

平成 20 年度サービスイノベーション創出支援事業

(サービス産業能力評価システム構築支援事業)

ものづくりを支える人材の
キャリアアップシステム構築プロジェクト
事業報告書

ものづくり支援サービス協議会

(代表団体：日本製造アウトソーシング協会)

< 目 次 >

1. 事業概要

(1) 事業背景

(2) 事業目的

- 中長期的な事業目的
- 平成 20 年度事業目標

(3) 実施体制

2. 事業内容

(1) 制度コンセプト

(2) 制度構築の期待効果

(3) 実施内容

(4) 実施スケジュール

3. 実施結果

(1) 事業成果物

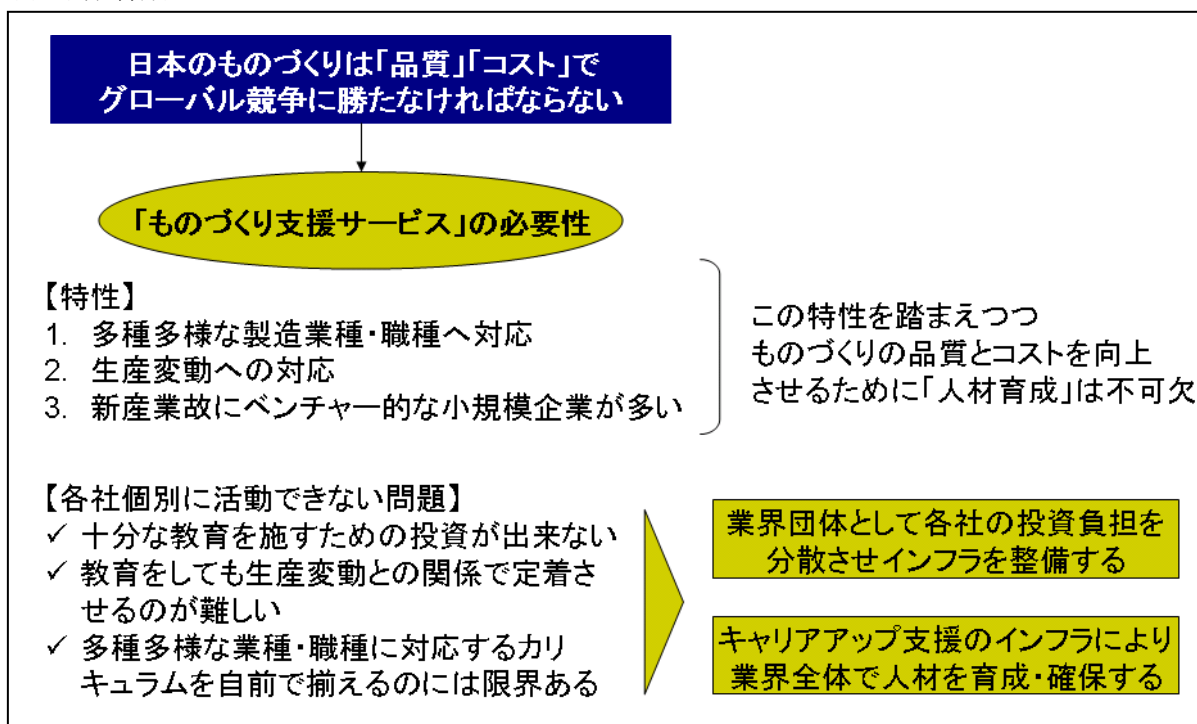
- 概要
- ものづくり能力認定制度
 - ・ 職群体系
 - ・ 技能職の評価要素
 - ・ 専門職の評価要素
 - ・ 管理職の評価要素
 - ・ チャレンジ要件と認定基準
 - ・ 評価・認定プロセス
 - ・ 職群転換の有効性
- リバイスした情報システムの機能概要
- モデル導入 4 社の導入事例

(2) 事業評価の総括

(3) 次年度以降への課題

1. 事業概要

(1) 事業背景



わが国の基幹産業である製造業においては、グローバル競争の環境下におかれ更なる競争力の強化が、特に「品質」と「コスト」という面で求められている。日本国内のものづくりにおいて「品質」と「コスト」の両面からグローバル競争に打ち勝つためのビジネスモデルが必要となり、その結果として、自社の賃金体系とは異なる労働力で生産変動を吸収しコスト低減を図ることができる、外部労働力調達システムとしてアウトソーシングの活用が拡大し、「ものづくり支援サービス」というビジネス支援サービスが成立し、そのビジネスモデルへの期待とともに市場が拡大してきた。

一方で、新しいビジネスモデル故に様々な面で課題があるのも事実である。その1つが人材育成である。人材育成の課題への対応を考えるに当たり、ものづくり支援サービス産業に属する企業の特性を正確に認識しておく必要がある。

その特性とは以下の通りである。

- ① 多種多様な製造業種・職種へ対応しなくてはならない
- ② 生産変動対応という1つのサービス価値を提供する為に同一の職場で同一人物が長く生産に携わることが難しいケースが出てくる
- ③ 新しい産業であるが故にベンチャー的な小規模事業者が多い

上記3つの特性から、業界全体で人材評価・育成システム構築への投資負担分散を図りつつ多種多様な業種・職種に対応できる業界スキルスタンダードの構築が求められている。

(2) 事業目的

■ 中長期的事業目的

以上のような背景に基づき本事業は中長期的には以下のことを目的としている。

目的1：ものづくり支援サービス産業全体として継続的に習得したスキルを適正評価できる環境を整備する。

目的2：その為に業界標準としての能力評価基準を整備し、低コストで有効な人材育成ができるインフラ環境をシステムとして整備する。

目的3：転職を前提とした制度としてではなく、業界全体で公平に評価される基準に基づいて（業界全体でオーソライズされた）キャリアアップが図れる環境を整備する。

上記の目的に沿って、平成20年度に4社、平成21年度に10社以上のベンダー企業において、当該事業で構築する能力評価基準とその実際の評価の仕組の導入事例をつくり、評価・資格認定制度の対象範囲を電子電気機器分野・精密機械分野へと拡大させ、全く初めて製造業務へ従事した現場技能社員が定着しキャリアアップできる仕組を充実させる。

■ 平成20年度事業目標

当協議会においては、平成19年度において、電子機器組立職種にターゲットを絞って、そのキャリアパス・評価基準等を定め実証実験を行った。

平成20年度事業においては、中長期的な事業目的を達成するために前年度事業で定めた評価基準をベースに以下の3つを平成20年度事業の目標とした

目標1：電子・電気業種にターゲットを絞って、業界標準の「能力認定制度」を構築する

目標2：業界内での制度利用・利便性を高めるツールとして情報システムを構築する

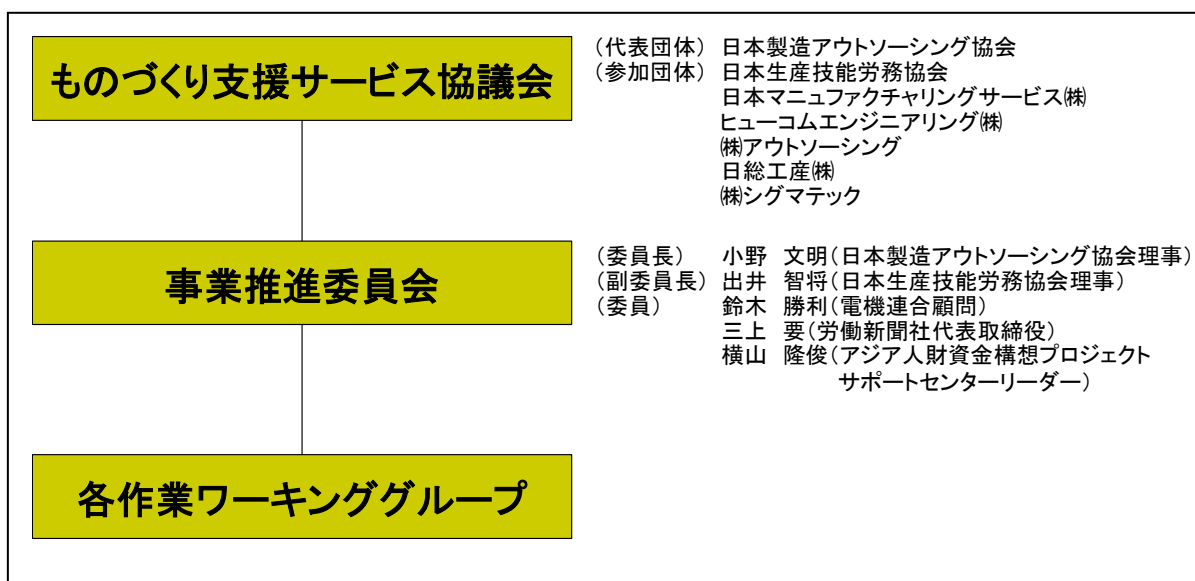
目標3：導入事例（導入部分のみ）をつくって次年度以降の業界内普及へとつなげる

平成19年度においては、目標1のベースとなる評価基準の設定と実証実験までは行った。その実証実験結果を踏まえつつ、電子・電気業種の範囲の中で当業界に求められる職種を再定義し、職群体系を定め認定基準への落とし込みを行った。

また、認定基準においては更に視点を広げて、現場で求められる行動・成果にフォーカスして既に評価制度を独自に導入・運用している現場の調査を行って、必要な評価要素を再度検証した上で認定基準へと発展させた。

それをベースに未導入企業においてテストプランとして導入事例をつくって、制度導入において必要なプロセスを明らかにし、同時に制度に対する評価を行った。

(3) 実施体制



平成 19 年度に引き続き、有限責任中間法人日本製造アウトソーシング協会が代表団体となり協議会を発足した。参加団体は当業界の主要団体である社団法人日本生産技能労務協会と、両団体の会員企業の中でも比較的に評価制度等の導入ノウハウを持つ主要企業を集めて協議会を構成した。

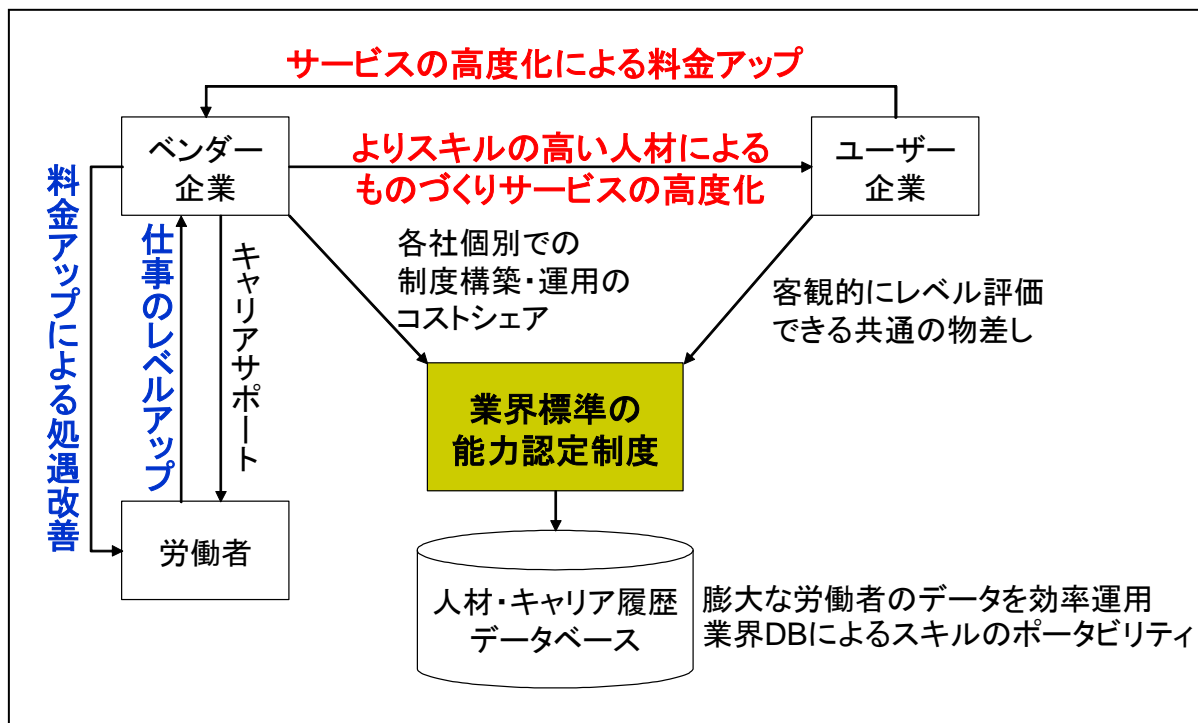
各作業のワーキンググループでは、当協議会企業から主要作業メンバーをアサインし活動にあたる一方で、第三者的な立場から、外部のコンサルティング会社として産業能率大学のコンサルタントと、電子・電気業種の労働組合としては最大規模である電機連合から能力評価・認定制度の分野に長けている担当者を招聘しワーキンググループの中で意見具申・提案を頂いた。

一方で、事業全般の推進に当たっては委員会を発足し、毎月 1 回の委員会開催を実施して、各作業の進捗管理に当たっている。

そのメンバーには、委員長は協議会で当プロジェクトのリーダーを務める小野文明（有限責任中間法人日本製造アウトソーシング協会理事）と同サブリーダーを務める出井智将（社団法人日本生産技能労務協会理事）がそれぞれ委員長、副委員長に就任したが、委員の 3 名については、やはり第三者的知見から意見具申をいただく為に、ものづくり支援サービス産業の業界立場とは立場を異なる 3 名に就任して頂いた。

2. 事業内容

(1) 制度コンセプト



能力認定制度の中身を議論する前に、制度そのものの目的を再定義した。

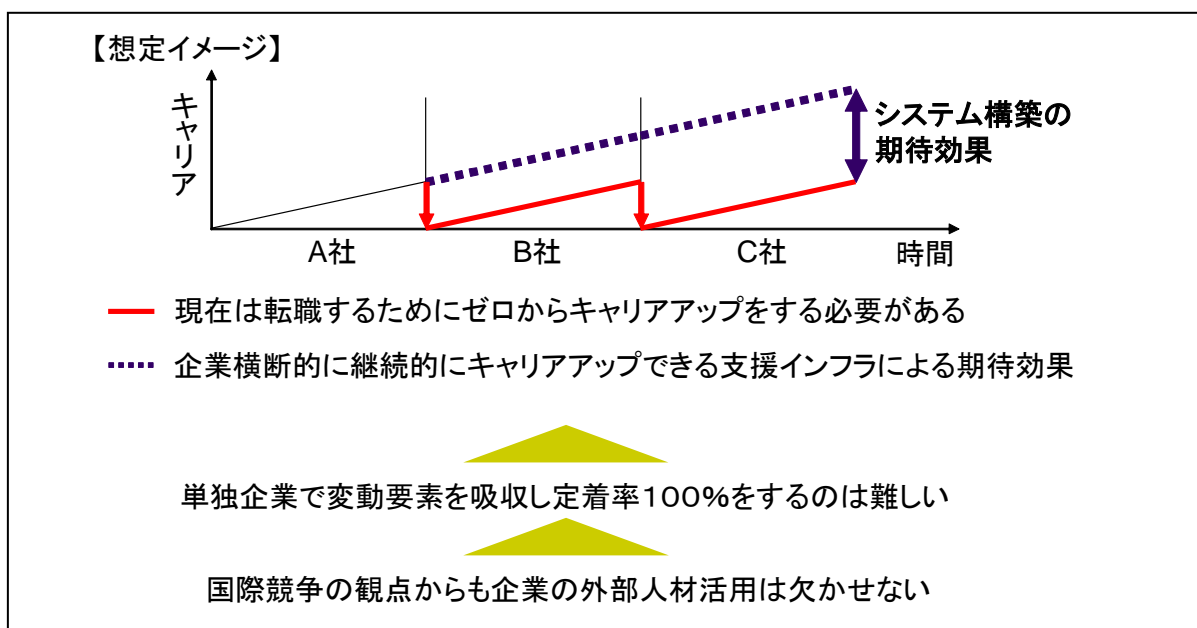
ものづくり支援サービスの宿命でもあるが、労働者への処遇改善を図るには、ユーザー企業からの料金アップが必要である。どの業界でも同じだから事業収入（売上高）から労務費・人件費を賄う経営構図が特に当業界では強い業態であるためである。

その為には、まずユーザー企業がレベル評価をするために物差しが必要である。尚且つ、労働者の市場価値を測定するには個社特有の物差しではなく、ある一定程度業界内で共有された物差しが適切である。

一方で、前述の通りベンダー企業が個社で制度を構築し運用するにはコスト・投資負担が膨大となり不可能な現実もあり、その意味でも業界標準の能力認定制度は必要であった。

この両面から制度・システムが必要とされ、制度利用が増え浸透化した際にはよりスキルの高い人材が、より高いレベルのサービス提供（現場でのものづくり品質の高度化や生産性向上など）が実行でき、そのスキルレベルの高低に応じた料金の高低が決まる、適正な取引相場の形成に寄与し、その適正な取引相場の中で生まれる事業収入から、評価に応じた処遇改善が図られるという好循環サイクルを生み出すことがこの能力認定制度の目的であり、制度の存在意義であると再定義した。

(2) 制度構築の期待効果



平成 20 年 10 月下旬以降、「派遣切り」というキーワードで製造業を中心とした雇用調整の動きが社会問題化している。

雇用責任という観点から「解雇」の問題を問うことは必要だが、一方で、年商 10 億円に満たないような企業規模で、若しくは、十分な内部留保を持たずに契約が打ち切られたものづくり支援サービス企業が単独で雇用維持を努力していくには限界があるのも現実の経営上の課題である。

従って、業界全体において、ユーザー企業（製造業）の生産変動を吸収し、一定程度の定着努力を図りながらも、一方では一定程度は労働者が不利益な解雇を被らずに雇用調整が最適化できるセーフティネットが求められていると考える。

その為には、個人情報管理は十分に留意しながらも、前職で培った経験・技術・スキルのデータを継承し、同じ物差しの中で業界全体で個人の評価レベルが共有でき、その結果として新しい会社に活躍の場を求めても前職の経験を適正に評価された上で適正な処遇が受けられるインフラが必要である。

勿論、企業単体の戦略的な賃金制度を阻害するものではなく、業界全体で労働市場の健全性を保つことと、企業単体の競争力を発揮する戦略的人事政策とのバランスを保つという難しい課題は残る。

しかし、それでも、業界全体でインフラを整備する重要性があると判断し、企業横断的にキャリアをポータビリティ化できることで継続的なキャリアアップ・処遇アップが図れることは重要な意味を持つ。

(3) 実施内容及び実施スケジュール

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月
能力認定制度	キックオフ	評価体系・基準の検討		現場調査	認定制度化			
情報システム		仕様・要件定義	プログラム作成		テスト			
導入事例					モデル企業選定		制度導入	事例まとめ

7月には協議会の発足に合わせて事業推進委員会とワーキンググループを発足するための時間に費やした。

平成20年7月31日に第1回事業推進委員会と同時に第1回ワーキンググループも開催しプロジェクトのキックオフをした。

【実施内容1：能力認定制度の構築】

8月と9月は、前述のコンセプトをベースに具体的な制度の体系及び基準づくりを仮説レベルで実施していき、10月に入って業界内で先進的に評価制度導入を実施している現場の事例収集を行い、検証作業をした。

この段階である程度評価体系及び評価要素の見直しが必要となりその範囲が想定以上だったために計画からは進捗が遅れてしまっている。しかし、ここは重要なポイントだと考え、作業を端折らずに丁寧に、「現場で使える評価制度」を合言葉に作業を進め、平成20年中には認定制度を完成させた。

【実施内容2：情報システムのリバイス】

同時進行で情報システムの仕様・要件定義を行いプログラム作成に入った。通常であれば制度構築が終わった段階で要件定義を行うのだが、プロジェクト納期とプロ

プロジェクト予算との戦いで短納期・低コスト開発をコンセプトにしていたので、開発した機能範囲も最低限に留め制度体系がどのように変更されても使えるようベース部分となるデータベース開発に留めた。

従って情報システムの部分は、制度の本番利用を焦点に次年度以降でかなりの開発規模が想定されている。

【実施内容3：モデル導入4社の事例作り】

平成20年12月には能力認定制度の完成が見えてきたので、先行してモデル導入企業の募集を業界内で行い、最終的に4社の企業選定を行った。

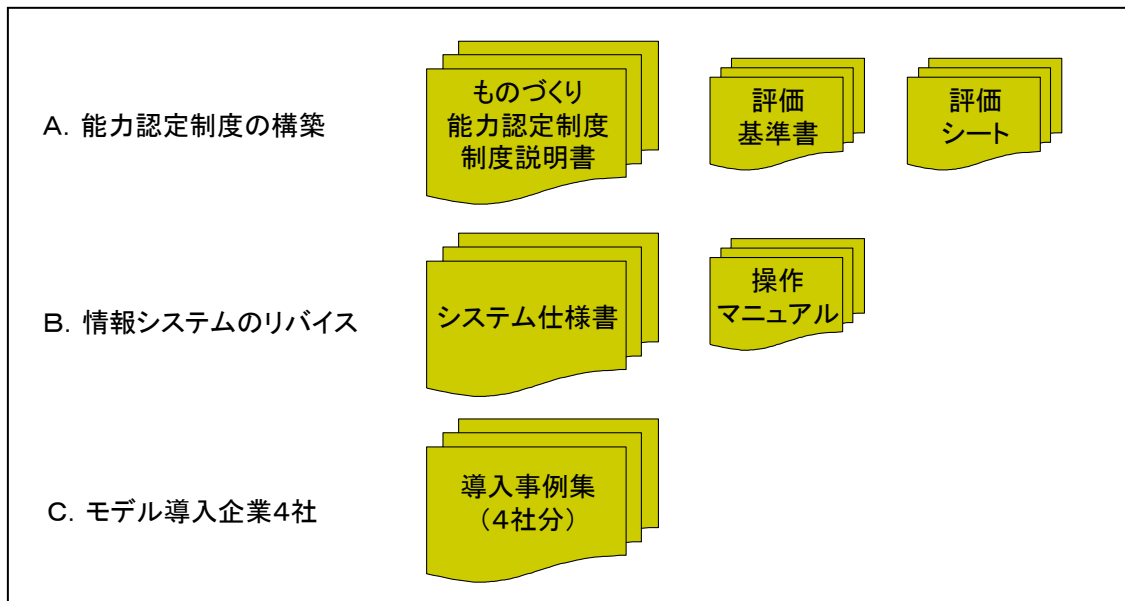
平成21年1月からは年明け間もない日から早速制度導入のために各社の導入推進社への展開を行い、現場での制度説明会、ユーザー企業への説明&ヒアリング等を行い、まずは導入段階の作業をプロジェクト期間内に無事終えることが出来た。

また、この作業の結果、特に現場で実際に評価対象となる従業員と制度コンセプトに基づいたユーザー企業の反応を取ることができ、今年度事業の事業評価とするに十分なデータが取れたと同時に次年度以降の制度普及に有益な情報収集ができた。

3. 実施結果

(1) 事業成果物

■ 概要



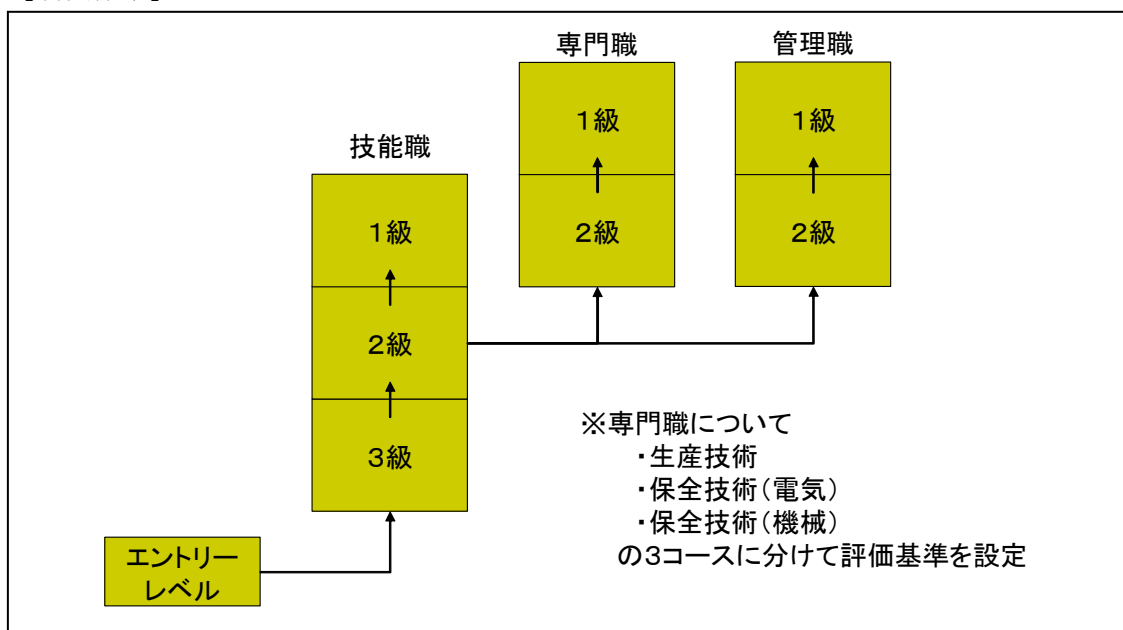
実施内容1～3と連動し、平成20年度事業の成果物は3つである。「A.能力認定制度の構築」「B.情報システムのリバイス」「C.モデル導入企業4社の事例づくり」である。

上記図には、それぞれの成果物を示しており、特に能力認定制度については、「ものづくり能力認定制度」と制度名称を定め、制度説明書及び評価基準書等を作成した。当事業報告書に添付しているのでご参照願いたい。

以下に、各成果物の中身を報告する。

■ ものづくり能力認定制度

【制度体系】



エントリーレベルとは、担当業務従事経験がなく入社間もない人材が分類されるゾーンとして定義し、未経験新入社員である。

その上で、職群を「技能職」「専門職」「管理職」の3つの分類にした。

以下に各職群の説明をする。

技能職：生産現場での生産業務に携わる人材が該当する。

専門職：現場管理を行う上で専門的な技術を要する業務に携わる人材が該当する。具体的には生産技術職・保全技術職（電気・機械）を設定している。

管理職：製造派遣若しくは製造請負をしている現場の管理監督を行う人材が該当する。

技能職は、当該職群の中でレベルを1級～3級にレベル分類をし、各レベルの要求水準を以下の通りに設定している。

<技能職のレベル設定>

3級・・・現業務従事後6ヶ月程度経過した人材を想定しており、標準作業を標準時間通りに1人で実施できるレベルを想定している。

2級・・・3級の先輩として日常的に様々な指導をしたり、若しくは、多能工者として複数の作業ができたり、日々の生産活動においてちょっとした異常の発見できるレベルを想定している。

1級・・・いわゆる「熟練工」。職場の生産活動に必要な作業を熟知し、日々の生産活動に従事しながらも異常の発見をして改善等をしたり、熟練工として後輩作業者の指導にあたることのできるレベルを想定している。

専門職は、当該職群の中でレベルを1級～2級にレベル分類をし、各レベルの要求水準をかの通りに設定している。

< 専門職のレベル設定 >

2級・・・生産技術や保全などの専門的な技術・知識を要する業務で請負・派遣の工場現場において発注元・派遣先の関係するお客様と連携しながら、指示に従って業務遂行できるレベルを想定している。

1級・・・S1レベルの人材の技術指導であったり、S1レベルの人材では解決できない技術的問題の解決にあたりできるレベルを想定している。

管理職は、当該職群の中でレベルを1級～2級にレベル分類をし、各レベルの要求水準をかの通りに設定している。

< 専門職のレベル設定 >

2級・・・管理業務に必要な資格取得はしていないまでも、標準的な現場管理業務を実施できるレベルを想定している。標準的な管理業務とは、いわゆる労務管理と言われる技能スタッフの勤怠管理やモチベーション管理等の業務を中心に一部基本的な事業所の採算管理を行う業務を想定している。

1級・・・100名以上等の一定程度の技能スタッフが従事する事業所で現場管理者も複数人おりその統括的な立場で現場管理にあっている人材で、管理業務に必要な資格取得を複数しているレベルを想定している。

【技能職の評価要素】

	ヒューマンスキル			テクニカルスキル			認定基準
	勤怠	規律性	協調性	5S	安全衛生	現場作業	
3級	70%			30%			総合判定で A以上
	40%	30%	30%	30%	30%	40%	
2級	50%			50%			総合判定で S以上
	40%	30%	30%	30%	30%	40%	
1級	20%			80%			総合判定で SS以上
	40%	30%	30%	30%	30%	40%	

技能職の評価要素は「ヒューマンスキル」と「テクニカルスキル」に分類した。

ヒューマンスキルについては、製造現場に配置され、最初に覚えるのは担当作業のやり方であることは間違いないが、生産ラインの中で一定程度の成果をあげるには必要最低限の作業スキルと同時に、決められた工数を安定的に確保し「生産活動に穴を空けない」と言う意味で決められた出勤シフトで出勤をするという最も当たり前の部分から、製造現場では当たり前とされる、若しくは、工場内独自で定めたルールを守ると言うこと、周囲と強調してチームで一定程度の生産性を上げていくという要素が求められる。それらを、「勤怠」「規律性」「協調性」という評価要素に分類し、どの生産現場においても共通して求められるスキルを定義した。

テクニカルスキルについては、異なる作業工程においても共通して求められる「5S」と「安全衛生」のスキル・知識を求め、その上で現場特有の作業スキルを評価する「現場作業」という3つの評価要素を設定した。

1級～3級は全て100点満点としたが、その点数配分のウェイトを変えた。

3級は、テクニカルスキルよりはヒューマンスキルを重視し70：30の比率で、同様に2級は50：50、1級は20：80とレベルが上がるにつれてテクニカルスキルを求めるウェイト付けを行った。

詳細な評価基準は添付している「評価基準書」をご参照願いたい。

【専門職の評価要素】

	共通スキル				生産技術						認定基準
	勤怠	5S	安全衛生	積極性	生産システム 基礎知識	基礎知識 標準化	基礎知識 設備	生産性 コスト	工程管理	品質管理	
2級	40% (各項目均等配点)				60% (各項目均等配点)						総合判定で A以上
1級	20% (各項目均等配点)				80% (各項目均等配点)						総合判定で S以上
※保全技術の各項目毎の 評価基準は、電気と機械と で異なって設定している					電気／機械 一般知識	保全の理解と 段取り	保全の役割	保全の目的や 役割	点検項目と 合否判定基準	異常発見の 処置方法	各現場の 実作業
					保全技術(電気／機械)						

専門職の評価要素は、どの職種にも共通する評価要素（上図「共通スキル」）と、生産技術・保全技術（電気・機械）の各職種特有にもとめる評価要素と分け、更に同じ保全技術でも電気と機械では作業が異なるため評価基準は分けて設定した。

共通スキルの部分では、技能職同様に「勤怠」「5S」「安全衛生」の3つと、規律性・協調性は既にあるものと想定し（技能職の経験がなければ専門職はできないという前提）、専門職特有の評価要素として「積極性」を設定した。

「積極性」を追加した理由は、彼らの基本的役割は自分が保有する専門技術を積極的に発揮し、現場の生産性向上等に寄与することが求められる仕事だからである。

生産技術職では、ユーザー企業の担当者と連携しながら、現場の生産性向上のために生産レイアウトや治工具の改善等を行うのが主業務となるので、その連携のために必要な各種基礎知識と「コスト・生産性」「品質管理」「工程管理」といった専門分野のスキルを評価するようにした。

保全技術職では、工場の電気設備若しくは機械設備を一定程度安定的に稼働させる役割と更に品質・生産性を高めていくための改善等を行うのが主業務となるので、まずは安定稼働という基本機能を全うするために「一般知識」「保全業務の理解と段取り」「目的や役割」「点検項目と合否判定」という要素を設定し、改善等を行うために「異常発見の処置方法」「各現場の実作業」という項目を設定した。

技能職同様に1級・2級ともに100点満点として点数配分をウェイト付けしている。

【管理職の評価要素】

	実務スキル				資格取得要件						認定基準
	組織における協働	原価管理	人材育成	リーダーシップ	職長研修	事業所責任者 (安全管理編)	事業所責任者 (実務編)	事業所責任者 (法令編)	衛生管理者 第一種	安全管理者	
2級	70% (各項目均等配点)				30% (各項目均等配点)						実務スキルA以上 職長研修取得
1級											実務スキルS以上 資格要件3つ以上

ものづくり支援サービスにおいて、お客様と契約している現場をユーザー要求水準で安定的に回していただくことはとても重要な機能である。

管理職はその重要な機能を一手に担っている重要な業務を担当している。

その為に、一般的に当業界においてユーザー要求水準とされる項目を「安全 (S)」「品質 (Q)」「納期 (D)」「コスト (C)」として、専門職との役割分担の中で特に「安全 (S)」と「コスト (C)」の管理が管理職には求められるので、「実務スキル」に分類した。

また、管理職には（製造現場の運営には）安全衛生関連法や事業関連法（労働者派遣法やその他労働法関連）の法律に基づいた現場運営が求められる。その意味で法律上若しくは一般的に必要なとされる管理者資格を6つ設定した。

上記のうち「事業所責任者 (〇〇)」とされている4つの資格は、社団法人日本生産技能労務協会がもともと運営していた「雇用管理責任者資格制度」を平成20年秋よりバージョンアップし「事業所責任者資格制度」へ発展させた資格で、厚生労働省が平成19年6月に発表した「(通称) 請負ガイドライン」に沿って資格制度化したものである。

技能職・専門職と異なり管理職は1級・2級ともに要求するスキル要件・特性が大きく異なる訳ではないので（若干は異なるが）、100点満点の配点ウェイトは同じにしている。

その一方で、前述の通り「実務スキル」と「資格取得要件」の両方が求められるので、認定基準を2級の場合には「実務スキルA判定以上+職長研修」とし、1級の場合には「実務スキルS判定以上+資格要件3つ以上」とした。

なお、1級の資格要件については、2級レベルで既に職長研修を修了していることになるので実質的には他2つの資格取得を認定基準としている。

実務スキルの評価基準については、「評価基準書」をご参照願いたい。

また、資格要件で設定した各資格の内容については各資格の運営管理団体等の情報をご参照願いたい。

【チャレンジ要件と認定基準】

職群	レベル	チャレンジ要件	認定基準（合格基準）
技能職	E L ⇒ 3 級	担当作業経験半年以上	総合判定評価 A 以上
	3 級 ⇒ 2 級	3 級認定者	総合判定評価 S 以上
	2 級 ⇒ 1 級	2 級認定者	総合判定評価 S S
専門職	なし ⇒ 2 級	担当業務経験半年以上	総合判定評価 A 以上
	2 級 ⇒ 1 級	2 級認定者	総合判定評価 S 以上
管理職	なし ⇒ 2 級	担当業務経験半年以上	実務スキル総合判定評価 A 以上 資格取得要件は職長研修必須
	2 級 ⇒ 1 級	2 級認定者	実務スキル総合判定評価 S 以上 資格取得要件は 3 種以上

「チャレンジ要件」とは、各職群のそれぞれのレベルに挑戦する「受験資格」を意味している。例えば、エントリーレベル（EL）が技能職 3 級へチャレンジしようとしたら、担当作業経験半年以上が必要となる。

経験月数が妥当か、という意見は議論となったが、未経験作業を始めて、作業の難易度にもよるが 3 級レベルで想定している「標準作業を標準時間通りに 1 人で実施できるレベル」にはやはり最低でも半年以上は必要だろうと判断した。

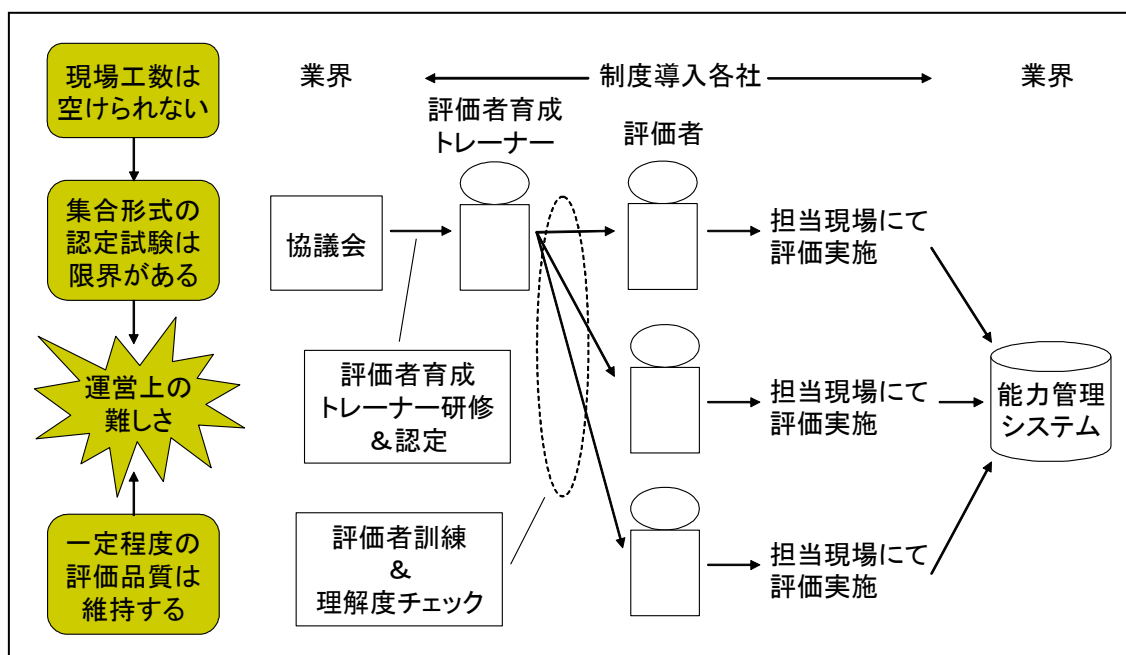
具体的には、難易度が低い作業で本人の習熟度も高く 1 週間程度で覚えられる作業もあることはある。しかし、評価要素の中で説明している通り「ただ作業が出来ればよい」ということでもない。周囲と強調し、ルールを遵守し、安定的に出勤するという要素が基礎となって作業スキルは問われる。その意味でも半年程度は経過を見るという意味で妥当であると判断した。

以降のチャレンジ要件は下位レベルの認定があればチャレンジできるというシンプルな制度にした。

認定基準は、各評価項目を C/B/A/S/SS の 5 段階にしており、例えば技能職 3 級は「標準作業を標準時間通りに 1 人で実施できるレベル」という要求水準に照らして、ほぼ平均して中間評価である「A」を取得していることを意味している。

また、技能職の A 判定と専門職・管理職の A 判定では各評価基準が求めるスキルの難易度が異なるので同じ A 判定でも同一レベル水準ということではない。

【評価・認定プロセス】



「業界標準の能力認定制度」という位置づけから考えると、他の資格認定制度のように運営団体が主催する講習や試験を受けて一定程度のテスト結果が得られれば認定するというプロセスが一般的であろうと思う。

しかしながら、ものづくり支援サービスの最も基本的なサービス機能に「現場工数に穴を空けない」という機能がある。

従って、たった1人1日でも現場に穴を空ける部分を工数調整しラインを回すということは多大な労力が掛かるのがこの業界の宿命でもある。

そうなるに集合形式の認定試験には限界が生じるが、一方で一定程度の評価品質を維持する必要はある。

そこで、ものづくり能力認定制度では、その認定プロセスに「評価者育成トレーナー制」を採用した。

「評価者育成トレーナー制」とは、業界（協議会）で「評価者育成トレーナー」向けの講習及び認定試験を実施し、認定を受けたトレーナーは当制度を熟知し所属組織へ戻って評価者訓練ができるレベルまで引き上げることを目的としている。

更に「評価者育成トレーナー」は、所属組織で業界が定める「評価者育成プログラム」を実施し「理解度チェック」を行って一定水準であれば評価者として認定する。

この仕組みによって評価品質を一定水準に保つことが可能であると考えますが、平成20年度事業においてはこの仕組みの有効性は検証できていないので、次年度以降の課題である。

【職群転換の有効性】

●職群転換の有効性							
転換前 ↓	↓転換後↓						
	技能職3級	技能職2級	技能職1級	専門職2級	専門職1級	管理職2級	管理職1級
技能職3級	※職群内昇格			×	×	×	×
技能職2級				○	×	○	×
技能職1級				○	×	○	×
専門職2級	◎	◎	○	※職群内昇格		○	×
専門職1級	◎	◎	◎			○	○
管理職2級	◎	◎	○	○	×	※職群内昇格	
管理職1級	◎	◎	◎	○	○		

◎＝無条件で転換可能 ○認定基準をクリアすれば転換可能 ×＝転換不可

職群転換の有効性とは、技能職から専門職へ、あるいは専門職から管理職へと、職群そのものを転換する際に、その有効な転換をどういったルールで認めるかをルール化したものである。

例えば、技能職3級の人、専門職や管理職には転換できない(×)。

技能職2級の人、専門職2級や管理職2級へチャレンジすることはできるがそれぞれの認定基準をクリアしなければ転換は認められない(○)。

逆に専門職2級は、無条件で技能職3級へ転換することは可能である(◎)。

従業員本人からすると「◎」をルール化することにあまり意味はないが、制度ルール上明確にしておく必要はあった。つまり、職群間でのレベル高さの関係性を明確にしておく必要はあったのである。

その意味で「制度体系」で「→」が示している通り、製造業未経験の人材がまず目指すのは技能職3級である。例外的に他業界でマネジメント業務を経験しており管理職2級相当の業務に中途採用されるケースもあるが、それにしても管理職2級の認定基準をクリアしなければ認定付与することはなく、もし何回も不合格となれば本人の業務適正を疑わざるを得ないだろう。また、業務適性はあるが合格しなれば制度上の不備が懸念される。

よって、今後の制度運用の中でルール変更はあることが想定されるが一旦はルール化した。

■ リバイスした情報システムの機能概要

本システムは平成 20 年度事業では「能力管理システム」と仮称で命名しており、その機能やシステムの特徴は以下の通りである。

【システムの特徴】

システム機能は全 42 機能あるが、システム利用者の観点から主要機能や特徴を説明する。

<特徴 1. マスタ登録・変更・削除>

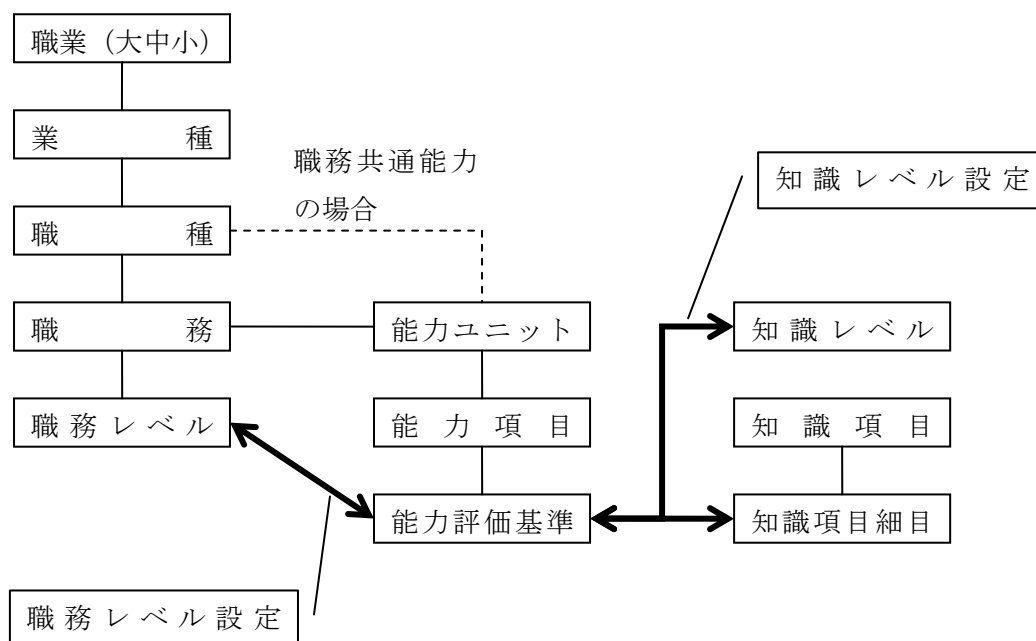
マスタ体系は後述の通りだが、マスタは、「機関」「利用者」「制度体系」の 3 つに分類される。

「機関」とは、能力管理システムを利用する組織・機関の名称登録となり、大きくは「制度利用企業」「教育機関」「制度運営団体」の 3 つに分類される。「制度利用企業」とは、当業界に属する本制度を導入した企業であり、「教育機関」とは次年度以降整備していくこととなるが評価だけではなく育成という側面で育成プログラムを提供する組織・団体であり、「制度運営団体」とは現在の協議会のことである。

「利用者」はシステムのユーザーレベルとして利用者権限が予め定められているが、主には「評価者」「被評価者」「管理者」「システム管理者」に大別され、「管理者」とは制度運営団体の制度管理担当で、「システム管理者」とはシステム運営保守の担当者である。

「評価制度体系」関連のマスタは、当システムの特徴でもあるが高度にデータベース構築がされており、以下にその詳細を解説する。

<特徴 2. 制度体系の登録>



平成 20 年度に構築した能力認定制度の範囲においては、

職業：製造業

業種：電子機械器具製造業

職種：技能職／管理職／技術職の 3 つを登録

までを登録しており、各職種（＝職群）の下に「職務」を登録している。

職種	職務
技能職	組立検査
専門職	生産技術／保全技術（2 つ）
管理職	現場管理

この「職務」に対して「職務レベル」を設定しており、組立検査であれば技能職 1 級～3 級であり、生産技術や保全技術であれば専門職 1 級～2 級に該当する形で設定している。

次に評価基準書に定めた「評価要素」（「勤怠」や「協調性」や「規律性」など）を「能力ユニット」というテーブルに設定しており、更に「評価項目」（勤怠の中の「出勤率」や「無断欠勤回数」など）を「能力項目」というテーブルに設定し、その評価項目内で設定した評価基準を「能力評価基準」に設定した。

次に、このシステムの特徴でもあるが「知識項目」「知識レベル」という概念がある。これは一般的に耳慣れない言葉だが、「該当する能力評価基準を達成するために要求する知識やスキルの項目（＝「知識項目」）とその要求レベル（＝「知識レベル」）」を意味している。これにより、制度利用者は「能力評価基準は分かったが、それを達成するために具体的に何を身に付ければいいのか」が分かるようになっている。

なお、「知識項目」は更に「知識項目細目」まで登録でき登録できる知識項目を 2 階層で管理できる。

<特徴 3. 「知識レベル設定」と「職務レベル設定」>

本システムの最大の特徴の 1 つでもあるが「知識レベル設定」と「職務レベル設定」というマスタ登録機能がある。

「知識レベル設定」とは、予め登録してある「能力評価基準」と「知識項目（細目）」と「知識レベル」を紐付ける登録作業である。つまり、「能力評価基準は分かったが、それを達成するために具体的に何を身に付ければいいのか」を設定するマスタである。

「職務レベル設定」とは、各々の職務レベル（技能職3級や専門職2級など）と求める能力評価基準とを紐付けるマスタである。前述の「知識レベル設定」により「能力評価基準」と「知識項目（細目）」と「知識レベル」が既に紐付いており、このマスタ登録をすることで、各々の「職務レベル」と「能力評価基準」が紐付くので、結果として「職務レベル」と求める「知識レベル」や「知識項目」が体系的に登録されることとなる。

<特徴4. 職務履歴・学習履歴の登録>

一般的に「ジョブ・カード」若しくは「学習履歴カード」という言葉が世に出始めてまだ日が浅いが、今までの採用若しくは評価の慣習では「履歴書」「職務経歴書」レベルで、今までのキャリアを項目でしか捉えることが出来なかった。つまり、「〇〇社で△△作業を何年経験しました」というレベルでしか採用の現場では評価のしようがないのが実情である。

しかし、能力管理システムでは、職務履歴を登録する際に、その職務履歴内で

「どの職務レベルに該当する職務を経験してきているのか」

「その経歴のなかでどの能力評価基準をクリアしたのか（逆にクリアしてないのか）」

が設定した制度体系に基づき登録・照会することができる。

「学習履歴」についても、「〇〇講習を受講」と履歴書には書かれても、実際にどのレベルでその学習効果が得られているのかを評価できないのが現実だが、このシステムでは、

「どの職務レベルに必要な知識・スキルを学習して」

「その結果、どの程度の知識レベルを獲得したのか（逆に獲得してないのか）」

が設定した制度体系に基づき登録・照会することができる。

「学習履歴」「職務履歴」ともに、設定した制度体系に基づいて獲得レベルを精緻に登録・照会するだけでなく、当時の評価者（若しくは講師）が評価コメントを残したり評価結果の根拠となるエビデンスを保存しておくことも可能である。例えば5年前に受験した試験の答案用紙を画像データで保存しておくことも可能である。

従って、一般的なERPパッケージの人事・給与モジュールにあるような所謂「履歴管理」のような表面的な履歴登録ではなく、その履歴の中で獲得したスキルが何なのかが全て登録・照会でき、評価面談は勿論のこと、採用の現場でも活用することが出来る。

しかし、この機能を活用するには個人情報保護の問題が最大の課題であり、利用者にはその情報開示の同意書は必要である。

<特徴5．講座情報登録と受講申込>

平成20年度事業では後述の通り「育成の仕組」が課題として残っており、モデル導入の結果でもその要望は高かった。

能力管理システムでは、登録した教育機関の担当者が自機関の持つ教育プログラム（Off-JT）やOJTノウハウを登録することができ、尚且つ、登録した教育プログラムの開催情報まで登録することができる。

利用者は登録された教育プログラムの開催情報を元に自身の能力開発計画や部下の能力開発計画を検討し、受講申込までできる。

登録する教育プログラムは、単にカリキュラム情報を掲載するだけでなく、提供する教育プログラムがマスタ登録した制度体系のどの知識項目のどの程度の知識レベルが獲得できる教育プログラムなのか、まで精緻に設定する。

利用者はこれにより、制度体系の能力評価基準の中で自身が（若しくは部下が）不足している評価項目を認識した上で、高めたい評価項目に連動した教育プログラムを選択することが出来る。

一般的に能力開発は、本人が持つ能力開発に関する知見や組織が提供する教育プログラムの範囲が制約条件となるが、このシステムでは、能力開発の需給をつなぐ、つまり、「スキルを上げたい人」と「スキルを上げられる教育」とを幅広く繋ぐ仕組として機能できるので、能力開発の制約条件枠を大幅に改善している。

<特徴6．アクセスするセキュリティ>

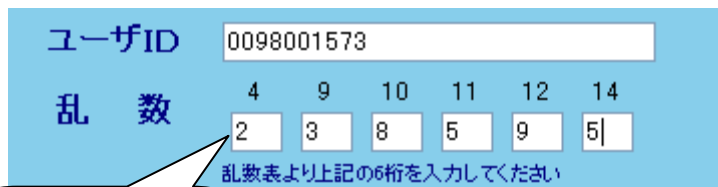
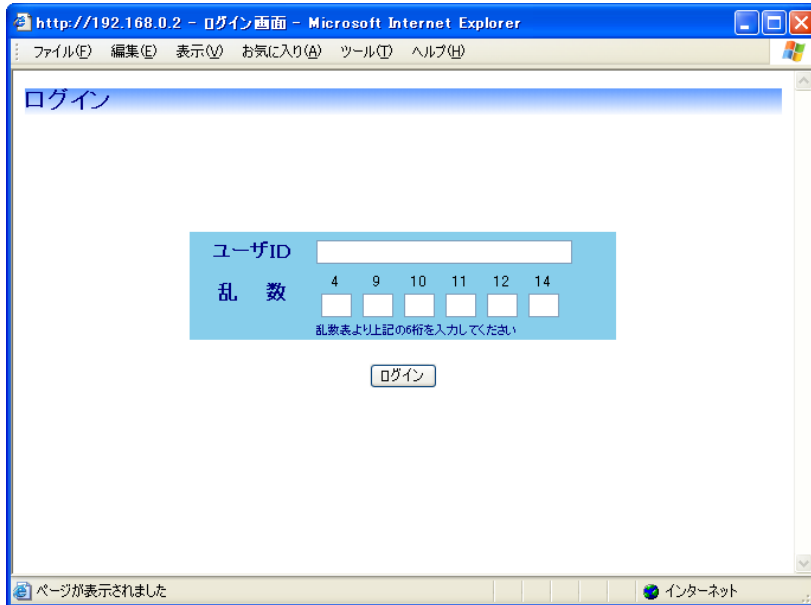
一般的にシステムを利用するには、IDとパスワードが必要であり、このシステムでも必要である。最近のセキュリティ論では、このIDとパスワードのスキミング等の事故が発生している。その為にICチップや生体認証の研究もされているが高価である。

このシステムではパスワード管理を「乱数管理」としており、入力するパスワードを一定にしないことでスキミング等の防止を図ることができ、安価で安心なセキュリティレベルを保つアクセス機能を実現している。

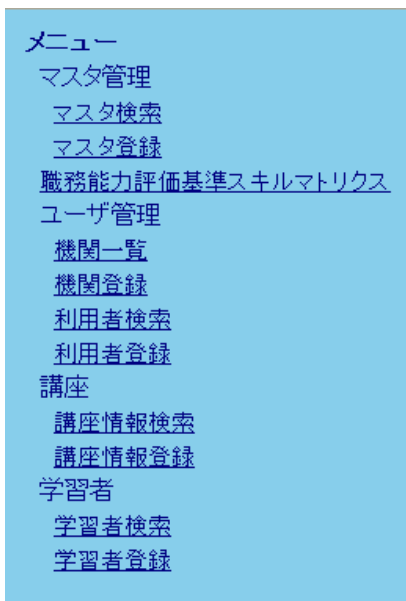
これは重要なことで、一般的に知られている派遣社員年収の低さ（全ての派遣社員が低賃金と言う訳ではないが）や当業界の利益率が低水準である現状を考えると、セキュリティが高い＝高価なシステムでは利用者拡大は望めず、その最初のハードルをクリアしていると言える。

<画面紹介>

ログイン画面



機関登録



利用者登録

The first screenshot shows the '利用者登録画面' (User Registration Page) in Microsoft Internet Explorer. The browser address bar shows 'http://192.168.0.2 - 利用者登録画面 - Microsoft Internet Explorer'. The page has a menu on the left and a registration form on the right. The form includes fields for 'ユーザレベル' (User Level), '機関' (Institution), '氏名' (Name), '氏名(フリガナ)' (Name in Kana), '性別' (Gender), '生年月日' (Date of Birth), and '管理者ユーザ' (Admin User). A '登録' (Register) button is at the bottom right.

The second screenshot shows the '利用者検索一覧画面' (User Search List Page) in Microsoft Internet Explorer. The browser address bar shows 'http://192.168.0.2 - 利用者検索一覧画面 - Microsoft Internet Explorer'. The page displays a table with 4 rows of user data. A '新規登録' (New Registration) button is at the bottom left, and a '戻る' (Back) button is at the bottom right.

ユーザレベル	機関	氏名	性別	生年月日	管理者ユーザ
一般ユーザ	テスト機関	試験ユーザ シケンユーザ	男	1970. 01. 01	変更 削除
ユーザ機関管理職	テスト機関	管理職ユーザ カンリシヨクユーザ	男	1970. 05. 20	変更 削除
システム管理者	テスト機関	システム管理者 システムカンリシヤ	男	1900. 01. 01	変更 削除
事業主体ユーザ	テスト機関	事業主体ユーザ1 ジギョウシュタイユーザイチ	男	1980. 10. 10	変更 削除

能力ユニット登録

The screenshot shows the 'マスタ管理-能力ユニット' (Master Management - Ability Unit) page in Microsoft Internet Explorer. The browser address bar shows 'http://192.168.0.2 - マスタ管理-能力ユニット - Microsoft Internet Explorer'. The page has a menu on the left and a registration form on the right. The form includes fields for '能力ユニット名' (Ability Unit Name), '全職務共通' (All Jobs Common) with a checked checkbox, '職務' (Job), and 'ユニット概要(200字まで)' (Unit Overview (up to 200 characters)). A '登録' (Register) button is at the bottom right.

A pink box highlights the '業種' (Industry) and '職種' (Occupation) selection options. The '業種' dropdown is currently set to '全職務共通' (All Jobs Common). The '職種' dropdown is currently empty. The '業種' and '職種' labels are in a pink box.

複数職務に共通の能力ユニット（評価要素）の場合は選択ができる

知識レベル設定

http://192.168.0.2 - マスタ管理—知識レベル設定 - Microsoft Internet Explorer

マスタ管理—知識レベル設定

ログアウト

メニュー

- マスタ管理
- マスタ検索
- マスタ登録
- 能力ユニット
- 能力項目
- 能力評価基準
- 知識項目
- 知識項目細目
- 知識レベル設定
- 知識レベル

ユニット: 電子機器組立

能力項目: 製品検査と機器・設備の調整

能力評価基準: 目視、拡大鏡、自動外観検査装置などを用いて、簡単な外観検査を行っている。

知識項目: 企業の基本理念

知識項目細目: 企業の基本理念

知識レベル: 理解している

登録

ページが表示されました

インターネット

職務レベル設定

http://192.168.0.2 - マスタ管理—職務レベル設定 - Microsoft Internet Explorer

マスタ管理—職務レベル設定

ログアウト

メニュー

- マスタ管理
- マスタ検索
- マスタ登録
- 能力ユニット
- 能力項目
- 能力評価基準
- 知識項目
- 知識項目細目
- 知識レベル設定
- 知識レベル
- 専門分野

ユニット: フロアサービス(レストラン)

能力項目: 業務の準備

能力評価基準: 壁、天井、テーブル、いす、じゅうたん、床など埃がた

職務レベル: フロアサービスレベル1

登録

ページが表示されました

インターネット

■ モデル導入 4 社の導入事例

<モデル導入の作業プロセスと作業内容について>

- 実質的には約 1 ヶ月という中で、「ユーザー企業への説明」「評価者（現場管理者等）への説明」「現場スタッフへの説明」とアンケートによる評価等を実施しており、かなりタイトなスケジュールの中で導入作業を完了している。
- よって、制度説明の不十分さやアンケート評価の妥当性という点で無理が生じていることは否めないと想像されるが、それでもこの業界横断型の制度に対する期待は感じることが出来た。
- 導入作業においては、4 社で全く一様の導入プロセスとは言えないが、説明に必要なツール、説明会での留意点、アンケートのやり方など、4 社で一定程度は同様の導入プロセスとなっているので、違った導入方法の検証はできていない。
- 導入作業の内容は、
 - ◇ 現場管理者（評価者）への説明・指導
 - ◇ 現場スタッフ（被評価者）への説明会
 - ◇ ユーザー企業（メーカー）への説明商談
 という 3 つの作業項目を行い、それぞれの説明会若しくは後日回収によるアンケートを行っている。また、導入各社からは、上記作業を進める中で感じたことを所感として提出してもらっている。

以下に、導入現場の概要、ユーザー企業の評価、スタッフ（被評価者）の評価、モデル導入企業各社の所感をまとめ、平成 20 年度の事業評価の一部としたい。

<モデル導入現場の概要>

導入企業	A 社	
生產品目	複写機	レーザー半導体部品 太陽光発電ウェハー
業務内容	完成品及びユニット部品の組立・検査	組立・エージング・外観検査
在籍人数	120人	70人
取引期間	9年7ヶ月	4年0ヶ月／3年6ヶ月
その他事業所の特徴	2009年問題の対応方針として請負化方針を掲げて、生産調整の最中でも残った生産ラインの請負化に取り組んでいる	自社工場内での業務が中心となり、いわゆる製造派遣・請負の現場とは現場運営体制が異なる形態ではある

導入企業	B 社
生產品目	物流装置（搬送装置・自動倉庫など）の制御関連機器
業務内容	制御関連機器の組立・検査
在籍人数	51人
取引期間	7年6ヶ月
その他事業所の特徴	平均年齢 39 歳 平均勤続年数 3.7 年 請負事業所

導入企業	C 社	
生產品目	シリコンウェーハ	半導体(パワーモス)
業務内容	シリコンウェーハの再生加工	製造オペレーター及び 設備メンテナンス
在籍人数	62人	42人
取引期間	4年11ヶ月	5年10ヶ月
その他事業所の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・製造派遣は当社のみ ・請負推進作業所 ・客先社員登用履歴有 ・客先で作業能力確認表活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・独自の認定制度によりインセンティブあり ・客先社員登用履歴有 ・同業他社との混在なし (請負化可能・提案済)
導入企業	D 社	
生產品目	プリント基板	プリント基板
業務内容	作業全般	作業全般
在籍人数	205人	220人
取引期間	6年4ヶ月	7年5ヶ月
その他事業所の特徴	<p>現在は派遣が主ですが 今後は、請負を主として 進めていく 自動化ラインのオペレータ的な要素が高い職場である</p>	<p>単独の設備が多数ならんでおり、手作業が中心の職場である</p>

以上、計4社7現場（事業所）でテストプランとして導入を試みた。

<ユーザー企業（取引先メーカー）の評価（N=7）>

【質問1】制度全体について、このような取り組みを業界として行うのはどうですか？

- ユーザー・ベンダーが全面的に協力し課題解決しながら、いち早く制度が策定・導入されることが望ましい（5件）
- いち早く制度が策定・導入されることが望ましいが、ユーザーの負担も過大そうなのが懸念として残る（1件）
- 制度の必要性に異論はないが、ユーザーとしては、あまり協力できるような体制が望めない（1件）

（総括）ユーザー企業としてもこのような業界横断型の制度導入を望んでいる。

【質問2】運営形態について、どのような体制・形態で導入するのが望ましいですか？

- ベンダー・ユーザーの業界団体に加えて、行政が絡まないと実現性が乏しい（5件）
- ユーザー・ベンダーの業界団体が連携するのが妥当である（2件）

（総括）制度普及に当たってはベンダー・ユーザーの業界団体レベルでの連携は必須であり、個社同士の商談レベルで導入可否を決めるのは難しく、尚且つ、そこに行政支援を求める声が多い。

【質問3】制度体系について、妥当だと思いますか？

- 全体として職群構成も資格区分も概ね妥当と考える（6件）
- 職群についてももう少し幅を広げて検討することが必要と思う（1件）

（総括）ユーザー企業の視点から評価しても、制度体系の妥当性は評価された。

【質問4】評価項目について、妥当だと思いますか？

- 全体として概ね妥当と考える（5件）
- 評価項目の目が粗く精緻に評価したとは言い難い面がある（1件）
- テストプランの現時点では判断しかねる（1件）

（総括）概ね妥当であると言う評価は多かったものの、暫く運用期間を見ていかないと妥当性は正確には判断できないというのが本音のようである。

【質問5】 評価基準の設定精度（5段階評価）について、妥当だと思いますか？

- 全体として概ね妥当と考える（3件）
- 現行基準だと評価者によるバラツキが著しく、客観的な実効性が担保できないため、制度運用面での手間の増大さを克服してでも、更に精緻な設定精度の向上が必要なのではないか（3件）
- 精緻な設定精度は運用面での手間が増大となるので設定精度向上は不要（1件）

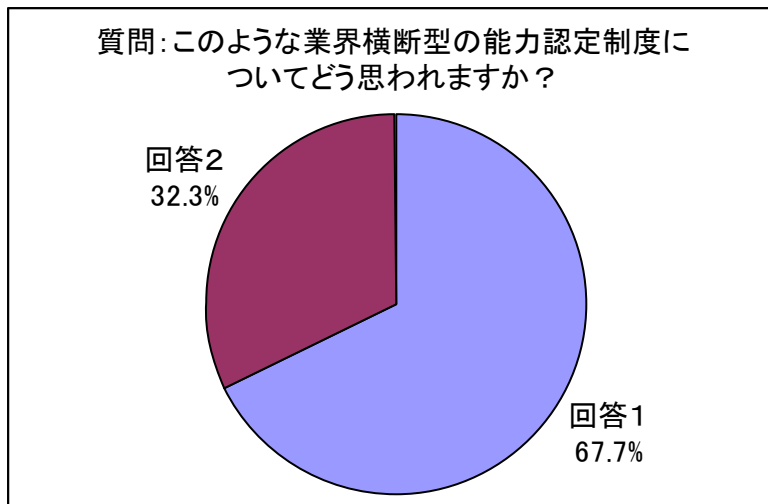
（総括）概ね妥当であると言う評価ともっと精緻に精度を高めた方が良いという件に別れたが、一方で精緻にしすぎること運用の手間が増大する懸念もある。こちらも暫く運用期間を見ていかないと妥当性は正確には判断できないようである。

【質問6】 評価制度を導入することで取引レート（料金）の考え方はどうですか？

- スタッフの能力が標準化されるようになれば、取引レートの交渉時においても判断材料となるだろう（6件）
- 制度が完成しても円滑に進むケースは少なく普及が難しいと考える（1件）

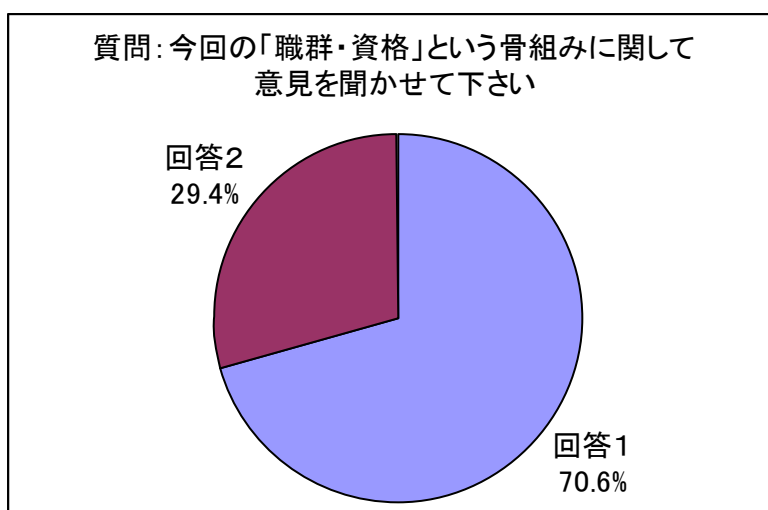
（総括）多くのユーザーが良い判断材料として本制度の導入に前向きに考えている。

<スタッフ（被評価者）の評価（N=187）>



回答1：多少でも実際の給料・手当が伴い技能向上が見込めるなら是非チャレンジしたい

回答2：メリットが明確に感じられないと、あまり興味がない



回答1：複雑でわかりにくいですが、導入時にきちんと教えてくれれば納得すると思う。

回答2：もう少しシンプルにした方が良くと思う。

(総括)

- 約3分の2にあたるスタッフは前向きにチャレンジしたいとしているが、逆に3分の1はまだ否定的な立場にあり、今後の運用経過の中で前向きな見方になるような仕掛け・努力は必要であると考えられる。
- 制度自体は複雑であるが、これ以上シンプルにすると客観性に欠けることも懸念されるため、現行制度の浸透化・啓蒙活動を努力することが必要である。
- アンケートでは聞いていないが「育成」に対するニーズも高く制度の充実化が必要。

<モデル導入企業各社の所感>

- 制度評価をする前に、昨年来の景気後退による生産調整等の最中でのテストプラン導入であることを前提条件として考えたい。
- その中で、残ったスタッフにとって業界全体としてこのような取り組みを始めたことはモチベーションをあげる良い材料とはなっている。
- 今後、制度の本格導入へ向けて管理者（評価者）の腕前も上げていかないと制度導入効果が薄れてしまう。
- 一方で、評価だけでなく育成の仕組や業界団体としての制度導入支援があるとより良いと思う。
- 今回のこのプランの導入に対しては、かなりの時間と労力が必要になると思います。この業界に入社してくる方々の考え及び行動というものは私たちが思っている以上に低レベルで動いていると思われます。
 1. 次の仕事が見つかるまでのとりあえず。
 2. 社員はイヤだから責任感の少ない派遣を選ぶ。
 3. 自分の持っている能力、資格を生かしたい。3番の能力、資格を考えて行動している人達にとっては、最高のプランであり、いい事だと思います。
- 今回のテスト導入で、適切な運営が可能なら十分メリットは有ると思いますし、取り入れたい制度と感じます。
- しかし現段階のテストではスタッフの評価についてイメージとは異なる結果になり、評価の基準や方法に疑問が残ります。
- その辺の見直しと、お客様のニーズに合うか否かを十分考慮し、デメリットを最小限に出来る様、制度の内容を詰めていければと感じました。
- スタッフやユーザーからは煩雑でわかりにくいという声も聞かれました。また評価の基準や方法についても、工場・工程が違えばまったく作業内容なども変わりスキルの移動が可能かという点で疑問が残ります。
- しかし、今回の制度について行政の協力が得られ、また簡略化と専門性というこの相反するような課題を解決することができればこの制度には大きな期待が持てます。
- 評価制度について、評価項目や評価基準について概ね現場の実態に即した内容となっている。又、評価結果から教育訓練のポイントが明確になった。
- 認定制度について、導入実験にて評価制度の有効性は検証できたが、認定に当たっては公正な市場価値能力としての運営体制を望みます。

(2) 事業評価の総括

■ ユーザー企業の評価

- ・ 業界横断的な能力評価制度を導入していく活動に対しては期待が高いものの、若干ながら制度運用面での負荷などで不安が残る。
- ・ 制度の本格導入にあたっては、ベンダー・ユーザーともに個社レベルの商談ベースで導入可否の検討をするだけでなく、両者の業界団体レベルでの連携や更には行政支援での導入イニシアティブが求められている。
- ・ 制度体系や評価項目、評価基準の設定精度については、現時点では概ね妥当であるという評価だが一定程度の運用期間を見ていかないと正確な判断はできないというのが本音のようである。
- ・ 評価制度を導入することで、取引レート（料金）の交渉時においても有効な判断材料となるという評価が多く、制度コンセプトで狙いとしていた反応はユーザー企業側にも見られる。
- ・ 評価だけではなく人材育成に関する仕組の整備も期待されている。

今回モデル導入ベンダーが取引をしているユーザー企業では、業界横断的な制度の導入活動やその制度体系、評価項目等について期待・評価されており、今後、本格運用をして普及していく中で更に人材育成も含めた制度の充実化が望まれている。

■ スタッフ（被評価者）の評価

- ・ 多くの社員が制度導入に対して期待して、また、前向きにチャレンジをしたいとポジティブな反応を示す一方で、一部では本格導入した時の姿がイメージできない不安感からか慎重な姿勢を示す社員もいた。
- ・ 「制度説明の分かりやすさ」という観点から、制度自体をシンプルにする一方で、より分かりやすい説明ツール等の整備をしていくことが必要である。

社員の中には一部では「具体的なメリットが感じられない」という反応を示しているが、制度の分かりやすさを増して、意思疎通の機会を増やすことでより普及効果が期待できる。

■ ベンダー企業の評価

- ・ 概ね業界横断型の制度に対して前向きで期待も高いが、一方では導入や運用に関する負荷が懸念されており、今後の課題となる。
- ・ 一部の現場ではイメージしていた評価結果と実際に評価した結果とで食い違いが生じている現場も発生しており、その一方ではイメージ通りで評価基準の有効性が確認された現場もあり、今後の運用期間の中で原因分析をしていながら、評価基準の妥当性改善に取り組む必要がある。
- ・ 能力評価や認定だけではなく、人材育成の面での環境整備も業界団体に対する期待が高く、また、認定資格の知名度向上を望む声もあった。

4 社全てのモデル企業で前向きな評価をしているものの、制度の分かりやすさ、導入負荷の軽減、運用負荷の軽減、人材育成までをカバーした制度拡大等の課題が残る。

■ 事業推進委員（第三者的立場である3名の委員）からの総括

- ・ 処遇反映などより具体的に導入が進まないという制度設計をより良いものに改善していくポイントが見えてこないため、本格的な普及活動が必要ではないか。
- ・ 基本的に雇用の問題は、生産要素としての雇用労働者の側面と、労働者の生活維持や人間の尊厳という側面という、両立しにくい考え方の双方が歩み寄ってバランスある結論を出す問題である。この業界は、その中で「雇用調整機能」を持つ存在として発展をしてきたという一面もあるので、今後の経済変化の中で、「必要な人材」を提供しつづける、つまり職業訓練を通じてスキルの高い人材や意欲のある人材を育成した上で、雇用のセーフティネットを構築することが重要なポイントになる。今年度は業界が頑張って良い制度構築をしてきたので、今後は、こういった環境変化を背景にこの制度をどう組み入れていくのが重要なポイントになる。
- ・ 今年度構築した仕組は、以下の3点が重要になる。
 - ① どうオーソライズされて処遇までつなげて行くのか
 - ② 何万人・何十万人ものキャリアデータを管理していく方法論
 - ③ チャレンジするモチベーションにどうつなげていくのか
- ・ 普及をしていくに当たっては、既に評価・認定制度を導入している「独自の制度」との棲み分け若しくは連携をどうするのか、具体的に仕組として考える必要がある。
- ・ 外国人材に対しても等しく対象になるのであればその配慮をして欲しい。
- ・ 評価・認定のプロセスで課題認識をしている通り、評価品質を一定程度保てる施策が必要。

(3) 次年度以降の課題

■ 制度設計上の課題

- ・ 現在は導入時点での評価でしかなく、今後継続した評価結果の定点観測を踏まえた分析が必要なので、現時点で制度設計上の致命的な改善点を見い出すことはできないと考えている。
- ・ むしろ、制度を使い込んでもらい、普及率・評価結果データを蓄積していくことで制度設計上の真の課題が見えてくるので、現時点では普及拡大へ努めることが重要だと考えている。

現時点で設計上の課題は見い出せず、普及拡大を図ることで設計上の真の課題が見えてくるので、今は普及拡大を優先すべき。

■ 導入・運用上の課題

- ・ 導入負荷を軽減するには、導入推進者の育成（「評価者育成トレーナー制」の確立など）、意識啓蒙、導入ツールの充実化が必要である。
- ・ 普及拡大をするには、業界全体で意識啓蒙に取り組むと同時にある程度の行政による普及促進支援も期待される。
- ・ 運用上の課題においては、現時点では運用経験が浅く確かなことは言えないが、情報システムの利便性向上は必須であると同時に制度運営母体の強固な組織化、ルール化が必要である。

評価者育成トレーナー制を軸とした評価・認定プロセスの確立

業界全体での啓蒙活動と行政による普及促進支援

情報システムの利便性向上による運用負荷の軽減

制度普及・品質の向上のための運営体制の強化

■ 制度範囲の課題

- ・ 範囲拡大の方向性は、評価対象となる業種範囲を拡大していく方向と、「評価」という機能から「育成」や「採用」といった機能範囲を拡大していく方向の両面がある。
- ・ 業種範囲を拡大するよりも機能範囲を拡大することで、同一業種内で「採用」「育成」「評価」の一連の機能を有した総合的機能をもった制度へ発展させる方向で考えたい。

「採用」「育成」などの機能範囲を拡大し総合的な制度完成を目指す

運営機関 「ものづくり支援サービス協議会」

問合せ先 代表団体：有限責任中間法人 日本製造アウトソーシング協会
〒103-0004

東京都中央区東日本橋二丁目13番2号 高梨ビル2階

TEL 03-5823-6061

e-mail info@jmoa.jp