



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

目次

キャリアマップ作成編

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

職業能力評価基準編

1. 人事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導入方法
3. 職業能力評価基準のカスタマイズ

付録

演習用、人事評価シート（Excel版）

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。

作成のポイント

今般、演習という形のため、職業能力評価シートではなく、作業とエッセンスの基本的な呼応目限定したものとしての「人事評価シート」とした。そのため、「職業能力評価シート」の共通能力ユニットについても省略した形としている。

→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

課題

「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です。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。」といった課題です。

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）

人事評価シートについて

今般、演習という形のため、職業能力評価基準の利用による人事評価シートとしました。そのため、特に人事評価シートの様式は提示していません。既存の各社で利用してきた人事評価シートを、当演習により改定された人事評価制度により変更していくことを想定しています。

また、作業とエッセンスの基本的な項目に限定したものとして、職業能力評価基準の「共通能力ユニット」についても省略した形としています。

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。

キャリアマップについて

◎ キャリアマップとは、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

〔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。

キャリアマップの目的

☆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。

(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	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

職業能力評価基準とレベル区分

◎ 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

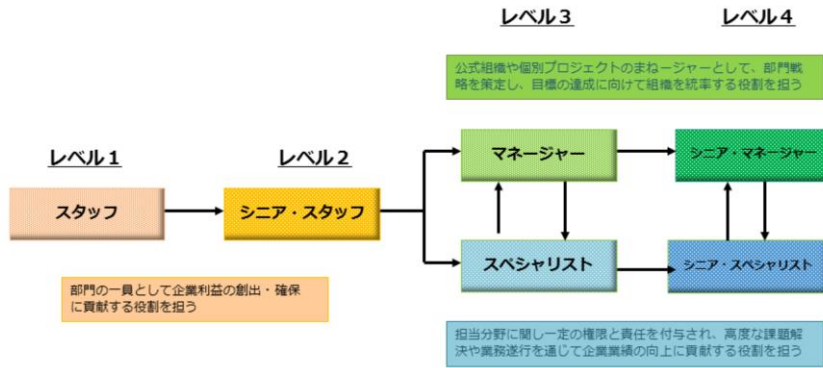
○ 企業において期待される責任・役割の範囲と難易度により、4つの能力段階を設定しています。

● 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）を設定しています。

(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養っていき過程のこと。

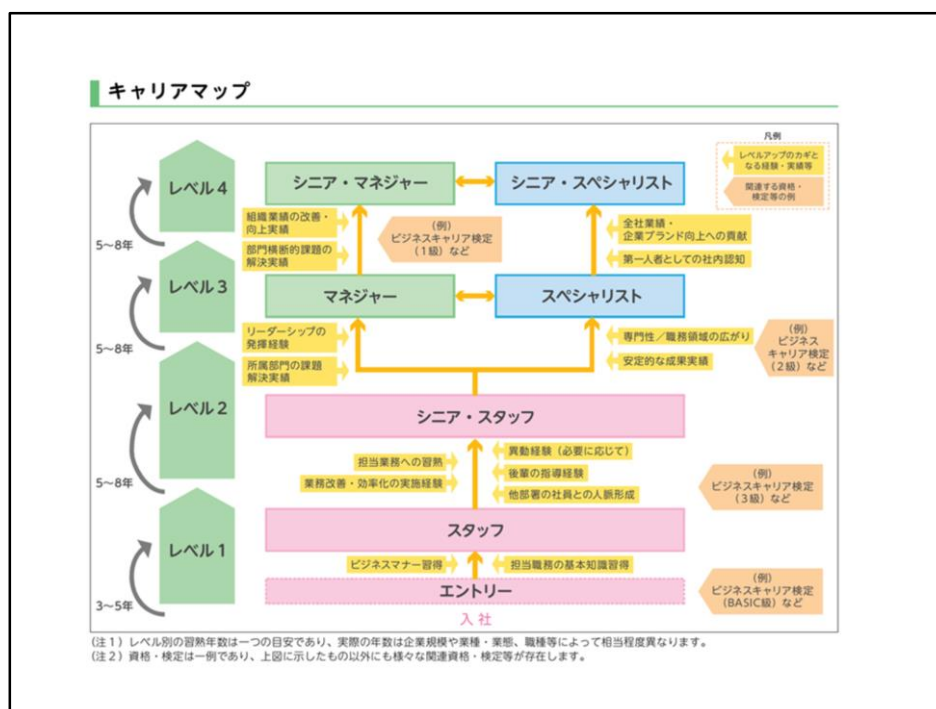
※「キャリア・ルート」…特定の職務の専門分野の職業能力を深めたり、人事異動を通じていくつかの職務を経験しながら、職業能力の幅を広げていく道筋のこと。また、仕事の経験を積み重ねながら、職業能力・職位を高くしていくための道筋のこと。「キャリア・パス」ともいうことがあります。

標準的なキャリアマップの例

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。

キャリアマップには、それぞれのレベルに求められるスキルを習得するためのおおよその期間（習熟年数）を例示しています。この年数はあくまで「目安」であって、業種・業態、企業規模、従業員の年齢構成等によって相当程度異なります。また、教育訓練の内容や本人の努力、さらには、どのような仕事をどのように経験させるかによっても、差が発生することに注意が必要です。

このように、キャリアマップに示された年数は“絶対”というものではありませんから、自社の育成計画や職務配分等を踏まえて、年数目安をカスタマイズしてみてください。



標準的なキャリアマップの例

キャリアマップは事務系職種一般をカバーするような汎用性を意識して作成されています。このため、各社の実状に応じて一定のアレンジを行うことで、自社版のキャリアマップを作成することができます。

○「自社版のキャリアマップ」作成の進め方

●各レベルの習熟目安年数の設定

各レベルのスキルを習得するための目安となる年数を設定します。目安となる年数は「該当レベルに期待される能力を習得し、一つ上のレベルに到達するまでにかかる標準的な年数」と考えて下さい。

●資格等級制度に即した職位・職階等の設定

自社の資格等級制度に照らして、レベル1～4に相当する資格等級名や役職名を記入します。

●関連資格など追加情報の記載

具体的にどのレベルでどのような要件が求められるかを記載しています。また、オリジナルのキャリアマップにある「レベルアップのカギとなる経験・実績」に代えて、節目で行われる昇格審査の内容を記載しています。

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



- (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。

厚生労働省トップページから職業能力評価基準のページまで

① TOPページからのルート

厚生労働省HP→人材開発→技能の評価・振興→技能検定・社内検定・職業能力評価基準

② 検索ルート

厚生労働省HO→右上段部→カスタム検索→職業能力評価基準

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

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・経務・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

共通能力ユニット

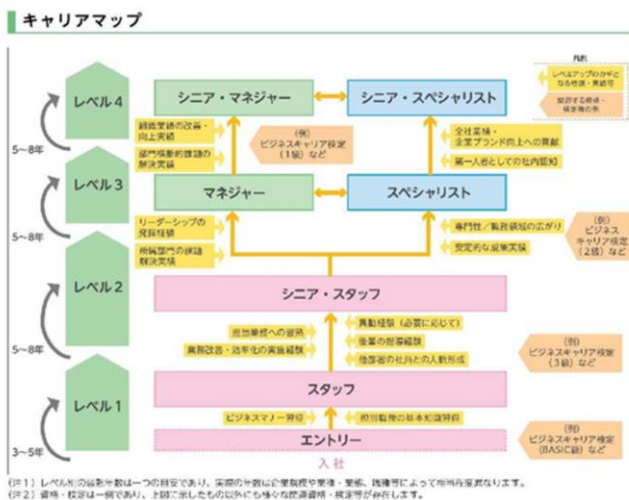
クリック

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

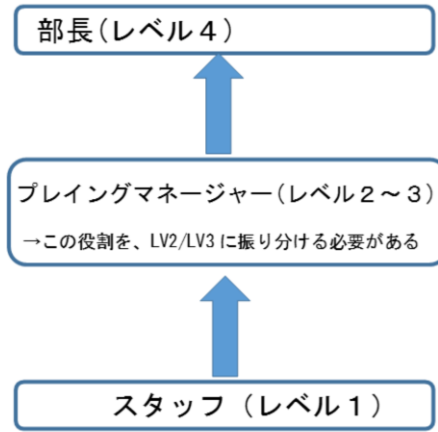
キャリアマップについて

ダウンロードしたキャリアマップはPDF形式です。ファイルとして保存するか、印刷して保存してください。

(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。



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)

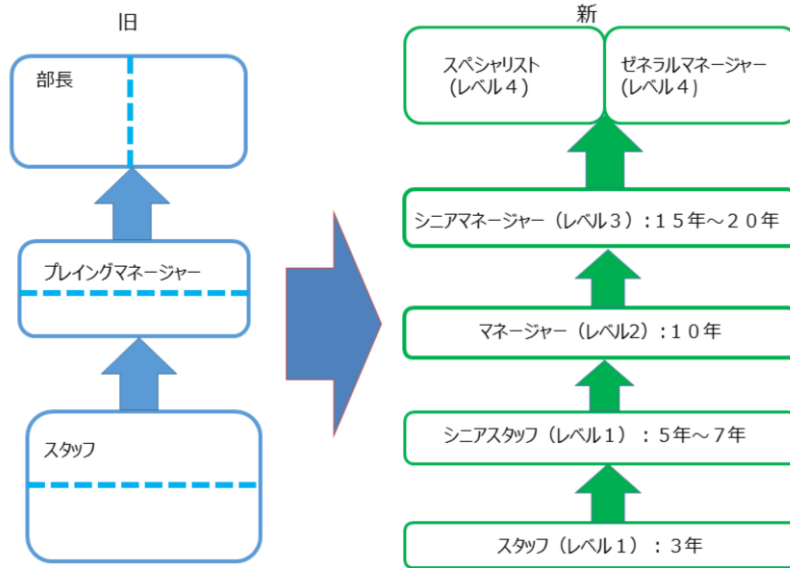
現状A社のキャリアマップについて

プレイングマネージャーも、次のステップまでは長いですね。キャリアマップをこのままでは、業務上の責任と難易度を個別設定していくことしかできません。

このプレイングマネージャーですが、15年から20年とその期間が長いので、レベル 2 とレベル 3 が混在した業務だったので、レベルごとに階層分けをし、レベル 2 相当をマネージャーに、レベル 3 相当をシニアマネージャーとして整理することはできます。

現行の人事制度の中で考えると、モデルにありますシニアスタッフとスペシャリストが、この課題にはありません。

8. キャリアマップの新旧比較



新たなキャリアマップ

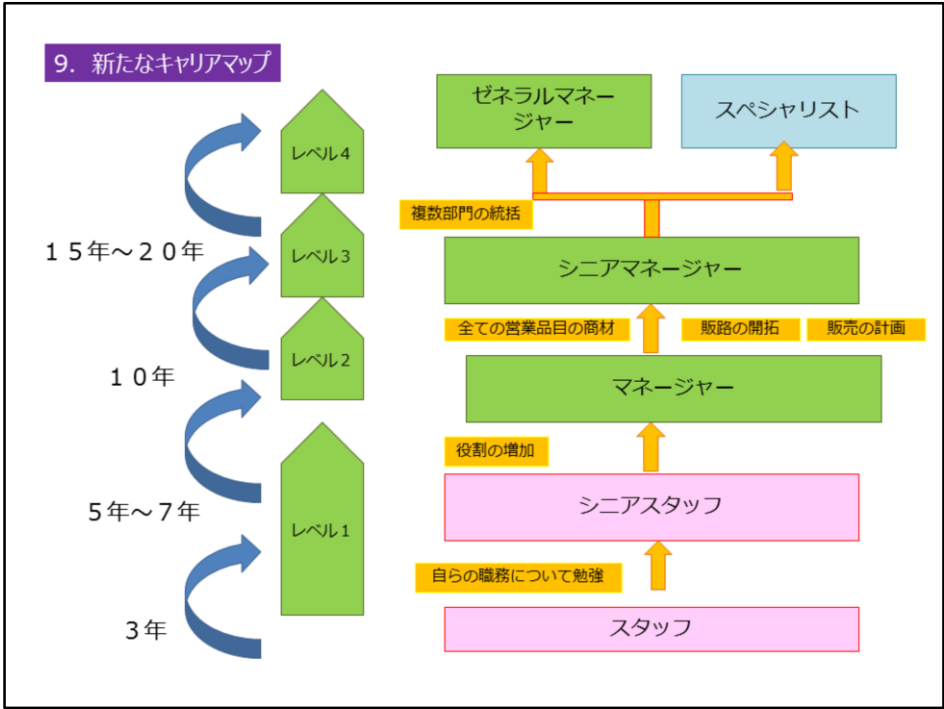
今回のようにレベル2とレベル3が混在しているような人事構成では、業務内容が、レベルと対比して適切なかどうか判断が必要です。

そこで、業務の比較をします。レベル1の業務ですが、職業能力評価基準ですと、「営業基礎」と「営業事務」に分かれています。

業務内容が違うのですが、経験年数によるものが大きいからです。

そこで、現行の「スタッフ」が10年と在職期間が長いので、「営業基礎」と「営業事務」にあわせ、現行の補助的な仕事を「スタ業基礎」と「営業事務」とし、現行の補助的な仕事を「スタッフ」と「シニアスタッフ」に分けて階層化することで、「キャリア形成」を促し、「モチベーション」を上げるように5年程度で区切ってみました。

これに伴い「補助的」業務は「スタッフ」に移行しました。



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活用

人事評価シートを作成にあたり、キャリアマップまで作成しました。

次の段階としては、キャリアマップを参考に職務をレベルごとに能力ユニットの内容を作成していくこととなります。

そこで、職業能力評価基準の能力ユニットの能力細目と職務遂行のための基準を活用して評価の内容を作成していくこととします。

職業能力評価基準では、仕事をいくつかの職務（ユニット）に区分し、具体的かつ効果的な「行動例」を、習熟レベル別に表示しています。その仕事の担当者が最低限何をやらなければならないか、どうなればよいのかを明らかにしています。

(1) 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

細分化しています。

(2) 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・体系化しています。

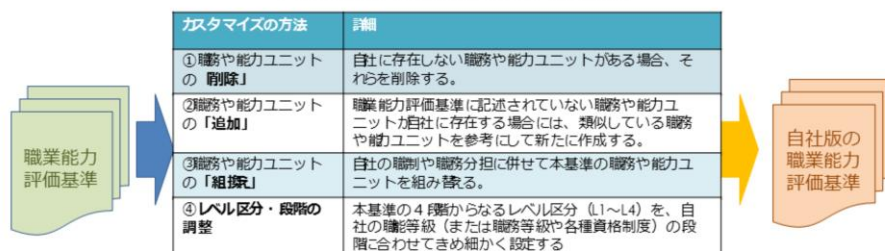
職業能力評価基準の導入

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。

（一般にお示している自社版へのカスタマイズの方法）



人事評価シート作成資料としての活用

職業能力評価基準の活用方法のひとつに、社内での人事制度の見直しや人事評価制度の整備にあたって、評価・処遇決定の基準に活用することができます。（①人材育成、②能力開発、③研修、④検定試験）

職業能力評価基準の導入のポイント

- （1） 評価方法に根拠を持たせ納得できる評価方法にする。

労働者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という説明や指導をしっかりと行うことがよいでしょう。

評価方法について、事前に労働者に説明することも大事です。人事評価の体制がしっかり整っており、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。

- （2） 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。

企業と労働者、双方の成長につながる適切な目標を設定しましょう。

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す。中間面接などを行ってコミュニケーションを図り、適切なフォローを行うことが大事です。

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



職業能力評価基準について

職業能力評価基準とは、仕事に必要とする能力を明確に示すためのツールとして、国・地方公共団体の機関・事業者・教育機関・労働者・求職者・外国人労働者等に活用されています。このツールは、職業能力評価基準の策定・改定・廃止の過程において、関係者の意見を反映させるためのツールとして活用されています。

（注）このツールは、職業能力評価基準の策定・改定・廃止の過程において、関係者の意見を反映させるためのツールとして活用されています。

◆職業能力評価基準活用効果



- (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。

厚生労働省トップページから職業能力評価基準のページまで

① TOPページからのルート

厚生労働省HP→人材開発→技能の評価・振興→技能検定・社内検定・職業能力評価基準

② 検索ルート

厚生労働省HO→右上段部→カスタム検索→職業能力評価基準

(3) 事務系職種を選択

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

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・経務・広報	経理・資金財務・経営管理	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
----------------------	------	--------------	------------	--------------	--------	---------------	------	---------	------

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。

職種	能力ユニット	職種	能力ユニット
営業	営業基礎	広告	広告基礎
	営業事務		広告計画
	営業実務		広告集約
	営業管理		広告専門
	営業専門		広告マネジメント
	営業マナジメント		広告集約専門
	営業高度専門		広告上級マナジメント
	営業上級マナジメント		
	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	マーケティング戦略基礎		
	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・チャンネル）		
	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

様式3

様式2

職種	能力ユニット	スタッフ	アシスタント	スペシャリスト	マネジャー	アスベクト	ア・マネジャー
営業	営業基礎	OOS132L11					
	営業事務	OOS133L11					
	営業実務	OOS134L22					
	営業管理	OOS135L22					
	営業専門		OOS136L33				
	営業マネジメント			OOS137L33			
	営業高度専門				OOS138L44		
	営業上級マネジメント					OOS139L44	

様式のダウンロード

1. 様式1, 2のダウンロード

事務系職種のページの職業能力評価基準の全体構成(様式1, 2)欄をクリックすると、様式1, 2がダウンロードできます。

- ① 様式1では職種を職務×レベルのマトリックルとして体系化し、全体様式として一覧を示しています。
- ② 様式2では、個々の企業の職務構成や労働者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。

2. 様式3のダウンロード

様式2から、個々の労働者の担当職務に応じて1つ若しくは数個の能力ユニットを選択します。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ているかを「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知識を「必要な知識」として明記しています。

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



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



Step 3 レベルを設定する



Step 4 現場の意見を取り込む

職業能力評価基準を自社版に組み替えるための手順

職業能力評価基準を自社版に組み替えるための手順

次のような手順により、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には、企業と労働者の間で十分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。

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
 - ② JT、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（運動させて利用する）
 - 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 1 目的を明らかにする

「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として、「社員の育成・モチベーションの向上を目的とする」、「社員の評価を目的とする」、人事制度として利用を目的とする」を掲げています。

今般、人事評価シートの作成に伴い、これらの利用目的も踏まえて、人事制度の構築を行うものとしています。

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

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

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すぎません。

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。

(1) 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

(2) 自社の実状に即して評価基準を差し替える

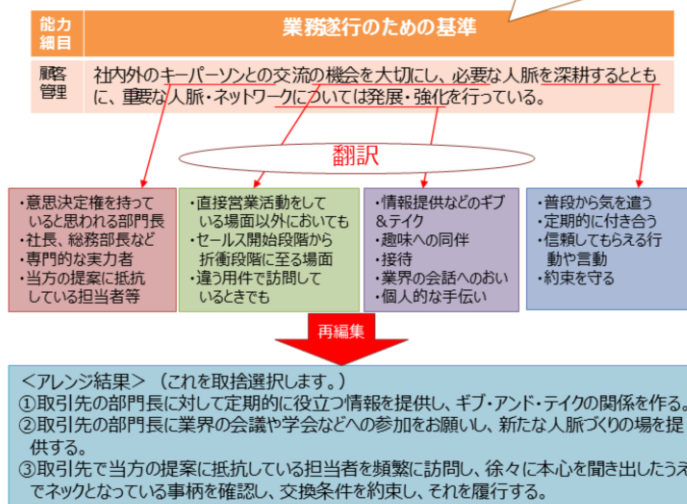
職業能力評価基準は幅広い企業での活用を念頭においているため、一般的な表現になっているところがあります。自社の実状に即してこれを修正することで、より実態に即した能力チェックが可能となります。

(3) 自社の業務内容に沿った能力ユニットの統廃合

例えば、小規模企業などでマーケティングと広告は一人の課長が統括している場合には、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ユニットへの移管を行います。

○ 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する必要があります。



自社版へのアレンジの例

アレンジにおいて、読む人・評価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大変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）に貢献し、誤解、曲解、思い込みを防止する上でも大変重要です。

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必要があります。

これらを踏まえて、自社版へのアレンジの例を紹介します。

ここでは、職業能力評価基準の「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。」という表現について、後述しますが、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する必要があります。

翻訳し、再構築した結果、3つの表現ができあがった。これを取捨選択します。

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。

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 を判断できる	A
		適切な工具を 選択できる	B
		研磨剤を自分で 選べる	
		±0.1ミクロンで加工 ができる	

縦に基準↓

レベル表記

到達すべき年次				育成方法			備考
年	1年	2年	3年	OJT	OJT	S/D	
●					●		
●				●			
	●			●		○	
		●		●			

縦に基準↓

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

レベル表記の例

Step 3 レベルを設定する

個々の能力評価基準ごとに自己評価や他者（上司）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（シンプル表記）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。

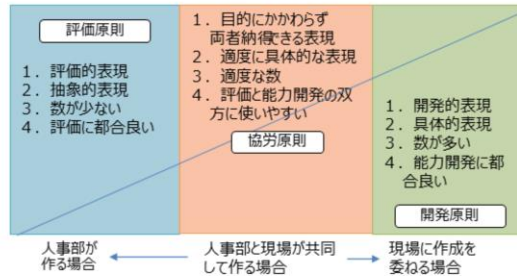
したがって、利用目的によっては、ひとつの能力評価基準について、到達してほしいレベルを自社に適用する段階表示・時系列表示・レベル表示とするとよいでしょう。

なお、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。

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。

Step 4 現場の意見を取り込む

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切れていないことから、抽象的な表現になってしまう傾向が見られます。評価目的ならばよいのですが、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になってしまいます。

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、能力開発目的ならばよいのですが、評価目的の場合には、人事部門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立の成否を握ることになります。

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。

職業能力評価基準のカスタマイズ

職業能力評価基準の活用の考え方として、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、⑦キャリアコンサルティング等があります。

今回は人事異動として、組織作りと人時評価としての人事評価の土台として活用することを目的にカスタマイズします。

第1に、営業職の担当する職務及び能力要素（能力ユニット）を洗い出します。（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。

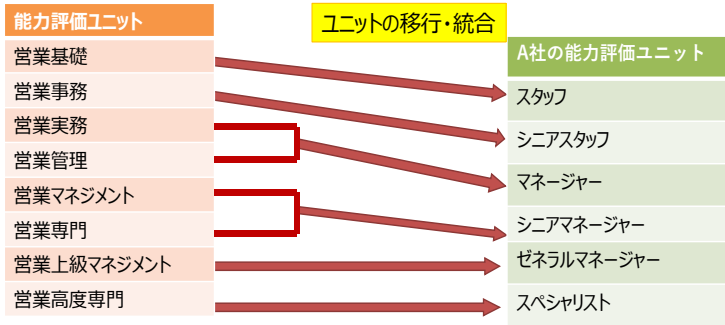
第2に、様式3として能力ユニットごとに、必要となる能力の詳細を定義します。

→本来は、この点も業務分析により定義しますが、先ほどダウンロードした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。

第3に、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	営業専門	L3S	ユニット番号 00S136L33
営業	営業マネジメント	L3M	ユニット番号 00S137L33
営業	営業高度専門	L4S	ユニット番号 00S138L44
営業	営業上級マネジメント	L4M	ユニット番号 00S139L44



営業職についての整理

営業職の職務一覧を参考にしてください。

第 1 に、自社の業務内容に沿った能力ユニットの統廃合を行います。
先ほど作成したキャリアマップを参考に、職業能力評価基準のユニットからA社のユニットを構成してみます。

第 2 に、営業基礎と営業事務は、レベル 1 であるから、スタッフとシニアスタッフに移行させました。

第 3 に営業実務と営業管理については、レベル 2 であるから統合してマネージャーに移行しました。

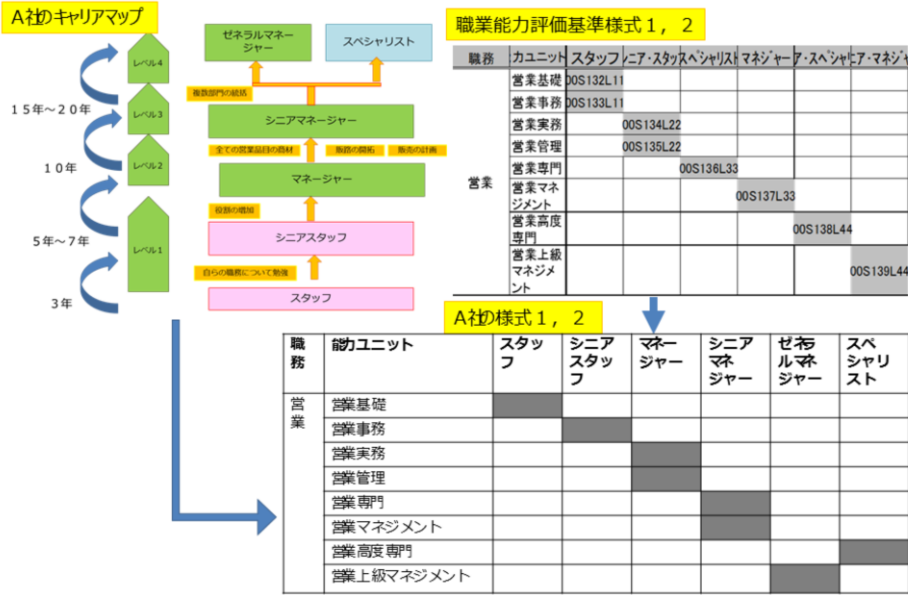
第 4 に、レベル 3 について、営業マネジメントと営業専門を、シニアマネージャーへ統合して移行しました。

第 5 に、レベル 4 の営業上級マネジメントと営業高度専門は、それぞれ職務内容に応じてゼネラルマネージャーとスペシャリストへ移行しました。

第 6 に、統合にあたり、レベルだけではなく、職務の内容が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への移管を行います。

(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。



様式1，2の作成

まずは、様式1，2について先ほど整理した考え方により作成します。
キャリアマップから能力ユニット名を、職業能力評価基準から形式を参考に、A社の職業能力評価基準を作成していきます。

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。

表 カンベシヤリスト

能力項目	職業能力評価基準
① 営業に関する基礎・知識	○ 会社や経営戦略、セクションを構成する各セクションの役割と組織図を把握し、そのうえで、営業の業務領域及びアクションプランを策定している。 ○ 店舗内の問い合わせや来客・顧客などとの情報交換のシミュレーションを行い、店舗内の情報や顧客のニーズやフィードバックを把握している。 ○ 営業商品の設定や得意先とのコミュニケーションを図り、顧客のニーズやフィードバックを把握し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 顧客のニーズやフィードバックを把握し、顧客のニーズやフィードバックを把握し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 顧客のニーズやフィードバックを把握し、顧客のニーズやフィードバックを把握し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 顧客のニーズやフィードバックを把握し、顧客のニーズやフィードバックを把握し、その情報をもとに営業活動を行っている。
② 営業の推進	○ 顧客のニーズやフィードバックを把握し、顧客のニーズやフィードバックを把握し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 顧客のニーズやフィードバックを把握し、顧客のニーズやフィードバックを把握し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 顧客のニーズやフィードバックを把握し、顧客のニーズやフィードバックを把握し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 顧客のニーズやフィードバックを把握し、顧客のニーズやフィードバックを把握し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 顧客のニーズやフィードバックを把握し、顧客のニーズやフィードバックを把握し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 顧客のニーズやフィードバックを把握し、顧客のニーズやフィードバックを把握し、その情報をもとに営業活動を行っている。
③ 営業の検証と評価	○ 営業活動の成果を評価し、営業活動の成果を評価し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 営業活動の成果を評価し、営業活動の成果を評価し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 営業活動の成果を評価し、営業活動の成果を評価し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 営業活動の成果を評価し、営業活動の成果を評価し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 営業活動の成果を評価し、営業活動の成果を評価し、その情報をもとに営業活動を行っている。 ○ 営業活動の成果を評価し、営業活動の成果を評価し、その情報をもとに営業活動を行っている。

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						

様式 3 の作成

様式 1, 2 から様式 3 を作成します。

様式 3 を職業能力評価基準の様式 3 を利用して、様式 1, 2 から作成しました。

本来、様式 3 については、共通能力ユニットと選択能力ユニットから作成すべきところですが、作業する項目が増えると分かりづらくなるため、選択能力ユニットのみで作成しています。

能力細目		職務遂行のための基準
ア. スタッフ	業務に関する検討	○ 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。
		○ 営業の訪問活動に関しては、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。
	業務の推進	○ 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。
		○ 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。
		○ 営業に関しては、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。
	業務の推進	○ 顧客アプローチ方法など、検討に取り組む前に過去の事例を調べるなど効率的に業務を行っている。
		○ 突発的な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る。
		○ 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。

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

能力ユニット「ア. スタッフ」の検証

第1に、職業能力評価基準様式3より移行したA社の評価基準様式3を能力ユニット「ア スタッフ」から検証します。各「能力細目」ごとに「職務遂行のための基準」を確認していきます。

第2に、「①担当業務に関する作業方法・作業手順の検討」では、「営業の訪問活動に関しては、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策している」について、A社において、このレベルの職員については、該当しないことが判明しました。

第3に、Step2の「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。」により、検証した結果「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」により削除することとしました。

第4に、上記同様、「②営業の推進」では「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。」も同様に削除としました。

第5に、Step2による検証により、当該レベルにおいてA社には存在しているのに、職業能力評価基準には存在しない項目が発見されたので、「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」により、「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」を追加します。

イ. シニアスタッフ		能力細目	職務遂行のための基準
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	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。
			○ 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。
	②営業実務の推進		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 ○ お客様との電話対応、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、正確な対応を行っている。 ○ 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は異なることなく、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対応して、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種

能力ユニット「イ. シニアスタッフ」の検証

能力ユニット「ア スタッフ」と同様に、職業能力評価基準様式3より移行したA社の評価基準様式3を検証します。

各「能力細目」ごとに「職務遂行のための基準」を確認していきます。

その結果、「②営業実務の推進」において、「営業担当者からの質問や要望を的確に対応し、営業活動の推進をサポートしている。」について検証した結果、「営業活動の推進をサポートしている」の表現は、A社において「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。」がA社の「職務遂行のための基準」の適切な表現であることから、Step2による検証により、職業能力評価基準の表現がA社には不足しているので、「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」により、A社にある基準に「入れ替え」をしました。

ウ. マネージャー	能力項目	職務遂行のための基準
	①担当業務に関する企画・立案	○ 営業業務に必要な営業・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。 ○ IT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。 ○ 営業管理業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の手続、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。 ○ <u>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</u> ○ 得意先管理などに関する調査・報告等を回覧し、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っている。 ○ 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

能力ユニット「ウ. マネージャー」の検証

能力ユニット「ア スタッフ」、「イ.シニアスタッフ」と同様に、職業能力評価基準様式 3 より移行したA社の評価基準様式 3 を検証します。

各「能力細目」ごとに「職務遂行のための基準」を確認していきます。

その結果、能力細目「①担当業務に関する企画・立案」の「業務遂行のための基準」において「担当業務に関する関係部門との役割連携、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」が「新規開拓など、担当業務に関する関係部門との役割連携、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」に同様の内容が重複し、統合により「新規開拓」という概念も加わることから、Step2のアレンジの視点とははずれていますが「③統合化表記が細かすぎて使いが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」により統合しました。

また、「③担当業務の評価」の「職務遂行のための基準」において、上記「自社版へのアレンジの例」にて例示した「社内外のキーパーソンとの交流の機会を大切に、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。」の表現がA社にとっては抽象的記述となっているため、Step2の「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」により「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。」編集しました。

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	① 営業に関する企画・計画	○ 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運営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、後から買う」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速化を実現している。 ○ 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。
	② 営業の推進	○ 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。 ○ 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掘り込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。

能力ユニット「エ. シニアマネージャー」の検証

能力ユニット「ア スタッフ」、「イ.シニアスタッフ」と同様に、職業能力評価基準様式 3 より移行したA社の評価基準様式 3 を検証します。

「能力細目」ごとに「職務遂行のための基準」を確認していきます。

その結果「①営業に関する企画・計画」では、「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。」について、A社において、このレベルの職員については、該当しないことが判明しました。

Step2の「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。」により、検証した結果「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」により削除することとしました。

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
○ 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。	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定している。 ○ 営業計画の策定に当たり、短期的な売上拡大だけでなく、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。 ○ 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。
		②営業マネジメントの推進	○ 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。
		③営業の検証と評価	○ 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。 ○ 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。 ○ 新任マネージャーや業務負荷の大きいマネー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。

能力ユニット「オ. ゼネラルマネージャー」の検証

能力ユニット「ア スタッフ」「イ .シニアスタッフ」、「ウ. マネージャー」、「エ. シニアマネージャー」と同様に、職業能力評価基準様式3より移行したA社の評価基準様式3を検証します。

各「能力細目」ごとに「職務遂行のための基準」を確認していきます。

その結果、「①営業に関する企画・計画」において、「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。」が文章が長く2つの事項を具体的に分けて、Step2のアレンジの視点とはずれていますが、「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。」により細分化しました。

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。

能力ユニット「カ. スペシャリスト」の検証

スペシャリストについては、ある医務新規のポストであり、プレイングマネージャーの最終ポストでもあることから、アレンジはありません。

職業能力評価基準のカスタマイズについては、これで終了です。

職業能力評価基準を活用した人事評価制度が構築できたと思います。

人事評価シートについては、今般作成した職業能力評価基準を参考に、Step3に基づき評価していただくことが必要かと思います。

また、構築された人事評価制度の体制は、Steo4に基づいて、現場の声を反映しつつ、Step2に戻って、適宜修正していくことが大切です。