

職業能力評価基準「活用」セミナー

初級編

☆事務系職種 営業編☆

株式会社エヌアイエスプラス
R&C事業部

Agenda

前半 9:00～10:15

- ◆職業能力評価基準の概要及び活用
- ◆キャリアマップ、OJTコミュニケーションシート

休憩 10:15～10:25

後半 10:25～12:00

- ◆各自ワーク
 - ・キャリアマップの作成
 - ・OJTコミュニケーションシートの作成

※状況により、時間配分等は多少変更することがあります。

前半

◎迷子の3原則

- がわからない。
- がわからない。
- を持っていない。



◎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」
- 「成果につながる職務行動例・職務遂行能力」
- ☞上記の2つを業種別、職種・職務別に整理したもの

○職業能力評価シート

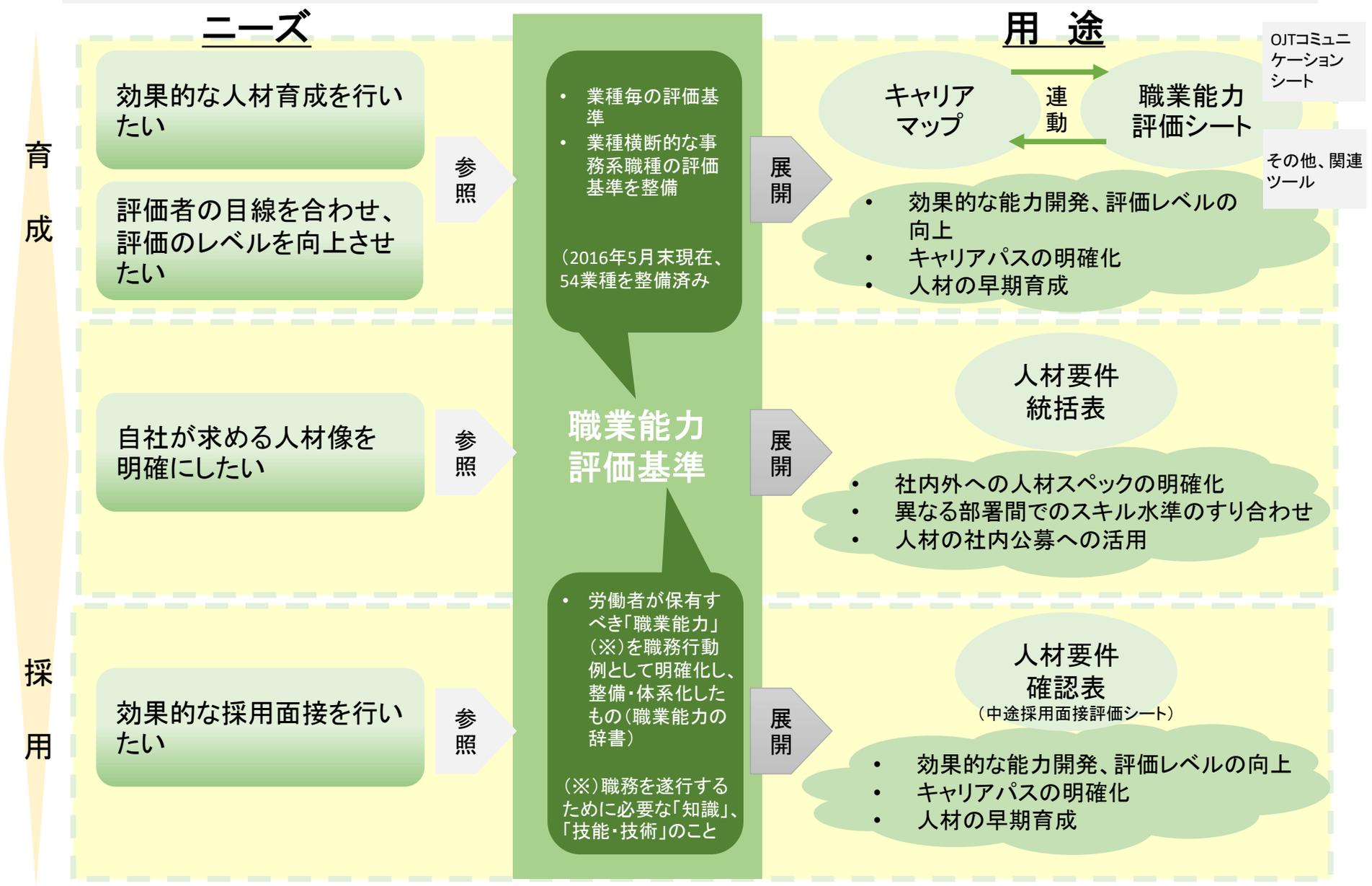
- ☞現在の能力レベルを把握、評価することができる

○キャリアマップ

- ☞キャリア形成の過程をモデル化したもの

「職業能力評価基準」を基に作成された上記のツールを用い、業務内容に応じた実践的な人材育成を行うことを目指す。

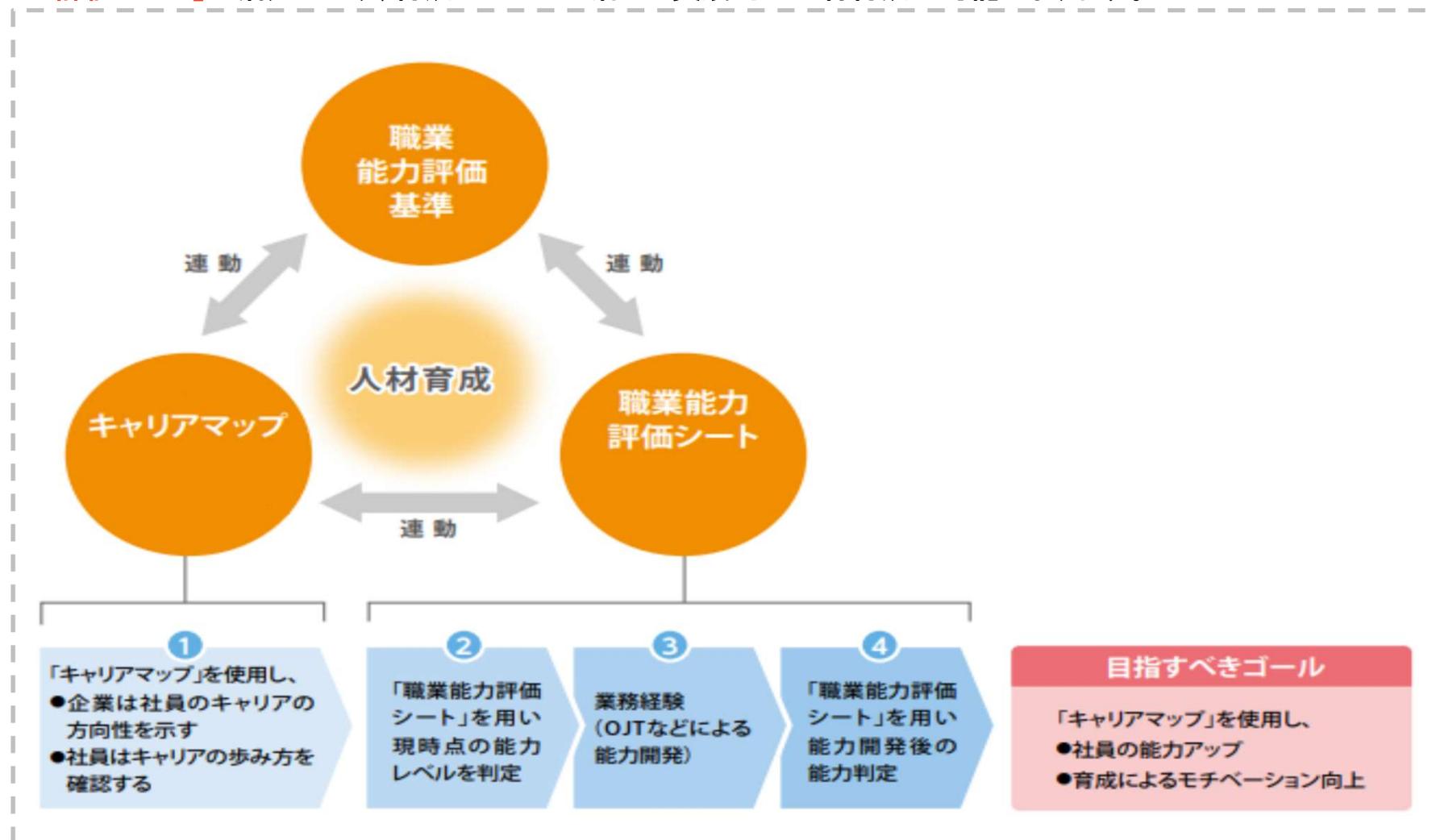
◎ 職業能力評価基準の各場面での活用



◎ 職業能力評価基準の位置づけ及び枠組み

◆ 「職業能力評価基準」を中核とした人材育成システムの特徴

キャリア形成の指針となる「**キャリアマップ**」と現在の職業能力を客観的に把握・評価するための「**職業能力評価シート**」の活用により、育成プロセスに沿って実践的に人材育成が可能となります。



◎ 職業能力評価基準の構成

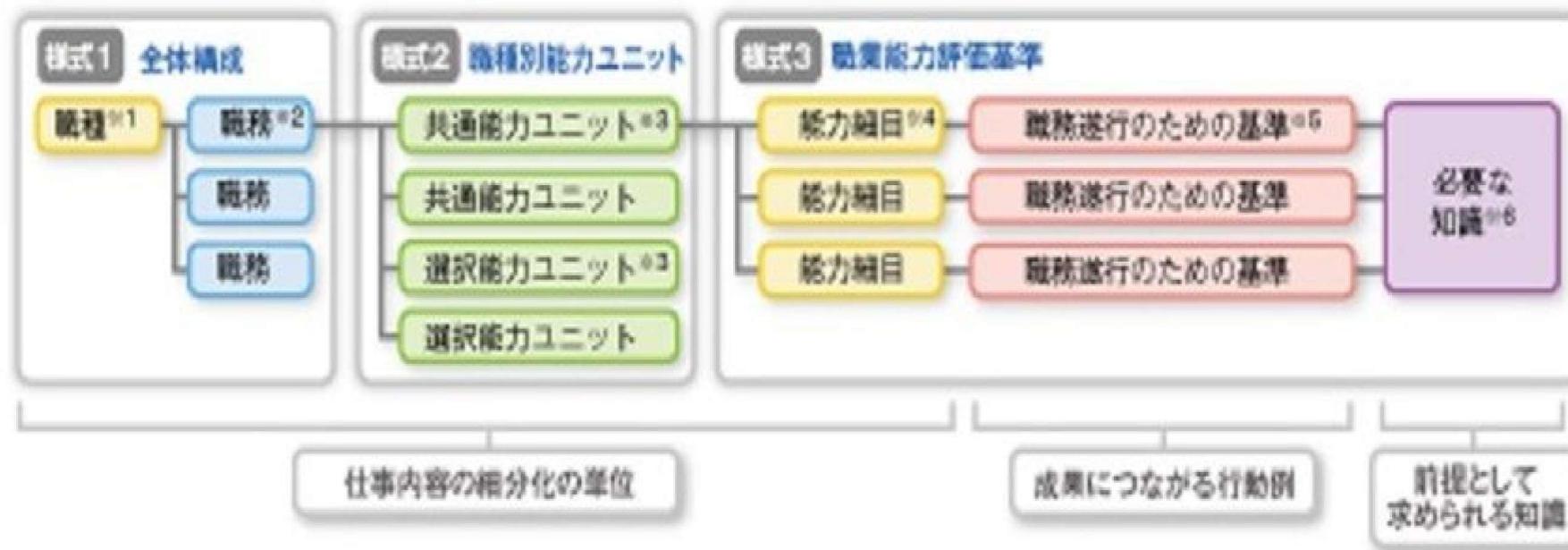
職業能力評価基準の構成

○ 仕事の内容を細分化して、成果につながる行動例と必要な知識を整理・体系化

↳ 仕事の内容を「職種」→「職務」→「能力ユニット」→「能力細目」という単位で細分化している。

↳ 成果につながる行動例を「職務遂行のための基準」仕事をこなすために前提として求められる知識を「必要な知識」として整理・体系化している。

＜職業能力評価基準の枠組み＞



◎ 職業能力評価基準の構成

用語解説

※1 **職種** = 仕事の内容や性質が類似している「職務」をくくったもの。
(例：「販売」「店舗運営」「商品開発・仕入れ」など)

※2 **職務** = 概ね1人の従業員が、責任をもって遂行すべき精神的、肉体的活動を要する仕事の集まりを指す。(例：「販売」「販売・加工」など)

※3 **能力ユニット** = 仕事を効果的、効率的に遂行するために必要な職業能力を、活動単位でくくったもの。

「能力ユニット」には次の2種類があり、基本的に複数の「能力細目」から構成される。

(1) 共通能力ユニット = 職種に共通して求められる能力

(2) 選択能力ユニット = 各職務の遂行のために固有に求められる能力

※4 **能力細目** = 「能力ユニット」の内容をさらに細分化したもので、概ね「作業」単位でくくった能力の要素を表す。

※5 **職務遂行のための基準** = 「能力細目」の仕事を実際に遂行できるか否かの判断基準となる行動例や技能・技術を列挙したもの。

※6 **必要な知識** = その「能力ユニット」に対応する職務を遂行するために前提として必要な知識を表す。

◎ 職業能力評価基準の構成

4つの能力段階（「レベル区分」）を設定

○ 企業において期待される責任・役割の範囲と難易度により4つの能力段階を設定

↳ 能力ユニットごとの「能力細目」「職務遂行のための基準」「必要な知識」の設定にあたり、

↳ 企業において期待される責任・役割の範囲と難易度により、4つの能力段階（「レベル区分」と呼ぶ）を設定している。

< 職業能力評価基準におけるレベル区分の目安 例：事務系職種 >

| レベル | レベル区分の目安 | 呼称イメージ |
|------|---|---------------------|
| レベル4 | 大規模組織の責任者もしくは最高度の専門職として、広範かつ統合的な判断及び意思決定を行い、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準。 | ・本部長 ・部長 など |
| レベル3 | 中小規模組織の責任者もしくは高度専門職として、上位方針を踏まえて管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準。 | ・課長 ・マネジャー など |
| レベル2 | グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら、業務を遂行するために必要な能力水準。 | ・係長 ・主任 など |
| レベル1 | 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。 | ・担当者 など |

レベルアップ

◎キャリアマップ

☆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、該当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、次が一目で分かるようになっています。

[1] キャリアの道筋

[2] 各レベルの習熟の目安となる標準年数

☆キャリアマップの目的

☞ 従業員に対してキャリア形成の道筋を示す。

☞ 将来のキャリアに関する目標意識を高める。

☞ その実現に向けた具体的な行動を促す。

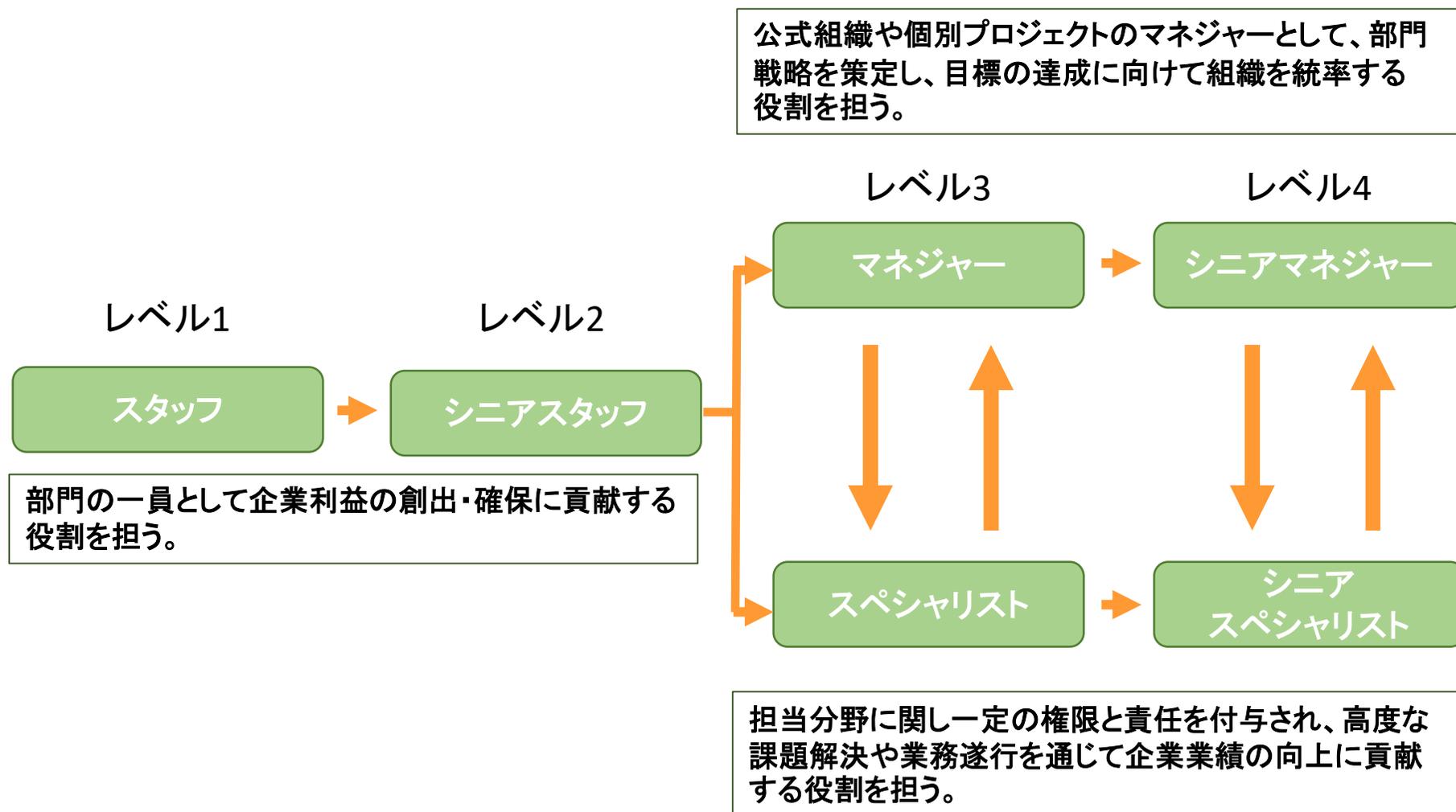
☞ 上司と部下との間のキャリア形成についてのコミュニケーションを活性化する。

☞ 効率的・効果的な技術・技能の習得を実現する。

☞ 企業における「人材育成」に活用する。

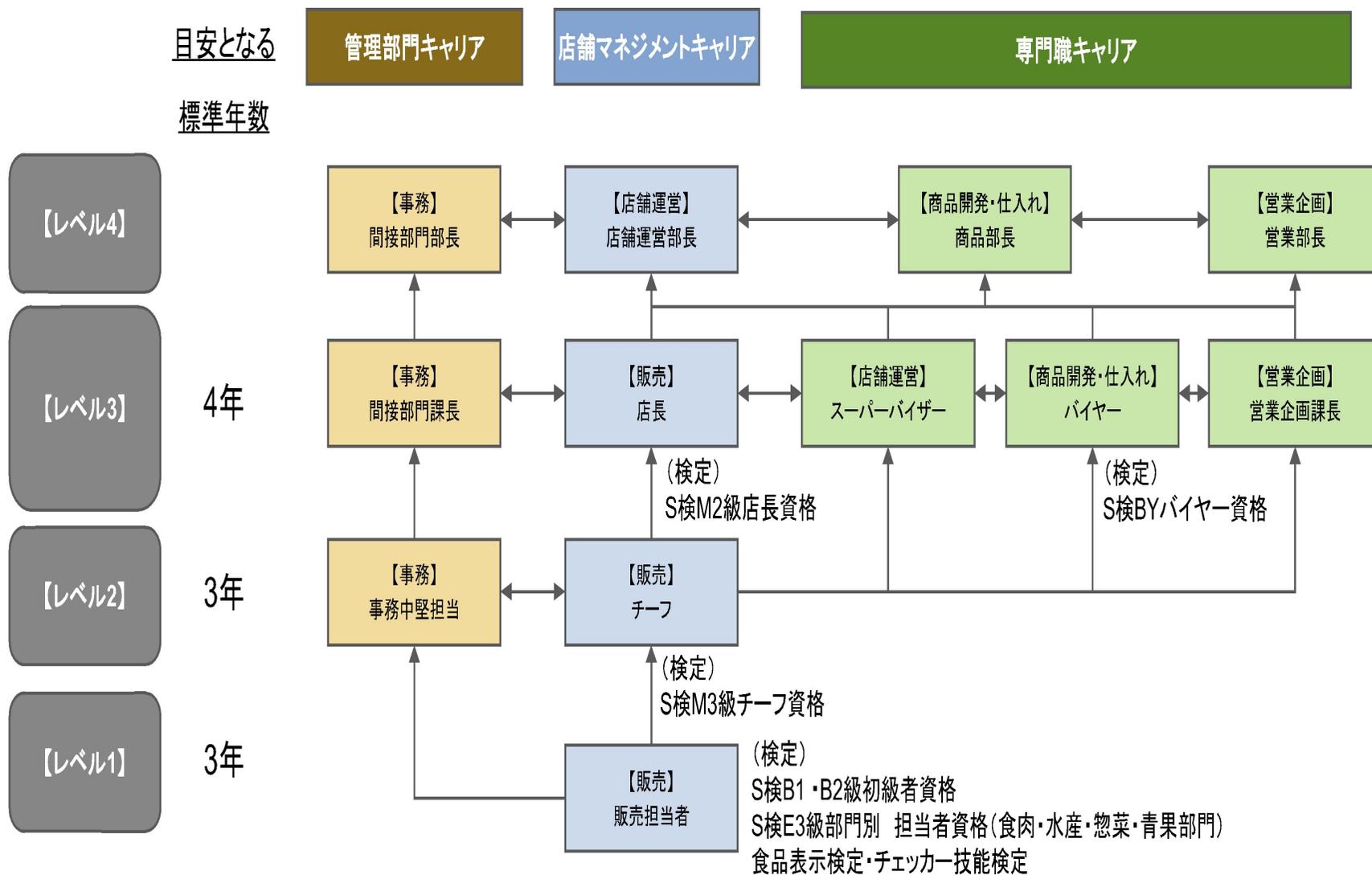
◎ キャリアマップ

● キャリアマップ（標準形）



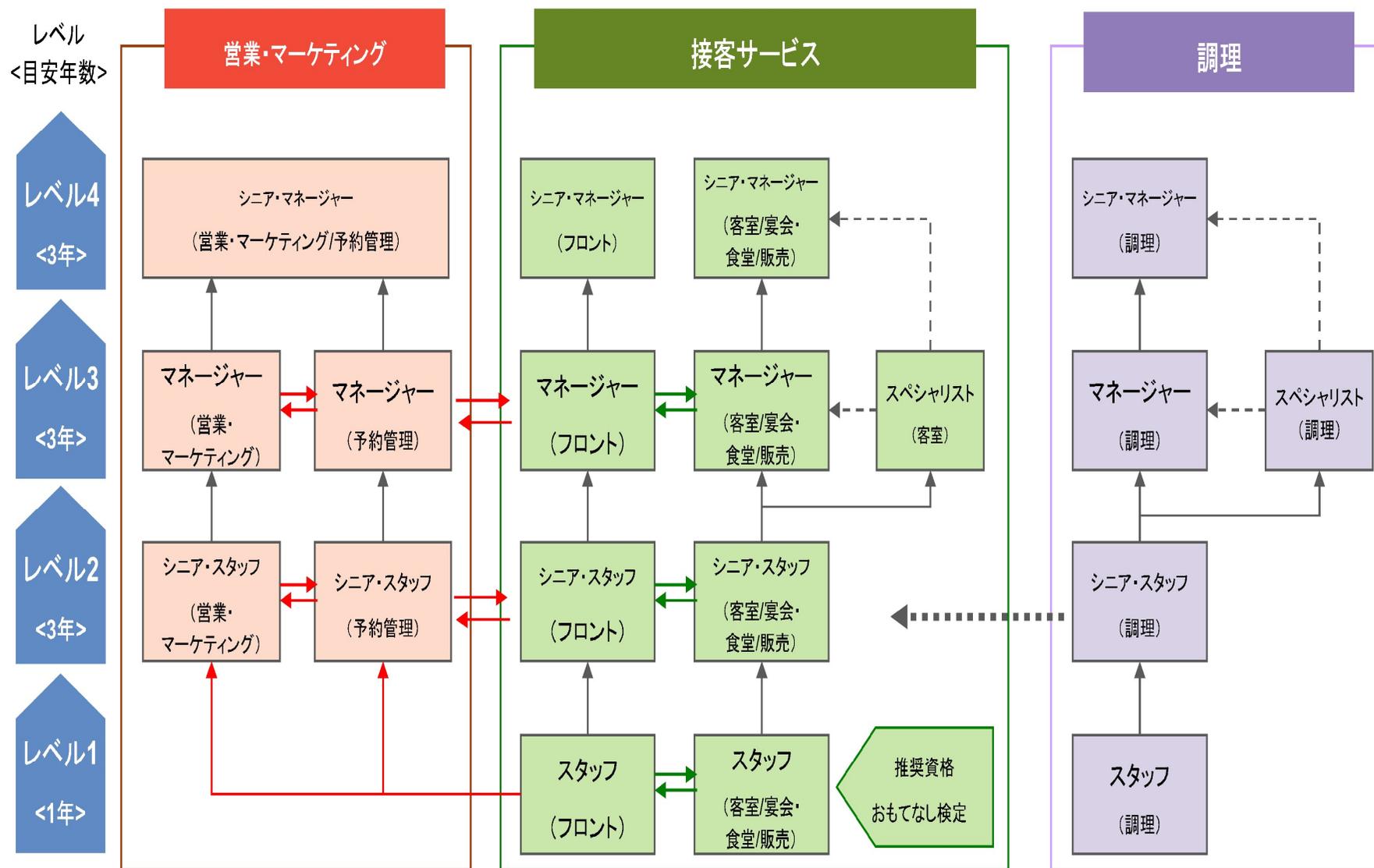
◎ キャリアマップ

● キャリアマップ事例（スーパーマーケット）



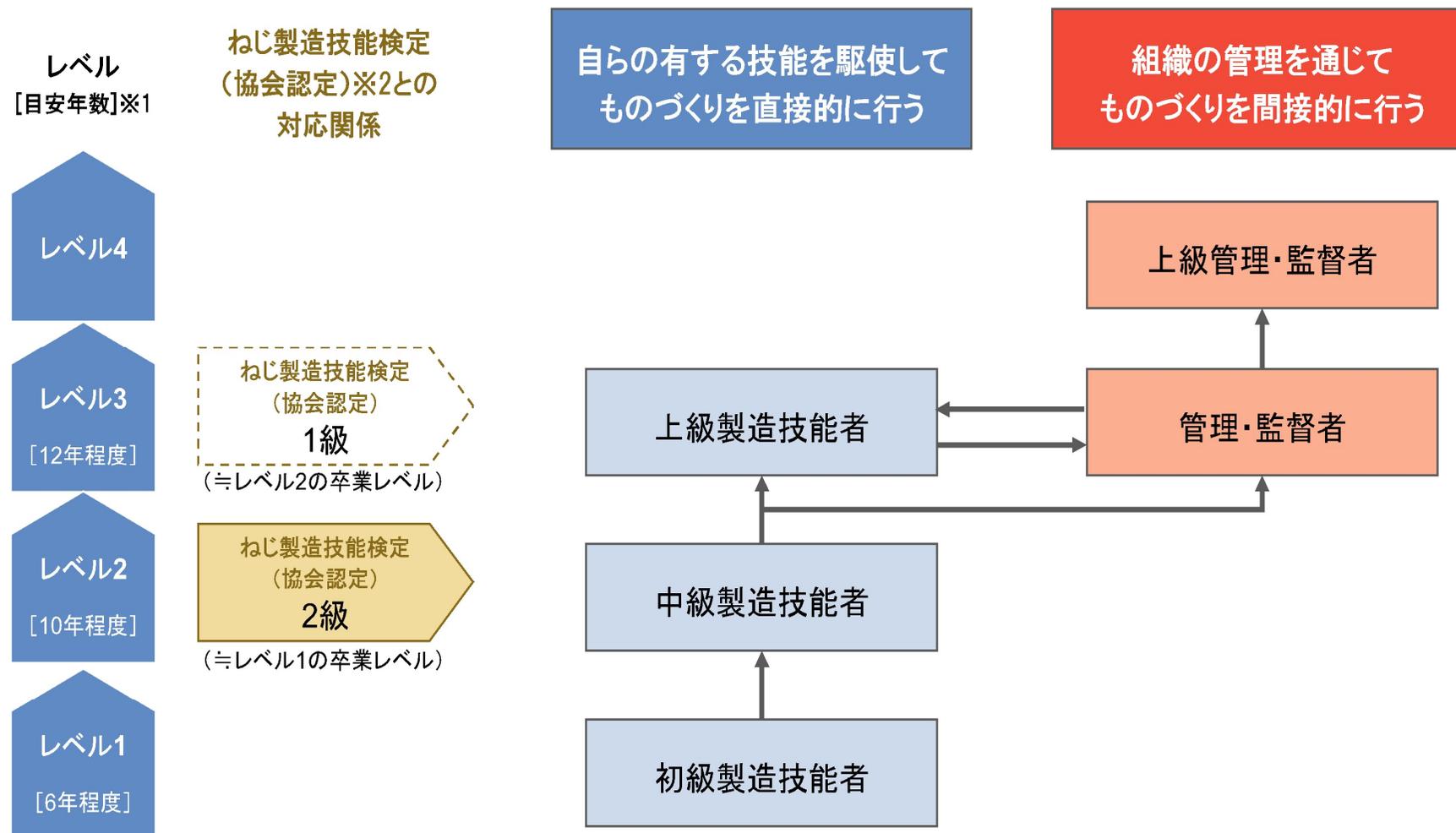
◎ キャリアマップ

● キャリアマップ事例 (旅館業)



◎ キャリアマップ

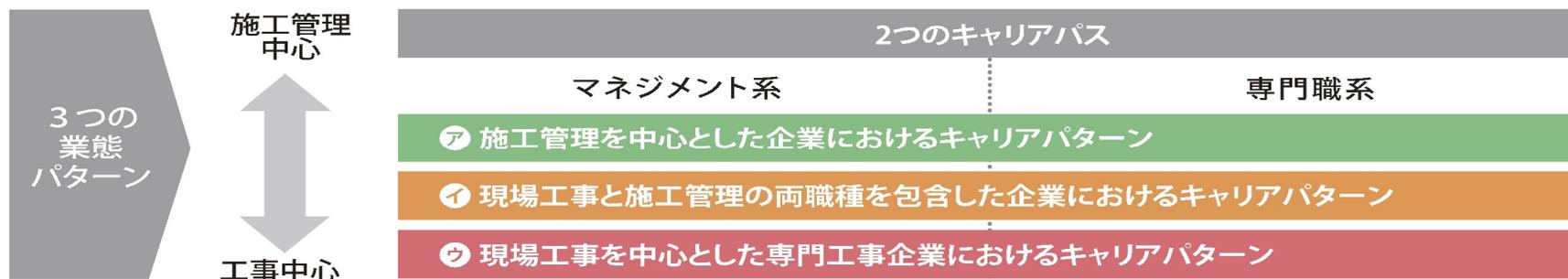
● キャリアマップ（ねじ製造業）



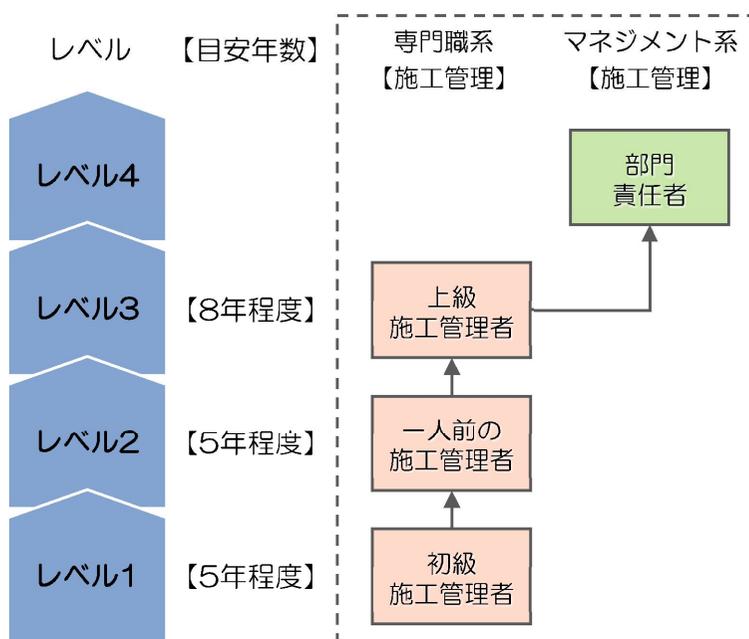
(※1) 目安年数とは、そのレベルにおける期待技能の習熟に要する目安となる年数であり、上位昇格できる要件ではありません

◎ キャリアマップ

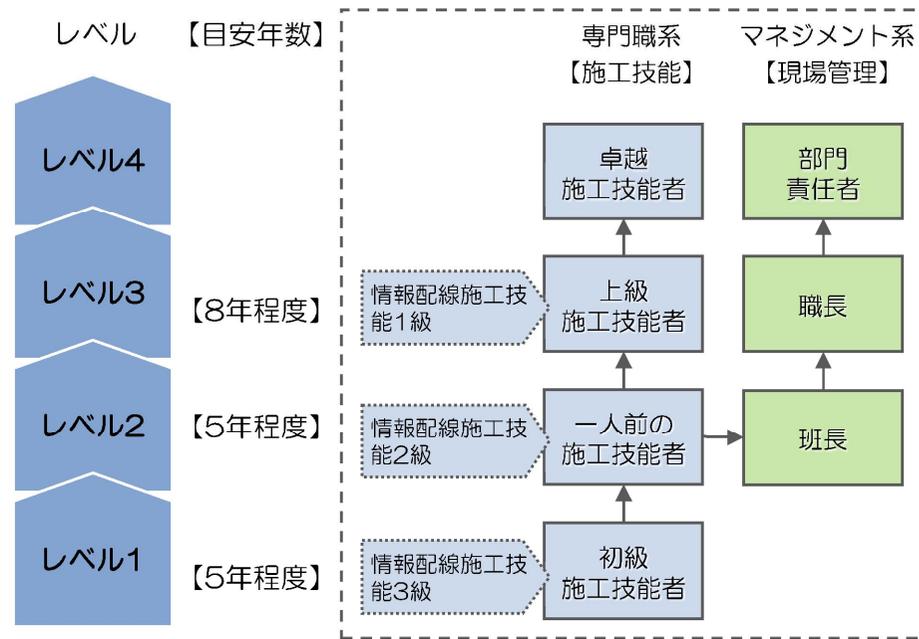
● キャリアマップ事例（建設業）



● キャリアマップ事例（電気通信工事業） ～施工管理センターパターン～

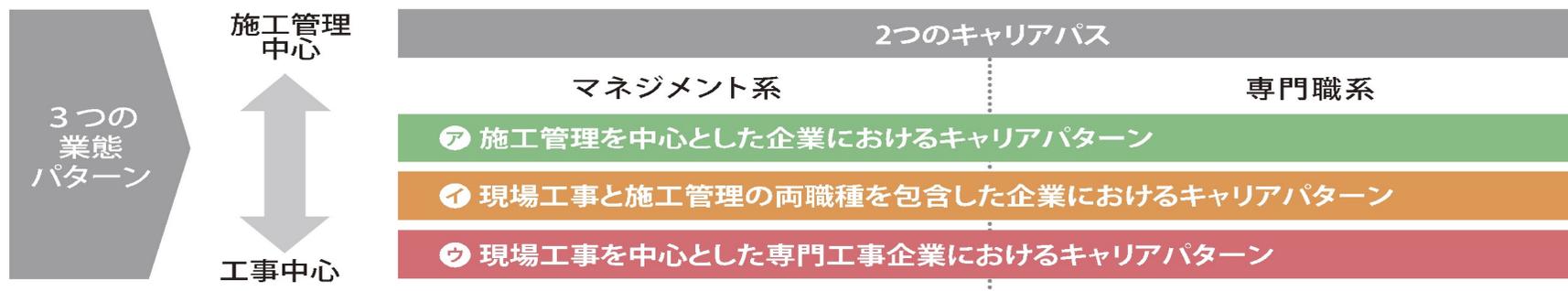


● キャリアマップ事例（電気通信工事業） ～現場工事中心パターン～

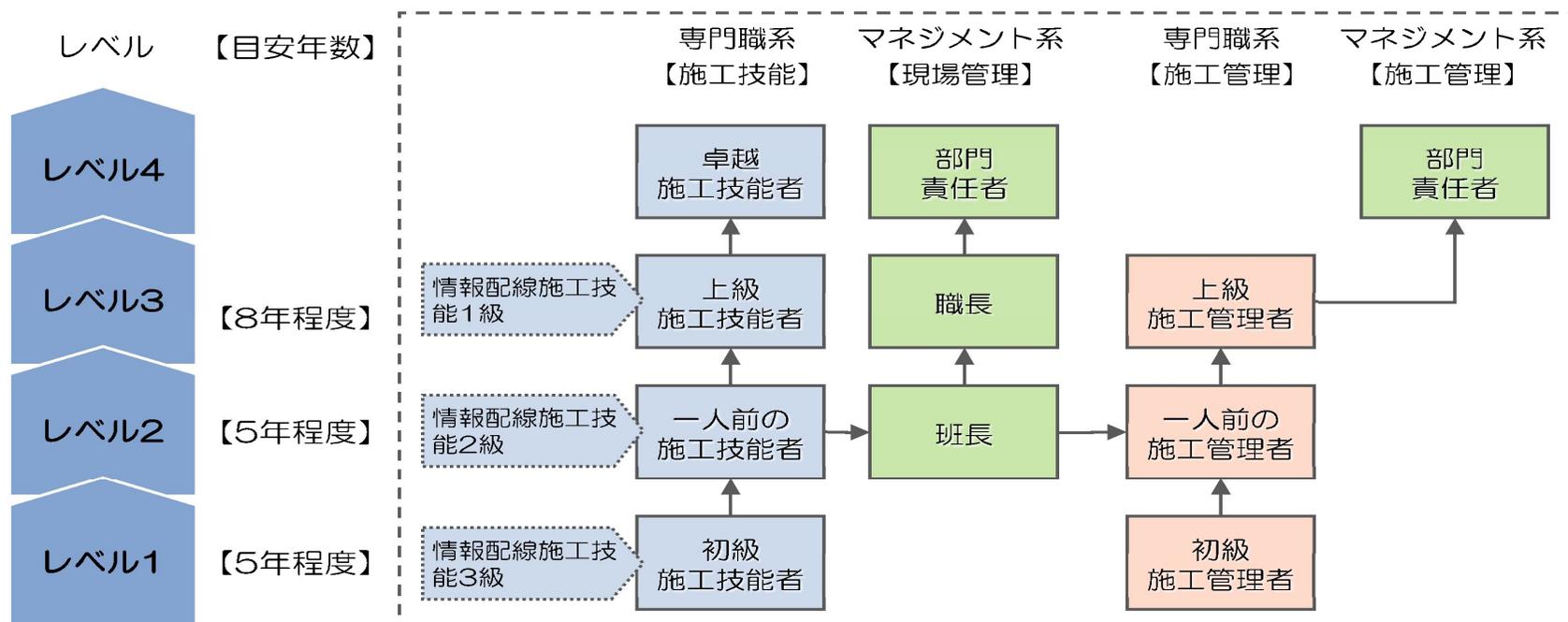


◎キャリアマップ

●キャリアマップ事例（建設業）

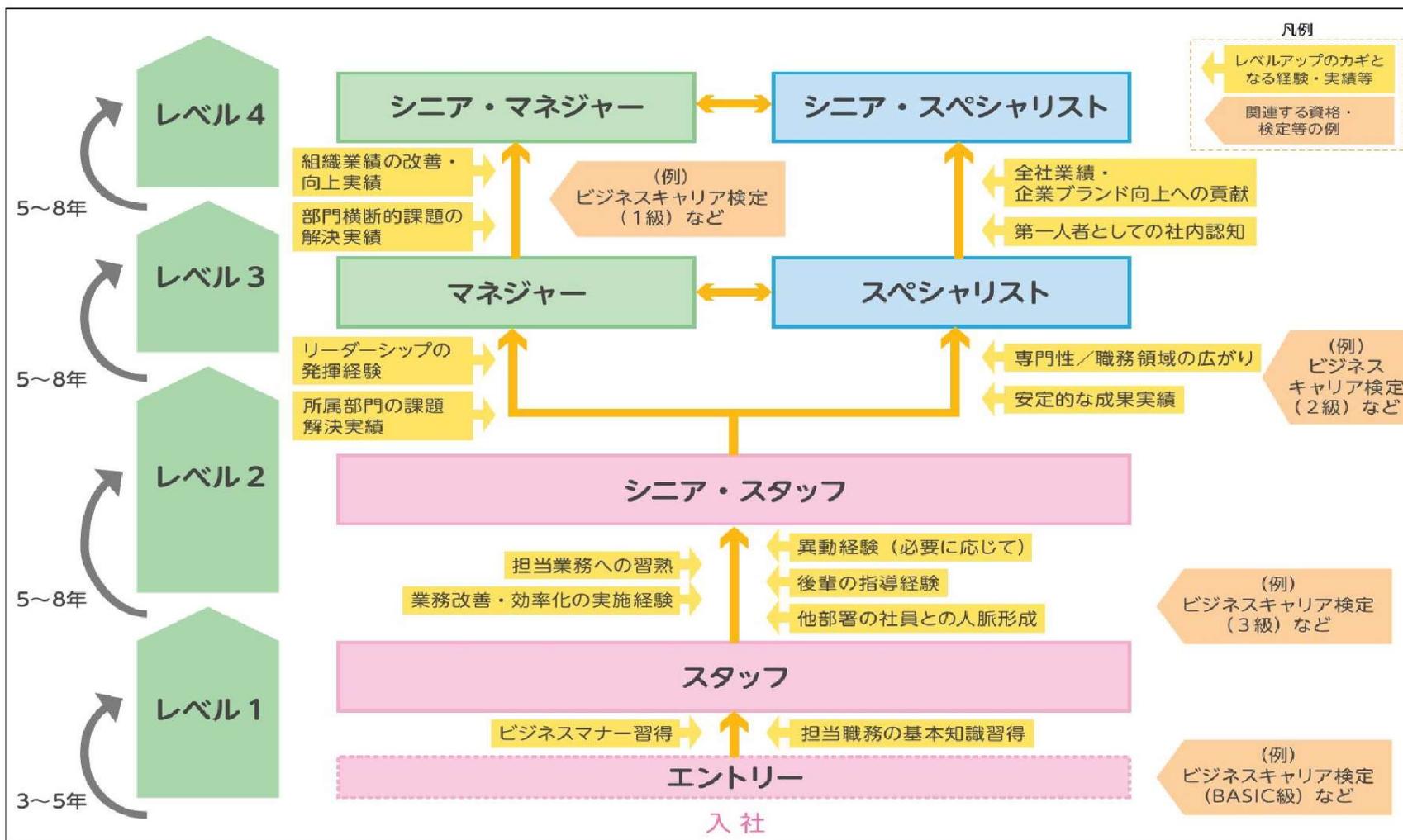


●キャリアマップ事例（電気通信工事業）～現場工事と施工管理の両職種包含パターン～



◎キャリアマップ

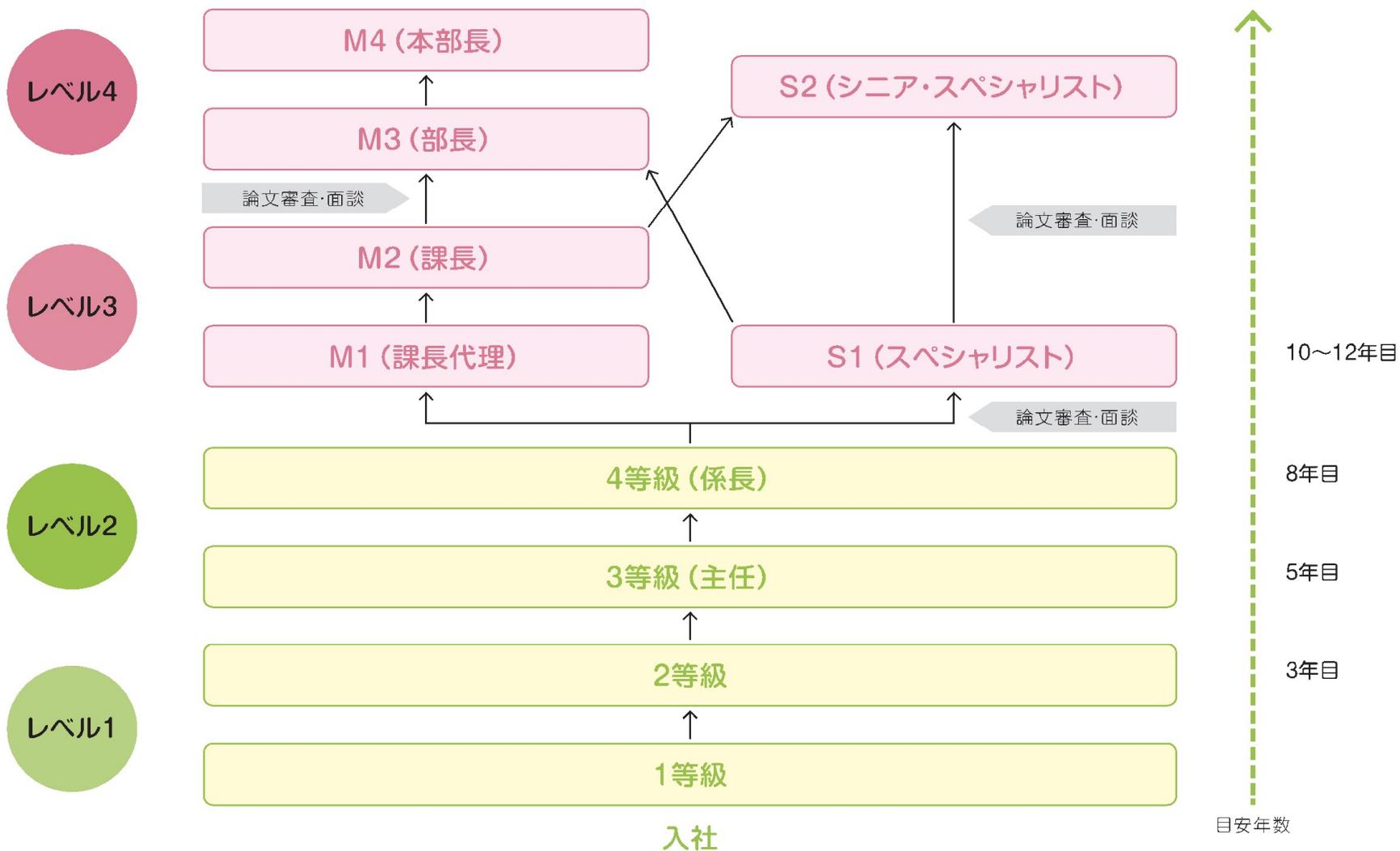
●キャリアマップ事例（事務系職種）



(注1) レベル別の習熟年数は一つの目安であり、実際の年数は企業規模や業種・業態、職種等によって相当程度異なります。
 (注2) 資格・検定は一例であり、上図に示したものの以外にも様々な関連資格・検定等が存在します。

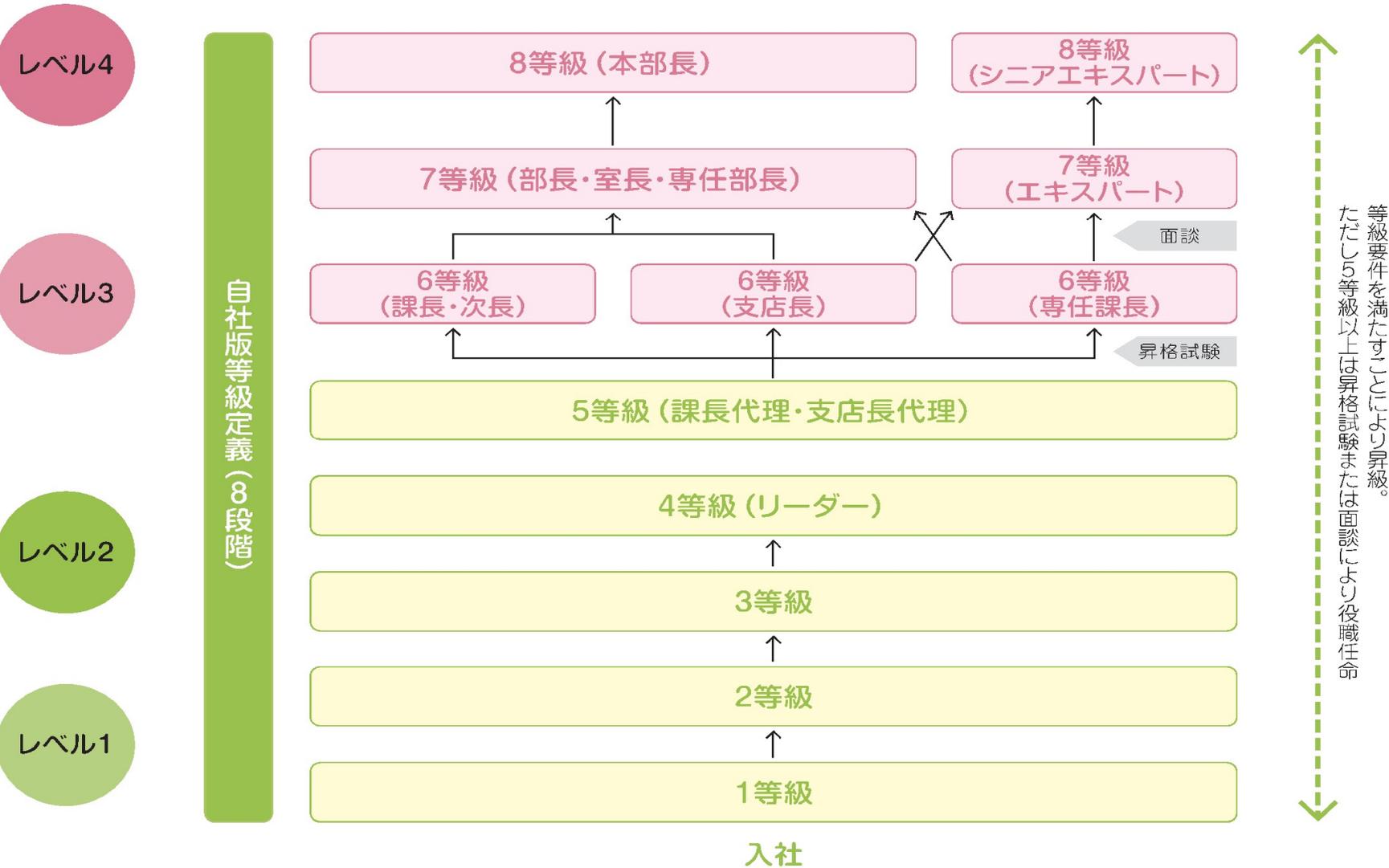
◎キャリアマップ

●キャリアマップ事例（事務系職種） [自社版アレンジ例 A社]



◎ キャリアマップ

● キャリアマップ事例（事務系職種） [自社版アレンジ例 B社]



◎ 職業能力評価シート

◆ 職業能力評価シートとは

☞ 職業能力評価シートは、人材育成に有効な示唆を得ることができるチェック形式の評価シート。

☞ 「自分の（または部下の）能力レベルはどの程度なのか」「次のレベルに行く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、定期的にチェックすることで習熟度を把握できる。

◆ 職業能力評価シートの構成

○ 評価シート（本体）

各レベルに求められる基準の全体像を把握し、習熟度をチェックすることができる。簡便にチェックできるよう基準の概要のみ記載している。

○ サブツール

「評価シート（本体）」の具体的な知識や能力が記載されている。

◎ 職業能力評価シート

◆ 職業能力評価シートの評価の流れ

① 被評価者の職種・職務、レベルの特定

どのスタッフが、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、スタッフ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

どのスタッフが、どの種類の、どのレベルのシートを使うのか決定します。

④ 上司による「コメント」の記入

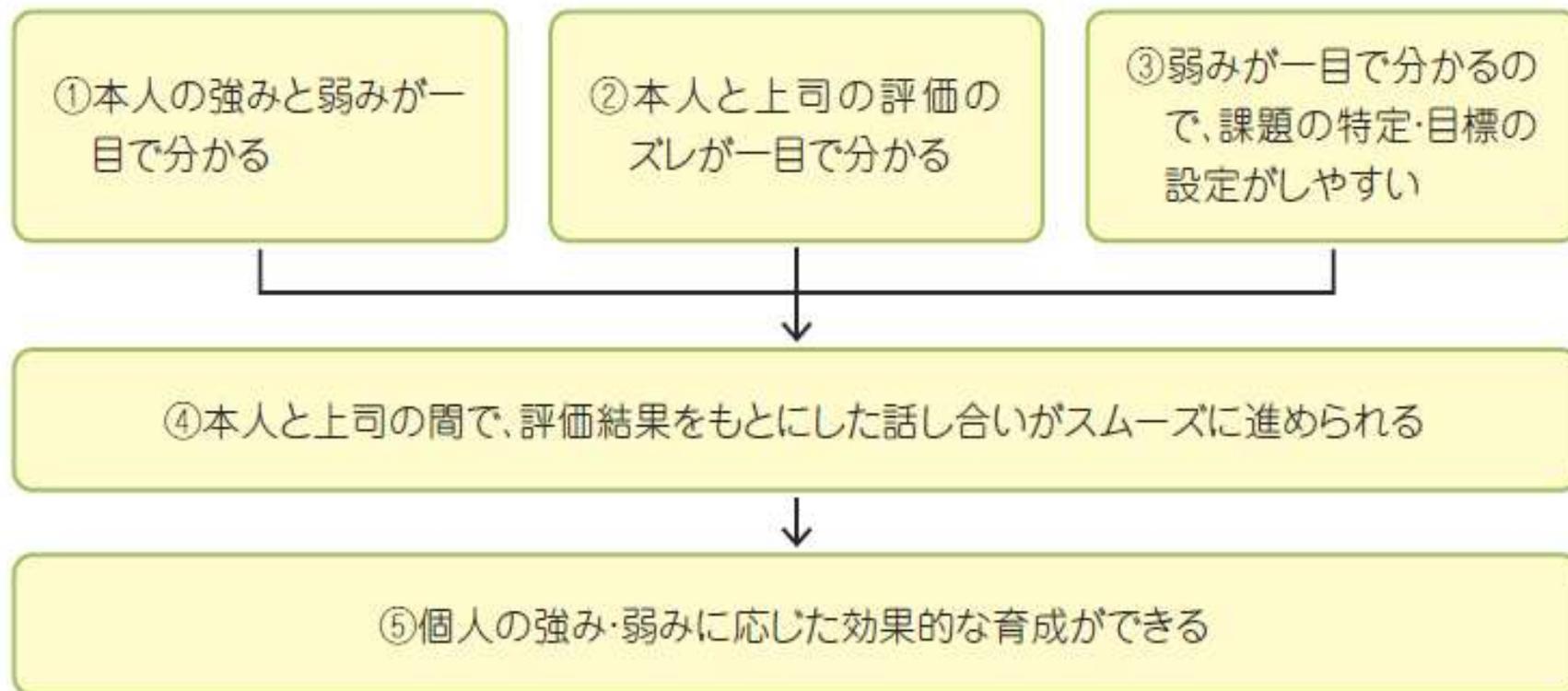
評価のポイントや理由などを記載します。その後、上司と部下で面談をして、お互いの評価が異なっている場合はなぜその評価を付けたのか、さらに知識・スキルを向上させるにはどうすればよいかを話し合しましょう。

※コメント欄は必要な部分中心に記入します。枠の統合も可能です。

| 職業能力評価シート(企業法務 レベル1) | | 1 | | | 【評価の基準】 | | |
|----------------------|--------------------|--|------|------|---------|--|--|
| | | 2 | | | 3 | | |
| | | 4 | | | 4 | | |
| 能力ユニット | 能力項目 | 職務遂行のための基準 | 自己評価 | 上司評価 | コメント | | |
| ビジネス知識の習得 | ①ビジネスや社会経済の一般動向の習得 | 経済動向、一般常識などの基本的事項や関係するビジネス分野の知識の習得に取り組んでいる | ○ | △ | | | |
| | ②会社の仕組みの理解 | 会社の事業領域や組織形態や組織構造について概要を理解している | ○ | △ | | | |
| | ③ビジネスマナーの習得 | 会社の経営理念や社風・社訓等の内容を理解し、可能な範囲で実践している | △ | △ | | | |
| PCの基本操作 | ①PCの基本操作 | PCの基本的な操作方法を身につけ、セキュリティに留意して適切な使用をしている | ○ | ○ | | | |
| | ②ワープロソフト、表計算ソフト | ワープロソフト、プレゼンテーションソフト、表計算ソフト等を用いて、見やすい業務 | ○ | ○ | | | |

◆ O J T コミュニケーションシートの目的

職業能力評価シートの評価結果の確認から「課題特定」「目標設定」「目標達成状況の確認」までを1枚のシートで実施することができます。本シートを本人と上司の面談に使用することで、コミュニケーションをスムーズに進めることができ、本人の自己啓発の促進にも役立ちます。



◆各部の説明

A 能力ユニット・点数一覧

評価の対象となった「能力ユニット」とその「自己評価」「上司評価」「評価時点までの育成目標」の一覧を記載する箇所です。

B スキルレベルチェックグラフ

「A能力ユニット・点数化一覧」をグラフ化する箇所です。職業能力評価シートの結果をグラフ化することで、本人の強み・弱みの把握ができ、スキルアップのための課題特定が容易になります。

C 課題特定・目標設定

「Bスキルレベルチェックグラフ」を参考にし、本人の「スキルアップのための課題」「今後取組む目標」を記載する箇所です。課題を明らかにするだけでなく、課題克服のための具体的

D 実績確認

「C課題特定・目標設定」で掲げた目標がどの程度達成されているかを評価する箇所となります。次回評価する際に使用します。

OJTコミュニケーションシート(白紙)

| OJTコミュニケーションシート | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">本人所属</td> <td style="width: 30%;">本人氏名</td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td>職種・職務</td> <td>レベル</td> <td>評価者氏名</td> </tr> <tr> <td>評価期間</td> <td>年 月 日</td> <td>～ 年 月 日</td> </tr> </table> | 本人所属 | 本人氏名 | | 職種・職務 | レベル | 評価者氏名 | 評価期間 | 年 月 日 | ～ 年 月 日 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---------|------|------|-------|-----|-------|------|-------|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| 本人所属 | 本人氏名 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 職種・職務 | レベル | 評価者氏名 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 評価期間 | 年 月 日 | ～ 年 月 日 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p style="text-align: center;">スキルレベルチェックグラフ</p> | <p>スキルアップ上の課題</p> <hr/> <p>スキルアップ目標 (能力ユニット・能力項目(例名) 条件)</p> <hr/> <p>スキルアップのための活動計画 活動計画 スケジュール・期数</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p style="text-align: center;">能力ユニット・点数一覧</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">能力ユニット名</th> <th style="width: 10%;">自己評価</th> <th style="width: 10%;">上司評価</th> <th style="width: 20%;">育成目標</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> | 能力ユニット名 | 自己評価 | 上司評価 | 育成目標 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | <p>実績確認 実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント</p> |
| 能力ユニット名 | 自己評価 | 上司評価 | 育成目標 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

◎OJTコミュニケーションシート



◆作成の手順

- 1 評価対象となった、能力ユニット名を記入して下さい
- 2 能力ユニット毎に「自己評価」「上司評価」の平均点を算出し、シートに記入して下さい。
【点数換算方法】
○…2点、△…1点、×…0点
- 3 上司は、能力ユニット毎に「評価時点までの育成目標」を記載して下さい
- 4 「能力ユニット・点数一覧」をもとに「スキルレベルチェックグラフ」を作成して下さい
- 5 スキルレベルチェックグラフを参考にしながら、本人と上司とで話し合い、「課題特定・目標設定」を行います。目標設定の際には「いつ」「何を」「どこまで」行うかを明らかにし、具体的な目標を立てましょう。
【スキルレベルチェックグラフを見る際のポイント】
1 自己評価と上司評価が目標を大きく下回っていませんか？
2 自己評価と上司評価に大きなひらきはありますか？
- 6 次回の評価の際に、「課題特定・目標設定」で掲げた目標について評価を実施します。評価結果については本人と上司とでよく擦り合わせをし次の目標設定に役立てましょう

OJTコミュニケーションシート(記入サンプル)

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| 本人所属 | 〇〇〇〇 | 本人氏名 | 〇〇〇〇 |
| 職種・部署 | 機械設備 | レベル | レベル2 |
| 評価 | 年 月 日 | 評価者氏名 | ●●●● |
| | 年 月 日 | | 年 月 日 |

レベルアップ上の課題

・「環境に配慮した業務の遂行」において、特に「環境問題に関する知識・技術の習得」について、自社の環境方針を理解しておらず、また自身の業務が環境に与える影響などの理解が十分ではない。

スキルアップ目標
能力ユニット・能力細目(「何を」)

達成基準(「どこまで」)

・「空気環境測定」のうち「環境問題に関する知識・技術の習得」について

・「一人で遂行できる」レベルまで習熟する

スキルアップのための活動計画

活動計画

スケジュール、期限

・全社の環境方針マニュアルを読み込み、〇月に全社で行なう社内勉強会に参加する。

・20XX年X月を目処に実施

実績確認
(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

・勉強会への参加を通じて、自身の知識レベルを高めるだけでなく、部下に対しての指導・育成を行なっている姿も見られた。

職業能力評価シート(抜粋)

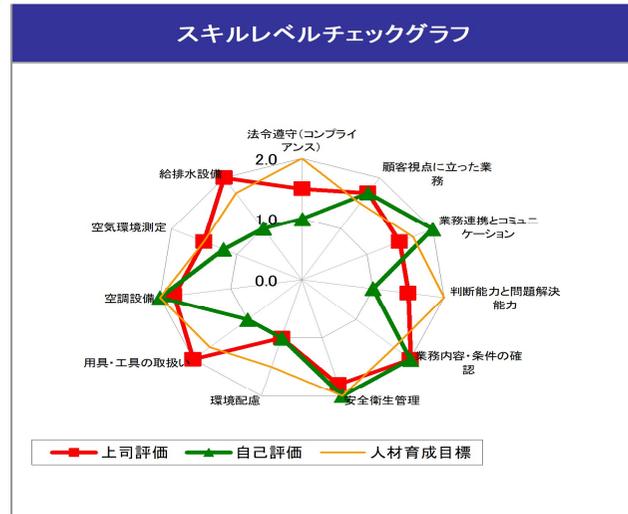
| 「主要能力ユニット」 能力細目 | 職業遂行のための基礎 | 自己評価 | 上司評価 | コメント | 「主要能力ユニット」 能力細目 | 職業遂行のための基礎 | 自己評価 | 上司評価 | コメント |
|--------------------|---|------|------|------|--------------------|----------------|------|------|------|
| 1 顧客視点に立った業務 | 顧客の要望・要求を正確に把握し、業務遂行時に必要に応じて対応する。必要に応じて、顧客の要望・要求を正確に把握し、業務遂行時に必要に応じて対応する。 | △ | ○ | | 17 空気環境測定業務の計画・実施 | 空気環境測定業務の計画・実施 | △ | △ | |
| 2 業務連携とコミュニケーション | 業務連携とコミュニケーション | △ | △ | | 18 空気環境測定業務の計画・実施 | 空気環境測定業務の計画・実施 | △ | △ | |

◎ OJTコミュニケーションシート



◆ 記入例

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 |
|----------------|------|------|------|
| 法令遵守(コンプライアンス) | 1.0 | 1.5 | 2.0 |
| 顧客視点に立った業務 | 1.7 | 1.7 | 1.5 |
| 業務連携とコミュニケーション | 2.0 | 1.5 | 1.7 |
| 判断能力と問題解決能力 | 1.0 | 1.5 | 2.0 |
| 業務内容・条件の確認 | 2.0 | 2.0 | 1.7 |
| 安全衛生管理 | 2.0 | 1.8 | 2.0 |
| 環境配慮 | 1.0 | 1.0 | 1.5 |
| 用具・工具の取扱い | 1.0 | 2.0 | 1.7 |
| 空調設備 | 2.0 | 1.8 | 2.0 |
| 空気環境測定 | 1.2 | 1.5 | 1.5 |
| 給排水設備 | 1.0 | 2.0 | 1.7 |

| | | | | | | | |
|-------|------|-----|------|-------|--------|---|---|
| 本人所属 | 〇〇〇〇 | | | 本人氏名 | 〇〇〇〇 印 | | |
| 職種・職務 | 機械設備 | レベル | レベル2 | 評価者氏名 | ●●●● 印 | | |
| 評価期間 | 年 | 月 | 日 | ～ | 年 | 月 | 日 |

課題特定・目標設定

スキルアップ上の課題

・「環境に配慮した業務の遂行」において、特に「環境問題に関する知識・技術の習得」について、自社の環境方針を理解しておらず、また自身の業務が環境に与える影響などの理解が十分ではない。

スキルアップ目標

| 能力ユニット・能力細目(「何を」) | 達成基準(「どこまで」) |
|------------------------------------|----------------------|
| ・「空気環境測定」のうち「環境問題に関する知識・技術の習得」について | ・「一人で遂行できる」レベルまで習熟する |

スキルアップのための活動計画

| 活動計画 | スケジュール、期限 |
|---|----------------|
| ・全社の環境方針マニュアルを読み込み、〇月に全社で行なう社内勉強会に参加する。 | ・20XX年X月を目処に実施 |

実績確認

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 |
|--|---|
| ・環境問題に関する社内勉強会に〇月に参加し、環境に関する知見を収集・蓄積した | ・勉強会への参加を通じて、自身の知識レベルを高めるだけでなく、部下に対しての指導・育成を行なっている姿も見られた。 |

◎キャリアマップ、職業能力評価シート及び導入・活用マニュアルのダウンロード



キャリアマップ、職業能力評価シート及び導入・活用マニュアルのダウンロード

- キャリアマップ、職業能力評価シート及び導入・活用マニュアルは、こちらからダウンロードできます。
- キャリアマップ及び職業能力評価シートの解説及び活用方法の詳細は、導入・活用マニュアルをご覧ください。
- 職業能力評価シートのダウンロード用のファイルは、「表紙(使用方法を記載)」、「評価シート(本体)」、「サブツール(評価シート(本体)の具体的な知識や能力を記載)」のシートに分かれています。

ダウンロードの方法

キャリアマップ、職業能力評価シート、導入・活用マニュアルのダウンロード

| 事務系職種 | キャリアマップ | 職業能力評価シート | 導入・活用マニュアル |
|-------------------------------------|---------|-----------|------------|
| 人事・人材開発・労務管理・生産管理・ロジスティクス | ダウンロード | 一覧へ | ダウンロード |
| 経営情報・情報システム・営業・マーケティング・広報 | ダウンロード | | ダウンロード |
| 企業法務・総務・広報・経理・資金財務・経営管理分析・国際経営管理・貿易 | ダウンロード | | ダウンロード |

「事務系職種」の「職業能力評価シート」の「一覧へ」をクリックします。

導入・活用マニュアルをダウンロードする場合こちら

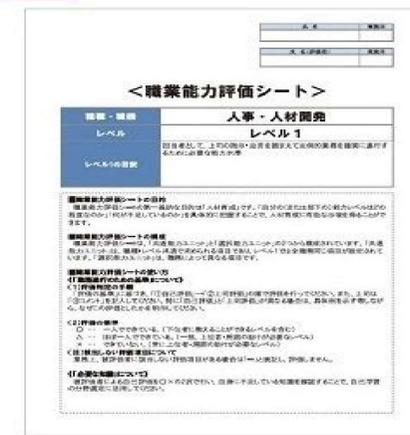
| 業種 | キャリアマップ | 職業能力評価シート | 導入・活用マニュアル |
|----------|---------|-----------|------------|
| エステティック業 | ダウンロード | 一覧へ | ダウンロード |
| 管業 | ダウンロード | 一覧へ | ダウンロード |

キャリアマップをダウンロードする場合こちら

ホームページに掲載されている職業能力評価シートの一覧を確認することができます。

例えば、「人事・人材開発」職務のレベル1に関する職業能力評価シートをダウンロードします

| 職種 | 職務 | レベル1 | | レベル2 | レベル3 | レベル4 | |
|--------------|---------|--------|--------|----------|---------|--------|-------------|
| | | エントリー | スタッフ | シニア・スタッフ | スペシャリスト | マネジャー | シニア・スペシャリスト |
| 経営戦略 | 経営戦略 | ダウンロード | ダウンロード | ダウンロード | ダウンロード | ダウンロード | ダウンロード |
| 人事・人材開発・労務管理 | 人事・人材開発 | ダウンロード | ダウンロード | ダウンロード | | | |
| | 労務管理 | ダウンロード | ダウンロード | ダウンロード | | | |



◎ 営業職のキャリアマップをつくる

● 日本の会社、組織には「肩書（役職名）」が数多くある！

○ 一般的な役職

社長、専務、常務、本部長、部長、次長、課長、係長、主任

○ 自治体や一部の企業で呼ばれる役職

参与、参事、主幹、主査、主任、主事

○ 外資系企業で呼ばれる英語の役職

CEO（最高経営責任者）、COO（最高業務執行責任者）

CFO（最高財務責任者）

President(社長)、Vice President(統括本部長)

General Manager(事業所長など)、Director(ディレクター)、

Manager(マネージャー)、Leader(リーダー)

○ キャリアマップをつくる前に感じる素朴な疑問

副部長と部長代理 → どっちがえらいのか？

部長代理、次長 → どっちがえらいのか？

課長代理、課長補佐 → 管理職なのか？

係長、リーダー → 管理職ではないことは確かだけど…。
でも、プレイングマネージャー扱い？

◎ 営業職のキャリアマップをつくる

●日本の会社、組織には「肩書（役職名）」が数多くある！

| 役職 | 近い役職 | 一般的な職務・職責 |
|-------|---|---------------------------|
| 取締役会長 | 相談役、顧問、理事長 | 組織の代表としての責任者 |
| 代表取締役 | 社長、代表取締役社長、取締役社長、頭取、最高経営責任者 | 株式会社の代表権を有する取締役 |
| 取締役 | 副社長、専務取締役、常務取締役、役員 | 代表権は有さないが、企業運営の責任・権限をもつ |
| 執行役員 | 上席執行役員 | 取締役の指揮下で業務執行に対する責任・権限をもつ |
| 部長 | 本部長、副部長、本部長代理、ゼネラルマネージャー、次長、支店長、工場長、シニアマネージャー | 企業内の課やグループなどの下位組織を束ね、管理する |
| 課長 | 室長、課長代理、マネージャー、課長補佐、チームリーダー | 組織の中堅幹部として、一部門の課を管理・監督する |
| 係長 | 班長、リーダー | 最小単位の係を管理する |
| 主任 | アシスタントマネージャー、チーフ、サブリーダー | 従業員内の熟練者をさす |

◎ 営業職のキャリアマップをつくる

● キャリアパスの例（営業職）

- ① 営業担当 → 営業課長 → 営業部長 → 営業本部長（取締役）
- ② 営業担当 → 営業課長 → 営業部長 → 支店長（取締役）
- ③ 営業担当 → 営業専門 → 営業熟練 → 営業嘱託

企画、広告宣伝、管理部門など他部署へ

- ④ 営業担当 → 企画、商品開発
- ⑤ 営業担当 → 広告宣伝、マーケティング
- ⑥ 営業担当 → 管理部門（人事、総務など）

※ キャリアパス（Career Path）

「キャリア」は「職歴」を意味し、「パス」は「道」を意味しています。キャリアパスは仕事における目標とする職位や職務に向かって、必要なステップを踏んでいくための順序や道筋を意味します。

○ スペシャリスト（specialist）

ある特定の分野を専門とする人であり、一般の人が持たないような特殊な技能を有する人
「エキスパート」のように、経験や実績を問わない

○ エキスパート（expert）

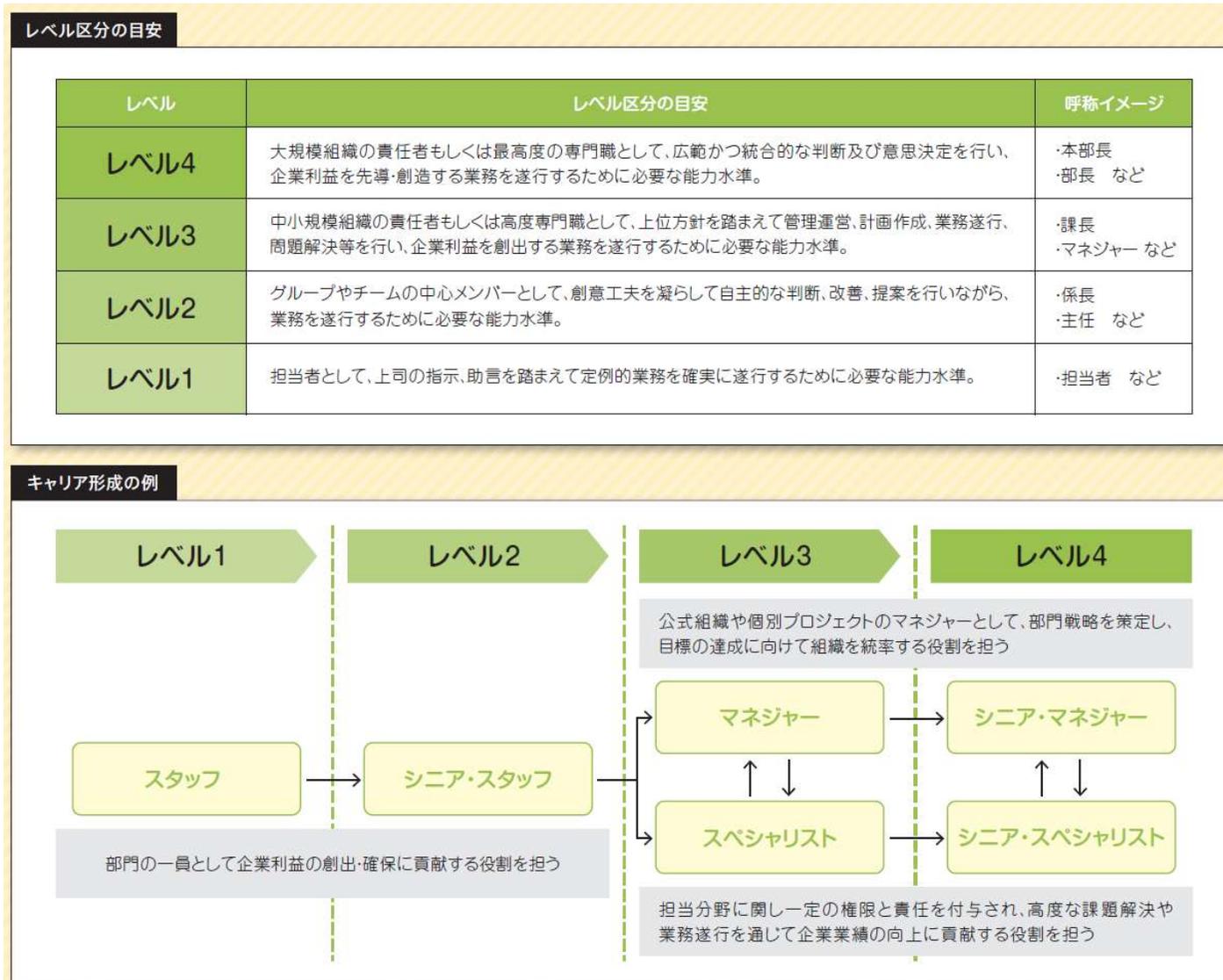
ある特定の分野で経験や実績を積み、高い技術を持つようになった人

○ プロフェッショナル（professional）

ある分野において優れた技能を持ち、そのことで生計を立てているような人物

◎ 営業職のキャリアマップをつくる

◆ 職業能力評価基準におけるキャリアマップ



後半

職業能力評価基準活用セミナー 個人ワーク

1. キャリアマップの作成
2. OJTコミュニケーションシート of 作成

◎ 個人ワークの前提条件

目的：A社の営業職のキャリアマップ及びOJTコミュニケーションシートを作成する

A社について

- ・社員数等：全体で100人、うち営業職は50人程度
- ・人事評価の状況：事務系職種全体で共通の人事評価シートが使われており、共通の評価シートに実際の業務をあてはめ、評価を行っている。
- ・キャリアについて：新人として自らの職務について勉強した後、徐々に与えられる役割が増加、30歳位程度でプレイングマネジャーとなる。プレイングマネジャーは、A社が持つすべての営業の品目を商材とし、その販路の開拓及び販売計画を立てると共に、自らリーダーとしてその計画を推進・実行していく役割を担う。
また、プレイングマネジャー以降のキャリアとしては、複数部門を統括する数名の営業部長しかおらず、過半数の職員はプレイングマネジャーである。

→役職の切り分けがあいまいであり、評価シートも現場に即していないため、人事評価が体系化されていない状況。職務ごとに適切に評価することが可能な人事評価制度を構築したいと考えている。

◎ キャリアマップの作成

☆ キャリアマップの目的

☆ 職業能力評価基準におけるキャリアマップ

☆ 現状のA社のキャリアマップ

◎キャリアマップの作成

☆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、該当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、次が一目で分かるようになっています。

[1] キャリアの道筋

[2] 各レベルの習熟の目安となる標準年数

☆キャリアマップの目的

☞ 従業員に対してキャリア形成の道筋を示す。

☞ 将来のキャリアに関する目標意識を高める。

☞ その実現に向けた具体的な行動を促す。

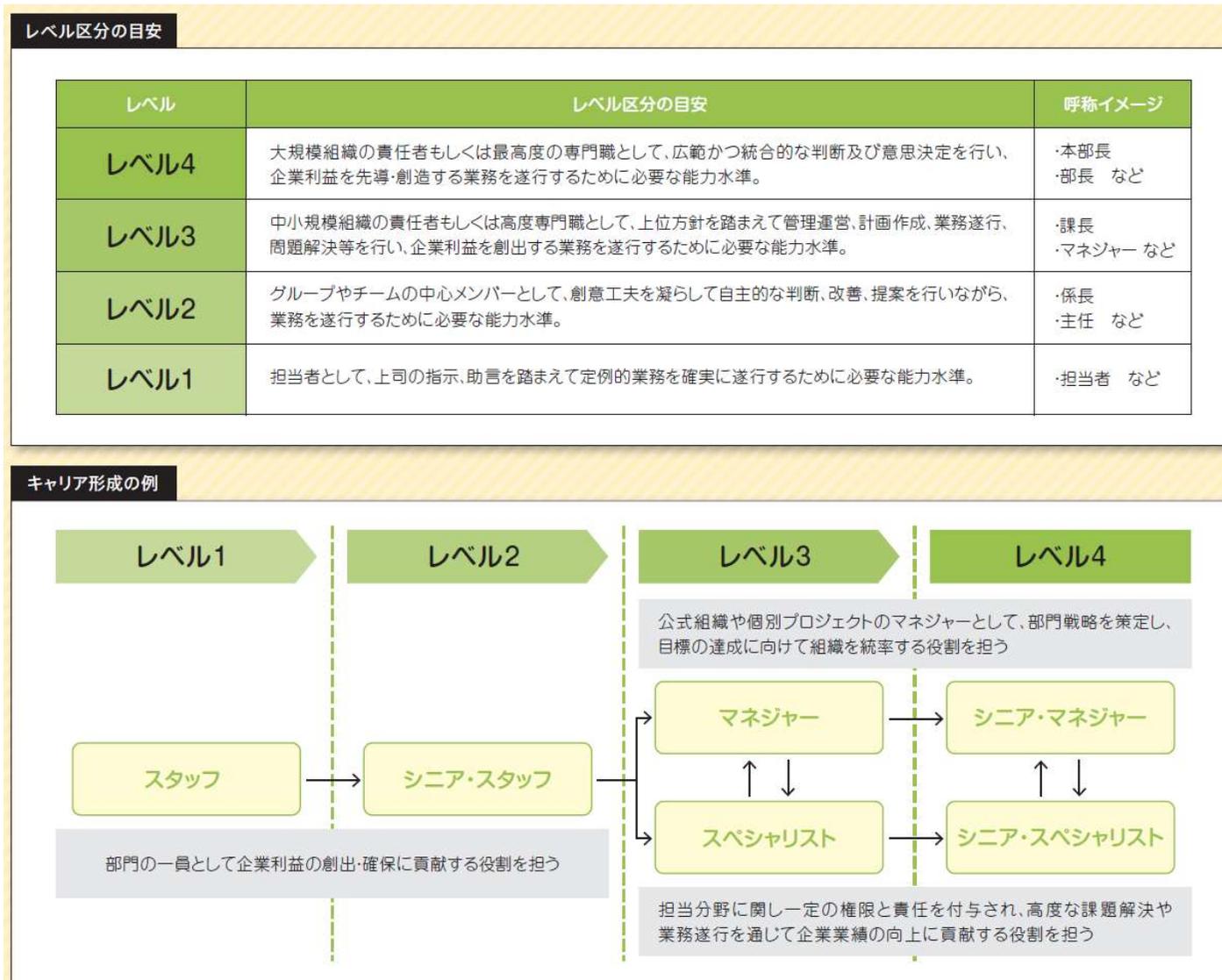
☞ 上司と部下との間のキャリア形成についてのコミュニケーションを活性化する。

☞ 効率的・効果的な技術・技能の習得を実現する。

☞ 企業における「人材育成」に活用する。

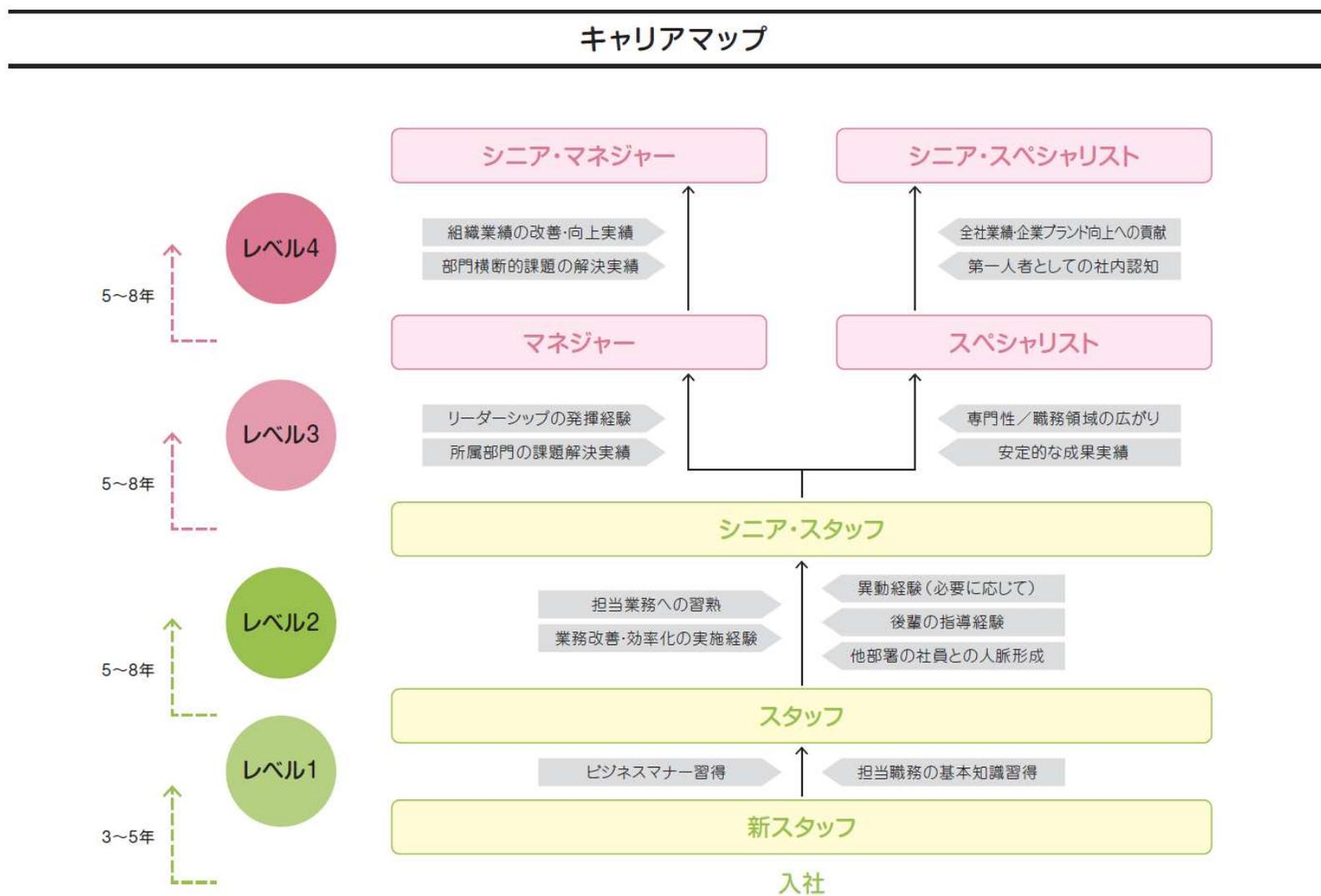
◎ キャリアマップの作成

☆ 職業能力評価基準におけるキャリアマップ



◎ キャリアマップの作成

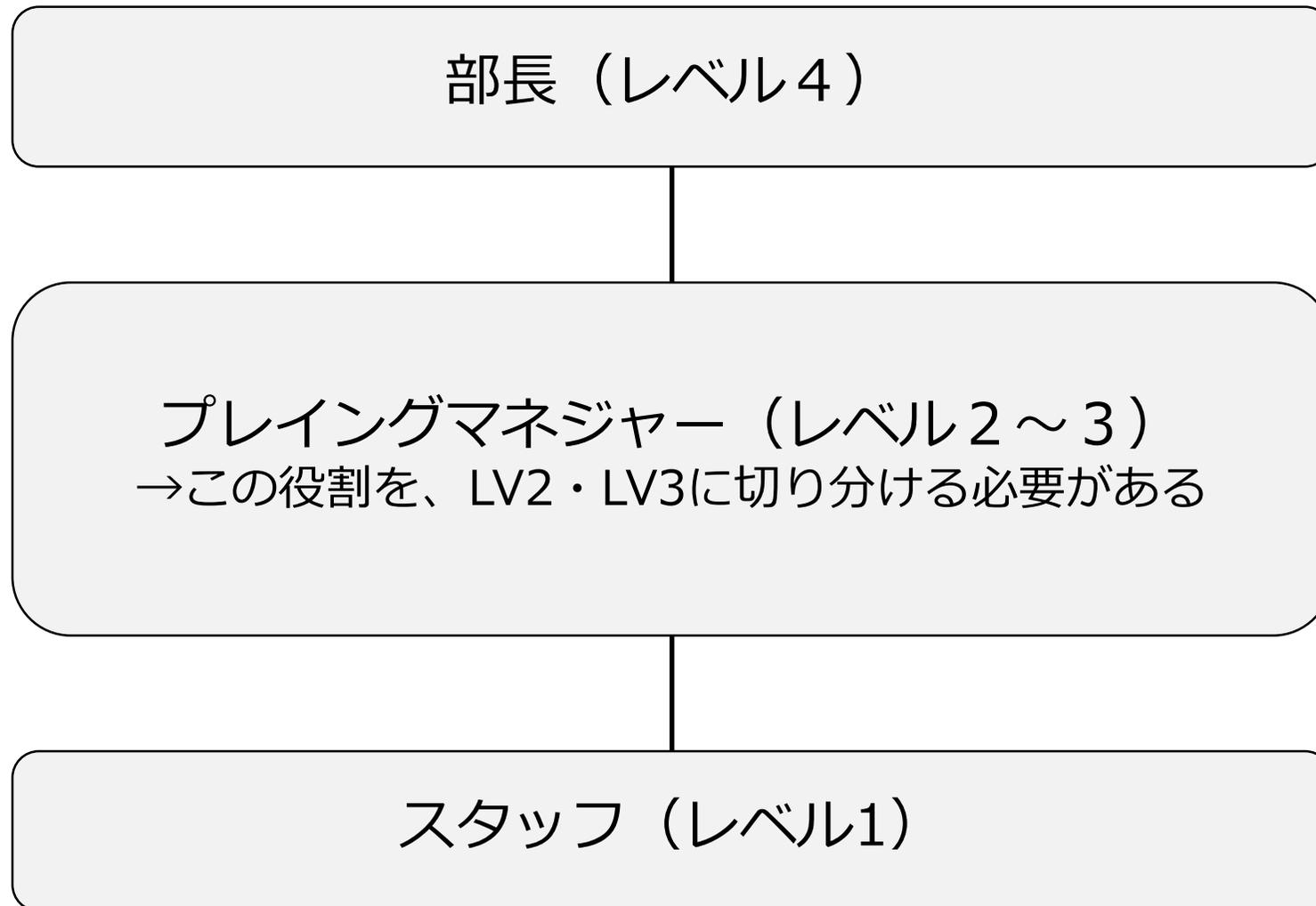
☆ 職業能力評価基準におけるキャリアマップ



(注1)レベル別の習熟年数は一つの目安であり、実際の年数は企業規模や業種・業態、職種等によって相当程度異なります。

◎ キャリアマップの作成

☆ 現状のA社のキャリアマップ



◎ OJTコミュニケーションシート の作成



☆ OJTコミュニケーションシート の作成 の手順

☆ OJTコミュニケーションシート の記入例

◎ OJTコミュニケーションシートの作成



☆作成の手順

- 1 評価対象となった、能力ユニット名を記入して下さい
- 2 能力ユニット毎に「自己評価」「上司評価」の平均点を算出し、シートに記入して下さい。
【点数換算方法】
○…2点、△…1点、×…0点
- 3 上司は、能力ユニット毎に「評価時点までの育成目標」を記載して下さい
- 4 「能力ユニット・点数一覧」をもとに「スキルレベルチェックグラフ」を作成して下さい
- 5 スキルレベルチェックグラフを参考にしながら、本人と上司とで話し合い、「課題特定・目標設定」を行います。目標設定の際には「いつ」「何を」「どこまで」行うかを明らかにし、具体的な目標を立てましょう。
【スキルレベルチェックグラフを見る際のポイント】
1 自己評価と上司評価が目標を大きく下回っていませんか？
2 自己評価と上司評価に大きなひらきはありますか？
- 6 次回の評価の際に、「課題特定・目標設定」で掲げた目標について評価を実施します。評価結果については本人と上司とでよく擦り合わせをし次の目標設定に役立てましょう

OJTコミュニケーションシート(記入サンプル)

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| 本人所属 | 〇〇〇〇 | 本人氏名 | 〇〇〇〇 |
| 職種・業務 | 機械設備 | レベル | レベル2 |
| 評価 | 年 月 日 | 評価者氏名 | ●●●● |
| | 年 月 日 | | 年 月 日 |

レベルアップ上の課題

・「環境に配慮した業務の遂行」において、特に「環境問題に関する知識・技術の習得」について、自社の環境方針を理解しておらず、また自身の業務が環境に与える影響などの理解が十分ではない。

スキルアップ目標
能力ユニット・能力細目(「何を」) 達成基準(「どこまで」)

・「空気環境測定」のうち「環境問題に関する知識・技術の習得」について
・「一人で遂行できる」レベルまで習熟する

スキルアップのための活動計画
活動計画 スケジュール、期限

・全社の環境方針マニュアルを読み込み、〇月に全社で行なう社内勉強会に参加する。
・20XX年X月を目処に実施

実績確認
6 (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

・環境問題に関する社内勉強会に〇月に参加し、環境に関する知見を収集・蓄積した
・勉強会への参加を通じて、自身の知識レベルを高めるだけでなく、部下に対する指導・育成を行なっている姿も見られた。

職業能力評価シート(抜粋)

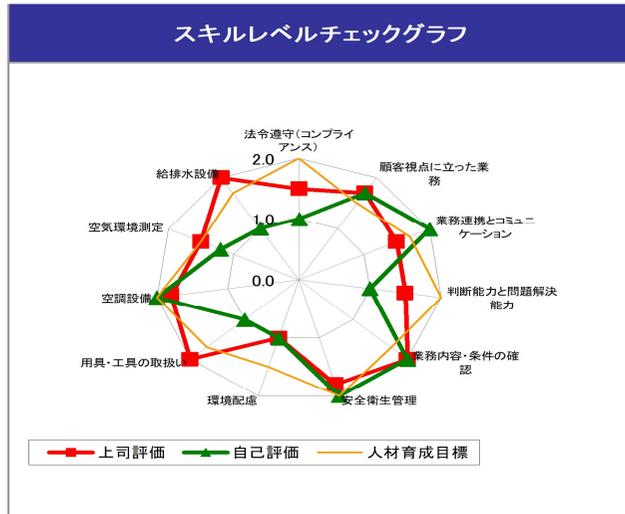
| 「主たる能力ユニット」 能力細目 | 職業遂行のための基礎 | 自己評価 | 上司評価 | コメント | 「主たる能力ユニット」 能力細目 | 職業遂行のための基礎 | 自己評価 | 上司評価 | コメント |
|---------------------|---|------|------|------|---------------------|---|------|------|------|
| 1 顧客視点に立った業務 | 顧客の要望・要求を正確に把握し、業務遂行時に必要に応じて対応する。必要に応じて、顧客の要望・要求を正確に把握し、業務遂行時に必要に応じて対応する。 | △ | ○ | | 17 空気環境測定業務の遂行 | 空気環境測定業務の遂行において、測定結果を正確に把握し、業務遂行時に必要に応じて対応する。 | △ | △ | |
| 2 業務連携とコミュニケーション | 業務連携とコミュニケーションを促進し、業務遂行時に必要に応じて対応する。 | △ | △ | | 18 安全衛生管理業務の遂行 | 安全衛生管理業務の遂行において、安全衛生管理を正確に把握し、業務遂行時に必要に応じて対応する。 | △ | △ | |

◎ OJTコミュニケーションシートの作成



☆ 記入例

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 |
|----------------|------|------|------|
| 法令遵守(コンプライアンス) | 1.0 | 1.5 | 2.0 |
| 顧客視点に立った業務 | 1.7 | 1.7 | 1.5 |
| 業務連携とコミュニケーション | 2.0 | 1.5 | 1.7 |
| 判断能力と問題解決能力 | 1.0 | 1.5 | 2.0 |
| 業務内容・条件の確認 | 2.0 | 2.0 | 1.7 |
| 安全衛生管理 | 2.0 | 1.8 | 2.0 |
| 環境配慮 | 1.0 | 1.0 | 1.5 |
| 用具・工具の取扱い | 1.0 | 2.0 | 1.7 |
| 空調設備 | 2.0 | 1.8 | 2.0 |
| 空気環境測定 | 1.2 | 1.5 | 1.5 |
| 給排水設備 | 1.0 | 2.0 | 1.7 |

| | | | |
|-------|-------|-------|--------|
| 本人所属 | 〇〇〇〇 | 本人氏名 | 〇〇〇〇 印 |
| 職種・職務 | 機械設備 | レベル | レベル2 |
| 評価期間 | 年 月 日 | ～ | 年 月 日 |
| | | 評価者氏名 | ●●●● 印 |

課題特定・目標設定

スキルアップ上の課題

・「環境に配慮した業務の遂行」において、特に「環境問題に関する知識・技術の習得」について、自社の環境方針を理解しておらず、また自身の業務が環境に与える影響などの理解が十分ではない。

| 能力ユニット・能力細目(「何を」) | 達成基準(「どこまで」) |
|------------------------------------|----------------------|
| ・「空気環境測定」のうち「環境問題に関する知識・技術の習得」について | ・「一人で遂行できる」レベルまで習熟する |

| 活動計画 | スケジュール、期限 |
|---|----------------|
| ・全社の環境方針マニュアルを読み込み、〇月に全社で行なう社内勉強会に参加する。 | ・20XX年X月を目処に実施 |

実績確認

| 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 |
|--|---|
| ・環境問題に関する社内勉強会に〇月に参加し、環境に関する知見を収集・蓄積した | ・勉強会への参加を通じて、自身の知識レベルを高めるだけでなく、部下に対しての指導・育成を行なっている姿も見られた。 |

本日は長時間のセミナーにご参加いただき、
誠にありがとうございました。