

経済産業省委託事業  
平成 21 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

平成 22 年 3 月

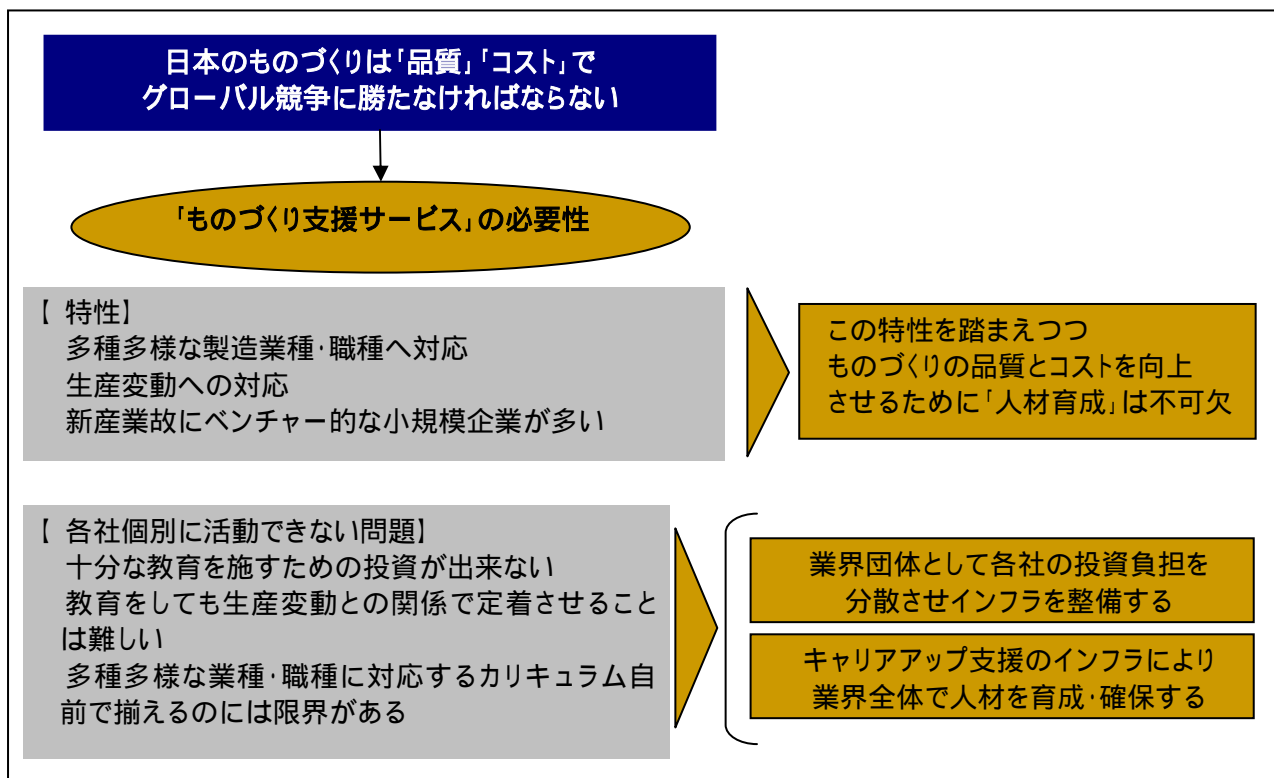
ものづくり支援サービス協議会

## 目 次

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1.  | 委託事業の概要                                | 1  |
| (1) | 制度創設の背景                                | 1  |
| (2) | 製造業のグローバル競争と「ものづくり人材サービス」              | 1  |
| (3) | 実施体制                                   | 2  |
| (4) | 制度コンセプト                                | 3  |
| (5) | 制度構築の期待効果                              | 4  |
| (6) | 制度体系                                   | 5  |
| (7) | 能力評価と認定の仕組能力                           | 6  |
| (8) | チャレンジ要件と認定基準                           | 8  |
| (9) | 評価・認定プロセス                              | 8  |
| 2.  | 事業の中長期目的ならびに平成21年度事業結果                 | 9  |
| (1) | 中長期的事業目的                               | 9  |
| (2) | 昨年度事業から見たこと                            | 9  |
| 3.  | 平成21年度事業のあらまし(目標、結果)                   | 9  |
| (1) | 平成21年度事業目標ならびに実施内容(平成20年度諸課題を踏まえて)     | 9  |
| (2) | 平成21年度事業結果(概要)                         | 10 |
| 4.  | 今年度事業の実施                               | 10 |
| (1) | 成果物の考え方 実施内容と連動し以下の内容を成果物とする。          | 10 |
| (2) | 実施スケジュール                               | 10 |
| 5.  | 【成果】 利便性向上(情報システム)                     | 11 |
| (1) | 情報システムの概要                              | 11 |
| (2) | 利用環境                                   | 12 |
| (3) | 本年度におけるシステムの改修                         | 13 |
| (4) | システムの検収成果物                             | 14 |
| (5) | 能力管理システムの運用実験                          | 14 |
| (6) | アンケートの結果                               | 15 |
| (7) | 利便性向上の課題                               | 18 |
| 6.  | 【成果】 評価者育成トレーナーの養成                     | 23 |
| (1) | 制度のあらまし                                | 23 |
| (2) | 養成ならびに資格認定                             | 23 |
| (3) | 参考イメージ:「評価者」の養成ならびに評価者訓練               | 25 |
| (4) | 認定講習会開催実績                              | 25 |
| (5) | 講義内容(テキスト・カリキュラム)(いずれも別添)              | 25 |
| (6) | 平成21年度事業における「評価者育成トレーナー認定講習」の認定者の資格の今後 | 26 |
| 7.  | 【成果】 制度導入                              | 27 |
| (1) | 制度説明書、制度利用説明書(いずれも別添)                  | 27 |
| (2) | モデル導入企業からの主な声(成果 事例)                   | 27 |
| (3) | 導入支援プログラム基本フレーム                        | 28 |
| 8.  | 【成果】 モデル導入企業事例                         | 29 |
| (1) | 「評価モデル企業」のあらまし                         | 29 |
| (2) | アンケート結果報告(ユーザー・ベンダー・スタッフ)              | 29 |
| 9.  | 事業評価の総括                                | 38 |
| (1) | 事業を振り返って                               | 38 |
| (2) | 今後の課題と展望                               | 40 |

## 1. 委託事業の概要

### (1) 制度創設の背景



### (2) 製造業のグローバル競争と「ものづくり人材サービス」

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。

多種多様な製造業種・職種へ対応しなくてはならない。

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。

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。

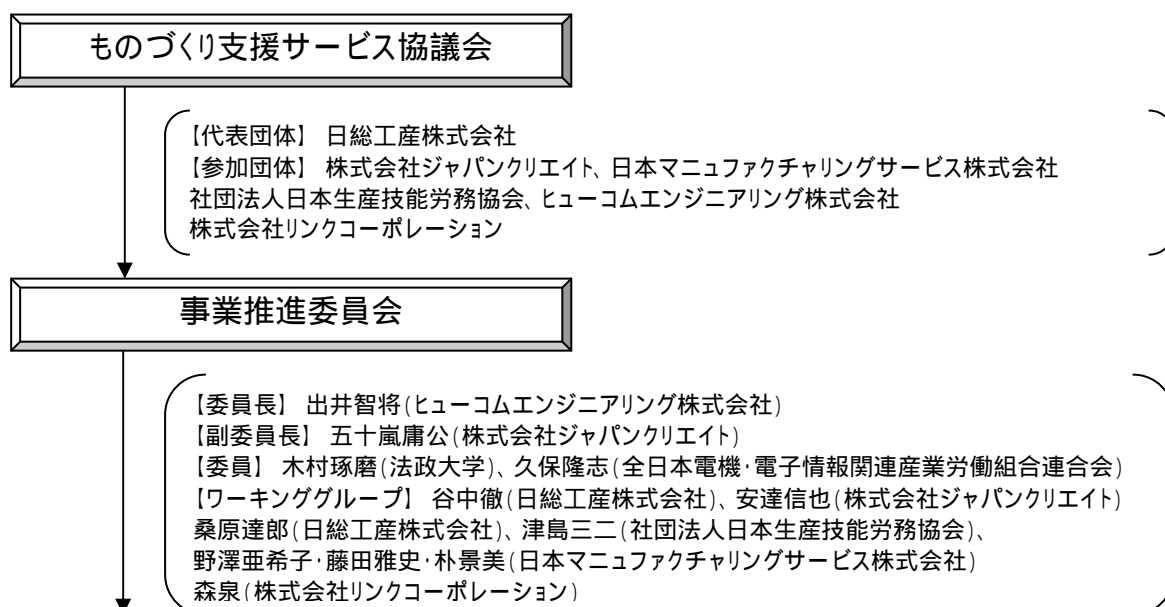
上記3つの特性から、業界全体で人材評価・育成システム構築への投資負担分散を図りつつ多種多様な業種・職種に対応できる業界スキルスタンダードの構築が求められている。

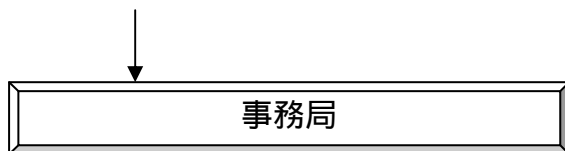
### (3) 実施体制

実施体制の概要について

- ア. ものづくり支援サービス協議会前年まで代表団体であった有限責任中間法人 日本製造アウトソーシング協会が社団法人日本生産技能労務協会（以下、技能協とする）と、本事業年度において統合したため、その技能協が中心となり、「ものづくり支援サービス協議会」（以下、協議会とする）を発足させた。代表団体は、当該協議会のうち、日総工産株式会社が引き受け、技能協正会員企業のうち比較的評価制度等の導入ノウハウを持つ企業を集めて協議会を構成した。また、情報システム構築の面においては、前年度事業に外注先として参加した株式会社リンクコーポレーションが協議会の一員として参加した。
- イ. 事業推進委員会・ワーキンググループ事業の推進に当たっては、事業推進委員会がワーキンググループの成果を判定し、助言および指示することで、適切且つ迅速な事業運営ができるようにした。具体的には、1ヶ月間のワーキンググループの成果を、平均毎月1回開催する事業推進委員会において成果を諮ることとした。この点、事業推進委員会メンバーについては、協議会で当プロジェクトのリーダーを務める出井智将と同サブリーダーを務める五十嵐庸公がそれぞれ委員長、副委員長に就任し、また、人材育成の専門家として第三者的知見からの意見具申を期して、学会から法政大学キャリアデザイン学部 専任講師 木村琢磨氏、および労働界から全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会（電機連合）賃金政策部長 兼 労働調査部長 久保隆志氏を委員として招聘し、参画したものである。なお、ワーキンググループでは、協議会参画事業者から主要作業メンバーをアサインし業務の遂行にあたった。
- ウ. 事務局ワーキンググループの事業推進の補完と管理業務の遂行のため、技能協の事務局員が中心となり、業務の遂行にあたった。

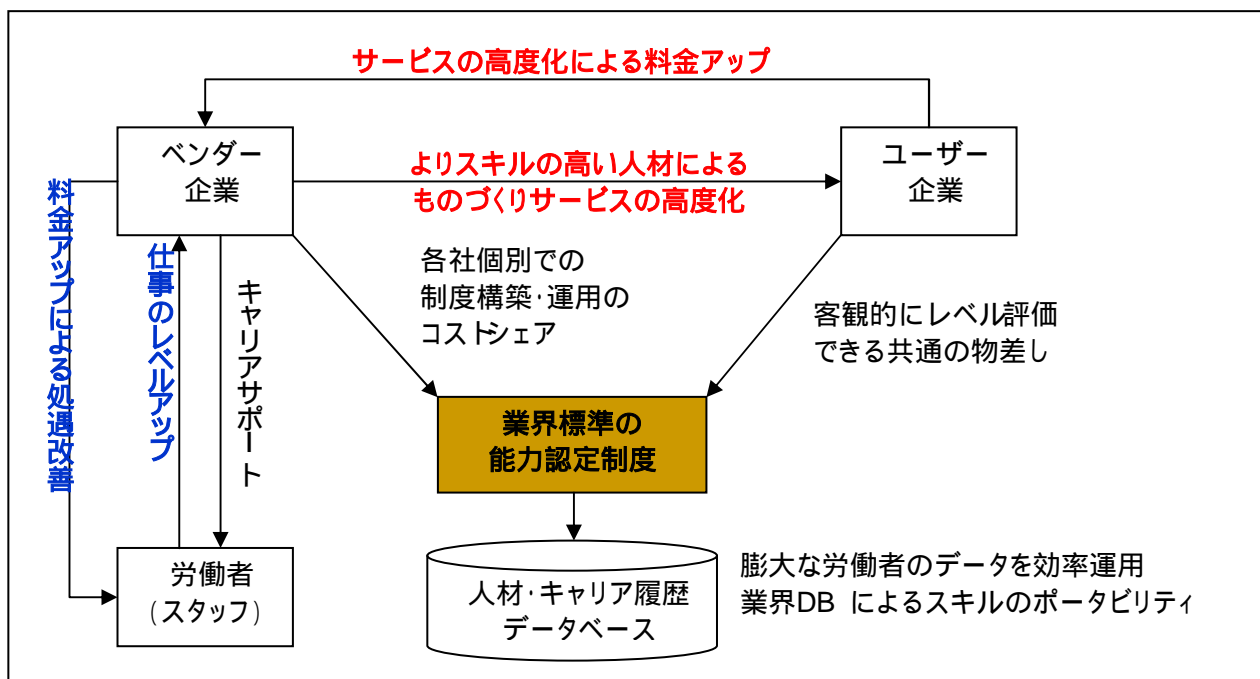
実施体制図





〔 〔社団法人日本生産技能労務協会〕 鈴木績、濱上真輔、石澤千香子、土谷真有美  
〔日総工産株式会社〕 森口紀子 〕

#### (4) 制度コンセプト



昨年度同様、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。

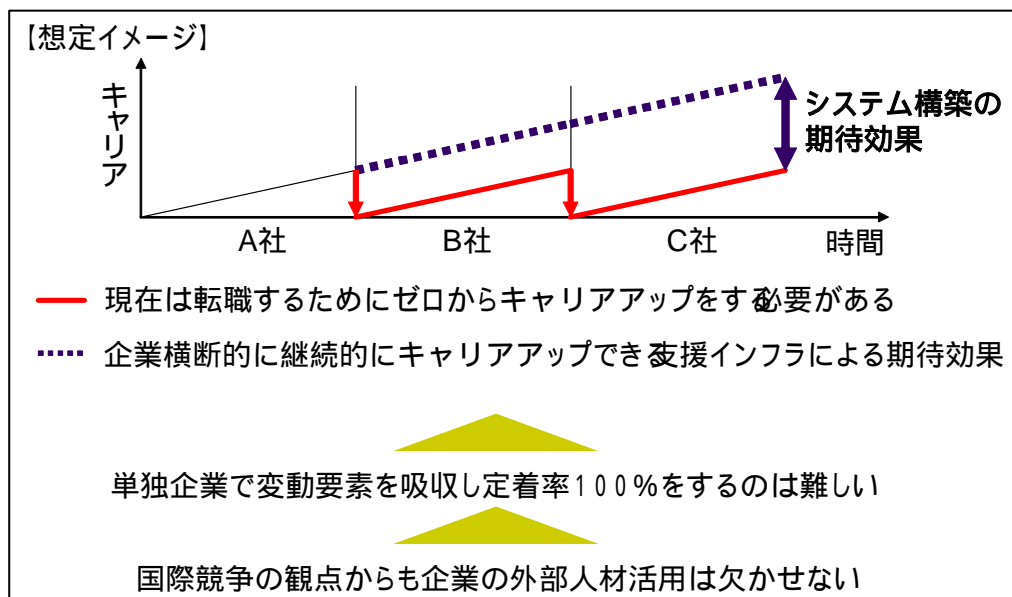
その為には、まずユーザー企業がレベル評価をするために物差しが必要である。尚且つ、労働者の市場価値を測定するには個社特有の物差しではなく、ある一定程度業界内で共有された物差しが適切である。

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。

結果的に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。

## (5) 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解雇という不利益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、同じ物差しで業界全体の個人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。

## (6) 制度体系

### 「職群」とは...

担当する職務を共通する特性で括り分類した単位を言う。(本制度での職群は以下の通り)

#### ア. 技能職(L職)...生産現場での生産業務に携わる人材が該当する。

担当職種を未経験の人材はEL(エントリーレベル)とする。その後に技能職の評価基準に則り評価した結果により昇格条件を満たした場合には、3級・2級・1級までのレベル設定をしている。

#### イ. 管理職(M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。

管理職の評価基準に則り評価した結果により昇格条件を満たした場合には、2級・1級までのレベル設定をしている。なお、業界未経験の人材で現場管理者として採用される人材もいるかと思われるが、入社時点では現場管理者として評価レベルが「該当なし」という扱いになり、その後の評価結果で2級の評価基準を満たせば2級に昇格という評価になる。よって本制度ではM1ではないから現場管理者の業務に従事することを認めない訳ではない。

#### ウ. 専門職(S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S職の評価基準に則り評価した結果により昇格条件を満たした場合には、2級・1級までのレベル設定をしている。なお、メーカー出身で技術職として採用される人材もいるかと思われるが、管理職同様に入社時点では評価レベルが「該当なし」という扱いになり、その後の評価結果によって昇格可否を判断し、実際に専門職業務に従事するかどうかの判断は別である。

### 「資格」とは...

上記の通り設定した職群の中で評価した結果該当するレベルの単位を設定しており当該レベルに達した人材へ付与する資格名称を言う。具体的には、「技能職3級」などを指しており、それぞれの職群とその資格に期待する役割は次の通りである。

#### ア. 技能職(L職)

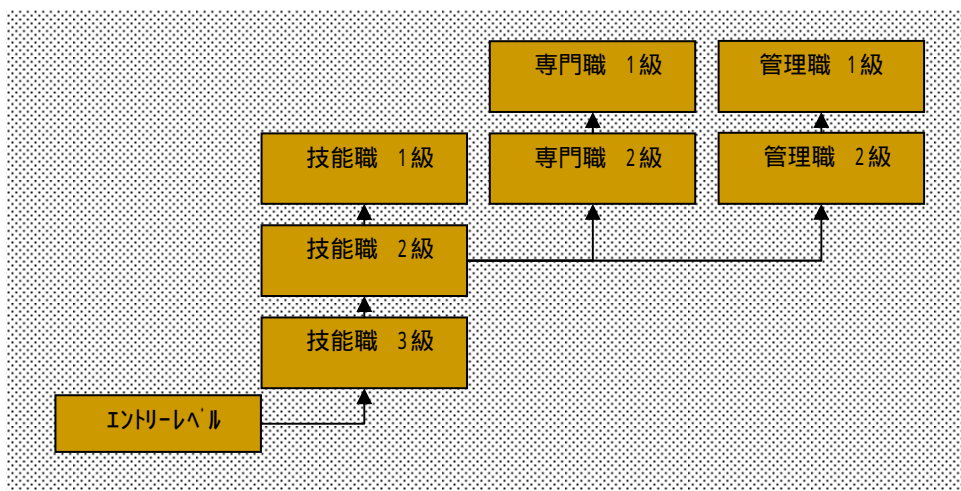
- 3級... 現業務従事後6ヶ月程度経過した人材を想定しており、標準作業を標準時間通りに1人で実施できるレベルを想定している。
- 2級... 3級の先輩として日常的に様々な指導をしたり、若しくは、多能工者として複数の作業ができたり、日々の生産活動においてちょっとした異常の発見できるレベルを想定している。
- 1級... いわゆる「熟練工」。職場の生産活動に必要な作業を熟知し、日々の生産活動に従事しながらも異常の発見をして改善等を行い、又、熟練工として後輩作業者の指導にあたることのできるレベルを想定している。

#### イ. 管理職(M職)

- 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たっている人材で、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。

## ウ. 専門職(S職)

- 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得るレベルを想定している。



## (7) 能力評価と認定の仕組能力

能力構造について

業界版スキルスタンダードのフレームで定義されている能力には次の能力がある。

ア. ヒューマンスキル<勤怠、規律性、協調性>

働くための基本的な態度や取り組む姿勢 (ビジネス・ファンダメンタルズ / 情意概念)、他者との協働をするための社会人基礎技能の保有能力。

イ. テクニカルスキル<5S、安全衛生、現場作業>

職種別職務を遂行するための知識や技能・技術の保有能力および現場実践作業能力。

ウ. 実務スキル<組織における協働、原価管理、人材育成、リーダーシップ>

事業所管理として組織の資源(ヒト・モノ・カネ)の活用とリーダーシップの発揮および管理業務に必要な資格取得(ライセンススキル)の保有能力。

エ. 他の評価要素<【資格取得要件】管理職、【共通スキル、生産技術、保全技術】専門職>

3つの能力構造イメージ

重視される能力3つの能力は下記3つの職群により重視される能力の求められ方が異なっている。

|     |                         |
|-----|-------------------------|
| 管理職 | 実務スキル+ (ライセンススキル)       |
| 専門職 | テクニカルスキル<br>(生産技術系・保全系) |
| 技能職 | ヒューマンスキル                |

## 評価要素と評価ウエイト

## ア. 技能職評価要素と評価ウエイト

|    | ヒューマンスキル |     |     | テクニカルスキル |      |      |
|----|----------|-----|-----|----------|------|------|
|    | 勤怠       | 規律性 | 協調性 | 5S       | 安全衛生 | 現場作業 |
| 3級 | 70%      |     |     | 30%      |      |      |
|    | 40       | 30  | 30  | 30       | 30   | 40   |
| 2級 | 50%      |     |     | 50%      |      |      |
|    | 40       | 30  | 30  | 30       | 30   | 40   |
| 1級 | 20%      |     |     | 80%      |      |      |
|    | 40       | 30  | 30  | 30       | 30   | 40   |

## イ. 専門職評価要素と評価ウエイト

|    | 共通スキル         |    |          |     | 生産技術           |               |              |                 |               |             |
|----|---------------|----|----------|-----|----------------|---------------|--------------|-----------------|---------------|-------------|
|    | 勤怠            | 5S | 衛生<br>安全 | 積極性 | 生産システム<br>基礎知識 | 標準化<br>基礎知識   | 設備<br>基礎知識   | コスト生産性          | 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)  |               |              |                 |               |             |
| 1級 | 20% (各項目均等配点) |    |          |     | 80% (各項目均等配点)  |               |              |                 |               |             |
|    |               |    |          |     | 電気/機械<br>一般知識  | 保全の理解と<br>段取り | 保全の目的や<br>役割 | 点検項目と<br>合否判定基準 | 異常発見の<br>処置方法 | 各現場の<br>実作業 |
|    |               |    |          |     | 保全技術(電気/機械)    |               |              |                 |               |             |

## ウ. 管理職評価要素と評価ウエイト

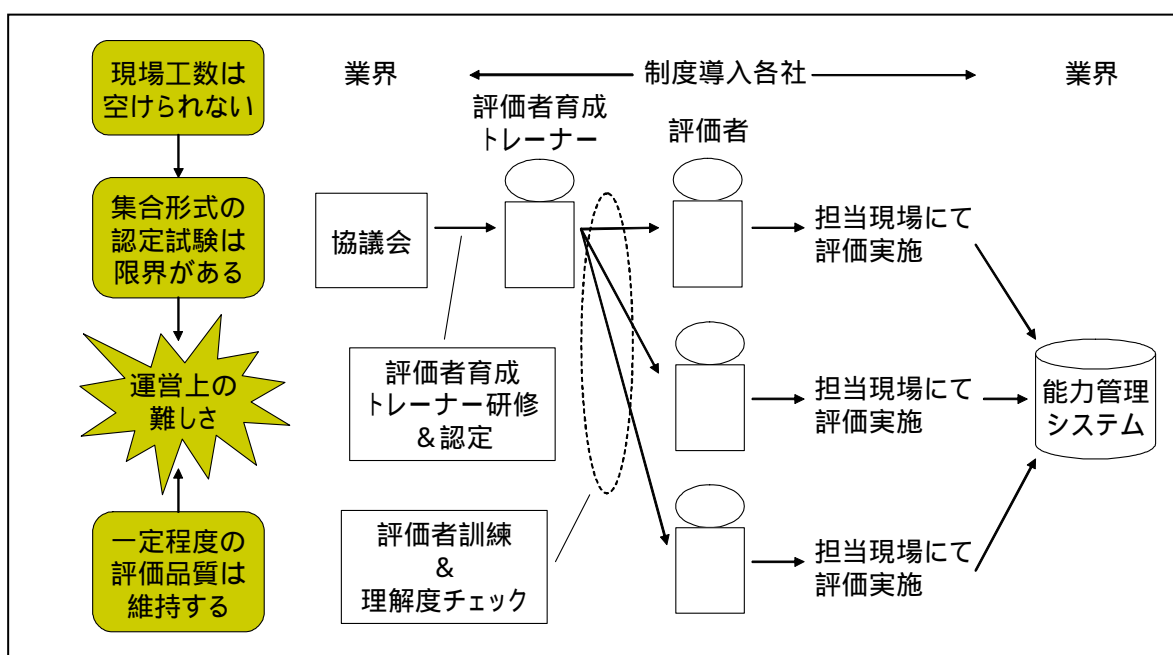
|    | 実務スキル        |      |      |             | 資格取得要件    |                   |                 |                 |              |       |
|----|--------------|------|------|-------------|-----------|-------------------|-----------------|-----------------|--------------|-------|
|    | 組織における<br>協働 | 原価管理 | 人材育成 | リーダー<br>シップ | 職長研修      | 事業所責任者<br>(安全管理編) | 事業所責任者<br>(実務編) | 事業所責任者<br>(法令編) | 衛生管理者<br>第一種 | 安全管理者 |
| 2級 | 70%          |      |      |             | 30%       |                   |                 |                 |              |       |
| 1級 | (各項目均等配点)    |      |      |             | (各項目均等配点) |                   |                 |                 |              |       |

1級と2級の認定基準が異なる

## (8) 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SS                        |
| 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<br>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<br>資格取得要件は3種以上   |

## (9) 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。そうなると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がある。そこで、今年度事業では、その認定プロセスに「評価者育成トレーナー制度」を採用した。

## 2. 事業の中長期目的ならびに平成21年度事業結果

### (1) 中長期的事業目的

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。  
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。  
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。

### (2) 昨年度事業から見たこと

平成20年度の目標ならびに成果

ア. 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。

【成果】概ね構築できた。

イ. 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。

【成果】詳細部分を除き概ね構築できた。

ウ. 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。

【成果】「評価者育成トレーナー」制度の実施準備まで構築できた。

平成21年度以降への課題

ア. 制度設計上の課題

- 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。

イ. 導入・運用上の課題

- 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

ウ. 制度範囲の課題

- 「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。

## 3. 平成21年度事業のあらまし(目標、結果)

### (1) 平成21年度事業目標ならびに実施内容(平成20年度諸課題を踏まえて)

「ものづくり能力認定制度」の利便性を高め、制度導入及び適正運用を業界全体に広める活動を推進する。

【実施内容】...プロジェクト推進、制度導入支援、情報システムリバイス、評価者育成トレーナー制度  
平成21年度においてベンダー企業6社にてモデル導入企業事例をつくる。

【実施内容】...技能協会企業を中心にモデル導入事業の公募

## (2) 平成21年度事業結果(概要)

**利便性向上**...現場で操作性を向上させるために**情報システムのリバイス**を行った。...後記【成果】

**制度導入、適正運用**...

ア. 本制度内容ならびに外部労働者(請負・派遣)の人事全般(処遇・育成面)の基本的な知識習得のために23社53名の「**評価者育成トレーナー**」を養成認定した。...後記【成果】

イ. 制度説明書のバージョンアップ、制度利用説明書の編集、ならびに導入支援プログラムの**基本的なフレーム**を策定した。...後記【成果】

**モデル導入企業事例**...6社に**評価実証実験(外注)**を行い、事例を収集した。...後記【成果】

## 4. 今年度事業の実施

## (1) 成果物の考え方

実施内容と連動し以下の内容を成果物とする。

**利便性向上**

ア. 本報告書内容(情報システム改修内容・アンケート結果報告)

イ. 「システムテーブル一覧、システムユーザーマニュアル、システムユーザー権限表」 **いずれも別添**

**制度導入、適正運用**

ア. 評価者育成トレーナーの養成

- 本報告書内容(制度のあらまし・講義内容)

- 「評価者育成トレーナー認定講習テキスト1・2、評価者育成トレーナー認定証」 **いずれも別添**

イ. 「制度説明書」ならびに「制度利用説明書」 **いずれも別添**

ウ. 本報告書内容(モデル導入企業からの声、導入支援プログラム基本フレーム)

**モデル導入企業事例**

ア. 本報告書内容(評価モデル企業のあらまし、アンケート結果報告)

イ. 他...評価シート(技能職・管理職・専門職3種(生産技術・機械保全・電気保全))ならびに

アンケート(ベンダー用(通常・システム担当者用)・ユーザー用・スタッフ用) **いずれも別添**

## (2) 実施スケジュール

| 成果物作業         | 10月    | 11月      | 12月      | 1月        | 2月    |
|---------------|--------|----------|----------|-----------|-------|
| 各種説明書         | 前任者引継ぎ | 修正内容検討   | 修正案策定    | 成果物編集     | 成果物編集 |
| 情報システムのリバイス   | 前任者引継ぎ | 帳票書式仕様確認 | 動作確認結果入力 | 環境維持結果入力  | 環境維持  |
| モデル評価の導入      | 基本案策定  | モデル公募    | 企業決定評価開始 | アンケート評価終了 | 結果分析  |
| 評価者育成トレーナーの養成 | 基本案策定  | トレーナー公募  | 認定講習     | 認定講習アンケート | 普及啓蒙  |

## 5. 【成果】 利便性向上(情報システム)

### (1) 情報システムの概要

本システムは前事業年度において「能力管理システム」と仮称されており、本年度においても「能力管理システム」と呼称する。「能力管理システム」の機能の特徴をシステム利用者の視点から説明する。

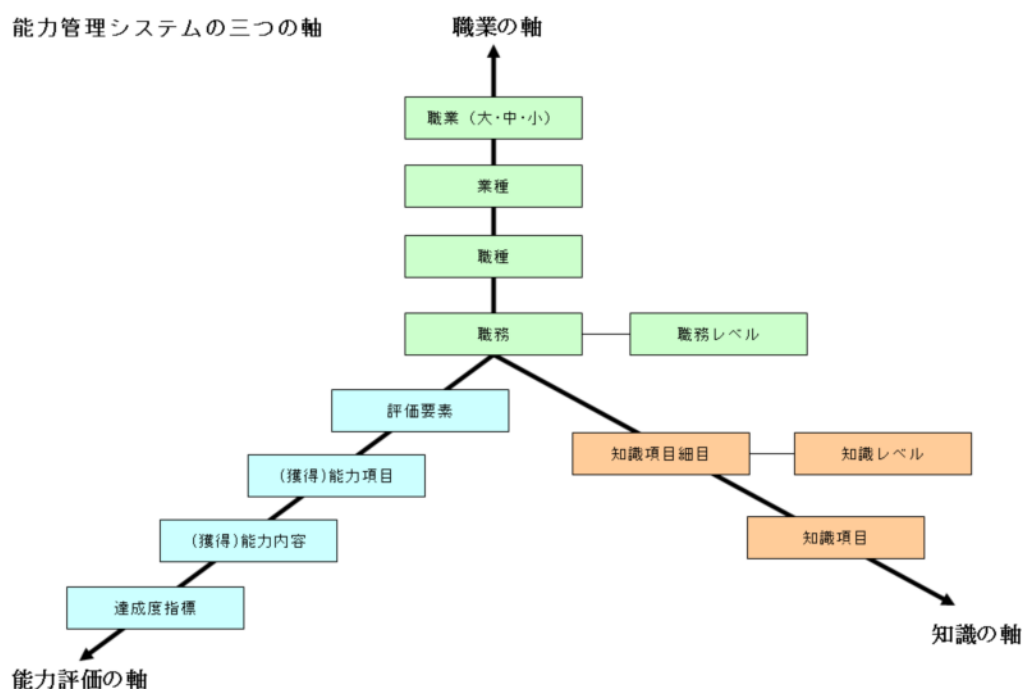
#### マスタ体系

マスタは「機関」「利用者」「制度体系」に三大別される。

「機関」とは、能力開発システムを利用する各組織のことであり、システムとの関わり方により「制度利用企業」「教育機関」「制度運営団体」等に分類される。「制度利用企業」とは能力管理システムを通して本制度を運用するベンダー企業である。「教育機関」とは(将来の課題であるが)スタッフ育成のための教育訓練プログラム情報を本システムに提供する組織・団体である。「制度運営団体」とは本システムの運用主体であり、本年度においては当協議会である。

「利用者」とは本システムにアクセス権を有するユーザのことであり、利用権限により8階層が設けられている。システム全体の管理を行う「事業主体ユーザ」、スタッフの評価を行う「ユーザ機関管理職」、評価を受けるスタッフである「一般ユーザ」などがある。「利用者」は必ずいずれかの「機関」に所属している。システムの利用権限は「機関」ではなく、「利用者」に対して与えられる仕組みになっている。

能力管理システムの三つの軸

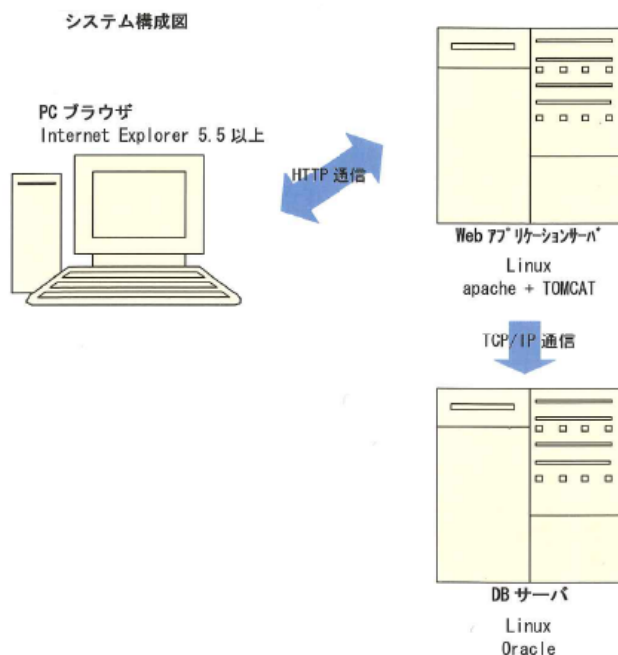


「制度体系」は三つの軸に沿って考えると理解しやすい。第一の軸は、職業の軸である。職業の軸は、職業(大) - 職業(中) - 職業(小) - 業種 - 職種 - 職務 - 職務レベルという体系を有しており、職業や職務内容に応じて詳細な分類が可能で、また、職務のレベルづけ設定ができる。第二の軸は、能力評価の軸である。能力評価の軸は、評価要素 - 能力項目 - 能力内容 - 達成度指標という体系を有しており、能力

評価の項目や具体的指標を体系的階層的に收容することが可能となっている。第三の軸は、知識の軸である。知識の軸は、知識項目 - 知識項目細目 - 知識レベルという体系を有している。育成のため必要となる教育訓練の知識内容を收容することが可能で、また、知識のレベル設定ができる。これら三つの軸の関係は、まず職業の軸により、被評価者の現在の業務内容が職業の全体系の中で分類整理されて位置づけられる。各職務はどのような職務レベルであり、それにはどのような能力項目が必要とされ、能力の水準を評価する具体的基準は何か、能力評価の軸によって定められている。そして、その能力項目を獲得するために身につけるべき必要な知識内容は何かが、知識の軸によって定められることになる。

## (2) 利用環境

本システムは各利用者がパソコンから、「能力管理システム」のサーバにインターネット接続して利用する。「能力管理システム」サーバは、WEB アプリケーションサーバとDBサーバから成る。利用者のパソコンがネット接続環境にあることが利用の必須条件である。



### ソフトウェア構成

#### 1. Web アプリケーションサーバ

OS :Linux (Red Hat Enterprise Linux5)  
 java :JDK1.5  
 Web サーバ :apache2.0  
 サーブレットコンテナ:TOMCAT5.5

#### 2. DB サーバ

OS :Linux (Red Hat Enterprise Linux5)  
 データベース :Oracle10g

#### 3. PC ブラウザ

Internet Explorer 5.5 以上

### (3) 本年度におけるシステムの改修

#### 改修の目的

能力管理システムは最低限の低コスト開発を旨としているが、昨年度の経過を踏まえ、利便性向上を目的として改修を実施した。

#### 改修点

本年度における主な改修点は以下の通りである。(詳細は別紙)

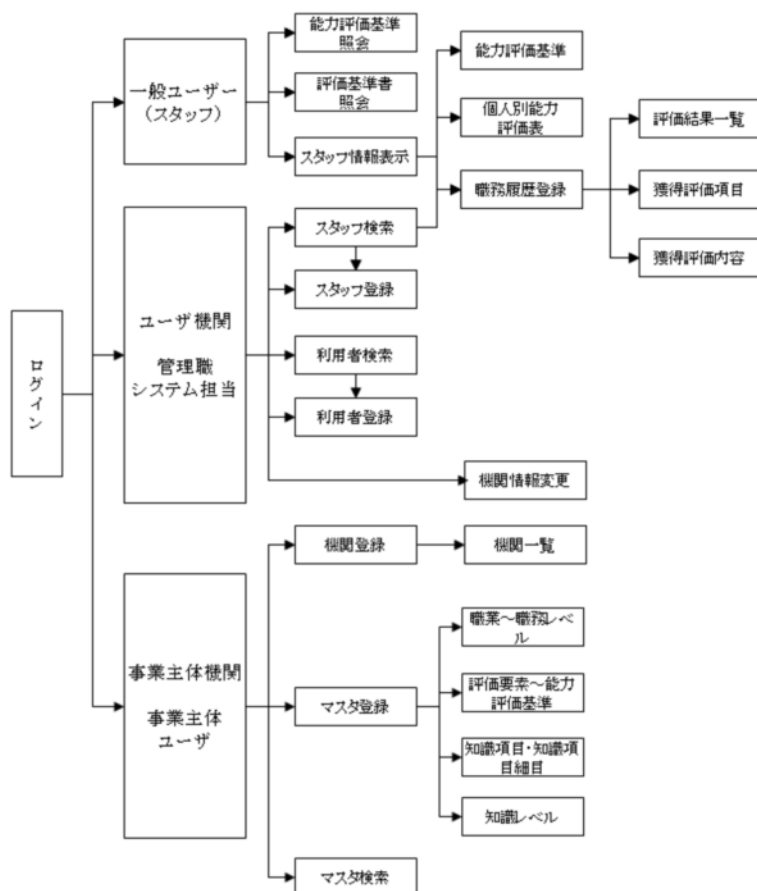
- ア. 知識項目と職業項目が、より柔軟に組み合わせられるようにした。
- イ. 能力評価項目と職業項目が、より詳細に組み合わせられるようにした。(画面 参照)
- ウ. マスタ登録画面を一覧形式に変更し、入力しやすくした。(画面 ~ 参照)
- エ. 画面や出力帳票を追加した。(画面 参照)
- オ. その他、操作性向上のための細かな改良を行った。(画面 参照)

#### 改修の確認作業

2009年10月までに改修を完了した。改修の確認作業は10月から11月までに行い、11月27日の会議で改修状況に関する報告が行われ了承を得た。

#### 改修後の画面遷移の概要

スタッフ(=被評価者)、ユーザ機関の管理職(=評価者)、事業主体機関(=協議会)のそれぞれの役割に応じて画面が構成されている。上位ユーザは下位ユーザの画面内容を閲覧可能。



**(4) システムの検収成果物**

基本設計書(DB設計・テーブル設計含む) / 詳細設計書

平成 21 年度システムバージョンアップに伴う仕様変更及び追加対応の反映

プログラム

プログラムソース

テスト

テストケース表(詳細テスト / 結合テスト)に従い、テスト結果(詳細テスト / 結合テスト)

オペレーションマニュアル

**(5) 能力管理システムの運用実験****システム運用実験の目的**

能力管理システムの運用実験を実施した。本年度の運用実験の主な目的は以下の通り。

- ア. ユーザの生の声を聞き、開発運用側が気づいていない問題点がないか検討する。
- イ. 操作の容易性、スピード、画面デザインなどに関し、実際に操作作業を行ったユーザーの意見を聞く。
- ウ. システムに実際の負荷をかけ、支障が出ないかテストする。

**システム運用体制**

- ア. システム全般管理・メンテナンス・障害対応 (株)リンクコーポレーション
- イ. マスタ管理・ユーザ管理、相談窓口 日総工産(株)
- ウ. マスタ・アンケート入力作業 日本マニユファクチャリングサービス(株)

**マスタ管理・ユーザ管理**

マスタ項目として、職業、業種、職種、職務、職務レベル、評価要素、評価項目、評価内容、達成度指標、知識項目、知識項目細目、知識レベルの内容を決定し、能力管理システムに登録を行った。

**システム講習の実施**

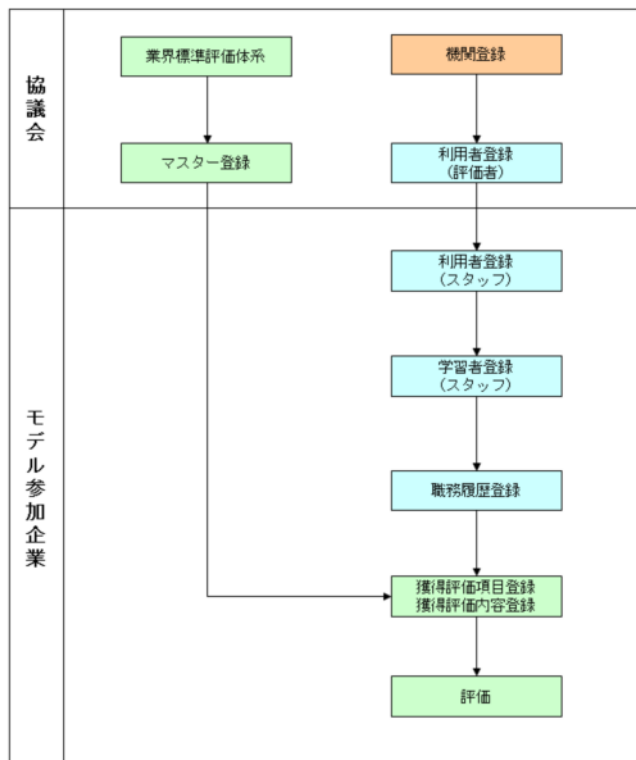
2009 年 12 月から評価者育成トレーナー認定講習としてシステム講習を実施した。講習はマニュアルを使用し、約3時間かけて実際に講習会場のパソコンからWEB 接続し、能力管理システムにアクセスしての操作指導を行った。

**運用の実施**

2010 年 1 月 1 日 ~ 31 日 (14、21、28 日はメンテナンスのための予備日として休止)、モデル参加企業 6 社においてスタッフの評価を実施し、その結果を能力管理システムに入力した。

モデル参加企業における入力内容は、利用者、学習者(スタッフ)、職務履歴、獲得評価項目、獲得評価内容、評価レベルである。

## 能力管理システム運用実験 処理フロー



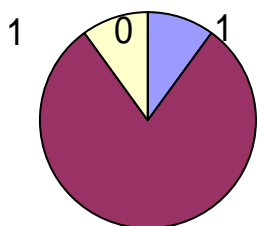
## (6) アンケートの結果 (n = 10)

モデル導入企業の担当者全員に利用した感想を中心としたアンケートを実施した。

## システムに関するアンケート

Q1 このような「業界横断型の能力評価の登録システム(ソフトウェア)」に関してご意見をお聞かせ下さい。  
( ~ SA)

業界横断のキャリア認定制度のためには、このようなシステムが導入されることが望ましい。  
システムが導入されることが望ましいが、入力などの負担も過大そうなのが懸念として残る。  
システムの必要性に異論はないが、あまり協力できるような体制が望めない。  
システムの必要性も十分に認められず、現行のシステムを見てもかなり実現性が乏しい。  
他に何かございましたらご意見をお聞かせ下さい。(FA)



8

(選択肢)このような制度に情報システムが必要であることは全員が認めている。  
(FA)負担軽減のために更に汎用的なものにシステム機能を拡張することを望む声があった。

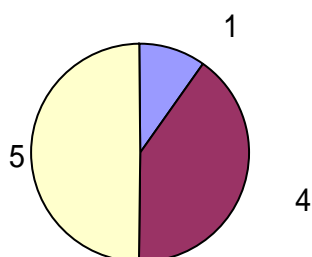
Q2 仮にシステムが導入される場合、システムの運営機関に関してご意見をお聞かせ下さい。( ~ SA)

ベンダーの業界団体のみで行うのが妥当である。

客観性を確保し、情報流用防止を担保するため第三者機関が行うのが妥当である。

ベンダーの業界団体に加え、必要に応じ第三者機関が連携するのが妥当である。

他に何かございましたらご意見をお聞かせ下さい。(FA)



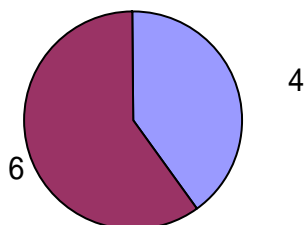
(選択肢) 業界団体のみでの情報システム運用を望む者は少なく、ほとんどの者が第三者機関が主体となって、または第三者機関が関与しての運用を望んでいる。

(FA) 業界各社がシステムを共有するためには中立の機関が管理運営することが望ましいが、実際の現場を理解する者も運営に関与すべきとの声があった。

Q3 システムのスタッフ登録方法に関してご意見をお聞かせ下さい。( ~ MA)

全体としてスタッフ登録方法は概ね妥当と考える。

スタッフ登録方法に関して意見がある(FA)。



(選択肢) スタッフ登録に関しては利便性の更なる向上を望む声が半数を超えた。

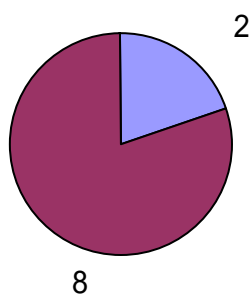
(FA) 入力方法等について更なる利便性の向上を望む声が多かった。

Q4 システムの評価項目の登録方法に関してご意見をお聞かせ下さい。( ~ MA)

システムの評価項目の登録方法は概ね妥当と考える。

システムの評価項目の登録方法に関して意見がある。

上記 に関するご意見をご記入下さい。(FA)



(選択肢) 評価項目の登録方法に関して利便性の更なる向上を望む声がほとんどを占めた。

(FA) 登録を簡易化するため評価項目をセット化できるような登録用フォームを望む声が複数あった。

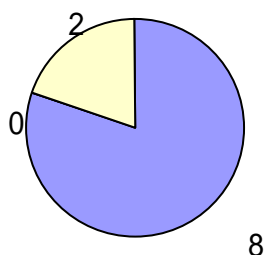
Q5 ASPとしてのシステムの在り方に関してご意見をお聞かせ下さい。( ~ SA)

インターネットで利用するソフトウェア(ASP)であることは概ね妥当と考える。

ASPではなく、パソコンにインストールするソフトウェアとすべきと考える。

ASPとしても、パソコンにインストールするソフトウェアとしても共に利用できることが望ましい。

見をお聞かせ下さい。(FA)



(選択肢)インターネットで利用できることは全員が当然と答えたが、インターネット環境にない場所でも使えるようにすべきとの声もあった。

(FA)インターネット上での利用ではセキュリティをかなり高くすべきとの声があった。

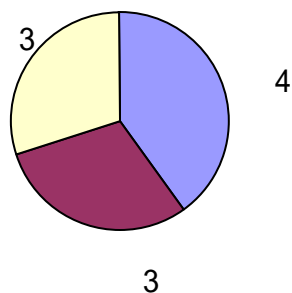
Q6 仮に「ものづくり能力認定制度」が本格導入・実施された場合、自社のスタッフ情報を能力評価システムに提供することの可否をお聞かせ下さい。(SA)

制度が実施されれば、スタッフ情報をシステムに提供することになるだろう。

制度が実施されてもスタッフ情報をシステムに提供するのは難しいのではないかと。(よろしければ以下にそのようにお感じになる一番の理由をお聞かせ下さい:FA)

現段階では、どちらとも言えない。

現段階では、どちらとも言えない。



(選択肢)「提供する」「提供は難しい」「現段階ではどちらとも言えない」と三分された。

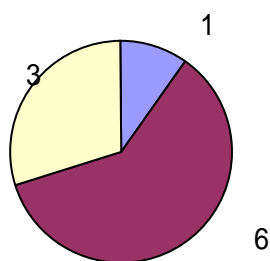
(FA)「提供する」とした者は特に意見がなかったが、「難しい」と答えた者からは、「直接的にメリットが低い割には手間が多い」「勤怠等の評価より職務経験等の方が重要だと思われるから提供するメリットが少ない」「評価が共有されることで企業運営上の本当のメリットが現れないと形骸化してしまう」との声があった。「どちらとも言えない」と答えた者からは「システムの運営機関の役割や責任区分も含めて運営の仕組みが明確になることが前提」と当然の指摘があった。

Q7 今回は実施しませんが、能力評価システムのスタッフへの直接開示についてご意見をお聞かせ下さい。

個人情報なのだからシステムをスタッフの方々に直接公開し、自由にアクセスを認めるべきである。

様々な事情が考えられるので、アクセスできる情報とできない情報を別個に管理できるなど、制約を設けるようにすべきである。

スタッフの方々に開示する必要はない。(よろしければ以下にその理由をお聞かせ下さい：F A)



(選択肢)何らかの制約を設けるべきとする者が多く、次いで開示する必要はないとした者が多かった(理由は下記)。自由にアクセスさせるべきとの意見も1名いた。

(F A)スタッフに開示不必要の理由として、「機械的にパソコン上で見るだけでなく面談等を踏まえてフィードバックされるべき」「評価者と面談しながら評価を見る方がスタッフの理解が深まる」「自身が閲覧した場合、都合のよい情報しか利用しない」との意見があった。

## (7) 利便性向上の課題

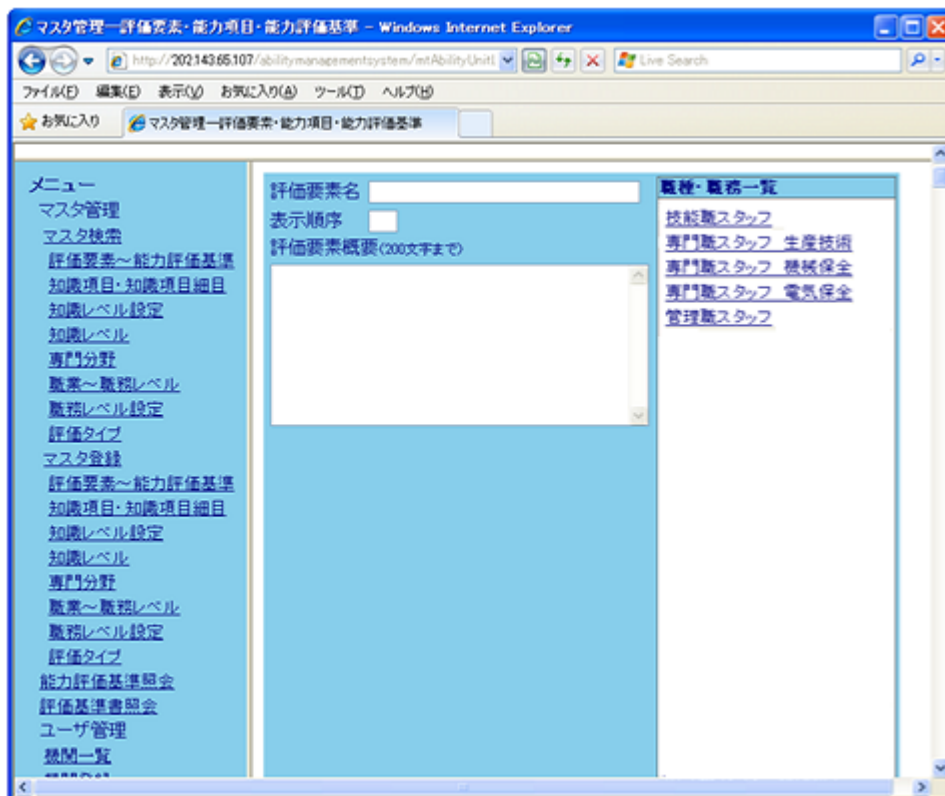
情報システムの本年度の課題「利便性の向上」のため、画面の改善や印刷機能の追加等の改修を行ったが、利用者からは、更に一層の利便性向上を望む声が出た。ユーザーの利便性向上要求は、元来、際限のないものとも言え、利便性は投資コストとのバランスから制限を受けるものと言える。しかしながら、1名分の評価入力に30分から1時間を要したとのアンケート結果を踏まえると、入力面での更なる利便性向上が必要である。

当システムは、個人個人の自由度の高いキャリア設計を前提として構想されているが、今回の運用実験に用いた「評価シート」は、あらかじめ定められた評価項目メニューに従って行うものであった。結果として、同一評価項目を繰り返し登録することとなり、不満の多くはそこに集中した。

このような声に応えるため、共通化された定型的な評価項目に対しては、評価項目をセット化して登録できる画面を設ける方法が考えられる。このような入力方法を追加することにより、当システムが本来持っている自由度の高い柔軟な評価入力方法を活かしつつ、共通評価内容に対するシステムの利便性を一層向上できると考える。

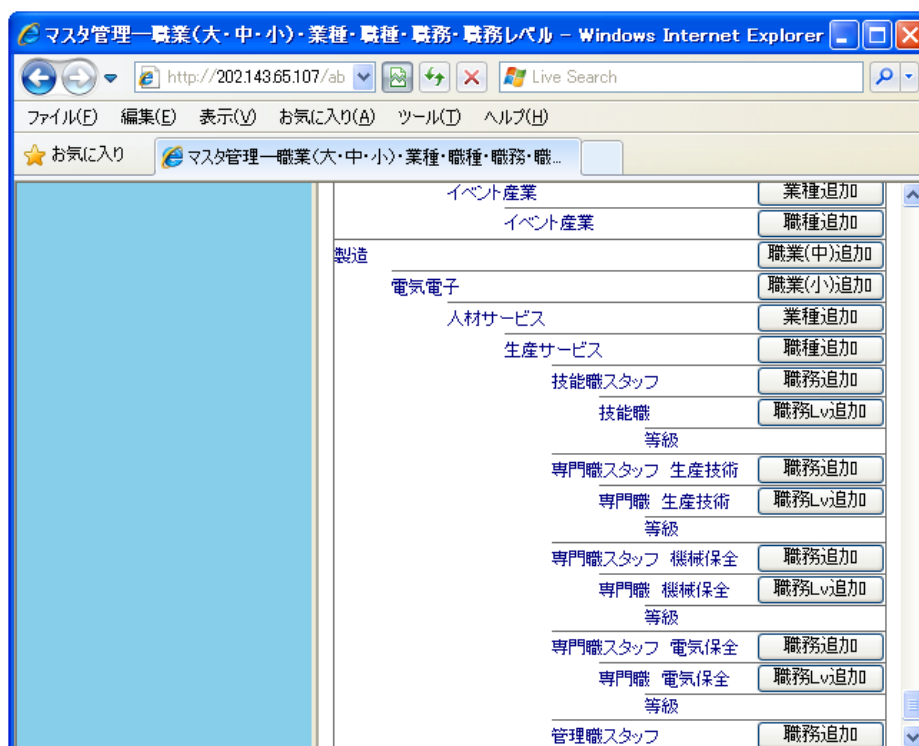
## システム改修画面

職務に対して評価項目を設定できるようになった。



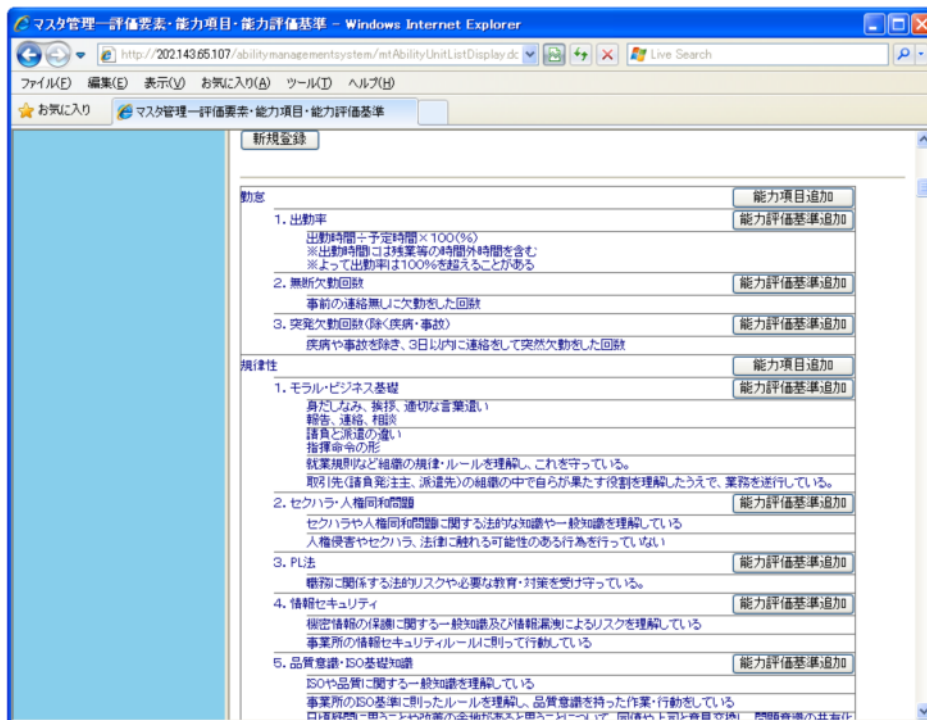
## マスタ登録画面の改修1

職業関連項目が一覧入力できるようになった。



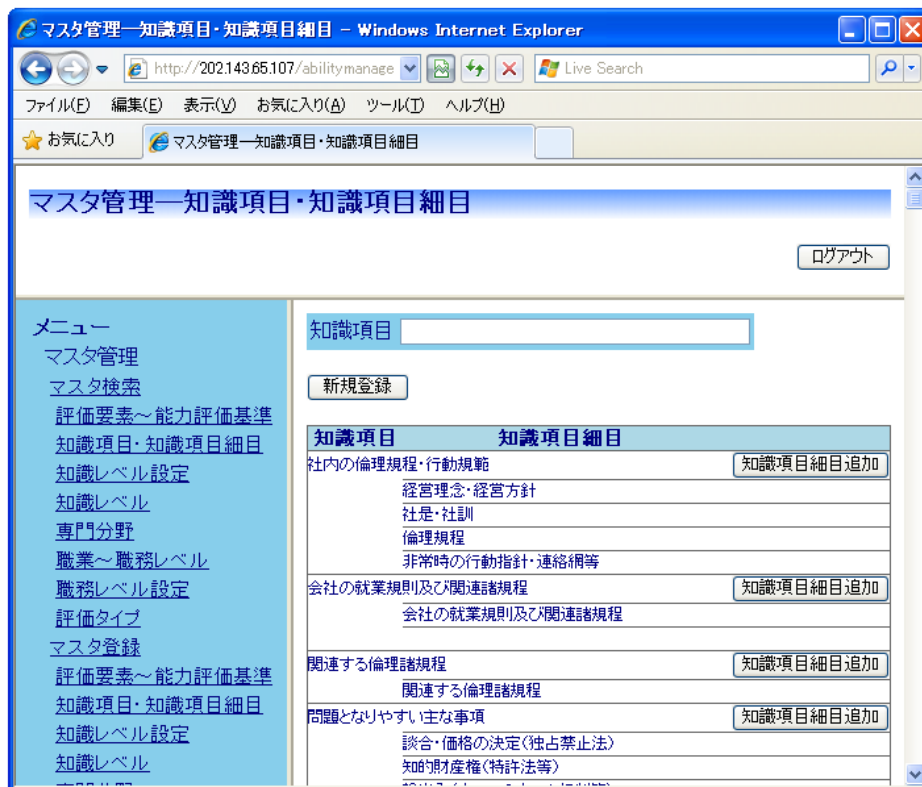
## マスタ登録画面の改修2

能力評価項目が一覧入力できるようになった。



## マスタ登録画面の改修3

知識項目が一覧入力できるようになった。



追加された印刷帳票

| 評価項目                | 評価内容             | 達成度指標   | 要求レベル |
|---------------------|------------------|---|-------|
| 1. 出勤率              | 出勤率              | L1. 出勤時間÷予定時間×100 (%)<br>※出勤時間には残業等の時間外時間を含む<br>※よって出勤率は100%を超えることがある |       |
| 2. 無断欠勤回数           | 無断欠勤回数           | L2. 事前の連絡無しに欠勤をした回数   |       |
| 3. 突発欠勤回数 (除く疾病・事故) | 突発欠勤回数 (除く疾病・事故) | L3. 疾病や事故を除き、3日以内に連絡をして突発欠勤をした回数                                      |       |

評価結果一覧

| 評価項目                | 評価内容             | 達成度指標   | 要求点 | 評価点 |
|---------------------|------------------|---|-----|-----|
| 1. 出勤率              | 出勤率              | L1. 出勤時間÷予定時間×100 (%)<br>※出勤時間には残業等の時間外時間を含む<br>※よって出勤率は100%を超えることがある | 1   | 3   |
| 2. 無断欠勤回数           | 無断欠勤回数           | L2. 事前の連絡無しに欠勤をした回数   | 1   | 4   |
| 3. 突発欠勤回数 (除く疾病・事故) | 突発欠勤回数 (除く疾病・事故) | L3. 疾病や事故を除き、3日以内に連絡をして突発欠勤をした回数                                      | 1   | 4   |

個人別能力評価表

職種名 技能職スタッフ

スタッフ氏名 \_\_\_\_\_

| 期間                | 職歴名 | 職務内容   |
|-------------------|-----|--------|
| 2008年12月～2010年01月 |     | 電子機器組立 |

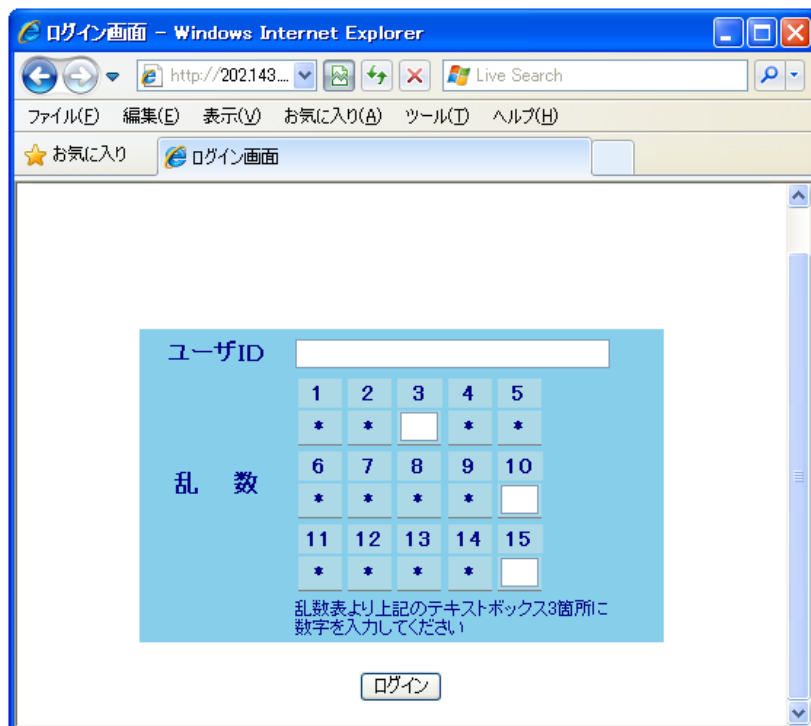
  

| 獲得評価項目              | 達成度指標   | 評価内容  | 評価                                   |
|---------------------|---|---|--------------------------------------|
| 1. 出勤率              | L1. 出勤時間÷予定時間×100 (%)<br>※出勤時間には残業等の時間外時間を含む<br>※よって出勤率は100%を超えることがある   | 出勤率   | ★★★                                  |
| 1. モラル・ビジネス基礎       | L4. 身だしなみ、挨拶、適切な言葉遣い<br>報告、連絡、相談<br>L5. 指示と指示の違い<br>指揮命令の形<br>L6. 就業規則など組織の規律・ルールを理解し、これを守っている<br>L7. 取引先 (請負発注主、調達先) の組織の中で自ら果たす役割を理解しううえで、業務を遂行している。  | ビジネスマナーの知識<br>換装・人材派遣の基本知識を有している。<br>社内規定やルール<br>企業や業界の仕組み  | ★★★<br>★★★★<br>★★★★                  |
| 1. チームワーク           | L16. 組織の一員としての自覚をもち、自分勝手な行動を控え、所属するグループやチーム全体のことを視野に入れた行動をとっている。  | 組織・チームで業務を行うことの意味   | ★★★★                                 |
| 1. 基本知識の理解          | L22. 整理・整頓・清掃・清潔・狭について基本的な理解をもち、5S活動の一時的な内容やその効果を理解している。<br>L24. 就業規則など会社の基本ルールを理解し、これを遵守している。<br>L38. 現場作業のスキル評価基準に準拠する  | 基礎知識の習得<br>就業規則、安全ルールなど<br>現場作業のスキル評価基準に準拠する  | ★★★★<br>★★★<br>★★★★                  |
| 2. 無断欠勤回数           | L2. 事前の連絡無しに欠勤をした回数   | 無断欠勤回数  | ★★★★                                 |
| 2. セクハラ・人権問題        | L8. セクハラや人権問題に関する法的知識や一般知識を理解している<br>L9. 人権侵害やセクハラ、法律に抵触する可能性がある行為を行っていない   | 基礎知識<br>基本的行動   | ★★★<br>★★★                           |
| 2. 報連相              | L17. 報告、連絡、相談の重要性・やり方を理解している<br>L18. 自分のチームやグループの属する知識やノウハウが (部) 内で共有されるよう、主体的に情報提供や情報交換を行っている。   | 報告、連絡、相談に関する知識<br>必要な情報・知識の伝達・入手方法  | ★★★<br>★★★★                          |
| 2. 5S活動の実践          | L23. 整理の5S活動へ参加し、自覚の中で気づいた点は積極的に自主的に取り組んでいる   | 5S活動の積極性  | ★★★★                                 |
| 2. 会社の定める安全規程等      | L25. 会社や工場の定める安全規程や生産工程のルールを理解し、常にこれを遵守している。<br>L26. 生産工程のルールを理解し、常にこれを遵守している。<br>L27. 会社や工場の定める安全規程や生産工程のルールを理解し、常にこれを遵守している。<br>L28. 会社や工場の定める安全規程や生産工程のルールを理解し、常にこれを遵守している。<br>L29. 事故発生時のルールを理解し、常にこれを遵守している。 | 検査点検の項目と内容<br>作業手順<br>安全装置、保護具 (安全帽、安全靴、安全手袋等)<br>安全確認 (防火確認、禁止確認、危険確認、注意確認、誘導確認等)<br>事故発生時の一次対応、緊急時連絡ルートなど | ★★★★<br>★★★★<br>★★★★<br>★★★★<br>★★★★ |
| 3. 突発欠勤回数 (除く疾病・事故) | L3. 疾病や事故を除き、3日以内に連絡をして突発欠勤をした回数  | 突発欠勤回数 (除く疾病・事故)  | ★★★★                                 |
| 3. PL法              | L10. 職務に關する法的リスクや必要な教育・対策を受け守っている。  | 一般知識及びリスクの理解  | ★★★★                                 |
| 3. 役割認識             | L19. 所属部署の作業フロー及び組織形態を理解し、生産活動に必要な情報を共有している。<br>L20. 前後シフトや前後工程の担当者と協力しながら効率的に業務を進めている。   | 同僚や他の作業員との役割分担<br>前後シフトの作業班や前後工程のキーパーソンの把握  | ★★★★<br>★★★★                         |

電子機器組立

## ログイン画面の改修

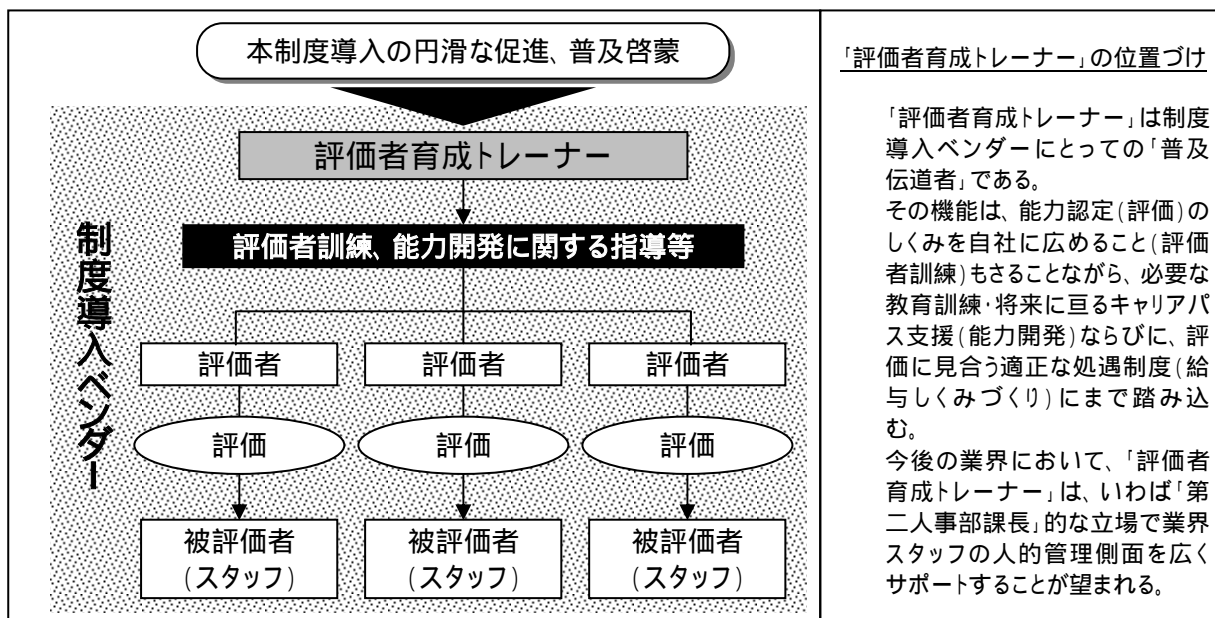
横3 × 縦 15 の乱数入力ボックスを用意した。



## 6. 【成果】評価者育成トレーナーの養成

## (1) 制度のあらまし

「評価者育成トレーナー」の位置づけ～イメージ



「評価者育成トレーナー」の職務（期待したい役割）

- ア. 制度導入企業（導入ベンダー）に対して制度運営の全体理解を促進させる役割。
- イ. 「導入ベンダー」の「評価者」候補者に対して「評価者訓練」を実施し、評価者を育成する役割。
- ウ. 関連する情報管理（評価データ入力等システム操作）教育を評価者に施す役割。
- エ. （「導入ベンダー」の方針で可能なら）本制度を「自社スタッフの処遇・育成」と関連させる役割。

## (2) 養成ならびに資格認定

「評価者育成トレーナー」認定講習～本制度実施案イメージ

## ア. 養成ならびに認定

- 勤務先企業（導入ベンダー）における取締役以上の職責者は、社内から要件に適合した職員を選任し、「トレーナー」の資格取得を命じ所定の受講申込み手続きを行う。
- 受講申込みをした「トレーナー」の資格取得希望者は、所定講座である「評価者育成トレーナー認定講習」を受講した後に、所定の認定手続きを経て資格保持者として認定される。

## イ. 認定講習要項

- 時期、頻度…春季ならびに秋季に各1回程度
- 開催場所…東京都23区内ならびに大阪府大阪市内（制度拡充後は政令拠点都市開催）
- 講師…事業推進委員会が教示する所定の教育を受け任命された者（所定教育は未定）
- 時間帯…原則として、午前10時～5時

- カリキュラム...( 本事業年度例を参考として後記)
- 「トレーナー」の認定証書の付与(認定)...講習後「受講修了ならびに認定証書」を発行する。
- 証書の有効期間(トレーナー任期)...発行日(資格付与日)から3カ年程度。
- 資格更新...任期期限日6カ月前から任期期限日までに再度受講することで更新予定。
- 受講料金...運営主催団体の収支計画により有料前提とし価格設定。

#### ウ. 受講資格(相応しい適性)

以下のすべての内容を満たす者が「評価者育成トレーナー認定講習」を受講できる。

- いわゆる「製造系人材サービス業界(在籍する導入ベンダーに限らず)」において、通算5年以上の実務経験(営業開拓・顧客管理・労務人事管理・採用管理・派遣実務・請負法務等)がある者。
- 企業の中(いわゆる「製造系人材サービス業界」以外も含めて)でいわゆる通算3年以上の「管理監督的」な職位経験がある者。
- 職務の適正な理解と遂行ができる能力、勤務先企業における信頼度と信用性、ならびに規範意識・順法精神等を持ち合わせた者。
- 勤務先企業(導入ベンダー)における取締役以上の職責者が受講を認めた者。

#### エ. 「評価者育成トレーナー」認定講習に関する諸事項の細則に関しては、制度実施後の運営諸事項に関しては「規程」等にて取り決めることが適当である。

「評価者育成トレーナー」認定講習～**今年度事業**

#### ア. 認定講習公募ならびに、公募チャンネル別結果

- 業界団体向け...

(社)日本生産技能労務協会の正会員企業向けに、事務局より電子メール配信ならびに協会会合等において説明、受講参加希望者の公募を行う。( \* 結果 19社55名受講認定)

- 業界団体外一般向け...

業界団体所属企業以外の一般向けとして、経済産業省の協力により「e - 中小企業ネットマガジン」([http://mail-news.sme.ne.jp/docs/usr\\_reg.html](http://mail-news.sme.ne.jp/docs/usr_reg.html))にて受講参加希望者の公募を行う。

( \* 結果 4社4名受講認定)... **別添**「e-中小企業ネットマガジン」リリース

#### イ. カリキュラム...( 本事業年度例を参考として後記)

#### ウ. 講師...今般の講師プロフィール

今事業に関しては制度テスト運用もあって、本コンソーシアム関係者が講師を担当した。

|       | 講師A                                 | 講師B                                   |
|-------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| 所属    | 技能協会企業                              | 技能協会企業                                |
| 担当    | 制度全般(テキスト1)                         | システムオペレーション(テキスト2)                    |
| 社歴    | 23年11カ月                             | 11年                                   |
| 過去職務  | 求人採用 営業所長 社長室 人事<br>制度 請負支援 QC 広報渉外 | 技能職 経理財務 営業所経理・シス<br>テム 内部統制システム 経営戦略 |
| 現行職務  | 広報渉外、業界団体支援                         | 経営戦略                                  |
| 現行部署  | 経営企画部                               | 経営企画部                                 |
| 現行役職位 | 担当次長                                | 担当係長                                  |

**(3) 参考イメージ:「評価者」の養成ならびに評価者訓練**

## 評価者の職務

- ア. スタッフに対して本制度の適正な普及・啓蒙を行う役割。
- イ. スタッフの対して適正な評価を行う役割。
- ウ. 本制度で生じる適正な情報管理(評価データ入力等システム操作)を行う役割。

## 「評価者」の基本能力要件ならびに資格

- ア. いわゆる「製造系人材サービス業界(在籍する導入ベンダーに限らず)」において、通算3年以上の実務経験(顧客管理・労務人事管理・採用管理・派遣実務・請負法務等)がある者。
- イ. (いわゆる「製造系人材サービス業界」以外も含めて)通算5年以上の「社会実務経験」がある者。
- ウ. 職務の適正な理解と遂行ができる能力、勤務先企業における信頼度と信用性、ならびに規範意識・順法精神等を持ち合わせた者。
- エ. 勤務先企業(導入ベンダー)における「トレーナー」が認めた者。

## 「評価者」の配置

概ねスタッフ(被評価者)50名につき1名以上の配置が望ましい。

## 「評価者訓練」イメージ

基本的には「導入ベンダー」各社の社内事情を勘案しながら各社の環境を調整して頂く。

- ア. 内容...制度あらまし、「評価」とは、「評価者」心構え、評価上のエラー(ハロー・中央化・寛大化等)、評価要素・着眼点、人的観察眼・事実確認、育成と処遇の基本、ケーススタディ・集団討議、個人面談・目標管理、情報管理 等
- イ. 時間...最低4時間～理想6時間

**(4) 認定講習会開催実績**

認定講習開催実績は以下の通りであり、当初の30名目標を超過した盛況ぶりであった。

- ア. 開催回数...**11回**(初回開催:平成21年12月16日・最終開催:平成22年2月2日)
- イ. 開催地(開催順)...大阪府大阪市(2回)、東京都中央区(1回)、東京都港区:技能協(4回)、群馬県前橋市(1回)、山梨県南アルプス市(1回)、福島県福島市(1回)、宮城県仙台市(1回)  
東京都港区以外の開催地は全て、技能協会企業社屋内の会議室等で開催された。
- ウ. 総受講者(認定者)員数...**23社59名**
  - 企業内訳...製造系人材サービス企業 = **57名**、技術系人材サービス・中小企業診断士 = 各1名
  - 製造系人材サービス企業職員内訳...  
経営層(部長以上) = **11名(19%)**、営業・業務管理系 = **35名(65%)**、  
請負支援系 = **7名(12%)**、総務人事他系 = **4名(7%)**

**(5) 講義内容(テキスト・カリキュラム)**

テキストは制度全体を解説する「能力評価システム 制度運営マニュアル～テキスト1」ならびに、「能力

**評価システム オペレーションマニュアル～テキスト2」の2分冊とした。( いずれも別添)**

【能力評価システム 制度運営マニュアル～テキスト1】内容

ア. 経産省委託事業のあらまし

制度創設の背景・何故今、人材育成か・制度の目的・事業イメージ・各者のメリット・平成21年度事業)

イ. 人事制度とは何か

あるべき「人事の3本柱」～業界風モデル・能力とは何か(一般的な考課要素)・「職能資格制度」とは(一般的な人事制度)・人事考課の基本

ウ. 本プロジェクトの制度フレーム

「職群」「資格」とは・能力評価と認定の仕組・評価要素と評価ウエイト・評価者育成トレーナー制度・考課者訓練(評価者の育成)

エ. 教育訓練のあり方

入社時(雇い入れ時)教育の実施・定期的な研修の実施・教育訓練計画の策定

オ. キャリアパス・CDPならびに個人面談

キャリアパス・キャリア開発プログラム(CDP)の制度化・個人面談の基本

カ. モデル評価作業手順

評価手順と作業フロー・関連書類に関して

【能力評価システム オペレーションマニュアル～テキスト2】内容

ア. 利用者の登録、検索、変更、削除

イ. スタッフの登録、検索、変更、削除

ウ. スタッフの職務履歴を登録、確認、変更、削除する

エ. 獲得評価項目を登録、変更、削除する

オ. 獲得評価内容を登録、変更、削除する

カ. 登録した評価を確認する

キ. 印刷設定について

カリキュラムのポイント(制度を語る側面として)

ア. 制度説明の章では、いわゆる「製造系人材サービス」の歴史的な背景を確認して、現在に至るまでの「**劇的な事業モデルの変化**」に言及することにより、一層の制度の**必要性・必然性**を説いた。

イ. 評価者育成にあたっての知識として、わが国の基本的な人事制度のしくみである「**職能資格(等級)制度**」を説明し、**平均的なフレームの中での「評価から処遇への反映等」**の基本構造を説いた。

ウ. 今制度の延長線上に欠かせない、いわゆる「**キャリアパス・CDP(キャリア開発プログラム)**」の**仕組み・考え方を、「正社員でない世界のモデル像」**に置き換えて説いた。

**(6) 平成21年度事業における「評価者育成トレーナー認定講習」の認定者の資格の今後について**

来年度以降、仮に制度実施が本格化され講習実施主体が決まった場合、本年度取得者の認定証(認定済資格)の有効性を担保するため、新認定証との交換を可能にする規程を策定する。

また、上記の方法が行われない場合であっても、同様に有効性を担保するため、本年度取得者の認定証の内容文言であっても、新認定証と効力は同じものとして発揮される規程を策定する。

## 7. 【成果】制度導入

### (1) 制度説明書、制度利用説明書(いずれも別添)

### (2) モデル導入企業からの主な声(成果 事例)

総務系コンプライアンスマネージャー

「真正面」からの制度導入でも良いのだが、事前に本制度を「お手本」としながら、自社のキャリアパス制度の下地を構築し、環境を整えることで円滑な導入が図れた。自分たち(ベンダー社員)が本制度を通じて何らかの「気付き・目標」を意識することが重要だと感じた。

営業系幹部マネージャー

発注者(派遣先)ユーザーの考え方が非常にクール(冷淡とは異なる現実的?)なので、本格的な制度導入の段階における「リアルさ」が必要だと感じた。業界横断型という遠大な計画に実感を湧かせるポイントが施策に必要では?ベンダー社員は慣れていないせいか作業の面倒さに負担も大きく、制度が奏功した際のメリットを上手く訴えることで社内の協力を得た。

請負推進系マネージャー

(例えば法改正等)関連する業界(世の中)が大きく動くタイミングでの制度メリットを打ち出すのが良いという意見があった。ユーザーとベンダーの協力もさることながら、労働者(スタッフ)の様々な属性(職歴・年齢等)によっても、制度への興味・好奇心が大きく分かれると感じた。導入時期に丁寧な施策(社内啓蒙)を打ち出すことによって労働者自身に当事者意識を持たせることができた。

プロフィット系統括マネージャー

制度導入の際は「ソフトランディング」が重要だと感じた。ユーザーも実際の業者判断に本制度を生かすためには、過去の慣例を断ち切る勇気が必要だと言う意見もあった。(例えば)労働者のスキル以前の問題で「新規参入ベンダーには高い取引単価にさせない」という暗黙のルールも聞かれた。このようなことでは処遇にも反映できない。時間をかけて制度説明を行うことが求められた。

経営企画系マネージャー

ベンダーの現行人事制度との整合が難しかった。ベンダーは全社一括導入が基本的に困難だろうから、まずは自社内にモデル現場を策定し、トライアルを重ねてステークホルダーから複数の意見聴取を行い、他ベンダーとも勉強会・事例研究等を「胸襟を開いて」行う必要がある。賃金の統制は不可能なので、業種・職種毎の「平均賃金」等の統計データを発表する。

以上を総括すると...「制度導入のソフトランディング」「ユーザー・ベンダーの気付き・啓蒙」「労働者(スタッフ)へ意思確認等」を通じての無理のない環境整備等の必要性等が示唆される。よって以下の「導入支援基本フレーム」を策定した。

## (3) 導入支援プログラム基本フレーム

|  | ユーザー関連事項   | ベンダー関連事項   | スタッフ関連事項  |
|--|--|--|---|
| <p><b>事前啓蒙</b></p> <p><b>導入決定</b></p>  | <p>ベンダーからオリエンテーション後、導入に向けての課題検証</p> <p>導入受け入れ可否の決定</p> <p>関連情報提供の協力体制</p> <p>コンプライアンス事項確認</p> <p>育成環境へ協力体制整備</p> <p>関係各部署と連携・連絡</p>            | <p>導入支援チーム結成</p> <p>自社経営層、プロフィット系・人事系・法務・システム系へキックオフオリエンテーション</p> <p>トライアル対象ユーザー（現場）選定、導入計画策定</p> <p>経営幹部層へ制度説明・導入依頼</p>                             | <p>ベンダーからオリエンテーション</p> <p>参加意思の検討</p> <p>リーダー・サブリーダー層の勉強会・課題洗い出し</p>                            |
| <p><b>導入準備</b></p> <p><b>導入開始</b></p>  | <p>トライアル対象現場の詳細協議開始、資材購買系・人事労務系・総務系・製造系へ制度説明・導入準備</p> <p>ISO・安全衛生・品質関連部署へ制度説明</p> <p>育成環境の具体的協力体制を整備、ベンダーと協議</p>                               | <p>トライアル対象現場（事業所）、本社関係部署との詳細協議開始</p> <p>対象ユーザー・資材購買系・人事労務系・総務系・製造系へ制度説明・導入準備</p> <p>現行評価・賃金制度等とのすりあわせ、整合</p>   | <p>参加意思の決定</p> <p>リーダー・サブリーダー層の勉強会・課題をベンダー担当者へ連絡・検討</p>   |
| <p><b>実施運営</b></p>                     | <p>評価環境の具体的協力体制を整備、ベンダーと協議</p> <p>現場担当者への説明</p> <p>構内事務所等のシステム環境等の整備協力</p> <p>ISO・安全衛生・品質関連部署と具体的連携開始</p> <p>育成環境の協力開始</p>                     | <p>「評価者育成トレーナー」の社内人選、受講・認定・任命</p> <p>評価者訓練開始</p> <p>スタッフへのオリエンテーション</p> <p>システム環境確認、整備</p> <p>個人情報関連確認</p> <p>コンプライアンス諸環境確認</p> <p>スタッフ評価・個人面談実施</p> | <p>オリエンテーション参加・制度の理解</p> <p>評価協力</p> <p>育成活動への参加</p> <p>個人面談応諾</p> <p>キャリアの方向付け</p>             |
| <p><b>実施評価</b></p> <p><b>改善、維持</b></p> | <p>ベンダーのヒアリング・アンケート等への協力</p> <p>育成協力課題検証・改善</p> <p>個人情報・コンプライアンス課題検証・改善</p> <p>ISO・安全衛生・品質関連部署と具体的課題検証</p> <p>ベンダーの総合評価へ協力</p> <p>総合的な課題検証</p> | <p>ユーザー・スタッフ・自社関連部署へヒアリング・アンケート等実施</p> <p>システム環境改善検証・改善</p> <p>育成・処遇課題検証・改善</p> <p>個人情報・コンプライアンス課題検証・改善</p> <p>総合評価委員会開催</p> <p>自社マニュアル等整備</p>       | <p>ベンダーのヒアリング・アンケート等への協力</p> <p>自己評価の実施</p> <p>育成結果の振り返り</p> <p>個人面談の振り返り</p> <p>キャリアの課題、検討</p> |

## 8. 【成果】モデル導入企業事例

## (1) 「評価モデル企業」のあらまし

公募...協議会としては(社)日本生産技能労務協会事務局を通じて、加盟正会員企業にモデル企業参画の外注公募コンペを行った。結果として「見積もり書提出企業18社 決定6企業」となった。

導入した作業所業種(評価対象者数)...電機電子系事業所を対象に選定実施した。

| 企業 | 業種       | 評価対象者職群別員数(名) |     |     |     |
|----|----------|---------------|-----|-----|-----|
|    |          | 技能職           | 専門職 | 管理職 | 計   |
| S社 | ビデオ機器製造  | 26            | 5   | 4   | 35  |
| W社 | 表示装置製造   | 30            | 0   | 4   | 34  |
| I社 | PHS製造    | 28            | 1   | 5   | 34  |
| F社 | PC製造     | 30            | 0   | 2   | 32  |
| C社 | 携帯電話機製造  | 30            | 0   | 3   | 33  |
| K社 | 住宅電気機器製造 | 44            | 0   | 0   | 44  |
|    |          | 188           | 6   | 18  | 212 |

## (2) アンケート結果報告(ユーザー・ベンダー・スタッフ)

制度導入に関してユーザー(派遣先・発注者)、ベンダー(派遣元・請負事業主・受託者)、スタッフ(派遣・請負労働者)の三者にアンケートを実施し、考えを聞いた。

ユーザーはモデル導入企業の客先担当者(人事労務・資材購買・製造)に依頼、スタッフもモデル導入企業の「被評価者」に依頼した。又、ベンダーはモデル導入企業の担当者に加えて、「評価者育成トレーナー認定講習」受講者全員に依頼した。(一部未回答有、n値にバラツキあり)以下にアンケート設問内容ならびに回答結果、結果に対してコメントも行った。

<付帯調査> 前述した「システムに関するアンケート」をモデル導入企業の担当者へ依頼。

<付帯調査> 後述するが「スタッフ能力評価等に関するアンケート」を技能協全会員へ依頼。

## ユーザー企業アンケート

Q1 このような「業界横断型の外部労働者のキャリア認定制度」に関してご意見をお聞かせ下さい。

( ~ SA) n=11

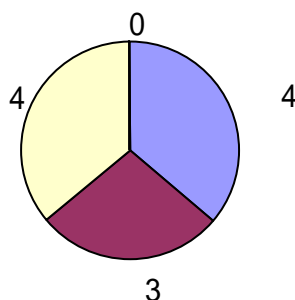
ユーザー・ベンダーが全面的に協力し課題解決しながら、いち早く制度が策定・導入されることが望ましい。

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。

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。

制度の必要性も全面的に賛成できず、現行の形態や実情を考えるとかなり実現性が乏しい。

他、何かございましたらご意見をお聞かせ下さい。(FA)



(FA)ユーザーにとってもメリットが大きい。  
回答者全員が前向きな意見があるものの、見解にまとまった傾向は見られない。均等な意見のバラツキが業界全体のユーザー意見を物語っている。個別意見は、各々の微妙な立場が異なりすぎる結果であり全体感に持って行きにくい。

Q2 仮に制度が行われる場合、運営形態(実施機関)に関してご意見をお聞かせ下さい。

( ~ SA) n = 12

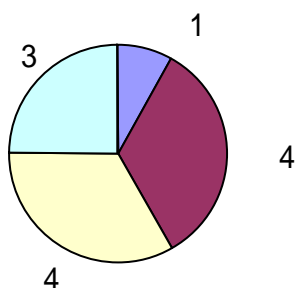
ベンダーの業界団体のみで行うのが妥当である。

ベンダーの業界団体に加えて、ユーザーの実業者団体(各経営者団体)又は、業界団体(電気電子or自動車等)等が連携をするのが妥当である。

上記に加えて、行政(経済産業省・厚生労働省等)が絡まないと実現性が乏しい。

上記に加えて、行政(経済産業省・厚生労働省等)が絡まないと実現性が乏しい。

他、何かございましたらご意見をお聞かせ下さい。(FA)



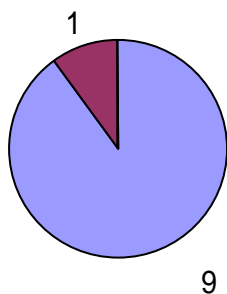
制度実施にあたり、ユーザーの実業者団体・業界団体の協力もさることながら、行政の協力が不可欠という意見が多い。  
ベンダーの業界団体が主導的な役割で前向きになったとしても、現実的なプレゼンス(社会的影響力)を發揮しにくい。

Q3 今テストプランの「職群(技能職・管理職・専門職)、資格(1~3級)」の考え方に関してご意見をお聞かせ下さい。( の場合はSA、 ・ はMA) n = 10

全体として職群構成も資格区分も概ね妥当と考える。

職群構成、又は資格区分に関して意見がある。(以下 の枠内へ具体的にご記入下さい)

上記 に関するご意見をご記入下さい。他、何かございましたらご意見をお聞かせ下さい。(FA)



(FA) 技能職優先が望まれる。  
大枠としてはフレームに同意する意見が多数であった。

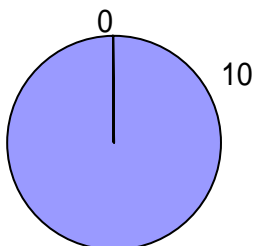
Q4 今テストプランの評価項目の内容(種目要素)に関してご意見をお聞かせ下さい。

( の場合はSA、 ・ はMA) n = 10

評価項目の内容(種目要素)は概ね妥当と考える。

評価項目の内容(種目要素)に関して意見がある。(以下 の枠内へ具体的にご記入下さい)

上記 に関するご意見をご記入下さい。他、何かございましたらご意見をお聞かせ下さい。(FA)



内容として項目に回答者すべて同意を頂いた。  
策定した項目が、製造系の外部労働力市場には基本的な要件であることが裏付けられた反面、(フリーアンサーの記載もなく)誰しもが「適正な評価」の本質的な理解に踏み込めない感がある。

Q5 今テストプランの評価基準の設定精度(客観的な目盛り)に関してご意見をお聞かせ下さい。

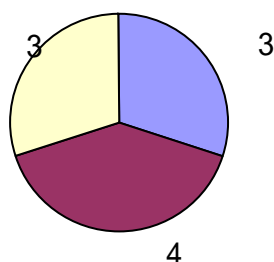
( ~ SA) n = 10

評価基準の設定精度は概ね妥当と考える。

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。

現行基準を更に精緻なものにすれば、結果的に制度運用面で現実的な手間の増大が予想されるために、いくら客観的な実効性を担保するためとは言え、設定精度向上は必要ないのではないか。

他、何かございましたらご意見をお聞かせ下さい。(FA)



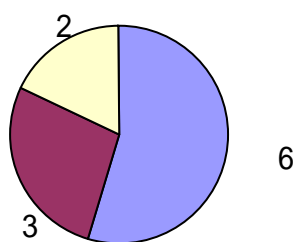
回答者全員が前向きな意見があるものの、見解はまとまった傾向は見られない。均等な意見のバラツキが業界全体のユーザー意見を物語っている。業種・職種による考え方で傾向は掴みにくい。

Q6 仮に適正な評価項目・評価基準が設定され、製造系人材サービス業界に今制度が本格導入・実施された場合、以下にあるような「ユーザー・ベンダー間の取引レート」の考え方に関してご意見をお聞かせ下さい。(SA) n = 11

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。(派遣単価はもちろん、請負時もベンダーの組織力算定の根拠となるのではないか)

制度が完成しても上記のように円滑に進むケースは少なく普及は難しいのではないか。(よろしければ以下にそのようにお感じになる一番の理由をお聞かせ下さい:FA)

総論と各論とで評価が困難で現段階では、どちらとも言えない。



(FA)他業種間、地域格差など全国一律は難しいのでは？

(FA)人件費削減を考えると難しいのではないか？

取引ツールとしての制度への期待感は強いと言える。

しかしながら回答のバラツキを見るにつけ、外部労働力の導入動機と、「(事実上)二番目の雇用主」であるユーザーの内面の複雑さが窺い知れる。

Q7 今制度も含んだ、今後の製造系人材サービス業界の方向性に関して何かご意見があればお聞かせ下さい。(FA)

(FA)スキル向上のための訓練制度及び施設の充実。

(FA)製造現場では各工程の内容での能力評価になるので、あくまで参考レベルとしての活用にはならないのでは？

## ベンダー企業アンケート

Q1 このような「業界横断型の外部労働者のキャリア認定制度」に関してご意見をお聞かせ下さい。

n = 60

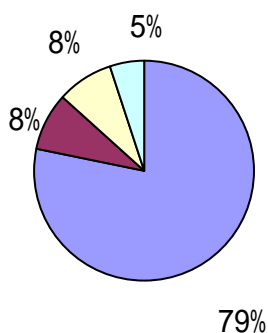
ユーザー・ベンダーが全面的に協力し課題解決しながら、いち早く制度が策定・導入されることが望ましい。

ユーザーならびにスタッフからの要望・協力の如何を問わず、ベンダー側に課題がある。... へ

ベンダーのやる気ならびにスタッフからの要望・協力の如何を問わず、ユーザー側に課題がある。... へ

ユーザーならびにベンダーのやる気の如何を問わず、スタッフ側に課題がある。... へ

上記 ~ にお答えになられた方は、以下に思い当たる具体的な課題をお教え下さい。(FA)



(FA) キャリア制度が昇給原資の確保に繋がらない。スタッフは直近の待遇に目が行きがち。

(FA) スタッフの評価が悪い場合、次の雇用に繋がりにくい。内部・外部どちらの要因なのか原因を明確にせねばならない。

(FA) ベンダー毎に収益構造が違うため、処遇に未反映。

(FA) ベンダーが認めなければ相応の処遇ができない。

(FA) 中小企業に対応できるか。

制度へのベンダーの能動性は高いが、現実的なコスト課題に否応なく突き当たるのが歪めない。

Q2 仮に制度が行われる場合、運営形態(実施機関)に関してご意見をお聞かせ下さい。

( ~ SA) n = 53

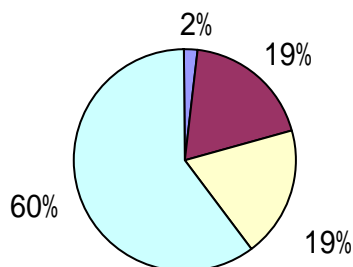
ベンダーの業界団体のみで行うのが妥当である。

ベンダーの業界団体に加えて、ユーザーの実業者団体(各経営者団体)又は、業界団体(電気電子or自動車等)等が連携するのが妥当である。

上記に加えて、行政(経済産業省・厚生労働省等)が絡まないと実現性が乏しい。

上記に加えて、行政(経済産業省・厚生労働省等)が絡まないと実現性が乏しい。

他、何かございましたらご意見をお聞かせ下さい。(FA)



(FA) 現場のことが分るスタッフが運営するのが良い。

(FA) 信用性と制度の知名度を高くしないとダメ。

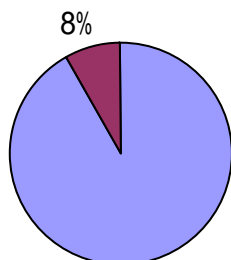
(FA) 派遣法改正によって全体感が大きく変わるのでは、制度実施にあたり、ユーザーの実業者団体・業界団体の協力もさることながら、行政の協力が不可欠という意見が多い。  
ベンダーの業界団体が主導的な役割で前向きになったとしても、  
現実的なプレゼンス(社会的影響力)を発揮しにくい。

Q3 今テストプランの「職群(技能職・管理職・専門職)、資格(1~3級)」の考え方に関してご意見をお聞かせ下さい。( の場合はSA、 ・ はMA) n = 50

全体として職群構成も資格区分も概ね妥当と考える。

職群構成、又は資格区分に関して意見がある。(以下 の枠内へ具体的にご記入下さい)

上記 に関するご意見をご記入下さい。他、何かございましたらご意見をお聞かせ下さい。(FA)



92%

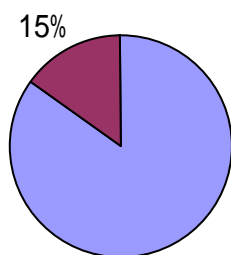
(FA) 管理職・専門職の等級を1~2増やしたらよいのでは？  
(FA) 必要に応じて細分化していくことも考慮。  
大枠としてはフレームに同意する意見が多数であった。

Q4 今テストプランの評価項目の内容(種目要素)に関してご意見をお聞かせ下さい。( の場合はSA、 はMA) n = 52

評価項目の内容(種目要素)は概ね妥当と考える。

評価項目の内容(種目要素)に関して意見がある。(以下 の枠内へ具体的にご記入下さい)

上記 に関するご意見をご記入下さい。他、何かございましたらご意見をお聞かせ下さい。(FA)



85%

(FA) 職種に応じた評価をいくつも持つ必要があるのでは？  
内容として項目に殆どの回答者に同意を頂いた。

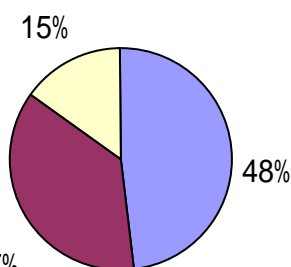
Q5 今テストプランの評価基準の設定精度(客観的な目盛り)に関してご意見をお聞かせ下さい。( ~ SA) n = 52

評価基準の設定精度は概ね妥当と考える。

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。

現行基準を更に精緻なものにすれば、結果的に制度運用面で現実的な手間の増大が予想されるために、いくら客観的な実効性を担保するためとは言え、設定精度向上は必要ないのではないか。

他、何かございましたらご意見をお聞かせ下さい。(FA)



37%

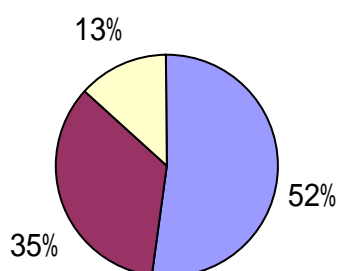
回答者全員が前向きな意見があるものの、見解はまとまった傾向は見られない。均等な意見のバラツキが業界全体のベンダー意見を物語っている。ベンダーの経営方針・事業へのスタンスに係る課題だ。

Q6 仮に適正な評価項目・評価基準が設定され、製造系人材サービス業界に今制度が本格導入・実施された場合、以下にあるような「ユーザー・ベンダー間の取引レート」の考え方に関してご意見をお聞かせ下さい。(SA) n = 52

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。(派遣単価はもちろん、請負時もベンダーの組織力算定の根拠となるのではないか)

制度が完成しても上記のように円滑に進むケースは少なく普及は難しいのではないか。(よろしければ以下にそのようにお感じになる一番の理由をお聞かせ下さい:FA)

総論と各論とで評価が困難で現段階では、どちらとも言えない。



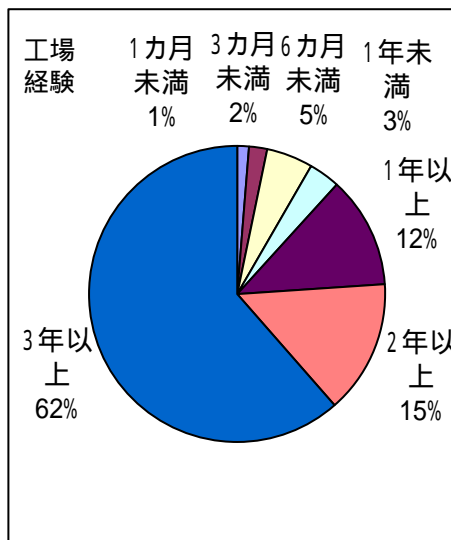
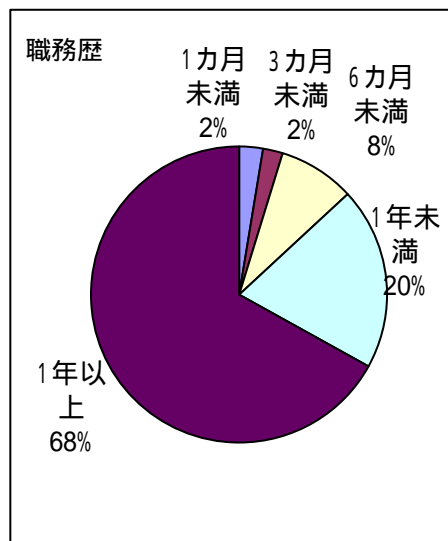
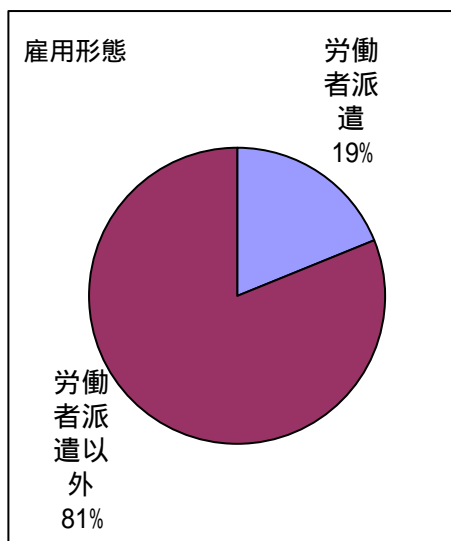
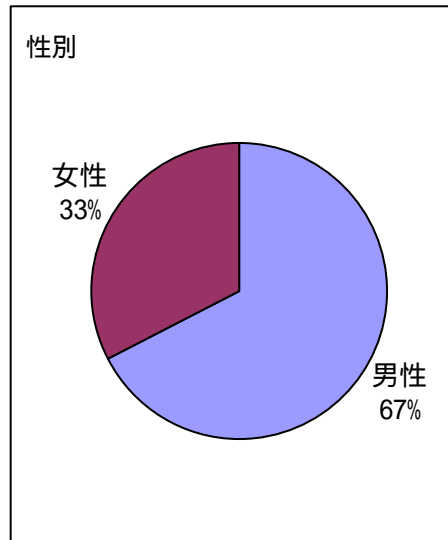
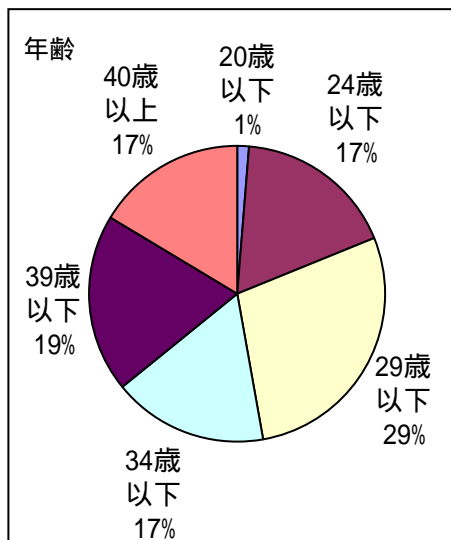
(FA) 単純なコスト増を客先が受け入れるとは思わない。  
 (FA) ユーザーが必ずしも良いスタッフを厚遇しない。  
 (FA) ベンダーの中小企業の理解力。  
 (FA) 評価の良し悪しで「働けなくなる人」が出るのは問題。  
 (FA) 制度の妥当性よりコスト改善が優先される。  
ユーザーがあつての事業の特異性はあるものの、制度に前向きな姿勢が窺い知れる。

Q7 今制度も含んだ、今後の製造系人材サービス業界の方向性に関して何かご意見があればお聞かせ下さい。(FA)

(FA) なるべく手間がかからないもので現実的な要素を踏まえて実施する必要がある。  
 (FA) キャリア形成より教育の機会均等が先なのではないか。  
 (FA) 非正規労働者の職業能力開発には良い制度だと思う。

スタッフアンケート

属性

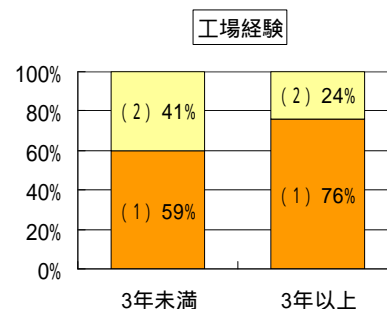
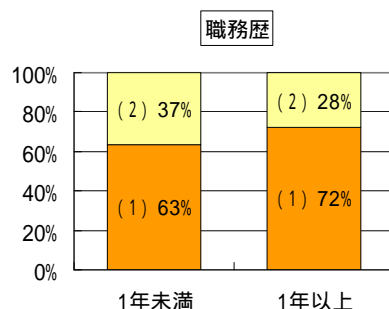
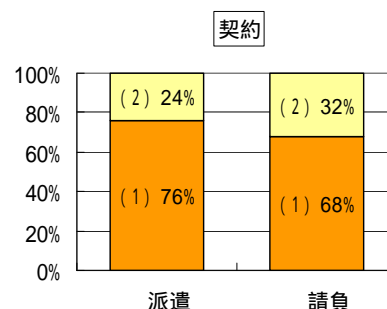
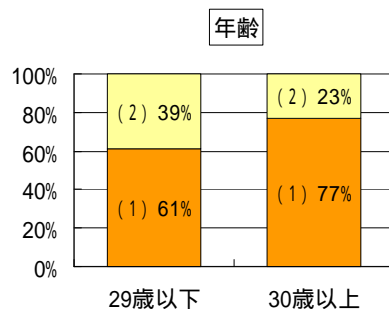
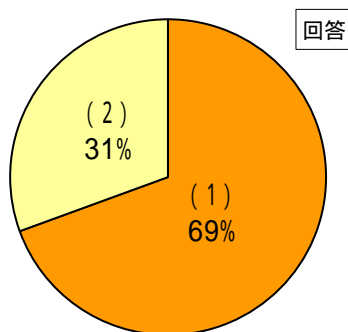


いずれも n = 206  
 全体でアンケート回答拒否のスタッフが6名発生し、評価結果 (n = 212) より人員が少なくなっている。

1. このような「業界横断型の能力認定制度」に関してどう思われますか。 n = 206

(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ば是非、チャレンジしたい。

(2)メリットが明確に感じられないと、あまり興味が湧かない。



制度全体に対しては7割近いスタッフから前向きな意見が聞かれた。

年齢では年長者が積極意見、年少者が消極意見が高い傾向があり、見方を変えれば「派遣・請負のベテラン(年長者)」ならびに「彷徨フリーター(年少者)」両者が感じる「人材サービス業界」に対するキャリア感の相違により差が表れたと考えられる。

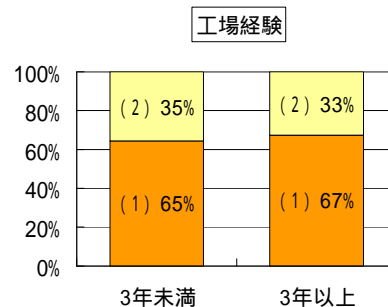
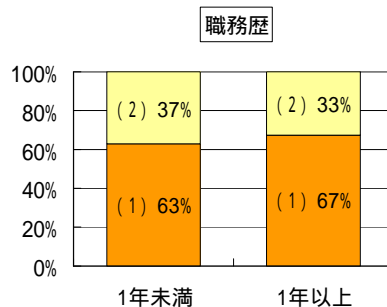
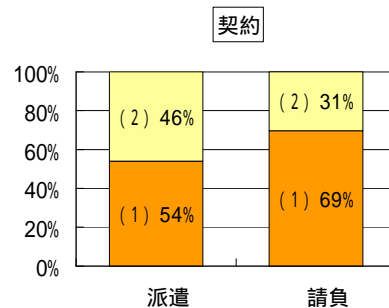
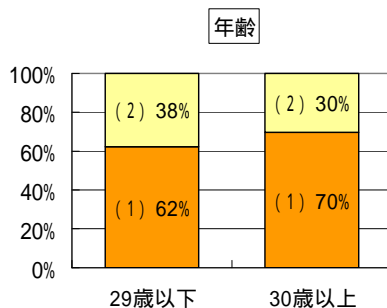
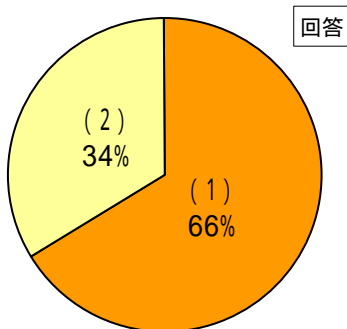
契約形態では、請負労働者の方が積極意見が高い。

職務歴の積極意見では長期就労者が非常に高い傾向があり、職能の向上に見合った路線としての制度化が望まれると考えられる。消極意見でも長期就労者が僅かに高い傾向が見られるのは「スキル習得の限界点」の表れと考えられる。

工場経験でも、長期経験者で多い。

2. 今回の「職群(技能職・管理職・専門職)、資格(1～3級)」という骨組みに関して、ご意見を聞かせて下さい。 n = 206

- (1)複雑でわかりにくいのが、導入時にきちんと教えてくれれば納得すると思う。
- (2)もう少しシンプルにした方が良いと思う。



骨組み全体に対しては7割近いスタッフから前向きな意見が聞かれた。  
年長者において積極意見がやや多い。  
請負労働者の方が積極意見が多い。  
 職務歴による差はあまりない。  
 工場経験の長さによる違いはあまり見られない。

## 9. 事業評価の総括

### (1) 事業を振り返って

#### 製造系人材サービス業界の現況

- ア. 平成20年頃から続く長期不況の影響で、製造系人材サービス業界も未だ「冬の時代」が続く。製造業そのものを精査すれば一部の業種から明らかな業績改善があるものの、以前の好況期に見られたような「増産体制＝外部労働力調達」という図式にはなり得ていない。
- イ. 無論、回復期を迎えたユーザーの製造現場では、繁閑の労働力対応・厳しいコスト競争等、従前と同様の経営課題を「今現在そして今後も」突きつけられることに変わりはない。しかしながら、いわゆる「派遣切り」「非正規社員と収入格差」「派遣法改正論議」等の動きは、「人材サービス全体」に対する厳しい消極感をユーザーに抱かせ、業界の業績復調に反作用のダメージを与えている。
- ウ. そのような中で本事業も最終年度を迎え、成果を完遂するに至ったものの、大型取引現場の減少・在籍スタッフ数の激減等、市場の低迷・落ち込みが影響し、事業実施背景は今までになく厳しい環境であった。

「外部労働力市場」の脆弱さが浮き彫りになったこのような時局だからこそ、未来へ向けた強固な市場の骨組みが必要とされ、全てを社会政策のみに委ねることは現実的でない。もはや「主人公」はユーザーだけでない。「労働者」も主人公にならねばならない。制度運用に厳しい今だからこそ本制度を通じて、労働者のスキル向上に奏功することを念じたい。

#### 中長期事業目的に照らして

- ア. 「スキルを適正評価できる環境」を創りえたか。  
従前になかった業界における制度構築(制度フレーム)ならびに、制度導入にあたっての施策(評価者育成トレーナー制度等)、モデル事業導入による検証等、一定の成果には到達したと言える。しかしながら、制度理解・浸透・運営の課題を始め、何よりも「業界の大きな事業再編の予兆」という各ステークホルダーの複雑な心理が今後の先行きに不透明感をもたらしている明らかな現実も歪めない。
- イ. 「インフラ環境をシステムとして整備」出来たか。  
スタッフのみならず「能力獲得の通信簿」をユーザー・ベンダーが共通の資産として活かし、互いが自らの価値を最大限に伸ばす目的としては期待以上のシステムが完成したと言える。今後は更なる操作性の向上と、加えて忘れていけないのが業界団体としての実用面での管理体制を構築することが急務である。
- ウ. 「公平に評価される基準でキャリアアップが図れる環境を整備」出来たか。  
現場における「適正な評価のしくみづくり」の土台は、前述した「評価者育成トレーナー制度」が今後奏功するであろう。ただ、能力認定システムが完遂されると、その目的に追随する形で同等の能力開

発面での環境整備が「必須課題」として堆積する。これは単にOJTを始めとする業界としての具体的育成環境もさることながら、先行課題として必要なことに、業界労働者にとっての「真のキャリア開発」の明確化が重要な命題となる。

#### 委員会委員の総括意見

- ア. 能力認定制度そのものを評価してもらった仕掛けや仕組みが必要である。
- イ. ユーザーへのアピールとして、能力認定を行った評価結果(スキルアップ成果)と連動して「定着率向上・勤続」、「生産コスト向上」などの実績値などが情報集約できるようなシステム形態が望ましい。
- ウ. 評価者育成トレーナーのカリキュラムの中に、労務管理を行う上で「日常の当たり前の内容」をあらためて詳細に組み入れて欲しい。労働者とのリレーションの中で「OJTの中の労働者の気付き評価」、「日々の教育訓練の把握」などの項目があると良い。
- エ. 労働者が主人公であることが何よりも大事であり、非常に有意義である。

## (2) 今後の課題と展望

課題の総括～制度コンセプトに照らして

### ア. ユーザー側面

- 前述したように、やや回復に差し掛かったものの景気の冷え込み・外部労働力の削減等、昨年度と比較して導入ベンダーが協力ユーザーにたどり着くまでにはかなりの労苦が伴ったことを考えると、今回の協力ユーザーは極めてベンダーに協力的であり理解がある企業といえる。ユーザー意見として「好評価的なバイアス」があったことを忘れてならない。
- 「低コストによる外部調達」という永久課題がある反面、外部とは言え労働者の待遇改善という社会的役割を担わなければならない、いわば「二つの企業倫理」がある限り、全体感の傾向を図ることは極めて難しい。しかしながら、確かな意見としても「ものづくりを支える宝」としての外部労働力の現状も放置できない意見も多かった。
- 手段としては、ユーザーの業種・職種・生産形態・契約形態等を十分に勘案し、全体をひとつのステレオタイプとは考えず、ユーザーと共に小規模な制度導入を堅実に組み立てることが現実的であり、まずは基盤づくりを着実に行える「ユーザーの動機づけ」を意識した運用をから始めたい。

### イ. ベンダー側面

- 上記のようなユーザー側面と表裏一体の意識がベンダーにあることは間違いない。「制度は尤もであるし反対もしない。しかし…」で途切れてしまう現実がある。
- 留意せねばならないのが、ベンダーが当事者意識を忘れることだ。何につけ「ユーザーが…」という会話の裏には、(今のままでは)人的資本の付加価値向上にはベンダー企業の多額な投資が必要である畏怖もあるのではないか。しかし本制度は正に付加価値創出のための制度でもある。
- 今後の方法としては、ベンダーにとっても「見えにくい全体感」で思考停止にならず、「トライアル的」な個別導入・検証の膨大なローリング作業が事業推進の要諦と言えるのではないか。

### ウ. スタッフ側面

- 聞こえてくるのは非常にシンプルな意見で、「処遇が改善するならOK。育成もきちんとやって。それも短いサイクルで」という声に他ならない。
- 人事の三本柱である「評価・育成・処遇」のひとつ(評価)からスタートしても、本制度にある「知識項目(育成)」を吸収し、給与(処遇)が上がらなければスタッフは制度から「最初に離脱」する。
- ユーザー・ベンダーが与奪権を握っている話の中で、スタッフの意識も上向きにせねばならない。

本制度は概ね、各ステークホルダーの理解を得て、期待感も大きい。  
 しかしながら、「高期待と好価値」は、制度が動き始めないと合致はしない。  
 「何がどう変わるか」を各ステークホルダーへの「お土産」として事前に明確化すれば、  
 間違いなく制度は効果的に動き出す。そのためには「小分けした基盤づくり」で実証を。

## 課題の整理～各者の胸の内

## ア. 制度導入と事業実態の確認

|           | ユーザー   | ベンダー   | スタッフ  |
|-----------|--|--|---|
| 行為行動への道筋  | 「ベンダーの期待要件」<br>「スタッフの期待要件」を<br>満たして頂ければ他は不要？<br>法遵守で請負移行は慎重？<br><br><b>制度協力はやぶさかではない<br/>           煩わしくないように...<br/>           価格は抑えたい...<br/>           絶対の必要性は...</b><br><br>特に国内に拘らない... | 「ユーザーの期待要件」<br>「スタッフの期待要件」を<br>満たされても制度は歓迎？<br><br><b>制度導入は個社の意思？<br/>           あまり面倒だと厳しい<br/>           低価格なら育成も厳しい<br/>           絶対に必要か否かは何とも</b><br><br><b>ユーザー協力なしでは制度×<br/>           スタッフの意思なしでは制度×</b> | 今後の自分が描けない<br>自分に合った仕事がしたい<br>(必ずしも生産系でなくとも...)<br><br>フィーリングが合えば<br>毎日真面目に働きたい<br><br>フィーリングが合わなければ<br>すぐ辞めてしまうかも知れない<br><br><b>給料が上がる制度を！</b>                             |
| 意思動機の本音部分 | 【ベンダーへの期待要件】<br>低価格(適正価格)<br>納期、法遵守、安全操業<br><br>【スタッフへの期待要件】<br>人間性、規律性(含勤怠)<br>協調性、責任性、運動能力<br>(スキルの優先度は？)<br><br><b>特に制度に異議はない？</b>  | 【ユーザーへの期待要件】<br>適正価格・長期安定取引<br>(儲かる)請負化への移行<br><br>【スタッフの期待要件】<br>人間性、規律性(含勤怠)<br>協調性、責任性、運動能力<br>(スキルの優先度は？)<br><br><b>適正価格なら制度もOK？</b>   | 【ベンダーへの期待要件】<br>ならびに<br>【ユーザーへの期待要件】<br>高い給料、長期間働ける職場<br>(正社員登用も場合による？)<br>居心地の良い居住環境<br>安全で衛生的な作業環境<br>覚えやすく簡単に楽な作業<br>周囲の良好な人間関係<br>(出来れば)今後役立つスキル<br><b>制度があれば何が違うの？</b> |
| 資質能力      | ものづくりの資質・能力完備。<br><br>ベンダー組織体制と<br>スタッフ保有能力に<br>過度の期待はしていない？   | ものづくりの資質・能力不備。<br><br>技術協力・人材育成両面で<br>ユーザー組織協力に期待  | 入職時まで気にしなかった<br>「生産系職種」に拘らない<br>自信の今後のキャリアは不明   |

今般の制度を事業実態に照らして各ステークホルダー(ユーザー・ベンダー・スタッフ)相互の現象をあぶりだした。(分析は絶対ではないが事業実施を終えての平均的要素を抽出)

- ユーザーならびにベンダー双方に関しては、そもそもの「日本的人材サービス」の特徴である、いわば「合法的労働力供給による安価な労働力の購入(コスト低減が求められる資材購買)」という根源的な取引構造を孕んでいる。更にその現場の労働者は元来、「賃上げの継続性・長期の企業内育成を必要としない(合致しない)労働者」であった。

カネの課題

制度導入に欠かせない育成・処遇の経済的な実行性は？

- ユーザーの事業場内における操業は、現実的に取引形態(請負・派遣)の如何を問わず、ユーザー・ベンダーの「製造現場固有の協業関係」が必須となる。したがって労働者は「二重の人的管理」という環境下での就労となり、ベンダーが「雇用主として」求める「評価・育成行為」を成し遂げるには様々な実施要件が立ち上がる。

モノの課題

つつがない制度実施を可能にさせる現場環境とは？

- 一方、労働者側も(一概には言えないが)、安定就労にたどり着けない「彷徨する求職者」の属性を持ち合わせ、ともすれば極めて「困窮した生計」を強いられていることは昨今の実態でも明らかで、彼らの進む先に「キャリア開発の自己認識」という道標が見えにくい格好となっている。

ヒトの課題

労働者を「能動的にその気にさせる」制度普及のキモとは？

以上のような側面で制度の課題が山積しているが、逆説的に述べれば今こそ制度の導入展開が一刻の猶予もなく「業界で待たれる時局」であると言え、制度導入を機に「業界固有の能力開発のメカニズム」を作り上げる必要がある。制度の要諦は「構造の中心に据えねばならないスタッフ」に対するベンダー・ユーザーの意識改革以外の何者でもない。

#### イ. 課題から見える「コトの本質」～手前にあること

- ユーザーは「交換の正義(経済合理性)」でモノを言う。ベンダーも過去はそれに答えた。スタッフの居場所を見つけ出せなかった過去(見つける必要がなかった過去)は、「分配の正義(生活設計)」を唱える現代社会では「いびつなモデル」となった。
- 以下にあるように我々が制度を通じて「起爆」しなければならないテーマは、「人材(資源)を人財(資本)」に変える知恵と決断である。全てが対象ではないが、全てを無視してはいけない。

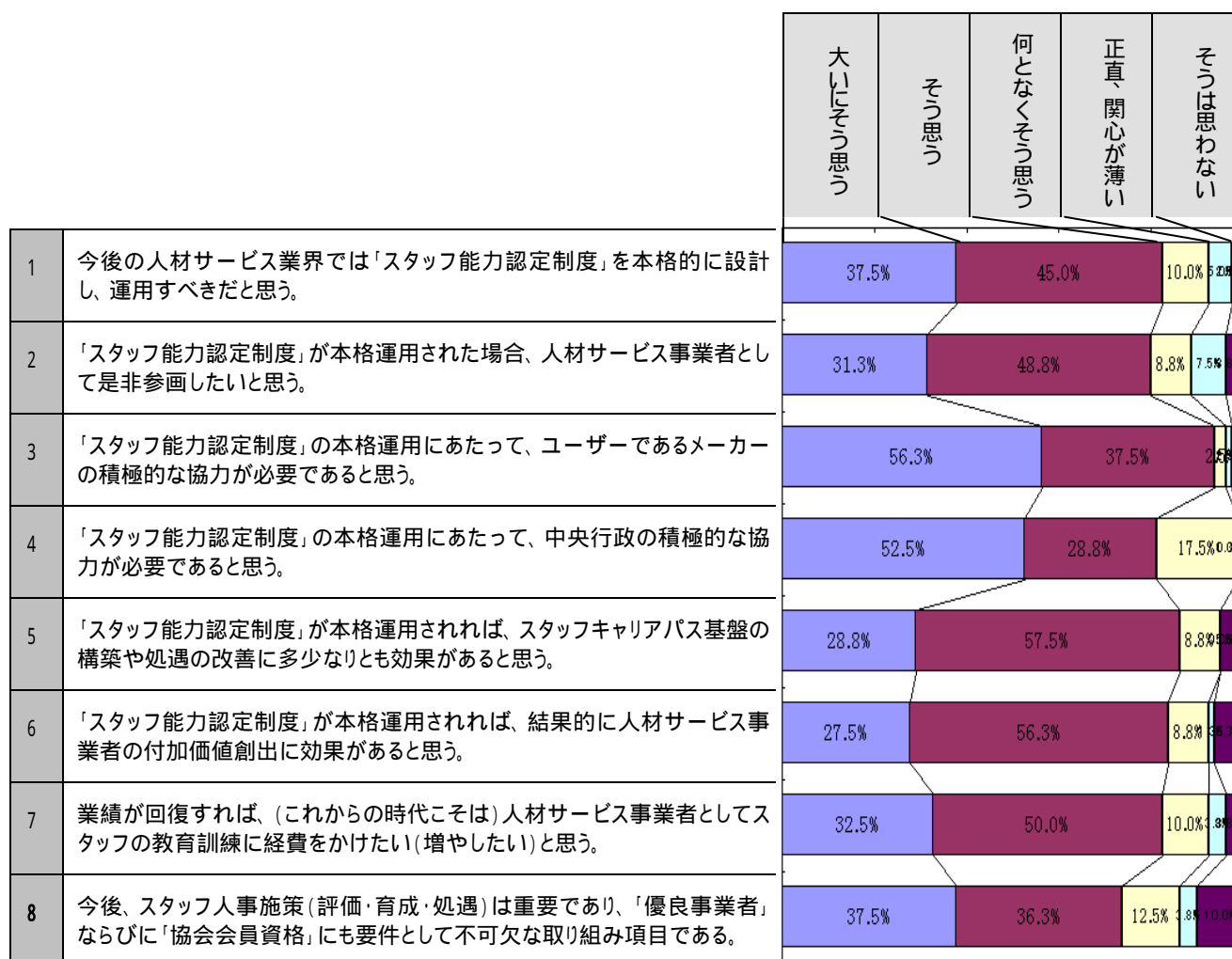
| 要素   | 人材 = 資源(リソース) | 人財 = 資本(キャピタル) |
|------|---------------|----------------|
| 位置づけ | 必要に応じての手段     | 企業価値の主要資産      |
| 交換性  | 交換可能な資材       | 交換しない機能        |
| 財務的  | 変動コスト         | 固定コスト          |
| 能力向上 | 他律、依存、受動的、義務  | 自律、自発、能動的、権利   |
| 方向づけ | 達成、改善、解決      | 創造、変革、発展       |
| 学ぶ形態 | 要請、教育、訓練      | 目的、学習、能力開発     |

ウ. 参考～スタッフ能力評価等に関するアンケート

- 以下のアンケートは平成22年1月20日に行われた「技能協会員交流会」の場で頒布回収した内容である。回答者は概ね製造系人材サービス企業(技能協正会員)の役職者。(n = 80)
- 設問にあたり以下の「スタッフ能力認定制度」に関する運用の想定をした。

## 【以下の設問の前提となる「スタッフ能力認定制度」のイメージ】(仮構想)

- ・ あらかじめ業界団体等でいくつかの「標準化されスタッフ評価項目」を策定しておく。
- ・ 人材サービス事業者はスタッフの在職期間中に、評価項目に沿って人事評価を行う。
- ・ 統合された業界横断型の「能力管理データベース」が運営されていて、スタッフ個人の許諾に応じて人材サービス事業者は蓄積情報を知ることができる。
- ・ 制度全体が効果的に運営されれば、スタッフのキャリアパス構築の基盤、メーカーならびに人材サービス事業者の必要戦力の目安等(競争力の向上)に奏功する。



(無記名アンケートであったにも関わらず)  
業界ベンダーの制度に対する前向きな意識は想像以上に高い。

## 今後の展望

### ア. 業界版「ワークアウトチーム」の創設の必要性 【対策】

- 対策ならびに展望を唱える前に、制度の実行可能な体制づくりとしての実践共同体である「ワークアウトチーム(業界横断型の実戦部隊)」の創設が必須である。
- チームは技能協(ベンダー各社)が中心となることは言うまでもないが、学識者・行政・経済団体・労働組合・法律家等による支援体制も欠かせない。

### イ. ワークアウトチームのよるタスクイメージ 【対策】

- ステークホルダー(ユーザー・ベンダー・スタッフ)に対して制度実施に対する「動機付け」を行う。  
...実証導入を多種の想定条件で実施し、報告書(匿名性)を広報する。
- 「明確な趣旨・目的・目標の理解させるために」全てのステークホルダーへ教示する。  
...ミニセミナー、ミニ勉強会、ミニ研修等、通常の業界活動の中で啓蒙する。
- 制度の本格導入に当たって、各ステークホルダー相互の「実施環境の設定(橋渡し)」を行う。  
...「導入コンサルタント業務」を業界団体で担い、有識者等のアドバイスで現地へ赴く。
- 「持続可能な制度運営を行うための前提を」全てのステークホルダーへ確認する。  
...制度運営に必要なスキームを詳細に解説したマニュアルを作成し理解をさせる
- 制度の本格導入にあたって、各ステークホルダーに必要な「学習教材・啓蒙資材」を支援する。  
...上記マニュアルに加えて評価シート・個人面談票等の雛形を作成し開示する。
- 制度の実施段階で各ステークホルダーから意見を出させ、知識を集積・構築し体系化する。  
...アンケート、ヒアリング、座談会等を開催し、レポート化する。
- 制度の実施に伴い、「事前準備 途中形成 事後総括」における評価を行い改善する。  
...優良適正な事業所基準の材料として、評価計画を策定する。
- 「持続可能な制度運営を行うための永続的なフォロー」を全てのステークホルダーへ担保する。  
...各業界団体、マスコミ、学識者、労働組合等と連携しながら、制度を盛り上げる。

### ウ. スタッフ(労働者)の「心を揺さぶる制度」へ 【展望】

雇用と労働の価値を変える時期が来た今、制度導入には様々な試練が待ち構える。スタッフが「心を揺さぶられる制度」にするためにはユーザー・ベンダーの「何かを捨てる勇気」が欠かすことができない。スタッフ自らはその立場における「キャリアアンカー(拠り所の価値観)」を自分で深く認識することが迷路脱却の鍵となる。キャリアアンカーとは「自らの能力、保障や安定、創造性、自律や独立」である。ものづくり能力認定制度は業界団体(ベンダー)だけの力では及びつかない規模とパワーが秘めている。ベンダーとスタッフが相互協力してスタッフのキャリアアンカーを探す支援をせねばならない。制度成功の成否は「まずは始める意識(動機付け)」の開眼に他ならない。

以上

### 添付内容一覧

mono010tem\_システムテーブル一覧  
mono020tem\_システムユーザーマニュアル  
mono030tem\_システムユーザー権限表  
mono040tem\_評価者育成トレーナー認定講習テキスト 1  
mono050tem\_評価者育成トレーナー認定講習テキスト 2  
mono060tem\_評価者育成トレーナー認定証(見本)  
mono070tem\_制度説明書  
mono080tem\_制度利用説明書  
mono091tem\_技能職評価シート  
mono092tem\_管理職評価シート  
mono093tem\_専門職(生産技術)評価シート  
mono094tem\_専門職(機械保全)評価シート  
mono095tem\_専門職(電気保全)評価シート  
mono101tem\_「ものづくり能力認定制度」に関するアンケート(ユーザー用)  
mono102tem\_「ものづくり能力認定制度」に関するアンケート(ベンダー用)  
mono103tem\_「ものづくり能力認定制度」に関するアンケート(スタッフ用)  
mono104tem\_「ものづくり能力認定制度」に関するアンケート(ベンダーシステム担当者用)  
mono110tem\_「e-中小企業ネットマガジン」リリース  
mono120tem\_勤怠判定ならびに現場作業の評価基準

### 経済産業省委託事業

平成21年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構築プロジェクト 事業報告書

平成22年3月

ものづくり支援サービス協議会