

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.10~**

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.13~**

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.13**

- 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.15**

- 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（能力チェックの精度の向上）

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.18**

- 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.21**

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート

当社は若手の育成が一番の課題だな。最近、先輩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 ▶

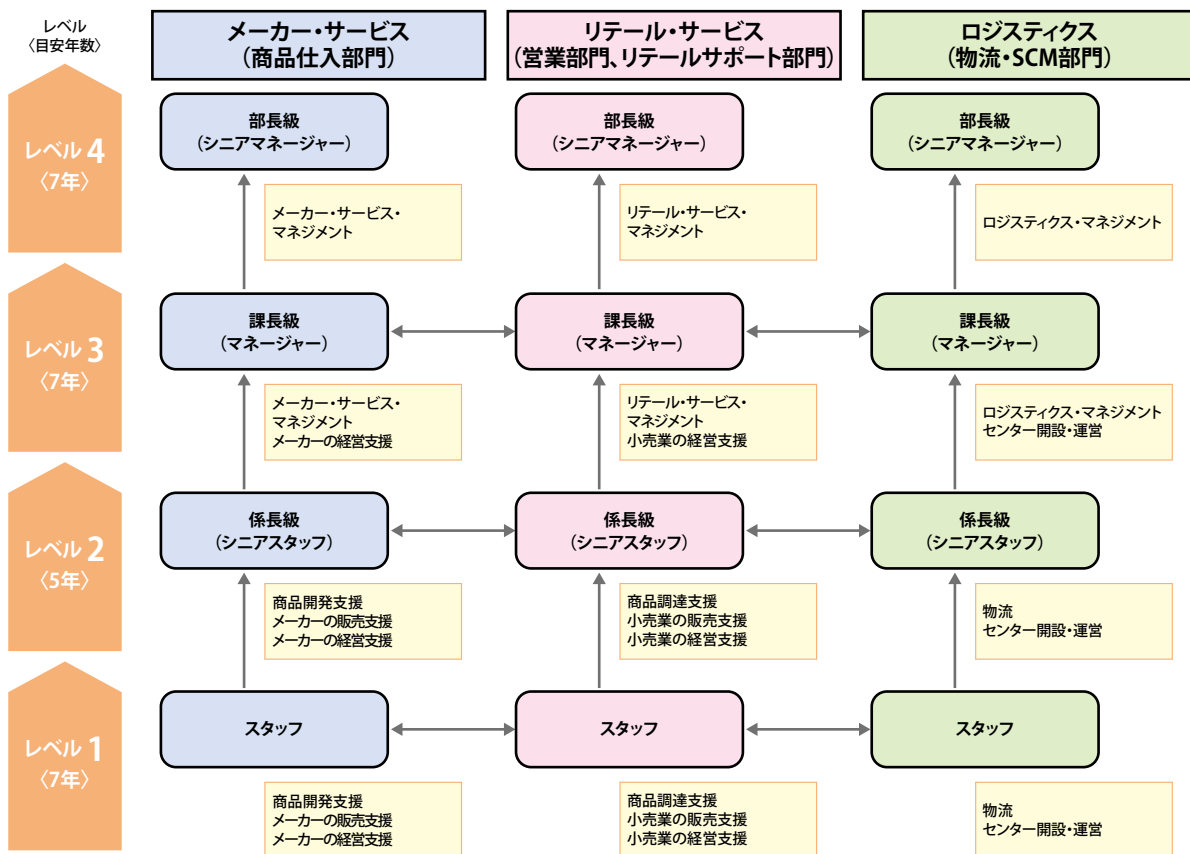
これらのツールは、自由にダウンロード、加工することができます
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

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。

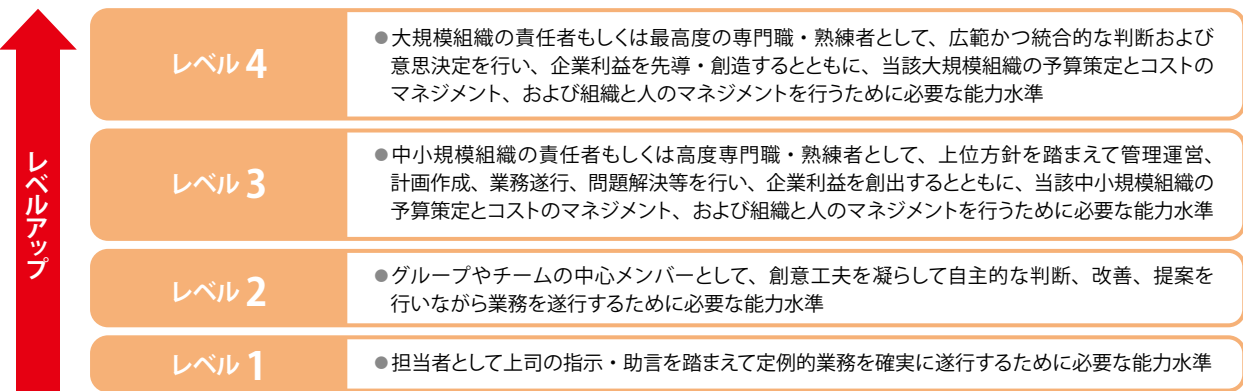
卸売業（食品・菓子・雑貨等）のキャリアマップは、「メーカー・サービス（商品仕入部門）」「リテール・サービス（営業部門、リテールサポート部門）」「ロジスティクス（物流、SCM部門）」の3職種について作成しています。原則として、新入社員は、メーカー・サービス、リテール・サービス、およびロジスティクスのいずれかの職種でスタッフとして職務を経験し、その後異動・昇格します。一般的に、課長級までは3職種のいずれの職務も経験する可能性があります。

キャリアマップ



注：目安年数は新卒入社の場合。中途採用の場合、どのレベルに該当するかは能力要件に基づいて判断される。

レベル区分の目安



※ここでは、卸売業固有の職種のキャリアマップを作成しています。管理部門のキャリアマップについては、事務系職種の職業能力評価基準にある「キャリア形成の例」を参考にしてください。

中央職業能力開発協会 http://www.hyokka.javada.or.jp/user/dn_standards_a9.html

COLUMN 卸売業の主な資格・検定

以下では、卸売業における代表的な資格検定例を整理し、一覧化しました。自社版のキャリアマップに資格・検定を加えることで、スキルアップの道筋がさらに明らかとなり、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。

企業で活用する際は、自社で求められる資格・検定をピックアップし、さらに自社独自で必要とされる資格・検定を付加して使用して下さい。

卸売業の主な資格・検定

資格・検定	概要	実施主体
販売士 1級～3級	販売に必要な知識・販売技術、仕入・在庫管理、マーケティングなどに関する検定試験。5年ごとに資格更新。流通業界唯一の公的資格。	日本商工会議所 各地商工会議所
日商簿記 1級～4級	企業の経営活動を記録・計算・整理し、経営成績と財政状態を明らかにする技能に関する検定試験。	日本商工会議所 各地商工会議所
卸売管理士	卸売業の関連業務に必要とされるノウハウを講義・演習により取得。修了時に一定以上のレベルを満たす受講者に資格を認定。日本初の卸売専門資格。	公益財団法人 流通経済研究所
中小企業診断士	中小企業の経営診断、及び経営に関する助言を行う専門家の登録制度。5年ごとに資格更新。経済産業大臣が登録する国家試験。	一般社団法人 中小企業診断協会
ビジネス実務与信管理 検定試験	業務上理解しておくべき基礎的な与信管理知識、リスクの発見と評価能力、一般的なリスクマネジメントの手法についての理解を問う資格試験。	一般社団法人 与信管理協会
物流技術管理士	物流管理者および物流技術者に必要とされる物流・ロジスティクス全領域にわたる専門知識、マネジメント技術を体系的に学ぶ講座。修了・試験合格者に資格を授与。	公益社団法人 日本ロジスティクスシステム協会
ITパスポート試験	ITに関する基礎的な知識を問う国家試験。具体的には、経営全般、IT、プロジェクトマネジメント等、幅広い分野の総合的知識が問われる。	独立行政法人 情報処理推進機構
ビジネス・キャリア検定 営業 2級・3級	営業活動や営業管理に関する知識・判断力を問う検定試験。国が推奨する「職業能力評価基準」に準拠。	中央職業能力開発協会
ビジネス・キャリア検定 マーケティング 2級・3級	マーケティング・リサーチ、商品企画・開発に関する知識・判断力を問う検定試験。国が推奨する「職業能力評価基準」に準拠。	中央職業能力開発協会
ビジネス・キャリア検定 ロジスティクス管理 2級・3級	物流管理に関する知識・判断力を問う検定試験。国が推奨する「職業能力評価基準」に準拠。	中央職業能力開発協会
ビジネス・キャリア検定 ロジスティクス・オペレーション 2級・3級	物流のオペレーションに関する知識・判断力を問う検定試験。国が推奨する「職業能力評価基準」に準拠。	中央職業能力開発協会

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、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。

卸売業（食品・菓子・雑貨等）における職業能力評価シートは、職種ごとに作成されており、以下の12種類（下記の赤枠単位）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。

は職業能力評価シートの作成単位です。

職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
メーカー・サービス	メーカー・サービス・マネジメント				
	商品開発支援				
	メーカーの販売支援				
	メーカーの経営支援				
リテール・サービス	リテール・サービス・マネジメント				
	商品調達支援				
	小売業の販売支援				
	小売業の経営支援				
ロジスティクス	ロジスティクス・マネジメント				
	物流				
	センター開設・運営				

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

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>

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が決定します。

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記入します。

- ：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 (卸売業・リテール・サービス レベル4 シニアマネージャー)				2	3	4
I 職務遂行のための基準 共通能力ユニット				自己評価	上司評価	コメント
職務	能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準			
全職務共通	企業倫理とコンプライアンス	① 諸ルール・法令の内容の把握	1 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。会社の就業規則や諸ルール及びコンプライアンス上問題となりやすい法令(独禁法、労働関係法令、知的財産権法、個人情報保護法等)の目的、役割、及び要点を熟知している。会社の企業理念、経営方針、社訓、社是、倫理憲章、行動ガイドライン等の内容を熟知している。	△	△	
		② 法令・ルールの遵守	2 倫理・社会道徳的に望ましい行動を率先して示し、日常業務の具体的な場面において社訓・社是の理念や行動規範を具体化している。倫理的かつ法的な責任の重要性を理解し、必要な情報はステークホルダーへ事前公開している。	△	○	しっかりと法的な重要なこと認識している。
		③ コンプライアンス・マネジメントの推進	3 倫理規定や行動ガイドラインの方針を決定し、必要に応じて改訂を指示する。自社のコーポレート・ガバナンスの仕組みに応じたコンプライアンス体制のあり方等に関し、トップ・マネジメントに対して提言や助言を行っている。部門内のコンプライアンス・マネジメントの運営管理を統括している。	△	○	しっかりとコンプライアンスを推進している。

職業能力評価シートのレベルの考え方

職業能力評価シートは、レベルが上がるにつれて高度化する業務内容に対応して、作成されています。

職業能力評価シート (卸売業・リテール・サービス) レベル間比較表						
職務	能力ユニット	能力細目	レベル1(スタッフ)	レベル2(シニアスタッフ)	レベル3(マネージャー)	レベル4(シニアマネージャー)
			職務遂行のための基準	職務遂行のための基準	職務遂行のための基準	職務遂行のための基準
全職務共通	企業倫理とコンプライアンス	① 諸ルール・法令の内容の把握	1 職業人としての自覚や社会的責任感をもって仕事に取り組んでいる。会社の就業規則や諸ルール、コンプライアンスに関する法令(労働関係法令、個人情報保護法など)、会社の企業理念、経営方針、社訓、社是、倫理憲章、及び行動ガイドライン等の概要を把握している。	1 職業人としての自覚や社会的責任感、職業倫理を有している。会社の就業規則や諸ルール及びコンプライアンスに関する法令(労働関係法令、個人情報保護法など)の概要を理解している。会社の企業理念、経営方針、社訓、社是、倫理憲章、行動ガイドライン等の内容を把握している。	1 職業人としての自覚や社会的責任感、職業倫理を有している。会社の就業規則や諸ルール及びコンプライアンスに関する法令(独禁法、労働関係法令、知的財産権法、個人情報保護法等)の目的、役割、及び要点を熟知している。会社の企業理念、経営方針、社訓、社是、倫理憲章、行動ガイドライン等の内容を熟知している。	1 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。会社の就業規則や諸ルール及びコンプライアンス上問題となりやすい法令(独禁法、労働関係法令、知的財産権法、個人情報保護法等)の目的、役割、及び要点を熟知している。会社の企業理念、経営方針、社訓、社是、倫理憲章、行動ガイドライン等の内容を熟知している。
		② 法令・ルールの遵守	2 会社の倫理規定や就業規則等の諸ルールおよび関連する法令を遵守している。	2 会社の倫理規定や行動規範等の諸ルールおよび関連する法令を把握し、日常の業務遂行において遵守している。職務遂行において倫理的なシレンマに直面した際には、社会的道徳及び企業倫理に則って善悪の判断をしている。	2 公共の利益と企業利益が相矛盾する場合には、企業倫理を踏まえながら公正かつ適切な判断をしている。不測の事態に直面しても冷静な現状分析に基づき、適切な問題解決を行っている。	2 倫理・社会道徳的に望ましい行動を率先して示し、日常業務の具体的な場面において社訓・社是の理念や行動規範を具体化している。倫理的かつ法的な責任の重要性を理解し、必要な情報はステークホルダーへ事前公開している。

レベルが上がるにつれて高度化する業務内容に対応

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。

卸売業（食品・菓子・雑貨等）については、平成19年（2007年）にこの「職業能力評価基準」が策定されています。策定に当たっては、全国卸商業団地協同組合連合会及び関係企業で検討を行っており、卸売業（食品・菓子・雑貨等）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。

卸売業（食品・菓子・雑貨等）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
メーカー・サービス	メーカー・サービス・マネジメント				
	商品開発支援				
	メーカーの販売支援				
	メーカーの経営支援				
リテール・サービス	リテール・サービス・マネジメント				
	商品調達支援				
	小売業の販売支援				
	小売業の経営支援				
ロジスティクス	ロジスティクス・マネジメント				
	物流				
	センター開設・運営				

「ロジスティクス職種」能力ユニット一覧

卸売業（食品・菓子・雑貨等）「ロジスティクス職種」能力ユニット一覧（様式2）

職種名	ロジスティクス				
定義	メーカーから仕入れた商品を小売業に納品するまで、実際の物の動きに付随して存在する仕事一般。個別活動である「物流」と、それら物流機能がシステム化・統合化された機能「センター開設・運営」及びそれら全機能を統合的に扱う「ロジスティクス・マネジメント」に大別される。				
<共通能力ユニット>					
職務	能力ユニット名	L1	L2	L3	L4
全職務共通	企業倫理とコンプライアンス	30C001L11	30C002L22	30C003L33	30C004L44
	関係者との連携による業務の遂行	30C005L11	30C006L22	30C007L33	30C008L44
	課題の設定と成果の追求	30C008L11	30C009L22	30C010L33	30C011L44
	予算策定とコストのマネジメント			30C012L33	30C013L44
	組織と人のマネジメント			30C014L33	30C015L44
	CS(顧客満足)の推進	30C016L11	30C017L22	30C018L33	30C019L44
	リスク・マネジメント	30C020L11	30C021L22	30C022L33	30C023L44
	クレーム・トラブル対応	30C024L11	30C025L22	30C026L33	30C027L44
<選択能力ユニット>					
職務	能力ユニット名	L1	L2	L3	L4
ロジスティクス・マネジメント	ロジスティクス・マネジメント				30S040L34
物流	メーカー物流の代替・支援	30S041L11	30S042L22		
	小売業物流の代替・支援	30S043L11	30S044L22		
	自社の物流	30S045L11	*30S046L22*		
センター開設・運営	センター開設	30S047L11	30S048L22	30S049L33	
	センター運営	30S050L11	30S051L22	30S052L33	

「自社の物流（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30S045L11			
選択能力ユニット	能力ユニット名	自社の物流	
	概要	自社における物流業務を実施する能力	
能力細目			
職務遂行のための基準 ○自社にとってどのような物流業務（納品、検品、保管、流通加工、出荷、輸送など）が必要か理解している。 ○納品から出荷に至る一連の物流業務のスケジュール（得意先の受発注締時間や納品・出荷パターンなど）を理解している。 ○各物流業務の担い手（アウトソーシング先がある場合はその業者名など）を把握している。			
①ニーズの把握と自社の現状把握 ○自社のどのような部署が関係した責任者は誰であるかなどを理解している。 ○曖昧な点があれば上司や自社の関係部署、取引先（運送会社、倉庫会社等）に質問し解決している。			
②自社の物流の実施 ○輸送や保管など、自社にとって必要な物流業務を実施している。 ○物流業務を実施する上で必要となる様々な付随業務を行っている。			
③次回へのフィードバック ○自社が必要とする物流業務が適切に行えたかどうか、自己評価している。 ○今後への課題や早急に習熟しておくべきノウハウなどを記録している。			
●必要な知識 1. 物流業務を行う上で前提となる知識 ・取扱商品に関する知識 ・物流の基本的な流れ 2. 物流に関する知識 ・輸送に関する知識 ・保管・在庫管理に関する知識 ・包装に関する知識 ・発注に関する知識 ・検品に関する知識 ・積卸・品出しに関する知識 ・梱包に関する知識 ・バーコードやRFIDなど情報に関する知識 3. 取引先（アウトソーシング先等）との交渉 ・必要とされる交渉を行う能力 ・話し方・話法 ・敬語の使い方 など			

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/>

2 ツールの導入準備

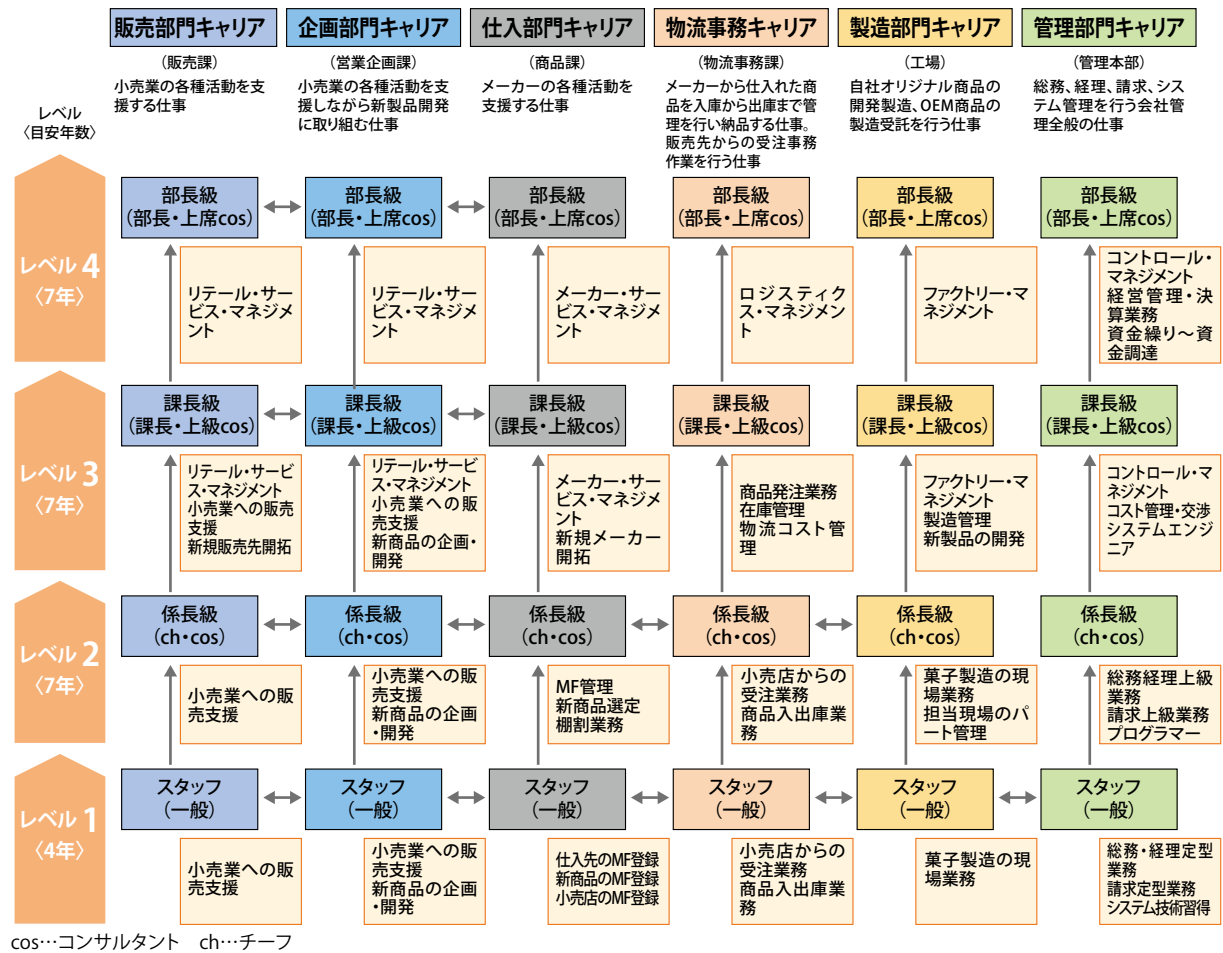
キャリアマップや職業能力評価シートなどのツールはそのまま使うこともできますが、自社の実状に照らして、次のような修正を行うと、さらに使いやすいものになります。

キャリアマップの修正方法

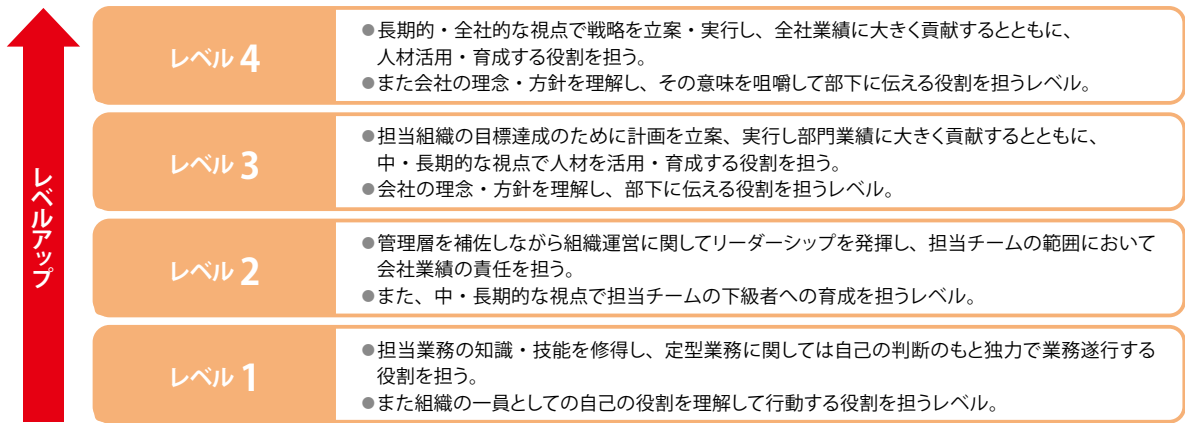
P.5のキャリアマップは、本業種における「一般的」な成長の道筋を描いたものです。個々の企業で見ると、レベルの間に相当する職位がある、目安年数が異なっている、などの場合があります。

■ キャリアマップ

自社版にアレンジした例 ～株式会社アイネットの場合～

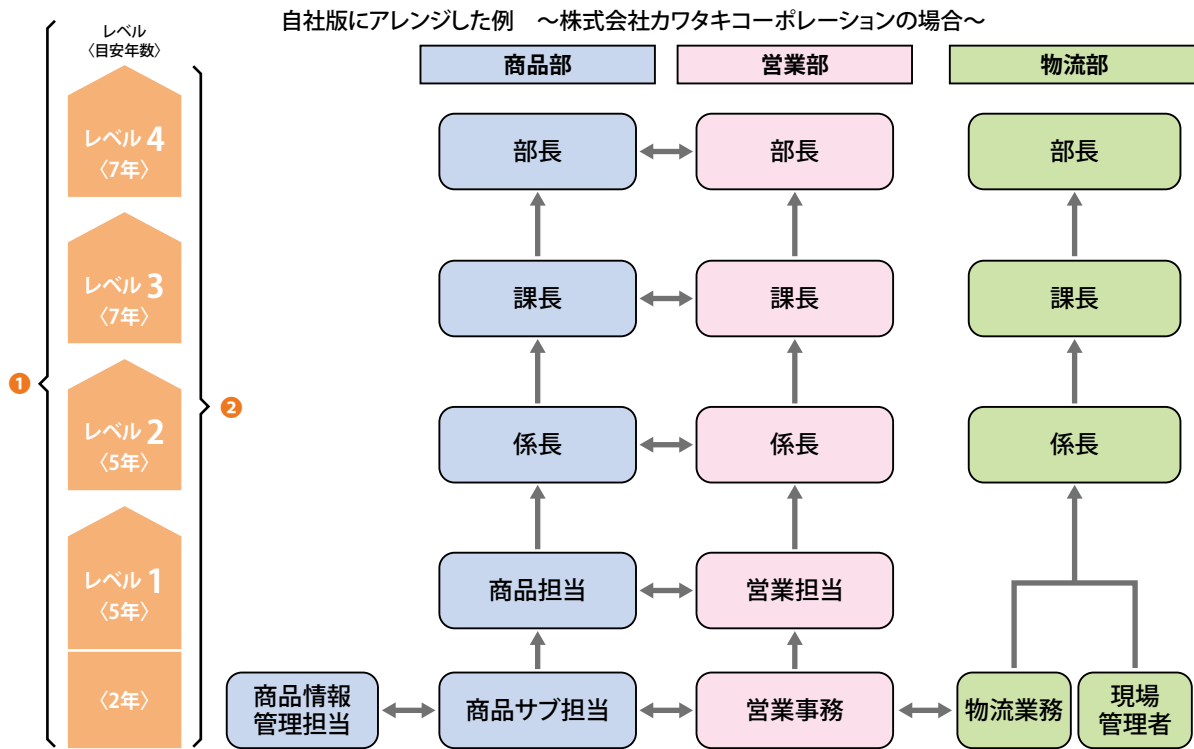


■ レベル区分の目安



キャリアマップの修正方法

■ キャリアマップ



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（チーフや、1等級・2等級など）に置き換えて下さい。

また、職務の兼務状況や人材育成体系に合わせて、担当職務や異動の矢印を置き換えて下さい。

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。

その他チェックポイント 各レベルで必要・推奨される資格の設定

取得・受検の必要性は企業によって大きく異なります。自社で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。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。

※卸売業固有の職種だけでなく管理部門も加えたキャリアマップを作成したい場合は、事務系職種の職業能力評価基準にある「キャリア形成の例」を参考に作成して下さい。

中央職業能力開発協会 http://www.hyoka.javada.or.jp/user/dn_standards_a9.html

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、該当する能力ユニット・能力細目の統廃合を行きましょう。

例) 「ロジスティクス」職種で、「小売業物流の代替・支援」と「自社の物流」が職務として実質的に一体となっている場合があります。その場合は能力ユニットを統合し、「得意先小売業の物流代替業務」等として下さい。

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) 「メーカー・サービス」職種で、「各種情報システムの設計・運営に関する支援」についてはレベル1、2の社員は担当せず、上位の社員だけが行う場合があります。その際は、レベル1、2の職業能力評価シートから「各種情報システムの設計・運営に関する支援」の能力ユニットを削除して下さい。

③用語を自社で使っている言葉に置き換える

用語を、自社で使っている言葉に置き換えましょう。特に、自社で大切にしている言葉や考え方を盛り込むと効果的です。

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。

- 「職種」の呼び方 例) リテール・サービスという言葉は自社では使わないので、「営業」に置き換える
- 抽象的な用語 例) 「コンプライアンス」の補足説明として「法令遵守」などを追記する

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ができます。さらに、「OJT コミュニケーションシート」(P.16 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。

チェック結果の集計イメージ メーカー・サービス レベル2

点数換算 ○:3点 △:2点 ×:1点

氏名	評価結果(上司チェックの結果)														平均点
	共通能力							選択能力							
	企業倫理とコンプライアンス	関係者との連携による業務の遂行	課題の設定と成果の追求	CS(顧客満足)の推進	リスク・マネジメント	トラブル対応	NB商品の企画・開発に関する支援	販売先の開拓・維持	各種情報の提供	ダイジェンクに関する支援	マーチャンダイジングに	各種情報システム	各種情報システム	人材教育・セミナーなどのサポート	
氏名	○○	○○	2.2	2.4	1.4	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.5	1.4	2.4	3.0	2.5
	○○	○○	2.4	2.5	2.2	2.8	2.7	2.1	2.8	2.4	2.6	2.2	2.5	2.7	2.5
	○○	○○	3.0	1.2	2.6	2.5	3.0	1.8	2.6	2.7	2.7	2.6	1.2	3.0	2.4
	○○	○○	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.5	2.5	2.0	2.0	3.0	2.4
	○○	○○	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	2.5	2.5	2.0	2.0	3.0	2.4
	平均点		2.4	1.8	2.2	2.5	2.6	1.9	2.7	2.2	2.4	2.2	1.8	2.6	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

株式会社アイネット

社員のスキルレベル把握と評価の客観性・透明性の強化に向けたツールの活用

■ 企業概要

アイネットは、1946年に創業した菓子卸売業です。菓子の卸売だけでなく、小売店の売場・商品管理、販促提案、情報提供等のサポートや、自社オリジナル商品の開発にも力を入れています。

■ 目指す企業像と人材育成への取り組み

全ての消費者に喜んでいただけるお菓子を届けるため、小売店に信頼される企業であるため、当社は進化を続けたいと考えています。そのため人材育成の充実に取り組んでいます。

たとえば当社では、半期に一度上司と部下が面談し、「成果評価シート」を使って、目標設定や評価を行っていますが、人材育成の充実に向け、評価の納得性の向上や、一人ひとりのスキルの正確な把握に努めています。

また職種・階層別の業務や、そのなかで求められるスキルを体系的に整理したいと考えています。そうすることで、社員や、当社で働きたいと考える学生に、将来の道筋を示すことで、安心して当社で働いてもらいたいと考えるからです。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

そこで、当社では、商品課、販売課、および物流事務課で職業能力評価シートを試行導入しました。

商品課で「職業能力評価シート メーカー・サービス(レベル1,2)」を、販売課で「リテール・サービス(レベル1~4)」を、物流事務課で「ロジスティクス(レベル1,2)」を使用しました。

また、標準形を参考に、当社版のキャリアマップ(P.10参照)を作成しました。

■ 取り組みの結果

職業能力評価シートは、スキルを細分化したものをチェック項目として、記述しています。そのため、評価者の主観を排除し、評価の透明性が高まりやすいというのが、試行導入の印象です。また、チェック項目が具体的で広範囲をカバーしています。ですので、全社

員を対象にスキルチェックを行えば、一人ひとりが持つスキルを全社的に把握し、全社の傾向を掴むこともできます。

キャリアマップについては、わかりやすく、対外的な説明に使えるようにしたいと考えていました。今回、標準形を参考にして、当社の職種・階層ごとの業務内容、昇格年数および職種間の異動可能性を整理し、当社版のキャリアマップを整理することができました。

■ 今後の目標

試行導入の結果、職業能力評価シートを使ったスキルチェックを通して、本人に漠然とではなく明確にスキル面の気づきを与えられる可能性があることがわかり、当社の「成長評価シート」の内容を補完できると感じました。職業能力評価シートを参考に、「成長評価シート」をよりよいものにして、評価の客観性や納得性を高め、社員のスキルレベルの把握を強化したいと思います。

キャリアマップの作成を通して、職種・階層別の業務や求められるスキル、当社での将来のステップアップの道筋をわかりやすく示すことは、採用や社員の士気向上に有効であることを再認識しました。さらにわかりやすく、かつ内容を充実させて、説明に使えるツールにしたいと思います。

株式会社アイネット 企業概要

所在地	東京都杉並区大宮 1-7-18
代表者	代表取締役社長 小黒敏行氏
資本金	5,000万円
従業員	98名
売上高	99億円(2012年8月実績)

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えると、「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.16 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

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)「CS(顧客満足)の推進」は良好であるが、「リスク・マネジメント」などが全体的な弱みとなっている。

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
● リスク・マネジメント推進のための研修会の開催 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(P.16参照)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

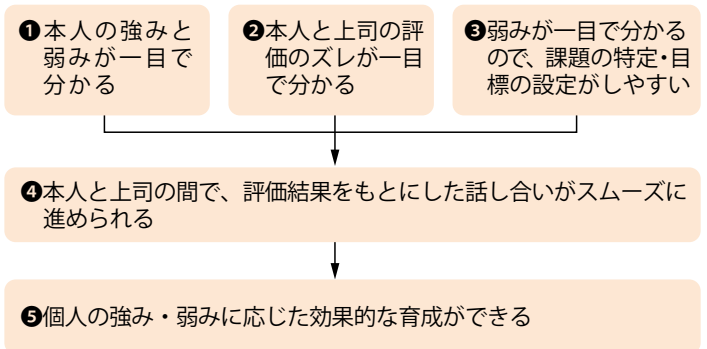


OJTコミュニケーションシートの活用

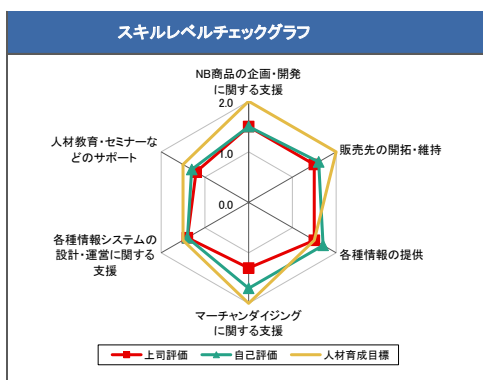
人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、実施した人材育成施策の効果測定を行い、必要な見直しを講じます。効果測定に際しては、OJTコミュニケーションシートを活用して上司・部下で面談を実施し、「上手くいったこと/いかなかったこと」などを確認し合い、継続的な取り組みに繋げることが重要です。

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。



■OJTコミュニケーションシート■



能力ユニット名	自己評価	上司評価	育成目標
NB商品の企画・開発に関する支援	1.5	1.5	2.0
販売先の開拓・維持	1.6	1.5	2.0
各種情報の提供	1.7	1.5	1.5
マーチャライジングに関する支援	1.7	1.3	2.0
各種情報システムの設計・運営に関する支援	1.4	1.4	1.5
人材教育・セミナーなどのサポート	1.3	1.2	1.5

※データはサンプルです。

本人所属	〇〇本部 △部		本人氏名	Aさん
職種・職務	メーカー・サービス	レベル	レベル2	評価者氏名
評価期間	2014年 0月 0日	~	2014年 0月 0日	F上司

スキルアップ上の課題

- ・マーチャライジングに関する支援の項目が点数が低い。取引先の状況を把握し、取引先の強みや弱み、課題点にあった提案を実践していく必要がある。
- ・NB商品の企画・開発に関する支援、販売先の開拓・維持について、より積極的な関与を期待したい。
- ・各種情報の提供や、各種情報システムの設計・運営に関する支援については問題がない。

能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価
マーチャライジングに関する支援	①メーカーのMD戦略の理解と現状の把握	△	○
	②各種支援の実施	×	○
NB商品の企画・開発に関する支援	①メーカーの商品力と顧客ニーズの把握	△	○
	②商品開発に向けたコンセプトメイキングとプレゼンテーション	×	○
	③成果の確認	△	○
販売先の開拓・維持	①販促計画及び新規顧客開拓の立案	△	○
	②販売促進と新規顧客開拓の実施	×	○
	③成果の確認	△	○

活動計画	スケジュール、期限
・担当先メーカーのMD戦略を再度整理・把握し、改善点を検討する。 ・それを踏まえた上で、プロモーション・価格戦略・品揃えの各局面で、具体的な提案を出来るようになる。	・20XX年X月まで継続実施 ・-----

実績	上司コメント
実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント ・特に大きなトラブル等はなく、業務を遂行した。商品企画・開発において、取引先と良好な関係を保ち、情報提供や提案を行った。	・企画・開発に加え、MD支援等で更に積極的な些細な関与を行い、更に上のレベルを見据えて成長を期待したい。 ・-----

URL OJTコミュニケーションシートは下記のホームページからダウンロードできます。
 全国卸商業団地協同組合連合会 <http://www.shoudanren.jp/>

2 取り組み事例

株式会社 カワタキコーポレーション 若手社員の育成強化に向けたツールの活用

■ 企業概要

カワタキコーポレーションは、1912年に創業した家庭用日用品の卸売業で、生活協同組合等の無店舗事業に向けた家庭用日用品の提案・供給が主力事業です。

■ 目指す企業像と人材育成への取り組み

当社は、新たな「生活文化の創造」をめざしています。最終消費者に「よりよい商品」を提供するため、取引先に商品政策、カタログやチラシ等の媒体、および物流等、総合的な提案活動を行っています。

当社が重視するのは「新しいことに挑戦する人材」の育成で、その一環として若手社員の活用に力を入れています。一例が新入社員育成のための「インストラクター制度」で、若手社員をインストラクター（教育係）に任命、若手社員は日常業務や面談を通じて、新入社員の教育にあたります。

当社はこの取り組みを通じて、単に新入社員の早期戦力化やインストラクター役の若手社員の育成だけでなく、若手が活躍しやすい風土をつくり、新たな発想や取り組みを引き出し、事業のあり方や仕事の進め方を革新したいと思っています。

当社にとって若手社員の育成は、戦略上非常に重要なテーマです。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

そこで当社では、若手社員を対象に職業能力評価シートを試行導入しました。試行導入結果をふまえて、年3回の上司・部下面談で用いられる「行動評価シート」の改善や、インストラクター制度の充実策を検討するためです。

具体的には、商品部と物流部で、上司と部下である若手社員が、職業能力評価シートを使ったスキルチェックと面談を行いました。商品部では「職業能力評価シート メーカー・サービス(レベル1)」を、物流部では「職業能力評価シート ロジスティクス(レベル1)」を使用しました。

■ 取り組みの結果

当社のチェックシートは、仕事に対する考え方や日々の勤務態度に関する内容が中心となっています。それ

に対して、職業能力評価シートは職業能力や業務スキルに関する項目が豊富で、当社の行動評価シートの充実に役立つと思います。

また、レベル1の職業能力評価シートの内容を、インストラクター制度に取り入れることによって、若手社員のスキルアップをフォローしやすくなると思います。当社では若手社員には7年を目安にレベル2に昇格してほしいと期待しています(※)が、職業能力評価シートを取り入れることで、期待通りの成長に導く可能性が高まるのではないかと思います。

(※) P.11 にアレンジしたキャリアマップを掲載しています。

■ 今後の目標

若手社員のスキル強化のために、職業能力評価シートを、評価、面談、およびインストラクター教育等の中に取り入れることを検討したいと思います。

職業能力評価シートをスキルチェックや面談に活用することによって、上司は部下にスキル面での期待するレベルや目標を明確に伝えることができます。また、部下の業務に対する理解の促進、スキルの棚卸、上司と部下のスキル習得に関する課題認識の共通化も期待できると考えています。

株式会社 カワタキコーポレーション 企業概要

所在地	京都市南区久世築山町 212-1
代表者	代表取締役社長 川端健嗣氏
資本金	1億3,012万5,000円
従業員	163名
売上高	134億円(2013年3月実績)

テーマ3 能力チェックの高度化（能力チェックの精度の向上）

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○と付けてはいけなそう思っていた」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.19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。

試行導入アンケート サンプルイメージ

試行導入 アンケート 年 月 日

部門名: _____ 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

()

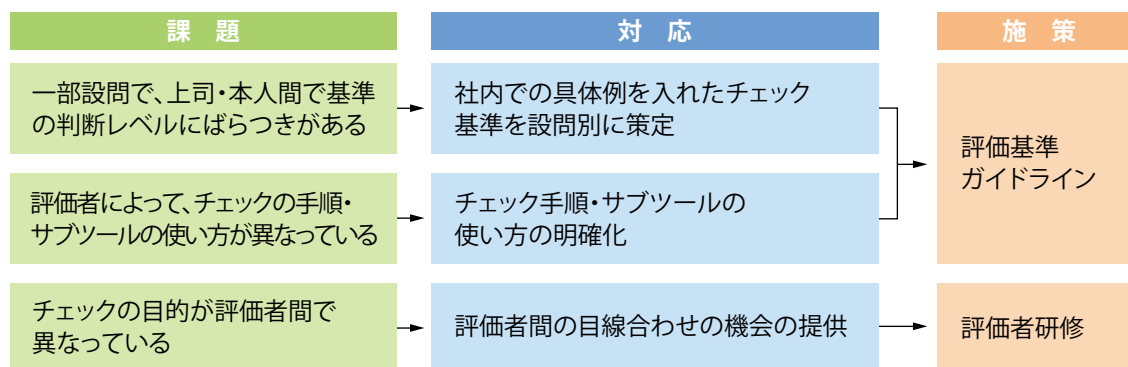
(YESの方) 使用した基準に分かりにくい部分がありましたら記入ください

()

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



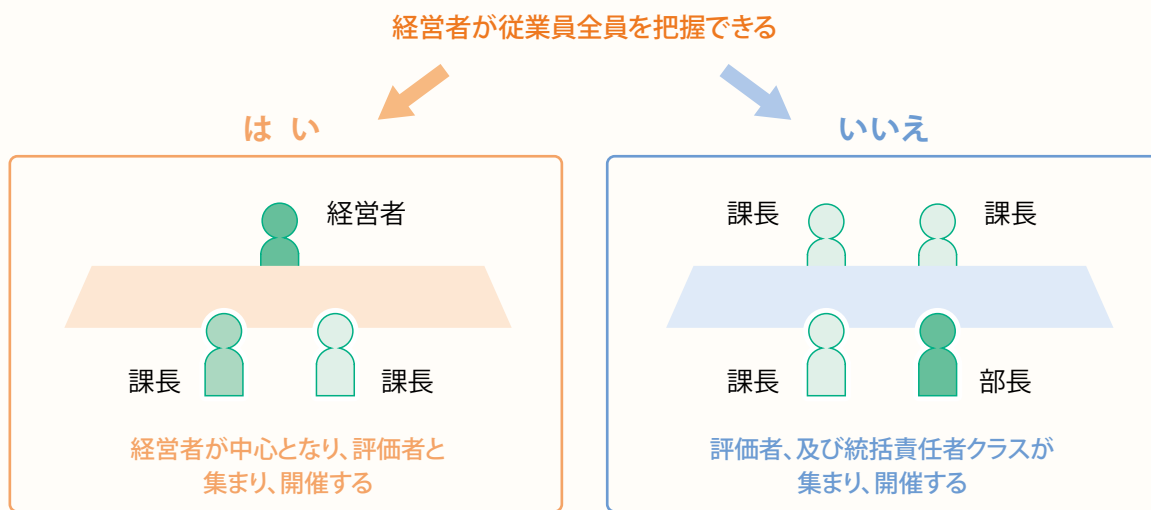
職業能力評価シートは、「職務遂行のための基準」に照らして、「○：一人でできている」「△：ほぼ一人でできている」「×：できていない」の3段階にて設定された評価基準に基づき評価を行います。

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としています。

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。

3 取り組み事例

株式会社 トーカン

職業能力評価シートを使った能力把握高度化や自社行動基準の再検討

■ 企業概要

トーカンは、1947年に創業した東海地方を地盤とする食品卸売業です。スーパー、コンビニ、および飲食業への食品の安定供給と提供サービスの高度化、ならびにそれを通じた消費者の安心・安全・豊かな食生活の実現に取り組んでいます。

■ 目指す企業像と人材育成への取り組み

当社は、中間流通の枠を超えて機能を幅広く発揮することで、生産者から消費者に至る流通の最適化実現を目指しています。人事・人材育成施策についても様々な取り組みを進めており、事業活動を支えています。

その一つが、社員の能力把握の取り組みです。ハイパーフォーマー（仕事上のスキルに長けて、高い業績を残すことができる優れた人材）の行動特性を分析し、職種・職層ごとに求められる行動基準を体系化し、昇格判断の1要素として活用しています。行動基準は、若手社員を対象とした「能力開発シート」の開発・運用にも生かされています。

今回は、自社の行動基準を再確認するとともに、若手社員対象の「能力開発シート」の運用改善に活かせるかを検証するため、職業能力評価シートを試行導入しました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

当社では、商品統括部、CVS 営業部、および物流統括部で職業能力評価シートを試行導入しました。

商品統括部では「職業能力評価シート メーカー・サービス（レベル2）」を、CVS 営業部では「職業能力評価シート リテール・サービス（レベル1）」を、物流統括部では「職業能力評価シート ロジスティクス（レベル1）」を使用しました。

■ 取り組みの結果

試行導入の結果、職業能力評価シートは、当社の若手社員対象の「能力開発シート」の運用において活用できると思いました。能力開発 / 育成計画を作成する際のサポートツールとして、期末に若手社員が基礎的

能力をどの程度習熟できたかをチェックするツールとして、利用できる可能性があると思います。

また試行導入では、職業能力評価シートを使って、評価・面談という一連のプロセスを行ったあと人事部門も加わり意見交換しました。自社の行動基準、評価、人材育成のあり方を振り返る好機となりました。

■ 今後の目標

全社目標を実現するには、人材育成と、それを支える能力チェックの高度化が必要です。そのためには、職種・職層ごとのミッションと求められる能力について、会社として明確な物差しを持つこと、そして経営環境は変化するので、これらの物差しを定期的に確認していくことが重要です。

職業能力評価シートは、これらの物差しを明確にする際に、また経営環境に合致しているか確認する際に、非常に参考になると思います。特に若手社員ほど具体的なスキルを求められることが多いので、職業能力評価シートを活かせる機会が多いと思います。

今後は、若手社員の能力チェックの高度化や能力開発シートの運用の充実に、職業能力評価シートの考え方をどのような形で取り入れることができるか、検討してみたいと思います。

株式会社 トーカン 企業概要

所在地	名古屋市熱田区川並町 4-8
代表者	代表取締役執行役員社長 菊子健二氏
資本金	12 億 4,330 万円
従業員	425 名（2013 年 9 月末現在）
売上高	1502 億円（2013 年 9 月実績）

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。

例えば、レベル2のリテール・サービスを採用する場合、該当する職業能力評価シート（この場合はリテール・サービスのレベル2）を使用したヒアリングやセルフチェックをしてもらう方法が考えられます。

職業能力評価シートという客観的なツールを使用することで、複数の現場を持ち、現場毎で採用する場合であっても、面接官の目線を統一することができます。

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

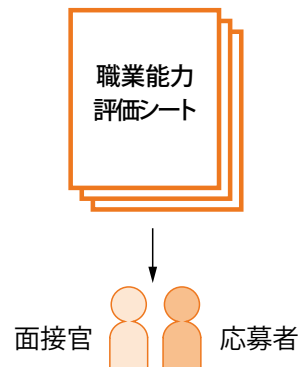
今回採用する職種を確認の上、募集するレベル層をキャリアマップなどを目安に定めます。前職での実務経験や資格保有など、特に重視する要件があれば、予め明らかにしておきましょう。

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。

■ 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。

「職業能力評価シート」を活用して、中途採用面接で用いる質問シートを作成することができます。

ステップ① 「職業能力評価シート」を参考に、応募者に特に期待したい発揮能力をピックアップ

職務	能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価
商品調達支援	商品調達(仕入先開拓等)	①ニーズの把握と自社の現状把握	得意先小売業の本部及び売り場担当者のニーズを理解し、自社の商品調達に関する問題点や課題点を把握している。自社の提供できる業務内容や必要な資源(人材及びコストなど)を理解している。	得意先小売業の本部及び売り場担当者のニーズを理解している人材を是非とも採用したい！
		②商品調達(仕入先開拓)	社内に商品調達部門がある場合には、得意先小売業のニーズを伝え、連携を図りながらニーズに対応している。得意先小売業が望む商品調達計画を立案・提案している。	
		③成果の確認及び次回へのフィードバック	得意先小売業が要望する商品調達を適切に行えたかどうか、得意先小売業の担当者の意見を踏まえ、今後の課題や改善点などを整理している。	

ステップ② 前職での具体的な職務行動を確認するための質問に変換

面接官は応募者の過去の職務行動を観察していませんから、能力そのものを直接判定することはできません。しかし、応募者の過去の経験を具体的な事実に基づいて掘り下げて質問していくことで、応募者の前職での職務行動を浮き彫りにし、間接的に能力を確認することができます。

職業能力評価シート(例)	変換	面接での質問項目(例)
得意先小売業の本部及び売り場担当者のニーズを理解し、自社の商品調達に関する問題点や課題点を把握している。	→ → →	過去の小売業本部に対する営業経験において、小売業の本部担当者はどのような悩みやニーズを持っていると考えましたか。それにはあなたはどう対応し、どのような成果を残すことができましたか。

前職で基準に示された職務行動をとっていたかを事実に基づいて確認するための質問に変換します。

ステップ③ 質問項目をリストアップし、面接官が共通して用いる面接シートを完成

上記の考え方で職業能力評価シートを質問項目に変換し、面接シートを完成させます。

このシートを面接官各人が共有することで、面接官の個人的な興味、関心に基づく恣意的な応募者とのやりとりを排除し、会社として共通のモノサシに基づいた客観的な採用判定を行うことが可能となります。

小売担当営業 採用面接シート

項目	質問事項	判定
小売業の商品調達支援	○過去の小売業本部に対する営業経験において、小売業の本部担当者はどのような悩みやニーズを持っていると考えましたか。 ○それにはあなたはどう対応し、どのような成果を残すことができましたか。 ○得意先小売業の商品調達ニーズを把握する上で、最も重要なポイントは何だと考えていますか。	
小売業のマーチャンダイジング支援	○小売業のマーチャンダイジング戦略をサポートする上で、あなたが最も心がけていたことは何ですか。 ○得意先小売業への各種マーチャンダイジング支援が適切に行われるためには… ○…	
店舗設計・店内レイアウトの提案	○… ○… ○…	
経営戦略など経営上の相談	○… ○… ○…	
総合判定		

「判定」欄には、次の記号を記入。
 3…相当深い知識・経験が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…判断保留

(※) 業種によっては、本コラムでご紹介した考え方にに基づき「人材要件確認表」と呼ばれる中途採用面接シートが作成されている場合があります。

卸売業の場合、この「人材要件確認表」は策定されていませんが、ここに示した方法で比較的簡単に面接シートを作成することができます。なお、前職での職務行動に関する質問のほか、保有資格の有無などを判定項目に加えることもできます。(他業種で策定されている「人材要件確認表」は下記リンクを参照)

URL

他業種の人材要件確認表は、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/>