

卸売業（食品・菓子・雑貨等）の 人材育成のために



- 人材育成の進め方と企業での実際の取り組み事例です

1. 人材育成への活用方法…3

- 実施した企業の感想です

2. 取り組み企業の声…23

- 実際のツールの見本です

3. 職業能力評価シートサンプル…26

最初にお読み下さい

イントロダクション 2

人材育成の進め方と、企業での実際の取り組み事例です

1. 人材育成への活用方法 3

① 課題の明確化と活用するツール 4

ツール① キャリアマップとは 5

ツール② 職業能力評価シートとは 7

② ツールの導入準備 10

キャリアマップの修正方法 10

職業能力評価シートの修正方法 12

③ ツールの導入と人材育成施策への展開 13

テーマ① 企業・職場の人材レベルの把握 13

取り組み事例 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 14

テーマ② 階層別の人材育成 15

取り組み事例 若手社員の育成強化に向けたツールの活用 17

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） 18

取り組み事例 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 20

テーマ④ 中途採用時の知識・スキルレベルの把握 21

実施した企業の感想です

2. 取り組み企業の声 23

実際のツールの見本です

3. 職業能力評価シートサンプル 26

COLUMN

卸売業の主な資格・検定 6

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 6

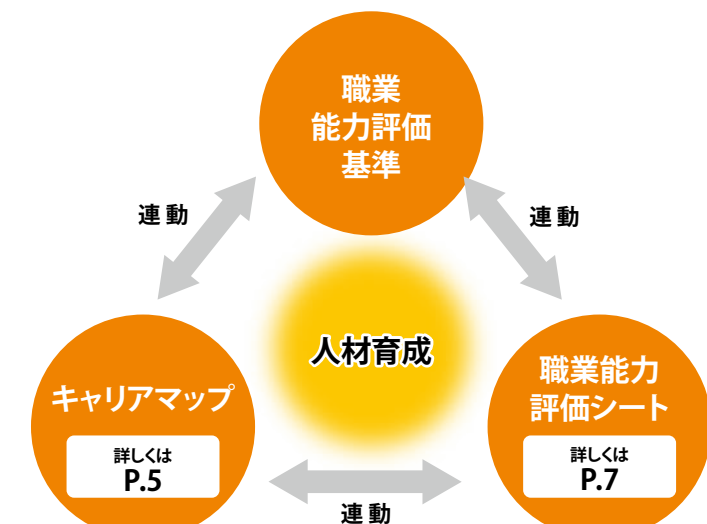
職業能力評価基準とは 9

評価者同士の会議（目線合わせ会議）の開催 19

中途採用面接シートの作成 22

従業員の声 24

職業能力評価基準を核とした人材育成システム



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

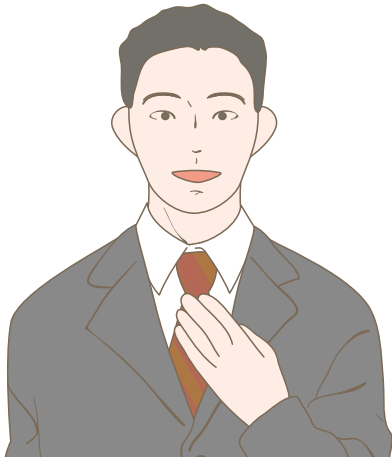
本マニュアルは、「職業能力評価基準」を核とした人材育成の仕組み作りについて紹介しています。この人材育成システムの特徴は、本業種の汎用的な知識やスキルを網羅した上で、自社の業務内容に応じた実践的な人材育成を行えることにあります。

目指すべきゴール

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

「企業の成長」と「従業員の成長」に向けた 取り組みを始めませんか？

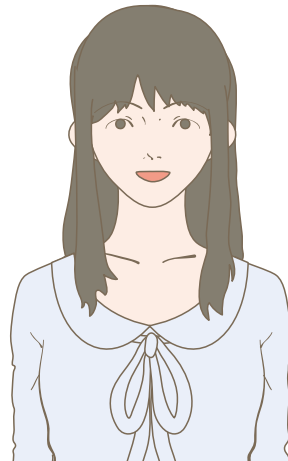
このマニュアルは、「企業の発展に繋がる人材育成」をお考えの方に
向けて作成されたものです。一企業は人なりと言われるように、従業
員のスキルは企業の最大の資産であり、成長の源泉でもあります。従業
員のスキルをより一層強化していきたいとお考えの方、自社の人材育成
施策やツールを見直したいとお考えの方は、是非このマニュアルを参考
にして活用して下さい。



菓子卸売業
人事・総務担当者

人材育成では、仕事への姿勢や考え方だけでなく、
具体的な職業能力や業務スキルの習得が重要です。職
業能力評価シートは、業務スキルをチェックする項目
が豊富に用意され、スキルアップをフォローしやすく
なっており、活用することで、社員を期待通りの成長
に導く可能性を持っています。

職業能力評価シートを使ってスキルチェックを
行うことで、仕事を幅広い視点で捉え直し、スキ
ルを棚卸することができます。スキルチェックの
結果を上司と話し合うことで、今後の課題をさら
に整理でき、上司の考え方や期待を明確に理解で
きるので、新たな気持ちや考え方で仕事に取り組
むことができるようになります。



雑貨卸売業
商品部担当者

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

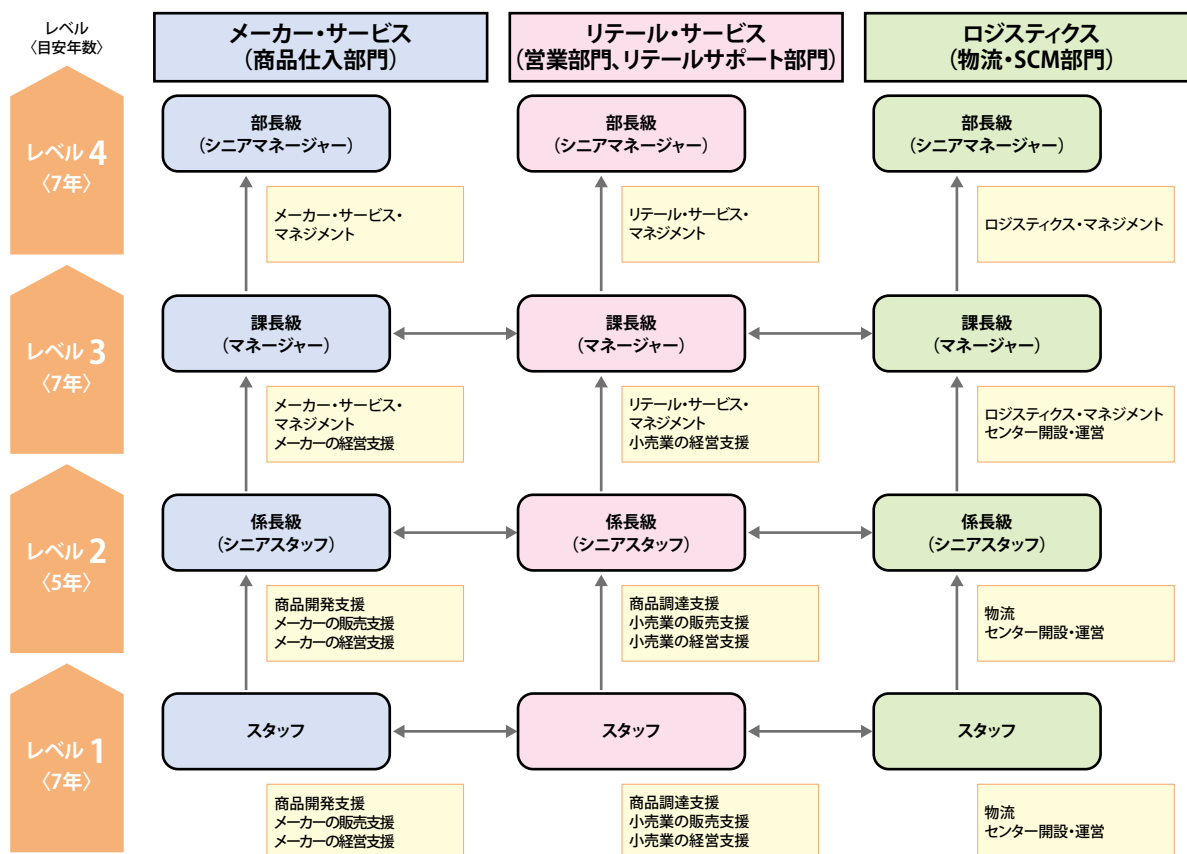
これらのツールは、自由にダウンロード、加工することができます
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

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。

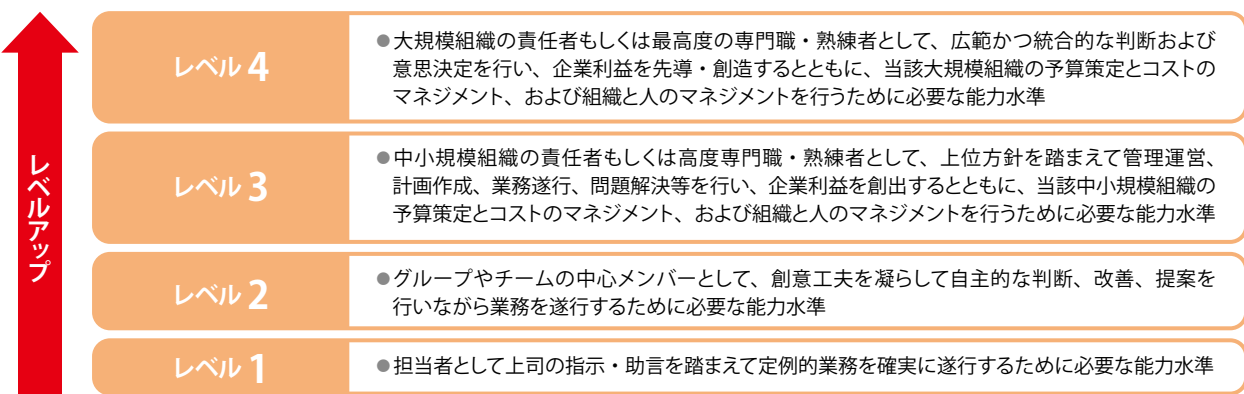
卸売業（食品・菓子・雑貨等）のキャリアマップは、「メーカー・サービス（商品仕入部門）」「リテール・サービス（営業部門、リテールサポート部門）」「ロジスティクス（物流、SCM 部門）」の3職種について作成しています。原則として、新入社員は、メーカー・サービス、リテール・サービス、およびロジスティクスのいずれかの職種でスタッフとして職務を経験し、その後異動・昇格します。一般的に、課長級までは3職種のいずれの職務も経験する可能性があります。

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.hyoka.java.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
ビジネス実務と信管理 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）

I. 職務遂行のための基準 共通能力ユニット

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	上司評価	コメント
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性など認識している。
		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)
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連する法令（労働関係法令、個人情報保護法等）、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連する法令（労働関係法令、個人情報保護法等）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連する法令（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ジ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、全国卸商業団体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しています。

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筋。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
企業管理共通	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	30C007L34	
	課題の特定と成果の追求	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	
	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		
物流	自社の物流	30S045L11	30S046L22		
	センター開設・運営	30S047L11	30S048L22	30S049L33	
センター開設・運営	センター開設	30S050L11	30S051L22	30S052L33	
	センター運営	30S053L11	30S054L22	30S055L33	

「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	
能力項目	職務遂行のための基礎		
①ニーズの把握と 自社の現状把握	○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（得意先の受発注締切時間や納品・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。		
	○自社のどのような部署が関係した責任者は誰であるかを理解している。 ○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 ・陳列・品出しに関する知識 ・梱包に関する知識 ・バーコードやIT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

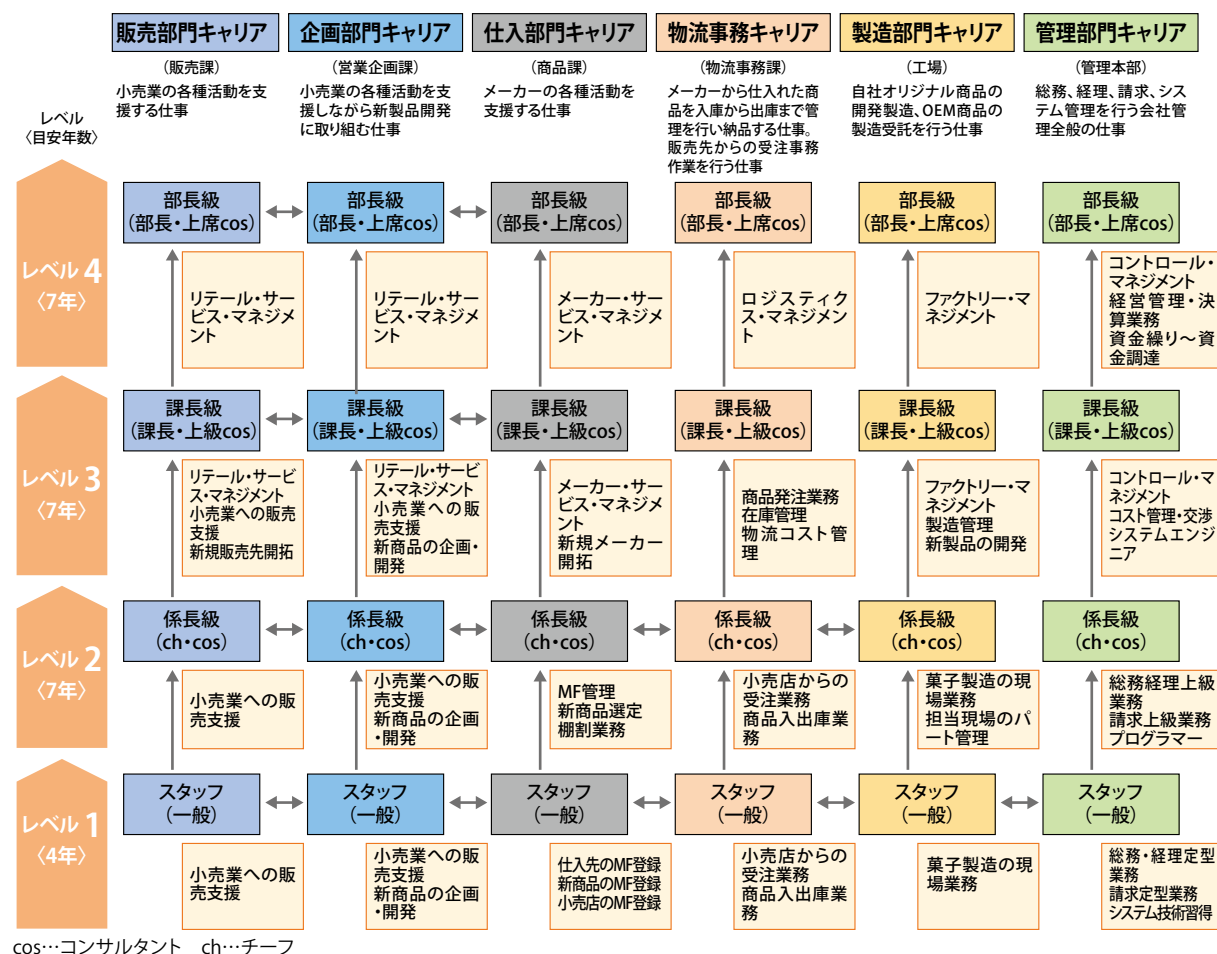
キャリアマップや職業能力評価シートなどのツールはそのまま使うこともできますが、自社の実状に照らして、次のような修正を行うと、さらに使いやすいものになります。

キャリアマップの修正方法

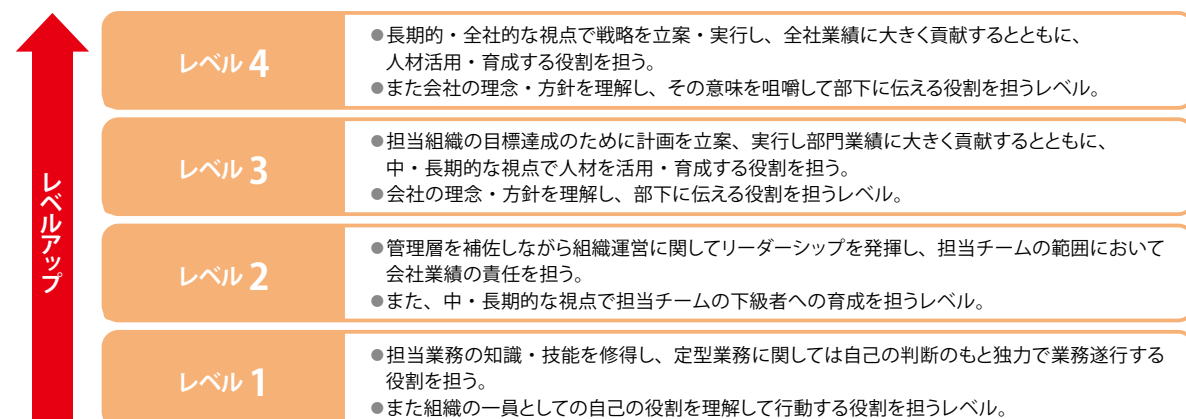
P.5 のキャリアマップは、本業種における「一般的」な成長の道筋を描いたものです。個々の企業でみると、レベルの間に相当する職位がある、目安年数が異なっている、などの場合があります。

■ 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～

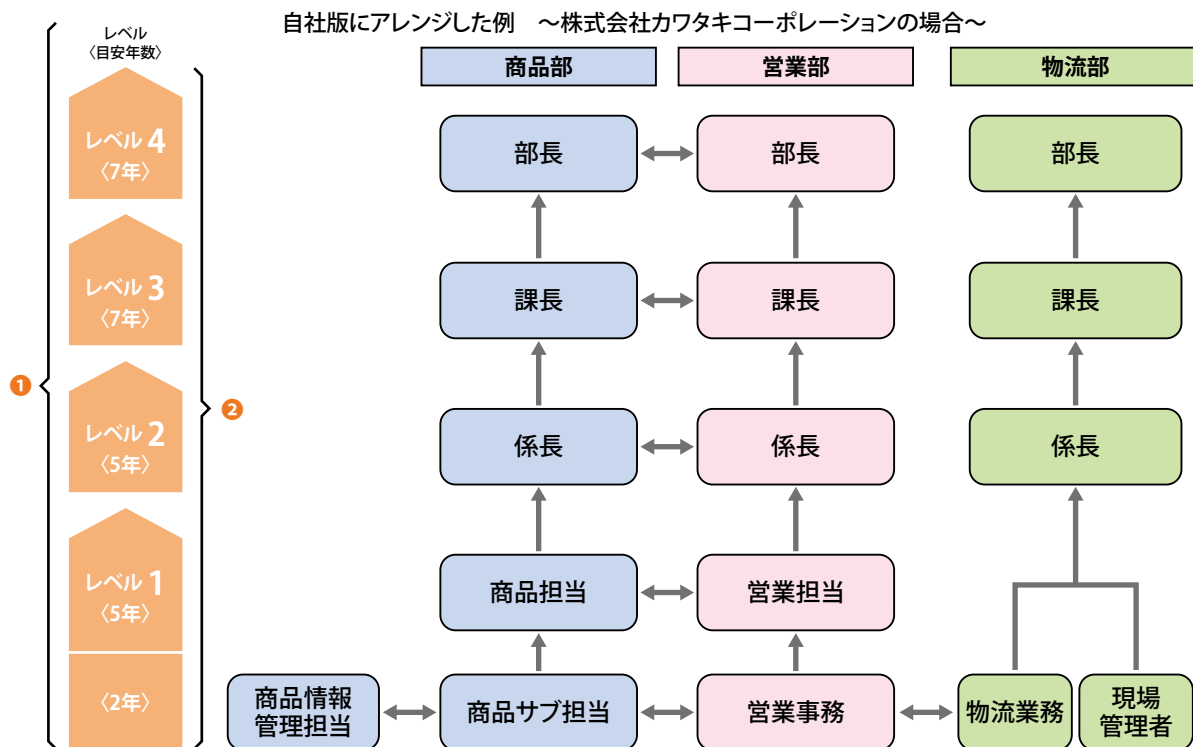


■ レベル区分の目安



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の特性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、教育計画を立てることなどができます。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

			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	クレーム・ 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 に関する支援	各種情報システム の設計・運営に 関する支援	人材教育・セミナー などのサポート	
氏名	〇〇	〇〇	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	
	〇〇	〇〇	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	
	〇〇	〇〇	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	
	〇〇	〇〇	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	
	〇〇	〇〇	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(P10参照)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步である」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でしょう。

取り組みの進め方とポイント

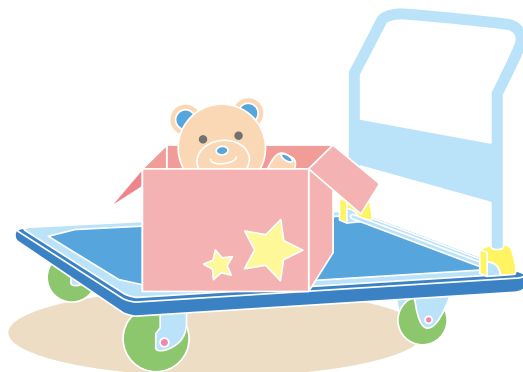
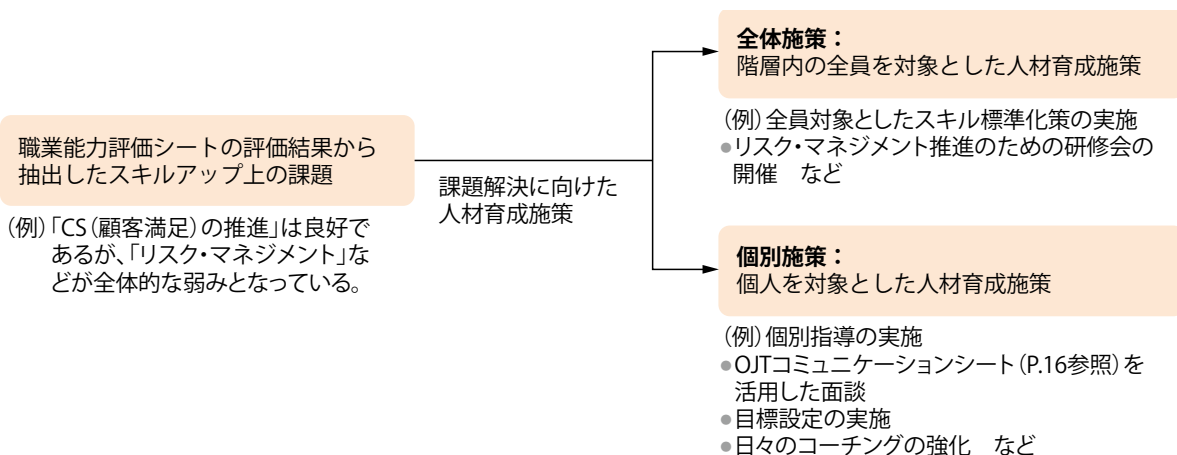
STEP 1 知識・スキルの強み・弱みの把握

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

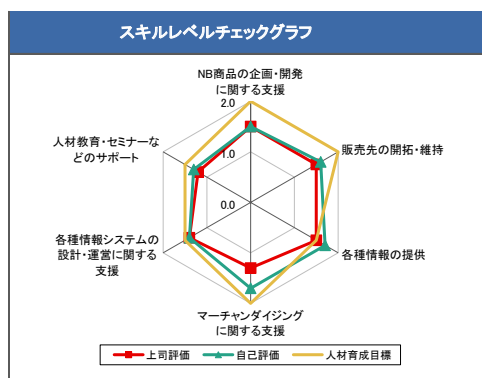
人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、実施した人材育成施策の効果測定を行い、必要な見直しを講じます。効果測定に際しては、OJT コミュニケーションシートを活用して上司・部下で面談を実施し、「上手くいったこと／いかなかったこと」などを確認し合い、継続的な取り組みに繋げることが重要です。

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■



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
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
マーチャンダ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 F上司
評価期間	2014 年 0 月 0 日	～	2014 年 0 月 0 日	

スキルアップ上の課題

・マーチャンダ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。

スキルアップ目標

※現在評価は上司評価

能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価
マーチャンダ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	△	○

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
・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

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
・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○と付けてはいけなかった」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していましたか

()

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

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

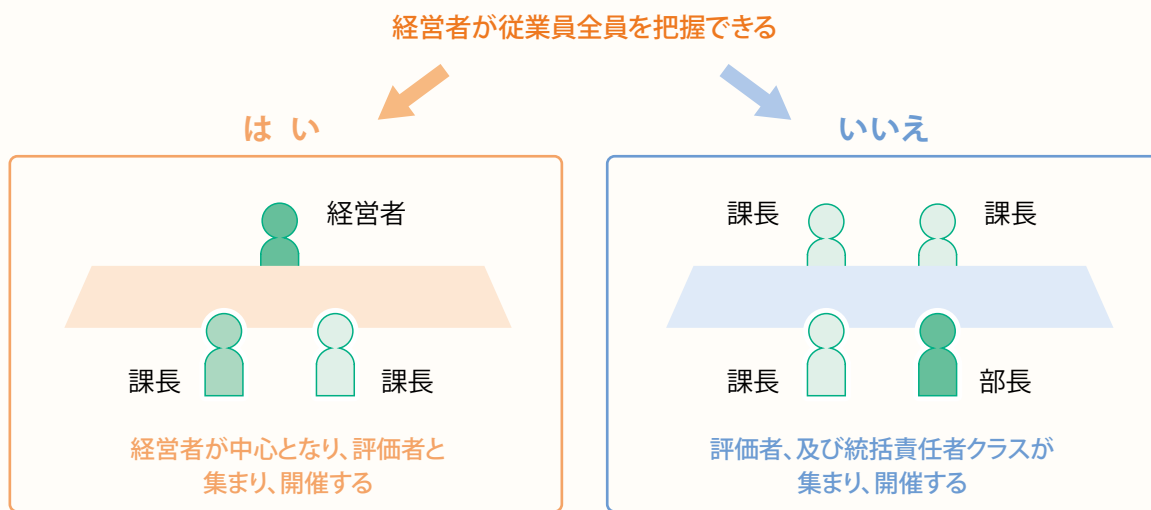
職業能力評価シートは、「職務遂行のための基準」に照らして、「○：一人でできている」「△：ほぼ一人でできている」「×：できていない」の3段階にて設定された評価基準に基づき評価を行います。

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。

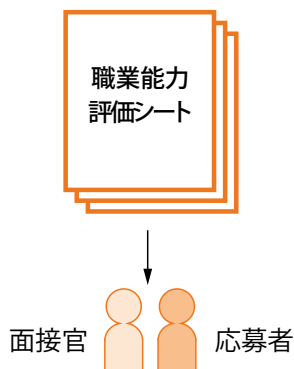
前職での実務経験や資格保有など、特に重視する要件があれば、予め明らかにしておきましょう。

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。

COLUMN

中途採用面接シートの作成(※)

「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たと考えましたか。それに対してあなたはどのように対応し、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

応募者氏名	面接者氏名	面接日
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たと考えましたか。 ○それに対してあなたはどのように対応し、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

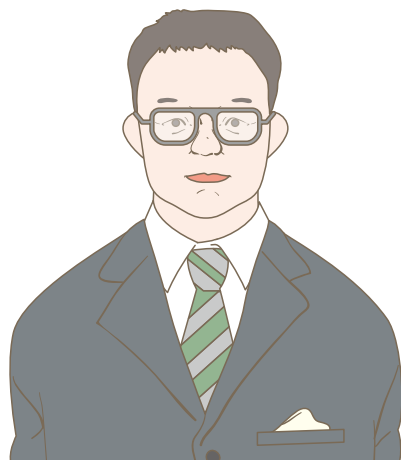
(※) 業種によっては、本コラムでご紹介した考え方にに基づき「人材要件確認表」と呼ばれる中途採用面接シートが作成されている場合があります。

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.hyouka.javada.or.jp/>

2. 取り組み企業の声



株式会社トークン 管理統括部長

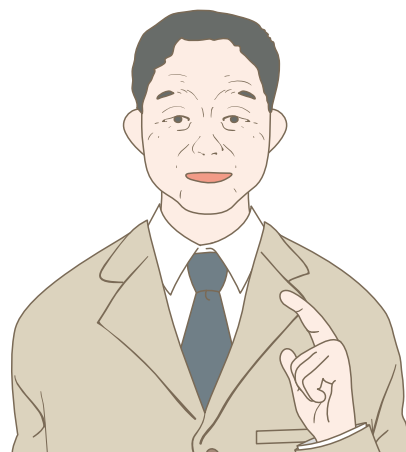
職業能力評価シートは、職業能力・スキル要件を定義して、それに照らして能力チェックや評価を高度化し、開発すべきスキルを明確にして進めていくのに、非常に有効なツール・考え方です。

これまで職業能力・スキルに関する要件を明確に定義しないで経営を行ってきた会社であっても、一定の企業規模になれば、職業能力・スキル要件の定義が経営上必要になります。その際に、職業能力評価シートをカスタマイズして、自分の会社や人事制度に合ったものにしていくことによって、ゼロから作り上げる場合と比べて容易に、職業能力・スキル要件の定義やそれに照らした能力チェックや評価の高度化を図ることができ、人材育成に活用することが可能です。

株式会社アイネット 執行役員 管理本部 本部長

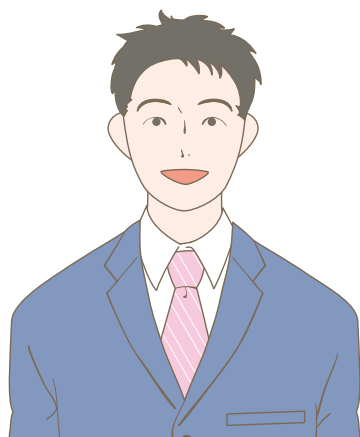
評価はどうしても評価者の主観に左右されがちですが、職業能力評価シートの各項目は具体的に書かれ、能力・スキルが細分化されていますので、主観が排除でき、客観的で冷静な評価がしやすくなっています。また幅広い内容を網羅しているため、卸売業の幅広い業務の全体像を再認識することができるのと同時に、自社に不要だと思う箇所について統合や削除等の修正を行うことで、比較的容易に導入することができます。このように、職業能力評価シートは、これまで評価や評価シートの運用経験のない企業でも使いやすく、また必要性の高い内容になっています。

また、OJT コミュニケーションシートは、スキル面の強み・弱みやバランスなどを一目で確認できる利用価値の高いツールです。本人も課題を見つけやすくなり、上司や管理部門も社員の成長をサポートしやすくなります。



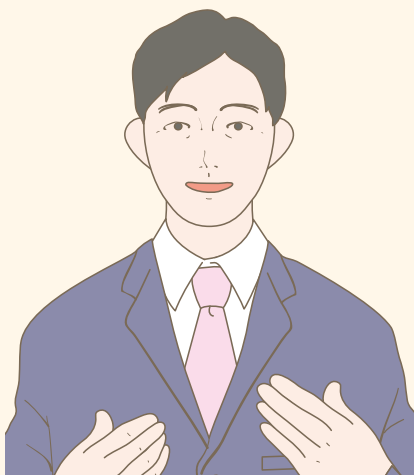
株式会社カワタキコーポレーション 事業開発部 経営改革推進室

職業能力評価シートを介して上司と部下が話し合うことは、非常に良いコミュニケーションの機会となります。上司と部下との間で、次のレベルにステップアップするために必要な能力やスキルとその習得について、中長期的な視点で話し合うことができ、明確な共通認識を持つことができます。また、上司はシートの各項目を見ながら、期待するレベルや目標について明確に部下に考え方を伝えることができます。部下も話し合いを通じて上司の考え方や評価の理由を確認することができるので、納得性が高まり、モチベーションアップにつながりやすくなります。日常業務ではなかなか聞けないことも質問できるので、疑問や問題の解消にもつながりやすくなります。



実際に職業能力評価シートを使用した企業の従業員の感想を紹介します。

株式会社トーカン CVS 営業部販売部



職業能力評価シートを使ってスキルチェックを行ったあと、その内容をもとにして上司と面談することによって、上司の考え方と自分の考え方をすりあわせる良い機会となります。

職業能力評価シートを活用する際に重要なことは、期初に職業能力評価シートを使って自分の課題を整理し、上司とこの半年ないし1年でこういったスキルを身につけるのかを話し合っ
て共通認識を持つこと、そして、期中や期末にシートを使ってスキルチェックを行うことです。それによって能力アップに効果的に取り組むことができるようになりますと思います。

また、職業能力評価シートをカスタマイズして、自分の会社や部門の実態に合ったものにしていくことや、定期的に経営環境や仕事のやり方の変化に合わせて内容を見直すことによって、シートを効果的に活用することができます。

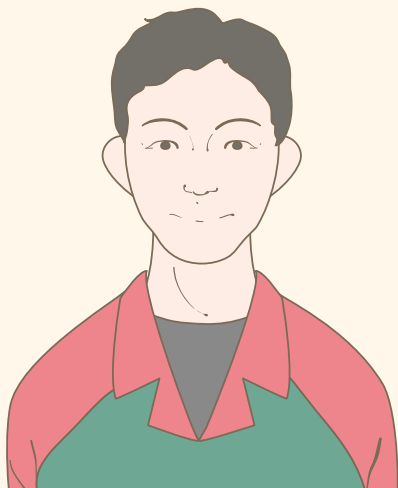
株式会社カワタキコーポレーション 商品部

職業能力評価シートを使ってスキルチェックをした結果、自分の評価と上司の評価が異なっている箇所が多くありました。自分が思っているよりもできていること、自分が思っているよりもできていないことがわかるので、良かったと思います。今後自分が何をすべきかをはっきりと確認することができました。

また、自分がまだ知らない仕事の内容が職業能力評価シートに書かれていました。関心があるものについては、機会があればぜひ自分から積極的に質問して、教えてもらいたいと思います。このように仕事についての視野を広げられるのも、職業能力評価シートの良いところだと思います。



株式会社カワタキコーポレーション 物流部



職業能力評価シートでのスキルチェック後、上司と面談を行いました。上司からは、キャリアマップと職業能力評価シートを使った説明を受けました。そのなかで「会社は、次のレベルにあと何年でステップアップしてほしいと私に期待しているのか」「私がステップアップするためには、あと何年でどのようなスキルを身につけていく必要があるのか」についての説明があり、会社や上司がどのように考え、何を、どの程度期待しているのか、理解することができました。

職業能力評価シートの様々な項目について、上司と話し合うことを通じて、上司の仕事に対する考え方や、今まであまり意識していなかったけれども重要な仕事があることを理解することができ、良かったと思います。

協力企業一覧

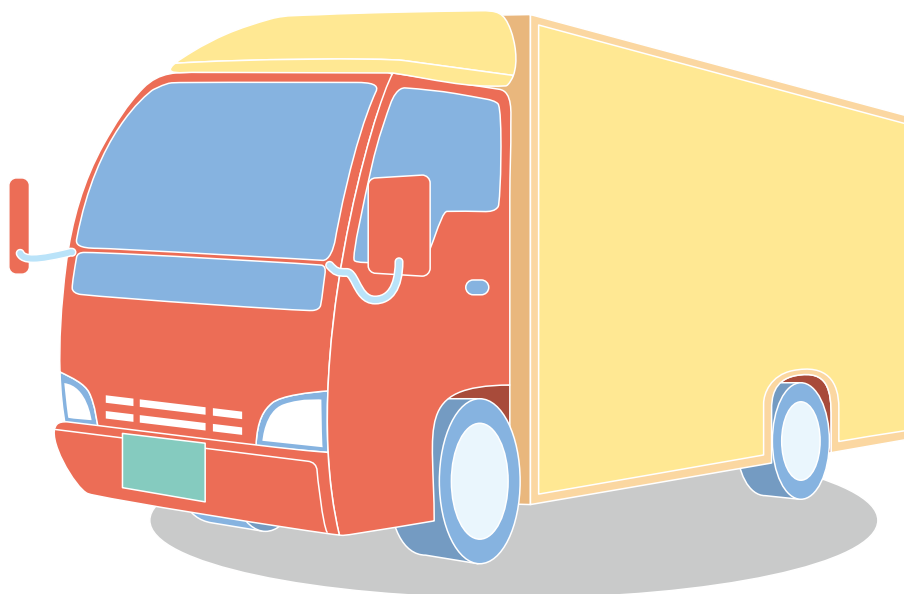
キャリア形成委員会〔卸売業（食品・菓子・雑貨等）〕委員名簿

氏名（敬称略）	所属先・役職名	本社所在地	従業員数	主要取扱い商品
◎ 菊池 宏之	東洋大学 経営学部 マーケティング学科 教授	—	—	—
小木曾 泰治	国分株式会社 執行役員 人事総務部長	東京都中央区	4,674 名 （連結：2012 年 12 月現在）	酒類・食品・関連消費財
中村 康夫	株式会社山星屋 理事 監査室長兼社長室長	大阪府大阪市	745 名 （連結：2013 年 3 月現在）	菓子食品・関連消費財
原 幸男	中央物産株式会社 専務取締役	東京都港区	683 名 （連結：2014 年 2 月現在）	日用雑貨・医薬品及び 医薬部外品等
栗原 眞	全国卸商業団地協同組合連合会 専務理事	—	—	—

（◎：座長。「所属先・役職名」は委員委嘱時（平成 25 年 10 月）の所属、役職名等を記載）

協力企業の概要

企業名	本社所在地	従業員数	主要取扱い商品
株式会社トークン	愛知県名古屋市中区	425 名 （単独：2013 年 9 月現在）	食品・関連消費財
株式会社アイネット	東京都杉並区	98 名 （単独：2014 年 2 月現在）	菓子食品・関連消費財
株式会社カワタキコーポレーション	京都府京都市	163 名 （単独：2013 年 9 月現在）	家庭用日用品



3. 職業能力評価シートサンプル

■ 評価シート表紙 メーカー・サービス レベル1

	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 50%; text-align: center;">氏 名</td><td style="width: 50%; text-align: center;">実施日</td></tr><tr><td style="height: 20px;"></td><td></td></tr></table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><tr><td style="width: 50%; text-align: center;">氏 名(評価者)</td><td style="width: 50%; text-align: center;">実施日</td></tr><tr><td style="height: 20px;"></td><td></td></tr></table>	氏 名	実施日			氏 名(評価者)	実施日		
氏 名	実施日								
氏 名(評価者)	実施日								

＜職業能力評価シート＞

職種・職務	卸売業・メーカー・サービス
レベル	レベル1
レベル1の目安	担当者として上司の指示・助言を踏まえて定例的業務を確実に遂行するために必要な能力水準

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

■職業能力評価シートの構成
職業能力評価シートは、「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」の2つから構成されています。「共通能力ユニット」は、職種・レベル共通で求められる項目であり、メーカー・サービス、リテール・サービス、ロジスティクスのレベル1では同じ項目が設定されています。「選択能力ユニット」は、職務によって異なる項目であり、メーカー・サービス、リテール・サービス、ロジスティクスで異なる項目が設定されています。

■職業能力評価シートの使い方
《「職務遂行のための基準」について》

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

(2)評価の基準
○ … 一人でできている。(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)

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

《「必要な知識」について》
被評価者による自己評価を○×の2択で行い、自身に不足している知識を確認することで、自己学習の分野選定に活用してください。

職業能力評価シート(卸売業・メーカー・サービス レベル1)

【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）

I.職務遂行のための基準 共通能力ユニット

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	上司評価	コメント
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連する法令（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。			
		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。			
	関係者との連携による業務の遂行	①上司や同僚との連携	3 自分の権限で判断して良いこととそうでないことを区別し、難しい問題について独自の判断をせず、報・連・相を行いながら効率的に業務を遂行している。			
		②人的ネットワークの構築	4 社内や取引先の担当者との間で、相手の感情に気づいて自分の感情を調整し、友好的な人間関係を構築している。			
	課題の設定と成果の追求	①課題・目標の明確化	5 部門方針を明確に理解し、上司や同僚の助言を受けながら担当業務に関する課題や改善点を明らかにした上で、目標の設定を適切に行っている。			
		②進捗管理の推進	6 仕事が予定通り進んでいるか常に管理しながら、業務を推進している。			
		③成果の追求	7 目標や課題の達成に向けて、最後まで投げ出すことなく作業をやり遂げている。			
	CS(顧客満足)の推進	①CS施策の把握	8 自社のCS施策について自らの職務と関連づけて理解している。			
		②CS施策の実施	9 日常業務の具体的場面において、CS施策の理念や行動規範を率先して実践している。			
	リスク・マネジメント	①リスク・マネジメントの方法・手順の検討	10 上司や先輩からの助言を踏まえ、担当業務について、リスク・マネジメント（債権管理等）の方法・手順を検討している。			
		②リスク・マネジメントの推進	11 債権管理等の業務において、過去に類例のない問題に直面した場合に、上司や先輩の指示を踏まえて適切に対応している。			
		③リスク・マネジメントの評価	12 リスク・マネジメントに関する業務（債権管理等）において、自己評価を行い、上司や先輩の助言を踏まえつつ、次回の業務に生かしている。			
	クレーム・トラブル対応	①クレームの受理	13 社内のルールに従って自ら対応できるクレームについては、適切で誠意ある対応をしている。定められた処理範囲を超えたクレームやトラブルに対しては、自分で抱え込んだり勝手な判断で不用意な応対・発言をしたりせず、速やかに上司に連絡している。			
		②クレーム対応の報告と評価	14 対応したクレームやトラブルについて、責任者等に報告している。自分のクレーム対応が適切であったかどうか、客観的に自己評価している。			

Ⅱ.職務遂行のための基準 選択能力ユニット(メーカー・サービス)

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	上司評価	コメント
商品開発支援	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	15	日頃から新商品に対し、広く興味・関心を持つとともに、商品比較を通じて各メーカーの商品力を把握している。消費者ニーズや要望・欲求を理解するために、リテール・サービス部門と連携して顧客の声を収集している。				
		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	16	当該メーカーの商品に対し、市場調査や顧客分析等の結果に基づき、改善点を検討している。商品評価をメーカーに伝え、メーカーの商品開発を支援している。				
		③成果の確認	17	提案した商品企画の成果を確認し、改善点について検討・把握している。				
メーカーの販売支援	販売先の開拓・維持	①販促計画及び新規顧客開拓の立案	18	各種情報をもとに、販促計画を立案している。当該メーカーの販売先の新規開拓のため、小売業の動向（出店や販売状況、催事、キャンペーン等）に関する情報を収集している。				
		②販売促進と新規顧客開拓の実施	19	各種情報を踏まえて立案した計画に基づいて、販売促進や新規顧客開拓を実施している。				
		③成果の確認	20	販売促進や新規顧客開拓の成果を確認し、企画内容や業務プロセスの見直しを行っている。				
	各種情報の提供	①メーカーの戦略の理解と把握	21	メーカー担当者と綿密なコミュニケーションを図り、当該メーカーが必要としている情報を把握している。				
		②各種情報の提供	22	当該メーカーが必要とする情報（市場情報、商品情報、売れ筋情報等）を定期的に提供している。				
		③各種情報の活用状況の確認と次回へのフィードバック	23	提供した各種情報が、当該メーカーにおいてどのように活用されているかを把握している。各種情報提供において、次回に改善すべき点を明確にしている。				
	マーチャンダイジングに関する支援	①メーカーのマーチャンダイジング戦略の理解と現状の把握	24	当該メーカーの商品ラインアップ、新商品開発、およびマーケティング戦略を把握・理解し、問題意識をもって、改善点がないか検討している。				
		②各種支援の実施	25	当該メーカーを支援するために望ましいプロモーション・価格戦略を提案している。				
		③成果の確認及び次回へのフィードバック	26	当該メーカーの商品ラインアップ、新商品開発、およびマーケティング戦略が売上・利益等に与えた影響について、データを収集・分析している。今後の課題や早急に習熟しておくべきノウハウを記録している。				
	メーカーの経営支援	各種情報システムの設計・運営に関する支援	①情報システムに関する基礎知識の習得とメーカーにおける情報システムに対するニーズの把握	27	データベース（各種マスタ等）、ネットワークなど情報システム業務に必要な基礎知識を習得している。正確なデータベース作成業務を行っている。			
			②情報システムの設計と運営	28	システムの運営に当たり、上司の指示に基づき効率的に業務を推進している。			
			③成果の確認と次回へのフィードバック	29	各種情報システムの運営に関する支援について、成果を確認し、今後の課題や改善点などを整理している。			
		人材教育・セミナーなどのサポート	①人材教育に関するニーズの把握と教育メニューの企画立案	30	当該メーカーの人材育成に関するニーズについて、メーカー側の担当者との情報交換し、よく把握している。教育メニュー立案について、不明な点は上司・先輩に相談しながら、自己の意見を提言している。			
			②教育メニュー（研修・セミナーなど）の実施	31	上司・先輩の指示に従いながら、研修・セミナーの開催に関わる業務を円滑に行っている。			
			③成果の確認	32	各種人材教育・セミナーの効果について、客観的に評価・分析している。			
				自己評価 集計	上司評価 集計	上司評価 合計数にしろる割合		
○の数						%		
△の数						%		
×の数						%		
○△×の合計数								

Ⅲ. 必要な知識（共通能力ユニット 卸売業 レベル1）

職務	能力ユニット	必要な知識	自己評価
全職務共通	企業倫理とコンプライアンス	社内の倫理規定・行動規範	
		会社の就業規則及び関連諸規定	
		コンプライアンス上問題となりやすい主要法令等	
		リスクマネジメントに関する知識	
		問題解決法に関する知識	
		コンプライアンス組織体制の知識	
		外部専門機関の活用ノウハウ	
		倫理規定の作り方、管理運営方法に関するノウハウ	
	関係者との連携による業務の遂行	自社の組織構造（機能別組織、事業部制組織等）、業務分担構造の知識	
		アウトソーシングしている業務内容など社内外の業務分担構造に関する知識	
		上司・同僚との役割分担（業務分掌）	
		自分の権限で実施可能なこと、可能でないことの把握	
		職場におけるコミュニケーションツール（口頭、書面、電子メール等）の長所と短所	
		社内外の関係部門や取引先のキーパーソンに関する知識	
		人脈を広げるための会合の場に関する知識	
		TPOに応じたビジネス会話	
		コミュニケーション手法の活用知識	
		取引先、関係先の研究と理解	
	課題の設定と成果の追求	担当業務やプロジェクトの全体像の把握	
		達成すべき目標水準の明確化	
		日程計画作成に関する知識	
		問題解決の技法	
		業務やプロジェクトの諸ルールの把握	
		自己の能力と限界の把握	
		自身の健康状態の把握	
	CS（顧客満足）の推進	経営理念、経営方針	
		自社の顧客特性	
		CS（顧客満足）に関する知識	
		マーケティング知識	
	リスク・マネジメント	リスクの種類	
		リスク・マネジメントの基礎知識	
		警備・保安・防災の基礎知識	
		社内の緊急時組織図に関する知識	
		会社が定める危機管理マニュアル	
	クレーム・トラブル対応	企業の基本理念	
		接客ルール	
		TPOに応じた会話	
		商品知識	
		顧客の目線	

IV. 必要な知識（選択能力ユニット 卸売業 メーカー・サービス レベル1）

職務	能力ユニット	必要な知識	自己評価
商品開発支援	NB商品の企画・開発に関する支援	当該メーカーに関する知識	
		競合に関する状況	
		当該メーカー製品に関する知識	
		調査・マーケティングに関する専門知識	
		流通業界全般に関する知識	
		商品開発に関する知識	
メーカーの販売支援	販売先の開拓・維持	当該メーカーに関する知識	
		競合に関する状況	
		当該メーカー製品に関する知識	
		調査・マーケティングに関する専門知識	
		流通業界全般に関する知識	
		チャネル戦略に関する知識	
	各種情報の提供	当該メーカーに関する知識	
		競合に関する状況	
		当該メーカー製品に関する知識	
		調査・マーケティングに関する専門知識	
	マーチャンダイジングに関する支援	当該メーカーに関する知識	
		競合に関する状況	
		当該メーカー製品に関する知識	
		調査・マーケティングに関する専門知識	
		流通業界全般に関する知識	
		マーチャンダイジングに関する知識	
メーカーの経営支援	各種情報システムの設計・運営に関する支援	当該メーカーに関する知識	
		競合に関する状況	
		当該メーカー製品に関する知識	
		調査・マーケティングに関する専門知識	
		流通業界全般に関する知識	
		情報システムに関する知識	
	人材教育・セミナーなどのサポート	当該メーカーに関する知識	
		競合に関する状況	
		当該メーカー製品に関する知識	
		調査・マーケティングに関する専門知識	
		流通業界全般に関する知識	
		企業における人材育成に関する知識	

※重複項目は省略

【サブツール】能力細目・職務遂行のための基準一覧(卸売業 メーカー・サービス レベル1)

I 共通能力ユニット			
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	○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。
			○企業の社会的責任についての知識と自覚を有している。
			○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所在とその概要を把握している。
			○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、個人情報保護法など）の概要を理解している。
			○日常業務に関連する法的または倫理的な事項について、過去に問題となった具体例（事例）を知っている。
		②法令・ルールの遵守	○会社の倫理規定や就業規則等の諸ルールを遵守している。
			○公私の区別は明確にしている。
			○業務上知りえた秘密を他に漏らしたり、盗用したりしない。
	関係者との連携による業務の遂行	①上司や同僚との連携による職務の遂行	○日常業務の遂行において法的または倫理的な問題に直面した際は、一人で悩まずに上司や同僚に率直に相談し、よりよい問題解決対策を模索している。
			○自社・自部門の組織構造、所掌範囲・業務分担の構造などについて一通り理解している。
			○アウトソーシングしている業務内容について把握している。
			○余力がある場合には進んで周囲の仕事を手伝っている。
			○自分の権限で判断して良いこととそうでないことを区別し、難しい問題について独自の判断をせず、上司に質問しながら効率的に業務を遂行している。
			○上司や先輩からの助言や指導に沿って行動をとっている。
		②人的ネットワークの構築	○疑問点があるときは関係者に質問するなど必ず問題の解決を図ったうえで業務に取り組んでいる。
			○自らが業務遂行上獲得した情報は進んで同僚及び関係者に提供している。
			○社内や取引先の担当者との間に友好的な人間関係を構築している。
			○社内外関係者との勉強会の場には積極的に参加し、情報を収集するとともに人的ネットワークの構築を行っている。
			○挨拶・敬語、ビジネス・マナーなどTP0に即した適切な行動をとっている。
			○一方的に話すことなく、相手の立場を尊重し、話をよく聴いている。
	課題の設定と成果の追求	①課題・目標の明確化	○仕事とは直接関係ない依頼であっても誠実に対応したり、クレームに対して迅速な対応をとるなど、顧客や社内外関係者との信頼関係の構築を行っている。
			○部門方針を明確に理解し、上司や同僚の助言を受けて担当業務に関する目標の設定を適切に行っている。
			○新聞、雑誌等を通じて業界のビジネス動向、マーケット動向に関するニュースを把握している。
			○担当業務を進める際のスケジュール案を上位方針に即して作成している。
		②進捗管理の推進	○作業スケジュールを作成しながら仕事の無駄を発見し、除去を行っている。
			○あらかじめ設定した社内・部門内のスケジュールに沿って作業を推進している。
			○仕事が予定通り進んでいるか常に気を配っている。
			○トラブルや情勢変化により計画通り作業が進まなくなった場合には、上司の判断を得ながら目標や計画の変更など速やかに対応を行っている。
		③成果の追求	○真摯かつ誠実な態度で業務を遂行している。
			○自分に与えられた役割は最後まで投げ出すことなくやり遂げている。
			○業務報告書等の節目節目で怠りなく提出している。
			○自身の健康管理に気を配るとともに、体調不良の際には無理することなく、上司にその旨申告している。

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	CS(顧客満足)の推進	①CS施策の把握	○自社のCS施策について自らの職務と関連づけて理解している。
			○自分が顧客に提供することができるサービス（技術やホスピタリティ等）について理解している。
			○顧客満足に対し関心を持ち、他社の事例などを学習している。
		②CS施策の実施	○自社におけるCS施策を理解し、率先して行動している。
			○顧客のニーズを的確に把握して迅速に対応するなど日常業務の具体的な場面においてCS施策の理念や行動規範を実践している。
			○顧客満足向上のために、日々顧客の声に耳をかたむけ、顧客の意見、要望を吸い上げている。
	リスク・マネジメント	①リスク・マネジメントの方法・手順の検討	○企業をとりまくリスクの種類や内容（自然災害、人為災害）の基本事項を把握している。
			○リスク・マネジメントに関する担当業務について、上司や先輩からの助言を踏まえ、取り組むべき課題について整理している。
			○担当業務の実施手順や作業方法、社内決済ルートなど理解したうえで職務を遂行している。
			○担当業務の実施方法に曖昧な点がある場合は、上司や先輩に質問し、解決している。
		②リスク・マネジメントの推進	○突発的な事態が生じた場合は、まずは上司に一報したうえで、指示に基づき迅速に行動している。
			○作業にとりかかる前に、過去の業務ファイルを調べたり、前任者から意見聴取するなど、作業の効率性を図っている。
			○過去に類例のない問題に直面した場合は、自己の勝手な判断はせず、上司や先輩に報告し、指示を仰いでいる。
		③リスク・マネジメントの評価	○警備、保安、防災、自動車保険などの損害保険の実務手続き等の定例的業務に関しては、上司の指示を踏まえつつ、業務を完遂している。
			○リスクに関する報告書類を遅滞なく作成・提出している。
	クレーム・トラブル対応	①クレームの受理	○リスク・マネジメントに関する業務において、適切に遂行できたか客観的に自己評価している。
			○業務遂行にあたり、不適切な点について、上司や先輩の助言を踏まえつつ、次回の業務に生かしている。
			○問題点や改善点を整理し、自分なりの意見を述べている。
			○クレームやトラブルへの対応が自社のイメージに与える重要性を理解している。
		②クレーム対応の報告と評価	○社内のルールに従って自ら対応できるクレームの範囲を理解し、適切に対応している。
			○定められた処理範囲を超えたクレームやトラブルに対しては勝手な判断で不用意な応対・発言をしりせず、速やかに上司に連絡している。
			○顧客のクレームを正しく理解し、顧客の立場に立った丁寧で誠意ある対応を行っている。
			○対応したクレームやトラブルについて、責任者等に報告している。
			○自分が行ったクレーム対応が適切であったかどうか、客観的に自己評価している。

Ⅱ 選択能力ユニット(卸売業 メーカー・サービス)			
職務	能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
商品開発支援	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	○日頃から新製品に対し、広く興味・関心をもっている。
			○当該メーカーの商品と競合他社との商品の比較を行っている。
			○商品開発過程を理解している。
			○消費者ニーズや要望・欲求を理解するために必要なリサーチ・調査を行っている。
		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	○当該メーカーの商品に対し、市場調査や顧客分析等の結果に基づき、改善の必要がないかどうかを検討している。
			○当該メーカーの商品の改善点を認識している。
			○当該メーカーへのプレゼンテーション資料作成を補助している。
		③成果の確認	○提案した商品企画がどのように実現されたかを把握している。
			○提案内容が不適切だった場合、改善点について検討・把握している。
			○担当業務に関する問題点や改善点について上司に相談したうえで、企画内容や業務プロセスの見直しを定期的実施している。
			○今後の課題や早急に習熟すべきノウハウなどを記録している。
メーカーの販売支援	販売先の開拓・維持	①販促計画及び新規顧客開拓の立案	○当該メーカーの販売先小売業の商圏情報（年間行事・地域催事及び競合店動向など）を把握している。
			○当該メーカーの販売先小売業の店舗別、品目別の販売動向を年間を通して把握している。
			○当該メーカーの販売先小売業の催事やキャンペーンの実施計画を把握している。
			○当該メーカーの販売先の新規開拓のため、新規出店計画・情報を収集している。
			○各種情報をもとに、プロモーションの内容と機能を把握した上で、販促計画を立案している。
		②販売促進と新規顧客開拓の実施	○当該メーカーの販売先小売業の販売動向に応じた商品提案・価格提案をしている。
			○当該メーカーの販売先小売業の売場レイアウトに応じた陳列方法、什器などを提案している。
			○当該メーカーの販売先小売業担当者のニーズを把握・整理している。
			○妥当性・信頼性・実効性の観点からレポートを作成し、商品開発コンセプトについてメーカー担当者にプレゼンテーションを行っている。
			○当該メーカーの担当者とともに、商品企画について議論を重ねている。
		③成果の確認	○プロモーションが売上・利益に与えた影響について、評価・分析している。
			○プロモーションが不適切だった場合、改善点について具体的に列挙している。
			○担当業務に関する問題点や改善点について上司に相談したうえで、企画内容や業務プロセスの見直しを定期的実施している。
			○今後の課題や早急に習熟すべきノウハウなどを記録している。
	各種情報の提供	①メーカーの戦略の理解と把握	○当該メーカーが必要としている情報を把握している。
			○必要とされる情報が、どのような施策に活用されるのか理解している。
			○必要とされる情報の概要と入手方法を把握している。
			○最新の情報を提供するため、メーカー担当者と綿密なコミュニケーションをとっている。
			○最新の情報を入手するため、小売業担当者を定期的に訪問している。
		②各種情報の提供	○計画に則り、当該メーカーが必要とする情報（市場情報、商品情報、売れ筋情報等）を定期的に提供している。
			○当該メーカーのニーズに合わせ、情報を整理・加工している。
		③各種情報の活用状況の確認と次回へのフィードバック	○当該メーカーに提供した情報が適切であったか担当者にヒアリングしている。
			○提供した各種情報が、当該メーカーにおいてどのように活用されているかを把握している。
			○提供した情報について、改善点がなかったか自己評価している。
			○今後の課題や早急に習熟すべきノウハウなどを記録している。

職務	能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
メーカーの 販売支援	マーチャン ダイジング に関する 支援	①メーカーのマー チャンダイジング 戦略の理解と現状 の把握	○当該メーカーのマーチャンダイジング戦略を把握・理解している。
			○当該メーカーに対し、自社がどのような支援策を提案しているか理解している。
			○当該メーカーのマーチャンダイジング戦略について、問題意識をもち、改善点がないか検討している。
			○当該メーカーのマーチャンダイジング戦略立案にあたり、必要な情報の収集に努めている。
		②各種支援の実施	○計画に則って、当該メーカーに望ましいプロモーションを提案している。
			○計画に則って、当該メーカーに望ましい価格戦略を提案している。
		③成果の確認及び 次回へのフィード バック	○当該メーカーのプロモーションが適切であったか、小売業にヒアリングしている。
			○当該メーカーに対し、適切な支援を行うことができたか自己評価している。
			○マーチャンダイジング戦略が売上・利益等に与えた影響について、データを収集・分析している。
			○今後の課題や早急に習熟しておくべきノウハウを記録している。
メーカーの 経営支援	各種情報 システムの 設計・運 営に関する 支援	①情報システムに 関する基礎知識の 習得とメーカーに おける情報システ ムに対するニーズ の把握	○データベース、ネットワークなど情報システム業務に必要な基礎知識を習得している。
			○情報システムに関する業務について上司から指導を受け、作業手順や課題について理解している。
			○情報システムの日常業務について正しく理解したうえで、円滑な職務を遂行している。
			○最新の情報技術の動向について情報収集に努めている。
			○当該メーカーにおける情報システムに関するニーズについて把握している。
		②情報システムの 設計と運営	○システム開発に当たり、上司の指示に基づき効率的に業務を推進している。
			○仕様書に従って、プログラムの作成や担当業務を遂行している。
			○システムの開発に当たり、問題が生じた場合は、個人の判断で進めることなく、必ず上司に相談した上で解決している。
		③成果の確認と次 回へのフィード バック	○システム開発に関する報告書を定期的に提出している。
			○担当業務に関して、問題点や改善点がないか自己評価を行っている。
			○業務遂行上、疑問点や不明点があった場合は、上司に相談し、以後の業務に反映している。
			○今後の課題や早急に習熟すべきノウハウなどを記録している。
	人材教育・ セミナーな どのサ ポート	①人材教育に関す るニーズの把握と 教育メニューの企 画立案	○当該メーカーの人材育成に対する方針について理解している。
			○当該メーカーの人材育成に関するニーズについて、メーカー側の担当者と情報交換し、よく把握している。
			○当該メーカーの教育メニュー立案のために、情報収集に努めている。
			○教育メニュー立案に当たり、不明な点は上司・先輩に相談しながら、自己の意見を提言している。
		②教育メニュー (研修・セミナー など)の実施	○研修・セミナー開催・運営の手順を理解している。
			○上司・先輩の指示に従いながら、研修・セミナーの開催に関わる業務を円滑に行っている。
	③成果の確認		○教育メニューの効果について、客観的に評価・分析している。
			○教育メニューが不適切だった場合、改善点について具体的に列挙している。
			○担当業務に関する問題点や改善点について上司に相談したうえで、企画内容や業務プロセスの見直しを定期的実施している。
			○今後の課題や早急に習熟すべきノウハウなどを記録する。

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

キャリアマップ、職業能力評価シート
厚生労働省ホームページ

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

職業能力評価基準
中央職業能力開発協会ホームページ

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

厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 職業能力開発局 能力評価課

TEL: 03-5253-1111（内線 5936）

協力団体

全国卸商業団地協同組合連合会

〒105-0001

東京都港区虎ノ門 1-8-10 セイコー虎ノ門ビル 2 階

<http://www.shoudanren.jp/>

企画・製作（事務局）

中央職業能力開発協会（JAVADA）

発行

2014 年 3 月



厚生労働省では、企業の皆さまのお役に立てる
人事労務に関する情報をメルマガで配信し
ています。

登録はこちら

<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

【著作権について】

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

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

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

【免責事項】

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