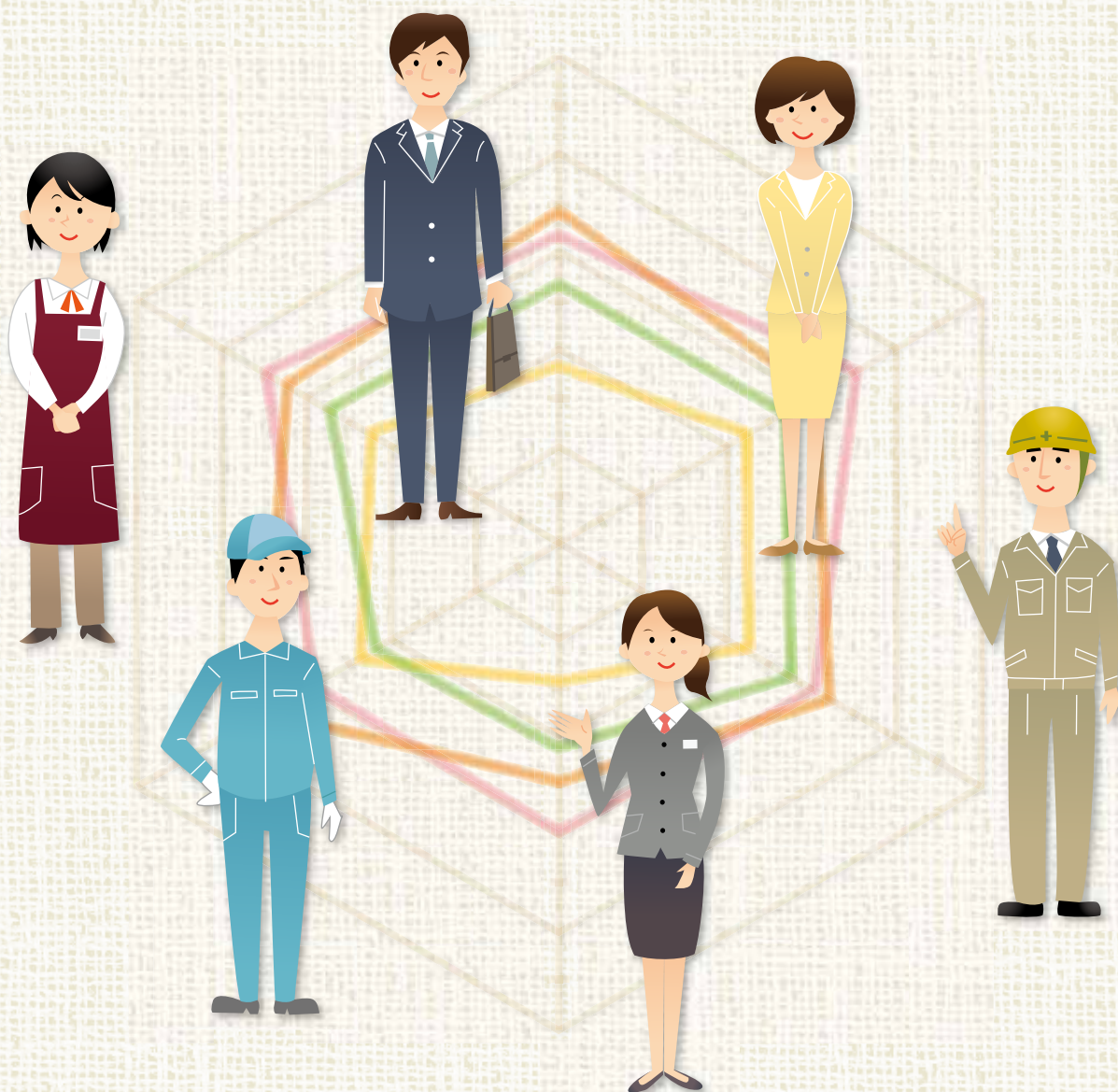


能力の「見える化」をめざして

# 職業能力評価基準

## 活用事例集



中央職業能力開発協会



## 「職業能力評価基準」は 企業の成長と従業員の職業能力向上を同時に叶える これからの時代に不可欠なツールです



### 客観的かつ具体的に職業能力を共通言語化して 「見える化」を図っています

企業の人事評価制度が、個人の発揮能力や仕事の成果に基づくものへと変わりつつあります。そうした中、企業は従業員に求める職業能力を、従業員は自らの職業能力を、「お互いに理解しあえる形」で示すことができる共通言語が整備されることが求められています。そこで、厚生労働省では平成14年度から、職業能力を適正に評価する公正で透明性の高い仕組みとして「職業能力評価基準」の策定を進めています。



### 「職業能力評価基準」の活用は 企業と従業員の双方にメリットがあります

「職業能力評価基準」を活用することで、企業は優れた人材を確保し育成することを通じて、自社の生産性や競争力の向上につなげることができます。また、従業員は個々のキャリア形成の目標設定や能力開発を進めることができます。さらに、企業が求める能力と従業員が自身の持つ能力を相互に理解することで、共通の目標に向けて従業員がいきいきと働くことのできる職場づくりに役立てることもできます。このように、「職業能力評価基準」を活用することは、企業にも従業員にも大きなメリットをもたらします。



### 人事制度の構築や見直しなどにも活用いただけます

「職業能力評価基準」は、業種横断的な事務系職種をはじめとして、製造業、建設業、サービス業など幅広い業種を対象に策定が進められており、各業種における職種の職務分析を基に事務系職種のほか50業種・248職種(平成25年5月現在)の基準が公開されています。自社の業務にあった基準を選択して組み合わせるだけで導入することも可能ですし、利用目的に応じてカスタマイズすることも可能ですので、ニーズに応じて柔軟に対応することができます。このため、人事制度の構築時のみならず、既存の人事制度の見直しや社員教育プログラムの開発、キャリア・パスの提示など、様々な目的にご活用いただけます。

- 職業能力評価基準はホームページからご自由に入手していただくことができます。

▶▶ 「職業能力評価基準のご案内」をご覧ください。

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

- 職業能力評価基準に関して知りたい方は次へお問い合わせください。

▶▶ 「中央職業能力開発協会」(JAVADA)

〒160-8327 東京都新宿区西新宿 7-5-25 西新宿木村屋ビルディング 11 階

TEL : 03-6758-2818/2815 (評価制度開発課)



## はじめに

我が国の産業構造や企業を取り巻く急速な経営環境の変化の中で、企業内外における公正かつ客観的な能力評価制度の構築や、労働者個人の主体的なキャリア形成の取組などを促進することが求められています。

このため、厚生労働省では、個人は自らが持つ職業能力を、企業は労働者に対して求める職業能力を互いに分かりやすい形で示せるようにするための社会基盤として、職業能力評価制度の整備を進めています。この一環として、中央職業能力開発協会では、厚生労働省の委託を受けて、企業での「職業能力評価基準」の活用を取組を取材した事例集を作成し、企業等における人事制度や教育訓練制度等への活用の参考資料として広く配布することとしました。

この事例集は、企業ご担当者様の参考になるよう、職業能力評価基準の活用プロセスを取材し、評価基準を活用して策定された考課表等の各種シート・ツールを紹介するなど、可能な限り詳細な情報を掲載しました。取材や資料の提供、その後の確認・校正作業など、各社のご担当者様には多大なご協力をいただきました。改めて感謝申し上げます。

今回作成した「職業能力評価基準 活用事例集」が、企業における人事・人材育成等の参考として幅広く活用されることにより、社会基盤としての職業能力評価制度の整備・構築が図られ、企業の競争力や生産性の向上、さらには、そこで働く一人ひとりのキャリア形成や自己実現につながることを期待いたします。

平成25年3月  
中央職業能力開発協会

## 職業能力評価基準 活用事例集 目次

### 事例 1

#### 職務スキル要件と習得要件の作成時に 職業能力評価基準を使って難易度レベルを調整

アズビル株式会社…………… 4

### 事例 2

#### 成果から育成重視に転換した人財化戦略へ 職業能力評価基準を活用しながら職務スキル要件を明確化

株式会社レナウン…………… 14

### 事例 3

#### 職業能力評価基準を基に能力考課表を作成し、 社員の「高い業績に結び付いている行動特性」を評価

株式会社リンガーハット…………… 20

### 事例 4

#### 職種ごとに求められるスキル要件を整備し キャリアの道筋を明示

株式会社メトロ…………… 26

### 事例 5

#### パートタイマーの職務能力評価制度の評価項目は 職業能力評価基準を参考にカスタマイズ

株式会社フレスタ…………… 32

#### 職業能力評価基準の活用 Q & A …………… 40

## 事例 1

# アズビル株式会社

## 職務スキル要件と習得要件の作成時に 職業能力評価基準を使って難易度レベルを調整

### ポイント

- 職能資格制度をベースとし、約90職種5等級ごとに職務スキル要件と習得要件を制定
- 職務スキル要件と習得要件は社内に職務評価委員会を立ち上げ自社オリジナルで作成
- 職務スキル要件と習得要件のすり合わせのために職業能力評価基準を活用

### 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：5,185名（2012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



### 社名変更とともに体制を一新、 学習する企業体へ

2012年4月に社名変更したアズビル株式会社(旧社名：株式会社山武)は、1906年の創業以来、計測と制御の技術を追求し、「山武グループならではの」のソリューションを展開してきた。2006年の創業100周年時には、次の世紀を見据えたグループの新しい事業展開の方向性を示すものとして、企業理念「人を中心としたオートメーションで、人々の安心、快適、達成感を実現するとともに、地球環境に貢献する」を定め、この理念を共有す

る企業グループのシンボルとして、azbil(アズビル)を制定した。

その制定から5年が経過し、「人を中心としたオートメーション」の事業は一定の進捗があり、国内・海外ともにさらなる事業伸長を目指している。そうした動きをさらに加速するとともに、お客さまとの多面的な接点を持ち、「商品と現場ソリューション」の両面から顧客の課題解決に貢献する企業集団として、広くお客さまや社会に認知してもらうために、2012年4月1日付で社名を、株式会社山武からアズビル株式会社へ変更した。

グループシンボルのazbil(automation・zone・builder)は、グループ理念である「私たちは、『人を中心としたオートメーション』で、人々の『安心、快適、達成感』を実現するとともに、地球環境に貢献します」という思いを込めたグループの象徴である。オートメーション(automation)の技術によって、グループ理念のキーワードである安心・快適・達成感のある場(zone)を実現(build)する



ことを表している。

営業拠点は、国内に200カ所、アジア10カ国、および北米、ヨーロッパ、ブラジルにも拠点を持つグローバル企業だ。

社名変更とともに経営体制も新たにした。新体制のもと、「顧客・社会の長期パートナーとなることを目的とする技術・製品を基盤とした“ソリューション展開”」、「地域の拡大と質的な転換による“グローバル展開”」、「環境変化に対応する“学習する企業体”への組織的な変革」を3つの柱に、ビジネスの拡大と施策展開を支える収益確保のための体質変革に取り組んでいる。



### モチベーションアップを目指す 人事・賃金制度

2008年4月よりスタートした新しい組合員人事賃金制度の目的は次の3つである。

- (1)「モチベーション維持・向上」
- (2)「挑戦する気持ち創りの後押し」
- (3)「チームワーク能力の醸成」

これらの目的を実現するためには、制度自体の改定だけでなく制度運用が重要であることから、上司については、評価者研修を通して、組織マネジメント、部下育成などを学んでもらい、組合員については、人事賃金制度の運用情報提供、自らのスキル向上のための教育提供などを行うことで、モチベーションアップを図っている。



### 組合員は職能中心、 管理職は役割・成果給へ移行

さらに詳しく、同社の人事制度を追ってみよう。アズビルが職分制度と資格制度を導入したのは

1979年。その以前は、年功序列の人事体系を導入していたのだが、外部の指導を受けながら、職務給を中心とした運用に切り替え、職務基準書を策定、運用してきた。

しかし、職務基準の場合、異なる職務に異動すると職務レベルがどうしても下がるため、それに連動した賃金体系では給与も下がることになり、人事異動がしづらくなるという課題が発生した。これをクリアするために、1989年に職能資格制度を導入した。評価基準を「職能」にすれば、異動して職務が変わっても、それまで積み上げた職務遂行能力に異動後の職務遂行能力を積み上げることができるため、それに見合った給与を支給することができ、異動がしやすくなった。現在も、基本的に同社の人事制度は職能資格制度をベースにした仕組みとなっている。

ただし、「管理職については2000年から成果主義の色合いを濃くしています」と、アズビル・アカデミー キャリア・サポートグループマネジャーの馬場雅史氏は言う。

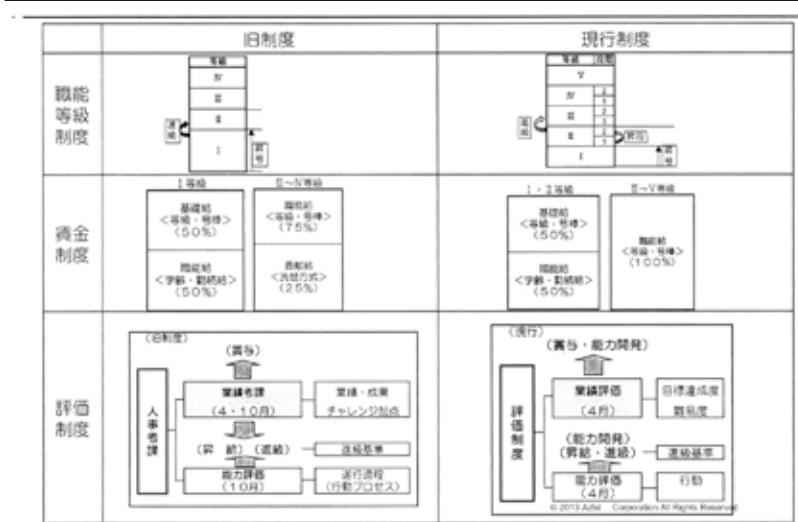
管理職以外の組合員は職能給を継続しているが、管理職に関しては2000年からジョブグレード制、賃金は年俸制を導入した(図表1)。

「管理職も2000年以前は職能資格制度を運用していましたが、組織における役割の重要性、難易度などを反映したジョブグレードを導入し、本人のパフォーマンスと組み合わせることで、成果を反映できる制度に改定しました。例えば、同じ役割価値のポジションでも、従来までは、過去の給与に影響され給与水準が異なっていたのに対して、ジョブグレードによって洗替賃金とし、同一役割同一給与が可能となりました」

役割の大きさに応じてジョブグレードを5区分とし、それぞれに初任の金額を設定している。そし



図表1 人事賃金制度の概要



て、1年後は、同じジョブグレードでも成果に差がある場合は、賞与と月例給与にも差が出るようにしている。これにより、管理職は年功的な処遇が払拭され、年齢の若い人材でも困難かつ重要な組織ミッションを達成する力があれば抜擢し、処遇も年齢に関係なく、役割の大きさと成果に応じて運用することができるようになった。

### 職能等級基準の比較照合に 職業能力評価基準を活用

組合員の職能等級基準は、同社のオリジナルで作成している。社内で職務評価委員会をつくり、基準職務の設定、基準職務の課業、職務遂行のために求められる知識・スキルなどを調査し、職種間ごとのレベル調整を行って、職能等級基準書を作成するという地道な作業を、1979年以来脈々と続けている。

その職能等級基準書の作成時に、職業能力評価基準を活用しているという。同社の職種について

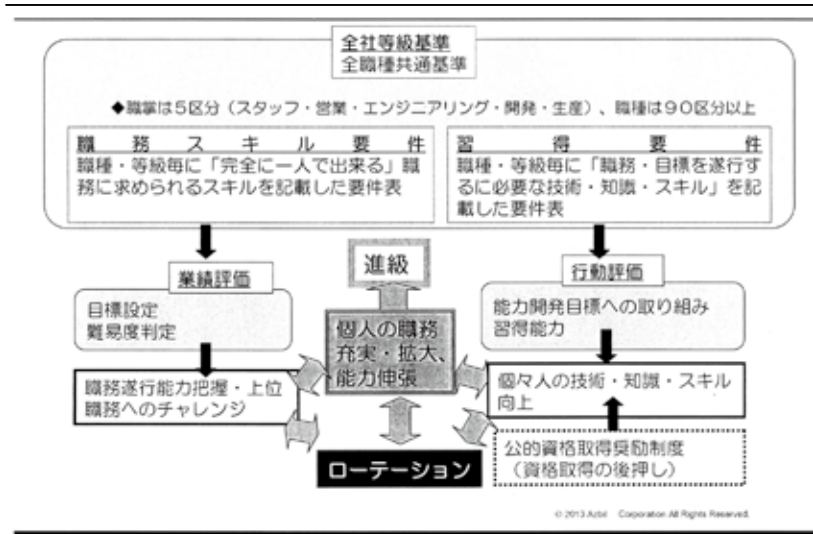
説明すると、職掌はスタッフ・営業・エンジニアリング・サービス・開発・生産の6区分、職種は約90区分にも上る。約90職種に対して、職務スキル要件と習得要件の2つの職務基準書を、等級ごとに設定しているのだ。

職務スキルは各々の等級に求められる標準的な職務内容、代表的な課業を記述している。習得要件表は、それに連動する形でそれぞれの課業を遂行していく上でどういった知識や資格、研修が必要かを記載している。職能教育は習得要件表に連動しながら行っている(図表2、3)。

しかし、職務スキル要件に記される課業は年を追って少しずつ変わっている。技術革新や時代の変化に応じて求められる仕事の内容も変わらざるを得ず、「変化が速くなっているのが課題」だと馬場氏は指摘する。しかし、スキル要件をあまり細かく書き過ぎると「基準」という目安とはいえないし、逆に大まかだと何をすべきかわかりづらくなる。職務スキル要件と習得要件の策定は、職務に対する深い知識と、細やかな配慮が必要であり、



図表2 人事評価制度とキャリア開発



図表3 職務スキル要件・習得要件(例示)

図表3は、職務スキル要件・習得要件(例示)を示しています。

表の上部には「**職務スキル要件（人事）**」と「**習得要件（人事）**」の2つの表があります。

**職務スキル要件（人事）**の表は、職種（新卒入社、1等職、2等職）とスキル（業務遂行能力、知識・技能）の組み合わせで構成されています。

**習得要件（人事）**の表は、職種（新卒入社、1等職、2等職）と習得要件（業務遂行能力、知識・技能）の組み合わせで構成されています。

表の下部には、具体的なスキルと習得要件の例が示されています。

© 2013 Azbil Corporation All Rights Reserved.

膨大な作業となってくる。実際に職務分析をして基準を作成する職務調査委員は、職務調査研修を受けた上で、この業務に当たっている。

しかし、これらの要件策定が、社内の基準だけでつくり上げて果たしてよいのか、客観的な判断も必要ではないかという声が社内からあがった。

そこで、2007年に中央職業能力開発協会が発行していた『職業能力の評価基準』を購読し、同社の業務と近い職種を照らし合わせながら、一般的なレベルと比較、すり合わせるために活用した。『職業能力の評価基準』は2004年に事務系職種、2006年に技術系職種、技能系職種の計3冊が発行さ



れており、現在は、それ以後追加された職種も含めて中央職業能力開発協会のホームページに順次公開されている。

もともとアズビルでは、外部の情報から職業能力評価基準の存在は早くから知っていた。そこでこの3冊を取り寄せ、不足する職種はその後ホームページから検索しダウンロードしながら、検証していった。

「それぞれの職務基準を比較照合することによって、我々の設定した基準が甘いか辛いかの判断をすることができました」と馬場氏は語る。

職業能力評価基準はレベル1から4まで、責任・役割の範囲と難易度により4つの能力段階に分けて提示しているが、同社の場合、Ⅰ～Ⅴ等級の区分となっている。Ⅰ、Ⅱ等級は組合員、Ⅲ等級は主任、Ⅳ等級は係長、Ⅴ等級は課長代理である。「全てが当社の職能等級基準に照応するわけではないのですが、非常に参考になる所が多くて、基準の難易度チェックには大変役立ちました」(馬場氏)



#### 評価の客観性と公平性を保つ さまざまな取り組み

同社の評価は業績と能力の2面から行っている。業績は目標を年度ごとに目標設定・達成度評価シートに本人が書き込み、それに対してプラスマイナスを見ながら評価する。業績と能力評価はそれぞれ年1回4月に実施している。以前は、業績評価は半期業績に応じて年2回行っていたが、2008年に制度改定してから1年1回に切り替えた(図表4)。

具体的には、業績評価は目標設定に対しての達成度評価を測り、賞与に反映する。自己評価と上司評価を行い達成度面談で結果を確定していく。2008年までは、昇給にも数十パーセントの割合で

業績評価を入れていたが、今般、反映することを廃止した。その大きな理由としては、顧客や市場の事情によって業績が大きくぶれることがあり、優秀なメンバーであっても結果として業績が出ない年度もある。たまたま外部要因で業績が達成できなかった時は、昇給まで反映させるのは気の毒であると評価者も勘案してしまい、業績評価まで甘くなるケースが散見された。その問題を払拭するために、成果は業績でしっかりつけ賞与のみに反映させ、昇給、月例の給与の評価、等級の進級に業績は一切反映させないことにした。

目標数は主要業務3つ以上とし、各目標の優先順位、職務の量、緊急度に応じてウエイトを設定し、5点刻みで合計100点になるようにする。評価点は確定評価点(1～5点)+難易度(1点)×ウエイトで算出する。

能力評価は、行動面から水準を測る「行動評価」を取り入れている。同様に行動評価シートがあり、仕事に対する取り組み姿勢や顕在化された能力など、前年度の能力と1年後の能力の伸長度を比較して評価する(図表5、6、7)。

行動評価項目の項目設定や文言などは職業能力評価基準のほか、種々の資料を参考にしながらつくり上げてきた。

基準づくりの大きな目的は、全社の職務等級基準に基づき個々人の評価をして、各人のスキルや能力を定期的に、客観的に評価し、人材配置・育成計画を立てていくことにある。それには、基準に客観性・公平性がなくてはならない。それを担保するため、職業能力評価基準や他社の基準を紐解き、照らし合わせながらチェックしているのである。「我々の設定した基準だけに頼って、基準の難易度に差があっては困るので、より精度を高めるよう心がけています」と馬場氏の取り組み姿

勢は真剣だ。

次に業績評価、行動評価の流れを見てみよう  
(図表8)。まず、初年度4月に個々人の目標についてマネジャーから一人ひとりに話をした上で、本人がシートに記入。目標設定およびどの程度自分の目標が達成されれば5段階の3になるかの目安を明示する。例えば、100%達成されれば3、105～110%は4、111%以上は5というものである。期末に目標の達成基準に対しての結果を書き、当初の目標と比較して評価する。

さらに、評価は年度に1度だが「日常コミュニケーションシート」を活用し、中間や四半期などの面談時の参考になるよう日常の仕事状況を忘れ

ないようにメモで記録、期中の面談結果を組み込んで、部下と上司が共有化する。このシートは上司が書くようにしているが、書いたものを本人に見せてサインをしてもらうようにする。これを参考にしながら年間評価をする仕組みだ。

年間評価のデメリットは、直近3カ月の実績の印象が強くなりがちで、評価も直近の仕事を対象に偏りがちなこと。その防止のため、日常コミュニケーションシートを1年間の仕事の正式なドキュメントとして残しておくことで、振り返りながら評価していく。

「3カ月ごとに四半期決算が出るので、大体それを区切りに面談して欲しいと皆さんにお願いして

図表4 目標設定・達成度評価シート



氏名

氏名

等級

所属

最終評価

計画

計画

計画

計画

計画

計画

計画

計画

計画

目標設定時 本人記入(図説で上司と確認)

達成度確認時 本人記入

達成度確認時 上司記入(図説で本人と確認)

| No. | 種類に記入 | 具体的な計画/課題<br>業務内容/ | 達成度基準<br>計画目標だけでなく、非計画<br>目標(量・質・時間)も可 | 達成度基準(図)を記入<br>基準2・4を記入しても可 | 設定時<br>達成度<br>評価 | 実施状況 | 自己<br>評価 | 上司<br>評価 | 評価理由 | 達成度<br>評価 | ウェイト | 評価 |
|-----|-------|--------------------|----------------------------------------|-----------------------------|------------------|------|----------|----------|------|-----------|------|----|
|     |       |                    |                                        |                             |                  |      |          |          |      |           |      |    |
|     |       |                    |                                        |                             |                  |      |          |          |      |           |      |    |
|     |       |                    |                                        |                             |                  |      |          |          |      |           |      |    |

評価点合計(100点～600点) ==



図表5 等級別行動評価要素

○＝必須項目、△＝選択項目

| 評価分類      | 評価項目         | I | II | III | IV | V |
|-----------|--------------|---|----|-----|----|---|
| 意欲        | 能力開発目標への取り組み | ○ | ○  | ○   | ○  | ○ |
|           | 仕事への取り組みの積極度 | ○ | ○  | ○   | ○  | ○ |
| 仕事        | 仕事の進め方       |   | ○  | ○   | ○  | ○ |
|           | 仕事の改善とコスト低減  |   |    |     |    |   |
|           | 仕事の管理        |   |    |     |    |   |
|           | 後進の育成        |   |    |     |    |   |
| 行動倫理      | コンプライアンス     | ○ | ○  | ○   | ○  | ○ |
|           | 職場規律の遵守      | ○ | ○  | ○   | ○  | ○ |
| 協調性       | チームワーク       | ○ | ○  | ○   | ○  | ○ |
|           | 関連部署との連携     |   | ○  | ○   | ○  | ○ |
| コミュニケーション | 報告、連絡、相談、挨拶  | ○ | ○  | ○   | ○  | ○ |
|           | 話し方・聞き方      | ○ | ○  | ○   | ○  | ○ |
|           | プレゼンテーション    |   | △  | △   | △  |   |

© 2013 Azbil Corporation All Rights Reserved.

図表6 行動評価項目(例示)

| 【行動】      |              | I                                                                                                                   | II                                                                                                                             | III                                                                                                                      |
|-----------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 意欲        | 能力開発目標への取り組み | ・ 自分の業務を遂行するにあたり、必要な能力を知る。<br>・ 与えられた実行計画に基づき、学習を意欲的に進めている。                                                         | ・ 能力開発計画を実行するにあたり進捗上旬や先月の進捗を把握し、能力向上に努めている。                                                                                    | ・ 自分に不足している又は、更に高める必要がある能力について、上司と共に能力開発計画を作成する。                                                                         |
|           | 仕事への取り組みの積極度 | ・ 自分に与えられた仕事を、積極的に遂行している。<br>・ 自分で責任を持って職務を遂行する意識を持っている。                                                            | ・ 新たな仕事に積極的に挑戦している。                                                                                                            |                                                                                                                          |
| 仕事        | 仕事の進め方       | ・ 目的や指示を正しく理解した上で仕事を進めている。<br>・ その他にやるべきことは、やっている。<br>・ 自分のやり方として仕事と、出てきた結果の差異に対して正しく認識している。<br>・ 不具合発生や、異常な現象に気づく。 | ・ メソッドをつけて仕事を進めている。<br>・ 事前に計画を立てた上で業務を遂行している。<br>・ 常に改善意識を持って仕事を進めている。<br>・ どのような状況で、不具合や異常が発生するかを把握している。                     | ・ 常に当初の計画と状況を照らし合わせ、状況の変化を把握して上司に報告している。<br>・ 異常が集中していても、期限内に間に合うように仕事を進めている。<br>・ 不具合や異常の原因を調査、特定している。また、いくつかの対策を講じている。 |
|           | 仕事の改善とコスト削減  | ・ コストについて理解している。                                                                                                    | ・ 仕事を進める上で、常にコスト意識を持ち、改善を工夫している。                                                                                               | ・ コスト削減を活動におきながら、業務の効率化に関する提案を行い実施している。                                                                                  |
|           | 仕事の管理        |                                                                                                                     |                                                                                                                                | ・ 自分の仕事の進捗状況を把握し、上司と確認しながら異常を調整している。                                                                                     |
|           | 後進の育成        |                                                                                                                     | ・ 上司の指示に従い、後進への指導を行っている。                                                                                                       | ・ 仕事の内容に基づき後進へ指導を行っている。                                                                                                  |
| 倫理的行動     | コンプライアンス     | ・ a/b行動基準および規程に賛同する意識・規範を理解し、遵守するよう努めている。                                                                           | ・ a/b行動基準および規程に賛同する意識・規範を理解し、遵守している。                                                                                           | ・ a/b行動基準および規程に賛同する意識・規範を理解し、遵守することにも法規の今後の動きについても注視している。                                                                |
|           | 職場規律の遵守      | ・ 上司からの指示・命令をきちんと守っている。                                                                                             | ・ 上司からの指示・命令の裏面することろを理解し、それらを実行し守っている。                                                                                         | ・ 規程の発生となるような行動をとっている。                                                                                                   |
| 協調性       | チームワーク       | ・ 上司、先輩、同僚と積極的に協力し合い、チームに貢献するよう努めている。                                                                               | ・ 上司、先輩、同僚と積極的に協力し合い、チームに貢献している。                                                                                               | ・ チーム（仲間）のために自分が何が出来るのかを考え、お互いに協力しあうことで、アウトプットに貢献している。                                                                   |
|           | 関連部署との連携     | ・ 業務上、関連する部署と連携する。                                                                                                  | ・ 業務上、関連する部署と連携し、担当者との連絡調整を密に保っている。                                                                                            | ・ 関連する部署の業務に影響を与える情報については、必ず上司に報告し、その指示のもと作成した対応書を請求し、関連する部署に届渡すまで進めている。<br>・ 上司に報告する際には、対応書（表）を添えたりして確認している。            |
| コミュニケーション | 報告、連絡、相談、挨拶  | ・ アラタシの報告・報告、連絡、相談を実行している。                                                                                          | ・ 自分から積極的に挨拶を行っている。<br>・ 後進に挨拶を行うよう指導している。<br>・ 報告、連絡、相談の頻度が減ることはない。<br>・ 報告、連絡の内容は正確である。<br>・ 上司に相談し、受け付け指示に基づき結果についても報告している。 | ・ 相手の言うことと相手の聞かれている状況等を勘案しながら理解している。<br>・ 相手の言いにくいことでも相手の立場にたがながら、わかりやすく伝えられている。                                         |
|           | 話し方・聞き方      | ・ 相手の話を最後まで聞いたうえで、自分の意見を述べている。                                                                                      | ・ 相手の話を理解するために不十分な点を確認しながら聞き出している。<br>・ 相手の言いにくいことについては言葉を替えて話している。                                                            | ・ 相手の言うことと相手の聞かれている状況等を勘案しながら理解している。<br>・ 相手の言いにくいことでも相手の立場にたがながら、わかりやすく伝えられている。                                         |
|           | プレゼンテーション    |                                                                                                                     | ・ 提案の目的をしっかりと相手に伝えるように説明している。                                                                                                  | ・ 提案内容がわかりやすく、要点が相手に伝わるような資料になっている。<br>・ 説明の要領を整理している。                                                                   |

© 2013 Azbil Corporation All Rights Reserved.

図表7 行動評価シート

[illegible]



図表8 評価制度の構成

| 評価の種類   | 業績評価                                    | 行動評価                     |
|---------|-----------------------------------------|--------------------------|
| 実施回数・時期 | 年1回 4月実施<br>対象期間：4月～翌3月末                | 年1回 4月実施<br>対象期間：4月～翌3月末 |
| 評価基準    | 目標達成度・難易度                               | 行動                       |
| ツール     | 目標設定・達成度評価シート                           | 行動評価シート                  |
| 反映      | 能力開発・賞与                                 | 能力開発・昇給・進級               |
| 評語分布    | 相対分布（分布ガイドライン）<br>7段階（S+、S、A+、A、B+、B、C） |                          |

| 評価点 | 業績評価水準                 | 評価点 | 行動評価水準             |
|-----|------------------------|-----|--------------------|
| 5   | 期待水準を大幅に上回った           | 5   | 「4」を超えるレベル         |
| 4   | 期待水準を上回った              | 4   | 行動要件の当該等級相当を上回るレベル |
| 3   | 期待水準を達成した              | 3   | 行動要件の当該等級相当レベル     |
| 2   | 期待水準をほぼ達成した            | 2   | 行動要件の当該等級相当を下回るレベル |
| 1   | 意欲的に取り組んだが期待水準には届かなかった | 1   | 「2」を下回るレベル         |

© 2013 Azbil Corporation All Rights Reserved.

います」(馬場氏)

最終的には、業績評価、行動評価ともに面談の上で自己評価および上司評価をして、合計点数を分布し、相対評価としてS+、S、A+、A、B+、B、Cの7段階にして評価が決定する。

### スタッフ系の業績評価基準や等級にふさわしい職務配分が課題

時間と労力をかけて評価システムをつくり上げてきたアズビルだが、まだ運用上の課題はあると馬場氏は表情を引き締める。

まず、営業系以外の、売上げや利益などの金額で数値化できない業務を担当している部門の業績評価の場合、達成基準の状態を書くのが非常に難しい。これらの部署はQCD (Quality, Cost, Delivery：品質、費用、納期)で評価することになっている。

「スタッフ系の業績評価をどうとらえるかは、上

司との面談の中でコミュニケーションを取りながらお互いにすり合わせて欲しいと伝えています。上司からこれくらいのレベルならよくできたといえる基準を説明して欲しいとお願いしていますが、各職場、特にスタッフ系からはガイドラインを明確にして欲しいという意見が多く、難しい課題だと感じています」

他にも難しい問題はある。過去は定期的に一定数の新卒採用をしていたことからピラミッド型の人員構成になっていたが、バブル崩壊以降はフラット型組織に転換し、その組織の中で、新しい人材が入ってこないという問題があがっている。自分が行っていた課業を新卒の後輩に引き継ぐことができず、同じ人が同じ仕事をずっと抱えていて、定年で辞めた人の仕事が付加されていくという状況が発生している。以前は等級が上がるに応じた仕事が付与できたが、職場によってはそれができなくなってしまった。つまり、人員不足のため等級より低い仕事をせざるを得ないケースが発

生してしまうのだ。

「評価者研修でも相談がありましたが、フラット化では致し方がないので、仕事を効率化すればさらに上の等級を目指せるとは説明していますが解決が難しい。例えば2等級から3等級に進級したら、業務のうち50%以上は3等級の仕事が占めているのが原則ですが、職場によってはいびつになっているのが、頭が痛い問題です」



### 相対分布についての課題

評価は、最終的に7段階の評語で決定するのであるが、評語決定プロセスでは、相対分布で運用している。評語算出では、それぞれの評語分布ごとの割合をガイドラインとして全社共通の分布基準を設けている。

評価分布の調整は、まず各事業体で母集団をつくり、母集団ごとに、ガイドラインの分布パーセンテージによって、評語を算定していく。その上で、全体調整を経営層と人事部で行い、公平性に配慮している。

ただし、業績の良い事業体で、例えばある社員が頑張って、前回より評価点が高かったにもかかわらず、事業が好調で全員の評価点も高かったから去年と評価が結局変わらなかった、というケースが生じることがある。点数が良くなっても評価が変わらない場合部下にどう説明すればいいかという相談が、度々マネジャーから出てくる。マネジャーとしても、去年より高い結果を出した部下を褒めているのに、会社が評価を上げられないのは歯がゆいところである。

「人事としては、『その人より頑張った社員がもっといたのだから、さらに頑張ってもらいたいと

言ってください』と答えても、『そんなことはわかっていても、部下に、さらに叱咤激励することは言えない』と言われるので、効果的な対応ができず困ることがある」と馬場氏は相対分布の評価の難しさを訴える。

しかし、絶対評価も問題は大きい。点数のまま評価すると上司によって優しい評価と厳しい評価のタイプが違えばおれが出てしまい、その点数のまま評価することはできず調整が難しくなる。絶対評価では問題が多いので、相対評価にせざるを得ないのが現状である。



### 今後は評価基準、 評価者研修のブラッシュアップも

2008年に人事制度を改定してから5年が経つのでそろそろ中期の見直しをしていく必要があると馬場氏は言う。組合とは現制度を5年ごとに見直すことを確認しており、見直しをすることになることも大いにあり得る。改定は未定だが、「評価と反省をしながら見直しを行いたい」(馬場氏)

評価基準の改廃についても、組合も同じ認識を持っており再検討が予定されている。抜本的に改定するか、今の制度を維持しながら新しい点を付加していくのかは、今後の検討次第である。

また、評価者研修は年2回実施しており、新任管理者は必ず受けるが、最初に一度受けた管理者は受講から5年がたち、ブラッシュアップが課題となっている。アズビルのたゆまぬ取り組みは、人事制度の改革、改善に終わりはなく物語っている。



## 事例 2

## 株式会社レナウン

# 成果から育成重視に転換した人財化戦略へ 職業能力評価基準を活用しながら 職務スキル要件を明確化

### ポイント

- 中期3カ年計画の柱に新人事制度「人財化主義人事制度」を据える
- 職務グレードを設定し役職に応じた役割・基準・権限を明確化、人財開発体系と職群職務をリンク
- 各職種に必要とされる「専門スキル」は、職業能力評価基準を活用しながら明文化

### 会社概要

創 業：1902年  
資本金：170億500万円  
従業員数：1,464名(2012年2月期 連結)  
本 社：東京都品川区  
主な事業内容：アパレル製品および雑貨の企画・製造・販売



### 中期経営計画に基づく 「人財化主義人事制度」

個人消費の低迷や消費者の価値観・消費行動の変化など、事業環境の厳しさが増すアパレル業界。流行のサイクルも速く、低価格路線を打ち出すSPA(製造小売)の台頭など、競争にさらされる業界各社にはさまざまな変革が求められている。東証一部上場の株式会社レナウンも、経営改革や社内の制度改革に取り組んでいる。

その柱の一つが「人財化戦略」である。これまで同社は成果主義に基づく人事制度を採用していた

が、それを切り替え2012年3月から新人事制度に転換した。人財化戦略は、レナウンにとって「人」は何よりも貴重な財産であり、「人財」に付加価値を付け蓄積することにより、会社業績の向上と自己のやりがいにつなげることを目指すというものである。

「人財化戦略には会社にとってのメリット、従業員側にとってのメリットの2つの側面があるが、従業員側にとっては、仕事を通じて自己実現ができるものでありたい。お金だけではなくて成長ができることを主眼に置いた制度にしようとしている」と語るのは、この戦略を牽引してきた管理本部人事部人財開発課長の安本寿仁氏である。まさにヒトを宝の財に変えるため、「人材から人財へ」転換し、従業員の活性化と業績の向上という両輪を回す戦略だ。

経営環境が厳しい中、あえて人事制度を成果主義から育成重視へと大きくシフトしたのはなぜな

のか。安本氏は、むしろ「世の中は右肩上がりではない状況の中で成果主義とマッチしない部分が出てきていた」と指摘する。

企業変革に伴う施策の実現にあたって、それを実行していくのは個々の従業員であり、変革と成長を実現する能力は人に付くものだからこそ、人を徹底的に育てていこうという根幹の考え方へとどり着いた。



### 人財化主義6つの柱

人財化主義人事制度の要点とは何かを見ていこう。まず、役割、責任を明確化し目標管理を徹底することと、人財開発体系＝教育・研修体系と職務を一体化することにより「人財」を育て会社業績に貢献することである。

具体的には6つの柱がある。

- ①役割・基準・権限を明確化。
- ②人財開発体系と職群職務をリンク。「これは課長であればどんな能力が必要なのかを明確化して、その能力開発につながる教育・研修を連携していく」(安本氏)
- ③公平・公正、自己成長、適材適所をキーワードに目標管理を徹底。「目標管理(MBO)は今までも取り組んではいたが、もう一度内容をつくり替えて徹底していくことを考えている」
- ④社内外で健全で公正な競争原理の醸成を図る。
- ⑤客観的なデータ活用を導入。「人事の全てを客観的にするのは無理でも、ポイントの部分では客観性を高めたい」
- ⑥人財の有効活用の確立(入社～キャリアパス～定年～定年後再雇用)



### 職務グレードの認定

人財化主義を実現する要件として、処遇と人財開発の2つの領域があると安本氏は説く。

なかでも、処遇の「職務グレード制度」は人財化主義を実現する根幹の制度となる。その実現には、①適正配置、②役割・権限・責任の明確化、③公平・公正な評価・賃金体系の3つを条件として挙げている。職務グレード制度の詳細を追ってみよう。

#### 1. 職群/職務グレード別の役割と権限・責任

人財開発体系は、それぞれのグレードごとに必要な要件、能力を精査して、そのために必要な教育・研修を連動させている。それと連動する形で職務グレード制度の認定を動かそうとしている(図表1)。

職務グレードはそれぞれのグレード別の役割・権限・責任があり、管理職、専門職、総合職ごとに細分化されているが、それぞれに求められる判断基準を挙げて、これを元に求められる能力を設定した。

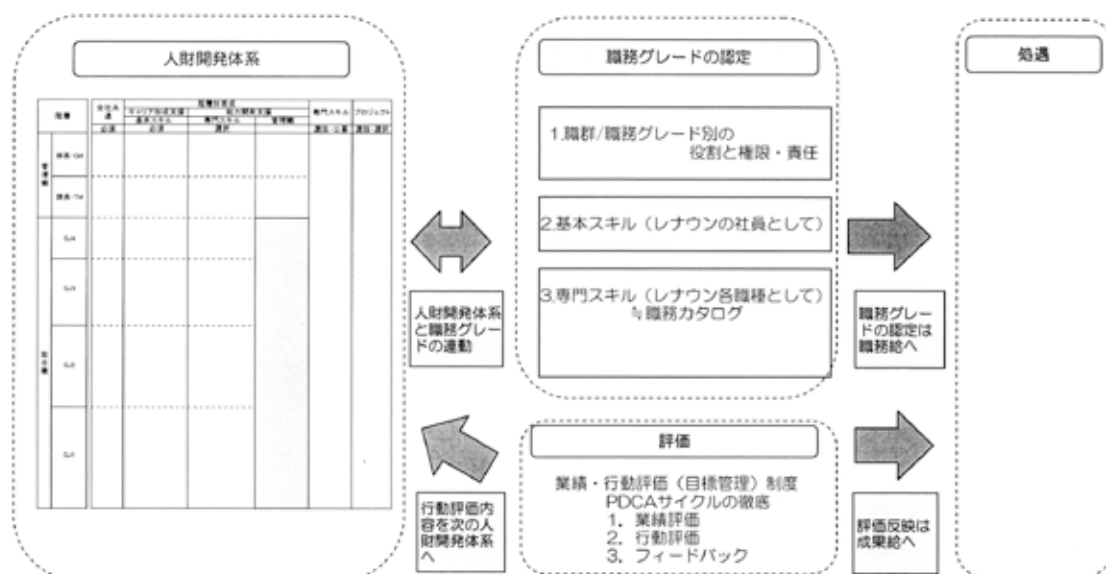
また、基本スキル要件と職務ごとの専門スキル(職種別)要件(職務カタログ)を設定し、これらの職務スキル要件の作成にあたって、職業能力評価基準の考え方を参考にしてきた。

#### 2. 基本スキル(レナウンの社員として)

総合職に求められる基本スキル要件をシンキング、アクション、チームワークの3つの大分類に、それに連なる項目として分析力、想像力、提案力など9つに分けて設定し、各グレードに求められる能力を従業員に明示した。それぞれ求められるレベルに到達するよう自己研鑽に励むことが期待



図表1 「人財開発体系」と「職務グレードの認定と評価」、「処遇」の関係



されている。職務グレードはGJ1からGJ4へと職務グレードが4段階に上がっていく。基本スキルは職種に関係なく全社員が共通で持つべき能力である。

### 3. 専門スキル(レナウン各職種について)

レナウンの各職種に必要とされる専門的な能力を明文化したもので、職業能力評価基準を活用しながら同社人事部の手でつくり上げた。「内容、基準は自社に合わせて変えているが、基準を設けてそれを目にすることによって、自分自身の現在の立ち位置をわかってもらうのが目的」と安本氏はきっぱり語る。

従業員が上のグレードに上がるためにはどのような能力が必要かを明示して、そのギャップを埋めるために教育・研修等の能力開発をうまくつなげていくことを意図してつくり上げている。

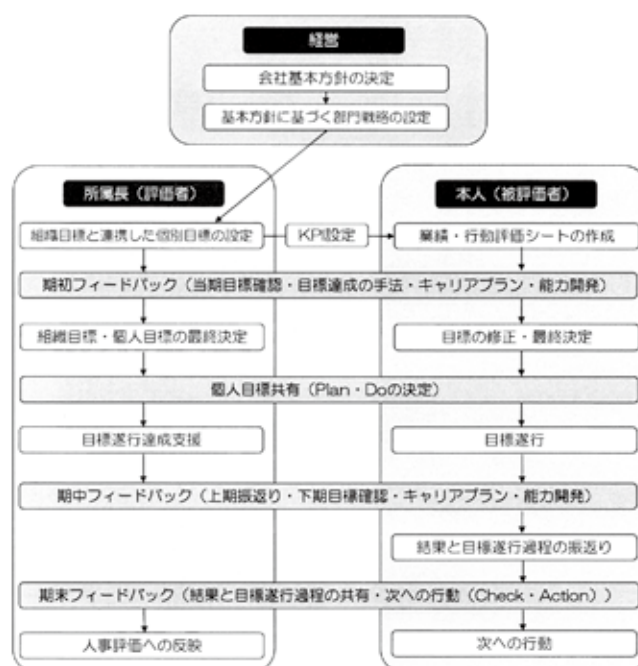
### 資格要件に応じた教育研修を用意

基本スキル・専門スキル要件に基づきグレード認定が行われた後、上のグレードへの昇格を目指すには、一定の必要条件を満たさなくてはならない。まず、上のレベルのスキル要件を満たすと同時に、人財開発体系との連動が必要になってくる。

レナウンの人財開発体系ではグレードあるいは各部門の専門スキルに応じた教育・研修メニューを用意している。どのような基準で見ているのか明らかにして、受講が必要な教育・研修メニューを提示することにより努力の方向性を示すものにした。

また、アパレルの場合は職種の希望としてMD(マーチャンダイザー：商品企画)あるいはプレスなどをを目指す人が多いという。しかしどうすれば希望の職種になれるのか、従来は明確にできていなかった。それに関しても基準と能力を示し、そ

図表2 業績・行動評価の運用方法



れを満たせば登用される可能性は高くなるということ  
を明確にしたいと同社では考えている。

### 業績・行動評価の運用と 目標管理の徹底

従業員のグレードの認定は、基本スキル・専門スキルのレベルが基本的な要件となって、処遇が決まるが、業績評価はそこから切り離して行っている。

評価は、業績・行動評価(目標管理)制度を導入した。業績だけでなく成果につながる行動部分も評価する。PDCAサイクルを徹底して、目標管理を実現することが大きな狙いだ。

業績・行動評価の運用方法だが、次の5つの手順を踏んで行う(図表2)。

①会社基本方針・部門別戦略に基づく個人目標を所属長が設定する。経営方針と連携する形で所

属長が部下に目標を提示するものだ。

②KPI(Key Performance Indicator：重要業績評価指標)を設定し達成基準の共有を行う。レナウンにおけるKPIは、目標達成に向けた手段が適切に実施されているかを中間で確認できる先行指標として使用する。

③いつまでにどのような手段で達成するかを明確に業績・行動評価シートに記入(Plan・Do記入)

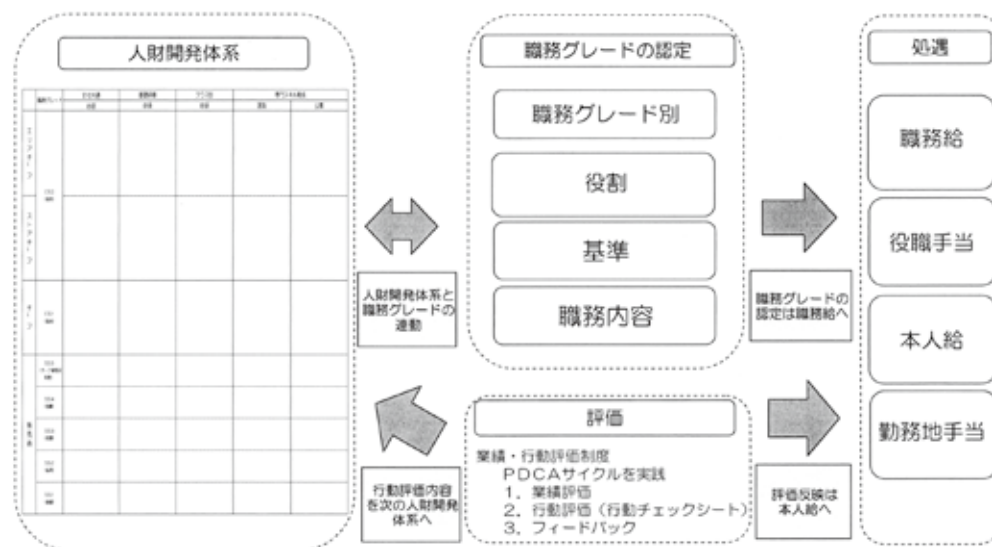
④所属長とのフィードバックで内容を確認、場合によっては修正。「ポイントごとにフィードバックしながら上司部下が内容を共有して進めていくことが非常に重要で、社員や管理職への説明ではここをかなり強化して伝えている」(安本氏)

⑤決定した個人目標を所属長と本人で共有

また、評価についての結果検証は、①単に結果だけでなく、何が良くて何が悪かったかを検証する、②フィードバックによって内容を所属長と共



図表3 「人財開発体系」と「職務グレードの認定と評価」、「処遇」の関係(販売職)



有し、必ず次の行動につなげるCheck・Actionを記入する——以上の2点を重視している。

2012年3月からこの制度がスタートしており、したがって2013年2月に初めての評価を迎える。「従業員には何度も制度の説明をしているが、実際実行してみるといろんな意見が出てくると思う。その上でブラッシュアップしながら、より良い運用を考えていきたい」と安本氏は語る。

### 販売職の評価・処遇と人財開発体系

同社の販売職に関しては総合職とは若干制度設計が異なる。人事制度のフレームや人財化主義の考え方は変わらないが、販売職に関しては、2013年3月1日からの施行となっている。

ただ、社内の従業員数約1,000名に対し、店頭販売スタッフはアルバイトも含めて約3,400名と、同社の戦力として大きな存在だ。会社全体が人財化主義人事制度を推進している中で、販売職のモ

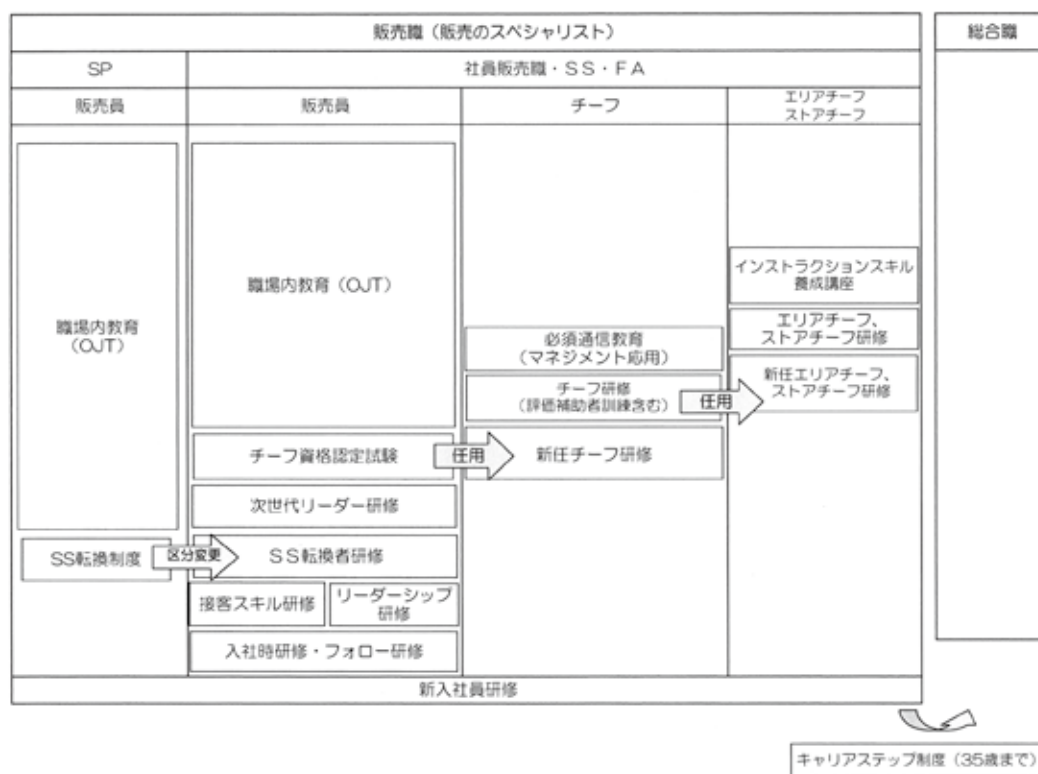
チベーションアップは重要なテーマである。

販売職の場合、専門スキルを磨き販売のプロを目指してもらう。そのために必要な職務スキルなどの能力を精査して、対応した職務グレードの認定を行っていく(図表3)。

販売職にはそれぞれ区分があり、その中でもチーフ→エリアチーフ/ストアチーフという階層状の役職がある。キャリアパスのルートとしては、チーフもしくはエリアチーフ/ストアチーフといった販売のプロを目指すのが通常だが、販売職から総合職への転換を目指すキャリアステップ制度も設けている(図表4)。

人財開発についての考え方は、グレードごとに求められる役割・基準および能力を設定し、そのための教育・研修と連動させており、社内の総合職社員と同様である。例えば、販売員の最初のグレードであるSS1の研修は基本的な接客スキルや社会人としてのマナーなど販売の基礎知識的なものが多いが、上に行くにしたがってリーダーシップや部下育成などの観点が強くなっていく。

図表4 販売職のキャリアパスについて



グレードごとの職務明細の大分類は「販売」、「売場運営」、「人財開発と協働」、「コンプライアンス」の4項目がある。それぞれにどんな要件が求められるかを記述しており、この要件の考え方についても、職業能力評価基準を参考につくり上げた。

また、業績・行動評価制度の行動評価では、行動評価チェックシートを活用しながら、販売職従業員の成長に役立てる。

職業能力評価基準は2011年にアパレル分野の見直しをし、レナウンも販売職等の専門スキル要件の策定にその内容を参考に行っているわけだが、それが運用に耐えうるかどうかの検証を行っている最中である。また、サブツールとして企画の部分だけを抜き出して、企画職のメンバーに実際に運用したらどうなるのかという検証も併せてしている。この職群での本格的な活用はまだ流動的だ。

「企画という言葉をとらえてもアパレルの中でさまざまな仕事の範囲がある。大きくは職業能力評価基準で間違いないと思うが、どれだけマッチするのかを検証しているところだ」(安本氏)

同社の人事制度改革はスタートラインについたばかりだが、やはりこれからの運用が大事な局面となる。「制度の中に魂を入れて運用していくには、皆が制度を認識し、行動に表れていかないといけない。研修を受けさせられているとか、目標管理が面倒だという意識で止まっている従業員もまだ多いので、この意識を変えて、いろんな変化に結び付けて、会社全体の新しい価値の創造につなげていきたい」と安本氏は意欲的だ。

人財化戦略を基軸にした全社的な改革がどのような効果を表すのか、レナウンの今後の動きに注目していきたい。



### 事例 3

## 株式会社リンガーハット

# 職業能力評価基準を基に能力考課表を作成し、社員の「高い業績に結び付いている行動特性」を評価

### ポイント

- 職業能力評価基準の各項目を参考に能力考課表を作成
- 評価基準に基づきフィードバックを実施
- 昇進については教育訓練後の現場での実践度合を審査

### 会社概要

創 業：1970年(実質上1963年)  
資本金：50億6,612万834円  
従業員数：正社員519名(パート・アルバイト8,355名)  
本 社：東京都品川区  
主な事業内容：  
長崎ちゃんぽん、とんかつ、卓袱料理専門店の展開



### 長崎ちゃんぽんを全国に広め グローバル戦略も開始

株式会社リンガーハットの創業は、50年前、長崎市鍛冶屋町に開いたわずか7坪の定食屋「とんかつの浜勝」の誕生に始まる。その後「とんかつの浜勝」は、関東、東海、中国、九州を中心に展開を広げ、今では106店舗に拡大。同社の2本柱のもう1つ、赤いとんがり屋根の長崎ちゃんぽん専門店として広く親しまれている「リンガーハット」は、1974年に長崎市宿町に開店以来、着実に歩みを進め、九州・中国地方から関西、関東地区に497店舗を展開するナショナルチェーンへと成長。「リンガーハット」「とんかつの浜勝」、さらに長崎

に1店舗ある「長崎卓袱浜勝」を合わせ、全国に約600店舗を展開している日本有数の外食チェーンである。

同社では「変わらぬ味」を全店舗で味わえるよう、佐賀、静岡の工場から食材を全店舗に配送するとともに、北は北海道、南は沖縄まで、化学肥料を減らした野菜づくりを目指した農家と契約し、いつでもおいしく安全な食材を安定供給できる万全な体制を整えているという。

グローバル展開も大きく視野に入れている。現在、タイ、台湾、北米に店舗を既に展開しているが、2020年までに売上げの半分を海外と目標を定め、その実現に向けて人材を獲得、育成しグローバル戦略を展開しつつある。



### 職能資格から職務給へ改定 新人事制度導入の経緯

外食産業各社による低価格競争が激化し、各社しのぎを削る中、リンガーハットでは人財力を基

盤とした店舗力の向上を基本戦略とし、長期的なブランド価値の向上に、より継続的で安定した売り上げ・利益の成長を実現するため、7年前の2006年に「人と企業の永続的成長・発展を目指して」と銘打った人事ビジョンを制定した。

このビジョンを実現するためには、店舗人員の増強はもちろんのこと“ビジョン達成に向けて情熱を燃やす人財の育成”を強力に推進していく必要がある。そこで「会社業績への高い貢献を目指し、常にチャレンジし続ける人財」を評価、処遇、育成するため、これまでの職能資格制度に基づく人事制度を大幅に改定し、新たな人事制度を導入することにしたのだ。

ではなぜ、これまでの人事制度を改定しなければならなかったのか。同社総務人事グループマネージャーの杉本貴一氏は、その背景についてこう語る。

「これまでの制度では、同じ店長といっても給与が月20万から35万と15万以上の差があったので、これは違うだろうという矛盾がありました。月20万の店長が2店舗、3店舗の店長を兼任し、それに対して35～6万もらっている店長はとても兼任できるようなレベルではないという状態があったのです。それはおかしいということで改定に踏み切ることになりました」

店長の職務について、同一の職務を担っているにもかかわらず、職能資格制度によって6等級から3等級までの店長がおり、月例賃金も15～20万円ほどの違いが出てしまった。また職務遂行能力という明確なモノサシはあるものの、実際にその能力を発揮し会社に貢献できたかどうかは反映しづらくなっていたのだ。

さらに賃金制度では、以下の不具合が生じたという。

- ①年功的運用が残っており(年齢給)、賃金が毎年積み上がっていくために若い社員がベテラン社員に追いつくことが困難だった。またチャレンジすることによって会社に貢献した社員への報酬度合いが低かった。
- ②扶養者の有無による手当や東日本で勤務している等の地域性、転勤をしたことの有無により手当が変動するなどの属人給の手当が多いのが特徴となっていた。
- ③各種手当が多く、非常にわかりづらくなっていた。

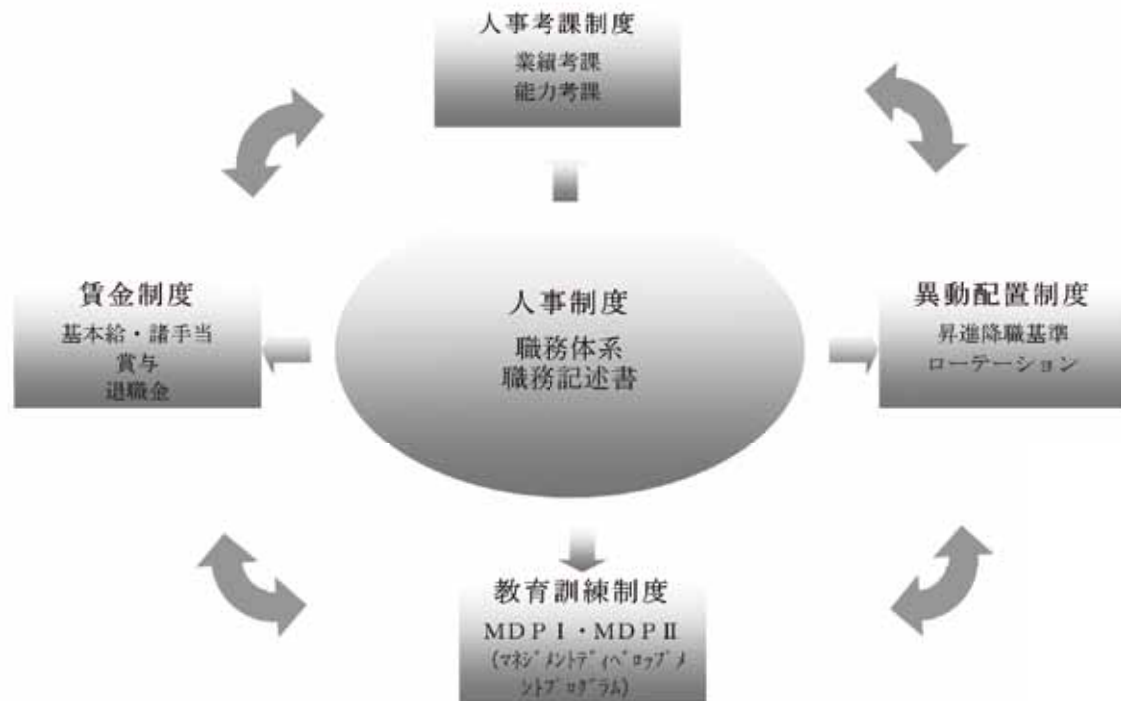
以上の課題から、新人事制度ではこれまでの職能資格制度から職務給をベースとした制度へと改定することにした。「改定に当たっては、初期の段階から労働組合員にも入ってもらい作業を進めていきました」(杉本氏)

その結果、出来上がった新人事制度のポイントは下記の通りである(図表1)。

- ①職能資格等級を廃止し、人事考課を職務グループごとに実施することにより「高い業績をあげ、会社に貢献した社員」に対し、より早い昇進を可能にし、昇給に関しても高い処遇で報いることができる制度に変更した。
- ②職務を中核として、人事考課・賃金・教育訓練の諸制度を相互に関連付けて運用するようにした。
- ③能力考課を従来の職能考課から「潜在能力ではなく、実際に発揮され高い業績に結び付いている行動特性」を評価することにより、社員にとって納得性の高い公正な考課制度への転換を行った。
- ④社員個々の人財育成と能力開発により継続的な高業績達成を実現できるような考課制度を導入した。



図表1 人事制度体系図



### 階層や分野別で能力考課表を作成

人事考課制度では、業績考課と能力考課の2本立てで評価を行っているが、業績考課では目標管理制度を導入。さらに職務給を導入したため、部門ごとに職務記述書を作成した。以前の職能考課の際には、自らの保有している能力ということでよかったが、行動に移さなければ意味がないということで、記述書では、末尾の部分全て「している」とした。そして評価基準では、これまで5段階で評価していたものを、良いか悪いかをはっきりさせる意味で、真ん中なしの4段階(S,A,B,C)での評価とした。

もう一方の能力考課であるが、考課表の作成に当たっては、杉本氏が雑誌で「職業能力評価基準」の存在を知り、これは職務記述書や考課表作成に最適なツールであると確信した。そこで中央職業能力開発協会が発行していた書籍『職業能力の評価基準』を購入。当初はそこに書かれている内容をそのまま活用しようと考えた。しかし全項目入れると量的にかなり多くなってしまった。これでは評価する側も大変だということで、ある程度絞り込み、優先する項目を決めることにした。

「弊社では2005～6年頃から法令遵守を徹底するという方針を掲げていました。そこでこれまで職能考課表には入れていなかった企業倫理とコンプライアンスは、絶対に入れようということになっ

たのです」(杉本氏)

能力考課表の作成に当たっては、職業能力評価基準の共通能力の中の5項目(企業倫理とコンプライアンス、関係者との連携による業務の遂行等)を転用した。

店長および係長クラスの営業と間接部門の評価項目の部分についても職業能力評価基準の能力ユニットを基につくり込んだ。またこの職業能力評価基準の各項目を参考にし、同社の業務に落とし込んで、各係長、主任、店長用および本部管理者用といった階層や分野別で能力考課表を作成した(図表2)。

能力考課は、評価上4割の配分。業績考課は、夏の年2回実施するため、それぞれ3割3割で計6割の配分で年間の評価を出している。業績考課に幾分重点を置いているといえよう。

また昇進するためには、4段階でSを取らないと、いくら業績がよくても昇進できない。

評価後は、上司から部下にフィードバックを実施することが義務付けられている。ただし受け手にしてみれば、フィードバックの内容が乏しければやっても意味がない。

「評価基準に照らし合わせ、双方の見解を述べていくということが必要です。その際、上司は部下に対する適切なフィードバックで気づかせてあげることが、今後の部下の成長を促すうえで大切です」と杉本氏は語る。



### 能力開発施策との連動

同社では、MDP(マネジメント・デベロップメント・プログラム)という研修カリキュラムが用意されており、入社から2年以内に店長を目指すこ

とが求められている(図表3)。

入社後は、入社研修、店舗研修を経て、BOC(ベーシックオペレーションコース)およびAOC(アドバンスオペレーションコース)という2つのプログラムを受講後、店長としての昇進課題を終え、トップがOKを出さないと店長にはなれない。ペーパー試験はなく、教育訓練を終えてトップの承認を受ければ店長になれるのだ。

ただし、今述べたこれらの研修プログラムの特徴は、ただ教室で受講して終わりではなく、受講後に課題を店に持ち帰り、店でその課題を実践できていなければならない。

コース修了の可否については、実際にトレーニングの担当者が店を訪れ、その店の状態が課題をクリアしているかどうかで審査するという。したがって、ただ自分一人が学び知識を身につけたというだけではだめで、店全体のマネジメントができていないと合格できないことになる。店はパート、アルバイトがほとんどなので、彼らに自分が学んだことを教え、店全体でできていないと合格できないという仕組みを取っているのだ。極めて実践的な取り組みといえるだろう。この取り組みにより、人事考課制度と能力開発施策の連動が図られている。

なお店長の上のブロック長になるためには、SMC(ストアマネジメントコース) IおよびSMC IIを修了していなければならない。

一方で間接部門は人数も少ないため、まだ教育訓練との連動はできていないとのことだ。



### 今後に向けて

これまで述べた人事制度も運用して既に6年が



図表2 能力考課表(例示)

| 能力考課表(店長1級用) |     |            |            | 考課対象期間: 2011年12月 ~ 2012年1月 |            |
|--------------|-----|------------|------------|----------------------------|------------|
| 能力項目名        | 全項目 | 1次考課<br>項目 | 2次考課<br>項目 | 評価基準                       |            |
|              |     |            |            | 1次考課<br>項目                 | 2次考課<br>項目 |
| 店長           | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 1次考課         | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 2次考課         | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 3次考課         | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 4次考課         | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 5次考課         | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 6次考課         | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 7次考課         | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 8次考課         | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 9次考課         | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 10次考課        | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 11次考課        | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 12次考課        | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 13次考課        | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 14次考課        | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 15次考課        | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 16次考課        | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 17次考課        | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 18次考課        | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 19次考課        | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |
| 20次考課        | 店長  | 店長         | 店長         | 店長                         | 店長         |

| 能力考課表(開発部門1級用) |     |            |            | 考課対象期間: 2011年12月 ~ 2012年11月 |            |
|----------------|-----|------------|------------|-----------------------------|------------|
| 能力項目名          | 全項目 | 1次考課<br>項目 | 2次考課<br>項目 | 評価基準                        |            |
|                |     |            |            | 1次考課<br>項目                  | 2次考課<br>項目 |
| 開発             | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 1次考課           | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 2次考課           | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 3次考課           | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 4次考課           | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 5次考課           | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 6次考課           | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 7次考課           | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 8次考課           | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 9次考課           | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 10次考課          | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 11次考課          | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 12次考課          | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 13次考課          | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 14次考課          | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 15次考課          | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 16次考課          | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 17次考課          | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 18次考課          | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 19次考課          | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |
| 20次考課          | 開発  | 開発         | 開発         | 開発                          | 開発         |

図表3 MDP(マネジメント・デベロップメント・プログラム)カリキュラム



経過した。その間、経営環境も変化し、会社の新たな経営方針に沿った人事制度の改定をそろそろ考えているという。

「現在は職務給をベースとした制度ですが、今度は逆に以前の職能資格制度に戻すようなイメージでつくらないと対応できない状況が生じてきました」と杉本氏は語る。

「今の人事制度をつくったのは、同じ仕事をやっているのに何で給与が違うのか、という疑問からでした。ところが職務給になると同一職務同一賃

金で、規定された範囲を厳格に遂行することが求められます。しかし新しい経営方針に基づき、事業を積極的に展開して行く上で、職務記述書に記されていない業務を創造したり、業務範囲を拡大していくことが従業員に求められるようになってきたのです」

杉本氏によれば、今後検討し、現在の人事制度を、さらに新しい仕組みに改定していきたいとのこと。同社の今後の取り組みに注目したい。



#### 事例 4

### 株式会社メトロ

## 職種ごとに求められるスキル要件を整備し キャリアの道筋を明示

#### ポイント

- 技術者にITSS(ITスキル標準)に準じたスキル要件とカテゴリーを設定し、技術系以外のスタッフ職に「職業能力評価基準」を導入
- 評価軸を目標成果・スキル要件・行動特性の3つに分け、評価方法を新たに作る
- 運用施行に向けて管理職を巻き込みながらトライアルを重ね、制度をブラッシュアップ

#### 会社概要

創 業：1971年7月  
資本金等：3億278万3,000円  
従業員数：440人(2012年6月末現在)  
本 社：東京都品川区  
主な事業内容：  
コンピュータの基本ソフトウェア開発、業務アプリケーションに関する請負、要員派遣、情報処理システムのSIサービス、セキュリティソリューション、データ統合を中心としたビジネスインテリジェンス(BI)などの各種ソリューション提供



#### 社員の自立と成長を促す 「ヒューリスティック」の理念

株式会社メトロは1971年に創業し、当初は「ファシリティマネジメント」という社名で事業を行っていた。ファシリティマネジメントとは、一般的には、企業が持つ施設や資産、またそれらの利用環境を、経営戦略的視点から総合的に企画、管理、活用することだが、同社の創業者・國清芳雄氏(現非常勤取締役)が想起したのは、「ソフトウェア業界のなかで、顧客の要望に対して最適化

を提案し解決する」という事業のあり方である。

「創業者は“ヒューリスティック”という言葉をよく使っているのですが、各社員が自立しながら、大きな全体の流れに沿った形で最適化を提案するというイメージでとらえていて、それが経営の根本になっています」と、同社人事主管 執行役員 管理本部 本部長の須田修史氏は語る。

もともとソフトウェア業界は、プロジェクトで動く仕事が多い。トップダウンで経営計画を練り指示命令するマネジメントスタイルはそぐわないと須田氏を見る。プロジェクトを進める人間が仕事をリードする必要がある、だからこそ自立した社員を増やさなければならない。そういうことから、ヒューリスティックは、同社の理念を表す象徴的な言葉となっている。

またお客様を含めた企業を取り巻く全てのステークホルダーの満足に向けて、「感動」をキーワードに活動を展開している。同社の経営理念であるビジョン・ミッション・コアバリューにもそ

図表1 ビジョン・ミッション・7つのコアバリュー

| VISION                                    |                                         |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 確かな技術と社員の絆であらゆるステークホルダーの期待を超え、感動を生み出す企業へ。 |                                         |
| MISSION                                   |                                         |
| 単なる「プロ」を超える「感動プロフェッショナル」集団へ。              |                                         |
| CORE VALUES                               |                                         |
| 提案力                                       | お客様や世の中に向けて、常に新しい提案を行っていく力。             |
| 発見力                                       | 常に問題意識を持ち、市場やお客様の潜在ニーズを発見する力。           |
| 周辺視力                                      | 広い視野で課題やソリューションを見つめる力。                  |
| 技術力                                       | お客様の安心・信頼と、期待以上の価値を技術で生み出す力。            |
| 対応力                                       | お客様のニーズやトラブル、また世の中の動きや時代性などに対応する力。      |
| 自立力                                       | 常に自分自身を成長させるために、努力を続ける力。                |
| 共創力                                       | メトロの様々な才能や技術を組み合わせ、新しいソリューションを生み出すチーム力。 |

れは明らかだ(図表1)。

社員一人ひとりが自立し、お客様に感動を与え、喜んでもらいながら、発展を目指していく。自社だけの繁栄でなく社会全体の動きを見据えた形で提案をしていこうと、社風をつくってきた。

1987年には社名を「メトロ」に変更した。これはフランス語で地下鉄を意味するが、起点を中心に縦横に張り巡らされた地下鉄網からヒントを得た社名という。中心から色々なところに展開し流れるイメージは、ヒューリスティックにも重なるところがあるようだ。「社員が成長して、さまざまな場所で活躍してください、それは縛るわけではないよというメッセージがあるのだと思います」(須田氏)

もともと学校教員をしていた創業者だけに、人の活用や育成への思いは一層強い。

同社の事業の歴史は、コンピュータメーカーの基本ソフト分野の請負に始まり、東京本社でのソフトウェア開発のほか、大規模システム開発を行う大企業のパートナーとして、制御系のプロジェクト部分をメトロが担当することが増え、それらの顧客企業が集まる静岡県にも主力ができた。1977年に沼津事業所としてソフト開発工場を立ち

上げ、2カ所の拠点で経営活動を展開していた。

バブル崩壊後は東京の事業への影響は大きく、事業の縮小や新規採用の中止を余儀なくされた。しかし、沼津のソフト開発センターは安定的な成長を続け、以来、静岡地区が柱となって同社の事業を支えてきた。最近では、東京本社での事業も回復し、再び2つの拠点が柱となっている。

事業分野は、ソフトウェア開発、ビジネスソリューション、プラットフォームソリューションという3つの分野を柱としている。

ソフトウェア開発では、ミドルウェア、組込みソフトウェア、Webアプリケーション、マルチプラットフォーム、検証評価、導入、運用保守とソフトウェアのライフサイクル全域を、ビジネスソリューションでは、BI(ビジネスインテリジェンス)、IBM情報活用製品ソリューション、ETL(データ統合)、CRM(顧客関係管理)といった情報活用分野や、製造業や金融業向けのビジネスアプリケーション分野で多種多様な情報を体系化し、経営マーケティングに有効なソリューションを提供している。プラットフォームソリューションでは、セキュリティ対策や事業継続(BCP)支援といった分野でサポートデスクやアプリケーション・マネ



ジメント・サービスなど運用・保守・拡張支援サービスを中心にシステムライフサイクル全体をカバーしている。



### スキル要件を明示し、 キャリアを示す人事制度改定

90年代から2000年代にかけてパソコンのダウンサイジングやウェブ技術の発展が進み、開発期間の著しい短縮、あるいは新しい技術の習得に技術者が直面することになった。受注した仕事もその以前は1年、あるいは2年と安定した期間があったが、今では3カ月などの短いサイクルで終わるようになったという。技術変化の速さに追いつくには、技術者自身の学ぶ力と人材育成、技術・スキルを持った人材の採用がポイントになる。

現在、同社技術者は約390名いるが、そのうち300人が沼津ソフト開発センターに所属する。以前は静岡と東京の2つの拠点で採用活動、教育研修をばらばらに行っていたが、組織の壁をなくし、全社統一基準で効率化すべく、3年前から教育・採用は東京本社が統括する体制に変更した。

それに伴って、人事制度も、社員にキャリアや能力要件を明確にできるような体系を整えようとし始めている。

同社の人事制度の等級基準は主に「役割」で決められ、また、社員を給与制度で大きく区分すると、一般社員と年俸社員の2つがあり、年俸制が適用されているのは管理職系である。

一般社員は、基本的には営業系、技術者とスタッフ系の3つに分かれる。役割の大きさに応じて6段階の等級があり、下からJ等級、M等級、S等級の3つの等級それぞれが2つに分かれた階層構造だ。

職群は、技術系、営業系、事務系など7種に分

かれており、それぞれの職務に求められる技術要件が15項目設けられ、資格審査基準によって要件をある水準までクリアできると昇格できる仕組みである。

今回の人事制度改定は、求められる技術要件やスキル要件を見せながら、キャリアの道筋を示し、社員に認識してもらうことが大きな目的だ。というのも、従来同社の技術職の括りは「開発・技術・技術運用」という3つのカテゴリーしかなかったのだが、近年のソフトウェア開発は技術革新や多様化が進み、OS関連の開発者とアプリケーション開発者では、技術スキルが全く違う。職務要件も当然変わるので、身につけるスキルも学習することも違ってくる。

「やはり技術者は環境が色々と変わりますから、不安になるのです。若い時は、『わからないからトライしよう』という気持ちになるのですが、ある年齢になってくるとそれが許されなくなる。部下や後輩から『経験しているから知っていますよね。教えてください』という話になってくると、技術者として不安になってくるのです」と、須田氏はIT技術者特有の葛藤を代弁する。

経験も積んだ30、35歳になってくると、次は何をやらなければいけないのかが見えないと不安も募る。そこで、目指すべき将来に向けてキャリアパスの道筋をはっきりと見せることを目指している。

現在、技術系は、経済産業省が制定したITSS（ITスキル標準）という、各種IT関連サービスの提供に必要とされる能力を明確化・体系化した指標があり、同社もこれに準じたスキル要件とカテゴリーを設定している。そして、技術系以外のスタッフ職、営業、人事や総務、経理に「職業能力評価基準」を導入して、基準をつくることにした。



### 3つの評価尺度を 新たに取り入れる

今回の制度改定に際しては、3つの側面から社員の評価を見ていくことを考えている。

第1に「目標成果」。上司と年度ごとにすり合わせ設定し、貢献度評価を測る。一口に目標というのがこれもカテゴリーに分かれ、数値目標、プロセス改善(仕事の中で改善をどのように行っていくか)、教育・育成という3つの側面から測っていく。

第2に「スキル要件」。当該の等級で最低限経験しなくてはならない仕事を記述した定義書に基づき評価する。

第3が「行動特性」である。スキル要件は1回経験すれば以後にわたって経験を保有していると認定される。しかし行動に関しては年々違うものさしから見ていく。たとえばネゴシエーションや提案活動など、年ごとに繰り返すような行動に対してのレベルを測る。また先程挙げたコアバリューの実行も、行動特性の面から評価していく(図表2)。

これらの3つの側面から評価し、それらの評価が賃金、賞与、昇降格に影響することになる。

この3つは、今回新しく取り入れられる評価尺度だ。「今までは、目標制度、能力評価があり、等級ごとに定義書があったのですが、毎年変わる行動も知識・スキルも一緒に並べて評価されており、評価者も混乱する部分がありました」と須田氏は振り返る。そのため新制度は行動とスキルを分けて評価することにした。

等級や認定スキルの詳細については、現在も検討を重ねているところだが、職群については、たとえば「アプリケーションエンジニア」や「人事エキスパート」などの呼称を、等級については「ビギナー職」、「プロフェッショナル職」等の段階を、

図表2 人事考課への活用<職群と評価制度>

| 職群                          | 評価制度等              |
|-----------------------------|--------------------|
| ビギナー職<br>プロフェッショナル職         | 貢献度評価              |
|                             | 行動評価               |
|                             | キャリア認定(スキル開発・保有状況) |
| プロデュース職<br>マネジメント職<br>サポート職 | 貢献度評価              |
|                             | 行動評価               |
|                             | キャリア認定(スキル開発・保有状況) |

また職責に応じて「プロデュース職」、「マネジメント職」などの分け方を考えている。

現状の仕事のやり方のままでは昇格できない仕組みとし、評価基準の中には、外に出て新しい情報を取るなどの姿勢や行動面の要素も入れ込んでおり、また、上位層には、部下育成や技術の継承も評価の要素としている。あるいは、技術に関する外部団体への参加や、社内文書への投稿、講師経験など、ある程度スキルが上がった時に行える対外的な活動も、スキルを認定する上でポイント要素となる。



### スキル要件と教育研修制度の連動

新制度では、スキル要件を明記するツールとして認定シートを活用する予定である(図表3)。「項目」、「定義・着眼点」、「スキル基準」という3つの軸から、自分のなりたいレベルの職位に関して、どのような仕事経験をし、レベルを保持しておかなければいけないのかということを明示したシートであり、実際に自分の行った仕事について○印を記入する。たとえばエキスパートならそれに準じた仕事を経験している=できる状態であれば、会社がそれを認定していく、というものだ。これらのスキル要件は現在19種類用意しているという。



図表3 認定シート(例)

| No. | 項目   | 定義・着眼点                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | スキル基準                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | 基礎知識 | 公的資格                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 【3】ビジネスキャリア検定 人事・人材開発・労務管理3級 または 衛生管理者の資格を有する。(認定3点)<br>【4】ビジネスキャリア検定 人事・人材開発・労務管理2級 または 産業力カウンセラー、または実務技能検定協会 秘書技能検定1級の資格を有する。(認定4点)<br>【5】ビジネスキャリア検定 人事・人材開発・労務管理1級 または 社会保険労務士の資格を有する。(認定5点)                                  |
| 2   | サイズ  | 人事・人材開発・労務管理の経験年数                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 【3】メンバーとして6年以上の経験を有する(認定3点)<br>【4】リーダーとして10年以上の経験を有する(認定4点)                                                                                                                                                                      |
| 3   | 人事企画 | ①モラル・サーベイ等を企画・実行し、結果分析を行い、人事制度や従業員意識に関する問題点や今後改善すべき点などを整理し、社内関係者や関係部門等に対する情報を提供<br>②人事評価をのべる最新動向を把握し、人事評価制度や各種のアクセス、評価者訓練等に関する運営計画の立案と実施<br>③人事制度に関する社員向け説明資料の作成、QAをインターネット掲載<br>④人事評価や昇進・昇格等を制度の趣旨に沿って正しい運用、現場に対する助言・指導実施<br>⑤人事制度運用に関する総務や賃金に対し、労働法令や社内規定を踏まえて行い、問い合わせがあったものは一貫にまとめて管理<br>⑥新たな仕組みや試みを実施した際には、その後のフォローを欠かさない | 【3】左記の項目をメンバーとしてリーダーの指示のもと一部を担当し、遂行した経験と実績を有する。(3項目以上)(認定3点)<br>【4】左記の項目をチームリーダーとして、業務企画・計画、業務推進、業務の検証・評価のサイクルを行い、チームとして成果を出した経験と実績を有する。(3項目以上)(認定4点)<br>【5】チームリーダーとして、全てについて改善点等を提案し、実施、会社全体の仕組に対して成果を出した事例を発表した経験と実績を有する(認定5点) |

さらに、これらのスキル定義書に応じた教育体系の整備も課題である。現在、各スキルと階層に応じた教育研修制度を準備しているところで、人事と研修が一体となった連動を目指している。

研修制度に関しては、基礎研修を用意し、全ての職種が共通で人事、法務、コンプライアンスなどの会社業務の基礎知識を学ぶことを想定している。

また、同社の特徴として挙げられるのが、新入社員はまず、必ず技術者として入社し、トレーニーという技術者の関門を越えないといけないというキャリアルートにしていることである。

同社のコアスキルはもちろんソフトウェア技術なので、人事、総務、営業などのスタッフを希望する社員も「必ず、まずは技術を覚えてくださいという形でやっています」(須田氏)。また、実際に人事や営業の仕事をする時に、技術の実態を知

らないで自分たちで業務を行ったり規則や制度を決めたりすると、現場とのギャップが生じ不満につながる。仕事がかみ合わず問題が大きくなってしまふことを回避するために、技術の現場経験を積むことを推進しているという。

逆のパターンももちろんで、技術者だから人事や法務を知らなくてもよいのかという問題もある。そこで、それらの研修を選択制にして勉強できる機会を設けることを考えている。

 管理職がプロジェクトメンバーとなり運用のトライアルを実施

人事制度の根幹部分は変わっていないが、要件定義の部分に新しい考えを取り入れ、運用や評価尺度も変わるため、現在、管理職や社員に対し説明会の実施を予定しており、また、運用施行に向

けて管理職を巻き込みながらトライアルを重ねている。23人いる管理職には2年越しで人事制度改定プロジェクトメンバーとなってもらい、検討を続けてきた。

「今まで人事制度の改定は何回かありましたが、今回のようにトライアルをしたことはありませんでした」と須田氏は語る。

なぜ試行しながら進めることになったのか。これは、管理職が評価のやり方を理解していないという問題が出ていたからだった。今までは、人事制度のあらましを言葉ではわかっている、実際の運用となるとわかっていないことが見て取れたという。部署ごとに評価結果を見ても、バランスがバラバラになっていて、評価のぶれが生じていた。人事評価制度の成功は制度の精緻さが決めるのではなく、現場での運用と納得感が重要である。そして、制度を回していく時にカギを握るのは、評価者である管理職の理解度と評価能力である。そこで、新制度改定にあたっては、それを改善するために管理職に十分な理解を促すことにしたのだ。

また以前は、評価結果に対して給与にどう反映させるかという部分まで現場に任されていたが、新制度からそれをやめ、人事が統合して給与の配分を管理することにした。現場の管理職は評価だけ行う仕組みになる。

トライアルに際しては、管理職が評価する時のシートの理解を一定の程度持っているかどうかをチェックしている。トライアルは現在まで2回実施した。また、トライアル用のシートは人事で作成したが、それを現場の運用に適したものへアップデートしていくのはプロジェクトメンバーとなっている管理職だ。運用上の問題点など色々な意見をもらいながら人事部が修正し、あと1回ほ

どトライアルをしてから、2013年7月からの新人事制度への移行を目指している。



### 職業能力評価基準を役立てて スキル向上を目指す

また、今回は職務スキル定義書の作成時に、職業能力評価基準を参考にカスタマイズしていったわけだが、全職種合わせて対応するスキル要件が1,000項目もあったものを、業務の実態に合わせて抜粋し、削っていく作業はなかなか大変だったようだ。「可能であれば、人材要件確認表やモデル評価シートの例示として、エキスパート職やマネージャ職に関して、レベル2から5までの項目があると、なおつくりやすかったかもしれません」と、管理本部マネージャの薄葉敦氏は感想を述べる。

しかしカスタマイズ作業の努力によって、求められる要件のレベルと内容が明文化できたことの意義は大きいものがあつた。

「職業能力評価基準が示している内容は役に立っています。これらの資料に関してはイントラネットに載せて、社員がいつでも見られるようにするつもりでいます。そうすれば、自分はどうのうなところにチャレンジしたいとか、社員も、たとえば人事労務のエキスパートを狙おうと思った時には、どういう仕事をやらなければいけないかを知りたいという要望があると思いますので、それを見ながら上司に『これにトライさせてください』とチャレンジ目標がわかるようになると思います」と(須田氏)

社員に将来のスキルアップと成長を促す取り組みは、今まさに始まったばかりだ。



## 事例 5

## 株式会社フレスタ

# パートタイマーの職務能力評価制度の評価項目は 職業能力評価基準を参考にカスタマイズ

### ポイント

- 従業員全体のスキル向上を狙いとした職務能力評価制度の導入
- 「OJTコミュニケーションシート」を基に評価結果をフィードバック
- 職務能力評価制度に連動した育成支援

### 会社概要

創 業：1887年(設立1951年)  
資本金：9,300万円  
従業員数：4,054名(正社員639名、パート・アルバイト3,415名)  
本 社：広島県広島市  
主な事業内容：  
総合食料品・日用品雑貨販売のスーパーマーケット

### パートタイマーの 人事制度改革に向けて

株式会社フレスタの創業は1887年(明治20年)に宗兼清兵衛が広島市横川で開業した菓子・煙草小売販売店に始まる。今年で創業126年という歴史ある会社である。同社は、1960年に広島県内で最初のスーパーマーケットを開業した。1991年の設立40周年を機に、社名をそれまでのムネカネからフレスタに変更し、現在に至っている。

フレスタという社名の由来であるが、創業の精神である「正直な商売」を実践することを目的に、Fresh(新鮮な) Friendly(親しまれる) Festa(祭

り) Rest(憩い)という4つの単語のそれぞれの頭文字をとってFRESTAと名付けたとのこと。これまで常に「食」を本業とし、広島県内を中心に54店舗のスーパーマーケットを展開している(図表1)。

同社管理本部人事部部長の小玉一樹氏によると、「これまでのスーパーマーケットは職人の集まり」と指摘する。本来このクラスの企業規模になるとしっかりしたマネジメントが求められるが、水産、青果、食肉など、各分野を担当する一人ひとりには職人氣質が多く、プロ意識の集まりで運営していたという状況から、組織マネジメントの発想が薄かった。仕事量に対して人員も多く、生産性も非常に低かったという。

「人数比でいくと従業員の84%がパートタイマーやアルバイトであるにもかかわらず、彼らはあくまでも補助的な業務や定型業務に携わり、その分、正社員が残業をして仕事を回していました。正社員は残業をするものというのがこの業界の常。これはウチだけでなくどこでもそうです」(小

玉氏)

パートタイマーに教えればそれをやってくれるのではないと思うかもしれないが、それは教えない。なぜかという正社員は職人気質のため、自分の仕事を取られたくないという意識がついてしまうからだ。

同社ではこれまでパートタイマーを、あくまでも補助的な業務としかとらえてこなかった。そのためパートタイマーから「いくら働いても時給が上がらない」「働きと賃金が一致していない」といった声が多く聞かれたという。

そこで「これはどうにかしなければならない。パートタイマーの方々の基幹労働力化を進めるとともに、それに見合った処遇をしていかないと彼らのモチベーションが低下してしまうので、思い

切って制度改革を進めることにしました」と小玉氏は語る。

パートタイマーの基幹労働力化とは、パートタイマーが店舗運営に欠かせない専門業務や管理業務などの中心的役割を担うことである。

「食肉や鮮魚を扱う部門以外では、パートタイマーでありながら、正社員と同様の仕事をしている方もいました。ただそれは正式に評価されてはいなかったし、どのような仕事をするのが優れたパートタイマーだという共通の認識もなかったのです」(小玉氏)

いくつかの店舗では、正社員の業務のある部分をパートタイマーが担うことで、人件費のコストを削減し、生産性を向上させるという方法がとられていた。

図表1 企業理念、行動規範

## 「正直」にお客様の笑顔を作り出します。

### 企業理念

私たちは、お客さまの笑顔を原点に、  
信頼される品質と安心を提供し、食から広がる  
豊かで快適な「暮らし」の創造提案企業をめざします。

### 行動規範

- F**riendly 心から親切的なサービスを提供します。
- R**elation 信頼関係を築くため誠実に行動します。
- E**cology 人と地球にやさしい地域づくりに貢献します。
- S**afety 安全で安心な食生活を約束します。
- T**asty 美味しさを追求する食のプロになります。
- A**menity 快適な売場と職場環境を創ります。

創業の精神である「正直な売場」を実現することを目的に、社名の頭文字をとったそれぞれの英単語から連想される言葉が、上記の企業理念をめざす規範となります。



図表2 各職務階層に求められる役割期待

| 資格等級 | 職位呼称                       | 区分           | 定義                                                                                                         | レベル  |
|------|----------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| ベスト職 | スマイル・チーフ                   | 指導援助・定型熟練型業務 | 1) 所属組織の計画・目標・指示を受け、自らの判断で担当業務を効率よく正確に処理できる。<br>2) 上司に対し、一定業務の補佐、上申ができる。<br>3) 部下に対し、担当業務に関する指示、指導、支援ができる。 | レベルⅡ |
| 上級職  | リーダー・スマイル                  | 定型熟練型、経験的業務  | 1) 所属組織の上司の指示を受けて、担当業務を効率よく正確に処理できる。<br>2) 上司に対し、一定業務の補佐ができる。<br>3) 部下に対し、担当業務に関する指示、支援ができる。               |      |
|      | エキスパート・スマイル <sup>※</sup>   | 高度専門職        | 該当分野において、高度な専門知識と技術を有しており、会社の認定基準を充たしていると判断される者                                                            | 専門職  |
| 中級職  | パートナーL・スマイル<br>パートナーS・スマイル | 定型業務         | 1) 上司の管理監督の下に、定型業務を正確迅速に処理することができる。<br>2) 上司に対し、一定業務の補佐ができる。<br>3) 定型業務に関し、経験、技術、知識を有する。                   | レベルⅠ |
| 初級職  | フレンドL・スマイル<br>フレンドS・スマイル   | 定型、一部補助的業務   | 1) 上司の指導監督指示の下に、定型業務や定型補助業務を正確に処理できる。<br>2) 定型業務に関し、多少の知識を要する。                                             |      |

※具体的な職務能力要件については、能力評価項目に定める。

「しかし、こうした方法は、責任と権限の問題や正社員と比較した賃金格差などから、仕事に対する不満や離職につながり、優れたパートタイマーの流出にもつながりかねません」(小玉氏)

そこで、パートタイマーの仕事を適切に評価、処遇することで、働きがいのある職場を実現すべく、人事制度の大幅な改革に踏み切ったのである。

改革の方向性としては、パートタイマーの「働きがい」、「最大限の能力発揮」、「職務への満足度」を考慮した制度を志向することとした。そして改革を表すキーワードとして「努力に報いる制度実現」、「納得性のある制度」、「能力向上支援」、「能力発揮の場の提供」の4つを挙げ、それらに対応する制度(資格等級制度、職務能力評価制度、育成制度、賃金制度)を構築していった。



### 資格等級制度の制定

これまで各階層職務に求められる役割期待は、前述の通り明確とはいえず、パートタイマーの職務は正社員の補助業務という位置づけでとらえられ、ともすれば年功的となりがちであった。そうした従来の考えを改め、基本方針のキーワードである「能力発揮の場の提供」を踏まえ、明確に定めることとした(図表2)。

レベルⅠ(初級職、中級職)は、上司の指示を必要とする定型業務を中心に業務遂行するレベルであるのに対し、レベルⅡ(上級職、ベスト職)は、部下に対して指示、支援ができるレベルである。



## 職務能力評価制度の導入

同社では顧客に品質の高いサービスを提供するために、全ての従業員が一定の職務能力を持ち、職務を遂行してもらうことを目的として「職務能力評価制度」を導入した。

この制度は、従業員にとって必要な能力や技能の項目を定め、それを一定の基準によって評価することで、従業員全体のスキル向上を狙っている。さらに従業員個々のスキルや能力が適正に評価され、その努力に報いることで、頑張った人が評価され、それが昇格や昇給につながるようにした。

併せて、この制度で不足が見られる能力やスキルに対しては、これを補うものとして、社員育成制度に連動させることとした。

評価資料は紙媒体で保管すると膨大な枚数になってしまう。これらを全てデータ化することで、職務等級や賃金の管理、社員教育の連動など一元管理が可能となった(図表3)。

### 1. 評価項目

評価項目は、職業能力評価基準を参考にしてカスタマイズしている。項目としては、大きく全従業員に共通した項目群である「共通項目」および各職種に応じた評価項目である「選択項目」によって区分されている。評価のウエイトづけは、共通項目が40%、選択項目が60%となっている。

評価項目は、通常の担当者レベルである「レベルⅠ」と管理者を対象とした「レベルⅡ」の2種類が用意されている。

「レベルⅠ」の評価項目は、全ての従業員に共通する共通項目および「水産」、「寿司」、「惣菜」、

「ベーカリー」、「青果」、「食肉」、「販売全般」、「レジ」、「事務一般」といった各職種に求められる職務遂行能力を定めた選択項目の2種類に分かれている。「レベルⅡ」も同様であるが、選択項目は主に部門マネジメントに関する項目になっている。

共通項目に関して、「レベルⅠ」では、「信頼性」、「協調性」、「規律性」、「自主性」、「挑戦性」といった社会人・組織人として求められる評価項目群と「ビジネスマナー」、「職場・職務への適応」、「顧客満足の提供」といったスーパーマーケット人材として求められる評価項目群、併せて12項目からなるのに対し、「レベルⅡ」では、「コンプライアンス」、「顧客満足の推進」、「接客技術指導」、「部門の円滑な運営」、「人材育成計画と検証」といった、マネジメントや部下指導、育成の視点に立った15項目が並んでいる。

### 2. 評価基準

評価はA、B、Cの3段階で行っている。共通項目については「1. 職務行動」と「2. 期待水準」の2つの評価軸によって評価を行っている。

「1. 職務行動」の評価は順に「A：他の見本になっている」、「B：一部指導が必要だが、概ね問題はない」、「C：問題行動がしばしば見られる」とし、「2. 期待水準」は「A：チーフの代わりができる(評価項目以上のレベル)」、「B：評価項目に記載されたほぼ期待通り」、「C：評価項目に記載された期待を下回る」としている。これはたとえば、ほぼ期待水準に達し、無難に職務が遂行できるレベルであれば、評価は「B」となる。

また選択項目については、「1. 業務水準」と「2. 周囲との関係」の2つの評価軸によって評価を行っている。

「1. 業務水準」は「A：正確かつ迅速に対応でき



図表3 職務能力評価システム 入力画面

職務能力評価システム

ログアウト

- トップメニュー
- トップメニュー
- 評価の準備
- 評価期間更新
- 評価シートメンテナンス
- 評価シート職種設定
- 基本時給メンテナンス
- 号俸時給メンテナンス
- 階層得点表変更
- 評価状況
- 評価入力状況一覧
- 評価入力
- 被評価者一覧
- 従業員情報メンテナンス
- 従業員一覧・変更
- 被評価者追加登録
- 評価確定
- 評価期間再切り
- システム管理
- アカウント一覧

従業員評価入力

|        |      |     |      |      |
|--------|------|-----|------|------|
| 従業員No. | 従業員名 | 入社日 | 勤続年数 | 年齢   |
| 所属部門   | 職務   | 水産  | 職種   | 生年月日 |
| 役職     | 資格等級 | 初級職 | 号俸   | 時給   |

共通能力評価項目 選択能力評価項目

評価基準

A B C  
○ ○ ○

他の見本になっている  
チーフ職としても適用する

A B C  
○ ○ ○

実践している  
一部他の助ナが必要な場面がある

A B C  
○ ○ ○

努力が必要なレベル  
問題がある

全職種共通レベル I

評価

| ユニット       | 評価項目                                                     | 一次評価<br>A B C | 二次評価<br>A B C | 前回<br>A B C |
|------------|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| 信頼性        | 上司、部下、同僚との信頼関係を築くため、誠実で責任ある行動ができている                      | ○○○           | ○○○           | ○○○         |
| 協調性        | 周囲の人間(部下、上司、同僚)と協力して円滑に業務を進めることができる。またそのための声かけを積極的に行っている | ○○○           | ○○○           | ○○○         |
| 規律性        | 社内ルールや法令などを理解し、店舗の方針や上司の指示を遵守している                        | ○○○           | ○○○           | ○○○         |
| 自主性        | 率先して業務に取り組み、意見や考えを自主的に提案している                             | ○○○           | ○○○           | ○○○         |
| 挑戦性        | 向上心を持ち、自ら覚える意欲や先輩・上司から学ぶ姿勢がある                            | ○○○           | ○○○           | ○○○         |
| ビジネスマナー    | あいさつ、身だしなみ、言葉づかいなどのビジネスマナーを守っている                         | ○○○           | ○○○           | ○○○         |
| 職場・環境への適応  | 環境の変化に素早く適応し、職場において積極的な働きができる                            | ○○○           | ○○○           | ○○○         |
| 健康の管理・維持   | 体力や心の健康を維持する努力をしている。また、定期健康診断や検便を必ず受けている                 | ○○○           | ○○○           | ○○○         |
| 顧客満足の提供    | 企業理念を理解した上で、常にお客様第一の姿勢で行動している                            | ○○○           | ○○○           | ○○○         |
| 食の安全・安心の提供 | 法令を遵守し、正しい商品知識に基づいてお客様に情報提供している                          | ○○○           | ○○○           | ○○○         |
| コストに対する意識  | ムダの削減に努め、時間節約・経費節約を日頃から意識している                            | ○○○           | ○○○           | ○○○         |
| お客様対応      | お客様の要望、クレームに対し、初期対応ができるとともに上長への報告、連絡、相談ができている            | ○○○           | ○○○           | ○○○         |

※選択能力評価項目を確認してください。

評価コメント

これから成果に期待しています。

る」、「B：正確な対応ができる」、「C：ミスがしばしば見られる」とし、同様に「2. 周囲との関係」では「A：人に教えることができる」、「B：周囲の助けがなくても、一通りの業務を遂行できる」、「C：常に周囲の指示・指導が必要である」としている。

たとえば、正確かつ迅速な業務遂行ができ、同時にその業務について他者に教えていたり、他者に教えることができるレベルの場合、評価は「A」

となる。

評価は絶対評価であり、職務等級や時間給に反映される仕組みとなっている。

### 3. 評価および評価結果のフィードバック

職務能力評価の流れであるが、まずは各店舗で働くパートタイマーが紙ベースで自己採点を行い、それを職場の監督者であるチーフに提出する

図表4 OJTコミュニケーションシート

※このシートは必ず印刷して保管してください

| 本人    | 一次評価者 | 二次評価者 | OJTコミュニケーションシート |    |  |      |    |    | 実施日   |  |       |    |  |       |      |  |      |    |
|-------|-------|-------|-----------------|----|--|------|----|----|-------|--|-------|----|--|-------|------|--|------|----|
|       |       |       |                 |    |  |      |    |    | 1次評価者 |  |       |    |  |       |      |  |      |    |
|       |       |       |                 |    |  |      |    |    | 2次評価者 |  |       |    |  |       |      |  |      |    |
| 従業員番号 |       |       | 入社日             |    |  | 勤続   |    |    | 生年月日  |  |       | 年齢 |  |       | 性別   |  |      | 評価 |
| 氏名    |       |       | 従業員区分           |    |  | 資格等級 |    |    | ベスト職  |  |       | 号棒 |  |       | 共通能力 |  |      |    |
| 所属    |       |       | 職務              | レジ |  |      | 職種 | レジ |       |  | 評価前時給 |    |  | 評価後時給 |      |  | 職務能力 | 1  |

【評価項目】

| ユニット                           | 能力項目       | 今回                                                       | 過去  |  |  |
|--------------------------------|------------|----------------------------------------------------------|-----|--|--|
| 共通                             | 信頼性        | 上司、部下、同僚との信頼関係を築くため、誠実で責任ある行動ができている                      | ★★★ |  |  |
|                                | 協調性        | 周囲の人間（部下、上司、同僚）と協力して円滑に業務を進めることができる、またそのための声かけを積極的に行っている | ★★★ |  |  |
|                                | 規律性        | 社内ルールや法令などを理解し、店舗の方針や上司の指示を遵守している                        | ★★★ |  |  |
|                                | 自主性        | 率先して業務に取り組み、意見や考えを自主的に提案している                             | ★★★ |  |  |
|                                | 挑戦性        | 向上心を持ち、自ら覚える意欲や先輩・上司から学ぶ姿勢がある                            | ★★★ |  |  |
|                                | ビジネスマナー    | あいさつ、身だしなみ、言葉づかいなどのビジネスマナーを守っている                         | ★★★ |  |  |
|                                | 職場・環境への適応  | 環境の変化に素早く適応し、職場において臨機応変な働きができる                           | ★★★ |  |  |
|                                | 健康管理・維持    | 体力や心の健康を維持する努力をしている、また、定期健康診断や検便を必ず受けている                 | ★★★ |  |  |
|                                | 顧客満足の提供    | 企業理念を理解した上で、常にお客様第一の姿勢で行動している                            | ★★★ |  |  |
|                                | 食の安全・安心の提供 | 法令を遵守し、正しい商品知識に基づいてお客様に情報提供している                          | ★★★ |  |  |
| 選択                             | コストに対する意識  | ムダの削減に努め、時間節約・経費節約を日頃から意識している                            | ★★★ |  |  |
|                                | お客様対応      | お客様のご要望、クレームに対し、初期対応ができるとともに上長への報告、連絡、相談ができている           | ★★★ |  |  |
|                                | OA機器運用     | Eバリューの運用①…メールの送受信、掲示板から社内外の情報確認ができ、各キャビネットから必要書類を出せる     | ★★★ |  |  |
|                                |            | Eバリューの運用②…キャビネットによる週間報告ができる（違算・キャンペーン等）                  | ★★★ |  |  |
|                                |            | 値引き機の運用…値引き機を使った値引き、賞味期限チェックをマニュアル通り実施している               | ★★★ |  |  |
|                                |            | PDAの運用…スキャンチェック、棚卸ができる                                   | ★★★ |  |  |
|                                |            | EOBの運用…レジ備品の発注ができる                                       | ★★★ |  |  |
|                                |            | 顧客マスタメンテ…個人情報保護法に基づき、スマイルカード入力ができる                       | ★★★ |  |  |
|                                | 接客・応対      | お客様に対して常に明るい声と笑顔で挨拶、応対ができる                               | ★★★ |  |  |
|                                |            | お客様とのアイコンタクトが出来ており、お客様に合わせた応対ができる                        | ★★★ |  |  |
| 売場を尋ねられた際には、原則その売場まで丁寧に案内できる   |            | ★★★                                                      |     |  |  |
| お客様からの問合せやクレームに対し、丁寧に誠実な対応ができる |            | ★★★                                                      |     |  |  |

（チーフは、部門のパートタイマーの就業管理や作業管理、OJTを行う職責がある）。

そしてチーフが一次評価を担当し、次いで店長が二次評価を実施して最終決定する。その後、チーフが対象者に対して評価結果をフィードバックするとともに今後の目標達成プランを立案し、指導するという流れになっている。この評価は、1年間に2回（1月頃、8月頃）実施している。

制度導入に当たっては、評価のばらつきが生じないように一次評価者となるチーフを毎回20～

30人集め、これまでに8回の評価者研修を行った。

評価結果は、「OJTコミュニケーションシート」というシートに印刷され、フィードバック面談が持たれる（図表4）。面談では上司と部下の間でやり取りを行い、時に評価を変えたりする場合もあるが、ほぼこれで時給が決まることになる。

これまでは、なぜこの賃金なのかを明確に説明することができなかったが、この面談によって、パートタイマーの評価と処遇に対する納得度合が高まったという。





## 職務能力評価制度と 連動した育成支援

冒頭でも述べたように、同社はこれまで職人気質の社員が多く、育成についても「背中を見て覚えろ」的な風土が蔓延していた。従業員を計画的に育成することに関して見過ごされてきた面があり、社内でも人に教えることのできる人が非常に少なかったという。そこで2011年に中期3カ年計画を策定した時に「教学する集団への変革」をスローガンとして掲げ、「教える人」の重要性を伝えるとともに「教えられる人」を育てていくこととした。

パートタイマーの育成に関しては、先程述べた職務能力評価制度の評価結果を基に、技術不足やスキル不足の評価項目について、直属の上司と相談しながら目標達成プランを作成し、主にOJTを通じて職務を遂行しながら、スキルや能力を磨いていく方法を採用している。

「これらを実践するために、人事部内に教育チームを置き、7名のトレーナーを配属しました。これまでもトレーナー制度はあったのですが、営業部門に置いていたため、不振店の応援などが中心になってしまい、いつの間にかこの制度が風化してしまったのです」(小玉氏)

そこで過去の失敗を踏まえ、人事部のトレーナーは教えることに専念し、トレーナーの業務は従業員の職務能力の向上に焦点を絞ることとした。パートタイマーの育成は、7名のトレーナーが中心となって、各店舗のチーフと連携しながら展開している。

また同社にはオープン研修という公募型の研修が用意されている(図表5)。この研修は教育体系の中で自己啓発として位置づけられており、正社

員、パートタイマーを問わず、手を挙げれば誰でも参加することができる。この研修には、パートタイマーの応募が非常に多いという。

同社では新日本スーパーマーケット協会の資格認定制度「S検」(スーパーマーケット検定)に合格することを昇格の要件としているが、その試験対策講座にもパートタイマーの応募が多いそうだ。その結果、2012年にはスーパーマーケット検定の合格者の半数がパートタイマーだったという。



## パートタイマーにも 納得感が得られる賃金制度

パートタイマーの賃金は、これまで年功が優遇されていたが、改革のキーワードである「努力に報いる制度実現」を踏まえ、努力した人が報われる公平な賃金制度の実現を目指した。具体的には職務能力評価制度の得点を賃金制度に反映させることで、納得性のある賃金制度に変更した。昇給・昇格は、原則1年に一度、実施することとした。一定の条件をクリアし、上級職に昇格したパートタイマーは、職務能力評価Ⅱに基づいて評価を実施し、その評価点に基づいて号俸が決定される仕組みとした。さらに一定の昇格要件を満たし、ベスト職に昇格した従業員は各店舗の部門長として働くことができるようにした。

今回、約2,800人のパートタイマーの内、約60名が上級職に昇格した。初級職、中級職は店長の判断でできるが、上級職に関しては社内試験をパスしなければならない、かなりの難関といえよう。さらにその中で10数名が部門長に昇進した。

「弊社では、単に仕事ができるだけでなく、人に教えることができることを重視しています。求心力があり、人をまとめ上げる力がないと、昇格

### 図表5 階層別研修と資格・試験

[illegible]

させないようにしています」(小玉氏)

 付加価値向上に向けて、モチベーションを高め会社を活性化

同社が店舗展開する中国地方は、大手、地域スーパーが入り乱れて出店攻勢をかけ、現在オーバーストア気味だという。そのような状況下だからこそ、従業員一人ひとりの働き方が、これまでとは異なる付加価値の高いものでなければならない。

その意味で、積極的にパートタイマーのモチベーション向上を図り、基幹労働化を促す同社の人事制度改革は、今後に向けて大きな効果を発揮するに違いない。パートタイマーの方々のこれからの働きに期待したい。

参考文献：小玉一樹(2013) パートタイマーの基幹労働力化と人事制度：A社の人事制度に関する事例研究，広島大学マネジメント研究，第14号，55-66，広島大学マネジメント学会。



## 職業能力評価基準の活用 Q&A

### Q1 「職業能力評価基準」とは何ですか？

A

昨今の企業を取り巻く厳しい環境の中における雇用システムの構造的な変化により、企業の人事システムも個人の能力や仕事の成果に基づくものへと変わってきています。このため、企業は従業員に求める職業能力を、従業員は自らの職業能力を“互いに分かりやすい形”で示すことができるような共通言語の整備が重要になってきています。

厚生労働省では、働く人の能力が適正に評価され、一人ひとりの能力が最大限に発揮される社会の実現を目指しそのインフラ整備を進めています。この職業能力評価基準は、能力を適正に評価するための公正で透明性の高い仕組みづくりのために、平成14年度から策定を行っているものです。

### Q2 職業能力評価基準の特徴は？

A

職業能力評価基準は、仕事をこなすために必要な「知識」と「技能・技術」に加え、成果につながる典型的な「職務行動例」について、担当者から組織部門責任者までの4つのレベルを設定し、業種別、職種・職務別に整理・体系化しています。

- ・ 企業において期待される責任・役割の範囲と職務のレベルに応じて必要な職業能力を記述しています。
- ・ 業界団体との連携によって、実際の企業の現場を調査することにより作成されているため、業界が求める人材ニーズに即した内容が掲載されています。

### Q3 レベルは4つの段階に区分されていますが、各職務間の水準調整は行われているのですか？

A

Q2「職業能力評価基準の特徴」の項でご説明しているように、レベル1～4のレベル区分の目安に合わせて企業調査(職務分析)を進めています。

企業内外において職業能力を客観的に評価することが可能となる社会を目指し、各業種間での能力水準やレベルの設定にバラツキが生じないように、職業能力評価制度のインフラ整備を進めております。

### Q4 著作権等の取り扱いについて、留意事項はありますか？

A

この事業は、国(厚生労働省)の委託により実施しております。広く企業・労働者の方々にご利用いただくためにホームページで提供しているものです。ただし、著作権等の取り扱いにつきましては、次のとおりご留意ください。なお、使用料のお支払いは必要ございません。

#### ■ 著作権について

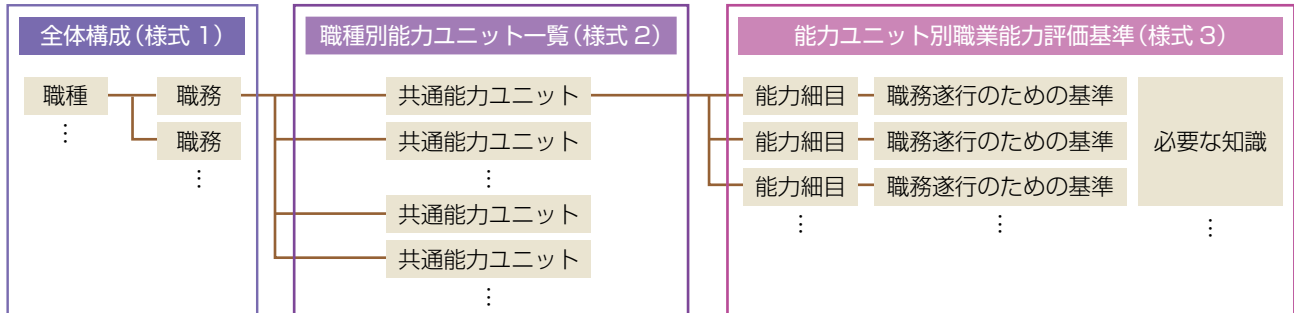
ホームページに掲載している情報のうち、「職業能力評価基準」に関する著作権は厚生労働省が有しています。「職業能力評価基準」の内容については、転載・複製を行うことができますが、転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。

なお、商用目的(有償の評価ツールへの使用等)で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省職業能力開発局能力評価課(TEL 03-5253-1111(内線5936))までご相談下さい。

## Q5 職業能力評価基準はどのような構成になっていますか？

A

仕事の内容を「職種」「職務」「能力ユニット」「能力細目」に細分化し、下図のとおり、全体構成(様式1)、職種別能力ユニット一覧(様式2)、能力ユニット別職業能力評価基準(様式3)として整理しています。



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

### ● 全体構成(様式1)

| 職種           | 職務   | 能力ユニット   | 能力ユニット   | 能力ユニット   | 能力ユニット   | 能力ユニット   |
|--------------|------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 事務系職種        | 人事職務 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事職務 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事職務 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事職務 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事職務 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事職務 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事職務 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事職務 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事職務 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |

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

### ● 職種別能力ユニット一覧(様式2)

| 職種           | 能力ユニット   | 能力ユニット   | 能力ユニット   | 能力ユニット   |
|--------------|----------|----------|----------|----------|
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |

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

### ● 能力ユニット別職業能力評価基準(様式3)

| 能力ユニット   | 能力ユニット   | 能力ユニット   | 能力ユニット   |
|----------|----------|----------|----------|
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |

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

### ● 職務概要書

| 職務概要書    | 職務概要書    | 職務概要書    | 職務概要書    |
|----------|----------|----------|----------|
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |
| 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット | 人事企画ユニット |

各様式のほかに、職務ごとの概要、仕事内容、求められる経験・能力、関連する資格等について取りまとめている「職務概要書」もご参照ください。



## Q6 今、どのくらいの業種が整備されているのでしょうか？

A

平成25年5月現在で、業種横断的な事務系職種のほかに、50業種248職種(586職務 約6,500ユニット)の職業能力評価基準を整備しています。

整備(策定)が完了している業種は次のとおりです。

### 職業能力評価基準の整備状況(平成25年5月現在)

|                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>事務系職種</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営戦略</li> <li>● 人事・人材開発・労務管理</li> <li>● 企業法務・総務・広報</li> <li>● 経理・財務管理</li> <li>● 経営情報システム</li> <li>● 営業・マーケティング・広告</li> <li>● 生産管理</li> <li>● ロジスティクス</li> <li>● 国際事業</li> </ul> (9) | <b>製造業関係</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 電気機械器具製造業</li> <li>● プラスチック製品製造業</li> <li>● フルードパワー分野</li> <li>● ファインセラミックス製品製造業</li> <li>● 自動車製造業(「組立」職種)</li> <li>● 光学機器製造業</li> <li>● パン製造業</li> <li>● 軽金属製品製造業</li> <li>● 鍛造業</li> <li>● 金属プレス加工業</li> <li>● 石油精製業</li> <li>● ねじ製造業</li> </ul> (12) | <b>サービス業関係</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ホテル業</li> <li>● 市場調査業</li> <li>● 外食産業</li> <li>● 広告業</li> <li>● フィットネス産業</li> <li>● クリーニング業</li> <li>● 在宅介護業</li> <li>● ボウリング場業</li> <li>● 写真館業</li> <li>● 産業廃棄物処理業</li> <li>● ビルメンテナンス業</li> <li>● 旅館業</li> <li>● 施設介護業</li> <li>● 添乗サービス業</li> </ul> (14) |
| <b>建設業関係</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 総合工事業</li> <li>● 鉄筋工事業</li> <li>● 型枠工事業</li> <li>● 防水工事業</li> <li>● 左官工事業</li> <li>● 造園工事業</li> <li>● 電気通信工事業</li> </ul> (7)                                                         | <b>卸売・小売業関係</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● スーパーマーケット業</li> <li>● 卸売業(食品・菓子・雑貨等)</li> <li>● DIY業</li> <li>● コンビニエンスストア業</li> <li>● 専門店業</li> <li>● (「店舗マネジメント」職種)</li> <li>● 百貨店業(「販売」職種)</li> </ul> (6)                                                                                         | <b>その他</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 印刷業</li> <li>● エンジニアリング業</li> <li>● アパレル分野</li> <li>● 自動販売機製造・管理運営業</li> <li>● イベント産業</li> <li>● プラントメンテナンス業</li> <li>● ウェブ・コンテンツ制作業(モバイル)</li> <li>● 屋外広告業</li> </ul> (8)                                                                                      |
| <b>運輸業関係</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ロジスティクス分野<br/>[運送業・倉庫業]</li> <li>● マテリアル・ハンドリング業</li> </ul> (2)                                                                                                                      | <b>金融・保険業関係</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● クレジットカード業</li> </ul> (1)                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

(事務系職種のほか計50業種)

(参考)  
モデル  
評価シートの  
策定状況

・事務系職種  
・ロジスティクス分野  
・造園工事業  
・電気通信工事業  
・鉄筋工事業  
・自動車製造業  
・スーパーマーケット業  
・パン製造業  
・ホテル業

・イベント産業  
・電気機械器具製造業  
・プラスチック製品製造業  
・マテリアル・ハンドリング業  
・在宅介護業  
・軽金属製品製造業  
・鍛造業  
・旅館業  
・フィットネス産業

・産業廃棄物処理業  
・ウェブ・コンテンツ制作業(モバイル)  
・左官工事業  
・アパレル分野  
・金属プレス加工業  
・屋外広告業  
・施設介護業  
・百貨店業(「販売」職種)

(事務系職種のほか計25業種)

※モデル評価シートは、正社員経験が少ない方などを対象に正社員となることを目指していただく制度である「ジョブ・カード制度」で活用されるシートです。

詳しくは、厚生労働省のホームページをご参照ください。

[http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job\\_card01/](http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/)

## Q7 職業能力評価基準は、どこでダウンロードできますか？

A

中央職業能力開発協会のホームページ「職業能力評価基準のご案内」で、職業能力評価基準の全データを公開しており、自由に閲覧・ダウンロードが可能です。

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

ここでは、「業種共通」→「事務系職種」→「人事・人材開発・労務管理」職種→「人事」職務→「人事企画」の能力ユニットをダウンロードする方法の一例を示します。

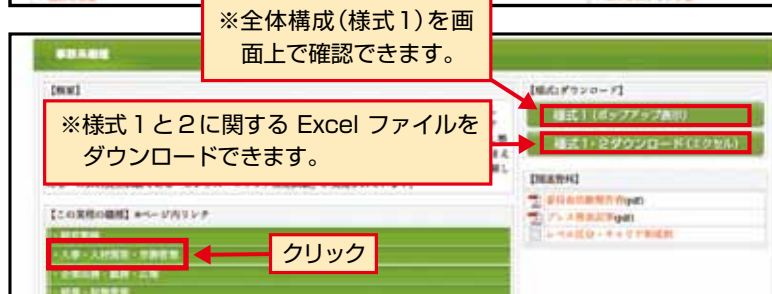
- 1 「職業能力評価基準」のタブをクリックします。



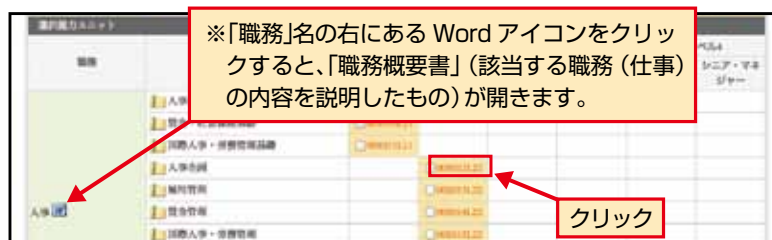
- 2 「業種分類」の画面へ移ります。ここで「事務系職種」をクリックします。



- 3 「事務系職種」の画面へ移ります。ここで【この業種の職種】一覧の「人事・人材開発・労務管理」職種をクリックします。



- 4 「人事・人材開発・労務管理」職種の能力ユニット一覧(様式2)の部分へジャンプします。ここで「人事企画」ユニット(OOS012L22)をクリックします。



- 5 ファイルのダウンロードのメッセージが表示されますので、そのままファイルを開くか、パソコンへ保存するかを選択してください。

- 6 ダウンロードしたファイルを開くと、能力ユニット別の職業能力評価基準(様式3)を確認することができます。

※能力ユニット別職業能力評価基準(様式3)は、④の画面で「チェックしたものを一括ダウンロード」のボタンを利用することで、一度に複数ダウンロードすることが可能です。



これまでに公表した職業能力評価基準は、  
業種横断的な「事務系職種」をはじめとして、  
製造業関係、建設業関係、サービス業関係等まで、  
幅広い業種・職種に対応しています。

全ての職業能力評価基準は、  
下記ホームページにて閲覧・ダウンロードが可能です

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

### 「職業能力評価基準活用セミナー」のご案内

中央職業能力開発協会では、厚生労働省の委託を受け幅広い業種について整備している「職業能力評価基準」に関する普及促進セミナーを全国で開催しています。職業能力の評価のあり方、重要性、課題について改めて認識を深め、職業能力評価基準の多様な活用方法を知る機会ともなる本セミナーに、是非ご参加下さい。

職業能力評価基準活用セミナーの最新情報は下記アドレスよりご覧いただけます

<http://www.hyouka.javada.or.jp/user/seminar.html>



**JAVADA**  
JAPAN VOCATIONAL ABILITY DEVELOPMENT ASSOCIATION  
中央職業能力開発協会

〒160-8327 東京都新宿区西新宿7-5-25  
西新宿木村屋ビルディング11階  
TEL : 03-6758-2818/2815 FAX : 03-3365-2716  
<http://www.javada.or.jp>