

アパレル業の 人材育成のために



- 人材育成の進め方と企業での実際の取り組み事例です

1. 人材育成への活用方法 …3

- 実施した企業の感想です

2. 取り組み企業の声 …22

- 実際のツールの見本です

3. 職業能力評価シートサンプル …23

最初にお読み下さい

イントロダクション 2

人材育成の進め方と、企業での実際の取り組み事例です

1. 人材育成への活用方法 3

1. 課題の明確化と活用するツール 4

2. ツールの導入準備 8

3. ツールの導入と人材育成施策への展開

テーマ 1 企業・職場の人材レベルの把握 12

テーマ 2 階層別の人材育成 14

テーマ 3 能力チェックの高度化 17

テーマ 4 中途採用時の知識・スキルレベルの把握 19

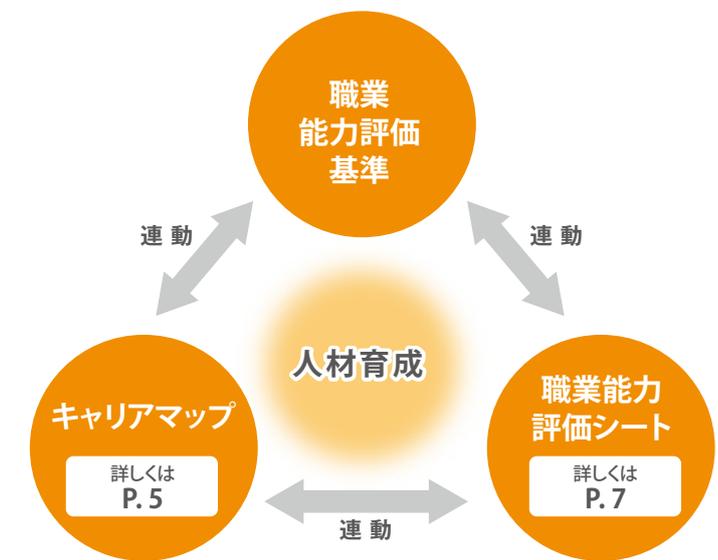
実施した企業の感想です

2. 取り組み企業の声 22

実際のツールの見本です

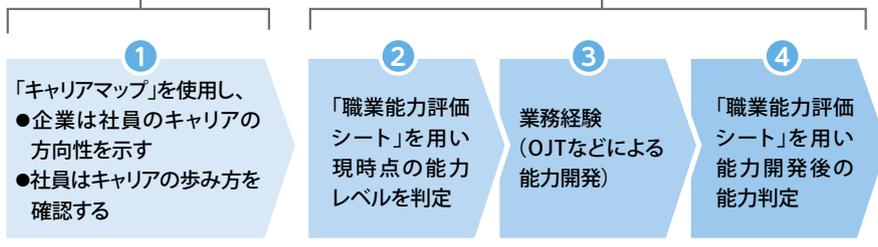
3. 職業能力評価シートサンプル 23

職業能力評価基準を核とした人材育成システム



厚生労働省では、我が国の「職業能力評価制度」の中心をなす公的な職業能力の基準として「職業能力評価基準」を整備しています。

本マニュアルでは、「職業能力評価基準」を核とした人材育成の仕組みづくりについて紹介しています。この人材育成システムの特徴は、本業種の汎用的な知識やスキルを網羅した上で、自社の業務内容に応じた実践的な人材育成を行えることにあります。



目指すべきゴール

- 「キャリアマップ」を使用し、
- 社員の能力アップ
- 育成によるモチベーション向上

「企業の成長」と「社員の成長」に向けた取り組みを始めませんか？

このマニュアルは、「企業の発展に繋がる人材育成」をお考えの方に向けて作成されたものです。－企業は人なり－と言われるように、社員のスキルは企業の最大の資産であり、成長の源泉でもあります。社員のスキルをより一層強化していきたいとお考えの方、自社の人材育成施策やツールを見直したいとお考えの方は、是非このマニュアルを参考にし、活用して下さい。



株式会社辻洋装店
縫製 主任

本人・上司それぞれで、できていること、できていないことの確認ができ、自己評価と上司評価を比較し、その結果を元に改善できる点がよいと思いました。今後、どのようなことを目標としていけばよいか、面談などで本人と一緒に考えることができます。技術以外のこともチェックでき、評価結果をもとに個人面談を行い、班替え時などにも活用できそうです。これからサブリーダーとなる4年目くらいの社員に、今後の意識付けのために活用することも考えられます。

企業やブランドによって求められる業務は違ってきますが、「マーチャンダイジング」として必要な項目は網羅されていました。

「職業能力評価シート」を使った後に上司と面談を行うことで、自分に対する上司の育成方針などを確認でき、今後具体的に何を行っていけばよいか分かります。

また、異動時に自分のスキルレベルを簡潔に伝えることができるツールとしても役に立つのではないかと思います。



株式会社レナウン
事業本部企画部 マーチャンダイザー

1 人材育成への活用方法

効果的に自社が求める人材を育成するには、以下の流れで取り組むとよいでしょう。特に、「1.課題の明確化と活用するツール」は重要なポイントになりますので、育成の担当者だけでなく、現場の管理職などからも意見を聞いて検討して下さい。

次のページから、各ステップの具体的な取り組み方を紹介していますので参考にして下さい。

人材育成に向けた取り組みの進め方

1 課題の明確化と活用するツール

人材育成で悩んでいるポイントを明らかにしましょう

最初に、現時点の課題や問題点がどこにあるのか明確にすることから始めましょう。課題をはっきりさせてから、打ち手を考えることが大切です。課題が明確になったら、具体的にどんなツールを使うのか考えます。

ツールと課題の具体例は **P.4～**

2 ツールの導入準備

必要に応じて「分かりやすく」「使いやすい」ツールにする工夫をしましょう

使用するツールを決めたら、ツールをそのまま使うこともできますが、それが現場の社員にとって分かりやすいものであるか確認しましょう。例えば、普段使わない言葉などがある場合は、自社の言葉に置き換えたりすると、現場でも使いやすくなります。

工夫するポイントは **P.8～**

3 ツールの導入と人材育成施策への展開

ツールを人材育成に活用していきましょう

ツールを人材育成に活用する時、それが「課題に応じた取り組み」でなければなりません。

本資料では「課題に応じた取り組みの進め方」と「実際の取り組み事例」を紹介しているので、是非参考にして下さい。

進め方と事例は **P.12～**

取り組みの効果検証を行い、繰り返し施策を行うことでさらなる人材のレベルアップを目指す

1 課題の明確化と活用するツール

一般的な人材育成テーマと、そのテーマに活用できるツールには以下のようなものがあります。自社の課題に応じて、該当するテーマと活用ツールを探してみてください。

人材育成の一般的なテーマ

活用ツール

テーマ 1 企業・職場の人材レベルの把握

企業全体、または部門全体の知識・スキル水準を測定し、自社の強みと弱みを把握することで、「誰に、どのような教育を行うのか⇒効果的な教育計画の策定」や、「どのような知識・スキルを持った人が必要なのか⇒採用計画の立案」に活用します。

詳しくは [P.12](#)

- 職業能力評価シート

テーマ 2 階層別の人材育成

各階層の社員について、それぞれの階層に求められる知識・スキルを身に付けているか確認することで、知識・スキルの向上に向けた課題を発見します。

詳しくは [P.14](#)

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート

テーマ 3 能力チェックの高度化

知識・スキルをチェックする際に、評価する人によって目線がバラついていると正しい現状把握ができません。評価の目線合わせをして、統一的な基準でチェックできるようにします。

詳しくは [P.17](#)

- 職業能力評価シート

テーマ 4 中途採用時の知識・スキルレベルの把握

採用時に、本業種における汎用的な知識・スキル項目をチェックしてもらうことで、採用対象者のスキルレベルを把握します。

詳しくは [P.19](#)

- キャリアマップ
- 職業能力評価シート

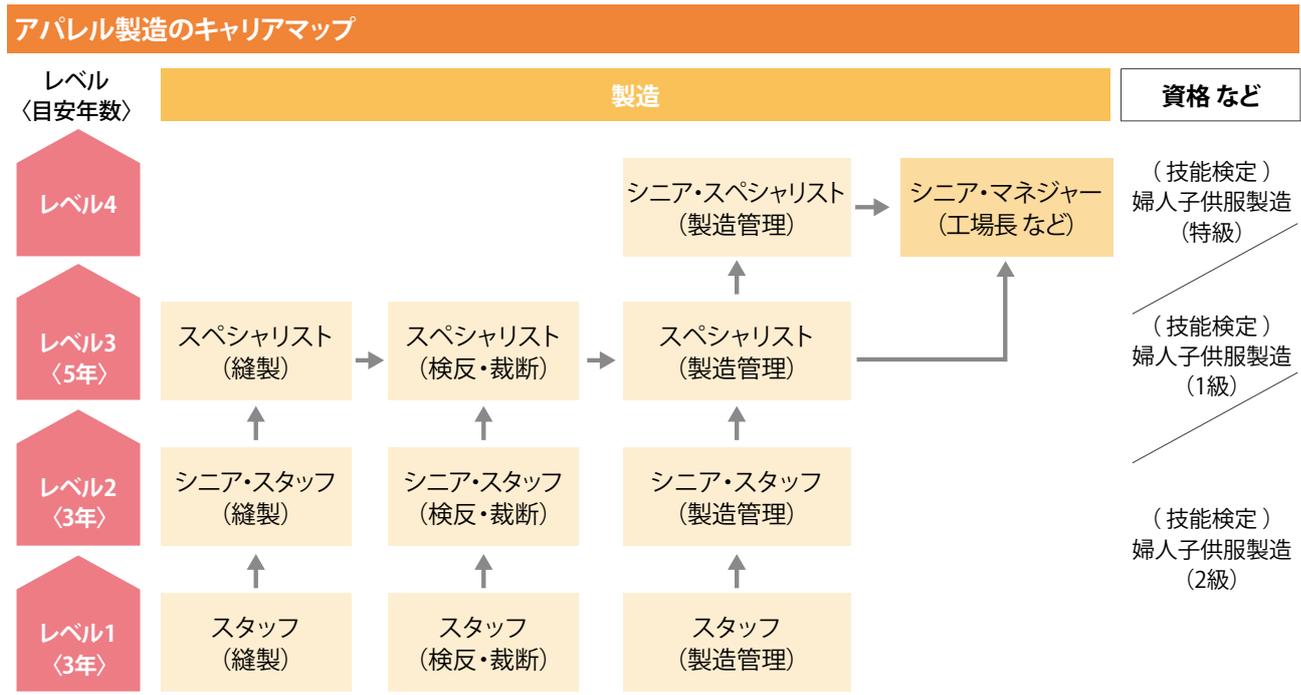
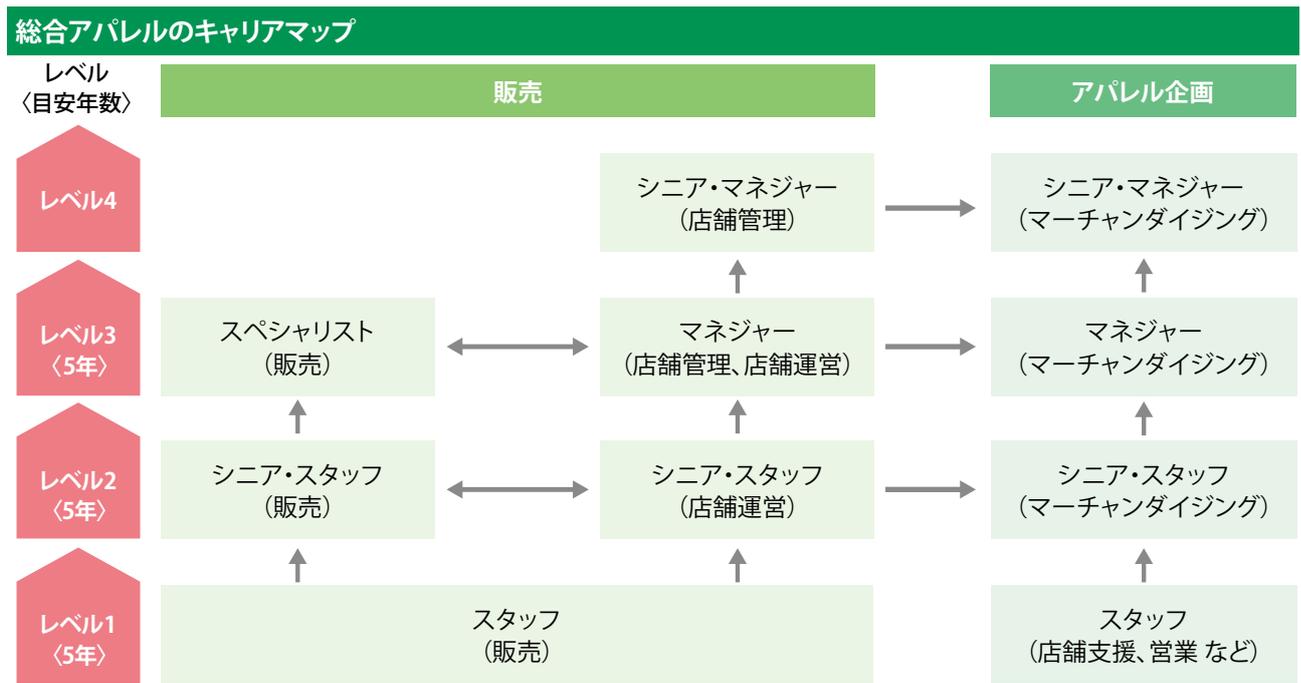
当社は若手社員の育成が一番の課題だな。最近では、先輩社員が業務多忙で教える環境が希薄になっている。若手の知識やスキルで足りない部分がどこかをピンポイントに把握して、効果的に教育していかなければならないな。となると、②に該当するな。



ツール① キャリアマップとは

キャリアマップとは、職業能力評価基準で設定されているレベル1~4をもとに、本業種の代表的な職種における能力開発の標準的な道筋を示したものです。キャリアマップでは、①キャリアの道筋と②各レベルの習熟の目安となる年数が一目で分かるようになっています。

■ キャリアマップ



注：目安年数とは、そのレベルにおける期待スキルの習熟に要する目安となる年数であり、上位昇格できる要件ではありません

職業能力評価基準におけるレベル区分

前頁にて示したキャリアマップのレベル区分は、職業能力評価基準で設定されているレベル区分の考え方に準拠しています。

レベルは4段階となっており、「総合アパレル」、「アパレル製造」共通の基準です。レベル3より管理職(マネジメント系)と専門職(スペシャリスト系)に分けて設定されています。

■レベル区分の目安

	管理職(マネジメント系)	専門職(スペシャリスト系)
レベル4	<ul style="list-style-type: none"> ●大規模または業務影響度が大きい組織の責任者として、組織目標を設定し、広範かつ総合的な判断及び意思決定を行う能力水準。 ●担当業務の責任者として、生産計画や組織目標を設定し、その達成に向けて組織全体を統率するために必要な能力水準。 	<ul style="list-style-type: none"> ●担当専門分野に関する極めて高度な知識・技術・技能を有し、高い付加価値を生み出す業務を効果的・効率的に遂行することで、企業利益の創出に貢献できる能力水準。
レベル3	<ul style="list-style-type: none"> ●中小規模または業務影響度が通常程度の組織の責任者として、上位方針を踏まえて担当組織の業務計画作成や管理運営を行うために必要な能力水準。 ●職長・班長などとして、作業現場の管理・監督を行うために必要な能力水準。 	<ul style="list-style-type: none"> ●担当専門分野に関する高度な知識・技術・技能を有し、高い付加価値を生み出す業務を遂行できる能力水準。
レベル2	<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> ●担当者として、上司やチーフの指示・助言を踏まえて、定期的・補助的な業務を確実に遂行するために必要な能力水準。 	

COLUMN キャリアマップにおける各レベルの年数の設定について

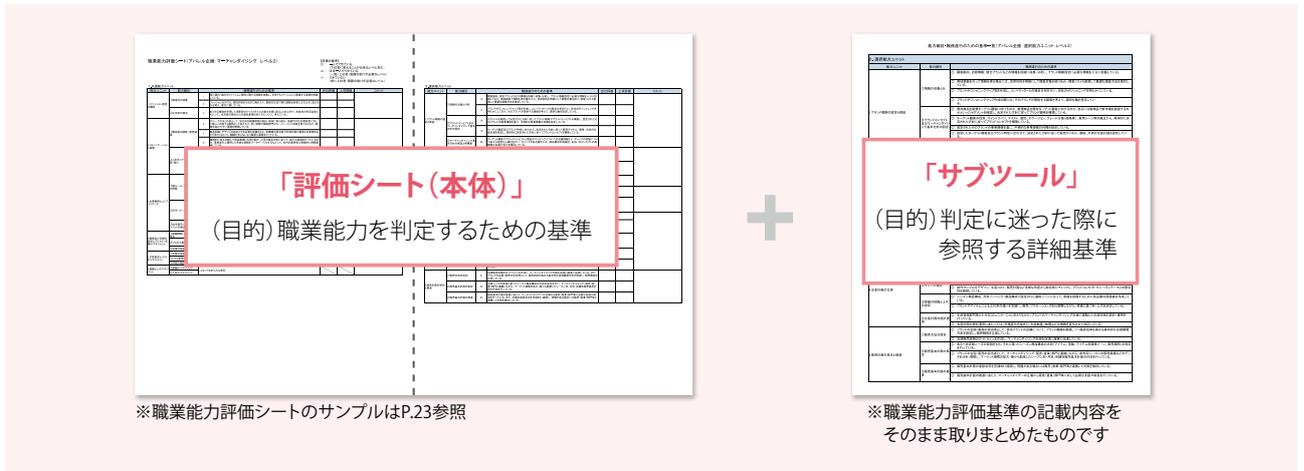
前頁のキャリアマップの各レベルに示した年数は、習熟のあくまで標準的な「目安」であり、必ずこの年数が必要というものではありません。上記に示した「レベル区分の目安」に従って、自社の状況により設定することとなります。

ツール② 職業能力評価シートとは

職業能力評価シートは、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。

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。

① 被評価者の職種・職務、レベルの特定

どの社員が、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、社員が自分自身の知識やスキルをチェックします。なお、チェックは右下の○△×の基準に沿って記号を入力します。

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。

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、を話し合います。

能力項目	職業能力の定義	評価基準	評価結果	コメント
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		

- ：一人でできている
(下位者に教えることができるレベル含む)
- △：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。

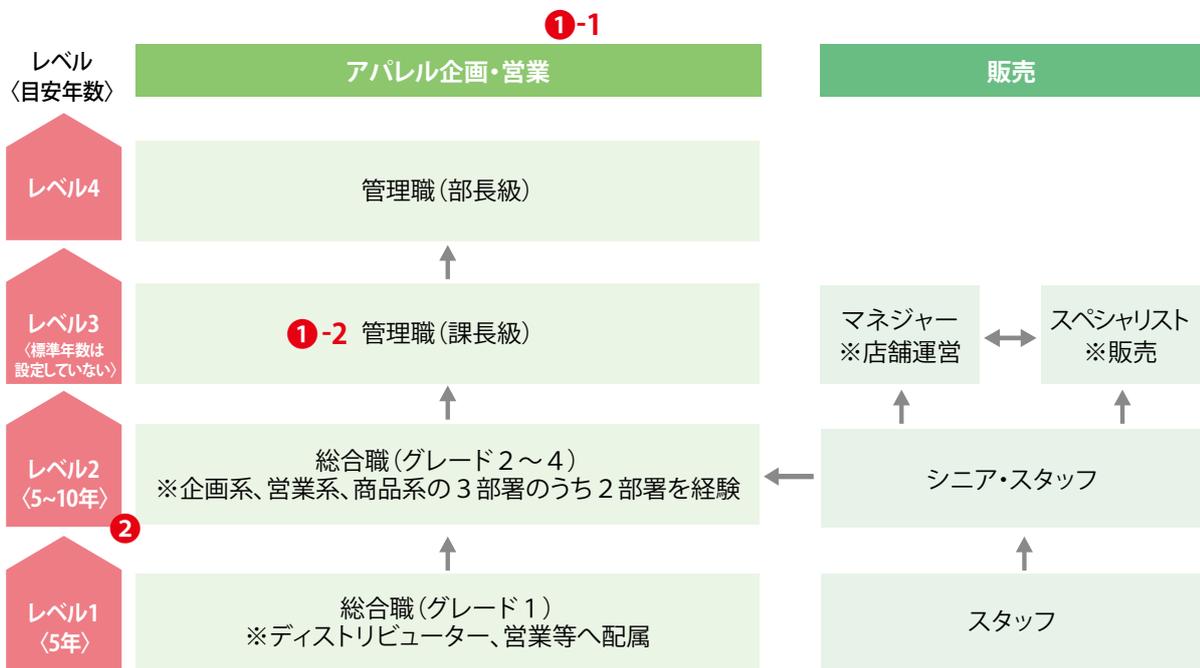
② ツールの導入準備

ツールはそのまま使うこともできますが、自社の実状に照らして、次のような修正を行うと、さらに使いやすいものになります。

キャリアマップの修正方法

キャリアマップは、本業種における「一般的」な成長の道筋を描いたものです。個々の企業でみると、レベルの間に相当する職位がある、目安年数が異なっている、などの場合があります。

総合アパレル 自社版にアレンジした例 ～株式会社レナウンの場合～



チェックポイント① 職種名の変更とレベルに対応する自社の職制の設定

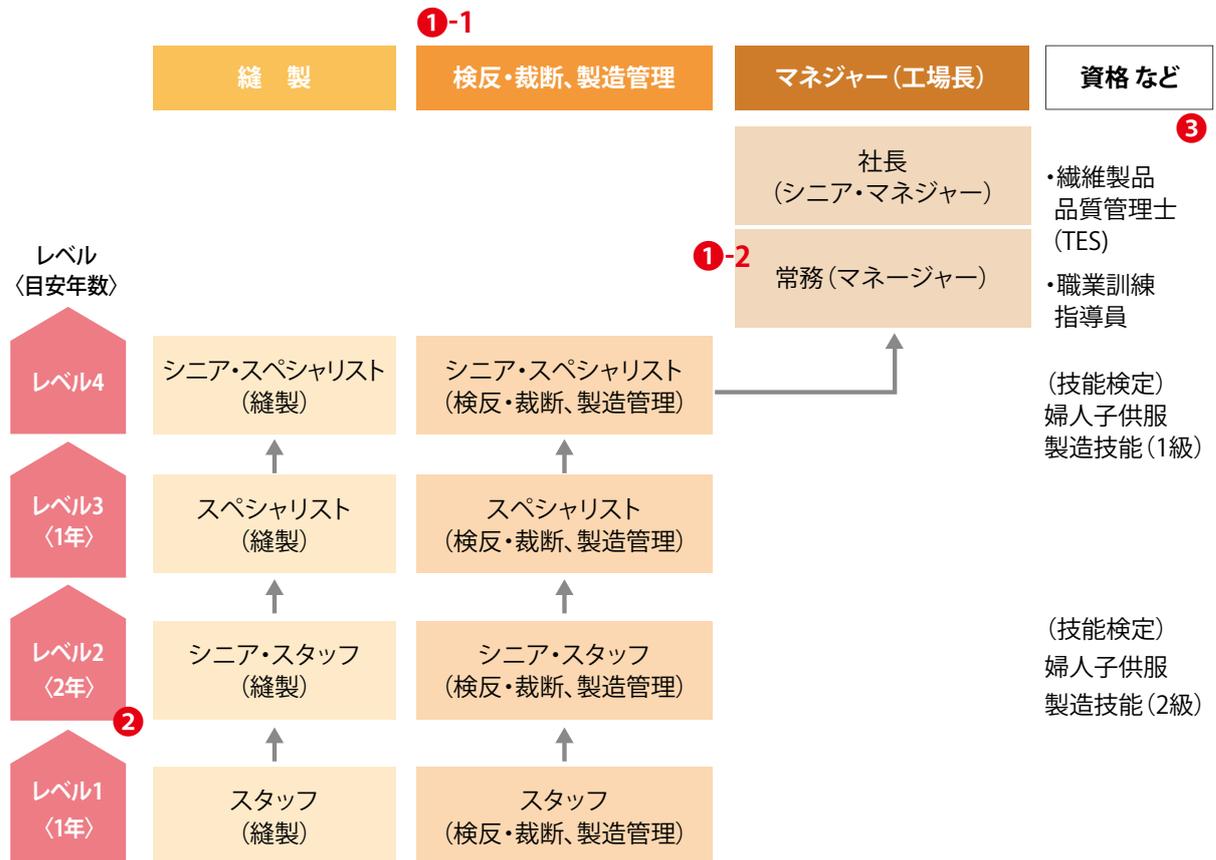
まず、実際に行っている業務に合わせ、職種名を自社に合った言葉に置き換えて下さい。(①-1)
 その上で、キャリアマップのレベルは、職業能力評価シートのレベルと対応しているので、各レベルの職業能力評価シートに記載されているスキルレベルを参考にしながら、自社の職制に合った言葉(部長・課長など)に置き換えて下さい。(①-2)

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て下さい。なお、目安となる年数は「該当レベルに期待される役割」を概ね一人前に担えるようになるまでにかかる標準的な年数」と考えて下さい。(②)

キャリアマップの修正方法

アパレル製造 自社版にアレンジした例 ～株式会社イワサキの場合～

**チェックポイント① 職種名の変更とレベルに対応する自社の職制の設定**

まず、実際に行っている業務に合わせ、職種名を自社に合った言葉に置き換えて下さい。(①-1)

その上で、キャリアマップのレベルは、職業能力評価シートのレベルと対応しているので、各レベルの職業能力評価シートに記載されているスキルレベルを参考にしながら、自社の職制に合った言葉(部長・課長など)に置き換えて下さい。(①-2)

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て下さい。なお、目安となる年数は「該当レベルに期待される役割」を概ね一人前に担えるようになるまでにかかる標準的な年数」と考えて下さい。(②)

チェックポイント③ 各レベルで必要・推奨される資格の設定

特に製造に関して、アパレル業には多くの資格・検定が存在し、取得・受検の必要性は企業の特性によって大きく異なります。自社に必要な資格をピックアップした上で、キャリアマップ上に資格・検定などを追加して下さい。また、資格・検定の他に、社内外の研修や対応する業務マニュアルを記載してもよいでしょう。(③)

職業能力評価シートの修正方法

職業能力評価シートを修正する場合は、以下のようなポイントがあります。全てのポイントについて修正を行う必要はありませんので、「社員にとって分かりやすくするためには」という視点で、必要な修正を行って下さい。

「自社にはない業務内容が書かれている」 ●「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。
 ⇨能力ユニット・能力細目の削除 自社で行っていない業務がある場合は、その項目を削除して下さい。

「自社の業務内容で、書かれていないものがある」 ●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。
 ⇨能力ユニット・能力細目の追加 ●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。

「社員が読んで、分かりにくい表現がある」 ●「職務遂行のための基準」を読み、自社の実態に合わせた文言に修正します。
 ⇨職務遂行のための基準の変更 職業能力評価シートは、本業種における汎用的な内容として記載されています。そのため、社員が読んだ時に「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」とチェックする気を失くしてしまったりすることがあります。そのため、社員にとって“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 自社の業務実態に応じて置き換える

自社の業務実態やそのレベルに求める権限に相応しいかどうか確認しましょう。

例) 自社の業務遂行上、デザイナーと直接コミュニケーションを取りながら業務を行う場面がない場合、「デザイナーと密接なコミュニケーションを通じて意図を的確に読み取り」を「デザイナーの意図を的確に読み取り」に修正する

② 用語を自社で使っている言葉に置き換える

例えば、以下の言葉について、自社の用語と合っているか確認してみましょう。

- 「役職」の名称 例)「マネージャー」を「課長」に置き換える
- 「職務」の名称 例)「販売」を「店頭販売」に置き換える

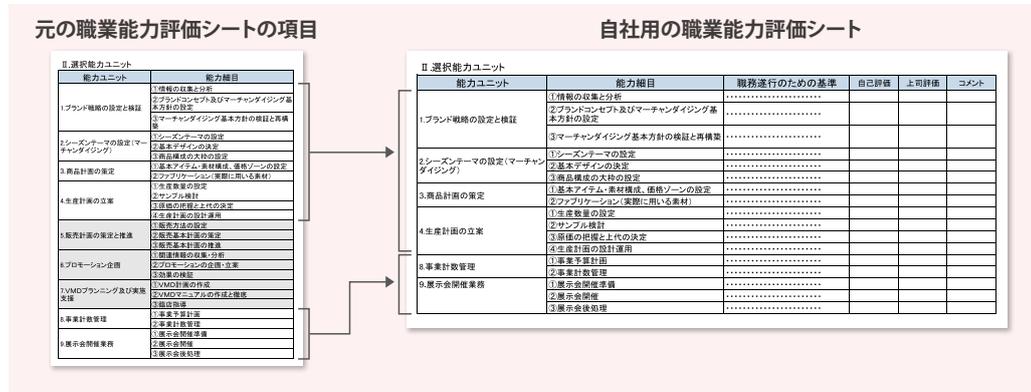
③ その業務の頻度に応じて置き換える

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

普段は担当していない業務でも、その項目を削除しないように注意して下さい。業務として存在する以上、この部分の業務もチェックしなければ、社員の知識・スキルレベルを全体的に評価することができません。

例えば、自社で実施していない業務や利用目的に合わない項目がある場合、状況と目的に応じて、「職業能力評価シート」から必要な項目を抽出し、シートを修正して利用することが可能です。

(修正例) 必要な項目を抽出し、自社用の職業能力評価シートに修正



職業能力評価基準 ～アパレル分野の各職種・職務の概要～

職業能力評価基準の各職種・職務の概要は下表のとおりです。

自社に合わせた職業能力評価シートを作成する際、どの職種・職務が自社のものに該当するのか判断する際の参考として下さい。

職種	職務	概要
アパレル企画	マーチャングデザイン	<ul style="list-style-type: none"> ●企業の事業戦略を踏まえ、マーケティング戦略に基づいて担当ブランドの商品企画・開発から生産計画、予算計画、営業推進まで、関連する他職種の業務の中核を担う総合的な仕事。本基準では、職務範囲を大きく①商品企画、②生産計画立案、③販売促進、④店舗管理とした上で、「商品企画－生産計画立案－販売促進」に係るものとして整理。 ●なお、店舗における顧客政策や計数管理等は企業によってばらつきが大きい部分であり、マーチャングデザイナーの職務範囲となっている企業もあるが、ここでは「店舗管理」の仕事として位置付け、販売促進については「マーチャングデザイン」、「店舗管理」双方に共通した職務として整理。
アパレル製造	検反・裁断	●アパレル企画・販売業からの縫製仕様書を理解して、縫製作業の前段階で、効率的かつ正確で仕上がりのよい縫製となるよう、検反、マーキング(型入れ)、延反、裁断、仕分け、接着など一連の作業を行う仕事。
	縫製	●ミシン操作、アイロン、プレス操作を行いながら、裁断された生地を縫製、仕上げ、製品検査を行い、最終的な製品に仕上げる仕事。
	製造管理	<ul style="list-style-type: none"> ●アパレル製造、量産にあたり、生産統制を行い、製造品質・コスト・納期などの管理を総合的に推進する仕事。縫製仕様書に従い最終的な製品に仕上げるまで、どのような工程で製造するかを詳細に検討し、納期・品質・コストを総合的に管理する。 ●グループ生産、ライン生産など、工場(会社)により縫製作業の流れは異なるが、作業効率の高さが求められる。
アパレル販売	販売	<ul style="list-style-type: none"> ●店頭においてトレンドや着こなしのアドバイスなどを行い、売上計画の達成に向けて商品を販売する仕事。 ●必要に応じて補正作業、金銭授受、ラッピング作業を行う他、顧客情報の管理や商品陳列・プレゼンテーションなどの売場づくり、商品出しや在庫管理なども行う。併せて、クレームへの対応、VMD実施・売場管理、商品管理、店舗計数管理、顧客情報管理などを行い、顧客ニーズを企画部門に伝達する。
	店舗運営	<ul style="list-style-type: none"> ●ストアマネジャー(店長)として、自店舗の品揃えや販売・プロモーション計画の策定に係る提案、販売員の指導・育成、人事管理業務などを行う仕事。より高度な販売スキルをもとに他の販売員への指導を行うと同時に、自らも販売業務に携わる。 ●販売業務に加えてストアマネジャー(店長)として、販売・プロモーションの計画策定に係る提案や各種計画の策定、VMD実施・売場づくりの指示、品揃えや適正水準での在庫管理、販売員のワークスケジュール管理などの人事管理も行う。併せて、クレームへの対応、商品管理、店舗計数管理、顧客情報管理などを行い、顧客ニーズを企画部門に伝達する。
	店舗管理	<ul style="list-style-type: none"> ●ブランド戦略に基づいた販売・プロモーション計画及びVMD計画の策定を行い、担当する個別店舗の問題点の把握・解決、売上状況等を把握するとともに、本社の意向を伝達し、店舗運営をサポートする仕事。 ●本社販売統括部門からの指示を受け、担当エリア(担当店舗)の販売方針、販売基本計画、プロモーション計画を策定し、担当店舗のエリアマネジャーやストアマネジャー(店長)に周知徹底を図る。また、集合研修の実施やVMDのマニュアルの作成、シーズン毎のVMD計画を策定し、個別店舗の品揃えや各店舗間の商品移動など個別店舗の実情に合わせた具体的展開を指導・支援する。個別店舗の人事労務管理、顧客管理、計数管理などの指導・支援や新規出店、既存店舗のリニューアルなどの店舗開発業務も担っている。

③ ツールの導入と人材育成施策への展開

テーマ1 企業・職場の人材レベルの把握

職業能力評価シートのチェック結果を全社・部門で集計して、企業や職場としての人材レベルを把握し、職種別／レベル別の強みと弱みを洗い出すことで、全社や部門としての教育計画や採用計画に役立てましょう。

職業能力評価シートを使うことで、社員個人ではなく、企業や部門といった組織単位の人材レベルを把握することが可能です。レベル毎に平均点の低い項目、同一レベル内で点数のばらつきの大きな項目といった視点で分析を行い、教育計画を立てることができます。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 対象社員の個人別スキルの把握

チェックの対象となる社員を選定し、それぞれにチェックしてもらう職業能力評価シートを決定します。使うシートが決まったら、社員にシートを配布します。

社員本人のチェックが終わったら、上司にもチェックしてもらいます。その後、上司チェックの結果を本人に返却し、本人が上司のチェック結果との差を把握した上で、面談を行ってもらいます。この面談で、本人と上司の結果にズレがある部分についてはお互いに確認し、必要であれば上司の結果を修正します。

STEP 2 個人別のチェック結果の集計

職業能力評価シートのチェックが終わったら、各人のチェック結果を集計します。

この時、平均点を計算する場合は、「-」の取扱いに注意しましょう。自社の業務として存在しないという項目であれば、除外して計算しても問題ありません。しかし、「その人がたまたま経験したことがない業務だった」など、自社の業務全体から見れば評価すべき項目であるなら、評価を「×」として平均点に含める方が適切です。

■チェック結果の集計イメージ マーチャンダイジングレベル2 点数換算 ○:3点 △:2点 ×:1点

氏名	評価結果(上司チェックの結果)											平均点
	共通能力					選択能力						
	醸成 ファッショ ン感覚の と協働 コミュニケーション	企業倫理と コンプライア ンス	ブランド戦略の 設定と検証	シーズテーマの 設定	商品計画の策定	生産計画の立案	販売計画の 策定と推進	企画 プロモーション				
○ ○	○ ○	2.2	2.4	1.4	3.0	3.0	2.2	3.0	3.0	2.5	2.5	
○ ○	○ ○	2.4	2.5	2.2	2.8	2.7	2.1	2.8	2.4	2.6	2.5	
○ ○	○ ○	3.0	1.2	2.6	2.5	3.0	1.8	2.6	2.7	2.7	2.5	
○ ○	○ ○	2.0	2.0	2.0	2.0	3.0	2.0	2.0	2.5	2.5	2.2	
平均点		2.4	1.8	2.2	2.5	2.6	1.9	2.7	2.2	2.4	2.3	

STEP 3 重点的に強化すべきポイントの明確化と、人材育成施策への展開

集計結果をもとに、「点数が著しく低いレベル」や「特に点数が低い項目」などがいないか確認します。強化すべきポイントが見つかったら、その原因を分析した上で、教育計画や採用計画の策定に活用しましょう。

1 取り組み事例

株式会社レナウン

企画部門(マーチャンダイザー)のスキルレベルの把握

会社概要

株式会社レナウンは、1902年に大阪において繊維雑貨卸売業として創業以来、アパレル業界を専門としてビジネス展開してきた企業です。

新しさへ向かうチャレンジ精神を常に持ち続け、ファッションを通じてお客様の新鮮で心豊かなライフスタイルの創造に貢献する「感性創造企業」を目指しています。

問題意識

当社の人事制度は、処遇に繋がる「職務グレード」の決定に際して、「職業能力評価基準」の考え方に近い「専門スキル要件」というものを活用して人事制度を運用しています。

社内の多くの部門について、部署毎に必要な要件を作成している一方で、実行性の観点から、職業能力評価基準ほど詳細な内容にはなっていません。

現在運用している「専門スキル要件」のサブツールとして、一般的な業務内容を網羅している「職業能力評価シート」を活用し、職業能力評価シートの試行導入を行いました。これにより、社員のレベル把握や社員自身の気付き、また、今後の人事制度の改善に役立つのではないか、と考えています。

具体的な取り組み 活用したツール

当社の中心的な職務のひとつであるマーチャンダイ

ジングに対して、「職業能力評価シート マーチャンダイジング レベル2,3」を試行導入し、上司、部下によるチェックを行いました。

試行導入に際して、スムーズに実施できるよう、実際に行っている業務のみに限定したり、「専門スキル要件」に合わせて構成を変えるなど、当社の業務内容に合わせて職業能力評価シートの能力ユニットを修正しました。

取り組みの結果

職業能力評価シートを実際に活用しての印象は、当社でも十分に活用できるというものでした。

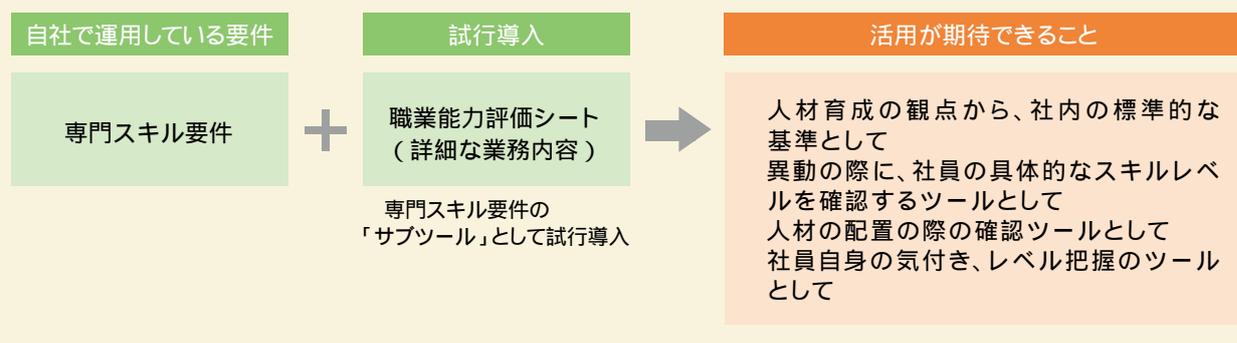
特に具体的で詳細な業務を盛り込んで表現している点は、実際に使用した企画部門の社員も担当業務をイメージしやすく、自分が現在どのレベルにいるのかを理解することができました。

一方で、同じ職種であってもブランドによって業務内容が異なるなど、実際に運用にあたっては職業能力評価シートを柔軟に修正する必要があることがわかりました。

今後の目標

今後は、職業能力評価基準を参考にしながら、多くの対象者がいる店頭販売職の社員が、よりやりがいを持って働けるような、評価と育成の基準を検討していきます。

POINT 当社で運用している「専門スキル要件」と「職業能力評価シート」の関係性



テーマ 2 階層別の人材育成

職業能力評価シートを使用して知識・スキルの習得状況をチェックすることで、社員一人ひとりの強みと弱みを明らかにし、上司による育成計画や本人の取り組み目標を設定したり、階層毎の育成施策に役立てましょう。

例えば、一通りの仕事を経験して社内では“一人前”という位置付けになっているものの、「どうしても一歩抜け出せないな」という社員はいませんか？そのような方々に職業能力評価シートでチェックをしてもらうと、「大半の日常業務は問題なく遂行できるが、トラブル・クレーム対応がいま一歩である」といったスキルの傾向を発見でき、体系的な人材育成施策へと展開していくことができます。

取り組みの進め方とポイント

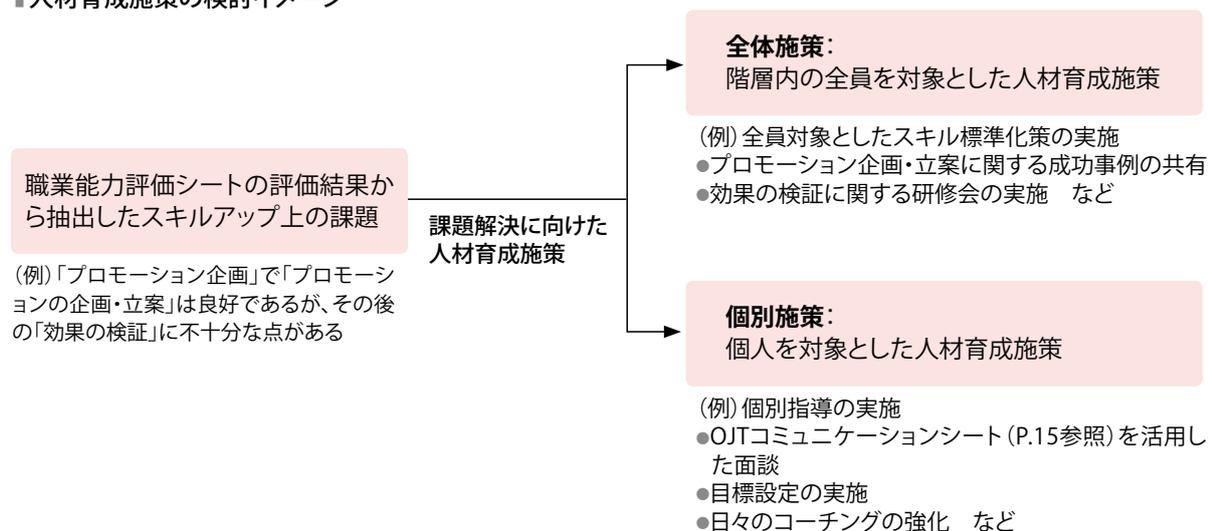
STEP 1 知識・スキルの強み・弱みの把握

職業能力評価シートを使って、対象とする階層一人ひとりの知識・スキルの強み・弱みを把握します。使用する職業能力評価シートを選ぶ際は、担当職務はもちろんのこと、企業において期待する責任・役割の範囲と難易度に応じて設定されたレベル区分（P.6参照）を参考にしましょう。

STEP 2 人材育成施策の検討

一人ひとりの知識・スキルの強み・弱みをもとに、これまで行ってきた人材育成施策（研修やOJTなど）の見直しや新たな人材育成施策の検討を行います。より効果的な人材育成を行うためには、階層全体及び個人単位での人材育成上の課題を明確化した上で、全体施策と個別施策の両面から、人材育成施策の検討を行うとよいでしょう。

■ 人材育成施策の検討イメージ

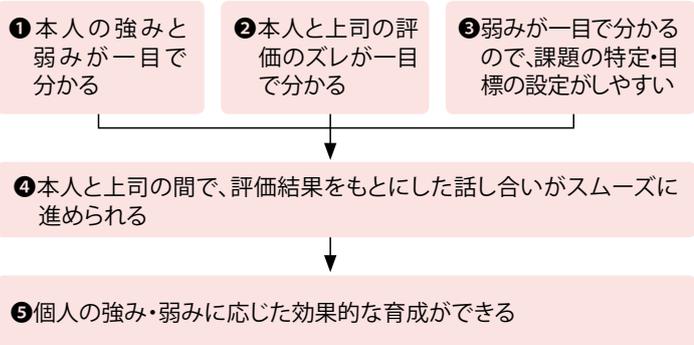


STEP 3 スキルアップ状況の確認・フォロー

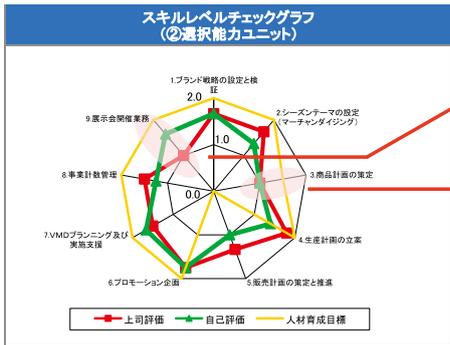
人材育成の取り組みをより効果的なものとするために、実施した人材育成施策の効果測定を行い、必要な見直しを講じます。効果測定に際しては、OJTコミュニケーションシートを活用して上司・部下で面談を実施し、「上手くいったこと／いかなかったこと」などを確認し合い、継続的な取り組みに繋げることが重要です。

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課題と目標を書き込む書式です。このシートを活用すると、右のような利点があります。



■ 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	育成目標
1.ブランド戦略の設定と検証	1.7	1.7	2.0
2.シーズンテーマの設定(マーチャндаイジング)	1.3	1.7	2.0
3.商品計画の策定	1.0	1.0	1.5
4.生産計画の立案	1.4	1.8	2.0
5.販売計画の策定と推進	1.0	1.3	0.0
6.プロモーション企画	1.8	1.8	2.0
7.VMDプランニング及び実施支援	1.7	1.5	2.0
8.事業計画管理	1.3	1.5	2.0
9.展示会開催業務	1.6	1.0	2.0

本人所属	〇〇本部 △部		本人氏名	Aさん	
職種・職務	マーチャндаイザー	レベル	レベル2	評価者氏名	F上司
評価期間	2013年 0月 0日		～	2013年 0月 0日	

スキルアップ上の課題

- 「展示会開催業務」について、自己評価と上司評価に乖離がみられます。評価のズレがある項目について、現状の業務スキルを把握する必要があります。
- 「商品計画の策定」について、自己評価、上司評価ともに点数が低いことから、具体的な改善点を共有した上で、今後の取組み計画の策定が必要です。

スキルアップ目標

能力ユニット・能力細目(「何を」)	達成基準(「どこまで」)
「商品計画の策定」における「ファブリケーション」	他部とのコミュニケーションを重視し、一人で調整できる能力
「展示会開催業務」における「展示会後処理」	次の開催に向けて、改善点を的確に把握できる

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
明確な目的を持って複数の上司と業務を行うことでその手法を理解し、自分に合った方法を検討し、実際の業務に反映してみる	検討期間: ①2013.11～12、②2013.1～2 業務反映期間: 2013.3 面談: 2013.3末

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
(本人コメント) 目的に対してアプローチは違うが、ブランド戦略における重要性を理解できた。 積極的な交流により今後もスキル向上に努めたい。	次のレベルに行くための課題は把握できている。具体的な取り組みに対して積極的な支援を行い、適宜面談をおこなう。

※データはサンプルです

2 取り組み事例

辻洋装店

レベルの高い技術職の育成

会社概要

辻洋装店は、東京都で衣料用繊維製品の縫製並びに加工を行っており、主に、既製の高級婦人服を扱っています。

問題意識

入社1年～2年目の社員に対しては、ジョブカードを活用し、求める業務レベルをしっかりと体得してもらっていますが、それ以上の社員に対して具体的な評価基準は設けておらず、共通の指標がないことが課題となっていました。

具体的な取り組み 活用したツール

そこで、「独自の技術、人材育成」が重要となるアパレル製造の業界において、特にレベルの高い社員に対し、実技以外での評価方法が有効なのか検証を行うこととしました。

対象の職務は「縫製」とし、縫製の班長を対象に、レベル3の職業能力評価シートを使用しました。

職業能力評価シートは、当社の業務に該当する項目の抽出や新規作成によって、自社に合うように修正を行いました。修正にあたっては、社員の自己能力チェック、求められる要件の再認識ができるよう配慮しました。

取り組みの結果

本人と評価者で修正した職業能力評価シートをチェ

POINT 修正方法

班長の業務ではない項目、異なる部署で行うなど自社体制に合わない項目を除きました。

「4安全・衛生管理」について、ちょうど、5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)に取り組んでいるところであり、自社に合った項目を新規に作成しました。

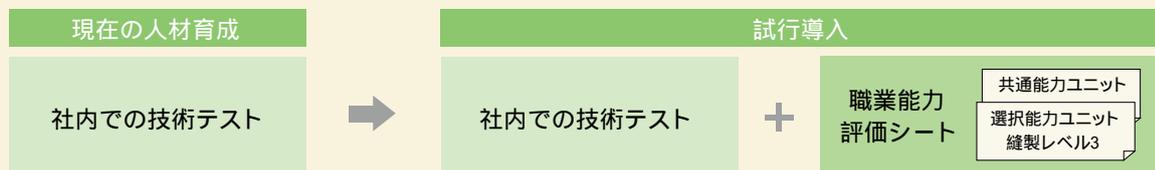
ックした結果、できていること、できていないことの確認ができ、結果をもとに改善できる点、今後、どのようなことを目標にしていったらよいか考える際に役立てることができる点などが、効果として挙げられました。

当社で教育用のビデオを作成していますが、映像を見た後に、文字でこうしたチェックを行うことで、見て、読んで、理解を深めることができると感じました。

今後の目標

技術以外のことでも確認できるため、半期や年に1回など、定期的に職業能力評価シートをチェックし、個人面談を行い、育成を踏まえた班替えに活用するなど、社内での活用方法について示唆を得ることができました。これからサブとなる2年目程度の社員に対して、今後の意識付けを行うために活用することも有効だと感じています。

POINT 「職業能力評価シート」の位置付けと導入方法



具体的な導入方法と検証

自社用に内容を修正

「共通能力ユニット」を活用し、専門技術レベルの高い層に自社が求める技術以外の要件(コミュニケーション能力や安全・衛生管理、企業倫理など)を共有化

技術テストなどによる専門技術、能力の把握に加えて、職業能力評価シートの「選択能力ユニット」を活用することで、以下のような効果を検証

- ・求める技術の明確化、共有化(文言による)
- ・社員の新たな気付き
- ・上司、部下のコミュニケーションツール

テーマ 3 能力チェックの高度化

職業能力評価シートは、社員間で統一した目線に立って○△×の評価を行うことで、評価結果から社員の育成レベルを公正に判断できるようになります。目線合わせのため、評価の際、確認できるツールを作成したり、目線共有の機会を設け、能力チェックの精度の高度化に役立てましょう。

例えば、職業能力評価シートに記載された【評価の基準】だけでは、人によって「職務遂行のための基準」に示された内容を「80%程度できているから○にした」「100%できていなければ○と付けてははいけないと思っていた」と判断の基準が異なることは

ありませんか？【評価の基準】の参考となる判断基準を示したガイドラインを提示するなど、目線の統一を図っていくことが、納得性の高いチェックのために必要となります。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 能力チェックの試行導入

職業能力評価シートの導入予定対象の社員にシートを配布し、実際に能力チェックを実施（試行導入）してもらいます。

社員本人の自己評価が終わったら、上司にも評価してもらいます。

その後、能力チェックシートを使用しての感想、特に【評価の基準】に基づく○△×の判断に迷いがなかったかを確認するための評価者同士の会議を開催します（P.18のCOLUMN参照）。評価者だけでなく、被評価者も対象としたアンケート（右記サンプル）やインタビューを実施して、評価上の課題を抽出してもよいでしょう。

試行導入アンケートイメージ

・ 試行導入 アンケート 年 月 日

部署: _____ 役職: _____ 氏名: _____

■職業能力評価シートについてお伺いします。

Q1. チェックに要した時間はどれくらいでしたか。また、チェック項目の数はいかがでしたか

①チェックに要した時間 約()分

②チェック項目の数(該当するものに○印をおつけ下さい)

非常に多い | すごく多い | 丁度よい | すごく少ない | 非常に少ない

Q2. チェック項目に抜け・漏れはありませんでしたか

YES or NO → (YESの方) 具体的にはどのような項目が抜けましたか

()

Q3. チェック項目に重複はありませんでしたか

YES or NO → (YESの方) 具体的にはどのような項目が重複していましたか

()

Q4. 別添資料「ガイドライン」は使用しましたか

YES or NO → (YESの方) どの項目で使用しましたか

()

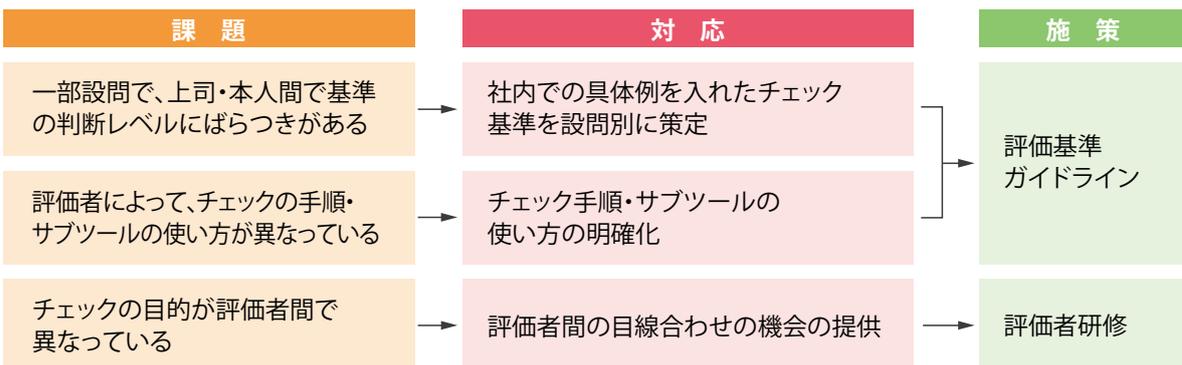
(YESの方) 使用した基準に分かりにくい部分がありましたら記入ください

()

STEP 2 試行導入結果の検証と能力チェックの高度化のための施策の整備

評価者同士の会議、アンケートやインタビューから明らかとなった能力チェック上の課題を抽出します。抽出した課題に応じ、能力チェックの目線合わせに有用な施策を検討し、社員へ展開します。

抽出課題に応じ検討する施策の例



COLUMN 評価者同士の会議(目線合わせ会議)の開催

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段階にて設定された評価基準に基づき評価を行います。

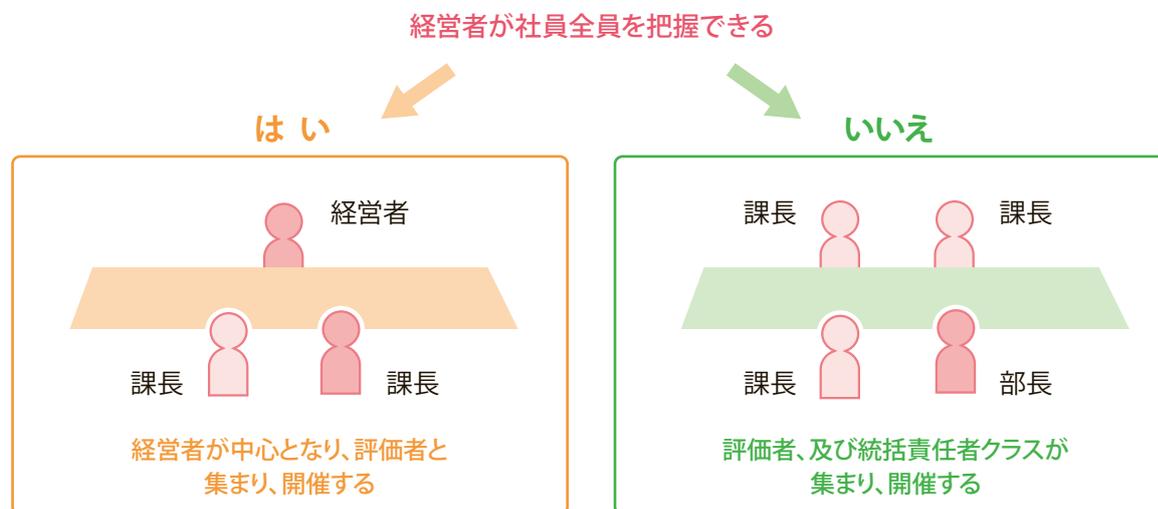
このように大変シンプルな評価基準ですが、実際に評価を行ってみると、○△×のそれぞれのレベルの捉え方について、個人差が生じやすいことが分かります。このような認識差は、特に複数の上司が評価者になる企業においては注意が必要です。評価者によって○△×に対する認識に大きなズレがあると、一方は厳しい評価、一方は甘い評価、といった偏りが生まれ、公正な評価を実現できないからです。

ある企業では、このような場合の対策として、評価

者間における評価の目線合わせを行うための会議を開催し、特定の能力細目について、○△×としてそれぞれ評価する場合の具体的な行動例を話し合っています。話し合いの結果は、「評価ガイドライン」としてまとめ、本人や上司が評価を行う際の指針として活用することにしています。

また、経営者が社員全体を把握できる企業では、上司が評価した後、最終的な確認を経営者が行っています。経営者は、本人及び、その上司双方について把握しているので、評価者による評価の著しい偏りを見抜くことができます。上司の評価目線をすり合わせるために、経営者及び上司を含めた評価に関する話し合いの機会を設けることも目線を合わせる上では効果的です。

評価者同士の会議の実施



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活動と結び付けながら設定します

テーマ4 中途採用時の知識・スキルレベルの把握

経験者を中途採用する際に、職業能力評価シートや人材要件確認表を活用して、応募者の保有する知識・スキルレベルを把握し、採否の決定に役立てましょう。

職業能力評価シートを活用することで、経験年数や保有資格といった観点だけではなく、能力重視の観点から網羅的に応募者のレベルを見極めることができます。なお、中途採用には、職業能力評価基準をもとに作られた人材要件確認表も活用できます。

例えば、レベル2程度のマーチャンダイザーを採用する場合、人材要件確認表を活用して応募者にヒアリングすることで、経験のある業務や実績を大

括りで把握することができます。より詳細に応募者の実力を把握したい場合には、該当する職業能力評価シート(この場合はアパレル企画(マーチャンダイジング)のレベル2)を使用してセルフチェックをしてもらう方法も考えられます。

また、複数のブランドを持ち、ブランド毎で採用する場合などには、面接官の目線を統一するためのツールとしても活用できます。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 求める人物像の確認とツールの用意

今回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定めます。

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ツールを用意します。

面接時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合

人材要件確認表を主要ツールとして用意します。

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主要なツールとして用意します。

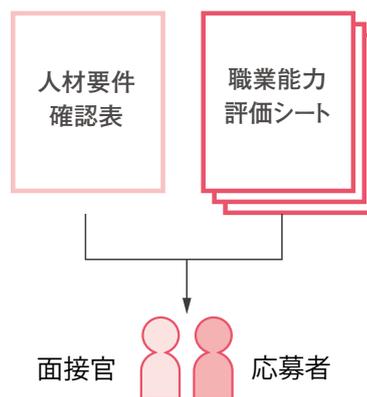
STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

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。

面談時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合は、人材要件確認表に沿って、経験のある職務内容について質問しながら確認します。

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。セルフチェックの終了後、そのチェック内容について面接を通じてさらに深く確認します。

■ 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

ヒアリングまたはセルフチェック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にあたるのか確認します。

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しましょう。

4 取り組み事例

東京ソワール

中途採用での人材要件確認表の有効活用

会社概要

東京ソワールは、総合レディスフォーマルウェアの製造、ウェア及びアクセサリー類の商品企画、全国小売店への卸売、直営店展開、ネット通販、テレビ通販を行っている企業です(本社は東京都)

中途採用の手順

中途採用は、主に社員のネットワークや紹介を受けて行う場合が多く、複数の候補者から選抜するのではなく、一人の候補者について、当社に合う人かどうか、面接によって判断します。

面接の方法

面接の方法は、職種による違いはなく、人物像、コミュニケーション能力、スキルについて、面談で会話をやり取りする中で把握していきます。

また、本人に強くアピールしたいことがあると、こちらからの質問に対し、期待した回答が返ってこないこともあります。面接官の質問に対して、きちんとした回答があるかどうか、人物像を評価する上での判断材料となります。

スキルについては、面接の際に、会話より把握していきますが、その後、半年～1年ほどの試用期間を設け

て判断していきます。本人から聞いた実力が実際に発揮できるかどうか、時間をかけてみていきます。

人材要件確認表の修正

面接をより充実したものとするため、「人材要件確認表」を当社用に修正し、中途採用の面談時に活用できるツールを試案しました。対象はマーチャンダイジングのレベル2とし、職業能力評価シートより、当社に該当する項目を抽出し、判定の際のチェックポイントを作成しました。

中途採用における人材要件確認表の活用可能性

面談の際に、職業能力評価基準を活用した人材要件確認表を活用することで、人物像、コミュニケーション能力、スキルなどについて、漏れなく確認していくことができます。

人材要件確認表は、「1.本人の実務経験に関する事項」と「2.本人の基礎能力に関する事項」で構成されていますが、特に、「1.本人の実務経験に関する事項」は、ブランド戦略に関わる質問など、これまで面接で十分に把握してこなかったため、今後、面接でどのようなことを確認していけばよいか、参考にしていきたいと考えています。

POINT 判定の際のチェックポイントの作成例

- 1.マーチャンダイジング:レベル2の職業能力評価シートより、自社に該当する「能力ユニット」を抽出

「1.ブランド戦略の設定と検証」
「2.シーズンテーマの設置」
「3.商品計画の策定」
「4.生産計画の立案」
「5.販売計画の策定と推進」
「9.展示会開催業務」



- 2.抽出した「能力ユニット」の能力細目や職務遂行のための基準を参考に、判定の際のチェックポイントを作成

判定の際のチェックポイント	
マーチャンダイジング	<p>これまでにブランド戦略の策定に携わったことがあるか。その中でどのような役割を担っていたか。そのブランドはどの程度の販売実績を上げたのか。</p> <p>シーズンテーマの設定に携わったことがあるか。その中でどのような役割を担っていたか。商品はどの程度の販売実績を上げたのか。</p> <p>素材構成や価格設定などの検討に携わった経験があるか。適切な商品計画を策定するためにカギとなるのは何だと思うか。</p> <p>生産計画の立案に携わった経験があるか。その中でどのような役割を担っていたか。計画を作成する際、どのような点に留意していたか。</p> <p>販売計画を作成した経験があるか。計画通りの売上げを上げるため、販売部門とともにどのような取り組みを行っていたか。</p> <p>これまでに展示会業務に携わった経験があるか。その中でどのような役割を担っていたか。展示会を成功させるコツは何だと思うか。</p>

人材要件確認表とは

「人材要件確認表」とは、「職業能力評価基準」を中途採用の場面でも活用できるように整備されたものです。中途採用の面接時における職業能力のチェックリストとして役立てて下さい。

人材要件確認表『アパレル企画』

応募者氏名	
職種	当該職種に求める期待人材像

まず、採用にあたっての期待人材像を企業側で整理（そもそもどのような人材が必要なのか）という人材要件を整理。これが採否判定の際の最終的な拠り所になる）

チェックポイントは、職業能力評価基準のレベル2程度を念頭に置くが、項目は若干アレンジ。なお、ここに記した項目は一例であり、活用する企業の側で自由に追加・修正・削除可

アパレル業界の経験有無やその具体的な内容を確認する

1. 本人の実務経験に関する事項		判定の際のチェックポイント		判定	面接者所見
実務経験 アパレル企画の経験：□経験あり □経験なし 「経験あり」の場合の具体的な担当職務（ ）	職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	①これまでの実績について	<input type="checkbox"/> これまでに企画・デザインしたことがあるアパレルのうち、最も自信や誇りをもっているものについて（その理由とともに具体的に語らせる） <input type="checkbox"/> 当社において、これまで他社で培った経験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、「どのような経験がありますか。その時あなたはどのように行動しましたか」と質問するなど、前職での経験・体験を具体的に語らせ、それが求める人材要件と合致しているかを確認することにより、判定の目安とする
中途採用に際して、実技試験などを行う場合には、ここにその結果を整理。右記の判定チェックポイントと合わせて総合判定する	採用する人材に応じて項目を取捨選択します	②マーチャンダイジング	<input type="checkbox"/> これまでにブランド戦略の策定に携わったことがあるか。その中でどのような役割を担っていたか。そのブランドほどの程度の販売実績を上げたのか。 <input type="checkbox"/> 素材構成や価格設定等の検討に携わった経験があるか。適切な商品計画を策定するために力となるのは何だと思うか。 <input type="checkbox"/> 生産計画の立案に携わった経験があるか。その中でどのような役割を担っていたか。計画を作成する際、どのような点に留意していたか。 <input type="checkbox"/> 販売計画を作成した経験があるか。計画通りの売上げを上げるため、販売部門とともにどのような取り組みを行っていたか。 <input type="checkbox"/> これまでに自分が企画した中で最も効果が上がった販売促進策について。（具体的に） <input type="checkbox"/> VMDの観点から、陳列や売場作りにおいて最も気を配るべき点は何だと思うか。 <input type="checkbox"/> これまでに展示会業務に携わった経験があるか。その中でどのような役割を担っていたか。展示会を成功させるコツは何だと思うか。		
		③デザイン	<input type="checkbox"/> アパレルのデザインにおいて最も重要なことは何だと思うか。デザイナーとして最も大切にしていることは何か。 <input type="checkbox"/> 最新のファッション・トレンドを把握するために、日頃どのような取り組みを行っているか。 <input type="checkbox"/> シーズンテーマの設定や基本デザインの作成に携わった経験があるか、その中でどのような役割を担っていたか。それはどの程度の販売実績が上がったのか。		
「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」に概念的に対応する					

2. 本人の基礎能力に関する事項		判定の際のチェックポイント		判定	面接者所見
上記に含まれない全般的な事項	職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	①応募理由	<input type="checkbox"/> なぜ応募したのか、アパレル業界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） <input type="checkbox"/> 将来のキャリア目標は何か。将来的に、どのようなアパレルを企画してみたいか。		これらの質問項目へ回答や、面接の場での受け答えを通じて、基本的な資質（基礎能力）の有無を推察する
仕事をを行う上でのベースとなる資質（基礎能力）を判定する上で参考となる事実を確認する	「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」に概念的に対応する（ただし、採用面接などで用いることを念頭に項目などは若干アレンジ）	②ファッション感覚の醸成	<input type="checkbox"/> デザインに関して興味をもったきっかけは何か（具体的に） <input type="checkbox"/> ファッション感覚を磨くため、日頃からどのような取り組みを行っているか		
		③コミュニケーションと協働	<input type="checkbox"/> マナーや身だしなみ、態度、言葉遣い（敬語等）に問題はないか（面接での受け答えを通じて確認する） <input type="checkbox"/> 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（具体的に語らせる）		
		④企業倫理とコンプライアンス	<input type="checkbox"/> 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）		

3. 保有資格（該当するものをチェック）		総合判定の際の評価ウェイト（上記1～3の評価ウェイトは特に設定しない。採用する企業の判断により決定）	
<input type="checkbox"/> ビジネスキャリア検定試験（ 級） <input type="checkbox"/> ファッションコーディネート色彩能力検定（ 級） <input type="checkbox"/> その他（ ）	<input type="checkbox"/> ファッションビジネス能力検定（ 級） <input type="checkbox"/> パターンメイキング技術検定試験（ 級）	<input type="checkbox"/> カラーコーディネーター検定（ 級）	総合判定
アパレル企画の関連資格の有無をこの欄で確認			

「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	面談日
印	

2 取り組み企業の声



株式会社東京ソワール 人事部長

今回の事業で、職業能力評価シートをチェックして、人材育成や採用などで確認すべき点など、改めて気付かされる部分が多々ありました。

職業能力評価基準は、多くの企業の取り組みを踏まえ作成されており、アパレル業に必要なチェック項目が網羅されています。各社、取り組んでいる内容や特色は多様ですが、自社に合った項目を選択して、自社版の職業能力評価シートを作成することができます。活用可能性は大きいと感じました。



株式会社辻洋装店 マネージャー

職業能力評価シートとして、このように公平な評価基準が形になっていることは、とてもよいことだと思います。普段の仕事だけでは見えにくい社員の認識のズレなどが見えてきます。さらに、社員自らの気付きを促すことができる他、社員に対して会社が具体的に何を期待しているのか、意識してもらうこともできます。

職業能力評価シートの活用可能性として、半期に一度の面談時に活用することで、目的を持って仕事をする事への動機付けになると感じました。

業界団体の声

日本アパレルソーイング工業組合連合会 会長

日本アパレルソーイング工業組合連合会に加盟している企業には、10人程度の小規模の工場も多く、業界団体として、こうした小規模の企業でも新卒を受入れ、しっかりと人を育てていってほしいと考えています。そこで、新入社員を育成するひとつの方策として、職業能力評価シートやキャリアマップを活用できると思います。また、現在働いている社員に対しても、これまで漠然と把握していたスキルについて、職業能力評価シートを活用することで、細かく確認することができます。評価結果より、今後、何を目指していけばよいのかが明確になり、それぞれ目標を見出すことに繋がるのが期待できます。



日本アパレル・ファッション産業協会 人事小委員会 委員長

アパレルファッション産業業界を取り巻く環境は非常に厳しい状況にあります。その環境に対応していくため、有為な人材の確保に加え、能力開発やモチベーションアップが重要な課題となっています。

各人材の能力把握や、そのレベルにあった適切な育成には、職種別・資格別の明確な能力基準が必要となります。

職業能力評価シートやキャリアマップは、次代を担う人材の育成や活躍の場の提供を、効果的に進めていくためのツールとして、人事管理部門にとどまらず現場での幅広い活用が期待できます。



3 職業能力評価シートサンプル

評価シート表紙 アパレル企画(マーチャンダイジング) レベル2

氏名	実施日

氏名(評価者)	実施日

<職業能力評価シート>

職種・職務	アパレル企画(マーチャンダイジング)
レベル	レベル2
レベル2の目安	・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

■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、職務共通で求められる項目です。「選択能力ユニット」は、職務によって異なる項目が設定されています。

■職業能力評価シートの使い方

(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)

(注) 該当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。

【レベル判定の方法】

上記の「レベルの目安」を基準に、各法人の状況に合わせて設定してください。

(注) 該当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。

評価シート本体

職業能力評価シート(アパレル企画:マーチャндаイジング レベル2)

【評価の基準】

- : 一人でできている
(下位者に教えることが出来るレベル含む)
- △: 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. 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
1.ファッション感覚の醸成	①創造性の涵養	1 常に国内・海外のファッション事情に関する情報を収集し、日常でもファッションに関連する事柄を意識している。			
		2 ファッション以外でも、感性を高めるものに触れたり、普段の生活で得た感動を他者にどのように伝えるかを考え、実行に移している。			
	②生活者の視点	3 あらゆる機会を利用して消費者のライフスタイルの変化を感じ取ることを心がけ、衣食住の生活全般にわたって、生活者の視点からの個性表現のあり方について、考えている。			
2.コミュニケーションと協働	①関係者の調整、意思疎通	4 グループのまとめ役として、協力的な職場環境の創出・維持に取り組み、他部門や社外関係者に対して厳しい内容でも毅然として伝えたり、早い段階で関係部門のキーパーソンに同意を得ておくなど、業務を進めやすい環境を構築している。			
		5 商品知識、デザインを始めとする必要な知識をもち、各職種の担当者や外部の取引業者との実務的なやり取りにおいて、齟齬が生じないよう頻繁に連絡をとっている。			
		6 積極的に自主判断して周辺業務にも取り組み、上司の基本方針に従って、部下の指導を行っているほか、業務遂行上獲得した有益な情報をデータベース化するなどして、社内の関係者に積極的に情報提供している。			
	②人的ネットワークの構築・強化	7 業務上協働する職種はもとより、社内他部門との間で、いつでも相談・意見交換できる関係を構築している。			
		8 社内他部門や外部の取引先のキーパーソンを見極めて、必要なときには協力を得られるよう良好な関係強化に努め、意見の違いがある場合でも、お互いの立場を尊重しつつ、徹底的に話し合うことなどを通じて信頼関係を築いている。			
		9 自ら進んで勉強会や会合を主催するなどの人的ネットワークや情報収集ルートの拡大に取り組んでいる。			
3.企業倫理とコンプライアンス	①諸ルール・法令の内容の把握	10 社会的責任感等を有し、企業の社会的責任についての基本的知識を持ち、自社の果たすべき責任を社内で共有するとともに、自らの見解を持っている。			
		11 会社の企業理念等の所在や内容を把握し、就業規則やコンプライアンス上問題となりやすい法令の内容を理解している。企業活動全般に関する法的または倫理的な事項について、過去に問題となった具体例を知っている。			
		12 企業活動の基本的な目的と役割、自社の事業、顧客及びステークホルダーを理解している。			
	②法令・ルールの遵守	13 会社の倫理規定や行動規範等を日常の業務遂行において実践し、法的または倫理的な問題に関する具体的なケースに見解や意見を持っている。			
		14 部下・後輩の倫理的な相談に対して適切な助言を与え、解決に向けて一緒になって取り組んでいる。			
	③法令遵守に向けたマネジメントの推進	L.3.4にて求められる項目			
4.戦略及び目標の設定とプロセス・成果のマネジメント	①組織戦略・組織目標の策定				
	②プロセス管理の推進	L.3.4にて求められる項目			
	③成果の検証				
5.予算策定とコストのマネジメント	①予算の策定				
	②コスト管理の推進	L.3.4にて求められる項目			
	③評価と検証				
6.組織と人のマネジメント	①組織のマネジメント				
	②人材のマネジメント	L.3.4にて求められる項目			

II. 選択能力ユニット

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
1. ブランド戦略の設定と検証	①情報の収集と分析	16 顧客動向、競合ブランドなどの情報を的確に収集・分析し、ブランド戦略設定に必要な情報を十分に把握しており、実地調査で情報を得る場合には、活用目的を明確にして調査対象を絞り、調査コストも助業して最適な調査方法を検討している。			
		17 ブランドポジショニングマップ等を作成し、コンペティターとの競合分析を行い、自社のポジショニングを明らかにしており、そのブランドが提供する価値を考慮して、適切な軸を設定している。			
	②ブランドコンセプト及びマーチャライジング基本方針の設定	18 セグメントを確認して決定された方針に従ってブランド戦略やブランドコンセプトを構築し、設定されたそのブランドの事業規模を基に、中期的な事業規模の目標を設定している。			
		19 ターゲット顧客及びブランド特性に合わせて、決定された方針に従って販売チャネル、価格、大枠の生産計画を設定し、具体的に決定された方針に従ってブランドコンセプトを構築している。			
2. シーズンテーマの設定(マーチャライジング)	③マーチャライジング基本方針の検証と再構築	20 ターゲット顧客やブランドコンセプトと商品のマッチングについての収集情報より、ギャップの有無について様々な角度から検討を行い、ギャップがある場合には、商品構成の再検討、あるいはコンセプトの再構築が必要か否かを検討している。			
	①シーズンテーマの設定	21 テーフデザイナーをサポートしながら、マーケティングの観点を織り込み、自社ブランドがマーケットに提案しようとするライフスタイルやスタイリングのイメージを設定し、シーズンのストーリーを考え、ビジュアル資料等を活用し特徴となるテーマを的確に表現している。			
		22 デザイナーと相談しながら、マーケティングの観点を織り込み、シーズンテーマに基づく基本的なスタイリングとシーズン基本デザイン、シーズンの基本カラー、イメージ素材、ブランドコンセプトを踏まえたスタイリング計画を決定された方針に従って設定している。			
③商品構成の大枠の設定	23 デザイナーと相談しながら、マーケティングの観点を織り込み、テーフデザイナーの描くファッション提案が的確に活かされるようなシーズン商品構成や、過去の実績を参考にしつつ月別商品構成の大枠を設定している。				
3. 商品計画の策定	①基本アイテム・素材構成、価格ゾーンの設定	24 ブランドコンセプトを実現しつつ、販売戦略上適切な基本的アイテム構成、素材構成を設定し、ターゲットのグレード分類に基づき、マーケット動向も踏まえて、適切な基本的価格ゾーンを設定している。			
		25 デザイナーと協議しながら、イメージ素材の選定に基づき商品素材を収集し、素材の機能性、デザイン性、可縫性、コスト等の適合性を考慮に入れて素材を選定したり、デザインを活かすオリジナル素材開発の必要性を判断し、必要に応じて生地メーカーに開発を依頼している。			
4. 生産計画の立案	①生産数量の設定	26 営業、生産管理等関連部門と協議しながら、販売・プロモーション方針に基づき、アイテム・色・サイズ別にSKU(Stock Keeping Unit)構成を立案している。			
		27 展示会受注型ブランドの場合は、展示会の受注結果を踏まえ、生産数量や納期を的確に修正し、SPAブランドの場合は、カラー数、サイズ数、回転数、店舗数を考慮して、店頭展開計画に基づいた数量を設定し、必要最低生産ロット数を満たすよう設定している。			
	②サンプル検討	28 試作サンプルに基づき、デザイナーとともにパターンを検討を行い、必要に応じてパターンメーカーに修正指示を出し、試作サンプルをデザイン、生産コスト、販売計画など多様な角度から総合的にチェックし、ブランドコンセプトやシーズンテーマとの整合性を確認している。			
		29 シーズン商品構成、月別ゾーニング・商品構成で設定された価格ゾーンに沿って、原価を把握するために各品番の原価表を作成し、ブランドやアイテムによる上代率の違いを念頭に、販売・プロモーション方針と調整しながら、上代を決定している。			
		30 生産管理部門等と十分なコミュニケーションをとりながら、ブランドのマーチャライジング計画に連動した生産計画の設計・運用を行い、市場変化を踏まえ、生産数量、納期などの情報を変化させて対応している。			
5. 販売計画の策定と推進	①販売方法の設定	31 店頭販売時期のガイドラインを作成し、マーチャライジング計画を店頭に確実に伝達している。また、ブランドの企画・販売の担当者として、販売効率を高める基本的な店頭展開方針を設定し、販売戦略を立案している。			
		32 店頭ニーズの仮説に基づくシーズン商品構成の大枠の設定を行い、マーチャライジング・販売(営業)部門と連携しながら、マーケット規模の拡大・縮小も助業したシーズン別・月別・店舗別販売基本計画の作成を行っている。			
		33 販売基本計画の推進にあたり、マーチャライジヤーの立場から販売(営業)部門等に必要な支援や助業を行っている。また、計画の進捗状況を定期的に確認し、問題がある場合には販売(営業)部門等と連携して対策を検討している。			

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
5.販売計画の策定と推進	①販売方法の設定	31 店頭販売時期のガイドラインを作成し、マーチャンドライジング計画を店頭に確実に伝達している。また、ブランドの企画・販売の担当者として、販売効率を高める基本的な店頭展開方針を設定し、販売戦略を立案している。			
	②販売基本計画の策定	32 店頭ニーズの仮説に基づくシーズン商品構成の大枠の設定を行い、マーチャンドライジング・販売(営業)部門と連携しながら、マーケット規模の拡大・縮小も勘案したシーズン別・月別・店舗別販売基本計画の作成を行っている。			
	③販売基本計画の推進	33 販売基本計画の推進にあたり、マーチャンドライザーの立場から販売(営業)部門等に必要な支援や助言を行っている。また、計画の進捗状況を定期的に確認し、問題がある場合には販売(営業)部門等と連携して対策を検討している。			
6.プロモーション企画	①関連情報の収集・分析	34 アパレル販売におけるプロモーション施策の種類・方法やメリット・デメリット、会社のマーケティング戦略等の上位方針を正確に理解し、販売部門のスタッフから現場の意見・要望等を収集するなど、担当するブランドのプロモーション施策の立案に必要な情報の収集・分析を行っている。			
	②プロモーションの企画・立案	35 プロモーション施策の費用対効果から候補となる施策の絞り込みを行い、商品特性に応じた各月の店舗別プロモーション計画を立案している。			
		36 広告コンセプトを立案し、商品特性に合わせた広告マス媒体の選定や広告表現の検討を行っている。また、パブリシティを効果的に推進するため、広報(プレス)と連携し、マスメディア関係者等との関係を形成している。			
③効果の検証	37 プロモーション施策の効果について、他部門の関係者の意見による定性的な検証、施策導入前後の売上分析による定量的な検証をおこなっている。				
7.VMDプランニング及び実施支援	①VMD計画の作成	38 VMD(ビジュアルマーチャンドライジング)の最新トレンドを把握し、マーチャンドライザーとブランドコンセプトを確認したうえで、VMDのあり方を検討し、自らのセンスを活かしてVMD計画を策定している。			
		39 5W2Hを考慮した基本的な売場構成の明確化、ブランドコンセプトに基づいた主体的なフェイス仮説の立案及びフェイス仮説の売場における月別の導線、ゾーニング、什器の配置、商品陳列及びディスプレイの計画等への反映をおこなっている。			
	②VMDマニュアルの作成と徹底	40 店頭フェイス仮説の視点から、売場における月別の導線、ゾーニング、什器の配置、商品陳列及びディスプレイ等に関するマニュアルを作成し、商品陳列における定量を保つ商品補充、PP手法などを細かくマニュアルに決めている。			
		41 企画した集合理論等により、各ストアマネジャー(店長)に対して、VMDのコンセプト、マニュアルの内容を解説、徹底している。また、各店舗の状況を踏まえ、相談・質問に対応している。			
	③臨店指導	42 市場・店頭に対する深い理解を通じて、市場ニーズにあったVMD計画を設計・推進し、随時、VMD計画の検証、編集を行うことで、市場変化に対応した店頭コントロールを実施している。			
43 再来店が少ないなど問題があれば、どこに問題があるかストアマネジャー(店長)等と検討し、VMD計画等にフィードバックしている。					
8.事業計数管理	①事業予算計画	L3.4で求められる評価項目			
	②事業計数管理				
9.展示会開催業務	①展示会開催準備	44 展示会開催関係者間で展示会のテーマ、月別販売計画、デザイン特性、スタイリング特性などに関する情報を共有し、展示会開催に向けて、店頭VMDも意識した展示会VMDに基づくディスプレイ、得意先集客の方針、接客アプローチのポイントを決め、関係者に指示している。			
		45 広報(プレス)と連携しながら、商品特性に合わせた広告マス媒体を選定し、適切な時期に効果的に宣伝できるような媒体関係者との関係を形成している。			
	②展示会開催	46 展示会来客の接客状態をチェックし、接客に手落ちのないよう配慮するとともに、得意先に商品をアピールし、顧客の理解を得ている。			
	③展示会後処理	47 展示会における商談、受注の状況を生産計画等の検討にフィードバックさせている。また、商品に対する顧客の反応、評価を企画、デザイン等の修正などの検討にフィードバックさせている。			
48 接客、ディスプレイ等改善すべき点があるかを検討し、次回の展示会開催に活かしている。					
			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					%
△の数					%
×の数					%
○△×の合計数					

能力細目・職務遂行のための基準一覧(アパレル企画 共通能力ユニット:レベル2)

1. 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
1.ファッション感覚の醸成	①創造性の涵養	<ul style="list-style-type: none"> ○ 常に国内・海外のファッション事情に関する情報を雑誌・インターネット等幅広い手段を活用して収集し、流行や個性表現の仕方を学んでいる。 ○ 日常でもファッションに関連する事柄を常に意識して生活し、感覚を磨いている。 ○ ファッションだけでなく、音楽・絵画など、自らの感性を高めると思えるものに積極的に触れ親しんでいる。 ○ 普段の生活で目に入るもの、例えば身の回りの風景など、自分が美しいと感じたときに、その感動を自分なりにどのように他者に伝えるかを考え、実行に移している。
	②生活者の視点	<ul style="list-style-type: none"> ○ 雑誌を読んだり、タウンウォッチングを行うなど、あらゆる機会を利用して消費者のライフスタイルの変化を感じ取ることを心がけている。 ○ ライフスタイルの変化から、服飾にとどまらず衣食住の生活全般にわたって、生活者の視点からの個性表現のありかたについて考えている。
2.コミュニケーションと協働	①関係者の調整、意思疎通	<ul style="list-style-type: none"> ○ グループのまとめ役として、上司・同僚・部下とのコミュニケーションに努め、協力的な職場環境の創出・維持に取り組んでいる。 ○ 必要な場合には、他部門や社外関係者に対して厳しい内容でも毅然として伝えている。 ○ できるだけ早い段階で関係部門のキーパーソンに働きかけて同意を得ておくなど、業務を進めやすい環境を構築している。 ○ 商品知識、デザインを始めとする必要な知識をもち、業務上協働する各職種の担当者や外部の取引業者との実務的なやり取りにおいて、齟齬が生じないように頻繁に連絡をとっている。 ○ 上司の指示通りに業務を遂行するだけでなく、積極的に自主判断し、周辺業務にも取り組んでいる。 ○ 上司の基本方針を理解し、その方針に従って、部下の指導を行っている。 ○ 業務遂行上獲得した有益な情報をデータベース化したりファイリングするなどして、社内の関係者から助言を求められた場合には積極的に情報提供している。
	②人的ネットワークの構築・強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務上協働する職種はもとより、社内他部門との間で、いつでも相談・意見交換できる関係を構築している。 ○ 社内他部門や外部の取引先のキーパーソンを見極めて関係構築を行うとともに、必要なときには協力を得られるように良好な関係強化に努めている。 ○ 関係者の中で意見の違いがある場合でも、お互いの立場を尊重しつつ、市場で求められる創造的なものを創り出していくという観点で、徹底的に話し合うことなどを通じて信頼関係を築いている。 ○ 自ら進んで勉強会や会合を主催するなど人的ネットワークや情報収集ルートの拡大に取り組んでいる。
3.企業倫理とコンプライアンス	①諸ルール・法令の内容の把握	<ul style="list-style-type: none"> ○ 職業人としての自覚や社会的責任感、職業倫理を有している。 ○ 企業の社会的責任についての基本的知識を持ち、自社の果たすべき責任について社内でも考え方を共有するとともに、自らの見解を持っている。 ○ 会社の企業理念、経営方針、社訓・社是、倫理憲章、行動ガイドライン等の所在とその内容を把握している。 ○ 会社の就業規則や諸ルール及びコンプライアンス(法令遵守)上問題となりやすい法令(独占禁止法、セクシャルハラスメント防止、労働関係法令、知的財産権法、個人情報保護法など)の内容を理解している。 ○ 企業活動全般に関する法的または倫理的な事項について、過去に問題となった具体例(事例)を知っている。 ○ 企業活動の基本的な目的と役割を理解している。 ○ 自社の事業、顧客及びステークホルダー(利害関係者)を理解している。
	②法令・ルールの遵守	<ul style="list-style-type: none"> ○ 会社の倫理規定や行動規範等を把握し、日常の業務遂行において実践している。 ○ 日常の業務に関連する法的または倫理的な問題についての具体的なケースについて、自分なりの見解や意見を持っている。 ○ 部下・後輩の倫理的な相談に対して適切な助言を与えるとともに、解決に向けて一緒になって取り組んでいる。 ○ 業務遂行において倫理上のジレンマに直面した際には、社会通念に則って善悪の判断をしている。
	③法令遵守に向けたマネジメントの推進	L3.L4にて求められる項目
4.戦略及び目標の設定とプロセス・成果のマネジメント	①組織戦略・組織目標の策定	L3.L4にて求められる項目
	②プロセス管理の推進	
	③成果の検証	
5.予算策定とコストのマネジメント	①予算の策定	L3.L4にて求められる項目
	②コスト管理の推進	
	③評価と検証	
6.組織と人のマネジメント	①組織のマネジメント	L3.L4にて求められる項目
	②人材のマネジメント	

能力細目・職務遂行のための基準一覧(アパレル企画 選択能力ユニット:レベル2)

2. 選択能力ユニット		
能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
1.ブランド戦略の設定と検証	①情報の収集と分	○ 顧客動向、店頭情報、競合ブランドなどの情報を的確に収集・分析し、ブランド戦略設定に必要な情報を十分に把握している。
		○ 実地調査を行って情報を得る場合には、活用目的を明確にして調査対象を絞り込み、調査コストも勘案して最適な調査方法を検討している。
	②ブランドコンセプト及びマーチャライジング基本方針の設定	○ ブランドポジショニングマップ等を作成し、コンペティターとの競合分析を行い、自社のポジショニングを明らかにしている。
○ ブランドポジショニングマップ作成の際には、そのブランドが提供する価値を考えて、適切な軸を設定している。		
2.シーズンテーマの設定(マーチャライジング)	①シーズンテーマの設定	○ 既存商品を新規ターゲット顧客に向けるのか、新規商品を既存ターゲット顧客に向けるのか、あるいは新商品で新市場を創造するのといったセグメントを確認し、決定された方針に従ってブランド戦略を構築している。
		○ ターゲット顧客の性別、マインドエイジ、テイスト、感性、オカージョン、グレード分類(価格帯)、着用シーン等の観点から、具体的に決定された方針に従ってブランドコンセプトを構築している。
	②基本デザインの決定	○ 設定されたそのブランドの事業規模を基に、中期的な事業規模の目標を設定している。
○ 設定したターゲット顧客及びブランド特性に合わせて、決定された方針に従って販売チャネル、価格、大枠の生産計画を設定している。		
3.商品計画の策定	③マーチャライジング基本方針の検証と再構築	○ 設定したターゲット顧客やブランドコンセプトと商品のマッチングについて収集した情報から確認を行い、ギャップの有無について様々な角度から検討を行っている。
		○ ギャップが存在する場合には、商品構成の再検討、あるいはコンセプトの再構築が必要か否かを検討している。
	①基本アイテム・素材構成、価格ゾーンの設定	○ チーフデザイナーをサポートしながら、マーケティングの観点を織り込んで、自社ブランドがマーケットに提案しようとするライフスタイルやスタイリングのイメージを設定している。
○ デザイナーと相談しながら、マーケティングの観点を織り込んで、そのシーズンのストーリーを考え、ビジュアル資料やキーワードを活用してシーズンの特徴となるテーマを的確に表現している。		
4.生産計画の立案	②商品構成の大枠の設定	○ デザイナーと相談しながら、マーケティングの観点を織り込んで、シーズンテーマに基づく基本的なスタイリングとシーズン基本デザインを決定された方針に従って設定している。
		○ デザイナーと相談しながら、マーケティングの観点を織り込んで、シーズンの基本カラー、イメージ素材を決定された方針に従って設定している。
	③商品構成の大枠の設定	○ ブランドコンセプトを踏まえたスタイリング計画を決定された方針に従って立案している。
○ デザイナーと相談しながら、マーケティングの観点を織り込んで、チーフデザイナーの描くファッション提案が的確に活かされるようシーズン商品構成の大枠を設定している。		
5.販売計画の策定と推進	①販売方法の設定	○ デザイナーと相談しながら、マーケティングの観点を織り込んで、過去の実績を参考にしつつ月別商品構成の大枠を設定している。
		○ デザイナーと相談しながら、マーケティングの観点を織り込んで、ターゲットのグレード分類に基づき、マーケット動向も踏まえて、そのターゲット向けとして適切な基本的価格ゾーンを設定している。
	②販売基本計画の策定	○ デザイナーと協議しながら、イメージ素材の選定に基づき、商品素材を収集し、素材の機能性、素材自体のデザイン性、可縫性、コスト等の適合性を考慮に入れて、実際に用いる素材を選定している。
		○ デザインの特徴を活かすためにオリジナル素材開発の必要性の有無を判断し、必要に応じて生地メーカーに開発の依頼を行っている。
③販売基本計画の推進	①生産数量の設定	○ 営業、生産管理等関連部門と協議しながら、販売・プロモーション方針に基づき、アイテム・色・サイズ別にSKU(Stock Keeping Unit)構成を立案している。
		○ 展示会受注型ブランドの場合は、展示会の受注結果を踏まえ、生産数量や納期を的確に修正している。
5.販売計画の策定と推進	②サンプル検討	○ SPAブランドの場合は、カラー数、サイズ数、回転数、店舗数を考慮して、店頭展開計画に基づいた数量を設定し、必要最低生産ロット数を満たすよう設定している。
		○ 試作サンプルに基づき、デザイナーとともにパターンの検討を行い、必要に応じてパターンメーカーに修正指示を出している。
	③原価の把握と上代の決定	○ 試作サンプルをデザイン、生産コスト、販売計画など多様な角度から総合的にチェックし、ブランドコンセプトやシーズンテーマとの整合性を確認している。
		○ シーズン商品構成、月別ゾーニング・商品構成で設定された価格ゾーンに沿って、原価を把握するために各品番の原価表を作成している。
④生産計画の設計運用	①販売方法の設定	○ ブランドやアイテムによる上代率の違いを念頭に、販売・プロモーション方針と調整しながら、原価に基づき、上代を決定している。
		○ 生産管理部門等と十分なコミュニケーションをとりながら、ブランドのマーチャライジング計画に連動した生産計画の設計・運用を行っている。
5.販売計画の策定と推進	②販売基本計画の策定	○ 生産計画の設計運用にあたっては、市場変化を踏まえ、生産数量、納期などの情報を変化させて対応している。
		○ ブランドの企画・販売の担当者として、担当ブランドの店舗について、ブランド戦略を実現しつつ販売効率を高める基本的な店頭展開方針を設定し、販売戦略を立案している。
	③販売基本計画の推進	○ 店頭販売時期のガイドラインを作成し、マーチャライジング計画を店頭に確実に伝達している。
○ あるべき店頭ニーズの仮説をもち、それに基づくシーズン商品構成の大枠(アイテム、型数、アイテム別価格ゾーン、販売期間)の設定を行っている。		
5.販売計画の策定と推進	③販売基本計画の策定	○ ブランドの企画・販売の担当者として、マーチャライジング・販売(営業)部門と連携しながら、前年同シーズンの販売実績などのデータを分析・理解し、マーケット規模の拡大・縮小も勘案したシーズン別・月別・店舗別販売基本計画の作成を行っている。
		○ 販売基本計画の進捗状況を定期的に確認し、問題がある場合には販売(営業)部門等と連携して対策を検討している。
5.販売計画の策定と推進	③販売基本計画の推進	○ 販売基本計画の推進にあたり、マーチャライザーの立場から販売(営業)部門等に対して必要な支援や助言を行っている。

氏名	実施日

氏名(評価者)	実施日

<職業能力評価シート>

職種・職務	アパレル製造(縫製)
レベル	レベル2
レベル2の目安	・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

■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、職務共通で求められる項目で、「検反・裁断」「縫製」「製造管理」で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が設定されています。

■職業能力評価シートの使い方

(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)

(注) 該当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。

【レベル判定の方法】

上記の「レベルの目安」を基準に、各法人の状況に合わせて設定してください。

(注) 該当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。

■評価シート本体

職業能力評価シート(アパレル製造:縫製 レベル2)

【評価の基準】

- ：一人でできている
(下位者に教えることが出来るレベル含む)
- △：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. 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
1.デザイン・素材の理解	①デザイン理解	1 デザインに関する基礎知識を持ち、デザイナーとの密接なコミュニケーションを通じて意図を的確に読みとり、表現したいニュアンスを考え、自らの業務のなかで実現できる方法について検討するとともに、部下にもポイントをアドバイスしている。			
		2 多様な素材の特性に関する知識を持ち、デザインの実現可能性を検討し、必要に応じてデザイナーなど企画部門に説明を行い、意見を述べている。素材特性によって調整が必要な場合、創意工夫を凝らしながら、デザインの実現に向けて努力している。			
	②素材理解	3 力学物性試験による収縮データの読み方を通じて素材に対する理解を深め、生地の種類や加工条件による適切なスポンジング(縮絨)機の機種の違い等を通じて素材に対する理解を深めている。			
2.コミュニケーションと協働	①関係者の調整、意思疎通	4 グループのまとめ役として、協力的な職場環境の創出・維持に取り組み、他部門や社外関係者に対して厳しい内容でも毅然として伝えたり、早い段階で関係部門のキーパーソンに同意を得ておくなど、業務を進めやすい環境を構築している。			
		5 商品知識、デザインを始めとする必要な知識をもち、各職種の担当者や外部の取引業者との実務的なやり取りにおいて、齟齬が生じないよう頻りに連絡をとっている。			
		6 積極的に自主判断して周辺業務にも取り組み、上司の基本方針に従って、部下の指導を行っているほか、業務遂行上獲得した有益な情報をデータベース化するなどして、社内の関係者に積極的に情報提供している。			
	②人的ネットワークの構築・強化	7 業務上協働する職種はもとより、社内他部門との間で、いつでも相談・意見交換できる関係を構築している。			
		8 社内他部門や外部の取引先のキーパーソンを見極めて、必要ときには協力を得られるよう良好な関係強化に努め、意見の違いがある場合でも、お互いの立場を尊重しつつ、徹底的に話し合うことなどを通じて信頼関係を築いている。			
		9 自ら進んで勉強会や会合を主催するなど人的ネットワークや情報収集ルートの拡大に取り組んでいる。			
3.改善提案と問題解決	①日常業務に関する課題・問題の発見	10 自分の作業班の作業プロセス全体を見渡して、もっと効率的に進めることができないかといった問題意識を持って作業を行い、ムリやムダの発見に努め、同僚等と意見を交換し、問題意識の共有を図っている。			
		11 問題や課題を設定する際は、できるだけ論点の絞り込みや優先順位の設定を行っている。			
	②問題分析と改善策の提案	12 問題が発生した場合、同僚や上司と意見交換をしながら根気よく根本原因の追究を行い、些細なことであってもムリ・ムラ・ムダの除去や作業効率化につながる方法を常に考え、改善案として積極的に上司等に提案している。			
		13 複数の業務改善案をメリット、デメリットとともに提言し、自分の推奨案を明確化したり、五感を働かせて潜在的な問題点を洗い出し、解決策を探っている。			
		14 小集団活動など組織的に業務改善に取り組んでいる場合は、その中心メンバーとして活躍している。			
③改善策の実行と検証	15 作業標準が修正された場合など、作業の進め方の変化に柔軟に対応し、改善提案が実行に移された場合には、その効果・影響を自分なりに評価し、一層の改善余地がないか検証を行っている。				
4.安全・衛生管理	①諸ルールの遵守と指導	16 就業規則など会社の基本ルールや安全規定の内容を正しく理解し、これを正しく遵守し、5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)を推進し、後輩社員にも指導している。			
		17 安全衛生行動を率先垂範するとともに、後輩社員が危険な行動をとろうとしている場合には、未然に是正指導している。			
		18 産業廃棄物処理や製造物責任(PL)の重要性を認識し、細心の注意をもって業務を遂行している。			
	②事故・緊急事態発生時の対応	19 事故などトラブル発生時に、部下や後輩が慌てている際には冷静な行動を促すなど、危険の拡大防止に向けた行動をとっている。			
		20 保安事故発生時には、人命の安全確保を最優先し、事故対応を行っており、担当者として、発生した事故の原因を分析し、再発防止に向けた改善策を提案している。			
	③一層の安全確保の推進	21 安全確保に向けての組織的な取り組みに中心となって参加したり、安全な職場作りのため、チームワークを実践している。			
22 知識をベースに経験を交えて後輩社員に安全教育を実施したり、知識・経験を活用して危険予知を実践し、潜在的危険要因を抽出することで、危険ゼロを目指している。					
5.企業倫理とコンプライアンス	①諸ルール・法令の内容の把握	23 社会的責任感等を有し、企業の社会的責任についての基本的知識を持ち、自社の果たすべき責任を社内でも共有するとともに、自らの見解を持っている。			
		24 会社の企業理念等の所在や内容を把握し、就業規則やコンプライアンス上問題となりやすい法令の内容を理解している。企業活動全般に関する法的または倫理的な事項について、過去に問題となった具体例を知っている。			
		25 企業活動の基本的な目的と役割、自社の事業、顧客及びステークホルダーを理解している。			
	②法令・ルールの遵守	26 会社の倫理規定や行動規範等を日常の業務遂行において実践し、法的または倫理的な問題に関する具体的なケースに見解や意見を持っている。			
		27 部下・後輩の倫理的な相談に対して適切な助言を与え、解決に向けて一緒に取り組んでいる。			
③法令遵守に向けたマネジメントの推進	28 倫理上のジレンマに直面した際には、社会通念に則って善悪の判断をしている。				
6.技能の指導・後進の育成	①更なる技能の向上	L.3.4にて求められる項目			
	②後進の育成	L.3.4にて求められる項目			

II. 選択能力ユニット

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
1. 縫製工程分析	①工程分析の企画	L3, L4にて求められる項目			
	②工程分析の推進				
	③工程分析の評価				
2. 縫製作業	①ミシン操作	29	任されたパーツの縫いについて、縫う順番を理解したうえで作業指示書通りに正確に行っている。		
		30	任されたパーツの縫いを、作業動作標準に忠実にやっている。		
		31	ラインの他のメンバーの作業を滞らせないよう、周囲に気を配りながら協調性をもって作業にあたっている。		
		32	使用するミシンについて、糸調子を調節することによって的確に操作している。		
		33	ミシンの基本構造、機能を理解し、常に最適な状態を保つよう機械の掃除手入れを行っている。		
	②アイロン・プレス作業	34	任されたパーツのアイロンまたはプレス作業を、作業指示書通りに、正確に行っている。		
		35	任されたパーツのアイロンまたはプレス作業を、作業動作標準に忠実にやっている。		
3. 最終仕上げ	①形状作成(形崩れ復元)	38	素材、デザインの風合いを活かすように、形状を整えている。		
		39	軽微な布地の引きつり(びり)の修正処置を行っている。		
	②アイロン操作	40	比較的取り扱いの簡単な素材や裏地を中心にアイロン操作を行っている。		
		41	比較的取り扱いの簡単な素材に適したアイロンかけの条件にあわせて、上位役職者の指示のもとアイロン調整を行っている。		
	③プレス機操作	42	比較的取り扱いの簡単な素材、アイテム、デザインに適したプレス条件の設定(蒸気量、プレス時間、圧力の調整)を行っている。		
		43	比較的取り扱いの簡単な素材、アイテム、デザインに対して、上位役職者の指示のもとプレス機の操作を的確に行っている。		
	4. 製品検査	①全体的な出来栄え検査	44	上位役職者の指示のもと、服種毎に仕上がりの全体を確認し、意図されたデザインに仕上がっているかを目視で確認し、不良品があれば抜き出している。	
45			上位役職者の指示のもと、使用素材の風合いや特徴が意図された通りの仕上がりとなっているか確認し、不良品があれば抜き出している。		
46			上位役職者の指示のもと、仕上がり製品が指示書のとおりであるか確認し、不良品があれば抜き出している。		
②規格寸法検査		47	上位役職者の指示のもと、着丈、袖丈、肩幅等各種パーツの仕上がり寸法が間違いなく仕上がっているか確認し、不良品があれば抜き出している。		
		48	上位役職者の指示のもと、サイズ・品質表示ラベル、ネーム、下げ札等を確認し、付け間違いや付け忘れの無いよう、全ての製品について確認している。		
④検針、汚れの確認等		49	上位役職者の指示のもと、検針機によって針が混入していないか確認し、その後、目視によって糸くずや汚れなどが無いかを確認している。		
		50	上位役職者の指示のもと、付属品の付け忘れ、ボタン付けの甘さなど、細部の確認を行っている。		
⑤出荷作業		51	上位役職者の指示のもと、汚れ、しみ等をチェックし、簡単なものについてはしみ抜きをつかって取り除いている。		
		52	必要に応じて、仕上げプレスを確認した上で袋かけを行っている。		
	53	必要に応じて、地域ごとに製品を分類し、出荷作業を行っている。			
			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		

職業能力評価シートサンプル

能力細目・職務遂行のための基準一覧(アパレル製造 共通能力ユニット:レベル2)

1. 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
1.デザイン・素材の理解	①デザイン理解	<ul style="list-style-type: none"> ○ デザインに関する基礎知識を持ち、デザイナーとの密接なコミュニケーションを通じてデザイナーの意図を的確に読みとっている。 ○ デザイナーが表現したいニュアンスがどのようなものであるかを考え、自らの業務のなかでそれを実現できる方法について検討するとともに、部下にもポイントをアドバイスしている。
	②素材理解	<ul style="list-style-type: none"> ○ 多種多様な素材について、その特性に関する知識を持ち、意図されたデザインの実現可能性を検討し、必要に応じてデザイナーなど企画部門に説明を行い、意見を述べている。 ○ 素材の特性によって調整が必要な場合には、自らの業務のなかで可能な部分については、創意工夫を凝らしながら、デザインの実現に向けて努力している。 ○ プレス収縮や引張・曲げなどの力学物性試験による収縮データの読み方を通じて素材に対する理解を深めている。 ○ 生地の種類や加工条件による適切なスポンジ(縮絨)機の機種の違い等を通じて素材に対する理解を深めている。
2.コミュニケーションと協働	①関係者の調整、意思疎通	<ul style="list-style-type: none"> ○ グループのまとめ役として、上司・同僚・部下とのコミュニケーションに努め、協力的な職場環境の創出・維持に取り組んでいる。 ○ 必要な場合には、他部門や社外関係者に対して厳しい内容でも毅然として伝えている。 ○ できるだけ早い段階で関係部門のキーパーソンに働きかけて同意を得ておくなど、業務を進めやすい環境を構築している。 ○ 商品知識、デザインを始めとする必要な知識をもち、業務上協働する各職種の担当者や外部の取引業者との実務的なやり取りにおいて、齟齬が生じないように頻りに連絡をとっている。 ○ 上司の指示通りに業務を遂行するだけでなく、積極的に自主判断し、周辺業務にも取り組んでいる。 ○ 上司の基本方針を理解し、その方針に従って、部下の指導を行っている。 ○ 業務遂行上獲得した有益な情報をデータベース化したりファイリングするなどして、社内の関係者から助言を求められた場合には積極的に情報提供している。
	②人的ネットワークの構築・強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務上協働する職種はもとより、社内他部門との間で、いつでも相談・意見交換できる関係を構築している。 ○ 社内他部門や外部の取引先のキーパーソンを見極めて関係構築を行うとともに、必要なときには協力を得られるように良好な関係強化に努めている。 ○ 関係者の中で意見の違いがある場合でも、お互いの立場を尊重しつつ、市場で求められる創造的なものを創り出していくという観点で、徹底的に話し合うことなどを通じて信頼関係を築いている。 ○ 自ら進んで勉強会や会合を主催するなど人的ネットワークや情報収集ルートの拡大に取り組んでいる。
3.改善提案と問題解決	①日常業務に関する課題・問題の発見	<ul style="list-style-type: none"> ○ 自分の作業班の作業プロセス全体を見渡して、作業標準を絶対視することなく常日頃からもっと効率的に進めることができないかといった問題意識を持って作業を行い、ムリやムダの発見に努めている。 ○ 日頃疑問に思うことや改善の余地があると思うことについて同僚等と意見を交換し、問題意識の共有化を図っている。 ○ 問題や課題を設定する際は、できるだけ論点の絞込みや優先順位の設定を行っている。
	②問題分析と改善策の提案	<ul style="list-style-type: none"> ○ 問題が発生した場合には、同僚や上司と意見交換をしながら根気よく根本原因の追究を行っている。 ○ 些細なことであってもムリ・ムラ・ムダの除去や作業効率化につながる方法を常に考え、改善案として積極的に上司等に提案している。 ○ 可能な場合には、複数の業務改善案を、そのメリット、デメリットとともに提言し、そのうち自分の推奨案を明確化している。 ○ 五感を働かせて潜在的な問題点を洗い出し、その解決策を探っている。 ○ 小集団活動など組織的に業務改善に取り組んでいる場合は、その中心メンバーとして活躍している。
	③改善策の実行と検証	<ul style="list-style-type: none"> ○ 作業標準が修正された場合など、作業の進め方の変化に柔軟に対応している。 ○ 改善提案が実行に移された場合には、その効果・影響を自分なりに評価し、さらに一層の改善余地がないか検証を行っている。

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
4.安全・衛生管理	①諸ルール・法令の遵守と指導	○ 就業規則など会社の基本ルールや安全規定の内容を正しく理解し、これを正しく遵守している。
		○ 5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)を推進し、後輩社員にも指導している。
		○ 安全衛生行動を率先垂範するとともに、後輩社員が危険な行動をとろうとしている場合には、未然に是正指導している。
	②事故・緊急事態発生時の対応	○ 産業廃棄物処理や製造物責任(PL)の重要性を認識し、細心の注意をもって業務を遂行している。
		○ 事故などトラブル発生時にも冷静に対処し、部下や後輩が慌てている際には冷静な行動を促すなど、危険の拡大防止に向けた行動をとっている。
		○ 保安事故発生時には、人命の安全確保を最優先し、事故対応を行っている。
	③一層の安全確保の推進	○ 担当者として、発生した事故の原因を分析し、再発防止に向けた改善策を提案している。
		○ ヒヤリハット活動など安全確保に向けて組織的に取り組んでいる場合には、中心となって活動に参加している。
		○ 安全な職場作りのため、チームワークを実践している。
5.企業倫理とコンプライアンス	①諸ルール・法令の内容の把握	○ 知識・経験を活用して危険予知を実践し、潜在的危険要因を抽出することで、危険ゼロを目指している。
		○ 職業人としての自覚や社会的責任感、職業倫理を有している。
		○ 企業の社会的責任についての基本的知識を持ち、自社の果たすべき責任について社内で考え方を共有するとともに、自らの見解を持っている。
		○ 会社の企業理念、経営方針、社訓・社是、倫理憲章、行動ガイドライン等の所在と内容を把握している。
		○ 会社の就業規則や諸ルール及びコンプライアンス(法令遵守)上問題となりやすい法令(独占禁止法、セクシャルハラスメント防止、労働関係法令、知的財産権法、個人情報保護法など)の内容を理解している。
		○ 企業活動全般に関する法的または倫理的な事項について、過去に問題となった具体例(事例)を知っている。
	②法令・ルール・規則の遵守	○ 企業活動の基本的な目的と役割を理解している。
		○ 自社の事業、顧客及びステークホルダー(利害関係者)を理解している。
		○ 会社の倫理規定や行動規範等を把握し、日常の業務遂行において実践している。
		○ 日常の業務に関連する法的または倫理的な問題についての具体的なケースについて、自分なりの見解や意見を持っている。
		○ 部下・後輩の倫理的な相談に対して適切な助言を与えたとともに、解決に向けて一緒に取り組んでいる。
		○ 業務遂行において倫理上のジレンマに直面した際には、社会通念に則って善悪の判断をしている。
③法令遵守に向けたマネジメントの推進	L3.L4にて求められる項目	
	6.技能の指導・後進の育成	①更なる技能の向上
		②後進の育成
		L3.L4にて求められる項目

■アパレル業における協力企業一覧(五十音順)

企業名	所在地	正社員数	主要製品
株式会社辻洋装店	東京都中野区	正社員数:43名 非正規社員数:9名 (2013年3月現在)	衣料用繊維製品の 縫製並びに加工(縫製工場)
株式会社東京ソワール	東京都港区	1,954名 (2012年12月末現在)	総合レディスフォーマルウェアメーカー、 ウェア及びアクセサリー類の商品企画並 びに小売店への卸売、直営店展開、ネッ ト通販、テレビ通販



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 日本アパレル・ファッション産業協会

〒103-0027 東京都中央区日本橋2-8-6 SH M A日本橋ビル5F

<http://www.jafic.org/>

日本アパレルソーイング工業組合連合会

〒130-0012 東京都墨田区太平1-19-3

<http://www.jaif.org/>

企画・製作

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

発行

2013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/)

<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（03-5253-11111）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。