



プロフェッショナル人材を 「見える化」する

評価と育成の一体化によって、プロの成長シナリオを描け

Text = 入倉由理子 (4~26P)
Photo = 刑部友康、鈴木慶子、平山 諭
Illustration = ノグチユミコ



はじめに

「蜘蛛の糸」をいかに太くし、そこに結び目をつくるか

芥川龍之介の『蜘蛛の糸』。地獄に落ちた主人公が、とても脆弱な、ただし天国に至る唯一の道である蜘蛛の糸を人を蹴落としてまで必死に昇り、天国に手が届きそうになった瞬間に糸が切れて真逆さまに転落——というわびしい物語だ。しかし、ここにはまだ救いがある。「天国」が暗闇の向こうに垣間見え、そこに至る道(糸)が眼前に示されているからだ。少し前の企業内の「(管理職への)出世競争」にも似ている。

企業内のプロフェッショナル、すなわち専門人材をこのアナロジーでとらえるとどうか。それなりに仕事を楽しんでいる人も多く、暗闇というほどではない。そこにはそもそも上下(「天国」と「地獄」)の感覚はないのかもしれない。ただ、ふと、「もうずっと変わっていない気がするな」という疑問を持ちたりする。それを変えようとしても手だてではなく、もやもやした日々を過ごす……。

もう少し、現実的な話をしよう。本企画を進めるにあたり、私たちの職務領域である「編集」という専門人材に関して会話を繰り返した。編集の仕事は専門職のなかでも比較的、その専門性が明らかになっているように見えるし、作品も残る。それでも、いざ専門能力を見える化しようとする、難しいということがわかった。

まず、「すごい編集者」の能力の言語化ができていない。確かにとても面白い、読者受けする企画をつくることはわかる。しかし、彼らがなぜすごいのか、定義付けしろといわれても実は難しい。たとえば1年目の編集者が10年目の編集者を見て「すごい」と心酔したとしても、どうすれば彼／彼女のようにになれるかは不透明である。もし、言語化されていたとしても、そこに至る道がわからない。今年何をやって、来年、3年後、5年後……と、どのように仕事を積み重ねればいいのか鮮明にならない。つまり、

「天国」の像が結べず、そこに至る「糸」も垂らされていない状態ということになる。

もちろん、例外はあると思う。しかしながら、多くの専門人材たちは、そんな状態にあるのではないか。

近年、ミドル層の増大に合わせて、特定の専門領域のなかでキャリアを歩む人たちを支援すべく、多くの企業が複線型人事制度を取り入れてきた。しかしながら、専門人材たちの声を聞くと、複線に分けてもなお、専門能力の定義やその向上の道筋は不明瞭である。これをどうしていけばいいのか。どうやって専門人材たちに、天国とそこに至る糸を見せることができるのか。糸は強固なほうがいい。結び目、つまりマイルストーンが明確で、できたらはしごのようにになっているほうがいい。

今回、私たちはその手法を見つけるために、企業の外に目を転じた。そこにプロとしての能力を見える化し、育む光明が見えたからである。

6ページからは、給与水準がそれほど高くなく、その職務の専門性と比較すると社会的地位も確立できていない介護という分野において、一定の成功をおさめている「能力の見える化」の仕組みを紹介する。

この手法を一般化するとき、社内のみならず、社外との連携が欠かせないことも、わかったことの1つである。18ページから、多様な連携の可能性について言及する。

そして24ページからは、能力を見える化し、人材の価値を高めることの企業のメリットを考える。日本企業は「人が財産」と言い切る。しかし、その資産価値の数値化には無頓着である。人の資産価値が詳らかになり、外部のステークホルダーに伝わるならば、プロの能力の見える化に拍車がかかるはずだ。そんなグッドスパイラルな未来を描くことにも挑戦したい。

本誌編集／入倉由理子



介護のキャリア段位に見る

プロフェッショナルの能力と キャリアラダーをどう見える化するか

「介護」というと、企業人事とのつながりを感じにくいかもしれない。しかし、少し引いた視点から見ると、能力評価とOJTの一体化によってプロを育てる優れた仕組みとして、多くの発見がある。

キャリア段位とは、内閣府主導で進められてきた実践的な職業能力の評価・認定制度だ。企業や事業所ごとに個別に行われている職業能力評価に共通のモノサシを導入し、成長分野における人材育成の加速を目指す。介護はその1つだ。ほかに食の6次産業化を担う「食Pro。」(23ペー

ジ参照)と、省エネや再生可能エネルギーの導入など、エネルギーの総合的なマネジメントを行う「エネルギー・環境マネジャー」がある。

レベル4で“プロ”認定
リーダーシップの発揮も必要

キャリア段位は、職種共通で7つのレベルに分かれている(右ページ図参照)。レベル1をエントリーレベル、3で誰にも頼らず、一人前の仕事ができるようになるレベルとし、

4以上を“プロフェッショナル”として認定。“プロ”のレベルは、「一人前の仕事ができることに加え、チーム内でリーダーシップを発揮することができる段階」と定義付けられている。さらにその上のレベルでは、その業界のトッププロフェッショナルとして社外からの高い評価が得られるレベルと見なしている。

介護分野のキャリア段位のスタートは2012年。レベル2から4までの認定を開始し、2015年3月時点で428人の認定者を出している。その

能力とラダーを
明確にすれば
プロが育つ

01

能力の定義を
明確にする

「わかる(知識)」+
「できる(実践的スキル)」
で評価する

02

キャリアラダーを
見える化する

「レベルアップ=職域の拡大」
と考える

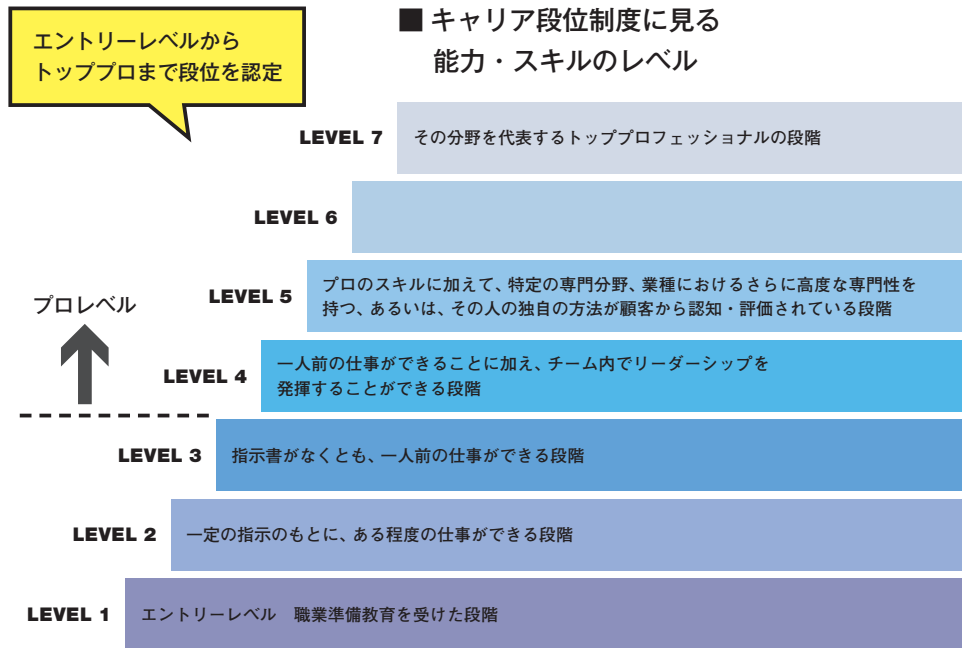
職務の過酷さと専門性の高さに比べると、介護人材の社会的地位はまだまだ低い。その専門性を見える化し、社会全体で標準化して評価し、介護職の地位向上を実現しようとするのがこの試みである。

能力評価とOJTを一体化
プロを育てる一連の流れに

冒頭で述べたように、少し引いた視点でこの制度を見たとき、企業が学べることがある。多くの企業は専門職制度や職能資格制度のなかで、専門人材に対してもグレードや職級を用意している。それとこのキャリア段位の違いは、能力の定義から評価項目をつくり、その評価プロセスを通じて現場で人材を育てるところまで、一連の流れをつくっている点だ(下図01~04参照)。

まず能力の定義において、「できる(実践的スキル)」を埋め込んでるのが1つの肝だ。これによって、「わかる(知識)」があっても、現場で実践できない、という状態を防ぐ。

キャリアラダーを見える化するに



出典：シルバーサービス振興会「キャリア段位制度」パンフレットをもとに編集部作成

あたっては、経験年数だけによって決まる年功的運用と異なり、レベルによる職務範囲の違いは明確である。

能力評価の段階では、各人の能力を評価する評価者(企業でいえば上司/マネジャー)を育てることが欠かせない。その仕組みも構築された。

また、評価者による評価は現場で行われる。一つひとつの評価項目について、「できている」「できていな

い」を現場で確認する。すると、できていないことをその場で指摘するため、能力評価と同時に指導が行われる。つまり、能力を測ることとOJTが一体化し、能力向上に寄与するという構図をつくり上げている。

次からこの一連のプロセスについて、どのように仕組みをつくり、どう現場に落とし込み、人材育成につなげているのかを説明していく。

03

評価者をつくる

現場のマネジャーを育成する

04

アセスメントを現場で機能させる

現場のOJTツールとして評価項目を活かす





01

能力の定義を明確にする

「わかる(知識)」+「できる(実践的スキル)」 で評価する

まずは、プロの能力をいかに明確に定義付けするかを考える。

既述の通り、プロの能力の定義付けには「わかる(知識)」と「できる(実践的スキル)」の両面が重要である、という思想を貫いている(下図



くどめ
久留善武氏
シルバーサービス振興会
総務部長 企画部長

参照)。たとえ専門知識を有していても、現場で実践できなければ意味がないし、実践できても知識の背景がなければ応用が利かない。

「『わかる』の認定には主に介護福祉士という公的資格を使います。介護福祉士の認定から約20年が経過しましたが、資格取得が介護のプロとして高いスキルを持っているという認知につながっていません。同時に介護スタッフたちが、自らはこのレベルの仕事ができると、明確に表現できる状態にもなっていないのです」と話すのは、介護のキャリア段位の運営を担うシルバーサービス振興会の総務部長 企画部長、久留善武

氏だ。この状態を回避するために、一般的には知識重視になりがちな資格認定制度の考え方から一歩踏み出し、特に「できる(実践的スキル)」を重視するに至った。

「できる」は、現場での行動評価を実施することで認定する。行動評価の項目数は、148(レベル4認定の場合。レベル2、3では少なくなる)。かなり具体的な行動にまで落とし込んでいる(右ページ図参照)。

介護スタッフの行動を調査。
「適切」から具体的な表現へ

では、実践的スキルをどのように

■ 介護のキャリア段位のレベルと評価の仕組み

LEVEL 7	
LEVEL 6	レベル5と同様
LEVEL 5	多様な生活障害を持つ利用者に質の高い介護を実践。介護技術の指導や職種間連携のキーパーソンとなり、チームケアの質を改善
LEVEL 4	チーム内でのリーダーシップ、部下に対する指示・指導。本レベル以上がアセッサーになれる
LEVEL 3	利用者の状況に応じた介護や他職種の連携等を行うための幅広い領域の知識・技術を習得し、的確な介護を実践
LEVEL 2-2	一定の範囲で利用者ニーズや状況の変化を把握・判断し、それに応じた介護を実践
LEVEL 2-1	基本的な知識・技術を活用し、決められた手順等に従って、基本的な介護を実践
LEVEL 1	初任者研修により、在宅・施設で働くうえで必要となる基本的な知識・技術を習得



知識を基盤に、
実践的スキルを重視して
「プロ度」を評価

介護福祉士であること (国家試験合格)	●基本介護技術の評価 ●利用者視点での評価 ●地域包括ケアシステム&リーダーシップに関する評価
介護福祉士養成課程または実務者研修修了 *介護職員基礎研修修了でも可	●基本介護技術の評価 ●利用者視点での評価
介護職員初任者研修修了 *ホームヘルパー2級研修、または1級研修修了も含む	●基本介護技術の評価 ●利用者視点での評価の一部(感染症対策・衛生管理など)
	●基本介護技術の評価 (状況の変化に応じた対応を除く)

わかる(知識)

できる(実践的スキル)

出典：シルバーサービス振興会「介護キャリア段位制度の概要」をもとに編集部作成

言語化・具体化していったのだろうか。現場における「できる／できない」は状況によって異なることもあり、単純に言語化できないことが大きな壁になりがちである。「それは介護の世界でも同様でした」と、兵庫県立大学大学院経営研究科教授の筒井孝子氏は振り返る。

「介護の世界にも、職業能力評価は従来からありました。しかし、その項目は『排泄の世話が安全にできる』『食事の介助が適切にできる』といった書き方がなされ、安全、適切ということが実際にどんなことなのか、具体化されてはいなかったのです」(筒井氏)

そんな状況にあった介護の世界で、筒井氏が1993年から1996年まで取り組んだのが、介護保険の要介護認定の基準づくりのための基礎データ収集だった。それは、当時、介護サービスの質が高いとされた特別養護老人ホーム、老人保健施設、介護力強化病院などで実施されたタイムスタディ調査で行われたという。

「その施設で介護を提供していた全職員一人ひとりに調査員がついて追い続け、行動・動作をすべて書いてもらいました。調査員には調査説明会を実施し、どのように介護サービスを提供しているかを記述する方法を研修していったのです。そうでなければ、『安全に』『適切に』というレベルの記述になってしまいますから」(筒井氏)

この調査によって、膨大な量の介護職の行動データが集められた。「介護サービスの利用者は多様」(筒井氏)ではあるが、介護の基本技術である食事・入浴・排泄で標準的にとるべき行動と、そのサービスの提

何をどう評価するのか。
具体的な行動レベルで設定

■「できる」の評価項目

基本介護技術での評価

【食事介助】 食事の準備を行うことができる

* LEVEL 2-1~4

- ① 声を掛けたり肩をたたいたりするなどして、利用者の覚醒状態を確認したか
- ② 嚥下障害のある利用者の食事にとろみをつけたか
- ③ 禁忌食の確認をしたか
- ④ 飲み込むことができる食べ物の形態かどうか確認したか
- ⑤ 食べやすい座位や体幹の傾きはないか等座位の安定を確認したか
- ⑥ 顎が引けている状態で食事が取れるようにしたか

利用者視点での評価

【利用者・家族とのコミュニケーション】 相談・苦情対応ができる

* LEVEL 2-2~4

- ① (自分で対応できない場合) 相談・苦情の内容について、上司に報告し、対応を依頼することができたか
- ② 相談・苦情の内容および関連情報を正確に把握・収集し、わかりやすく整理することができたか
- ③ 苦情の要因を特定し、解決策および再発防止策を考えたことができたか
- ④ 苦情に対する解決策および再発防止策を利用者や家族に説明し、納得してもらえたか

地域包括ケアシステム&リーダーシップ

【地域包括ケアシステム】 地域内の社会資源との情報共有ができる

* LEVEL 4

- ① 関連する関係機関で情報共有を図るため、利用者にサービスを提供したときに進捗状況や結果を関連する他の機関または自身が所属する機関の窓口へ情報提供しているか
- ② 利用者がどんな制度、資源、サービスを利用しているか把握しているか
- ③ サービスの実施に必要な知識や情報を、関係する他の機関等(知人、団体、住民組織等を含む)から集めているか

【リーダーシップ】 現場で適切な技術指導ができる

* LEVEL 4

- ① 個々のスキルや仕事に対する取り組みの意識を把握し、スタッフのキャリア・プランに応じて育成計画を立案して指導しているか
- ② 介護の現場で、スタッフのスキルや利用者とのコミュニケーションの取り方等について、具体的な指導・助言を行っているか
- ③ 利用者の不快感やスタッフのモチベーションの低下を招かないように、介護の現場でスタッフに指導・助言を行う場合は、利用者の面前でスタッフを注意したり叱ったりせず、後で声を掛けるなどしているか

出典：シルバーサービス振興会「介護キャリア段位制度の概要」をもとに編集部作成

供時の介護職員の能力には段階があること、すなわち、介護技術にも基準があることが見えてきた。後に内閣府からの依頼で、これらのデータを再分析することで、介護のキャリア段位の「できる」の評価項目が作成されることになった。

マネジャーへのヒアリングなど
現場との協業が求められる

「わかる」と「できる」による能力の認定を企業で行うならば、どんなや

り方があり得るのだろうか。「わかる」については、企業でも公的資格を活用したり、社内外の研修によって担保する方法があろう(詳細は18ページ)。

より難しいのが、「できる」を「行動」レベルで記述する部分だ。その職務におけるプロがどのように行動するかを知っているのは、間違いなく現場である。現場のマネジャーへのヒアリングや高業績者の行動観察といった、現場との協業が求められるだろう。



02

キャリアラダーを見える化する

「レベルアップ＝職域の拡大」と考える

企業で専門人材が上っていくグレードをつくっても、現実的には年功的運用に陥りがちである。しかし、介護のキャリア段位は、この仕組みに見える化された技術評価という新たな軸を追加している。知識と実践スキルのレベルの基準を示すのと同時に、プロがレベルを上げていくためのキャリアステップを明確に提示したのである。それを可能にしたのは、個々の技術の質的向上よりも、「職域の拡大」に注目したからだ。下図を参照してほしい。レベル2-1から4へとレベルアップするには、「できること」(●部分)を増やす必要がある。

この仕組みの前提は、レベル2よりは3、3よりは4の職務がより高いレベルの能力を有することが整理

されていることだ。筒井氏は、要介護認定のコンピュータシステムのロジックをつくるための調査で抽出した介護技術を、介護スタッフが実際にできた通過率をもとに並べ替えた。必ず通過しなければならない食事・入浴・排泄という基礎介護技術をレベル2に置き、そこから難易度が高くなるように設定した。

また、対象範囲も大きくなる。「2-1では、利用者と1対1でのサービスが提供できることを必須としています。それが2-2、3のレベルになると、事業所内の看護師や生活相談員などといった利用者の視点に立ってチームアプローチができることが求められます。さらに4のレベルではチーム全体のマネジメントや施設の外との連携が必要になってき

ます」(久留氏)

クリエイティビティには
確かな技術の基盤が必要

このように詳細に能力をレベルによって固定化することは、個人のクリエイティビティの発揮を阻み、成長を阻害するのではないかと問うと、「それは必ず出る議論」と筒井氏は答えた。「とても個性的でデフォルメされた絵画を描く画家でも、実は高度なデッサン力を持っている。介護も同様で、クリエイティブな“利用者一人ひとりに対する最適な介護”を実現するには、その背景に確かな技術や事故防止に関する知識が必要になる。介護キャリア段位は、クリエイティブ、あるいは個性性を配慮した介護を実現させるために必要な基礎的な能力とは何かを、見える化することを目指した評価基準の基礎的部分を示しています」(筒井氏)

レベル5以上の認定を現在は行っていない。「まずは日常的に介護を提供する、何万人もの介護職に光を当てることが目的」(筒井氏)だからだ。「残念ながら、多くの介護職は、社会からリスペクトされているとも、自分はこの仕事によって、十分に報われているとも思っていない。その人たちが自分の能力を伸ばし、成長するモチベーションを高める仕組みであってほしいと考えています」(筒井氏)

「できる」のレベルは
「職域の拡大」によって
アップ

■ レベル別「できる」の項目

		LEVEL 2-1	LEVEL 2-2	LEVEL 3	LEVEL 4
基本介護技術の評価	入浴介助	●	●	●	●
	食事介助	●	●	●	●
	排泄介助	●	●	●	●
	移乗・移動・体位変換	●	●	●	●
	状況の変化に応じた対応	×	●(一部)	●	●
利用者視点での評価	利用者・家族とのコミュニケーション	×	●(一部)	●	●
	介護過程の展開	×	×	●	●
	感染症対策・衛生管理	×	●	●	●
	事故発生防止	×	●(一部)	●	●
	身体拘束廃止	×	×	●	●
地域包括ケアシステム&リーダーシップ	地域包括ケアシステム	×	×	×	●
	リーダーシップ	×	×	×	●

出典：シルバーサービス振興会「介護キャリア段位制度の概要」をもとに編集部作成



03 評価者をつくる

現場のマネジャーを育成する

ここからは、能力評価の明確な定義とそれをもとにしたレベルの認定を、現場でいかに機能させ、それを人材育成につなげるかを考える。

まずは、現場で介護スタッフの行動を評価する人、「評価者」に注目したい。キャリア段位認定の仕組みはこうだ。まず、介護事業所や施設で介護スタッフを評価者が内部評価する。その評価をもとに、実施機関のなかにあるレベル認定委員会が認定。2015年3月時点でキャリア段位認定者が428人なのに対し、評価者として登録された人は7817人。評価者が先んじて養成され、各介護事業所・施設で段位認定を本格化させる。企業になぞらえれば、現場の上司の育成が先、ということだ。

評価者には、介護技術の深い理解と、評価スキルの獲得が求められる。前者については、介護福祉士として

3年以上の実務経験と介護福祉士指導者講習会の修了といった形で、評価者に求められる属性要件に組み込まれている。介護スタッフとしての専門知識・技術を持つことが前提だ。

そのうえで、後者の条件を満たすために、評価者講習の受講と修了が必須とされる。講習は下図に示した通り。テキスト学習とeラーニングによる事前学習、現場でのトライアル評価、集合講習・修了試験という「高いハードルを越えなければ修了できない仕組み」(久留氏)となっている。

補者が取り組むことで、介護の現場に“学習する場”をつくることを目指しました」(筒井氏)。研修や勉強会によって最新の知識・技術を学ぶ機会が豊富な医療・看護の世界と、小規模な施設内に閉じた介護の現場はまったく異なる。「事前学習が現場で行われますから、施設内のほかのスタッフとの知識・技術の共有が進みますし、eラーニングの掲示板では、全国のほかのスタッフとの情報

事前学習で介護の現場に
“学習する場”をつくる

その最大のポイントは、「事前学習」と筒井氏は言い切る。「eラーニングを含めた事前学習に評価者の候



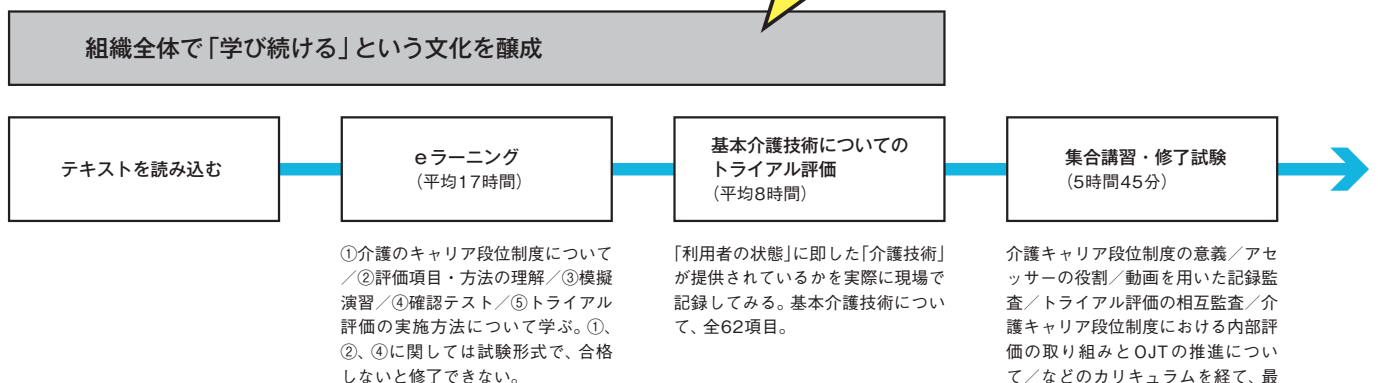
鈴木 務氏

若竹大寿会
リハビリート青葉 介護長

Suzuki Tsutomu_2002年、若竹大寿会に入社。介護スタッフなどとして勤務し、2012年より現職。リハビリート青葉の介護スタッフ約50人を束ねる。自身は2013年に評価者講習を修了。

テキストの読み込みから
トライアル評価まで。
事前学習で「学ぶ文化」をつくる

■ 評価者の育成のプロセス



出典：シルバーサービス振興会「介護キャリア段位制度の進捗状況」をもとに編集部作成

交換も可能にしました」(筒井氏)

実際にはどうだろうか。神奈川県横浜市青葉区の介護老人保健施設リハリゾート青葉では、既に14人の評価者がいる(法人全体では28人)。2013年に自身が評価者となった介護長・鈴木務氏は、その翌年に複数人を同時に評価者講習に挑戦させた。その理由について、「キャリア段位

によって介護職のモチベーションアップを目指す、という目的に賛同したことはもちろん、現場に“祭り状態”をつくりたかったのです」と振り返る。リハリゾート青葉の場合、組織として人材育成に取り組み、上司や先輩が後輩を育てる文化はもともとある。「それでも、介護の質を上げていこうと思えば、人の知識や技術

をより高める必要がある。そのためには現場のコミュニケーションのなかで理解を深める状態をつくりたかった。実際に、eラーニングの使い方を教え合ったり、トライアル評価で従来の介護の仕方の見直しをし合ったりと、見事に“祭り”となって、施設として1つになれたという実感があります」(鈴木氏)



04 アセスメントを現場で機能させる

現場のOJTツールとして評価項目を活かす

評価者という現場の評価・育成担当が生まれる。評価者養成のプロセスで現場に学ぶ文化ができる。それが基盤となって、能力評価とOJTが現場で一体化し、人が育つ。その具

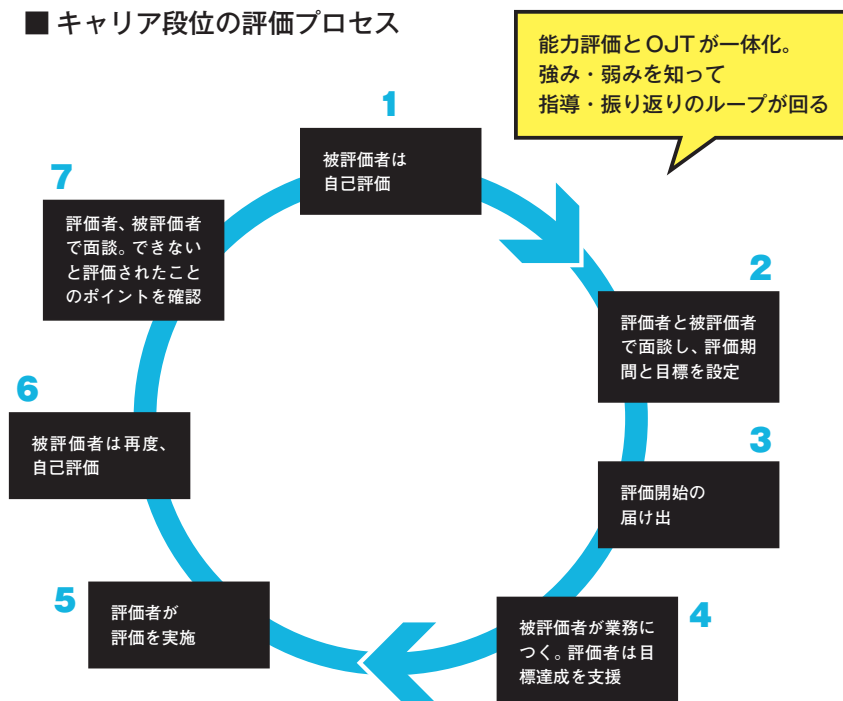
体的な仕組みは下図の通りである。

前出のリハリゾート青葉では、最初に評価者となった介護長・鈴木氏が、2013年、入社2年目だった介護スタッフ・大和田憲一氏の評価にあ

たった。大和田氏は「介護スタッフとしてもっと知識・技術を高めたい。そのためのいい機会だと感じました」と、認定を受けようと思った理由を明かす。

評価者は、被評価者の行動を4段階で評価するだけでなく、利用者の状況まで含めて細部にわたって観察し、記述することが求められる(次ページ図参照)。この意味合いは2つある。1つは評価者が被評価者を含めた現場の状態を、深く理解することにつながる点である。もう1つ

■ キャリア段位の評価プロセス



出典：シルバーサービス振興会「介護キャリア段位制度の概要」をもとに編集部作成

は、現場でつぶさに観察し、なぜできなかつたか、どんな強みと弱みがあるのかを見極めて、その場で、あるいはその後に「できていなかった点について指導できる」(鈴木氏)ことだ。評価者は同時に指導者でもある、という構図だ。

また、強みや弱みを理解することで、新たな育成の場も生まれた。「人にわかりやすく説明することが苦手だとわかり、課題を決めてプレゼンしてもらおう研修の場を設けたり、苦手な技術に関しては反復練習をしてもらったりしました」(鈴木氏)

日常の指導やこうした研修の場を通じて、大和田氏は自らの技術に自信をつけた。今では施設内の勉強会の1つ、リスクマネジメント委員会の担当となった。そうした成長実感とともに、レベル2の認定を受けた。

弱みが見えて修正する。
そのためには6カ月必要

これはできる／できない、ここは強い／弱いと特定の技術について現場で上司が部下を観察する。そして指導して、レビューする。企業でこのようなOJTが回れば、人が育つことは間違いない。しかし、問題は多忙なマネジャーにできるかどうかである。もちろん、介護の現場も多忙だし、利用者は決して待ってはくれない。それでも「時間をかければ可能」(鈴木氏)だという。「大和田さんのシフトと利用者の方の状況に合わせて、『じゃあ今日はこれを見に行く』と約束していました。標準3カ月から6カ月といわれるところが1年かかりました」(鈴木氏)

3～6カ月以上という時間を要す



介護スタッフは毎日介護記録をつける。「大和田さんの介護記録が非常に具体的になってきた。それも彼の成長を実感する瞬間です」(鈴木氏)



大和田憲一氏
若竹大寿会
リハリゾート青葉

Owada Kenichi_祖母の介護を通じて介護職に魅力を感じる。介護専門学校卒業後、2012年入社。2013年より1年間、キャリア段位の評価に入り、2-1のレベル認定を受ける。

ることに批判もある。「現場でできないことが見え、それを修正していくのにそれだけの時間が必要なのは当然」と筒井氏は話す。単なる評価ととらえれば3～6カ月は確かに長い。しかし、同時に人材育成の仕組みであるならば、長期間、日常的に現場で認定のループが回っているのは当然だ。評価者とキャリア段位認定者が増え、このループが全国で同時多発的に回るようになれば、バラ

バラだったOJTの標準化が起こり、どの介護施設でも一定の水準の人材が育つ状態になる。

企業においても、介護のキャリア段位と共通部分を持つ事例がある。企業人事にとってより身近な事例として、次ページから紹介する。

■ 評価者による評価記録例

できていること・できていないことを細部まで記述

評価項目	評価	評価方法	評価項目
1 入浴介助 2 衣服の着脱ができる ① 体調や気候に配慮しながら、利用者の好みの洋服を選んでもらったか ② スクリーンやバスタオル等を使い、プライバシーに配慮したか ③ 脱衣の際に、健側から患側の順番で行ったか ④ ボタンの取り外し等、自力でできるところは自分で行うよう利用者に促したか ⑤ しわやたるみがないか確認したか	A	現認	【利用者の状態】 認知症があるが、衣類の二者択一は可能。左上下肢麻痺のため、右手から脱衣を行う。ボタンの取り外しは難しいが、声掛けにて袖に腕を通すことは可能。皮膚状態は少しの圧迫で発赤になるため、しわやたるみがないようにする必要がある。 【1回目・2回目の介護の内容】 体調や気候に配慮するとともに、二者択一してもらって衣類を選んでいった。スクリーンを使用し、バスタオルで保温しながら着脱の介助を行っている。一つひとつ説明しながら、健側から脱衣していた。着衣の袖通しなど、できるところは声掛けして行ってもらっている。皮膚状態を確認し、着衣の場合、背部の衣類などのしわやたるみを確認していた。

出典：シルバーサービス振興会「介護キャリア段位制度の概要」をもとに編集部作成

IT業界の「わかる+できる」の人材育成

CASE STUDY

日本電気 (NEC)

経験豊富なプロの知識・技術を ショートケースを通じて若手に伝承



高橋伸子氏

SI・サービス企画本部
シニアエキスパート
兼 人事部 シニアエキスパート

「わかる」だけでなく「できる」を養うことを重視し、人材育成に取り組むのがNECのプロジェクト・マネジメント統括本部である。

同社には、サービス・SE系、ソフトウェア系、プロダクト系職種の専門性を評価する、「NECプロフェッショナル認定制度」がある。「システム開発を担うのは基本的に“人”。人材が商品、という意味で、プロのレベルとキャリアパスを可視化しています」と話すのは、SI・サービス企画

本部シニアエキスパート兼人事部シニアエキスパート、高橋伸子氏だ。アソシエイト、スペシャリスト、プロフェッショナル、上席プロフェッショナルの4段階がある。この認定制度はマネジメント職階とは一線を画し、「専門職が目指す一定のキャリアの道筋を示している」(高橋氏)という。

レベルにもよるが、保有資格、業績、能力などによって審査され、資格認定を受ける。「最も重視される

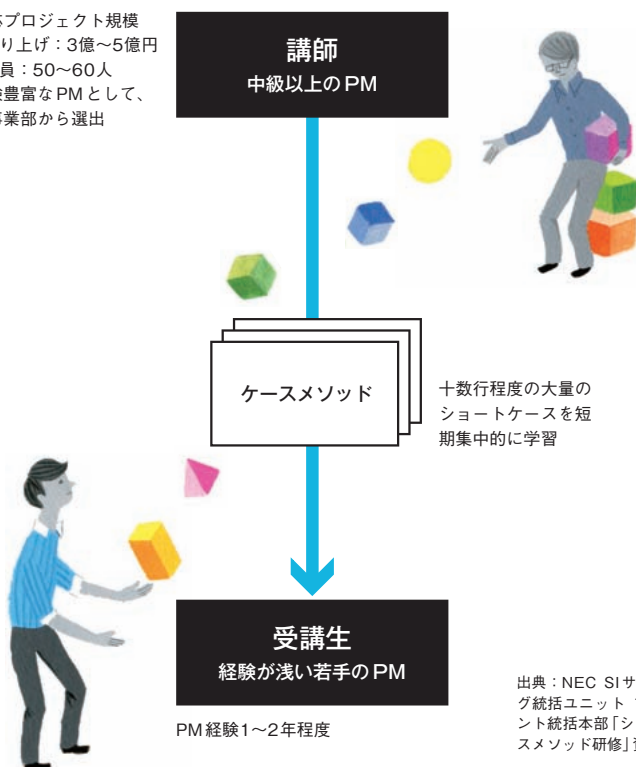
のは業績ですが、専門知識の裏付けとして、PMP(*1)や情報処理技術者試験など、職務に紐づけた外部資格の要件を設定しています」(高橋氏)

それぞれの職種の資格認定を受ければ、一定の実績と専門知識がある人材だというお墨付きを得たことになるのだが、より質の高いサービスを顧客に提供するには、「さらなる組織全体の底上げが必要」と考え、独自研修を行っているのがプロジェクト・マネジメント統括本部なのだ。同部は全社のプロジェクトを統括し、プロジェクトのアセスメントやプロジェクトマネージャー (PM) の実践的な教育を提供する横断組織である。「特に若手が、知識はあってもそれを現場で活用できていないという状況対応能力の低さに課題意識を持っていました」と話すのは、NECマネジメントパートナー人材開発事業部人材開発センターのシニアエキスパートの杉本吉隆氏だ。実際に直面する状況や課題に対する適切な判断力と行動力を養うため、ケースメソッド研修を立ち上げた。

「状況対応能力とは、状況を把握するための想像力や、背景を推定する

■ ケースメソッドでは、若手PMが「できる」を疑似体験する

対応プロジェクト規模
・売り上げ：3億～5億円
・要員：50～60人
経験豊富なPMとして、
各事業部から選出



出典：NEC SIサービス&エンジニアリング統括ユニット プロジェクト・マネジメント統括本部「ショートケースによるケースメソッド研修」資料をもとに編集部作成

力、課題やリスクをとらえる力など。それらは教科書に書いてある知識を教えるだけでは養えず、多くの実践的なケースを経験することが重要だと考えました」(杉本氏)

“疑似体験”の反復によって
状況対応力を身につけさせる

しかし、プロジェクトが数カ月から数年と基本的に長く、幅広く豊富な経験をさせるのは難しい。そこで経験の代替として、理論と現実を結びつけるための「疑似体験」を積むケースメソッド研修を考案するに至った。現場経験が豊富なプロフェッショナルから、経験の浅い若手に実践的スキルや経験を伝承するというのが、この研修の要諦だ(左ページ図)。これは、実践的スキルや経験を現場のOJTではなく、大量の「ショートケース」で学ぶ。ショートケースとは、プロジェクトの問題局面を、十数行程度の短文で表現したものだ(右図参照)。「説明が少ない分、受講者は状況を想像する力を養え、運営側にはケースをつくりやすいといったメリットがあります」(杉本氏)

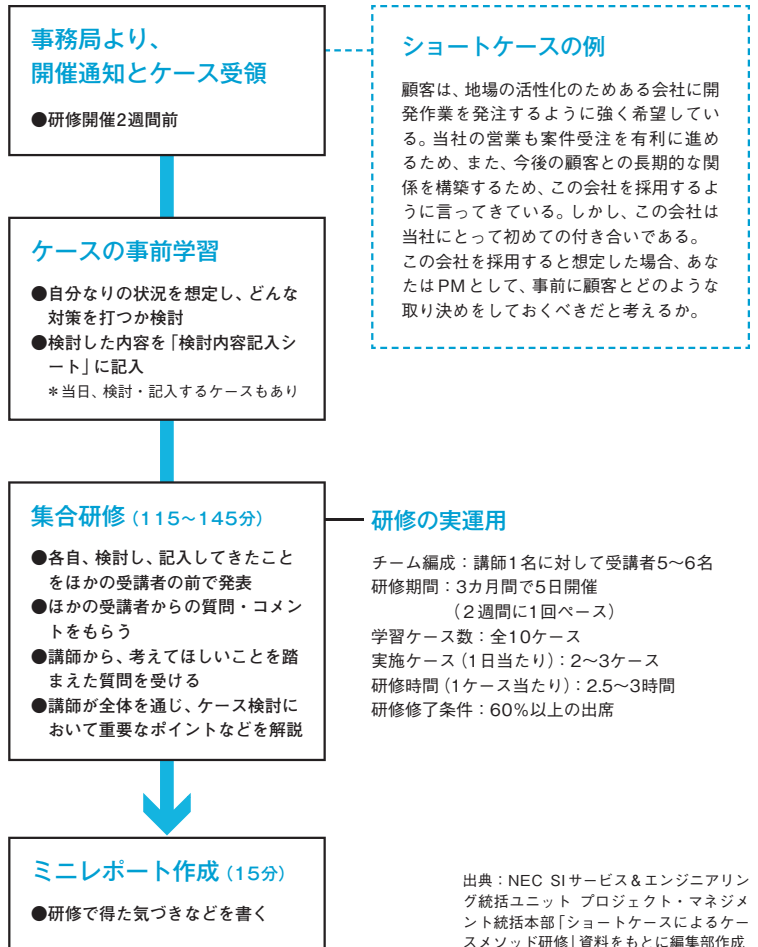
事前に事務局から課題として出されたショートケースについて、受講



杉本吉隆氏

NEC マネジメントパートナー
人材開発事業部 人材開発センター
シニアエキスパート

■ ケースメソッド研修の実際の流れ



者は研修までにその解を自分なりに考える。それを研修で発表し、ほかの参加者と議論したり、彼らから意見をもらったりする。講師はあくまで、課題解決のうえで重要となる考え方を引き出す支援者である。「実際の経験とは違いますが、どんな状況にあって何をすべきかを考えさせることで多様な状況に向き合う力を身につけます」(杉本氏)

研修にあたって、研修担当が悩むのは講師のアサインだ。知識・経験ともに豊富な人材を選び、一定のレベルを担保するのに一苦勞、というのが現実だろう。しかし、「困ったこ

とはない」と杉本氏。「NECプロフェッショナル認定制度でいえばプロフェッショナル以上。経験は間違いなく豊富。プロジェクトのライフサイクルを意識した10個のケースのなかから、自身の得意分野を選んでもらっています」(杉本氏)

成果として、「研修受講後1年以上経過した修了者への調査で、60%が現場で活用できたといい、そのうちの半分は事例の学習内容を現場で活用できたと回答した」(杉本氏)ことを挙げた。「少人数制にこだわりながらも、多くの人数を受講させることが目標です」(杉本氏)

営業のプロ「Fセールス」認定を導入 現場の上司を巻き込んで育成を加速する

三菱ふそうトラック・バスでは、2014年、営業職向けの資格認定制度「Fセールス」を導入した。「もともとメカニック向けの認定制度はありましたが、営業職は実績で評価できることもあって、導入が遅れていたのです」と、セールス・カスタマーサービス本部FUSOアカデミーのマネージャー・西尾千之氏は話す。「導入理由の1つは、営業職一人ひとりの強みや弱みに対する本人の認識が薄かったこと。そのために、弱みが改善されないままであったり、強みであるそのスキルを他者に移管しにくいことが課題でした」(西尾氏)

営業職のスキルアップは、同社の事業の生命線でもある。バスやトラックは価格競争に陥りがちで、価格以上のメリットの提示には、商品知

識のみならず、ファイナンスや保険といった幅広い知識が必須だ。

「個々の営業職の能力を把握し、それぞれに応じたトレーニングを行い、営業品質の均質化を図る。これは同時に、営業職のモチベーションアップにつながることも期待しています」(西尾氏)。前述のように、営業職は成果が見えやすい。成果が出ればそれによってインセンティブなど、金銭的な報酬がついてくる。「それがモチベーションを高めると考えてきましたが、慣れてしまうと効果が十分ではないこともわかってきました。それもあって、能力・スキルを会社が認めるという“報酬”を与えることに決めたのです」(西尾氏)

Fセールスとはどのようなものか。商品知識や営業スキルを背景に適切な提案を行えること、高いコミュニケーションスキルを有すること、プロフェッショナルとしての意識や向上心を持つことなどが求められる。



西尾千之氏

セールス・カスタマーサービス本部
FUSO アカデミー
マネージャー(営業トレーニング担当)

認定のプロセスで 強みや弱みを強化する

認定の流れを右ページの図に示した。Fセールス認定のプロセスには、トレーニングが組み込まれている。本人と上司による専門知識・スキルのチェックによって強化すべき項目が明確になると、その項目に関する研修を受講する。

その項目は見ての通り、幅広い。「トラックやバスを売るのが仕事なのですが、近年は部品や整備というサービス、車検など、売るものの範囲が広がっています。そのため、幅広い知識とスキルが要求されるのです」(西尾氏)。車検やリース、ファイナンスのような特定の分野は、担当顧客にニーズがなければ日常的に触れることはなくなる。さらにそれらはどんどん進化するので、新人時代に培った知識だけでは追いつけない。このようにそれぞれが弱みを持っている。そこを補完する試みだ。

営業スキル/能力要件チェックで、すべてのテーマについて合格できたのが、営業職900人のうち約100人。研修を受けずに認定試験に進み、ほ



Fセールス認定を受けた三菱ふそうセールスジャパン特販部主任の石津貴士氏(写真左)と、上司の南関東・甲信特販担当部長の小坂俊弘氏(写真右)。

資格の信頼性を担保するために、認定においては外部評価も入れている。「店頭で、Fセールスの認定者をボードで掲示しています。認定制度の認知と信頼性の向上に努め、顧客へのアピールにもつながっていきたくと考えています」(西尾氏)



とんどの人がFセールス認定を受けた。1992年に入社した三菱ふそうセールスジャパン特販部主任の石津貴士氏もその1人だ。「すべての項目で合格はしたものの、保険商品が弱みだと気づきました。新商品に触れるため、講習会などに参加したいと考えています」(石津氏)

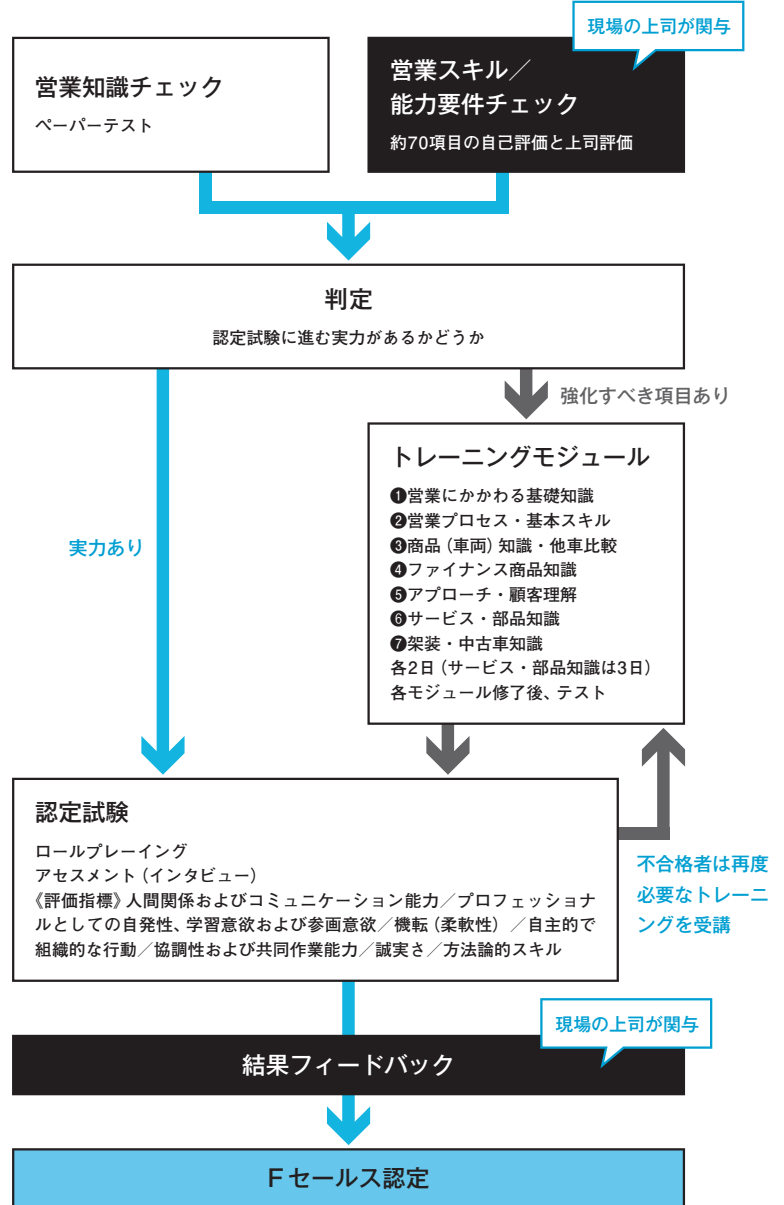
一方、営業スキル／能力要件チェックで強化すべき項目が出てきた営業職に関しては、2016年中を目処にトレーニングモジュールを終え、認定試験に臨むことになっている。

現場の上司とのコミュニケーションを導く

もう1つ注目すべきは、認定を行うFUSOアカデミーと営業職本人だけでなく、現場の上司が関与する点だ。かかわるフェーズは2つある。

まずは営業スキル／能力要件チェックだ。チェック項目は約70項目。一つひとつのスキルや能力に関して、被評価者である部下がそれを持っているかどうかを見極める。前出の石津氏の上司であり、彼の評価を行った南関東・甲信特販担当部長の小坂俊弘氏は、もともと部下とのコミュニケーションを大切に、「営業の能力は単純なチェック項目で評価できるものではない」と懐疑的な思いで臨んだものの、「あらためて部下の強み・弱みを深く理解するきっかけとなりました」と話す。2つ目のフェーズが、認定試験の後のフィードバックだ。FUSOアカデミーから、まずは上司に被評価者の強み・弱みが伝えられ、それをもとに、上司が被評価者にフィードバックする。

■ Fセールス認定の流れ



出典：三菱ふそうトラック・バス「三菱ふそう資格制度 営業スタッフ国際認定プログラム「Fセールス」概要2014」をもとに編集部作成

「どちらのフェーズにおいても、理想は『自分ではできていると思ってはいるけれど、ここは弱み』『せっかくの強みなんだから、ここはもっと伸ばしたほうがいい』といったコミュニケーションが起ること」だと西尾氏は話す。評価とフィードバックを経験した小坂氏も証言する。「課題の攻略も、強みのさらなる強化も、

部下の仕事人生にとっては幸せなこと。そんな豊かな支援をするきっかけになったと思います」(小坂氏)

同社が今後目指すのは、さらに上の認定資格づくりだ。「たとえばスーパーFセールスといった営業エキスパート的な上位資格など、営業一本でやっていく人の道をきちんと構築していきたいです」(西尾氏)

外部との連携による

能力の一般化・標準化を 多様な職種・業種でどう実現するか

前章で見てきた能力評価とOJTによって人を育てる仕組みを、多様な職種・業種に展開する方法を考える。そのキーワードは、「社内に関じない」こと。能力の評価基準づくりやトレーニングにおいて、社外との連携をどのようにとるのか、本章で模索する。

能力を見える化し、人を育てていくためには、前章で述べたような一連のプロセスを構築することが重要である。そして、介護のキャリア段位認定からもう1つ学べることは、社外との連携が欠かせない点だ。

専門人材育成が、社内に関じしていることの課題は確実にある。1つは前章で筒井氏が指摘したように、社内に関じた育成では「学び」が限定的になることだ。社外との情報交換が進めば、優れた新しい技術、知識に触れる機会が増える。もう1点は、社内に関じた能力評価は企業特殊な要素が強まり、社外での信頼性に乏しい。これまで多くの企業で導入してきた専門職制度や複線型人事の行き詰まりには、求められる能力要件やそのトレーニングが社内に関じていたことが一因となっているのではないか。専門人材の能力を正しく評価し、育てるには、その仕組みを抜本的に変える必要がある。介護のキャリア段位に学ぶとすれば、社内でも専門能力を認定するための仕組み（以下、社内検定）を、社外と連携させることが有効なのではないかと考

える。その視界を示したのが、右ページの図である。

「わかる」と「できる」を定義し、それを伸ばすために、公的資格や学校教育との連携によって社外で確立され、標準化された知を積極的に取り込む。その職種の未就業者、あるいは未経験者の場合、入職前に一定の能力を養うための職業訓練機会が必要であるし、経験者に対してもレベルを上げるための教育機会が欠かせない。また、一定の知識があること（「わかる」）を証明するために、既存の公的資格との連携も考えられる。

これらをベースに、社内特殊能力を涵養することによって、社内が必要とされる高度な人材を育てるのみならず、産業全体の人材の価値を上げていくことができるはずだ。

**社内検定を国が認定し
クオリティを担保**

これを実践するには、国の後押しも期待できる。政府が出した日本再興戦略（2013年）や同改訂版（2014年）に、職業能力の見える化の取り



伊藤正史氏
厚生労働省
職業能力開発局
育成支援課長

組みが位置付けられ、その具体的な解決の手法の1つとして、厚生労働省が実施する社内検定認定制度を広く活用しようという議論が始まっている。

社内検定認定制度とは何か。「厚生労働大臣告示に基づく職業能力検定の1つです。職業能力検定の中核の仕組みとして技能検定制度があり、ものづくり分野を中心に普及していますが、それだけでは評価しにくい重要な能力も大きなボリュームとしてあります。それを補完するのが、社内検定認定制度です」と、厚生労働省職業能力開発局育成支援課長（前能力評価課長）の伊藤正史氏は説



明する。伊藤氏によれば、社内検定認定制度がカバーするのは、企業特殊性や地域特性が高く、変化の影響を受けやすい職種、また、多くの職種をまたぐ、あるいはつなぐ「多能工」的な職種などだ。数多くの社内検定のうち、一定の基準を満たすものを国が認定し、公表することによって、能力開発の目標の動機付けや労働市場における能力のモノサシとして有効に機能させようと1984年に創設されたものだ。2015年4月現在、47事業主等126職種を認定している。かつてはものづくり系職種に

多かったが、近年、「コーセーメイクレッスン検定」(美容スタッフ)、「そごう・西武フィッティングアドバイザー」(販売職)など、サービス系職種にも広がりを見せている。

業界連携で効率的な人材育成を目指す

さらに、2015年度国会に提出している職業能力開発促進法改正案のなかで、「職業能力検定の基準をより明確にする」(伊藤氏)動きもある。その基準を満たした検定を国が認定

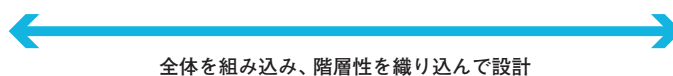
し、企業と個人が能力開発に向かうモチベーションを高めるという考え方にも呼応する。

職業能力評価について、業界全体での連携を促す厚生労働省の構想もある。「業界検定」の仕組みの創設がそれだ。業界検定とは、業界団体が中心となって企業横断的に必要な能力の分析、能力を客観化するための評価を行い、業界内での的確で効率的な人材マッチング、人材確保、教育訓練の目標づくりを実現しようとするものだ。既に2014年度に教育産業、流通業など4業種でモデル事業が始まっている。今後の展開としては、社内検定のなかの業界・職種共通の一般能力的な部分を業界検定が担う、という手法も考えられよう。

次ページから、公的資格との連携で人材育成に取り組む大和証券グループ本社、業界連携でソムリエという職業の地位を高めていった日本ソムリエ協会の先例から、また、教育機関との連携を人材育成の仕組みに組み込んだ「食Pro.」の事例から、社外との連携で人の能力を「見える化」し、高めていく可能性を深めたい。

■「社内検定」の視界

	社外 当該業務に共通する知識 ＝一般的技能	社内 企業独自のノウハウ等 ＝企業特殊的技能
わかる (知識)	自己啓発 学校教育 公的資格 —— 業界検定	研修 (Off-JT) OJT
できる (実践的スキル)	他社での経験 公的職業訓練	OJT



出典：Works編集部作成

昇格要件に公的資格取得を導入 “学ぶ文化”の上で社内認定が機能



板屋 篤氏
人事部長

公的資格と社内認定の組み合わせによって、よりレベルの高い人材の育成を目指すのが、大和証券グループ本社である。公的資格とは、ファイナンシャルプランナーの上位資格であるCFP (Certified Financial Planner) だ。CFP^(*)資格の取得および社内研修などを通じて高度な専門性を有する人材を認定する「相続プランナー認定^(*)」制度を新設した。同社にとって初の社内独自の認定制度である。

「相続プランナーの認定が可能になったのは、実は10年前の昇格制度の変更が大きくかかわっています」と話すのは、同社人事部長・板屋篤氏だ。2005年、同社では公的資格を中心とした資格取得を昇格条件の1つとした。「当時は証券業界全体で“株のセールス”から“コンサルティング

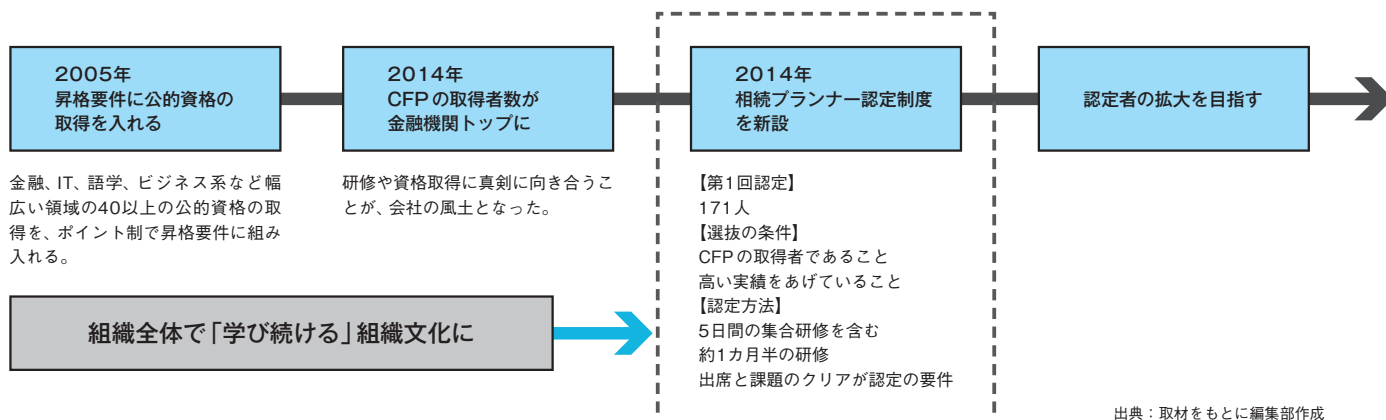
営業”に舵を切った時期。お客さまにより質の高いサービスを提供するために、当社の社員に何が必要なのかを考えた結果、それは“学ぶ文化”だと結論づけたのです」(板屋氏)。インターネットの普及もあって顧客の知識レベルが上がり、証券のコンサルタントとして幅広く、高い付加価値を提供する必要があった。だからこそ、「社員全員がより専門的なスキルや最新の知識を獲得しようとする、自己研鑽の文化をつくろうとした」(板屋氏)ののだという。そのためのツールが、公的資格の取得促進だった。

対象となる資格は40種以上。CFPや証券アナリストといった証券・金融系資格だけでなく、語学系資格(英語・中国語など)、ビジネススキル系資格(公認会計士・宅地建物取

引主任者など)、IT系資格(ITパスポート試験など)といった幅広いラインアップだ。「公的資格の昇格要件への組み込み方は、取得の難易度と当社のビジネスへの関連度に応じたポイント制です。一定のポイントを満たすことが必要条件で、多く取ればいいというものではありません。十分条件は、あくまで実績です」(板屋氏)

金融業界の場合、業務と密接にかかわる公的資格はもともと多いが、昇格に資格要件を導入する前、同業他社と比較するとCFPなどの資格保有者数は多くなかった。「そのような状態だったので、制度を発表したとき当然、社員には驚きがありま

■ 公的資格の取得推進によって、学び続けるプロを育成



した。それでも取り組みを続けた結果、今では社内のビジネススキル研修を挙手制で募集すると、応募倍率が5～6倍になることもある。“学ぶ文化”が根付いたのです」(板屋氏)

**公的資格の信頼感を基盤に
実践スキルは研修で育む**

その結果、2014年にはCFPの取得者数が金融機関のトップとなった。「獲得した知識や技術、学び続ける意欲をよりお客さまに活かせる形に昇華させようと考えたのが『相続プランナー認定』制度の新設でした。

認知度・難易度の高い公的資格の信頼感を基盤とし、その上に実践に役立つ能力・スキルを育もうと考えました」(板屋氏)

この認定は、ビジネス上のニーズありきだ。「シニア層にとっては相続が大きな関心事であり、高齢化が進む今、ビジネスチャンスになりつつあります。相続・事業承継、不動産、税制、ライフプランニングなど幅広い知識を要求されるCFP資格保有者から選抜し、具体的なケーススタディやノウハウを交えた実践的な研修プログラム修了後に認定しています」(板屋氏)。認定者であることを

名刺へ記載し、顧客にもアピールしている。

初回認定者は、「数を増やすことが目的ではなく、知識と技術がしっかり身につけていることを重視するため」(板屋氏)、パフォーマンスの高い人を中心に171人を選んだ。全国にある約120支店のできるだけ多くから出すよう意識したとも言う。「支店内に認定者がいれば、周りの人も目指そうとする。人材開発だけでなく、“ビジネスの競争力になる”という目的もきちんと伝え、認定への意欲を高めることを狙っています」(板屋氏)

業界資格 × 現場経験

CASE STUDY

日本ソムリエ協会

**ソムリエの資格を業界のスキル標準に。
職業の地位と認知度向上に寄与**

かつて飲食店のサービス従事者の職業的地位は、あまり高くなかった。そのなかにあって「ソムリエ」は、資格を軸に約20年間で飛躍的に認知度と地位を向上させた。

ソムリエは日本ソムリエ協会が認定する資格の呼称であり、また厚生労働省の職業分類で「レストランにおいて、ワインの仕入れ、酒庫の管理、ワインの選択についての助言などの仕事に従事するものをいう。ウェイター・ウェイトレスを兼務しているものを含む」と定義された職業呼称でもある。そして、日本ほどソムリエの認知度が高い国はない。

**資格試験に内包された
知識とスキルへの信頼**

「欧州に行くと、資格を持ったソムリエは高級店でしか見ることはありません。町のビストロでは、無資格のサービススタッフがワインを提供することがほとんど。高級店からビストロまで有資格者がこれほど多いのは日本だけです」と説明するのは、日本ソムリエ協会常務理事であり、2002年の全日本最優秀ソムリエコンクールの覇者、阿部誠氏だ。

日本ソムリエ協会がはじめてソム



阿部 誠氏
常務理事

リエ資格の試験を実施したのは、1985年である。「当時はヨーロッパと同様、まだ高級店にしかソムリエはいなかった」と阿部氏は振り返る。現在のように認知度が高まったのは、「日本ではお客さまがワインに非常に詳しくなって、サービスする側が有資格者、あるいは同等の知識を持っていなければ同じ土俵に上がれないという特殊な事情もある」(阿部氏) と言うが、同時に日本ソムリエ協会を含めた業界全体の努力があっ

たことに注目したい。

1つは、受験資格や試験手法により、ソムリエ資格の信頼性を高めている点だ。ソムリエの資格制度は各国にあるが、受験資格や試験手法は国によって異なる。日本ソムリエ協会認定のソムリエ資格の場合、ここまで説明してきた「わかる(知識)」と「できる(実践的スキル)」が内包されていることが特徴的だ。

「わかる」はソムリエ試験で証明される。筆記試験で問われるのは、世界のワインの地域特性のみならず、その背景となる歴史やぶどう品種、気候条件、醸造方法まで幅広く深い。「できる」は、受験資格に経験年数を組み込んだうえで実技試験を実施す

ることによって担保される。

経験年数を前提とする理由について、「ソムリエは、料理やお客さまの好みに応じた最適なワインの提供が仕事。“経験年数=向き合ったお客さまの数”であり、多様な状況に対応するスキルがあると見なせるのです」と阿部氏は語る。

日本独自のキャリアパスの構築で若手の意欲を喚起

もう1つは、日本独自のソムリエのキャリアパスの構築にある(下図)。

1987年に日本ソムリエ協会独自のソムリエの上位資格として、10年以上の経験と高度な知識・技術が必

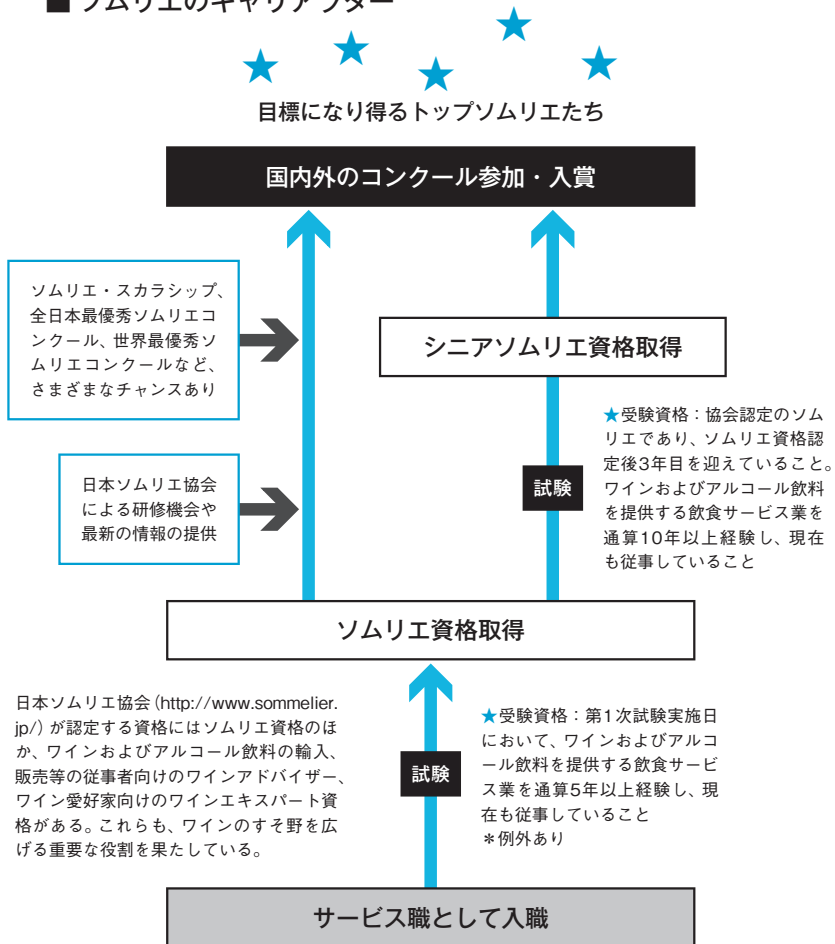
要な“シニアソムリエ”を設けた(2014年までに、ソムリエ有資格者数1万9938人に対し、シニアソムリエは1919人)。

ソムリエのレベルアップを目的としたコンクールにも力を注いできた。1996年からは3年に1回、全日本最優秀ソムリエコンクールを開催。ここでの優勝者はアジア・オセアニア最優秀ソムリエコンクールへの切符を手にし、世界ナンバーワンを目指す道が開ける。一方、若手ソムリエの登竜門として、海外研修・語学研修などを提供するソムリエ・スカラシップ制度も2011年より始めた。

「目標となる存在があることも大きい」と阿部氏。ソムリエの職業・資格の認知度が格段に向上したのは、1995年に田崎真也氏が世界最優秀ソムリエコンクールで優勝したことによる。その後も多くの入賞者を出すなど、日本のソムリエは世界でも評価が高い。「世界のトップソムリエ、レストランなどの経営者、本の執筆など、多様なキャリアパスを先人が提示しています。それらを目標に、若手は頑張ることができるのです」と阿部氏。ソムリエ試験受験者の右肩上がりでの増加がその証左だ。

日本ソムリエ協会では、ソムリエの役割を「業績アップへの貢献と、顧客に対しての安全で快適な飲食の場を提供することによる企業価値を高めることへの貢献」と明確に位置付けている。企業が学べることは、企業価値に寄与する専門性について、業界共通の資格というモノサシを定め、人材の採用や育成のツールとして、企業業績につなげていくことができるという点であろう。

■ ソムリエのキャリアラダー



出典: 取材をもとに編集部作成

育成機関、企業との連携で能力を高める

教育とプロの認定を一気通貫させ 活躍できるイメージを鮮明に

食農共創プロデューサーズ

キャリア段位の1つ、食の6次産業化プロデューサー（以下、食Pro.）は、食の6次産業分野（1次産業の農業×2次産業の加工×3次産業のサービス・販売）の新しい事業の創出と、この分野への労働移動の促進を目指して設置された。食Pro.の特徴は、農業高校や大学農学部、専門学校など教育機関と企業との連携でプロを育てようとしている点だ。「日本の場合、学校の教育とプロフェッショナルの認定が連携していない場合が多い。学校で学んだことを、社会で活かして活躍できるイメージが持てないのです。食Pro.の場合、教育からプロとして働くところまで、一気通貫するように設計しています」と、食Pro.の認定を行う食農共創プロデューサーズ代表理事・長谷川潤一氏は説明する。

仕組みは下図の通り。学生など就

業未経験者の場合、一定のカリキュラムで学ぶことにより、農業高校卒業者はレベル1のエントリーレベルとして、大学農学部卒業者はレベル2の「一定の指示のもとにある程度の仕事ができる段階」として認定される。段位認定をもって企業に就職し、経験を積んでプロとしての技術を高めるキャリアパスがある。

一方、企業で食品の流通に携わる人、農業従事者など社会人の場合、食分野に関する経験やビジネスの経験があるため、体系化された知識を獲得するために認定プログラム実施機関で学ぶ。そのうえで食Pro.の認定を受ける。「この10年で食と農業の連携によって、新しい事業が次々と生まれています。たとえばコンビニエンスストアで地域食材にこだわった商品を多く見ます。このような取り組みを進める企画セクションや、



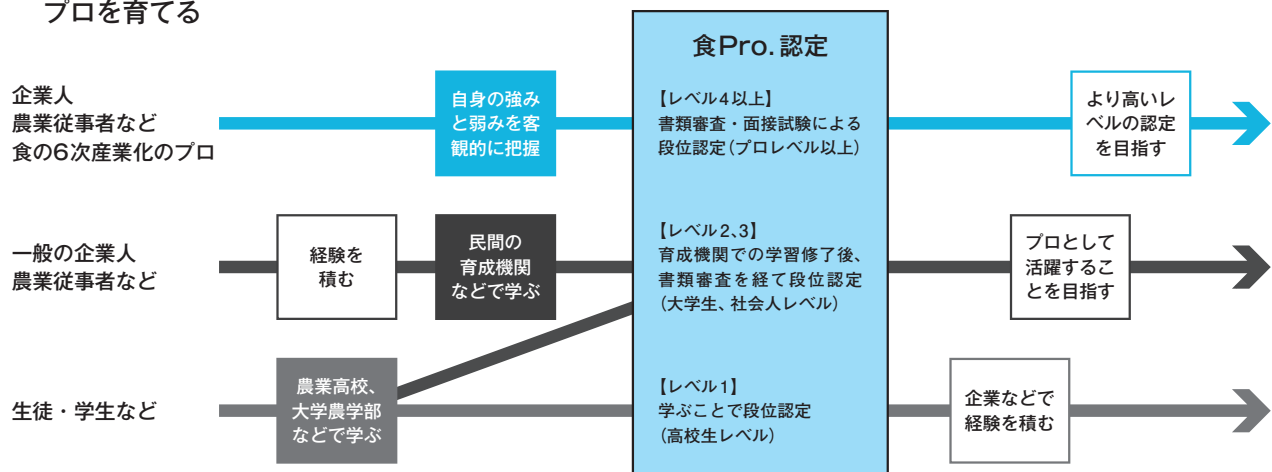
長谷川潤一氏

代表理事
認証・認定グループ グループリーダー
普及戦略グループ
食農連携コーディネーター（FACO）

地域の資源を探るようなセクションで、生産や加工の段階の知識を獲得すれば、よりこの分野が活性化していくでしょう」（長谷川氏）

2015年4月現在、認定者は延べ308人。将来的には「認定者を4万人程度まで増やしたい」と長谷川氏は話す。金融機関やIT企業といった食分野での事業展開を狙う企業などの人材が、認定機関で学んでいるケースも多い。「知識を持った多くの若者が食の世界に入ってくるメリットがあります」（長谷川氏）。教育機関との連携で知識を増やし、企業内で認定することで、産業や職種のレベルアップにつなげるこの図式は、さまざまな企業で応用できるはずだ。

■ 企業と育成機関がタッグを組んで、プロを育てる



出典：取材をもとに編集部作成

ステークホルダーとのコミュニケーションで 人事は人材価値を企業価値に つなげる役割を担えるか

ここまで企業内プロフェッショナルの能力の見える化について考えてきた。そして、もう1つ私たちが模索したいことは、見える化した人材の価値を、社会や資本市場にアピールし、企業価値に変えることである。

日本企業の多くは「人が財産」だと言う。しかし、その資産価値と結び付けアピールする企業は多くない。その理由は、人材価値の定量化が難しいと考えられてきたからだ。一方で、今回私たちが取材したことは、組織内の高い能力を持つ人を見える化する手法だ。「能力の総量」やそれを育むためにかけた「投資額」、育成の「取り組み」を当たり前の価値として、投資家には説明してこなかったのではないか。本章ではそれについて考える。

まず、資本市場における投資家向けのアピールは可能だろうか。近年、投資家が見る投資分析指標に、変化が出てきている。

リーマンショック以降、 長期的な企業価値に着目

「リーマンショック以降、欧州の機関投資家を中心に売上・利益を主体とした短期的な財務情報だけでなく、非財務情報を含めた長期指標も重視しようという流れがあります」と、話すのはESGコミュニケーション・フォーラム運営事務局の江森郁実氏だ。その流れを象徴するのが、ESG（環境、社会、ガバナンス）指標への関心の高まりだ。短期指標だけで企業の経営の質や将来性を分析するには限界があるとの認知が広まり、長期的・持続的な成長を検討する指標

として、環境への対応、社会への配慮、ガバナンス（企業統治）という3つの要素が注目を集めている。2006年に国連が責任投資原則（PRI）を提唱し、投資にあたりESGの配慮を求めたことが後押しとなった。このPRIには、世界の1400近くの金融機関などが署名している（2015年5月現在）。

こうしたなか、企業の情報開示書類にも変化が出てきた。「有価証券報告書やコーポレート・ガバナンス報告書などの法定書類のほか、アニュアルレポートやCSRレポートなど任意書類があります。これまでは財務情報と非財務情報をバラバラに掲載する傾向が強かったのですが、



近年、非財務情報に関する開示熱の高まりと並行し、財務・非財務情報を包括的に開示する統合報告書を作成する企業が増えつつあります(江森氏)

**ネガティブスクリーニング
対策だけでは不十分**

日本ではどうか。2011年には東証一部上場銘柄のなかから「ESG銘柄」が選定されているほか、「なでしこ銘柄」や「健康経営銘柄」など人材にかかわるテーマ銘柄が設定されている。「ESGのなかでも、Gのガバナンスが投資家に最も意識されています。企業統治の体制、ボードメンバーの構成が、企業の将来に影響を与えると考えられているからです」と、ブルームバーグの黒崎美穂氏は説明する。しかし、ボードメンバー以外



黒崎美穂氏
ブルームバーグL.P.



江森郁実氏
ESGコミュニケーション・フォーラム
運営事務局 コーディネーター

の人材に関しては情報開示が進んでおらず、現時点では投資家の注目度も高くない。

確かに、S(=社会)には株主、顧客、地域社会と並んで従業員というステークホルダーに対する社会的責任をいかに果たすか、という項目が入ってくる。「日経アニュアルレポートアワード2014」の統合版部門で審査委員を務めた野村総合研究所 主席研究員・大崎貞和氏は、「このときの“従業員”についての開示は、労働時間への配慮や事故の削減といった雇用管理、障がい者雇用、女性の管理職比率など、労働・人権に関する

法定基準に触れないようにする、つまり問題のある企業を投資対象から外すネガティブスクリーニングへの対策が中心になっており、人材に関して、投資家の投資意欲を喚起するためのポジティブな取り組みの開示はほとんどなされていません」と指摘する。

先進事例はないわけではない。25、26ページに掲載したのはESG銘柄などに名を連ねる企業のなかで、人材に対する投資や取り組みを多く取り上げる企業の開示書類の抜粋だ。人材育成の仕組み、教育研修費、研修への参加人数などが主な内容であ

■ 日本企業の人材投資の報告書掲載事例(1)

企業名	報告書における人材に関する記述
東レ (東証 ESG 銘柄)	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員1人当たりの教育投資額 2013年度(実績)：90,341円 ● 2013年度 全社共通研修受講人数 マネジメント研修：743名、技術系共通研修：724名、営業・管理系共通研修：328名、グローバル研修：364名、一般研修：476名 ● リーダー層の早期育成 若手課長層を対象に将来の経営者の育成を目的とした「東レ経営スクール」を1991年に開設。2013年度までに22期440名受講。東レグループ各社の経営後継者ならびに次世代リーダーの計画的育成を目的とした「東レグループ経営スクール」も2006年開設。
日産自動車 (東証 ESG 銘柄)	<ul style="list-style-type: none"> ● 本社で開催している本社人事管理の集合研修実績 (従業員1人当たりの受講費用と受講時間、年間受講人数) 2011年度：89,000円、13.7時間、11,012名 / 2012年度：67,200円、16.9時間、13,834名 / 2013年度：70,000円、16.6時間、13,078名 ● タレントマネジメント 培ってきた知識や経験を次世代に継承するためのリーダーシップ研修を成長段階に合わせて実施。複数のローテーションプログラムを戦略的・計画的に実施し、マネジメントポストやグローバル機能を実践できる機会を提供。マネジメント層による人事会議を定期的に実施し、優秀人材の特定、育成計画の作成、後継者計画の策定を実施。 ● 研修機関 従業員向けの専用研修機関として「日産ラーニングセンター」を設置。「日産ウェイの浸透」「マネジメントスキル向上」「ビジネススキル向上」「技術スキル向上」の4つの柱で活動。 ● エキスパートリーダー制度 専門性の強化・発展を目的として導入。96の専門領域で47名のエキスパートリーダーと2名のフェローが活躍(2013年度)。
小松製作所(コマツ) (東証 ESG 銘柄)	<ul style="list-style-type: none"> ● マイスター制度 2006年度に製造現場にマイスター制度を導入。伝承すべき匠の技9分野15技能について、技能の第一人者をマイスターとして認定(2013年4月現在41名)。マイスターは海外現地法人を含めた技能者の指導・育成に従事。 ● 社員1人当たりの研修実績 2011年度：23.2時間、312,000円 / 2013年度：96時間、215,000円 ● グローバルマネジメント研修 グローバルで活躍できる経営幹部候補育成のための選抜研修。毎年10名程度を短期間の海外ビジネススクールに派遣。

出所：各社CSR報告書などをもとに編集部作成

る。「投資家が見るのはまず数字。数字を出している企業とそうでない企業では、前者がまず評価の土俵に上がることができます」(黒崎氏)

しかし、単なる数字の羅列では意味がないのも事実だ。「それが企業経営にどう寄与したかがわからない。人材の価値が企業価値にどう結びつくのか、というストーリーを描くことが重要なのだと思います」(大崎氏)。単純化すれば、事業のグローバル展開を目指すならば、グローバル人材育成への投資額の増加を経年で見せる、新事業領域への投資を進めるのであれば、当該事業領域におけるプロ人材の外部調達・育成実績を示す、という意味のあるつながりの提示が求められる。

それにあたって、重要なのは「報告書作成における人事部門のコミット」(黒崎氏)だ。「有価証券報告書は経営企画や財務部、IR部、CSRレポートはCSR部門というように、同じ投資家向けの情報にもかかわらず、作成主体は縦割りで連携が不十分です。もし、経営や事業のビジョンや戦略と人材価値向上に向けた取り組みとの関係までストーリー性をもたせて語ろうと思えば、人事の参加も必要でしょう」(黒崎氏)

**“共同体”的日本企業の
ディスクロージャーとは**

もう1つ、「欧米の追従ではなく、日本型の開示方法も考えていくべきではないか」という重要な指摘が大崎氏からあった。「欧米では、会社は株主のものであり、経営陣は、株主の代行者として経営の執行にあたるという考え方です。ゆえに、開示書

類は経営陣と株主とのコミュニケーションが成立することが前提。そのため、従業員は代替可能な戦力としか見られていない節があります。一方、日本の場合、会社は、株主と経営陣だけで成り立っているのではなく、社員や地域、顧客も含めた“共同体”的な意味合いが強い。ですから、コミュニケーションツールとしての開示書類は、欧米のそれとは違ったものになって当然ではないでしょうか」(大崎氏)

株式市場向けの開示とは異なるが、人材の価値を顧客や地域、従業員に

向けて説明しようとする意気込みを、今回取材した企業に見ることができた。三菱ふそうトラック・バスや大和証券の、プロフェッショナルの認定制度を設け、それを名刺に印刷したり、店頭のプレートに掲示するといった事例が象徴的だ。また、介護のキャリア段位認定では、認定者の数を自治体のホームページで公開する試みも始まった。

こうしたコミュニケーションの成果を注視しながら、社会に対する人材価値の見える化というテーマに、引き続き取り組んでいきたい。

■ 日本企業の人材投資の報告書掲載事例(2)

企業名	報告書における人材に関する記述
伊藤忠商事 (東証 ESG 銘柄)	<ul style="list-style-type: none"> ● 主な研修参加人数(2013年度実績) グローバルディベロップメントプログラム研修:135名/組織ワークショップ:325名/短期ビジネススクール派遣:50名/新人海外派遣(若手短期中国語・特殊語学派遣):54名/キャリアビジョン支援研修:2,025名 ● Global Executive Program グローバルエグゼクティブを育成する研修 ● Global Leadership Program グローバルに活躍できる組織人育成を目的とした研修 ● Global Network Program 海外ブロック社員を対象に、本社での研修を通じて参加メンバー間のネットワークを構築する研修
資生堂	<ul style="list-style-type: none"> ● ビューティーコンサルタントの認定 年1回行われる資生堂技能検定(厚生労働省認定社内検定)を受験、約1万名(国内)、約1万2,000名以上(海外) ● グローバル幹部候補育成 資生堂グローバル・リーダーシッププログラムや資生堂リージョナル人材育成プログラム(欧州、米州、アジア、中国のエリアにおける幹部候補育成)を実施。 ● エコル資生堂の対象者数 (国内)2012年度:13,314名(比率:52.7%) / 2013年度:12,818名(比率:52.3%) ● 国内ビューティーコンサルタントの海外派遣
LIXIL	<ul style="list-style-type: none"> ● 各種研修 新人研修:3,434名/階層別研修:10,465名/エグゼクティブ・リーダーシップ・トレーニング:47名/シニア・リーダーシップ・トレーニング:57名/ジュニア・リーダーシップ・トレーニング:80名/管理職研修:477名/部門別研修:21,392名/その他技能取得研修:6,198名 ● 次世代経営リーダーの育成 2012年より、経営幹部候補を対象とした「エグゼクティブ・リーダーシップ・トレーニング」を開始。海外ビジネススクールへの派遣、イタリアでのワークショップの開催。 ● リーダーシップ育成プログラム 課長クラス:シニア・リーダーシップ・トレーニング(2013年度~) / 主任クラス:ジュニア・リーダーシップ・トレーニング(2013年度~) / 20代若手:フレッシュ・リーダーシップ・トレーニング(2014年度~) ● 国内・海外への留学制度 国内MBAに社費派遣(2011年度は7名、2012年度は5名、2013年度は1名を選抜) / 海外MBAに社費派遣(2011年度、2012年度は3名、2013年度は4名選抜)

出所:各社CSR報告書などをもとに編集部作成

まとめ

機能する職業能力評価の条件

大久保幸夫 リクルートワークス研究所 所長

2013年12月に公開された産業競争力会議雇用・人材分科会の中間整理に次のような文章があった。

「日本の雇用システムは(中略)高度経済成長の原動力となったが、外部労働市場や教育・訓練システムの活性化が図られず、また、グローバルに通用するプロフェSSIONALの育成にも不向きであった」

つまり政府が、日本企業はもっとプロの育成に取り組むべきと言っているのである。この文章を読んだときは正直ショックだった。私自身もかねてより「日本企業はジェネラリストという幻想を追い求めて、プロを育てることに熱心になれていない」と問題意識を語り、書いてきたが、課題はまだまだ大きい。日本に適したプロを育てる仕組みをつくらなければ。そんな思いを強くした。

もちろん、社会には職業能力を評価する資格・検定制度が山のようにある。ところが、企業は採用にも評価にもほとんどこれらを活用していない。企業にとって機能する職業能力を評価する資格・検定制度とはどのようなものか。ポイントを、下記に挙げた。

- ①わかる(知識)とできる(実践的スキル)の両方を評価していること。つまり、使える、再現できる能力を持っていることが評価できる構造になっていること
- ②社内で育成・評価すべきものと、教育機関など社外で育成・評価すべきものが適切に組み合わせられていること
- ③評価だけでなくOJTと連動して育成も行われること
- ④検定を受ける当事者と、教育する側と、両者に制度活用のモチベーションが機能すること
- ⑤評価・育成に社内の上級プロがコミットすること
- ⑥階層性を持ち、上級になるにつれて担当できる職務が増えること(技術の質的向上ではなく、「できること」が

増えていくこと)

- ⑦顧客や株主に対して企業力を訴求することにつながる
こと(公開のインセンティブが働くこと)

上記を実際につくるには、1つは紹介してきたキャリア段位のありようが参考になる。また、18ページで言及したように、社内検定認定制度の拡充も始まろうとしている。この仕組みの活用こそ「解」になる、と、私の結論は収束してきている。長期継続雇用の慣習のもとでは、企業独自の知識や技術(企業特殊的技能)が常に進化するため、社外に存在する資格制度では、体形に合わない既製服を着ているようでしっくりこない。かといって、勝手につくった社内資格では、素人の手づくりスーツを着ているようでどうも恰好よくない。この両者のよいところの組み合わせこそ、日本企業に適したプロ育成のフレームであり、それが今、求められている。

本特集で紹介したキャリア段位制度の設計には主査として初期からかかわったが、介護プロフェSSIONALなどが立ち上がっていく姿を見て上の条件について確信を深めた。また、厚生労働省の業界検定の設計には委員としてかかわり、社内検定の刷新の必要性を実感した。

今回の特集は、私およびリクルートワークス研究所からの「提案」である。

つくってみませんか? ご相談に乗りますよ。

