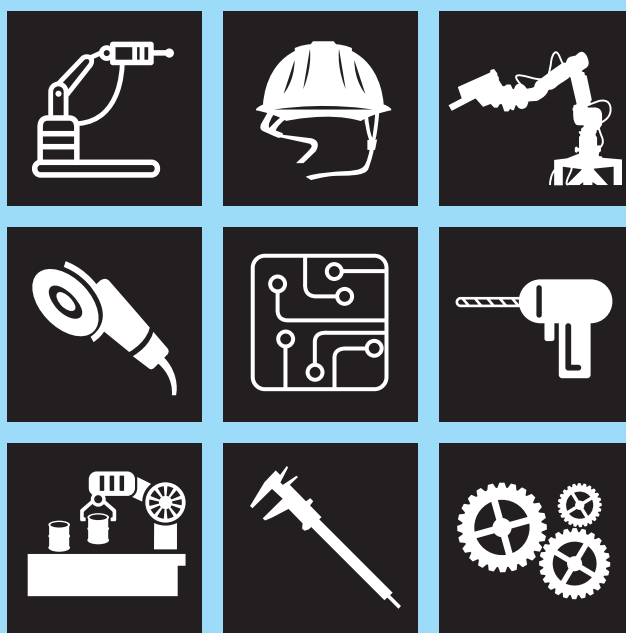




ものづくり企業 改善事例報告書

はじめに

東日本大震災と原発事故からの復興に取り組む福島県では、再生可能エネルギー、医療、ロボット、航空宇宙及び輸送用機械・半導体の関連産業を、本県を支える成長産業と位置付け、その成長産業における安定的な雇用創出を後押しするために「ものづくり企業総合力アップ事業」を実施しています。

令和元年度は「採用力向上」、「生産性向上」、「人材育成制度改善」の3分野について、セミナーを開催するとともに、セミナーだけでは解決できない課題を抱えている企業には、コーディネーターを派遣し個別支援を実施することにより、県内ものづくり企業の底上げを目指しました。

この報告書では、上記の各分野における個別支援について、代表的な取組事例を掲載しています。

県内ものづくり企業の皆様におかれましては、本報告書を参考にいただき、貴社の改善活動にお役立ていただければ幸いです。

令和2年3月





目 次

採用力強化支援事例

- ◎ものづくり企業のための採用力強化セミナー概要…………… 3
～コストをかけず採用力アップ～
- ◎採用力強化／個別支援事例紹介…………… 4
～求人票を改善し、17名の採用を実現!!～

生産性向上支援事例

- ◎ものづくり企業のための生産性向上支援セミナー概要…………… 6
～人材獲得は、まず現場改善から～
- ◎生産性向上／個別支援事例紹介…………… 7
～会社一丸となって 生産性向上へ～

キャリアパス作成支援事例

- ◎ものづくり企業のためのキャリアパス作成セミナー概要…………… 9
～人事課題解決に、必要なのはキャリアの「見える化」～
- ◎キャリアパス作成／個別支援事例紹介…………… 10
～スキルレベルの見える化から人事制度の見直しへ～

コストをかけず採用力アップ

1. 中小製造業における企業魅力発信について

多くの企業が事業内容や処遇・待遇についての情報発信に偏りがちであるが、競合する企業、特に大手企業相手に待遇面で太刀打ちすることは難しい。そのため、様々な角度から自社の魅力を再確認し、自社が知らせたい情報ではなく、求職者が知りたい情報を発信していくことが重要である。

ポイント① 自社の魅力把握

- 高い技術力に伴う市場優位性や認知度、ニッチゾーンでの高いシェア、製品力、独自の福利厚生、経営理念など、様々な視点で捉え、自社の魅力を抽出する。
- 従業員から自社の魅力を聞き取ることも重要な手法である。

ポイント② 魅力発信方法

- 良い情報だけでなく、悪い情報も「ありのまま」発信することで、情報の信ぴょう性が高まる。
- 学生や求職者はこの会社にはどんな人がどのように働いているのか？ということを知りたがっているため、「モノ」ではなく、働く人や働き方に着目した魅力発信を心掛け、求職者の不安を取り除く情報を発信することが大切。

2. 高卒人材の採用について

高卒採用では情報発信の機会とツールが限られるため、高校へ積極的に訪問し、教員との関係構築が重要になる。教員に適切な情報を伝え、自社への先入観や過去の情報を払拭する。また、学科別にみると工業系よりも普通科の就職者数が圧倒的に多いため、普通科高校への訪問も有効である。

ポイント① 高卒用求人票の記載方法

- 応募前職場見学／日時を固定せず「随時または相談の上、決定」とし、必ず実施すること。
- 仕事内容／仕事の種類を自社の呼称で書くのではなく、求職者や保護者が分かりやすい用語で記載し、職場の様子がイメージしやすくなっているか。
- 補足事項／社内イベント情報、先輩情報、教育制度など規定の欄には書き込めない情報を多く記載しているか。自社技術を記載しても採用への効果は見込めない。
- 特記事項／会社の考え方や福利厚生などの情報を記載。また、自社ホームページ等に誘導し、求人票は文字情報のみなので画像等を活用した、より多くの情報を伝えること。

3. 理系人材学生採用について

学生は求人情報ではなく、企業の評判を知りたがっている。また、理系学生は合同企業説明会へ参加しないケースが多く、接点が限られてしまうことを念頭に置いた採用活動が重要になる。

ポイント① インターンシップについて

- インターンシップは製造現場等の協力を取り付け中長期（最低でも3日以上）で実施する事が望ましい。ワンデーインターンシップは企業のことが詳しくわからないため人気がない。
- 社員と接点を持つ、かつ、業務内容を実務を通して知る事ができる業務補助型、課題解決協働型のインターンシップが学生にとって魅力的に映る。
- インターンシップの採用活動における重要度は年々増してきており、全社一体となって取り組まない企業は今後、採用現場で勝ち抜くことは難しい。

ポイント② 合説に参加しない学生へのアプローチ

- 大学等のキャリア担当部署に何度も通い、学内説明会への参加、個別説明会への参加、ゼミからの紹介等の採用を可能にすること。
- すぐに結果はでないため、複数年計画で取り組む必要がある。

求人票を改善し、17名の採用を実現!!

企業の概要

所在地域／県中 従業員数／525人

課題・問題点の把握

①中途採用の応募者数が減っている。②中途採用者の定着率が悪化傾向にある。

③過去の慣例に基づき採用活動を行うことに課題を感じているが、改善手法が分からない。

＜要因分析＞ 応募者数が減っている要因は求職者に伝える情報が募集する側の都合で書かれているからではないか？

対策の実施①／求職者に伝えるべき自社情報の整理と妥当性確認

自社の魅力を探り、知り、求職者に効果的に伝える。

①会社の規模、製品の魅力だけではなく、そこで働く人の魅力を伝えること。

②どんな人を採用したいのかを仕事上必要だと思われる性別・年齢・経験・技術・キャラクターなどを設定して、経営者、管理者、採用担当者にて打ち合わせを行い、求める人物像を特定した。

対策の実施②／求人票記載内容の見直し

求人票記載のポイント

①求人票記載内容を変更し、魅力ある求人票とする。（求人票変更により具体的な改善内容記載）

②採用ターゲットである20代層に響く情報を記載する。③若手社員採用における情報は同世代のスタッフが検討し、発信する。

求人票変更 職種・仕事の内容

●企業担当者

仕事内容を丁寧に表現。研修期間の対応や体力的に厳しい立ち仕事である事を正直に書くことで求職者に安心感を持ってもらうことを目的に記載しました。

Before		After	
職種	製造業	職種	オイルシールの製造（機械のオペレーター）
仕事の内容	※ オイルシールを作る機械の操作全般を行います。 ・金型へ部品（ゴムと金属）を供給し、成形された製品を検査し、完成品にする作業を行います。 ・オイルシールとは、自動車や農業機械等に使用されている潤滑油などの漏れ防止に欠かすことができないゴム製品です。 ※設備の新増設のための増員求人です。 ※未経験者でも丁寧に仕事を教えます。 《 急 募 》	⇒	※ オイルシールを作る機械の操作全般を行います。 ～部品同士の摩擦を防ぐための油漏れを封じる重要な部品です。 ・金型へ材料を供給し、ボタンを押す→熱で成形された製品を目視検査→完成!が大きな流れです。 ・研修期間は先輩と一緒にいきます。 ・一日中立ち仕事になります。 《 急 募 》 ※周囲と協力でき、元気がある方、交代勤務可能な方大歓迎です。

求人票変更 休日等、求人条件特記事項

●企業担当者

余暇を楽しみたい方のために休日について詳しく記載。求職者の方が気になる情報である給与面についても評価基準を含めて詳しく記載しました。

Before		After	
休日等	休日 日祝他 週休二日制 その他 6ヶ月経過後の年次有給休暇日数 10日 当社のカレンダーによる ・GW、お盆、年末年始休日 ・土曜日は、月2～4日休み	⇒	休日 日祝他 週休二日制 その他 6ヶ月経過後の年次有給休暇日数 10日 その他の場合 当社カレンダーによる ・土曜日は月1回出勤（他出勤依頼日有） ・毎年1日増加中（3年連続） ・平均9日の大型連休／年3回
求人条件特記事項	※基本給の幅は経験等によります。 ※賃金形態について：欠勤控除のある月給制です。（欠勤した場合は、日割りで差し引かれます） ※交代勤務状況によりますが、1か月の平均賃金は、18～30万円位になります。	⇒	※基本給の幅は経験等によります。 ※賃金形態について：欠勤控除のある月給制です。（欠勤した場合は、日割りで差し引かれます） ※基本給は「年齢給＋能力給」で構成されています。 ※昇給・賞与は査定により多少変動します。評価内容は「勤怠、業務量、モラル、協調性」で判断します。 ※試用期間中は臨時社員（パート）扱いになります。

採用力強化／個別支援事例紹介

求人票変更 会社の情報

●企業担当者

求職者の立場に立って知りたいと予想される情報を記載しました。会社の特徴欄は一緒に働く人たちをイメージしていただき、会社の様子を伝える工夫をし、事業内容欄は製品の価値や取引先の安定度を伝えています。

Before	従業員数	企業全体 就業場所 (うち女性 うちパート)	525人 320人 86人 39人	創業	昭和48年
		資本金	1,400万円	労働組合	なし
After	従業員数	企業全体 就業場所 (うち女性 うちパート)	519人 314人 82人 39人	創業	昭和48年
		資本金	1,400万円	労働組合	なし
Before	事業内容	オイルシールの製造(航空機・船舶・自動車・農業機械等に使用されている潤滑油などの漏れ止めとして欠かすことのできない製品です)			
		昭和48年に設立以来、毎年着実に業績を伸ばしております。設立当初はほとんど手作業でしたが、今日では約90%が自動化され誰でも簡単に仕事ができるようになっていきます。			
After	事業内容	オイルシールの製造(航空機・船舶・自動車・農業機械等に使用されている潤滑油などの漏れ止めとして欠かすことのできない製品)主に○○○自動車の他、各メーカーの自動車部品を製造しています。			
		本社と福島に2つの工場があります。平均年齢37歳。平均勤続10年。手作業の90%が自動化され、進化と成長を続けています。○○○グループが集う大イベントも開催されます。			

求人票変更 備考

●企業担当者

求職者の方に長く安心して働ける会社であることを知っていただけるよう、当社の特徴である経営の安定感が伝わるようにしました。

Before	備考	募集動機：増員 ※勤務状況(出勤率、勤務成績等)により使用期間が延長される場合があります。 ※応募時は事前連絡の上、履歴書・職務経歴書・ハローワークの紹介状を郵送してください。 書類選考の上、面接日時をご連絡いたします。
		募集動機：増員 ※応募時は事前連絡の上、履歴書・職務経歴書・ハローワークの紹介状を郵送してください。 書類選考の上、面接日時をご連絡いたします。
After	備考	募集動機：増員 ※応募時は事前連絡の上、履歴書・職務経歴書・ハローワークの紹介状を郵送してください。 書類選考の上、面接日時をご連絡いたします。
		【○○○株式会社】 東証一部上場企業。○○○○の国内シェア70%。

企業の声

●人事部門管理職

私自身が現場出身であることから、現場目線での採用をどのように進めるべきか悩んでいました。そのときにこの支援を知り、応募しました。大胆に若手女性社員の意見を採用し、経営層の了解を得て「現場目線」に「求職者目線」を加えた活動を行い、結果として全社で17名の採用、離職者0名を達成しました。

●若手採用担当者

私たちではなく求職者の方が知りたい情報を分かりやすく伝えることを心掛けました。また採用するだけでなく、入社後も積極的に現場で声をかけて、入社したばかりの皆さんのちょっとした悩みを聞いています。改善後、17名の採用ができました。まだ一人も退社していません。求職者目線の情報をお伝えすることで、当社の求める人材の応募が多くなりました。

コーディネーター所感

●経営層が若手へ大胆な権限移譲を行い、求人票作成に際し、自分たちが伝えたい情報ではなく、求職者が応募するために知りたい情報を丁寧に伝えた事が応募が増える要因となったと感じています。

●入社数が増えると共に定着率が悪化する事はよくあるケースですが、本事例では離職者がいません。採用手法を変えるだけでなく同時に入社後の若手採用担当者による面談などサポート施策も改善したことで採用と、定着、育成の好循環が回り始めています。

●経営者、管理職、担当者が危機感を共有し、採用プロセス全般の改善に階層の壁をなくして取り組んことで、全社一丸となった改善活動ができ、改善スピードが速まりました。また、担当者が主体的に意欲を持って取り組まれている姿が大変印象に残りました。

人材獲得は、まず現場改善から

1. 企業における生産性の定義と考え方

OECD加盟国における労働生産性など「生産性」という言葉がいろいろなところで聞かれるが、定義の理解と自分達が置かれた状況や企業または職制において自社で生産性を定義できることが重要です。

ポイント① 生産性について

「成果÷投入＝生産性」のなかで製造業の多くの方は、なじみやすい投入（材料・人・設備など）の効率化をはかることだけが生産性の向上する手段と捉えているが、成果である製品をより高価に販売出来るように価値を向上させることも重要となります。

ポイント② 企業における生産性とは？

「成果÷投入＝生産性」を基本に自社のビジネスモデルと収益に直結する要素を十分に解析し、独自の定義を明確に表現することが、重要となります。

ポイント③ 自部門での生産性阻害要因を見つけよう！

顧客のためにも会社のためにも価値を生まない仕事は何かを議論し、見つけ出し、放棄する勇気を持つ。会社のためにしかない仕事（付加価値を生まない仕事）の効率化を図ることが重要です。

2. 生産現場における生産性とは？

ポイント① 作業分析

- 何となく連続して行われている作業を「正味作業時間」「付随作業時間」「ムダ時間」の3つに分類することで、効率のレベルや改善に着手すべき順番等、頭の中が系統だって整理され、改善活動の能率も向上します。
- 上記の3つの分類・定義を理解することにより、付加価値が発生している「正味作業時間」率の低さを認識すると共に自分の作業を分類・分析できるスキルを持つことが大切です。

ポイント② 良い設計・良い流れ

- 受注から出荷までの「流れ」の良し悪しを左右するのは「もの」だけでなく、「情報」も重要な要素です。生産指示などの一般情報の他に、製造に必要な設計情報（図面もその一部）の重要性を理解することが重要。
- 「流れ」を乱す最悪現象である「もの」の停滞の原因と対策を「もの」と「情報」の両面から分析・議論することにより有効な対策を打つことができます。

3. 万国・全業種共通の阻害要因

ポイント「思い込み」と「考え方」

自分の生き様から起因する「思い込み」を全て正しいと確信するのでなく、時々再確認し必要であれば補正・上書きすることが重要。「ムダ」を「ムダ」と思わないことが最大の「ムダ」であるが、これは間違った思い込みが原因であることを認識することで改善できます。

会社一丸となって 生産性向上へ

企業の概要

所在地／県中 従業員数／300人

課題・問題点の把握

- ① 本社経営陣から経営数値的（コスト削減を含む生産性向上）な指摘があり、様々な課題があると感じていたが、十分に分析していなかった。
- ② 改善実施に必要な基礎（知識）と基本（基礎の認識）が不足しており、有効な改善活動（応用）に繋がっていない。

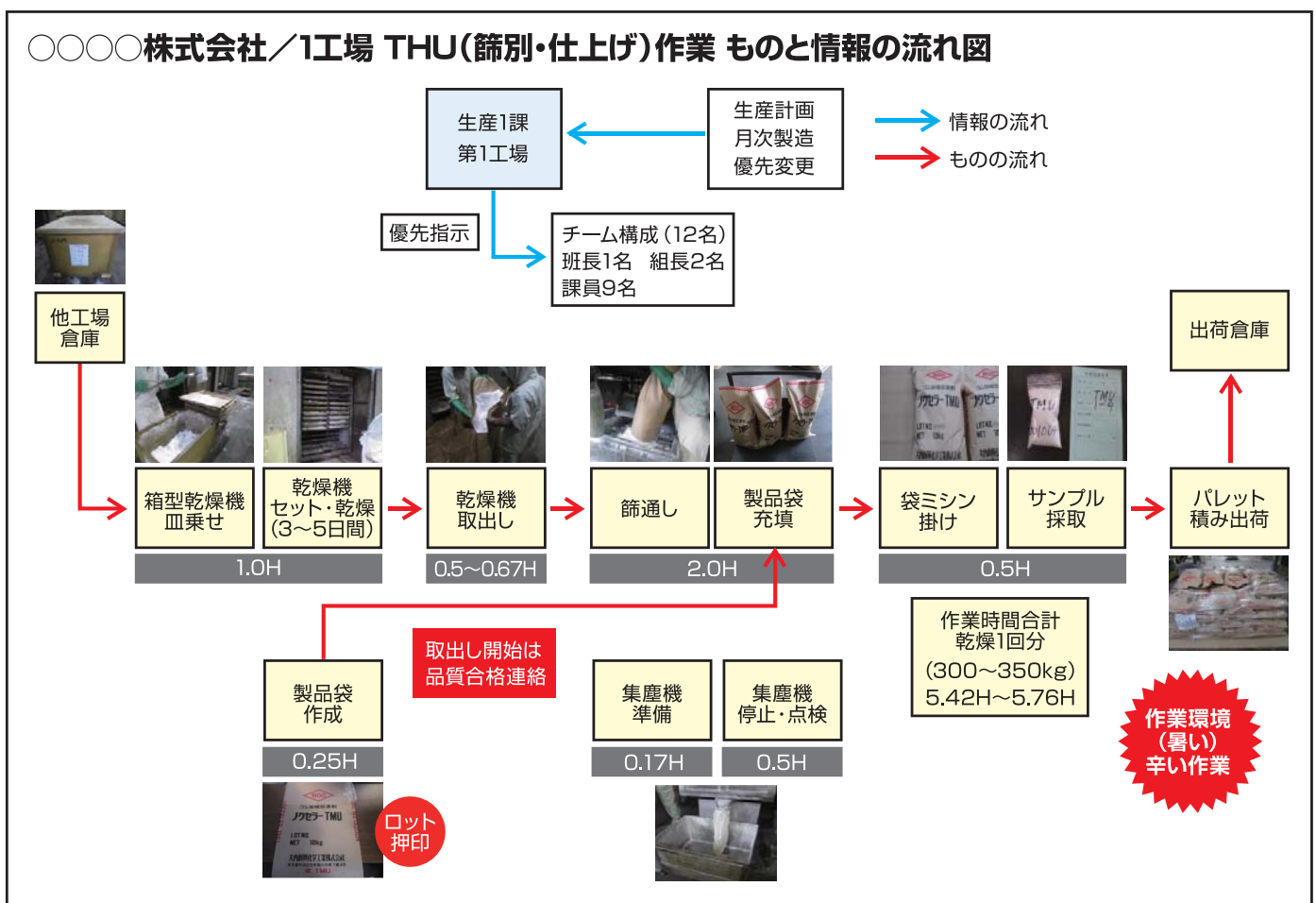
対策の実施①／「改善活動基礎知識」2019年10月

工場長の要望により、幹部と社員が一体となって生産性向上へ取り組むためにモデル職場の管理職とリーダークラスを対象に、「生産性向上支援セミナー」と同内容の講習を外部専門家が実施した。

- ① ものづくり企業における生産性の定義。「価値」とは何か？作業分解して付加価値作業とムダ作業の見分け方
- ② 自工程の前後にある「前工程」と「後工程」に「価値」を繋げる必要性
- ③ 生産性に大きく影響する「生産計画・管理」の重要性の理解

対策の実施②／「見える化とムリ・ムダ・ムラについて」2020年2月

- ① 「見える化」の重要性と再度「作業分析」による「正味作業」「付随作業」「ムダ」の講習を改善対象部門リーダーを対象に実施
- ② 「ものと情報の流れ」の書き方と課題発見に有効なツールであることを説明。
改善モデル工程（1工場）の「ものと情報の流れ」を作成し、全員で図を見ながら工程・作業内容等を確認し、問題点・課題を分析。
社員研修を実施することにより、工場幹部と現場の生産性向上に対する具体的なレベル合わせをすることができた。



- ③ 「ものと情報の流れ」を分析した結果後、作業効率と作業時間は問題ないが、粉体重量物ハンドリング作業が多く、肉体的に辛い仕事等「作業環境」の対策が急務であることが判明した。

対策の実施③／改善活動モデル職場（1工場）の対策提案と「品質管理（モデル職場）」 2020年2月

● 1工場への提案（基礎知識含む）

- ① 粉体重量物移動や詰め替えに電動搬送機の導入
- ② 軽量（重たいが手で搬送可能なもの）は、からくり改善で辛い作業を軽減
- ③ 肉体的苦痛の軽減改善に必要な知識となる「動作経済と歩行」を講習
- ④ 間接部門との情報連絡にLINEを運用

※人の慣れは恐ろしく、辛い、やりにくい作業も1週間も継続すると苦にならなくなる。これらの作業を見直したことで歩行距離の削減やムリな動きの作業が減り、生産性の向上に寄与した。



● 品質管理

- ① 「見える化」の重要性と再度「作業分析」による「正味作業」「付随作業」「ムダ」の講習を再度実施
- ② 現状把握のため、外部専門家とコーディネーターが職場見学を行い、業務説明を受ける
- ③ 外部専門家による提案及び改善事項
- ◎ 試験資格保有者が使用器具洗浄に時間を要していた。資格保有者がやるべき主要業務に停滞が発生し、生産性阻害要因となっていたため、一定範囲で補助者にこの作業を移管する事により軽減し、主要業務に携わる正味時間を増やした。
- ◎ 工場長、品質管理部門別グループリーダーに外部専門家を交え、使用器具洗浄に関わるムダと要する時間、処理できる業務量とコストを比較、勘案した上で恒久的な対策として新規で自動洗浄機を導入し、使用器具洗浄時間を大幅に減少させる事とした。
- ◎ 試験業務の見える化に有効でマッチしたホワイトボード1枚の活用で実施できる「タイム・ボクシング※」の導入

※「タイム・ボクシング」／作業時間を定義・制限しスケジュールを管理。
医薬品品質管理の場合、数種類の時間別（時間により幅を変える）タスク情報をマグネットシートで作り1日のスケジュールに貼っていく。処理能力とタスク量との関係が見え、設定時間内に作業を終了する意識が生まれ生産性向上にも有効である。

	A	B	C	D	E
8:00	朝礼	朝礼	朝礼	朝礼	朝礼
9:00	課内帳票確認	B製品分析	サンプル抜き取り	抜き取り検査準備 サンプル抜き取り 1号ライン品質チェック	C製品分析
10:00	顧客来社対応		A製品分析	サンプル抜き取り	3号ライン品質チェック 分析
11:00	X外注監査訪問	品質帳票作成	X外注監査訪問	2号ライン品質チェック 品質レポート作成	品質レポート作成
12:00	休憩	休憩	休憩	休憩	休憩
13:00	課内ミーティング		デイリー品質ミーティング		
14:00	Cライントラブル対応	客先応対	品質レポート作成	B製品分析	4号ライン入室チェック Cライントラブル対応
15:00	品質帳票確認	客先報告書作成	外注来社打合せ	1号ライン品質チェック B製品分析	品質日報作成
16:00			抜き取り検査準備	業務日報作成	抜き取り検査準備 サンプル抜き取り
17:00					
18:00					
19:00					
	ミーティング関係	成分分析	客先応対		
	作業準備	書類関係作成	外注管理		
	サンプル抜き取り	品質チェック	トラブル緊急対応		

企業の声（工場管理者）

ひと言で「生産性の向上」といってもそのアプローチは様々です。効率的な製造方法への変更、即ち設計変更やシステムの自動化には取り組んでまいりましたが、生産現場の従業員全員が始業から終業まで、**1日の仕事の内容を見える化し、各職場で共有することで仕事の良い流れを作り出し、自発性と改善力を高める現場力をいかに育てるかが課題でした。**見える化の手法や無理な作業の改善等のご提案をいただき、明確な道筋が見えるとともに、ムダを認識する目が養われました。間接部門についても、複雑に絡み合う仕事の内容をタイム・ボクシングを導入することで、効率よく見える化できることが分かり、時間の有効活用と間接時間削減の取り組みへの大きな足掛かりとなりました。

専門家所感

- ◎ 「見えないものは改善できない」ので、「見える化」の指導を中心におきました。数値化して見える化し、最新の情報を共有する重要性を理解していただいたものと感じています。
- ◎ 1日の作業・仕事の中で付加価値を生み出す作業時間はごくわずかしかないという事実を認識することで、「仕事・作業」に対する考え方が変わってきたと感じます。
- ◎ 今回の改善活動は管理職とリーダーが主体でしたが、今後は「ものと情報の流れ図」を現場従業員をまきこみ一緒にワイガヤする資料として活用されることを望みます。

人事課題解決に、 必要なのはキャリアの「見える化」

1. キャリアパスとは

企業が求める「理想の社員像」を段階的に明らかにするもので、社員の備えるべき能力等を明文化したものです。成長段階を具体的に捉えることができるため、人材育成における正確な目標設定が可能になるほか、採用活動や教育研修制度、人事評価制度等に幅広く活用することができます。また、従業員にとっては、将来の道筋が明確になることにより、モチベーションアップが期待できます。

2. 人材育成に及ぼす効果

キャリアパスにより組織目標に基づく成果、行動、知識、スキルといった項目が階層別に設定されているため、それに基づいて教育研修や人事評価を行うことが容易になります。また、基準が明確にされているため、公平性や社員の納得感を得ることもできます。

3. 採用活動に及ぼす効果

現在の採用活動においてキャリアパスは必要不可欠なツールとなってきています。

終身雇用、年功序列を前提に一律のキャリア認識となっていた時代から現在は転職が活発になり、能力、成果に応じた賃金配分となる傾向が高まってきています。

キャリア形成の多様化に伴い、これを用いて採用要件とする事で主に以下の効果を得ることができます。

- ① ミスマッチ防止(特に中途採用者への採用要件提示で有効)
- ② 求職者が入社後の自身の将来をイメージできる(昇格期間、得られるスキルや経験、ライフプランとの整合性等)ことにより、求人への応募が増える。

4. 会社にとって有効なキャリアパスの作り方

キャリアパスの適性は会社の業種や規模により異なります。自社に合ったものを作成しましょう。

他社を参考にしつつも、自社の人事コンセプトに即した制度を作成する事が重要です。

例えば、協調性を重視する企業が成果主義を重んじるキャリアパスを作成しても逆効果となります。

● キャリアパス作成の流れ

- ① 業務を細分化し、フローを作成し、自社の仕事の棚卸しをする
- ② 業務ごとに階層またはレベルを設ける
- ③ 階層ごとに求められる人物像を設定する
- ④ 業務遂行のために必要なスキルや経験を設定する
- ⑤ 上記④で設定したスキルにレベル差を設ける ※詳細は個別支援事例紹介をご参照ください。

スキルレベルの見える化から人事制度の見直しへ

企業の概要

所在地域／会津 従業員数／50人

人事制度上の課題

- 社員に会社が求めるスキルレベルを詳細に伝えたい
- 社員に成長の軌跡を明示したい
- 社員自身のキャリアアップと処遇改善の連動性、能力評価基準を明確にしたい
- 新卒採用時に自社の業務内容説明と具体的業務の説明に使用したい
- 中途採用時に具体的業務や難易度を示し、ミスマッチを防止したい
- 社内で運用している力量評価表をキャリアパスに変え、各マネジメントシステムと一体運用し、ダブルスタンダードを防止したい
- 同一労働・同一賃金の指標に活用したい

キャリアパス作成支援内容

- ①社内各部門管理職と実務担当若手社員（入社5年程度）がペアとなり、ワークショップ形式で実施した（今回の事例はワークショップを2時間×5回実施）
- ②業務プロセスシートを活用して自部門業務の洗い出した

業務プロセスシート抜粋版

部署	〇〇課	作成者	〇〇 〇〇
テーマ	設計業務		
No.	業務フロー（大項目）	業務内容（中項目）	業務遂行のために必要な知識、技能、経験
1	概略レイアウト作成	顧客要求事項の整理	CAD操作、諸元計算
2	原価計算、概算見積	ユニット単位での算出	エクセル操作、単価からの金額算出
3	顧客要求事項の理解	いつまでに？どんな？仕様？	分析能力、一定範囲の経験
4	動作確認	情報入手、装置仕様規定	ワーク種類の知識、CADデータ要求、情報収集力
5	詳細レイアウト作成	CADデータ準備、諸元計算等	CAD操作、諸元計算
6	部品表作成	部品選定と制作	組立経験
7	組図作成	組立の際の寸法記載	
8		}	

以下続く

重要ポイント!!

スキルレベルや習得基準を定めるために最も重要。ここで具体性や客観性が確保できると良いキャリアパスとなる。

キャリアパス作成支援内容

キャリアパス 全体イメージ

部署	等級	役職	職務イメージ	スキル種別	実務	資格等
	5					
	4					
	3					
	2					
	1					

実務項目数は
概ね150行を超えます。

キャリアパス作成／個別支援事例紹介

＜作成のポイント＞習得基準を明確に！

- 該当するスキルレベルに必要なスキルを書き出すだけでなく、習得基準を明確にすることが重要です。
- 数値化が望ましいですが、例のように文言でも一定の基準を設定することが可能です。
- 自社の実務を細かく洗い出し、現場のみなさんと共に見える化することが重要です。

(例) 1項目抜粋

レベル1	入社年数	大項目	中項目	実務
1	1年目	部品表作成	部品選定・制作	設計担当者が作成した見積書、設計書に基づき、購入部品を検討する。 設計者の指示に従い、部品表を作成する。

＜効果＞

製造プロセスで必要な技能が洗い出され、整理する事により会社が求めるスキルレベルが明確になりました。これにより新人のOJTが計画的に効率良く行えるようにもなりました。また、キャリアパスを作成する事により、会社と社員の間で必要とするキャリア、スキルが一致し、評価や処遇面での相違点がなくなりました。

作成担当者の声

正直なところ最初は、忙しいのに面倒だなと思いました。現場に力量管理表があるし、それを使えば済むと思いました。作成しているうちに徐々に仕事を細かく落とし込んでいくと、自分たちが身につけなければならないスキルが明確・詳細になりました。また後輩に対し、「こういう順番で覚えて、こういうレベルまで覚えれば、現場で使える人材になるよ」とのメッセージにもなると感じました。普段の仕事を体系的に見直す良い機会にもなったと感じています。

企業人事部門担当者の声

明確な評価基準の設定とそれに伴う人材育成と技能レベルの維持・向上が当社の課題でした。人事部門だけではなく、会社全体で現場まで巻き込んだ状態でキャリアパスを作成できたことが大きな収穫です。抽象的なことではなく、具体的な各部署での知識や技能を評価項目に組み込んでいきます。このキャリアパスを加工し、分かりやすく簡略化して採用活動にも役立てていきたいです。

コーディネーター所感

- ワークショップ開催直後は参加者に戸惑いの色があったようでしたが回数を重ねるごとに、自分たちの仕事のスキルレベルの見える化の重要性を知っていただき、意欲的に取り組んでいただく事ができました。
- 今回の支援を通して改めて現場の事は現場に聞き、現場と作り上げる事が重要だと感じました。本事例では人事部門担当者とコーディネーターは「ヒアリング、体系化、文書化、整理」に徹しました。
- 今回の事例のように全部門が参加してワークショップ形式で取り組むことにより、全社の合意が得やすく、レベル合わせも同時にできます。

福島県 令和元年度 ものづくり企業総合力アップ事業

受託先

一般社団法人キャリア支援機構
〒963-8811 福島県郡山市方八町1丁目2-10
TEL024-941-1711 FAX024-941-1181