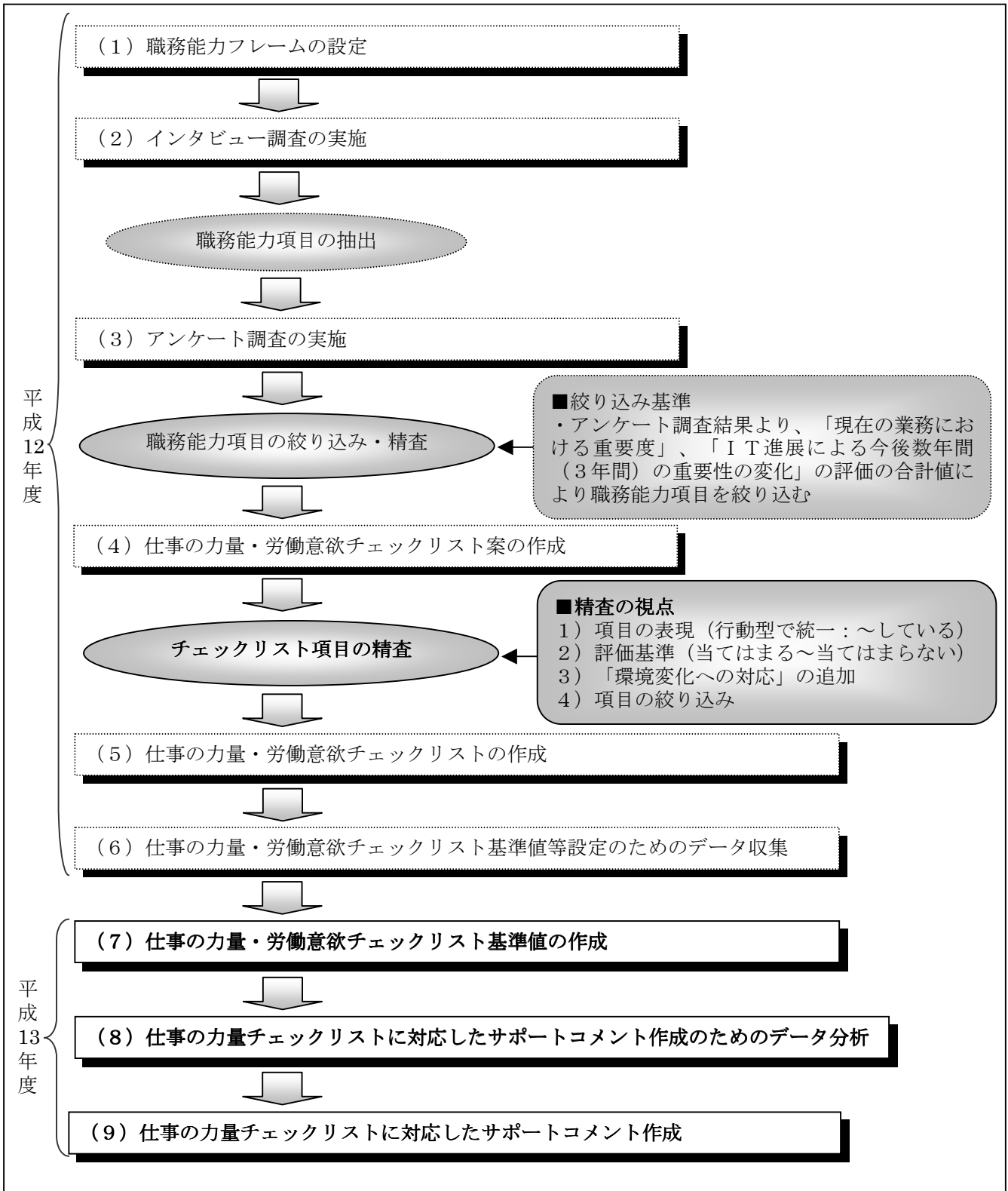


3 仕事の力量・労働意欲チェックリスト基準値等の作成

平成13年度研究では、平成12年度に収集したデータを分析し、仕事の力量・労働意欲チェックリスト基準値等を作成した。

図表3. 1 : 「仕事の力量・労働意欲チェックリスト」作成フロー



3. 1 仕事の力量・労働意欲チェックリスト基準値の作成

3. 1. 1 部課長職のチェックリスト基準値の作成

(1) 基準値の作成対象職種

部課長職のチェックリスト基準値（「基準値」とは、チェックリスト項目についてAランク～Eランクのランク付けを行う際の評価値の区分値）は、本調査研究の主旨である中高齢ホワイトカラーの職務能力向上の観点から、収集したデータ（2, 013サンプル）の中から「45歳以上」のデータ（1, 013サンプル）を抽出した上で、「営業部門」「技術部門」「管理部門」の各職種別に作成した。

(2) 中分類項目の基準値の作成

① 基準値の作成方法

中分類項目の基準値は、以下の集計表のとおり、まず各中分類項目に含まれるチェックリスト項目の5段階評価結果（最上位の「当てはまる」を5、最下位の「当てはまらない」を1とする）の平均値を各職種別に計算し、評価値別に構成比を算出する。さらに、その構成比の累計に基づきランク付けを行う。

図表 3. 1. 1 : 基準値の作成表

属性	評価値	~1.0	~1.2	~1.4	~1.6	~1.8	~2.0	~2.2	~2.4	~2.6	~2.8	~3.0	~3.2	~3.4	~3.6	~3.8	~4.0	~4.2	~4.4	~4.6	~4.8	~5.0
営業部門 n=206	平均	0.9	0.0	1.5	0.0	0.3	6.3	0.0	6.6	0.0	6.6	17.1	0.0	18.6	0.0	14.4	14.4	0.0	8.1	0.0	2.7	2.7
	累計	0.9	0.9	2.4	2.4	2.7	9.0	9.0	15.6	15.6	22.2	39.3	39.3	57.9	57.9	72.3	86.7	86.7	94.8	94.8	97.5	100.2
技術部門	平均	0.0	0.0	0.0	0.8	0.2	0.0	0.0	4.2	0.2	5.4	10.0	0.0	13.3	0.0	14.9	18.2	0.0	19.9	0.0	8.7	3.5
	累計	0.0	0.0	0.0	0.8	1.0	1.2	1.2	5.4	5.6	11.0	21.0	21.0	34.3	34.3	49.2	67.9	67.9	87.8	87.8	96.5	100.0
管	平均	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
管	累計	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

評価値は、各中分類に含まれるチェックリスト項目の5段階評価結果の平均値である。5段階評価の各々の値は次のとおり。
 「当てはまる: 評価値5」
 「やや当てはまる: 評価値4」
 「どちらとも言えない: 評価値3」
 「あまり当てはまらない: 評価値2」
 「当てはまらない: 評価値1」

■下段
中段の累計値に基づく「ランク」
(※ランク付けの方法は、以下参照)

■上段
各属性のサンプルのうち、各評価値に該当するサンプルの割合

■中段
上段の割合の累計値

基準値は、「Aランク」～「Eランク」の計5ランクとする。1ランクに含まれるサンプル数は、基本的に全サンプルの20%とし、以下のルールに基づきランク付けを行う。

○ルール1

Eランクは構成比の累計値で「20%」に近い評価値で区切り、以下同様にDランクは累計値で「40%」に近い評価値、Cランクは累計値で「60%」に近い評価値、Bランクは累計値で「80%」に近い評価値で区切ることとする。

図表 3. 1. 2 : 基準値作成のルール1

属性	評価値	~1.0	~1.2	~1.4	~1.6	~1.8	~2.0	~2.2	~2.4	~2.6	~2.8	~3.0	~3.2	~3.4	~3.6	~3.8	~4.0	~4.2	~4.4	~4.6	~4.8	~5.0
営業部門 n=206	平均	0.9	0.0	1.5	0.0	0.3	6.3	0.0	6.6	0.0	6.6	17.1	0.0	18.6	0.0	14.4	14.4	0.0	8.1	0.0	2.7	2.7
	累計 ランク	0.9	0.9	2.4	2.4	2.7	9.0	9.0	15.6	15.6	22.2	39.3	39.3	57.9	57.9	72.3	86.7	86.7	94.8	94.8	97.5	100.2
		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	D	D	C	C	B	B	B	A	A	A	A

- ・Eランクは、累計値で「20%」に近い評価値で区切る
- ・Dランクは、累計値で「40%」に近い評価値で区切る
- ・Cランクは、累計値で「60%」に近い評価値で区切る
- ・Bランクは、累計値で「80%」に近い評価値で区切る

○ルール2

各評価値でサンプルの構成比が「0%」の場合、その評価値のランクは、それ以下のランクと同一と見なす。

図表 3. 1. 3 : 基準値作成のルール2

属性	評価値	~1.0	~1.2	~1.4	~1.6	~1.8	~2.0	~2.2	~2.4	~2.6	~2.8	~3.0	~3.2	~3.4	~3.6	~3.8	~4.0	~4.2	~4.4	~4.6	~4.8	~5.0
営業部門 n=206	平均	0.9	0.0	1.5	0.0	0.3	6.3	0.0	6.6	0.0	6.6	17.1	0.0	18.6	0.0	14.4	14.4	0.0	8.1	0.0	2.7	2.7
	累計 ランク	0.9	0.9	2.4	2.4	2.7	9.0	9.0	15.6	15.6	22.2	39.3	39.3	57.9	57.9	72.3	86.7	86.7	94.8	94.8	97.5	100.2
		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	D	D	C	C	B	B	B	A	A	A	A

サンプルの割合が「0%」の場合、その評価値のランクは、それ以下のランクと同一と見なす。

②中分類項目の基準値の作成結果

前ページの「①基準値の作成方法」に基づいて作成した中分類項目の基準値の作成結果（要約）は以下のとおりである。基準値作成結果の詳細については資料3-1参照。

図表3. 1. 4：部課長職のチェックリスト基準値（中分類）

大分類	中分類	属性	基準値				
			Eランク	Dランク	Cランク	Bランク	Aランク
a 仕事の力量	a1 情報収集・分析技能	営業部門	～2.8	～3.2	～3.6	～4.0	～5.0
		技術部門	～2.6	～3.0	～3.4	～4.0	～5.0
		管理部門	～2.6	～3.0	～3.4	～4.0	～5.0
	a2 計画・管理技能	営業部門	～3.2	～3.6	～4.0	～4.2	～5.0
		技術部門	～3.0	～3.4	～3.8	～4.2	～5.0
		管理部門	～3.0	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
	a3 管理・評価技能	営業部門	～3.6	～3.8	～4.2	～4.4	～5.0
		技術部門	～3.2	～3.8	～4.2	～4.4	～5.0
		管理部門	～3.2	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
	a4 組織編成技能	営業部門	～3.4	～3.6	～3.8	～4.4	～5.0
		技術部門	～2.8	～3.4	～3.8	～4.4	～5.0
		管理部門	～2.8	～3.4	～3.8	～4.4	～5.0
	a5 動機付け・教育・指導技能	営業部門	～3.6	～3.8	～4.2	～4.6	～5.0
		技術部門	～3.2	～3.8	～4.2	～4.6	～5.0
		管理部門	～3.2	～3.8	～4.2	～4.6	～5.0
	a6 コミュニケーション技能	営業部門	～2.6	～2.8	～3.4	～3.6	～5.0
		技術部門	～2.4	～2.8	～3.4	～3.6	～5.0
		管理部門	～2.4	～2.8	～3.2	～3.6	～5.0
	a7 知識力・情報源	営業部門	～2.6	～3.0	～3.2	～3.6	～5.0
		技術部門	～1.8	～2.4	～3.0	～3.4	～5.0
		管理部門	～2.2	～2.8	～3.2	～3.4	～5.0
	a8 環境変化対応能力	営業部門	～2.6	～3.0	～3.2	～3.6	～5.0
		技術部門	～2.4	～2.8	～3.2	～3.4	～5.0
		管理部門	～2.6	～2.8	～3.2	～3.6	～5.0
b 労働意欲	b1 モチベーション	営業部門	～3.2	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
		技術部門	～2.8	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
		管理部門	～2.8	～3.6	／	～4.2	～5.0
	b2 柔軟性	営業部門	～3.4	～3.8	～4.0	～4.4	～5.0
		技術部門	～3.2	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
		管理部門	～3.2	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
	b3 創造性	営業部門	～3.2	～3.4	～3.8	～4.0	～5.0
		技術部門	～2.8	～3.2	～3.8	～4.0	～5.0
		管理部門	～3.0	～3.4	～3.6	～3.8	～5.0

(3) 小分類項目の基準値の作成

① 基準値の作成方法

小分類項目の基準値は、以下の集計表のとおり、まず各チェックリスト項目の5段階評価結果を各職種別に算出し、設定する。

図表 3. 1. 5 : 基準値の作成表

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
営業部門	n=206	15.4	16.6	19.7	29.3	18.9
	ランク	E	D	C	B	A
技術部門	n=227	18.8		22.9		9.9
	ランク					
管理部門	n=320			19.7		
	ランク					

■下段
上段の分布に基づく「ランク」
(※ランク付けの方法は、以下参照)

■上段
各属性のサンプルのうち、5段階評価それぞれに該当するサンプルの割合

基準値は、基本的に「Aランク」～「Eランク」の計5ランク、1ランクに含まれるサンプル数は全サンプルの20%とする。ただし、サンプルの分布に応じて、以下のルールを適用しランクを決定する。

○ルール 1

Eランクは構成比の累計値で「20%」に近い評価値で区切り、以下同様にDランクは累計値で「40%」に近い評価値、Cランクは累計値で「60%」に近い評価値、Bランクは累計値で「80%」に近い評価値で区切ることをとする。

図表 3. 1. 6 : 基準値作成のルール 1

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
営業部門	n=206	15.4	16.6	19.7	29.3	18.9
	ランク	E	D	C	B	A

- ・Eランクは、累計値で「20%」に近い評価値で区切る
- ・Dランクは、累計値で「40%」に近い評価値で区切る
- ・Cランクは、累計値で「60%」に近い評価値で区切る
- ・Bランクは、累計値で「80%」に近い評価値で区切る

○ルール 2

ルール1に基づいてランク付けした結果、1ランクが5段階評価のうち2段階評価を占める場合は、「Eランク」「Cランク」「Aランク」の計3ランクとする。

また、同様に、1ランクが5段階評価のうち3段階評価を占める場合は、「Eランク」「Aランク」の計2ランクとする。

図表 3. 1. 7 : 基準値作成のルール 2

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
営業部門	n=206	6.3	22.2	37.7	24.9	9
	ランク	E		C	C	A

- ・ルール1に基づいてランク付けした結果、1ランクが5段階評価のうち2段階評価を占める場合は、「Eランク」「Cランク」「Aランク」の計3ランクとする。
- ・また、同様に、1ランクが5段階評価のうち3段階評価を占める場合は、「Eランク」「Aランク」の計2ランクとする。

(2) 小分類項目の基準値

前ページの「①基準値の作成方法」に基づいて作成した小分類項目の基準値の作成結果（要約）は以下のとおりである。基準値作成結果の詳細については資料3-1参照。

図表3. 1. 8：部課長職のチェックリスト基準値（小分類）

大分類	中分類	小分類	属性	ランク				
				当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
A 仕事の力量	A 1 情報収集・分析技能	A 1 1 インターネットやイントラネットを日頃から操作して必要情報を収集している	営業部門	E	D	C	B	A
			技術部門	E	D	C	B	A
			管理部門	E	D	C	B	A
		A 1 2 業務に必要な情報を収集できるよう、日頃から人的ネットワークを広げている	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		A 1 3 学会やセミナーに積極的に参加し、業務に必要な最新情報を定期的に収集している	営業部門	E	D	C	B	A
			技術部門	E	C	C	A	A
			管理部門	E	D	C	B	A
		A 1 4 部門の進むべき方向への必要な情報等を明確にしている	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		A 1 5 収集した情報は重要度に応じて優先順位を付けている	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
	A 2 計画技能	A 2 1 収集・分析した情報をもとに進むべき方向を予測している	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	E	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		A 2 2 会社の方針等を踏まえ自部門が取るべき戦略を立案している	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	E	C	A
			管理部門	E	E	E	C	A
		A 2 3 部門戦略に基づき最適な業務・組織計画を立案している	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		A 2 4 部門方針をわかりやすく部下に伝達・課題を明確にしている	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	E	C	A
		A 2 5 部門の計画立案段階で問題点等を想定している	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
	A 3 管理・評価技能	A 3 1 改善施策を部下に遂行させ部門目標に結びつけている	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		A 3 2 改善施策実行過程でのトラブルも的確に対応している	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	E	C	A
			管理部門	E	E	E	C	A
	A 3 3 部門目標の達成度を適正な基準で最終評価している	営業部門	E	E	E	C	A	
		技術部門	E	E	C	C	A	
		管理部門	E	E	E	C	A	
	A 4 組織編成技能	A 4 1 環境変化を踏まえ風土改革を率先して推進している	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		A 4 2 部下の専門性等を考慮し最適な配置を行っている	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
	A 5 動機付け・教育・指導技能	A 5 1 部下に方針等をわかりやすく伝達し目標達成を促している	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	E	C	A
			管理部門	E	E	E	C	A
		A 5 2 部下の仕事の結果だけでなく過程も観察し適正に評価している	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	E	C	A
			管理部門	E	E	E	C	A
	A 5 3 部下の強み/弱みを考慮し育成を行っている	営業部門	E	E	E	C	A	
		技術部門	E	E	C	C	A	
		管理部門	E	E	C	C	A	
	A 6 コミュニケーション技能	A 6 1 業務関係者の本質的なニーズを引き出す会話を行っている	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
			営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	D	C	B	A
A 6 2 メール等を活用し円滑なコミュニケーションを行っている		営業部門	E	E	C	C	A	
		技術部門	E	E	C	C	A	
		管理部門	E	D	C	B	A	
		営業部門	E	E	C	C	A	
		技術部門	E	E	C	C	A	
		管理部門	E	E	C	C	A	
A 6 3 業務関係者に論理的でわかりやすい説明を行っている	営業部門	E	E	C	C	A		
	技術部門	E	E	C	C	A		
	管理部門	E	E	C	C	A		
	営業部門	E	C	A	A	A		
	技術部門	E	C	A	A	A		
	管理部門	E	C	A	A	A		

図表 3. 1. 8 : 部課長職のチェックリスト基準値 (小分類) (続き)

大分類	中分類	小分類	属性	ランク				
				当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
A 仕事の力量	A 7 知識力・情報源	A 7 1 マーケティングについて日頃から学習している	営業部門	E	D	C	B	A
			技術部門	E	C	C	A	A
			管理部門	E	C	C	A	A
		A 7 2 経営戦略について日頃から学習している	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	C	C	A	A
			管理部門	E	C	C	A	A
		A 7 3 財務・会計について日頃から学習している	営業部門	E	C	C	A	A
			技術部門	E	C	C	A	A
			管理部門	E	D	C	B	A
		A 7 4 人事労務管理について日頃から学習している	営業部門	E	C	C	A	A
			技術部門	E	C	C	A	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		A 7 5 人材育成方法について日頃から学習している	営業部門	E	E	C	A	A
			技術部門	E	C	C	A	A
			管理部門	E	E	C	C	A
	A 7 6 市場動向を把握するのに有効な情報源を日頃から調べている	営業部門	E	E	C	C	A	
		技術部門	E	C	C	A	A	
		管理部門	E	C	C	A	A	
	A 7 7 顧客動向を把握するのに有効な情報源を日頃から調べている	営業部門	E	E	C	C	A	
		技術部門	E	C	C	A	A	
		管理部門	E	C	C	A	A	
	A 7 8 競合他社を把握するのに有効な情報源を日頃から調べている	営業部門	E	E	C	C	A	
		技術部門	E	C	C	A	A	
		管理部門	E	D	C	B	A	
	A 7 9 供給者を把握するのに有効な情報源を日頃から調べている	営業部門	E	E	C	C	A	
		技術部門	E	C	C	A	A	
		管理部門	E	C	C	A	A	
	A 7 1 0 社内外の専門家について有効な情報源を日頃から調べている	営業部門	E	E	C	A	A	
		技術部門	E	C	C	A	A	
		管理部門	E	C	C	A	A	
	A 8 環境変化対応力	A 8 1 部下がIT活用する事により部課長の影響力が発揮しにくい	営業部門	E	C	A	A	A
			技術部門	E	C	A	A	A
			管理部門	E	C	C	A	A
		A 8 2 部課長の専門能力が関係者を動かす主要の要因と考えている	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		A 8 3 部課長は環境変化に適応し続ける責任を負っている	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	E	C	A
			管理部門	E	E	E	C	A
		A 8 4 部課長は役職でなく「困難を克服する」等で動機づけられる	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	E	C	A
			管理部門	E	E	E	C	A
		A 8 5 部課長を解任されても社内・社外で専門能力を活かせる	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
A 8 6 専門能力を後任者などに容易に追従されないよう努力している	営業部門	E	E	C	C	A		
	技術部門	E	E	C	C	A		
	管理部門	E	E	C	C	A		
A 8 7 専門書やセミナー等を活用して学習を継続して行っている	営業部門	E	E	C	A	A		
	技術部門	E	C	C	A	A		
	管理部門	E	E	C	C	A		
A 8 8 専門知識を活用し業務関係者から高い評価を得ている	営業部門	E	C	C	A	A		
	技術部門	E	C	C	A	A		
	管理部門	E	C	C	A	A		
A 8 9 業務成果を整理・体系化し社内外で何度か発表した事がある	営業部門	E	C	C	A	A		
	技術部門	E	C	C	A	A		
	管理部門	E	C	C	A	A		
A 8 1 0 10年程のキャリア形成計画を立て計画・体系的に実行してる	営業部門	E	C	C	A	A		
	技術部門	E	C	C	A	A		
	管理部門	E	C	C	A	A		
B 労働意欲	B 1 モチベーション	B 1 1 仕事が楽しいと感じている	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		B 1 2 仕事を通じて周りの人から尊敬されたいと考えている	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		B 1 3 仕事を通じてより高い給与を得たいと考えている	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
	B 2 柔軟性	B 2 1 合理的と判断すれば今までのやり方を変えるようにしている	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	E	C	A
			管理部門	E	E	E	C	A
		B 2 2 新しい技術・方法等に好奇心を持っている	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	E	C	A
			管理部門	E	E	E	C	A
B 2 3 複雑で全体を見通せない仕事でも冷静に対処している	営業部門	E	E	E	C	A		
	技術部門	E	E	C	C	A		
	管理部門	E	E	C	C	A		

図表 3. 1. 8 : 部課長職のチェックリスト基準値 (小分類) (続き)

大分類	中分類	小分類	属性	ランク				
				当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
B 労働意欲	B 2 柔軟性	B 2 4 自分に最も適した進路について日頃から考えている	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		B 2 5 仕事に関連がありそうな情報には幅広く目を通してしている	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	E	C	A
			管理部門	E	E	E	C	A
	B 3 創造性	B 3 1 自分の能力を信じている	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		B 3 2 考え等を検討する際独りよがりにならないよう注意している	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	E	C	A
			管理部門	E	E	E	C	A
		B 3 3 自分のアイデア・考えについて細部まで検討している	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A
		B 3 4 一度やりはじめたことは最後まで粘り強くやり遂げている	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	E	C	A
		B 3 5 他人が思いつかないようなアイデアを日頃から考えている	営業部門	E	E	C	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	A	A
		B 3 6 日頃から目標を持ちそれに向かってチャレンジしている	営業部門	E	E	E	C	A
			技術部門	E	E	C	C	A
			管理部門	E	E	C	C	A

3. 1. 2 ソフトウェア技術者のチェックリスト基準値の作成

(1) 基準値の作成対象職種

ソフトウェア技術者のチェックリスト基準値（「基準値」とは、チェックリスト項目についてAランク～Eランクのランク付けを行う際の評価値の区分値）設定のために実施したデータ収集では、対象者の職種に関して広く選択肢を設けた。その結果、本調査研究では、50サンプル以上回収できた「プログラマ（334サンプル）」「システムエンジニアシニア（情報サービス関連分野での仕事の経験が10年未満：518サンプル）」「シニア・システムエンジニア（情報サービス関連分野での仕事の経験が10年以上：607サンプル）」「プロジェクトリーダー（297サンプル）」「プロジェクトマネージャー（95サンプル）」「営業（77サンプル）」「その他（329サンプル）」の職種を対象にチェックリスト基準値の作成を行う。

②中分類項目の基準値の作成結果

前ページの「①基準値の作成方法」に基づいて作成した中分類項目の基準値の作成結果（要約）は以下のとおりである。基準値作成結果の詳細については資料3-2参照。

図表3. 1. 12：ソフトウェア技術者のチェックリスト（中分類）基準値

大分類	中分類	属性	基準値				
			Eランク	Dランク	Cランク	Bランク	Aランク
a 仕事の力量	a1 情報収集・分析技能	プログラマ	～2.8	～3.2	～3.6	～4.2	～5.0
		システムエンジニア	～3.2	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
		シニア・システムエンジニア	～3.2	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
		プロジェクトリーダー	～3.2	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
		プロジェクトマネージャー	～3.8	～4.2	～4.6	～4.6	～5.0
		営業	～3.6	～3.8	～4.2	～4.6	～5.0
		その他	～2.8	～3.6	～3.8	～4.6	～5.0
	a2 計画・管理技能	プログラマ	～1.6	～2.4	～2.6	～3.2	～5.0
		システムエンジニア	～2.4	～2.8	～3.2	～3.8	～5.0
		シニア・システムエンジニア	～2.6	～3.2	～3.6	～4.2	～5.0
		プロジェクトリーダー	～3.4	～3.8	～4.2	～4.4	～5.0
		プロジェクトマネージャー	～3.6	～4.2	～4.4	～4.6	～5.0
		営業	～2.8	～3.2	～3.6	～3.8	～5.0
		その他	～2.2	～2.8	～3.4	～3.8	～5.0
	a3 組織編成・動機付け・教育技能	プログラマ	～2.6	～2.8	～3.8	～4.8	～5.0
		システムエンジニア	～2.8	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
		シニア・システムエンジニア	～3.0	～3.4	～3.8	～4.2	～5.0
		プロジェクトリーダー	～3.2	～3.8	～4.2	～4.2	～5.0
		プロジェクトマネージャー	～3.8	～4.0	～4.2	～4.6	～5.0
		営業	～2.8	～3.0	～3.8	～4.0	～5.0
		その他	～2.8	～3.6	～3.8	～4.0	～5.0
	a4 コミュニケーション技能	プログラマ	～2.2	～2.8	～3.0	～3.6	～5.0
		システムエンジニア	～2.8	～3.2	～3.6	～4.0	～5.0
		シニア・システムエンジニア	～3.0	～3.4	～3.6	～4.0	～5.0
プロジェクトリーダー		～3.2	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0	
プロジェクトマネージャー		～3.4	～3.8	～4.0	～4.2	～5.0	
営業		～3.0	～3.4	～3.8	～4.0	～5.0	
その他		～2.8	～3.2	～3.6	～4.0	～5.0	
a5 知識力	プログラマ	～1.8	～2.4	～2.8	～3.2	～5.0	
	システムエンジニア	～2.2	～2.6	～3.0	～3.4	～5.0	
	シニア・システムエンジニア	～2.2	～2.6	～3.0	～3.4	～5.0	
	プロジェクトリーダー	～2.4	～2.8	～3.2	～3.6	～5.0	
	プロジェクトマネージャー	～2.2	～2.8	～3.4	～3.6	～5.0	
	営業	～2.0	～2.6	～2.8	～3.4	～5.0	
	その他	～1.6	～2.0	～2.6	～3.0	～5.0	
a6 環境変化対応能力	プログラマ	～1.6	～2.0	～2.4	～2.8	～5.0	
	システムエンジニア	～1.8	～2.2	～2.6	～3.0	～5.0	
	シニア・システムエンジニア	～1.8	～2.2	～2.6	～3.0	～5.0	
	プロジェクトリーダー	～1.8	～2.4	～2.8	～3.0	～5.0	
	プロジェクトマネージャー	～2.0	～2.6	～3.0	～3.4	～5.0	
	営業	～2.0	～2.4	～2.8	～3.2	～5.0	
	その他	～1.6	～2.2	～2.6	～3.0	～5.0	
b 労働意欲	b1 モチベーション	プログラマ	～2.8	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
		システムエンジニア	～2.8	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
		シニア・システムエンジニア	～2.8	～3.2	～3.8	～4.2	～5.0
		プロジェクトリーダー	～3.2	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
		プロジェクトマネージャー	～3.2	～3.6	～3.8	～4.6	～5.0
		営業	～2.8	～3.2	～3.6	～4.2	～5.0
		その他	～2.8	～3.2	～3.8	～4.2	～5.0
	b2 柔軟性	プログラマ	～3.0	～3.4	～3.8	～4.0	～5.0
		システムエンジニア	～3.2	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
		シニア・システムエンジニア	～3.2	～3.6	～3.8	～4.2	～5.0
		プロジェクトリーダー	～3.4	～3.8	～3.8	～4.2	～5.0
		プロジェクトマネージャー	～3.4	～3.6	～3.8	～4.0	～5.0
		営業	～3.2	～3.4	～3.6	～4.0	～5.0
		その他	～3.0	～3.4	～3.8	～4.2	～5.0
	b3 創造性	プログラマ	～2.8	～3.0	～3.4	～3.8	～5.0
		システムエンジニア	～2.8	～3.0	～3.6	～3.8	～5.0
		シニア・システムエンジニア	～2.8	～3.0	～3.4	～3.8	～5.0
		プロジェクトリーダー	～2.8	～3.4	～3.6	～3.8	～5.0
		プロジェクトマネージャー	～3.0	～3.4	～3.8	～4.0	～5.0
		営業	～2.8	～3.2	～3.4	～3.8	～5.0
		その他	～2.8	～3.2	～3.4	～3.8	～5.0

(3) 小分類項目の基準値の作成

① 基準値の作成方法

小分類項目の基準値は、以下の集計表のとおり、まず各チェックリスト項目の5段階評価結果を各職種別に算出し、設定する。

図表 3. 1. 13 : 基準値の作成表

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
プログラマ	n=334	15.4	16.6	19.7	29.3	18.9
	ランク	E	D	C	B	A
システムエンジニア	n=518	18.8	21.1	22.9	29.3	9.9
	ランク	E	D	C	B	A
シニア・システムエンジニア	n=606	15.4	16.6	19.7	29.3	18.9
	ランク	E	D	C	B	A
プロジェクトリーダー	n=295	15.4	16.6	19.7	29.3	18.9
	ランク	E	D	C	B	A
プロジェクトマネージャー	n=96	19.7	21.1	22.9	29.3	9.9
	ランク	E	D	C	B	A
営業	n=77	15.4	16.6	19.7	29.3	18.9
	ランク	E	D	C	B	A
その他	n=327	15.4	16.6	19.7	29.3	18.9
	ランク	E	D	C	B	A

■上段
各属性のサンプルのうち、5段階評価それぞれに該当するサンプルの割合

■下段
上段の分布に基づく「ランク」
(※ランク付けの方法は、以下参照)

基準値は、基本的に「Aランク」～「Eランク」の計5ランク、1ランクに含まれるサンプル数は全サンプルの20%する。ただし、サンプルの分布に応じて、以下のルールを適用しランクを決定する。

○ルール 1

Eランクは構成比の累計値で「20%」に近い評価値で区切り、以下同様にDランクは累計値で「40%」に近い評価値、Cランクは累計値で「60%」に近い評価値、Bランクは累計値で「80%」に近い評価値で区切ることをとする。

図表 3. 1. 14 : 基準値作成のルール 1

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
プログラマ	n=334	15.4	16.6	19.7	29.3	18.9
	ランク	E	D	C	B	A

- ・Eランクは、累計値で「20%」に近い評価値で区切る
- ・Dランクは、累計値で「40%」に近い評価値で区切る
- ・Cランクは、累計値で「60%」に近い評価値で区切る
- ・Bランクは、累計値で「80%」に近い評価値で区切る

○ルール 2

ルール1に基づいてランク付けした結果、1ランクが5段階評価のうち2段階評価を占める場合は、「Eランク」「Cランク」「Aランク」の計3ランクとする。

また、同様に、1ランクが5段階評価のうち3段階評価を占める場合は、「Eランク」「Aランク」の計2ランクとする。

図表 3. 1. 15 : 基準値作成のルール 2

		当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
プログラマ	n=334	6.3	22.2	37.7	24.9	9
	ランク	E		C	C	A

- ・ルール1に基づいてランク付けした結果、1ランクが5段階評価のうち2段階評価を占める場合は、「Eランク」「Cランク」「Aランク」の計3ランクとする。
- ・また、同様に、1ランクが5段階評価のうち3段階評価を占める場合は、「Eランク」「Aランク」の計2ランクとする。

②小分類項目の基準値の作成結果

前ページの「①基準値の作成方法」に基づいて作成した小分類項目の基準値の作成結果（要約）は以下のとおりである。基準値作成結果の詳細については資料3-2参照。

図表3. 1. 16：ソフトウェア技術者のチェックリスト（小分類）基準値

大分類	中分類	小分類	属性	ランク				
				当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
A 仕事の力量	A 1 情報収集・分析技能	A 1 1 インターネットやイントラネットを日頃から操作して必要情報を収集している	プログラマ	E	E	E	C	A
			システムエンジニア	E	E	E	E	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	E	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	E	A
			営業	E	E	E	C	A
		その他	E	E	E	C	A	
		A 1 2 業務に必要な情報を収集できるよう、日頃から人的ネットワークを広げている	プログラマ	E	E	C	C	A
			システムエンジニア	E	E	C	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A
			営業	E	E	E	C	A
		その他	E	E	C	C	A	
		A 1 3 収集した情報は、体系的に分析・加工している	プログラマ	E	C	C	A	A
			システムエンジニア	E	E	C	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A
	プロジェクトマネージャー		E	E	C	C	A	
	営業		E	E	C	C	A	
	その他	E	E	C	C	A		
	A 2 計画・管理技能	A 2 1 業務関係者のニーズと自社の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報等）を的確に把握し、積極的に企画提案を行っている	プログラマ	E	C	A	A	A
			システムエンジニア	E	C	C	A	A
			シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A
			プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	C	C	A
			営業	E	E	C	C	A
		その他	E	C	C	A	A	
		A 2 2 プロジェクトの仕様から、作業に必要な期間・要員・予算等を見積もり、最適な遂行計画を立案している	プログラマ	E	C	C	A	A
			システムエンジニア	E	D	C	B	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A
			営業	E	E	C	C	A
		その他	E	D	C	B	A	
		A 2 3 プロジェクトの遂行計画立案段階で、これまでの経験から、問題点や最悪の状態を想定している	プログラマ	E	C	C	A	A
			システムエンジニア	E	E	C	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A
			営業	E	E	C	C	A
		その他	E	E	C	C	A	
		A 2 4 プロジェクトの遂行過程で、計画変更・遅れ・予定外のトラブルが発生しても、迅速かつ的確に対応している	プログラマ	E	E	C	C	A
			システムエンジニア	E	E	C	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
	プロジェクトリーダー		E	E	E	C	A	
	プロジェクトマネージャー		E	E	E	C	A	
	営業		E	E	C	C	A	
その他	E	E	C	C	A			

図表 3. 1. 16 : ソフトウェア技術者のチェックリスト (小分類) 基準値 (続き)

大分類	中分類	小分類	属性	ランク				
				当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
A 仕事の力量	A 3 組織編制・動機付け・教育技能	A 3 1 業務関係者との円滑なチームワーク形成を普段から認識し、促している	プログラマ	E	E	C	C	A
			システムエンジニア	E	E	E	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	E	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A
			営業	E	E	C	C	A
		その他	E	E	C	C	A	
		A 3 2 部門に将来採用すべき人材像・人材要件を常に予測し、組織の構成員のバランスに普段から注意を払っている	プログラマ	E	C	C	A	A
			システムエンジニア	E	C	C	A	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A
			営業	E	E	C	C	A
		その他	E	E	C	C	A	
		A 3 3 部下に方針・目標をわかりやすく伝達し、個人の目標達成を促している	プログラマ	E	D	C	B	A
			システムエンジニア	E	E	C	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A
			営業	E	E	C	C	A
	その他	E	E	C	C	A		
	A 3 4 部下の仕事の結果(業績)だけでなく、その過程も観察し、適正に評価している	プログラマ	E	D	C	B	A	
		システムエンジニア	E	E	C	C	A	
		シニア・システムエンジニア	E	E	E	C	A	
		プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A	
		プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A	
		営業	E	E	C	C	A	
	その他	E	E	C	C	A		
	A 3 5 部下の強み/弱みを考慮し、短期・中長期的な視点から指導方針を明示し、育成を行っている	プログラマ	E	C	C	A	A	
		システムエンジニア	E	E	C	C	A	
		シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A	
		プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A	
		プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A	
		営業	E	E	C	C	A	
	その他	E	E	C	C	A		
	A 4 コミュニケーション技能	A 4 1 業務関係者の本質的なニーズを引き出す対話を、普段から行っている一線を広げている	プログラマ	E	C	C	A	A
			システムエンジニア	E	E	C	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A
			営業	E	E	C	C	A
		その他	E	E	C	C	A	
		A 4 2 メール等を活用し、業務関係者と円滑なコミュニケーションを行っている	プログラマ	E	E	C	C	A
			システムエンジニア	E	E	E	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	E	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	E	A
			営業	E	E	E	C	A
		その他	E	E	E	C	A	
		A 4 3 業務関係者に対し、統計ソフト(エクセル等)やプレゼンテーションソフト(パワーポイント等)を用いて、わかりやすいドキュメントを作成している	プログラマ	E	E	C	C	A
システムエンジニア			E	E	C	C	A	
シニア・システムエンジニア			E	E	E	C	A	
プロジェクトリーダー			E	E	E	C	A	
プロジェクトマネージャー			E	E	E	C	A	
営業			E	E	C	C	A	
その他		E	E	C	C	A		
A 4 4 業務関係者に対し、論理的でわかりやすい説明を普段から行っている		プログラマ	E	E	C	A	A	
		システムエンジニア	E	E	C	C	A	
		シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A	
	プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A		
	プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A		
	営業	E	E	C	C	A		
その他	E	E	C	C	A			
A 4 5 顧客等から苦情やクレームを受けても、冷静かつ適切に対応している	プログラマ	E	E	C	A	A		
	システムエンジニア	E	E	C	C	A		
	シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A		
	プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A		
	プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A		
	営業	E	E	C	C	A		
その他	E	E	C	C	A			

図表3. 1. 16 : ソフトウェア技術者のチェックリスト (小分類) 基準値 (続き)

大分類	中分類	小分類	属性	ランク				
				当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
A 仕事の力量	A 4 コミュニケーション技能	A 4 6 諸外国の業務関係者と意思疎通が図れるように語学練習を日頃から行っている	プログラマ	E	C	A	A	A
			システムエンジニア	E	C	C	A	A
			シニア・システムエンジニア	E	C	A	A	A
			プロジェクトリーダー	E	C	A	A	A
			プロジェクトマネージャー	E	C	C	A	A
			営業	E	C	C	A	A
			その他	E	C	A	A	A
			プログラマ	E	E	C	C	A
			システムエンジニア	E	D	C	B	A
			シニア・システムエンジニア	E	D	C	B	A
	A 5 知識力	A 5 1 「プログラミング」について日頃から学習している	プログラマ	E	E	C	C	A
			システムエンジニア	E	D	C	B	A
			シニア・システムエンジニア	E	D	C	B	A
			プロジェクトリーダー	E	C	C	A	A
			プロジェクトマネージャー	E	C	A	A	A
			営業	E	C	C	A	A
			その他	E	C	C	A	A
			プログラマ	E	D	C	B	A
			システムエンジニア	E	E	C	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
	A 5 2 「システム設計・概要設計」について日頃から学習している	プログラマ	E	D	C	B	A	
		システムエンジニア	E	E	C	C	A	
		シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A	
		プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A	
		プロジェクトマネージャー	E	D	C	B	A	
		営業	E	C	C	A	A	
		その他	E	C	C	A	A	
		プログラマ	E	C	C	A	A	
		システムエンジニア	E	E	C	C	A	
		シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A	
	A 5 3 「クライアントサーバー技術」について日頃から学習している	プログラマ	E	C	C	A	A	
		システムエンジニア	E	E	C	C	A	
		シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A	
		プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A	
		プロジェクトマネージャー	E	D	C	B	A	
		営業	E	C	C	A	A	
		その他	E	C	C	A	A	
		プログラマ	E	D	C	B	A	
		システムエンジニア	E	E	C	C	A	
		シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A	
	A 5 4 「ネットワーク関連技術」について日頃から学習している	プログラマ	E	D	C	B	A	
		システムエンジニア	E	E	C	C	A	
		シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A	
		プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A	
		プロジェクトマネージャー	E	E	C	C	A	
		営業	E	D	C	B	A	
		その他	E	D	C	B	A	
		プログラマ	E	C	C	A	A	
		システムエンジニア	E	C	C	A	A	
		シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A	
	A 5 5 「品質管理技法」について日頃から学習している	プログラマ	E	E	C	C	A	
		システムエンジニア	E	E	C	C	A	
シニア・システムエンジニア		E	E	C	C	A		
プロジェクトリーダー		E	E	C	C	A		
プロジェクトマネージャー		E	E	C	C	A		
営業		E	C	C	A	A		
その他		E	C	C	A	A		
プログラマ		E	C	C	A	A		
システムエンジニア		E	C	C	A	A		
シニア・システムエンジニア		E	C	C	A	A		
A 5 6 「標準化技法」について日頃から学習している	プログラマ	E	C	C	A	A		
	システムエンジニア	E	C	C	A	A		
	シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A		
	プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A		
	プロジェクトマネージャー	E	E	C	C	A		
	営業	E	C	C	A	A		
	その他	E	C	C	A	A		
	プログラマ	E	C	A	A	A		
	システムエンジニア	E	C	C	A	A		
	シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A		
A 5 7 「ソフトウェア開発対象分野の関連業務(会計業務、生産管理業務、物流業務等)」について日頃から学習している	プログラマ	E	C	A	A	A		
	システムエンジニア	E	C	C	A	A		
	シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A		
	プロジェクトリーダー	E	C	C	A	A		
	プロジェクトマネージャー	E	D	C	B	A		
	営業	E	C	C	A	A		
	その他	E	C	C	A	A		
	プログラマ	E	C	A	A	A		
	システムエンジニア	E	C	C	A	A		
	シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A		
A 5 8 「企業経営全般(マーケティング知識、財務・会計知識等)」について日頃から学習している	プログラマ	E	C	A	A	A		
	システムエンジニア	E	C	C	A	A		
	シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A		
	プロジェクトリーダー	E	C	C	A	A		
	プロジェクトマネージャー	E	D	C	B	A		
	営業	E	D	C	B	A		
	その他	E	C	C	A	A		
	プログラマ	E	C	A	A	A		
	システムエンジニア	E	C	C	A	A		
	シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A		
A 5 9 「業務に関連する各種法規(知的財産権、著作権等)」について日頃から学習している	プログラマ	E	C	A	A	A		
	システムエンジニア	E	C	C	A	A		
	シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A		
	プロジェクトリーダー	E	C	C	A	A		
	プロジェクトマネージャー	E	E	C	C	A		
	営業	E	C	C	A	A		
	その他	E	C	C	A	A		
	プログラマ	E	C	A	A	A		
	システムエンジニア	E	C	C	A	A		
	シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A		

図表 3. 1. 16 : ソフトウェア技術者のチェックリスト (小分類) 基準値 (続き)

大分類	中分類	小分類	属性	ランク				
				当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
A 仕事の力量	A 6 環境変化対応能力	A 6 1 自分の専門能力が後輩などに容易に追随されないよう、日頃から努力している	プログラマ	E	E	C	C	A
			システムエンジニア	E	E	C	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	C	C	A
		営業	E	E	E	A	A	
		その他	E	D	C	B	A	
		A 6 2 業務の基礎となる原理・原則について、専門書やセミナー等の学習機会を活用し、計画的・体系的に学習を継続して行っている	プログラマ	E	C	C	A	A
			システムエンジニア	E	D	C	B	A
			シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A
			プロジェクトリーダー	E	C	C	A	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	C	A	A
		営業	E	C	C	A	A	
		その他	E	C	C	A	A	
		A 6 3 計画的に学習した原理・原則などの専門知識を活用し、業務関係者から高い評価を得ている	プログラマ	E	C	C	A	A
			システムエンジニア	E	C	C	A	A
			シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A
			プロジェクトリーダー	E	C	C	A	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	C	A	A
		営業	E	C	C	A	A	
		その他	E	C	C	A	A	
		A 6 4 担当領域の知見やそれを活用した業務成果を整理・体系化し、レポート、論文、指導書などにまとめ、社内外で何度か発表したことがある	プログラマ	E	C	A	A	A
			システムエンジニア	E	C	C	A	A
			シニア・システムエンジニア	E	C	C	A	A
			プロジェクトリーダー	E	C	C	A	A
プロジェクトマネージャー	E		D	C	B	A		
営業	E	C	C	A	A			
その他	E	C	C	A	A			
A 6 5 専門能力を中高年齢者の強みとするために、10年程度のキャリア形成計画を立てて、計画的・体系的に実行している	プログラマ	E	C	A	A	A		
	システムエンジニア	E	C	A	A	A		
	シニア・システムエンジニア	E	C	A	A	A		
	プロジェクトリーダー	E	C	A	A	A		
	プロジェクトマネージャー	E	C	C	A	A		
営業	E	C	C	A	A			
その他	E	C	C	A	A			
B 労働意欲	B 1 モチベーション	B 1 1 仕事を楽しんでいる	プログラマ	E	E	C	C	A
			システムエンジニア	E	E	C	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	C	C	A
		営業	E	E	C	C	A	
		その他	E	E	C	C	A	
		B 1 2 仕事を通じて、周りの人から尊敬されたいと考えている	プログラマ	E	E	C	C	A
			システムエンジニア	E	E	C	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A
		営業	E	E	C	C	A	
		その他	E	E	C	C	A	
		B 1 3 仕事を通じて、より高い給与を得たいと考えている	プログラマ	E	E	E	C	A
			システムエンジニア	E	E	E	C	A
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
			プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A
		営業	E	E	E	C	A	
		その他	E	E	E	C	A	

図表 3. 1. 16 : ソフトウェア技術者のチェックリスト (小分類) 基準値 (続き)

大分類	中分類	小分類	属性	ランク					
				当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる	
B 労働意欲	B 2 柔軟性	B 2 1 合理的だと判断すれば、今までのやり方を変えるようにしている	プログラマ	E	E	E	C	A	
			システムエンジニア	E	E	E	C	A	
			シニア・システムエンジニア	E	E	E	C	A	
			プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A	
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A	
			営業	E	E	E	C	A	
		その他	E	E	E	C	A		
		B 2 2 新しい技術・方法等に好奇心を持っている	プログラマ	E	E	E	C	A	
			システムエンジニア	E	E	E	C	A	
			シニア・システムエンジニア	E	E	E	C	A	
			プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A	
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A	
			営業	E	E	E	C	A	
		その他	E	E	E	C	A		
		B 2 3 複雑で全体を見通せない仕事でも冷静に対処している	プログラマ	E	E	C	C	A	
			システムエンジニア	E	E	C	C	A	
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A	
			プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A	
			プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A	
			営業	E	E	C	C	A	
		その他	E	E	C	C	A		
		B 2 4 自分に最も適した進路について、日頃から考えている	プログラマ	E	E	C	C	A	
			システムエンジニア	E	E	C	C	A	
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A	
	プロジェクトリーダー		E	E	C	C	A		
	プロジェクトマネージャー		E	E	C	C	A		
	営業		E	E	C	C	A		
	その他	E	E	C	C	A			
	B 2 5 仕事に関連がありそうな情報には、幅広く目を通して	プログラマ	E	E	C	C	A		
		システムエンジニア	E	E	C	C	A		
		シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A		
		プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A		
		プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A		
		営業	E	E	E	C	A		
	その他	E	E	C	C	A			
	B 3 創造性	B 3 1 自分の能力を信じている	プログラマ	E	E	C	C	A	
			システムエンジニア	E	E	C	C	A	
			シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A	
			プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A	
			プロジェクトマネージャー	E	E	C	C	A	
			営業	E	E	C	C	A	
			その他	E	E	C	C	A	
			B 3 2 自分のアイデア・考えを検討する際、独りよがりにならないよう注意している	プログラマ	E	E	C	C	A
				システムエンジニア	E	E	C	C	A
				シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A
				プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A
				プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A
		営業		E	E	C	C	A	
その他		E	E	C	C	A			
B 3 3 自分のアイデア・考えについて細部まで検討している		プログラマ	E	E	C	A	A		
		システムエンジニア	E	E	C	C	A		
		シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A		
		プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A		
		プロジェクトマネージャー	E	E	C	C	A		
		営業	E	E	C	C	A		
その他		E	E	C	C	A			
B 3 4 一度やり始めたことは、最後まで粘り強くやり遂げている		プログラマ	E	E	C	C	A		
		システムエンジニア	E	E	C	C	A		
		シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A		
		プロジェクトリーダー	E	E	E	C	A		
		プロジェクトマネージャー	E	E	E	C	A		
		営業	E	E	C	C	A		
その他		E	E	C	C	A			
B 3 5 他人が思いつかないようなアイデアを日頃から考えている		プログラマ	E	C	C	A	A		
		システムエンジニア	E	E	C	C	A		
		シニア・システムエンジニア	E	E	C	A	A		
		プロジェクトリーダー	E	E	C	A	A		
		プロジェクトマネージャー	E	E	C	C	A		
		営業	E	E	C	C	A		
その他		E	E	C	A	A			
B 3 6 日頃から目標を持ち、それに向かってチャレンジしている		プログラマ	E	E	C	C	A		
	システムエンジニア	E	E	C	C	A			
	シニア・システムエンジニア	E	E	C	C	A			
	プロジェクトリーダー	E	E	C	C	A			
	プロジェクトマネージャー	E	E	C	C	A			
	営業	E	E	C	C	A			
その他	E	E	C	C	A				

3. 2 仕事の力量チェックリストに対応したサポートコメント作成のためのデータ分析

仕事の力量・労働意欲チェックリスト基準値作成のためのデータ収集では、下記のような「能力開発等」に関する自由記述データを収集している。

ここでは収集した自由記述データの中に含まれる「能力開発に関するキーワード」を集計・分析し、現場の第一線のビジネスマンの現状の取組み、成功事例をサポートコメントの作成に反映した。

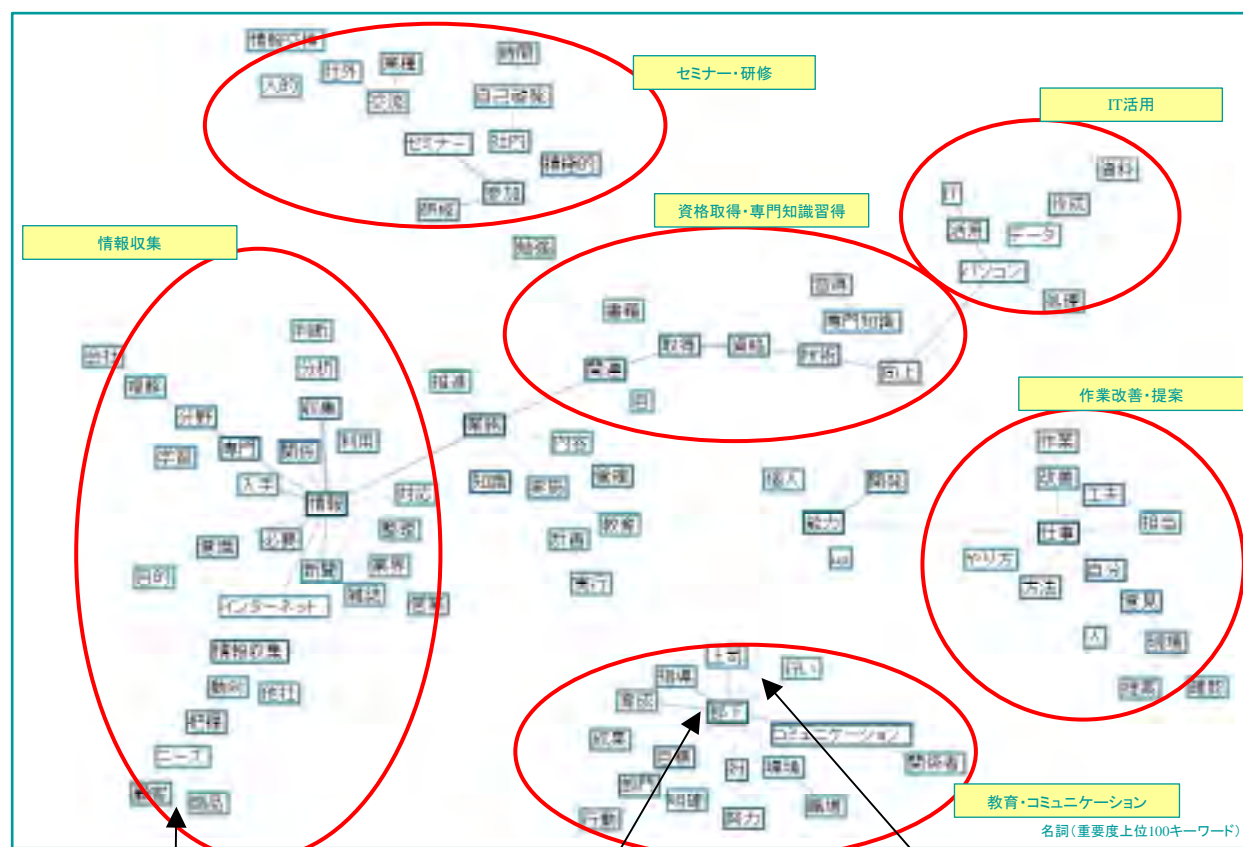
<自由記述の設問>

あなたは、仕事で良い成果をあげるために、どのような能力開発や仕事上の工夫につとめていらっしゃいますか。具体的にお教えてください。

<分析方法>

自由記述データに記載されたキーワードの中から、「記載頻度」が多いものを重要キーワードとして抽出した上で、それらの重要キーワード同士を「1サンプル中の同時記載頻度」で結び付け、それらの関連性を整理するためのスケルトンマップを作成した。

図表 3. 2. 1 : スケルトンマップの概要



抽出されたキーワードをグルーピングし、グループのキーワードを抽出

記載頻度の高いキーワードを抽出 (重要キーワード)

同期記載頻度から関連性の高いものを線で結ぶ

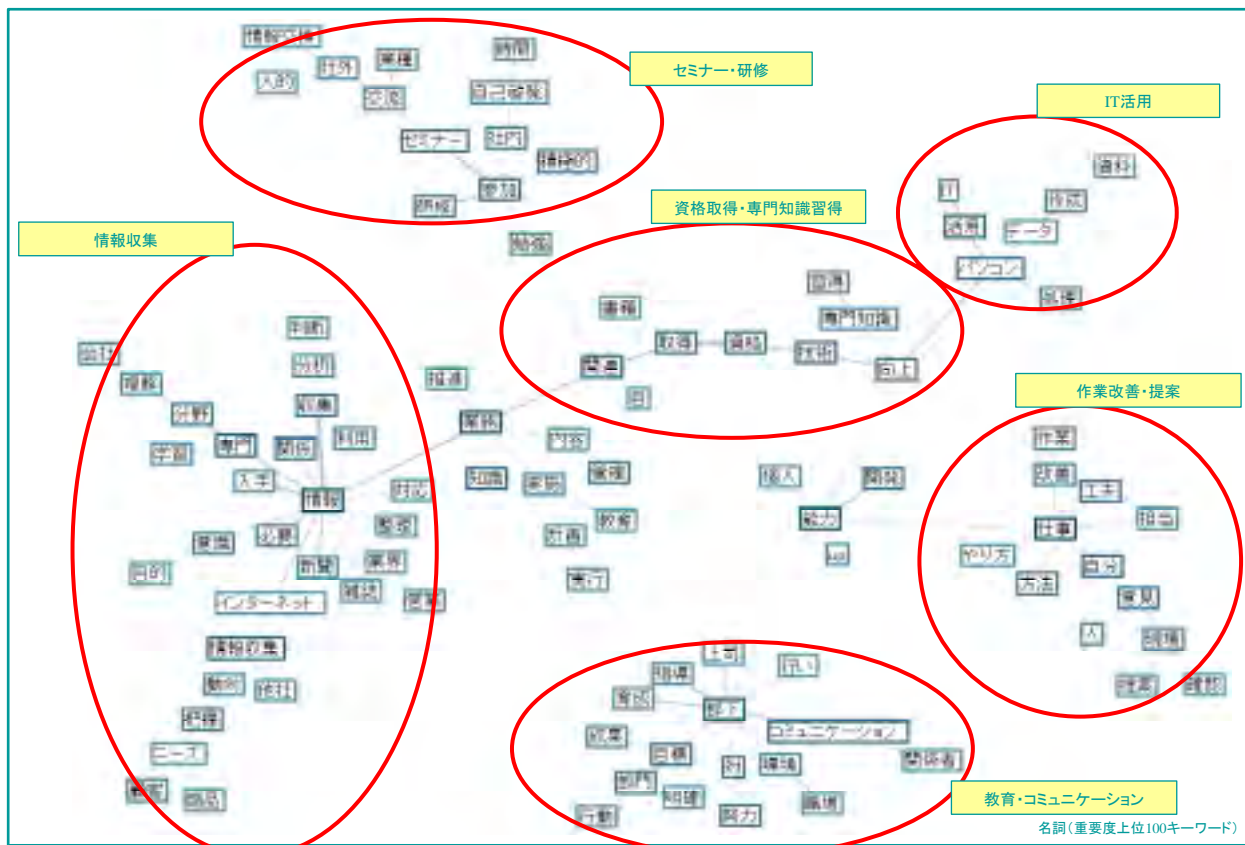
3. 2. 1 部課長職のデータ分析

部課長職の能力開発に関する重要キーワードの関連性は以下のとおりである。

その結果、「情報収集」「IT活用」等の情報収集方法、「資格取得・専門知識習得」「セミナー・研修」等の専門能力の修得方法、「作業改善・提案」等の職務関連技能の修得方法、「教育・コミュニケーション」等の人間関係技能の修得方法に関するキーワードが挙げられた。

これらの能力開発キーワードはサポートコメント作成に反映させることとする。

図表3. 2. 2：部課長職の能力開発に関するスケルトンマップ



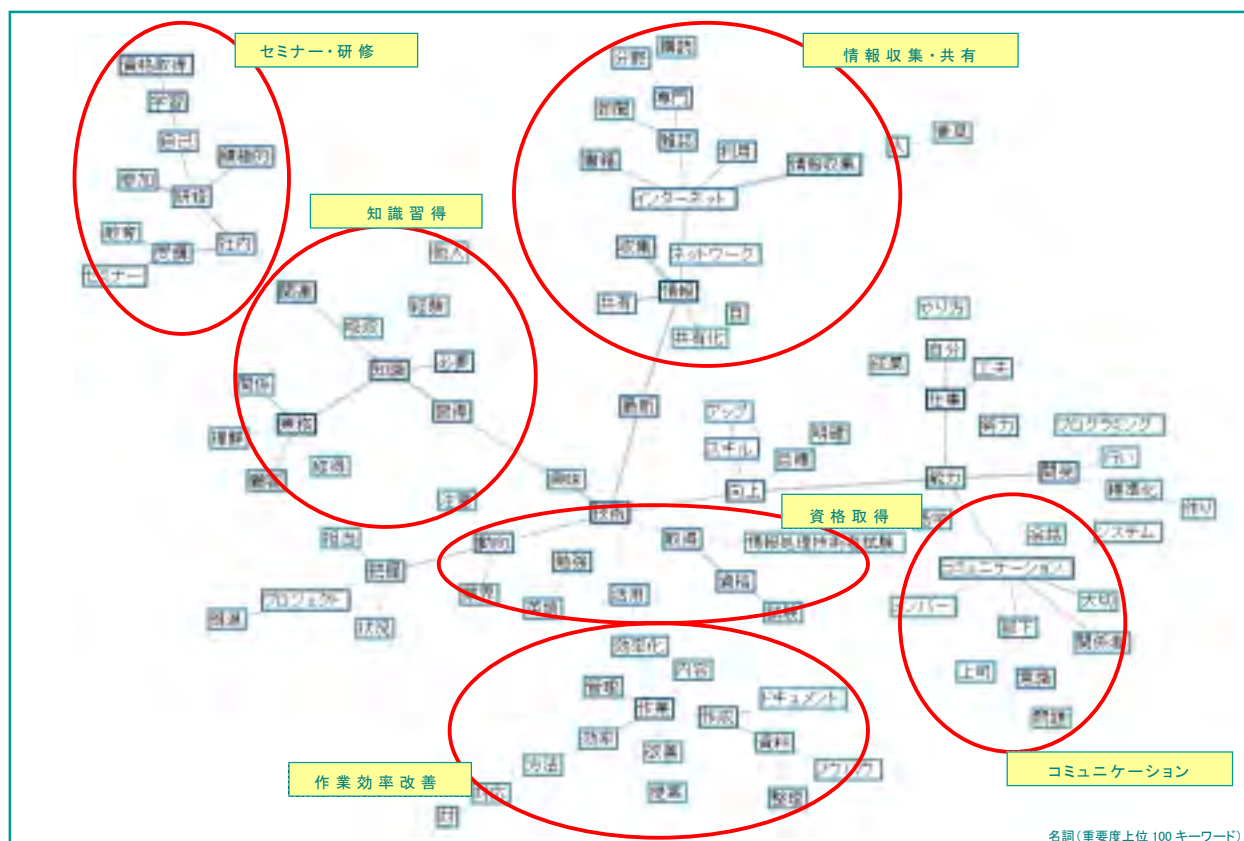
3. 2. 2 ソフトウェア技術者のデータ分析

ソフトウェア技術者の能力開発に関する重要キーワードの関連性は以下のとおりである。

その結果、部課長職と同様、「情報収集・共有」の情報収集方法、「知識修得」「資格取得」「セミナー・研修」等の専門能力の修得方法、「作業効率改善」等の職務関連技能の修得方法、「コミュニケーション」等の人間関係技能の修得方法に関するキーワードが挙げられた。

これらの能力開発キーワードはサポートコメント作成に反映させることとする。

図表 3. 2. 3 : ソフトウェア技術者の能力開発に関するスケルトンマップ



3. 2 仕事の力量・労働意欲チェックリスト基準値の作成

3. 2. 1 部課長職のチェックリスト基準値の作成

(1) 基準値の作成対象職種

部課長職のチェックリスト基準値は、収集したデータ（2013サンプル）の中から「45歳以上」のデータ（1013サンプル）を抽出した上で、「営業部門」「技術部門」「管理部門」の各職種別に作成した。

(2) 中分類項目の基準値の作成

①基準値の作成方法

中分類項目の基準値は、以下の集計表に基づき作成を行った。

評価値は、各中分類に含まれるチェックリスト項目の5段階評価結果の平均値である。5段階評価の各々の値は次のとおり。
 「当てはまる:評価値5」
 「やや当てはまる:評価値4」
 「どちらとも言えない:評価値3」
 「あまり当てはまらない:評価値2」
 「当てはまらない:評価値1」

<基準値の作成表の例示>

属性	評価値	~1.0	~1.2	~1.4	~1.6	~1.8	~2.0	~2.2	~2.4	~2.6	~2.8	~3.0	~3.2	~3.4	~3.6	~3.8	~4.0	~4.2	~4.4	~4.6	~4.8	~5.0
営業部門	n=206	0.9	0.0	1.5	0.0	0.3	6.3	0.0	6.6	0.0	6.6	17.1	0.0	18.6	0.0	14.4	14.4	0.0	8.1	0.0	2.7	2.7
	累計	0.9	0.9	2.4	2.4	2.7	9.0	9.0	15.6	15.6	22.2	39.3	39.3	57.9	57.9	72.3	86.7	86.7	94.8	94.8	97.5	100.2
	ランク	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	D	D	C	C	B	B	B	A	A	A	A
技術部門	n=227	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
	累計	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2	1.4	1.6	1.8	2.0	2.2	2.4	2.6	2.8	3.0	3.2	3.4	3.6	3.8	4.0	4.2
	ランク	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
管理部門	n=320	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
	累計	0.7	1.4	2.1	2.8	3.5	4.2	4.9	5.6	6.3	7.0	7.7	8.4	9.1	9.8	10.5	11.2	11.9	12.6	13.3	14.0	14.7
	ランク	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

■下段 中段の累計値に基づく「ランク」
 (※ランク付けの方法は、以下参照)

■中段 中段の割合の累計値

■上段 各属性のサンプルのうち、各評価値に該当するサンプルの割合

基準値は、「Aランク」～「Eランク」の計5ランクとする。1ランクに含まれるサンプル数は、基本的に全サンプルの20%とし、以下のルールに基づきランク付けを行った。

○ルール1

属性	評価値	~1.0	~1.2	~1.4	~1.6	~1.8	~2.0	~2.2	~2.4	~2.6	~2.8	~3.0	~3.2	~3.4	~3.6	~3.8	~4.0	~4.2	~4.4	~4.6	~4.8	~5.0
営業部門	n=206	0.9	0.0	1.5	0.0	0.3	6.3	0.0	6.6	0.0	6.6	17.1	0.0	18.6	0.0	14.4	14.4	0.0	8.1	0.0	2.7	2.7
	累計	0.9	0.9	2.4	2.4	2.7	9.0	9.0	15.6	15.6	22.2	39.3	39.3	57.9	57.9	72.3	86.7	86.7	94.8	94.8	97.5	100.2
	ランク	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	D	D	C	C	B	B	B	A	A	A	A

・Eランクは、累計値で「20%」に近い評価値で区切る
 ・Dランクは、累計値で「40%」に近い評価値で区切る
 ・Cランクは、累計値で「60%」に近い評価値で区切る
 ・Bランクは、累計値で「80%」に近い評価値で区切る

○ルール2

属性	評価値	~1.0	~1.2	~1.4	~1.6	~1.8	~2.0	~2.2	~2.4	~2.6	~2.8	~3.0	~3.2	~3.4	~3.6	~3.8	~4.0	~4.2	~4.4	~4.6	~4.8	~5.0
営業部門	n=206	0.9	0.0	1.5	0.0	0.3	6.3	0.0	6.6	0.0	6.6	17.1	0.0	18.6	0.0	14.4	14.4	0.0	8.1	0.0	2.7	2.7
	累計	0.9	0.9	2.4	2.4	2.7	9.0	9.0	15.6	15.6	22.2	39.3	39.3	57.9	57.9	72.3	86.7	86.7	94.8	94.8	97.5	100.2
	ランク	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	D	D	C	C	B	B	B	A	A	A	A

サンプルの割合が「0%」の場合、その評価値のランクは、それ以下のランクと同一と見なす。

3. 3 仕事の力量チェックリストに対応したサポートコメントの作成

3. 2のデータ分析結果を踏まえ、以下の考え方に基づいて、仕事の力量チェックリストに対応したサポートコメントを作成した。

<サポートコメント作成の基本的な考え方>

(1) 前提

- ・仕事の力量チェックリストにより弱いと診断された職務能力項目を補強するためのサポートコメントを作成する。

(2) サポートコメントの内容

- ・職務能力を修得する上で、何を留意すべきか（気づき）、何が重要か（重点ポイント）、どんなことから手をつければよいか（取り掛かり）、を明記する。
- ・職務能力を修得する際、どのような手順で進めればよいかを明記する。
- ・サポートコメントですべてのポイントを網羅するのには限界があるため、特に重要とみなしたポイントのみを記述する。

(3) サポートコメントの方法

- ・中分類項目、小分類項目それぞれに対し、サポートコメントを行う。
- ・中分類項目については、3. 1で設定した中分類項目のチェックリスト基準値に基づき、E、Dランクと評価された項目に対し、サポートコメントを行う。
- ・小分類項目については、E、Dランクの中分類項目内の小分類項目の下位1、2位項目に対し、サポートコメントを行う。

3. 3. 1 部課長職のサポートコメントの作成

部課長職のサポートコメントは以下のとおりである。

図表3. 3. 1：部課長職の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
①情報収集・分析技能	業務に必要な情報はインターネットやイントラネットを日頃から操作し、収集している	・インターネット等のネットワーク上で利用できる検索エンジン（Yahoo、Infoseekなど）やデータベースなどの情報源にどのようなものがあるか、まず知ってください。次に、その情報源から検索できる情報の内容、操作方法を理解し、使いながら操作に馴れてください。それが出来れば、自分に必要な情報に適した情報源を選択する事が出来ます。毎日一回は、いずれかの情報源に必ずアクセスすることを習慣づけてください。	・情報収集・分析で最も重要なことは、その業務を行う上で必要な情報が何かを明確にすることです。日頃から、業務を行う前に必要な情報をリストアップすることを心がけてください。収集すべき情報が明確になったら、次にそれをどんな方法で収集するかを決めてください。情報収集方法には大きく、「インターネット等の情報ネットワークを活用する方法」と「人的ネットワークを活用する方法」があります。効率的な情報収集を行うために、日頃から、各種検索エンジンを利用したり、情報発信機関や専門家をリストアップしておくよう心がけてください。専門家との人的ネットワークを広げるためには定期的なセミナーへの参加が有効です。
	業務に必要な情報を収集できるよう、日頃から人的ネットワークを広げている	・仕事に必要な情報を収集するための第一歩は、ご自身が仕事を進める上で、どのような分野の、どの程度の深さの情報が必要であるかをよく理解してください。そして、その情報に誰が詳しいかを事前に調べ、連絡を取ってみてください。第三者を介して紹介してもらう方が、スムーズな場合が多いです。情報は相手から収集するだけではダメです。相手の方にも情報を提供することを常にこころがけてください。	情報が収集できたら、次に分析を行います。分析ではこれまでに収集した情報、ご自身の経験と知識に基づいて、仮の結論（仮説）を考え、それらを検証するために必要な分析方法を用いて検討してください。

図表 3. 3. 1 : 部課長職の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント (続き)

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
①情報 収集・ 分析技 能	学会やセミナーに積極的に参加し、業務に必要な最新情報を定期的に収集している	・学会やセミナー等への積極的な参加は人的ネットワークを広げる上で非常に重要です。イベント情報を普段からモニタリングし、定期的に参加してください。参加した際は、有識者や受講者等と積極的に交流を深め、その後も相互にコミュニケーションがとれるような関係を構築してください。構築した人的ネットワークは、いざという時に電話やメール1本で最新情報が収集でき、円滑な業務遂行につながります。	
	収集した情報は重要度に応じて優先順位を付けている	・情報収集は収集する情報量も重要ですが、戦略立案等の目的に活用するために、それらをいかに選択・集約するかが重要です。収集した情報は目的との関連性、情報の幅と深さのレベル、情報の信憑性等の基準を設け選択したり、類似情報を集約してください。	
	部門の進むべき方向や戦略立案に必要な情報及び情報源を明確にしている	・会社の経営戦略とあなたの所属する部門の役割を十分認識し、進むべき方向や戦略を決定する際にどんな情報が必要かを考えてください。必要な情報としては、顧客ニーズ動向等の「①顧客情報」、新規参入事業者を含む競合他社の動向等の「②競合情報」、自社の経営戦略及び経営資源(人、モノ、金等)に関する「③自社情報」があります。この3つの視点からあなたの所属する部門に必要な情報と情報源(社内外)をリストアップしてください。	
	収集・分析した情報、これまでの経験や直感をもとに、部門の進むべき方向を予測している	・自社の経営戦略とあなたの部門の役割を十分認識し、まずはこれまでの自身の経験から大まかな進むべき方向(あるべき姿)のシナリオを組み立ててください。次に、そのシナリオを「顧客」「競合他社」の最新情報等を参考に練り直し、進むべき方向を予測してください。	

図表 3. 3. 1 : 部課長職の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント (続き)

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
②計画 技能	会社の方針や各種情報(分析データ等)を踏まえ、自部門が取るべき戦略を立案している	・あなたの部門の進むべき方向(あるべき姿)の予測シナリオを立てた上で、与えられた経営資源(人、モノ、カネ、情報・ノウハウ等)を最大限に活用した戦略を策定してください。経営資源の強みを生かした戦略づくりが基本となりますが、経営資源が十分でない場合には社外の経営資源の有効活用や社内の他部門との連携等も検討してください。	・部門の計画立案にあたっては、自社の経営戦略と自部門の社内での役割を十分認識した上で、必要な社内外の最新情報と自身のこれまでの経験から大まかな進むべき方向(あるべき姿)のシナリオを組み立ててください。次に、自部門に与えられた経営資源(人、モノ、カネ等)を踏まえ、戦略を策定してください。自部門の経営資源が十分でない場合には社外や他部門との連携も考慮してください。戦略が策定できたら、要員・予算・スケジュール等の計画を作成してください。計画段階では、予算オーバーやスケジュールの遅れ、目標品質基準の未達成など想定されるリスクを抽出し、それに対する事前対応と事後対応の準備も行ってください。
	部門の戦略に基づき、業務に必要な要員、予算、期間等を見積り、最適な業務・人材・組織計画を立案している	・まずは部門で立案した戦略をもとに、部門の目標とそれを達成するためのプロセス(やるべき事)を決めてください。次に、それを実施するための期間と投入要員数を計画してください。計画の段階では要員計画が特に重要です。プロジェクトの作業量や難易度を見積り、適切な能力を持った要員を投入してください。日頃からプロジェクトを通して、社員の能力や特徴をつかんでおくよう心がけてください。	
	部門の方針や戦略をわかりやすく部下に伝達し、取り組むべき課題を明確にしている	・社内外の関係者を集め、打合わせを開き、部門の方針や戦略を説明してください。方針等は簡潔に文書化し、配布してください。次に、取り組むべき課題を関係者に案出させ、重要課題を絞り込んでください。重要課題は業務関係者の専門性や意向等をもとに、役割分担させ、参加意識を引き出すよう配慮してください。	
	部門の計画立案段階で、これまでの経験から、問題点や最悪の状態を想定している	・部門の計画を円滑に遂行させるためには、計画段階において、予算オーバーやスケジュールの遅れなど想定されるリスクを抽出し、それに対する事前対応と事後対応の準備を行ってください。事前対応については、計画に必要な要員、期間、予算の妥当性の入念な評価が必要です。事後対応としては想定される最悪のシナリオをイメージし、いつでも対応がとれるよう心の準備が必要です。	

図表 3. 3. 1 : 部課長職の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント (続き)

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
③管理・評価技能	部門で作成した計画や改善施策を、忍耐強く部下に遂行させ、部門目標に結びつけている	・計画や改善施策の遂行過程では、目標とする業績や成果物の品質、コスト、納期等がどの程度達成されているかの進捗を適宜、チェックすることが重要です。定期的に部下に進捗状況、遂行過程で想定される問題点を報告させ、問題になりそうな時は早めにフォローするようにしてください。	・部門の計画や改善施策の管理・評価にあたっては、目標とする業績や成果の品質、コスト、納期等がどの程度達成されているかの進捗を適宜、チェックすることが重要です。部下に進捗状況と、遂行過程で想定される問題点を定期的に報告させ、早めにフォローするようにしてください。トラブル対応については、トラブルを徴候ベースでつかむことが重要です。顧客や社内外の関係者との打合わせを通して、随時、進捗と中間成果を確認し、トラブルの芽がつかめるよう心がけてください。万が一、トラブルが発生した際は迅速な対応が必要となります。常に、想定されるトラブルをイメージし、いつでも事後対応がとれるよう心の準備をしてください。計画や改善施策の実施後は部門目標の達成度を「結果」と「プロセス」で評価し、今後の業務遂行に反映させてください。
	計画や改善施策の実行過程で、変更・遅れ・予定外のトラブルが発生しても、迅速かつ的確に対応している	・計画や改善施策の実行過程ではトラブル対応がつきものです。まずは、トラブルを徴候段階でつかむことが重要です。顧客や社内外の関係者との打合わせを通して、随時、進捗と中間成果を確認し、トラブルの芽がつかめるよう心がけてください。トラブル発生後は迅速な対応が必要となります。常に、想定されるトラブルをイメージし、いつでも事後対応がとれるよう心の準備をしてください。	
	部門目標の達成度を適正な基準で最終評価している	・部門目標の達成度は「結果」と「プロセス」の評価が重要です。結果については当初設定した業績や成果の品質、コスト、納期等がどの程度達成できたかを評価してください。プロセスについては、要員・予算・期間の過不足、予想していなかったトラブル発生の有無等を評価してください。評価は部門内でミーティングを設け、話し合い、評価結果を全員にフィードバックすることで今後の業務遂行に反映させてください。	

図表 3. 3. 1 : 部課長職の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント (続き)

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
④組織編成技能	<p>自社を取り巻く環境変化を踏まえ、組織の風土改革を率先して推進している</p>	<p>・組織の風土改革は、個々の社員が環境の変化を認識し、従来の価値観や行動を自発的に見直そうとする意識を持たせることです。まずは、環境変化と自分の部門の役割をわかりやすい言葉で説明し、社員に「気づき」を与えてください。次に、その意識を維持・向上するために、従来の仕組み等の見直しを行ってください。</p>	<p>・組織の競争力の源泉である個人の能力を正當に評価し、これを最大限に活用するような人員配置を行うことは、企業組織のマネジメントにおける大きな要素です。ご自身の会社において、仕事を達成するための分業およびその調整の仕組み、ならびにこれらを統合した組織構造について再確認してみてください。さらに、組織で共有している価値観、行動規範といった組織文化についても再確認してみてください。この仕組みの中で、ご自身の会社に適した組織構造、組織文化ならびに能力評価・人材育成について体系的に整理してください。これに加えて、組織マネジメントに関する文献から、組織編成および風土改革に向けた方法論について情報収集し、これらの情報についてご自身で体系的に整理されることをおすすめします。</p>
	<p>部門の計画や改善施策を実行する上で、部下の専門性やキャリアを考慮し、最適な配置を行っている</p>	<p>・個人の資質や能力を踏まえ、それを最大限に活用する人員配置は部課長の重要な役割です。ご自身の会社において、仕事を達成するための分業およびその調整の仕組み、ならびにこれらを統合した組織構造について再確認してみてください。そして、ご自身の会社に適した組織構造、ならびに能力評価・人材育成について体系的に整理してください。</p>	

図表 3. 3. 1 : 部課長職の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント (続き)

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
⑤動機付け・指導・教育技能	部下に方針・目標をわかりやすく伝達し、個人の目標達成を促している	・部下と部門の方針・目標を共有し、各人の個人目標までブレークダウンすることは、部下のモラルアップにつながります。部門の目指す目標（ゴール）とそこに至るプロセスを年間計画などで開示し、各チームや個人がどんな役割を担っているかを周知させてください。個人目標と部門目標の整合については積極的に情報交換の機会を持ち、納得するまで話し合うことをおすすめします。	・組織の競争力の源泉である個人の能力を正に評価し、これを伸ばすことは、企業組織のマネジメントにおける大きな要素です。そして、関係するすべての従業員で方針・目標を共有し、各人の個人目標までブレークダウンするという一連の手続きを実現することは、従業員のモラルの高さに直結します。まず、このことを認識してください。その上で、ご自身の会社において、仕事を達成するための分業およびその調整の枠組み・仕組み、ならびに方針・目標を共有する仕組みについても、再確認してみてください。さらに、各人の目標と評価方法が一致しているのかも確認してみてください。この枠組み・仕組みの中で、ご自身の会社に適した人材育成について体系的に整理してください。経営学に関する文献等から、人材育成・動機付けに向けた方法論について情報を収集されることをおすすめします。またご自身の部下を含めた社内の方々と人材育成・動機付け等について積極的に情報交換をする機会を持たれることも、おすすめします。
	部下の仕事の結果（業績）だけでなく、その過程も観察し、適正に評価している	・部下の能力に対する適正な評価は、モラルアップにつながります。職務遂行に必要な能力・技能、あるいはそれらの要求レベルを明らかにし、それらの「結果」と「プロセス」を評価する方法論について理解してください。人事労務管理に関する文献から情報を収集するとともに、ご自身の部下を含めた社内の方々と能力評価・業績評価について積極的に情報交換をする機会を持たれることも、おすすめします。	
	部下の強み／弱みを考慮し、短期・中長期的な視点から指導方針を明示し、育成を行っている	・部下の育成にあたっては、部下の「強い分野」と「弱い分野」を冷静に見極めるとともに、部下本人が自分の将来設計をどう考えているかよく話を聞き、教育計画を立ててください。部下本人が確たる将来設計を持っていないければ、資質を見極めた上で、それを立てさせるような指導をしてください。部下の資質については身近な上司の意見も確認して判断してください。	

図表 3. 3. 1 : 部課長職の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント (続き)

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
⑥ コ コミュニ ケー ション 技能	業務関係者の本質的なニーズを引き出す対話を、普段から行っている	・業務関係者には「顧客」「社内関連部門」「外部委託業者(調達先、アウトソーサー)」があります。対話では、まず、相手の特性や立場を考慮して、効果的な質問を心がけ、何を望んでいるかを正しく把握するよう心がけてください。一方、こちらの考えを的確に伝えることも重要です。こうした双方向の対話は業務関係者との信頼関係をつくり、より円滑な業務の遂行につながります。	・ご自身のお仕事を遂行するためには、業務関係者との対話は不可欠です。そしてその対話、ならびに対話を通じて構築される人的ネットワークは、継続的かつ対等なものとする必要があります。そのために情報収集だけでなく、情報提供も行い、一方的な関係とならないように常に心がけてください。このような関係を続けることで業務関係者との間に信頼が生まれ、必要な情報が必要な時に収集できることなどにより、業務を円滑に遂行する助けとなります。また、コミュニケーションの際には、口頭のみならず、その内容について記述した資料を用いるなど、2種類以上の媒体を用いて確実に情報を伝えるよう心がけてください。メール等の活用は、場合によっては電話やFAXより、素早く簡単にコミュニケーションが取れる利点があります。メール等のコミュニケーション手段を活用し、業務関係者と確実に情報が共有できるようにすることをおすすめします。
	メール等を活用し、業務関係者と円滑なコミュニケーションを行っている	・コミュニケーションの際には、口頭のみならず、その内容について記述した資料を用いるなど、2種類以上の媒体を用いて確実に情報を伝えるよう心がけてください。メール等の活用は、場合によっては電話やFAXより、素早く簡単にコミュニケーションが取れる利点があります。メール等のコミュニケーション手段を活用し、業務関係者と確実に情報が共有できるようにすることをおすすめします。	
	業務関係者に対し、論理的でわかりやすい説明を普段から行っている	・業務関係者への説明では、何が問題であり、結論は何かを明確に相手に伝えるように、日頃から心がけてください。また結論に至るプロセスでは、事例、数値データ、グラフなどの様々な資料を示すと、相手はあなたの結論に至るプロセスを良く理解してくれます。手段として、ワープロ、統計ソフト、グラフィックソフト、プレゼンテーションソフトを効果的に使用すると、より説得力のある説明ができます。	
	諸外国の業務関係者と意思疎通が図れるように語学練習を日頃から行っている	・今や業務は日本の国内だけに留まりません。語学能力を習得することで、海外の業務関係者との業務が円滑に遂行できるのみならず、ビジネスチャンスも広がります。そのためにTOEIC等を受験し、その点数からご自身の語学能力を把握されることをおすすめします。また、TOEIC等の点数を目標として設定し、通勤時間等を活用して語学練習をされることをおすすめします。英語学習用のパソコンソフトなどを利用して勉強するのも効果的です。	

図表 3. 3. 1 : 部課長職の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント (続き)

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
⑦知識力・情報源	マーケティング（製品戦略、価格戦略、流通戦略、販売促進戦略等）について日頃から学習している	・マーケティングは、会社が市場環境とどのように関わっていくかの活動であり、企業マネジメントの要となるものです。まずはマーケティングに関する書籍等から、基礎知識を修得してください。次に、日頃から、業界紙あるいはビジネス誌から他社のマーケティング活動に関する情報を収集し、そのあり方についてご自身の考え方を整理してください。それができたら、ご自身の会社に適用し、具体的なマーケティング戦略案を考えてみましょう。	・情報化等により企業の環境が急速に変化する中で、部課長が担当業務を行うためには、1)環境変化を的確に捉え、2)ご自身の組織の戦略・計画を策定し、3)それを組織内で遂行させる、ための知識・情報源が必要となります。環境変化の把握については、「市場」「顧客」「競合他社」「供給者」等の動向を把握するための情報源や社内外の業界・業種に関わる有識者等を日頃からモニタリングし、いつでも活用できるようにしてください。戦略・計画の策定については、まずは「マーケティング」「経営戦略」「財務・会計」等の経営に関する基礎知識等を修得してください。次に、ビジネス紙等で他社の事例に当てはめて読んだり、ご自身の組織に適用し、知識を深めてください。戦略・計画の実行については、「人事労務管理」「人材育成方法」に関する基礎知識等を修得し、日頃の業務に適宜、適用してみてください。
	経営戦略（市場分析→競合分析→自社の強み/弱み分析→戦略立案等）について日頃から学習している	・経営戦略とは、企業活動を長期的な観点で描いた基本設計図であり、企業マネジメントの要となるものです。まずは、経営戦略に関する書籍等から、基礎知識を修得してください。次に、日頃から、業界紙あるいはビジネス誌から他社の経営戦略に関する情報を収集し、そのあり方についてご自身の考え方を整理してください。それができたら、ご自身の会社に適用し、具体的な経営戦略を考えてみましょう。	
	財務・会計（財務会計、管理会計等）について日頃から学習している	・財務・会計は経営活動の結果を測定・評価するために必要な知識です。財務諸表、管理会計あるいは経営分析に関する書籍から、簿記や財務諸表の仕組み等の基礎知識を修得してください。また、日頃から業界紙やビジネス誌から他社の決算情報等に目を通し、評価するよう心がけてください。評価の仕方がある程度わかったら、ご自身の会社・部門における経営活動の現状に対して、収益性、健全性、成長性、および生産性といった観点から評価してみてください。	
	人事労務管理（能力評価、業績評価等）について日頃から学習している	・社員の能力を正當に評価することは、モラルアップにつながります。まずは、人事労務管理に関する書籍等から人の採用・配置・教育・評価・異動等に関する基礎知識を修得してください。また、ご自身の部下を含めた社内の方々と能力評価・業績評価について積極的に情報交換をする機会を持たれることも、おすすめします。	
	人材育成方法（リーダーシップ、コーチング等）について日頃から学習している	・個人の能力をいかに伸ばすかが部課長の最大の役割です。まずはリーダーシップやコーチング等の人材育成に関する方法論を書籍等から、修得してください。これに加えて、ご自身の会社の枠組み・仕組みの中で、会社に適した人材育成について体系的に整理されることをおすすめします。	

図表 3. 3. 1 : 部課長職の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント (続き)

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
⑦知識力・情報源	市場動向を把握するための有効な情報源(各種媒体、有識者等)を日頃から調べている	・環境変化が複雑で不確実なものになると、市場の変化予測が仕事の成否を決める重要な要素になります。そこであなたが今、市場変化予測のために定期的に何の情報をもどのように入手しているかリストアップしてみてください。ITを活用すれば情報収集範囲は飛躍的に拡大します。ITを活用した定期情報収集マップを作成し、随時更新することをおすすめします。	
	顧客動向を把握するための有効な情報源(顧客との人的ネットワーク)を日頃から調べている	・環境変化が複雑で不確実なものになると、顧客ニーズの変化予測が仕事の成否を決める重要な要素になります。まずは、あなたが今、顧客ニーズの変化予測のために定期的に何の情報をもどのように入手しているかをリストアップしてみてください。情報の入手先の偏り、現場情報の過不足がないよう、バランスのとれた定期情報収集を行ってください。	
	競合他社の動向を把握するための有効な情報源(各種媒体、有識者等)を日頃から調べている	・環境変化が複雑で不確実なものになると、競合他社の動向の把握が仕事の成否を決める重要な要素となります。競合他社の動向は過去の出来事との原因・結果の関係からある程度、予測できます。日常業務の中で競合他社の情報を適宜入手し、分析することで、体系的に整備することをおすすめします。	
	供給者(調達先、協力会社等)を把握するための有効な情報源(各種媒体、有識者等)を日頃から調べている	・環境変化が複雑で不確実なものになると、供給者の動向の把握が仕事の成否を決める重要な要素になります。一般に供給者の動向は、為替、原油価格、需給等の市場情報や価格決定メカニズムを通じた原因・結果の関係で予測できます。日常業務の中で供給者の情報を適宜入手し、分析することで、体系的に情報を整備することをおすすめします。	
	社内外の専門家についての有効な情報源を日頃から調べている	・環境変化が複雑で不確実なものになると、情報入手や解読について専門家の知見を得ないと確たる予測や判断ができない場合が増加します。まずは、あなたが今、情報源として持っている社内外の専門家をリストアップしてみてください。あなたの担当領域については直接対話できる専門家リストを作成してください。周辺領域については専門家を検索できるシステムの準備が望まれます。	

図表 3. 3. 1 : 部課長職の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント (続き)

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
⑧環境変化対応能力	部下がITを活用し、仕事の情報を容易に手に入れることができるようになるため、部課長の影響力が発揮しにくくなると考えている	・IT化が進むと、部課長の組織情報伝達の役割は減少し、部下の業務課題の達成に有効な指導・支援ができる部課長でないとリーダシップが発揮できなくなります。まずこの変化を認識してください。そこで一年間を振り返って、あなたの指導・支援なしには達成できなかった部下の業務課題をリストアップしてみてください。その上で、部下全員が“あなたなしでは困る”と考えるような指導・支援が行える専門能力を身につける計画をたてて取り組まれることをおすすめします。	・企業環境の変化が複雑で不確実なものになると、部課長は担当業務の環境変化適応責任者として、自らの専門能力を活かして、部下を指揮し、変化に応じた新たな課題を形成し解決することが本務となります。またIT化によって部下を管理する業務のウェイトが低くなると、組織はフラット化して役職ポストが減少し、その一方で環境変化に適応するための専門能力を持ったスタッフの必要性が高まります。そこでの部課長とは、“ある期間、管理職の役割を果たす専門能力者”であり、役職を離れても専門スタッフとして貢献できる能力が要求されます。まずこの変化を認識してください。したがって部課長は、管理職ポストにある間も能力開発を続けて、企業に必要不可欠の専門能力を持ち続けることが重要になります。専門能力は、1. 原理原則知識の学習、2. 業務課題への活用、3. 得られた知見の整理・体系化の3ステップで形成されます。5~10年後のキャリア目標をたて、一貫した計画的な仕事と学習によって、専門能力を高度化させることをおすすめします。
	部課長の持つ専門能力が業務の関係者を動かす主要な要因と考えている	・IT化が進み、社内の個々の社員に情報が公開されるようになると、部課長が独占できる情報が減少し、その存在価値が問われることとなります。まずこの変化を認識してください。ご自身の部門を含む関係部門で“あなたなしでは困る”と考えるような専門能力を身につける計画をたて、それに取り組むことをおすすめします。	
	部課長は、自らの専門能力を持って担当部門の環境変化に適応し続ける責任を負っていると考えている	・企業環境の変化が複雑で不確実なものになると、より現場に近い部門の部課長は、業務環境の変化に対応する能力が求められるようになります。まずこの変化を認識してください。そこで一年間を振り返って、昨年と同様の業務処理をした定常業務と、新たな課題に取り組んだ非常業務の比率を把握してください。その上で、非常業務が業務の過半をしめるように、業務を再編成されることをおすすめします。	
	部課長は、役職ではなく、「困難な状況を克服する欲求」と「課題を達成する欲求」で動機づけられると考えている	・IT化とともに部下を管理するだけの部課長は不要になります。部課長は担当業務の環境変化適応責任者として、自らの専門能力を活かして、部下を指揮し、変化に応じた新たな課題を形成し解決することが本務となります。まずこの変化を認識してください。この業務を続けるには、困難な状況を克服した時に得られる達成感、充実感を常に求める姿勢が必要です。	
	役職定年や組織スリム化で部課長を解任されても、社内のスタッフ、あるいは社外で専門能力を活かすと考えている	・IT化とともに役職ポストの数は減少する一方で、複雑性・不確実性の高まる環境変化に適応するための専門能力を持ったスタッフの必要性が高まります。まずこの変化を認識してください。そこで入社以来、身につけた専門能力を棚卸しし、役職を離れて専門スタッフとして貢献できる業務をリストアップしてみてください。その上で、社内の必要不可欠人材になる(場合によっては社外転進もできる)専門能力の再開発計画をたて、取り組みを始められることをおすすめします。	

図表 3. 3. 1 : 部課長職の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント (続き)

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
⑧環境変化対応能力	自分の専門能力は後任者等に容易に追随されないよう、日頃から努力している	・IT化によって環境変化のスピードが加速されているだけに、部課長が管理業務のみにかまけていると、これまでの専門能力が通用しない状態になりかねません。まずはこの変化を認識してください。そこで部課長とは、“ある期間、管理職の役割を果たす専門能力者”と考え、専門スタッフに戻った時に、企業にとって必要不可欠人材になれる領域を見定め、部課長の職にある間も計画的な専門能力の開発を続けられることをおすすめします。	
	業務の基礎となる原理・原則について、専門書やセミナー等の学習機会を活用し、計画的・体系的に学習を継続して行っている	・専門能力は、1. 原理原則知識の学習、2. 業務課題への活用、3. 得られた知見の整理・体系化 の3ステップで形成されます。日頃の業務を行いながらの限られた時間の中で、原理原則知識を効果的に学習するために、①学習科目をしぼりこむ、②仕事外学習を日常習慣化することをおすすめします。仕事外学習として、セミナー等への参加は業界における自分の専門能力のレベルをチェックする上で効果的です。	
	計画的に学習した原理・原則等の専門知識を活用し、業務関係者から高い評価を得ている	・専門能力は、1. 原理原則知識の学習、2. 業務課題への活用、3. 得られた知見の整理・体系化 の3ステップで形成されます。学習知識を専門能力に結び付けるためには、現実の業務課題に活用して成果をあげることが必要です。日頃の業務関係者との業務遂行の過程で、自分の専門能力を存分に発揮できるよう心がけてください。	
	担当領域の知見やそれを活用した業務成果を整理・体系化し、レポート、指導書等にまとめ、社内外で何度か発表したことがある	・専門能力は、1. 原理原則知識の学習、2. 業務課題への活用、3. 得られた知見の整理・体系化 の3ステップで形成されます。学習・活用の結果、得られた知見をレポート、指導書などで整理・体系化して専門能力に結び付けること、加えてそれによってあなたの必要性を社内外にアピールされることをおすすめします。社内外での成果報告の場は自分の専門能力の適用能力をチェックする上で効果的です。	
	専門能力を中高年齢者の強みとするために、10年程度のキャリア形成計画を立てて、計画的・体系的に実行している	・加齢は、専門能力の開発を継続している方にはプラス、停止している方にはマイナスの要素となります。IT化にともなう環境変化スピードの加速化は、こうしたプラスとマイナスの格差が拡大します。まずこの変化を認識してください。加齢をプラス要素にするには、5～10年後の将来計画を立て、仕事と自己学習による専門能力の開発を進めることで、加齢とともに専門能力を高めてください。	

3. 3. 2 ソフトウェア技術者のサポートコメントの作成

ソフトウェア技術者のサポートコメントは以下のとおりである。

図表 3. 3. 2 : ソフトウェア技術者の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
①情報収集・分析技能	インターネットやイントラネットを日頃から操作して必要情報を収集している	・インターネット等のネットワーク上で利用できる検索エンジン（Yahoo、Infoseek等）やデータベース等の情報源にどのようなものがあるか、まず知ってください。次に、その情報源から検索できる情報の内容、操作方法を理解し、使いながら操作に馴れてください。それが出来れば、自分に必要な情報に適した情報源を選択する事が出来ます。	・情報収集・分析で最も重要なことは、その業務を行う上で必要な情報が何かを明確にすることです。日頃から、業務を行う前に必要な情報をリストアップすることを心がけてください。収集すべき情報が明確になったら、次にそれをどんな方法で収集するかを決めてください。情報収集方法には大きく、「インターネット等の情報ネットワークを活用する方法」と「人的ネットワークを活用する方法」があります。効率的な情報収集を行うために、日頃から、各種検索エンジンを利用したり、情報発信機関や専門家をリストアップしておくよう心がけてください。情報が収集できたら、次に分析を行います。分析ではこれまでに収集した情報、ご自身の経験と知識に基づいて、仮の結論（仮説）を考え、それらを検証するために必要な分析方法を用いて検討してください。
	業務に必要な情報を収集できるよう、日頃から人的ネットワークを広げている	・仕事に必要な情報を収集するための第一歩は、ご自身が仕事を進める上で、どのような分野の、どの程度の深さの情報が必要であるかをよく理解してください。そして、その情報に誰が詳しいかを事前に調べ、連絡を取ってみてください。第三者を介して紹介してもらう方が、スムーズな場合が多いです。情報は相手から収集するだけではダメです。相手の方にも情報を提供することを常に心がけてください。	
	収集した情報は、体系的に分析・加工している	・情報の分析・加工を行う前に、まず、与えられた問題を捉える枠組み（問題の分類方法や要因間の関連性等）と分析から導き出される仮の結論（仮説）をご自身の経験と知識に基づいて考えてください。そして、色々な分析手法（統計解析等）を用いて、情報の加工をしてください。出てきた分析結果は、課題の枠組みに再度当てはめて整理し、当初の仮説と合っているか確認してください。	

図表3. 3. 2：ソフトウェア技術者の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント（続き）

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
②計画・管理技能	業務関係者のニーズと自社の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報等）を的確に把握し、積極的に企画提案を行っている	・ニーズを的確に把握するには、普段から情報収集を怠らないことが重要です。情報には、一次情報（現在の部署内にある情報）と二次情報（他部署にある資料、政府や業界団体等の公開資料、自主的に調査して収集する資料）があります。ただ、一番重要な点は、日々の仕事で、業務関係者と対話しながら一緒になってニーズを探し出すことです。相手先も自身のニーズが分からない事もあります。そして、提案段階では、事前に複数の提案を用意しておくことが重要です。その選択肢の中から、ニーズに合った最適なものを提案してください。	・企画・計画立案にあたっては、まず、業務関係者のニーズや自社の経営資源（人、モノ、カネ等）を踏まえ、具体的な立案を行ってください。自社の経営資源が十分でない場合には社外や他部門との連携も考慮してください。企画・計画が策定できたら、要員・予算・スケジュール等の計画を作成してください。計画段階では、予算オーバーやスケジュールの遅れ、目標品質基準の未達成等想定されるリスクを抽出し、それに対する事前対応と事後対応の準備も行ってください。実行段階では、進捗状況を常に把握し、トラブルが発生しないよう、何事も事前に対処するように心がけてください。
	プロジェクトの仕様から、作業に必要な期間・要員・予算等を見積もり、最適な遂行計画を立案している	・プロジェクト遂行計画の立案にあたっては、まず、仕様に関するクライアントとの十分な打合わせが大切です。一方的な押し付けでなく、相手の真のニーズをつかみ、仕様をより具現化し、計画に反映することでプロジェクト開始後の計画変更を回避してください。次に、具体的な計画作成では要員計画が特に重要です。プロジェクトの作業量や難易度を見積り、適切な能力を持った要員を投入してください。計画を迅速に立案するためには、日頃のプロジェクトを通して、関係者の能力や特徴をつかんでおくことが重要です。	
	プロジェクトの遂行計画立案段階で、これまでの経験から、問題点や最悪の状態を想定している	・工程のクリティカルパスを押さえておいて、外部、内部のどの要因が影響を与えるか把握し、常にその影響の量を想定しておくことが必要です。そして兆候が現われてきたときに見逃さない細心の注意が大事です。大幅な仕様変更は工程に大きな影響を与えます。ユーザーのニーズを早めに抽出するだけでなく、そのニーズを押さえ込んだり中途半端にしておくとうまくいかない状態が爆発してしまいます。納得できるまで十分に話し合って仕様を確定させておくことが結局は最短で、最悪の結果を予防することになります。	
	プロジェクトの遂行過程で、計画変更・遅れ・予定外のトラブルが発生しても、迅速かつ的確に対応している	・プロジェクトの工程管理ではPERT（Program Evaluation and Review Technique：計画評価レビュー）等の手法を使って、クリティカルパスを計算し、どの工程で計画変更があれば全体でどれだけの遅れになるかを一覧できるようにしておき、余裕日数が計算できるようにすることが必要です。そして問題発生の際にどこを調整すれば良いのか、分かるようにしておいてください。	

表3. 3. 2：ソフトウェア技術者の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント（続き）

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
③組織編成・動機付け・教育技能	業務関係者との円滑なチームワーク形成を普段から意識し、促している	・業務関係者とのコミュニケーションは双方向でなければなりません。いつもこちらの側の論理を無理強いしていると、相手が話しかけてこなくなります。必要な話を、必要な時に双方で話し合える関係を築き、良好なチームワークを構築してください。	・組織の競争力の源泉である個人の能力を正當に評価し、これを伸ばすことは、企業組織のマネジメントにおける大きな要素です。そして、関係するすべての従業員で方針・目標を共有し、各人の個人目標までブレークダウンするという一連の手続きを実現することは、従業員のモラルの高さに直結します。まず、このことを認識してください。その上で、ご自身の会社において、仕事を達成するための分業およびその調整の枠組み・仕組み、ならびに方針・目標を共有する仕組みについても、再確認してみてください。さらに、各人の目標と評価方法が一致しているかどうか確認してみてください。この枠組み・仕組みの中で、ご自身の会社に適した人材育成について体系的に整理してください。経営学に関する文献等から、人材育成・動機付け・チームワーク形成等に向けた方法論について情報を収集されることをおすすめします。また、ご自身の部下を含めた社内の方々と人材育成・動機付け・チームワーク形成等について積極的に情報交換をする機会を持たれることも、おすすめします。
	部門に将来採用すべき人材像・人材要件を常に予測し、組織の構成員のバランスに普段から注意を払っている	・顧客のニーズや部門内の現在の人材の状況等から、中期・長期的将来にどのような分野の専門家が必要であるのかを、常に見極めながら、採用、教育の計画を立てておくことが大切です。	
	部下に方針・目標をわかりやすく伝達し、個人の目標達成を促している	・部下と部門・チーム等の方針・目標を共有し、各人の個人目標までブレークダウンすることは、部下のモラルアップにつながります。部門の目指す目標（ゴール）とそこに至るプロセスを年間計画等で開示し、各チームや個人がどんな役割を担っているかを周知させてください。個人目標と部門目標の整合については積極的に情報交換の機会を持ち、納得するまで話し合うことをおすすめします。	
	部下の仕事の結果（業績）だけでなく、その過程も観察し、適正に評価している	・部下の能力に対する適正な評価は、モラルアップにつながります。職務遂行に必要な能力・技能、あるいはそれらの要求レベルを明らかにし、それらの「結果」と「プロセス」を評価する方法論について理解してください。人事労務管理に関する文献から情報を収集するとともに、ご自身の部下を含めた社内の方々と能力評価・業績評価について積極的に情報交換をする機会を持たれることも、おすすめします。	
	部下の強み／弱みを考慮し、短期・中長期的な視点から指導方針を明示し、育成を行っている	・部下の育成にあたっては、部下の「強い分野」と「弱い分野」を冷静に見極めるとともに、部下本人が自分の将来設計をどう考えているかよく話を聞き、教育計画を立ててください。部下本人が確たる将来設計を持っていないければ、資質を見極めた上で、それを立てさせるような指導をしてください。部下の資質については身近な上司の意見も確認して判断してください。	

図表3. 3. 2：ソフトウェア技術者の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント（続き）

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
④コミュニケーション技能	業務関係者の本質的なニーズを引き出す対話を、普段から行っている	・業務関係者との日頃からの対話において、まず、相手の特性や立場を考えて、効果的な質問を心がけ、何を望んでいるかを正しく把握するよう心がけてください。一方、こちらの考えを的確に伝えることも重要です。こうした双方向の対話は業務関係者との信頼関係をつくり、より円滑な業務の遂行につながります。	・ご自身のお仕事を遂行するためには、業務関係者との対話は不可欠です。そしてその対話、ならびに対話を通じて構築される人的ネットワークは、継続的かつ対等なものとする必要があります。そのために情報収集だけでなく、情報提供も行い、一方的な関係とならないように常に心がけてください。このような関係を続けることで業務関係者との間に信頼が生まれ、必要な情報が必要な時に収集できること等により、業務を円滑に遂行する助けとなります。また、コミュニケーションの際には、口頭のみならず、その内容について記述した資料を用いる等、2種類以上の媒体を用いて確実に情報を伝えるよう心がけてください。メール等の活用は、場合によっては電話やFAXより、素早く簡単にコミュニケーションが取れる利点があります。メール等のコミュニケーション手段を活用し、業務関係者と確実に情報を共有できるようにすることをおすすめします。
	メール等を活用し、業務関係者と円滑なコミュニケーションを行っている	・コミュニケーションの際には、口頭のみならず、その内容について記述した資料を用いる等、2種類以上の媒体を用いて確実に情報を伝えるよう心がけてください。メール等の活用は、場合によっては電話やFAXより、素早く簡単にコミュニケーションが取れる利点があります。メール等のコミュニケーション手段を活用し、業務関係者と確実に情報を共有できるようにすることをおすすめします。	・ご自身のお仕事を遂行するためには、業務関係者との対話は不可欠です。そしてその対話、ならびに対話を通じて構築される人的ネットワークは、継続的かつ対等なものとする必要があります。そのために情報収集だけでなく、情報提供も行い、一方的な関係とならないように常に心がけてください。このような関係を続けることで業務関係者との間に信頼が生まれ、必要な情報が必要な時に収集できること等により、業務を円滑に遂行する助けとなります。また、コミュニケーションの際には、口頭のみならず、その内容について記述した資料を用いる等、2種類以上の媒体を用いて確実に情報を伝えるよう心がけてください。メール等のITを用いたコミュニケーション手段は、迅速かつ確実なコミュニケーションを可能とします。メール等のコミュニケーション手段を活用し、業務関係者と確実に情報が共有できるようにすることをおすすめします。
	業務関係者に対し、統計ソフト（エクセル等）やプレゼンテーションソフト（パワーポイント等）を用いて、わかりやすいドキュメントを作成している	・分かりやすい文書作成やプレゼンテーションを行うためには、“情報の示し方”に対する工夫が必要です。統計ソフトやプレゼンテーションソフトを使うと、説得力のあるドキュメントを作成できます。日頃から通常業務でもエクセル等の統計ソフトやパワーポイント等のプレゼンテーションソフトを使って、分かりやすいドキュメント作成やプレゼンテーションに慣れておくことをおすすめします。	
	業務関係者に対し、論理的でわかりやすい説明を普段から行っている	・業務関係者への説明では、何が問題であり、結論は何かを明確に相手に伝えるように、日頃から心がけてください。また結論に至るプロセスでは、事例、数値データ、グラフ等の様々な資料を示すと、相手はあなたの結論に至るプロセスを良く理解してくれます。手段として、ワープロ、統計ソフト、グラフィックソフト、プレゼンテーションソフトを効果的に使用すると、より説得力のある説明ができます。	
	顧客等から苦情やクレームを受けても、冷静かつ適切に対応している	・顧客等の苦情やクレームは、あなたの仕事のみならず会社の業務全体の欠陥を見直すための貴重な情報です。苦情やクレームを受けたら、必ずその内容、対処方法等を記録しておきましょう。記録しておけば同様の苦情、クレームに迅速に対応できます。またあなた以外の人でも、それらの苦情、クレームに対応できます。このためには苦情、クレーム処理のためのデータベースシステムがあれば最善ですが、ワープロ等で記録しておくだけでも十分に役立ちます。	

図表3. 3. 2：ソフトウェア技術者の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント（続き）

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
④コミュニケーション技能	諸外国の業務関係者と意思疎通が図れるように語学練習を日頃から行っている	・今や業務は日本の国内だけに留まりません。語学能力を習得することで、海外の業務関係者との業務が円滑に遂行できるのみならず、ビジネスチャンスも広がります。そのためにTOEIC等を受験し、その点数からご自身の語学能力を把握されることをおすすめします。また、TOEIC等の点数を目標として設定し、通勤時間等を活用して語学練習をされることをおすすめします。英語学習用のパソコンソフト等を利用して勉強するのも効果的です。	

図表3. 3. 2：ソフトウェア技術者の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント（続き）

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
⑤知識力	「プログラミング」について日頃から学習している	<p>・「プログラミング」に関する知識を向上させるためには、日常業務を通じて知識の修得はもちろん重要ですが、それだけでは限界があります。日頃から、関連する雑誌やホームページ等で、定期的に最新の情報を把握するよう心掛けてください。また関連するメーリングリストに参加すれば、驚くほど速く最新の情報を得ることができます。さらに既に修得したコンピュータ言語だけではなく、そのほかのコンピュータ言語を修得するのも良いでしょう。それらの情報については、断片的に把握するだけでなく、情報を整理し、体系的に理解していくことが重要です。</p>	<p>・情報通信技術が高度化・複雑化する現在の環境下では、常に新しい知識や技術の修得が必要となります。そのためには、1) 自分自身が置かれている立場や役割を認識し、2) 自分自身の「強み」「弱み」である保有知識や技術を把握することから始めましょう。その上で、必要となる知識や技術について、日頃から社内外のセミナーに参加し、雑誌、書籍に目を通して、最新の情報を得るように心がけましょう。 なお、知識や技術は断片的に修得するだけでなく、関連性等を踏まえ、体系的に身に付けていくことが効率的・効果的です。</p>
	「システム設計・概要設計」について日頃から学習している	<p>・「システム設計・概要設計」に関する知識を向上させるためには、日常業務を通じて新しい知識を修得するだけでなく、業務から離れてシステム設計・概要設計技法についての最新の情報、知識を修得することが不可欠です。日頃から社内外のセミナーに参加し、雑誌、書籍に目を通して、最新の情報を得るようにしましょう。またある特定分野のアプリケーションソフトウェアのシステム設計・概要設計を業務としている方は、業務知識についても、日常的に情報の収集をするように努力してください。</p>	
	「クライアントサーバー技術」について日頃から学習している	<p>・「クライアントサーバー技術」についての知識を向上させるためには、日常業務を遂行する中で知識を高めることも重要です。しかしクライアントサーバー技術の進歩は非常に速いので、日常業務の中だけでは、最新の知識を得るのは困難です。日常業務から離れて、社内外のセミナーに参加し、雑誌、書籍に目を通して、最新の情報を得ることをおすすめします。またクライアントサーバー技術関連のメーリングリストに参加すれば、最新の情報を入手することができます。</p>	
	「ネットワーク関連技術」について日頃から学習している	<p>・「ネットワーク関連技術」の知識は今や、すべてのソフトウェア技術者に不可欠です。特にインターネット関連技術の知識は、すべてのソフトウェア開発の基礎にあります。しかし、ネットワーク関連技術の進歩は非常に速いので、日常業務の中だけでは、新しい知識・技術を身につけることは非常に困難です。そのために日頃から社内外のセミナーに参加し、雑誌、書籍に目を通して、最新の情報を得ることをおすすめします。またネットワーク技術関連のメーリングリストに参加すれば、最新の情報を入手することができます。</p>	

図表3. 3. 2：ソフトウェア技術者の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント（続き）

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
⑤知識力	「品質管理技法」について日頃から学習している	・「品質管理技法」は、「製品」としてのソフトウェアを開発することにおいて不可欠です。日常業務で、品質管理技法を修得するとともに、日頃から社内外のセミナーに参加し、雑誌、書籍に目を通して、最新の情報を得ることをおすすめします。また既にきちんとしたソフトウェア開発の品質管理技法を導入している会社の事例から学ぶことも多いはずで	
	「標準化技法」について日頃から学習している	・ソフトウェア開発の生産性や品質を向上させるには、ソフトウェア開発の「標準化技法」が非常に役立ちます。標準化技法には様々なものがありますので、まず、あなたの会社が採用している標準化技法をしっかりと学んでください。その上で各種の標準化技法を学ぶと良いでしょう。社内外のセミナーへの参加、雑誌、書籍からソフトウェア開発の標準化技法について、多くのことが学べます。またソフトウェア開発における標準化技法を導入して成功している企業の事例も参考になります。	
	「ソフトウェア開発対象分野の関連業務（会計業務、生産管理業務、物流業務等）」について日頃から学習している	・アプリケーションソフトウェアを開発する上で、開発のターゲットになっている関連分野の業務知識は不可欠です。もちろん業務を遂行している中でも、これらの関連分野の業務知識は身に付きま	
	「企業経営全般（マーケティング知識、財務・会計知識等）」について日頃から学習している	・ご自身が、技術者としてではなく、マネジメントのキャリアを目指すなら、「企業経営全般」の知識を高めることが大切です。そのためには、日頃から会社の経営状況全般についての情報を意識的に得るようにしましょう。また既に管理者の方は自ら管理者としての役割を明確に自覚しましょう。さらに社内外セミナーに参加し、雑誌、書籍に目を通して、最新の企業経営についての情報、知識を得ましょう。また社会人のために開かれている大学院に入学して、MBA（経営学修士）の取得を目指すのも一つの方法です。	

図表3. 3. 2：ソフトウェア技術者の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント（続き）

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
⑤知識力	「業務に関連する各種法規（知的財産権、著作権等）」について日頃から学習している	・知的所有権、著作権等を含む各種法規に関する知識は、近年、急速に重要性を増しています。あなたやあなたの会社が意図していなくても、知的所有権を侵している場合があります。また特許等を取得することで、あなたの会社は新たなビジネスを展開することも可能になります。このような法規関連の知識を身につけるためには、各省庁のウェブサイトへのアクセス、セミナーへの参加、雑誌、書籍に目を通すことで、知識、情報は得られます。	

図表3. 3. 2：ソフトウェア技術者の仕事の力量チェックリストに対するサポートコメント（続き）

中分類	職務能力項目	サポートコメント	
		小分類	中分類
⑥環境変化対応能力	自分の専門能力が後輩等に容易に追随されないよう、日頃から努力している	・IT化によって環境変化のスピードが加速されているだけに、常に専門能力の向上に努めていくことが重要です。自分自身が置かれている現状や「強み」「弱み」である能力を認識し、中長期的な視野で計画的に専門能力の開発を続けるようにしましょう。	・企業環境の変化が複雑で不確実な現在の状況下では、常にその変化を認識しながら、能力開発に努めていくことが必要です。そのためには、場当たりの取り組みではなく、中長期的な視点で計画を立て、粘り強く継続していくことが大切です。社内外でのセミナー参加、雑誌、書籍の閲覧等を通じて、体系的に知識・技術を修得していきましょう。また、知識や情報を溜め込むだけでなく、レポートや論文等に体系的にまとめ、学会等での発表も行ってみましょう。
	業務の基礎となる原理・原則について、専門書やセミナー等の学習機会を活用し、計画的・体系的に学習を継続して行っている	・専門能力は、1. 原理原則知識の学習、2. 業務課題への活用、3. 得られた知見の整理・体系化 の3ステップで形成されます。日常業務を行いながらの限られた時間の中で、原理原則知識を効果的に学習するために、①学習科目をしぼりこむ、②仕事外学習を日常習慣化することをおすすめします。仕事外学習として、セミナー等への参加は業界における自分の専門能力のレベルをチェックする上で効果的です。	
	計画的に学習した原理・原則等の専門知識を活用し、業務関係者から高い評価を得ている	・専門能力は、1. 原理原則知識の学習、2. 業務課題への活用、3. 得られた知見の整理・体系化 の3ステップで形成されます。学習知識を専門能力に結び付けるためには、現実の業務課題に活用して成果をあげることが必要です。日頃の業務関係者との業務遂行の過程で、自分の専門能力を存分に発揮できるよう心がけてください。	
	担当領域の知見やそれを活用した業務成果を整理・体系化し、レポート、論文、指導書等にまとめ、社内外で何度か発表したことがある	・専門能力は、1. 原理原則知識の学習、2. 業務課題への活用、3. 得られた知見の整理・体系化 の3ステップで形成されます。学習・活用の結果、得られた知見をレポート、指導書等で整理・体系化して専門能力に結び付けること、加えてそれによってあなたの必要性を社内外にアピールされることをおすすめします。社内外での成果報告の場合は自分の専門能力の適用能力をチェックする上で効果的です。	
	専門能力を中高齢者の強みとするために、10年程度のキャリア形成計画を立てて、計画的・体系的に実行している	・加齢は、専門能力の開発を継続している方にはプラス、停止している方にはマイナスの要素となります。IT化にともなう環境変化スピードの加速化は、こうしたプラスとマイナスの格差が拡大します。まずこの変化を認識してください。加齢をプラス要素にするには、5～10年後の将来計画を立て、仕事と自己学習による専門能力の開発を進めることで、加齢とともに専門能力を高めてください。	