

# 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を考えます。

ツールと課題の具体例は **P.5～**

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.11～**

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」を紹介してるので、是非参考にして下さい。

進め方と事例は **P.15～**

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.15**

- 職業能力評価シート  
(OJT コミュニケーションシート)

## 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・スキルが身に付い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.17**

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート  
(OJT コミュニケーションシート)

## 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.21**

- 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.23**

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート

### ～本マニュアルでご紹介するツール一覧～

ツールの種類	概要	詳しくは
ツール① キャリアマップ	フィットネス産業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。	P.5
ツール② 職業能力評価シート	「職業能力評価基準」を簡略化したもので、能力レベルを確認するためのチェック形式の評価シートです。	P.7
<補助ツール> OJT コミュニケーションシート	職業能力評価シートの評価結果が一目で分かるようにグラフ化し、上司と部下が面談して今後の目標設定や実績確認を行うことができるシートです。	P.18



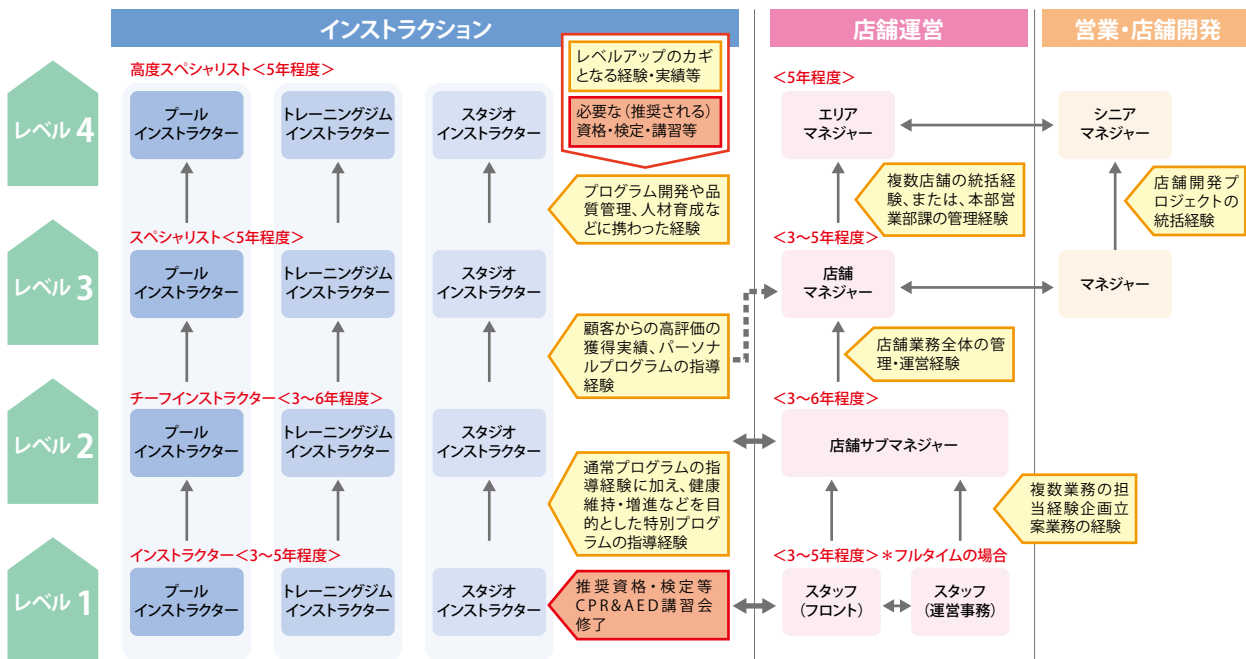
これらのツールは、自由にダウンロード、加工することができます  
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

## 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。

フィットネス産業のキャリアマップは、「インストラクション」「店舗運営」「営業・店舗開発」の3職種について作成しています。多くの場合、新入社員は店舗部門スタッフやインストラクターとして一通りの職務を経た後から本社・本部へ異動します。入社後は、インストラクターとして指導する専門技能の習熟度を高めていく場合（スペシャリスト）もあれば、店舗マネージャーとしてマネジメント系へ異動する場合もあります。

### キャリアマップ



注) インストラクションのキャリア形成においては、トレーニングジムインストラクター、スタジオインストラクター、プールインストラクターを経験しながら、レベルアップを図る場合がある。店舗運営のキャリア形成においては、店舗運営のキャリアも適宜経験しつつ、レベルアップを図る場合がある。

### レベル区分の目安

	店舗部門		本社・本部
	インストラクション	店舗運営	営業・店舗開発
レベル4	●幅広い知見と専門スキルを有するトップインストラクターとして、経営的視点をもってプログラム開発や品質管理、人材育成等を推進し、自社のブランド力や利益水準を高めることができる能力水準	●複数店舗を統括するエリアマネージャーとして、担当エリアの店舗全体を指導・統括できる能力水準	●本社の企画・営業部門の高級責任者として、全社最適化を志向した統合的な判断及び意思決定を行い、企業利益を先導・創造できる能力水準
レベル3	●フィットネス産業のみならず健康の維持・増進に関する高度な専門知識と技能を有するインストラクターとして、高い顧客満足と付加価値を生み出す指導を行うことができる能力水準	●店舗マネージャーとして、店舗の運営方針及び目標を設定し、その実現に向けて店舗の業務を統括できる能力水準	●本社の企画・営業部門の責任者として、部門方針に沿った運営計画を立案し、所管業務を統括できる能力水準
レベル2	●高度な専門技能を有する上級インストラクターとして、通常の指導に加えて健康維持・増進プログラムの指導等を行うことができる能力水準	●サブマネージャーとして、店舗マネージャーを補佐し、業務の企画・立案、部下の指導、業務改善等を行うことができる能力水準	●営業・店舗開発の実務担当者として、創意工夫を凝らし、自主的な判断・改善・提案を行いながら職務を遂行できる能力水準
レベル1	●インストラクターとして、ジム、スタジオ、スイミングなど担当分野に関する一通りの指導を行うことができる能力水準	●店舗スタッフとして、上司の指示・助言を踏まえて自らの担当業務を確実に遂行できる能力水準	(レベル1は想定せず)

## COLUMN フィットネス産業に関する資格・検定等について

キャリアマップに資格・検定等を書き加えることで、スキルアップの道筋がさらに明らかになり、従業員の働き甲斐をより一層高めることが期待されます。まずは自社において各職種・レベルの従業員にどのような能力を求めるのかを明確化したうえで、その内容に即して関連する資格・検定等を検討しキャリアマップに追加してみてください。

フィットネス産業には専門的な知識・技能を認定するための資格・検定等が多数存在しますが、下記はその例です。

### フィットネス産業に関する資格・検定等の例（資格・検定等の名称／実施主体）

#### ■健康づくり運動全般にわたる基礎的知識・指導技能

- ・健康運動指導士 / 公益財団法人 健康・体力づくり事業財団
- ・健康運動実践指導者 / 公益財団法人 健康・体力づくり事業財団

#### ■エアロビクス等グループ指導者向け

- ・エアロビクダンスエクササイズインストラクター (A.D.I) / 公益社団法人 日本フィットネス協会 (JAFA)
- ・AFAA P.I.C / AFAA JAPAN
- ・公認エアロビク指導者資格 / 公益社団法人 日本エアロビク連盟 (JAF)

#### ■トレーニング指導に関する指導技能（パーソナル指導含む）

- ・アスレティックトレーナー / 公益財団法人 日本体育協会
- ・トレーニング指導者 / 特定非営利活動法人 日本トレーニング指導者協会 (JATI)
- ・NSCA-CPT & NSCA-CSCS / 特定非営利活動法人 NSCA ジャパン
- ・PFT / 全米エクササイズ&スポーツトレーナー協会

#### ■水泳・アクアエクササイズ指導者向け

- ・水泳インストラクター他 / 一般社団法人 日本スイミングクラブ協会
- ・水泳上級指導員、水泳指導員 / 各都道府県体育協会、水泳連盟
- ・JAFA AQUA 資格認定 / 公益社団法人 日本フィットネス協会 (JAFA)
- ・ADI & AEA アクアフィットネス養成 / 株式会社 アクアダイナミックス研究所

#### ■運動指導現場における安全確保に関する資格

- ・CPR、AED 講習会 / 日本赤十字社、消防局、国際救命救急協会 等

上記以外にも、たとえばフィットネスクラブの運営では、防火管理者、衛生管理者などの有資格者の選任が求められることがあります。また、栄養指導を行う場合には、栄養士、管理栄養士など栄養関係の資格が重要になります。

各社において、業務内容と関係が深い資格・検定等を確認のうえ、必要に応じてキャリアマップに追加してみると効果的でしょう。

## 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

前ページ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「年数」であり、必ずこの年数が必要というものではありません。前ページに示した「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とは、「職業能力評価基準」で職種・職務・レベル別に定められている「職務遂行のための基準」を簡略化したものであり、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。

フィットネス産業における職業能力評価シートは、以下の17種類が用意されています。

### 職業能力評価シートの種類

は職業能力評価基準及び職業能力評価シートが整備されている職務・レベルです

職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
店舗運営	店舗管理				
	運営事務				
	フロント				
インストラクション	トレーニングジム				
	スタジオ				
	プール				

### 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。



**「評価シート（本体）」**  
(目的) 職業能力を判定するための基準

+



**「サブツール」**  
(目的) 判定に迷った際に参照する詳細基準

※職業能力評価シートのサンプルはP.28 参照



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>



## 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、チェックは下記の○△×の基準に沿って記号を入力します。

○：一人でできている

（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。

### 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。判定基準は自己評価と同じです。

### 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（インストラクション トレーニングジム レベル1）

### I. 職務遂行のための基準 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
フィットネスの社会的使命	①フィットネスの社会的使命と理念への共鳴	1 フィットネス産業の役割やクラブの理念を理解し、その一員としての使命感をもって日々の職務に取り組んでいる。	○	○	クラブのスタッフとしての自覚を持って、日々誠実に取り組んでいることが見て取れます。取り組み姿勢に好感が持てます。
	②地域との連携	2 地域社会の一員であることを認識したうえで、近隣住民、近隣店舗の従業員に対し挨拶を行うなど、礼儀正しい態度で接している。	△	○	
	③仕事への真摯な取り組み	3 社内規則の遵守に努め、担当職務を誠実な姿勢で遂行している。	○	○	
健康増進に関する知識の理解と取り組み	①フィットネスに関連する知識の理解	4 フィットネス業界のトレンドや健康増進に関する知識の習得に日頃から取り組んでいる。	○	△	仕事で覚えることが多く大変ですが、もう少し健康増進などの情報に敏感になるようにしましょう。
	②自らの健康増進への取り組み	5 フィットネス産業従事者として、自らの健康管理に気を遣い、健康増進に取り組んでいる。	○	○	
顧客満足を意識した接客・サービス	①一人ひとりの顧客ニーズの理解	6 フィットネスクラブに求める期待やニーズが一人ひとり異なることを理解したうえで、お客様の好みや特徴に応じたサービスの提供を意識している。	△	△	お客様にもう少しきめ細かく対応するように心がけましょう。
	②接客・サービスの実践	7 適切な身だしなみや丁寧な言葉づかいを常に心掛け、どのお客様にも公平に笑顔で接客・サービスを行っている。	○	△	
課題の設定と成果の追求	①課題・目標の明確化	8 上位方針・目標を正しく理解し、担当業務の目標設定を適切に行っている。	○	○	一人で抱え込んで悩むことなく、周囲と相談しながら目標を達成することを考えましょう。困ったときは遠慮なく相談してください。
	②進捗管理の推進	9 仕事の進捗状況に気を配り、遅延しそうな場合には早めに上司に報告して判断を仰ぐなど、適切に対応している。	○	○	
	③成果の追求	10 自分に与えられた役割は最後まで真摯な態度でやり遂げている。	○	○	

## COLUMN 職業能力評価基準とは

「職業能力評価基準」とは、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果」に繋がる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・職務別に整理したものです。

フィットネス産業は、平成 18 年（2006 年）にこの「職業能力評価基準」を策定し、その後、平成 23 年（2011 年）に改訂（メンテナンス）しています。策定に当たっては、一般社団法人日本フィットネス産業協会及び会員企業で検討を行っており、フィットネス産業の「職業能力評価基準」は以下のとおり職種・職務を網羅したものになっています。

### フィットネス産業における職業能力評価基準の全体像

は職業能力評価基準が整備されている職務・レベルです

職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
営業・店舗開発	業態・店舗開発				
	営業・店舗統括				
店舗運営	店舗管理				
	運営事務				
	フロント				
インストラクション	トレーニングジム				
	スタジオ				
	プール				

営業・店舗開発については、「職業能力評価シート」は作成されていません。（P.7 参照）

### 「インストラクション」職種能力ユニット一覧

フィットネス産業「インストラクション職種」能力ユニット一覧（様式2）					
職種名 インストラクション					
仕事内容 ・インストラクションとは、専門分野のインストラクターとして、参加者が適切かつ安全に運動できるよう指導・支援する仕事を行う。 ・ここでは「トレーニングジム」「スタジオ」「プール」の3職種に整理した。					
※すべての職務で必要となる共通能力ユニットです					
職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
共通能力	フィットネスの社会的使命	21C001L12		21C002L34	
	健康増進に関する知識の理解と取組み	21C003L11	21C004L22	21C005L34	
	顧客満足と信頼した接客・サービス	21C006L12		21C007L34	
	課題の設定と成果の追求	21C008L11	21C009L22	21C010L34	
	コスト意識を持った業務の推進	21C011L11	21C012L22	21C013L34	
	チームワークと人間関係の維持	21C014L11	21C015L22	21C016L34	
	安全活動と施設・設備管理	21C018L11	21C020L22	21C021L33	

※必要に応じて1つまたは複数の能力ユニットを選択して下さい。					
職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
トレーニングジム	ジム・プログラムの計画と準備	21S032L11	21S033L22	21S034L33	
	ジムにおける実技指導	21S035L11	21S036L22	21S037L33	
	ジム・プログラム及び指導内容の評価と継続的改善	21S038L11	21S039L22	21S040L33	
	店舗外指導の立案・実行	21S041L11	21S042L22	21S043L33	
	ジム・インストラクターへの教育・指導		21S044L22	21S045L33	
	高度スタジオ・インストラクションの実施				21S046L44
	スタジオ・プログラムの計画と準備	21S047L11	21S048L22	21S049L33	
	スタジオにおける実技指導	21S050L11	21S051L22	21S052L33	
スタジオ	スタジオ・プログラムの計画と準備	21S053L11	21S054L22	21S055L33	
	店舗外指導の立案・実行（再掲）	21S041L11	21S042L22	21S043L33	
	スタジオ・インストラクターへの教育・指導		21S056L22	21S057L33	
	高度スタジオ・インストラクションの実施				21S058L44
	スイミング・アクアプログラムの計画と準備	21S059L11	21S060L22	21S061L33	
	スイミング・アクアにおける実技指導	21S062L11	21S063L22	21S064L33	
	スイミング・アクアプログラムの計画と準備	21S065L11	21S066L22	21S067L33	
	店舗外指導の立案・実行（再掲）	21S041L11	21S042L22	21S043L33	
プール	スイミング・アクアインストラクターへの教育・指導		21S068L22	21S069L33	
	高度スイミング・アクアインストラクションの実施				21S070L44
	プールガードとしての安全管理	21S071L11			

### 「ジムにおける実技指導（レベル1）」職業能力評価基準

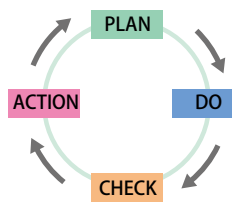
レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
ユニット番号 21S035L11			
選択 能力ユニット	能力ユニット名	ジムにおける実技指導	
概 要		トレーニングジムのインストラクターとして、実技指導を行うことで、参加者個人の健康増進と意欲向上に貢献する能力	
能力項目		職務遂行のための基準	
①参加者の募集 とプログラムの説明	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要の準備を済ませたうえで定時に会場に到着し、参加者一人ひとりと笑顔で挨拶をし、全員を気持ちよく迎える入る。</li> <li>参加者との会話・談話を通じて、インストラクターへの期待内容を把握している。</li> <li>プログラム全体の目的及び当日のトレーニングの目標を参加者に説明している。</li> <li>参加者に緊急時の対応方法やトレーニングを行ううえでの安全管理に関する必要なアドバイスを提供している。</li> <li>初めての参加者を把握し、トレーニングのポイントをアドバイスしている。</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者との会話により、その日の体調などにも気を配りながらトレーニングを開始している。</li> <li>指導計画に基づき、参加者一人ひとりの目的やニーズに合ったトレーニングジムに関する助言・指導を適切に実施している。</li> <li>参加者のパフォーマンスを監視し、全員の理解度を確認しながら、一人ひとりの参加者とコミュニケーションをとるよう努めている。</li> <li>機器・用具の使用法に参加者が従っていないかどうかを確認し、そうでない場合は正しい利用方法を説明したり、自ら正しい利用方法を示範したりしている。</li> <li>グループで行うトレーニングの場合、一人の参加者への集中的な指導を避け、全体への助言として参加者全員がレベルアップするよう指導している。</li> <li>大声でのお叱りや器具の危険な使用など、他の参加者に迷惑になるような行為が見られる場合はその旨を速やかに指摘し、改善するよう働きかけている。</li> <li>トレーニングジム会場全体を見回り、巡回するなど、参加者全員に安全確保の観点から、平等に注意を払っている。</li> <li>強化する筋肉の部位別、または競技するスポーツの種目別に、（可能な範囲で）適切なアドバイスを行っている。</li> <li>スクワットやベンチプレスなど、アシスタントが必要な種目では補助手を付けるよう徹底している。</li> <li>自分の専門能力の限界を把握し、それを越えた指導や助言は行わない。</li> </ul>		
②トレーニングジムの 実技指導			
③指導の終了と 参加者への フィードバック	<ul style="list-style-type: none"> <li>参加者一人ひとりの今日の取組状況に応じて、トレーニング終了及びクーリングダウンの指示・指導を適切に行っている。</li> <li>トレーニング終了時は、当日の取組の成果と評価を参加者とのコミュニケーションから確認し、参加者個人に効果的なフィードバックを与えている。</li> <li>今後の取組に関し参加者に質問の機会を奪わず、当面の目標達成の観点から、適切に回答している。</li> <li>（スケジュールまたはパーソナルの場合）次のトレーニングまでに実施しておくべき内容や連絡事項があれば、その旨を伝えている。</li> </ul>		
●必要な知識			
1. トレーニングジム・プログラムで使用する機器・用具類に関する知識		5. 参加者のニーズや期待する内容に関する知識	
2. トレーニング（エアロビクス、ランニングマシン、クロスリッパマシン、ステップマシン、最大筋力マシン等）		6. プログラム全体に関する知識	
3. トレーニング全般に関する知識		7. 実技指導の方法論に関する知識	
4. 体力トレーニングの原則（超回復等）		8. コミュニケーションに関する知識	
5. 筋力の基礎知識（筋内の種類等）		9. プレインストラクションに関する知識	
6. トレーニング（部位別）の方法		10. 心臓・呼吸器・消化器に関する知識	
7. 有酸素運動		11. アシスタント、等	
8. 生理学、解剖学、栄養学			
9. 強化する部位別のトレーニング方法			
10. 競技スポーツ別のトレーニング方法			

URL

「職業能力評価基準」の詳細

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/07.html>

本マニュアルでご紹介する各種ツールの活用フロー（イメージ）を図解すると以下のとおりです。



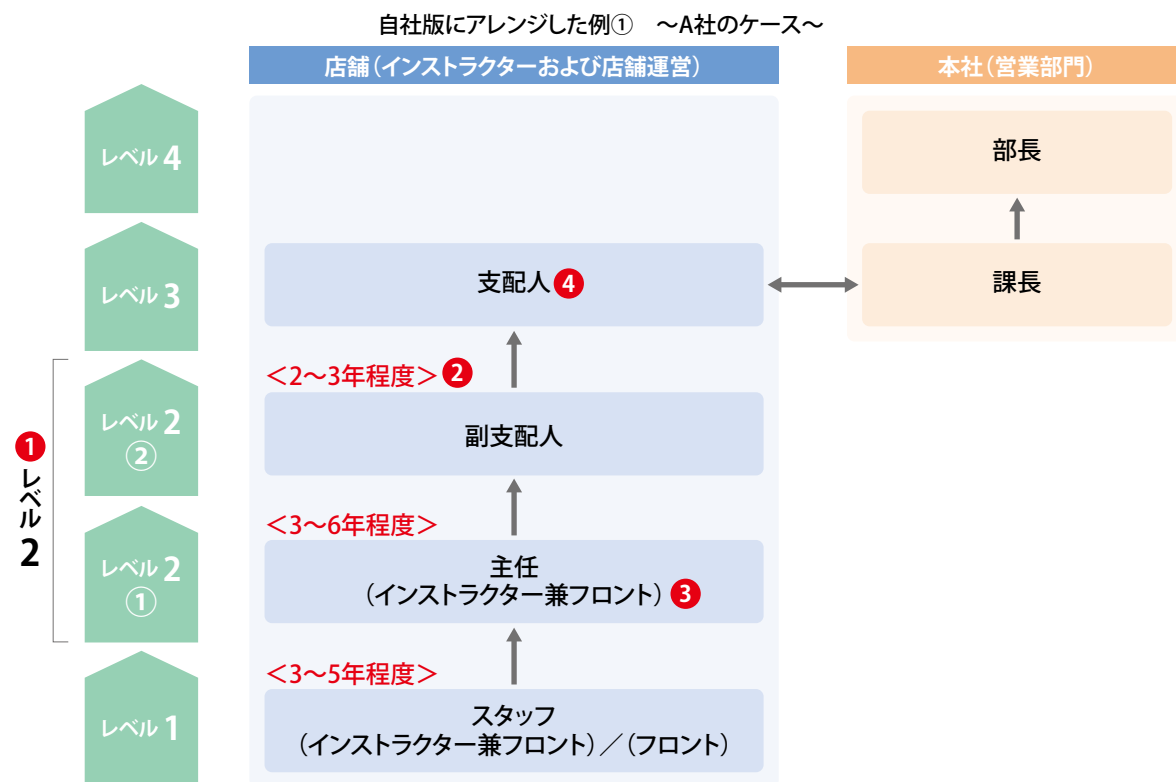


## 2 ツールの導入準備

キャリアマップや職業能力評価シートなどの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

P.5 のキャリアマップは、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。



#### チェックポイント① レベルの段階数の調整

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、レベル1からレベル4までの4段階となっています。自社の組織構造や資格等級の数と対比しながら、必要に応じて段階数を修正して下さい。A社のケースでは、レベル2が副支配人クラスと主任クラスに区分されるため、レベル2を2段階に分割し、全5段階としています。

#### 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。A社のケースでは、レベル2を2区分したため、これに応じて目安年数も修正しています。

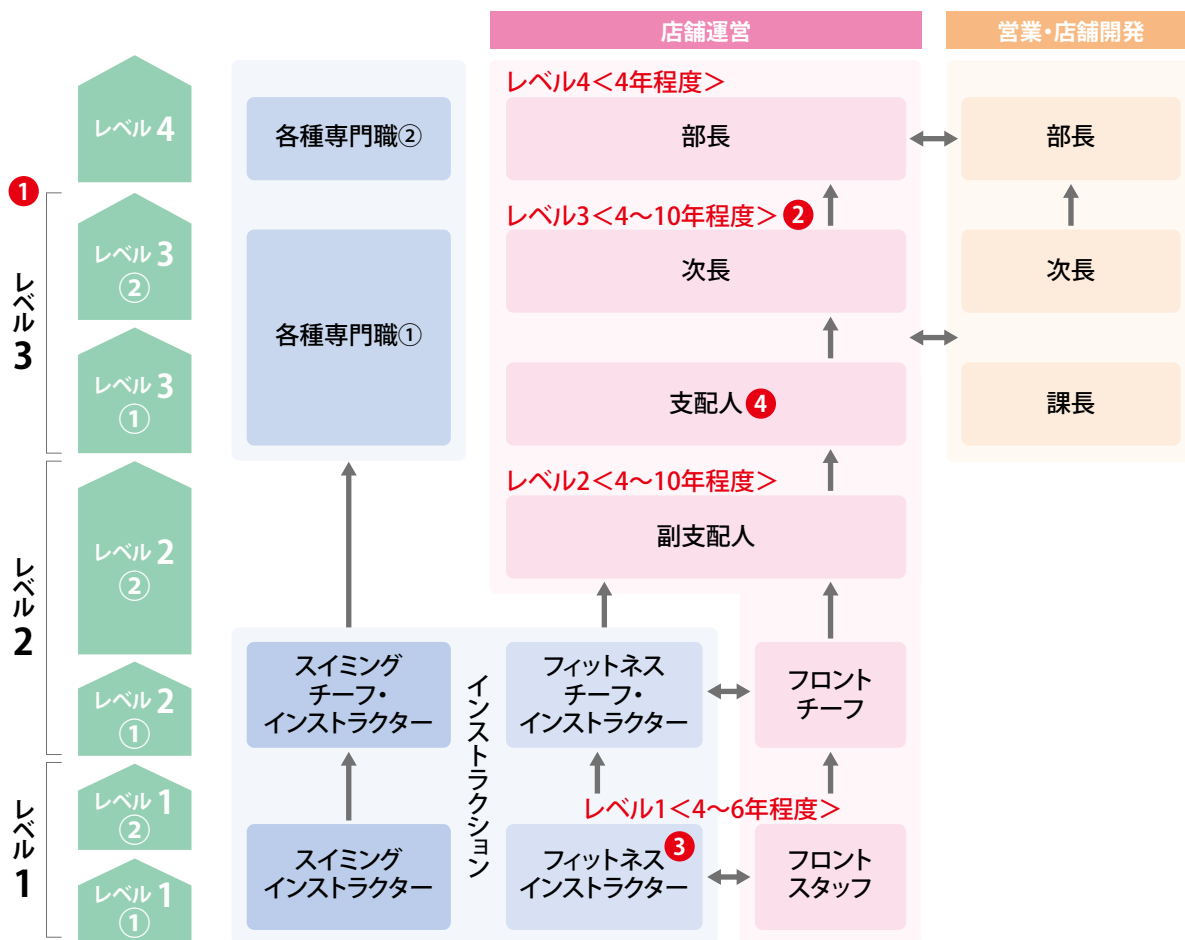
#### チェックポイント③ 職種・職務の括り等の修正

自社の職種区分や業務分掌等を踏まえて、職種・職務の括り（およびその名称）を修正して下さい。A社の場合、社員は「インストラクション」と「フロント（店舗運営）」を兼務する機会が多いため、二つの職種を統合しています。

#### チェックポイント④ 職位名称の修正

会社によって職位の名称等が異なる場合がありますので、自社の職位・職階名称に即して修正して下さい。A社のケースでは、「マネジャー」「サブマネジャー」を「支配人」「副支配人」に名称変更しています。また、本社（営業部門）の職位名称は「部長」「課長」としています。

自社版にアレンジした例② ～B社のケース～

**チェックポイント① レベルの段階数の調整**

B 社の場合、社内の等級数が多く、レベル 3 以下がそれぞれ 2 段階に細分化されるため、合計 7 段階にレベル区分を修正しています。

**チェックポイント② 各レベルの習熟目安年数の設定**

B 社の実態に合わせて各レベルの習熟目安年数を修正しています。レベル 2～3 は習熟目安年数を「4～10 年程度」とし、一定の幅をもたせた設定としています。

**チェックポイント③ 職種・職務の括り等の修正**

B 社の実態に即して、「インストラクション」のうち「トレーニングジム」と「スタジオ」を統合し、「フィットネス」という名称にしています。また、レベル 1～2 の「店舗運営」は「フロント」という名称にしています。さらに、レベル 3 以上について、インストラクターを含む様々な分野の専門職を「各種専門職」として追加しています。

**チェックポイント④ 職位名称の修正**

A 社と同様、B 社のケースでも、「マネジャー」「サブマネジャー」は「支配人」「副支配人」に置き換えています。また、管理職層の職位名称を「部長」を「課長」と置き換えたり、部長と課長の間に「次長」を追加するなどの修正を行っています。

## 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には、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には、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、従業員が読んだときに「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職務の兼務状況に応じて統廃合を行う

担当職務の内容に応じて、該当する職業能力評価シートの統廃合を行きましょう。

例) 店舗運営の仕事とインストラクターの仕事を兼務させている場合には、二つの職業能力評価シートを統合して一種類のシートにする。(「共通能力ユニット」は両職務とも同じであるため、「選択能力ユニット」部分のみ統合する。)

### ②自社の業務実態に応じて置き換える

自社の業務実態や各レベルに求められる権限に応じて、相応しいか確認しましょう。

例) レベル1であっても後輩インストラクターの教育・指導について一定の役割を担わせているため、当該能力ユニットをレベル1の職業能力評価シートに追加する。

例) イベントやプロモーションの企画はもっぱら店長(レベル3)の仕事であるため、レベル2の基準からは除外する。

### ③用語を自社で使っている言葉に置き換える

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) 「店長」を「支配人」に置き換える
- 「能力ユニット」の名称 例) 「店舗外指導」を「出張指導」「派遣レッスン」等に置き換える

### ④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には、「必要に応じて～」「～の場合には」などの文言を追加しましょう。

例) 「来訪者のニーズに合わせた情報を提供し・・・」

→「来訪者から求められた場合には、ニーズに合わせた情報を提供し・・・」

なお、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ください。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。

## COLUMN 各社の実状に即したカスタマイズ(修正)の進め方

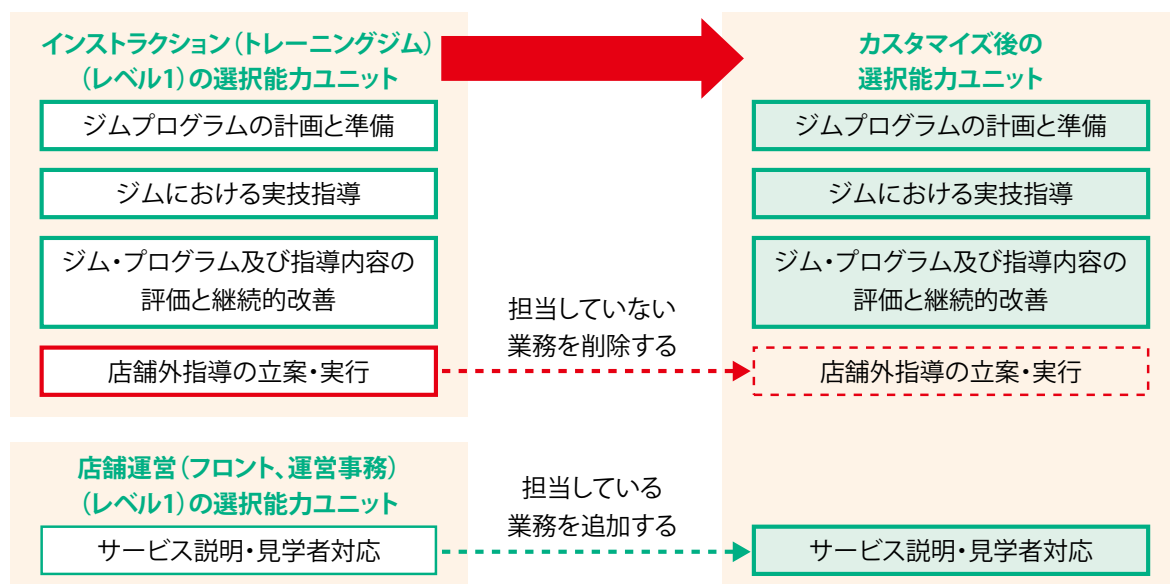
職業能力評価シートの評価項目の中には、自社には存在しない業務に関する項目が含まれていたり、ある職種の担当業務が別の職種の評価項目として設定されていたりすることがあります。また、「普段使っている用語と異なるため、読んでいて分かりにくい表現がある」というようなこともあり得ます。

このような場合には、前ページの考え方にに基づき、自社で一定のカスタマイズ(修正)が必要になります。ここでは、インストラクション(トレーニングジム)のレベル1を例に、修正ポイントをさらに詳しく解説します。

### 〔自社の業務に合せて能力ユニットを追加または削除する〕

下の例は、担当する業務内容に応じて選択能力ユニットを修正する例です。例えば、レベル1では「店舗外・指導の立案・実行」を担当していない、ということであれば、この項目を削除します。

その一方で、クラブへの来訪者や見学者に対し、サービスやプログラム、主要な設備・機器・器具などについて説明を行っているということであれば、店舗運営(フロントまたは運営事務)の中にある「サービス説明・見学者対応」という項目を追加します。



### 〔分かりにくい表現を自社で使っている言葉に修正する〕

下の例では、「コスト意識を持った業務の推進」の項目の表現を修正する例です。例えばレベル1のスタッフには「業務プロセス」という言葉よりも、普段から社内で行われている「業務フロー(業務の流れ)」という言葉の方が分かりやすいということであれば、表現を見直します。

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
コスト意識をもった業務の推進	①手続きを踏まえた業務の遂行	自分の役割を正しく理解したうえで、担当職務に関する業務プロセスを把握し、正しい手順で業務を遂行している。
<div>↓ 具体的なキーワードも加えて分かりやすくする</div>		
能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
コスト意識をもった業務の推進	①手続きを踏まえた業務の遂行	自分の役割を正しく理解したうえで、 <b>インストラクション担当者用の業務マニュアルに記入されている業務フロー(業務の流れ)に従い</b> 、正しい手順で業務を遂行している。

### 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、従業員個人ではなく、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、教育計画を立てるなどことができます。さらに、「OJT コミュニケーションシート」(P.18 参照) も併用することで、一層効果的に取り組みを進めることが可能になります。

#### 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。

		評価結果(上司チェックの結果)											平均点
		共通能力								選択能力			
		社会的使命 フィットネスの	健康増進に関する 知識の理解と取組み	接客・サービス 顧客満足を意識した	課題の設定と 成果の追求	業務の推進 コスト意識をもった	チームワークと 人間関係の維持	設備管理 安全活動と施設・	店舗事務	イベント企画・運営	サービス説明・ 見学者対応		
氏名	〇〇 〇〇	1.8	1.8	1.9	1.1	1.8	1.9	2.0	1.2	1.5	1.5	1.6	
	〇〇 〇〇	1.5	1.2	2.0	1.4	2.0	1.9	2.0	1.3	2.0	1.7	1.7	
	〇〇 〇〇	1.8	1.0	1.8	1.4	2.0	1.8	1.6	1.9	1.7	2.0	1.6	
	〇〇 〇〇	2.0	1.8	1.2	1.5	2.0	2.0	1.9	1.9	1.5	1.9	1.6	
	平均点	1.7	1.5	1.6	1.3	1.9	1.9	1.8	1.5	1.7	1.7	1.6	

※上記表中の点数は、○△×の評価基準について、○を2点、△を1点、×を0点として換算し、点数化しています。

##### 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

## 株式会社ルネサンス

## 支配人のスキル把握による組織全体の育成課題の「見える化」

## ■ 会社概要

株式会社ルネサンスは、フィットネスクラブ、スイミングスクール、テニススクール、ゴルフスクール等のスポーツクラブ事業及びその関連事業を全国規模で展開する企業です。

ルネサンスでは、『生きがい創造企業』としてお客様に健康で快適なライフスタイルを提供すること」を企業理念とし、事業を進めています。

## ■ 問題意識

当社は店舗を全国展開しており、店舗の規模も大小さまざまです。現在、店舗運営の責任者である支配人には若手からベテランまで様々な経験年数の社員が存在しますが、支配人の能力をムラなく総合的にレベルアップさせていくことが人材育成上の課題になっています。

そのためには、まず、支配人のスキルの現状を把握し、どのようなスキルが相対的に弱いのか検証したうえで、全社的な研修計画等に反映させていくことが必要です。職業能力評価シートはそのためのツールとして参考になると考えました。

## ■ 具体的な取り組み 活用したツール

当社の営業部門の中から二つのエリアを選び、各エリア2店舗の支配人を対象にして職業能力評価シートを試行導入しました。

評価シートは当社のクラブ業務とリンクした内容であったため、特段のカスタマイズは行っていません。ただ、評価項目の数がやや多いと感じる企業もあるかもしれません。このような場合には、項目の集約等のカスタマイズを行うとよいと思います。

悩ましかったのは、評価段階数です。○△×の三段階評価は単純明快でよいのですが、○と△の間の場合などもあり、当社の場合には評価段階を4～5段階

## POINT カスタマイズ要否の検討

- 職業能力評価シートには必要な項目が網羅されており、特段の不足事項はありませんでした。
- ただし、項目数が多すぎると感じる場合には、項目を集約したり、自社が重視する項目に絞り込んだりするとよいと思います。

程度に修正した方がわかりやすいと感じました。また、どういう場合に「○」とするのか、上司と部下の間で判定基準を共有しておくことも重要です。

## ■ 取り組みの結果

試行当事者からは、「得意分野の業務に偏りがちになっていることを再認識し、改善の必要性を感じた」「自身の弱点が確認できたため、克服への行動を始めようと感じた」などの声が寄せられています。

さらに、こうした個人の強み・弱みだけでなく、全体的な強み・弱みを確認したいと考え、能力ユニットごとに4人の支配人の評価の平均点を計算してみました。

結果は興味深いもので、「チームワーク」など当社の社風からみておそらく強いだろうと思っていた項目はやはり評価点が高く、逆に点数がやや低い分野もあることが発見できました。このように、「組織全体のスキルの見える化」という意味でも、職業能力評価シートの活用は効果的だと思います。

## ■ 今後の目標

評価結果を集約することで、従業員の能力レベルについての全社的な傾向が把握できると思います。これを参考にすることで、人事部として次に何をやらなければならないかが見えてくると思います。

## POINT 個人別チェック結果の集計による全体的な強み・弱みの「見える化」

能力ユニット名	A 支配人	B 支配人	C 支配人	D 支配人	平均点
フィットネスの社会的使命	1.7	1.7	1.8	2.0	1.8
健康増進に関する知識の理解と取り組み	1.0	2.0	1.5	1.5	1.5
顧客満足を意識した接客・サービス	1.7	2.0	2.0	2.0	1.9
課題の設定と成果の追求	1.3	1.7	2.0	1.3	1.6
コスト意識を持った業務の推進	2.0	2.0	1.3	2.0	1.8
チームワークと人間関係の維持	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
安全活動と施設・設備管理	1.7	2.0	1.5	2.0	1.8
店舗全般のマネジメント	1.7	1.7	1.9	2.0	1.8

※データはイメージであり、実際のものとは異なります。

全体的な強み・弱みの傾向を確認

## 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等を使用して知識・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おうと、「大半の日常業務は問題なく遂行しているが、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。

さらに、OJTコミュニケーションシート（P.18 参照）を活用すれば、こうした傾向を一目で分かるようにグラフ化できますから、育成指導を一層効果的に行うことができます。

### 取り組みの進め方とポイント

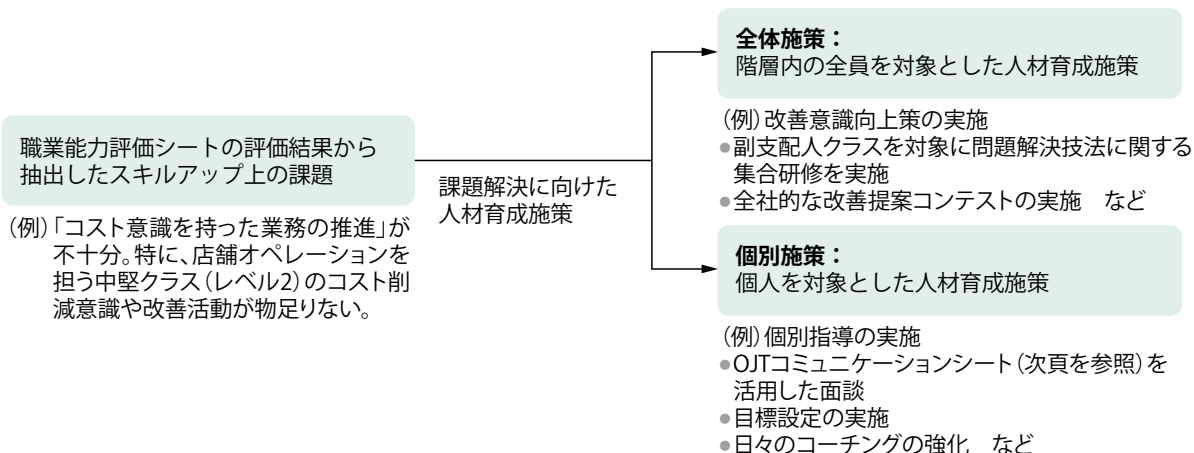
#### STEP 1 知識・スキルの強み・弱みの把握

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.5 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



## OJTコミュニケーションシートの活用

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**

能力ユニット名	自己評価	上司評価
フィットネスの社会的使命	1.5	1.5
健康増進に関する知識の理解と取組み	1.6	1.5
顧客満足を意識した接客・サービス	1.7	1.8
課題の設定と成果の追求	1.7	1.5
コスト意識を持った業務の推進	1.4	1.0
チームワークと人間関係の維持	1.8	1.8
安全活動と施設・設備管理	1.4	1.3
店舗全体のマネジメント	1.1	1.0

本人所属	〇〇〇〇	本人氏名	〇〇〇〇	印
職種・職務	店舗管理	レベル	レベル3	評価者氏名
評価期間	年 月 日	～	年 月 日	印

**スキルアップ上の課題**

「店舗マネジメント」の点数がやや低く、マネジメントの基本をもう一度しっかりと勉強する必要がある。  
接客意識やチームワークなどのヒューマン・スキルは非常に優れているが、コスト意識を持って業務効率化に取り組むことは不十分。自分ではできているつもりかもしれないが、上司から見ると物足りない。

能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価
店舗マネジメント	②店舗全体のマネジメントの推進	×	△
	③業務の評価	△	○
コスト意識を持った業務の推進	②コスト意識をもった効率的な業務の推進	×	△

**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
・4月の店長研修に参加し、基本スキルを再確認する。エリア長に対し、店舗の課題について毎月報告させる。 ・-----	・20XX年X月まで継続実施 ・-----

**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
・店長研修で他の店長と交流したことは大いに刺激になった。エリア長の助言もあり、店舗のコスト削減など業務効率化も実現できた。 ・-----	・期首に比べるとマネジメントスキルは大幅に改善している。もっと大きな店舗でも任せられるレベルに近づいてきた。 ・-----

※データはサンプルです。



OJTコミュニケーションシートは次のホームページからダウンロードできます。  
一般社団法人日本フィットネス産業協会 <http://www.fia.or.jp/>

## 2 取り組み事例

### 株式会社エイム

## 店舗スタッフの強み・弱みの把握と結果のフィードバックによる人材育成

### 会社概要

株式会社エイムは石川県を中心に会員制フィットネスクラブの運営・スポーツ用品の販売・スポーツ指導員の育成及び派遣・体育施設の運営企画及び業務受託を展開しています。

エイムでは、「健康サービス活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、国家の健康行政を支えること」を企業理念として掲げ、事業を進めています。

### 問題意識

当社では現在でも年2回の人事考課結果は社員にきちんとフィードバックしていますが、人事考課だとしても「処遇」を意識してしまいますから、「教育」や「育成」の視点を中心に据えて人材をみるのが難しくなりがちです。

また、現在、人事考課の評価項目は同じ一般社員であれば職種や等級にかかわらず同一ですが、「職業能力評価シート」は職種別・等級別によりかなり細かく作り込まれているので、社員本人の仕事内容や等級レベルに即してきめ細かくスキルを把握し、考課と切り離して純粋に育成目的で活用するのに適していると思います。

### 具体的な取り組み 活用したツール

当社の主力店舗の一つで試行導入し、店舗スタッフやインストラクターのスキルチェックを行いました。具体的には、「店舗管理（レベル2）」「フロント（レベル1）」「インストラクター（レベル1およびレベル2）」の職業能力評価シートを使って、本人と上司（支配人、副支配人）とでスキルのチェックとフィードバックを行いました。

試行導入に当たり、評価シートのカスタマイズは特

段必要なく、シートをそのまま使って違和感なくスムーズにスキル・チェックを行うことができました。チェックした結果はOJTコミュニケーションシートを使って実際に上司から部下にフィードバックし、課題の共有化を図りました。

### 取り組みの結果

活用してみて、人材育成の面で非常に大きな効果が期待できるという印象をもちました。評価方法が単純明快な三段階方式で、「能力ユニット」の括りで本人の強み・弱みが明らかになりますから、能力開発を進めるうえでの課題を部下にアドバイスしやすくなります。

スキル・チェックの進め方としては、「能力ユニット」や「能力細目」等の名称を伏せて、まずは「職務行動のための基準」だけで評価してみて、それを集計してどの能力ユニットに弱点があるかを事後的に見つけ出すやり方も効果的だと思います。

なお、日頃から上司と部下のコミュニケーションがきちんとできていれば、上司と部下の認識は自然と一致してくるはずですが、したがって、上司評価と部下評価が揃うのが理想的な姿かもしれません。

### 今後の目標

キャリアの道筋が明らかになることが社員にとって最大のモチベーションの源泉になると考えています。

今回は職業能力評価シートを試行導入しましたが、今後、「キャリアマップ」を活用して自社版のキャリアマップを構築し、それぞれのキャリア・パスにおいて求められるスキル要件を明確化していきたいと考えています。

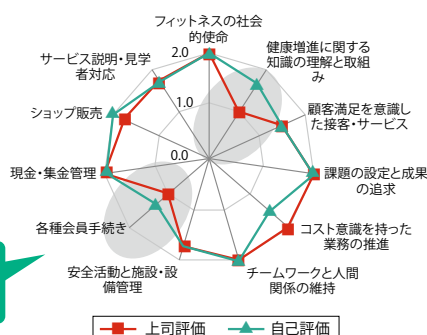
### POINT OJTコミュニケーションシートを活用した「能力ユニット」単位での強み・弱みの明確化

#### 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
フィットネスの社会的使命	2.0	2.0
健康増進に関する知識の理解と取り組み	1.7	1.0
顧客満足を意識した接客・サービス	1.5	1.5
課題の設定と成果の追求	2.0	2.0
コスト意識を持った業務の推進	1.5	2.0
チームワークと人間関係の維持	2.0	2.0
安全活動と施設・設備管理	1.7	1.7
各種会員手続き	1.3	1.0
現金・集金管理	2.0	2.0
ショップ販売	2.0	1.7
サービス説明・見学者対応	1.7	1.7

※データはイメージであり、実際のものと異なります。

#### スキルレベルチェックグラフ



「能力ユニット」の括りでの弱みの把握

### 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/>



## 3 取り組み事例

株式会社ハクヨプロデュースシステム  
若手インストラクターのスキルの現状の確認

## ■ 会社概要

株式会社ハクヨプロデュースシステムは、愛知県を中心に集客施設の総合プロデュース事業を展開しています。平成9年からはフィットネスクラブ事業に参入し、現在では愛知県下に7店舗を展開しています。

ハクヨプロデュースシステムは「地域の生活者に向けた豊かな生活提案」を企業目標に掲げ、地域社会から愛され、求められる企業となることを目指して事業を推進しています。

## ■ 問題意識

当社では現在、「スリー・スター制度」という社内認定制度を導入しており、インストラクターのスキルレベルをワン・スターからスリー・スターまで3段階で認定しています。認定を受けた社員は星（スター）の数を示したバッジをつけることになっており、どのレベルのインストラクターか一目で分かるような仕組みになっています。

この認定制度は知識(筆記試験)と指導力(実技試験)の双方で審査しており、インストラクターとしての専門スキルを重視して判定する仕組みです。一方、職業能力評価シートの方は「チームワーク」「顧客満足」など企業で働く組織人としての基本姿勢を評価する項目が入っており、スリー・スター制度を補完する仕組みになりうると感じました。

## ■ 具体的な取り組み 活用したツール

若手インストラクターのスキルレベルの確認を行うため、入社1～3年のインストラクターのスキルチェックを行いました。実施に当たり職業能力評価シートを確認したところ、「店舗外指導の立案・実行」など、若手は行っていない項目が含まれていました。こうした項目については、仕事内容に即して一定のカスタマイズが必

## POINT 評価結果の様々な活用方法

- 上司と本人の認識ギャップを当事者が確認することで、人材育成を効果的に進めることができます。
- さらに、認識ギャップがどの程度存在するかをみれば、現場で上司・部下のコミュニケーションがきちんと行われているかを確認することも可能になります。

要です。また、評価に当たっては、「どこまでできていれば『〇』になるのか」など、判定のための指標を作成しておく必要があると思います。

## ■ 取り組みの結果

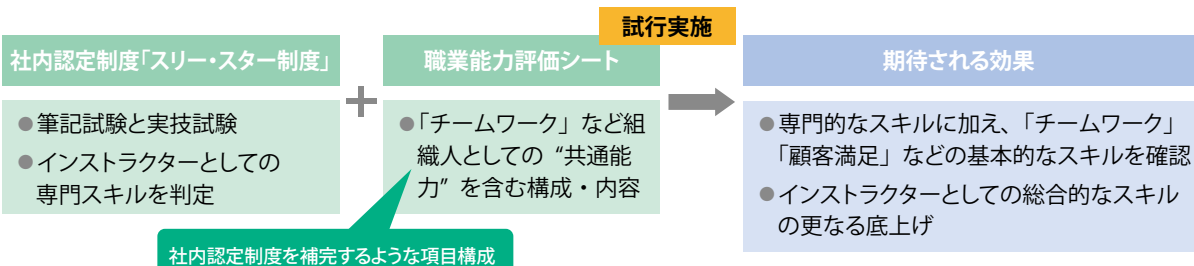
社員本人に「気づき」を与える効果がありました。入社間もない若手社員からは、「自分にどこまで求められているのかが分かった」「自分の仕事を行うだけでなく、周囲のメンバーへの配慮も必要であることに気付かされた」などの意見が寄せられました。

また、上司評価と自己評価の認識ギャップが可視化されるため、当事者のみならず、「上司の上司」ととっても、現場レベルで十分なコミュニケーションが取れているかを確認することができます。両者の認識ギャップが大きい場合、直属上司に対して部下とのコミュニケーション改善を促すこともできると思います。

## ■ 今後の目標

今回は少人数を対象とした試行導入でしたが、会社や業界としてデータが蓄積されてくれば、全体平均に照らして自分が相対的にどの程度の位置にあるかが確認できます。そうなれば、経営者が自社の経営指標を随時チェックするような感覚で、社員個々人が自分のスキルレベルを客観的に確認できようになると思います。

## POINT 社内認定制度と職業能力評価シートの補完的な活用



## 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向上に役立てましょう。

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、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 課題の確認

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.22のCOLUMN参照）。さらに、評価者だけでなく、たとえば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するなど、評価上の課題を抽出してもよいでしょう。

#### 従業員アンケート（サンプル・イメージ）

試行導入 アンケート 年 月 日

店舗名: \_\_\_\_\_ 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    すごく多い    丁度よい    すごく少ない    非常に少ない

\_\_\_\_\_

Q2. チェック項目に漏れ・重複はありませんでしたか。

YES or NO → (YESの方) 具体的にはどのような項目が漏れていましたか

\_\_\_\_\_

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) 具体的にはどのような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

\_\_\_\_\_

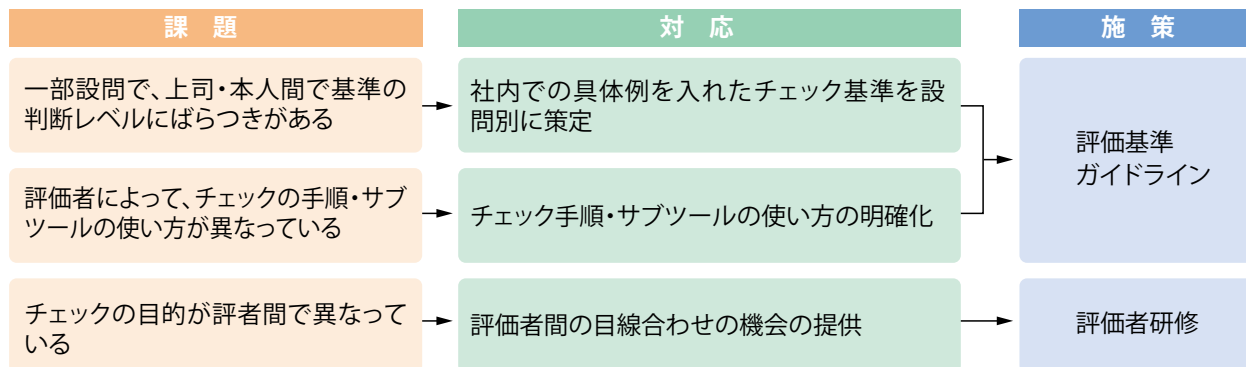
(YESの方) 使用した基準に分かりにくい部分がありましたら記入ください

\_\_\_\_\_

#### STEP 2 課題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



## COLUMN 評価者同士の会議(目線合わせ会議)の開催

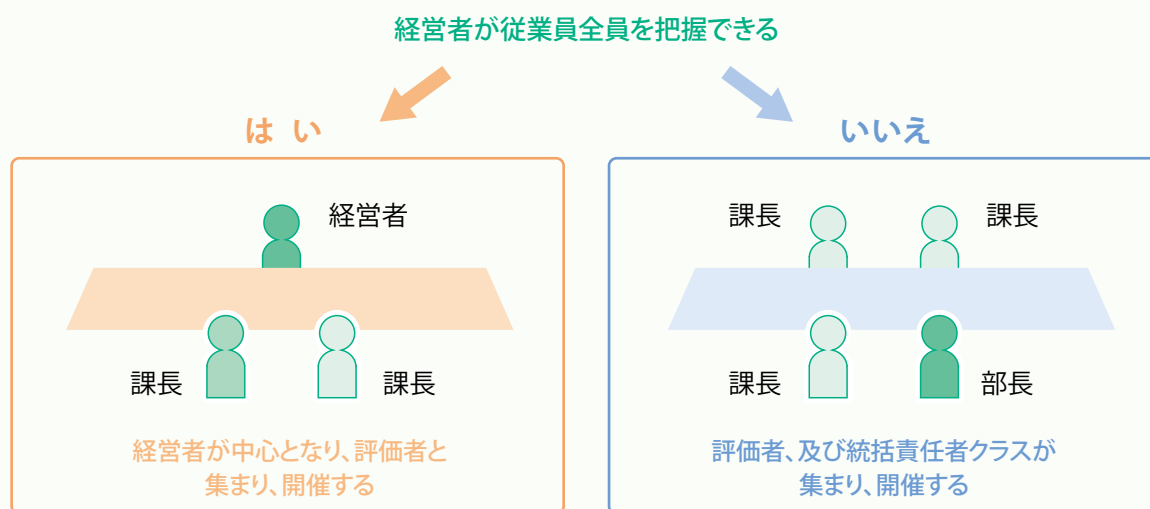
職業能力評価シートは、「職務遂行のための基準」に照らして、「○：一人でできている」「△：ほぼ一人でできている」「×：できていない」の3段階にて設定された評価基準に基づき評価を行います。

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、特定の能力項目について、○△×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。話し合いの評価は、「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



### 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行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等を活用して、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。特に、複数の系列店を持ち、系列店毎で採用する場合には、面接官の目線を統一するうえでこうした取り組みが効果的です。

例えば、レベル2の店舗スタッフを採用する場合、まず、該当する職業能力評価シート（この場合は店舗運営のレベル2）を使用してセルフチェックをしてもらい、それをもとに職務経験を詳しく確認することで、応募者の実力を把握することが可能になります。

なお、フィットネス産業では、職業能力評価基準をもとに作られた「人材要件確認表」と呼ばれる中途採用面接シートが存在しますから、これを活用してヒアリングを行い応募者のレベルチェックを行ってもよいでしょう。

### 取り組みの進め方とポイント

#### STEP 1 求める人材像の確認と準備

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準備を行います。

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活用します。

面接時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合

人材要件確認表を活用します。

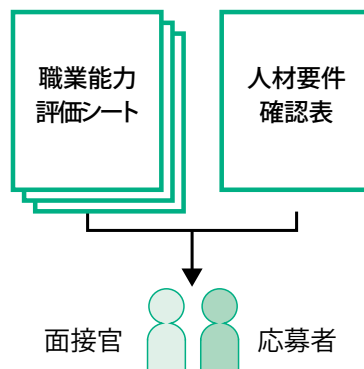
#### STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

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。

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。

一方、面談時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合には、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。

#### ■ 応募者の知識・スキルレベルの把握イメージ



#### STEP 3 採否の決定

セルフチェックまたはヒアリング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」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活用することができます。

### 人材要件確認表『インストラクション(トレーニングジム・スタジオ・プール)』

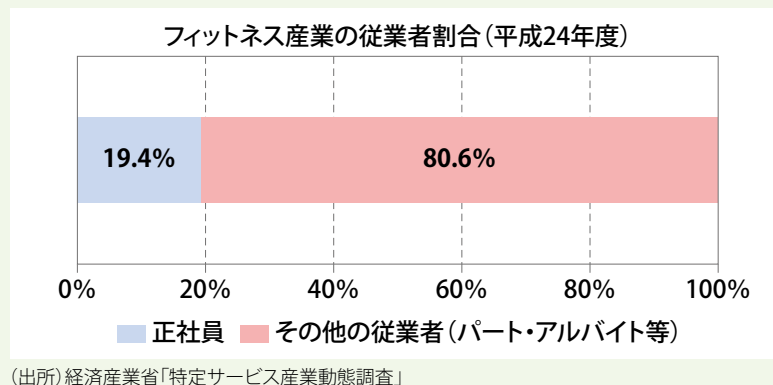
応募者氏名			
職種: 当該職種に求める期待人材像		採用に当たっての期待人材像 を企業側で整理	
1. 本人の実務経験に関する事項		インストラクター経験の有無やその具体的な内容を 確認する	
実務 経験	自己申告(インストラクター経験の有無) □ ジム □ スタジオ □ アクア・スイミング □ その他( )	判断の際のチェックポイント	判定
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実		① プログラムや 指導計画の作成 と準備	○ これまでに作成した指導計画やプログラムについて(計画・プログラムの内容と同様・会員等からの評価について具体的に語らせる) ○ スムーズに指導を行うため、段取り準備の面で何か工夫していたことがあるか(具体的に語らせる)
		② 実技指導	○ 指導を行う際、特にどのような点に注意を払っていたか ○ 参加者とのコミュニケーションを活発化させるために、どのような工夫を行っていたか ○ 指導中に参加者のケガなどのトラブルが発生したことがあるか。その時、どのように対処したか(具体的に語らせる) ○ ジュニアプログラムで指導した経験があるか。子供を指導する際、特にどのような点に気を配っていたか(具体的に語らせる)
		③ プログラムや 指導内容の評価・改善	○ プログラムや指導内容について参加者から意見やクレームを受けたことがあるか。それにどのように対処したか。 ○ より高いスキル・専門知識を身につけるためにどのような取り組みを行っていたか。それはどのような成果を挙げたか。
		④ 後進の育成	○ 後進インストラクターを指導育成した経験があるか ○ 育成効果を上げるためにどのような工夫を行っていたか。後進のスキル向上ペースが遅い場合、どのように対処したか。
		チェックポイントは一つの例であり、活用 する企業の側でアレンジ可	
2. 本人の基礎能力に関する事項		判断の際のチェックポイント	
上記に含まれない全般的な事項		判定	
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実		所見	
仕事を行ううえでのベースとなる資質 (基礎能力)を判定するうえで参考と なる事実を確認する		応募理由	○ なぜ応募したのか。フィットネス産業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、インストラクターとしてどのようなサービスを提供したいか
		仕事に対する基本姿勢	○ 仕事に対してどのような価値観を持っているか、働くうえで重視していることは何か(具体的に語らせる) ○ コンプライアンスや職業倫理について(応募者の理解や過去の経験・失敗談等を語らせる)
		マナー、言葉遣い	○ マナーや身嗜み、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)
		コミュニケーション	○ 明るく、ハキハキとした口調でコミュニケーションができるか(面接での受け答えを通じて確認する) ○ 論理的で首尾一貫した説明や受け答えができるか(面接での受け答えを通じて確認する)
		チームワーク	○ 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) ○ 同僚や先輩と人間関係上のトラブルを経験したことがあるか。それをどのように解決したか。
		リーダーシップ	○ これまでの職務の中で、リーダーとして他のメンバーを取りまとめた経験があるか(具体的に語らせる) ○ リーダーとして他のメンバーと関わる際、どのような点に注意していたか(成功談・失敗談等を語らせる)
		健康の維持・増進	○ 健康の維持・管理について、日頃から気を付けていることがあるか。 ○ 今、何かフィットネス上の目標を設定し取り組んでいるか(具体的に語らせる)
3. 保有資格(該当するものをチェック)			
<input type="checkbox"/> 健康運動指導士 <input type="checkbox"/> 健康運動実践指導者 <input type="checkbox"/> 管理栄養士 <input type="checkbox"/> 栄養士 <input type="checkbox"/> その他( )			
総合 所見	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	面接日
印	

本マニュアルでご紹介した各種ツールは、必ずしもフィットネスクラブで働く「正社員」だけを念頭においたものではありません。

フィットネス産業の場合、契約社員やパートタイム労働者、アルバイトスタッフなどの非正規雇用労働者の割合が非常に高く、経済産業省「特定サービス産業動態調査」によれば、平成24年度のフィットネス産業従業者のうち約8割をこれら非正規雇用労働者が占めています（下図）。さらに、個人経営のスタジオ・インストラクターや、大都市圏を中心にフリーランスのインストラクターも多数存在しており、「雇用労働者」の範疇に含まれない働き方をする方々も少なくありません。



職業能力評価シート等は、正規、非正規を問わず、企業で雇用労働者として働く方々については、スキルの現状を「見える化」し人材育成を効果的・効率的に進めるためのツールとして、また、独立インストラクターの方々にとっては、自らのスキルの現状を自己診断し、更にスキルに磨きをかけていくためのツールとして活用することができます。さらに、独立インストラクターと契約する立場のクラブ経営者にとっても、個々のインストラクターのスキル・レベルを確認し、本人に「気づき」を与えることで、サービス品質の一層の向上を促すためのツールとして活用することができます。

