

スーパーマーケット業の 人材育成のために



- 人材育成の進め方と企業での実際の取り組み事例です

1.人材育成への活用方法 …3

- 実施した企業の感想です

2.取り組み企業の声 …21

- 実際のツールの見本です

3.職業能力評価シートサンプル …22

最初にお読み下さい

イントロダクション 2

人材育成の進め方と、企業での実際の取り組み事例です

1. 人材育成への活用方法 3

実施した企業の感想です

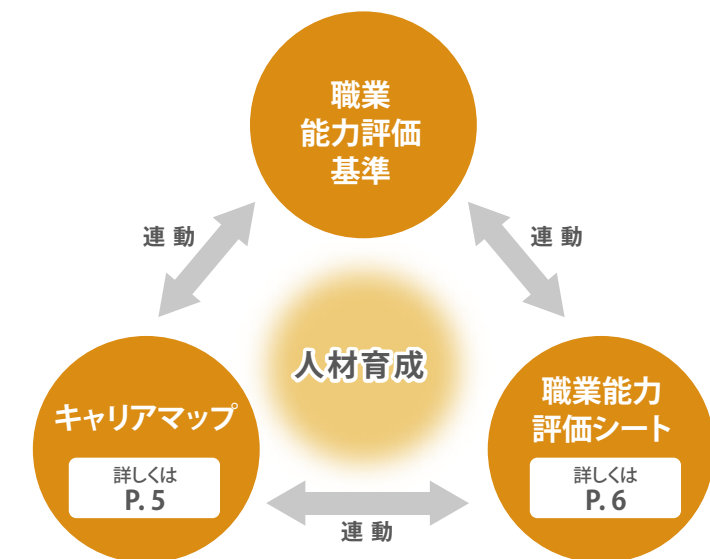
2. 取り組み企業の声 21

- ベニースーパー
- 株式会社フレスタ
- 株式会社渥美フーズ
- 株式会社アークス
- 株式会社スーパーモリナガ

実際のツールの見本です

3. 職業能力評価シートサンプル 22

職業能力評価基準を核とした人材育成システム



厚生労働省では、我が国の「職業能力評価制度」の中心をなす公的な職業能力の基準として「職業能力評価基準」を整備しています。

本マニュアルでは、「職業能力評価基準」を核とした人材育成の仕組みづくりについて紹介しています。この人材育成システムの特徴は、本業種の汎用的な知識やスキルを網羅した上で、自社の業務内容に応じた実践的な人材育成を行えることにあります。

① 「キャリアマップ」を使用し、
● 企業は従業員のキャリアの方向性を示す
● 従業員はキャリアの歩み方を確認する

② 「職業能力評価シート」を用い現時点の能力レベルを判定

③ 業務経験（OJTなどによる能力開発）

④ 「職業能力評価シート」を用い能力開発後の能力判定

目指すべきゴール

- 「キャリアマップ」を使用し、
- 従業員の能力アップ
- 育成によるモチベーション向上

「企業の成長」と「従業員の成長」に向けた取り組みを始めませんか？

このマニュアルは、「企業の発展に繋がる人材育成」をお考えの方に向けて作成されたものです。—企業は人なり—と言われるように、従業員のスキルは企業の最大の資産であり、成長の源泉でもあります。従業員のスキルをより一層強化していきたいとお考えの方、自社の人材育成施策やツールを見直したいとお考えの方は、是非このマニュアルを参考にして、活用して下さい。

販売スタッフ一人ひとりのスキル習得状況をなかなか把握できずに困っていましたが、職業能力評価シートでチェックすることで目に見えるようになりました。

上司と部下が共通目線でコミュニケーションできるツールとしても活用でき、大変有益です。

今後、従業員個々人の知識・スキルの向上にさらに活用していきたいと思います。



スーパーマーケット 店長



スーパーマーケット 青果部門チーフ

職業能力評価シートを使って一番良かったのは、チーフの仕事の責任範囲が明らかとなった、ということです。チーフになって間がなく、自己流で取り組んでいた業務もありましたが、「ここまでがチーフのしなくてはならないことなんだ」と分かりました。これをもとに自分の目標を考えていきたいと思います。

1 人材育成への活用方法

効果的に自社が求める人材を育成するには、以下の流れで取り組むとよいでしょう。特に、「1.課題の明確化と活用するツールの選定」は重要なポイントになりますので、育成の担当者だけでなく、現場の管理職などからも意見を聞いて検討して下さい。

次のページから、各ステップの具体的な取り組み方を紹介していますので参考にして下さい。

人材育成に向けた取り組みの進め方

1

課題の明確化と活用するツールの選定

人材育成で悩んでいるポイントを 明らかにしましょう

最初に、現時点の課題や問題点がどこにあるのか明確にすることから始めましょう。課題をはっきりさせてから、打ち手を考えることが大切です。課題が明確になったら、具体的にどんなツールを使うのか考えます。

課題とツールの具体例は **P.4～**

2

ツールの導入準備

必要に応じて「分かりやすく」「使いやすい」 ツールにする工夫をしましょう

使用するツールを決めたら、ツールをそのまま使うこともできますが、それが現場の従業員にとって分かりやすいものであるか確認しましょう。例えば、普段使わない言葉などがある場合は、自社の言葉に置き換えたりすると、現場でも使いやすくなります。

工夫するポイントは **P.7～**

3

ツールの導入と人材育成施策への展開

ツールを人材育成に活用していきましょう

ツールを人材育成に活用する時、それが「課題に応じた取り組み」でなければなりません。

本資料では「課題に応じた取り組みの進め方」と「実際の取り組み事例」を紹介しているので、是非参考にして下さい。

進め方と事例は **P.9～**

取り組みの効果検証を行い、繰り返し施策を行うことでさらなる人材のレベルアップを目指す

① 課題の明確化と活用するツールの選定

一般的な人材育成テーマと、そのテーマに活用できる資料には以下のようなものがあります。
自社の課題に応じて、該当するテーマと活用資料を探してみてください。

人材育成の一般的なテーマ

活用できるツール

テーマ ① 企業・職場の人材レベルの把握

企業全体、または部門全体の知識・スキル水準を測定し、自社の強みと弱みを把握することで、「誰に、どのような教育を行うのか⇒効果的な教育計画の策定」や、「どのような知識・スキルを持った人が必要なのか⇒採用計画の立案」に活用します。

詳しくは **P.9**

- 職業能力評価シート※1

テーマ ② 階層別の人材育成

各階層の従業員について、それぞれの階層に求められる知識・スキルを身に付けているか確認することで、知識・スキルの向上に向けた課題を発見します。

詳しくは **P.11**

- キャリアマップ※1
- 職業能力評価シート※1

テーマ ③ 能力チェックの高度化

知識・スキルをチェックする際に、評価する人によって目線がバラついていると正しい現状把握ができません。評価の目線合わせをして、統一的な基準でチェックできるようにします。

詳しくは **P.15**

- 職業能力評価シート※1

テーマ ④ 中途採用時の知識・スキルレベルの把握

採用時に、本業種における汎用的な知識・スキル項目をチェックしてもらうことで、採用対象者のスキルレベルを把握します。

詳しくは **P.18**

- キャリアマップ※1
- 職業能力評価シート※1
- 人材要件確認表※2

※1：キャリアマップ、職業能力評価シートの説明は、次頁以降に記載しています

※2：人材要件確認表とは、職業能力評価基準をもとに、企業において中堅として活躍する人材に求められる能力要件を、必要な資格などと併せて、中途採用などの場面で活用できる形で整理したもの

当社は若手社員の育成が一番の課題だな。最近、先輩社員が業務多忙で教える環境が希薄になっている。若手の知識やスキルで足りない部分がどこかをピンポイントに把握して、効果的に教育していかなければならないな。となると、②に該当するな。



これらのツールは、自由にダウンロード、加工することができます

URL

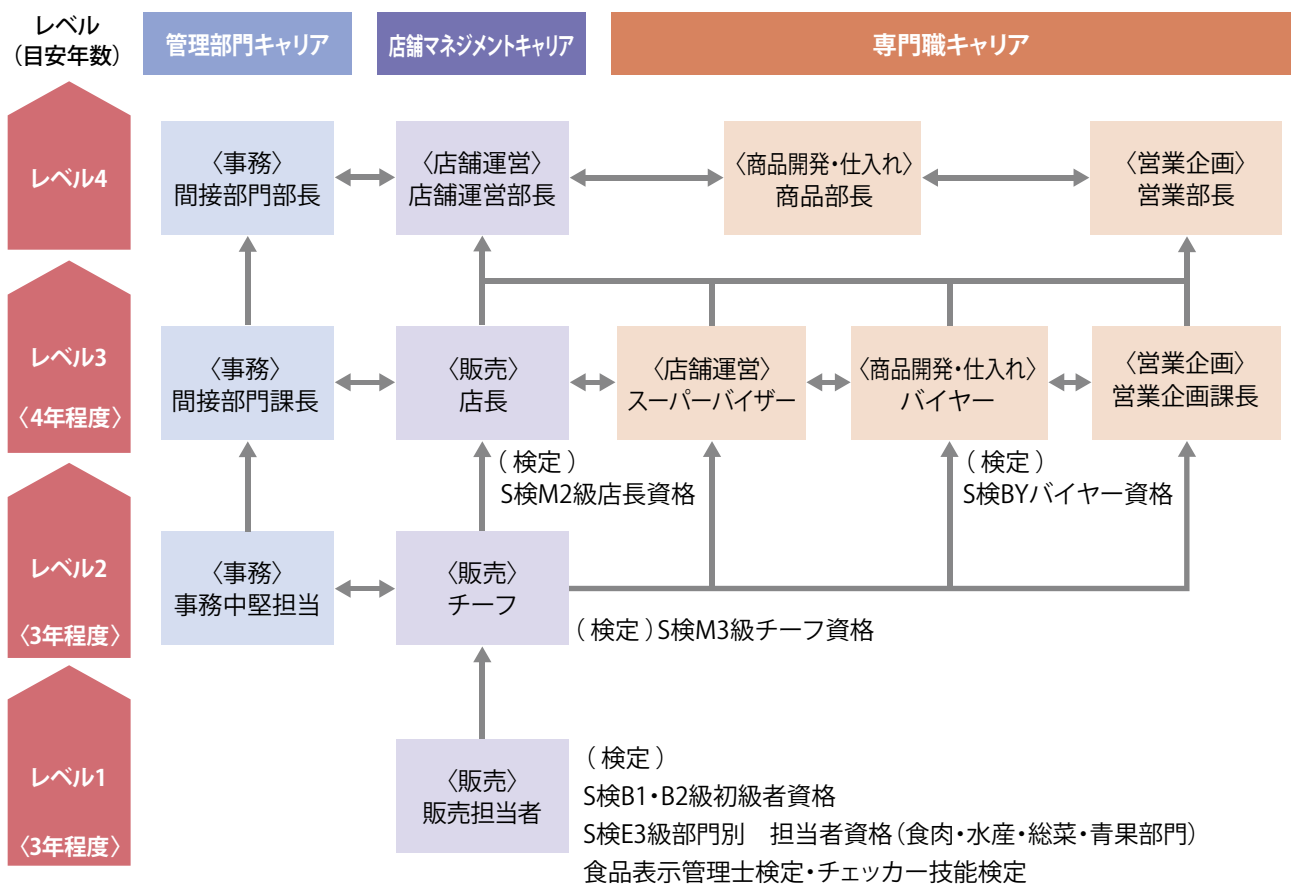
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

キャリアマップとは

キャリアマップとは、職業能力評価基準で設定されているレベル1~4をもとに、本業種の代表的な職種における能力開発の標準的な道筋を示したものです。キャリアマップでは、①キャリアの道筋と②各レベルの習熟の目安となる標準年数が一目で分かるようになっています。

スーパーマーケット業のキャリアマップは、店舗の販売担当者をスタートとし、「管理部門キャリア」「店舗マネジメントキャリア」「専門職キャリア」の3つのキャリアを設定しています。

■キャリアマップ



※S検とは、一般社団法人 新日本スーパーマーケット協会主催の、スーパーマーケット業界全体のレベルアップを図ることを目的とした資格認定制度で、スーパーマーケットなどの小売業（流通業）に従事している方（従業員パート／アルバイト含む）の知識と技術の向上を目指した能力検定試験



職業能力評価シートは、人材育成に有効な示唆を得ることができるチェック形式の評価シートです。これを使うと、「自分(または部下)の能力レベルはどの程度なのか」「次のレベルに上がるには何が不足しているのか」を具体的に把握することができます。

職業能力評価シートには、実際に知識やスキルをチェックするための「評価シート」と、チェックで迷った場合に参照する「サブツール」の2つがあります。



評価のポイントや理由などを記載します。

その後、上司と部下で面談をして、お互いの評価が異なっている場合は何故その評価を付けたのか、さらに知識・スキルを向上させるにはどうすればよいか、を話し合しましょう。

職業能力評価シート(販売職 販売職務 レベル1)		【評価の基準】		
		○：一人でできている △：下部職に依頼すること出来る(必要含む) △：ほぼ一人でできている ×：一人でできず、周囲の助けが必要(含む) ×：一人でできず、周囲の助けが必要(必須)		
1. 知識能力ユニット	能力内容	職務遂行のための基準	評価項目	評価項目
1.1 商品・サービスの知識	1.1.1 商品・サービスの内容	輸入と仕入のフローを理解し、仕入先が異なる。販売業務を担い、商品・サービスの特性を把握している。 顧客のニーズに応じた商品・サービスの提供が出来る。	1	2
	1.1.2 商品・サービスの遵守	各商品の販売を把握し、商品・サービスの提供に際しては行先を把握し、正しい販売場所・時期の提供に留意し、仕入・在庫の管理に留意している。	3	4
1.2 接客対応との関係性	1.2.1 商品の販売	各商品の販売について仕入の把握と提供について理解し、顧客に提供できようとする意識を持っている。	1	2
	1.2.2 商品の販売	1. 顧客を必要に応じて案内して仕入を行い、仕入の状況を確認し、仕入の状況を把握し、顧客のニーズに合わせた商品・サービスの提供を、必要とする。2. 仕入の状況を把握し、顧客のニーズに合わせた商品・サービスの提供を、必要とする。	3	4
地域社会への貢献	1.3.1 地域社会への貢献	各商品の販売について仕入の把握と提供について理解し、顧客に提供できようとする意識を持っている。	1	2
	1.3.2 地域社会への貢献	1. 顧客を必要に応じて案内して仕入を行い、仕入の状況を確認し、仕入の状況を把握し、顧客のニーズに合わせた商品・サービスの提供を、必要とする。2. 仕入の状況を把握し、顧客のニーズに合わせた商品・サービスの提供を、必要とする。	3	4
各々の安全安心の提供	1.4.1 安全安心の提供	各商品の販売について仕入の把握と提供について理解し、顧客に提供できようとする意識を持っている。	1	2
	1.4.2 安全安心の提供	1. 顧客を必要に応じて案内して仕入を行い、仕入の状況を確認し、仕入の状況を把握し、顧客のニーズに合わせた商品・サービスの提供を、必要とする。2. 仕入の状況を把握し、顧客のニーズに合わせた商品・サービスの提供を、必要とする。	3	4

※「業務上、該当しない評価項目」は「－」として評価対象外として下さい。

② ツールの導入準備

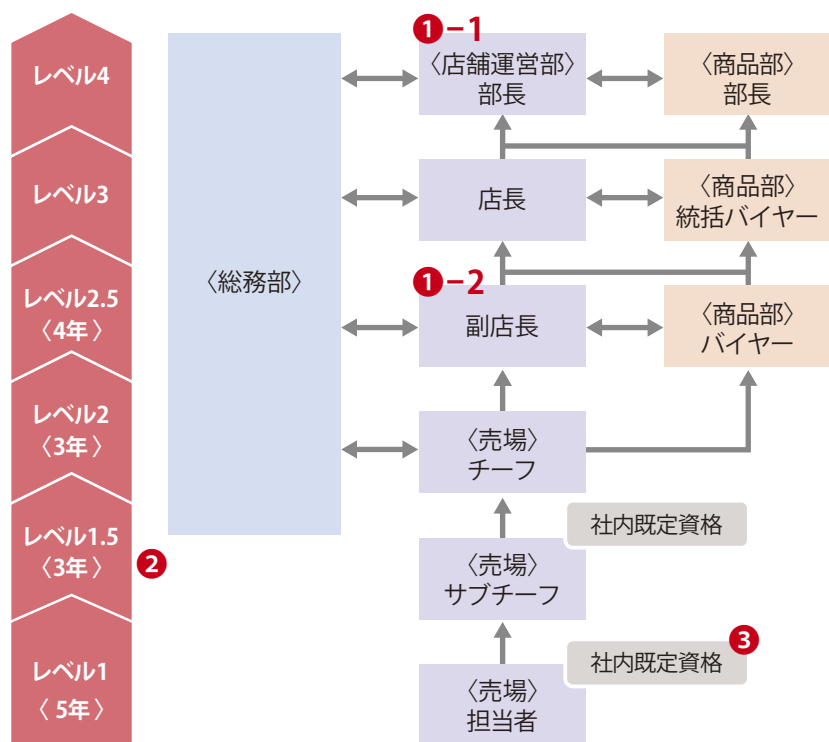
ツールはそのまま使うこともできますが、自社の実状に照らして、次のような修正を行うと、さらに使いやすいものになります。

キャリアマップの修正方法

キャリアマップは、本業種における「一般的」な成長の道筋を描いたものです。個々の企業でみると、レベルの間に相当する職位がある、目安年数が異なっている、などの場合があります。

自社版にアレンジした例 ～渥美フーズの場合～

レベル(目安年数)



ポイント

- ①-1 レベルに対応する自社の職制の設定
- ①-2 レベル間に相当する職制の有無の確認
- ② 各レベルの習熟目安年数の設定
- ③ 各レベルで必要・推奨される資格の設定

チェックポイント① レベルに対応する自社の職制の設定

キャリアマップのレベルは、職業能力評価シートのレベルと対応しているので、各レベルの職業能力評価シートに記載されているスキルレベルを参考にしながら、自社の職制に合った言葉(部長・店長・統括バイヤーや、1等級・2等級など)に置き換えて下さい。(①-1)

また、各レベル間に相当する職制がある場合は、レベルの中間値を設け、自社の主要な職制がキャリアマップ上網羅されるよう修正を行って下さい。(①-2)

チェックポイント② 各レベルの習熟目安年数の設定

各レベルのスキルを習得するための目安となる年数を設定して下さい。なお、目安となる年数は「該当レベルに期待される役割を概ね一人前に担えるようになるまでにかかる標準的な年数」と考えて下さい。(②-2)

チェックポイント③ 各レベルで必要・推奨される資格の設定

スーパーマーケット業には多くの資格・検定が存在し、取得・受検の必要性は企業の実状によって異なります。スーパーマーケット業の主な資格・検定は、「職業能力評価基準活用のために スーパーマーケット業編」(厚生労働省リフレット)に記載してあるので参考にして下さい。自社で必要な資格をピックアップし、さらに自社独自で必要とされる資格・検定を追加して下さい。資格・検定以外に社内外の研修や対応する業務マニュアルを記載してもよいでしょう。

職業能力評価シートの修正方法

職業能力評価シートを修正する場合は、以下のようなポイントがあります。全てのポイントについて修正を行う必要はありませんので、「従業員にとって分かりやすくするためには」という視点で、必要な修正を行って下さい。

「自社にはない業務内容が書かれている」 ●「能力ユニット」と「能力細目」を見て、自社にない業務を削除します。
⇒能力ユニット・能力細目の削除 自社で行っていない業務がある場合は、その項目を削除して下さい。

「自社の業務内容で、書かれていないものがある」 ●職業能力評価シートに記載されていない業務などがある場合は、新たに項目を追加します。
⇒能力ユニット・能力細目の追加 ●項目を追加するだけでなく、自社の経営方針などに照らして、特に詳しくチェックしたい業務や行動がある場合は、職業能力評価シートの項目を分割するなどして、さらに詳細なチェック項目を設定してもよいでしょう。

「従業員が読んで、分かりにくい表現がある」 ●「職務遂行のための基準」を読み、自社の実態に合わせた文言に修正します。
⇒職務遂行のための基準の変更 職業能力評価シートは、本業種における汎用的な内容として記載されています。そのため、従業員が読んだ時に「何のことを言っているのだろうか？」と理解しにくかったり、「自分には当てはまらない内容ではないか」とチェックする気を失くしてしまったりすることがあります。そのため、従業員にとって“分かりやすく納得しやすい基準”に置き換える必要があります。

①用語を自社で使っている言葉に置き換える・例示を追加する

特に以下の言葉について、自社の用語と合っているか確認してみましょう。

- 「役職」の名称 例)「店舗責任者」という言葉は自社で使わないので、「店長」に置き換える
- 「用具や作業」の呼び方 例)「ショーカード」という言葉は自社で使わないので、「プライスカード」に置き換える
- 抽象的な用語 例) 器具、備品の維持保管に例示として「包丁の管理、冷蔵・冷凍ケースの温度管理など」を追記

②レベルに応じた権限を置き換える

業務実態と照らし合わせて、そのレベルに求める権限として相応しいか確認してみましょう。

例) 販売レベル2の「クレーム・トラブル対応/非常時対応」という項目は、レベル2の従業員が「防犯対策のため行動している」ということになっているが、自社では「店長不在時のみチーフが代わって、防犯対策を担う」ことがレベル2の業務。そのため、レベル2は「店長不在時には、責任者として防犯対策のため行動している」という文章に置き換える

③その業務の頻度に応じて置き換える

定常的に発生する業務でない場合は、「必要に応じて」などの文言を追加しましょう。

普段は担当していない業務でも、その項目を削除しないように注意して下さい。業務として存在する以上、この部分の業務もチェックしなければ、従業員の知識・スキルレベルを全体的に評価することができません。

③ ツールの導入と人材育成施策への展開

テーマ 1 企業・職場の人材レベルの把握

職業能力評価シートの結果を全社・店舗で集計して、企業や職場としての人材レベルを把握し、職種別／レベル別の強みと弱みを洗い出すことで、全社や店舗としての教育計画や採用計画に役立てましょう。

職業能力評価シートを使うことで、従業員個人ではなく、企業や店舗といった組織単位の人材レベルを把握することが可能です。レベル毎に平均点の低い項目、同一レベル内で点数のばらつきの大きな項目といった視点で分析を行い、教育計画を立てるなどができます。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 対象従業員の個人別スキルの把握

チェックの対象となる従業員を選定し、それぞれにチェックしてもらう職業能力評価シートを決定します。使うシートが決まったら、従業員にシートを配布します。

従業員本人のチェックが終わったら、上司にもチェックしてもらいます。その後、上司チェックの結果を本人に返却し、本人が上司のチェック結果との差を把握した上で、面談を行ってもらいます。この面談で、本人と上司の結果にズレがある部分についてはお互いに確認し、必要であれば上司の結果を修正します。

STEP 2 個人別のチェック結果の集計

職業能力評価シートのチェックが終わったら、各人のチェック結果を集計します。

この時、平均点を計算する場合は、「－」の取扱いに注意しましょう。自社の業務として存在しないという項目であれば、除外して計算しても問題ありません。しかし、「その人がたまたま経験したことがない業務だった」など、自社の業務全体から見れば評価すべき項目であるなら、評価を「×」として平均点に含める方が適切です。

■ チェック結果の集計イメージ チェッカーレベル 1

点数換算 ○:3点 △:2点 ×:1点

		評価結果(上司チェックの結果)									平均点
		共通能力							選択能力		
		コンプライアンス	CS(お客様満足)の推進	地域社会への貢献	食の安全・安心の提供	接客／顧客ニーズの把握	クレーム・トラブル対応／非常時対応	コミュニケーション	精算業務	サービスカウンター業務	
氏名	〇〇 〇〇	2.2	2.4	1.4	3.0	3.0	2.2	3.0	3.0	2.5	2.5
	〇〇 〇〇	2.4	2.5	2.2	2.8	2.7	2.1	2.8	2.4	2.6	2.5
	〇〇 〇〇	3.0	1.2	2.6	2.5	3.0	1.8	2.6	2.7	2.7	2.5
	〇〇 〇〇	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.5	2.5	2.2
	平均点	2.4	1.8	2.2	2.5	2.6	1.9	2.7	2.2	2.4	2.3

STEP 3 重点的に強化すべきポイントの明確化と、人材育成施策への展開

集計結果をもとに、「点数が著しく低いレベル」や「特に点数が低い項目」などがいないか確認します。強化すべきポイントが見つかったら、その原因を分析した上で、教育計画の策定や採用計画の策定に活用しましょう。

ベニースーパー

チェッカー部門のスキルレベルの把握

■ 会社概要

ベニースーパーは、日東燃料工業株式会社の一部門として展開される、2店舗、従業員150名の食品スーパーマーケットです。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

チェッカーのスキルレベルの底上げを目指して、「職業能力評価シート チェッカー レベル1」を試行導入しました。シートでチェッカーのスキルをチェックし、個人だけでなく店舗毎のスキルレベルを把握することで、効果的な教育計画策定に繋げることが狙いです。今回の試行では、シートの一部をベニースーパーの実態に合わせて修正しました。

POINT ●自社で使用する用語への置き換え(例：店舗責任者→店長)

- 抽象的な用語の具体化(例：「商品券」→「ビール券」)
- シート名称の変更(人事評価との混同を避けるため「レジ業務チェックシート」に変更)

※サブツールは「確認基準の詳細」と名称を変更し、「レジ業務チェックシート」をチェックする際の参考資料にしています。

さらに、レジ業務チェックシートを、各自がチェックした後に、アンケートで「チェックシートが人材育成／スキルアップのツールとして有効か？」を聞きました。

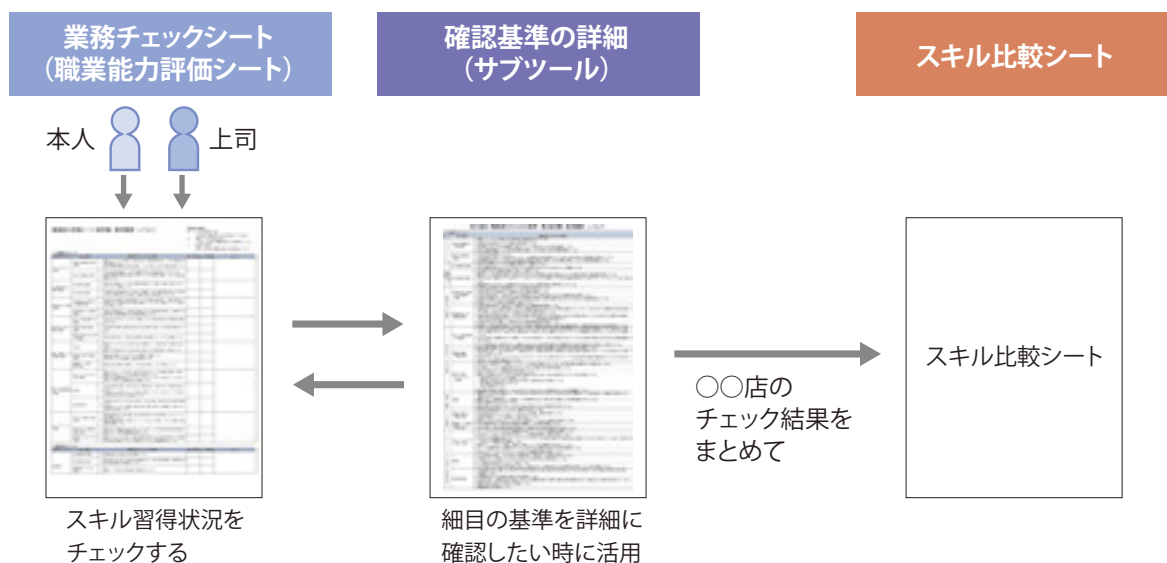
■ 取り組みの結果

その結果、シートは人材育成／スキルアップに「有効」との回答が多く、また「自己チェックを行って改めて日頃の業務を見つめ直し再確認することができた。」といった意見も確認されました。一方で、「項目の中に、従来担当していない業務があるので、チェックを継続するのなら、未担当の業務を今後は教えてもらいたい。」といった意見も寄せられ、企業としてシートで定めたレベルまで個々人のスキルを引き上げるには、個々のチェッカーの業務範囲拡大のための教育に取り組む必要があることが分かりました。

■ 今後の目標

また、今後の取り組みとして、ベニースーパーでは店舗全体のチェッカーレベル向上のため、「スキル比較シート」を使って、店舗毎にどの項目間のばらつきが大きいのか？全般的にスキルレベルが低い項目がないのか？を確認し、店舗毎のチェッカーのスキル底上げの教育計画に反映していくことを予定しています。

■ スキル比較シートを用いたスキル習得状況の把握



テーマ 2 階層別の人材育成

職業能力評価シートを使用して知識・スキルの習得状況をチェックすることで、従業員一人ひとりの強みと弱みを明らかにし、上司による育成計画や本人の取り組み目標を設定したり階層毎の育成施策に役立てましょう。

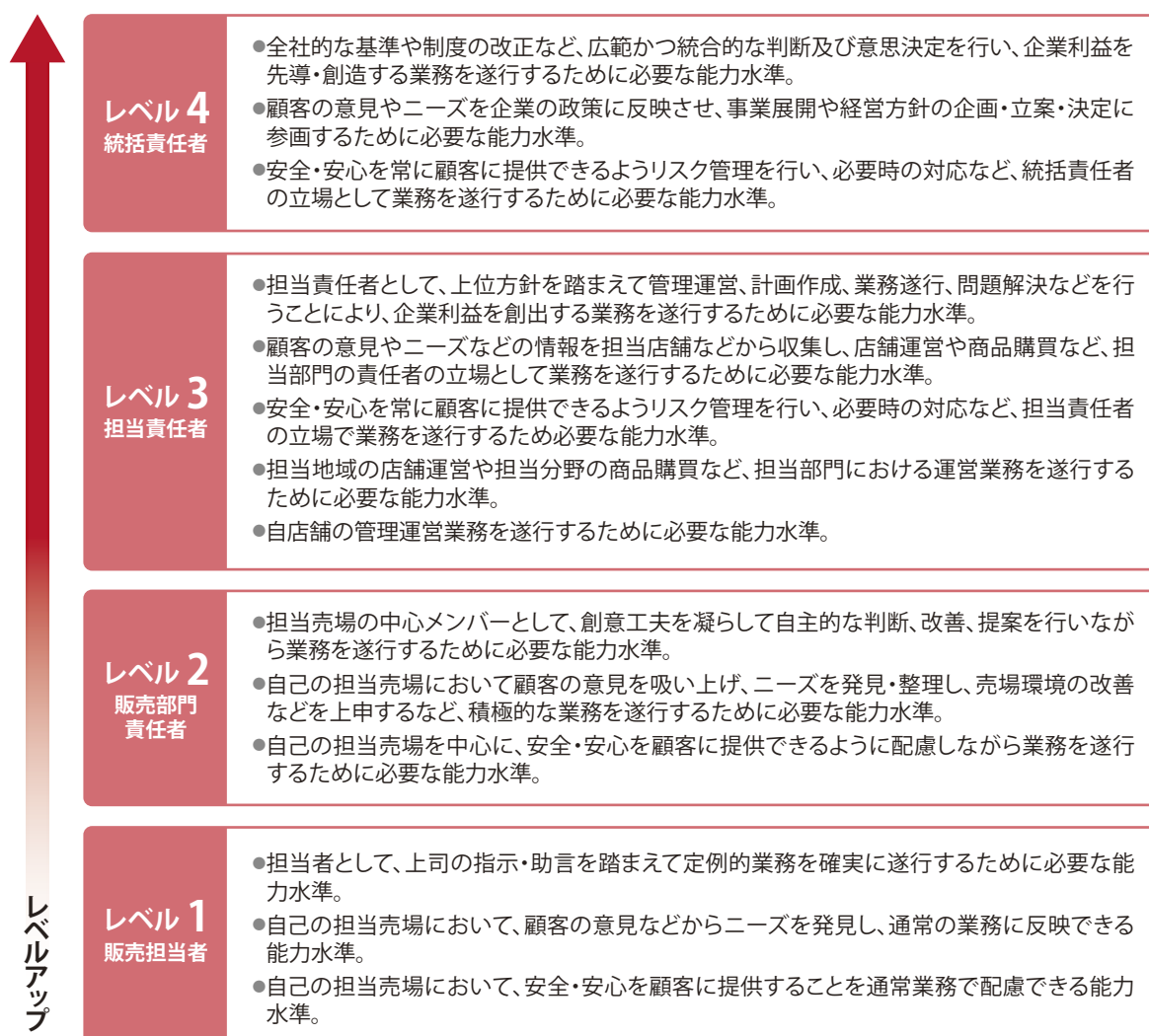
例えば、一通りの仕事を経験して社内では“一人前”という位置付けになっているものの、「どうしても一歩抜け出せないな」という従業員はいませんか？ してもらおうと、「大半の日常業務は問題なく遂行できるが、トラブル・クレーム対応がいま一歩である」といったスキルの傾向を発見でき、体系的な人材育成施策へと展開していくことができます。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 知識・スキルの強み・弱みの把握

職業能力評価シートを使って、対象とする階層一人ひとりの知識・スキルの強み・弱みを把握します。使用する職業能力評価シートを選ぶ際は、担当職務はもちろんのこと、企業において期待する責任・役割の範囲と難易度に応じて設定された能力段階（「レベル区分」とよんでいます）を参考にしましょう。

職業能力評価シートの「レベル区分」の目安



STEP 2 人材育成施策の検討

一人ひとりの知識・スキルの強み・弱みをもとに、これまで行ってきた人材育成施策(研修やOJTなど)の見直しや新たな人材育成施策の検討を行います。より効果的な人材育成を行うためには、階層全体及び個人単位での人材育成上の課題を明確化した上で、全体施策と個別施策の両面から、人材育成施策の検討を行うとよいでしょう。

■ 人材育成施策の検討イメージ

職業能力評価シートの評価結果から抽出したスキルアップ上の課題

(例)「商品計画の推進」は良好であるが、自社の強み・弱みや、流行などを捉えた「商品計画の立案」や、その前提となる「(商品計画の)成果の検証」に不十分な点がある

課題解決に向けた人材育成施策

全体施策: 階層内の全員を対象とした人材育成施策

(例) 全員対象としたスキル標準化策の実施
●商品戦略に関する成功事例の共有
●戦略立案に関する研修会の実施 など

個別施策: 個人を対象とした人材育成施策

(例) 個別指導の実施
●OJTコミュニケーションシートを活用した面談
●目標設定の実施 ●日々のコーチングの強化 など

STEP 3 スキルアップ状況の確認・フォロー

人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、実施した人材育成施策の効果測定を行い、必要な見直しを講じます。効果測定に際しては、OJTコミュニケーションシートを活用して上司・部下で面談を実施し、「上手くいったこと/いかなかったこと」などを確認し合い、継続的な取り組みに繋げることが重要です。

OJTコミュニケーションシートとは?

OJTコミュニケーションシートとは、職業能力評価シートでの評価結果が一目で分かるようにグラフ化し、その結果に基づいて今後の課題と目標を書き込む書式です。このシートを活用すると、右のような利点があります。

① 本人の強みと弱みが一目で分かる

② 本人と上司の評価のズレが一目で分かる

③ 弱みが一目で分かるので、課題の特定・目標の設定がしやすい

④ 本人と上司の間で、評価結果をもとにした話し合いがスムーズに進められる

⑤ 個人の強み・弱みに応じた効果的な育成ができる

OJTコミュニケーションシート																																															
スキルレベルチェックグラフ 		本人所属 ○○○○ 本人氏名 ○○○○ 職種・職務 販売 レベル レベル1 評価者氏名 ●●●● 評価期間 年 月 日 ~ 年 月 日																																													
スキルアップ上の課題 「接客/顧客ニーズの把握」について、顧客の質問に対応できていないなど不十分である。 「クレーム・トラブル対応/非常時対応」についても緊急時の対応などの手順が理解できていない。																																															
能力ユニット・点数一覧 <table border="1"> <thead> <tr> <th>能力ユニット名</th> <th>自己評価</th> <th>上司評価</th> <th>育成目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1.コンプライアンス</td><td>2.3</td><td>2.0</td><td>2.2</td></tr> <tr><td>2.CSの推進</td><td>2.6</td><td>1.8</td><td>2.0</td></tr> <tr><td>3.地域社会への貢献</td><td>1.8</td><td>2.0</td><td>2.2</td></tr> <tr><td>4.食の安全・安心の提供</td><td>2.5</td><td>2.4</td><td>2.7</td></tr> <tr><td>5.接客/顧客ニーズの把握</td><td>2.0</td><td>1.8</td><td>2.0</td></tr> <tr><td>6.クレーム・トラブル対応/非常時</td><td>1.5</td><td>1.8</td><td>2.0</td></tr> <tr><td>7.コミュニケーション</td><td>2.0</td><td>2.0</td><td>2.2</td></tr> <tr><td>8.対簿販売</td><td>2.1</td><td>2.0</td><td>2.2</td></tr> <tr><td>9.発注・在庫管理</td><td>2.5</td><td>2.6</td><td>2.7</td></tr> <tr><td>10.陳列</td><td>2.6</td><td>2.5</td><td>2.7</td></tr> </tbody> </table>		能力ユニット名	自己評価	上司評価	育成目標	1.コンプライアンス	2.3	2.0	2.2	2.CSの推進	2.6	1.8	2.0	3.地域社会への貢献	1.8	2.0	2.2	4.食の安全・安心の提供	2.5	2.4	2.7	5.接客/顧客ニーズの把握	2.0	1.8	2.0	6.クレーム・トラブル対応/非常時	1.5	1.8	2.0	7.コミュニケーション	2.0	2.0	2.2	8.対簿販売	2.1	2.0	2.2	9.発注・在庫管理	2.5	2.6	2.7	10.陳列	2.6	2.5	2.7	スキルアップ目標 能力ユニット・能力範囲(何を) ・「接客/顧客ニーズの把握」の特に「商品に関する知識と説明」について ・「クレーム・トラブル対応/非常時対応」の特に「クレーム・トラブルの受付・報告」について 達成基準(どこまで) ・「一人で遂行できる」レベルまで習熟する	
能力ユニット名	自己評価	上司評価	育成目標																																												
1.コンプライアンス	2.3	2.0	2.2																																												
2.CSの推進	2.6	1.8	2.0																																												
3.地域社会への貢献	1.8	2.0	2.2																																												
4.食の安全・安心の提供	2.5	2.4	2.7																																												
5.接客/顧客ニーズの把握	2.0	1.8	2.0																																												
6.クレーム・トラブル対応/非常時	1.5	1.8	2.0																																												
7.コミュニケーション	2.0	2.0	2.2																																												
8.対簿販売	2.1	2.0	2.2																																												
9.発注・在庫管理	2.5	2.6	2.7																																												
10.陳列	2.6	2.5	2.7																																												
課題特定・目標設定		スキルアップのための活動計画 活動計画 ●●●●商品の定番銘柄についての商品知識の習得 スケジュール・期限 ・20XX年X月まで継続実施																																													
実績確認 実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント ・定番商品については、お客様からの質問についても、充分対応できるようになったが、新商品については十分に知識を習得できなかった。		上司コメント ・定番商品の知識についてもお客様からの質問に十分対応できるだけの知識を身につけることが出来た。																																													



OJTコミュニケーションシートは一般社団法人新日本スーパーマーケット協会のホームページよりダウンロードできます
一般社団法人新日本スーパーマーケット協会 <http://www.super.or.jp/?p=4272>

2 取り組み事例 1

株式会社フレスタ

パート従業員のスキルチェックと早期戦力化

■ 会社概要

フレスタは、食品スーパーマーケットを広島県を中心に54店舗展開する、従業員4000人の企業です。

■ 取り組む前の課題

正社員の育成については、従来より積極的に取り組みを進めてきましたが、従業員の大半を占めるパート従業員の育成については、これまで現場の店長やチーフに任せる部分が多く、企業として全体のレベル把握などまだ十分にできていないのではないかと問題意識を持っていました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

そこで、フレスタでは店舗の各部門のパート従業員に対して職業能力評価シートを使ったスキルチェックを実施しました。チェックにあたっては、従業員が分かりやすいよう、職業能力評価シートの文章を修正し、またシート名も「キャリア評価シート」に変更しました。

■ 取り組みの結果

キャリア評価シートの結果は、チェックを行ったチーフにより、パート従業員各自の育成課題や、課題への取り組み方法にまで落としこまれる「OJTコミュニケーションシート」へ展開される仕組みも整備しました。このOJTコミュニケーションシートを使って、チーフとパート従業員が面談を行うことで、パート従業員も自分に期待されている業務やレベルを知ることができるようになります。

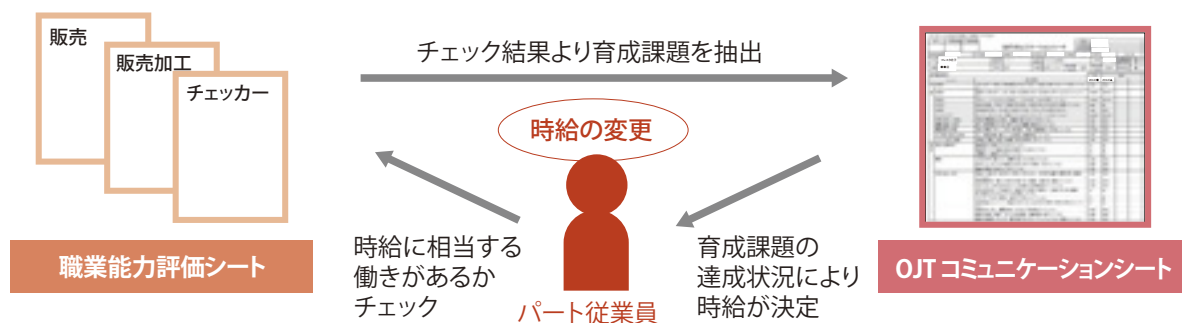
フレスタでは、キャリア評価シートの本格導入前に、

全パート従業員を対象としたトライアルチェックを2回行いました。チェックを行ったチーフからは、「パート従業員の業務が明確になり、指導が行いやすくなった」などシートを今後も育成に活用していきたいという前向きな意見が多数寄せられています。一方、「○△×の区別が付けづらかった」などの指摘事項に対しては、「チェック基準のガイドライン」をE-learningで展開し理解を促すなど、スムーズな導入に向けて備えています。また、キャリア評価シートやOJTコミュニケーションシートなど整備された個々のツールに対し、どのツールを何に活用していけばよいかを充分理解できていないチーフも、トライアルチェック後に行われたヒアリングで見受けられたので、今後本格導入に備え、再度新しい仕組みの説明を行うなど周知徹底を図っていく予定です。

■ 今後の目標

今回の取り組みを踏まえて、フレスタでは、パート従業員の時給を育成段階に応じ決定する仕組みを導入することを検討しています。これにより、パート従業員は提示された育成課題に、時給アップという明確な目標を持って主体的に取り組むことができます。また企業にとっては、高いスキルを身に付けたパート従業員を多数育成することで、従来正社員も一部補佐していた定形業務などをパート従業員に任せ、正社員には企画・応用業務に特化してもらうことで、正社員のスキルアップにも繋げることができるのではないかと期待されています。

■ キャリア評価シートを起点とするパート従業員の育成の仕組み



URL

企業での具体的な取り組み事例

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

株式会社渥美フーズ 管理職のマネジメントスキル向上

■ 会社概要

渥美フーズは、愛知県で4店舗展開する、従業員400人の食品スーパーマーケットです。

■ 取り組む前の課題

従来より、渥美フーズではスーパーマーケット事業の核となる、店舗運営者である店長や商品構成の責任者であるバイヤーのスキルアップにより、骨太の事業運営を行っていきたいと考えていました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

そこで、渥美フーズでは職業能力評価シート ストアマネジメント及び商品開発・仕入れ職務のレベル3をベースに、自社の店長・バイヤーの業務・マネジメントレベルをチェックするためのツールを策定することになりました。この際、自社の取り組み実態に対応しない職業能力評価シートの項目については、シート上に項目を残すが、すぐにはチェックの対象とせず、まずは店長・バイヤーへの意識付けを図る項目とするなど、今すぐに取り組む状況を確認したい項目と将来的に取り組んでももらいたい項目をシート上でメリハリを付けるなど工夫をしました。

職業能力評価シートは修正した後、店長やバイヤーの上司としてチェックをすることになる役員クラスが内容を確認し、渥美フーズとして店長・バイヤーに期待するレベルがシートに反映されているか、基準が現場実態と大きく乖離したものとなっていないか確認し、意見を踏まえた再修正を行いました。

■ 取り組みの結果

渥美フーズでは、今回店長・バイヤーの職業能力評価シートの導入と並行し、新卒採用する正社員に社内におけるキャリアを分かりやすく提示するため、渥美フーズオリジナルのキャリアマップを業種標準のキャリアマップをもとに作成しました。マネジメント層の中でも、代表的な職制である店長・バイヤーの職業能力評価シートの制定により、現在その職制についている

POINT 職業能力評価シートの見直し

マネジメント層に職業能力評価シートを活用する場合は、現状の実態と会社として本来期待するレベルを踏まえ、以下の点に留意します。

① 現状の実態把握

職業能力評価シートの項目・基準を確認し、現在各職制の責任範囲とされている業務との対応関係を確認して下さい。

項目によっては、他の部門のマネジメント層が担当している業務に該当する場合があります。その場合は、項目・基準が担当外の業務を削除して下さい。

② 本来、取り組みを期待する事項の取扱いの決定

マネジメント層では、会社として個々の職制に本来期待する業務範囲・レベルと、現状担っている業務範囲・レベルが異なる場合があります。

会社の期待の範囲内だが、実際にはまだ担いきれていない業務があった場合は、項目を削除せず、将来、チェック対象とする項目として設定するなど、目指すべきマネジメントレベルがシート上で明確になるような表示をして下さい。

従業員のみならず、将来店長・バイヤーを目指す販売スタッフにも、「何ができるようになれば、店長/バイヤーを担えるのか具体的に示しやすくなるのではないか」と期待されています。

■ 今後の目標

また、今回の取り組みを踏まえて、渥美フーズではシートのチェック結果を、現在作成を進めている人事評価表に反映し、人材育成の結果が人事評価の参考となる仕組みを導入することも検討されています。これは、各職制に求められる育成と評価の視点を統一し、一貫した指導により、マネジメントスキルの早期向上を実現することを目指したものです。

テーマ 3 能力チェックの高度化

職業能力評価シートは、従業員間で統一した目線に立って○△×の評価を行うことで、評価結果から従業員の育成レベルを公正に判断できるようになります。目線合わせのため、評価の際確認できるツールを作成したり、目線共有の機会を設け、能力チェックの精度の高度化に役立てましょう。

例えば、職業能力評価シートに記載された【評価の基準】だけでは、人によって「職務遂行のための基準」に示された内容を「80%程度できているから○にした」「100%できていなければ○と付けてはい

けないと思っていた」と判断の基準が異なることはありませんか？【評価の基準】の参考となる判断基準を示したガイドラインを提示するなど、目線の統一を図っていくことが可能です。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 能力チェックの試行導入

職業能力評価シートの導入予定対象の従業員にシートを配布し、実際に能力チェックを実施（試行導入）してもらいます。

従業員本人の自己評価が終わったら、上司にも評価をしてもらいます。

その後、能力チェックシートを使用して初めての感想、特に【評価の基準】に基づく○△×の判断に迷いがなかったかを確認するための評価者同士の会議を開催します（次頁のCOLUMN参照）。評価者だけでなく、自己評価者も対象としたアンケート（右記サンプル）やインタビューを実施して、評価上の課題を抽出してもよいでしょう。

試行導入アンケート イメージ

・試行導入 アンケート 年 月 日

店舗： _____ 役職： _____ 氏名： _____

■職業能力評価シートについてお伺いします。

Q1. チェックに要した時間はどれくらいでしたか。また、チェック項目の数はいかがでしたか

①チェックに要した時間 約 () 分

②チェック項目の数(該当するものに○印をおつけ下さい)

非常に多い 少し多い 丁度よい 少し少ない 非常に少ない

Q1. チェック項目に抜け・漏れはありませんでしたか

YES or NO → (YESの方) 具体的にどのような項目が抜けっていましたか

()

Q1. チェック項目に重複はありませんでしたか

YES or NO → (YESの方) 具体的にどの項目が重複していましたか

()

Q1. 別添資料「ガイドライン」は使用しましたか

YES or NO → (YESの方) どの項目で使用しましたか

()

(YESの方) 使用した基準に分かりにくい部分がありましたら記入ください

()

STEP 2 試行導入結果の検証と能力チェックの高度化のための施策の整備

評価者同士の会議、アンケートやインタビューから明らかとなった能力チェック上の課題を抽出します。抽出した課題に応じ、能力チェックの目線合わせに有用な施策を検討し、従業員へ展開します。

抽出課題に応じ検討する施策の例

課 題	対 応	施 策
一部設問で、上司・本人間で基準の判断レベルにばらつきがある	社内での具体例を入れたチェック基準を設問別に策定	評価基準 ガイドライン
評価者によって、チェックの手順・サブツールの使い方が異なっている	チェック手順・サブツールの使い方の明確化	
チェックの目的が評価者間で異なっている	評価者間の目線合わせの機会の提供	評価者研修

COLUMN 評価者同士の会議(目線合わせ会議)の開催

職業能力評価シートは、「職務遂行のための基準」に照らして、「○:一人でできている」「△:ほぼ一人でできている」「×:できていない」の3段階にて設定された評価基準に基づき評価を行います。

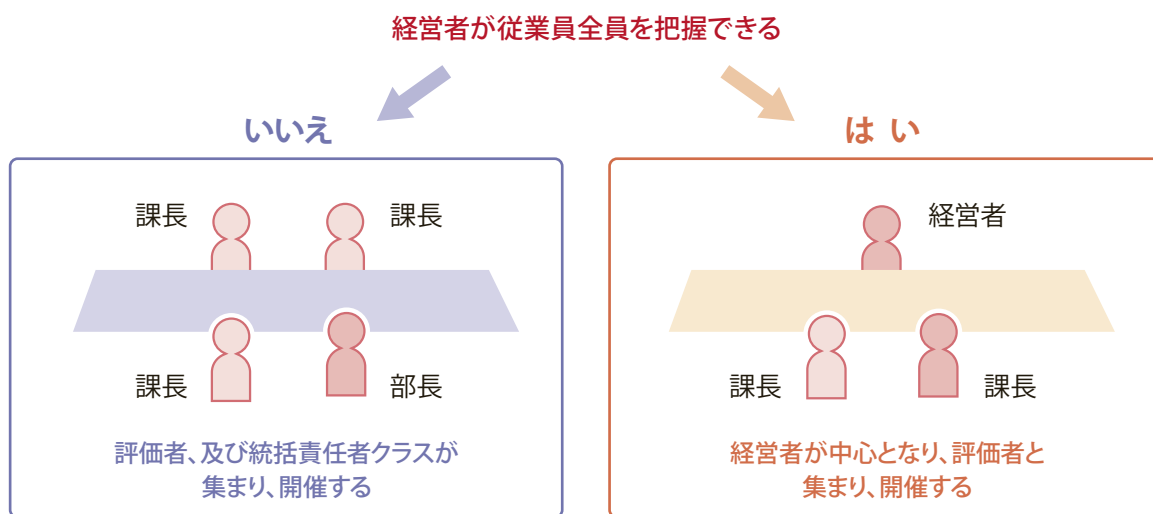
このように大変シンプルな評価基準ですが、実際に評価を行ってみると、○△×のそれぞれのレベルの捉え方について、個人差が生じやすいことが分かります。このような認識差は、特に複数の上司が評価者になる企業においては注意が必要です。評価者によって○△×に対する認識に大きなズレがあると、一方は厳しい評価、一方は甘い評価、といった偏りが生まれ、公正な評価を実現できないからです。

ある企業では、このような場合の対策として、評価

者間における評価の目線合わせを行うための会議を開催し、特定の能力細目について、○△×としてそれぞれ評価する場合の具体的な行動例を話し合っています。話し合いの結果は、「評価ガイドライン」としてまとめ、本人や上司が評価を行う際の指針として活用することになっています。

また、経営者が従業員全体を把握できる企業では、上司が評価した後、最終的な確認を経営者が行っています。経営者は、本人及び、その上司双方について把握しているので、評価者による評価の著しい偏りを見抜くことができます。上司の評価目線をすり合わせるために、経営者及び上司を含めた評価に関する話し合いの機会を設けることも目線を合わせる上では効果的です。

評価者同士の会議の実施



目線合わせ会議の進め方(例)

① 目線合わせする能力細目の特定

- 本人と上司の評価にばらつきが大きい細目
- 評価者自身が評価しにくいと感じた細目、など

② 各評価基準の解釈を確認

- ①で特定した細目について、○△×それぞれのレベル感を具体的な行動を明らかにしながら全員で確認します

③ 評価目線のすり合わせ

- ②の内容について、参加者間で認識に食い違いがあれば、その内容について話し合い、すり合わせます。その上で、○△×それぞれの基準を具体的な活動と結び付けながら設定します

3 取り組み事例 1

株式会社アークス

育成ツールの高度化

■ 会社概要

株式会社アークスは、北海道・北東北を中心にグループ各社を合わせ250店舗以上を展開する総従業員21,000名の食品中心のスーパーマーケットです。

■ 取り組む前の課題

アークスでは、職業能力評価シートを元に自社版の人材育成活用ツール(以下、育成ツール)を作成し、これの定着化を検討していました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

そこで、グループ内のラルズでモデル店舗を選び、実際に育成ツールを試行導入し、使用した感想を踏まえ、定着化のために何をなすべきかを検討することとしました。試行導入にあたっては、これを円滑に進めるため、モデル店舗の対象者(部門チーフ及び上司にあたる店長)に向けて説明会を開催しました。また事務局では、育成ツールを使用する際、現行の【評価の基準】では従業員が○△×の区別を判断しづらいのでは?と想定し、事前に「チェックガイドライン」を作成しその中で参考基準を示し試行導入時に併せて配布しました。

■ 取り組みの結果

試行導入後は、対象である部門チーフへのアンケート、店長へインタビューを行い、育成ツールを使ってみての感想は?【評価の基準】に基づき○△×をスムーズに付けられたか?チェックの際「チェックガイドライン」の参考基準を活用したか?など、ツールの使い勝手を確認し、本格導入に向けた課題を確認しました。

■ 今後の目標

その後明らかとなった課題に基づき、育成ツールが従業員にスムーズに定着するよう、ツール活用時の留意点などをまとめた「チェックガイドライン」の修正版を作成し本格導入に向けて従業員へ周知を図る予定です。

チェックガイドラインの目次

1. 本ガイドラインの目的
2. 「育成ツール」のチェック方法について
 - ①チェックの手順
 - ②チェックの評価段階と基準
 - ③チェック時の留意点
3. 「育成ツール」チェックのタイミング
4. 「育成ツール」の活用

■ 参考基準例

業務の質による基準

- : 定型業務を一人で遂行でき、かつ臨時対応の判断が的確
- △ : 定型的な業務を一人で遂行
- × : 定型業務であっても周囲の協力が必要

周囲との関係による基準

- : 人に教えられる
- △ : 周囲の助力がなくても一通りの業務を一人で遂行できる
- × : 常に周囲の指示・指導が必要



企業での具体的な取り組み事例

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

テーマ 4 中途採用時の知識・スキルレベルの把握

経験者を中途採用する際に、職業能力評価シートや人材要件確認表を活用して、応募者の保有する知識・スキルレベルを把握し、採否の決定に役立てましょう。

職業能力評価シート及び人材要件確認表を活用することで、経験年数や保有資格といった観点だけではなく、能力重視の観点から網羅的に応募者のレベルを見極めることができます。

例えば、レベル2の販売・加工を採用する場合、人材要件確認表を活用して応募者にヒアリングすることで、経験のある業務や実績を大ぐくりに把握す

ることができます。より詳細に応募者の実力を把握したい場合には、該当する職業能力評価シート（この場合は販売・加工のレベル2）を使用してセルフチェックをしてもらう方法も考えられます。

また、複数の店舗を持ち、店舗毎で採用する場合には、面接官の目線を統一するためのツールとしても活用できます。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 求める人物像の確認とツールの用意

今回採用する職種を確認の上、募集するレベル層をキャリアマップなどを目安に定めます。

資格保有など、特に重視する要件があれば、予め明らかにしておきます。

右表を参考として必要なツールを用意します。

面接時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合

人材要件確認表を主要ツールとして用意します。

応募者によるセルフチェックを通じてレベルチェックする場合

職業能力評価シートを主要な選考ツールとして用意します。

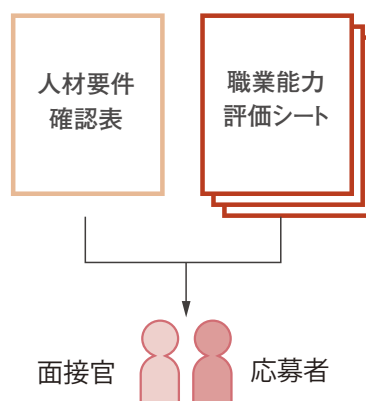
STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

応募書類がある場合には、記載内容をもとに事前に可能な範囲で応募者の知識やスキルなどのチェックを行っておきます。

面談時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合は、人材要件確認表に沿って、経験のある職務内容について質問しながら確認します。

応募者によるセルフチェックを通じてレベルチェックする場合は、チェック方法を説明の上、10～15分程度の時間を設け、応募者にセルフチェックしてもらいます。セルフチェックの終了後、そのチェック内容について面接を通じてさらに深く確認します。

■ 応募者の知識・スキルレベルの把握イメージ



STEP 3 採否の決定

ヒアリングまたはセルフチェックを通じて把握した応募者の知識やスキルレベルの状況をもとに、求める人物像として相応しいレベルにあたるのか確認します。

応募者から受ける印象や属性情報（年齢、性別など）、保有資格といった外形的な情報ばかりに引きずられず、可能な限り多面的な視点から採否を判定しましょう。

COLUMN 人事評価への活用

職業能力評価シートを使った人材育成では、業種スタンダードとして設定された職業能力評価シートをそのまま人事評価表として用いる、またチェック結果を自社の人事評価表へ反映することで、人事評価に活用することも可能です。

人事評価への職業能力評価シートの活用にあたっては、シートの内容を自社の実態に応じて修正する(8頁参照)、「評価の基準」に従業員が評価しやすい形に修正(能力チェックの高度化 15頁参照)するなどし、人事評価に活用しやすい形へ整えましょう。

取り組みの進め方とポイント

職業能力評価シートを人事評価表に活用する際、シートをそのまま自社の人事評価表として活用することも可能ですが、ここでは、既存の自社の人事評価表へ、職業能力評価シートを反映する際の取り組みの進め方とポイントをご紹介します。

STEP 1 自社の評価表と職業能力評価シートの対応関係の確認

既存の自社の人事評価表で定められた項目・基準と対応する職種や職務、レベルの職業能力評価シートの内容の対応関係を確認します。

確認のポイントは、「職業能力評価シートに定められた内容で、人事評価表には設定のないものはないか?」「同様の内容を定めた項目について基準のレベルは同等か?」です。

対応関係の確認には、人事評価表と職業能力評価シートの「比較表」を作成することが有効です。

自社の人事評価表			職業能力評価シート	
項目	基準		細目	基準
接客	○○○○○○○○○	↔	接客	○○○○○○○○○
食の安全	○○○○○○○○○	↔	食の安全	○○○○○○○○○
地域社	自社の評価表に設定のない項目	↔	地域社会への貢献	○○○○○○○○○
コンプ	基準レベルが異なる項目	↔	コンプライアンス	法令諸規則および社内規程
CSの推	自社の評価表に設定のない項目	↔	CSの推進	○○○○○○○○○

STEP 2 自社の人事評価表の拡充

「比較表」などにより判明した、自社の人事評価表が職業能力評価シートに未対応の項目・基準について、人事評価表への反映の有無を検討します。

人事評価表への反映の有無は、自社の従業員の現在の担当業務、本来担当してもらいたい業務の範囲・レベルを踏まえ決定して下さい。

職業能力評価シートの人事評価表への反映決定内容に基づき、自社の人事評価表を修正・拡充し、自社の(新)人事評価表を確定しましょう。

STEP 3 職業能力評価シートのチェック結果の(新)人事評価表への反映方法の検討

職業能力評価シートのチェック結果を(新)人事評価表に反映する場合には、その反映の方法についても検討を行う必要があります(次頁の事例参照)。

また、(新)人事評価表への反映頻度(例:半年に1回・3か月に1回)や、反映のシステム化などについても併せて検討しましょう。

株式会社スーパーモリナガ

従業員の育成のための人事評価表の高度化

■ 会社概要

株式会社スーパーモリナガは、佐賀県を中心に8店舗を展開する従業員600名の食品スーパーマーケットです。

■ 取り組む前の課題

企業規模の拡大に伴い、従業員一人ひとりの業務スキルの向上が求められる中で、日々の業務内容をチェックするツールが存在せず、社員のスキル向上の意識が低いのではないかと。人事評価表は存在するものの、評価項目が業務の全容を網羅しきれておらず、運用方法も曖昧との課題認識があり、見直しが必要との懸念がありました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

そこで、スーパーモリナガでは、職業能力評価シートという業種共通の基準を使って人事評価表を見直し、評価の目線を業種標準レベルに合わせることで、従業員のスキルの向上を図ることを検討しました。

新人事評価表は、職業能力評価シートの項目を元に、既存の人事評価表の項目の中から企業として新評価表にも反映したい項目を継承し見直されました。また、職業能力評価シートは、業務を細かくチェックする育成のためのツールとして、従業員へのインタビューを踏まえ分かり難い表現の平易化、スーパーモリナガで使用されている用語への修正などを行い、「業務チェックシート」へカスタマイズされました。

■ 取り組みの結果

作成された新人事評価表、業務チェックシートは、全店舗で試行導入され、アンケート・インタビューにより使い勝手、不明点などが検証されました。検証作業の中で浮き彫りとなった課題点などに対応した新人事評価表と業務チェックシートが完成し、今後はスーパーモリナガの人材育成に活用される予定です。

■ 今後の目標

今回は店舗のスタッフとチーフのみを対象とした人事評価表などの見直しが行われたので、今後の取り組みとして、対象となる職種（店長・バイヤーなど）を拡大することを検討しています。

■ 職業能力評価シートと人事評価表の対応関係

人材育成が目的

職業能力評価シート

業務に合わせて カスタマイズ

①業務 チェックシート

人材育成と 人事評価が目的

現行人事評価表

一部評価項目を 継承

②新評価表

評価項目の統合・簡素化

2 取り組み企業の声



株式会社アークス 人材開発グループ ゼネラル・マネージャー

職業能力評価シートを当社の実態に応じカスタマイズをして作成した「育成シート」は、今後人事評価と結び付け、人材育成ツールとして活用することになります。

「育成シート」をチェックするため今回作成した「評価基準」は、人事制度の説明資料に追記し、また評価者訓練でも活用し、社内への浸透を図る予定です。



日東燃料工業株式会社 ベニースーパー 取締役商品本部長

チェッカーに対し職業能力評価シートを試行導入した結果、各チェッカーのスキルレベルの確認ができました。上司がシートにコメントを記入し、返却時に行った面談により、個別に指導をすることができたため、各チェッカーも自己啓発のきっかけを得ることができたのではないかと思います。

また実際にチェックをしてみると、改善点も判明したので、今後は項目の見直しや、他部門への展開を検討していくことを予定しています。

株式会社渥美フーズ 専務取締役

今回の取り組みで、店長・バイヤーの職業能力評価シートを確認し、各職務のあるべき姿が再認識され、また自社の人材レベル状況の分析ができました。

この取り組みの成果を、本年秋より導入を予定している正社員の新人事制度にリンクさせ、活かしていきたいと考えています。また、今回の取り組み対象以外の職種への職業能力評価シートの展開も検討していきたいです。



株式会社スーパーモリナガ 人事課兼能力開発課 課長

従来の人事評価表は、業務の全体像が網羅されていない、従業員が人事評価の際初めて評価表を確認するという課題を抱えていましたが、今回業務の全体像をチェックできる業務チェックシートで細かくチェックできる職務基準が明確化され、チェック結果を人事評価表にも反映できるようになりました。

今後は、未作成の職種・階層にも展開し活用していきたいと思います。

株式会社フレスタ 管理本部人事部部长

パート従業員の「キャリア評価シート」本格導入前に、「チェック基準のガイドライン」を参照したトライアルを実施したことで、従業員の基準に対する解釈が様々あることを痛感しました。

ガイドラインは修正し、今後は評価者研修でも活用し、従業員の基準に対する目線の統一を図ってきたいと思います。



3 職業能力評価シートサンプル

■評価シート表紙 販売 レベル1

氏 名	実施日

氏 名（評価者）	実施日

<職業能力評価シート>

職種・職務	販売（販売）
レベル	レベル1
レベル1の目安	・担当者として、上司の指示・助言を踏まえて定例的業務を確実に遂行するために必要な能力水準 ・自己の担当売場において、顧客の意見等からニーズを発見し、通常の業務に反映できる能力水準 ・自己の担当売場において、安全・安心を顧客に提供することを通常業務で配慮できる能力水準

■職業能力評価シートの目的

職業能力評価シートの第一義的な目的は「人材育成」です。「自分の（または部下の）能力レベルはどの程度なのか」「何が不足しているのか」を具体的に把握することで、人材育成に有効な示唆を得ることができます。

■職業能力評価シートの構成

職業能力評価シートは、「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」の2つから構成されています。「共通能力ユニット」は、職種・レベル共通で求められる項目であり、販売、販売加工、チェッカーのレベル1では同じ項目が設定されています。「選択能力ユニット」は、職務によって異なる項目であり、販売、販売加工、チェッカーで異なる項目が設定されています。

■職業能力評価シートの使い方

(1) 評価判定の手順

「評価の基準」に基づき、「①自己評価」→「②上司評価」の順で評価を行ってください。また、上司は「③コメント」を記入してください。特に「自己評価」と「上司評価」が異なる場合は、具体例を示す等しながら、なぜこの評価としたかを明示してください。

(2) 評価の基準

- … 一人で完全にできる。（下位者に教えることができるレベルを含む）
- △ … ほぼ一人で出来ている。（一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル）
- × … 出来ていない（常に上位者・周囲の助けが必要なレベル）

（注）該当しない評価項目について

業務上、被評価者に該当しない評価項目がある場合は「－」と表記し、評価しません。

【レベル判定の方法】

下記の要件をいずれも満たす場合、当該レベルクリアとします。

- ①全能力細目で、上司評価の○が7割以上であること
- ②全能力細目で、上司評価に×がないこと



職業能力評価シート、職業能力評価基準は下記ホームページにて閲覧・ダウンロードできます
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/index.html>

■評価シート本体

職業能力評価シート(販売職 販売職務 レベル1)

【評価の基準】

- ：一人で出来ている
(下位者に教えることが出来るレベル含む)
- △：ほぼ一人で出来ている
(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)
- ×：出来ていない
(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)

Ⅰ. 共通能力ユニット

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
コンプライアンス (店舗)	①法令・諸規則の内容把握	1 職業人としてのプロ意識、社会的責任感、職業倫理等を有し、法令・諸規則の内容を理解している 法的・倫理的問題の具体例を理解し、それが自社に及ぼす影響を理解している			
	②法令・諸規則の遵守	2 公私の区別を明確にし、法令・諸規則に則った行動を率先して示している 法的・倫理的な問題に直面した折には、上司や同僚に相談し、よりよい解決策を模索している			
CS(顧客満足) の推進(店舗)	①CS施策の把握	3 自社のCS施策について自らの職務と関連づけて理解し、顧客に提供できるサービスについて理解している			
	②CS施策の実施	4 CS施策を日常業務において率先して実践している。店舗の顔であることを意識しながら、顧客の声に耳を傾け、顧客の意見、要望を吸い上げている			
地域社会への貢献 (店舗)	①地域社会に期待される役割の把握	5 企業の社会的責任や地域貢献についての知識と自覚を有し、本部が策定する地域社会への貢献の方針・施策を理解している。また、地域のイベント・行事などに参加している			
	②地域社会への貢献の推進	6 地域の実情を踏まえ、地域社会貢献のための業務計画を推進し、店舗内外で地域の安全、環境貢献のための施策を実行している			
食の安全・安心の 提供(店舗)	①正しい商品知識での説明	7 「食の安全・安心」について正しく理解し、正しい商品知識に基づき顧客に説明を行っている			
	②器具、備品の維持保管	8 担当部門の器具、備品を衛生的な方法で使用、保管し、自ら清掃・整理を行っている			
	③安全・衛生・クレンジングの実施	9 自社の基準に従い、店内の安全確保、衛生管理、クレンジングを実施している			
接客／顧客ニーズの 把握(店舗)	①接客	10 接客マニュアルに沿った対応に加え、顧客のニーズを汲み取って柔軟に対応している 顧客に不快感を与えず、感じの良い身振り、立ち居振る舞いで接客している			
	②商品に関する知識と説明	11 商品毎の特徴、セールスポイントを把握し、説明している 売り場レイアウトを理解し、正確に案内している			
	③顧客ニーズ等の収集・報告	12 商品の売れ筋動向や顧客ニーズを収集・整理し、上司へ報告している			
クレーム・トラブル 対応／非常時対応 (店舗)	①クレーム・トラブルの受付・報告	13 定められたルールに基づき、自ら対応出来るクレームの範囲を理解し、適切に顧客の立場に立った丁寧で誠意ある対応をしている 定められた範囲を超えたクレーム、トラブルについては、自社のルールに従って受付、速やかに店舗責任者に連絡している			
	②防犯	14 万引き等発生の際、上司に速やかに連絡を取り、手順に従って迅速な対応をしている 不審者に対し目配りする、レジを離れる際はレジのキーを抜くなど、万引き防止や防犯対策のための行動を取っている			
	③非常時対応	15 災害等の非常における社内の体制や、自らの役割、発生時の対応手順を理解している 非常時には、上司への報告・連絡・相談、警察・消防への通報等、手順に従った迅速な対応を取っている			
コミュニケーション (店舗)	①上司への報告・意見交換	16 販売業務を通じて得た情報、命令や指示を受けた対応事項は、タイムリーに上司に報告している 業務上問題が発生した場合には、ルールに従って処理し、上司への報告・連絡・相談を徹底している			
	②部門内の人間関係を良好に保つ	17 部門内の人間関係を良好に保つよう心がけ、上司や同僚と意見交換等を積極的に行い、部門の課題解決を図っている			
	③部門ミーティングへの出席	18 部門ミーティングに出席し、部門の取組や方針について指示を受けたり、質疑応答や意見交換を行っている。改善点については、問題提起を行っている			

Ⅱ. 選択能力ユニット

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
対面販売	①対面販売の理解	19 対面販売を行う意図・目的を理解している			
	②対面販売の実行	20 好印象を与える応対、適切な売場管理を行い、部門の販売戦略、対面販売の効果・目的を踏まえた接客をしている			
	③商品等についての説明	21 顧客ニーズを捉えた商品説明、提案を行っている			
	④対面販売の反省と報告	22 対面販売における課題を反省し、翌日以降の業務に役立てている。また、疑問点、改善等について上司に報告している			

能力ユニット	能力細目		職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
発注・在庫管理	①商品発注	23	商品の在庫を確認し、上司の指示の下、正確な商品発注を行っている			
	②商品受け入れ・検品・検収	24	受け入れ商品の保管場所を確保し、正確に検品・検収を行っている			
	③伝票記入・報告	25	手順に従い各種伝票を記入し、遅滞なく回付している。また業務上気づいた課題や改善点を上司に意見具申している			
陳列	①陳列	26	上司の指示に基づき、商品の特性を活かし、販売促進に繋がる陳列を行っている			
	②POPとショーカードの作成・取り付け	27	POPやショーカードの役割・重要性を理解し、決められた規格に則って目的に応じ、POP等を作成している			
	③商品の補充	28	上司の指示に基づき、商品補充、売り場の管理、値付け等を行っている			
				自己評価 集計	上司評価 集計	上司評価 合計数に占める割合
○の数						%
△の数						%
×の数						%
○△×の合計数						

■サブツール

能力細目・職務遂行のための基準一覧(販売職 販売職務 レベル1)

I 共通能力ユニット		
能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
コンプライアンス	①法令・諸規則の内容把握	○職業人としてのプロ意識、社会的責任感、職業倫理を有している。 ○企業の社会的責任について、知識と自覚を有している。 ○経営理念、社是・社訓、倫理憲章、行動ガイドライン等の所在とその内容を理解している。 ○法的・倫理的問題についての具体的事例を理解し、それが自社に及ぼす影響を理解している。
	②法令・諸規則の遵守	○公私の区別は明確にしている。 ○社会道徳的に望ましい行動を率先して示し、日常業務の具体的場面において社是・社訓の理念や行動規範を具現化している。 ○日常業務の遂行において法的または倫理的な問題に直面した際は、上司や同僚に相談し、よりよい解決策を模索している。
CSの推進(顧客満足)	①CS施策の把握	○自社のCS施策について自らの職務と関連づけて理解している。 ○自分が顧客に提供することができるサービス(技術やホスピタリティなど)について理解している。
	②CS施策の実施	○自店舗におけるCS施策を理解し、率先して行動している。 ○顧客のニーズを的確に把握して迅速に対応するなど日常業務の具体的場面においてCS施策の理念や行動規範を実践している。 ○自分の行為が、顧客にとっての店のイメージを作っていることを理解し、その行為で顧客を満足させ、自店のリピーターとなってくれるよう接している。 ○顧客満足向上のために、日々顧客の声に耳をかたむけ、顧客の意見、要望を吸い上げている。
地域社会への貢献	①地域社会に期待される役割の把握	○企業の社会的責任や地域貢献についての知識と自覚を有している。 ○本部が策定する地域社会への貢献の方針や施策を理解している。 ○地域の実情を踏まえ、本部が策定する地域貢献の方針や施策を遂行するための業務計画を理解している。 ○地域の治安維持・向上のために店舗ができる役割を認識し、店舗が地域の安心スポットとなるような施策を遂行している。 ○地域のイベントや行事などを把握し、参加している。
	②地域社会への貢献の推進	○地域の実情を踏まえ、地域社会への貢献のための業務計画を推進している。 ○店舗内外について、犯罪の温床となったり暗闇や死角を作らないように照明を設置したり、パトロールを行うなど、店舗周辺の治安の維持・向上を図り、地域の安心スポットを提供するための施策を遂行している。 ○地域の学校や自治会と連携して、青少年が犯罪に巻き込まれたり、非行を防止するための活動に協力している(子供のための駆け込み場所、深夜の若者の集合場所とならないようなパトロール、有害図書の販売排除など)。 ○地域住民や行政と連携して、容器回収などの環境貢献施策を推進している。 ○車椅子による買い物や盲導犬、小さなお子さま連れや高齢者に配慮した買い物支援策を検討し、通路の確保や買い物支援を遂行している。
食の安全・安心の提供	①正しい商品知識での説明	○本部や上司の説明を受けて、商品の「安全」と「安心」の違いを知り、科学的・統計的根拠による「食の安全」を確保した上で、「食の安心」を売ることが重要であること、販売方法や接客を通じて商品の「安全」を顧客に伝えることや、店への信頼感が「食の安心」につながることを理解している。 ○「安心な商品」の重要性を正しく理解し、パネルなどを利用して、「安心な商品とはなにか」や、安心な商品の販売に対する会社の姿勢を顧客に伝えている。 ○正しい商品知識での説明を行う上で曖昧な点があれば、販売部門責任者や店舗責任者、商品担当責任者に質問をして解決している。
	②器具、備品の維持保管	○器具、備品の取扱い方法、洗浄、消毒方法、保管場所、保管方法を理解し、衛生的な方法で使用、保管している。 ○衛生維持に関して、常に注意を払い、作業場、排水口、冷蔵庫、蘇生庫、冷凍庫などの器具、備品の清掃などのクレンリネスを定められた手順に従って実行している。 ○天井・床、オープンケース、 Gondolaやレジ、カウンター、サッカー台、買い物カゴ、カートなど担当部門の器具、備品等のクレンリネスに常に注意を払い、自ら清掃と整理を行っている。
	③安全・衛生・クレンリネスの実施	○定められた手順に従って手際よくバックヤードや売場の清掃などをしており、売り場を清潔に整頓された状態に保っている。 ○床が濡れていないよう清掃を指示するなど、店内での顧客の安全確保を徹底している。 ○自社の手順に従って、要廃棄食品等を処理している。 ○顧客に不快感を与えない、あるいは商品の清潔性を保つために、自社の基準に従って以下の点を実施している。 ―食品等を扱う前に手と爪を清潔にしている。 ―髪を後ろで束ねる、あるいは帽子をかぶるなど、清潔な身なりを確保している。 ―常に清潔な衣服を身につけている。 ―手洗いを怠行している。 ○客用施設(洗面所・休憩スペースなど)やリサイクルボックス、入口周辺のクレンリネスを徹底している。
接客/顧客ニーズの把握	①接客	○接客マニュアルなどの自社のルールに定められた対応ができ、なおかつその時々状況や顧客のニーズを汲み取って、顧客の立場に立った柔軟な対応を行っている。 ○顧客に対して、誠意を持って、礼儀正しく、不快感を与えない、感じの良い身振り、立ち居振る舞いを行っている。 ○明るい笑顔であいさつを行っている。 ○顧客の様子に気を配り、困っているようであれば声をかけるなど柔軟な対応をしている。
	②商品に関する知識と説明	○商品毎の特徴(産地・メーカーなど)、調理方法を知っている。 ○当日の重点商品やセールスポイントをあらかじめ把握し、顧客に説明している。 ○店舗内売場のレイアウトを理解し、正確に案内している。 ○顧客からの問い合わせに対して、自ら考え、顧客のニーズに合った柔軟な対応をしている。
	③顧客ニーズ等の収集・報告	○日々の業務を通じて、商品の売れ筋動向や顧客ニーズを収集・整理している。 ○収集・整理した販売情報を販売部門責任者、店舗責任者、商品担当責任者に報告している。
クレーム・トラブル対応/非常時対応	①クレーム・トラブルの受付・報告	○クレームやトラブルへの対応が店舗経営や会社イメージに与える重要性を理解している。 ○社内のルールに従って自ら対応できるクレームの範囲を理解し、適切に対応している。 ○定められた処理範囲を超えたクレームやトラブルに対しては、勝手な判断で不用意な応対・発言をしったりせず、自社のルールに従って受付を行い、速やかに店舗責任者に連絡している。 ○顧客のクレームを正しく理解し、顧客の立場に立った丁寧で誠意ある対応を行っている。 ○クレームは顧客の店への真摯なアドバイスであると考え感謝の気持ちでの対応を徹底している。 ○対応したクレームやトラブルについて、速やかに店舗責任者等に連絡している。
	②防犯	○万引き等発生の際に、上司に速やかに連絡を取り、手順に従って迅速な対応をしている。 ○不審者に対して目を配ったり、声をかけるなど万引き等の防止対策を実行している。 ○レジを離れる時は必ずレジのキーを抜いている。 ○万引き等防止策や防犯対策を現状に照らして見直しを行い、再発の防止やより効果的な方策について上司に提案している。
	③非常時対応	○災害(停電、台風、地震、火災、断水等)や犯罪(両替詐欺、窃盗、強盗)等の非常時における社内の体制や、自らの役割、発生時の対応手順を理解している。 ○非難誘導方法や、防災器具の操作方法を把握している。 ○非常時に際して、事態を迅速に把握し、速やかに店舗責任者等への報告・連絡・相談(報連相)を行い手順に従った迅速な対応を行っている。 ○警察や消防に通報する手順などを把握している。 ○避難誘導方法を把握している。

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
コミュニケーション	①上司への報告・意見交換	○ 販売業務等を通じて得た情報を整理し、タイムリーに販売部門責任者や店舗責任者、商品担当責任者に報告している。 ○ 販売部門責任者等の命令や指示への対応について、中間報告及び結果報告を速やかに行っている。 ○ 業務を遂行する上で問題が生じた時は、自己判断せずルールに従って処理し、上司への報告・連絡・相談(報連相)を徹底している。
	②部門内の人間関係を良好に保つ	○ 他人のかげぐちを言わないなど、部門内の人間関係を良好に保つよう心がけている。 ○ 意見交換などを積極的に行い、部門の問題点を把握し、上司や同僚と協力して解決を図っている。
	③部門ミーティングへの出席	○ 部門ミーティングに出席し、部門の取組や方針についての指示を受けたり、質疑応答や意見交換を行っている。 ○ 部門内で改善すべき点について、問題提起を行っている。
Ⅱ 選択能力ユニット		
能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
対面販売	①対面販売の理解	○ セルフ販売主体の食品スーパーマーケットにおいて、専門小売店のような臨場感やにぎわいを演出し、販売促進につなげるという対面販売の効果、目的を理解している。 ○ 対面販売は、顧客との接点がセルフ販売に比べて多く、顧客のニーズがより吸い上げられることを理解している。 ○ 対面販売に係る本部および店舗の販売戦略を理解している。 ○ 対面販売を遂行する上で曖昧な点があれば、販売部門責任者や商品担当責任者に質問し、解決している。 ○ 部門の販売戦略、対面販売の効果・目的を踏まえて、業務を遂行している。 ○ にこやかで明るい態度で、かつ接客用語を正しく用いて、接客・販売をしている。
	②対面販売の実行	○ 顧客に気を配り、場面にあった応対をしている。 ○ 注文を正しく受け、商品にあった包装を行い、商品の値段を正しく記入(入力)している。 ○ 定期的に散水するなど、売り場の衛生保持に気をつけ、商品の補充を実施している。
	③商品等についての説明	○ 顧客の様子や問い合わせから、顧客がどのような情報を必要としているかの確に判断している。 ○ 商品毎の産地や特徴、調理方法を理解し、顧客にニーズに応じた提案を行っている。 ○ わかりやすい用語を使い、顧客が理解できるように明確に説明している。 ○ 重点商品のセールスポイントを訴え、顧客の購買意欲を向上させている。 ○ 提供した情報が顧客のニーズと合致したものであるかどうかを確かめている。
	④対面販売の反省と報告	○ その日に行った対面販売が目的にあったかを反省し、翌日以降の対面販売に活用している。 ○ 疑問点や改善策、顧客ニーズについて販売部門責任者や店舗責任者に報告している。
発注・在庫管理	①商品発注	○ 商品の在庫数の確認をしている。 ○ 発注品目と発注量の指示を受けて、正確に商品発注を行っている。 ○ 商品の発注にあわせて、付随する消耗品(箸など)の発注を行っている。
	②商品受け入れ・検品・検収	○ 発注した商品の数量や形状を予め把握して、保管スペースを確保している。 ○ 発注商品の商品特性を理解し、直射日光が当たらないなど、商品特性にあった荷下ろし場、保管スペースを確保している。 ○ 保管する場所が清潔で整頓されているかを確認し、それらを常に維持している。 ○ 受け入れ商品の品目、品質、数量が発注書通りかを確認し、正確に納品されているかを検収している。 ○ 誤納品や不良品があった場合は、決められた手順に従って返品などの処理をしている。 ○ 受け入れた品数に対応し、在庫数の更新を正確に行っている。 ○ 商品を安全に、衛生的に取扱っている。
	③伝票記入・報告	○ 手順に従い各種伝票の記入を正しく行い、遅滞なく伝票を回付している。 ○ 担当業務の遂行に際しての問題点や今後改善すべき点などを自分なりに整理し、上司に意見具申している。
陳列	①陳列	○ 指示に従って、顧客の注意を引き、販売促進効果があるような棚割・フェース取り、陳列を行っている。 ○ 指示に従って、商品の特性を理解し、平台・エンドなどを有効に活用した陳列を行っている。 ○ 指示に従って、時間帯ごとの顧客特性に合わせた商品の種類や量での陳列を行っている。 ○ スーパーマーケットの販売方法の基本であるセルフ販売の特性を理解し、顧客の立場に立て、見やすく、分かりやすく、清潔で、商品を手に取りやすい売場づくりを行っている。 ○ 販売重点商品が目立つような陳列を行っている。 ○ 商品特性を活かした関連陳列を行っている。 ○ 陳列棚を清潔に保っている。
	②POPとショーカードの作成・取り付け	○ POPやショーカードの役割や重要性を理解している。 ○ 決められた規格に則って、目的に合ったPOPやショーカードを作成している。 ○ 目的にあったPOPやショーカードの取り付けをし、商品の説明を行っている。
	③商品の補充	○ 決められた場所に、見やすく、取り出しやすくなるように商品の補充を行っている。 ○ 先入れ先出しとなるように商品の補充を行っている。 ○ 商品補充時に、売り場整理を含む商品管理(バックの汚れ、商品のドリップチェックなど)を行っている。 ○ 陳列商品、在庫商品の日付、品質をチェックし、上司の指示を受けて不良品を除去している。 ○ 商品補充時に廃棄商品の見極め及び見切りを指示に基づき実施している。 ○ 天候などに応じて、売り方、売り切り方を指示に基づき実施している。 ○ 指示に基づいて、売価変更に係るストアコンピュータの処理を正確に実施している。 ○ 指示に基づいて、値付けが正確に行えているか、売価チェックを実施している。 ○ 商品の手直し・整理を行っている。

職業能力評価シート、職業能力評価基準は
下記ホームページにて閲覧・ダウンロードできます。

職業能力評価シート 厚生労働省ホームページ

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/index.html>

職業能力評価基準 中央職業能力開発協会 ホームページ

<http://www.hyouka.javada.or.jp/>

厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 職業能力開発局 能力評価課
TEL:03-5253-1111 (内線5936)

協力団体

一般社団法人 新日本スーパーマーケット協会
〒101-0047 東京都千代田区内神田3-19-8 櫻井ビル4F
<http://www.super.or.jp/>

企画・製作

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

発行

2012年3月



厚生労働省では、企業の皆さまのお役に立てる人事労務に関する情報をメルマガで配信しています。
登録はこちら
<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

【著作権について】

本マニュアルで紹介しています「キャリアマップ」、「職業能力評価シート」、「職業能力評価基準」に関しての著作権は厚生労働省が有しています。

「キャリアマップ」、「職業能力評価シート」、「職業能力評価基準」の内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。

なお、商用目的(有償の評価ツールへの使用など)で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省職業能力開発局能力評価課(03-5253-1111(内線 5936))までご相談下さい。

【免責事項】

本マニュアルの掲載情報の正確性については万全を期しておりますが、厚生労働省は、利用者が本マニュアルの情報をを用いて行う一切の行為について何ら責任を負うものではありません。