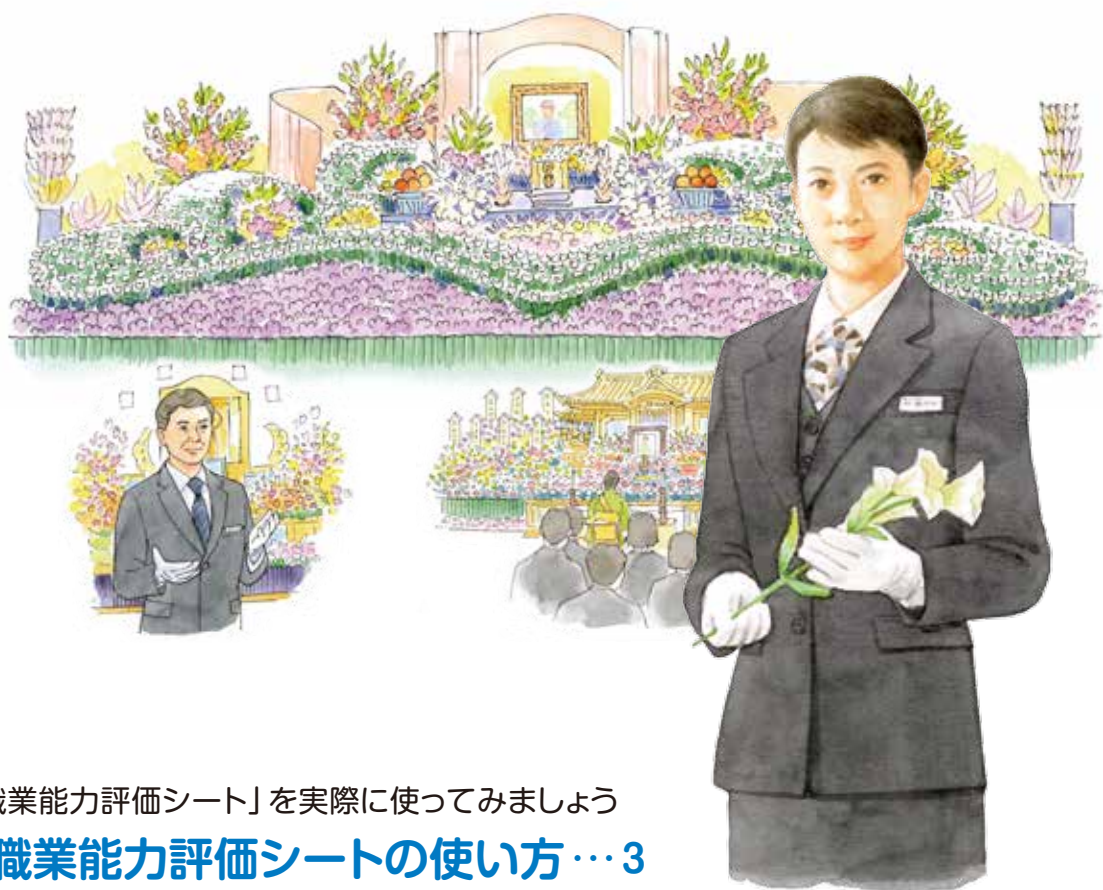


葬祭業の 人材育成のために

～ 従業員の能力を見える化し、経営を伸ばす ～



- 「職業能力評価シート」を実際に使ってみましょう
職業能力評価シートの使い方…3
- 人材育成に向けた取り組みの進め方
各種ツールのご紹介
人材育成への活用方法…11
- 各種ツールを活用した企業のご感想
取り組み企業の声…33

従業員の能力を「見える化」し、経営を伸ばす 取り組みを始めませんか？

経営環境が大きく変化する中で、会社の経営を発展させるためには、人材育成が不可欠です。従業員の能力を「見える化」し、経営方針に沿ってポイントを絞った人材育成を進めることで、会社の成長を実現させましょう。

特に、以下のようなことを課題としてお感じになっている企業様に本マニュアルを活用した取り組みを強くお勧めします。

- ✓ 会社の人材レベルを把握したい
- ✓ 従業員の育成ポイントを知りたい
- ✓ 従業員の評価基準の整備や評価方法の見直しを行いたい
- ✓ 従業員を採用するときの目安を知りたい

葬祭サービス業における能力評価の難しさは、物品販売等の仕事と異なり、単純に数字では表せない微妙な要素をトータルでみていく必要があることだと思います。

これまでは年功序列のもと、明確な評価を行ってこなかった会社も少なくないと思いますが、「職業能力評価シート」を使えば勤続年数によらず社員一人ひとりの能力レベルが明確になり、今後の育成目標が見えてくるはずです。これを全社員に展開することで、会社全体の人材レベルの底上げが期待できると思います。



株式会社弘前公益社
代表取締役



株式会社あおき
代表取締役

当社の場合、これまでも人事考課を行ってきましたが、対人比較による相対評価方式であったため、社員に求める能力が必ずしも明確になっていないという課題がありました。

「職業能力評価シート」には具体的な能力要件が明記されていますから、これを使えば、社員一人ひとりが自分はどのレベルまで到達しているかを認識できるようになると思います。また、会社としても、自社の人材育成上の課題が浮き彫りになるため、今後の教育目標を明確化することが可能になると思います。

「職業能力評価シート」を使ってみませんか？

～「職業能力評価シート」を活用した人材育成の取り組み～

葬祭業における「職業能力評価シート」は、各企業様の人材育成に活用することができます。
「職業能力評価シート」には次のような特徴があり、利用しやすい内容となっています。

【特徴】①「人材育成に必要な実践的な評価項目を設定」

→ 葬祭業の各職務・レベル毎にシートを作成しています（一般的な表計算ソフトで作成）。
評価項目が実践的であり、評価しやすい内容となっています。

②「評価の基準がシンプル」

→ 部下と上司が、それぞれ「○」「△」「×」の3段階で記入するようになっています。

③「評価結果がグラフ化される」

→ ②で記入した結果がレーダーチャートで表示され、部下と上司評価のズレを簡単に確認することができます。

④「無料でダウンロードできる」

→ 職業能力評価シートはホームページ（次ページ参照）から無料でダウンロードして、自由にご利用いただくことができます。

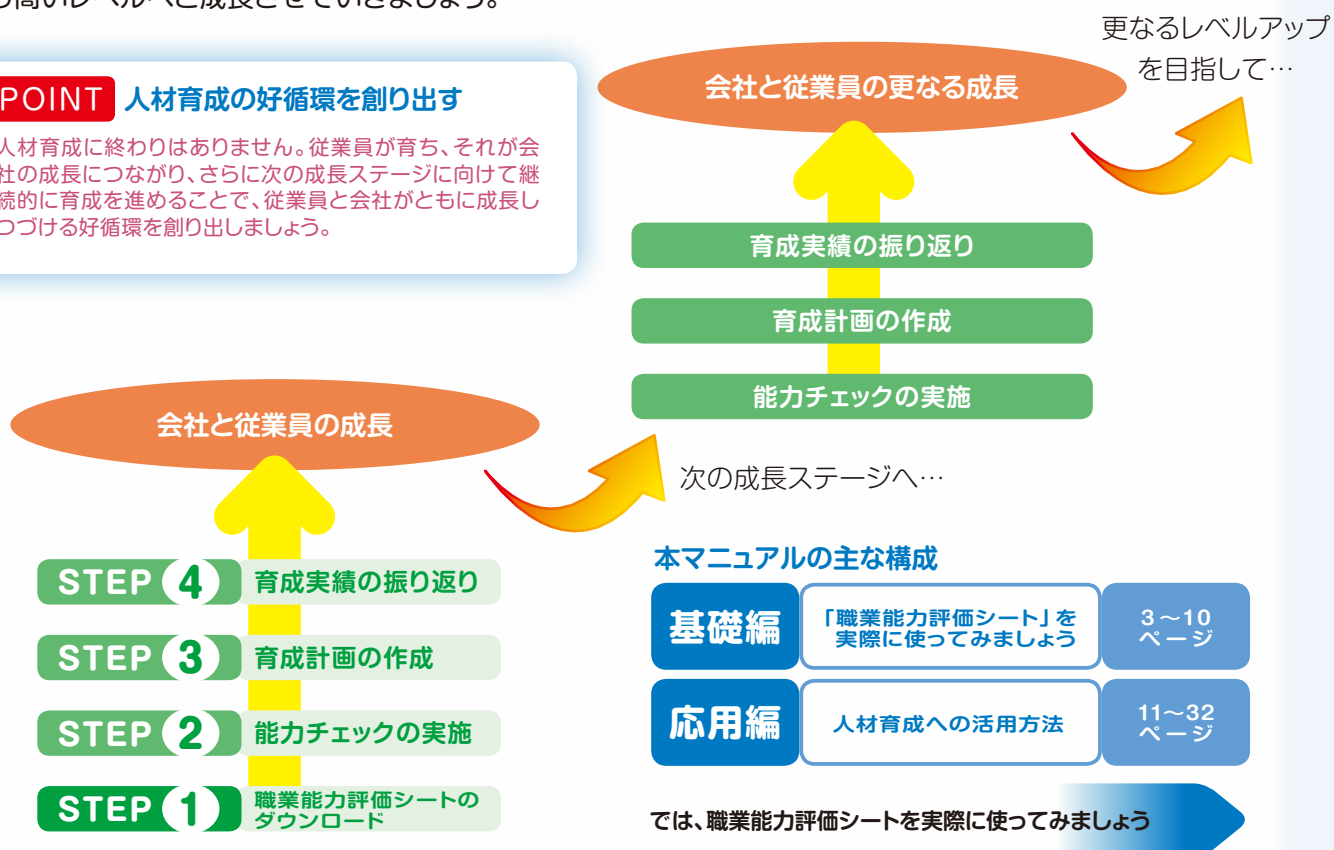
「職業能力評価シート」の活用をテコとした人材育成のレベルアップイメージ

まずは一度「職業能力評価シート」をダウンロードして、従業員の能力チェックを実施してみてください。

「能力チェック → 育成計画 → 実績の振り返り」という一連の取り組みを繰り返すことで、会社と従業員をより高いレベルへと成長させていきましょう。

POINT 人材育成の好循環を創り出す

人材育成に終わりはありません。従業員が育ち、それが会社の成長につながり、さらに次の成長ステージに向けて継続的に育成を進めることで、従業員と会社がともに成長しつづける好循環を創り出しましょう。



「職業能力評価シート」を実際に使ってみましょう

～「職業能力評価シート」の使い方～

「職業能力評価シート」の活用はとても簡単です。次の手順に沿って必要なシートをダウンロードし、まずは社員の能力チェックを実施してみてください。人材育成上の課題が見えてくるはずです。

“人材育成”の好循環を創り出すことで、社員が育ち、それが会社の成長にもつながっていくでしょう。

STEP 1 職業能力評価シートのダウンロード

「職業能力評価シート」は次のホームページからダウンロードすることができます。

- ①厚生労働省ホームページ「職業能力評価基準について」へアクセスして入手。
 - ②「職業能力評価基準のご案内」ホームページ（JAVADAが受託・運営）へアクセスして入手。
- ここでは、②の手順についてご案内します。



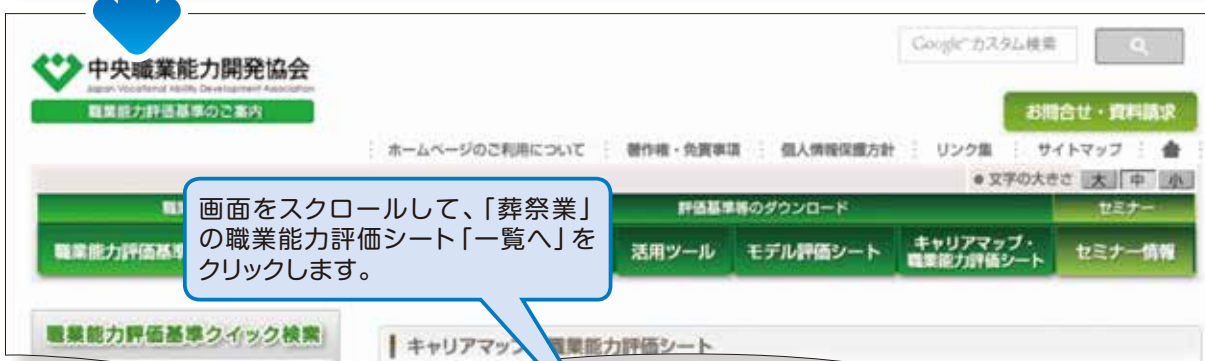
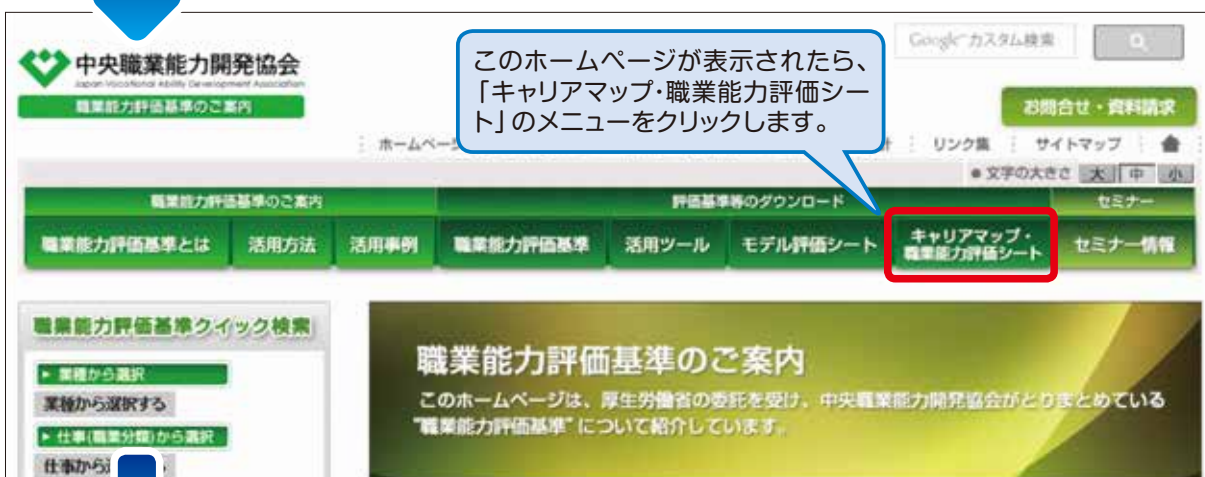
最初に、次の(a)または(b)の方法でホームページへアクセスします。

- (a) ブラウザーで次のURLを直接入力する。

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

- (b) 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



業種	キャリアマップ	職業能力評価シート	導入・活用マニュアル
葬祭業	キャリアマップ	一覧へ	全体版 分割版
ディスプレイ業			

STEP 1 職業能力評価シートのダウンロード(続き)

「職業能力評価シート」のダウンロード



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

職業能力評価シートは、次の表のとおり計13種類のシートが用意されています。(P.16も参照)

■ 葬祭業の職業能力評価シート

職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
施行業務	施行業務	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
企画・営業	企画	—	—	ダウンロード	ダウンロード
	営業	—	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード
生花	生花	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード	ダウンロード

(ダウンロード用サイトのイメージ)



例えば、「施行業務」職務のレベル2に関する職業能力評価シートをダウンロードします。

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

施行業務

レベル

レベル2

レベル2の目安

個人葬における相談、会場設置、式典運営等の葬祭サービスを提供し、担当業務を効率的に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目的は「人材育成」です。「自分の(または部下の)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では全職務同じです。「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

①「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

②「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

③「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

④「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑤「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑥「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑦「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑧「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑨「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑩「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑪「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑫「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑬「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑭「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑮「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑯「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑰「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑱「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑲「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

⑳「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉑「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉒「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉓「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉔「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉕「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉖「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉗「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉘「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉙「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉚「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉛「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉜「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉝「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉞「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㉟「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊱「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊲「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊳「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊴「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊵「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊶「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊷「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊸「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊹「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊺「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊻「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊼「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊽「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊾「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

㊿「評価の基準」に基づき、「自己評価」「上司評価」の順で評価を行って下さい

職業能力評価シートのイメージ(抜粋)

「職業能力評価シート」の特徴

「職業能力評価シート」は、表計算ソフトの一般的な機能(リスト選択、関数などの計算式、グラフ)を組み合わせることで、スムーズに能力チェックを行うことができるように設定されています。

また、能力チェック(自己評価、上司評価)の結果が「OJTコミュニケーションシート」へ反映され、チェックした結果がグラフにより「見える化」されるようになっています。

※「職業能力評価シート」は、「表紙」、「職業能力評価基準」、「必要な知識」、「基準一覧」、「OJTコミュニケーションシート」より構成されています。

基礎編：「職業能力評価シート」の使い方

STEP 2 能力チェックの実施

入手した職業能力評価シートを使って、上司と部下で能力チェックを実施します。
パソコン上で実施する場合は、次の手順でそれぞれチェックを行います。

① 部下が「自己評価」欄へ入力 → 上司へ提出



② 上司が「上司評価」欄へ入力 → 必要に応じてコメント欄へコメントを記入

自己評価及び上司評価は、「○」「△」「×」の3段階で行います（表計算ソフトのプルダウン機能で選択できます）。

なお、「○」「△」「×」を選択する際、次のような評価の基準に基づき判断します。

○△×の評価の基準

評価記号	評価の基準	評価の基準（補足）
○	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）

職業能力評価シートへの入力例

職業能力評価シート(施行業務 レベル2)

【評価】
○：できている
△：できていない
×：できていない

（※に教えることができるレベルを含む）
（※一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル）
（※常に上位者・周囲の助けが必要なレベル）

Ⅰ.職務遂行のための基準 共通能力ユニット

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
コンプライアンス	①コンプライアンス	1 個人情報保護や守秘義務などに細心の注意を払い、日頃から就業規則や社内ルールに従って行動するとともに、後輩にも説明や助言を行っている。	○	○	いずれかを選択します。
	②誠実な職務行動	2 職業人としての自覚をもち、職務上のみならず職務外においても会社の社会的信用を損なうことがないよう行動している。	○	○	
葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	①基本マナー及び葬祭関連知識の習得	3 葬祭スタッフとしての身だしなみや服装に常に気を配るとともに、葬儀及び葬儀の手順、宗教・宗派・地域による差異等について日常業務を支援なく進めることができる程度の全般的知識を有している。	○	△	★入力は、プルダウンメニューから○△×の該当記号を選択するだけでOKです。
	②適切な接客・応対	4 電話応対や受付応対において、相手の状況を考えて、丁寧・適切な言葉遣いで必要な事項を明確に伝えている。	○	○	
葬具管理	①葬具の維持管理	31 祭壇や葬具の掃除や手入れを迅速かつ確実にやっている。	○	△	★シート最後に、自己評価、上司評価それぞれの○△×の数が把握できるようになっています。
	②在庫管理	32 上司の指示を踏まえ、在庫表の記入や棚卸しを適切に行っている。	△	×	
			自己評価集計	上司評価集計	
			○の数	19	14
			△の数	11	17
			×の数	2	1
			○△×の合計数	32	32
					53%
					3%
					100%

「職業能力評価シート」に入力した「自己評価」「上司評価」の結果が、「OJTコミュニケーションシート」へ自動的に反映されます。



STEP 2 能力チェックの実施(続き)

能力チェックした「○」「△」「×」の評価記号が、表計算ソフトの機能により点数へ自動換算されます。「OJTコミュニケーションシート」には、自動計算された能力ユニット毎の平均得点(「自己評価」「上司評価」それぞれの能力ユニット毎の平均得点)が表示されます。

換算表

評価記号	○	△	×
点数	2点	1点	0点

職業能力評価シート(施行業務 レベル2)

【評価の基準】

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

I.職務遂行のための基準 共通能力ユニット

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
コンプライアンス	①コンプライアンス	個人情報保護や守秘義務などに細心の注意を払い、日頃から就業規則や社内ルールに従って行動するとともに、後輩にも説明や助言を行っている。	○	△	1点
	②誠実な職務行動	職業人としての自覚をもち、職務上のみならず職務外においても会社の社会的信用を損なうことがないよう行動している。	△	×	0点
葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	①基本マナー及び葬祭関連知識の習得	葬祭スタッフとしての身だしなみや服装に常に気を配るとともに、葬儀及び葬儀の手順、宗教・宗派・地域による差異等について日常業務を支援なく進めることができる程度の全般的知識を有している。	○	○	2点
	②適切な接遇・応対	電話応対や受付応対において、相手の状況を考えて、丁寧・適切な言葉遣いで必要な事項を明確に伝えている。	×	△	1点
チームワークとコミュニケーション	①チームワーク	組織全体のことを意識して行動し、組織をより良くするための改善提案を積極的に行っている。	○	△	
	②コミュニケーション	所属部署の従業員だけでなく、他部署のスタッフとも積極的にコミュニケーションをとっている。	○	△	

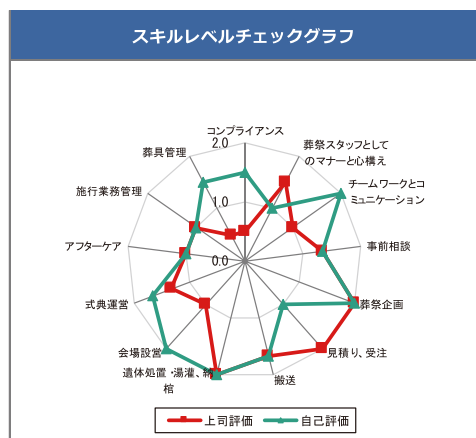
「上司評価」の能力ユニット別平均得点が自動計算されます。

「コンプライアンス」の得点
= (1点+0点) ÷ 2 = 0.5点

「葬祭スタッフとしてのマナーと心構え」の得点
= (2点+1点) ÷ 2 = 1.5点

「自己評価」の能力ユニット別平均得点も、同じように自動計算されます。

OJTコミュニケーションシート



能力ユニット・点数一覧

能力ユニット名	自己評価	上司評価
コンプライアンス	1.5	0.5
葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	1.0	1.5
チームワークとコミュニケーション	2.0	1.0
事前相談	1.3	1.3
葬祭企画	2.0	2.0
見積り、受注	1.0	2.0
搬送	1.7	1.7
遺体処置・湯灌・納棺	2.0	2.0
会場設営	2.0	1.0
式典運営	1.7	1.3
アフターケア	1.0	1.0
施行業務管理	1.0	1.0
葬具管理	1.5	0.5

「職業能力評価シート」の入力結果が、「OJTコミュニケーションシート」へ反映されます

「職業能力評価シート」に○△×の評価記号を入力

評価結果が得点(数値)へ換算

能力ユニット毎の平均得点が、OJTコミュニケーションシートの「点数一覧」へ転記

能力ユニット毎の平均得点が、「スキルレベルチェックグラフ」にレーダーチャートとしてグラフ化

自動入力・表示

(注) シートをプリントアウトした紙に評価記号を記入した場合には、OJTコミュニケーションシートのレーダーチャート等は自動的に作成されません。この場合には、自らデータを入力して作図してみてください。

STEP 3 OJTコミュニケーションシートを活用した育成計画

課題の整理

レーダーチャートで本人の強み、弱みを「見える化」したら、次の二つの点に注意しながら育成課題を具体化していきましょう。

- ①自己評価と上司評価ともに点数が低い能力ユニットがないか？
- ②自己評価と上司評価に大きな開きがある能力ユニットがないか？

上記のような能力ユニットがあれば、それが本人の成長にとってのボトルネック（妨げ）となっている可能性があります。点数を見ただけでは具体的な課題までは見えてこない場合もありますから、部下本人としっかりとコミュニケーションをとって課題の洗い出しを行ってみると効果的です。

目標設定

課題を明確にしたのち、どの能力ユニットに関するスキルを、どのレベルまで伸ばすのか目標設定してみましょう。

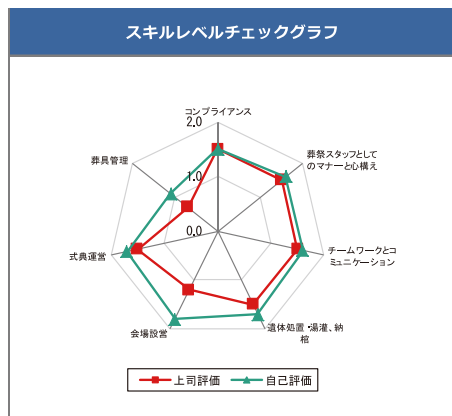
部下本人を目標設定に参加させたうえで、少し背伸びした目標を設定してみてもよいかもしれません。

活動計画

育成目標を達成するための具体的なアクション・プラン（活動計画）を作成します。上司や先輩からのOJTによる育成や、研修の受講等に関する計画を記載するとよいでしょう。計画が「絵に描いた餅」にならないよう、必ずスケジュールを記載し、育成の時間軸を定めておくようにします。

能力チェックを踏まえて課題を特定し、育成計画を立てます。

OJTコミュニケーションシート



能力ユニット・点数一覧		
能力ユニット名	自己評価	上司評価
コンプライアンス	1.5	1.5
葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	1.6	1.5
チームワークとコミュニケーション	1.6	1.5
遺体処置・湯灌・納棺	1.7	1.5
会場設営	1.8	1.2
式典運営	1.7	1.5
葬具管理	1.1	0.7

本人所属	〇〇〇〇	本人氏名	〇〇〇〇
職種・職務	施行業務	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が、葬具の種類や取扱い方法を十分理解しているとは言い難い。先輩に積極的に質問したり、自分でも勉強したりして、基本事項をしっかりと習得してもらう必要がある。
 ・会場設営についても同様で、葬具をきちんと理解していないので、設営に非常に時間がかかる。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、とにかく様々な葬儀の会場設営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ので、引き続き真面目に取り組んでほしい。

スキルアップ目標

		※現在評価は上司評価	
能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価
会場設営	①事前準備	△	○
	②会場設営	×	△
葬具管理	①葬具の理解	△	○
	②葬具の掃除・手入れ	×	△

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
・職場のベテランAさんを育成担当者に任命し、OJTを通じて葬具の基本を教える。ある程度知識を蓄積したら、A君とともに会場設営等を担当させる。 ・-----	・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

実績確認

STEP 4 育成実績の振り返り

育成の実施

実績確認

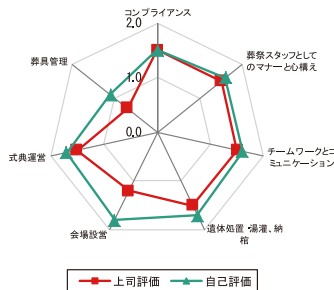
計画に沿って人材育成を進めていきます。業務の都合により、当初の計画通りにOJTが進められない場合や、本人に別の仕事をやってもらう必要が生じる場合などがあるかもしれません。このような場合には、当初計画に固執することなく、柔軟に計画の見直しや変更を行うとよいでしょう。上司は折りに触れて部下とコミュニケーションをとり、成長度合いを確認するようにします。

期末に育成成果を確認します。まず、本人に自己評価させ、それに対して上司がアドバイスすると効果的です。成長がみられた点があれば積極的に取り上げ、部下に自信をもたせるようにします。逆に、課題が残った点がある場合には、どこが足りなかったかを部下と一緒に考えて、来期に向けて改善を図っていくようにします。

基礎編：「職業能力評価シート」の使い方

OJTコミュニケーションシート

スキルレベルチェックグラフ



能力ユニット・点数一覧

能力ユニット名	自己評価	上司評価
コンプライアンス	1.5	1.5
葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	1.6	1.5
チームワークとコミュニケーション	1.6	1.5
遺体処置・湯灌・納棺	1.7	1.5
会場設営	1.8	1.2
式典運営	1.7	1.5
葬具管理	1.1	0.7

本人所属	〇〇〇〇	本人氏名	〇〇〇〇 印
職種・職務	施行業務	レベル	レベル1
評価者氏名	〇〇〇〇 印	評価期間	年 月 日 ~ 年 月 日

スキルアップ上の課題

・本人も自覚しているが、葬具の種類や取扱い方法を十分理解しているとは言い難い。先輩に積極的に質問したり、自分でも勉強したりして、基本事項をしっかりと習得してもらう必要がある。
 ・会場設営についても同様で、葬具をきちんと理解していないので、設営に非常に時間がかかる。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、とにかく様々な葬儀の会場設営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ので、引き続き真面目に取り組んでほしい。

スキルアップ目標

※現在評価は上司評価

能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価
会場設営	①事前準備	△	○
	②会場設営	×	△
葬具管理	①葬具の理解	△	○
	②葬具の掃除・手入れ	×	△

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
・職場のベテランAさんを育成担当者に任命し、OJTを通じて葬具の基本を教える。ある程度知識を蓄積したら、A君とともに会場設営等を担当させる。 ・-----	・20XX年X月まで継続実施 ・-----

育成の成果を振り返り、今後の更なる成長につなげます。

実績確認

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
・最初の頃は葬具の取扱いを逐一先輩に確認しないと分からなかったが、経験を積むうちに迅速に会場設営が進められるようになった。 ・-----	・些細なトラブルは色々発生していた模様だが、ご遺族等とコミュニケーションをとりながら、おおむね適切に対応できていたと思われる。 ・-----

ここに注目 OJTコミュニケーションシートの構成を理解しましょう

OJTコミュニケーションシートの構成の説明

① 能力ユニット・点数一覧

評価の対象となった「能力ユニット」とその「自己評価」「上司評価」の一覧を記載する箇所です。

② スキルレベルチェックグラフ

「①能力ユニット・点数化一覧」をグラフ化する箇所です。職業能力評価シートの結果をグラフ化することで、本人の強み・弱みの把握ができ、スキルアップのための課題特定が容易になります。

③ 課題特定・目標設定

「②スキルレベルチェックグラフ」を参考にし、本人の「スキルアップのための課題」「スキルアップ目標」「スキルアップのための活動計画」を記載する箇所です。

④ 実績確認

「③課題特定・目標設定」で掲げた目標がどの程度達成されているかを評価する箇所となります。次回評価する際に使用します。

OJTコミュニケーションシート（白紙）

The form is titled "OJTコミュニケーションシート" and includes a header for personal information (本人所属, 職種, 職務, 評価期間, 本人氏名, 評価者氏名, 年月, 日). It is divided into four main sections:

- ① 能力ユニット・点数一覧 (A):** A table for listing units and scores.
- ② スキルレベルチェックグラフ (B):** A graph area for visualizing skill levels.
- ③ 課題特定・目標設定 (C):** A large area for specifying tasks, setting goals, and planning activities.
- ④ 実績確認 (D):** A section for confirming achievements and progress.

参考

さらに進んだ能力チェックを行うために ～ 知識レベルの確認 ～

職業能力評価シートを使って社員が保有している知識レベルをチェックすることもできます。同シートの中に、「必要な知識」という名称のワークシートも添付されています。

「ある項目についてどの程度の知識をもっているか」を第三者が判定するのは難しい（試験などを行わない限り、「知っているか知らないか」を外部から客観的に評価するのは難しい）ため、「必要な知識」については自己評価のみ行うような設計になっています。

部下に自分の強み・弱みに気づいてもらい、自己学習を促すためのツールとして使ってみるとよいでしょう。（OJTコミュニケーションシートとの自動リンクは設定していません。）

The screenshot shows the '必要な知識' (Required Knowledge) worksheet, which is part of the '職業能力評価シート（施行業務）レベル1.xlsx' file. The table lists various knowledge units and their self-evaluation status.

能力ユニット	必要な知識	自己評価
III. 必要な知識（共通能力ユニット レベル1）		
コンプライアンス	会社の経営理念・経営方針等	
	コンプライアンス上問題となりやすい主要法令（葬祭業に関係する部分のみ）	
	コンプライアンスに関する内部規程	
葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	葬祭担当者としての基本マナー	
	応対方法及び基本作法	
	葬祭の手順	
	葬祭に関する基礎知識	
チームワーク	会社の組織構造	
	各部署の業務内容	
	自分の強み・弱みと実施可能なこと、不可能でないことの把握	

自己評価について、たとえば「○」「×」の二択式で行い、自身に不足している知識を認識してもらうことで、自己学習の分野選択に活用します。

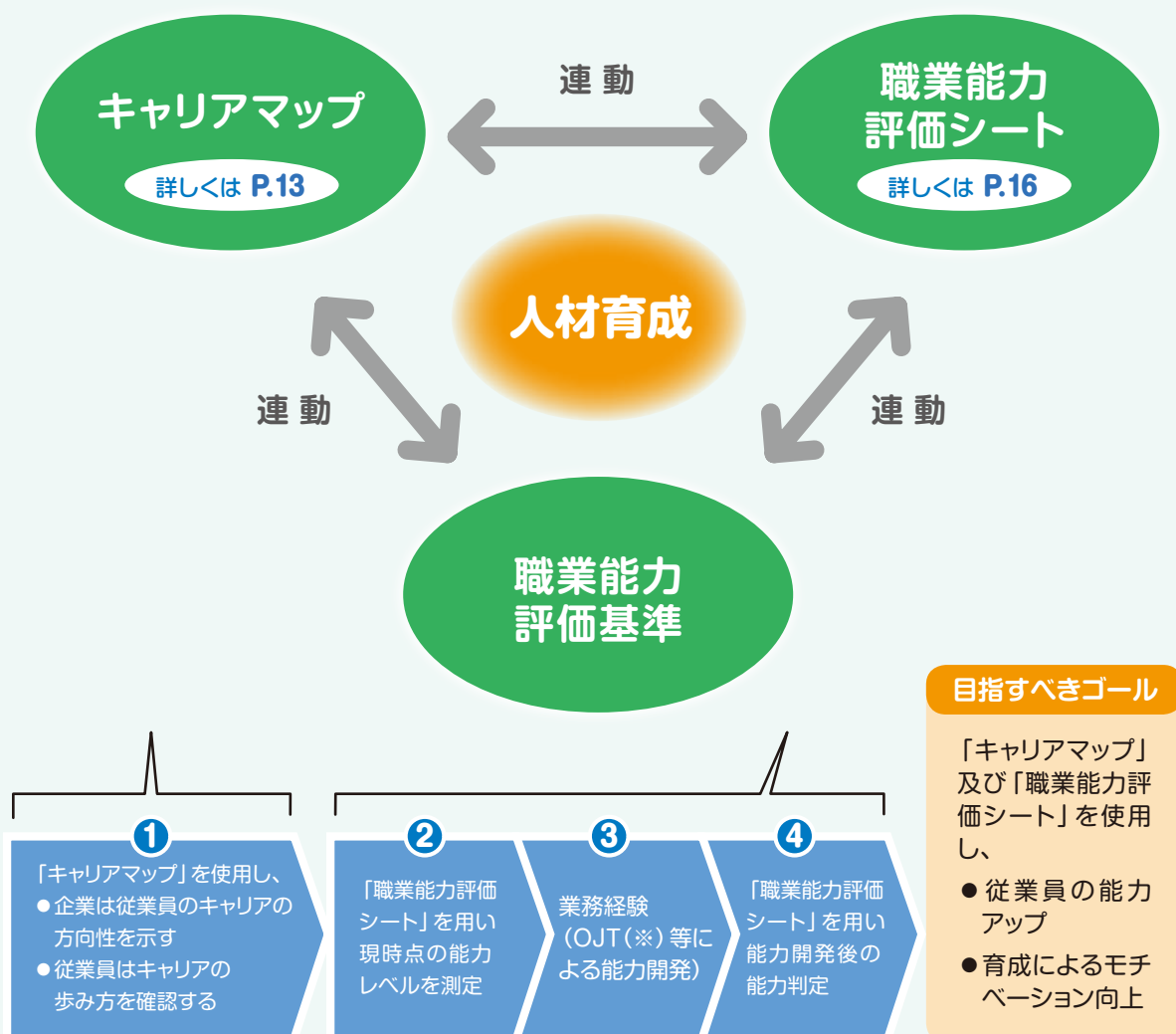
参考

職業能力評価シート、キャリアマップと職業能力評価基準について

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づくりについて紹介しています。この人材育成システムの特徴は、本業種の汎用的な知識やスキルを網羅した上で、自社の業務内容に応じた実践的な人材育成を行えることにあります。

職業能力評価基準を核とした人材育成システム



※OJTとは

「職場内教育」とも呼ばれています。
上司が職務遂行上の指導を通じて、部下の育成を図ることを指します。
“On-the-Job Training”の略称がOJTです。

応用編へ

次に、「職業能力評価シート」の人材育成への活用方法について詳細に説明します。

1. 人材育成への活用方法

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

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

人材育成に向けた取り組みの進め方

1

課題の明確化と活用するツール

人材育成で悩んでいるポイントを明らかにしましょう

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

ツールと課題の具体例は P.12～

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.18～

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.22～

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

1

課題の明確化と活用するツール

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

人材育成の一般的なテーマ

活用ツール

テーマ① 企業・職場の人材レベルの把握

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

詳しくは **P.22**

・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.24**

・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.29**

・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.31**

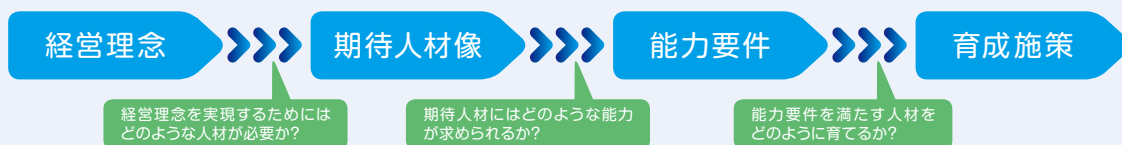
・キャリアマップ
・職業能力評価シート

COLUMN

経営理念と人材育成

人材育成の出発点は、「このような会社になりたい」という経営者の思いです。従業員に期待する人材像を思い描き、そうした人材を育てるためにはどうすればよいかを検討し、具体的な育成策を展開していきます。自社の経営理念や社是・社訓等と育成施策とを結びつけ、ぶれることがない「人材育成の基軸」を構築することをお勧めします。

POINT 経営理念から出発して「人材育成の基軸」を構築する



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/>

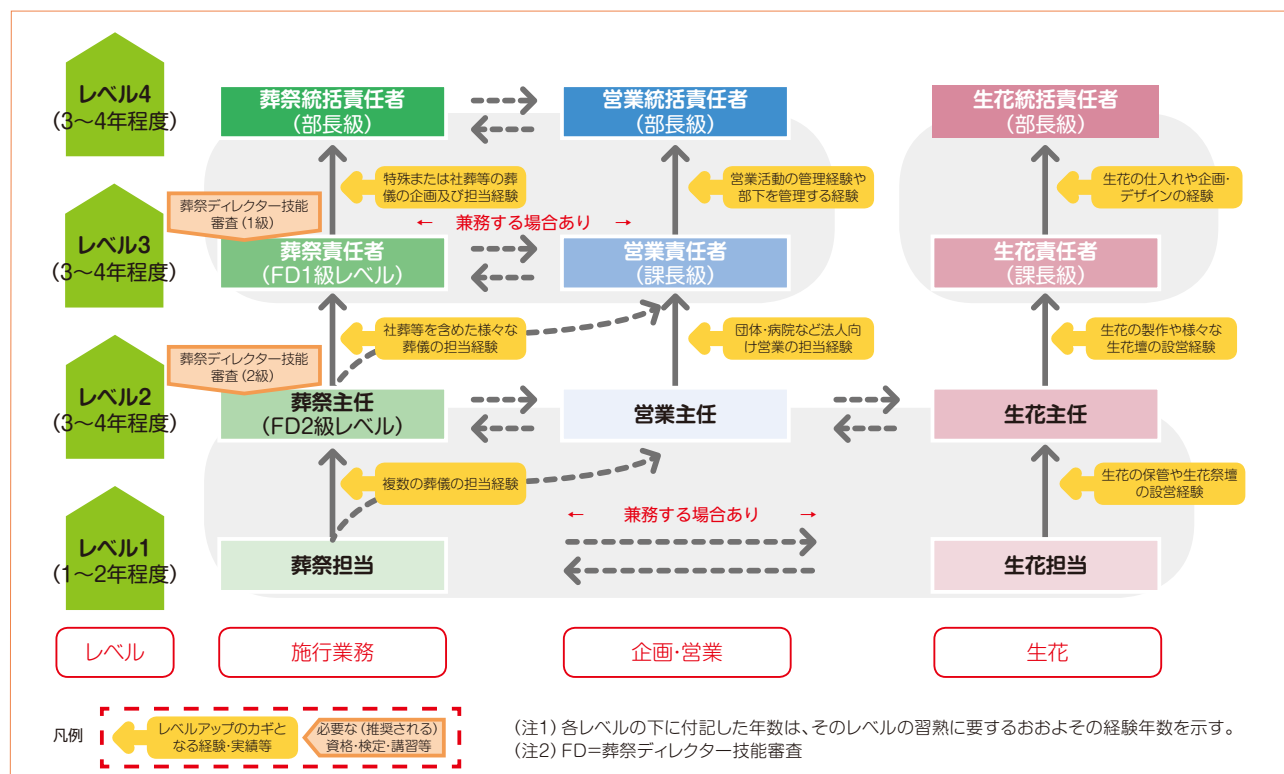
ツール ① キャリアマップとは

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。

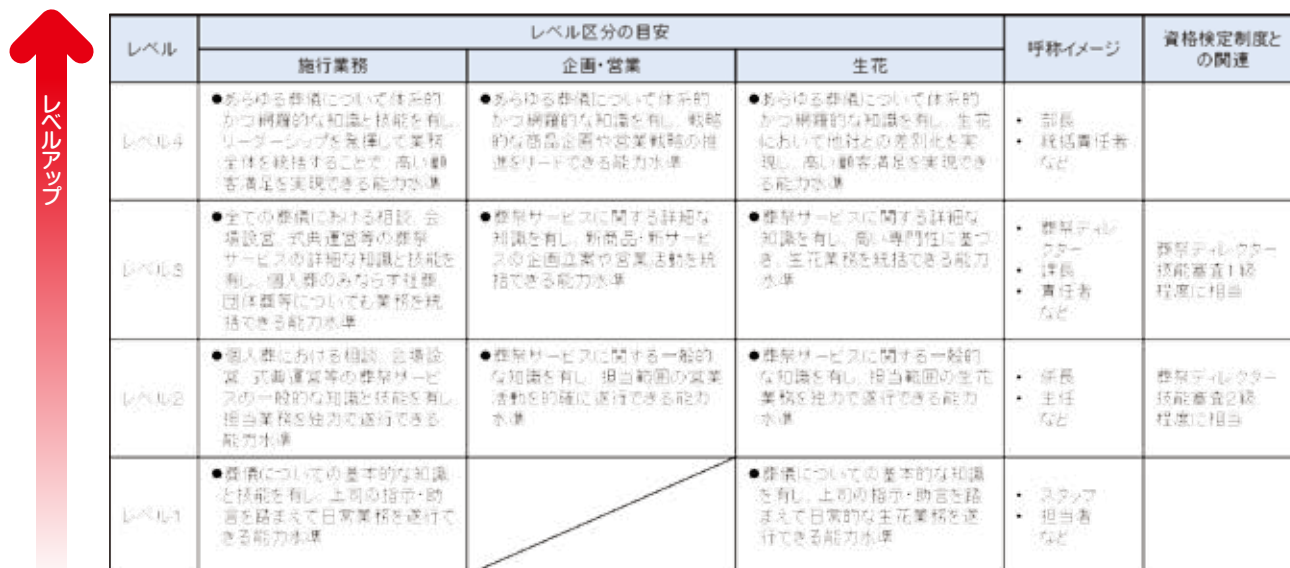
葬祭業の場合、多くの新入社員は、入職後は「施行業務」職種に配属され、様々な種類や規模の葬祭施行を経験しながら葬祭サービス担当者としての専門性を深めていきます。一定の経験を積んだのち、「企画」や「営業」の仕事に移る場合がありますが、「施行業務」と兼務するケースも少なくありません。

また、「生花」は会社によって内製する場合と外注する場合がありますが、内製する場合であっても、独立した職種としているケースと「施行业務」の担当者が兼務するケースとに分かれます。ただし、上位レベルになると高い専門性が求められるため、一般に兼務ではなく専門スタッフが担当するケースが多いといえます。

■ キャリアマップ



■ レベル区分の目安



葬祭業に関する資格・検定等について

以下では、葬祭業に関する資格・検定等の例をいくつか整理し、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、下表以外であっても必要とされるものがあれば、それを付加して使用するとよいでしょう。

資格・検定	概 要	根拠法令、実施主体等
厚生労働省認定 葬祭ディレクター技能審査 (1級・2級)	葬祭業に従事する人々の知識・技能の向上、併せて社会的地位向上を図ることを目的に、必要な知識・技能レベルを審査し、認定する制度	葬祭ディレクター技能審査協会
全葬連葬儀事前相談員	お客様が安心してお葬式のことを事前相談できる人材を育成すると同時に、葬儀業界全体のレベルアップを目的とした資格制度	全日本葬祭業協同組合連合会
フラワー装飾技能検定 (1級、2級、3級)	フラワー装飾に関する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

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

職業能力評価シートは、従業員の能力の発展段階に応じてレベル1（担当者）からレベル4（部長級）に分けて評価できるようになっています。それぞれのレベル区分はP.13に示したとおりですが、キャリアマップにはさらに、このレベルに求められるスキルを習得するためのおおよその期間（習熟年数）を例示しています。

レベル区分	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
おおよその習熟年数	1年～2年	3年～4年	3年～4年	3年～4年

上記の年数は、それぞれのレベルに求められるおおよその習熟年数を示したものであり、レベル1からの累積年数を示したものではありませんことに注意してください。たとえば、レベル3の習熟年数は「3～4年」となっていますが、これは「入職後3～4年程度でレベル3に到達する」という趣旨ではなく、レベル1で1～2年、レベル2で3～4年の経験（合わせて4～6年程度）を経てレベル3に到達し、その後、レベル3で求められる能力を習得するために更に3～4年程度を要する、ということの意味しています。

なお、職務遂行能力の習得は必ずしも経験年数に単純比例するものではなく、教育訓練の内容や本人の努力、さらには、どのような仕事をどのように経験させるかによっても差が出てきます。このため、上記の年数が必須というのではなく、自社の育成計画や職務配分等を踏まえて、経験年数の目安を各社でカスタマイズしてみてください。

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。

葬祭業の職業能力評価基準は、平成26年度から策定の検討を開始し、本マニュアルと併せて平成27年度に完成しました。策定に当たっては、全日本葬祭業協同組合連合会及び会員企業で検討を行っており、以下のような構成になっています。

葬祭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種・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
施行業務	施行業務				
企画・運営	企画				
	営業				
生花	生花				

「生花」職種能力ユニット一覧

葬祭業「生花職種」能力ユニット一覧（様式2）					
職種名	生花				
仕事内容	祭壇や装飾で使用する生花の仕入れ、保管、企画・デザイン、製作、設置・撤収などを行う仕事。				
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
全職種共通	コンプライアンス	54C001L11	54C002L22	54C003L33	54C004L44
	葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	54C004L11	54C005L22	54C006L33	54C007L44
	チームワークとコミュニケーション	54C007L11	54C008L22	54C009L33	54C010L44
	組織マネジメント			54C010L33	54C011L44
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
生花	仕入れ			54S043L33	54S044L44
	保管	54S045L11	54S046L22		
	企画・デザイン			54S047L33	54S048L44
	製作		54S049L22	54S050L33	
	設置・撤収	54S051L11	54S052L22	54S053L33	

「製作（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
選択能力ユニット 能力ユニット名 製作 概要 企画・デザインに沿って葬儀で使用する様々な生花を適切に製作する能力			
能力細目 職務遂行のための基準 ①事前準備 ○ 供花の作成や生花祭壇製作に必要な道具や使用する生花の準備など、段取り準備を的確に行っている。 ○ 供花の作成技法全般を理解している。 ○ 菊を用いた直線や曲線だけでなく洋花を含む立体的な形状の作成技法を理解している。 ○ 小規模から中規模の生花祭壇の設計図面をきちんと読み取っている。 ○ 作業場を整理・整頓し、作業中の安全面に気を配っている。 ②供花・生花祭壇の製作 ○ カタログまたは依頼内容をもとに供花の作成を適切に行っている。 ○ 作業場で製作を行うときは、設置後の全体像をイメージしながら、生花祭壇の製作を行っている。 ○ カタログまたは依頼内容をもとに小規模から中規模の生花祭壇の製作を適切に行っている。 ○ 全体のバランス、立体感をイメージしながら、設計図面通りに直線や曲線の製作を適切に行っている。 ○ 視覚効果を考えながら、設計図面通りに立体的な形状の複合デザインの製作を行っている。 ○ 作業終了後は使用した道具類の手入れを行い、所定の位置に片付けている。 ③活動の検証 ○ 作業終了後は設計図面通りの出来上りが行っているかを確認し、上司の検査を受けている。 ○ 上司や関係者からの指導やフィードバックも参考に、業務の遂行結果を振り返っている。			
●必要な知識 1. 市場動向 ・生花トレンド ・価格 2. 生花に関する知識 ・種類と価格及び入手可能時期 ・保管期間 ・保管方法 3. デザイン ・装飾の法則 ・直線・立体の構成 ・色彩 ・フラワーデザイン（花の特徴・要素・構成・配置） ・デザイン作成ツール（CG用ソフトウェア・デザイン用ソフトウェア等） 4. 製作 ・製作用具・設置用具の種類と使い分け ・生花の挿し方・アレンジの仕方 ・供花の製作・セッティング ・生花祭壇の仕様 ・立体感の出し方 ・全体のバランス ・左右の対称性 ・全体の色調 ・シールド ・製作用具の使用・管理方法 ・生花祭壇の組立て・分解 ・生花祭壇の運搬 5. 葬儀・法要施行に関する知識 ・葬儀・法要施行日・会場			

ツール ② 職業能力評価シートとは

職業能力評価シートとは、「職業能力評価基準」で職種・職務・レベル別に定められている「職務遂行のための基準」を簡略化したものであり、人材育成に有効な示唆を得ることができるチェック形式の評価シートです。これを使うと、「自分（または部下）の能力レベルはどの程度なのか」「次のレベルに上がるには何が不足しているのか」を具体的に把握することができます。

葬祭業の職業能力評価シートは、「職業能力評価基準」の職種・職務に沿って整備されています。

職業能力評価シートの種類

職 種	職 務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
施行業務	施行業務				
企画・運営	企画				
	営業				
生花	生花				

➡「職業能力評価基準」の職種・職務・レベルに準拠して職業能力評価シートを整備しています。

職業能力評価シートの構成

職業能力評価シートには、実際に知識やスキルをチェックするための「評価シート(本体)」と、チェックで迷った場合に参照する「サブツール」の2つがあります。

[illegible][illegible]

職業能力評価基準、キャリアマップ、職業能力評価シートの詳細については
厚生労働省ホームページ「職業能力評価基準を核とした人材育成システム」をご参照下さい。
厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/09.html>

■ 具体的な記入方法

職業能力評価シートの記入方法は以下のとおりです。**筆記用具を使って紙に出力したシートに直接記入する方法のほか、シートの電子ファイルをダウンロードし、パソコン上で直接入力して活用することも可能です。**

① 被評価者の職種・職務、レベルの特定

どの社員が、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。

POINT パソコンからの入力も可能

職業能力評価シートの電子ファイルをダウンロードし、パソコン上で直接入力して使うことも可能です。詳しくはP.3以降をご覧ください。

職業能力評価シート(施行業務 レベル2)

I. 職務遂行のための基準 共通能力ユニット

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
コンプライアンス	①コンプライアンス	1 個人情報保護や守秘義務などに細心の注意を払い、日頃から就業規則や社内ルールに従って行動するとともに、後輩にも説明や助言を行っている。	△	○	社のルールをしっかりと守っており、 頃の行動にも特に問題はありません。 の調子で頑張ってください。
	②誠実な職務行動	2 職業人としての自覚をもち、職務上のみならず職務外においても会社の社会的信用を損なうことがないよう行動している。	○	○	
葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	①基本マナー及び葬祭関連知識の習得	3 葬祭スタッフとしての身だしなみや服装に常に気を配るとともに、葬儀及び葬儀の手順、宗教・宗派・地域による差異等について日常業務を支援なく進めることができる程度の全般的知識を有している。	△	△	葬儀に関する知識がやや不十分など があります。また、敬語の使い方に ちなさがあり、上司や先輩を模範に しっかりと取り組んでください。
	②適切な接遇・応対	4 電話応対や受付応対において、相手の状況を考え、丁寧・適切な言葉遣いで必要な事項を明確に伝えている。	△	×	
チームワークとコミュニケーション	①チームワーク	5 組織全体のことを意識して行動し、組織をより良くするための改善提案を積極的に行っている。	○	△	先輩や先輩・後輩としっかりコミュニケーションがとれています。その一方で、あま改善提案等がみられず、少し物足りな感じます。
	②コミュニケーション	6 所属部署の従業員だけでなく、他部署のスタッフとも積極的にコミュニケーションをとっている。	○	○	

II. 職務遂行のための基準 選択能力ユニット(施行業務)

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
事前相談	①相談準備	7 過去の相談記録等の履歴を事前に確認したうえで相談に臨んでいる。	△	△	まだまだスキルアップが必要です。葬儀に関する基本的な知識が不十分であることが原因と考えられますので、まずはの点をしっかりと勉強して下さい。
	②事前相談の実施	8 お客様のニーズに沿って、宗派に応じた葬儀の流れやお見積りの概要、事前の準備事項等について、親切で温かみがある態度で説明している。	△	×	
	③フォローアップ	9 お客様の希望を確認したうえで、相談後の情報提供や各種ご案内等のフォローアップを適切に行っている。	△	×	

2

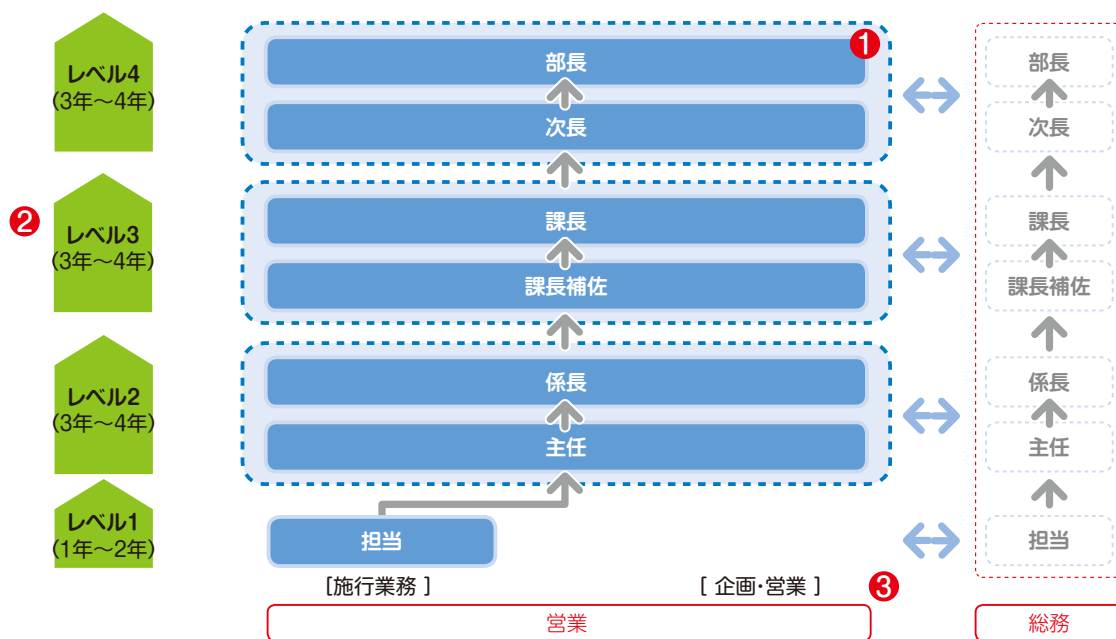
ツールの導入準備

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.13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社の場合～



チェックポイント① レベルに対応する自社の職位名称の設定

職位名称は会社によって様々です。自社の職位をキャリアマップと照らし合わせて対応関係を検証し、職位名称を適切な言葉に置き換えます。上記の例では、レベル1に「担当」、レベル2に「係長」「主任」、レベル3に「課長」「課長補佐」、レベル4に「部長」「次長」をそれぞれ対応させています。

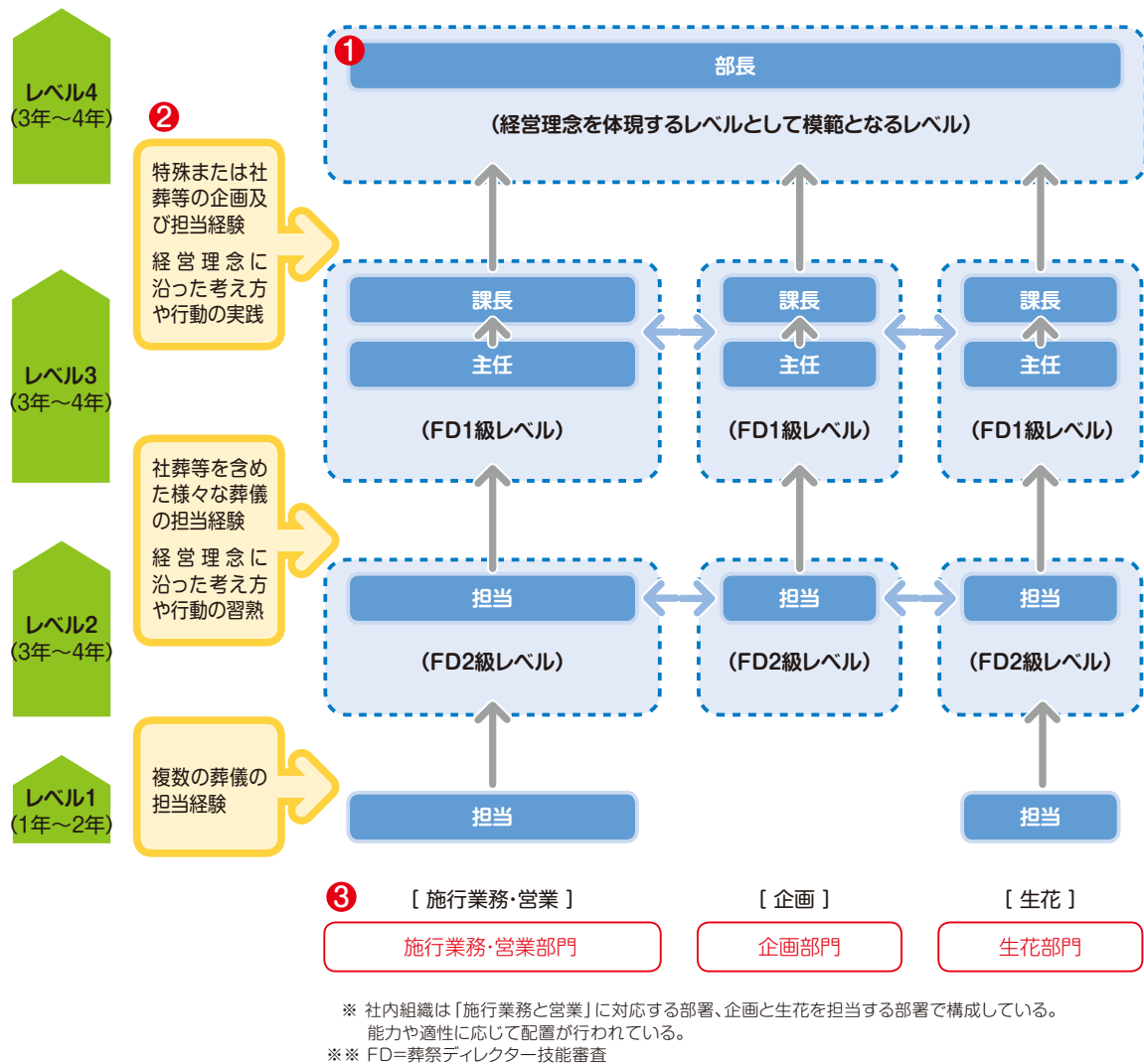
チェックポイント② 各レベルの習熟目安年数の設定

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。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。なお、上記の例では、オリジナル(P.13)のキャリアマップの年数がほぼそのまま適用できるため、習熟年数は変更していません。

チェックポイント③ 職種・職務の括りの変更

キャリアマップに示された職種や職務の括りが自社と異なる場合には、職種・職務の統合や分割等を行い、自社の実態に即して修正を図ります。上記の会社の例では、「施行業務」と「企画・営業」に相当する仕事は「営業部」として括られているため、二つの職種を統合しています。このほか、「総務部」があり、本人の能力や適性に応じてローテーション(人事異動)を行うことがあり得ることを明記しています。

自社版にアレンジした例② ～B社の場合～



チェックポイント① レベルに対応するように自社の職位を修正

各レベルの基準と社内組織に合わせて、レベルに対応する職位を修正します。
B社ではレベル3が主任、課長に相当し、レベル4が部長に相当します。

チェックポイント② 各レベルに必要な経験

レベルアップに必要な経験例を記入する場合は、自社用に修正します。B社では、レベルアップのためには様々な職務経験を積むだけでなく、経営理念を理解し、日々それを職務の中で実践していくことの大切さを記載しています。

チェックポイント③ 職種・職務の括りの修正

自社の職種区分や職務分担に合わせて、職種・職務の括りを修正します。B社の場合、「施行業務」と「営業」に相当する仕事を一体化して行っているため、二つの職種を統合し「施行業務・営業」として扱います。＜企画＞と＜生花＞は独立した部署になっています。

葬祭ディレクター技能審査（1級・2級）の取得や様々な職務経験を通じ、会社全体として＜施行業務・営業＞の高いレベルを目指すようにしています。

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か?」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、該当する能力ユニット・能力細目の統廃合を行いましょう。

例) 施行業務の仕事と企画・営業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) 施行業務のうち、レベル2として設定されている「葬祭企画」や「施行業務管理」については、初任スタッフ(レベル1)であっても担当しているため、これらの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。

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。

●能力ユニット名の修正 例)「施行業務管理」を「外注管理」や「業務事務」などに置き換える。

●一般名詞・固有名詞の修正 例)「お客様ニーズ」を「お客様のご要望」「お客様の要請」等に置き換える。

例)「クレーム」を「苦情」「お叱り」等に置き換える。

例)「情報をタイムリーに提供する」を「情報を適切なタイミングで提供する」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)「…在庫表の記入や棚卸しを適切に行っている。」→「…必要な場合には在庫表の記入や棚卸しを適切に行っている。」

なお、普段は担当していない業務でも、一律に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

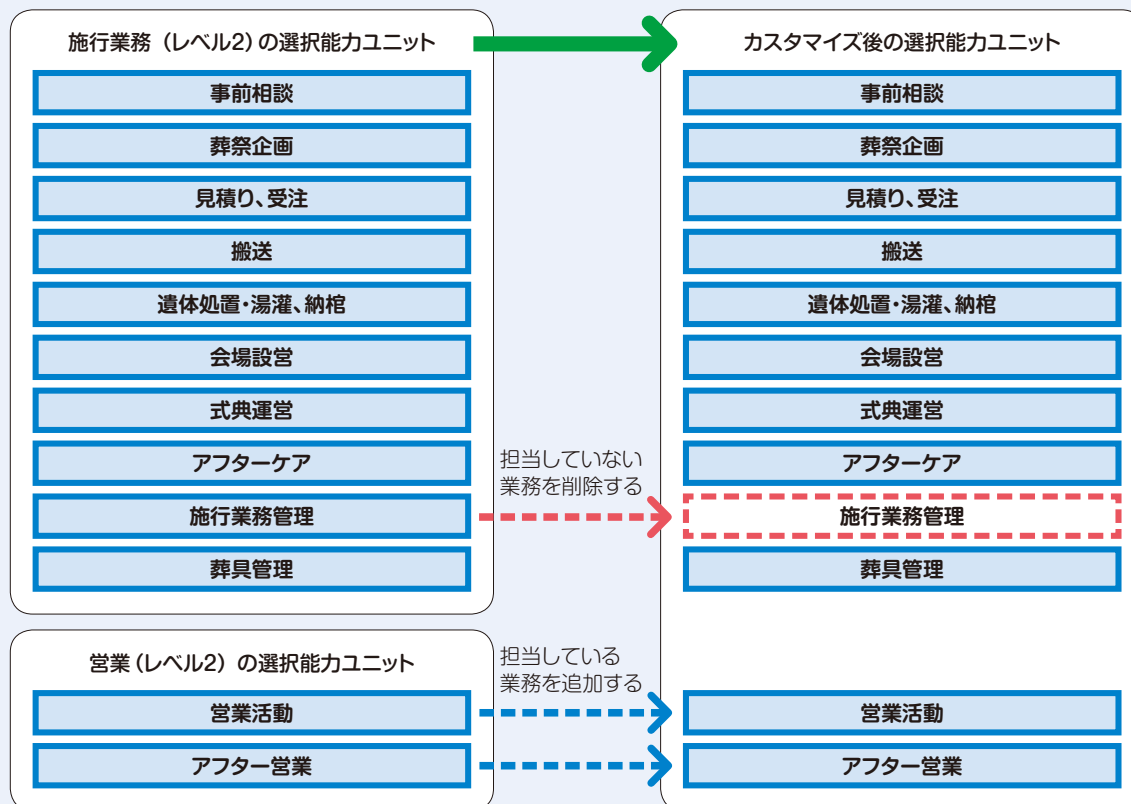
職業能力評価シートの評価項目の中には、自社には存在しない業務に関する項目が含まれていたり、ある職種の担当業務が別の職種の評価項目として設定されていたりすることがあります。また、「普段使っている用語と異なるため、読んでいて分かりにくい表現がある」というようなこともあり得ます。

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）が必要になります。ここでは、施行業務のレベル2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、自社の場合、施行業務（レベル2）の担当者が営業の仕事も兼務している、ということであれば、能力ユニットを統合します。

その一方で、「施行業務管理」は専ら管理職（レベル3以上）が担当している、ということであれば、この能力ユニットは削除します。



〔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、会場設営（レベル1）の表現を修正する例です。この中で使われている「設営、幕張、飾りつけ」という汎用表現を別の言葉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。

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準
会場設営	②会場設営	上司を補佐しながら、設営、幕張、飾りつけ等の作業補助を適切に行っている。



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
会場設営	②会場設営	上司を補佐しながら、自宅飾り（祭壇、中陰段、外飾り）等の作業補助を適切に行っている。

3

ツールの導入と人材育成施策への展開

テーマ① 企業・職場の人材レベルの把握

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

職業能力評価シートを使うことで、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。レベル毎に平均点の低い項目、同一レベル内で点数のばらつきの大きな項目といった視点で分析を行い、教育計画を立てることなどができます。さらに、「OJTコミュニケーションシート」(P.25 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チェック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方が適切です。

職業能力評価シート

結果集計表

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価
コンプライアンス	①コンプライアンス	1 個人情報保護や守秘義務などに細心の注意を払い、日頃から就業規則や社内ルールに従って行動するとともに、後輩にも説明や助言を行っている。	○	△
	②誠実な職務行動	2 職業人としての自覚をもち、職務上のみならず職務外においても会社の社会的信用を損なうことがないよう行動している。	○	○
葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	①基本マナー及び葬祭関連知識の習得	3 葬祭スタッフとしての身だしなみや服装に常に気を配るとともに、葬儀及び葬儀の手順、宗教・宗派・地域による差異等について日常業務を支援なく進めることができる程度の全般的知識を有している。	△	×
	②適切な接遇・応対	4 電話応対や受付応対において、相手の状況を考えて、丁寧・適切な言葉遣いで必要な事項を明確に伝えている。	○	△

	氏名			平均点
	○	○	○	
コンプライアンス	○	○	○	
葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	○	○	○	
コンプライアンス	1.5	1.0	2.0	1.5
葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	0.5	1.5	0.5	0.8
平均点	1.0	1.3	1.3	1.2

上司評価の○△×の評価記号について、○を2点、△を1点、×を0点として点数換算し、能力ユニット別の平均得点を計算します。

STEP 3 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。

株式会社弘前公益社

育成目標の明確化と適材適所の配置による人材レベルの底上げ

■ 会社概要

株式会社弘前公益社は、明治25年に津軽・弘前の地で創業し、個人葬から社葬、団体葬まで、宗旨・宗派を問わず、多様化したニーズに対応した施行を行う総合葬祭サービス業です。

弘前公益社では、地域住民の方々と共に歩んできた絆をかけがえのないものとして、常にお客様の視点で考え、満足、安心、信頼をして頂けるような質の高いサービスの提供を目指して取り組みを行っています。

■ 問題意識

当社では10年以上前から人事評価を実施しています。部署ごとに基準を定めて評価を行い、給与処遇にも反映させています。

基準の網羅性は高いのですが、部課長レベルも担当レベルも同じ基準を使って評価を行っており、レベルごとにどこまでの能力が必要になるかは明示していません。「職業能力評価シート」では4つのレベルごとに具体的な能力要件が書き分けられているため、社員の能力開発の到達レベルを客観的に把握するためのツールとして効果的だと考えました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

当社としては、業務の中核を担うレベル2～3クラスの厚みを増やしたいと考えており、この階層の育成を加速させる必要があると感じています。そこで、「施行業務（レベル2）」の職業能力評価シートを使って、経験2～4年程度のスタッフ3名を対象にして試行導入を行いました。

職業能力評価シートには必要な項目が一通り網羅されていたため、項目の追加など特段のカスタマイズは必要ありませんでした。評価段階についても、育成が主眼であれば○△×の三段階程度の大括りの評価で十分と感じました。

POINT 適材適所の人材活用に向けて

- 職業能力を上司と部下が客観的に評価することで、本人が気づいていない適性を発見することがあります。
- このように、職業能力評価シートは育成ツールとしてだけでなく、適性発見ツールとしても活用できます。

■ 取り組みの結果

試行した結果、「葬祭企画」や「見積り、受注」等の項目の点数が総じて低い結果となりました。当社の場合、これらの仕事は通常は営業担当者が行っていることがその原因と考えられますが、施行業務の担当者であってもこうした仕事に早い段階から習熟できるようにすることが望ましいといえます。今回の試行を通じて、今後の育成課題が明確になりました。

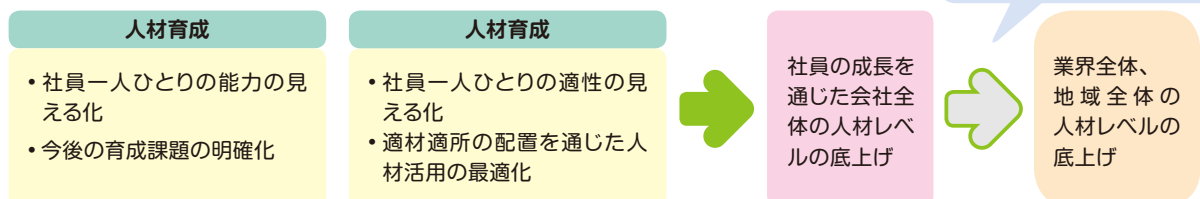
また、職業能力評価シートは社員の育成だけでなく、適材適所の人員配置を行ううえでも有益なツールだと思います。たとえば、自分では営業には向いていないと思い込んでいる社員であっても、職業能力評価シートを使って本人のスキルを上司と一緒に客観的に見つめ直した結果、思わぬ営業適性を発見することもあると思います。

■ 今後の目標

職業能力評価シートを使うことで、本人の強み・弱みが明らかになりますが、これを全社で実施すれば会社全体の強み・弱みが明らかになります。さらに地域の事業者が実施すれば、地域全体としての強み・弱みも明確になるはずです。

職業能力評価シートは個々の企業の枠組みを超えて、業界や地域全体のスキルの底上げにとって非常に大きな可能性を秘めたツールだと思います。スキルアップにチャレンジできるように活用したいと思います。

POINT 職業能力評価シートの活用をテコとした人材レベルの底上げ



職業能力評価基準の活用事例は、中央職業能力開発協会のホームページにて閲覧・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/user/jirei.html/>

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うと、「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.25参照）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るでしょう。

取り組みの進め方とポイント

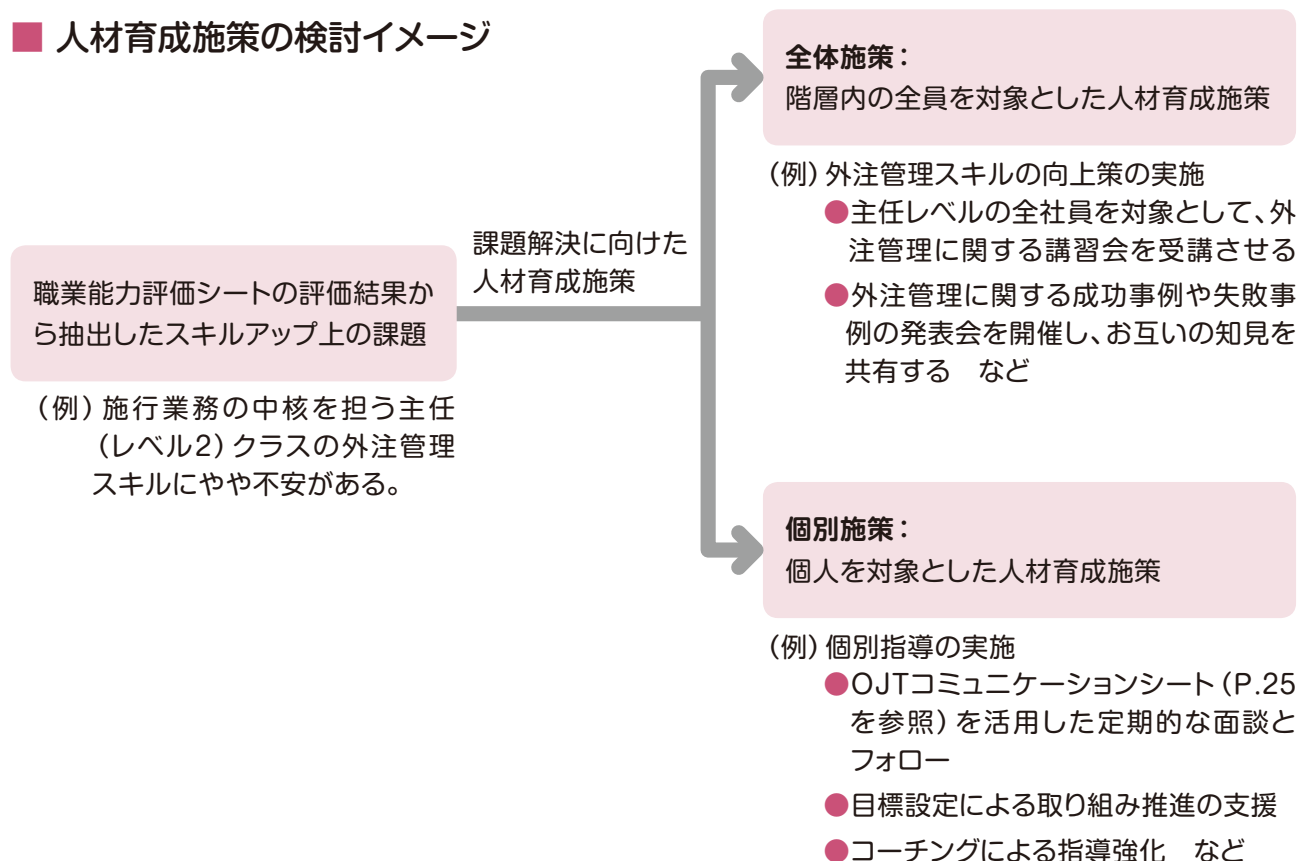
STEP 1 知識・スキルの強み・弱みの把握

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の目安（P.13参照）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 本人の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

能力ユニット名	自己評価	上司評価
コンプライアンス	1.5	1.5
葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	1.6	1.5
チームワークとコミュニケーション	1.6	1.5
遺体処置・通殯、納棺	1.7	1.5
会場設置	1.8	1.2
式典運営	1.7	1.5
葬具管理	1.1	0.7

本人所属	〇〇〇〇	職種・職務	葬行業務	レベル	レベルI	本人氏名	〇〇〇〇
評価期間	年 月 日		年 月 日		評価者氏名		●●●●

スキルアップ上の課題

・本人も自覚しているが、葬具の種類や取扱い方法を十分理解しているとは言えない。先輩に積極的に質問したり、自分でも勉強したりして、基本事項をしっかりと習得してもらう必要がある。

・会場設置についても同様で、葬具をきちんと理解していないので、設置に非常に時間がかかる。経験不足も一因と思われる。今一度、基本事項を上司や先輩に教わったうえで、とにかく様々な葬儀の会場設置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忌欲・姿勢には大きな問題はないので、引き続き真面目に取り組んでほしい。

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
会場設置	1.事前準備	△	○
	2.会場設置	×	△
葬具管理	1.葬具の理解	△	○
	2.葬具の取扱い・手入れ	×	△

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
・職場のベテランAさんを育成担当者に任命し、OJTを通じて葬具の基本を教える。ある程度知識を蓄積したら、A君とともに会場設置等を担当させる。	・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
・最初の頃は葬具の取扱いを逐一先輩に確認しないと分からなかったが、経験を積むうちに迅速に会場設置が進められるようになった。	・些細なトラブルは色々と発生していた模様だが、ご遺族等とコミュニケーションをとりながら、おおむね適切に対応できていたと思われる。

※データはサンプルです



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。
<http://www.hyouka.javada.or.jp/user/cmap.html>

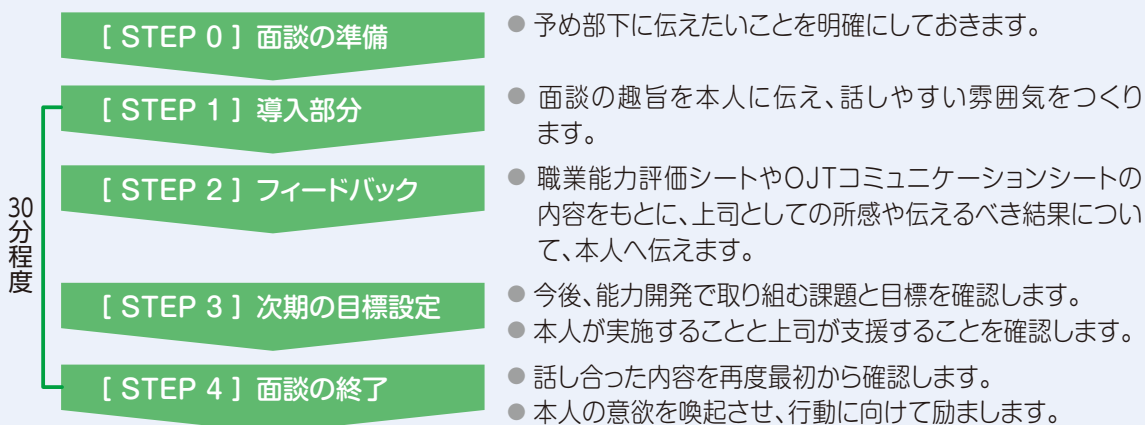
フィードバック（面談）による人材育成

職業能力評価シートを活用して、本人と上司がそれぞれチェックしてみると、両者の間に認識の違いが生じる場合があります。例えば、本人によるチェックが高く、上司によるチェックは低いということはよくあるのではないのでしょうか。このような認識の違いを本人へ伝えること＝フィードバック（面談）を通じて、本人に気づきを与え、成長へ向けた行動改善や自己啓発を促すきっかけにすることができます。

お互いの認識の違いについて、なぜそのような違いが生じたのか話し合うことによって、本人にとっては、対象となる作業への理解が深まったり、自身の認識の誤りを確認できます。上司にとっては部下の認識の実態を把握し、的確な指導を行いやすくなります。

このような効果が期待できるフィードバック（面談）ですが、その進め方や留意点をしっかり押さえた上で臨むことが大切です。

フィードバック（面談）のプロセス



フィードバック（面談）のプロセス

フィードバック（面談）は、納得感が大切です。しっかりと準備してフィードバック（面談）に臨みましょう。

● 準備段階のポイント

- ① 本人の優れている点、課題点を確認します。
「○（一人でできている）」とした項目、「×（できていない）」とした項目を確認し、能力・スキルの習得状況のおおよその傾向を把握します。
- ② 本人の評価と上司の評価に違いがある項目を予め確認、整理しておきます。
評価に違いがある場合、面談で認識をすり合わせる必要があります。特に本人が「○（一人でできている）」とし、上司が、「×（できていない）」と判定した項目は、重要な育成ポイントになります。

● 面談実施中のポイント

- ① 優れている項目について、本人の「強み」として伝えます。
「○（一人でできている）」と評価した項目について、本人がとっていた行動を引用しながら説明します。自信を与えたり、強みを自覚させる効果を狙います。こうした良い点は先に伝えるようにします。本人もその後の話がし易くなります。
- ② 評価の食い違いが生じている項目（特に、自己評価が上司評価より高い項目）を説明します。
「なぜそのような食い違いが生じたのか」について本人の話を聴きながら、評価を付ける前提とした事実や評価基準に対する認識に違いがないかを確認します。
本人の見方に修正すべき点があれば、上司の見方を伝えます。その際、抽象的な説明ではなく、数値や具体的な行動事実を引用しながら丁寧に説明するように心がけて下さい。
- ③ 本人に目標を設定させます。
目標や目標を達成するための活動は、本人に立てさせるようにします。上司から押し付けられたのではなく、自らの意思で取り組むということを自覚してもらうことで、本人のやる気を引き出します。
- ④ 本人の取り組みを支援することを約束し、励まします。
最後まで本人が目標に取り組むためには、適宜上司の助言が必要となります。困ったときには支援することを約束し、一緒に取り組んでいくことを伝えます。

株式会社桶幸ウチダ造花

一人ひとりが成長するための取り組みポイントが明確に

■ 会社概要

株式会社桶幸ウチダ造花は、明治26年に創業し、徳島県鳴門市で葬儀と仏壇仏具に関するサービス全般を提供しています。

桶幸ウチダ造花社では、地域の葬祭文化の継承に寄与するだけでなく、地域の人々が安心して暮らせる街づくりを目指して、終活フェアなどのさまざまなサービスを展開しています。

■ 問題意識

最近では葬儀の多様化が進み、お客様のご希望をしっかりと聞き取り、よりよい提案をすることが求められています。葬祭ディレクター技能審査などの資格取得とともに、一人ひとりがお客様の潜在的な思いを聞き取る力や共感力を養っていくことが大切です。

当社でも評価制度や1年を通じて取り組む「夢目標」を利用して社員の育成を図っていますが、人によってばらつきがありました。葬祭業に特化して体系的に整理されている「職業能力評価シート」は、評価や育成ツールとして適しているように感じました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

試行導入として、施行業務のレベル2とレベル3、企画・営業（企画）のレベル3の計3名を対象に「職業能力評価シート」を使ってチェックを行いました。そのうえで「OJTコミュニケーションシート」を使って、チェック結果をグラフ化して本人と話をしました。

チェックする各項目の内容には違和感はありませんでした。一部担当していない業務が含まれていたものもありましたが、本来はこうしたことも求められているということを本人が知るよい機会となりました。

POINT 育成に活用していくために

- 例えばレベル3の人にレベル4の基準を見せることで、上位レベルの期待水準を具体的に知ってもらうことができます。現在の状態を知るだけでなく、将来目指すものがイメージできるようになり、キャリアアップの希望を持たせやすくなります。
- 少なくとも半年に1回はチェックできるようにします。本人の気持ち新鮮なうちにフィードバックを繰り返し、成長意欲を継続させます。

当社では施行業務以外を兼任している社員が多いのですが、カスタマイズをさほどしなくても利用できそうです。

■ 取り組みの結果

本人にとっては、自己を振り返ることで新たな気づきが得られたようです。「OJTコミュニケーションシート」のグラフは分かりやすく、自分の強みと弱みがはっきりと見えます。強みをさらに伸ばしたり、課題をクリアしていけばレベルアップにつながるが見えるので、本人のモチベーションも高まると思います。

試行では本人と上司のチェックした内容がかけ離れていることもありませんでした。上司がチェックするときには、本人の評価に引きずられないように、本人とは別にチェックすることも有効でしょう。

また評価者が多い場合には、評価基準の解釈を合わせることで評価者の教育が大切になります。

■ 今後の目標

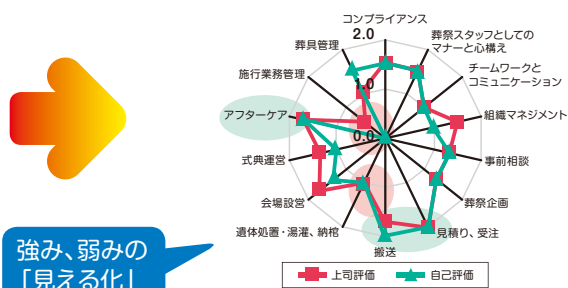
評価制度の中に取り込むことで、今よりも適切に評価が行えると思います。既存の社員や新卒者が、共にスキルアップにチャレンジできるように活用したいと思います。

POINT OJTコミュニケーションシートを活用したスキルの「見える化」

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	能力ユニット名	自己評価	上司評価
コンプライアンス	1.5	1.5	搬送	2.0	1.7
葬祭スタッフとしてのマナーと心構え	1.5	1.5	遺体処置・湯灌、納棺	1.0	1.0
チームワークとコミュニケーション	1.0	1.0	会場設営	1.3	1.7
組織マネジメント	1.0	1.5	式典運営	1.0	1.3
事前相談	1.3	1.3	アフターケア	1.7	1.7
葬祭企画	1.3	1.3	施行業務管理	0.0	0.5
見積り、受注	2.0	2.0	葬具管理	1.5	1.0

※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



強み、弱みの「見える化」



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/10.html>

株式会社あおき

育成を念頭に置いた人事考課制度の高度化

■ 会社概要

株式会社あおきは、明治29年に福島・白河で創業し、以来120年にわたり、地域密着型の葬儀社として活動を続けています。

あおきをご葬家の身になり、ご遺族に「安心」を提供できるよう、お客様との心のかけ橋を大切に安心・信頼をお届けすべく、葬祭サービスの提供を行っています。

■ 問題意識

当社には以前から人事考課制度が存在し、評価結果を処遇にも反映させてきました。ただ、必ずしも評価基準が明確になっているわけではなく、これまでは対人比較による相対評価方式で人事考課を行ってきました。

「職業能力評価シート」には具体的に何ができればよいかが明確に示されていますから、絶対評価方式で人事考課を行って社員の強み・弱みを浮き彫りにし、上司と部下で育成目標を共有することで、人材育成を効果的に進めることができるのではないかと感じました。

■ 具体的な取り組み 活用したツール

「施行業務」の担当者6名について、職業能力評価シートを試行導入しました。内訳は、経験1年未満（レベル1）が1名、経験4～5年（レベル2）が2名、課長・係長クラス（レベル3）が3名です。

職業能力評価シートは特にカスタマイズすることなくそのまま使うことができましたが、社内の役割分担により、社員によってはあまり担当することがない業務も基準に含まれていました。当社の場合、「式典運営」などがこれに該当しますが、こうした能力ユニットについては、仕事の実態に応じてカスタマイズする必要があると感じました。

また、評価段階については、経験が浅いときは○△×の三段階で十分ですが、経験を積んでスキルの幅や深みが増してくると、たとえば「×」（できていない）といっても、「全くできない」という場合もあれば、「ここまではできるがそこから先はできない」ということもあると思います。このため、上位レベルでは5段階程度にしてきめ細かい評価を行った方がよいと思いました。

さらに、職業能力評価シートは直属上司による一次評価までですが、「上司の上司」による二次評価まで行えば、一層客観性のある評価結果が得られるかもしれません。

■ 取り組みの結果

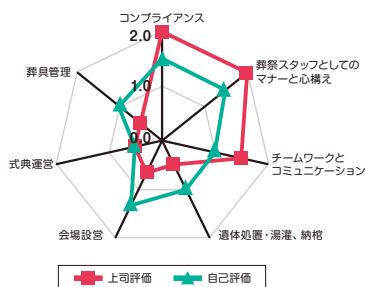
今回の試行では、「OJTコミュニケーションシート」を使って本人の強み・弱みを明確化したうえで、一人ひとりの具体的な育成計画まで策定してみました。育成のためには、教える側と教えられる側で認識を共有化しておく必要がありますが、OJTコミュニケーションシートを使えば育成のポイントが明確になり、計画が立てやすくなります。

対象としたのは6名のみでしたが、これを全社員に実施すれば、全社的な育成課題が浮き彫りになるはずです。一人ひとりの育成計画を作成し、これを本人にフィードバックすることで、自社の人材育成を加速させることができるのではないかと期待しています。

■ 今後の目標

人材育成を進めるためには、指導する側が「部下にここまでできてもらう必要がある」という明確な基準をもっていなければなりません。これまではそれが曖昧でしたが、職業能力評価シートを参考に、今後、自社の人事考課制度を更に高度化させていきたいと考えています。

スキルレベルチェックグラフ



※グラフや活動計画はイメージであり、実際のものとは異なります。

POINT

スキルチェックの結果を具体的な育成計画まで落とし込む

活動計画

- ・指導担当者に同行させ、出来ている点と理解が足りない点を再認識してもらい、お客様と簡単な打ち合わせができるようまで育成する。
- ・会場設置（自宅飾り、撤収）、納棺業務については、2月よりOJT形式で指導を開始する。

スケジュール、期限

- ・2016年6月までに打ち合わせができるレベルまで引き上げる。
- ・会場設置、納棺業務の指導は2月～4月に集中的に行う。

強み・弱みを把握したら、弱点を克服するための具体的な育成計画を作成する。

計画が「作りっ放し」にならないよう、必ずスケジュールや期限を定める。



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/10.html>

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高度化に役立てましょう。

例えば、職業能力評価シートに記載された【評価の基準】だけでは、人によって「職務遂行のための基準」に示された内容を「80%程度できているから○にした」「100%できていなければ○と付けては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、能力チェックシートを使用しての感想、特に【評価の基準】に基づく○△×の判断に迷いがなかったかを確認するための評価者同士の会議を開催します（P.30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）

試行導入 アンケート

年 月 日

店舗名: _____ 役職: _____ 氏名: _____

■職業能力評価シートについてお伺いします。

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

①チェックに費した時間 約()分

②チェック項目の数（該当するものに○印をおつけ下さい）

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

Q2. チェック項目に抜け・漏れはありませんでしたか。

YES or NO → (YESの方) 具体的に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

()

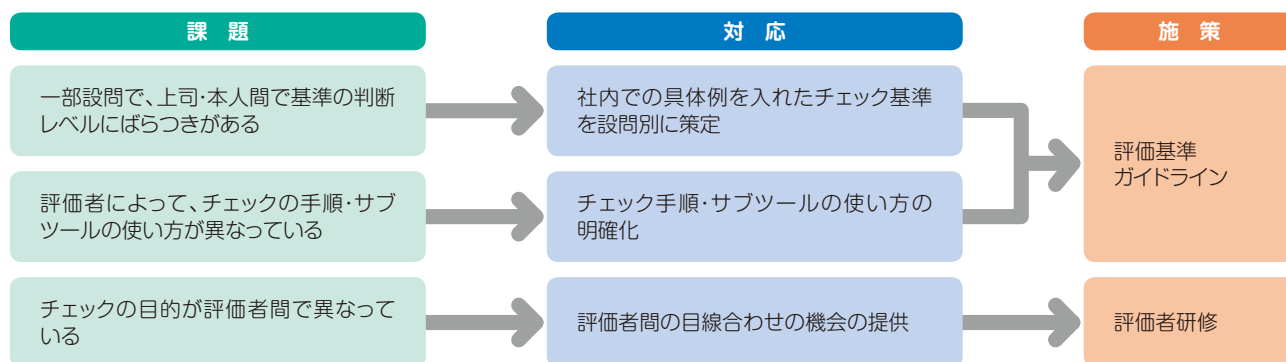
(YESの方) 使用した基準に分かりにくい部分がございましたら記入ください

()

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。

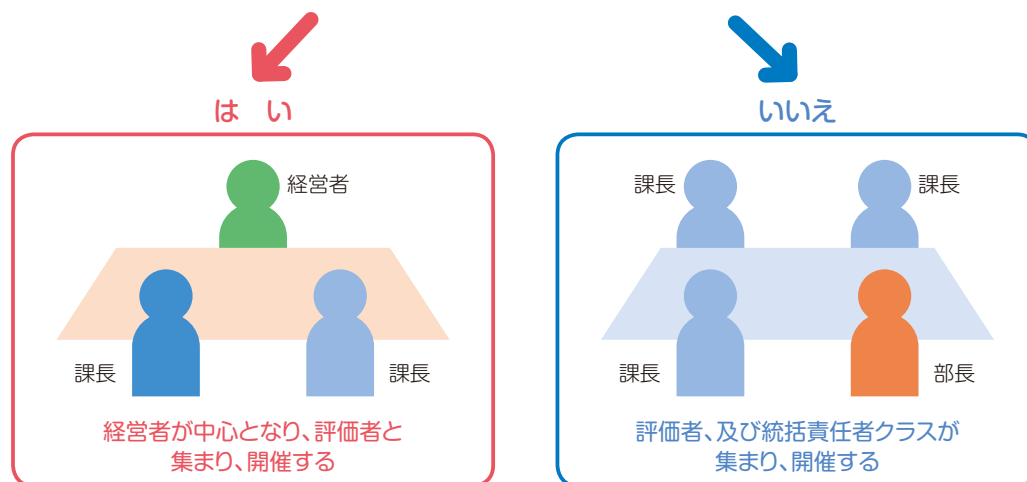
このように大変シンプルな評価基準ですが、実際に評価を行ってみると、○△×のそれぞれのレベルの捉え方について、個人差が生じやすいことが分かります。このような認識差は、特に複数の上司が評価者になる企業においては注意が必要です。評価者によって○△×に対する認識に大きなズレがあると、一方は厳しい評価、一方は甘い評価、といった偏りが生まれ、公正な評価を実現できないからです。

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

評価者同士の会議の実施

経営者が従業員全体を把握できる



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クラスの生花スタッフを採用する場合、まず、該当する職業能力評価シート（この場合は生花のレベル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、葬祭業では、職業能力評価基準をもとに作られた「人材要件確認表」（P.32参照）と呼ばれる中途採用面接シートが存在しますので、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。

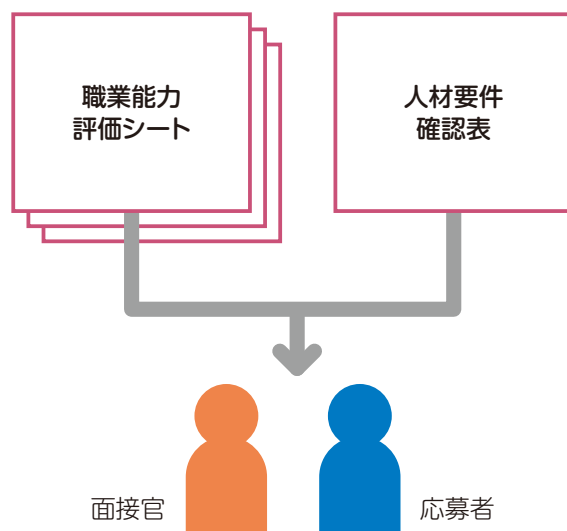
STEP 2 応募者の知識・スキルレベルの把握

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『施行业務』

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。

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。

業界経験の有無やその具体的な内容を確認します。

1. 本人の実務経験に関する事項

実務経験	判定の際のチェックポイント	判定	面談者所見
自己申告（経験業務・職種について） 葬祭業界の経験：□あり □なし 他業界の経験（ ）	①これまでの実績について ○ これまでに経験した業務（葬祭業界以外の経験でも可）のうち、もっとも達成感があったのはどのような仕事か。その仕事の重要成功要因は何かだったと思うか。 ○ 当社において、これまでに他社で培った経験やノウハウがどのように活かせるかと考えているか。		採用面接において、「過去に○○のような経験がありますか。その時あなたはどのように考え、どのように行動しましたか。それはなぜですか。」と深く掘り下げて質問することで、前職での経験や職務行動を浮き彫りにします。これにより、応募者が「職業能力評価基準」で定義したような能力をもった人材かどうかを確認します。
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	②お客様対応 ○ お客様に対する際、特にどのようなことに気を配っているか。（自分の経験に即して具体的に説明させる） ○ お客様と良好な関係を構築するためのコツはどこにあると思うか。（自分の経験に即して具体例を挙げて語らせる） ○ お客様から厳しい叱責やクレームを受けた経験があるか。それはどのような内容で、どうやって解決を図ったのか。 ○ お客様との折衝において、すぐに対処できない難しい要望を受けた場合、どのように対応していたか。（具体例を挙げて語らせる）		
	③見積り、営業管理 ○ 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。 ○ 営業成績が計画通りに上がらず苦労した経験があるか。その原因をどのように分析しているか。また、そこから何を学んだか。（具体例を挙げて語らせる）		
	④外注管理 ○ 複数の候補の中から外注先を選定した経験があるか。良好な外注先を見極める際のポイントはどこにあると思うか。 ○ 外注先とのトラブルを経験したことがあるか。それはどのようなトラブルで、どうやって解決したのか。 ○ 委託業務の進捗管理を行う際、どのような点に気を配っていたか。（具体的に） ○ 納期や品質の面で、当初計画通りの納品がなされなかった経験があるか。その場合にどのように対処したか。		

2. 本人の基礎能力に関する事項

上記に含まれない全般的な事項	判定の際のチェックポイント	判定	面談者所見
職務経歴書、採用面接、実技試験等で確認した事実	①応募理由 ○ なぜ応募したのか。葬祭業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。入社後、どのような仕事をやってみたいか。		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。
	②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マナーと心構え ○ マナーや身構み、態度、言葉遣い（敬語等）に問題はないか。（面接での受け答えを通じて確認する） ○ 仕事をを行ううえで大切にしている事項等があるか。		
	④チームワークとコミュニケーション ○ 上司や先輩、同僚とうまくやっていたために、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。 ○ 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）		

3. 保有資格（該当するものをチェック）

☐ 葬祭ディレクター技能審査（ ）級
☐ その他（ ）

☐ 全葬連事前相談員資格（ ）

職務概要書の「関連する資格・検定等」欄に準拠しています。

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

面談者氏名

印

面談日

「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

2. 取り組み企業の声



「職業能力評価シート」を使うと能力別に目標や課題が明確になりますから、誰でもスキルアップのための活動計画も具体的に立てることができるようになります。また「OJTコミュニケーションシート」を使うと、強みと弱みが一目瞭然に分かり、上司にとってはありがたいツールです。評価者の選任や評価期間などを適切に見極めて活用すれば、本人へのフィードバックツールとして有効に利用できるのではないのでしょうか。

全体として葬祭業に必要な能力基準が体系的に整理されていますから、既存社員のレベルアップだけでなく、よい人材を確保していくことにもつながっていくのではないのでしょうか。

株式会社桶幸ウチダ造花 代表取締役

人材育成を進める前提として、指導する側が育成目標（部下に何を求めるのか）をあらかじめ明確化しておくことが不可欠です。

これまでは、ともすれば育成目標そのものが曖昧になりがちでしたが、「職業能力評価シート」や「OJTコミュニケーションシート」を活用し、評価結果をきちんと部下にフィードバックすることで、指導する側と指導される側とで認識の共有化を図ることができるようになります。

そうなれば、部下一人ひとりの育成課題を踏まえてポイントを押さえた指導ができるようになり、無駄を省いた効率的な人材育成を通じて社員の成長速度を加速させることができると思います。



株式会社あおき 業務統括部長



消費者の葬儀に対する要望が年々高くなってきております。その結果質の高いサービスが求められており、人材育成は大変重要でございます。

人材のスキル差が各企業の差となり、やがて各企業の経営力の差になってきております。

このことから、人材育成の体系的な仕組みづくり、評価の見える化が大切です。

このたびの「キャリアマップ」、「職業能力評価シート」をご活用いただき人材のスキルアップを図っていただければと思います。

全日本葬祭業協同組合連合会 専務理事

キャリア形成委員会（葬祭業）委員名簿

氏名（敬称略）	所属先・役職名	本社所在地	従業員数
◎大 木 栄 一	玉川大学 経営学部 国際経営学科 教授	—	—
清 藤 哲 夫	株式会社弘前公益社 代表取締役社長	青森県弘前市	70名
濱 名 雅 一	株式会社オリハラ 代表取締役	東京都墨田区	10名
石 井 時 明	富士見斎場株式会社 代表取締役	神奈川県秦野市	20名
番 作 一 之	株式会社天祥閣 代表取締役	石川県白山市	45名
青 木 かおる	株式会社あおき 代表取締役会長	福島県白河市	70名
内 田 稔	株式会社桶幸ウチダ造花 代表取締役	徳島県鳴門市	20名
松 本 勇 輝	全日本葬祭業協同組合連合会 専務理事	—	—

（◎：座長。「所属先・役職名」は委員委嘱時（平成27年12月）の所属、役職名等を記載）



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.hyouka.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

全日本葬祭業協同組合連合会
〒108-0075 東京都港区港南2-4-12 港南YKビル4階
<http://www.zensoren.or.jp/>

企画・制作(事務局)

中央職業能力開発協会(JAVADA)

発行

2016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ールマガ
ジンで配信しています。
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。