

スーパーマーケット業の 人材育成のために

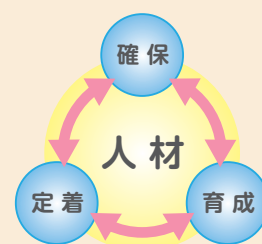
会社と従業員がともに成長するための仕組みづくり



- はじめに、本マニュアルの構成……1
- 1. 入社後のキャリア・ビジョンを描く……3
- 2. 人材育成に有効な能力評価を行う……5
- 3. 新入社員を早期に育成する……9
- 4. 必要な能力水準を「見える化」する……11
- 5. 効果的な経験者採用のために……13
- 6. 応用編：ツールをカスタマイズし、活用効果を高める……15
- 7. 取り組み事例のご紹介……22
- 職業能力評価基準について……29
- ツールの入手方法……31

人材育成の仕組みを整え、会社と従業員の成長をとともに実現しませんか？

あなたの会社では次のような課題が発生していませんか？
もしこのような課題が発生していたら、本マニュアルでご紹介
するツールの活用をご検討されてみてはいかがでしょうか？



本マニュアルの構成

課題

従業員の定着率が低く、
採用してもすぐに辞めてしまう

お客様ニーズの多様化に合わせて
従業員の接客・販売能力を
強化する必要がある

パート・アルバイトの正社員化に
伴い、教育訓練体系の整備が
課題になっている

適材適所の人材活用が難しく、
従業員の能力や適性を
十分に活かしきれていない

従業員の採用環境が
厳しくなっている

育
成

人
材
活
用

採
用

ニーズ

従業員に中長期的な
キャリアパスを明示したい

人材育成を効果的に進める
ための仕組みを整えたい

採用した従業員を
早期に戦力化したい

適材適所の人材活用を
実現したい

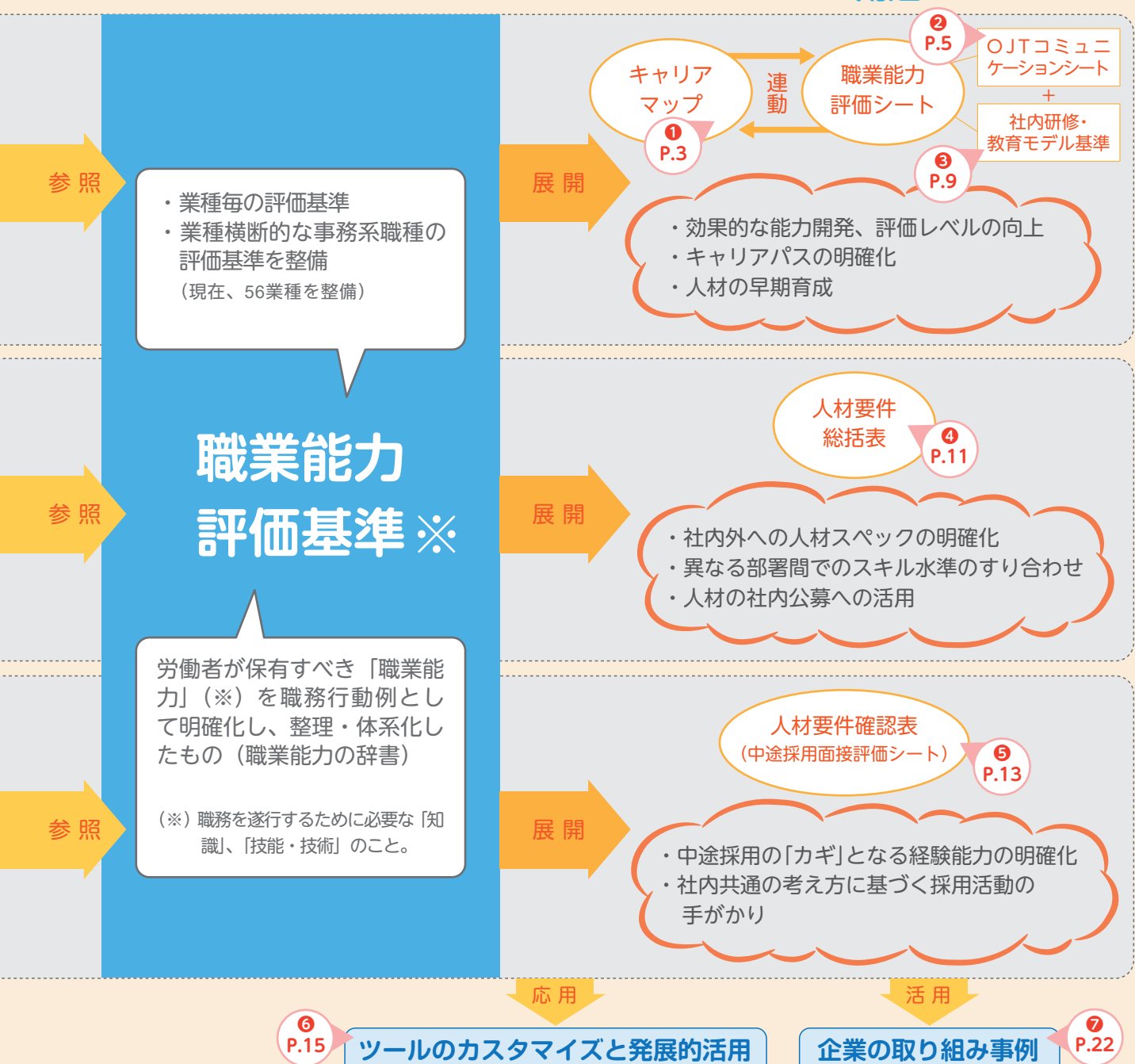
職種別に必要となる
能力要件を明確化したい

採用面接を
効果的に行いたい

スーパーマーケット業界にとって、「人材」こそが最大の経営資産であり、競争力の源泉です。入社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、しっかりとした人材育成の仕組みを整え、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。是非ともご覧いただき、「人が育つスーパーマーケット」の実現に向けた取り組みを進めてみませんか？

ツール・用途



※スーパーマーケット業における職業能力評価基準の全体像は、p.29～p.30をご覧ください。

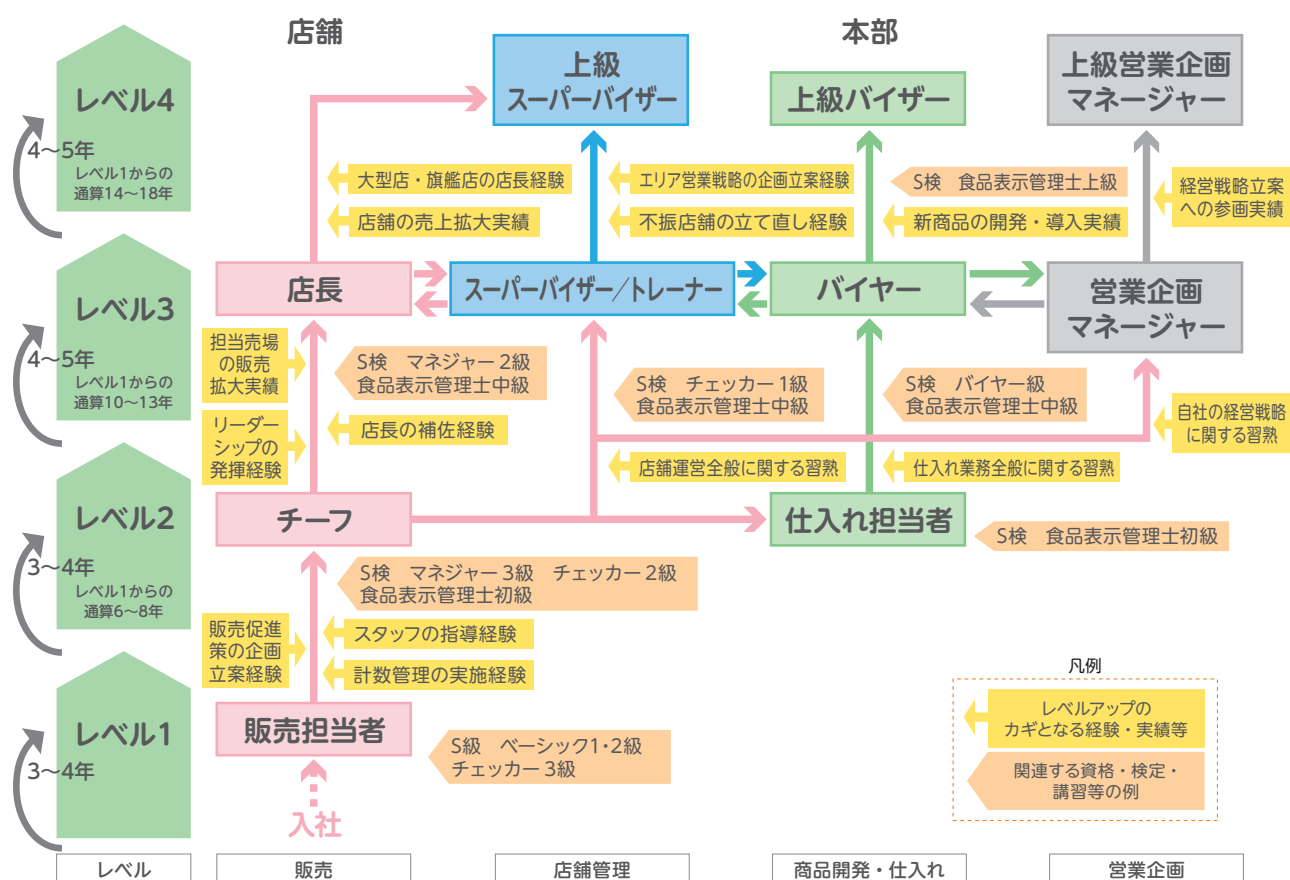
1

入社後のキャリア・ビジョンを描くーキャリアマップー

キャリアマップとは、職業能力評価基準（p.29～p.30）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。

各社の実情に応じてこれをカスタマイズ（修正）することで、従業員に対して将来のキャリア・ビジョンを示すことが可能になります。

キャリアマップ



(注) レベルの下に付したカッコ内の数字は、そのレベルの習熟に要する経験年数の目安です（入社してからの累積経験年数ではありません）。

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、業態や企業規模、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、業界を代表する資格・検定制度として“S検”が表記されていますが、これ以外にも多数の資格・検定等が存在します。

下表にS検を含めた主な資格・検定等を例示しましたが、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
店舗（販売）	S検（ベーシック1級・2級） S検（マネジャー2級・3級） S検（チェッカー技能検定1～3級） S検（食品表示管理士 初級・中級）	一般社団法人 新日本スーパーマーケット協会
	販売士	日本商工会議所・各地商工会議所
	調理師	厚生労働省 調理師法
	食品衛生管理者	厚生労働省 食品衛生法
	酒類販売管理者	国税庁 酒税の保全及び酒類業組合等に関する法律、酒税法
	衛生管理者	厚生労働省 労働安全衛生法
	防火管理者	総務省 消防法
本部（販売管理、商品開発・仕入れ、営業企画）	S検（バイヤー級） S検（チェッカー技能検定1級） S検（食品表示管理士 初級・中級・上級）	一般社団法人 新日本スーパーマーケット協会
	販売士	日本商工会議所・各地商工会議所
	管理栄養士	厚生労働省 栄養士法

※S検はスーパーマーケット検定の略称です。

1

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	店舗	本部		
	販売	店舗管理	商品開発・仕入れ	営業企画
レベル4		●店舗の統括責任者として、お客様の意見やニーズを店舗政策に反映させ、リスク管理を行いながら全社的な店舗管理を推進できる能力水準	●商品開発・仕入れにおける統括責任者として、統合的な判断・意思決定を行い、企業利益を先導・創造できる能力水準	●営業企画における統括責任者として、営業戦略の企画・立案及び実行を推進し、企業利益を先導・創造できる能力水準
レベル3	●店舗責任者として、店舗全体の管理運営業務を的確に遂行し、高いお客様満足と店舗利益を実現できる能力水準	●店舗を統括する立場で、顧客の意見やニーズ等の情報を収集し、担当店舗の運営指導や人材育成等を推進できる能力水準	●上位方針を踏まえ、担当分野の商品開発や商品購買等を推進し、企業利益の創出に貢献できる能力水準	●上位方針を踏まえ、販促策の企画立案や市場調査等を行い、企業利益の創出に貢献できる能力水準
レベル2	●担当売場の中核メンバーとして、スタッフを指導し、売り場環境の改善やお客様ニーズへの的確な対応等を通じて、店舗利益に貢献できる能力水準		●仕入れ担当者として、社内外の関係者と密接に連携・調整を図りながら、日常的な仕入れ業務を独力で推進できる能力水準	
レベル1	●担当売場において、安全・安心をお客様に提供しながら、お客様への接遇や対面販売が適切にできる能力水準			

レベルアップ

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 －

2

人材育成に有効な能力評価を行う

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スタッフ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領域

職業能力評価基準の職務別・レベル別の単位（下表の網掛けのマス目単位）で職業能力評価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
販売	販売				
	販売・加工				
	チェッカー				
	ストアマネジメント				
店舗管理	販売指導（トレーナー）				
	店舗運営（スーパーバイザー）				
商品開発・仕入れ	仕入れ				
	商品開発				
営業企画	営業企画				

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。

職業能力評価シート（販売 レベル1）

【評価シート（本体）】
（目的）職業能力を判定するための基準

+

【サブツール】能力項目・職務遂行のための基準（販売 レベル1）

「サブツール」
（目的）判定に迷った際に参照する詳細基準

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、ホームページから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（販売 レベル1） 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	② 自己評価	③ 上司評価	④ コメント
コンプライアンス (店舗)	①法令・諸規則の内容把握	1 職業人としてのプロ意識、社会的責任感、職業倫理等を有している。	○	○	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、遅刻等も少なく、規律性は十分です。
	②法令・諸規則の遵守	2 公私の区別を明確にし、法令や諸規則に従って行動している。	△	○	
食の安全・安心の 提供(店舗)	①正しい商品知識での説明	3 「食の安全・安心」について正しく理解し、正しい商品知識に基づき顧客に説明を行っている。	△	○	商品知識は十分で、店舗の方針に沿って常に衛生管理に細心の注意を払っています。模範的で、今後もこの調子で頑張ってください。
	②器具、備品の維持保管	4 担当部門の器具、備品を衛生的な方法で使用、保管し、自ら清掃・整理を行っている。	○	○	
	③安全・衛生・クレンジングの実施	5 自社の基準に従い、店内の安全確保、衛生管理、クレンジングを実施している。	○	○	
接客(店舗)	①接客	6 接客マニュアルに沿った対応に加え、顧客のニーズを汲み取って柔軟に対応している。	△	△	接客態度が少しごちなく、商品知識は十分なお客様にうまく伝えられています。上司の接客姿勢をよく観察し、よいところは真似てみるとよいでしょう。
	②商品に関する知識と説明	7 商品毎の特徴、セールスポイントを把握し、説明している。	×	×	
顧客ニーズの把握 (店舗)	①顧客ニーズ等の収集の必要性に関する理解	8 商品の売れ筋動向や顧客ニーズを収集・整理し、上司へ報告している。	○	△	自分なりに売れ筋情報を整理して上司に報告してくれていますが、事実の報告だけでなく、「なぜ売れているのか」を自分なりに分析してみると力が伸びると思います。
	②顧客ニーズの情報提供	9 日々の販売業務を通じて、商品の売れ筋動向や顧客ニーズを収集・整理している。	△	△	
クレーム・トラブル 対応(店舗)	①クレーム・トラブルの受付・報告	10 顧客のクレームを正しく理解し、顧客の立場に立った丁寧で誠意ある対応を実施している。	△	○	今期はあまりクレームやお叱りを受けることがありませんでしたが、基本的には店舗方針に沿った対応ができていると思います。
	②防犯	11 不審者に対して目を配ったり、声をかけるなど万引き等の防止対策を実行している。	○	○	

「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”を行って見て下さい。

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、右のようなメリット・効果が期待できます。

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

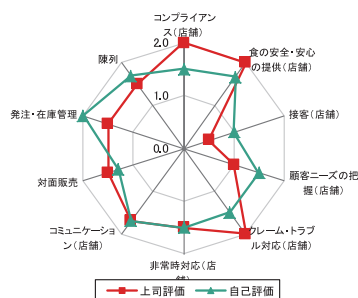
③ 弱みが一目で分かるので、課題の特定・目標の設定がしやすい

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・点数一覧

能力ユニット名	自己評価	上司評価
コンプライアンス(店舗)	1.5	2.0
食の安全・安心の提供(店舗)	1.7	2.0
接客(店舗)	1.0	0.5
顧客ニーズの把握(店舗)	1.5	1.0
クレーム・トラブル対応(店舗)	1.5	2.0
非常時対応(店舗)	1.5	1.5
コミュニケーション(店舗)	1.7	1.7
対面販売	1.3	1.5
発注・在庫管理	2.0	1.5
陳列	1.7	1.5

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	販売	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

・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、遅刻等はほとんどなく、衛生管理など店舗のルールをしっかりと守ってくれています。総じて、規律性や責任性は十分です。
・商品知識は十分もっているのですが、接客態度が少しぎこちなく、お客様に対して商品の特長をきちんと伝え切れていません。また、敬語の使い方も少し不正確なところがあります。
・陳列や発注・在庫管理は指示されたとおりでできていますが、自分なりの工夫や改善があると更によくなると思います。この点は「スキル不足」というよりも、これらの業務をこれまであまり経験してこなかった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	目標評価
接客	①接客	×	△
	②商品に関する知識と説明	△	○
発注・在庫管理	①商品発注	△	○
陳列	①陳列	△	○
	③商品の補充	×	△

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
・接客については、極力、先輩社員とペアで接客に当たらせることとし、敬語の使い方や接客姿勢等を重点的に指導する。 ・発注・在庫管理や陳列については、販売チームの指導のもとOJTで指導するとともに、S検合格のための店内勉強会等を通じて知識を習得してもらう。	・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接客ができず苦労したが、先輩社員の接客場面をよく観察し、自分も真似てみることで、少し自信がついてきた。 ・発注・在庫管理や陳列については、しっかりと勉強し、S検に合格することができた。また、チームから仕事を任せてもらい、知識を実務に応用するためのコツがつかめてきた。	・昨年に比べると見えるほど接客能力が向上し、お客様から感謝される場面もみられるようになった。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。

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

30分程度

〔STEP 0〕面談の準備

- 予め部下に伝えたいことを明確にしておきます。

〔STEP 1〕導入部分

- 面談の趣旨を本人に伝え、話しやすい雰囲気をつくります。

〔STEP 2〕フィードバック

- 職業能力評価シートやOJTコミュニケーションシートの内容をもとに、上司としての所感や伝えるべき結果について、本人へ伝えます。

〔STEP 3〕次期の目標設定

- 今後、能力開発で取り組む課題と目標を確認します。
- 本人が実施することと上司が支援することを確認します。

〔STEP 4〕面談の終了

- 話し合った内容を再度最初から確認します。
- 本人の意欲を喚起させ、行動に向けて励まします。

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自覚してもらうことで、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。

「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、問題はそのあとの人材育成です。「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上がっているかチェックしてみるとよいでしょう。

モデル教育研修カリキュラム

職 種 (職 務)	販売(販売)	レベル	レベル1
教育 研 修 後 の 期 待 能 力 水 準	担当売場において、安全・安心をお客様に提供しながら、お客様への接遇や対面販売が適切にできる能力水準。		
教育 研 修 後 に 期 待 される 発 揮 能 力 の 例	・明るい笑顔で挨拶を行い、顧客に対して誠意をもって礼儀正しく、不快感を与えないような立ち居振る舞いを行っている。 ・分かりやすい用語を使って商品のセールスポイントを効果的に訴えながら、商品説明を行っている。 ・決められた手順に即して発注・在庫管理や商品の陳列・補充等を行っている。		
区 分	項 目	教 育 研 修 の 内 容	
習熟させる (OJT)	スーパーマーケット基本実務	コンプライアンス実践、社内CS方針の実践、ご高齢のお客様、障がいをお持ちのお客様への接遇、食の安全・安心の提供、清掃・クリンネス、クレーム・トラブル対応、非常時対応など	
	対面販売実務	接客対応実務、商品説明実務、注文受付実務、包装実務、商品補充実務など	
	発注・在庫管理実務	在庫数の確認、商品発注実務、保管スペースの確保・清掃、納品の検収補助、返品処理、伝票の記載・回収実務など	
	陳列実務	陳列の実施(棚割・フエス取り、平台・エンドなど)、陳列棚の清掃、POP/ショーカードの作成・取り付け実務、商品補充実務、商品管理実務、値付け実務など	
習得させる (Off-JT、自己啓発)	コンプライアンス	社内倫理規定・行動規範、就業規則及び関連諸規定、法令知識(独占禁止法、食品表示法、製造物責任法(PL法)、景品表示法、食品リサイクル法など)	
	接客対応(CS/顧客満足)の向上	接客対応(接客手法・接客用語)、自社の接客ルール、年間行事、地域貢献、バリアフリー、苦情・クレーム対応、突発時(地震・火災・停電等)の対応、万引き等の防犯対応など	
	食品衛生/安全衛生	食品衛生、労働安全衛生、災害の防止対策、整理整頓と清潔の保持、店内環境の保全	
	対面販売	商品知識(旬・新物・季節商材、用途・産地、おいしい食べ方、調理方法など)、食品表示、接客態度・マナーなど	
	発注・在庫管理	自社の発注ルール、最低在庫量、調達期間、平均販売数、販売予測、年間行事(お中元、お歳暮など)、自動発注システムなど	

「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。

能力評価・検定シート

入 入	氏 名	社員番号	店舗/売場	経験年数	評 価 者	一次評価者氏名	二次評価者氏名
備							

検定対象のレベルとその定義

レベル	レベル定義
1	担当売場において、安全・安心をお客様に提供しながら、お客様への接遇や対面販売が適切にできる能力水準。

期間中の職務実履の振り返り

期間中の主な担当職務	期間中に経験された顧客または特筆すべき職務行動

能力評価

番号	項目	評価の着眼点	評価基準(期待する発揮能力)		評価		
			一次	二次	一次	二次	
1	スーパーマーケット基本実務 (意欲・態度)	第一線の担当者として、店舗ルールの遵守やお客様への接客姿勢など、意欲・態度が十分であったか	職業人としてのプロ意識、社会的責任感、職業倫理を有している。	5	5	5	5
		決められた手順に従って手際よくバックヤードや売場の清掃などを行い、売場を清潔に整備された状態に保っている。	4	5	4	5	
		明るい笑顔で挨拶を行い、顧客に対して誠意をもって礼儀正しく、不快感を与えないような立ち居振る舞いを行っている。	3	2	3	2	
		顧客に対する接客を通して、顧客ニーズを積極的に把握している。	3	3	3	3	
2	対面販売	顧客のクレームを正しく理解し、顧客の立場に立った丁寧で誠意ある対応を行っている。	2	3	2	3	
		距離感や方法や防犯用具の操作方法を把握している。	3	3	3	3	
		部門内の人間関係を良好に保つよう心掛けている。	2	3	2	3	
		にこやかに明るい態度で、かつ、接客用語を適正に用いて接客・販売を行っている。	3	4	3	4	
3	商品知識	分かりやすい用語を使い、顧客が理解できるように明確に商品説明を行っている。	3	4	3	4	
		重要商品のセールスポイントを訴え、顧客の購買意欲を向上させている。	3	2	3	2	
		受入れ商品の品目、品質、数量が発注書通りかをチェックし、正確に納品されていることを確認して検収を行っている。	2	2	2	2	
		受け入れた品数に対応し、在庫数の更新を正確に行っている。	2	3	2	3	
4	発注・在庫管理	手帳に正しい各種伝票の記入を正しく行い、遅滞なく伝票を回収している。	2	3	2	3	
		顧客の立場に立って、見やすく、分かりやすく、清潔で、商品を手に取りやすい売場づくりを行っている。	3	3	3	3	
		決められた規格に則って、目的に合ったPOPやショーカードを作成している。	2	3	2	3	
		決められた場所に、見やすく、取り出しやすくなるように商品の補充を行っている。	1	3	1	3	
5	知識・技能	法令や社内ルールなど基本的なコンプライアンス知識を有している。	3	4	3	4	
		基本的な接客マナーや、会社のクレーム対応ルール、防犯ルール等を理解している。	3	4	3	4	
		食品衛生や安全衛生に関する基本的な知識を有している。	3	4	3	4	
		発注・在庫管理業務について、担当者として支障のない程度の基本的な知識・技能を有している。	3	4	3	4	
陳列実務について、担当者として支障のない程度の基本的な知識・技能を有している。			3	3	3	3	
一次・二次平均点					3.0		
合格 (3.0以上で合格)					合格		

評価点と判定基準

5	基準を遙かに上回り、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	基準に達しておらず、特筆改善が必要な水準
1	基準を下回り、改善が必要な水準

評価に際しての特記事項

S級・Aランク(級)以上に合格している場合には、評価項目5は5点満点としとする。

評価者所長(今後の能力開発に向けたアドバイス等)

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

クラウドシステムから項目別に評価を入力すると自動的に合否判定が出力されます。

3

新入社員を早期に育成する

10

4

必要な能力水準を「見える化」する - 人材要件総括表 -

人材要件総括表とは、職業能力評価基準のエッセンスを職務別・レベル別に要約したものであり、必要なスキルや知識、公的資格の保有要件などがA4版1枚のシートの中にコンパクトに整理されています。

人材要件総括表は、いわば職務別・レベル別に求められる“人材スペック”を示したものであり、これを参考にすることで、**スタッフの能力や適性に応じた適材適所の人材配置を検討**することができます。また、外部から人材を採用する場合や、人材を社内公募する際に、**求める人材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

店舗の販売職種（レベル1～レベル3）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枚に簡潔に整理しています。

職業能力評価基準

人材要件総括表の作成範囲（販売職種）

様式1

職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
販売	販売				
	販売・加工				
	デモンストラ				
	ストアマネジメント				
店舗管理	店舗管理（リーダー）				
	店舗管理（スマーティザー）				
商品開発・仕入れ	仕入れ				
	商品開発				
営業企画	営業企画				

様式2

能力ユニット	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
接客応対（接客）	000001.1.1	000001.2.1	000001.3.1	000001.4.1
接客応対（接客・加工）	000001.1.2	000001.2.2	000001.3.2	000001.4.2
接客応対（接客・加工・デモンストラ）	000001.1.3	000001.2.3	000001.3.3	000001.4.3
接客応対（接客・加工・デモンストラ・ストアマネジメント）	000001.1.4	000001.2.4	000001.3.4	000001.4.4
接客応対（接客・加工・デモンストラ・ストアマネジメント・店舗管理）	000001.1.5	000001.2.5	000001.3.5	000001.4.5
接客応対（接客・加工・デモンストラ・ストアマネジメント・店舗管理・商品開発・仕入れ）	000001.1.6	000001.2.6	000001.3.6	000001.4.6
接客応対（接客・加工・デモンストラ・ストアマネジメント・店舗管理・商品開発・仕入れ・営業企画）	000001.1.7	000001.2.7	000001.3.7	000001.4.7

人材要件総括表

1. 概要

2. 人材要件総括表

3. 人材要件総括表

4. 人材要件総括表

5. 人材要件総括表

6. 人材要件総括表

7. 人材要件総括表

8. 人材要件総括表

9. 人材要件総括表

10. 人材要件総括表

11. 人材要件総括表

12. 人材要件総括表

13. 人材要件総括表

14. 人材要件総括表

15. 人材要件総括表

16. 人材要件総括表

17. 人材要件総括表

18. 人材要件総括表

19. 人材要件総括表

20. 人材要件総括表

21. 人材要件総括表

22. 人材要件総括表

23. 人材要件総括表

24. 人材要件総括表

25. 人材要件総括表

26. 人材要件総括表

27. 人材要件総括表

28. 人材要件総括表

29. 人材要件総括表

30. 人材要件総括表

31. 人材要件総括表

32. 人材要件総括表

33. 人材要件総括表

34. 人材要件総括表

35. 人材要件総括表

36. 人材要件総括表

37. 人材要件総括表

38. 人材要件総括表

39. 人材要件総括表

40. 人材要件総括表

41. 人材要件総括表

42. 人材要件総括表

43. 人材要件総括表

44. 人材要件総括表

45. 人材要件総括表

46. 人材要件総括表

47. 人材要件総括表

48. 人材要件総括表

49. 人材要件総括表

50. 人材要件総括表

51. 人材要件総括表

52. 人材要件総括表

53. 人材要件総括表

54. 人材要件総括表

55. 人材要件総括表

56. 人材要件総括表

57. 人材要件総括表

58. 人材要件総括表

59. 人材要件総括表

60. 人材要件総括表

61. 人材要件総括表

62. 人材要件総括表

63. 人材要件総括表

64. 人材要件総括表

65. 人材要件総括表

66. 人材要件総括表

67. 人材要件総括表

68. 人材要件総括表

69. 人材要件総括表

70. 人材要件総括表

71. 人材要件総括表

72. 人材要件総括表

73. 人材要件総括表

74. 人材要件総括表

75. 人材要件総括表

76. 人材要件総括表

77. 人材要件総括表

78. 人材要件総括表

79. 人材要件総括表

80. 人材要件総括表

81. 人材要件総括表

82. 人材要件総括表

83. 人材要件総括表

84. 人材要件総括表

85. 人材要件総括表

86. 人材要件総括表

87. 人材要件総括表

88. 人材要件総括表

89. 人材要件総括表

90. 人材要件総括表

91. 人材要件総括表

92. 人材要件総括表

93. 人材要件総括表

94. 人材要件総括表

95. 人材要件総括表

96. 人材要件総括表

97. 人材要件総括表

98. 人材要件総括表

99. 人材要件総括表

100. 人材要件総括表

人材要件総括表の主な活用例

スタッフの募集

新卒採用、中途採用などでスタッフを社外から採用する際に、ハローワークや人材サービス会社に提出する求人票等の作成支援ツールとして活用することができます。（人材を社内公募する際にも活用できます。）

配置・ローテーション

人材要件総括表と個々のスタッフの能力・適性等を比較検討することで、人材配置の最適化やジョブ・ローテーションの改善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（例：販売スタッフと調理・加工スタッフ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。

業界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、「応用編」でご紹介する職業能力評価シートの場合（p 17～p 18）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。

4

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	販売	概要	店舗において、主にグロスリー・日配品等の販売業務を行う仕事	対応レベル	☒ L1 ☐ L3 ☐ L2 ☐ L4		
2(1)スキル要件(概要)							
- 明るい笑顔で挨拶を行い、顧客に対して誠意をもって礼儀正しく、不快感を与えないような立ち居振る舞いを行っている。 - 分かりやすい用語を使って商品のセールスポイントを効果的に訴えながら、商品説明を行っている。 - 決められた手順に即して発注・在庫管理や商品の陳列・補充を行っている。							
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)	- 職業人としてのプロ意識、社会的責任感、職業倫理を有している。 - 定められた手順に従って手際よくバックヤードや売場の清掃などを行い、売場を清潔に整頓された状態に保っている。 - 明るい笑顔で挨拶を行い、顧客に対して誠意をもって礼儀正しく、不快感を与えないような立ち居振る舞いを行っている。 - 顧客に対する接客を通じて、顧客ニーズを積極的に把握している。 - 顧客のクレームを正しく理解し、顧客の立場に立った丁寧で誠意ある対応を行っている。 - 避難誘導方法や防災器具の操作方法を把握している。 - 部門内の人間関係を良好に保つよう心掛けている。						
対面販売	- にこやかで明るい態度で、かつ、接客用語を適正に用いて接客・販売を行っている。 - 分かりやすい用語を使い、顧客が理解できるように明確に商品説明を行っている。 - 重要商品のセールスポイントを訴え、顧客の購買意欲を向上させている。						
発注・在庫管理	- 受入れ商品の品目、品質、数量が発注書通りかをチェックし、正確に納品されていることを確認して検収を行っている。 - 受け入れた品数に対応し、在庫数の更新を正確に行っている。 - 手順に従い各種伝票の記入を正しく行い、遅滞なく伝票を回付している。						
陳列	- 顧客の立場に立って、見やすく、分かりやすく、清潔で、商品を手に取りやすい売場づくりを行っている。 - 決められた規格に則って、目的に合ったPOPやショーカードを作成している。 - 決められた場所に、見やすく、取り出しやすくなるように商品の補充を行っている。						
上記のエッセンスを仕事別にもう少し詳しく示したものです。							
3 知識要件							
項目	水準	必須	できれば	項目	水準	必須	できれば
法令知識		☒	☐	商品知識(担当する売場)		☒	☐
CS(顧客満足)に関する知識		☒	☐	商品知識(他の売場)		☐	☒
地域貢献(好事例など)		☐	☒	接客マナー		☒	☐
バリアフリー		☒	☐	陳列方法		☒	☐
安全・衛生管理		☒	☐	在庫管理		☐	☒
防犯対策		☒	☐	POPの作成		☐	☒
非常時対応		☒	☐			☐	☐
食品表示		☒	☐			☐	☐
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。							
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		
スーパーマーケット検定(ベーシック1・2級)	☐	☒		☐	☐		
販売士(2級・3級)	☐	☒		☐	☐		
	☐	☐		☐	☐		
5 その他特記事項							

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。

－人材要件確認表－
(中途採用面接評価シート)

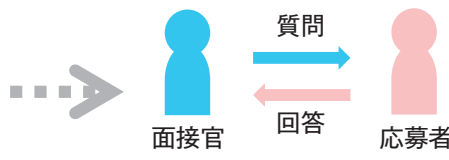
人材要件確認表には、採用面接において面接官が応募者に投げかける質問項目の例がリストアップされています。この質問項目は応募者の過去の職務経験について掘り下げて質問できる形式になっており、面接で確認した事実をもとに、応募者が職業能力評価基準で定義したようなコンピテンシー（思考・行動特性）を有しているかどうかをチェックし、採否を判定できるようになっています。

中途即戦力採用の人数ボリュームが比較的大きい「店舗のレベル2前後」を念頭に作成されています。(販売、販売・加工、ストアマネジメントの3種類があります。)

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
	販売	販売				
		販売・加工				
		チェッカー				
		ストアマネジメント				
	店舗管理	販売指導 (トレーナー)				
		店舗運営 (スーパーバイザー)				
商品開発・仕入れ		仕入れ				
		商品開発				
	営業企画	営業企画				

[illegible]

面接時に活用



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」の構成

人材要件確認表は、職業能力評価基準を経験者採用の場面でも活用できるように整備されたもので、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。

人材要件確認表：『販売』

応募者氏名

職種

当該職種に求める期待人材像

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。

業界経験の有無やその具体的な内容を確認します。

チェックポイントは一つの例であり、活用する企業の側でアレンジ可。

1. 本人の実務経験に関する事項

実務経験	判定の際のチェックポイント	判定	面談者所見
自己申告（経験業務・職種について） スーパーマーケット業界の経験： ☐ あり ☐ なし 他業界の経験（ ）	①これまでの実績について ○ これまでに経験した接客・販売業務（スーパーマーケット業界以外の経験でも可）のうち、最もやりがいや達成感があったのはどのような仕事か。 ○ 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せるかと考えているか。		採用面接において、「過去に○○のような経験がありますか。その時あなたはどのように考え、どのように行動しましたか。それはなぜですか。」と深く掘り下げて質問することで、前職での経験や職務行動を浮き彫りにします。これにより、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します。
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	②対面販売 ○ 対面販売を行う際に心掛けていることがあるか。（その理由も説明してもらおう。） ○ お客様に購買意欲を高めてもらうためのコツは何だと思うか。（自らの経験に即して語ってもらおう。）		
「本人の実務経験に関する事項」欄は、職業能力評価基準の「選択能力ユニット」におおむね対応する。	③発注・在庫管理 ○ 商品受入をする上で気を付けなければならないポイントは何か。 ○ 仕入れる商品の種類を2つ例にあげて、それぞれ保管の上で注意するべきことを簡潔に説明して下さい。		
	④陳列 ○ これまでの経験の中で、陳列を工夫したこと、お客様の購買に結びついたと感じる例があるか。 ○ 商品補充時に特に気を付けるべきことは何だと思うか。		
	⑤販売促進 ○ これまでに自分が企画立案に携わったセールス・プロモーションのうち、最も効果があったと考えるものについて。（具体例を挙げて語らせる。） ○ セールス・プロモーションが思うように進まず、苦労した経験があるか。それをどのように克服したのか。また、そこからどのような教訓を学んだか。		
	⑥人材育成 ○ これまでに後輩や同僚に業務を指導した経験があるか。ある場合、どのような点に気を付けて指導していたか。		
	⑦業務計画と作業割り当て ○ 販売計画を策定したことがあるか。ある場合、計画を策定する上で工夫した事があるか。 ○ 販売計画を策定する上で確認するべき情報にはどのようなものがあるか。		

2. 本人の基礎能力に関する事項

上記に含まれない全般的な事項	判定の際のチェックポイント	判定	面談者所見
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	①コンプライアンス（店舗） ○ コンプライアンス意識について。（応募者の理解や過去の経験・失敗談等を語らせる）		これらの質問項目への受け答え状況をみて、本人の基礎能力を判定します。
「本人の基礎能力に関する事項」欄は、職業能力評価基準の「共通能力ユニット」におおむね対応する。	②CS（顧客満足）の推進（店舗） ○ スーパーマーケットにおいて、お客様の満足度を高めるためには何に気を付けるべきかと思うか。（事例なども交えて具体的に語ってもらおう。）		
	③地域社会への貢献（店舗） ○ 小さなお子さんや高齢者の方がいらした場合には、どのような対応をすると良いと思うか。 ○ スーパーマーケット業が地域に貢献するには、どのようにしたら良いと思うか。（地域の実態への理解と、実態を踏まえた分析が出来るかを確認する。）		
	④食の安全・安心の提供（店舗） ○ 商品の「安全」と「安心」の違いについて、具体例を交えて。 ○ 店内の衛生維持の観点から、特に気を配るべき場所はどこかと思うか。（具体的な場所を挙げてもらい、清掃の留意箇所を確認する。）		
	⑤接客（店舗） ○ お客様とコミュニケーションをとる上で、大事なポイントは何かと思うか。（事例なども交えて、具体的に語ってもらおう。） ○ お客様が望まれていることが、店内のマニュアルには載っていなかった経験があるか。その時、どのような対応をとったか。		
	⑥顧客ニーズの把握（店舗） ○ お客様のニーズを汲み取るために、何か実践していたことがあるか。（売れ筋動向の把握や競合店調査、客層の調査などの具体例を確認する）		
	⑦クレーム・トラブル対応（店舗） ○ お客様とトラブルになってしまった経験はあるか。もしあれば、その時にどのような対応をしたか。また、そこからどのような教訓を学んだか。 ○ クレームやトラブルは、自社にとってどのようなものかと思うか。（きちんと対処しなければならないものであると同時に、お客様の声を聞く良い機会であることを認識しているか、確認する。）		
	⑧非常時対応（店舗） ○ 店内で勤務中に地震などの災害が起きた経験があるか。その時に、どのように行動したか。（経験に即して語ってもらおう。）		
	⑨コミュニケーション（店舗） ○ 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付けていたか（具体的に語ってもらおう。）		

3. 保有資格（該当するものをチェックし、カッコ内に具体的な資格・検定等を記入）

☐ S検ベレーシック（ ）級 ☐ 販売士（ ）級	☐ S検マネジャー（ ）級 ☐ その他（ ）
---	---

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。

総合所見	総合判定
------	------

「判定」欄には、次の記号を記入。 3・・・相当深い知識・経験や十分な適性があることが確認できた 2・・・ある程度の知識・経験や適性があることが確認できた 1・・・知識・経験や適性が乏しいことが確認できた
※・・・確認し切れなかった
「総合判定」欄には、次の記号を記入。 A・・・ぜひ採用候補とすべき B・・・採用候補とすべき C・・・採用基準から外れる D・・・判断留保

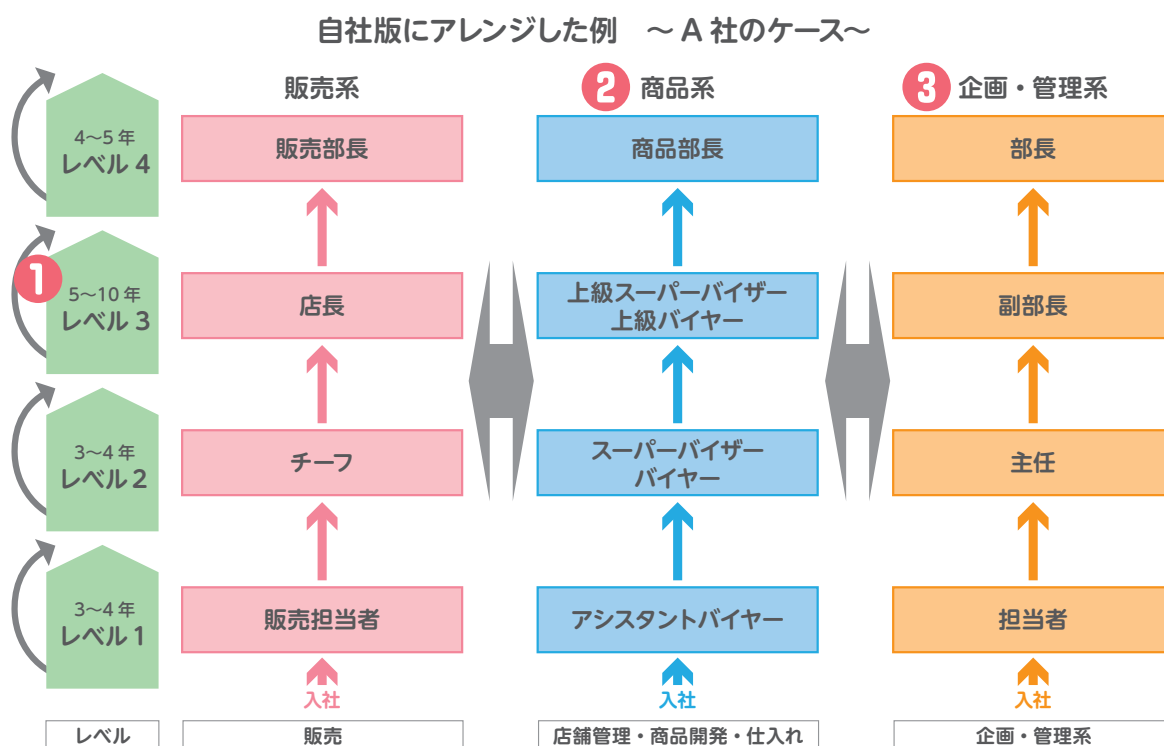
面接者氏名

印

面接日

このマニュアルでご紹介するツールは、そのまま使うこともできますが、各社の実態に即してカスタマイズすることで、さらに活用効果を高めることが期待できます。ここではキャリアマップと職業能力評価シートを取り上げ、カスタマイズの進め方を説明するとともに、ツールの応用的・発展的な活用方法についてもいくつかご紹介します。

キャリアマップのカスタマイズ例



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3の年数をオリジナル（P.3）のキャリアマップから修正しています。

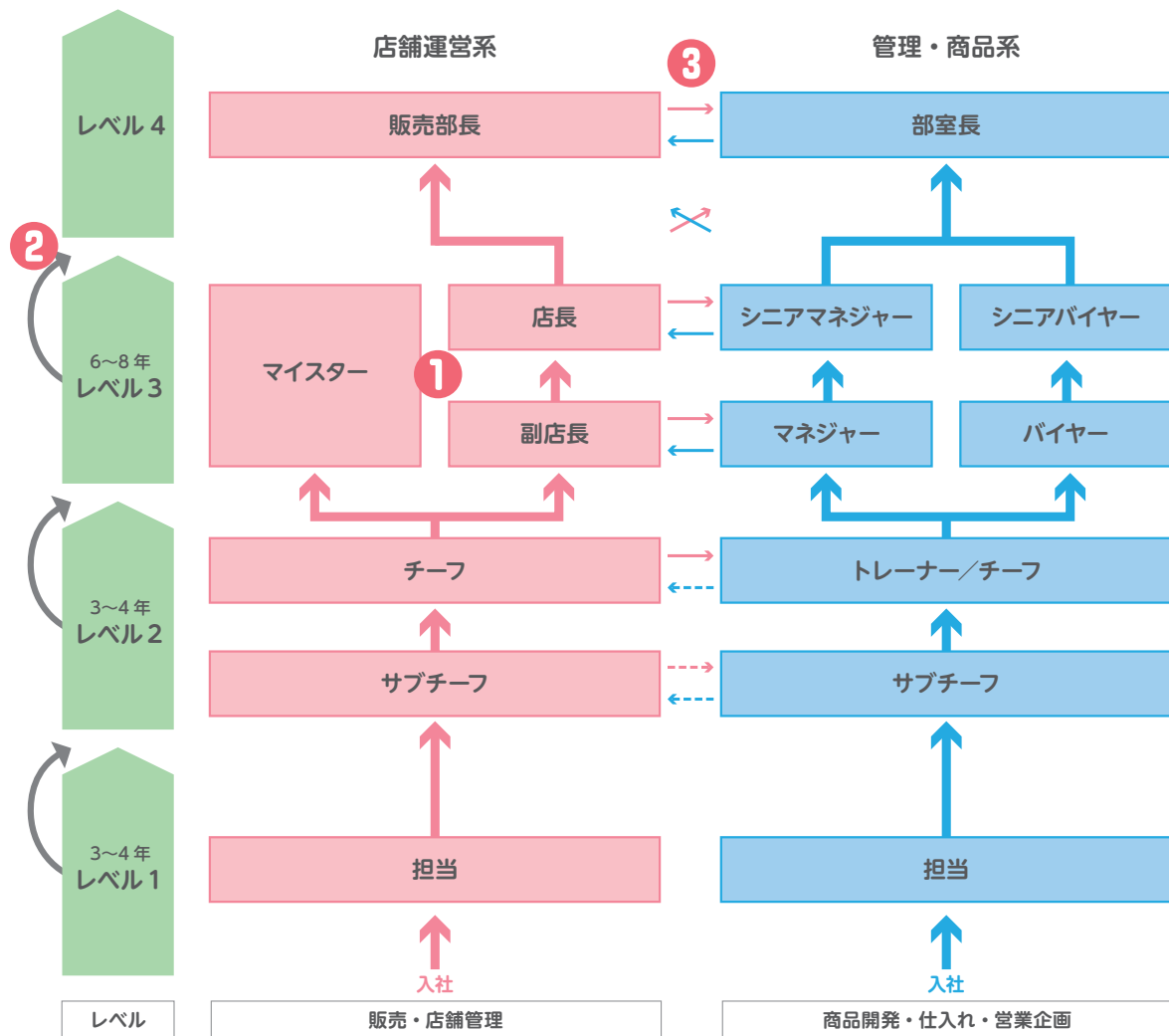
チェックポイント2 職種・職務の括りの修正

自社の職種区分や職務分担に合わせて、職種・職務の括りを修正します。A社の場合、スーパーバイザー（店舗管理）とバイヤー（商品開発・仕入れ）を“商品系”として統合しています。

チェックポイント3 新たな職種の追加

オリジナルのキャリアマップには、総務・人事・経理・情報システムなど管理間接部門の仕事は表記されていません。これらの職種も含めて全職種をカバーするキャリアマップを作成する場合には、職種を追加する必要があります。A社の例では、管理間接部門の仕事のほか店舗開発等の仕事をまとめて「企画・管理系」として追加しています。

自社版にアレンジした例② ～B社のケース～

**チェックポイント 1** レベルと職位との対応関係の整理

社内の組織や役職体系に合わせて、レベルに対応する職位を修正します。B社では、レベル3相当の職位として「店長」「副店長」「マイスター」「シニアマネジャー」「マネジャー」等が、また、レベル2相当の職位として「チーフ」「サブチーフ」等が存在します。

チェックポイント 2 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。B社の例では、レベル2まではオリジナルのキャリアマップの年数がほぼそのまま適用できるのに対し、レベル3では年数を修正しています。また、レベル4については一般化することが難しいため、敢えて年数を削除しています。

チェックポイント 3 職種・職務の括りの修正

自社の職種区分や職務分担に合わせて、職種・職務の括りを修正します。B社の場合、職業能力評価基準の「販売」と「店舗管理」を合わせた職種区分として「店舗運営系」を、同じく「商品開発・仕入れ」「営業企画」等に該当する職種区分として「管理・商品系」を設定しています。

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、店舗の実状に合わせてカスタマイズすると、より一層効果的です。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。

6

応用編…ツールをカスタマイズし、活用効果を高める

「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。

「従業員が読んで、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なくし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) 仕入れと商品開発を兼務させている場合には、二つの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るため、「選択能力ユニット」部分のみ統合する。)

📖 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) 仕入れ業務のうち、レベル3として設定されている「仕入れシステムの改善」については、商品部長(レベル4)の職務権限に属するため、当該能力ユニットをレベル3の職業能力評価シートから削除する。

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) 「ES(従業員満足)」を「職場満足度の向上」などに置き換える。

●一般名詞・固有名詞の修正 例) 「顧客」を「お客様」等に置き換える。

例) 調理・加工において使われている「器具」という語を自社で実際に使っている具体的な機器・器具名に置き換える。

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) 「商品の売れ筋動向や顧客ニーズを収集・整理し、上司へ報告している」→

「店長から指示された場合には、商品の売れ筋動向や顧客ニーズを収集・整理し、…」

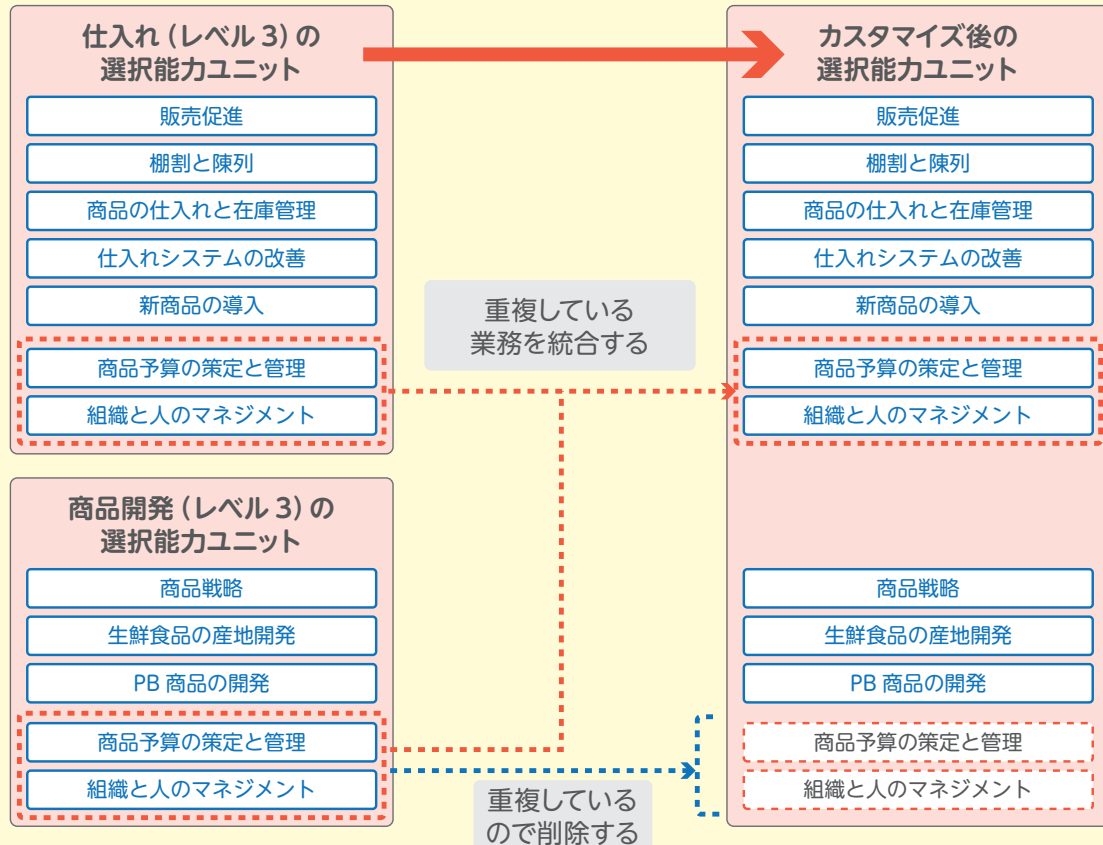
COLUMN

各社の実状に即したカスタマイズの進め方

「商品開発・仕入れ」のレベル3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。

〔自社の業務に合せて能力ユニットの統廃合を行う〕

例えば、自社の場合、仕入れ担当者が商品開発の仕事も兼務している、ということであれば、能力ユニットの統合や重複する能力ユニットの削除等を行います。



〔汎用的な表現を自社の実状に即して具体的な言葉に置き換える〕

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、汎用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具体化することで、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、陳列（レベル1）の表現を修正する場合の例です。一般的・汎用的に作成されている評価基準を自社（自店舗）の実状や従業員の職務内容に即して具体化しています。

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
陳列	②POPとショーカードの作成・取り付け	POPやショーカードの役割・重要性を理解し、決められた規格に則って目的に応じ、POP等を作成している。
陳列	②POPとショーカードの作成・取り付け	過去の事例を参考に青果売場における特売品向けのPOP等を作成し、お客様の目に留まりやすい場所に確実に取り付けている。

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、従業員個々人の強み、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店舗別に集計すれば、店舗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

対象となる店舗を選定し、スタッフ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.6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、店舗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
コンプライアンス (店舗)	①法令・諸規則の内容把握	1 職業人としてのプロ意識、社会的責任感、職業倫理等を有している。	○	△
	②法令・諸規則の遵守	2 公私の区別を明確にし、法令や諸規則に従って行動している。	△	○
食の安全・安心の 提供(店舗)	①正しい商品知識での説明	3 「食の安全・安心」について正しく理解し、正しい商品知識に基づき顧客に説明を行っている。	△	×
	②器具、備品の維持保管	4 担当部門の器具、備品を衛生的な方法で使用、保管し、自ら清掃・整理を行っている。	○	○

結果集計表

	氏名			平均点
	○	○	○	
コンプライアンス	1.5	1.0	2.0	1.5
食の安全・安心の提供	0.5	1.5	0.5	0.8
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「特定の店舗で点数が低い項目」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、特定の店舗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店舗	B店舗	C店舗	D店舗	全店平均
コンプライアンス	1.7	1.7	1.8	2.0	1.8
食の安全・安心の提供	1.0	2.0	1.5	1.5	1.5
接客	1.7	2.0	2.0	2.0	1.9
顧客ニーズの把握	1.3	1.7	2.0	1.3	1.6
クレーム・トラブル対応	2.0	2.0	1.3	2.0	1.8

店舗別課題

全社的課題

COLUMN

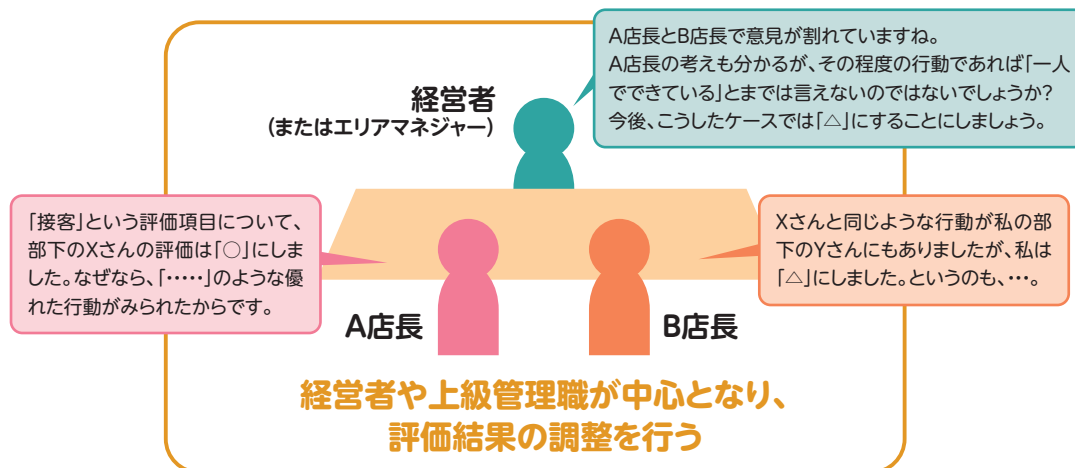
評価者の「目線合わせ」のために

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捉え方について、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（店長等）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“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

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、店長候補者を中途採用する場合、まず、該当する職業能力評価シート（この場合はストアマネジメントのレベル3）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。

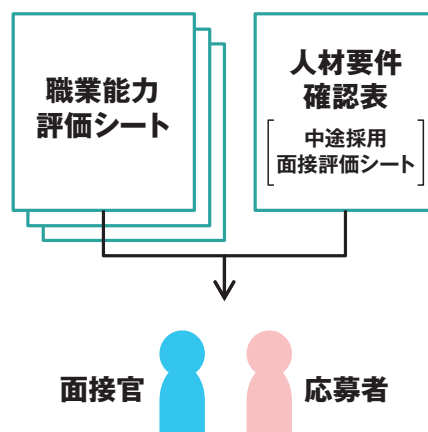
STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

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

これまでにご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」を中心として取り上げ、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感想・ご意見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われている方々にとって、ヒントとなる情報がきっと見つかるはずです。

ここでご紹介する取り組み事例を参考にして、「人が育つスーパーマーケット」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。

7

取り組み事例のご紹介

取り組み事例一覧

取り組み事例 1

柔軟な設計を生かして自社の実態に評価制度を合わせることを検討
(株式会社阪急オアシス)

取り組み事例 2

能力評価の仕組みと人材育成の仕組みの両輪の整備を
(株式会社サンベルクスホールディングス)

取り組み事例 3

職業能力評価シートを参考にした人事評価制度のブラッシュアップ
(スーパーマーケットA社)



柔軟な設計を生かして自社の実態に評価制度を合わせることを検討

株式会社阪急オアシス

問題意識

当社では、これまでも行動評価を行ってきましたが、トータルで「あるべき社員像」をより明確にしたいと感じていました。スーパーマーケット業は、店舗では扱う商品が様々で、お客様とのコミュニケーションの中で対応が求められます。またバイヤーやスーパーバイザーなど、本部系の社員の行動の明確化にも課題を感じていました。

具体的な取り組み 活用したツール

2店舗で、販売（レベル1・2）、販売・加工（レベル1・2）、チェッカー（レベル1・2）、ストアマネジメント（レベル3）の全ての職種・職務、レベルで各1名ずつ、合計14名に対して、評価シートを試行導入しました。

今回は評価シートそのまま使用しており、特段のカスタマイズはしていません。

取り組みの結果

実際に取組んだ社員と、その上司からは、「既存の評価項目よりも、項目数が多く分かりやすい。」といった感想が寄せられ、概ね好評でした。特に共通能力ユニットに関しては、「コンプライアンス」や「安全管理」、「食の安心と安全」、「クレーム対応」といった近年特に注目されてニュースにもなりやすい項目が並んでおり、良いと感じます。社員に対する意識付けの観点から、入社後の早い段階から、こういった項目を評価に取り入れる事は良いことだと感じました。これらの項目は定義がしにくく、自社で一から検討する事は難しいと感じますが、職業能力評価基準や評価シートに具体化されているので、導入を検討されている企業は参考にするとよいと思います。

レベル3以上あるいは、本部系の職種・職務に関しては、企業によって求める方向や、事業環境に差があるので、評価シートそのままではなく一部カスタマイズが必要だと思います。ただ、職業能力評価基準で、一般的な例が具体化されていますので、これらの基準を確認しながらカスタマイズをすれば、自社にとっても使いやすい基準となるのではないかと期待しています。

評価点に関しては、ツールでは3段階評価となっていますが、今後自社で採り入れる場合には、5段階で評価することを想定しています。5段階とすることで、より細かく成長度合いを確認することが出来るほか、横並びでの比較をする際にも、社員のレベルをみて、相対的な調整がしやすくなると考えています。

こういったツール類の自由度の高さも、使いやすいと感じているポイントの一つです。

また、ツールとして、今回試行した「職業能力評価シート」以外にも、店舗系職種には、「人材要件総括表」や、「社

POINT カスタマイズの一例

- 店舗のオペレーションやお客様像に合せたカスタマイズ
- 言葉が抽象的な部分があるので、自社の状況に合わせてより具体的な言葉、分かりやすい言葉にカスタマイズ
- 評価者と評価される側が納得できるように、評価尺度をカスタマイズ

内研修・教育モデル基準「能力評価・検定シート」等のツール類が整備されています。評価と育成は同じでないと、評価される側も納得感がないと思いますので、こういったツールが「評価」と「教育」で一体的に整備されている点は、大変使いやすいと思います。

今回、試行導入した社員からは、「レベル2に上がるためにはどうすれば良いか」といった、前向きな質問を引き出すことが出来ました。本人の納得性を高めキャリアアップに対するモチベーションアップに繋げるためにも、評価項目を明確にして、本人にフィードバックすることの重要性を感じたところです。

今後に向けて

これまでの基準ではカバーしきれなかった安全管理等の評価項目を中心に、見直しを検討中です。その際には、今回の職業能力評価基準を参考にしたいと思います。

また、S検との連動が分かりやすくなっていますので、将来的には社内検定と合わせて、OJT以外の部分での知識の習得を促したいと思います。

これからの人材不足の時代には、パート・アルバイトであっても戦力として、より高い水準での行動が期待されます。現在は社員を対象とした導入を検討していますが、いずれは、パート・アルバイトであっても、記述された行動がとれるように教育が必要と感じています。

取り組み企業ご紹介

株式会社阪急オアシスは、株式会社エイチ・ツー・オーリテイリンググループの一員です。京阪神エリアで、83店舗展開しています。

「地域になくてもならない存在であり続けること」を経営理念にもち、「みんなで創る、あなたの市場」というスローガンを掲げています。お客様と従業員、阪急オアシスに関する全ての人々が一体となって、豊かな暮らしの実現のためのパートナーとしての役割を目指しています。

阪急オアシスは「専門性」「ライブ感」「情報発信」を核に、これからも独自性を更に磨き続け、持続的な発展を目指します。

取り組み事例

2

能力評価の仕組みと人材育成の仕組みの
両輪の整備を

株式会社サンベルクスホールディングス

問題意識

当社では年3回人事評価を行っており、マネジャークラスでは目標達成度や基本姿勢、能力等を、また、スタッフレベルでは職務遂行能力を評価項目として設定しています。

「職業能力評価シート」の評価項目や評価基準をみると、スタッフレベルの人事評価の仕組みと類似しており、取り組みやすいと感じました。また、当社ではスタッフの評価は、○（出来ている）と×（出来ていない）の2段階で行っています。この点についても、○△×で評価する職業能力評価シートの評価方法は、当社の仕組み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

入社2～3年目の店舗スタッフ（レベル1相当）3名に対して職業能力評価シートを試行導入しました。職種は「販売」「販売・加工（青果担当）」「チェッカー」です。

共通能力ユニットの部分は問題ないと思いますが、選択能力ユニット（専門技術に関する部分）については、各社でカスタマイズを行った方がよいと感じました。たとえば、青果の加工では、一口に「カッティング」といってもそれが野菜なのかフルーツなのか、素材によって必要となるスキルが異なります。職業能力評価基準には素材別の細かい基準までは設けられていませんから、必要に応じて内容の追加・修正を行うとよいと思います。

取り組みの結果

職業能力評価シートやOJTコミュニケーションシートは、スキルの現状を把握するツールとして優れていると感じました。実際に試行したスタッフからは、「自分の能力開発に関する課題が浮き彫りになった」「スキルの現状が『見える化』されるので、上司と部下でコミュニケーションを取りながらフィードバックを行うためのツールとして効果的」などの意見が寄せられています。

一方で、スキルアップ上の課題が明らかになったあと、現場レベルで育成に取り組めるような環境を整備することも不可欠だと思います。現場は日々の業務に追われがちですから、しっかりとした教育訓練計画を作成して研

POINT カスタマイズのポイント

- カスタマイズする際は、特に「選択能力ユニット」に着目するとよいと思います。
- 選択能力ユニットには専門業務に関する事項が列挙されていますが、自社の経営戦略に即して項目や内容の追加・修正を行うことが重要です。

修の機会を提供したり、OJTの仕組みを整えたりするなどの取り組みが重要です。能力評価の仕組みと人材育成の仕組みの両輪が揃ってはじめて、十分な育成効果を期待することができるのだと思います。

なお、職業能力評価シートの評価方法については、○△×の三段階でよいと感じました。「○＝できている」「×＝できていない」「△＝勉強中」というように読み替えて評価すると分かりやすいのではないのでしょうか。

今後に向けて

スタッフ一人ひとりの能力レベルを把握することは重要ですが、問題はその情報をどのように活用するかです。個々の店舗がその情報を囲い込むのではなく、データベース化するなどして組織的に共有することが重要です。

そうすることで、人材育成だけでなく、社員の能力や適性に応じた適材適所の人材配置が可能になるのではないのでしょうか。

取り組み企業ご紹介

株式会社サンベルクスホールディングスは、昭和58年の設立以来、八百屋さん、肉屋さん、魚屋さん、惣菜屋さん、それぞれが本来持っている強みを残した「専門性追求型スーパーマーケット」づくりを進めています。

サンベルクスは、個人の成長が会社の成長につながり、また社員の一人ひとり、1店1店が良い仕事をするのが会社の発展へつながるという考え方のもと、お客様により良いメリットが出せる店作りと人材育成を進めています。

POINT 能力評価の仕組みと人材育成の仕組みの両立を

能力評価の
仕組み

+

人材育成の
仕組み

=

社員と会社の
成長

能力評価の仕組みだけでなく、教育カリキュラムの整備やOJTの仕組み作りなど、人材育成の仕組みを整えることで、「社員と会社の成長」を実現する！

問題意識

当社では、業績評価（年2回）と行動評価（年1回）の組み合わせで人事評価を行っています。

「職業能力評価シート」は、当社の行動評価に近い項目立てになっていますが、項目数が当社のものよりも絞り込まれ、評価基準も平易な表現になっています。その一方で、当社では明示的に評価を行っていない項目も含まれているため、参考になると感じました。

具体的な取り組み 活用したツール

仕入れ担当者1名（レベル2相当）、店長1名（レベル3相当）および青果部門の販売スタッフ（レベル1～2相当）の合計3名に対して試行導入を行いました。

今回は「試行」ということで職業能力評価シートのカスタマイズは特段行っていませんが、多くの項目はそのまま使用できると感じました。ただ、本格的に活用する場合には、一定の修正を行うことをお勧めします。たとえば、評価基準の用語を自社で使っている言葉に置き換えてみたりすると、さらに使いやすくなると思います。

取り組みの結果

OJTコミュニケーションシートのレーダーチャートを使って評価結果を「見える化」してみました。実際に取り組んだ社員からは、「評価基準が平易で分かりやすく、活用しやすいと感じた」「自分の不得手な分野が明確になった」などの声が上がっています。

販売スタッフについては、レベル1とレベル2の両方のシートを使って評価を行ってみました。その結果、レ

POINT 評価の納得性を高めるために

- 評価制度を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。
- たとえば評価の甘辛調整ルールの整備や、部下の納得感を高めるような丁寧なフィードバックの実施が欠かせません。

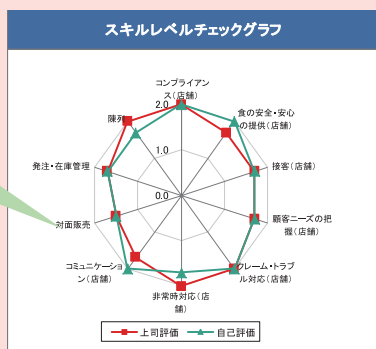
ベル1ではほぼ全ての項目が“○”であったのに対し、レベル2では得手・不得手にムラがあることが分かりました。このように、異なるレベルの評価シートを使うことで、スタッフがどのレベルまで到達しており、さらにレベルアップするためには何が必要になるかが明確になると思います。

なお、評価を育成につなげるためには、評価結果をきちんと本人にフィードバックすることが不可欠です。また、甘辛調整など、適正な評価を確保するための取り組みも必要です。制度を組み立てるだけでなく、運用面まで含めてしっかりとフォローすることが重要だと思います。

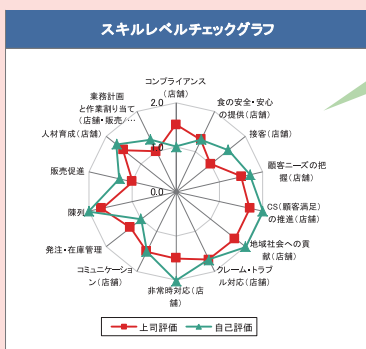
今後に向けて

冒頭に述べたとおり、職業能力評価シートは当社の行動評価と枠組みが似ており、今回の試行には違和感なく取り組むことができました。現在、人事評価制度の見直しを検討しているところですが、その際、職業能力評価シートも参考にしたいと思います。

レベル1の評価基準はほぼ完全にクリア。



レベル1の評価シートを使った結果



レベル2の評価シートを使った結果

レベル2の評価シートを使うとスキルにムラがあることが判明。

複数のレベルのシートを使って能力チェックを行うことで、本人の到達レベルを確認し、今後の育成課題を明確化できる！

※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は異なります。

取り組み企業の声



株式会社阪急オアシス 部長

これまで自社で評価基準を設定し評価に組み込んできました。「職業能力評価シート」は、スーパーマーケット業で必要とされる要件が、職種・職務別、レベル別に記述されているので、一から取組む企業であっても取り組みやすいと思います。また、当社のように既に基準がある場合でも、時代と共に必要とされる能力や知識に変化は生じるので、自社の基準を見直す上でも参考になります。

本部系の職種やレベル3以上の社員に求められる要件等は、各社の企業理念や規模等に応じて違いの出る部分なので、その部分は適宜カスタマイズすることで、より自社の実態に沿った基準として取り入れやすくなると思います。

7

取り組み事例のご紹介

株式会社サンベルクスホールディングス 副部長

職業能力評価シートやOJTコミュニケーションシートを使って能力チェックを行うことで、社員一人ひとりの強みや弱みが「見える化」され、能力開発につながると思います。特に、小規模のスーパーマーケットなどで、まだ評価や育成の仕組みが十分に整っていない企業にとっては、非常に参考になると思います。

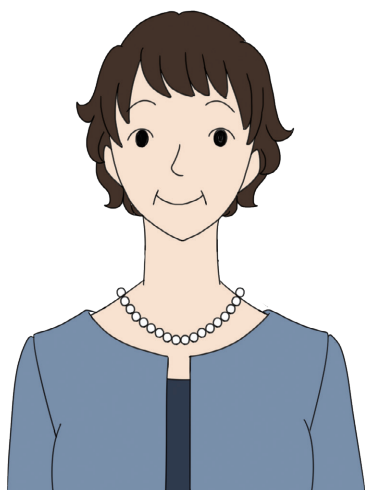
能力チェックを行うことで育成課題が明確になりますが、その課題を克服するためには、教育訓練体系の整備が不可欠です。能力チェックの仕組みの導入と合わせて、人材育成の仕組みの整備や見直しを進めることがカギになると思います。



スーパーマーケットA社 部長

「職業能力評価シート」にはスーパーマーケット業で求められる能力要件が簡潔に整理されているため、これと自社の評価基準を対比することで、評価制度や評価基準の見直しにつなげることができると思います。

ただし、「制度」を作って終わりにするのではなく、その後の運用面にも力を注ぐ必要があります。たとえば、丁寧な評価者研修の実施や、上司のフィードバック・スキル向上のための取り組みが不可欠です。そうすることで、評価を受ける側の納得感が高まり、能力開発に向けたモチベーションが湧いてくると思います。



一般社団法人 新日本スーパーマーケット協会

人材の採用や育成、定着促進は、スーパーマーケット業界全体の共通課題となっています。

今回、時代の変化や消費者ニーズの変化等を踏まえて、職業能力評価基準やキャリアマップ、職業能力評価シート等の見直しが行われました。また、評価や育成、採用の場面で活用できる新たなツールも作成されています。これから評価や育成の仕組みを整えようと考えている企業はもちろん、既にこうした仕組みが存在する企業にも、自社の制度をブラッシュアップするためのツールとして参考にいただければと思います。



協力企業一覧

包括的職業能力評価制度整備委員会（スーパーマーケット業）委員名簿

氏名（敬称略）	所属先・役職名	本社・本部所在地
◎ 大 塚 明	コーネル大学 リテール・マネジメント・プログラム・オブ・ジャパン※ プログラムディレクター	—
主 原 伸 幸	株式会社阪急オアシス 人材開発部長	大阪府豊中市
根 津 貴 昭	株式会社マルトグループホールディングス 管理本部 人事教育部 部長	福島県いわき市
原 修	株式会社マミーマート 人事部長	埼玉県さいたま市
真 木 亮 子	株式会社マルイ 総務部 人事課 アシスタントマネージャー	岡山県津山市
山 本 貴 芳	株式会社サンベルクスホールディングス 人事部 副部長	東京都足立区
鈴 木 志摩子	一般社団法人新日本スーパーマーケット協会 事業本部 事業企画4課主任	—

（◎：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）

※「コーネル大学リテール・マネジメント・プログラム・オブ・ジャパン」は、一般社団法人新日本スーパーマーケット協会が主催する業界内教育機関の一つです。

「職業能力評価基準」について

「職業能力評価基準」とは、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別・職種・職務別に整理したものです。

スーパーマーケット業の職業能力評価基準は、平成16年に完成したのち、本マニュアルと併せて平成28年度にメンテナンス（改訂）版が完成しています。改訂に当たっては、一般社団法人新日本スーパーマーケット協会の正会員企業（小売企業）を中心とした関係者で検討を行っており、以下のような構成になっています。

スーパーマーケット業における職業能力評価基準の全体像

は職業能力評価基準が整備されている職務・レベルです

職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
販売	販売				
	販売・加工				
	チェッカー				
	ストアマネジメント				
店舗管理	販売指導（トレーナー）				
	店舗運営（スーパーバイザー）				
商品開発・仕入れ	仕入れ				
	商品開発				
営業企画	営業企画				

業界の一般的な職種構造を体系化しています。

総務・経理など管理・間接部門の仕事は除外しています。

「商品開発・仕入れ」職種能力ユニット一覧

スーパーマーケット業「商品開発・仕入れ職種」能力ユニット一覧（様式2）

職種	職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
仕入れ	販売促進（本部）		08C023L22	08C024L33	08C025L44	
	情報・接客（本部）		08C026L22	08C027L34		
	地産地消への貢献（本部）		08C028L23	08C029L44		
	食の安全・安心の提供（本部）		08C030L22	08C031L33	08C032L44	
商品開発	クレーム・トラブル対応（本部）		08C036L22	08C037L34		
	商品開発（本部）				08S051L44	
	生鮮商品の産地開発（本部）			08S052L33	08S053L44	
	PR商品の開発（本部）					08S054L44
商品開発	商品開発（本部）					08S055L44
	生鮮商品の産地開発（本部）					08S056L44
	PR商品の開発（本部）					08S057L44
	商品開発（本部）					08S058L44

主な仕事内容を「能力ユニット」として整理しています。

「生鮮商品の産地開発（レベル3）」職業能力評価基準

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
能力ユニット名 生鮮商品の産地開発（本部） 職務 上位方針、消費動向等を基に、顧客の支持を得られる生鮮商品を開発し、販売、定着化するための能力			
能力項目 職務遂行のための基準 ①産地開発計画の立案 ○産地開発計画をふまえて、産地開発の実行計画を具体化している。 ○生鮮商品の品目に産地情報、流通ルート、市場動向を把握し、産地、取引先情報、競合店等調査及び店舗からの提案を参考に、産地を開発している。 ○産地の調査をし、栽培・経営状況、収量、流通状況等を確認し、取扱量、価格、支払条件等について関係者と交渉し、必要な協力を最大限に実現している。 ○産地開通から各店舗販売に至るまでの各プロセスについて、安全・衛生面の観点から重点的にチェックするとともに、仕入コスト、供給量の把握等の詳細な調査を実施している。 ②産地開発商品の導入と販売推進 ○産地開発スケジュールをふまえたプロセス管理をし、計画時期に合わせて開発商品を導入している。 ○各種会議や店舗訪問時を利用して、産地開発商品の特性やセールスポイント、販売方法を説明している。 ○産地開発商品の店舗販売促進施策（催事・キャンペーン等）を展開するとともに、販売動向を把握している。 ③評価と検証 ○産地開発商品の販売実績を把握し、計画との差異分析を実施している。 ○差異分析等を基に販売方法や価格等の必要な変更をし、定着化に向けた条件を検証している。 ○産地開発商品の評価結果や今後に向けた対応についてとりまとめ、上司に報告している。			
●必要な知識 1. 上位方針 ・経営理念、経営方針、商品戦略 ・顧客ニーズ動向 2. 商品開発プロセス 3. 店舗地域特性 ・顧客特性 ・競合店動向 4. 産地情報 ・産地特性、商品特性 ・産地特性（海外含む） ・産地特性 ・品種別主要産地と生産量 ・旬の時期 5. 商品知識、商品特性 ・産地特性（海外含む） ・産地特性 ・品種別主要産地と生産量 ・旬の時期 6. 商品知識、商品特性 ・産地特性（海外含む） ・産地特性 ・品種別主要産地と生産量 ・旬の時期 7. 品目別販売量、利益状況 8. 食品衛生法、食品表示法、JAS法 9. 食品衛生法、有機食品の検査認証制度、特別栽培農産物に係る表示ガイドライン ・食品表示法、JAS法 10. 食品衛生法、JAS法 11. セールスポモーションの種類・機能			

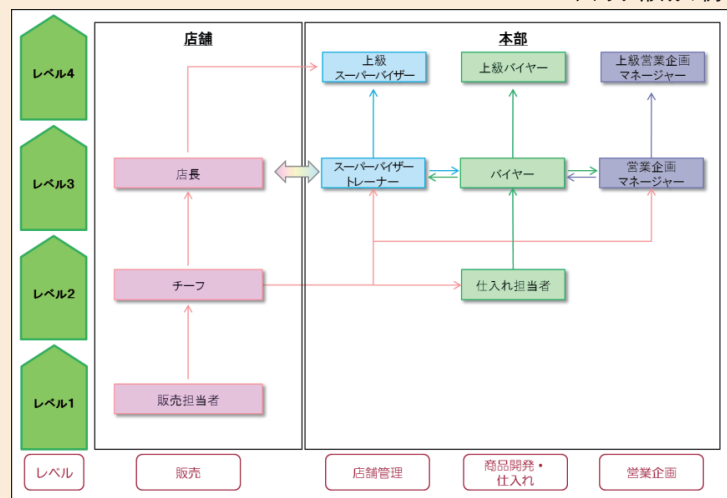
能力ユニットごとに「職務遂行のための基準」と「必要な知識」を示しています。

レベル区分の目安

レベル	店舗	本部		
	販売	店舗管理	商品開発・仕入れ	営業企画
レベル4		●店舗の統括責任者として、お客様の意見やニーズを店舗政策に反映させ、リスク管理を行いながら全社的な店舗管理を推進できる能力水準	●商品開発・仕入れにおける統括責任者として、統合的な判断・意思決定を行い、企業利益を先導・創造できる能力水準	●営業企画における統括責任者として、営業戦略の企画・立案及び実行を推進し、企業利益を先導・創造できる能力水準
レベル3	●店舗責任者として、店舗全体の管理運営業務を的確に遂行し、高いお客様満足と店舗利益を実現できる能力水準	●店舗を統括する立場で、顧客の意見やニーズ等の情報を収集し、担当店舗の運営指導や人材育成等を推進できる能力水準	●上位方針を踏まえ、担当分野の商品開発や商品購買等を推進し、企業利益の創出に貢献できる能力水準	●上位方針を踏まえ、販促策の企画立案や市場調査等を行い、企業利益の創出に貢献できる能力水準
レベル2	●担当売場の中核メンバーとして、スタッフを指導し、売場環境の改善やお客様ニーズへの的確な対応等を通じて、店舗利益に貢献できる能力水準		●仕入れ担当者として、社内外の関係者と密接に連携・調整を図りながら、日常的な仕入れ業務を独力で推進できる能力水準	
レベル1	●担当売場において、安全・安心をお客様に提供しながら、お客様への接客や対面販売が適切にできる能力水準			

4段階のレベル定義を示しています。

キャリア形成の例



職務概要書

職種: 商品開発・仕入れ	職務: 仕入れ
【概要】 担当商品を仕入れてから、売価管理、販売促進などお客様に販売するまでの仕事。単なるバイイング（仕入れ・買い付け）にとどまらず、商品の販売までの責任を担うマーチャンダイジングと称される仕事。 【仕事の内容】 仕入れの仕事は、仕入れと売価管理、販売促進に大別される。 仕入れとは、担当部門の商品仕入れ計画を策定することを始め、商品仕入れに係る全般を管理し、最適な仕入れシステムを提案するとともに、コストを踏まえて在庫管理を適切に行うことである。売価管理とは、商品販売のための売価を管理し、販売目標（売上高・粗利益）を達成するためのマネジメントを行うことである。販売促進とは、商品の販売動向を常時把握し、必要に応じて確かな販売対策を企画・実施するとともに、販売促進について他部門の担当責任者と連携し、実務的に計画・実施し、それらの評価を行うことである。 前年度の実績や商品のトレンド、本部企画による販売促進計画等を踏まえて、各店舗に対し商品関連情報の提供や発注計画作成のアドバイスを行うことも仕入れ担当者の仕事である。さらに、全社的な在庫管理の適正化のためのシステム改善や、仕入れチャネルの最適化、取引先担当者との良好な関係の構築、商品関連情報の収集・分析等も仕入れ担当者の仕事に含まれる場合がある。 【求められる経験・能力】 (1) お客様のニーズに応える商品を提供するため、情報をタイムリーに幅広く収集し、C・S（顧客満足）を高めるための情報探求力が求められる。また、効率的なマーチャンダイジングを行うためのマネジメント能力や、対外折衝能力が求められる。 (2) 職業人としての社会的責任を自覚し、誠実かつ公正に職務を遂行する能力と取組姿勢が要求される。また、食品中心の商品を取り扱うことから、食の安全・安心に関する知識が必要であるとともに、クレームやトラブルを管理する能力が必要となる。 (3) 商品の調達からお客様に販売するまでの責任を担うことになるため、販売促進策の企画立案、棚割と陳列、商品の仕入れと在庫管理、仕入れシステムの改善、新商品の導入など、幅広い能力が必要となる。 【関連する資格・検定等】 ・ S検バイヤー級（一般社団法人 新日本スーパーマーケット協会） ・ S検食品表示管理士（一般社団法人 新日本スーパーマーケット協会） ・ 販売士1級（日本商工会議所・各地商工会議所） 【厚生労働省編職業分類（小分類）との対応】 2 8 1 営業・販売事務員 3 2 7 商品仕入営業員	

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。

一般的なキャリア形成の例を示しています。

(参考) 職業能力評価基準とS検との対応関係

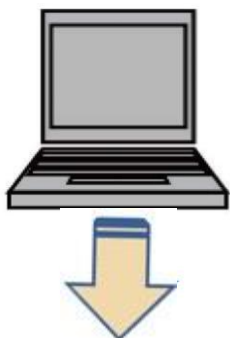
職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
販売	販売	ベーシック級 (1・2級)	マネージャー3級		
	販売・加工	ベーシック級 (1・2級)	マネージャー3級		
	チェッカー	チェッカー3級	チェッカー2級		
	ストアマネジメント			マネージャー2級	
店舗管理	販売指導 (トレーナー)			チェッカー1級 食品表示管理士 中級	
	店舗運営 (スーパーバイザー)				
商品開発・仕入れ	仕入れ		食品表示管理士 初級	バイヤー級 食品表示管理士 中級	
	商品開発			食品表示管理士 中級	食品表示管理士 上級
営業企画	営業企画				



「職業能力評価基準」の詳細。
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

「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の検索を使って、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特定業務一覧(56職種)のページが表示されます。)

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標準的な基準として活用することはもとより、同社様として他社に広げて活用して下され。

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、企業が人材育成に取り組むに当たって、より簡単に利用できるツールとして、一部の業種に「職業能力評価シート」や「キャリアマップ」を提供しています。

① 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

職業能力評価基準を核とした人材育成システムを目的に、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、キャリアの選択に合った社員育成を支援することが可能になります。

① キャリアマップ

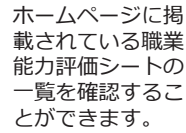
① 職業能力評価シート

① 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)

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。

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。

業 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
エステティック業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
情報業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
飲食業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
ディスプレイ業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
外食産業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
フィットネス産業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
卸売業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
在宅介護業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
インターネットサービス業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
電気通信工事業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
ホテル業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
ビルメンテナンス業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
アパレル業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
ぬい製品業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
旅館業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
ウェブ・コンテンツ制作業	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード



32

職業能力評価シート サンプル(販売 レベル1)

職業能力評価シート(販売 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
コンプライアンス (店舗)	①法令・諸規則の内容把握	1 職業人としてのプロ意識、社会的責任感、職業倫理等を有している。			
	②法令・諸規則の遵守	2 公私の区別を明確にし、法令や諸規則に従って行動している。			
食の安全・安心の 提供(店舗)	①正しい商品知識での説明	3 「食の安全・安心」について正しく理解し、正しい商品知識に基づき顧客に説明を行っている。			
	②器具、備品の維持保管	4 担当部門の器具、備品を衛生的な方法で使用、保管し、自ら清掃・整理を行っている。			
	③安全・衛生・クレンジングの実施	5 自社の基準に従い、店内の安全確保、衛生管理、クレンジングを実施している。			
接客(店舗)	①接客	6 接客マニュアルに沿った対応に加え、顧客のニーズを汲み取って柔軟に対応している。			
	②商品に関する知識と説明	7 商品毎の特徴、セールスポイントを把握し、説明している。			
顧客ニーズの把握 (店舗)	①顧客ニーズ等の収集の必要性に関する理解	8 商品の売れ筋動向や顧客ニーズを収集・整理し、上司へ報告している。			
	②顧客ニーズの情報提供	9 日々の販売業務を通じて、商品の売れ筋動向や顧客ニーズを収集・整理している。			
クレーム・トラブル 対応(店舗)	①クレーム・トラブルの受付・報告	10 顧客のクレームを正しく理解し、顧客の立場に立った丁寧で誠意ある対応を実施している。			
	②防犯	11 不審者に対して目を配ったり、声をかけるなど万引き等の防止対策を実行している。			
非常時対応(店舗)	①非常時対応準備	12 災害や犯罪等の非常時における社内の体制や、自らの役割、発生時の対応手順を理解している。			
	②非常時対応	13 非常時に際して、事態を迅速に把握し、速やかに店舗責任者等への報告・連絡・相談をして、手順に従った迅速な対応を実施している。			
コミュニケーション (店舗)	①上司への報告・意見交換	14 日頃から上司への報告・連絡・相談を徹底している。			
	②部門内の人間関係を良好に保つ	15 他人の陰口を言わないなど、部門内の人間関係を良好に保つよう心がけている。			
	③部門ミーティングへの出席	16 部門ミーティングに出席し、部門の取組や方針についての指示を受けたり、質疑応答や意見交換を実施している。			

Ⅱ.職務遂行のための基準 選択能力ユニット(販売)

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
対面販売	①対面販売の理解	17 対面販売を行う意図・目的を理解している。			
	②対面販売の実行	18 好印象を与える対応、適切な売場管理を行い、部門の販売戦略、対面販売の効果・目的を踏まえた接客をしている。			
	③商品等についての説明	19 顧客ニーズを捉えた商品説明、提案を行っている。			
	④対面販売の反省と報告	20 対面販売における課題を反省し、翌日以降の業務に役立てるとともに、疑問点、改善作等について上司に質問や報告を行っている。			
発注・在庫管理	①商品発注	21 商品の在庫を確認し、上司の指示の下、正確な商品発注を行っている。			
	②商品受け入れ・検品・検収	22 受け入れ商品の保管場所を確保し、正確に検品・検収を行っている。			
	③伝票記入・報告	23 手順に従い各種伝票を記入し、遅滞なく回付するとともに、業務上気づいた課題や改善点を上司に意見具申している。			
陳列	①陳列	24 上司の指示に基づき、商品の特性を活かし、販売促進に繋がる陳列を行っている。			
	②POPとショーカードの作成・取り付け	25 POPやショーカードの役割・重要性を理解し、決められた規格に則って目的に応じ、POP等を作成している。			
	③商品の補充	26 上司の指示に基づき、商品補充、売場の管理、値付け等を行っている。			
			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

協力団体

一般社団法人 新日本スーパーマーケット協会

〒101-0047 東京都千代田区内神田3-19-8 櫻井ビル

<http://www.super.or.jp>

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



厚生労働省では、企業の皆さまの
お役に立てる人事労務に関する
情報をメルマガで配信しています。

登録はこちら

<http://merumaga.mhlw.go.jp/>

【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、予め厚生労働省職業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。