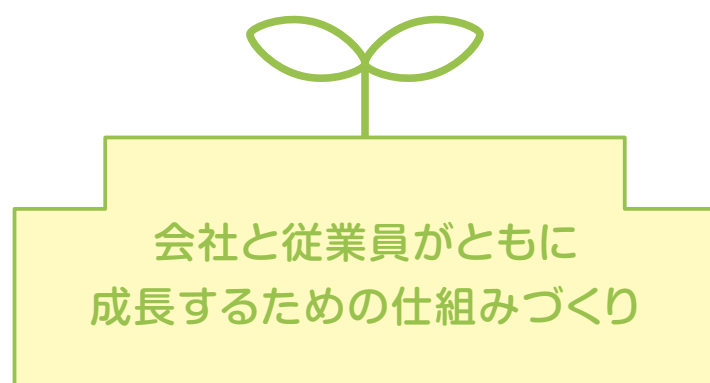


事務系職種の人材育成のために

(経営戦略、情報システム、営業・マーケティング・広告)

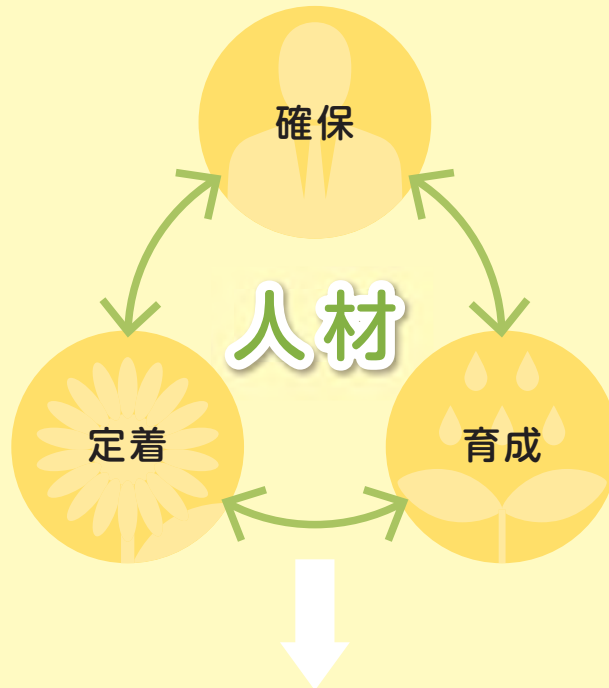


会社と従業員がともに
成長するための仕組みづくり

はじめに・本マニュアルの構成	p01
1 「職業能力評価基準」とは	p03
2 入社後のキャリア・ビジョンを描く	p05
3 人材育成に有効な能力評価を行う	p09
4 活用方法のご紹介	p18
5 人材要件を「見える化」して活用する	p22
6 ツールの入手方法	p25

はじめに

「事務系」の仕事範囲は「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、「営業職」のように部門の収益向上に直接貢献する仕事、「経営企画」のように中長期視点で会社の方向性をつくっていく役割など、それぞれ必要な機能を担っています。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、組織内コミュニケーションの向上などを進め、社員が長期的に働き続けたいと思えるような環境を整備する必要がある。
- ・仕事のやり方を常に見直し、生産性向上と働き方改革を推進していく必要がある。

人材育成上の課題

- ・採用した人材が早期に活躍できるよう、OJTの見直しや教育訓練体系の整備が必要になっている。
- ・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？

「職業能力評価シート」を活用した人材育成の取り組み

職業能力評価シートは次のような特徴があり、各企業での人材育成に活用することができます。

1 人材育成に必要な実践的な評価項目を設定

→ 各職務・レベル毎にシートを作成しています。実践的で、評価しやすい評価項目を掲載しています。

2 評価の基準がシンプル

→ 本人と上司が、それぞれ「○」「△」「×」の3段階で記入するようになっています。

3 評価結果がグラフ化される

→ ②の入力結果がレーダーチャートで表示され、部下と上司評価のズレを簡単に確認することができます。

4 無料でダウンロードできる

→ 職業能力評価シートはホームページから無料でダウンロードして、自由にご利用いただくことができます。
（「ツールの入手方法」参照）

本マニュアルの構成

職業能力
評価シートの
ダウンロード

職種・レベル別能力基準づくり

従業員のキャリア支援

能力評価とOJT支援

人材要件の見える化

職業能力評価シートのカスタマイズ P.11

キャリアマップ P.5

OJTコミュニケーションシート P.13

人材要件確認表・人材要件総括表 P.22

1

「職業能力評価基準」とは

「職業能力評価基準」とは、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・職務別に整理したものです。事務系職種の職業能力評価基準は、平成16年に完成し、その後、平成20年にメンテナンス（改訂）版が作成されています。さらに順次再改訂作業が進められており、平成29年度には「経営企画」「経営情報システム」「営業・マーケティング・広告」の3職種についての再改訂版（改訂第二版）が完成しています。

事務系職種の職業能力評価基準の全体像

POINT

職業能力評価基準の構造

事務系職種では、9職種18職務について4段階にレベルを分け、それぞれについて個別業務に対応する「能力ユニット」毎に求められる能力を詳細に定義しています。この能力は、コンピテンシーと置き換えることもできます。

は平成29年度に再改定を行った職種です

職種	職務	レベル1 スタッフ	レベル2 シニアスタッフ	レベル3 スペシャリスト マネジャー	レベル4 シニア スペシャリスト 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				

事務系職種の一般的な職種体系を示しています。

「経営戦略」職種能力ユニット一覧

職種名	能力ユニット名	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 マネジャー
経営戦略	経営戦略基礎	000001.01			
	経営戦略立案	000001.02			
	経営戦略実行・評価	000001.03			
	経営戦略マネジメント	000001.04			
	経営戦略上級マネジメント	000001.05			

主な仕事内容を「能力ユニット」として整理しています。

「経営戦略（レベル1）」職業能力評価基準

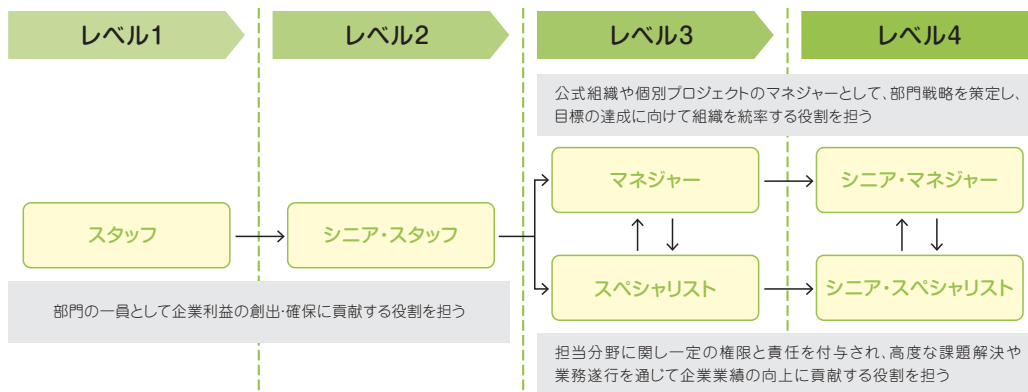
レベル1 スタッフ	レベル2 シニアスタッフ	レベル3 スペシャリスト マネジャー	レベル4 シニア スペシャリスト マネジャー
選択能力ユニット 経営戦略基礎 能力項目 ① 経営戦略に関する業務遂行のための基礎 ② 経営戦略立案に関する業務遂行のための基礎 ③ 経営戦略実行・評価に関する業務遂行のための基礎 ④ 経営戦略マネジメントに関する業務遂行のための基礎 ⑤ 経営戦略上級マネジメントに関する業務遂行のための基礎			

能力ユニットごとに「職務遂行のための基準」と「必要な知識」を示しています。

レベル区分の目安

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

キャリア形成の例



職務概要書

職種：経営戦略 職務：経営戦略

【概要】

企業横断的な視点からの総合的な情勢把握・分析を行い、経営戦略や事業戦略の策定・取りまとめを行うとともに、経営中枢のサポートを行う仕事。

【仕事の内容】

経営戦略の仕事は、経営環境に関する社内外の情報を収集・分析し、短期及び中長期的経営計画や事業再編、事業開発の計画等を策定する業務が中心を占める。また、経営計画実行のための組織体制を整備したり、実行結果の評価を行ったりする仕事も含まれる場合がある。

また、経営計画の策定・実行以外にも、経営トップへの情報提供や意思決定サポートなどの機能も併せ持っている。

経営戦略や事業戦略の策定に当たっては、外部のコンサルタントやアナリスト等を活用しながら作業を進める場合もある。

【求められる経験・能力】

- (1) 特定の学歴要件や必要最低経験年数は通常設けられないが、経営全般に関する幅広い知識を習得していることが望ましい。実際には、企業への入社後、複数の部門を経験したのち経営戦略部門に配属となる場合が多い。なお、経験者採用の場合には、一定の実務経験や実績が要求されるほか、MBA（経営学修士号）等の専門学位を取得していることが有利になる場合がある。
- (2) 経営戦略は、特定の業務領域だけでなく、全社（企業グループ全体）を見通しながら行う仕事である。企業横断的な視点から幅広い情報を収集・分析し、これを踏まえて経営計画を作成するため、情報を収集・分析し、アイデアを構築する能力が求められる。
- (3) また、経営戦略の取りまとめに当たっては、社内の各部門との連絡調整も必要であり、他者と連携しながら作業を進めるチームワーク能力やコミュニケーション能力も求められる。

【関連する資格・検定等】

- ・中小企業診断士（中小企業庁）
- ・MBA（経営学修士）（経営大学院（各大学））
- ・ビジネス・キャリア検定試験（経営戦略2級～3級）（中央職業能力開発協会）

【労働省職業分類（小分類）との対応】

253 企画・調査事務員

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。

2

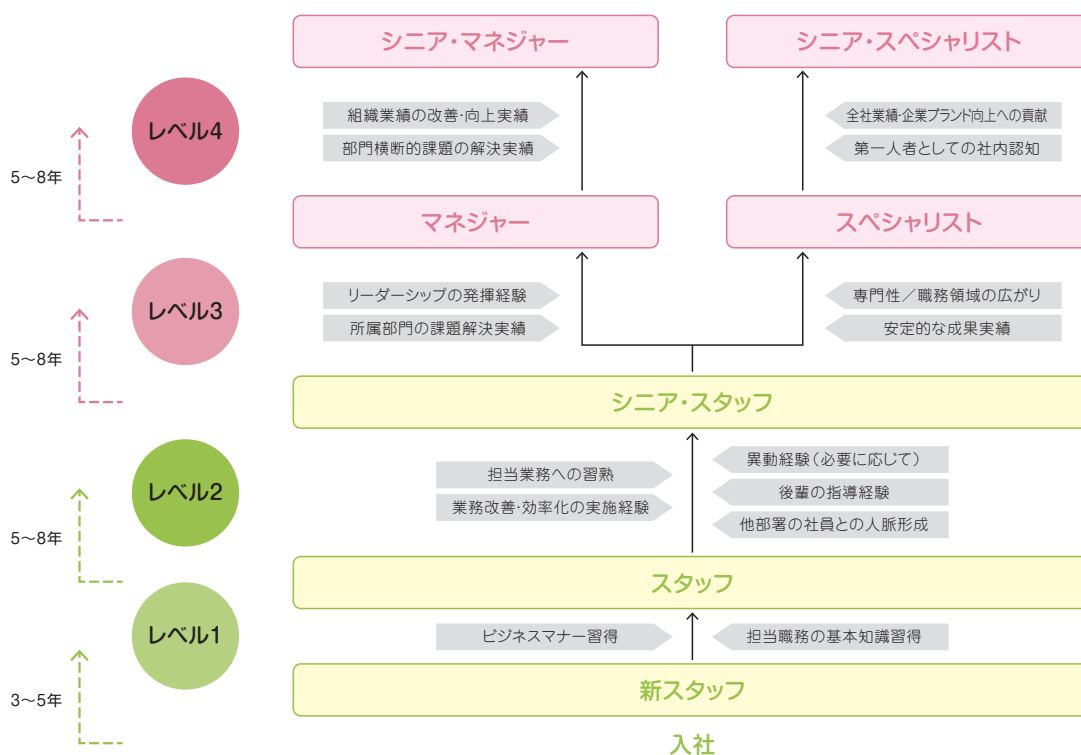
入社後のキャリア・ビジョンを描く

キャリアマップ

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・検定等が記載されることもあります。

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。

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

各職種のスキルアップには、参考となる資格・検定等が存在します。下表に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、参考となる資格・検定等をピックアップし、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	実施主体等
共通／経営戦略	MBA(経営学修士) 中小企業診断士 ビジネス・キャリア検定	経営大学院(各大学) 一般社団法人中小企業診断協会 中央職業能力開発協会
営業・マーケティング・ 広告	ブランド・マネージャー Webクリエイター能力認定試験 JWA Webディレクション検定 校正技能検定 販売士 消費生活アドバイザー	一般財団法人 ブランド・マネージャー認定協会 サーティファイ Web利用・技術認定委員会 一般社団法人日本Web協会 日本エディタースクール 日本商工会議所・各地商工会議所 一般社団法人日本産業協会
情報システム	情報処理技術者 情報処理安全確保支援士	独立行政法人情報処理推進機構

キャリアマップに示したレベル区分の目安

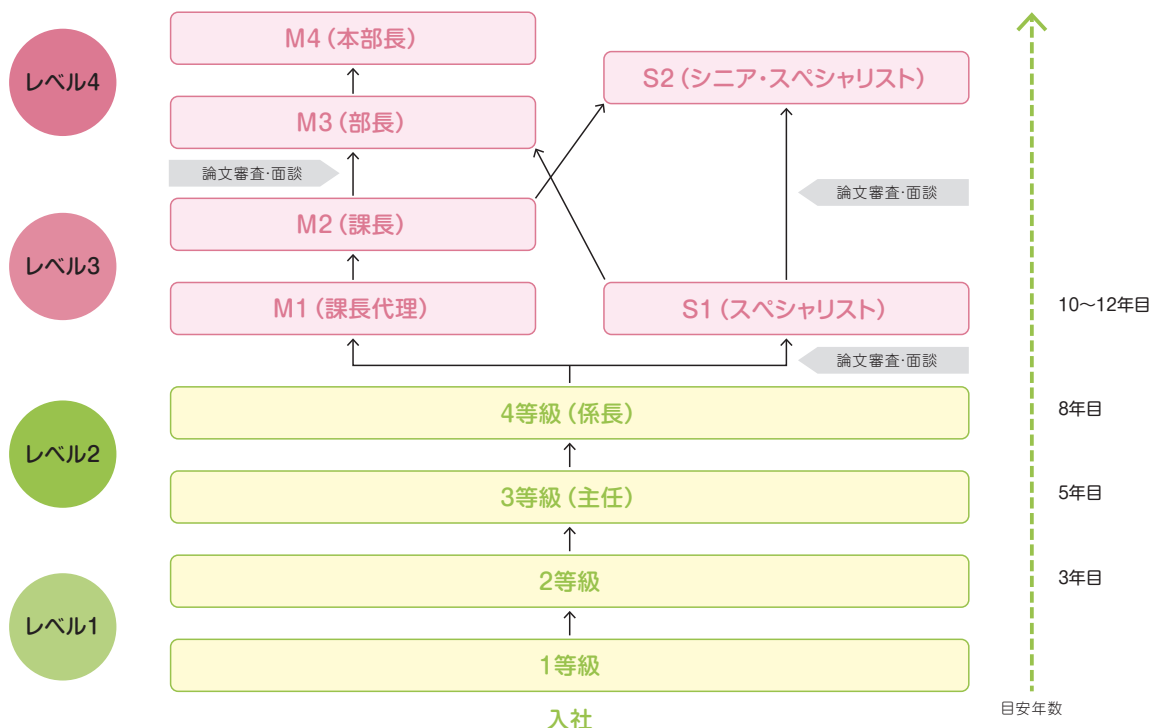
レベルアップ	レベル	レベル区分の目安	呼称イメージ
	レベル4	大規模組織の責任者もしくは最高度の専門職として、広範かつ統合的な判断及び意思決定を行い、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準。	・本部長 ・部長 など
	レベル3	中小規模組織の責任者もしくは高度専門職として、上位方針を踏まえて管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準。	・課長 ・マネジャー など
	レベル2	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら、業務を遂行するために必要な能力水準。	・係長 ・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

キャリアマップのカスタマイズ事例

他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～



アレンジ1 各レベルの目安年数の設定

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、2～4等級とM1、S1に到達する目安年数を、オリジナルのキャリアマップから修正しています。M1/S1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。

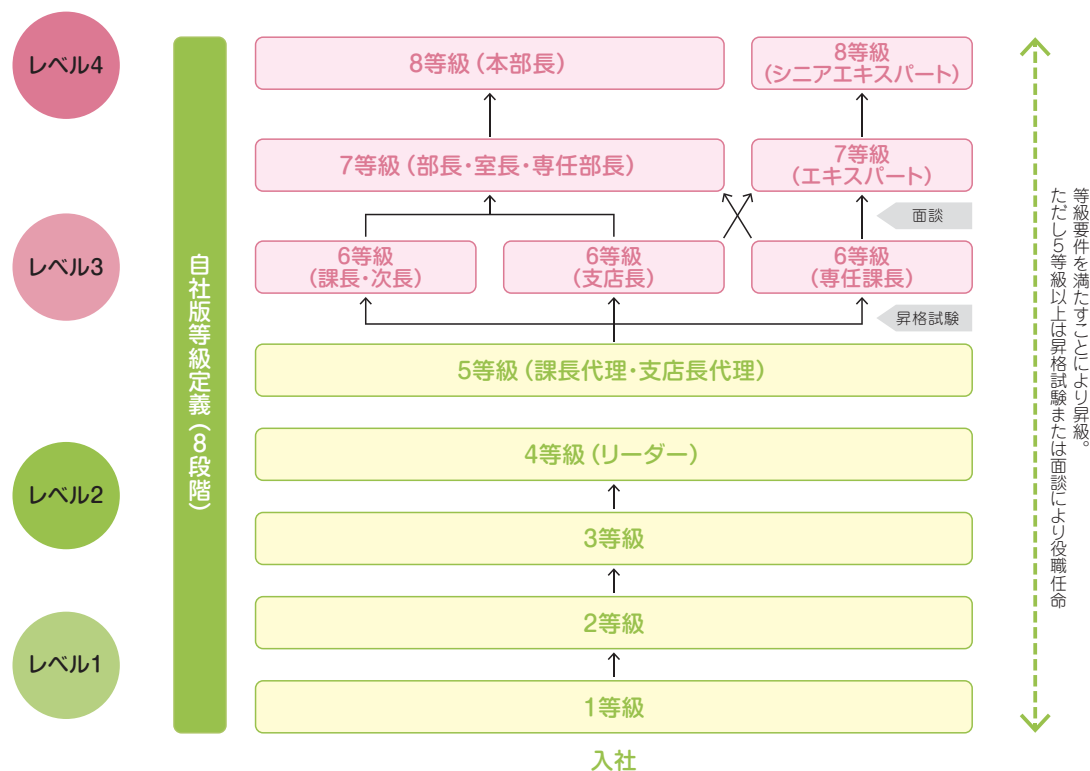
アレンジ2 資格等級制度に則した職位・職階等の設定

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。

アレンジ3 会社特有の情報を記載

M1/S1以上で昇格に必要な要件について追加記載するなど、自社の情報を追加します。

自社版にアレンジした例 ～B社のケース～



アレンジ1 各レベルを参考にした等級定義を設定

レベル1～4の項目を参考にしながら、自社流の8段階の等級定義を作成しています。

アレンジ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、資格等級名や役職名を記入します。また、区分がわかる5等級以上については、昇格要件も記載しています。

COLUMN

必要な(推奨される)資格・検定・講習等

職業能力評価基準では、各レベル毎に必要なとされる知識を記載しています。資格・検定だけではなく、知識・スキルアップのための研修活用も有効です。外部セミナーの活用や、社内での研修企画などの参考にしてみてください。

IV.必要な知識(選択能力ユニット 経営戦略 レベル1)		
能力ユニット	必要な知識	自己評価
経営戦略基礎	経営戦略の役割	
	経営戦略の必要性	
	経営戦略と経営計画の関係	
	経営計画の策定	
	経営戦略の実施プロセス	
	経営目標の設定	
	経営環境の分析	
	自社能力の分析	
	経営資源と機会・脅威との適合	
	経営理念・社会的責任との適合	
	経営戦略と経営計画に關する基礎知識	

3

人材育成に有効な能力評価を行う

職業能力評価シート

OJTコミュニケーションシート

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種類

全体で3職種5職務について、各4レベル（レベル3・4は種類別）、合計30種類のシートを整備しています。

職 種	職 務	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4	
		スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネジャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネジャー
経営戦略	経営戦略						
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						

©厚生労働省

職業能力評価シートの構成

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「基準一覧」、ならびに、自己評価に使える「必要な知識」という2つの参照ツールがあります。

職業能力評価シート（経営戦略 レベル1）

（目的）職業能力を判定するための基準

評価項目	評価基準	評価結果
経営戦略の立案	経営戦略の立案の目的、方向性を明確にする。	
経営戦略の実行	経営戦略の実行の目的、方向性を明確にする。	
経営戦略の評価	経営戦略の実行の結果を評価する。	

（注）評価結果は、評価項目の達成率に基づいて判定する。

+

必要知識（共通能力ユニット レベル1）

（目的）判定に迷った際に参照する詳細基準

必要知識	詳細基準
経営戦略の立案	経営戦略の立案の目的、方向性を明確にする。
経営戦略の実行	経営戦略の実行の目的、方向性を明確にする。
経営戦略の評価	経営戦略の実行の結果を評価する。

（注）必要知識は、評価項目の達成率に基づいて判定する。

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

どのスタッフか、どの種類の、どのレベルのシートを使うのが決定します。

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。

※コメント欄は必要な部分中心に記入します。枠の統合も可能です。

1 職業能力評価シート(経営戦略 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）

能力ユニット		能力項目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
ビジネス知識の習得	①ビジネスや社会経済の一般動向の習得	政治経済動向、一般常識などの基本的事項や関係するビジネス分野の知識の習得に取り組んでいる	○	△		
	②会社の仕組みの理解	会社の事業領域や組織形態や組織構造について概要を理解している	○	△		
	③ビジネスマナーの習得	会社の経営理念や社風・社訓等の内容を理解し、適切な範囲で実践している	○	△		
PCの基本操作	①PCの基本操作	PCの基本的な操作方法を身につけ、セキュリティに留意して適切な使用をしている	○	○		
	②ワープロソフト、表計算ソフト等の活用	ワープロソフト、プレゼンテーションソフト、表計算ソフト等を用いて、見やすい事務文書、表・グラフ作成を行っている	○	○		
	③情報の検索・加工と整理	電子メールの活用やインターネットを使った情報検索を正確に行っている	○	○		
企業倫理とコンプライアンス	①諸規程、諸ルールの遵守	担当職務の遂行において従うべき法令や上の職務事項を理解し、必ずこれを守っている	△	△		
	②倫理的判断の解決	職務において自己の能力、権限を超える場合には、独断で判断を行うことなく上位者に相談し助力を求めている	△	△		
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	関連から資力や能力を求められた場合には快い態度で対応している	△	×		
	②関係者との関係構築	関係者との積極的なコミュニケーションをとり、良好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検討します。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 職務遂行のための基準の変更

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) 小規模企業などでマーケティングと広告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。)

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) 営業のレベル2において設定されている「営業管理の推進」については、レベル3以上の担当者が行うので、レベル2のシートからは削除する。

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)「営業事務」を「販売事務」などに置き換える。
- 一般名詞・固有名詞の修正 例)「営業事務の推進に必要なツール」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)「…販促ツール等を活用して効果的な訪問を行っている。」 → 「…販促ツール等を活用して、必要な場合には訪問活動を行っている。」

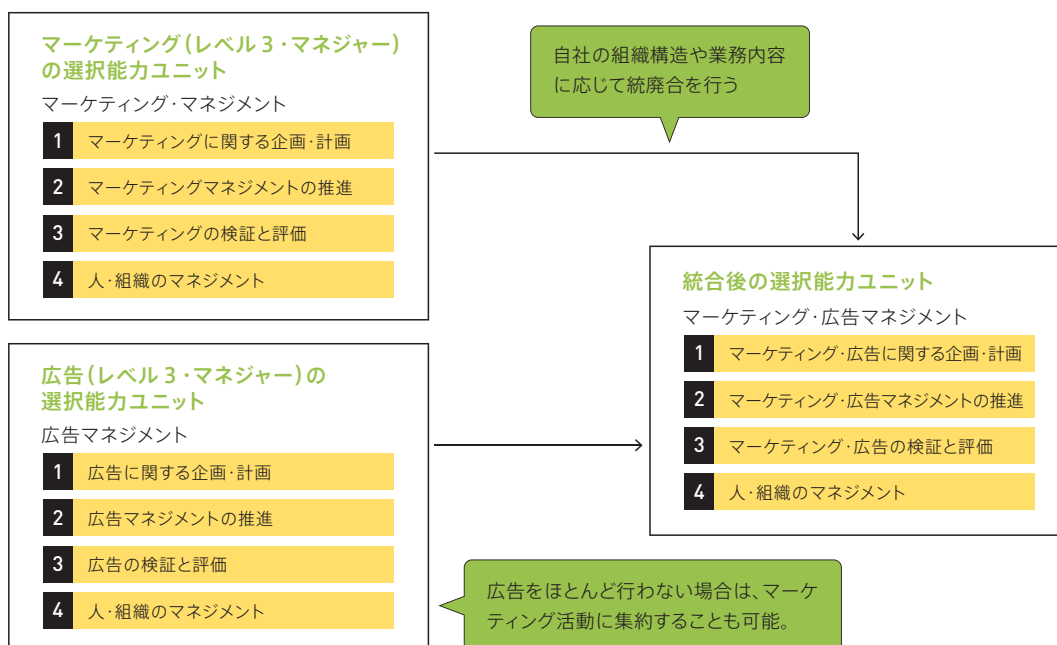
COLUMN

各社の実情に即したカスタマイズの進め方

「マーケティング」「広告」のレベル3（マネジャー）を例に、カスタマイズ方法を解説します。

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、営業専門(レベル3)の基準を修正する場合の例です。自社で推奨しているやり方にあわせ、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
営業専門	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
能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
営業専門	②営業の推進	<u>訪問、情報提供、イベント案内など顧客との関係づくりを工夫し、相談される顧客関係を築いている。</u>

自社の実状に即して評価基準を差し替える。

参考ツール「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に活用できるシートです。上司・部下での育成面談の際などに、能力開発の“ベクトル合わせ”を行って下さい。

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

スキルレベルチェックグラフ

能力ユニット名	自己評価	上司評価
ビジネス知識の習得	2.0	1.0
PCの基本操作	2.0	2.0
企業倫理とコンプライアンス	1.0	1.0
関係者との連携による業務の遂行	1.0	0.5
課題の設定と成果の追求	2.0	1.0
コンセプト構築	1.3	0.7
経営戦略基礎	1.7	1.0

本人所属 ○○○○ 本人氏名 ○○○○

職種・職務 経営戦略 レベル レベル1 評価者氏名 △△△△

評価期間 年 月 日 ~ 年 月 日

スキルアップ上の課題

・業務には真剣に取り組む、わからないことは周囲に聞くなど、取り組む姿勢は問題ありません。しかし、与えられた仕事だけにとどまらず、チームの状況も把握していくことが今後期待されます。それにより、自身のなすべきことがよりクリアになってくるはずですよ。
・業界情報などをより深く知り、意見・提案が増えてくることも今後期待します。

スキルアップ目標

能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価
関係者との連携による業務の遂行	チームワークの発揮	△	○
コンセプト構築	コンセプト構築	×	△

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
・チームワークについては部門全体の課題でもあるので、週ミーティングを活用した情報・タスク共有と分担を機能的に行っていく。 ・コンセプト構築については、一つ研究課題を与え、提案を出してもらうことにする。	・週ミーティングは今月から開始 ・コンセプト提案はXX月を予定

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
・週ミーティングでタスク共有がされる中で、自分の役割もわかるようになってきた。より積極的に先輩方と連携することができた。 ・コンセプト構築については、自力で一つ提案できたのはよかったが、質の向上を今後求めていきたい。	・昨年に比べるとチームの中で役割を果たす意識も高まり、組織力向上に貢献してきている。今後は自主的な情報収集も増やし、チームに新たな視点をもたらすような意見・提案を増やしてほしい。

※データはサンプルです。

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。

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。

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の構成の説明

A 能力ユニット・点数一覧

評価の対象となった「能力ユニット」とその「自己評価」「上司評価」の一覧を記載する箇所です。

B スキルレベルチェックグラフ

「A 能力ユニット・点数一覧」をグラフ化する箇所です。職業能力評価シートの結果をグラフ化することで、本人の強み・弱みの把握ができ、スキルアップのための課題特定が容易になります。

C 課題特定・目標設定

「B スキルレベルチェックグラフ」を参考にし、本人の「スキルアップ上の課題」「スキルアップ目標」「スキルアップのための活動計画」を記載する箇所です。

D 実績確認

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

OJTコミュニケーションシート (白紙)

OJTコミュニケーションシート		本人所属 職種・職務	レベル	本人氏名	評価者氏名		
評価期間		年	月	日	年	月	日
スキルレベルチェックグラフ		スキルアップ上の課題					
能力ユニット・点数一覧		スキルアップ目標					
自己評価		能力ユニット					
上司評価		スキルアップのための活動計画					
		活動計画					
		スケジュール、期初					
		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					

OJTコミュニケーションシートをアレンジする例

成長のためのコミュニケーションシート

本人所属 職種・職務		レベル	本人氏名	評価者氏名
評価期間		年	月	日
今期重点を置くスキルアップテーマ				
能力ユニット		能力細目		
期初の面談メモ				
期末の本人評価				
能力ユニット		成果	自己評価	
期末の面談メモ				
本人コメント		上司コメント		

アレンジ1

シートの見出しを目的に応じて変更

アレンジ2

期初と期末の変化を確認できる面談用シートに

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。

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。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。

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	
ビジネス知識の習得	①ビジネスや社会経済の一般動向の習得	政治経済動向、一般常識などの基本的事項や関係するビジネス分野の知識の習得に取り組んでいる	○	△	1点
	②会社の仕組みの理解	会社の事業領域や組織形態や組織構造について概要を理解している	○	△	1点
	③ビジネスマナーの習得	会社の経営理念や社是・社訓等の内容を理解し、可能な範囲で実践している	○	△	1点
PCの基本操作	①PCの基本操作	PCの基本的な操作方法を身に付け、セキュリティに留意して適切な使用をしている	○	○	2点

	氏名			平均点
	○○	△△	××	
ビジネス知識の習得	1.0	1.0	2.0	1.6
PCの基本操作	1.7	1.5	0.5	1.0
平均点	1.0	1.3	1.2	1.2

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

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	1.0	2.0	1.5	1.5	1.5
企業倫理とコンプライアンス	1.7	2.0	2.0	2.0	1.9
関係者との連携による業務の遂行	1.3	1.7	2.0	1.3	1.6
課題の設定と成果の追求	2.0	2.0	1.3	2.0	1.8

← 全体的課題

← 部門別課題

参考ツール「必要な知識」の使い方

「必要な知識」は、各職種・レベルに求められる知識を表にしたものです。自身の現状をチェックし、今後のレベルアップポイントを探るためなどに活用してください。

III. 必要な知識（共通能力ユニット レベル1）

ビジネス知識の習得	国内外の社会経済に関する一般常識	
	景気動向、基本的な経済指標	
	財政・金融動向、政治経済動向、技術動向、雇用情勢	
	業界動向	
	企業や業界の仕組み	
	規制改革の同行	
	会社の経営理念、社是・社訓	
PCの基本操作	挨拶、敬語など基本的なビジネスマナー	
	基本的なPC用語	
	ネットワークセキュリティの基本理解（LAN、インターネット、電子メール、ウイルスとウィルス対策）	
	ワープロソフトを使った文書の作成法（文字入力、図表作成、保存編集、印刷設定等）	
	表計算ソフトの使用法（ワークシートの作成・編集、書式設定方法、関数機能の理解と使い方、ソフトの互換等）	
	プレゼンター・用紙ソフトなど基本ソフトの活用方法	
	情報検索の知識（インターネット等）	
企業倫理とコンプライアンス	データ利用時の留意点（著作権等）、データの加工・編集方 等	
	会社の倫理規定、就業規則、関連諸規程	
	個人情報保護の知識	
	インサイダー取引の知識	
	談合、カルテル等の不正競争に関する知識	
	ソフトウェア等の違法コピー（知的財産権）に関する知識	
	人権、セクハラ、パワハラの理解	
関係者との連携による業務の遂行	環境、リサイクルの知識	
	自社及び世間一般でコンプライアンス上問題となった事例	
	自社の組織と役割、機能	
	自部門及び他部門の業務内容及び業務プロセス、アウトソースしている業務内容	
	所属部門内における業務分掌、役割分担	
	職場におけるコミュニケーションツールとその長所短所（口頭・電話、書面、電子メール等）	
	他部門や外注先のキーパーソン	
課題の設定と成果の追求	作業計画書の策定、日程計画の策定（WBS、ガントチャート等）	
	目標や計画変更時の手続き	
	提出書類の種類と提出期限	
	稟議書等の手続きと決裁ルート	
	主要ビジネス誌、情報媒体の参照、業界アナリストの知識	
	各種マネジメントツール（BSO、シックスシグマ、TQM等）	
	会計財務、マーケティング、情報システムに関する基礎知識	
コンセプト構築	統計ソフト・表計算ソフトの活用スキル、統計分析手法	
	プレゼンテーション用ソフトの活用スキル	
	経営分析手法の基礎知識（ポートフォリオ分析、産業連関分析等）	

自分の知識レベルを○△×でチェックしてみましょう。

共通ユニットと能力ユニットにわかれていますが、現在の業務ならびに近い将来必要になるものを、優先的に能力向上していきましょう。

IV. 必要な知識（選択能力ユニット 経営戦略 レベル1）

経営戦略基礎	経営戦略の役割	
	経営戦略の必要性	
	経営戦略と経営計画の関係	
	経営計画の構造	
	経営戦略の策定プロセス	
	経営目標の設定	
	経営環境の分析	
	自社能力の分析	
	経営資源と機会・脅威との適合	
	経営理念・社会的責任との適合	
	経営戦略と経営計画に関する基礎知識	

※重複項目は省略

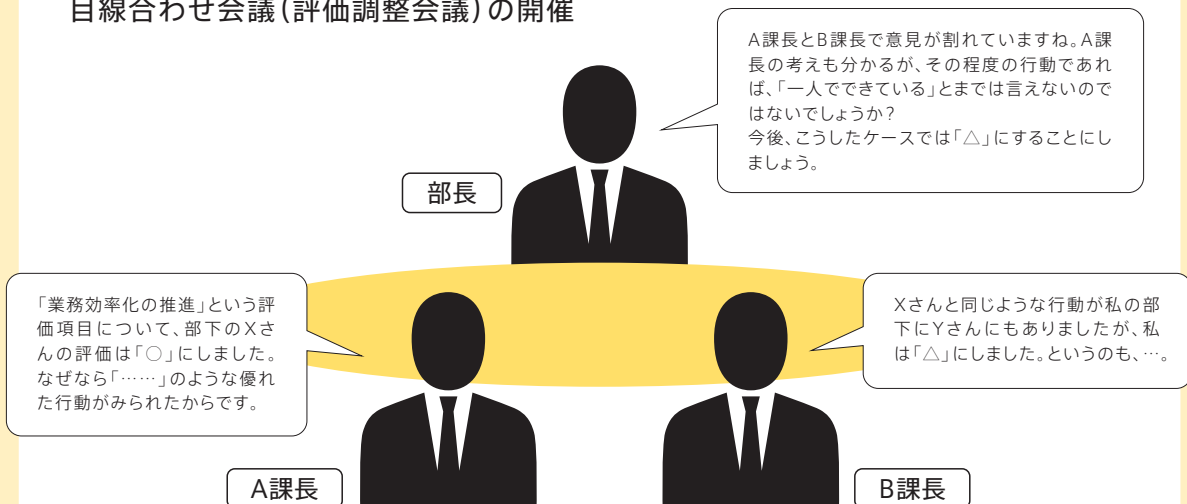
必要な知識については、自己評価のみ行う設計になっていますが、上司が部下の強み弱みをチェックして面談時に使ったり、部下に対して自己学習を促すためのツールとして活用することもできます。

COLUMN

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、評価を行った後も、評価者の目線合わせ会議(評価調整会議)を開催し、評価者による差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」という自社内の共通軸が醸成され、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



評価者が集まり、評価結果をすり合わせて全社的な公平性を確保する

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

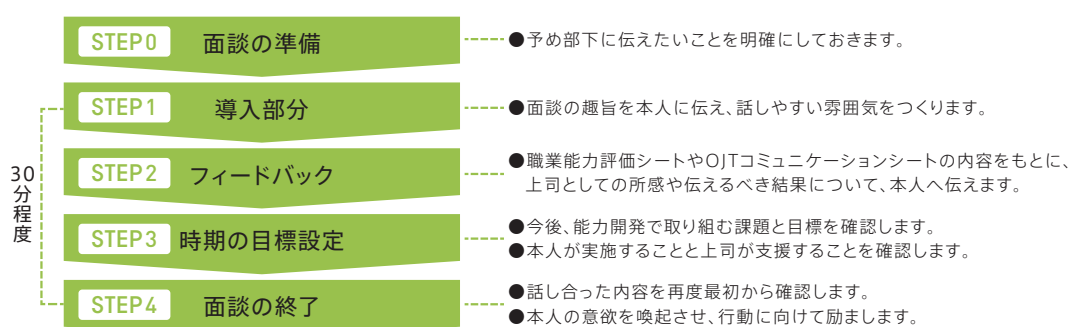
- ②の内容について、参加者間で認識に食い違いがあれば、その内容について話し合い、すり合わせます。その上で、○△×それぞれの基準を具体的な行動と結び付けながら設定します

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、本人に気づきを与え、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。

準備段階のポイント

- 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。

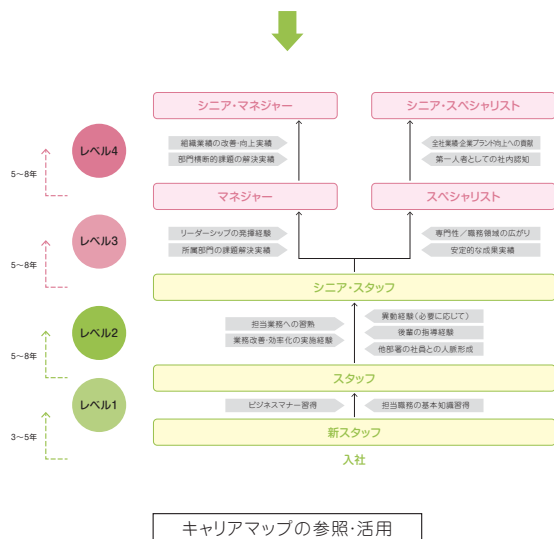
4 活用方法のご紹介

「職業能力評価シート」と「OJTコミュニケーションシート」を活用する方法をいくつかご紹介します。このマニュアルでご紹介したツールの導入を検討している方々や、人事制度の整備を考えている方々にご参考にしていただける情報です。ここで紹介する取り組み事例を参考に、「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。

「人が育つ会社」に向けた取り組みの例

人事体系の整備

等級や役職などの整備を進め、人事制度に反映



求める人材要件の整備

求める人材要件をレベル・職種別に整備

The form is a template for defining job requirements, structured as follows:

- 職位:** (Position) - Includes fields for position name, department, and reporting line.
- 職務概要:** (Job Summary) - A brief description of the position's purpose and scope.
- 職務内容:** (Job Duties) - A list of specific tasks and responsibilities.
- 職務要件:** (Job Requirements) - A list of required skills, knowledge, and experience.
- 職務評価:** (Job Evaluation) - A section for assessing the position's value and contribution.

職業能力評価基準の参照・活用

評価方法の整備

自社の考え方に沿った評価シートの作成

The evaluation sheet is a template for assessing employee performance, featuring columns for evaluation items, evaluation methods, and scores.

職業能力評価シートの参照・活用

面談・フィードバック体制の整備

評価と成長のサイクルを社内に構築

The OJT communication sheet is a template for facilitating on-the-job training and feedback, including sections for goals, progress tracking, and feedback.

OJTコミュニケーションシートの活用

活用例

A社

活用の背景

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

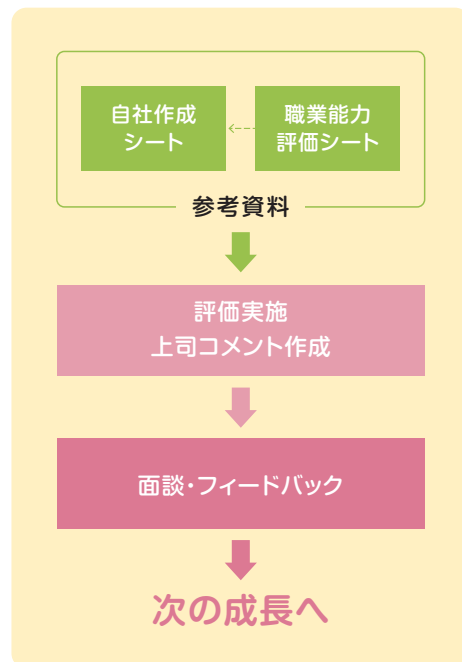
具体的な活用方法

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

活用の効果

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

活用例



B社

活用の背景

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

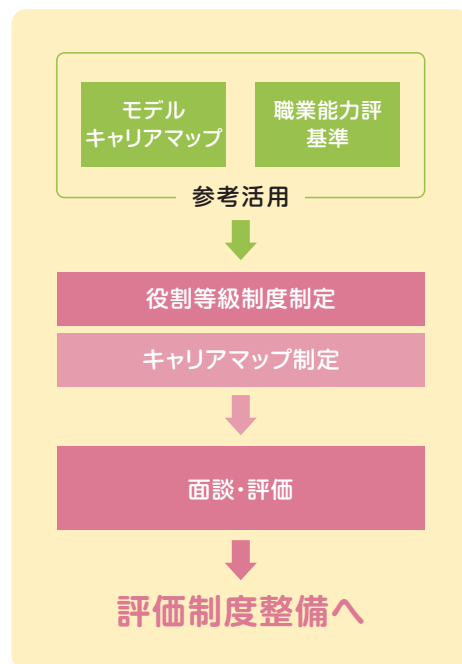
具体的な活用方法

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

活用の効果

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

活用例



活用の背景

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

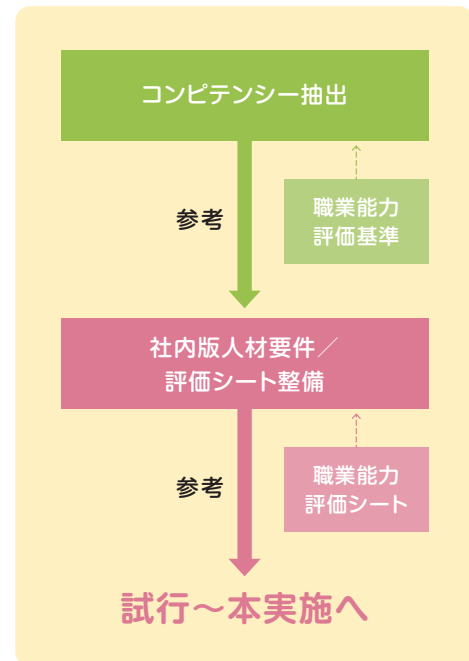
具体的な活用方法

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

活用の効果

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

活用例



試行企業の声

・上司の役割として、OJTコミュニケーションシートなどをつかってしっかり部下一人ひとりにフィードバックしていくことが重要だと考えます。それが成長サイクルづくりの基礎にもなりますし、指導サイクルづくりとしても有効です。

・職業能力評価シートは網羅的につくられているので、自社版にアレンジして使う必要があると思います。共通能力の方は「社会人としての評価」の一定基準としても使えると感じました。

・自分に厳しい人は辛くつける傾向があるので、一概に○が多い人が優秀とは限りません。上司評価もばらつきがあるので、評価シートを導入する際には評価者の目線合わせも同時に行うと有効です。

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

人材要件総括表の概要

人材要件総括表は、一通りの各職種の基礎業務ができるレベル判断に使うことを想定して作成しています（レベル1後半～レベル2相当）。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能力評価基準（職務遂行のための基準）や知識要件が書き込まれています。人材要件総括表は、そのエッセンスを職務別・レベル別にA4版1枚に簡潔に整理したものです。

人材要件総括表

1 仕事の概要

職務	経営戦略	概要	経営戦略の立案、実行・評価、また企業革新や新規事業開発に関する企画立案・実行検討を進める。	対応レベル	おおむね	□ L1 □ L3 ■ L2 □ L4
----	------	----	---	-------	------	------------------------

2(1)スキル要件(概要)

- ・ 目標から関係者と連携し、情報収集・分析をしながら戦略原案を作成できる。
- ・ 戦略実行に向けて、関係者との意思疎通を十分に行いながら実行可能な原案作成を進められる。
- ・ 企業革新や新規事業開発に向けて、方向性の立案や実行状況管理を進められる。

2(2)スキル要件(詳細)

意欲・態度 (共通能力)	経営戦略立案	経営戦略実行・評価	企業革新・新規事業開発
・ 企業倫理とコンプライアンスについて理解し、実践している。 ・ 周囲とのチームワーク、社外を含めた人的ネットワークの拡大につとめている。 ・ 自身の役割を理解し、確実な進捗管理をしながら、突進に妥協することなく成果・目標達成に向けて取り組んでいる。 ・ 多方面から情報を収集し、自分なりの分析をしながらコンセプト構築に取り組んでいる。	・ 現状分析や社内各部門の意見を踏まえ、将来像の構想や重点分野の検討案や戦略原案を作成している。 ・ 戦略計画へのブレイクダウンの仕組みを理解し、業務に反映するとともに様々な関係者の意見を踏まえながら、ビジョン・推進体制の原案を作成している。	・ 経営戦略の実行における組織の役割を理解し、関係者との意思疎通や意見交換を十分にやり、実行可能な新組織原案の作成を行っている。 ・ 経営戦略の実行・評価をPOSの観点他、様々な視点から進捗状況をモニターし、評価を行っている。	・ 経営戦略・組織の革新の方法や新規事業開発プロセスについて理解し、業務部門等の情報を踏まえながら新規事業開発の方向性を立案している。 ・ 企業革新や新規事業開発の計画実行に向けて、関係部署への働きかけ、計画に即した実行状況管理、問題が生じたときの対応などを進めている。

3 知識要件

項目	水準 必須	項目	水準 必須	項目	水準 必須
会社の規定類	■ □	業界関連情報	□ ■	経営戦略策定に必要な知識	□ ■
関連する法律等(個人情報保護等)	■ □	主要マネジメントツール	□ ■	経営戦略へのブレイクダウン事例	□ ■
不正競争に関する知識	■ □	会計財務、マーケティング、情報システム	□ ■	マネジメント知識(戦略・組織・経理・財務、人事・労務など)	□ ■
人権、セクハラ、パワハラ等の理解	■ □	統計関連知識	□ ■	経営戦略の評価方法	□ ■
環境、リサイクルの知識	■ □	プレゼンテーションソフトの活用スキル	□ ■	企業革新の戦略立案方法	□ ■
コンプライアンスの基礎知識	■ □	経営分析手法の基礎知識	□ ■	新規事業開発に必要な知識や手法	□ ■
自社業務プロセス	■ □	クレームへの対応方法	□ ■	これからの経営戦略についての知識	□ ■
他部門や外注先のキーパーソン	■ □				

4 関連する資格・検定等

資格名	必須	資格名	必須
	□ □		□ □
	□ □		□ □
	□ □		□ □

5 その他特記事項

人材要件総括表の主な活用例

●スタッフの募集

求人票等の作成ツールの参考に活用することができます。

●配置・ローテーション

個々のスタッフの能力・適性を比較検討し、人材配置の最適化やジョブ・ローテーションの検討等につなげることができます。

●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を行うことができます。処遇の適正化の検討にも活用できます。

効果的な経験者採用のために

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

人材要件確認表の概要

経験者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 種	職 務	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4	
		スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネジャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネジャー
経営戦略	経営戦略						
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						

© 厚生労働省

人材要件確認表(中途採用面接評価シート)

[illegible]

面接用シートとしての活用例

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

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。

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。

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

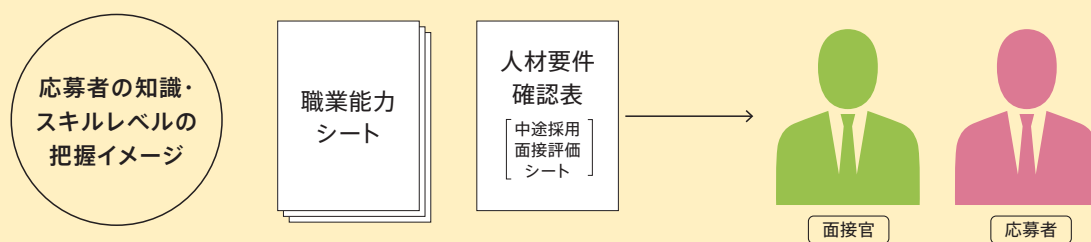
職業能力評価シートを活用します。

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。

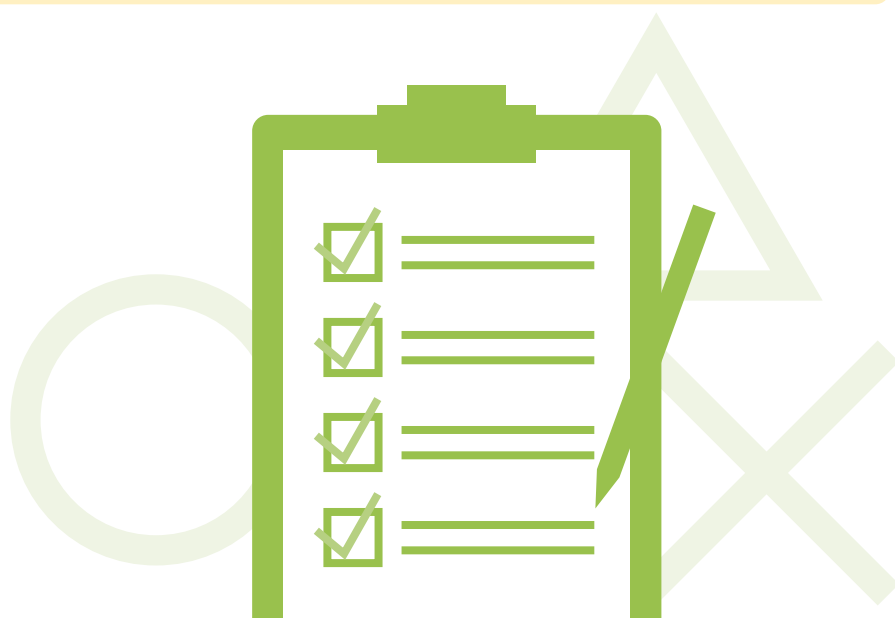
STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

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



STEP 3 採否の決定

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。



6 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の「職業能力評価基準」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) ブラウザーで次のURLを直接入力する。 <https://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する。 **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。

(図をクリックすると、職業能力評価基準の策定関係一覧(56ページ)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

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標準的な基準として活用することはもとより、自社独自の独自にカスタマイズしてご活用下さい。

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組み立て、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。

[職業能力評価基準を核とした人材育成システム\(PDF形式: 167KB\)](#)

2. 2 キャリアマップ・職業能力評価シート

職業能力評価基準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を育成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\(167KB\)](#)

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。

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	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
経営戦略、情報システム、営業・マーケティング、広告	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
企業法務、総務・広報、経理・資金財務、経営管理分析・評価	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード

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。

事務系職種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	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
	人事・人材開発	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	—	—	—	—
人事・人材開発	人事・人材開発	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	—	—	—	—
	労働管理	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	—	—	—	—
企業法務	企業法務	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
	総務	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
企業法務・総務・広報	企業法務	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
	総務	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード

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

例えば、「経営戦略」職務のレベル1に関する職業能力評価シートをクリックします。

「経営戦略」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
しました。

<職業能力評価シート>

職種・職務 レベル	経営戦略 レベル1
レベル1の目安	経営戦略の企画業務における基本的知識と技能を有し、上司の指示・助言を踏まえて日常業務を遂行できる能力水準

職業能力評価シートの目的
職業能力評価シートは、職業能力評価の第一目的は「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、人材育成に有効な支援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、「知識能力ユニット」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
「評価のための基準」について
(1)評価判定の基準
「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、なぜその評価としたかを明示してください。

(2)評価の基準
○ ……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)
× ……できない。(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)
(注)「選択しない評価項目について」
業務上、被評価者に該当しない評価項目がある場合は「-」と表記し、評価しません。

「必要な知識について」
被評価者による自己評価を○×の2択で行い、自身に不足している知識を確認することで、自己学習の分野決定に活用していただきます。

(C)厚生労働省

職業能力評価シートのイメージ(抜粋)

職業能力評価シート(経営戦略 レベル1)

【評価の基準】
○ ……人でできている
△ ……ほぼ一人でできている
× ……できない
※ ……選択しない評価項目について
業務上、被評価者に該当しない評価項目がある場合は「-」と表記し、評価しません。

能力ユニット	評価項目	評価項目の具体的な業務	自己評価	上司評価	コメント
ビジネス知識の習得	ビジネス知識の習得	経営戦略に関する基本的知識を習得し、業務に活用している。			
PCの基本操作	PCの基本操作	経営戦略に関する基本的知識を習得し、業務に活用している。			
企業倫理とコンプライアンス	企業倫理とコンプライアンス	経営戦略に関する基本的知識を習得し、業務に活用している。			
関係者との連携による業務の遂行	関係者との連携による業務の遂行	経営戦略に関する基本的知識を習得し、業務に活用している。			
課題の発見と成果の追求	課題の発見と成果の追求	経営戦略に関する基本的知識を習得し、業務に活用している。			
コンセプト構築	コンセプト構築	経営戦略に関する基本的知識を習得し、業務に活用している。			

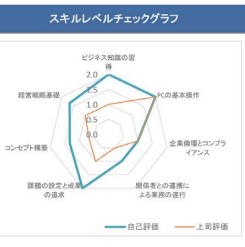
【評価結果の集計】

能力ユニット	自己評価	上司評価	コメント
ビジネス知識の習得	○の数	○の数	
PCの基本操作	△の数	△の数	
企業倫理とコンプライアンス	×の数	×の数	
関係者との連携による業務の遂行	○△×の合計数	○△×の合計数	

(C)厚生労働省

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。

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	2.0	1.0
PCの基本操作	2.0	2.0
企業倫理とコンプライアンス	1.0	1.0
関係者との連携による業務の遂行	1.0	0.5
課題の発見と成果の追求	2.0	1.0
コンセプト構築	1.3	0.7
経営戦略基礎	1.7	1.0

本人所属	〇〇〇〇	本人氏名	〇〇〇〇
職種・職務	経営戦略	レベル	レベル1
評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日	評価者氏名	△△△△

スキルアップ上の課題

・業務には真摯に取り組む、わからないことは周囲に聞くなど、取り組み姿勢は問題ありません。しかし、与えられた仕事だけでなく、チームの状況も把握していくことが今後期待されます。それにより、自身のなすべきことがよりクリアになってくるはずです。
・業界情報などをより深く知り、意見・提案が増えることも今後期待します。

スキルアップ目標

能力ユニット	現在評価	目標評価
関係者との連携による業務の遂行	△	○
コンセプト構築	×	△

※現在評価は上司評価

スキルアップのための活動計画

活動計画

・チームワークについては部門全体の課で、週ミーティングを活用した情報・タスクを積極的にこなしていく。
・コンセプト構築については、一つ研究課題を出してもらうことにする。

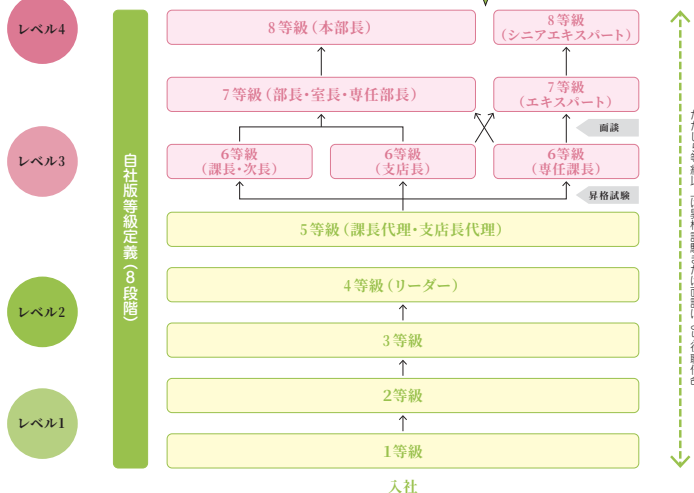
実績

実績(スキル習熟状況、活動実績など)

・週ミーティングでタスク共有がされる中で、自覚できるようになってきた。より積極的に先輩ができた。
・コンセプト構築については、自力で一つ提案があったが、質の向上を今後求めている。

評価結果の確認、スキルアップ
目標の設定

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。

サンプル

職業能力評価シート(経営戦略 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	政治経済動向、一般常識などの基本的事項や関係するビジネス分野の知識の習得に取り組んでいる			
	②会社の仕組みの理解	会社の事業領域や組織形態や組織構造について概要を理解している			
	③ビジネスマナーの習得	会社の経営理念や社是・社訓等の内容を理解し、可能な範囲で実践している			
PCの基本操作	①PCの基本操作	PCの基本的な操作方法を身につけ、セキュリティに留意して適切な使用をしている			
	②ワープロソフト、表計算ソフト等の活用	ワープロソフト、プレゼンテーションソフト、表計算ソフト等を用いて、見やすい事務文書、表・グラフ作成を行っている			
	③情報の検索・加工と整理	電子メールの活用やインターネットを使った情報検索を支援なく行っている			
企業倫理とコンプライアンス	①諸規程、諸ルールの遵守	担当職務の遂行において従うべき法令上の要請事項を理解し、必ずこれを守っている			
	②倫理的問題の解決	職務において自己の能力、権限を超える場合には、独断で判断を行うことなく上位者に相談し助力を求めている			
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	周囲から質問や助力を求められた場合には快い態度で対応している			
	②周囲との関係構築	周囲との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			
課題の設定と成果の追求	①課題・目標の明確化	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	あらかじめ設定されたスケジュールに沿って作業を推進し、計画通りに進まない見込みの場合には上位者に相談しながら適切な対応を行っている			
	③成果へのコミットメント	困難な状況に直面しても真摯かつ誠実な態度で仕事に取り組んでいる			
コンセプト構築	①経営関連情報の収集	社内外の勉強会やビジネス書、新聞・雑誌等を通じ、積極的に情報の取得を進めている			
	②情報の分析	業務で活用する情報はデジタル化などの工夫をしながら、活用できる資料にしている			
	③コンセプト構築	自分なりの問題意識を整理し、考察、提言をしている			

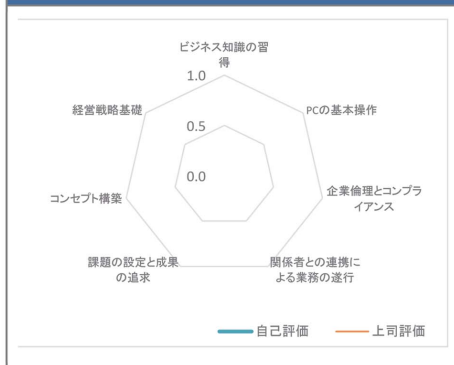
II. 職務遂行のための基準 選択能力ユニット(経営戦略)

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
経営戦略基礎	①担当業務に関する作業方法・作業手順の検討	経営計画策定に関する基本的事項をおさえ、担当業務について、上司などの助言を踏まえ適切に取り組んでいる			
	②経営戦略業務の推進	経営資源、競合等に関する情報の収集・解析を行うことができ、必要な基礎資料を作成している			
	③担当業務に関する創意工夫の推進	担当業務に関し、満足できた点、至らなかった点などを常に自己評価するとともに、次の業務改善に反映している			
			自己評価 集計	上司評価 集計	上司評価 合計数にしめる割合
○の数			0	0	#DIV/0!
△の数			0	0	#DIV/0!
×の数			0	0	#DIV/0!
○△×の合計数			0	0	#DIV/0!

(C)厚生労働省

OJTコミュニケーションシート

スキルレベルチェックグラフ



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	0.0	0.0
PCの基本操作	0.0	0.0
企業倫理とコンプライアンス	0.0	0.0
関係者との連携による業務の遂行	0.0	0.0
課題の設定と成果の追求	0.0	0.0
コンセプト構築	0.0	0.0
経営戦略基礎	0.0	0.0

本人所属		本人氏名		印
職種・職務		レベル		評価者氏名
評価期間		年	月	日

スキルアップ上の課題

スキルアップ目標

※現在評価は上司評価

能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価

スキルアップのための活動計画

活動計画	スケジュール、期限

実績

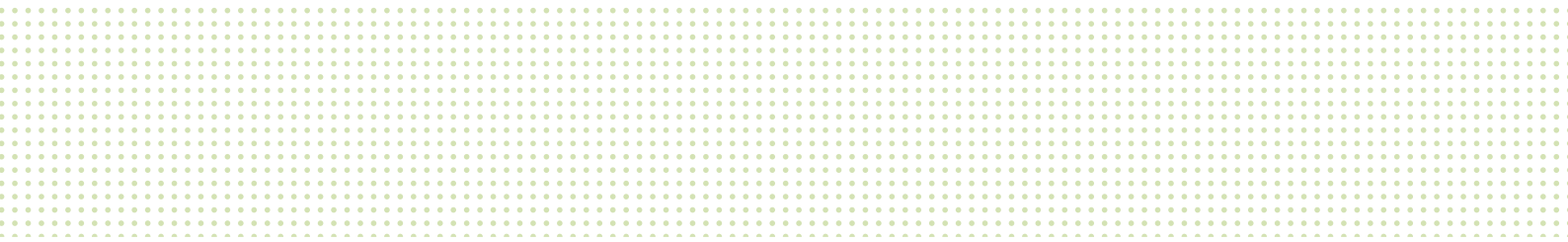
実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント	上司コメント

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（経営戦略、情報システム、営業・マーケティング・広告）
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 経済学部 教授 大学院経営学研究科 博士(経営学)	東京都杉並区
河野 亘	三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社 人事部企画課副参事	東京都千代田区
原 和哉	積水化学工業株式会社 コーポレート情報システムグループ長	東京都港区
小出 誠	資生堂ジャパン株式会社 コミュニケーション統括部長	東京都港区
濱 畠 太	ビジネス書・作家(マーケティング領域) (大東建託株式会社 営業企画部広告宣伝課チーフ)	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)



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。

キャリアマップ、職業能力評価シート [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

お問合せ先 厚生労働省 人材開発統括官 能力評価担当参事官室

TEL：03-5253-1111

企画・制作(事務局)

株式会社日本能率協会総合研究所

発行

2018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」に関する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。