

はじめに

## これから賃金制度は大きく変化する

日本企業で導入されている賃金（給与）には、名称だけでも、年功給、職能給、仕事給、役割給、年俸給、能率給、歩合給、年齢給、勤続給など数多くあります。これらを表に整理したのが、次ページの図表1です。

従来、「年功型賃金」といわれる制度が活用されてきました。時代の変化により徐々に、職務給、役割給などを取り入れる企業が多くなってきましたが、まだまだ「職能給制度」という能力を中心に賃金を決めているところが多いと思います。職能給制度は「職務遂行能力」で賃金を決める制度です。そのため、能力を明確にする必要性から「能力基準書」がいろいろな型で作成されてきました。

ところが、2016年、政府が正規社員と非正規社員の均衡待遇と図る「同一労働同一賃金」の実現を公約として掲げたことから、企業は人事・賃金制度における対応を迫られることとなりました。

「同一賃金同一労働」とは、賃金を「能力」でなく、「仕事」につけるという考え方です。そうになると職能給ではなく、職務給、役割給を取り入れなければならないということになります。

しかし、いきなり完全な職務給、役割給を取り入れるといっても、なかなか難しいと思います。

そこで職能給制度はそのままにして、職能給での「能力基準書」を今までのような「能力要素」を中心のものでなく、「仕事を基準」にしたものにし、社員区分を「能力」ではなく「仕事」で区分する方式に代える考え方をしてみました。社員区分を「仕事」に置くことにより、「賃金を人につける」のではなく「仕事につける」という考え方ができると思います。

そのため、本書では「仕事をベースとした能力基準書」（以下、「簡易型能力基準書」という）を中小企業でもスムーズに作成できるよう実例を多く示すとともに、従来の年功型の職能給制度の良さもある程度残したままで「同一労働同一賃金」に対応を見据えた人事・賃金制

図表 1 各種賃金制度の整理表

社員区分の方法	給与の名称	人事・給与制度における名称	制度の特徴	「同一労働同一賃金」対応におけるハードル
①年齢、学歴、勤続・経験年数など属人的要素で区分する	年功給 〔ただし、一般的には職能給と組み合わせたものを年功給と呼ぶ〕	職能資格制度 職能等級制度 職能資格等級制度 〔最近では年齢・勤続を除外している企業が多くなっている〕	①給与を人につけるという考え方なので、人事異動、仕事の内容の変化に対応させやすい ②役職と直接連動されないの、ポスト不足にも対応できる ③ゼネラリストの育成には向くが、専門職は育ちにくい ④給与を能力に連動させるので、基本的には給与は下がる、毎年昇給するので、社員が安心して働くことができ、定着率も高くなる ⑤毎年人件費が上がる	・給与を人（年齢、勤続・能力）につけるしくみなので、現状のままでは対応できない ・対応するには「職務遂行能力の評価基準を仕事に置くしくみ」にする必要がある
②職務遂行能力と習熟度を分析評価して区分する	職能給			
③仕事の内容を分析し、その責任の度合いによって区分する	職務給	職務等級制度	①仕事の内容と給与が連動しているので給与がわかりやすい ②専門家が育つ ③勤続・経験年数が増えても給与が上がらないので人件費の抑制に結びつく ④定期昇給がないので世間相場と連動せず、高齢者を採用しづらく、定着率が低くなる	・職務分析をきちんと行えば、正規社員の仕事、非正規社員の仕事と明確に区分できるので対応できる。 ・少ない人員で1人にいろいろな仕事を担当させている中小企業では、かなり難しい

④職務、役職で区分する	職務・職階給	職務職階制度  〔公務員、私学、特殊法人で導入されている制度〕	民間企業では採用時から職務を決めての採用（職務採用、キャリア、ノンキャリアなど）を行っていないので、民間企業での導入は難しい	・制度そのものがそうなっているので対応できる
⑥役割と責任度合を概念的に分析し、その役割と責任の度合いで区分する	役割給	役割給制度 役割等級制度	①役割と給与が連動しているので、給与がわかりやすい ②役割が変われば給与も変わるので、社員に不安感を与える ③役割基準をわかりやすくする必要はあるが、定義の仕方が難しい ④役割評価の結果で給与が下がることもあるので、評価制度をきちんと行う必要がある	・役割区分を明確にすれば対応できる ・役割の違いをどこまで明確にできるかがポイント

度についてまとめました。

## 「同一労働同一賃金」を見据えた人事・賃金制度を考える

政府は、2016年12月20日に次のガイドライン案を示しました。ガイドライン案では、「各企業が職務や能力等の内容の明確化と、それに基づく公正な評価を推進し、それに則った賃金制度を、労使の話し合いにより、可能な限り速やかに構築していくことが、同一労働同一賃金の実現には望ましい。」とされています。しかし、中小企業においてこれらをすぐに実行するのは困難です。

そこで、部分変更によって従来の制度でも対応できる方法を考えてみました。

## 同一労働同一賃金ガイドライン（案）前文抜粋

### （目的）

- 本ガイドライン案は、正規か非正規かという雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇を確保し、同一労働同一賃金の実現に向けて策定するものである。同一労働同一賃金は、いわゆる正規雇用労働者（無期雇用フルタイム労働者）と非正規雇用労働者（有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者）の間の不合理な待遇差の解消を目指すものである。
- もとより賃金等の処遇は労使によって決定されることが基本である。しかし、我が国においては正規雇用労働者と非正規雇用労働者の間には欧州と比較して大きな処遇差がある。政府としては、この問題の対処に当たり、同一労働同一賃金の考え方が広く普及しているといわれる欧州制度の実態も参考としながら検証した結果、それぞれの国の労働市場全体の構造に応じた政策とすることが重要との示唆を得た。
- 我が国の場合、基本給をはじめ、賃金制度の決めり方が様々な要素が組み合わされている場合も多いため、同一労働同一賃金の実現に向けて、まずは、各企業において、職務や能力等の明確化とその職務や能力等と賃金等の待遇との関係を含めた処遇体系全体を労使の話し合いによって、それぞれ確認し、非正規雇用労働者を含む労使で共有することが肝要である。
- 今後、各企業が職務や能力等の内容の明確化と、それに基づく公正な評価を推進し、それに則った賃金制度を、労使の話し合いにより、可能な限り速やかに構築していくことが、同一労働同一賃金の実現には望ましい。

## 対応に向けた取組みは今から始めるべき

職能給制度では、「職務遂行能力（仕事に必要な能力）の保有度合に応じて区分する」ので、能力要素（判断力、折衝力、指導力、管理能力など）により評価基準書が作成されており、仕事によるものとはなっていませんでした。

そこで、「同一労働同一賃金」への対応として、正規社員と非正規社員とが担当する仕事を種類ごとに書き出し、「仕事に必要な能力」を評価できるしくみへと部分的に変更し、担当する仕事によって区分し

ていくという方法を考えました。

具体的には、図表2のような簡易型能力基準書を作成して、例えば正規社員は「具体的仕事」の①～⑰すべてを担当するが、非正規社員は①・⑤・⑥・⑦のみを担当させるということであれば、現在の職能給制度でも「仕事の区分」ができ、待遇に合理的な差をつけることも可能になるということです。

このように、賃金制度は従来どおりでも能力基準書を「仕事をベース」にしたものに変更することで、同一労働同一賃金に対応できると考えられます。

本書は、このような簡易型能力基準書へと変える方法によって「同一労働同一賃金」に対応できる人事・賃金制度のしくみ、作成方法について紹介しています。

企業においては、「同一労働同一賃金」が法制化されるまでの間に、できることは今から取り組んでおくことが大切だと思います。

図表2 能力基準書

【総務】		具体的仕事	評価基準	求められる能力水準		
No	仕事の種類			5等級	4等級	3等級
1	庶務	① 備品管理(文具注文、備品、常備薬)	備品、消耗品、常備薬の発注および管理ができる。	◎	☆	
		② 6S、大掃除、パトロール等の分け	7月と12月の大掃除およびパトロールのアナウンスと実施を確認することができる。	○	◎	☆
		③ 電話・FAX、コピー機の管理	電話・FAX、コピー機、携帯電話の選定、リース契約、管理をすることができる。	○	◎	☆
		④ 社用車の管理	社用車(リース契約)の選定、入替え、メンテナンス、鍵の管理をすることができる。	○	◎	☆
		⑤ 郵便物の管理	郵便物、宅急便の管理業務ができる。	◎	☆	
		⑥ 来客対応	来客の取次ぎ、お茶出しをすることができる。	◎	☆	
		⑦ 切手・印紙・官製はがきの管理	切手・印紙・官製はがきの管理ができる。	◎	☆	
		⑧ 印鑑・登記簿などの管理	印鑑・登記簿などの管理業務ができる。			○
2	経理業務	⑨ 資金調達	銀行との日頃の情報交換を密にし、必要時に資金調達をスムーズに行うことができる。			○
		⑩ 売掛入金確認 集金	毎月の債権回収(銀行振込)がなされているか確認することができる。また領収書を作成し、回収することができる。	○	◎	☆
		⑪ 帳簿管理	総勘定元帳、仕訳帳、現金出納帳、完掛・買掛元帳などの記載ができる。	○	◎	☆
		⑫ 締処理(ひだりうちわ)	毎月買掛・売上の締処理を行うことができる。	○	◎	☆
		⑬ 支払い業務	買掛金、販売管理費の請求書のチェックを行い、支払日に銀行振込をすることができる。	○	◎	☆
		⑭ 給与計算・振込	給与規定に従って毎月の給与計算を行い、給与支給日に各社員の銀行口座に振り込むことができる。	○	◎	☆
		⑮ 住民税・源泉税・社会保険・雇用保険支払い	住民税・源泉税・社会保険料・雇用保険料納付業務を滞りなく期日までに行うことができる。	○	◎	☆
		⑯ 与信	債権回収情報、営業部との情報交換(与信管理表)により、与信管理(与信限度額の設定、管理)を行い、適切な処置(取引停止、公正証書作成指示)ができる。		○	◎
		⑰ 経理知識	小切手、手形の知識を持ち、扱うことができる。	○	◎	☆

☆：指導できる。複雑・困難な作業でも対応できる  
◎：1人で問題なくできるレベル  
○：上司の大枠の指示があればできるレベル

# CONTENTS

はじめに

これから賃金制度は大きく変化する

「同一労働同一賃金」を見据えた人事・賃金制度を考える

対応に向けた取組みは今から始めるべき

## 第1章 「能力基準書」の種類

- 1 「能力基準書」にはどんなものがあるか ..... 10
- 2 等級を基準にした「能力基準書」 ..... 11
  - (1) 長 所 11
  - (2) 短 所 12
- 3 能力要素を基準にした「能力基準書」 ..... 13
  - (1) 長 所 13
  - (2) 短 所 14
- 4 仕事をベースにした「能力基準書」(1) —職能要件書型— ..... 18
  - (1) 長 所 18
  - (2) 短 所 18
- 5 仕事をベースにした「能力基準書」(2) —簡易型— ..... 21
  - (1) 長 所 21
  - (2) 短 所 21
- 6 職務行動を基準とした「能力基準書」 ..... 26
  - (1) 長 所 26
  - (2) 短 所 26

## 第2章 仕事をベースにした「簡易型能力基準書」の つくり方

- 1 作成にあたり注意すべき点 ..... 30
- 2 「簡易型能力基準書」の作成手順 ..... 31

- (1) 「能力基準書」の職種を決定する 32
  - (2) 「仕事の種類洗い出し表」を作成する 32
  - (3) 洗い出した具体的仕事を種類ごとにまとめる 34
  - (4) 「能力基準まとめ作業表」をチェックする 35
  - (5) まとめた「具体的仕事」ごとの「仕事の種類」名を決める 37
  - (6) 職場で社員にあてはめてチェックする 38
  - (7) 「具体的仕事」ごとに「評価基準」を書き出す 40
  - (8) 「具体的仕事」ごとに1～3等級に「求められる能力水準」を評価して「記号」を入れる 41
  - (9) 「能力基準書（共通項目）」を作成する 44
  - (10) 管理職クラスの能力基準書を作成する 45
- 3 見直しの必要性和手順** ..... 49
- (1) 見直しをすべき理由 49
  - (2) 見直しのタイミング 50
  - (3) 見直しの手順 50

### 第3章 「簡易型能力基準書」の活用方法

- 1 「同一労働同一賃金」への活用 ..... 58
- 2 「業績評価の基準書」への活用 ..... 61
- 3 「能力評価の基準書」への活用 ..... 64

### 第4章 「簡易型能力基準書」を活用した人事・賃金制度見直し事例

- 1 総合職・一般職の定義を明確にした ..... 68
- 2 コース別に「共通能力基準書」を作成した ..... 69
- 3 職種別の能力基準書を作成した ..... 71
- 4 年功型賃金から成果・役割に応じて変動する賃金制度に変更した ..... 95
  - (1) 事例会社の基本給のしくみ 95

(2) 賃金表のしくみ	96
(3) 賃金改定の方法	99
5 人事評価は「能力基準書」を基準に絶対評価ができるしくみにした	106
6 退職金制度をポイント制に変更した	151
7 賞与支給もポイント制に変更した	158
8 人事制度運用規程を公開した	160

## 第5章 「簡易型能力基準書」の実例

1 設備機器製造業	177
(営業職／技術職／工務職／生産管理職／資材管理職／原価管理職)	
2 菓子製造業	194
(製造職／資材職／品質管理職／工務職／商品管理職／総務・経理職)	
3 印刷業	209
(営業職／営業事務職／印刷職)	
4 倉庫業	218
(営業職／倉庫職／配送職／センター事務職／業務職)	
5 プラント設備業	234
(総務職／プラント設備職／生産支援職／品質保証職／技術職)	





## 第1章

# 「能力基準書」 の種類



## 1

# 「能力基準書」にはどんなものがあるか

職能資格制度を導入している会社では、等級ごとに「職務能力の保有度合」を明確にした「能力基準書」が必要です。

この「能力基準書」は、①等級を基準にしたもの、②能力要素を基準にしたもの、③仕事を基準にしたもの、④職務行動を基準にしたものと、いくつかに分類できます。

それぞれの作成方法と「同一労働同一賃金」に対応できるかという面から考えると、図表3のように整理できます。

図表3 職能給制度での能力区分の方法

能力基準書の種類	具体的方法	「同一労働同一賃金」対応へのハードル
1.等級を基準にする方式	等級別に「求められる能力水準」を全職種共通で作成する	このままでは対応できない
2.能力要素を基準にする方式	等級ごとに必要な能力要素を決め、その能力要素ごとに「求められる能力水準」を全職種共通で区分する。能力要素ごとに細かく設定するので、基準がある程度明確になる	このままでは対応できない
3.仕事を基準にする方式(1) 職能要件書型	職種ごとに具体的仕事を洗い出してその仕事を基準に「求められる遂行基準」を等級ごとに区分する。仕事が基準になるので、基準が明確になるが、かなり手間がかかる	仕事を基準にしているので、一部修正すれば対応できる
4.仕事を基準にする方式(2) 簡易型	職種ごとに仕事を洗い出すのは上記3.と同じであるが、「求められる能力水準」を文章でなく、記号で明確にする	仕事を基準にしているので対応できる
5.職務行動を基準にする方式	職務行動を基準として区分する。「コンピテンシー評価」といわれるもので、どちらかという大企業向け。作成には手間と専門的能力を要する	このままでは対応できない

これらの「能力基準書」を具体的に作成するには、図表3の1.や2.は、他社の実例や専門書を参考に人事部門の担当者が少し勉強すれば作成できるでしょう。しかし3.や4.となると、具体的に仕事を洗い出し、求められる能力水準を作成し、具体的な仕事ごとの職務評価を行わなければなりません。現場の社員を巻き込んで作成しなければならないし、ある程度時間がかかると思います。また、5.についてはある程度の専門知識を持った専門家を加えないと良いものが作成できないでしょう。

それぞれの能力基準書の内容と長所・短所は、次のとおりです。

## 2 等級を基準にした「能力基準書」

この基準書は、求められる能力基準を等級に置いて作成されたもので、「等級ごとにどんな能力が求められるか」を文章化しています（図表4）。

### (1) 長 所

- ① 等級ごとに「求められる能力水準」を文章化するだけなので時間をかけずに作成できる
- ② 他社の文章表現を参考にすれば簡単にできる
- ③ さまざまに職種に対応できるので、職種別に作成する必要がない
- ④ 小さな会社で1人がいろいろな職種の仕事をしているような場合も対応できる
- ⑤ 初めて能力基準書を作成し、社員に提示しようとする場合でも、簡単に書かれているので社員が理解しやすい

## (2) 短 所

- ① 求められる能力水準の表現が等級別に3～4項目表現されているだけなので、求められる能力水準がわかりにくい
- ② 等級ごとの能力水準の違いが不明確で、能力評価に活用する場合、評価者間のバラつきが出る
- ③ 社員の能力開発に活用しようとしても、「どんな能力が求められるか」の具体性がなく活用しにくい
- ④ 管理者が部下から「どんな能力を身に付ければ昇格するのか？給与が上がるのか？」を質問されても明確に答えにくい

図表4 等級を基準とした能力基準書の例

等級	求められる能力基準
5等級	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 経営方針に基づき適切な部門方針、目標が設定できる</li><li>・ 内外の変化を先取りした戦略的な判断ができる</li><li>・ 部門の業務革新に向けて責任ある判断ができる</li><li>・ 他部門、社内外関係先と必要な調整ができる</li><li>・ 部下を統括して部門全体の総力を結集し、担当部門の運営ができる</li></ul>
4等級	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 経営に関する知識、担当業務および関連分野の高度な専門知識を有する</li><li>・ 担当の部署を運営できる</li><li>・ 社内外関係先と必要な調整ができる</li><li>・ 部下を教育、統率して、組織の力を発揮させ、担当業務を遂行できる</li></ul>
3等級	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 担当業務の範囲で判断業務を遂行することができる</li><li>・ グループのマネージャーができる</li><li>・ 社内関係先と必要な調整ができる</li><li>・ 部下を教育、指導して、また自ら率先してグループをまとめながら担当業務を遂行できる</li></ul>

2 等級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 担当業務の範囲での判定業務を遂行することができる</li> <li>・ グループのリーダーができる</li> <li>・ 状況に応じて処理手順を変更する程度の工夫ができる</li> <li>・ 能力基準書に基づいて下位者を指導できる</li> </ul>
1 等級	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 能力基準書に基づいた日常定型的な業務が遂行できる</li> <li>・ 担当業務は上司の指示が大枠であっても、内容を理解し、業務を遂行できる</li> <li>・ チームメンバーとしての自覚を持ち、チームに溶け込める</li> </ul>

### 3 能力要素を基準にした「能力基準書」

この基準書は、求められる能力基準を能力要素に置いて作成されたもので、「職能資格等級制度」が導入された時代に多く見られた基準書です。会社が求める能力要素を定めて、等級ごとに「求められる能力水準」を文章化したものです（図表 5）。

#### (1) 長 所

- ① 基準書が「能力要素」ごとに細かく表現されているので「求められる能力水準」がある程度明確になる
- ② 「求められる能力水準」が能力要素別、等級別に細かく表現されているので評価にバラつきが出にくい
- ③ 「求められる能力水準」が能力要素別、等級別に表現されているので、上位等級に昇格するために不足している能力、身に付いている能力がある程度明確になり、能力開発に活用しやすい
- ④ 「求められる能力水準」が職務能力行動で表現されているので理解しやすい
- ⑤ 能力要素の定義が明確に示されているので、能力要素の意味を共有しやすく、理解されやすい

## (2) 短 所

- ① 評価の基準となる「能力要素」としてどんなものが自社に合うかなど、能力要素を決めるためにはかなりの専門能力が求められる
- ② 「求められる能力水準」を能力要素別、等級別に作成するので、作成に時間がかかる
- ③ 「求められる能力水準」が職務行動で表現されているが、職種別になっていないため、職務に合わない表現もある
- ④ 2～3の能力要素の組合わせで自社に合うように表現しているので、定義では説明されているが評価がしにくい
- ⑤ 能力要素を自社に合うようになり検討して作成するが、実際の職場で求められる職務遂行能力と合わない面もある

図表5 能力要素を基準にした能力基準書の例

	評価要素	1等級	2等級	3等級	4等級
基 本	<b>知識（識見）</b> 知識スキル修得と 発揮	担当事務および関連事務を処理するために必要な知識を修得し、業務に活かすことができる	所属職務全般にわたり相当の知識を有し、主要業務について必要な知識を修得し、業務に活かすことができる	会社の主要業務について必要な知識を体系化して修得し、業務に活かすことができる	担当職務に必要な専門知識と関連部門の実務知識および人事管理についての基礎的な知識、技法を修得し、下級者への指導など業務に活かすことができる
能 力	<b>コンプライアンス</b> 法令等を守り誠実かつ公正に業務遂行するとともに、違反行為の発生等に適切に対応する法令遵守、社会的意識、使命感、倫理遵守	会社の社会的責任と公共的使命を認識し、法令等の遵守について、上司の命令、指示のもとで適正に行動できる	会社の社会的責任と公共的使命を認識し、法令等の遵守について会社の方針をよく理解し、自ら適正に行動し、疑義がある場合も、自らの意見を持って上司と相談し適正な行動ができる	会社の社会的責任と公共的使命を認識し、法令等の遵守について会社の方針をよく理解し、自ら適正に行動できる	会社の社会的責任と公共的使命を認識し、法令等を遵守する行動が定着するよう下級者を指導できる

	<b>規律・マナー</b> 上司の命令や定められた諸規律、通達等に従い職場秩序の維持に努める	諸規則、上司の指示・命令を守り社員としての身だしなみ、服装に心がけて行動できる	小さな規律違反でも注意するなど後輩に対して良い手本となることができる		
	<b>責任・役割達成志向</b> 自らの役割の中で目標達成に向けて率先して行動し、障害や困難があっても自己の職責は最後までやり抜く	自分に与えられた仕事は、陰日向なく、誠意を持ってやり遂げることができる	担当職務の範囲内で、困難な状況に直面しても、努力を尽くし、やり遂げることができる	課(班)の中で、自分に割り当てられた役割に基づく目標の達成に向け、困難な状況に直面しても、最後までやり遂げることができる	部署の業務推進役であることを自覚し、部下の目標達成に向け、困難な状況に直面しても、最後までやり遂げることができる
	<b>チャレンジ・革新</b> 業務の革新に積極的に取り組み、その実現のため上司、関係部署への働きかけを行っている	担当職務で余裕がある場合、自分から次の仕事の指示を求めるなど、意欲的に行動できる	新しい仕事や難しい仕事を指示・命令された場合、意欲的に取り組むことができる	担当の仕事について、従来のやり方に満足せず常に新しい方法はないかチャレンジして、後輩に対しても良い影響を与えることができる	現在の業務の進め方に満足せず、常に改善・改革を求めて改革の成果を上げることができる
	<b>コスト・効率意識</b> 費用対効果や時間、労力などのコストをトータルで考えて行動している	物品を大切に使用するよう心がけ、常に時間観念を持って業務を遂行することができる	常に収益を意識した行動に努め、自らの行動だけでなく周りにも心がけるなど効率的な行動ができる	業務遂行にあたって、常に費用対効果や時間、労力などのコストをトータル的に考えて行動することができる	担当部署全体で費用対効果や時間、コストをトータル的に考え行動し、コスト低減の効果を上げることができる
対人関係能力	<b>傾聴・ニーズ把握力</b> 人の話を注意深くかつ熱心に聴き、話の要点を的確に掴む能力		顧客の話を真剣に聴き、顧客のニーズを把握し、ニーズに沿った顧客志向の行動ができる	顧客の話を真剣に聴き、そこから新しいニーズを引き出し、それを満たす提案ができるような行動ができる	顧客ニーズを把握するだけでなく、部署の課題と結びつけ、双方に価値のある提案ができる
	<b>折衝・説得力</b> 特定の意図を持って相手と交渉し、相手を説得し理解を求める能力			困難な折衝事項に際しても、会社の立場と顧客の状況を勘案して相手と折衝し、要件、目的を達成することができる	交渉・折衝事項について、内外の担当者や責任者と相互の信頼関係を維持しながら、自己の意図や目的を相手に説明し、説得できる

	<b>対話・応対力</b> 相手の意見を正しく理解し、正確かつ丁寧に対応できる能力	好感の持てる対応で、相手との対話の中で話の内容を正確に受け止め、必要なことは間違いなく取り次ぐことができる	日常の応対、相談において相手の要望を受け止め、当方の用件、目的を相手に理解、納得させることができる		
業務遂行能力	<b>段取り・計画力</b> 担当業務の範囲で計画を立て、優先順位を判断しながら、能率的に仕事を進める能力	担当業務の範囲内で、繁忙期に飛込みの仕事が入っても段取り良く期限内に完了するよう、計画的に仕事を進めることができる	係内の計画や進捗状況を間違いなく把握し、多少の状況変化があっても仕事の優先順位を的確に判断し、機敏に計画を修正しながら効率的に仕事を進めることができる		
	<b>企画・立案力</b> 特定事項について、目標達成のために具体的・効果的な実行計画をまとめる能力		担当業務の推進にあたり、上司の方針を的確に掴んだ上で課題解決と目標達成のための具体的実行計画をまとめ上げることができる	特定事項の課題解決と目標達成のために関連情報を収集・分析し、関係部署と調整しながら効果的対策を企画・立案できる	特定分野の業務課題について、部門方針に基づき従来のやり方を相当地度改善した効果的な対策を企画・立案できる
	<b>情報収集・分析力</b> 担当の範囲内で情報等の収集に努め、その内容を分析し、円滑に業務を推進している	担当業務の範囲内の各種情報の収集・整理・蓄積に努め、必要に応じてシステムを効率的に活用して担当業務の的確な推進に役立てることができる	常に問題意識を持って担当事務の遂行や目標達成のために必要な各種情報の収集・整理・蓄積を迅速かつ的確に行って、業務遂行に活用することができる	グループ内の業務に関連する各種情報の収集・整理・蓄積に努め、タイムリーに業務に活用するとともに目標達成のために戦略的な視点からグループ業務推進策の企画の支援を行うことができる	社会経済情勢や顧客等に関する各種情報を保有し、その有効活用に高い意識を持って分析・評価・加工して業務の中で活用するとともに、上司を補佐してグループ内の情報共有化ができる