

ビルメン会社の取り組み

職業能力評価シート
“トライアル”導入事例

取材協力：㈱ハリマシステム 経営企画室 担当部長 野上好隆



キャリアマップ、職業能力評価シートを導入、活用促進のために厚生労働省が制作した冊子「ビルメンテナンスマの人材育成のために」。全国ビルメンテナンス協会が会員企業に配布しているこの冊子には、トライアル（試用）導入を行ったビルメン会社、数社の事例が掲載されている。そのうちの1社が、横浜市の㈱ハリマシステム（掲載社）である。

独自の人事評価制度

まず触れておきたいのが、同社で約2年前から導入している「力量評価」と呼ばれる人事評価制度である。責任者用と責任者以外用の2種類のシートを用いて、S・A・B・C・Dの5段階で評価するというものだ。

項目は、「技術・専門知識」「責任感・意欲」「積極性」「協調性」「お客様への対応」「職場でのマナー」などで、責任者にはさらに「指導力」「部下の管理」「本社との連携」などの能力が求められる。各項目における評価内容の文面は、どの業種にも共通して使えるよう考えられている。

これをもとに、責任者は年に2回、責任者以外には年に1回の評価が行われ、昇給・賞与の決定の資料として、また昇進・昇格のひとつの基準として社内に活用されて

きた。また、60歳以上の職員の、契約更新における判断材料としても役立てられている。

しかし、各業務、各現場の違いに対応できるようシートを作成した結果、評価内容が抽象的になっていた。たとえば、技術・専門知識の評価基準には「技能・専門知識があり、1人でやるべきことを1人でできる」とあるが、それ以上の上では書かれていない。社内にも「具体的な評価基準にできないのか」という声があった。

厚生労働省のシートを導入

そこに冊子への協力依頼があり、評価基準を具体的にするための厚生労働省の職業能力評価シート（9ページ参照）を試して導入することになった。

その際二工夫したのは、職業能力評価シートをベースとしつつも、同社の力量評価における「サブツール」という位置付けにしたことである。さらに、サブツールの評価から平均点を算出し、それを力量評価のS～D評価に置き換えるための基準を作ること、同社の評価制度になじむようにした。

サブツールも、責任者用と責任者以外用の2種類のシートが作られ、それをマネージャー1名、責任者1名に渡し、それぞれが実在の部下を想定して評価した。

トライアルの結果、社員から寄せられた意見としては、主に「業務の実情に合わない内容があること」「表現が難しく理解しにくい部分があること」などだった。

これは、各企業ごと、現場ごとに事情が異なるため、カスタマイズする必要のあることを示していると言える。詳しくは、前出の冊子を参照いただきたい（PDFダウンロード可。9ページ参照）。

人材育成の取り組みも

最後に、もうひとつ同社の興味深い取り組みを紹介する。新卒採用の技術者の若者向けに導入している「自己目録シート」である。

これは人事評価ではなく、本人のスキルアップに役立てるため作られたもので、1人1枚ずつのシートに「業務」「能力」「資格」の項目がまとめられている。職業能力に限らず、その社員に何のスキルがあるのか、今後の目標は何なのかが一覧になっている。

重要なのは、その時々で何を目標として取り組むのか、上司と相談しながら項目を作っていくことにある。上司が何を求めているのか、また、自分に何が必要なのかを納得しながら取り組める。

実は、このシート「能力」項目には厚生労働省の職業能力評価シートの内容が活用されているのだ。

一歩先行く取り組み事例

インターネットのクラウドで
作業者のスキルを見える化

東京外装メンテナンス協同組合「窓ガラスクリーニングスキル調査」

自社の従業員の仕事レベルはどの程度なのか。東京外装メンテナンス協同組合（略称：TEC、日吉徳行理事長、組合員10社）はこのほど、パソコンで簡単にスキル診断できるクラウド・サービス「DS-Coré」を用いて「窓ガラスクリーニングスキル調査」を実施した。一歩先行く診断スキルシステム、その中身と結果とは……？

窓拭き清掃集団がスキル診断に取り組む

窓ガラス清掃作業員は、少数の正社員と多数のアルバイトから成り立っている。一般に、窓ガラス清掃のアルバイトは3年程度で入れ替わるといわれてきた。技術の習得が難しいものではないが、向き不向きを含めて個人差があり、一人前になるには早い人で6か月程度、遅い人で12か月程度の期間が必要という。

窓ガラス清掃で一人前とは、ビルの屋上からコープテクニクにより、下降しながら窓ガラスをクリーニングするプラコ作業が一人前にできるようになることをいうが、他にも窓拭き用具と技術は多岐にわたる。高所でのクリーニング作業は、作業床として、ゴンドラ、ブランコ、ローリングタワー、二連梯子、脚立などを使用し、清掃用具は窓ガラスをクリーニングするためのシャンプーンやスクイージーはもとより、高所対応用のショートポールや伸縮ポールなどがある。

また、受注した仕事の作業計画を立てる際には、作業員の熟練度や経験レベルと作業内容を勘案し、複数の作業現場にいかに対応するよう人を割り振るかがリーダーの腕の見せどころとなる。一人のリーダーが全員の技術の習得状況を正確に見極め、現在



図1 「DS-Coré」のイメージ図

と将来の成長を見込んだ予定組みをずらすのは容易なことではない。

日吉理事長は、IT業界が利用する膨大なネットワークの人材スキル診断システムがあることを知り、それが窓ガラス清掃業界にもきいて使えるのではと期待し、まずはシステムを利用して、組合企業の作業員を対象にスキル調査を実施することにした。

クラウド・サービスで手軽にスキル診断

清掃業界と同様、IT業界も労働集約型産業であるという。プログラムを入力する作業は長時間かけて人が行う。企業から企業への移動も多い。そのためスキルの見える化は以前からの課題だった。

そこで、(株)情報処理推進協会が中心となり、「ITスキル標準」「情報システムユーザースキル標準」「組込みスキル標準」を策定。これをパソコンで診断できるシステムとして完成させたのが、Z・ネット社だ。その後、日経BP社と連携し、全国のスキル調査を2002年から毎年実施している。

Z・ネット社はこうした実績をもとに、業種や職

種にとらわれずカスタマイズ性の高いスキル診断「DS-Core」に進化させ、昨年4月、厚生労働省の職業能力評価基準のうち、事務系職種などにサービスの提供を開始した。

中小企業が職業能力評価基準を活用するには、多くの時間やコストがかかる。それを解消しようというのが「DS-Core」だ。クラウド・サービスにより、パソコンやタブレットからいつでも簡単に診断できる。即座に結果が出るため、人材戦略や人事考課などの意思決定も迅速にできる(図1参照)。

ガラスクリーニングの評価基準を設定する

「DS-Core」を利用するには、「スキル標準」を作成して事前にシステムに登録しておかなくてはならない。そこで組合では、上村孝樹氏(事業所同志学院大学客員教授)の指導のもと、組合企業であるエコールのマネージャーが参加し、厚生労働省の職業能力評価基準を参考にしながら、ガラス

クリーニング業務・スキル標準を作成した。スキル標準作成に要した時間は、3回にわたり合計10時間ほどだった。

当初はスキル標準を一つにまとめるように考えたが、最終的に①一般作業と、上級となる②プランコ・ゴンドラ作業に分けてスキルを明確化した。プランコ・ゴンドラ作業の場合、まず大分類(第1階層)として、顧客からの問い合わせ対応に始まり、作業終了して報告書作成、請求書作成までのトータルな作業の流れを明確化し、各プロセスに分割した。その区分ごとに具体的な業務内容を洗い出し、合計で54項目(第2階層)を設定した(①一般作業は58項目)。

この54項目は、知識と技能をセットにしたのが特徴である。「知識として理解しているか」と「作業ができるか」の両面でスキル評価するようにし、診断後に各作業員に対して「知識としてどこまで覚えたらいいか」「技能のレベルをどこまで向上させたいか」を明確に指導できる情報が得られるようにした。(以上、図2参照)

また、判定するためのレベルは0~4の5段階とし、以下のように文章化した。

【ランク0】何もできない(わからない)段階

【ランク1】指導者から逐一指導を受けなければならない(逐一教えてもらえば理解できる)段階

【ランク2】難しいことは指導を受けないが、他は一人でできる(難しいことは教えてもらわないが、他は理解できる)段階

【ランク3】一人でもちゃんとできる(すべて理解できている)＝当該資格がある場合は取得している段階

【ランク4】コーチができる(先生ができる)

(カッコ内は発信者の技能判断のための文章)

作業員入力画面



専用サイトにアクセスし質問項目に答えるだけ

今回のスキル調査は、作業員自ら入力する自己診断方式で行うことにした。作業員は「DS-Core」の専用サイトにアクセスし、必要情報を入力後、質問項目に従って、自分が5段階のどのレベルかを選択していく。専用サイトへのアクセスは、パソコンでもタブレット端末からでも可能だ。必要情報は、回答者の属性であり、性別、年齢、経験年数、教育受講履歴、役職など。これは調査結果を分析するのに必要とされる。

質問項目は、表の項目に従って画面に表示される(図3)。たとえば「電話での依頼事項の聞き取り」なら、「プランコ&ゴンドラを使用する顧客と電話対応で聞き出す項目を全て把握している」と「プランコ&ゴンドラを使用する顧客の声音、真の要望を正確に聞き出すことができる」の質問項目が表示さ

図4 調査の集計結果

調査項目	ランク0	ランク1	ランク2	ランク3	ランク4	合計
ガラスクリーニング	35	19	20	11	23	118
ガラス拭き	36	17	20	11	23	118
ガラス磨き	35	17	19	12	18	111
ガラス洗剤	42	16	12	12	15	117
ガラス拭き	42	14	16	8	9	119
ガラス磨き	38	19	18	12	14	121
ガラス洗剤	36	11	18	16	16	127
ガラス拭き	23	22	16	17	19	117
ガラス磨き	14	21	26	17	19	137
ガラス洗剤	40	14	14	8	9	125
ガラス拭き	24	11	23	9	16	123
ガラス磨き	38	17	14	9	17	125
ガラス洗剤	24	22	14	8	13	121
ガラス拭き	47	22	14	6	9	138
ガラス磨き	34	23	14	11	13	135
ガラス洗剤	27	13	19	18	16	133
ガラス拭き	24	22	14	20	14	134
ガラス磨き	19	26	18	19	17	139
ガラス洗剤	38	21	12	13	9	133

れ、ランク0(何もできない)からランク4(コーチができる)のどれかを選択する。

診断結果の平均はレベル1.8

こうして、組合企業の従事者を対象にガラスクリーニングのスキル調査を実施(調査期間2013年12月25日~14年2月3日)。95人分の有効回答を得た。全体を集計したのが図4で、それを円グラフに置き換えたのが図5である。

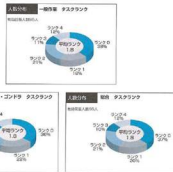
①一般作業と②プランコ・ゴンドラ作業のいずれも、平均値は1.8となり、ランク上位の3以上のスキルを持つ人が半数を超えていないという結果となった。

図6は、属性による分析結果である。たとえば、年齢別に集計すれば、20~30歳くらいはランク0~1程度であり、年齢が上がるほどスキルも向上している様子がよくわかる。右側のグラフは経験年数別に見たもので、こちらも経験年数が増えるほどスキルの向上が見られた。

作業者と上司が評価し、現在のレベルを確認

調査結果で明らかになったことがいくつかある。まず驚いたことは、経験年数10年以上のベテラン作業員が45%と多いことだった。社員とアルバイトの内訳は不明だが、主任以上の役員者の割合は35%であることから、必ずしもベテラン作業員全

図5 項目ごとの人数分布



職業能力評価制度の現状と今後の展望



厚生労働省の研究会報告より

に課題を抱える労働者が多く、かつ雇用吸収力が高い業種、職種

典型的女分野として、対人サービス分野や事務系職種などが挙げられる。これらの分野では、業界団体などが検定の開発・運用を担い、実践的な業界検定の仕組みを整備している。評価手法・評価基準などの質を保証するためにも弾力的に開示し、業種、職種に共通のモノサシを設定するという。

当面、日本百貨店協会（流通）、全国学習塾協会（学習・教育）、日本フィットネス協会（健康）、日本生産技能労働者協会（派遣・請負）の4業界・4団体を対象に、独自の検定ツール・試験問題の作成、検定のモデル実施などを2か年計画で行う。同省では本年度以降も対象業界を拡大していく方針だ。

①新たな業界検定の整備
②技能検定制度的見直しを含む職業能力評価の仕組み全体の見直し・体系化
③職業能力評価と教育訓練、マッチングなどの労働市場政策上の統合的運用

検定制度や評価制度はどう変わるのか？

- 1) 新たな業界検定の整備
新たな業界検定の整備は、次の業種・職種を想定している。
■検定開発に対する動機づけが働きにくく、資格検定の整備されていない業種・職種
■非正規労働者などキャリア形成

評価制度の再構築へ国が動く

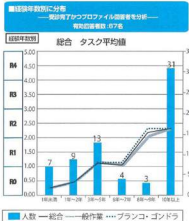
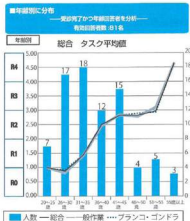
少子高齢化社会の到来による労働人口の減少、非正規雇用労働者の増加、求人と求職のミスマッチ、円滑な労働移動の促進といった問題や背景に、人材力の強化と車の両輪をなす職業能力評価制度の構築が、企業内だけでなく労働市場全体においても大きな課題となっている。

信頼性の高い能力評価制度を構築するためには、客観的に能力を測ることができる基準、すなわちモノサシが必要となる。モノサシが共有することで、能力が見える化される。

政府が昨年6月に閣議決定した「日本再興戦略」では、正規・非正規という二極化を解消し、多元的で安心できる働き方を実現する観点から、能力評価の仕組みを整備し、職業能力の見える化を進めることが重要課題として位置づけられている。

こうした動きを踏まえ、昨年9月から労働市場政策における職業能力評価制度のあり方について検討を進めてきた厚生労働省の研究会（座長・今野浩一郎・学習院大

図6 業種による分析結果



員が社員とは限らないことがわかる。

年齢を見ると、36歳以上が48%という結果だった。この数字はベテラン社員45%と対応しており、明らかな高齢化傾向が示された。

窓ガラス清掃は若い人（20代）がやるものであり、アルバイトが3年程度で入れ替わるという認識は、完全に誤りであることがわかった。

次に、プロセスに基づく区分を見ると、現況調査や見積もり、金額交渉、準備作業に関わるスキル診断ではランクの低い回答が多かった。年齢や経験年数を見ると、年齢が31歳以上で8年以上の経験を持ちながらも同様の回答となっていることから、本来マネジメント業務を担わなければならない年齢層あるいは業務の経験者でありながら、現場作業における一要員としての力量しか発揮されていない現状が伺える。

このように、作業者がパソコンなどで手軽に自己評価するだけで、これまで気づかなかった自社の強みや弱みなどが一目瞭然となった。

診断結果は大きな傾向を知ることができるだけでなく、個人の診断と評価者による診断とのすり合わせで、当人のスキルレベルの現在地を把握し、スキ

ル強化の対象を特定することに用いることができる。また、こうした作業を通じてマネージャークラスのスキルアップも図ることができる。

東京外装メンテナンス協同組合では、このスキル調査を継続させるとともに、調査の概要やプロセスを報告するセミナーを計画中で、「スキルの見える化」を普及させてビルメンテナンス業界の全体のレベルアップにもつなげたいと考えている。このスキル調査を継続させるとともに、調査の概要やプロセスを報告するセミナーを計画中で、「スキルの見える化」を普及させてビルメンテナンス業界の全体のレベルアップにもつなげたいと考えている。

【図解中図表】

ポリジャー・フロアパッド
日本最大級の品揃え
月末締め翌月末払いOK!
ポリジャー・JP 検索