

社員の成長を促す「スキルマップ」作成のすすめ



池澤優介
(株)ちばぎん総合研究所
経営コンサル第一部
主任コンサルタント

はじめに

最近、経営者の皆様より社員の育成に関するお悩みをよく聞く。

本稿では人材育成手段の一つである「スキルマップ」についてご紹介したい。

スキルマップとは

スキルマップとは、業務遂行に必要なスキルを洗い出し、社員一人ひとりが持つスキルを見える化するツールの事を言う。

そのメリットは冒頭の「人材育成」だけでなく、「社員の適正配置」や「採用における必要人材の明確化」にも及ぶ。さらにリモートワークの進展により社員同士のコミュニケーションが希薄化しがちなコロナ下においては、上司と部下の有用なコミュニケーションツールにもなりうる。

国(厚生労働省)も「職業能力評価シート」(図)という形で、様々な業種におけるスキルマップのひな形を提供し、中小企業の人材育成支援を行っている。

作成手順

ではここで、スキルマップ作成の手

順について説明したい。作成は大きく3つのステップに分かれる。

〈ステップ1:業務単位の設定〉

まず初めに、スキルを選定するための前提となる業務単位を設定する。職種毎にどのような業務の流れが存在するのかを、細かくかつ重複なく可視化する(例:営業職であれば「訪問リスト作成」→「アポイント取得」→「見積書作成」→「提案・交渉」等)。

〈ステップ2:スキル項目の設定〉

次に、ステップ1で洗い出した各業務におけるスキル項目を設定する。特に、付加価値を創出する重要な業務については、現場指導ができるようにイメージしながら、細かくスキルを分解する。

このステップは、現場で業務を行う管理職やリーダー職の社員が担当することで、より完成度の高いスキルマップに近づく。

〈ステップ3:判定基準の設定〉

最後に判定基準の設定を行う。基準を多く設定すれば、より詳細な管理が可能となるが、その反面、細かい段階が多いため評価が難しくなるので注意が必要である。

一般的には「指導できる」「一人でできる」「補助を受けながらできる」「できない(やったことがない)」の4段階で設定することが多い。

事例紹介

私が関わった中で、スキルマップ作成を人材育成に活用したある事例をご紹介します。

地域有数の旅館を営むこの企業の経営者は、社員の多能工化により、効率的な旅館運営の実現を目指していたが、「管理職の指導力不足」により「社員がなかなか成長しない」との悩みを抱えていた。

現場社員のヒアリングから、原因は「社員レベルに応じた能力(スキル)指標が存在しない」ことであると判明した。

そこで一般職・指導職・管理職の3階層のスキルマップを作成し、各階層において会社が社員に求めるスキルを明確化した。その結果、管理職はスキルマップを用いた部下指導が可能となり効率的な人材育成が図られた。またスキルマップの習熟度合いを人事評価と結びつけることで、社員のスキル習得に対するモチベーション向上にもつながった。

まとめ

このように、スキルマップは人材育成に有効なツールとなりうる。ただし作成には時間と手間を要し、また作成後においても事業環境の変化が早い昨今では、定期的にスキルの見直しを行うことも必要である。しかし、これら乗り越えることで社員の早期成長を実現し、結果として自社の成長につながる事が可能となる。

本稿をご覧いただき、自社のスキルマップ作成について検討するきっかけとなれば幸いです。

図 職業能力評価シートの例

能力ユニット	能力項目	業務遂行のための基準	自己評価	上司評価
工事全体管理	①条件 契約・現場(現場)の確保	13 契約図書、設計図書、現地調査によって、工事内容・期間等の基本的事項、建設工事の安全・衛生上の意味、関係機関といった工事に必要な事項を確認している。		
	②施工体制	14 官庁・発注者、関連企業等への折衝、現場の適正維持・防災・安全衛生(労働管理等)、重要資材の役割を機能的に理解した上で、社内担当者、協力業者への作業依頼や、発注打合せを行っている。		
	①情報記録システムの設計	15 必要に応じて上司・先輩のアドバイスを受けながら、記録システムを設計している。また、種別に対して施工状況の定期的な確認を行い、上司・先輩に報告する。同時に、クラウドシステム設計と照合がないかどうか確認し、必要であれば上司・先輩に報告して指導を受けている。		
	②契約図書、設計図書、現場条件の把握	16 契約図書、設計図書、仕様書、施工図等の内容を正確に把握している。また、上司の指示の下で材料入庫等の計画作成や工事現場の異変処理に関する調査を行うだけでなく、関係者と間で必要な交渉も実施している。		
施工計画	③施工の計画	17 自らの経験や社内情報、上司の指示を参考にしながら、施工準備書、作業手順書を作成し、上司の承認を得ている。また、関係者や手続書の作成にはパソコンを使用し、作業効率を上げている。		
	④入場前 作業前の準備	18 施工の進め方や役割分担等を計画して職員に指示すると同時に、職員の準備状況を上司に報告している。また、事前に顧客との打合せに参加し、施工計画書や作業計画書を確認した上で、職員に役割分担と作業手順の説明を行っている。		
	①段取り打合せ	19 社内打合せで施工管理体制や工事の全体像、自分の役割等を認識し、疑問点があれば上司や先輩に確認している。また、顧客・発注者等との打合せ等の自分の役割を明確に伝えている。上司や先輩に報告している。		
	②材料、器具、工具の確認	20 現場で使用される電気資材や器具・工具類を確認し、把握した上で、在庫確認や調達計画を作成している。その際に、買出し先、自社・社外、取扱業者等の区分を明確にし、仕様、数量、原材料等の発注条件・有責任・取扱い方法、安全装置・有害物制御装置・保護具の性能の通知等を行っている。		
施工管理	③完成図書作成	21 工事後は、顧客に提出する検査記録簿等完成図書一式を作成している。また、社内規定に基づいて検査記録簿を作成・整理・アップデート・メンテナンスしている。		

※参考:厚生労働省「職業能力評価シート」より一部抜粋