

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」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

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。

ツールと課題の具体例は **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、それが現場の社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.8～**

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.12～**

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

一般的な人材育成テーマと、そのテーマに活用できるツール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ツールを探してみてください。

人材育成の一般的なテーマ

活用ツール

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.12**

- 職業能力評価シート

テーマ 2 階層別の人材育成

各階層の社員について、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.14**

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート

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.17**

- 職業能力評価シート

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.19**

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート

当社は若手社員の育成が一番の課題だな。最近では、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。



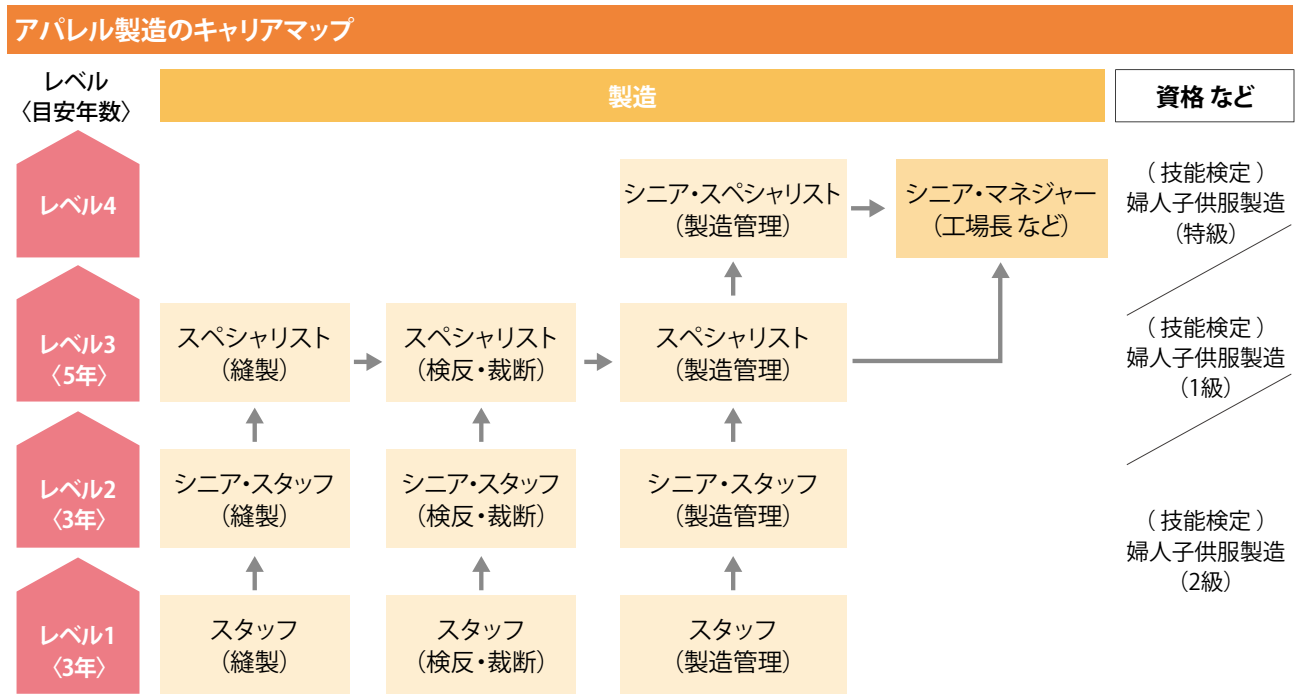
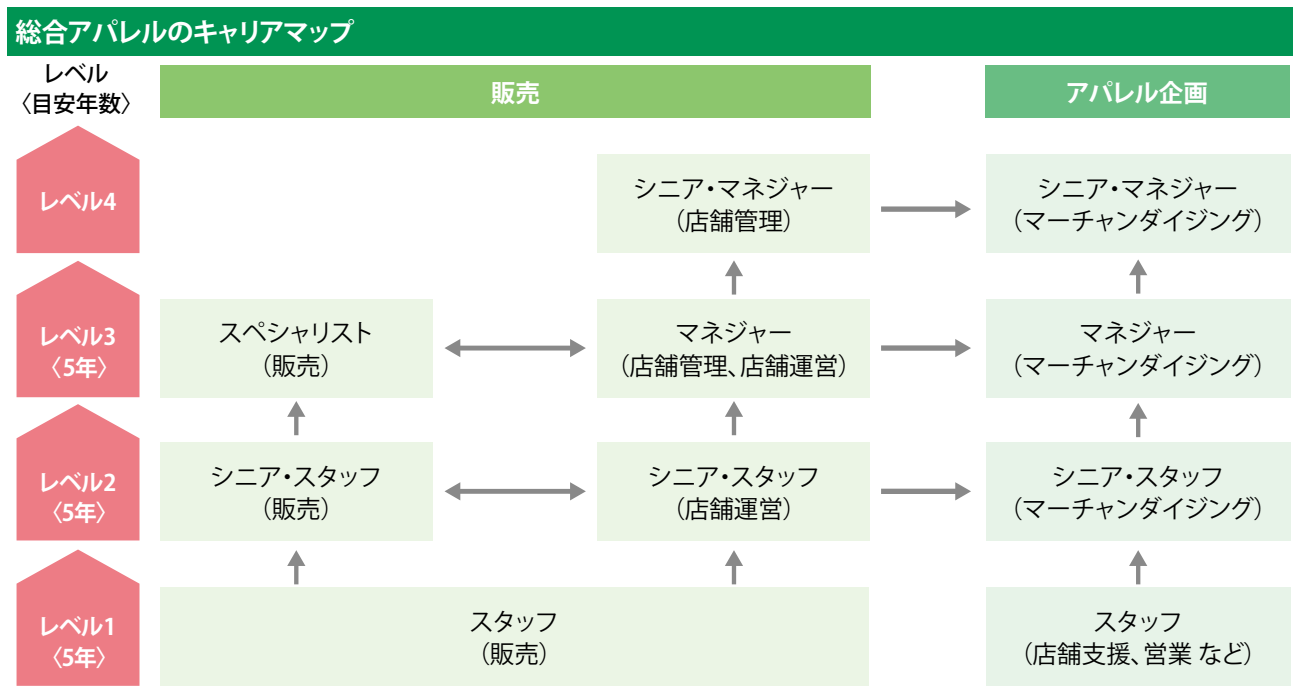
URL

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

ツール① 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年数が一目で分かるようになっています。

■ キャリアマップ



注：目安年数とは、そのレベルにおける期待スキルの習熟に要する目安となる年数であり、上位昇格できる要件ではありません

職業能力評価基準におけるレベル区分

前頁にて示したキャリアマップのレベル区分は、職業能力評価基準で設定されているレベル区分の考え方に準拠しています。

レベルは4段階となっており、「総合アパレル」、「アパレル製造」共通の基準です。レベル3より管理職（マネジメント系）と専門職（スペシャリスト系）に分けて設定されています。

■レベル区分の目安

	管理職（マネジメント系）	専門職（スペシャリスト系）
レベル4	●大規模または業務影響度が大きい組織の責任者として、組織目標を設定し、広範かつ総合的な判断及び意思決定を行う能力水準。 ●担当業務の責任者として、生産計画や組織目標を設定し、その達成に向けて組織全体を統率するために必要な能力水準。	●担当専門分野に関する極めて高度な知識・技術・技能を有し、高い付加価値を生み出す業務を効果的・効率的に遂行することで、企業利益の創出に貢献できる能力水準。
レベル3	●中小規模または業務影響度が通常程度の組織の責任者として、上位方針を踏まえて担当組織の業務計画作成や管理運営を行うために必要な能力水準。 ●職長・班長などとして、作業現場の管理・監督を行うために必要な能力水準。	●担当専門分野に関する高度な知識・技術・技能を有し、高い付加価値を生み出す業務を遂行できる能力水準。
レベル2	●グループやチーム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。	
レベル1	●担当者として、上司やチーフの指示・助言を踏まえて、定期的・補助的な業務を確実に遂行するために必要な能力水準。	

COLUMN キャリアマップにおける各レベルの年数の設定について

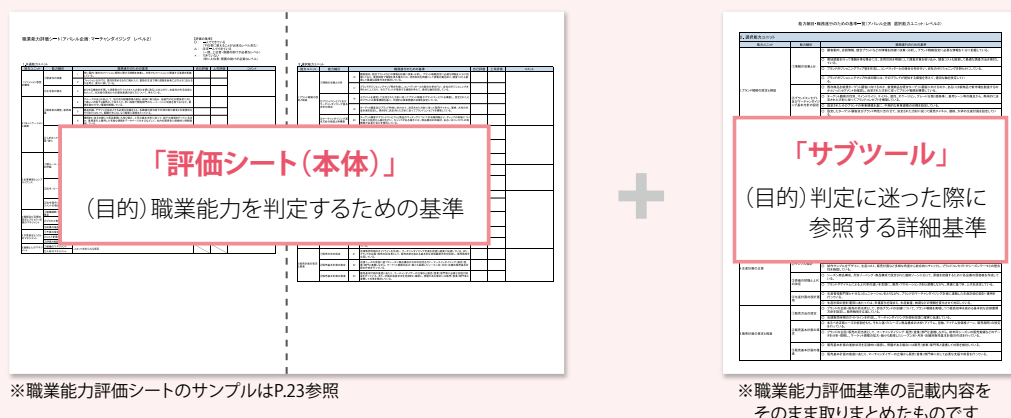
前頁のキャリアマップの各レベルに示した年数は、習熟のあくまで標準的な「目安」であり、必ずこの年数が必要というものではありません。上記に示した「レベル区分の目安」に従って、自社の状況により設定することとなります。

ツール② 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(本体)」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。



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。

① 被評価者の職種・職務、レベルの特定

どの社員が、どの種類の、どのレベルのシートを使うのか決定します。

② 自己評価の実施

最初に、社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。

③ 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。

④ 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なぜ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、を話し合います。

職業能力評価シート(アパレル企画・マーチャンダイジング レベル2)

【評価の基準】
○：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)

能力項目	自己評価	上司評価	コメント
1. 企画・デザイン			
2. マーケティング			
3. 企画・デザイン			
4. マーケティング			
5. 企画・デザイン			
6. マーケティング			
7. 企画・デザイン			
8. マーケティング			
9. 企画・デザイン			
10. マーケティング			
11. 企画・デザイン			
12. マーケティング			
13. 企画・デザイン			
14. マーケティング			
15. 企画・デザイン			
16. マーケティング			
17. 企画・デザイン			
18. マーケティング			
19. 企画・デザイン			
20. マーケティング			

- ：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>

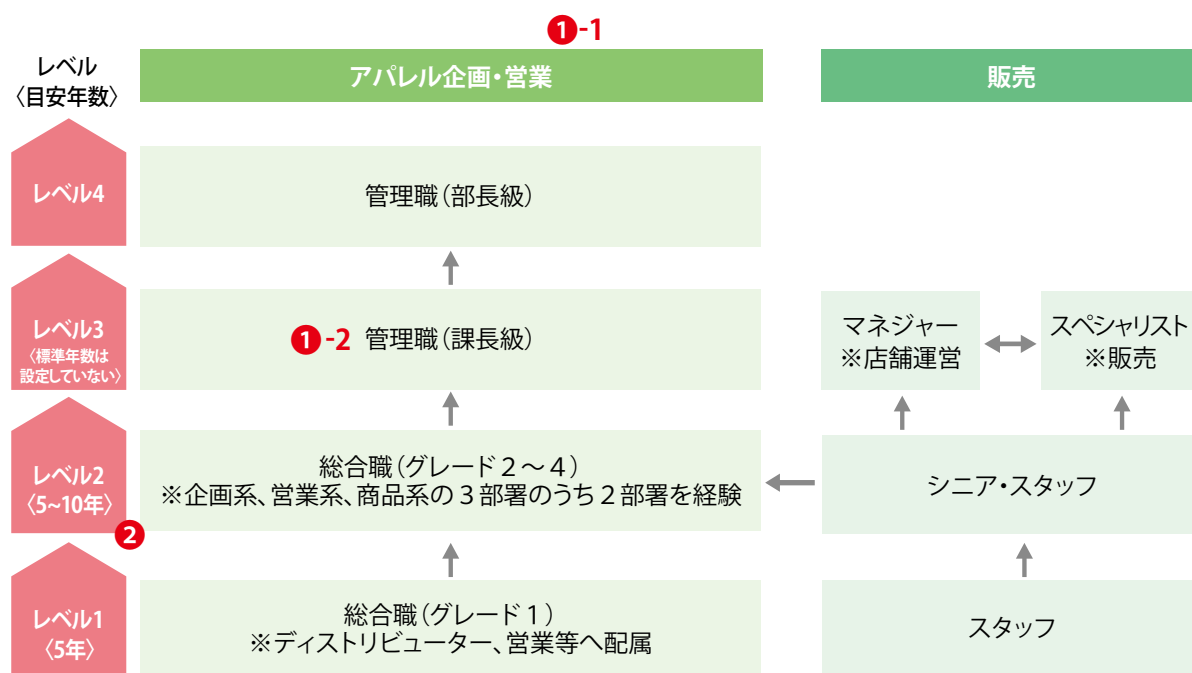
2 ツールの導入準備

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。

総合アパレル 自社版にアレンジした例 ～株式会社レナウンの場合～



チェックポイント① 職種名の変更とレベルに対応する自社の職制の設定

まず、実際に行っている業務に合わせ、職種名を自社に合った言葉に置き換えて下さい。(1-1)

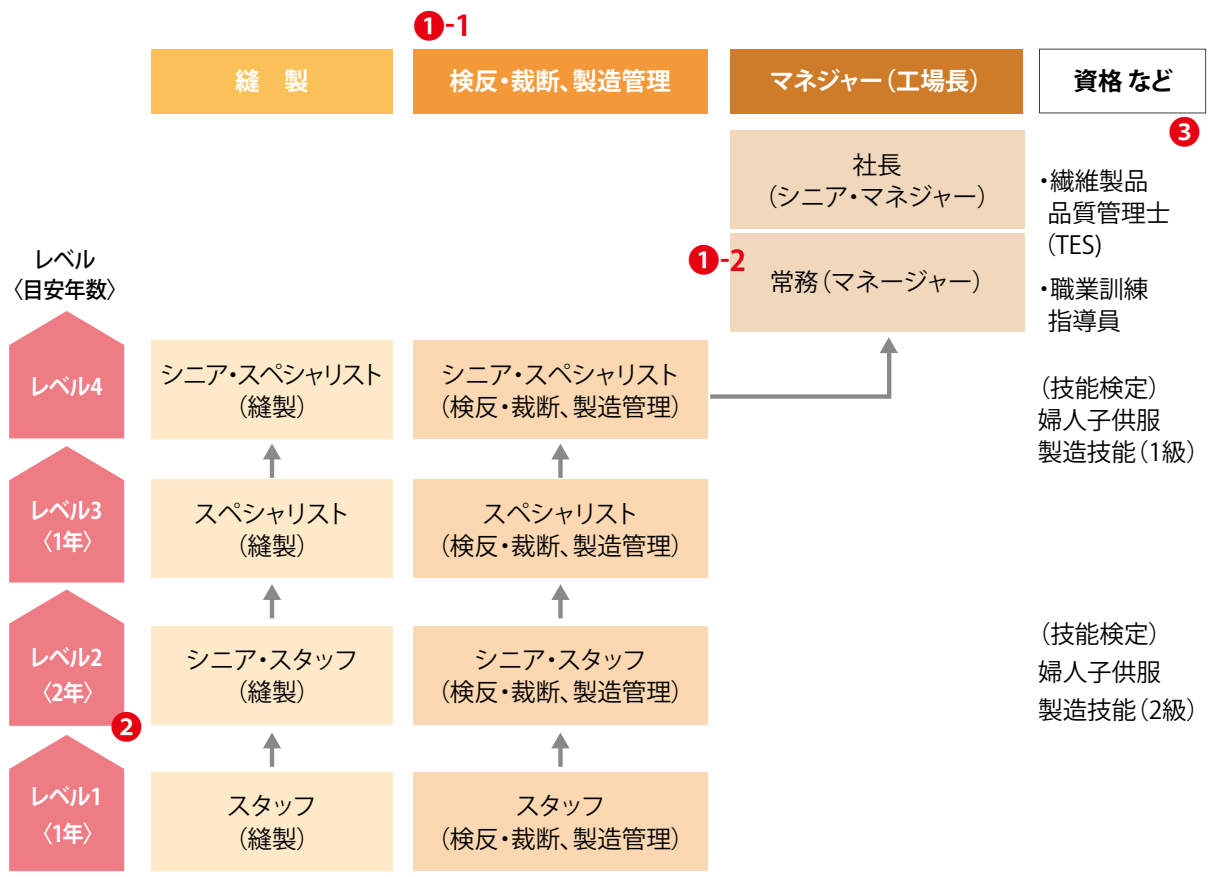
その上で、キャリアマップのレベルは、職業能力評価シートのレベルと対応しているので、各レベルの職業能力評価シートに記載されているスキルレベルを参考にしながら、自社の職制に合った言葉(部長・課長など)に置き換えて下さい。(1-2)

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)

キャリアマップの修正方法

アパレル製造 自社版にアレンジした例 ～株式会社イワサキの場合～



チェックポイント① 職種名の変更とレベルに対応する自社の職制の設定

まず、実際に行っている業務に合わせ、職種名を自社に合った言葉に置き換えて下さい。(①-1)
 その上で、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・課長など)に置き換えて下さい。(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)

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

特に製造に関して、アパレル業には多くの資格・検定が存在し、取得・受検の必要性は企業の特性によって大きく異なります。自社に必要な資格をピックアップした上で、キャリアマップ上に資格・検定などを追加して下さい。また、資格・検定の他に、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。(③)

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、「社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。

「社員が読んで、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、社員が読んだ時に「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、社員にとって“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 自社の業務実態に応じて置き換える

自社の業務実態やそのレベルに求める権限に相応しいかどうか確認しましょう。

例) 自社の業務遂行上、デザイナーと直接コミュニケーションを取りながら業務を行う場面がない場合、「デザイナーと密接なコミュニケーションを通じて意図を的確に読み取り」を「デザイナーの意図を的確に読み取り」に修正する

② 用語を自社で使っている言葉に置き換える

例えば、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)「マネージャー」を「課長」に置き換える
- 「職務」の名称 例)「販売」を「店頭販売」に置き換える

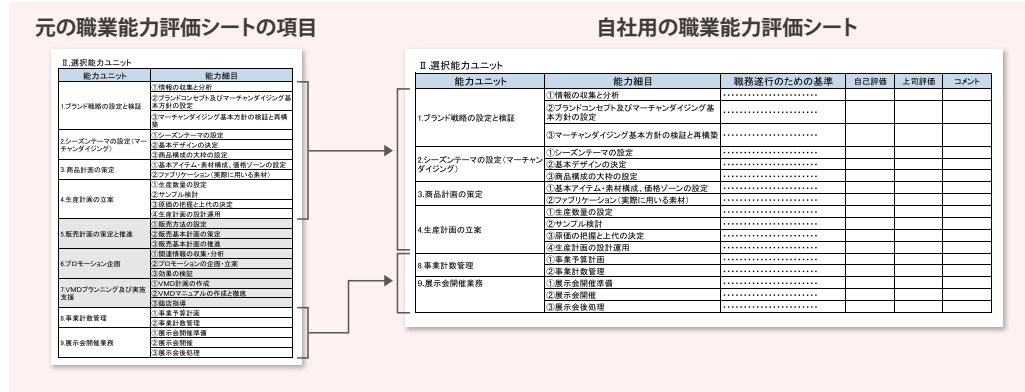
③ その業務の頻度に応じて置き換える

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、社員の知識・スキルレベルを全体的に評価することができません。

例えば、自社で実施していない業務や利用目的に合わない項目がある場合、状況と目的に応じて、「職業能力評価シート」から必要な項目を抽出し、シートを修正して利用することが可能です。

(修正例) 必要な項目を抽出し、自社用の職業能力評価シートに修正



職業能力評価基準 ～アパレル分野の各職種・職務の概要～

職業能力評価基準の各職種・職務の概要は下表のとおりです。

自社に合わせた職業能力評価シートを作成する際、どの職種・職務が自社のものに該当するのか判断する際の参考として下さい。

職種	職務	概要
アパレル企画	マーチャンダイジング	●企業の事業戦略を踏まえ、マーケティング戦略に基づいて担当ブランドの商品企画・開発から生産計画、予算計画、営業推進まで、関連する他職種の実務の中核を担う総合的な仕事。本基準では、職務範囲を大きく①商品企画、②生産計画立案、③販売促進、④店舗管理とした上で、「商品企画－生産計画立案－販売促進」に係るものとして整理。 ●なお、店舗における顧客政策や計数管理等は企業によってばらつきが大きい部分であり、マーチャンダイザーの職務範囲となっている企業もあるが、ここでは「店舗管理」の仕事として位置付け、販売促進については「マーチャンダイジング」、「店舗管理」双方に共通した職務として整理。
	検反・裁断	●アパレル企画・販売業からの縫製仕様書を理解して、縫製作業の前段階で、効率的かつ正確で仕上がりのよい縫製となるよう、検反、マーキング(型入れ)、延反、裁断、仕分け、接着など一連の作業を行う仕事。
アパレル製造	縫製	●ミシン操作、アイロン、プレス操作を行いながら、裁断された生地を縫製、仕上げ、製品検査を行い、最終的な製品に仕上げる仕事。
	製造管理	●アパレル製造、量産にあたり、生産統制を行い、製造品質・コスト・納期などの管理を総合的に推進する仕事。縫製仕様書に従い最終的な製品に仕上げるまで、どのような工程で製造するかを詳細に検討し、納期・品質・コストを総合的に管理する。 ●グループ生産、ライン生産など、工場(会社)により縫製作業の流れは異なるが、作業効率の高さが求められる。
アパレル販売	販売	●店頭においてトレンドや着こなしのアドバイスなどを行い、売上計画の達成に向けて商品を販売する仕事。 ●必要に応じて補正作業、金銭授受、ラッピング作業を行う他、顧客情報の管理や商品陳列・プレゼンテーションなどの売場づくり、商品出しや在庫管理なども行う。併せて、クレームへの対応、VMD実施・売場管理、商品管理、店舗計数管理、顧客情報管理などを行い、顧客ニーズを企画部門に伝達する。
	店舗運営	●ストアマネジャー(店長)として、自店舗の品揃えや販売・プロモーション計画の策定に係る提案、販売員の指導・育成、人事管理業務などを行う仕事。より高度な販売スキルをもとに他の販売員への指導を行うと同時に、自らも販売業務に携わる。 ●販売業務に加えてストアマネジャー(店長)として、販売・プロモーションの計画策定に係る提案や各種計画の策定、VMD実施・売場づくりの指示、品揃えや適正水準での在庫管理、販売員のワークスケジュール管理などの人事管理も行う。併せて、クレームへの対応、商品管理、店舗計数管理、顧客情報管理などを行い、顧客ニーズを企画部門に伝達する。
	店舗管理	●ブランド戦略に基づいた販売・プロモーション計画及びVMD計画の策定を行い、担当する個別店舗の問題点の把握・解決、売上状況等を把握するとともに、本社の意向を伝達し、店舗運営をサポートする仕事。 ●本社販売統括部門からの指示を受け、担当エリア(担当店舗)の販売方針、販売基本計画、プロモーション計画を策定し、担当店舗のエリアマネジャーやストアマネジャー(店長)に周知徹底を図る。また、集合研修の実施やVMDのマニュアルの作成、シーズン毎のVMD計画を策定し、個別店舗の品揃えや各店舗間の商品移動など個別店舗の実情に合わせた具体的展開を指導・支援する。個別店舗の人事労務管理、顧客管理、計数管理などの指導・支援や新規出店、既存店舗のリニューアルなどの店舗開発業務も担っている。

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チェック結果を全社・部門で集計して、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、全社や部門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、社員個人ではなく、企業や部門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ができます。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 対象社員の個人別スキルの把握

チェックの対象となる社員を選定し、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、社員にシートを配布します。

社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 マーチャンダイジングレベル2

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					
		醸成 ファッション感覚の	コミュニケーション と協働	企業倫理と コンプライアンス	ブランド戦略の 設定と検証	シーズテーマの 設定	商品計画の策定	生産計画の立案	販売計画の 策定と推進	企画 プロモーション		
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	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、教育計画や採用計画の策定に活用しましょう。

1 取り組み事例

株式会社レナウン

企画部門（マーチャンダイザー）のスキルレベルの把握

■ 会社概要

株式会社レナウンは、1902年に大阪において繊維雑貨卸売業として創業以来、アパレル業界を専門としてビジネス展開してきた企業です。

新しさへ向かうチャレンジ精神を常に持ち続け、ファッションを通じてお客様の新鮮で心豊かなライフスタイルの創造に貢献する「感性創造企業」を目指しています。

■ 問題意識

当社の人事制度は、処遇に繋がる「職務グレード」の決定に際して、「職業能力評価基準」の考え方に近い「専門スキル要件」というものを活用して人事制度を運用しています。

社内の多くの部門について、部署毎に必要な要件を作成している一方で、実行性の観点から、職業能力評価基準ほど詳細な内容にはなっていません。

現在運用している「専門スキル要件」のサブツールとして、一般的な業務内容を網羅している「職業能力評価シート」を活用し、職業能力評価シートの試行導入を行いました。これにより、社員のレベル把握や社員自身の気付き、また、今後の人事制度の改善に役立つのではないかと考えています。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

当社の中心的な職務のひとつであるマーチャンダイ

ジングに対して、「職業能力評価シート マーチャンダイジング レベル2, 3」を試行導入し、上司、部下によるチェックを行いました。

試行導入に際して、スムーズに実施できるよう、実際に行っている業務のみに限定したり、「専門スキル要件」に合わせて構成を変えるなど、当社の業務内容に合わせて職業能力評価シートの能力ユニットを修正しました。

■ 取り組みの結果

職業能力評価シートを実際に活用しての印象は、当社でも十分に活用できるというものでした。

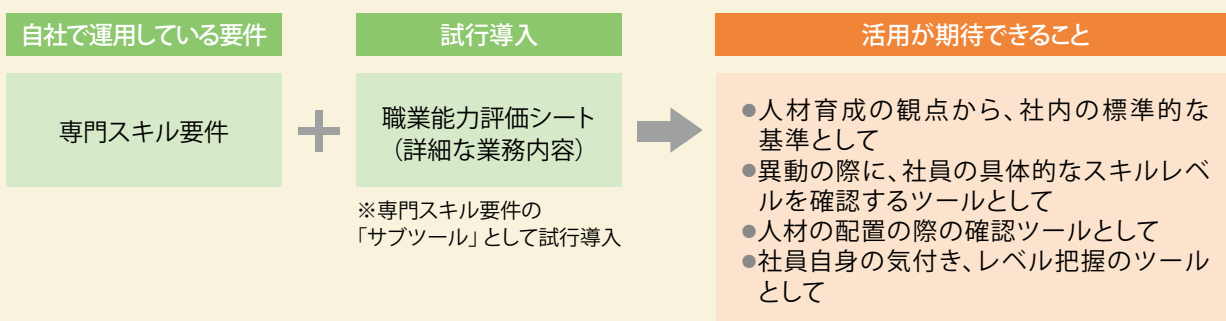
特に具体的で詳細な業務を盛り込んで表現している点は、実際に使用した企画部門の社員も担当業務をイメージしやすく、自分が現在どのレベルにいるのかを理解することができました。

一方で、同じ職種であってもブランドによって業務内容が異なるなど、実際に運用にあたっては職業能力評価シートを柔軟に修正する必要があることが分かりました。

■ 今後の目標

今後は、職業能力評価基準を参考にしながら、多くの対象者がいる店頭販売職の社員が、よりやりがいを持って働けるような、評価と育成の基準を検討していきます。

POINT 当社で運用している「専門スキル要件」と「職業能力評価シート」の関係性



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、社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」という社員はいませんか？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

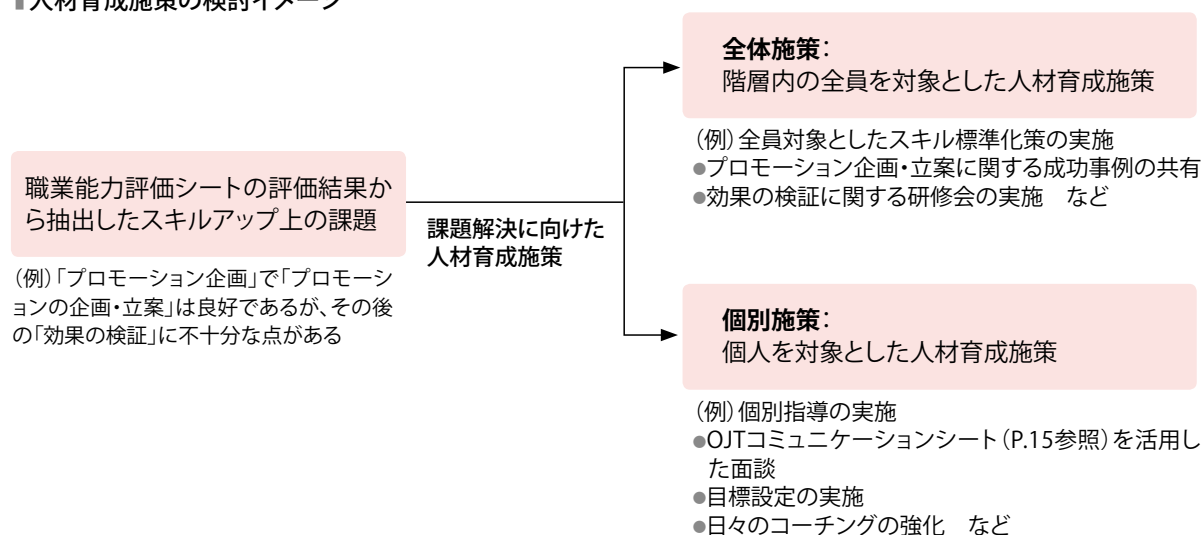
STEP 1 知識・スキルの強み・弱みの把握

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レベル区分（P.6参照）を参考にしましょう。

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



STEP 3 スキルアップ状況の確認・フォロー

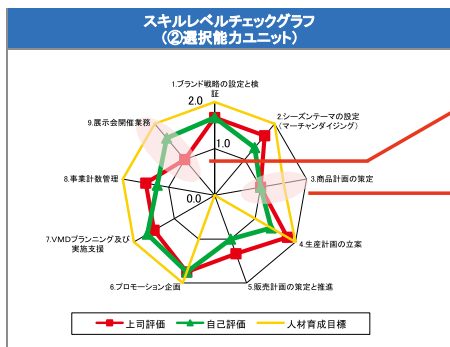
人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、実施した人材育成施策の効果測定を行い、必要な見直しを講じます。効果測定に際しては、OJTコミュニケーションシートを活用して上司・部下で面談を実施し、「上手くいったこと／いかなかったこと」などを確認し合い、継続的な取り組みに繋げることが重要です。

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 ■



能力ユニット・点数一覧

能力ユニット名	自己評価	上司評価	育成目標
1.ブランド戦略の設定と検証	1.7	1.7	2.0
2.シーズンテーマの設定(マーチャンダイジング)	1.3	1.7	2.0
3.商品計画の策定	1.0	1.0	1.5
4.生産計画の立案	1.4	1.8	2.0
5.販売計画の策定と推進	1.0	1.3	0.0
6.プロモーション企画	1.8	1.8	2.0
7.VMDプランニング及び実施支援	1.7	1.5	2.0
8.事業計画管理	1.3	1.5	2.0
9.展示会開催業務	1.6	1.0	2.0

本人所属	〇〇本部 △部		本人氏名	Aさん
職種・職務	マーチャンダイザー	レベル	レベル2	評価者氏名
評価期間	2013 年	0 月	0 日	～ 2013 年
				0 月
				0 日

スキルアップ上の課題

- 「展示会開催業務」について、自己評価と上司評価に乖離がみられます。評価のズレがある項目について、現状の業務スキルを把握する必要があります。
- 「商品計画の策定」について、自己評価、上司評価ともに点数が低いことから、具体的な改善点を共有した上で、今後の取組み計画の策定が必要です。

スキルアップ目標

能力ユニット・能力細目(「何を」)	達成基準(「どこまで」)
「商品計画の策定」における「ファブリケーション」	他部とのコミュニケーションを重視し、一人で調整できる能力
「展示会開催業務」における「展示会後処理」	次の開催に向けて、改善点を的確に把握できる

スキルアップのための活動計画

活動計画	スケジュール、期限
明確な目的を持って複数の上司と業務を行うことでその手法を理解し、自分に合った方法を検討し、実際の業務に反映してみる	検討期間: ①2013.11～12、②2013.1～2 業務反映期間: 2013.3 面談: 2013.3末

実績

実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント	上司コメント
(本人コメント) 目的に対してアプローチは違うが、ブランド戦略における重要性を理解できた。 積極的な交流により今後もスキル向上に努めたい。	次のレベルに行くための課題は把握できている。 具体的な取り組みに対して積極的な支援を行い、適宜面談をおこなう。

※データはサンプルです



OJTコミュニケーションシートは、下記ホームページよりダウンロードできます
一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会 <http://www.jafic.org/>
日本アパレルソーイング工業組合連合会 <http://www.jaif.org/>

2 取り組み事例

辻洋装店

レベルの高い技術職の育成

■ 会社概要

辻洋装店は、東京都で衣料用繊維製品の縫製並びに加工を行っており、主に、既製の高級婦人服を扱っています。

■ 問題意識

入社1年～2年目の社員に対しては、ジョブカードを活用し、求める業務レベルをしっかり体得してもらっていますが、それ以上の社員に対して具体的な評価基準は設けておらず、共通の指標がないことが課題となっていました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

そこで、「独自の技術、人材育成」が重要となるアパレル製造の業界において、特にレベルの高い社員に対し、実技以外での評価方法が有効なのか検証を行うこととしました。

対象の職務は「縫製」とし、縫製の班長を対象に、レベル3の職業能力評価シートを使用しました。

職業能力評価シートは、当社の業務に該当する項目の抽出や新規作成によって、自社に合うように修正を行いました。修正にあたっては、社員の自己能力チェック、求められる要件の再認識ができるよう配慮しました。

■ 取り組みの結果

本人と評価者で修正した職業能力評価シートをチェ

POINT 修正方法

- 班長の業務ではない項目、異なる部署で行うなど自社体制に合わない項目を除きました。
- 「4.安全・衛生管理」について、ちょうど、5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）に取り組んでいるところであり、自社に合った項目を新規に作成しました。

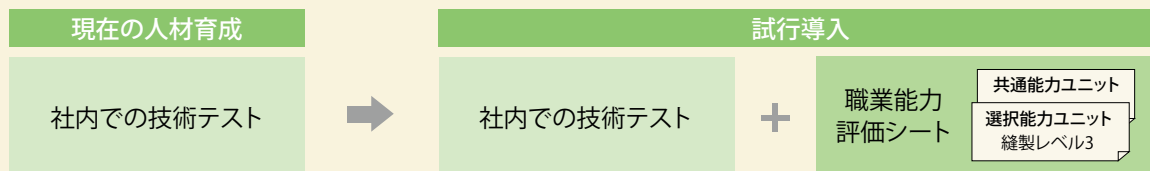
ックした結果、できていること、できていないことの確認ができ、結果をもとに改善できる点、今後、どのようなことを目標にしていったらよいか考える際に役立てることができると、効果として挙げられました。

当社で教育用のビデオを作成していますが、映像を見た後に、文字でこうしたチェックを行うことで、見て、読んで、理解を深めることができると感じました。

■ 今後の目標

技術以外のことも確認できるため、半期や年に1回など、定期的に職業能力評価シートをチェックし、個人面談を行い、育成を踏まえた班替えに活用するなど、社内での活用方法について示唆を得ることができました。これからサブとなる2年目程度の社員に対して、今後の意識付けを行うために活用することも有効だと感じています。

POINT 「職業能力評価シート」の位置付けと導入方法



具体的な導入方法と検証

- 自社用に内容を修正
- 「共通能力ユニット」を活用し、専門技術レベルの高い層に自社が求める技術以外の要件（コミュニケーション能力や安全・衛生管理、企業倫理など）を共有化
- 技術テストなどによる専門技術、能力の把握に加えて、職業能力評価シートの「選択能力ユニット」を活用することで、以下のような効果を検証
 - ・ 求める技術の明確化、共有化（文言による）
 - ・ 社員の新たな気付き
 - ・ 上司、部下のコミュニケーションツール

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、社員間で統一した目線に立って○△×の評価を行うことで、評価結果から社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、納得性の高いチェックのために必要となります。

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社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。

社員本人の自己評価が終わったら、上司にも評価してもらいます。

その後、能力チェックシートを使用しての感想、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（P.18のCOLUMN参照）。評価者だけでなく、被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

部署: _____ 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

Q2. 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・漏れていましたか

()

Q3. 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

()

Q4. 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、社員へ展開します。

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。

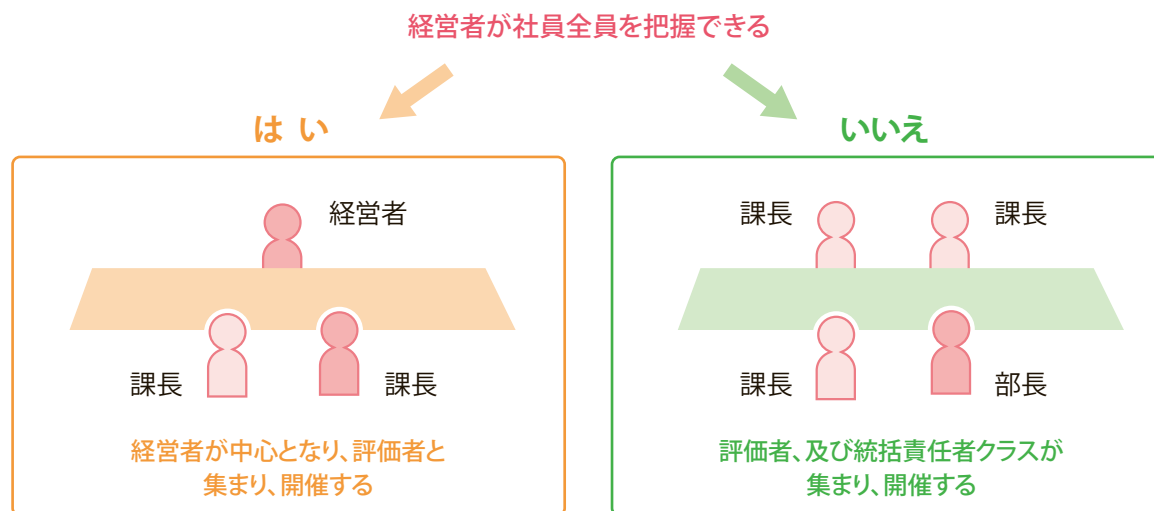
このように大変シンプルな評価基準ですが、実際に評価を行ってみると、○△×のそれぞれのレベルの捉え方について、個人差が生じやすいことが分かります。このような認識差は、特に複数の上司が評価者になる企業においては注意が必要です。評価者によって○△×に対する認識に大きなズレがあると、一方は厳しい評価、一方は甘い評価、といった偏りが生まれ、公正な評価を実現できないからです。

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、経営者が社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

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。なお、中途採用には、職業能力評価基準をもとに作られた人材要件確認表も活用できます。

例えば、レベル2程度のマーチャンダイザーを採用する場合、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

括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（この場合はアパレル企画（マーチャンダイジング）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、複数のブランドを持ち、ブランド毎で採用する場合などには、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。

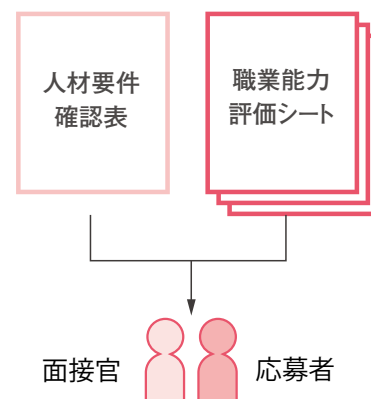
STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

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。



人材要件確認表は、中央職業能力開発協会のホームページにて閲覧・ダウンロードできます
中央職業能力開発協会 <http://www.hyouka.javada.or.jp/>

4 取り組み事例

東京ソワール

中途採用での人材要件確認表の有効活用

■ 会社概要

東京ソワールは、総合レディスフォーマルウェアの製造、ウェア及びアクセサリー類の商品企画、全国小売店への卸売、直営店展開、ネット通販、テレビ通販を行っている企業です(本社は東京都)。

■ 中途採用の手順

中途採用は、主に社員のネットワークや紹介を受けて行う場合が多く、複数の候補者から選抜するのではなく、一人の候補者について、当社に合う人かどうか、面接によって判断します。

■ 面接の方法

面接の方法は、職種による違いはなく、人物像、コミュニケーション能力、スキルについて、面談で会話をやり取りする中で把握していきます。

また、本人に強くアピールしたいことがあると、こちらからの質問に対し、期待した回答が返ってこないこともあります。面接官の質問に対して、きちんとした回答があるかどうか、人物像を評価する上での判断材料となります。

スキルについては、面接の際に、会話より把握していきますが、その後、半年～1年ほどの試用期間を設け

て判断していきます。本人から聞いた実力が実際に発揮できるかどうか、時間をかけてみていきます。

■ 人材要件確認表の修正

面接をより充実したものとするため、「人材要件確認表」を当社用に修正し、中途採用の面談時に活用できるツールを試案しました。対象はマーチャンダイジングのレベル2とし、職業能力評価シートより、当社に該当する項目を抽出し、判定の際のチェックポイントを作成しました。

■ 中途採用における人材要件確認表の活用可能性

面談の際に、職業能力評価基準を活用した人材要件確認表を活用することで、人物像、コミュニケーション能力、スキルなどについて、漏れなく確認していくことができます。

人材要件確認表は、「1. 本人の実務経験に関する事項」と「2. 本人の基礎能力に関する事項」で構成されていますが、特に、「1. 本人の実務経験に関する事項」は、ブランド戦略に関わる質問など、これまで面接で十分に把握してこなかったため、今後、面接でどのようなことを確認していけばよいか、参考にしていきたいと考えています。

POINT 判定の際のチェックポイントの作成例

1. マーチャンダイジング: レベル2の職業能力評価シートより、自社に該当する「能力ユニット」を抽出

「1. ブランド戦略の設定と検証」
「2. シーズンテーマの設置」
「3. 商品計画の策定」
「4. 生産計画の立案」
「5. 販売計画の策定と推進」
「9. 展示会開催業務」



2. 抽出した「能力ユニット」の能力細目や職務遂行のための基準を参考に、判定の際のチェックポイントを作成

判定の際のチェックポイント	
マー チ ャ ン ダ イ ジ ン グ	○これまでにブランド戦略の策定に携わったことがあるか。その中でどのような役割を担っていたか。そのブランドはどの程度の販売実績を上げたのか。
	○シーズンテーマの設定に携わったことがあるか。その中でどのような役割を担っていたか。商品はどの程度の販売実績を上げたのか。
	○素材構成や価格設定などの検討に携わった経験があるか。適切な商品計画を策定するためにカギとなるのは何だと思うか。
	○生産計画の立案に携わった経験があるか。その中でどのような役割を担っていたか。計画を作成する際、どのような点に留意していたか。
	○販売計画を作成した経験があるか。計画通りの売上げを上げるため、販売部門とともにどのような取り組みを行っていたか。
	○これまでに展示会業務に携わった経験があるか。その中でどのような役割を担っていたか。展示会を成功させるコツは何だと思うか。



人材要件確認表は、中央職業能力開発協会のホームページにて閲覧・ダウンロードできます
中央職業能力開発協会 <http://www.hyouka.javada.or.jp/>

■ 人材要件確認表とは

「人材要件確認表」とは、「職業能力評価基準」を中途採用の場面でも活用できるように整備されたものです。中途採用の面接時における職業能力のチェックリストとして役立てて下さい。

人材要件確認表『アパレル企画』

応募者氏名

職種
当該職種に求める期待人材像

まず、採用にあたっての期待人材像を企業側で整理(そもそもどのような人材が必要なのか)という人材要件を整理。これが採否判定の際の最終的な拠り所になる)

チェックポイントは、職業能力評価基準のレベル2程度を念頭に置くが、項目は若干アレンジ。なお、ここに記した項目は一例であり、活用する企業の側で自由に追加・修正・削除可

アパレル業界の経験有無やその具体的な内容を確認する

1. 本人の実務経験に関する事項

実務経験	判定の際のチェックポイント	判定	面接者所見
アパレル企画の経験: ☐ 経験あり ☐ 経験なし (「経験あり」の場合の具体的な担当職務)	①これまでの実績について ○ これまでに企画・デザインしたことがあるアパレルのうち、最も自信や誇りをもっているものについて(その理由とともに具体的に語らせる) ○ 当社において、これまで他社で培った経験がどのように活かせると考えているか。		採用面接において、「○○のような経験がありますか。その時あなたはどのように行動しましたか」と質問するなど、前職での経験・体験を具体的に語らせ、それが求める人材要件と合致しているかを確認することにより、判定の目安とする
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	②マーチャンダイジング ○ これまでにブランド戦略の策定に携わったことがあるか。その中でどのような役割を担っていたか。そのブランドはどの程度の販売実績を上げたのか。 ○ 素材構成や価格設定等の検討に携わった経験があるか。適切な商品計画を策定するために力となるのは何だと思えるか。 ○ 生産計画の立案に携わった経験があるか。その中でどのような役割を担っていたか。計画を作成する際、どのような点に留意していたか。 ○ 販売計画を作成した経験があるか。計画通りの売上げを上げるため、販売部門とともにどのような取り組みを行っていたか。 ○ これまでに自分が企画した中で最も効果が上がった販売促進策について。(具体的に) ○ VMDの観点から、陳列や売場作りにおいて最も気を配るべき点は何だと思えるか。 ○ これまでに展示会業務に携わった経験があるか。その中でどのような役割を担っていたか。展示会を成功させるコツは何だと思えるか。		
	③デザイン ○ アパレルのデザインにおいて最も重要なことは何だと思えるか。デザイナーとして最も大切にしていることは何か。 ○ 最新のファッション・トレンドを把握するために、日頃どのような取り組みを行っているか。 ○ シーズンテーマの設定や基本デザインの作成に携わった経験があるか。その中でどのような役割を担っていたか。それはどの程度の販売実績が上がったのか。		

中途採用に際して、実技試験などを行う場合には、ここにその結果を整理。右記の判定チェックポイントと合わせて総合判定する

採用する人材に応じて項目を取捨選択します

「本人の実務経験に関する事項」欄は、職業能力評価基準の「選択能力ユニット」に概念的に対応する

2. 本人の基礎能力に関する事項

上記に含まれない全般的な事項	判定の際のチェックポイント	判定	面接者所見
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	①応募理由 ○ なぜ応募したのか。アパレル業界についてどのようなイメージをもっているか。(応募動機等を具体的に語らせる) ○ 将来のキャリア目標は何か。将来的に、どのようなアパレルを企画してみたいか。		これらの質問項目へ回答や、面接の場での受け答えを通じて、基本的な資質(基礎能力)の有無を推察する
仕事をを行う上でのベースとなる資質(基礎能力)を判定する上で参考となる事実を確認する	②ファッション感覚の醸成 ○ デザインに関して興味をもったきっかけは何か(具体的に) ○ ファッション感覚を磨くため、日頃からどのような取り組みを行っているか		
	③コミュニケーションと協働 ○ マナーや身だしなみ、態度、言葉遣い(敬語等)に問題はないか(面接での受け答えを通じて確認する) ○ 上司や先輩、同僚とうまくやっていくために、どのようなことに気を付けていたか(具体的に語らせる)		
	④企業倫理とコンプライアンス ○ コンプライアンス意識について(応募者の理解や過去の経験・失敗談等を語らせる)		

「本人の基礎能力に関する事項」欄は、職業能力評価基準の「共通能力ユニット」に概念的に対応する(ただし、採用面接などで用いることを念頭に項目などは若干アレンジ)

3. 保有資格(該当するものをチェック)

☐ ビジネスキャリア検定試験(級)	☐ ファッションビジネス能力検定(級)	☐ カラーコーディネーター検定(級)
☐ ファッションコーディネート色彩能力検定(級)	☐ パターンメイキング技術検定試験(級)	
☐ その他()		

アパレル企画の関連資格の有無をこの欄で確認

総合判定の際の評価ウェイト(上記1～3の評価ウェイト)は特に設定しない(採用する企業の判断により決定)

総合判定

「判定」欄には、次の記号を記入。3・・・相当深い知識・経験や十分な適性があることが確認できた 2・・・ある程度の知識・経験や適性があることが確認できた 1・・・知識・経験や適性が乏しいことが確認できた
※・・・確認し切れなかった
「総合判定」欄には、次の記号を記入。A・・・ぜひ採用候補とすべき B・・・採用候補とすべき C・・・採用基準から外れる D・・・判断留保

面接者氏名

印

面接日



人材要件確認表は、中央職業能力開発協会のホームページにて閲覧・ダウンロードできます
中央職業能力開発協会 <http://www.hyoka.javada.or.jp/>