

# 職業能力評価基準 活用事例集



## 「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、現時点で55業種・約280職種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。

我が国の産業構造や企業を取り巻く経営環境が急速に変化・複雑化する中、昨今では労働者個人の組織における働き方の見直しが社会全体として求められています。そうした中で、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とその適切な運用、また労働者個人の主体的なキャリア形成の促進はこれまで以上に重要な要素となっています。

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基盤を進めてきています。この一環として、株式会社日本能率協会総合研究所では、同省の委託を受けて、企業等での「職業能力評価基準」の活用の取組を取材した事例集を作成し、企業など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

ルを紹介するなど、可能な限り詳細な情報を掲載しています。特に今回の事例集では新しい試みとして、すでに職業能力評価基準の活用に取り組んだ企業の「その後」を主に取材しました（一部、例年通り新規企業を含む）。実際に活用を進めた企業だからこそ見えてきた、様々な課題やその対応方法等を具体的に紹介しています。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。改めまして感謝申し上げます。

本事例集が、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、企業の教則力や生産性の向上、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30年3月  
株式会社日本能率協会総合研究所

## 職業能力評価基準 活用事例集 目次

### CASE-1

## アズビル株式会社

4

時代に合った職能等級基準に改良、運用

### CASE-2

## 株式会社エス・アイ・エス

12

社員の成長と人材配置に役立つ「スキル管理システム」

### CASE-3

## エフピコダックス株式会社

20

働く誇りを掲げ、目標をシートに書いて宣言 障がい者社員の能力と生産性が向上

### CASE-4

## 株式会社弘前公益社

28

職種ごとの業務シートを使い技能とともに感性を高める

### CASE-5

## 株式会社フレスタ

36

ゼロから評価を作り込みせず既存ツールを使い独自の強みを出す



# 時代に合った 職能等級基準に改良、運用

## アズビル株式会社

通常、人事制度を社内で構築すると、世間動向、他社状況などはどうなっているのか、どうすれば現場も納得感を持ち制度を適正に運用できるか気になるもの。

アズビルでは職能基準のレベル感をすり合わせるため

職業能力評価基準をひもとき、制度の客観性を確保した。

改定時に頼れる辞書的なツールとして、技能系職種と事務系職種に活用している。

### ■会社概要

創業 : 1906年12月

資本金 : 105億2,271万6,817円

従業員数 : 5,070名 (連結: 9,290名) (2017年3月31日現在)

本社 : 東京都千代田区

### ■主な事業内容

ビルディングオートメーション事業

アドバンスオートメーション事業

ライフオートメーション事業

## Why 導入の背景は？

アズビルはビル空調や工場のオートメーションの開発・製造・設置・メンテナンスを主に手掛ける、創業112年の伝統ある企業だ。かつて年功序列で運用していた人事制度を1979年から改め、体系だてて整備し、これまで改良を重ねてきた。

制度導入当初は、日本経団連が推進していた「職務等級基準」を自社で作成しその格付けを行い、マネジャー全員がトレーニングを受けて評価システムを運用していた。

職務基準の運用を実施しているうち、たとえば異動した場合は、それまで経験したことのない仕事と役割を評価することになる。初めての仕事なので、スキル習得までのある一定期間は保障するが、それ以降は実力で評価するしくみで運用していた。異動後、スキルや成果が発揮できない人は格付けを見直すことになり、社員および上司が異動を避

けるようになったのだ。これでは、企業としては柔軟な人材配置や育成ができなくなってしまう。

こうした時に、日本生産性本部が提唱していた「職能資格制度」が発表された。職能資格制度は、「人は現在の職務価値によってだけではなく、個々人の職務遂行能力によって仕事ができるようになっていく」という考え方にに基づき、個々人の職務遂行能力を基準に評価していくものであった。

「たとえば、それまで人事をやっていて、次に営業に異動したとします。人事の職務遂行能力は、営業でまったく使えないわけではない。異動することにより、『過去の能力に加え、営業の能力が加わる』ということで、プラスになるとみなします。このような職務遂行能力基準をベースとした人事評価制度が、非常に良いのではないかと考えました」

こう語るのは、アズビル株式会社 人事部マネ

ジャーの馬場雅史さんだ。同社は1989年から職能資格制度を導入し、現在まで、事業環境や社会背

景の変化に合わせて、全面的な改定を3度(1997年、2004年、2008年)重ねながら運用してきた。

## What 人事制度の内容・しくみは？

同社の人事制度のなかで、能力基準にかかわるしくみは主に3つある。

### 1 等級制度

同社の等級区分は組合員(一般社員)と管理職に大きく二分され、管理職の場合は「役割基準(=ジョブグレード)」、組合員は「職務遂行能力基準」になっている。組合員の等級レベルは5段階で、I等級は新入社員の初任格付けで、平均5年の経験を積んだ後II等級に上がる。それ以降主任=III等級、係長がIV等級、課長代理がV等級に相当する。5000人の社員のうち、管理職は約1000名、4000名が組合員となる。

職務調査をしていくなかで、等級ごとの段階数を設定し、「運営上、差がつくのはどのくらいか」、「はっきりとした等級区分ができるのはどのくらいか」を調べ、5段階にした。

### 2 評価制度

評価は2区分になっている。

- 1) 業績評価…賞与のための評価
- 2) 能力評価…給与査定や進級のための評価

1) 2)のうち、等級基準と連動するのは能力評価のほうだ。業績評価は、目標管理制度を中心に運用しているが、各人の等級に見合った目標設定としている。低い目標を与えて成果を上げたとしても、それは会社に貢献したことにはなりにくいので、原則は、「その等級に見合った目標設定をして行く」というのがポイントだと馬場さんは言う。

目標の「どの程度できたか・できないか」を評価し、ボーナスの査定に反映する。また「能力評価」は、それぞれ発揮されている能力が、1年を通してどれだけ伸長したかによって評価し、給与に反映している。継続して伸長が見られ、上の等級の職能ができると判断した時に、上の等級に進級するしくみだ。

### 3 賃金制度

組合員は2区分の賃金体系を持っており、I等級・II等級は年齢・勤続年数に応じて毎年上がる「基礎給」と、等級と号棒によって上がる「職能給」を、およそ半々で組み合わせている。III～V等級は、すべて能力基準での賃金となる。

## Where 対象者と対象部門は？

等級基準は、全職種を対象に、全社等級基準を体系づけている。そこに、職種を超えた全社共通基準と、スタッフ・営業・エンジニアリング・開発・生産の5つの「職掌」という職種を大括りしたものと、90種類以上にもなる職種との三本立てで構成されている。。そして、職種ごとに「職務

スキル要件」と「習得要件」を設けている。

- ①職務スキル…「それぞれの等級が出来る仕事」のスタンダードであり、その仕事をやるために必要な知識やスキル
- ②習得要件…職務に必要な知識・スキルを習得するために、どういう研修を受けてもらうか、ど



という資格を取ったほうが良いのかをガイダンスする

職務スキル要件は業績評価と行動評価が、また習得要件のほうは、研修等の能力開発とリンクしている(図表1 職務スキル要件・習得要件(例示))。

職能資格制度は年数が経つと、年功的な運用になってしまうという面がある。そのため同社では、等級が上がるにつれ成果を求められるような職務遂行基準を取り入れたほか、事業統合や新規事業によって、新たな職種が生じることにも迅速に対応している。このように、時代と共に少しずつ変形・改定してきている。

さらに、職能資格制度や職務遂行能力基準が、果たして、世間レベルと比較して妥当なのかという客観的に測定できる方法を探していた。

他社の人事制度は、事例発表やメディアの記事、ホームページなどで主要な内容は公表されるが、職務遂行能力基準の設定や評価のポイントなど、

運用の肝心な部分は社内運用としている。しかし、他社と比較したとき、あまり辛い基準でも甘い基準でも偏りがあると、制度として十分な機能を果たさないだろうと同社は考えた。

また、管理職は2000年以前は職能資格制度を適用して、等級付けと評価をしていたが、世間レベルでは役職者への発揮された成果による評価と処遇が一般的になり、アズビルでも組織における役割の重要性や難易度を反映するため、管理職にはジョブグレード制に基づいた年俸制賃金を2000年に導入。ジョブグレードは役割評価を行い、本人のパフォーマンスは成果で測ることで、成果を重視した評価制度の運用をめざした。ジョブグレードは5段階に分かれ、1年間の成果評価後、賞与と月例給与に差をつけるようにしている。

こうして、組合員（一般社員）を含めて、従来の職務能力評価制度をよりよいものに改定していくための指針を探すことになった。

**図表1 職務スキル要件・習得要件(例示)**

| 職務   | 新卒入社時                                                                                                                                                                                 | I 等級                                                                                                                                                                                                          | II 等級                                                                                                                                                                                             |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 職員管理 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 決定者、不採用通知</li> <li>○ 人事試験の入力処理</li> <li>○ 人事試験作成</li> <li>○ 給与作成</li> </ul>                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 採用非採用どりまとめ</li> <li>○ 発生書類の作成</li> <li>○ 退職金への説明</li> <li>○ 入社手続きの説明</li> <li>○ 採用試験の立案、実施</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 採用実績報告の収入伝確認書作成、送達</li> <li>○ 求人媒体誌（新卒・中途）掲載内容作成</li> <li>○ 中途採用者に関する労務条件作成</li> <li>○ 退職手続遂</li> <li>○ 新採用者に関する人事情報管理</li> <li>○ 研修・資格社員契約更新</li> </ul> |
| 能力開発 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 各階級教育教育の準備</li> <li>○ 研修対象者に研修通知</li> <li>○ インストラクターとの日程調整、連絡</li> <li>○ 会場設定、機材準備</li> <li>○ 研修教育実施申込みとりまとめ</li> <li>○ 能力開発費管理利用</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 各階級教育教育の実施</li> <li>○ 研修対象者の選定</li> <li>○ 新人社員が研修インストラクター</li> <li>○ フォローアップ研修の実施</li> <li>○ 定型化カリキュラムの発注</li> <li>○ インストラクター手配、連絡</li> <li>○ 修了者データインプット</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 各階級教育研修の受講点取匯、改善案作成</li> <li>○ 新人社員研修・フォローアップ研修の企画、立案</li> <li>○ 研修進捗管理研修企画、立案</li> </ul>                                                                |

## 職務スキル要件（人事）

## 習得要件（人事）

## 職業能力の 評価基準

- ・世間水準との比較
- ・表現の明確化

職務調査マニュアル  
(オリジナル)

- ・職務調査プロジェクトについて
- ・要件表の作成手順、語句統一

| 項目                      | 学修目標                                                                                                                                                                                                                                          | 修得内容                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 卒後スキル<br>評価             | プレゼン初級研修                                                                                                                                                                                                                                      | プレゼン初級研修                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 習得目標                    | 商業社会セミナー<br>社会生活に役立つセミナー<br>初級研修に役立つセミナー<br>商業社会セミナー<br>消費者生活に役立つセミナー<br>ビジネス初級研修<br>新卒生セミナー(第1種)                                                                                                                                             | 商業社会セミナー<br>社会生活に役立つセミナー<br>初級研修に役立つセミナー<br>商業社会セミナー<br>消費者生活に役立つセミナー<br>ビジネス初級研修<br>新卒生セミナー(第1種)                                                                                                                                                                                              |
| 社内研修<br>教育講座<br>及びYes!! |                                                                                                                                                                                                                                               | 人間関係コース<br>語学・社会生活基礎コース<br>人間関係・採用講座<br>労務基礎コース<br>人生のための昇進入門セミナー                                                                                                                                                                                                                              |
| 公開資格                    | 第一種衛生管理士<br>ビジネス初級研修                                                                                                                                                                                                                          | 第一種衛生管理士<br>ビジネス初級研修                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 知識・技能                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内説明、指導業務に役立つ技術・知識・技能</li> <li>・研修生等に対する指導・基礎知識</li> <li>・研修生等、三役員業務に関する技術・知識・技能</li> <li>・インストラクションに関する技術・知識・技能</li> <li>・安全管理に関する基礎知識</li> <li>・PCの活用に関する技術・知識・技能</li> <li>・給食申請に際する基礎知識</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・実務・管理業務に役立つ技術・知識・技能</li> <li>・初級研修、基礎研修に際する基礎知識</li> <li>・検定業務に役立つ技術・知識・技能</li> <li>・人材育成に関する基礎知識</li> <li>・安全管理に関する基礎知識</li> <li>・研修生等に対する基礎知識</li> <li>・社内説明、指導業務に役立つ技術・知識・技能</li> <li>・給食申請、経営管理に関する基礎知識</li> <li>・インストラクションに関する技術・知識・技能</li> </ul> |

## When いつから導入していった?

「世間レベルとの比較を行いたい」と思っていた2007年、厚生労働省が「職業能力の評価基準」を整備し、その内容を公開していることを馬場さんは知った。現在はネットでダウンロードできるが、当時は書籍で発行されていたので、さっそく入手し、自社制度の改定作業に使うことにした。活用したのは職業能力評価基準の「技能系職種 電気機械器具」と「事務系職種」の2つだった。

「弊社の等級のレベル分けと、世間的に格付けさ

れているレベル感とを、客観的に比較してどうなのか、能力評価基準と照らし合わせながら改定や修正を行ったりしています」と馬場さん。具体的には、特に生産系は能力評価基準をかなり参考にしながら改定作業に活用した。

「どちらかと言うとスタッフ系は流動的な部分があるのですが、生産系は他社と比べてそれほど基準が変わらないようで、我々も非常に参考にしながら、基準をつくり上げて行きました」(馬場さん)

## Who 推進者と推進体制は?

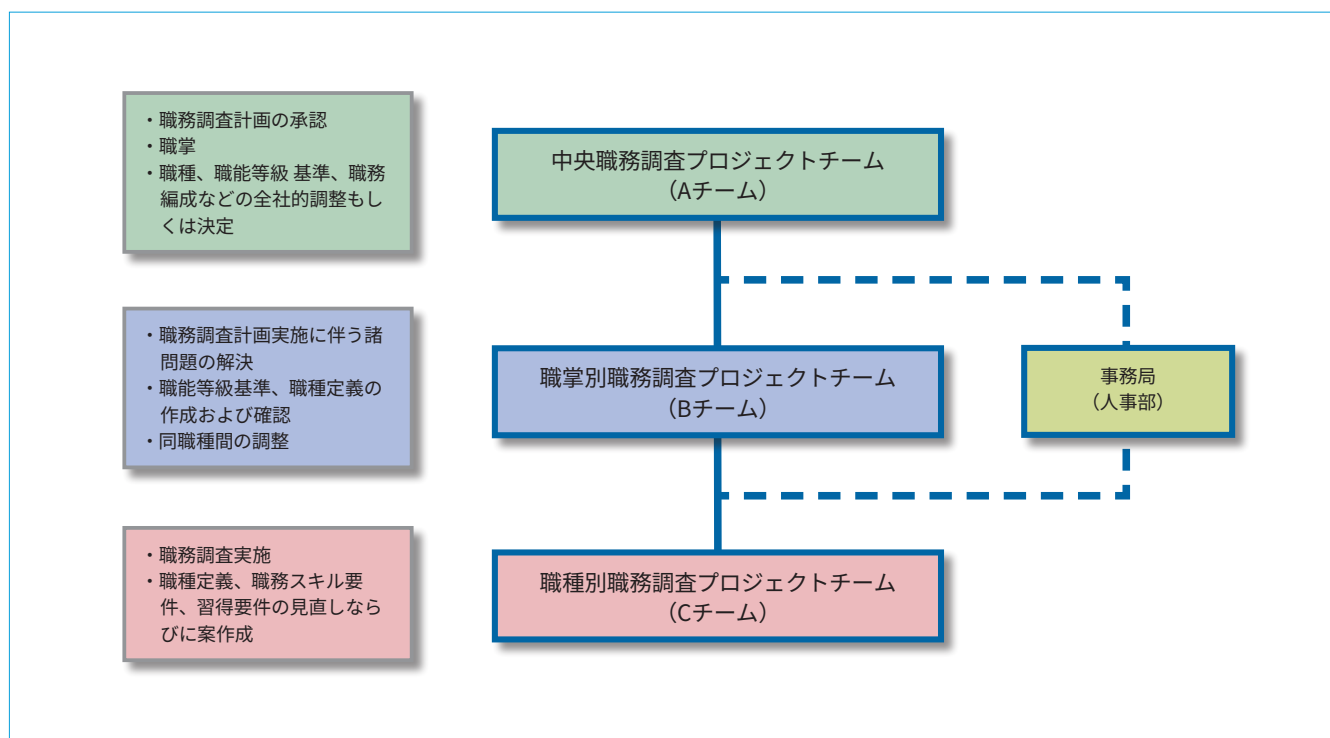
馬場さんは同社に入社以来30年以上人事担当者のキャリアを持ち、1989年以降の職務遂行能力基準の改定作業に携わってきた。同社の職務遂行能力基準のベースは、「職務調査」であり、基本的にコンサルタントを入れず、自社で制度設計をし

ており、そのための「プロジェクトチーム」を組織化している(図表2 職能等級基準作成手順)。

プロジェクトチームは3つに分かれている。

**A 中央職務調査プロジェクトチーム**  
経営トップと役員による承認機関

図表2 職能等級基準作成手順





**B 職掌別職務調査プロジェクトチーム**

5つの職掌区分ごとの部長クラスによる確認・調整機関

**C 職種別職務調査プロジェクトチーム**

職務調査をして基準を作って行くチームで、マネジャークラスが担当する

Cが実際の作業チームとなり、事業ラインと職種の組み合わせでメンバーを選ぶ。「職務調査の実施」と、90種類ある「職種の括りをどうするか」を決め、調査に基づき職種定義を行い、職務スキル要件・習得要件を提案していく。基本的にはすべての該当者に対し、研修・トレーニングをして、基準合わせは事前に行なっている。

プロジェクトチームメンバーと職務基準を検討しディスカッションするときのポイントを、馬場さんは次のようにあげている。

**1 基準のレベルをすり合わせる**

企業の風土や文化にもよるが、基準づくりをするときに「標準的にできている」レベルを合格点とするのか、「ハイパフォーマーが遂行している」レベルを求めるのかによって、記述内容は大きく変わってくる。「この仕事をあるべき仕事・あるべき職務基準、つまりトップクラスの基準で規定するのか、それともやっている基準であるのかを初めに決めておくことが大事です」(馬場さん)

同社の場合、職種によって特性があり、開発系

の方は、「あるべき姿」を追い求め、それに対し、製造系の方は「やっている姿」を職務レベルに求める傾向があるという。しかしそれでは、職種によって基準に差が出るので、人事の方で方針を決め、同社の場合は「現在、職務遂行している標準者」を基準としている。

**2 職務調査の対象者の標準を選ぶ**

職務調査をする際に、組合員4000人すべての調査はできないので、それぞれ「職種ごと・等級ごとに、代表的な仕事を、標準的にしている組合員」を選ぶように同社では心がけている。その人の課業を書き出し、そのままと基準にならないので、実際に書いたものをさらに本人にヒアリングしながら基準としての定義をして、基準表をつくる。

**3 職種・職掌間の差をなくす**

職種ごと、もしくは職掌ごとに、少しずつ考え方が違うので、甘辛がないかどうかを調整する。たとえば、人事と開発と営業の同じ等級を横並びにした時に、部長クラスの職掌別職務調査プロジェクトメンバーに、部門間の差がないかを議論と調整をしていく。最後に、最終基準としての差はないかどうかを役員クラスがチェックをし、出来上がったものを全員に開示し、それに基づいて格付けをする。

How

**どうやって運用と評価をしていく？**

職場の業務の現状に合わせた基準を作っているアズビルだが、では現場において、職能基準をどう活用していったのだろうか。

「業績評価」の場合は、各部門ごとの事業計画目標に対しての達成状況を評価している(図表3 目標設定・達成度評価シート)。従って、全等級共通の目標管理シートになる。それぞれの等級に応じた基準を見ながら、それぞれ職務内容を書く。全社

員が自分で記入するのが大原則だ。書くことにより、「自分から仕事をやっていく」意識づけのためである。

ただ、生産系は当初から生産計画があることから目標の自由度が低いことから、上司から「こういう仕事をやってもらいたい」と、ある程度きめ細かく説明し、本人が理解した上で書いているという。記入後は必ず上司と面談し、面談の中で、「上



| azbil                |       |                               |       |                               |       |                  |        |            |            | 年度 目標設定・達成度評価シート      |  |              |                 |     |  |  |  |  |  | <table border="1"> <tr> <th colspan="2">計画</th> <th colspan="2">計画</th> <th colspan="2">計画確認</th> </tr> <tr> <td>計画実施日</td> <td>実行サイン</td> <td>実行サイン</td> <td>計画実施日</td> <td>実行サイン</td> <td>実行サイン</td> <td>計画実施日</td> <td>実行サイン</td> <td>計画実施日</td> <td>実行サイン</td> </tr> </table> |  |  |  |  |  | 計画 |  | 計画 |  | 計画確認 |  | 計画実施日 | 実行サイン | 実行サイン | 計画実施日 | 実行サイン | 実行サイン | 計画実施日 | 実行サイン | 計画実施日 | 実行サイン |
|----------------------|-------|-------------------------------|-------|-------------------------------|-------|------------------|--------|------------|------------|-----------------------|--|--------------|-----------------|-----|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|----|--|----|--|------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 計画                   |       | 計画                            |       | 計画確認                          |       |                  |        |            |            |                       |  |              |                 |     |  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |    |  |    |  |      |  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 計画実施日                | 実行サイン | 実行サイン                         | 計画実施日 | 実行サイン                         | 実行サイン | 計画実施日            | 実行サイン  | 計画実施日      | 実行サイン      |                       |  |              |                 |     |  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |    |  |    |  |      |  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 社員<br>No.            | 氏名    | 等級                            | 所属    | 最終<br>評価                      |       |                  |        |            |            |                       |  |              |                 |     |  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |    |  |    |  |      |  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 目標設定時 本人記入(面談で上司と確認) |       |                               |       |                               |       | 達成度確認時 本人記入      |        |            |            | 達成度確認時 上司記入(面談で本人と確認) |  |              |                 |     |  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |    |  |    |  |      |  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| 主要業務                 |       | 具体的な計画/課題<br>業務内容/            |       | 達成度基準                         |       | 設定時<br>達成度       | 実施状況   | 自己<br>評価   | 上司<br>評価   | 評価理由                  |  | 達成度          | コメント            | 評価点 |  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |    |  |    |  |      |  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| No.                  | 姓前に記入 | 計数量だけでなく、非計数量<br>目標(質・量・時間)も可 |       | 標準達成度基準【0】を記入<br>基準2・4も記入しても可 |       | 1～5<br>標準<br>120 | 具体的に記入 | 1～5で<br>記入 | 1～5で<br>記入 | 具体的に記入                |  | 1～5で<br>標準は0 | 合計100<br>(5割のみ) |     |  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |    |  |    |  |      |  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                      |       |                               |       |                               |       |                  |        |            |            |                       |  |              |                 |     |  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |    |  |    |  |      |  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|                      |       |                               |       |                               |       |                  |        |            |            |                       |  |              |                 |     |  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |  |  |    |  |    |  |      |  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |

評価点合計(100点～600点)⇒

[illegible]

司が伝えたかったこと」と、本人が理解した記述内容に差がないかどうかを確認している。自分の等級より難しいレベルの仕事に取り組まなくてはならない場合は、難易度を設け、「加点1」のプラス評価にしていく。業績評価シートは、1年に1回の評価にしており、冬の賞与は一律だが、夏に1年間の評価結果を踏まえて改めて年間賞与額を計算して、冬の分の金額を引いた上で支給している。同社の場合、10～3月の下期に業績が上がるので上期・下期に差がでないように年間評価にした。

業績評価のポイントは、「目標管理中心に成果主義を強める」ということで、2008年の制度改定時から一切、進級・昇給の評価に反映させないように運用することにした。業績評価が低くても、能力があれば、行動評価や給与の評価が良かったり、進級が早まったりする場合もあり、モチベーションや将来に向けての育成に配慮しながら総合的な評価になるように努めている。

また、開発系・営業系については、「リーディ

ング目標」として、種まき活動のように「この間には業績は出ないが、今やらないと将来成果が出ない」「新しい分野へのチャレンジ」を業績評価の項目に入れて評価している。その年度に成果は上がらなくても、営業であれば顧客の訪問件数など前向きな取り組みがある、開発であれば年度末にまだ出来上がっていても近いうちに達成できそうなら途中過程でも評価する。このようなプロセス評価の手段となっている。

行動評価のポイントは、等級基準に書かれている項目の延長線上として、会社が設定した期待する行動に基づき、部下が年度の行動目標を設定し、行動目標設定面談で上司と確認・決定する点である。意欲、仕事の進め方、行動倫理、協調性、コミュニケーションなどについて、等級別に分かれたシートに本人が書き込み、1年後に上司が評価する。単年度では昇給に、経年的に続けて良い評価を取れば、等級が上がって行くしくみである(図表4 行動評価シート)。

## Outcome

## 成果と効果は？

職業能力評価基準を活用して、職能基準をより客観的・体系的に整備したことで、さらに意識が高まったのが「教育」の部分だ。

組合員が上位等級に進級することによって、会社の業績も上がることが当然期待されるが、これまで人材育成と業績の連動に向けての取り組みは、職場の個人と上司中心に任せていた。だが、これからは、個人のキャリアと会社の計画的育成・配置を人事が主導権を持ってデザインし、教育体系を整備していかなければならない。人事は現場に任せるだけではなく、組合員一人ひとりが積極的に等級を上げ、仕事ができるように支援していくのが大事だと馬場さんは考えている。

「ローテーション」に対する意識も変わってきた。会社としても個人としても、次の仕事への挑戦をするとき、同じ職種が良いのか・新たな職種が良

いのかも考えながら、最近では異動を積極的に勧め、上位等級や違う仕事へのチャレンジへの後押しをしている。本人が上司に知らせずに違う部署に応募できる「オープンチャレンジ(＝社内公募制)」の制度も設け、異動先の要望とマッチングすれば必ず異動できる。等級基準を見ながら、異動先の仕事の基準を明示して、本人にも事前に確認し、自ら手を上げて、もしくは会社からの異動を勧めながら、異動後の研修や面談もフォローしている。人事のキャリアコンサルタントが半年ないし1年後に、異動先で本人および上司との面談を行いながらサポートし、場合によっては研修受講を促すことも行う。職務遂行能力基準に則り、異動を通じた職能の開発や教育をすることは、「人事主体型」にシフトしていくことにも役立っている。



And  
Then

## 今後の課題は？

職務遂行能力基準はウェブで全員が見られるようにしており、活用度合を知るために閲覧数をカウントしているが、「残念ながら、期待しているほどは見えていません」と馬場さんは語る。評価や目標設定の時期になると閲覧数は上がるが常時は見ていない。人事からのPRや啓蒙活動が必要であり、今後の課題だ。

さらにこれから見直していかななくてはならない問題は3つある。

### 1 時代が過ぎて古くなった項目をどうするか

たとえば、開発技術は90年代ごろから、アナログからデジタルへ、そしてネットワーク型技術に大きく変化した。

「我々の業界もアナログメーターからデジタルメーターに変わりました。アナログでスペシャリストとして、高い等級まで格付けされた方が、デジタル技術の職種転換教育をしているのですが、ついていけないという事態が起きています」

アナログのスペシャリストは客観的な等級基準から評価すると仕事ができない評価になってしまうが、過去の会社への貢献や、等級基準の連続性の中で、格付けはそのままになっている。だが、デジタル技術に長けた次世代の人から見るとそのままの評価処遇が不平等に映ってしまう。こうしたことは「今やっている仕事レベルは会社が期待しているレベルまで出来ていないのに年功的に高

い等級に格付けされている」という疑問の声が生じており、悩ましい課題となっている。

基準のメンテナンスは継続しており、新しい職務を付け加えているが、古くなったものについてどうするかは今後検討しなくてはならない。

### 2 レベルが全職種で標準化されているか

部門間・職種間で等級レベルの横串を刺すことが本当にできているかが、以前から議論に上がり、「たとえば、人事と経理の同一基準とは何か？」という指摘は従前からあり、現在も適正の基準を打ち出させずにいる。職種間のレベルの統一感が課題だ。

### 3 グローバル化への対応

現地法人の社員は職務価値を重視している中、日本の職務遂行能力基準をどのように適応させていくのかも大きな問題の一つ。職務価値、もしくは役割価値的な基準を、グローバルで統一しているメーカーはあるが、大半は外部コンサルティングに制度設計とメンテナンスを依頼している。自分たちの手でつくり上げるにしても、統一ルール洗い出しは大きなプロジェクトになる。「グローバル化は今後の課題」と、馬場さん。これからも事業環境の変化に合わせ、職務遂行能力基準のメンテナンスを絶えず続けていくことで、前向きにチャレンジしていく企業風土をめざす。

#### ふりかえりポイント

- ① 職務遂行能力基準に職業能力評価基準を照らし合わせることで、社内で設計した制度に客観的な視点で検証でき、制度への納得度が上がる
- ② 職務の洗い出し・等級の設定は、役員・マネージャークラスのプロジェクトチームが検討し、すり合わせながらレベル感を統合
- ③ 職務遂行能力等級基準は、職業能力評価基準も活用しながら、時代や環境変化に合わせて見直すことで、目標設定やキャリア、ローテーション、育成の指標にも使える



# 社員の成長と人材配置に役立つ 「スキル管理システム」

## 株式会社エス・アイ・エス

社員の育成には現場のOJTが重要であるが、社員一人ひとりが  
いったいどんなスキルを持ち、何が足りないのかをきちんと把握するのは、  
人事管理担当者と上司が協力して取り組まないと案外難しい。  
エス・アイ・エスでは職業能力評価基準を取り入れながら「スキル管理システム」を構築し、  
リーダーを巻き込んだプロジェクトチームで現場での検証を重ねながら、  
人材育成を効果的に運用している。

### ■会社概要

創業 : 2000年4月  
資本金 : 5000万円  
従業員数 : 60名  
本社 : 東京都千代田区

### ■主な事業内容

オープン系/WEB系のアプリケーション開発(受託開発、  
SES事業)、スキル標準活用支援サービス、人材育成システム  
の開発・提供

Why

## 導入の背景は？

エス・アイ・エス(以下SIS)はITシステムの受託開発と、技術者を顧客企業に派遣しシステム開発を行う「SES事業」を主要事業とするほか、システム系のスキル標準の活用支援サービス・人材育成システムを提供している。

2004年には、経済産業省および情報処理推進機構がITエンジニアのスキル指標であるITスキル標準(ITSS)を整備し、その普及に向け、SISもシステム構築にかかわった。

それまでは、情報システム系企業の人材育成の課題として、技術者個々のスキルレベルが客観的にわからないという悩みがあった。当時は個々の技術者のスキルの強み、あるいは苦手な部分がはっきりと評価できず、上司の主観による評価が、多くの企業の評価の現状だった。

もう1つ抱えていた課題が、キャリアパスと連

動した人材育成の仕組みがなかったことだ。どういうキャリアパスがあって、どのように仕事経験を積み、どんな人材を将来目指せるのかが明確になっていなかった。

さらに、「人材育成に対しての認識が薄く、業務中での位置づけが低い。また、社員が意欲や向上心、成長感を持っていないということが問題でした」と、SIS東京事業部営業グループ課長の小島明さんは指摘する。システム構築は、納期までにち密な作業が続く、集中力を要する仕事である。人材育成の大切さは現場もよくわかってはいても、実際には、「業務が忙しい」「時間が取れない」という声があがり、育成が後回しにされがちだった。特に、若手を育成する立場であるマネジメント層に、このように考える傾向があるのが悩ましい問題だった。

IT業界の人材育成のために、またSIS社内の人材育成風土をつくるために、まずは、個人と組織の現状把握から行い、客観的なスキルレベルを分析した上で、自社内のITSS導入を進めることにした。

スキルを元にした人材育成の議論を進める中で、SISでは、「教育・研修・OJT・ローテーション・配置のしくみを整備し、人材育成サイクルの仕組みを運用していくことで、必要な人材、目指す人材像を具体的に示すこと」を目標に掲げた。そし

て、個々の社員にとって足りないスキルを補い、日々の業務を通して成長していけるように、業務と育成を連動し、レベルアップを実感してもらうことをねらいとした。

そのときに、ゼロから業務分析を行いシステムをつくれば時間と手間がかかる。ITSSや職業能力評価基準を参照しながら、自社に合ったしくみとして「スキル管理システム」を構築していくことになった。

## What 人事制度の内容・しくみは？

SISの人事評価制度は、行動の指標となる「役割基準書」を用いて半期ごとに社員自らが目標を設定し、自己評価を行う。この内容をもとに上司と振り返りを行い、評価を決定するものだ。昇格も「役割基準書」をもとに、1年間の行動を見た上司が推薦を行い、会社が承認する形で行われる。評価制度は公平性ととも、社員一人ひとりの自律的行動を促すものだ。

そこで、スキル評価を人事評価で使うかどうかという議論は社内でも上がっていた。「評価で使わなければならない」という意見もあったが、まずスキルの管理と人材育成に限定することにした。

どんな制度であれ、それを「何のためにやるのか」が見えないと、社員のやる気にも関わってくる。「スキル管理をして、能力が見える化する」

ことにより、人材のレベルアップ・育成が進む。その結果、会社の業績が上がり、評価・給与等が上がる、という連鎖があることを示し、理解してもらったうえで、直接的に「育成した結果の能力向上がそのまま評価につながる」のではなく、あくまで業績向上が果たせないと給与も上がらない、ということを打ち出した。

「育成というのは、結果を得るプロセスの一つです。スキルアップして、仕事ができるようになれば、単価がアップしたり、お客さまに対する品質が向上したり、ということにつながり、会社の業績が上がる。会社の業績が上がれば、個人の給与も上げて行くことができる。これをちゃんとPDCAで回して行けば、みんなが幸せになれる、というような形で考えました」(小島さん)

## Where 対象者と対象部門は？

ITSSはエンジニアのスキルについては詳しく定めているが、総務や人事等の管理部門系のスキルはフォローしていない。エンジニアだけにスキル評価を導入することも考えられたが、「一部分だけ実施するのはおかしい」という疑問が社内か

ら出てきた。

育成システムは全社的に取り組まなければ、形骸化してしまうおそれがある。そのような意識から、スキル管理システムの対象は、基本的に全部門の係長以下の社員が対象になった。



職業能力評価基準の導入を決めたのは、管理系もカバーできる人事評価制度のしくみを探した結果でもあったという。また、このシステムを社内

に構築するだけでなく、クライアントにもサービスできるように、社内向けと並行する形で、外販用のシステムもつくって行った。

## When いつから導入していった？

ITSSが整備されたのは2003年であり、SISも普及促進、ツール開発に関わってきたが、IT業務以外のスキル標準がないことで、あらゆる職務を網羅できるスキル基準を探していたところ、2013年に職業能力評価基準に出合った。管理部門系の職

種や、クライアント向けのスキル管理システム提供にも役立つことがわかり、その年からスキル管理システムの整備に着手。2014年に完成し、外販向けシステムは「SISJIN Cloud」という名称で提供している。

## Who 推進者と推進体制は？

全社的な取り組みになるので、プロジェクトの総責任者は代表取締役社長の松浦豊さんが就き、トップのリーダーシップが推進力になった。運営事務局には小島さんが就任し、プロジェクトメンバーは東京本社・大阪事業所それぞれの部門長とリーダークラスのメンバーが入った。彼らは部下を育成する立場でもあり、また現場リーダーが加わることで、「やらされ感」ではなく、この育成システムが自分たちでつくったものであり、どういう目的でスキル管理をするのか、部下にプロセスをきちんと説明できるようにしたいという思いから、体制づくりを進めていった。加えて、派遣先で業務を行う主任以上の社外メンバーには、途中段階でスキル評価システムのレビューをしてもらった。

また、机上で定義書を作ると、現実味がないものになってしまう場合がある。東京・大阪からそれぞれ入社3年目、5年目、主任レベルを各数名抜擢し、成果物の精度を高めるために試行しながらチェックした。およそ隔週に1回、2時間くらいの定例会議を開き、進める中での疑問点等はメールで対応しながら修正をしていった。

また、スキル管理システムの導入のプロセスは、

図表1にあるとおり、ステップを踏みながら進めた(図表1 導入プロセス)。

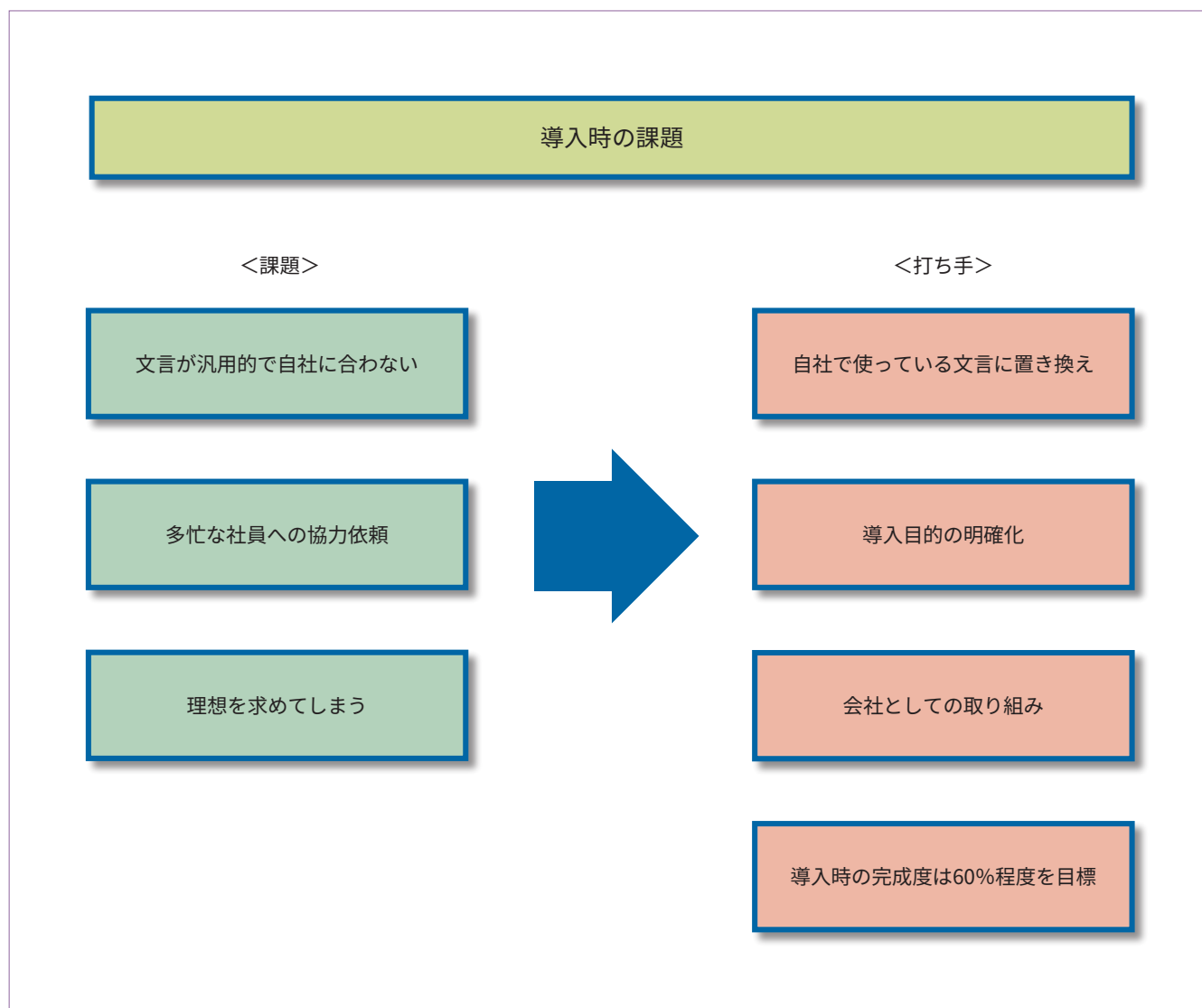
まず、会社として、どんな組織体・どんな人材・どんな会社でありたいか、「将来の要求事項」を、小島さんからトップの松浦さんにインタビューをしながらまとめあげた。3年くらいをめぐにした将来、どういう人を求めどういう組織になって欲しいのかの要件分析である。これがスキル管理システムを作る際の羅針盤となった。

その次に自社業務の洗い出しの「タスク分析」を行った。目指す姿の実現に、どんな業務が必要なのかをまとめ、現状の業務と、「将来こうなるべき」業務の2つの側面からまとめていった。この時に、職業能力評価基準の能力ユニットを元に使い、それを参考にしつつまとめあげた。

次に、表れた業務をさらに細分化し、その業務を遂行するためには、どのような能力が必要なのか、「能力細目」の評価項目を紐付けて行った。

さらに、職種・職務の役割定義をした。パイロットメンバーに試行してもらいながら、成果物の精度を高めていった。このときに、課題が3つほどあったので、次のように調整していった。

図表1 導入プロセス



### 課題① 文言が汎用的で自社に合わない

ITスキル要件や職業能力評価基準にある文言の一部は、自社で使っている言葉や内容に置き換えた。全てを書きかえるのではなく、できる限り、実態にそぐわない部分の変更にとどめた。

### 課題② 多忙な社員への協力依頼

「会社としての取り組みであり、仕事」と導入目的を明確に伝え、主任以上の役職者にとっての役割であることを強調し、協力を依頼した。

### 課題③ 理想を求めてしまう

スキル管理システムの作り込みの時に、ITエン

ジニアの性質上、「どうしても100%を求めてしまい、全然まとまらなかった経緯があった」と小島さんは振り返る。会議の中で、毎回同じ議論をして堂々巡りになることもしばしばだった。そこで、トップの鶴の一声があった。

「まずは60%程度を目標としてやろう。サイクルを回して行く中で、どんどん完成度を高めればいい。運用もしていない段階で100%などありえない」。その一言で、導入時の完成度は60%程度を目標とし、運用しながらシステムの精度を高めることになった。



## How

## どうやって運用と評価をしていく？

スキル管理システムの機能は、大きく4つある。

### 1 組織が求める人材とスキル（能力）を共有できる

組織が社員に期待する人材像とスキルを明らかにし、一人ひとりの成長のゴールイメージを共有できる

### 2 社員の成長を継続的にフォローできる

社員の保有スキル（能力）を把握し、成長度合いを確認し、継続的にフォローすることが必要。期ごとのピンポイントを見るのではなく、期初から期末まで通して「どういう能力の変化があったか」、「どういうレベルアップをしたか」を見る。

### 3 目標と現状のギャップを把握できる

求められているスキル（能力）を明確にし、現

状とのギャップを把握、能力管理を行えること。

### 4 組織の強み・弱みを把握できる

組織単位のスキル（能力）保有状況を可視化し、組織の強みと弱みを把握できること。

このような機能要件を元に、システムをつくり、実際に導入する際には、年間スケジュールにもとづき、年初に目標設定・計画作成をし、1年間のサイクルを回した（図表2 年間スケジュール）。このサイクルは人事の評価のサイクルと合わせながら、スキルの育成の目標を立てていくものだ。

スキル管理システムは、紙ではなくサーバー上で管理し、PC画面上の入力になる。必要な業務が一覧で出て、その業務をクリックすると、詳細が出て来るシステムだ。職業能力評価基準は3段階評価だが、SISの場合はスキルレベルを細かく

図表2 年間スケジュール

| PDCA                     | 主なタスク                                                        |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Plan：年初<br>目標設定・計画作成     | 育成方針・目標の作成（全社、部門）<br>トレーニング計画の作成（全社）<br>キャリア・スキルアップ計画作成面談の実施 |
| Do：通年<br>計画に沿った具体的な取り組み  | 育成施策の実施<br>中間レビュー                                            |
| Check：年初<br>棚卸し<br>個人評価  | レコーディング<br>入力内容のすり合わせと評価の確定                                  |
| Action：年初<br>目標とのギャップの把握 | 具体的な取り組みの評価（個人）<br>育成実施状況の評価（全社、部門）                          |

図表3 現状把握

| 業種/職種/職務              | 能力ユニット               | スキル登録 | 上長修正 |
|-----------------------|----------------------|-------|------|
| 光学機器製造業>研究開発>全職務共通    | 技術者倫理の遵守             | 確定    |      |
|                       | 課題の発見と研究開発テーマの設定     | 確定    |      |
|                       | 業務計画の作成と成果の追求        |       |      |
|                       | 関係者との連携による業務の遂行      |       |      |
| 光学機器製造業>研究開発>光学技術     | 技術のマネジメント            |       |      |
|                       | 光学素子に関する研究開発         | 確定    |      |
|                       | 光学測定・評価技術に関する研究開発    | 確定    |      |
|                       | レーザー技術の応用に関する研究開発    |       |      |
|                       | 光学顕微鏡技術に関する研究開発      |       |      |
|                       | 医用光学機器に関する研究開発       |       |      |
|                       | カメラの光学技術に関する研究開発     |       |      |
|                       | 光学理論に関する研究開発         |       |      |
| 光学機器製造業>研究開発>精密加工技術   | 精密切削・研削・研磨技術に関する研究開発 |       |      |
|                       | 光学薄膜技術に関する研究開発       |       |      |
|                       | 精密成形技術に関する研究開発       |       |      |
|                       | 精密金型技術に関する研究開発       |       |      |
| 光学機器製造業>研究開発>電子技術     | 光デバイスに関する研究開発        |       |      |
| 光学機器製造業>研究開発>ソフトウェア技術 | 画像処理技術に関する研究開発       |       |      |
|                       | データ処理技術に関する研究開発      |       |      |

| 課題の発見と研究開発テーマの設定                                                                 |                          |                                     |                                     |                          |                          |                          |          |             |             |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------|-------------|-------------|
| ■本人 ■上長                                                                          |                          |                                     |                                     |                          |                          |                          |          |             |             |
| 課題の発見と技術的課題の把握                                                                   | 未回答                      | R0                                  | R1                                  | R2                       | R3                       | R4                       | 満足<br>説明 | 社内<br>入力年月日 | 上長<br>入力年月日 |
| 顧客が販売会社、社内関係部署等が抱えるニーズや疑問点を把握事項として問題意識を持って把握し、自分なりに分類分けや解決に向けた昇格を行っている。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          | 2014/03/25  |             |
| 競合会社の顧客サービスや製品評価から得たところを主体的に学び、自社製品のサービスへの適用を試みている。                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          | 2014/07/10  |             |
| 客先や店舗に頻りに通り、顧客の要求を理解するために必要なコミュニケーションを図っている。                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          | 2014/07/10  |             |
| 顧客から寄せられたクレームの中から新たな製品開発のヒントを探り出し、開発部門の担当者等と意見交換しながらアイデアの形成を図っている。               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          | 2014/07/10  |             |
| サービス対応やサポート時、顧客が抱える潜在的なニーズや満たされない製品期望等を把握し、開発部門等の関係部門に、その情報をフィードバックしている。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          | 2014/07/10  |             |
| 自社の技術ノウハウのレベル、顧客行動に支えるセグメントによる製品利用シチュエーションにより、自社の製品期待の表現を把握している。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          | 2014/07/10  |             |
| マーケットや競合会社の技術動向や顧客ニーズについて、開発部門が技術発表のネットワークを通じて最新の情報を入手している。                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          | 2014/07/10  |             |
| 社会事業全般における様々なニーズに目撃し、自社のコア技術、得意製品の活用でカバーできないかどうかを常に目撃している。                       | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          | 2014/07/10  |             |
| 顧客が抱える明確でない需要の中からその需要に満たされたニーズを把握し、顧客ニーズに関する仮説を設定するとともに異なる情報収集によってその検証と検証を行っている。 | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          | 2014/07/10  |             |

回答ランク（例）

R0：知識も経験もない

R1：知識あり

R2：指導のもと経験あり

R3：一人で出来る

R4：指導・育成出来る

把握するためにR0～R4の5段階で評価するしくみになっている。R0「知識も経験もない」R1「知識がある」R2「指導のもとで経験がある」R3「1人でできる」R4「指導・育成ができる」となり、自己評価で自分の保有している能力を入力し、管理する(図表3 現状把握)。

入力されたデータは、職種・職務×能力レベルのマトリックスで一覧化でき、部門に属する全社員の職種・職務のレベル分布が把握できる。これは、人材育成と人材配置という2つの視点から、次の4つのシーンで活用している。

### 1 キャリアパスと将来像の設計に活用

今現在、『自分がどのレベルにあるか』を把握し、それに対して、「次のレベルになるためには、何が足りないか」が一目で見える。職種・職務の能力レベルを設定しており、社員一人ひとりが将来のキャリアプランをつくるための指標として使っている。

### 2 事業目標に合ったリソースプランとして活用

社員一人ひとりがスキルレベルを申請した内容を「能力ユニット」でくくり、組織単位で活用することもできる。たとえば、クラウド事業を拡大し、新たなプロジェクトを立ち上げたいとき、スキル管理システムの「クラウド技術」の能力ユニット一覧のレベルが出て、R3に所属する社員を何人配置する、ということが出来る。組織が事業目標を立てるときに活用しやすいポイントだ。「これがかかなり工夫している点です」と小島さん。社員がスキルを入力した分類軸を、SISは「ビュー」と呼び、「職種」のビュー、「能力」のビューと、目的ごとにいろんな角度から社内の保有スキルを見ることができる。

### 3 年間育成サイクルを策定し 継続的な人材育成に活用

管理者・マネジメント層に対しては、社員の目標設定や、計画策定の際の指導のポイントをまとめて、年間通してどう回すか、「ガイドライン」として提示している。「会社・組織の方向性に合致した目標の立て方」や、「具体的なスキルアップ計画の立て方」のほか、研修受講、OJTのポイントもガイドラインの中に示し、初めて入って来た新入社員でもわかるようにしている。併せて、「いつ・誰が・何をするか」をきちんと記載し、その時に上司はどんな指導・フォローをしなければならないのかも、マネジメント・管理者向けと一般社員向けという形で定義してある。実際の育成のサイクルは、このツールを活用しつつ、目標に不足しているスキル・能力を把握しながら目標を立てていくしくみになっている。

### 4 効率的な育成に活用

職種ごとに求められる能力やスキルを一目にしなが、能力開発の目標設定ができるので、上司と部下の間に育成のPDCAサイクルがわかりやすく回るようになった。また、ローテーションにも活用している。たとえば、縮小する事業にいる人材の保有スキルを見て、別の事業でも必要な能力があれば、スムーズに配置転換計画ができる。人材の能力不足のまま事業を進めるというリスクを回避でき、今までの経験が活かせ、効果的な育成投資ができる。社員としても、今後必要な業務が明確になるので、事前に準備ができ、今までの経験・スキルを活かしながら新たな業務にチャレンジできるメリットがある。



## Outcome 成果と効果は？

プラスの効果として、小島さんはまず「社員の意識の変化」があったと指摘する。

「社員はこのシステムを自分のために活用しており、育成の“やらされ感”がなくなりました」

このしぐみを積極的に活用することで、業績と給与が上がるというプラスのサイクルの意味に社員のほうが気づき出し、「自分のためにやろう」と前向きに取り組み始めている。

次に、「社員の能力の変化」があった。「会社にとって必要な業務は何か」をはっきり表したことにより、今自分に不足している能力が、必要な業

務と直結していることがわかれば、それをスキルアップすることで業務の効率も品質も上がり、効率的に向上できるようになる。

さらに、目標が明確になることでのメリットもある。自分が今何をすべきか、何を求められているかが明確なので、能力開発に対しての姿勢が変わってきた。また、会社と管理職の目から見ると、「会社の目標と個人の目標が連動」してきたという実感が出てきた。社員と会社の納得感のベクトルが一緒になる効果が徐々に実感されている。

## And Then 今後の課題は？

これまではあえて育成と評価は連動させていなかったが、育成と人事・評価の連動が今の課題になっている。スキル管理による育成とレベルアップを達成したら、評価のポイントで加算するなどの連動を検討している。

体系的なカリキュラムも、今後整備したい部分だ。目標設定のガイドラインを示し教育はしてい

るが、そこに連なるOJTやe-ラーニングなどが用意されていないので、どうしても目標が立てづらいという。「たとえば人事であれば、法律関係・法務の研修など、大きな括りでのシラバス、研修のロードマップをつくれたらよいですね」と小島さんは展望する。人材育成のサイクルを磨きあげるために、今後も改善は続く。

### ふりかえりポイント

- ① トップのリーダーシップと同時に、現場リーダークラスのプロジェクトメンバーの参画によって、“やらされ”ではない主体的な取り組みになる。
- ② しぐみづくりは最初から100%を目指さず、60%からスタートしても、現場で運用していく中で完成度を高めることができる。
- ③ 職種ごとに求められる能力やスキルを明示すれば、能力開発の目標設定ができ、自発的な学習意欲が高まる。また、ローテーションへの活用にも効果的。

## 働く誇りを掲げ、目標をシートに書いて宣言 障がい者社員の能力と生産性が向上

### エフピコダックス株式会社

障がい者の雇用率で全国でも群を抜く実績を上げているエフピコの特例子会社、エフピコダックスでは、個別目標を書き込むシートや「自分向上宣言」というユニークな制度を使い、多様な社員の能力を引き出している。評価シートの項目に、職業能力評価基準の項目を応用して、自社の理念である「働く誇り」を元に再構築、社員のやりがい向上に活かす。

#### ■会社概要

創業 : 1986年1月  
資本金 : 1億円  
従業員数 : 200名  
本社 : 高知県南国市

#### ■主な事業内容

食品トレー、エコトレーの製造販売、プラスチック製品の回収選別再生業

### Why 導入の背景は？

エフピコは、消費者にとって身近な製品である食品トレー容器の製造とリサイクルを主要事業にしている。全国シェアの50%を超える、一部上場企業だ。国内工場は30カ所以上あり、スーパーなどから回収した使用済みトレーは8カ所あるリサイクルセンターに運び、リサイクルできない物とゴミなどを選別したうえで洗浄して融かし、トレーに作り直す「トレーTOトレー」に力を入れる。エフピコが販売しているトレーの約4割がリサイクルトレーで、原材料の石油高騰の影響をあまり受けずに生産できるのが強みだ。

そして、グループ企業28社のうち、2社は障がい者の社員が中心となっている。「エフピコダックス」は特例子会社、「エフピコ愛パック」は就労継続支援A型事業所である。

2018年4月から、障害者法定雇用率は民間企

業の場合2.0%から2.2%に引き上げられ、いま、改めて障がい者雇用に注目が集まっている。主に大企業は、業務の難易度を考えながら、障がい者に特別の配慮をした特例子会社を設立することが多く、国内に470社ほどある。障がい者が能力を発揮できる仕事をどのように設計し、給与のしくみを整えていくかは、難しいテーマだ。

その中でエフピコダックスは、1986年から障がい者の働く場づくりに積極的に取り組み、補助業務ではなく基幹業務の戦力として活用してきた。

最初は、32年前に障がい者雇用をメインにした「ダックス」千葉工場を操業し、21年前に高知県南国市の高知工場でも積極雇用を始めた。当初千葉で採用した11人および高知の20人のうち、退職者はそれぞれ1人しかいない。障がい者の継続雇用と“働きがい”を引き出すことに見事に成功している。

今では、グループ企業の中で、障がいのある従業員は372人、雇用率は約14%にもなり、2014年から4年連続、上場企業の中で障がい者雇用率1位の座を維持する。取り組みが評価を受け、経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」にも選ばれた。

「当社の考え方は、健常者についても同じですが、「働くことの誇りをどうつなげていくか」が第一。これをずっと続けています」と、エフピコダックス代表取締役の且田久雄さんは言い切る。

働く目的とは、ただ単に食べていくため、給与を貰って自分の生活に充てるためだけではない。「働くことが社会の役に立つ」という考えを大切に、社員にも「誇り」を中心に据えることを訴えてきた。これが同社の働き方やものづくり、マネジメントの支柱になっている。

とはいえ、賃金をないがしろにはしていない。エフピコダックスでは基本的に全員正社員雇用、8時間労働で週40時間勤務、本社の就業規則と賃金規定に準じるので、地域差はあるが、おおむね12～16万円の月給が支払われている。これも働く誇りにつながっている。一般的に、障がい者の給与水準はまだ低く、知的障がい者の場合、就労する人のうち44%が1万円以下の賃金しかなく、生活は家族や公的補助に頼るケースが多く、なかなか自立できないのが現状だ。その中で同社

の取り組みはひとときわ光っている。

そして、職場において大事にしているのは「安全」と「思いやり」、「社員の健康」ともいう。自分自身が安全で、病気をせず、健康に働き続けるだけではなく、一緒に働いている同僚の安全も守るため、安全衛生教育の大切さをふだんから説いている。作業ラインでのヒヤリハットやKYT（危険予知訓練）、指差し呼称などの訓練と現場改善の活動を積極的に展開。仕事への意識や能力を高めることを通じて、「非常に前向きで楽しい職業生活を送ってくれています。ひいては、それを続けて、生活のほうも安定していくことを中心に考えています」（且田さん）。

さらに、障がい者の能力とモチベーションを高め、教育していくためには、人事評価の仕組みも求められるだろう。

「障がい者の能力を向上し、生産性を高め、かつ継続させるためには、『障がいがあるのだから、頑張っているだけでよい。無理をしなくてもよい。競わなくてもよい』という、本人や保護者、支援者の潜在的な意識を改革する必要があります」と且田さんは訴える。

そのような考えを踏まえた、職業能力評価基準の導入は、障がい者を特別視しないこと、ふつうの労働者としての能力開発を追求することにむけての、ツールの一つでもあった。

## What 人事制度の内容・しくみは？

職業能力評価基準の導入に当たって、参考としたのは、「プラスチック製品製造の能力ユニット」だった。

まず、障がいのある従業員個々の状況に合わせた評価ツールと、その評価の土台となるステップを構築することにした。主なツールは4つある。

### 1 個別目標達成計画・個別評価シート

本人、保護者、支援者との詳細ヒアリングを重

ねて、個々の就労課題や目標計画を作成する。シートの記入欄は、まず「本人・家族の意向」を書き出し、その後現場スタッフと管理者で話し合いながら、総合的な方針を作成。そこから個別の作業目標を書き出していく。作業目標は最大7項目までで、①解決すべき課題（作業のニーズ）、②目標（長期的・短期的な達成レベル）、③内容（いつまでに、何をやるか）の順に書き込むようになっている（図表1 個別目標達成計画・個別評価シート）。



図表1 個別目標達成計画・個別評価シート

### 個別目標達成計画書

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| 氏名<br>記入氏名<br>記入日 | 氏名<br>記入氏名<br>記入日 |
|-------------------|-------------------|

事業・活動の目的

達成目標の計画

作業

| No. | 達成すべき事項<br>(内容) | 目標<br>(達成時期) | 内容<br>(月別) |
|-----|-----------------|--------------|------------|
| 1   |                 |              |            |
| 2   |                 |              |            |
| 3   |                 |              |            |
| 4   |                 |              |            |
| 5   |                 |              |            |
| 6   |                 |              |            |
| 7   |                 |              |            |

評価

| No. | 達成すべき事項<br>(内容) | 目標<br>(達成時期) | 内容<br>(月別) |
|-----|-----------------|--------------|------------|
| 1   |                 |              |            |
| 2   |                 |              |            |
| 3   |                 |              |            |
| 4   |                 |              |            |
| 5   |                 |              |            |
| 6   |                 |              |            |
| 7   |                 |              |            |

### モニタリング記録表

|     |       |     |                  |            |            |    |
|-----|-------|-----|------------------|------------|------------|----|
| No. | 年 月 日 | 部 門 | モニタリング実施<br>実施状況 | 今後の実施内容・課題 | 次回モニタリング時期 | 備考 |
| 1   |       |     |                  |            |            |    |
| 2   |       |     |                  |            |            |    |
| 3   |       |     |                  |            |            |    |
| 4   |       |     |                  |            |            |    |
| 5   |       |     |                  |            |            |    |
| 6   |       |     |                  |            |            |    |
| 7   |       |     |                  |            |            |    |
| 8   |       |     |                  |            |            |    |
| 9   |       |     |                  |            |            |    |
| 10  |       |     |                  |            |            |    |
| 11  |       |     |                  |            |            |    |
| 12  |       |     |                  |            |            |    |
| 13  |       |     |                  |            |            |    |
| 14  |       |     |                  |            |            |    |
| 15  |       |     |                  |            |            |    |
| 16  |       |     |                  |            |            |    |
| 17  |       |     |                  |            |            |    |
| 18  |       |     |                  |            |            |    |
| 19  |       |     |                  |            |            |    |
| 20  |       |     |                  |            |            |    |
| 21  |       |     |                  |            |            |    |
| 22  |       |     |                  |            |            |    |
| 23  |       |     |                  |            |            |    |
| 24  |       |     |                  |            |            |    |
| 25  |       |     |                  |            |            |    |
| 26  |       |     |                  |            |            |    |
| 27  |       |     |                  |            |            |    |
| 28  |       |     |                  |            |            |    |
| 29  |       |     |                  |            |            |    |
| 30  |       |     |                  |            |            |    |

### 個別評価会用まとめ

氏名: \_\_\_\_\_ 部 門: \_\_\_\_\_

評価期間: \_\_\_\_\_ 評価者: \_\_\_\_\_

評価内容:

達成目標:

達成状況:

達成率:

達成理由:

達成手段:

達成効果:

達成課題:

達成改善:

達成評価:

達成コメント:

### 社会生活評価表

| 項目 | 達成度 | 達成率 | 達成状況 | 達成理由 | 達成手段 | 達成効果 | 達成課題 | 達成改善 | 達成評価 | 達成コメント |
|----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|--------|
| 1  |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 2  |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 3  |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 4  |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 5  |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 6  |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 7  |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 8  |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 9  |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 10 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 11 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 12 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 13 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 14 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 15 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 16 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 17 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 18 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 19 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 20 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 21 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 22 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 23 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 24 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 25 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 26 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 27 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 28 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 29 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |
| 30 |     |     |      |      |      |      |      |      |      |        |

[illegible]

| 所属<br>部 | 名前 | 役職 | 勤続年数            | 第8年度                                                    |
|---------|----|----|-----------------|---------------------------------------------------------|
|         |    |    | 私の<br>別         | 食事を決まするように、健康に気を配ります                                    |
|         |    |    | 4<br>私がで<br>きる者 | 今まで通りにマイスーパで勉強します。よろ                                    |
|         |    |    | 私の役<br>職        | 今まで、ゴミを動かす。一般でも多量のごみです                                  |
|         |    |    | 私がで<br>きる者      | パートナーと住むこと。<br>チームワークで仕事をこなすことです。<br>スタッフの協力を頑張ることです。   |
|         |    |    | 私の役<br>職        | 学校の運動場には、しゃがみかたで一度の<br>スピードアップを心がける。                    |
|         |    |    | 4<br>私がで<br>きる者 | 運動の場には、自分とチームの仕事をあげる<br>ように、みんなと協力する。                   |
|         |    |    | 私の役<br>職        | 干渉を少なくして、多くを学ぶようにしたいです。<br>生徒役員ももっと上げたいです。              |
|         |    |    | 4<br>私がで<br>きる者 | 干渉を歩みとるようになりたいです。                                       |
|         |    |    | 私の役<br>職        | 僕の目標は、その日の自分の仕事、進んで<br>そして、それによってチームの一大事にし              |
|         |    |    | 3<br>私がで<br>きる者 | 毎日の練習を怠らなくて、最高のパフォーマンス<br>を出せるように努力する。                  |
|         |    |    | 私の役<br>職        | 新しいことに人々が挑戦しやすいように環境                                    |
|         |    |    | 4<br>私がで<br>きる者 | 元気よく、ハチハチと仕事をやる。                                        |
|         |    |    | 私の役<br>職        | 目標は、常にそのとらで自分の役割をこな<br>すことにあります。                        |
|         |    |    | 3<br>私がで<br>きる者 | かわいさでみんなと協力するようにする。<br>目標は、みんなと協力して仕事をこなすこと。<br>仕事を頑張る。 |
|         |    |    | 私の役<br>職        | 干渉を減らすように、健康を減らす。人の                                     |
|         |    |    | 3<br>私がで<br>きる者 | 目標を達成することです。<br>いつも一歩に上って仕事をやりきるように、                    |
|         |    |    | 私の役<br>職        | 決まらなくても自分が責任をもち、                                        |
|         |    |    | 3<br>私がで<br>きる者 | 仕事を丁寧にやる。他人に迷惑をかけるな                                     |

| 発表順                                                                                | 名前 | 役職 | 勤務年数   | 発表内容                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|----|--------|---------------------------------------------|
|   | 社長 |    |        |                                             |
|   |    |    | 私の役割   | CEOの役割であり、                                  |
|                                                                                    |    |    | 私がやる仕事 | CEOの役割であり、その中で最も重要な役割は、人財を育てることです。          |
|   |    |    | 私の役割   | 経営の総責任者、お客様のニーズを把握すること。                     |
|                                                                                    |    |    | 私がやる仕事 | 経営の総責任者として、経営の方向性を定め、実行すること。                |
|   |    |    | 私の役割   | 事業の推進と顧客との関係構築。                             |
|                                                                                    |    |    | 私がやる仕事 | 事業の推進と顧客との関係構築を、現場でより早く実現することです。            |
|   |    |    | 私の役割   | 少しでも多く生産性を上げていく。                            |
|                                                                                    |    |    | 私がやる仕事 | 一歩の生産性を4000枚に引き上げるという目標を達成することです。           |
|   |    |    | 私の役割   | 生産性を高めること、品質を向上させること。                       |
|                                                                                    |    |    | 私がやる仕事 | 二人を育て、1時間あたり100枚以上生産できるようにすることです。           |
|   |    |    | 私の役割   | 生産性を高め、コストを削減すること、品質を向上させること。               |
|                                                                                    |    |    | 私がやる仕事 | 生産性を高め、コストを削減すること、品質を向上させること、顧客のニーズを把握すること。 |
|  |    |    | 私の役割   | 高品質な生産品を迅速に届ける。                             |
|                                                                                    |    |    | 私がやる仕事 | 高品質な生産品を迅速に届ける、コストを削減すること。                  |

[illegible]

| 記入者名     |         | 記入 | 承認   | 日 |
|----------|---------|----|------|---|
| 店名       | （業・業）   |    | 業前   | 業 |
| 通称呼称     |         |    | 入社日  |   |
| 就業上の重要決定 | あり / なし |    | 契約番号 |   |
| 研修機関との連絡 |         |    |      |   |
| 社会教育の出席  |         |    |      |   |
| 研修代金、給金  |         |    |      |   |
| 作業能力     | 得意な作業   |    |      |   |
|          | 苦手な作業   |    |      |   |

| 項目      |                                                | 基 本 的 ル ー ル                    |  | 特記事項 |
|---------|------------------------------------------------|--------------------------------|--|------|
| 研修・指導   | 1. 研修が16時間以上であること<br>2. 習得されることである             | 3. 習得基準と確認が可能なこと<br>4. 必要      |  |      |
| 教員・指導員  | 1. 研修を受けることができることである<br>2. 研修を受けることである         | 3. 研修を受けることが必要<br>4. 必要        |  |      |
| 講師      | 1. 両方または両方ともである<br>2. 必要・指導員が研修を受けることである       | 3. 必要・指導員が研修を受けることである<br>4. 必要 |  |      |
| 指導員     | 1. 研修を受けることである<br>2. 研修を受けることである               | 3. 必要・指導員が研修を受けることである<br>4. 必要 |  |      |
| 生徒・完全習得 | 1. 必要・指導員が研修を受けることである<br>2. 必要・指導員が研修を受けることである | 3. 必要・指導員が研修を受けることである<br>4. 必要 |  |      |
| 指導費用・能力 | 1. 必要・指導員が研修を受けることである<br>2. 必要・指導員が研修を受けることである | 3. 必要・指導員が研修を受けることである<br>4. 必要 |  |      |
| 就業・ルーラー | 1. 必要・指導員が研修を受けることである<br>2. 必要・指導員が研修を受けることである | 3. 必要・指導員が研修を受けることである<br>4. 必要 |  |      |



## 2 年次自分向上宣言

本人と面談を実施し、個別目標計画に沿った、その年度の向上宣言を発表する。「仕事」と「私生活」の2つの目標が書き込める。「1日5万枚のトレーを選別したい」という具体的な数字の目標のほかに「特定の人以外とも話す」「いつも笑顔でいる」など、その人なりの『向上』を書き込み、また、私生活の目標も決め、仕事と人生のトータルな向上心を育てていくのが、同社ならではの特徴だ(図表2 年次自分向上宣言)。

## 3 月次評価シート

個別目標計画と向上宣言に沿った月次評価シートにて、月毎の評価を実施する。ここでは、準備・片付け、安定性、集中力、作業速度など、作業に求められる技能を問う内容が中心になっている(図表3 月次評価シート)。

## 4 目標達成表彰状

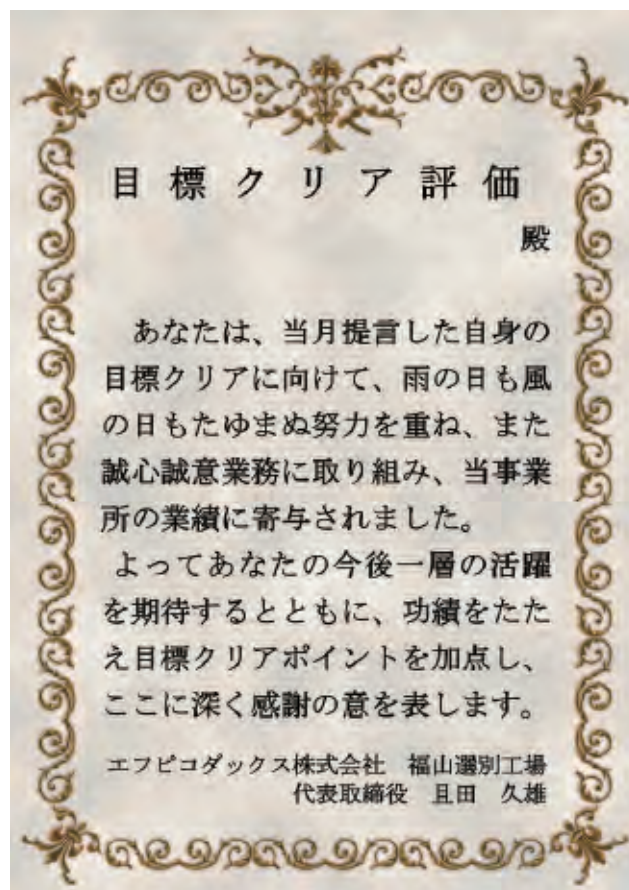
個月次目標達成者に対し、目標クリア評価表彰を実施。この達成回数が、最終的な職業能力評価に反映される(図表4 目標達成表彰状)。

これらのツールに、障がい種別や区分、特性や家族環境、就労外における支援のボリュームなどを細かくステップに盛り込むことで、個々にとっての明確な就労目標が設定される。その目標を達成するプロセスを含めた達成度が評価に反映され

るしくみだ。

「職業能力評価基準のポータルサイトにデータがあるので、それをツールに活用させていただきつつ、『安全・衛生・健康』、『人に対する思いやり』を中心にするように、構築しています」(且田さん)

図表4 目標達成表彰状



## Where 対象者と対象部門は？

対象者は、エフピコダックス本社を置く高知のほか、千葉工場、佐賀工場、北海道工場、福山選別工場、茨城選別工場の計6カ所の、障がい者の社員。全社員200人のうち、障がい者は115人に

なる。個別目標達成計画・個別評価シートと目標達成表彰状は障がい者のみの活用だが、年次自分向上宣言は健常者と障がい者の両方を対象にしている。



When  
& Who

## いつから導入し、推進者と推進体制は？

これらの制度が始まったのは、2012年4月から。すべてのツール類は企画支援課が策定しているが、年次自分向上宣言は各工場の発案のもとで進めている。

推進体制は、社長の且田さんがリーダーシップを取りながら、企画支援課が施策立案と制度整備を行い、各工場管理者が推進していくという体制をつくっている。

How

## どうやって運用と評価をしていく？

個別目標達成計画に基づく個別評価シートと年次自分向上宣言は年1回、全工場の従業員が集まる「社員総会」を目標発表の場に行っている。社員だけでなく、家族・支援者等を集めて開く、大切な行事だ。その時には、会社の決算内容を報告するとともに、社員がこの1年間に取り組む目標シートを持って、一人ひとり壇上に立って発表する。

その内容は「今年1年の私の会社における目標」、「家庭生活・自分個人の目標」、「安全・衛生に関する目標」、「品質改善に関する目標」の4つ。発語が難しい人には、健常者の社員がパワーポイント化して、発表をサポートする。この目標宣言は職業能力評価基準の導入の前から始めているもので、最も長い事業所では33年間繰り返している。「これが1番、彼らのモチベーションを発揮する場所になります」と且田さんは言う。

発表した内容は文章化して、写真も付け、全部の工場に1年間掲示する。いたってシンプルなことで、繰り返していくことで意識付けは徹底されていく。本人たちも自分の書いたことを、きちんと実現しなければならないことが、わかるようになる。

達成した場合は、「目標クリア表彰状」を授与する。これも社員にとっては大きな誇りの一つ。目標達成の一部には、報奨金もある。たとえば社員が気づいた「ヒヤリハット」を書いて投稿すると、工場長が投稿数と内容の質を評価し、且田さんの

ポケットマネーから図書券がプレゼントされる。千〜二千元くらいでも、本人にとっては褒められたり認められたりすることは非常に嬉しいことなので、一生懸命投稿する社員が多いという。さらに表彰の際に金バッジを貰え、それを着けることは、自分が1年間やって来たことの評価のあかしになる。

また障がい者であっても、正社員なので、賃金規定は健常者の社員と変わらない。評価に応じて給与や資格も上がる。同社は資格給を導入し、障がいのある社員でも役職を付けるようにしている。今は主任が12人、主任補佐が15人、係長が3人就任している。役職手当は主任で月1000円、主任補佐で月3000円、係長で5000円となる。

役職になる条件も、じつにシンプルだ。

働き始めて最初に教える、最も大事な条件は、「休まない」こと。それが役職者にも必須、という。「休むことで、ほかの人に仕事の負荷が掛かります。安易に休まず、仕事の状況と繁閑をよく見極めて休みを取ってくださいという指導をずっと続けています」

これを守り、10年間1日も休まない人もいる。「この会社に来るのが楽しい」という発想で来るので、休んでくれないのです」と且田さん。有給休暇消化率の問題などはあるが、障がい者にとって何日も休むことが、家族の負担になったり勤労意欲の減退につながったりすることもあるので、一概に判断できないと且田さんは考えている。身

体に無理のない範囲で、こつこつ働き続け、周囲もそれを評価し、受け止めることをよしとする企業風土をつくりあげてきた。

このような評価基準になるのは、同社ならではの価値観がある。

「仕事のできる・できない」は、それぞれの持っている能力によって違う。たとえば、10種類くらいの仕事ができる人もいるが、1つの仕事しかできない人もいる。1つの仕事しかできない人の中でも、Aさんは100できるが、Bさんは10しかできない場合、どちらを評価するか。同社の場合、それだけでなく、「いかにほかの人に配慮できるか」が評価軸に加わる。

先に出た“思いやり”の理念に基づいて、仲間が忙しそうだったら、行って手伝ってあげる、声を掛けてあげるなど、他者を助ける行動が評価さ

れる。会社はそれをきめ細かに観察して評価する。よって、100のAさんよりも10のBさんのほうが、“思いやり”の加点によって高く評価されることもある。これは、企業理念の大切さに加え、個の力だけではなく、チーム全体の力の発揮を見ているともいえるだろう。本人たちだけでなく、上司にも、全体を見渡す理念の深い理解と、社員のポテンシャルを見極める目が必要になる。

それぞれの評価のタイミングは、個別目標達成計画・個別評価シートは半年に1度、年次自分向上宣言は年に1度（4月頃）行う。また、目標達成表彰状は、月に1度程度授与されている。月次目標を5回クリアすると、年次の昇給評価に反映されるしくみだ。評価者は各工場の担当者と工場長となり、それぞれ面談でフィードバックしている。

## Outcome

## 成果と効果は？

且田さんは、職業能力評価を測ることで得られた効果を、“意識”と“能力”の2つに分けて挙げる。

### 1 従業員の意識の変化

ただ頑張れば良い、出来ることをすれば良い、という発想から、頑張るとはどういうことをすることか、掘り下げて考えるきっかけや、その頑張りを評価されることへの良い意味への執着心が生まれた。生産性や精度性を表す数値への“こだわり”も格段に向上した。

### 2 従業員の能力の変化

導入前に比べて、工場での生産量の向上や工場での精度の向上が見られた。

「特に、出勤率の向上や、定着率の向上は目を見張るものがあります」と且田さんも感心する。エフピコグループには障がい者のいない工場も20数か所ある。それらの工場の品質と、エフピコダックス工場の品質を比較すると、0.01%だけだ

がダックス工場のほうが不良品率は低く、品質が証明された。健常者社員がサポートしているのではないかと考えがちだが、同社の場合、支援者を付けず、障がい者社員が一人で自律的に作業を行っている。出荷先はイオングループ、セブン&アイ等の大手流通企業が多く、当然要求水準は高い。食品容器だから衛生的であることは必須であり、髪の毛一本入れないように管理し、質の高い仕事をやってのける。人の能力に対する、固定観念をくつがえされる。

仕事がつらい時があっても、休まない、ミスをしないという気力を保ち続けるのは、健常者の社員でも難しいことだが、同社では社員の家族の連携と協力のもとに、きめ細かなフォロー体制を築き上げている。家族の前で目標を宣言する効果も大きい。父兄が職場見学に来て、「あの子が働けるはずはない。1時間も持たないだろう」と思いきや、立派に仕事をこなしているわが子の様子を見て、大変驚き感動されることもしばしばある。自



分の仕事によって生まれた製品が、スーパー、コンビニ、駅のキオスクでも使われていることを実際に見て、大きなやりがいと誇りが生まれる。自分の力が必要とされていることがわかり、会社や家族、そして社会に認められる効果は計り知れない。また、周りの健常者社員にも良い影響を及ぼしている。

エフピコグループではCSRレポートの一環として、社員アンケートをとり、「あなたは自分の会社に対し、誇りとプライドが感じられますか？」という質問項目を設けている。当初は「はい」と答えたのは20%だったのが、今は80%にまで達した。

「社員のモチベーションがそれだけ上がったということです。“障害のある方たちは仕事ができない”“生産能力が低い”と言っても、彼らがいることによって、全体がシステムアップ・生産力アップするための仕掛けを作れば、これだけ業績を上げる会社ができる、ということが実証されています」と且田さんは力説する。

職務能力のための仕事を分析し、職務能力をどう評価し、それぞれの個人に伝えられる力をシステム化できるか。そのような問題意識のもと、作り上げた評価制度が、同社の成長に大いに役立っている。

And  
Then

## 今後の課題は？

導入直後も現在も、最大の課題は「評価者の資質や能力の向上」である。「より平等に、冷静に、安定した評価を実施するために、常に取り組み続けるべき課題です」と且田さんは言う。

同社は、障がい者の積極的な活用を目指す企業にむけ、自社のノウハウを提供するコンサルティングも行っている。今後の方針として、障がい者

雇用のリーディングカンパニーとして、構築した仕組みや制度を、障がい者雇用を実施する連携企業に公開し、複数社間でさらに質の高い評価制度を構築していこうとしている。働く人たちの実態と働きがいを考え抜いた評価のしくみは、障がい者雇用だけでなく、多くの企業の模範となるだろう。

### ふりかえりポイント

- ① 目標の明確化のために、評価シートを活用。企業理念への理解を促しながら、仕事と人生のトータルな視点からつくすることで、実感のこもった目標設定ができる。
- ② 全社大会で目標を宣言することで、達成に向けての社員のモチベーションがアップ。その後職場にも掲示し、意識付けを図る。
- ③ 能力向上だけでなく「意識の変化」に焦点を当てることで、会社全体の生産性向上や企業風土の向上にも役立つ。

## 職種ごとの業務シートを使い 技能とともに感性を高める

### 株式会社弘前公益社

互助会システムの普及や流通業・ネット業界など異業種から参入が相次ぐ葬祭業。  
経営環境の大きな変化の中で、信頼される企業をめざし、人づくりに力を入れる弘前公益社では、  
2017年から独自の業務シートを職種ごとに作成し、年1回の評価に用いている。  
葬祭業の職業能力評価基準を活用して、行動ベースで技能や姿勢の研鑽を促すものだ。

#### ■会社概要

創業 : 1892年 (会社設立: 1981年)  
資本金 : 2,000万円  
従業員数 : 46名  
本社 : 青森県弘前市

#### ■主な事業内容

葬祭サービス業、各種葬儀企画及び施行、葬祭専門ホールの経営、一般区域貨物自動車運送事業、仏壇・神仏具・生花・盛籠の販売、前各号に付帯する一切の業務、一般乗用旅客自動車運送事業、一般貸切旅客自動車運送事業、少額短期保険者の保険契約事業

Why

### 導入の背景は？

弘前公益社は青森県の城下町・弘前で1892 (明治25) 年に清藤造花店として創業した。士族だった清藤家が生け花の花材の商いを始め、加えて葬祭用の生花を取り扱ってきたという、歴史ある会社だ。1981年に弘前公益社に改組し、葬祭サービス全般に事業を広げた。今は県内5カ所の葬祭ホールのほか、冠婚葬祭の互助会「ゆうねっと」、仏壇仏具販売の「一心堂」というグループ会社がある。

「葬祭サービス業界はだんだん変わってきています」と、代表取締役の清藤哲夫さんが言うように、業界の変化の波は激しい。もともと、葬祭業は市町村ごとに根付いた専門業者が、地域コミュニティとの連携を深めながら営業していたものだが、最近では割賦販売法に基づく互助会が広域展開するほか、流通大手のイオンやJA (農業協同組合) が葬祭業に進出、拡大し出している。

次に脅威なのが、インターネット販売だ。東京など大都市圏に本拠地を置き、ネットで受注した後は各地の中小の葬儀会社を下請けにして、外注するケースがほとんど。遺体搬送、祭壇、司会、納棺など、現場の業務を丸投げし、「顔の見えるサービスではなくなっている。どこで責任をとるのが不明瞭です」と清藤さんは警鐘を鳴らす。

霊柩車は「貨物自動車運送事業法」による届け出を行い、遺体の処置は「火葬埋葬法」という法律に基づくが、葬祭業じたいの免許はなく、参入は自由なので、事業者が玉石混淆になってしまうのが実情だ。その結果、見積書になかった利用料金を請求されたというクレームが国民生活センターにも多くあり、葬祭業1500社が加盟する全日本葬祭業協同組合連合会 (全葬連) としても、悩ましい問題となっている。



図表1 弘前公益社品質方針

一、私達は、仕事を通して信頼され、  
地域社会のお役に立てる会社でありたい。

一、私達は、お客様の思いをしっかりと受け止め、  
心を込めて対応します。

一、私達は、社員を大切にし、業界のレベルアップと  
地域の発展のために努めてまいります。

全葬連の副会長である清藤さんも、この問題を見逃さず、信頼される葬祭サービス業を目指して、啓蒙や教育に余念がない。

既に弘前公益社では、東北地方の葬祭業では2番目にISO9000を導入し、2003年に品質方針を定めるなど、葬祭業のモラルを高める努力をしている。（図表1 弘前公益社品質方針）

「私の役割は『弘前公益社品質方針』に基づいて経営すること。これは会社の根っこにある理念で、判断に迷ったときは必ずここに戻るわけです」と清藤社長はきっぱりと語る。以来、これをもとに評価軸をつくり、会社の行動指針としていくことが大原則となっている。

経営品質を高め、マネジメントシステムを動か

すのは、“人”。そうすると、人づくりの指針も必要だ。

全葬連では厚生労働省認定の葬祭ディレクター技能審査を推進し、弘前公益社にも1級葬祭ディレクターが15人もいる。社員の質を上げたいという思いは強く、人材育成に熱心な企業風土を築いてきた。

加えて、全葬連は厚生労働省が整備する職業能力評価基準「葬祭業」の策定に協力してきた。全葬連東北支部では組合員向けの研修会でも職業能力評価基準の説明を実施するなど、普及に努めている。葬祭業の同基準の整備委員として関わった清藤さんも、自社の評価制度に取り入れることにした。

What

## 人事制度の内容・しくみは？

同弘前公益社では、職種を次のように分けている。

### 1 フューネラルプランナー

遺族との窓口になり葬祭プランの内容説明・提案・見積り作成をする営業企画担当者

### 2 メモリアルサービス

葬儀の施行内容にもとづき、葬祭会場と斎場での立会や仕切りを行う担当者

### 3 ホールスタッフ

遺族・親族・会葬者および宗教関係者の接遇、

返礼品・料理の搬入など、ホール業務の管理運営担当者

#### 4 セレモニーサービス

祭壇や供花を設営・管理する担当者

#### 5 サポートデスク

施行内容に基づき、遺影写真・お礼状の手配等のほか、売上管理を行う担当者

#### 6 マネージメント事業部

社内の経理・総務業務の担当者

**1～5**はフューネラル統括事業部の傘下になり、5つの職種ごとに課に分かれている。それぞれに、専門的な知識と高い技能が必要だ。同社では、社名が弘前公益社となってから、葬祭業に求められる役割を独自に確立させてきた。また、以前は、“お客様の目線できちんと仕事をしましょう”“お客様の立場を尊重しましょう”などの大まかな指針だったが、品質方針を明確に決めてからは、これを行動指針としながら、採用や人材育成にも活かしている。

従来、登用や処遇は年功序列で、一定年数がたてば上司の目で判断し役職に上げていた。技能の客観的な評価やマネジメントの能力というより、来た仕事をきちんとできるかどうかで昇進・昇格・処遇を決めていたのが実情だった。しかし今は、だんだん従業員も多くなり、能力評価と昇進・昇格・処遇が連動する仕組みが求められている。

そこで、同社が職業能力評価基準を参考にひとときながら、策定と活用を始めているのが、職種ごとの「業務シート」と、主な職務のスキルチェックと認定を行う「業務認定シート」、コンプライアンスやマナー、チームワークの順守をチェック

する「職務基準シート」だ。

業務シートは、上記の**1～6**までの6種類を整備し、業務認定シートも、下記の6種類を策定した。

- ① 搬送業務認定シート
- ② 出棺業務認定シート
- ③ 祭壇作成認定シート
- ④ 盛花作成認定シート
- ⑤ 司会業務認定シート
- ⑥ 立会業務認定シート

業務認定シートに書かれている内容を一通りクリアできれば、弘前公益社の仕事ができるという基準書であり、同社の仕事に対する認定免許のようなものだ。

セレモニーサービスとメモリアルサービス、ホールスタッフは葬儀の現場の業務だが、搬送、祭壇の設置、供花、供物など、カバーする内容が多く、スキルも非常に多岐にわたっている。一人の人間が一つの職種だけやればいいということではなく、時に職種をまたいでお客様の要望に応えなくてはならず、臨機応変に対応しなければならない。

「われわれの業界は究極のサービス業といわれるほど。お客様からいろいろなことも聞かれるし、多様な技術が必要。事業をトータルに分かっているのが理想です」(清藤さん)

葬祭業のエキスパートとなるめやすとしては、業務認定シートの、6～7割はマスターしておくことが望ましいという。

求められる業務が高度で、人間的なスキルも高めなくてはいけないことから、「ここに書かれている業務が一通りできる人材はどこに行っても通用します」と清藤さんは自負している。



## Where 対象者と対象部門は？

対象者は、フューネラル統括部とマネージメント事業部の社員全員。内訳は①フューネラルプランナー(6人)、②メモリアルサービス(5人)③ホールスタッフ(5人)、セレモニーサービス(15人)、⑤サポートディスク(6人)、マネージメント事業部(5人)である。

この中で、評価シートは役職などのレベルごと

に分けず、共通項目としている。

「本来はレベルに応じた評価表が必要ですが、そこまでは用意していません。すべてのレベルにおいて大事にしないといけない職務要件をあげています」と、同社の人事評価の責任者となっている、フューネラル統括事業部部長の葛西孝夫さんは説明する。

## When いつから導入していった？

同社では以前、2003年8月に制定した品質方針にもとづいた評価シートを作成し、その後毎年の評価に使っていたが、経営環境の変化に対応できず古くなった項目もあった。

そこで、2016年に整備された、葬祭業の職業能

力評価基準を使って、新たな評価シートとなる「業務シート」と「業務認定シート」「職務基準シート」を策定。2017年10月に一新し、評価をリニューアルした。2017年度の評価から運用を開始している。

## Who 推進者と推進体制は？

フューネラル事業の責任者である葛西さんが中心となって評価制度を整えた。評価項目の選定は、すべて職業能力評価基準を参考にしながら、「会社として大事にしている指標を新たに加えて制定しました」と葛西さん。

当初は、評価者一人が社員全員の評価を見ればいいのかという考え方があったが、それでは評価作業が多く集中してしまう。

また、社内に評価制度の浸透を図るためにも、年1回の評価の前に、各課長が統一した考え方でいることが大事なので、5つある課の現場の管理

職を巻き込みながら、評価システムを回していくことにした。

「一人ひとりの考え方が違くと、評価の基準も変わってくる。評価レベルを合わせなくてはなりません。評価のブレをなくしていかななくてはならず、それも難しい話でした」(葛西さん)

また、実際の評価の前に、評価者研修を実施した。各部課長が実際に評価表を付けてみて、お互いに評価結果を比較し、評価の甘辛がないかをチェックしあった。

## How どうやって運用と評価をしていく？

運用にあたって、社内には抵抗感がなかったと清藤さんは振り返る。その理由は、「品質方針というベースがあったから」だという。やはり、評価制度を入れる場合は、判断基準の元となる、経営理念をしっかりと確立させておくことがポイントだ。

課ごとに分かれる業務シートは、15～35項目と、評価項目の数には差がある。たとえば「顧客の葬儀に対するイメージ・要望の把握は、確実である」など、課ごとの実際の業務の要件を洗い出しており、いずれも項目の文末は、「～は、確実

である」というように、業務に抜け・もれがなく  
実行されていることをチェックする（**図表2 業務  
シート**）。

業務認定シートはいずれも、葬儀を執り行ううえで欠かせない業務スキルを測るためのツールだ。6種類の業務スキルごとに14～25項目を設定。たとえば、「常に身だしなみを整え、適切な態度とマナーで行うことを意識している」、「焼香の案内など、定型的な誘導・案内は適切に出来る」など、～している・～できるという形で、行動を問う内容にしているのが特徴だ（**図表3** 業務認定

図表2 業務シート

[illegible]



シート)。

また、コンプライアンスや基本マナーとなる知識、接遇、対応、チームワーク、コミュニケーションなどを問う「職務基準シート」の評価項目は、全員が共通となっている(図表4 職務基準シート)。

業務シート・業務認定シートともに、評価は3段階で行う。○：2点「一人でできる」／△：1点「ほぼ一人でできている」／×：0点「できていない」で、個人の自己評価をしている。その他、2つめの評価基準2として、職務基準シートに○：2点「積極的に取り組んでいる」／△：1点「取り組んでいる」／×：0点「取り組んでいない」という評価軸を設け、積極的に取り組む姿勢を評価した上で、上司の評価が入る。

図表3 業務認定シート

図表3 業務認定シート

評価対象者: \_\_\_\_\_

評価者: \_\_\_\_\_

評価日: \_\_\_\_年 \_\_\_\_月 \_\_\_\_日

【評価の基準】  
○：2点 一人でできる  
△：1点 ほぼ一人でできている  
×：0点 できていない  
(常に上位者・周囲の助けが必要)

| 業務認定基準                                          | 自己 | 評価者 | コメント |
|-------------------------------------------------|----|-----|------|
| 1 仕事の理解と状態に合わせた対応を行っている。                        |    |     |      |
| 2 常に作業場を整理・整頓し、作業時の安全管理を徹底している。                 |    |     |      |
| 3 花の製品を扱った場合、取扱の注意点を厳格に守っている。                   |    |     |      |
| 4 カタログまたは取扱説明書に基づいた作業を正確に行っている。                 |    |     |      |
| 5 作業は、10分以内で完了できる。                              |    |     |      |
| 6 検査は、20分以内で完了できる。                              |    |     |      |
| 7 ガルや製品の搬送は、30分以内で完了できる。                        |    |     |      |
| 8 二酸化炭素の量は、40分以内で完了できる。                         |    |     |      |
| 9 製品の搬送は、50分以内で完了できる。                           |    |     |      |
| 10 製品の搬送は、60分以内で完了できる。                          |    |     |      |
| 11 アレンジ物は、80分以内で完了できる。                          |    |     |      |
| 12 販売後は、10分以内で完了できる。                            |    |     |      |
| 13 販売、お客様を待機する際はお客様をイタタキしながら、お客様の声や要望の把握を行っている。 |    |     |      |
| 14 アレンジ物および花束のラッピングは、取扱やお客様の要望に合うようおこなっている。     |    |     |      |
| 15 接客および接客態度は、30分以内で完了できる。                      |    |     |      |
| 16 作業場の整理は厳格に行っている。                             |    |     |      |
| 17 危険作業は安全上注意は厳格に守っている。                         |    |     |      |
| 18 季節、天候などから適切な対応ができる。                          |    |     |      |
| 19 顧客の要望に応じた対応に努める姿勢を明確に理解している。                 |    |     |      |

自己 評価者 自己評価 評価評価

図表4 業務認定シート

評価対象者: \_\_\_\_\_

評価者: \_\_\_\_\_

評価日: \_\_\_\_年 \_\_\_\_月 \_\_\_\_日

【評価の基準】  
○：2点 一人でできる  
△：1点 ほぼ一人でできている  
×：0点 できていない  
(常に上位者・周囲の助けが必要)

| 業務認定基準                             | 自己 | 評価者 | コメント |
|------------------------------------|----|-----|------|
| 1 常に清潔な作業環境を維持し、適切な作業方法で行っている。     |    |     |      |
| 2 作業内容は、事前に「作業指示書」から把握している。        |    |     |      |
| 3 作業の名称、場所、作業内容の把握を徹底している。         |    |     |      |
| 4 作業前に「作業指示書・作業要領書」により作業内容を確認している。 |    |     |      |
| 5 作業指示書・作業要領書・作業要領書に基づいて作業を行っている。  |    |     |      |
| 6 作業の進捗に応じて、作業内容、仕様に注意している。        |    |     |      |
| 7 駐車など道路交通法を遵守し、作業場を確保している。        |    |     |      |
| 8 季節変動等を考慮し、作業内容に合わせた対応を行っている。     |    |     |      |
| 9 作業の進捗に応じて、作業内容の把握を行っている。         |    |     |      |
| 10 作業の進捗に応じて、作業内容の把握を行っている。        |    |     |      |
| 11 作業の進捗に応じて、作業内容の把握を行っている。        |    |     |      |
| 12 作業の進捗に応じて、作業内容の把握を行っている。        |    |     |      |
| 13 作業の進捗に応じて、作業内容の把握を行っている。        |    |     |      |
| 14 作業の進捗に応じて、作業内容の把握を行っている。        |    |     |      |

自己 評価者 自己評価 評価評価

以前の評価シートと比べると、具体的な業務行動を出し、できる・できないを判断するようになったので、「評価の使いやすさ、その後の育成指導へのつなげやすさはアップしました」と葛西さんも満足そうだ。

評価の作業は4月に行い、その結果は課長から社員にフィードバックする。「本人の不得意な部分、得意な部分を明確にしてあげるのが目的の一つ。本人のその後の成長目標をつくりやすくしています」と、葛西さん。自分の目で○×△をつけてから、上司の目から見てよくできているところ、伸ばしてほしいところをチェックし評価後に指導する。評価結果は昇進・昇格の判断材料にもなり、給与・賞与の査定にも反映させる予定だ。





ベルがどの部分だということがわかることの効果は大きい。

また、ベテラン社員の業務の振り返りにも有効だ。「シニアの方でも業務評価でできていない部分は是正していかなければなりませんし、当人たちの

ためだと思います。年上だからと言ってすべて覚えているかということそうではない。特に専門職として仕事を覚えてきた人は、弱い部分もある。それを是正する効果もあると思います」と葛西さんは活用のポイントをあげる。

And  
Then

## 今後の課題は？

人材育成のこれからの課題として、清藤さんも葛西さんも口をそろえて言うのは、「歴史と人の感情をいかに伝えるか」ということだ。葬儀には、地域ごとに伝わる独自の風習や文化がある。標準化によってそれをないがしろにするのではなく、社員がそれをいかに理解して伝承していくかが大事だと認識しており、これができるれば弘前公益社にとっても他社との差別化につながるだろう。

さらに、人の感情や要望は一人ひとりが違う。身内だけで簡素に葬儀を終えたいと思う人もいれば、故人の好きだった音楽や花で送り、オリジナルの儀式をしたい人もいる。予算も規模も形式も、人それぞれなのが現代の葬儀である。

「値段の高い安いではなくて、感性を使って、遺族に寄り添って提案することです」と清藤さんは強調する。業務評価の中では「～ができる」と、技術を問う項目が多いが、喪主や施主から要望を聞き出し、対話ができるコミュニケーション力とともに、感性が能力のベースとなってくる。

「ご要望を汲んでいかに送ってあげるかが、私た

ちの仕事の本質だと思います。技術的なものはカバーできても、精神的なものはなかなか伝えることができないし、そこが難しい。これからの課題です」と葛西さんも同意する。

今やっている業務を形で覚えることも大事であり、業務シートで明文化して根付かせることはできつつある。さらに踏み込んで、その業務の意味を考えたり感じたりすることが今後のテーマとなる。「意味がわかれば、教育効果は一気に上がり、社員のレベルも上がります」（葛西さん）。そのために、評価後のコミュニケーションや教育にうまくつなげていくことに力を入れなければならない。

「弘前城は築城400年あまりの歴史があり、市民の文化レベルも高い。資本主義経済のなかで企業が利益の拡大を追うのは仕方ありませんが、やはり心の部分は大切にしなければなりません」と清藤さんは重ねて言う。心の教育、気づきの教育を深めるためにも、業務シート・業務認定シート・職務基準シートをツールに活用し、地域に信頼される企業となることを目指す。

### ふりかえりポイント

- ① 企業理念や品質方針、行動指針がしっかり確立していれば、人材育成のポリシーにもつながり、評価項目の設定や判断基準もきちんと整理できる。
- ② 上司の目による能力評価によって、自己評価からは見えなかった自分の強み・弱みが把握でき、後の育成計画にも役立つ。
- ③ 評価することに加えて、そこに書かれている職務の技能や知識の意味は何かを考えることで、社員の学びや気づきが深まり、成長を促すことができる。

## ゼロから評価を作り込みせず 既存ツールを使い独自の強みを出す

### 株式会社フレスタ

社員の働きやすさや働きがいにも前向きなフレスタでは、パート従業員のレベルを測り、ステップアップに向けてのモチベーションを高めるために「職務能力評価制度」を2012年から運用している。職業能力評価基準のスーパーマーケット業の内容をフル活用し、自社に合ったツールにして、工夫を重ねている注目企業だ。

#### ■会社概要

創業 : 1887年(創立1951年)  
資本金 : 9,300万円  
従業員数 : 4,054名  
本社 : 広島県広島市

#### ■主な事業内容

各種食料品・日用雑貨及び酒類等の販売

### Why 導入の背景は？

フレスタは1887年に広島で菓子・たばこ小売店として創業し、1960年に広島初のスーパーマーケット「主婦の店」を開業した老舗で、中国地方を中心に系列店を含め62店舗を展開する。

同社の中期経営計画には3つの柱がある。その一つが「中国四国で一番働きたい企業」を目指すこと。これを実現する方策の一つとして「職務能力評価制度」を整備してきた。

「私たちの会社は部門損益が評価のベースなので、以前は組織全体の活動や店全体の評価軸があまりありませんでした」と語るのは、人事総務部長の渡辺裕治さん。

店舗の現場は、たとえば、魚がさばける、惣菜の揚げ物ができるなどの具体的な技能は、比較的評価軸がつくりやすい。一方、評価の基準が難しい分野もある。「人を育成する」「マネジメントす

る」こともそうだが、どう頑張ってもどう成果を上げたら「できた」ことになるのか、客観的に見極められる評価軸をつくるのが、同社の大きな課題だった。

また、評価や処遇の中で「働きやすさ」や「公平感」ばかりに重点を置いてしまうと、従業員の満足度は上がるが、自ら率先して前向きに仕事をする“モチベーション”には作用しにくい。働きがい・やりがいをかき立てる評価も大切だ。

「仕事の魅力や、やる気の源泉は人それぞれ。その人が、どのような動機で働くのかを丁寧に見極め、従業員満足を向上させることが重要です」(渡辺さん)

従業員の目標達成度を測り、仕事ぶりを承認するのは、管理監督者の大事な仕事になる。指標がないままでは部下の能力を伸ばすことは難しい。



特に、全従業員の8割を占める「スマイル社員」(パート従業員)はフレスタの主要戦力。成長の度合いを測り、キャリアやスキルが以前よりどのくらい向上しているかを見ることで、時給のレベルを決めることができれば、従業員も能力向上にむけて意欲がわき、生産性も上がる。これを見える化することが、職務能力評価制度を整備した大きな理由だった。

「働きたい」と「働きやすさ」という、2軸を両輪として回し続け、人事制度を変えて行かなければ、うまく動かないと思っています」と渡辺さんは言う。

年功序列制度のように、従業員の勤続年数が長いから給料が高く役職も上、というしくみでは、

社員のモチベーションは上がらないと考える企業は増えている。フレスタでも、たとえば入社1年目でもちゃんと力量があるのであれば、それに見合って給与も高く設定しなければならないと、会社側も考えるようになっていた。また、実力を伴わないベテラン従業員が、職場チームの規範やカラーをつくってしまい、それに合わない従業員が辞めてしまうというマイナスの影響も出てきていた。職場風土に公平感をもたらすために、「職務能力評価」を定めることを決め、厚生労働省が整備した職業能力評価基準をひもときながら、自社版のしくみをつくり、賃金制度と資格等級に反映させることになった。

What 人事制度の内容・しくみは？

同社の賃金制度はフルタイム勤務の正社員から限定されたパート従業員まで、資格等級を1つのテーブルの中で運用している。資格等級は、職位

や勤務形態、正社員かパート社員か、地域限定かなどによって12段階に分かれている。(図表1 働く条件ごとにグラデーションする給与)

図表1 働く条件ごとにグラデーションする給与

| 構成<br>予定 |                |            | 転勤        | 配転       | 時間外<br>労働    | 昇給 | 賞与      | 評価     | 数値評<br>価 | ジョブ<br>ロー<br>デー<br>ション | 退職金  | 定年  | ジョブ<br>リター<br>ン | 交通費      | 雇用保<br>険 | 社会保<br>険 |
|----------|----------------|------------|-----------|----------|--------------|----|---------|--------|----------|------------------------|------|-----|-----------------|----------|----------|----------|
|          | 新しい考え方         | 地帯別        |           |          |              |    |         |        |          |                        |      |     |                 |          |          |          |
| 1%       | 長期間 地域時間制限従業員  | (グローバル正社員) | グローバル     | ある       | 特約+プロフェッショナル | あり | あり+α    | 360度評価 | あり       | あり                     | あり+α | 60歳 | あり              | 100,000円 | ○        | ○        |
| 12%      | 長期間 画内時間制限従業員  | (正社員)      | 国内のみ      | ある       | 36協定         | あり | あり      | 人事考課   | あり       | あり                     | あり   | 60歳 | あり              | 50,000円  | ○        | ○        |
| 2%       | 長期間 地域限定従業員    | (地域限定正社員)  | 50 kmのみ   | ある(50km) | 36協定         | あり | 85/100  | 人事考課   | あり       | あり                     | あり   | 60歳 | あり              | 50,000円  | ○        | ○        |
| 2%       | 短期間 時間限定従業員    | (特短正社員)    | 周辺店舗のみ    | 本人との同意   | なし           | あり | 6/8     | 人事考課   | あり       | なし                     | あり   | 60歳 | あり              | 50,000円  | ○        | ○        |
| 2%       | 長期間 地域・職種限定従業員 | (スマイルチーフ)  | 50 kmのみ   | ある(50km) | 36協定         | あり | 85/100  | 人事考課   | あり       | あり                     | なし   | 60歳 | あり              | 50,000円  | ○        | ○        |
| 1%       | 長期間 地域・職種限定従業員 | (スマイルチーフ)  | 周辺店舗のみ    | 本人との同意   | 36協定         | あり | 1ヶ月     | 人事考課   | あり       | なし                     | なし   | 60歳 | あり              | 50,000円  | ○        | ○        |
| 2%       | 60歳以上 地域限定従業員  | (嘱託社員)     | 単独店舗(事業所) | なし       | 36協定 館内      | あり | なし      | 人事考課   | あり       | あり                     | なし   | 65歳 | あり              | 15,000円  | ○        | ○        |
| 20%      | 地域・時間限定従業員     | (スマイル上級職)  | 単独店舗(事業所) | なし       | なし           | あり | 40,000円 | 職務能力評価 | なし       | あり                     | なし   | 65歳 | あり              | 15,000円  | ○        | ○        |
| 40%      | 地域・時間限定従業員     | (スマイル中級職)  | 単独店舗(事業所) | なし       | なし           | あり | 20,000円 | 職務能力評価 | なし       | あり                     | なし   | 70歳 | あり              | 15,000円  | 4h超<     | 4h以上     |
| 14%      | 地域・時間限定従業員     | (スマイル初級職)  | 部門        | なし       | なし           | あり | なし      | 職務能力評価 | なし       | あり                     | なし   | 70歳 | あり              | 15,000円  | 4h超<     | 4h以上     |
| 1%       | 地域・時間限定従業員     | (スマイル研修職)  | 部門        | なし       | なし           | なし | なし      | 職務能力評価 | なし       | あり                     | なし   | 70歳 | あり              | なし       | 4h超<     | 4h以上     |
| 5%       | 地域・時間限定従業員     | (スマイル定型職)  | 職種        | なし       | なし           | なし | なし      | なし     | なし       | あり                     | なし   | 70歳 | あり              | なし       | なし       | なし       |

たとえば、外国人や障害者、女性の活躍推進等それぞれに対応した制度を今後細かく整備すると、人事の仕事が膨大になってしまう。制度をできるだけシンプルにして、働き方の条件に応じ、給与・賞与の前提がはっきり決まっていると、自分の今いる立場や役割が明確になり、待遇・処遇面でも納得できる。

『『地域限定を外せばこうなる』とか、『正社員だが、パート社員の6時間勤務になった場合には、こういう条件になる』など、はっきり提示してあれば、本人たちも立場・処遇がわかるので、等級や職種の条件を明確にしてあげることは重要です』と渡辺さん。等級によって時間が短くなっていたり、地域や職種が絞られたりしているということを、給与・賞与・評価の仕組みでわかりやすく示している。できる限り、「条件と処遇」がきれいにマッチする制度であることを心がけている。

そのようなしくみをふまえて、パートタイマーのスマイル社員は、「正社員⇄地域限定社員」、「地域限定社員⇄パート」の間を柔軟に行き来ができるようにしていった。580人の正社員がいる中でおよそ50人が地域限定で働く一方、地域限定からまた正社員に戻りフルタイム勤務になることも容易で、半年に1回更新することができ、継続雇用の延長で70歳まで働けるというフレキシブルなつくりになっている。

職務能力評価制度の実際のつくりこみは、同社では、厚生労働省のホームページに掲載された「職業能力評価シート」の「スーパーマーケット業」のそれぞれのカテゴリーをダウンロードし、たたき台としてそれを作り、自分の組織の中でカスタマイズをすることを繰り返した。

「職業能力評価基準のいちばん便利なところは、“ゼロから自分たちで評価を作らなくて済む”と

いうところです」と渡辺さんは活用のメリットを教えてくれた。

スーパーマーケット業として、職業能力評価基準にのっている業務項目はほとんどが各社共通だが、ウエイトは変えなければならない。たとえば、「品質」や「商品力」にこだわっているスーパーマーケットならば、「加工」に力点を置くためにウエイトを高くすることができる。一方で、ディスカウントの業態で、品質や商品力にそれほど力はいれないのであれば、「スピード」等にウエイトを置く、などだ。「ウエイトの上下左右で、それぞれの会社の仕組みを作ってしまうはずですよ」と渡辺さんは導入ポイントを語る。それに、会社が持つ独自の強みを、評価項目に反映させるシステムを、ゼロから組織でつくろうとすると難しい。

「自分たちは特殊性が売りだから、こういう評価内容を入れなければならない」という議論は、フレスタ社内にもあったという。それを全部ゼロから掘り起こして、評価軸に書き直し、ウエイト付けをするとすると、「何年も掛かってしまいます」と渡辺さんは懸念する。しかし、「お客さまは千差万別」と、サービスや品質に対する思い入れは現場にも強くある。自分たちの店の個性や特長に誇りを持ちながら仕事をしているという思いは大事にしないでほしくないし、全てを標準化してしまうと、会社ごとの強みは測れない。

その場合は、一からオリジナルの評価項目をつくり上げるのではなく、職業能力評価基準の既存の評価項目を使いウエイト付けで特徴づけることで、違いを出すようにしている。そうすれば、「比較的時間も労力も掛けずに、標準的なものを基礎としつつ、各社ごとのカスタマイズができるのではないかと思います」と、渡辺さんはカスタマイズのコツを説く。



## Where 対象者と対象部門は？

職務能力評価制度の対象は、地域・時間限定従業員であるスマイル社員の6つの職位で、つぎのようにレベル分けされている。①スマイル上級職 ②スマイル中級職 ③スマイル初級職 ④スマイル研修職 ⑤スマイル定型職 ⑥スマイル専門職（ただし、⑤⑥は職務能力評価制度の評価対象で

はない）

「会社としてスマイル社員に求める力を明確にし、教育、評価を行うことで、スマイル社員主体の強い現場をつくっていく。それがお客様満足につながるようにするために、職務能力評価制度を導入しました」（渡辺さん）

## When いつから導入していった？

パートタイマーの能力を最大限に発揮させるとともに、その能力を適切に評価するために、2005年頃から制度改革を検討し始め、2011年に「資格等級制度」、2012年に「職務能力評価制度」を導入

した。導入に当たっては、従業員に対してヒアリングを行うとともに、導入後は制度概要を全従業員対象に、エリアごとに説明会を開催した。

## Who 推進者と推進体制は？

職務能力評価の検討プロジェクトは、人事総務部のメンバー3人のほか、エリア責任者と各店舗の店長、トレーナーが参加した。基本的に店長たちが使う仕組みなので、項目の設定などの決定プロセスでは現場の店長たち中心で進めてきた。

「すべてを本部基準で決めてしまうと、現場の店長たちが文句を言いやすくなります。『それは本部が決めたことだから』と言ってしまえば終わってしまうので、現場の人たちに意思決定をさせる

プロジェクトにしなければ、うまく回りません。店長に合意を持たせ、動かして行くようにしなければなりません」と渡辺さんは指摘する。

プロジェクトチームには店長に加え評価をする組合員、店舗エリア長を入れたほか、接客をするレジのトレーナーを加えた。このようなメンバーを中心に、各レベルの職務能力をどう設定するかを決めていった。

## How どうやって運用と評価をしていく？

フレスタでは職務能力評価制度を導入する目的を、次の3つに定めた。

### ①スマイル社員のモチベーションアップ

努力すれば評価につながる。セルフチェック→評価→フィードバックを行うことで、評価の透明性を維持し、目標を明確にする。

### ②全社的な業務レベルアップ

店や指導者によってバラバラだった業務レベルを、評価項目とそれに基づくOJTで一定のレベルまで底上げする。

### ③マネジメントする現場の実現

スマイル社員の業務範囲拡大により、作業に追われがちだった現場の業務を見直し、よりマネジメントレベルの高い現場を実践する。

実際の評価表は(図表2 部門別評価項目の設定)のように、「フレスタ・キャリア評価シート」の形にしている。マネジメント評価とスキル(技術)評

価の2つがあり、マネジメント評価は共通に、スキル評価は部門別に分けている。

評価の仕方は、最初に自分で「できているかどうか」について3段階で自己評価する。次に直属上司が1次評価をし、最後に店長が2次評価(最終評価)する。その内容が資格等級に連動し、時給として確定する。

「評価をされた内容で時給が決まることで、合理性や公平感が担保できるようになったと思います」と渡辺さん。

ただし、これをすべての業務に当てはめるのではなく、全体業務の1割くらいは評価対象外もある。たとえば、郵便物の仕分けや商品品出しなど、比較的容易なルーティン業務を評価の中に入れてしまうと、『力量が上がる』とはどういうことか判断しづらく、基準が作業スピードだとしてもつねに一定量で測れるものでもないので、評価対象外としている。

得点配分については、「職種別得点配分」を行い、

図表2 部門別評価項目の設定

| フレスタ・キャリア評価シート【共通項目】 |         |                                                 |
|----------------------|---------|-------------------------------------------------|
| 店名                   | 所属部署    | 氏名                                              |
| 【評価基準】               |         |                                                 |
| A: 一歩でも進んでいる 2点      |         |                                                 |
| B: フォローがとれている 1点     |         |                                                 |
| C: できていない 0点         |         |                                                 |
| ユニット                 | 評価項目    | セルフチェック                                         |
| マネジメント評価             | ① 目標設定  | ① 目標設定の進捗状況がわかる。各部署から目標設定ができる。各部署から目標設定ができる。    |
|                      | ② 業務改善  | ② 業務改善の進捗状況がわかる。各部署から業務改善ができる。各部署から業務改善ができる。    |
|                      | ③ 業務効率化 | ③ 業務効率化の進捗状況がわかる。各部署から業務効率化ができる。各部署から業務効率化ができる。 |
| スキル(技術)評価            | ④ 接客対応  | ④ 接客対応の進捗状況がわかる。各部署から接客対応ができる。各部署から接客対応ができる。    |
|                      | ⑤ 商品知識  | ⑤ 商品知識の進捗状況がわかる。各部署から商品知識ができる。各部署から商品知識ができる。    |
|                      | ⑥ 業務効率化 | ⑥ 業務効率化の進捗状況がわかる。各部署から業務効率化ができる。各部署から業務効率化ができる。 |



「人を育成する」「社会人の基礎」など、いわゆるコミュニケーション、マネジメントにかかわる「共通項目」と、スーパーマーケットで求められる基本技術・スキルを指す「選択項目①」、職種特有の技術的職務遂行スキルの「選択項目②」の3つから構成されている。初級～中級のレベルⅠの場合、共通項目30%：選択項目70%の評価の比率となっている。中でも、水産や寿司など調理に特殊スキルが要る職種は選択項目70%のうち②の比率が55%と高くなっている（図表3 レベルⅠ 初級～中級）。

一方でスマイル上級職は、共通項目・マネジメント項目を4割、技術的な部分を6割という具合に、評価軸を変えている。上位職になるほど、リーダーシップ、人の育成、売り場計画などの項目が入り、ウエイトが変化する。

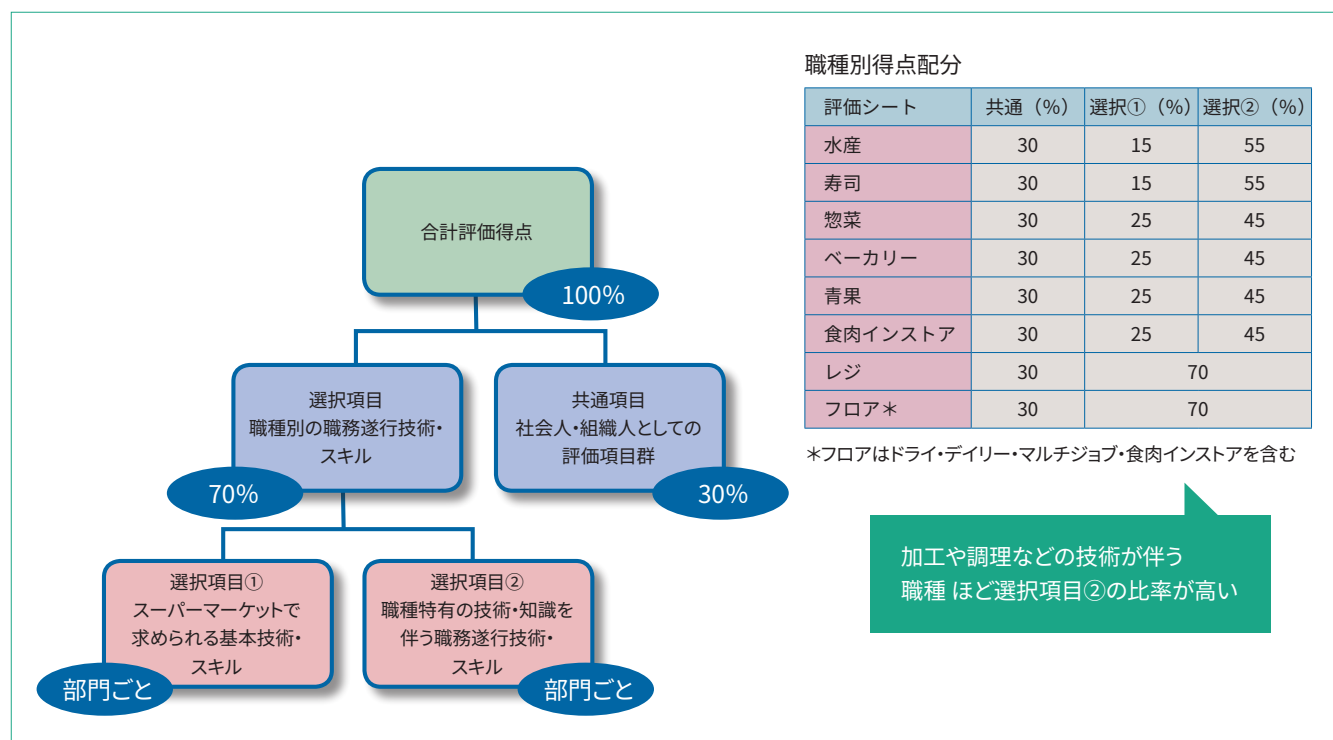
また、フレスタでは評価にあたり、1次・2次評価はイントラネット上に評価システムをのせ、パソコン上の画面で入力する。3点法の評価をしており、「他者の手本になっている」「できている、常に心がけている」「できていない、理解していない」という3段階になる。セルフチェックの自己評価を紙ベースで行った後に、1次評価・2次

評価をする。システム上前回の評価記録も付いている。このデータが資格等級と号棒、雇用契約書に連動し、過去の履歴とキャリアも合わせて見られるしくみだ。

もう一方で、この制度を回すと同時に大事なものは、従業員が頑張ってくれるような教育・学習環境をしっかりと整備しておくこと。評価された結果、「努力が必要」と言われた人のために、足りない部分の学習を勧めている。

「『こういう研修を受けてください』とか、「こういう通信教育を受けてください」というのをセットにしておかなければ、評価表が意味を持ちません」と渡辺さん。フレスタでは誰が受けても無料の社内福利厚生として「オープン研修」を設けており、社員、パート、関係のグループ会社等関係なく、希望者は参加可能だ。「コミュニケーション」や「プレゼンテーション」「タイムマネジメント」「伝える力」など共通スキルの中で重要な研修をするほか、テクニカルなものでは、S検（スーパーマーケット検定）という業界検定の「マネジャー3級・2級」などの研修を示している。等級・職種ごとにどんな資格を取ったほうが良いのか、あ

図表3 レベルⅠ 初級～中級



図表4 スマイル社員中心の研修体系

| 共通                      | スマイル社員                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |               |                               |                                                                    |                |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------|
|                         | 研修                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |               | 資格・試験                         |                                                                    | スマイル社員         |
| オープン研修                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                               |                                                                    | スマイル社員の位置づけ    |
| 自己啓発                    | 必須                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 推奨            | 資格必須                          | 推奨                                                                 | スマイル社員<br>職務等級 |
| マネジメント基礎研修              | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>マネジャー候補者研修(選定)</p> <p>チーフOJT研修</p> <p>チーフ候補者研修</p> <p>上級職昇格研修(マネジメント基礎)</p> <p>新規スマイル導入研修</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>正社員登用</p> <p>マネジャー昇格<br/>社内試験</p> <p>5級マネジャー<br/>2級</p> <p>食品衛生責任者</p> <p>チーフ昇格<br/>社内試験</p> <p>5級マネジャー<br/>3級</p> <p>上級職昇格試験</p> <p>5級エキスパート対策研修</p> <p>水産スキルアップ研修</p> <p>レジスキルアップ研修</p> <p>カスタマーサービス研修(選定)</p> <p>レジフォローアップ研修</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>食品表示検定中級</p> <p>食品表示検定初級</p> <p>5級エキスパート3級</p> </div> </div> |               |                               |                                                                    |                |
| 食品表示研修                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                               |                                                                    |                |
| メンタルヘルス研修               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                               |                                                                    |                |
| ハラスメント・<br>アクティブリスニング研修 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                               |                                                                    |                |
| ビジョナリー・ウーマン研修           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                               |                                                                    |                |
| 5級パイラー対策研修(選定)          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                               |                                                                    |                |
| 5級マネジャー2級対策研修<br>(選定)   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                               |                                                                    |                |
| 5級マネジャー3級対策研修<br>(選定)   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                               |                                                                    |                |
| 伝える力研修                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                               |                                                                    |                |
| タイムマネジメント研修             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                               |                                                                    |                |
| プレゼンテーション研修             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                               |                                                                    |                |
| コミュニケーション研修             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |               |                               |                                                                    |                |
| コメント                    | 誰でも参加できるオープン研修、<br>自己啓発、キャリアアップに<br>(一部担当者には必須)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 対象者全員が受ける必須研修 | 資格取得、キャリアアップを目指す<br>人を対象にした研修 | 必須資格の事前取得、推奨資格の取得は、<br>職務能力評価で加点対象とする場合がある<br>(スマイルチーフは正社員と同様人事考課) | コメント           |
| 補助                      | 公休扱い                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 出勤扱い          | 出勤扱い                          | 受験費補助あり、受験日は出勤扱い<br>合格者には受験日半額支援あり<br>受験日は公休扱い                     | 補助             |
| 参加方法                    | 公募                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 対象者へ通知        | 対象者へ通知、公募<br>(対象者優先)          | 資格取得は希望者、社内試験は対象者へのみ通知                                             | 参加方法           |

るいは必須か・推奨かを分けし、社内に開示している。イントラネット上に研修ごとの開催日時、対象者がわかるようになっており、参加希望者は人事に申し込む(図表4 スマイル社員中心の研修体系)。

このように、資格等級制度と職務能力評価制度

のしくみを「スマイル社員用ガイドブック」としてまとめ、社内のイントラネットに掲示しているとともに、印刷したものを各事業所に配布し、全ての従業員がいつでも制度について確認できるようにしている。

## Outcome 成果と効果は？

職務能力評価を導入したメリットとして、等級や職種の条件に応じた賃金設定が明確になったことで、社員の納得感や仕事へのモチベーションが増したほかに、渡辺さんは評価と教育がセットになったことで、マネジメントへの意識が高まったことを挙げている。

「誰かに何かを教えるのは従業員全体に求められる共通項目。すべてを本部基準で決めてしまうと、

現場の店長たちが文句を言いやすくなります。『それは本部が決めたことだから』と言ってしまえば終わってしまうので、現場の人たちに意思決定をさせるプロジェクトインです」

スキル評価については、同社には職務能力評価を整備する前からあった。たとえば、「レジを1人40秒で通す」などのテクニックは基準を多く設けていた。しかし、それだけで業務の成果が上



がるものではない。「スキルの高い人たちがどう教えるか」「どう関係を作るか」という、職場風土の改善や教育につながるマネジメントの部分は、以前は評価軸としてはあまり重要視されていなかったが、職務能力評価を取り入れたことでマネ

ジメントが重要視されるようになる、今度は「教える・教られる」という関係の大切さがはっきりしてきた。「これが職務能力評価を入れたことによる一つの大きな効果だったと思っています」と渡辺さんは振り返る。

And  
Then

## 今後の課題は？

フレスタがこの制度を運用することで目指す最終的な目標は、現場に主体性がある、従業員が自ら頑張ろうと思える強い企業づくりだ。そのため職務能力評価制度導入が、同社の考え方のベースにある。

導入時に行った従業員アンケートからも、今後の課題は見えてきた。

キャリアを「ステップアップしたい」と考える人が全体の半分くらい出て来た一方で、「勤務上譲れない条件」の中で多いのは、転勤の有無（地元で働けるか）、時間が短くて済むか、働き方の柔軟性があるか、という結果だった。スマイル社員の場合はそのような個々の求める勤務条件の中で、最大限発揮できる形で働いているが、会社として求める貢献度とのずれも生じてしまう。

子育てや介護など、従業員ごとの家庭の事情もあるが、条件が外れたら、やがて正社員の登用の道も開けてくる。地域限定の正社員、もしくはフルタイム勤務で転勤もある正社員への興味の度合いを聞いて「興味はあるが、今、その判断ができない」「今、家で子供を育てるので手一杯」と言う

人には無理に等級変更は勧められない。しかし本人の条件が変わった時に、「チャンスがあるということだけ知っておいてもらえれば、十分かと思っています」と渡辺さんは今後に期待する。

また、評価されたものがそのまま時給になるので、職務能力評価によってもたらされた公平感アンケートに比較的高く表れた。「従業員の力量が高くなる可能性がある」という部分も、高評価だった。

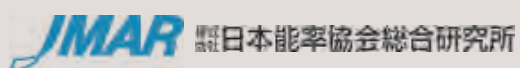
いっぽうで、「好き嫌いで評価されるのではないかと、評価を疑う意見はなくならないが、大多数は好意的に受け止めているので、一定の成果は得ることができたといえるだろう。

「評価表ができたことで、“少しずつでもステップアップしよう”と思う人が増えたのが一番嬉しかったこと」と渡辺さんは笑顔を見せる。互いに教え合い、頑張っって自分の能力や仕事の幅を広げる主体的な気運が芽生え、「目的として半分くらいは達成した」と振り返る。会社も従業員も、今後いっそうの成長に向かう、明るい兆しが見えている。

### ふりかえりポイント

- ① 職業能力評価基準をカスタマイズするときは、自社の強みを示す評価項目にウェイトづけをしていくと、現場も会社も納得できる内容にできる。
- ② すべてを本部基準で決めてしまうと、現場は主体的に評価に取り組まない。評価制度づくりのプロセスは、現場の人たちに意思決定をさせるのがベター。
- ③ 仲間や後輩、部下に「教えること」を重視する評価軸をつくることで、学び合い、スキルアップを目指す企業風土ができる。

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。



〒105-0011 東京都港区芝公園3-1-22 TEL:03-3578-7935 FAX:03-3578-7614 URL: <http://www.jmar.co.jp>