

事務系職種の 人材育成のために

(人事・人材開発・労務管理・生産管理・ロジスティクス)

会社と従業員がともに成長するための仕組みづくり



● はじめに、本マニュアルの構成……1

基本編：人材育成を効果的に進めるために ～各種ツールのご紹介～

● 1. 「職業能力評価基準」とは……3

● 2. 入社後のキャリア・ビジョンを描く……5

● 3. 人材育成に有効な能力評価を行う……9

● 4. 新入社員を早期に育成する……17

● 5. 必要な能力水準を「見える化」する……19

● 6. 効果的な経験者採用のために……21

事例編：ツールの活用による育成課題の解決

● 7. 取り組み事例のご紹介……24

● ツールの入手方法……30

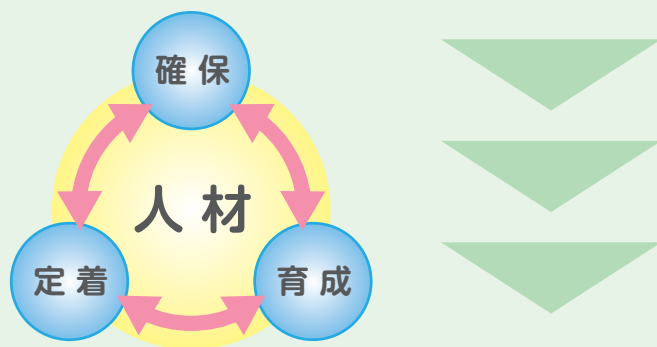
はじめに

「事務系」の仕事については、統計によれば全労働人口のうち約2割がその職に就いているといわれています。

「事務」の仕事と一口に言っても、その範囲は「人事」「総務」「経理」にとどまらず、実に幅広く存在していて、どの企業・産業にも不可欠な位置づけとなっています。「事務系」の仕事は、事業活動が円滑に展開されるための「間接部門」としての役割が中心となりますが、そのような中でも、「営業職」のように部門の収益向上に直接貢献する仕事も含まれており、多岐にわたっているのが現状です。

このように、企業の円滑な活動には「事務系」の仕事は必須であり、企業の成長を支える「鍵」であるということもできるでしょう。

その一方で、事務系職種については、次のような課題を抱えています。



【人材の確保、定着、育成上の課題】

人材確保・定着に関する課題

- ・人材の獲得競争が激化しており、特に新卒社員など若年層の採用環境が厳しさを増している。
- ・多様なキャリアパスの整備やワークライフバランスの実現等を推進し、社員が長期的に働きたいと思えるような環境を整備する必要がある。
- ・福利厚生費（懇親会、社員旅行等）の削減から、組織のコミュニケーションが希薄となっており、会社に対する社員の帰属意識が減退している。

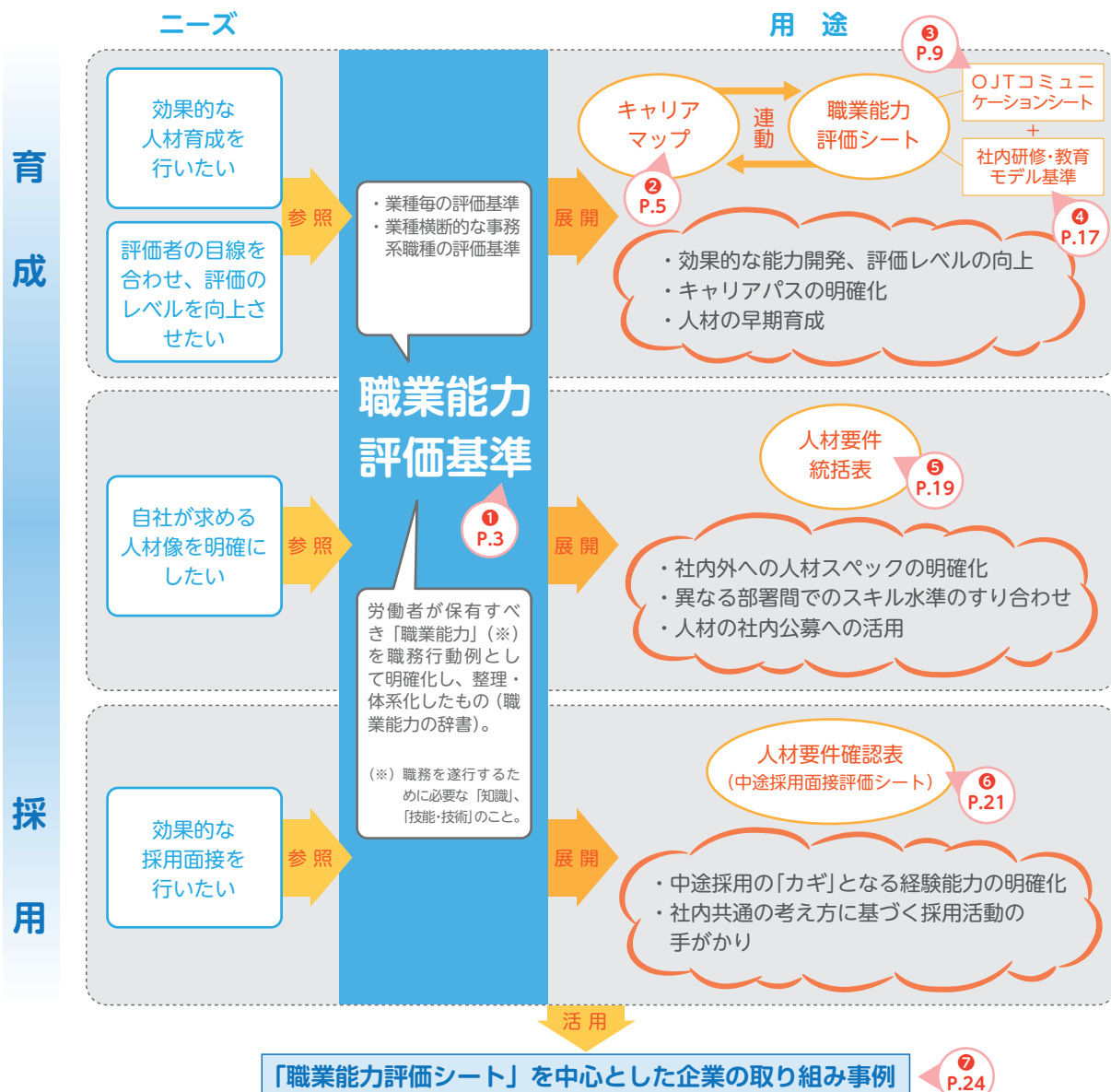
人材育成上の課題

- ・採用した人材を早期に即戦力化するため、OJTの見直しや教育訓練体系の整備が必要になっている。
- ・成果主義の影響等により現場の人材育成能力が低下しており、管理職等の部下育成能力の底上げが必要になっている。
- ・中間管理職が多忙で組織目標が末端まで浸透せず、トップと現場の意識が乖離している。
- ・能力や適性を見極め、適材適所の人材配置やジョブ・ローテーションを実現することが重要になっている。

多くの企業にとって、「人材」こそが最大の経営資産であり、競争力の源泉です。入職後のキャリアパスを明確にし、従業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、人材の確保・育成・定着に必須の条件だと考えられます。

このマニュアルは、人材育成の仕組みをしっかりと整え、会社と従業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？

本マニュアルの構成

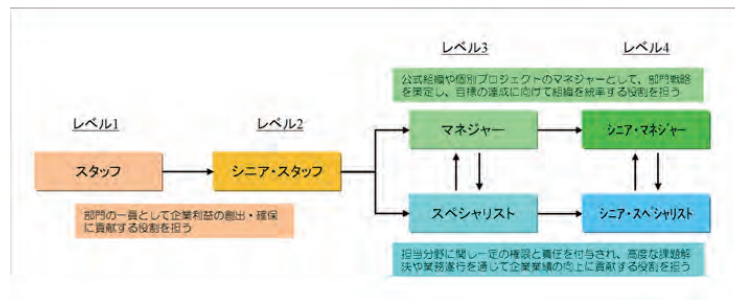


4段階のレベル定義を示しています。(レベル1には「エントリー」のサブ区分があります。)

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。

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	職種：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きている。	
【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技能検定〔厚生労働省 職業能力開発促進法〕 など	
【厚生労働省職業分類（小分類）との対応】 251 総務事務員 252 人事事務員	

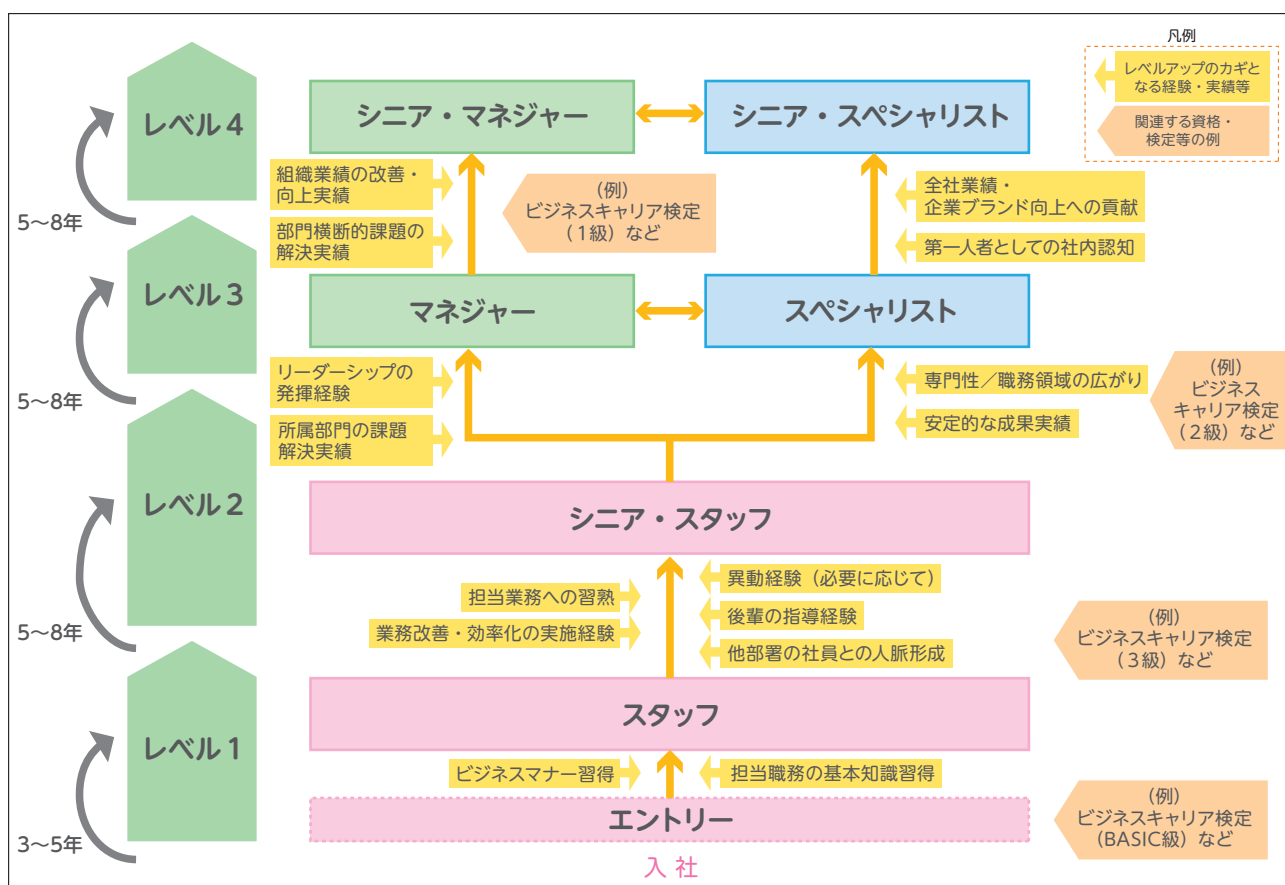
一般的なキャリア形成の例を示しています。

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。

キャリアマップとは、職業能力評価基準（p.3～p.4）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



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

（注2）資格・検定は一例であり、上図に示したものの以外にも様々な関連資格・検定等が存在します。

COLUMN

キャリアマップにおけるレベル別年数の設定について

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。

COLUMN

関連する資格・検定等について

キャリアマップには、事務系のほとんどの職種をカバーする検定制度として「ビジネス・キャリア検定」を表示していますが、これは一例に過ぎず、多数の資格・検定等が存在します。

下表にビジネス・キャリア検定以外の資格・検定等をいくつか例示しましたが、キャリアマップを企業で活用する際は、自社で求められる資格・検定等をピックアップし、下表以外であっても必要とされるものがあれば、それを追加して使用するとよいでしょう。

職種	資格・検定等の名称	根拠法令、実施主体等
人事・人材開発・労務管理	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 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
	衛生管理者	厚生労働省 労働安全衛生法
	労働安全コンサルタント 労働衛生コンサルタント	
生産管理	品質管理検定(QC検定)	一般財団法人 日本規格協会
ロジスティクス	物流技術管理士補 ロジスティクス経営士 物流技術管理士 国際物流管理士 物流現場改善士	公益財団法 日本ロジスティクスシステム協会

2

入社後のキャリア・ビジョンを描く

キャリアマップに示したレベル区分の目安

レベルアップ

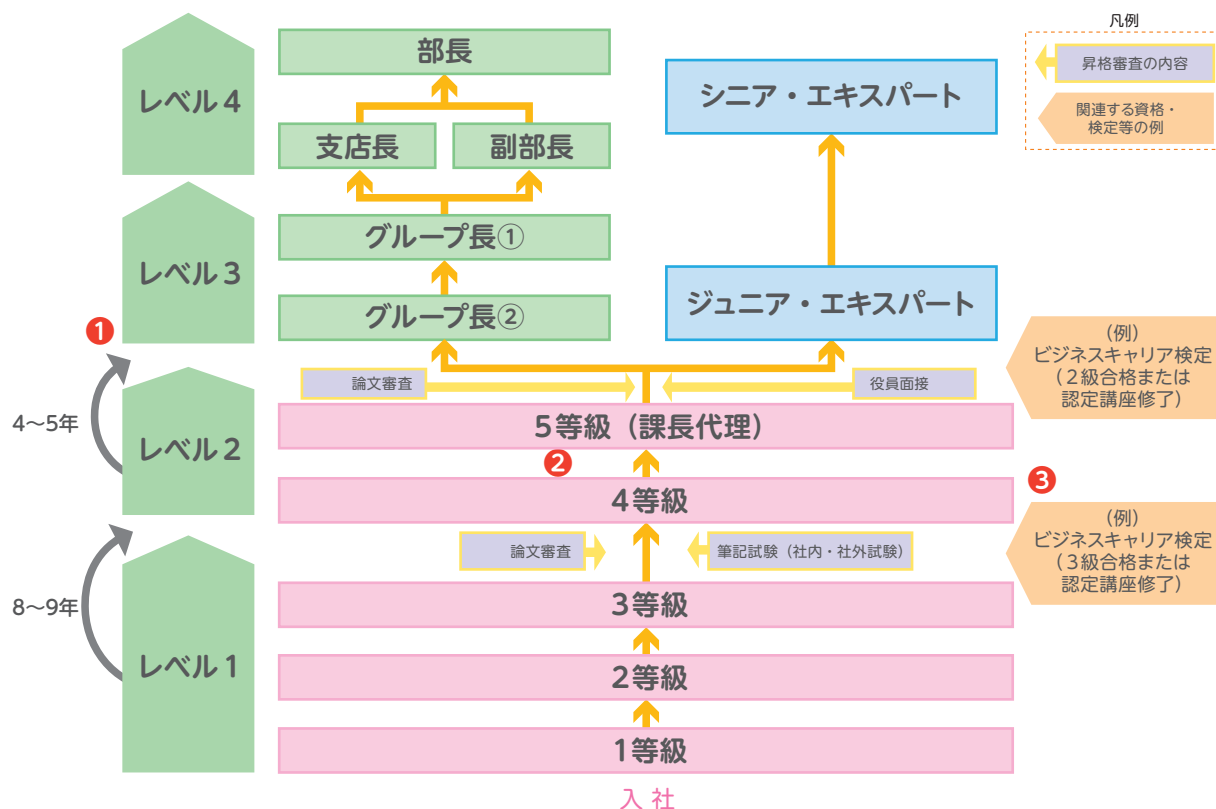
レベル	レベル区分の目安
レベル4	大規模組織の責任者もしくは最高度の専門職として、広範かつ統合的な判断及び意思決定を行い、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル3	中小規模組織の責任者もしくは高度専門職として、上位方針を踏まえて管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル2	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル1	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて定例的業務または突発的業務を確実に遂行するために必要な能力水準。
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。

キャリアマップのカスタマイズ事例 ～他社のキャリアマップを見てみよう～

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。

ここでは2社のケース（事例）をもとに、「自社版のキャリアマップ」作成の進め方についてご紹介します。

自社版にアレンジした例 ～A社のケース～



チェックポイント1 各レベルの習熟目安年数の設定

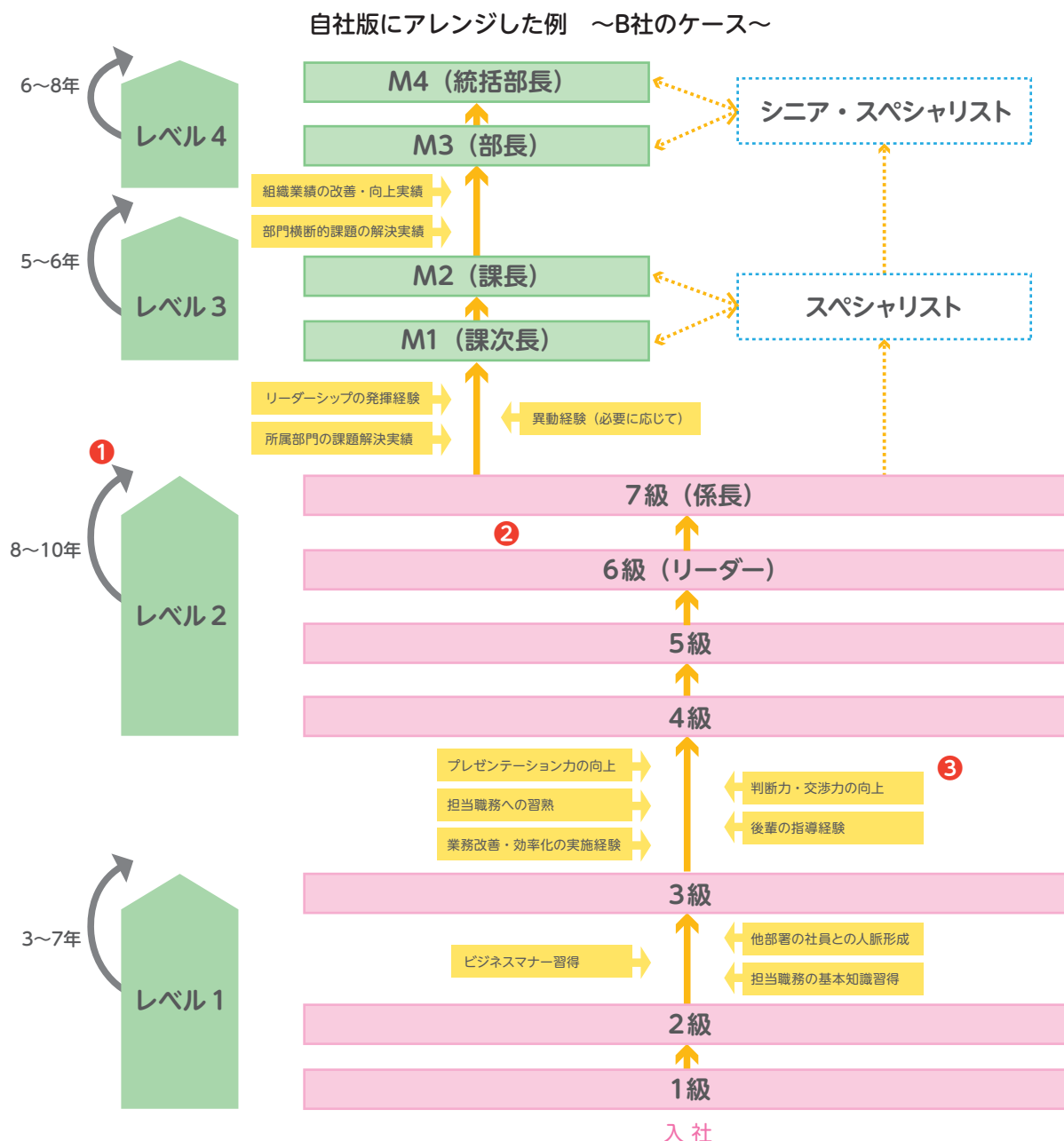
各レベルのスキルを習得するための目安となる年数を設定します。目安となる年数は「該当レベルに期待される能力を習得し、一つ上のレベルに到達するまでにかかる標準的な年数」と考えて下さい。A社の例では、レベル1～2の年数をオリジナル (P.5) のキャリアマップから修正しています。また、レベル3以上は一般化が困難であるため、敢えて年数を削除しています。

チェックポイント2 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。また、A社では（オリジナルのキャリアマップと同様に）レベル3以上は管理職系統と専門職系統に枝分かれするため、それぞれの役職名称を記入しています。

チェックポイント3 関連資格など追加情報の記載

A社では昇格要件の一つとしてビジネス・キャリア検定を活用しているため、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。



チェックポイント 1 各レベルの習熟目安年数の設定

B社の例では、自社の標準的な昇進・昇格年数等を参考に、オリジナルのキャリアマップに示された年数を若干修正しています。

チェックポイント 2 自社の等級制度に即した職位・職階等の設定

自社の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。なお、B社では専門職制度を現在検討中であるため、スペシャリストの部分点を点線で表記しています。

チェックポイント 3 レベルアップのための経験・実績の修正

レベルアップに必要な経験・実績の部分は、B社の実態に合わせて若干の加除修正を行っています。たとえば、B社ではレベル1から2に上がる段階でプレゼンテーション能力や判断力・交渉力の向上等が期待されるため、こうした項目をキャリアマップに追記しています。

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。

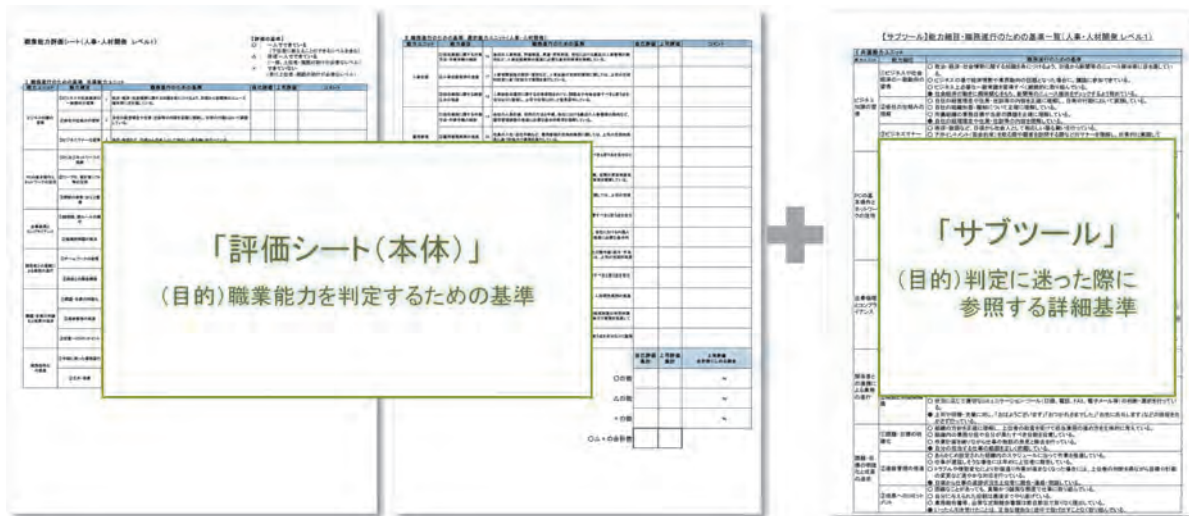
職業能力評価シートの作成範囲

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

職業能力評価シートには、実際に知識やスキルをチェックするための「評価シート（本体）」と、チェックで迷った場合に参照する「サブツール」の2つがあります。



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。筆記用具を使って紙のシートに記入する方法のほか、電子ファイルをダウンロードし、パソコン上で直接入力して活用することも可能です。

①被評価者の職種・職務、レベルの特定

どのスタッフが、どの種類の、どのレベルのシートを使うのか決定します。

②自己評価の実施

最初に、スタッフが自分自身の知識やスキルをチェックします。なお、チェックは下記の○△×の基準に沿って記号を入力します。

○：一人でできている

（下位者に教えることができるレベルを含む）

△：ほぼ一人でできている

（一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル）

×：できていない

（常に上位者・周囲の助けが必要なレベル）

※「業務上、該当しない評価項目」は「-」として評価対象外として下さい。

③上司評価の実施

自己評価が終わったら、次に上司の目でチェックします。判定基準は自己評価と同じです。

④上司による「コメント」の記入

評価のポイントや理由などを記載します。

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

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もち、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。
	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。	△	○	ビジネスマナーについては、少し敬語の使い方がごこちなく、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。
	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。	○	△	

職業能力評価シートのカスタマイズ

職業能力評価シートはそのまま使うこともできますが、各社の実状に合わせてカスタマイズすると効果的です。次のポイントに留意してカスタマイズを進めてみるとよいでしょう。

「自社にはない業務内容が書かれている」

→能力ユニット・能力細目の削除

●「能力ユニット」と「能力細目」を見て、自社に存在しない業務を削除します。

「自社の業務内容で、書かれていないものがある」

→能力ユニット・能力細目の追加

●職業能力評価シートに記載されていない業務などがある場合は、新たに項目を追加します。

●項目を追加するだけでなく、自社の経営方針などに照らして、特に詳しくチェックしたい業務や行動がある場合には、職業能力評価シートの項目を分割するなどして、さらに詳細なチェック項目を設定してもよいでしょう。

「スタッフが読んで、分かりにくい表現がある」

→職務遂行のための基準の変更

●「職務遂行のための基準」を読み、自社の実態に合わせた文言に修正します。

職業能力評価シートは、業界汎用性を意識して作成されています。このため、従業員が読んだときに「何のことを言っているのだろう?」と理解しにくかったり、「自分には当てはまらない内容ではないか」とチェックする意欲を失ってしまったりすることがあります。こうした場合には、従業員にとって“分かりやすく納得しやすい基準”に置き換える必要があります。

①職務の兼務状況に応じて統廃合や分割を行う

担当職務の内容に応じて、該当する能力ユニット・能力細目の統廃合を行いましょう。

例) 小規模企業などで人事・人材開発と労務管理が一体となっている場合には、職業能力評価シートを統合して一種類のシートにする。(「共通能力ユニット」は両職務とも同じであり、「選択能力ユニット」部分のみ分割する。)

📖 次頁で具体例を挙げて解説します。

②自社の業務実態に応じて置き換える

自社の業務実態や各レベルに求められる権限に応じて、相応しいか確認しましょう。

例) 生産管理において、レベル2として設定されている「工程管理」については、経験が浅いスタッフ(レベル1)であっても担当しているため、当該能力ユニットをレベル1の職業能力評価シートに追加する。

③用語を自社で使っている言葉に置き換える

あまり自社で使わない用語を自社の言葉に置き換えることにより、具体的で分かりやすい文言に修正しましょう。

●能力ユニット名の修正 例)「資材管理」を「調達」「購買」などに置き換える。

●一般名詞・固有名詞の修正 例)「ワープロソフト」「物流情報システム」などの語を自社で実際に使っているソフトウェアや情報システムの名称に置き換える。

④その業務の頻度に応じて置き換える

定常的に発生する業務でない場合には、「必要に応じて～」「～の場合には」などの文言を追加しましょう。

例)「…共同輸配送などの輸送業務の改善検討を行っている。」→「…必要な場合には、共同輸配送などの輸送業務の改善検討を行っている。」

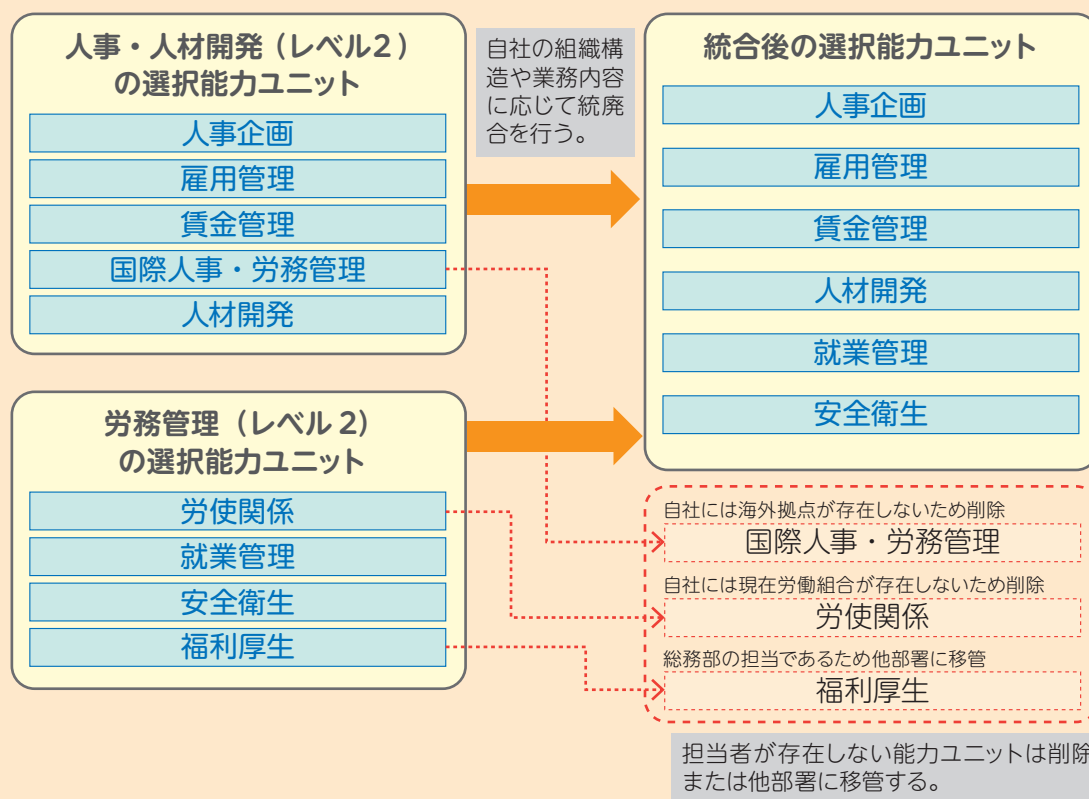
COLUMN

各社の実状に即したカスタマイズの進め方

「人事・人材開発」のレベル2を題材に、前頁の囲み①でご紹介した方法によるカスタマイズ例を解説します。

〔自社の業務内容に沿った能力ユニットの統廃合〕

たと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。



〔自社の実状に即して評価基準を差し替える〕

職業能力評価シート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。

以下の例は、国際人事・労務管理（レベル2）の基準を修正する場合の例です。自社が現在抱えている課題を踏まえて、評価基準の差し替えを行っています。

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
国際人事・労務管理	②国際人事・労務管理の推進	現地状況や個別社員の実状を勘案しながら、海外に派遣する日本人要員に対する人事・労務管理を行っている。
国際人事・労務管理	②国際人事・労務管理の推進	現地採用スタッフとの処遇バランスを念頭に置きながら、海外赴任者の給与体系の見直しに向けた企画立案を行っている。

自社が抱える課題に即して評価基準を差し替える。

3

人材育成に有効な能力評価を行う

サブツール「OJTコミュニケーションシート」の使い方

「OJTコミュニケーションシート」は、職業能力評価シートを使ったスキルチェックの結果を「見える化」し、人材育成につなげていくためのとてもパワフルなサブツールです。ぜひ、OJTコミュニケーションシートを活用して上司・部下で育成面談を行い、能力開発の“ベクトル合わせ”を行ってみて下さい。

OJTコミュニケーションシートとは？

OJTコミュニケーションシートとは、職業能力評価シートでの評価結果が一目で分かるようにグラフ化し、その結果に基づいて今後の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。このシートを活用すると、右のような利点が期待できます。

①本人の強みと弱みが一目で分かる

②本人と上司の評価のズレが一目で分かる

③弱みが一目で分かるので、課題の特定・目標の設定がしやすい

④本人と上司の間で、評価結果をもとにした話し合いがスムーズに進められる

⑤個人の強み・弱みに応じた効果的な育成ができる

OJTコミュニケーションシート



能力チェックの結果がレーダーチャート形式で表示されます。

本人所属	〇〇〇〇	本人氏名	〇〇〇〇
職種・職務	人事・人材開発	レベル	レベル1
評価期間	年 月 日	評価者氏名	●●●●
	年 月 日		年 月 日

スキルアップ上の課題

・日頃からビジネスに興味関心をもち、主体的に勉強しようとする姿勢がみられます。コンプライアンス意識も十分であり、特段の問題はみられません。
・与えられた仕事を確実にこなしてくれるので頼もしいのですが、改善提案がやや少ないのが気になります。気が付いたことがあれば些細なことでも構わないので、どんどん意見具申してくれることを期待します。
・人事実務については、おおむねよくできていますが、人材開発関係の評価点が低くなっています。「スキル不足」というよりも、これまであまり経験していないことが原因と考えられます。

スキルアップ目標

能力ユニット	能力細目	※現在評価は上司評価	
		現在評価	目標評価
業務効率化の推進	②工夫・改善	×	△
人材開発	①企画・計画	△	○
	②実務の推進	×	△

スキルアップのための活動計画

活動計画	スケジュール、期限
・業務効率化については、人事部の若手に共通する課題であり、今期から入社3年未満の部員を対象として、1件/月を目安に定期的に改善提案書を出させることにする。 ・人材開発については、今期は主任のAさんの指導のもと、教育研修の企画立案の仕事を担当してもらうことにする。	・20XX年X月まで継続実施 -----

実績

実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント	上司コメント
・なかなか思うように改善提案書が作成できなかったが、継続して取り組むうちに問題点を分析する癖がつき、下期には提案書の作成が苦にならなくなった。 ・教育研修の企画立案業務については、Aさんが自分の経験を交えて親身になってアドバイスしてくれたこともあり、何となくコツがわかってきた。	・昨年に比べると見違えるほど提案能力が向上した。現実的な改善提案もあり、今後は更に経験を積んでスキルに磨きをかけてほしい。 -----

レーダーチャートで確認した強み・弱みを踏まえ、上司と部下でコミュニケーションをとりながら育成計画を作成します。

※データはサンプルです

組織の育成課題を洗い出す

職業能力評価シートを活用することで、従業員一人ひとりの強み、弱みが明らかになりますが、その結果を集計することで、組織全体の育成課題を洗い出すことが可能になります。

さらに、能力チェックの結果を部署別に集計すれば、組織ごとのスキルの偏在状況が「見える化」され、配置の適正化など人材活用の最適化を実現することが可能になります。

3

人材育成に有効な能力評価を行う

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 個人別の能力チェックの実施

対象となる部署を選定し、従業員の職種に対応した職業能力評価シートを配布します。そのうえで、P.10でご紹介した方法により、個人別の能力チェックを行います。

STEP 2 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。

職業能力評価シート

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	得点
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。	○	○	2点
	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。	△	○	2点
	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。	○	△	1点
PCの基本操作とネットワークの活用	④PC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。	△	△	1点

結果集計表

	氏名			平均点
	○	○	○	
ビジネス知識の習得	1.7	1.0	2.0	1.6
PCの基本操作とネットワークの活用	1.0	1.5	0.5	1.0
平均点	1.0	1.3	1.3	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。

STEP 3 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」などがいないか確認します。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の基本操作とネットワークの活用	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・目標の明確化と成果の追求	2.0	2.0	1.3	2.0	1.8

部門別課題

全社的課題

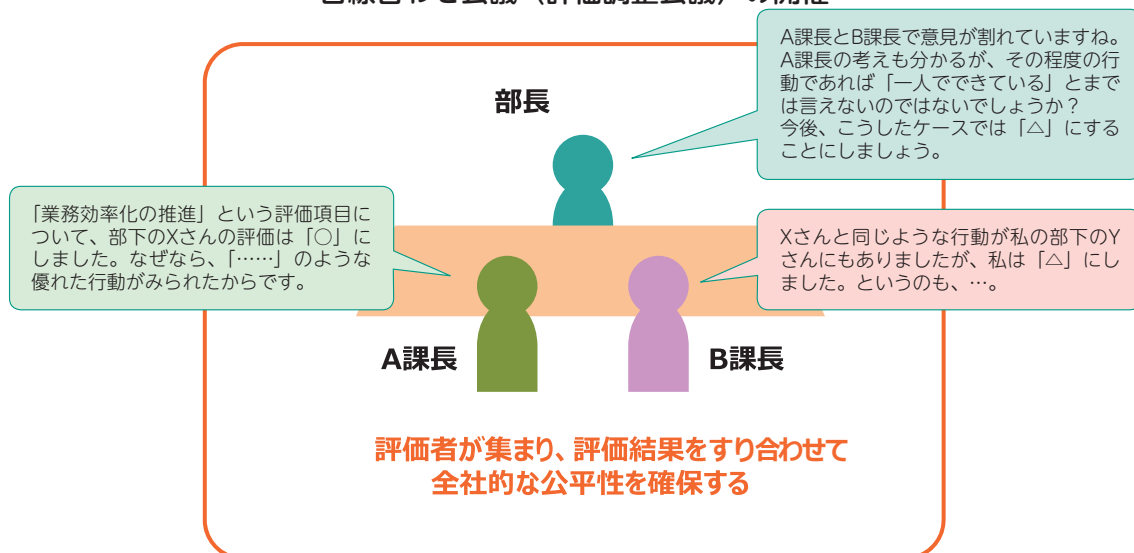
評価者の「目線合わせ」のために

職業能力評価シートは、「職務遂行のための基準」に照らして、「○：一人でできている」「△：ほぼ一人でできている」「×：できていない」の3段階で評価するという大変シンプルな仕組みですが、実際に評価を行ってみると、○△×のそれぞれのレベルのとらえ方について、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。

そのための方法として、評価を行う前に評価者（管理職等）に対する説明会や研修会を実施し、評価基準や評価ルール等について、あらかじめ認識の共有化を図っておくと効果的です。

さらに、評価に行った後も、評価者の目線合わせ会議（評価調整会議）を開催し、評価者に“甘辛”が発生していないか確認し、評価調整を行ってみるとよいでしょう。こうした会議を繰り返し実施することで、「このような場合にはこういう評価になる」という“我が社の相場観”が醸成され、次第に評価者の目線が揃うようになってきます。

目線合わせ会議（評価調整会議）の開催



目線合わせ会議の進め方（例）

① 目線合わせする能力細目の特定

- 本人と上司の評価にばらつきが大きい細目
- 評価者自身が評価しにくいと感じた細目、など

② 各評価基準の解釈を確認

- ①で特定した細目について、○△×それぞれのレベル感を具体的な行動を明らかにしながら全員で確認します

③ 評価目線のすり合わせ

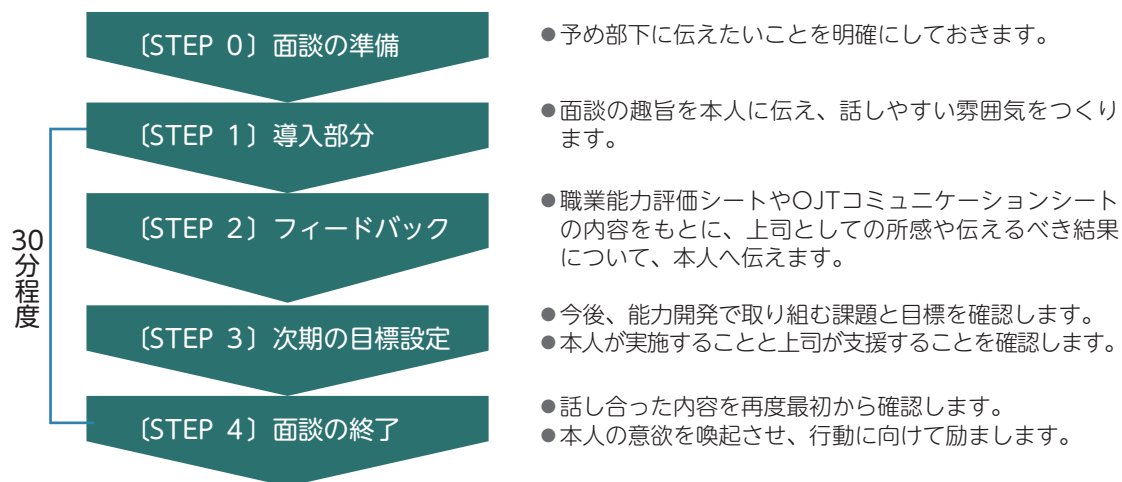
- ②の内容について、参加者間で認識に食い違いがあれば、その内容について話し合い、すり合わせます。その上で、○△×それぞれの基準を具体的な行動と結び付けながら設定します

COLUMN

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

フィードバック（面談）は、納得感が大切です。しっかりと準備してフィードバック（面談）に臨みましょう。

● 準備段階のポイント

① 本人の優れている点、課題点を確認します。

「○（一人でできている）」とした項目、「×（できていない）」とした項目を確認し、能力・スキルの習得状況のおおよその傾向を把握します。

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。

評価に違いがある場合、面談で認識をすり合わせる必要があります。特に本人が「○（一人でできている）」とし、上司が、「×（できていない）」と判定した項目は、重要な育成ポイントになります。

● 面談実施中のポイント

① 優れている項目について、本人の「強み」として伝えます。

「○（一人でできている）」と評価した項目について、本人がとっていた行動を引用しながら説明します。良い点は先に伝えるようにすることで、本人もその後の話がし易くなります。

② 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。

「なぜそのような食い違いが生じたのか」について本人の話を聴きながら、評価を付ける前提とした事実や評価基準に対する認識に違いがないかを確認します。

本人の見方に修正すべき点があれば、上司の見方を伝えます。その際、抽象的な説明ではなく、数値や具体的な行動事実を引用しながら丁寧に説明するように心がけて下さい。

③ 本人に目標を設定させます。

目標や目標を達成するための活動計画は、本人に立てさせるようにします。上司から押し付けられたのではなく、自らの意思で取り組むということを実感してもらうことで、本人のやる気を引き出します。

④ 本人の取り組みを支援することを約束し、励まします。

最後まで本人が目標に取り組むためには、適宜上司の助言が必要となります。困ったときには支援することを約束し、一緒に取り組んでいくことを伝えます。

- ①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**」(詳細はp.20を参照)
- ②人材要件総括表で整理した能力を身に付けるための「**モデル教育研修カリキュラム**」
- ③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**」

モデル教育研修カリキュラム

[illegible]

人材要件総括表に示した能力を身につけるためのモデル教育研修リスト

教育研修成果を確認し、人材要件総括表に示した能力が身についたことを確認するための評価・検定シート

「モデル教育研修カリキュラム」および「能力評価・検定シート」の構成

職業能力評価シートを活用することで育成課題が明確になりますが、そのあとの人材育成をいかに進めるかが問題です。「モデル教育研修カリキュラム」はこの課題に応えるためのツールであり、人材育成のための教育訓練カリキュラムが例示されています。これを参考にしながら、自社の教育計画の見直しを進めてみてはいかがでしょうか。

さらに、その育成効果を評価・検定するためのツールである「能力評価・検定シート」を併用することで、育成効果がどの程度出ているかチェックしてみるとよいでしょう。

4
新入社員を早期に育成する

モデル教育研修カリキュラム				
職 種 (職 務)	人事・人材開発・労務管理 (人事・人材開発)	レベル	レベル1	
教育研修後の期待能力水準	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。			
教育研修後に期待される発揮能力の例	・コンプライアンス意識をもち、組織の一員として周囲と連携しながら担当職務を誠実に遂行している。 ・人事企画・雇用管理・賃金管理・国際人事・人材開発等について、上司の指示に基づき日常業務を遂行している。 ・人事制度の運用や賃金・社会保険事務、人材開発に関する日常業務をめぐり、問題点や今後改善すべきと思う点を自分なりに整理し、上司や先輩に対して意見具申している。			
区 分	項 目	教育研修の内容		
習熟させる (OJT)	人事基本実務	コンプライアンス実践、PC操作実務(ワープロソフト、表計算ソフト、プレゼンテーションソフト)、日程計画策定実務、会議書等作成実務、人事情報システムの操作実務など		
	人事企画実務	人事統計資料作成実務、人事考課制度の運用実務、昇給・昇進運用実務、人事制度改訂・設計実務など		
	雇用管理実務	採用・配置関係資料作成実務、採用補助実務、入社・退社手続き実務、解雇・雇止め対応実務など		
	賃金管理実務	賃金計算実務、労働・社会保険実務、賃金台帳の作成実務、退職給付制度運用実務など		
	国際人事・労務管理実務	海外情勢に関する情報収集実務、海外駐在員の就業管理実務、外国人スタッフの採用・契約手続き実務、海外現地法人との連絡・調整実務など		
	人材開発実務	人材開発関係統計資料作成実務、研修の日程調整実務、研修計画の立案実務、研修講師の手配・調整実務、公的助成金申請実務など		
習得させる (Off-JT、自己啓発)	人事企画	人事管理の意義と範囲、人と組織の基礎、賃金制度の種類・内容、人事評価の仕組み、職務分析・職務評価の仕組み、関連法規など		
	雇用管理	労働契約・就業規則、人員計画の基礎、雇用形態の種類・内容、募集・採用の基礎、退職の基礎(定義、目的等)、解雇の基礎(定義、目的等)、人事基本情報の管理、関連法規など		
	賃金管理	賃金の種類・内容、給与の基礎、賞与の基礎、退職金の基礎、賃金計算実務の基礎、退職給付制度の基礎(各種退職給付制度の種類と特徴、企業会計制度等)、社会保険制度の基礎、関連法規など		
	国際人事・労務管理	海外労働情勢、海外駐在員の賃金管理、外国人スタッフの雇用管理、関連法規など		

「習熟させる(OJT)」欄には、どのような仕事を経験させればよいかが示されています。

「習得させる(Off-JT、自己啓発)」欄には、どのような事項を学習させればよいかが示されています。

本人	氏名	社員番号	部門	経験年数	評価者	一次評価者氏名	二次評価者氏名
	〇〇 〇〇	****	総務部 人事課	〇年△か月			

検定対象のレベルとその定義		期間中の職務実績の振り返り	
レベル	レベル定義	期間中の主な担当職務	期間中に観察された顕著な貢献または特筆すべき職務行動
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。		

能力評価		評価基準(期待する発揮能力)		一次評価	二次評価
番号	項目	評価の着重点			
1	人事基本実務 (意欲・態度)	コンプライアンスやチームワーク、コスト意識など、人事スタッフとして求められる意欲・態度が十分であったか	自社の経営理念や社風・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。 企業人としての自覚や責任感をもち、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の基本的な操作方法を身に付け、日常業務の中で的確に使いこなしている。 上位者への報告・連絡・相談を速やかに行っている。 組織内の業務分担や自分が果たすべき役割を自覚し、上司の助言を受けながら担当業務の進め方を主体的に考えている。 困難なことがあっても、真摯かつ誠実な態度で仕事に取り組み、自分に与えられた役割は最後までやり遂げている。 コスト意識をもつて自分なりに工夫しながら仕事をし、効率化や改善を試みている。	5	5
2	人事企画	人事制度の企画・運用実務を適切に行っていたか	従業員の昇進、賃金決定等に資するための基本的な統計資料を的確に作成している。 人事考課制度の設計・運用など、人事企画の定例的業務に関しては、上司の包括的助言に基づき独力で業務を行っている。	4	4
3	雇用管理	募集・採用、異動・出向・転籍、退職・解雇などの雇用管理実務を適切に行っていたか	従業員の採用、配置等に資するための基本的な統計資料を的確に作成している。 社員の入社・退社手続きなど、雇用管理の定例的業務に関しては、上司の包括的助言に基づき独力で業務を行っている。	2	2
		賃金の立案・控除等の実行	福利や労働・社会保険法令等の基本を理解し、各種の賃金計算業務を正確に遂行している。 労働・社会保険等に關する事務的処理などの定例的業務に関しては、上司の包括的助言を踏まえて独力で業務を遂行している。	4	4
		海外駐在員の人事労務	上司の指示を踏まえ、海外の雇用・労働情勢や政治社会情勢など、国際人事・労務管理に必要な情報収集を的確に行っている。 外国人スタッフの採用・契約手続、海外勤務者の労働管理上の諸手続等、国際人事・労務管理の定例的業務に関しては、上司の包括的助言に基づき独力で業務を行っている。	2	2
		実務を適切に行っていたか	人材開発業務の立案に必要な情報や統計資料等の作成を的確に行っている。 研修の企画・実施、受講者や講師との意思疎通、各種の研修成果の活用等、定期的業務に関しては上司の包括的助言に基づき独力で業務を行っている。	4	4
7	知識・技能	担当者として、日常的な職務遂行に支障がない程度の知識・技能を保有しているか	会社の人事制度、評価制度、労務・労働関係、他社における最近の人事管理の動向など、人事企画業務の推進に必要な基本的事項を理解している。 会社の賃金・退職金制度や労働・社会保険、賃金の賃金制度変更の動向など、賃金・社会保険業務の推進に必要な基本的事項を理解している。 国際人事の資源管理・海外労働問題に関する基礎、外国人スタッフの採用に関する用語等、国際人事・労務管理の推進に必要な基本的事項を理解している。 会社の人事開発体系、人材開発計画、研修プログラムなど、人材開発業務の推進に必要な基本的事項を理解している。	3	3
				3	3
				3	3
				2	2
				3.1	3.1
				合格	合格

実際にどの程度スキルが身に付いたかをチェックリスト方式で簡便に確認できます。

評価点と判定基準	評価に際しての特記事項	評価者所見(今後の能力開発に向けたアドバイス等)
5 基準を上回りに上回り、特筆すべき水準		
4 基準を上回り、申し分ない水準		
3 基準におおむね到達しており、特段の問題がない水準		
2 基準に達してはいるが、時々指導が必要な水準		
1 基準を下回り、改善が必要な水準		

平均点 3.1 3.1
合格(3.0以上で合格) 合格 合格

－ 人材要件総括表 －

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、**求める人材要件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。

人材要件統括表は、「職業能力評価シート」と同様、レベル1～レベル2について作成しています。

職業能力評価基準には多数の能力ユニットが存在し、それぞれの能力ユニットの中には更に多数の

人材要件総括表

[illegible]

職種間のレベル合わせ

異なる職種間で求められる能力要件のレベル合わせ（例：営業担当者と人事担当者に求められる能力のレベル合わせ）を行うことができます。その結果を踏まえ、処遇の適正化等を図ることもできます。

「人材要件総括表」の構成

人材要件総括表は、下記サンプル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行ったうえで活用してみてください。

カスタマイズの基本的な考え方は、職業能力評価シートの場合（p.11～p.12）と同じです。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。従業員に期待する知識や資格・検定等を念頭に、ぜひ、“我が社版の人材要件総括表”を作成してみてください。

5

必要な能力水準を「見える化」する

人材要件総括表

1 仕事の概要

職務	労務管理	概要	労使関係、就業管理、安全衛生、福利厚生など、労務管理実務を推進する仕事	対応レベル	おおむね
				■ L1 □ L3 □ L2 □ L4	

2(1)スキル要件(概要)

- ・ コンプライアンス意識をもち、組織の一員として周囲と連携しながら担当職務を誠実に遂行している。
- ・ 労使関係・就業管理・安全衛生・福利厚生等について、上司の指示に基づき日常業務を遂行している。
- ・ 労働時間管理・安全衛生管理に関する日常業務や、福利厚生制度について、問題点や今後改善すべきと思う点を自分なりに整理し、上司や先輩に対して意見具申している。

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)	・ 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。 ・ 企業人としての自覚や責任感をもち、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の基本的な操作方法を身に付け、日常業務の中で的確に使いこなしている。 ・ 上位者への報告・連絡・相談を速やかに行っている。 ・ 組織内の業務分担や自分が果たすべき役割を自覚し、上司の助言を受けながら担当業務の進め方を主体的に考えている。 ・ 困難なことがあっても、真摯かつ誠実な態度で仕事に取り組み、自分に与えられた役割は最後までやり遂げている。 ・ コスト意識をもって自分なりに工夫しながら仕事を行い、効率化や改善を試みている。
労使関係	・ 集団的労使関係及び個別的労使関係の概要など、労使関係実務の推進に必要な基本的事項を理解している。 ・ 労働組合の担当者や従業員代表との連絡調整など、自らの担当業務を的確に行っている。 ・ 労働争議など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。
就業管理	・ 自社の労働時間管理の現状や基本的な労働時間法制など、就業管理実務の推進に必要な基本的事項を理解している。 ・ 労働時間管理に関する各部署からの基本的な問い合わせに対し的確に回答している。 ・ 超過勤務時間数の集計や勤怠管理データの収集・集計などの就業管理上の定例的業務に関しては、独力で業務を完遂している。
安全衛生	・ 自社の安全衛生管理体制、安全衛生教育の現状や基本的な労働安全衛生法令など、安全衛生管理実務の推進に必要な基本的事項を理解している。 ・ 安全委員会、衛生委員会の運営に関する事務手続きを的確に行っている。 ・ 安全衛生教育に関する事務処理や定期健康診断の周知・運営、産業医との連絡調整等の定例的業務に関しては、独力で業務を完遂している。
福利厚生	・ 福利厚生をめぐる世間の動向や自社の福利厚生施策、福利厚生費用の現状など、福利厚生実務の推進に必要な基本的事項を理解している。 ・ 福利厚生制度の運用に関する事務手続きを的確に行っている。 ・ 社宅管理や福利厚生に関する従業員からの問合せへの回答等の定例的業務に関しては、独力で業務を完遂している。
国際人事・労務管理	・ 国際人的資源管理・海外労働問題に関する基礎、外国人スタッフの活用に関する問題等、国際人事・労務管理の推進に必要な基本的事項を理解している。 ・ 上司の指示を踏まえ、海外の雇用・労働情勢や政治社会情勢など、国際人事・労務管理に必要な情報収集を的確に行っている。 ・ 外国人スタッフの採用・契約手続き、海外勤務者の労務管理上の諸手続き等、国際人事・労務管理の定例的業務に関して、上司の包括的助言

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
労働契約・就業規則・労働協約・労使協定	■	□	安全衛生管理の基礎	■	□	人材育成	□	■
労働組合がある企業の集団的労使関係	■	□	健康管理・メンタルヘルスの基礎	■	□	人事情報システム	□	■
無組合企業の集団的労使関係の基礎	■	□	福利厚生費用管理	■	□	経営戦略・経営管理	□	■
個別的労使関係の基礎	■	□	福利厚生施策(住宅対策、財産形成施策等)	■	□	経理・財務管理	□	■
労働時間・休憩・休日の基礎	■	□	ワークライフバランスなど労務管理上の関心動向	■	□		□	■
時間外・休日労働、深夜労働の基礎	■	□	労働組合運動をめぐる社会一般の動向	■	□			
休暇の基礎	■	□	労働法令の概要	■	■			
特定労働者の雇用・就業管理の基礎	■	□	人事資金管理	□	■			

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(労務管理)3級	□	■	労働安全コンサルタント	□	■
社会保険労務士	□	■	労働衛生コンサルタント	□	■
衛生管理者(第1種・第2種)	□	■		□	□

5 その他特記事項

人材要件確認表（中途採用面接評価シート）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たようなコンピテンシー（思考・行動特性）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。

人材要件確認表の概要

中途即戦力採用の人数ボリュームが比較的大きい「レベル1 後半～レベル2 程度」を念頭に作成されています。（職務別に6種類作成されています。）

職業能力評価基準

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						
	労務管理						
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						

人材要件確認表
(中途採用面接評価シート)

人材要件確認表「人事・人材開発」

応募者氏名: _____

面接官氏名: _____

面接日時: _____

面接場所: _____

1. 本人の職務経験に関する事項

職務経歴表、採用記録表、実務経験等を確認した結果

2. 本人の職務能力に関する事項

職務能力評価基準に基づき、応募者の職務能力を評価するための質問項目を記載しています。

3. 面接官のコメント

面接官のコメントを記入してください。

4. 面接結果のまとめ

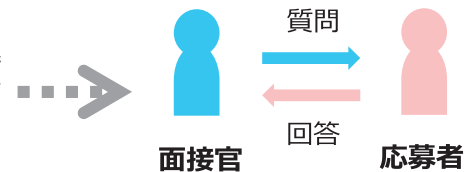
面接官のコメントを記入してください。

5. 面接結果のまとめ

面接官のコメントを記入してください。

応募者が職業能力評価基準に示されたようなコンピテンシー（思考・行動特性）を有しているかを確認するための面接用質問リスト

面接時に活用



POINT 人材要件確認表の基本コンセプト

応募者の職務経験を「事実ベース」で掘り下げて質問していくことで、職業能力評価基準で定義したような能力を応募者が実際に保有しているかどうかを確認します。

「人材要件確認表」(中途採用面接評価シート)の構成

人材要件確認表(中途採用面接評価シート)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、採用面接時における職業能力のチェックリストとして活用することができます。

6

効果的な経験者採用のために

人材要件確認表(中途採用面接評価シート)『人事・人材開発』

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			
1. 本人の実務経験に関する事項		業界経験の有無やその具体的な内容を確認します。	
実務経験	自己申告(経歴業務・職種について) 人事・人材開発業務の経験年数(年) 他職種の経験(年)	判定の際のチェックポイント	判定
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	①これまでに実績について ②人事企画 ③雇用管理 ④資金管理 ⑤国際人事・労務管理 ⑥人材開発	○ これまでに経験した業務(人事・人材開発以外でも可)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、これまでに他社で培った経験やノウハウがどのように活かされると考えているか。 ○ 人事評価制度や評価者訓練の経験はあるか。(過去に経験した「人事評価制度の立案・設計」や「評価者訓練実施」の内容を語らせ、これに即して具体的に語らせる) ○ 人事評価や昇進・昇格について、現場に対して効果的に運用するためには、どのようなことが重要であると考えるか。(過去に経験した「人事評価制度の運用」等について語らせ、これに即して具体的に語らせる) ○ 人事評価制度の運用において、これまで最も苦労したのはどのような案件だったか。また、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。 ○ 計画に沿った採用を実現するために、どのような工夫を凝らしていたか。(過去に取り組んだ「新卒・中途採用」の経験等について、具体的な事例を語らせる) ○ 「人事相談」や「雇用管理上のトラブル」について、これまでに最も苦労したのはどのような案件だったか。また、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。 ○ 資金制度や退職給付制度の設計経験はあるか。(過去に実施した「資金制度」や「退職給付制度」の設計経験を語らせ、これに即して具体的に語らせる) ○ 賞与やベースアップ等の資金業務において、労働組合との交渉にどの程度関わったことがあるか。(「労働組合」との交渉時に使用する資料の作成経験、過去の経験を具体例に語らせる) ○ 資金管理の実務において、これまで最も苦労したのはどのような案件だったか。また、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。 ○ 外国人スタッフの活用には、どのような課題があるかと思えるか。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) ○ OJT・OFF-JT・自己啓発支援に関して、これまでどのような実務経験があるか。(過去に経験した「人材開発計画」について、研修の内容まで含めて具体的に語らせる) ○ OJT・OFF-JT・自己啓発などの教育訓練の効果を高めるために、これまでどのような工夫を行ったか。(過去に経験した「現場への教育」等について語らせ、これに即して具体的に語らせる)	面談者所見
2. 本人の基礎能力に関する事項		これらの質問項目へ受け答え状況をみて、本人の基礎能力を判定します。	
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
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	①応募動機 ②仕事に対する基本姿勢 ③マナー、言葉遣い ④コミュニケーション ⑤チームワーク ⑥リーダーシップ	○ 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、どのような仕事をしてみたいか。 ○ 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) ○ マナーや身振り、態度、言葉遣い(敬語等)の問題はないか。(面接での受け答えを通じて確認する) ○ 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) ○ 論理的で着実に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) ○ 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) ○ 前職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。 ○ 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)	面談者所見
3. 保有資格(該当するものをチェック)			
☐ ビジネス・キャリア検定試験(職種:) ☐ 社会保険労務士 ☐ キャリアコンサルタント試験(国家資格) ☐ その他()			
総合所見	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

「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	

経験者採用を効果的に進める

職業能力評価シートや人材要件確認表（中途採用面接評価シート）を活用することで、経験年数や保有資格などの観点だけでなく、“能力本位”の視点から応募者の実力を見極めることができます。

例えば、レベル2クラスの生産管理スタッフを中途採用する場合、まず、該当する職業能力評価シート（この場合は生産管理プランニングまたは生産管理オペレーションのレベル2）を使用してセルフチェックをしてもらい、それをもとに職務経験を詳しく確認することで、応募者の実力を把握することが可能になります。

また、前頁でご紹介した「人材要件確認表」を活用して採用面接を行い、応募者のコンピテンシー（思考・行動特性）を確認して採否決定の参考指標にしてみてもよいでしょう。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 求める人材像の確認と準備

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。

右表を参考として必要な準備を行います。

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。

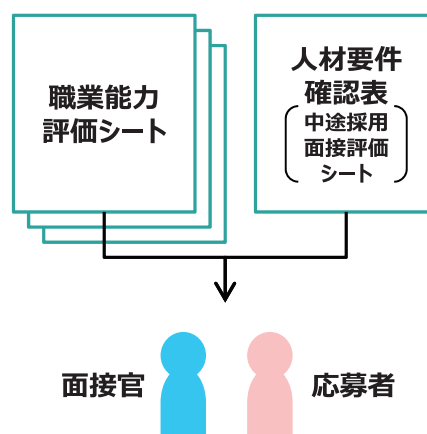
STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

応募書類がある場合には、記載内容をもとに事前に可能な範囲で応募者の知識やスキルなどのチェックを行っておきます。

応募者によるセルフチェックを通じてレベルチェックする場合は、チェック方法を説明の上、10～15分程度の時間を設け、応募者にセルフチェックしてもらいます。チェック終了後、面接を通じてその内容をさらに深く確認します。

一方、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には、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。

応募者の知識・スキルレベルの把握イメージ



STEP 3 採否の決定

セルフチェックや採用面接を通じて把握した応募者の知識やスキルレベルの状況をもとに、求める人物像として相応しいレベル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。

7 取り組み事例のご紹介

ここからは、これまでに紹介したツールのうち、「職業能力評価シート」と「OJTコミュニケーションシート」を中心に取り上げ、個別企業の具体的な取り組み事例をご紹介します。

ご紹介する取り組み事例は、このマニュアルの作成に際して試行的にツールを導入していただき、その効果や活用のポイント、今後の活用可能性等に関する率直なご意見・ご感想・ご提言等を企業のご担当者に語っていただいたものです。このマニュアルでご紹介したツールを使ってみようか迷っている方々には、ヒントとなる情報がきっと見つかるはずです。

ここで紹介する取り組み事例を参考にして、「人が育つ会社」の実現に向けた取り組みを始めてみてはいかがでしょうか。

取り組み事例一覧

取り組み事例 1

職業能力評価シートを活用した担当職務のバランスの確認

(トピー実業株式会社)

取り組み事例 2

評価者の目線合わせや丁寧なフィードバックによる人材育成の実現

(株式会社シチズン時計マニュファクチャリング)

取り組み事例 3

社員それぞれの能力の「見える化」により、本部全体の強み・弱みを把握

(ライオン株式会社 SCM本部)



職業能力評価シートを活用した担当職務のバランスの確認

トピー実業株式会社

問題意識

当社では、業績評価と行動評価の組み合わせで人事評価を行っています。

このうち、行動評価は「職業能力評価シート」のように基準に照らして評価を行う仕組みになっています。また、評価項目についても、職業能力評価シートと類似した内容のものが少なからず存在するため、当社の評価制度と親和性が高いと感じました。

具体的な取り組み 活用したツール

人事・人材開発と労務管理の担当者各1名を対象に試行を実施しました。これらの職務の選択能力ユニットの構成は当社の職務分掌とおおむね一致しており、評価項目のカスタマイズは不要と感じました。ただし、「福利厚生」については、当社では所管が総務と人事にまたがっており、この点については若干の見直しが必要だと感じました。

今回の試行では、職業能力評価シートの評価基準をそのまま使って評価を行いました。自社の仕事に実態に評価基準がピッタリと適合しないこともあると思います。このような場合には、サブツールとして職業能力評価基準本体（様式3）が添付されていますから、これを参照してみるとよいと思います。

取り組みの結果

職業能力評価シートは当社の行動評価と近い形式であり、違和感なく取り組むことができました。実際に試行した社員からは、「やるべき仕事内容が可視化されるので分かりやすい」などの声が寄せられています。

OJTコミュニケーションシートのレーダーチャートを見れば、自分がこれまでに経験したことがある仕事と未経験の仕事が一目でわかります。たとえば、今回の試行では「国際人事・労務管理」の評価点が低くなりましたが、これは本人がこの仕事を経験したことがないためでした。このように、未経験の業務を確認し、

POINT サブツールの使い方

- 職業能力評価シートには、サブツールとして職業能力評価基準本体（様式3）が添付されています。
- 職業能力評価シートの評価基準が自社の仕事内容にマッチしない場合には、これを参照することで、より適正な評価を行うことが可能になると思います。

将来に向けて計画的に仕事の幅を拡大していくためのツールとしても優れていると思います。

なお、適正な評価を実施するためには、「○△×」の評価段階の定義を評価者間で統一しておくことが不可欠です。このように、制度の導入と合わせて運用面への配慮も欠かせません。

今後に向けて

“業務知識”を評価項目として設定している企業も少なくないと思いますが、その内容は抽象的なものになりがちです。

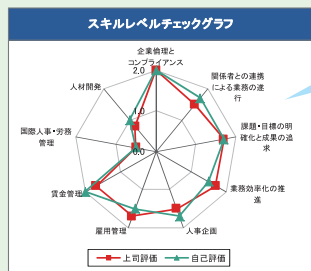
職業能力評価シートには職務別・レベル別に「必要な知識」が一覧表として添付されていますから、これを活用し、社員に求める業務知識の明確化を図ってみるとよいのではないのでしょうか。

取り組み企業ご紹介

トピー実業は、世界最大級のホイールメーカー・トピー工業を有するトピー工業グループの専門商社として、マテリアル事業、プロジェクト事業、自動車部品事業の3つの事業を柱に、商品の企画・開発、製造・物流・輸出入・販売およびメンテナンスまで、幅広くプロデュースしています。

トピー実業は、「地球環境を大切に、社会に貢献する」ことをスローガンに、次の世代に求められる新しい価値の創造と開拓に挑戦しています。

POINT 担当職務のバランスを確認し、職務拡大を通じたレベルアップを実現する



大半の仕事について高い能力を発揮していることを確認。
一方、十分な経験・実績を積んでいないため点数が低い領域があることが判明。



職務分担や要員配置を見直すことで、職務の幅を拡大し、更なるレベルアップにつなげる！

※ここでご紹介したグラフはイメージであり、今回の試行における実際のものとは異なります。

取り組み事例

2

評価者の目線合わせや丁寧なフィードバックによる人材育成の実現

シチズン時計マニュファクチャリング株式会社

問題意識

当社は2013年10月に複数社の経営統合によりスタートしています。人事制度は統合済みですが、更なる整備をしていきたいと考えています。

当社の人事評価制度は、実績や行動等を項目別に評価する仕組みになっています。「職業能力評価シート」は自社の評価制度よりも項目数が多く、評価基準が細部にわたって記述されているため、当社の評価制度のブラッシュアップに活用できそうだと感じました。

具体的な取り組み 活用したツール

生産管理オペレーションの若手（レベル1）と中堅（レベル2）の担当者各1名を対象に、職業能力評価シートの試行導入を行いました。

本社スタッフとして各工場の生産管理の統括を行っている担当者なので担当業務の範囲が広く、評価項目の取捨選択はさほど必要ではないと感じました。ただし、特定の業務に特化している場合や各工場付きの担当者の場合は評価項目の取捨選択が必要になると思われます。

また、職業能力評価シートは一般的な用語で記述されていますが、自社特有の用語を用いている企業も少なくないと思います。その場合、自社用語への置き換えが必要になると思います。

取り組みの結果

職業能力評価シートの評価基準は分かりやすい言葉で記述されており、本人・上司ともに違和感なく取り組むことができました。また、○△×の三段階評価についても、評価する側があれこれ思い悩むことなく率直に評価できるのでよいと思います。

評価を行うに当たっては、評価者が同じ目線で評価することが不可欠です。そのためには評価者研修等が必要ですが、職業能力評価シートには評価基準が細かく記述されているため、記述に沿って評価を行うことにより、評価者の主観を排除しやすい仕組みになっていると感じました。

POINT 評価の納得性とフィードバック

- 評価制度は作っただけでは不十分であり、その適正な運用を確保するための取り組みが不可欠です。
- 例えば評価結果について丁寧にフィードバックを行うことで、部下の納得感を高めることが可能になります。

また、評価を育成につなげるためには、本人に対してきちんと評価結果をフィードバックすることが必要です。その際、ただ単に“結果”を伝えるだけでなく、どこが良くてどこに問題があったのかまできめ細かく説明することが重要です。この点についても、職業能力評価シートを活用することで、上司と部下がコミュニケーションをとりながら客観的にフィードバックを行うことが可能になると感じました。

今後に向けて

冒頭に述べた通り、職業能力評価シートは項目が多岐にわたっており、評価基準が細かく記述されています。今後、人事評価制度の更なる改善を進めるにあたって、職業能力評価シートを参考にできればと思います。

取り組み企業ご紹介

シチズン時計マニュファクチャリング株式会社は2013年10月に、シチズン時計事業の国内製造主要5社（シチズン平和時計・シチズン東北・シチズンマイクロ・シチズン時計ミヨタ・シチズン時計河口湖）とシチズン時計本体の製造関連部門とを経営統合し、新しい時計製造会社としてスタートしました。

シチズン時計マニュファクチャリングは『世界一優良な時計製造工場の実現！』をスローガンとして、又『社員と共に夢を実現する真のいい会社』を経営理念とし、全社員が『品質第一主義』を貫き、時計製造のプロ集団となって生き生き働く風土の醸成を進めています。

POINT 評価制度の構築 × 評価者の目線合わせ × 丁寧なフィードバック = 社員の成長

評価制度の構築

×

評価者の目線合わせ

×

丁寧なフィードバック

=

社員の成長

人材育成のためには、評価制度の構築だけでなく、評価者の目線合わせや丁寧なフィードバックが不可欠です。

社員それぞれの能力の「見える化」により、本部全体の強み・弱みを把握

ライオン株式会社 SCM 本部

問題意識

当社のロジスティクスを担う部門は、政策立案部門と実行部門とが別組織でしたが、「戦略と実践の統合により、施策の実効性を高める」というミッションのもと、2017年にSCM本部が誕生しました。SCM本部は、営業・生産・スタッフなど様々な部門から集まった社員で構成されるため、各社員の当該分野の能力レベルを把握することが課題になっていました。

今回、職業能力評価シートを活用することで、社員それぞれの能力レベルや、部門全体の傾向が「見える化」できそうだと感じました。

具体的な取り組み 活用したツール

ロジスティクス管理、オペレーションともに、若手（レベル1）と中堅（レベル2）の社員（計22名）に対し、職業能力評価シートの試行導入を行いました。

選択能力ユニットの中には実際には担当していない業務も含まれる場合があります。担当者によって一部の項目は評価対象から除外するなど、カスタマイズして活用しました。特にオペレーション担当者は、実務ではなく物流事業者の管理を行っているため、評価対象外となる項目が複数見受けられました。

このように物流事業者の管理を主業務とする担当者に対しては、「評価基準として求められる行動を、物流事業者にきちんと管理指導しているか」という基準に読み替える、または、自社流の基準に一部書き換える必要があると感じました。

取り組みの結果

職業能力評価シートの評価基準は、ロジスティクス分野で求められる能力が網羅的に整理されているため、社員それぞれの能力を「見える化」するために有用なツールだと感じました。

未経験の業務については今回は対象外としましたが、「本来どのような能力を身につけなければならないか」を知る機会になるとも感じました。今後この取り組みを定期的実施することで、本人はもちろん、上司側

POINT 評価の納得性とフィードバック

- 職業能力評価シートには、サブツールとして「必要な知識」が添付されています。
- 担当者のレベルごとに、どのような知識が必要となるかが一目でわかり、社員それぞれの能力開発や部門全体の教育体系整備の指針として活用できます。

の意識向上にもつながるのではないのでしょうか。

また、今回、多数の社員を対象に試行したことで、部門全体の強み・弱みも把握することができました。部門として強化しなければならない業務・能力が明確となったことで、ロジスティクス部門としての教育体系の整備や、社員それぞれの能力開発、他部署からの異動を含めた人材配置など、様々な活用が可能になると思います。

今後に向けて

職業能力評価シートをロジスティクス部門の1つの指針として、社員それぞれの能力チェック、キャリア開発の目安などに活用していきたいと考えています。

また、職業能力評価シートには、ロジスティクス担当者として求められる行動基準が細かく整理されています。一部を自社流にカスタマイズすることで、毎期の業務目標を設定する際にも参考になると感じました。

取り組み企業ご紹介

ライオン株式会社は、歯磨・歯刷牙子・洗剤などのトイレタリー用品、医薬品、機能性食品を手がけるメーカーで、1891年に創業しました。特に、主力の歯磨・歯刷牙子は、トップシェアを誇っています。

創業120周年を迎えるにあたり、2020年に向けての新経営ビジョンVision2020を策定しました。2020年の企業像として、「めぐり来るすべての一日の人の清潔、人の健康、人の快適、そして人の環境を守り続け、価値ある未来をつくる、くらしとこころの価値創造企業」を掲げています。

POINT 社員それぞれの能力を「見える化」するだけでなく、部門全体の強み・弱みを把握する

能力項目	評価基準	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
1. 業務遂行のための能力	1. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
2. 業務遂行のための能力	2. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
3. 業務遂行のための能力	3. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
4. 業務遂行のための能力	4. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
5. 業務遂行のための能力	5. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
6. 業務遂行のための能力	6. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
7. 業務遂行のための能力	7. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
8. 業務遂行のための能力	8. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
9. 業務遂行のための能力	9. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
10. 業務遂行のための能力	10. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
11. 業務遂行のための能力	11. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
12. 業務遂行のための能力	12. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
13. 業務遂行のための能力	13. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
14. 業務遂行のための能力	14. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
15. 業務遂行のための能力	15. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
16. 業務遂行のための能力	16. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
17. 業務遂行のための能力	17. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者
18. 業務遂行のための能力	18. 業務遂行のための能力	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者	担当者

能力強化が必要となる「×」や、未経験の「－」が集中する業務を一覧にすることで、本部全体としての課題を見る化。

社員の能力開発・教育体系の整備を効果的に実施できる！

※ここでご紹介したグラフはイメージであり、今回の試行における実際のものと異なります。

取り組み企業の声



トピー実業株式会社 取締役

労働力人口が減少する中、多くの企業にとって、社員を適正に評価し、人材育成につなげていくことが喫緊の課題になっています。そのためには、評価や育成のための仕組みづくりが必要になりますが、全く何もないところから自前で評価基準を構築するのは難度が高く、途中で挫折してしまった経験をもつ企業担当者も少なくないと思います。

本マニュアルには様々なツールが紹介されていますが、これらは評価や育成の仕組みを構築する際に人事担当者が直面する壁を乗り越えるのに役立つと思います。ツールの活用について、本腰を入れて検討してみてもいいのではないでしょうか。

シチズン時計マニュファクチャリング株式会社 部長職

「職業能力評価シート」は項目数が非常に多く、最初に見たときはその細かさに驚きました。しかし、よく読めばどの項目も必要なものばかりであり、評価基準の表現も平易でとても使いやすいツールだと感じました。

新しい企業や経営統合・再編等により過渡期にある企業など、評価制度や育成の仕組みを整備するニーズをもっている企業は少なくないと思います。その際、本マニュアルで紹介されている様々なツールから取捨選択して参考にすることで、制度構築の負荷が大きく軽減できるのではないのでしょうか。



ライオン株式会社 SCM本部 副主席部員

必要とされる知識やスキルの現状を見える化することは、人材育成のための第一歩だと思います。当本部では、ロジスティクス分野における職業能力評価シートを用いて、現在の担当職種において必要となる知識・スキルのみだけでなく、将来のキャリア形成において必要とされる知識やスキルの状況を網羅的に把握しました。

今後、この分野におけるキャリアマップも併せて作成し、キャリアの道筋を明確化するとともに、各レベルに応じた教育体系の整備に活用していくことを考えています。

とかく「社内のモノサシ」だけで判断しがちなこれらの評価を、このツールを使うことで「世間をモノサシ」として客観的に把握できることはとても有効であると思います。



協力企業一覧

包括的職業能力評価制度整備委員会（メンテナンス）

－事務系職種（人事・人材開発・労務管理、生産管理、ロジスティクス）－ 委員名簿

氏名（敬称略）	所属先・役職名	本社等所在地
◎ 田 口 和 雄	高千穂大学 経営学部 教授	――
宮 原 淳 二	株式会社東レ経営研究所 ダイバーシティ&ワークライフバランス推進部長	東京都千代田区
山 崎 達 也	トピー実業株式会社 総務・法務・人事・財務・情報システム担当 取締役 総務部長 財務部長	東京都品川区
奥 秋 和 彦	シチズン時計マニファクチャリング株式会社 時計学校 校長	埼玉県所沢市
山 品 博 史	前 東芝ロジスティクス株式会社 インテントロジ事業部 事業場統括部 業務管理担当	――
北 條 英	公益財団法人日本ロジスティクスシステム協会 JILS総合研究所 ロジスティクス環境推進センター センター長	東京都港区

（◎：座長。「所属先・役職名」は委員委嘱時（平成28年12月）の所属、役職名等を記載）

その他ヒアリングにご協力いただいた企業

企業名	本社所在地
ライオン株式会社	東京都墨田区

「職業能力評価シート」等を実際に使ってみましょう ～ツールの入手方法～

「職業能力評価シート」等のツールは次のホームページからダウンロードすることができます。
厚生労働省ホームページ「職業能力評価基準について」へアクセスして入手します。

最初に、次の(a)と(b)の方法でホームページへアクセスします。



(a)ブラウザで次のURLを直接入力します。

<http://www.mhlw.go.jp/index.html/>

(b)HP内検索を使って、次のキーワードを入力して検索します。

職業能力評価基準

職業能力評価基準

職業能力評価基準は、「人材育成」、「採用」、「人事評価」など様々な場面で活用できるものとなっています。

(関をクリックすると、職業能力評価基準の関連資料一覧(56資料)のページが開きます。)

職業能力評価基準

目次

- 1. 職業能力評価基準について
- 2. 活用ツール
- 3. 活用事例
- 4. 関連サイト

このホームページが表示されたら、目次の「活用ツール」をクリックします。

2. 活用ツール

職業能力評価基準は、人材育成や採用、人事評価、さらには特定試験の「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。「人材育成」、「採用」、「人事評価」といった人事管理上のニーズに対して企業内の体系的な事業として活用することと並んで、御社様として独自にカスタマイズして活用して下さい。

2. 1 職業能力評価基準を核と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抱えている課題、より簡単に利用できるツールとして、一部の職種に「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。

2. 2 キャリアマップ・職業能力評価シート

効果的な能力開発や評価レベルの向上、キャリアパスの明確化、人材の早期育成を目的に、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、キャリアの進捗に沿った社員育成を支援することが可能になります。

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート
- キャリアマップ、職業能力評価シート及び導入・活用マニュアル (116資料)

画面をスクロールして、「キャリアマップ、職業能力評価シート、導入・活用マニュアル」のアクションボタンをクリックします。

キャリアマップ、職業能力評価シート及び導入・活用マニュアルのダウンロード

■ キャリアマップ及び職業能力評価シートの解説及び活用方法の詳細は、導入・活用マニュアルをご覧ください。

ダウンロードの方法 (PDF: 750KB)

キャリアマップ、職業能力評価シート及び導入・活用マニュアルのダウンロード

事務系職種	キャリアマップ	職業能力評価シート	導入・活用マニュアル
人事・人材開発・労働管理・生産管理・ロジスティクス			
経営戦略・情報システム・営業・マーケティング・広告			
企業法務・総務・広報・経理・資金財務・経営管理分析・国際経営管理・貿易			

職業能力評価シートをダウンロードするには、ここをクリックします

職業能力評価シートは、次の表のとおりシートが用意されています。
全て無料でダウンロードできます。



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

事務系職種別の職業能力評価シート

職種	職務	レベル1		レベル2	レベル3		レベル4	
		エントリ	スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネージャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネージャー
経営戦略	経営戦略	X ダウンロード	○	X ダウンロード	○	X ダウンロード	○	X ダウンロード
	人事・人材開発	X ダウンロード	X ダウンロード	X ダウンロード	—	—	—	—
人事・人材開発・労務管理	人事・人材開発	X ダウンロード	X ダウンロード	X ダウンロード	—	—	—	—
	労務管理	X ダウンロード	X ダウンロード	X ダウンロード	—	—	—	—
企業法務・総務・広報	企業法務	X ダウンロード	○	X ダウンロード	○	X ダウンロード	○	X ダウンロード
	総務	X ダウンロード	○	X ダウンロード	○	X ダウンロード	○	X ダウンロード

(ダウンロード用サイトのイメージ)



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

氏 名 _____ 所属 _____

氏 名 (姓) _____ 氏 名 (名) _____

＜職業能力評価シート＞

職種・職務	人事・人材開発
レベル	レベル1
レベル1の概要	担当業務として、上司の指示・助言を踏まえて定例的業務を遂行するために必要な能力水準

職業能力評価シートの目的
職業能力評価シートは、人事・人材開発の「自分の(または部下の)能力レベル」を把握するためのツールです。自分の(または部下の)能力レベルを把握することで、人事・人材開発に必要となる能力水準を把握することができます。

職業能力評価シートの構成
職業能力評価シートは、「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」の2つから構成されています。「共通能力ユニット」は、職種・レベル共通で定められる項目であり、レベル1では企業共通の項目が設定されています。「選択能力ユニット」は、職種によって異なる項目です。

職業能力評価シートの使い方
(1) 職業能力評価シートについて
(2) 評価の基準
(3) 評価の方法
(4) 評価の結果

職業能力評価シート(人事・人材開発 レベル1)

【評価の基準】
○ … 一人でできる
△ … ほぼ一人でできる
× … 一人でできない
△ … 一人でできるが、指導・助言が必要
× … 一人でできないが、指導・助言が必要

項目	評価	自己評価	上司評価	コメント
1. 共通能力ユニット				
2. 選択能力ユニット				
3. 評価結果				
4. 評価結果				
5. 評価結果				
6. 評価結果				
7. 評価結果				
8. 評価結果				
9. 評価結果				
10. 評価結果				
11. 評価結果				
12. 評価結果				
13. 評価結果				
14. 評価結果				
15. 評価結果				
16. 評価結果				
17. 評価結果				
18. 評価結果				
19. 評価結果				
20. 評価結果				
21. 評価結果				
22. 評価結果				
23. 評価結果				
24. 評価結果				
25. 評価結果				
26. 評価結果				
27. 評価結果				
28. 評価結果				
29. 評価結果				
30. 評価結果				
31. 評価結果				
32. 評価結果				
33. 評価結果				
34. 評価結果				
35. 評価結果				
36. 評価結果				
37. 評価結果				
38. 評価結果				
39. 評価結果				
40. 評価結果				
41. 評価結果				
42. 評価結果				
43. 評価結果				
44. 評価結果				
45. 評価結果				
46. 評価結果				
47. 評価結果				
48. 評価結果				
49. 評価結果				
50. 評価結果				
51. 評価結果				
52. 評価結果				
53. 評価結果				
54. 評価結果				
55. 評価結果				
56. 評価結果				
57. 評価結果				
58. 評価結果				
59. 評価結果				
60. 評価結果				
61. 評価結果				
62. 評価結果				
63. 評価結果				
64. 評価結果				
65. 評価結果				
66. 評価結果				
67. 評価結果				
68. 評価結果				
69. 評価結果				
70. 評価結果				
71. 評価結果				
72. 評価結果				
73. 評価結果				
74. 評価結果				
75. 評価結果				
76. 評価結果				
77. 評価結果				
78. 評価結果				
79. 評価結果				
80. 評価結果				
81. 評価結果				
82. 評価結果				
83. 評価結果				
84. 評価結果				
85. 評価結果				
86. 評価結果				
87. 評価結果				
88. 評価結果				
89. 評価結果				
90. 評価結果				
91. 評価結果				
92. 評価結果				
93. 評価結果				
94. 評価結果				
95. 評価結果				
96. 評価結果				
97. 評価結果				
98. 評価結果				
99. 評価結果				
100. 評価結果				

職業能力評価シートのイメージ(抜粋)

ダウンロードした職業能力評価シートはP.9～P.10でご紹介した方法で活用してみてください。

職業能力評価
シートの選択

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
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			

自己評価、
上司評価の実施

<職業能力評価シート>

職種・職務	人事・人材開発
レベル	レベル1
レベル1の目安	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて定例的業務を確実に実行するために必要な能力水準

職業能力評価シートの目的

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

職業能力評価シートの構成

職業能力評価シートは、「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」の2つから構成されています。「共通能力ユニット」は、職種・レベル共通で求められる項目であり、レベル1では全職務同じ項目が設定されています。「選択能力ユニット」は、職務によって異なる項目です。

職業能力評価シートの使い方

「職務遂行のための基準」について

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

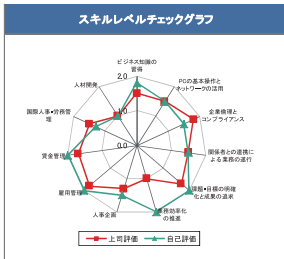
(2) 評価の基準

○ ……一人でできています。
△ ……ほぼ一人でできています。
× ……できていない。(※)
(注) 該当しない評価項目に業務上、被評価者に該当しない項目は、評価項目に該当しないものとします。

「必要な知識」について

被評価者による自己評価を、自分の分野選定に活用してください。

OJTコミュニケーションシート



能力ユニット・点数一覧

能力ユニット名	自己評価	上司評価
ビジネス知識の習得	1.5	1.5
PCの基本操作とネットワークの活用	1.5	1.5
企業倫理とコンプライアンス	1.5	1.5
関係者との連携による業務の遂行	1.5	1.5
課題・目標の明確化と成果の追求	2.0	2.0
業務効率化の推進	2.0	2.0
人事企画	1.5	1.5
雇用管理	2.0	2.0
資金管理	2.0	2.0
国際人事・労務管理	1.3	1.3
人材開発	1.0	1.0

Ⅱ. 職務遂行のための基準 選択能力ユニット(人事・人材開発)

能力ユニット	能力項目	自己評価	上司評価
人事企画	①企画・計画	16	
	②業務の推進	17	
	③評価・検証	18	
雇用管理	①企画・計画	19	
	②業務の推進	20	
	③評価・検証	21	
資金管理	①企画・計画	22	
	②業務の推進	23	
	③評価・検証	24	
国際人事・労務管理	①企画・計画	25	
	②業務の推進	26	

評価結果の確認、
スキルアップ目標
の設定

本人氏名	〇〇〇〇	本人氏名	〇〇〇〇
職種・職務	人事・人材開発	評価者氏名	●●●●
評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日		

スキルアップとの関係

日々からビジネスに真剣に関心をもち、主体的に勉強しようとする姿勢がみられます。コンプライアンスに関する知識が、特段の問題はみられません。
・与えられた仕事を確実にこなしてくれるので頼もしいのですが、改善提案がやや少ないと感じます。気がついたことがあれば些細なことでも構わないので、どんどん意見申請してくれることを期待しています。
・人事実務については、おおむねよくできていますが、人材開発関係の診断書が低くなっていきます。「スキル不足」というよりも、これまでも経験していないことが原因と考えられます。

スキルアップ目標

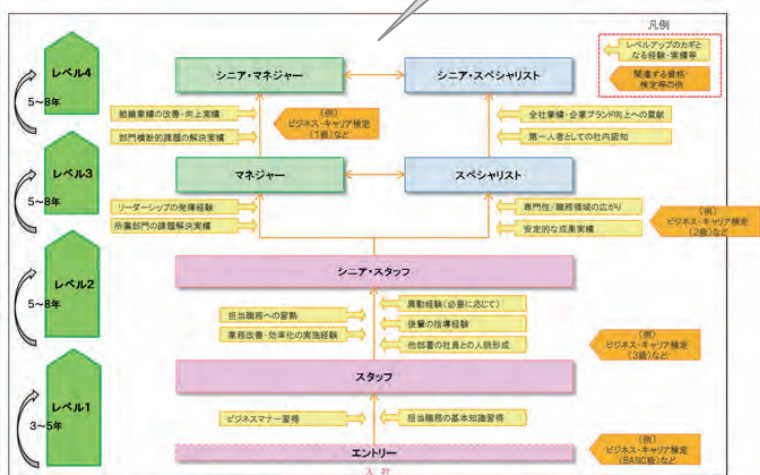
能力ユニット	能力項目	現在評価	目標評価
業務効率化の推進	②工夫・改善	×	△
人事企画	①企画・計画	△	○
	②業務の推進	×	△

スキルアップのための活動計画

活動計画
・業務効率化については、人事部の若手と共通する課題であり、今期から入社3年未満の部員を対象として、1件/月を目標に定期的に改善提案書を出させることにする。
・人材開発については、今期は主任のAさんの指導のもと、

自社が目指す人材像をキャリア
マップで示す

キャリアマップ、職業能力
評価シート、OJTコミュニ
ケーションシートを活用
して、「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？



(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・業況、職種等によって相違程度あります。
(注2) 資格・検定は一例であり、上記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。

■ 職業能力評価シート サンプル（人事・人材開発 レベル1）

職業能力評価シート（人事・人材開発 レベル1）

【評価の基準】

- ： 一人でできている
（下位者に教えることができるレベルを含む）
△： ほぼ一人でできている
（一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル）
×： できていない
（常に上位者・周囲の助けが必要なレベル）

I. 職務遂行のための基準 共通能力ユニット

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。			
	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。			
	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。			
	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。			
	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。			
課題・目標の明確化と成果の追求	①課題・目標の明確化	11 組織内の業務分担や自分が果たすべき役割を自覚している。			
	②進捗管理の推進	12 仕事が遅延しそうな場合には早めに上位者に報告している。			
	③成果へのコミットメント	13 困難なことがあっても、真摯かつ誠実な態度で仕事に取り組んでいる。			
業務効率化の推進	①手続に則った業務遂行	14 業務プロセスを理解し、決められた手順で仕事を行っている。			
	②工夫・改善	15 マニュアルに不効率な点や時代にそぐわない点を見つけた場合には、上位者に指摘している。			

Ⅱ.職務遂行のための基準 選択能力ユニット(人事・人材開発)

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
人事企画	①企画・計画	16 会社の人事制度、評価制度、昇進・昇格制度、他社における最近の人事管理の動向など、人事企画実務の推進に必要な基本的事項を理解している。			
	②実務の推進	17 人事考課制度の設計・運用など、人事企画の定例的業務に関しては、上司の包括的助言に基づき独力で業務を遂行している。			
	③評価・検証	18 人事制度の運用に関する日常業務をめぐり、問題点や今後改善すべきと思う点を自分なりに整理し、上司や先輩に対して意見具申している。			
雇用管理	①企画・計画	19 会社の人員計画、採用の方法と手順、他社における最近の人事管理の動向など、雇用管理実務の推進に必要な基本的事項を理解している。			
	②実務の推進	20 社員の入社・退社手続きなど、雇用管理の定例的業務に関しては、上司の包括的助言に基づき独力で業務を遂行している。			
	③評価・検証	21 雇用管理に関する日常業務をめぐり、問題点や今後改善すべきと思う点を自分なりに整理し、上司や先輩に対して意見具申している。			
賃金管理	①企画・計画	22 会社の賃金・退職金制度や労働・社会保険に関する事務手順、世間の賃金制度改革の動向など、賃金・社会保険実務の推進に必要な基本的事項を理解している。			
	②実務の推進	23 労働・社会保険等に関する事務的処理などの定例的業務に関しては、上司の包括的助言を踏まえて独力で業務を完遂している。			
	③評価・検証	24 賃金・社会保険事務の日常業務をめぐり、問題点や今後改善すべきと思う点を自分なりに整理し、上司や先輩に対して意見具申している。			
国際人事・労務管理	①企画・計画	25 国際人的資源管理及び海外労働問題に関する基本的事項、自社における外国人スタッフの活用に関する諸問題など、国際人事・労務管理の推進に必要な基本的事項を理解している。			
	②実務の推進	26 外国人スタッフの採用・契約手続き、海外勤務者の労務管理上の諸手続き(給与・手当の計算等)など、国際人事・労務管理の定例的業務に関しては、上司の包括的助言に基づき業務を完遂している。			
	③評価・検証	27 国際人事労務管理の日常業務をめぐり、問題点や今後改善すべきと思う点を自分なりに整理し、上司や先輩に対して意見具申している。			
人材開発	①企画・計画	28 会社の人材開発体系、人材開発計画、研修プログラムなど、人材開発実務の推進に必要な基本的事項を理解している。			
	②実務の推進	29 研修の社内通知、受講者や講師との連絡調整、各種の公的助成制度の利用申請などの定例的業務に関しては、上司の包括的助言に基づき独力で業務を完遂している。			
	③評価・検証	30 人材開発の日常業務をめぐり、問題点や今後改善すべきと思う点を自分なりに整理し、上司や先輩に対して意見具申している。			
			自己評価 集計	上司評価 集計	上司評価 合計数に占める割合
○の数					%
△の数					%
×の数					%
○△×の合計数					

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

厚生労働省ホームページ

<https://www.mhlw.go.jp/index.html>

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)

中央職業能力開発協会(JAVADA)

発行

2017年3月

改訂

2023年5月

【著作権について】

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

「キャリアマップ」、「職業能力評価シート」、「職業能力評価基準」の内容については、転載・複製を行うことができます。転載・複製を行う場合は、出所を明記して下さい。なお、商用目的（有償の評価ツールへの使用など）で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省人材開発統括官能力評価担当参事官室（03-5253-1111）までご相談下さい。

【免責事項】

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