

平成20年度 経済産業省委託事業

---

**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）**  
**成果報告書**

2009年 3月

---

株式会社野村総合研究所

# 目次

---

1. 事業の概要と目的

2. 審査及び採択

3. 中間報告会及び最終報告会

4. とりまとめと、今後の在り方について

# 1. 事業の概要と目的

---

1-1) サービス産業における人材育成の必要性

1-2) 平成20年度事業の枠組み

1-3) 審査基準

# 1-1) サービス産業における人材育成の必要性

人が中心となって提供を担うサービス産業では、その品質や効率性が人に大きく依存。しかし、産業界における人材育成体制は不十分。

## <サービス産業の人材を巡る背景>

産業としての歴史の浅さ  
(専門人材育成体制の未確立)

サービス工学の未活用

経営人材の教育機会の不足

人材の流動化に伴う人材育成の困難性

サービス産業界における人材と  
品質と信頼性の好循環に向けて

## <人材育成における課題>

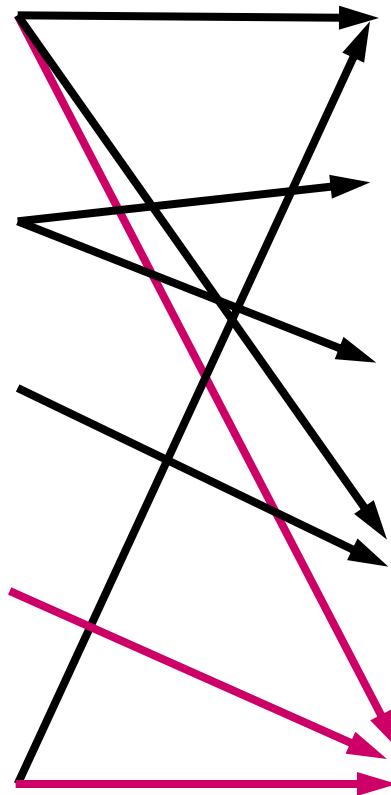
大学等の高等教育機関において、サービス  
産業人材を育成する学部・学科が不足

サービス工学研究が不十分

サービス工学が教育に導入されていない

専門分野特有の知識教育は行われているが、  
経営に関する知識教育は行われていない

**産業界における人材育成体制が不十分**



(出所)「サービス産業のイノベーションと生産性向上に関する研究会」報告書

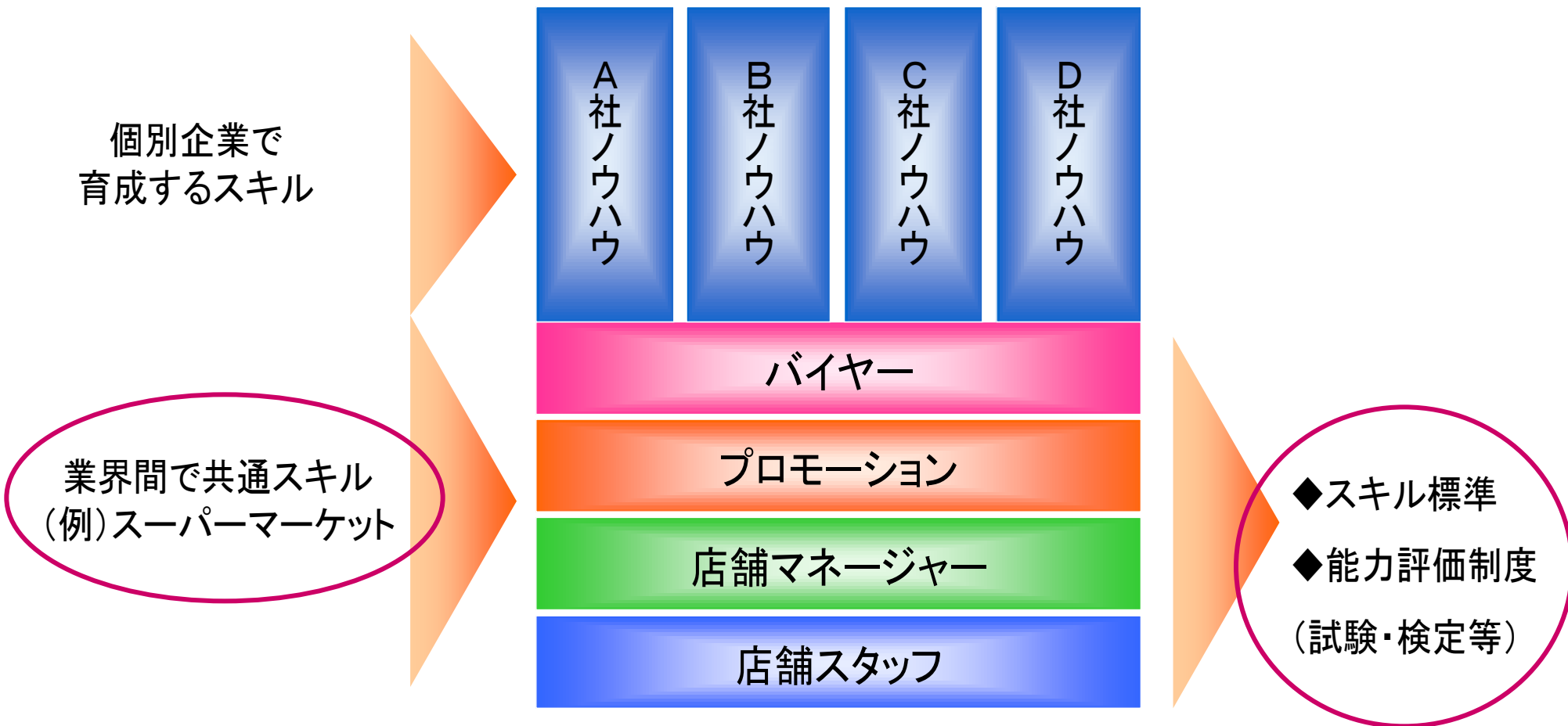
## 1-1) サービス産業における人材育成の必要性

特に重要な「産業界における人材育成」方策として、以下の問題意識を有している。

(「サービス産業のイノベーションと生産性向上に関する研究会」報告書より)

- サービス産業は、人材の流動性が高く、また、新たなサービスの提案が頻繁になされることなどから、これまでの**企業内における長期的な自前教育に代替するメカニズムが必要**ではないか。
- 特に、サービス産業のイメージ低迷による人材確保の問題を改善するためにも、産業界における人材育成とイメージ向上の取組は重要な課題ではないか。
- 例えば、業界内や業界間で共通とされるスキルやノウハウについては、**産業界のニーズに対応したスキル標準や能力評価制度などが、業界共通の人材育成のためのプラットフォームになりうるのではないか**(次ページ図参照)。
- また、このようなプラットフォームを構築することは、人材に対して、能力向上のために必要な教育内容を明確にする効果があるため、人材自身によるキャリアアップのためのモチベーションを高める上でも極めて有効となるのではないか。

# 【参考】サービス産業人材育成プラットフォームのイメージ



# 1-2) 平成20年度事業の枠組み

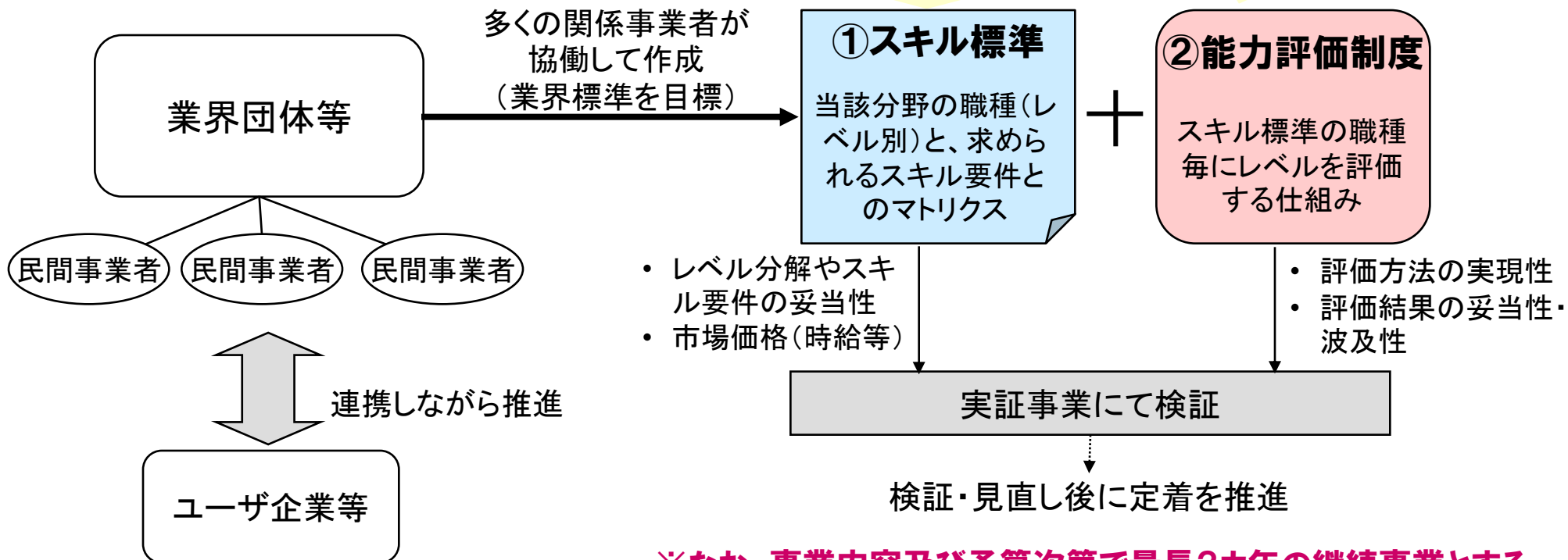
特定の業界にて、業界標準となる**①人材スキル標準の作成**、**②能力評価制度(試験・検定)の構築**、の両方を実施し、**実証事業にてその実現性・波及性等を検証**。

【自動車製造分野の例】

項目	安全衛生	安全衛生	作業指導	作業指導	成果の検証と評価	作業の準備と理解	エンジン回作業	作業の検証
スキル項目	安全衛生ルールの理解と遵守	安全衛生活動の推進	作業指導に関する計画・企画	作業指導の推進	作業方法及び指導方法の評価・改善	主要部品の理解	作業のマニュアルの理解	作業の検査・確認
概要	安全衛生及び防犯の意識 技術進歩及び環境変化と安全衛生の課題	設備環境の安全 安全点検 異常時の措置 作業環境管理 措置 環境改善	標準作業の機能・役割 作業指導計画の立案・実施 作業マニュアルの作成 訓練計画の作成	標準作業の機能・役割 指導方法の機能・役割 作業・指導マニュアルの理解 コミュニケーション能力	作業方法及び指導方法の評価・改善 標準作業の制定・改善手続	主要部品の理解 作業に関する治工具・設備の理解	標準作業マニュアルの理解 高い品質と生産性の維持 保全技術(決められた範囲)	作業の検査・確認 部品・欠品の処理 日常点検
製造管理	★	★						
組立	★	★				★	★	★
レベル1								
製造管理	★★	★★		★	★			
組立	★★	★★	★	★	★		★★	★★
レベル2								
製造管理								
組立								

★.....概要を理解、★★.....詳細を理解、★★★.....自ら活用できる


- 能力そのものの評価の仕組み
  - 一試験(例:TOEIC)
  - 一検定(例:英検)
- 能力を可視化する仕組み
  - 一ジョブカード
 など



※なお、事業内容及び予算次第で最長3カ年の継続事業とする

## 1-2) 平成20年度事業の枠組み

求められる人材スキル標準の明確化と、そのアセスメントの仕組みづくりにより、関連する実務教育サービス、並びに業界全体の発展促進を期待。

- 
- 何を身につければ、当該産業で活躍できるか分からない
  - 勉強したからと言って、賃金が上がるとは限らない

### スキル標準

当該分野の職種(レベル別)と、求められるスキル要件とのマトリクス

+

### 能力評価制度 (試験・検定等)

スキル標準の職種毎にレベルを評価する仕組み

定着すれば、

#### ①自然と実務教育サービスが展開される


- テキストの作成・出版
- 研修講座の開設・充実など

#### ②業界全体の発展が促進される

- 人材育成方法の高度化・効率化
- 雇用の流動化

など

※すでに一定程度の資格制度等を構築・運用しているものの、これを高度化し、優れた業界標準を構築・運用しようとするものも事業の対象。

- 
- どのようなスキルを身につければ良いかが分かった
  - 教育を受けてスキルを向上し、その結果として賃金も上昇した

## 1-3) 審査基準

**(1)事業性・戦略性、(2)実施体制、(3)将来性・波及効果、の3つの観点から、採択案件を審査した。**

### **(1) 事業性・戦略性に係る評価**

- ①育成対象とする人材が活躍する業界・職種の問題点や課題が具体的データに基づいて把握されており、それについてどのように改善・克服していくか等のビジョンが明確となっているか。
- ②一企業・一地域の特異的なニーズに応える人材育成ではなく、当該産業に属する企業群に共通する課題解決に資するものとなっているか。
- ③人材育成のためのプラットフォームは、業界・職種に共通して必要な人材の標準的なスキルを体系的に整理したもの(スキル標準)と能力評価の仕組みが一体となっていることが必要。
- ④人材育成のためのプラットフォームにおけるスキル標準は、新たに作成してもよいが、既存のスキル標準を活用するなどして効率的に事業を行える方が望ましい。
- ⑤能力評価の仕組みは、一定の基準を満たすか否かの評価だけではなく、能力の評価に幅があり、キャリアパスとして目標となり、また能力評価の結果が業界等の中で活用できるような能力評価の仕組みとすることが望ましい(例:等級が複数以上ある。高得点ほど能力が高い等)。
- ⑥人材育成のためのプラットフォームには、個人の能力評価結果や職歴に関する情報が客観的に可視化できるシステムが組み込まれていると更に望ましい。

### **(2) 実施体制に係る評価**

- ①本事業に参加するメンバーがどのような役割分担を行って本事業に参画するかが明確となっているか。
- ②実施体制が、上記(1)①の問題点や課題の解決に適した体制となっているか。
- ③財務・事務管理能力その他事業を遂行する能力があるか。

### **(3) 将来性・波及効果に係る評価**

- ①整備されたプラットフォーム(スキル標準及び能力評価の仕組み)について、業界全体・業種全体での活用が計画されている方が望ましい。
- ②プロジェクト終了後の自立化に係るビジネスモデルが明確となっているか。また、持続性の高いものとなっているか。
- ③人材育成のプラットフォーム整備により得られることが期待される経済効果・規模に見合う申請金額となっているか。

## 2. 審査及び採択

---

2-1) 審査委員会の概要

2-2) 応募及び採択結果

## 2-1) 審査委員会の概要

審査委員会の委員として、サービス産業、人事・人材育成、スキル標準等の知見を有する等の観点から、5名の有識者等に委嘱し、書類審査及びヒアリング審査を実施。

---

- 学識経験者等5名の委員のもと、書類審査及びヒアリング審査を実施し、提案内容を総合的に審査。
- 実施したヒアリング審査の概要は以下のとおり。

日時： 平成20年5月28日(水) 9:30～12:50

場所： 経済産業省 2階東1会議室

委員： 3名出席(欠席の2名については書面にて意見を頂いた)

## 2-2) 応募及び採択結果

応募総数は 5 件あり、審査委員会による厳正な審査の結果、5 件すべてを採択。

	事業名 (コンソーシアム名)	事業概要	参加団体名 (○:代表団体)	合否
1	経理・財務SS2.0能力検 定開発プロジェクト (経理・財務SS2.0能力検 定開発コンソーシアム)	経理・財務サービスの主に内部統制分野に関するスキル標準「経理・財務サービススキルスタンダード2.0」について、能力評価制度の企画・開発を行う。 開発した能力評価制度については、パイロットテストを実施し、制度の信頼性・有効性を検証するとともに、検証結果を踏まえてスキル標準そのものも能力評価制度に対応したものに再整理する。	○NTTビジネスアソシ エ株式会社 ・日本CFO協会 ・株式会社プロティビ ティジャパン	採択
2	学習塾講師能力評価シ ステム高度化事業 (学習塾講師能力評価シ ステム高度化コンソーシ アム)	社団法人全国学習塾協会が構築している学習塾講師の検定試験「学習塾講師集団指導2級」及び「同1級」について、試験内容の精査と評価者の育成を行うことで検定試験の高度化をはかる。具体的には、①学習塾講師が身につけるべきスキルを体系化したスキルディクショナリーの作成、②審査基準・評価ツールとそれらに基づいた審査マニュアルの作成、③評価者育成ツールの作成等を行う。	○三菱UFJリサーチ& コンサルティング株式 会社 ・社団法人全国学習塾 協会	採択
3	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 (ものづくり支援サービス 協議会)	同コンソーシアムが開発している電子機器組立職種のスキル標準をベースに、他の技能・職種についてもスキル標準を構築するとともに、環境変化に合わせてマネジメント層のスキル標準をリバイスする。 これらを基に、能力認定制度(認定ルール、運用規定、組織体制等)を企画・開発すると同時に、業界においてパイロット的に同制度の導入事例を作る。	○有限責任中間法人 日本製造アウトソーシ ング協会 ・社団法人日本生産技 能労務協会	採択

## 2-2) 応募及び採択結果

応募総数は 5 件あり、審査委員会による厳正な審査の結果、5 件すべてを採択。

	事業名 (コンソーシアム名)	事業概要	参加団体名 (○:代表団体)	合否
4	イベント業務者能力評価システム高度化事業 (JACE イベント人材育成制度高度化共同体)	イベント業務従事者(特にディレクター職)の能力評価システム等を整備する。 整備された能力評価システムを用いて、既存のイベント業界の資格制度である「イベント業務管理者資格制度」の高度化・再構築を行う。	○社団法人日本イベント産業振興協会 ・有限責任中間法人日本イベントプロデューサー協会 ・日本イベント業務管理者協会 ・イベント学会 ・日本イベントネットワーク協会	採択
5	フードサービス産業におけるスキル標準の策定と能力評価制度構築事業 (フードサービス産業人材育成コンソーシアム)	外食産業における職業能力評価システムを構築する。 特に店舗の管理運営業務の分野において求められる能力評価制度の検討を行い、それに基づく資格認定試験を作成する。	○社団法人大阪外食産業協会 ・社団法人日本フードサービス協会 ・株式会社矢野経済研究所	採択

- 「経理・財務SS2.0能力検定開発プロジェクト」と「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」については、2カ年事業を前提として採択した。
- 「イベント業務者能力評価システム高度化事業」と「フードサービス産業におけるスキル標準の策定と能力評価制度構築事業」については、2カ年事業として申請があったが、単年度事業として採択をした。

### 3. 中間報告会及び最終報告会

---

3-1) 推進委員会(中間報告会)の概要

3-2) 推進委員会(最終報告会)の概要

3-3) SPRINGシンポジウム2009での成果発表

## 3-1)推進委員会(中間報告会)の概要①

### 事業者による中間報告のプレゼンテーション及び委員による質疑応答を実施。

---

- 事業者に、①成果目標、②その時点までの実施状況・達成状況、③途中時点での課題、について整理・プレゼンテーションをしてもらい、プレゼン結果を受けて、推進委員会委員から事業完了に向けてのアドバイスを頂くことを目的に、第1回推進委員会(中間報告会)を実施。
- 開催概要は下記の通り。

■日時:平成20年11月10日(月) 9:00~12:30

■場所:経済産業省 17階東4 第5共用会議室

■委員:4名出席

#### ■出席者(コンソーシアム名/事業名):

- (1)経理・財務SS2.0能力検定開発コンソーシアム(経理・財務SS2.0能力検定開発プロジェクト)
- (2)学習塾講師能力評価システム高度化コンソーシアム(学習塾講師能力評価システム高度化事業)
- (3)ものづくり支援サービス協議会(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)
- (4)フードサービス産業人材育成コンソーシアム(フードサービス産業におけるスキル標準の策定と能力評価制度構築事業)
- (5) JACEイベント人材育成制度高度化共同体(イベント業務者能力評価システム高度化事業)

#### ■議事内容:

- (1)本報告会の進め方についての説明
- (2)事業者によるプレゼンテーション及び質疑応答
- (3)フリーディスカッション

## 3-1) 推進委員会(中間報告会)の概要②

中間報告会を通じた、委員による各事業への指摘事項は下表の通り。

事業名	委員による指摘事項
経理・財務SS2.0能力検 定開発プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>例えば、被験者800人の上司に事前にA～Eのどれに該当するか感覚的に評価してもらい、その結果とテストの結果が対応するかどうかの検証をするなど、レベル判定基準の妥当性や安定性を担保するための取り組みを組み入れていただきたい。</li> <li>何のための検定試験なのかを再度検討し、その検討の結果を踏まえた制度構築を進めていただきたい。</li> </ul>
学習塾講師能力評価シ ステム高度化事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>職業講師育成(=1級)よりも非正規職員のボトムアップ(=2級)を重視するという考え方にに基づき、個々の企業ではなくサービス産業としての塾業界の発展に寄与するための能力評価制度はどうあるべきか、という観点を意識しながら事業を推進していただきたい。</li> <li>レベル判定基準の妥当性や安定性を確保するよう工夫していただきたい。</li> </ul>
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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ユーザー企業への理解を得るべく、成功事例を作っていただきたい。</li> <li>実施計画書の目標を常に意識し、その実現に向けて効率的な事業の推進をしていただきたい。</li> <li>事務的な依頼・作業についても迅速・的確にご対応いただけるよう体制の工夫をお願いしたい。</li> </ul>
イベント業務者能力評 価システム高度化事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手企業が下請け・孫請けを評価するのをサポートする仕組みではなく、イベント産業そのものを強化するための能力評価制度を目指す、という大前提を踏まえた制度構築を推進していただきたい。</li> <li>イベント業界に入職したい人材にとってもメリットがあるとともに、発注者が事業者や人物を直接把握でき、能力に見合った正当な報酬が得られる仕組みを検討していただきたい。</li> </ul>
フードサービス産業にお けるスキル標準の策定 と能力評価制度構築事 業	<ul style="list-style-type: none"> <li>JAVADAのスキル標準に拘りすぎることなく、“中小の飲食チェーンの特徴”を踏まえた能力評価基準・制度の構築を目指していただきたい。(例えば、一つの店舗で正社員を複数雇用しているのが一般的であればアルバイト以外の社員教育が重要となるし、メニュー開発を店舗毎に行うのが一般的であればその能力開発も必要となろう。)</li> <li>スキルだけではなく、必要であればコンピテンシーの要素も検討範囲に加えていただきたい。</li> </ul>
全事業者	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービス産業に属する人材にとってキャリアパスが見える、成長のために求められる基準が見える、という条件を確実に満たしたスキル標準策定・能力評価制度構築を進めていただきたい。</li> <li>それぞれの業界の抱えている課題を再度見極め、業界の健全なる成長・発展に資する、という観点を忘れないでいただきたい。</li> </ul>

## 3-2)推進委員会(最終報告会)の概要①

### 事業者による最終報告のプレゼンテーション、及び、委員による質疑応答を実施。

---

- 事業者に、①事業の達成状況、②課題と解決方策、について整理・プレゼンテーションをしてもらい、プレゼン結果を受けて、推進委員会委員から今後の事業推進に向けてのアドバイスを頂くことを目的に、第2回推進委員会(最終報告会)を実施。
- 開催概要は下記の通り。

■日時:平成21年3月6日(金) 13:00~16:00

■場所:経済産業省 17階 東4会議室

■委員: 4名出席

#### ■出席者(コンソーシアム名/事業名):

- (1) JACEイベント人材育成制度高度化共同体(イベント業務者能力評価システム高度化事業)
- (2)フードサービス産業人材育成コンソーシアム(フードサービス産業におけるスキル標準の策定と能力評価制度構築事業)
- (3)学習塾講師能力評価システム高度化コンソーシアム(学習塾講師能力評価システム高度化事業)
- (4)ものづくり支援サービス協議会(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)
- (5)経理・財務SS2.0能力検定開発コンソーシアム(経理・財務SS2.0能力検定開発プロジェクト)

#### ■議事内容:

- (1)本報告会の進め方についての説明
- (2)事業者によるプレゼンテーション及び質疑応答
- (3)総括

## 3-2) 推進委員会(最終報告会)の概要②

### (1) 経理・財務SS2.0能力検定開発プロジェクト

委員による質問・意見	事業者による回答
<p>今回の事業ではパイロットテストを実施してもらったわけだが、結果として判定されるレベル(A~E)毎の解説を見せて、自己判断をしてもらった上でテストを受けてもらったのか。また、ベテランが見た場合に客観的に「A」と判定できる人はどの程度か、という検討はしていないのか。</p>	<p>中間報告でも上司の判断を基に「A」を決めたらどうか、という事を提案していただいた。 今回は時間の関係もあり、本人の自己評価とのアンケート結果の照合しか間に合わなかった。実証実験終了後に再度上司に集まっていただいて議論を行おうと考えている。</p>
<p>レベル分けに妥当性を持たせるためには、自己評価ではなく、特定の上司の部下に同じ試験を実施して、上司の判断と部下の点数が合致しているかどうかを見るなどの工夫が必要。</p>	<p>—</p>
<p>実際に職位についていない人は、自分をAなどの高いレベルに位置づけると自己評価しないのは当然かもしれない。</p>	<p>今回は10~13分野を対象に問題を作成しているが、全ての内部統制分野を理解しているという受験者はいないことを前提としている。問題ができている人(成績の良い人)は、内部統制をメインに実施している人であり、入社後3、4年の人でも十分理解できるテストである。したがって、職位で高位置にランクされるものではない。あと1~2年ほどして、内部統制が社会に浸透すれば「このあたりができればこのレベル」ということが言えるようになるのではないかと考えている。</p>
<p>今回のテスト問題が職務分析の結果出来たものになっていないかという懸念がある。職責的なことを念頭に作ってしまうのであれば、それはスキル標準とは言えない。新しい業務分野であるからこそ、業務を念頭においてランク付けを行うべきである。</p>	<p>職責には関係ないものである。なるべく職責的な書き方は排除して作成したつもりだが、結果としてそのような部分が残ってしまったということだろう。</p>

## 3-2)推進委員会(最終報告会)の概要②

### (2)学習塾講師能力評価システム高度化事業

委員による質問・意見	事業者による回答
<p>今回の事業で、スキルディクショナリーと自習用DVDを作成し、塾講師は、自分はどこが弱いのが分かるようになったと思う。では、その弱い部分を克服するために、塾講師は何を見て勉強すればよいのか。その支えとなるテキストは作成しているのか。</p>	<p>テキストは作成しており、ベテラン講師の行動事例を挙げることで、参考になるようにしている。また、実際のイメージについては、DVDで補足している。ただ、できるようになる方法については、科目や学年、塾の方針によっても異なる。できていない部分をできるようにすることは、基本的には塾の中のOJTでやっていくことになるだろう。</p>
<p>本事業は、かなりよくできているという印象を持っている。学習塾業界にはアウトサイダーの塾も少なくないと思うが、作成したスキルディクショナリー等は、アウトサイダーにも公開していくことを想定しているのか。</p>	<p>スキルディクショナリーや教材等については、協会のホームページに全て掲載する予定である。協会の支部が全国に56あるが、そこへも周知していく。新聞でも取り上げられたほど関心は高く、全国的に普及することが期待できる。</p>
<p>1級レベルの塾講師は、塾以外の業界に移ってもその能力を発揮できるものを目指している。サービス産業を横串で見て、人材のレベルの向上が図れる内容となるだろう。</p>	<p>—</p>
<p>スキルディクショナリーの記述は極めてマニュアル的で、常識の範囲にも見える。良い講師というのが、生徒がなぜ理解できないのかの背景を理解でき、それに対応できるような人だとすれば、生徒の行動の背景までも汲み取って対応できるというスキルを引き出せるような項目があるとよいのではないか。</p>	<p>ご指摘の点は、もともと意識してやってきた。ベテラン講師の事例を複数挙げ、かつそれが唯一の正解ではなく、自分で考えることを促している。一方で、検定制度という枠組みを考えると、何かしらの基準が必要になる。“独り立ち”レベルを対象にしたのは、塾講師としての「型」を身に着けていることを評価するという意図からである。「型」を身に着ければ終わりではなく、その先もあることをしっかり示していくことも重要だと思っている。</p>
<p>知識のみならず、教育者としてのマインドセットのようなものも試験の項目に入るかも知れない。検定制度には馴染み難いものかもしれないが、必要性については認識すべきだろう。</p>	<p>現時点では、マインドセットに関する項目は入っていないが、1級では、生徒とのコミュニケーションが取れることを重視しており、知識以外のものも重要だという考えのもと、本事業を実施してきた。</p>

## 3-2) 推進委員会(最終報告会)の概要②

### (3)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

委員による質問・意見	事業者による回答
<p>業界として育成プログラムを具体的に動かしていくためにどのような取り組みを想定しているか。 eラーニングの活用も視野に入れているか。</p>	<p>育成・教育は一般的にOFF-JTになりがちだが、限界があるように感じている。例えば業務終了後に毎週1度、1時間で実施するトレーニングツールを提供するのが現実的ではないかと考えている。テキストを購入の上勉強したり、プログラムのトレーナーを育成するといった方法があり得る。</p> <p>eラーニングも学習のための選択肢として外すことはしない。だが、技能職がボリュームゾーンであり、必ずしも1人1台パソコンを所有していないので難しいかもしれない。基礎知識を問うものとしてはeラーニングでも良いかもしれない。</p>
<p>そもそも、ユーザー企業であれば、「当然に資格制度が必要」と考える。ユーザー企業が資格保有することの付加価値を認めなければ、現状の製造業アウトソーシングのスキルが上昇しても付加価値は上がらないし、従業員の給与も上がらない。現場作業を技術のみに閉じ込めず、業務改善などを通じどれほど積極的にユーザー企業に対応するかどうか、という視点を含めることがユーザー、ベンダー、派遣労働者の三者のWIN-WIN-WINの要素として必要ではないか。</p>	<p>現状の契約形態の90%は派遣だが、請負化を図ることなどを通じてユーザー企業への提案力・付加価値を上げていくことが必要。実務的にはそこにも配慮して次年度進めていきたいと思う。</p>
<p>来年度(平成21年度)の終わりには、どのようなことが実現すると想定しているのか。</p>	<p>来年度は資格を保有している者がいることを前提に、実際にユーザー企業との価格交渉まで踏み込んだ形で事例をつくりたい。スキルアップの結果として、ユーザー企業内で「自社の正社員を辞めさせてでも、ベンダー企業の職員を辞めさせられない」というレベルまで向上させたい。</p>

## 3-2)推進委員会(最終報告会)の概要②

### (4)イベント業務者能力評価システム高度化事業

委員による質問・意見	事業者による回答
JAVADAの職業能力評価基準と比較した、今回の資格制度の新規性を改めて教えて欲しい。	現行制度が出来た15年前はスキル標準のような発想は無かった。今回はJAVADAの職業能力評価基準を使いつつも、徹底的に変更した。“現場に即したものを作る”ことを重視し、「イベントマネジメントの実務」や「プロジェクトマネジメント」などを新しい単元として含め、従来の「コンプライアンス」も内容を厚くした。
JAVADAの職業能力評価基準が出来てからそれほど時間が経っていないが、なぜ変更する必要があったのか。	JAVADAの職業能力評価基準は「企業と労働者のマッチング」を重視してまとめたものである。今回のスキル標準はイベント及びイベント産業の生産性向上を重視したため、イベント従業者に求められる、現場で役に立つ内容を入れた。また、JAVADAの職業能力評価基準は勤務者の基礎的な知識などを問うている部分が多いが、今回の制度では完全にその部分は落としている。
今回作った新制度が従来の課題を解決するために、どのような活用策を考えているのか。	業界(制作会社・クライアントイベント部署)へのPR活動を実施することを想定している。併せて、「人件費価格表」のようなものを作成し、資格保有者の人件費標準を業界として作りたいと考えている。
資格試験を業界で作って広めていくという場合に、PRすること以外に考えている方法はないのか。	PR以外の方向性については、人件費価格表と、常に資格制度をメンテナンスして実務に役立つものにフィインチューニングしていくことが重要だと考えている。今後は、資格試験作成委員会と試験運営委員会を設置するなどの体制を作り、資格の有効性を担保することを想定している。イベントは資格がなくてもできる業務だからこそ、取得者は能力開発・自己啓発を重視しており、真面目で意識の高い人が多い。
自己啓発レベルではなく、企業との関係で取得しないとキャリアパス・賃金反映という観点では意味が無いのではないのか。	実際のところ、現行資格の取得者の6～7割は、上司から言われて、会社から金を出してもらって受験している。また、イベントを発注するクライアントの担当者は数年に一度は異動してしまうらしく、一度クライアントの担当者と関係を構築しても長くは続かないという状況がある。
企画、制作、運用という3つのカテゴリの中で企画だけを今回の事業の対象としている理由を改めて説明して欲しい。	イベント制作のプロセスでは、企画から始まるため、企画を対象とした。また、イベントの世界ではプロジェクトマネージャーの役割が大きいですが、プロジェクトマネージャーには、企画を立てた者が就くのも企画を優先した理由である。
クライアントから見ると、グレーゾーンで見えにくいのは制作と運用のパートであり、制作と運用の職務やスキルが明確化されればクライアントの視点としては安心できるのではないのか。	全職種共通のスキル標準がまず土台としては重要である。共通のスキルは、3つのカテゴリー共通で設定されている。その上で、企画職の次は制作、運用へと順々に対象を広げていきたい。

## 3-2) 推進委員会(最終報告会)の概要②

### (5) フードサービス産業におけるスキル標準の策定と能力評価制度構築事業

委員による質問・意見	事業者による回答
<p>今回の能力評価制度はそもそも能力評価制度を持たない中小事業者に活用してもらえるものか。</p>	<p>検討委員会では、「実務にはどのようなものがあるのか」「実際にできているのか」という点を細かく業務まで落とし、JAVADAのものと比較しながら作ったことで、従来は可視化できていなかった能力を可視化することができるようになった。このため、店長が担う業務範囲が大手チェーンと比較して広く、求められる能力が幅広い中小事業者にとっても有益な能力評価制度となっており、活用度が高いと考えている。</p>
<p>今回の事業で実施した模擬試験は、テストとしてうまく機能しなかったようだが、現場寄りに作った資格制度であったのにも関わらず企業からの評価が低かったという点は問題ではないか。</p>	<p>今回の模擬試験は検討委員会の委員が所属している企業から推薦された人材に受験していただいた。企業側にとっては、自社が送り出した社員のテスト結果が悪いというのは格好がつかないため、経験年数も多くランクもマネジャークラスの社員を推薦したという経緯がある。そのため受験者のレベルが高くなり、模擬試験結果も高い点数が続出したと考えられる。また、より実務的に、より使い勝手がよいテストになるようになりかなり問題のレベルを落として作成したという点も高得点の要因と考えられる。今後は、問題作成委員会を設置し、問題のレベルを上げていかなければならないと考えている。</p>
<p>有能な店長は「状況対応力」などを有しているが、これらは知識だけでは能力が測れない。例えば、対応が難しい顧客に対してどう対応するのかなど、実技的な要素を資格試験に入れていく必要があるのではないか。</p>	<p>試験問題は、100問で90分、かつ回答・採点にブレがないようにということで、○×式の問題を作成した。このため、現場における柔軟な対応などの実践的な内容をどう盛り込むのか、設問形式を含めより実践的な問題作成が今後の課題と考えている。</p>
<p>コンピテンシーのような知識では測れない項目の盛り込みについてどう考えているか。</p>	<p>例えば外食の歴史や食文化、店長とは何か、などの店長に求められる総合力についても盛り込むべきという指摘が今回の事業の検討委員会でも指摘されている。試験問題の中で、ケーススタディのような実践的な内容を問う問題を含めるなどの対応も含め、今後の課題と考えている。</p>
<p>中小の外食事業者は、自社で人材育成や評価の仕組みがなく、この取組は意義がある。ただ、今回の制度を使ってもらうには、テキスト作成などの従業者個人がスキルアップできる仕組みを用意すべきではないか。</p>	<p>テキストは作成する予定である。また、用語集の作成も想定している。</p>

### 3-3)SPRINGシンポジウム2009での成果発表

#### 「人材育成に関する事例の紹介」として平成20年度運営事業の成果をパネル展示

---

■日時:平成21年3月16日(月) 9:30~17:30

■場所:東京ステーションコンファレンス(サピアタワー内)6階(東京都千代田区丸の内一丁目7番12号)

■主催:サービス産業生産性協議会 (財)社会経済生産性本部

■「人材育成に関する事例の紹介」

平成20年度運営支援事業の成果をパネル・ポスター展示

## 4. 各事業の成果と、今後に向けての課題

---

4-1) 各事業の成果概要

4-2) 今後に向けての課題

## 4-1) 各事業の成果概要

### (1) 経理・財務SS2.0能力検定開発プロジェクト ① 目的・事業内容

---

#### 1. 事業の背景と目的

経理・財務分野あるいはその関連業務に携わる担当者や、これからそのような業務に携わろうとする担当者にとって、業務上のリスクとコントロールに関するスキルを獲得・向上するための指針を提供する目的のため、当コンソーシアムは、平成19年度経済産業省「ビジネス性実証支援事業(人材育成分野)」の委託事業として、「経理・財務サービス・スキルスタンダード(※)」に内部統制に関する分野(リスクとコントロール、スキル標準)を付加し、「経理・財務サービス・スキルスタンダード2.0」を開発。

(※) 経理・財務部門の業務手順(プロセス)をフローチャートで表示し、各業務に求められるスキルを機能別・網羅的に整理したもの。平成16年に経済産業省より公表。

#### 2. 事業内容

現実的に、経理・財務サービス・スキルスタンダード2.0を有効に活用していただくために、経理・財務サービス・スキルスタンダード2.0に関するスキルを計測する能力評価制度の実施に向けて、本年度は以下の事業内容を実施した。

1. 経理・財務サービス・スキルスタンダード2.0に対応した能力評価制度(受験者ターゲット、試験分野、試験方式、レベル分け基準)を具体的に企画
2. その能力評価制度の信頼性・有効性を確認するためにパイロットテストを実施し、その試験結果を統計分析した各種データから、企画した能力評価制度の妥当性を検証

## 4-1) 各事業の成果概要

### (1) 経理・財務SS2.0能力検定開発プロジェクト ② 成果概要

成果概要 — パイロットテストの統計分析結果による能力評価制度の有効性を確認 —

パイロットテストの信頼性・有効性に関する統計分析を香川大学ビジネススクールの板倉宏昭教授に依頼



今回企画した能力評価制度が経理・財務業務に関するリスク管理についてのスキルを計測する能力評価制度としてほぼ妥当なものであることが統計分析結果から確認された。

能力評価制度の提供開始、普及にあたって

#### 1. 能力評価制度の活用イメージ

##### 企業における活用イメージ

【社員の育成にあたっての指標としての活用】

- ・ 社員の能力レベルを認識して個々人の目標管理を行い、毎年受験させることでスキルの向上度合いを測る
- ・ 社員のスキルレベルを把握し、ジョブローテーションや研修計画の作成等、社員教育を行うための参考材料とする
- ・ 社員に自身のスキルレベルを自覚させ、スキルアップのための刺激や動機付け、指針を提供する

【社内転職、中途社員採用の参考としての活用】

- ・ 社内外人材の経理・財務部門への登用にあたって、経理・財務業務に関するリスクとコントロールについての理解レベルを採用側が客観的に判断する材料とする
- ・ 転職等に際し、自身のスキルレベルを明確に示す手段とする
- ・ 自身のスキルレベルの自覚、スキルアップの指針とする

## 4-1) 各事業の成果概要

### (1) 経理・財務SS2.0能力検定開発プロジェクト ② 成果概要

---

#### 一般受験者の活用イメージ

- ・ 転職等の際し、自身のスキルレベルを明確に示す手段とする
- ・ 自身のスキルレベルの自覚、スキルアップの指針とする

## 2. 能力評価制度の提供開始、普及にあたっての検討課題

今回企画した能力評価制度の提供開始、普及にあたって更に具体的な検討を要する課題は以下のとおり。

- (1) 広く有効に使われる能力評価制度とするために、既存のFASS検定の得点との相関分析等を実施し、その結果を踏まえ既存のFASS検定との棲み分けを整理
- (2) テスト問題の作成、経理・財務の現場に照らし合わせてのテスト問題の妥当性に関するレビュー、法制度改正等を反映した問題メンテナンス等、テスト運用に際して不可欠なサポート体制の構築
- (3) 経理・財務サービス・スキルスタンダード2.0に関する解説書等学習ツールの開発

## 4-1) 各事業の成果概要

### (2) 学習塾講師能力評価システム高度化事業 ① 目的

---

#### 1. 学習塾講師のスキルの可視化

- 学習塾講師が講義を行う際に必要となる共通のスキル(行動基準)を具体的に定義する。
- これまで暗黙知として扱われていた学習塾講師の講義スキルを可能な限り可視化させることによって、学習塾講師の能力開発の指針として活用できるものとする。

#### 2. キャリアに応じた到達水準の具体化

- 学習塾講師のモチベーションを高め、能力開発を促すために、キャリアや能力に応じて、身につけるべき能力等の水準を具体化し、各段階で到達すべきゴール(目標)を明示する。

#### 3. 検定試験の審査方法・審査基準の明確化

- 審査者の主観による評価部分を可能な限り排除し、客観性・公平性を担保した制度を設計する。
- 一方、業界の自主事業として制度が定着するよう、制度運用の効率性も追求する。

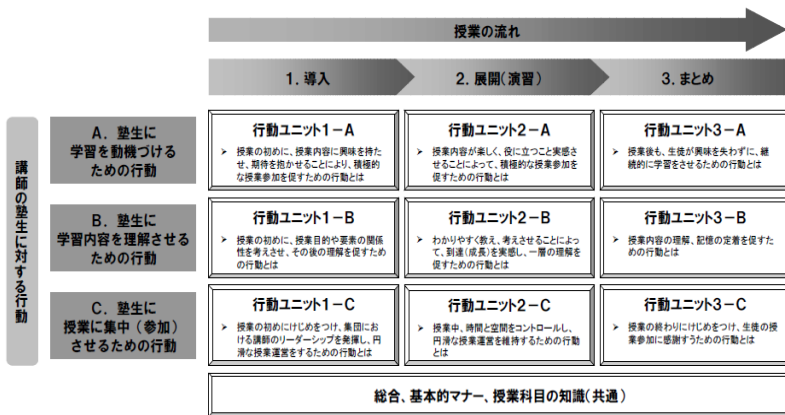
# 4-1) 各事業の成果概要

## (2) 学習塾講師能力評価システム高度化事業 ② 成果概要

### 1. 学習塾講師のスキルディクショナリ

学習塾講師が習得すべき行動基準(習得することによって講師のパフォーマンスを高めることが可能となるコンピテンシー)を詳細かつ具体的に記載したものであり、学習塾講師の能力開発の指針となるものであるとともに、初任者講習の自習ガイドとなるもの。

- 塾の授業は「導入→展開→まとめ」の構成となっています。授業の流れに応じた適切な行動を取る必要があります。
- 授業をする際には、「生徒に学習を動機付け」「生徒に授業に集中させる」とともに、「生徒に学習内容を理解させる」ための行動を取る必要があります。それぞれ必要となる行動は異なりますし、必要となるタイミングも異なります。



### 2. 学習塾講師「集団指導2級」及び「集団指導1級」の審査基準

評価をする際に必要となる各種ツール(評価チェックシートや評価項目の着眼点)であり、主に評価者が審査をする際に活用するものを想定している。それらは各評価項目の審査基準などが一覧で把握できるものであるため、学習塾講師の個別目標となりうるものを想定している。

#### 1. 集団指導2級の評価チェックシート・配点(80点満点)

		満点		80	点
<b>I. 導入</b>				22	点
	問	やや	基本		
	題	問題	水準		
<b>A 学習を動機づけるための行動</b>					
1. 授業の位置づけの明確化					
	・本日の授業(単元)は何をやるのかを説明していない	0	-	4	
	・当該単元と他の単元との関わりを説明していない				
2. 授業の初めに当該単元に興味を持たせる工夫					
	・当該単元について、生徒の興味を持たせる工夫をしていない	0	-	2	
<b>B 学習内容を理解させるための行動</b>					
1. 導入時の説明・発問のタイミング					
	・最初の説明や発問が、円滑な授業の展開を導くために不適切なタイミングである	0	-	3	
2. 導入時の説明・発問の内容					
	・最初の説明や発問で、わかりやすい説明ができていない	0	-	3	
<b>C 授業に集中(参加)させるための行動</b>					
1. 導入時の話し声					
	・怒きつけられない話のリズム・強弱・緩急である	0	3	6	
	・一般的に聞き取りにくい声の大小、間、明るさである				
2. 導入時の態度					
	・表情、立席、ふるまい、目線、等に違和感があり、情報伝達を促していない	0	2	4	

## 4-1) 各事業の成果概要

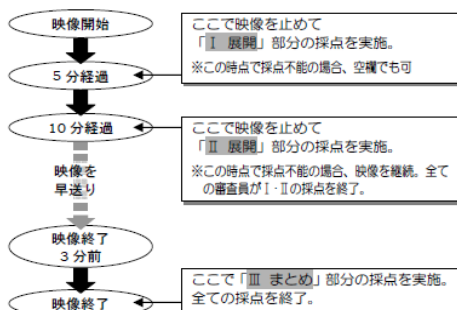
### (2) 学習塾講師能力評価システム高度化事業 ② 成果概要

#### 3. 学習塾講師「集団指導2級」及び「集団指導1級」の審査マニュアル

評価者が審査をする際に、評価者の主観を可能な限り排除し、客観的な評価を行うためのマニュアルであり、審査の際の統一的な指針となるものである。

①審査員3名が一堂に会し、模擬授業映像データを観ながら「評価チェックシート」を用いて採点を行う。なお、「Ⅰ 導入」「Ⅱ 展開」「Ⅲ まとめ」それぞれの採点を独立して行うべく、以下の手順により模擬授業映像データ（DVD）を適宜再生・停止しながら、段階を追って採点していく方法を採用する。

- Ⅰ 導入 部分の採点は、模擬授業映像データ開始から5分経過時点で映像を止めて採点を行う。この時点で採点（判断）が不可能である場合はこの限りではない。全ての審査員が当該部分の採点を終えたら、模擬授業映像データの映像を再開する。
- Ⅱ 展開 部分の採点は、模擬授業映像データ開始から10分経過時点で再度映像を止めて採点を行う。この時点で採点（判断）が不可能である場合は採点が可能となる時点まで映像をそのまま継続する。全ての審査員が当該部分（Ⅰ 導入部分も含め）の採点を終えたら、模擬授業終了3分前の時点まで映像を早送りする。
- Ⅲ まとめ 部分の採点は、模擬授業映像データ終了3分前から終了時点までの映像を再生して採点を行う。



#### 4. 学習塾講師「集団指導2級」及び「集団指導1級」の講師自習用教材

受験希望者が自習をするために、習得すべき行動基準が映像で確認でき、審査基準・評価方法に対応した、学習塾講師の自習用映像を作成し、DVDとして協会全加盟塾に配布する。



## 4-1) 各事業の成果概要

### (3)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 ①目的

日本のものづくりは「品質」「コスト」で  
グローバル競争に勝たなければならない

「ものづくり支援サービス」の必要性

#### 【業界特性】

1. 多種多様な製造業種・職種へ対応
2. 生産変動への対応
3. 新産業故にベンチャー的な小規模企業が多い

この特性を踏まえつつ  
ものづくりの品質とコストを向上  
させるために「人材育成」は不可欠

#### 【各社個別に活動できない問題】

- ✓ 十分な教育を施すための投資が出来ない
- ✓ 教育をしても生産変動との関係で定着させるのが難しい
- ✓ 多種多様な業種・職種に対応するカリキュラムを自前で揃えるのには限界ある

業界団体として各社の投資負担を  
分散させインフラを整備する

キャリアアップ支援のインフラにより  
業界全体で人材を育成・確保する

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評価制度を構築する

目的2

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

業界全体でオーソライズされた制度として  
キャリアアップが図れる環境を整備する

## 4-1) 各事業の成果概要

### (3)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 ②成果概要

#### 成果物1 ものづくり能力認定制度

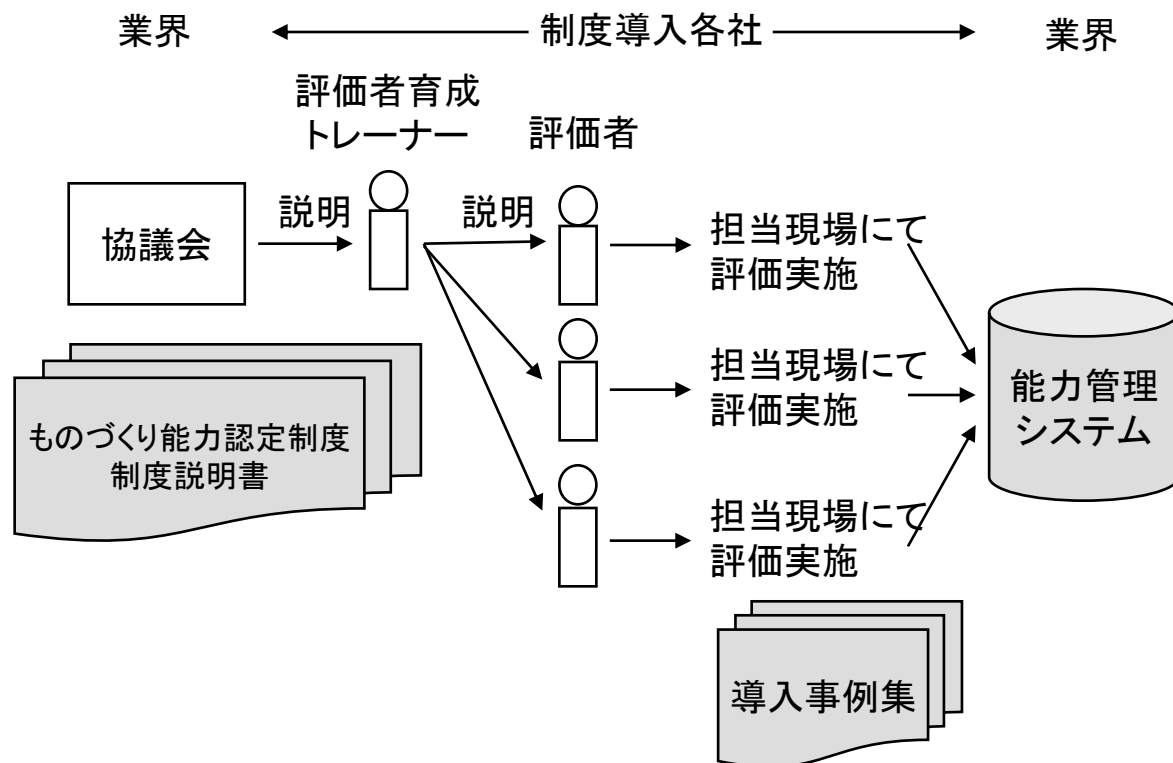
「ものづくり能力認定制度」と制度名称を定め、制度説明書を作成し、制度趣旨・評価基準・評価方法等を説明できるツールとした

#### 成果物2 能力管理システム

評価結果のデータを業界DBに登録し、業界全体としてキャリアデータが管理できるシステムを構築した

#### 成果物3 4社の導入事例

制度導入にあたり「ユーザー視点」「ベンダー視点」「労働者(評価対象者)視点」でアンケートヒアリングを実施し導入プロセスでの課題抽出を実施し次年度以降の普及活動へ活用する



## 4-1) 各事業の成果概要

### (4) イベント業務者能力評価システム高度化事業 ①目的

#### 事業背景

- ① イベント及びイベント産業の品質・生産性向上の必要性  
⇒ 鍵を握るのは「人材」⇒ 強い人材育成ニーズ
- ② 小規模企業が多いイベント産業  
⇒ 人材育成の知識や余裕のない企業が多い
- ③ 現行能力評価・資格制度の老朽化  
⇒ 資格保有メリットを感じない、資格対象が不明確、テキストが古くなった、資格が知られていない、学習しにくい、受験しにくい 等
- ④ イベント業務者の専門性に対する認知・理解がない

#### 事業目的

イベント産業全体の共通人材育成プラットフォームとして社会的評価の得られる能力評価システムの構築・整備

#### 本年度事業目標

現行資格制度の再構築・高度化による「新イベント業務管理者資格制度」の構築・整備  
(スキル標準の策定と新資格制度の構築)

#### 事業活動体制

##### コンソーシアム事務局活動

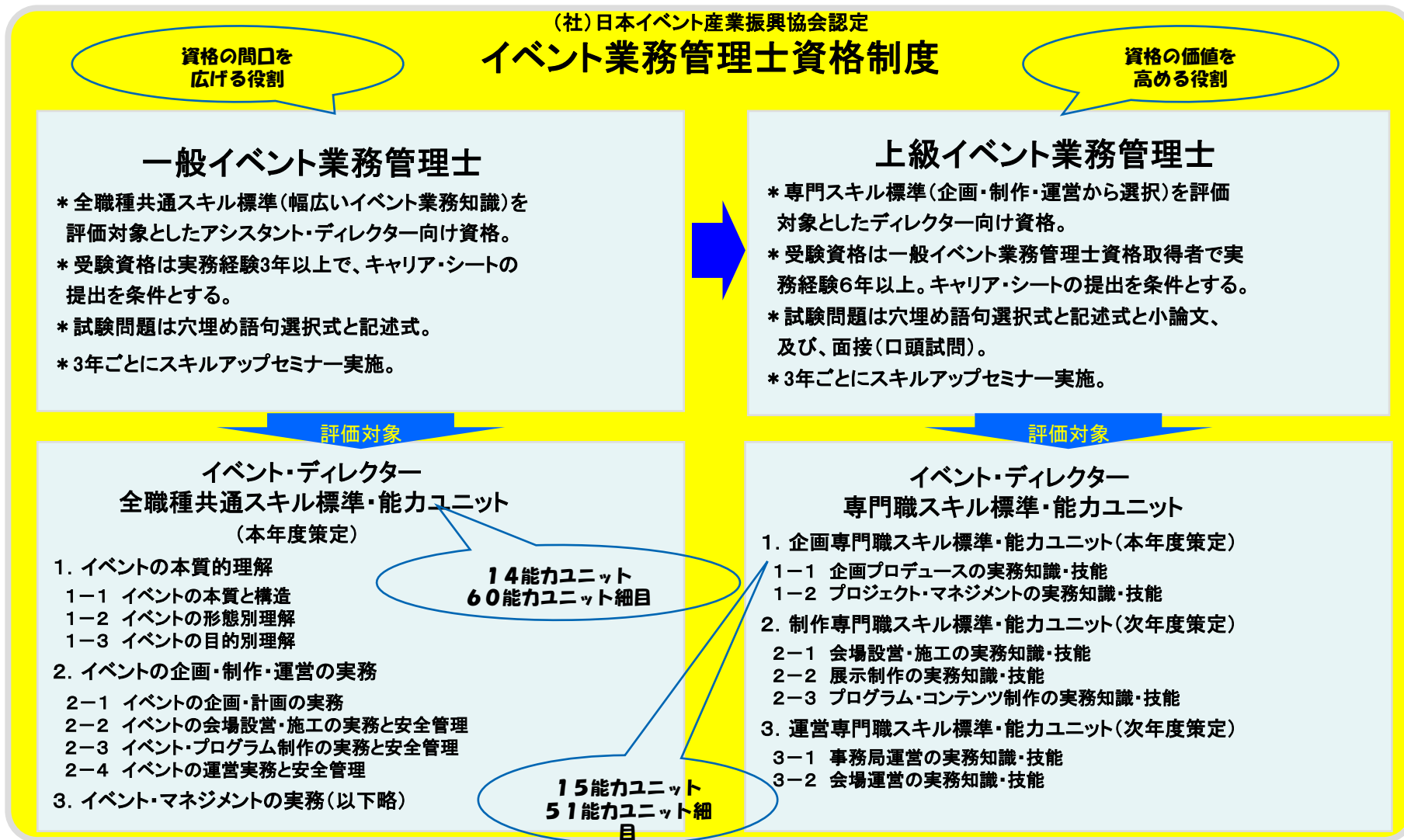
(事業計画策定・調査活動・制度案構築 等)

##### 学識経験者による「調査・研究委員会」活動

(事務局案の審議・修正・助言・承認)

# 4-1) 各事業の成果概要

## (4) イベント業務者能力評価システム高度化事業 ② 成果概要



## 4-1) 各事業の成果概要

### (5) フードサービス産業におけるスキル標準の策定と能力評価制度構築事業 ① 目的

#### 背景

- ◆ フードサービス産業は、長時間労働、低賃金、非正規雇用の多さから、若年労働者中心に慢性的な人手不足にある。
- ◆ 大半の中小・零細フードサービス企業は長期的視野に立った雇用体系や人材育成策を確立できていない。
- ◆ フードサービス産業では、業務を体系的・段階的にスキルアップする資格検定制度が存在せず、業界内でのニーズが高まっていた。

- ◆ 平成17年に中央職業能力開発協会(以下、JAVADA)が、(社)日本フードサービス協会の協力で、外食産業の能力評価基準を策定した。
- ◆ 店舗管理をはじめ、店舗開発、商品開発、食材・商品購買等の業務毎に作業スキルを標準化した。

- ◆ しかし、フードサービス産業には、個人の能力を判定できる具体的な基準や、個人の能力を判定するための資格認定試験との連動等、能力評価制度の仕組みが未整備である等の理由から、とりわけ中小外食チェーンでの導入が遅れている。
- ◆ また、JAVADAの『職業能力評価基準』策定後も、食の安全・安心志向を背景とした高レベルの店舗衛生管理能力、社員やパートに対する人材マネジメント力、ITスキルや厳密な原価管理等、店舗運営業務への要求レベルは益々高度化しており、店舗運営責任者(店長)の役割は更に重要性を増している。

#### 事業の目的

- ◆ 本事業では、大手と比較して能力評価制度の導入が遅れ、業務分担や責任範囲が大きい中小外食チェーンの店長を対象に、既存のスキル標準であるJAVADAの『職業能力評価基準』をベースに、能力評価制度を構築し、それを踏まえて資格認定制度を策定する。

#### 本年度の取り組み

- ◆ 本年度は、当コンソーシアムが中心となり、専門家による検討委員会を設置し、既存のスキル標準であるJAVADAの『職業能力評価基準』とORAの資格認定制度を対象として店長に対する適合度や過不足を分析検討する。
- ◆ それをもとに、資格認定模擬試験を策定・実施し、試験結果を分析することによって能力評価制度の仕組みを構築する。
- ◆ それらを踏まえ、将来に亘って活用できる資格認定制度を策定する。



## 4-2) 今後に向けての課題①

平成20年度の本事業の成果と今後に向けての課題(個別事業及び事業全般)は、下記の通り、とりまとめることが出来る。

事業名	各事業の成果と、今後に向けての課題
経理・財務SS2.0能力検定開発プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>「役職」ではなく「業務」に関わる知識・スキルを認証する検定制度とする必要がある。</li> <li>現状の試験問題の延長で事業を進めていくべきかどうかについては、実際に作成した試験問題を見て判断すべきである。</li> </ul>
学習塾講師能力評価システム高度化事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>本年度の成果を広く公開し、誰もが活用できるよう普及していただきたい。</li> </ul>
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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界として継続し成長できるよう、ユーザー、ベンダー、派遣労働者の三者のWin-Win-Winの関係を構築する仕組みとすべく、具体的な取り組みを進めていただきたい。</li> <li>ユーザーへの付加価値向上につながるようなスキル標準及び能力評価制度の仕組みを構築していただきたい。</li> </ul>
イベント業務者能力評価システム高度化事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>厚生労働省・JAVADAの職業能力評価基準との差別化要素を明確にしていきたい。</li> <li>今後は、本年度事業で作成した企画専門職の枠組みを動かすことだけでなく、制作や運営の部分のスキル標準及び能力評価制度の整備について具体的な計画を進めていくべきである。</li> </ul>
フードサービス産業におけるスキル標準の策定と能力評価制度構築事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>知識だけあっても店長は務まらない。本当に店長を育て評価しようと思うのであれば、スキル標準や検定制度に「対応力」などのコンピテンシー要素も入れて検討する必要がある。</li> </ul>
事業全般について	<ul style="list-style-type: none"> <li>全般的に各事業者ともに工夫して一定の成果を出している。</li> <li>サービス産業では技能のチェックがしにくい。しかし、サービス産業において有益なスキル標準を構築していくためには、意図的に実技やコンピテンシーといったスキル・知識では測れない部分を含めて考えていく必要がある。</li> </ul>

(※) 第2回推進委員会(最終報告会)の結果を受け、各委員からの意見を取りまとめたもの

## 4-2) 今後に向けての課題②

平成20年度事業の成果と課題を踏まえて、今後同様の事業を展開するにあたっては、以下のような点に配慮をした取り組みを行っていくことが望ましい。

---

- 実技やコンピテンシー等の要件も含めた能力評価制度の検討
  - ・ サービス産業においては、スキルや知識の習得が十分であっても、有能な従業員として仕事ができるかという点必ずしもそうも行かない場合がある。顧客への対応力などの技能についてはチェックを行うことも難しい。
  - ・ ただ、サービス産業において有益なスキル標準・能力評価制度を構築していくためには、意図的に実技やコンピテンシーといったスキル・知識では測れない部分を含めて考えていく必要がある。
  - ・ なお、このような取り組みは特定の業界に止まらず、サービス業全般に関わる共通のスキル標準・能力評価制度につながっていく可能性を有する。
- 第三者の活用等による事務局機能の強化
  - ・ 一部の事業者においては、検討委員会等を通じて有意義な意見が提案されているにもかかわらず、とりまとめや意思決定がうまく行かず、必ずしも良い成果が出ないケースがあった。
  - ・ 事業の目的を常に意識しつつ、着実に成果を上げていくために、アドバイザーやコンサルタントなど第三者の協力を仰ぐことも有効である。
  - ・ なお、今回の事業では、複数のコンソーシアムでコンサルティング会社が代表団体又は参加団体として事業を推進したが、そのようなコンソーシアムでは検討委員会等の運営を含めて比較的順調に事業が進捗し、適切な成果を上げることが出来た。
- 業界内での積極的活用に向けた働きかけ
  - ・ せっかく良いスキル標準や能力評価制度を作り上げても、その活用が特定の企業・団体に限られてしまうことは業界全体の生産性向上に寄与しない。また、本事業の本来の目的から外れてしまう。
  - ・ 別の業界団体や当該団体に属さない個別企業に対する周知・広報等も進めていくことが求められる。