職業能力評価基準導入マニュアル

演習ノート

（事務系職種）

職業能力評価基準マニュアル演習ノート（キャリアマップ作成編）

事務系職種（営業）

1. 演習課題
2. 人事評価シートの作成手順
3. キャリアマップ
4. キャリアマップのダウンロード手順
5. 現状A社のキャリアマップ
6. キャリアマップの新旧比較
7. 新たなキャリアマップ

キャリアマップの作成

1.演習課題

目的：A 社の営業職のキャリアマップ及び評価シート等を作成すること

・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

2. 人事評価シートの作成手順（一般的なもの）

① 業務の洗い出し（個人単位で列挙する）

② 洗い出した業務ごとの作業内容・手順の整理

③ 整理した作業ごとに、業務上の責任及び難易度といった観点より、どういった立場の人が担当するものかを区分する

④ 役職の階層（新人・中堅（主任・係長）・課長・部長など）及び種別（担当者・マネジメント職・スペシャリスト職など）を整理し、③で整理した作業内容と役職を紐づける
※表形式等でまとめるのが一般的

⑤ ④で紐づけられた役職・職務・作業（能力）に対し、作業（能力）ごとの採点表を付加することで人事評価シートのたたき台を作成する（修正は随時実施する）

3　キャリアマップ

（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、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、

①キャリアの道筋と

②各レベルの習熟の目安となる標準年数が一目で分かるようになっています。

(2) キャリアマップの作成の目的

キャリアマップは、従業員に対してキャリア形成の道筋を示すことによって、将来のキャリアに関する目標意識を高め、その実現に向けた具体的な行動を促すとともに、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ことで、効率的・効果的な技術・技能の習得を実現すること、つまり企業における「人材育成」への活用を主たる目的としています。

(3) 職業能力評価基準で設定されているレベル

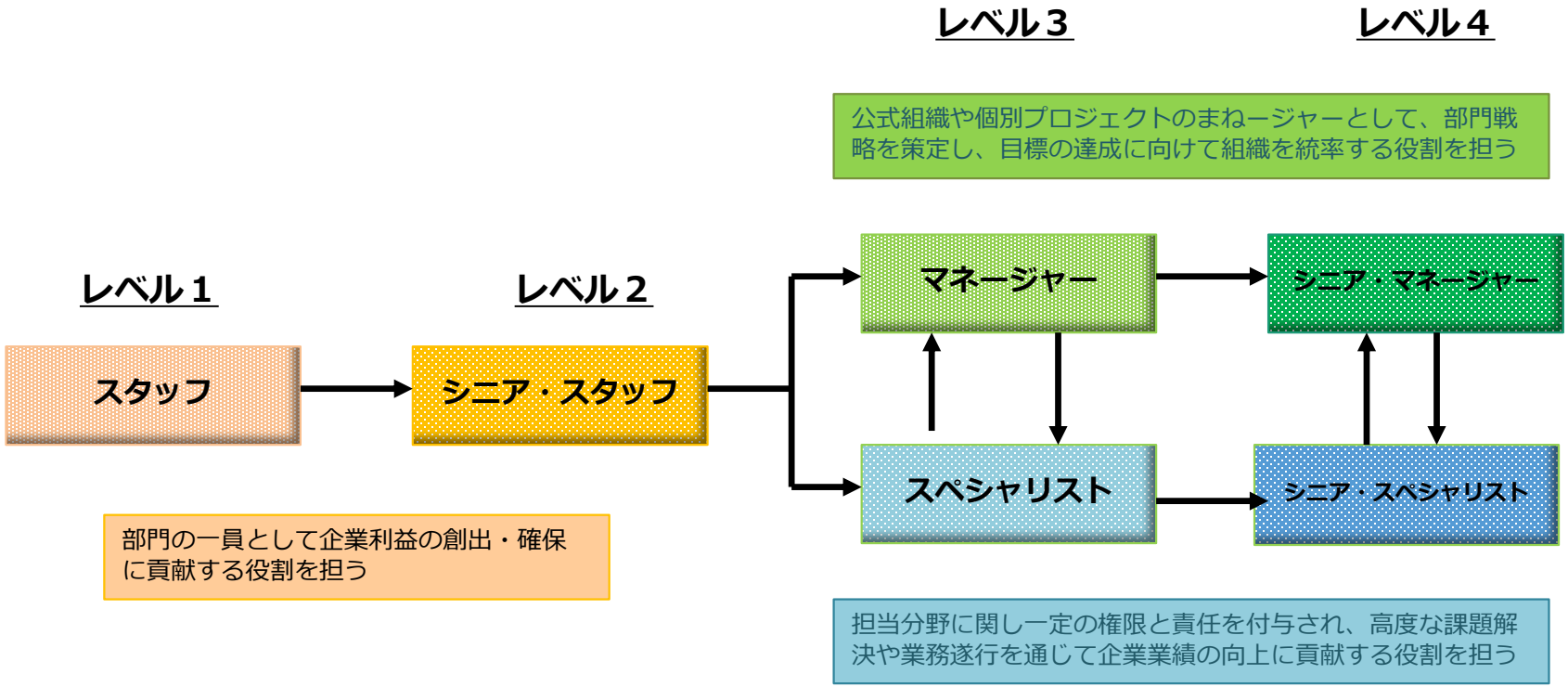
職業能力評価基準では、企業において期待される責任・役割の範囲と難易度により４つの能力段階(レベル区分）を設定しています。

レベルアップ

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

(4)　標準的な道筋の例

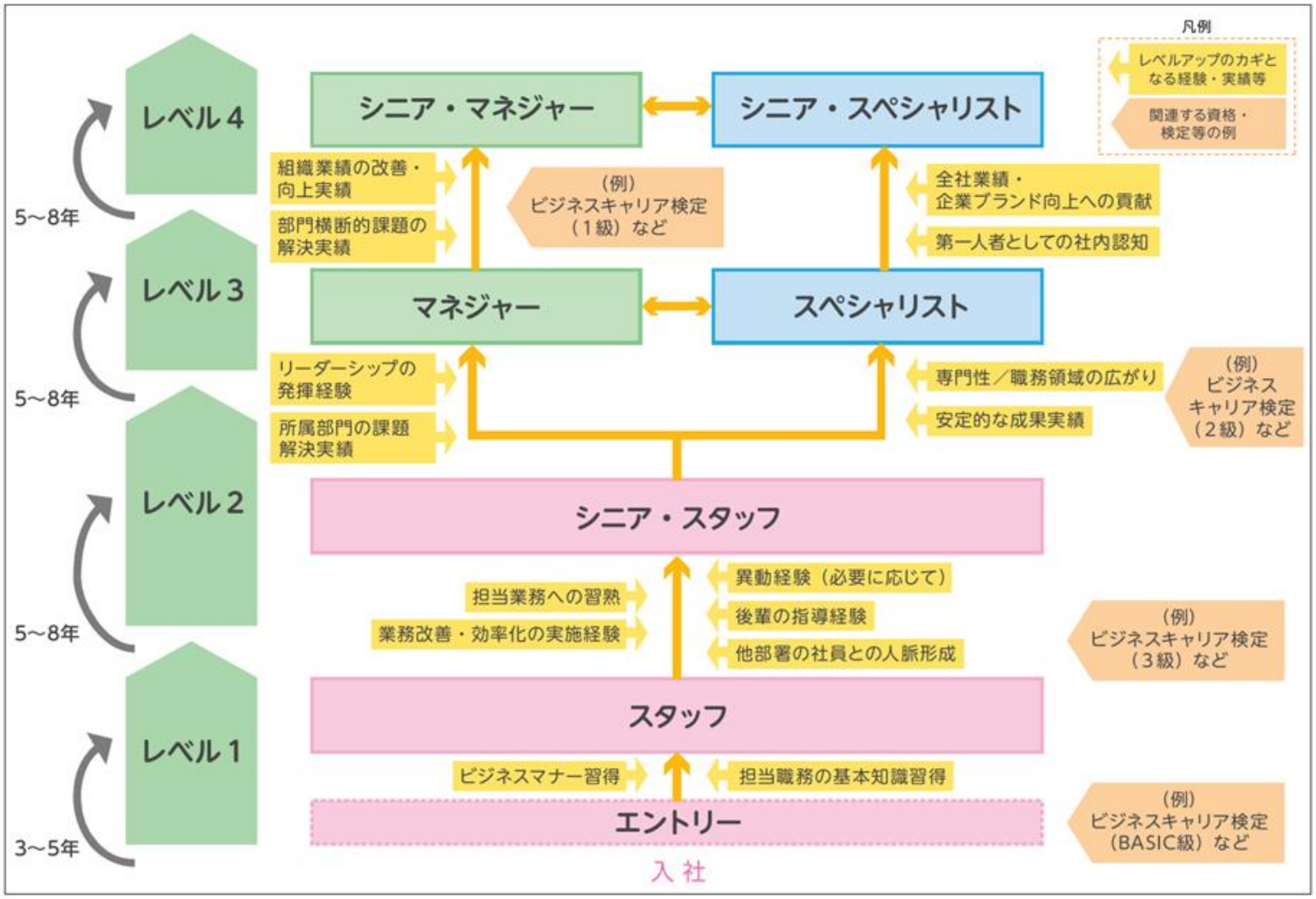
労働者の「キャリア形成」の参考として、キャリアルートの例も示しています。これは、職業能力評価基準で設定されているレベル１～４をもとに、能力開発の標準的な道筋を示したものです



※「キャリア形成」･･･個人が関連した職業経験の連鎖を通して、自らが定めた目標を実践するために継続的に職業能力を蓄積していく過程のこと。

※「キャリア・ルート」･･･特定の職務の専門分野の職業能力を深めたり、人事異動を通じていくつかの職務を経験しながら、職業能力の幅を広げていく道筋のこと。また、仕事の経験を積み重ねながら、職業能力・職位を高くしていくための道筋のこと。「キャリア・パス」ともいうことがあります。

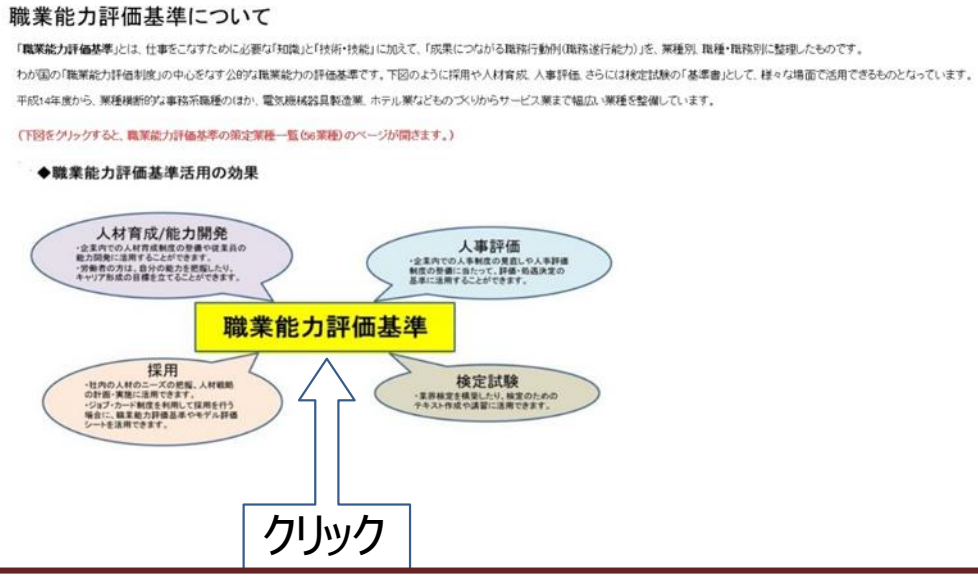
キャリアマップ



（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。
（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。

４．キャリアマップのダウンロードの手順

(1)　厚生労働省のホームページ（https://www.mhlw.go.jp/index.html）から
　　職業能力評価基準のトップ画面へ



クリック

(2)　職業能力評価基準策定一覧表の画面へ
　　職業能力評価基準トップ画面の「職業能力評価基準」の図の黄色の部分をクリックします。

(3) 事務系職種の選択
「職業能力評価基準策定業種一覧の画面から、「業種別ページからの資料、帳票類の個別ダウンロード」→「業種横断的な事務系職種」を選択します。

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。

<１．１　関連業種別一覧（個別ダウンロード）>へ
<１．２　五十音別一覧（個別ダウンロード）>へ
<２．　業種別資料一括ダウンロード>へ

１．業種別ページからの資料、帳票類の個別ダウンロード

（※下記の業種名をクリックすると　各業種の職業能力評価基準の情報ページが開きます。）

＜１．１　関連業種別一覧＞

業種横断的な事務系職種（9職種）	経営戦略	人事･人材開発･労務管理	企業法務･総務･広報	経理･資金財務･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

(4)　上記「５　事務系職種の画面」から「キャリアマップ」を選択します。

事務系職種

00_事務系職種

本基準で対象とする職種は、業種を問わずほとんどの企業に共通する事務系職種を網羅するものとして、経営戦略、人事・人材開発・労務管理、企業法務・総務･広報、経理・資金財務・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、ロジスティクス及び国際事業の９職種１９職務に区分し整理しています。本基準は平成16年に策定され、平成20年３月、平成31年3月に改訂したものです。

職業能力評価基準の全体構成（様式１、２）	レベル区分	活用ツール				
		人材要件総括表・確認表	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	社内研修・教育モデル基準

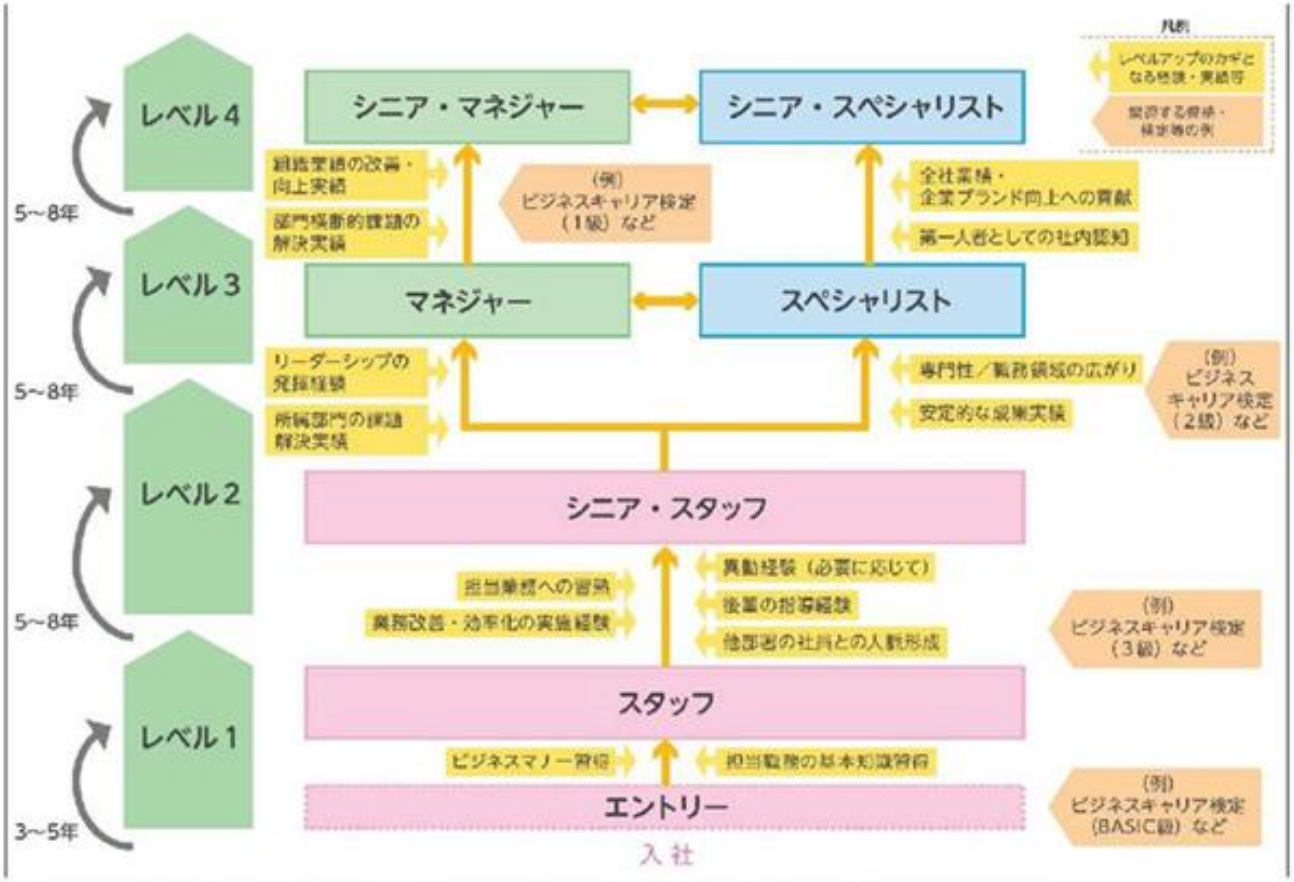
クリック

共通能力ユニット

共通能力ユニット	
ビジネス知識の習得	業務効率化の推進
PCの基本操作とネットワークの活用	顧客・取引先との折衝と関係構築
企業倫理とコンプライアンス	顧客満足の推進
関係者との連携による業務の遂行	多様性の尊重と異文化コミュニケーション
課題の設定と成果の追求	
コンセプト構築	

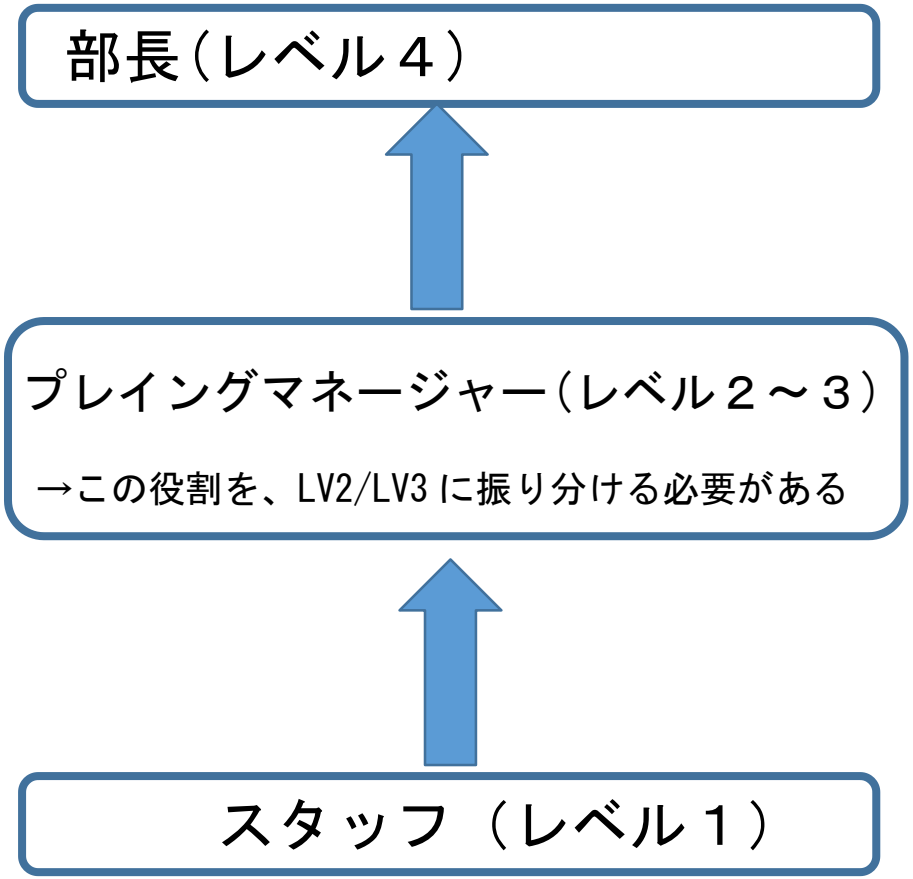
(5)　ダウンロードメッセージが表示されるので、開くと、次のとおり、キャリアマップを確認することができます。

キャリアマップ



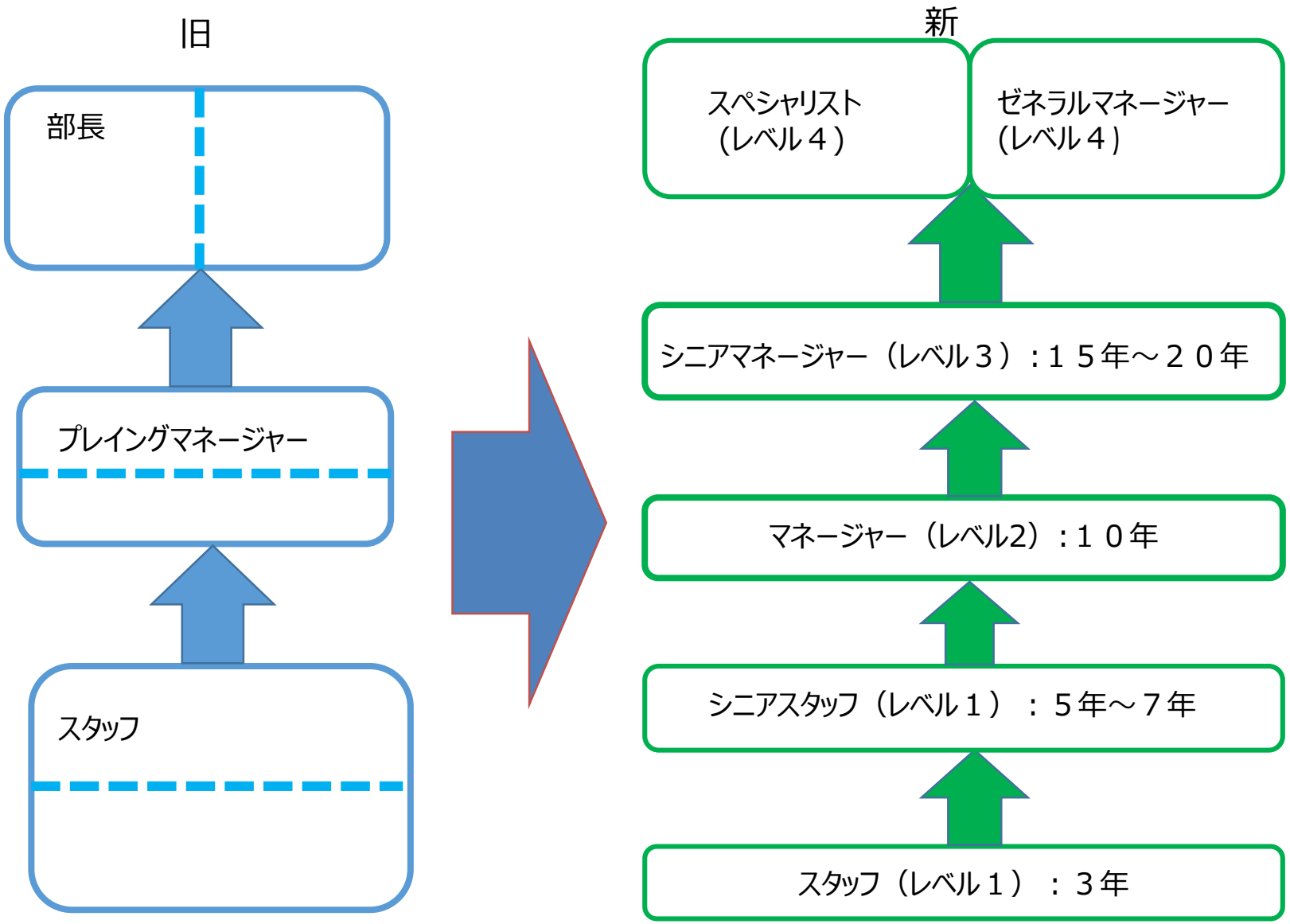
（注1）レベル別の年数は一つの目安であり、実際の年数は企業規模や業種・業態、職種等によって相当程度異なります。
（注2）資格・検定は一例であり、上図に示したもの以外にも様々な関連資格・検定等が存在します。

5. 現状のA社のキャリアマップ

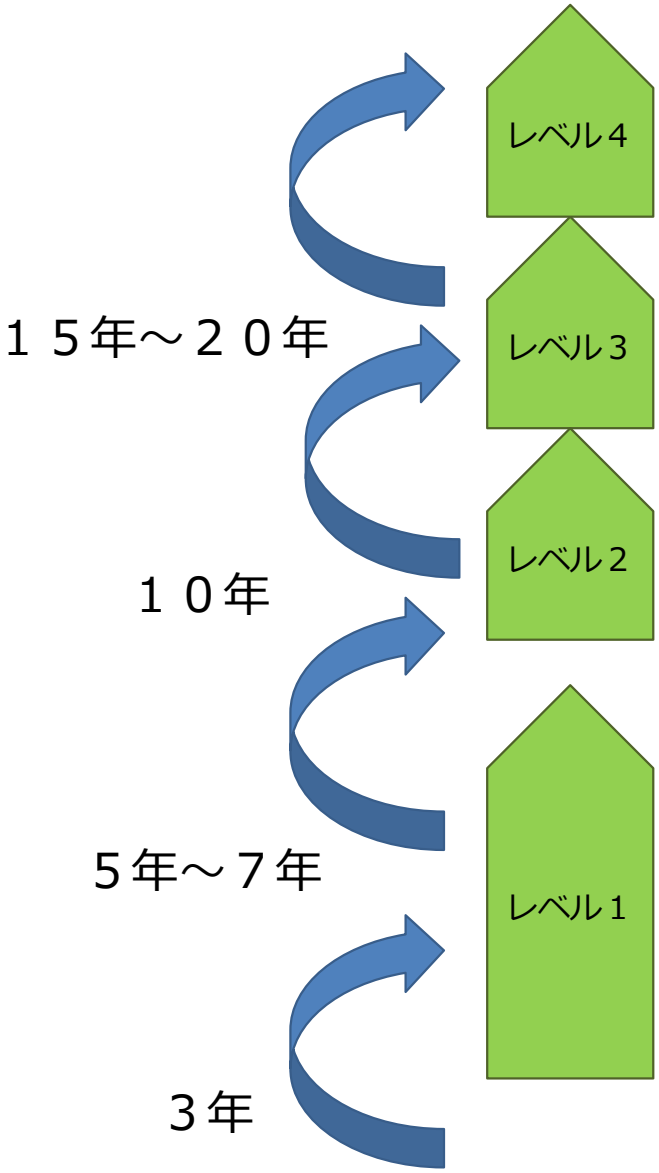


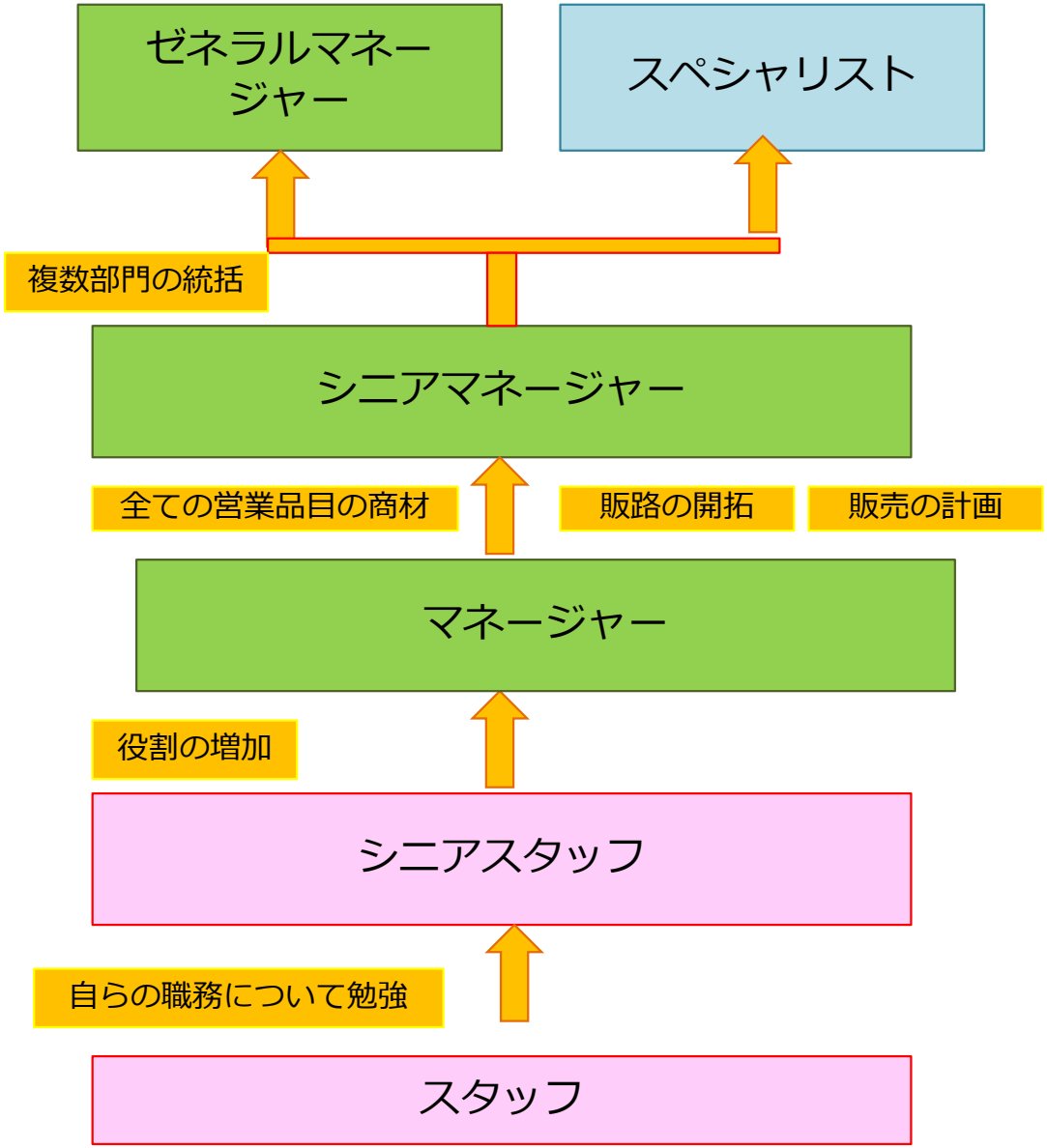
② A 社のキャリアマップのあるべき姿をまとめてみましょう。（演習課題）

８．キャリアマップの新旧比較



9．新たなキャリアマップ





職業能力評価基準マニュアル演習ノート
（職業能力評価基準カスタマイズ編）

職業能力評価基準の導入

1. 職業能力評価基準のダウンロード
2. 職業能力評価基準の自社版へのカスタマイズ手順
3. 職業能力評価基準のカスタマイズ演習

職業能力評価基準の導入

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。

○　キャリアアップにつながる目標を設定する。

「職業能力評価基準」は、そのまま参照・利用していただくこともできますが、自社内で有効に活用していただくためには、通常、つぎのような「カスタマイズ」（自社版に組み替えること）が必要となります。

（一般にお示ししている自社版へのカスタマイズの方法）

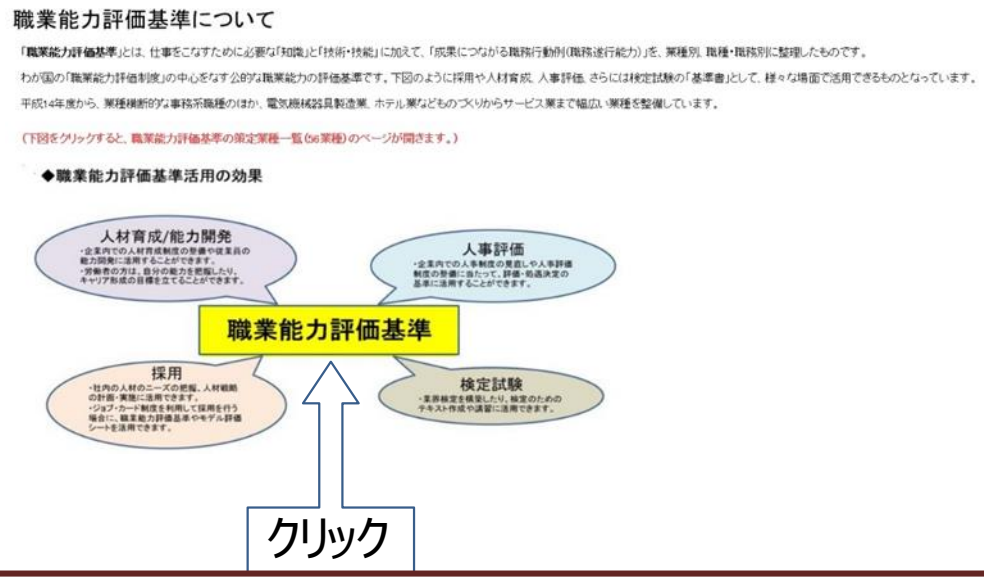
職業能力評価基準

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。
③職務や能力ユニットの**「組換え」**	自社の職制や職務分担に併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（L1～L4）を、自社の職能等級（または職務等級や各種資格制度）の段階に合わせてきめ細かく設定する

自社版の職業能力評価基準

１．職業能力評価基準のダウンロードの手順

(1)　厚生労働省のホームページ（https://www.mhlw.go.jp/index.html）から
　　職業能力評価基準のトップ画面へ



クリック

(2)　職業能力評価基準策定一覧表の画面へ
　　職業能力評価基準トップ画面の「職業能力評価基準」の図の黄色の部分をクリックします。

(3) 事務系職種の選択
「職業能力評価基準策定業種一覧の画面から、「業種別ページからの資料、帳票類の個別ダウンロード」→「「業種横断的な事務系職種」を選択します。

職業能力評価基準の策定業種一覧

〇業種横断的な経理・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。

＜1．1　関連業種別一覧（個別ダウンロード）＞へ
＜1．2　五十音別一覧（個別ダウンロード）＞へ
＜2．　業種別資料一括ダウンロード＞へ

1．業種別ページからの資料、帳票類の個別ダウンロード

（※下記の業種名をクリックすると　各業種の職業能力評価基準の情報ページが開きます。）

＜1．1　関連業種別一覧＞

業種横断的な事務系職種（9職種）	経営戦略	人事･人材開発･労務管理	企業法務･総務･広報	経理･資金財務･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

(4) 事務系職種の画面から
様式１，２を選択し、
次に、「共通能力ユニット」を確認し、選択能力ユニット「営業」職務へ飛び、
例として「営業実務」を選択します。

事務系職種

00_事務系職種

本基準で対象とする職種は、業種を問わずほとんどの企業に共通する事務系職種を網羅するものとして、経営戦略、人事・人材開発・労務管理、企業法務・総務・広報、経理・資金財務・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、ロジスティクス及び国際事業の９職種１９職務に区分し整理しています。本基準は平成16年に策定され、平成20年３月、平成31年3月に改訂したものです。

職業能力評価基準の全体構成（様式1、2）	レベル区分	活用ツール				
		人材要件総括表・確認表	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	社内研修・教育モデル基準

共通能力ユニット

共通能力ユニット	
ビジネス知識の習得	業務効率化の推進
PCの基本操作とネットワークの活用	顧客・取引先との折衝と関係構築
企業倫理とコンプライアンス	顧客満足の推進
関係者との連携による業務の遂行	多様性の尊重と異文化コミュニケーション
課題の設定と成果の追求	
コンセプト構築	

選択能力ユニット（営業・マーケティング・広告職種）

職務	能力ユニット	職務	能力ユニット
営業	営業基礎 営業事務 営業実務 営業管理 営業専門 営業マネジメント 営業高度専門 営業上級マネジメント	広告	広告基礎 広告計画 広告業務 広告専門 広告マネジメント 広告高度専門 広告上級マネジメント
マーケティング	マーケティング戦略基礎 市場調査・購買者行動基礎 マーケティング政策基礎 マーケティング戦略 市場調査・購買者行動 マーケティング政策（製品・価格） マーケティング政策（マーケティング・チャネル） マーケティング政策（物流政策・パッケージング） マーケティング政策（プロモーション） マーケティング専門 マーケティング・マネジメント マーケティング高度専門 マーケティング上級マネジメント		

(5) それぞれダウンロードメッセージが表示されるので、クリックして開くとすると、
次のとおり、能力ユニット別職業能力評価基準(様式１， ２， ３)を確認する
ことができます。

様式１

事務系職種における職業能力評価基準の全体構成（様式1）

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3 マネジャー	レベル4 シニア・スペシャリスト	レベル4 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・財務管理	経理						
	財務管理						
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	国際経営管理						
	貿易						

様式２

職務	能力ユニット	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
営業	営業基礎	00S132L11					
	営業事務	00S133L11					
	営業実務		00S134L22				
	営業管理		00S135L22				
	営業専門			00S136L33			
	営業マネジメント				00S137L33		
	営業高度専門					00S138L44	
	営業上級マネジメント						00S139L44

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

ユニット番号 00S134L22

選択 能力ユニット	能力ユニット名	営業実務
	概　要	営業に必要な実務的知識及び技術を具体的に身につけ、これらを活用しながら営業活動を推進する能力

能力項目	職務遂行の能力の基準
①担当業務に関する企画・立案	○ 営業実務に必要な営業・販売の基本コンセプトやスキルを理解している。 ○ 営業・販売に関する担当業務について、社内外の関係者との報告・連絡・相談をもとに現状の課題発見や優先事項を検討し、実行計画を策定している。 ○ 新規開拓など、担当業務に関する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、社内決裁ルート等を正しく理解し、主体的に情報発信・提供を行っている。 ○ 担当業務の実施方法や業務分担や工程表に曖昧な点がある場合には、ボトルネックの発見とその改善・解消を行うことで業務効率化を推進している。 ○ Web等を活用し、自身の専門分野だけでなく、周辺分野の情報も横断的に収集している。
②営業の推進	○ 定型業務は可能な限りシステム・IT化することで省力化し、顧客の視点に立って非定型業務の量と質を高めるよう工夫している。 ○ 販売状況の傾向と課題に基づき、販売拠点や担当員を効果的にサポートし、現場での問題解決や拡販に向けて実効性のある提案を行っている。 ○ 営業活動そのものを通じて顧客との関係を深めながら、顧客や市場に関する有効な情報を入手しながら、新たなビジネスチャンスの開拓を考案している。 ○ 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、顧客からみたブランドイメージを高めるような主体的な行動をとっている。 ○ ルートセールスでは、継続的な信頼関係の構築による顧客資産づくりを計画的に実施している。 ○ 新規開拓では、マーケティング的な観点から販売スタイルを吟味し、販促ツール等を活用して効果的な訪問を行っている。 ○ 新規取引先には信用調査を実施するとともに、既存先においても顧客の実態を継続的に確認するなど与信管理を徹底している。 ○ 顧客の倒産などが発生したときは、他部門と連携して債権の回収に努めている。
③担当業務の評価	○ 営業・販売実務の目的と役割を忘れずに、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。 ○ 社内外の業界キーパーソンとの交流の機会を大切にし、必要な人脈を深耕するとともに、重要な人脈・ネットワークについては発展・強化を行っている。 ○ 担当業務に関する調査・報告書等を回覧し、関係者からのフィードバックを得ながら、今後の参考として役立てている。 ○ 代金回収など、担当業務に関する問題点や改善点をまとめて速やかに上司に相談したうえで、業務プロセスの見直し、不要業務の廃止等の効率化を定期的に実施している。

●必要な知識

1. 営業知識 ●営業が関わる主な売買契約の知識 ●営業の財務知識 2. 営業技術 ●新規顧客開拓の方法 ●既存顧客深耕の方法 ●訪問型営業の方法 3. 与信管理 ●顧客実態の把握 ●信用調査 ●与信限度の設定と管理 4. 債権保全と回収 ●債権保全 ●債権回収方法 5. IT関連知識（Web検索技術等）	

©厚生労働省

共通 | 経営戦略 | 人事・労務・人材開発 | 総務・法務・広報 | 経理・財務管理 | システム | 生産管理 | ロジスティクス | 国際事業

２．職業能力評価基準の自社版へのカスタマイズ手順

職業能力評価基準をレファレンスブック（参照資料）と捉え、自社版として活用するため、次の検討をお勧めします。

職業能力評価基準を自社版として活用するための手順

Step1　目的を明らかにする

↓

Step２　自社で理解・適用できるように職業能力評価基準をアレンジする

↓

Step３　レベルを設定する

↓

Step４　現場の意見を取り込む

Step1　目的を明らかにする

自社の経営課題や人的資源上の課題から「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か決めます。

【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

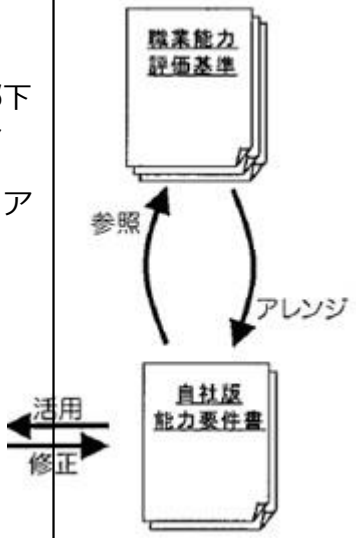
①能力マップとして教育訓練の目安として活用する
②OJT、OFF-JT、自己啓発の項目出しとして活用する
③目標管理における能力開発目標として、あるいは上司と部下の目標面接（設定時、中間結果）におけるモチベーション材料として活用する
④長期的能力開発目録として、社員のキャリア開発、キャリア・ルート開発の指針として活用する
⑤その他

●社員の評価を目的とする

①人事考課の一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 2　自社で理解・適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。

～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置き換える

④入れ替え（または組み替え）
より理解がすすむように、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

汎用性を持たせるために抽象的な記述となっています。自社の業務や仕事の進め方に沿って具体化します。そのためにはキーワードごとに細分化して翻訳してみる必要があります。

能力細目	業務遂行のための基準
顧客管理	社内外のキーパーソンとの交流の機会を大切にし、必要な人脈を深耕するとともに、重要な人脈・ネットワークについては発展・強化を行っている。

翻訳

- ・意思決定権を持っていると思われる部門長
- ・社長、総務部長など
- ・専門的な実力者
- ・当方の提案に抵抗している担当者等

- ・直接営業活動をしている場面以外においても
- ・セールス開始段階から折衝段階に至る場面
- ・違う用件で訪問しているときでも

- ・情報提供などのギブ＆テイク
- ・趣味への同伴
- ・接待
- ・業界の会話へのおい
- ・個人的な手伝い

- ・普段から気を遣う
- ・定期的に付き合う
- ・信頼してもらえる行動や言動
- ・約束を守る

再編集

＜アレンジ結果＞（これを取捨選択します。）

①取引先の部門長に対して定期的に役立つ情報を提供し、ギブ・アンド・テイクの関係を作る。

②取引先の部門長に業界の会議や学会などへの参加をお願いし、新たな人脈づくりの場を提供する。

③取引先で当方の提案に抵抗している担当者を頻繁に訪問し、徐々に本心を聞き出したうえでネックとなっている事柄を確認し、交換条件を約束し、それを履行する。

Step 3　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。

レベル表記　　横にレベル→

シンプル表記

縦に基準↓

大分類	中分類	小分類	チェック	到達すべき年次				育成方法			備考
				半年	1年	2年	3年	OUT	OJT	SD	
○○加工	○○研磨準備	加工対象の物性を判断できる	A	●					●		
		適合する工具を選定できる	B	●				●			
		研磨剤を自分で選定できる			●			●		○	
		±０ミクロンで加工ができる				●		●			

縦に基準↓

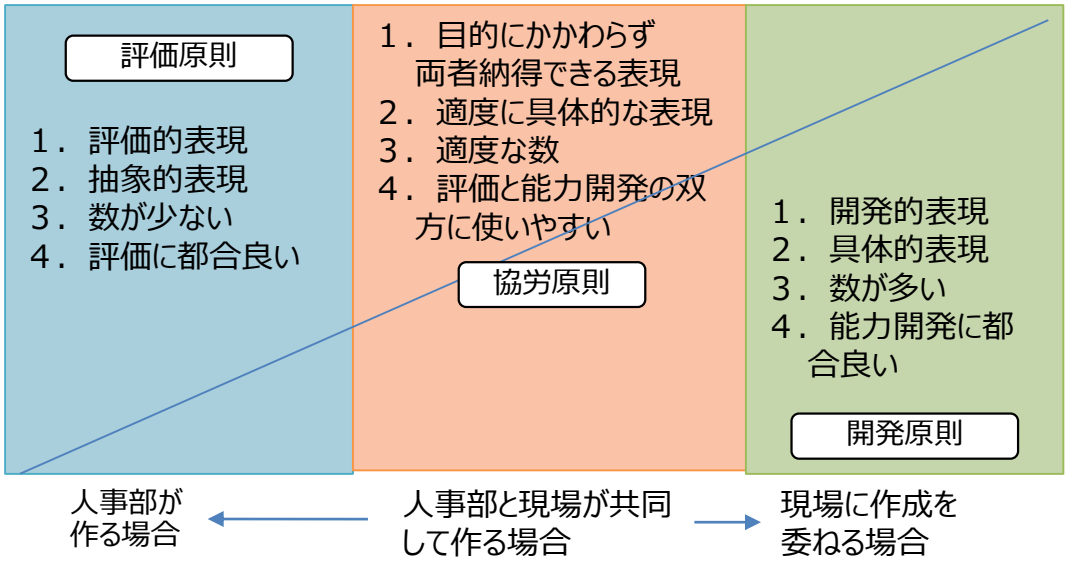
レベル表記の例

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ヶ月で習得	1年で習得	3年で習得	5年で習得	ベテラン

Step 4　現場の意見を取り込む

可能な限り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。

作成・アレンジの主導権による出来映えの違い



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」という苦情がで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。

３．職業能力評価基準のカスタマイズ演習

（1） 人事評価シート等の作成の流れ

①営業職の担当する職務及び能力要素（能力ユニット）を洗い出す（様式１・様式２）

※本来は、担当する職務を洗い出すために現状の業務分析を実施しますが、
今回は職業能力評価基準における様式１・２（営業）の各項目を使用します。
→もしも不足分がある場合、随時追加します。

②能力ユニットごとに、必要となる能力の詳細を定義する（様式３）

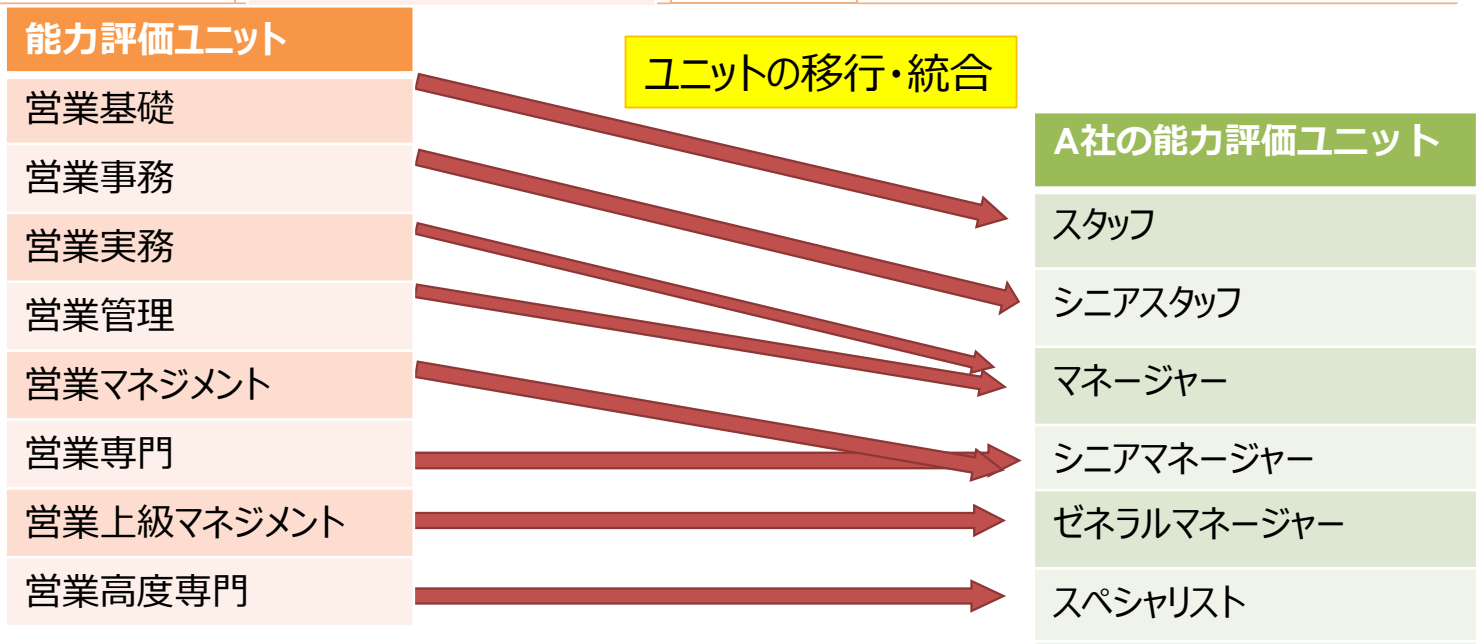
※本来は、この点も業務分析により定義しますが、職業能力評価基準における様式３の各項目を、取捨選択の上、使用します。
→もしも不足分がある場合、随時追加します。

③様式３の内容を職務要件書・評価シートなどに転記し、それらの書式を作成する）

→今回は、営業職のレベル1 ・レベル2を優先的に作成し、時間がある場合には
レベル 3 も作成します。

(2) 営業職の職務一覧（サンプル：職業能力評価基準より抜粋）

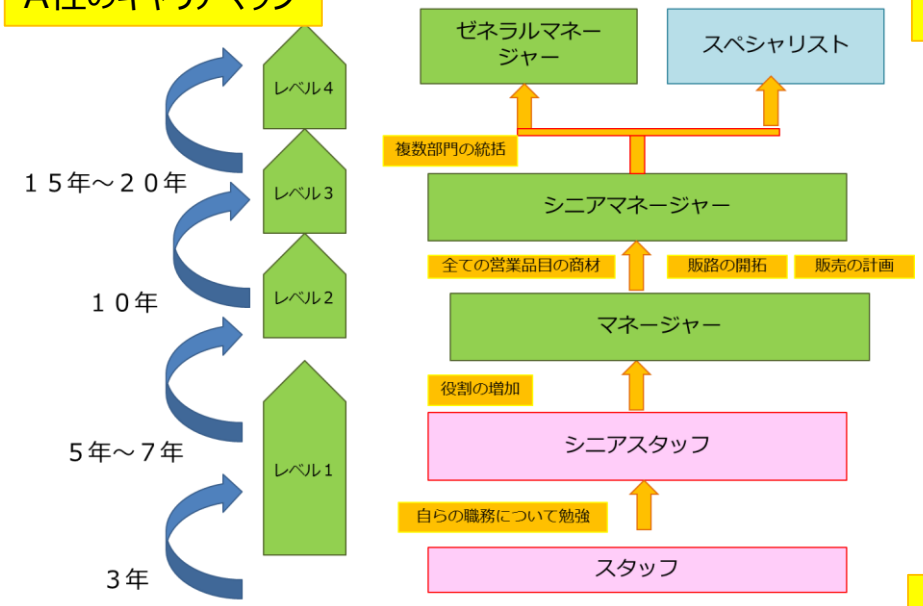
職務	能力評価ユニット	レベル	ユニット番号
営業	営業基礎	L1	ユニット番号 00S132L11
営業	営業事務	L1	ユニット番号 00S133L11
営業	営業実務	L2	ユニット番号 00S134L22
営業	営業管理	L2	ユニット番号 00S135L22
営業	営業マネジメント	L3S	ユニット番号 00S136L33
営業	営業専門	L3M	ユニット番号 00S137L33
営業	営業上級マネジメント	L4S	ユニット番号 00S138L44
営業	営業高度専門	L4M	ユニット番号 00S139L44



(3)職業能力評価基準の作成（演習課題）

①A社のキャリアマップを参考に、職業能力評価基準の様式１，２からA 社の様式１，２を作成する。

A社のキャリアマップ



職業能力評価基準様式１，２

職務	カユニット	スタッフ	ニア・スタッ	スペシャリスト	マネジャー	ア・スペシャ	ニア・マネジャ
営業	営業基礎	00S132L11					
	営業事務	00S133L11					
	営業実務		00S134L22				
	営業管理		00S135L22				
	営業専門			00S136L33			
	営業マネジメント				00S137L33		
	営業高度専門					00S138L44	
	営業上級マネジメント						00S139L44

A社の様式１，２

職務	能力ユニット	スタッフ	シニアスタッフ	マネージャー	シニアマネジャー	ゼネラルマネジャー	スペシャリスト
営業	営業基礎	■					
	営業事務		■				
	営業実務			■			
	営業管理			■			
	営業専門				■		
	営業マネジメント				■		
	営業高度専門						■
	営業上級マネジメント					■	

② 様式１，２から様式３を作成する。その際、職業能力評価基準の様式３から取捨選択して完成させる。

職務	能力ユニット	スタッフ	シニアスタッフ	マネージャー	シニアマネジャー	ゼネラルマネジャー	スペシャリスト
営業	営業基礎	■					
	営業事務		■				
	営業実務			■			
	営業管理			■			
	営業専門				■		
	営業マネジメント				■		
	営業高度専門						■
	営業上級マネジメント					■	

カ.スペシャリスト

能力細目		職務遂行のための基準
①営業に関する企画・計画	○	会社の経営戦略・ビジョンを達成するための制約条件と成功要因を抽出したうえで、営業の個別戦略及びアクションプランを策定している。
	○	信頼性の高いデータに基づき需要・販売量などの市場動向のシミュレーションを行い、信頼性の高い将来予測やプロダクトミックスを策定している。
	○	重要商品の設定や競合とのポジショニングに関し、経営トップや関係者との間で資源配分の調整を円滑に行いながら、戦略性の高い推進体制を構築している。
	○	販売計画など、予期せぬ状況変化が起きた際は、当初計画の前提と目標を再検証し、大局的かつ戦略的な観点からアクションプランの見直しを行っている。
	○	Web等を活用し、自身の専門分野だけでなく、周辺分野の情報も積極的に収集している。
②営業の推進	○	経営インパクトの大きい営業活動において、自らの専門知識と能力を組織全体の成果に結び付けるべく、顧客や社内外関係者と活発なコミュニケーションを図りながら問題を解決し、成約に結び付けている。
	○	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（枠組み）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。
	○	プロジェクトの成果や各種マーケティング・営業手法に関する知的所有権をリスクマネジメントの観点から戦略的に管理している。
	○	顧客へのプレゼンテーションの際は、状況認識、課題設定、解決案提示、代替案検討、方針再検証のプロセスを経て実効性のある具体案を提示し、関係者を納得させている。
	○	営業実務に関する豊富な専門知識と実務経験を有し、社内では営業パーソンへの指導的役割を果たしている。
③営業の検証と評価	○	営業活動の成果評価にあたり、経営戦略や組織ミッションの実現にどれだけ貢献したかという観点で、投資効率や顧客・チャネル管理などの面から多面的に検証している。
	○	経営トップや関係者に対して、担当業務の成果を要領よく明快に説明している。
	○	販売促進の業務またはプロジェクトにおけるフェーズごとの評価に際しては、内部監査的な厳正さをもって自らの業務を評価している。
	○	自ら継続学習を行い製品知識や関連スキルを極め、後進の模範となるように組織全体の学習及び各人の成長する意欲を喚起している。

ア．スタッフ

能力細目	職務遂行のための基準
業務に関 の検討	○ 営業基礎業務の推進に必要な営業知識やセールストーク、対人能力に関する基本的事項を理解している。
	○ 営業基礎に関する担当業務について、上司や先輩・同僚からの助言を踏まえ、現状における問題点や優先的に取り組むべき課題を整理している。
	~~○ 営業の訪問活動に際しては、優先事項や得意先アプローチを明確にしたうえで実行計画を作成している。~~
	○ 出張手続など、実施手順や事務的手続、社内決裁ルートを正しく理解している。
	○ 担当業務の実施方法や実施手順に曖昧な点がある場合には、曖昧なままにすることなく上司や先輩に質問し解決を図っている。
	○ 営業部門のスタッフとして身につけておくべき実用的な知識・スキルの向上に取り組んでいる。
の推進	○ 営業活動で発生する事務的な定型業務に関しては、IT化・効率化を常に推進している。
	~~○ 営業に際しては、対人スキルを発揮して、顧客との長期的な人間関係を構築すべく努めている。~~
	○ 販売後はきめの細かいアフターサービスを主体的に行い、自社のイメージを向上させている。
	○ マーケティング的な観点から、販促のツールや方法を常に見直している。
	○ 顧客アプローチ方法など、検討に取り掛かる前に過去の類例を調べるなど効率的に業務を行っている。
	○ 突発的事態が発生した場合には、まずは上司に一報したうえで指示を踏まえて迅速に行動している。
	○ 代金回収をめぐるトラブルなど、過去に類例のない問題に直面した場合には、自分勝手な判断を行うことなく上司や先輩に報告して指示を仰いでいる。
	○ 営業の担当者からの質問や要望に的確に対応し、営業活動をサポートしていく
に関 夫の推	○ 顧客訪問報告書など、業務に関する報告書等は遅滞なく作成し、提出している。
	○ セールスにおける対人スキルの向上などの担当業務の結果に関して満足できた点、至らなかった点などに関する自己評価を行っている。
	○ 至らなかった点については率直に反省し、自己管理・継続学習を怠ることなく上司の助言等を踏まえて次期の業務改善に活かすべく工夫している。
	○ 担当業務に関する問題点や今後改善すべき点などを自分なりに整理し、上司や先輩に対して積極的に意見具申している。

能力評価基準にはあるがA社にはないので削除

能力評価基準にはあるがA社にはないので削除

A社には存在しているので追記

イ．シニアスタッフ

能力細目	職務遂行のための基準
①担当業務に関する作業方法・作業手順の検討	○ 営業事務の推進に必要な営業知識や事務スキル、お客様への適切な対応等基本的事項を理解している。
	○ 営業事務の担当業務について、上司や先輩・同僚からの助言を踏まえ、現状における問題点や優先的に取り組むべき課題を整理している。
	○ 営業事務の遂行に際しては、優先事項やお客様の特性を明確にしたうえで日常の計画を作成している。
	○ 伝票処理等の際の事務的手続、社内決裁ルート等を正しく理解している。
	○ 担当業務の実施方法や実施手順に曖昧な点がある場合には、曖昧なままにすることなく上司や先輩に質問し解決を図っている。
	○ 営業部門のスタッフとして身につけておくべき実用的な知識・スキルの向上に取り組んでいる。
業事務の推	○ 営業事務の推進に必要なOA機器の活用技術を身につけ、マニュアル等に沿ってスピーディに事務処理を行っている。
	○ ~~営業担当者からの質問や要望に的確に対応し、営業活動の推進をサポートしている。~~ **マーケティング的な観点から、販促ツールや方法を常に見直している**
	○ お客様との電話応対、ファクシミリの送受信、電子メールのやりとり等を正確に行っている。
	○ お客様の持つ自社イメージが向上するように、明るく、正確な応対を行っている。
	○ 得意先による異なる締め日、入金日、指定伝票等を他の得意先のものと混同することなく、正確に処理している。
	○ お客様からのお問い合わせにも適切に応対して、継続的な受注に繋がるように営業活動を支援している。
	○ 売上・粗利情報や経費支出状況など、営業担当者が必要とする情報をタイムリーに提供している。
	○ 突発的事態が発生した場合には、まずは上司に一報したうえで指示を踏まえて迅速に行動している。
	○ 納品や代金回収をめぐるトラブルなど、過去に類例のない問題に直面した場合には、自分勝手な判断を行うことなく上司や先輩に報告して指示を仰いでいる。
③担当業務に関する創意工夫の推進	○ 業務日報など、業務に関する報告書等は遅滞なく作成し、提出している。
	○ 担当業務の結果に関して満足できた点、至らなかった点などに関する自己評価を行っている。
	○ 至らなかった点については率直に反省し、自己管理・継続学習を怠ることなく上司の助言等を踏まえて次期の業務改善に活かすべく工夫している。
	○ 担当業務に関する問題点や今後改善すべき点などを自分なりに整理し、上司や先輩に対して積

職業能力評価基準の表現がA社には不足しているので、A社にある基準に入れ替える

ウ．マネージャー

能力細目		職務遂行のための基準
①担当業務に関する企画・立案	○	営業実務に必要な営業・販売の基本コンセプトやスキルを理解している。
	○	営業・販売に関する担当業務について、社内外の関係者との報告・連絡・相談をもとに現状の課題発見や優先事項を検討し、実行計画を策定している。
	○	新規開拓など、担当業務に関する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、社内決裁ルート等を正しく理解し、主体的に情報発信・提供を行っている。
	○	担当業務の実施方法や業務分担や工程表に曖昧な点がある場合には、ボトルネックの発見とその改善・解消を行うことで業務効率化を推進している。
	○	Ｗｅｂ等を活用し、自身の専門分野だけでなく、周辺分野の情報も積極的に収集している。
	○	営業管理実務の推進に必要な営業･販売管理の基本コンセプトを理解している。
	○	現実の諸問題への応用事例を通じて、営業･販売の基本コンセプトやスキルの妥当性を常に検証している。
	○	販売管理に関する担当業務について、社内外の関係者との報告･連絡･相談をもとに現状の課題発見や優先事項を検討し、販売管理の実行計画を策定している。
	~~○~~	~~担当業務に関する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、社内決裁ルート等を正しく理解し、主体的に情報発信･提供を行っている。~~
	○	訪問計画などの実施方法や業務分担や工程表に曖昧な点がある場合には、ボトルネックの発見とその改善･解消を行うことで業務効率化を推進している。
③担当業務の評価	○	営業管理の目的と役割を忘れずに、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。
		取引先の部門長に対して定期的に役立つ情報を提供し、ギブアンド･テイクの関係を作る
	○	得意先管理などに関する調査･報告書等を回覧し、関係者からのフィードバックを得ながら、今後の参考として役立てている。
	○	担当業務に関する問題点や改善点をまとめて速やかに上司に相談したうえで、業務プロセスの見直し、不要業務の廃止等の効率化を定期的に実施している。
	○	代金回収など、担当業務に関する問題点や改善点をまとめて速やかに上司に相談したうえで、業務プロセスの見直し、不要業務の廃止等の効率化を定期的に実施している。

Step2　複数の基準を統合する

Step2　具体化の例により翻訳

エ．シニアマネージャー

職業能力評価基準にはあるが、
このレベルには該当しない

能力細目	職務遂行のための基準
①[illegible]る企画・	○ ~~会社の経営戦略及び営業・マーケティング戦略に沿った営業部門の個別戦略やアクションプランを策定している。~~
	○ 営業管理業務に必要な情報を体系的かつ詳細に収集し、顧客別リストを作成して適宜メンテナンスをしている。
	○ 重要な顧客には常にこちらから必要な情報を提供するなど、「情報は先に与え、後から貰う」を心掛けている。
	○ 前例や慣行にとらわれることなく、斬新なアイデアで企画立案を行っている。
	○ 部門トップやマーケティング・広告部門等の関係者との間で意見や利害の調整を円滑に行いながら、実効性のある営業施策の提案を行っている。
	○ 複数の業務計画間の調整を図りながらその最適化を実現している。
	○ Web等を活用し、自身の専門分野だけでなく、周辺分野の情報も積極的に収集している。
	○ 経営戦略の実現に向けて営業方法や営業スタイルを明確にし、現状とのギャップを検証しながら今後の営業活動の方向性を企画立案している。
	○ 営業活動をめぐり、得意先の経営戦略・経営方針と競合企業の動向に留意し、短期及び中長期に及ぶ営業活動のあり方の検討を的確に行っている。
	○ 経営方針に沿って、営業活動の合理化・システム化を図り、適切かつ迅速に処理できる方策を企画立案している。
	○ 営業活動に関連する法令を遵守することはもとより、CSR（企業の社会的責任）の観点から、営業活動のあり方を事前に検証している。
	○ 貸し倒れを防止するために、新規・既存に係わらず得意先の与信管理を徹底し、危険な得意先には取引停止を含めた判断を行っている。
	○ 目標達成に向けて、自分と部下との役割分担を適切に判断している。
②営業の推進	○ 営業活動を通じて顧客との個人的な関係を強めながら、顧客ニーズを確実に掴んで必要かつ有益な情報を提供し合うことで関係を強化している。
	○ 営業会議等で営業情報と営業活動の取りまとめと会議の司会進行を適切に行っている。
	○ 客先で提案内容に関する効果的なプレゼンテーションを行い、PRしている。
	○ 収集した情報を関係者間で共有・蓄積し、営業ラインに必要なアクションプランを周知徹底している。
	○ 販売後のアフターサービスやフォローアップで問題を解決するとともに、新たなニーズやシーズを発見し、新規の営業案件につながるように検討している。
	○ 部下や後輩に対して営業に関する専門的実務指導を的確に行っている。

オ．ゼネラルマネージャー

能力細目	職務遂行のための基準
①営業に関する企画・計画	○ 会社の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部下に示している。
	○ 営業活動のマネジメントの推進に当たっての優先順位を見極め、戦略的かつ効果的な方針を決断している。
	○ 営業計画の策定に当たり、短期的な売上拡大だけを目指すのではなく、新規開拓や既存先深耕など中長期を見据えた大局的な意思決定を行っている。
	○ 社内横断的プロジェクトなど全社的な取組みに際して、目標の設定や推進体制の構築を的確に行っている。
	○ 営業戦略の立案から営業活動の効率化まで、テーマ解決のため部門横断的なプロジェクトチームの設置や外部コンサルタントの活用等の基本方針を的確に判断している。
②営業マネジメントの推進	○ 営業活動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。
	○ 国際情勢の変化、為替の大幅な変動等、経営に大きな影響を与えるおそれがある重大トラブルが発生した場合には、他部門と連携し自ら先頭に立って速やかに問題解決を図っている。
	○ 自社の営業活動の原価データを分析して、今までの営業方式・方法でよいかどうか検討し、環境や時代に合わせて営業方法や営業スタイルを変えさせている。
	○ 経営層の参謀として、常時必要な情報提供や意見具申を行っている。
	○ 経営環境の変化に即して、事業提携や得意先との取引停止等の意思決定を大局的視野に立って決断している。
	○ 部下が仕事を通じて成長するための仕掛け作りを行っている。
③営業の検証と評価	○ 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。
	○ 現行の営業部門の管理のあり方を総点検し、売上・利益拡大を実現するための仕掛けを考え、実行に向けた体制作りを行っている。
④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。
	○ 新任マネジャーや業務負荷の大きいマネジャーをねぎらって必要な支援を行い、効果的な動機付けを行っている。
	○ 自部門における次世代のリーダー（後継者）を計画的に育成している。
	○ 部下の意欲と能力を見極め、大幅な権限委譲やチャレンジングな仕事を与えることで成長自立の支援を行っている。
	○ 自ら継続学習を行うことで模範を示し、部下の学習・成長意欲を喚起している。

○　テーマ解決のため部門横断的なプロジェクトチームの設置している。
○　外部コンサルタントの活用等の基本方針を、的確に判断している。

細分化する

カ．スペシャリスト

能力細目	職務遂行のための基準
①営業に関する企画・計画	○ 会社の経営戦略・ビジョンを達成するための制約条件と成功要因を抽出したうえで、営業の個別戦略及びアクションプランを策定している。
	○ 信頼性の高いデータに基づき需要・販売量などの市場動向のシミュレーションを行い、信頼性の高い将来予測やプロダクトミックスを策定している。
	○ 重要商品の設定や競合とのポジショニングに関し、経営トップや関係者との間で資源配分の調整を円滑に行いながら、戦略性の高い推進体制を構築している。
	○ 販売計画など、予期せぬ状況変化が起きた際は、当初計画の前提と目標を再検証し、大局的かつ戦略的な観点からアクションプランの見直しを行っている。
	○ Web等を活用し、自身の専門分野だけでなく、周辺分野の情報も積極的に収集している。
②営業の推進	○ 経営インパクトの大きい営業活動において、自らの専門知識と能力を組織全体の成果に結び付けるべく、顧客や社内外関係者と活発なコミュニケーションを図りながら問題を解決し、成約に結び付けている。
	○ 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（枠組み）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。
	○ プロジェクトの成果や各種マーケティング・営業手法に関する知的所有権をリスクマネジメントの観点から戦略的に管理している。
	○ 顧客へのプレゼンテーションの際は、状況認識、課題設定、解決案提示、代替案検討、方針再検証のプロセスを経て実効性のある具体案を提示し、関係者を納得させている。
	○ 営業実務に関する豊富な専門知識と実務経験を有し、社内では営業パーソンへの指導的役割を果たしている。
③営業の検証と評価	○ 営業活動の成果評価にあたり、経営戦略や組織ミッションの実現にどれだけ貢献したかという観点で、投資効率や顧客・チャネル管理などの面から多面的に検証している。
	○ 経営トップや関係者に対して、担当業務の成果を要領よく明快に説明している。
	○ 販売促進の業務またはプロジェクトにおけるフェーズごとの評価に際しては、内部監査的な厳正さをもって自らの業務を評価している。
	○ 自ら継続学習を行い製品知識や関連スキルを極め、後進の模範となるように組織全体の学習及び各人の成長する意欲を喚起している。