



# Contents 目次

企業の持続的成長のために、キャリア形成支援を	1
－ 事業主と職業能力開発推進者の皆さんへ －	

<b>1章</b> いま、なぜ「キャリア形成」か	2
1. キャリア形成とは	2
2. 人材育成こそ企業のパワー	2
3. 雇用をめぐる環境の変化	3
(1) 雇用の保障が不確実に	3
(2) 求める人材像が変わってきている	4
(3) 働く人の意識が変化している	5
1章要約 いま、なぜ「キャリア形成」か	6

<b>2章</b> なぜ、企業のキャリア形成支援が必要なのか	7
(1) 企業主導から個人主導の支援へ	7
(2) 国のキャリア形成支援推進策	9
キャリア形成支援ツールの活用～CADS&CADI～	9
2章要約 なぜ、企業のキャリア形成支援が必要なのか	10

<b>3章</b> 「効率的・効果的」に従業員の能力、意欲を高めるには	11
経営理念・経営方針	11
人材育成の基本的方針・目標	12
雇用管理の方針	12
3章要約 「効率的・効果的」に従業員の能力、意欲を高めるには	13

<b>4章</b>	<b>事業内職業能力開発計画作成の具体的進め方</b> .....	14
	各職務に必要な職業能力の明確化 .....	14
	教育訓練ニーズの確認 .....	14
	(1) 経営・戦略サイドからのニーズ .....	14
	(2) 現場サイドからのニーズ .....	15
	(3) 個人サイドからのニーズ .....	15
	ホワイトカラーの自己啓発にビジネス・キャリア制度 .....	16
	教育訓練の体系図の作成 .....	17
	その他の措置の検討 .....	17
	「職務評価基準」の具体例 .....	18
	「部門別評価基準」の具体例 .....	19
	「教育訓練体系図」の具体例 .....	20
	4章要約 事業内職業能力開発計画作成の具体的進め方 .....	21

<b>5章</b>	<b>教育訓練実施計画の作成 -高い教育効果の実現-</b> .....	22
	(1) 教育訓練のニーズと優先順位 .....	22
	(2) 計画作成に当たっての具体的検討項目 .....	22
	(3) 講師や外部教育訓練機関の選定 .....	24
	???「キャリア形成支援」と言うけれど、今までと何が違うの??? .....	25
	5章要約 教育訓練実施計画の作成 -高い教育効果の実現- .....	26

# 企業の持続的成長のために、キャリア形成支援を

—事業主と職業能力開発推進者の皆さんへ—

事業主と職業能力開発推進者の皆さん、日頃従業員の職業能力の開発及び向上に心をくだいておられることと思います。

皆さんご存じのように、平成13年10月に職業能力開発促進法が改正施行され、事業主は、労働者が職業生活設計\*に即して自発的な職業能力の開発及び向上を図ることを容易にするための必要な援助に努めなければならないものとされました（同法第4条）。

この労働者の自発的な職業能力の開発及び向上の促進は、職業生活設計に即して、必要な職業訓練・教育訓練を受ける機会が確保され、必要な実務の経験がなされ、これらによって得られた職業能力を適正に評価することによって行われなければならないものとされています（同法第3条の2）。

このように労働者が自らの職業生活設計に即して必要な職業訓練・教育訓練を受ける機会が確保され、必要な実務経験を積み重ね、実践的な職業能力を形成することを「**キャリア形成**」と、キャリア形成を支援することを「**キャリア形成支援**」と行政では呼んでいます。

職業能力開発推進者は、この事業主が行うべき企業内の**キャリア形成支援の担い手**として大きな役割を果たすことが期待されています。

\***職業生活設計**：労働者が、自らその長期にわたる職業生活における職業に関する目的を定め、その目的の実現を図るため、その適性、職業経験その他の実情に応じ、職業の選択、職業能力の開発及び向上のための取組み等について自ら計画すること

## 事業主の責務と職業能力開発推進者の役割

### 事業主の責務

(1) 次のような措置を通じて従業員が職業能力の開発及び向上を図ることができるように、機会の確保に配慮すること

- 職業訓練を行う
- 教育訓練を受けさせる
- 職業能力検定を受けさせる
- 業務の遂行に必要な技能・知識等に関する情報提供、相談その他の援助を行う
- 配置その他の雇用管理に配慮する
- 有給教育訓練休暇、長期教育訓練休暇その他の休暇を付与する
- 始業・終業時刻の変更等教育訓練・職業能力検定を受ける時間の確保のための必要な措置を講ずる

### 職業能力開発推進者の役割

- (1) 事業内職業能力開発計画の作成とその実施
- (2) 左記(1)の措置に関する労働者に対する相談、指導等
- (3) 国、都道府県、中央職業能力開発協会、都道府県職業能力開発協会との連絡

- (2) 上記(1)の措置に関する計画（**事業内職業能力開発計画**）を作成し、労働者に周知させるための措置を講ずること
- (3) 職業能力開発推進者を事業所ごとに選任すること

# 1章

# いま、なぜ「キャリア形成」か

## 1. キャリア形成とは

キャリア形成の定義は、1頁に掲げましたが、平たく言えば、次のように言えます。

人生の大きな部分を占める職業生活について「どのようにありたいのか」という目的・目標を自分で定めその目的・目標を実現するために、自分自身の適性やこれまでの職業経験などを考えながら職業を選んだり、自分の能力の開発及び向上に努めたりいろいろな実務経験などを積み重ねて実践的な職業能力を作り上げていくこと

## 2. 人材育成こそ企業のパワー

いつの時代でも企業経営を支えていくためには受注・売り上げ、利益、資金繰りが上手くかみ合って回転していく事が条件であることに変わりはありません。このことは恐らく毎日、毎月かの違いはあるにしても事業主の方の頭の中から離れることはないでしょう。しかし、もう一つ重要なこととして**人の力と組織の力**を忘れることはできません。

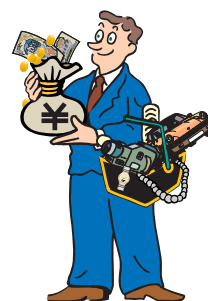
昔から企業を運営していく上で大切なものは「ヒト」、「モノ」、「カネ」だといわれ、今はこれに「情報」と「時間」が加わってきました。

多くの事業主の方は「モノ」「カネ」「ヒト」「情報」「時間」の各々の重要性、必要性は良く認識され、特に「モノ」と「カネ」の必要性については、みな同じような認識を持たれておられることと思います。

例えば「モノ」については納品期日が来たら必ず納品しなくてはなりません。約束手形も決済日には必ず決済しなくてはなりません。

決められた納期を理屈抜きで死守しなければ会社の信用問題となり、また手形を不渡りにしたら倒産に至ってしまいます。

ところが、事業主の方の「ヒト」を育てる考え方、ご意見は多種多様のようなのです。



### 事業主の方の「ヒト」を育てる考え方

人は企業の財産だから人材育成は投資だと思って積極的に研修などを行っている。

人は文字どおり人財だ

人を育てるには特別のことをしなくてもよい。毎日の仕事を通して人は育っていくものだから。

人の能力は経験を通して伸びていくものだ

人の能力を伸ばしたいと思っていても毎日の仕事に追われて育てる時間がない。

人を育てても成果がすぐに業績向上面に現れない

加えて、金がかかる。しかも目先の効果がないので、先送りしてしまう。

育てようとしても指導する人がいない。育て方がわからない。

育て方の方法・情報が得られない

せっかく時間と金をかけて育てたのに、他社に移ってしまう。

骨折れ損のくたびれもうけだ

など、これらのご意見は一つ一つごもっともなことばかりです。

しかし、世界的規模で技術革新、企業間競争の激化、産業構造の転換が進んでいるこの変革の時代を迎え、この時代を乗り切るためには、今まで以上に、

例えば、

コストを下げる。製品を改良する。高付加価値のものを開発する。納期を守る。納期を短縮する。

安定した品質を維持する。新規顧客を開拓する。固定客を増やす。情報を集め分析する。など積極的に取り組まなければなりません。

さらに、企業の風土、仕組み、従業員の意識の見直しなどが必要だとすればタイミングよく他社よりも速く改革を実行しなくては世の中の競争から脱落してしまいます。

**このような変革の時代を乗り切るための原動力は「人」の力と組織の力です。** そのためには一人ひとりの従業員が各々の立場でその役割を十分に理解した上で、能力を最大限に発揮し、それを組織の力として結集していくことが必要です。

一方、産業構造の転換等に加え、少子高齢化の流れが加速する中で、従来日本企業の強みであった年功序列、終身雇用制度は修正を余儀なくされ、「雇用の保障に期待できないならば、雇用され得る能力を身につけさせてほしい。」と、若者を中心に働く人の意識も変わってきました。優秀な人材ほど自分を育ててくれる企業を逆

に選択しようとしています。**「人」の力が必要なこの時代、「人」を育てる企業こそ優秀な人材を集めることができるのです。** このことを以下もう少し詳しく説明いたしましょう。

### 「駅伝」チームと個人の関係

一人ひとりの力と組織の力との関係の一例として「駅伝」があります。

日本各地で駅伝競技が行われていますが、その選手たちに共通していることは与えられた区間で自らの力を十分に発揮しチームの成績に貢献することです。

各区間にはアップダウンが多い区間が得意な人、登りが得意な人、下りが得意な人などいわゆるスペシャリスト（専門家）を配置してチーム目標に挑戦しています。

一方、選手個々人はチーム目標達成のための一員であると同時に個人としての目標を持っています。それは区間賞（区間記録）をとることです。たとえ、チームの成績が悪くても担当区間で一緒に走る他チームの選手の誰よりも速い時間で走って区間賞（区間記録）を狙います。

このことは選手個人も自分の目標を持ち、合わせてチーム全体の成績に貢献することにつながります。個人の力とチーム（組織）力が結びついている姿です。

スペシャリストとして個性を活かし、自分なりに目標を持ち、それらを通してチーム成績に貢献していく。こういった「駅伝」競技での人の起用の仕方、育て方は企業内での人材育成について一つのヒントになるのではないのでしょうか。

## 3. 雇用をめぐる環境の変化

### (1) 雇用の保障が不確実に

国際的価格競争の激化、規制緩和、情報化、そして少子高齢化と、企業を取り巻く環境は激しく変化しています。企業によっては低収益事業を売却・切り捨てて、伸張が見込まれる事業へ経営資源を集中するなど事業内容の見直しをしています。

あるいは、総人件費枠の削減のために、新卒採用を見合わせ、中高年を中心に人員削減も行うようになってきました。また、今までの勤続年数を基準にした給与・処遇などの扱いは本人の能力・業績を基準にする方向に動いています。いずれも経営体質を変化に対応できる筋肉質で柔軟な構造にし、規模の適正化を目指した施策です。

今までの日本の企業は、採用したら定年まで雇用していくという慣行が企業側と従業員側との間に暗黙の了解としてありました。企業は従業員を家族ぐるみで面倒をみ、従業員は生活が保障され、会社へ忠誠を尽くしてきました。しかし、環境の変化に対応するため、多くの企業はこの関係を見直し始めました。

企業としては、これからは従来のように全員一律に長期的雇用を保障し得ない環境下にあります。

一方、このような雇用流動化の下で、働く者が生涯を通じての職業の安定を図るためには、「自分の職業能力」の開発及び向上（キャリア形成）を図り、雇用され得る能力（エンプロイアビリティ）を身につけることが必要です。

**このような企業を取り巻く環境の変化を背景にキャリア形成の必要性が出てきたのです。**

事業主や職業能力開発推進者の方々は、このような経営環境の変化を従業員に認識してもらう必要があるでしょう。

## (2) 求める人材像が変わってきている

企業を取り巻く環境の変化に対応するため、企業の求める人材像が大きく変化してきています。今までは「出る杭は打たれる」という諺があるように集団・組織の中では他の人と違ったこと、目立つことを言ったりしたりすると周りから白い目で見られ、仲間外れにされてしまう風土が見受けられました。そのため、集団・組織の一員としての自分の身を守るために、例えば、仕事の進め方に納得できないことがあっても言わない、あるいは会社が社会的信用を失うようなことをしていても黙認してしまう、というふうに個々人は組織の論理を優先し、一人ひとりが持っている個性を発揮する場面は限られていました。つまり、自分の個性の発揮を抑えた＝没個性的な人が組織を構成する傾向がありました。

しかし、経済環境は大きく変わってきました。一例をあげれば国際的価格競争が押し寄せてきています。安く良い品物が中国・東南アジア諸国から入ってきます。低価格化対策として日本企業が中国などに生産拠点を移管しているため国内産業の空洞化が問題になっています。

これからは今まで以上に高付加価値の物づくり、サービスの提供、先進的技術開発力、その技術を吸収して使いこなす力、変化の時代に対応する経営の仕組み作りと運営する能力などが求められています。

そのためには組織の中に埋没する没個性の人材ではなく、

- 新しい発想・創造力を持った人
- その道での専門知識・技術・技能を持った人
- 新しいことに立ち向かう挑戦力を持った人
- 変化に対応するための問題提起、問題解決力を持った人



などが変革の時代に望ましい人材像とされています。もちろん、各企業の現状と将来展望によってそれぞれの人材像の重要度は異なります。

さて、みなさんの企業ではどのような人材が必要でしょうか。そして、どのような人材が不足しているでしょうか。このことが企業にとって従業員のキャリア形成の必要性を考えるときの原点になります。

### (3) 働く人の意識が変化している

『今、どのような仕事をしているのですか』と質問をすると、大部分の人からは「仕事」の内容ではなく『〇〇会社に勤めています』と会社の名前の返事がかえってきます。つまり、就職をすることは『どのような「仕事」をするか』ではなく「会社」に入ることに重点がありました。そして人生設計の基本は一度会社に入ったら大過なく定年まで勤め上げることでした。

しかし、このような職業観は若者を中心に大きく変化してきています。今までのような就社的思考から「仕事」を通して『自分らしさ』を発揮できる会社、自分の能力を活かせる会社・伸ばしてくれる会社を求めています。

もし、今の会社においても自分の能力を活かせない、あるいは伸ばせないと思えば、優秀な人材は、自分の能力を活かせる会社・伸ばしてく



れる会社を探して転職をしてしまいます。自分の職業生活の目標の実現が会社への貢献につながる、会社も生きる・自分も生きる、そういう働き方を求めているのです。

企業が経営体質の変革を行い、従業員に新しい人材像を期待するようになる一方で、働く人は自分を活かした職業生活を志向するようになってきました。

このことはとりもなおさず、一人ひとりの個性を尊重し、個人の職業能力を活かすことが組織に力をつけることになるということです。

従業員のキャリア形成は、今、企業にとっても個人にとっても明日を切り拓く鍵なのです。

#### 若者が転職先を選ぶ基準は？

若い人が今いる会社から他の会社に移ろうとするときの基準は何に重点をおいているのでしょうか。

- イ、「給料をたくさんもらえる方が良い」
- ロ、「休日は多い方が良い」
- ハ、「規模は大きい方が良い」
- ニ、「知名度が高い方が良い」
- ホ、「仕事にやりがいがあった方が良い」
- ヘ、「通勤に便利な方が良い」

さて、皆さんから見て若者は、どのよう  
に順位をつけたと思いますか。(下表参照)

#### 若者は「やりがい」で仕事を選ぶ

調査結果の1位はホ、「仕事にやりがいがあった方が良い」が69.8%で他の質問項目と比べて圧倒的に高い比率を示していました。

- イ、「給料をたくさんもらえる方が良い」・・・15.5%
- ロ、「休日は多い方が良い」・・・11.0%
- ハ、「規模は大きい方が良い」・・・0.7%
- ニ、「知名度が高い方が良い」・・・0.0%
- ホ、「仕事にやりがいがあった方が良い」・・・69.8%
- ヘ、「通勤に便利な方が良い」・・・3.1%

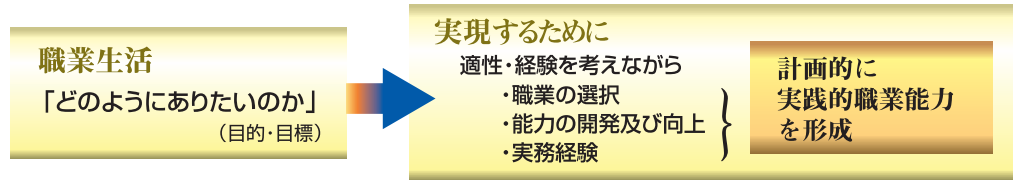
(財) 社会経済生産性本部調：「2002年新入社員半年間の意識変化調査」から



# 1章 要約

## いま、なぜ「キャリア形成」か

### 1. キャリア形成とは



### 2. 人材育成こそ企業のパワー

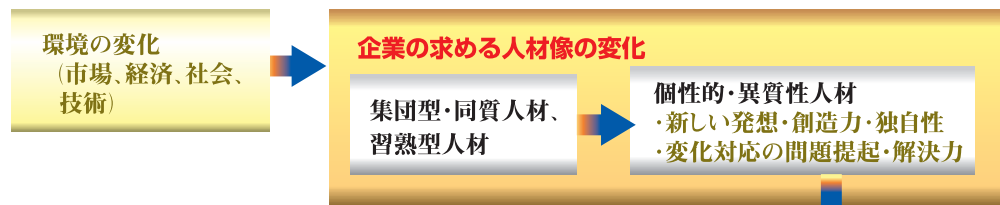


### 3. 雇用をめぐる環境の変化

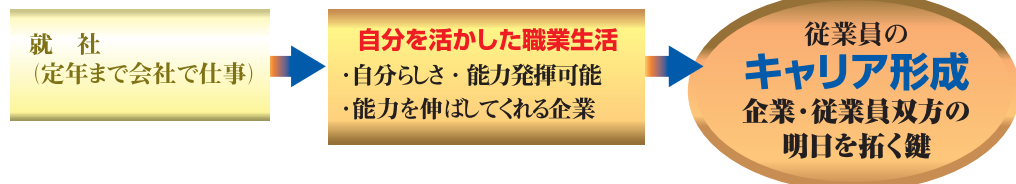
#### (1) 雇用の保障が不確実に



#### (2) 求める人材像が変わってきている



#### (3) 働く人の意識が変化している



## 2章 なぜ、企業のキャリア形成支援が必要なのか

### (1) 企業主導から個人主導の支援へ

キャリア形成は本来、従業員個々人が自分自身の職業生活の設計を自分の責任で行うものです。にもかかわらずなぜ、企業がキャリア形成の支援をする必要があるのでしょうか。

#### 理由その1 個人の職業能力開発の主導権が企業から個人に移ってきていること。

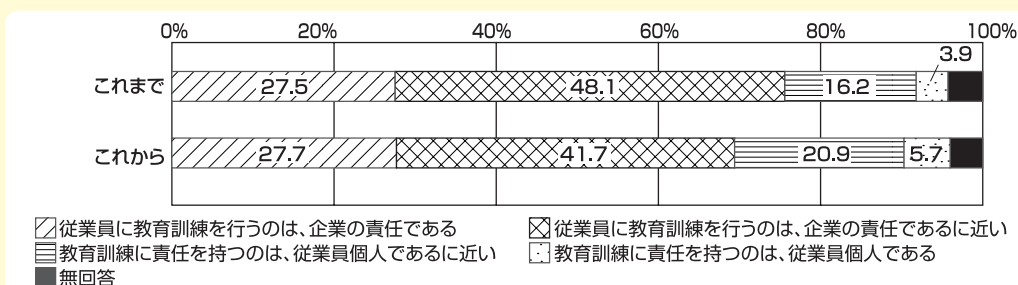
従来、従業員の職業能力開発は、企業主導で他律的・一律的に行われるのが一般的でした。そして、従業員の職業能力開発が企業主導で行われてきた背景には、日本的雇用制度の特徴とまでいわれた終身雇用と年功序列制度がありました。

しかしながら、前にも触れましたように、一度会社に採用したら定年まで雇用を保障するという慣行、勤続年数の長さが処遇の基準になる仕組み、このような慣行・仕組みは、少子高齢化の進展や国際的価格競争を含む経済諸環境の激変の時代にはなじまなくなってきたのです。

つまり、企業主導で従業員の職業能力開発を図ろうとしても、今の時代には限界があるということなのです。

### 企業主導か個人主導か？

従業員に教育訓練を行うのは、「企業の責任」と思う企業は「これまで」と「これから」を比較すると75.6%から69.4%と減少し、「従業員個人の責任」とする割合は20.1%から26.6%と増加しています。まだ「企業の責任」で行う割合が過半数を占めていますが、「個人の責任」だとする企業が増加する傾向にあることも確かです。



厚生労働省 平成13年度「能力開発基本調査報告書」から

#### 理由その2 企業の求める新しいタイプの人材の確保・育成につながるものであること。

企業は変革の時代を乗り切れる個性的、創造的、あるいは高度の専門知識等を身につけた人材、言い換えれば「雇用するに値する能力」を持つ人たちの集団を目指さなくては、この時代を乗り切っていけなくなりました。とはいえ、はじめから「雇用するに値する能力」を持つ人ばかりを求めることは困難です。また、そのような人材を従来の企業主導の人材育成策のみで育てることも難しいことです。

一方、働く人は、今までのように一度会社に入ったら定年までは安住の場所を得たなどと気楽な気持ちではいられない状況になってきていることを自覚せざるを得ません。そして、「雇用されるに値する能力」(エンプロイアビリティ)を持つために主体的にキャリア形成をしていきたい、自分らしく働くために自分の職業生活の目標を踏まえたキャリア形成をしたいと望むようになっています。

今後、会社が終身雇用を保障しえない経営環境下で、働く人たちも自衛上「雇用されるに値する能力」を持つためのキャリア形成を支援しない会社には魅力を感じることなく去っていくことでしょう。

つまり、働く人が望むキャリア形成の支援をするということは、企業が求める「雇用するに値する能力」を持つ人たちを確保・育成することにつながり、企業にとって有意義かつ必要な施策と言えるのです。

### 理由その3 キャリア形成と言われても戸惑う人が多いこと。

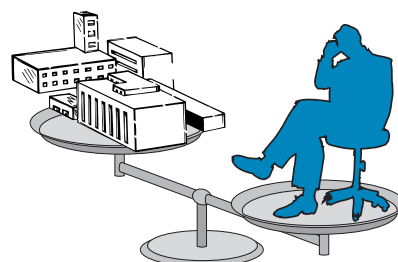
大部分の従業員は会社から「自分の責任でキャリア形成をしなさい」と言われても、大平原の真ん中で「自分の行きたい所に行きなさい」と放り出されたようで、混乱に陥ることが充分予想されます。

なぜならば、今までは、一つの会社に勤め続け、指図されるままに教育訓練を受け、職場を異動するというような企業主導の職業生活が一般的だったからです。

ある時、自分の職業人生を振り返って、「自分のキャリアって何だろう？」と首を傾げてしまう人が多いのではないのでしょうか。大部分の人は、自分の意志ではなく、会社が用意したルートに乗って職業経験を積み重ね、職業能力を磨いてきたのではないのでしょうか。

そのため、「自分の責任でキャリア形成をしなさい。」と突然言われても、「どうすればいいのか？」と戸惑う人が多いことでしょう。

そこで、企業としての従業員のキャリア形成支援が必要となってくるのです。



## 自己啓発をするに際しての問題点(個人サイド)

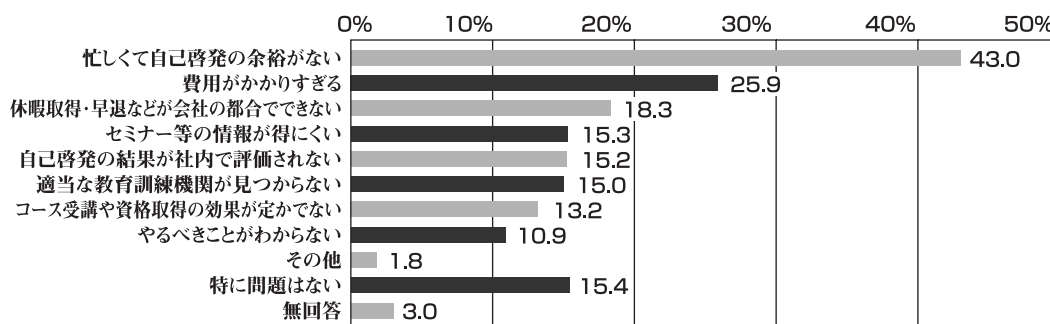
自己啓発は職業能力の開発及び向上のための方法として重要なものです。ところが自己啓発をするに当たっては次のような問題点がある、との調査結果が出ています。

その理由を上位5番まであげると、「忙しくて自己啓発の余裕がない」(43.0%)、「費用がかかりすぎる」(25.9%)、「休暇取得・早退などが会社の都合でできない」(18.3%)、「セミナー等の情報が得にくい」(15.3%)、「自己啓発の結果が社内で評価されない」(15.2%) (複数回答)となっています。

自己啓発を阻害している要因の上位は時間、費用、情報、そして評価ということになりましょう。

企業としてキャリア形成支援策を考えるときの一つのデータとして参考にして下さい。

(従業員計=100)



厚生労働省 平成13年度「能力開発基本調査報告書」から

## (2) 国のキャリア形成支援推進策

このような状況の中で、国は、平成13年に雇用対策法、職業能力開発促進法等を改正し、**労働者が職業生活設計に即して自発的な職業能力の開発及び向上を図ることを容易にするための援助に努めることを事業主の責務**として定めました。すなわち、事業主に、従業員のキャリア形成を支援するよう努力義務を課したのです。

なお、事業主が講じなければならないとされている具体的責務については、1頁の「事業主の責務と職業能力開発推進者の役割」をご覧ください。

そして、国は、従業員のキャリア形成を支援する事業主に対して、必要な助言・指導、情報提供、職業能力開発推進者講習の実施等各種支援を行うこととしているほか、「**キャリア形成促進助成金**」制度を設け、幾種類かの給付金を用意しています。(詳しくは別途 都道府県職業能力開発協会 職業能力開発サービスセンター又は雇用・能力開発機構都道府県センターまでお問い合わせ下さい。)



法律の詳細は参考資料を参照して下さい。

### キャリア形成支援ツールの活用

漠然と「これからの職業生活はこうありたい」と頭の中で考えているだけでは、いたずらに時間だけが過ぎてしまいます。そこで、効率よく具体的に職業生活設計（キャリア形成）の図面を描くことをお勧めします。そのためにまず、

- ① 自分は「**何ができるか**」 今までの経歴を振り返って、自分の能力の棚卸し（弱み、強み）をしてみます。
- ② これから「**何（仕事）をしたいか**」 してみたい仕事の将来計画作りをします。その計画を実現するために必要な能力と今自分が持っている能力とを比べてどの水準にあるのか、を自分なりにチェックしてみます。
- ③ これからの人生は「**どうありたいか**」 自分の人生観、価値観などを整理してみます。  
①、②、③をとおして自分自身の能力、将来への欲求そしてこれからの生き方など（キャリア・プラン）を整理、記述することによって、自分自身のキャリア志向について「気づく」「認識」することができます。さらに、
- ④ 「**どのような生活をしたいか**」 ライフ・プランもまた職業生活設計にとって重要なことです。

これらのことを順を追って記述していくと、具体的にまとめあげることができるツールとして「**CADS**」（キャリア開発シート）があります。

さらに、職業生活は環境の変化と無縁ではあり得ません。これからは自分の環境変化に対する「認識力」「対応力」が他の人たちと比べてどの程度（強い、弱い）なのかを認識することも重要なことです。このことを判断するツールとして「**CADI**」（環境変化自己診断ツール）があります。

従業員個々人のキャリア形成・自己啓発への動機付けの第一歩とし「CADS」、「CADI」を社内で実施することはキャリア形成支援の一策といえるでしょう。

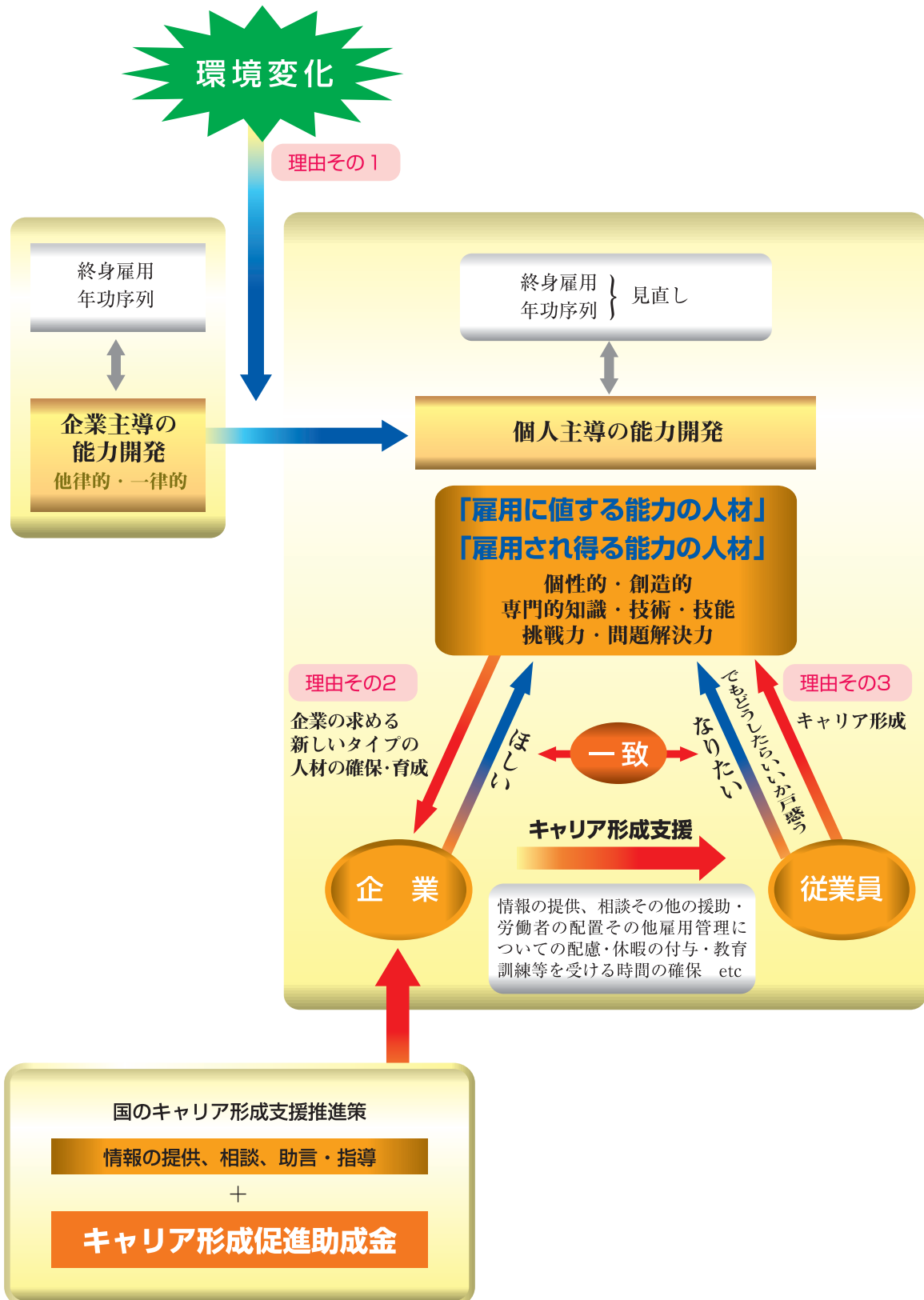
なお、「CADS」、「CADI」の詳細については各都道府県職業能力開発協会 職業能力開発サービスセンターにお問い合わせ下さい。



■ CADS & CADI

# 2章 要約

## なぜ、企業のキャリア形成支援が必要なのか



# 3章 「効率的・効果的」に従業員の能力、意欲を高めるには

能力があっても意欲がない、意欲があっても能力が伴っていない、能力・意欲ともに高いが、組織の一員としての意識が低い・・・などと、事業主や上司から見ると色々不満があるかもしれません。

しかし、何もかも完璧なスーパーマンはそうそういるものではありません。かと言って「仕方がないか」とあきらめ、自分一人であれもこれもと仕事を背負い込み、獅子奮迅の活躍では体がいくつあってももちませんし、事業も伸びません。だからこそ、各従業員の弱い部分は強化し、強い部分はますます伸ばしていく。このことが今日、明日の業績にすぐには結果が出なくとも、人を育て、組織の力を強化し、企業を継続的に成長させるための道につながります。

「泥棒を捕まえて縄をなう」的な場当たりの、その場限りの対応では、人を育てることはできません。従業員的能力や意欲を高め、企業が継続して成長していくためには、企業目的に沿って体系的・継続的に人材を育成していくことが肝要です。

そのために、事業内職業能力開発計画を作ってキャリア形成支援を体系的・継続的に進めていくことをお勧めします。

まず、事業内職業能力開発計画作成に当たっては3つの基本的なことを明確にしておく必要があります。その1は経営理念・経営方針、その2は人材育成の基本的方針・目標、その3は雇用管理の方針です。

## ● 経営理念・経営方針

企業活動を通して何をすべきか、何をしたいのかなど企業の信念・使命を示すものが「経営理念」です。その経営理念を基にして、自社の企業活動の現状とそれを取り巻く諸々の状況を把握・分析し、将来に向かっての課題を整理して目標・展望を指し示したものが「経営方針」と言えます。ただし、業種や業態によっては「理念」と「方針」が判然と分かちがたいこともあ

るでしょう。要は、経営理念・経営方針とは、企業活動を方向付ける羅針盤のようなものです。

最近、「社是」あるいは「社訓」と書かれた色紙が入った額縁にあまりお目にかからなくなりました。

### 経営理念・経営方針の例

- 私達はお客様を創造します
- 私達は社会に貢献します
- 私達は人間性を尊重します
- お客様、社会から信頼され、従業員一人ひとりが誇りを持てる会社へ
- 優れた商品をお客様に提供します
- 適正な利益を得る
- 活力ある職場をつくる

### 経営理念の考え方

- 何のためにこの企業は社会に存在しているのか
- どんな経営を目指しているのか
- 企業の未来に期待するものは何か

しかし、各会社から社是・社訓が無くなってしまったわけではありません。

事業主のみなさんの胸のうちには、「この会社をこうしたい」という思いが厳然と存在しているはずで

それが経営理念・経営方針です。

「いまさら経営理念などを言うのは照れくさい」、「うち程度の規模の会社ではそんな大それたものはいらない」とか「そんな形式的なものより毎日の実践の中で会社の方向はみんな分かっている」など色々なご意見もありましょ

しかし、経営理念・経営方針は、従業員一人ひとりの意識・行動を一つの方向に合わせる大きな効果を発揮します。また、経営理念・経営方針がしっかり定まってこそ、それに沿ってしっかりした経営計画・目標が立てられ、従業員の雇用管理も筋の通ったものとなるでしょう。

どうぞ、明確な言葉で、従業員に経営理念・経営方針を伝えて下さい。

経営理念・経営方針の内容、形式はこうあるべきだ、という定型的なものはありません。形式にとらわれることなく会社の独自性がみんなに分かりやすく表現されていること、従業員に周知徹底することが大切です。

### ● 人材育成の基本的方針・目標

経営理念・経営方針を実現していくために必要な人材像を明確にし、従業員をそのような人材に育成していくための措置・施策の目標・方向を定めます。

### ● 雇用管理の方針

雇用管理の諸施策（従業員の採用、配置、賃金、昇給・昇格、人事評価、教育訓練等）について方針を定め、それに基づいて制度や組織の整備を図っていくことが肝要です。

#### 雇用管理の方針の例

- 年功・年齢・勤続・学歴などを理由とする処遇の撤廃。
- 画一的な処遇から成果やスキルの向上に育む者に対して処遇する仕組みの導入。
- 職務遂行能力の評価基準を明確化。
- 資格取得などを奨励し、社員自ら自己啓発出来る環境（時間・経費）作りを目指す。

例えば、能力開発は能力開発、処遇は処遇と各々が独立した形で動いてしまうような雇用管理を行えば、従業員は能力向上への意欲ばかりか勤労意欲さえも減退させてしまいかねません。向上心の強い人材は、自分の能力の価値を認めてくれる企業に転職してしまうかもしれません。

人材育成の実現のため、雇用管理全般が人材育成の基本的方針に沿った人材育成を目指すものとなるように雇用管理の方針を立てましょう。

以上、経営理念・経営方針、人材育成の基本的方針・目標、雇用管理の方針について説明をしてきました。

これらを全従業員に説明・徹底させることによって、従業員は会社の進むべき道・考え方・目標を理解・共有することができ、企業として意志統一が可能になります。

これらは事業内職業能力開発計画を作るための基礎になる重要なものでもあります。

#### 人材育成の基本的方針の例

- 従業員一人ひとりの意識改革を図り、人材の精鋭化に発展させる。
- 従業員全員に対し、能力開発は勿論、経営能力に卓越した人材を目指す。

人材育成のための具体的な諸施策（教育訓練、自己啓発支援等）も雇用管理施策の一つなのだから、人材育成の基本的方針は雇用管理の方針の中に含まれるのではないかと考える方もいらっしゃるでしょう。

しかし、人材あつての雇用管理であり、雇用管理の諸施策が人材育成の基本的方針に合致したものでなければ人材育成の効果は上がらないという意味において、人材育成の基本的方針は「雇用管理の方針の一部」という以上に重要なものです。

# 3章 要約

## 「効率的・効果的」に従業員の能力、意欲を高めるには





# 4章 事業内職業能力開発計画作成の具体的進め方

以上のことを踏まえて次に具体的に事業内での職業能力開発計画作りに取り掛かりましょう。

## Step.1

### 各職務に必要な職業能力の明確化

企業が組織を新・改編するときには少なくとも次のようなことを考えているはずで

- 各々の部署の業務の目的・役割、それを達成するための職務の範囲、難易度、責任の度合い等
- それらの職務を遂行していくために必要な能力要件（職能要件）

ただ、多くの場合、これらを文書化することなく、関係する一部の人たちにその趣旨・内容を説明するだけで、会社全体には周知徹底せずに済ませてしまっているのではないのでしょうか。しかし、企業内の職務なりその職務遂行に必要な職業能力の内容やレベルを明示することは、従業員にキャリア形成を促す一つの目標図を示すことにもなります。

この職能要件を整理し、まとめ上げようとする、取り掛かりは大変ですが、日常業務を観察・整理、分析していくことから始めると「案ずるより産むが易し」です。

職能要件などを整理しておく、人事考課の一部として使用したり、教育訓練体系を作るときにも大いに役立ちます。さらには、人材マップー職務を遂行するために必要な人材の過不足表ーとしても利用でき、教育訓練対象者選定の基礎資料の一つとしても活用ができます。

「百聞は一見に如かず」と言われていますので、他の会社での例を参考までに紹介します。

紹介する会社は製造業で従業員数は約50名です。

- この会社の場合「職務評価基準」(18頁参照)と「部門別評価基準」(19頁参照)を作っています。
- 「職務評価基準」では等級別に機能を区分し、総合職と専門職コースに大別。各々等級別に「業務遂行・責任レベル」とこれに関わる「必要な能力」を設定しています。
- 「部門別評価基準」では会社内の職務を分類し、その各々の職務内容を具体的に記述し、「職務評価基準」で設定した等級毎に必要なとする「知識・能力」を設定しています。

## Step.2

### 教育訓練ニーズの確認

#### (1) 経営・戦略サイドからのニーズ

まず、企業としてどのような人を育てたいか、ということを決めることが大切です。このことは当然組織の一員として企業の発展に役に立つ能力を持った人ということになります。この条件を満たすための能力は4つあるとされています。

##### ① 課題設定能力

自分が所属する会社や部門の理念、方針を理解・納得し、自分はそのために何をしなくてはならないか。つまり、自分がしなくてはならない課題を設定できる能力。

先に経営理念・経営方針を明確にして、従業員に周知徹底する必要性をご説明した意味の一つはここにあります。

##### ② 職務遂行能力

自分で設定した課題を処理するための能力、あるいは会社が求めている職能要件を処理できる能力。18頁、19頁で紹介した「職務評価基準」、「部門別評価基準」の内容はこのことを具体的に整理した一つの例です。

### ③ 対人能力

会社は一人ひとり個性を持った人の集まりです。この人たちが互いに意思の疎通をよくして組織としての力を発揮する必要があります。つまり、良好な人間関係を保つ能力。

### ④ 問題解決能力

世の中、会社や自分が考えている通りにはいかないものです。むしろ何か予想もつかない問題が起きるものだと考えるのが常識でしょう。予想外の、あるいは予見されていた問題を上手に解決する能力。

ここに示しました4つの能力はどちらかという、日常業務を円滑に遂行するために求められる能力で、組織運営、業務遂行上、不可欠なニーズと言えるでしょう。また、その人が置かれている組織上の立場、役割によってもこれらの重要度は変わってきます。

教育訓練ニーズはこの他に個々の経営戦略と結びついた個別重点テーマもあります。

例えば、環境の変化に対応するため、あるいは変化を先取りするため新規事業を起業するという場合、今の会社の事業分野にはない能力が求められることがあります。新規事業に必要な能力を持った人を育てるという経営戦略上からくるニーズもあります。

あるいは、会社の事業分野の中で特に今後成長が期待される分野へ他の部門からの配置転換のための教育訓練なども経営戦略の一環の例でしょう。さらには、設計・技術・品質管理部門、営業部門など特定部門を重点的に強化する教育訓練ニーズという場合もあります。

## (2) 現場サイドからのニーズ

今までみてきた教育訓練ニーズは経営サイドからの教育訓練ニーズが中心ですが、毎日の仕事を通して出てくる現場サイドからの教育訓練ニーズも見逃すことができません。

技能の伝承、安全・衛生、製造技術など製造現場の声、営業、物流、修理・サービス、保守管理部門などからの声、この中には市場・顧客からの要望、苦情も含まれているでしょう。

現場には知識・汗・知恵・経験などの蓄積の中からにじみ出てくる教育訓練ニーズもあります。

とかく教育訓練ニーズというと机に座って頭で考えることが多くなりがちですが、**事業内職業能力開発計画の作成に携わる事業主、職業能力開発推進者の方々は意識して現場の声を吸い上げるよう心がけて下さい。**

## (3) 個人サイドからのニーズ

さらに、個人に焦点を当てた教育訓練ニーズに対する認識もこれから非常に重要になってきます。

働く人が主体的キャリア形成をしていく上で自己啓発は重要な手段です。職務を遂行していく上で自分が持っている知識・技術・技能などのレベルを踏まえて、不足している部分は強化し、あるいは、上のステップへ挑戦する、つまり、知識・技術・技能などの高さ・深さへの挑戦のための自己啓発があるでしょう。

または、現在の職務とは直接関係はないが、現在の職務を取り巻く周辺の関連知識・技術・技能などの習得。幅の広がりをもとめての自己啓発もあるでしょう。あるいは、全く違う分野への挑戦もあるでしょう。

高さ・深さ、幅の広がり。異分野などへの挑戦もキャリア形成という意味では個々人の職業生活設計の一環であり、文字どおり自己啓発対象の最たるものでしょう。このことを「自己啓発だから会社は関係がない」と素っ気なく切り捨てることは残念なことです。

むしろ、従業員が現在の仕事を通して現在あるいは将来のために習得しておきたいと思っていることを積極的に吸い上げることも会社全体の職業能力の開発及び向上にとって必要なことです。

## ホワイトカラーの自己啓発にビジネス・キャリア制度

ビジネス・キャリア制度は、ホワイトカラーが担当職務を適切に遂行するために必要な専門知識・能力を段階的・体系的に習得できるように開発された学習支援システムです。ぜひチャレンジしてみてください！

### I 専門的知識の体系化

何を学習するか考える

ホワイトカラーの職務分野(10分野)毎に、その職務遂行に必要な専門的知識等をユニットに細分化し学習すべき内容を公表。

### II 教育訓練講座の認定

講座を選んで学習する

Iに該当する教育訓練を厚生労働大臣が認定。  
※平成15年度  
86機関、1,272講座

### III 修了認定試験の実施

試験を受けて能力を試す

専門的知識等の習得状況を確認するための試験を実施。  
※中央職業能力開発協会が実施

	ビジネス・キャリア 修了認定試験	ホワイトカラー 職務能力評価試験
内容	厚生労働大臣が講座認定を行うユニット(10分野、計163ユニット)について、習得の程度を認定する試験	認定講座で習得できる専門知識をベースに実践的な企画力や応用力を評価する試験
実施分野・部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事・労務・能力開発(12)</li> <li>・経理・財務(14)</li> <li>・営業・マーケティング(16)</li> <li>・生産管理(26)</li> <li>・法務・総務(26)</li> <li>・広報・広告(12)</li> <li>・物流管理(14)</li> <li>・情報・事務管理(9)</li> <li>・経営企画(6)</li> <li>・国際業務(28)</li> </ul> ( )内はユニット数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事</li> <li>・労務</li> <li>・生産管理オペレーション</li> <li>・生産管理プランニング</li> <li>・経理</li> <li>・財務管理</li> <li>・情報化推進</li> <li>・営業マネジメント</li> <li>・マーケティングマネジメント</li> <li>・企業法務</li> </ul>
対象者	初級レベル 認定講座修了又は 実務経験3年以上	中級レベル 認定講座修了又は 実務経験5年以上
		上級レベル 誰でも受験可(実務経験7年~10年程度を想定)

詳しくは、中央職業能力開発協会のホームページ(<http://www.bc.javada.or.jp/>)をご覧ください。

## Step.3

## 教育訓練の体系図の作成

(1) 企業内での教育訓練のニーズが決まりましたら、次にはこれらのニーズを教育内容別に分類・整理してみます。

分類・整理は、「何のために(到達目標)」「誰に(対象者)」「何を(教育訓練名)」「どのように(方法)」という切り口で行います。そして、それらをまとめたものが会社としての**教育訓練の体系図**になります。

(2) 体系図は個々の企業によって違いがあるのは当然ですが、各企業の体系図でほぼ共通しているのは柱を2本立てていることです。その1つは「**階層別教育訓練**」でその2は「**職能(部門)別教育訓練**」です。

- ① 「階層別教育訓練」は新人、監督者層、管理者層、経営者層などを対象にし、主な内容は新人層の場合は社会人としての心得、仕事の基礎など。管理者層ではリーダーシップ、部下の育成、仕事の管理などです。
- ② 組織機能の面では「職能(部門)別教育訓練」で営業、購買、経理、総務、製造、開発などを対象にし、各部門特有の知識、技術、技能などの研修があります。
- ③ この2本の柱を核として、企業独自の経営課題を取り上げる柱として「目的別・課題別教育訓練」があります。(例えば品質管理、環境管理などの研修を設け重点を置いている企業が増えています。)
- ④ また「自己啓発」を柱として立てている企業も増えています。

「自己啓発」は文字どおり自分の意志で自分自身を啓発していくことで、自ら描いた職業生活設計実現のための職業能力開発の方法です。が、最近この自己啓発についての啓蒙、支援策を積極的に取り上げ、「主体的キャリア形成」支援の一助とする企業が増えています。

20頁に教育訓練体系図の1例を紹介しておきます。この体系図は建設業で約20人規模の会社の例です。

また、一部の業種については、雇用・能力開発機構において「生涯能力開発体系」というものが開発されていますので、ご利用下さい。

(3) 教育訓練体系図は、その企業における職業能力開発の仕組みを示すものとなり、従業員のキャリア形成への指針・目標となって、従業員のキャリア形成への動機付けの一つとなります。

## Step.4

## その他の措置の検討

従業員に対する教育訓練の実施の他、次のような措置についても検討してみてください。

- 従業員の職業能力の評価の実施(技能検定、社内検定等)
- 従業員が教育訓練を受けるための機会の確保(教育訓練休暇制度の導入等)
- 従業員に対するキャリア・コンサルティング\*の実施

\*キャリア・コンサルティング：労働者がその適性や職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練の受講等の職業能力開発等を効果的に行うことができるよう、労働者の希望に応じて実施される相談

各都道府県職業能力開発協会 職業能力開発サービスセンターでは事業内職業能力開発計画の参考事例を多数ご用意しております。

あなたの**会社の規模や業種にフィットした参考事例**をご紹介しますので、遠慮なく**お問い合わせ下さい**。

問い合わせ先は参考資料32頁をご覧ください。

# 「職務評価基準」の具体例

等級	機能	業務遂行・責任レベル	総合職コース	必要能力	等級	業務遂行・責任レベル	専門職コース	必要能力
	経営補佐・上級管理職	<ul style="list-style-type: none"> <li>部門経営者として、業績の最終責任を持つ</li> <li>経営的視点から全社にかかる立案・判断をする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① トップの補佐として経営判断ができる</li> <li>② 会社の方針に基づき担当部門の方針・計画を立案できる</li> <li>③ 部門の計画遂行に関する指示を担当課長に対して与えることができる</li> </ul>					
M5	管理職	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当部署の業務・予算・人事等全般の管理をする</li> <li>担当部署の方針展開および計画の実行責任を持つ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 自部門の方針・計画を策定できる</li> <li>② 自部門の計画遂行のための管理が行える</li> <li>③ 自部門の成果を上げるために、部下を統率、指導できる</li> </ul>					
S4	監督職	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属長の方針や指示に基づき、部下を統率・監督し、部署の業務を遂行する</li> <li>所属長の不在時は所属長の業務・責任を代行し、速やかに上位者に対して状況・進捗・結果に関し、報告をする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① データに基づき担当業務に関する計画を立案し、上申できる</li> <li>② 所属部門全体の業務を把握し、仕事の割り振りを立案できる</li> <li>③ クレームに対し単独でも対応できる</li> <li>④ 上司を代行し、部下の統率・監督ができる</li> </ul>					
S3	上級・指導職	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属部署全体の業務を改善する</li> <li>技術的に高度な判断を伴う業務を担当・遂行する</li> <li>下位等級者の業務遂行を援助・指導する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 仕事の流れを全体的に把握し、業務単位で仕事を担当できる</li> <li>② 高度な技術的提案・改善ができる</li> <li>③ 計画に基づき単独で業務が遂行できる</li> <li>④ 顧客・製品の特徴を把握し、業務に生かせる</li> <li>⑤ 後輩のフォロー、指導ができる</li> </ul>	J3	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度な技術と知識により業務を改善する</li> <li>技術的に高度な判断を伴う業務を担当・遂行する</li> <li>下位等級者に仕事を指導し、業務の質の向上を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 高度な技術や知識を必要とする業務に対処できる</li> <li>② 部署の業務の技術的なクレームを解決することができる</li> <li>③ 継続的に行われる業務の改善・効率化を図ることができる</li> <li>④ 新たな業務の技術的対応ができる</li> </ul>		
J2	中級職	<ul style="list-style-type: none"> <li>定型的な業務は自分で工数、質を管理し遂行する</li> <li>新しい仕事を指導を受け遂行する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 製品や技術の一般的知識を持ち、定型的な業務は完了まで単独で遂行できる</li> <li>② 自ら進んで仕事を探し、行える</li> <li>③ 定型業務に習熟し、段取りから一貫して正確かつ迅速に遂行・判断ができる</li> <li>④ 定型業務をより高いレベル改善できる</li> </ul>	J2	<ul style="list-style-type: none"> <li>定型的な業務は自分で工数、質を管理し遂行する</li> <li>新しい仕事を指導を受け遂行する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 製品や技術の一般的知識を持ち、定型的な業務は完了まで単独で遂行できる</li> <li>② 自ら進んで仕事を探し、行える</li> <li>③ 定型業務に習熟し、段取りから一貫して正確かつ迅速に遂行・判断ができる</li> <li>④ 定型業務をより高いレベル改善できる</li> </ul>		
J1	初級職	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務に必要な基本的な知識を持ち、与えられた仕事を遂行する</li> <li>定型業務を指導を受けできる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 仕事の流れや理由など教えたことを正しく理解し、覚えることができる</li> <li>② 会社の規則や仕事に関する必要な知識を身につけ、実行できる</li> <li>③ わからないことは、自分から聞き理解できる</li> </ul>	J1	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務に必要な基本的な知識を持ち、与えられた仕事を遂行する</li> <li>定型業務を指導を受けできる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 仕事の流れや理由など教えたことを正しく理解し、覚えることができる</li> <li>② 会社の規則や仕事に関する必要な知識を身につけ、実行できる</li> <li>③ わからないことは、自分から聞き理解できる</li> </ul>		

「部門別評価基準」の具体例

職務分類	J-1 知識・能力		J-2 知識・能力		S-3 知識・能力		S-4 知識・能力	
	レベル	内容	レベル	内容	レベル	内容	レベル	内容
顧客対応		顧客窓口の対応	○	顧客対応での受け答えができる	○	顧客の担当者と対等に話ができる	○	全ての内容に対応できる
		見積書の作成			○	顧客図面が理解でき工数計算ができ、見積書が作成できる	○	計算内容の妥当性が判断できる
		顧客棚卸	○	部品形式と部品表を照合できる	○	工程への投入の状況が判断できる	○	リストの照査ができる
		受注			○	受注状況が把握できる	○	リードタイムによる生産計画が立てられる
工程管理		生産計画の立案	○		○	生産能力が把握できる		生産進捗が把握できる
						生産工数が把握できる	○	客先と生産調整の交渉ができる
						生産工数の把握ができる		
						負荷の平準化ができる		
						修正計画案が立案できる		
材料管理		現場作業	○					
設備管理		支給品の受入	○					
品質管理		欠品・不具合品の処理	○					
改善活動		社内棚卸	○					
品質管理		設備点検	○					
品質管理		方針展開実行計画と報告書の作成	○					
品質管理		品質改善の実施	○					

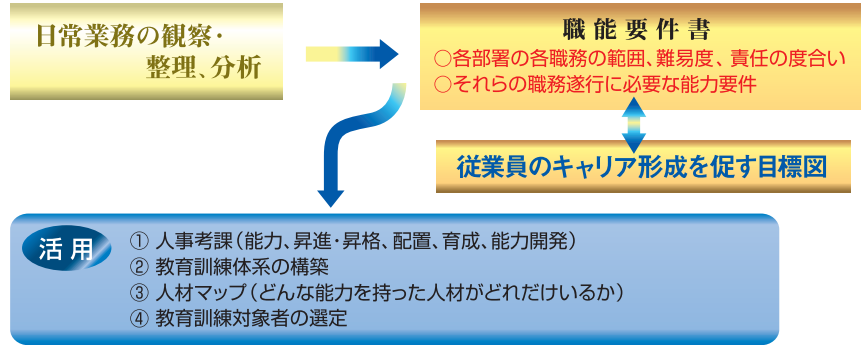
# 「教育訓練体系図」の具体例

区分	階層別教育	職能別教育		安全教育講習	自己啓発
		事務・営業・技術	技能講習		
新人若手社員層	新入社員0A研修 ビジネスマナー研修 3級建設業経理事務講習	2級土木施工管理講習 危険物取扱者(甲・乙・丙)講習 甲・乙種火薬類講習 大型運転免許講習 大型特殊運転免許講習 牽引運転免許講習	地山掘削 土止め支保工 型わく支保工 鉄骨の組立等 足場の組立て	足場の組立て能力向上  車両系業務従事者安全 玉掛業務従事者安全 クレーン運転業務	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">             ビジネスキヤリア制度通信研修           </div>
		測量士補講習 2級建築士講習 2級造園施工管理講習 2級管工事施工管理講習	車両系 玉掛け 小型移動式クレーン クレーン運転 ローラー運転 不整地運搬車 ウインチ運転  コンクリート破砕 コンクリート構造物解体 コンクリート橋梁設 下水道排水工事 下水道技術検定 統括安全衛生責任者 アーク溶接 ガス溶接 第2種酸素欠乏危険 酸素欠乏危険作業 高所作業者運転 電気保安責任者		
中堅社員層	2級建設業経理事務講習 1級建設業経理事務講習	測量士講習 1級土木施工管理研修 1級土木施工管理講習 1級建築施工管理講習 1級造園施工管理講習 1級管工事施工管理講習 宅地建物取引主任者研修 1級建築士講習			
		行政書士講習 衛生管理者講習	管理監督者研修 管理者研修 経営幹部研修		
監督者 管理者層					

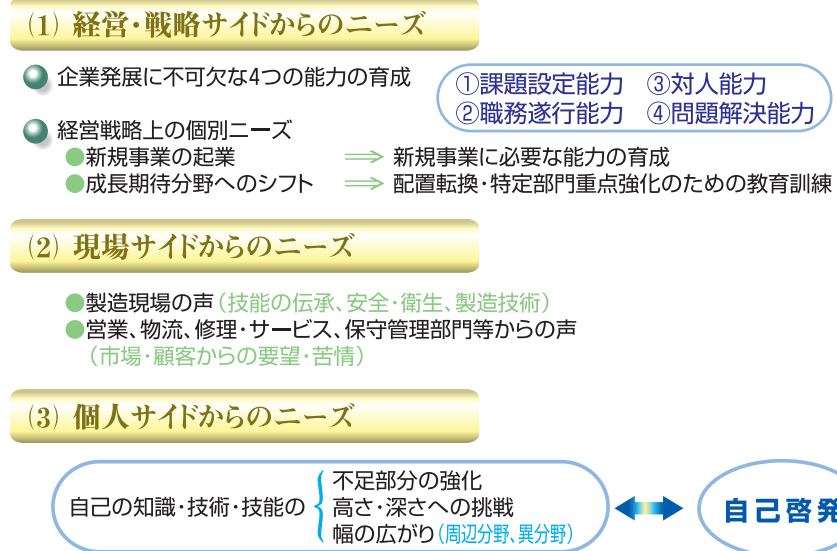
# 4章 要約

## 事業内職業能力開発計画作成の具体的進め方

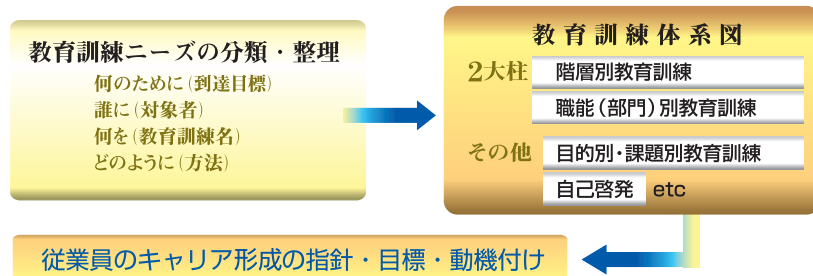
### Step.1 各職務に必要な職業能力の明確化



### Step.2 教育訓練ニーズの確認



### Step.3 教育訓練の体系図の作成



### Step.4 その他の措置の検討

その他職業能力の評価、教育訓練休暇制度の導入、キャリア・コンサルティングの実施等を検討



事業内職業能力開発計画を作成する中で教育訓練体系図も作成してもらいました。

しかし、教育訓練体系図は企業としての教育訓練の大枠を示したもので、それだけでは教育訓練は具体化しません。

実際に教育訓練を展開するためには、**毎年、事業内職業能力開発計画に基づいて具体的に教育訓練実施計画を作成する必要があります。**

そこで個々の教育訓練の実施計画を作成するための留意事項をまとめてみました。

## (1) 教育訓練のニーズと優先順位

### ① 教育訓練ニーズの整理

まず基本的なことは、経営・人事戦略の一環として「教育訓練ニーズ」の核心を今一度的確に把握・整理することです。

多くの場合、教育訓練ニーズを多角的にとらえるため、事業内職業能力開発計画を作成する際に人事・教育部門は経営幹部、各部門、関係先などからのヒアリングを行っていると思います。その結果、多くのニーズが把握できます。しかし、この段階でのニーズの内容は一般的には総花的で教育訓練の必要性の軽重が曖昧な状態になっている可能性があります。

したがって、個別の教育訓練計画のニーズを決定するに当たっては、ニーズの背景、経緯、将来への展望などを全社的立場に立って今一度検討をします。その検討の方法の一つとしては、なぜこの教育訓練を必要とするのか。それはなぜか。さらに、そのことはなぜ、なぜを繰り返してそれを記述していきます。このことの積み重ねによって次第にニーズの核心が明確になってきます。

### ② 教育訓練の優先順位の決定

ニーズが明確になった後は教育訓練の緊急性、教育効果（付加価値を生む程度、効果の持続性、職場への影響など）、経費効率などを勘案し、その年に実施する教育訓練の優先順位を決定します。

その結果、当年度に教育訓練を実施できないニーズが出てきた場合には人事・教育部門はその対応策を関係部門や関係者と話し合い、当面できる処置、対応策を決め各々の部門で実施に入ってもらいます。

## (2) 計画作成に当たっての具体的検討項目

スピード経営の時代、人材の質の時代といわれる環境下で、教育訓練によって所期の人材を確実に、タイミングよく効率的に育成するためには個々の教育訓練計画の実施内容・方法など質の検討が重要になります。教育訓練体系を具体化した個々の教育訓練実施計画は教育訓練効果の成否を左右するといっても過言ではありません。

そこで、次に、高い効果を実現するための教育訓練実施計画作成に当たって必要とされる検討項目をあげてみます。もちろん、これらの項目を検討するに当たっては、事業内職業能力開発計画を念頭において下さい。

### ① 教育訓練の目的

前に触れた教育訓練ニーズの核心である、何のために、何を実現するためにこの教育訓練を実施するのかを明確にします。

## ② 教育訓練の内容（幅）とレベル（高さ）

教育訓練の内容とその到達目標を決めます。

受講者に習得を期待したい内容はどうしても幅広くなりがちで、また、レベルも一気に高いものを求めがちですが、教育訓練の目的、受講者の現状レベル、教育訓練に充てることのできる時間なども考え合わせて、教育訓練の内容（領域の幅）とレベル（高さ）を設定します。

折角の機会だからと、やたらに内容の幅を広げたり、高すぎるレベルを設定したりすることは結果的に教育訓練効果を阻害することになりかねません。

中学生に高校の勉強を教えても勉強嫌いにしてしまうかもしれません。急がば回れで、まずは中学生を高校生に仕上げ、高校生は大学生に・・・とステップを踏んでいくことが大切です。

## ③ 対象者の選定と動機付け

受講対象者の選定に当たっては、教育訓練のニーズを踏まえて、どの層の誰が最適かを慎重に選定します。これからは階層別の教育訓練を行うときは別にして、目的別・課題別の教育訓練の場合は階層・年齢などにこだわらず、そのときの「テーマ」に最適な人を選定することも念頭に置いておくことが望ましいことです。

さらに、大切なことは、選定した対象者には受講への動機付けです。受講者本人を呼んで、ただ簡単に「今度〇〇の研修があるから出席するように」と伝えるだけでなく、「教育訓練の目的」、「受講者として選んだ理由」そして「受講後、本人に期待すること」などをていねいに説明して受講への動機付けを十分にすることが大切です。

## ④ 方法と時間

訓練の内容・レベルが決まりましたら次は「どのような方法」で、「どの位の時間」で実施するかを決めます。方法には講義、実習、演習、eラーニングなど色々な方法があります。どの方法を選ぶかは教育訓練のテーマや総時間によって一つの方法があるいは組み合わせるかを検討し、最適な条件で設定します。

次にどのくらいの時間をかけるかは、教育訓練全体の時間と、内容・レベルを勘案してどの部分に重点を置いて時間をかけるかの、二つの面から検討・設定します。

## ⑤ 予想（期待）効果

教育訓練ニーズに対して上記の①～④の計画を適確に実施した結果として、どのような教育訓練効果を期待できるのかを考えます。

効果内容として主なものは次のとおりで、これらの予想(期待)効果を複数記述して教育訓練の生み出す成果を明確にします。

**直接効果：**教育訓練で技術・技能・専門能力が高くなり、その結果、コストダウン・生産性向上・付加価値アップ・品質レベルの向上などが生ずること。定量的に計りやすい。

**間接効果：**受講者の問題意識、役割認識、指導力、判断力、問題解決力等が高まり、定量的に計りにくいものの、その効果が結果として業績向上に結びついていくこと。

**影響効果：**受講者が教育訓練に触発されて態度を変容させ、あるいは、その態度を変容させた受講者が周囲や職場に対して影響を与え、企業(職場)の文化や風土の変容につながっていくこと。

**資格取得効果：**受講者が資格試験、検定試験などに合格し、有資格者による適確で責任ある任務の遂行を可能にすること。

これらの効果を明確にすることにより、イ.教育訓練の実施・運営上の目標や教育訓練の位置づけが明確になって、より適確かつ効果的に教育訓練が実施できるようになり、また、ロ.教育訓練後のフォローアップに結びつけて、従業員に実践的職業能力を速く身につけさせることができるようになります。

#### ⑥ 教育訓練後の能力向上の評価方法

教育訓練効果を評価するために、受講後にどのような方法で能力向上などを評価するか、その方法を決めておきます。具体的な方法としては、実務や課題を与えてその結果や結果に至るプロセスを評価したり、資格取得、検定受験、その他課題レポートの提出などがあります。

#### ⑦ 予算計画

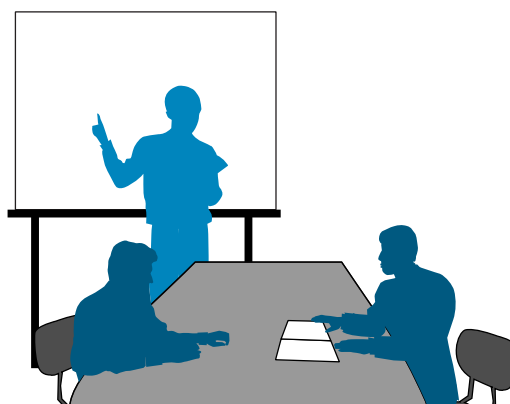
講師料、受講料、教材費、その他の経費を計画します。

### (3) 講師や外部教育訓練機関の選定

企業内の講師や外部講師の招聘で教育訓練を実施する場合には、個々の教育訓練実施計画を作成時に、講師予定者に教育訓練実施の背景やニーズの内容など教育訓練実施の目的を明確に伝えます。そして、人事・教育部門と講師が一緒になって個々の教育訓練実施計画を検討することが必要です。決して講師任せにしないことです。

外部機関に委託して受講者を派遣する場合には、当該外部機関の教育訓練コースが自社の教育訓練ニーズ、教育訓練レベル、内容などに適合し、所期の教育訓練効果を高められるかどうかを十分に検討します。

さあ、事業内職業能力開発計画を作成し、それに基づいて教育訓練実施計画を立て教育訓練を実施しました。  
教育訓練実施計画の中で定めた評価方法でしっかり評価しましょう。  
そして、その結果を次の教育訓練実施計画に反映させましょう。  
あなたの企業が成長し続けるために...



### ???「キャリア形成支援」と言うけれど、今までと何が違うの???

『これからは従業員のキャリア形成を支援しろ』と言うけれど、ウチでは、今までだって事業内職業能力開発計画を立てて、体系的に従業員の教育訓練を行ってきた。『キャリア形成支援』と言ったって、今までと何がどう違うのだろうか?』と思われる方も多いことでしょう。

- 1 まず、従業員が自分の職業生活を振り返り、これからどうしようか、どうあるべきかと考える機会、すなわち**職業生活設計を立てる機会・きっかけを与えてあげてください。**
  - 2 従業員が職業生活設計に当たって自分の職業能力の開発及び向上の目標を適切に立てられるように、次のような事項について**情報を提供してあげてください。**
    - ① 職務等の内容・その遂行に必要な職業能力
    - ② 従業員の配置方針とその運用状況
    - ③ 人材育成の基本的方針とそれに基づいて実施する教育訓練、職業能力検定等
  - 3 従業員が適切に職業生活設計を立てられるよう、また効果的に職業能力の開発及び向上が図られるよう、**相談にのって（相談体制を整えて）あげてください（キャリア・コンサルティング）。**
  - 4 人材育成は教育訓練だけで実現するものではないということをご理解いただき、**雇用管理全般が従業員の職業能力の開発及び向上を促すものとなるように配慮してあげてください。**
  - 5 今までどおり、いえ、今まで以上に、従業員に対して、**必要な教育訓練を実施して（必要な教育訓練を受ける機会を与えて）あげてください。**  
そして、教育訓練や実務経験から得られた**職業能力を適正に評価してあげてください。**
- ただし、教育訓練体系あるいは個別の教育訓練計画を作成する際、また、教育訓練の対象者を選定する際に、企業側のニーズだけでなく、従業員側のニーズにも十分配慮してあげてください。

ここでの説明内容は概要の範囲を出ていません。

さらに詳しい内容をお知りになりたい方には、各都道府県に**都道府県職業能力開発協会 職業能力開発サービスセンター**があります。

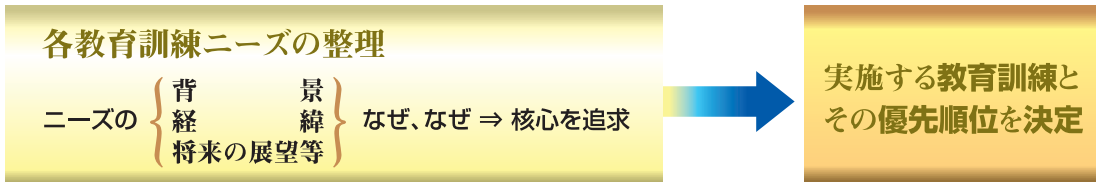
ここでは企業の皆さんの能力開発プラン作りのアドバイスや情報の提供、従業員の方の自己啓発のお手伝いなど無料でご相談に応じております。

是非、お気軽にご利用下さい。

**各都道府県職業能力開発協会 職業能力開発サービスセンターの所在地は参考資料32頁をご覧ください。**

## 教育訓練実施計画の作成 —高い教育効果の実現—

### (1) 教育訓練のニーズと優先順位



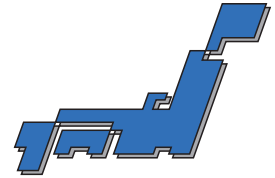
### (2) 計画作成に当たっての具体的検討項目

教育訓練の目的	何のために、何を実現するために実施するのか、目的を明確にする。
教育訓練の内容とレベル	教育訓練の目的、対象者の現状レベル、教育時間等を考慮して、教育訓練の内容とその到達目標を決める。
対象者の選定と動機付け	どの層の誰を対象とするか決め、受講者に動機付けをする。
方法と時間	講義、実習、演習、eラーニング等のいずれか、又は組み合わせを決め、全体時間と何に重点を置くかの観点から時間配分する。
予想（期待）効果	教育訓練の効果、成果を明確にしておく。
教育訓練後の能力向上の評価方法	受講後の受講者の能力向上の評価方法を決めておく。 (例) 実務・課題の付与、資格取得・検定受験、課題レポート作成
予算計画	講師料、受講料、教材費、その他の経費

### (3) 講師や外部教育訓練機関の選定

## 職業能力開発サービスセンター所在地一覧

職業能力開発について色々知りたい、相談にのってほしいという方々には、各都道府県職業能力開発協会に設けられている職業能力開発サービスセンターの窓口で、専門の担当者が、無料でご相談に応じています。



職業能力開発サービスセンター名	郵便番号	所在地	電話番号
北海道職業能力開発サービスセンター	003-0005	札幌市白石区東札幌5条1丁目1-2 北海道立職業能力開発支援センター内	011(825)2388
青森職業能力開発サービスセンター	030-0122	青森市大字野尻字今田43-1 県立青森高等技術専門校内	017(738)6464
岩手職業能力開発サービスセンター	020-0022	盛岡市大通3-2-8 岩手県金属工業会館5階	019(654)7552
宮城職業能力開発サービスセンター	981-0916	仙台市青葉区青葉町16-1	022(271)9223
秋田職業能力開発サービスセンター	010-1601	秋田市向浜1-2-1 秋田県総合職業訓練センター内	018(823)0370
山形職業能力開発サービスセンター	990-2473	山形市松栄2-2-1 山形職業能力開発専門校内	023(644)4250
福島職業能力開発サービスセンター	960-8650	福島市中町8-2 福島県自治会館5階	024(525)8680
茨城職業能力開発サービスセンター	310-0801	水戸市桜川2-2-35 茨城県産業会館12階	029(221)0639
栃木職業能力開発サービスセンター	321-0905	宇都宮市平出工業団地48-4 県立県央高等産業技術学校敷地内	028(660)0800
群馬職業能力開発サービスセンター	372-0801	伊勢崎市宮子町1211-1	0270(23)8776
埼玉職業能力開発サービスセンター	330-0074	さいたま市浦和区北浦和5-6-5 埼玉県浦和和地区庁舎5階	048(827)0075
千葉職業能力開発サービスセンター	261-0026	千葉市美浜区幕張西4-1-10	043(296)1120
東京職業能力開発サービスセンター	102-0072	千代田区飯田橋3-10-3 シニアワーク東京7階	03(5211)2355
神奈川職業能力開発サービスセンター	231-0026	横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ6階	045(633)5423
新潟職業能力開発サービスセンター	950-0965	新潟市新光町15-2 新潟県公社総合ビル4階	025(283)2144
富山職業能力開発サービスセンター	930-0002	富山市新富町2-4-22 富山県商工会館6階	076(433)2578
石川職業能力開発サービスセンター	920-0862	金沢市芳斉1-15-15 石川県職業能力開発プラザ3階	076(262)9027
福井職業能力開発サービスセンター	910-0005	福井市大手2-9-10 福井県電気ビル1階	0776(24)8839
山梨職業能力開発サービスセンター	400-0055	甲府市大津町2130-2 山梨県中小企業人材開発センター内	055(243)4918
長野職業能力開発サービスセンター	380-0836	長野市大字南長野南県町688-2 長野県婦人会館3階	026(234)9080
岐阜職業能力開発サービスセンター	502-0841	岐阜市学園町2-33 岐阜県人材開発センター内	058(294)0550
静岡職業能力開発サービスセンター	424-0881	静岡市清水桶160	0543(47)4703
愛知職業能力開発サービスセンター	451-0035	名古屋市西区浅間2-3-14 愛知県職業訓練会館内	052(524)2035
三重職業能力開発サービスセンター	514-0004	津市栄町1-954 三重県民サービスセンター4階	059(228)2732
滋賀職業能力開発サービスセンター	520-0865	大津市南郷5-2-14	077(537)6868
京都職業能力開発サービスセンター	602-8444	京都市上京区今出川通智恵光院西入 京都府職業能力開発支援センター2階	075(431)7411
大阪職業能力開発サービスセンター	540-0033	大阪市中央区石町2-5-3 エル・おおさか南館8階	06(6946)2625
兵庫職業能力開発サービスセンター	650-0011	神戸市中央区下山手通6-3-30 兵庫勤労福祉センター1階	078(371)2094
奈良職業能力開発サービスセンター	630-8213	奈良市登大路町38-1 奈良県中小企業会館2階	0742(24)4127
和歌山職業能力開発サービスセンター	640-8272	和歌山市砂山南3-3-38 和歌山技能センター3階	073(425)5455
鳥取職業能力開発サービスセンター	680-0845	鳥取市富安2-159 久本ビル5階	0857(21)1626
島根職業能力開発サービスセンター	690-0826	松江市学園南1-2-1 くまびきメッセ6階	0852(26)9331
岡山職業能力開発サービスセンター	700-0824	岡山市内山下2-3-10 アマノビル3階	086(223)3441
広島職業能力開発サービスセンター	730-0052	広島市中区千田町3-7-47 広島県情報プラザ5階	082(245)4294
山口職業能力開発サービスセンター	753-0083	山口市後河原150-1	083(932)2335
徳島職業能力開発サービスセンター	770-8006	徳島市新浜町1-1-7	088(662)0303
香川職業能力開発サービスセンター	761-8031	高松市郷東町新開587-1	087(882)6993
愛媛職業能力開発サービスセンター	790-0003	松山市三番町4-10-1 愛媛県三番町ビル2階	089(932)6002
高知職業能力開発サービスセンター	781-5101	高知市布師田3992-4 高知地域職業訓練センター内	088(846)2305
福岡職業能力開発サービスセンター	813-0044	福岡市東区千早5-2-24 福岡成人訓練センター内	092(671)5918
佐賀職業能力開発サービスセンター	840-0814	佐賀市成章町1-15	0952(24)6408
長崎職業能力開発サービスセンター	851-2107	西彼杵郡時津町久留里郷字新開1439-31	095(882)3763
熊本職業能力開発サービスセンター	862-0950	熊本市水前寺6-5-19 住宅供給公社ビル3階	096(385)4878
大分職業能力開発サービスセンター	870-1141	大分市大字下京方字古川1035-1 大分地域職業訓練センター内	097(542)0163
宮崎職業能力開発サービスセンター	889-2155	宮崎市学園木花台西2-4-3	0985(58)1570
鹿児島職業能力開発サービスセンター	892-0823	鹿児島市住吉町15-11 鹿児島県住吉ビル3階	099(227)4633
沖縄職業能力開発サービスセンター	900-0036	那覇市西3-14-1 那覇地域職業訓練センター内	098(866)4964

中央職業能力開発協会 キャリア形成推進部 支援企画課

〒112-8503 東京都文京区小石川1丁目4番1号 住友不動産後楽園ビル

TEL 03-5800-3491 FAX 03-5800-3922 <http://www.javada.or.jp/>