

ディスプレイ業の 人材育成のために



- 人材育成の進め方と企業での実際の取り組み事例です

1. 人材育成への活用方法…3

- 実施した企業の感想です

2. 取り組み企業の声…25

- 実際のツールの見本です

3. 職業能力評価シートサンプル…26

最初にお読み下さい

イントロダクション..... 2

人材育成の進め方と、企業での実際の取り組み事例です

1. 人材育成への活用方法..... 3

① 課題の明確化と活用するツール.....	4
ツール① キャリアマップとは.....	6
ツール② 職業能力評価シートとは.....	9
② ツールの導入準備.....	11
キャリアマップの修正方法.....	11
職業能力評価シートの修正方法.....	13
③ ツールの導入と人材育成施策への展開.....	15
テーマ① 企業・職場の人材レベルの把握.....	15
【取り組み事例】 個別社員から組織全体の強み・弱みの「見える化」へ.....	16
テーマ② 階層別の人材育成.....	17
【取り組み事例】 上司評価と自己評価の差異を確認し、個人の能力を適正に把握.....	19
【取り組み事例】 キャリアマップと連動させた能力開発支援の実現.....	20
テーマ③ 能力チェックの高度化.....	21
テーマ④ 中途採用時の知識・スキルレベルの把握.....	23

実施した企業の感想です

2. 取り組み企業の声..... 25

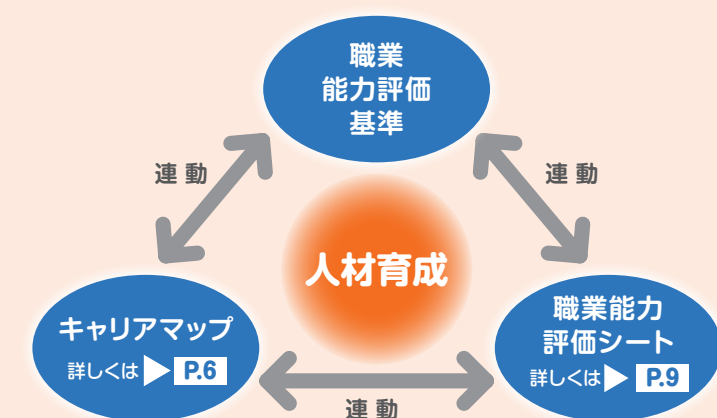
実際のツールの見本です

3. 職業能力評価シートサンプル..... 26

COLUMN

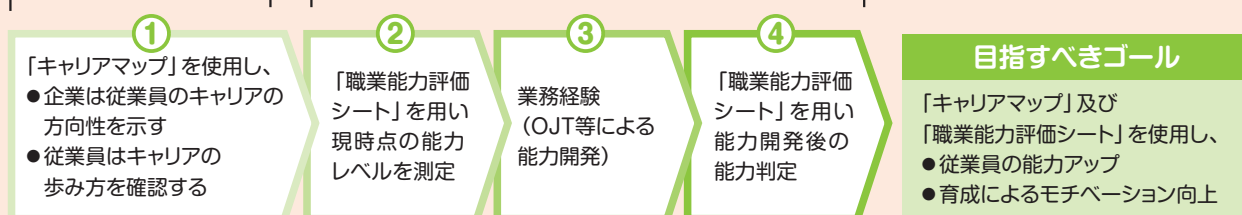
身近にあふれるディスプレイ.....	5	各社の実状に即したカスタマイズ（修正）の進め方.....	14
ディスプレイ業に関係する資格・検定等について.....	7	評価者同士の会議（目線合わせ会議）の開催.....	22
キャリアマップにおける各レベルの年数の設定について.....	7	人材要件確認表について.....	24
職業能力評価基準とは.....	8		

職業能力評価基準を核とした人材育成システム



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

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



「企業の成長」と「従業員の成長」に向けた取り組みを始めませんか？

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



株式会社つむら工業
東京営業所 チーフディレクター

当社の場合、担当する顧客によって求められる仕事内容が異なるため、すべての社員にマッチした基準で評価を行うのが難しい状況にあります。

この点、「職業能力評価シート」は様々な状況に当てはまるような表現ぶりで基準が作成されており、とても使いやすいと思います。さらに、「OJTコミュニケーションシート」を併用すれば、自分の強み・弱みが一目で明らかになるので、能力を客観的に把握するためのツールとしても効果的だと思います。

当社の場合、明確なキャリアマップや具体的な能力評価基準が未整備です。そのため能力評価を行っていても、それが社員の能力開発になかなかつなげられなかったように思います。

「キャリアマップ」と「職業能力評価シート」を併用し、コミュニケーションを図ることで、人材育成のチェックや指導に効果的に活用できそうです。

それぞれの「職業能力評価シート」をどの段階で使用し、誰が評価するなどを決めて実施していくと効果的だと思います。



株式会社フジャ
人事担当者

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

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

人材育成に向けた取り組みの進め方

①

課題の明確化と活用するツール

人材育成で悩んでいるポイントを明らかにしましょう

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

ツールと課題の具体例は ▶ P.4~

②

ツールの導入準備

必要に応じて「分かりやすく」「使いやすい」ツールにする工夫をしましょう

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

工夫するポイントは ▶ P.11~

③

ツールの導入と人材育成施策への展開

ツールを人材育成に活用していきましょう

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

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

進め方と事例は ▶ P.15~

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

1

課題の明確化と活用するツール

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

人材育成の一般的なテーマ

テーマ① 企業・職場の人材レベルの把握

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

詳しくは ▶ P.15

活用ツール

・職業能力評価シート

テーマ② 階層別の人材育成

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

詳しくは ▶ P.17

・キャリアマップ
・職業能力評価シート

テーマ③ 能力チェックの高度化

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

詳しくは ▶ P.21

・職業能力評価シート

テーマ④ 中途採用時の知識・スキルレベルの把握

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

詳しくは ▶ P.23

・キャリアマップ
・職業能力評価シート



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

URL ▶

これらのツールは、自由にダウンロード、加工することができます。
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

身近にあふれるディスプレイ

ディスプレイは、日頃あらゆるところに存在します。

商店街は魅力あふれるサインと演出で顧客をひきつけ、専門店やレストランは、それぞれ独自の展示・装飾で個性を発揮し合っています。一目で分かりやすい看板やショーウィンドウ、快適にショッピングのできる内装や陳列、心地よい音響と照明。そして花壇、モニュメント、街路灯などが街全体の雰囲気醸し出しています。所を変えてオフィス街に足を運ぶと、それぞれの企業のロゴマークやサインが目をはきます。ひとたび博覧会・展示会に行くと、魅力あふれるブースが立ち並び、五感に訴えるメッセージが飛び込んできます。休日に出かけるテーマパークやイベント、博物館や美術館、これらの空間を造りだし、情報を分かりやすく伝えているのもディスプレイの仕事です。私たちが日常活動するあらゆるところに、ディスプレイの仕事は溢れています。

ディスプレイは空間を媒体としたコミュニケーション手段の一つです。情報伝達、販売促進、教育、啓発等を目的に、伝えたい内容を、空間を通じて直接伝達する手段です。送り手と受け手が互いに展示・装飾・演出された空間の中で出会い、直接的なインタラクティブ（双方向）コミュニケーションを前提にしていることが、他のメディアにはない特徴と言えます。ディスプレイ業とは、これら空間を企画し、設計デザインし、製作・施工し、総合的に構成演出する業務のことです。

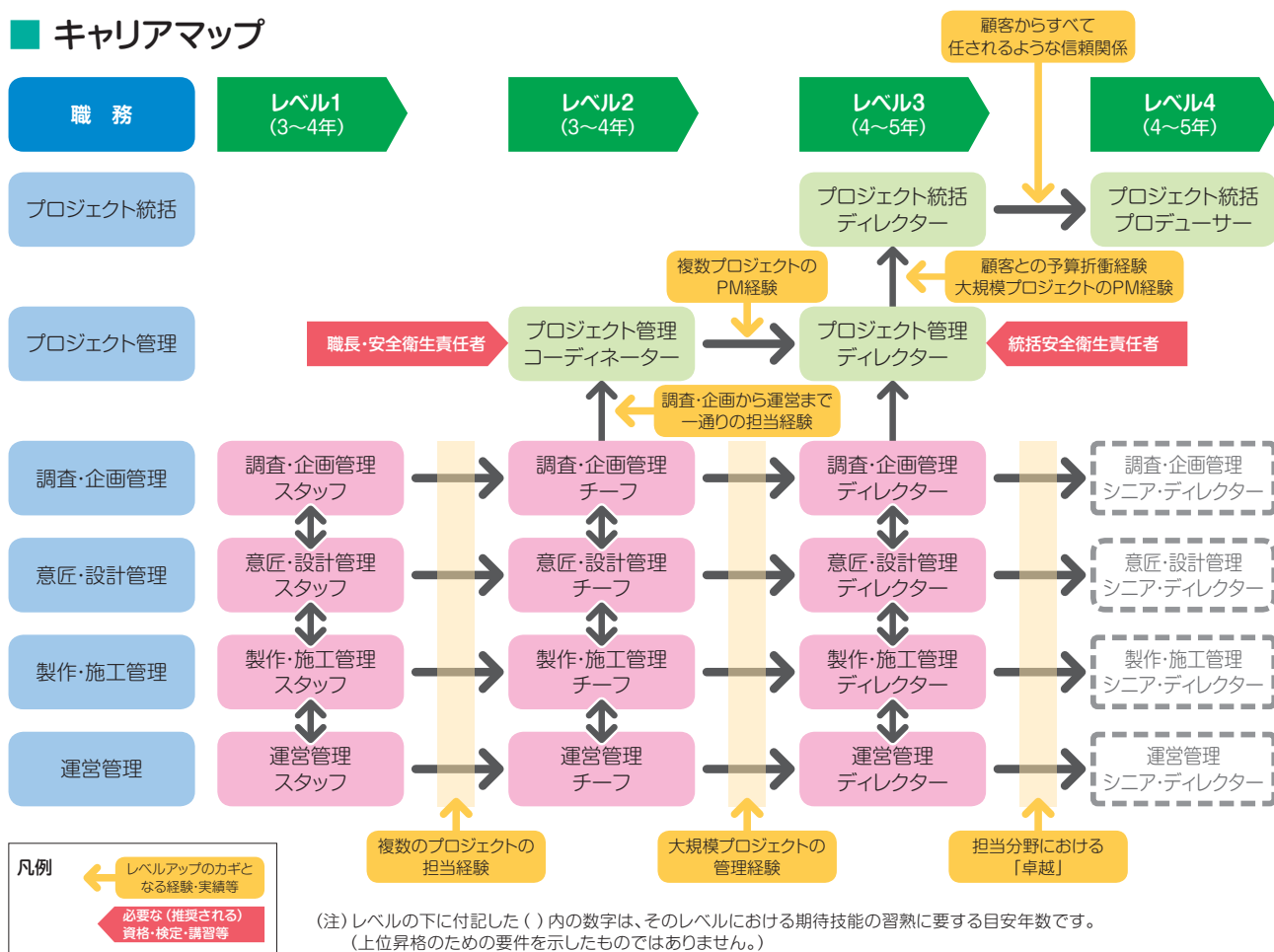


ツール ① キャリアマップとは

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

多くの場合、ディスプレイ業の新入社員は調査・企画管理、意匠・設計管理、製作・施工管理、運営管理など一定の現場経験を積んだのち、やがて「プロジェクトマネジャー」や「プロデューサー」などとしてプロジェクト全体の統括・管理を担う立場へとキャリアアップしていきます。このほか、特定分野での専門性を極めるキャリアを歩むケースもあります。

■ キャリアマップ



■ レベル区分の目安

レベル	レベル区分の目安	(参考) 呼称イメージ
レベル4	ディスプレイ業全体についての豊富な知識・技能・経験を有し、リーダーシップを発揮して業務全体を統括することで、会社の利益拡大や競争力強化に貢献できる能力水準	・ プロデューサー
レベル3	ディスプレイ業についての高度な知識・技能・経験を有し、問題解決しながら担当業務を効果的に統括することで、会社の利益創出に貢献できる能力水準	・ ディレクター
レベル2	ディスプレイ業についての幅広い知識・技能を身に付け、担当業務を独力で遂行できる能力水準	・ コーディネーター ・ チーフ
レベル1	ディスプレイ業についての基本的な知識・技能を身に付け、上司の指示・助言を踏まえて日常業務を遂行できる能力水準	・ スタッフ

ディスプレイ業に関する資格・検定等について

以下では、ディスプレイ業に関する資格・検定等の例を整理し、一覧化しました。自社版のキャリアマップにこれらの資格・検定等を加えることで、スキルアップの道筋がさらに明らかとなり、従業員の働き甲斐をより一層高めることが期待されます。

企業で活用する際は、自社で求められる資格・検定等をピックアップし、さらに自社独自で必要とされる資格・検定等を付加して使用するとよいでしょう。

資格・検定等	概 要	根拠法令、実施主体等
統括安全衛生責任者	特定元方事業の現場において、安全衛生に関する統括管理を行う者	厚生労働省 労働安全衛生法
職長・安全衛生責任者教育	職長または安全衛生責任者に選任されている者に対する講習教育	厚生労働省 労働安全衛生法
監理技術者、主任技術者	建設業法に基づき一定規模の工事を請け負う際に配置義務がある技術者	国土交通省 建設業法
建築士（1級・2級）	設計、工事監理等の業務を行う者の資格	国土交通省 建築士法
建築施工管理技士（1級・2級）	建築施工計画及びその管理に関する資格	国土交通省 建設業法
土木施工管理技士（1級・2級）	土木施工計画及びその管理に関する資格	国土交通省 建設業法
技能検定（広告美術仕上げ、商品装飾展示など）	労働者の技能を一定の基準で検定し公証する制度	厚生労働省 職業能力開発促進法
防火管理者（甲種・乙種）、防災管理者	消防法に基づき防火・防災に係る計画策定や管理を行う責任者	総務省 消防法
商業施設士、商業施設士上位資格、商業施設士補	商業施設の総合的な計画・監理に関する資格	公益社団法人 商業施設技術団体連合会
イベント業務管理士	イベント制作に係るプロフェッショナルな知識・知恵に関する資格	一般社団法人 日本イベント産業振興協会
屋外広告士	屋外広告物の製作・施工に関する知識・技術を認定する資格	一般社団法人 日本屋外広告業団体連合会
インテリアプランナー	インテリアプランニングにおける企画・設計・工事監理に関する資格	公益財団法人 建築技術教育普及センター
インテリアコーディネーター	住まい手にとって快適な住空間を作るために適切な提言・助言を行う能力の資格試験	公益社団法人 インテリア産業協会
ビジネス・キャリア検定（営業・マーケティング等）	事務系職種の幅広い分野を対象とした職業能力の検定試験	中央職業能力開発協会
PMP®試験	プロジェクトマネジメント・スキルに関する資格試験	一般社団法人 PMI日本支部
CAD利用技術者試験	CADシステムを利用した設計・製図業務等に関する試験	一般社団法人 コンピュータソフトウェア協会
色彩検定	理論に裏付けられた色彩の実践的活用能力の検定制度	公益社団法人 色彩検定協会

キャリアマップにおける各レベルの年数の設定について

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

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、「成果に繋がる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・職務別に整理したものです。

ディスプレイ業の職業能力評価基準は、平成25年度より策定の検討を開始し、本マニュアルと併せて平成26年度に完成しています。策定に当たっては、一般社団法人日本ディスプレイ業団体連合会及び会員企業で検討を行っており、以下のとおり多種多様な職種・職務を網羅したものに なっています。

ディスプレイ業における職業能力評価基準の全体像

は職業能力評価基準が整備されている職務・レベルです

職 種	職 務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
プロジェクト 統括・管理	プロジェクト統括				
	プロジェクト管理				
調査・企画管理	調査・企画管理				
意匠・設計管理	意匠・設計管理				
製作・施工管理	製作・施工管理				
運営管理	運営管理				

「運営管理」職種能力ユニット一覧

ディスプレイ業「運営管理職種」能力ユニット一覧（様式2）

職種名 運営管理

仕事内容 展示装飾・造形物の保守対応やイベント会場でのサービス提供等、必要となる運営の基本方針を策定し、運営（オペレーション）を管理・統括する仕事。

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	企業倫理とコンプライアンス	53C001L11	53C002L22	53C003L33	
	ディスプレイに関する基本事項の習得	53C005L11	53C006L22	53C007L34	
	チームワーク	53C008L11	53C009L22	53C010L33	
	課題設定と成果の追求	53C012L11	53C013L22	53C014L33	
	業務効率化の推進	53C016L11	53C017L22	53C018L33	

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
運営管理	運営計画の策定		53S053L22	53S054L33	
	運営管理（リスク対応等を含む）	53S055L11	53S056L22	53S057L33	
	安全管理	53S058L11	53S059L22	53S060L33	
	外注管理（再掲）	53S031L11	53S032L22	53S033L33	

「運営計画の策定（レベル2）」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 運営計画の策定			
単 位 53S053L22			
要 求 ディスプレイの目的とテーマを受けて会場運営を企画立案し、運営計画を作成して適切な管理を行う能力			
能力項目			
① 運営計画の作成			
○ ディスプレイの目的と役割を理解し、効果的に情報を発信していくためにどのような運営を行うことが求められるかを理解している。			
○ 進行プログラムや演出計画などの内容を理解し、運営計画に反映している。			
○ 会場の下見を行うなど会場の施設・設備、周辺環境、交通事情等を把握し、運営計画に反映している。			
○ 来場者の安全管理に対する主なリスク要因を理解し、予防措置と問題が起きたときの対応を検討している。			
○ 来場者の目線から、会場に至る経路や会場内の状況等をイメージし、来場者の適切な誘導や動線規制等を検討している。			
○ 上司や先輩の指示を受けて、常設展示会場の運営計画やイベント会場におけるディスプレイの運営計画の立案を立案している。			
○ 主催者の事業内容やイベント開催等に対する目的や意向を理解している。			
○ 運営計画を理解し、運営マニュアルに反映している。			
② 運営マニュアルの作成			
○ 施設・会場内や会場周辺に関するデータ・資料を収集し、会場サービス等の対応に反映させている。			
○ 上司や先輩の指示を受けて、会場サービス等の運営作業実施のためのマニュアルの立案を作成している。			
○ 自社が担当する業務以外の事業者と協議・調整を行い、運営マニュアルを検討している。			
○ マニュアルに業務分限の記述漏れがないよう、業務内容が明確かつ等の確認を行っている。			
③ 運営計画・運営マニュアルの検証			
○ 当日の会場運営がマニュアル通りに実施できているかどうかを確認し、問題があれば次回以降のマニュアルに反映させるよう努めている。			
○ 運営業務終了後に評価を行い、今後の運営マニュアル作成のために改善点を整理している。			

●必要な知識

1. イベントに関する知識
 - ・マーケティング・コミュニケーションに関する知識
 - ・ステージ演出、プレゼンテーション演出、デジタルツール（WEB等）
 - ・イベントのスケジュールと標準的な流れ
 - ・担当する人・企業の役割分担等
2. 基本計画、運営計画等の内容
 - ・プログラム、展示、進行スケジュール
 - ・会場、施設、交通
 - ・宣伝、SNSやメールプロモーション
 - ・イベントの演出方法、実施方法
 - ・予算構成、収支計画、資金計画等
3. 会場及び会場運営に関する知識
 - ・会場の構造、施設設備、会場周辺の環境等
 - ・イベント開催中や夜間の会場運営の概略と内容
 - ・進行プログラムと運営内容（観客・展示内容）
 - ・会場の特性による観客の誘導方法
 - ・会場設計計画、観客・観覧計画の作成
 - ・施工作業の手順と実施方法
 - ・機材の設置と撤去に関する技術
4. 社内外協力者に関する知識
 - ・協力会社の業務内容と特徴
 - ・社内外のスタッフ構成と連絡体制
 - ・地位関係、責任（制作、企画、金銭等）
 - ・社内情報
 - ・運営状況管理
 - ・スケジュール管理に関する知識
 - ・日程計画の作成技術（WBS（ワークブレイクダウンストラクチャ）作業分解図）、ガントチャート、PERT（PERT（PERT）作業の相互関係の表示方法）など
5. 労働・人事に関する基本的知識
 - ・労働時間と就業規則
 - ・健康安全管理（6Sなど）、休職管理
 - ・会社の法的な作業環境・安全設備等
6. リスクマネジメント
 - ・来場者の安全管理
 - ・展示装飾・造形物、会場の防火・防災
 - ・自然災害、その他事故等への対策
 - ・会場運営に関する法令
 - ・建築・土木関係（消防法、建築基準法、建設業法など）

具体的な記入方法

職業能力評価シートの記入方法は以下のとおりです。

① 被評価者の職種・職務、レベルの特定

どの社員が、どの種類の、どのレベルのシートを使うのか決定します。

② 自己評価の実施

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

○：一人でできている

(下位者に教えることができるレベルを含む)

△：ほぼ一人でできている

(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)

×：できていない

(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)

※「業務上、該当しない評価項目」は「-」として評価対象外として下さい。

③ 上司評価の実施

自己評価が終わったら、次に上司の目でチェックします。判定基準は自己評価と同じです。

④ 上司による「コメント」の記入

評価のポイントや理由などを記載します。

その後、上司と部下で面談をして、お互いの評価が異なっている場合はなぜその評価を付けたのか、さらに知識・スキルを向上させるにはどうすればよいか、を話し合しましょう。

職業能力評価シート(プロジェクト統括・管理 プロジェクト管理 レベル2)

①

【評価の基準】

○：一人でできている
(下位者に教えることができるレベルを含む)
△：ほぼ一人でできている
(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)
×：できていない
(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)

②

③

④

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
企業倫理とコンプライアンス	①コンプライアンス・法令・諸規則の理解	1 職業人としての自覚や社会的責任感を持って取り組んでいる。			
	②コンプライアンス・法令・諸規則の遵守	2 法的または倫理的な問題に直面した際は、上司に率直に相談し、よりよい問題解決策を模索している。			
	③コンプライアンスマネジメントの推進	3 コンプライアンス上問題となる行動を自分自身、または後輩がとらぬよう、日ごろから確認している。			
ディスプレイに関する基本事項の習得	①ディスプレイの知識と技術	4 最新のディスプレイの動向や主要な事例や主なデザイン方法、製作方法、施工方法、プレゼンテーションの演出方法を理解している。			
	②情報の送り手の理解	5 情報発信の手法やその効果や不適切な情報発信の形態や表現を理解し、ディスプレイの目的・テーマに沿って、適切な情報発信を行うための方法を自分なりに検討し、上司に提案している。			
	③情報の受け手の理解	6 時間や場所または情報を受け取ったときの周囲の環境等の条件が異なると、同じ情報であっても受け手の印象や解釈が異なることを十分に理解している。			
チームワーク	①チームワーク	7 余力がある場合には進んで周囲の仕事を手伝い、後輩に対する日常的な実務指導も的確に行っている。			
	②チームワークとリーダーシップ	13. 4にて求められる項目			

2

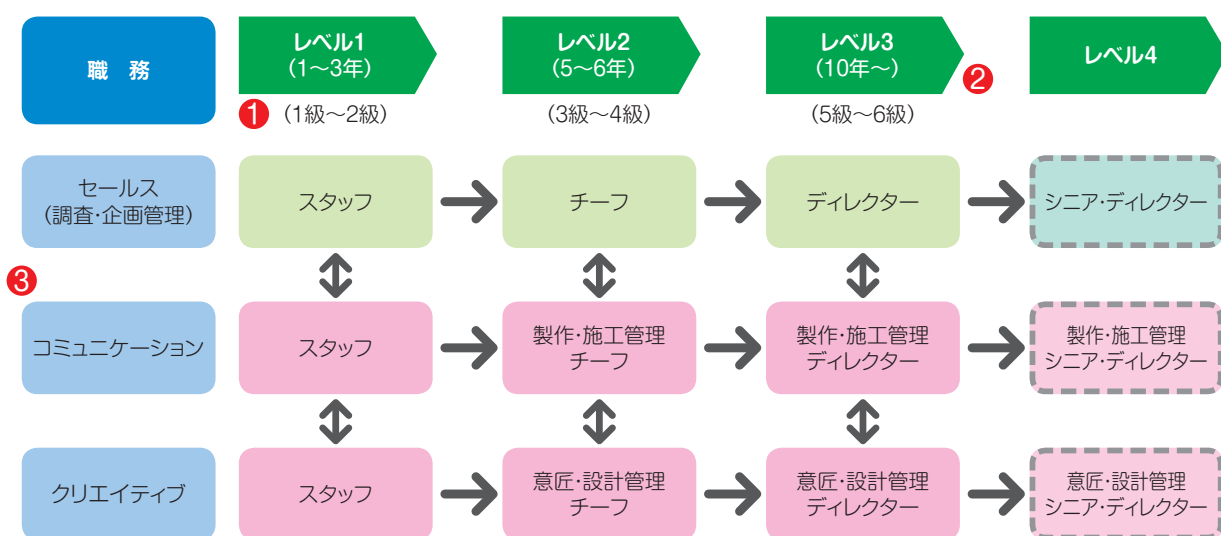
ツールの導入準備

キャリアマップや職業能力評価シートなどのツールはそのまま使うこともできますが、自社の実状に照らして、次のような修正を行うと、さらに使いやすいものになります。

キャリアマップの修正方法

P.6のキャリアマップは、本業種における「一般的」な成長の道筋を描いたものです。個々の企業でみると、レベルの間に相当する職位がある、目安年数が異なっている、などの場合があります。

自社版にアレンジした例① ～A社のケース～



チェックポイント① ▶ レベルの段階数の調整

キャリアマップのレベルは、職業能力評価シートのレベルと対応し、レベル1からレベル4までの4段階となっています。自社の組織や資格等級の数と対比しながら、必要に応じて段階数を修正して下さい。A社のケースでは、全体としてレベル区分は変更していませんが、各レベルに相当する自社の資格等級を併記し、これと対比しながら自分のレベルを確認できるようにしています。

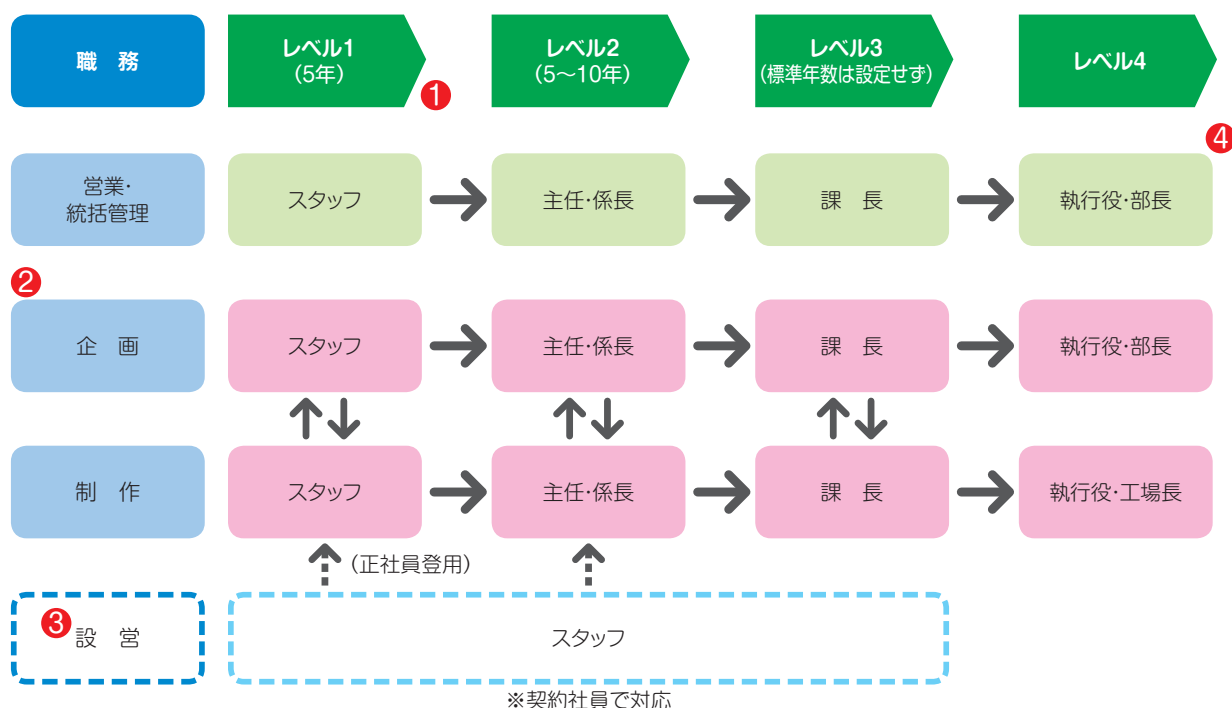
チェックポイント② ▶ 各レベルの習熟目安年数の設定

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て下さい。なお、目安となる年数は「該当レベルに期待される役割を概ね一人前に担えるようになるまでにかかる標準的な年数」と考えて下さい。A社のケースでは資格等級の昇格年数も参考にし、レベル3までの年数を表示しています。

チェックポイント③ ▶ 職種・職務の括り等の修正

自社の職種区分や業務分掌等を踏まえて、職種・職務の括り（およびその名称）を修正して下さい。A社の場合、「調査・企画管理」の職務内容をセールスが包含しているため、名称を「セールス」としています。また、「製作・施工管理」「意匠・設計管理」を社内組織に合わせて「コミュニケーション」「クリエイティブ」としています。

自社版にアレンジした例② ～B社のケース～

**チェックポイント① ▶ 各レベルの習熟目安年数の設定**

B社の実態に合わせて各レベルの習熟目安年数を修正しています。レベル1は習熟目安年数を「5年程度」とし、レベル2は習熟目安年数を「5～10年」として、一定の幅をもたせた設定としています。一方で、レベル3からレベル4へと到達するには、経営の視点を持って全社を把握し意思決定できる執行役としての素養が求められるため、「標準年数は設定せず」としています。

チェックポイント② ▶ 職種・職務の括り等の修正

職種・職務は「営業・統括管理」「企画」「制作」の3区分としています。このほか「設営」も併記しています（チェックポイント③参照）。現場を担う「企画」や「制作」は、プロジェクトに応じて柔軟に業務を調整する場合が多く、人事上の異動もあるため、双方向の矢印で結んでいます。一方で、営業・統括管理職は現場への異動はないため、矢印は示していません。（営業職は統括管理の立場から現場に関わります。）

チェックポイント③ ▶ 契約社員による対応

B社では、「設営」に該当する仕事は主に契約社員が行っています。そのため、設営は破線で表記しています。また、設営スタッフの習熟度に関しては、状況に応じて必要な人材を確保することとなるため、レベル区分は設けていません。

チェックポイント④ ▶ 職位名称の修正

B社のケースでは、職位名称を「主任・係長」、「課長」、「執行役・部長」「執行役・工場長」といった形で、実態に合わせて変更しています。

職業能力評価シートの修正方法

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

「自社にはない業務内容が書かれている」

→能力ユニット・能力細目の削除

- 「能力ユニット」と「能力細目」を見て、自社にない業務を削除します。
自社で行っていない業務がある場合には、その項目を削除して下さい。

「自社の業務内容で、書かれていないものがある」

→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、本業種における汎用的な内容として記載されています。そのため、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」とチェックする気を失くしてしまったりすることがあります。そのため、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、該当する職業能力評価シートの統廃合を行いましょう。

例) 調査・企画の仕事と意匠・設計の仕事を兼務させている場合には、二つの職業能力評価シートを統合して一種類のシートにする。(「共通能力ユニット」は両職務とも同じであるため、「選択能力ユニット」部分のみ統合する。)

② 自社の業務実態に応じて置き換える

自社の業務実態や各レベルに求められる権限に応じて、相応しいか確認しましょう。

例) レベル1であっても計画策定に関与させているため、当該能力ユニットをレベル1の職業能力評価シートに追加する。(例:調査・企画管理において、レベル2として設定されている「調査・分析計画の策定」をレベル1に追加する。)

例) 外注管理の仕事はもっぱら中堅社員(レベル2)以上の仕事であるため、レベル1の基準からは除外する。

③ 用語を自社で使っている言葉に置き換える

馴染みがない用語を自社で使っている言葉に置き換えることにより、具体的で分かりやすい文言に修正しましょう。

- 固有名詞の特定 例)「仕様設計用ソフトウェア」を自社で実際に使っているソフトの名称に置き換える。
- 能力ユニット名の修正 例)「顧客関係マネジメント」を「顧客管理」「顧客対応」等に置き換える。

④ その業務の頻度に応じて置き換える

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

例)「…当初計画と実績との差異を早期に発見し、問題点の検証を行っている」

→「…当初計画と実績との差異がある場合には早期に発見し、問題点の検証を行っている」

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

各社の実状に即したカスタマイズ（修正）の進め方

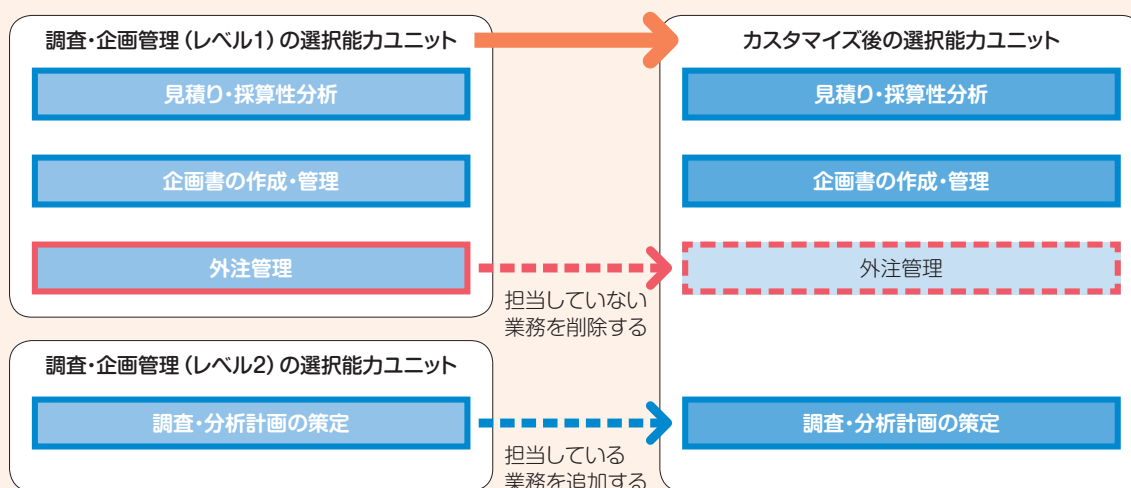
職業能力評価シートの評価項目の中には、自社には存在しない業務に関する項目が含まれていたり、ある職種の担当業務が別の職種の評価項目として設定されていたりすることがあります。また、「普段使っている用語と異なるため、読んでいて分かりにくい表現がある」というようなこともあり得ます。

このような場合には、前ページの考え方にに基づき、自社で一定のカスタマイズ（修正）が必要です。ここでは、調査・企画管理のレベル1を例に、修正ポイントをさらに詳しく解説します。

【自社の業務に合わせて能力ユニットを追加または削除する】

下の例は、担当する業務内容に応じて選択能力ユニットを修正する例です。例えば、レベル1では「外注管理」を担当していない、ということであれば、この項目を削除します。

その一方で、顧客提案に向けた調査・分析の計画策定や調査報告のとりまとめ等の仕事を部分的に任せているということであれば、レベル2の中にある「調査・分析計画の策定」という項目を追加します。



【汎用的な表現を自社の実状に即して具体的な言葉に置き換える】

職業能力評価シートは幅広い企業での活用を念頭においているため、汎用的な表現になっているところがあります。自社の実状に即してこれを具体化することで、より実態に即した能力チェックを行うことが可能となります。

以下の例は、プロジェクト統括・管理の中の「人材マネジメント」の表現を修正する例です。この中で使われている「人事管理が不十分なとき」という汎用表現を自社で起こりがちな課題に置き換えることで、より具体的な評価を行うことが可能となります。

（例：プロジェクト統括・管理（レベル2）の選択能力ユニット）

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
人材マネジメント	③是正計画の立案と実施	人事管理が不十分なときは是正計画を作成し、関係者と連携し、是正措置を講じている。

↓ 具体的なキーワードも加えて分かりやすくする

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
人材マネジメント	③是正計画の立案と実施	離職者が相次ぐなど人事管理上の問題があるときは是正計画を作成し、関係者と連携し、是正措置を講じている。

3

ツールの導入と人材育成施策への展開

テーマ① 企業・職場の人材レベルの把握

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

職業能力評価シートを使うことで、従業員個人ではなく、企業や部門といった組織単位の人材レベルを把握することが可能です。レベルごとに平均点の低い項目、同一レベル内で点数のばらつきの大きな項目といった視点で分析を行い、教育計画を立てるなどができます。さらに、「OJTコミュニケーションシート」(P.18 参照)も併用することで、一層効果的に取り組みを進め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 対象従業員の個人別スキルの把握

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

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

STEP 2 個人別のチェック結果の集計

職業能力評価シートのチェックが終わったら、各人のチェック結果を集計します。

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

		評価結果（上司チェックの結果）								平均点
		共通能力					選択能力			
		企業倫理と コンプライアンス	ディスプレイに 関する基本事項 の習得	チームワーク	課題設定と成果 の追求	業務効率化の 推進	見積り・採算性 分析	企画書の作成・ 管理	外注管理	
氏名	〇〇 〇〇	1.8	1.8	1.9	1.1	1.8	1.2	1.5	1.5	1.6
	〇〇 〇〇	1.5	1.8	2.0	2.0	2.0	1.3	2.0	1.7	1.8
	〇〇 〇〇	1.8	1.0	1.8	1.4	2.0	1.9	1.7	2.0	1.7
	〇〇 〇〇	2.0	1.8	1.2	1.5	2.0	1.9	1.5	1.9	1.7
平均点		1.7	1.5	1.6	1.3	1.9	1.5	1.7	1.7	1.6

※上記表中の点数は、○△×の評価基準について、○を2点、△を1点、×を0点として換算し、点数化しています。

STEP 3 重点的に強化すべきポイントの明確化と、人材育成施策への展開

集計結果をもとに、「点数が著しく低いレベル」や「特に点数が低い項目」などがいないか確認します。

強化すべきポイントが見つかったら、その原因を分析した上で、教育計画や採用計画の策定に活用しましょう。

1 取り組み事例

株式会社つむら工芸（東京営業所）

個別社員から組織全体の強み・弱みの「見える化」へ

■ 会社概要

株式会社つむら工芸は、映像、舞台、催事、展示、店舗（施設）、景観、特殊造形などの企画から設計・施工、運営・管理までを手掛ける総合型ディスプレイ企業です。

つむら工芸は、お客様の質の高いニーズに、スピーディ・的確に対応して、様々な媒体を融合させた「人と情報の交流空間の演出」をトータルに表現しています。

■ 問題意識

当社の場合、担当するお客様によって仕事の内容がかなり異なります。たとえば専ら装飾物等の製作を当社に求めるお客様もいれば、企画提案やアイデア面での貢献を期待するお客様もいます。こうした状況の中、担当するお客様や上司によって社員の能力開発にバラツキが発生することが課題となっています。

また、当社では一人の社員が調査・企画から製作・施工管理、運営管理まで様々な仕事を担当するため、どうしても得意分野・不得意分野にムラが発生してしまうという問題もあります。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

東京営業所の職種は営業系統とデザイン系統に分かれるため、それぞれの系統から新人社員と管理職相当の社員（計3名）を対象にして職業能力評価シートを試行導入しました。

評価シートのカスタマイズは特に行っていませんが、評価シートには様々な項目が盛り込まれているため、そのままでも十分使えると思います。また、○△×の三段階評価というものが分かりやすく、アンケートに答えるような感覚で短い時間でスムーズに評価を行うことができました。

ただ、営業系統の社員は（デザインの仕事を除き）様々な仕事を担当しているため、どの職種の職業能力評価シートを適用するか迷いました。

POINT ▶ 評価シートの選定に迷ったら

- 複数の仕事を担当している社員がいる場合、どの職種の評価シートを適用するか難しいケースがあります。
- こうした場合には、敢えて幅広い職種のシートを使って評価を行うことで、本人の得意分野・不得意分野を洗い出す効果が期待できます。

今回は「試行」ということもあり、本人の担当業務に最も近い職種の評価シートのみ使いましたが、多少手間はかかるものの複数職種のシートを使って評価すれば、本人の得意分野・不得意分野を確認することができるかもしれません。

■ 取り組みの結果

試行してみた結果、職業能力評価シートはとても使いやすく効果的なツールだと感じました。

OJTコミュニケーションシートのグラフを見て結果を確認したところ、自己評価では項目によってかなりの凹凸があったのに対し、上司評価だと項目による偏りがない円形のグラフになっていました。自分の認識と上司の認識とのギャップに改めて気づかされました。また、何となくこのあたりは弱点だろうなと感じていたことがやはり弱いということを客観的な形で確認することもできました。

■ 今後の目標

かつて、自分の所属部門でも職業能力評価シートのようなツールの導入を検討したことがあるのですが、実現には至りませんでした。今回のツールはまさにそれを具現化したものであり、可能であれば幅広く社内展開していければと考えています。

そうすれば社員の成長度合いや得意・不得意分野のムラを客観的に把握することができますから、個人レベルでの強み・弱みを超えて、組織全体の能力を「見える化」することにもつながると思います。

POINT ▶ 個別評価を組織全体で集計することで、会社の強み・弱みを認識する

個々の社員の課題

- 例1) 営業部のAさんは、チームワークは抜群だが外注管理がやや弱い。
- 例2) デザイン部のBさんは、グラフィック・スキルは高いが知財関係が苦手。

集計

組織全体の課題

- 例1) 全社・全階層でチームワークが優れている。外注管理は問題ないが更に強化する余地あり。
- 例2) 知財関係のスキルを有する社員はベテラン層に多く、若手の育成が課題。

全体的な強み・弱みの傾向を確認

※上記の記載内容はイメージであり、実際の状況を示したものではありません。

URL

企業での具体的な取り組み事例

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

テーマ② 階層別の人材育成

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

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

さらに、OJTコミュニケーションシート（P.18参照）を活用すれば、こうした傾向を一目で分かるようにグラフ化できますから、育成指導を一層効果的に行うことができますでしょう。

取り組みの進め方とポイント

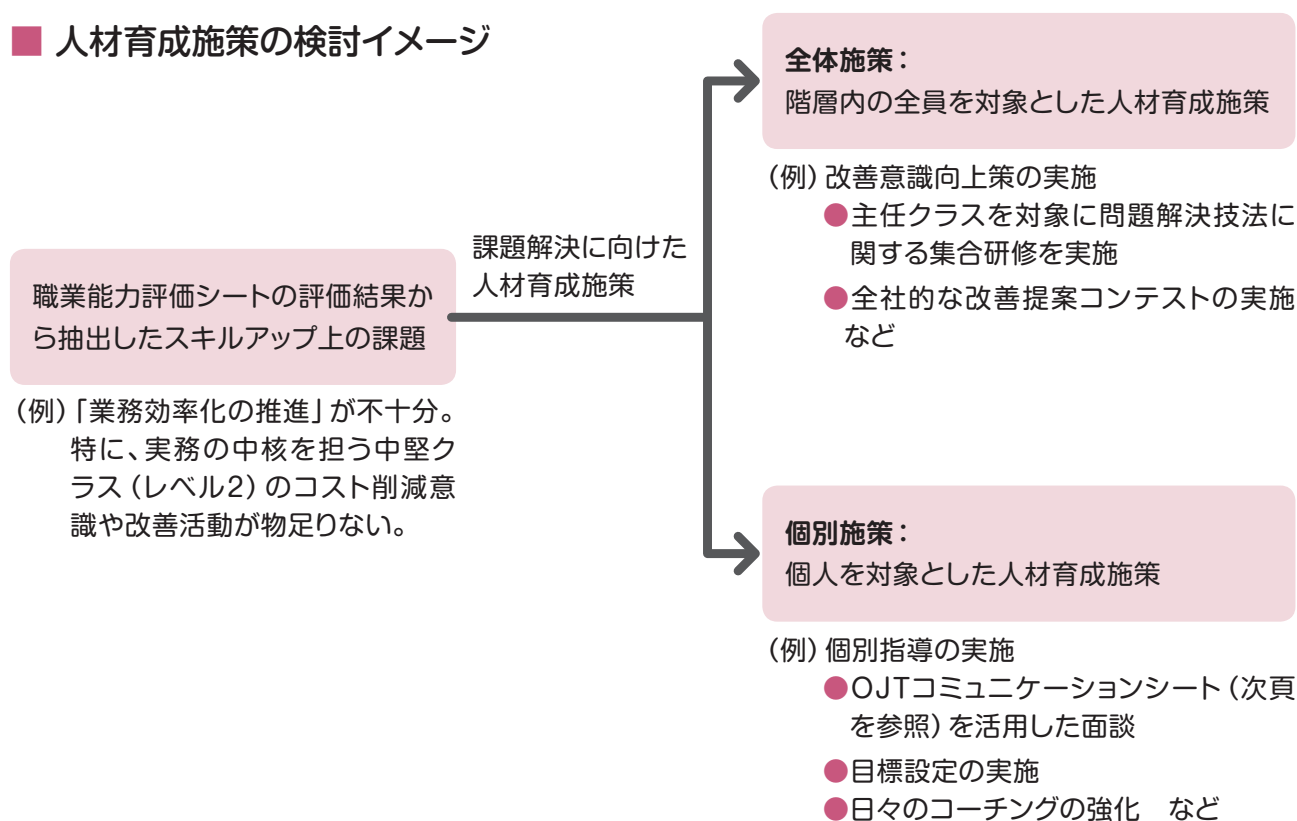
STEP 1 知識・スキルの強み・弱みの把握

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

STEP 2 人材育成施策の検討

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

■ 人材育成施策の検討イメージ



OJTコミュニケーションシートの活用

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

OJTコミュニケーションシートとは？

OJTコミュニケーションシートとは、職業能力評価シートでの評価結果が一目で分かるようにグラフ化し、その結果に基づいて今後の課題と目標を書き込む書式です。このシートを活用すると、右のような利点があります。

① 本人の強みと弱みが一目で分かる

② 本人と上司の評価のズレが一目で分かる

③ 弱みが一目で分かるので、課題の特定・目標の設定がしやすい

④ 本人と上司の間で、評価結果をもとにした話し合いがスムーズに進められる

⑤ 個人の強み・弱みに応じた効果的な育成ができる

OJTコミュニケーションシート

スキルレベルチェックグラフ

能力ユニット名	自己評価	上司評価
企業倫理とコンプライアンス	1.5	1.5
ディスプレイに関する基本事項の習得	1.6	1.5
チームワーク	1.6	1.5
課題設定と成果の追求	1.7	1.5
業務効率化の推進	1.8	1.2
品質・コスト・納期管理	1.7	1.5
安全衛生・リスク管理	1.8	1.6
外注管理	1.0	0.8

本人所属	〇〇〇〇	本人氏名	〇〇〇〇
職種・職務	製作・施工管理	レベル	レベル1
評価期間	年 月 日	評価者氏名	●●●●

スキルアップ上の課題

・本人も自覚しているようだが、「外注管理」の点数が特に低い。経験不足も一因と思われ、今一度、基本事項を上司や先輩に教わったうえで、とにかく沢山の案件を経験する必要がある。
・コンプライアンスやチームワークなど意欲・姿勢には大きな問題はないが、改善活動(業務効率化)については本人が思うほど完全には出ていない。

スキルアップ目標

能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価
業務効率化の推進	②工夫・改善	△	○
外注管理	③外注先の業務管理	x	△
	④検査・検収	△	○

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
・職場の先輩A君を育成担当者に任命し、OJT形式で外注管理の基本を教える。ある程度経験を積んだら、A君の側面サポートのもとで、一人で案件に対応させる。	・20XX年X月まで継続実施

実績

実績(スキル習熟状況、活動実績など)、本人コメント	上司コメント
・最初の頃は外注先の担当者に遠慮してうまく仕事を進めることができなかったが、案件を経験するうちに何となくコツのようなものがつかめた。	・些細なトラブルは色々発生していた模様だが、外注先とコミュニケーションをとりながら、問題解決できていたと思われる。

※データはサンプルです

URL

OJTコミュニケーションシートは中央職業能力開発協会のホームページからダウンロードできます。
中央職業能力開発協会 <http://www.hyouka.javada.or.jp/>

2 取り組み事例

フジヤ広告株式会社

上司評価と自己評価の差異を確認し、個人の能力を適正に把握

■ 会社概要

フジヤ広告株式会社は岐阜県大垣市を中心として地域に密着した事業を展開し、多様化するサイン類のデザインから製作まで、迅速かつお客様に満足いただける製品を提供しています。

フジヤ広告株式会社では、「空間づくりは、雰囲気作り。美しさ、迫力、お客様のコンセプトに合わせた感動のある商業空間を創造する」ことを目指し事業を展開しています。

■ 問題意識

ディスプレイ業界は、この10年ほどの間で技術環境が大きく変化しています。以前はすべて手書きで行っていた業務が、情報技術や印刷技術の進歩によってコンピューターを使って行うようになり、スタッフの行う仕事の内容そのものが変化しています。その一方で、スタッフの能力を適切に把握するための資格試験等は旧来型のままで、適切な能力の把握が難しいと感じています。

このため、優秀な人材を採用し育てるための基準がほしいと考えていたところでした。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

営業職とデザイナー職を対象として、OJTコミュニケーションシートを用いてスキルチェックを行いました。具体的には、「調査・企画管理（レベル2）」「意匠・設計管理（レベル2）」の評価シートを使って本人と上司とでスキルチェックを行いました。

自社の事業の特性上、営業職が企画とプロジェクト統括の両方を担うケースが多く、評価シートのカスタ

マイズにおいては、その点を意識しました。

特に企画に関する部分は、自社以外に広告代理店が担当することも多く、自社では行わない範囲の業務も含まれていたため、その部分は評価対象から除外することとしました。

■ 取り組みの結果

かつて従業員に自分のスキルを自己評価をさせたところ、自己評価が低い人と高い人との二極化する傾向がみられました。ところが、自己評価結果と普段の仕事ぶりとを比べると、自己評価が低い人は自分に厳しく、反省をすることが出来る人であり、むしろ、上司からは今後の成長が期待できると考えられていました。一方で、自己評価が高い人は、反省が甘い傾向があり、自らの課題を認識して克服することが出来ておらず、今後の成長が難しいように思えました。

個人の能力の適切な把握には、客観的な視点が欠かせません。OJTコミュニケーションシートでは、評価対象者本人と上司による評価結果が数値化されてグラフになるので、自己評価と上司評価との乖離が明確になり、指導の際に役に立つと感じました。

■ 今後の目標

従来、勤務態度を中心とした評価を行っており、「能力」に基づいた評価の実施には少し戸惑いました。

職業能力評価シートには業界汎用性を意識した表現もありますが、これを自社の事業内容や社員に求める能力を踏まえて具体化したうえで、使える部分については導入を検討してみたいと思います。

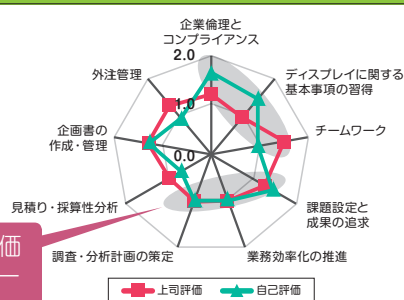
POINT ▶ OJTコミュニケーションシートを活用して上司評価と自己評価の乖離を確認

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
企業倫理とコンプライアンス	1.7	1.3
ディスプレイに関する基本事項の習得	1.5	1.0
チームワーク	1.0	1.5
課題設定と成果の追求	1.5	1.3
業務効率化の推進	1.0	1.0
調査・分析計画の策定	1.0	1.0
見積り・採算性分析	0.7	1.0
企画書の作成・管理	1.3	1.3
外注管理	1.0	1.3

※データはイメージであり、実際のものとは異なります。

スキルレベルチェックグラフ



上司評価と自己評価が乖離する部分と一致する部分を確認

URL

企業での具体的な取り組み事例

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

3 取り組み事例

株式会社フジヤ

キャリアマップと連動させた能力開発支援の実現

■ 会社概要

株式会社フジヤは、展示会・イベント、商業施設などの企画から基本設計、制作・施工、運営・演出、プロモーション、保守・管理などを手掛ける総合型ディスプレイ企業です。

フジヤは、創業以来培ってきた多様な専門性を背景に、人や情報が行き交う価値ある空間を優れた「知恵」と「技術」で提案し続けています。

■ 問題意識

当社では毎月、社員が上司と面談を行って職務目標を立て、達成状況を評価しています。目標を立てて取り組むことは、能力開発を促すにはよいと考えています。しかし、将来的な成長への道筋を示すキャリアマップや一人ひとりの能力水準をチェックする明確な基準は、検討を始めたところで未整備でした。

そのため毎月の取り組みが一人ひとりの成長につながっているのかどうかは、はっきりしていなかったと思います。職業能力評価シートやキャリアマップを使った取り組みは、こうした課題に対応するためのツールとして参考になると考えられます。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

クリエイティブ部門とイベントコミュニケーション部門の入社1年目～4年目の社員を対象に、「匠匠・設計管理」と「製作・施工管理」の職業能力評価シートを使用して試行しました。

評価シートのカスタマイズは行いませんでした。ただ項目や基準は業界汎用版ですので、各社の業務実態に合わせて項目の選択や読替え等のカスタマイズを行ってもよいと思います。例えばクリエイティブ部門のスタッフには求められていない事項も基準に含まれていましたが、こうした場合には修正が必要だと思っています。

POINT ▶ カスタマイズ可否の検討

- 職業能力評価シートには必要な項目が網羅されていますが、業務実態に合わせて項目の取捨選択や基準の読替えをしてもよいと思います。
- わかりにくい表現は自社の言葉や言い回しに変えることで、理解しやすくなります。

悩ましかったのは、評価基準のとらえ方です。○と△の違いが少し難しいと思いました。能力開発をチェックしていくためであれば3段階でよいと思いますが、上司と本人との間で目線を合わせておくことも大切だと思います。

■ 取り組みの結果

基準の捉え方を少し修正しながら評価を行いました。全体として評価項目や基準は的を射ていると感じました。

また今回の試行が、本人にとって「振り返り」のきっかけとなったようにも思います。自分なりに成長したことや職務上の責任に改めて気付いたようです。

自己評価と上司評価の差が生じるため、それをきっかけとした話し合いのツールとしてもよいと思います。また、能力開発に活用していくためには、キャリアマップとの連動が欠かせません。こうした取り組みが自分の将来にとってプラスになるということを理解してもらうことが大切です。キャリアマップと組み合わせることで、より能力開発の効果を高めることができます。

■ 今後の目標

今後の人材育成に対してどう取り組んでいくかという道筋を示すことが大切だと思います。キャリアマップと合わせて能力開発のための仕組みとして、社内で検討していければよいと考えています。

POINT ▶ キャリアマップと一緒に使うことで、将来に向けた動機付けと必要な能力開発に気付く

現在の評価制度

上司と面談し、職務上の目標を自分の言葉で設定
(自己管理型)



試行導入（能力開発制度）

職業能力評価シート

- ・職務とレベルに沿った能力チェック
(自己評価と上司評価)
- ・必要な知識のチェック

キャリアマップ

- ・キャリア形成の全体像の確認
(ステップアップの道筋の確認)



期待できること

- ・上司と部下の間で目標を達成するために必要な能力を共有できる
- ・目標への取り組みが将来のキャリア形成にどうつながっていくかを確認できる
- ・社内共通基準で能力を把握でき、自分の成長や能力水準を客観化できる

URL

企業での具体的な取り組み事例

厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

テーマ③ 能力チェックの高度化

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

例えば、職業能力評価シートに記載された【評価の基準】だけでは、人によって「職務遂行のための基準」に示された内容を「80%程度できているから○にした」「100%できていなければ○と付けてはいけないと思っていた」と判断の基準が異なることはありませんか？【評価の基準】の参考となる判断基準を示したガイドラインを提示するなど、目線の統一を図っていくことが、納得性の高いチェックのために必要となります。

取り組みの進め方とポイント

STEP 1 課題の確認

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

従業員本人の自己評価が終わったら、上司にも評価してもらいます。

その後、職業能力評価シートを使用しての感想、特に【評価の基準】に基づく○△×の判断に迷いがなかったかを確認するための評価者同士の会議を開催します（P.22のCOLUMN参照）。さらに、評価者だけでなく、たとえば被評価者も対象としたアンケート（右記サンプル）やインタビューを実施するなど、評価上の課題を抽出してもよいでしょう。

従業員アンケート（サンプル・イメージ）

試行導入 アンケート

年 月 日

部署名: _____ 役職: _____ 氏名: _____

■職業能力評価シートについてお伺いします。

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

①チェックに要した時間 約()分

②チェック項目の数（該当するものに○印をおつけ下さい）

非常に多い ずいぶん多い 丁度よい ずいぶん少ない 非常に少ない

Q2. チェック項目に抜け・漏れはありませんでしたか。

YES or NO → (YESの方) 具体的にどのような項目が抜け・漏れしていましたか

()

Q3. チェック項目に重複はありませんでしたか。

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

()

Q4. 別添資料「ガイドライン」は使用しましたか。

YES or NO → (YESの方) どの項目で使用しましたか

()

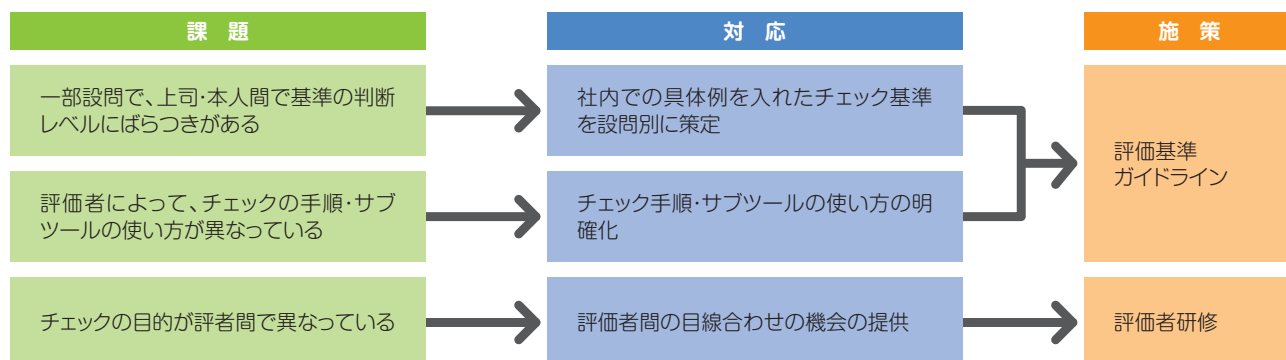
(YESの方) 使用した基準に分かりにくい部分がございましたらご記入ください

()

STEP 2 課題の検証と能力チェックの高度化のための施策の整備

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

抽出課題に応じ検討する施策の例



評価者同士の会議（目線合わせ会議）の開催

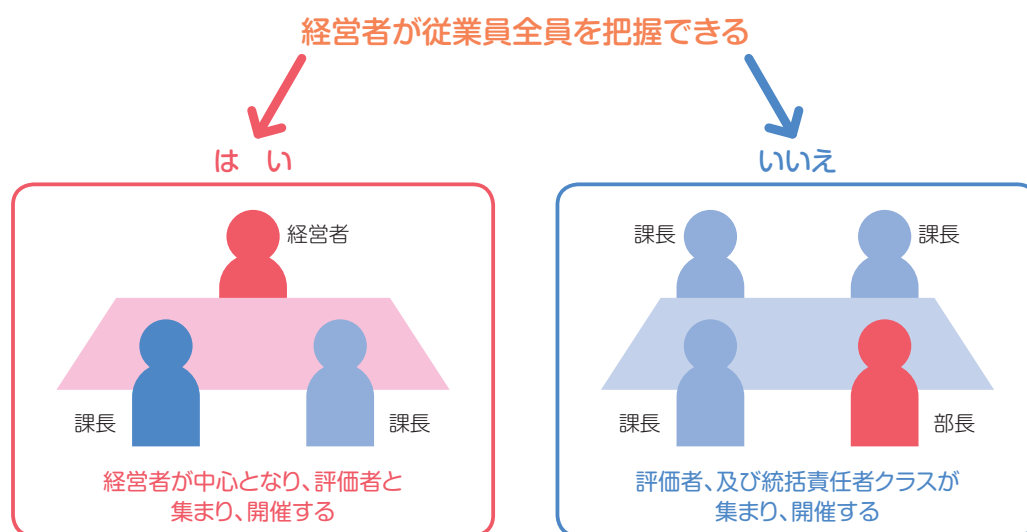
職業能力評価シートは、「職務遂行のための基準」に照らして、「○：一人でできている」「△：ほぼ一人でできている」「×：できていない」の3段階にて設定された評価基準に基づき評価を行います。

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

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

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

評価者同士の会議の実施



目線合わせ会議の進め方（例）

① 目線合わせする能力細目の特定

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

② 各評価基準の解釈を確認

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

③ 評価目線のすり合わせ

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

テーマ④ 中途採用時の知識・スキルレベルの把握

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

職業能力評価シートを活用することで、経験年数や保有資格といった観点だけではなく、能力重視の観点から網羅的に応募者のレベルを見極めることができます。

例えば、レベル2クラスのデザイナーを採用する場合、まず、該当する職業能力評価シート（この場合は意匠・設計管理のレベル2）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。

なお、ディスプレイ業では、職業能力評価基準をもとに作られた「人材要件確認表」と呼ばれる中途採用面接シートが存在しますから、これを活用してヒアリングを行い応募者のレベルチェックを行ってもよいでしょう。

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

今回採用する職種を確認の上、募集するレベル層をキャリアマップなどを目安に定めます。

資格保有など、特に重視する要件があれば、予め明らかにしておきます。

右表を参考として必要な準備を行います。

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。

面接時のヒアリングを通じてレベルチェックする場合

人材要件確認表を活用します。

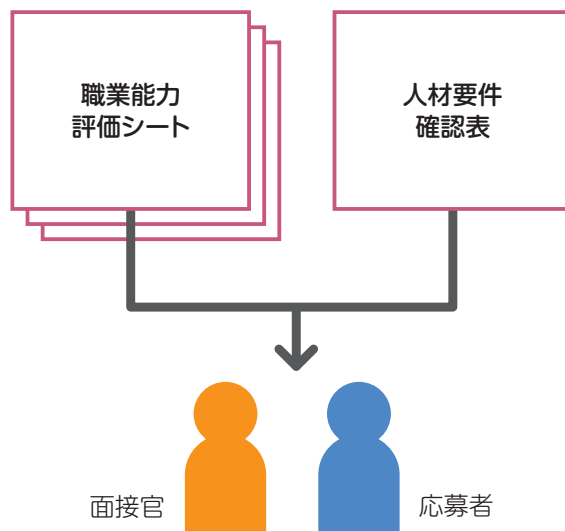
STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

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

一方、面談時のヒアリング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、経験のある職務内容について質問しながら確認します。

■ 応募者の知識・スキルレベルの把握イメージ



STEP 3 採否の決定

セルフチェックまたはヒアリングを通じて把握した応募者の知識やスキルレベルの状況をもとに、求める人物像として相応しいレベルにあたるのか確認します。

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

人材要件確認表について

「人材要件確認表」とは、「職業能力評価基準」を中途採用の場面でも活用できるように整備されたものです。中途採用の面接時における職業能力のチェックリストとして活用することができます。

人材要件確認表『プロジェクト管理』

応募者氏名			
職種: 当該職種に求める期待人材像		採用に当たっての期待人材像(どのような人材を採用したいのか)を企業側で整理します。	
1. 本人の実務経験に関する事項		業界経験の有無やその具体的な内容を確認します。	
実務経験 自己申告(経験業務・職種について) ディスプレイ業界の経験: ☐ あり ☐ なし 他業界の経験: ☐ あり ☐ なし	職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	判定の際のチェックポイント ①これまでの実績について ○ これまでにPMとして手がけたプロジェクトのうち、最も達成感があつた案件について(顧客からの評価等について具体的に語らせる) ○ これまでにどのような内容のプロジェクトを経験したことがあるか(PMとしての経験、PMになる前の経験等を含わせて具体的に) ○ 当社において、これまでに他社で培った経験やノウハウがどのように活かせるかと考えているか。 ②スケジュール・マネジメント ○ 適正な工程計画を立てるためにどのような点に気を配っていたか。計画作成のコツはどこにあると思うか。(具体例を挙げて語らせる) ○ 大幅なスケジュール遅延を経験したことがあるか。それをどのように解決したのか。そこから何を学んだか。 ③コスト・マネジメント ○ これまでに経験した中で最も複雑な見積りはどのような案件か。どのような点が難しかったのか。 ○ 予算と実績に大幅な乖離が発生しそうになった経験があるか。それをどのように解決したのか。(具体例を挙げて語らせる) ④品質マネジメント ○ 高い品質を実現するためのカギはどこにあると感じているか。(経験に即して語らせる) ○ これまでに経験した品質トラブルとその解決策について。 ⑤人材マネジメント ○ プロジェクトメンバーのモチベーションを維持するためにどのようなことを心がけていたか。 ○ メンバーの士気が低下していると感じたとき、どのような対応をとっていたか。 ⑥リスクマネジメント ○ リスク要因の検討において、何が最も重要だと考えているか。そのように考える理由は何か。 ○ リスクが顕在化した場合にどのような対応策をとったか。(経験に即して具体的に) ⑦顧客関係マネジメント ○ 顧客との信頼関係を構築するためのカギはどこにあると感じているか。(経験に即して語らせる) ○ 顧客折衝において、顧客から難しい要求を受けた場合、どのように対応していたか。(具体例を挙げて語らせる)	判定 面接者所見 チェックポイントは一つの例であり、活用する企業の側でアレンジ可。 採用面接において、「過去に○○のような経験がありますか。その時あなたはどのように考え、どのように行動しましたか。それはなぜですか。」と深く掘り下げて質問することで、前職での経験や職務行動を浮き彫りにします。これにより、応募者が「職業能力評価基準」で定義したような能力をもった人材かどうかを確認します。
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	
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	判定の際のチェックポイント ①応募理由 ○ なぜ応募したのか。ディスプレイ業界についてどのようなイメージをもっているか。(応募動機等を具体的に語らせる) ○ 将来のキャリア目標は何か。将来的に、どのようなプロジェクトに携わってみたいか。 ②企業倫理・コンプライアンス ○ コンプライアンス意識について。(応募者の理解や過去の経験・失敗談等を語らせる) ③チームワーク ○ 上司や先輩、同僚とうまくやっていくために、どのようなことに気を付けていたか。(具体的に語らせる) ○ 同僚や先輩と人間関係上のトラブルを経験したことがあるか。それをどのように解決したか。 ④コミュニケーション ○ 明るく、ハキハキとした口調でコミュニケーションができるか。(面接での受け答えを通じて確認する) ○ マナーや身振、態度、言葉遣い(敬語等)に問題はないか。(面接での受け答えを通じて確認する) ⑤課題設定・成果追求 ○ 仕事が思うように進まないときや、目標達成が難しくなったとき、どのように気持ちを切り替えて仕事に臨んでいたか。 ⑥業務効率化 ○ これまでに自分が提案し、もしくは実行に携わった中で、最も大きな効果があった業務改善について。	判定 面接者所見 これらの質問項目へ受け答え状況をみて、本人の基本的な資質(基礎能力)の有無を推察します。	
3. 保有資格(該当するものをチェック)			
☐ 統計安全衛生責任者 ☐ 職長・安全衛生責任者教育 ☐ 建築施工管理技士(一級) ☐ 建築士(一級) ☐ PMP ☐ プロジェクトマネジメント・コーディネーター ☐ プロジェクトマネジメント・スペシャリスト ☐ プロジェクトマネージャー・レジスタード ☐ プログラムマネジメント・アーキテクト ☐ 商業施設士 ☐ 商業施設士上位資格() ☐ 商業施設士補 ☐ イベント業務管理士(一級) ☐ 屋外広告士 ☐ インテリアプランナー ☐ その他()			
総合所見	総合判定の際の評価ウェイト(上記1～3の評価ウェイト)は特に設定しない(採用する企業の判断により決定)		総合判定

「判定」欄には、次の記号を記入。3・・・相当深い知識・経験や十分な適性があることが確認できた 2・・・ある程度の知識・経験や適性があることが確認できた 1・・・知識・経験や適性が乏しいことが確認できた

※・・・確認し切れなかった

「総合判定」欄には、次の記号を記入。A・・・ぜひ採用候補とすべき B・・・採用候補とすべき C・・・採用基準から外れる D・・・判断留保

面接者氏名	面接日
印	



フジア広告株式会社
部長

ディスプレイ業は周辺領域が多い業界です。お客様との交渉の場では、デザインだけでなく建築や法律など幅広い分野の知識が求められます。このため、基本的な知識はもちろんですが、最新情報を都度確認しながら仕事を進めることが必要となります。

また、お客様との交渉の際には、「発想の引き出し」を沢山もち、類似の事例を活かして提案できるかがポイントとなります。そのためには、スタッフ自らが専門誌等で最新のトレンドを確認したり、気になったことはインターネット等で情報収集を行ったりするなど、自己啓発も欠かせません。

職業能力評価シートには周辺領域も含めて幅広い知識が記載されており、自己啓発の参考としても有益だと思います。

キャリアマップを見ますと「プロジェクト統括」「プロジェクト管理」「調査・企画管理」「意匠・設計管理」「製作・施工管理」「運営管理」と沢山の専門的な業務領域があるのが、ディスプレイ業であると言えます。

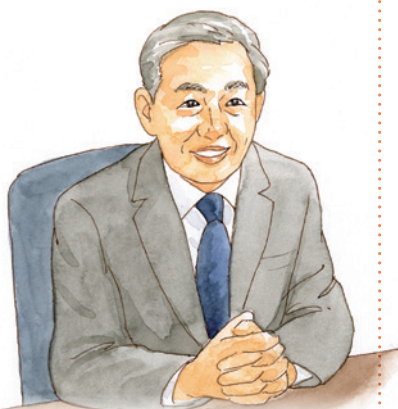
既にディスプレイ業で働く人にとっては、今後の自分のキャリア形成の目安として、これから働いてみたいと考えている人には、必要な資格・検定から将来の自分像が描ける活用マニュアルになっていると思います。

各社人事制度・評価体系はあると思いますが、職業能力評価シートを各社の実状に沿ってカスタマイズすること、評価者の目線を合わせることで、公平な評価が可能になります。

また、この職業能力評価シートがディスプレイ業界の統一基準となることが、業界の発展に役立つと考え、取り組み企業として参加させていただきました。



株式会社トーガン
部長



一般社団法人
日本ディスプレイ業団体連合会
専務理事

当連合会に所属する事業所数は660を超えています。各社ディスプレイ業を標榜していますが、それぞれの専門領域は多種多様です。内装・展示・各種造形、光や音響等による空間演出やイベント、各種施設づくりから街づくりに到るまで、多くの専門企業と総合企業とが複合的に存在し業務をこなしているのがこの業界です。多岐にわたる専門領域があるからこそ、新しい時代に即応した市場領域に対応できているとも言えます。

このような業界の特性もあり、人材育成や評価制度に関する共通の指標を作ることは大変困難が予想されました。それにもかかわらず、熱心な取り組みをして頂き、広く活用できるものを作って頂きました。それぞれの企業が自社に適用できるところから活用し、人材育成、評価、採用などに積極的に組み入れていくことを期待しています。

■ 評価シート表紙 調査・企画管理 レベル1

氏 名	実施日

氏 名(評価者)	実施日

<職業能力評価シート>

職種・職務	調査・企画管理
レベル	レベル1
レベル1の目安	ディスプレイ業についての基本的な知識・技能を身につけ、上司の指示・助言を踏まえて日常業務を遂行できる能力水準

■職業能力評価シートの目的

職業能力評価シートの第一義的な目的は「人材育成」です。「自分の(または部下の)能力レベルはどの程度なのか」「何が不足しているのか」を具体的に把握することで、人材育成に有効な示唆を得ることができます。

■職業能力評価シートの構成

職業能力評価シートは、「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」の2つから構成されています。「共通能力ユニット」は、職種・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。

■職業能力評価シートの使い方

《「職務遂行のための基準」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

業務上、被評価者に該当しない評価項目がある場合は「－」と表記し、評価しません。

《「必要な知識」について》

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

評価シート本体

職業能力評価シート(調査・企画管理 レベル1)

【評価の基準】

- ：一人でできている
(下位者に教えることができるレベルを含む)
△：ほぼ一人でできている
(一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル)
×：できていない
(常に上位者・周囲の助けが必要なレベル)

I. 職務遂行のための基準 共通能力ユニット

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
企業倫理とコンプライアンス	①コンプライアンス・法令・諸ルールを理解	1 職業人としての自覚をもち、自社の企業理念、経営方針、社是・社訓などの概要を理解している。			
	②コンプライアンス・法令・諸ルールの遵守	2 公私の区別を明確にし、社内の倫理規定や就業規則等の諸ルールを遵守している。			
	③コンプライアンスマネジメントの推進	L2、3、4にて求められる項目			
ディスプレイに関する基本事項の習得	①ディスプレイの知識と技術	3 イベント等のディスプレイを見学したり、空いている時間などを見つけて街の中や商業施設に足を運んだりするなど、情報収集を行っている。			
	②情報の送り手の理解	4 不適切な情報発信の形態や表現を知っており、用いられたときのリスクを知っている。			
	③情報の受け手の理解	5 情報の受け手の特性(年齢・性別・家族環境・地域性等)ごとに、望ましいコミュニケーション手法があることを理解している。			
チームワーク	①チームワーク	6 組織の一員であることを自覚し、自分勝手な行動をとることなく、周囲の状況に配慮し、周囲と協力して仕事を進めている。			
	②チームワークとリーダーシップ	L3、4にて求められる項目			
	③コミュニケーション	7 周囲から質問や助言を求められた場合には快く対応している。			
課題設定と成果の追求	①課題・目標設定	8 部門方針を理解し、上司の助言を受けて業務目標を設定している。			
	②プロセス管理	9 担当業務が予定通り進んでいるか、適宜チェックし、計画通り進まなくなった場合には、上司に速やかに報告・連絡・相談している。			
	③成果の追求・検証	10 真摯かつ誠実な態度で業務を遂行し、自分に与えられた役割は最後まで投げ出すことなくやり遂げている。			
業務効率化の推進	①手続に則った業務遂行	11 仕事に取り掛かる前に、求められる仕上がり水準や仕事の進め方、注意事項等を確認し、決められた手順に従って仕事を行っている。			
	②工夫・改善	12 些細なことであっても自分なりの効率化や改善を試み、気がついたことや良いと思ったことは上司に提案している。			
	③改善すべき業務の分析	L3、4にて求められる項目			
	④業務効率化の推進	L3、4にて求められる項目			

Ⅱ 職務遂行のための基準 選択能力ユニット(調査・企画管理)

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
調査・分析計画の策定	①調査・分析の準備・企画	L2、3にて求められる項目				
	②調査・分析の実施					
	③調査・分析を踏まえた社内へのフィードバック					
見積り・採算性分析	①見積り・採算性分析条件の確認	13	主な原材料価格や、材料費、労務費、工事費、外注費など、見積りに必要な基礎的項目について理解している。			
	②見積り・採算性分析の実施	14	標準的な案件の見積りを行っている。			
	③評価と検証	15	見積り条件を確認し、見積り額の妥当性を確認している。			
企画書の作成・管理	①企画に対する理解	16	企画の検討に当たり、顧客ニーズや予算、意匠・設計・製作・施工担当部署の見解等の基本事項を確認している。			
	②企画書の作成・管理	17	企画書に盛り込むグラフ・図表の作成や資料整理等、企画書作成の下作業や企画書作成の一部を分担している。			
	③企画書の検証・汎用化	18	標準化できそうな提案内容や記載内容等について整理している。			
外注管理	①外注先の選定	19	過去の事例を参考にしながら、外注先に提示する見積り照会書や調達要求書等の引合書類の一部を作成している。			
	②外注計画の策定と外注先の選定	L3にて求められる項目				
	③外注先の業務管理	20	往訪、電話、書類、メール等の手段によって業務の進捗を確認し、問題がないかチェックしている。			
	④検査・検収	21	検査仕様書に従って、検査・検収作業を行い、不具合を発見した場合には、上司及び関係者へ連絡し、予め決められた手続に従って対応している。			
				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						

Ⅲ. 必要な知識（共通能力ユニット レベル1）

能力ユニット	必要な知識	自己評価
企業倫理とコンプライアンス	社内の倫理規定・行動規範	
	会社の就業規則及び関連諸規定	
	コンプライアンス上問題となりやすい主要法令等	
	コンプライアンスマネジメントに関する知識	
	その他、コンプライアンスに関する知識	
ディスプレイに関する基本事項の習得	ビジュアルコミュニケーションの役割・意義	
	ディスプレイ業を取り巻く経済・社会環境	
	ビジュアルコミュニケーションの手法	
	購買者行動	
	顧客に関する知識	
	マーケティングの知識	
	広告関連法規等	
チームワーク	他の社員の顔と名前、基本的な役割分担	
	各部署の業務分担	
	自分の能力・権限でできることとできないことの把握	
	上司・同僚に質問しながら業務を遂行することの意義	
	コミュニケーションの知識（ツール、話し方、言葉遣い等）	
課題の設定と成果の追求	担当業務やプロジェクトの全体像の把握	
	達成すべき目標水準の明確化	
	日程計画作成に関する知識	
	問題解決の技法	
	業務やプロジェクトの諸ルールの把握	
	自己の能力と限界の把握	
業務効率化の推進	担当業務に関するルール、マニュアル	
	効率化のためのITツール	

※重複項目は省略

Ⅳ. 必要な知識（選択能力ユニット 調査・企画管理 レベル1）

能力ユニット	必要な知識	自己評価
見積り・採算性分析	担当する作業内容及び指定されている条件の正確な理解	
	社内規定	
	製作・施工法一般の知識	
	原材料の知識	
	運営管理の知識	
	外注管理の知識	
	原価管理、コスト分析に関する知識	
	積算資料に関する知識	
	積算法	
	外注先の選定方法に関する知識	
	契約に関する知識	
	関係法令	

能力ユニット	必要な知識	自己評価
企画書の作成・管理	担当する作業内容及び指定されている条件の正確な理解	
	製作・施工法一般の知識	
	材料の知識	
	デザインの知識	
	社内規定	
	積算資料に関する知識	
	積算手法	
	マーケティング・リサーチの知識	
	購買者行動	
	経済・社会情勢・トレンド	
	顧客及び顧客の業界動向	
	マーケティング・コミュニケーションの知識	
	ビジュアルコミュニケーションの知識	
	関係法令	
外注管理	社内規定・行動規範	
	組織体系・部門概要・外注先概要	
	意匠、製作・施工法一般の知識	
	材料の知識	
	運営管理の知識	
	プロジェクトマネジメントに関する知識	
	外注管理の知識	
	関係法令	



【サブツール】能力細目・職務遂行のための基準一覧(調査・企画管理 レベル1)

I 共通能力ユニット		
能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
企業倫理とコンプライアンス	①コンプライアンス・法令・諸ルール の理解	○ 職業人としての自覚や社会的責任感をもって取り組んでいる。 ○ 企業の社会的責任について知っている。 ○ 自社の企業理念、経営方針、社是・社訓、倫理憲章、行動ガイドライン、就業規則などの概要を理解している。 ○ 研修等を通じて、ディスプレイ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。 ○ 担当業務に関連する法的または倫理的な事項について、過去に問題となった事例があることを聞いて知っている。
	②コンプライアンス・法令・諸ルール の遵守	○ 公私の区別は明確にしている。 ○ 社内の倫理規定や就業規則等の諸ルールを遵守している。 ○ 業務上知りえた秘密や情報を他に漏らしたり、盗用したりしない。 ○ 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。 ○ 万一個人情報漏洩等のコンプライアンス上問題となる事態に直面した場合に、社内のどの部署に連絡したらよいかを知っている。
	③コンプライアンス マネジメントの推進	L2、3、4にて求められる項目
ディスプレイに関する 基本事項 の習得	①ディスプレイの知識 と技術	○ 自身がかかわるディスプレイの目的、役割、形態及びそのコミュニケーション機能の基本事項を知っている。 ○ 街の中や商業施設などのさまざまなディスプレイに関心を持ち、空いている時間などを見つけて足を運んでいる。 ○ イベント等のディスプレイを見学したり、雑誌、書籍、インターネット等を通じて最新のディスプレイの動向や代表的な事例について情報収集している。 ○ ディスプレイの受注から納品、運営までの基本的な業務を理解している。 ○ 代表的なデザイン方法、製作方法、施工方法、プレゼンテーションの演出方法、使用する機材や映像・デジタルツールの使い方を知っている。 ○ 代表的な原材料の特性や用途、使用方法、加工方法等を知っている。
	②情報の送り手の 理解	○ 視覚・空間・場の体感を通じた代表的な情報発信の手法やその効果を知っている。 ○ 不適切な情報発信の形態や表現を知っており、用いられたときのリスクを知っている。 ○ ディスプレイの目的・テーマを正しく情報として伝えるために、顧客にかかわる情報等の収集を行っている。
	③情報の受け手の 理解	○ 自身がかかわるディスプレイの情報の受け手が主に誰であるかを知っている。 ○ 時間や場所または情報を受け取ったときの周囲の環境等の条件が異なると、同じ情報であっても受け手の印象や解釈が異なることを理解している。 ○ 情報の受け手の特性(年齢・性別・家族環境・地域性等)ごとに、望ましいコミュニケーション手法があることを理解している。 ○ ディスプレイの形態やコミュニケーション手法の最適化を検討していくために、社会・文化・技術・地域の動向及び消費者意識等の情報収集を行っている。
チームワーク	①チームワーク	○ 組織の一員であることを自覚し、自分勝手な行動をとることなく、周囲の状況に配慮して行動している。 ○ 他の社員の仕事にも気を配り、協力して仕事を進めている。 ○ 分からないことは勝手に判断せず、必ず上司・同僚に質問して解決を図っている。 ○ ミーティングや各種打ち合わせには可能な限り参加している。
	②チームワークと リーダーシップ	L3、4にて求められる項目
	③コミュニケーション	○ 人にお願ひするときには丁寧な言葉遣いで依頼し、内容を的確に伝えている。 ○ 周囲から質問や助言を求められた場合には快く対応している。 ○ 初対面の人の顔と名前を記憶するよう努力している。
課題設定と 成果の追 求	①課題・目標設定	○ 業務範囲での部門内における職務の流れ、関連部署、外注先との関係を理解している。 ○ 部門方針を理解し、上司の助言を受けて業務目標を設定している。 ○ 問題意識をもって情報収集や基本的な学習を行っている。 ○ 上司と相談し、実行スケジュール案を作成している。
	②プロセス管理	○ 目標を達成するために設定したスケジュールに沿って業務を実施している。 ○ 担当業務が予定通り進んでいるか、適宜チェックをしている。 ○ トラブル等により計画通り業務が進まなくなった場合には、上司に速やかに報告・連絡・相談している。 ○ 同僚や関連部署の協力が必要な場合には、上司に相談し、協力を仰いでいる。
	③成果の追求・検証	○ 真摯かつ誠実な態度で業務を遂行している。 ○ 自分に与えられた役割は最後まで投げ出すことなくやり遂げている。 ○ 自身が担当した業務を検証し、成果を評価している。

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
業務効率化の推進	① 手続に則った業務遂行	○ 仕事に取り掛かる前に、求められる仕上がり水準や仕事の進め方、注意事項等を確認している。 ○ 業務プロセスを理解し、決められた手順に従って仕事を行っている。 ○ 机上や作業場所を整理・整頓している。 ○ ITツール(例:プロジェクト管理、CAD、積算、営業管理、会計処理等のツール)の基本的な活用スキルを身につけている。
	② 工夫・改善	○ 些細なことであっても自分なりの効率化や改善を試みている。 ○ 気がついたことや良いと思ったことは上司に提案している。
	③ 改善すべき業務の分析	L3、4にて求められる項目
	④ 業務効率化の推進	L3、4にて求められる項目

Ⅱ 選択能力ユニット		
能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
調査・分析計画の策定	① 調査・分析の準備・企画	L2、3にて求められる項目
	② 調査・分析の実施	
	③ 調査・分析を踏まえた社内へのフィードバック	
見積り・採算性分析	① 見積り・採算性分析条件の確認	○ コストを構成する主要素を理解している。 ○ 主な原材料価格を理解している。 ○ 材料費、労務費、工事費、外注費など、見積りに必要な基礎的項目について理解している。 ○ 上司の指示を受けて、意匠・設計担当や製作・施工管理の部門との意思疎通を図り、見積り時の費用調整や折衝を行っている。 ○ 見積りに関する社内ルールの概要を理解している。
	② 見積り・採算性分析の実施	○ 上司の指示を受けて、標準的な案件の見積りを行っている。 ○ 判断が難しいことについては、上司に確認を取りながら見積りを行っている。 ○ 上司の指示を受けて、案件の採算性を分析している。 ○ 見積り内容を正しく顧客に伝えている。
	③ 評価と検証	○ 上司の指示を受けて、見積り条件を確認し、見積り額の妥当性を確認している。
企画書の作成・管理	① 企画に対する理解	○ 顧客ニーズを理解している。 ○ ディスプレイの目的、訴求ターゲット、場所、予算等の基本的な情報を確認している。 ○ 企画を検討するときに意匠・設計や製作・施工担当部署の見解を確認している。 ○ 展示装飾・造形物設置場所の制約条件や知的財産権など、企画内容の実施、製作・施工にあたってのリスクを把握している。 ○ ディスプレイの動向、経済・社会動向、娯楽・文化、トレンド等の最新情報を収集している。
	② 企画書の作成・管理	○ 企画書に盛り込むパース・グラフ・図表の作成や資料整理等、企画書作成の下作業や企画書作成の一部を分担している。 ○ 上司に意匠・設計や製作・施工担当部署の見解を企画書へ反映するかどうかを確認している。 ○ 想定されるリスクに対する記載事項については、適宜上司と相談し、顧客との間で誤解を招かない表現にしている。 ○ 企画書の誤字、脱字、資料の不備等、形式面での問題がないかどうかを確認している。
	③ 企画書の検証・汎用化	○ 上司と企画書の検証を行い、分担した作業内容の妥当性を検証している。 ○ 上司の指示を受けて、標準化できそうな提案内容や記載内容等について整理している。

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
外注管理	①外注先の選定	○ 外注する業務と自社で行う業務の種類・区別を理解している。 ○ 過去の事例を参考にしながら、外注先に提示する見積り照会書や調達要求書等の引合書類の一部を作成している。 ○ 仕様、見積り金額、エスカレーション、納期、支払条件、保証事項等を整理したうえで見積り評価表の一部を作成している。 ○ 外注先から提出された見積りについて見解の相違がある場合は、上司に相談したうえで検討している。 ○ 交渉条件がまとまった場合は、決定した詳細条件を発注書に正確に記載している。
	②外注計画の策定と外注先の選定	L3にて求められる項目
	③外注先の業務管理	○ 往訪、電話、書類、メール等の手段によって業務の進捗を確認している。 ○ 納期、品質、コスト等に影響する情報を関係者から入手し、業務状況をチェックしている。 ○ 納品の緊急性や委託業務の重要度に従って業務の管理レベルを設定し、外注管理している。 ○ 委託業務の遂行に問題が生じる兆候を見つけた場合には、速やかに上司に報告・連絡・相談している。
	④検査・検収	○ 検収時の検査項目や検査方法などの基準を理解している。 ○ 検査仕様書に従って、検査・検収作業を行っている。 ○ 検収において不具合を発見した場合は、上司及び関係者へ連絡し、予め決められた手順に従って対応している。 ○ 検収関係者が常時確認できるように検収書類や受領証写し等の書類を整理している。



キャリア形成委員会（ディスプレイ業）委員名簿

氏名（敬称略）	所属先・役職名	本社所在地	従業員数
◎ 足 田 聰	東洋大学 名誉教授	—	—
浜 田 晋	一般社団法人日本ディスプレイ業団体連合会 会長 株式会社つむら工芸 代表取締役	大阪市西区	160名
田 口 徳 久	株式会社博展 代表取締役会長兼社長	東京都中央区	230名
橋 川 寛 治	フジヤ広告株式会社 代表取締役	岐阜県大垣市	25名
淵 田 俊 郎	株式会社ツカサ創研 代表取締役	熊本県嘉島町	38名
奥 下 雄 康	株式会社ニップコーポレーション 代表取締役社長	東京都豊島区	386名
泉 修 二	株式会社フジヤ 取締役 経営・営業企画室室長	京都市中京区	344名
江 草 好 一	株式会社トーガシ 執行役員	東京都江戸川区	92名
荒 川 信 夫	一般社団法人日本ディスプレイ業団体連合会 専務理事	—	—

（◎：座長。「所属先・役職名」は委員委嘱時（平成26年7月）の所属、役職名等を記載）

（注）従業員数は、特段の付記がある場合を除き、平成27年1月時点の数字である。



キャリアマップ、職業能力評価シート、
職業能力評価基準は、下記ホームページにて
閲覧・ダウンロードできます。

キャリアマップ、職業能力評価シート **厚生労働省ホームページ**

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

職業能力評価基準 **中央職業能力開発協会 ホームページ**

<http://www.hyoka.javada.or.jp/>

厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 職業能力開発局 能力評価課
TEL:03-5253-1111 (内線5936)

協力団体

一般社団法人 日本ディスプレイ業団体連合会
〒104-0061 東京都中央区銀座1-14-6 銀座一丁目ビル5階
<http://www.display.or.jp/>

企画・制作（事務局）

中央職業能力開発協会 (JAVADA)

発行

2015年3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、予め厚生労働省職業能力開発局能力評価課（03-5253-1111〈内線 5936〉）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う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。