



# 警備業の 人材育成のために

はじめに .....	p01
1 人材育成への活用方法 .....	p03
(1) 課題の明確化と活用するツール .....	p04
ツール① キャリアマップとは .....	p05
ツール② 職業能力評価シートとは .....	p07
ツール③ OJTコミュニケーションシートとは .....	p09
ツール④ 人材要件確認表とは .....	p11
(2) ツールの導入準備 .....	p12
①キャリアマップの修正方法 .....	p12
②職業能力評価シートの修正方法 .....	p13
(3) ツールの導入と人材育成施策への展開 .....	p14
テーマ1 企業・職場の人材レベルの把握 .....	p14
取り組み事例1 .....	p15
テーマ2 階層別の人材育成 .....	p16
取り組み事例2 .....	p17
テーマ3 能力チェックの高度化 .....	p18
テーマ4 中途採用時の知識・スキルレベルの把握 .....	p19
2 取り組み企業の声 .....	p20
3 職業能力評価シートサンプル .....	p22

# はじめに

## 「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？

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。

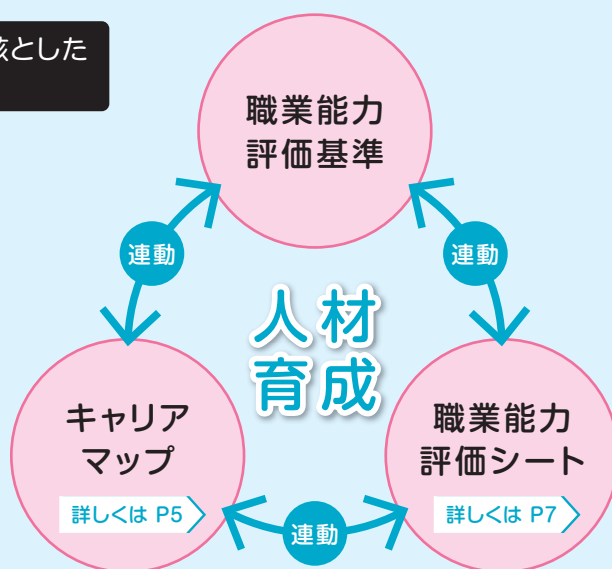
本マニュアルは、「職業能力評価基準」を核とした人材育成の仕組み作りについて紹介しており、「企業の発展に繋がる人材育成」をお考えの方に向けて作成されたものです。この人材育成システムの特徴は、本業種の汎用的な知識やスキルを網羅した上で、自社の業務内容に応じた実践的な人材育成を行えることにあります。

—— 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て、活用して下さい。

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。

- 自社の人材レベルを把握したい
- 評価基準・評価方法の整備や見直しを行いたい
- 人材育成ポイントを知りたい
- 採用にあたっての目安を知りたい

職業能力評価基準を核とした  
人材育成システム



「キャリアマップ」を使用し、  
・企業は従業員のキャリアの方向性を示す  
・従業員はキャリアの歩み方を確認する

「職業能力評価シート」「OJTコミュニケーションシート」を用い現時点の能力レベルを測定

業務経験（OJT等による能力開発）

「職業能力評価シート」を用い能力開発後の能力判定

### 目指すべきゴール

「キャリアマップ」及び「職業能力評価シート」を使用し、  
・従業員の能力アップ  
・育成によるモチベーション向上

## 「職業能力評価基準とは」

「職業能力評価基準」とは、仕事を行うために必要な「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。

警備業の職業能力評価基準は、平成28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29年度に完成しています。策定に当たっては、一般社団法人全国警備業協会及び同協会の代表者等で検討を行っており、以下のとおりの職種・職務を網羅したものになっています。

### 警備業における職業能力評価基準の全体像

※緑色の箇所が、職業能力評価基準が整備されている職務・レベルです。

警備業における職業能力評価基準の全体構成(様式1)

職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
警備業務	施設警備	緑色	緑色	緑色	緑色
	機械警備	緑色	緑色	緑色	緑色
	交通誘導警備	緑色	緑色	緑色	緑色
	雑踏警備	緑色	緑色	緑色	緑色
	貴重品運搬警備	緑色	緑色	緑色	緑色
企画・営業	警備企画	緑色	緑色	緑色	緑色
	営業	緑色	緑色	緑色	緑色
警備員教育	警備員教育	緑色	緑色	緑色	緑色

### 警備員教育(レベル3)職業能力評価基準

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
<p>共通能力ユニット</p> <p>能力ユニット名 警備員教育 ユニット番号 56S042L33</p> <p>選択能力ユニット</p> <p>概要 新任または現任の警備員に対する指導・教育を行う実務的能力</p>			
<p>能力項目</p> <p>職務遂行のための基礎</p> <p>①教育準備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 警備業法で定められた警備員教育及び指導、監督の義務を熟知し、部下に対して指導を行っている。</li> <li>○ 教育目標を明らかにして、法令及び受講生の知識・技能レベルを踏まえた教育計画を作成している。</li> <li>○ 教育効果が高まるよう、テキスト等の教材や教育用の機器・備品の改善を行っている。</li> </ul> <p>②警備員教育</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 決められた計画に沿って、基本教育や複数の業務別教育を適正に行っている。</li> <li>○ 警備現場での自らの経験等を適宜伝えながら、分かりやすい講義を行っている。</li> <li>○ 身だしなみや態度、言葉遣い、受講生のアイコンタクトなど、教育指導者として相応しい態度を身に付けている。</li> <li>○ 警備現場で間違えやすいポイントを把握しており、講義の中で重点を置いて説明・指導を行っている。</li> </ul> <p>③検証・改善</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 受講生の意見や同僚・先輩からのフィードバックを教育内容の改善に活用している。</li> <li>○ 現場巡察等を通じて、警備員の能力向上が実現できているか検証し、教育方法等の見直しを行っている。</li> <li>○ 教育実施簿等を確認し、教育漏れのないよう管理を徹底している。</li> </ul>			
<p>●必要な知識</p> <p>1. 法令方針</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の経営理念・経営方針</li> <li>・経営戦略・事業戦略</li> </ul> <p>2. 警備員教育</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・警備業法に定める警備員の教育及び指導、監督</li> <li>・警備員の職定等</li> <li>・警備員指導教育責任者制度</li> </ul> <p>3. 人材育成に関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成体系(OJT、OPE-JT、自己啓発支援など)</li> <li>・人材育成計画</li> <li>・教育費の測定</li> <li>・キャリア形成支援 など</li> </ul> <p>4. 警備業務の態様とその詳細(教育担当の警備業務のみ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・1号業務(施設警備業務等)</li> <li>・2号業務(雑踏警備業務・交通誘導警備業務等)</li> <li>・3号業務(雑踏警備業務等)</li> <li>・4号業務(夜間警備業務等)</li> </ul> <p>5. 主要法令の専門的事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・警備業法</li> <li>・憲法(基本的人権)</li> <li>・刑法、刑事訴訟法、遺失物法</li> <li>・民法(占有権、所有権、管理権、契約、債務不履行 など)</li> <li>・個人情報保護に関する法律</li> <li>・主1号業務に関連する法令</li> <li>・消防法、救急法(訓練指導等取締法、軽犯罪法、爆発物取締罰則、毒物及び劇物取締法 など)</li> <li>・主2号業務に関連する法令</li> <li>・道路交通法、自動車の保管場所確保等に関する法律 など</li> <li>・主3号業務に関連する法令</li> <li>・道路交通法、道路運送車両法、電磁法、貨物自動車運送事業法 など</li> <li>・主4号業務に関連する法令</li> <li>・スノーカー行為等の規範等に関する法律、配膳者からの暴力の防止及び被害者の保護等に関する法律 など</li> </ul>			

警備業「警備員教育職種」能力ユニット一覧(様式2)

職種名	警備員教育					
仕事内容	警備員が適正に警備業務を実施できるよう、教育及び指導、監督を行う仕事。					
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	概要(参考)	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
全職務共通	職業倫理と職務規律	警備業のミッションを認識し、高い職業倫理をもって与えられた職務をやり遂げる能力	56C002L22	56C003L34		
	地域・顧客とのコミュニケーション	地域の関係者や顧客と十分なコミュニケーションをとり、サービスマインドをもって職務を遂行する能力	56C005L22	56C006L34		
	チームワーク	同僚・先輩・後輩など周囲と連携、協力しながら日常業務を遂行する能力	56C008L22	56C009L34		
	チャレンジ意欲	自分の役割を果たしたうえで、新しい仕事や難しい課題にも進んで取り組み、既存の業務を改善し、職務を積極的に拡大していきとる意欲・姿勢	56C011L22	56C012L34		
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	概要(参考)	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
警備員教育	教育計画	警備員教育のための計画を立案し、有資格の指導員の確保や配置の立案など、教育体制を整える能力			56S040L44	56S041L44
	警備員教育	新任または現任の警備員に対する指導・教育を行う実務的能力	56S041L22	56S042L33	56S043L44	56S044L44

# 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.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。

ツールの導入準備は P.12~



#### (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.14~

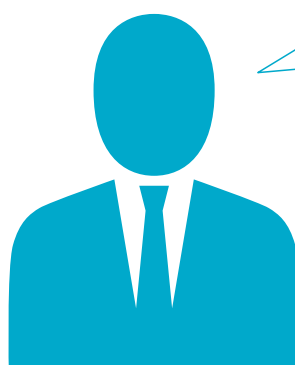


取り組みの効果検証を行い、  
繰り返し施策を行うことでさらなる人材のレベルアップを目指す

# (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
<b>テーマ 1 企業・職場の人材レベルの把握</b> 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。 <a href="#">詳しくは P14</a>	・職業能力評価シート ・OJTコミュニケーションシート
<b>テーマ 2 階層別の人材育成</b> 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。 <a href="#">詳しくは P16</a>	・キャリアマップ ・職業能力評価シート ・OJTコミュニケーションシート
<b>テーマ 3 能力チェックの高度化</b> 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。 <a href="#">詳しくは P18</a>	・職業能力評価シート
<b>テーマ 4 中途採用時の知識・スキルレベルの把握</b> 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。 <a href="#">詳しくは P19</a>	・キャリアマップ ・職業能力評価シート ・人材要件確認表



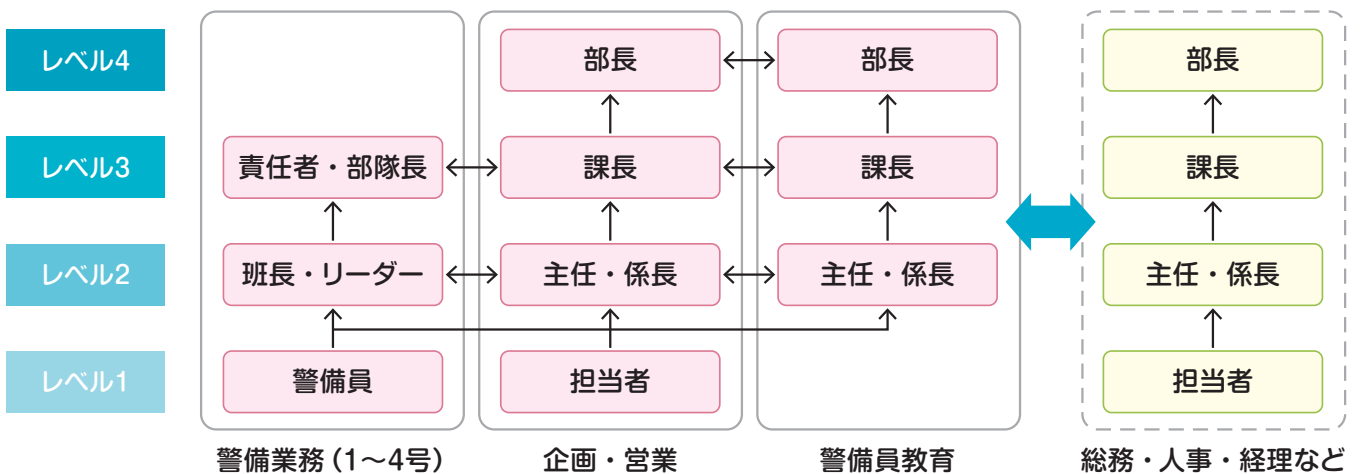
当社は若手の育成が一番の課題だな。最近、先輩が業務多忙で教える環境が希薄になっている。若手の知識やスキルで足りない部分がどこかをピンポイントに把握して、効果的に教育していかなければならないな。となると、テーマ2に該当するな。

## 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、キャリアの道筋と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。

警備業では多くの場合、キャリアの出発点は警備現場の仕事です。まずは第一線の警備員として経験を積み、やがて現場リーダーを任されるようになります。さらに経験と実績を積んだのち、能力や適性に応じて警備責任者や本社・支社等の管理職へと昇進します。この間、教育部門に異動したり、営業や総務・経理等の部門にキャリアの軸足を移したりするケースもあります。

### 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	レベルイメージ	(参考) 資格検定制度とのおおよその対応関係
レベル4	組織の中長期的な方針やビジョンを示し、リーダーシップを発揮しながら組織全体を統括することで、企業目標の達成や顧客満足の向上を実現できる能力水準。	上級管理職 (部長等) など	・警備業務検定 1級程度以上
レベル3	上位方針を踏まえて担当業務を統括・管理し、部門目標の達成や顧客満足の実現に貢献できる能力水準。	初級管理職 (課長等) 責任者 部隊長 など	・警備員指導 教育責任者
レベル2	担当業務に関する専門的な知識・技能を有し、メンバーを取りまとめ、部下に対して必要な助言を行い、現場の指揮・監督や突発事態への対応等ができる能力水準。	班長 リーダー など	・警備業務検定 1級～2級程度
レベル1	担当業務に関する基本的な知識・技能を有し、定型業務を確実に遂行することができる能力水準。	警備員 など	・資格なし

(注) レベルイメージは役職呼称の例であり、実際の職位名称等は企業によって異なります。

## 警備業における資格・検定等について

以下では、警備業に関係する資格・検定等の例を整理し、一覧化しました。自社のキャリアマップ等にこれらの資格・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。

職種	職務	資格・検定等	所管・根拠法令	資格認定機関		
警備業務	施設警備	警備業務検定(施設警備業務1級・2級)	警察庁 警備業法	—		
		警備員指導教育責任者(1号業務)				
		自衛消防業務講習	消防庁 消防法	—		
		普通救命講習・上級救命講習	消防庁 応急手当の普及啓発活動の推進に関する実施要綱	—		
	機械警備	機械警備業務管理者	警察庁 警備業法	—		
		警備員指導教育責任者(1号業務)				
	交通誘導警備	警備業務検定(交通誘導警備業務1級・2級)				
		警備員指導教育責任者(2号業務)				
	雑踏警備	警備業務検定(雑踏警備業務1級・2級)				
		警備員指導教育責任者(2号業務)				
	貴重品運搬警備	警備業務検定(貴重品運搬警備業務1級・2級)				
		警備員指導教育責任者(3号業務)				
運転免許(大型自動車、中型自動車、準中型自動車、普通自動車)		警察庁 道路交通法			—	
運行管理者(貨物)		国土交通省 道路運送法、貨物自動車運送事業法			—	
企画・営業	警備企画	警備業務検定(空港保安警備業務、施設警備業務、雑踏警備業務、交通誘導警備業務、貴重品運搬警備業務、核燃料物質等危険物運搬警備業務、各1級・2級)			警察庁 警備業法	—
		警備員指導教育責任者(1号～4号業務)				
		機械警備業務管理者	—	一般社団法人 全国警備業協会		
	営業	セキュリティ・プランナー、セキュリティ・コンサルタント	—	一般社団法人 全国警備業協会		
		警備企画	警備業務検定(空港保安警備業務、施設警備業務、雑踏警備業務、交通誘導警備業務、貴重品運搬警備業務、核燃料物質等危険物運搬警備業務、各1級・2級)	警察庁 警備業法	—	
			警備員指導教育責任者(1号～4号業務)			
機械警備業務管理者	—		一般社団法人 全国警備業協会			
警備員教育	警備員教育	警備業務検定(空港保安警備業務、施設警備業務、雑踏警備業務、交通誘導警備業務、貴重品運搬警備業務、核燃料物質等危険物運搬警備業務、各1級・2級)	警察庁 警備業法	—		
		警備員指導教育責任者(1号～4号業務)				
		機械警備業務管理者				
		セキュリティ・プランナー、セキュリティ・コンサルタント	—	一般社団法人 全国警備業協会		

## 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。

警備業の職業能力評価シートは、以下のとおり整備されています。

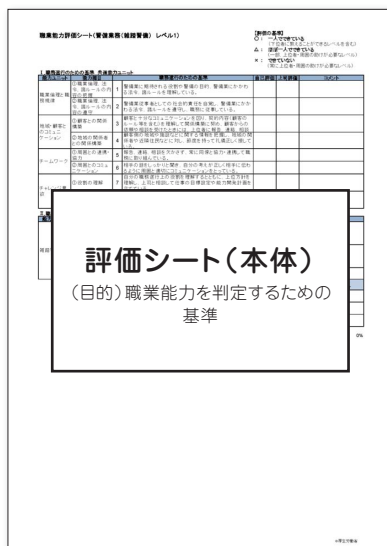
### 職業能力評価シートの種類

※ 緑色の箇所が、職業能力評価シートが整備されている職務・レベルです。

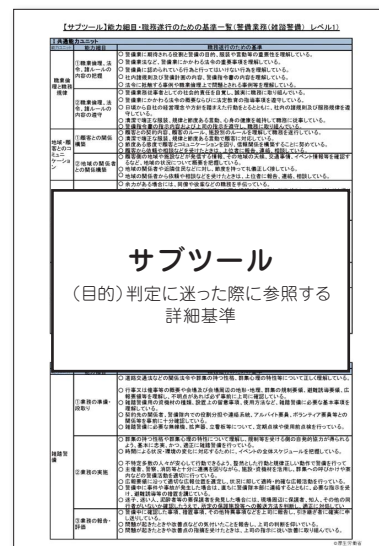
職種	職務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
警備業務	施設警備				
	機械警備				
	交通誘導警備				
	雑踏警備				
	貴重品運搬警備				
企画・営業	警備企画				
	営業				
警備員教育	警備員教育				

### 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。



+





## 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が決定します。

### 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。

1 職業能力評価シート(警備業務(雑踏警備) レベル1)

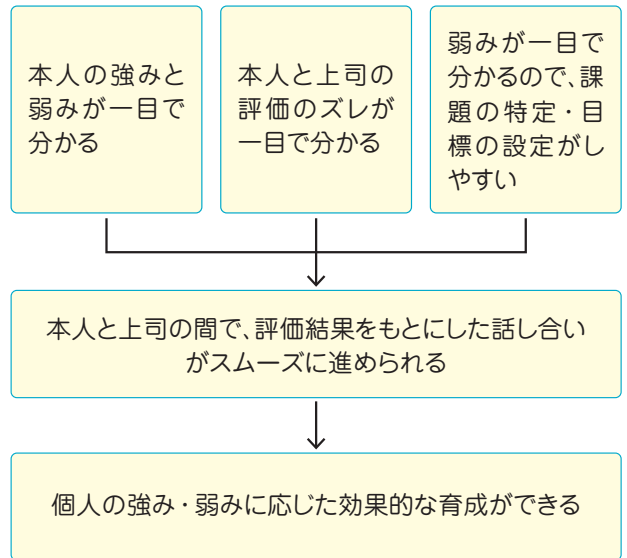
【評価の基準】  
 ○：一人でできている（下位者に教えることができるレベルを含む）  
 △：ほぼ一人でできている（一部、上位者・周囲の助けが必要なレベル）  
 ×：できていない（常に上位者・周囲の助けが必要なレベル）

I 職務遂行のための基準 共通能力ユニット			2	3	4
能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
職業倫理と職務規律	①職業倫理、法令、諸ルールの内容の把握	1 警備業に期待される役割や警備の目的、警備業にかかわる法令、諸ルールを理解している。			
	②職業倫理、法令、諸ルールの内容の遵守	2 警備業従事者としての社会的責任を自覚し、警備業にかかわる法令、諸ルールを遵守し、職務に従事している。			
地域・顧客とのコミュニケーション	①顧客との関係構築	3 顧客と十分なコミュニケーションを図り、契約内容（顧客のルール等を含む）を理解して関係構築に努め、顧客からの依頼や相談を受けたときには、上位者に報告、連絡、相談			
	②地域の関係者との関係構築	4 顧客側の地域や施設などに関する情報を把握し、地域の関係者や近隣住民などに対し、節度を持って礼儀正しく接している。			
チームワーク	①周囲との連携・協力	5 報告、連絡、相談を欠かさず、常に同僚と協力・連携して職務に取り組んでいる。			
	②周囲とのコミュニケーション	6 相手の話をしっかりと聞き、自分の考えが正しく相手に伝わるように周囲と適切にコミュニケーションをとっている。			
チャレンジ意欲	①役割の理解	7 自分の職務遂行上の役割を理解するとともに、上位方針を理解し、上司と相談して仕事の目標設定や能力開発計画を立てている。			
	②役割遂行と意欲	8 上司からの指示や指導事項を理解し、確実に実行するとともに、誠実な態度で職務を遂行し、自分に与えられた役割を果たしている。			
II 職務遂行のための基準 選択能力ユニット(警備業務(雑踏警備))			2	3	4
能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基準	自己評価	上司評価	コメント
雑踏警備	①業務の準備・段取り	9 道路交通法などの関係法令や群集の持つ性格、群集心理の特性等について正しく理解している。また雑踏警備用の資機材の種類、設置上の留意事項、使用方法など、雑踏警備に必要な基本事項を理解している。			
	②業務の実施	10 群集の持つ性格や群集心理の特性について理解し、規制等を受ける側の自発的協力が得られるよう、基本に忠実、かつ適正に雑踏警備を行い、不特定多数の人々が安心して行動できるよう、整然とした行動と規律正しい動作で警備			
	③業務の報告・評価	11 警備中に確認した事項、措置事項、その他特異事項などを上司に報告し、引き継ぎ者に確実に申し送りしている。			

## ツール ③ OJTコミュニケーションシートとは

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、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、右記のような利点があります。



### OJTコミュニケーションシート(記入サンプル)

#### 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
職業倫理と職務規律	1.5	1.5
地域・顧客とのコミュニケーション	1.0	2.0
チームワーク	1.5	1.5
チャレンジ意欲	1.0	2.0
雑踏警備	1.0	1.0

本人所属	〇〇〇〇	本人氏名	〇〇〇〇
職種・職務	雑踏警備	レベル	レベル1
評価期間	年 月 日	評価者氏名	●●●●
	年 月 日		年 月 日

#### スキルアップ上の課題

・雑踏警備の基本は理解している。  
・今後のステップアップのための課題としては、不特定多数の人が安心して行動できるような、わかりやすい誘導動作や受け入れやすい広報文案等、雑踏の現場で必要とされるスキルアップが必要である。  
・また、経験を踏むことを通じて、避難誘導等を含めて適切な状況判断能力を高めることが求められる。

#### 課題特定・目標設定

能力ユニット	能力細目	現在評価	目標評価
雑踏警備	②業務の実施	△	○

#### 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
・雑踏警備をより深く理解するために、過去の事故事案や警備実績等の確認を行う。	・平成XX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
・基本的に忠実な業務遂行を心掛けており、大きなトラブルは皆無であった。	・些細なミスやトラブルは幾つか発生していた模様だが、迅速な対応で問題の拡大を未然防止できていたように思われる。

#### 職業能力評価シート(抜粋)

能力ユニット	能力細目	職務遂行のための基本	自己評価	上司評価	コメント
職業倫理と職務規律	①職業倫理、法令、諸ルールの内容の把握	1 警備業に期待される役割や警備の目的、警備業にかかわる法令、諸ルールを熟知している。			
	②職業倫理、法令、諸ルールの内容の遵守	2 警備業従事者としての社会的責任を自覚し、警備業にかかわる法令、諸ルールを遵守し、部下に対して必要に応じて指導を行っている。			
地域・顧客との関係構築	①顧客との関係構築	3 顧客と十分なコミュニケーションを図り、契約内容(顧客のルール等を含む)を理解して関係構築に努め、顧客からの依頼や相談を受けたときには、上位者に報告、連絡、相談を行う。			

※例えば①～③は、パソコン等でOJTコミュニケーションシートと職業能力評価シートを連動させるような設定を行うことで、OJTコミュニケーションシート上で自動的に表示させるような使い方もできます。

## OJTコミュニケーションシート作成の手順

OJTコミュニケーションシートの作成手順の一例を示します。会社の状況に応じて必要なカスタマイズを行って下さい。

1 評価対象となった能力ユニット名を確認(記入)して下さい。

2 能力ユニット毎に「自己評価」「上司評価」の平均点を算出し、シートで確認(記入)して下さい。

点数換算方法

○…2点、△…1点、×…0

3 「能力ユニット・点数一覧」をもとに「スキルレベルチェックグラフ」を表示(作成)して下さい。

スキルレベルチェックグラフを参考にして、本人と上司とで話し合い、「課題特定・目標設定」を行います。目標設定の際は「何を」「いつ」「どこまで」行うのかを明らかにして、具体的な目標を設定しましょう。

4 ※実績(本人コメント部分)を除き、記入は基本的に上司が行うようにします。ただし状況に応じて、本人が記入したものを上司と話し合いながら調整していくという進め方もあります。

スキルレベルチェック  
グラフのポイント

自己評価と上司評価ともに点数が低い能力ユニットはありませんか？  
自己評価と上司評価に大きなひらきがある能力ユニットはありませんか？

スキルアップ目標の「現在評価」「目標評価」の評価基準

- 5
- ：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)

6 次回の評価の際に、「課題特定・目標設定」で掲げた目標について評価を実施します。評価結果については本人と上司とでよく擦り合わせをし、次の目標設定に役立てましょう。

## ツール④ 人材要件確認表とは

「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。能力本位での採用、即戦力となる人材の採用を推進することを目的に、経験者を中途採用の際の面接用シートとして活用できるように職業能力評価基準をもとに作成しており、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。

業界経験の有無やその具体的な内容を確認します。

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。

職務概要書の「関連する資格・検定等」欄に準拠しています。

採用に当たったの期待人材像(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。

人材要件確認表(サンプルイメージ)

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。

職業: 当該職種に求める期待人材像

1. 欠格事由の確認

判定の際のチェックポイント	判定	面接者所見
警備業法第14条(警備員の制限)	<input type="radio"/> 18歳未満の者 <input type="radio"/> 成年被後見人若しくは被保護人又は破産者で復権を得ないもの <input type="radio"/> 禁固以上の刑に処せられ、又は警備業法の規定に違反して罰金の刑に処せられ、その執行を終り、又は執行を受けることがなくなった日から起算して5年を経過しない者 <input type="radio"/> 最近5年間に、警備業法の規定、同法に基づく命令の規定若しくは処分を違反し、又は警備業務に關し警備業の要件に關する規則第1条各号に掲げる行為をした者 <input type="radio"/> 集団的に、又は常習的に警備業の要件に關する規則第2条各号に掲げる罪のいずれかに当たる行為を行つた者があるとき認めらるるに足りる相当な理由がある者 <input type="radio"/> 暴力団員による不当な行為の防止等に関する法律第12条若しくは第12条の6の規定による命令又は同法第12条の4第2項の規定による指示を受けた者であつて、当該命令又は指示を受けた日から起算して3年を経過しないもの <input type="radio"/> アルコール、麻薬、あへん又は覚せい剤の中毒者 <input type="radio"/> 心身の障害により警備業務を適正に行つることができない者として国公安委員会規則で定めるもの	

2. 本人の実務経験に関する事項

判定の際のチェックポイント	判定	面接者所見
①第1号警備経験 ②第2号警備経験 ③第3号警備経験 ④第4号警備経験 ○その他 ○これまでの実績について	<input type="radio"/> 当社において、これまでに当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。 <input type="radio"/> これまでに経験した素うち、もつとも達成感が仕事の重要成功要因 <input type="radio"/> 当社において、これまでのように活かせるかと <input type="radio"/> その他:	

3. 本人の基礎能力に関する事項

判定の際のチェックポイント	判定	面接者所見
①応募理由 ②倫理感・規律性 ③責任性 ④向上心・積極性 ⑤マナー・身構み ⑥コミュニケーション ⑦チームワーク ⑧組織と人のマネジメント(レベル3以上の場合)	<input type="radio"/> なぜ応募したのか、警備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) <input type="radio"/> 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。 <input type="radio"/> 関係法令やルール、顧客からの指示への対応意識について。(応募者の理解や過去の経験・失敗談等を語らせる) <input type="radio"/> 困難な仕事などで強いプレッシャーを受けた経験について(どのように克服したかも含め具体的に語らせる) <input type="radio"/> 仕事を円滑にやり進めている事項等があるか。また、今まで意欲的に取り組んできたこととして、どのようなことがあるか。(面接での受け答えを通じて確認する) <input type="radio"/> 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) <input type="radio"/> 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) <input type="radio"/> 論理的で首尾一貫した受け答えができるか。(面接での受け答えを通じて確認する) <input type="radio"/> 上司や先輩、同僚とよくやっていくために、どのようなことに気をつけていたか。(具体的に語らせる) <input type="radio"/> 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。 <input type="radio"/> これまで実行してきた部下や後輩の指導方法及び組織のマネジメントで、どのようなことに気をつけていたか。(具体的に語らせる)	

4. 保有資格(該当するものをチェック)

警備業検定  
 空港保安警備業務( )級  
 施設警備業務( )級  
 雑居警備業務( )級  
 交通誘導警備業務( )級  
 貴重品運搬警備業務( )級  
 核燃料物質等危険物運搬警備業務( )級  
 警備員指導教育責任者( )業務  
 機械警備業務管理者  
 セキュリティ・プランナー、セキュリティ・コンサルタント

総合判定の際の評価ウェイト(上記1~4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

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。

「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 \_\_\_\_\_

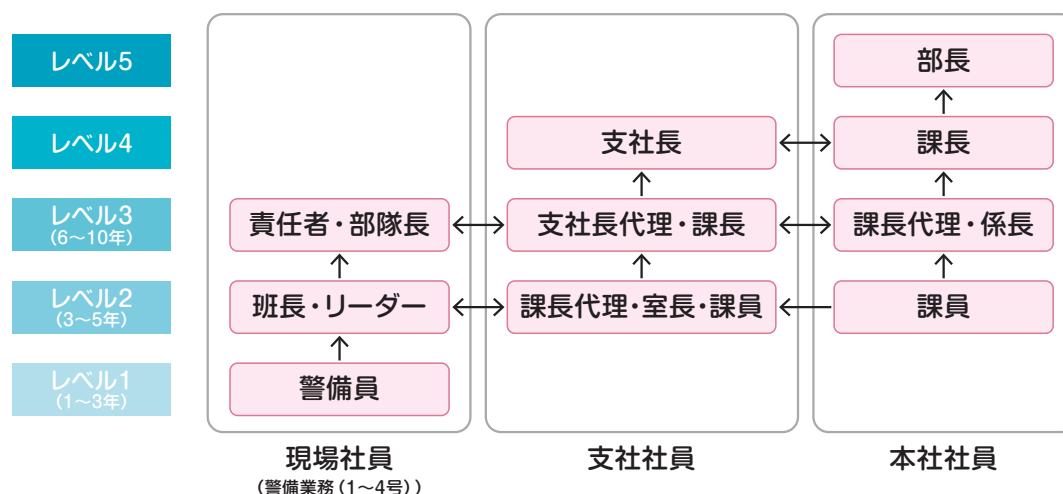
## (2) ツールの導入準備

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。

### ① キャリアマップの修正方法

P.5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 ～A社のケース～



#### ポイント1 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。

#### ポイント2 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(及びその名称)を修正して下さい。A社の場合、「警備業務」の他は、職種区分などよりも「支社」「本社」と所属(勤務場所)で整理した方が実態に即していると考えています。

#### ポイント3 職位名称の修正

A社のケースでは、職位名称を「室長」、「課長代理」、「支社長」といった形で、実態に合わせて変更しています。

#### ポイント4 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、「現場社員(警備業務)」「支社社員」「本社社員」で同じ名称の役職でもレベル区分が異なる場合があります。自身の所属に応じて自分のレベルを確認できるようにしています。

## ② 職業能力評価シートの修正方法

### a 評価シートの内容について

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。

<p>「自社にはない業務内容が書かれている」 ▶ <b>能力ユニット・能力細目の削除</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「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。)</li> </ul>
<p>「自社の業務内容で、 書かれていないものがある」 ▶ <b>能力ユニット・能力細目の追加</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
<p>「職務を兼務しているため、 評価シートが複数にまたがってしまう」 ▶ <b>職務の兼務状況に応じて統廃合を行う</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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) 交通誘導警備と雑踏警備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)。</li> </ul>
<p>「従業員が読んで、 分かりにくい表現がある」 ▶ <b>職務遂行のための基準・用語等の変更</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「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。</li> <li><b>a. 自社の業務実態に応じて置き換える</b> 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であっても警備企画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(警備企画において、レベル2として設定されている「警備企画」をレベル1に追加する)。 例) 営業の仕事はもっぱらレベル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。</li> <li><b>b. 用語を自社で使っている言葉に置き換える</b> 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) 「警備機器」を自社で実際に使っているシステム名称に置き換える。 ・職務名の修正 例) 「警備企画」を「警備計画」等に置き換える。</li> <li><b>c. その業務の頻度に応じて置き換える</b> 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」「いつも」などの文言を追加しましょう。 例) 「…受講生とのアイコンタクトなど、教育指導者として相応しい立ち居振る舞いを行っている」 → 「…受講生とのアイコンタクトなど、いつも教育指導者として相応しい立ち居振る舞いを行っている」 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下さい。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。</li> </ul>

### b 評価方法について

警備業では、「○△×」の3段階の評価尺度を取り入れています。しかし、3段階ではなく5段階(1～5)や2段階(○×)で評価した方が、使い勝手が良いと考える場合には、評価尺度そのものも必要な修正を行って下さい。

### c その他

警備業では、「職業能力評価シート」という名称を使っています。しかし「評価」ではなく、「人材育成」などの目的で利用する場合には、名称そのものも含めて必要な修正をして下さい。

## (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.9参照)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。

		共通能力				選択能力	平均点
		職業倫理と職務規律	地域・顧客とのコミュニケーション	チームワーク	チャレンジ意欲	雑踏警備	
氏名	〇〇 〇〇	1.8	1.6	1.5	1.3	1.4	1.5
	〇〇 〇〇	1.6	1.3	1.9	2.0	1.7	1.7
	〇〇 〇〇	1.3	1.9	1.7	1.8	1.9	1.7
平均点		1.6	1.6	1.7	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。

# 取り組み事例1

## シンテイ警備株式会社

～上司評価と自己評価の差異から、能力を適正に把握し、向上に繋げる～

### 会社概要

シンテイ警備株式会社は1977年に設立された警備会社で、関東地方を中心にオフィスビル・商業ビル、大規模イベント、スポーツ競技、交通誘導等のマンパワーのセキュリティ

サービスを提供しています。現在、関東地方に37拠点を有しています。

### 問題意識

当社には、今まで各現場で自分を客観的に評価するツールや隊員と隊長の間のコミュニケーションのツールというものはありませんでした。

日々、現場で隊員と隊長がコミュニケーションを取っては

いるものの、どちらかという隊長からの指導が中心になりがちで、お互い言いにくい部分があったりもしました。また現場の評価では、どうしても好き嫌いの要素が入ってしまうこともあり、それが隊員の不満を招くこともあります。

### 具体的な取り組み・活用したツール

今回、「職業能力評価シート」「必要な知識」「OJTコミュニケーションシート」の試行導入をしました。当社では1号警備業務と2号警備業務が事業の大きな柱であるため、それらに関わる「警備業務(施設警備)」(レベル1、3)と「警備業務(雑踏警備)」(レベル1～3)のものを活用しました。

「職業能力評価シート」「必要な知識」には、警備業としての基本的な項目が盛り込まれており、標準的なものとして十分に利用できるものと思います。

ただ警備業の場合、実際の現場ごとに業務内容が大きく

異なるという特徴があります。一口に「巡回」といっても、隊員・隊長にとってみれば、その現場で実際に見るべきポイントがどこであるのかが重要です。その意味で、「職業能力評価シート」に記載されている内容は、実際の現場を想定するとやや一般的な表現であるとの印象があります。

今回は試行導入のため、特にカスタマイズは加えませんでした。しかし、多少手間はかかるものの、記載されている内容が現場の実態に即した表現になるように調整するといったカスタマイズ化を行った方が、より効果的に使えると感じました。

### 取り組みの結果

実際、試行導入に関わった隊員と隊長からは、「共通の明文化されたツールを使って評価されるために公平性が保てる」「OJTコミュニケーションシートを使うことで、足りない部分が点数やグラフで明確に分かる」と好評でした。

また、レベルごとに「職業能力評価シート」「必要な知識」があるため、「今はレベル1だけれど、レベル2になると、こういったことが求められる」ということを具体的に示しつつ、励ますことができるのも良いと思います。

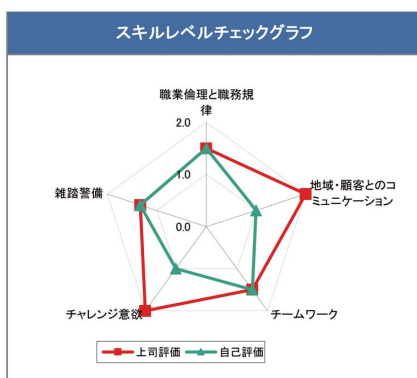
### 今後の目標

多数の警備員がいるため、短期間で全社に導入するのは容易ではありません。しかし、カスタマイズ化等も行い、部分

的にでも試験的な導入を行いたいと思います。将来的には、給与や昇進などへの反映も考えたいと思っています。

### Point

OJTコミュニケーションシートを活用した上司評価と自己評価の乖離の確認



### 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
職業倫理と職務規律	1.5	1.5
地域・顧客とのコミュニケーション	1.0	2.0
チームワーク	1.5	1.5
チャレンジ意欲	1.0	2.0
雑踏警備	1.3	1.3

※データはイメージで実際のものとは異なります。



## 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、階層ごと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.9参照)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るので、育成指導を一層効果的に行うことができます。

### 取り組みの進め方とポイント

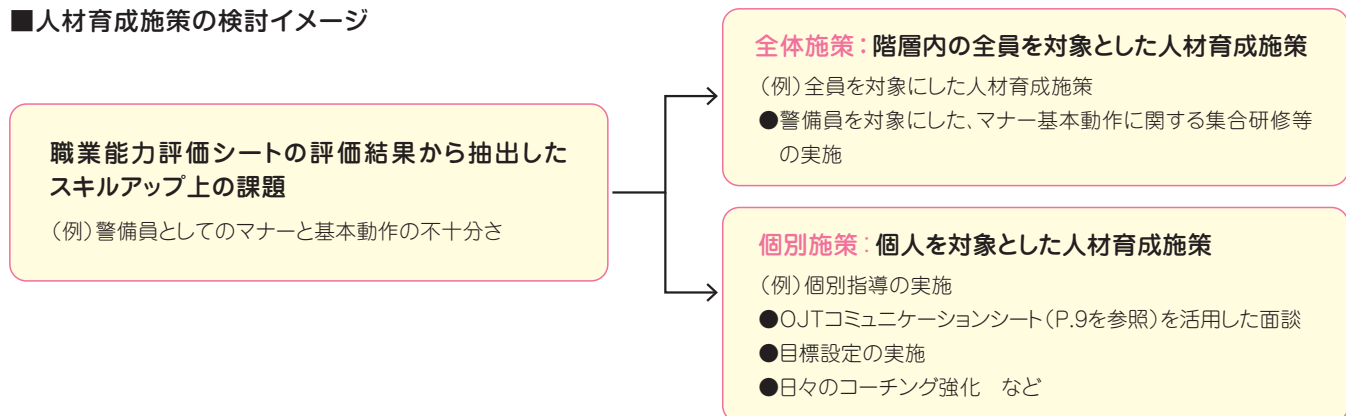
#### STEP 1 知識・スキルの強み・弱みの把握

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.5参照)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



## 取り組み事例2

### 警備業Y社

～「評価」への活用にとらわれず、会社の状況に応じて「能力向上」などの利用用途を検討～

#### 会社概要

当社は設立以来、愛媛県を中心にした警備会社として交通誘導警備、施設警備その他イベント警備などを

行っています。

#### 問題意識

当社のような中小警備会社の場合、大企業とは異なり、評価制度も未整備なのが現状で、改めて「評価」を行うことの必要性も乏しいと感じています。しかし、例えば

「能力向上」のため、ということであれば関心は高まります。試行導入を通じて、中小の警備会社にとっての「職業能力評価基準」の活用可能性を検討してみました。

#### 具体的な取り組み・活用したツール

試行導入にあたって、「職業能力評価シート」「必要な知識」「OJTコミュニケーションシート」を使用しました。当社の業務との兼ね合いから、「警備業務（施設警備）」（レベル3）「警備業務（交通誘導警備）」（レベル2～3）、「警備業務（雑踏警備）」（レベル1～3）を使って、部下と上司のそれぞれが実施しました。

「職業能力評価シート」「必要な知識」は、基本的な項目が盛り込まれた警備業としての標準的なものとして作成されています。そのため、ある程度経験を積んだ警備員にとっては、自分自身の能力を客観的に見つめ直し、能力アップを図るための自己チェックのツールとして利用することができます。

ただ現場の実務に照らしてみると、「職業能力評価シート」

の各項目の記述は、標準的なものであるために、汎用的で一般的な表現になっています。項目数は増えますが、より詳細に記述されている「サブツール」（能力細目・職務遂行のための基準一覧）を活用することも考えられます。

施設警備、交通誘導警備のいずれにおいても、実務では現場ごとにそれぞれルールや仕事の進め方が異なります。そのため、各現場ごとにもう少し記述を具体的にしたり、現場の実態にそぐわない項目を削除するなどカスタマイズ化することは必要かもしれません。さらに現場ごとに、各項目の重要度合いが異なるケースもあります。使い方によっては、重要なものには、配点を多くするなどといった工夫も必要かもしれません。

#### 取り組みの結果

当社では、部下の自己評価結果を踏まえて上司が評価を行う形で進めました。しかし結果をみると、両者の評価が似てしまいました。一つには、評価基準である「○」「△」「×」の理解が、記入者ごとに異なっていたことが考えられます。事前に評価基準を合わせるような仕組みがないと、上司が部下の評価に合わせてしまうといったことが起こりえます。また「職業能力評価シート」を能力向上に活用するのか、給料や昇進などに反映させるのかといった活用方法によっても、記入者の判断が変わってしまい、評価結果が異なってしまう可能性もありますので、活用用途の設定も大事だと思います。

特に、中小の警備会社の場合、部下と上司が顔を合わせている時間が非常に長くなっています。そのため、例えばコミュニケーションの得手不得手など、既にお互いの

ことがよく分かっている面があります。相互理解が進んでいる中で、改めて「評価」という言葉を出すと、部下も神経質になってしまう面がありますので、活用にあたっては工夫が必要だと思います。

「職業能力評価シート」で、「評価」という用語を使っています。しかし、企業によっては評価ではなく、例えばある程度経験を積んだ警備員が自分自身の能力を客観的に振り返り、その後の能力向上を図るためのツールとして使うこともできます。その場合、あえて「評価」ではなく「能力」などといった表現を使うなど工夫すると良いと思います。

いずれにしても、自分の会社の特徴を踏まえて、カスタマイズするなど自社に合わせて工夫することが大事だと思います。

#### 今後の目標

中小の警備会社の場合、部下と上司がお互いに理解し合っているために、「評価」を前面にした取り組みは進めにくいところがあります。むしろ、ある程度経験を積んだ

社員が、自分自身を振り返り、「能力向上」のためのツールとしての活用の可能性について考えてみたいと思います。

#### Point

「職業能力評価シート」を使うことで、今までの振り返りを行い、不足している能力の向上を図る

#### 試行導入

- ・職業能力評価シートにより、各人の能力を上司評価と自己評価から確認
- ・自己評価による「必要な知識」の確認
- ・OJTコミュニケーションシートを活用した、上司と部下の能力の相互確認

#### 期待できること

- ・ある程度経験を積んだ警備員の能力の振り返り
  - ・能力の振り返り結果を踏まえ、必要に応じて上司からのアドバイス
- ⇒「評価」というよりも、「能力向上」に力点

## 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。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。

### 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、上司にも評価をしてもらいます。

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。

さらに、評価者だけでなく、例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。

試行導入アンケートイメージ

(活用した) 職種・職務	(活用した) レベル	記入者	立場	記入日
			部下/上司	年 月 日

I. 「職業能力評価シート」について（全員の方）

01. チェック項目の数はいかがでしたか？（1つのみ○印）

多い
どちらかといえば多い
普通
どちらかといえば少ない
少ない

|-----|-----|-----|-----|

02. チェック項目の内容は全体的にわかりやすかったですか？（1つのみ○印）

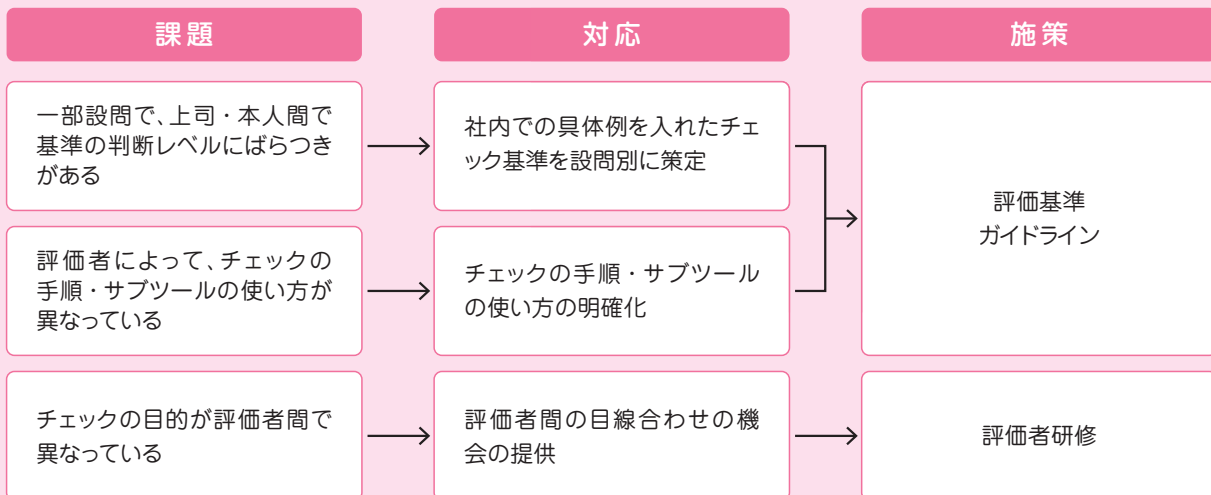
わかりやすい
どちらかといえばわかりやすい
普通
どちらかといえばわかりにくい
わかりにくい

|-----|-----|-----|-----|

#### 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



## 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1クラスの警備業務（施設警備）を採用する場合、まず、該当する職業能力評価シート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も可能になります。

なお、警備業では、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

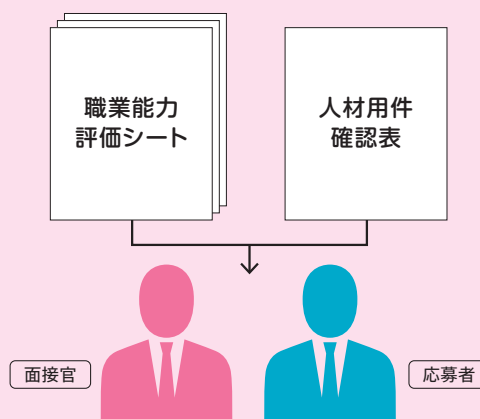
人材要件確認表を活用します。

#### 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。



#### 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。

## 2 取り組み企業の声

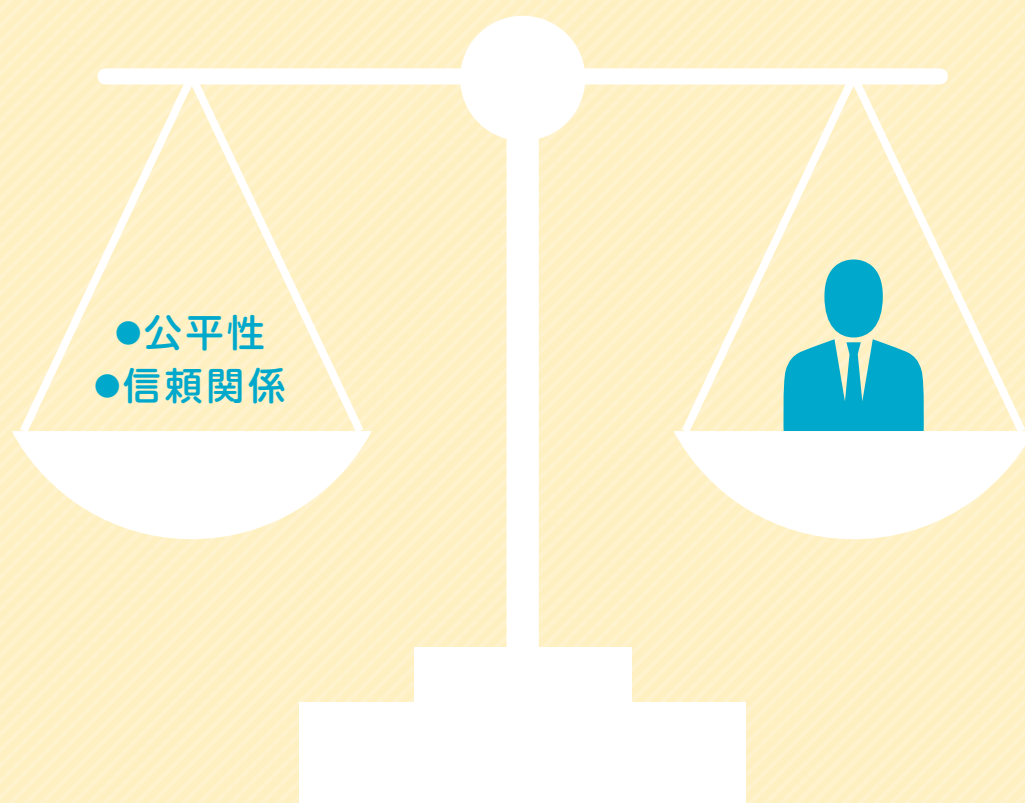
### シンテイ警備株式会社 代表取締役専務

マンパワーを中心とする警備会社は日々の教育、研修、警備員手配等により多忙を極めるので、評価制度の仕組みづくりまで手が回らない会社も多いと思います。人手不足に悩んでいる企業も多く、中には「好き嫌いによる評価」が行われてしまうこともあり、そうしたことに対する不満が離職の一つの要因になっている場合もあります。信頼関係の意味からも、公平性を保つ評価制度の整備は大事だと思います。

とはいえ、評価項目の作り方が分からなかったり、忙しくて一から作るのが難しいと思っている会社も少なくないかと思います。

「職業能力評価基準」には、警備業での標準的な評価項目やフォーマットが示されています。ただし、警備業では、それぞれの現場ごとに仕事の進め方が異なりますので、警備の現場に即した表現に置き換える作業であれば、各社とも比較的取り組みやすいのではないのでしょうか。

「職業能力評価基準」は、人材評価への活用はもとより、現場の隊長と隊員のコミュニケーションのきっかけづくりにも使えます。さらに、隊員に業務上の気づきを与えたり、人材育成など様々な使い方でもできる有益なツールであると思います。



## 警備業Y社

「職業能力評価基準」は、警備業界で必要とされる標準的な能力を網羅的に示しているものです。会社によっては人事評価への活用もあると思います。「評価」という言葉が使われていますが、活用方法は必ずしも「評価」にとられる必要はありません。特に、中小企業の場合には、評価そのものがなじまないような場合もあります。例えば、ある程度経験を積んだ警備員が自分の能力を見つめ直し、「自分はここの部分が足りない」といった気づきを得るのに役立つツールとしても使えると思います。

一方、標準的な能力を網羅的に示しているので、それぞれの項目がやや一般的な表現になっている面もあります。各社の状況にもよりますが、実際の活用にあたっては、警備の現場に応じた表現への置き換えなど、各社の実情に応じてカスタマイズ化した方が、使い勝手は高まると思います。

また、現在警備業界で働いている人ばかりではなく、新たに警備業界で働こうと思っている人にとって、警備員として必要とされる能力が事前に把握できるなど、警備業の概略を理解するのにも役立つと思います。



# 3 職業能力評価シートサンプル

評価シート表紙 警備業務（雑踏警備） 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	警備業務（雑踏警備）
レベル	レベル1
レベル1の目安	担当業務に関する基本的な知識・技能を有し、定型業務を確実に遂行することができる能力水準。

### ■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。

評価シート全体

職業能力評価シート(警備業務(雑踏警備) 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
職業倫理と職務規律	① 職業倫理、法令、諸ルールの内容の把握	1 警備業に期待される役割や警備の目的、警備業にかかわる法令、諸ルールを理解している。			
	② 職業倫理、法令、諸ルールの内容の遵守	2 警備業従事者としての社会的責任を自覚し、警備業にかかわる法令、諸ルールを遵守し、職務に従事している。			
地域・顧客とのコミュニケーション	① 顧客との関係構築	3 顧客と十分なコミュニケーションを図り、契約内容(顧客のルール等を含む)を理解して関係構築に努め、顧客からの依頼や相談を受けたときには、上位者に報告、連絡、相談している。			
	② 地域の関係者との関係構築	4 顧客側の地域や施設などに関する情報を把握し、地域の関係者や近隣住民などに対し、節度を持って礼儀正しく接している。			
チームワーク	① 周囲との連携・協力	5 報告、連絡、相談を欠かさず、常に同僚と協力・連携して職務に取り組んでいる。			
	② 周囲とのコミュニケーション	6 相手の話をしっかりと聞き、自分の考えが正しく相手に伝わるように周囲と適切にコミュニケーションをとっている。			
チャレンジ意欲	① 役割の理解	7 自分の職務遂行上の役割を理解するとともに、上位方針を理解し、上司と相談して仕事の目標設定や能力開発計画を立てている。			
	② 役割遂行と意欲	8 上司からの指示や指導事項を理解し、確実に実行するとともに、誠実な態度で職務を遂行し、自分に与えられた役割を果たしている。			

II. 職務遂行のための基準 選択能力ユニット(警備業務(雑踏警備))

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
雑踏警備	① 業務の準備・段取り	9 道路交通法などの関係法令や群集の持つ性格、群集心理の特性等について正しく理解している。また雑踏警備用の資機材の種類、設置上の留意事項、使用方法など、雑踏警備に必要な基本事項を理解している。			
	② 業務の実施	10 群集の持つ性格や群集心理の特性について理解し、規制等を受ける側の自発的協力が得られるよう、基本に忠実、かつ適正に雑踏警備を行い、不特定多数の人々が安心して行動できるよう、整然とした行動と規律正しい動作で警備を行っている。			
	③ 業務の報告・評価	11 警備中に確認した事項、措置事項、その他特異事項などを上司に報告し、引き継ぎ者に確実に申し送りしている。			
			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		



**【サブツール】能力細目・職務遂行のための基準一覧（警備業務（雑踏警備） 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
職業倫理と職務規律	①職業倫理、法令、諸ルールの内容の把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 警備業に期待される役割と警備の目的、服装や言動等の重要性を理解している。</li> <li>○ 警備業法など、警備業にかかわる法令の重要事項を理解している。</li> <li>○ 警備員に認められている行為と行ってはいけない行為を理解している。</li> <li>○ 社内諸規則及び警備計画の内容、警備指令書の内容を理解している。</li> <li>○ 法令に抵触する事例や職業倫理上で問題とされる事例等を理解している。</li> </ul>
	②職業倫理、法令、諸ルールの内容の遵守	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 警備業務従事者としての社会的責任を自覚し、誠実に職務に取り組んでいる。</li> <li>○ 警備業にかかわる法令の概要ならびに法定教育の指導事項を遵守している。</li> <li>○ 日頃から自社の経営理念や方針を踏まえた行動をとるとともに、社内の諸規則及び服務規律を遵守している。</li> <li>○ 清潔で端正な服装、規律と節度ある言動、心身の健康を維持して職務に従事している。</li> <li>○ 警備指令書の指示内容及び上司の指示を遵守し、職務に取り組んでいる。</li> </ul>
地域・顧客とのコミュニケーション	①顧客との関係構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 顧客との契約内容、顧客のルール、施設別のルールを理解して職務を遂行している。</li> <li>○ 清潔で端正な服装、規律と節度ある言動で顧客に対応している。</li> <li>○ 節度ある態度で顧客とコミュニケーションを図り、信頼関係を構築することに努めている。</li> <li>○ 顧客から依頼や相談などを受けたときは、上位者に報告、連絡、相談している。</li> </ul>
	②地域の関係者との関係構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 顧客側の地域や施設などが発信する情報、その地域の天候、交通事情、イベント情報等を確認するなど、地域の状況について概要を把握している。</li> <li>○ 地域の関係者や近隣住民などに対し、節度を持って礼儀正しく接している。</li> <li>○ 地域の関係者から依頼や相談などを受けたときは、上位者に報告、連絡、相談している。</li> </ul>
チームワーク	①周囲との連携・協力	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 余力がある場合には、同僚や後輩などの職務を手伝っている。</li> <li>○ 報告、連絡、相談を欠かさず、職務遂行に必要な情報は申し送り・引き継ぎやミーティングなどを通じて周囲に報告している。</li> <li>○ 職務遂行に必要な情報は申し送り・引き継ぎやミーティングなどを通じて報告されたものを理解している。</li> <li>○ 常に同僚と協力・連携して職務に取り組んでいる。</li> <li>○ 職場規律を遵守し、職場の協調性を乱すことなくより良い職場環境作りに協力している。</li> </ul>
	②周囲とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 周囲と適切にコミュニケーションをとっている。</li> <li>○ 警備員としてのマナーに則り、節度ある態度で周囲と接している。</li> <li>○ 相手の話をしっかりと聞き、自分の考えが正しく相手に伝わるように話をしている。</li> <li>○ 人的ネットワークを広げるための会合等の機会があれば、できるだけ参加している。</li> </ul>
チャレンジ意欲	①役割の理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 自分の職務遂行上の役割を理解している。</li> <li>○ 上位方針を理解し、上司と相談して仕事の目標設定を行っている。</li> <li>○ 習熟すべき知識や技能を理解し、上司と相談して能力開発計画を立てている。</li> </ul>
	②役割遂行と意欲	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 誠実な態度で職務を遂行し、自分に与えられた役割を果たしている。</li> <li>○ 自身の健康管理に気を配り、万全な体調を整えるよう努めている。</li> <li>○ 上司からの指示や指導事項を理解し、確実に実行している。</li> <li>○ 上司の指導や研修への参加を通じ、自己啓発（通信教育等）や能力開発に取り組んでいる。</li> <li>○ 問題点に気付いたときは、速やかに上司に報告、連絡、相談している。</li> <li>○ 今まで経験したことがない仕事であっても、進んでチャレンジする姿勢を示している。</li> </ul>

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
雑踏警備	①業務の準備・段取り	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 道路交通法などの関係法令や群集の持つ性格、群集心理の特性等について正しく理解している。</li> <li>○ 行事又は催事等の概要や会場及び会場周辺の地形・地理、群集の規制要領、避難誘導要領、広報要領等を理解し、不明点があれば必ず事前に上司に確認している。</li> <li>○ 雑踏警備用の資機材の種類、設置上の留意事項、使用方法など、雑踏警備に必要な基本事項を理解している。</li> <li>○ 契約先の関係者、警備隊内での役割分担や連絡系統、アルバイト要員、ボランティア要員等との関係等を事前に十分確認している。</li> <li>○ 雑踏警備に必要な無線機、拡声器、立看板等について、定期点検や使用前点検を行っている。</li> </ul>
	②業務の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 群集の持つ性格や群集心理の特性について理解し、規制等を受ける側の自発的協力が得られるよう、基本に忠実、かつ、適正に雑踏警備を行っている。</li> <li>○ 時間による状況・環境の変化に対応するために、イベントの全体スケジュールを把握している。</li> <li>○ 不特定多数の人々が安心して行動できるよう、整然とした行動と規律正しい動作で警備を行っている。</li> <li>○ 主催者、警察、消防等と十分に連携を図りながら、施設・資機材を活用し、群集への呼びかけや案内などの警備活動を適切に行っている。</li> <li>○ 広報要領に沿って適切な広報位置を選定し、状況に即して適時・的確な広報活動を行っている。</li> <li>○ 警備中に事件や事故が発生した場合は、直ちに警備隊本部に連絡するとともに、必要な指示を受け、避難誘導等の措置を講じている。</li> <li>○ 迷子、迷い人、泥酔者等の要保護者を発見した場合には、現場周辺に保護者、知人、その他の同行者がいないか確認したうえで、所定の保護施設等への搬送方法を判断し、適正に対処している。</li> </ul>
	③業務の報告・評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 警備中に確認した事項、措置事項、その他特異事項などを上司に報告し、引き継ぎ者に確実に申し送りしている。</li> <li>○ 問題が起きたときや改善点などの気付いたことを報告し、上司の判断を仰いでいる。</li> <li>○ 問題が起きたときや改善点の指摘を受けたときは、上司の指示に従い改善に取り組んでいる。</li> </ul>

## 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
職業倫理と職務規律	会社の経営理念・行動指針等	
	会社の諸規則	
	警備員としてのマナー、基本動作	
	警察機関等への連絡、現場保存、警察官への引き継ぎ方法	
	避難誘導の方法、実施要領	
	救急蘇生法	
	護身術	
	警備計画書、警備指令書	
地域・顧客とのコミュニケーション	主要法令の基本的事項	
	警備員としてのマナー、基本動作	
	コミュニケーション手法の活用知識	
	自分の権限で実施できること、できないことの内容	
	顧客、地域関係者についての知識	
	警備計画書、警備指令書	
チームワーク	主要法令の基本的事項	
	警備員としてのマナー、基本動作	
	コミュニケーション手法の活用知識	
	自分の権限で実施できること、できないことの内容	
チャレンジ意欲	職場の目標、職務内容	
	会社の経営理念・行動指針等	
	目標の立て方、進捗管理	
	自己の能力と限界の把握	
	自身の健康状態の把握	
	情報機器(PC、モバイル端末)の基本的な操作スキル	
	問題解決の手法	
動機付け、モチベーション		

## Ⅳ. 必要な知識(選択能力ユニット 警備業務(雑踏警備) レベル1)

能力ユニット	必要な知識	自己評価
雑踏警備	警備員としてのマナー、基本動作	
	行事等の態様別の警備の一般的特徴	
	担当する行事又は催事等の概要	
	事件、事故、火災、傷病者発生等への対応方法	
	護身術	
	雑踏警備業務用資機材の種類・用途および設置・点検方法	
	雑踏警備と群集心理	
	警備指令書の指示内容、申し送り事項の内容	
主要法令の基本的事項		

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/stf/seisakunitsuite/bunya/0000093584.html>

職業能力評価基準ポータルサイト

<https://www.shokugyououryoku.jp/>

## 厚生労働省委託事業

お問合せ先

厚生労働省 人材開発統括官 能力評価担当参事官室

TEL:03-5253-1111 (内線5936)

協力団体

一般社団法人 全国警備業協会

〒163-0632 東京都新宿区西新宿1-25-1 新宿センタービル32F

<http://www.ajssa.or.jp/>

企画・制作(事務局)

株式会社日本能率協会総合研究所

発行

2018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。

<https://merumaga.mhlw.go.jp/>

### 【著作権について】

本マニュアルで紹介しています「キャリアマップ」、「職業能力評価シート」、「職業能力評価基準」に関しての著作権は厚生労働省が所有しています。

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