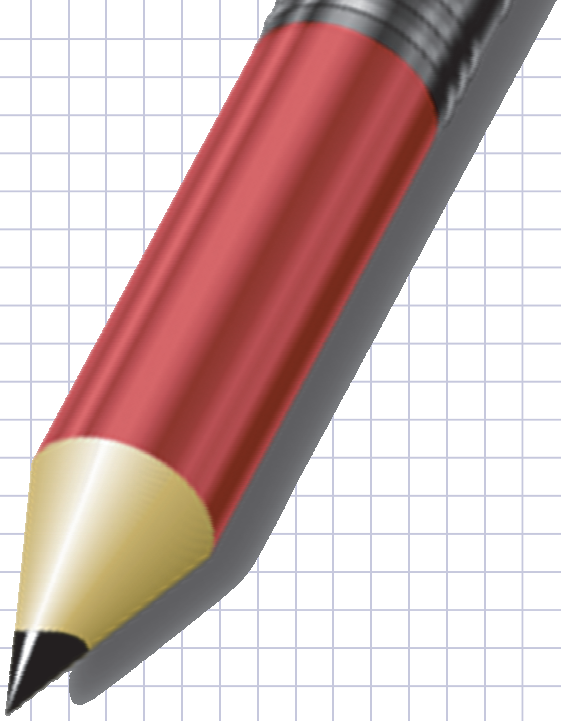
キャリアコンサルタント向け職業能力評価基準活用ガイド

キャリアコンサルタントの方々へ

改訂版



職業能力評価基準活用のススメ

相談者のキャリア形成支援のために

株式会社エヌアイエスプラス

職業能力評価基準 活用のススメ

相談者のキャリア形成支援のために

一人ひとりの“働くチカラ”を見えるものに

職業能力評価基準は、働く人の能力開発と客観的な評価のために策定を進めているものです。

人材の流動化を見据え、一人ひとりの職業能力、つまり「働くチカラ」を、第三者にも分かりやすく伝えられるようにすることを目的に、厚生労働省の委託を受けて開発しています。

職業能力を
活かす
伸ばす

実務に沿った具体的な基準

評価基準は各業界の実情を反映させるため、実務者の協力を得て、その業界で使う表現で設定されていますから、業界においての経験を職務ごとに確認できます。

また、これからのキャリア形成の方向性や能力開発のステップも具体的に考えることができます。

一般での活用を前提にデータを公開

既に54の業種（業界）275職種について作成されており、だれでもが利用できるようにインターネット上で公開されています。

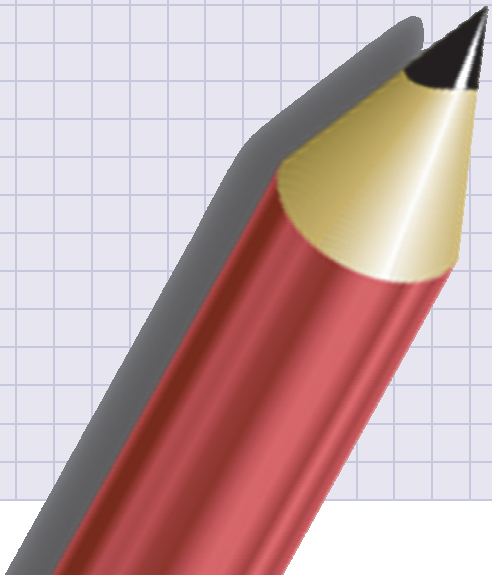
ジョブ・カードなど職業相談の場面のほか、企業でもそのままの形式で、あるいは独自の工夫を加えた形で採用や社内での評価基準として活用されはじめています。

企業間、職種間の移動を円滑に

今後、働く環境はますます変わっていきます。同じ企業、同じ職種でずっと勤め上げていくというキャリア（仕事人生）は当たり前のものではなくなっていくでしょう。

保有している職業能力を相互に確認可能なものとし、就転職が円滑に進むよう支援することはキャリアコンサルタントの重要な役割の一つです。

職業能力評価基準は現在も新たな業界について作成を進めています。相談者のキャリア形成支援に是非ご活用ください。



仕事を知る

職業、職務を深く知る

・未経験な業界、職種についての情報収集
・職業、職務に求められる具体的な行動、成果の把握
・必要な知識、前提となる経験の確認
・入職後のキャリア形成の方向性、可能性

能力を自覚する

相談者の客観的な自己理解

・客観的な基準に基づいて自身の職務技量を確認
・異業界、異職種に置き換えたときの自己評価
・具体的な経験を、社外でも通用する標準的な表現に置き換える
・関心の持てる職種、職務を拡大

応募 / 選考に活用する

納得感のある意思決定、効果的な就職活動

・応募職種、職務に対する理解を深めた上での意思決定
・中長期的なキャリア形成の可能性を把握
・企業が求める人材イメージの具体化
・面接の事前対策

さらに能力を伸ばす

能力開発の方向を知る

・応募しようとする職種、職務で求められる能力、知識を確認してスキルアップ
・担当している職務で求められる能力、知識の確認
・スペシャリストやマネジャーへと進む際に求められる能力、知識を把握して準備
・類似する職務で求められる能力、知識を把握してキャリア形成の幅を拡大

組織づくりに役立てる

個を生かす組織づくりのために

・能力評価の標準化、明確化による能力開発の促進
・若年層に対する能力開発促進による早期離職予防
・採用基準の具体化による採用コストの削減、ミスマッチ採用の予防
・具体的な職務内容や業界ごとのキャリアプランを手がかりにしたキャリア形成のための研修、ワークショップの提案

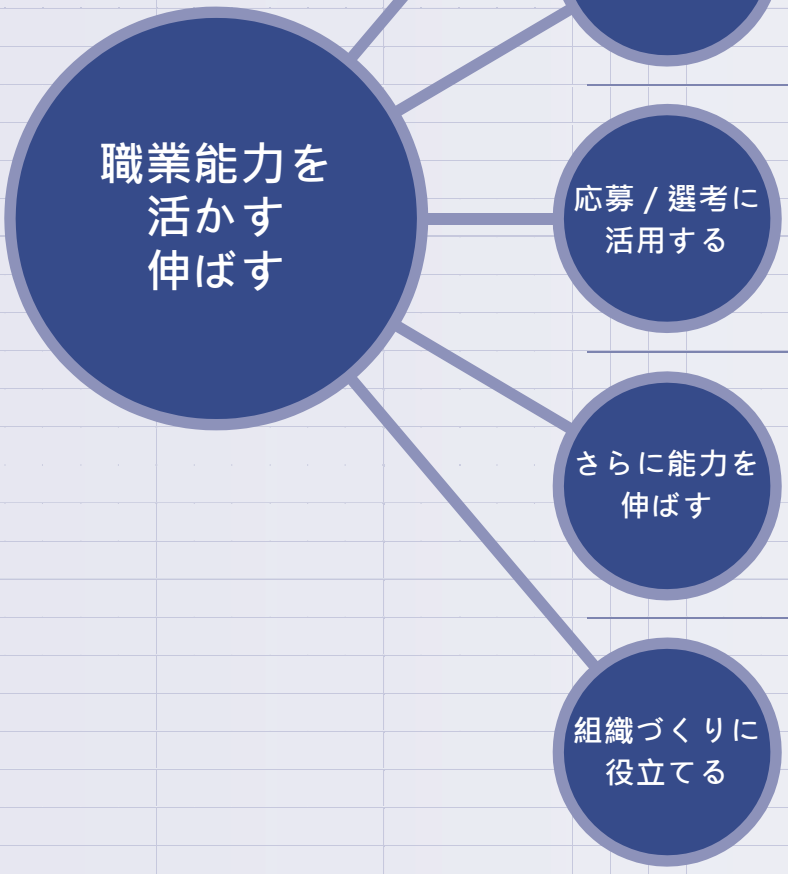
活用が考えられる場面

就業支援、学校、企業（在職者）
それぞれの支援事例

求職者や転職を考える人など職業紹介機関での支援

5 ページ ~ 14 ページ

1・経験のない職種への転身を支援する　5 ページ

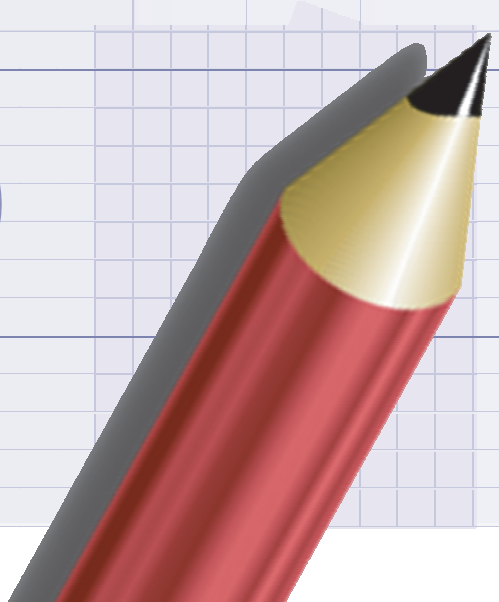


■ 具体的な職務内容を確かめる ……6 ページ
■ 希望職種のスキルを具体化する ……7 ページ
■ 職位に求められる要件と相談者のスキルを照合する ……8 ページ

■ 強み、弱みをチェックする ……9 ページ
■ 自己評価と他者評価でさらに客観視する …… 10 ページ

■ 職務経歴書を作成する …… 11 ページ
～職務に合った表現に

■ 不足する知識、経験の獲得に向けて …… 13 ページ



キャリア教育や学生の就職活動など学校での支援

15 ページ ~ 26 ページ

2 企業が求める人材イメージを具体化する 15 ページ

3 職業情報、業界情報の理解を深める 21ページ

- 会社の中での仕事をより詳細に理解する … 15 ページ
- 社内での成長ステップをイメージする …… 17 ページ
- どんな仕事があるのか分からない …… 21 ページ
- 適性はありますか？自己理解を深める …… 23 ページ
- 選考（応募書類、面接など）への対処は？ ……25 ページ
- 本当にこれでよかったの？ …… 26 ページ
- 仕事を知る …… 18 ページ
- 社会で必要とされる能力 …… 19 ページ

キャリアに関わる個人相談や研修など企業内での支援

27 ページ ~ 40 ページ

4 社員や部下のキャリア形成を支援する 27ページ

5 節目でキャリアを考える 33 ページ

6 中長期のキャリアを考える「場」づくり 37ページ

- もっと職場で活躍したい、成長したい …… 27 ページ
- 将来の展望が開けない …… 31 ページ
- マネジメントに自信がない …… 32 ページ
- もっと職場で活躍したい、成長したい …… 27 ページ
- スペシャリストよりもゼネラリストに …… 29 ページ
- 将来の展望が開けない …… 31 ページ
- もっと職場で活躍したい、成長したい …… 27 ページ
- スペシャリストよりもゼネラリストに …… 29 ページ
- 将来の展望が開けない …… 31 ページ
- 節目でキャリアを考える …… 33 ページ
- 中長期のキャリアを考える「場」づくり …… 37 ページ

参考資料

7. キャリアコンサルティングへの活用に向けて［その 1］～評価基準活用のイメージ～…… 41 ページ
7. キャリアコンサルティングへの活用に向けて［その 2］～業界の概要を把握する～…… 43 ページ
8. 職業能力を評価する基準を設ける理由 ……48 ページ
9. 職業能力評価基準の活用Q＆A ……52 ページ

1 経験のない職種への転身を支援する
～求職者支援場面での活用事例～

相談事例 ● 電機メーカーを早期退職するAさん（45 歳）

［Aさんのプロフィール］
45歳男性、長男 15 歳。
大学（工学部）卒業後、電機メーカーの開発・製造部門に 22 年間勤務。
会社の業績低迷の影響を受け、会社都合により退職予定。
［相談内容］
メーカーでの製造ライン管理職の仕事から、教育研修関連の仕事へのキャリアチェンジも考えているが、人事部門の経験がなく、思い悩んでいる。

Aさんは大学卒業後、電機メーカーに入社し、開発部門に配属されました。情報機器の開発業務を経て、家電製品の製造部門に移り、管理職として日々の業務に没頭してきました。しかし、会社の業績が低迷し、業務縮小を余儀なくされ、社内の雰囲気も厳しくなる一方です。これを機に、Aさんは早期退職制度を利用して退職することを決めました。

これまで「がむしゃらに走り続けてきた」ため、再就職では製造関連の職種に就くのがよいのか、他の職種に就くことができるのか、頭の中にイメージはありません。しかも、製造管理職の求人は少なく、狭き門となっていました。

1. 製造ライン管理職から教育研修への転身を考える

再就職という人生の転機を迎えるに当たり、Aさんは職業紹介機関のキャリアコンサルタントの支援を受けることになりました。

Aさんは人生の後半を迎えるに当たり、「これまでの仕事でよいのか」「それで幸せなのか」という疑問に直面しました。仕事の合間をぬって地域のボランティア活動に参加したこと、人のために役立って喜びを感じたことが思い出されます。アセスメント・ツールの結果からも、人との関わりや対人支援を重視していることが分かりました。気付かなかった自分の価値観を意識するようになり、Aさんが思い描いた人生後半のキャリアは、「人事部門で教育研修の仕事に就く」、「定年後は地域に貢献する」というものでした。

しかし、管理職として社員研修や後輩の育成・指導・評価に熱心に取り組んだものの、人事部門での経験はありません。仕事の内容や必要なスキルについて十分に理解できていないうえ、自分の経験がどの程度通用するのかも不明です。自分なりに書店で解説書を読んだりしますが、解決はしませんでした。

2・具体的な職務内容を確かめる

一方、Aさんを担当したキャリアコンサルタントにとっても、教育研修は得意な分野ではありませんでした。そこで、面談の前に中央職業能力開発協会の職業能力評価基準の職務概要書を参照し、この職務の概要と必要なスキルを再確認することにしました。

さらにキャリアコンサルタントは、教育研修の仕事に必要な職務能力を把握するとともに、今後のコンサルティングに活用しようと考え、この職種に関わる能力ユニット別職業能力評価基準（様式3）を確認しておくなどの準備を済ませました。

職務概要書

職種：人事・人材開発・労務管理　　職務：人材開発

【概要】

人材開発プランや教育訓練計画の策定、研修カリキュラムの作成・実施、研修効果の検証など、社員の能力開発施策の企画・立案及び実行に関する仕事。ただし、「人事」及び「労務管理」の仕事は含まない。

【仕事の内容】

企業の経営方針や人事戦略を踏まえて、必要方針を作成し、これに基づきOJT、OFF-JT、自己啓実施することが仕事の中心である。また、研修

近年、研修の外注化のみならず教育訓練部門開発の実施体制を見直しつつある。人材開発の経営戦略・経営方針との関連性を意識した施策

【求められる経験・能力】

（1）人材開発の仕事を行うために、特定の学いが、教育学や心理学の専門知識が業務用の場合には、一定の専門的実務経験が

（2）近年、様々な研修手法が開発されてきてなど新たな研修技法についても十分理解キャリアの多様化、基幹人材の早期選抜なておくことも重要である。

（3）人材開発の仕事は、人事や労務の仕事と象とする仕事である。このため、社内各ケーションを図り、協力的に業務を推進

【関連する資格・検定等】

・ビジネス・キャリア検定試験（人事・人材
・キャリア・コンサルタント能力評価試験〔
など

【労働省職業分類（小分類）との対応】

２５１　総務事務員

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

ユニット番号 00S023L33

選択 能力ユニット	能力ユニット名	人材開発マネジメント
	概　要	人材開発部門のマネジャーとして、人材開発計画の企画・実行、教育研修の実施など人材開発部門の業務全体をマネジメントする能力

能力細目	職務遂行のための基準
①人材開発業務の企画・計画	○ 経営戦略の実現に向けて必要な人材像を明確にし、現状とのギャップを検証しながら今後の人材開発システムの方向性を企画立案している。 ○ 人材開発をめぐる他企業の動向や労働法制の改正動向に注意し、短期及び中長期の具体的な人材開発体系の策定を的確に行っている。 ○ 経営ニーズと従業員ニーズ双方を踏まえ、コスト・ベネフィットを勘案しながら実効性のある研修プログラムの企画を行っている。 ○ 目標達成に向けて、自分と部下との役割分担を適切に判断している。
②人材開発マネジメントの推進	○ 教育研修の実施など人材開発業務の進捗管理を行いながら部下への指示・動機付けを的確に実施している。 ○ 環境変化により研修内容やカリキュラム等に関して方針転換が必要な場合には、最善策を的確に判断しながら方向性を決めている。 ○ 部下の日常的な人材開発諸制度運用に対して指示・助言を行い、重大トラブルの場面では自ら直接問題解決に当たるなど、必要なフォローやサポートを行っている。 ○ 人材開発諸制度の推進に関し、各部門の関係者の主張を聞きながら円滑に意見調整を行っている。 ○ 部下に対し、人材開発業務に関する実務指導を的確に行っている。
③人材開発業務の検証と評価	○ 教育研修の目的に照らして具体的な評価基準を定め、研修のフォローアップを行って効果を適正に検証している。 ○ 目標未達成の場合には安易な責任転嫁を行うことなく原因分析を行い、次期の改善策を取りまとめている。
④人・組織のマネジメント	○ 部下に対して組織の方向性やビジョンを自分の言葉で明確に示している。 ○ 部下の能力や適性を把握し、適切な目標設定が行われるよう指導している。 ○ 部下の仕事振りを把握し、過労防止や安全衛生の観点から時宜を得た助言・指導を行っている。 ○ ルールに基づき公正・公平の観点から部下の人事考課を行っている。 ○ 重要な仕事を敢えて任せるなど、部下の長期的成長を念頭においた行動をとっている。 ○ 部下に対して各々のキャリア・プランに沿った能力開発策を助言している。

●必要な知識

1. 経営戦略、人事戦略と人材開発体系
　●経営戦略の基本的理論
　●経営戦略、人事戦略に基づく人材開発体系の策定・制度化
2. 研修プログラムの開発
　●OJT（職場内教育）計画
　●OFF-JT（職場外教育）計画
　●自己啓発支援計画
3. 研修プログラムの実施・評価
　●研修プログラムの企画
　●研修プログラムの妥当性・硬化性の測定・評価
4. 最近の人材開発・能力開発の動向
　●企業の人材開発施策の動向
　●研修内容や研修カリキュラムの動向
　●能力開発関係の公的助成制度の概要
　●労働法令など関係法令の概要及び改正動向
5. マネジメント知識
　●戦略・組織
　●会計・財務
　●マーケティング
　●情報システム
　●人事労務（労働時間、安全衛生、人事考課等）

共通 / 経営戦略 / 人事・人材開発・労務管理 / 法務・広報・総務 / 経理・財務管理 / 経営情報システム / マーケティング / 生産管理 / ロジスティクス / 国際事業

能力ユニット別
職業能力評価基準（様式3）

3・希望職種のスキルを具体化する

Aさんは、希望する職種に必要なスキルについて相談しようと面談に訪れました。キャリアコンサルタントはAさんに人事部門での人材開発業務の概要を説明した後、中央職業能力開発協会がインターネットで公開している職業能力評価基準の職務概要書を紹介しました。

「事務系職種」の中に「職種：人事・人材開発・労務管理」という分類があり、その中の「職務：人材開発」という項目では、教育研修分野に必要とされるスキルが階層別に説明されています。これらを基に業務の概要を把握し、スキルについて自己評価をしてみてはどうか、とAさんに提案しました。あらかじめ一括ダウンロードして印刷しておいた、「人材開発」の職務概要書や各能力ユニット別職業能力評価基準（様式 3）のファイルをAさんに渡しました。

Aさんは職務概要書を読むことで、「仕事の内容」「求められる経験・能力」「関連する資格・検定等」の全体像を把握することができました。

例えば、「求められる経験・能力」では、（1）一定の専門的実務経験（2）研修技法や人材育成動向の理解（3）社内外とのコミュニケーション能力、が重視されていることがわかります。

職務概要書

職種：人事・人材開発・労務管理　　職務：人材開発

【概要】

人材開発プランや教育訓練計画の策定、研修カリキュラムの作成・実施、研修効果の検証など、社員の能力開発施策の企画・立案及び実行に関する仕事。ただし、「人事」及び「労務管理」の仕事は含まない。

【仕事の内容】

企業の経営方針や人事戦略を踏まえて、必要となる人材の育成に向けた人材開発の基本方針を作成し、これに基づき OJT、OFF-JT、自己啓発支援など具体的な計画や施策を作成し、実施することが仕事の中心である。また、研修効果の測定に関する業務も含まれる。

近年、研修の外注化のみならず教育訓練部門の別会社化など、多くの企業において能力開発の実施体制を見直しつつある。人材開発の担当者としても、教育訓練の費用対効果や経営戦略・経営方針との関連性を意識した施策の推進が強く求められるようになっている。

【求められる経験・能力】

（1）人材開発の仕事を行うために、特定の学歴要件や必要最低経験年数は通常問われないが、教育学や心理学の専門知識が業務遂行上役立つ場合がある。なお、経験者採用の場合には、一定の専門的実務経験が要求される。

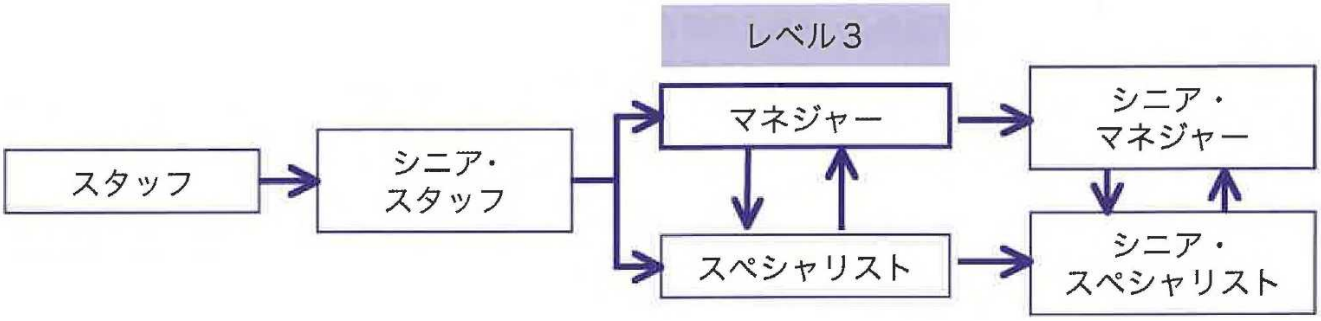
（2）近年、様々な研修手法が開発されてきており、人材開発担当者は、e-learning の活用など新たな研修技法についても十分理解しておく必要がある。また、就業意識やキャリアの多様化、基幹人材の早期選抜など、人材育成をめぐる最近の動向を把握しておくことも重要である。

（3）人材開発の仕事は、人事や労務の仕事と同様、社内の様々な職種・職位の社員を対象とする仕事である。このため、社内各部門や社外の関係機関等と活発なコミュニケーションを図り、協力的に業務を推進する能力が求められる。

4. 職位に求められる要件と相談者のスキルを照合する

心配な専門的実務経験について、キャリアコンサルタントは職業能力評価基準に照らし合わせながら、Aさんと確認を進めていきます。

職業能力評価基準では、スタッフからシニア・マネジャーまでの4階層に分けて、職務遂行のための基準」が書かれています。Aさんは45歳、現職は管理職でもあるのでマネジャー（レベル3）のスキルが求められる、とキャリア・コンサルタントは判断しました。そこでマネジャーレベルに割り当てられている選択能力ユニットを確認しました。



能力ユニット別職業能力評価基準（様式3）には、①人材開発業務の企画・計画、②人材開発マネジメントの推進、③人材開発業務の検証と評価、④人・組織のマネジメント、という4つの能力細目があり、各能力細目について数個の「職務遂行のための基準」が書かれています。

これらの基準を見て、Aさんは半期毎に記入してきた人事評価シートを思い出しました。自らの役割行動を評価したり、部下の役割行動を評価した経験を基に、Aさんは人材開発マネジャーに必要とされるスキルをイメージできるようになりました。

キャリアコンサルタントのアドバイスを受けて帰宅したAさんは、さらに資料をじっくりと読み返し、人材開発の仕事の理解を深めていきました。

このうち、研修技法については、社員研修の教材を現場に合わせて改訂し、研修効果を測定したこと、コンプライアンスや個人情報保護などのe-ラーニングを受講したこと、などがAさんの脳裏をよぎります。社内外の研修を受けて培った高いコミュニケーション能力を活かせることも安心材料でした。

能力ユニット別職業能力評価基準（様式3）

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

ユニット番号 00S023L33

選択 能力ユニット	能力ユニット名	人材開発マネジメント
	概　要	人材開発部門のマネジャーとして、人材開発計画の企画・実行、教育研修の実施など人材開発部門の業務全体をマネジメントする能力

能力細目	職務遂行のための基準
①人材開発業務の企画・計画	○ 経営戦略の実現に向けて必要な人材像を明確にし、現状とのギャップを検証しながら今後の人材開発システムの方向性を企画立案している。 ○ 人材開発をめぐる他企業の動向や労働法制の改正動向に注意し、短期及び中長期の具体的な人材開発体系の策定を的確に行っている。 ○ 経営ニーズと従業員ニーズ双方を踏まえ、コスト・ベネフィットを勘案しながら実効性のある研修プログラムの企画を行っている。 ○ 目標達成に向けて、自分と部下との役割分担を適切に判断している。
②人材開発マネジメントの推進	○ 教育研修の実施など人材開発業務の進捗管理を行いながら部下への指示・動機付けを的確に実施している。 ○ 環境変化により研修内容やカリキュラム等に関して方針転換が必要な場合には、最善策を的確に判断しながら方向性を決めている。 ○ 部下の日常的な人材開発諸制度運用に対して指示・助言を行い、重大トラブルの場面では自ら直接問題解決に当たるなど、必要なフォローやサポートを行っている。 ○ 人材開発諸制度の推進に関し、各部門の関係者の主張を聞きながら円滑に意見調整を行っている。 ○ 部下に対し、人材開発業務に関する実務指導を的確に行っている。
③人材開発業務の検証と評価	○ 教育研修の目的に照らして具体的な評価基準を定め、研修のフォローアップを行って効果を適正に検証している。 ○ 目標未達成の場合には安易な責任転嫁を行うことなく原因分析を行い、次期の改善策を取りまとめている。
④人・組織のマネジメント	○ 部下に対して組織の方向性やビジョンを自分の言葉で明確に示している。 ○ 部下の能力や適性を把握し、適切な目標設定が行われるよう指導している。 ○ 部下の仕事振りを把握し、過労防止や安全衛生の観点から時宜を得た助言・指導を行っている。 ○ ルールに基づき公正・公平の観点から部下の人事考課を行っている。 ○ 重要な仕事を敢えて任せるなど、部下の長期的成長を念頭においた行動をとっている。 ○ 部下に対して各々のキャリア・プランに沿った能力開発策を助言している。

5. 強み、弱みをチェックする

では、Aさんは「職務遂行のための基準」をどの程度満たしているのでしょうか。キャリアコンサルタントは、能力ユニット別職業能力評価基準（様式３）の「職務遂行のための基準」をスキル・チェックシートに見立て、Aさんとともに検討していきました。前職での教育研修業務や類似業務での実績を具体的に思い出し、基準項目と照らし合わせ、スキルの状況を●▲×の３段階で評価することにしました。

能力細目の「④人と組織のマネジメント」では、部下の指導、公平な人事評価、能力開発といった基準項目が並んでおり、すべてに●が付きました。「①人材開発業務の企画・計画」「②人材開発マネジメントの推進」では、部門レベルで基準を満たしていても、ここでは経営・全社レベルでの実績が求められるので▲になります。例えば、「経営ニーズと従業員ニーズ双方を踏まえ、コスト・ベネフィットを勘案しながら実効性のある研修プログラムの企画を行っている」といった基準項目に▲が付きました。×となったのは、「人材開発をめぐる他企業の動向や労働法制の改正動向への注意、短期・中長期の人材開発体系の策定」といった項目のほか、人材開発マネジメントの推進に特有なスキルに関する項目でした。

能力ユニット別職業能力評価基準（様式 3）

能力細目	職務遂行のための基準
①人材開発業務の企画・計画	▲ 経営戦略の実現に向けて必要な人材像を明確にし、現状とのギャップを検証しながら今後の人材開発システムの方向性を企画立案している。 × 人材開発をめぐる他企業の動向や労働法制の改正動向に注意し、短期及び中長期の具体的な人材開発体系の策定を的確に行っている。 ▲ 経営ニーズと従業員ニーズ双方を踏まえ、コスト・ベネフィットを勘案しながら実効性のある研修プログラムの企画を行っている。 ▲ 目標達成に向けて、自分と部下との役割分担を適切に判断している。
②人材開発マネジメントの推進	▲ 教育研修の実施など人材開発業務の進捗管理を行いながら部下への指示・動機付けを的確に実施している。 × 環境変化により研修内容やカリキュラム等に関して方針転換が必要な場合には、最善策を的確に判断しながら方向性を決めている。 × 部下の日常的な人材開発諸制度運用に対して指示・助言を行い、重大トラブルの場面では自ら直接問題解決に当たるなど、必要なフォローやサポートを行っている。 ▲ 人材開発諸制度の推進に関し、各部門の関係者の主張を聞きながら円滑に意見調整を行っている。 × 部下に対し、人材開発業務に関する実務指導を的確に行っている。
③人材開発業務の検証と評価	▲ 教育研修の目的に照らして具体的な評価基準を定め、研修のフォローアップを行って効果を適正に検証している。 ● 目標未達成の場合には安易な責任転嫁を行うことなく原因分析を行い、次期の改善策を取りまとめている。
④人・組織のマネジメント	● 部下に対して組織の方向性やビジョンを自分の言葉で明確に示している。 ● 部下の能力や適性を把握し、適切な目標設定が行われるよう指導している。 ● 部下の仕事振りを把握し、過労防止や安全衛生の観点から時宜を得た助言・指導を行っている。 ● ルールに基づき公正・公平の観点から部下の人事考課を行っている。 ● 重要な仕事を敢えて任せるなど、部下の長期的成長を念頭においた行動をとっている。 ● 部下に対して各々のキャリア・プランに沿った能力開発策を助言している。

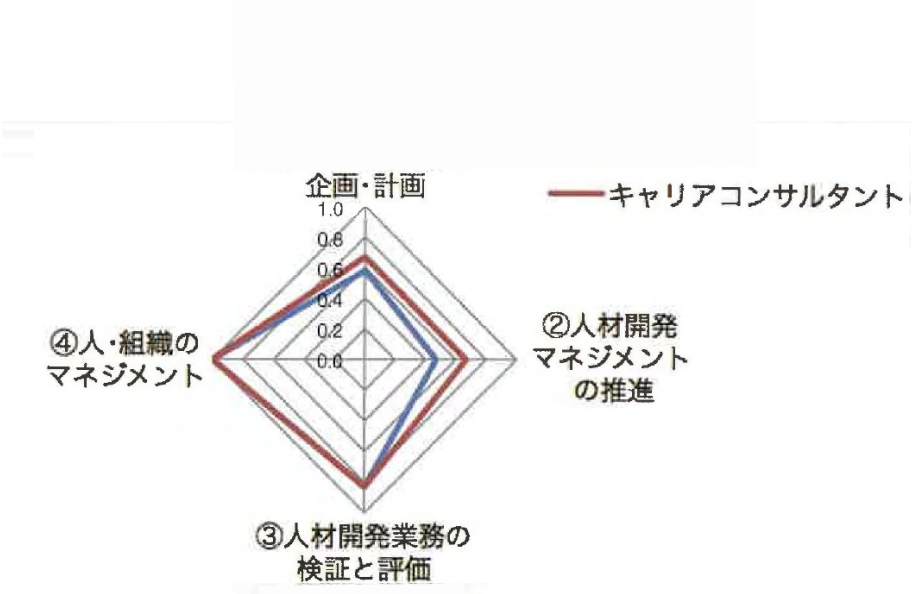
6. 自己評価と他者評価でさらに客観視する

これらをまとめると、Aさんの自己評価では●が７個、▲が６個、×が４個という結果になりました。製造部門の管理職経験を基に推測した結果ではあるものの、教育研修経験やマネジメント経験を予想以上に活かせそうです。Aさんは手応えを感じました。

さらに①人材開発業務の企画・計画、②人材開発マネジメントの推進、③人材開発業務の検証と評価、④人・組織のマネジメントという能力細目ごとにスコアを算出し、図式化することにしました。●を３点、▲を２点、×を１点として計算した結果、４軸のレーダーチャートが出来上がりました。改めて①人材開発業務の企画・計画、②人材開発マネジメントの推進、という領域での能力伸長が必要なことが分かります。一方、キャリアコンサルタントは第三者の立場から、ポテンシャルを含めてAさんを評価し、結果をレーダーチャートに重ね合わせてみました。両者を比べると、どうでしょう。キャリアコンサルタントは、Aさんの自己評価よりも、②人材開発マネジメントの推進などのスキルを高く評価していました。この結果を見て、Aさんは少し自信を持つことができました。

	Aさんの自己評価	
①人材開発業務の企画・計画（満点12）	（▲3つ）×2点＋（×1つ）×1点	7
②人材開発マネジメントの推進（満点15）	（▲2つ）×2点＋（×3つ）×1点	7
③人材開発業務の検証と評価（満点6）	（●1つ）×3点＋（▲1つ）×2点	5
④人・組織のマネジメント（満点18）	（●6つ）×3点	18

	Aさんの自己スコア		キャリア・コンサルタントの評価とスコア	
①人材開発業務の企画・計画（満点12）	7	0.6	8	0.7
②人材開発マネジメントの推進（満点15）	7	0.5	10	0.7
③人材開発業務の検証と評価（満点6）	5	0.8	5	0.8
④人・組織のマネジメント（満点18）	18	1.0	18	1.0



7. 職務経歴書を作成する～職務に合った表現に

これまでの職務棚卸、仕事理解、自己理解の結果を基に、A さんは職務経歴書を作成し、キャリアコンサルタントにコメントを求めました。はじめに作成した職務経歴書では、製造部門での職務、実績が前面に押し出された形で書かれており、教育研修分野でどのような仕事ができるのかについては明確ではありません。キャリア・コンサルタントは、教育研修分野での業績を明確化、強調するようアドバイスしました。

その手がかりとして、能力ユニット別職業能力評価基準（様式 3）でチェックした●印の職務遂行基準の中から、前職の実績に関連するものを選ぶよう提案しました。A さんは、「④人・組織のマネジメント」の「職務遂行のための基準」の中から、以下の基準項目を選びました。

「部下に対して組織の方向性やビジョンを自分の言葉で明確に示している」

次に、キャリアコンサルタントは基準の文言を実績の内容に合わせて変更し、具体的な内容にするようアドバイスしました。こうすれば、人材開発マネジメントに必要なスキルを具体的に表現した職務経歴書を作りやすいからです。A さんは基準項目の文言を手本にして、関連する実績を次のように表現しました。

⇒「経営計画を部門ミッションと数値目標にブレークダウンし、四半期ごとの面談で部員 10 人にわかりやすく説明した結果、部内の目標意識が高まり、10%の生産増を達成した」

能力ユニット別職業能力評価基準（様式 3）

能力細目	職務遂行のための基準
①人材開発業務の企画・計画	○ 経営戦略の実現に向けて必要な人材像を明確にし、現状とのギャップを検証しながら今後の人材開発システムの方向性を企画立案している。 ○ 人材開発をめぐる他企業の動向や労働法制の改正動向に注意し、短期及び中長期の具体的な人材開発体系の策定を的確に行っている。 ○ 経営ニーズと従業員ニーズ双方を踏まえ、コスト・ベネフィットを勘案しながら実効性のある研修プログラムの企画を行っている。 ○ 目標達成に向けて、自分と部下との役割分担を適切に判断している。
②人材開発マネジメントの推進	○ 教育研修の実施など人材開発業務の進捗管理を行いながら部下への指示・動機付けを的確に実施している。 ○ 環境変化により研修内容やカリキュラム等に関して方針転換が必要な場合には、最善策を的確に判断しながら方向性を決めている。 ○ 部下の日常的な人材開発諸制度運用に対して指示・助言を行い、重大トラブルの場面では自ら直接問題解決に当たるなど、必要なフォローやサポートを行っている。 ○ 人材開発諸制度の推進に関し、各部門の関係者の主張を聞きながら円滑に意見調整を行っている。 ○ 部下に対し、人材開発業務に関する実務指導を的確に行っている。
③人材開発業務の検証と評価	○ 教育研修の目的に照らして具体的な評価基準を定め、研修のフォローアップを行って効果適正に検証している。 ○ 目標未達成の場合には安易な責任転嫁を行うことなく原因分析を行い、次期の改善策を取りまとめている。
④人・組織のマネジメント	○ 部下に対して組織の方向性やビジョンを自分の言葉で明確に示している。 ○ 部下の能力や適性を把握し、適切な目標設定が行われるよう指導している。 ○ 部下の仕事振りを把握し、過労防止や安全衛生の観点から時宜を得た助言・指導を行っている。 ○ ルールに基づき公正・公平の観点から部下の人事考課を行っている。 ○ 重要な仕事を敢えて任せるなど、部下の長期的成長を念頭においた行動をとっている。 ○ 部下に対して各々のキャリア・プランに沿った能力開発策を助言している。

さらに、キャリアコンサルタントは▲印の中からも選ぶように促しました。A さんは「①人材開発業務の企画・計画」「③人材開発業務の検証と評価」から以下の2つを選びました。

「経営ニーズと従業員ニーズ双方を踏まえ、コスト・ベネフィットを勘案しながら実効性のある研修プログラムの企画を行っている」

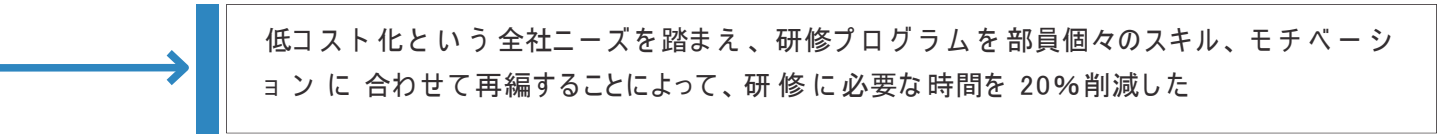
「教育研修の目的に照らして具体的な評価基準を定め、研修のフォローアップを行って効果を適正に検証している」

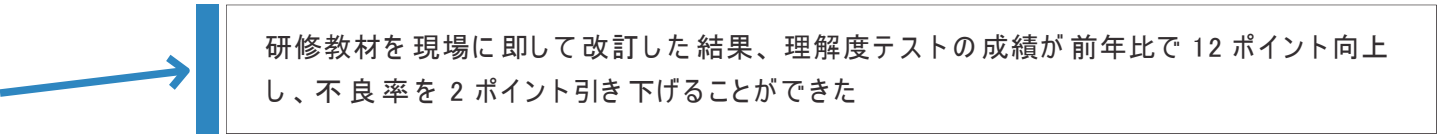
この 2 つの基準項目から、A さんは次のような文章を作成しました。

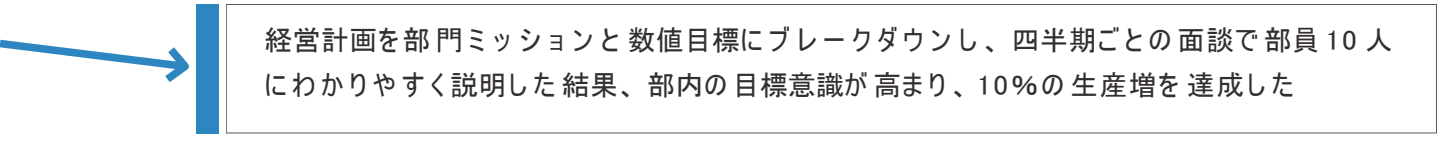
⇒「低コスト化という全社ニーズを踏まえ、研修プログラムを部員個々のスキル、モチベーションに合わせて再編することによって、研修に必要な時間を 20%削減した」

⇒「研修教材を現場に即して改訂した結果、理解度テストの成績が前年比で 12 ポイント向上し、不良率を 2 ポイント引き下げることができた」

こうして、キャリアコンサルタントとAさんは、過去の実績を1つずつ文章にしていきました。「職業能力評価基準」の「人材開発」の要件に沿った形で、前職の実績を職務経歴書にまとめ上げることができました。







8. 不足する知識、経験の獲得に向けて

職務遂行基準の理解が進む一方で、A さんは人事戦略に基づく人材開発体系や研修プログラム開発、人材開発施策動向、関係法令の概要といった分野の知識を習得しなければならないと感じていました。要求される知識は、職業能力評価基準の能力ユニット別職業能力評価基準（様 式 3）の下段にある「必 要 な 知識」 に具体的に示されています。しかし、A さんは、どこから手を付ければよいか、分かりませんでした。

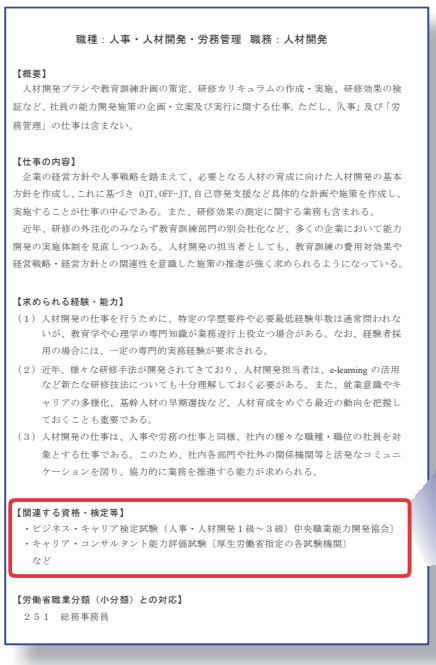
能力ユニット別職業能力評価基準（様式３）

●必要な知識

1. 経営戦略、人事戦略と人材開発体系 ●経営戦略の基本的理論 ●経営戦略、人事戦略に基づく人材開発体系の策定・制度化 2. 研修プログラムの開発 ●OJT（職場内教育）計画 ●OFF-JT（職場外教育）計画 ●自己啓発支援計画 3. 研修プログラムの実施・評価 ●研修プログラムの企画 ●研修プログラムの妥当性・硬化性の測定・評価 4. 最近の人材開発・能力開発の動向 ●企業の人材開発施策の動向 ●研修内容や研修カリキュラムの動向 ●能力開発関係の公的助成制度の概要 ●労働法令など関係法令の概要及び改正動向	5. マネジメント知識 ●戦略・組織 ●会計・財務 ●マーケティング ●情報システム ●人事労務（労働時間、安全衛生、人事考課等）

キャリアコンサルタントは、部門レベルの知識を経営的、全社的レベルの知識に広げること、断片的な知識を体系立った知識に組み直すこと、が必要であると考えていました。そこで、Aさんに職務概要書を見せ、「関連する資格・検定等」に記載されている「ビジネス・キャリア検定試験（人事・人材開発 1 級～ 3 級）」（中央職業能力開発協会）を受験するよう薦めました。Aさんは求職活動を続けながら、「ビジネス・キャリア検定試験」を目標に据えて勉強を始めることにしました。そのほかにも、心理学、教育学の通信教育や人材開発のセミナー、講師養成講座などを受講するよう検討を始めました。

それから3カ月後、「職業能力評価基準」による職務棚卸、仕事理解、自己理解の甲斐あって、Aさんは見事、希望する教育研修職に就くことができました。



職種：人事・人材開発・労務管理　職務：人材開発

【概要】
人材開発プランや教育訓練計画の策定、研修カリキュラムの作成・実施、研修効果の検証など、社員の能力開発施策の企画・立案及び実行に関する仕事。ただし、「人事」及び「労務管理」の仕事は含まない。

【仕事の内容】
企業の経営方針や人事戦略を踏まえて、必要となる人材の育成に向けた人材開発の基本方針を作成し、これに基づき OJT、OFF-JT、自己啓発支援など具体的な計画や施策を作成し、実施することが仕事の中心である。また、研修効果の測定に関する業務も含まれる。
近年、研修の外注化のみならず教育訓練部門の別会社化など、多くの企業において能力開発の実施体制を見直しつつある。人材開発の担当者としても、教育訓練の費用対効果や経営戦略・経営方針との関連性を意識した施策の推進が強く求められるようになっている。

【求められる経験・能力】
（1）人材開発の仕事を行うために、特定の学歴要件や必要最低経験年数は通常問われないが、教育学や心理学の専門知識が業務遂行上役立つ場合がある。なお、経験者採用の場合には、一定の専門的実務経験が要求される。
（2）近年、様々な研修手法が開発されてきており、人材開発担当者は、e-learning の活用など新たな研修技法についても十分理解しておく必要がある。また、就業意識やキャリアの多様化、基幹人材の早期選抜など、人材育成をめぐる最近の動向を把握しておくことも重要である。
（3）人材開発の仕事は、人事や労務の仕事と同様、社内の様々な職種・職位の社員を対象とする仕事である。このため、社内各部門や社外の関係機関等と活発なコミュニケーションを図り、協力的に業務を推進する能力が求められる。

【関連する資格・検定等】
・ビジネス・キャリア検定試験（人事・人材開発１級～３級）中央職業能力開発協会〕
・キャリア・コンサルタント能力評価試験〔厚生労働省指定の各試験機関〕
など

【労働省職業分類（小分類）との対応】
２５１　総務事務員

職務概要書

【関連する資格・検定等】
・ビジネス・キャリア検定試験（人事・人材開発１級～３級）中央職業能力開発協会〕
・キャリア・コンサルタント能力評価試験〔厚生労働省指定の各試験機関〕
など

解説：同職種の転職にあたっての支援ポイント

異職種への転職では、主に異職種の仕事理解、職務遂行可否の推定などに職業能力評価基準の職務概要書や能力ユニット別職業能力評価基準（様式３）を利用しました。異職種への転職と異なり、同職種への転職では、仕事内容は原則として相談者に既知のものです。このため、職業能力評価基準を利用する目的は、仕事で求められるスキルの再確認、相談者の強みと弱みの再認識や意識化が中心になります。

相談者が職務経歴や業務実績を振り返る際、キャリアコンサルタントは職業能力評価基準に書かれた「職務遂行のための基準」の各項目を相談者に問い掛け、相談者の意識化や気付きを促していきます。相談者が意識していなかった強みを発見することもあるでしょう。相談者が自らの弱みに直面し、キャリア・コンサルタントが支援することになるかもしれません。

職務経歴書を作成する場合、異職種への転職では「職務遂行のための基準」に照らし合わせて、相談者の過去の実績を抽出していきました。異職種でも、経験を活かして職務が遂行できることをアピールするためです。同職種への転職では、的を外すことなく重要な実績を職務経歴書に記述して いくためのガイドとして、「職務遂行のための基準」を利用することができます。

職業能力評価基準の能力ユニット別職業能力評価基準（様式３）の中に書かれている「必要な知識」は、相談者に求められる知識を具体的に示しているため、ステップアップへの学習のヒントになるで しょう。

一方、同職種で上位レベルの職位への転職を目指すケースもあります。上位レベルの職位への転職では、新たに要求されるスキルを「職業能力評価基準」から知ることができます。職業能力評価基準は、上位レベルの仕事を理解し、求められるスキルを知り、職務経歴書で主張するポイントを把握し、弱点を補強して面接に備える、といった使い方ができます。

（参考）ビジネス・キャリア検定試験

ビジネス・キャリア検定試験は、この「 職業能力評価基準」に準拠して、事務系職務（ 人事・人材開発、総務、経理、営業等）を 広く 網羅した唯一の公的資格試験です。

標準テキスト、認定講座などの学習環境も併せて整備してあるところも特徴の一つです。

企業では社員の実務能力の客観的な評価や人材開発などに、また、ビジネス・パーソンや学生・求職者に とっては、昇進・昇格、キャリア・アップや就職に向けた公的資格の一つとして活用されています。

参照ホームページはhttp:/ www.javada.or.jp/jigyou/gino/business/index.htmlです。

	分　野
1	人事・人材開発・労務管理
2	経理・財務管理
3	営業・マーケティング
4	生産管理
5	企業法務・総務
6	ロジスティクス
7	経営情報システム
8	経営戦略

2級	実務経験５年程度 （課長、マネージャー相当職を目指す方）	当該分野又は部門に関する幅広い専門知識を基に、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、自主的な判断・改善・提案を行うことができる。
3級	実務経験３年程度 （係長、リーダー相当職を目指す方）	当該分野又は部門に関する専門知識を基に、担当者として上司の指示・助言を踏まえ、自ら問題意　識を持ち定例業務を確実に行う ことができる。

※３級　４肢択一、40問
　２級　５肢択一、40問

※各分野２、３級の等級があり、
全分野で34の試験区分がある。
なお、上位級、下位級について順次設置を行う予定。

2 企業が求める人材イメージを具体化する
～キャリア教育（大学）における活用～

仕事に対してより深く知るキャリア教育

職業経験のない学生に対して、実際の職業について理解させるためのツールがあまり存在せず、表面的な 仕事理解にとどまっていることが少なくありません。

「七五三現象」とよばれる若年者の早期離職が課題として取り上げられますが、その主な要因の一つにリアリティショックが挙げられます。現代の日本社会では、欧米のような職種別採用が少なく、希望した職業に最初から就けるわけではありません。さらに、希望する職業に対する学生の理解が表面的であるため、期待と現実とのギャップに「リアリティショック」を感じてしまうのです。

大学等におけるキャリア教育では、職業に関する理解を深めるための取組みが必要です。

ここでは

1. 企業が求める人材像に対する理解を深める
2. 就職後、社員として遂行すべき職務内容を具体的にイメージする

という点を目的に、キャリア教育のカリキュラムへ職業能力評価基準を援用した例を取り上げます。

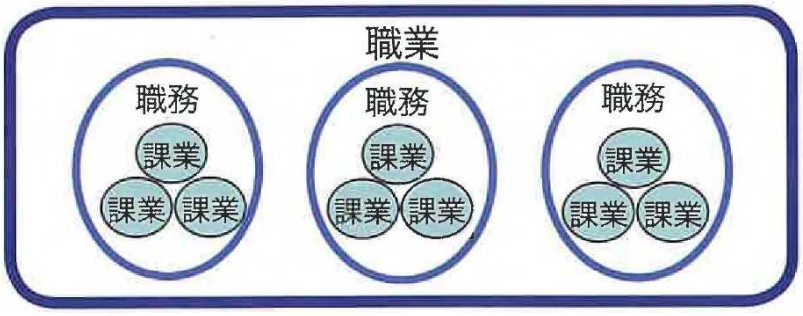
展開事例①　会社の中での仕事をより詳細に理解する

職業名は知っていてもその詳細については漠然としたイメージでしかなかったり、会社名は知っていてもその組織の中ではどのような仕事が分業されているかということまでは考えていなかったりすることが、学生には多く見られます。

そこで、職業と職務、課業についての概念を説明した後（資料１）、まず特定の職業についてその内容を個人作業で書き出し（資料２）、次にグループワークでその内容を検討します。

資料１

職業は、職務と課業からなりたっています。
皆さんは、希望するまたは興味のある職業の職務や課業を
すべて理解できているでしょうか。
社会にでて仕事に就いたとき、みなさんが現在イメージしている
職務や課業を担当できるとは限りません。
職業（Occupation）とは、相互に関係の深い職務をまとめたもの
職務（job）とは、１人の人が担当する課業をあつめたもの
課業（task）とは、ある意味を持ったまとまりのある仕事の最小単位



職業能力評価基準を使って実際の職務について解説し、興味のある仕事についてはより深く調べてみるよう示唆します。

資料２

たとえば、SE という 職業について考えてみましょう 。
下記に SE という 職業の内容を記入してみましょう 。

1	
2	
3	
4	
5	

就職をしてから「こんなはずではなかった」、「こんな事がやりたかったのではない」と後悔しないように、職業について詳しく調べることを勧めます。

その方法としてOB・OG訪問の時に詳しく職業インタビューしたり、職業能力評価基準のような資料を自分でも加工して活用してみることなどが挙げられます。このようにして、興味を持った職業、希望する職業に関して、仕事の内容を詳しく調べることが、志望動機の明確化にもつながるなど就職活動にも活かすことができることにも触れておきます。

現在の興味のある職業を一つ選び、仕事の内容（職務・課業）について調べてくることを、授業後の在宅課題としておくとよいでしょう。

併せて職業能力評価基準の全体構成（様式 １ ）と職務概要書を用いて作成した職務一覧を元にして、その業界では社内にどのような職務があるのかを説明してもよいでしょう（資料３）。職務一覧は次ページのような方法で作成します。

資料３

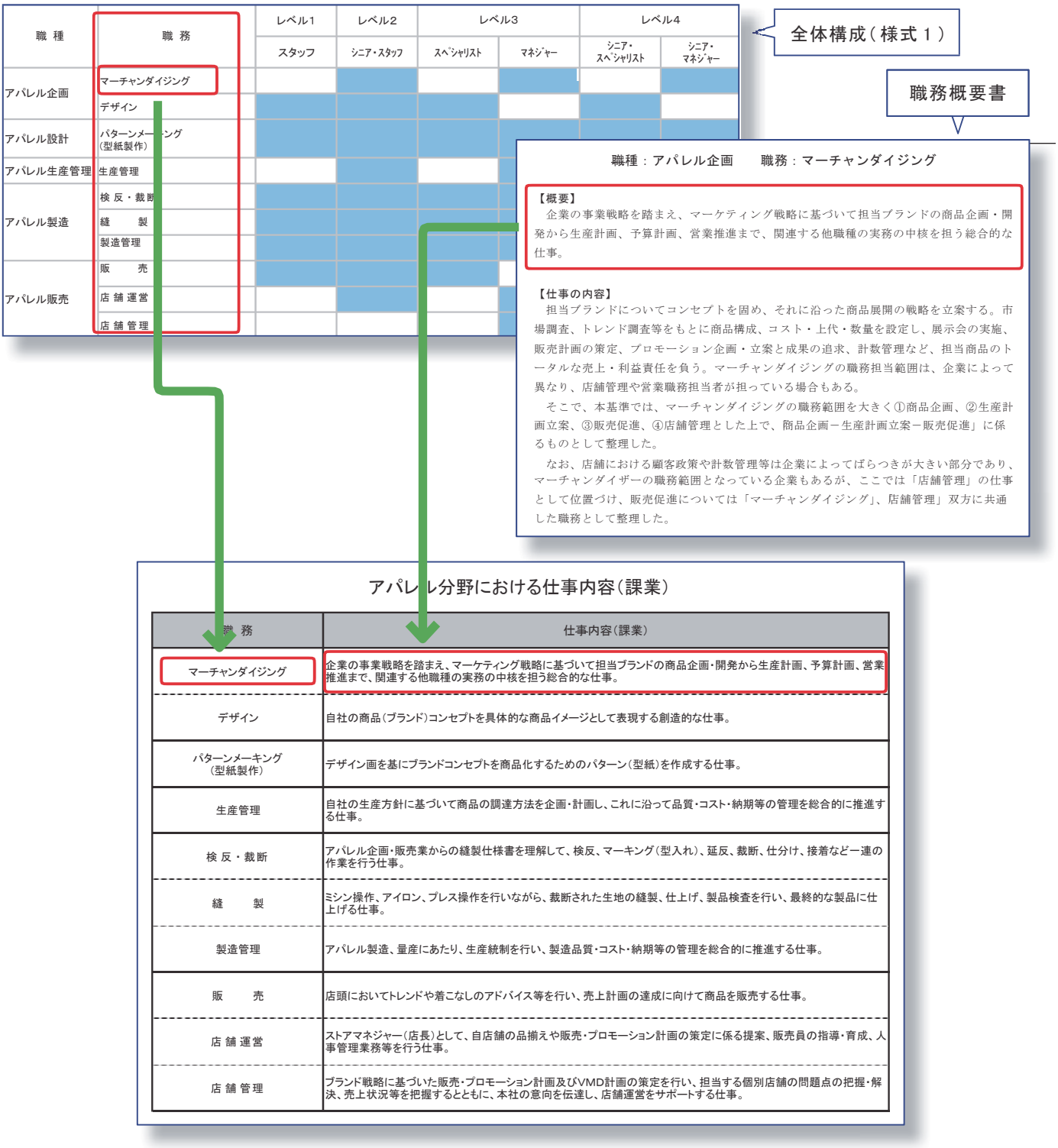
たとえば、アパレルの企業では

アパレル分野における仕事内容（課業）

職 務	仕事内容（課業）
マーチャンダイジング	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、関連する他職種の実務の中核を担う総合的な仕事。
デザイン	自社の商品（ブランド）コンセプトを具体的な商品イメージとして表現する創造的な仕事。
パターンメーキング（型紙製作）	デザイン画を基にブランドコンセプトを商品化するためのパターン（型紙）を作成する仕事。
生産管理	自社の生産方針に基づいて商品の調達方法を企画・計画し、これに沿って品質・コスト・納期等の管理を総合的に推進する仕事。
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、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、裁断された生地の縫製、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	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・納期等の管理を総合的に推進する仕事。
販　　売	店頭においてトレンドや着こなしのアドバイス等を行い、売上計画の達成に向けて商品を販売する仕事。
店 舗 運 営	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、人事管理業務等を行う仕事。
店 舗 管 理	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。

参考 :職務一覧」の作成イメージ

職業能力評価基準の全体構成（様式１）から「職務」の名称を、そして職務概要書からその職務の「概要」を抜き出し、一覧表にします。



職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4	
		スタッフ	ｼﾆｱ・ｽﾀｯﾌ	ｽﾍﾟｼｬﾘｽﾄ	ﾏﾈｼﾞｬｰ	ｼﾆｱ・ｽﾍﾟｼｬﾘｽﾄ	ｼﾆｱ・ﾏﾈｼﾞｬｰ
アパレル企画	マーチャンダイジング		■		■		■
	デザイン	■	■	■		■	
アパレル設計	パターンメーキング（型紙製作）	■	■	■		■	
アパレル生産管理	生産管理		■				
アパレル製造	検反・裁断	■	■	■			
	縫製	■	■	■			
	製造管理	■	■	■			
アパレル販売	販売	■	■	■			
	店舗運営		■				
	店舗管理						

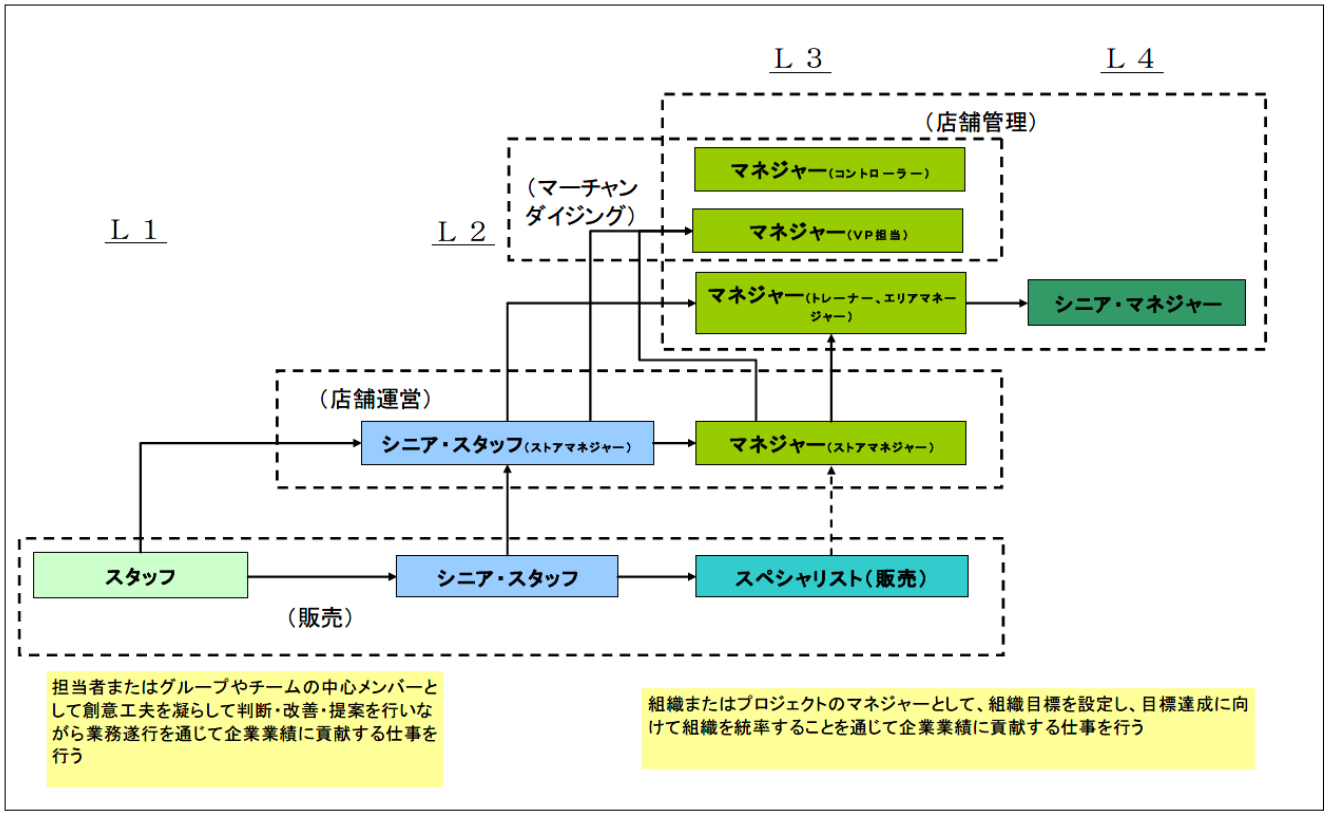
アパレル分野における仕事内容（課業）

職務	仕事内容（課業）
マーチャンダイジング	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、関連する他職種の実務の中核を担う総合的な仕事。
デザイン	自社の商品（ブランド）コンセプトを具体的な商品イメージとして表現する創造的な仕事。
パターンメーキング（型紙製作）	デザイン画を基にブランドコンセプトを商品化するためのパターン（型紙）を作成する仕事。
生産管理	自社の生産方針に基づいて商品の調達方法を企画・計画し、これに沿って品質・コスト・納期等の管理を総合的に推進する仕事。
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、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、裁断された生地の縫製、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	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・納期等の管理を総合的に推進する仕事。
販売	店頭においてトレンドや着こなしのアドバイス等を行い、売上計画の達成に向けて商品を販売する仕事。
店舗運営	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、人事管理業務等を行う仕事。
店舗管理	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。

展開事例②　社内での成長ステップをイメージする

展開事例①にあわせて、また、その業界での成長のプロセスは「キャリア形成の例」で確認できます

入社後の組織内で自らが成長していくステップをイメージすることができますし、前項の作業の後であれば会社の中にはどのような職種、職務があるのかを把握できているので、思いもしなかった職務間の移動も中長期的には自分自身の成長につながっていくことが少なくないということを理解しやすくなります。



例えばアパレル販売職種を見てみましょう。まずファッションアドバイザー（販売員）として販売職務に就き、その後は、本人の能力や適性に応じて、販売の専門職（スペシャリスト）としての道を歩むケースと、ストアマネジャー（店長）として店舗運営の道に進むケースとがあることが分かります。

ストアマネジャー（店長）は、経験を積む中で次第に広い範囲の権限と責任を付与されるようになり、やがて販売を統括する店舗管理の職に移っていきます。一方、販売の専門家（スペシャリスト）としてキャリアを積んだ人も、その後、ストアマネジャー（店長）として店舗運営に携わるようになる場合もあることが分かります。キャリアパスは一つではないのです。

店舗管理の職務の中にはエリアマネジャーやトレーナーの他に VP（ビジュアルプレゼンテーション）担当、コントローラーという職務もあります。VP 担当やコントローラーは企業によってはマーチャンダイジングの職務と位置づけられていることもあります。入社してすぐにVP担当やマーチャンダイジングができるわけではなく、そうなるためにはどのような経験が必要なのかも分かってきます。

すべてのアパレル業界ではすべての企業がこのようになっているわけではありません。しかし、一つのモデルを知っておくと、会社訪問した際にその違いに気づくことができ、そこをきっかけにその会社ならではの取組みを知ることにもなるでしょう。

こうした検討は個人作業とするだけでなく、グループワークのテーマとして業界ごとの違いなどを取り上げることも会社の仕組みを理解するという面で有効でしょう。

展開事例③　仕事を知る

職種別能力ユニット一覧（様式２）を活用して自分の興味がある職業、職種を探し、それについて、インターネットや書籍で調べたり、OB・OG訪問の際に尋ねたりすると学生の仕事理解がさらに深まります。

また、展開事例①にも関連しますが、OB・OG訪問に行っても何を聞いてよいのか分からないという学生も少なくはありません。職務概要書や能力ユニット別職業能力評価基準（様式３）なども手がかりにさせておくとよいでしょう。ある程度イメージを膨らませ、意識付けをしてから職場を訪問させます。

先輩や職場の人の話を聞くときにはその業界、その職種特有の用語や言い回しが出てきます。この作業を通じてそうしたものになじみを持っておくことも、質問をする上では大切なことです。

展開事例④　社会で必要とされる能力

厚生労働省ホームページ（※）で提供されている、職業能力評価基準に基づいて作成されたジョブ・カード様式 3−3−1−1〔職業能力証明シート〕のうち「Ⅱ 職務遂行のための基本的能力 職務遂行のための基準」には、入社してから問われる基本的な職業能力が示されています。社会人として身につけておくべき事柄を行動レベルで取り上げているものですが、これらは社会人になってからでなければ身につけられないというものばかりではありません。

例えば 1 〜 2 年生であれば、まず学生時代にできること、そしてそれらがどんな力となって将来につながりそうかを考えてもらったうえで（資料 4)、これを説明し（資料 5）学生の間にそうしたことを意識して行動しておくことの重要性を説明することで意識付けを図ることができます（資料 6)。

資料 4

将来のために学生生活でできることにはどんなことがあるでしょう
それは、どんな力になるでしょう
まず、自分で考えて書いてみましょう

大学生活で出来ること	どんな力になる
・	
・	
・	
・	
・	
・	

資料 5

どのような職業にも基本として求められる能力があります

Ⅱ　職務遂行のための基本的能力　（「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載）
A：常にできている　B：大体できている　C：評価しない　「評価を行わなかった」場合は／（斜線）でC欄を消す

能力ユニット	自己評価			企業評価			職務遂行のための基準	
	A	B	C	A	B	C		
働く意識と取組（自らの職業意識・勤労観を持ち職務に取り組む能力）							(1)	法令や職場のルール、慣行などを遵守している。
							(2)	出勤時間、約束時間などの定刻前に到着している。
							(3)	上司・先輩などからの業務指示・命令の内容を理解して従っている。
							(4)	仕事に対する自身の目的意識や思いを持って、取り組んでいる。
							(5)	お客様に納得・満足していただけるよう仕事に取り組んでいる。
責任感（社会の一員としての自覚を持って主体的に職務を遂行する能力）							(1)	一旦引き受けたことは途中で投げ出さずに、最後までやり遂げている。
							(2)	上司・先輩の上位者や同僚、お客様などとの約束事は誠実に守っている。
							(3)	必要な手続や手間を省くことなく、決められた手順どおり仕事を進めている。
							(4)	自分が犯した失敗やミスについて、他人に責任を押し付けず自分で受け止めている。
							(5)	次の課題を見据えながら、手がけている仕事に全力で取り組んでいる。
ビジネスマナー（円滑に職務を遂行するためにマナーの良い対応を行う能力）							(1)	職場において、職務にふさわしい身だしなみを保っている。
							(2)	職場の上位者や同僚などに対し、日常的な挨拶をきちんと行っている。
							(3)	状況に応じて適切な敬語の使い分けをしている。
							(4)	お客様に対し、礼儀正しい対応（お辞儀、挨拶、言葉遣い）をしている。
							(5)	接遇時、訪問時などに基本的なビジネス・マナーを実践している。
コミュニケーション（適切な自己表現・双方向の意思疎通を図る能力）							(1)	上司・先輩などの上位者に対し、正確にホウレンソウ（報告・連絡・相談）をしている。
							(2)	自分の意見や主張を筋道立てて相手に説明している。
							(3)	相手の心情に配慮し、適切な態度や言葉遣い、姿勢で依頼や折衝をしている。
							(4)	職場の同僚等と本音で話し合える人間関係を構築している。
							(5)	苦手な上司や同僚とも、仕事上支障がないよう、必要な関係を保っている。
チームワーク（協調性を発揮して職務を遂行する能力）							(1)	余裕がある場合には、周囲の忙しそうな人の仕事を手伝っている。
							(2)	チームプレーを行う際には、仲間と仕事や役割を分担して協同で取り組んでいる。
							(3)	周囲の同僚の立場や状況を考えながら、チームプレーを行っている。
							(4)	苦手な同僚、考え方の異なる同僚であっても、協力して仕事を進めている。
							(5)	職場の新人や下位者に対して業務指導や仕事のノウハウ提供をしている。
チャレンジ意欲（行動力・実行力を発揮して職務を遂行する能力）							(1)	仕事を効率的に進められるように、作業の工夫や改善に取り組んでいる。
							(2)	必要性に気づいたら、人に指摘される前に行動に移している。
							(3)	よいと思ったことはどんどん上位者に意見を述べている。
							(4)	未経験の仕事や難しい仕事でも「やらせて欲しい」と自ら申し出ている。
							(5)	新しい仕事に挑戦するため、資格取得や自己啓発などに取り組んでいる。
考える力（向上心・探求心を持って課題を発見しながら職務を遂行する能力）							(1)	作業や依頼されたことに対して、完成までの見通しを立てて、とりかかっている。
							(2)	新しいことに取り組むときには、手順や必要なことを洗い出している。
							(3)	仕事について工夫や改善を行った内容を再度点検して、さらによいものにしている。
							(4)	上手くいかない仕事に対しても、原因をつきとめ、再チャレンジしている。
							(5)	不意の問題やトラブルが発生したときに、解決するための対応をとっている。
（総評・コメント）								

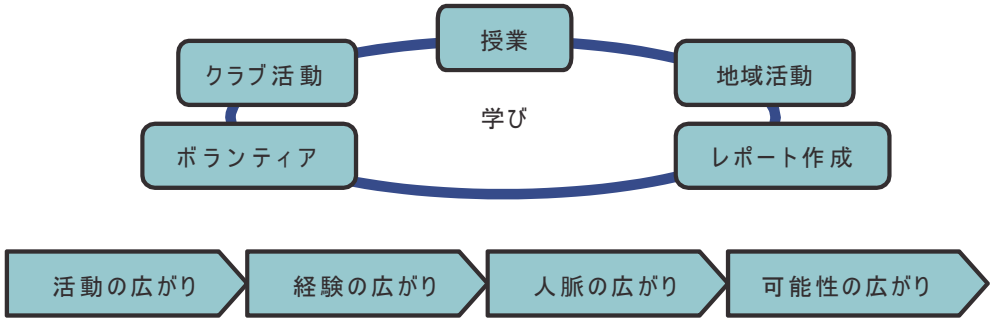
（※）厚生労働省のモデル評価シート等ダウンロードページは次のとおりです。
http:/ www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/jobcard05.html

資料 6

学生の間に身につけられることはたくさんあります。
授業だけではなく、学生生活の中でのみなさんの行動はすべて将来の基礎力となります。

たとえば、アルバイトをする時に、どのような能力をつけようと考えて行うのと意識しないでするのでは、卒業時に身につくものが変わってきます。

社会で求められる能力を理解して、
意識して学生生活を充実したものにしていきましょう。



また、３～４年生であれば、資料５を基にセルフチェックを行います。
Ｂ以上がついた項目について、どのような経験から身についたものなのかを考え、そのエピソードを資料７にまとめます。このエピソードは自己ＰＲにも活用できるものです。グループで話し合ってみることも、互いのヒントになったり、あるいはそうしたエピソードを他者に分かりやすく伝える練習にもなるでしょう。

資料 7

学生生活を振り返り、どのような力がどの程度、身についたか考えてみましょう。
1.「職務遂行のための基本的能力」の自己評価にチェックを入れましょう。

2. チェックをつけた能力はどのような経験で身につけたのでしょうか。　エピソードを書いてみましょう

基本的能力	身につけたエピソード
・ ・ ・ ・	

3 職業情報、業界情報の理解を深める
～学生の相談窓口での活用～

職業情報、業界情報の大切さ

大学等の相談業務において、キャリアコンサルタントに求められる大事な能力の一つとして、職業情報・業界情報の獲得、理解を支援することが挙げられます。この知識・理解は、学生の「自己理解」「仕事理解」の気づきにつながり、就職活動の原動力になるものと言えます。

しかし、現在の職業情報・業界情報を収集するためのツールは乏しく、就職サイト、業界地図、就職四季報等など限られたものしか存在しないことは問題です。その問題は、キャリアコンサルタントの相談業務にも影響を及ぼし、学生への気づきにもつなげることができない表面的な支援になってしまうことが危惧されます。

職業能力評価基準は職業情報を補う一つの方法として挙げられます。

相談事例①　どんな仕事があるのか分からない

就職活動開始時期、多くの学生は自分が社会に出てどんな仕事をしたいのかイメージがつかずキャリアセンターに訪れます。

＜相談事例＞

・どんな業界、職種があるのかわからない

・自分が将来どんな仕事をしたいかイメージがわかない

こうした相談に対し厚生労働省ホームページを活用してみてください。関心のある職業、職種、職務から学 生に調べさせることで「業界研究」「仕事理解」を促進させ、自分の将来についてイメージしてもらうことに活用します。

この作業には 2 つの意味を持たせられます。

一つは、漠然としていたとしても、情報に接しているうちに何らかの手がかりを得られるということです。最初のうちは、普段触れたことのない言葉ばかりなので抵抗感はあるでしょう。しかし、就職を考えるとき、職業名にまつわる漠然としたイメージだけで進めていくことはできません。仕事の内容を示す表現、言葉に慣れていくことは必要です。

もう一つは、自分でも調べられるようにしておくということです。職業能力評価基準のWebサイトは就職活動を支援するためにつくられたものではありませんから、使いこなすには慣れが必要です。しかし、いつもだれかにやってもらうというわけにはいかないのです。何度かキャリアコンサルタントが支援しながらも、自分でも扱えるようにしておくことは、まだ気持ちに余裕がある初期の段階にやっておきたいことです。

ただ、まったく手がかりがない中で探索するのは難しいので、VPI（職業興味検査）などの結果から調べるように促したり、あるいは家族や知り合いの職業など関心を持てそうなところから調べるように促すのも一つの方法でしょう。また、先ほど説明したようにキャリア教育の授業の一環として取り上げることもできます（15 ページ）。

厚生労働省 ページ

ホーム > 政策について > 分野別の政策一覧 > 雇用・労働 > 人材開発 > 技能検定・社内検定・職業能力評価基準 > 職業能力評価基準について > 職業能力評価基準の策定業種一覧

職業能力評価基準の策定業種一覧

業種横断的な経理・人事等の事務系９職種及び、電気機械器具製造業、ホテル業、在宅介護業等の５６業種を整備しています。

目次

1．関連業種別一覧（個別ダウンロード）　2．業種別資料一括ダウンロード

1．関連業種別一覧（個別ダウンロード）

1．1　「業種横断的な事務系職種（9職種）」をクリックすると、事務系職種の職業能力評価基準の情報ページ（すべての職種）が開きます。

職務概要書

職種：セールス・エンジニア（営業）　　職務：受注営業

【概要】

顧客が求める事業展開・　設定目標を踏まえ、予算や費用対効果を考慮した上で広告展開、ウェブサイト企画・ シ ス テ ム 開発案などの提案を行う。

【仕事の内容】

顧客が求める事業展開・　設定目標を把握し、技術動向・　業界動向などを踏まえて、予算
や費用対効果を考慮した上で、顧客に対し、広告やコンテンツ制作に向けての企画提案、受注活動を行う。近年は、キャンペーンもイベントとのタイアップなど、よりバラエティに富んだものに変わってきており、ウェブ・コンテンツについて最低限の専門知識にとどまらず、幅広い知識や経験も必要となる。

【求められる経験・能力】

（１）仕事を行うための学歴要件や必要最低経験年数はないものの、顧客に対し提案、対応できるだけの、コミュニケーション力と最低限の専門的な知識は必要。中途採用の場合は、一定の実務経験や実績が要求される。

（２）対象相手や業務分野の幅も広く、求められる知識なども多岐にわたり、技術動向・業界動向をキャッチし、顧客に対し提案できるだけの、バランスのとれた対応能力とコーディネートする能力が求められる。

（３）社内やクライアントとのコミュニケーションを円滑に図り、クライアントの本音を引き出し、最善策を提案できる柔軟さや真摯な姿勢が求められる。

【関連する資格・検定等】

- ウェブデザイン技能検定［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］
- ＩＴパスポート試験［独立行政法人 情報処理推進機構］
- 基本情報技術者試験［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］
- ＭＣＰＣモバイル技術基礎検定［MCPC 事務局］
- ＭＣＰＣケータイ実務検定試験［MCPC 事務局］
- インターネット検定 ドットコムマスター［NTT コミュニケーションズ株式会社］

【労働省職業分類（小分類）との対応】

２５２　　企画・調 査 事 務 員
３３５　　サービス外交員

令和5年9月HPデザイン変更に伴う修正

相談事例②　適性はありますか？　～自己理解を深める

「業界研究」が進む中で適性について悩む学生もいます。

＜相談事例＞

・営業は興味のある仕事だが、自分にできるか、向いているかどうかわからない

こうした相談に対し職種別能力ユニット一覧（様式２）を手がかりにどのような職務遂行能力が求められ ているのか、その概要を確認することができます。

さらに具体的に知るには、厚生労働省ホームページ(※)にある「モデル評価シート」を利用することができます。この中に「ジョブ・カード様式３－３－１－１職業能力証明（訓練成果・実務成果）シート」があります。就職した後にどのような能力が求められるかが記述してありますから、これについて理解してもらい、自分が本当にやりたいことなのかを再度確認し、求める能力について、自分の今までの行動特性等から適性について考えてもらうことに活用します。

なお、ジョブ・カード様式３－３－１－１職業能力証明（訓練成果・実務成果）シートはすべての職種につい　て準備されているわけではありません。しかしこれらは職業評価基準の能力ユニット別職業能力評価基準（様式３）から抜粋、再構成されています。モデル評価シートがない場合は能力ユニット別職業能力評価基準（様式３）のレベル1の各項目について確認してみるのも方法の一つです。ただし、レベル1はおおむね入社後２～３年を目安としていますから、ある程度将来を見越してという観点も必要です。

この時、本人に任せてしまうのではなく、キャリアコンサルタントとして客観的な視点を提供することも大切です。「できている」とはどの程度のことを指しているのでしょうか？いくつかの項目について説明をしてもらうとよいでしょう。もちろん、キャリアコンサルタントが面接をしているのではないのですから、書いてある字句の中で分かりづらいところがあれば補足説明したり、本人の説明が不十分なところは一緒になって補完することも大切です。

職種別能力ユニット一覧（様 式 ２）

職種別能力ユニット一覧（様式２）で、希望する職種を確認した上で、実際の仕事内容について、ジョブ・カード様式３－３－１－１職業能力証明（訓練成果・実務成果）シートをダウンロードして適性について検討するための材料とします。

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。

共通能力ユニット

※すべての職務で必要となる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
全職務共通	インターネットに関する知識			46C002L34	
	企業倫理とコンプライアンス			46C004L34	
	セキュリティに関する知識			46C006L34	
	組織と人のマネジメント			46C007L34	
	予算策定、コストマネジメント			46C008L34	
	法務の知識			46C010L34	
	社内のガイドラインの運用			46C012L34	

選択能力ユニット

※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	技術動向、市場動向の把握			46S012L33	46S013L44
	事業企画書の作成			46S014L33	46S015L44
	システム概要策定			46S016L33	46S017L44
	ビジネス収支モデルの策定			46S018L33	46S019L44
	システム運用モデル策定			46S020L33	46S021L44
事業運営管理	運営管理			46S022L33	46S023L44
	収支管理			46S024L33	46S025L44
	社内管理			46S026L33	46S027L44
	対社外管理			46S028L33	46S029L44
外部人材活用等管理	アライアンス契約			46S030L33	46S031L44
	コンテンツ利用契約			46S032L33	46S033L44
	ロイヤリティ管理			46S034L33	46S035L44

©厚生労働省

（※）厚生労働省のモデル評価シート等ダウンロードページは次のとおりです。

http:/ www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/job_card01/jobcard05.html

ジョブ・カード様式３－３－１－１職業能力証明（訓練成果・実務成果）シート

（2） 専門的事項　（「職務遂行のための基準」ごとに、該当する欄に○を記載）　（評価基準の出所：　　）
A:常にできている　B:大体できている　C:評価しない　「評価を行わなかった」場合は／（斜線）でC欄を消す

能力ユニット	自己評価 A	自己評価 B	自己評価 C	企業評価 A	企業評価 B	企業評価 C		業務遂行のための基準
インターネットに関する知識							(1)	パーソナルコンピュータの基本的な使用方法を理解している。
							(2)	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、特徴を概ね把握している。
							(3)	ウェブサイト・ウェブコンテンツの種類（掲示板、ブログ、インターネットショッピングなど）を概ね把握している。
							(4)	各種検索エンジンについての概要を理解している
							(5)	インターネットを利用したビジネスについての現状を概ね理解している。
							(6)	コンピュータウィルスや不正アクセスなど、インターネットにおける危機管理の重要性を理解している。
							(7)	上司や先輩の指示に従って、インターネットを有効に活用し、必要な情報の取得を行っている。
							(8)	上司や先輩の指示に従って、基本的なソフトウェアを使用し、取得した情報などをまとめている。
							(9)	インターネット使用におけるリスクを理解し、上司や先輩の指示に従って、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)	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)	企業の社会的責任や事業方針について、担当業務部門の取組を理解している。
							(3)	自社での研修等を通じて、自社の事業に関連する基本的な法令、及びルールの内容を学習している。
							(4)	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。
							(5)	会社の倫理規定や就業規則などの諸ルールを遵守している。
							(6)	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、上司や先輩の指示に従って個人情報を管理している。
							(7)	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際は、先輩や上司に報告・相談している。
							(8)	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)	情報の漏洩、コンピュータシステムの破壊など各種リスクによって、信用低下、損害賠償などの経営上の損失が発生しうることを理解している。
							(2)	信用取引上の不正、個人情報の漏洩、コンピュータ犯罪やオンライン事故など、情報セキュリティへの危機管理の必要性を理解している。
							(3)	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。
							(4)	トラブル発生時の
							(5)	緊急事態を察知
							(6)	上司や先輩の指
法務の知識							(1)	著作権法など版
							(2)	インターネット より注意して把
							(3)	ウェブ・コンテ を配り、情報を
社内のガイドラインの運用							(1)	社内ガイドライ
							(2)	社内ガイドライ
							(3)	自社での研修等
							(4)	社内ガイドライ
							(5)	上司や先輩の指 むように心がけ
広告営業							(1)	携帯電話事業者
							(2)	モバイル端末に
							(3)	各種モバイルイ
							(4)	モバイルサイト る。
							(5)	モバイルコンテ 要を理解してい
							(6)	上司や先輩の情
							(7)	モバイルコンテ
							(8)	上司や先輩の指
							(9)	上司や先輩の指 行っている。
							(10)	上司や先輩の指
							(11)	上司や先輩の指
							(12)	途中経過の節目
							(13)	顧客との契約に
							(14)	上司や先輩の指

能力ユニット別
職業能力評価基準（様 式 ３）

レベル1 | レベル2 | レベル3 | レベル4

ユニット番号　46S001L11

選択能力ユニット

能力ユニット名	広告営業
概　要	顧客が求める事業展開・設定目標を踏まえ、予算や費用対効果を考慮した上で広告展開を提案する能力

能力細目	職務遂行のための基準
①モバイルコンテンツ市場に関する知識・理解	○ 携帯電話事業者（キャリア）についての概要（会社情報、業界での位置付け、特徴など）を理解している。 ○ モバイル端末に関する種類、特徴、技術的動向、利用可能コンテンツなどの情報を収集している。 ○ 各種モバイルインフラにおける特徴、差異について概要を理解している。 ○ モバイルサイト上に表示可能なオブジェクト（画像、音源、テキスト形式・拡張子など）について理解している。 ○ モバイルコンテンツにおける広告の形式（バナー広告、検索連動型広告、コンテンツ連動型広告など）について概要を理解している。 ○ 上司や先輩の情報を得ながら、最新のモバイルコンテンツ動向について、関心を持って情報収集している。 ○ モバイルコンテンツの広告（デジタルコンテンツ、その他の商品）に関する概要を把握している。
②コンテンツ企画提案の作成	○ 上司の指示に従って、顧客が求める目標設定を踏まえ、その実現に向けた計画策定の補助を行っている。 ○ 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。 ○ 上司や先輩の助言を得ながら、設定されたコンテンツのターゲット層に対し、流行や動向を把握し整理している。 ◯ 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。
③広告展開のチェック・改善	○ 途中経過の節目ごとに営業に関する確認を行い、上司へ報告し助言を得ている。 ○ 顧客との契約に不備があった場合には、速やかに上司に報告し指示を仰いでいる。 ○ 上司の指示に従って、得られた効果や満足度についての顧客ヒアリング内容を整理している。

●必要な知識

1. 携帯電話に関する知識
 ・端末の種類について（次世代機、スマートフォン等）
 ・各種OSの違い／画面サイズの違い
 ・機種ごとの利用可能コンテンツ種類
2. 携帯電話事業者に関する知識
 ・キャリア各社について
 ・キャリアごとの利用者数・割合
 ・キャリアが提供しているサービス
3. モバイルインフラに関する知識
 ・電波カバー地域／通信方式
 ・提供する公式サービス
 ・モバイル検索エンジン
4. モバイルコンテンツにおける知識
 ・サイトの種類（公式、非公式サイト等）
 ・公式コンテンツカテゴ
6. モバイルサイト運営の知識
 ・ユーザーとの利用規約について
 ・登録者数、閲覧者数の集計
 ・コンテンツの更新
7. キャリア公式サイトについての知識
 ・掲載画面／カテゴリーについて
 ・ランキング、順位の根拠
8. モバイル市場における広告の知識
 ・成果報酬型
 ・閲覧者数準拠型
 ・リスティング広告／その他広告
9. モバイルコンテンツにおける課金方式の知識
 ・期間課金／個別課金について
 ・初月発生料金の処理について

共通 | セールス・エンジニア | プロデューサー | コンテンツプランナー | ディレクター・プロジェクトマスター | コンテンツプロデザイン・制作 | エンジニア | サイト運営

学校での支援

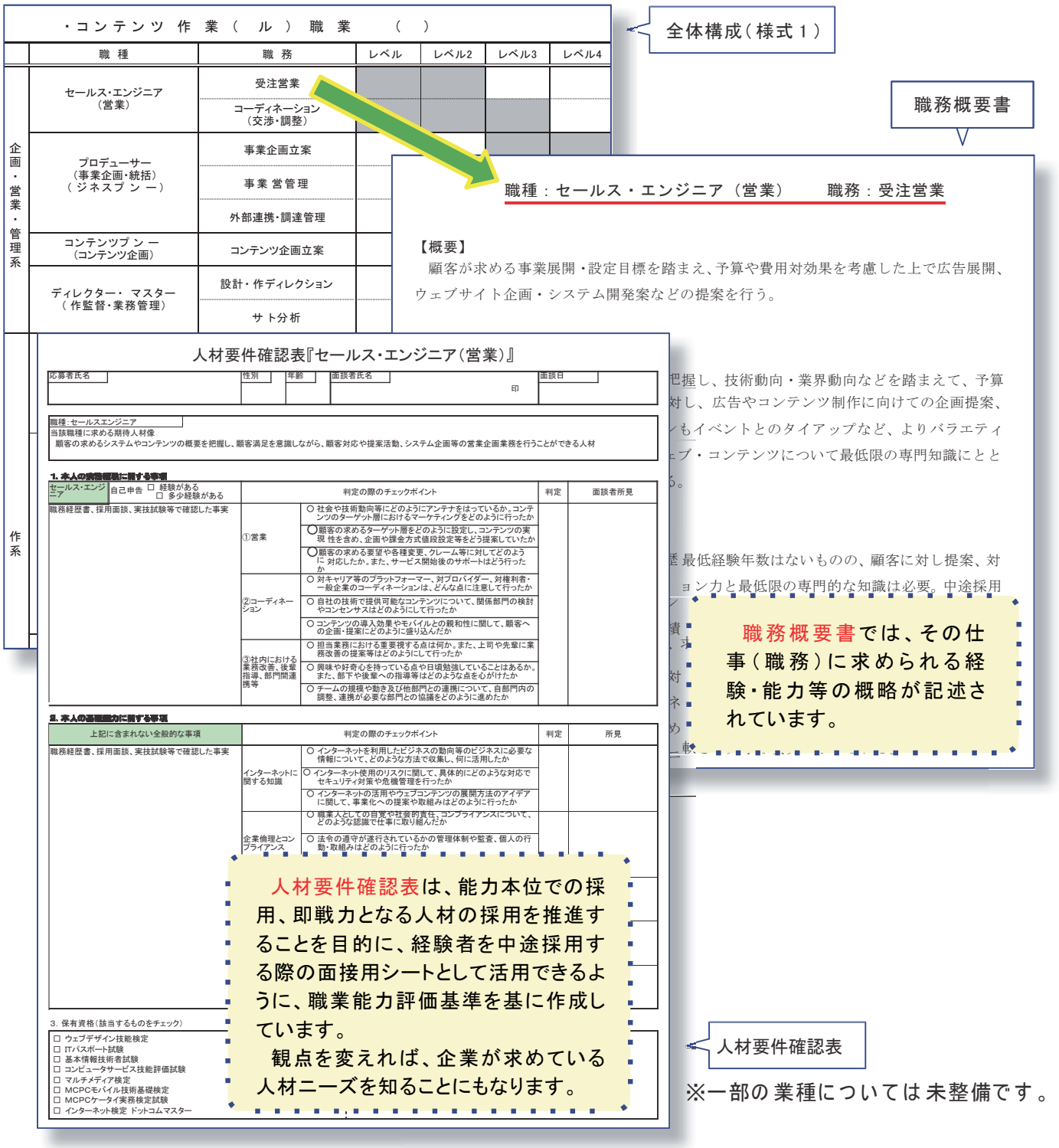
相談事例③　選考（応募書類、面接など）への対処は？

選考過程（応募書類、面接）においても学生は悩みます。

＜相談事例＞

- 今まで志望してこなかった業界なので、志望理由が書けない（応募書類）、回答できない（面接）
- 将来展望（入社したらどんな仕事がしたいか、10年後どうなっていたいか、どんな社員になっていたいか）を聞かれた場合、どう回答していいのかわからない

こうした相談に対し、志望する動機を職務概要書や人材要件確認表を活用して企業の求める人材像を理解することで、より明快に、かつその業界にマッチした表現で伝えられるようになります。履歴書やエントリーシートの作成、面接の指導をする際に、その業界の表現を使って、面接者に響く表現ができるようになるよう支援していきます。



※一部の業種については未整備です。

相談事例④　本当にこれでよかったの？

内定をもらってからも悩む学生はいます。

＜相談事例＞

- 内定をもらったけれど、やっていけるかどうか自信がない
- 内定を 2 社もらった。仕事内容が営業と病院事務（経営を含む）と異なっている。どちらの仕事が 自分のやりたいことなのか迷っている

「能力ユニット別職業能力評価基準（様式 3）」を活用し、企業に入社した後に求められる能力を確認したり、各業種で設定されている「キャリア形成の例」を活用して、曖昧なまま漠然とあれこれ悩むのではなく、中長期的なキャリア形成をイメージさせるなどしてできるだけ具体化して考えるように支援することができます。

職種別能力ユニット一覧（様式 2）

能力ユニット別
職業能力評価基準（様式 3）

ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）「セールス・エンジニア（営業）職種」能力ユニット一覧（様式2）

職種名　**セールス・エンジニア（営業）**

仕事内容　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。

共通能力ユニット

※すべての職務で必要となる共通能力ユニットです。

職務	能力ユニット名	レベル1
企画開発職	インターネットに関する知識	46C00
	企業倫理とコンプライアンス	46C00
	セキュリティに関する知識	46C00
	組織と人のマネジメント	
	予算策定、コストマネジメント	
	法務の知識	46C00
	社内のガイドラインの運用	46C00

選択能力ユニット

※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

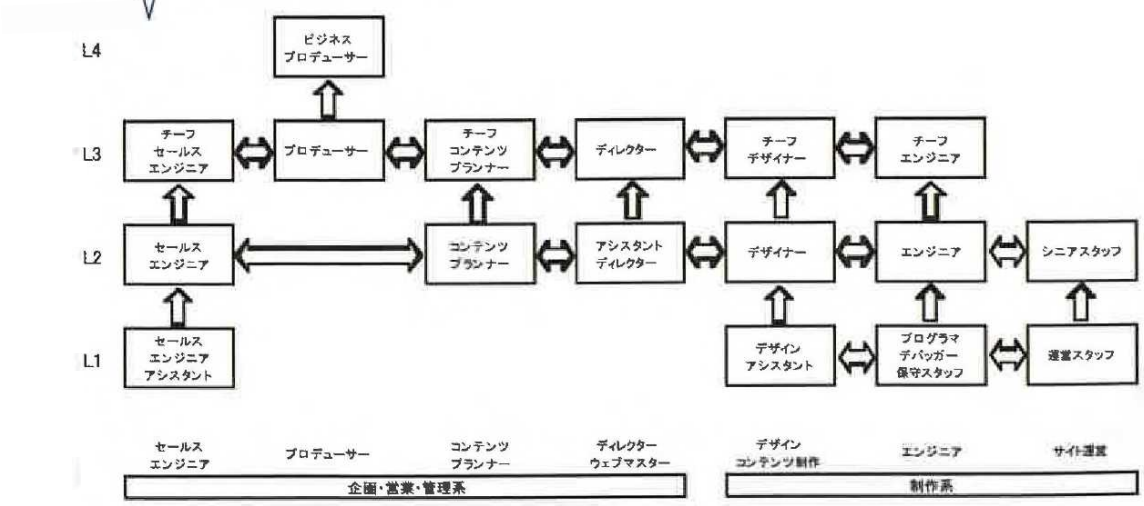
職務	能力ユニット名	レベル1
受注営業	広告営業	46S001L11
	コンテンツ制作受注営業	46S003L11
コーディネーション（交渉・調整）	対キャリア等のプラットフォーマーのコーディネーション	
	対プロバイダーのコーディネーション	46S006L11
	対権利者・一般企業のコーディネーション	46S009L11

ユニット番号　46S001L11

能力ユニット名	広告営業
概　要	顧客が求める事業展開・設定目標を踏まえ、予算や費用対効果を考慮した上で広告展開を提案する能力

能力細目	職務遂行のための基準
①モバイルコンテンツ市場に関する知識・理解	○ 携帯電話事業者（キャリア）についての概要（会社情報、業界での位置付け、特徴など）を理解している。 ○ モバイル端末に関する種類、特徴、技術的動向、利用可能コンテンツなどの情報を収集している。 ○ 各種モバイルインフラにおける特徴、差異について概要を理解している。 ○ モバイルサイト上に表示可能なオブジェクト（画像、音源、テキスト形式・拡張子など）について理解している。 ○ モバイルコンテンツにおける広告の形式（バナー広告、検索連動型広告、コンテンツ連動型広告など）について概要を理解している。 ○ 上司や先輩の情報を得ながら、最新のモバイルコンテンツ動向について、関心を持って情報収集している。 ○ モバイルコンテンツの広告（デジタルコンテンツ、その他の商品）に関する概要を把握している。
②コンテンツ企画提案の作成	○ 上司の指示に従って、顧客が求める目標設定を踏まえ、その実現に向けた計画策定の補助を行っている。 ○ 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。 ○ 上司や先輩の助言を得ながら、設定されたコンテンツのターゲット層に対し、流行や動向を把握し整理している。 ◯ 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。
③広告展開のチェック・改善	○ 途中経過の節目ごとに営業に関する確認を行い、上司へ報告し助言を得ている。 ○ 顧客との契約に不備があった場合には、速やかに上司に報告し指示を仰いでいる。 ○ 上司の指示に従って、得られた効果や満足度についての顧客ヒアリング内容を整理している。

ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）におけるキャリア形成の例



4 社員や部下のキャリア形成を支援する
～企業内（在職者）の相談への活用～

企業内でのキャリア相談の意味

個人が自らのキャリアを考えるためには、まず自分が積んできた仕事の経験や、何がどの程度うまくできるか（能力）、どんなことをやりたいか（欲求や動機）、何をやることに意義を感じ周囲に役立っていると思えるか（価値）などに目を向けることが欠かせません。

キャリアコンサルティングでは、相談者自身が、上記のような観点から、あるがままの自分を知ること、すなわち自己理解のサポートをすることが求められますが、そのポイントは次のとおりです（参考：木村周（2010）『キャリア・コンサルティング 理論と実際』雇用問題研究会）。

①自分自身をいくつかの視点から観察し、視点ごとの特徴とそれらを統合した上での全体的な特徴を描写すること

②客観的な言葉や内容で描写すること

③自分と環境（学校や職場、会社全体、社会全体など）との関係を理解すること

④包括的、継続的に行うこと

職業能力評価基準は、さまざまな職種や職務ごとの「成果につながる行動」と「必要な技能・技術および知識」を体系的かつ具体的に示しているので、それをベースにした問いかけやフィードバックを面談にすることなどで、上記の①や②のポイントを押さえやすくなります。

また、担当者から管理職まで4つの階層で構成されており、参考となるキャリア・パスが記されているので、③や④のポイントも踏まえた支援もしやすくなるでしょう。

こうした相談に応じるのは基本的には職場の上司や先輩です。こうした人が初級レベルのキャリアコンサルティング能力を持っていると社員の成長を長いスパンで促すことができ、結果的にモチベーションの維持、組織への定着へとつながります。

しかし社内に中長期的な視点で相談できる人がいなかったり、あるいは隠すわけではないけれど上司にはなかなか相談しづらいということもあります。この場合は外部の標準レベル以上のキャリアコンサルタントが支援することとなりますが、そうした際にも職業能力評価基準があることで、具体的な相談に応じることが期待できます。

ケース1. もっと職場で活躍したい、成長したい…

相　談

今担当している売場の仕事はおもしろく、働きがいを感じているんです。もっと、お店をよくしたいと思っていますし、売場のチームの中心メンバーとして役に立てるようになりたいんです。ど　のようなことに気をつければいいのでしょうか？ 自分で学習できるようなことはないでしょうか？

パン製造販売業で働いているBさんは「さらに高いレベルの仕事がしたい。売場のチームの中心メンバーとして活躍できるようになるためには、どんな努力すればよいのだろうか」と考えるようになり、会社のキャリア相談制度を利用した例を考えてみましょう。

Bさんは、現在、売場で販売を担当しており、経験年数5年目を迎えました。お客様に気持ちよく買い物をしてもらうことをモットーに、明るい笑顔で接客し、お問い合わせやご相談などにも親身で細やかに応えられるようになってきたのではないかと自己評価しています。

キャリアコンサルタントは、「パン製造業」の職業能力評価基準から「販売」の職種を選び、Bさんが該当する「レベル1（担当者として上司の指示・助言を踏まえて定型業務を確実に遂行するために必要な能力水準。経験年数3～5年程度のレベル）」と次に目指す水準である「レベル 2（グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行するために必要な能力水準。経験年数5～7年程度のレベル）」の能力ユニット別職業能力評価基準（様式3）に示された内容を見比べて、現状と今後取り組むことを一緒に確認していくこととしました。

「接客・販売」職務についてBさんは、「『接客に関しては、セールス・コールやサービス・コールをしてお客様の購買意欲を高める工夫』はできていると思います。さらに『お客様のお顔やお名前、好みなどを覚え、タイミングよく話しかけたりできる』ようになれればいいんですね」と改めて気づいた様子です。陳列についても、「『お客様の視点からきれいに見えるように』はできていると思います。『時間帯ごとのお客様の特性や販売動向などにも気配り』という点ではお客さまの性別、年齢以外にも考えることがありそうですね」と今後取り組むべきことを具体化することができました。

また職種別能力ユニット一覧（様式2）では、チームを率いていくためには今後、在庫管理や発注管理などを含む「店舗運営」職務、そしてお客様のニーズの収集・分析を含む「商品開発」職務など、レベル2で加わる能力ユニットに関する知識、スキルを身につけていくことが必要だと気付きました。

能力ユニット別職業能力評価基準（様 式 3）

レベル1　レベル2　レベル3　レベル4

ユニット番号 22S016L11

選択能力ユニット	能力ユニット名	接客・販売
	概　要	自社・自店舗が目指す経営理念などに則しながら、お客様に気持ちよく買い物をしてもらい、お客様満足度を高める能力

能力細目	職務遂行のための基準
①接客	○お客様に楽しく気持ちよく買い物していただくために、常に思いやりの気持ち（ホスピタリティの精神）を持って接客している。 ○常に笑顔で振る舞える、元気で明るい声を出せる、接客用語を正しく使いこなせるなど、お客様から好感をもたれるような接客をしている。 ○商品を選んでいるお客様の前を横切らない、お客様の後ろを通る場合にも「失礼します」と声をかけている、お客様に声をかけられた場合には作業の手を止めお客様の目を見て対応するなど、礼儀正しく、誠意のある、感じのよい身振り・立ち居振る舞いを行っている。 ○商品説明をしながらのセールスコール（例：「○○パンが焼き立てです」、「新商品の××パンが好評です」など）やサービスコール（例：「ただいまのお時間、△△パンがお買い得となっております」など）を行うことができ、お客様の購買意欲に訴えることができる。 ○自らの健康管理を行い、嫌なことがあった場合にも、すばやく気分の切り替えを行うことができるなど、精神的な安定を保ち、常日頃からムラのない、品質の高い接客を行っている。
②陳列	○陳列棚について、その位置別に特徴や役割を理解して陳列を行っている（例：目の高さの上段の棚には新商品、下段にはあんパン、クリームパンなどのポピュラー商品を陳列するなど）。 ○お客様の視線に立って、商品をきれいに陳列している。 ○お客様が商品を取りやすいように、角度をつけて陳列している。
③包装	○商品の形状を崩さないように丁寧かつ正確に包装を行っている。 ○包材及び商品の特性を理解し、商品のおいしさを損なわないように包装を行っている（例：温かいパンは、紙袋に入れ、包装口を密閉しないことで、パンが蒸れないようにするなど）。
④販売事務	○商品ごとの値段を覚え、売上金額に基づき、金銭の授受を行い、釣銭を間違いなく渡している。 ○お金を扱った直後に、商品に直接手を触れないように気を配っている。 ○レジ機能や基本操作を理解し、自社のルールに従ったレジ打ちを行っている。

レベル1　レベル2　レベル3　レベル4

ユニット番号 22S017L22

選択能力ユニット	能力ユニット名	接客・販売
	概　要	自社・自店舗が目指す経営理念などに則しながら、お客様に気持ちよく買い物をしてもらい、お客様満足度を高める能力

能力細目	職務遂行のための基準
①接客	○お客様への思いやりの気持ち（ホスピタリティの精神）を絶やさないとともに、自ら率先して、売り場全体がそのような雰囲気に包まれるように周囲に働きかけている。 ○商品であるパンを販売する行動に心がこもっており、「お客様の目を見て」「両手で」「笑顔で」「ゆっくりと」「言葉を添えて」など、周囲の規範となる行動を常にとっている。 ○自社のルールに定められた接客対応ができ、また、突発的な事態が生じた場合にも、その時々の状況やお客様のニーズを汲み取って、お客様の立場に立った柔軟な対応を行っている。 ○お客様の顔や名前、好みを覚え、適宜話しかけることで、お客様が親しみを持ってまた来店していただけるような関係を築いている。 ○接客対応が不十分、販売が遅すぎるなど、他の販売員の接客・販売行為に不備があった場合には、タイミングよくこれをフォローしている。
②陳列	○温度、湿度、風向きなど、商品の品質に影響を及ぼすような環境条件について理解し、それに応じた陳列を行っている（例：直射日光を避ける、埃が舞いがちな風通しのよい場所を避けるなど）。 ○お客様が一度に見渡せる品目数（20品目程度）に配慮した陳列を行う、ある棚の中で主力商品にお客様の注目が最初に向かうような陳列を行うなど、お客様の行動特性を理解したうえで陳列を行っている。 ○時間帯ごとのお客様の特性や販売動向に合わせた陳列を行っている。
③包装	○駅やバス停付近の店舗など、お客様が急いでいる店舗では、決められた時間内に、手際よく、かつ、丁寧な包装に努めている。 ○（1つ1つ個別に包装することを望むお客様、温かいものでもビニール袋の包装を好むお客様など、お客様の包装ニーズは一様ではないことから）お客様の包装に関する要望を確認し、それに応じた包装を行っている。
④販売事務	○材料などを購入する際には、現金管理・帳簿作成の面から、レジの現金は使わない、あるいは使わないように周囲に徹底している。 ○どんなに忙しくても1日2回は現金のチェックを行い、トラブル防止に努めている。

職種別能力ユニット一覧（様式 2）

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
販売	接客・販売	22S016L11	22S017L22	22S018L33	
	お客様への情報提供	22S019L11	22S020L22	22S021L33	
店舗運営	販売管理		22S022L22	22S023L33	22S024L44
	店舗運営		22S025L22	22S026L33	22S027L44
店舗統括	店舗統括				22S028L44
	販売部門の人材育成				22S029L44
商品開発	お客様ニーズ情報の収集と活用		22S030L22	22S031L33	22S032L44
	商品企画			22S033L33	22S034L44

ケース2. スペシャリストよりもゼネラリストに

相　談

入社以来7年間、生産加工部門で仕事をしてきました。今後は、スペシャリストよりもゼネラリストを目指してやっていきたいと思います。できれば管理職、監督職を目指したいのです。担当している仕事のほかにどんなことをすればよいのでしょうか？

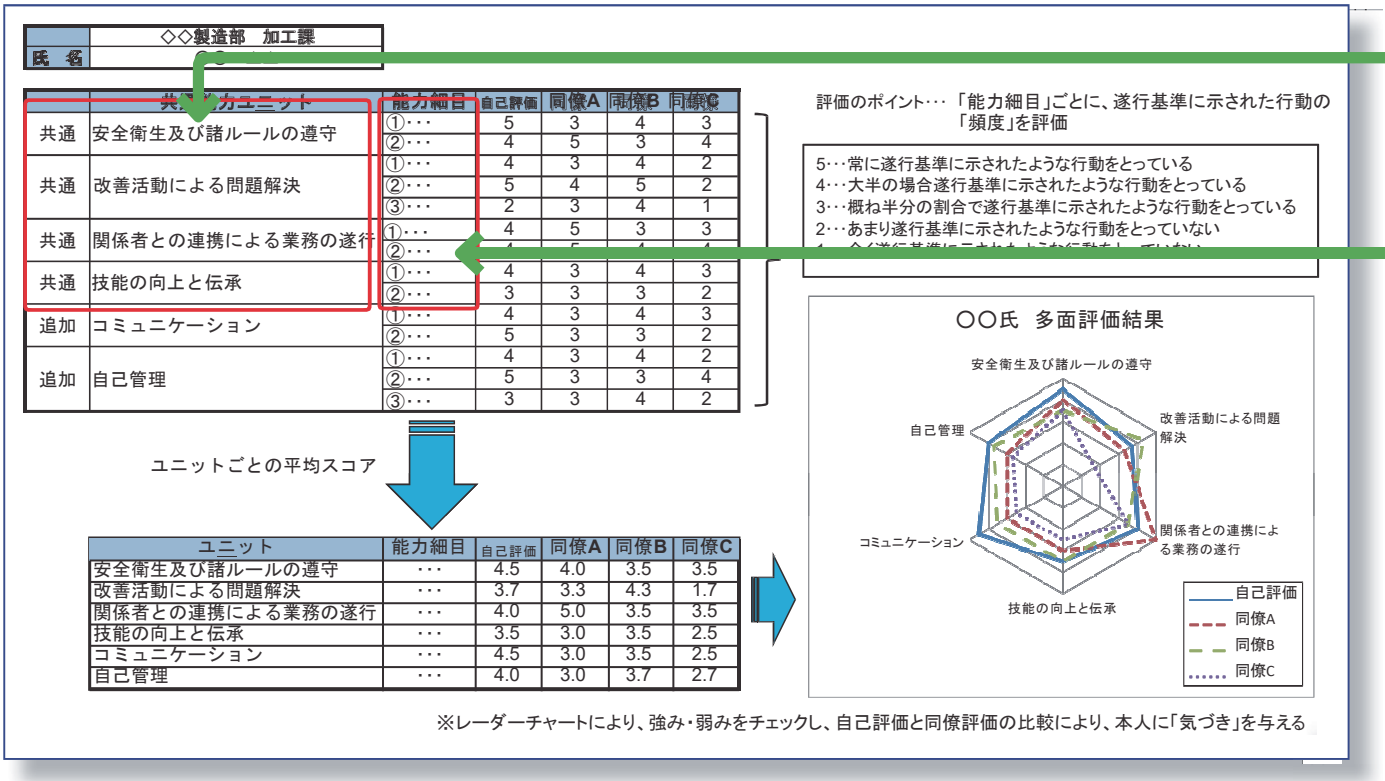
また、そもそも私にできるでしょうか？

電気機械器具製造業で働いているC さんは、入社してからずっと生産加工部門で仕事をしてきました。担当している仕事についてはほとんどできるようになっていると感じていて、今のままの仕事の内容では伸び悩んでしまいそうに感じています。地元の集まりなどで同級生の話を聞くと班長になった、リーダーを任されたという話も聞きます。自分もできるならそうしたポジションを担ってみたいと考えるようになり、「採用の時にお世話になったので」と、キャリアコンサルタントの資格を持つ人事部門のDさんに相談に来ました。

「自分なりに一生懸命やってきたつもりなんです。でも、組織の中で自分はどのように映ったり、影響したりしているんでしょうか。上司や同僚、部下など周囲の他者の視点から自分を見ることができれば、きっとこれからの自分のために役立つと思うのですが、面と向かっては聞きづらいです」といいます。

ちょうどその頃、Cさんの会社では、従業員のキャリア形成のための新しい試みとして「多面評価シート」を導入することになりました（下図）。このシートは、Dさんら社内のキャリアコンサルタント有資格者の発案で作られました。職業能力評価基準の「電気機械器具製造業」の「技能系職種」の内容をもとに、共通能力の細目を5点満点で点数化し、評価結果はグラフで確認できます。

Cさんは、このシートを活用することで、自己像に関する多面的な視点からの認識が得られ、管理・監督者を目指す上でどんな努力が必要とされるか考えるきっかけをつかめました。



◇◇製造部　加工課

氏　名

共通能力ユニット		能力細目	自己評価	同僚A	同僚B	同僚C
共通	安全衛生及び諸ルールの遵守	①･･･	5	3	4	3
		②･･･	4	5	3	4
共通	改善活動による問題解決	①･･･	4	3	4	2
		②･･･	5	4	5	2
		③･･･	2	3	4	1
共通	関係者との連携による業務の遂行	①･･･	4	5	3	3
		②･･･				
共通	技能の向上と伝承	①･･･	4	3	4	3
		②･･･	3	3	3	2
追加	コミュニケーション	①･･･	4	3	4	3
		②･･･	5	3	3	2
追加	自己管理	①･･･	4	3	4	2
		②･･･	5	3	3	4
		③･･･	3	3	4	2

評価のポイント･･･「能力細目」ごとに、遂行基準に示された行動の「頻度」を評価

5･･･常に遂行基準に示されたような行動をとっている
4･･･大半の場合遂行基準に示されたような行動をとっている
3･･･概ね半分の割合で遂行基準に示されたような行動をとっている
2･･･あまり遂行基準に示されたような行動をとっていない

ユニットごとの平均スコア

ユニット	能力細目	自己評価	同僚A	同僚B	同僚C
安全衛生及び諸ルールの遵守	･･･	4.5	4.0	3.5	3.5
改善活動による問題解決	･･･	3.7	3.3	4.3	1.7
関係者との連携による業務の遂行	･･･	4.0	5.0	3.5	3.5
技能の向上と伝承	･･･	3.5	3.0	3.5	2.5
コミュニケーション	･･･	4.5	3.0	3.5	2.5
自己管理	･･･	4.0	3.0	3.7	2.7

※レーダーチャートにより、強み・弱みをチェックし、自己評価と同僚評価の比較により、本人に「気づき」を与える

職業能力評価基準Webページの「活用方法」→「4. 従業員のキャリア形成や能力開発の指針として使うには？」もご覧ください。

職種別能力ユニット一覧（ 様式２）

職種名	組立
定義	半導体回路、電子機器、電気機器等を組み立て、関連するソフトウェアを組込み、包装するまでの仕事。 作業指示書や設計図にもとづき作業を段取りし、加工された要素機器・部品を回路図にもとづき完成品として組み立て、調整する作業が中心。 仕事内容に応じて、「半導体製品製造」「プリント配線板製造」「電子回路接続」「電子機器組立」「電気機器組立」及び「工業包装」の職務に区分される。

＜共通能力ユニット＞

職務	能力ユニット名	L1	L2	L3		L4	
		製造技能者	製造技能者	高度熟練技能者	管理・監督者	高度熟練技能者	管理・監督者
全職務共通	安全衛生及び諸ルールの遵守	01C069L11	01C070L22		01C071L34		01C071L34
	改善活動による問題解決	01C072L11	01C073L22		01C074L34		01C074L34
	関係者との連携による業務の遂行	01C075L11	01C076L22		01C077L34		01C077L34
	製造のマネジメント						01C079L44

能力ユニット別職業能力評価基準（ 様式３）

ユニット番号 01C069L11

共通 能力ユニット

能力ユニット名	安全衛生及び諸ルールの遵守
概 要	5Sなど職場の安全衛生規程や各種ルールを守りながら、安全に作業 を推進する能力と取組姿勢

能力細目	職務遂行のための基準
①諸ルールの遵守	○就業規則など会社の基本ルールを把握し、これを遵守している。 ○会社や工場の定める安全規程の内容を正しく理解し、これに反する行動は行っていない。 ○環境 など ○気持 ○事故
②事故・緊急事態発生時の対応	○安全 程に ○突発 たう
③一層の安全確保の推進	○作業 ○ボカ 意見 ○「多 かも

ユニット番号 01C072L11

共通 能力ユニット

能力ユニット名	改善活動による問題解決
概 要	仕事の進め方の改善や作業の無駄を省くための問題解決を行い、絶え間ない生産性向上を追及する能力と取組姿勢

能力細目	職務遂行のための基準
①手順を踏まえた業務の遂行	○生産全体の中での自分の担当工程や担当作業の役割を正しく理解している。 ○加工、組立、検査、保全など担当作業の標準作業を把握し、正しい方法で作業を行っている。 ○同僚等がルールで定められた方法に違反して作業を行っていることに気づいた場合には、[illegible] ○作業の[illegible]となく
②業務効率化に向けた創意工夫	○自分が[illegible]る。 ○作業[illegible]上司や[illegible] ○常に[illegible]くりを[illegible] ○小集団[illegible]に参加[illegible]

ユニット番号 01C075L11

共通 能力ユニット

能力ユニット名	関係者との連携による業務の遂行
概 要	関係者との連携の中で主体性と協調性を発揮し、組織の一員として他者と協力しながら業務を遂行する能力

能力細目	職務遂行のための基準
①上司・同僚との連携による効率的な業務遂行	○自社（工場）の組織構造、各工程の役割分担等について一通り理解している。 ○自社製品のうち、自社で製造している部分と外注している部分を把握している。 ○余力がある場合には、進んで周囲の仕事を手伝っている。 ○同僚や先輩から上手な仕事のやり方やコツを吸収している。 ○難しい問題については、一人で抱え込むことなく上司や同僚に相談し、よりよい解決策を導いている。 ○上司や先輩からの助言や指導に沿った行動をとっている。
②関係者との信頼関係の維持・構築	○挨拶、敬語、態度など、状況や相手に即した適切な行動をとっている。 ○一方的に話すことなく、相手の立場を尊重し、話をよく聴いている。 ○自分が業務上獲得した有益な知識や情報は、進んで同僚に提供している。 ○担当外の事項に関する依頼であっても、丁寧に対応したり担当者を紹介したりするなど、周囲との友好関係・信頼関係の構築に努めている。 ○前後シフトや前後工程の担当者との間に協力的な関係を構築すべく、日頃からコミュニケーションに努めている。 ○会社行事や各種懇親会など、仕事以外の集まりにも積極的に参加し、職場以外の人的ネットワークを広げるよう努めている。

ケース3. 将来の展望が開けない…

相　談

今の仕事に就いて5年になります。毎日が同じことの繰り返しです。先輩を見ていると残業して、たまに飲みに行っては愚痴を言うだけ。自分もああなるかと思うと・・・。

このままでいいのでしょうか？それとも転職するなどしてもっと成長できる職場に移った方がよいのでしょうか？

Eさんが社内での展望が開けないと考えるのにはさまざまな理由がありますから一概には言えませんが、漠然とした不安を抱えているだけという場合も少なくありません。そのような場合、職業能力評価基準の全体構成（様式1）を元に、今まで何をしてきて、今何をやっているのか、今後どのような職務がありうる のかといった観点から、相談者の現在位置を確認することができます。これにより今後の職務拡充（マネジメントサイクル＝PDS＝の観点から担当職務について任される範囲を広げる一方で、担う職務の幅そのものを広げること）の方向性を検討することで、これからのキャリア形成をどのように考えていくのかという手がかりを得ることができます。

さらに全体構成（様式1）を確認する中で、今後担当すべき職務が見つかったら、職種別能力ユニット（様式2）を用いて取り組むべきユニットを明確にし、能力ユニット別職業能力評価基準（様式3）を参考にして具体的なアクションプランをつくるように支援するという方法があります。

本来、自社で設定している職務基準書などで行うものですが、これが社内にない場合や古くなってしまっている場合には「職業能力評価基準」が役立ちます。この際、職務の表現や難易度が社内の実態と異なることが予見されます。この場合は、相談者と一緒に「自社でいうとどういう内容になるのか」「記述されているのはどういうレベルを指しているのか」を確認してみるとよいでしょう。こうしたディスカッションを通して職務に対する理解度は増しますし、社内の基準の明確化にも寄与します。

全体構成（様式1）

	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	セールス・エンジニア（営業）	受注営業				
		コーディネーション（交渉・調整）				
	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				
		外部連携・調達管理				
	コンテンツプランナー（コンテンツ企画）	コンテンツ企画立案				
	ディレクター・ウェブマスター（制作監督・業務管理）	設計・制作ディレクション				
		サイト分析				
制作系	ウェブデザイン・コンテンツ制作	ウェブデザイン				
		コンテンツ制作				
		テスト（デバッグ）				
	エンジニア（設計・開発）	機能設計				
		開発言語及び利用技術設計				
		プログラミング（サーバー側）				
		プログラミング（クライアント側）				
		テスト（デバッグ）				
		システム保守 ユ				
	サイト運営（ウェブマスター）	ーザー関連業務				
		サイト運営業務（更新）				
		アクセス状況等管理				

©厚生労働省

職種別能力ユニット一覧（ 様式2）

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。

共通能力ユニット

※すべての職務で必要となる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
[redacted]	インターネットに関する知識			46C002L34	
	企業倫理とコンプライアンス			46C004L34	
	セキュリティに関する知識			46C006L34	
	組織と人のマネジメント			46C007L34	
	予算策定、コストマネジメント			46C008L34	
	法務の知識			46C010L34	
	社内のガイドラインの運用			46C012L34	

選択能力ユニット

※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
[redacted]	技術動向、市場動向の把握			46S012L33	46S013L44
	事業企画書の作成			46S014L33	46S015L44
	システム概要策定			46S016L33	46S017L44
	ビジネス収支モデルの策定			46S018L33	46S019L44
	システム運用モデル策定			46S020L33	46S021L44
[redacted]	運営管理			46S022L33	46S023L44
	収支管理			46S024L33	46S025L44
	社内管理			46S026L33	46S027L44
	対社外管理			46S028L33	46S029L44
[redacted]	アライアンス契約			46S030L33	46S031L44
	コンテンツ利用契約			46S032L33	46S033L44
	ロイヤリティ管理			46S034L33	46S035L44

©厚生労働省

ケース4.マネジメントに自信がない…

相　談

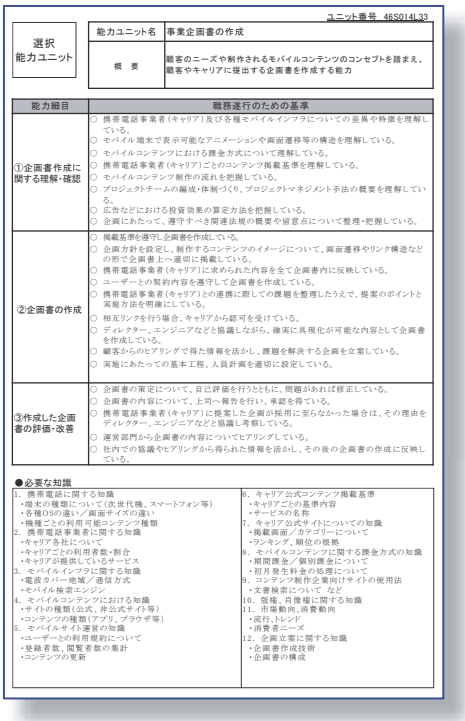
そろそろ君にもプロジェクトリーダーをやってもらいたい、ついてはプロデューサー的な動きができるようになってくれと上司に言われましたが、どうもその内容がはっきりしません。もっと詳しく聞けばよいのでしょうけれど、上司は忙しそうですし、常に一緒に仕事をしているわけではないのです。どんなことをどのように進めているのか、どんな知識が必要なのか、忙しい上司のすることを垣間見た程度で判断するしかないので自信がありません。どうすればよいのでしょうか？

IT系企業をはじめとして、職務内容の移り変わりが激しいので、評価基準を作っているうちに状況が変わってしまうという悩みを抱えている企業は少なくありません。社内で職務基準書や職能要件書をつくってもすぐに役に立たなくなってしまうといわれています。

しかし初級管理職以上のマネジメントを担う階層については実務上のスキルや知識も重要ですが、プロ　ジェクトマネジメント（PM）などのようにある程度普遍性のある業務も少なくありません。R.　カッツはマネジャーの3つのスキルとしてテクニカルスキル（専門能力）、ヒューマンスキル（人間理解力）、コンセプチュアルスキル（概念化能力）を挙げていますが、このうちヒューマンスキルやコンセプチュアルスキルは職種や業界を超えて応用可能です。職業能力評価基準にはこうした面も織り込まれているので、類似業界のものを参考にすることも可能です。

相談内容にある「プロデューサー的な動き」についても、マーケットを分析し、収支などを想定した上で事業計画を立案し、実現に向けたマネジメントを行うこと、また知的財産権などについて外部の専門家と連携を取るといった点については共通するところがあるでしょう。職業能力評価基準でいえば「ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）」の「プロデューサー（事業企画・統括）」という職務の能力ユニット別職業能力評価基準（様式 3）や業務概要書が役に立ちそうです。

特に社外のキャリアコンサルタントの方々は業界横断的な知見を持っていることが一つの強みとなります。相談者は自分の担当職務のことは詳しいのですが、それ以外のことは経験していないことが多いので業務名を見ただけではしっくりきません。キャリアコンサルタントが該当する職業能力評価基準を探し出して提示し、解説することによる支援もあるのです。



ユニット番号　465014L33

選択能力ユニット	能力ユニット名	事業企画書の作成
	概　要	顧客のニーズや制作されるモバイルコンテンツのコンセプトを踏まえ、顧客やキャリアに提出する企画書を作成する能力

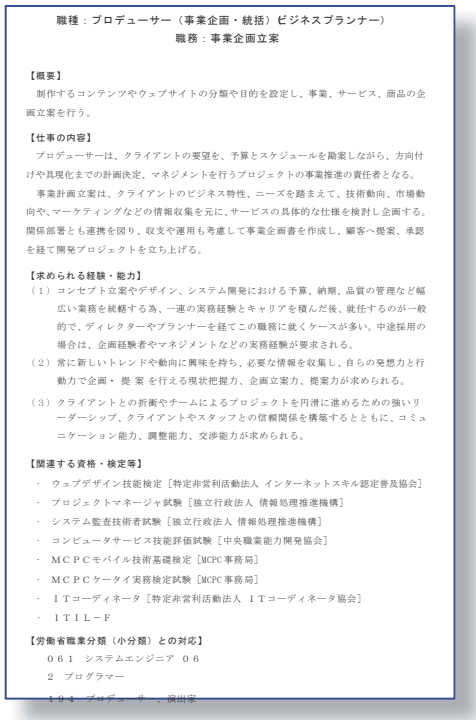
能力細目	職務遂行のための基準
①企画書作成に関する理解・確認	○ 携帯電話事業者（キャリア）及び各種モバイルインフラについての差異や特徴を理解している。 ○ モバイル端末で表示可能なアニメーションや画面遷移等の構造を理解している。 ○ モバイルコンテンツにおける課金方式について理解している。 ○ 携帯電話事業者（キャリア）ごとのコンテンツ掲載基準を理解している。 ○ モバイルコンテンツ制作の流れを把握している。 ○ プロジェクトチームの編成・体制づくり、プロジェクトマネジメント手法の概要を理解している。 ○ 広告などにおける投資効果の算定方法を把握している。 ○ 企画にあたって、遵守すべき関連法規の概要や留意点について整理・把握している。
②企画書の作成	○ 掲載基準を遵守し企画書を作成している。 ○ 企画方針を設定し、制作するコンテンツのイメージについて、画面遷移やリンク構造などの形で企画書上へ適切に掲載している。 ○ 携帯電話事業者（キャリア）に求められた内容を全て企画書内に反映している。 ○ ユーザーとの契約内容を遵守して企画書を作成している。 ○ 携帯電話事業者（キャリア）との連携に際しての課題を整理したうえで、提案のポイントと実施方法を明確にしている。 ○ 相互リンクを行う場合、キャリアから認可を受けている。 ○ ディレクター、エンジニアなどと協議しながら、確実に具現化が可能な内容として企画書を作成している。 ○ 顧客からのヒアリングで得た情報を活かし、課題を解決する企画を立案している。 ○ 実施にあたっての基本工程、人員計画を適切に設定している。
③作成した企画書の評価・改善	○ 企画書の策定について、自己評価を行うとともに、問題があれば修正している。 ○ 企画書の内容について、上司へ報告を行い、承認を得ている。 ○ 携帯電話事業者（キャリア）に提案した企画が採用に至らなかった場合は、その理由をディレクター、エンジニアなどと協議し考察している。 ○ 運営部門から企画書の内容についてヒアリングしている。 ○ 社内での協議やヒアリングから得られた情報を活かし、その後の企画書の作成に反映している。

●必要な知識

1. 携帯電話に関する知識
・端末の種類について（次世代機、スマートフォン等）
・各種OSの違い／画面サイズの違い
・機種ごとの利用可能コンテンツ種類
2. 携帯電話事業者に関する知識
・キャリア各社について
・キャリアごとの利用者数・割合
・キャリアが提供しているサービス
3. モバイルインフラに関する知識
・電波カバー地域／通信方式
・モバイル検索エンジン
4. モバイルコンテンツにおける知識
・サイトの種類（公式、非公式サイト等）
・コンテンツの種類（アプリ、ブラウザ等）
5. モバイルサイト運営の知識
・ユーザーとの利用規約について
・登録者数、閲覧者数の集計
・コンテンツの更新
6. キャリア公式コンテンツ掲載基準
・キャリアごとの基準内容
・サービスの名称
7. キャリア公式サイトについての知識
・掲載画面／カテゴリーについて
・ランキング、順位の根拠
8. モバイルコンテンツにに関する課金方式の知識
・期間課金／個別課金について
・初月発生料金の処理について
9. コンテンツ制作企業向けサイトの使用法
・文書検索について　など
10. 既存、将来種に関する知識
11. 市場動向、消費動向
・流行、トレンド
・消費者ニーズ
12. 企画立案に関する知識
・企画書作成技術
・企画書の構成

能力ユニット別
職業能力評価基準（様式 3）

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：事業企画立案

【概要】
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、事業、サービス、商品の企画立案を行う。

【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となる。
事業計画立案は、クライアントのビジネス特性、ニーズを踏まえて、技術動向、市場動向や、マーケティングなどの情報収集を元に、サービスの具体的な仕様を検討し企画する。関係部署とも連携を図り、収支や運用も考慮して事業企画書を作成し、顧客へ提案、承認を経て開発プロジェクトを立ち上げる。

【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轄する為、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［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］
・MCPCモバイル技術基礎検定［MCPC事務局］
・MCPCケータイ実務検定試験［MCPC事務局］
・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－F

【労働省職業分類（小分類）との対応】
061　システムエンジニア　06
2　プログラマー
194　プロデューサー、演出家

5 節目でキャリアを考える
～評価基準を使ったキャリア開発研修　その１～

キャリア開発研修の狙いと概要

近年、キャリア形成に関する関心の高まりを受け、従来の階層別研修とは別に、社員の主体的なキャリア形成をサポートする仕組みとして「キャリア開発研修」を実施する企業が増えています。その狙いは、節目で社員にキャリアの棚卸しを行ってもらい、自分の能力や適性を認識して、今後のキャリア・プランを練ってもらうことにあります。

典型的なイメージは下図のような枠組みになります。

目　的	社員の主体的なキャリア形成をサポートする仕組みの一環として、入社時（初級）、入社10年程度経過時（中級）、入社20年程度経過時（上級）など節目で研修を実施し、キャリアの棚卸しやキャリア設計 を支援する
対象者	● 全社員
実施時期	● 入社１年目（初級；新入社員研修と合わせて実施） ● 入社10年目程度（中級） ● 入社20年目程度（上級） ※必ずしも「3回」実施する必要はなく、回数の増減可。
全体の構成	● 初級研修 入社時オリエンテーション 能力開発情報の提供、自己啓発の進め方など基本事項を説明
	それぞれの職場での職務経験
	● 中級研修 キャリアの棚卸しと振り返り、強み・弱みの確認自分の能力、適性を知り、今後の方向性を練る （管理職を目指すのか、専門職を目指すのか、など）
	それぞれの職場での職務経験
	● 上級研修 職業人生前半におけるキャリアの総括（再確認）職業人生後半におけるキャリア・プラン作成

キャリア開発研修には、適性の把握やキャリア・プランの作成方法など様々なテーマが含まれますが、その一環として、「職業能力評価基準」の 枠組みを活用し、経験業務やスキルの棚卸しを行うことができます。

次ページのツールは上記の「中級研修」「上級研修」で 作成、活用することを想定したものです。

キャリア開発研修の構成と内容

中級研修、上級研修は次のような 3 つのステップで構成されます。
「職業能力評価基準」を用いてキャリアの棚卸ツールを作成し、研修参加者に事前に記入作成してもらいます（次ページ）。研修当日はその結果を持ち寄り、研修講師のレクチャー受講やグループ・ディスカッション等を通じて、自分のキャリアや「強み」「弱み」についての理解を深めてもらいます。

Step 1. 経験職務の振り返り

まず「職業能力評価基準」を用いてキャリアの棚卸ツールを作成し、研修参加者に事前に記入作成してもらいます。
「職業能力評価基準（様式１）」には、それぞれの業種に存在する職種・職務が一覧表として整理されています。そこで、この枠組みを活用し、自分がこれまでにどのような仕事を経験してきたかを簡単に振り返ることができます。
次ページはそのためのシート例です。これは「事務系職種」の評価基準をもとに作成していますが、他の業種でも同様に作成することができます。
仕事を振り返る際は、「どのような仕事を経験したか」だけでなく、その仕事を「どのような立場で経験したか」もチェックしておくことが重要になります。

Step 2. キャリアの棚卸しと自己診断

「職業能力評価基準（様式2）」では、各職種・職務に存在する具体的な仕事が「能力ユニット」として体系的・網羅的に示されています。そこで、この枠組みを活用し、これまでに経験してきた業務の具体的内容を詳しく整理・記入してもらいます（36 ページ）。
併せて、その仕事に対する自己評価（どの程度その仕事ができるようになったと認識しているか）も記載してもらい、自分の「強み」「弱み」についての理解を深めてもらいます。

Step 3. フィードバックを踏まえた今後のプラン

当日は、各人が記入したものを持ち寄り、グループワークの中で発表を行ったり、他のメンバーと意見交換を行ったりしてもらいます。
さらに、研修講師のレクチャーも参考にしながら、自分自身のキャリアについて内省し、今後の方向付けを行ってもらいます。

キャリアの棚卸しと自己診断ツール

氏　　名	年齢	所属部署	勤続年数（他社経験を含む）
協 会 太 郎	３６ 歳	人事課	１４ 年

職種分類は「職業能力評価基準」に準拠します。（本シートは事務系の例）

ずっと同じ職種を経験してきた場合には、担当者として数年間働いたのち主任や管理職に昇格するケースも少なくありません。このため、複数にチェックすることも可とします。

ステップ1：　経験業務の振り返り

これまでの経験職種

職種	職務	概要	経験の有無		おおよその経験年数（＊）	どのような立場で仕事を行っていたか（複数にチェック可）（＊）		
			有	無		担当者として	主任・係長等として	管理職・専門職として
経営戦略	経営戦略	会社の経営戦略、経営計画の策定・取りまとめや、その実行管理の仕事	□	■	年	■	□	□
人事・人材開発・労務管理	人事	人事・賃金・評価制度の運営及び雇用管理の仕事	■	□	あわせて 12 年	■	■	□
	人材開発	社員の教育・訓練に関する仕事	□	■	年	□	□	□
	労務管理	労使関係や安全衛生、労働時間管理、福利厚生等に関する仕事	■	□	12 年	■	■	□
企業法務・総務・広報	企業法務	企業法務全般に関する仕事	□	■	年	□	□	□
	総務	社内管理、社外対応、文書管理業務など総務に関する仕事	■	□	2 年	■	□	□
	広報	社内広報、対外広報等に関する仕事	□	■	年	□	□	□
経理・財務	経理	財務諸表など会計情報の作成・発信等に関する仕事	□	■	年	□	□	□
	財務	資金調達・運営等に関する計画・管理・運営の仕事	□	■	年	□	□	□
経営情報システム	経営情報システム	企業内において自社の情報システムの構築・運営・管理等を推進する仕事	□	■	年	□	□	□
営業・マーケティング	営業	営業活動の推進及び管理に関する仕事	□	■	年	□	□	□
	マーケティング	製品企画、市場調査、販促計画等の策定・実行に関する仕事	□	■	年	□	□	□
	広告	企業の広告・宣伝の計画策定・実行に関する仕事	□	■	年	□	□	□
生産管理	生産管理	資材の購入・管理、生産計画の策定、工場・設備の管理など生産管理全般の仕事	□	■	年	□	□	□
ロジスティクス・物流	ロジスティクス・物流	企業内において自社の物品の配送・補完・在庫管理等を推進する仕事	□	■	年	□	□	□
国際事業	国際経営管理	海外事業の計画・実行管理等に関する仕事	□	■	年	□	□	□
	貿易	貿易実務に関する仕事	□	■	年	□	□	□
その他（上記範疇に含まれないもの）	（具体的に記入）		□	□	年	□	□	□
			□	□	年	□	□	□
			□	□	年	□	□	□

（＊）「おおよその勤務年数」および「どのような立場で仕事を行っていたか」は、経験「有」と答えた職種・職務のみ記入する。

⇒ 上記で「有」とチェックした職種について、次頁のシートを活用してキャリアの棚卸しと自己診断を行ってください。

ステップ2：キャリアの棚卸しと自己診断

職種別にシートを作成します。

キャリアの棚卸しを詳細に行うため、ここでは職業能力評価基準の様式2（「能力ユニット」）単位で詳しく振り返ります。

棚卸ししたキャリアについて自己診断を行います。これにより、自分の強み・弱みを確認します。

職種	人事・人材開発・労務管理

経験したことのある具体的な仕事内容と自己診断

職務	仕事の細目	概要	経験の有無			これまでのキャリアにおいて、どのような立場で、どのような仕事を経験してきたか（キャリアを振り返りながら具体的に記入してください）	自己診断			
			有	少し有	無		A	B	C	D
人事	人事企画	人事制度、評価制度の構築・改訂及びその運用に関する仕事	■	□	□	人事制度改訂を2度経験した。最初は10年前の評価制度の改訂。改革プロジェクトの事務局の一員として、現場との評価基準のすり併せに奔走した。その後、嫌がる現場を説得して評価者研修の定期開催を実現できた。2回目の改革は3年前。今度は主任としてプロジェクトの中核を務めた。今のところ制度趣旨に則った運営がおおむねできている。2回の改訂経験を経て人事企画のコツは心得たと自負。	■	□	□	□
	雇用管理	採用・人事異動・退職・雇用調整など、**雇用管理に関する仕事**	■	□	□	雇用管理の仕事には人事マンとして一貫して経験。募集・採用などハローワークとのやり取りは担当者として無数に経験した。2005　年頃、会社の業績不振で大量の整理解雇を行った経験がある。当時は主任として課長の指示で各部門への説明を行ったが、修羅場経験であった。採用については、22年前から正社員の面接補助を行い、採否に関与するようになった。	■	□	□	□
	賃金管理	賃金や退職給付制度の設計・運用、賃金・社会保険の計算等に関する仕 事	■	□	□	この仕事はアウトソースされているので、あまり経験はない。賃金制度の運用という意味では賃金管理の仕事に携わっ　てきたといえる。企業年金制度については、過去に何度か小幅の改訂があったが、直接的な担当ではなかったため、専 門知識には自信がない。	□	□	■	□
	国際人事・労務管理	海外拠点の人事労務管理に関する仕事	□	□	■	当社は海外展開は全く行っていないため、全く経験がない。	□	□	□	■
人材開発	人材開発	人材開発、教育・研修・訓練等に関する仕事	□	□	■	教育部門は人事と別組織であり、ほとんど関与してこなかった。	□	□	□	■
労務管理	労使関係	労働組合や個別労使関係への対応の仕事	□	□	■	これまで勤務した2社とも労働組合が存在しない会社であったため、労使関係実務はほとんど経験なし	□	□	□	■
	就業管理	労働時間、休日・休憩・休暇等の就業管理の仕事	■	□	□	労働時間管理等の就業管理は、人事マンとして一貫して携わってきた。労働時間管理をめぐり労働基準監督署から是正勧告を受けた経験がある。主任として、勧告を踏まえた改善策を立案し、新しい勤務管理のやり方を導入できた。	□	■	□	□
	安全衛生	安全衛生に関する仕事	□	■	□	定期健康診断の部門への通知くらいで、ほとんど何も経験していない。安全衛生に詳しいAさんが実質的な実務運営を行っている。	□	□	■	□
	福利厚生	福利厚生に関する仕事	□	□	■	福利厚生は総務部の所管となっているため、ほとんど経験はない。	□	□	□	■
その他（上記範疇に含まれない人事・労務関係の仕事）		（具体的に）	□	□	□		□	□	□	□
その他（上記範疇に含まれない人事・労務関係の仕事）		（具体的に）	□	□	□		□	□	□	□

自分の保有資格の棚卸しを行います。「職業能力評価基準」の「職務概要書」を参考に作成します。

（2）保有資格等

資格・検定等の名称（該当する欄にチェック）	実務でその資格をどのように活かしていたか
□ビジネスキャリア検定試験（人事・人材開発　部門 2　級）	直接的というよりは、知識の習得という意味で間接的に役立っている
□	
□その他（　　）	
□その他（　　）	

自己診断の記号定義

記号	定義
A	他者に指導できるほど十分な知識・実績があると自負しており、当該分野に自信あり
B	一定の実務経験と実績があり、当該分野にある程度自信あり
C	多少経験があるものの、当該分野にはやや自信がない
D	ほとんど未経験であり、当該分野にまったく自信がない

6 中長期のキャリアを考える「場」づくり
～評価基準を使ったキャリア開発研修　その２～

キャリアを考える「場」の意味～納得感を高めるために

キャリア形成に対して社員が自律的に取り組むには、その方向性や内容についての納得感が不可欠です。それをやることに納得できる意味があるから、多少の困難はあっても仕事に取り組もうと思えるからです。その方向性は組織の側で示すこともありますが、本来は社員が自身で考えるものであり、もし組織が示すとしても最終的にはその意味を理解した上で本人が決めることに意味があります。

しかし、考えるには材料（情報）も時間も場所も、そしてどのように考えるとよいのかという考え方（筋道）を知ることも必要です。だからこそキャリアを考える「場」が必要なのです。

「これまではそのようなものはなくても自然に分かっていたではないか」？という見方もあります。しかし それは高度成長期が典型であったように、ほとんどの社員が同じような将来像を掲げ、同じようなプロセスで成長することが、会社にとっても本人にとっても有効だったからです。

しかし、高付加価値化社会となった現状では、一人ひとりがその持ち味を発揮してよりよい製品やサービスを提供することが求められています。それぞれの持ち味を活かせるようなキャリア形成を行い、生産性と創造性の面で競争力を高めていかなければならないのです。そのためには会社お仕着せの一律の能力開発、キャリア形成では不十分なのです。

1. 目的と方法

自分のキャリアを考えるのですから、「自己理解」が基本となります。

とはいえ、自身を取り巻く環境についてきちんと理解しておくことは不可欠です。ですから会社としての今後のあり方を示す経営理念や中長期的な経営計画、あるいは人事に関わる基本的な考え方（人事理念）は社員に示しておきたいものです。こうした情報があれば、社員はそれらも参考にしながらキャリアを考えることができるからです。

また、自己の成長プロセスを考える上では社内にどのような業務があり、そのために必要な知識や能力がどのような職務経験や教育研修によって培うことができるのかも分かるようにしておくことも有効です。主体的にキャリア形成に取り組むことができるので、仕事に対する熱意も高まりますし、教育研修への取り組み姿勢も違ってきます。

こうした具体的な情報が提供されると社員のキャリアプランもそれを前提にした地に足のついたものとなります。職能要件書（職務基準書）などが整備されているとこれを使うことができますが、そうしたものがない企業は少なくありません。この場合、それぞれの業界の実務担当者で作成した「職業能力評価基準」が役に立ちます。会社の状況に100%マッチするというわけではありませんが、今後のキャリア形成の方向性やそのための能力開発の指針を得ることはできます。

進めるにあたっては個人作業だけでなく、キャリア・カウンセリングも合わせて利用できるようにしておくのがよいでしょう。

2. カリキュラム例～「キャリアプランニング研修」

職業能力評価基準を使った「キャリアプランニング研修」のカリキュラム例を次ページに示します。実際には企業ごとに状況を勘案して設定します。

進行およびキャリアカウンセリングはキャリア形成に詳しいキャリアコンサルタントが担うとよいでしょう。

この際、キャリアコンサルタントには事前に職業能力評価基準により自社の職務内容や育成イメージ、育成のポイントを持ってもらっておくことが有益です。

3. キャリアコンサルタントの役割

個と組織の共生関係を構築することを目的に組織に介入するのがキャリアコンサルタントの役割です。

会社の理念や求める人材像、人事諸制度について明確に示す一方で、それに賛同し、取り組むのは本人の意思であるという点を、組織にも個人にも明確に伝えることが大切です。

中堅企業や小企業では、職種が限られ本人が選べるような状態ではないという意見もあるでしょう。しかしキャリアを考えるとは仕事を変わっていくことが前提ではありません。担当している仕事を全うしていくというのも重要な選択肢の一つです。

もし、一つの仕事をやり続けるならそのモチベーションを保つためにその人なりのコミットメントが必要です。そこには仕事そのものの面白さだけでなく、人間関係を含む職場の居心地の良さも含まれるでしょう。そして職場がそこにあり続ける必要もあります。とすれば、そうしたものを維持し続けていくために、自分だけがよければよいというのではなく、職場で協力し合い、成果を上げ続けてく必要があるということにも気づきます。

また、自分のキャリアを実現しようとするならば、当然、他者がその人らしくキャリア形成していくことを認めないわけには行きません。このようにキャリアを考えるとは自分さえよければそれでよいという発想を助長するのではなく、お互いに自立し、支援し合う、相互尊重、相互依存、相互選択の関係が前提にあることを確認するということでもあります。

キャリアについて深く考えるキャリアコンサルタントだからこそ、短期的な視点に陥らない、長いスパン、広い視野で自分のキャリアを考えることの重要性を伝えたいものです。

「キャリアプランニング研修」のカリキュラム

	1日目	2日目
午前	○この研修の目的 ○我が社の理念とこれからの方向性（社長講話） ○我が社の求める人材像（各部門長または人事・教育部門長）	○職務基準を使った社内の職務探索 ○モデルキャリアパスの説明 ○ライフプランニング ○人事・福利厚生諸制度の考え方と活用方法
午後	○キャリア形成の基本的な考え方と方法 ○モチベーション分析 ○保有能力、活かしたい能力分析 ○働くうえでの価値観分析	○キャリアゴールの検討 ○中期キャリアプランの検討と短期アクションプラン作成 ○まとめ
夜	○先輩社員を囲んで（座談会） ○キャリアカウンセリング（希望制）	

1日目の内容

○この研修の目的～我が社の求める人材像

・研修の目的を説明した後、会社が求めている人材像を示します。この際、短期のものだけでなく中長期的な視点を盛り込むことが能力開発の面からも重要です。その意味でこの時間に経営理念などが示されるようになっています。示すべき経営理念が整っていない場合には業界としての長期展望を示すことで代えます。

○キャリア形成の基本的な考え方と方法

・個と組織の共生という観点から、会社が一方的に示しそれに従うというのではなく、一人ひとりが自分の持ち味を活かせるように自分でも考えるものであることを説明します。また、キャリア形成の場である会社が成長するということは、自分自身の成長の機会を豊かなものにするということでもあるという点についても説明します。

○モチベーション分析～働くうえでの価値観分析

・これまでの職務経験をさまざまな面から振り返ります。具体的に何をやってきたか（外的キャリア）ということだけでなく、それについてどのように感じていたか（内的キャリア）も確認しておきます。今後の職務の幅を広げるという点では、何ができるかというだけでなく、どのようなことに興味を持つのか、モチベーションを感じるのかといった個人の内的な側面についても確認しておくことが有効です。

○先輩社員を囲んで

・これからのキャリアを考える上で重要な手がかりになるのが、先輩社員はどのように技術や能力、知識を磨いてきたかということです。体系的に説明するということよりもざっくばらんに話せるようにしておく方が先輩社員も話しやすいでしょう。

○キャリアカウンセリング

・希望者に対してキャリアカウンセリングを受けられるようにしておくのは効果的です。どのようにキャリアを形成していくかだけでなく、職場での人間関係や家族に関することもテーマとなるでしょう。外部のキャリアコンサルタントだからこそ相談しやすい面があります。

2日目の内容

○職務基準を使った社内の職務探索

・現在担当している仕事のほかに将来はどのような職務を担う可能性があるのか、担えるのか、職務基準を用いて調べます。社内になければ客観的な基準として職業能力評価基準を用います。職務概要書や職種別能力評価ユニット一覧（様式２）と能力ユニット別職業能力評価基準（様式３）をつき合わせた職務一覧表を準備しておくとよいでしょう（43ページ「7.キャリアコンサルティングへの活用に向けて（その２）～業界の概要を把握する～」を参照してください）。

・この作業は今後のキャリア形成の幅を広げるというだけでなく、ほかの部門がどのように経営に貢献しているのかを知ることにもつながります。部門間の意識の壁を崩すことにも寄与します。

○モデルキャリアパスの説明

・会社が考えている一般的なキャリア形成のパターンを示します。あくまでも参考として示すもので、これでなければならないというわけではありません。標準としないのであれば示さなくてもよいのではないかとの考え方もありますが、ある程度の目安があった方が考えやすいという人が多いのも現実です。その会社の組織風土なども勘案して決定するとよいでしょう。

○ライフプランニング

・ここまでの情報を元に長いスパンでのキャリア展開を考えてみます。

○人事・福利厚生諸制度の考え方と活用方法

・ライフプランニングを考えると、社会保険、退職金制度をはじめとして会社が負担している福利厚生制度がどのように役立つのかについて理解しやすくなります。そこでこの時点でこの点を説明します。

・もちろん自己申告制度やキャリア面接制度などキャリア形成のために準備している制度もこのタイミングで説明しておきたいものです。

○キャリアゴールの検討～中期キャリアプランの検討と短期アクションプラン作成

・中期、短期のプランを検討します。短期だけでは現在の状況に左右されすぎてしまいます。3つの段階に分けて設定します。

○まとめ

・キャリアプランは今後も見直す必要があること、その際には社会や会社を取り巻く環境の変化も考えておく必要があることを伝えます。また自分だけでうまくいくものではなく、社内のほかのメンバー、そして会社とお互いに譲ったり譲られたりする場面があること、つまり個と組織の共生関係が重要であることを伝えます。

7 キャリアコンサルティングへの活用に向けて(その1)
～評価基準活用のイメージ～

1. 職業能力評価基準の活用について

私たちのまわりにはさまざまな仕事、職業、職種、職務があります。私たちの前に現れる相談者はこうした数多くの仕事の経験者であり、そしてこの中のいくつかを選び、そのいずれかに就くことを支援されることを望んでいます。

相談者がこれから応募しようとする、あるいは就職しようとする職業、仕事について理解しておくのは当然のことですが、それを支援する私たちも、まったく知らないというわけにはいきません。相談者のこれまでの経験を理解するために必要となることもありますし、相談者は応募する先の職業、職務の概要だけでなく、そこでうまくやっていくために必要な能力にはどのようなものがあるか、そもそも自分はうまくやっていけるかどうかを知りたいと思うからです。

もちろん、そうしたことに私たちがすべて応えられるわけではありません。しかし、そうした情報を取得する方策をいくつか知っておく必要があります。職業能力評価基準はその意味で有力なツールの一つと言えるでしょう。

とはいえ、この評価基準はその名の通り職業能力を評価することを目的に開発されており、職業理解、仕事理解を前提としてはいません。今後とも利用者の声を反映させながら改善を進めていく予定ですが、現段階で比較的利用しやすい方法をご説明します。

2. どんな職務がその業界にあるかをざっくり把握する

まずその業界にはどのような職種、職務があるのか－それを知りたいと思う場面は多いでしょう。相談者が「Webコンテンツ業界に行きたいのだけれど」と切り出すこともありますし、「こうした経験を活かせるところはないでしょうか」と尋ねられたときにも、どの業界にどんな職種、職務があるかが分かっていると対応しやすくなるからです。

職業能力評価基準は業界別にまとめられてはいますが、そこにどんな職務があるのかを一覧にした資料はありません。職業能力評価基準の全体構成（様式１）では、その業界の会社にある職種と、その職種で担う職務の名称までを概観することができます。さらに職務名称の内容が分かるとよいわけですが、それは職務概要書の「概要」の欄にあります。そこで、職業能力評価基準の全体構成（様式１）の職務欄の右にこの概要を転記しておくと分かりやすくなります（右図にイメージ）。具体的な方法を次項「業界の概要を把握する」に記述しています。一度作成するとその後も利用できますので、是非一度お試しください。

3. 業界、職種の特徴を知る

職務内容まで細かくなくても、まず業界そのものの特徴や、どんな職種があるのかを把握したいという場合もあるでしょう。例えば、キャリアコンサルタントとして組織への働きかけをする場合に、会社全体の機能を確認しておきたいという場合や、ある会社とキャリア面接のカウンセラーとして契約をすることになったので全体像を把握したいという場合などが該当するでしょう。

この場合は職務概要書が役に立ちます。

職業能力評価基準の全体構成（ 様式１）

職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3		レベル4	
		スタッフ	シニア・スタッフ	スペシャリスト	マネジャー	シニア・スペシャリスト	シニア・マネジャー
アパレル企画	マーチャンダイジング		■		■		■
	デザイン	■	■	■		■	
アパレル設計	パターンメーキング（型紙製作）	■	■	■	■	■	■
アパレル生産管理	生産管理		■		■		■
アパレル製造	検反・裁断	■	■	■	■	■	■
	縫製	■	■	■	■	■	■
	製造管理	■	■	■	■	■	■
アパレル販売	販売	■	■	■			
	店舗運営		■		■		
	店舗管理				■		■

職務概要書

職種：アパレル企画　　職務：マーチャンダイジング

【概要】
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、関連する他職種の実務の中核を担う総合的な仕事。

アパレル分野における仕事内容（課業）

職務	仕事内容（課業）
マーチャンダイジング	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、関連する他職種の実務の中核を担う総合的な仕事。
デザイン	自社の商品（ブランド）コンセプトを具体的な商品イメージとして表現する創造的な仕事。
パターンメーキング（型紙製作）	デザイン画を基にブランドコンセプトを商品化するためのパターン（型紙）を作成する仕事。
生産管理	自社の生産方針に基づいて商品の調達方法を企画・計画し、これに沿って品質・コスト・納期等の管理を総合的に推進する仕事。
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、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、裁断された生地の縫製、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	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・納期等の管理を総合的に推進する仕事。
販売	店頭においてトレンドや着こなしのアドバイス等を行い、売上計画の達成に向けて商品を販売する仕事。
店舗運営	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、人事管理業務等を行う仕事。
店舗管理	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。

7 キャリアコンサルティングへの活用に向けて(その2) ～業界の概要を把握する～

1. 職業能力評価基準について

職業能力評価基準は「職業能力の辞書」、「コンピテンシーディクショナリー」として整備を進めている公的なツールであり、全データをホームページ上で公開しています。
ホームページに掲載している職種数は275、職務数は626となっており、それぞれについて必要とされる職業能力を定義しています。

職業能力評価基準の枠組みや構造を理解したうえで、Webページへアクセスしていただくと、必要な職業に関する情報を効率的に入手しやすくなりますので、以下にその概要を説明します。

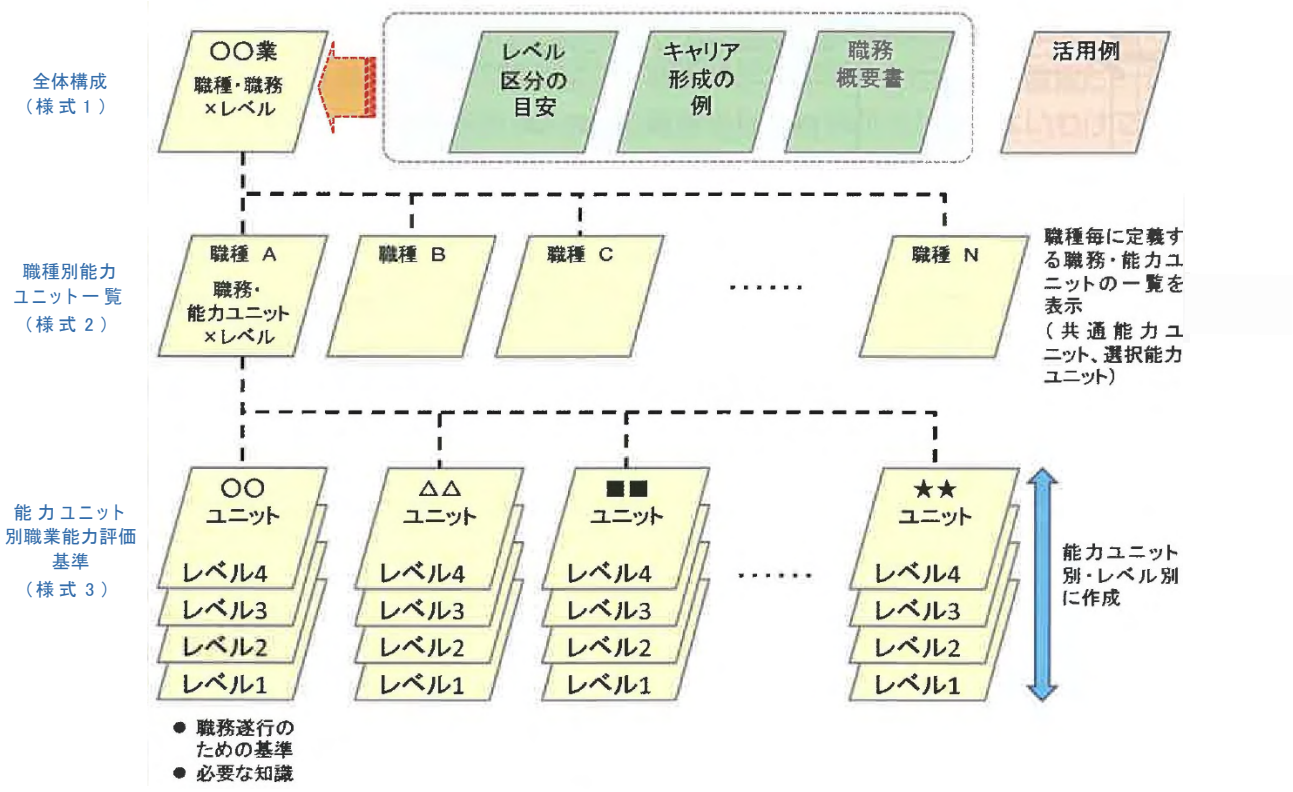
「職種」とは、仕事の内容や性質が類似している「職務」を括ったものです。また「職務」とは、概ね1人の従業員が、責任を持って遂行すべき精神的、肉体的活動を要する仕事の集まりを指します。

2. 職業能力評価基準の枠組み

下図のとおり、職業能力評価基準は構造的な(ツリー状の)枠組みを有しています。
すなわち、「全体構成(様式1)」→「職種別能力ユニット一覧(様式2)」→「能力ユニット別職業能力評価 基準(様式3)」へと進むにしたがって、膨大なドキュメントを目の当たりにすることになります。

その業界の会社の仕事の概要については、全体構成(様式1)と職種別能力ユニット一覧(様式2)を入手することである程度把握することができます。

職務ごとの能力を詳述している能力ユニット別職業能力評価基準(様式3)を閲覧・入手するための「目次」とも位置付けることができる資料です。



3. 業界を把握するために職種・職務一覧を作ってみる

その業界の職務内容を詳しく知ろうとするならば、職種・職務別能力ユニット一覧を作成してみることをお勧めします。

① 必要なデータをそろえる

事務系職種を用いて具体的な作成方法を説明します。

1)「職業能力評価基準」ホームページへアクセスします。

職業力評価基準webページ

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/ability_skill/syokunou/index.html

2)「職業能力評価基準の策定業種一覧」から、「業種横断的な事務系職種」を選択します。

3)「職業能力評価基準の全体構成」を選択して、様式1、2のデータをダウンロードします。

令和5年9月　HPデザイン変更に伴う修正

４）各職務に掲載されている「 職務概要書」を全てダウンロードします。

選択能力ユニット（経営戦略職種）

職務	能力ユニット
W 経営戦略［34KB］	X 経営戦略基礎［53KB］ X 経営戦略立案［52KB］ X 経営戦略実行・評価［51KB］ X 企業分析・新規事業開発［51KB］ X 経営戦略専門［52KB］ X 経営戦略マネジメント［57KB］ X 経営戦略高度専門［53KB］ X 経営戦略上級マネジメント［72KB］

ページの先頭へ戻る

選択能力ユニット（人事・人材開発・労務管理職種）

職務	能力ユニット	職務	能力ユニット
W 人事・人材開発［40KB］	X 人事企画［90KB］ X 雇用管理［92KB］ X 賃金管理［102KB］ X 国際人事・労務管理［88KB］ X 人材開発［92KB］ X 人事・人材開発専門［107KB］ X 人事・人材開発マネジメント［111KB］	W 労務管理［40KB］	X 労使関係［101KB］ X 就業管理［102KB］ X 安全衛生［102KB］ X 福利厚生［101KB］ X 国際人事・労務管理（再掲）［88KB］ X 労務管理専門［104KB］ X 労務マネジメント［94KB］

ページの先頭へ戻る

選択能力ユニット（企業法務・総務・広報職種）

職務	能力ユニット	職務	能力ユニット
W 企業法務［39KB］	X 企業法務基礎［19KB］ X 企業組織に関する法務基礎［20KB］ X 労働に関する法務基礎［19KB］ X 契約書の作成・審査基礎［19KB］ X 担保権設定と債権管理・回収基礎［18KB］ X 企業取引に関する法務基礎［19KB］ X 社内規程・文書管理に関する法務基礎［19KB］ X 消費者関連法に関する法務基礎［19KB］ X 知的財産権基礎［19KB］ X 紛争処理基礎［18KB］ X 国際法務基礎［18KB］ X リスクマネジメントに関する法務基礎［18KB］ X リスクマネジメントに関する法務［19KB］ X 株式会社の運営に関する法務［19KB］ X 会社の組織再編とM&Aに関する法務［［18KB］ X 金融商品取引法とディスクロージャーの法務［18KB］ X 知的財産権に関する法務［19KB］ X 非典型契約の作成と審査［19KB］ X ソフト・ロー対応［18KB］ X 財務、税務・会計に関する法務［19KB］ X 担保権設定と管理に関する法務［18KB］ X 与信管理［19KB］ X 債権回収［18KB］ X 民事訴訟・執行［18KB］ X 国際法務［19KB］ X 企業法務専門［19KB］ X 知的財産管理専門［19KB］ X 企業法務マネジメント［20KB］ X 企業法務高度専門［20KB］ X 知的財産管理高度専門［19KB］ X 企業法務上級マネジメント［21KB］	W 総務［39KB］	X 総務業務基礎［19KB］ X 内部統制基礎［18KB］ X 株式業務基礎［18KB］ X 事務処理のシステム化と文書管理基礎［19KB］ X リスクマネジメント基礎［19KB］ X 社外対応基礎［58KB］ X 社内管理基礎［58KB］ X 秘書業務基礎［59KB］ X 総務管理［58KB］ X 内部統制［59KB］ X 株式業務［58KB］ X 事務処理のシステム化と文書管理［19KB］ X リスクマネジメント［59KB］ X 社外対応［59KB］ X 社内管理［59KB］ X 秘書業務［59KB］ X 総務専門［60KB］ X 総務マネジメント［61KB］ X 総務高度専門［69KB］ X 総務上級マネジメント［60KB］
		W 広報［39KB］	X 情報収集とフィードバック基礎［19KB］ X 社内広報基礎［19KB］ X 対外広報基礎［19KB］ X 広報にかかる法律基礎［19KB］ X 危機管理広報基礎［19KB］ X 情報収集とフィードバック［19KB］ X 社内広報［19KB］ X 対外広報［19KB］ X 広報にかかる法律［19KB］ X 危機管理広報［19KB］ X 広報専門［20KB］ X 広報マネジメント［20KB］ X 広報高度専門［20KB］ X 広報上級マネジメント［21KB］

参考資料

令和5年9月HPデザイン変更に伴う修正

② 職種名に職種の概要をつける

それぞれの職種がどのような内容なのかを把握できるようにするため、全体構成（様式１）に職種別能力ユニット一覧（様式２）の職種の定義を貼り付けます。

具体的には、エクセルで作られている全体構成（様式１）の職種欄の右に一列挿入し、ここに職種別能力ユニット一覧（様式２）の職種の定義の内容を貼り付けておきます。

全体構成（様式 1）

事務系職種における職業能力評価基準の全体構成（様式1）

職種	職務	レベル1 スタッフ	レベル2 シニア・スタッフ	レベル3 スペシャリスト	レベル3 マネジャー	レベル4 シニア・スペシャリスト	レベル4 シニア・マネジャー
経営戦略	経営戦略						
人事・人材開発・労務管理	人事						
	人材開発						
	労務管理						
企業法務・総務・広報	企業法務						
	総務						
	広報						

事務系職種における職業能力評価基準の全体構成（様式1）

職種		職務	レベル1 スタッフ	レベル2 シニア・スタッフ	レベル3 スペシャリスト	レベル3 マネジャー	レベル4 シニア・スペシャリスト	レベル4 シニア・マネジャー
経営戦略		経営戦略						
人事・人材開発・労務管理		人事						
		人材開発						
		労務管理						
企業法務・総務・広報		企業法務						
		総務						
		広報						

事務系職種（業種共通）「経営戦略職種」能力ユニット一覧（様式2）

職種名	経営戦略
定義	企業の経営企画・経営戦略担当、経営者をサポートする経営中枢又はそれに準ずる立場で、企業横断的な視点からの総合的な情勢把握・分析・決定等を行い、経営計画や経営戦略の策定及びその実行・評価を行う仕事。

＜共通能力ユニット＞

職務	能力ユニット名
全職務共通	ビジネス知識の習得
	PCの基本操作
	企業倫理とコンプライアンス
	関係者との連携による業務の遂
	課題の設定と成果の追求
	コンセプト構築

＜選択能力ユニット＞

職務	能力ユニット名
経営戦略	経営戦略基礎
	経営戦略立案
	経営戦略実行・評価
	企業革新・新規事業開発
	経営戦略専門

事務系職種（業種共通）「人事・人材開発・労務管理職種」能力ユニット一覧（様式2）

職種名	人事・人材開発・労務管理
定義	人員計画の作成、従業員の採用、就業管理、福利厚生、安全衛生、労使関係、人材育成など、人的資源の管理に関する仕事。 業務内容に応じて、「人事」「人材開発」及び「労務管理」の3つの職務に区分される。

＜共通能力ユニット＞

職務	能力ユニット名
全職務共通	ビジネス知識の習得
	PCの基本操作
	企業倫理とコンプライアン
	関係者との連携による業務
	課題の設定と成果の追求
	業務効率化の推進

＜選択能力ユニット＞

職務	能力ユニット名
人事	人事企画・雇用管理基礎
	賃金・社会保険基礎
	国際人事・労務管理基礎
	人事企画
	雇用管理
	賃金管理
	国際人事・労務管理
	人事専門
	人事マネジメント
	人事高度専門
	人事上級マネジメント
人材開発	人材開発基礎
	人材開発
	人材開発専門
	人材開発マネジメント
	人材開発高度専門

事務系職種（業種共通）「企業法務・総務・広報職種」能力ユニット一覧（様式2）

職種名	企業法務・総務・広報
定義	企業法務、社内管理、社外対応、社内外における企業コミュニケーションの円滑化など、経営全体の運営を推進またはサポートする仕事。 業務内容に応じて「企業法務」「総務」及び「広報」の3つの職務に区分される。

＜共通能力ユニット＞

職務	能力ユニット名	L1 スタッフ	L2 シニア・スタッフ	L3 スペシャリスト	L3 マネジャー	L4 シニア・スペシャリスト	L4 シニア・マネジャー
全職務共通	ビジネス知識の習得	00C001L11					
	PCの基本操作	00C002L11					
	企業倫理とコンプライアンス	00C003L11	00C004L22	00C005L34			
	関係者との連携による業務の遂行	00C006L11	00C007L22	00C008L34			
	課題の設定と成果の追求	00C009L11	00C010L22	00C011L34			
	業務効率化の推進	00C015L11	00C016L22	00C017L34			

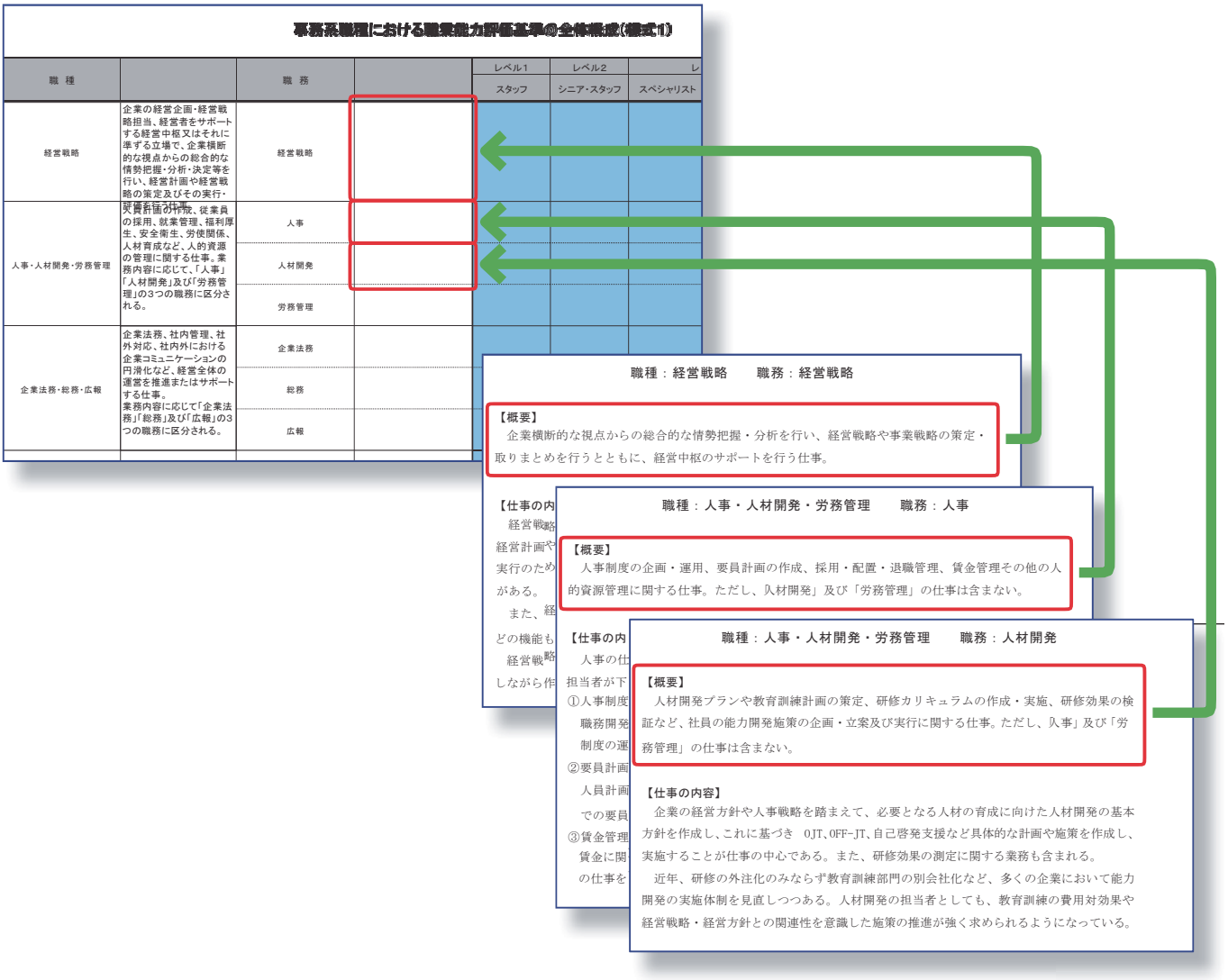
＜選択能力ユニット＞

職務	能力ユニット名	L1 スタッフ	L2 シニア・スタッフ	L3 スペシャリスト	L3 マネジャー	L4 シニア・スペシャリスト	L4 シニア・マネジャー
企業法務	企業法務基礎	00S038L11					
	企業組織に関する法務基礎	00S039L11					
	労働に関する法務基礎	00S040L11					
	契約書の作成・審査基礎	00S041L11					
	担保権設定と債権管理・回収基礎	00S042L11					
	企業取引に関する法務基礎	00S043L11					
	知的財産権基礎	00S044L11					
	紛争処理基礎	00S045L11					
	国際法務基礎	00S046L11					
	リスクマネジメントに関する法務		00S047L22				
	株式会社の運営に関する法務		00S048L22				
	会社の組織再編とM&Aに関する法務		00S049L22				
	金融商品取引法とディスクロージャーの法務		00S050L22				
	知的財産権に関する法務		00S051L22				

③ 職務名に職務の概要をつける

さらにそれぞれの職務にその内容を追加します。

具体的には先の表の職務の右に一列挿入し、能力ユニット別職業能力評価基準（様式３）の「概要」欄の内容を貼り付けます。



④ 書式を整える

最終的には下のような表になりますので、見やすいように整えて完成です。

職 種	職種の概要	職 務	職務の概要
経営戦略	企業の経営企画・経営戦略担当、経営者をサポートする経営中枢又はそれに準ずる立場で、企業横断的な視点からの総合的な情勢把握・分析・決定等を行い、経営計画や経営戦略の策定及びその実行・評価を行う仕事。	経営戦略	企業横断的な視点からの総合的な情勢把握・分析を行い、経営戦略や事業戦略の策定・取りまとめを行うとともに、経営中枢のサポートを行う仕事。
人事・人材開発・労務管理	人員計画の作成、従業員の採用、就業管理、福利厚生、安全衛生、労使関係、人材育成など、人的資源の管理に関する仕事。業務内容に応じて、「人事」「人材開発」及び「労務管理」の3つの職務に区分される。	人事	人事制度の企画・運用、要員計画の作成、採用・配置・退職管理、賃金管理その他の人的資源管理に関する仕事。ただし、「人材開発」及び「労務管理」の仕事は含まない。
		人材開発	人材開発プランや教育訓練計画の策定、研修カリキュラムの作成・実施、研修効果の検証など、社員の能力開発施策の企画・立案及び実行に関する仕事。ただし、「人事」及び「労務管理」の仕事は含まない。
		労務管理	労使関係の維持・向上、就業管理・安全衛生管理の推進、福利厚生制度の企画・運用その他の労務管理に関する仕事。ただし、「人事」及び「人材開発」の仕事は含まない。

8 職業能力を評価する基準を設ける理由

1. 経営環境の変化と人事管理

資格等級制度、賃金制度、評価制度などの人事管理制度は企業経営を支えるインフラであり、その時々の経営環境によって変化していくことが求められます。バブルが崩壊する1990年代初頭までは、石油ショックなど一時的な景気停滞はあったものの、トレンドとしては右肩上がりの安定的な経済成長が続いていました。このような経営環境では、「活動量を増やせば」、言い換えると、「頑張れば」自然に成果がついてくる時代であり、必ずしも厳密な能力評価を行わなくとも、「やる気があるか」など勤務態度重視の人事評価を行っていれば大きな問題が生じない時代でした。

しかし、1990 年代に入って以降、状況が一転しました。もはや右肩上がりの経済成長が見込めなくなると、いくら「活動量を増やして頑張った」からといって、成果がついてこない時代が到来します。そうすると、ただ「頑張る」だけでなく、そもそも「何に向けて頑張るのか」「どのようなやり方で頑張るのか」など、「頑張る中身」が問われるようになります。すなわち、勤務態度だけでなく、課題設定能力や問題解決能力などの「能力」(しかも「潜在能力」ではなく「発揮能力」)が厳しく問われる時代が到来します。

2. 人事管理のトレンドの変遷

下の表はバブル崩壊後の人事管理の歴史を5年サイクルで整理したものです。当初、年齢給の縮小・廃止など年功序列型の賃金カーブの是正という緩やかな制度改革から始まった人事制度改革の流れは、長引く不況や少子高齢化等の構造変化が進展する中で、次第に成果主義へと傾いていきました。人事管理の機軸も、従来の「ヒト基準」の職能資格制度から欧米流の「仕事基準」の仕組みである職務・役割主義人事制度 への転換(あるいは、両者のハイブリッド型への転換)が図られてきました。

2000年代前半はそのピークであったといってもよいでしょう。「定昇凍結」「人件費の変動費化」等のトピックが大きな注目を集めた時代でした。しかし、2000年代後半に入ると、状況が少し変化してきました。「成果主義一辺倒」ではなく、人材の獲得・つなぎ止めやワークライフバランスなどの視点を取り入れた「ポスト成果主義」時代の人材マネジメントへの模索が行われるようになります。さらに、近年はグローバル人材の育成や、地域限定正社員制度、パートタイム正社員制度など「正社員」という枠組みを維持した中で多様な働き方を実現するための制度構築にも注目が集まるようになっています。

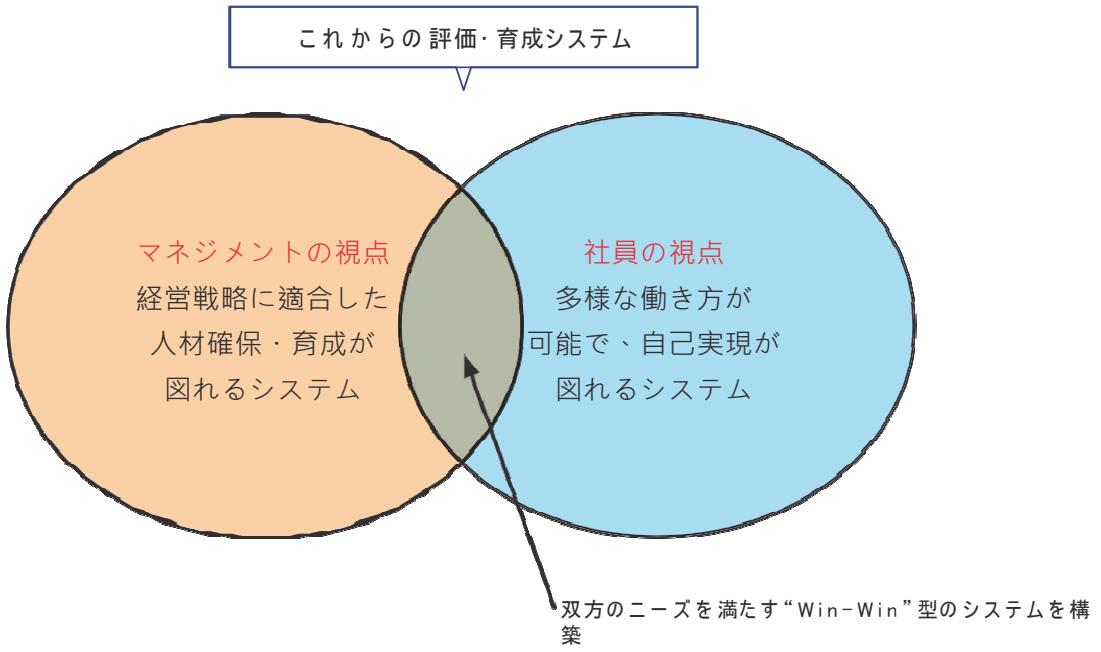
このように、当初、年功序列の見直しからスタートした人事制度改革は、「成果主義全盛期」を経て、現在では多様化の時代に突入していると総括できるでしょう。

近年の人事管理のトレンド

	1990年-1995年	1995年-2000年	2000年-2005年	2005年-2010年	2010年-
時代背景	• バブル崩壊 • 規制緩和の推進	• 不良債権処理 • アジア通貨危機 • リストラ・希望退職募集	• 構造改革、規制改革 • ニート、フリーター問題 • 「格差」問題	• 景気回復から一転、リーマン・ショックへ • 団塊世代退職 • 「格差」是正	• 震災(2011年)からの復興 • 欧州通貨危機 • 「超円高」への対応
失業率	2~3%	3~4%	5%超	3~5%程度	4~5%程度
人事管理のトレンド	• 年功賃金の見直し • 年齢給の縮小・廃止	• 職能資格制度の見直し • 自主的キャリア形成 • コンピテンシー	• 職務・役割主義人事制度 • ベアゼロ、定昇凍結 • 人件費の変動費化(非正社員の増大、業績連動賞与等)	• 成果主義の見直し • リテンション(人材繋ぎ止め) • ワークライフバランス • 雇用延長	• 人事制度の多様化 • グローバル人材の育成 • 「多様な正社員」の実現

3．これからの人材評価・育成を考える

ポスト成果主義時代の評価・育成システムは、「経営の視点」と「社員の視点」の両方を併せ持ったものでなければなりません（下図）。そして、こうしたシステムの構築にとって不可欠なツールとなるのが「職業能力評価基準」なのです。



① 経営の視点

冒頭に述べたとおり、人事管理制度は企業経営を支えるインフラですから、その時々の経営課題を的確に反映させていく必要があります。評価制度や育成制度については、各社の市場環境・経営戦略に適合した仕組み作りが特に重要になります。

この観点からの取組みの一例として、能力要件を明確化した「スキルマップ」の作成による戦略的な人材ポートフォリオ管理が挙げられます。最近、社員に求めるスキルを明確化し、体系的にスキル管理を行っていこうと考える企業が増加しています。その背景として、市場競争が激化する中、従来の「一律型」「バラマキ型」の教育訓練では太刀打ちできず、戦略的に人材投資を行う必要性が生じていることが挙げられます。

五里霧中の状況下で行う人材育成から脱却するためには、「社員にはそもそもどのような能力が必要なのか」「社員の能力の現状はどうなっているのか」を上司や教育担当部署がきちんと把握しておくことが不可欠です。これらをきちんと把握することにより、強みを伸ばし弱みを克服するためのメリハリある人材育成が可能になるからです。スキル要件を抽出・整理し、社員に求めるスキルを「見える化」することで、人材育成のターゲットが明確になるばかりでなく、社員自身にとっても能力開発指針やキャリア目標が明確になる効果が期待できます。

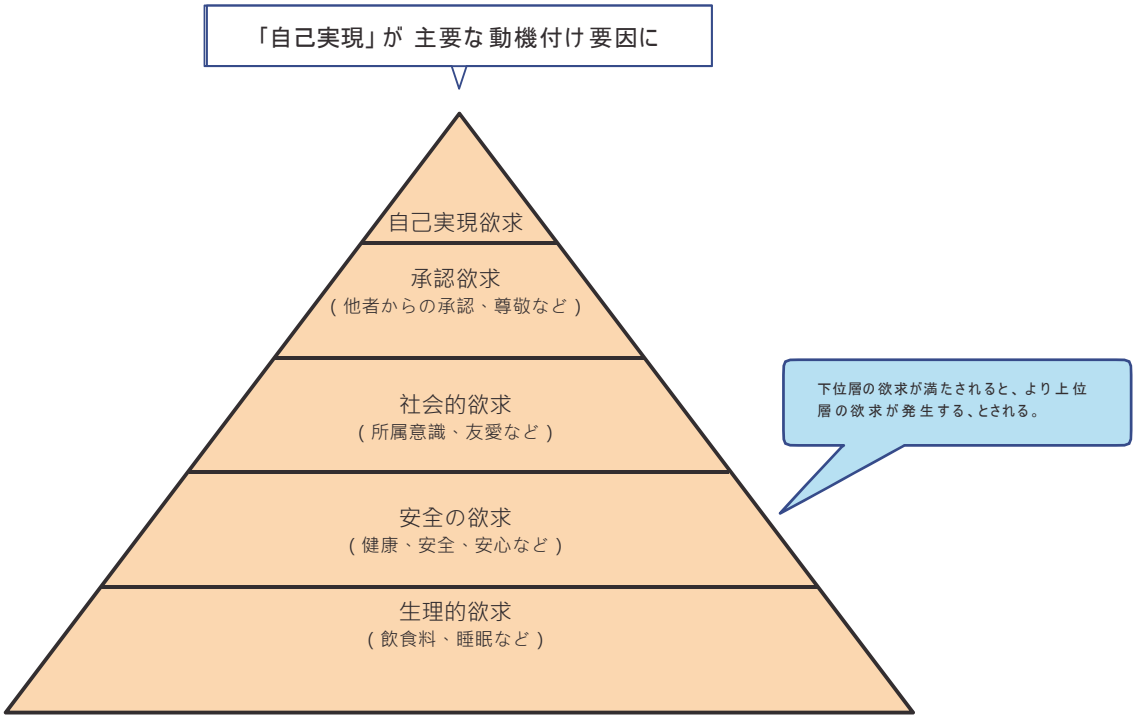
「職業能力評価基準」は、このようなスキル管理のインフラ整備のための強力な支援ツールになります。「職業能力評価基準」には、職種別・レベル別に求められる行動基準や知識が体系的かつ詳細に列挙されていますから、このツールを活用することにより、スキルマップの作成等が容易になります。「職業能力評価基準」という「情報の宝庫」をうまく活用することで、会社の人材育成力を高めることが期待できるのです。

② 社員の視点

先に「人事管理制度は企業経営のインフラ」と書きましたが、評価や育成の仕組みは、社員のモチベーションを大きく左右しますから、経営の都合だけをゴリ押しした仕組みでは社員はやる気をなくしてしまいます。社員が何を望んでいるかをよく考え、ニーズを的確に捉えた仕組みを構築する必要があります。

社員の視点からは、近年、多様な働き方が可能で自己実現が図れるシステムの構築が求められるようになっています。かつては「社員のことを考えた人事管理」というと、賃金を引き上げたり、労働時間を短縮したり、休暇を増やしたり、ということが中心でした。現在でも、こうした基本的な労働条件の改善の重要性は決して失われていませんが、近年は賃金や労働時間だけでなく、仕事を通じたキャリア形成や自己実現に関心をもつ社員が増加しています。実際、若年層の離職者が多い会社の社員に話を聞くと、「賃金が低い」という不満よりもむしろ、「将来のキャリア展望が見えない」「今の会社にいてもスキルが身につかない」というような不満の方が強いことがあります。このように、仕事を通じて成長や自己実現を図りたいというニーズが近年特に高まっており、企業としてもこうしたニーズを踏まえて評価や育成のインフラ整備を進めていく必要があるのです（下図）。

具体的には、社員に対してきちんとしたキャリアパスを示すとともに、「何ができるようになれば昇格できるのか」「今の仕事でどのようなスキルが身につくのか」を「見える化」していく必要があります。こうした仕組みの整備にとっても、「職業能力評価基準」の活用は極めて効果的です。職業能力評価基準の枠組みを参考に「自社版のキャリアマップ」を作成したり、等級ごとに求められるスキル要件や昇格要件等を整備して開示したりすることで、社員の成長意欲を喚起し、自己実現を支援するような仕組みを構築していくことができるのです。



マズローの欲求階層論

- 賃金だけで人材を惹き付け、繋ぎ止めるのは困難。
- 挑戦しがいのある仕事、自己実現に資する仕事を提供する必要がある。
- 内発的動機…「仕事そのものに内在する『やりがい』」がモチベーションの源泉に。

参考資料

4.「曖昧から見える化へ」で人材育成力を強化

本項では、人事管理の過去と現在を振り返るとともに、将来の展望について概観しました。その中で、「職業能力評価基準」の活用について、経営の視点と社員の視点から記載しましたが、両者に共通している コンセプトは「曖昧から見える化へ」ということです。

スキルマップやキャリアマップ、評価基準、育成の仕組みなど、これまで曖昧で五里霧中の状況下で行われてきたことを「見える化」すること。これがこれからの人材育成を考える際のキーワードです。「職業能力評価基準」は、まさにそのための仕組みを構築する「ストライクゾーンど真ん中のツール」といえます。「職業能力評価基準」を効果的に活用することにより、企業の人材育成力の更なる底上げが期待されるとこ ろです。

9 職業能力評価基準の活用Q&A

実際に相談業務などで職業能力評価基準をご活用いただく際に生じてくると思われる疑問などをQ&A形式でまとめてみましたので、ご参照ください。

職業能力評価基準の全般に関するQ&A

Q1 「職業能力評価基準」とは何ですか?

A

昨今の企業を取り巻く厳しい環境の中における雇用システムの構造的な変化により、企業の人事システムも個人の能力や仕事の成果に基づくものへと変わってきています。このため、企業は従業員に求める職業能力を、従業員は自らの職業能力を“互いに分かりやすい形”で示すことができるような共通言語の整備が重要になってきています。

厚生労働省では、働く人の能力が適正に評価され、一人ひとりの能力が最大限に発揮される社会の実現を目指しそのインフラ整備を進めています。この職業能力評価基準は、能力を適正に評価するための公正で透明性の高い仕組みづくりのために、平成14年度から策定を行っているものです。

Q2 職業能力評価基準の特徴は?

A

職業能力評価基準は、仕事をこなすために必要な「知識」と「技能・技術」に加え、成果につながる典型的な「職務行動例」について、担当者から組織部門責任者までの4つのレベルを設定し、業種別、職種・職務別に整理・体系化しています。

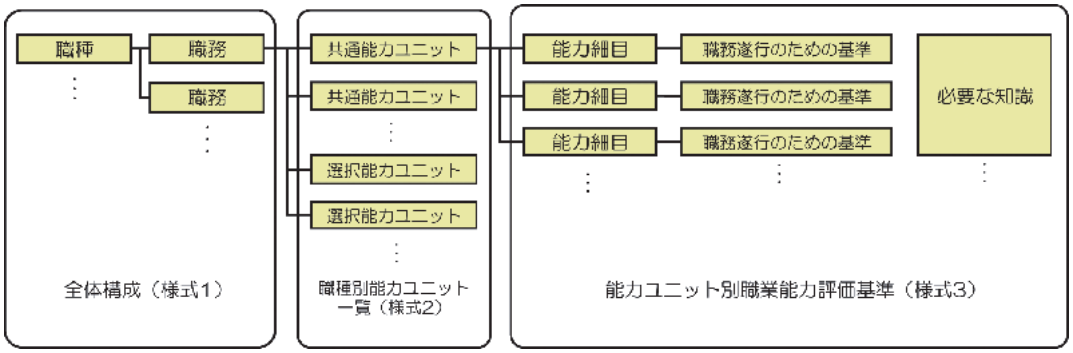
- 企業において期待される責任・役割の範囲と職務のレベルに応じて必要な職業能力を記述しています。
- 業界団体との連携によって、実際の企業の現場を調査することにより作成されているため、業界が求める人材ニーズに即した内容が掲載されています。

Q3 職業能力評価基準はどのような構成になっていますか?

A

職業能力評価基準は、多様な職務構成や社員ごとの職務内容に対して柔軟に対応できる構成になっています。

下図のように、仕事の内容を「職種」→「職務」→「課業(能力ユニット)」→「能力細目」へと細分化し、課業ごとに求められる職業能力を記述しています。この課業ごとに求められる職業能力を、ここでは「能力ユニット」と呼んでいます。「能力ユニット」は、①共通能力ユニット(職務の別によらず共通して求められる能力)と選択能力ユニット(各職務の遂行のために固有に求められる能力)の2種類が設定されています。



Q4 今、どのくらいの業種が整備されているのでしょうか？

A

2018 年（ 平成30 年）5 月末現在で、56 業種 の 職業能 力評価基準を 整備しています。
整備（ 策定）が 完了している 業種は 次のとおりです。

職業能力評価基準の整備状況（ 平成 28 年 5 月現在）

事務系職種

- ■ 経営戦略
- ■ 人事・人材開発・労務管理
- ■ 企業法務・総務・広報
- ■ 経理・財務管理
- ■ 経営情報システム
- ■ 営業・マーケティング・広告
- ■ 生産管理
- ■ ロジスティクス
- ■ 国際事業

（9）

製造業関係

- ■ 電気機械器具製造業
- ■ プラスチック製品製造業
- ■ フルードパワー分野
- ■ ファインセラミックス製品製造業
- ■ 自動車製造業（「組立」職種）
- ■ 光学機器製造業
- ■ パン製造業
- ■ 軽金属製品製造業
- ■ 鍛造業
- ■ 金属プレス加工業
- ■ 石油精製業
- ■ ねじ製造業
- ■ 鋳造業

（13）

サービス業関係

- ■ ホテル業
- ■ 市場調査業
- ■ 外食産業
- ■ 広告業
- ■ フィットネス産業
- ■ クリーニング業
- ■ 在宅介護業
- ■ ボウリング場業
- ■ 写真館業
- ■ 産業廃棄物処理業
- ■ ビルメンテナンス業
- ■ 旅館業
- ■ 施設介護業
- ■ 添乗サービス業
- ■ 葬祭業

（15）

建設業関係

- ■ 総合工事業
- ■ 鉄筋工事業
- ■ 型枠工事業
- ■ 防水工事業
- ■ 左官工事業
- ■ 造園工事業
- ■ 電気通信工事業

（7）

卸売・小売業関係

- ■ スーパーマーケット業
- ■ 卸売業（食品・菓子・雑貨等）
- ■ DIY 業
- ■ コンビニエンスストア業
- ■ 専門店業（「店舗マネジメント」職種）
- ■ 百貨店業（「販売」職種）

（6）

その他

- ■ 印刷業
- ■ エンジニアリング業
- ■ アパレル分野
- ■ 自動販売機製造・管理運営業
- ■ イベント産業
- ■ プラントメンテナンス業
- ■ ウェブ・コンテンツ制作業（ モバイル）
- ■ 屋外広告業
- ■ ディスプレイ業

（9）

運輸業関係

- ■ ロジスティクス分野【運送業・倉庫業】
- ■ マテリアル・ハンドリング業

（2）

金融・保険業関係

- ■ クレジットカード業
- ■ 信用金庫業

（2）

（参考）モデル評価シートの策定状況

（事務系職種のほか）計 54 業種

- ◆ 事務系職種
- ◆ ロジスティクス分野
- ◆ 造園工事業
- ◆ 電気通信工事業
- ◆ 鉄筋工事業
- ◆ 自動車製造業
- ◆ スーパーマーケット業
- ◆ パン製造業
- ◆ ホテル業
- ◆ イベント産業
- ◆ 電気機械器具製造業
- ◆ プラスチック製品製造業
- ◆ マテリアル・ハンドリング業
- ◆ 在宅介護業
- ◆ 軽金属製品製造業
- ◆ 鍛造業
- ◆ 旅館業
- ◆ フィットネス産業
- ◆ 産業廃棄物処理業
- ◆ ウェブ・コンテンツ制作業（モバイル）
- ◆ 左官工事業
- ◆ アパレル分野
- ◆ 金属プレス加工業
- ◆ 屋外広告業
- ◆ 施設介護業
- ◆ 百貨店業（販売」職種）

（事務系職種のほか 計 25 業種）

Q5 職務内容は着実に変化しているのが現実です。職業能力評価基準の記載内容は、見直しをしているのでしょうか？　また、その頻度はどの程度ですか?

A

ご指摘の通り、事務系職種を含む一部の業種では、時代の変化とともに必要とされる職務内容に変化が生じたため、職業能力評価基準の見直し（メンテナンス）を実施しております。今までにメンテナンスを行った業種は次のとおりです。

今後も、業界団体があれば、メンテナンスを実施していく予定です。

	業種（職種）名
メンテナンスが完了した業種	事務系職種、フィットネス産業、 パン製造業、在宅介護業、 ホテル業、施設介護業、 プラスチック製品製造業、 アパレル分野

Q6 職業能力評価基準のデータはどのような形式で提供されるのでしょうか？

A

職業能力評価基準のデータは次によりご提供しています。

	Word形式	Excel形式	その他
レベル区分の目安			HTML
キャリア形成の例			HTML
全体構成（様式1）		○	
職種別能力ユニット一覧（様式2）		○	
能力ユニット別職業能力評価基準（様式3）		○	
職務概要書	○		

職業能力評価基準の全般に関するQ&A

Q1 使用料は発生しませんか?

A

職業能力評価基準は広く企業・労働者の方々にご利用いただくために厚生労働省のホームページで提供しているものです。したがいまして、使用料のお支払いは必要ございません。ただし、著作権等の取り扱いにつきましては、次のとおりご留意ください。

■ 著作権について

ホームページに掲載している情報のうち、「職業能力評価基準」に関しての著作権は厚生労働省が有しています。

「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等)で転載・複製を行う場合は、予め厚生労働省人材開発統括室能力評価参事官室(TEL 03 ー 5253 ー 1111(内線5859))までご相談下さい。

■ 免責事項

このホームページ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、厚生労働省及び中央職業能力開発協会は、利用者がこのホームページの情報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。

Q2 レベルは4つの段階に区分されていますが、各職務間の水準調整は行われているのですか?

A

Q2「職業能力評価基準の特徴」の項でご説明しているように、レベル1 ～ 4 のレベル区分の目安に合わせて企業調査(職務分析)を進めています。

企業内外において職業能力を客観的に評価することが可能となる社会を目指し、各業種間での能力水準やレベルの設定にバラツキが生じないよう、職業能力評価制度のインフラ整備を進めております。

職業能力評価基準のダウンロード手順

◆「職業能力評価基準」のホームページへアクセスし、「業種共通」→「事務系職種」→「人事・人材 開発・労務管理」職種→「人事」職務→「人事企画」の能力ユニットを入手する方法を例としてお示しします。

① 「職業能力評価基準」にアクセスします。

a) Edge(マイクロソフトエッジ)等 のブラウザで厚生労働省のアドレスを直接入力する。

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

b）サイト内検索エンジンを使って、次のキーワードを入力して検索する。

職業能力評価基準

② 「職業能力評価基準の策定業種一覧」をクリックします。

令和5年9月HPデザイン変更に伴う修正

③「事務系職種」の画面に移ります

職業能力評価基準の策定業種一覧

業種横断的な経理・人事等の事務系９職種及び、電気機械器具製造業、ホテル業、在宅介護業等の５６業種を整備しています。

目次

1．関連業種別一覧（個別ダウンロード）　2．業種別資料一括ダウンロード

1．関連業種別一覧（個別ダウンロード）

1．1　「業種横断的な事務系職種（9職種）」をクリックすると、事務系職種の職業能力評価基準の情報ページ（すべての職種）が開きます。

経営戦略	人事・人材開発・労務管理	企業法務・総務・広報	経理・資金財務・経営管理分析	情報システム	営業・マーケティング・広告	生産管理	ロジスティックス	国際事業
			業種横断的な事務系職種（９職種）					

クリック

共通能力ユニット	
ビジネス知識の習得［61KB］	業務効率化の推進［122KB］
PCの基本操作とネットワークの活用［62KB］	顧客・取引先との折衝と関係構築［132KB］
企業倫理とコンプライアンス［124KB］	顧客満足の推進［129KB］
関係者との連携による業務の遂行［122KB］	多様性の尊重と異文化コミュニケーション［132KB］
課題の設定と成果の追求［126KB］	
コンセプト構築［123KB］	

④「人事・人材開発・労務 管理」職種の能力ユニットに移動します。ここで「人事企画」ユニットをクリックします。

選択能力ユニット（経営戦略職種）

職務	能力ユニット
経営戦略［34KB］	経営戦略基礎［67KB］ 経営戦略立案［66KB］ 経営戦略実行・評価［66KB］ 企業革新・新規事業開発［66KB］ 経営戦略専門［65KB］ 経営戦略マネジメント［71KB］ 経営戦略高度専門［67KB］ 経営戦略上級マネジメント［71KB］

ページの先頭へ戻る

選択能力ユニット（人事・人材開発・労務管理職種）

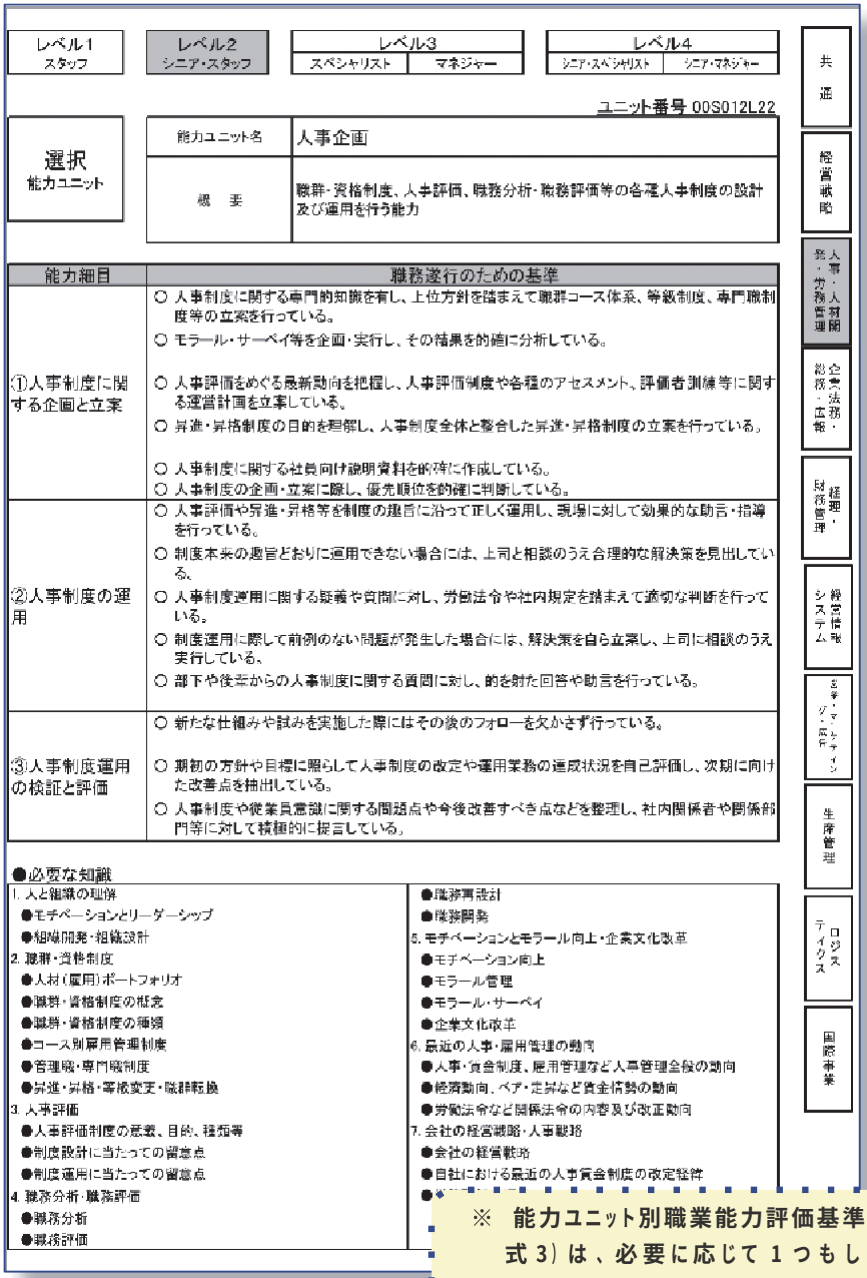
職務	能力ユニット	職務	能力ユニット
人事・人材開発［40KB］	人事企画［100KB］ 雇用管理［102KB］ 賃金管理［101KB］ 国際人事・労務管理［99KB］ 人材開発［103KB］ 人事・人材開発専門［106KB］ 人事・人材開発マネジメント［110KB］	労務管理［40KB］	労使関係［100KB］ 就業管理［101KB］ 安全衛生［101KB］ 福利厚生［100KB］ 国際人事・労務管理（再掲）［99KB］ 労務管理専門［103KB］ 労務マネジメント［105KB］

クリック

令和5年9月HPデザイン変更に伴う修正

⑤　次のようなファイルのダウンロードのメッセージが表示されますので、そのままファイルを開くか、パソコンへ保存するかを選択してください。

⑥ ダウンロードしたファイルを開くと、右図のように、能力ユニット別職業能力評価基準（様式 3）を確認することができ ます。



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

ユニット番号 00S012L22

選択 能力ユニット	能力ユニット名	人事企画
	概　要	職群・資格制度、人事評価、職務分析・職務評価等の各種人事制度の設計及び運用を行う能力

能力細目	職務遂行のための基準
①人事制度に関する企画と立案	○ 人事制度に関する専門的知識を有し、上位方針を踏まえて職群コース体系、等級制度、専門職制度等の立案を行っている。 ○ モラール・サーベイ等を企画・実行し、その結果を的確に分析している。 ○ 人事評価をめぐる最新動向を把握し、人事評価制度や各種のアセスメント、評価者訓練等に関する運営計画を立案している。 ○ 昇進・昇格制度の目的を理解し、人事制度全体と整合した昇進・昇格制度の立案を行っている。 ○ 人事制度に関する社員向け説明資料を的確に作成している。 ○ 人事制度の企画・立案に際し、優先順位を的確に判断している。
②人事制度の運用	○ 人事評価や昇進・昇格等を制度の趣旨に沿って正しく運用し、現場に対して効果的な助言・指導を行っている。 ○ 制度本来の趣旨どおりに運用できない場合には、上司と相談のうえ合理的な解決策を見出している。 ○ 人事制度運用に関する疑義や質問に対し、労働法令や社内規定を踏まえて適切な判断を行っている。 ○ 制度運用に際して前例のない問題が発生した場合には、解決策を自ら立案し、上司に相談のうえ実行している。 ○ 部下や後輩からの人事制度に関する質問に対し、的を射た回答や助言を行っている。
③人事制度運用の検証と評価	○ 新たな仕組みや試みを実施した際にはその後のフォローを欠かさず行っている。 ○ 期初の方針や目標に照らして人事制度の改定や運用業務の達成状況を自己評価し、次期に向けた改善点を抽出している。 ○ 人事制度や従業員意識に関する問題点や今後改善すべき点などを整理し、社内関係者や関係部門等に対して積極的に提言している。

●必要な知識

1. 人と組織の理解
●モチベーションとリーダーシップ
●組織開発・組織設計
2. 職群・資格制度
●人材（雇用）ポートフォリオ
●職群・資格制度の概念
●職群・資格制度の種類
●コース別雇用管理制度
●管理職・専門職制度
●昇進・昇格・等級変更・職群転換
3. 人事評価
●人事評価制度の意義、目的、種類等
●制度設計に当たっての留意点
●制度運用に当たっての留意点
4. 職務分析・職務評価
●職務分析
●職務評価
●職務再設計
●職務開発
5. モチベーションとモラール向上・企業文化改革
●モチベーション向上
●モラール管理
●モラール・サーベイ
●企業文化改革
6. 最近の人事・雇用管理の動向
●人事・賃金制度、雇用管理など人事管理全般の動向
●経済動向、ベア・定昇など賃金情勢の動向
●労働法令など関係法令の内容及び改正動向
7. 会社の経営戦略・人事戦略
●会社の経営戦略
●自社における最近の人事賃金制度の改定経緯

共通
経営戦略
人事・人材開発・労務管理
企画・法務・総務・広報
経理・財務管理
経営情報システム
モチベーション・コミュニケーション
生産管理
ロジスティクス
国際事業

※　能力ユニット別職業能力評価基準（様式 3）は、必要に応じて１つもしくは複数ダウンロードすることが可能です。
⑤の画面にてご利用いただけます。

株式会社エヌアイエスプラス

当社では、厚生労働省の委託を受け職業能力評価基準を策定するとともに、普及促進も図っています。

H28.05版