

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 ～

株式会社エヌアイエスプラス

「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61業種・約280種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運用することも、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。

● 職業能力評価基準に関してご不明な点などございましたら次へお問い合わせください。

▶ 株式会社エヌアイエスプラス

〒112-0002 東京都文京区小石川2丁目4番10号 N I S 小石川ビル

TEL : 03-5689 - 8026 (R & C 事業部)

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、株式会社エヌアイエスプラスでは、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

株式会社エヌアイエスプラス

CASE1 特定非営利活動法人 実務能力認定機構（ACPA）

実務能力評価基準、大学マネジメント・業務スキル基準に

おける職業能力開発基準の活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

CASE2 掛川市森林組合

職員の継続的な人材育成と組合経営の安定化に繋がる職員

スキルアップ制度導入・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10

CASE3 株式会社 ここから

職業能力評価制度を活用による人事評価と人材育成の両面

の好循環サイクルの実現・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19

CASE4 日本ロジスティクスシステム協会

ロジスティクスにおける職業能力開発基準の開発と

今後の物流分野の人材育成についての展望・・・・・・・・・・・・・・・・ 27

CASE5 株式会社ワン・オー・ワン

職業能力評価基準を活用してタレントマネジメントを実現する

人事評価システムの開発・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 34

実務能力評価基準、大学マネジメント・業務スキル基準における職業能力開発基準の活用

特定非営利活動法人 実務能力認定機構（ACPA）

【協会概要】

設 立 2003 年 12 月 1 日 （内閣府より認証）

理事長 深澤 良彰

本 部 〒169-0051 東京都新宿区西早稲田 1-9-12

【主な事業概要】

- (1) 実務能力認定制度に関わる調査・研究事業
- (2) 職業別実務情報（職業データベース）の整備事業
- (3) 実務教育に関する第三者機関としての認証・認定事業
- (4) 個人の実務能力の認定事業
- (5) 実務能力認定制度に関する普及・啓発・相談事業
- (6) モデル講座の開発及び実施事業

1. 法人の概要

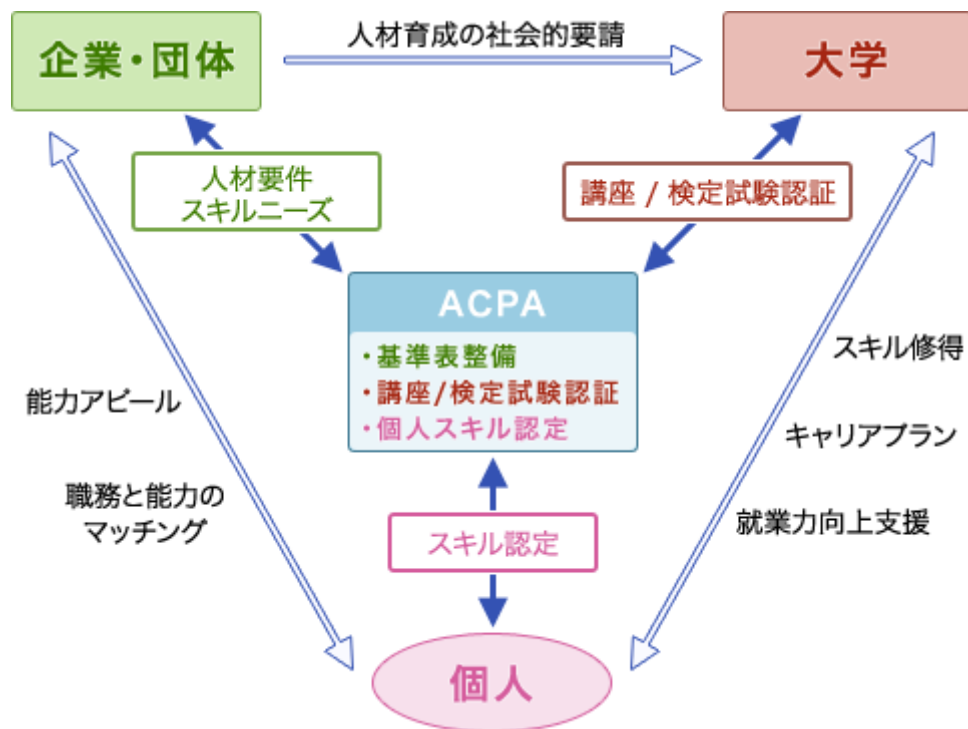
（1）設立の背景

特定非営利活動法人実務能力認定機構（Accreditation Council for Practical Abilities、略称 ACPA：アクパ、以下、「ACPA」）は、産学官連携による新しい教育システムと実務能力認定制度を確立し、社会が求める人材の育成を目的に、企業や大学等の教育機関、官公庁の賛同を得て 2003 年に設立された。

設立の背景には、急激に変化する事業環境にあつて、企業及び教育機関における実務能力の把握、育成という課題が顕在化したことが挙げられる。企業においては、事業推進にかかる実務能力の把握が必要であり、それを客観的に評価する制度の確立が求められ、人材を送り出す教育機関においては、従来の知識や学識に加え、実務能力の育成が課題となっていた。

こうした企業、大学等の教育機関の双方における問題意識と課題解決に向けた取組を具体化し、社会インフラとしての実務能力認定の制度化と、制度を運用し推進するための組織として ACPA の活動は始まった。

図表. ACPA の事業コンセプト



(2) 事業の概要

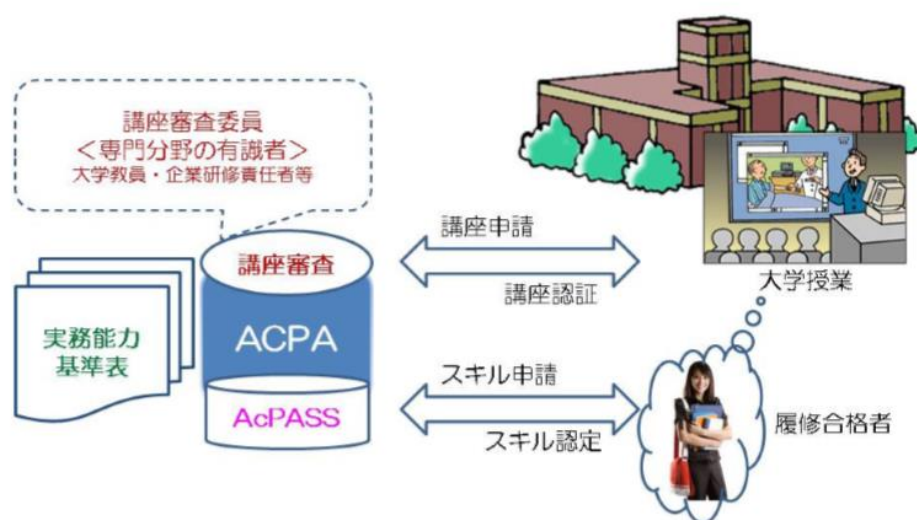
ACPA が運営する実務能力認定制度のポイントは次の通りである。

- **【基準表整備】** 企業・経済団体等の人材要件を分析し、職種に必要なスキルを反映した実務能力基準表を整備する。
- **【講座認証】** 実務能力基準表に基づき、教育機関の講座品質及び効果を認証する。
- **【個人スキル認定】** 認証した講座の履修合格者には、その証明としてスキル認定を行う。

ACPA では、2003 年の設立以来、「IT 分野」「ビジネス分野」「語学（英語）」「社会人リテラシー」などの実務能力認定基準を策定、公開しており、これらの基準に基づき大学科目等の評価、認証を行っている。また、認証講座のスキル修得者に対し、個人認定（スキル認定証の発行）を行っている。

また、2011 年度（2012 年公開）には「大学マネジメント・業務スキル基準表」を公開し、大学経営における基準表の策定等、新しい分野への対応を進めている。

図表. ACPA の事業のしくみ



① 基準表整備事業

企業活動で求められる実務能力の洗い出しを、企業や各種団体へのヒアリング、専門家の意見を交えながら行うことで、『未就業者（学生）から社会人若年層（入社数年程度）の方が求められる職種・職務で必要とされる知識・スキル項目』を体系的にまとめ、実務能力基準表として公開している。これまでに公開された基準表は次の6分野である。

2006 年度 IT 分野基準表 (Ver1.0)

2007 年度 ビジネス分野基準表 (Ver1.0)

2009 年度 語学（英語）分野基準表 (Ver1.0)

2011 年度 大学マネジメント・業務スキル基準表 (Ver1.0) 策定〔公開は 2012 年度〕

2012 年度 社会人リテラシー基準表 (Ver1.0)

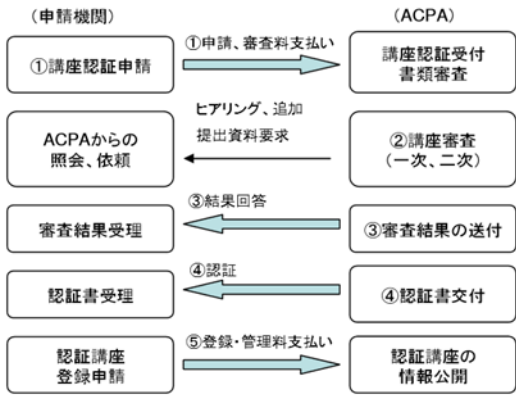
2015 年度 大学マネジメント・業務／基礎（知識・能力）編 (Ver1.5)

図表. 実務能力基準表スキルマトリクス（ビジネス分野）※一部

[illegible]

② 講座認証事業

図表. 講座認証のプロセス



「実務に的確に対応できる人材」を育成するための講座として必要な質が備わっている講座であることを審査、認証するもので、ACPA の講座審査小委員会に所属する審査委員（専門分野の有識者）により 1 講座 2 名で実施される。講座認証のプロセスは左図の通りである。申請から審査結果の送付まで約 2 ～ 3 ヶ月かかる。

認証対象講座の実施形態に制約はなく、講座提供機関としては大学や企業、運営形態としては、クラスルーム、ゼミ、eラーニング等、単位授与の有無等、あらゆる実施形態の講座を審査対象としている。

③ 個人認定事業

認証講座を修了し、該当するスキルを修得した個人に対し、スキル認定を行い、スキル項目レベル（スキル名称及び習熟度）を記載した「スキル認定証明書」を発行する。認証講座で獲得したスキルは、ACPA のデータベースで管理、スキル証明の発行も可能となっている。証明書を取得した学生は就職活動に活用している。

2. 実務能力認定制度と職業能力評価制度

実務能力認定制度は、IT 分野における高度人材育成の必要性から、当時の内閣府や経済産業省等の要請により、大学と産業界を実務能力という観点から橋渡しするような仕組みづくりを検討することから始まった。

産業界が求める実務能力と大学等の教育機関における知識や学術的知見に加え、一部で行われている実務面での教育を結びつけるための仕組みを検討していく中で、現在の制度の骨格である基準表整備や講座認証、個人認定などの考え方が具体化され、ACPA 設立から3年後の2006年度に初めて「IT 分野基準表」が公開される。

制度づくりの過程において、翌年に公開された「ビジネス分野基準表」では、厚生労働省の職業能力評価基準を参考にしている。実務能力認定制度における基準表整備事業において、企業活動で求められる実務能力の洗い出しから、必要とされる知識・スキル項目の体系化などの考え方は、職業能力評価基準の職務別能力、行動、知識を体系的に整理するという考え方がベースになっている。

3. 実務能力基準表の概要

既に公開されている基準表の概要は次の通りである。

図表. 実務能力基準表の概要

分野	概要
IT 分野	情報処理学会の『情報専門学科カリキュラム標準 J07』および情報処理推進機構の『共通キャリア・スキルフレームワーク』を引用し、スキル項目を体系化しています。
ビジネス分野	事務系職種についての分野を経営企画、人事・労務・能力開発、総務・法務・広報、経理・財務、営業・マーケティング、生産管理、物流、国際事業、販売、資格取得の10分野に分類し、若年層に対し、各職種で要求されるスキルを役割レベル（3レベル）ごとに示しています。
社会人リテラシー分野	大学生および社会人若年層を対象として、「業種・職種に係らず、どの職業でも仕事をするために共通に必要とされるスキル・能力」を、社会人リテラシーとして定義し、基本能力として「社会人基礎力」を据え、一般能力として「業務遂行能力（テクニカルスキル）」、「対人関係能力（ヒューマンスキル）」、「概念化能力（コンセプチャルスキル）」の3つの能力を加えて、4つのカテゴリで構成しています。
語学（英語）分野	ヨーロッパの第二外国語の共通フレームワーク CEFR（Common European Framework of Reference language）基準に基づき、6レベルの英語習熟度を区分し、各レベルに3つのカテゴリ（言語知識、コミュニケーション運用能力とその方法、テキスト）を設定。各カテゴリを、中項目、小項目、要素（スキル内容）により体系化し、レベルに対応したスキル内容の到達目標を、CEFR が示す「例示的能力記述文」を整理の上、具体的に記述しています。

2009 年度に公開された「語学（英語）分野基準表」で実務能力の認定基準として採用された CEFR は、語学力の習熟度判定の世界基準といわれるもので、ACPA ではかなり早い時期に語学の習熟度を測る基準として導入している。最近、日本でもようやく注目され始め、大学入試に採用するところも出始めている。NHK の語学番組も CEFR によって体系化されているといわれている。

4. 「大学マネジメント・業務スキル基準表」の策定

（１）策定に至るまでの問題意識

ACPA が付き合いのある大学から、「大学職員のあるべき姿、役割について整理したい」という要請があったことが、「大学マネジメント・業務スキル基準表」策定のきっかけとなった。

大学職員の立場や業務については、大学業務の高度化が求められつつも、総じて定型的な業務（大学暦に沿って実施するパターン化した業務）が多い。また、職員構成をみると、専任職員（一般企業でいえば正規従業員）に比べ、非専任職員（非正規従業員）の割合が多く、非専任職員でも、契約、嘱託、派遣、アルバイトなど立場はさまざまである。

こうした就業環境にあって、大学職員として担うべき業務や必要とされる能力の整理や体系化は全く行われていないのが実状であり、これからの大学経営や運営において、大学職員のあるべき姿、役割について明確にしていく必要性が指摘されていた。

（２）大学組織における職員の位置づけと問題点

一般的に大学における人件費比率は民間企業に比べて高いとされる。全体の 6 割程度が人件費という試算もある。常勤、非常勤を問わず、教員及び職員などの“人”の力に依存しているのが大学であり、システム化による対応は一部に留まっている。

一方で、少子化などの影響に伴い、大学を取り巻く事業環境は、今後、より一層厳しくなっていくことが予想される中で、業務構造等の見直しは喫緊の課題でもある。

またこれらは、職員のモチベーションという面からも問題点が指摘されている。大学経営は教員中心に運営され、大学職員は補助的役割を要求されることが多い。また、専任職員に関しては、管理職でも年間業務量の 5 割程度を定型的な業務が占めているというアンケート調査もあり、（一般職員の場合は 7 割程度）、役職に見合った業務を行っていると言い難い状況となっており、モチベーションを喚起、維持する職場とはなっていない。

(3)「大学マネジメント・業務スキル基準表」の概要

- 職員が担うべき業務機能の全体像を可視化し、必要なスキルや知識情報を整理することで、網羅的・体系的な業務一覧を把握でき、業務の分析や人材の適正配置等の組織力強化および個々人の育成に寄与することをねらいとしています。
- 大学職員業務全体を 21 カテゴリー、162 の業務機能により構成しています。
- 自学の業務全体像の把握
- 事務組織における業務分析・業務改革のきっかけづくり → 業務の効率化
- 適材適所の人材配置 → 組織力強化
- 人材育成
- 組織構成員のスキルレベル評価 → 要員配置計画、人材育成計画の基礎資料

ACPA が策定した「大学マネジメント・業務スキル基準表」は、現状における大学の経営及び運用面における様々な問題点を踏まえ、組織力の強化や活性化、職員個々の育成等、大学のマネジメントに寄与することを目的としている（2011 年度策定、2012 年に公開）。

この基準表は、ほぼ全ての大学業務領域を 4 階層(カテゴリ、中項目、小項目、要素)に体系化し、各業務項目(約 6000 項目)に関する業務遂行要件を記述のうえ難易度を設定し、当該業務領域に従事する各役職(課長、主任、一般職、補助者等)に求められる業務役割定義と対応業務、当該業務領域に従事する各職員区分(専任職員、契約職員、嘱託職員、派遣社員等)に求められる業務役割と対応業務をテキストと表により可視化している。

各大学では、この基準表を自学に取り入れ差異分析を行うことで、自学の運営組織の課題や職員の役割の課題などの洗い出しが可能となり、「同一労働同一賃金」の具現化に向けた業務構造改革の取組みを職員自ら主体的に実践することができる。勿論、大学独自にカスタマイズすることも可能である。

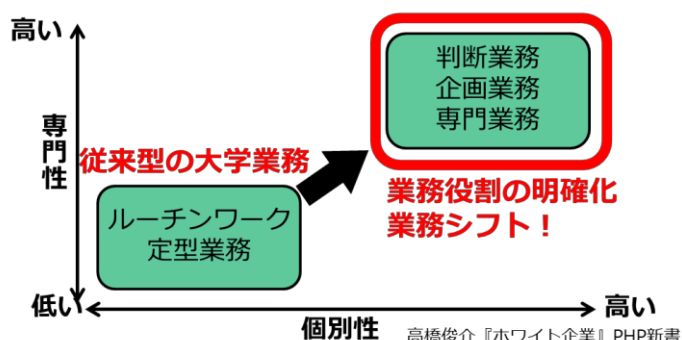
日本国内の大学は、大学設置基準のもとで設立・運営されていることから、大学の規模の大小、国公立等設置区分にかかわらず、ほとんどの大学に当てはめることが可能である。

(4)「大学マネジメント・業務スキル基準表」の位置づけ

この基準表は、大学業務の大部分を占める従来型の定型業務を整理することで、専任職員の役割像を政策的にシフトさせようとするものである。

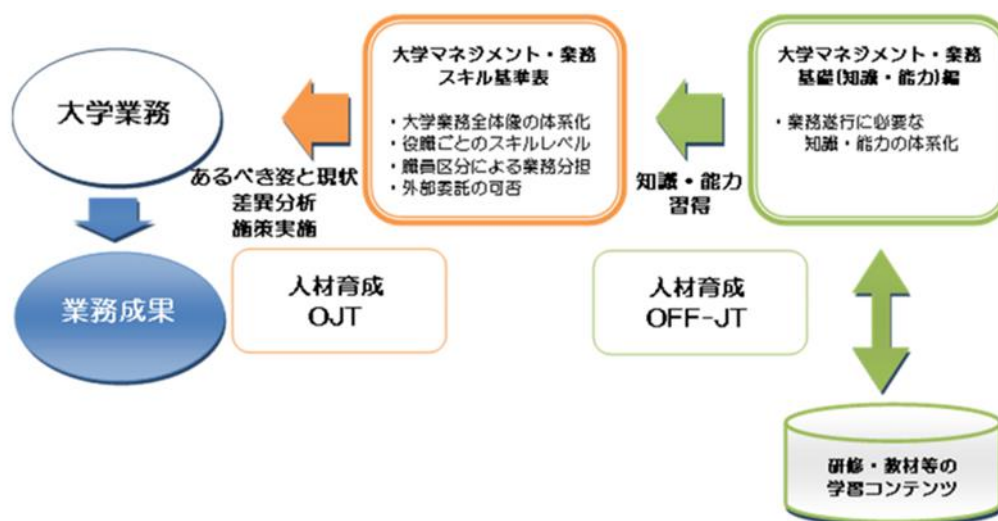
従来型の定型業務に関しては、専任職員はマネジメント機能に特化し、非専任職員が作業的要素に従事することで、専任職員の業務量と労働時間は、現在の曖昧な状態から比べると大幅に減少するものと考えられる。この創出された時間で、「付加価値の高い業務領域へのシフト」や「新規事業展開、サービス創造などのプロジェクト活動の取組み」にアプローチできるのである。

これに伴い、専任職員は、マネジメント能力とともに必要とされる専門スキルや外部とのアライアンス力などの能力が求められる。



(5)「大学マネジメント・業務基礎（知識・能力）」編の公開

図表. 大学マネジメント・業務等のスキーム



ACPA では、「大学マネジメント・業務スキル基準表」に続いて、大学業務を遂行する上で必要とされる専門知識・能力を体系化した「大学マネジメント・業務（知識・能力）編」を 2015 年に公開している。こちらの基準表は、先に公開したスキル基準表の 21 領域の専門業務を遂行する上で必要とされる専門知識・能力は何かを調査・ヒアリングして体系化したものである。

こちらの基準表は、1)実務担当者が身につけるべき基礎(知識・能力)の指針、2)ジョブローテーションを円滑に進めるための基礎資料、3)人材育成部門の基礎資料として活用が可能である。

最近では、海外で大学等の教育機関の建設等を支援している国際協力機構（JICA）などから教育機関にかかわる人材育成のツールとして活用したいとの引き合いなどもあり、可能な限り協力していく方針である。

5. 今後の展開について

現在、大学への対応に注力しているほか、当法人の設立のきっかけとなった IT 分野への新たな対応等も検討している。

さらに、今後は基準表に照らし合わせた教育体系の整備について普及、啓蒙活動を展開していきたいと考えている。産業界等実社会で必要とされるスキル構成を反映した基準表を提示し、スキル習得が可能な OJT、OFF-JT 教育プログラムをいかに計画的かつ体系的に提供できるかが今後重要になってくると思われる。

ACPA としては、こうした観点からも普及、啓蒙活動を展開していきたいとしている。

以上

職員の継続的な人材育成と組合経営の安定化に繋がる職員 スキルアップ制度導入

掛川市森林組合

【組合概要】

設 立 1963 年 3 月 29 日

代表理事組合長 榛村航一

本 部 〒436-0335 静岡県掛川市大和田 320-1

【主な事業概要】

森林組合法に基づく各種の事業

- (1) 経営に関する指導
- (2) 資材や生活資材の斡旋
- (3) 植栽、下刈、間伐等の森林造成事業
- (4) 森林の測量、調査
- (5) 立木の買取、販売
- (6) 公園等の施工、管理
- (7) 宅地等造成に伴う伐採工事など

1. 組合の概要

掛川市森林組合は、掛川市成立以前の旧村（原泉・原田・倉真・桜木・西郷）の5組合が合併して1963年に発足した。森林を維持管理・経営し、森林の経済性や公益性を高めることを目的に、森林所有者が出資し合い組織された協同組合で、組合員数は約450名、組合員が所有する森林面積は約4,000haで、掛川市内の森林面積約11,000haの半数近くを同組合が管理していることになる。組合としての取扱高は2018年度で約3億5,000万円となっている。

2017年3月には、森林認証の国際認証制度である「FSC森林認証」を地元自治体である掛川市、森町及び静岡県、隣接する森町森林組合と共同で取得、「遠州森林認証グループ」として、認証森林の拡大、安定供給体制の構築、流通施設の整備、森林の公益的機能の維持・発揮を図ると同時に、地域の官公庁及び民間が建設する建造物等に遠州FSC認証材の活用を推奨するなど、森林認証の普及・広報活動を推進している。ちなみに、「FSC森林認証」とは、地域の森林管理が環境や社会に配慮して適切に行われているか、また経済的に継続可

能であるかを、国際機関である「FSC（Forest Stewardship Council）＝森林管理協議会」が審査し、合格した森林や木材に認証を与える国際的な認証制度である。

また、同年4月には新たな活動の拠点として、掛川産の地域材をふんだんに使用した新事務所を建設している。新事務所は、それまでの手狭で使い勝手の悪かった事務所から、職場環境を改善することで組合職員の仕事に対する誇りや、やり甲斐を醸成する場として位置付けるとともに、組合活動の発信拠点として、かつ地域に開かれた事務所をコンセプトに建設された。

2. 組合組織の概要

組合の組織図は次の通りである。

図表. 掛川市森林組合の組織図



役職別の人員構成は、役職者が理事8名（うち常勤1名）、監事3名となっている。

実際に業務を担当する職員は、事務職員、技術職員及び技術員に大別される。現在、事務職員は4名、技術職員が10名、技術員が9名の構成となっている。正規職員の平均年齢は比較的若く、30歳代半ばである。

事務職員は主に総務経理を担当する職員で総務経理課に配属されている。技術職員は、調査・測量・計画（国・県・市の助成金等補助申請業務含む）を担当する経営計画課と、現場で作業を行う際、技術的側面を考慮しつつ経営計画課が立案した計画を具体化する業務を担う施業整備課、出荷の際のトラックの配車計画や需給動向を勘案し販売先との交渉等を担当する流通販売課の各課に配属されている。

技術員は、主に経営計画課と施業整備課に配属され、実際に山に入って調査・測量等の作業に従事するほか、植栽・下刈・間伐等の森林造成、森林整備などの作業に携わる職員である。技術員は正規職員のほかに有期雇用契約を結んでいる職員やアルバイトなどで構成されている。

職員の採用については、高校、専門学校、大学の新卒、既卒、中途採用を問わず、それぞれの職場、現場の状況に応じて適宜行っている。2019年は地元の農林大学校を卒業した学生の採用が決まっており、4月から技術職員として配属する予定である。また、それまでは全く林業に関係のない職種に就いていた人が定年後の働き場所として応募してくる場合もある。

3. 技能・技術継承について

技能や技術に継承については、林業を取り巻く環境の変化や技術革新等の影響により新しい段階に入ってきている。

いわゆる「提案型集約化施業」（機械化による労働生産性の向上と事業量を確保するための路網整備、路網整備のための林地の集約化等、森林所有者へ路網整備を含めた施業の「提案」を行い、林地を「集約化」すること）に代表される新たな施業方法の登場であり、ここ10年では森林管理の主流として業界内に浸透しつつある。

一方で、山の状況に応じて新しい施業方法では対応できないこともある。架線技術ひとつとっても、経験に裏打ちされたノウハウや古くからの技能・技術は総じて低コストで安定感があるという利点があるが、当組合の技術員を含め、継承している技術員は少ないのが実情である。

したがって、当組合では、架線技術等、経験豊富な施業技術を持った地域の技術者や協力事業者に施業の一部を発注し、その現場に若い技術職員、技術者を貼り付けて直接指導を仰ぐという方法をとっている。技術習得の機会をあえてつくることで、OJTのような形で技術を身に付け、いずれは組合内で指導的な立場に立てるように経験を積んでいく。現場で作業をしながら習得するのは難しい面もあるが、当面はこうした方法を続けながら技術員の技能・技術の向上を図っていく方針である。

4. 資格取得について

組合の活動に有益、かつ有効と判断された資格等の取得に関しては推奨している。資格の種類にもよるが、受講料や受検にかかる交通費等を補助する制度もある。

ちなみに、現時点での主な有資格者は次の通りである（2017年現在）。

- 第1種衛生管理者 1名
- 林業技士 1名
- フォレストマネージャー 1名
- 森林施業プランナー 4名
- 測量士 2名
- 測量士補 1名
- フォレストリーダー 1名
- フォレストワーカー 3名
- 林業作業士 3名
- 2級土木施工管理技士 2名
- 2級造園施工管理技士 1名
- 原木選別評価士 6名

5. 職業能力評価基準制度の導入について

(1) 職業能力評価基準制度導入前の状況

組合が、新卒採用や周辺組合、地域の事業体からの転職者、中途採用等、職員を本格的に採用し、組織としての体裁を整え始めたのは約 20 年前である。

それまでは、組合発足以来の職員を中心に運営してきたが、職員の高齢化が進み、将来に渡って事業を継続することが困難な見通しになったことから、新たな職員の採用と組織の再編を検討せざるを得なかったという背景がある。

就業規則の見直しから始まり、給与体系の整備、職員の処遇、人事制度等、組織として必要な諸制度の整備を徐々に進めてきたが、2013 年 8 月に現組合長の榛村航一氏が就任して以降、ようやく現在の組織の基盤が形成され、組合内の体制の整備が一気に進んだ。能力評価基準システムの導入はその諸制度整備の過程の中で検討されていくことになる。

(2) 能力評価基準システム導入の検討と人材育成システムへの転換

能力評価基準システム導入の検討にあたっては、一般社団法人全国林業改良普及協会（全林協）の能力評価基準システム導入支援事業を参考にしたが、

- ① 職員数が増えたとはいえ、依然として小規模事業所であること
- ② 組合の事業内容が多種多様であり、職員の能力を一つのものさしで測れないこと
- ③ 配置転換があること
- ④ 評価者が若い（評価者も発展途上である）こと

などの理由から、能力評価基準システム導入の事例集にあるような能力評価基準表をそのまま組合に適用するのは難しいと判断。能力評価基準表の内容を検討すると、むしろ、組合にとっては、“人材育成のための制度、基準として活用することが有効ではないか”という考え方から、厚生労働省の職業能力評価基準の事務系職種を中心に活用し、職員の業務内容やそれに伴って要求される能力、組織形態等を勘案し、人材育成に役立つ新たな評価システムの制度化について検討を進めた。

そして完成したのが、「職員スキルアップ制度」である。年初に管理職を含めた全職員が年間目標を設定するとともに、能力評価基準表で示されている職種ごとの能力基準の内容を、当該職種に従事している職員に“求められる能力”として読み替え、それを達成基準として示すという形にした。

ツールとしては、「年間ふりかえりシート」を使用。「年間目標の設定とふりかえり」と「達成度チェック」の2つで構成されたシートに記入していく。管理職は自らの課の目標を設定、職員は重点的に取り組む点为目标として記載する。

達成度チェックは、「知識・技能」、「一般業務管理／自己管理」、「取組姿勢」の3つの項目ごとに達成基準項目を設定（全 40 項目）、それぞれの項目に対する達成度合いを S、A、B、C の4段階で、職員自らがチェックする方式である。項目の内容は、全林協の能力評価基準を参考しながら組合の業務内容と照らし合わせオリジナルのものを作成した。

職員スキルアップ制度は、2016年4月から運用を開始し、現在に至っている。

（３）「職員スキルアップ制度」の概要

① 導入の目的と目指すべき人材像

「職員の継続的な人材育成を一番の目的」とし、人材の育成を継続的に実施することで、「組合経営の安定化・地域社会への貢献」につなげることを目的としている。

また、「組合が目指すべき人材像」を明確にし、“組合の経営理念と経営方針を実現する

図表．職員スキルアップ制度－導入の目的と目指すべき人材像

職員スキルアップ制度導入の目的	目指すべき人材像
（１）職員の継続的な人材育成 職員の継続的な人材育成を一番の目的とします。 具体的には、業務や取組姿勢のありたい姿を明確にして、各人がそれを意識して仕事に取り組み、自らその遂行状況を確認し組合を共有することにより、業務レベルの向上を図る仕組みを作ります。 それを毎期繰り返すことにより、継続的な人材育成を図ります。 （２）組合経営の安定化・地域社会への貢献につなげる 職員一人ひとりが自らの知識や技能、業務のレベルアップを継続的に行っていくことにより、効率よく質の高い森林管理・経営を実現し、組合経営の安定化と地域社会への貢献につなげていきます。	当組合として、目指すべき職員の人材像は、経営理念と経営方針を十分に理解することを前提として、 ・それぞれの業務を遂行していくための知識、技能をしっかりと身につけている人材 ・受け身でなく自分から動いていける人材 ・周囲と良好なコミュニケーションを保ち、チームとしての意識を持って仕事に取り組んでいく人材 であり、この制度を通してそうした人材を育成していきたく考えています（後略）

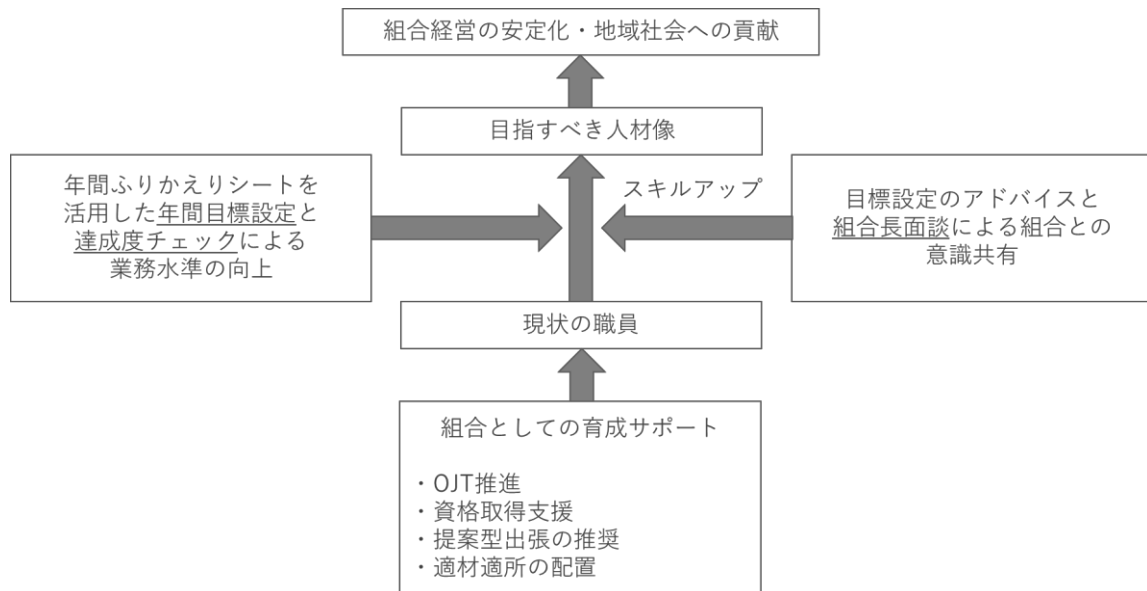
人材”を育成することが制度の根幹であり、目指すべき人材像として、経営方針に記載されている「森林所有者に対するコンサルティングサービスを中心とした提案型集約化施業を推進します」と「創造力とチームワークを高め日本一の組合組織を目指す」の２つについて実現、実行できる人材としている。

図表．掛川市森林組合の経営理念と経営方針

〈 経営理念 〉 先人達から受け継いだ森林（もり）への感謝を忘れず掛川の森林（もり）を守り育て、活かし、未来へつなげ地域に愛され必要とされる森林組合を目指します。 〈 経営方針 〉 <u>我々、“森のスペシャリスト”掛川市森林組合は、</u> 1. 森林の公益的機能増進と組合員満足度100%を目指します。 2. 森林所有者に対するコンサルティングサービスを中心とした提案型集約化施業を推進します。 3. 創造力とチームワークを高め日本一の組合組織を目指します。 4. 至誠を持って弛まぬ努力で確かな技術を身につけ磨いていきます。

5. 地域社会の豊かさと持続的発展に貢献します。

図表. 職員スキルアップ制度の仕組み



② 職員スキルアップ制度の仕組み

制度の柱として、「年間ふりかえりシートを活用した各職員の主体的な業務水準の向上への取組み」と、スキルアップに向けて、「上司による目標設定アドバイスと組合長面談における各職員と組合との意識の共有」がある。

職員に対しては、OJT推進、資格取得支援、提案型出張の推奨、適材適所の配置等のサポートを組合が行うことで、“目指すべき人材像”への育成と“組合経営の安定化・地域社会への貢献”を実現するための仕組みを構築している。

③ 職員スキルアップ制度の対象

管理職を含む事務職員と技術職員が対象となる。管理職については組合長が上司として対応する。

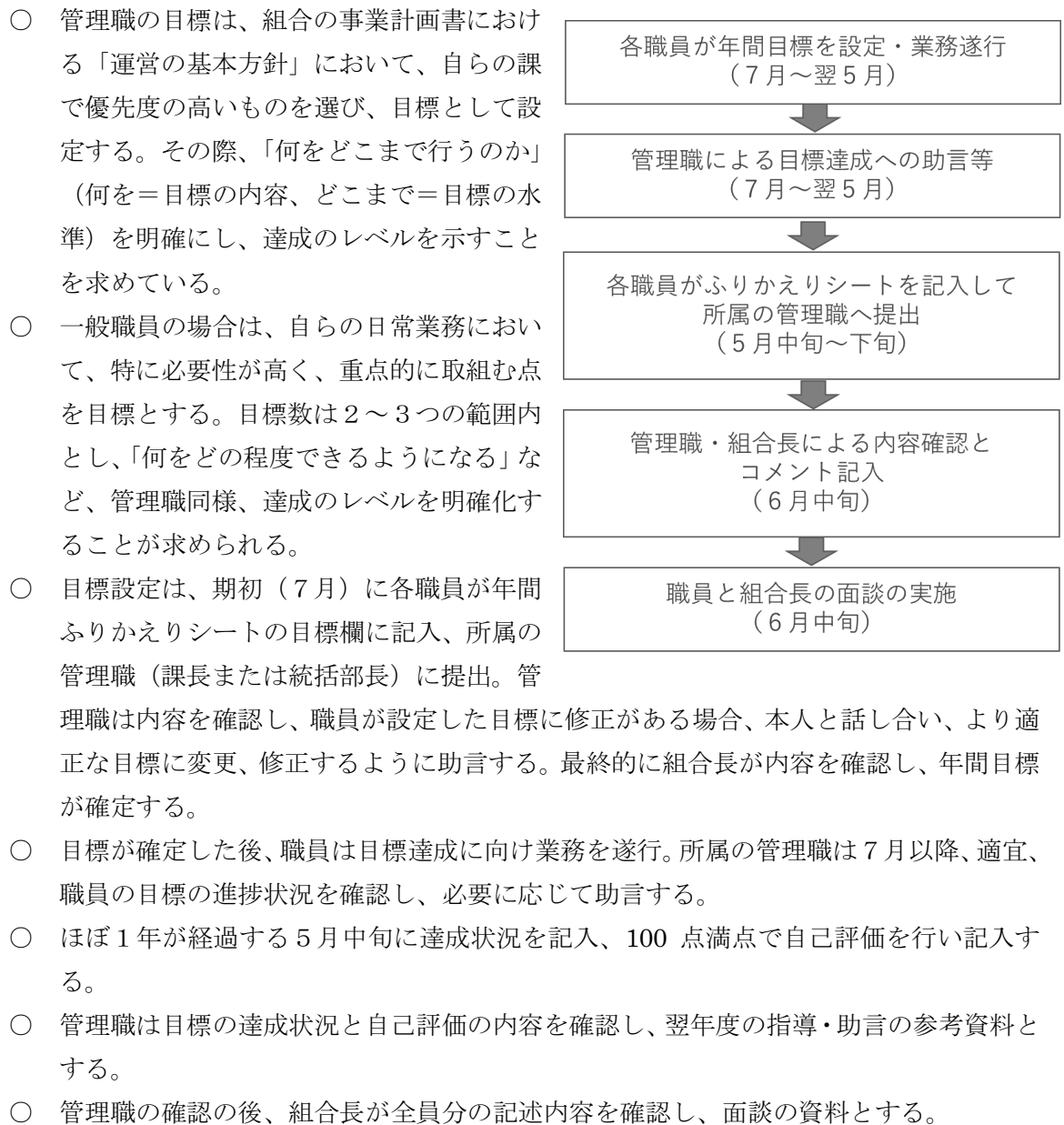
④ 年間ふりかえりシート

「年間目標の設定とふりかえり」、「達成度チェック」の2つによって構成されている。

● 年間目標の設定とふりかえり

管理職と一般職員それぞれが年間目標を設定する。目標設定の考え方は、組合の運営方針、中長期の目標を前提とし、各課や個々人が組合の方針や目標達成のために何ができるかを考え設定していく。目標設定の手順、流れは次の通りである。

図表. 制度全体の流れ



● 達成度チェックの記入と内容

シートの記入は、各職員自らがを行い、3つの項目（チェック項目の内容は、所属する課や職種によって異なる）に関して1年間を振り返ってチェックするとともに、自由記述欄に自らが思ったことや組合への希望事項等を記入する。これを受けて、管理職及び組合長がコメントを記入し、面談に臨むことになる。

図表. 達成度チェックの内容

自己チェック項目	内容
知識・技能	自らの担当業務を遂行するための知識、技能の修得度合を自己チェックします。
一般業務管理	組合職員として必要な一般的な業務管理、自己管理の実行度合を自己チェックしま

自己管理	す。
取組姿勢	仕事に対する意欲・取組み姿勢について自己チェックします。

図表. 達成度チェックの段階と定義

段階	定義
S	これは私に任せなさい。皆に教えてあげられる。
A	よく知っている。上手に出来る。しっかり身についている。強く意識している。
B	だいたい知っている。だいたい出来る。だいが身についてきた。意識するようにしている。
C	まだ良く知らない。少し出来る。まだまだこれから。あまり意識していない。
－	その業務を未経験の場合は横線を引きます。

6. 「職員スキルアップ制度」導入の効果

「年間ふりかえりシート」の結果をもとに、管理職及び組合長が面談することになるが、自己評価によるものとはいえ、個々の職員に対する評価はある程度可能であると認識している。能力評価基準のように、一次評価者、二次評価者など、管理職等による評価ステップを入れなくても、職場や現場での態度や行動と、自己評価による達成度の結果を突き合わせることで、職員の能力水準も評価できる。

そういう意味で、厳密な意味での能力評価基準システムではないものの、組合の実態に応じた評価基準はある程度できていると考えている。

面談の際は、達成状況をみながら次の目標や達成レベルを職員と一緒に確認し、新たな目標を組合と共有することで、個々人の能力の向上と組織全体のレベルアップにつながっていると認識している。

7. 人事評価等への応用の有無

「職員スキルアップ制度」は、あくまでも人材育成のためのツールであり、人事評価や査定等に影響することは全くない。職員に対しても人材育成以外の目的で評価結果等を適用、または流用しないことを明言している。

現在、組合では給与表の見直しに取り組んでいるが、その際、年間ふりかえりシートの結果を勘案し、給与体系に何らかの形で反映することを検討したことがある。もっとも、小さい組織で少人数の体制にあって、達成度等の結果を給与体系にシステマティックに結びつけるには無理があることから、現在は年間ふりかえりシートの結果を考慮することなく見直し策を検討している。

今後、資格取得の有無や等級に応じて求められる能力等、給与体系にかかわらず、他の制度に職員スキルアップ制度の考え方を応用していく可能性もあるが、現時点で具体化していない。

8. 今後の展開について

職員スキルアップ制度の運用を開始してほぼ2年が経過したが、着実に成果が現れてきていると感じている。職員が、自らがやるべきこと、役割を理解するようになり、仕事に対する意識の変化が見られるようになった。

また、年間ふりかえりシートがコミュニケーションツールとして機能し、以前にも増して職員との距離が近くなったような印象があり、人材育成、スキルアップという限定的な目的以外に、今まで以上に組織全体を活性化に導く効果も期待され、今後も職員スキルアップ制度を積極的に活用していきたいと考えている。

以上

職業能力評価制度を活用による人事評価と人材育成の両面の好循環サイクルの実現

株式会社 ここから

【会社概要】

設立 平18年7月27日

資本金 5,000,000 円

株主 株式会社 久保工（100%）

本社 東京都杉並区上荻2丁目41番地15

【主な事業内容】

介護事業

1、職能評価基準導入の背景

介護業界の職業能力評価基準について、株式会社ここからの施設であるウイーズ荻窪でヒアリングを実施した。

ウイーズ荻窪の運営実務は、総合建設会社の株式会社久保工グループの「株式会社ここから」が担当。株式会社久保工は創業1927年で千代田区を拠点に約80年にわたってビル建設や街づくりを中心に多角的な事業を展開。資本金2億円の企業である。

スロープに連なるウッドデッキを配した玄関ポーチ、明るく光壁が美しいロビー、ゆったりとくつろげる居室、工夫を凝らしたパブリックスペースなどが配置されており、リフォームの設計とデザインは著名建築家・隈研吾氏が担当。施設は利用者目線の美しい建築となっている。

長く暮らしても飽きの来ない美しさと機能的な使いやすさが両立しているウイーズ荻窪。同施設のような介護付有料老人ホームの特徴は、入居一時金を低く抑え、月々の費用は年金の範囲で賄える額を目指した仕組みとなっている。

また、提携医療機関である城西病院と協力し、入居者の健康管理を医療的にバックアップしている。病院と同一敷地内に建ち、両者の密接な関係により24時間にわたる充実の医療支援体制を確立している。

2、介護業の職業能力評価基準について

「施設介護業」に関する職業能力評価基準は平成22年12月に公表されたが、その後、介

護プロフェッショナル・キャリア段位制度の実施など介護業界を取り巻く環境の変化を踏まえ、改訂された。

改訂内容としては、在宅介護業と施設介護業の整合性を図るため、レベルの区切りについて統一することや、「介護プロフェッショナル・キャリア段位制度」との整合性を図るため、各「能力ユニット名」や「職務遂行のための基準」の記載内容をアップデートした。

施設介護業は、介護を必要とする高齢者が増加する中で、良質なサービスを安定的に提供していくには、介護サービスの担い手となる人材を十分に確保するだけでなく、これらの職員の意欲と能力を高め、定着・育成を図ることが大きな課題となっている。このような課題に対応するため、各介護業で働くスタッフの能力要件を中心に取りまとめており、職業能力評価基準を策定している。

3. 人事評価制度の特徴

株式会社ここからは、スタッフの能力要件向上や定着を中心とした人事評価制度を実施しているので紹介したい。

介護業の職務の根本としての考えは、人が元々持っているケア力、資質が大きいと株式会社ここからの今泉氏は話す。

資質向上の改善策は、自己診断シートの活用や研修出席を中心に考えている。

自己診断シートと職能要件については、前回平成 26 年では職能要件書、自己診断シート、人事考課表を活用した人事制度をスタートさせたが、今回は JAVADA に沿って自己診断シートや職の要件書を作り、その要件書にそれぞれが自己判断や上司が人事考課表を反映してシートを埋める形で運用し、最終的に人事考課制度で評価が決まっている。スキルシートは職能要件に基づいて何をすべきかを明確にしたもので、それをチェックするシートも存在する。また、指導するトレーナーによってチェックだけではなくて、気付いたコメントも毎日入力している。研修のフィードバックとして実際にスタッフの指導をさせると、フィードバックされた側の意欲ややる気も変わって来るケースが多く見受けられた。

人事評価制度については、全体的にリーダーなどトレーナークラスでなくてスタッフレベルでも、人事評価で差がついて給与が変わる体制を段階的に実施している。レベル分けはトレーナー以下で会社基準があり数やパーセンテージを決めており、係数で賞与に反映させている。職員同士が意識を高く持ち、個々のスキルアップをして長期間で勤務してもらいたいとの考えが企業側にある。

自己診断シート / 経験能力

記入日:平成 年 月 日

氏名	☐ 管理 ☐ 事務 ☐ ケアマネ・相談 ☐ 看護 ☐ 介護 ☐ 調理 ☐ 他
----	---

※現在の職業能力を自己判断し、職業キャリアの形成、蓄積を図るための確認シートです。各項目にレ点で1つチェックしてください。

※自己診断の後、上長(管理者・リーダー・サブリーダー)が確認します。

I 働く意識と取組(自らの職業意識・勤労観を持ち職務に取り組む能力)	常にできている (常にしている)	大体できている (大体している)	あまりできていない (あまりしていない)	殆どできていない (殆どしていない)
	80%以上	50%～80%未満	20%～50%未満	20%未満
①法令や職場のルール、慣行などを遵守していますか。				
②出勤時間、約束時間などの定刻前に到着していますか。				
③上司・先輩などからの業務指示・命令の内容を理解して従っていますか。				
④仕事に対する自身の目的意識や思いを持って取り組んでいますか。				
⑤お客様に納得・満足していただけるように仕事に取り組んでいますか。				
上長コメント:				
II 責任感(社会の一員としての自覚を持って主体的に職務を遂行する能力)	常にできている (常にしている)	大体できている (大体している)	あまりできていない (あまりしていない)	殆どできていない (殆どしていない)
	80%以上	50%～80%未満	20%～50%未満	20%未満
①一旦引き受けたことは途中で投げ出さず、最後までやり遂げていますか。				
②上司・先輩等の上位者や同僚、お客様などとの約束事は誠実に守っていますか。				
③必要な手続や手間を省くことなく、決められた手順どおり仕事を進めていますか。				
④自分の犯した失敗やミスについて、他人に責任を押し付けず自分で受け止めていますか。				
⑤次の課題を見据えながら、手がけている仕事に全力で取り組んでいますか。				
上長コメント:				
III ビジネスマナー(円滑に職務を遂行するためにマナーの良い対応を行う能力)	常にできている (常にしている)	大体できている (大体している)	あまりできていない (あまりしていない)	殆どできていない (殆どしていない)
	80%以上	50%～80%未満	20%～50%未満	20%未満
①職場において、職務にふさわしい身だしなみを保っていますか。				
②職場の上位者や同僚などに対し、日常的な挨拶をきちんと行っていますか。				
③状況に応じて適切な敬語の使い分けをしていますか。				
④お客様に対し、礼儀正しい対応(お辞儀、挨拶、言葉遣いなど)をしていますか。				
⑤接遇時、訪問時などに基本的なビジネス・マナーを実践していますか。				
上長コメント:				
IV コミュニケーション(適切な自己表現・双方向の意思疎通を図る能力)	常にできている (常にしている)	大体できている (大体している)	あまりできていない (あまりしていない)	殆どできていない (殆どしていない)
	80%以上	50%～80%未満	20%～50%未満	20%未満
①上司・先輩などの上位者に対し、正確にホウレンソウ(報告・連絡・相談)をしていますか。				
②自分の意見や主張を筋道立てて相手に説明していますか。				
③相手の心情に配慮し、適切な態度や言葉遣い、姿勢で依頼や折衝をしていますか。				
④職場の同僚等と本音で話し合える人間関係を構築していますか。				
⑤苦手な上司や同僚とも、仕事上支障がないよう、必要な関係を保っていますか。				
上長コメント:				
V チームワーク(協調性を発揮して職務を遂行する能力)	常にできている (常にしている)	大体できている (大体している)	あまりできていない (あまりしていない)	殆どできていない (殆どしていない)
	80%以上	50%～80%未満	20%～50%未満	20%未満
①余裕がある場合には、周囲の忙しい人の仕事を手伝っていますか。				

株式会社ここから

自己診断シート / 経験能力

記入日:平成 年 月 日

②チームプレーを行う際には、仲間と仕事や役割を分担して協同で取り組んでいますか。				
③周囲の同僚の立場や状況を考えながら、チームプレーを行っていますか。				
④苦手な同僚、考え方の異なる同僚であっても、協力して仕事を進めていますか。				
⑤職場の新人や下位者に対して業務指導や仕事のノウハウ提供をしていますか。				
上長コメント:				
VI チェレンジ意欲(行動力・実行力を発揮して職務を遂行する能力)	常にできている (常にしている)	大体できている (大体している)	あまりできていない (あまりしていない)	殆どできていない (殆どしていない)
	80%以上	50%~80%未満	20%~50%未満	20%未満
①仕事を効率的に進められるように、作業の工夫や改善に取り組んでいますか。				
②必要性に気づいたら、人に指摘される前に行動に移していますか。				
③よいと思ったことはどんどん上位者に意見を述べていますか。				
④未経験の仕事や難しい仕事でも、「やらせてほしい」と自ら申し出ていますか。				
⑤新しい仕事に挑戦するため、資格取得や自己啓発などに取り組んでいますか。				
上長コメント:				
VII 考える力(向上心・探求心を持って課題を発見しながら職務を遂行する能力)	常にできている (常にしている)	大体できている (大体している)	あまりできていない (あまりしていない)	殆どできていない (殆どしていない)
	80%以上	50%~80%未満	20%~50%未満	20%未満
①作業や依頼されたことに対して、完成までの見通しを立てて、とりかかっていますか。				
②新しいことに取り組むときには、手順や必要なことを洗い出している。				
③仕事について工夫や改善を行った内容を再度点検して、さらによいものにしていますか。				
④上手いかなかった仕事に対しても、原因をつきとめ、再チャレンジしている。				
⑤不意の問題やトラブルが発生したときに、解決するための対応をとっている。				
上長コメント:				
VIII 自己調整力(ストレスをコントロールしながら職務を継続する能力)	常にできている (常にしている)	大体できている (大体している)	あまりできていない (あまりしていない)	殆どできていない (殆どしていない)
	80%以上	50%~80%未満	20%~50%未満	20%未満
①ベストの体調で仕事にのぞめるよう、自己の健康管理を行っていますか。				
②ストレスの多い状況下でも感情的にならず自分をコントロールしていますか。				
③問題を抱え込まず、周囲の人々に相談していますか。				
④仕事の上司や周囲からの厳しい指導や指摘に対しても、冷静さを保って、受け答えしている。				
⑤仕事で、失敗した場合もくじけず前向きに取り組んでいますか。				
上長コメント:				
IX 専門性(自らの専門的能力を蓄積しながら職務に活かしていく能力)	常にできている (常にしている)	大体できている (大体している)	あまりできていない (あまりしていない)	殆どできていない (殆どしていない)
	80%以上	50%~80%未満	20%~50%未満	20%未満
①自らの能力のうち、職務に活用できる能力に気がつき、活かしている。				
②自らの専門的な能力を上司や同僚に理解させて、特別に仕事をまかされていますか。				
③目的意識を持ち、将来のために進んで資格取得や自己啓発に取り組んでいますか。				
④職業経験・自己啓発から得た能力(スキル・人脈など)を組合せ、仕事の効率を上げていますか。				
⑤職業経験・自己啓発から専門的能力を高めて、さらに困難な仕事に取り組んでいますか。				
上長コメント:				

株式会社ここから

人事考課表

記入日平成 年 月 日

氏 名		生年 月 日	西暦 年 月 日 (才) 記入時	入 社 年 月 日	平成 年 月 日
所 属	ウィーザス荻窪	職名	☐ 介護 ☐ 看護 ☐ 厨房 ☐ 事務 ☐ その他	福祉に関係 する資格	年 月 取得・予定
		職責	☐ 管理 ☐ リーダー ☐ サブリーダー		年 月 取得・予定

成 績	考課要素		着眼点	自己評価 ○で選んでください	管理者評価 ○で選んでください
	仕事の成果	仕事の質	①与えられた仕事を手順よく、正確に遂行し、結果は期待し、要求したレベルであったか。	S A B C D	S A B C D
			②事務処理や作業方法について、新しい方法を取り入れ、仕事の改善・工夫を効果的に行ったか。	S A B C D	S A B C D
			上記要素を勘案した総合評価は…	S A B C D	S A B C D
	仕事の量	仕事の量	①所定の仕事を迅速に処理し、期日、期間は守ったか。	S A B C D	S A B C D
			②遂行した仕事の量は、前の期間より多くこなしたか。	S A B C D	S A B C D
			上記要素を勘案した総合評価は…	S A B C D	S A B C D
	仕事への姿勢	規律性	①上司の指示・命令や規則をよく守ったか。 ②遅刻・早退や、時間中の無駄話・無断離席は多くなかったか。	S A B C D	S A B C D
		責任性	①与えられた仕事は、どんなことがあっても必ずやり遂げようとしたか。 ②自分の責任を他へ転嫁するようなことはなかったか。	S A B C D	S A B C D
		積極性	①特別な指示がなくとも、自発的に必要な行動をとり、仕事と取り組んだか。 ②仕事の質的・量的拡大を目指して、改善・工夫・提案や自己啓発に意欲的に取り組んだか。	S A B C D	S A B C D
		協調性	①与えられた仕事に対し、自分と職場内・外の関係者との関連を理解し、相手の立場を考えて行動したか。 ②与えられた仕事以外でも、必要時は自ら進んで他人の仕事を引き受けたり、手伝ったか。	S A B C D	S A B C D

能 力	考課要素		着眼点	自己評価 ○で選んでください	管理者評価 ○で選んでください
	知識	実務知識	①与えられた業務を処理していく上で、必要とされる実務知識（マニュアル・手続き引・規程等）を確実に習得しているか。 ②所属する職場の業務計画・社是・社訓・社内報等を通じた経営関連情報を理解しているか。	S A B C D	S A B C D
	課題対応能力	思考力	創意工夫力 実務処理に当り、常に問題意識をもち、手段・方法・手続に改善を加え、効率化・省力化を図りつつ、内容向上を実現し得る能力はどうか。	S A B C D	S A B C D
			理解力 知識・経験をもとに、実務に関連して発生した事柄（目的・目標の具体的把握・仕事の流れ・ポイント・問題点）を正しく、早く理解し得る能力はどうか。	S A B C D	S A B C D
		行動力	実務処理力 与えられた実務・課題を、定められた基準に従って、正確かつ遅滞なく処理ないし実行していく能力・意欲はどうか。	S A B C D	S A B C D
	人間対応能力	管理・監督力（リーダー・ファシリタのみ記入）	指導力 部下・後輩の能力、適正を把握し、その向上のために必要な日常的な指導、助言を行い得る能力、また部下・後輩等と信頼関係を構築し、意思疎通を効果的に行う能力はどうか。	S A B C D	S A B C D
		対人能力	応対力 社内外の関係者と間接的・直接的接触の場において、明朗・親切・丁寧であり、誠意をもって相手に好感を抱かせるように応接する能力はどうか。	S A B C D	S A B C D
	総合評価		職務遂行能力の力量は…	S A B C D	S A B C D

また評価制度として「キャリア段位制度」と称する制度がある。現場スタッフに「アセッサー」と呼称される資格を採用して、モチベーションの向上に寄与した。

給与についても、株式会社ここからの給与は介護業界としては良い水準であることで長期間にわたって勤めている職員も多く、経験を積んだリーダー格の職員の評価が上がれば全体としても質が向上して、結果として事業所自体の人气に反映すると言う良いサイクルが回せている。

ここで言う働きやすさの源泉としては、待遇だけではなくシステムがしっかり機能していると働きやすいと感じる職員が多いのではないだろうか。休憩室、更衣室もあり、1日の勤務時間は7.5時間、昼休みもきちんと1時間は取っている。駅までランチを食べに行くなど休憩時間の充実化により、普通の会社では当たり前のことを正しく実施している。有休についても、例えば看護職員でも毎月きちんと取らせている。

4. 長期雇用と働きやすさの源泉

ただし、新規雇用について他の事業所同様に株式会社ここからも雇用は大変難しい環境である。ハローワーク経由はほとんどなく、基本的には職員からの紹介が多い状況である。家庭の事情等により退職するスタッフもいるので募集は継続的に行っており、他の広告媒体での募集はこれから始める予定となっている。例えば親の介護で田舎に帰ってしまったなど、個人の事情で離れてしまうケースもあり、採用は求職者のニーズにどこまで寄り添えるかが鍵となっている。

今後は夜勤専従スタッフの募集を予定しており、現在は一人のスタッフに夜勤が過多になる状況も見受けられており、あらかじめ夜勤専従と理解したうえでの募集をしている。

最近はこの事業所も離職率が高くなっており、スタッフの長期雇用も課題となっている。株式会社ここからでは、給与とか福利厚生が不満だという声はなく、辞める原因はほぼ親の介護となっており、介護が終わるとまた帰って来る。再雇用の平均年齢で一番多い層は45～55歳で、最高年齢は72歳。

介護施設で多いケースが、若年層を多く雇用して、表向きはトレーナー制が確立していると言っているが、実際は教える人間がいなかった事業所があることも見聞きする。株式会社ここからの考え方は、人件費は安く、数の概念ではなく、シニア世代を含めて長期で勤務できる環境を作りながら少数精鋭の考え方で運営している。

働き方については、単純に待遇の良し悪しはなくて、若い職員へのトレーニング制度や評価制度が充実していると45歳～55歳前後までと長期間働ける。今までの最高年齢は72歳で、本人が働ける時にだけ来てもらっている職員もいるが、一度辞めて再雇用となり月数回の勤務でも歓迎している。

勤務時間は正社員と同じ7.5時間であり、働き方は自由であることを伝えており、シフトは常勤と非常勤でそれぞれ5種類もある。また、当初から非常勤に対しても賞与を支給して

おり、例えば出勤率は常勤が100%だとすれば非常勤が70%なら、賞与として70%を支給している新入職員へのトレーナー制度を見てみたい。職員の早期育成のために相性の良いトレーナーをアサインするまでが平成26年の取り組みであったが、平成30年度はスキルシート、スキルチェックシートとマニュアルも配り、新しい人も10年経験者でも、同じようにトレーナーがマンツーマンでトレーニングをする運用に変化させた。例えば介護支援専門員、介護福祉士を保有している職員でも、トレーナーがついてまずお客様の顔や特徴を覚えるところからやっている。

平成22年から介護雇用プログラムが民間では株式会社ここからだけが選ばれており一貫して継続受託しているが、初期の段階からトレーナーがついて指導するのは非常に効果があり、結果的には定着率向上にも繋がるのではないかと感じる。

スキルチェックシート(基礎理解・基礎技術)

氏名

食事介助	達成日	トイレ誘導・排泄・オムツ交換・ポータブル	達成日
入居者の食事内容及び形態を把握している		プライバシーに配慮できる	
体位の工夫、安全な食事介助のポジショニングができる		オムツ・パッドの適切な使用方法がわかる	
トロミの個々にあった使用量、状態がわかる		陰部洗浄の手順・使用物品の準備ができる	
誤嚥しやすい入居者に対し、嚥下を確認し、個々のペースに合わせた介助ができる		感染予防に留意できる	
むせ込み・誤嚥の対応ができる		個々にあった介助方法(麻痺・拘縮の状態把握及び物品の用意も含む)が出来る	
食事摂取の観察と記録ができる		排泄物の状態観察及び報告が出来る	
異常の発見・対応・報告ができる		排便、排尿のメカニズムが理解できる	
		排泄パターンの把握と評価ができ、ケアに反映できる	
移乗	達成日	着脱	達成日
入居者のADL、体調、膝折れリスク等の把握		注意事項が言える	
トランス前の状況判断—周囲の環境は安全か		プライバシーの保持ができる	
トランス前の状況判断—車イスの位置やブレーキの確認		麻痺の方の衣類交換ができる	
入居者に対する適切な声かけ		拘縮のある方の衣類交換ができる	
トランス中の安全確認		残存機能を生かしながら介助できる	
トランス後の状態確認		皮膚・身体に異常に気付く事ができる	
		不安や羞恥心がある場合の対応ができる	
		可能な動作の自立支援ができる	
入浴介助①	達成日	入浴介助②	達成日
室温・湯温の適正な調節ができる		移動・移乗の介助ができる	
一般浴、リフトおよび機械浴の操作・介助方法がわかる		個々にあった介助方法(麻痺・拘縮の状態把握及び物品の用意も含む)ができる	
大浴のお湯を止め、新たにお湯はりができる		膀胱留置カテーテル挿入者の対応ができる	
個々の着替えの準備ができる		皮膚・身体に異常に気づき報告できる	
入浴前のバイタルチェックの手順・確認方法がわかる		清拭・部分浴の対応が出来る	
プライバシーに配慮できる			

職業能力評価基準は、初期の制度設計時に参考にして作成されたものだが、職業能力評価基準が制度の中に溶け込んでいるイメージがある。

例えば介護施設の場合は、厨房スタッフにも積極的に初任者資格を推奨しており、実際に保有している。フロントも介護福祉士を取得、メンテナンスはヘルパー2級取得と初任者研修を奨励している。

5. 外国人雇用

外国人の雇用については、平成 17 年から外国人を雇用しており、前回報告でも多彩な外国人受け入れを行なっている状況をご紹介した。平成 30 年度の外国人の雇用は 2 名、うち 1 名は中国の看護師免許取得者で、トライアル雇用した。厨房にはベトナム人も 1 名おり、日本語学校の学生だがアルバイトとして採用し、介護福祉士取得を目標にして専門学校に通学、奨学金も内定している。前回調査に比べてグローバル人材の雇用事例に富み、人材確保が進んでいる。

今後は日本政府の制度に頼らずとも、一度良い人材を育成すれば、その人材から紹介ルートで別の人材が集まるという流れができつつあり、制度の活用は余り考えていない。自社の事業展開の方向性を優先して雇用している結果として、いろいろな制度がついてくる、というイメージで考えている。

外国人の場合でも賞与、雇用体系、評価基準は日本人と同じである。ただし、記録や記述が困難等の場合は減点の対象としている。

職業能力評価基準について参考にした部分は、人事考課や自己診断シート等の評価制度に関しては全体的に良いと思われるところを参照して取り入れつつ、協会が発行した本と、近所にできる有料老人ホームに参考にしてもらうよう、スキルシート等含めた制度一体すべてをパッケージして提供をしている。

6. 今後の課題

今後は、社会経験が豊富な 60 歳以上の高齢者に着目している。今勤務している 63 歳の看護師は、ミャンマー等の開発途上国に児童支援目的の NPO 団体で医師と同行渡航するボランティアである。他社ではそのような長期間の休暇の取り方が難しいが、株式会社ここからはむしろ休暇取得を推奨しているので入社を決めてもらった事例もある。高齢者といっても非常に意欲が高く、シフトも組みやすくなるので、当社としても非常にありがたい存在であり、今後も増やしていきたい。

業界の課題としては、福利厚生、給与面含めた待遇面を平均レベルに向上させなければならないことは明らかである。その原資は経営改善結果で確保しなければならず、株式会社ここからだけでなく業界全体の課題となっている。

他施設に比較すると、人材も紹介ベースが多く、定着率も業界標準よりは高く、常勤の 95% が介護福祉士などを保有している。良い評価制度を構築することで、より良い人材の確保をすることが課題。また、自己診断シートやトレーナー制度等を整えるべきであり、シフトがうまく組めない、職員への負担が大きいというのはシステム的に機能していないということで職員も辞める傾向が強い。また、外国人技能実習生が来たいという要望があった際にも、滞在期間中に資格取得が可能なシステムがすでにあるので柔軟な運用が可能である。

職業能力評価制度を活用した運用により雇用人材難の社会で圧倒的な立ち位置を築きたいと考えている。

ロジスティクスにおける職業能力開発基準の開発と今後の 物流分野の人材育成についての展望

日本ロジスティクスシステム協会

【協会概要】

設 立 1992年（平成4年）6月10日

所 管 内閣府

会 長 遠藤信博

本 部 〒105-0022 東京都港区海岸 1-15-1

【主な事業概要】

ロジスティクスに関する調査及び研究、企画の立案及び推進、人材の育成及び指導等

1 日本ロジスティクスシステム協会の概要

経済活動において、物資流通の円滑化を実現するため、調達、生産、販売、回収を同期化するとともに、輸送、保管、包装、荷役、流通加工、情報等を総合的にマネジメントする機能をロジスティクスという。日本ロジスティクスシステム協会は、ロジスティクスに関する調査及び研究、企画の立案及び推進、人材の育成及び指導等を行うことにより、ロジスティクスの生産性を高めるとともに外部不経済の克服等社会との調和を図り、日本産業の発展と国民生活の向上及び国際社会への貢献に寄与することを目的とする協会である。2010/8/2 より公益社団法人に認定されている。

2 ロジスティクス分野(倉庫業)の職業能力評価基準の概要と構成

近年物流の諸機能を高度化し、最終消費者の需要に適合する新たな商品供給の仕組みであるロジスティクスの考え方が、企業の戦略的な経営管理システムとして注目され始めている。

ロジスティクス分野の職業能力評価基準とは、倉庫機能について、ロジスティクスという視点で、その仕事に携わる方々に必要な職業能力を整理している。ロジスティクスに係わる各種サービスを荷主企業に提供する物流事業者を主な対象としているが、ロジスティクス全般を一貫してサポートする、いわゆるサードパーティロジスティクス（3PL）等も含まれているので、物流事業者のみならず、広く荷主企業やコンサルティング業者などで活用できる内容となっている。また従業員を評価する基準としてだけでなく、人材育成カリキュ

ラムの作成、従業員自身のキャリア形成や能力開発のための指針、従業員採用の際の判断基準など、企業と従業員のニーズに応じた幅広い多彩な活用ができる。

倉庫業の職務は、「ロジスティクスシステムデザイン、企画・設計、業務計画・推進、業務運営、現品管理、入荷・保管・出荷、流通加工」に区分しているケースが一般的である。また職業能力は、従業員に期待される役割に着目して、新入社員相当から部長相当までを、レベル1からレベル4まで4つに区分している。

従業員に期待される役割レベル区分

- ・レベル1（スタッフ）：入社直後から入社後数年の経験を有する若手社員クラス、事務処理や倉庫内作業を行う臨時雇用者を管理するスタッフなど
- ・レベル2（シニアスタッフ）：相応の経験と実績を有する係長・主任相当、事務処理や作業の監督者など
- ・レベル3（マネジャー）：一定以上の経験と実績を有する課長相当、物流センターの業務別・荷主別セクションの課長など
- ・レベル4（シニアマネジャー）：かなりの経験と実績を有する部長相当、複数人の監督者（レベル3）の長、物流センター長など

職業能力評価基準は、上記の職務とレベル区分の組み合わせに対応した作業要素（能力ユニット）ごとに、「能力細目、職務遂行のための基準、必要な知識」によって記述している。

以下は、レベル1のモデル評価シートの例である。

【モデル評価シートの一例：図表1】

専門的事項（「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載）							（評価基準の出所：モデル評価シート）	
A：常にできている B：大体できている C：評価しない（注） 「評価を行わなかった」場合は／（斜線）でC欄を消す								
能力ユニット	自己評価			企業評価			職務遂行のための基準	
	A	B	C	A	B	C		
ロジスティクスの基礎							(1)	物流およびロジスティクスの基礎的な用語や概念を理解している。
							(2)	自社が提供しているロジスティクスサービス（輸送、保管、包装、荷役等）の概要を理解している。
物流における安全の基礎							(1)	物流現場における安全の重要性を理解しており、「荷崩れの際はまず自分の身を守る」「コストや納期より安全を優先する」といった基本的な心構えができている。
							(2)	落とさない、ぶつけないといった荷扱いの基本動作ができている。
荷扱いの基本動作							(3)	貨物の重心、重量、形状等を考慮し、危険のない適正な人数、適正な持ち方、適正な機器等での荷扱いができている。
							(4)	クアマークや注意表示を理解し、正しい荷扱いができている。
5Sの実践							(1)	5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）ができている。
情報処理の基礎							(1)	ワープロソフトによる文書の作成、表計算ソフトによる表作成・入力・集計といった基本的なレベルのパソコン操作ができる。
							(2)	業務上利用する情報システム（例：倉庫管理システム）の操作方法を理解している。
環境対応の基礎							(3)	個人情報の保護の必要性、情報セキュリティの重要性とそれらを確保するための社内ルールを理解している。
							(1)	物流に関する環境問題について基礎的な知識を有している。
倉庫業務に対する基礎要件							(2)	輸送作業の際、アイドリングストップ、エコドライブなど、環境に配慮した行動を心がけている。
							(3)	庫内作業や荷役作業の際、ゴミの分別、包装資材の分別や再利用など、環境に配慮した行動を心がけている。
倉庫業務に対する基礎要件							(1)	体を使った作業の多い倉庫内作業の特性に順応し、支障なく持続的に作業に従事している。
							(2)	単純作業や反復作業等の倉庫内作業の特性に順応し、継続的にミスなく作業に従事している。
倉庫業務に対する基礎要件							(3)	多くの作業者の協働により完遂されるという倉庫内作業の特性に対応して、パート・アルバイト等の作業者と協調し、他を配慮しながら作業を行うことができ、他の作業者から信頼感を持たれている。

データは無料でダウンロードでき各社にフィットするようにカスタマイズが可能である。

[職業能力評価基準の一例：図表 2]

		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
		ユニット番号 121S031L33			
選択 能力ユニット	能力ユニット名	業績管理			
	概 要	部門収支計画の作成及び収支実績の管理とその分析・検討を適切に遂行する能力			
能力細目		職務遂行のための基準			
①収支計画案の作成		○自社の経営方針や過去の実績を参考とし、上司との報告・連絡・相談を踏まえた部門収支計画の作成を部下に指示し、そのフォローアップを行っている。 ○収支計画の作成にあたり、重点施策に配慮した優先順位を柔軟に判断している。 ○新規業務、業務変更などに伴う収支計画案の作成に際しては、担当マネジャーに対し説明している。 ○収支計画の作成にあたって、部下及び部門内の担当者に対し、部門目標を明確に説明している。 ○新ルート設定・変更に伴う稼働歩合給の算出方式を策定し、担当マネジャーに対し説明している。			
②収支実績の管理		○入金・出金の所定の事務処理が、各種法令や所定の社内規程に基づき適正に行われているかどうか、部下に指示するとともに自らもチェックしている。 ○部門収支における実務処理手続きや収支の処理方法が適正かつ円滑に行われるよう関連部門と協調している。 ○運送部門における収支実績を把握し、定期的に上司に報告している。 ○定型的事務処理に関わる会計情報システムの導入を積極的に推進している。			
③業績の分析・検討		○部門における収支実績を収支計画に照らして適当かを検証・評価し、問題がある場合は、解決策を提案している。 ○目標達成のため部門内の物流コスト管理に向けた意識の高揚を行っている。 ○社内会議等で業績に関わる説明責任を理解し、社内会議等で明快に説明している。			
●必要な知識		1. 自社の会計ルールに関する知識 ・自社の経理規則 ・会計処理ルール 2. 経理に関する法律（商法、法人税法等）と会計原則 3. 簿記の基本 4. 伝票式会計 ・伝票の意義 ・3伝票制の記入方法 ・一部厳禁取引の伝票記入方法 など 5. 財務諸表の作成と表示 ・貸借対照表、損益計算書及び利益処分計算書の作成方法 6. 業績管理 ・予算の意義と機能 ・予算編成 ・予算・実績の差異分析 7. 物流コスト管理 ・物流原価管理 ・物流予算管理 ・物流ABC(Activity-Based Costing) ・物流採算管理 8. 稼働歩合給の知識 9. 自社の経営状況及び今期業績に関する知識			

共通

ロジスティクス

運送サービス企画

運送業務

車両整備

3 インタビュー内容

「事業主団体による能力評価制度の整備事業（ロジスティクス分野）報告書」（以下「報告書」）をもとにしたインタビューを実施した。お客様は、職業能力評価基準をもとに、2010年にロジスティクス分野の能力評価制度の整備事業の報告書を作成したメンバーのひとりでもあり、職業能力評価基準の作成にも携わっている。

報告書は、事業主団体による能力評価制度の整備事業の成果をとりまとめたものである。作成当時、後進の指導にあたる現場管理職の退職期、アウトソーシングの進展、パート・アルバイトへの遺贈の高まり、労働流動性向上に伴い、現場作業員へのノウハウ継承・蓄積の機会が減少していた。さらには各種コンプライアンスの要請、労働安全性の向上、会計制度や各種情報システムの整備等に伴って、管理業務の内容も複雑化していた。このため中堅管理者層の再構築が喫緊の課題であり、そのための訓練・評価体制の整備が必要とされていた。このような状況のもと、職業能力評価基準を活用し、物流現場で働く中堅管理者の育成を目的とした評価・訓練システムを構築したものである。

① 職業能力評価基準の使いづらさはあるか？

評価基準が無数にあって使いづらいと感じる人もいるはずである。内容は多分に参考になるが、実際自社で人材育成の設計をする時に使用することは少ない。外部研修を活用すれば時間・労力を省いて、同様のことが可能である。

② 報告書について

職業能力評価基準の中から必要な情報をピックアップしてカスタマイズする作業が困難であるので、その作業を簡略化するためにこの報告書を作ってみた。同様に各企業が評価基準を作り上げるのは難しいと感じる。報告書には、一般的な人材育成の手順の各段階で利用できる4つの支援ツールを、職業能力評価基準を活用して作成し、これらを統合・編集し、実施マニュアル（物流現場で働く中堅管理者育成の手引き）としてまとめている。

2012年か2013年にロジスティクスを皮切りにベースとして、他の分野を、毎年3分野くらい作成した。現在は報告書の普及も課題である。

③ 報告書の普及方法は？更新はあるのか？

日本ロジスティクスシステム協会のホームページにPDFがあり、Excelでもダウンロードできるようにしている。新しくツールを作ったり、講演会で宣伝したりはしているが、積極的に案内しているわけではない。更新はない。

④ 職業能力評価基準・報告書の活用事例 [ビジキャリ試験作問]

ビジキャリの試験とのリンクはうまくいっている。ロジスティクス分野は他の分野よりも受ける人が圧倒的に多い。職業能力評価基準を意識しながら問題集作りしているはずで

ある。作問者は、職業能力評価基準に関しては、ロジスティクス分野は俯瞰的な視点が重要なため、細かすぎると感じている。物流は他との接触が多いので、外部とのコミュニケーション能力も重要である。職業能力評価基準というベースをもとにした職業能力の外部との共有に対する配慮が足りない。物流＝対人サービス、という視点だと新しい項目の必要性も感じる。職業能力評価基準ほどの細かい言葉は省き、インデックスくらいの感覚で営業や製造に関しても報告書に記載すると良い。

ビジネス・キャリア検定試験・ロジスティクス分野（ロジ検定）

<http://www.javada.or.jp/jigyuu/gino/business/logi.html>（「ビジキャリ」で検索）

【ビジネス・キャリア検定試験とは？】

- 中央職業能力開発協会（JAVADA）が、厚生労働省が定めた職業能力評価基準に準拠した「職務を遂行する上で必要となる専門知識の習得と実務能力の評価を行うこと」を目的として実施している試験です。「人事・人材開発・労務管理」、「経理・財務管理」、「営業・マーケティング」、「生産管理」、「企業法務・総務」、「ロジスティクス」、「経営情報システム」、「経営戦略」の8分野について、1級からBASIC級まで設定されています。※一部未実施の分野があります。
- 「ロジスティクスについては、「2・3級ロジスティクス管理」、「2・3級ロジスティクス・オペレーション」「ロジスティクスBASIC級」が実施されており、「公的資格試験」という特徴と、多くの社員に共通的な専門知識を習得させることができることから、多くの業種業態の経営者層から物流・ロジスティクスに注目が集まる中、受験者が毎年増加しています。また、2017年より「1級ロジスティクス」が開始されました。

【試験体系】

	ビジネス・キャリア検定試験 (ロジスティクス分野)	JILS 資格認定講座・コース		
		資格認定講座		講座・コース
役員・経営幹部・ トップマネジメント		ロジスティクス 経営士		
部門長・ディレクター	1級ロジスティクス	資格認定講座		ストラテジック SCMコース
課長・マネージャー	2級 ロジスティクス 管理	2級 ロジスティクス・ オペレーション	物流技術 管理士 資格認定講座	物流現場 改善士 資格認定講座
係長・リーダー			国際物流 管理士 資格認定講座	
スタッフ	3級 ロジスティクス 管理	3級 ロジスティクス・ オペレーション	物流技術 管理士補 資格認定コース	ロジスティクス 基礎講座
学生等	ロジスティクスBASIC級			

ロジスティクス管理
の試験範囲（概要）

「物流の概念と物流管理」
「在庫管理」
「物流システム管理」
「物流コスト管理」
「物流情報システム」

ロジスティクス・オペレーション
の試験範囲（概要）

「包装・荷役・MH・保管」
「輸配送システム」
「国際輸送」
「物流センター計画」
「物流センターの管理と運営」

⑤ 職業能力評価基準・報告書の活用事例［インドでの活用］

インドではインフラ投資が進み、ビジネス環境も大きく変わっていく中で、ロジスティクスはより高度なものが要求され、それを担う人材を育成しなくてはならない状況である。また、2010年以降、インドはASEANとFTA、韓国、日本との包括的経済連携協定の発効等により、アジアとの経済面での関係を深めており、アジアにおけるサプライチェーン戦略上の重要性が増している。経済産業省からの事業として、インドへ物流や人材育成の状況の調査に行った。その中で多くの日系企業は倉庫の業務に課題を感じていることが分かり、倉庫管理

者向けの教育プログラムを考えることになり、報告書を使った。インドのニーズ・レベルに合わせていないものを省きながら、倉庫管理者の必要能力を整理・調整をする。それを踏まえてその能力をつける教育プログラムの提案をしていくという流れである。長期的に総合評価できるのかという問題も浮上している。報告書はデータベースとしては使いやすいが、このように専門家が使用することがあるので、汎用性の欠如も感じる。



4 職業能力評価基準の展望

近年では民間企業独自の評価基準・制度をそのまま使用し、システム会社に人事評価を委託している企業もある。その方法だと分野を問わずに、事務業務も含めて委託できる。ただしシステムの中にしっかり職業能力評価基準を反映している、ということが必要である。そのためのコンサル料が高くと、零細企業などは使用できない。しかし報告書のようなここまで完成度の高い能力評価制度を各企業が独力で作成するための資源を投入するのは難しいだろう。

〔施策1〕 コンサル料に補助金を出す。

〔施策2〕 想定した必要項目を報告書から抜いて、サブセットとして用意しておく。

〔施策3〕 自動的に手引きに誘導されるシステムの導入。(利用者が、対象となる労働者や自社の弱みを設定すると、適する手引きに誘導される、というようなシステム) その利用者の設定システム情報の蓄積システム。

5 今後の課題

職業能力評価基準は、内容は良いとの意見も多いが、企業にとって有効活用するまでには至っていないケースもある。そのため、利用者が今よりも容易に活用できるような環境やコンテンツ整備が最も大きな今後の課題と考えられている。



職業能力評価基準を活用してタレントマネジメントを実現 する人事評価システムの開発

株式会社ワン・オー・ワン (101 Co.,Ltd.)

【会社概要】

創業 設立：2002 年

資本金 1,000 万円

代表取締役 二階堂隆

本社 東京都千代田区六番町

【主な事業内容】

クラウドサービスおよびパッケージ製品開発販売・コンサルティング

1. 職能評価基準導入の背景

◆株式会社ワン・オー・ワンが手掛ける評価システム

東京都千代田区に拠点を構える株式会社ワン・オー・ワンは、IPA（独立行政法人 情報処理推進機構）から、iCD という IT 技術者向けのスキルとタスクの評価・棚卸システムの受託開発していた。

その後、そのシステムを基に iCD にとらわれない様々なスキル・タスクや、そのほかの社員個人プロフィールを管理・活用するためのタレントマネジメントシステムに機能拡張され「ESI」を開発した。ESI は主力商品で、クラウド版とオンプレミス版の 2 種類を販売している。

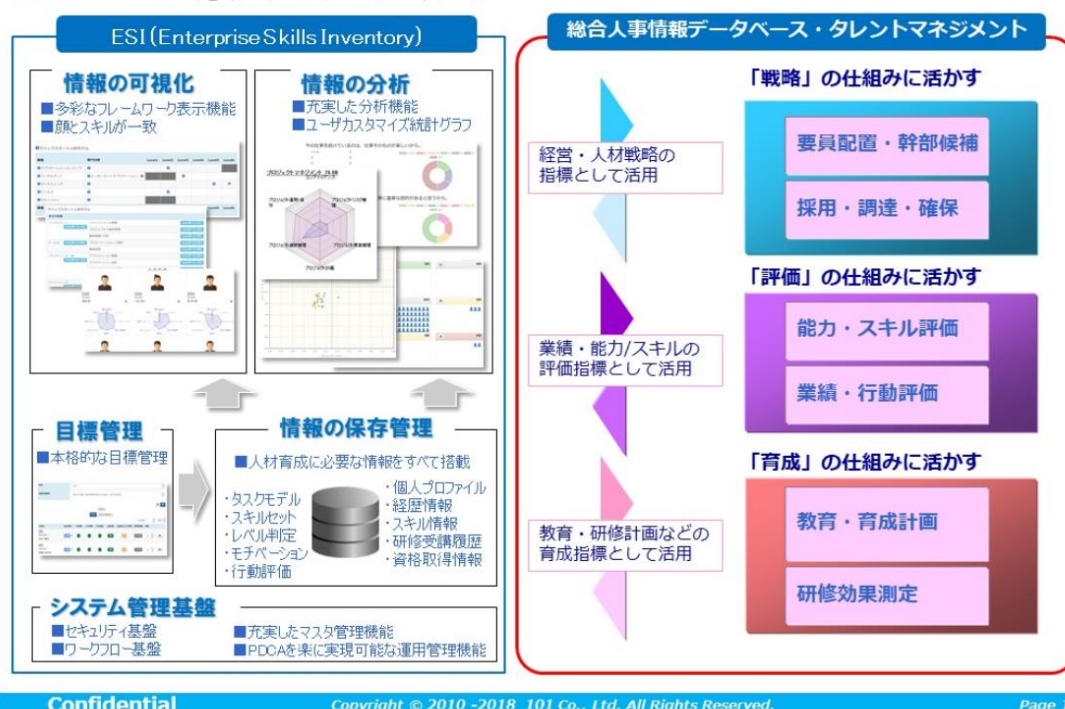
今回、藤城氏に話を聞いた。

ESI の製品開発コンセプトは、スキル・コンピテンシー・価値観の見える化の仕組みを提供することで、「適材適所な人材配置」・「効果的な人材育成」・「適切な採用計画」につなげるというものである。

職務経歴情報、資格研修情報をマスタとして取り込み、受講履歴、資格取得履歴、面談情報や意識調査結果等が見える化し、これらの情報をもとに「適材適所な人材配置」「効果的な人材育成」「適切な採用計画」を支援することができる。

そのほかに、基本的な個人のプロフィール、目標評価（MBO）、業績の評価の管理や、スキル評価のワークフローを設定する機能も備える。

ESI導入のメリット



Confidential

Copyright © 2010 ~2018 101 Co., Ltd. All Rights Reserved.

Page 15

2. 人事制度の内容と仕組み

(1) 「IT 技術者向け以外のスキル評価基準」

IT 技術者向けの評価基準は、IPA の情報処理推進の iCD があり、評価基準は他職種に比べ確立されている。タスク・工数・必要なスキルなどの管理が厳格で、いわゆる「評価者の肌感覚」で評価するというケースは少ない。

一方、『職業能力評価基準』では、「IT 技術者以外のスキル評価基準」も定義をしていることが特徴である。

IT 業種である「ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）」を例に説明する。まず、当該業種については、「コンテンツ部門」と「コマース部門」とに大別される。コンテンツ部門は、着信音声・ゲーム・占い・情報提供等で構成、コマース部門は、物販系、サービス系（チケットの予約・購入）、トランザクション系から構成される。

『職業能力評価基準』の策定に当たっては、各部門に共通する職務能力を抽出し基準を作成している。「企画・営業・管理系」の4職種、「制作系」といった3職種に区分し、整理している。

(2) 「IT 技術者向け以外のスキル評価基準」のニーズ

「ESI」の導入を検討する企業において、IT 技術者向け以外の評価基準については、スキル定義はされていないことが多い。iCD のように明確な基準を作りにくいためである。

特に、営業の部門では、スキルとしての評価基準が難しく、売上等の業績や行動による評価や、「評価者の肌感覚」が大半になっているのが現状である。

そんななかでも、「ESI」を導入した企業の中には、導入時に具体化された評価基準を設けたことによって、被評価者の納得感が出たという声もあった。また、具体的な評価基準を設けてシステムに一元化したことで、紙や Excel での作業から脱却でき、評価者の工数が減ったというのも副次的な効果としてあげられている。

（３）企業における人事評価制度の現状とシステム導入障壁

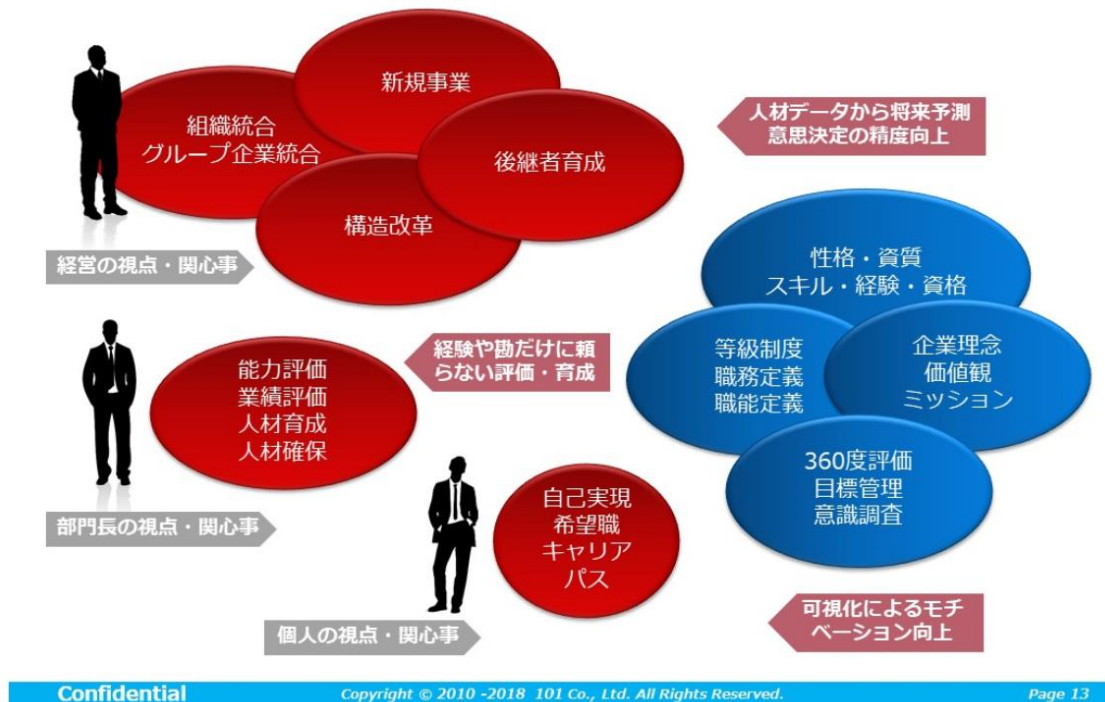
「ESI」導入を検討する企業の中でも、大手の企業では、独自の評価基準が設けられているのに対して、中小企業の中には全くと言っていいほど評価基準が存在しないケースがある。

そもそもの評価基準がないとシステムを構築することができないが、人事評価制度を一から作るとはシステム構築の領域外である。そこで行き詰ってしまうケースが多い。このような状況に際し、iCD のように汎用的な基準として定義されている評価基準が存在しないかを調べて、結果として『職業能力評価基準』に行きついたものであった。

『職業能力評価基準』をシステムに事前に取り込んでおくことで、全く基準がない会社に対しても、該当する業界や業種の専門的なスキルの基準を提示することが出来るようになった。

また、評価制度をシステム化することで何ができるのか、お客様がより具体的にイメージをしやすい。評価を行なうデモンストレーション画面を見せるのにも役立っている。

✦ 役職・立場に応じたESIデータの活用



Confidential

Copyright © 2010 - 2018 101 Co., Ltd. All Rights Reserved.

Page 13

(4) これまでの人事制度とこれからの人事制度

これまで日本の企業は、一斉に採用した新卒者に対して長い時間をかけて OJT や教育訓練を行うことで、必要な人材を企業内部で育成するのが一般的だった。しかし、経営環境の変化の速さや労働者の活動化に対応するため、ピンポイントで適切な人材を確保するニーズが高まっており、「今、必要としている能力要件」を具体化する必要がでてきた。従業員の側も企業が示す能力要件に照らして、自らの能力の開発・向上に取り組む必要がある。

そういった状況に際し、『職業能力評価基準』を用いることで、企業で求められる実践的な職業能力を具体的に基準として示すことが可能になる。

「具体的な（職業能力）評価基準」があれば、評価者も客観的な評価を行うことができ、被評価者の納得感も高まり、社員の定着率向上にもつながる。採用計画においても、採用側が求める職業能力と労働者の有する職業能力を適切にマッチングさせるために不可欠である。

「具体的な評価基準」を設定することで、企業は優れた人材の確保や人材育成を通じて競争力向上・生産性向上に繋げることができる。また、従業員は、自律的にキャリア形成に取り組むことで、自己実現に繋げることができるようになる。このように「具体的な評価基準」の設定は、企業にも個人にも大きなメリットをもたらす。

(5)職業能力評価基準の定義範囲

『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、サービス業関係に至るまで、幅広い業種・職種の職務分析を基に 54 業種 275 職種の約 6,860 の能力ユニット（平成 28 年 5 月現在）を揃えている。自社の業務に合った能力ユニットを組み合わせるだけで導入も容易だ。また、各企業の活用目的に応じてカスタマイズすることが可能であるため、様々な場面での活用に柔軟に対応することができる。新しい人事制度の立ち上げ時の参考としてのみならず、今までの人事制度の見直しや社員教育制度の導入、キャリア・パスの提示など様々な目的に活用できる。

職能資格制度を人事評価制度として適切に運用するためのポイントは、それぞれの職能の基準（職能要件、職能等級定義）をいかに具体的な判断基準として整備・運用できるかという点にある。職業能力評価基準の「職務遂行のための基準」をうまく活用することで、自社の職能要件書の能力要件を、信頼でき納得の得られるものにしていくことができる。

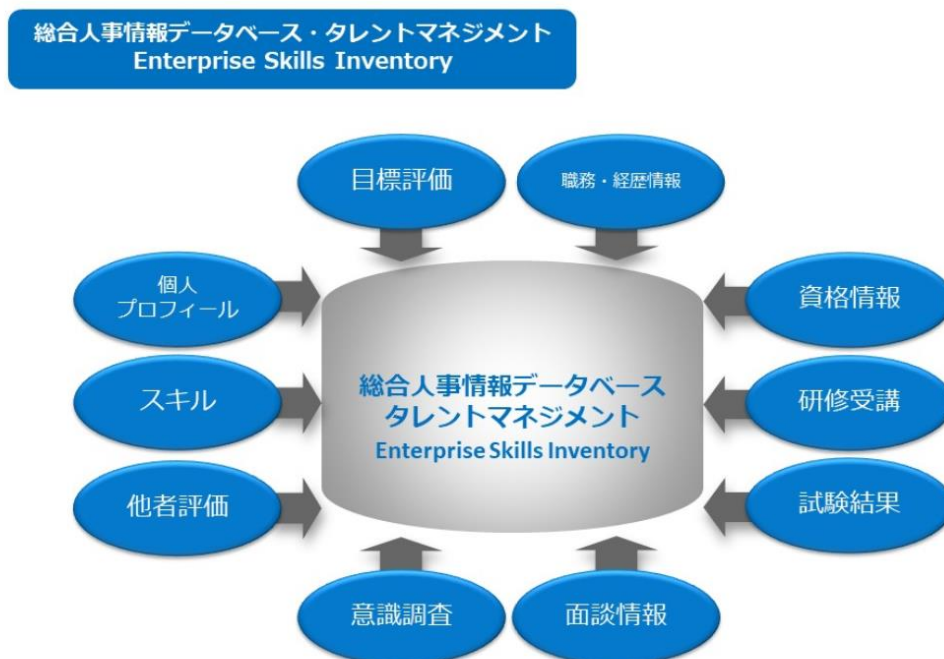
職業能力評価基準は、企業や団体において、労働者が発揮することを期待される仕事上の成果につながる行動と、そのために必要な技能・技術及び知識を職務別に記述したものであり、これを基に、職能要件書や能力評価シート等の作成に利用可能なものとなっている。経営環境が著しく変化する中、企業は時代に即した人事制度や教育制度などの整備や見直しが急務となっている。しかし中小企業においては、それらの整備が人事担当者の重い負担となり、導入が遅れるなどのケースも見られている。

そういった、評価基準がそもそもない、または作りづらいような中小企業では、『職業能力評価基準』の存在意義は高いと思われるが、想像以上に『職業能力評価基準』が知られておらず活用されていないのが現状である。

『職業能力評価基準』が活用されていない理由としては、広報が足りていない部分もあるが、企業側で評価基準をどのように作成すればいいのかわからず、既存の「肌感覚」を踏襲し続けてしまうという部分もあると考えられる。

また仮に、『職業能力評価基準』を知っているとしても、『職業能力評価基準』が網羅的なスキル定義を用意しているため、自社に合わせて必要な項目を取捨選択する必要があり、現場の職員にヒアリングしながらカスタマイズしなければならない、「工数がかかりそうだな」というハードルの高さを感じてしまう点も課題となっている。

株式会社ワン・オー・ワンとしては、はじめから利用しやすい形で『職業能力評価基準』を組み込んでいる「ESI」を活用して、徐々に会社独自のカスタマイズを増やしていくという、いわゆるスモールスタートから、自社の評価を見直していくことにより、時代の変化に対応した評価制度を、比較的容易に取り入れていくことが可能であると考えている。



企業の今後の課題としては、職業能力評価基準と同様に、一般的な認知度の向上が一番の課題だと感じている。タレントマネジメントシステムは決して競合が多い製品ではないが、資本的には小さな会社なので、広告力が強い会社には認知度で負けてしまう。しかし製品の機能では負けていないので、知名度の浸透が最大の課題となっていると藤城氏は話している。

システム的には機能が多様である反面、そのことによってお客様に「大変そう」と思われてしまうケースがふえており、シンプルにスモールスタートをして、徐々に機能を拡張していくようなイメージを持ってもらえたらと考えている。

お客様の中にも、評価に使えるようなデータがたくさんあるが、それをどのように活用したらいいのかわからない、わからないから今のままでいい、というケースが多くある。

既存で存在する枠組みを使いながら徐々に活用範囲を広げ、時代に即した評価システムを構築していくことが必要である。その一助になればと考えている。