

ウェブ・コンテンツ制作業 (モバイル)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……7
- 3. 新入社員を早期に育成する……15
- 4. 「職業能力評価基準」とは……17
- 5. 必要な能力水準を「見える化」する……19
- 6. 効果的な経験者採用のために……21
- 7. 取り組み事例のご紹介……24
- ツールの入手方法……31

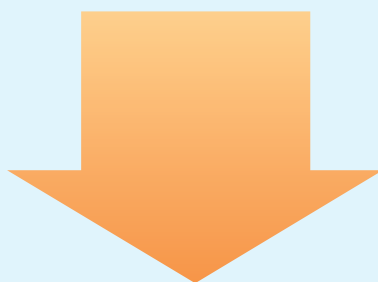
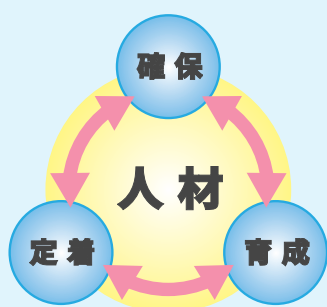
はじめに

モバイルを活用したインターネット利用の拡大は、「いつでも、どこでも、何でも、誰でも」ネットワークに簡単につながるユビキタスネット社会の実現を象徴する動きの一つとしてとらえることができます。スマートフォンやタブレット端末からのネット利用の急拡大に伴い、モバイル関連のビジネスも急成長しています。

インターネットとの機器連携に象徴されるように、今後ますますウェブ・コンテンツを活用したサービスが社会の中に普及していくことが予想され、ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）には日本経済と社会基盤を支える成長産業の柱の一つとして、更なる発展が期待されています。

市場の拡大や技術革新に伴い、多くの人材がウェブ・コンテンツ制作に関心を持ち、大手企業から個人経営の企業など、企業規模にかかわらず専門的な職務に多数の人が従事しています。

その一方で、ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）では、人材の確保・育成・定着について、次のような課題を抱えています。



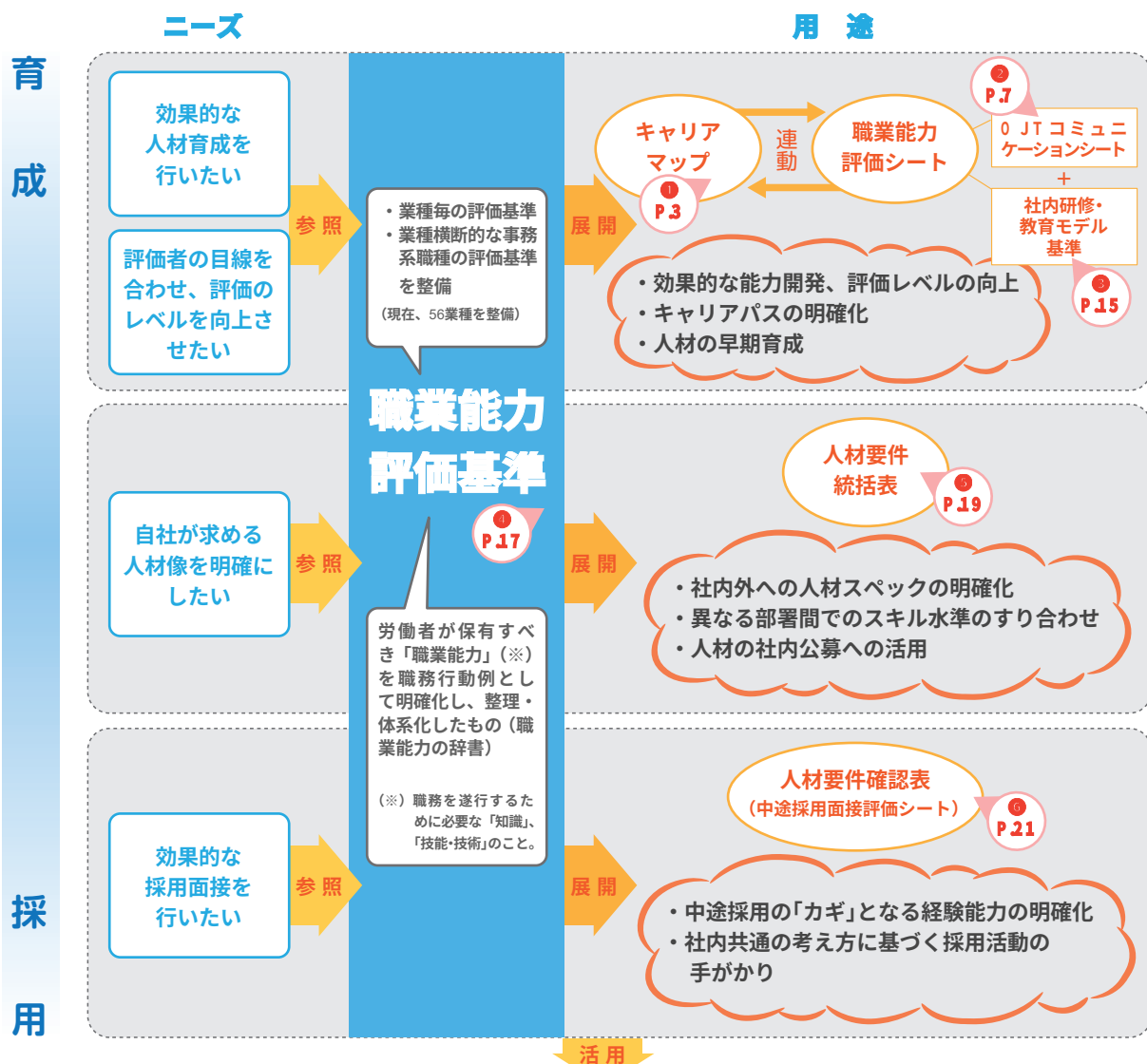
【ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）の人材確保、定着、育成上の課題】

人材確保・定着に関する課題	- 技術革新が早く、最新技術に対応できるウェブ・デザイナーやエンジニア等の確保が難しい。 - キャリア形成などに対する意識も高く、自社内のキャリア形成や人材育成の取り組みを改善させることが必要。
人材育成上の課題	- 学ぶべき領域が多岐にわたり、全てを経験だけで育成することができない。標準化された育成方法が必要だが、確立されていない。 - 新しい技術の導入・普及が早く、速やかに技術・知識の習得が不可欠である中、各企業で体系的に人材を育成していくことが求められている。 - UI、UXの重要性が指摘される中、ユーザビリティを考えたデザイン・設計・開発ができる人材が求められている。 - 業界全体で人材の強化と育成を図り、各企業が育成に向けて取り組むための指導マニュアルを整備していく必要がある。

ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）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。入職後のキャリアパスを明確にし、従業員が仕事を通じて成長を実感できる仕組みを整えることが、人材の確保・育成・定着に必須の条件だと考えられます。

このマニュアルは、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とともに実現したいと考える方々のための作成されています。本マニュアルでご紹介する各種ツールを活用し、「人が育つ会社」の実現に向けた取り組みを進めてみませんか？

本マニュアルの構成



「職業能力評価シート」を中心とした企業の取り組み事例

P.24

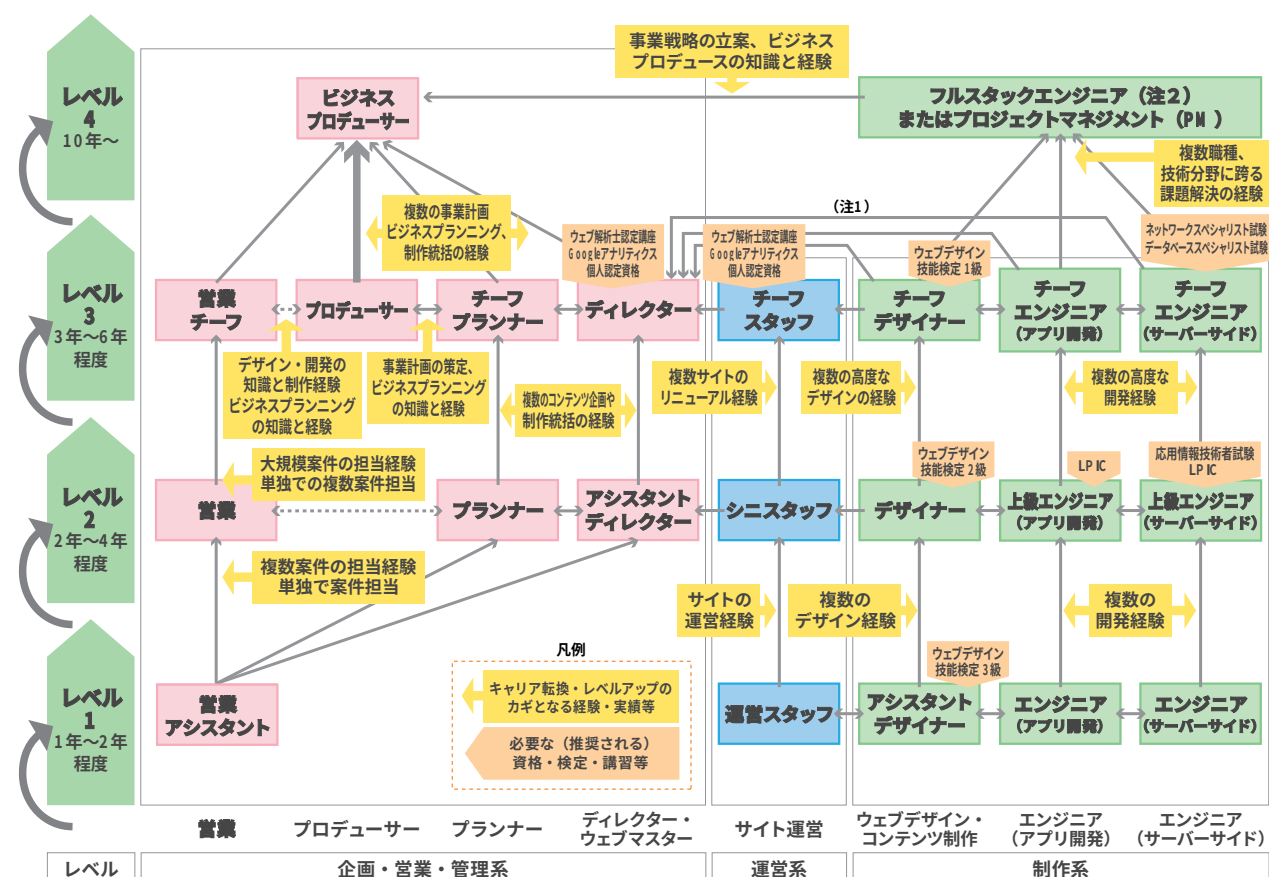
1

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.17～p.18）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。

各社の実状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1）隣接する職種を経験することなく他の職種に転換できる。（例：L3のチーフエンジニア（サーバーサイド）はチーフデザイナーを経験しなくても、ディレクターに転換できる。）

（注2）ウェブデザイン、コンテンツ制作、プログラミング（クライアント側）、プログラミング（サーバー側）、テスト（デバック）、インフラ設計・構築、システム保守など、制作系に関連するすべての分野について知識、経験を有し、全体の調整や複数分野に跨る問題の解決を行うことができる技術者。

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、各職種におけるキャリア形成上で推奨される資格・検定等が表記されていますが、これ以外にも職務に関係する多数の資格・検定等が存在します。キャリアマップを活用の際は、自社で求められる資格・検定等を下表も参照しながらピックアップし、それ以外に推奨されるものがあれば、追加してみてもいいかもしれません。

このような資格・検定を示すことで、従業員の自己啓発や社内での能力開発に向けた取り組みを促すこともできます。

職種	主な資格・検定等の名称	実施団体等
企画・営業・管理系 【営業、プロデューサー、プランナー・ディレクター、ウェブマスター】	コンピュータサービス技能評価試験（※1）	中央職業能力開発協会
	ウェブ解析士認定講座（※2）	一般社団法人 ウェブ解析士協会
	プロジェクトマネージャ試験	独立行政法人 情報処理推進機構
運営系 【サイト運営】	Webデザイナー検定（※3）	公益財団法人 画像情報教育振興協会
	ITサービスマネージャ試験	独立行政法人 情報処理推進機構
制作系 【ウェブデザイン・コンテンツ制作、エンジニア（アプリ開発）、エンジニア（サーバーサイド）】	ウェブデザイン技能検定（1級・2級・3級）（※1）	特定非営利活動法人 インターネットスキル認定普及協会（国家検定）
	色彩検定	公益社団法人 色彩検定協会
	基本情報技術者試験、 応用情報技術者試験、 ネットワークスペシャリスト試験、 データベーススペシャリスト試験、 情報セキュリティスペシャリスト試験 等	独立行政法人 情報処理推進機構

上記表中の（※1）は全ての職種に推奨、（※2）は営業系と運営系の職種に推奨、（※3）は運営系と制作系の職種に推奨。

キャリアマップに示したレベル区分の目安

レベルアップ

レベル	企画・営業・管理系、運営系、制作系	企画・営業・管理系、運営系	制作系
	組織マネジメント	専門職	専門職
レベル4	●大規模組織の責任者として、広範囲かつ総合的な判断及び意思決定を行い、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準	●マーケティングマネジメント、販売チャネル戦略、マーケットコミュニケーション、モバイルコンテンツ制作等に精通した最高度の専門職として、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準	●ウェブデザイン、コンテンツ制作、プログラミング（クライアント側）、プログラミング（サーバー側）、テスト（デバッグ）、インフラ設計・構築、システム保守など、制作系に関連するすべての分野について知識、経験を有し、全体の調整や複数分野に跨る問題の解決を行うことができる能力水準
レベル3	●中小規模組織の責任者として、上位方針を踏まえて管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準	●販売チャネル戦略、マーケットコミュニケーション、モバイルコンテンツ制作等に精通した高度専門職として、管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準	●モバイルコンテンツ制作に関する最新の技術力を発揮し、顧客等から高い信頼を得られる業務を遂行するために必要な能力水準 ●プロジェクトチーム等のリーダーとして適正な品質を保持し、決められた期間内に業務を遂行するために必要な能力水準
レベル2	●グループやチームの中心メンバーとして、組織のマーケット戦略等を踏まえつつ、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		●職務に関する専門分野の向上や拡大を行うために必要な能力水準 ●プロジェクトリーダー等に求められた時に、適切な提案を行うために必要な能力水準 ●プロジェクトチーム等の一員として任せられた仕事を責任を持って遂行するために必要な能力水準
レベル1	●担当者として、上司の指示・助言を踏まえてルーチンの業務を確実に遂行するために必要な能力水準		●担当者として、上司の指示・助言を踏まえてルーチンの業務を確実に遂行するために必要な能力水準

キャリアマップのカスタマイズ事例 ～他社のキャリアマップを見てみよう～

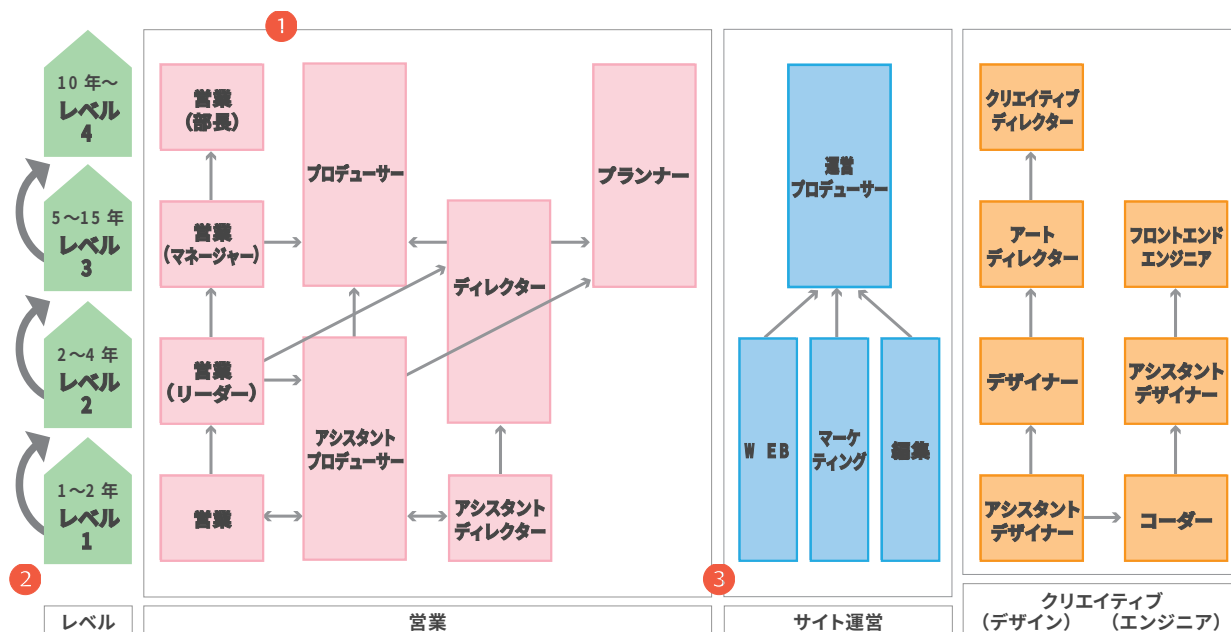
キャリアマップは、ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）業界での汎用性を意識して作成しています。このため、各社の実状に応じて一定のアレンジを行うことで、自社版のキャリアマップを作成することができます。

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

1

入社後のキャリア・ビジョンを描く

自社版にアレンジした例② ～A社のケース～



チェックポイント1 レベル設定とレベル区分の括りを修正

社内の組織や役職体系に合わせてレベル設定とレベル区分の括りを修正します。A社では、レベル4までの設定として営業（部長）、プロデューサーなどが設定されています。またサイト運営などの職種はレベル1とレベル2の括りを統合し、プロデューサーやプランナーなどの職種はレベル3とレベル4の括りを統合しています。

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。A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とレベル4では年数を修正しています。

チェックポイント3 職種の括りの修正

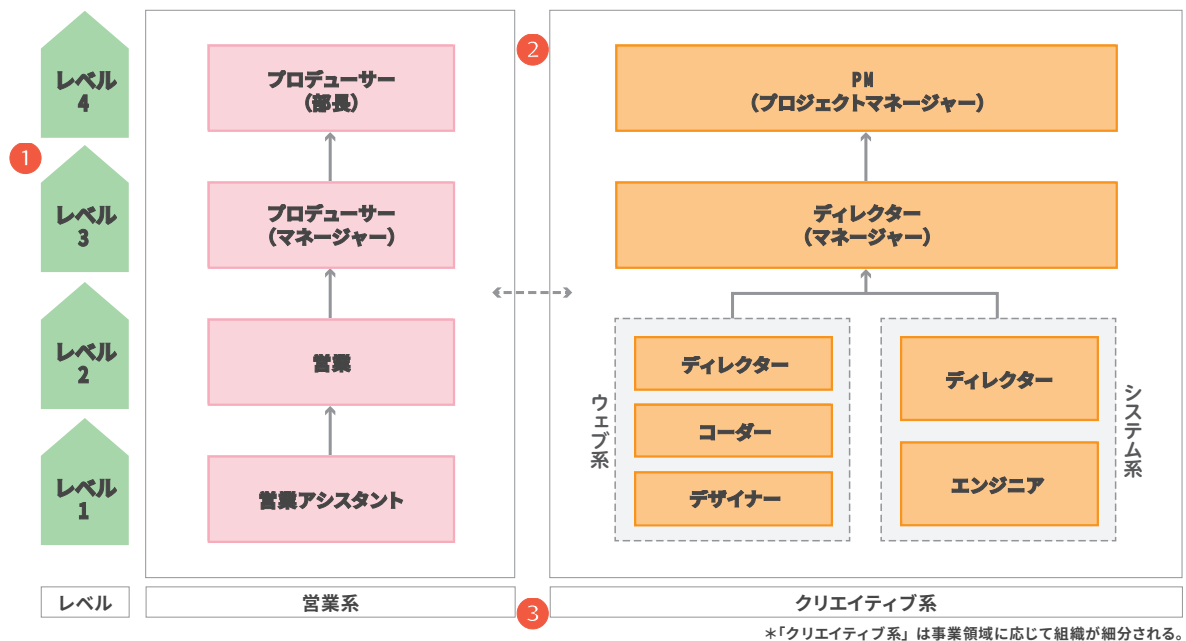
自社の職種区分や職務分担に合わせて、職種・職務の括りを修正します。A社の場合、営業とサイト運営とクリエイティブの3区分に分けています。

営業には「営業」、「プロデューサー」、「ディレクター」、「プランナー」が職業能力評価基準と同様に設定されています。

サイト運営のレベル1とレベル2までは「W EB」、「マーケティング」、「編集」に分かれ、レベル3以上では「運営プロデューサー」に一本化します。

クリエイティブはデザインとエンジニアに分かれ、「デザイナー」と「エンジニア」が設定されています。

自社版にアレンジした例 ～B社のケース～



チェックポイント1 各レベルの習熟目安年数の設定

キャリアマップでは、一つの目安として、各レベルのスキルを習得するための年数を設定しています。ただし、企業の規模・業態や人事慣行等によっては、こうした年数を一般化することが困難な場合もあります。B社の場合もこのようなケースに該当するため、敢えて年数を削除しています。

チェックポイント2 職位・役職名称の修正

自社の職位・職階や役職名称等に応じてキャリアマップを修正します。B社の場合、重層的な職階構造は存在しませんが、「プロデューサー」「PM（プロジェクトマネージャー）」「ディレクター」など自社に存在する役職名称に基づきキャリアマップを修正しています。

チェックポイント3 職種の括りの修正

B社の場合、「営業系」と「クリエイティブ系」に職群が大別され、後者については、更にウェブ制作やテクノロジーなどの事業領域別に組織が組み立てられています。

また、クリエイティブ系では、レベル2以下ではウェブ系とシステム系にキャリアが分岐していますが、レベル3以上のマネージャー級になると両者が統合されます。こうした実態を踏まえ、職種の括りをオリジナルのキャリアマップから修正しています。

職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。これを活用すると、「自分（または部下）の能力レベルはどの程度なのか」「次のレベルに上がるには何が不足しているのか」を具体的に把握することができます。

キャリアマップと合わせて職業能力評価シートを活用することで、キャリアの道筋に沿った従業員の成長を支援することが可能になります。

職業能力評価シートの作成領域

職業能力評価基準の職務別・レベル別に、下表の枠内の網掛けの単位で職業能力評価シートを整備しています。

職 種		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
企画・営業・管理系	営業				
	プロデューサー(事業企画・統括) (ビジネスプランナー)				
	プランナー (コンテンツ企画)				
	ディレクター・ウェブマスター (制作監督・業務管理・プロジェクトマネージャ)				
運営系	サイト運営 (ウェブマスター)				
制作系	ウェブデザイン・コンテンツ制作				
	エンジニア (アプリ開発)				
	エンジニア (サーバーサイド)				

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。

[illegible]

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

どの被評価者が、どの職種・職務の、どのレベルのシートを使うのかを決定します。

②自己評価の実施

最初に、被評価者が自分自身の能力や知識・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。評価の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います。

職業能力評価シート(サイト運営 レベル2) ①

I. 職務遂行のための基準 共通能力ユニット			②	③	④
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
インターネットに関する知識	①インターネットの理解	1 インターネットを利用する際に使用するブラウザやソフトウェアについての概要、特徴を把握している。	○	○	問題ありません。
	②インターネットとのかかわり	2 インターネット使用におけるリスクを理解し、注意を払い使用している。	○	○	問題ありません。
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	3 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。	○	○	問題ありません。
	②法令・ルールの遵守	4 不特定多数のユーザーが接続する環境にあるため、細心の注意を払って個人情報管理している。	○	○	問題ありません。
	③法令・ルール遵守の評価・改善	5 法令の遵守ができているかチェックを行い、場合によっては上司、先輩などに確認し、安全管理の向上に努めている。	△	△	もっと漏れがないようにチェックし、改善できるようになるといいと思います
セキュリティに関する知識	①情報セキュリティに関する危機管理の理解	6 各種事故によってお客様からの信用が損なわれることが無いよう、危機管理に対する自覚を徹底している。	△	○	日頃からの注意が必要です。
	②情報セキュリティに関する危機管理の実施	7 社内のみならず、協力会社等にもリスク管理の活動に一体となって取り組んでもらえるよう協力を要請し、各種社内ルール等を伝達している。	△	△	レクチャーを受けたように対応したほうが効果があると思います
	③情報セキュリティに関する危機管理の評価・改善	8 顧客データが社内外で適切に取り扱われ、情報の漏洩・不正利用が起こりうるリスクがないかチェック・確認している。	○	○	日頃からの注意が必要です。
法務の知識	①関連法規の理解	9 著作権法など著作権、肖像権に関する法令の概要を理解している。	○	△	これはかなり難しい問題なので、常に確認が必要です。
	②法令遵守の取り組み	10 日常業務において、自らの業務が著作権を侵害していないか、その他の法的なルールに問題がないか念頭に置き、必要に応じて確かめるなどの取組を行っている。	○	○	
		11 法令の遵守ができているか確認を行っている。			

職業能力評価シートのカスタマイズ

職業能力評価シートはそのまま使うこともできますが、自社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。

「自社には存在しない業務内容が書かれている」

→能力ユニット・能力細目の削除

●「能力ユニット」と「能力細目」を見て、自社に存在しない業務を削除します。

「自社の業務内容で、書かれていないものがある」

→能力ユニット・能力細目の追加

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

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

「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失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) ディレクター・ウェブマスター（制作監督・業務管理・プロジェクトマネージャ）が「コンテンツ企画立案」を行っているときは、職務・能力ユニッ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。）

☞ 次ページ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・役割に応じて、内容が相応しいか確認しましょう。

例) サイト運営（ウェブマスター）のサイト分析業務のうち、レベル2として設定されている「アクセス等解析・マーケティング分析」については、チーフスタッフ（レベル3）から担当するため、当該能力ユニットをレベル2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

自社であまり使わない用語を自社の言葉に置き換えることによって、具体的に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) 「コンテンツ利用契約」を「コンテンツ利用規約」などに置き換える。

●一般名詞・固有名詞の修正 例) 「会員」を「ユーザー」等に置き換える。

例) エンジニア（アプリ開発）において用いられる「プログラミング言語」という語句を自社で実際に使っている具体的な言語名に置き換える。

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はない場合には、「必要に応じて～」「上司の指示により」などの文言を追加しましょう。

例) サーバー保守 レベル1 「エキスポイトに関する最新情報の収集に努めている」

→ 「上司や先輩の指示に基づいて、エキスポイトに関する最新情報の収集に努めている」

COLUMN

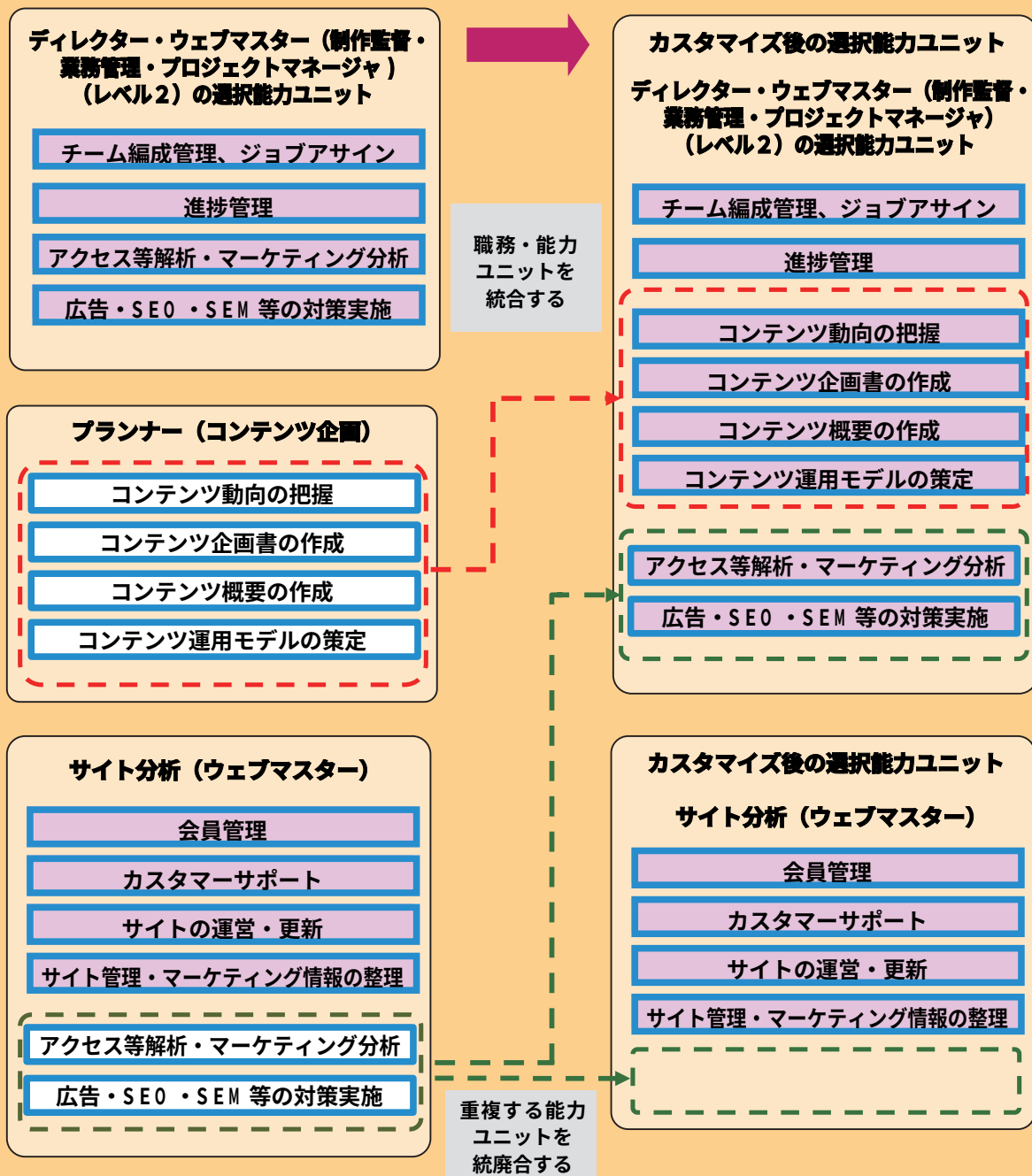
各社の実状に即したカスタマイズの進め方

前ページの囲み①でご紹介した方法によるカスタマイズ例について、以下の事例を用いて解説します。

〔職務を兼ねているため、能力ユニットを統廃合する〕

例えば、自社の場合、ディレクター・ウェブマスター（制作監督・業務管理・プロジェクトマネージャ）がコンテンツ企画立案の職務を兼務している、ということであれば、能力ユニットの統合を行います。

またサイト運営（ウェブマスター）はサイト運営職務が主であり、サイト分析職務はディレクター・ウェブマスター（制作監督・業務管理・プロジェクトマネージャ）の担当職務としているため、サイト運営（ウェブマスター）の能力ユニットから削除します。



サブツール「OJTコミュニケーションシート」の使い方

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

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、右のような利点が期待できます。

① 本人の強みと弱みが一目で分かる

② 本人と上司の評価のズレが一目で分かる

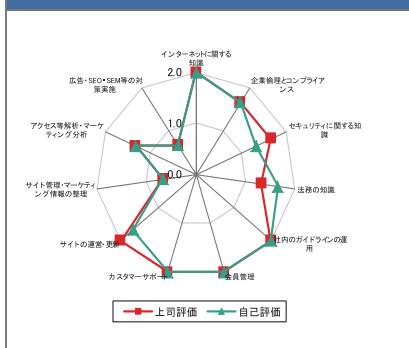
③ 弱みが一目で分かるので、課題の特定・目標の設定がしやすい

④ 本人と上司の間で、評価結果をもとにした話し合いがスムーズに進められる

⑤ 個人の強み・弱みに応じた効果的な育成ができる

OJTコミュニケーションシート

スキルレベルチェックグラフ



能力ユニット・点数一覧

能力ユニット名	自己評価	上司評価
インターネットに関する知識	2.0	2.0
企業倫理とコンプライアンス	1.7	1.7
セキュリティに関する知識	1.3	1.7
法務の知識	1.7	1.3
社内のガイドラインの運用	2.0	2.0
会員管理	2.0	2.0
カスタマーサポート	2.0	2.0
サイトの運営・更新	1.7	2.0
サイト管理・マーケティング情報の整理	0.7	0.7
アクセス等解析・マーケティング分析	1.3	1.3
広告・SEO・SEM等の対策実施	0.7	0.7

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 部	本人氏名	〇△ 〇△ 印
職種・職務	サイト運営 レベル 1	評価者氏名	〇〇 〇〇 印
評価期間	年 4 月 1 日	～	年 3 月 20 日

スキルアップ上の課題

SEOのノウハウをさらに身につけ、また作成した記事にSEO効果を検証する方法も覚える。SNSの活用はもっと工夫の余地があり得ると思うので、引き続き一緒に検討していく。当面は試行錯誤しながらよりよい運営を目指す。競合するコンテンツの情報収集と自社コンテンツの分析については、もっと精度を上げて行えるようにする。

スキルアップ目標

※現在評価は上司評価

能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価
更新・管理の実施	競合する他社コンテンツの内容を定期的にチェックしている	×	△
	自社コンテンツの構造を他社と比較している	×	△

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
SEO効果計測ツールを導入して、自分が作成したコンテンツの効果を検証して、次の記事作成に活かす。検索ニーズを調べたうえで、インタビューの質問案を作成する。	〇年度上期にある程度、取組み結果の確認ができるようにする。

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
google analyticsの見方はある程度覚えた。それにより分析や効果検証業務の正確性が向上している。	解析ツールや測定ツールを使いながら検証結果を積極的にコンテンツ改善に活かして行ってほしい。

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

※データはサンプルです

組織の育成課題を洗い出す

職業能力評価シートを活用することで、従業員個々人の強み、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部署別に集計すれば、部署ごとのスキルの偏在状況が「見える化」され、配置の適正化など人材活用の最適化を実現することが可能になります。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 個人別の能力チェックの実施

対象となる部署を選定し、対象者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.8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、部署別の平均点を算出します。

職業能力評価シート					結果集計表				
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	能力ユニット	氏名			平均点
インターネットに関する知識	①インターネットの理解	1 インターネットを利用する際に使用するブラウザやソフトウェアについての概要、特徴を把握している。	△	△	インターネットに関する知識	○	○	○	1.5
	②インターネットとの付き合い	2 インターネット使用におけるリスクを理解し、注意を払い使用している。	○	○		○	○	○	
企業倫理とコンプライアンス	③禁ルール・法令の内容の把握	3 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。	×	×	企業倫理とコンプライアンス	○	○	○	1.0
	④法令・ルールの遵守	4 不特定多数のユーザーが接続する環境にあるため、細心の注意を払って個人情報等を管理している。	△	○		○	○	○	
	⑤法令・ルールの評価・改善	5 法令の遵守ができていないかチェックを行い、場合によっては上司、先輩などに確認し、安全管理の向上に努めている。	○	△		○	○	○	
平均点					平均点	1.3	1.3	1.3	1.3

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「特定の部署で点数が低い項目」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、特定の部署で総じて評価結果が低いなどの能力の偏在が判明した場合には、配置の見直し等を検討してもよいでしょう。

能力ユニット	A 部署	B 部署	C 部署	D 部署	全社平均
インターネットに関する知識	2.0	1.7	2.0	1.7	1.7
企業倫理とコンプライアンス	1.3	1.5	1.7	1.7	1.4
セキュリティに関する知識	1.3	1.5	2.0	2.0	1.6
法務の知識	1.0	1.3	1.5	1.5	1.3

部署別課題

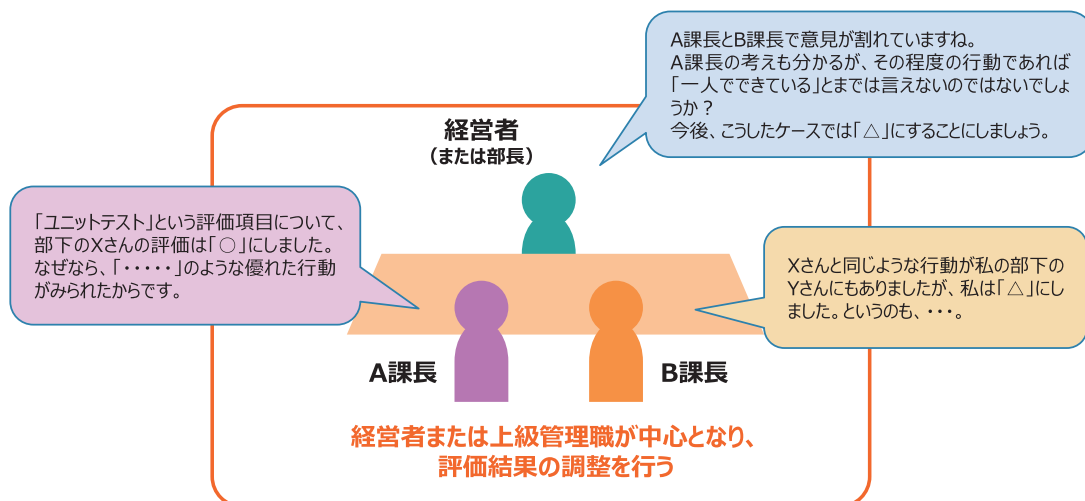
全社的課題

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ツールですが、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（上司）に対する説明会や研修会を実施し、評価基準や評価ルール等について、あらかじめ認識の共有化を図っておくと効果的です。

さらに、評価に行った後も、評価者の目線合わせ会議（評価調整会議）を開催し、評価者に「甘辛」が発生していないか確認し、評価調整を行ってみるとよいでしょう。こうした会議を繰り返し実施することで、「このような場合にはこういう評価になる」という自社の「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）の開催イメージ



目線合わせ会議の進め方（例）

① 目線合わせする能力細目の特定

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

② 各評価基準の解釈を確認

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

③ 評価目線のすり合わせ

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

COLUMN

フィードバック（面談）による人材育成

職業能力評価シートを活用して、本人と上司がそれぞれチェックしてみると、両者の間に認識の違いが生じる場合があります。このような認識の違いを本人へ伝えること＝フィードバック（面談）を通じて、本人に気付きを与え、成長へ向けた行動改善や自己啓発（自己研鑽）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。

● 準備段階のポイント

- ① 優れている項目について、本人の「強み」として伝えます。
「○（一人でできている）」と評価した項目について、本人がとっていた行動を引用しながら説明します。良い点は先に伝えるようにすることで、本人もその後の話がし易くなります。
- ② 評価の食い違いが生じている項目（特に、自己評価が上司評価より高い項目）を説明します。
「なぜそのような食い違いが生じたのか」について本人の話を聴きながら、評価を付ける前提とした事実や評価基準に対する認識に違いがないかを確認します。
本人の見方に修正すべき点があれば、上司の見方を伝えます。その際、抽象的な説明ではなく、数値や具体的な行動事実を引用しながら丁寧に説明するように心がけて下さい。
- ③ 本人に目標を設定させます。
目標や目標を達成するための活動計画は、本人に立てさせるようにします。上司から押し付けられたのではなく、自らの意思で取り組むということを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。

「社内研修・教育モデル基準」とは、職業能力評価シートや0 JTコミュニケーションシートを使って人材育成を行い、その育成効果を評価・検定する際の支援ツールです。（レベル1を対象として作成しています。）

社内研修・教育モデル基準は、次の三種類のシートで構成されています。（いずれも各社で一定のカスタマイズを行ったうえで活用することを想定しています。）

- ① 職務別・レベル別で職業能力評価基準をA4版1枚に要約した「人材要件総括表」（詳細はp19を参照）
- ② 人材要件総括表で整理した能力を身につけるための「モデル教育研修カリキュラム」
- ③ 教育研修効果を確認し、期待される能力が身に付いたかを評価・検定するための「能力評価・検定シート」

なお、評価・検定において、「知識・技能」の欄は自社で指定する資格の取得者は一部項目について満点とみなすなど、自社の資格取得による人材育成と連動させて活用することも可能です。

人材要件総括表

モデル教育研修カリキュラム

職務別・レベル別の人材要件を簡潔に整理

人材要件総括表			
項目	レベル1	レベル2	レベル3
1. 基本事項	必須	必須	必須
2. 汎用能力要件	必須	必須	必須
3. 知識要件	必須	必須	必須
4. 職務能力要件	必須	必須	必須
5. その他職務能力要件	必須	必須	必須

人材要件総括表に示した能力を身につけるためのモデル教育研修リスト

項目	モデル教育研修カリキュラム
1. 基本事項	必須
2. 汎用能力要件	必須
3. 知識要件	必須
4. 職務能力要件	必須
5. その他職務能力要件	必須

（注）人材要件総括表については、p19に詳しく説明しています。

能力評価・検定シート

氏名	社員番号	部門	経験年数	評価	一次評価者氏名	二次評価者氏名
検定対象のレベルとその位置				期間中の職務実績の振り返り		
レベル1				期間中に職務実績の振り返り		
1. 汎用能力要件				評価基準（期待する職務能力）		
2. 知識要件				評価		
3. 職務能力要件				評価		
4. その他職務能力要件				評価		
5. その他職務能力要件				評価		
6. その他職務能力要件				評価		
7. その他職務能力要件				評価		
8. その他職務能力要件				評価		
9. その他職務能力要件				評価		
10. その他職務能力要件				評価		
11. その他職務能力要件				評価		
12. その他職務能力要件				評価		
13. その他職務能力要件				評価		
14. その他職務能力要件				評価		
15. その他職務能力要件				評価		
16. その他職務能力要件				評価		
17. その他職務能力要件				評価		
18. その他職務能力要件				評価		
19. その他職務能力要件				評価		
20. その他職務能力要件				評価		
21. その他職務能力要件				評価		
22. その他職務能力要件				評価		
23. その他職務能力要件				評価		
24. その他職務能力要件				評価		
25. その他職務能力要件				評価		
26. その他職務能力要件				評価		
27. その他職務能力要件				評価		
28. その他職務能力要件				評価		
29. その他職務能力要件				評価		
30. その他職務能力要件				評価		
31. その他職務能力要件				評価		
32. その他職務能力要件				評価		
33. その他職務能力要件				評価		
34. その他職務能力要件				評価		
35. その他職務能力要件				評価		
36. その他職務能力要件				評価		
37. その他職務能力要件				評価		
38. その他職務能力要件				評価		
39. その他職務能力要件				評価		
40. その他職務能力要件				評価		
41. その他職務能力要件				評価		
42. その他職務能力要件				評価		
43. その他職務能力要件				評価		
44. その他職務能力要件				評価		
45. その他職務能力要件				評価		
46. その他職務能力要件				評価		
47. その他職務能力要件				評価		
48. その他職務能力要件				評価		
49. その他職務能力要件				評価		
50. その他職務能力要件				評価		
51. その他職務能力要件				評価		
52. その他職務能力要件				評価		
53. その他職務能力要件				評価		
54. その他職務能力要件				評価		
55. その他職務能力要件				評価		
56. その他職務能力要件				評価		
57. その他職務能力要件				評価		
58. その他職務能力要件				評価		
59. その他職務能力要件				評価		
60. その他職務能力要件				評価		
61. その他職務能力要件				評価		
62. その他職務能力要件				評価		
63. その他職務能力要件				評価		
64. その他職務能力要件				評価		
65. その他職務能力要件				評価		
66. その他職務能力要件				評価		
67. その他職務能力要件				評価		
68. その他職務能力要件				評価		
69. その他職務能力要件				評価		
70. その他職務能力要件				評価		
71. その他職務能力要件				評価		
72. その他職務能力要件				評価		
73. その他職務能力要件				評価		
74. その他職務能力要件				評価		
75. その他職務能力要件				評価		
76. その他職務能力要件				評価		
77. その他職務能力要件				評価		
78. その他職務能力要件				評価		
79. その他職務能力要件				評価		
80. その他職務能力要件				評価		
81. その他職務能力要件				評価		
82. その他職務能力要件				評価		
83. その他職務能力要件				評価		
84. その他職務能力要件				評価		
85. その他職務能力要件				評価		
86. その他職務能力要件				評価		
87. その他職務能力要件				評価		
88. その他職務能力要件				評価		
89. その他職務能力要件				評価		
90. その他職務能力要件				評価		
91. その他職務能力要件				評価		
92. その他職務能力要件				評価		
93. その他職務能力要件				評価		
94. その他職務能力要件				評価		
95. その他職務能力要件				評価		
96. その他職務能力要件				評価		
97. その他職務能力要件				評価		
98. その他職務能力要件				評価		
99. その他職務能力要件				評価		
100. その他職務能力要件				評価		

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

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。

モデル教育研修カリキュラム			
職 種	業 業	レ ベ ル	レ ベ ル 1
教 育 研 修 後 の 期 待 能 力 水 準	担当官として、上司の指示・助言を踏まえてルーチンの業務を確実に遂行するために必要な能力水準		
教 育 研 修 後 に 期 待 さ れ る 発 揮 能 力 の 例	・インターネットや情報セキュリティに関する基本知識を有し、自覚と責任感をもって仕事に取り組んでいる。 ・上司や先輩の助言を得ながら、受注営業のための資料作成や各種連絡調整等を行っている。 ・上司や先輩の指示により、掲載条件や制作予算などの顧客折衝に使う資料を作成している。		
区 分	項 目	教 育 研 修 の 内 容	
習 熟 さ せ る 〔 OJT 〕	ウェブ・コンテンツ制作基本実務	データ管理実務、ウイルス対策・セキュリティ対応実務、危機管理対応実務、著作権対応実務、社内ガイドラインに沿った事務処理実務など	
	受注営業実務	情報収集実務（最新のコンテンツ動向など）、データ分析実務（獲得会員数、訪問者数、費用対効果等）、基礎資料作成実務、企画書作成実務、計画策定実務、営業同行、顧客ヒアリング同行など	
	コーディネート（交渉・調整）実務	制作コンテンツの選定実務、コンテンツ情報の収集と資料作成実務、提案資料作成実務、コンテンツ導入後の情報収集・分析実務、プレゼン・交渉同行など	
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、社内ガイドラインとその遵守、法令知識・著作権法、知的財産権法、コンテンツ促進法、独占禁止法、表示表示法、出会い系サイト規制法、青少年インターネット環境整備法、刑法（賭博罪）、資金決済に関する法律など	
	インターネット	インターネット通信、PC、ウェブサイトの構造、インターネット広告、ネットワーク、ネット犯罪、インターネットとの機器連携の概要など	
	セキュリティ	セキュリティ関連法とガイドライン、ISMS（情報セキュリティマネジメントシステム）、個人情報保護法、プライバシーマーク制度、リスク管理、情報セキュリティポリシー、コンピュータウイルス及びその対策、システム・セキュリティ、企業秘密・秘密保持契約、ISOなど	
	モバイルコンテンツ営業	接客基本知識（接客手法・接客用語・接客マナー）、モバイル端末、各種OS／ブラウザ、モバイルインフラ、モバイルコンテンツ、各アプリストアのコンテンツ審査基準、モバイルコンテンツにおける課金方式、版権・肖像権、インターネット広告掲載基準、HTMLの仕組みなど	

「習得させる (OffJT、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。

氏名	社員番号	部門	経年数	評価者 氏名	一次評価者氏名	二次評価者氏名	
本人				評価者			
検定対象のレベルとその定義							
レベル	レベル定義	期間中の職務実績の振り返り					
		期間中の主な担当職務	期間中に経験された顧客へ貢献したとは特筆すべき職務行動				
1	担当者として、上司の指示・助言を踏まえてルーチン業務を確実に遂行するために必要な能力水準						
能力評価							
番号	項目	評価者の着眼点	評価基準（期待する発揮能力）	評価			
1	ウェブコンテンツ制作基本実務（意欲・態度）	ウェブコンテンツ制作業のスタッフとして、インターネットやモバイルに関する理解やコンプライアンス意識等を十分有しているか	インターネットを利用したビジネスについての現状やインターネットとの連携連携の事例を理解している。 職人としての自覚や社会的責任感をもって仕事に取り組んでいる。 データ管理方法のルール化、ファイル整理などの対応を適切に行っている。 各種事故によってお客様からの信頼が損なわれることなどないよう、危機管理に対する自覚を徹底している。 著作権法など法規、倫理観に際する法令の概要を理解している。	5 4 5 3 2			
2	受注営業	顧客ニーズを踏まえた企画提案や営業活動を行っているか	社内ガイドラインに則って、事務処理、各種手続などを行っている。 各種モバイルインフラにおける特徴、差異や、モバイルコンテンツに関する課題の仕組みについて概要を理解している。 上司や先輩の助言を得ながら、計画進捗の把握（獲得会員数、訪問客数、費用対効果等）となる資料作成を行っている。 詳細事項の決定からコンテンツの配信開始までの予定調整の補助を行っている。 ディレクター、エンジニアなどと協議し、上司や先輩の助言を得ながら、顧客が求めるイメージに基づいた企画作成の補助を行っている。 上司や先輩の助言や指示に基づき、顧客の求めに即して最速と思われるドメイン設定やサーバー形式・設置について提案の補助を行っている。 上司や先輩の指示により、自社で行ったコンテンツ掲載の実績や最新の話題などをコンテンツ情報を整理し、顧客へ提示する資料作成の補助を行っている。	4 2 2 1 2			
度スキルが身についた状態で簡便に確認							
上席や先輩の指示により、依頼内容や作務予定などの顧客折衝に使う資料を作成している。 途中経過の節目ごとに、交渉・調整に関する確認を行い、上司へ報告し助言を得ている。 上司の指示に従って、コンテンツ導入後にユーザーの意見やアクセス状況などの情報を取得し、導入の効果測定と整理している。 上司や先輩の指示・助言を得て、コンテンツ掲載順により得られた効果についての権利者と相互確認を行っている。					4 1 5 5		
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。 インターネットやPC、ウェブサイト、ウェブサイトの構造、インターネット広告など、インターネットに関する基本知識を有している。 セキュリティ関連法規についてウェブセキュリティ対策、リスク管理体制など、「情報セキュリティ」に関連する基本的な知識・技能を有している。 著作権法、マナーや、ウェブコンテンツ制作における営業手法などにも必要事項門田に関する基本知識を有している。					3 3 2 2		

プルダウンメニューから項目別に評定を入力すると自動的に合否判定が表示されます。

評価値と判定基準		能力開発に向けたアドバイス等
5	基準を遙かに上回り、特筆すべき水準	プルダウンメニューから項目別に評価を入力すると自動的に合否判定が表示されます。
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、時々指導が必要な水準	
1	基準を下回り、改善が必要な水準	

4

「職業能力評価基準」とは

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

ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）の職業能力評価基準は、平成23年に完成したのち、本マニュアルの作成と併せて平成28年度にメンテナンス（改訂）を行いました。改訂に当たっては、業界関係者で実践性・妥当性に関する検討を行っており、以下のような構成になっています。

ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）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
企画・営業・管理系	営業	■	■	■	■
	プロデューサー（事業企画・統括）（ビジネスプランナー）	■	■	■	■
	ディレクター・ウェブマスター（制作監督・業務管理・プロジェクトマネージャ）	■	■	■	■
運営系	サイト運営（ウェブマスター）	■	■	■	■
	ウェブデザイン・コンテンツ制作	■	■	■	■
	エンジニア（サーバーサイド）	■	■	■	■
制作系	エンジニア（アプリ開発）	■	■	■	■
	エンジニア（サーバーサイド）	■	■	■	■
	エンジニア（クライアント側）	■	■	■	■

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。）

制作系レベル4は制作系に関連するすべての分野において知識、経験を有し、全体の調整や複数分野に跨る問題の解決を行うことができる技術者（フルスタックエンジニア）とします。各能力ユニットレベル3の職業能力評価基準を使用します。

「プロデューサー（事業企画・統括）（ビジネスプランナー）」職種能力ユニット一覧

ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）「プロデューサー（事業企画・統括）（ビジネスプランナー）」職種能力ユニット一覧（様式2）

職種名 プロデューサー（事業企画・統括）（ビジネスプランナー）

仕事内容 制作するコンテンツやウェブサイトの分類や目的を設定し、具現化までの計画決定及びマネジメントを行う仕事。

※すべての職務に必要な共通能力ユニットです。

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
企画・営業・管理系	企画・営業・管理系共通	■	■	■	■
	企画・営業・管理系共通	■	■	■	■
	企画・営業・管理系共通	■	■	■	■
	企画・営業・管理系共通	■	■	■	■
	企画・営業・管理系共通	■	■	■	■

※必要に応じて1つまたは複数の能力ユニットを選択して下さい。

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
事業企画立案	事業企画立案	■	■	■	■
	事業企画立案	■	■	■	■
	事業企画立案	■	■	■	■
	事業企画立案	■	■	■	■
	事業企画立案	■	■	■	■

主な仕事内容を「能力ユニット」として整理しています。

「収支管理（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 収支管理			
概要 算定した予算計画に基づき、担当モバイルコンテンツ制作の制作費用や収入などの収支実績管理を包括的に行う能力			
能力項目			
①収支管理に関する理解・確認			
②収支管理の実施			
③収支管理のチェック・改善			
●必要な知識			

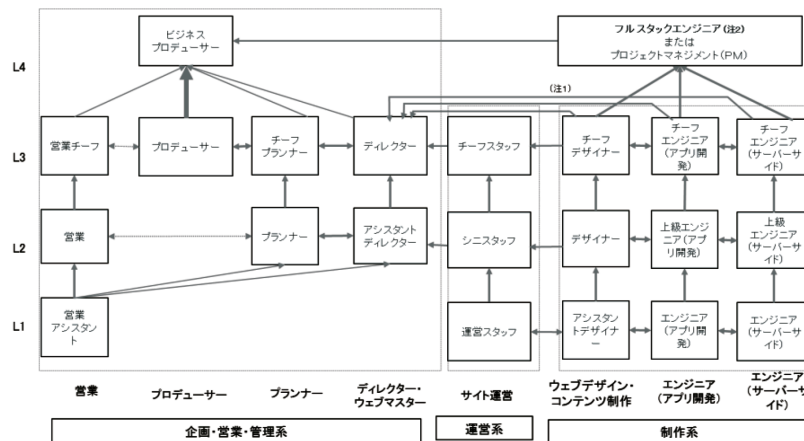
能力ユニットごとに「職務遂行のための基準」と「必要な知識」を示しています。

レベル区分の目安

レベル	企画・営業・管理系、運営系、制作系	企画・営業・管理系、運営系	制作系
	組織マネジメント	専門職	専門職
レベル4	●大規模組織の責任者として、広範囲かつ総合的な判断及び意思決定を行い、企業利益を生み・創造する業務を遂行するために必要な能力水準	●マーケティングマネジメント、販売チャネル戦略、マーケティングコミュニケーション、モバイルコンテンツ制作等に精通した最高位の専門職として、企業利益を生み・創造する業務を遂行するために必要な能力水準	●ウェブデザイン、コンテンツ制作、プログラミング（クライアント側）、プログラミング（サーバー側）、テスト（デバッグ）、インフラ設計・構築、システム保守など、制作系に関連するすべての分野について知識、経験を有し、全体の調整や複数分野に跨る問題の解決を行うことができる能力水準
レベル3	●中小規模組織の責任者として、上位方針を踏まえて管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準	●販売チャネル戦略、マーケティングコミュニケーション、モバイルコンテンツ制作等に精通した高度専門職として、管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準	●モバイルコンテンツ制作に関する最新の技術力を発揮し、顧客等から高い信頼を得られる業務を遂行するために必要な能力水準 ●プロジェクトチーム等のリーダーとして適正な品質を保持し、決められた期間内に業務を遂行するために必要な能力水準
レベル2	●グループやチームの中心メンバーとして、組織のマーケット戦略等を踏まえつつ、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		●職務に関する専門分野の向上や拡大を行うために必要な能力水準 ●プロジェクトリーダー等に求められた時に、適切な提案を行うために必要な能力水準 ●プロジェクトチーム等の一員として任せられた仕事を責任を持って遂行するために必要な能力水準
レベル1	●担当者として、上司の指示・助言を踏まえてルーチン業務を確実に遂行するために必要な能力水準		●担当者として、上司の指示・助言を踏まえてルーチン業務を確実に遂行するために必要な能力水準

4段階のレベル定義を示しています。

4



(注1) 隣接する職種を経験することなく他の職種に転換できる。(例:L3のチーフエンジニア(サーバーサイド)はチーフデザイナーを経験しなくても、ディレクターに転換できる。)
(注2) ウェブデザイン、コンテンツ制作、プログラミング(クライアント側)、プログラミング(サーバー側)、テスト(デバッグ)、インフラ設計・構築、システム保守など、制作系に関連するすべての分野について知識、経験を有し、全体の調整や複数分野に跨る問題の解決を行うことができる技術者。

職務概要書

職種：プロデューサー（事業企画・統括）（ビジネスプランナー） 職務：事業運営管理 【概要】 事業企画書に基づいて、予算、スケジュール、スタッフなど事業全体を統括・管理し、円滑にマネジメントを行う。 【仕事の内容】 プロデューサーは、クライアントの要望を、予算とスケジュールを勘案しながら、方向付けや具現化までの計画決定、マネジメントを行うプロジェクトの事業推進の責任者である。 事業運営管理は、策定された事業企画書に基づいて、デザイン・企画・ディレクションからブラッシュアップまで一連の流れについてマネジメントを行い、スケジュール管理をはじめ、リスク管理、収支管理、労務管理など、プロジェクト全体を統括し事業を円滑に推進する。 【求められる経験・能力】 (1) コンセプト立案やデザイン、システム開発における予算、納期、品質の管理など幅広い業務を統括する為、一連の実務経験とキャリアを積んだ後、就任するのが一般的で、ディレクターやプランナーを経てこの職務に就くケースが多い。中途採用の場合は、企画経験者やマネジメントなどの実務経験が要求される。 (2) 常に新しいトレンドや動向に興味を持ち、必要な情報を収集し、自らの発想力と行動力で企画・提案を行える現状把握力、企画立案力、提案力が求められる。 (3) クライアントとの折衝やチームによるプロジェクトを円滑に進めるための強いリーダーシップ、クライアントやスタッフとの信頼関係を構築するとともに、コミュニケーション能力、調整能力、交渉能力が求められる。 【関連する資格・検定等】 ・ウェブデザイン技能検定1級・2級・3級 [特定非営利活動法人 インターネットスキル認定普及協会] ・プロジェクトマネージャ試験 [独立行政法人 情報処理推進機構] ・システム監査技術者試験 [独立行政法人 情報処理推進機構] ・コンピュータサービス技能評価試験 [中央職業能力開発協会] ・ITコーディネータ [特定非営利活動法人 ITコーディネータ協会] ・ITIL ・知的財産管理技能検定（一般社団法人 知的財産研究教育財団） ・ウェブ解析士認定講座（一般社団法人ウェブ解析士協会） ・Google アナリティクス個人認定資格（Google Inc.） 【厚生労働省職業分類（小分類）との対応】 103 情報処理プロジェクトマネージャ 234 プロデューサー、演出家 【参考】ITスキル標準 [独立行政法人 情報処理推進機構] のキャリアフレームワークとの対応 ・プロジェクトマネジメントに相当する。	一般的なキャリア形成の例を示しています。 仕事内容や求められる経験・能力、関連資格等を職務別に整理しています。
---	---

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A 4 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、従業員の能力や適性に応じた適材適所の人材配置を検討することができます。また、外部から人材を採用する場合や、人材を社内公募する際に、求める人材要件を社内外に明示するための資料として活用することもできます。

人材要件総括表の概要

人材要件総括表は、各職種のレベル1、レベル2について作成しています。

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

	職 種	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	
企 画・ 営 業・ 管 理 系	営業					
	プロデューサー(事業企画・経営 (ビジネスプランナー)					
	プランナー (コンテンツ企画)					
	ディレクター・ウェブマスター (制作監督・業務管理・プロジェクト マネージャ)					
運 営 系	サイト運営 (ウェブマスター)					放送技術・システム
	ウェブデザイン・コンテンツ制作					
制 作 系	エンジニア (アプリ開発)					映像編集・音声制作
	エンジニア (サーバーサイド)					

様式 1

職種	職業コード	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
放送技術	放送技術者	400000.01	400000.02		
システムエンジニア	システムエンジニア	400000.01	400000.02		
グラフィックデザイナー	グラフィックデザイナー	400000.01	400000.02		
サウンドクリエイター	サウンドクリエイター	400000.01	400000.02		
映像編集者	映像編集者	400000.01	400000.02		
音声制作	音声制作	400000.01	400000.02		
演出家	演出家	400000.01	400000.02		
脚本家	脚本家	400000.01	400000.02		
監督	監督	400000.01	400000.02		
プロデューサー	プロデューサー	400000.01	400000.02		
プランナー	プランナー	400000.01	400000.02		
ディレクター	ディレクター	400000.01	400000.02		
ウェブマスター	ウェブマスター	400000.01	400000.02		
グラフィックデザイナー	グラフィックデザイナー	400000.01	400000.02		
サウンドクリエイター	サウンドクリエイター	400000.01	400000.02		
映像編集者	映像編集者	400000.01	400000.02		
音声制作	音声制作	400000.01	400000.02		
演出家	演出家	400000.01	400000.02		
脚本家	脚本家	400000.01	400000.02		
監督	監督	400000.01	400000.02		
プロデューサー	プロデ				

様式 2

様式 2

様式 3

人材要件総括表

[illegible]

職業能力評価基準のエッセンスを
職務別・レベル別に1枚で要約

人材要件総括表の主な活用例

従業員の募集

新卒採用、中途採用などで従業員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従業員の能力・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：営業とエンジニア（設計・開発）の従業員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、職業能力評価シートの場合（p.9～p.10）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、“自社版の人材要件総括表”を作成してみてください。

5

必要な能力水準を「見える化」する

人材要件総括表

1 仕事の概要

職務	営業	概要	対応レベル	おおよそ
		顧客の求めるシステムやコンテンツの概要を把握し、顧客満足を意識しながら、顧客対応や提案活動、システム企画等の営業企画業務を行う仕事。		☒ L1 ☐ L2 ☐ L3 ☐ L4

2(1)スキル要件(概要)

- インターネットや情報セキュリティに関する基本知識を有し、自覚と責任感をもって仕事に取り組んでいる。
- 上司や先輩の助言を得ながら、受注営業のための資料作成や各種連絡調整等を行っている。
- 上司や先輩の指示により、掲載条件や制作予算などの顧客折衝に使う資料を作成している。

必要スキルのエッセンスです。

2(2)スキル要件(詳細)

意欲・態度 (共通能力)	- インターネットを利用したビジネスについての現状やインターネットとの機器連携の事例を理解している。 - 職業人としての自覚や社会的責任感をもって仕事に取り組んでいる。 - データ管理方法のルール化、ウイルス対策などの対応を適切に行っている。 - 各種事故によってお客様からの信頼が損なわれることがないよう、危機管理に対する自覚を徹底している。 - 著作権法など著作権、肖像権に関する法令の概要を理解している。 - 社内ガイドラインに則って、事務処理、各種手続などを行っている。
受注営業	- 各種モバイルインフラにおける特徴、差異や、モバイルコンテンツにおける課金の仕組みについて概要を理解している。 - 上司や先輩の助言を得ながら、計画提案の根拠(獲得会員数、訪問者数、費用対効果等)となる資料作成を行っている。 - 詳細事項の決定からコンテンツの配信開始までの予定調整の補助を行っている。 - ディレクター、エンジニアなどと協議し、上司や先輩の助言を得ながら、顧客が求めるイメージに基づいた企画作成の補助を行っている。 - 上司や先輩の助言や指示に基づき、顧客の求めに対して最適と思われるドメイン設定やサーバー形式・設置について提案の補助を行っている。
コーディネーション (交渉・調整)	- 上司や先輩の指示により、自社で行ったコンテンツ掲載の実績や最新の話題となるコンテンツ情報を整理し、顧客へ提示する資料作成の補助を行っている。 - 上司や先輩の指示により、掲載条件や制作予算などの顧客折衝に使う資料を作成している。 - 途中経過の節目ごとに、交渉・調整に関する確認を行い、上司へ報告し助言を得ている。 - 上司の指示に従って、コンテンツ導入後にユーザーの意見やアクセス状況などの情報を取得し、導入の効果を確認している。 - 上司や先輩の指示・助言を得て、コンテンツ掲載により得られた効果についての権利者との相互確認を行っている。

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		項目	水準		項目	水準	
	必須	できれば		必須	できれば		必須	できれば
インターネット通信に関する知識	☒	☐	社内ガイドライン	☒	☐	モバイル端末を利用したイベント	☐	☒
PCに関する知識	☒	☐	モバイル端末に関する知識	☒	☐	契約法務	☒	☐
ウェブサイト構築の知識	☒	☐	モバイルインフラに関する知識	☒	☐		☐	☐
インターネット広告に関する知識	☒	☐	モバイルコンテンツに関する知識	☒	☐		☐	☐
セキュリティ関連法、ガイドライン	☒	☐	モバイルサイト運営の知識	☒	☐		☐	☐
セキュリティ対策	☒	☐	著作権、肖像権に関する知識	☒	☐		☐	☐
ISOに関する知識(ISO27000シリーズ)	☐	☒	プログラミングの基礎構文	☐	☒		☐	☐
ウェブ・コンテンツ運用の関連法令	☒	☐	ハイパーリンクの仕組み	☒	☐		☐	☐

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
ウェブデザイン技能検定	☐	☒	知的財産管理技能検定	☐	☒
ITパスポート試験	☐	☒	ウェブ解析士認定講座	☐	☒
基本情報技術者試験	☐	☒	マルチメディア検定	☐	☒
コンピュータサービス技能評価試験	☐	☒		☐	☐

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。

5 その他特記事項

人材要件確認表とは、中途即戦力採用（経験者採用）を行う際の面接シートとして開発したものです。

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

人材要件確認表の概要

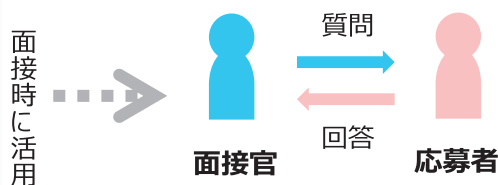
中途即戦力採用の人数ボリュームが比較的大きい「レベル2」前後を念頭に作成しています。

	職 種	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
企画・営業・管理系	営業				
	プロデューサー(事業企画・統括) (ビジネスプランナー)				
	プランナー (コンテンツ企画)				
	ディレクター・ウェブマスター (制作監督・業務管理・プロジェクトマネージャ)				
	サイト運営 (ウェブマスター)				
運営系	ウェブデザイン・コンテンツ制作				
制作系	エンジニア (アプリ開発)				
	エンジニア (サーバーサイド)				

人材要件確認表

[illegible]

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



POINT 人材要件確認表の基本コンセプト

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

「人材要件確認表」（中途採用面接評価シート）の構成

人材要件確認表は、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（中途採用面接評価シート）『営業』

応募者氏名	性別	年齢	面談者氏名	印	面談日
-------	----	----	-------	---	-----

どのような人材を採用したいのかを企業側で整理します。

職種：営業
当該職種に求める期待人材像
顧客の求めるシステムやコンテンツの概要を把握し、顧客満足度を高める。顧客対応と提案活動、システム企画の営業企画業務を行うこと。

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、活用する企業でアレンジ可。

1. 本人の実務経験に関する事項

営業	自己申告 ☐ 経験がある ☐ 多少経験がある	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、採用面談、実技試験等で確認した事実		①営業 - 社会や技術動向等どのようにアンテナをはっているか。コンテンツのターゲット層におけるマーケティングをどのように行ったか - 顧客の求めるターゲット層をどのように設定し、コンテンツの実現性を含め、企画や課金方式値設定等をどう提案していたか - 顧客の求める要望や各種変更、クレーム等に対してどのように対応したか。また、サービス開始後のサポートはどう行ったか		
		②コーディネーション/クライアント管理 - 顧客との良好な関係を構築・維持するため、どのような点に注意していたか - 自社の技術で提供可能なコンテンツについて、関係部門の検討やコンセンサスはどのようにして行ったか - コンテンツの導入効果やモバイルとの親和性に関して、顧客への企画・提案にどのように盛り込んだか		
		③社内における業務改善、後輩指導、部門間連携等 - 担当業務における重要視する点は何か。また、上司や先輩に業務改善の提案等はどのようにして行ったか - 興味や好奇心を持っている点や日頃勉強していることはあるか。また、部下や後輩への指導等はどのような点を心がけたか - チームの規模や動き及び他部門との連携について、自部門内の調整、連携が必要な部門との協議をどのように進めたか		

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	所見
職務経歴書、採用面談、実技試験等で確認した事実	インターネットに関する知識 - インターネットを利用したビジネスの動向等のビジネスに必要な情報について、どのような方法で収集し、何に活用したか - インターネット使用のリスクに関して、具体的にどのような対応でセキュリティ対策や危機管理を行ったか - インターネットの活用やウェブコンテンツの展開方法のアイデアに関して、事業化への提案や取組みはどのように行ったか		
	企業倫理とコンプライアンス - 職業人としての自覚や社会的責任、コンプライアンスについて、どのような認識で仕事に取り組んだか - 法令の遵守が遂行されているかの管理体制や監査、個人の行動・取組みはどのように行ったか - 日常業務の遂行において法的または倫理的な問題に直面したことはあるか。ある場合、どのように対処したか		
	セキュリティに関する知識 - 社内のデータ管理方法のルール化やウイルス対策について、担当業務において具体的にどのように行ったか - 担当業務における協力会社やアルバイト等の社内ルールの遵守やリスク管理の対応をどのように体系的に取り組んだか		
	法務の知識 - 著作権の侵害など、担当の日常業務において、法令順守の具体的な確認はどのように行ったか - 担当業務における事件や事故等に関する法務の知識や課題について、部署内や他部門との情報共有をどのように行ったか		
	社内のガイドラインの運用 - 社内のガイドラインの標準化の効果について、どのように認識しているか。業務の遂行のチェックはどのように行ったか - 担当業務の社内ガイドラインに関して、改善を行ったことはあるか。それ		

3. 保有資格（該当するものをチェック）

☐ ウェブデザイン技能検定（ 級） ☐ ITパスポート試験 ☐ 基本情報技術者試験 ☐ コンピュータサービス技能評価試験 ☐ マルチメディア検定 ☐ 知的財産管理技能検定 ☐ ウェブ解析士認定講座 ☐ その他（ ）	
--	--

職務概要書の「関連する資格・検定等」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・・・相深い知識・経験があることが確認できた 2・・・ある程度の知識・経験があることが確認できた 1・・・知識・経験がやや浅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

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、営業チーフを中途採用する場合、まず、該当する職業能力評価シート（この場合は営業のレベル3程度）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、前ページでご紹介した「人材要件確認表」を活用して採用面接を行い、応募者の能力（コンピテンシー、思考・行動特性）を確認して採否決定の参考指標にしてみてもよいでしょう。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 求める人材像の確認と準備

採用する職種を確認の上、募集するレベル層をキャリアマップなどを目安に検討します。

資格保有など、特に重視する要件があれば、予め明らかにしておきます。

右表を参考として必要な準備を行います。

応募者によるセルフチェックを通じてレベルチェックする場合

職業能力評価シートを活用します。

採用面接時のインタビューを通じてレベルチェックする場合

人材要件確認表を活用します。

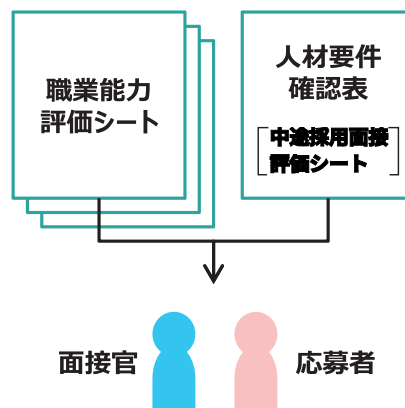
STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

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

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

一方、採用面接時のインタビューを通じてレベルチェックする場合には、人材要件確認表に沿って、実務経験の内容を詳しく確認していきます。

■ 応募者の知識・スキルレベルの把握イメージ



STEP 3 採否の決定

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

応募者から受ける印象や属性情報（年齢、性別など）、保有資格といった外形的な情報ばかりに引きずられず、可能な限り多面的な視点から採否を判定するとよいでしょう。

7

取り組み事例のご紹介

ここでは、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「0 JT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ツールを試行的に導入していただき、その効果や活用のポイント、今後の活用可能性等に関する率直なご意見・ご感想・ご提言等を企業のご担当者に語っていただいたものです。このマニュアルでご紹介したツールを使ってみようか迷っている方々には、ヒントとなる情報がきっと見つかるはずです。

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

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

職業能力評価シートを活用してスキルの習熟レベルを把握
(株式会社クリーク・アンド・リバー社)

取り組み事例2

他部署から異動してきた社員のスキルの認識ギャップ解消
(株式会社ナディア)

取り組み事例3

カスタマイズの工夫による育成効果の向上
(株式会社ソービック)



株式会社クリーク・アンド・リバー社

取り組み事例

2

他部署から異動してきた社員のスキルの認識
ギャップ解消

株式会社ナディア

問題意識

当社の人事処遇制度では四半期ごとに社員が主体的に目標を定め、上司と面談を行ってそのすり合わせを行い、目標が達成できれば昇給に反映される仕組みになっています。上司と部下の面談制度がすでに存在しているため、職業能力評価シートやOJTコミュニケーションシートの活用には違和感なく取り組めると感じました。

具体的な取り組み 活用したツール

「営業」職種の入社1年目の社員（レベル1相当）1名と中堅社員（レベル2相当）1名の計2名を対象に試行導入しました。後者については、エンジニアを経験したのち、現在は営業を担当している社員です。

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るため、一部に抽象的な表現が存在します。このような場合には、カスタマイズによりその具体的内容を明確化しておく必要があります。たとえば、「広告営業」という能力ユニットがありますが、その内容はB2CなのかB2Bなのか、また、ブランドサイトなのかECサイトなのか、などによって異なってくるはずです。このような項目については、自社のビジネスに即して評価基準のカスタマイズが不可欠です。

また、営業職の能力ユニットとして、「スケジュール管理」や「予算管理」を追加する必要があると感じました。このように、自社の業務実態に照らして足りない項目を追加することも重要だと思えます。

取り組みの結果

OJTコミュニケーションシートを使ってスキルの現状を「見える化」してみました。試行対象者のうち1名はエンジニア経験をもつ社員ですが、（最初から営業職であるもう一人の社員と比較して）上司・部下のスキルの認識ギャップが大きくなりました。その理由として、たとえばエンジニアに求められるスケジュール管

POINT 人事評価制度としての活用

- 職業能力評価シートは“スキル”という定性面での評価であり、人材育成に適したツールです。
- 人事評価制度として処遇に反映させるのであれば、数値目標の達成度など定量面での評価と組み合わせることが欠かせません。

理と営業に求められるスケジュール管理ではその内容が同一とは限らず、エンジニアの感覚では「できている」と思っている営業職としてみると「物足りない」というような認識ギャップが発生している可能性があります。このように場合にOJTコミュニケーションシートを使ってスキルの現状を「見える化」し、結果をフィードバックして認識のすり合わせを行うことで、配置転換があった場合にも異動先で早期に能力を発揮してもらえるよう支援することができると思います。

今後に向けて

職業能力評価シートは技術的なスキルを定性的に評価するものであり、処遇というよりも育成に主眼にいたツールだと思います。ただし、これだけでなく数値評価などの定量評価と組み合わせれば、人事評価制度として実施することも可能になると思います。

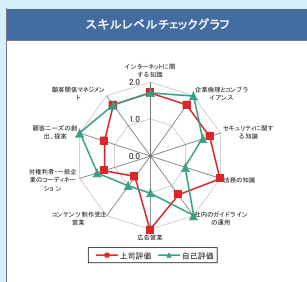
取り組み企業ご紹介

株式会社ナディアは、2004年に設立し、WEB・モバイルサイトの企画制作、グラフィックデザイン、アプリ企画開発、システム構築から映像・3DCG制作まで社内ではほぼ全てを行っています。

ナディアは、「人の喜びの大きさを発想の基本としていく」を企業理念とし、さらに、「人材を大切に、チームをより強くする」「スタッフの未来を創る」ことも使命とし、社員の働きやすい会社とは？といつも考え、さまざまな取り組みを続けています。

POINT

他部署から異動してきた社員にこそ能力チェックを！



他部署から異動してきた社員に対して能力チェックを実施することで、本人と上司との認識ギャップが明らかになります。その評価結果をしっかりとフィードバックすることで、異動後の新部署における期待レベルを理解してもらい、職種が変わっても速やかに能力が発揮できるよう支援を行うことが可能になります。

※ここで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は異なります。

問題意識

現在、人事評価制度の改善に向けた取り組みを進めており、他社事例や評価シートのサンプル等を参考に検討しているのですが、明確に“これだ！”というものがありませんでした。

こうした中、「職業能力評価シート」は、一般的な評価シートのサンプル等と異なり、ウェブ・コンテンツ制作業の専門スキルについて細部にわたる評価基準が作成されています。このため、当社にとって非常に参考になるのではないかと感じました。

具体的な取り組み 活用したツール

「ウェブデザイン・コンテンツ制作」職種の若手社員（レベル1相当）1名と中堅社員（レベル2相当）1名の計2名を対象に試行導入しました。

多くの評価基準はそのまま問題ないと感じましたが、職業能力評価シートの評価基準は業界汎用性を意識して一般的な表現になっているところがあるため、一部の評価基準については自社の業務内容に即して一定のカスタマイズが必要と感じました。

また、標準的な評価方法は、「まず部下が評価し、その結果を参考に上司が評価する（方法①）」という進め方だと思いますが、別のやり方として、「上司・部下が別々に評価する（方法②）」という方法もあると思います。今回の試行では、1名は方法①で、もう1名は方法②で評価を行いました。

取り組みの結果

職業能力評価シートの評価項目は、試行した社員の業務範囲とおおむね同じでしたが、職業能力評価シートには多数の項目が盛り込まれているため、未経験の仕事も含まれていました。

POINT 人事評価制度としての活用

- チームワークやチャレンジ意欲など一般的な評価項目のみならず、ウェブ・コンテンツ制作業固有の専門業務についての評価基準が含まれている。
- 非常に広範な仕事内容がカバーされている。

この点について、試行した社員からは、「どのあたりに自分の未経験業務があり、今後のレベルアップのためには何が必要かが明確になった」「お客様の要望に応じていくために今後必要となるスキルがみつかった」などの肯定的な声が寄せられています。

今後に向けて

職業能力評価シートの特長は、技術的・専門的な事項が細かく定義されている点にあると思います。

漠然と「～をやろう」といっても掛け声倒れになりがちですが、職業能力評価シートを活用することで、スキルの現状を具体的に確認し、能力開発の目標設定を進めることが可能になると思います。

取り組み企業ご紹介

株式会社ソービックは、2002年9月に設立したWebやグラフィックを中心とした制作会社です。

キャンペーン・セミナー・展示会・学術会議等の関連分野の制作業務のほか、近年ではコーポレートサイト、ECサイト、官公庁サイト等の制作にも携わっています。

ソービックは、お客様の要望に真摯に向き合い「今できることに最善を尽くす」ことをモットーとし、お客様・社員とその家族に必要な存在であり続けられることを目指し、前進を続けています。

POINT 評価基準だけでなく、「評価方法」もカスタマイズする

評価基準の
カスタマイズ

+

評価方法の
カスタマイズ

=

他社との差別化を
実現する人材育成

評価や育成に“唯一の正解”はありません。職業能力評価シート等のツールを自社の実状に即してカスタマイズすることで、人材育成を通じた他社との差別化を実現します。

取り組み企業の声



株式会社クリーク・アンド・リバー社 プロフェッショナルエデュケーションセンター セクションマネージャー

職業能力評価シートを用いることで、スキルの習得を評価できるようになると思います。新卒で入社し、まだ経験がない社員を育成していくツールとして使用したり、中途採用の社員についても、業務実施後の能力確認を行うツールとして使えると思います。また一人ひとりが自己評価をしますから自分の成長段階を把握することができ、自己学習を促すうえでも効果的に活用できます。

人材育成という観点から自社なりのカスタマイズを加え、評価制度を補完する人材育成ツールとして活用してみるとよいのではないのでしょうか。

7

取り組み事例のご紹介

株式会社ナディア 執行役員

日々の業務に追われる現場では、人材育成のための十分な時間を割くことが難しいのが実態です。職業能力評価シートやOJTコミュニケーションシートは、スキルの現状や上司・部下の認識ギャップを「見える化」し、人材育成につなげるためのツールとして優れていると思います。

このような定性面での評価は、基本的には人材育成の場面に限るべきものですが、職業能力評価シートを自社のビジネスの実態に即してカスタマイズしたうえで、数値目標の達成度など定量面での評価とも組み合わせることで、昇給や賞与などの人事処遇に反映させることも可能になると思います。



株式会社ソービック 代表取締役

一般的な人事評価シートと異なり、職業能力評価シートにはウェブ業界特有の専門的・技術的な事項が細部にわたり盛り込まれています。これを自社の業務内容に即してカスタマイズすることで、社員一人ひとりのスキルの確認や能力開発目標の設定が可能になると思います。また、適正な評価が可能になれば、処遇の公正化を実現することもできると思います。

人材育成を効果的に進めるためには、現場レベルのOJTだけでなく、研修や勉強会等を含めた教育の仕組みづくりが必要です。職業能力評価シートの活用は、計画的な従業員教育の推進にも資すると思います。



特定非営利活動法人 インターネットスキル認定普及協会

「ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）」は、技術革新のスピードが極めて速く、かつ、スマートフォンの普及が進んだことから、この業界において求められる職業能力はここ5年ほどで大きく変わってきています。

今回の職業能力評価基準の改訂に当たっては、業界で活躍している様々な委員に参画していただきました。その結果、幅広い視点から業界の現状や動向を反映し、最新の技術動向にも対応したキャリアラダーやキャリアマップなどを整備することができたのではないかと思います。

特に、当該分野に関わる人材育成は国際競争力の確保の観点からも急務となっています。そのことを踏まえ、関連分野においても、広く教育、人材育成の現場でも職業能力評価シートや導入・活用マニュアル等の各種ツールをご活用いただき、人材の高度化にお役立ちいただけることを期待しています。



協力企業等一覧

包括的職業能力評価制度整備委員会（ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル））委員名簿

氏名（敬称略）	所属先・役職名	本社所在地
◎ 平 田 克 二	特定非営利活動法人インターネットスキル認定普及協会 理事・副理事長	---
河 上 純 二	株式会社D2C コンシューマ事業部 部長	東京都中央区
小 林 節 也	株式会社エムティーアイ ヘルスケア事業本部 事業戦略統括部 担当部長	東京都新宿区
畑 雅 代	株式会社クリーク・アンド・リバー社 プロフェッショナルエデュケーションセンター エデュケーション・セクション セクションマネージャー	東京都千代田区
加 藤 守	株式会社ナディア 執行役員 プロデューサー	東京都港区
若 山 卓 也	GLO BAL M O D E株式会社 ディレクター	東京都港区
井 島 剛 志	一般社団法人アプリ開発技術認定普及協議会 理事	---
神 山 司	早稲田大学 理工学術院 非常勤講師	---
丸 岡 秀 明	特定非営利活動法人インターネットスキル認定普及協会 事務局次長	---

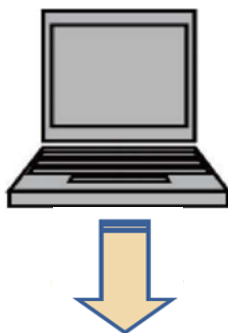
（◎：座長。「所属先・役職名」は委員委嘱時（平成28年12月）の所属、役職名等を記載）

その他ヒアリングにご協力いただいた企業

企 業 名	本社所在地
株式会社ソービック	東京都港区

「職業能力評価シート」等を実際に使ってみましょう ～ツールの入手方法～

「職業能力評価シート」等のツールは次のホームページからダウンロードすることができます。
厚生労働省ホームページの「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。



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、さらには検定試験の「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もでき、同様に検定試験に活用することもできます。

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」を作成しています。

2. 2 キャリアマップ・職業能力評価シート

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）
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）
キャリアマップ・職業能力評価シート
キャリアマップ・職業能力評価シート（PDF形式、167KB）
キャリアマップ・職業能力評価シート（PDF形式、167KB）

2. 2.1 キャリアマップ

2. 2.2 職業能力評価シート

2. 2.3 キャリアマップ・職業能力評価シート（PDF形式、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。

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
旅館業	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
スーパーマーケット業	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
ぬい装産業	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

職業能力評価シートをダウンロードするには、ここをクリックします。

職業能力評価シートは、12種類のシートが用意されています。
全て無料でダウンロードできます。



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

職業能力評価シートのダウンロード

区分	職種	職控	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
企画・営業・管理系	営業	受注営業	ダウンロード	ダウンロード		
		コーディネーション (交渉・調整)			—	—
		クライアント管理				
	プロデューサー (事業企画・統括) (ビジネスプランナー)	事業企画立案				
		事業運営管理	—	—	—	—
	プランナー (コンテンツ企画)	外部連携・調整管理				
		コンテンツ企画立案	—	ダウンロード	—	—
運営系	ディレクター・ウエブマスター (制作担当・業務管理・プロジェクトマネージャ)	設計・制作ディレクション		ダウンロード		
		プロジェクト			—	—
		サイト分析				
	サイト運営 (ウェブマスター)	ユーザー関連業務	ダウンロード	ダウンロード		
		サイト運営業務 (更新)			—	—
		アクセス状況管理				

(ダウンロード用サイトのイメージ)

例えば、「ディレクター・ウェブマスター」職務のレベル2に関する職業能力評価シートをダウンロードします。

＜職業能力評価シート＞

職能・業務	ディレクター・ウェブマスター
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、組織のマーケット戦略を主導する等、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

国庫軍協力評価シートの目的

職業能力評価シート^①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。

図解思考力評価シートの構成

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

■購買能力評価シートの使い方

「評価進捗のための基準」について

(1) 評価判定の手順

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

(2) 評価の基準

△ … 一人でできている。(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
書面上、被評価者に該当しない評価項目がある場合は「－」と表記し、評価しません。

【必要な知識】について
被評価者による自己評価を○×の2択で行い、自身に不足している知識を確認することで、自己学習の分野決定に活用してください。

職業能力評価シート(ディレクター・ウェブマスター レベル2)

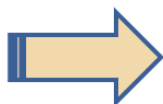
【野村の基準】
①、②、③、④、⑤、⑥、⑦、⑧、⑨、⑩、⑪、⑫、⑬、⑭、⑮、⑯、⑰、⑱、⑲、⑳、㉑、㉒、㉓、㉔、㉕、㉖、㉗、㉘、㉙、㉚、㉛、㉜、㉝、㉞、㉟、㊱、㊲、㊳、㊴、㊵、㊶、㊷、㊸、㊹、㊺、㊻、㊼、㊽、㊾、㊿、

○：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〕
×：できない
〔常に上位者・周囲の助けが必要なレベル〕

結果アウト	活動内容	無償提供された機材	責任者	上層管理	コスト
センターへの出張 出張	①センターへの出張 ②センターと地域のなか の対峙	1 センターが持っている活動するプログラムや教材にすべてを頼る。有償機材は無い。	○	○	
③センターの先生に訪ねてくる活動を頼る。1人1人から依頼している。					
④センターと地域のなかの対峙	2 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑤知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	3 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑥知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	4 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑦知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	5 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑧知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	6 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑨知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	7 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑩知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	8 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑪知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	9 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑫知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	10 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑬知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	11 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑭知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	12 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑮知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	13 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑯知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	14 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑰知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	15 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑱知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	16 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑲知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	17 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
⑳知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	18 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
㉑知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	19 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				
㉒知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。	20 知らない人として活動をする機会がある。結果は喜ばない。				

Q&Aの合計数 1

職業能力評価シートの
イメージ(抜粋)



ダウンロードした職業能力評価シートはP.7～P.8でご紹介した方法で活用してみてください。

職業能力評価シート サンプル

(ディレクター・ウェブマスター レベル2)

職業能力評価シート(ディレクター・ウェブマスター 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
インターネットに関する知識	①インターネットの理解	1 インターネットを利用する際に使用するブラウザやソフトウェアについての概要、特徴を把握している。			
	②インターネットとのかかわり	2 インターネット使用におけるリスクを理解し、注意を払い使用している。			
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	3 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。			
	②法令・ルールの遵守	4 不特定多数のユーザーが接続する環境にあるため、細心の注意を払って個人情報管理している。			
	③法令・ルール遵守の評価・改善	5 法令の遵守ができているかチェックを行い、場合によっては上司、先輩などに確認し、安全管理の向上に努めている。			
セキュリティに関する知識	①情報セキュリティに関する危機管理の理解	6 各種事故によってお客様からの信用が損なわれることが無いよう、危機管理に対する自覚を徹底している。			
	②情報セキュリティに関する危機管理の実施	7 社内のみならず、協力会社等にもリスク管理の活動に一体となって取り組んでもらえるよう協力を要請し、各種社内ルール等を伝達している。			
	③情報セキュリティに関する危機管理の評価・改善	8 顧客データが社内外で適切に取り扱われ、情報の漏洩・不正利用が起こりうるリスクがないかチェック・確認している。			
法務の知識	①関連法規の理解	9 著作権法など著作権、肖像権に関する法令の概要を理解している。			
	②法令遵守の取り組み	10 日常業務において、自らの業務が著作権を侵害していないか、その他の法的なルールに問題がないか念頭に置き、必要に応じて確かめるなどの取組を行っている。			
	③法令遵守の改善	11 法令の遵守ができているか確認を行い、場合によっては上司、先輩などに確認し、業務の適正化に努めている。			
社内のガイドラインの運用	①ガイドラインの理解	12 社内ガイドラインにおける、コンテンツ制作業務の流れや内容、事務処理などの方法を理解している。			
	②ガイドライン標準化の取り組み	13 プロジェクトの目標、内容を理解し、チーム全体の連携を図りながら業務が円滑に進むように心がけている。			
	③ガイドラインの改善	14 社内ガイドラインに則って業務が遂行できているかチェックを行い、問題があれば修正している。			

Ⅱ.職務遂行のための基準 選択能力ユニット（ディレクター・ウェブマスター）

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
チーム編成管理、ジョブアサイン	①チーム編成管理に関する理解・確認	15 プロジェクトチームの編成・体制づくり、プロジェクトマネジメント手法の概要を理解している。			
	②チーム編成管理、ジョブアサインの実施	16 各業務に対し、社内外から適任者を選定し、所属部署と調整の上プロジェクトチームを編成している。			
	③編成管理、ジョブアサインのチェック・改善	17 チームメンバーや関係部門から管理体制に関するヒアリングを行い、以後の管理に活かしている。			
進捗管理	①進捗管理に関する理解・確認	18 スタッフの能力や得意とする作業分野を把握し、各タスクの作業難度やスケジュールについて理解している。			
	②進捗管理の実施	19 担当するスタッフや制作チームの遂行能力を想定しながら、スケジュールを立案している。			
	③進捗管理のチェック・改善	20 作業に支障が生じ、スケジュール通りの進行が困難となった場合には、速やかに上司へ報告し、スケジュールの調整や修正を行っている。			
アクセス等解析・マーケティング分析	①アクセス解析・マーケティング分析に関する理解・確認	21 自社で採用しているアクセス数や会員登録数を集計するシステムについて、把握している。			
	②アクセス解析・マーケティング分析の実施	22 取得したデータから、登録率、退会率や残存率などを計算・報告している。			
	③アクセス解析結果・マーケティング分析のチェック・改善	23 解析結果から予測される事項を運営担当に伝え、コンテンツの改善提案を行っている。			
広告・SEO・SEM等の対策実施	①検索エンジン対策に関する理解・確認	24 主要検索エンジンの情報を取得し、検索エンジン対策に使用するキーワードを把握している。			
	②検索エンジン最適化の実施	25 該当コンテンツと親和性の高いキーワードをウェブページ内に書き込み、検索エンジン最適化を行っている。			
	③最適化のチェック・改善	26 一定期間後、モバイル端末から検索エンジンを利用し、効果測定を行っている。			
			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

特定非営利活動法人インターネットスキル認定普及協会

〒160-0023

東京都新宿区西新宿7-7-26 ワコーレ新宿第一ビル1002号
<http://www.netskill.jp/index.html>

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」に関しての著作権は厚生労働省が所有しています。

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

【免責事項】

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