

職業能力評価基準導入 マニュアル

はじめに

世界的な感染症の拡大による景気後退の影響により、2020年度の日本経済は大幅なマイナス成長が不可避であり、2021年度も回復は緩慢なものとなる見通しとなっています。このため、短期的には潜在成長率の低下は避けられず、中長期的に生産性を引き上げていく努力が求められています。それを確実に遂行していくための組織づくりと人材育成も進めていく必要があります。何事も人なしには始まりません。正に「企業は人なり」です。

こうした状況において、現在、社員には、自分自身による能力開発が求められています。社員個人の職業能力については、社員自身だけではなく会社も的確に把握していることが重要であり、会社が社員に求める職業能力を社員に適確に知らせ、会社が社員の職業能力を適切に評価していることも重要です。また、中小企業においては、これまで適正な能力評価は困難であり、能力本位や成果本位の人事制度が十分に機能するのが困難であると指摘されてきましたが、個人の職業能力レベルの判断基準を体系的に整備することで様々な場面で効果が期待できます。具体的には、自社の業種の能力評価基準が公表されている場合、同基準をベースに人材育成の計画を立てたり、人事評価をする際の参考とすることなどが活用例として想定されます。業種の能力評価基準が公表されていない場合であっても、業種共通の事務系職種に関する能力評価基準を活用することは可能です。とりわけ中小企業においては、営業や技術、製造といった中核の部門に経営資源を割かれ、経理やシステム、管理といった部門は脆弱な状態に据え置かれる傾向も見られます。これら非収益部門を強化する際も、同基準は活用できます。「職業能力評価基準」はそのための材料を提供するものです。

社員の職業能力が社員個人にとっても会社にとっても適正に評価できる仕組みが構築できれば、求職者からは適切な待遇を確保している魅力ある職場と評価され、人材の確保につながります。中小企業が、円滑にこうした取組を進めることができるよう、厚生労働省では、「職業能力評価基準導入マニュアル」を作成しました。本マニュアルがそうした会社の取組の一助になれば幸いです。

2020年12月
職業能力評価基準導入マニュアル
作成委員会

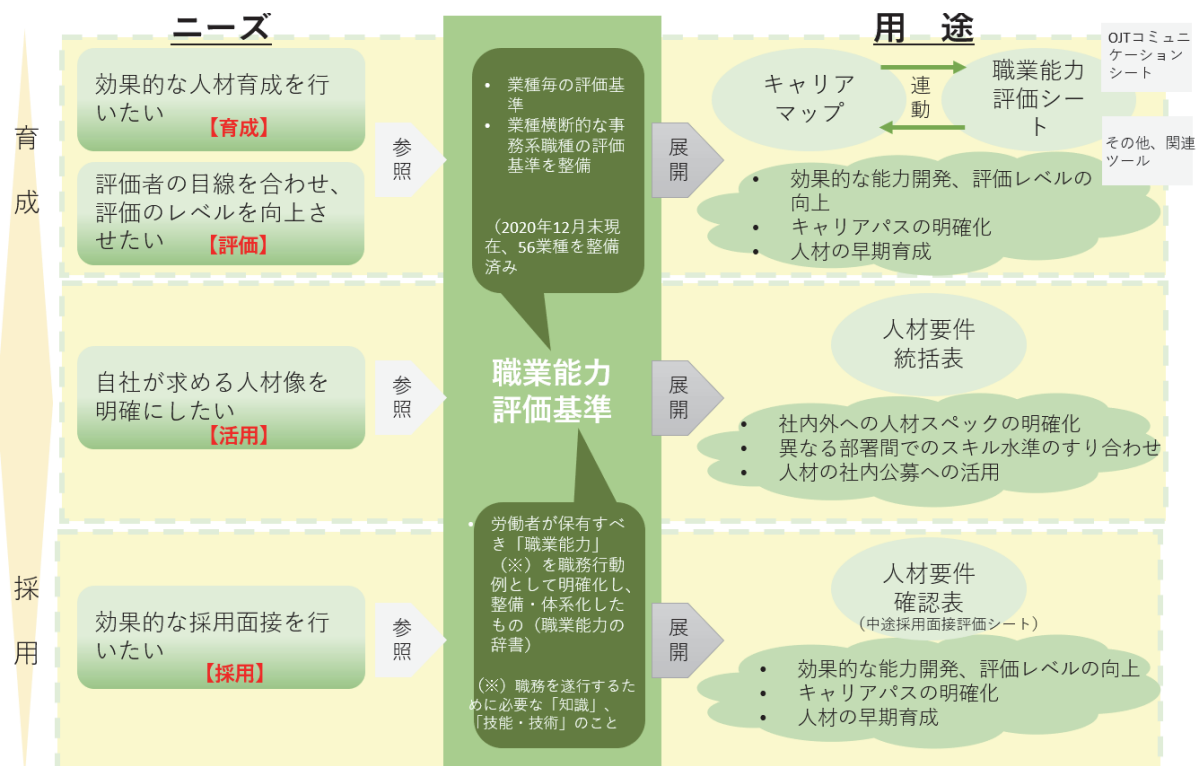
目 次

はじめに

職業能力評価基準の策定業種一覧	1
I 基本編（導入編）	2
1. 職業能力評価基準とは	2
2. 職業能力評価基準の構成	6
(1) 職業能力評価基準の枠組み	6
(2) 4つの能力段階（レベル区分）	11
3. 職業能力評価基準をベースに開発したサブツール	12
(1) キャリアマップ	12
(2) 職業能力評価シート	13
(3) 「人材要件総括表」と「人材要件確認表」	15
(4) 職業能力評価基準の各場面での活用及びカスタマイズの考え方	18
II 活用編	19
1. 中小企業における職業能力評価基準の導入のポイントは	19
(1) 職業能力評価基準の導入のポイント	19
(2) 職業能力評価基準のカスタマイズの考え方	26
2. 職業能力評価基準をベースに開発したサブツールの活用	28
(1) 活用が想定されるツール	28
(2) 職業能力評価シートのカスタマイズ	28
(3) 社内研修・教育モデル基準	38
(4) 人材要件確認表	38
(5) 人材要件総括表	41
(6) 評価調整会議、フィードバック面談	43
3. 職業能力評価基準の活用事例	45
Q&A 職業能力評価基準の活用	55

多くの会社にとって、「人材」こそが最大の経営資産であり、競争力の源泉です。「育成」、「評価」、「活用」、「採用」といった人事管理上のニーズに対して、入職後のキャリアパスを明確にし、社員が仕事を通じて成長を実感できる仕組みを整えることが、必須の条件だと考えられます。

本マニュアルは、職業能力評価基準を用いて人材育成の仕組みをしっかりと整え、会社と社員の成長をともに実現したいと考える方々のために作成されています。本マニュアルでご紹介する各種ツールを活用し、「人が育つ会社」の実現に向けた取り組みを進めてみませんか？



【育成】

- 効果的な人材育成のためにレベルに応じた社員教育制度を整備したい
- キャリアマップを作成し、社員に対しキャリア形成の道筋を示したい

【評価（処遇）】

- 評価者の目線を合わせ、評価のレベルを向上させたい
- 人事制度変更等の人事評価・処遇決定の資料として利用したい

【活用】

- 社員が現在どのレベルにいるのか評価基準で確認したい
- 職業能力評価基準を活用して自社が求める人材像を明確にしたい

【採用】

- 効果的な採用面接を行いたい
- 人材戦略の策定や採用、人事異動に役立てたい

職業能力評価基準の策定業種一覧

○業種横断的な経理・人事等の事務系9職種及び電気機械器具製造業、ホテル業、在宅介護業等の56業種を網羅しています。

■職業能力評価基準の職種一覧（参考）

事務系職種	サービス業関係	製造業関係	建設業関係
● 経営戦略 ● 人事・人材開発・労務管理 ● 企業法務・総務・広報 ● 経理・財務管理・経営管理分析 ● 情報システム ● 営業・マーケティング・広告 ● 生産管理 ● ロジスティクス ● 国際事業	● ホテル業 ● 市場調査業 ● 外食産業 ● 広告業 ● フィットネス産業 ● クリーニング業 ● 在宅介護業 ● ボウリング場業 ● 写真館業 ● 産業廃棄物処理業 ● ビルメンテナンス業 ● 旅館業 ● 施設介護業 ● 添乗サービス業 ● 葬祭業 ● エステティック業	● 電気機械器具製造業 ● プラスチック製品製造業 ● フルードパワー分野 ● ファインセラミックス製品製造業 ● 自動車製造業(「組立」職種) ● 光学機器製造業 ● パン製造業 ● 軽金属製品製造業 ● 鍛造業 ● 金属プレス加工業 ● 石油精製業 ● ねじ製造業 ● 鋳造業	● 総合工事業 ● 鉄筋工事業 ● 型枠工事業 ● 防水工事業 ● 左官工事業 ● 造園工事業 ● 電気通信工事業
運輸業関係	卸売・小売業関係		金融・保健業関係
● ロジスティクス分野【運送業】 ● ロジスティクス分野【倉庫業】 ● マテリアル・ハンドリング業	● スーパーマーケット業 ● 卸売業（食品・菓子・雑貨等） ● D I Y 業 ● コンビニエンスストア業 ● 専門店業（「店舗マネジメント」職種） ● 百貨店業（「販売」職種）		● クレジットカード業 ● 信用金庫業
			その他
			● 印刷業 ● アパレル分野 ● エンジニアリング業 ● 自動販売機製造・管理運営業 ● イベント産業 ● プラントメンテナンス業 ● ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル） ● 屋外広告業 ● ディスプレイ業

I 基本編（導入編）

1. 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、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・職務別に整理したものです。

また、社員の「採用」や「人材育成」、「人事評価」、さらには検定試験の「基準書」として、様々な場面で活用できるものとなっています。業種別、職種・職務別に整理された「職業能力評価基準」を用い、現在の能力レベルを把握、評価するための「職業能力評価シート」、業種内でのキャリア形成の指針となる「キャリアマップ」といったツールを用い、自社の業務内容に応じた実践的な人材育成を行うことを目指します。

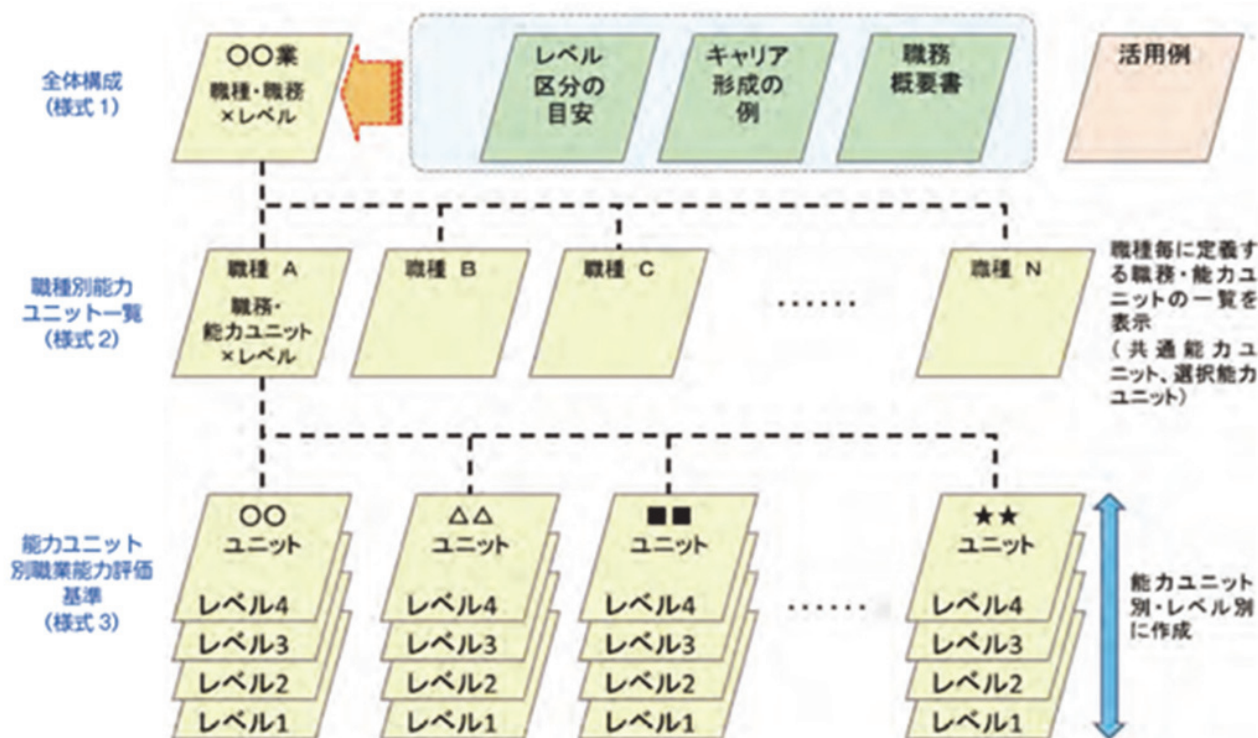
【職業能力評価基準の全体像】

職業能力評価基準は構造的な（ツリー状の）枠組みを有しています。

すなわち、「全体構成（様式 1）」→「職種別能力ユニット一覧（様式 2）」→「能力ユニット別職業能力評価基準（様式 3）」へと進むにしたがって、膨大なドキュメントを目の当たりにすることになります。

その業界の会社の仕事の概要については、全体構成（様式 1）と職種別能力ユニット一覧（様式 2）を参照することである程度把握することができます。

職務ごとの能力を詳述している能力ユニット別職業能力評価基準（様式 3）を閲覧入手するための「目次」としても位置付けることができる資料です。



■人材要件総括表

全体構成（様式1）

職 種	職 務	レベル1	レベル2	
		スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリ
経営戦略	経営戦略			
	人事・人材開発			
人事・人材開発・労務管理	労務管理			
	企業法務			
	総務			
企業法務・総務・広報	広報			
	経理			
経理・資金財務・経営管理 分析	資金財務(トレジャリー)			
	経営管理(財務・経理)			
情報システム				

様式1では、職種を「職務」×「レベル」のマトリックスとして体系化し、全体構成として一覧を示しています。

職種別能力ユニット一覧（様式2）

<共通能力ユニット>

職務	能力ユニット名	L1	L2	
		スタッフ	シニア・スタッフ	スペ
全職務共通	ビジネス知識の習得	00C001L11		
	PCの基本操作とネットワークの活用	00C002L11		
	企業倫理とコンプライアンス	00C003L11	00C004L22	
	関係者との連携による業務の遂行	00C006L11	00C007L22	
	課題の設定と成果の追求	00C009L11	00C010L22	
	業務効率化の推進	00C015L11	00C016L22	

<選択能力ユニット>

職務	能力ユニット名	L1	L2	
		スタッフ	シニア・スタッフ	スペ
人事・人材開発	人事企画	00S301L11	00S302L22	
	雇用管理	00S303L11	00S304L22	
	資金管理	00S305L11	00S306L22	
	国際人事・労務管理	00S307L11	00S308L22	
	人材開発	00S309L11	00S310L22	
	人事・人材開発	00S311L11	00S312L22	

様式2では、職務構成や一人ひとりの職務内容の違いを能力ユニットの組み合わせにより反映できるように「職種別能力ユニット一覧」として示しています。

能力ユニット別職業能力評価基準（様式3）

レベル1 スタッフ	レベル2 シニア・スタッフ	レベル3 スペシャリスト マネジャー	レベル4 シニア・スペシャリスト シニア・マネジャー
選択 能力ユニット	能力ユニット名	雇用管理	
	概 要	人員計画の作成から、募集・採用、人事異動・選抜・登用、出向・転籍、退職・解雇までの運用・管理を行う能力	
能力細目		職務遂行のための基準	
①企画・計画		○ 総経人員費や人員構成の現状・将来予測等の分析に基づき、長期、中期及び短期の人員計画を立案している。 ○ 上位方針を踏まえ、経営情報システム部門の担当者等と連携しながら人事情報システムの計画を立案している。 ○ 各部門における人事異動の意向を確認し、目的に即して的確な人事異動計画の策定を行っている。 ○ 関係法令及び出向者・転籍者の選考基準・方法等について理解し、公正な出向・転籍計画を策定している。 ○ 人員計画等の立案に際し、優先順位を的確に判断している。 ○ 会社紹介資料の作成、採用試験の準備と実施、ハローワークや広告会社等との折衝、採用内定者に対するフォローなど、採用に関する実務を的確に遂行している。 ○ 雇入れ時の労働契約や試用期間等について、その内容、留意事項等について理解し、ルールに沿った判断を行っている。 ○ 関係法令や就業規則を正確に理解し、転籍・出向に関する制度の円滑な運営を行っている。 ○ 雇用調整を行う場合、留意点に注意しルールに則って適切に対応している。	
②実務の推進			

様式3は、Plan（計画）-Do（実行）-See（評価）という仕事のサイクルに沿って設定されており、このサイクルに沿って能力ユニットを「能力細目」に細分化し、各細目ごとに「職務遂行のための基準」を記述しています。

職務概要書

職種：人事・人材開発・労務管理 職務：人事・人材開発

【概要】

人事制度の企画・運用をはじめとした人的資源管理に関する仕事、及び、人材開発・教育訓練計画の策定をはじめとした社員の能力開発に関する仕事。ただし、「労務管理」の仕事は含まない。

【仕事の内容】

人事・人材開発の仕事は、大別すると以下のとおりである。
人事制度の企画・運用/要員計画の作成/採用・配置・退職管理/資金管理/人材開発プラン・教育訓練計画の策定(OJT、OFF-JT、自己啓発支援等)/研修カリキュラムの作成・実施/研修効果の検証など
上記は、会社の規模及び業態によって、一人の担当者が下記全ての仕事を担当する場合もあれば、数人または複数の部署で分業する場合もある。近年、研修の外注化のみならず教育訓練部門の別会社化など、多くの企業において能力開発の実施体制を見直しつつある。人材開発の担当者としても、教育訓練の費用対効果や経営戦略・経営方針との関

各様式のほかに、職務ごとの概要、仕事内容、求められる経験・能力、関連する資格等について取りまとめている「職務概要書」もご参照ください。

■事務系職種の職業能力評価基準の全体像

POINT

職業能力評価 基準の構造

事務系職種では、9職種19職務について4段階（エントリーレベルを加えると実質5段階）にレベルを分け、それぞれについて個別業務に対応する「能力ユニット」ごとに求められる能力を詳細に定義しています。

職種	職務	レベル1 スタッフ	レベル2 シニアスタッフ	レベル3 スペシャリスト	レベル4 マネジャー	レベル5 シニア・ スペシャリスト	レベル6 シニア・ マネジャー
経営戦略	経営戦略						
人事・人材開発・労務管理	人事・人材開発						
	労務管理						
企業法務・総務・広報	企業法務						
	総務						
	広報						
経営企画・経営管理 分析	経営						
	経営計画（レジャリー）						
	経営管理分析（FPA）						
情報システム	情報システム						
営業・マーケティング・広告	営業						
	マーケティング						
	広告						
生産管理	生産管理プランニング						
	生産管理オペレーション						
ロジスティクス	ロジスティクス管理						
	ロジスティクス・オペレーション						
国際事業	国際（グローバル）経営管理						
	貿易						

事務系職種の
一般的な職種
体系を示して
います。

「人事・人材開発・労務管理」職種能力ユニット一覧

職種名	人事・人材開発・労務管理						
定義	人員計画の作成、従業員の採用、就業管理、福利厚生、安全衛生、労務関係、人材育成など、人的資源の管理に関する仕事。 活動内容に応じて、「人事」「人材開発」及び「労務管理」の3つの階層に区分される。						
<共通能力ユニット>							
職務	能力ユニット名	L1 スタッフ	L2 シニアスタッフ	L3 スペシャリスト	マネジャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネジャー
全職種共通	ビジネス知識の習得	00C001L11					
	ITの基本操作とネットワークの活用	00C002L11					
	企業価値とコンプライアンス	00C003L11	00C004L12			00C005L13	
	関係者との連携による業務の遂行	00C006L11	00C007L12			00C008L13	
	課題の特定と成果の追求	00C009L11	00C010L12			00C011L13	
	業務効率化の推進	00C012L11	00C013L12			00C014L13	
<選択能力ユニット>							
職務	能力ユニット名	L1 スタッフ	L2 シニアスタッフ	L3 スペシャリスト	マネジャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネジャー
人事・人材開発	人事企画	00S201L11	00S202L12				
	雇用管理	00S203L11	00S204L12				
	賃金管理	00S205L11	00S206L12				
	国際人事・労務管理	00S207L11	00S208L12				
	人材開発	00S209L11	00S210L12				
	人事・人材開発専門			00S211L13		00S212L14	
労務管理	人事・人材開発マネジメント				00S213L13		00S214L14
	労務関係	00S215L11	00S216L12				
	就業管理	00S217L11	00S218L12				
	安全衛生	00S219L11	00S220L12				
	福利厚生	00S221L11	00S222L12				
	国際人事・労務管理（両職）	00S223L11	00S224L12				
労務管理専門	労務管理専門			00S225L13		00S226L14	
	労務マネジメント				00S225L13		00S226L14

主な仕事内容を「能力ユニット」
として整理しています。

「人事企画（レベル2）」職業能力評価基準

レベル1 スタッフ	レベル2 シニアスタッフ	レベル3 スペシャリスト	レベル4 マネジャー	レベル5 シニア・スペシャリスト	レベル6 シニア・マネジャー
ユニット番号 00S202L12					
選択 能力ユニット		能力ユニット名 人事企画			
		概要 職群・賃格制度、人事評価、職務分析・職務評価等の各種人事制度の設計及び運用を行う能力			
能力項目		職務遂行のための基準			
①企画・計画		○人事制度に関する専門的知識を有し、上位方針を踏まえて職務コース体系、等級制度、専門職務制度等の立案を行っている。 ○モラル・サーベイ等を企画・実行し、その結果を的確に分析している。 ○人事評価をめぐり最新動向を把握し、人事評価制度や各種のアセスメント、評価者訓練等に関する運営計画を立案している。 ○昇進・昇格制度の目的を理解し、人事制度全体と整合した昇進・昇格制度の立案を行っている。			
②実務の推進		○人事制度に関する社員向け説明資料を的確に作成している。 ○人事制度の企画・立案に際し、優先順位を的確に判断している。 ○人事評価や昇進・昇格等を制度の趣旨に沿って正しく運用し、現場に対して効果的な助言・指導を行っている。 ○制度本来の趣旨どおりに運用できない場合には、上司と相談のうえ合理的な解決策を提出している。 ○人事制度運用に関する疑義や質問に対し、労働法令や社内規定を踏まえて適切な判断を行っている。 ○制度運用に際して前例のない問題が発生した場合には、解決策を自ら立案し、上司に相談のうえ実行している。 ○部下や後輩からの人事制度に関する質問に対し、的確な回答や助言を行っている。			
③評価・検証		○新たな仕組みや試みを実施した際にはその後のフォローを欠かさず行っている。 ○期首の方針や目標に照らして人事制度の改定や運用業務の達成状況を自己評価し、次期に向けた改善案を提出している。 ○人事制度や従業員意識に関する問題点や今後改善すべき点などを整理し、社内関係者や関係部門等に対して積極的に提言している。			
●必要な知識		1. 人と組織の関わり ●モチベーションとリーダーシップ ●組織開発・組織設計 2. 職群・賃格制度 ●人材（雇用）ポートフォリオ ●職群・賃格制度の概念 ●職務・賃格制度の理解 ●コース別雇用管理制度 ●管理職・専門職務制度 ●昇進・昇格・等級変更・職群転換 3. 人事評価 ●人事評価制度の意義、目的、種類等 ●制度設計に当たっての留意点 ●制度運用に当たっての留意点 4. 職務分析・職務評価 ●職務分析 ●職務評価 ●職務再設計 ●職務開発 ●モチベーションとモラル向上・企業文化改革 ●モチベーション向上 ●モラル管理 ●モラル・サーベイ ●企業文化改革 5. 最近の人事・雇用管理の動向 ●人事・賃金制度、雇用管理など人事管理全般の動向 ●経済動向、ベア・定年など賃金情勢の動向 ●労働法等など関係法令の内容及び改正動向 ●全社の経営戦略・人事戦略 ●全社の経営戦略 ●自社における最近の人事賃金制度の改定経緯 ●労務関係の現状			

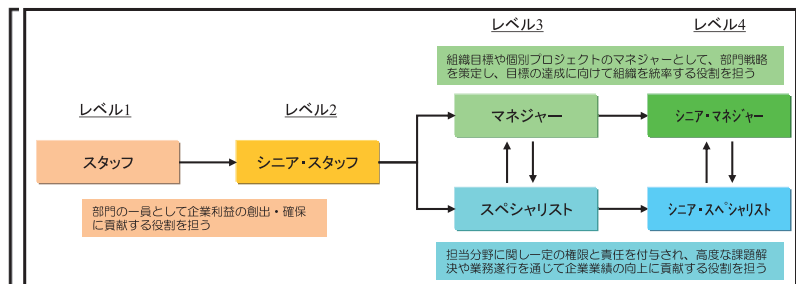
能力ユニットごとに「職務遂行
のための基準」と「必要な知識」
を示しています。

4段階のレベル定義を示しています。(レベル1には「エントリー」のサブ区分があります。)

レベル区分の目安

レベル	レベル区分の目安
レベル4	大規模組織の責任者もしくは最高度の専門職・熟練者として、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。
レベル3	中小規模組織の責任者もしくは高度専門職・熟練者として、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。
レベル2	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル1	担当者として、上司の指示・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。

キャリア形成の例



職務概要書

職種：人事・人材開発・労務管理 職務：人事・人材開発

【概要】

人事制度の企画・運用をはじめとした人的資源管理に関する仕事、及び、人材開発・教育訓練計画の策定をはじめとした社員の能力開発に関する仕事。ただし、「労務管理」の仕事は含まない。

【仕事の内容】

人事・人材開発の仕事は、大別すると以下のとおりである。
人事制度の企画・運用/要員計画の作成/採用・配置・退職管理/賃金管理/人材開発プラン・教育訓練計画の策定(OJT、OFF-JT、自己啓発支援等)/研修カリキュラムの作成・実施/研修効果の検証など

上記は、会社の規模及び業態によって、一人の担当者が下記全ての仕事を担当する場合もある。数人または複数の部署で分業する場合もある。近年、研修の外注化のみならず教育訓練部門の別会社化など、多くの企業において能力開発の実施体制を見直しつつある。人材開発の担当者としても、教育訓練の費用対効果や経営戦略・経営方針との関連性を意識した施策の推進が強く求められるようになっている。

【求められる経験・能力】

- (1) 人事・人材開発の仕事を行うための学歴要件や必要最低経験年数は問われない場合が多いが、教育学や心理学の専門知識が業務遂行上役立つ場合がある。なお、経験者採用の場合には、一定の専門的実務経験が要求される。
- (2) 人事制度の企画・立案や要員管理の際に必要な労働法令(労働基準法、労働契約法、雇用対策法、男女雇用機会均等法など)に関する基本的な知識は必須である。また、退職金・企業年金制度の設計・運営をめぐり、退職給付会計などの企業会計制度や企業年金に係る法制度の最新動向を把握しておく必要がある。なお、予備知識として、労働・社会保険についても最低限の知識を保有していることが望ましい。
- (3) 人事・人材開発はヒトを扱う仕事であり、社内の様々な職種・職位の社員を対象とする仕事である。このため、社内各部門や社外の関係機関等と活発なコミュニケーションを図り、協力的に業務を推進する能力が求められる。

【関連する資格・検定等】

- ・ ビジネス・キャリア検定試験(人事・人材開発2級~3級、人事・人材開発・労務管理1級)
- ・ [中央職業能力開発協会]
- ・ 社会保険労務士 [厚生労働省 社会保険労務士法]
- ・ キャリアコンサルタント試験 [厚生労働省 職業能力開発促進法(国家資格)]
- ・ キャリアコンサルティング技能検定 [厚生労働省 職業能力開発促進法(国家検定)] など

【労働省職業分類(小分類)との対応】

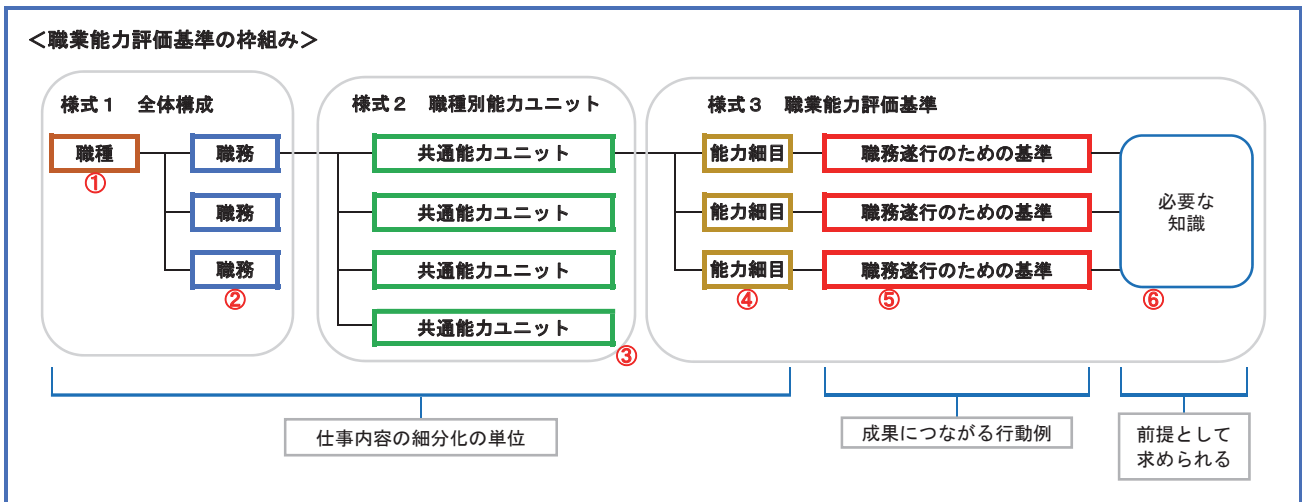
251 総務事務員 252 人事事務員

一般的なキャリア形成の例を示しています。

仕事の内容や求められる経験・能力、関連資格等を職務別に整理しています。

2. 職業能力評価基準の構成

(1) 職業能力評価基準の枠組み



- ◆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。
- ◆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。

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。

②職務

概ね1人の社員が、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のことを指す。

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」には以下の2種類があり、基本的に複数の「能力細目」から構成されている。

- ③-1 共通能力ユニット……職務の別によらず、職種に共通して求められる能力。
- ③-2 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」の仕事を確実に遂行できるか否かの判断基準となる典型的な行動例や、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、前提として必要となる知識を表す。

【様式1～3のイメージ】

⑦様式1（全体構成）

その業種に関してカバーしている仕事の範囲を「職種」「職務」で示したもの。

■⑦職業能力評価基準の様式イメージ（様式1：事務系）

職 種	職 務	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4	
		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	シニア・マネジャー
経営戦略	経営戦略						
人事・人材開発・労務管理	人事・人材開発						
	労務管理						
企業法務・総務・広報	企業法務						
	総務						
	広報						
経理・資金財務・経営管理 分析	経理						
	資金財務（トレジャリー）						
	経営管理分析（FP&A）						
情報システム	情報システム						
営業・マーケティング・広告	営業						
	マーケティング						
	広告						
生産管理	生産管理プランニング						
	生産管理オペレーション						
ロジスティクス	ロジスティクス管理						
	ロジスティクス・オペレーション						
国際事業	国際（グローバル）経営管理						
	貿易						

⑧様式 2（職種別能力ユニット一覧）

様式 1 の内容をもう少し詳細に示したもの。

様式 1 で示した「職種」ごとに、その職種に存在する「職務」を構成する仕事の最小単位の要素（能力ユニット）を一覧化している。その上で、能力ユニットがどのレベル（レベル 1 ～ 4）に存在するかを示している（様式 3 の目次、マップとも言い換えることができる）。

全社員に求める能力（＝共通能力ユニット）、仕事内容毎に専門性を求める能力（＝選択能力ユニット）とに分けて整理している。

■⑧職業能力評価基準の様式イメージ（様式 2：事務系）

職種名	人事・人材開発・労務管理
定義	人員計画の作成、従業員の採用、就業管理、福利厚生、安全衛生、労使関係、人材育成など、人的資源の管理に関する仕事。 業務内容に応じて、「人事」「人材開発」及び「労務管理」の3つの職務に区分される。

<共通能力ユニット>

職務	能力ユニット名	L1	L2	L3		L4	
		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	シニア・マネジャー
全職務共通	ビジネス知識の習得	00C001L11					
	PCの基本操作とネットワークの活用	00C002L11					
	企業倫理とコンプライアンス	00C003L11	00C004L22	00C005L34			
	関係者との連携による業務の遂行	00C006L11	00C007L22	00C008L34			
	課題の設定と成果の追求	00C009L11	00C010L22	00C011L34			
	業務効率化の推進	00C015L11	00C016L22	00C017L34			

<選択能力ユニット>

職務	能力ユニット名	L1	L2	L3		L4	
		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	シニア・マネジャー
人事・人材開発	人事企画	00S301L11	00S302L22				
	雇用管理	00S303L11	00S304L22				
	賃金管理	00S305L11	00S306L22				
	国際人事・労務管理	00S307L11	00S308L22				
	人材開発	00S309L11	00S310L22				
	人事・人材開発専門			00S311L33		00S312L44	
	人事・人材開発マネジメント				00S313L33		00S314L44
労務管理	労使関係	00S315L11	00S316L22				
	就業管理	00S317L11	00S318L22				
	安全衛生	00S319L11	00S320L22				
	福利厚生	00S321L11	00S322L22				
	国際人事・労務管理(再掲)	00S307L11	00S308L22				
	労務管理専門			00S323L33		00S324L44	
	労務マネジメント				00S325L33		00S326L44

⑨様式3（能力ユニット別職業能力評価基準）

仕事の最小単位として定義している「能力ユニット」について、業務の流れ（能力細目）に応じて、どのような仕事をこなすことが求められるのかを「行動ベース」で記述し（職務遂行のための基準）、仕事をこなすための専門的知識を「必要な知識」として列記している。

■⑨職業能力評価基準の様式イメージ（様式3：事務系）

レベル1 スタッフ	レベル2 シニア・スタッフ	レベル3 スペシャリスト マネジャー	レベル4 シニア・スペシャリスト シニア・マネジャー	共通 経営戦略 発人・事 務人 材 理 開 総 企 務 業 ・ 法 広 報 ・ 財 経 理 管 ・ 理 シ 経 ス 営 テ 情 ム 報 當 業 ・ マ ー ケ テ ィ ン 生 産 管 理 テ ロ ジ ク ス 国 際 事 業								
ユニット番号 00S302L22												
選択 能力ユニット	能力ユニット名	人事企画										
	概 要	職群・資格制度、人事評価、職務分析・職務評価等の各種人事制度の設計及び運用を行う能力										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>能力細目</th> <th>職務遂行のための基準</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>①企画・計画</td> <td> ○ 人事制度に関する専門的知識を有し、上位方針を踏まえて職群コース体系、等級制度、専門職制度等の立案を行っている。 ○ モラール・サーベイ等を企画・実行し、その結果を的確に分析している。 ○ 人事評価をめぐる最新動向を把握し、人事評価制度や各種のアセスメント、評価者訓練等に関する運営計画を立案している。 ○ 昇進・昇格制度の目的を理解し、人事制度全体と整合した昇進・昇格制度の立案を行っている。 ○ 人事制度に関する社員向け説明資料を的確に作成している。 ○ 人事制度の企画・立案に際し、優先順位を的確に判断している。 </td> </tr> <tr> <td>②実務の推進</td> <td> ○ 人事評価や昇進・昇格等を制度の趣旨に沿って正しく運用し、現場に対して効果的な助言・指導を行っている。 ○ 制度本来の趣旨どおりに運用できない場合には、上司と相談のうえ合理的な解決策を見出している。 ○ 人事制度運用に関する疑義や質問に対し、労働法令や社内規定を踏まえて適切な判断を行っている。 ○ 制度運用に際して前例のない問題が発生した場合には、解決策を自ら立案し、上司に相談のうえ実行している。 ○ 部下や後輩からの人事制度に関する質問に対し、的確な回答や助言を行っている。 </td> </tr> <tr> <td>③評価・検証</td> <td> ○ 新たな仕組みや試みを実施した際にはその後のフォローを欠かさず行っている。 ○ 期首の方針や目標に照らして人事制度の改定や運用業務の達成状況を自己評価し、次期に向けた改善点を抽出している。 ○ 人事制度や従業員意識に関する問題点や今後改善すべき点などを整理し、社内関係者や関係部門等に対して積極的に提言している。 </td> </tr> </tbody> </table>					能力細目	職務遂行のための基準	①企画・計画	○ 人事制度に関する専門的知識を有し、上位方針を踏まえて職群コース体系、等級制度、専門職制度等の立案を行っている。 ○ モラール・サーベイ等を企画・実行し、その結果を的確に分析している。 ○ 人事評価をめぐる最新動向を把握し、人事評価制度や各種のアセスメント、評価者訓練等に関する運営計画を立案している。 ○ 昇進・昇格制度の目的を理解し、人事制度全体と整合した昇進・昇格制度の立案を行っている。 ○ 人事制度に関する社員向け説明資料を的確に作成している。 ○ 人事制度の企画・立案に際し、優先順位を的確に判断している。	②実務の推進	○ 人事評価や昇進・昇格等を制度の趣旨に沿って正しく運用し、現場に対して効果的な助言・指導を行っている。 ○ 制度本来の趣旨どおりに運用できない場合には、上司と相談のうえ合理的な解決策を見出している。 ○ 人事制度運用に関する疑義や質問に対し、労働法令や社内規定を踏まえて適切な判断を行っている。 ○ 制度運用に際して前例のない問題が発生した場合には、解決策を自ら立案し、上司に相談のうえ実行している。 ○ 部下や後輩からの人事制度に関する質問に対し、的確な回答や助言を行っている。	③評価・検証	○ 新たな仕組みや試みを実施した際にはその後のフォローを欠かさず行っている。 ○ 期首の方針や目標に照らして人事制度の改定や運用業務の達成状況を自己評価し、次期に向けた改善点を抽出している。 ○ 人事制度や従業員意識に関する問題点や今後改善すべき点などを整理し、社内関係者や関係部門等に対して積極的に提言している。
能力細目	職務遂行のための基準											
①企画・計画	○ 人事制度に関する専門的知識を有し、上位方針を踏まえて職群コース体系、等級制度、専門職制度等の立案を行っている。 ○ モラール・サーベイ等を企画・実行し、その結果を的確に分析している。 ○ 人事評価をめぐる最新動向を把握し、人事評価制度や各種のアセスメント、評価者訓練等に関する運営計画を立案している。 ○ 昇進・昇格制度の目的を理解し、人事制度全体と整合した昇進・昇格制度の立案を行っている。 ○ 人事制度に関する社員向け説明資料を的確に作成している。 ○ 人事制度の企画・立案に際し、優先順位を的確に判断している。											
②実務の推進	○ 人事評価や昇進・昇格等を制度の趣旨に沿って正しく運用し、現場に対して効果的な助言・指導を行っている。 ○ 制度本来の趣旨どおりに運用できない場合には、上司と相談のうえ合理的な解決策を見出している。 ○ 人事制度運用に関する疑義や質問に対し、労働法令や社内規定を踏まえて適切な判断を行っている。 ○ 制度運用に際して前例のない問題が発生した場合には、解決策を自ら立案し、上司に相談のうえ実行している。 ○ 部下や後輩からの人事制度に関する質問に対し、的確な回答や助言を行っている。											
③評価・検証	○ 新たな仕組みや試みを実施した際にはその後のフォローを欠かさず行っている。 ○ 期首の方針や目標に照らして人事制度の改定や運用業務の達成状況を自己評価し、次期に向けた改善点を抽出している。 ○ 人事制度や従業員意識に関する問題点や今後改善すべき点などを整理し、社内関係者や関係部門等に対して積極的に提言している。											
●必要な知識 - 人と組織の理解 ●モチベーションとリーダーシップ ●組織開発・組織設計 - 職群・資格制度 ●人材（雇用）ポートフォリオ ●職群・資格制度の概念 ●職群・資格制度の種類 ●コース別雇用管理制度 ●管理職・専門職制度 ●昇進・昇格・等級変更・職群転換 - 人事評価 ●人事評価制度の意義、目的、種類等 ●制度設計に当たっての留意点 ●制度運用に当たっての留意点 - 職務分析・職務評価 ●職務分析 ●職務評価 ●職務再設計 ●職務開発 - モチベーションとモラール向上・企業文化改革 ●モチベーション向上 ●モラール管理 ●モラール・サーベイ ●企業文化改革 - 最近の人事・雇用管理の動向 ●人事・賃金制度、雇用管理など人事管理全般の動向 ●経済動向、ベア・定昇など賃金情勢の動向 ●労働法令など関係法令の内容及び改正動向 - 会社の経営戦略・人事戦略 ●会社の経営戦略 ●自社における最近の人事賃金制度の改定経緯 ●労使関係の現状												

⑩職務概要書

職業能力評価基準の付属資料として、利用者の利便性を考慮して対象職務ごとに「職務概要書」を作成している。1 職務に 1 枚のシートを作成し、「職務の概要」「仕事の内容」、「求められる知識・経験」、「関連する資格・検定等」、「労働省職業分類（小分類）との対応」等を記述している。

■職務概要書のイメージ

職種：人事・人材開発・労務管理 職務：人事・人材開発

【概要】

人事制度の企画・運用をはじめとした人的資源管理に関する仕事、及び、人材開発・教育訓練計画の策定をはじめとした社員の能力開発に関する仕事。ただし、「労務管理」の仕事は含まない。

【仕事の内容】

人事・人材開発の仕事は、大別すると以下のとおりである。

人事制度の企画・運用/要員計画の作成/採用・配置・退職管理/賃金管理/人材開発プラン・教育訓練計画の策定(OJT、OFF-JT、自己啓発支援等)/研修カリキュラムの作成・実施/研修効果の検証など

上記は、会社の規模及び業態によって、一人の担当者が下記全ての仕事を担当する場合もあれば、数人または複数の部署で分業する場合もある。近年、研修の外注化のみならず教育訓練部門の別会社化など、多くの企業において能力開発の実施体制を見直しつつある。人材開発の担当者としても、教育訓練の費用対効果や経営戦略・経営方針との関連性を意識した施策の推進が強く求められるようになっている。

【求められる経験・能力】

- (1) 人事・人材開発の仕事を行うための学歴要件や必要最低経験年数は問われない場合が多いが、教育学や心理学の専門知識が業務遂行上役立つ場合がある。なお、経験者採用の場合には、一定の専門的実務経験が要求される。
- (2) 人事制度の企画・立案や要員管理の際に必要な労働法令(労働基準法、労働契約法、雇用対策法、男女雇用機会均等法など)に関する基本的な知識は必須である。また、退職金・企業年金制度の設計・運営をめぐり、退職給付会計などの企業会計制度や企業年金に係る法制度の最新動向を把握しておく必要がある。なお、予備知識として、労働・社会保険についても最低限の知識を保有していることが望ましい
- (3) 人事・人材開発はヒトを扱う仕事であり、社内の様々な職種・職位の社員を対象とする仕事である。このため、社内各部門や社外の関係機関等と活発なコミュニケーションを図り、協力的に業務を推進する能力が求められる。

【関連する資格・検定等】

- ・ビジネス・キャリア検定試験(人事・人材開発 2 級~3 級、人事・人材開発・労務管理 1 級)
〔中央職業能力開発協会〕
- ・社会保険労務士〔厚生労働省 社会保険労務士法〕
- ・キャリアコンサルタント試験〔厚生労働省 職業能力開発促進法(国家資格)〕
- ・キャリアコンサルティング技能検定〔厚生労働省 職業能力開発促進法(国家検定)〕
など

【労働省職業分類（小分類）との対応】

2 5 1 総務事務員 252 人事事務員

(2) 4つの能力段階（レベル区分）

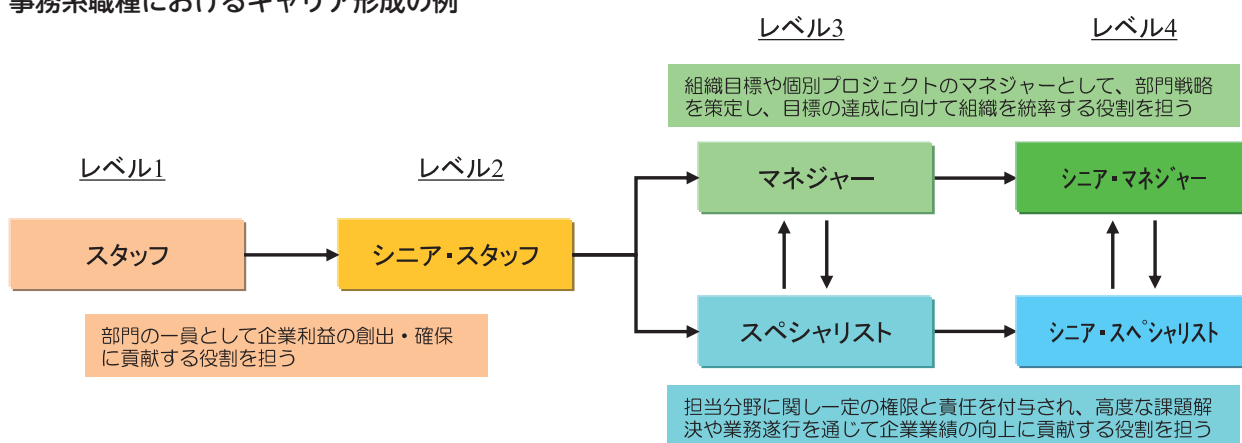
職業能力評価基準では、会社において期待される責任・役割の範囲と難易度により、4つの能力段階（レベル区分）を設定しています。

4つの能力段階（レベル区分）は、会社において期待される役割に着目して、新入社員・担当者相当から部長・部門長までを、レベル1、レベル2、レベル3及びレベル4と、大きく4つのレベルに区分しています。

■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

レベルアップ	レベル	レベル区分の目安
	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。
	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。
	レベル2	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行するために必要な能力水準。
	レベル1	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて定例的業務または突発的業務を確実に遂行するために必要な能力水準。
	エントリー	仕事の全体像を把握し、職場での円滑なコミュニケーションを図りながら、上司の指示に沿って補助的業務を遂行するために必要な能力水準。

事務系職種におけるキャリア形成の例



「職業能力評価基準」は「職業能力の辞書」、「コンピテンシーディクショナリー」として整備を進めている公的なツールであり、全データを厚生労働省ホームページ上で公開しています。

職業能力評価基準の枠組みや構造を理解したうえで、ホームページへアクセスしていただくと、必要な職業に関する情報を効率的に入手しやすくなります。

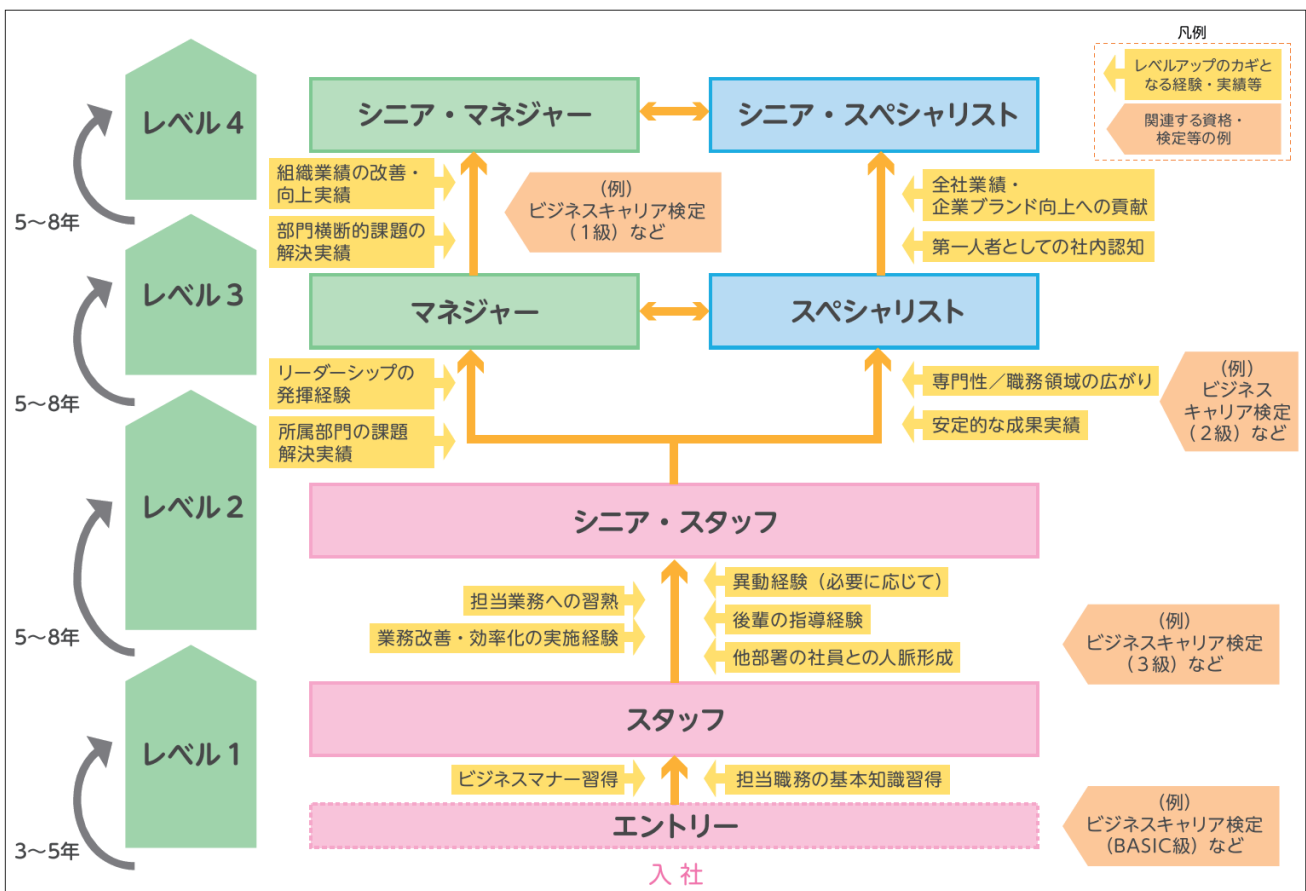
3. 職業能力評価基準をベースに開発したサブツール

(1) 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、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。さらに、③キャリアの道筋に沿ってレベルアップする際にカギとなる経験・実績や、④関連する資格・検定等が記載されています。

職業能力評価基準の「レベル」と自社の資格等級制度をもとに、「レベル」を時間軸上に展開することにより、自社版のキャリアマップを作成することができます。

■キャリアマップ（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、上図に示したもの以外にも様々な関連資格・検定等が存在します。

(2) 職業能力評価シート

○活用しやすいチェックシート型ツール

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。

キャリアマップと合わせて職業能力評価シートを活用することで、キャリアの道筋に沿った従業員の成長を支援することが可能になります。

■職業能力評価シートの作成範囲

職 種	職 務	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4	
		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	シニア・マネジャー
人事・人材開発・労務管理	人事・人材開発	エントリー					
	労務管理	エントリー					
生産管理	生産管理・プランニング	エントリー					
	生産管理・オペレーション	エントリー					
ロジスティクス	ロジスティクス・管理	エントリー					
	ロジスティクス・オペレーション	エントリー					

→赤枠の部分（レベル1～レベル2）について、職業能力評価シートを整備しています。このほか、入社間もないレベル（エントリーレベル）の職業能力評価シートも整備しており、全体で3職種6職務について各3レベル（エントリー、レベル1、レベル2）、合計18種類のシートを整備しています。

○職業能力評価シートの構成について

職業能力評価シートは、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「評価シート（本体）」と「評価シート（本体）」の具体的な知識や能力を記載した「サブツール」の2つのシートにて構成されています。

「評価シート（本体）」は簡便にチェックできるよう基準の概要のみ記載しています。具体的に求められる知識や能力基準については、「サブツール」を参考としてください。

次の図では職業能力評価シートの全体構成を示しています。



○具体的な記入方法

職業能力評価シートの記入方法は以下のとおりです。

①被評価者の職種・職務、レベルの特定

どの社員が、どの種類の、どのレベルのシートを使うのか決定します。

②自己評価の実施

最初に、社員が自分自身の知識やスキルをチェックします。なお、チェックは下記の○△×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ください。

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。

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入します。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。

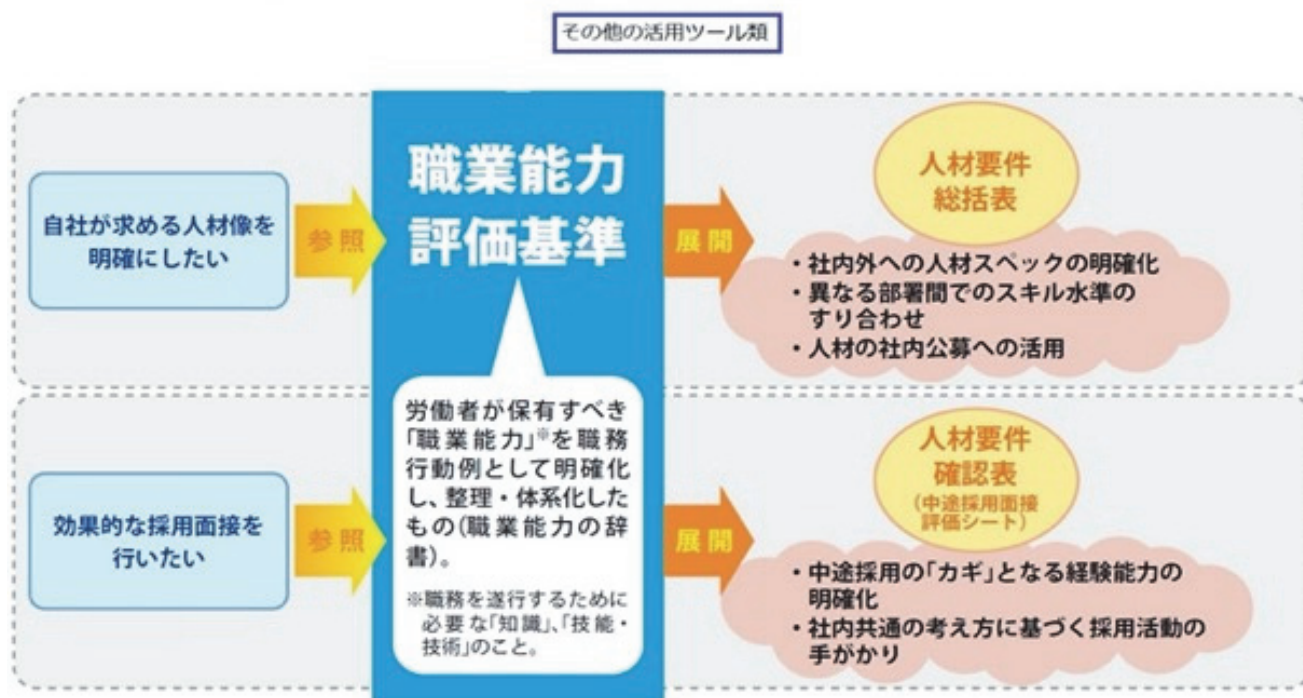
職業能力評価シート(人事・人材開発 レベル1)

I. 職務遂行のための基準 共通能力ユニット

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
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	1 政治・経済・社会情勢に関する知識を身につけるよう、日頃から新聞等のニュース媒体等に目を通している。	○	○	経済社会の動向に関心を持ち、社是・社訓に沿って行動しようという意欲が感じられます。ビジネスマナーについては、少し敬語の使い方がごちなく、上司や先輩の顧客先での言葉遣いを参考にしてみるとよいと思います。
	②会社の仕組みの理解	2 自社の経営理念や社是・社訓等の内容を正確に理解し、日常の行動において実践している。	△	○	
	③ビジネスマナーの習得	3 挨拶・敬語など、日頃から社会人として相応しい振る舞いを行っている。	○	△	
PCの基本操作とネットワークの活用	①PC及びネットワークの理解	4 PCの基本的な操作方法を身につけ、OS(オペレーティングシステム)など基本となるソフトウェアを的確に使いこなしている。	△	△	もともとPC操作は苦手なようで、簡単な資料作成であっても少し時間がかかっているようです。まずは表計算ソフトの基本操作を優先してマスターして下さい。
	②ワープロ、表計算ソフト等の活用	5 ワープロソフトの様々な機能を活用し、レイアウト構成にも配慮した事務文書を作成している。	×	×	
	③情報の検索・加工と整理	6 インターネットを使って必要な情報の検索を的確に行っている。	×	△	
企業倫理とコンプライアンス	①諸規程、諸ルールの順守	7 企業人としての自覚や責任感を持ち、日頃から自社の社会的信用を損なうことがないよう行動している。	○	○	公私の区別をきちんとつけるなど、職業人としての自覚が感じられます。また、自分勝手な行動が殆どなく、ホウレンソウがスピーディにできています。
	②倫理的問題の解決	8 コンプライアンス上のトラブルが発生した場合には、速やかに上位者への報告・連絡・相談を行って指示を仰いでいる。	○	○	
関係者との連携による業務の遂行	①チームワークの発揮	9 余力がある場合には進んで周囲の仕事を手伝っている。	○	○	チームワークを発揮しようという意欲は十分ですが、自分からもう少し周囲とコミュニケーションをとるようにするとかさらに良くなると思います。
	②周囲との関係構築	10 周囲と積極的にコミュニケーションをとり、友好的な人間関係を構築している。	○	△	

(3) 「人材要件総括表」と「人材要件確認表」

このほかにも、その他の人材育成ツールとして「自社が求める人材像を明確にしたい」といったニーズには「人材要件総括表」を「効果的な採用面接を行いたい」ときに役立つ「人材要件確認表（中途採用面接評価シート）」の2種類を一部の業種について開発しています。



①人材要件総括表

人材要件総括表とは、職業能力評価基準のエッセンスを職務別・レベル別に要約したものであり、必要なスキルや知識、公的資格の保有要件などがA4版1枚のシートの中にコンパクトに整理されています。人材要件総括表は、いわば職務別・レベル別に求められる「人材スペック」を示したものであり、これを参考にすることで、スタッフの能力や適性に応じた適材適所の人材配置を検討することができます。また、外部から人材を採用する場合や人材を社内公募する際に、求める人材を社内外に明示するための資料として活用することもできます。

○人材要件総括表の構成

人材要件総括表は、次のような構成になっています。汎用性を意識して作成されている職業能力評価基準のエッセンスを凝縮したものですから、自社の仕事の実態に応じてカスタマイズをしてみてください。

人材要件総括表に特徴的なのは「知識要件」や「関連する資格・検定等」について”必須”または”できれば”を選択してチェックできるようになっていることです。社員に対する知識や資格・検定等を念頭に”自社版の人材要件総括表”を作成してみてください。

人材要件総括表（企業法務）

1 仕事の概要

職務	企業法務	概要	対応レベル	おおむね
		企業内外で法律判断を必要とする事項に関する対応措置の検討や、法的問題の未然防止、紛争が発生した際の格闘等を行う、知的財産管理に関する業務を含む。		☐ L1 ☐ L3 ☒ L2 ☐ L4

2(1)スキル要件(概要)

- ・ 関係部門と連携しながら、定型的な企業法務業務を確実に遂行し、リーガルリスク管理における勘察を適切に行っている。
- ・ 企業の経営戦略や技術戦略を踏まえ、企業法務業務の担当領域に係る実行計画や方針の立案を行っている。
- ・ 企業法務業務に関する問題点や今後改善すべき点などを整理し、社内関係者や関係部門等に対して積極的に提言している。

必要スキルのエッセンスです。

2(2)スキル要件(詳細)

意欲・態度 (共通能力)	・ 企業倫理とコンプライアンスについて理解し、実践している。 ・ 法律知識のみならず、法令の動向を踏まえて今後取り組むべき課題を論理的に分析している。 ・ 自身の役割を理解し、確実な進捗管理をしながら、妥協に妥協することなく成果・目標達成に向けて取り組んでいる。 ・ お客様に対して誠意をもって対応し、要望を新たな商品・サービスにいかそうとつとめている。
企業法務 実務	・ 社内外的関係者との報告・連絡・相談をもとに優先事項を検討し、実行計画を策定している ・ 企業法務に関する実務的な対応を適切に行い、部下・同僚・後輩からの実務に関する質問に対し、的確な回答や助言を行っている。 ・ 顧客接点や現場での活動から新しい情報を入手しながら、現在の体制や手法の妥当性を検証している
企業法務業務 の検証と評価	・ 関係部門との役割連携、プロジェクトの実施手順や事務的手続き等を正しく理解し、主体的に情報発信・提供を行っている ・ 係争・訴訟が発生した場合には、上司・関係部門と連携しながら弁護士等との折衝を行い、紛争の解決に貢献している ・ 実際の顧客や現場担当者との接触の中で新しい情報を入手しながら現在の体制や手法の妥当性を検証している。

上記のエッセンスを仕事別にもう少し詳しく示したものです。

必要知識の概要を列挙したものです。レベル1であることを念頭に、「必須」「できれば」のいずれかにチェックが入っています。

3 知識要件

項目	水準		項目	水準		項目	水準	
	必須	できれば		必須	できれば		必須	できれば
会社の概略情報	☒	☐	基本的なビジネスマナー	☒	☐	財務・税務・会計に関する知識	☒	☐
関連する法律理解(個人情報保護等)	☒	☐	リスクマネジメントに関する知識	☒	☐	担保権設定と管理に関する知識	☒	☐
不正競争に関する知識	☒	☐	株式会社の運営に関する知識	☒	☐	今債管理に関する知識	☒	☐
人権、セクハラ、パワハラ等の理解	☒	☐	会社の組織再編とM&Aに関する知識	☒	☐	債権回収に関する知識	☒	☐
環境、リサイクルの知識	☒	☐	金融商品取引法とディスクロージャーの知識	☒	☐	民事訴訟	☒	☐
コンプライアンスの基礎知識	☒	☐	知的財産権に関する知識	☒	☐	国際法務	☒	☐
自社業務プロセス	☒	☐	非典型契約の作成と審査に関する知識	☒	☐			
他部門や外注先のキーパーソン	☐	☒	ソフトウェア対応に関する知識	☒	☐			

関連資格の例です。これ以外にも多数の資格・検定がありますから、必要に応じて各社で追加してみるとよいでしょう。

4 関連する資格・検定等

資格名	必須	できれば	資格名	必須	できれば
ビジネス・キャリア検定試験(企業法務2級)	☐	☒		☐	☐
ビジネス実務法務検定試験(2級)	☐	☒		☐	☐
法學検定試験スタンダード(中級)コース	☐	☒		☐	☐

5 その他特記事項

--

②人材要件確認表

人材要件確認表は、職業能力評価基準を経験者採用の場面でも活用できるように整備されたもので、中途採用面接評価シートとして採用面接時における職業能力のチェックリストとして、次のとおり活用することができます。

人材要件確認表(中途採用面接評価シート)「企業法務」				
応募者氏名		採用に当たっての期待人材像(どのような人材を採用したいのか)を企業側で整理します。		
職種 当該職種に求める期待人材像		チェックポイントは一つの例であり、活用する企業の側でアレンジ可能です。		
1. 本人の実務経験に関する事項				
実務経験	自己申告(経歴書・履歴について) 実務経験の有無: ☐ あり ☐ なし 他業種の経験()	判定	面接者所見	
職務経歴書、採用面接、実務経験等で確認した事実		①これまでの実績について	②企業法務業務	③組織管理、目標管理
「本人の実務経験に関する事項」欄は、職業能力評価基準の「選択能力ユニット」に対応しており、応募者の過去の実務経験を掘り下げて確認する部分です。		①これまでの実績について	②企業法務業務	③組織管理、目標管理
		①これまでの実績について	②企業法務業務	③組織管理、目標管理
		①これまでの実績について	②企業法務業務	③組織管理、目標管理
2. 本人の基礎能力に関する事項				
上記に含まれない全般的な事項		判定の際のチェックポイント		
職務経歴書、採用面接、実務経験等で確認した事実		判定		
「本人の基礎能力に関する事項」欄は、職業能力評価基準の「共通能力ユニット」に概念的に対応するもので、応募者の基本的な意欲・態度を確認する部分です。		①応募理由	②チームワークとコミュニケーション	③課題の設定と成果の追求
		①応募理由	②チームワークとコミュニケーション	③課題の設定と成果の追求
		①応募理由	②チームワークとコミュニケーション	③課題の設定と成果の追求
		①応募理由	②チームワークとコミュニケーション	③課題の設定と成果の追求
④マナーと心構え		④マナーと心構え		
3. 保有資格(該当するものを記載)				
職務概要書の「関連する資格・検定等」欄に準拠しています。				
上記1~3を踏まえて採用適否を総合判定します。				
総合判定				総合判定

「判定」欄には、次の記号を記入。 ①…概ね同一知識・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・経験が適性があることが確認できた。 ③…知識・経験が乏しいことが確認できた。 ④…確認しきれなかった。

「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。

(4) 職業能力評価基準の各場面での活用及びカスタマイズの考え方

職業能力評価基準の各場面での活用

①会社は人材育成の資料として活用

会社は、社内での人材育成制度の整備や従業員の能力開発に活用することができます。

②従業員は自分の能力開発に活用

従業員は、自分の能力を把握したり、キャリア形成の目標設定等に活用することができます。

③人事評価の資料として活用

社内での人事制度の見直しや人事評価制度の整備に当たって、評価・処遇決定の基準に活用することができます。

④採用等での活用

社内の人材のニーズの把握、人材戦略の計画・実施に活用することができます。

ジョブ・カード制度を利用して採用を行う場合に、職業能力評価基準やモデル評価シートを活用することができます。

⑤検定試験等での活用

業界検定を構築したり、検定のためのテキスト作成や講習に活用することができます。

【職業能力評価基準の各場面での活用シーン】

職業能力評価基準の各場面での活用のジャンルは、育成、評価（処遇）、活用、採用の4点に分類されます。

Ⅱ 活用編

1. 中小企業における職業能力評価基準の導入のポイントは

中小企業においては、比較的多くの社員が製造、販売など売り上げに直接関係する部署に配属され、人事、総務、経理などは兼務して担当することが多くみられます。担当者には、業務の定型化、単純化等による業務効率化への取組が求められます。

経理事務は税理士に、社会保険の申請業務などは社会保険労務士等の専門家に依頼することで、中核業務への経営資源の集中化が図れ生産性向上につながります。

人事・労務管理の業務は、単に法律で定められた作業を行うだけではなく、会社の成長・発展に向けて経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報・時間・知的財産）のうち「ヒト」について、どのように戦力として活かしていくかを具体化し、実行していくことが最も重要です。何故なら「ヒト」が、モノ、カネ、情報、時間、知的財産等を管理運用する主体だからです。

そのため、経営者および幹部が自社のめざす事業の方向を設定したうえで、それにふさわしい社員像を想定し、求める能力、成果を明確にする必要があります。

（1）職業能力評価基準の導入のポイント

○評価方法に根拠を持たせ納得できる評価方法にする

社員が評価内容に納得しないということは、人事評価のよくある問題点の一つです。また、経営課題として現在地、目的地を定め、その思い（ビジョンやミッションの必要性）を組み入れることも重要です。次に、納得感を持たせるためにも、評価方法に根拠を持たせ納得できる評価方法にすることがポイントです。評価項目はできるだけ具体的かつ明確に設定し、指導の際には、どうすれば評価を上げられるのかの説明や指導をしっかりと行うようにしましょう。評価方法について、事前に社員に説明することも大事です。人事評価の体制がしっかりと整っており、能力評価シートの内容も具体的であれば、不満が生じる可能性は低くなります。

○キャリアアップにつながる目標を設定する

目標を決める際は、キャリアアップにつながるものを設定することがポイントです。会社と社員、双方の成長につながる適切な目標を設定しましょう。能力評価シートで評価されることに主眼を置きすぎると、目標を設定するときに、社員自身が達成できるレベルの目標にしてしまうリスクがあります。目標は低すぎず高すぎず、ちょうど良いレベルで設定することがポイントです。目標を設定したら、達成できるようにサポートを行いましょう。中間面接などを行ってコミュニケーションをはかり、適切なフォローを行うことが大事です。

「職業能力評価基準」を自社版として活用するための手順（例）

（Step1）導入体制を作る

人事・人材開発担当者や特定の管理者だけで上記の作業をしようとする、と、負荷が大きすぎたり、あるいは現場から“勝手に決められてしまった”という苦情が出てくることが考えられます。現場に支持される基準になるために、可能な限り現場のリーダーや管理職、時には一般社員に参画してもらい（巻き込んで）上記のステップを推進することをお勧めします。

（Step2）目的を明らかにする

自社の経営課題や人的資源管理上の課題から“できたらよいと思うこと”や“できそうなこと”を整理して、何のために「職業能力評価基準」を使うのかを決めます。その際は、後述の職業能力評価シートのカスタマイズを参考にすると利用イメージがはっきりしてきます。

(Step 3) 自社で理解・通用できるように職業能力評価基準をアレンジする

記述してある職業能力評価基準の表現が、自社にとってあるいは部門にとって漠然としすぎていないか、逆に細かすぎないか、不足していることはないか、不必要なものが含まれていないかなどを見て、自社版にアレンジします。

(Step 4) レベルを設定する

ひとつの基準を、例えば経験年次ごとに段階的にレベルアップするような表示にすることで、より理解しやすくし、評価の納得性も高まるようにします。

(Step 5) 現場の意見を取り込む

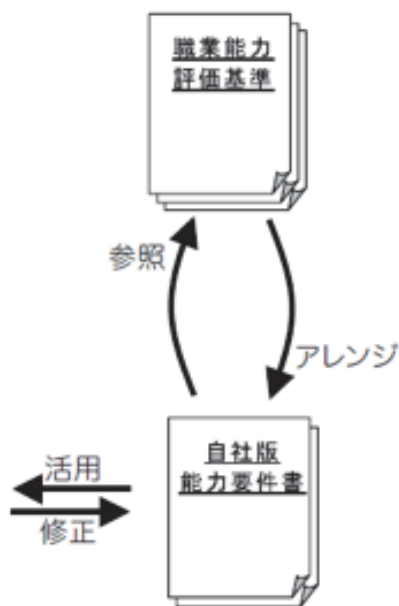
可能な範囲で利用者への説明と使い勝手について事前ヒアリングを行い、一部試行的に使用してもらい修正します。このことは、現場での活用を円滑にするための布石となります。

Step2の補足

「職業能力評価基準」は広義の意味で『評価』としていますが、その目的は評価以外で活用できるものでもあります。いわば『仕事のものさし』（業務辞典、職務記述書、業務目録、コンピタンス集などのイメージ）として、「できたか・できるか」以外に、「どこまで力をつければよいのか」、「いつまでに習得すればよいのか」、「この先自分の能力やキャリアをどのように考えていけばよいのか」……といった社員自身の自律的な能力開発や自己啓発の目安となりますし、リーダーや先輩による部下・後輩たちへのOJT（職場内教育）やモチベーションの向上に貢献できます。また、人事考課や昇進・昇格、採用、異動、目標管理といった人事制度を補完する場合にも、その拠り所として活用できます。

【職業能力評価基準の主要な利用目的の例】

- **社員の育成・モチベーションの向上を目的とする**
 - ①能力マップとして教育訓練の目安として活用する
 - ②OJT、Off-JT、自己啓発の項目出しとして活用する
 - ③目標管理における能力開発目標として、あるいは上司と部下の目標面接（設定時、中間、結果）におけるモチベーション材料として活用する
 - ④長期的能力開発目録として、社員のキャリア開発、キャリア・ルート開発の指針として活用する
 - ⑤その他
- **社員の評価を目的とする**
 - ①人事考課の1ツールとして活用する
 - ②目標管理（設定、評価、動機づけ）として活用する
 - ③中途採用時のチェックとして活用する
 - ④その他
- **人事制度としての利用を目的とする**
 - ①職能要件書、職務記述書、役割基準書として活用する
 - ②異動や要員計画を検討するときの能力判断材料として活用する
 - ③採用時のエンプロイアビリティ（雇用されうる能力）の判断材料として活用する
 - ④処遇、昇格制度に連動させて利用する
 - ⑤人事制度を新たな制度にするときのコンピテンシー（成果を上げる行動や思考の意味）辞典として活用する
 - ⑥その他



Step 3 の補足

「職業能力評価基準」は“素材の基本セット”であり、これがすべてではありません。切り口や表現方法、そのレベルもひとつの例に過ぎません。したがって自社版としてアレンジしていただくことによって“使える目録”になります。

■自社で使えるようにするアレンジ6つの視点

①細分化

汎用的な職業能力評価基準を細かく切り分けることで実態を理解しやすくする。

②具体化（翻訳）

抽象的なものは、自社の業務に合わせた形で具体化し翻訳する。

③統合化

表記が細かすぎて使い勝手が悪い場合に複数の基準を統合して大きな概念に書き換える。

④入れ替え（または組み換え）

より理解が進むように、文章や単語の順番を入れ替える。

⑤追加

記述だけではわかりにくい場合に、必要な文言を追加・加筆する。

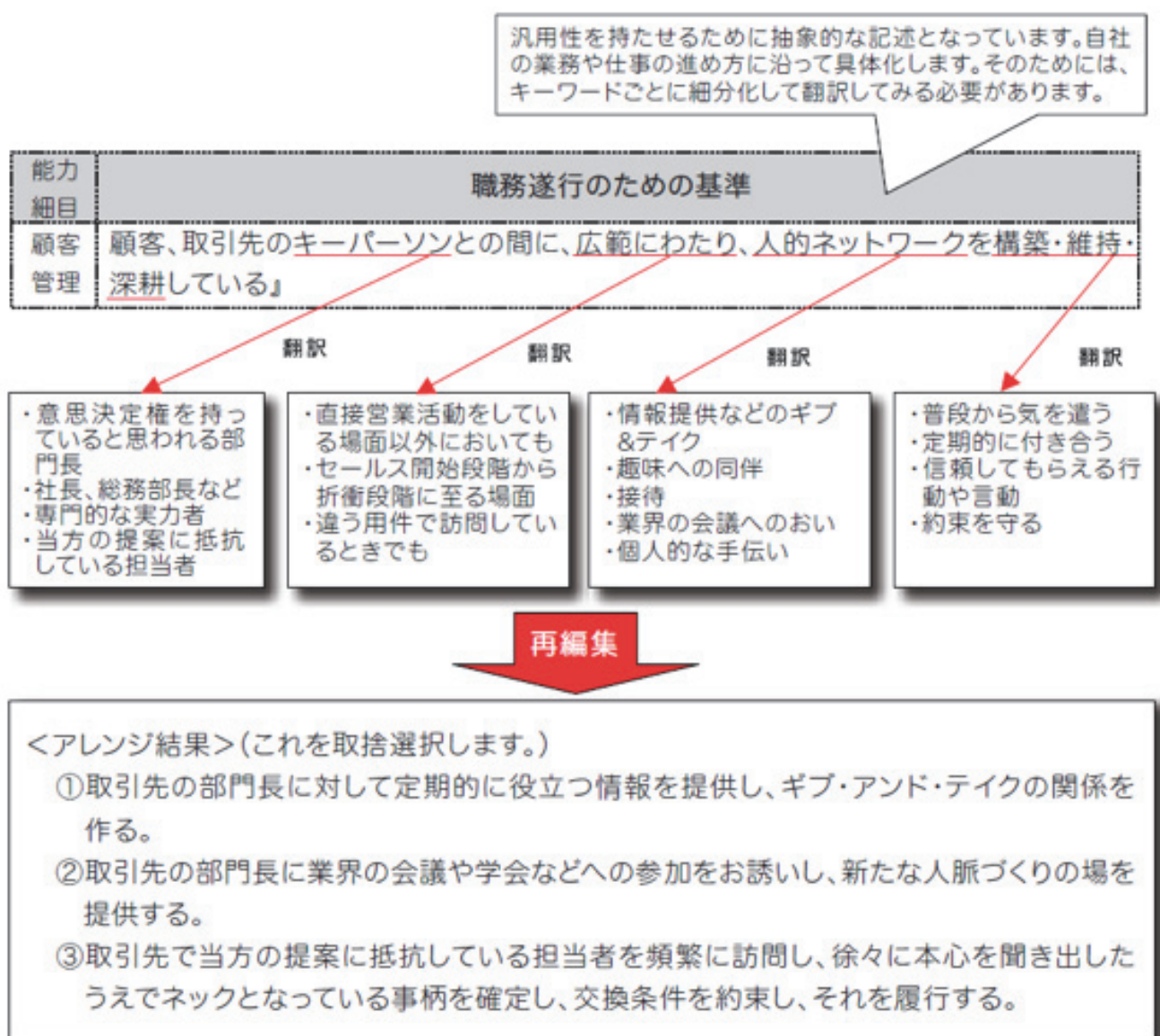
⑥削除

自社の業務に該当しない語句を削除し、シンプルな表記にする。



自社の職業能力の「見える化」へ

■自社版へのアレンジ例



つまり、読む人・評価する人・利用する人が、読んで具体的にイメージできることが大切なポイントです。そのことは、公平な評価や具体的な目標設定などに変大有効であるとともに、職場のコミュニケーション（上下左右の意思疎通や情報共有など）に貢献するとともに、誤解、曲解、思い込みを防止する上でもたいへん重要です。

特に、管理・間接部門の能力要件は抽象的になりやすい傾向があります。なぜなら、そのほうが広い領域に適用しやすくなるからです。しかし、「職業能力評価基準」として利用する場合は行動や評価をはっきりさせることが必要です。そこで、マネジメントの中でしばしば使われる「管理的表現」と「行動的表現」という概念を次頁以下で紹介します。

○「管理的表現」と「行動的表現」という整理の仕方

抽象的で大きな概念を記述すると、なんとなくイメージとしては伝わりますが、具体的な行動や思考ができなかったり、各人まちまちに解釈されてしまいますから、能力評価基準としては好ましくありません。そうはいっても、あまり具体的に記述してしまうと動きが取れません。ですから、利用する人、読む人にとって“ちょうどよいレベル”に記述することが活用へのポイントです。

管理的表現：管理的表現：少ない言葉で広く大勢にイメージを伝えることができる表現。ただし、「やれる」か、「やれた」かが分かりにくく、人によって捉え方が異なる。つまり、評価が困難。管理者や上層部の人にとっては理解しやすい表現。

<例>

「コストダウンの徹底」「顧客サービスの推進」「挨拶励行」「組織活性化」「効率的な調整」「コミュニケーションの円滑化」……など。

行動的表現：限定的な場面や職場の人たちが行動できる、あるいは行動を連想できる表現。したがって、評価する側もされる側も納得しやすい。ただし、言葉の数が沢山できることになるので、職場や業務ごとに必要となるケースが多い。現場や第一線の社員にとって理解しやすい表現。



管理的表現の例	→	行動的表現に翻訳した例
コストダウンの徹底	→	ミスコピーは裏紙として再利用する。
顧客サービスの徹底	→	月に1度は訪問し、納入機械の無償点検をする。
挨拶励行	→	11時までは「おはようございます」と言う。
組織活性化	→	意見を明確に伝える。他人の意見を頭ごなしに否定しない。
効率的な調整	→	温度が7℃になったら調整弁を左に3目盛回す。
コミュニケーションの円滑化	→	自分の考えは必ず伝え、他人からの意見には「〇〇〇〇なんですね」と反復確認する。
マーケティングの推進	→	売上1,000万円未満とそれ以上のお客様を区分し、訪問回数と売上高を比べる。

Step4の補足

個々の能力評価基準ごとに自己評価や他者評価を○・△・×もしくはA・B・C・Dランクで記入する利用法があります。この場合は単純で分かりやすいのですが、「評価」以外の例えば能力開発目標やキャリア開発目標、OJT計画といった利用を考えるとときには先が読めないことから意外に使い勝手がよくありません。

ですから利用目的によっては、ひとつの能力評価基準について、到達してほしいレベルを自社に通用する段階表示・時系列表示・レベル表示とすることをお勧めします。

〈例〉

シンプル表記

大分類	中分類	小分類	チェック
〇〇加工	〇〇研磨準備	加工対象の物性を判断できる	
		適合する工具を選定できる	
		研磨剤を自分で選定できる	
		±50 ミクロンで加工できる	

縦方向に基準が並ぶ

レベル表記

大分類	中分類	小分類	到達すべき年次				育成方法			備考
			半年	1年	3年	5年	OJT	Off-JT	SD	
〇〇加工	〇〇研磨準備	加工対象の物性を判断できる	●					●		
		適合する工具を選定できる	●				●			
		研磨剤を自分で選定できる		●			●		○	
		±50ミクロンで加工できる			●		●			

横にレベル

縦に基準

※SD:Self-Development(自己啓発)の略。

レベルの表現方法は、部門や職種ごとに評価しやすい、理解しやすい、社員が納得しやすい表現方法を設定します。

＜レベル表記の例＞

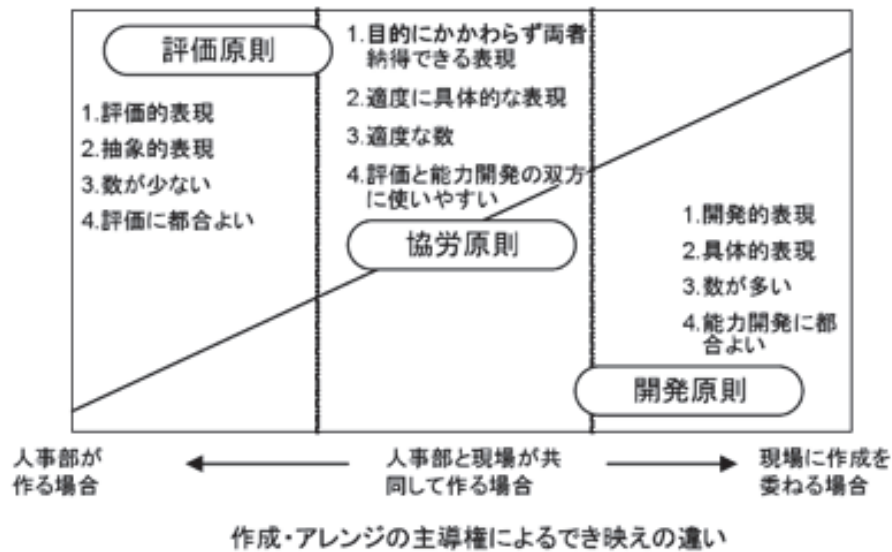
レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
知っている	使ったことがある	使える	使いこなせる (ベテラン)	人に教えられる (指導者)
教えてもらってできる	一部は自分でできる	一通り自分でできる	相談せずに一人でできる	いろいろなケースに対応できる
ひとつのことを任せられる	多少の突発事象に対処できる	一通り任せられる	業務計画通りに加工できる	中期的な業務計画を立てられる
3カ月で習得	1年で習得	3年で習得	5年で習得	ベテラン

Step5 の補足

人事部門だけで基準を作った場合、必ずしも現場の実態を把握しきれないことから、抽象的な表現となってしまう傾向が見られます。評価目的ならよいのですが、能力開発目的の場合は現場で反発が起きたり、実際に使われないままとなってしまいます。

一方、現場任せで作った場合は、人事側の意図が理解しづらいことから、内容が具体的過ぎてしまい、能力開発目的ならよいのですが、評価目的の場合は人事部として評価しがたいものとなりがちです。

したがって、基準づくりの目的をはっきりさせることと、どの程度現場関係者を基準設定に巻き込むかが設計や組み立ての成否を握ることになります。

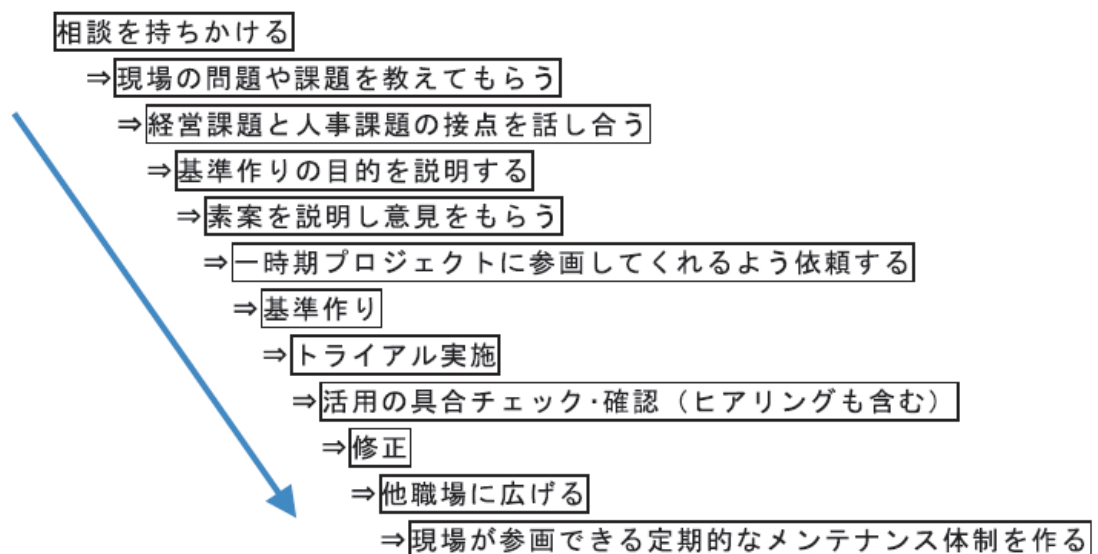


職業能力評価基準を自社版とするために、現場管理者・リーダーや社員を巻き込むことは、単に正確で効果的な基準を作ることだけではなく、次に示すような副次的効果が大きい期待されます。大がかりな仕掛けにはなりますが、通常業務を離れて取り組んだとしても、それに見合うだけの価値があります。

◎関係者の巻き込みにより期待される副次的効果

- ① 普段どのような能力を発揮できているかを職場の全員が平等に語ることができる
- ② 上司にとっては、部下たちの能力やホンネが見えてくるので、マネジメントに役立つ
- ③ 部下たちにとっては、上司のビジョンや考えがよく分かり安心して仕事に取り組める
- ④ 業務目標や能力開発目標を設定しやすくなる
- ⑤ 将来へのキャリア開発を考える基盤となる
- ⑥ いわゆる組織活性化に貢献できる

【関係者巻き込みのモデル】



↑ここが大切

◎外部の力を借りて組み立てたり運用する方法

職業能力評価基準の自社版へのアレンジには現場の理解と協力が重要ですが、状況や目的によっては外部リソースの利用（依頼）もあってよいと思います。

◆キャリアコンサルタントの力を活用する

キャリアコンサルタントは、キャリア開発、キャリア相談の専門家です。社員の個別相談以外にキャリア形成の視点で職業能力評価基準の設計や運用について助言できます。

◆人事コンサルタントへ依頼する

人事制度の改定・修正・充実のために、調査・診断のうえ設計図を描き、シミュレーションの上で社内を導入するときのプロフェッショナルとしてコンサルティングを委託する方法もあります（ただし一定の費用がかかります）。

（２）職業能力評価基準のカスタマイズの考え方

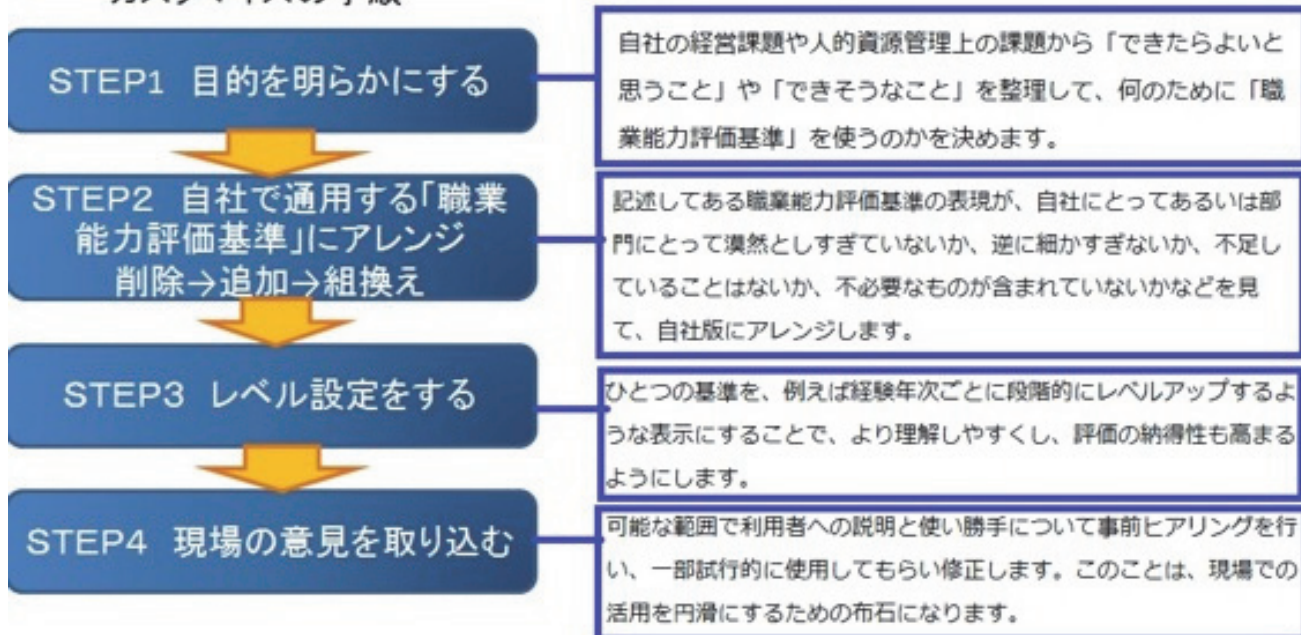
活用場面として想定されることは、次のとおりです。

- ①人材育成 ②能力開発 ③人事評価 ④採用 ⑤人事異動 ⑥研修 ⑦検定試験
⑧キャリアコンサルティング

例)

- | | |
|------------------|-------------------------|
| (1) 仕事を知る | → ⑧キャリアコンサルティング |
| (2) 能力を自覚する | → ②能力開発 |
| (3) 応募／選考に活用する | → ④採用 |
| (4) さらに能力を伸ばす | → ①人材育成 ②能力開発 ⑥研修 ⑦検定試験 |
| (5) 組織づくりに役立てる | → ⑤人事異動 |
| (6) 人事評価の土台として活用 | → ③人事評価 |

カスタマイズの手順



◆カスタマイズの方法

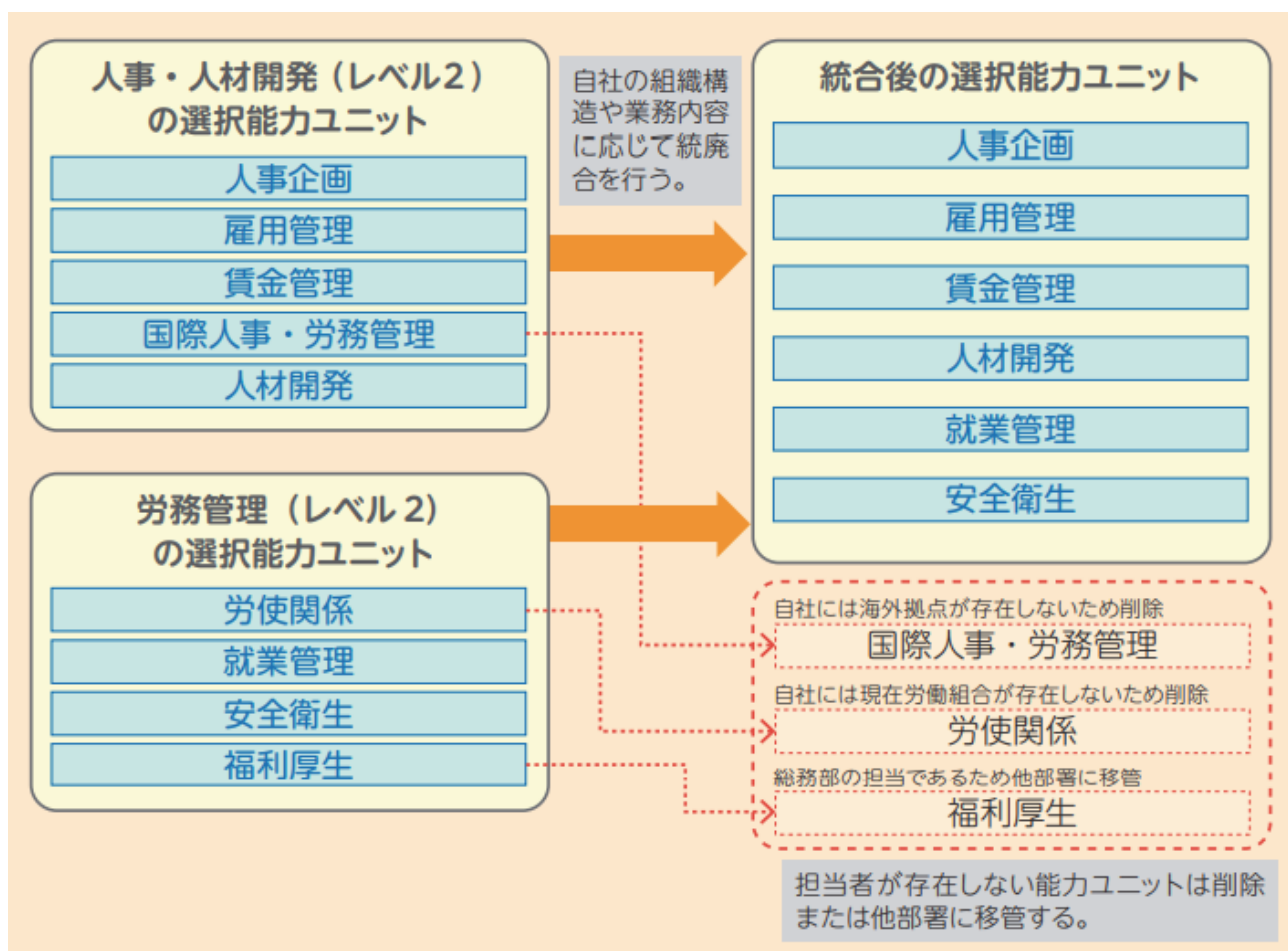
次のような加除・修正、レベルの調整を行っていくことで、自社に最適な評価基準を導入することが可能となります。また、基準を円滑に運用していくためには、会社と社員とで十分に話し合いながら、定期的に内

容を見直し、より良い評価基準に改善していく必要があります。

カスタマイズの方法	詳 細
①職務や能力ユニットの「削除」	自社に存在しない職務や能力ユニットがある場合、それらを削除する。
②職務や能力ユニットの「追加」	職業能力評価基準に記述されていない職務や能力ユニットが自社に存在する場合には、類似している職務や能力ユニットを参考にして新たに作成する。 他業種の職業能力評価基準から抽出することも可能。
③職務や能力ユニットの「組み替え」	自社の職制や職務分担に合わせて本基準の職務や能力ユニットを組み替える。
④レベル区分・段階の「調整」	本基準の4段階からなるレベル区分（レベル1～レベル4）を、自社の職能等級または職務等級や各種資格制度等の段階に合わせて設定する。 4段階を8段階に分解し設定することも可能である。
⑤必要な知識の調整	職務遂行に当たり必要と考えられる知識を網羅的に記述しているので、上記①～④で行うカスタマイズに合わせて自社で必要な知識を設定する。

◆カスタマイズの例

例えば小規模企業などで人事・人材開発と労務管理の機能が分かれていない場合には、関係する能力ユニットを一つにまとめます。また、自社では担当者が存在しない仕事や、他部署で所管している仕事があれば、能力ユニットの削除または他部署の職業能力評価シートへの移管を行います。



2. 職業能力評価基準をベースに開発したサブツールの活用

(1) 活用が想定されるツール

活用が想定される ツール 主な活用場面	① キャリア マップ	② 職業能力評 価シート、 OJTコミュ ニケーション シート	③ 社内研修・ 教育モデル 基準	④ 人材要件 総括表	⑤ 人材要件確 認表（中途 採用面接評 価シート）
効果的な人材育成を行いたい	○	○	○		
評価者の目線に合わせた評価 のレベルを向上させたい	○	○	○		
自社が求める人材像を明確に したい				○	
効果的な（中途）採用面接を 行いたい					○

①会社は人材育成の資料として活用

会社は、社内での人材育成制度の整備や従業員の能力開発に活用することができます。

②従業員は自分の能力開発に活用

従業員は、自分の能力を把握したり、キャリア形成の目標設定等に活用することができます。

③人事評価の資料として活用

社内での人事制度の見直しや人事評価制度の整備に当たって、評価・処遇決定の基準に活用することができます。

④採用等での活用

社内の人材のニーズの把握、人材戦略の計画・実施に活用することができます。

ジョブ・カード制度を利用して採用を行う場合に、職業能力評価基準やモデル評価シートを活用することができます。

(2) 職業能力評価シートのカスタマイズ

①職務の遂行能力を判定する「職務能力チェックリスト」

「職務能力チェックリスト」は、担当する職務能力をリスト化したものにより社員の能力をチェックするものです。「職務能力チェックリスト」は、「職業能力評価基準」の様式3（能力ユニット別職業能力評価基準）のレベル別の「職務遂行のための基準」を使って作成します。

STEP1 個人別の能力チェックの実施

その業種に関してカバーしている仕事の範囲を「職種」「職務」で示しています。

STEP2 能力チェックの結果の集計

個人別の能力チェックが終わったら、その結果を集計し、項目別、組織別の平均点を算出します。

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	
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	政治経済動向、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	○	△	1点
	②会社の仕組みの理解	会社の事業領域や組織形態や経費構造について概要を理解している	○	△	1点
	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	○	△	1点
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点

	評価			平均点
	○○	△△	××	
ビジネス知識の習得	1.0	1.0	2.0	1.8
PCの基本操作	1.7	1.5	0.5	1.0
平均点	1.0	1.3	1.2	1.2

上司評価の○△×の評価記号について、○を2点、△を1点、×を0点として点数換算し、能力ユニット別の平均得点を計算します。

STEP3 課題の抽出と対策の立案

集計結果をもとに、「全社的に点数が低い項目」や「特定の組織で点数が低い項目」などがないか確認します。問題がありそうな場合には、その原因を分析した上で、教育計画の見直し等に活用するとよいでしょう。また、特定の組織で総じて評価結果が低いなどスキルの偏在が判明した場合には、配置の見直し等を検討してもよいでしょう。

能力ユニット	A 部門	B 部門	C 部門	D 部門	全社平均
ビジネス知識の習得	1.7	1.7	1.8	2.0	1.8
PCの基本操作	1.0	2.0	1.5	1.5	1.5
企業倫理とコンプライアンス	1.7	2.0	2.0	2.0	1.9
関係者との連携による業務の遂行	1.3	1.7	2.0	1.3	1.6
課題の設定と成果の追求	2.0	2.0	1.3	2.0	1.8

← 全体的課題 (PCの基本操作)

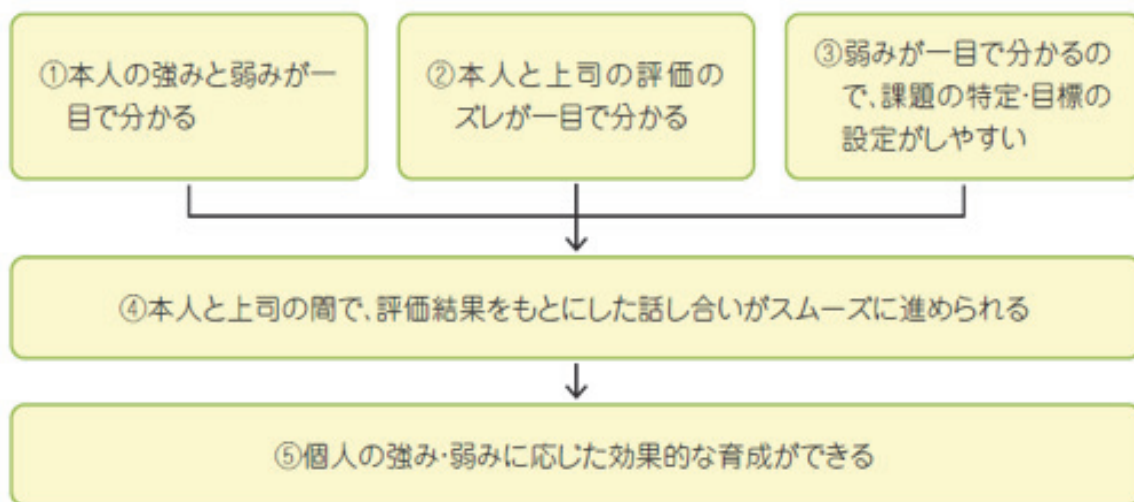
← 部門別課題 (関係者との連携による業務の遂行)

② OJT を通じて能力向上をチェックする「OJT コミュニケーションシート」

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育成課題や能力開発目標を書き込むことができるシートです。

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。

このシートを活用すると、次のような利点が期待できます。



■ OJT コミュニケーションシート各部の説明

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		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	
-----------------	--	--	--

スキルレベルチェックグラフ

B

能力ユニット・点数一覧

A

能力ユニット名	自己評価	上司評価

スキルアップ上の課題

C

課題特定・目標設定	スキルアップ目標		目標を評価した上司評価	
	能力ユニット	能力値	現在評価	目標評価

スキルアップのための活動計画

活動計画	スケジュール・期間

D

実績確認

実績(スキル習熟状況、活動実績など)を記入する欄

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」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」「スキルアップ目標」「スキルアップのための活動計画」を記載する箇所です。

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 「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

4 スキルレベルチェックグラフを参考にして、本人と上司とで話し合い、「課題特定・目標設定」を行います。目標設定の際は「何を」「いつ」「どこまで」行うのかを明らかにし、具体的な目標を設定しましょう。

【スキルレベルチェックグラフのポイント】
1 自己評価と上司評価ともに点数が低い能力ユニットはありませんか？
2 自己評価と上司評価に大きなひらきがある能力ユニットはありませんか？

5 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)

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
接客ニーズへの配慮とホスピタリティ	1.5	1.5
チームワークと人間関係の維持	1.6	1.5
QSCスタンダードの維持向上	1.7	1.5
業務効率化の推進	1.7	1.3
労務管理	1.4	1.4
現金・売り上げ管理	1.3	1.2
設備・安全衛生管理	1.2	1.0

4 スキルアップ上の課題

「設備・安全衛生管理」の項目が特に点数が低く、今一度、設備管理や安全衛生管理に関するマニュアルを熟読したうえで、実践する必要がある。
・総じて、ホスピタリティ意識やチームワークなど、意欲・姿勢についてはおおむね問題がないが、業務効率化については、本人が思うほど完全にはできていない。

5 スキルアップ目標

能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価
業務効率化の推進	①業務効率化に向けた取組みの推進	△	○
設備・安全衛生管理	①業務の計画	△	○
	②業務の推進	×	△

スキルアップのための活動計画

活動計画	スケジュール、期間
・まず、マニュアルを再度熟読し、個別案件においてマニュアルに沿った行動を実践する。	・20XX年X月まで継続実施

5 スキル習熟状況、活動実績など、本人コメント

・大きな事故・トラブル等は皆無であった。お客様アンケートで自店舗の清潔さについて高い評価をいただいた。

・些細なトラブルは色々発生していた様相だが、マニュアルに沿った迅速な対応で問題の拡大を未然防止できていたと思われる。

③職務内容を明確にする「担当職務リスト」(職務記述書)

職務別に担当する職務の内容を行動ベースで一覧にし、それに伴って必要な知識をまとめたものが「担当職務リスト」です。社員一人ひとりが自分の職務の内容を把握し、自覚するために役立ちます。

また、「担当職務リスト」は、職務等級制度を導入する場合の職務記述書ともなります。

「担当職務リスト」は、「職業能力評価基準」の様式3(能力ユニット別職業能力評価基準)をほぼそのままの形で活用することができます。特に、「能力細目」ごとに記述されている「職務遂行のための基準」は、その職務を確実に遂行できるか否かの判断基準となる典型的な行動例が列挙されていますので、「担当職務リスト」をより具体的な成果指向とすることが可能です。

④職務の遂行能力を判定する「職務能力チェックリスト」

【目的】

「職務能力チェックリスト」は、担当する職務能力をリスト化したものにより社員の能力をチェックするものです。

【作成方法】

「職務能力チェックリスト」は、「職業能力評価基準」の様式3(能力ユニット別職業能力評価基準)のレベル別の「職務遂行のための基準」を使って作成します。

【事例のポイント】

次項の表は、「フィットネス産業 職業能力評価基準」の「インストラクション」職種の共通能力ユニット(レベル1)と選択能力ユニット(レベル1)の「職務遂行のための基準」を使って、インストラクション職の「職

31

務能力チェックリスト」に展開した事例です。

この例では、能力ユニットごとにウエイトをつけ、それぞれ 10、15、20、30 点とし、トータルとしての能力を評価する方法が取られています。このウエイトのおき方は各会社がどの能力に重きを置くかが反映されるようにします。

さらに、評価が自己評価→上司評価→二次評価の段階を経て決定されるようになっていますが、会社によっては部下の能力を一人の上司が評価するのは難しいことから、評価される社員を関係する複数の上司等で評価する多面評価を取り入れている会社もあります。

なお、面接を行い、評価結果を本人にフィードバックすることによって、本人の努力目標を示し、育成目標につなげる等、能力開発や育成に役立てることもできます。

また、職業能力評価基準はコンピテンシー評価(下欄の「解説」参照)に使用することもできます。この場合、共通能力ユニット＝共通コンピテンシー、選択能力ユニット＝選択コンピテンシーに置き換えることになります。自社用として作成する場合は、独自のコンピテンシーをプラスすることをお勧めします。(独創性、自立性など経営トップが自社に求めるコンピテンシーを加えることがその会社らしさを出すポイントになります。)

解説 コンピテンシーとは？

アメリカにおけるコンピテンシーの概念は、もともと心理学において、「高業績者の成果達成の行動特性」と定義されていたものを、人事管理の場に導入したものです。人事管理の場におけるコンピテンシーとは、ある状況または職務において高い業績をもたらす類型化された行動様式(性向、態度、知識・技能などを効果的に活用して実際に成果を達成する行動様式)として理解されています(『「キャリア形成を支援する労働市場政策研究会」報告書』厚生労働省職業能力開発局、平成 14 年 7 月)。

もう少し分かりやすく言うと、高い業績を上げる能力・特性を実際の具体的な行動としてモデル化したもの、潜在的能力ではなく、具体的な行動レベルで発揮される能力がいわゆるコンピテンシーです。

⑤現場の視点から育成のあり方を考えるための「育成・ローテーション計画」

「育成・ローテーション計画」は、業務の分担と社員の能力を全体的に確認して策定することが望ましいといえます。そうすることにより、本当に必要な、業務の割り振りや育成・ローテーション計画を企画し、実施することができるからです。

「育成・ローテーション計画」は、「職業能力評価基準」の様式 2(職種別能力ユニット一覧)を使って作成します。それぞれが分担する課業(能力ユニット)の上に担当者名を記入して、「育成・ローテーション計画」を立てます。

次項の表は、「フィットネス産業 職業能力評価基準」の「店舗運営」職種の様式 2(職種別能力ユニット一覧)の選択能力ユニット一覧の様式を使って、レベル別に「店舗運営」職種の人材の業務の配分や育成・ローテーション計画を示した事例です。

この例では、「店舗運営」職種の人材をすべてレベル分けして、各自が担当する課業(能力ユニット)に記

名し、能力ユニット間のローテーションや上位レベルへの育成、他職務への配置変え、新卒配属、中途採用者配属、マネージャー昇格等の計画を記入しています。

これにより、「店舗運営」職種の人材の業務の配分や育成・ローテーション計画がマップとして全体像を見渡すことができるようになっています。まさに、業務の配分および育成・ローテーション計画の「見える化」といえます。

【フィットネス産業】

職業能力評価基準(様式2)を活用した「育成・ローテーション計画」の一例

職務	能力ユニット名	L1	L2	L3	
		スタッフ インストラクター	サブマネジャー チーフインストラクター	マネジャー スペシャリスト	シニアマネジャー
店舗管理	店舗全般のマネジメント		斉藤	三宅、鈴木	高橋
	顧客管理	辻	松岡	佐藤、大橋	
	店舗営業・マーケティング	山本	吉田	※経歴者採用予定	
	人事労務管理	新卒配置予定	細野、高木	育成後、マネジャーへ	
	売上・収益管理		太田、村田		
	設備・安全管理		山本		
運営事務	店舗事務	小林、桜井、中山(育成中)	育成後、店舗管理へ 配置変えの予定		
	イベント企画・運営	林、小林			
	コース説明・見学者対応	林、桜井、中山			
フロント	各種会員手続き	中山、井関、名雲	育成後、運営事務へ 配置変えの予定		
	現金集金管理	吉田・中山(育成中)			
	ショップ販売	井関、名雲			

注)「店舗運営」職種の「能力ユニット一覧」(様式2)を基に作成

⑥社員の能力発揮度合や成果を具体的に把握するための「人事考課シート」

人事考課は、期間中の担当職務の能力の発揮度合や成果を具体的に把握するために行います。社員が職務遂行の上で貢献してくれたことを公平かつ客観的に把握することにより、人材育成や処遇に活かして社員の労働意欲を高めようというものです。

「人事考課シート」は、「職業能力評価基準」の様式3(能力ユニット別職業能力評価基準)をベースとしてレベル別の「職務遂行のための基準」を使って作成します。

次項の表は、「印刷業 職業能力評価基準」の「生産管理」職種の「資材調達」職務のレベル1の共通能力ユニットと選択能力ユニット使って、資材担当者の「人事考課シート」に展開した事例です。

この例では、人事考課表が「Ⅰ. 能力・姿勢考課(行動特性評価)」、「Ⅱ. 実績考課(業績評価)」、「Ⅲ. 能力開発目標」の三部構成になっています。

「Ⅰ. 能力・姿勢考課(行動特性評価)」の部分は、「資材調達」職務のレベル1の共通能力ユニットと選択能力ユニットが考課項目に、「職務遂行の基準」から抜粋・加工した内容が考課の着眼点となっています。

一方、「Ⅱ. 実績考課（業績評価）」の部分は、事業計画に対する実績を記入するようになっています。

- ・「共通能力ユニット」「選択能力ユニット」の項目を考課項目に採用しています。
- ・「選択能力ユニット」は仕事別に細分化する方法もありますが、中小企業の場合にはこの例のように一つの項目（「資材調達スキル」）にまとめても十分と見なされます。

- ・考査の着眼点には、「職業能力評価基準」の「職務遂行のための基準」をアレンジしたものを採用しています。
- ・「職業能力評価基準」は業界汎用性を意識して作成していますから、これを素材にしつつ、個々の印刷業の事情に合わせて項目・内容を取捨選択するなど、アレンジする必要があります。

- 期末に各人は自分の仕事を省みて簡単な自己評価を行います。
- …完璧にできた
- …できた
- △…やや反省点が残った

- ・項目ごとに5段階評価しています。
- 5…基準を大幅に上回り極めて優秀
- 4…基準を上回り優秀
- 3…基準をはばみ少し問題ない
- 2…基準をやや下回り注意が必要
- 1…基準を大幅に下回り早急な改善を要す

能力・姿勢考慮		被介護者氏名	資料 太郎	年齢	1等病	介護	生産管理職・養子担当
評価項目	考慮の着眼点	自己評価	上司評価	決定	ウェイト		
安全衛生及び 規則の遵守	就業規則など会社の基本ルールを把握し、これを遵守しているか 作業等を常に正確に遂行するなど、危険を排除する態度の醸成に努めているか	○	3	4	10%		
関係者との連携による 業務の遂行	会社・部門間の組織構造、仕事範囲、業務分担の明確化などについて一層理解しているか 指示がある場合には、速んで周囲の仕事を手伝っているか 社内や取引先の担当者との間に良好な人間関係を構築しているか	○	4	4	20%		
課題の設定と 成果の追求	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進めているか 仕事を手定通りに進んでいるか常に気を配っているか 自分に与えられた課題は最後まで仕上げることなくやり遂げているか	○	2	2	20%		
業務効率化の推進	生産業務に関する作業プロセスを把握し、正しい手順で業務を遂行しているか 例、業務改善活動をもって業務に取り組んでいるか 自分で気づいた工夫しながら仕事をし、改善を図っているか	△	2	2	10%		
資料調達	使用量が多い標準資材については定期的に発注しているか 入手に時間がかかる資材については事前に発注しているか 発注時、品名・数量・数量を確認しているか	△	3	3	40%		
		能力・姿勢考慮 総合(ウェイト40%)				3.0	

- ・ 考査項目別のウエイトにより加重合計し、評価を総合化しています。

試験項目		試験の着眼点	自己評価	上司評価	決定	ウェイト
仕事の量	期間中に処理した仕事の分量は十分であったか チームズに仕事を進め、予定されたスケジュールどおりに仕事を完了したか 与えられた全ての仕事を標準定で完了したか		0	4	4	60%
仕事の質	仕事の処理方法の改善を行ったか、また、上司への効果的な提案があったか 正確に仕事をやり、取引先や上司・同僚から苦情やクレームが寄せられるようなことがなかったか 職責の範囲内・外に発生している問題についても、上司の指示・助言を踏まえて適切な成果を上げることができたか		0	2	3	40%
					実地試験 総合(ウェイト40%)	3.6

- ・「実績考課」では能力や姿勢ではなく、結果としての成果・業績を評価。
- ・この例では仕事の質・量の両面から成果・業績を評価しています。
- ◎この例では、実績考課は事業計画に対する一般的な項目を設定しています。

項目・内容	従来自己評価	上司意見
今期は特に先入れ先出しの技法をマスターしたい。	先輩のAさんよりOJTで教わった。自分で	頑張っている様だ。ただ、
資材管理の基礎をマスターできるように	専門誌を購読して基礎知識の習得に励んだが	Aさんだけでなく色々な先輩に
知識・技術の習得に努める。	まだ実務に活かせるレベルになっていないので	積極的に質問して知識習得
	先輩も引き継ぎを取り組みたい。	スピードをアップしてほしい。

総合評価
 B(32)

上司総合コメント
 取引先・製造とコミュニケーションを図りながら仕事を進めている点では評価結果として十分なレベルだが、同僚や先輩とのネットワークのやや弱さあり。仕事の完成も問題なく、来期以降の点に気を付ければ生産管理課の将来を担う社員として更に伸びるものと期待。

- ・能力開発目標には、「職業能力評価基準」の「必要な知識・技能」等を参考に従業員に主体的に目標を設定させるのが効果的。もちろん、上司は部下の目標設定に対して助言を行います。

- ・中小企業の場合、実際には、上司＝経営者の場合が多いと思われます。
- ・いずれにせよ、本人に「気づき」を与え成長を促すため、評価結果は本人にフィードバックします。

- たとえば以下の
ようなスケール
により総合評価
を決定。

	総合ポイント
S	4.0以上
A	3.5～4.0
B	2.5～3.5
C	2.0～2.5
D	2.0未満

⑦社内における人材マップを把握するための「要員計画表」

「(能力レベル別) 要員計画表」は、どのようなレベルの社員がどのくらい在籍しているのか、今後どのレベルの人材がどのくらい必要かを把握するためのものです。これにより、必要な人材をレベル別に把握し、計画的に育成、採用することができます。

「(能力レベル別) 要員計画表」は、「職業能力評価基準」の様式1(職業能力評価基準の全体構成)を使って作成します。

下表は、「施設介護業 職業能力評価基準」の様式1(全体構成)を使って、レベル別に各職種・各職務の人材の「(能力レベル別) 要員計画表」に展開した事例です。

この例では、まず在籍人員をレベル別及び職種・職務に分類し、それぞれの必要人員と比較することで、育成・補充により早急に手を打たなければならないのはどのような人材かを知ることができます。

【施設介護業】

職業能力評価基準(様式1)を活用した「(能力レベル別) 要員計画表」の一例

全体データ

職 種	職 務	在籍人員
		必要人員
施設運営・統括	施設統括	1
		2
	施設運営	3
		5
施設介護サービス	施設介護サービス	12
		13
相談・援助	相談・援助	6
		7

詳細データ

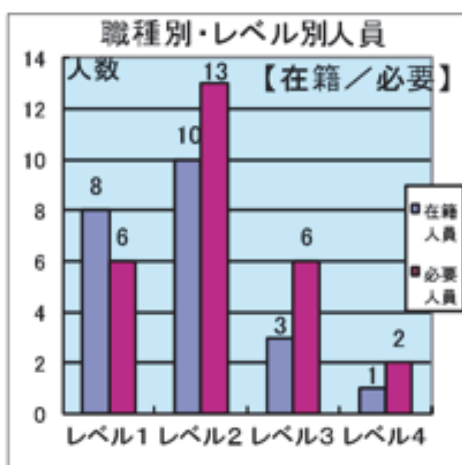
レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
スタッフ	スタッフ 中級	スタッフ 上級	統括責任者 スーパーバイザー
			1
			2
1	1	1	
1	2	2	
5	6	1	
4	7	2	
2	3	1	
1	4	2	

全体充足率

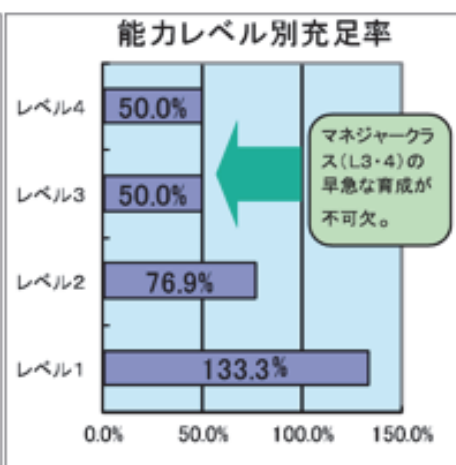
	全体
在籍人員	22
必要人員	27
充足率	81.5%

能力レベル別 充足率

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
8	10	3	1
6	13	6	2
133.3%	76.9%	50.0%	50.0%



レベル2・3を中心に全体的に人員は不足気味。



⑧求める能力を具体的に示した「職能要件書」

職能資格制度において等級の格付け区分の基準を示す等級基準書は一般的に「職能要件書」と呼ばれており、職務等級制度の等級基準書は「職務記述書」、役割等級制度の等級基準書は「役割（等級）基準書」と呼ばれています。

職能資格制度を人事評価制度として適切に運用するためのポイントは、それぞれの職能基準（職能要件、職能等級定義）をいかに具体的なものさしとして整備・運用できるかという点にあります。職業能力評価基準の「職務遂行のための基準」をうまく活用して、自社の（職種別）職能要件書の能力要件を信頼でき、納得の得られるものにブラッシュ・アップすることをお勧めします。

「職能要件書」は、「職業能力評価基準」の様式3（能力ユニット別職業能力評価基準）をベースとしてレベル1～4の「職務遂行のための基準」を使って作成します。

下表は、「事務系職種 職業能力評価基準」の「営業」職種の能力ユニットの「職務遂行のための基準」を使って営業職の「職能要件書」に展開した事例です。

この例では、職能等級が8等級に設定されていて、「事務系職種 職業能力評価基準」のレベル1～4との対応が下表のようになっています。

レベル区分	職能等級	階層・職位
L4	8級	（統括管理・高度専門職能）
	7級	（上級管理・専門職能）
L3	6級	（管理・専門職能）
	5級	（指導監督職能）
L2	4級	（指導判断職能）
	3級	（熟練定型・判断職能）
L1	2級	（一般定型職能）
	1級	（定型補助職能）

したがって、7級、5級、3級及び1級の等級について定義を新たに作る必要があります。（実務的には、中間の等級の定義を新たに定めずに、個人を格付ける方法もあります）

【対象職種】営業

等級	職能定義	能力要件	
		管理職	専門職
8	統括管理・高度専門職能	〔営業戦略〕 ○経営戦略や様々な制約条件を総合的に勘案しながら、営業活動の全体的方針を策定し、その達成に向けた道筋を示している。 ○短期的な売上拡大だけでなく、中長期的な成長を確保して新規開拓や既存客深耕のための仕掛け作りを行っている。 〔営業マネジメントの推進〕 ○営業部門の業務全体の総合的な進捗管理を行いながら、部下への指示・動機付けを的確に実施している。 ○重要顧客とのトラブルなど、大きなトラブルの際には他部門と連携し自ら先頭に立ちて速やかに問題解決している。 〔評価と検証〕 ○戦略の実行にどの程度貢献したかという観点から、営業部門の成果を適正に評価・検証している。 ○現行の営業活動のあり方を総点検し、環境や時代に合わせて営業方法や営業スタイルを変革している。 〔人と組織のマネジメント〕 ○組織全体の中長期的なビジョンを示し、部下のやる気やチャレンジ精神に効果的に働きかけている。 ○自分を越える次世代リーダーを計画的に育成している。	〔顧客・取引先との折衝と関係構築〕 ○部門を代表して経営上の重要事項や収益を左右する重要事項に関する折衝を行い、交渉をまとめている。 ○短期的利益のみを追及するのではなく、中長期的な損益を考慮に入れながら交渉・折衝を行っている。 〔営業技術の発揮〕 ○豊富な市場情報や顧客ネットワークをベースに顧客関係深耕の観点から、従来のパラダイムを転換し、自社を競争優位に導くような営業手法を開発している。 〔問題解決を通じた顧客満足の実現〕 ○お客様とのトラブルが発生した場合やレ・ケースでの判断について、誠実かつ迅速に対応し、問題を解決している。 ○高い顧客満足を実現するため、お客様に対する肯定的な姿勢・態度や期待に添えない場合の代替案など、常に顧客視点での対応を徹底している。 〔後進の指導・育成〕 ○自ら継続学習を行い製品知識や関連スキルを深め、後進の模範となつて組織メンバーの学習・成長意欲を喚起している。 ○営業に関する豊富な専門知識と実務経験を活かし、社内では営業部員への指導的役割を果たしている。
7	上級管理・専門職能	(略)	(略)
6	管理・専門職能	〔組織目標の設定〕 ○現状追認ではなく、常に「本来どうあるべきか」という問題意識から挑戦的な組織目標を設定している。 〔進捗管理〕 ○定期的にミーティングを行うなど、仕事の進捗状況を常時把握し、深刻な問題が発生する前に予防措置を講じている。 ○部下の職務遂行に助言を行うとともに、重要な場面では自ら出向いて直接問題解決に当たるなど、部下の目標達成をサポートしている。 〔営業活動の検証〕 ○担当組織の定性的・定量的成果を期首の目標に照らして適正に評価している。 ○目標未達成の場合には安易な責任転嫁を行うことなく原因を分析し、次期の改善策を取りまとめている。 〔部下の指導・育成〕 ○部下の能力や専門性、経験、性格等を勘案し、適切な目標設定が行われるよう指導している。 ○部下の仕事ぶりを把握し、過労防止や安全衛生の観点から時宜を得た助言・指導を行っている。	〔顧客・取引先との折衝と関係構築〕 ○条件が厳しい交渉でも安易に妥協することなく粘り強く交渉し、双方が一定の満足度のいく「win-win型」の結果を導いている。 ○顧客・取引先のキーパーソンと本音で交渉できる信頼関係を構築している。 〔営業技術の発揮〕 ○顧客に対して競合製品と比較した際の優位性や特長を効果的に説明し、自社製品のブランドイメージを築いている。 ○顧客の発する何気ない言葉や態度の中から背後に隠されたニーズやメッセージを読み取り、顧客ニーズに関する仮説を設定し、更なる関連情報の収集によってその仮説を検証している。 〔問題解決〕 ○販売後のアフターサービスやフォローアップによって課題を解決するとともに、新たなニーズやシーズを発見し、インキュベーションに繋げている。 ○競合・市場環境に照らして自社の営業政策が適当かどうかを検証・評価し、問題がある場合は解決策を提案している。 〔顧客満足の推進〕 ○自組織から他業界・他業種を含めて顧客サービスの好事例を研究し、自組織に取り入れられるものを絞り込んでいる。
5	指導監督職能	(略)	(略)
4	指導判断職能	〔顧客・取引先との関係構築〕 ○利害が相反する相手先とも本音ベースでやり取りができるような信頼関係を構築している。 ○日頃から顧客・取引先等の関係者とコミュニケーションをとり、必要な情報を素早く入手できるような人間関係を構築している。 〔新開・交渉〕 ○単なる数字や伝え聞いたことの羅列ではなく、それに対する自分の分析や意見を盛り込んで明快な説明を行っている。 ○説明のための論理的なストーリーを構成し、予想される異論・反論への対応も考慮しながら説得力のあるプレゼンテーションを行っている。 ○交渉に際しては安易に妥協することなく、可能な限り相手から協力を引き出すよう努めている。 〔顧客満足の推進〕 ○販売後のアフターサービスやフォローアップによって、顧客の悩みを解決するとともに、顧客から見たブランドイメージを高めるよう効果的かつ主体的な行動をとっている。 ○お客様の方に非がある場合や一方的な言いがかりの場合でも、営業に注意しながら丁寧に会社方針を伝えている。	
3	熟練定形・判断職能	(略)	(略)
2	一般定型職能	〔顧客・取引先との関係構築〕 ○言葉遣いや態度などTPOに応じて適切なビジネスマナーで対応を行っている。 ○仕事には直接結びつかない依頼であっても誠実に対応している。 〔営業技術の習得〕 ○敬語、マナー、商品知識など、お客様に的確に対応するために必要な知識の習得に継続的に取り組んでいる。 ○自分の接客態度いかんでお客様の自社への信頼や満足が大きく左右されることを理解している。 ○フォントや背景色を工夫するなど、受け手の印象も考慮に入れたプレゼンテーション資料の作成を行っている。 〔顧客サービスの実践〕 ○挨拶を含めて明るい声と表情でお客様に接している。 ○お客様から質問や要望を受けたときは、決して放置することなく速やかに対応している。 〔営業活動の推進〕 ○販売アプローチ方法など、高い営業成績を上げている先輩・同僚のやり方を参考にしながら、効率的に仕事を行っている。	
1	定型補助職能	(略)	(略)

注)「営業」の共通能力ユニット及び選択能力ユニットから「職務遂行のための基準」の一部を抜粋、見直し、追加の上作成。

『営業基礎』(L1)、『営業実務』(L2)、『営業専門』(L3)、『営業高度専門』(L4)、『営業マネジメント』(L3)、『営業上級マネジメント』(L4)、『顧客・取引先との折衝と関係構築』(L1～L4)、『顧客満足の推進』(L1～L4)、『課題の設定と成果の追求』(L1～L4)、『PCの基本操作』(L1)

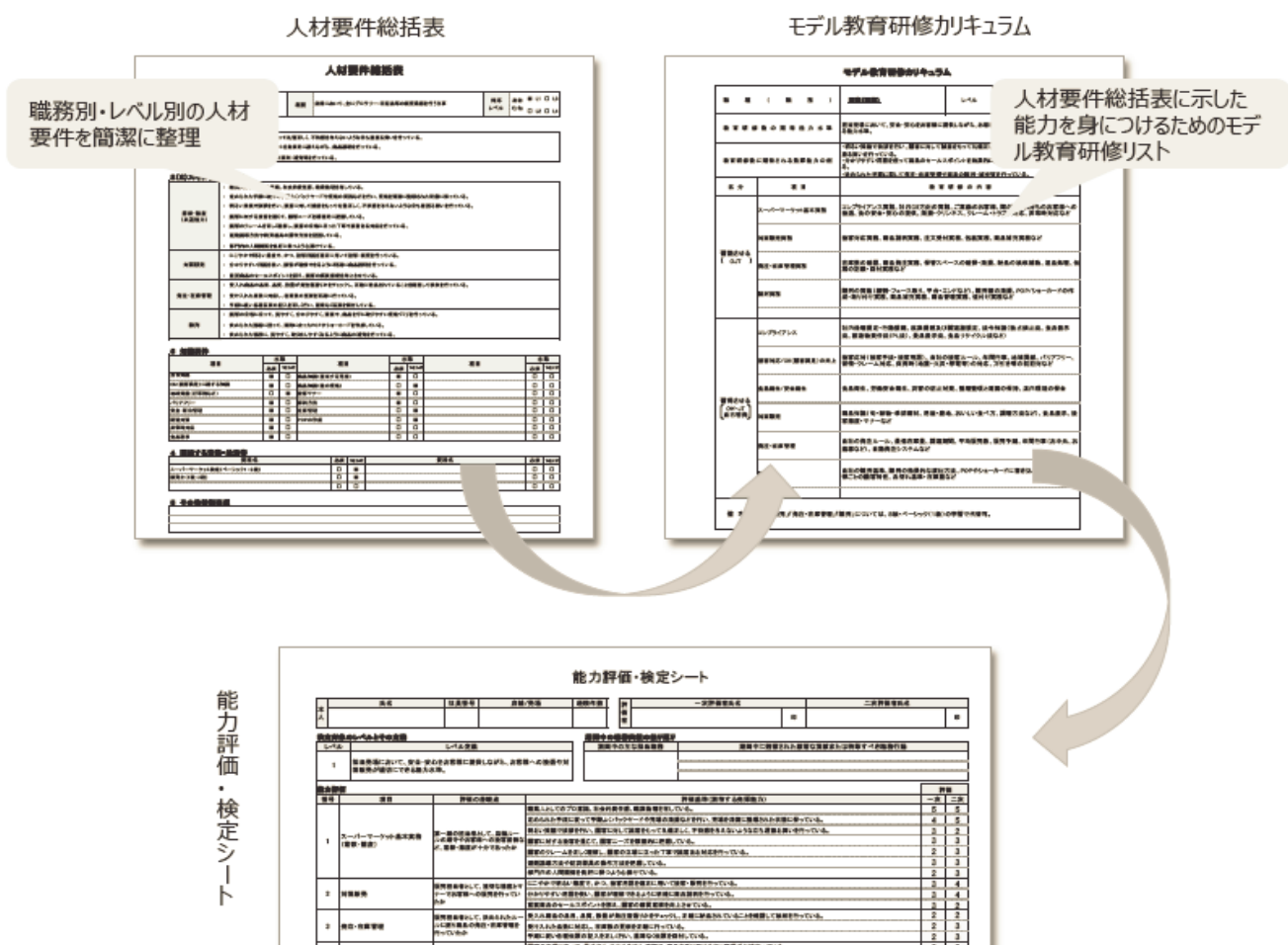
(3) 社内研修・教育モデル基準

「社内研修・教育モデル基準」は、職業能力評価シートやOJTコミュニケーションシートを使って人材育成を行い、その育成効果を評価・検定する際の支援ツールとして位置づけています。(レベル1～2を対象として作成)。

社内研修・教育モデル基準は、次の三種類のシートで構成されています。いずれも各社で一定のカスタマイズを行ったうえで活用することを想定しています。

- a) 職務別・レベル別で職業能力評価基準をA4版1枚に要約した「人材要件総括表」
- b) 人材要件総括表で整理した能力を身につけるための「モデル教育研修カリキュラム」
- c) 教育研修効果を確認し、期待される能力が身に付いたかを評価・検定するための「能力評価・検定シート」

■社内研修・教育モデル基準のイメージ（スーパーマーケット業）



(4) 人材要件確認表

「人材要件確認表」とは、中途即戦力採用（経験者採用）を行う際の面接シートとして開発したものです。人材要件確認表には、採用面接において面接官が応募者に投げかける質問項目の例がリストアップされています。この質問項目は、応募者の過去の職務経験について掘り下げて質問できる形式になっており、面接で確認した事実をもとに、応募者が職業能力評価基準で定義している職務行動（思考・行動特性）を有しているかどうかを確認し、採否を判定できるように作成されています。

人材要件確認表とは、経験者採用を行う際の面接に使えるシートとして開発したものです。人材要件確認表には、採用面接において面接官が応募者に投げかける質問項目の例がリストアップされています。この質問項目は応募者の過去の職務経験について掘り下げて質問できる形式になっており、面接で確認した事実をもとに、応募者が職業能力評価基準で定義したような思考・行動特性（コンピテンシー）を有しているかどうかをチェックし、採否を判定できるようになっています。

職 種	職 位	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4	
		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	シニア・マネジャー
経営戦略	経営戦略						
情報システム	情報システム						
営業・マーケティング・広報	営業						
	マーケティング						
	広報						

©厚生労働省

面接用シートとしての活用例

- ・採用にあたっての期待人材像(どのような人材を採用したいのか)を企業側で整理し、上部に書き込む。
- ・判定の際のチェックポイントを自社流にアレンジする。(できるだけ「事実ベース」で回答できるような問いにする。それにより、応募者が「職業能力評価基準」で定義したような思考・行動特性をもった人材かどうかを確認することができる。)
- ・基礎能力や保有資格など、必要な項目を整える。

■人材要件確認表（中途採用面接評価シート）『労務管理』

応募者氏名	
-------	--

職種 当該職種に求める期待人材像

1. 本人の実務経験に関する事項

実務経験	自己申告（経験業務・職種について） 労務管理業務の経験：□あり □なし 他業界の経験（ ）	判定の際のチェックポイント		判定	面談者所見
職務経歴書、採用面談、実技試験等で確認した事実		①これまでの実績について	○ これまでに経験した業務（労務管理以外の経験でも可）のうち、もっとも達成感があつたのはどのような仕事か。その仕事の重要成功要因は何だったと思うか。 ○ 当社において、これまでに培った経験やノウハウがどのように活かせると考えているか。		
		②労使関係	○ 労使交渉を円滑に進めるためのポイントはどこにあると思うか。（過去に組合交渉に携わった経験を語らせ、これに即して具体的に語らせる） ○ 労使交渉において、これまで最も苦労したのはどのような案件だったか。どのように困難を克服し、そこからどのような教訓を学んだか。		
		③就業管理	○ 賃金・労働時間制度の見直しなど、過去に就業規則等の改正を企画立案したことがあるか。改正を進める際、どのような点に気を配ったか。（具体例を挙げて語らせる） ○ 就業管理をめぐり、これまでに経験した重大トラブルにどのようなものがあるか。また、どうやってそれを解決したのか。		
		④安全衛生	○ 安全衛生管理計画や安全衛生教育計画の作成に携わったことがあるか。それはどのような内容で、計画作成の中でどのような役割を担っていたのか。 ○ 労働災害の発生など、前職で安全衛生上の重大問題に直面した経験があるか。その経験から何を学んだか。（具体例を挙げて語らせる）		
		⑤福利厚生	○ 福利厚生施策の立案や改廃に携わったことがあるか。なぜそれが必要だったのか。また、それはどのような効果があつたのか。 ○ 前職の会社において、福利厚生制度の解釈・運用で最も苦労した経験の一つを挙げよ。なぜそれが難しかったのか。（具体例を挙げて説明させる）		
		⑥ 国際人事・労務管理	○ 外国人スタッフの活用には、どのような課題があると思うか。あるいは、どのような問題に直面したか。（国際人事の経験があれば、後者を中心に具体的な事例を語らせる） ○ その課題・問題はどのように解決できると考えるか。または、実際にどのように解決したか。（国際人事の経験があれば、後者について具体的な事例を語らせる）		

2. 本人の基礎能力に関する事項

上記に含まれない全般的な事項	判定の際のチェックポイント		判定	面談者所見
職務経歴書、採用面談、実技試験等で確認した事実	①応募理由	○ なぜ応募したのか。当社についてどのようなイメージをもっているか。（応募動機等を具体的に語らせる） ○ 将来のキャリア目標は何か。入社後、どのような仕事をやってみたいか。		
	②仕事に対する基本姿勢	○ 仕事に対してどのような価値観を持っているか、働くうえで重視していることは何か。（具体的に語らせる） ○ コンプライアンスや職業倫理について（応募者の理解や過去の経験・失敗談等を語らせる）		
	③マナー、言葉遣い	○ マナーや身だしなみ、態度、言葉遣い（敬語等）に問題はないか。（面接での受け答えを通じて確認する）		
	④コミュニケーション	○ 明るく、ハキハキとした口調でコミュニケーションができるか。（面接での受け答えを通じて確認する） ○ 論理的で首尾一貫した説明や受け答えができるか。（面接での受け答えを通じて確認する）		
	⑤チームワーク	○ 上司や先輩、同僚とうまくやっていくために、どのようなことに気をつけていたか。（具体的に語らせる） ○ 同僚や先輩と人間関係上のトラブルを経験したことがあるか。それをどのように解決したか。		
	⑥リーダーシップ	○ これまでの職務の中で、リーダーとして他のメンバーを取りまとめた経験があるか。（具体的に語らせる） ○ リーダーとして他のメンバーと関わる際、どのような点に注意していたか。（成功談・失敗談等を語らせる）		

3. 保有資格（該当するものを記載）

☐ ビジネス・キャリア検定試験（職種： ） ☐ 労働安全コンサルタント ☐ その他（ ）	級： ） ☐ 労働衛生コンサルタント	☐ 社会保険労務士 ☐ キャリアコンサルタント資格（国家資格）	☐ 衛生管理者（第1種・第2種）
---	--	--	---

総合所見		総合判定

「判定」欄には、次の記号を記入。3・・・相当深い知識・経験や十分な適性があることが確認できた 2・・・ある程度の知識・経験や適性があることが確認できた 1・・・知識・経験や適性が乏しいことが確認できた

※・・・確認し切れなかった

「総合判定」欄には、次の記号を記入。A・・・ぜひ採用候補とすべき B・・・採用候補とすべき C・・・採用基準から外れる D・・・判断留保

面談者氏名		面談日	
	印		

(5) 人材要件総括表

人材要件総括表とは、職業能力評価基準のエッセンスを職務別・レベル別に要約したものであり、必要なスキルや知識、公的資格の保有要件などが A4 版 1 枚のシートの中にコンパクトに整理されています。人材要件総括表は、いわば職務別・レベル別に求められる「人材スペック」を示したものであり、これを参考にすることで、スタッフの能力や適性に応じた適材適所の人材配置を検討することができます。また外部から人材を採用する場合や人材を社内公募する際に、求める人材を社内外に明示するための資料として活用することもできます。

○人材要件総括表の構成

人材要件総括表は、次頁のような構成になっています。汎用性を意識して作成されている職業能力評価基準のエッセンスを凝縮したものですから、それぞれの会社の仕事の実態に応じて一定のカスタマイズをしてみてください。

人材要件総括表に特徴的なのは「知識要件」や「関連する資格・検定等」について“必須”または“できれば”を選択してチェックできるようになっていることです。社員に対する知識や資格・検定等を念頭に“自社版の人材要件総括表”を作成してみてください。

人材要件総括表（企業法務）

1 仕事の概要

職務	企業法務	概要	対応レベル	おおむね
		企業内外で法律判断を必要とする事項に関する対応措置の検討や、法的問題の未然防止、紛争が発生した際の処理等を行う。知的財産管理に関する業務を含む。		☐ L1 ☐ L3 ☒ L2 ☐ L4

2(1)スキル要件(概要)

- ・ 関係部門と連携しながら、定型的な企業法務業務を確実に遂行し、リーガルリスク管理における助言を適切に行っている。
- ・ 企業の経営戦略や技術戦略を踏まえ、企業法務業務の担当領域に係る実行計画や方針の立案を行っている。
- ・ 企業法務業務に関する問題点や今後改善すべき点などを整理し、社内関係者や関係部門等に対して積極的に提言している。

必要スキルのエッセンスです。

2(2)スキル要件(詳細)

意欲・態度 (共通能力)	・ 企業倫理とコンプライアンスについて理解し、実践している。 ・ 法律知識のみならず、法令の動向を踏まえて今後取り組むべき課題を論理的に分析している。 ・ 自身の役割を理解し、確実な進捗管理をしながら、安易に妥協することなく成果・目標達成に向けて取り組んでいる。 ・ お客様に対して誠意をもって対応し、要望を新たな商品・サービスにいかそうとつとめている。
企業法務 実務	・ 社内外の関係者との報告・連絡・相談をもとに優先事項を検討し、実行計画を策定している ・ 企業法務に関する実務的な対応を適切に行い、部下・同僚・先輩からの実務に関する質問に対し、的を射た回答や助言を行っている。 ・ 顧客接点や現場での活動から新しい情報を入手しながら、現在の体制や手法の妥当性を検証している
企業法務業務 の検証と評価	・ 関係部門との役割連携、プロジェクトの実施手順や事務的手続等を正しく理解し、主体的に情報発信・提供を行っている ・ 係争・訴訟が発生した場合には、上司・関係部門と連携しながら弁護士等との折衝を行い、紛争の解決に貢献している ・ 実際の顧客や現場担当者との接触の中で新しい情報を入手しながら現在の体制や手法の妥当性を検証している。

上記のエッセンスを仕事別にもう少し詳しく示したものです。

必要知識の概要を列挙したものです。レベル1であることを念頭に、「必須」「できれば」のいずれかにチェックが入っています。

3 知識要件

項目	水準		項目	水準		項目	水準	
	必須	できれば		必須	できれば		必須	できれば
会社の規程類	■	☐	基本的なビジネスマナー	■	☐	財務、税務・会計に関する知識	■	☐
関連する法律理解(個人情報保護等)	■	☐	リスクマネジメントに関する知識	■	☐	担保権設定と管理に関する知識	■	☐
不正競争に関する知識	■	☐	株式会社の運営に関する知識	■	☐	与信管理に関する知識	■	☐
人権、セクハラ、パワハラ等の理解	■	☐	会社の組織再編とM&Aに関する知識	■	☐	債権回収に関する知識	■	☐
環境、リサイクルの知識	■	☐	金融商品取引法とディスクロージャーの知識	■	☐	民事訴訟	■	☐
コンプライアンスの基礎知識	■	☐	知的財産権に関する知識	■	☐	国際法務	■	☐
自社業務プロセス	■	☐	非典型契約の作成と審査に関する知識	■	☐			
他部門や外注先のキーパーソン	☐	■	ソフト・ロー対応に関する知識	■	☐			

関連資格の例です。これ以外にも多数の資格・検定がありますから、必要に応じて各社で追加してみるとよいでしょう。

4 関連する資格・検定等

資格名	必須	できれば	資格名	必須	できれば
ビジネス・キャリア検定試験(企業法務2級)	☐	■		☐	☐
ビジネス実務法務検定試験(2級)	☐	■		☐	☐
法学検定試験スタンダード(中級)コース	☐	■		☐	☐

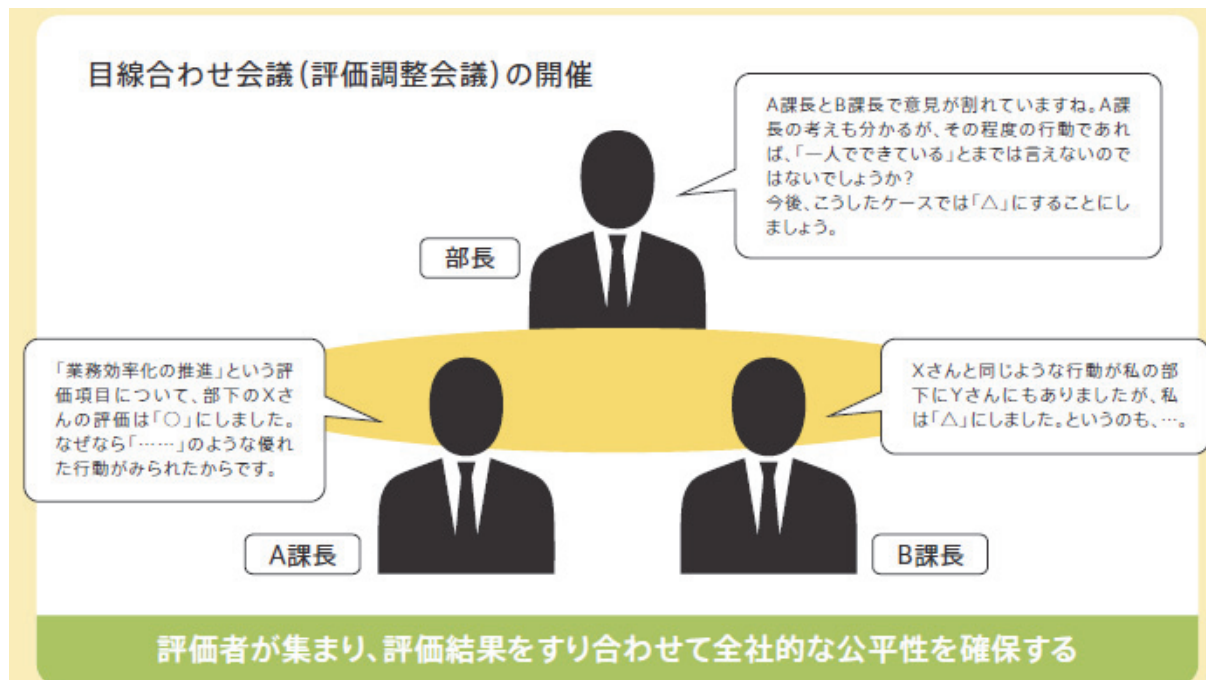
5 その他特記事項

--

（６）評価調整会議、フィードバック面談

○目線合わせ会議（評価調整会議）の開催

職業能力評価シートは、実際に評価を行ってみると、○△×のそれぞれのレベルのとらえ方について、個人差が生じやすいことが分かります。そこで、評価者の「目線合わせ」を徹底することが不可欠となります。



【目線合わせ会議（評価調整会議）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。

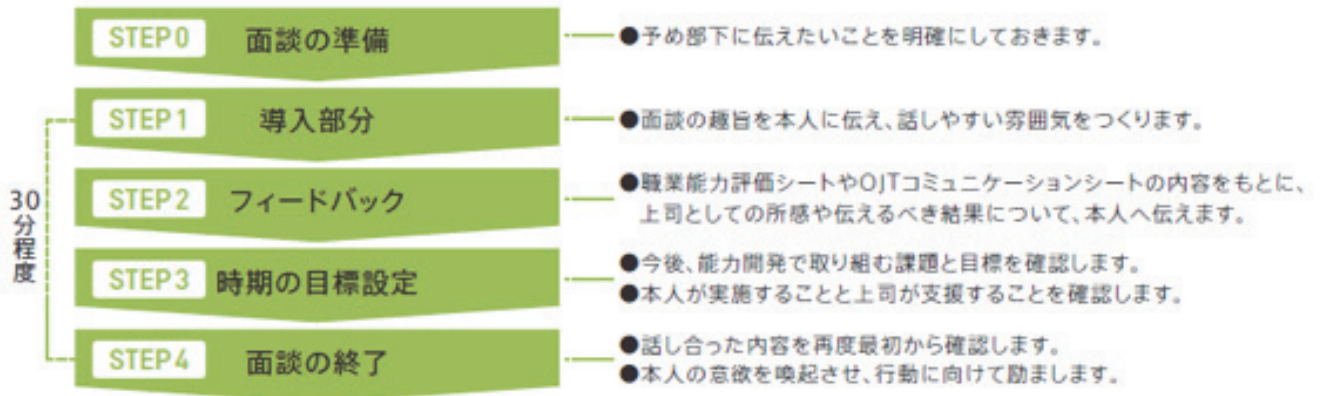
③評価目線のすり合わせ

- 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。

○目線フィードバック（面談）による人材育成

職業能力評価シートを活用して、本人と上司がそれぞれチェックしてみると、両者の間に認識の違いが生じる場合があります。このような認識の違いを本人へ伝えること＝フィードバック（面談）を通じて、本人に気付きを与え、成長へ向けた行動改善や自己啓発を促すきっかけにすることができます。

■フィードバック（面談）のプロセス



【フィードバック（面談）のポイント】

- ① 本人の優れている点、課題点を確認します。
- ② 本人の評価と上司の評価に違いがある項目を予め確認、整理しておきます。
- ③ 優れている項目について、本人の「強み」として伝えます。
- ④ 評価の食い違いが生じている項目（特に、自己評価が上司評価より高い項目）を説明します。
- ⑤ 本人に目標を設定させます。
- ⑥ 本人の取り組みを支援することを約束し、励まします。

3. 職業能力評価基準の活用事例

■「人が育つ会社」に向けた取り組みの例－1

人事体系の整備

等級や役職などの整備を進め、人事制度に反映



求める人材要件の整備

求める人材要件をレベル・職種別に整備

職業能力評価基準の参照・活用

◆「人が育つ会社」に向けた取り組みの例－2

評価方法の整備

自社の考え方に沿った評価シートの作成

職業能力評価シートの参照・活用

面談・フィードバック体制の整備

評価と成長のサイクルを社内に構築

OJTコミュニケーションシートの活用

■活用例－１

A社

活用の背景

当社では現在、業績評価とプロセス評価を併用しています。業績評価はいわゆる達成成果に焦点をあて、プロセス評価とは業務過程で工夫したこと、発揮した行動や能力に焦点をあてるものです。プロセス評価は成長のための支援ツールとしてつかっており、評価フィードバック時の上司部下の面談などでよく活用されます。

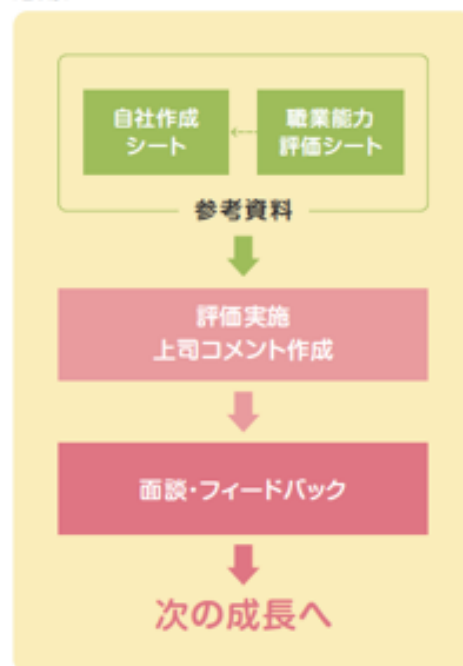
具体的な活用方法

この「職業能力評価シート」はプロセス評価の参考資料として使いました。何人が社内で行った実施して自社にとっての過不足を確認することで、自社の評価シート改訂時の検討点を抽出しました。レベル別・職種別に網羅的な項目が並んでいるので、自社では抜け落ちがちな視点をチェックする際に有効です。

活用の効果

「OJTコミュニケーションシート」のようなツールを使って、上司部下の間でしっかりコミュニケーションをとっていくことを当社は重視しています。一人ひとりの従業員が、目標レベルを認識して思考行動を改善し続けることが、成長そのものになると思っています。

活用例



■活用例－２

B社

活用の背景

当社ではこれまで人事制度や評価制度があまり整っていませんでした。従業員数が増えてきたため、職種ごとのキャリアマップをつくり、公正で透明な評価体系をつくっていく必要が出てきました。ゼロからつくるのは大変でしたので、「職業能力評価基準」や「キャリアマップ」を参考にして、自社版を作成しようと思いました。

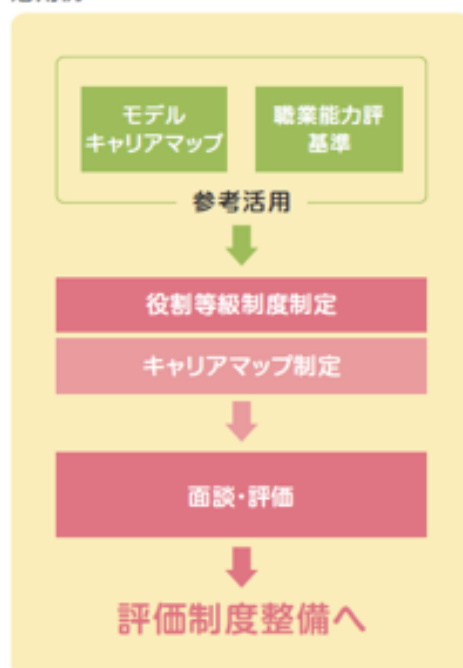
具体的な活用方法

役割等級制度の導入と、職種ごとのキャリアマップをまず作成しました。モデルケースを参考に、自社業務におけるレベル設定を再考し、各段階に求められる能力要件を整理しました。

活用の効果

作成したキャリアマップにあわせて、一人ひとりのレベルを再設定しました。それにより、各人に求める思考行動レベル、能力レベルが明確になったので、面談がしやすくなりました。

活用例



活用の背景

当社では近年、経験者採用が増えてきました。異なるキャリア経験を持つ人の処遇を調整していく際に、共通軸で判断すべき必要性が高まり、各職種のコンピテンシー（思考・行動特性）抽出を行いました。その際、自社だけの視点に偏らないよう、「職業能力評価基準」も参考にしました。

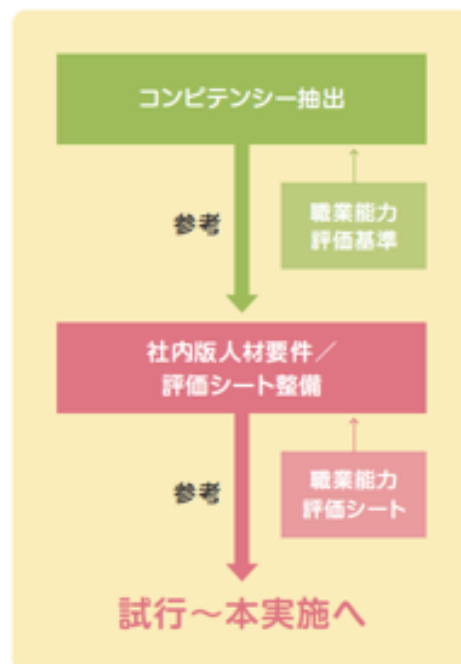
具体的な活用方法

キャリアマップも参照しながら、自社におけるレベル別、職種別の人材要件を設定しました。それをもとに経験者採用時にレベルを確認し、配属先や処遇を決定するようになりました。

活用の効果

コンピテンシーの考え方が根づいたことで、一人ひとりがどのような成長イメージを持つべきか、見えやすくなりました。会社の求める人材像が共有化されると、面談もしやすくなりました。

活用例



◆経験者採用を効果的に進める

①求める人材像の確認と準備

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検討します。資格保有など、特に重視する要件があれば、予め明らかにしておきます。

応募者によるセルフチェックを通じてレベルチェックする場合

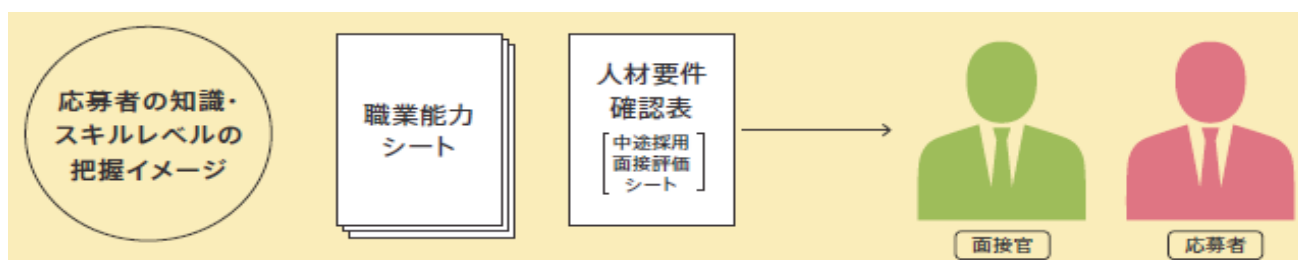
職業能力評価シートを活用します。

採用面接時のインタビューを通じてレベルチェックする場合

人材要件確認表を活用します。

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いきます。また面接の際に人材要件確認表に沿って、実務経験の内容を詳しく確認していきます。



③応募者の知識・スキルレベルの把握

人物像として相応しいレベルかどうかを確認します。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するとよいでしょう。

【職業能力評価基準の活用事例】

会社における職業能力評価基準の活用事例を紹介します。

HP からのご利用方法

厚生労働省の HP の「職業能力評価基準について」においても紹介しています。

- ①「職業能力評価基準について」
- ②「職業能力評価基準の活用事例」
- ③「職業能力評価基準活用事例集」

ここでは、その一部について紹介します。

①職業能力評価基準について



職業能力評価基準について

「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、「成果につながる勤務行動例(勤務遂行能力)」を、業種別・職種・職務別に整理したものです。わが国の「職業能力評価制度」の中心をなす公的な職業能力の評価基準です。下図のように採用や人材育成、人事評価、さらには検定試験の「基準書」として、様々な場面で活用できるものとなっています。平成14年度から、業種横断的な事務系職種のほか、電気機械器具製造業、ホテル業などのものづくりからサービス業まで幅広い業種を整備しています。

(下図をクリックすると、職業能力評価基準の検定業種一覧(56業種)のページが開きます。)

◆職業能力評価基準活用の効果



1. 制度のご紹介

● 職業能力評価基準の構成

● 職業能力評価基準を活用した人材育成システム

（職業能力評価基準をもとに、企業が人材育成に際し既に当たって、より効果的に活用できるツールとして、一併の整理に「職業能力評価シート」や「キャリアマップ」を作成しています。）

● キャリアマップについて

（キャリアマップとは、職業別にキャリアの道筋を示したものです。）

● 職業能力評価シートについて

（職業能力評価シートとは、職業能力評価基準を基にしたチェック形式の評価シートに示したものです。）

2. 各種様式のダウンロード（職業能力評価基準、職業能力評価シート等）

< 職業能力評価基準、職業能力評価シート等 >

● 職業能力評価基準の策定基準一覧

（職業能力評価基準策定基準一覧（96基準）から、ダウンロードしたい基準を選ぶことができます。）

● 職業能力評価シート、キャリアマップ及び導入・活用マニュアル（15基準）

< モデル評価シート等 >

● モデル評価シート、モデルカリキュラム

（ジョブカード制度を契機として職業訓練（雇用訓練）に参画する企業が活用できる評価シートとカリキュラムです。）

● 職業能力評価シート（評価ガイドライン）

（モデル評価シートを用いて評価する際の留意点を一覧にしています。）

3. 活用事例のご紹介

● 職業能力評価基準の活用事例

クリック

②職業能力評価基準の活用事例

厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

ホーム

Google カスタム検索

検索

テーマ別を探す 報道・広報 政策について 厚生労働省について 統計情報・白書 所管の法令等 申請・募集・情報公開

ホーム > 政策について > 分野別の政策一覧 > 雇用・労働 > 人材開発 > 技能検定・社内検定・職業能力評価基準 > 職業能力評価基準について > 職業能力評価基準の活用事例

職業能力評価基準の活用事例

< 職業能力評価基準活用事例集 >

○ 職業能力評価活動事例集

企業における職業能力評価基準の活用事例（年度毎）

クリック

< 職業能力評価基準に準拠した検定 >

○ スーパーマーケット検定（S検）

実施機関：一般社団法人新日本スーパーマーケット協会

スーパーマーケット業界全体のレベルアップを図ることを目的とした資格認定制度で、スーパーマーケット等の小売業（流通業）に従事している方（社員・従業員／パート・アルバイト含む）の知識と技術の向上を目指した能力検定試験です。

○ ねじ製造技能検定試験

実施機関：一般社団法人日本ねじ工業協会

ねじ製造に携わる従業員の職業能力向上を促進するとともに、社会的地位の向上を図ることを目的とした技能検定制度です。

< 個別の事例 >

○ 職業能力評価基準を活用した人材育成の手引き（ロジスティクス分野）

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会では、職業能力評価基準（ロジスティクス分野）を活用して、物流現場で働く中堅管理者（現場主任・リーダー）を対象とした育成の手引き及び「評価シート」を作成しました。



PDFファイルを見るためには、Adobe Readerというソフトが必要です。Adobe Readerは無料で配布されていますので、こちらからダウンロードしてください。

職業能力評価基準活用事例集

※事例集は作成当時のまま掲載しており、現在の内容と異なる場合がございますので、ご注意ください。

年度	企業名	事例集
平成21年度	1. 株式会社ニチイ学館 2. 栗田アルミ工業株式会社 3. 三浦産業株式会社 4. 株式会社江口電機 5. 株式会社小林ゴールドエッグ 6. 株式会社奈良ロイヤルホテル 7. 小杉造園株式会社 8. 特定非営利活動法人シニアマイスターネットワーク 9. 株式会社システムフロア 10. 阪和電子工業株式会社 11. 株式会社エムツークリエイト	▶  ダウンロード 
平成22年度	1. 株式会社JSOL 2. ダイオーメンテナンス株式会社 3. グローバサービス株式会社 4. 株式会社サン電工社	▶  ダウンロード 
平成23年度	1. 三吉工業株式会社 新潟事務所 2. Jマテ. ホールディングス株式会社 3. ゼノー・テック株式会社 4. 株式会社ダックス四国 福山工場 5. グローバサービス株式会社 6. 栗田アルミ工業株式会社 7. 金属熱処理加工業 A社 8. 株式会社サンクゼール 9. 株式会社京進	▶  ダウンロード 
平成24年度	1. アズビル株式会社 2. 株式会社レナウン 3. 株式会社リンガーハット 4. 株式会社メトロ 5. 株式会社フレスタ	▶  ダウンロード 
平成25年度	1. 株式会社ヨネモリ 2. 株式会社カワタキコーポレーション 3. 医療法人敬英会 4. 株式会社バイク王&カンパニー	▶  ダウンロード 

平成26年度	1. 公益財団法人えひめ東予産業創造センター 2. 株式会社エス・アイ・エス 3. 株式会社ここから 4. 株式会社エイム 5. トヨタ東京カローラ株式会社	▶  ダウンロード 
平成27年度	1. ユアサ・フナシヨク株式会社 2. 扉グループ/株式会社明神館、シックスセンス株式会社 3. 株式会社ケイアンドケイ 4. 一般社団法人日本左官業組合連合会 5. 有限会社原田左官工業所	▶  ダウンロード 
平成28年度	1. 株式会社トーガシ 2. 株式会社アクトリゾート 足摺テルメ 3. 一般社団法人日本ねじ工業協会 4. 一般社団法人社会保障人材研究所	▶  ダウンロード 
平成29年度	1. アズビル株式会社 2. 株式会社エス・アイ・エス 3. エフピコダックス株式会社 4. 株式会社弘前公益社 5. 株式会社フレスタ	▶  ダウンロード 
平成30年度	1. 特定営利活動法人実務能力認定機構 2. 掛川市森林組合 3. 株式会社ここから 4. 日本ロジスティクスシステム協会 5. 株式会社ワン・オー・ワン	▶  ダウンロード 

1. 平成 30 年度

【事例 1：株式会社 ここから】

①テーマ

＜職業能力評価制度を活用による人事評価と人材育成の両面の好循環サイクルの実現＞

②主な内容

在宅介護業と施設介護業の整合性を図るため、レベルの区切りについて統一することや、「介護プロフェッショナル・キャリア段位制度」との整合性を図るため、各「能力ユニット名」や「職務遂行のための基準」の記載内容をアップデートした。施設介護業は、介護を必要とする高齢者が増加する中で、良質なサービスを安定的に提供していくには、介護サービスの担い手となる人材を十分に確保するだけでなく、これらの職員の意欲と能力を高め、定着・育成を図ることが大きな課題となっている。このような課題に対応するため、各介護業で働くスタッフの能力要件を中心に取りまとめており、職業能力評価基準を策定している。

【事例 2：株式会社ワン・オー・ワン】

①テーマ

＜職業能力評価基準を活用してタレントマネジメントを実現する人事評価システムの開発＞

②主な内容

ESI の製品開発コンセプトは、スキル・コンピテンシー・価値観の見える化の仕組みを提供することで、「適材適所な人材配置」・「効果的な人材育成」・「適切な採用計画」につなげるというものである。職務経歴情報、資格研修情報をマスタとして取り込み、受講履歴、資格取得履歴、面談情報や意識調査結果等が見える化し、これらの情報をもとに「適材適所な人材配置」「効果的な人材育成」「適切な採用計画」を支援することができる。そのほかに、基本的な個人のプロフィール、目標評価（MBO）、業績の評価の管理や、スキル評価のワークフローを設定する機能も備える。

2. 平成 29 年度

【事例 1：アズビル株式会社】

①テーマ

＜時代に合った職能等級基準に改良、運用＞

②主な内容

通常、人事制度を社内構築すると、世間動向、他社状況などはどうなっているのか、どうすれば現場も納得感を持ち制度を適正に運用できるか気になるもの。

アズビルでは職能基準のレベル感をすり合わせるため職業能力評価基準をひもとき、制度の客観性を確保した。改定時に頼れる辞書的なツールとして、技能系職種と事務系職種に活用している。

【事例 2：株式会社株式会社エス・アイ・エス】

①テーマ

＜社員の成長と人材配置に役立つ「スキル管理システム」＞

②主な内容

社員の育成には現場の OJT が重要であるが、社員一人ひとりがいったいどんなスキルを持ち、何が足りないのかをきちんと把握するのは、人事管理担当者と上司が協力して取り組まないと案外難しい。エス・アイ・エスでは職業能力評価基準を取り入れながら「スキル管理システム」を構築し、リーダーを巻き込んだプロジェクトチームで現場での検証を重ねながら、人材育成を効果的に運用している。

【事例 3：エフピコダックス株式会社】

①テーマ

＜働く誇りを掲げ、目標をシートに書いて宣言 障がい者社員の能力と生産性が向上＞

②主な内容

障がい者の雇用率で全国でも群を抜く実績を上げているエフピコの特例子会社、エフピコダックスでは、個別目標を書き込むシートや「自分向上宣言」というユニークな制度を使い、多様な社員の能力を引き出している。評価シートの項目に、職業能力評価基準の項目を応用して、自社の理念である「働く誇り」を元に再構築、社員のやりがい向上に活かす。

【事例 4：株式会社弘前公益社】

①テーマ

＜職種ごとの業務シートを使い技能とともに感性を高める＞

②主な内容

互助会システムの普及や流通業・ネット業界など異業種から参入が相次ぐ葬祭業。経営環境の大きな変化の中で、信頼される会社をめざし、人づくりに力を入れる弘前公益社では、2017 年から独自の業務シートを職種ごとに作成し、年 1 回の評価に用いている。葬祭業の職業能力評価基準を活用して、行動ベースで技能や姿勢の研鑽を促すものだ。

【事例 5：株式会社フレスタ】

①テーマ

＜ゼロから評価を作り込みせず既存ツールを使い独自の強みを出す＞

②主な内容

社員の働きやすさや働きがいに前向きなフレスタでは、パート社員のレベルを測り、ステップアップに向けてのモチベーションを高めるために「職務能力評価制度」を 2012 年から運用している。職業能力評価基準のスーパーマーケット業の内容をフル活用し、自社に合ったツールにして、工夫を重ねている注目会社だ。

3. 平成 28 年度

【事例 1：株式会社トーガシ】

①テーマ

＜自社版の「キャリアマップ」「職業能力評価シート」を活かし効果的な人材育成システムの実現へ＞

②主な内容

- ・人材育成の新たな仕組み作りに「職業能力評価基準」（ディスプレイ業）を活かす
- ・現場とのすり合わせを経て完成させた自社版の「キャリアマップ」と「職業能力評価シート」
- ・「職業能力評価シート・OJT コミュニケーションシート」導入の意義を社内に浸透、試行運用を経て全社展開へ

【事例 2：株式会社アクトリゾート】

①テーマ

＜地元の職業能力開発サービスセンター（現在、労働局職業対策課）の活用とともに業績につながる人材育成への新たな取り組み＞

②主な内容

- ・「職業能力評価基準」自社版へのカスタマイズ。成功のカギは最初から完璧を目指さずシンプルに
- ・自社版「評価基準」の賃金体系への反映は3～5年の長いスパンで捉える

4. 平成27年度

【事例1：ユアサ・フナショク株式会社】

①テーマ

＜試行後に評価シートを見直し業務内容を反映しつつ評価負荷の低減を達成＞

②主な内容

- ・ホテル部門専用の「評価シート（職務遂行のための基本的能力）」の作成と試行
- ・「評価シート」の大幅見直しによる評価レベルの適正化と評価負荷の軽減
- ・キャリアマップを独自にカスタマイズ
- ・自己評価と上司評価で能力に対する双方の認識の違いに気づく
- ・「コメント表」の配付と面接ガイドラインの作成

【事例2：扉グループ／株式会社明神館、シックスセンス株式会社】

①テーマ

＜価値観を共有する人材育成を目指し社外スタッフの活用を通じたホスピタリティマインドの向上を図る＞

②主な内容

- ・明神館への評価制度の導入
- ・評価体制の課題が明らかに
- ・評価業務の専任者への委託と新たな診断ツールの導入
- ・意欲向上の施策として面談を重視
- ・より使いやすいかたちへ職業能力評価シートの再定義を目指す

【事例3：有限会社原田左官工業所】

①テーマ

＜自社の特性を反映させた職業能力体系の作成／若手・中堅・女性社員の育成に力を注ぐ＞

②主な内容

- ・自社にマッチした評価基準の制定「職業能力体系（職能マップ）」

Q&A 職業能力評価基準の活用

Q1.「職業能力評価基準」とは何ですか？

A 昨今の会社を取り巻く厳しい環境の中における雇用システムの構造的な変化により、会社の人事システムも個人の能力や仕事の成果に基づくものへと変わってきています。

このため、会社は社員に求める職業能力を、社員は自らの職業能力を“互いに分かりやすい形”で示すことができるような共通言語の整備が重要になってきています。

厚生労働省では、働く人の能力が適正に評価され、一人ひとりの能力が最大限に発揮される社会の実現を目指しそのインフラ整備を進めています。この職業能力評価基準は、能力を適正に評価するための公正で透明性の高い仕組みづくりのために、平成14年度から策定を行っているものです。

Q2.「職業能力評価基準」は全ての社員で活用することはできますか？

A 職業能力評価基準では、能力ユニットごとに会社において期待される責任・役割の範囲と難易度により、以下の4つのレベル別の能力水準が設定されています。

＜レベル1＞

担当者として、上司のアドバイス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。現場の担当者などのための水準。

＜レベル2＞

グループやチームの中心メンバーとして創意工夫を凝らして主体的な判断、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。係長や主任などのための水準。

＜レベル3＞

中小規模の組織の責任者として、上位方針を踏まえて管理運営、計画作成を行い、会社利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準。課長やマネージャーのための水準。

＜レベル4＞

大規模組織の責任者として、統合的な意思決定を行い、会社利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準。部長や本部長などのための水準。

Q3. 職業能力評価基準の特徴は？

A 職業能力評価基準は、仕事をこなすために必要な「知識」と「技能・技術」に加え、成果につながる典型的な「職務行動例」について、担当者から組織部門責任者までの4つのレベルを設定し、業種別、職種・職務別に整理・体系化しています。

●会社において期待される責任・役割の範囲と職務のレベルに応じて必要な職業能力を記述しています。

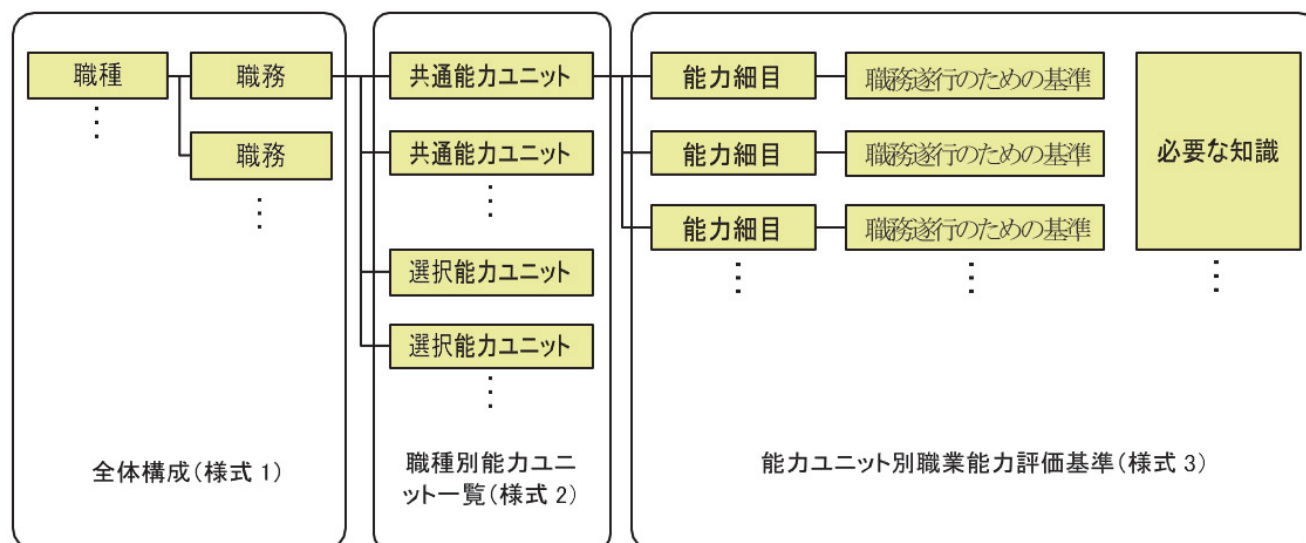
●業界団体との連携によって、実際の会社の現場を調査することにより作成されているため、業界が求める人材ニーズに即した内容が掲載されています。

Q4. 職業能力評価基準はどのような構成になっていますか？

A 職業能力評価基準は、多様な職務構成や社員ごとの職務内容に対して柔軟に対応できる構成になっています。

下図のように、仕事の内容を「職種」→「職務」→「課業（能力ユニット）」→「能力細目」へと細分化し、課業ごとに求められる職業能力を記述しています。この課業ごとに求められる職業能力を、ここでは「能力ユ

ニット」と呼んでいます。「能力ユニット」は、①共通能力ユニット（職務の別によらず共通して求められる能力）と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）の２種類が設定されています。



Q5.「職業能力評価基準」のフォーマットはありますか？

A 職業能力評価基準のデータは次によりご提供しています。

	Word	Excel	その他
レベル区分			HTML
キャリア形成の例			HTML
全体構成（様式1）		○	
職種別能力ユニット一覧（様式2）		○	
能力ユニット別職業能力評価基準（様式3）		○	
職務概要書	○		

Q6. 使用料は発生しませんか？

A この事業は、国（厚生労働省）の委託により実施しております。広く会社・社員の方々にご利用いただくためにホームページで提供しているものです。したがって、使用料のお支払いは必要ございません。ただし、著作権等の取り扱いにつきましては、次のとおりご注意ください。

■著作権について

ホームページに掲載している情報のうち、「職業能力評価基準」に関する著作権は厚生労働省が有しています。「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等）で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省人材開発統括官付能力評価担当参事官室（TEL 03 - 5253 - 1111（内線 5880））までご相談ください。

Q7. 職能要件書の能力要件と、職業能力評価基準の職務遂行のための基準とでは、何が違うのでしょうか。

A 職能要件書は、等級区分ごとに求められる職務遂行能力を定義したもので、定義するための項目は①知識・技術・技能②保有・発揮能力③対人関係能力④意欲・態度などですが会社によって異なります。そして、等級区分ごとに求められる能力要件なので、かなり定義の範囲が広いといえます。一方、職業能力評価基準の職務遂行の基準は、一人ひとりが分業分担可能な課業に求められる複数の能力細目ごとに設定されています。内容は、技能・技術に加えていわゆるコンピテンシーを含んだ基準であり、評価の見極めとなるような典型的な職務行動例を列挙しています。課業をいくつか組み合わせたものが職務となりますので、職能要件書の能力要件と比べると、かなり定義の範囲が狭く詳細であるといえます。

Q8. 職業能力評価基準に掲載されていない職務が自社に存在する場合、どのように対応すればよろしいのでしょうか？

- A 該当する職務等が見当たらない場合、次のような手法で対応していただけるとよろしいかと思います。
- 1) 類似の業種の職業能力評価基準の様式 1・様式 2（全体構成及び職種別能力ユニット一覧）をダウンロードする。
 - 2) 自社の製造工程、職務区分と比較し、類似していると考えられる「能力ユニット別職業能力評価基準」（様式 3）をダウンロードする。
 - 3) 自社に必要なもののみ抽出し、自社版にカスタマイズする。

Q9. レベルは 4 つの段階に区分されていますが、各職務間の水準調整は行われているのですか？

A 「職業能力評価基準の特徴」の項でご説明しているように、レベル 1 ～ 4 のレベル区分の目安に合わせて会社調査（職務分析）を進めています。

会社内外において職業能力を客観的に評価することが可能となる社会を目指し、各業種間での能力水準やレベルの設定にバラツキが生じないように、職業能力評価制度のインフラ整備を進めております。

お問い合わせ先

本マニュアルをご覧いただいたことで、中小企業及びその他会社・団体の社員・職員の能力を適正に評価するための公正で透明性の高い仕組みづくりのために、十分ご活用いただけるものと期待しております。

しかしながら、実際にお使いいただくに当たって、または使ってみたいものの「マニュアルのここが分からない」「もう少し具体的に展開した内容として欲しい」等のご質問・ご要望がございましたら、まずは株式会社エヌアイエスプラスへお問い合わせください。

問い合わせ先：株式会社エヌアイエスプラス R&C 事業部

TEL：03－5689－8026

FAX：03－5689－8029

厚生労働省委託事業

お問い合わせ先

厚生労働省 人材開発統括官 能力評価担当参事官室
TEL : 03-5253-1111

企画・制作（事務局）

株式会社エヌアイエスプラス

発行
2021年3月