが可能になる。さらに、従業員の自発的な学習・訓練の取り組み意欲が高まることも期待される。

まずはもっとサービスセンターを良く知り、上手に利用してほしいと、先の足摺テルメの事例の濱田アドバイザーは言う。

「職業能力評価基準を使用した独自の評価基準の作成、助成金のご相談、キャリアコンサルティングなど、さまざまなスタッフがそれぞれの相談ごとに対応します。また、足摺テルメでも実施した『キャリア診断サービス』など、企業があまり気づかない人材育成上の課題や問題点の洗い出しなども行います。

相談やアドバイスは無料ですので、まずは構えず気軽に相談してほしいですね。」



職業能力評価基準と連動した 協会認定「ねじ製造技能検定」の 拡充により、ねじ製造の技能向上と、 業界全体の底上げを目指す

一般社団法人 日本ねじ工業協会

概要

設立 昭和35年（平成25年一般社団法人化）

会員数 正会員 156社（うち団体5）／賛助会 44社

所在地 東京都港区

主な事業内容

- ・ねじ製造技能資格検定制度に関すること
- ・ねじ製造技術者・事業者の能力評価やスキル向上に関すること
- ・ねじ産業の地位向上と社会に認知されるための広報活動
- ・ねじ製造技能講習などに関すること
- ・国際競争力を高め、国際協調に関すること
- ・適正取引の向上を推進すること 等



「ねじ」にはさまざまな種類・形状がある

ねじ業界の現状と課題

家具や電化製品など、身の回りのあらゆるものに使用されている「ねじ」は「産業の塩」とも呼ばれ、ものづくりを支える必要不可欠の機能部品として我が国経済成長を支えてきた。

軸径0.3mmという超微小サイズのものから、明石海峡大橋の主塔の基礎を支える長さ7メートル、重さ3トンという巨大なアンカーボルト、また自動車産業や電気、電子、機械、航空機、ロケットに至るまで、さまざまなものに使用されている。

「ねじ」は、圧造、転造、切削、熱処理、表面処理などといった多くの技能の結晶である。

その一方で、「ねじ」が一つの製品に使用される

数の膨大さから、ねじ業界はもっともコストの低減が迫られている業界とも言える。さらに、日本企業の海外進出に伴い、空洞化や国内需要の伸び悩みなど、ねじ産業を取り巻く環境は厳しさを増すばかりだ。しかし、コスト低減化の努力を重ね、その環境に耐え続けているのもまたねじ業界の強みでもある。

現在、従業員4名以上の日本のねじメーカーは1,417社、4名未満のメーカーも含めると3,000社を超えと言われる（平成26年工業統計表 経済産業省）。また、ねじ類の生産量は、重量で年間約289万トン、数量では年間約3000億本、生産者出荷金額は年間約1兆円に及ぶ。「近年、ねじは輸出や

輸入の割合が大きくなっています。ただ、為替の影響を受けやすく、最近は東アジアからの輸入が増えています。厳しい状態ではありますが、ここ数年生産従事者数の目立った減少もなく、他の業種に比べると倒産も少ないという特性をもつ業界です。」と語るの是一般社団法人日本ねじ工業協会の専務理事、大磯義和氏だ。

「ねじの業界は決して派手ではないが安定はしています。ただし、人数にあまり大きな変動はないものの、ねじ製造に従事する労働者の高齢化が進み、若年層が減少してきています。若年技能者の人材育成に努力していますが、なかなか増えてくれません。まさに日本の産業構造を映していると思います。」

一般社団法人 日本ねじ工業協会の責務

一般社団法人日本ねじ工業協会は昭和35年に設立され、57年目を迎える。工業協会は、会員であるねじ製造企業156社（そのうち団体5）と材料メーカー、機械メーカー、商社などの賛助会員44社の200社で構成されている。現在、東京港区の本部のほか、名古屋と大阪に支部がある。

主な事業としては、第一に「ねじ製造事業者のスキルアップおよび人材育成」が挙げられる。なかでも中心の事業となっているのが日本ねじ工業協会認定の資格検定制度「ねじ製造技能検定」だ。ねじ製造に関する仕事へのモチベーションを高め、かつ、生産性の向上につなげるという目的で行われており、最終的には、国家検定として位置づけられることを目指している。

第二に、日本のものづくりを支えているねじ産業の重要性を周知していくことに努め、広く社会にPRしていくための広報活動を担う「未来開発パブリシ

ティ委員会」が挙げられる。ここでは「ねじ」の存在意義を高め、重要性を知ってほしいという思いを含め、業界内外で活動を行っている。東京ビッグサイトで開催される機械要素技術展、ねじを製造する鍛圧機械であるプレス・板金・フォーミング展などに協力出展も行っているほか、ワークショップを開催することもあるという。

また、ねじ業界周辺の業界関係者などが一堂に会することができる場を提供し、そこで意見交換を重ね、情報等を積極的に共有化しているという。最近ではインターネットなどを通じた情報発信にも力を入れている。

その他には、「ねじ」の技術に関することやねじ製造の技能講習、工場見学などをサポートする技術委員会を開催している。また、国際競争力を高めると共に、国際協調なども進めるなど海外との交流を図る国際委員会や、下請取引法や独占禁止法など適正取引の向上を推進する取引委員会などの事業を推進している。

ねじ製造技術者の育成 (求められる技能者像)

一般社団法人日本ねじ工業協会の主要な事業である「ねじ製造技能検定」は平成23年にスタートした。毎年1回実施され、今年7回目を迎えるところだ。同協会が人材育成をに主眼を置く背景には、ねじ業界をめぐる社会状況がある。

「5～6年前にねじ製造技能検定制度を整備したわけですが、その背景にはやはり海外との競争力強化があります。主に東アジアの諸外国との競争が激しくなり、同じ機械で同じものを作っていたのでは価格で負けてしまいます。海外のメーカーはこれからどんどんレベルが向上していきます。材料や機械も高品質のものを使うとなれば、差が出るの

は人だけです。その人の『技能』が優れているかどうかが重要になってきます。最後の勝負は、人をどう育て労働生産性を高めていくのかだと思います。」と語る大磯氏。

では、ねじ業界が求めるのはどのような人材なのだろうか。ねじ業界では、いわゆる「匠」という言葉は使われないという。なぜならば、オーダメイドのようなその人にしか作れない「ねじ」、一本何万円といったコストのかかる「ねじ」はあまり市場性がないからだ。また、成長産業といわれる宇宙航空産業や医療分野への参入メーカーも限定されている。

「ねじ製造の技能とは、あくまでも大量生産の中で発揮されるスキルです。だから、匠のように特別に秀でた技能を要求しているわけではないのです。もちろんそういう存在が必要な業界があるのも分かっていますが、私たちねじ業界では、誰がいつ作ってもまったく同じ「ねじ」ができることが大切です。品質が確保された製品を安定して供給できる能力が重要です。」(大磯氏)

高度なねじ製造技能者に求められるのは、加工が難しい製品でも安定的に効率よく製造する技能だ。金型、工程設計を予め計画し大量生産を可能にする技能者こそが、ねじ業界が求める人材像である。

「どのような工程で、どの金型でどのような打ち方(技能)で作ればよいか。1時間後、3時間後でも同じ品質のものが製造できることが評価されるに値します。それがねじ製造なのです。」と語るのは日本ねじ工業協会部長の荻上^{おぎうえ}和彦氏だ。荻上氏はそれを「目に見えない品質」という。一見すると目に見えないレベルの技能の微妙な差が(製造)時間の経過とともに現れてくることもある。優秀な技能者は効率よくどう製造するのがよいか、線材から「ねじ」を作る前から様々な条件を判断して、これまでの経験と技能により自分で想定していくのだという。

「『ねじ』はたくさんの技能で成り立っています。

表面処理や熱処理まで含めればいくつもの工程があり、大企業の中には多能工よりも一つの技能に秀でた人材を求める会社もあります。しかし、一般的に中小企業が多いこの業界で求められるのは、少ない人数でいくつもの工程を任せられる多能工でしょうね。」

顧客によってはごく小さな「ねじ」でも何万時間もの耐久性、あるいは温度差が何百度もある中でゆるまないといった難易度の高い条件を出されることもある。そのような難しい要求の場合、通常どおりではコストが高くなってしまう。いかに良質に、かつ、コスト負担をかけないように製造するか、優秀な技能者には生産のための設計能力が求められるのだ。

そして高い専門性と広範な知識という両軸が、ねじ業界には求められている。

大磯氏は「残念ながら、この業界では技能の底上げが確立できていない会社があります。ねじ製造に携わる人が技能を高め能力を発揮し、今まで10かかったものを5でできるようになれば、企業も業界全体もそれだけで変わってきます。一から十まで工程どおりのことだけやっているなら海外の企業と何ら変わりません。自身の創造力を発揮し、自分で考えて行動する。それが日本人の強みではないでしょうか。」と技能者への思いを語った。そしてものづくりの喜び、達成感を味わい深めていくことを大切に実践してほしいと訴えた。



商標登録された「この世はねじでできている」のロゴデザイン。協会の資産として、「未来開発パブリシティ委員会」ではこのロゴを活用して「ねじ」を積極的にPRしている。

職業能力評価基準に準拠した 専門性と広範な知識を問う 協会認定「ねじ製造技能検定」

一般社団法人日本ねじ工業協会において、ねじ製造業界における人材育成の仕組み作りの一環としてねじ製造業従事者が保有している技能・知識を検定制度で認証することにより、従事者の経済的、社会的地位が一層向上することを期待して、協会認定「ねじ製造技能検定」整備への動きが始まったのは、平成21年のことである。同協会の技術委員会の中で、制度構築のワーキンググループを立ち上げ検討を開始した。平成22年には総務省編「日本標準職業分類」の小分類に「金属ねじ類製造工」

等が追加され、ねじ製造の職業が国の統計制度でも明確に位置づけられた。また、同年、技能検定受検のためのテキストを作成し発行、検定対策として、そのテキストを用いた講習会を東京・名古屋・大阪の3地区で開催した。この初年の講習会には170名が参加している。

ちょうどその頃、厚生労働省においては、「ねじ製造業」における職業能力評価基準の策定のための委員会が設置され、同協会が中心となり協力をすることとなった。平成23年度に「ねじ製造業」職業能力評価基準が完成すると同時に技術委員会内にあった資格関係のワーキンググループを、常設の委員会に格上げし「資格委員会」として設置した。

図表1 ねじ製造業における職業能力評価基準の全体構成(様式1)

職種	職種	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4
技術系	開発・技術			スペシャリスト	マホジャー	
	品質保証					
	生産管理					
製造系	ねじ製作					
	圧造・フォーマー					
	転造・タッピング					
	切削二次加工					
	熱処理					
	表面処理					
	検査					
	包装・保管・出荷					
	金型製作					
	保全					

レベル1に相当する
「ねじ製造技能検定」
3級を検討中

レベル3(スペシャリスト)に
相当する「ねじ製造技能検定」
1級を検討中

現在実施されている「ねじ製造技能検定」は2級のみで、職業能力評価基準「ねじ製造業」のレベル2に準拠したものになっている。

ねじ製造技能検定の2級では中級製造技能者に必要なボルトフォーマー、ローリング、ナットフォーマー、タッピングの4つの技能など幅広く問う

ねじ製造技能検定試験の試験科目及びその範囲並びにその細目

- 平成27年9月10日制定
平成28年12月14日改定(1)
日本ねじ工業協会
- 1 2級ねじ製造技能検定試験の試験科目及びその範囲並びにその細目
(1) 技能検定試験の合格に必要な技能及びこれに関する知識の程度
ねじ製造の職種における上級の技能者が通常有すべき技能及びこれに関する知識の程度を基準とする。
(2) 試験科目及びその範囲
表1の左欄のとおりである。
(3) 試験科目及びその範囲の細目
表1の右欄のとおりである。

表1	試験科目及びその範囲	試験科目及びその範囲の細目
学科試験	ねじの基礎知識	ねじについての基礎知識についての一般的な知識を有すること。
	ねじの基礎	1 次に掲げるねじの基礎について詳細な知識を有すること。 (1) ねじと斜面 (2) 締付けねじ (3) ねじ山の形式 (4) ねじの名称 (5) ねじに関する用語 (6) ねじの表し方
	ねじの種類	2 ねじの種類についての一般的な知識を有すること (1) ねじ (2) ボルト (3) ボルト及びねじの頭の形 (4) ナット (5) 座金 (6) リベットおよびその他のねじ部品
	ねじの特性	3 ねじの特性について次に掲げる事項について詳細な知識を有すること。 (1) ねじの精度 (2) 部品等級 (3) ねじの機械的性質 (4) ねじの疲労強度 (5) ねじの破断 (6) ねじの締付け
	ねじ用材料	4 次に掲げるねじ用鋼材の種類及び用途について詳細な知識を有すること。 (1) ねじ用鋼材 (2) 鋼材の製造方法 (3) 炭素鋼の性質 (4) 炭素鋼の種類 (5) 合金鋼の性質と種類 (6) 非調質用線材 (7) 高強度ねじ用鋼 (8) 材料の検査
	ねじ用ステンレス鋼材	2 ねじ用ステンレス鋼材の性質について詳細な知識を有すること。 (1) ステンレス鋼について (2) 種類 (3) 特性 (4) ステンレス圧造用潤滑油膜

こうして平成24年2月、ねじ業界の人材育成の主要な事業として協会認定「ねじ製造技能検定」第1回が実施された。初年度は33名が受検、12名が合格。以降、毎年東京・名古屋・大阪の3都市で実施され、この5年間で200名以上の合格者を輩出している。

「ねじ製造技能検定」は、現在、「2級」のみが実施されているが、これは同時期に策定した、「ねじ製造業」の職業能力評価基準の「レベル2」(中級製造技能者)とリンクしており、カリキュラムやその内容は「職業能力評価基準」を参照しその技能レベルが分かりやすく示されている。(図表1・資料1)

また、本検定試験は、一般社団法人日本ねじ工業協会認定ではあるが、ねじ業界全体のすそ野を

広げ、底上げを図るため、会員等に限らず受検ができるよう門戸を開いている。受検者に対しては実務経験が3年以上という受検資格を設けている。

さらに「ねじ製造技能検定」は、今後、国家検定である技能検定化を視野に置いた検討が進められている。その一方で、国家検定を目指すにあたっては課題も数多く残されている。

「国家検定制度化のためには、ねじ製造技能者の職業能力開発向上のための道すじを明確にするために複数等級の設定が必要で、そのために1級と3級の整備を検討しています。ただ、職業能力評価基準を基にしてランク(等級)を設定するにしても内容が伴わなくてははいけない。特に上級技

資料1 ねじ製造技能検定試験(2級)の試験科目及びその範囲並びにその細目

試験科目及びその範囲の細目	
3 非鉄材の性質に關し、次に掲げる事項について一般的な知識を有すること。 (1) 銅および銅合金 (2) アルミニウム合金 (3) 非鉄金属性ねじ部品の材質区分 (4) 純チタン、チタン合金の種類 次に掲げる機械要素について一般的な知識を有すること。 (1) キー (2) ビン (3) コッター (4) 軸受 (5) 密閉装置 (6) 歯車 (7) ベルト伝動 (8) ばね 次に掲げる機械製図について一般的な知識を有すること。 (1) 図面に用いる線 (2) 投影図 (3) 図形の表し方 (4) 寸法の記入方法 (5) 公差・表面性状 (6) 幾何公差表示方法 次に掲げるねじの製図について一般的な知識を有すること。 (1) ねじの図示法 (2) ねじの表し方 (3) ねじ部品の簡略図示法	試験科目及びその範囲の細目 電力と電力量 電動機 次に掲げる電力と電力量についての一般的な知識を有すること。 (1) 電力及び電力量 (2) 交流の電力 次に掲げる電動機についての一般的な知識を有すること。 (1) 電力機の概要 (2) 三相誘導電動機 次に掲げる電気制御装置についての一般的な知識を有すること。 (1) 基本回路 (2) 遮断器 次に掲げるねじ加工設備に使用する油についての一般的な知識を有すること。 (1) 潤滑油の使用目的 (2) 潤滑油の種類 (3) 適正油の選定 (4) 関連法令 次に掲げる油圧についての一般的な知識を有すること。 (1) 油圧とその働き (2) 圧力・パスカルの原理 (3) 油圧用の油 (4) 油圧の長所 (5) 油圧の編組 (6) 油圧の5要素 次に掲げる空気圧についての一般的な知識を有すること。 (1) 空気と圧縮 (2) 圧縮と圧力 (3) 圧縮空気の流れ (4) 圧縮空気の利用 (5) 空気圧の特徴 (6) 圧力の表示 (7) 圧力に関する2つの基本法則 (8) 空気圧システムの構成 ねじ製造の基礎知識についての一般的な知識を有すること。 次に掲げるボルト・ナットの製造工程について詳細な知識を有すること。 (1) ねじの働き (2) 機械要素としてのねじ (3) ねじ部品の知識に要求される技能 (4) ボルト・ナットの製造工程 次に掲げる工程設計について詳細な知識を有すること。 (1) 塑性加工の原則 (2) 据込み (3) 押出し (4) せん断 (5) ボルト・ナットの圧造工程設計 圧造における作業の流れについての一般的な知識 (1) 材料供給 (2) 材料供給 (3) 材料供給 (4) 検査

ねじ製造技能検定(2級)は同時期に策定したねじ製造業「職業能力評価基準」の「レベル2」(中級製造技能者)を参照して整備。技能レベルが分かりやすく示されている。

能者は実技の評価が必須で、これが一番の課題です。」(大磯専務理事)

現在の協会認定の2級検定試験はボルトフォーマー、ナットフォーマー、ローリング、タッピングの4作業があり、学科試験と実技試験で構成されている。学科試験は4作業共通の問題で、真偽方式(○×式25問)及び四肢択一方式(25問)の計50問で構成されている。実技試験は要素試験(多肢選択方式のペーパーテスト)と作業試験(減点方式による作図及び測定試験)である。現行の2級の作業試験では機械を直接操作することはないという。

追加整備を予定している「3級」は、人材像のイメージについて初級製造技能者を目安にしながらも、受検者のすそ野を広げることも目指している。対象者は、ねじ製造業界に限定せず、ねじ商社や機械メーカーなどの関連業界も含めて幅広く対象とし、広くねじに関する基礎知識を問うことが検討されている。試験の構成は筆記試験及び実技試験を想定している。

それに対して「1級」は、高度な技能を有する上級

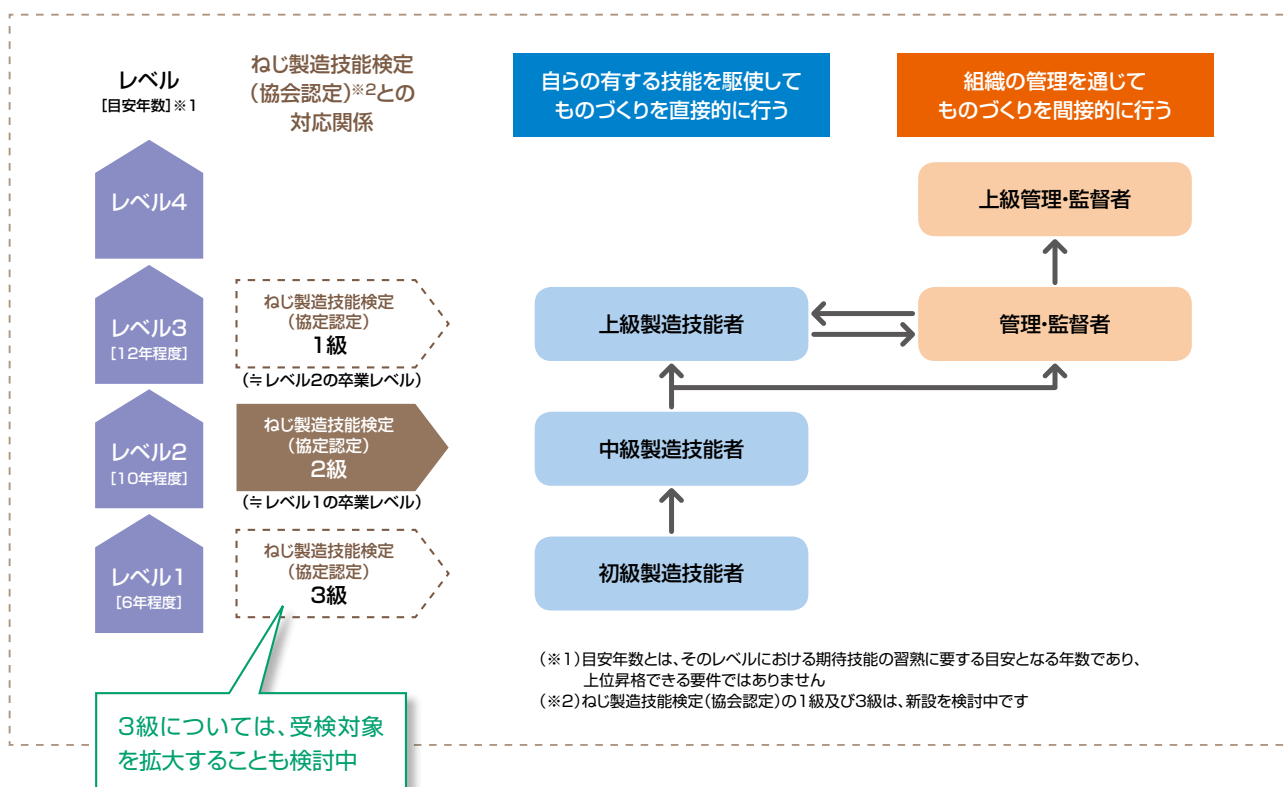
製造技能者に限定するものだ。

「1級」の実技試験では機械の操作が不可欠となるが、ねじメーカーが使用する製造機械は各企業で異なっている。実技試験について各社で異なる機械を共通の作業手順やチェック等を公正・公平にどのように実施するか、検定員をどのように確保・育成するかなど多くの懸案事項がある。

また作業試験の実施について、会場をどのように設定・確保するのかという問題もある。機械の移設は現実的ではないため、工場の借用や、検定員の会場派遣等、予算と負担のかかる作業となる。

「予算などの条件も考慮し、さまざまな状況を想定しながら、現在トライアルを重ねているところです。時間はかかるかもしれませんが、3級から1級まできちんとした等級設定になるよう、中長期的な視点で整備を進めたい。技能検定は安定した継続実施が一番大切だと思っています。当協会としても、人材育成の大きな柱として今後長く継続できる体制を構築して、国家検定化を目指していきたいと考えます。」(図表2)

図表2 キャリアマップ(ねじ製造業)をもとにしたねじ製造技能検定(協会認定)の検討



ねじ製造検定試験を通じた今後の課題



平成24年に名古屋会場で行われた「ねじ製造技能検定」の様子。

すでに6回目の実施を迎えた「ねじ製造技能検定」だが、その理解については、会員の中にも大きな温度差があるという。

企業の中には「競争が厳しい現状では、もっと高いレベルで生産性を達成できる技能者が必要であり、そのような技能者が育つさらに高度なレベルの検定制度にしてほしい。」という声もある。

その一方で、「そもそも我が社はそのような教育環境の仕組みをもっていないので、業界が底上げを担ってくれば十分」という評価もあるという。

「競争に勝つことに意義を持たせることも確かだが、大企業は既に自社で教育システムを有している一方で、日々の業務に追われて指導者が不在の企業もある。そうした中で、やはり中小企業をサポートしていくのが私たち業界団体の役目でもあると思います」と大磯氏。

とは言うものの、日本の製造業を支えてきた高品質な日本製「ねじ」への信頼性を今後も維持し続けるためには、検定試験においても、普及促進の観点からすそ野を広げることと、生産性をさらに向上できる業界が求める高い技能を持つ人材像の双方を満足させる必要がある。各級で想定される要求レベルは、職業能力評価基準でも示されており、どのように双方のニーズをバランスよく満たしていくか、業界として解決策を見出さなくてはならないところだ。

今後新しく検討する等級についても、受検者の範囲を直接の製造従事者に限定せずに対象を拡大して採算性の合う3級を中心に実施していくと、業界が求めるレベルと異なってしまう可能性があることから、ねじ製造現場からの受検者が減ることも予想される。逆に1級の上級製造技能者を軸に運営していくと、対象となる受検者が限定され、すそ野の広がりには期待できず、運営が厳しくなることも懸念される。



「協会として十分に検討して構築した検定制度でも、受検者や所属先企業に信頼が得られ、技能者の地位向上や人材育成に役立たなければ意味がありません。今後も改善・改良を進めていかなければいけないと考えています。それぞれのニーズを満足させるような仕組みにブラッシュアップしていきたいですね。」(大磯氏)

平成22年に整備し発行した初代の「ねじ製造技能検定テキスト」はその後改訂を重ねた後に、平成27年に初版を発行した現在の「ねじ製造技能検定ハンドブック」に引き継がれ、翌年にはさらなる改訂も行っている。ハンドブックは基礎編と製造編の二分冊で構成されており、基礎編の方は「ねじ」の基礎知識から広く網羅している。製造編では製造技能者に必要なねじ製造の知識、技能を中心に解説している。

国家検定化に向けて、検討する課題はまだ多いが、今後の展望については、中長期的な視点から、受検者や所属企業からアンケートを取るなどにより、今後の改善に役立てていきたいという。日本の「ねじ」が支える大きな世界がこれからも広がっていくことを強く期待したい。



ねじ製造技能検定ハンドブックの基礎編(右)と製造編(左)。

CASE 4

社会保障人材研究所における マネジメント人材育成の取り組み

～研究成果を実務へ還元するための
公正かつ透明性の高い社会的活動を目指す～

原口^{やすひこ}恭彦教授は、広島大学大学院社会科学
研究科マネジメント専攻において、人的資源管理論
や組織行動論をメインに研究・教育活動を行って
いる。

原口教授が指導・助言した社会人大学院生
修了生や交流のある若手研究者と連携し、2015年
4月に「一般社団法人社会保障人材研究所」を設立
した。原口教授は同研究所の代表理事を務めて
いる。

社会保障人材研究所は、「社会保障人材」の育成・
確保ニーズの高まりに対応できるよう、少子高齢化
に伴うさまざまな課題を調査・研究し、その成果を
踏まえて人材育成プログラムを開発し、わが国の
個人、法人、団体に幅広く提供していくことを目的と
している。

同研究所の設立の経緯、現在の活動状況、今後
の方向性について原口教授へのインタビューを
通じて探っていききたい。

一般社団法人 社会保障人材研究所

概 要

設 立 平成27年4月

代表理事 原口 恭彦氏
(広島大学大学院社会科学研究科教授)
ほか13名

所在地 大阪府大阪市北区



原口恭彦氏

社会保障人材研究所 設立の経緯

原口教授は1991年に大学を卒業後、民間企業
に就職して人事業務を担当していたが、研究を通
じて日本の組織・人事管理の改善を図りたいという

思いが強くなり、企業を退職して大学院の門戸をた
たいた。2002年に大学院博士課程を修了し、いく
つかの大学での教育・研究活動を経て、現在に至っ
ている。

原口教授は、次の3つのテーマを主要な研究

内容として掲げている。すなわち、①企業における人的資源管理と組織における人間行動に関する研究、②アジアを中心とした海外の民間企業に関する研究、③キャリア教育に関する研究、の3つである。その中で、①の活動を通じた取り組みを中心に話を伺った。



「東京や大阪と異なり、広島県では民間企業の本社がそれほど多くはありません。そのような中、これまでに民間企業のキャリア開発プログラムの作成支援などを行ってきました。そのうち、私の研究室には、医療、介護、公的部門の人事に関して問題を抱えている社会人が入学するようになってきました。」

実際、原口教授の研究室へは広島県内にとどまらず西日本を中心とした地域から多様な社会人が大学院生として入学し研究活動を行っている。そうした社会人大学院生に対して、原口教授は学術面からの指導に努めている。

「私の研究室で学ぶ社会人大学院生は、自身の属している組織が抱えている人事制度を中心とした問題を解決するために研究を行います。そうした彼ら／彼女らの抱えている問題が、次第に私の研究関心にもなっていったのです。」「類似分野での研究指導の実績を積み重ねていくなかで、そうした社会人大学院生の『言語』『価値観』への理解が進み、私の研究分野と関連づけてよりの確な指導・助言ができるようになっていきました。院生自身の枠組みの中では解決できない問題について、それを具体的に『言語化』するためのひな形を探索するきっかけを提供できるようになったのです。」

大学院生たちは、研究活動の成果として修士論文や博士論文を作成する。そうした論文作成活動の半分以上が、指導・助言を通じて実務上の課題への解決につながっていくようになると、原口教授は実感している。



実際、過去に「職業能力評価基準活用事例集」の事例として取り上げられている、「スーパーマーケット業」におけるパートタイマーの職務能力評価制度の構築事例(平成24年度掲載)(資料1)のキーパーソンであった小玉一樹氏^①(当時、株式会社フレスタ管理本部人事部部長(現、福山平成大学経営学部教授))、「介護業」における戦略的な採用・評価を実現するための人事制度の再構築の事例(平成25年度掲載)(資料2)においてキーパーソンであった^{みつやま}光山誠氏^②(医療法人敬英会理事長)は、原口教授の指導に基づく研究活動を通じて、自社・自法人の人事制度の課題解決につながる方策を見出している。

「研究活動と実務は必ずしもリニアにつながっているわけではないため、その機能の必要性を感じていました。また修了生が実務的課題を解決するために研究活動を遂行するための基盤もありませんでした。その問題意識が『社会保障人材研究所』を設立する契機になったのです。」「また、そうした社会貢献活動を行う必要性を感じたのは、2012年10月から2013年9月の1年間、米国の大学にVisiting Professorとして留学した体験も影響しています。留学先の大学では、研究成果をいかに社会へ還元するかに力点が置かれていました。そうした様子を間近に見るなかで、『研究活動・成果の社会への還元・貢献』といった意識が芽生えていきました。」「かつ、社会的使命感を抱いて大学院で学ぶ社会人の意識の高さに触発されたという側面もあります。」(原口教授)

①小玉氏は、株式会社フレスタ在籍時に、パートタイム労働者の評価制度の設計に当たり、「スーパーマーケット業」職業能力評価基準を参考にして、自社のパートタイマーの仕事を適切に評価、処遇することで、働きがいのある職場を実現すべく、人事制度の大幅な改革を行っている。

②光山氏は、平成22年度の「施設介護業」職業能力評価基準の策定、及び、平成24年度の「施設介護業・在宅介護業」職業能力評価基準の改訂に際し、委員として参画している。その活動において得た知見等を踏まえ、介護保険法の改正等、介護業を取り巻く環境変化を踏まえた人事評価制度の再構築を行っている。

特に、「社会保障分野」に重点を置いて社会に
提言できる人材がいないことを、研究・指導活動をつうじて原口教授は認識した。これまでの体験を通じて、原口教授は自身の役割意識として「自らそうした活動を行うべき」と考えるに至った。

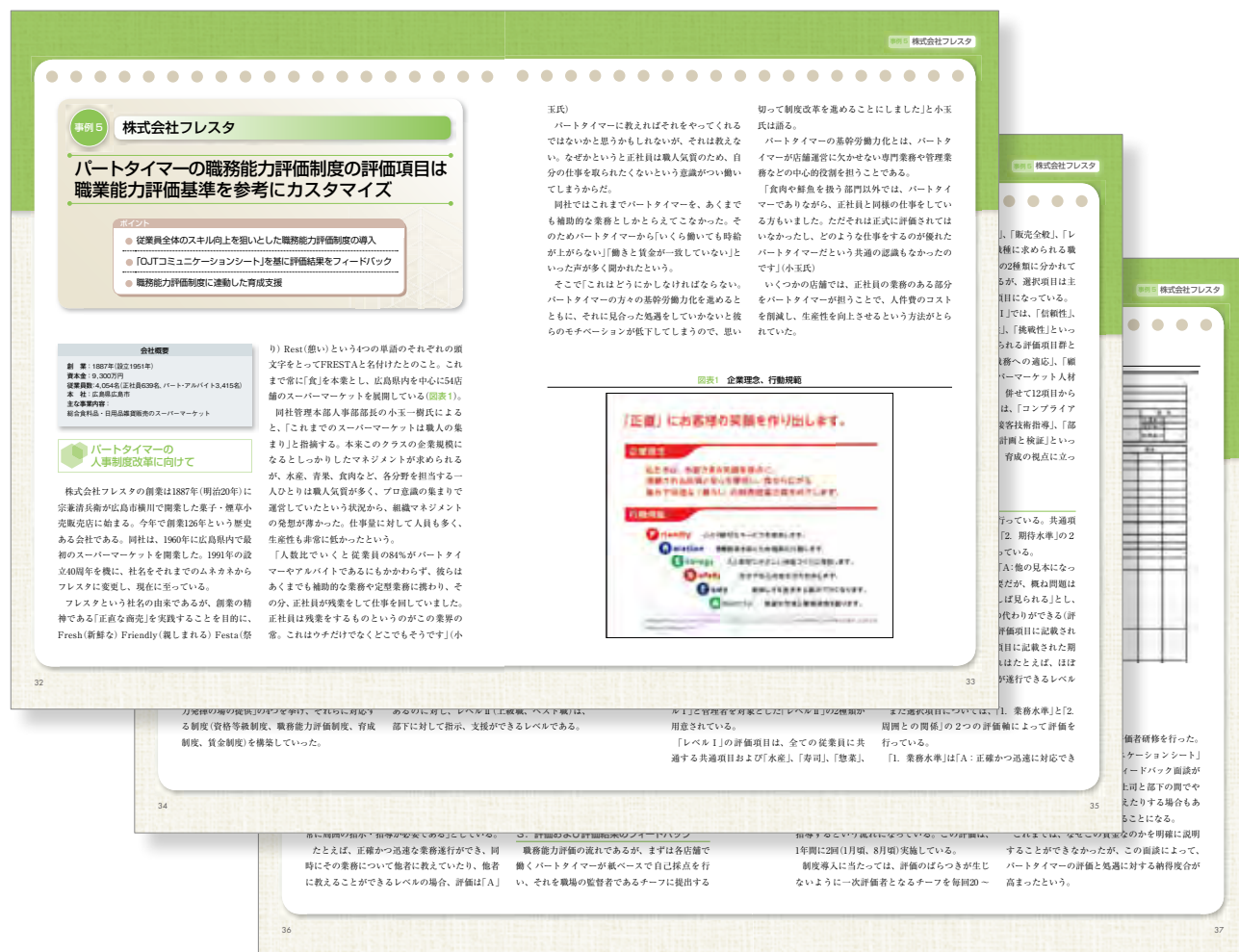
実際、社会保障分野と称される医療、介護、保育部門においては、使命感をもって業務に従事している人材が多いものの、その一方で労働環境は他の分野と比べても厳しい状況にあるという課題が挙げられる。

社会保障分野において持ち込まれる相談事は、

圧倒的に「人材不足」ということに尽きる。「平成27年度介護労働実態調査」(公益財団法人介護労働安定センター)によれば、介護・福祉現場の介護職員、訪問介護員を雇用する8,686事業所の調査で、「人数は確保できているが、質には満足していない(25.3%)」、「質には満足だが、人数は確保できていない(22.2%)」、「人数・質ともに確保できていない(28.0%)」と75.5%もの介護事業所が人材不足を訴えている。

平均勤続年数が4.6年という5年にも満たない状況の中で、量的確保も深刻な水準に近づきつつ

資料1 「平成24年度版活用事例集(事例5)」
株式会社フレスタ在籍中(当時)の小玉氏がパートタイマーの職務能力評価制度設計に
取り組んだ事例



ある。そのような中で、離職率の低減や定着率の向上にはどのような方策が有効なのか、介護従事者全員が満足する人材の育成とは何かなどについて、マネジメント層の誰もが頭を悩ませている最大の課題となっている。



原口教授は、こうした課題の解決策の一つとして、自身が手がけている「プロセスコンサルテーション」の手法を活用している。すなわち、対象組織者にインタビューを行った上で調査票の設計を行い、集計した調査結果を統計的に処理・分析

する。その定量的な分析結果に、インタビューで洗い出された定性的な課題を関連づけて、マネジメント層にフィードバックするという手法である。このことにより、統計データが現場感覚を持って受け止められるようになると、原口教授は言う。

そうした活動を通じて、研究活動と実践の場を関連づけ、社会保障分野の人事マネジメント場の諸課題を解決していく必要性を感じているとのことである。

資料2 「平成25年度版活用事例集(CASE3)」

医療法人敬英会会長である光山氏が公的な職業能力評価基準と整合した人事制度を構築

CASE
3

医療法人敬英会

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

法人概要

創設 1996年7月
従業員数 455名(2014年2月現在)
本店所在地 大阪府大阪市大正区

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

介護業界を取り巻く変化に対応した人事制度をつくる

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

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

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

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

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

キャリアラダー・職業能力評価基準

「職務遂行のための基準」の記載内容のアップデートであった。この評価基準改訂には、光山氏も介護業界を代表する委員として加わった。敬英会自身も、介護業界の環境変化を受け、2012年6月から人事制度改定の作業に着手、約

の現場からは介護士長、係長クラスが参加。各ラインで現場と経営層のかけはしになっているマネジャーたちの意見を踏まえながら策定した。

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

間する基本事項の習得から利用者、家族への情報提供(までを含めて、敬英会内での行動の考慮、遂行レベルの考慮にも適用した。公的な基準との齟齬や抜け・漏れが起きないように、くまなくチェックしている。

CASE
4

31

社会保障人材研究所 設立の趣旨と事業概要

2015年4月に設立した社会保障人材研究所は活動を開始したが、現在の活動成果は一部の学会での発表にとどまっている。近い将来にホームページを立ち上げ、情報発信ができる態勢を整えるための準備が進められている。

以下に、社会保障人材研究所の設立趣意を示す。

◇

先にも触れたとおり、同研究所はアカデミックな成果をいかに企業現場のマネジメントへ還元していくか、に注力している。研究成果をそのまま伝えても直接的な活用については難しい面があることから、同研究所がその「翻訳」機能を果たしていきたいと考えている。

◇

社会保障人材研究所の設立趣意

我が国は、超高齢社会、極端な少子化社会が進行しております。このような社会状況の変化に対応するため、社会保障を担う現場で活躍できる人材の育成ニーズが高まっています。特に、超高齢社会に対応するための医療・福祉分野、少子化社会に歯止めをかけるための幼児教育・保育などの分野における、人材確保ならびに人材育成を円滑に推進することは、社会的にも非常に重要な課題であることは明白であります。

この現状に対し、個々の現場では人材不足が喫緊の課題となっています。中でも、病院・介護事業所・脳補事業所における、組織管理・リーダーシップ・人的資源管理などのマネジメント分野について、数ヶ月から1年の比較的短い期間で学ぶ機会が必要とされています。

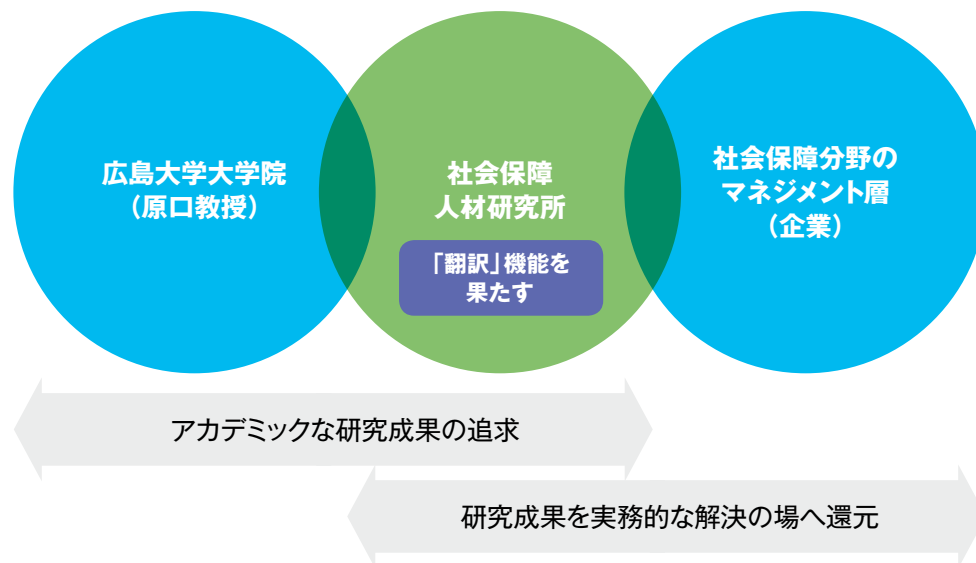
このようなニーズに対して、大学等の教育機関が提供している現行の教育サービスの枠組みだけでは十分とはいえません。たとえば、上記領域においてはそれぞれ専門教育を提供する大学等の教育機関が存在していますが、そこでは看護・介護・幼児教育・保育の技術的知識の習得を中心としたカリキュラムが編成

されており、職員のモチベーション向上、職場の活性化、離職率低下等に資するマネジメント教育は提供されておられません。

私達は、マネジメント分野における研究や教育に携わっている者として、また、この分野における実務家として、上記のような「社会保障人材育成・確保」ニーズに対応して、我が国における社会保障領域の人材の育成に貢献するために、社会保障人材研究所を設立することといたしました。本研究所は、少子高齢化に伴う様々な課題を調査研究し、その成果を踏まえて人材育成プログラムを開発し、我が国の個人、法人、団体に幅広く提供していきます。私達は、これらの活動を通じて、我が国の社会保障領域の充実、国民福祉の向上に貢献していきたいと考えています。

このような活動を社会的な信用を得ながら幅広く活動して行くにあたり、公正かつ透明性の高い組織運営を行うことが不可欠です。それ故に、法人化を目指すことになりました。また、組織の目的とするところは営利の追求ではないので、一般社団法人の形態が望ましいとの結論に至り、本給書の設立に至りました。

「社会保障人材研究所」の社会的役割についてのイメージ図



上記のような考え方にに基づき、相互補完的に活動していく予定であると原口教授は言う。その社会保障人材研究所の中核的メンバーとして、前述の光山氏や小玉氏が位置づけられている。



そのような中で、社会保障人材研究所の事業を次のように掲げている。

社会保障人材研究所の事業概要

- ① 社会保障分野における実務家や研究者の育成・研修
- ② 社会保障分野における人材・組織マネジメント問題解決手段の研究開発
- ③ 社会保障分野の諸活動に関与する実務家、研究者、その他関心を有する者相互間の研究、連絡及び協力の促進により、国内外において社会保障に関する諸問題解決に関する実務や研究の普及・啓発 等



2015年5月30日に開催された
「一般社団法人 社会保障人材研究所」
設立記念総会の様子。

社会保障人材研究所の活動と 職業能力評価基準の関連について

「もう一つのテーマとして、海外へ進出している日系企業における職務設計や人事施策の研究を行っています。海外では、文化や言語等の背景が異なる多様な人材が一つの職場で働いていることなどから、「職務」の言語化が非常に進んでおり、職務定義書(Job Description)への記載内容もかなり具体化して記述されていることを目の当たりにしました。」

アジアを中心とした海外企業での調査研究を通じて、我が国日本でも多様な人材を受け入れていくためには、求める人材像の「言語化」は不可欠であると、原口教授は実感している。「国籍の違い以上に、その人が育ってきた社会規範の違いが大きいことが、「職務の言語化」の必要性が高まってきていることの背景だと確信しています。」

「そうした観点からも介護分野におけるキャリア段位制度の取り組みについては非常に高い関心を持っています。『分かる』『できる』が非常に体系立って整理されており、介護人材のキャリアパスが明確になっています。光山さんの自法人で人事制度再構築の取り組みが、このキャリア段位制度が反映されている『職業能力評価基準』の枠組みを活用していることは非常に意義深いものと感じます。」(原口教授)

社会保障分野の人材マネジメントにおいて20年前とは大きく変化したのが、「職業能力の明確化の

必要性の高まり」であると原口教授は指摘する。労働力人口が減少基調にある中、人材の確保は厳しさが増しており、求人活動を通じて代替要員を確保することは容易ではなくなっている。そのため、現在の人員で組織全体をよりよくするための方策を検討することが必須である。

すなわち、「人材確保」や「定着促進」につながるよう、社会保障分野のマネジメント層へ助言できる仕組み作りを行うことが喫緊の課題であると原口教授は認識している。

その方策として、

- 組織の構成員の多様性を満足させるためのキャリアパス、行動指針の明確化の必要性
- 日々不安に感じながら仕事に取り組んでいる構成員に対する「自己効力感」の高め方
- 定着につなげるための構成員に対する動機づけ施策の展開

が重要であるとのことである。これら一つ一つに、求められる職業能力の「見える化」「言語化」がより一層重要となってくると原口教授は指摘する。



設立趣旨に則り、今後も着実に社会保障人材研究所の取り組みは進められていくものと考えられる。その中で、「見える化」「言語化」を図るに当たり、厚生労働省が整備を進めている「職業能力評価基準」の実践的な活用が図られていくことを強く期待したい。

Q&A

職業能力評価基準と活用のQ&A

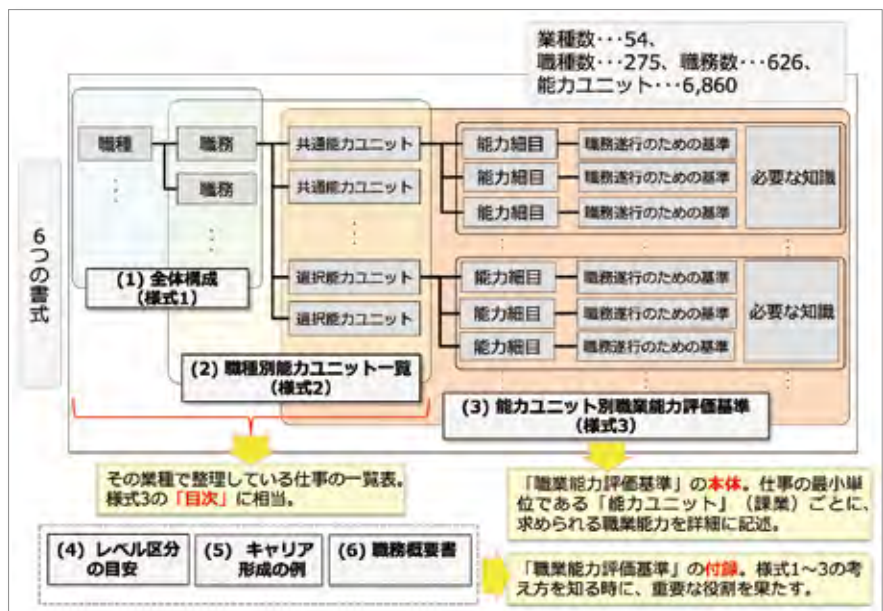
Q1

職業能力評価基準はどのような構成になっていますか？

A

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、右図のとおり、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。

職業能力評価基準の枠組み



実際の各様式の例をご案内します。（旅館業～接客サービス職種～フロント職務～チェックイン・宿泊の登録ユニット【レベル2】）

全体構成（様式1）

職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
		スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネージャー
接客サービス	フロント				
	客室				
	宴会・食堂				
	販売				
	調理				
営業・マーケティング	営業・マーケティング				
	予約管理				
	経費管理				

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）

※すべての職務で必要となる共通能力ユニットです					
共通能力ユニット	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
共通能力ユニット	旅館の理念・方針の理解と推進	43C001L11	43C002L22	43C003L33	43C004L44
	おもてなし精神の発揮	43C005L11	43C006L22	43C007L34	43C008L44
	チームワークとコミュニケーション	43C009L11	43C010L22	43C011L34	43C012L44
	お客様の安全確保と衛生管理	43C013L12	43C014L33	43C015L44	43C016L44
	施設管理と環境対策	43C017L12	43C018L33	43C019L44	43C020L44
選択能力ユニット	総務と人のマネジメント			43C021L33	43C022L44
	機密マネジメント			43C023L33	43C024L44
				43C025L33	43C026L44
				43C027L33	43C028L44
				43C029L33	43C030L44

※必要に応じて1つまたは複数の能力ユニットを選択して下さい。

選択能力ユニット	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
選択能力ユニット	電話によるご案内と対応	43S001L11	43S002L22	43S003L33	43S004L44
	お客様からの問い合わせ対応	43S005L11	43S006L22	43S007L34	43S008L44
	チェックイン・宿泊の登録	43S009L11	43S010L22	43S011L34	43S012L44
	チェックアウト・宿泊料金の精算	43S013L12	43S014L33	43S015L44	43S016L44
		43S017L12	43S018L33	43S019L44	43S020L44

能力ユニット別職業能力評価基準（様式3）

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネージャー
			シニア・マネージャー
選択能力ユニット	能力ユニット名	チェックイン・宿泊の登録	ユニット番号43S003L22
	概要	チェックイン、客室変更、貴重品の預かり等の手続きを正確に行いながら、お客様の満足度を高めるよう対応する能力	
能力細目	職務遂行のための基準		
①チェックイン対応	- 好印象を与える笑顔と丁寧な対応、正確な言葉遣いでお客様をお迎えしている。 - 宿泊登録を行う際は、アイコンタクトをするなど、お客様への関心を保ち続けながら迅速かつ正確に作業を行っている。 - 予約なしで訪れたお客様、いわゆるウォークインで訪れたお客様には、旅館で定められた手順に沿って応対している。 - 団体客に関しては円滑な登録が行えるよう準備を整えている。 - 未着客・キャンセル客が発生した場合は旅館で定められた手順に沿って応対している。 - 宿泊料金を前受する場合には、料金計算処理についての考え方を丁寧に説明している。		

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。

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

職務概要書

職種：接客サービス	職務：フロント
【概要】	
宿泊客からの電話によるお問い合わせや、チェック・イン、チェック・アウト時の対応、お客様の送迎、貴重品等のお預かり・返却等を行う仕事	
【仕事の内容】	
フロントが宿泊客からの問い合わせを受けるときは、迅速的確に返答を行う。お客様のチェック・イン、チェック・アウト時にはお待たせすることがないように、効率的に対応を行う。	
お客様からのお問い合わせを受けるとは、迅速的確に返答を行う。お客様のチェック・イン、チェック・アウト時にはお待たせすることがないように、効率的に対応を行う。	
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。	

Q2 「事務系職種」とはどのような内容ですか？

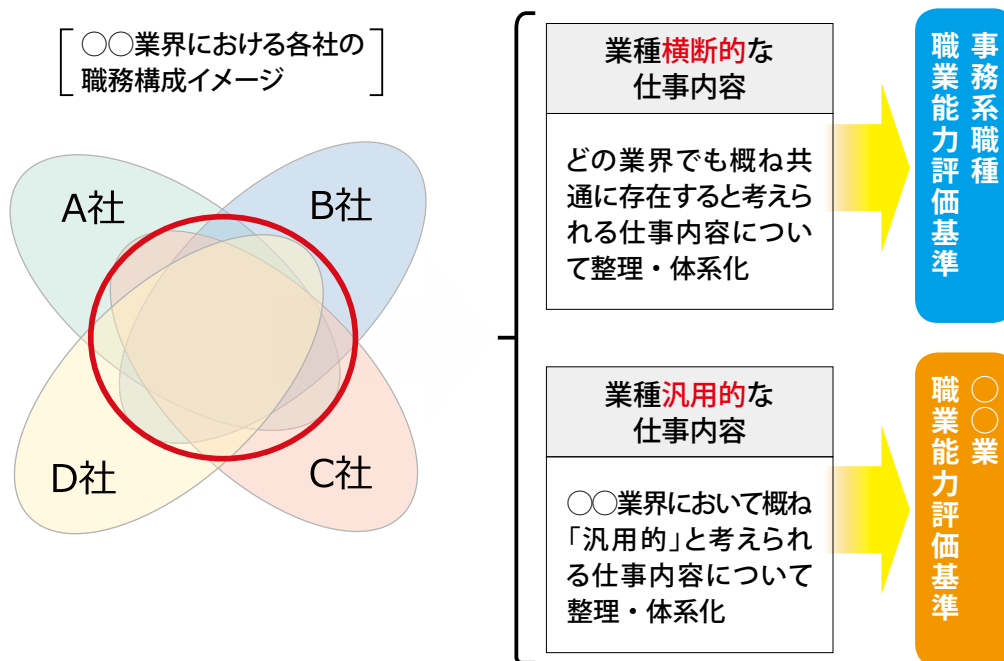
A 職業能力評価基準は（平成28年5月現在）業種別の54業種以外に、業種横断的な「事務系職種」の評価基準を作成しています。

「事務系職種」の職業能力評価基準は、業種を問わずほとんどの企業に共通する事務系の仕事をカバーするものとして、以下の9職種に整理・体系化しています。

1. 経営戦略
2. 人事・人材開発・労務管理
3. 企業法務・総務・広報
4. 経理・財務管理
5. 経営情報システム
6. 営業・マーケティング・広告
7. 生産管理
8. ロジスティクス
9. 国際事業

業種別の「職業能力評価基準」には、事務系の職種は原則として掲載しておりませんので、事務系の仕事を確認する必要がある際は、「事務系職種」の職業能力評価基準を別途ご参照ください。

「業種汎用的」な職業能力評価基準の意味合い



「事務系職種」の職業能力評価基準は、「電機機械器具製造業」の職業能力評価基準を開発している中で、事務系の仕事は、一つの業種を超えた汎用性があるとされたことから、平成16年2月に他の業種に先がけて策定・公表されたものです。その後、平成20年3月に改訂を行い「事務系職種 メンテナンス版」として取りまとめました。今後、さらにメンテナンスも行っていく予定です。

なお、事務系職種のほとんどをカバーする検定制度として「ビジネス・キャリア検定」が実施されています。

Q3 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？

A

「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

- ・経営課題や人事管理(人材育成)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、一つの能力評価基準について、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聞くこと、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。

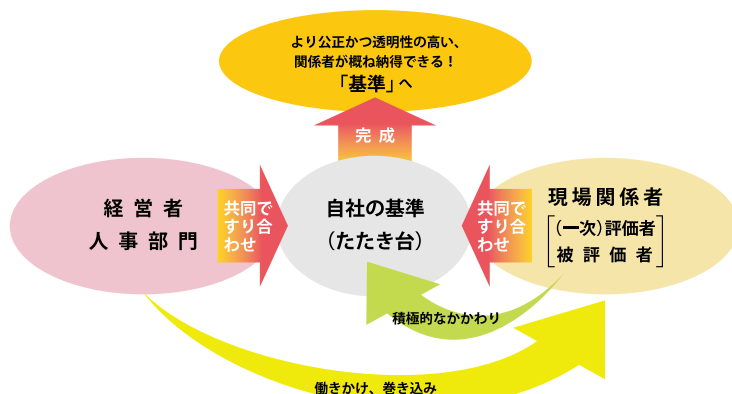
Q4 職業能力評価基準のカスタマイズはどのような体制で行うのがよいですか？

A

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、内容が具体的になりすぎてしまい、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評価しがたいものになりがちです。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ことができる。
- 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

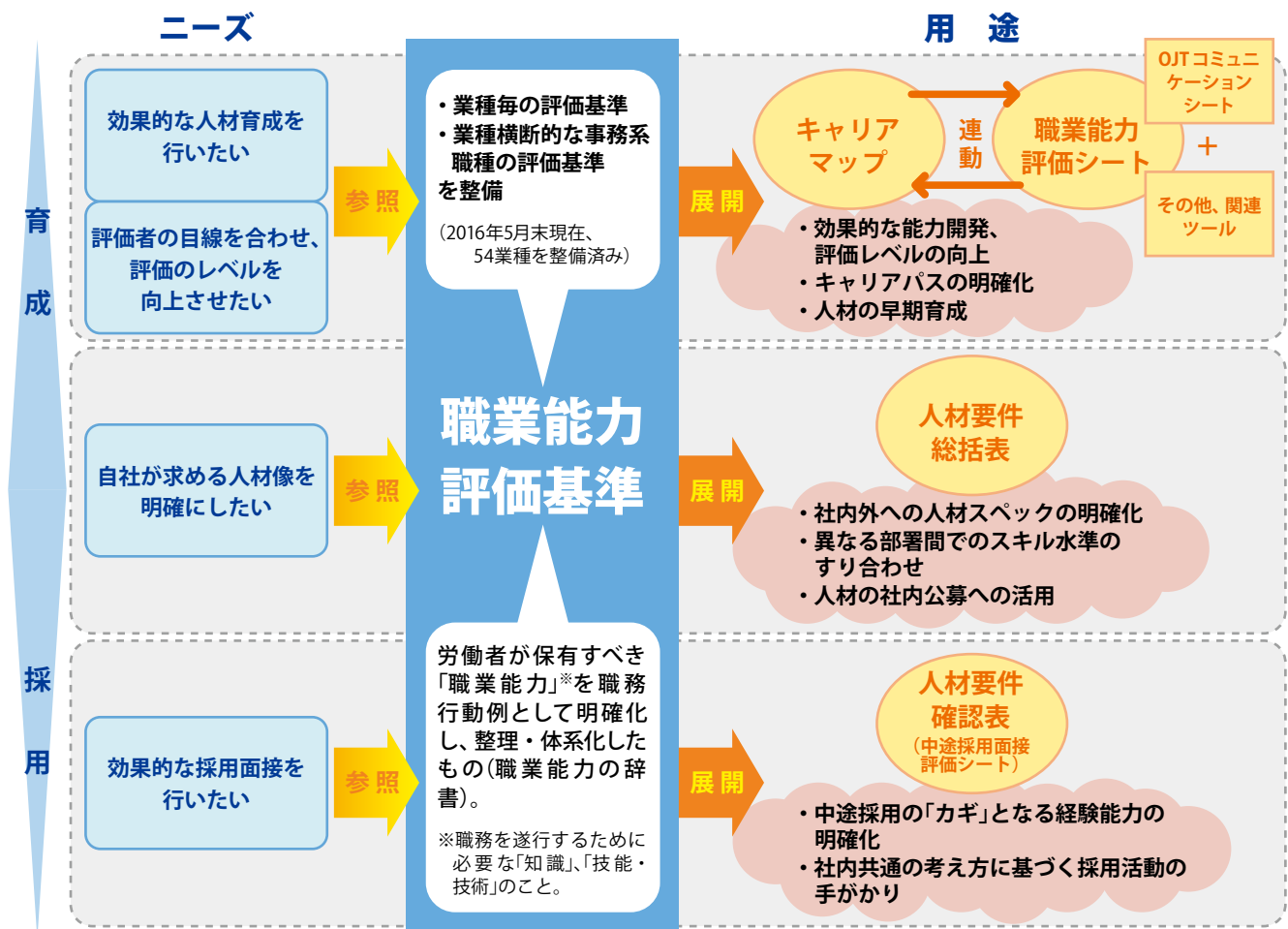
Q5 職業能力評価基準に関連した人材育成に使えるツールはありますか？

A

「職業能力評価基準をもとにした、人材育成ニーズに合わせて役立てていただける使いやすいツールを業種別に作成しています。例えば、本事例集(CASE 1、CASE 2)でもご紹介した、「キャリアマップ」、「職業能力評価シート・OJTコミュニケーションシート」(平成28年5月現在13業種作成済み)は、これらを活用することでキャリアの道筋に沿った社員の成長を支援することが可能になります。

この他にも、「自社が求める人材像を明確にしたい」といったニーズには「人事要件総括表」が、また、「効果的な採用面接を行いたい」ときに役立つ「人材要件確認表(中途採用面接評価シート)」等を一部の業種について開発しています。

今後、職業能力評価基準の開発や改訂にあたっては、これら人材育成のツール類も併せて整備が進められていく予定です。



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。



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:03-6758-2817/2818 FAX:03-3365-2716
<http://www.javada.or.jp>