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下さい。

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。最近は、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

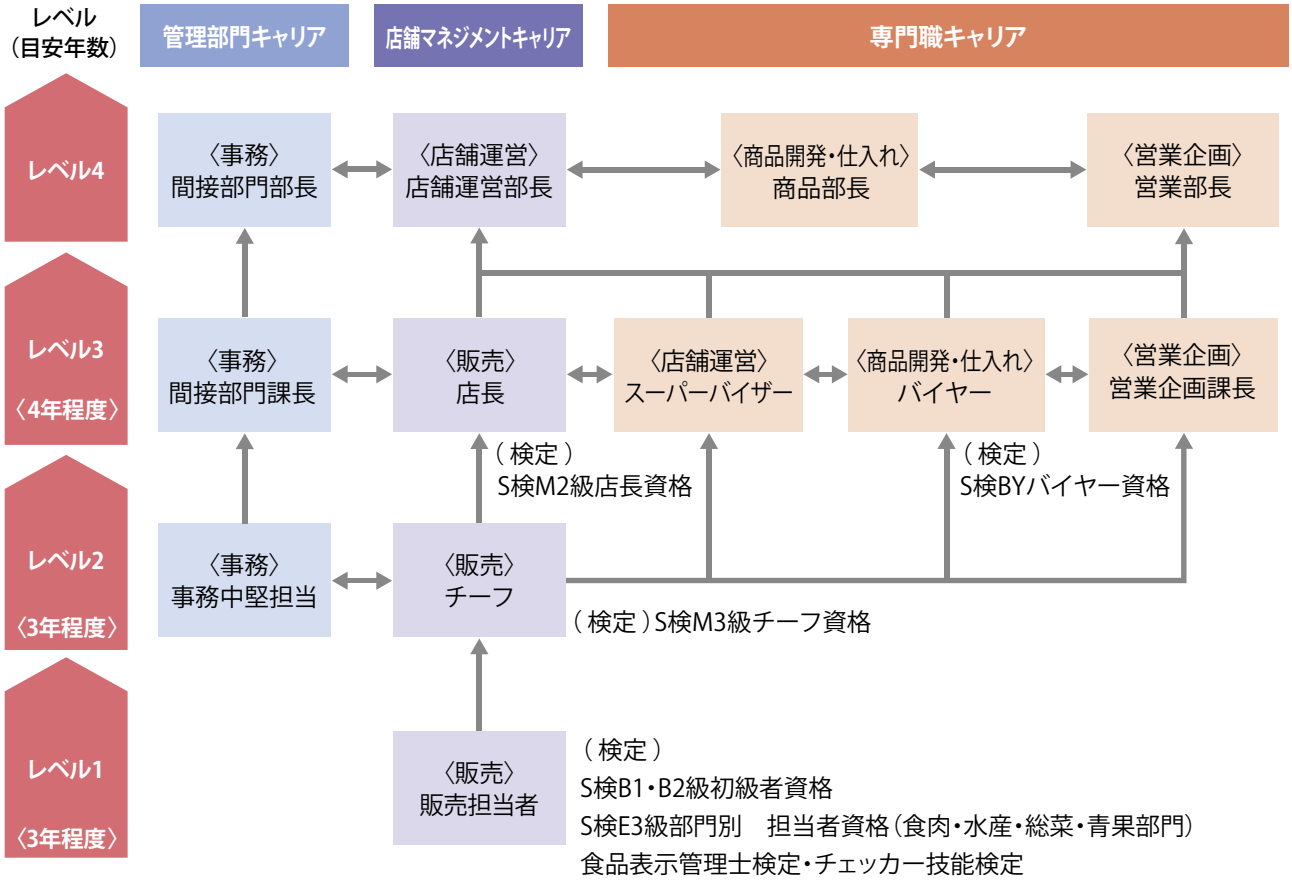
URL 厚生労働省 http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/

キャリアマップとは

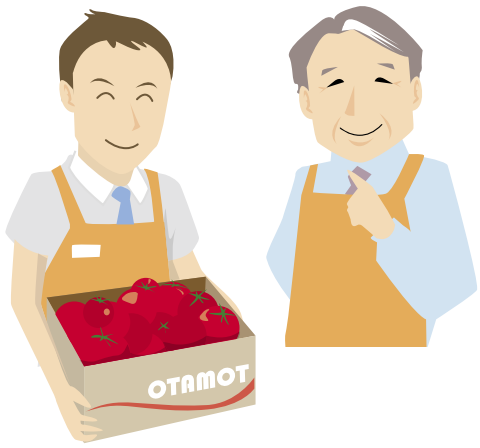
キャリアマップとは、職業能力評価基準で設定されているレベル1~4をもとに、本業種の代表的な職種における能力開発の標準的な道筋を示したものです。キャリアマップでは、①キャリアの道筋と②各レベルの習熟の目安となる標準年数が一目で分かるようになっています。

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

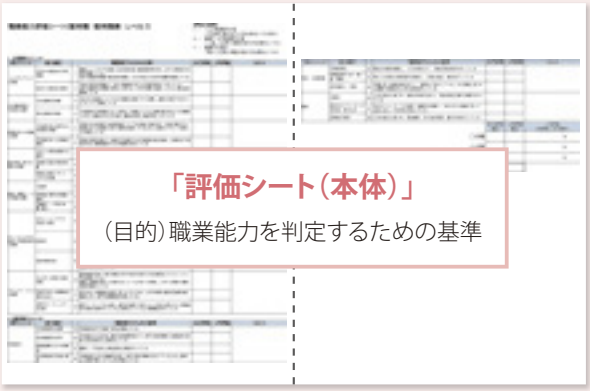


職業能力評価シートとは

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。

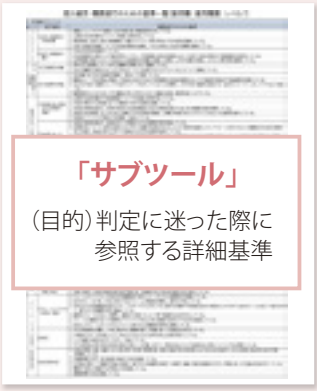
職業能力評価シートの構成

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。



※職業能力評価シートのサンプルは22頁参照

＋



※職業能力評価基準の記載内容をそのまま取りまとめたものです

具体的な記入方法

職業能力評価シートの記入方法は以下のとおりです。

❶被評価者の職種・職務、レベルの特定

どの従業員が、どの種類の、どのレベルのシートを使うのか決定します。

❷自己評価の実施

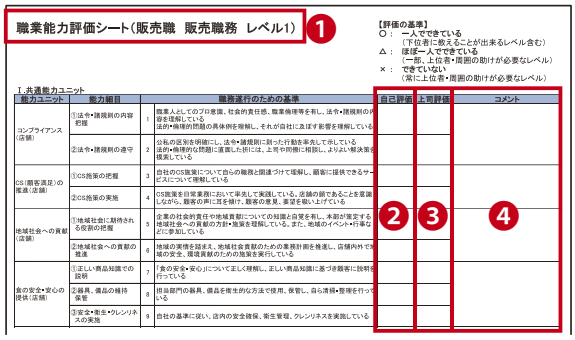
最初に、従業員が自分自身の知識やスキルをチェックします。なお、チェックは右下の○△×の基準に沿って記号を入力します。

❸上司評価の実施

自己評価が終わったら、次に上司の目でチェックします。

❹上司による「コメント」の記入

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、を話し合いましょう。



○：一人でできている
（下位者に教えることができるレベル含む）

△：ほぼ一人でできている
（一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル）

×：できていない
（常に上位者・周囲の助けが必要なレベル）

※「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。

URL ▶ 職業能力評価基準、キャリアマップ、職業能力評価シートの詳細については「職業能力評価基準活用のために」を参照下さい
厚生労働省 http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/07.html

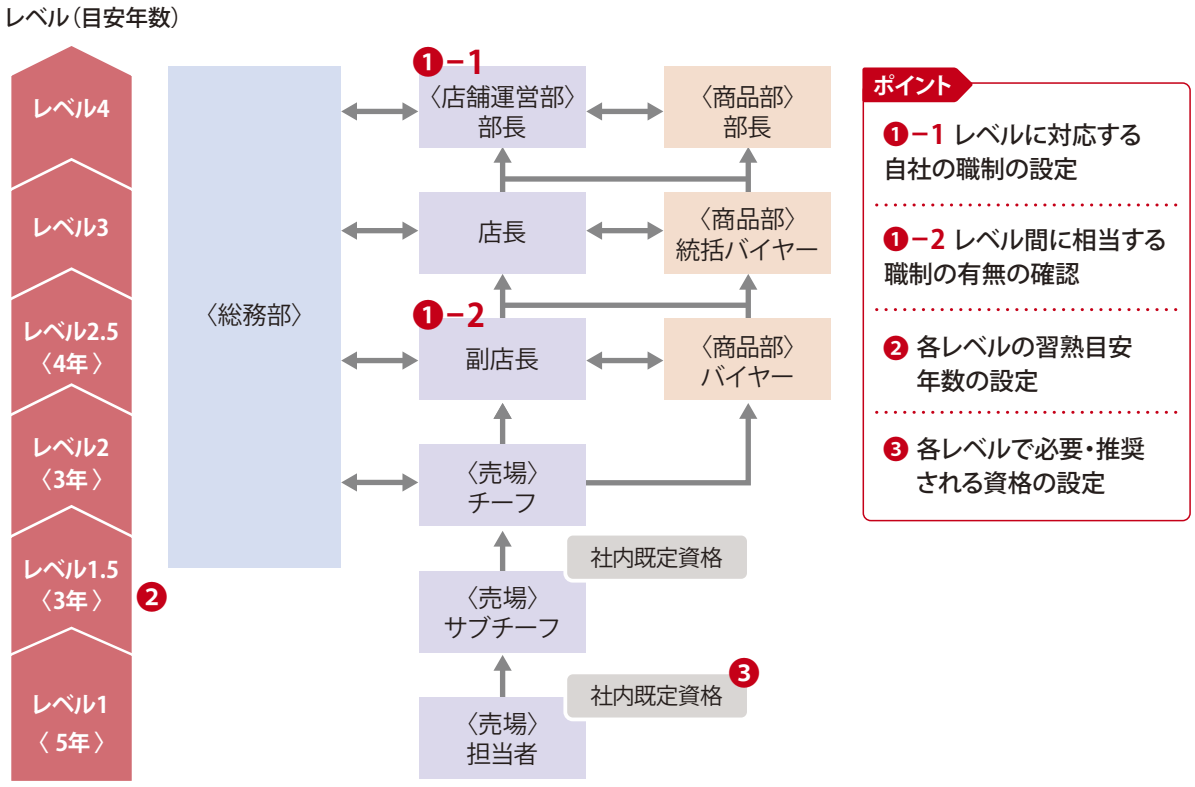
② ツールの導入準備

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～



チェックポイント❶ 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❷ 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❸ 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特性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」（厚生労働省リーフレット）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・能力細目の削除

- **「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。**
  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」
⇨能力ユニット・能力細目の追加

- **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。**
- **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の変更

- **「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?」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、教育計画を立てることなどができます。

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	○○　○○	2.2	2.4	1.4	3.0	3.0	2.2	3.0	3.0	2.5	2.5
	○○　○○	2.4	2.5	2.2	2.8	2.7	2.1	2.8	2.4	2.6	2.5
	○○　○○	3.0	1.2	2.6	2.5	3.0	1.8	2.6	2.7	2.7	2.5
	~~○○　○○~~	~~2.0~~	~~2.0~~	~~2.0~~	~~2.0~~	~~3.0~~	~~2.0~~	~~3.0~~	~~2.5~~	~~2.5~~	~~2.3~~
	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。

1 取り組み事例 1

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。

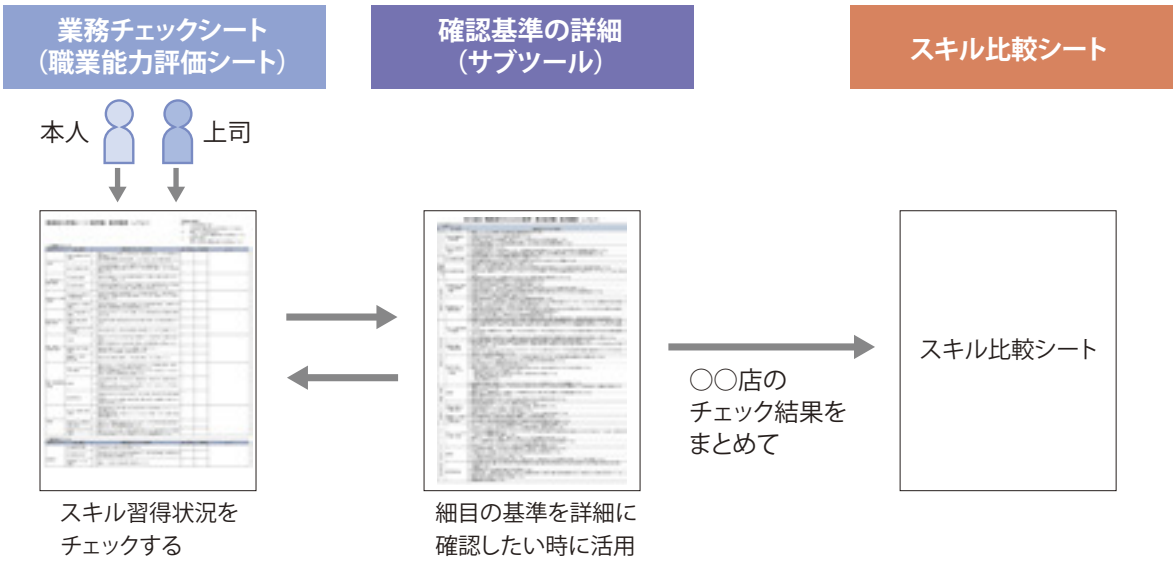
取り組みの結果

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み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か？全般的にスキルレベルが低い項目がないか？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



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/

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？そのような方々に職業能力評価シートでチェックをしてもらうと、「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

レベルアップ

レベル 4 統括責任者	●全社的な基準や制度の改正など、広範かつ統合的な判断及び意思決定を行い、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準。 ●顧客の意見やニーズを企業の政策に反映させ、事業展開や経営方針の企画・立案・決定に参画するために必要な能力水準。 ●安全・安心を常に顧客に提供できるようリスク管理を行い、必要時の対応など、統括責任者の立場として業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル 3 担当責任者	●担当責任者として、上位方針を踏まえて管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決などを行うことにより、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準。 ●顧客の意見やニーズなどの情報を担当店舗などから収集し、店舗運営や商品購買など、担当部門の責任者の立場として業務を遂行するために必要な能力水準。 ●安全・安心を常に顧客に提供できるようリスク管理を行い、必要時の対応など、担当責任者の立場で業務を遂行するため必要な能力水準。 ●担当地域の店舗運営や担当分野の商品購買など、担当部門における運営業務を遂行するために必要な能力水準。 ●自店舗の管理運営業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル 2 販売部門責任者	●担当売場の中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を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を吸い上げ、ニーズを発見・整理し、売場環境の改善などを上申するなど、積極的な業務を遂行するために必要な能力水準。 ●自己の担当売場を中心に、安全・安心を顧客に提供できるように配慮しながら業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル 1 販売担当者	●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、顧客の意見など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。

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。

❶本人の強みと弱みが一目で分かる

❷本人と上司の評価のズレが一目で分かる

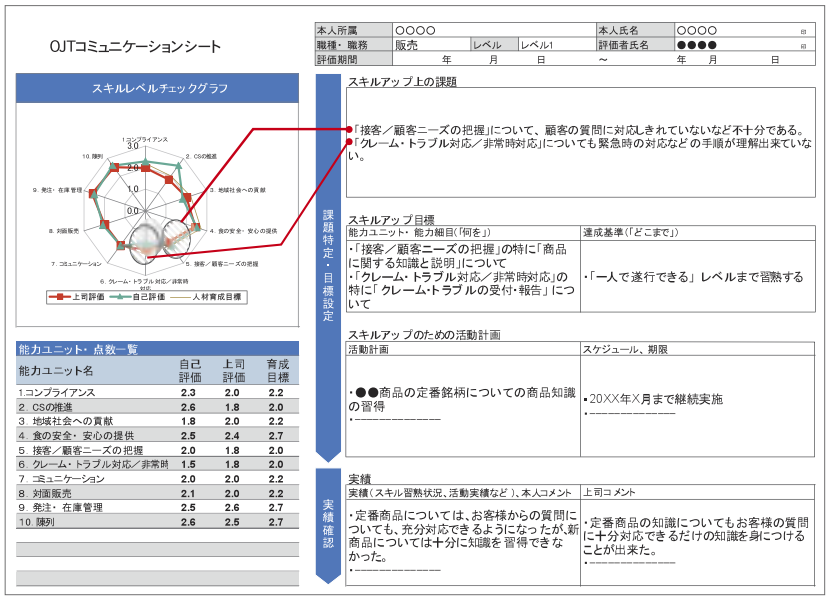
❸弱みが一目で分かるので、課題の特定・目標の設定がしやすい

↓

❹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

↓

❺個人の強み・弱みに応じた効果的な育成ができる



URL 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充分にできていないのではないかとの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

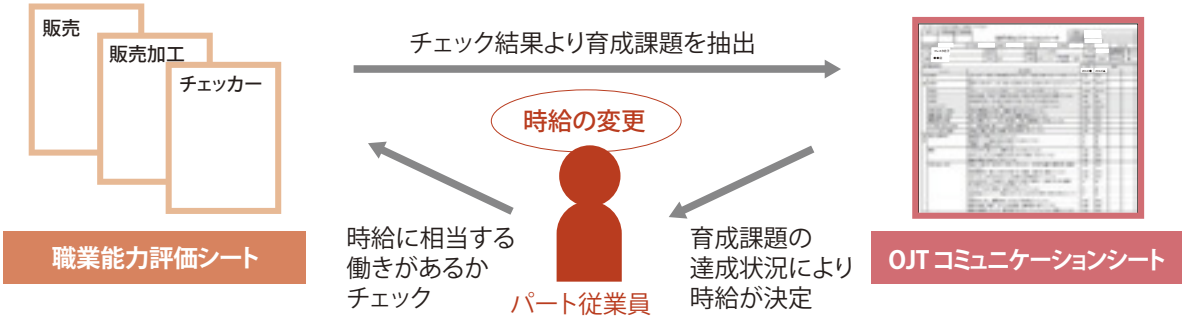
キャリア評価シートの結果は、チェックを行ったチーフにより、パート従業員各自の育成課題や、課題への取り組み方法にまで落としこまれる「OJTコミュニケーションシート」へ展開される仕組みも整備しました。このOJTコミュニケーションシートを使って、チーフとパート従業員が面談を行うことで、パート従業員も自分に期待されている業務やレベルを知ることができるようになります。

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が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ようにな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/

2 取り組み事例 2

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しました。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、今すぐに取り組み状況を確認したい項目と将来的に取り組んで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。

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。

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。

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/

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みての感想、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

①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　すこし多い　丁度よい　すこし少ない　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）具体的にはどのような項目が抜けていましたか

（　　）

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）具体的には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。

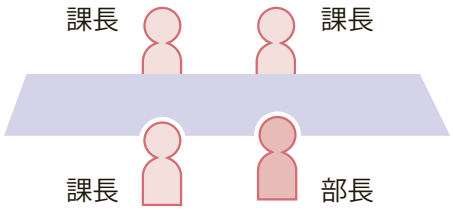
ある企業では、このような場合の対策として、評価者間における評価の目線合わせを行うための会議を開催し、特定の能力細目について、○△×としてそれぞれ評価する場合の具体的な行動例を話し合っています。話し合いの結果は、「評価ガイドライン」としてまとめ、本人や上司が評価を行う際の指針として活用することにしています。

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

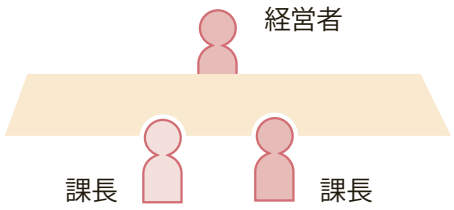
経営者が従業員全員を把握できる

いいえ



評価者、及び統括責任者クラスが集まり、開催する

はい



経営者が中心となり、評価者と集まり、開催する

目線合わせ会議の進め方（例）

❶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

❷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

❸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

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/

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で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。

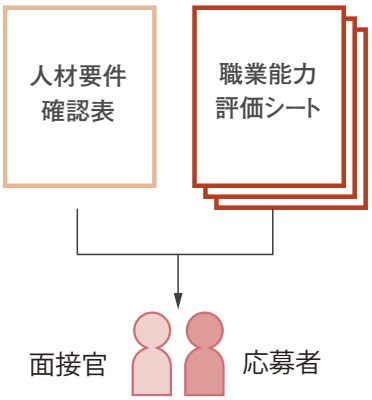
STEP 2　応募者の知識・スキルレベルの把握

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」を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ことが必要です（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。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。

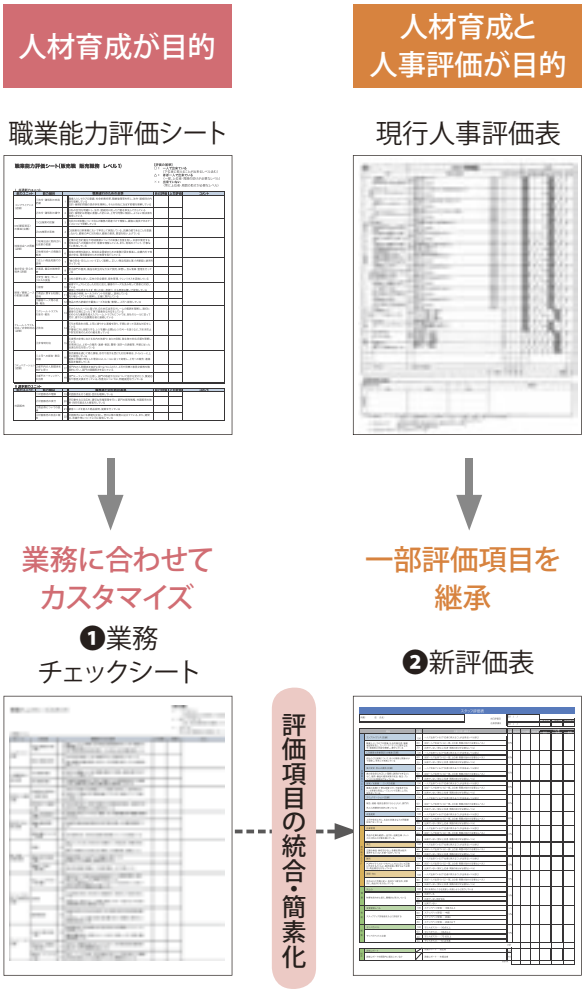
取り組みの結果

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



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/