

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 マネージャー	レベル4 シニア・スペシャリスト シニア・マネージャー
--------------	------------------	---------------------------	-----------------------------------

事務系

ユニット番号 00C015L33

共通
能力ユニット

能力ユニット名	目標設定とプロセス・成果のマネジメント
概要	組織ミッションを踏まえて担当組織の戦略や目標を設定し、その達成に向けたプロセス管理を行うとともに、成果を適正に検証するマネジメント能力

能力細目	職務遂行のための基準
①組織目標の設定	<ul style="list-style-type: none"> ○経営環境、自社・自部門の強み・弱み等を総合的に勘案し、部門戦略からブレークダウンした組織目標を設定している。 ○現状追認ではなく、常に「本来どうあるべきか」という問題意識から組織目標を設定し、そのビジョンを部下に提示している。 ○目標は可能な限り定量化し、数値化困難な定性的目標についてはその達成イメージを明確化するなど、部下が目標に取り組みやすい環境作りを行っている。 ○目標達成のボトルネックを的確に分析し、制約条件を勘案しながら実施計画を策定している。 ○業務やプロジェクトの実施に先立ち、あらかじめ発生しうるリスクを見積もったうえでリスク軽減のための危機管理策を講じている。
②プロセス管理の推進	<ul style="list-style-type: none"> ○定期的にミーティングを行うなど、仕事の進捗状況を常時把握し、深刻な問題が発生する前に対策を講じている。 ○期初と状況が変化した場合には、目標自体を変更すべきか否かを判断している。 ○目標や計画を修正する際には、制約条件や優先順位を柔軟に判断しながら決断を行い、部下に対して指示している。 ○部下の業務遂行に助言を行うとともに、重要な場面では自ら出向いて直接問題の解決に当たるなど、部下の目標達成のサポートを行っている。 ○組織目標の達成に向けて、部下を叱咤激励しながら最後まで諦めることなく最善を尽くしている。
③成果の検証	<ul style="list-style-type: none"> ○業務やプロジェクトの成果を当初目標と比較して適正に評価・検証している。 ○当初目標を達成できなかった場合には、安易な責任転嫁を行うことなく、慎重に原因分析を行って次期に向けた具体策を講じている。 ○部門長や経営トップに対し、担当組織の業務成果をポイントを絞って説明している。

●必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> 担当組織の業務全般に関する知識(下記の中から1分野以上を選択) 【経営企画、人事、労務、能力開発、法務、総務、広報、広告、経理、財務、情報システム、マーケティング、営業、生産管理、物流、国際事業】 経営戦略の知識 <ol style="list-style-type: none"> 会社の経営戦略 <ul style="list-style-type: none"> ・事業ドメイン ・コア・コンピタンス など 競合他社の動向 戦略分析手法 <ul style="list-style-type: none"> ・ポートフォリオ・マトリクス ・SWOT分析 など 会社の技術戦略、マーケティング戦略 企業経営とITに関する知識(BPR、ERP、サプライチェーン・マネジメント等) 	<ol style="list-style-type: none"> 問題解決の技法 <ul style="list-style-type: none"> ・分析アプローチ ・デザイン・アプローチ 計画策定に関する知識 <ul style="list-style-type: none"> ・WBS ・ガント・チャート ・PERT ・フェーズ管理法 など リスクマネジメントの知識 <ol style="list-style-type: none"> リスクの種類とその影響 リスクマネジメントの手法 <ul style="list-style-type: none"> ・リスクの分析(定量的・定性的リスク) ・リスク対策の検討 ・対策の実行と評価 ナレッジマネジメントに関する知識
---	---

共通

経営企画

人事・労務・能開

総務・法務・広報

経理・財務

情報システム

営業マーケティング

生産管理

物流

国際事業

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
マネジャー

レベル4
シニア・スペシャリスト
シニア・マネジャー

事務系

ユニット番号 00C016L44

共通
能力ユニット

能力ユニット名	戦略策定とプロセス・成果のマネジメント
概要	組織ミッションを踏まえて部門の戦略や目標を設定し、その達成に向けたプロセス管理を行うとともに、成果を適正に検証するマネジメント能力

能力細目	職務遂行のための基準
①部門戦略・部門目標の策定	<ul style="list-style-type: none"> ○経営環境、自社・自部門の強み・弱み等を総合的に勘案し、経営戦略からブレイクダウンした部門戦略を設定し、その明確なビジョンと達成に向けた道筋を部内に示している。 ○自部門の5～10年後の長期的な「あるべき姿」、2～3年後の中期的な「あるべき姿」を明確化したうえで、そこから連動させて当期の重点部門目標を設定している。 ○戦略や目標を設定する際には、「利益とのバランス」「短期と中長期のバランス」「他の目標とのバランス」の3つのトレード・オフ関係を考慮したうえで、優先順位や目標の絞込みを決断している。 ○事業の制約条件そのものを疑い、従来の常識にとらわれることなく斬新な発想で戦略や目標の策定を行っている。 ○危機管理の観点から、部門業務全体についてあらかじめ想定され得るリスクを洗い出し、予防策を講じている。
②プロセス管理の推進	<ul style="list-style-type: none"> ○同時並行的に進められている複数の業務やプロジェクトの全体的な進捗状況を把握し、総合的な進捗管理を行っている。 ○問題ばかりでなく新たなビジネスの機会にも目を向け、エネルギーを集中するよう指示している。 ○予期せぬ経営環境の変化が起こった際には、当初計画の前提を再度検証し、目標やスケジュールの修正や変更、中止等の判断を大局的観点から行っている。 ○あらかじめ部下の資質を把握し、資質に応じて支援基準を設けたうえで部下の目標達成をサポートしている。 ○事件・事故や重要顧客からのクレームなど、緊急事態が発生した場合には、応急措置を迅速に決断するとともに、再発防止に向けた陣頭指揮をとっている。
③成果の検証	<ul style="list-style-type: none"> ○経営戦略や組織ミッションの実現にどの程度貢献したかという観点から、自部門の成果を適正に評価・検証している。 ○成果を対外的に最も効果的にアピールするためのプロモーション・ルートを戦略的に選定している。 ○当初目標を達成できなかった場合には、安易な責任転嫁を行うことなく、慎重に原因分析を行って次期に向けた具体策を講じている。 ○経営トップに対し、担当組織の業務成果をポイントを絞って説明している。

●必要な知識

<p>1. 担当組織の業務全般に関する知識(下記の中から1分野もしくは複数分野を選択) 【経営企画、人事、労務、能力開発、法務、総務、広報、広告、経理、財務、情報システム、マーケティング、営業、生産管理、物流、国際事業】</p> <p>2. 経営戦略の知識</p> <p>(1) 会社の経営戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業ドメイン ・コア・コンピタンス など <p>(2) 競合他社の動向</p> <p>(3) 戦略分析手法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ポートフォリオ・マトリクス ・SWOT分析 など <p>3. 会社の技術戦略、マーケティング戦略</p> <p>4. 企業経営とITに関する知識(BPR、ERP、サプライチェーン・マネジメント等)</p>	<p>5. 問題解決の技法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・分析アプローチ ・デザイン・アプローチ <p>6. 計画策定に関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・WBS ・ガント・チャート ・PERT ・フェーズ管理法 など <p>7. リスクマネジメントの知識</p> <p>(1) リスクの種類とその影響</p> <p>(2) リスクマネジメントの手法</p> <ul style="list-style-type: none"> ・リスクの分析(定量的・定性的リスク) ・リスク対策の検討 ・対策の実行と評価 <p>8. ナレッジマネジメントに関する知識</p>
--	---

13

共通

経営企画

人事労務能開

総務・法務・広報

経理・財務

情報システム

営業マーケティング

生産管理

物流

国際事業

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
マネジャー

レベル4
シニア・スペシャリスト
シニア・マネジャー

事務系

ユニット番号 00C017L33

共通
能力ユニット

能力ユニット名	予算策定とコストのマネジメント
概要	担当組織の予算策定や経費管理など、資金面での経営資源を適切に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 予算の策定	<ul style="list-style-type: none"> ○企業の事業構造、収益構造、財務状況、予算策定プロセス、担当組織に期待されている役割等を正しく把握している。 ○予算に関する上位目標を踏まえ、担当組織の業務遂行に必要な予算案をとりまとめている。 ○社内他部門、上司、顧客・取引先、団体・協会などのステークホルダーとの交渉を行い、必要な契約をまとめ上げたり予算面での協力を引き出したりしている。 ○組織内の業務内容や作業スケジュールをきめ細かく検討し、過大でも過小でもない適正な予算案の策定を行っている。
② コスト管理の推進	<ul style="list-style-type: none"> ○業務の進捗状況とこれに対応した経費の支出状況を常時把握している。 ○月次決算等により予算と実績の差が判明した場合には、その原因を解明し、原価維持や支出削減等の対策を講じている。 ○交際費、出張旅費等の経費支出が適正か否かをチェックし、問題があれば優先順位を判断しながら対応策を講じている。
③ 評価と検証	<ul style="list-style-type: none"> ○数値化できる部分については、組織目標の成果を費用対効果の面から可能な限り客観的に評価している。 ○当期の経費支出状況を検討し、無駄な支出や非効率な支出がないか分析して次期に向けた改善策を講じている。

● 必要な知識

<p>1. 予算策定と管理の知識</p> <p>(1) 予算積算法の知識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ボトム・アップ方式 ・トップ・ダウン方式 など <p>(2) 予算見積と管理のスキル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・WBSによる見積 ・PERTによるコスト管理 など 	<p>3. 管理会計の知識</p> <p>(1) 各種効率性指標の知識 (ROA、ROE等)</p> <p>(2) 損益分岐点分析</p> <p>(3) コスト分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ABC分析 など
<p>2. 財務諸表の読み方に関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・損益計算書 ・貸借対照表 ・キャッシュフロー計算書 	

共通

経営企画

人事・労務・能開

総務・法務・広報

経理・財務

情報システム

営業マーケティング

生産管理

物流

国際事業

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 マネジャー

レベル4
シニア・スペシャリスト シニア・マネジャー

事務系

ユニット番号 00C018L44

共通
能力ユニット

能力ユニット名	予算策定とコストのマネジメント
概要	部門の予算策定や経費管理など、資金面での経営資源を適切に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予算の策定	<ul style="list-style-type: none"> ○会社の財務状況、過去の予算・決算状況等を勘案しながら、担当部門における予算総額及び予算策定方針を決断し、部門内への浸透を図っている。 ○部内各組織（課など）の業務内容を正確に把握し、資金配分の優先順位を部門戦略と関連づけながら慎重に検討し、意思決定を行っている。 ○社内トップマネジメント、社内他部門、顧客・取引先、団体・協会など、利害関係が複雑に入り組んだステークホルダーとの交渉をまとめ上げ、予算など部門戦略の実現に必要な協力を最大限引き出している。
②コスト管理の推進	<ul style="list-style-type: none"> ○部門内で同時並行的に進められている複数の業務やプロジェクトの全体的な経費支出動向を常時把握し、問題が発生する前に先手を打って対策を指示している。 ○中長期的なコスト低減を常に念頭に置きながら、仕事の進め方そのものの見直しを行っている。 ○ファシリティ・コストなど間接経費低減を常に考慮し、非効率なオフィス利用の改善を図るなど具体的対策を行っている。
③評価と検証	<ul style="list-style-type: none"> ○可能な場合には、部門全体の投資効率をROIなどの指標を用いて適正に評価している。 ○自部門の成果が会社利益全体にどれだけの貢献を行ったかを検証し、次期に向けた対応策を講じている。

●必要な知識

<p>1. 予算策定と管理の知識</p> <p>(1) 予算積算法の知識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ボトム・アップ方式 ・トップ・ダウン方式 など <p>(2) 予算見積と管理のスキル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・WBSによる見積 ・PERTによるコスト管理 など <p>2. 財務諸表の読み方に関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> ・損益計算書 ・貸借対照表 ・キャッシュフロー計算書 	<p>3. 管理会計の知識</p> <p>(1) 各種効率性指標の知識 (ROA、ROE等)</p> <p>(2) 損益分岐点分析</p> <p>(3) コスト分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ABC分析 など
---	--

共通

経営企画

人事・労務・能開

総務・法務広報

経理・財務

情報システム

営業マーケティング

生産管理

物流

国際事業

15

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 マネジャー

レベル4
シニア・スペシャリスト シニア・マネジャー

事務系

ユニット番号 00C019L33

共通
能力ユニット

能力ユニット名	組織と人のマネジメント
概要	担当組織の人的資源を適切にマネジメントしながら、業務目標の達成に向けて組織を統率する能力

能力細目	職務遂行のための基準
①組織のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ○組織内のメンバーに対し、目標達成に向けた明確なビジョンと道筋を示している。 ○目標達成のための人材要件を明確化し、組織の要員計画を作成している。 ○部下の専門性、経験、性格等を勘案し、その役割分担と人員配置の最適化を図っている。 ○定期的にミーティングを行いメンバーに発言の機会を与えるなど、組織内の議論の活性化やコミュニケーションの増大に向けた取組みを行っている。 ○チーム内メンバーの仕事量のバランス、達成期待等を常にチェックしている。 ○組織内に蓄積された知識やノウハウを組織内で共有化するための試みを行っている。
②人材のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ○部下の仕事振りを常時把握し、過労防止や安全衛生の観点から時宜を得た助言や指導を行っている。 ○ルールに則って公正な人事考課を行っている。 ○叱った方が伸びる部下、褒めた方が伸びる部下など、部下の個性を把握したうえで状況に即した指導・助言を行っている。 ○マナー違反や遅刻・欠勤など、部下が規律違反を行った場合には、曖昧にすることなくその都度注意している。 ○緊急でない案件については敢えて細かな指導は行わず部下の自主性に任せるなど、部下の長期的な能力向上を念頭においた育成手法を採っている。 ○部下の能力や適性を把握し、各人のキャリア・プランに沿った能力開発策を助言している。

●必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織文化の機能 2. 組織構造の長所・短所の把握 <ul style="list-style-type: none"> ・機能別組織 ・事業部製組織 ・マトリクス組織 3. 要員計画の作成 <ul style="list-style-type: none"> ・メンバーの選出 ・メンバーの人材ポートフォリオ（専門、経験等） ・役割分担と人員配置 4. 人的資源管理の知識 <ol style="list-style-type: none"> (1) モチベーションの与え方 (2) 人事考課の仕組みとルール <ul style="list-style-type: none"> ・目標管理の理念と方法 ・人事考課の内容と考課ルール 	<ol style="list-style-type: none"> (3) 労務管理の知識 <ul style="list-style-type: none"> ・労働時間管理 ・労働安全衛生管理 ・男女雇用機会均等法 など (4) 面談と指導のスキル 5. リーダーシップの基本と原則 <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーの条件 ・リーダーシップのスタイル ・リーダーシップの適合条件 など 6. コーチング、メンタリングの意義と方法 7. ナレッジマネジメント 8. 学習する組織
--	---

共通

経営企画

人事・労務・能開

総務・法務・広報

経理・財務

情報システム

営業マーケティング

生産管理

物流

国際事業

16

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 マネジャー

レベル4
シニア・スペシャリスト シニア・マネジャー

事務系

ユニット番号 00C020L44

共通
能力ユニット

能力ユニット名	組織と人のマネジメント
概要	部門の人的資源を適切にマネジメントしながら、業務目標の達成に向けて組織を統率する能力

能力細目	職務遂行のための基準
①組織のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ○部門全体に対し、事業の将来像に関する明確なビジョンとその実現に至る道筋を示している。 ○慣習や前例にとらわれることなく、適材適所の観点から戦略的に人員の選定や人材配置を行っている。 ○分権化やフラット化を推進するなど、事業内容や人員構成に即した組織開発を行っている。 ○部門全体を統括する立場として、部下の個性を把握し、自ら進んで部下とコミュニケーションを図りながら組織の士気を向上させるとともに、開放的で開導な組織文化を育てている。 ○部門内の知識やノウハウを体系的に管理するなど、中長期的な組織業績向上を実現するための仕組みづくりを行っている。
②人材のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ○自分を超越する将来のリーダーを計画的に育成している。 ○部下の能力を見極め、適切な場合には情報や経営資源を提供したうえで大幅な権限委譲を行うなど、部下のモチベーションを高めるための工夫を行っている。 ○公正・公平の観点から部下の人事考課を行い、部下の個性に応じて次期に向けたアドバイスをを行っている。 ○自ら継続学習を行い模範を示すことで、部下の学習・成長意欲を喚起している。

●必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> 組織文化の機能 組織構造の長所・短所の把握 <ul style="list-style-type: none"> ・機能別組織 ・事業部製組織 ・マトリクス組織 要員計画の作成 <ul style="list-style-type: none"> ・メンバーの選出 ・メンバーの人材ポートフォリオ（専門、経験等） ・役割分担と人員配置 人的資源管理の知識 <ol style="list-style-type: none"> (1)モチベーションの与え方 (2)人事考課の仕組みとルール <ul style="list-style-type: none"> ・目標管理の理念と方法 ・人事考課の内容と考課ルール 	<ol style="list-style-type: none"> (3) 労務管理の知識 <ul style="list-style-type: none"> ・労働時間管理 ・労働安全衛生管理 ・男女雇用機会均等法 など (4) 面談と指導のスキル 5. リーダーシップの基本と原則 <ul style="list-style-type: none"> ・リーダーの条件 ・リーダーシップのスタイル ・リーダーシップの適合条件 など 6. コーチング、メンタリングの意義と方法 7. ナレッジマネジメント 8. 学習する組織
--	---

共通

経営企画

人事・労務・能開

総務・法務・広報

経理・財務

情報システム

営業マーケティング

生産管理

物流

国際事業

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 マネジャー

レベル4
シニア・スペシャリスト シニア・マネジャー

事務系

ユニット番号 00C021L11

共通
能力ユニット

能力ユニット名	業務効率化の推進
概要	仕事の効率化に向けて、自らの仕事の進め方を絶え間なく改善していく能力と取組姿勢

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	<ul style="list-style-type: none"> ○ 課内での自分の役割、担当業務の内容を正しく理解している。 ○ 担当業務に関する作業プロセスを把握し、正しい手順で業務を遂行している。 ○ 担当業務について、実施手順や事務的手続、社内決済ルート等を正しく理解している。 ○ 同僚等がルールで定められた手順に違反して業務を行っていることに気づいた場合には、毅然としてその旨指摘している。 ○ 担当業務の実施方法や実施手順に曖昧な点がある場合には、曖昧なままにすることなく上司や先輩に質問し解決を図っている。
② 業務効率化に向けた取組みの推進	<ul style="list-style-type: none"> ○ 自分なりに工夫しながら仕事を行い、改善を試みている。 ○ 業務マニュアル等に不効率な点や時代にそぐわない点を見つけた場合には、上司等に対して改善を提案している。 ○ 業務効率化のために会社が導入した各種 IT ツールを確実に使いこなしている。 ○ TQC やシックスσ など組織的に業務改善に取り組んでいる場合には、積極的に活動に参加している。

● 必要な知識

<p>1. 自らの職責・役割期待、担当業務に関するルール・手順の正確な理解</p> <p>2. 業務マニュアル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務マニュアルの機能・役割 ・ 業務マニュアルの作成 ・ 業務マニュアルの運用管理 	<p>3. 生産性向上のためのアプローチ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ IE (Industrial Engineering) ・ TQC (Total Quality Control) ・ シックスσ など <p>4. IT 機器の活用と業務効率化</p>
---	--

共通

経営企画

人事・労務・能開

総務・法務・広報

経理・財務

情報システム

営業マーケティング

生産管理

物流

国際事業

18