

# 職業能力評価基準（パン製造業）

## 改訂検討報告書

平成 21 年 9 月

中央職業能力開発協会

はじめに

厚生労働省では、労働者個々人の個性と能力に対応した多様な働き方ができる労働市場の実現を目的に、個人は自らがもつ職業能力を、企業は労働者に対して求める職業能力を互いにわかりやすい形で示せるようにするための社会基盤としての職業能力評価制度を整備することとしている。

職業能力評価基準は、企業の人材ニーズと労働者とを適切にマッチングさせるための“共通言語”として、また、内外の労働市場で職業能力を適正に評価できる“ものさし”となる客観的な指標として活用されてきた。

職業能力評価基準（パン製造業）は、平成18年1月に整備され、公表以降、幸いにして多くの企業において従業員の能力評価基準の基盤として、あるいは、人材育成計画の目安として好評のうちに活用されてきたが、早くも策定から3年が経過した。この間、相次いで表面化した食品偽装の問題等を契機に、消費者の間に「食の安全・安心」への関心がこれまで以上に高まりを見せている一方、小麦粉など原材料価格が高騰するなど、パン製造業界を取り巻く環境の変化には著しいものがあり、会社経営はもちろんのこと、店舗をはじめとする職場での仕事のあり方にも大きな影響を与えている。

職業能力評価基準については、業界を取り巻く環境変化や職務内容の変化に対応して、必要に応じて見直しが求められているところであり、今回、パン製造業において、全日本パン協同組合連合会及び会員企業各社のご協力の下、企業ヒアリング調査やこれを踏まえた検討を経て、記載内容の見直しや加筆・修正等、その改訂を行い、職業能力評価基準（パン製造業）の改訂版を取りまとめることとなった。その過程でヒアリング調査等にご協力いただいた方々には、心より感謝申し上げます。

なお、本委員会は、政府が平成20年度から本格実施している「ジョブ・カード制度」の普及・促進を図り、これを実効あるものとするため、職業能力評価基準を活用して「モデル評価シート」等を作成する目的で設置されたものであるが、以上のような状況変化を踏まえ、あわせて、平成18年度の職業能力評価基準（パン製造業）の改訂についても検討していくこととしたものである。企業を取り巻く環境変化と新たな課題に的確に対応していくためには、「人材力」が極めて重要であることには変わりがない。いかに人材を惹き付け、適正に評価し、その能力を最大限引き出すことができるかが経営の正否を左右するだろう。

今回作成した「職業能力評価基準（パン製造業改訂版）」が引き続き幅広く活用されるとともに、社会基盤としての職業能力評価制度の整備・構築が図られ、企業の競争力や生産性の向上、労働者一人ひとりの自己実現につながることを期待される。

平成21年9月

中央職業能力開発協会  
基準策定普及委員会  
（パン製造業）

## 目 次

はじめに

第1章 社会基盤としての職業能力評価制度の整備に向けて	1
1.1 職業能力評価基準の必要性	1
1.2 パン製造業における職業能力評価基準の作成と見直しに至る経緯	1
第2章 パン製造業の現状と課題	3
2.1 パン製造業の概要	3
2.2 市場動向	5
2.3 経営上の課題	7
2.4 人材動向と人材育成上の課題	8
第3章 評価基準改訂に関する検討概要	11
3.1 検討経過	11
3.2 検討概要	11
第4章 職業能力評価基準の特徴と枠組み	14
4.1 職業能力評価基準作成の考え方と全体構成	14
4.2 職務概要書	20
第5章 今後の課題と展望	21
5.1 職業能力評価基準の活用・普及へ向けた取組み	21
5.2 職業能力評価基準の維持・管理のための仕組みづくり	23
5.3 職業能力評価制度の整備へ向けた更なる取組み	23
第6章 職業能力評価基準の活用例	24
6.1 職業能力評価基準の活用例	24
6.2 OJTシートの目的	24
6.3 活用のプロセス	24
委員名簿	30

### 「パン製造業」職業能力評価基準（改訂版）

1. 職業能力評価基準（パン製造業）におけるレベル区分の考え方
2. パン製造業におけるキャリア形成の例
3. パン製造業における職業能力評価基準の全体構成（様式1）
4. 職種別能力ユニット一覧（様式2）
5. 能力ユニット別職業能力評価基準（様式3）
6. 職務概要書

## 第1章 社会基盤としての職業能力評価制度の整備に向けて

### 1.1 職業能力評価基準の必要性

多くの企業にとって、新たな目標や課題を見出し、これに果敢に取り組んで達成できる人材は最大の経営資源であり、企業競争力の源泉である。

そこで各企業は、自社が求める職務や人材像を明確化し、それにマッチする人材を社内外から採用・確保し、適材適所に配置することが最重要の経営課題となっている。そのためには、自社が求める職務や人材像を能力要件として具体化できなければならない。一方、労働者も企業が示す能力要件に照らして自らの職業能力を把握し、それを第三者に理解できるように示せなければならない。場合によっては、不足している能力の開発・向上に取り組むことも必要となる。

また、これまで日本は内部労働市場である企業内の定期的な人事異動を通じていくつかの職務を経験しながらキャリアを積み重ね、昇進・昇格をとおして能力形成を促すシステムとなっていたため、外部労働市場が形成されにくい状況であった。しかし、労働移動が活発化するにつれて外部労働市場における職業能力評価等に関する環境を整備する必要性が高まってきている。

多くの企業にとって、市場環境が変化する中で競争に勝ち抜くためには、「人材力」をいかに高めていくかが共通の課題となる。こうした状況の中で、企業の人材ニーズと労働者の有する職業能力とを適切にマッチングさせるためには、双方が“共通言語”として理解でき、内外の労働市場で職業能力を適正に評価できる“ものさし”としての「職業能力評価基準」は不可欠といえる。

### 1.2 パン製造業における職業能力評価基準の作成と見直しに至る経緯

グローバル化の進展、産業構造転換等に直面している我が国の産業の状況を踏まえ、厚生労働省では、様々な産業の労使団体の協力を得ながら、業界ごとに職業能力評価基準の整備に取り組んでいる。

中央職業能力開発協会では、厚生労働省の委託を受けて包括的職業能力評価制度整備事業を推進し、その一環として、平成18年1月に製造小売を主とする「リテール・ベーカリー」に焦点をあてて、パン製造業における職業能力評価基準を取りまとめた。

しかし、策定から2年以上が経過し、パン製造業を取り巻く経営環境は相当に変化している。小麦粉など原材料の取引価格の高騰、食の安心・安全に対するこれまで以上の関心の高まり、消費者の低価格志向の定着等に対応するため、リテール・ベーカリー各社には、消費者ニーズを的確に捉え、従来にも増して効果的・効率的な事業運営を行うことが求められている。職業能力評価基準は常に見直しをしなければ陳腐化する性質をもっており、こうした経営環境の変化が進展する中で、パン製造業の評価基準もその時期に入っているといえよう。

こうした状況を踏まえ、職業能力評価基準（パン製造業）の見直しを行うこととし、「基準策定普及委員会（パン製造業）」<sup>(脚注)</sup>の場を活用し、詳細な検討を行った。これに

(注) 現在「成長力底上げ戦略」の一環として実施している「ジョブ・カード制度」において活用する「モデル評価シート」の作成等を目的とした委員会。委員構成は巻末を参照。

より、最新の状況を踏まえて評価基準の改訂を行い、職業能力評価基準（パン製造業メンテナンス版）として取りまとめた。

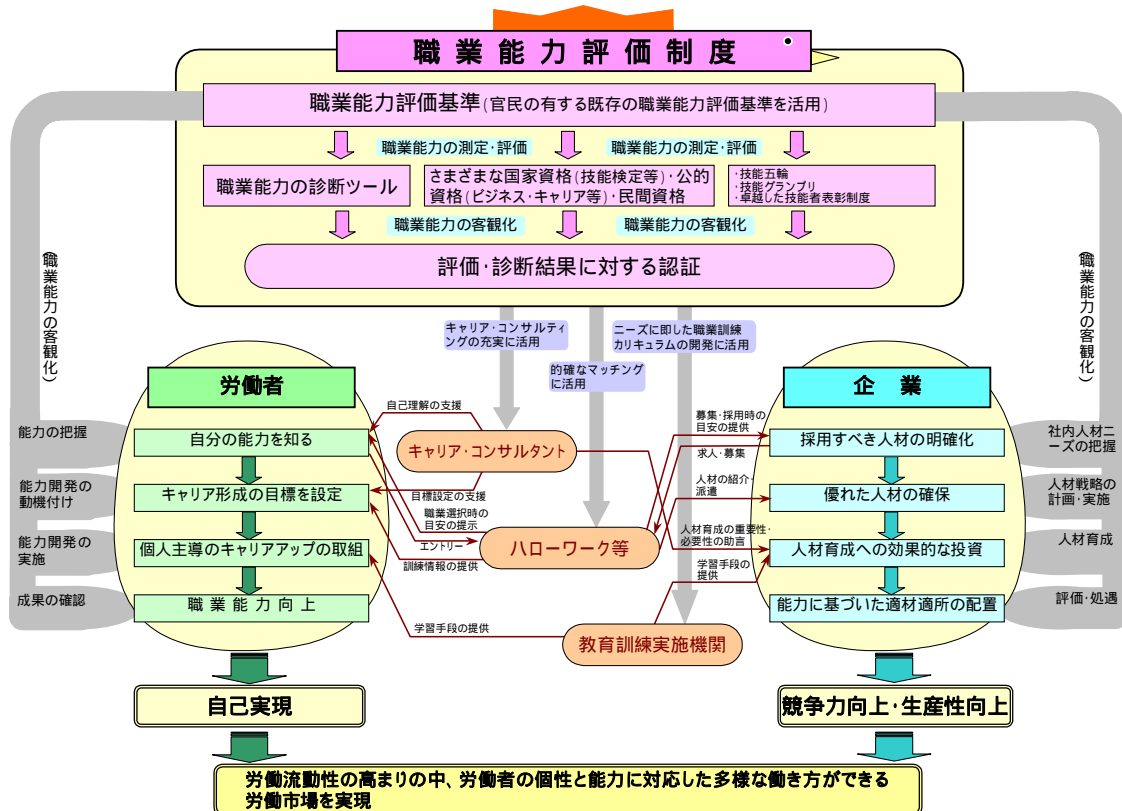
改訂前の評価基準と同様、今回作成した職業能力評価基準を活用することによって、様々な政策展開が可能になるものと考えられる。例えば、企業が求める人材像や能力要件の明確化と求職者に対する情報提供、労働者個々人の職業能力の診断・証明、ハローワークなどにおける職業能力評価基準に基づいたマッチングの実施、キャリア・コンサルティングや職業相談の充実、公共職業訓練コースへの反映などが挙げられる。

さらに、こうした政策展開を通じて労働者、企業ともに大きなメリットが期待される。つまり労働者は、個人主導型のキャリア形成の取組みにより職業能力の向上が図られ、職業生活における「自己実現」につなげることができ、また企業は、優れた人材の確保や人材育成を行ううえで効率的な投資が図られ、職業能力に基づいた適材適所の人材配置を通じて「競争力向上・生産性向上」につなげることが期待される（図表1-1）。

改めて述べるまでもなく、わが国では人材こそがもっとも貴重な経営資源であり、いかに労働者の個性や能力を引き出し、活性化できるかが、今後、企業が生き抜いていくための鍵となる。

わが国においても、職業能力評価基準の幅広い活用と政策への展開を通じて、社会基盤としての職業能力評価制度の整備が図られ、将来に向けたキャリア形成の目標が描ける“能力が見える社会”を実現することが期待される。

（図表1-1） 社会基盤としての職業能力評価制度



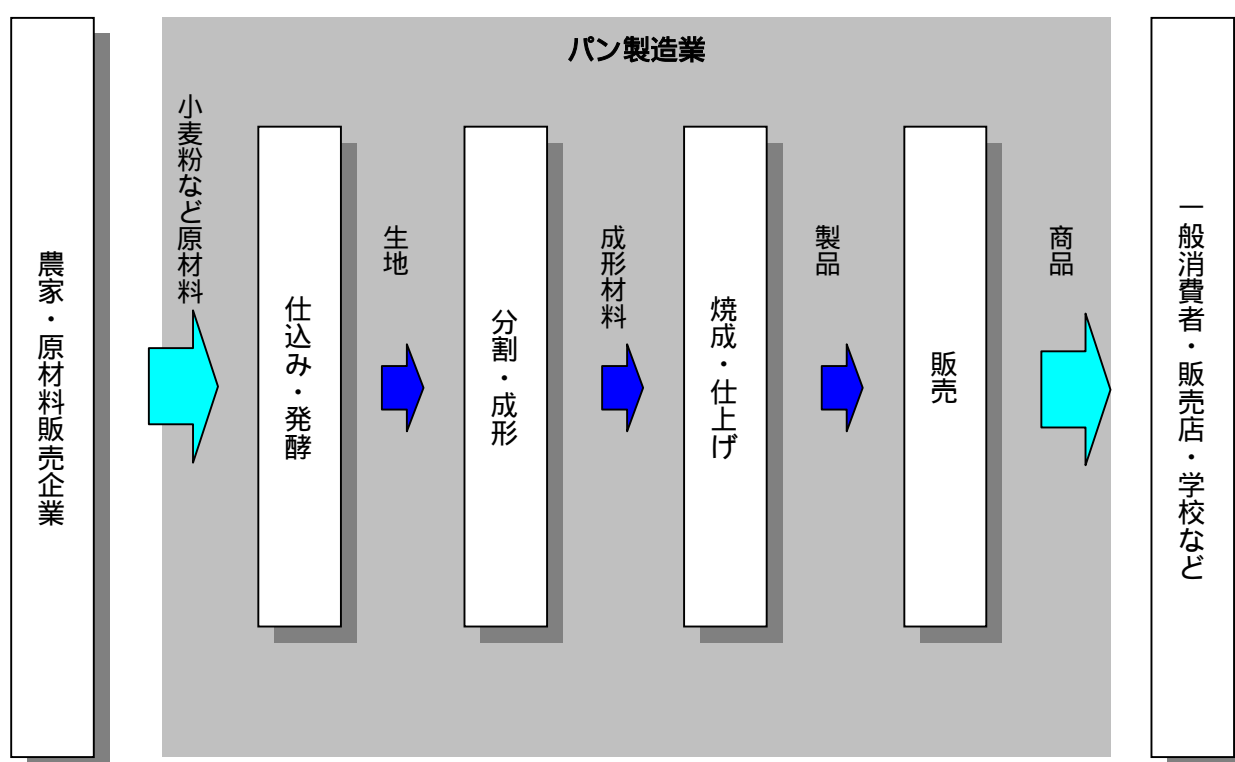
## 第2章 パン製造業の現状と課題

### 2.1 パン製造業の概要

- 原材料を加工してパンを製造し、一般消費者、販売店、学校などに供給 -

パン製造業は、原材料である小麦粉やイーストなどを加工してパンを製造し、消費者や販売店に販売する産業であり、全国規模で工場を展開し大量生産を行うような大企業も、伝統的な街の小売業としてのいわゆる「パン屋さん」もこれに含まれる（図表2-1参照）。

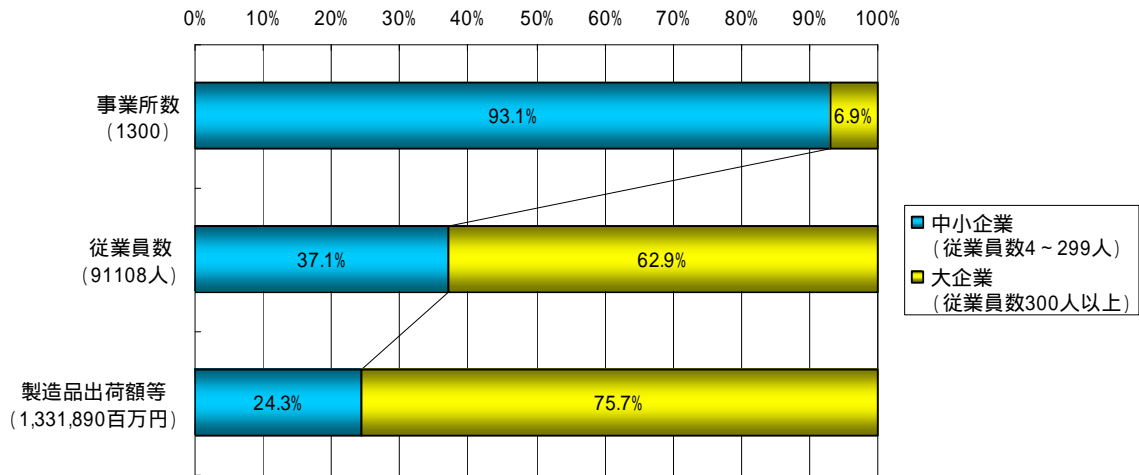
図表2-1 パン製造業の業務フロー



- ごく少数の大企業が雇用と生産の大部分を占める -

経済産業省「工業統計（平成18年）」により、パン製造業における従業者規模別企業数を見ると、従業者数300人未満の中小企業比率が93.1%となっており、規模別の従業者数で見ると、従業者数300人以上の大企業による雇用が62.9%を占め、企業数としてはわずかな大企業が雇用の大半を占めていることが分かる。製造品出荷額などにおいても大企業比率が75.7%と大きく、従業者数、製造品出荷額ともにパン製造業は、製造業の中でも大企業の占める割合が大きいことが分かる（図表2-2参照）。

図表 2 - 2 パン製造業の規模別事業所数



(出所) 経済産業省「平成 18 年 工業統計表 (産業編) データ」を基に作成

- 従業員規模が比較的小さなリテール・ベーカリーが業界の多くを占めている -

パン製造業におけるパン製品の供給先は、コンビニエンスストアやスーパーなどの小売店や学校、病院などを経由して消費者に供給される場合と、製造後、そのまま一般消費者に販売される場合とに分けられる。現在の業界構造をみると、ほぼ企業規模に対応するかたちで2つの販売経路の棲み分けが行われているといえる。

事業所を販売対象としているのは、一定規模の工場を持ち、製造工程の大部分を機械化して大量生産を可能としているホール・セールと呼ばれる大企業が中心となっている。一方、高度な技術を持つ技術者によって手づくりによる生産を行い、直接消費者に対して販売を行っているリテール・ベーカリーは、その多くが中小・零細の事業所である。図表 2-2 で見たように、パン製造業の事業所の大部分は中小企業であり、リテール・ベーカリーの形態をとっている (図表 2-3 参照)。

本評価基準は、このような業界構造と労働者自身もつ技術水準を向上させていくという観点から、パン製造業のうち特にリテール・ベーカリーに焦点を当てている。(日本標準産業分類における「パン・菓子製造業」と「菓子・パン小売業」に該当)

図表 2 - 3 パン製造業における業界構造

	ホール・セール	リテール・ベーカリー
販売対象	小売店、学校、病院など	消費者
市場シェア	パン製造業全体に占める市場シェアは大きい	パン製造業全体に占める市場シェアは小さい
事業所数	パン製造業全体に占める事業所数は少ない	パン製造業全体に占める事業所数は多い
従業員数	1社当たりの従業員数が多い大企業が大部分を占めている	1社当たりの従業員数が少ない中小企業が大部分を占めている

## 2.2 市場動向

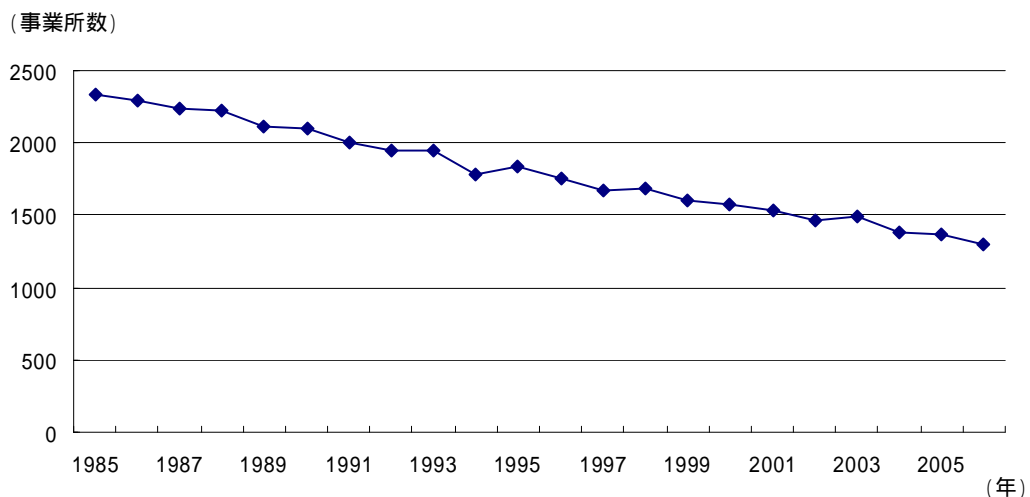
### 2.2.1 事業所数推移

- 経営状況の厳しさを反映し、ほぼ一定の割合で減少基調 -

パン製造業の事業所数は、1985年からの約20年間を見るとほぼ一定の割合で減少している。単年では前年比でプラスとなっている年も見られるが、増加傾向に転じるまでには至らず、事業所の統合・閉鎖などが続いていることが分かる。

2006年の事業所数は1,300にまで減少しており、1985年と比べると44.4%減と、大幅な減少となっている（図表2-4参照）。

図表 2-4 パン製造業の事業所数の推移



(出所) 経済産業省「工業統計表(産業編)データ」等を基に作成

### 2.2.2 市場規模の推移

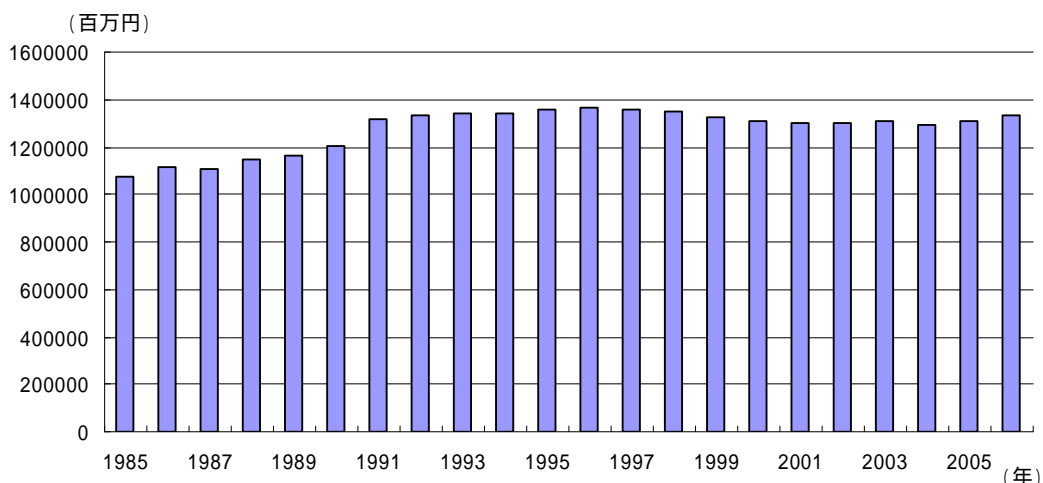
- 市場規模(出荷額)は横這い傾向 -

パン製品の出荷額は、1990年から1991年にかけて大きく増加してから、1996年をピークに減少に転じた。その後1兆3,000億円前後で推移し、2004年は1兆2929億円と1991年以降最低の出荷額となった。ここ数年は反転し、2006年の製造品出荷額を見ると、前年比1.8%増の1兆3,189億円となり、やや持ち直している（図表2-5参照）。このように、増減を繰り返しながら、全体としては概ね横這い傾向で推移していると総括できるだろう。

パン製造業は、商品のほとんどが国内で消費されるために国内経済の影響下にあると言える。戦後一貫して増加してきた国内の総人口に引っ張られる形でパンの消費も増加してきたが、人口が減少局面に入らる中で、一人当たりのパンの消費量の拡大を図るための戦略的な取組みが求められるだろう。



図表 2 - 5 パン製造業の製造品出荷額などの推移



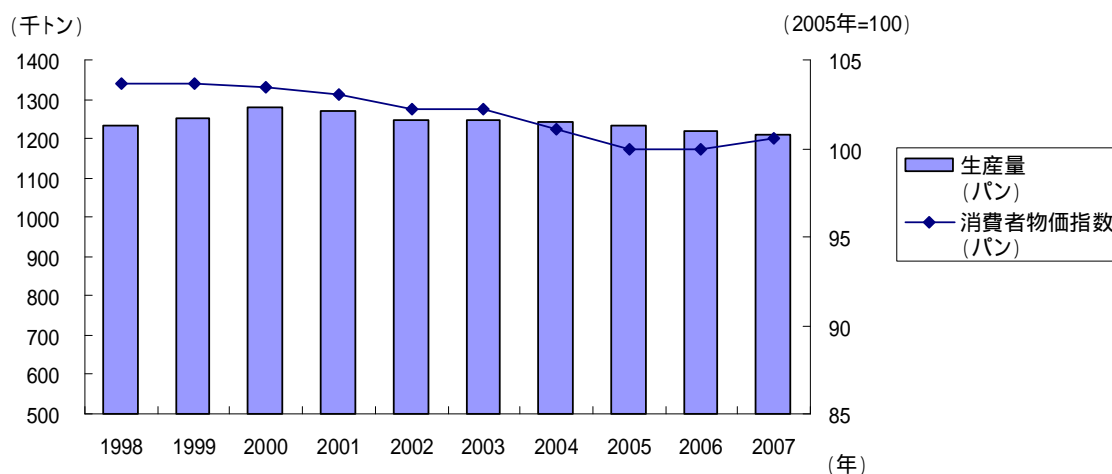
(出所) 経済産業省「工業統計表(産業編)データ」等を基に作成

- 生産量も概ね横這い -

パン製品の生産量は、1998年から2000年まで3年連続で史上最高の生産数量を更新したが2001年から減産に転じ、2001年には127万2,109トン(前年比0.5%減)、2002年は124万5,080トン(前年比2.1%減)となった。2003年にはいったん歯止めをかけたが、2004年以降再び減産し2007年は121万598トン(前年比0.6%減)となった(図表2-6参照)

一方、1998年以降の消費者物価指数の推移を見ると、低下傾向にあるが、2007年は100.6(2005年=100)と上昇に転じている。ただし、近隣店との競争激化や消費者の低価格志向の定着等もあり、直ちに原材料価格の高騰を商品価格に反映させることが難しい場合もある。必ずしも全てのリテール・ベーカリーが価格を引き上げているわけではないことに注意が必要である。

図表 2 - 6 パンの生産量と消費者物価指数の推移



(出所) 農林水産省「米麦加工食品生産動態等統計調査 平成20年生産動態統計年報 米麦加工食品の生産動向」

総務省統計局「平成19年消費者物価指数年報」を基に作成

(注) 生産量(パン)には、食パン、菓子パン、その他パン、学給パンが含まれる。

## 2.3 経営上の課題

### (1) 原材料価格の高騰への対応

小麦粉など原材料価格の取引価格の高騰に伴い、パンの価格引き上げを余儀なくされるリテール・ベーカリーも少なくない。ただ、これに品質・サービス面での向上が追いついていないと、「単なる値上げ」として消費者の信頼を失うことにもなりかねない。適正な販売価格を維持しつつ、付加価値をいかにつけていくかが経営上の課題となるだろう。

### (2) 経営効率化の推進

リテール・ベーカリーでは、少品種・少量生産が中心で単品量産のアイテムが少ないため、売れ残りや失敗パンが多く、利益が出しにくい構造になっている。また、パンの製造・販売には人数と手間がかかり、需給の変動にスピーディに対応することが必ずしも容易ではない。こうした中で、直近では、景気が急速に悪化した影響により、価格の安さが過度に求められるような動きも見られ、リテール・ベーカリー各社にとって、これまで以上のコスト削減と経営の効率化、柔軟性の確保が課題になっている。

### (3) 多様化する消費者ニーズへの対応

パンが家庭の食卓に浸透するにつれ、消費者のパンに対する知識も向上してきている。消費者の食材やアレルギーなどに関する不安を解消し、衛生面で万全な体制を整えることが企業の責任として受け止められている。国内外での農薬の混入、汚染米や産地偽装など、食の安全・安心に対する問題が発生する中で、消費者の意識もこれまで以上に高くなっている。消費者からのクレームも多様化・頻発化する傾向にあり、リテール・ベーカリー各社は、品質・衛生管理を徹底し「安全・安心」を確実なものとしたうえで、多様化する顧客ニーズに的確に対応していくことが求められるだろう。

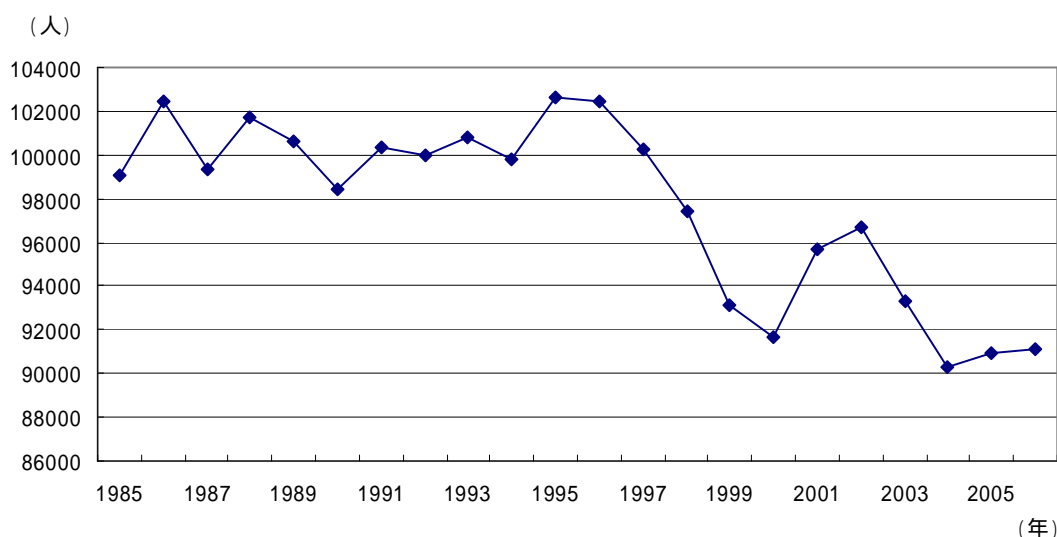
## 2.4 人材動向と人材育成上の課題

### 2.4.1 従業員数の推移

- 増加と減少の波が激しい -

パン製造業の従業者数は、1980年代から90年代前半にかけて小幅での増減を繰り返して推移したが、1995年をピークに2000年までに大きく減少した。その後、2001年、2002年と増加しており、2001年には前年比4.5%増の95,724人、2002年は前年比1.0%増の96,692人となった。しかし、2003年には93,300人と再び減少し、その後は増減を繰り返して、2006年には91,108人となっている（図表2-7参照）。

図表 2-7 パン製造業における従業員数の推移



(出所) 経済産業省「工業統計表(産業編)データ」を基に作成

以上のことから、パン製造業では企業数が大きく減り、従業者数は横這いもしくは微減となっていることが分かる。つまり、1社当たりの従業者数は増加しており、企業の淘汰・大型化が進んでいることが分かる。しかし、前述したように企業数全体としてみると従業者数300人以上の大企業は6.9%に過ぎず、ごく一部の企業と圧倒的多数の中小・零細企業という構図に変化はない。

### 2.4.2 雇用者の雇用形態

- 非正規社員、特にパート・アルバイトが多い -

全産業平均とパン・菓子製造業の雇用形態別の構成を比較すると、パン・菓子製造業の非正規社員の多さが目立つ。しかし、業務委託(個人)や派遣、契約・嘱託社員の比率には大きな差はなく、パート・アルバイトの差が、全産業平均では17.57%であるのに対し、パン・菓子製造業では39.90%と全産業平均を上回っている(図表2-8参照)。

図表 2 - 8 従業員の雇用形態別構成

	構成比 (%)	全業種平均 (%)
正規社員	54.18%	74.42%
契約・嘱託社員	4.00%	4.94%
アルバイト・パート	39.90%	17.57%
派遣	0.84%	1.71%
業務委託(個人)	1.08%	1.36%

(出所) 経済産業省「平成 16 年度 人材ニーズ調査」

### 2.4.3 人材確保・育成上の課題

#### (1) 優秀な人材の確保

多くのリテール・ベーカリーにとって、優秀な製造・販売スタッフの確保は最大の経営課題の一つであろう。パン製造では、早朝からの勤務や長くなりがちな労働時間等が敬遠され、一般に人材確保が難しい傾向にある。販売スタッフについても、求人市場の変化によりパート、アルバイトを含めた人材不足の問題が発生している。やりがいのある仕事の提供や魅力ある報酬体系の確立等が課題となるだろう。

#### (2) 的確な労務管理の推進

一般に、リテール・ベーカリーは労働集約型産業であり、材料や温度・湿度の違いにより微妙な調整を必要とするため、入職時には細かな指導が欠かせない。また、パート・アルバイト従業員の中には、収入確保のため他社と掛け持ちする者もあり、勤務シフトを組むのが難しいと感じる企業もある。このため、リテール・ベーカリーでは労務管理が複雑になりがちである。

また、近年、製造・販売とも、リテール・ベーカリーへの入職者は女性が多くなっているが、管理職の大半が男性で女性管理職が育ちにくいと感じる企業も少なくない。また、女性従業員の増大など職場環境が変化する中、体力・筋力を必要とする従来の生産方式そのものの抜本的な見直し等を進めることも今後の課題となるであろう。

#### (3) 人材育成体制の整備

人材育成に時間がかかる一方で、育成に十分な時間をかける余裕がないと感じるリテール・ベーカリー経営者は多い。これは必ずしもパン製造業に限った問題ではなく、また、一朝一夕に解決できる問題ではないが、中長期的な方針をもって教育体制を整備していくことが必要である。

#### (4) マネジメント能力の高い人材の育成

前述したように、パン製造業は製造業の中でも極めて労働集約的な産業であるため、生産性の向上と効率的な経営・労働環境の整備は積年の課題である。業界内外での生存競争を勝ち抜くために、作業工程や組織体制などの管理・見直しなどのシステムティックな対応に取り組み、促進できる人材の育成が求められている。

小規模のリテール・ベーカリーにおいても、二号店、三号店と規模が拡大することが考えられる。パン職人からパン技術者、販売責任者と役割が変化していく過程で、製造管理、店舗管理などのマネジメント教育を実施することが望まれる。

特に、パン技術者に経営感覚を身につけさせることで、コスト削減につなげ、経営効率を上げる効果が期待されるため、製造に携わる人材にもマネジメント能力が求められてきている。ただし、販売に関しては、すでに合理化がある程度進んでおり、一店舗当たりの従業員数も削減の余地が小さくなっており、これ以上の効率化は難しい状況となっている。

## 第3章 評価基準改訂に関する検討概要

### 3.1 検討経過

現在、政府では「成長力底上げ戦略」の一環として、フリーター等の職業能力形成の機会に恵まれてこなかった者に対して、産業界・企業の協力の下、実践的な訓練機会を提供し、技能・知識の習得とキャリアアップを図りながら安定的な雇用につなげようとする「ジョブ・カード制度」を推進している。本制度では、訓練成果を企業が通用性のある評価シートを用いて評価することとなっており、現在、厚生労働省において、「職業能力評価基準」を活用しながら、そのモデルとなる「モデル評価シート」等の作成を進めている。

この一環として、パン製造業についても、全日本パン協同組合連合会の協力の下、「基準策定普及委員会（パン製造業）」（以下、「委員会」という。）において、平成18年1月に策定した「パン製造業」の職業能力評価基準を活用して、モデル評価シート等を作成することとなった。

こうした動きの中、職業能力評価基準はモデル評価シートと密接な関係にあることから、今般の職業能力評価基準の改訂に当たっては、「基準策定普及委員会（パン製造業）」の場を活用し、モデル評価シート等の作成と並行して検討を進めることとなった。

具体的には、まず、委員会において改訂の基本方針を整理し、次いで企業ヒアリング調査を実施して詳細な改訂基準（案）の造り込みを行った。ヒアリング結果は委員会に報告し、委員会での議論等を踏まえて最終的な改訂基準の取りまとめを行った。

### 3.2 検討概要

#### 3.2.1 改訂の基本方針

平成18年1月に策定された評価基準（以下、「旧基準」という。）では、図表3-1（次頁）のとおり、リテール・ベーカリーの仕事を「製造」と「販売」の2職種に大別したうえで、製造については「パン製造」「生産管理」「製品開発」の3職務を、販売については「販売」「店舗運営」「商品開発」の3職務をそれぞれ設定している（2職種6職務）。

平成20年8月に開催した初回委員会では、図表3-1に示された現在の全体構成を変更する必要があるか、また、変更する必要があるとすれば、どこをどのように修正すべきかが議論になった。

検討においては、以下のような論点が提示された。

- ・ 近年、食品偽装の問題が多発しており、食の安全・安心への関心がこれまで以上に高まっている。こうした状況の中で、製造・販売における衛生管理の徹底、消費期限の厳格管理など、「食の安全」確保の更なる強化が求められるようになっていないか。
- ・ 小麦粉など原材料価格の高騰により、企業経営面で廃業不安や雇用不安が発生している。こうした問題を踏まえるべきではないか。
- ・ リテール・ベーカリーの中には二号店、三号店とチェーン展開するところもある。

- ・ こうした企業では、複数店舗を統括することができる人材が求められるのではないか。

以上を踏まえ、更に、企業ヒアリングを通じて現場の考えや問題意識を確認し、必要な部分について新たに評価基準を追加・作成することとした。

(図表 3 - 1) 旧基準の全体構成 (様式 1)

職 種	職 務	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
製造	パン製造				
	生産管理				
	製品開発				
販売	販売				
	店舗運営				
	商品開発				

### 3.2.2 企業ヒアリング調査と委員会での検討

初回委員会における議論を踏まえ、委員会参加企業のうち3社にご協力いただき、職務分析及び職業能力評価基準改訂のためのヒアリング調査を実施した。その結果を踏まえて委員会で議論を行い、新基準の取りまとめを行った。

#### ア) ヒアリング調査の方法と内容

調査は、平成20年9月～10月にかけて、3社の役員または管理職層の方々に対するヒアリングにより実施した。ヒアリングは、企業調査を委託した(株)日本総合研究所においてあらかじめ作成した調査原案(たたき台)に対する追加・修正案のご意見を伺う形式で実施した。

#### < 主な調査項目 >

- 職種・職務区分の見直し(基本的考え方の整理、職種・職務区分案の修正等)
- 能力ユニットの見直し(能力ユニットの追加・削除・名称変更の必要性等)
- 職業能力評価基準の見直し(職務遂行のための基準、必要な知識項目の修正等)
- その他(レベル区分、キャリアルートの考え方等)

#### イ) ヒアリング調査結果の概要

##### 職種・職務区分の見直し

初回委員会での論点を中心に、職種・職務区分の考え方の再整理を行った。

まず、「食の安全」の問題については、小麦粉など原材料の適正な条件での管理や、消費期限の管理、製造現場での衛生管理など幅広い問題が含まれるため、「品質・衛生

管理」という名称にして独立した職務を設定することとした。

次に、チェーン展開するリテール・ベーカリーへの対応としては、複数の店舗を統括する仕事の実在することが企業ヒアリングで確認できた。このため、「店舗統括」という名称の独立した職務を設定することとした。

なお、初回の委員会で指摘のあった廃業不安等の問題については、基本的には経営層の意思決定に関する問題であり、労働者の職業能力評価基準としては直接的に該当する箇所がないため、基準の修正は特段行わなかった。

#### 能力ユニットの見直し

新たに追加した「品質・衛生管理」「店舗統括」の中に関連する能力ユニットを整備したほか、人材育成に関する能力ユニットを新たに追加した（図表 3-2）。

（図表 3-2） 能力ユニットの修正

修正の種類	修正内容	理由
新規追加	（パン製造） パン製造の中に「製造部門の人材育成」を追加	・（本社・本部の人材開発の仕事とは別に）製造現場において導入教育、専門教育、部下育成等を行う仕事が存在する場合があるため、新規追加
	（品質・衛生管理） 品質・衛生管理の中に「品質管理」「衛生管理」の2ユニットを設定	・新規に追加した職務「品質・衛生管理」に対応する具体的な能力ユニットとして設定
	（店舗統括） 店舗統括の中に「店舗統括」「販売部門の人材育成」の2ユニットを設定	・新規に追加した職務「店舗統括」に対応する具体的な能力ユニットとして、店舗支援、競合対策、不振店舗指導、販促企画等の仕事をまとめて「店舗統括」として設定 ・製造に準じて、人材育成関係の仕事は「販売部門の人材育成」として独立した能力ユニットとした。

#### 職業能力評価基準の見直し

既存の能力ユニットの内容は修正していない。上記により新規追加した能力ユニットについては、ヒアリング調査結果を踏まえて詳細な能力要件を作成した。

#### その他（レベル区分、キャリアートの考え方等）

レベル区分については、今回の見直しによる修正箇所はない。キャリアートの考え方については、2つの職務を追加したことによる所要の修正を行った。

#### ウ) ヒアリング結果を受けた委員会での検討

ヒアリング結果は、平成 20 年 11 月の第 2 回委員会に報告し、詳細な検討を行った。その結果、ヒアリング結果は基本的に妥当である旨確認され、これに沿って改訂基準の最終的な取りまとめが行われた。



## 第4章 職業能力評価基準の特徴と枠組み

前章までパン製造業の現状と課題や委員会での活動経過を詳しく見てきた。本章では、今回作成した職業能力評価基準の特徴や枠組み、全体構成等について説明する（特徴・枠組みは新旧基準とも全く同じである）。

### 4.1 職業能力評価基準作成の考え方と全体構成

#### 4.1.1 職業能力評価基準の特徴と枠組み

##### (1) 職業能力評価基準の特徴

「職業能力評価基準」とは、「企業や団体において、労働者が発揮することを期待される仕事上の成果につながる行動と、そのために必要な技能・技術及び知識を職務別に記述したもの」である。

第1章でも述べたとおり、労働移動が活発化する中、企業の人材ニーズと労働者の職業能力とを適切にマッチングさせるためには、双方が“共通言語”として理解でき、内外の労働市場で職業能力を適正に評価できる“ものさし”としての職業能力評価基準が不可欠となる。

そこで、この職業能力評価基準は、企業や団体で実際に求められる実践的な職業能力を具体的に記述しており、個々の企業によって異なる職務構成や労働者一人ひとりの職務内容に柔軟に対応できるような枠組みとなっている。特徴としては、以下の4点を挙げることができる。

- a) 複数の企業に対してヒアリング調査及びアンケート調査を行い、業界が求める人材ニーズを踏まえて作成していること
- b) 仕事を効果的、効率的に遂行するために保有すべき「知識」にとどまらず、求められる「技能・技術」及び「成果につながる行動」を具体的に記述していること
- c) 仕事の内容を一定の単位（能力ユニット）ごとに細分化し、それらを組み合わせることで、企業ごとの職務構成や労働者一人ひとりの多様な職務内容に対応できること
- d) 職業能力を評価する基準であると同時に、キャリア形成や能力開発の指針として活用できること

##### (2) 職業能力評価基準の枠組み

職業能力評価基準は、「企業にはどのような仕事があり、それらはどのような内容なのか」を明らかにするために企業調査による職務分析を行い、このデータをもとにして「その仕事を遂行するために必要な職業能力」を整理したうえで記述している。

しかし、個々の企業の職務構成や、労働者一人ひとりが担っている職務内容は一律ではなく、それらを一律に記述することは困難である。

そこで、仕事の内容を、「職種」「職務」「課業」と細分化し、課業ごとに求められる職業能力を記述している。本基準では、この能力記述の単位を「能力ユニット」と呼ぶこととし、「共通能力ユニット」と「選択能力ユニット」の2種類を設定している。

また、能力ユニットをさらに数項目の「能力細目」に細分化したうえで、「職務遂行のための基準」と「必要な知識」を記述している。このように、職業能力評価基準は図表4-1(次頁)のような階層をもって枠組みが構成されている。

### (3) 職業能力評価基準で用いる用語の定義

本基準で用いる用語の定義は、以下のとおりである。

#### 職種

仕事の内容や性質が類似している「職務」を括ったもの。

#### 職務

概ね1人の労働者が、責任をもって遂行すべき精神的、肉体的活動を要する仕事の集まりのことを指し、1つもしくは複数の「課業」から構成される。

#### 能力ユニット

仕事を効果的、効率的に遂行するために必要な職業能力を、概ね「課業」単位で括ったものである。「能力ユニット」には、以下の2種類があり、各々の「能力ユニット」は原則として複数の「能力細目」から構成されている。

共通能力ユニット.....職務の別によらず、職種に共通して求められる能力。

選択能力ユニット.....各職務の遂行のために固有に求められる能力。

課業とは、企業・団体の組織活動に必要な機能や役割を個々の労働者に割り当てる際に、有意義に分割しうる最小の活動単位のこと。単なる「作業」や「動作」ではなく達成すべき目的があり、それ自身が仕事として1つのまとまりをもっている。

#### 能力細目

「能力ユニット」の内容をさらに細分化したもので、概ね「作業」単位で括った能力の要素を表している。

#### 職務遂行のための基準

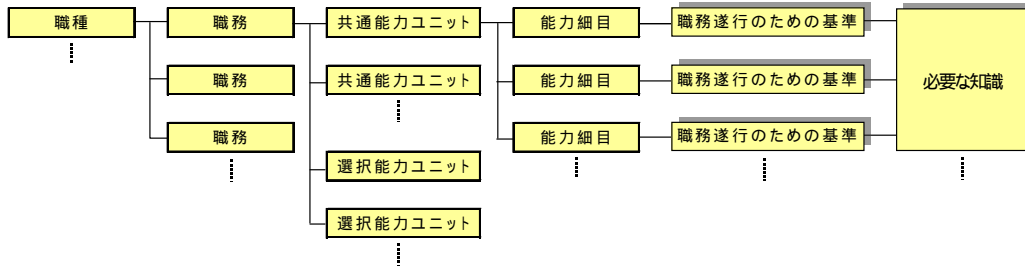
その「能力細目」の仕事を実際に遂行できるか否かの判断基準となる典型的な行動例や技能・技術を列挙したもの。いわゆる「コンピテンシー」と呼ばれる行動特性・思考特性をも含んだ内容となっている。

#### 必要な知識

その「能力ユニット」に対応する課業を遂行するために、前提として必要となる知識を表している。

なお、ここでは「仕事」という用語を、「期待される成果をあげるために、労働者が精神的、肉体的労力を投入する過程」という一般的な意味で用いている。

(図表 4 - 1) 職業能力評価基準の枠組み



#### 4.1.2 職業能力評価基準の全体構成

##### (1) 職業能力評価基準の全体像と対象職務(様式1)

図表 4-2 は、今回見直した職業能力評価基準で対象としたすべての職種・職務を一覧形式で示したものであり、様式 1 と呼ばれる(その作成経過は前章を参照)。

(図表 4 - 2) パン製造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
製造	パン製造				
	生産管理				
	品質・衛生管理				
	製品開発				
販売	販売				
	店舗運営				
	店舗統括				
	商品開発				

(注) 下線を付した職務及び斜線で示したマス目が今回の改訂により追加した部分。

##### (2) 職業能力評価基準におけるレベル区分の考え方

職業能力評価基準では、能力の発展段階に着目して、レベル1からレベル4まで4段階のレベルに区分している(次頁の図表 4 - 3)。概ねレベル1と2が非管理職層、レベル3と4が管理職層にそれぞれ相当する。

(図表4-3) レベル区分の目安

レベル	レベル区分の目安
レベル4	複数もしくは複数エリアの生産現場・工場、店舗の責任者として、広範囲かつ統合的な判断及び意思決定を行うとともに、非常に高品質な製品・製法や商品を導入し、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル3	一単位の生産現場・工場もしくは店舗の責任者として、上位方針を踏まえて管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行うとともに、新しい製品・製法や商品の導入に取り組み、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準。 (製造職においては技能検定制度の特級程度の能力)
レベル2	製造・販売現場の中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行するために必要な能力水準。 (製造職においては技能検定制度の1~2級程度の能力)
レベル1	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて定例的業務を確実に遂行するために必要な能力水準。

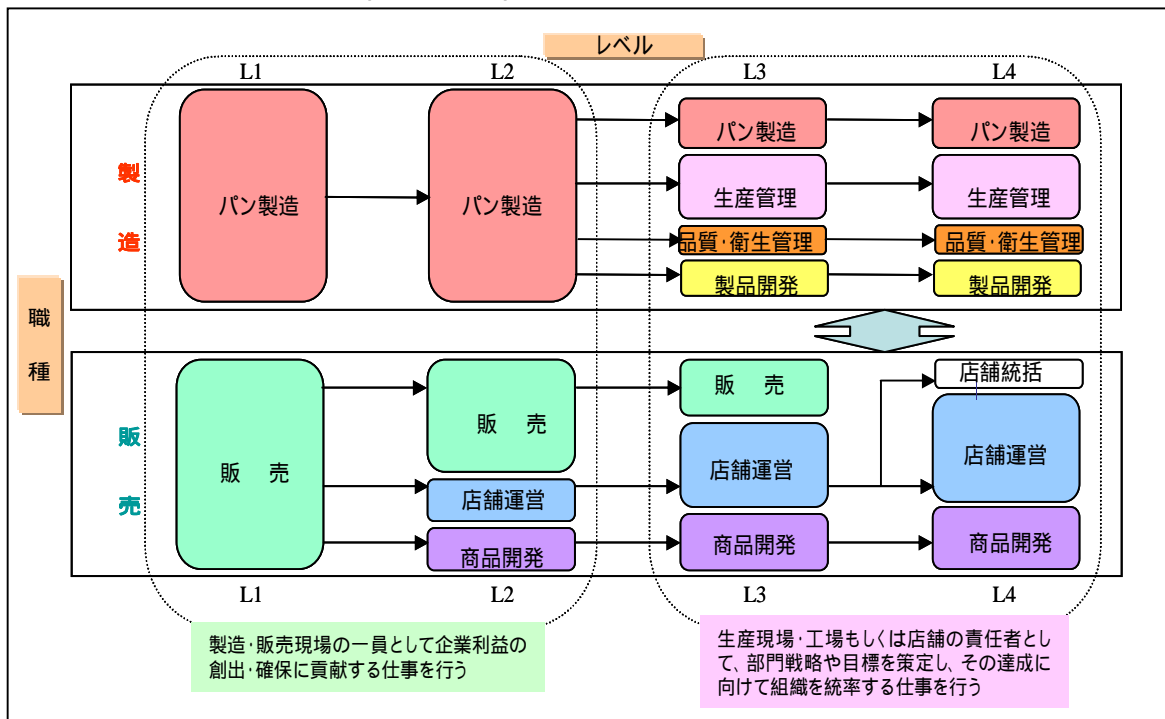
(3) 職業能力評価基準におけるキャリア形成の例示

また、本基準では、労働者のキャリア形成の参考として、パン製造業で一般的と思われるキャリアルートを示している(図表4-4参照)。

製造・販売職ともそれぞれ専門職志向が高い職種であり、L1~L2では相互の独立性が高く見られ、L3~L4になって職種間で移動するケースが見られるようになる。

また、規模の小さい企業では、これらを一人の者が兼務することも常である。

(図表4-4) キャリア形成の例示



各職務名を付したマスの大きさは、それぞれのレベルに応じたおおよその業務比率を示す。

#### 4.1.3 職種別能力ユニット一覧と職業能力評価基準の様式

##### (1) 職種別能力ユニット一覧(様式2)

職業能力評価基準では、個々の企業の職務構成や労働者一人ひとりの職務内容の違いを「能力ユニット」の組み合わせにより反映できるように、「職種別能力ユニット一覧」(様式2)という形で示している(図表4-5)。

前述の共通能力ユニット(すべて選択)と選択能力ユニット(必要に応じて1つもしくは複数個を選択)との組み合わせにより、個々の労働者の職務内容に応じた職業能力評価基準とすることができる。

なお、各能力ユニットには、以下の考え方で固有の番号を付している。

業種	選択区分	能力ユニット	レベル区分
連番の数字2桁で表記(パン製造業は22)	英大文字1桁で表記 C(共通能力ユニット) S(選択能力ユニット)	選択区分内で連番の数字3桁で表記 (001~999)	英大文字Lに続けて当該ユニットの範囲を数字2桁で表記 例: L11(レベル1) 例: L34(レベル3~4)
<例> 安全衛生の推進(レベル3~4) 仕込み・発酵(レベル1)		22C006L34 22S001L11	

(図表4-5) 職種別能力ユニット一覧(様式2)の例

職種名		販売			
定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製造部門が製造した製品を顧客に販売する仕事。</li> <li>・販売に付随する店舗運営や顧客対応、また販売の視点からの商品開発などを行う。</li> <li>・業務内容に応じて、「販売」「店舗運営」「店舗統括」及び「商品開発」の4職務に区分。</li> </ul>				
共通能力ユニット					
職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
全職務共通	企業ビジョンに基づく業務の推進及び諸ルールの遵守	22C001L11	22C002L22	22C003L34	
	安全衛生の推進	22C004L11	22C005L22	22C006L34	
	コミュニケーション・チームワーク	22C007L11	22C008L22	22C009L34	
	クレーム対応	22C010L11	22C011L22	22C012L34	
	技術・技能の向上	22C013L11	22C014L22	22C015L34	
	技術指導・育成		22C016L22	22C017L34	
	予算策定とコストのマネジメント			22C018L34	
	組織と人のマネジメント			22C019L34	
選択能力ユニット					
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
販売	接客・販売	22S016L11	22S017L22	22S018L33	
	お客様への情報提供	22S019L11	22S020L22	22S021L33	
店舗運営	販売管理		22S022L22	22S023L33	22S024L44
	店舗運営		22S025L22	22S026L33	22S027L44
店舗統括	店舗統括				22S028L44
	販売部門の人材育成				22S029L44
商品開発	お客様ニーズ情報の収集と活用		22S030L22	22S031L33	22S032L44
	商品企画			22S033L33	22S034L44

(2) 能力ユニット別職業能力評価基準(様式3)

職業能力評価基準(様式3)は、能力ユニット単位で記述されているが、1つの能力ユニットは複数の「能力細目」から構成され、仕事のフローに沿ってそれらを設定している。

また、職業能力評価基準では能力細目ごとに「職務遂行のための基準」を記述。さらに、当該能力ユニットごとに「必要な知識」を整理している。前者は、技能・技術に加えて、いわゆるコンピテンシーを含んだ基準であり、評価の見極めとなるような典型的な職務行動例を列挙している。また、後者は、職務遂行の前提として理解しておくべき項目を列挙している(図表4-6)。

(図表4-6) 能力ユニット別職業能力評価基準(様式3)の例

		レベル1	レベル2	レベル3	レベル4		
						ユニット番号 22S028L44	
選択 能力ユニット	能力ユニット名	店舗統括				共通	
	概要	複数の店舗を統括する立場で、全社または担当エリアにおける販売促進、競合対策、不振店舗指導等の店舗マネジメントを総合的に推進する能力					
能力細目		職務遂行のための基準				製造	販売
店舗統括	<p>自社方針を店舗に浸透させ、店長と密接なコミュニケーションをとりながら本社戦略に沿った店舗運営を行わせている。</p> <p>売上動向や消費動向、競合状況等を総合的に勘案しながら、店舗ごとの売上・利益目標に関する判断を的確に行っている。</p> <p>定期的に店舗を巡回し、店舗の状況を自分の目で確認して改善指導を行っている。</p> <p>新任店長や業務付負荷の大きい店長をねぎらって必要な支援を行い、その意欲を喚起している。</p> <p>各店舗の売上・利益状況を注視し、目標達成に向けたサポートを的確なタイミングで行っている。</p>						
競合対策	<p>出店エリア内の人口構成、商圈構造、産業構成等を調査し、これを踏まえて自社の強み・弱みを分析して競合店との差別化を図っている。</p> <p>各店舗が行うキャンペーン等の企画・実行を的確にサポートしている。</p> <p>競合店、スーパー、コンビニエンスストア等の攻勢に対して抜本的な対抗策が必要な場合には、関係部署・店舗と連携して効果的な対抗策を企画し、実行に移している。</p> <p>競合店の動きを常にウォッチし、何か動きを察知した場合には、手遅れになる前に先手をつって対策を講じている。</p>						
不振店舗指導	<p>店舗の売上動向や競合店の状況等を総合的に分析し、テコ入れすべき店舗の選定を的確に行っている。</p> <p>各店舗から得られた情報を整理・分析し、個別店舗の本質的な問題点や課題を見抜いている。</p> <p>分析した原因に対して実行可能性が高くインパクトの大きい対策を選定し、店長を指導して実行に移させている。</p> <p>不振店舗の店長の資質や適性を判断し、必要な指導・助言を念入りに行っている</p> <p>不振店舗対策を実行しても改善が見られない場合には、撤退すべきか更なる改善策を講ずるべきかを的確に判断している。</p>						
必要な知識		<p>1. 所轄エリアに関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人口規模、通勤・通学圏、商圈等</li> <li>競合他社、スーパー、コンビニエンスストア等の出店状況等</li> </ul> <p>2. 販売促進に関する知識</p>		<p>3. 店舗管理全般に関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経理・会計知識</li> <li>労務管理</li> <li>教育・OJT</li> <li>設備・施設管理等</li> </ul>			

## 4.2 職務概要書

職業能力評価基準の付属資料として、利用者の利便性を考慮して対象職務ごとに「職務概要書」を作成している(図表4-7)。1職務に1枚のシートを作成し、職務の概要、仕事の内容、求められる経験・能力、関連する資格・検定等、労働省職業分類(小分類)との対応等を記述している。

(図表4-7) 職務概要書の例

職種：販売	職務：店舗統括
<b>【概要】</b> 経営計画に沿って全社的な売上・利益の拡大を図るとともに、店舗間のコンセプトの統一や商品・サービスのバラツキの防止を図るため、全社または担当エリア内の複数店舗を統括する仕事。	
<b>【仕事の内容】</b> 店舗統括の仕事は、複数の店舗を統括する立場で、全社または担当エリアにおける販売促進、競合対策、不振店舗指導等の店舗マネジメントを総合的に推進する仕事である。さらに、店長や店舗従業員の能力向上を目的とした教育計画を策定し、実行する仕事が含まれることもある。 店舗統括の仕事を円滑に進めるためには、個々の店舗の店長と信頼関係を構築し、緊密な連携を図りながら業務を遂行することが求められる。	
<b>【求められる経験・能力】</b> 1. 通常は店舗運營業務や店舗マネジャー等を経験した後に配属されることが多く、パン業界または各社における実務経験に裏付けられた専門性と人脈が必要とされる。経歴者採用の際は当該業界または関連業界において同様の実務経験があることが求められる。 2. 店舗を支援する仕事であり、店舗の状況や顧客の期待・要望を把握し、店舗マネジャーやスタッフらと協力して業務を行う対人関係スキルやコミュニケーション力が重要となる。 3. より高いレベルで業務を遂行するためには、当該業務の専門知識や経験などとともに、社会情勢の変化や業界トレンド及び顧客ニーズに絶えずアンテナを張るなど、パン製造・販売業に対し強い興味と関心を持ち続けることが求められる。	
<b>【関連する資格・検定等】</b> ・販売士検定(1級・2級・3級)(日本商工会議所)	
<b>【平成11年度改訂・労働省職業分類(小分類)との対応】</b> 231 会社の管理職員	

## 第5章 今後の課題と展望

### 5.1 職業能力評価基準の活用・普及へ向けた取組み

今回見直された評価基準のより一層の普及活用が今後の課題である。

すでに旧基準を参考にして自社の人事考課基準等を整備している企業も少なくないと思われるが、今回の見直しを踏まえて、更なる充実・普及が期待される場所である。さらに、今後、行政及び企業として期待される政策展開や活用方法を以下に列挙する。

#### 5.1.1 行政としての政策展開

職業能力評価基準が社会に普及していくためには、まず何よりも本基準を広く世間一般に周知することが必要である。そのうえで、行政サイドに対しては、例えば以下のような国を挙げての取組みが期待される。

##### (1) ジョブ・カード制度における活用

20年度から本格実施されているジョブ・カード制度においては訓練成果の評価に当たって汎用性のある評価基準を活用することとされている。具体的には職業能力評価基準を活用してモデル評価シートが作成されることとなっており、今回の基準改訂と並行してモデル評価シートも作成されたところである\*。今後、ジョブ・カード制度と相まって、職業能力評価基準のなお一層の普及が期待される場所である。

##### (2) ハローワーク等における活用

ハローワーク等の労働力需給調整機関において、円滑な就職に結びつくよう、労働者と企業の双方が職業能力を明確に示すことができるようになること。

##### (3) その他

例えば、ジョブカフェ(都道府県が設置する若年者のためのワンストップサービスセンター)やキャリア・コンサルタントによるコンサルティングの充実に活用すること、なども職業能力評価基準の活用・普及に資するものと考えられる。

#### 5.1.2 個々の企業における活用方法

##### (1) 職業能力評価基準を活用する際の基本的な考え方

本基準は汎用性を意識したものとなっており、いわば能力要件の「ディクショナリー(辞書)」のようなものである。企業で実際にこれを活用する際には、この「ディクショナリー」の中から必要な項目をピックアップして編集するなど、個々の実情に合わせてカスタマイズすることが必要となる。

カスタマイズに当たっての基本的な考え方は以下のとおりである。

---

\* パン製造業のモデル評価シートは、厚生労働省のホームページに掲載中。



- a) 職務や能力ユニットの削除  
自社に存在しない職務や能力ユニットがある場合、それらを削除する。
- b) 職務や能力ユニットの追加  
本基準にはない職務や能力ユニットが自社に存在する場合は、類似している職務や能力ユニットを参考に新たに作成する。
- c) 職務や能力ユニットの組み替え  
自社の職制や職務分担に合わせて本基準の職務や能力ユニットを組み替える。
- d) レベル区分・段階の調整  
本基準の4段階からなるレベル区分(L1～L4)を、自社の職位・職能等級の段階に合わせて修正する。

## (2) 職業能力評価基準活用のポイント

本基準の最大の活用用途は、従業員の評価基準としての活用であろう。中小のリテール・ベーカーリーでは、従業員の評価基準(人事考課基準)が全く存在しないところがあるかもしれない。このような場合、本基準を参考にしながら自社の評価基準を作成することが可能である。

人事評価以外の場面での活用策としては、採用の際の指針としての活用や社内の人材配置の参考資料としての活用等が考えられるだろう。

### a) 従業員の評価基準として活用する場合

現在、評価基準は存在するものの、職種別に展開されておらず、ごく抽象的な人事評価基準しかもたない企業にとっては、本基準を参考にして職種別により具体性のある評価基準を作成することが可能である。また、すでに自社独自の詳細な従業員評価基準をもっている企業にとっても、現在の評価基準をメンテナンスするための材料として本基準を活用することができるだろう。

### b) 従業員を採用する際の適性判断の基準として活用する場合

人材の採用に当たっては、募集する職種や仕事及要求する特性によって、職務を遂行するうえで必要な能力基準が明らかにされていることが本来望ましい。こうした場面で、本基準をベースに採否判断基準を作成・活用することで、採用活動がより効果的なものとなることが期待される。具体的な活用ツールとして、今回、「モデル評価シート」の作成と合わせて「人材要件確認表」も作成しているので\*\*、各企業において、これを参考に自社の人材要件の明確化や中途採用の効率化等を図ることが期待される。

---

\*\* 人材要件確認表は、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る。

c) 従業員の配置の際の判断基準として活用する場合

多くの従業員を抱える企業の場合、組織の中で人材を活用するという観点から配置転換を行う場合があるが、こうした人材と職務のマッチングがより効果的に行われるためには、職位及び職務ごとの能力要件が明らかになっていなければならない。本基準では、「職務遂行のための基準」と「必要な知識」を職務単位で明確化しているため、その活用によりミスマッチを減少させることが期待できる。

d) 従業員の能力開発の指針として活用する場合

職業能力評価基準は、従業員のキャリア形成や能力開発の指針としても活用できるよう、キャリア形成をも踏まえて作成していることから、例えば、本基準を参考として育成プログラムや教育訓練カリキュラムを作成することも可能となる。また、職業能力評価基準を広く従業員に公開し、これを踏まえて上司が随時助言や指導を行うことにより、従業員の主体的な能力開発を促す効果も期待される。

上記のほかにも、賃金など従業員の処遇決定の基準として活用するなど、様々な活用方法が考えられる。いずれの場合にせよ、自社の業務実態に沿ってうまくカスタマイズすることが効果的な活用のためのポイントとなる。

## 5.2 職業能力評価基準の維持・管理のための仕組みづくり

職業能力評価基準は、その時々を経営環境において求められる能力要件を的確に整理したものでなければならない。技術革新や規制緩和等により市場環境が変化すれば、求められる能力要件も変化する。今回作成した職業能力評価基準は、現時点での実情を最大限踏まえて作成しているものの、経営環境の変化や技術革新等の影響等により求められる能力要件も変化するが予想されるところである。

こうした状況の中で、職業能力評価基準の活用・促進を図ることと並んで、メンテナンスの仕組みを整備していくことも極めて重要な課題といえる。

## 5.3 職業能力評価制度の整備へ向けた更なる取組み

第1章でも述べたとおり、今回作成した職業能力評価基準は、社会基盤としての職業能力評価制度の整備・構築へ向けた第一歩である。

今後、本基準の幅広い活用と政策への展開を通じて、社会基盤としての職業能力評価制度の整備・構築が図られること、そして、労働者一人ひとりの能力が適正に評価され、将来に向けたキャリア形成の目標が描ける“能力が見える社会”が実現することが切に期待される。

## 第6章 職業能力評価基準の活用例

### 6.1 職業能力評価基準の活用例

第5章では、想定される職業能力評価基準の活用について述べたところであるが、このうち、特に、パン製造業における人材育成に向けた取組みの一例として、今回作成した職業能力評価基準をベースとした「OJTシート」を作成した。以下では、OJTシートの内容と活用方法について述べることにする。

### 6.2 OJTシートの目的

本基準の活用例としては、昇進・昇格等、人事考課のための評価基準としての活用も考えられるところであるが、従業員規模が比較的小さく、人材育成に十分な労力と時間をかけることが難しいとされるリテール・ベーカリーの現状を踏まえ、日常業務につきながら行われる教育訓練に視点をあてた活用例（ここでは、「OJTシート」と呼ぶ。）を作成した。

OJTシートとは、従業員のレベルに応じて、日々の業務において求められる職務遂行能力が記載されたものであり、本人（部下）による「自己評価」と「上司評価」を踏まえ、具体的な教育訓練目標を設定することにより、計画的なOJTの実施と効果的な能力開発の促進を目的とするものである。

### 6.3 活用のプロセス

#### 1. OJTシートの作成

まず始めに、今回作成した職業能力評価基準の能力ユニット一覧（様式2）より、各担当者の職務領域等を踏まえ、該当する能力ユニットを選定する。

能力ユニットの選定により、担当者の職務領域が決められた後は、当該ユニットの職業能力評価基準（様式3）の内容をOJTシートに転記する。

その際、担当者の業務経験年数や実際に任せている仕事の内容等を踏まえ、どのレベル（L1～L4）の評価基準（様式3）に該当するかの判断が必要となる。

また、本基準は、各社の職務領域や労働者個人の担当領域に柔軟に対応できるよう、必要な能力を「ユニット」単位で細分化するとともに、汎用的な記述としている。このため、OJTシートを作成する際には、前述のレベル判断と合わせて、自社の業務規程に沿った記述・表現に改めるなどの工夫をされることをお勧めする。

#### 2. 評価の仕方

評価は、本人と上司による「面談」を基本に進められることを前提としている。評価の時期は、各社の人事制度のあり方などにもよるが、ここでは（p.26 活用例 参照）年度始めの「一次評価」と年度途中の「二次評価」の2回とし、年度末には、一次・二次で評価した結果を踏まえ、当該年度の総合的な評価と次年度に向けた取組みを話し合うことを想定している。

一次評価では、作成した OJT シートの評価項目に沿って、「現状の職務遂行能力」について、本人、上司それぞれが評価を行う。両者が行った評価結果のギャップ（相違）は、教育訓練項目ととらえ、本人自らが、それらの能力をどのように高めていくかを考え記述することで、現状の認識をさらに深め、より具体的な目標設定を可能にさせる。一方、上司は、予め部下の訓練目標を把握することで、目的に沿った効果的・効率的な教育訓練を行うことができる。

このように、本人と上司とによる話し合いを通じて、現状の職務遂行能力を把握したうえで、今後1年間の目標を設定し、その達成状況、取組み状況をフィードバックすることで、より確かな人材育成を可能にすることが期待できる。

また、企業規模や従業員数に拘わらず、各社においてより簡便に OJT シートを活用いただけるよう、「1ユニット1シート」の簡略版（ p.27～p.28 活用例 参照）についても作成した。この簡略版では、各社・利用者の目的等に応じて、本人自身による自己評価用チェックシートとして活用する、あるいは、評価項目を「能力細目」「能力ユニット」単位へと大括り化（活用例 では「職務遂行（のための基準）」単位）することで、評価プロセスの簡素化を図るなど、柔軟に活用できる様式とした。

なお、付属の「キャリア設計シート」（ p.29 活用例 参照）は、現在のレベル（例：レベル1）における評価結果について、次のレベル（例：レベル2・3・4）で求められる「職務遂行能力」と併せて見ることで、目指すべき目標を与え、さらなる能力向上に向けた自己啓発・能力開発の動機付けを促進させる際の参考として添付した。

～ 職業能力評価基準の活用例 ～  
OJTシート(製造)

職種: 製造職	職務: 製造	レベル: 1	年齢: 20歳(業務経験 2003年4月～2005年9月)
---------	--------	--------	-------------------------------

所属:	氏名:	作成年月日(一次): 2005年4月15日	作成年月日(二次): 2005年10月15日
-----	-----	-----------------------	------------------------

自己(上司)評価		評価結果	
1人で十分に遂行できている		訓練・指導の必要はない	
ある程度は遂行できている		特に訓練・指導の必要はないが、さらに能力を高めていくとよい	
十分に遂行できていない		訓練・指導が必要	

能力ユニット	仕込み・発酵	原材料の保管・管理から、パン生地の発酵に至る一連の作業を遂行する能力									
		一次評価			二次評価			業務遂行上の教育訓練目標			
		自己評価	上司評価	評価結果	自己評価	上司評価	評価結果	本人の教育訓練目標		目標達成に向けた上司等の取り組み	
原材料保管	納品に立ち会い、原材料について検収・検品を行い、納品された原材料の不具合を確認している。							(一次) ・配合ができるようになるため、配合表の読み方・原材料の配合量の計算法を学習する。 ・原材料のミキシングの均一な仕上がりを確認するポイントを押さえ、適切に混ぜることができるようになる。 ・発酵室の温度・湿度の条件設定の仕方を学習し、適切に設定できるようにする。 ・冷凍・冷蔵に関わる工程について一通りの流れを学習し、業務を担当できるようにする。	(一次) ・配合表・配合量の計算についての基礎知識を学習させる機会をつくる。学習後、配合に関わる業務を任せるとともに、こまめに配合の状態を確認し適切な仕上がりができるように指導する。 ・ミキシング工程の最終段階での仕上げ状態を確認し、均一に仕上がっていない場合には均一に仕上げのためのミキサーの使い方等を指導する。 ・発酵室の温度・湿度設定の基本的な考え方を学習させ、温度・湿度の設定・管理を行わせる機会をつくる。 ・冷凍・冷蔵業務に従事させながら、注意すべきポイントについて指導を行う。		
	社内規程や上司・先輩の指示に従って、原材料をその特性に合わせて冷蔵庫、冷凍庫、低温室、温室などの貯蔵場所に保管し、入出庫の管理を行っている。										
	上司や先輩の指示に従い、必要とされる量の原材料を計量し、出庫している。										
計量・ミキシング	上司や先輩の指示に従って、仕込みを適切に行っている。							(二次) ・必要な量の原材料の出庫については、より迅速に行うことができるよう作業手順を再確認する。 ・日々の温度・湿度の状況による配合量の調整の仕方やミキシングの調整の方法を学習し、より質の高いパン生地を仕上げるができるようになる。 ・発酵室の温度・湿度状況を確認し温度・湿度設定についてより正確に設定できるようにする。 ・冷凍・冷蔵に関わる工程についてパン生地の品質を保つためのポイントを学習し、より円滑に業務を進めることができるようになる。	(二次) ・原材料の出庫作業について、ムダの生じている点を指摘しより迅速な出庫を行うための留意点を学習させる。 ・ミキシング工程に立ち会い、温度・湿度を意識した配合やミキシングの仕方を指導する。 ・発酵室の温度・湿度設定を正確に設定できたかを報告させ、うまくいかなかった場合の原因を考えさせる機会をつくる。 ・冷凍・冷蔵とパン生地の品質との関係について学習させる機会を設け指導を行う。		
	製造するパンの種類にあった計量器具を正しく選択し、秤の0点調整など、計量器具の調整を行ったうえで原材料を正確に計量している。										
	配合表の読み方を理解したうえで、計量された原材料の配合量を計算するとともに、決められた順序で原材料を投入し、上司や先輩の指示に従ってその日の温度、湿度の状況に合わせた配合を行っている。										
	気温や室温を考慮しながら仕込み水の温度を適切に管理している。										
発酵	決められた発酵時間を守り、上司や先輩の指示に従ってミキサーなどをを用いて小麦や水などの原材料を均一に混ぜている。							(二次) ・原材料の出庫作業について、ムダの生じている点を指摘しより迅速な出庫を行うための留意点を学習させる。 ・ミキシング工程に立ち会い、温度・湿度を意識した配合やミキシングの仕方を指導する。 ・発酵室の温度・湿度設定を正確に設定できたかを報告させ、うまくいかなかった場合の原因を考えさせる機会をつくる。 ・冷凍・冷蔵とパン生地の品質との関係について学習させる機会を設け指導を行う。			
	上司や先輩の指示に従って、ミキシングに使用するミキサーのミキサーポールを清掃・管理している。										
	ミキシングの状況について、上司や先輩に報告している。										
冷蔵・解凍	発酵室の温度、湿度を決められた条件通りに設定している。							(二次) ・原材料の出庫作業について、ムダの生じている点を指摘しより迅速な出庫を行うための留意点を学習させる。 ・ミキシング工程に立ち会い、温度・湿度を意識した配合やミキシングの仕方を指導する。 ・発酵室の温度・湿度設定を正確に設定できたかを報告させ、うまくいかなかった場合の原因を考えさせる機会をつくる。 ・冷凍・冷蔵とパン生地の品質との関係について学習させる機会を設け指導を行う。			
	捏ね上げられたパン生地を発酵室で決められた時間通りに発酵させている。										
冷蔵・解凍	生地の捏ね上げ温度を通常より低めに設定し、ただちに凍結し包装したうえで貯蔵している。							(二次) ・原材料の出庫作業について、ムダの生じている点を指摘しより迅速な出庫を行うための留意点を学習させる。 ・ミキシング工程に立ち会い、温度・湿度を意識した配合やミキシングの仕方を指導する。 ・発酵室の温度・湿度設定を正確に設定できたかを報告させ、うまくいかなかった場合の原因を考えさせる機会をつくる。 ・冷凍・冷蔵とパン生地の品質との関係について学習させる機会を設け指導を行う。			
	決められた工程を守り、冷蔵・冷凍・解凍を行う際にパン生地を適切に取り扱っている。										

能力ユニット	分割・整形	パン生地の分割・丸めからホイロまでの一連の作業を遂行する能力									
		一次評価			二次評価			業務遂行上の教育訓練目標			
		自己評価	上司評価	評価結果	自己評価	上司評価	評価結果	本人の教育訓練目標		目標達成に向けた上司等の取り組み	
分割・丸め	決められたタイミングでパン生地の分割を行っている。							(一次) 評価結果を踏まえ、今後1年間の業務における自己の職業能力について、何を、どの程度、どのように高めていくかを記述する。	(一次) 評価結果と左記の教育訓練目標を踏まえ、訓練・指導すべき内容を把握するとともに、部下が目標を達成できるようにするための訓練内容や支援方法を記述する。		
	パンの種類ごとに決められている分割重量を理解したうえで、パン生地を分けている。										
	分割されたパン生地の形状を均一に保ち、きれいな状態にしている。										
ベンチタイム	パン生地の状態を確認している。							(二次) 二次評価は約半年後に行い、一次評価結果(年度当初)から達成された点、または、達成できなかった点等を踏まえ、教育訓練目標の再設定を行う。			
	分割・丸めによりガサガサとしたパン生地を緩和させ、整形しやすい生地になっている。										
整形・型詰	パン生地を伸ばし整形している。							(二次) 二次評価は約半年後に行い、一次評価結果(年度当初)から達成された点、または、達成できなかった点等を踏まえ、教育訓練目標の再設定を行う。			
	モルダーの操作法を適切に理解し、整形している。										
	モルダーについて、その確認など、保守・点検を行っている。										
	パンの種類に応じて適切な型詰を行っている。										
ホイロ	整形した食パンなど、整形したロールパン、食型や天板の洗浄や油拭きなど、整理・整頓を行っている。							(二次) 二次評価は約半年後に行い、一次評価結果(年度当初)から達成された点、または、達成できなかった点等を踏まえ、教育訓練目標の再設定を行う。			
	食型や天板の洗浄や油拭きなど、整理・整頓を行っている。										
	上司や先輩の指示に従って、パン生地をホイロから出し入れしている。										

能力ユニット	焼成・仕上げ	パン生地の焼成から仕上げまでの一連の作業を遂行する能力									
		一次評価			二次評価			業務遂行上の教育訓練目標			
		自己評価	上司評価	評価結果	自己評価	上司評価	評価結果	本人の教育訓練目標		目標達成に向けた上司等の取り組み	
焼成	上司や先輩の指示に従って、オープンからパン生地を出し入れするなどの操作を行っている。							(一次)	(一次)		

総合評価	
自己評価	上司評価
製造に関わる工程について一通りの作業を行うことができるようになった。より質の高いパンを作るために必要な知識面についてもあわせて積極的に学習していきたい。 原材料保管やミキシングについてはある程度自分の判断で業務が進めることができるよう次のレベルを目指し積極的に能力を高めていきたい。 個々の能力ユニットの教育訓練目標を振り返り、一年間でどの程度の能力水準まで高めることができたか、今後どのような姿勢で能力を高めていきたいかを記述する。	・基本的なパン製造の作業が行えるレベルには達している。 ・今後はより高度なレベルに能力を高めていくとともに、自分の強みとなる技術を積極的に伸ばすことができるよう指導していくこととしたい。 上司からみた能力のレベル、今後の課題、指導方針等を記述する。

(作成年月日: 2005年3月15日)

～職業能力評価基準の活用例 -1～

**QJTシート簡略版〔製造〕**

職種：製造職	職務：製造	レベル：1	年齢：歳(業務経験 20 年 月 ～ 20 年 月)
所属：	氏名：	作成年月日：20 年 月 日	

自己(上司)評価		評価結果
1人で十分に遂行できている		訓練・指導の必要はない
ある程度は遂行できている		特に訓練・指導の必要はないが、さらに能力を高めていくとよい
十分に遂行できていない		訓練・指導が必要

能力ユニット	仕込み・発酵	原材料の保管・管理から、パン生地の発酵に至る一連の作業を遂行する能力	自己評価	上司評価	評価結果
原材料保管	納品に立ち合い、原材料について検収・検品を行い、納品された原材料の不具合を確認している。 社内規程や上司・先輩の指示に従って、原材料をその特性(冷蔵庫、低温室、温室などの貯蔵場所)に保管し、入出庫の管理 上司や先輩の指示に従い、必要量の原材料を計量し、出庫している。	業務遂行上の教育訓練目標			
計量・ミキシング	上司や先輩の指示に従って、秤の0点調整など、計量の配合量を計算するとともに、決められた順序、湿度の状況に合わせて、気温や室温を考慮し、決められた混程時間や水などの原材料を計量し、ミキサーなどを用いてミキサーのミキサーボールを回している。 発酵室の温度、湿度を上げられたパン生地を、冷蔵庫に保管している。	職業能力評価基準の機式3を転記する(必要に応じて自分の状況に合わせて修正を行う)。			自己評価を踏まえ、今後1年間の業務における自己の職業能力について、何を、どの程度、どのように高めていくかを記述する。
発酵	生地を、冷蔵庫に保管している。				
冷蔵・解凍	決められた工程を守り、冷蔵・冷凍・解凍を行う際にパン生地を適切に取り扱っている。				上司から見た本人の能力のレベル、今後の課題、指導方針等を記述する。
総合評価					

(作成年月日:20 年 月 日)

～職業能力評価基準の活用例 -2～  
OJTシート簡略版〔製造〕

自己(上司)評価		評価結果	
1人で十分に遂行できている		訓練・指導の必要はない	
ある程度は遂行できている		特に訓練・指導の必要はないが、さらに能力を高めていくとよい	
十分に遂行できていない		訓練・指導が必要	

職種・製造職	職務・製造	レベル:1	年齢:20歳(業務経験 2003年4月～2005年9月)
--------	-------	-------	------------------------------

所属:	氏名:	作成年月日:2005年4月15日
-----	-----	------------------

能力ユニット		仕込み・発酵	原材料の保管・管理から、パン生地を発酵に至る一連の作業を遂行する能力	評価結果	自己評価	上司評価	業務遂行上の教育訓練目標
原材料保管	納品に立ち合い、原材料について検収・検品を行い、納品された原材料の不具合を確認している。 社内規程や上司・先輩の指示に従って、原材料をその特性に合わせて冷蔵庫、冷凍庫、低温室、温室などの貯蔵場所に保管し、入出庫の管理を行っている。 上司や先輩の指示に従い、必要とされる量の原材料を計量し、出庫している。						・配合ができるようになるため、配合表の読み方・原材料の配合量の計算法を学習する。 ・原材料のミキシングの均一な仕上りを確認するポイントを押しさえ、適切に混ぜることができるようになる。 ・発酵室の温度・湿度の条件設定の仕方を学習し、適切に設定できるようにする。 ・冷凍・冷蔵に関わる工程について一通りの流れを学習し、業務を担当できるようにする。
計量・ミキシング	上司や先輩の指示に従って、仕込みを適切に行っている。 製造するパンの種類にあった計量器具を正しく選択し、秤の0点調整など、計量器具の調整を行ったうえで原材料を正確に計量している。 配合表の読み方を理解したうえで、計量された原材料の配合量を計算するとともに、決められた順序で原材料を投入し、上司や先輩の指示に従ってその日の温度、湿度の状況に合わせた配合を行っている。 気温や室温を考慮しながら仕込み水の温度を適切に管理している。 決められた湿程時間を守り、上司や先輩の指示に従ってミキサーなどを用いて小麦や水などの原材料を均一に混ぜている。 上司や先輩の指示に従って、ミキシングに使用するミキサーのミキサーポールを清掃・管理している。 ミキシングの状況について、上司や先輩に報告している。						
発酵	発酵室の温度、湿度を決められた条件通りに設定している。 捏ね上げられたパン生地を発酵室で決められた時間通りに発酵させている。						
冷蔵・解凍	生地の捏ね上げ温度を通常より低めに設定し、ただちに凍結し包装したうえで貯蔵している。 決められた工程を守り、冷蔵・冷凍・解凍を行う際にパン生地を適切に取り扱っている。						
		<b>総合評価</b>		・基本的なパン製造の作業が行えるレベルには達している。 ・今後はより高度なレベルに能力を高めていくとともに、自分の強みとなる技術を積極的に伸ばすことができるよう指導していくことしたい。			

(作成年月日:2005年3月15日)

～職業能力評価基準の活用例～  
キャリア設計シート(製造)

参考

職種: 製造職	職務: 製造	年齢: 20歳(業務経歴 2003年4月～2005年9月)
所属:	氏名:	作成年月日: 2005年4月15日

能力ユニット	能力細目	職務遂行基準				
		レベル1	レベル2		レベル3	レベル4
		担当者	主任	係長	工場長・課長	エリア長
			技能検定2級	技能検定1級	技能検定特級	-
仕込み・発酵	原材料保管	納品に立ち合い、原材料について検収・検品を行い、納品された原材料の不具合を確認している。 社内規程や上司・先輩の指示に従って、原材料をその特性に合わせて冷蔵庫、冷凍庫、低温室、温室などの貯蔵場所に保管し、入出庫の管理を行っている。 上司や先輩の指示に従い、必要とされる量の原材料を計量し、出庫している。	原材料の特性に合わせて冷蔵庫、冷凍庫、低温室、温室などの貯蔵場所での保管、在庫の確認、棚卸しなどの管理について部下や後輩に指示を出している。 不足する原材料の発注を行っている。		部下からの報告に基づき、生産能力(原材料の使用量)と原材料の保存期間とを考慮して原材料の貯蔵量を決定している。	
	計量・ミキシング	上司や先輩の指示に従って、仕込みを適切に行っている。 製造するパンの種類にあった計量器具を正しく選択し、秤の0点調整など、計量器具の調整を行ったうえで原材料を正確に計量している。 配合表の読み方を理解したうえで、計量された原材料の配合量を計算するとともに、決められた順序で原材料を投入し、上司や先輩の指示に従ってその日の温度、湿度の状況に合わせて配合を行っている。 気温や室温を考慮しながら仕込み水の温度を適切に管理している。 決められた混捏時間を守り、上司や先輩の指示に従ってミキサーなどを用いて小麦や水などの原材料を均一に混ぜている。 上司や先輩の指示に従って、ミキシングに使用するミキサーのミキサーボールを清掃・管理している。 ミキシングの状況について、上司や先輩に報告している。	受注数に見合った仕込み回数を適切に判断し、部下や後輩に指示を出している。 標準的な混捏時間を考慮し、決められた時間までに必要な仕込み量のミキシングを完了させている。 決められた混捏時間を守り、ミキサーなどを用いて小麦や水などの原材料を均一に混ぜている。 仕込む生地の種類に応じて使用するミキサーを選定し、混捏時間の調整・管理を行っている。		最終製品の焼き上がり時間を想定し、仕込みの終了時間と必要な仕込み量から仕込みの工程を設定している。 部下からの報告を受け、生地状態について適切に判断し、問題が生じた際には部下に的確に指示を出して対応している。 仕込み量による生地温度の変化や吸水率の変化を十分に理解し、問題が生じた際の的確な調整方法を指示している。 新麦、旧麦といった小麦粉の季節変動の違いに合わせて水分量、酸化材料、イースト量を調整するなど、原材料の変動に合わせた適切な対応をしている。	
	発酵	発酵室の温度、湿度を決められた条件通りに設定している。 捏ね上げられたパン生地を発酵室で決められた時間通りに発酵させている。	捏ね上げられたパン生地の温度を考慮に入れて、発酵室の温度、湿度を設定している。 生地状態に合わせて発酵管理を行っている。 発酵の状態に応じてパンチを行い、パン生地のガス抜きを行っている。 発酵室で発酵させたパン生地の膨張度や熟成度、伸縮性、弾力性などから発酵の状態を判断し、パン生地の分割のタイミングを調整している。		発酵室で発酵させたパン生地の膨張度や熟成度、伸縮性、弾力性などから発酵の状態を判断し、調整が必要な場合には部下に指示を出している。	
	冷蔵・解凍	生地の捏ね上げ温度を通常より低めに設定し、ただちに凍結し包装したうえで貯蔵している。 決められた工程を守り、冷蔵・冷凍・解凍を行う際にパン生地を適切に取り扱っている。				
	トラブルへの対処				原材料の投入ミス、仕込みの温度・時間のミス、機械の故障など、仕込み・発酵に関するトラブルの発生に伴って、使用する設備や工程の調整、パン生地の調整・管理を行っている。	
	新製法・独自製法の検討・導入				仕込み・発酵における独自製法について、自社の研究を行い導入している。	
	分割・整型	分割・丸め	決められたタイミングでパン生地の分割を行っている。 パンの種類ごとに決められている分割重量を理解したうえで、分割個数を確認しパン生地を分けている。 分割されたパン生地の断片を閉じてガスを含みやすい状態にしている。 分割機やラウンダーの保守、点検、清掃を行っている。	パン生地に触れ、弾力や生地から出ている気泡を確認して発酵状態を判断し、分割のタイミングを決定している。 パンの種類ごとに決められている分割重量を理解したうえで、分割個数を確認しパン生地を素早く正確に分けている。 分割されたパン生地について、生地状態に応じてガスを含ませ適正な状態にしている。 パン生地が熟成しすぎている時には軽く丸め、熟成が不足している時には強く丸めることを理解し、パン生地の発酵状態を判断して丸めを調整している。	パン生地に触れ、弾力やパン生地から出ている気泡などにより、発酵後パン生地に生じる変化を見極め、より正確に素早く判断し微調整を行っている。 正しい重量や個数で分割されているかなど、部下の分割作業について確認を行っている。	
	ベンチタイム	パン生地の状態から、適切なベンチタイムの長さを判断している。 分割・丸めによりガスを失い内部が硬化、緊張状態になったパン生地を緩和させ、整型しやすい生地状態に調整している。				
	整型・型詰	パン生地を延ばし均一にガスを抜き、パンの種類にあった形に整型している。 モルダの操作法を理解し、モルダを使って生地をパンの種類にあった形に整型している。 モルダについて、圧延ローラーへのゴミの付着やステッパーへの生地の付着の確認など、保守・点検を行っている。 パンの種類に応じてフィリングなどをパン生地に入れ込んでいる。 整型した食パンなどのパン生地を食型に入れ、型詰を行っている。 整型したロールパンなどのパン生地を、適切な個数で天板に並べている。 食型や天板の洗浄や油拭きなど、整理・整頓を行っている。	パン生地を延ばし手早く均一にガスを抜き、パンの種類にあった形にきれいに整型している。 モルダの操作法を理解し、モルダを使ってパン生地をパンの種類にあった形に手早くきれいに整型している。 型容積と生地重量の関係を理解し、整型した食パンなどのパン生地について適切な型詰を行っている。	整型のパリエーションに関する豊富な知識を有し、パン生地から手早く均一にガスを抜き、より正確に素早く、かつ、創造性豊かな整型をしている。		
	ホイロ	上司や先輩の指示に従って、パン生地をホイロから出し入れしている。	オープンの使用状況を判断しながら、パン生地をホイロに入れるタイミング、ホイロから出すタイミングなどを決定し、部下や後輩に指示を出している。			
トラブルへの対処				不十分な整型によってパン生地が開く、重量・数量のミスなど、分割・整型におけるトラブルの発生に伴って、使用する設備や工程の調整、パン生地の調整・管理を行っている。		
新製法・独自製法の検討・導入				分割・整型における独自製法について、検討を行うとともに導入の可否を決定している。 分割・整型における独自製法について、自社の研究を行い導入している。		
焼成・仕上げ	焼成	上司や先輩の指示に従って、オープンからパン生地を出し入れするなどの操作を行っている。 焼成時間・焼成温度を考慮しながら焼成を行っている。	焼成量に応じてオープンの焼成温度や焼成時間などを適切に設定し、部下や後輩に指示を出している。 パンの種類に応じて適切な温度・時間を調整し、オープン内の蒸気の量をコントロールしている。	オープンの焼成温度や焼成時間などを確認し、必要に応じて焼成温度や焼成時間の設定について部下に指示を出している。 オープンの使用状況、焼成するパンの順番を考慮して、使用するオープンを選定して部下に指示を出している。 焼き上がった製品の焼き色、形、大きさなどの最終確認を行い、製品として出荷して良いか判断を行っている。		
	冷却	焼き上げたパンを冷却コンベアー、冷却ラックへ移動し、適切な温度まで冷却している。 冷却後は、上司や先輩に冷却が終了したことを報告している。	焼き上げたパンを適切な温度で冷却しているか確認している。 部下や後輩が冷却したパンが確実に冷却されているか確認している。			
	仕上げ	常に衛生管理に気を配り、冷却されたパンをスライサーを用いてスライスしている。 パンに異物混入がないように金属探知器や目視によるチェックを行っている。	パンに異物混入がないように金属探知器や目視によるチェックを行っている。			
	フルーツやジャムなどを盛りつけたり、パンを切り分けクリームを塗るなどの装飾や仕上げを行っている。	フルーツやジャムなどを盛りつけたり、パンを切り分けクリームを塗るなどの装飾や仕上げを行っている。		焼き上がった製品について、センスの良い仕上げ、魅力的な製品への仕上げを行っている。		
	トラブルへの対処			パンの側面がへこんでしまうケービングや焼き過ぎといった焼成・仕上げにおけるトラブルの発生に伴って、使用する設備や工程の調整、焼成温度や時間の見通しの確認・調整を行っている。		
	新製法・独自製法の検討・導入			焼成・仕上げにおける独自製法について、検討を行うとともに導入の可否を決定している。 焼成・仕上げにおける独自製法について、自社の研究を行い導入している。		
	今後の目標		到達目標[20年: 歳]	到達目標[20年: 歳]		



(参考)

本評価基準の改訂は、基準策定普及委員会(パン製造業)において検討されたものである。

「基準策定普及委員会(パン製造業)」委員等名簿

(敬称略・順不同、所属は委員在任時)

委員氏名	所 属	備 考
小此木 博	全日本パン協同組合連合会 会長 グンイチパン株式会社 代表取締役社長	座 長
長嶋 光一	有限会社タケベーカリー 代表取締役会長	
西川 隆雄	ニシカワ食品株式会社 代表取締役社長	
山本 隆英	株式会社山一パン総本店 代表取締役社長	
逆井 博	株式会社横浜ボンパドウル 常務取締役事業本部長	
岡田 重雄	株式会社ドンク 取締役生産本部副本部長	
福井 敬康	全日本パン協同組合連合会 事務局長	

事務局

氏 名	所 属
内藤 眞紀子	中央職業能力開発協会 能力評価部 次長
名田 裕	中央職業能力開発協会 能力評価部 評価制度開発課 課長
坂本 明実	中央職業能力開発協会 能力評価部 評価制度開発課

事務局支援

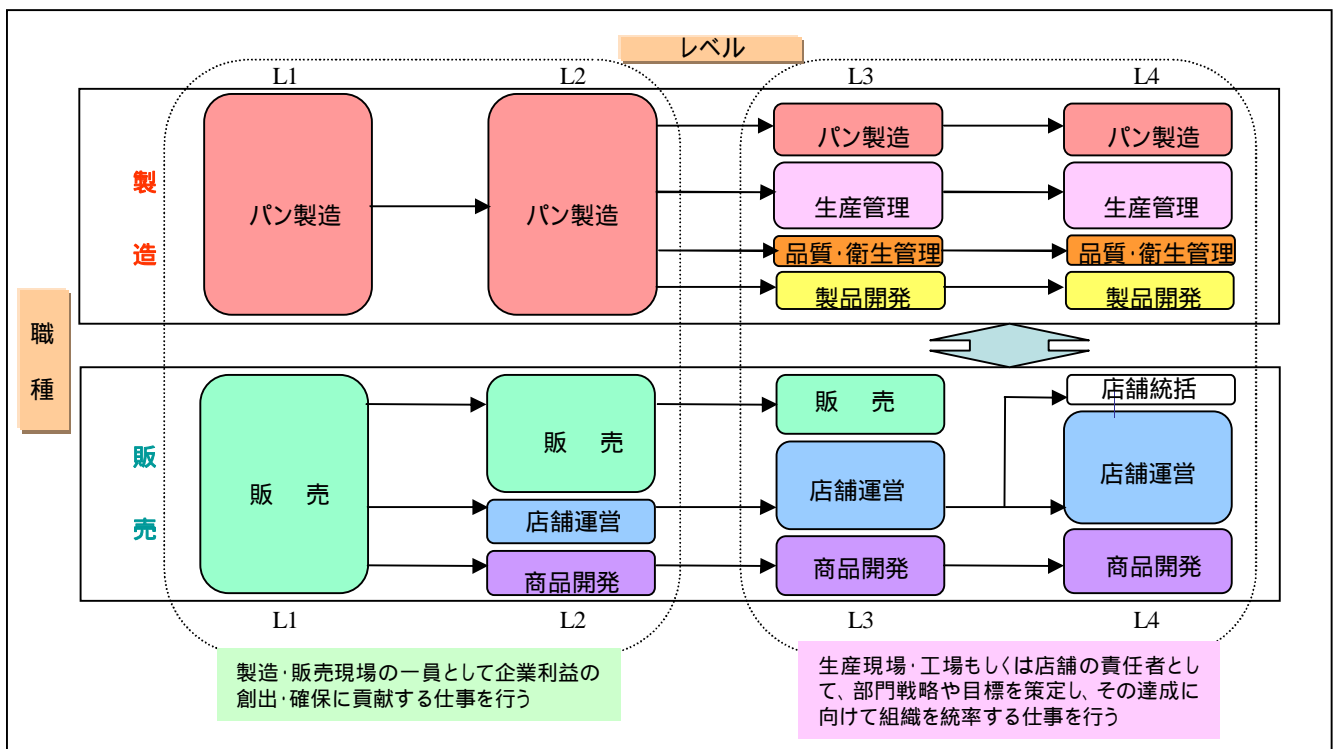
氏 名	所 属
矢野 昇平	職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター 開発研究部 訓練技法研究室長
坂本 卓也	職業能力開発総合大学校 能力開発研究センター 開発研究部 訓練技法研究室研究員
田中 貴一郎	株式会社 日本総合研究所 総合研究部門 製造/サプライチェーン・イノベーションクラスター 主任研究員
林 浩二	株式会社 日本総合研究所 総合研究部門 人事・組織戦略クラスター 主任研究員

「パン製造業」職業能力評価基準  
(改訂版)

## 1. 職業能力評価基準(パン製造業)におけるレベル区分の考え方

レベル	レベル区分の目安
レベル4	複数もしくは複数エリアの生産現場・工場、店舗の責任者として、広範囲かつ統合的な判断及び意思決定を行うとともに、非常に高品質な製品・製法や商品を導入し、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル3	一単位の生産現場・工場もしくは店舗の責任者として、上位方針を踏まえて管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行うとともに、新しい製品・製法や商品の導入に取り組み、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準。 (製造職においては技能検定制度の特級程度の能力)
レベル2	製造・販売現場の中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行するために必要な能力水準。 (製造職においては技能検定制度の1~2級程度の能力)
レベル1	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて定例的業務を確実に遂行するために必要な能力水準。

## 2. パン製造業におけるキャリア形成の例



各職務名を付したマスの大きさは、それぞれのレベルに応じたおおよその業務比率を示す。

### 3.パン製造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
製造	パン製造				
	生産管理				
	品質・衛生管理				
	製品開発				
販売	販売				
	店舗運営				
	店舗統括				
	商品開発				

## 4 . 職種別能力ユニット一覧（様式2）

パン製造業「製造職種」能力ユニット一覧（様式2）

職種名

製造

定義

- ・工場や工房において、原材料を加工し、パンを製造する仕事。
- ・パン製造に伴う生産管理や製造の視点からの製品開発などを行う。
- ・作業分野(技術)に応じて、「パン製造」「生産管理」「品質・衛生管理」及び「製品開発」の4職務に区分。

共通

能力

ユニット

職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
全職務共通	企業ビジョンに基づく業務の推進及び諸ルールの遵守	22C001L11	22C002L22	22C003L34	
	安全衛生の推進	22C004L11	22C005L22	22C006L34	
	コミュニケーション・チームワーク	22C007L11	22C008L22	22C009L34	
	クレーム対応	22C010L11	22C011L22	22C012L34	
	技術・技能の向上	22C013L11	22C014L22	22C015L34	
	技術指導・育成		22C016L22	22C017L34	
	予算策定とコストのマネジメント			22C018L34	
	組織と人のマネジメント			22C019L34	

選択

能力

ユニット

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
パン製造	仕込み・発酵	22S001L11	22S002L22	22S003L34	
	分割・成形	22S004L11	22S005L22	22S006L34	
	焼成・仕上げ	22S007L11	22S008L22	22S009L34	
	製造部門の人材育成			22S010L34	
生産管理	工程管理			22S011L34	
	原価管理			22S012L34	
品質・衛生管理	品質管理			22S013L34	
	衛生管理			22S014L34	
製品開発	製品開発			22S015L34	

パン製造業「販売職種」能力ユニット一覧（様式2）

職種名

販売

定義

- ・製造部門が製造した製品を顧客に販売する仕事。
- ・販売に付随する店舗運営や顧客対応、また販売の視点からの商品開発などを行う。
- ・業務内容に応じて、「販売」「店舗運営」「店舗統括」及び「商品開発」の4職務に区分。

共通  
能力  
ユニット

職務	能力ユニット名	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
全職務共通	企業ビジョンに基づく業務の推進及び諸ルールへの遵守	22C001L11	22C002L22	22C003L34	
	安全衛生の推進	22C004L11	22C005L22	22C006L34	
	コミュニケーション・チームワーク	22C007L11	22C008L22	22C009L34	
	クレーム対応	22C010L11	22C011L22	22C012L34	
	技術・技能の向上	22C013L11	22C014L22	22C015L34	
	技術指導・育成		22C016L22	22C017L34	
	予算策定とコストのマネジメント			22C018L34	
	組織と人のマネジメント			22C019L34	

選択  
能力  
ユニット

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
販売	接客・販売	22S016L11	22S017L22	22S018L33	
	お客様への情報提供	22S019L11	22S020L22	22S021L33	
店舗運営	販売管理		22S022L22	22S023L33	22S024L44
	店舗運営		22S025L22	22S026L33	22S027L44
店舗統括	店舗統括				22S028L44
	販売部門の人材育成				22S029L44
商品開発	お客様ニーズ情報の収集と活用		22S030L22	22S031L33	22S032L44
	商品企画			22S033L33	22S034L44

## 5 . 能力ユニット別職業能力評価基準 ( 様式 3 )



レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22C001L11

共通  
能力ユニット

能力ユニット名	企業ビジョンに基づく業務の推進及び諸ルールの遵守
概要	仕事を遂行するうえで必要な基本事項や各種ルールを理解し、これを遵守する能力

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
経営理念と経営戦略の理解	上司や先輩の示す会社のビジョンや理念を理解し、その実現を目指して業務を遂行するよう心がけている。
諸ルールの遵守	遅刻や欠勤をしないなど、就業規則などの社内規程を理解し、これを遵守している。 会社や工場の定める安全規程の内容を正しく理解し、これに沿った行動をとるよう努めている。 作業場を常に整理整頓するなど、危険を誘発する要因の除去に努めている。

必要な知識

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 就業規則等の社内規程・ルールに関する知識</li> <li>2. 会社の企業理念に関する知識</li> <li>3. 会社組織に関する知識</li> </ul>	
--	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22C002L22

共通

共通  
能力ユニット

能力ユニット名	企業ビジョンに基づく業務の推進及び諸ルールの遵守
概要	仕事を遂行するうえで必要な基本事項や各種ルールを理解し、これを遵守する能力

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
経営理念と経営戦略の理解	<p>上司の示す会社のビジョンや理念を理解し、その実現を目指して業務を遂行している。</p> <p>部下や後輩に対して会社のビジョンや理念を分かりやすく伝え、自ら模範的な行動を示している。</p>
諸ルールの遵守	<p>遅刻や欠勤をしないなど、就業規則などの社内規程を把握し、これを遵守している。</p> <p>会社や工場の定める安全規程の内容を正しく理解し、これに沿った行動をとるとともに、同僚や後輩がこれに反する行動をした際には改善に向けた助言を行っている。</p> <p>判断しかねる状況が発生した場合には、上司に報告・連絡・相談して指示を仰いでいる。</p> <p>社内・部門内の法令遵守を強く意識し、同僚や後輩にも遵守を促している。</p> <p>部下や後輩から安全衛生や諸ルールに関する質問を受けた場合には、自身の知識と経験を踏まえて効果的な助言を行っている。</p>

必要な知識

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 就業規則等の社内規程・ルールに関する知識</li> <li>2. 会社の企業理念に関する知識</li> <li>3. 会社組織に関する知識</li> <li>4. 会社を取り巻く法令と規範に関する知識</li> <li>5. 会社及び部門の経営戦略・行動目標に関する知識</li> </ul>	
--	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22C003L34

共通 能力ユニット	能力ユニット名	企業ビジョンに基づく業務の推進及び諸ルールの遵守
	概要	仕事を遂行するうえで必要な基本事項や各種ルールを理解し、これを遵守する能力

共通
----

能力細目	職務遂行のための基準
社会経済動向やビジネス動向の把握	<p>新聞、ニュースなどから社会経済全般に関する情報を入手し、自社の経営と関連付けて理解・整理している。</p> <p>業界動向やビジネス全般について、取引先、お客様など様々な手段を通じて情報・知識を絶えず入手している。</p>
経営理念と経営戦略の理解	<p>パンに対する地域のお客様ニーズを的確にとらえ、自社・自店舗の「売り（特徴）」（手づくり・焼き立て、原材料や安全性へのこだわり、お値打ち価格など）を明確にしている。</p> <p>会社のビジョンや理念を日頃から意識するとともに、ビジョンや理念に合わせた職務行動、商品構成、店舗内外装などを実現している。</p> <p>5年先、10年先の夢やビジョンを描き、従業員、お客様、取引先などに的確に伝えている。</p>
諸ルールの遵守	<p>企業ビジョンや経営戦略に基づき、就業規則など組織の規律や社内規程を作成し、その重要性を社内に周知するとともに、組織全体としてこれを守ることを推進している。</p> <p>企業倫理やコンプライアンス（法令遵守）の重要性を認識し、自ら企業ビジョンに沿った行動をとるとともに、部下や同僚がこれに反する行動をした際には改善に向けた助言と指導を行っている。</p> <p>パン屋にとって、地域と交流し、地域に愛されることが重要であることを認識し、企業の利益と地域公共の利益が矛盾することがないように、企業倫理に基づいた適切な判断を行っている。</p>
企業ビジョンに応じた経営の改革	<p>経験と勘に頼ることなく、各種管理向けの計数化やシステム化を実施し、ムリ・ムダ・ムラのない効率的な経営を実現するべく、日々努力・工夫をしている。</p> <p>生産性を高くして、成果が上がる製造・販売方法や経営体質を身につけるべく、日常業務においてコスト削減や生産性向上に向けた工夫を行っている。</p>

製造
----

販売
----

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 就業規則等の社内規程・ルールに関する知識</li> <li>2. 会社の企業理念に関する知識</li> <li>3. 会社組織に関する知識</li> <li>4. 会社を取り巻く法令と規範に関する知識</li> <li>5. 会社及び部門の経営戦略・行動目標に関する知識</li> <li>6. 国内の社会経済に関する一般知識</li> <li>7. グローバル社会経済に関する一般知識</li> <li>8. ビジネス及び経済環境に関する知識</li> <li>9. 関連業界の市場動向に関する知識</li> <li>10. 財務諸表を通じた事業の理解</li> <li>11. マネジメント全般に関する知識</li> </ol>	
--	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22C004L11

共通

共通  
能力ユニット

能力ユニット名	安全衛生の推進
概要	お客様の安心や商品の安全性を高めるため、安全衛生規程や各種ルールを守りながら安全に作業を推進する能力

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
器具・備品の維持保管	<p>[製造職種の場合] ミキサー、オープン、食型など、器具・備品の取扱方法、洗浄・消毒方法、保管場所、保管方法を理解し、衛生的な方法で使用・保管している。</p> <p>[販売職種の場合] トング、トレイ、バスケットなど、器具・備品の取扱方法、洗浄・消毒方法、保管場所、保管方法を理解し、衛生的な方法で使用・保管している。</p>
安全・衛生・クレンリネスの推進	<p>定められた基準と手順に従って手際よく作業場や売場の清掃を行い、職場の4S（整理、整頓、清掃、清潔）を推進している。</p> <p>食品安全の3原則（菌をつけない、殺す、増やさない）を守っている。</p> <p>日頃から心身の健康を自己管理し、事故防止に努めている。</p> <p>[製造職種の場合] 衛生維持に常に注意を払い、天井、床、排水口、冷蔵庫、ホイロなど、作業場、器具・備品の清掃を定められた基準と手順に従って行っている。</p> <p>[製造職種の場合] パン製造工程において、異物や雑菌が混入しないように注意を払っている。</p> <p>[販売職種の場合] 衛生維持に常に注意を払い、天井、床、陳列棚、トレイ、ビニール袋など、作業場、器具、備品の清掃を定められた基準と手順に従って行っている。</p> <p>[販売職種の場合] 社内規程に従って、賞味期限の切れた商品や不良品などを処理している。</p> <p>[販売職種の場合] 床が滑らないよう清掃しておく、什器の角がお客様の衣服に引っかからないように工夫するなど、店内でのお客様の安全確保を徹底している。</p>
服装・身だしなみ	<p>お客様に不快感を与えない、商品への異物・雑菌などの混入を防ぐために、「手と爪を清潔にしている」「髪を後ろで束ねる」「清潔な衣服を身につけている」「帽子や三角巾を使用する」など、常に服装や身だしなみに気をつけている。</p> <p>[製造職種の場合] 作業場に入るときには、送風機を使用するなどして身体を清潔にし、異物や雑菌などが混入しないように努めている。</p>

必要な知識

<p>1. 会社の定める安全規程に関する知識</p> <p>2. 安全確保に関する知識</p> <p>3. 安全衛生に関する知識</p>	
--	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22C005L22

共通 能力ユニット	能力ユニット名	安全衛生の推進
	概要	お客様の安心や商品の安全性を高めるため、安全衛生規程や各種ルールを守りながら安全に作業を推進する能力

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
器具・備品の維持保管	<p>[製造職種の場合] ミキサー、オープン、食型など、器具・備品の取扱方法、洗浄・消毒方法、保管場所、保管方法を理解し、衛生的な方法で使用・保管している。</p> <p>[販売職種の場合] トング、トレイ、バスケットなど、器具・備品の取扱方法、洗浄・消毒方法、保管場所、保管方法を理解し、衛生的な方法で使用・保管している。</p> <p>什器・備品の定物定位置管理やBGM作動などの設備点検を行い、照明・温度・湿度調節、冷蔵ケースの温度管理などについて部下や後輩に指示するとともに、その報告を受け、チェックを行っている。</p>
安全・衛生・クレンリネスの推進	<p>定められた基準と手順に従って手際よく作業場や売場の清掃を行い、職場の4S（整理、整頓、清掃、清潔）を推進している。</p> <p>食品安全の3原則（菌をつけない、殺す、増やさない）を守っている。</p> <p>部下や後輩に対して、安全衛生に関する社内及び部門規程を遵守するよう指導している。</p> <p>各部門責任者への報告・連絡・相談を行い、本部が定めた施策に対するお客様の反応や食の安全・安心に対する声を本部へ報告している。</p> <p>火災やガス事故などの発生時には、人命の安全確保を最優先し、初期消火活動など、事故対応を行っている。</p> <p>[製造職種の場合] 衛生維持に常に注意を払い、天井、床、排水口、冷蔵庫、ホイロなど、作業場、器具・備品の清掃を定められた基準と手順に従って実行するとともに、部下や後輩に指示を出している。</p> <p>[製造職種の場合] パン製造工程において、異物や雑菌が混入しないように注意を払っている。</p> <p>[販売職種の場合] 衛生維持に常に注意を払い、天井、床、陳列棚、トレイ、ビニール袋など、作業場、器具、備品の清掃を定められた基準と手順に従って実行するとともに、部下や後輩に指示を出している。</p> <p>[販売職種の場合] 社内規程に従って、賞味期限の切れた商品や不良品などを処理している。</p> <p>[販売職種の場合] 床が滑らないよう清掃しておく、什器の角がお客様の衣服に引っかからないように工夫するなど、店内でのお客様の安全確保を徹底している。</p>
服装・身だしなみ	<p>お客様に不快感を与えない、商品への異物・雑菌などの混入を防ぐために、「手と爪を清潔にしている」「髪を後ろで束ねる」「清潔な衣服を身につけている」など、服装や身だしなみに十分に気をつけているとともに、部下や後輩にも注意するよう呼びかけている。</p> <p>[製造職種の場合] 作業場に入るときには、送風機を使用するなどして身体を清潔にし、異物や雑菌などが混入しないように努めるとともに、部下や後輩にも注意するよう呼びかけている。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 会社の定める安全規程に関する知識</li> <li>2. 安全確保に関する知識</li> <li>3. 安全衛生に関する知識</li> <li>4. 安全教育に関する知識</li> <li>5. 栄養及び食品衛生の基礎理論</li> <li>6. 健康障害に関する知識</li> <li>7. 関係法規に関する知識</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>・食品衛生法関係法令のうちパン製造に関する部分及び計量法（平成4年法律第51号）関係法令のうち適正な計量の実施に関する部分</li> </ul>	
--	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22C006L34

共通

共通  
能力ユニット

能力ユニット名	安全衛生の推進
概要	お客様の安心や商品の安全性を高めるため、安全衛生規程や各種ルールを守りながら安全に作業を推進する能力

製造

能力細目	職務遂行のための基準
器具・備品の維持保管	器具、備品の取扱方法、洗浄・消毒方法、保管場所、保管方法に関する規程を定め、部下にその理由を説明し、徹底を促している。

販売

安全・衛生・クレンリネスの推進	<p>職場の4S（整理、整頓、清掃、清潔）を推進し、部下にも徹底を促している。</p> <p>食品安全の3原則（菌をつけない、殺す、増やさない）を守り、常に推進・改善している。</p> <p>売場巡回によって収集した情報や各部門責任者からの報告・連絡・相談を基に、安全衛生管理が徹底するよう指導している。</p> <p>火災やガス事故などの発生時には、人命の安全確保を最優先し、初期消火活動、社外の連絡・調整など、事故対応を行っている。</p> <p>衛生維持に常に注意を払い、作業場、器具・備品の清掃について、手順や水準・規程を定めて部下に徹底を促している。</p> <p>[製造職種の場合] パン製造工程において、異物や雑菌が混入しないように注意するとともに、部下にも注意を促している。</p> <p>[販売職種の場合] 賞味期限の切れた商品や不良品などの処理に関する社内規程を定め、さらに店舗レベルでの規程を定めている。</p> <p>[販売職種の場合] 床が滑らないよう清掃を指示する、什器の角がお客様の衣服に引っかからないように工夫するなど、店内でのお客様の安全確保を徹底している。</p>
服装・身だしなみ	<p>お客様に不快感を与えない、商品への異物・雑菌などの混入を防ぐための規程を定め、部下に徹底を促している。</p> <p>[製造職種の場合] 作業場に入るときには、送風機を使用するなどして身体を清潔にし、異物や雑菌などが混入しないように努めるとともに、部下にも徹底を促している。</p>

必要な知識

<p>1. 会社の定める安全規程に関する知識</p> <p>2. 安全確保に関する知識</p> <p>3. 安全教育に関する知識</p> <p>4. 栄養及び食品衛生の基礎理論</p> <p>5. 健康障害に関する知識</p> <p>6. 関連法規に関する知識 食品衛生法関係法令のうちパン製造に関する部分及び計量法（平成4年法律第51号）関係法令のうち適正な計量の実施に関する部分</p> <p>7. 労働基準法令に関する知識</p> <p>8. 環境問題に関する知識</p> <p>9. 製造物責任（PL）に関する基本的な知識</p>	<p>10. 食品及び食品衛生</p> <p>11. 安全衛生管理</p> <p>12. 環境保全</p> <p>13. 公害防止</p> <p>14. 設備管理の考え方</p> <p>15. 設備点検の方法</p> <p>16. 不良事項の原因及びその徴候</p> <p>17. 設備診断</p> <p>18. 設備と環境との関係</p>
---	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22C007L11

共通  
能力ユニット

能力ユニット名	コミュニケーション・チームワーク
概要	部門内外での意思の疎通を図り、連携しながら円滑に業務を遂行する能力

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
情報を 受け取る能力	<p>作業上の指示や連絡事項などで不明な点がある場合、自ら質問をして内容をはっきりさせている。</p> <p>上司や先輩の指示に対し、自分の理解に間違いがないか、確認をしている。</p> <p>人と話す時は、きちんと目を合わせて、しっかりうなずくなど、熱心に相手の話を聞いている。</p>
情報を 伝える能力	<p>相手に話をする時は、目を見ながら、最初に結論を言うなど、ポイントをつかんだ話をするように心がけている。</p> <p>自身では判断が難しい場合には、上司や先輩に状況を説明して、適切な判断を仰ぐようにしている。</p>
目標の設定 と役割の認識	<p>自分自身に目標を与え、会社に要求されている目標・水準に対して意欲を持って仕事をしている。</p> <p>職場で与えられた役割を十分に理解し、自分の責任を果たすために努力している。</p> <p>関係者とのチームワークを意識し、作業効率が高まるよう努めている。</p>

必要な知識

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 各種ビジネスマナーに関する知識</li> <li>2. コミュニケーションに関する知識</li> <li>3. 対人関係に関する知識</li> <li>4. 報告・連絡・相談のポイント</li> </ul>	
---	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22C008L22

共通

共通  
能力ユニット

能力ユニット名	コミュニケーション・チームワーク
概要	部門内外での意思の疎通を図り、連携しながら円滑に業務を遂行する能力

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
情報を 受け取る能力	<p>作業上の指示や連絡事項などで不明な点がある場合、自ら質問をして内容をはっきりさせている。</p> <p>後輩や部下からの報告や意見の内容が十分に伝わっていない場合には、伝えたい内容を引き出すように会話をリードしている。</p>
情報を 伝える能力	<p>聞き手の立場・状況を把握して、相手に合わせて分かりやすい話し方で話している。</p> <p>部下や後輩からの報告や意見の内容に応じて、自分で対応するのか、上司に伝えるのか、判断している。</p> <p>正しく情報が伝わっているかを、適切なタイミングを計り、相手に確認している。</p>
目標の設定 と役割の認識	<p>部門の目標を理解し、必要に応じて上司や先輩に内容の確認を行うとともに、部下や後輩には、それらを分かりやすく説明している。</p> <p>部門内で与えられた役割を十分に理解したうえで責任を全うし、部下や後輩に対する模範となることを心がけている。</p> <p>担当部門の中心メンバーとして、部門内外の関係者とのチームワークを意識し、作業効率が高まるよう努めている。</p> <p>職場の雰囲気をよくするため、話し合いや親睦を深める場を設けるなどの工夫をしている。</p> <p>自分の職務以外のことに対しても関心を払い、会社全体としての利益向上に努めている。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各種ビジネスマナーに関する知識</li> <li>2. コミュニケーションに関する知識</li> <li>3. 対人関係に関する知識</li> <li>4. 報告・連絡・相談のポイント</li> <li>5. 自社・各部門の業務内容に関する知識</li> </ol>	
---	--



レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22C009L34

共通 能力ユニット	能力ユニット名	コミュニケーション・チームワーク
	概要	部門内外での意思の疎通を図り、連携しながら円滑に業務を遂行する能力

共通

能力細目	職務遂行のための基準
情報を 受け取る能力	<p>部下の健康状態やコンディション（仕事上の問題を抱えていないか）などの状況を確認しながら、コミュニケーションをとっている。</p> <p>こまめに作業場や売場に足を運び、日頃からスタッフとの意思疎通を心がけ、部下の表情や態度、ニュアンスの違いにも気を配っている。</p>
情報を 伝える能力	<p>聞き手の立場・状況を把握して、相手に合わせて分かりやすい話し方で話している。</p> <p>正しく情報が伝わっているかを、適切なタイミングを計り、相手に確認している。</p>
目標の設定 と役割の認識	<p>全社的な経営戦略との整合性を確認しながら部門目標を設定するとともに、部下には、これをわかりやすく説明し部門内での共有化を図っている。</p> <p>部下からの意見を適切に吸い上げて、部門目標の設定に反映させている。</p> <p>生産量や販売量の予想をたて、部門内の意見調整を図りながら目標を修正している。</p> <p>部下の性格や長所・短所などの個性を把握し、一人ひとりが自分の役割分担を確実に理解するような仕組みづくりをしている。</p> <p>職場の雰囲気をも良くするため、話し合いや親睦を深める場を設けるなどの工夫をしている。</p>

製造

販売

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各種ビジネスマナーに関する知識</li> <li>2. コミュニケーションに関する知識</li> <li>3. 対人関係に関する知識</li> <li>4. 報告・連絡・相談のポイント</li> <li>5. 自社・各部門の業務内容に関する知識</li> <li>6. 各工程の業務プロセス（作業）に関する知識</li> <li>7. 社内外の業務分担構造に関する知識（内製している部分と外注している部分の把握等）</li> </ol>	
--	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22C010L11

共通

共通  
能力ユニット

能力ユニット名	クレーム対応
概要	クレーム防止策や対応基準を把握し、発生時に適切な対応に務めることでお客様満足度の維持・向上を図る能力

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
クレームの防止管理	<p>お客様などからのクレームが店舗経営や企業イメージに与える重要性を理解している。</p> <p>返品や交換に関する社内規程を厳守し、クレームの発生を未然に防ぐよう努めている。</p>
クレームの受付・処理	<p>社内規程に従って自ら対応できるクレームの範囲を理解し、適切に対応している。</p> <p>定められた処理範囲を超えたクレームに対しては、勝手な判断で不用意な対応、発言をしたりせず、社内規程に従って受付を行い、速やかに上司や先輩に連絡している。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 会社の企業理念に関する知識</li> <li>2. 接客ルール</li> <li>3. TPOに応じた会話</li> <li>4. 商品知識</li> <li>5. 顧客ニーズ（お客様の目線等）に関する知識</li> <li>6. クレームが与える企業イメージ、経営等に対する影響</li> </ol>	
---	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22C011L22

共通 能力ユニット	能力ユニット名	クレーム対応
	概要	クレーム防止策や対応基準を把握し、発生時に適切な対応に務めることでお客様満足度の維持・向上を図る能力

共通
----

能力細目	職務遂行のための基準
クレームの 防止管理	<p>お客様などからのクレームが店舗経営や企業イメージに与える重要性を理解し、部下や後輩にも注意するよう呼びかけている。</p> <p>問題となりやすいクレームの内容、発生原因や対応に係る事例、関連する各種法令、社内規程を理解している。</p> <p>[ 販売職種の場合 ] 投書箱の運用管理、売場担当者の接客対応管理の徹底など、クレーム防止に向けた取組みを行っている。</p>
クレームの 受付・処理	<p>社内規程に従って自ら対応できるクレームの範囲を理解し、適切に対応している。</p> <p>定められた処理範囲を超えたクレームに対しては、勝手な判断で不用意な対応、発言をしたりせず、社内規程に従って受付を行い、上司や先輩に報告し、自店対応が可能なものか、あるいは本部対応や全店への連絡が必要なものかなどの判断を仰いでいる。</p>
評価と改善	<p>発生したクレームについて発生原因を上司や先輩とともに追究・分析し、クレーム防止・対応体制の見直し、マニュアル改善のための提案など、再発防止に向けた対策を行っている。</p>

製造
----

販売
----

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 会社の企業理念に関する知識</li> <li>2. 接客ルール</li> <li>3. TPOに応じた会話</li> <li>4. 商品知識</li> <li>5. 顧客ニーズ（お客様の目線等）に関する知識</li> <li>6. クレームが与える企業イメージ、経営等に対する影響</li> <li>7. 各種法令に関する知識</li> </ol>	
--	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22C012L34

共通

共通  
能力ユニット

能力ユニット名	クレーム対応
概要	クレーム防止策や対応基準を把握し、発生時に適切な対応に務めることでお客様満足度の維持・向上を図る能力

製造

能力細目	職務遂行のための基準
クレームの防止管理	<p>お客様などからのクレームが店舗経営や企業イメージに与える重要性を理解し、全社での品質管理との関係も考慮しながら職務を遂行するとともに、部下にも徹底を促している。</p> <p>問題となりやすいクレームの内容、発生原因や対応に係る事例、関連する各種法令、社内規程に基づき、常に食品衛生・安全衛生・事故防止の維持・管理に努めている。</p> <p>店舗内外の関係諸機関との連携をとりながら、クレームの発生を想定した各部門や全社での体制づくりを行っている。</p> <p>[ 販売職種の場合 ] 投書箱の運用管理、売場担当者の接客対応管理の徹底など、クレーム防止に向けた取組みを行っている。</p>
クレームの受付・処理	<p>クレームが発生した場合には、部下からの報告などを基に、社内規程に従って対応を行うとともに、自店対応が可能なものか、あるいは本部対応や異物混入のように全店への連絡が必要なものかなどの判断を行い、本部や保健所・デパートなど関係諸機関に迅速に連絡を行っている。</p> <p>クレームの内容に応じて、お客様への誠意ある対応・謝罪を行い、事態の收拾を図っている。</p>
評価と改善	<p>発生したクレームについて発生原因を追究し分析するとともに、関係者からの指摘などを収集して対応方法の妥当性を評価している。</p>

販売

## 必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 会社の企業理念に関する知識</li> <li>2. 接客ルール</li> <li>3. TPOに応じた会話</li> <li>4. 商品知識</li> <li>5. 顧客ニーズ（お客様の目線等）に関する知識</li> <li>6. クレームが与える企業イメージ、経営等に対する影響</li> <li>7. 各種法令に関する知識</li> </ol>	
--	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22C013L11

共通  
能力ユニット

能力ユニット名	技術・技能の向上
概要	更なる高度なレベルを目指して自らの技術・技能を磨いていく能力

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
技術・技能の向上	<p>担当業務について、上司や先輩に聞きながら、技術・技能の向上に取り組んでいる。</p> <p>与えられたテキストや作業標準書などを用いて、指示されたことを勉強するなど、真摯に学ぶ姿勢を持っている。</p> <p>継続的な技術・技能の向上に取り組み、同僚に模範を示している。</p>

必要な知識

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 担当業務の最新動向に関する知識</li> <li>2. 製パン技術・理論に関する知識</li> </ul>	
---	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22C014L22

共通

共通  
能力ユニット

能力ユニット名	技術・技能の向上
概要	更なる高度なレベルを目指して自らの技術・技能を磨いていく能力

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
技術・技能の向上	<p>担当業務について、上司や先輩の仕事ぶりからその仕事のコツを学ぶなど、日頃から技術・技能の向上に取り組んでいる。</p> <p>与えられたテキストや作業標準書などを用いて、指示されたことを勉強するなど、真摯に学ぶ姿勢を持っている。</p> <p>自分の担当する仕事以外にも積極的に興味・関心を持ち、担当業務に活かすなど、効率的な仕事のやり方について、常に考えながら仕事をしている。</p> <p>積極的に社内外の他の技術・技能者と交流し、知識やノウハウの更なる習得に努めている。</p> <p>継続的な技術・技能の向上に取り組み、部下や後輩に模範を示している。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 担当業務の最新動向に関する知識</li> <li>2. 製パン技術・理論に関する知識</li> <li>3. 販売技術に関する知識</li> <li>4. 会社及び部門の経営戦略・行動目標に関する知識</li> <li>5. 指導スキルに関する知識</li> <li>6. 効果的な説明の仕方に関する知識</li> </ol>	
---	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22C015L34

共通 能力ユニット	能力ユニット名	技術・技能の向上
	概要	更なる高度なレベルを目指して自らの技術・技能を磨いていく能力

共通

能力細目	職務遂行のための基準
技術・技能の向上	<p>独自の学習法によって技術・技能を磨いていくなどして、継続的に技術・技能の向上に取り組むとともに、周囲に模範を示すことで、職場内及び社内全体の能力向上や環境づくりに寄与している。</p> <p>既存の枠にとらわれず食材（産地・効用など）や料理全般に関する知識を有し、それらを活用している。</p> <p>積極的に社内外の他の技術・技能者と交流し、知識やノウハウの更なる習得に努めている。</p> <p>不測の事態に対して冷静に対応できる高い技術・技能を有している。</p> <p>〔製造職種の場合〕これまでの経験と技術を活かし、お客様により喜ばれるような、創造性豊かな手づくりの持ち味を活かした高品質のパンをつくるよう心がけている。</p> <p>〔販売職種の場合〕店舗全体でお客様の購買を促進するためにより効果的かつ親切・丁寧な販売を目指し、お客様のニーズに迅速に対応できるよう常に心がけている。</p>

製造

販売

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1．担当業務の最新動向に関する知識</li> <li>2．製パン技術・理論に関する知識</li> <li>3．販売技術に関する知識</li> <li>4．全社及び部門の経営戦略・行動目標に関する知識</li> <li>5．指導スキルに関する知識</li> <li>6．効果的な説明の仕方に関する知識</li> <li>7．料理全般に関する知識</li> </ol>	
---	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22C016L22

共通

共通  
能力ユニット

能力ユニット名	技術指導・育成
概要	後進を育成し、技術・技能を伝達していく能力

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
技術・技能の 指導・育成	<p>日頃から部下や後輩の仕事ぶりをみて、改善できるポイントを教えている。</p> <p>指導の途中で理解度や技術・技能レベルを随時確認しながら、指導内容やスピードを調整し、計画的にアドバイス・指導を行っている。</p> <p>部下や後輩に質問された場合には、自分が知り得る範囲において適切な回答を行い、分からないことは誰に聞けばよいかを教えている。</p> <p>言葉で伝える（音声）、見せて伝える（映像）、体験させる、自分で工夫させる（盗ませる）など、多様なアプローチを組み合わせ、部下や後輩の育成を行っている。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 担当業務の最新動向に関する知識</li> <li>2. 製パン技術・理論に関する知識</li> <li>3. 工場方針の理解</li> <li>4. 店舗方針の理解</li> <li>5. 作業指導に関する知識</li> <li>6. 教育訓練計画のたて方及び教育訓練の実施</li> <li>7. 仕事の教え方</li> <li>8. 改善の仕方</li> <li>9. 人の扱い方</li> <li>10. 教育訓練の方法</li> </ol>	
--	--



レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22C017L34

共通 能力ユニット	能力ユニット名	技術指導・育成
	概要	後進を育成し、技術・技能を伝達していく能力

共通

能力細目	職務遂行のための基準
技術・技能の 伝承	<p>指導の途中で理解度や技術・技能レベルを随時確認しながら、指導内容やスピードを調整し、能力段階に応じた指導方法を実践している。</p> <p>部下に技術・技能の奥深さや面白さを教えるなど、内発的な動機付けを行い、自己啓発を促している。</p> <p>テーマを与える、問題点を想起させ自ら考えさせるなど、自らが有している技術・技能を部下が習得できるよう、分かりやすい方法で伝えている。</p>

製造

販売

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1．担当業務の最新動向に関する知識</li> <li>2．製パン技術・理論に関する知識</li> <li>3．工場方針の理解</li> <li>4．店舗方針の理解</li> <li>5．作業指導に関する知識</li> <li>6．教育訓練計画のたて方及び教育訓練の実施</li> <li>7．仕事の教え方</li> <li>8．改善の仕方</li> <li>9．人の扱い方</li> <li>10．教育訓練の方法</li> </ol>	
--	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22C018L34

共通

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	担当部門の予算策定や費用管理など、資金面での経営資源をマネジメントする能力

製造

能力細目	職務遂行のための基準
予算の策定	<p>自社の収益構造、財務状況、予算策定プロセス、担当部門に期待されている役割などを正しく把握している。</p> <p>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。</p>
予算管理の推進	<p>業務の進捗状況とこれに対応した経費の支出状況を常に把握している。</p> <p>全社ベースの予算・実績推移（売上高、粗利益、人件費、物件費、営業利益等）を把握し、全社予算目標達成のため、本部・他部門と調整し効果的な販促面の対策を実施している。</p> <p>複雑な状況を観察・分析して、予算目標達成に向けた問題点を究明し、解決に向けた合理的判断に結びつけている。</p>
評価と検証	<p>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。</p> <p>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。</p>

販売

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 予算策定と管理に関する知識 ( 予算積算法、予算見積等 )</li> <li>2. 財務諸表の読み方に関する知識 ( 損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書 )</li> <li>3. 管理会計に関する知識 ( 損益分岐点分析、コスト分析等 )</li> </ol>	
---	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22C019L34

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

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
組織の マネジメント	<p>シフト表を通じて、社員及びパート・アルバイトの総稼動時間などの予定と実績の管理（予実管理）を行っている。</p> <p>従業員の定着を図ることからも、数週間～1ヶ月単位でのシフト管理を行っている。</p> <p>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。</p> <p>部下の専門性、経験、性格などを勘案し、その役割分担と人員配置の最適化を図っている。</p> <p>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。</p> <p>部下の仕事量のバランス、達成期待などを常にチェックしている。</p> <p>部下に対し、企業の目標やビジョン、道筋を示すとともに、目標達成に向けた支援を行っている。</p> <p>組織内に蓄積された知識やノウハウを共有化するための試みを行っている。</p>
人材の マネジメント	<p>社内規程に沿って公正な人事考課を行っている。</p> <p>部下の仕事ぶりを常に把握し、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。</p> <p>部下の能力や適性を把握し、各人のキャリア・プランの作成に向けた助言や支援を行い、具体的な能力開発の方法を提示している。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1．組織文化の機能</li> <li>2．組織構造の長所・短所の把握</li> <li>3．要員計画の作成</li> <li>4．人的資源管理に関する知識</li> <li>5．リーダーシップの基本と原則</li> <li>6．コーチング、メンタリングの意義と方法</li> <li>7．ナレッジマネジメント（知識管理・情報の共有化）</li> </ol>	
---	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22S001L11

共通

選択  
能力ユニット

能力ユニット名	仕込み・発酵
概要	原材料の保管・管理から、パン生地の発酵に至る一連の作業を遂行する能力

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
原材料保管	<p>納品に立ち合い、原材料について検収・検品を行い、納品された原材料の不具合を確認している。</p> <p>社内規程や上司・先輩の指示に従って、原材料をその特性に合わせて冷蔵庫、冷凍庫、低温室、温室などの貯蔵場所に保管し、入出庫の管理を行っている。</p> <p>上司や先輩の指示に従い、必要とされる量の原材料を計量し、出庫している。</p>
計量・ミキシング	<p>上司や先輩の指示に従って、仕込みを適切に行っている。</p> <p>製造するパンの種類にあった計量器具を正しく選択し、秤の0点調整など、計量器具の調整を行ったうえで原材料を正確に計量している。</p> <p>配合表の読み方を理解したうえで、計量された原材料の配合量を計算するとともに、決められた順序で原材料を投入し、上司や先輩の指示に従ってその日の温度、湿度の状況に合わせた配合を行っている。</p> <p>気温や室温を考慮しながら仕込み水の温度を適切に管理している。</p> <p>決められた混捏時間を守り、上司や先輩の指示に従ってミキサーなどを用いて小麦や水などの原材料を均一に混ぜている。</p> <p>上司や先輩の指示に従って、ミキシングに使用するミキサーのミキサーボールを清掃・管理している。</p> <p>ミキシングの状況について、上司や先輩に報告している。</p>
発酵	<p>発酵室の温度、湿度を決められた条件どおりに設定している。</p> <p>捏ね上げられたパン生地を発酵室で決められた時間どおりに発酵させている。</p>
冷蔵・解凍	<p>生地の捏ね上げ温度を通常より低めに設定し、ただちに凍結し包装したうえで貯蔵している。</p> <p>決められた工程を守り、冷蔵・冷凍・解凍を行う際にパン生地を適切に取り扱っている。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 栄養及び食品衛生の基礎理論</li> <li>2. パンの種類及び特徴</li> <li>3. パン関連食品の種類及び特徴</li> <li>4. パンの製造に使用する機械、装置及び器具の種類、用途及び使用方法</li> <li>5. 混捏、発酵及び熱加工の基礎理論</li> <li>6. パン生地の調整の方法</li> <li>7. パン生地の発酵の方法</li> <li>8. パンの材料の種類、性質及び用途</li> </ol>	
--	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S002L22

選択 能力ユニット	能力ユニット名	仕込み・発酵
	概要	原材料の保管・管理から、パン生地の発酵に至る一連の作業を遂行する能力

共通

能力細目	職務遂行のための基準
原材料保管	<p>原材料の特性に合わせた冷蔵庫、冷凍庫、低温室、温室などの貯蔵場所での保管、在庫の確認、棚卸しなどの管理について部下や後輩に指示を出している。</p> <p>不足する原材料の発注を行っている。</p>
計量・ミキシング	<p>受注数に見合った仕込み回数を適切に判断し、部下や後輩に指示を出している。</p> <p>製造するパンの種類にあった計量器具を正しく選択し、秤の0点調整など、計量器具の調整を行ったうえで原材料を正確に計量している。</p> <p>配合表の読み方を理解したうえで、計量された原材料の配合量を計算するとともに、その日の温度、湿度の状況に合わせ、必要に応じ配合を一部変更している。</p> <p>標準的な混捏時間を考慮し、決められた時間までに必要な仕込み量のミキシングを完了させている。</p> <p>決められた混捏時間を守り、ミキサーなどを用いて小麦や水などの原材料を均一に混ぜている。</p> <p>仕込む生地に応じて使用するミキサーを選定し、混捏時間の調整・管理を行っている。</p> <p>ミキシングの状況について、上司や先輩に報告している。</p>
発酵	<p>捏ね上げられたパン生地の温度を考慮に入れて、発酵室の温度、湿度を設定している。</p> <p>捏ね上げられたパン生地を発酵室で決められた時間どおりに発酵させている。</p> <p>生地状態に合わせた発酵管理を行っている。</p> <p>発酵の状態に応じてパンチを行い、パン生地のガス抜きを行っている。</p> <p>発酵室で発酵させたパン生地の膨張度や熟成度、伸縮性、弾力性などから発酵の状態を判断し、パン生地の分割のタイミングを調整している。</p>
冷蔵・解凍	<p>決められた工程を守り、冷蔵・冷凍・解凍を行う際にパン生地を適切に取り扱っている。</p>

製造

販売

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 栄養及び食品衛生の基礎理論</li> <li>2. パンの種類及び特徴</li> <li>3. パン関連食品の種類及び特徴</li> <li>4. パンの製造に使用する機械、装置及び器工具の種類、用途及び使用方法</li> <li>5. 混捏、発酵及び熱加工の基礎理論</li> <li>6. パン生地の調整の方法</li> <li>7. パン生地の発酵の方法</li> <li>8. パンの材料の種類、性質及び用途</li> </ol>	
---	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S003L34

共通

選択 能力ユニット	能力ユニット名	仕込み・発酵
	概要	原材料の保管・管理から、パン生地の発酵に至る一連の作業を遂行する能力

製造

能力細目	職務遂行のための基準
原材料保管	部下からの報告に基づき、生産能力（原材料の使用量）と原材料の保存期間とを考慮して原材料の貯蔵量を決めている。
計量・ミキシング	最終製品の焼き上がり時間を想定し、仕込みの終了時間と必要な仕込み量から仕込みの工程を設定している。 部下からの報告を受け、生地状態について適切に判断し、問題が生じた際には部下に的確に指示を出して対応している。 仕込み量による生地温度の変化や吸水率の変化を十分に理解し、問題が生じた際に的確な調整方法を指示している。 新麦、旧麦といった小麦粉の季節変動の違いに合わせて水分量、酸化材料、イースト量を調整するなど、原材料の変動に合わせた適切な対応をしている。
発酵	発酵室で発酵させたパン生地の膨張度や熟成度、伸縮性、弾力性などから発酵の状態を判断し、調整が必要な場合には部下に指示を出している。
トラブルへの対処	原材料の投入ミス、仕込みの温度・時間のミス、機械の故障など、仕込み・発酵に関するトラブルの発生に伴って、使用する設備や工程の調整、パン生地の調整・管理を行っている。
新製法・独自製法の検討・導入	仕込み・発酵における新製法について、検討を行うとともに導入の可否を決定している。 仕込み・発酵における独自製法について、自社の研究を行い導入している。

販売

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 食品及び食品衛生</li> <li>2. 混捏、発酵及び熱加工の理論</li> <li>3. 混捏、発酵、仕上げ及び熱加工の方法</li> <li>4. パンの材料の種類、性質及び用途</li> <li>5. 測定機器及び検査機器の種類、用途及び使用方法</li> </ol>	
--	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22S004L11

選択  
能力ユニット

能力ユニット名	分割・成形
概要	パン生地を分割・丸めからホイロまでの一連の作業を遂行する能力

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
分割・丸め	<p>決められたタイミングでパン生地の分割を行っている。</p> <p>パンの種類ごとに決められている分割重量を理解したうえで、分割個数を確認しパン生地を分けている。</p> <p>分割されたパン生地の断片を閉じてガスを含みやすい状態にしている。</p> <p>分割機やラウンダーの保守、点検、清掃を行っている。</p>
ベンチタイム	<p>パン生地の状態から、適切なベンチタイムの長さを判断している。</p> <p>分割・丸めによりガスを失い内部が硬化、緊張状態になったパン生地を緩和させ、成形しやすい生地状態に調整している。</p>
成形・型詰	<p>パン生地を延ばし均一にガスを抜き、パンの種類にあった形に成形している。</p> <p>モルダーの操作法を理解し、モルダーを使って生地をパンの種類にあった形に整形している。</p> <p>モルダーについて、圧延ローラーへのゴミの付着やステッパーへの生地の付着の確認など、保守・点検を行っている。</p> <p>パンの種類に応じてフィリングなどをパン生地に入れ込んでいる。</p> <p>成形した食パンなどのパン生地を食型に入れ、型詰を行っている。</p> <p>成形したロールパンなどのパン生地を、適切な個数で天板に並べている。</p> <p>食型や天板の洗浄や油拭きなど、整理・整頓を行っている。</p>
ホイロ	<p>上司や先輩の指示に従って、パン生地をホイロから出し入れしている。</p>

必要な知識

<ul style="list-style-type: none"> <li>1 . 栄養及び食品衛生の基礎理論</li> <li>2 . パンの種類及び特徴</li> <li>3 . パン関連食品の種類及び特徴</li> <li>4 . パンの製造に使用する機械、装置及び器工具の種類、用途及び使用方法</li> <li>5 . パン生地の成形加工の方法</li> <li>6 . パンの材料の種類、性質及び用途</li> <li>7 . ベンチタイムの方法</li> </ul>	
---	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S005L22

共通

選択 能力ユニット	能力ユニット名	分割・成形
	概要	パン生地の分割・丸めからホイロまでの一連の作業を遂行する能力

製造

能力細目	職務遂行のための基準
分割・丸め	<p>パン生地に触れ、弾力や生地から出ている気泡を確認して発酵状況を判断し、分割のタイミングを決定している。</p> <p>パンの種類ごとに決められている分割重量を理解したうえで、分割個数を確認しパン生地を素早く正確に分けている。</p> <p>分割されたパン生地について、生地状態に応じてガスを含ませ適正な状態にしている。</p> <p>パン生地が熟成しすぎている時には軽く丸め、熟成が不足している時には強く丸めることを理解し、パン生地の発酵状態を判断して丸めを調整している。</p>
ベンチタイム	<p>パン生地の状態から、適切なベンチタイムの長さを判断している。</p> <p>分割・丸めによりガスを失い内部が硬化、緊張状態になったパン生地を緩和させ、成形しやすい生地状態に調整している。</p>
成形・型詰	<p>パン生地を延ばし手早く均一にガスを抜き、パンの種類にあった形にきれいに成形している。</p> <p>モルダーの操作法を理解し、モルダーを使ってパン生地をパンの種類にあった形に手早くきれいに整形している。</p> <p>型容積と生地重量の関係を理解し、成形した食パンなどのパン生地について適切な型詰を行っている。</p> <p>成形したロールパンなどのパン生地を、適切な個数で天板に並べている。</p>
ホイロ	<p>オープンの使用状況を判断しながら、パン生地をホイロに入れるタイミング、ホイロから出すタイミングなどを決定し、部下や後輩に指示を出している。</p>

販売

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 栄養及び食品衛生の基礎理論</li> <li>2. パンの種類及び特徴</li> <li>3. パン関連食品の種類及び特徴</li> <li>4. パンの製造に使用する機械、装置及び器工具の種類、用途及び使用方法</li> <li>5. パン生地の成形加工の方法</li> <li>6. パンの材料の種類、性質及び用途</li> <li>7. ベンチタイムの方法</li> </ol>	
--	--



レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S006L34

選択 能力ユニット	能力ユニット名	分割・成形
	概要	パン生地での分割・丸めからホイロまでの一連の作業を遂行する能力

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
分割・丸め	<p>パン生地に触れ、弾力やパン生地から出ている気泡などにより、発酵後パン生地に生じる変化を見極め、より正確に素早く判断し微調整を行っている。</p> <p>正しい重量や個数で分割されているかなど、部下の分割作業について確認を行っている。</p>
成形・型詰	<p>成形のバリエーションに関する豊富な知識を有し、パン生地から手早く均一にガスを抜き、より正確に素早く、かつ、創造性豊かな成形をしている。</p>
トラブルへの対処	<p>不十分な成形によってパン生地が開く、重量・数量のミスなど、分割・成形におけるトラブルの発生に伴って、使用する設備や工程の調整、パン生地の調整・管理を行っている。</p>
新製法・独自製法の検討・導入	<p>分割・成形における新製法について、検討を行うとともに導入の可否を決定している。</p> <p>分割・成形における独自製法について、自社の研究を行い導入している。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 食品及び食品衛生</li> <li>2. 混捏、発酵及び熱加工の理論</li> <li>3. 混捏、発酵、仕上げ及び熱加工の方法</li> <li>4. パンの材料の種類、性質及び用途</li> <li>5. 測定機器及び検査機器の種類、用途及び使用方法</li> </ol>	
--	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22S007L11

共通

選択  
能力ユニット

能力ユニット名	焼成・仕上げ
概要	パン生地の焼成から仕上げまでの一連の作業を遂行する能力

製造

能力細目	職務遂行のための基準
焼成	<p>上司や先輩の指示に従って、オープンからパン生地を出し入れするなどの操作を行っている。</p> <p>焼成時間・焼成温度を考慮しながら焼成を行っている。</p> <p>オープン入れ時のケースや天板の間隔、オープン出し時のケースや天板の取扱いについて、適切な判断のもと行っている。</p>
冷却	<p>焼き上げたパンを冷却コンベアー、冷却ラックへ移動し、適切な温度まで冷却している。</p> <p>冷却後は、上司や先輩に冷却が終了したことを報告している。</p>
仕上げ	<p>常に衛生管理に気を配り、冷却されたパンをスライサーを用いてスライスしている。</p> <p>パンに異物混入がないように金属探知器や目視によるチェックを行っている。</p> <p>フルーツやジャムなどを盛りつけたり、パンを切り分けクリームを塗ったりするなどの装飾や仕上げを行っている。</p>

販売

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 栄養及び食品衛生の基礎理論</li> <li>2. パンの種類及び特徴</li> <li>3. パン関連食品の種類及び特徴</li> <li>4. パンの製造に使用する機械、装置及び器具の種類、用途及び使用方法</li> <li>5. パンの熱加工の方法</li> <li>6. パンの仕上げの方法</li> <li>7. パンの材料の種類、性質及び用途</li> </ol>	
--	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S008L22

選択 能力ユニット	能力ユニット名	焼成・仕上げ
	概要	パン生地の焼成から仕上げまでの一連の作業を遂行する能力

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
焼成	<p>焼成量に応じてオーブンの焼成温度や焼成時間などを適切に設定し、部下や後輩に指示を出している。</p> <p>パンの種類に応じて適切な温度・時間を調整し、オーブン内の蒸気量をコントロールしている。</p> <p>焼成途中のパンの状態を確認し、調整が必要かどうかの判断をしてオーブンの温度や焼成時間の調整を行っている。</p> <p>最終製品の焼き上がり時間を確認している。</p>
冷却	<p>焼き上げたパンを適切な温度で冷却しているか確認している。</p> <p>部下や後輩が冷却したパンが確実に冷却されているか確認している。</p>
仕上げ	<p>パンに異物混入がないように金属探知器や目視によるチェックを行っている。</p> <p>フルーツやジャムなどを盛りつけたり、パンを切り分けクリームを塗ったりするなどの装飾や仕上げを行っている。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1 . 栄養及び食品衛生の基礎理論</li> <li>2 . パンの種類及び特徴</li> <li>3 . パン関連食品の種類及び特徴</li> <li>4 . パンの製造に使用する機械、装置及び器工具の種類、用途及び使用方法</li> <li>5 . パンの熱加工の方法</li> <li>6 . パンの仕上げの方法</li> <li>7 . パンの材料の種類、性質及び用途</li> </ol>	
--	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S009L34

共通

選択 能力ユニット	能力ユニット名	焼成・仕上げ
	概要	パン生地の焼成から仕上げまでの一連の作業を遂行する能力

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
焼成	<p>オーブンの焼成温度や焼成時間などを確認し、必要に応じて焼成温度や焼成時間の設定について部下に指示を出している。</p> <p>オーブンの使用状況、焼成するパンの順番を考慮して、使用するオーブンを選定して部下に指示を出している。</p> <p>焼き上がった製品の焼き色、形、大きさなどの最終確認を行い、製品として出荷して良いか判断を行っている。</p>
仕上げ	<p>焼き上がった製品について、センスの良い仕上げ、魅力的な製品への仕上げを行っている。</p>
トラブルへの対処	<p>パンの側面がへこんでしまうケービングや焼き過ぎといった焼成・仕上げにおけるトラブルの発生に伴って、使用する設備や工程の調整、焼成温度や時間の見通しの確認・調整を行っている。</p>
新製法・独自製法の検討・導入	<p>焼成・仕上げにおける新製法について、検討を行うとともに導入の可否を決定している。</p> <p>焼成・仕上げにおける独自製法について、自社の研究を行い導入している。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>食品及び食品衛生</li> <li>混捏、発酵及び熱加工の理論</li> <li>混捏、発酵、仕上げ及び熱加工の方法</li> <li>パンの材料の種類、性質及び用途</li> <li>測定機器及び検査機器の種類、用途及び使用方法</li> </ol>	
---	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S010L34

選択 能力ユニット	能力ユニット名	製造部門の人材育成
	概要	パン製造部門の能力向上を目的とした教育計画を策定し、実行する能力

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
人材育成計画の策定	<p>自分の目で確認した事実や作業長・従業員からの意見を踏まえ、自社の製造従業員の強み、弱みを的確に分析・整理している。</p> <p>会社の経営方針を踏まえ、製造従業員に求められる資質や期待人材像を明確にしている。</p> <p>競合店のパンの価格やおいしさ・見栄えの比較や、お客様からいただいたクレームの分析等を通じて、現在の製造従業員に欠けている問題点を洗い出している。</p> <p>予算上の制約を加味して優先順位を的確に判断しながら、人材育成計画を策定している。</p> <p>前例や慣行に捉われることなく、斬新なアイデアで人材育成計画を検討している。</p>
人材育成の実施	<p>新規採用従業員に自社の理念や製造の指針や心構え、身だしなみなど基礎的なことも含めて懇切丁寧に指導している。</p> <p>従業員が成長感・達成感を味わうことができるよう、能力や意欲に応じて段階的に教育訓練を実施している。</p> <p>なかなか製造技能（スキル）が向上しない従業員に対しても粘り強く指導を行っている。</p> <p>作業長に対し、従業員教育のコツや勘どころを的確に指導している。</p> <p>更なる製造技術・技能の習得など自ら継続学習を行い模範を示すことで、従業員の学習・成長意欲を喚起している。</p> <p>期待人材像に沿った製造従業員（パート・アルバイトを含む）を採用することができるよう、採用基準の見直しを的確に進めている。</p>
効果の検証	<p>お客様や従業員からの生の声に耳を傾け、教育訓練の効果が上がっているか客観的に検証している。</p> <p>期待する効果が得られない場合には、原因を分析し、人材育成計画の修正に反映させている。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自社の経営理念・経営方針</li> <li>2. 教育訓練の手法 <ul style="list-style-type: none"> <li>・OJT、Off-JT、自己啓発</li> </ul> </li> <li>3. 競合他社の動向</li> <li>4. 自社の接客・販売マニュアル</li> <li>5. 教育訓練をめぐる一般的動向</li> <li>6. 教育訓練期間、公的助成金等</li> </ol>	
---	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22S011L34

共通

選択  
能力ユニット

能力ユニット名	工程管理
概要	工程管理の各手法を利用し、生産統制を行うとともに改善を進める能力

製造

能力細目	職務遂行のための基準
------	------------

工程の計画	<p>工程管理の計画に当たっては、目標の製造数量と所定の時期を確認し、その計画の内容を製造管理者と作業者に連絡している。</p> <p>工程管理に関する担当業務について、社内外の関係者との報告・連絡・相談を基に現状の課題発見や優先事項を検討し、実行計画を策定している。</p> <p>担当業務の実施方法や作業分担、工程表に曖昧な点がある場合には、ボトルネックの発見とその改善・解消を行うことで業務効率化を推進している。</p> <p>クリスマスなど季節に応じたイベント、地域の行事予定などから需要量を予測し、需要量に応じた生産工程を計画している。</p>
-------	---

販売

工程の管理	<p>計画された生産工程に基づき、現場の状況を実際に確認しながら事実即した適切な判断を行い、仕込み・発酵、分割・成形、焼成・仕上げの工程管理を行っている。</p> <p>翌日の生産計画にあわせて冷蔵法などの製法の選択を行っている。</p> <p>原材料、製品の保存期間を考慮して管理を行っている。</p>
-------	--

必要な知識

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 生産活動の流れ</li> <li>2. 生産の形態</li> <li>3. 工程管理の役割</li> <li>4. 日程管理</li> <li>5. 現品管理</li> <li>6. 進度管理</li> <li>7. 余力管理</li> <li>8. 在庫管理</li> </ul>	
---	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22S012L34

選択  
能力ユニット

能力ユニット名	原価管理
概要	原価率を低減させるための具体的方策を企画・実施する能力

共通

能力細目	職務遂行のための基準
原価管理の推進	<p>日々の生産量や売上を記録しておき、月に一度棚卸しを行い原価率を計算している。</p> <p>製品ごとの原価率を計算し、それに基づき仕入れの再検討や生産する製品の種類を見直している。</p> <p>標準原価と実際原価の差異分析を行い、作業現場に関するロス・ムダの発見に努めている。</p> <p>コストマネジメントの観点から、現場の工程や作業全体を見直している。</p> <p>稼働状況の変更に合わせて、パート・アルバイトの人数や労働時間を調整するなどして、直接労務費の低減に努めている。</p>

製造

販売

必要な知識

<ul style="list-style-type: none"> <li>1．原価管理の考え方</li> <li>2．原価構成要素</li> <li>3．原価低減及びその評価</li> </ul>	
--	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22S013L34

共通

選択  
能力ユニット

能力ユニット名	品質管理
概要	品質を向上させるための具体的方策を企画・実施する能力

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
品質管理の推進	<p>おいしさ、見栄え、販売価格、製造コストなど管理する品質特性を定義し、それぞれの検査基準を作成している。</p> <p>材料、使用する機械、製造従業員、季節、温度、湿度など、品質に影響を与える要素を適切に管理している。</p> <p>分量、時間、温度、湿度など数値で管理できるもの以外で、経験や勘が要求されるノウハウについては、可能な限り作業標準等の中に書き込むようにしている。</p> <p>レシピ、仕込みから焼成・仕上げまでの加工方法、実際の製造現場や製造全体を見直している。</p> <p>ベテランか初心者か、製造するパンやプロセスに対応できる従業員かどうか、従業員の適正配置を推進している。</p> <p>品質管理と検査を混同せず、必要な検査を独立して行っている。</p> <p>検査結果を正しく受け止め、原因追求、対策立案、実施等P D C Aの管理サイクルを回して品質管理の向上に取り組んでいる</p> <p>Q C 7つ道具などの品質管理の手法を活用し、現場レベルでの品質改善活動を行っている。</p> <p>I S O 9 0 0 0シリーズ(品質マネジメントシステム)を導入している企業においては、定められた業務プロセスに基づき、その仕組みを継続的に実行、検証している。</p>

必要な知識

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 品質管理の考え方</li> <li>2. 品質保証</li> <li>3. 品質向上及びその活動評価</li> </ul>	
---	--



レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S014L34

選択 能力ユニット	能力ユニット名	衛生管理
	概要	食の安全を保証するために、パン工場全体を管理・統率する能力

共通

能力細目	職務遂行のための基準
食の安全への 取組み	<p>使用する材料、製造プロセスにおいて食の安全を確保し、お客様に安心を提供できるよう取り組んでいる。</p> <p>安全の積み重ねが、ブランド、店舗への安心につながることに留意し、決められた方法・手順を厳守させている。</p> <p>規格外の材料使用、検査結果の偽装などが発生しないように、内部でけん制する仕組みや内部通報制度を構築している。</p>
衛生管理の推 進	<p>衛生管理指針を選定し、従業員に対してその重要性を認識させている。</p> <p>異物混入を防ぐため、作業場への持込品を制限するなど、衛生管理の仕組みを検討している。</p> <p>作業場にホコリ等が入らないように、制服の選定、着方、送風機の利用等、作業場への入室の際の注意事項等を検討している。</p> <p>店舗等を通じて認識した商品クレームについて、部内で情報共有を図り、他部門への連絡や依頼する対策等を徹底させている。</p> <p>過去の商品クレームをデータベース化して、再発防止の対策を立案している。</p> <p>従業員の疑問・提案に耳を傾け、衛生管理の向上に共に取り組んでいる。</p>
危機管理	<p>アレルギー表示、期限表示など生命に関わる事項については、万全の準備・確認を行っている。</p> <p>万が一にも、食中毒等のトラブルが生じた際、もしくは、生ずる可能性が発生した場合には、お客様への迅速な告知、商品回収等、適切な処置ができるよう対応を計画している。</p> <p>地震、台風、落雷等自然災害の対処を事前に計画し、従業員に徹底している。</p> <p>労働災害が起こらないようにラインの不安全状態の解消に努め、不安全行動をさせないようにしている。</p>

製造

販売

必要な知識

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 会社の定める安全規程に関する知識</li> <li>2. 安全確保に関する知識</li> <li>3. 安全教育に関する知識</li> <li>4. 栄養及び食品衛生の基礎理論</li> <li>5. 健康障害に関する知識</li> <li>6. 関連法規に関する知識 食品衛生法関係法令のうちパン製造に関する部分及び計量法（平成4年法律第51号）関係法令のうち適正な計量の実施に関する部分</li> <li>7. 労働基準法令に関する知識</li> <li>8. 環境問題に関する知識</li> <li>9. 製造物責任（PL）に関する基本的な知識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10. 食品及び食品衛生</li> <li>11. 安全衛生管理</li> <li>12. 環境保全</li> <li>13. 公害防止</li> <li>14. 設備管理の考え方</li> <li>15. 設備点検の方法</li> <li>16. 不良事項の原因及びその徴候</li> <li>17. 設備診断</li> <li>18. 設備と環境との関係</li> </ul>
--	---

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22S015L34

共通

選択 能力ユニット	能力ユニット名	製品開発
	概要	自社の販売戦略、消費動向などを基に、お客様の支持を得られる製品を開発・導入する能力

製造

能力細目	職務遂行のための基準
販売動向・市場動向の把握	<p>日々の販売動向を把握し、どのような客層がどのような商品を欲しがっているかを把握するよう努めている。</p> <p>同業他社の店舗を調査したり、新聞・雑誌からの情報収集を行ったりして、市場の動向を把握するよう努めている。</p>
新製品アイデアの創出・提案	<p>新たなパンの製造技術や原材料の動向を考慮して、自社の経営方針や販売戦略に合致する製品アイデアを創出・提案している。</p>
試作品開発	<p>原材料の調達仕様、製造方法を決めたくうえでレシピを作成し、試作を行っている。</p>
製品計画の策定	<p>試作品の評価を経て導入が決定された新製品について、品質レベル、ターゲットとなる価格帯、材料コスト、製造コストなどを勘案し、利益率を確保できる、あるいは利益率が高い製品計画を策定している。</p>
原材料選定	<p>原材料に関する社内品質基準や社内における製造現場との連絡・相談に基づき、求められる品質やコストなどの仕様を決定し、社外のメーカーや卸売業者との交渉を通じ安定的に調達できる原材料を選定している。</p>

販売

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自社の経営方針、販売戦略等</li> <li>2. 市場動向に関する知識</li> <li>3. 新製品開発にかかる費用と得られる利益</li> <li>4. メーカーごとの原材料の製品特性に関する知識</li> <li>5. 栄養及び食品衛生の基礎理論</li> <li>6. パンの種類及び特性</li> <li>7. パン関連食品の種類及び特徴</li> <li>8. パンの材料の種類、性質及び用途</li> </ol>	
--	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S016L11

選択 能力ユニット	能力ユニット名	接客・販売
	概要	自社・自店舗が目指す経営理念などに則しながら、お客様に気持ちよく買い物をしてもらい、お客様満足度を高める能力

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
接客	<p>お客様に楽しく気持ちよく買い物していただくために、常に思いやりの気持ち（ホスピタリティの精神）を持って接客している。</p> <p>常に笑顔で振る舞える、元気で明るい声を出せる、接客用語を正しく使いこなせるなど、お客様から好感を持たれるような接客をしている。</p> <p>商品を選んでいるお客様の前を横切らない、お客様の後ろを通る場合にも「失礼します」と声をかけている、お客様に声をかけられた場合には作業の手を止めお客様の目を見て対応するなど、礼儀正しく、誠意のある、感じのよい身振り・立ち居振る舞いを行っている。</p> <p>商品説明をしながらのセールスコール（例：「パンが焼き立てです」、「新商品の××パンが好評です」など）やサービスコール（例：「ただいまのお時間、パンがお買い得となっております」など）を行うことができ、お客様の購買意欲に訴えることができる。</p> <p>自らの健康管理を行い、嫌なことがあった場合にも、すばやく気分の切り替えを行うことができるなど、精神的な安定を保ち、常日頃からムラのない、品質の高い接客を行っている。</p>
陳列	<p>陳列棚について、その位置別に特徴や役割を理解して陳列を行っている（例：目の高さの上段の棚には新商品、下段にはあんパン、クリームパンなどのポピュラー商品を陳列するなど）。</p> <p>お客様の視線に立って、商品をきれいに陳列している。</p> <p>お客様が商品を取りやすいように、角度をつけて陳列している。</p>
包装	<p>商品の形状を崩さないように丁寧かつ正確に包装を行っている。</p> <p>包材及び商品の特性を理解し、商品のおいしさを損なわないように包装を行っている（例：温かいパンは、紙袋に入れ、包装口を密閉しないことで、パンが蒸れないようにするなど）。</p>
販売事務	<p>商品ごとの値段を覚え、売上金額に基づき、金銭の授受を行い、釣銭を間違いなく渡している。</p> <p>お金を扱った直後に、商品に直接手を触れないように気を配っている。</p> <p>レジ機能や基本操作を理解し、自社のルールに従ったレジ打ちを行っている。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自社商品に関する知識</li> <li>2. 自社の販売戦略に関する知識</li> <li>3. 販売技術に関する知識</li> <li>4. お客様に関する知識</li> <li>5. 陳列に関する知識</li> <li>6. 包装に関する知識</li> <li>7. 販売事務に関する知識</li> </ol>	
---	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22S017L22

共通

選択 能力ユニット	能力ユニット名	接客・販売
	概要	自社・自店舗が目指す経営理念などに則しながら、お客様に気持ちよく買い物をしてもらい、お客様満足度を高める能力

製造

能力細目	職務遂行のための基準
接客	<p>お客様への思いやりの気持ち（ホスピタリティの精神）を絶やさないとともに、自ら率先して、売り場全体がそのような雰囲気に含まれるように周囲に働きかけている。</p> <p>商品であるパンを販売する行動に心がこもっており、「お客様の目を見て」「両手で」「笑顔で」「ゆっくりと」「言葉を添えて」など、周囲の規範となる行動を常にとっている。</p> <p>自社のルールに定められた接客対応ができ、また、突発的な事態が生じた場合にも、その時々状況やお客様のニーズを汲み取って、お客様の立場に立った柔軟な対応を行っている。</p> <p>お客様の顔や名前、好みを覚え、適宜話しかけることで、お客様が親しみを持ってまた来店していただけるような関係を築いている。</p> <p>接客対応が不十分、販売が遅すぎるなど、他の販売員の接客・販売行為に不備があった場合には、タイミングよくこれをフォローしている。</p>
陳列	<p>温度、湿度、風向きなど、商品の品質に影響を及ぼすような環境条件について理解し、それに応じた陳列を行っている（例：直射日光を避ける、埃が舞いがちな風通しのよい場所を避けるなど）。</p> <p>お客様が一度に見渡せる品目数（20品目程度）に配慮した陳列を行う、ある棚の中で主力商品にお客様の注目が最初に向かうような陳列を行うなど、お客様の行動特性を理解したうえで陳列を行っている。</p> <p>時間帯ごとのお客様の特性や販売動向に合わせた陳列を行っている。</p>
包装	<p>駅やバス停付近の店舗など、お客様が急いでいる店舗では、決められた時間内に、手際よく、かつ、丁寧な包装に努めている。</p> <p>（1つ1つ個別に包装することを望むお客様、温かいものでもビニール袋の包装を好むお客様など、お客様の包装ニーズは一様ではないことから）お客様の包装に関する要望を確認し、それに応じた包装を行っている。</p>
販売事務	<p>材料などを購入する際には、現金管理・帳簿作成の面から、レジの現金は使わない、あるいは使わないように周囲に徹底している。</p> <p>どんなに忙しくても1日2回は現金のチェックを行い、トラブル防止に努めている。</p>

販売

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自社商品に関する知識</li> <li>2. 自社の販売戦略に関する知識</li> <li>3. 販売技術に関する知識</li> <li>4. お客様に関する知識</li> <li>5. 陳列に関する知識</li> <li>6. 包装に関する知識</li> <li>7. 販売事務に関する知識</li> </ol>	
---	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S018L33

選択 能力ユニット	能力ユニット名	接客・販売
	概要	自社・自店舗が目指す経営理念などに則しながら、お客様に気持ちよく買い物をしてもらい、お客様満足度を高める能力

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
接客	<p>店舗全体としてホスピタリティの精神に溢れ、お客様から好感を持たれるような接客が行われているかをチェックし、そのような状態を維持するべく、部下を指導・教育するとともに、部下の体調や精神的な乱れを察して必要な対処をしたりするなどの働きかけを行っている。</p> <p>あるお客様に対して行った接客行動が他のお客様に不平等感を与えないよう配慮するなど、複数のお客様に対し同時に気配りをする事ができる。</p> <p>店長や販売リーダーの性格、雰囲気、体調などが店の日々の雰囲気に直結することを理解し、適切な行動をとっている。</p>
陳列	<p>平台や壁面棚などの陳列器具の特性を知り、陳列棚が商品で賑わう演出を行うために、1段当たりのトレイ枚数を調整している。</p> <p>お客様が一度に見渡せる品目数（20品目程度）に配慮した陳列、ある棚の中で主力商品にお客様の注目が最初に向かうような陳列など、お客様の行動特性に沿った陳列を企画するとともに、部下に周知している。</p>
包装	<p>一定の包装品質を維持しつつ、過剰包装を避けたり、焼却・再生可能な包装材を使用したりして、環境にやさしい包装を実現し、お客様からの理解を得ている。</p> <p>簡易包装に協力いただいたお客様に対し、割引制度を設ける（例：エコカード）など、環境にやさしい包装を促進するための仕組み・制度を企画している。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1．自社商品に関する知識</li> <li>2．自社の販売戦略に関する知識</li> <li>3．販売技術に関する知識</li> <li>4．お客様に関する知識</li> <li>5．陳列に関する知識</li> <li>6．包装に関する知識</li> <li>7．販売事務に関する知識</li> </ol>	
--	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22S019L11

共通

選択 能力ユニット	能力ユニット名	お客様への情報提供
	概要	個々のお客様に対して、適切な商品を、適切な方法で食していただくために必要な情報を提供する能力

製造

能力細目 職務遂行のための基準

販売

情報提供	<p>POPやプライスカードが、お客様への情報提供において果たしている役割を認識し、その重要性を理解している。</p> <p>目的に応じたPOPやプライスカードを取り付け、商品の表示や説明を行うことを習慣化している。</p> <p>焼き立て時間を知らせるフレッシュカードを表示することで、お客様に焼きあがってからの時間を明確にしている。また、焼き立てであることを声に出して知らせ、お客様の注目を引いている。</p>
問合せ・相談への対応・説明	<p>商品別の使用材料や製造工程を熟知し、アレルギーの可能性や保存方法など、正しい商品知識を有し、それを説明している。</p> <p>お客様の立場に立って、商品に関する説明を行い、相談に応じている。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. お客様の情報ニーズに関する知識</li> <li>2. 自社商品に関する知識</li> <li>3. 表示方法に関する知識</li> <li>4. アレルギーに関する知識</li> </ol>	
--	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S020L22

選択 能力ユニット	能力ユニット名	お客様への情報提供
	概要	個々のお客様に対して、適切な商品を、適切な方法で食していただくために必要な情報を提供する能力

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
情報提供	<p>正確な情報を提供し、お客様の目を引くようなPOPやプライスカードをデザイン、作成するとともに、他の販売員にもそれを周知している。</p> <p>お客様とコミュニケーションをとりながら、お買い得情報を提供するなど、他の販売員の規範となるような適切なサービスを行っている。</p>
問合せ・相談への対応・説明	<p>商品別の使用材料、アレルギーの可能性、保存方法などについて正しい知識を有しており、お客様からの問合せなどがあった場合には、それらを説明するとともに、他のお客様へも周知を図っている。</p> <p>商品のおいしい食べ方や、他のどのような食材との相性がいいかなど、自分なりの意見を持ち、お客様に提案している。</p> <p>(イスラム食文化を持つお客様に豚肉使用の有無を教えるなど)多様な食文化を背景とするお客様に対して、必要な情報を提供している。</p> <p>お客様の立場に立って、商品に関する説明を行い、相談に応じている。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. お客様の情報ニーズに関する知識</li> <li>2. 自社商品に関する知識</li> <li>3. 表示方法に関する知識</li> <li>4. アレルギーに関する知識</li> <li>5. パンのおいしい食べ方に関する知識</li> <li>6. 様々な食文化に関する知識</li> </ol>	
--	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S021L33

共通

選択 能力ユニット	能力ユニット名	お客様への情報提供
	概要	個々のお客様に対して、適切な商品を、適切な方法で食していただくために必要な情報を提供する能力

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
情報提供	<p>お客様へ情報提供すべき項目・内容（アレルギーの可能性、使用材料、産地など）について、企業や店舗としての方針を決定している。</p> <p>お客様へ提供した情報内容について責任を負うとともに、常に内容を確認し正確な情報提供に努めている。</p>
問合せ・相談への対応・説明	<p>（イスラム食文化を持つお客様に豚肉使用の有無を教えるなど）多様な食文化を背景とするお客様に対して、必要な情報を提供している。</p> <p>新しいパンの食べ方を研究し、販売するパンに合うメニューや日本食に合う食事パンの情報を提供するなど、お客様に提案している。</p> <p>お客様からの問合せ・相談の内容を取りまとめ、問合せ・相談内容に共通点を見出し、新たな情報提供へと結びつけている。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. お客様の情報ニーズに関する知識</li> <li>2. 自社商品に関する知識</li> <li>3. 表示方法に関する知識</li> <li>4. アレルギーに関する知識</li> <li>5. パンのおいしい食べ方に関する知識</li> <li>6. 様々な食文化に関する知識</li> </ol>	
--	--



レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S022L22

選択 能力ユニット	能力ユニット名	販売管理
	概要	自社・自店舗の販売計画などに基づき、商品の在庫、発注、売上金処理に関わる実務と管理を行う能力

共通

製造

販売

能力細目	職務遂行のための基準
在庫・発注管理	<p>上司の指示や在庫・発注計画に基づき、在庫管理や発注指示などを行っている。</p> <p>季節や曜日、時間帯などによる販売特性を認識して、品切れや廃棄品を起こさないように在庫量や店頭販売量のコントロールを行っている。</p> <p>品切れや廃棄品が生じそうな場合には事前にこれを察知し、上司や先輩に報告している。</p>
商品受入れ・検品	<p>発注した商品の数量や形状を予め把握して、受入れ・陳列スペースを確保している。</p> <p>受入れ商品の品目、品質、数量が発注通りかを確認し、正確に納品されているかを検収している。</p> <p>受入れ・検品の際に、商品を安全、かつ、衛生的に取り扱っている。</p>
売上管理	<p>1日の売上をまとめ、売上日報の整理を行っている。</p> <p>手順に従い、各種の伝票の記入を確認・徹底し、遅滞なく伝票を回付している。</p>

必要な知識

<ul style="list-style-type: none"> <li>1．販売に影響をもたらす要因に関する知識</li> <li>2．在庫・発注に関する知識</li> <li>3．商品の受入れ・検収</li> <li>4．売上金管理等に関する自社ルール</li> </ul>	
---	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22S023L33

共通

選択 能力ユニット	能力ユニット名	販売管理
	概要	自社・自店舗の販売計画などに基づき、商品の在庫、発注、売上金処理に関わる実務と管理を行う能力

製造

能力細目	職務遂行のための基準
在庫・発注管理	<p>販売計画、前年同月実績などを基に、季節、曜日、時間帯などによる販売特性を熟知したうえで、店舗単位での在庫管理計画、発注計画を立てている。</p> <p>天気予報などの変動要因、マスコミ情報など偶発要因が販売に及ぼす影響を認識し、状況に応じた柔軟な在庫コントロールを行っている。</p> <p>鮮度のよい焼きた立てのパンを提供できるように、時間帯ごとに販売量を予測し、製造部門の焼成計画に反映させている。</p> <p>閉店間近に店頭販売、試食サービスなどを行い、その日に製造したパンを売り切っている。</p>
売上管理	<p>開店前などに金庫を確認し、両替、残高分の金銭をチェックしている。</p> <p>レジ売上に登録したレジの現金及び違算の管理をしている。</p> <p>違算が生じた場合には、違算発生の原因を追究し、チェッカーの再教育をするなど違算率のコントロールを実施している。</p> <p>店舗での販売計数情報を基に、商品カテゴリー別販売実績、季節別商品売上実績などのデータを分析し、商品別の販売動向を把握している。</p> <p>通常棚卸しと帳簿上棚卸しの数字を確認し、粗利益などを算出するとともに、その結果を在庫管理やロス管理などの業務改善提案へとつなげている。</p>

販売

<p><b>必要な知識</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 販売に影響をもたらす要因に関する知識</li> <li>2. 在庫・発注に関する知識</li> <li>3. 商品の受入れ・検収</li> <li>4. 売上金管理などに関する自社ルール</li> </ol>	
--	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S024L44

選択 能力ユニット	能力ユニット名	販売管理
	概要	自社・自店舗の販売計画などに基づき、商品の在庫、発注、売上金処理に関わる実務と管理を行う能力

共通

能力細目	職務遂行のための基準
在庫・発注管理	<p>販売計画、前年同月実績などを基に、季節、曜日、時間帯などによる販売特性を熟知したうえで、全社単位、店舗群単位での在庫管理計画、発注計画を立てている。</p> <p>天気予報などの変動要因、マスコミ情報など偶発要因が販売に及ぼす影響を認識し、状況に応じた柔軟な在庫コントロールを行っている。</p> <p>在庫・発注計画と実績の差異をすばやく察知し、その原因を把握するとともに、計画を柔軟に見直している。</p>
売上管理	<p>各店舗から上がってくる売上日報などのデータを基に、売上、売上原価、営業経費、営業利益などの情報を全社・店舗群単位、月次・半月次などにより把握している。</p> <p>企業の販売計数情報を基に、商品カテゴリー別販売実績、季節別商品売上実績などのデータを分析し、商品別の販売動向を把握している。また、自社の販売戦略に活かしている。</p> <p>全社単位、店舗群単位で、通常棚卸しと帳簿上棚卸しの数字を確認し、粗利益などを算出するとともに、その結果を在庫管理やロス管理などの業務改善提案へとつなげている。</p>

製造

販売

必要な知識

<ul style="list-style-type: none"> <li>1．販売に影響をもたらす要因に関する知識</li> <li>2．在庫・発注に関する知識</li> <li>3．売上金管理などに関する自社ルール</li> </ul>	
---	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22S025L22

共通

選択 能力ユニット	能力ユニット名	店舗運営
	概要	店舗もしくは店舗群の設計・管理・改善を行い、魅力ある雰囲気などを提供することで、集客効果や販売効果を高める能力

製造

能力細目	職務遂行のための基準
------	------------

販売

店舗の設計・ 管理	<p>棚割りが売れ行きに及ぼす影響を理解している。</p> <p>時間、天候、季節などの環境変化に応じ、明るく雰囲気のよい照明の状態を維持している。</p> <p>風による商品への埃の堆積や天候などによる店内の温度変化（上昇・下降）を防いだり、雨天時にはすぐに傘立てを用意して傘の持込を防いだりするなどの工夫・配慮を行っている。</p> <p>明るく雰囲気のよい買い物環境の維持・向上を妨げる要因をいち早く察知している。</p> <p>店長やマネジャー不在時には、店長やマネジャーに代わり、販売員をまとめリードしている。</p>
店舗の雰囲気 づくり	<p>他の販売員の手本となる行動を率先して実践したり、指導を行ったりするなど、活気ある店舗運営を実現している。</p> <p>店長などの上司と他の販売員とのパイプ役を務め、会社や上司が目指す方針を正しく理解して、他の販売員に必要な情報を伝達している。</p> <p>店舗運営に関する自らの考えを持ち、上司や先輩と意見交換を行っている。</p>
販売促進	<p>お客様と接する日頃の活動を通じて、売上増大に向けた販売促進企画を考え、提案するとともに、その実践についても主体的に関与している。</p> <p>イベントの特性（例：季節のイベント、話題のメニューのイベント、健康などのテーマによるイベントなど）に応じて、店内の賑わいを演出したり、ターゲットとなるお客様に積極的に商品を勧めたりしている。</p> <p>イベントなどの販売促進活動を通じて、店舗の商品コンセプトや売れ筋商品などについて、お客様に分かりやすく説明している。</p>

必要な知識

<p>1. 売り場レイアウトに関する知識</p> <p>2. 販売促進に関する知識</p>	
---	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S026L33

選択 能力ユニット	能力ユニット名	店舗運営
	概要	店舗もしくは店舗群の設計・管理・改善を行い、魅力ある雰囲気などを提供することで、集客効果や販売効果を高める能力

共通
製造
販売

能力細目	職務遂行のための基準
店舗の設計・管理	<p>企業理念や自社のテーマなど、全店舗に共通する要素では統一しつつも、地域の特徴やお客様の意見に応じて、店舗の外観や内装を変えるなどの工夫を行っている。</p> <p>棚割が売れ行きに及ぼす影響を理解し、お客様の注意を引くような位置や場所を設定している。</p> <p>明るく雰囲気のよい照明設計をし、時間、天候、季節などの環境変化にかかわらず、その状態を維持している。商品を損なわないような照明配置をしたり、直射日光や西日を避けるためのブラインドやフィルムを利用したりするなどの工夫をしている。</p> <p>風による商品への埃の堆積や天候などによる店内の温度変化（上昇・下降）を防ぐため、時間、天候、季節などの環境変化に応じてレイアウトの変更を行っている。</p> <p>お年寄りや子供連れのお客様がゆっくり買い物をしてもらえるように、車椅子やベビーカーによる通行の妨げとならぬよう床の汚れや障壁を取り除くなどバリアフリーに配慮するとともに、店内に休憩用の椅子やテーブル、絵本を置くなどの工夫を試みている。</p>
店舗の雰囲気づくり	<p>活気ある店舗運営が実現されているか常に状況を把握し、問題をすばやく察知し、早期解消に努めている。</p> <p>店舗運営に関し、頻繁に販売員などと意見交換を行い、全員で店舗運営を行っているといった意識を浸透させながら、活気ある店舗運営へとつなげている。</p>
販売促進	<p>お客様の心をつかむべく、話題づくりのためのイベント（例：年中行事に合わせたフェア、季節に合わせたフェア、パンの日になんだフェア、試食会、一つの商品に絞込んだフェアなど）を月1回行うなど適切な頻度で企画・実施している。</p> <p>お客様を飽きさせないだけの豊富な商品ラインアップを実現している。また、お客様の好評を得ている自社のオリジナル商品を提供することにより、お客様にあれこれ迷いながら選ぶ楽しさを提供している。</p> <p>全社方針を理解し、売上増大に向けた効果的な企画を立案・展開している。また、前例や過去の経験にとらわれず、新しいアイデアを打ち出している。</p> <p>イベントなどの機会に、新商品のお披露目やおいしい食べ方に関する情報提供などを効果的に行っている。</p> <p>地域の特性やお客様層に応じ、店舗を効果的に演出している。また、イベントなどの機会を借りて、地域との交流を図り、地域との好ましい関係を構築している。</p> <p>販売促進の実施結果を正確に把握し、その結果と要因について分析し、次回の販売促進へと結びつけている。</p>
折衝・調整	<p>地域の警察、消防、保健所などの関連官公署や商店街、消費者団体などの各種団体と良好な関係を構築・維持している。</p>

必要な知識

<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 売り場レイアウトに関する知識</li> <li>2. 販売促進に関する知識</li> <li>3. 店舗管理に関する法的知識</li> <li>4. 交渉に関する知識</li> </ul>	
--	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S027L44

共通	選択能力ユニット	能力ユニット名	店舗運営
		概要	店舗もしくは店舗群の設計・管理・改善を行い、魅力ある雰囲気などを提供することで、集客効果や販売効果を高める能力
製造	能力細目	職務遂行のための基準	
	出店政策	<p>自社の出店要件（立地、店舗当たり必要面積、価格など）を常に整理・把握している。</p> <p>商圈人口、売り場面積などのデータから売上と費用の見込みなどを算出し、出店の経済的インパクトを判断している。</p> <p>地域・店舗ごとの特徴やお客さまターゲットを明確化し、店舗同士の役割分担を図っている。</p> <p>地域の競合店の有無など、関連情報を把握し、出店の是非を総合的に判断している。</p>	
販売	店舗の設計・管理	<p>企業理念、自社のテーマを反映した、お客さまに分かりやすい外装、内装を実現し、全店で統一を図っている。</p> <p>安心して入店しやすい外観（広い間口、開放的な入り口周辺、店頭から見える窓やメインのパン棚、明るい店内など）、にぎわい感のある店内づくりなどを全店規模で実現し、お客さまの好感を得ている。</p> <p>商品に埃が堆積するのを防ぐため、風が通り抜けやすいレイアウトを避けたり、店内の温度上昇を防ぐため、店頭に近すぎない位置にオープンを置いたりするなどの工夫を行っている。</p> <p>入店からレジまで移動しやすい導線確保するとともに、ベビーカーや車椅子なども通行できるバリアフリーな店舗設計・導線設計をしている。</p> <p>レジ前にお客さまが待ち合うためのスペース（たまり）を十分に確保している。</p> <p>レジのすぐ前に荷物台を用意するなど、品選び後のお客さまにも配慮した店舗設計をしている。</p> <p>女性のお客さまの身長や目線に合わせた什器（パン棚、レジ台など）を導入している。</p>	
	販売促進	<p>お客さまの心をつかむべく、話題づくりのためのイベント（例：年中行事に合わせたフェア、季節に合わせたフェア、パンの日にちなんだフェア、試食会、一つの商品に絞り込んだフェアなど）を月1回行うなど適切な頻度で企画・実施している。</p> <p>お客さまを飽きさせないだけの豊富な商品ラインアップを実現している。また、お客さまの好評を得ている自社のオリジナル商品を提供することにより、お客さまにあれこれ迷いながら選ぶ楽しみを提供している。</p> <p>販売促進の実施結果をエリア単位・全社単位で正確に把握し、その結果と要因について分析し、次回の販売促進へと結びつけている。</p> <p>前例や過去の経験にとらわれない、新しい販売促進アイデアが提案されるような環境や仕組みをつくっている。</p>	
	折衝・調整	<p>全社レベルでの経営環境変化や経営課題を踏まえ、営業目標や営業方針などの店舗運営について、本社や店舗同士の役割分担、全社整合性の確保などに向けた折衝・調整を有効に行っている。</p>	

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 売り場レイアウトに関する知識</li> <li>2. 販売促進に関する知識</li> <li>3. 店舗管理に関する法的知識</li> <li>4. 交渉に関する知識</li> <li>5. 出店計画に関する知識</li> </ol>	
---	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S028L44

選択 能力ユニット	能力ユニット名	店舗統括
	概要	複数の店舗を統括する立場で、全社または担当エリアにおける販売促進、競合対策、不振店舗指導等の店舗マネジメントを総合的に推進する能力

共通

能力細目	職務遂行のための基準
店舗統括	<p>自社方針を店舗に浸透させ、店長と密接なコミュニケーションをとりながら本社戦略に沿った店舗運営を行わせている。</p> <p>売上動向や消費動向、競合状況等を総合的に勘案しながら、店舗ごとの売上・利益目標に関する判断を的確に行っている。</p> <p>定期的に店舗を巡回し、店舗の状況を自分の目で確認して改善指導を行っている。</p> <p>新任店長や業務付負荷の大きい店長をねぎらって必要な支援を行い、その意欲を喚起している。</p> <p>各店舗の売上・利益状況を注視し、目標達成に向けたサポートを的確なタイミングで行っている。</p>
競合対策	<p>出店エリア内の人口構成、商圈構造、産業構成等を調査し、これを踏まえて自社の強み・弱みを分析して競合店との差別化を図っている。</p> <p>各店舗が行うキャンペーン等の企画・実行を的確にサポートしている。</p> <p>競合店、スーパー、コンビニエンスストア等の攻勢に対して抜本的な対抗策が必要な場合には、関係部署・店舗と連携して効果的な対抗策を企画し、実行に移している。</p> <p>競合店の動きを常にウォッチし、何か動きを察知した場合には、手遅れになる前に先手をうって対策を講じている。</p>
不振店舗指導	<p>店舗の売上動向や競合店の状況等を総合的に分析し、テコ入れすべき店舗の選定を的確に行っている。</p> <p>各店舗から得られた情報を整理・分析し、個別店舗の本質的な問題点や課題を見抜いている。</p> <p>分析した原因に対して実行可能性が高くインパクトの大きいような対策を選定し、店長を指導して実行に移させている。</p> <p>不振店舗の店長の資質や適性を判断し、必要な指導・助言を念入りに行っている。</p> <p>不振店舗対策を実行しても改善が見られない場合には、撤退すべきか更なる改善策を講ずるべきかを的確に判断している。</p>

製造

販売

必要な知識

<p>1. 所轄エリアに関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口規模、通勤・通学圏、商圈等</li> <li>・競合他社、スーパー、コンビニエンスストア等の出店状況 等</li> </ul> <p>2. 販売促進に関する知識</p>	<p>3. 店舗管理全般に関する知識</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経理・会計知識</li> <li>・労務管理</li> <li>・教育・OJT</li> <li>・設備・施設管理 等</li> </ul>
--	---

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S029L44

共通	選択能力ユニット	能力ユニット名	販売部門の人材育成
		概要	店舗従業員の能力向上を目的とした教育計画を策定し、実行する能力
製造	能力細目		職務遂行のための基準
	人材育成計画の策定	<p>自分の目で確認した事実や店長・従業員からの意見を踏まえ、自社の店舗従業員の強み、弱みを的確に分析・整理している。</p> <p>会社の経営方針を踏まえ、接客・販売スタッフに求められる資質や期待人材像を明確にしている。</p> <p>競合店の接客サービスとの比較や、お客様からいただいたクレームの分析等を通じて、現在の接客・販売スタッフに欠けている問題点を洗い出している。</p> <p>予算上の制約を加味して優先順位を的確に判断しながら、人材育成計画を策定している。</p> <p>前例や慣行に捉われることなく、斬新なアイデアで人材育成計画を検討している。</p>	
	人材育成の実施	<p>新規採用スタッフに接客・販売の意義や心構え、身だしなみなど基礎的なことも含めて懇切丁寧に指導している。</p> <p>スタッフが成長感・達成感を味わうことができるよう、能力や意欲に応じて段階的に教育訓練を実施している。</p> <p>なかなか接客・販売スキルが向上しないスタッフに対しても粘り強く指導を行っている。</p> <p>店長に対し、従業員教育のコツや勘どころを的確に指導している。</p> <p>更なる商品知識の習得など自ら継続学習を行い模範を示すことで、スタッフの学習・成長意欲を喚起している。</p> <p>期待人材像に沿ったスタッフ（パート・アルバイトを含む）を採用することができるよう、採用基準の見直しを的確に進めている。</p>	
	効果の検証	<p>お客様や従業員からの生の声に耳を傾け、教育訓練の効果が上がっているか客観的に検証している。</p> <p>期待する効果が得られない場合には、原因を分析し、人材育成計画の修正に反映させている。</p>	

必要な知識	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自社の経営理念・経営方針</li> <li>2. 教育訓練の手法 <ul style="list-style-type: none"> <li>・OJT、Off-JT、自己啓発</li> </ul> </li> <li>3. 競合他社の動向</li> <li>4. 自社の接客・販売マニュアル</li> <li>5. 教育訓練をめぐる一般的動向</li> <li>6. 教育訓練期間、公的助成金等</li> </ol>	



レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S030L22

選択 能力ユニット	能力ユニット名	お客様ニーズ情報の収集と活用
	概要	日々の接客業務などを通じてお客様のニーズや販売トレンドをキャッチし、その背景に潜む要因を察知・把握するとともに、商品開発・販売戦略などに反映させていく能力

共通

能力細目	職務遂行のための基準
お客様ニーズの収集と分析・把握	<p>お客様とのコミュニケーション、お客様の購買行動、ご意見カードなどから、日々の業務を通じて、商品に対するお客様ニーズや販売促進イベントに対する意見・評価などの情報を収集している。</p> <p>収集したお客様ニーズや意見・評価などの情報が、自店舗の販売動向にどのような影響を与えているかの関連付けを行っている。</p>
お客様ニーズの共有化と活用	<p>収集したお客様ニーズや意見・評価などの情報をメモなどにして、情報の保存・蓄積を図り、これを店舗内のメンバー間で適切に共有することを習慣付けている。</p> <p>お客様からの指摘事項などを、販売部門責任者や製造部門などに報告している。</p> <p>収集したお客様ニーズに関する情報を、自ら自店舗の販売促進に活かしている。</p>

製造

販売

必要な知識

<p>1. コミュニケーションに関する知識</p> <p>2. お客様特性、販売動向に関する知識</p>	
--	--

レベル1

レベル2

レベル3

レベル4

ユニット番号 22S031L33

共通

選択 能力ユニット	能力ユニット名	お客様ニーズ情報の収集と活用
	概要	日々の接客業務などを通じてお客様のニーズや販売トレンドをキャッチし、その背景に潜む要因を察知・把握するとともに、商品開発・販売戦略などに反映させていく能力

製造

能力細目	職務遂行のための基準
お客様ニーズの収集と分析・把握	<p>お客様とのコミュニケーション、お客様の購買行動、ご意見カードなどから、日々の業務を通じて、商品の売れ筋動向や商品ニーズ、販売促進イベントに対する意見・評価などの情報を把握・分析している。</p> <p>収集したお客様ニーズや意見・評価などの情報が、自店舗の商品別の販売動向にどのような影響を与えているかの関連付けを行い、その理由を分析・把握している。</p>

販売

お客様ニーズの共有化と活用	<p>収集したお客様ニーズや意見・評価などの情報をメモなどにして、情報の保存・蓄積を図り、これを店舗内のメンバー間で適切に共有することを習慣付けている。</p> <p>収集・分析したお客様ニーズ情報などを、経営者や経営部門などに報告している。</p> <p>蓄積・共有化された情報を活用して、自店舗のお客様満足度の改善や販促活動、新商品開発、販売戦略などへと結び付けている。</p>
---------------	---

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コミュニケーションに関する知識</li> <li>2. お客様特性、販売動向に関する知識</li> <li>3. マーケティング知識</li> </ol>	
---	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S032L44

選択 能力ユニット	能力ユニット名	お客様ニーズ情報の収集と活用
	概要	日々の接客業務などを通じてお客様のニーズや販売トレンドをキャッチし、その背景に潜む要因を察知・把握するとともに、商品開発・販売戦略などに反映させていく能力

共通

能力細目	職務遂行のための基準
お客様ニーズの収集と分析・把握	<p>お客様からの指摘事項をメモなどにして情報の蓄積・保存を図る、「ご意見はがき」を設置しお客様からの意見をいただくなど、お客様のニーズを収集・把握するための仕組みを全社単位、店舗群単位で設計・導入している。</p> <p>お客様からの意見に基づき改善した内容を、お客様へ連絡・報告する仕組み(例:ご意見への対応内容をお知らせする掲示板の設置など)を全社単位、店舗群単位で設計・導入している。</p> <p>収集したお客様ニーズや意見・評価などの情報が、自社、自店舗の商品別の販売動向にどのような影響を与えているかの関連付けを行い、その理由を分析・把握している。</p>
お客様ニーズの共有化と活用	<p>各店舗・部門などで収集・分析されたお客様ニーズや意見・評価などの情報などを、全社単位、店舗群単位で分析し、販売戦略見直しや新商品開発の方針設定などに活用している。</p> <p>各店舗・部門などで収集・分析されたお客様ニーズ情報などの分析結果及び分析結果から導き出した対応策を、各店舗・部門などに連絡・報告することで、情報の共有化を図っている。</p>

製造

販売

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コミュニケーションに関する知識</li> <li>2. お客様特性、販売動向に関する知識</li> <li>3. マーケティング知識</li> </ol>	
---	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S033L33

共通	能力ユニット名	商品企画
	概要	お客様の支持を得られる新商品のアイデアを創出、開発・導入し、販売、定番化する能力

製造  販売	能力細目	職務遂行のための基準
	新商品アイデアの創出・提案	<p>自社の商品戦略（商品構成など）や日常の営業活動において収集した地域のお客様ニーズを基に、自店舗が立地する地域特性などに応じた商品構成ビジョンを持ち、新商品アイデアの創出に活用している。</p> <p>現場から収集されたお客様ニーズを基に、自店舗や地域の特徴に合致する新商品アイデアを創出している。</p>
	試作品の評価	<p>製造部門からあがってきた試作品の試食を行い、お客様の視点に立って、味、ポーション（大きさ）、焼き上がり時間などをチェック・評価し、意見を出している。</p> <p>試食を経て商品化見込みが見ついた商品に対し、お客様の支持を取り付けるようなネーミング、価格、訴求ポイントなどを提案している。</p>
	開発商品の導入と販売促進	<p>魅力あるネーミングや価格設定を行い、開発商品の特性やセールスポイントをお客様に伝達することで、お客様の関心や需要を喚起している。</p> <p>イベントなどにより新商品の販売促進を行うとともに、その売れ行きや販売特性（どのお客様層に売れているか、どの時間帯に売れているかなど）を常時把握している。</p> <p>新商品に対するお客様の意見を常時把握し、商品の改良・改善に結び付けている。</p>
	評価と検証	<p>新商品の販売実績を把握し、その状況を適切に報告するとともに、計画との間に乖離が生じていれば、その要因を推定している。</p> <p>推定した計画と実績の乖離の要因を、今後の商品改良や新商品開発とその販売方法などへと反映させている。</p>

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自社の経営方針、販売戦略等</li> <li>2. お客様ニーズ動向</li> <li>3. 顧客特性、販売動向に関する知識</li> <li>4. 品目別販売量、粗利益状況</li> </ol>	
--	--

レベル1	レベル2	レベル3	レベル4
------	------	------	------

ユニット番号 22S034L44

選択 能力ユニット	能力ユニット名	商品企画
	概要	お客様の支持を得られる新商品のアイデアを創出、開発・導入し、販売、定番化する能力

共通

能力細目	職務遂行のための基準
新商品アイデアの創出・提案	<p>自社の経営ビジョンや経営理念に沿った、他社との差別化を強調するような商品構成ビジョンを持ち、新商品アイデアの創出に活用している。</p> <p>お客様にとって、自社が重点を置く分野が認識できるような商品構成を検討している。</p> <p>現場から収集されたお客様ニーズ情報やパン業界の動向情報などを基に、自社の経営戦略に合致する新商品アイデアを創出している。</p>
試作品の評価	<p>製造部門からあがってきた試作品の試食を行い、お客様の視点に立って、味、ポーション（大きさ）、焼き上がり時間などをチェック・評価し、意見を出している。</p> <p>試食を経て商品化見込みが見ついた商品に対し、お客様の支持を取り付けるようなネーミング、価格、訴求ポイントなどを提案している。</p>
開発商品の導入と販売促進	<p>新商品の販売戦略、価格戦略を立案し、各店舗における展開を促進するとともに、販売動向を常時把握している。</p> <p>ある店舗で成功した新商品のレシピや開発経緯・ノウハウを社内、店舗全体に周知し、他店舗における新商品開発と導入に結び付けている。</p> <p>新商品に対するお客様の意見を常時把握し、商品の改良・改善に結び付けている。</p>
評価と検証	<p>新商品の販売実績を把握し、計画との間に乖離が生じていれば、その要因を分析している。</p> <p>数々の新商品について評価を行い、新商品の定番化に向けた販売方法、価格などのノウハウを蓄積し、今後に向けた対応の立案へと反映させている。</p>

製造

販売

必要な知識

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自社の経営方針、販売戦略等</li> <li>2. お客様ニーズ動向</li> <li>3. お客様特性、販売動向に関する知識</li> <li>4. 品目別販売量、粗利益状況</li> </ol>	
---	--

## 6 . 職務概要書

職務の内容を分かりやすくまとめたもので、  
求められる経験能力や、関連する資格・検定等を  
具体的に記述したものです。

## 【パン製造業】

職種：製造 職務：パン製造

### 【概要】

小麦粉、イースト菌等の原材料を計量・配合し発酵させてパン生地をつくることから、パン生地をパンの種類に応じて分割・成形し、さらに、オープンで焼成・冷却した後、必要に応じて装飾等を施しパン製品に仕上げるまでの一連の工程を行う仕事。

### 【仕事の内容】

パン製造の仕事は、仕込み・発酵、分割・成形、焼成・仕上げの3つに大別される。このほか、職位が上がるにつれて、パン製造の知識やノウハウを製造従業員に指導する仕事も加わる。

1. 仕込み・発酵は、保管・管理されている原材料を計量・配合しパン生地をつくり、発酵室で発酵させる仕事である。
2. 分割・成形は、発酵させたパン生地を分割し丸めてガスを含ませ、パン生地を適切な状態にし、パンの種類に応じた形にする仕事である。
3. 焼成・仕上げは、パン生地をオープンに入れて焼成させ、冷却後必要に応じてクリームを塗るなどの装飾等を施し製品としての仕上げを行う仕事である。
4. 上記の作業は、器具・備品・作業場の清掃を行い、異物や雑菌の混入を防ぐなど安全衛生管理に細心の注意を払いながら行う仕事である。

### 【求められる経験・能力】

1. 入職時に求められる経験はないが、入職後に基本的な仕込み・発酵、分割・成形、焼成・仕上げの方法について知識を身に付けることが求められる。
2. 原材料に関し、主原料である小麦粉、水、イースト菌、食塩について知識を身に付けることが求められる。
3. レベルアップを図るためには、より正確にすばやく作業を行う能力が求められるとともに、より効率的に品質の高いパンをつくるために、パン生地の状態を的確に判断し調整する能力や工程を調整する能力が必要である。
4. ミキサー、焼成窯、食型や天井、床、排水口、冷蔵庫、ホイロなどの器具・備品・作業場の清掃を行い、異物や雑菌の混入を防ぐなど、安全衛生管理の能力が必要である。
5. 製造指導を担当する目的で入職させる場合は、高度な知識や経験が求められる。

### 【関連する資格・検定等】

技能検定

パン製造職種（特級）〔厚生労働省 中央職業能力開発協会〕

パン製造職種（パン製造作業（1級・2級））〔厚生労働省 中央職業能力開発協会〕

### 【平成11年度改訂・労働省職業分類（小分類）との対応】

622 パン・菓子製造工

## 【パン製造業】

職種：製造 職務：生産管理

### 【概要】

生産管理のうち、生産計画に基づいて工程管理の各手法を利用し生産統制を行うとともに、原価率を高めるための具体的方策を企画・実施する仕事。

### 【仕事の内容】

本基準で対象とした生産管理の仕事は、工程管理、原価管理の2つに大別される。

1. 工程管理は、生産計画に基づき生産工程を計画し、適切に生産が進められるよう工程を管理する仕事である。
2. 原価管理は、棚卸しの際に原価率を計算し、調達する原材料や生産する製品の種類、生産工程、稼働状況等について見直しを行い生産を効率化する仕事である。

### 【求められる経験・能力】

1. 工程管理は、生産工程に基づき現場の状況を実際に確認しながら事実即した適切な判断を行うことのできる能力が求められる。知識としては、生産計画・生産統制・日程管理・在庫管理等、工程管理に関係する基礎的な知識が求められる。
2. 原価管理は、製品の原価率の計算のほか、標準原価と実際原価の差異を分析し作業現場の改善を進め、仕入れの再検討や生産する製品の種類、生産工程の見直しを行う能力が求められる。また、パートやアルバイトの人員や労働時間を適切に管理し、稼働状況を適切に管理する能力が求められる。知識としては、原価や原価構成要素、原価低減とその評価に関する知識が求められる。

### 【関連する資格・検定等】

技能検定

パン製造職種（特級）〔厚生労働省 中央職業能力開発協会〕

### 【平成 11 年度改訂・労働省職業分類（小分類）との対応】

271 生産現場事務員



## 【パン製造業】

職種：製造 職務：品質・衛生管理

### 【概要】

パン製造と並行して、食の安全を保証するため、パン工場全体の衛生管理を実施しながら、パン製造の品質管理・品質向上に取り組む仕事。

### 【仕事の内容】

品質・衛生管理の仕事は、品質管理、衛生管理の2つに大別される。

1. 品質管理は、品質基準を設定してパンの品質を一定水準に管理するとともに、おいしさ、見栄えなどの品質向上に係る具体的方策を企画・実施する。
2. 衛生管理は、食の安全を保証するために、衛生管理指針や衛生管理の具体的方策を企画・実施し、危機管理を含めてパン工場の衛生関係全般を管理・統率する。

### 【求められる経験・能力】

1. 品質管理では、パン製造の状況を実際に確認しながら、事実やデータに即した適切な判断を行う能力が求められる。知識としては、パンの製造工程や品質管理に関する知識が幅広く求められる。
2. 衛生管理では、細菌の発生や異物混入等を防止するため、衛生管理の手順・方法を設定するとともに、パン工場全体にその手順を励行させる。従って、パン製造現場の潜在的な問題点を発見したり、パン製造作業の見直しを行ったりする能力が求められる。また、パートやアルバイトなど経験の乏しい従業員に対して適切な指導を行う能力も重要である。知識としては、食品衛生全般の知識が求められる。

### 【関連する資格・検定等】

技能検定

パン製造職種（特級）〔厚生労働省 中央職業能力開発協会〕

### 【平成 11 年度改訂・労働省職業分類（小分類）との対応】

231 会社の管理職員

271 生産現場事務員

## 【パン製造業】

職種：製造 職務：製品開発

### 【概要】

製品開発は、製造職、販売職の協業により行われる職務であるが、製造職側では、パン製品の販売動向・市場動向を把握し、新製品の製品計画を策定して試作を行い、使用する原材料の選定を行う仕事である。

### 【仕事の内容】

製品開発の仕事は、以下のとおりである。

自社の販売戦略及び店舗から伝達されるお客様のニーズや販売トレンドに関する情報、同業他社等の市場動向に関する情報に基づき新製品のアイデアを創出し、新製品の試作を進め、レシピや使用する原材料を決める仕事である。

### 【求められる経験・能力】

製品開発においては、自社の販売戦略、同業他社等の市場動向、お客様のニーズや売れ行き動向などに関して正確な認識を有することが必要である。その上で、パンの製造技術や原材料に関する十分な知識を有し、利益率を確保できる製品計画の策定を行うことが非常に重要とされる。

### 【関連する資格・検定等】

なし

### 【平成 11 年度改訂・労働省職業分類（小分類）との対応】

025 食品技術者

## 【パン製造業】

職種：販売 職務：販売

### 【概要】

会社や店舗が目指す経営理念などに基づき、お客様に気持ちよく買い物をしてもらおうとともに、お客様満足度を高めるため、接客、陳列、包装、レジ打ちなどの販売業務及び商品に関する情報提供を行う仕事。

### 【仕事の内容】

販売の仕事は、接客・販売、お客様への情報提供・表示の2つに大別される。

1. 接客・販売は、ホスピタリティの精神に溢れ、好感を持たれるような接客を通じて、販売事務を行い、商品を販売する仕事である。また、商品特性、温度・湿度などの環境要因、お客様の行動特性などを踏まえた陳列、包装を行い、商品を常においしい状態でお客様にお渡しすることが重要となる。
2. お客様への情報提供・表示は、POPやプライスカードあるいは口頭のコミュニケーションにより、商品特性、お買い得情報、焼き立て状況、アレルギーに関する情報、保存方法、おいしい食べ方などの情報を提供したり、相談に応じたりして、お客様の満足度と安心感を高める仕事である。
3. 上記の作業は、器具・備品・作業場の清掃を行い、異物や雑菌の混入を防ぐなど安全衛生管理に細心の注意を払いながら行う仕事である。

### 【求められる経験・能力】

1. 販売業務経験がある人材が望ましいが、ホスピタリティの精神や人に好感を持たれる明るさやコミュニケーション能力などが最も重要である。
2. 接客サービスに関する知識（心構え、気配り、接客用語、接客手法など）は必須である。また、自社及び自店舗の商品知識や経営理念を理解し、それに則した販売行動をとれる能力が必要である。パンに対するお客様の知識が増大する中で、近年では、商品材料やアレルギーなどに関する知識も求められるようになっている。
3. レベルアップを図るためには、上記に加え、自ら率先して規範的行動を行い、店舗全体でホスピタリティに溢れた販売活動を行うように他の販売員に働きかけていく能力や影響力が必要である。
4. トング、トレイ、バケツや天井、床、陳列棚、盆、ビニール袋などの器具・備品・作業場の清掃を行い、異物や雑菌の混入を防ぐなど、安全衛生管理の能力が必要である。

### 【関連する資格・検定等】

販売士検定（1級・2級・3級）〔日本商工会議所〕

### 【平成11年度改訂・労働省職業分類（小分類）との対応】

324 販売店員

## 【パン製造業】

職種：販売 職務：店舗運営

### 【概要】

自社・自店舗の販売計画などに基づき、商品の在庫、発注、売上金処理に関わる実務と管理を行う仕事。また、店舗もしくは店舗群の設計・管理・改善を行い、魅力ある雰囲気などを提供することで、集客効果や販売効果を高める仕事。

### 【仕事の内容】

店舗運営の仕事は、販売管理、店舗運営の2つに大別される。

1. 販売管理は、販売実績、販売特性を分析し、在庫・発注計画を立案し、製造・販売現場における管理を行う仕事である。また、現金管理や棚卸し管理などの売上管理についても行う。
2. 店舗運営は、高感度の高い店舗の設計・維持・管理や雰囲気づくりを行ったり、販売促進のためのイベントなどを計画・実行したりする仕事である。また、地域の一員として、官公庁や商店街などと各種調整・折衝を行う仕事である。

### 【求められる経験・能力】

1. 販売管理、店舗運営とも、その企画・計画の立案に当たっては、経営に関する専門知識と相応年数の経験が求められる。初級者は、上級者が立案した企画・計画を実行する実務に携わりながら、販売管理、店舗運営に関する知識や経験を蓄積していくのが主であり、最初から高度な能力を求められることは少ない。
2. 知識としては、在庫管理、売上管理、店舗レイアウト設計、店舗管理に関する法的知識などが求められる。また、販売管理では、天候、時間帯、マスコミ情報など、販売に影響をもたらす要因についての理解が、店舗運営では、お客様の店舗内での行動特性や販売促進イベントへのニーズなどの理解が必須であり、これらは実務の中から経験的に吸収していく知識といえる。

### 【関連する資格・検定等】

販売士検定（1級・2級・3級）〔日本商工会議所〕

### 【平成 11 年度改訂・労働省職業分類（小分類）との対応】

281 営業・販売事務員

## 【パン製造業】

職種：販売 職務：店舗統括

### 【概要】

経営計画に沿って全社的な売上・利益の拡大を図るとともに、店舗間のコンセプトの統一や商品・サービスのバラツキの防止を図るため、全社または担当エリア内の複数店舗を統括する仕事。

### 【仕事の内容】

店舗統括の仕事は、複数の店舗を統括する立場で、全社または担当エリアにおける販売促進、競合対策、不振店舗指導等の店舗マネジメントを総合的に推進する仕事である。さらに、店長や店舗従業員の能力向上を目的とした教育計画を策定し、実行する仕事が含まれることもある。

店舗統括の仕事を円滑に進めるためには、個々の店舗の店長と信頼関係を構築し、緊密な連携を図りながら業務を遂行することが求められる。

### 【求められる経験・能力】

1. 通常は店舗運営業務や店舗マネジャー等を経験した後に配属されることが多く、パン業界または各社における実務経験に裏付けられた専門性と人脈が必要とされる。経歴者採用の際は当該業界または関連業界において同様の実務経験があることが求められる。
2. 店舗を支援する仕事であり、店舗の状況や顧客の期待・要望を把握し、店舗マネジャーやスタッフらと協力して業務を行う対人関係スキルやコミュニケーション力が重要となる。
3. より高いレベルで業務を遂行するためには、当該業務の専門知識や経験などとともに、社会情勢の変化や業界トレンド及び顧客ニーズに絶えずアンテナを張るなど、パン製造・販売業に対し強い興味と関心を持ち続けることが求められる。

### 【関連する資格・検定等】

・販売士検定（1級・2級・3級）〔日本商工会議所〕

### 【平成 11 年度改訂・労働省職業分類（小分類）との対応】

231 会社の管理職員

## 【パン製造業】

職種：販売 職務：商品開発

### 【概要】

商品開発は、製造職、販売職の協業により行われる職務であるが、販売職側では、日々の接客業務などを通じて取得したお客様のニーズや販売トレンドに関する情報を製造部門など全社に伝達するとともに、新商品のアイデアを創出する仕事である。

### 【仕事の内容】

商品開発の仕事は、お客様ニーズの収集と活用、商品企画の2つに大別される。

1. お客様ニーズの収集と活用は、売り場からお客様ニーズを収集し、これを販売部門内外に周知し、情報の共有化を図り、商品構成の見直しや販売促進イベントの企画等、販売戦略などへ反映させ活用する仕事である。
2. 商品企画は、売り場から収集されたお客様ニーズをもとに、新商品アイデアを創出したり、製造部門から上がってきた試作品に対してお客様の視点から評価を行い、改良に活かしたりする仕事である。

### 【求められる経験・能力】

1. お客様ニーズの収集と活用では、お客様のニーズを引き出すためのコミュニケーション能力が重要である。より上級者には、収集された情報から消費傾向や販売トレンドを見出す分析力や、日頃の企業・店舗活動に活かしていくための具体的施策を思いつく洞察力も必要である。分析力や洞察力を身につけるためには、マーケティング関連の知識が必要なほか、相応年数の経験が求められる。
2. 商品企画では、自社の経営方針、お客様ニーズ動向、売れ行き動向などに関して正確な認識を有することが必要である。しかし、新商品アイデアは、知識のみからは創造されず、「センス」や「パンが好き」であることが非常に重要とされる。

### 【関連する資格・検定等】

販売士検定（1級・2級・3級）〔日本商工会議所〕

### 【平成 11 年度改訂・労働省職業分類（小分類）との対応】

025 食品技術者

281 営業・販売事務員