

物流現場で働く 中堅管理者(現場主任・リーダー)育成の手引き



はじめに

少子高齢化の進行に伴って労働力人口が減少基調で推移する中で、持続的な経済成長を維持するためには、ひとりひとりがもてる能力を発揮し、向上させていくことができる社会を形成していくことが必要となっており、「能力本位（能力が見える）」の採用・処遇がなされる労働市場づくりを進めることが急務となっています。

ロジスティクス分野では、労働集約的な物流現場の管理運営にあたって、成長期を通じて豊富な現場経験を有し広い知見を有する管理者層が各社内で育成され、長年にならって後進の指導にあたってきました。

しかし、近年、ロジスティクス分野では、以下のような問題があります。

- ・ 現場管理層が退職時期を迎え、主として非定型の指導ノウハウが継承されにくくなってきている。
- ・ 物流子会社や物流業務のアウトソーシングの進展、有期雇用・派遣社員やパート・アルバイトへの依存の高まり、労働流動性の向上に伴い、現場作業員へのノウハウが継承・蓄積の機会が少なくなっている。
- ・ 各種コンプライアンスの要請、労働安全衛生の向上、会計制度や各種情報システムの整備等に伴って管理業務の内容が複雑化している。

このため物流現場における中堅管理者層の再構築（人材育成・能力向上）が喫緊の課題となっており、そのための訓練・評価体制の整備が必要とされています。

以上のような背景から、既存の職業能力評価基準を活用して、物流現場で働く中堅管理者（現場主任・リーダー）を対象とした育成の手引きを作成しました。この手引きは、人材育成の一般的な手順にしたがって、物流現場で働く中堅管理者の育成手順を示しています。さらに、この手順の各ステップで活用することができる「評価シート」も付属されています。

この手引きが物流・ロジスティクス関係者によって活用され、多くの中堅管理者（現場主任・リーダー）が育成されるとともに、物流現場の効率化が図られることを願っています。是非、本手引きをご活用ください。

* 職業能力評価基準

職業能力評価基準については、中央職業能力開発協会のホームページをご参照ください。

＜参照先＞ <http://www.hyouka.javada.or.jp>

* 物流現場で働く中堅管理者（現場主任・リーダー）育成の手引き

社団法人日本ロジスティクスシステム協会のホームページよりダウンロードが可能です。

＜ダウンロード先＞ <http://www.logistics.or.jp>

2010 年 3 月

社団法人日本ロジスティクスシステム協会

目次

はじめに

1. 手引きの活用にあたって.....	1
2. 人材育成の手順について.....	2
ステップ1 現況把握	4
ステップ2 能力要件(目標レベル)の設定と教育課題の把握	5
ステップ3 教育カリキュラムの策定	6
ステップ4 教育カリキュラムに基づいた教育訓練の実施	8
ステップ5 事後評価	9
ステップ6 その他(中堅管理者の成長を支援する体制整備)	10
3. 評価シートの構成	11
評価シート	16
4. 評価シートを活用した中堅管理者(現場主任・リーダー)の育成手順	26
ステップ1 評価シートの準備	26
ステップ2 中堅管理者による現況把握・能力要件の設定	27
ステップ3 上司による現況把握・能力要件の設定	29
ステップ4 教育カリキュラムの策定	31
ステップ5 教育訓練の実施	36
ステップ6 中堅管理者による事後評価	37
ステップ7 上司による事後評価	39
付録 手引き作成の経緯	41

1

手引きの活用にあたって

◆手引きの活用場面

この手引きは、物流現場で働く中堅管理者(現場主任・リーダー)の育成のための支援ツールとして開発されました。荷主企業、物流事業者における手引きの活用場面は下記のとおりです。

【荷主企業】

(1) 製造業

- ①物流拠点で働く中堅管理者を育成する。
- ②物流拠点における業務委託先の中堅管理者の育成を支援する。
- ③工場敷地内にある倉庫で働く中堅管理者を育成する。
- ④工場倉庫業務の委託先の中堅管理者の育成を支援する。
- ⑤製造委託先の工場倉庫で働く中堅管理者の育成を支援する。

(2) 卸売業・小売業

- ①物流拠点で働く中堅管理者を育成する。
- ②物流拠点における業務委託先の中堅管理者の育成を支援する。

【物流事業者】

(1) 物流拠点を持つ物流事業者（アセット型）

- ①物流拠点で働く中堅管理者を育成する。
- ②物流拠点における業務委託先の中堅管理者の育成を支援する。
- ③物流業務委託先の中堅管理者の育成を支援する。

(2) 物流拠点を持たない物流事業者（ノンアセット型）

- ①物流業務委託先の中堅管理者の育成を支援する。

◆評価シートについて

この手引きには、「評価シート」が付属されています（**16 ページ～25 ページをご参照ください**）。評価シートの電子ファイルは、(社)日本ロジスティクスシステム協会のホームページよりダウンロードすることができます。

＜ダウンロード先＞ : <http://www.logistics.or.jp>

2

人材育成の手順について

企業における人材育成は、一般的に、下記の手順で行われています。

ここでは、物流現場で働く中堅管理者(現場主任・リーダー)の育成手順について、下記の人材育成の手順に沿ってご紹介します。

ステップ1 現況把握

組織の人材育成方針や、中堅管理者(現場主任・リーダー)の現状の能力を把握する。

ステップ2 能力要件(目標レベル)の設定と教育課題の把握

中堅管理者(現場主任・リーダー)の「能力要件(目標レベル)」を設定する。
さらに、現状から目標に到達するために、両者の差(ギャップ)を教育課題として把握する。

ステップ3 教育カリキュラムの策定

教育課題から導き出される必要な知識、技法等を体系的に整理し、日常の業務に直結する教育カリキュラムを策定する。

ステップ4 教育カリキュラムに基づいた教育訓練の実施

教育カリキュラムに準じた教育訓練を実施する。

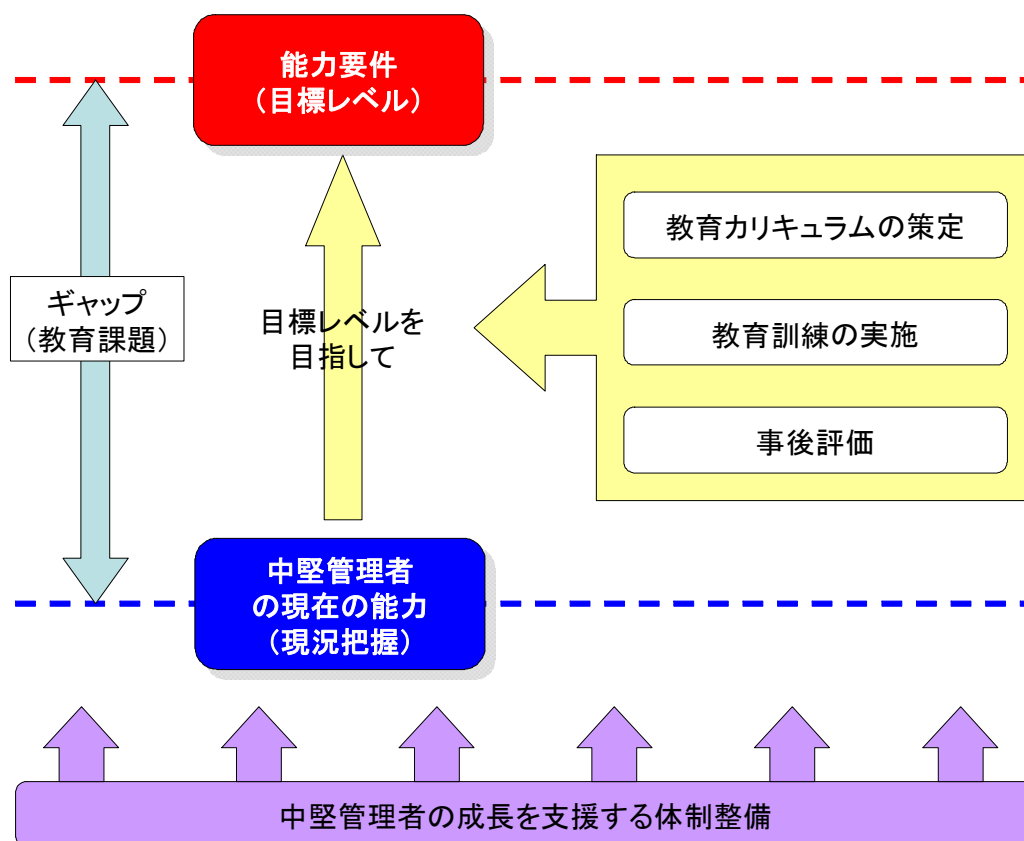
ステップ5 事後評価

実施した教育や訓練の効果について評価する。

ステップ6 その他(中堅管理者の成長を支援する体制整備)

中堅管理者(現場主任・リーダー)の成長を、継続的に支援する体制を整備する。

<イメージ図>



ステップ１ 現況把握

◆現況把握のポイント

１．経営理念・経営戦略、人材育成計画との関係

経営理念や経営戦略と連動して、体系的な人材育成計画のもとに、中堅管理者（現場主任・リーダー）の人材育成が行われることが理想です。

実施しようとする中堅管理者（現場主任・リーダー）の人材育成が、自社の経営理念、経営戦略、人材育成計画と連動しているかを、まず、ご確認ください。

２．社員の現況の能力把握のポイント

「現状の能力の把握の仕方がわからない」、あるいは、「業務が忙しくて、現況の能力を把握する時間がない」等の理由により、中堅管理者（現場主任・リーダー）の現況の能力を把握することが難しい場合があります。また、「詳細には把握できていないが、中堅管理者（現場主任・リーダー）の能力のレベル感は把握している」という企業も多いと思われます。

中堅管理者（現場主任・リーダー）の能力を把握する一般的な方法は、以下のようなものが考えられます。自社に合った方法で、現状把握を行ってください。

1. 付属の評価シートを活用する。
2. アンケートを実施する。
3. 社員面接を実施する。
4. 社内で試験を実施する。
5. 社外の試験を活用する。
6. 日常業務を観察する。
7. 個人・職場の業績（経済的効果）を参考にする。
8. 外部機関に依頼する。

ステップ2 能力要件(目標レベル)の設定と教育課題の把握

◆能力要件(目標レベル)の設定と教育課題の把握のポイント

1. 能力要件(目標レベル)とは

中堅管理者(現場主任・リーダー)の能力を向上させるためには、「中堅管理者(現場主任・リーダー)として、こうあって欲しい」という能力要件(目標レベル)を定める必要があります。

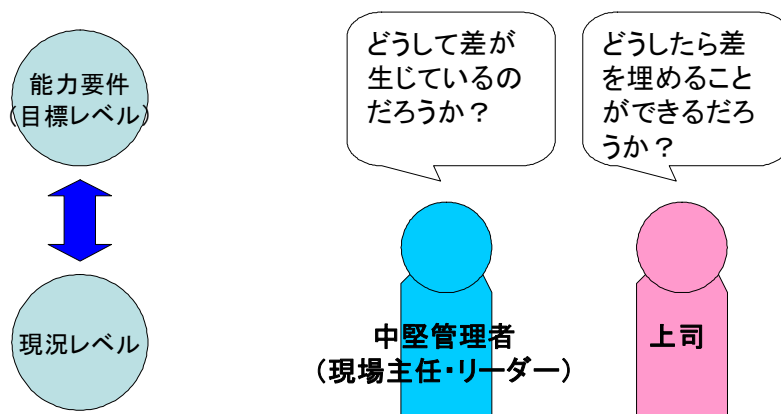
この能力要件(目標レベル)を、①企業理念や経営戦略に連動した形で設定する企業もあれば、②中堅管理者(現場主任・リーダー)の現況の能力を把握し、不足している能力を補えた状態を目標レベルとして設定する企業もあります。いずれかの方法で、中堅管理者(現場主任・リーダー)の能力要件(目標レベル)を設定してください。

2. 教育課題とは

中堅管理者(現場主任・リーダー)の現況の能力レベルを把握し、能力要件(目標レベル)を策定すると、その能力レベルに差(ギャップ)が存在することが見えてきます。

- ・ 企業が考える理想の人材像と現況の能力レベルとの差
- ・ 現状において、不足していると思われる能力 等です。

この差(ギャップ)が教育課題となります。この差が生じている原因を究明することが重要になります。



ステップ3 教育カリキュラムの策定

◆教育カリキュラム策定のポイント

物流現場で働く中堅管理者(現場主任・リーダー)を目標レベルの人材に育成するためには、教育カリキュラムを策定し、カリキュラムに沿って教育訓練を実施することが必要になります。

中堅管理者(現場主任・リーダー)の現状の能力と、能力要件(目標レベル)とを比較することにより導き出される知識や技法などを整理し、これらの習得に必要なカリキュラムを策定します。

教育カリキュラム策定の際のポイントは以下のとおりです。

1. 付属の教育訓練カリキュラムシートを活用する。
2. 既存の教育カリキュラムを活用する。
3. 日常業務を観察し、必要な知識や技法を見つけ出す。
4. アンケートを実施し、必要な知識や技法を見つけ出す。
5. 社員面接を実施し、現場ニーズ等から、必要な知識や技法を見つけ出す。
6. 外部セミナー・研修のメニューを参考にする。
7. 外部機関に策定を依頼する。

また、教育カリキュラムを策定することにより、以下のような効果も期待されます。

【上司】

- ・ 訓練目標、訓練内容、訓練方法等を教育カリキュラムに記載することにより、指導内容の指針が明確になる。

【中堅管理者(現場主任・リーダー)】

- ・ 訓練の目標や内容を理解させ、教育訓練の動機付けや受講意欲を喚起させることができる。

◆教育訓練方法について

教育カリキュラムの策定の際に、教育訓練方法についても検討する必要があります。教育訓練方法には、主に、OJT(On the Job Training)と、Off-JT(Off the Job Training)があります。実施する際のメリット・デメリットを考慮し、教育訓練方法を決定してください。

1. OJT(On the Job Training)について

OJT(On the Job Training)とは、「上司が部下の職務に必要な能力の向上・改善を目的として、仕事を通じて行う、計画的・合目的・継続的かつ組織的な教育活動」とされています。OJTの主な特徴（メリット・デメリット）は、以下のとおりです。

1. 時間的に機会が多い。
2. 無理なく実行することができる（たえず実施されている）。
3. コストが安くすむ。
4. 教えられる側の現状能力や個性にそって行うことができる。
5. 上司と部下の信頼関係が構築される。
6. 当面の問題解決が対象になりやすい（短期志向）。
7. 一度に少人数しか指導できない。
8. 上司の知識や経験によって制約される。

2. Off-JT(Off the Job Training)について

中堅管理者(現場主任・リーダー)の育成を OJT のみで行うことは難しいため、OJT と Off-JT(Off the Job Training)を使い分けて実施する（教育訓練を設計する）ことが求められます。Off-JTの主な特徴（メリット・デメリット）は、以下のとおりです。

1. 一度に多くの社員を教育することできる（効率的）。
2. 平等に教育することできる（上司による差がない）。
3. 社内講師、社外講師等、教育のプロが指導してくれる。
4. 職場を離れるため、仕事を中断させることになる。
5. コストが高くなる。

主な Off-JT は以下のとおりです。

1. 社内研修（社内講師／社外講師）
2. 社外研修（講座・セミナーなど）
3. 教育DVD、教育ビデオ
4. 通信教育
5. eラーニング

ステップ4 教育カリキュラムに基づいた教育訓練の実施

◆教育訓練実施のポイント

1. OJT 実施のポイント

OJT が、日常業務の中で効率的に行われるためには、環境を整備する必要があります。OJT 実施における主なポイントは以下のとおりです。

- ・ OJT の基本的方針（目的・目標）や、OJT の考え方を周知させる。
- ・ OJT の実施手順を周知させる。
- ・ OJT において指導にあたる社員（指導者）への教育訓練を実施する。
- ・ OJT を円滑に実施できるよう、ツール整備（例：マニュアル作成）を行う。

2. Off-JT 実施のポイント

Off-JT による教育訓練には様々な方法（集合研修、通信教育、e-ラーニング等）があります。それぞれの特徴（メリット・デメリット）を理解し、組合せながら効果を最大限にすることが重要です。以下は、集合研修の実施における主なポイントです。

- ・ 参加者は現場を離れて教育訓練に参加することを認識し、参加者の動機づけや、参加者が実施前に準備ができるように、事前に開催通知や呼びかけを行う。
- ・ 予算面の制約を考慮しながら、教育研修の効果が期待できる研修施設を選定する。時間的要素（例：準備や片づけを含めた運営時間、講師や参加者の移動）、空間的要素（例：広さ、レイアウト）、環境的要素（例：周辺環境、ロビー・休憩所の有無）等に配慮する。
- ・ 研修施設担当者や講師との打合せを密に行う。
- ・ テキストや教材を準備する。
- ・ 備品（プロジェクター、パソコン、ホワイトボード等）を準備する。
- ・ 自社内に社内講師がいない場合は、外部の教育機関や外部講師を活用することになるため、外部教育機関の特徴や事業内容、外部講師の専門分野等に関する情報を常に収集しておくことが必要となる。

ステップ5 事後評価

◆事後評価のポイント

教育カリキュラムにしたがって実施した教育訓練の後に、中堅管理者（現場主任・リーダー）の理解度や目標達成度等について評価する必要があります。

教育訓練の効果は、ある程度の期間を経過してから現れてくるものであり、教育訓練を実施した直後に、その効果が現れることは期待できません。そのため、教育訓練終了後、ある一定期間を経過してから事後評価を実施してください。

また、事後評価としては、理解度、実践度、貢献度の3つが考えられます。

①理解度に関する評価	教育訓練で学んだ知識・技術等が、中堅管理者にどの程度身に付いているのか（理解度）を評価する。 理解度に関する評価は、教育訓練実施直後の評価も可能である。
②実践度に関する評価	教育訓練で学んだ知識や技術等を活用して、どの程度、職務上で実践しているのかを評価する。 教育訓練終了後、一定期間を経過してから実践されるため、評価も、一定期間を経過した後（例：半年後、1年後）に実施することが望ましい。
③貢献度に関する評価	教育訓練で学んだ知識や技術等を活用して、職務上で実践し、その結果として、コスト低減、品質の改善などに繋がっている（結果を生み出している）のかを評価する。 教育訓練終了後、一定期間を経過してから実践され、その後に効果（結果）として現れるため、評価も、一定期間を経過した後（例：半年後、1年後）に実施することが望ましい。

教育訓練後の評価方法としては、以下のような方法が考えられます。自社において実施できる手法を採用して、事後評価を実施してください。

1. 付属の評価シートを活用する。
2. アンケートを実施する。
3. 社員面接を実施する。
4. 社内で試験を実施する。
5. 社外の試験を活用する。
6. 日常業務を観察する。
7. 個人・職場の業績（経済的効果）を参考にする。
8. 外部機関に依頼する。

ステップ6 その他（中堅管理者の成長を支援する体制整備）

（1）フォローアップの実施

中堅管理者（現場主任・リーダー）が教育訓練の内容を十分に理解し、それを業務で活かすことができているのかを、一度振り返って再確認する必要があります。上司は中堅管理者のフォローアップを実施してください。

（2）教育訓練の継続的实施

日々の業務の合間に社員に対して教育訓練を実施することは難しいことですが、教育訓練を通じて、社員の「やる気」を喚起させ、日々の成長を実感できるようにすることが大切です。また、社員の成長とともに、目標レベルが上がり、新たな課題が発生しますので、教育訓練によって解決する必要があります。教育訓練が継続的に実施されることが望まれます。

（3）教育カリキュラム等の見直し

中堅管理者（現場主任・リーダー）育成のために開発した研修コースや訓練科目、教材等の質を保つことが、効果的な教育訓練の実施に繋がります。社員の能力評価だけではなく、教育カリキュラム、講師、教材等についても評価し、随時、見直しを行ってください。

（4）諸制度の構築

社員を継続的に支援するための諸制度を構築することが重要になります。これにより社内・職場が活性化され、社員のモチベーション向上が図られます。さらには、企業全体に教育する風土が構築されることにも繋がります。

① 自己啓発への援助制度の構築

② 評価制度・表彰制度・改善提案制度等の構築

等

（5）教育部門・教育スタッフの配置

教育訓練は経営機能を支える重要な補完機能です。教育訓練が継続的、効果的に行われるために、教育部門・教育スタッフを配置することが重要になります。

専属の部門やスタッフを配置することが困難な場合は、定期的に人材育成や教育訓練について検討を行う機会を設けてください。

3

評価シートの構成

この手引きには、「2. 人材育成の手順について」で紹介した人材育成の手順の各ステップで活用することができる「評価シート」が付属されています（16 ページ～25 ページをご参照ください）。

評価シートの電子ファイルは、(社)日本ロジスティクスシステム協会のホームページよりダウンロードすることができます。

＜ダウンロード先＞ : <http://www.logistics.or.jp>

◆評価シートの構成

(1) 能力評価項目

物流現場で働く中堅管理者(現場主任・リーダー)に必要とされる「心構え」、「専門知識」、「管理能力」に関する能力評価項目が、体系的に整理されています。

能力評価項目は小項目レベルで 24 項目あります。24 項目の中から、自社において必要な項目を選択してお使いいただけます。

大項目	中項目	小項目	NO.
中堅社員の心構え	中堅社員の役割	①要求される役割・能力・知識	1
物流拠点管理に関連する専門知識	物流・ロジスティクス	①物流・ロジスティクス概論	2
	物流事業者の概況	①自社の内部環境・外部環境	3
物流拠点管理能力	関係法令・規制など	①関連法規制・社内規程	4
	物流拠点管理の考え方	①管理の視点	5
	生産性管理	①生産性管理の概要	6
	品質・サービス管理	①品質管理の概要	7
		②製品品質の維持・管理	8
		③輸配送品質の維持・管理	9
		④顧客サポート品質の維持・管理	10
	コスト管理	①コスト管理の概要	11
		②在庫管理・棚卸	12
		③委託先管理	13
	安全管理	①安全管理の概要	14
		②危険認識・事故災害の防止	15
		③組織体制整備	16
	モラル管理	①職場活性化の重要性	17
		②リーダーシップ	18
		③コミュニケーション	19
	改善の進め方	①物流現場改善の概要	20
		②現況把握	21
		③改善案の企画	22
		④改善実行・推進	23
		⑤評価	24

(2) 記入欄

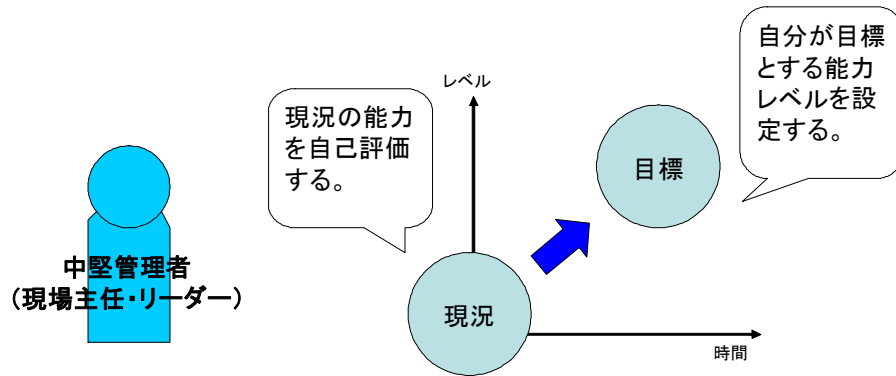
① 中堅管理者による現況把握と能力要件(目標レベル)の設定

● 現況欄

中堅管理者(現場主任・リーダー)が、自分自身の現状の能力について自己評価を行い、その結果を記入するための欄です。

● 目標欄

中堅管理者(現場主任・リーダー)が、到達したい能力レベル(目標レベル)を記入するための欄です。



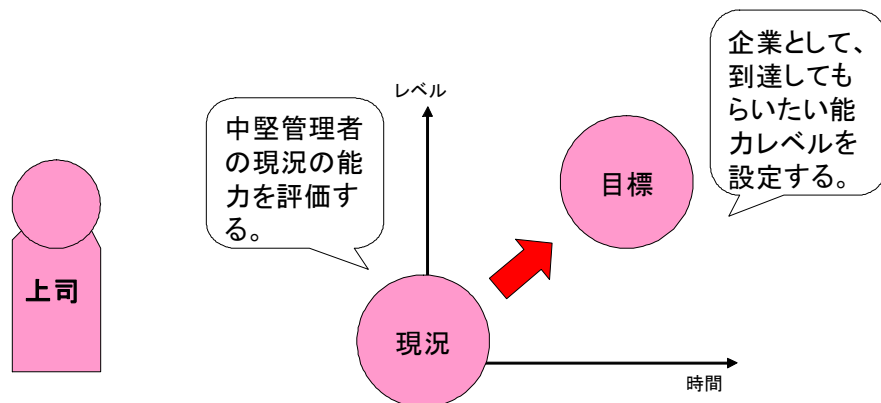
② 企業（上司）による現況把握と能力要件(目標レベル)の設定

● 現況欄

中堅管理者(現場主任・リーダー)の上司が、中堅管理者の現状の能力について評価を行い、その結果を記入するための欄です。

● 目標欄

中堅管理者(現場主任・リーダー)の上司が、中堅管理者(現場主任・リーダー)に到達してもらいたい能力レベル(目標レベル)を記入するための欄です。



③ 教育訓練（候補・実施）欄

●重点項目欄

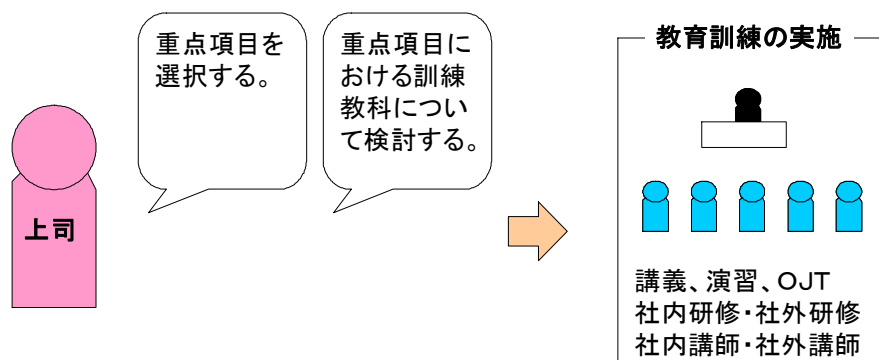
現況把握や能力要件を設定した後に、中堅管理者（現場主任・リーダー）への教育訓練が必要である項目を選択し、記入するための欄です。

●訓練教科欄

重点項目として選択された能力評価項目における訓練教科を具体的に記入するための欄です（教育訓練カリキュラムシートの記載事項を参考にすることができます）。

●実施欄

実際に行った教育訓練の概要について記入するための欄です。



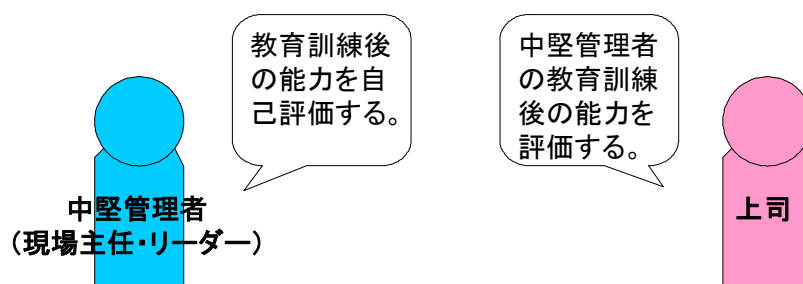
④ 事後評価欄

●中堅管理者欄

中堅管理者（現場主任・リーダー）が、教育訓練実施後の自分自身の能力について自己評価を行い、その結果を記入するための欄です。

●上司欄

中堅管理者（現場主任・リーダー）の上司が、教育訓練実施後の中堅管理者（現場主任・リーダー）の能力レベルについての評価結果を記入するための欄です。



⑤ 備考欄

「備考欄」は、特記しておくべき事項等を記入するための欄です。

(3) 評価ガイドライン

「評価ガイドライン」は、現況把握、能力要件(目標レベル)の設定、事後評価等の各ステップで、評価を行う際の目安を、24 の能力評価項目ごとに示したものです。

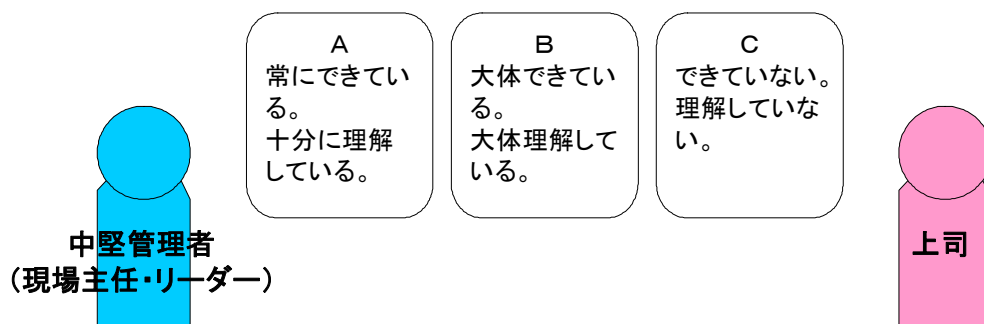
評価ガイドラインの指標は、職業能力評価基準の記述内容を参考に、A、B、Cの3段階にレベル分けして記述しています。

<心構え、専門知識、概要等の項目における指標>

- A : 十分に理解している (Bの行動よりも質の高い理解レベル)
- B : 大体理解している (基準となる理解レベル)
- C : 理解していない (Bの行動よりも質の低い理解レベル)

<行動に関する項目における指標>

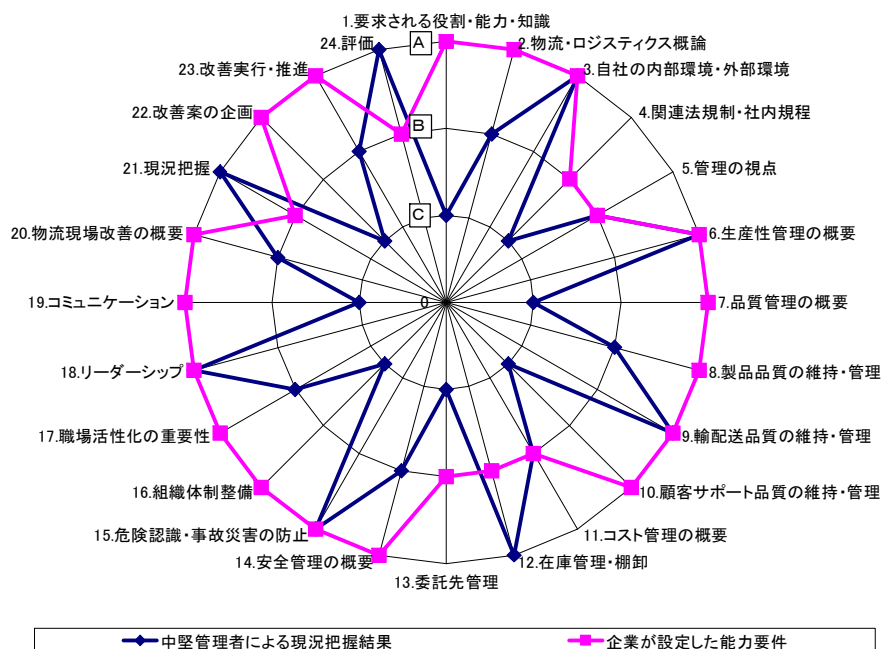
- A : 常にできている (Bの行動よりも質の高い行動レベル)
- B : 大体できている (基準となる行動レベル)
- C : できていない (Bの行動よりも質の低い行動レベル)



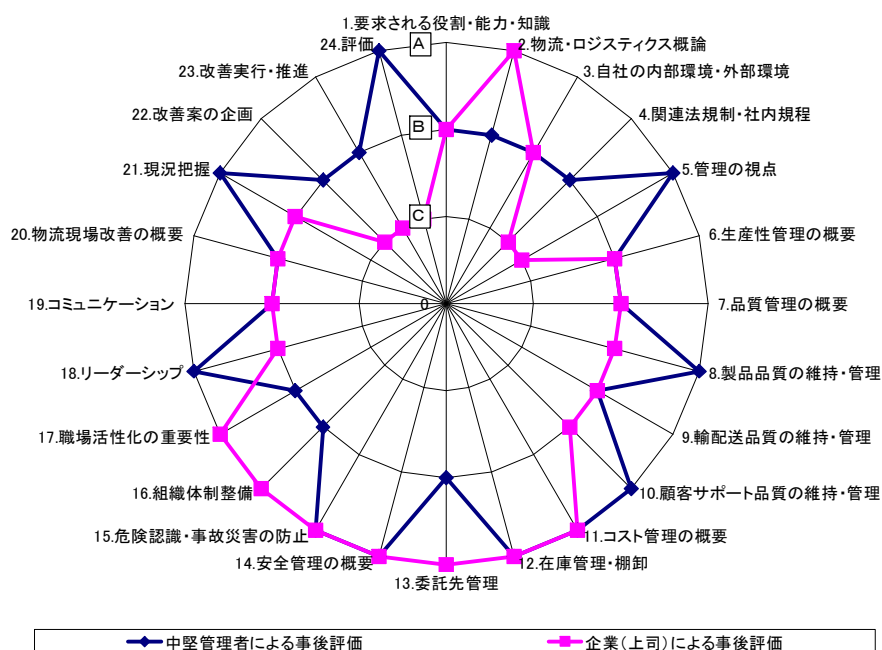
<参考>

上司や中堅管理者が評価シートに記入した評価結果（記入事項）を参考に、グラフ化（例：レーダーチャート）することにより、評価における差（ギャップ）を明示することができます。上司と中堅管理者が面談を行う際に、グラフ化した資料を用いることにより、論点・ポイントを明確にして議論することが可能になります。

<例1> 中堅管理者の現況把握結果と、企業が設定した能力要件の比較



<例2> 上司、中堅管理者による教育訓練実施後の評価の比較



所属

氏名

能力評価項目			NO.	記入欄														評価ガイドライン		
大項目	中項目	小項目		中堅管理者 現場主任・リーダー		企業・上司		重点 項目	教育訓練					事後評価		備考欄	A : Bよりも質の高い行動 （常にできている） （十分に理解している）	B : 基準となる行動 （大体できている） （大体理解できている）	C : Bよりも質の低い行動 （できていない） （理解していない）	
				現況	目標	現況	目標		訓練教科 候補	実施				中堅 管理者	企業・ 上司					
										講義	演習	OJT	研修							講師
中堅社員の心構え	中堅社員の役割	①要求される役割・能力・知識	1										社内・社外	社内・社外				○中堅社員に要求される役割・能力・知識について十分に理解しており、行動にも現れている。 ○中堅社員に要求される役割・能力・知識について、おおむね理解している。 ○実務上特段の支障はない。	○中堅社員に要求される役割・能力・知識について理解しないまま業務を行っている。 ○日常の業務遂行に不安がある。	
物流拠点管理に関連する専門知識	物流・ロジスティクス	①物流・ロジスティクス概論	2										社内・社外	社内・社外				○物流・ロジスティクスの概論について十分に理解しており、質問にも的確に回答できている。 ○物流・ロジスティクスの概論について、他の人に説明することができる。	○物流・ロジスティクスの概論について、おおむね理解している。 ○実務上特段の支障はない。	○物流・ロジスティクスの概論について理解しないまま業務を行っている。 ○日常の業務遂行に不安がある。
	物流事業者の概況	①自社の内部環境・外部環境	3										社内・社外	社内・社外				○物流事業者の概況や自社の内部・外部環境について、十分に理解しており、他の人に説明することができる。 ○環境変化に対応するシステム・仕組みの構築に向けて検討を行っている。	○物流事業者の概況や自社の内部・外部環境について、おおむね理解している。 ○実務上特段の支障はない。	○物流事業者の概況や自社の内部・外部環境を理解していない。 ○日常の業務遂行に不安がある。
	関係法令・規制など	①関連法規制・社内規程	4										社内・社外	社内・社外				○物流拠点業務に関連する法規制や社内規程について、十分に理解しており、他の人に説明することができる。 ○法改正等に関する情報を常に入手している。	○物流拠点業務に関連する法規制や社内規程について、おおむね理解している。 ○実務上特段の支障はない。	○物流拠点業務に関連する法規制や社内規程について理解していない。 ○日常の業務遂行に不安がある。
	物流拠点管理能力	物流拠点管理者の役割	①管理の視点	5									社内・社外	社内・社外				○自社の物流拠点業務を十分に理解しており、他の人に説明することができる。 ○顧客満足度の向上を図ることの重要性を理解している。 ○改善の重要性を理解し、サービス全体に関わる効率化・品質・コスト等における問題・課題を把握、整理している。 ○自社に応じたKPI（重要業績評価指標）を選択し管理基準として活用している。	○自社の物流拠点業務全般を、おおむね理解している。 ○顧客満足度の向上を図ることの重要性を、おおむね理解している。 ○改善の重要性を、おおむね理解している。 ○実務上特段の支障はない。	○自社の物流拠点業務を理解していない。 ○顧客満足度の重要性を理解していない。 ○日常の業務遂行に不安がある。
	生産性管理	①生産性管理の概要	6										社内・社外	社内・社外				○物量の予測や把握を行い、作業量への置き換えができていない（各作業の標準作業時間を把握していない）。 ○作業生産性に関わる各種分析手法を十分に理解し、自社における適正な指標管理に必要な実績データを把握、整理している。また、実際のデータの管理、分析に応用している。 ○入出荷、保管作業などの作業生産性の目標水準達成のために具体的な手法を検討している。	○物量の予測や把握を行い、作業量への置き換えができていない（各作業の標準作業時間を把握していない）。 ○作業生産性に関わる各種分析手法を、おおむね理解し、自社における適正な指標管理に必要な実績データを把握、整理している。 ○実務上特段の支障はない。	○生産性管理の重要性を理解しておらず、各作業の標準作用時間等も把握できていない。 ○作業生産性に関わる各種分析手法を理解していない。 ○日常の業務遂行に不安がある。

所属

氏名

能力評価項目			NO.	記入欄												評価ガイドライン			
大項目	中項目	小項目		中堅管理者 現場主任・リーダー		企業・上司		重点 項目	教育訓練					事後評価		備考欄	A：Bよりも質の高い行動 （常にできている） （十分に理解している）	B：基準となる行動 （大体できている） （大体理解できている）	C：Bよりも質の低い行動 （できていない） （理解していない）
				現況	目標	現況	目標		訓練教科 候補	実施				中堅 管理者	企業・ 上司				
										講義	演習	OJT	研修						
物流拠点 管理能力	品質・サービス 管理	①品質管理の 概要	7														○物流品質の目標水準達成のために具体的な品質管理の手法を策定している。 ○物流品質の管理指標に必要なデータを取得し、科学的管理法(QE等)や品質管理手法(QC、TQM等)を活用した管理を積極的に推進している。 ○自社の物流品質を評価指標と照らし合わせてチェックし、品質基準をクリアーできるよう継続的に対策をとっている。 ○品質維持・向上に関する顧客ニーズと提供するサービス水準のコストとのトレードオフの関係を理解し、適切な水準の設定に向けて検証・評価している。	○品質管理の重要性について、おおむね理解している。 ○物流品質の目標水準達成のために具体的な品質管理の手法を策定している。 ○物流品質の管理指標に必要なデータを取得し、管理、分析に応用している。 ○実務上特段の支障はない。	○品質管理の重要性を理解しておらず、具体的な品質管理の手法を策定していない。 ○物流品質の管理指標に必要なデータの取得・管理・分析が行われていない。 ○日常の業務遂行に不安がある。
		②製品品質の 維持・管理	8														○製品特性や製品に対応した保管環境を正しく理解し、自社の保管貨物に最適な品質維持・向上を図っている。 ○物流拠点内の日々の巡回点検項目リスト(整理整頓、温度、湿度の維持等)の定期的な見直しを部下に指示している。 ○温度、湿度、換気、賞味期限等の品質管理を効果的に実施するための管理手法を指導、検証している。	○製品特性や製品に対応した保管環境を、おおむね理解し、自社の保管貨物に最適な品質維持・向上を図っている。 ○温度、湿度、換気、賞味期限等の品質管理を効果的に実施するための管理手法を、おおむね理解している。 ○実務上特段の支障はない。	○製品品質の維持や管理の重要性を理解しないまま業務を行っており、汚損、破損、損傷等が発生している。 ○日常の業務遂行に支障をきたしている。
		③輸配送品質 の維持・管理	9														○倉庫入荷から出荷に至るまでの、作業員の配置や作業段取り、作業環境、荷役方法・手順に問題がないかを確認している。 ○顧客の取引先からの要請(受注から納品までのリードタイムや納品頻度等)を踏まえ、設定されている保管及び付帯作業のサービス水準に基づき、入出荷・保管作業頻度、作業時間の短縮化等を総合的に判断している。 ○入出荷作業に使用する荷役機器の日常点検及び運転操作や、情報端末機器(ハンディターミナル等)の異常時の対処方法・手順を、部下や作業員に対して適切に指導している。 ○ピッキング・仕分け作業で問題が発生した場合には、部下や作業員に的確な処理を指示している。	○倉庫入荷から出荷に至るまでの、作業員の配置や作業段取り、作業環境、荷役方法・手順に問題がないかを確認している。 ○入出荷作業に使用する荷役機器の日常点検及び運転操作や、情報端末機器(ハンディターミナル等)の異常時の対処方法・手順を、部下や作業員に対して適切に指導している。 ○実務上特段の支障はない。	○倉庫入荷から出荷に至るまでの、作業員の配置や作業段取り、作業環境、荷役方法・手順等を理解しないまま業務を行っており、誤配、遅配、未出荷等が発生している。 ○日常の業務遂行に支障をきたしている。
		④顧客サポート 品質の維持・管理	10															○トラブル対応方法・手順を理解し、対応マニュアルにしたがって対応を行い、トラブル対応の検証と評価を行っている。 ○クレーム対応方法・手順について、部下や指導員に対して指導している。 ○クレーム発生時には、原因究明や対応策を示し、解決に導いている。	○トラブル対応方法・手順を、おおむね理解し、対応マニュアルにしたがって対応を行っている。 ○クレーム対応方法・手順について、部下や指導員に対して指導している。 ○実務上特段の支障はない。

所属

氏名

能力評価項目			NO.	記入欄												評価ガイドライン			
大項目	中項目	小項目		中堅管理者 現場主任・リーダー		企業・上司		重点 項目	教育訓練					事後評価		備考欄	A：Bよりも質の高い行動 （常にできている） （十分に理解している）	B：基準となる行動 （大体できている） （大体理解できている）	C：Bよりも質の低い行動 （できていない） （理解していない）
				現況	目標	現況	目標		訓練教科 候補	実施				中堅 管理者	企業・ 上司				
										講義	演習	OJT	研修						
物流拠点 管理能力	コスト管理	①コスト管理の 概要	11										社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			○物流コスト管理の重要性を理解している。 ○物流コストに関する問題点の整理・掘り起こしを実施している。 ○物流予算管理として、契約方法・内容の吟味、運賃の適正化等の支払い・物流費の削減を進めている。 ○倉庫内作業を科学的管理法により分析・評価し、オペレーションコストの削減を進めている。	○物流コスト管理の重要性をおおむね理解している。 ○物流コストに関する問題点の整理・掘り起こしを実施している。 ○実務上特段の支障はない。	○物流コスト管理の重要性を理解しないまま業務を行っており、物流コストの削減について検討を行っていない。 ○日常の業務遂行に不安がある。
		②在庫管理・棚卸	12										社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			○在庫管理や棚卸の重要性を理解している。 ○在庫の金額及び数量をパレート分析などで重要度をチェックし、管理方法を工夫している。 ○棚卸しの意義や作業の実施手順、事務的手続きを正しく理解したうえ、適切な作業実施計画を作成している。	○在庫管理や棚卸の重要性をおおむね理解している。 ○棚卸しの意義や作業の実施手順、事務的手続きを正しく理解したうえ、適切な作業実施計画を作成している。 ○実務上特段の支障はない。	○在庫管理や棚卸の重要性を理解していない。 ○棚卸しの意義や作業の実施手順、事務的手続きを正しく理解していないため、棚卸作業がスムーズに行えていない。 ○日常の業務遂行に支障をきたしている。
		③委託先管理	13										社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			○自社の要望や選定条件に合う物流委託先に委託している。 ○会社の経営方針や関連法令を理解し、寄託契約に係わる必要書類を作成している。 ○トラブルが発生した場合に、適切な対応措置がとれている。 ○物流委託先の評価を行い改善点を協議し、委託先に必要な情報をフィードバックするとともに適切な指導を行っている。	○自社の要望や選定条件に合う物流委託先に委託している。 ○会社の経営方針や関連法令をおおむね理解しており、寄託契約に係わる必要書類を作成している。 ○実務上特段の支障はない。	○自社の要望や選定条件に合う物流委託先に委託できていない。 ○会社の経営方針や関連法令を理解しておらず、寄託契約に係わる必要書類に不備が多い。 ○日常の業務遂行に支障をきたしている。
	安全管理	①安全管理の 概要	14										社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			○物流拠点における事故・災害をあらかじめ防ぐことの重要性を十分に理解しており、他の人に説明することができる。 ○企業の労働災害防止対策（対応マニュアル）にしたがった活動を行っている。	○物流拠点における事故・災害をあらかじめ防ぐことの重要性をおおむね理解している。 ○実務上特段の支障はない。	○安全管理の重要性について理解していない。 ○日常の業務遂行に不安がある。
		②危険認識・事故災害の防止	15										社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			○施設や設備に関連する危険・事故・災害の事例について認識し、対応マニュアルにしたがって業務を遂行している。 ○物流センター内の安全が確保されるように、設備の安全管理と作業者への安全教育を実施している。 ○問題があった場合には、関係者との意見交換を迅速に行い、原因究明や対応策を示し、解決に導いている。	○施設や設備に関連する危険・事故・災害の事例について認識し、対応マニュアルにしたがって業務を遂行している。 ○物流センター内の安全が確保されるように、設備の安全管理と作業者への安全教育を実施している。 ○実務上特段の支障はない。	○施設や設備に関連する危険・事故・災害の事例について認識していない。 ○対応マニュアルの内容を理解していない。 ○日常の業務遂行に支障をきたしている。
		③組織体制整備	16										社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			○危険・事故・災害防止に関わるマニュアルを作成し、理解し、これに基づく安全衛生管理を推進している。 ○作業ミスや過去の事故・クレーム事例をもとに、部下及び作業員にミス防止の指導・教育を行っている。	○危険・事故・災害防止に関わるマニュアルを作成し、理解し、これに基づく安全衛生管理を推進している。 ○実務上特段の支障はない。	○危険・事故・災害防止に関わるマニュアルの内容を十分に理解していない。 ○日常の業務遂行に支障をきたしている。

所属

氏名

能力評価項目			NO.	記入欄												評価ガイドライン			
大項目	中項目	小項目		中堅管理者 現場主任・リーダー		企業・上司		重点 項目	教育訓練					事後評価		備考欄	A :Bよりも質の高い行動 （常にできている） （十分に理解している）	B :基準となる行動 （大体できている） （大体理解できている）	C :Bよりも質の低い行動 （できていない） （理解していない）
				現況	目標	現況	目標		訓練教科 候補	実施				中堅 管理者	企業・ 上司				
										講義	演習	OJT	研修						
物流拠点 管理能力	モラル管理	①職場活性化 の重要性	17										社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			○職場活性化の重要性を十分に理解している。 ○部下や作業員の専門性、経験、性格等を勘案し、気持ちよく業務ができるように職場の環境作りに取り組んでいる。 ○職場の士気高揚のための方策（提案制度、目標設定、コミュニケーション等）を策定し、具体的なアクションに結びついている。	○職場活性化の重要性を、おおむね理解している。 ○部下や作業員の専門性、経験、性格等を勘案し、気持ちよく業務ができるように職場の環境作りに取り組んでいる。 ○実務上特段の支障はない。	○職場の活性化の重要性を理解しておらず、職場環境作りに取り組んでいない。 ○日常の業務遂行に支障をきたしている。
		②リーダーシッ プ	18										社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			○常に部下の模範となる言動・行動をしている。 ○業務知識・処理手順の向上を目的に、部下や作業員に実務指導を行っている。 ○部下の個性を念頭に置き、技能レベルアップを目的とした育成目標を部下に提示している。 ○目標達成のために、部下や作業員を指導・支援し、達成状況を評価している。	○部下の模範となる言動・行動をしている。 ○業務知識・処理手順の向上を目的に、部下や作業員に実務指導を行っている。 ○実務上特段の支障はない。	○部下の模範となる言動・行動ができていない。 ○部下や作業員に実務指導ができていない。 ○日常の業務遂行に支障をきたしている。
		③コミュニケー ション	19											社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			○目標達成のために、組織の活性化やコミュニケーションの増大に取り組んでいる。 ○部下の行動や態度の変化を常に意識し、不平不満、悩み事、心配事を取り除くために意見を聞く機会を設けている。	○組織の活性化やコミュニケーションの増大に取り組んでいる。 ○実務上特段の支障はない。

所属

氏名

能力評価項目			NO.	記入欄												評価ガイドライン			
大項目	中項目	小項目		中堅管理者 現場主任・リーダー		企業・上司		重点 項目	教育訓練					事後評価		備考欄	A：Bよりも質の高い行動 （常にできている） （十分に理解している）	B：基準となる行動 （大体できている） （大体理解できている）	C：Bよりも質の低い行動 （できていない） （理解していない）
				現況	目標	現況	目標		訓練教科 候補	実施				中堅 管理者	企業・ 上司				
										講義	演習	OJT	研修						
物流拠点 管理能力	改善の進め方	①物流現場改善の概要	20										社内・ 社外	社内・ 社外			○改善の重要性を十分に理解しており、他の人に説明することができる。 ○サービス全体に関わる効率化・品質・コスト等における問題・課題を把握・整理し、業務改善策を検討している。	○物流現場改善の重要性について、おおむね理解している。 ○実務上特段の支障はない。	○物流現場改善の重要性について、理解していない。 ○日常の業務遂行に不安がある。
		②現況把握	21										社内・ 社外	社内・ 社外			○入荷から出荷に至るまでの、作業員の配置や作業段取り、作業環境、荷役方法・手順等に問題がないか確認ができている。 ○物流現場の作業員等から意見を収集する等、数値上のデータ取得にとどまらず、実態把握をしている。 ○客観的な分析結果が得られるように、IEやOR等の一般に用いられる分析手法を会得し、それらに基づいた科学的な分析を試みている。	○入荷から出荷に至るまでの、作業員の配置や作業段取り、作業環境、荷役方法・手順等に問題がないか、おおむね確認できている。 ○物流現場の作業員等から意見を収集する等、数値上のデータ取得にとどまらず、実態把握をしている。 ○実務上特段の支障はない。	○倉庫入荷から出荷に至るまでの現況を把握する方法を理解していない。 ○基礎データや情報を的確に入手できていない。 ○日常の業務遂行に支障をきたしている。
		③改善案の企画	22										社内・ 社外	社内・ 社外			○改善事例を収集・整理し、ロジスティクスシステム全体への影響を考察したうえで、効率化に向けて具体的な改善策を検討している。 ○保管及び付帯作業と収益の損益分岐点等の計算を行い、収支面のボトルネックの発見と改善・解消の検討をしている。 ○社内外の関係者との報告・連絡・相談をもとに現況把握や優先事項を検討し、実行計画を策定している。	○改善事例を収集・整理し、効率化に向けて具体的な改善対策を検討している。 ○社内外の関係者との報告・連絡・相談をもとに現況把握や優先事項を検討している。 ○実務上特段の支障はない。	○改善事例の収集・整理ができていない。 ○現況把握ができておらず、改善案の検討に至っていない。 ○日常の業務遂行に支障をきたしている。
		④改善実行・推進	23										社内・ 社外	社内・ 社外			○策定された改善計画が円滑に機能するまでの進捗状況をフォローしている。 ○入出荷、保管、ピッキング・仕分けの各作業段階の改善を図るべく、問題意識をもって作業を指示している。 ○問題があった場合は速やかにその原因究明とその対応措置をとっている。	○策定された改善計画が円滑に機能するまでの進捗状況をフォローしている。 ○入出荷、保管、ピッキング・仕分けの各作業段階の改善を図るべく、問題意識をもって作業を指示している。 ○実務上特段の支障はない。	○策定された改善計画の進捗状況を把握できていない。 ○日常の業務遂行に支障をきたしている。
		⑤評価	24										社内・ 社外	社内・ 社外			○当初の目標計画と照らし合わせ、改善の達成状況を定量的に分析し、課題を整理することにより評価を行っている。 ○評価をもとに、対策案を講じている。	○当初の目標計画と照らし合わせ、改善の達成状況を分析し、課題を整理することにより評価を行っている。 ○実務上特段の支障はない。	○改善の達成状況の分析や評価を行っていない。 ○日常の業務遂行に不安がある。

4

評価シートを活用した 中堅管理者(現場主任・リーダー)の育成手順

ステップ1 評価シートの準備

1. 評価シートの入手

【対象者】 上司

- ☐ 評価シート（16 ページ～25 ページ）をコピーしてください。
- ☐ もしくは、社団法人日本ロジスティクスシステム協会のホームページより、評価シートの電子ファイルをダウンロードしてください。

＜ダウンロード先＞ : <http://www.logistics.or.jp>

2. 能力評価項目の選択と評価シートの編集

【対象者】 上司

- ☐ 24 項目の中から、自社において必要な能力評価項目を選択してください。
- ☐ コピーを使用する場合は、対象外の項目に取り消し線を引く、記入欄に斜線を引く等、対象項目と対象外の項目が明確になるように評価シートを編集してください。
- ☐ 電子ファイルを使用する場合は、対象外の項目に取り消し線を引く、記入欄に斜線を引く、対象外の項目の行を削除する等、対象項目と対象外の項目が明確になるように評価シートを編集してください。

ステップ2 中堅管理者による現況把握・能力要件の設定

1. 評価シートの配布

【対象者】 上司

- ☐ 評価シートを、中堅管理者(現場主任・リーダー)へ配布してください。
- ☐ 評価シートの提出方法、提出期限を指示してください。
- ☐ 中堅管理者(現場主任・リーダー)に対して、下記の事項を伝えてください。
 - ・〔現況把握〕 自分自身の現況能力を、能力評価項目ごとに記述されている「評価ガイドライン」を参照して、A、B、Cの3段階で評価し、記入欄(中堅管理者(現場主任・リーダー 現況欄))に記入してください。
 - ・〔能力要件(目標レベル)の設定〕 自分自身の現況能力を踏まえ、能力要件(目標レベル)を設定してください。能力評価項目ごとに記述されている「評価ガイドライン」を参照して、A、B、Cの3段階で評価し、記入欄(中堅管理者(現場主任・リーダー 目標欄))に記入してください。
 - ・現況把握結果を見て、何故、現在の能力レベルであるのか、原因を究明してください。
 - ・現況把握結果と能力要件(目標レベル)の差(ギャップ)を埋めるためには教育訓練が必要となります。上司と相談の上、指定の教育訓練を行ってください。

〔補足〕

- ☐ 上司による評価は、公平性、客観性、透明性を確保することを伝えることにより、中堅管理者(現場主任・リーダー)は納得して自己評価や能力要件を設定することができるようになります。

2. 記入

【対象者】 中堅管理者(現場主任・リーダー)

①所属・氏名の記入

- ☐ 所属欄、氏名記入欄に、所属・氏名を記入してください。

②現況把握

- ☐ 自分自身の現況能力を、能力評価項目ごとに記述されている「評価ガイドライン」を参照して、A、B、Cの3段階で評価し、記入欄(中堅管理者 現

場主任・リーダー（現況欄）に記入してください。

☐ 記入ミス、記入モレがないか、確認してください。

③能力要件(目標レベル)の設定

☐ 自分自身の現況能力を踏まえ、能力要件(目標レベル)を設定してください。
能力評価項目ごとに記述されている「評価ガイドライン」を参照して、A、B、Cの3段階で評価し、記入欄（中堅管理者 現場主任・リーダー 目標欄）に記入してください。

☐ 記入ミス、記入モレがないか、確認してください。

◆記入例◆

能力評価項目			NO.	記入欄													備考欄
大項目	中項目	小項目		中堅管理者		企業・上司		重点項目	教育訓練						事後評価		
				現場主任・リーダー	現況	目標	現況		目標	訓練教科候補	実施				中堅管理者	企業・上司	
											講義	演習	OJT	研修			
中堅社員の心構え	中堅社員の役割	①要求される役割・能力・知識	1	B	A								社内・社外	社内・社外			
物流拠点管理に関連する専門知識	物流・ロジスティクス	①物流・ロジスティクス概論	2	C	B								社内・社外	社内・社外			
	物流事業者の概況	①自社の内部環境・外部環境	3	C	B								社内・社外	社内・社外			
	関係法令・規制など	①関連法規制・社内規程	4	B	B								社内・社外	社内・社外			

3. 自己評価

【対象者】 中堅管理者(現場主任・リーダー)

- ☐ 記入した評価結果を踏まえて、自己評価を行ってください。
- ☐ 現況把握結果を見て、何故、現在の能力レベルであるのか、原因について考えてください。
- ☐ 現況把握結果と能力要件(目標レベル)の差（ギャップ）を埋めるためには教育訓練が必要となります。上司と相談の上、指定の教育訓練を行ってください。

4. 提出

【対象者】 中堅管理者(現場主任・リーダー)

- ☐ 確認後、上司へ、指定の方法で提出してください。

ステップ3 上司による現況把握・能力要件の設定

1. 記入内容のチェック

【対象者】 上司

- ☐ 記入ミス、記入モレ等がないか、記入内容をチェックしてください。

2. 企業評価の実施

【対象者】 上司

①現況把握

- ☐ 中堅管理者(現場主任・リーダー)の現況把握(自己評価)結果が、過大・過小評価でないか確認してください。
- ☐ 中堅管理者(現場主任・リーダー)の現況能力を、能力評価項目ごとに記述されている「評価ガイドライン」を参照して、A、B、Cの3段階で評価し、記入欄(企業・上司 現況欄)に記入してください。
- ☐ 複数の方が評価する場合は、十分に協議(意見交換)して評価を行ってください。

②能力要件(目標レベル)の設定

- ☐ 中堅管理者(現場主任・リーダー)が設定した能力要件(目標レベル)が、過大・過小目標でないか確認してください。
- ☐ 能力要件(目標レベル)は、①対象となる中堅管理者(現場主任・リーダー)個別に設定する、②企業として統一した能力要件(目標レベル)を設定する、の2つの方法が考えられます。いずれかの方法を選択してください。
- ☐ 複数の方が設定する場合は、十分に協議(意見交換)して評価を行ってください。
- ☐ 中堅管理者(現場主任・リーダー)の能力要件(目標レベル)は、評価ガイドライン(A～C)を参照して設定することになっています。しかし、企業によって目標とするレベルが異なりますので、必ずしもAレベルを目標とする必要はありません(例：Bレベルを目標とする)。能力要件(目標レベル)は、自社において適切なレベルに設定してください。
- ☐ 中堅管理者(現場主任・リーダー)の現況把握(自己評価)結果と、企業による現況把握(企業評価)結果を踏まえながら、中堅管理者(現場主任・リーダー)の能力要件(目標レベル)を設定してください。能力評価項目ごとに記述されている「評価ガイドライン」を参照して、A、B、Cの3段階で評価し、記入欄(企業・上司 目標欄)に記入してください。

◆記入例◆

能力評価項目			NO.	記入欄														備考欄
大項目	中項目	小項目		中堅管理者		企業・上司		重点項目	教育訓練						事後評価			
				現場主任・リーダー					訓練教科候補		実施				中堅管理者	企業・上司		
				現況	目標	現況	目標			講義	演習	OJT	研修	講師				
中堅社員の心構え	中堅社員の役割	①要求される役割・能力・知識	1	B	A	B	A						社内・社外	社内・社外				
物流拠点管理に関連する専門知識	物流・ロジスティクス	①物流・ロジスティクス概論	2	C	B	C	B						社内・社外	社内・社外				
	物流事業者の概況	①自社の内部環境・外部環境	3	C	B	C	C						社内・社外	社内・社外				
	関係法令・規制など	①関連法規制・社内規程	4	B	B	C	B						社内・社外	社内・社外				

3. 面談の実施

【対象者】 上司、中堅管理者（現場主任・リーダー）

①現況把握結果の確認

- ☐ 中堅管理者（現場主任・リーダー）による現況把握（自己評価）結果と、企業による現況把握（企業評価）結果が異なっている場合があります。両者で話し合い、現況の能力レベルを確認してください。
- ☐ 現況把握結果を見て、何故、現在の能力レベルであるのかを検討し、原因を究明してください。

②能力要件（目標レベル）の確認

- ☐ 中堅管理者（現場主任・リーダー）が設定した能力要件（目標レベル）と、企業が設定した能力要件（目標レベル）が異なっている場合があります。両者で話し合い、能力要件（目標レベル）を確認してください。

③教育訓練の必要性の確認

- ☐ 現況把握結果と能力要件（目標レベル）との差（ギャップ）を埋めるためには、教育訓練が必要になります。上司は、中堅管理者（現場主任・リーダー）に対して、教育訓練の必要性について、丁寧に説明・助言を行い、両者で確認してください。

〔補足〕

- ☐ 評価シートへの記入事項を参考に、グラフ化（例：レーダーチャート）することにより、差（ギャップ）が明確になり、論点・ポイントを整理することができます。

ステップ4 教育カリキュラムの策定

1. 教育訓練カリキュラムシートについて

中堅管理者(現場主任・リーダー)の教育訓練を想定した「教育訓練カリキュラムシート(33 ページをご参照ください)」を参考に、教育カリキュラムを作成することができます。

〔教育訓練カリキュラムシート〕

- ・ 教育訓練カリキュラムシートには、評価シートの24の能力評価項目ごとに訓練教科の内容が例示されています。記載事項を参考に、教育カリキュラムを作成してください。
- ・ 自社の中堅管理者の現況能力、企業の目標レベル、時間や費用等、企業の教育訓練環境が大きく異なるため、記入欄にある教育訓練方法や時間等については、各企業で自由に設定できるようになっています。なお、使用例(34 ページ)には、訓練方法や時間の目安が表記されています。参考にしてください。

教育訓練カリキュラムシートの電子ファイルは、(社)日本ロジスティクスシステム協会のホームページよりダウンロードすることができます。

＜ダウンロード先＞ : <http://www.logistics.or.jp>

2. 教育カリキュラムの策定

【対象者】 上司

①重点項目の設定

- ☐ 評価シートに記入した、現況把握結果、設定した能力要件(目標レベル)を参考に、選択した能力評価項目の中から、教育訓練が必要であると思われる項目を重要項目として選択し、評価シートの「重点項目」欄に、○印をつけてください。
- ☐ 長期的にみて教育訓練が必要である項目に◎印をつける、短期的に教育訓練が必要である項目に○印をつける等、優先順位を踏まえて記入することも可能です。
- ☐ 重点項目は、①対象となる中堅管理者(現場主任・リーダー)個別に設定する場合、②企業として統一して設定する場合の2つの方法が考えられます。いずれかの方法を選択してください。

②訓練教科の検討

- ☐ 重点項目における現況把握結果、設定した能力要件(目標レベル)を参考に、必要とされる知識や技法等を整理し、訓練教科の内容を決めてください。
- ☐ 訓練教科の内容は、教育訓練カリキュラムシートの「訓練教科の内容」を参考にしてください。記載されている訓練教科の内容の中から、不要な内容があれば削除してください。または、記載されていないが必要な訓練教科があれば追記してください(34 ページの教育訓練カリキュラムシートの使用例をご参照ください)。

〔補足〕

- ☐ 訓練教科の作成を自社だけで行うことが難しい場合は、外部機関(例：物流・ロジスティクスに関連する専門団体)や専門家等による助言・アドバイスが参考になります。

③教育訓練方法の検討

- ☐ 教育訓練の方法は、外部機関(例：物流・ロジスティクスに関連する専門団体)や専門家等が実施している社外研修や、事例等が参考になります。教育訓練に関する情報収集を行ってください。また、教育訓練を社外講師に依頼することを検討している場合は、講師に関する情報収集も行ってください。
- ☐ 教育訓練を行う講師が社内に存在するかどうか確認してください。また、その講師が教育訓練(テキスト作成、講義等)のために時間を割くことが可能かどうかを確認してください。
- ☐ 重点項目の教育訓練方法(講義、演習、OJT 等)について、該当する欄に○印をつけてください。さらに、それぞれの教育訓練時間を記入してください。
- ☐ 研修の実施形態(社内研修、社外研修)や、講師属性(社内講師、社外講師)について記入してください。

〔補足〕

- ☐ 教育訓練方法の検討や具体化、社外講師の選定等を自社だけで行うことが難しい場合は、外部機関(例：物流・ロジスティクスに関連する専門団体)や専門家等による助言・アドバイスが参考になります。
- ☐ 物流現場で働く中堅管理者は、長期間に渡って、自分の担当する現場を離れることができません。そのため、中堅管理者の参加しやすさを考慮して(開催時期・頻度・時間帯、場所等)、教育訓練方法を検討してください。

④その他

- ☐ その他特記事項がありましたら、備考欄に記入してください。

<教育訓練カリキュラムシート>

教科名			NO.	重点項目	訓練教科の内容（例）	記入欄									
大項目	中項目	小項目				講義		演習・実習		OJT		研修	講師	備考欄	
						時間		時間		時間					
中堅社員の心構え	中堅社員の役割	①要求される役割・能力・知識	1		中堅社員に求められること(専門能力・知識、企画、マネジメント、営業、改善、リーダーシップ、コミュニケーション、創意工夫等)							社内・社外	社内・社外		
物流拠点管理に関連する専門知識	物流・ロジスティクス	①物流・ロジスティクス概論	2		物流・ロジスティクスの概要							社内・社外	社内・社外		
	物流事業者の概況	①自社の内部環境・外部環境	3		事業特性、利益構造(会社、物流拠点) 発荷主(顧客)、着荷主、委託先、競合、新規参入、代替品、環境変化、SWOT 入荷～出荷までの業務の概要、自社の物流拠点での業務の整理							社内・社外	社内・社外		
	関係法令・規制など	①関連法規制・社内規程	4		物流拠点業務に関連する法・規制の概要(倉庫業法、労働基準法、労働安全衛生法等)							社内・社外	社内・社外		
物流拠点管理能力	物流拠点管理者の役割	①管理の視点	5		マネジメントサイクル(PDCA)、生産性、品質・サービス、コスト、安全性、モラル、トレードオフ、顧客満足、物流現場改善の重要性							社内・社外	社内・社外		
	生産性管理	①生産性管理の概要	6		概要、代表的な管理指標等 保管、荷役、(輸配送)における作業性向上の阻害要因や構造の把握、生産性向上の考え方							社内・社外	社内・社外		
	品質・サービス管理	①品質管理の概要	7		概要、管理の視点(製品品質、輸配送品質、顧客サポート品質)							社内・社外	社内・社外		
		②製品品質の維持・管理	8		汚損、破損、損傷の防止、温度管理の徹底 等							社内・社外	社内・社外		
		③輸配送品質の維持・管理	9		誤配、未出荷、紛失、誤量、誤品、遅配等の防止 等							社内・社外	社内・社外		
	④顧客サポート品質の維持・管理	10		トラブル・イレギュラー対応(方法手順、推進、検証と評価) クレーム管理(対応方法、対応力、原因究明と対策・改善策の立案) その他(環境負荷低減やトレーサビリティ対応)								社内・社外	社内・社外		
	コスト管理	①コスト管理の概要	11		概要、コスト管理分析手法、代表的な管理指標、経費(部門の独立採算性)、目標管理 等							社内・社外	社内・社外		
		②在庫管理・棚卸	12		在庫管理手法、在庫削減方策、在庫分析手法(ABC分析)、棚卸							社内・社外	社内・社外		
		③委託先管理	13		目的、自社の外注先の整理、管理手法、料金体系、契約業務、精算業務							社内・社外	社内・社外		
	安全管理	①安全管理の概要	14		概要(人の安全、危険・災害防止、組織体制整備)							社内・社外	社内・社外		
		②危険認識・事故災害の防止	15		物流機器の作業危険・災害防止、保守・点検 等							社内・社外	社内・社外		
		③組織体制整備	16		安全意識の徹底、安全教育の徹底							社内・社外	社内・社外		
	モラル管理	①職場活性化の重要性	17		目標管理、職務拡大・充実、小集団活動、提案制度、モラルサーベイ、コミュニケーション、カウンセリング							社内・社外	社内・社外		
		②リーダーシップ	18		部下の育成、育成スキル(指導、ほめ方・叱り方、面談、動機付け)、OJTの進め方、コーチング							社内・社外	社内・社外		
		③コミュニケーション	19		報・連・相、挨拶、話し方・聴き方、パートアルバイトの活性化、他部門との連携							社内・社外	社内・社外		
	改善の進め方	①物流現場改善の概要	20		現場改善の重要性(物流現場改善とは、物流現場改善による効果・インパクト)、5S、改善の手順(PDCAサイクル、手順(現況把握、改善企画、改善実行、評価・定着))							社内・社外	社内・社外		
		②現況把握	21		気づき、問題点・原因の把握、分析手法(工程分析、WS(ワークサンプリング)、TS(タイムスタディ)、動作分析、R-1分析 等)							社内・社外	社内・社外		
		③改善案の企画	22		改善の着眼点(E(排除)、C(結合)、R(入替え)、S(簡素化))、創出技法(KJ法 等)、改善手法、改善事例、目標設定、実行計画の策定							社内・社外	社内・社外		
		④改善実行・推進	23		目標管理、進捗管理、スキル管理、業務マニュアルの作成							社内・社外	社内・社外		
⑤評価		24		評価の視点、評価指標、見える化、標準化							社内・社外	社内・社外			
						計		計		計					

<教育訓練カリキュラムシート> 使用例 ： 物流現場管理者 基礎研修・改善研修・改善実践研修

教科名			NO.	重点項目	訓練教科の内容	記入欄									
大項目	中項目	小項目				講義		演習・実習		OJT		研修	講師	備考欄	
							時間		時間		時間				
中堅社員の心構え	中堅社員の役割	①要求される役割・能力・知識	1	○	リーダーの役割、リーダーに必要な条件	○	0.5					社内研修	社内講師 社外講師		
物流拠点管理に関連する専門知識	物流・ロジスティクス	①物流・ロジスティクス概論	2	○										対象外	
	物流事業者の概況	①自社の内部環境・外部環境	3	△											
	関係法令・規制など	①関連法規制・社内規程	4	○											
物流拠点管理能力	物流拠点管理者の役割	①管理の視点	5	◎	リーダーの管理業務の確認(目標管理、日常管理、進捗管理、設備管理、品質管理、教育、コミュニケーション)	○	0.5					社内研修	社内講師 社外講師		
	生産性管理	①生産性管理の概要	6	○	概要、物流サービスと品質、要因管理、作業管理(流通加工作業の改善)	○	0.5					社内研修	社内講師 社外講師		
	品質・サービス管理	①品質管理の概要	7	◎	概要(顧客サービス管理)	○	1					社内研修	社内講師 社外講師		
		②製品品質の維持・管理	8	◎	不良・ミスの発生原因と追求・分析方法(特性要因図)	○						社内研修	社内講師 社外講師		
		③輸配送品質の維持・管理	9	◎	不良・ミスの発生原因と追求・分析方法(特性要因図)	○						社内研修	社内講師 社外講師		
		④顧客サポート品質の維持・管理	10	◎	クレーム管理(原因究明と対策・改善策の立案)	○						社内研修	社内講師 社外講師		
	コスト管理	①コスト管理の概要	11	◎	ABC原価管理、物流効率化診断、物流コスト分析	○	1					社内研修	社内講師 社外講師		
		②在庫管理・棚卸	12	○											
		③委託先管理	13	○	物流業務委託方式	○						社内研修	社内講師 社外講師		
	安全管理	①安全管理の概要	14	△										対象外 (実施済)	
		②危険認識・事故災害の防止	15	○											
		③組織体制整備	16	◎											
	モラル管理	①職場活性化の重要性	17	◎	目標管理(改善目標の策定方法)	○	0.5					社内研修	社内講師 社外講師		
		②リーダーシップ	18	◎	教育・指導(スキル管理)	○	0.5					社内研修	社内講師 社外講師		
		③コミュニケーション	19	○	トラブル対応とコミュニケーション(緊急会議、報・連・相の徹底、相談しやすい環境作り)	○	0.5					社内研修	社内講師 社外講師		
	改善の進め方	①物流現場改善の概要	20	◎	現場改善の基本(5S)	○	0.5					社内研修	社内講師 社外講師		
		②現況把握	21	◎	問題とは、現状分析(工程分析、稼働分析(ワークサンプリング)、作業・動作分析、原因分析)	○	2	○	2.5			社内研修	社内講師 社外講師		
		③改善案の企画	22	○	改善の着眼点(排除、結合、入替え、簡素化)、改善の進め方、改善事例、改善分析ツール、改革のポイント	○	2.5	○	2.5	○	12	社内研修	社内講師 社外講師		
		④改善実行・推進	23	◎						○	40	社内研修	社内講師 社外講師		
		⑤評価	24	△										対象外	
						計	10	計	5	計	52				

2. 評価シートへの記入

教育カリキュラムの策定(教育訓練カリキュラムシートの作成)が終わりましたら、その内容を評価シートへ転記してください。

◆記入例◆

能力評価項目			NO.	記入欄													備考欄
大項目	中項目	小項目		中堅管理者 現場主任・リーダー		企業・上司		重点 項目	教育訓練					事後評価			
				現況	目標	現況	目標		訓練教科 候補	実施				中堅 管理者	企業・ 上司		
										講義	演習	OJT	研修			講師	
中堅社員 の心構え	中堅社員の役 割	①要求される役 割・能力・知識	1	B	A	B	A	○	・中堅社員に 求められる 基本的な能 力	○			社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			
物流拠点 管理に 関連する 専門知識	物流・ ロジスティクス	①物流・ロジス ティクス概論	2	C	B	C	B	○	・物流やロジ スティクスの 概要	○			社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			
	物流事業者の 概況	①自社の内部 環境・外部環境	3	C	B	C	C						社内 ・ 社外	社内 ・ 社外		重点項目ではない ので、教育訓練の 対象外とする。	
	関係法令・規制 など	①関連法規制・ 社内規程	4	B	B	C	B	○	・倉庫業法 ・労働安全衛 生法	○			社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			

ステップ5 教育訓練の実施

策定した教育カリキュラムを参考に、教育訓練を実施してください。

ここでは、教育訓練カリキュラムシートを活用し、実際に行われた教育訓練について紹介します。

①重点項目の設定

- ・ 24 の能力評価項目を対象として教育訓練を実施することが望ましいが、対象者の現状の能力レベルや能力要件（目標レベル）を考慮し、優先順位を付け、優先度の高い項目（改善）を中心に教育訓練を実施することにした。

②実施方法の検討

- ・ 教育訓練の実施時期が繁忙期であり、物流現場で働く中堅管理者を、教育訓練のために長期間に渡って職場を離れさせることができないため、1日あたりの教育訓練時間（講義時間）を短くし、定期的の実施することにした。
- ・ 物流拠点内の会議室を利用することにより、移動による時間ロスを軽減した。
- ・ 対象の物流センターの近隣に、いくつか自社の物流センターが存在するため、これらの物流センターに勤務する中堅管理者も対象者とした。
- ・ 物流現場の状況により、急遽参加できなくなる可能性もあったため、中堅管理者が参加しやすいよう、午前と午後に同じ内容の講義を実施した。
- ・ 改善実践研修は、実際の現場業務を対象として、実習を行うこととした。

③講師の選定

- ・ 講師は、社内講師と社外講師の2名で実施した。

<教育訓練の実施例>

	班	時刻	訓練教科の内容	備考
1日目	午前班	9:00-11:30	●物流拠点管理者 基礎研修① ・物流拠点管理者の役割 ・改善を実行する時のポイント	講義
	午後班	13:00-15:30		
2日目	午前班	9:00-11:30	●物流拠点管理者 基礎研修② ・物流品質管理 ・コスト管理	講義
	午後班	13:00-15:30		
3日目	午前班	9:00-11:30	●物流拠点管理者 改善研修① ・改善基礎、5S ・物流IE改善技法	講義
	午後班	13:00-15:30		
4日目	午前班	9:00-11:30	●物流拠点管理者 改善研修② ・改善分析ツール ・改善ポイント、改善事例	講義
	午後班	13:00-15:30		
5日目	午前班	9:00-11:30	●物流拠点管理者 改善実践研修① ・問題点/課題の整理	実習
	午後班	13:00-15:30		
6日目	午前班	9:00-11:30	●物流拠点管理者 改善実践研修② ・改善案の立案	実習
	午後班	13:00-15:30		

ステップ6 中堅管理者による事後評価

1. 評価実施時期の検討

【対象者】 上司

- ☐ 教育訓練の効果は、教育訓練実施後、ある一定の期間が経過してから現れます。教育訓練後の経過期間について確認し、事後評価の実施時期について検討してください。

2. 評価シートの配布

【対象者】 上司

- ☐ 評価シートを、中堅管理者(現場主任・リーダー)へ配布してください。
- ☐ 評価シートの提出方法、提出期限を指示してください。
- ☐ 中堅管理者(現場主任・リーダー)に対して、下記の事項を伝えてください。
 - ・〔事後評価〕 教育訓練実施後の自分自身の能力を、能力評価項目ごとに記述されている「評価ガイドライン」を参照して、A、B、Cの3段階で評価し、記入欄(事後評価 中堅管理者欄)に記入してください。
 - ・教育訓練の実施前と実施後の評価を比較し、能力向上度合いについて確認してください。
 - ・能力要件(目標レベル)と事後評価を比較し、目標達成度合いについて確認してください。

〔補足〕

- ☐ 上司による評価は、公平性、客観性、透明性を確保することを伝えることにより、中堅管理者(現場主任・リーダー)は納得して自己評価することができるようになります。

3. 記入

【対象者】 中堅管理者(現場主任・リーダー)

- ☐ 教育訓練実施後の自分自身の能力を、能力評価項目ごとに記述されている「評価ガイドライン」を参照して、A、B、Cの3段階で評価し、記入欄(事後評価 自己評価欄)に記入してください。
- ☐ 記入ミス、記入モレがないか、確認してください。

◆記入例◆

能力評価項目			NO.	記入欄													事後評価		備考欄
大項目	中項目	小項目		中堅管理者 現場主任・リーダー		企業・上司		重点 項目	教育訓練					中堅 管理者	企業・ 上司				
				現況	目標	現況	目標		訓練教科 候補	講義	演習	OJT	研修			講師			
中堅社員 の心構え	中堅社員の役 割	①要求される役 割・能力・知識	1	B	A	B	A	○	・中堅社員に 求められる 基本的な能 力	○			社内 ・ 社外	社内 ・ 社外	B				
			2	C	B	C	B	○	・物流やロジ スティクスの 概要	○			社内 ・ 社外	社内 ・ 社外	C				
			3	C	B	C	C						社内 ・ 社外	社内 ・ 社外			重点項目ではない ので、教育訓練の 対象外とする。		
			4	B	B	C	B	○	・倉庫業法 ・労働安全衛 生法	○			社内 ・ 社外	社内 ・ 社外	B				

4. 自己評価

【対象者】 中堅管理者（現場主任・リーダー）

- ☐ 教育訓練の実施前と実施後の評価を比較し、能力向上度合いについて確認してください。
- ☐ 能力要件（目標レベル）と事後評価を比較し、目標達成度合いについて確認してください。
- ☐ 能力向上や目標達成が未達であった場合（評価に差が生じていた場合）は、上司と話し合い、改善するために、自主的に取り組むべき方策、今後の教育訓練等について助言をうけてください。

5. 提出

【対象者】 中堅管理者（現場主任・リーダー）

- ☐ 確認後、上司へ、指定の方法で提出してください。

ステップ7 上司による事後評価

1. 記入内容のチェック

【対象者】 上司

- ☐ 記入ミス、記入モレ等がないか、記入内容をチェックしてください。

2. 企業評価の実施

【対象者】 上司

- ☐ 中堅管理者(現場主任・リーダー)の事後評価結果が、過大・過小評価でないか確認してください。
- ☐ 教育訓練の効果は、教育訓練実施後、ある一定の期間が経過してからでできます。教育訓練後の経過期間について確認してください。
- ☐ 複数の方が評価する場合は、十分に協議(意見交換)して評価を行って下さい。
- ☐ 中堅管理者(現場主任・リーダー)の教育訓練後の企業評価を行ってください。能力評価項目ごとに記述されている「評価ガイドライン」を参照して、A、B、Cの3段階で評価し、記入欄(事後評価 企業・上司欄)に記入してください。
- ☐ 教育訓練の実施前と実施後の評価を比較し、能力向上度合いについて確認してください。
- ☐ 能力要件(目標レベル)と事後評価を比較し、目標達成度合いについて確認してください。

◆記入例◆

能力評価項目			NO.	記入欄												備考欄	
大項目	中項目	小項目		中堅管理者 現場主任・リーダー		企業・上司		重点 項目	教育訓練					事後評価			
				現況	目標	現況	目標		訓練教科 候補	講義	演習	OJT	研修	講師	中堅 管理者		企業・ 上司
中堅社員の心構え	中堅社員の役割	①要求される役割・能力・知識	1	B	A	B	A	○	・中堅社員に求められる基本的な能力	○			社内 社外	社内 社外	B	A	
			2	C	B	C	B	○	・物流やロジスティクスの概要	○			社内 社外	社内 社外	C	B	
			3	C	B	C	C					社内 社外	社内 社外			重点項目ではないので、教育訓練の対象外とする。	
			4	B	B	C	B	○	・倉庫業法 ・労働安全衛生法	○			社内 社外	社内 社外	B	C	

3. 面談の実施

上司と中堅管理者(現場主任・リーダー)による面談を実施してください。

【対象者】 上司、中堅管理者(現場主任・リーダー)

- ☐ 中堅管理者(現場主任・リーダー)による事後把握結果と、企業による事後評価結果が異なっている場合があります。両者で話し合い、教育訓練実施後の能力レベルについて確認してください。
- ☐ 能力向上や目標達成が未達であった場合(評価に差が生じていた場合)は、その原因を追求してください。
- ☐ 未達であった場合は、上司は、中堅管理者(現場主任・リーダー)に対して、原因や今後の対策等について、丁寧に説明・助言を行ってください。

〔補足〕

- ☐ 評価シートへの記入事項を参考に、グラフ化(例:レーダーチャート)することにより、差(ギャップ)が明確になり、論点・ポイントを整理することができます。

付録 手引き作成の経緯

「平成21年度事業主団体による能力評価制度の整備事業（ロジスティクス分野）」において、学識経験者、企業委員からなる委員会、プロジェクトチームが組織され、物流現場で働く中堅管理者（現場主任・リーダー）を対象とした訓練・評価システムについて検討がなされた。この事業の成果物のひとつが、本手引きである。

◆委員会（順不同・敬称略 就任時現在）

○委員長

- (1) 増井 忠幸 東京都市大学 環境情報学部 教授

○委員

- (2) 安達 英雄 第一貨物株式会社 常務取締役
(3) 石井 智章 株式会社日立物流 グローバル営業企画部 担当部長
(4) 鎌田 利弘 味の素物流株式会社 取締役 専務執行役員
事業統括本部長
(5) 兒玉 千明 住友電気工業株式会社 物流管理部長
(6) 小林 広義 日本ロジテム株式会社 品質管理部 部長
(7) 末岡 毅 株式会社エルエルシー 代表取締役
(8) 橋本 昭三 プラネット物流株式会社 事業推進部 担当部長
兼 エコソリューション室長

- オブザーバー 厚生労働省 職業能力開発局 能力評価課

- 事務局 社団法人日本ロジスティクスシステム協会

◆プロジェクトチーム（順不同・敬称略 就任時現在）

○座長

- (1) 末岡 毅 株式会社エルエルシー 代表取締役

○委員

- (2) 石井 智章 株式会社日立物流 グローバル営業企画部 担当部長
(3) 奥山 茂樹 第一貨物株式会社 人事部 次長
(4) 小林 広義 日本ロジテム株式会社 品質管理部 部長
(5) 竹澤 公一 味の素物流株式会社 人事・総務部 課長

- 事務局 社団法人日本ロジスティクスシステム協会

物流現場で働く中堅管理者(現場主任・リーダー)育成の手引き

2010 年 3 月 発行

社団法人 日本ロジスティクスシステム協会

〒105-0014 東京都港区芝 2-28-8 芝 2 丁目ビル

電話 03-5484-4021 F A X 03-5484-4031

ホームページ <http://www.logistics.or.jp/>

禁無断転載

