

事例7

中堅層の専門能力の向上を命題に、 報奨金を支給して管理職を育成

工事事務所に所属する社員が6割強を占める現場中心の会社であることから、中核を担う入社3～10年の中堅層の専門能力の向上が社員教育の最大の命題であり、そのための強力な動機づけとして、資格取得者には報奨金を支給している。

木部建設株式会社・東京都

「能力開発体系」で部署ごとに求められる能力を示す

木部建設株式会社は、昭和44年に株式会社化し、以来、トンネル工事やダム工事を中心に、多くの建設工事を手がけてきた。その原動力となってきたのが、同社の高い技能と技術力である。

そうした技能や技術力を身につける人材育成の背景にあるのが、同社の「能力開発体系」（図1）である。

同社では、「管理・総務・経理部」、「機械部」、「安全環境部」、「工務部」、「土木部」、「工事事務所」、「営業部」の各部署で、①基礎能力、②専門能力、③上級能力、④総合能力の4段階に区分した「求められる能力」を体系的に示し、能力開発に取り組んでいる。

最も重要視されているのが、入社3～10年の中堅社員に対する専門教育であり、その理由は、「社員の6割強が工事事務所に所属しているので、そこの能力を上げるのが、当社の人材育成の最大の命題」（安全環境部長）にある。入社3～10年といえば、管理職にもなり、現場第一線で先頭に立って活躍する年代である。施工を中心とする会社であればこそ、実践的な能力を身につけることが求められている。

施工管理技士を中心に、資格取得を奨励

こうした、中堅社員に対する人材育成施策として展開・導入しているのが、資格取得の奨励・援助と、資格取得者に対する報奨金の支給である。人材育成の成果の表れとして、

中央安全衛生委員会風景(会社幹部 22 名参加)



安全衛生推進者教育風景



元請ゼネコン
協力会からの
表彰状(優秀
リーダー賞
等)



富士教育センター での新入社員の教習風景



「資格」を「指標」として活用しているとも言えよう。

この施策では、報奨金の対象となる資格と報奨金額が示されている(表1)。中心となっているのは、土木、建設機械、電気工事の施工管理技士だが、建設業経理事務士や衛生管理者(第1種)なども含まれている。火薬保安責任者の資格は、元請企業の要望が強いことから、対象資格に含まれているのだという。報奨金支給の対象としては、会社が指名して受験した者と、自主的に受験した者の双方が該当するが、自主的に受験した者は会社が指名した者の半額が支給される。

同社では、35歳までに主要15資格を取得することを目標にさせている。前述の「入社3~10年」の少し先まで猶予期間があるとも言えるが、この年代に該当する者を中心に指名し、資格を取得させることによって専門能力を身につけさせているのである。

資格の取得にあたっては、建設業労働災害防止協会など、外部の教習機関が開催する講座を受講して試験に臨む形態を取っている。どの講座を受講してもよいのであるが、毎年4月に、会社が試験の合格率の高い講座を推薦しているという。報奨金が支給されるのは、各資格について、取得時の1回のみであるが、報奨金の支給だけではなく、取得した年の賞与の人事考課にも反映される。逆に、目標年齢までに取得できなければ、管理能力について、マイナスの評価を受ける。

ちなみに、資格取得のインセンティブとしては、かつては手当であったが、社員の意向により、手当の10倍程度の金額の報奨金になったという。合格時の“目に見える成果”が望まれたようである。

受験、登録及び関連費用負担についても同様に支援

資格取得のための支援は、報奨金の支給だけにとどまらない。受験その他の措置に関する支援についても、主なものとしては、以下のように取り扱われている。

- (1) 受験費用：合格者のみに支給。ただし、受験するよう会社が指名した者には、合否にかかわらず、支給
- (2) 登録費用：会社負担
- (3) 講習会・参考図書：受験者負担
- (4) 交通費・宿泊費：会社指名者には合否にかかわらず、支給

外部教習機関が開催する講習会に関しては、試験合格して資格を取得した場合の助成も行われている。

新入社員は半年後にジョブ・カードで総合評価

中堅層に対する人材育成施策とともに、新入社員を育成するための現場での評価制度にも特徴がある。ジョブ・カード（評価シート）を活用した能力評価である。

木部建設に入社した新入社員は、4月から5月まで、富士教育訓練センター（静岡県富士宮市）に派遣され、教育訓練を受ける。その後、現場に配属され、そこで実地の教育訓練を受ける形になるが、入社から半年後の9月に、配属先の現場所長が総合評価を行う。その際に用いるのが、同社が独自に作成したジョブ・カード（表2）である。

主に「Ⅱ 職務遂行のための基本的能力」、「Ⅲ 技能・技術に関する能力」に大別され、さらに大分類項目（Ⅱ：7項目、Ⅲ：11項目）と細部事項（Ⅱ：計35項目、Ⅲ：計80項目）が設定されている。

評価結果はその後のキャリア形成・人材育成のための基礎データとして生かされ、経験と学習を積み、やがて、冒頭の「入社3～10年」の中堅層の年代へとつながっていく。

図1 能力開発体系(抜粋)

部署名	職務	基礎能力	専門能力	上級能力	総合能力
安全環境部	安全	連絡・集計事務 (1)定例通達連絡 (2)定例書類集計	安全専門事務 (1)文書作成 (2)安全教育	安全・環境総括 (1)外部団体参画対応 (2)年間計画策定	建設管理戦略 (1)施工体制の強化 (2)店所の管理向上
	環境		環境専門事務 (1)環境規定の作成 (2)環境教育・対応		
	労務	各種入力事務 (1)住所・資格等入力	社会保険事務 (1)年金・健保資格 (2)在職管理		
工事事務所	施工管理	施工補助事務 (1)日報作成 (2)出来高管理 (3)資材整理	施工管理 (1)品質管理 (2)工程管理 (3)安全管理	施工統括管理 (1)原価管理 (2)渉外・折衝 (3)労務管理	

表1 報奨金(対象資格と報奨金額、報奨金支給対象者)

1. 対象資格と報奨金額

対象資格		経審評価点	報奨金額	備考
施工管理技士				
土木	1級	5	50,000	
	2級	2	20,000	
建設機械	1級	5	50,000	
	2級	2	20,000	
建築	1級	5	50,000	
	2級	2	20,000	
電気工事	1級	5	50,000	
	2級	2	20,000	
技術士		5	100,000	
技能士		1級	30,000	鉄筋、コンクリート圧送
火薬保安責任者		甲	50,000	
建設業経理事務士		1級	50,000	
		2級	30,000	
衛生管理者		1種	30,000	
電気工事士		1種	30,000	
		2種	20,000	
コンクリート技士		0	30,000	
その他上記と同等の資格				報奨金は同等資格に準ずる

2. 報奨金支給対象者

会社が指名した者は上記金額とし、自主的に受験した者は半額とする。

表2 ジョブ・カード[評価シート](抜粋、一部改変)

Ⅲ 技能・技術に関する能力

(1)専門的事項

能力ユニット	職務遂行のための基準		
	A	B	C
安全衛生及び諸ルールの遵守			(1) 会社、現場、工場の定める安全規程の内容を正しく理解し、これに反する行動は行っていない。 (2) 事故防止のため、心身の健康を自己管理している。 (3) 作業場を常に整理するなど、危険を誘発する要因の除去に努めている。 (4) 「ひよとしてたら事故が起きるかもしれない」という問題意識をもって、日頃から慎重に作業を行っている。
改善活動による問題解決			(1) 全体工程の中で自分の担当工程や担当作業の役割を正しく理解している。 (2) 作業の実施方法や実施手順に曖昧な点がある場合には、曖昧なままにすることなく、必ず上司や先輩に質問し、解決している。 (3) 自分なりに工夫しながら仕事をし、ささいなことでも改善を試みている。 (4) 常に身の回りの整理・整頓や清掃を行うなど、作業しやすく、衛生的な環境づくりを行っている。 (5) KY活動・TBMなど組織的改善活動に取り組んでいる場合には、積極的に活動に参加している。

(2)専門的事項

能力ユニット	職務遂行のための基準		
	A	B	C
安全衛生作業			(1) 安全の確保・環境対策・施設の管理・清潔保持に努めている。 (2) ヒューマンエラー・不安全行動を避けるとともに、災害発生時の措置ができる。 (3) ヒヤリハットがあったときは、積極的に報告している。 (4) しっかりと自己の健康管理を行っている。 (5) 建設機械・器工具やオイル等の安全衛生取扱いができる。 (6) 保護具の取扱いができる。 (7) 墜落危険箇所・崩壊危険箇所等の危険予知及び処置ができる。
施工作業			(1) 施工準備作業を行うことができる。 (2) 施工作業は、上司が求める程度にできる。 (3) 上司の指示の下で、施工方法に工夫を加えることができる。 (4) 作業分解をして教えた仕事は、理解し、できる。 (中略) (33) 始業時間や休憩時間をきちんと守り、作業場の就業規則、諸規定、作業所ルール等を遵守している。 (34) 朝礼・統一清掃等の規律をきちんと守っている。 (35) お互いに協力し合って、作業者同士の良好な関係を保つよう努力している。 (36) 常に体調を良好な状態に維持して仕事をしている。