

# 今、求められる教育体系とは

## ～効果的な教育体系の構築と設計とは～

株式会社日本能率協会マネジメントセンター  
パートナーコンサルタント  
海瀬 章

# 目次

## **I 年代別 教育・研修の動向**

## **II 人材育成・教育の重点課題**

## **III 教育体系の構想設計と取り組み**

- 1 経営と一体化させた人材育成・教育の全体像
- 2 教育体系の構成要素
- 3 教育体系の見直し・構築への取り組み
- 4 教育体系の見直し・構築の留意点
- 5 教育体系構築の視点
- 6 人材開発を推進するための土台の整理
- 7 教育体系・教育計画の見直し・構築の手順と進め方

## **IV 教育体系の設計内容**

## **V 人材開発部門の取り組み**

# I 年代別 教育・研修の動向

## 【企業内教育の変遷】

昭和時代の  
教育活動

- ・職能資格制度に基づく能力主義人事が導入され、それと連動させた教育体系が整備
- ・集合教育・OJT・自己啓発の3本柱の形態が整備。特に集合研修が活発化
- ・階層別は各階層群ごとでの一律的教育により、組織全体の底上げ強化
- ・監督職層による実務遂行力向上のためのOJTや、通信教育の受講・資格取得・挑戦への自己啓発・支援
- ・組織活性化のために小集団活動・職場ぐるみ訓練等、職場・組織単位で活発に実施

# I 年代別 教育・研修の動向

## 【企業内教育の変遷】

平成初期  
の  
教育活動

- ・能力主義から成果主義に移行し、軌道にのせるための目標管理研修・人事評価研修・フィードバック面接研修
- ・層別の全体教育から、先発した社員を育成する「重点個別のコア人材」育成のためのビジネスリーダー研修・グローバル人材研修へ
- ・個人の主体性・自律性を高めるための年代別キャリア研修を開始
- ・組織のスリム化、個人別目標管理を実施したことで、小集団活動や現場でのOJTが低調に。→ 組織力が弱体化

# I 年代別 教育・研修の動向

## 【企業内教育の変遷】

平成10年以後現在までの教育活動①

### ◎ 成果主義人事の反動に対応するための見直し・再整備が進む

- ・成果を創出するための行動特性であるコンピテンシー評価・行動評価や、組織目標の設定評価等の導入
- ・ハラスメント防止やメンタル不全に対応する研修

### ◎ 経営組織活動強化の視点での取り組み

- ・CSR・コンプライアンス・リスクマネジメント等への対応の整備の研修
- ・コア人材育成への取り組み本格化（経営を担うビジネスリーダー養成、事業研究のイノベーション人材や国際化に対応するグローバル人材の育成）
- ・ワークライフバランス推進、ダイバーシティ推進、働き方改革に対する対応が開始（女性活躍、女性管理職登用、業務分担業務配分、業務改善の活動や多様な人材へのモチベーション向上、育成、評価への対応）
- ・職場・組織の活性化  
チーム協力体制づくり、対話・コミュニケーションの活発化（ファシリテーション、ポジティブコミュニケーション）

# I 年代別 教育・研修の動向

## 【企業内教育の変遷】

平成10年以後現在までの教育活動②

### ◎ 教育・研修強化充実の視点での取り組み

- ・教育・研修機能を分離・分社化。企業内大学・塾を開設
- ・研修の内製化、教育効果の測定、eラーニング研修普及

### ◎ 個人の主体性、自律性を高める研修を実施

- ・個人の気づきを促すコーチング研修普及
- ・実践力を高めるためのアクションラーニングを取り入れた研修
- ・キャリア開発を推進
- ・年代別キャリア研修の定期的実施  
企業によるキャリア面接、キャリアコンサルティング、FA制、社内公募制の導入
- ・人事制度と関連させたコミュニケーションの実施

## Ⅱ 人材育成・教育の重点課題

- 1 経営の中核となるビジネスリーダーの育成
- 2 管理者のマネジメント能力の向上  
(ダイバーシティマネジメントを推進できる管理者の育成)
- 3 組織・職場の活性化
- 4 職場における育成への取り組みの整備
- 5 中長期視点に立ったキャリア開発を促進
- 6 ダイバーシティ・ワークライフバランス・働き方改革を  
関連させて推進

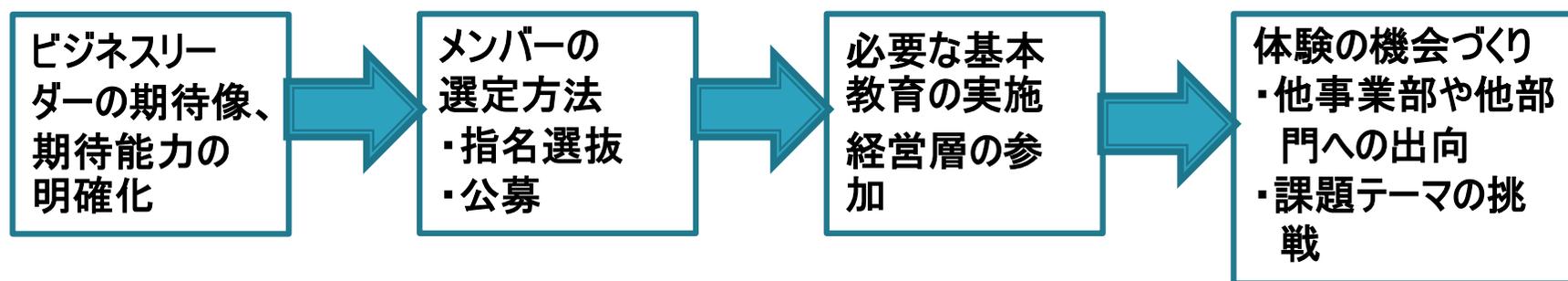
# Ⅱ 人材育成・教育の重点課題

## 1 経営の中核となるビジネスリーダーの育成

ビジネスリーダーの育成は中長期での取り組みが必要。

人材を選択し、人材を選抜し、個別育成によって進める。

そのためにも人事・育成に関する個人別情報を整備・活用する。



個人別人事情報のデータ化  
個人別育成計画の作成

# Ⅱ 人材育成・教育の重点課題

## 2 管理者のマネジメント能力の向上

(ダイバーシティマネジメントを推進できる管理者の育成)

職場をマネジメントする管理者の意識改革と能力向上が必要。

ダイバーシティの推進、働き方改革、ワークライフバランスの実現にむけた活動はより活発化。

- ・多様な価値観を持つ社員への個別対応
- ・労働環境の整備
- ・業務の改善
- ・社員のモチベーション向上
- ・育成指導への取り組み

以上のような取り組みを  
実践できる管理者を育成

## Ⅱ 人材育成・教育の重点課題

### 3 組織・職場の活性化

個人の目標達成指向、IT化、職場の労働環境、就労形態が違い、職場でのコミュニケーションやチーム協力が不十分に→職場の組織力停滞  
モチベーションが高く活発な職場づくりが必要。

職場の活性化のために必要なのは……

- ・コミュニケーション活発策
- ・ファシリテーション、コーチングの実施
- ・業務改善、業務協力づくりといったチーム活動の実施 など

組織全体の風土改革への取り組み手法は様々。

自社の目標、実態に基づき進めることが重要

## Ⅱ 人材育成・教育の重点課題

### 4 職場における育成への取り組みの整備

- ・成果主義が導入されてから社員の個人目標指向が強まり、上司、先輩によるOJTの実施が低調に。
- ・業務のマニュアル化は進んだが、技術やノウハウ伝承がされなくなり、現場力が弱体化。



- ・現場で働く多様な人材が増加する職場状況においては、育成指導を計画的、継続的に進めるOJTを整備。
- ・個人の気づきを引き出し支援する「コーチング」を導入。

## Ⅱ 人材育成・教育の重点課題

### 5 中長期視点に立ったキャリア開発を推進

キャリア開発研修が普及し、個人のキャリア意識が向上。  
キャリア支援施策が整備。

(キャリア面談・キャリアコンサルティング・FA社内公募制度等)

社員個人の成長を促し、能力を発揮してもらうための体制整備とは・・・

- ・会社が期待するコア人材や専門人材の期待能力要件を再整備し、明示
- ・会社における人事情報データとキャリア開発に関する情報を一体化させ、個別育成に活用
- ・キャリア面談、キャリアパスや仕事体験の機会づくり
- ・キャリア開発に必要な能力要件チェック判定の実施や能力開発の教育研修機会づくり

## Ⅱ 人材育成・教育の重点課題

### 6 ダイバーシティ・ワークライフバランス・働き方改革を関連させて推進

多様な人材（高齢社員、女性社員、外国人社員など）に対する育成、教育への取り組みを整備

- ・女性管理職育成のための教育計画、経営参画の機会づくり
- ・高齢社員の経験、能力、発揮の場づくり（指導員、技術伝承）（能力開発の機会）
- ・外国人労働者へのコミュニケーションスキル向上、指導体制づくり
- ・会社の理念、経営方針や仕事の基本などの共有化を進める
- ・会社のニーズに沿った教育研修プログラムの開発、実施（プログラムの内製化）
- ・教育、能力開発の実施は短時間化、効率化を工夫

# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

- 1 経営と一体化させた人材育成・教育の全体像
- 2 教育体系の構成
- 3 教育体系の見直し・構築への取り組み
- 4 教育体系の見直し・構築の留意点
- 5 教育体系構築の視点
- 6 人材育成を推進するための土台の整理
- 7 教育体系・教育計画の見直し、構築の手順と進め方

# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

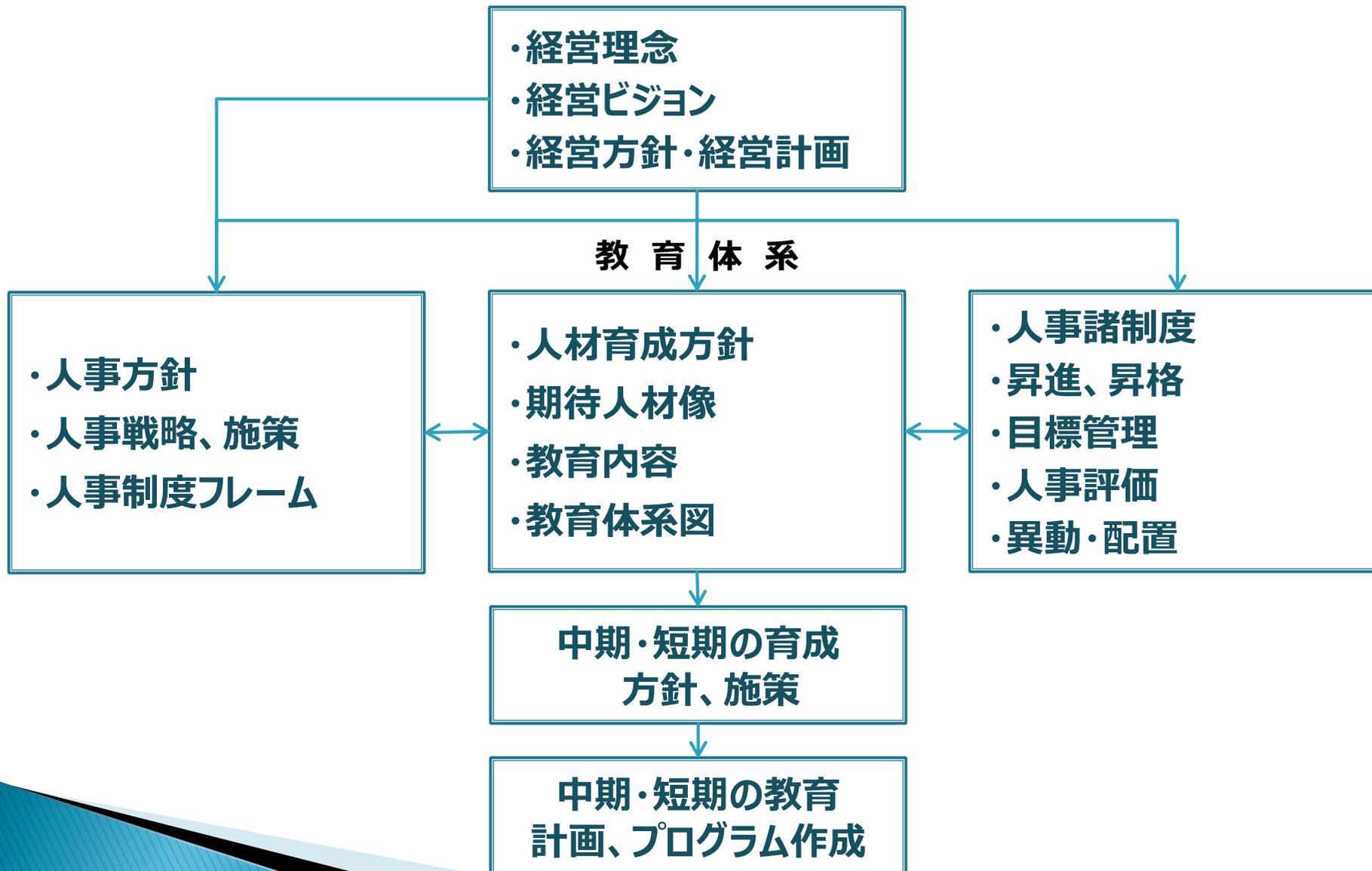
## 1 経営と一体化させた人材育成・教育の全体像

### 人材育成は……

- 経営理念・ビジョン・経営方針・経営計画・戦略に基づき展開
- 人事方針・人事戦略・人事制度と相互に連携、補完させる
- 人材育成方針・期待人材像を明確化し、教育体系を構想化する

# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

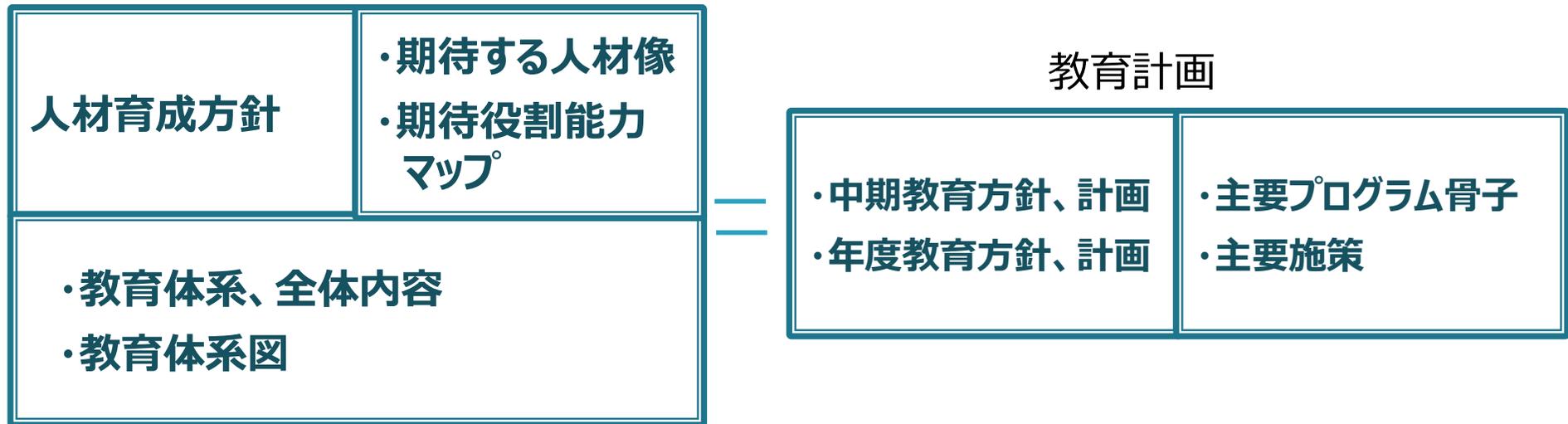
## 【教育の全体構造】



# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

## 2 教育体系の構成

教育体系構想



<b>人材育成方針</b>	人材育成・教育に関する目的・目標や考え方を定めたもの
<b>期待する人材像</b> (求める人材像)	社員に期待する人材像であり人材指針とするもの (全社共通、各階層ごと)
<b>期待役割能力マップ</b>	役割別・職種別に発揮して欲しい能力を明示したもの
<b>教育体系、全体内容</b>	教育体系の内容であるテーマ、対象、内容、方法、時期などを整理したもの
<b>教育体系図</b>	階層別や役割別、教育形態別 (OFF-JT、OJT、SD) にヨコ軸、タテ軸で全体像を図示したもの
<b>中期教育計画、年度教育計画</b>	教育体系全体内容に基づいて中期的視点での計画と年度計画で作成したもの

# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

No.	設問	評価
1	経営層、管理職、社員層から人材開発ニーズを定期的に捉えていますか	1-2-3-4-5
2	経営、事業活動の将来、当面から捉えた人材開発課題を明確にしていますか	1-2-3-4-5
3	企業理念や経営ビジョン、経営計画に基づいて人材開発を展開していますか	1-2-3-4-5
4	会社の人材育成の方針・方向・目的が明確になっていますか	1-2-3-4-5
5	会社が期待する人材像を具体化し明示していますか	1-2-3-4-5
6	人事戦略、人事制度等と連動させ人材開発を体系化させていますか	1-2-3-4-5
7	各階層や職能に求められる役割や能力を明確にしていますか	1-2-3-4-5
8	人材開発体系は人材開発課題を踏まえて定期的に見直しをしていますか	1-2-3-4-5
9	社員のキャリア開発を促進・支援する人材開発体系を展開していますか	1-2-3-4-5
10	現場を活性化するための取り組みを具体化していますか	1-2-3-4-5
11	OJT実践、定着の仕組みや取り組みを展開していますか	1-2-3-4-5
12	職能別・部門別の人材開発体系・教育計画が具体化されていますか	1-2-3-4-5
13	社員の自己啓発を促進する仕組みづくり、支援体制は具体的ですか	1-2-3-4-5
14	社員のキャリア開発を具体化するための能力開発テーマが体系に盛り込まれていますか	1-2-3-4-5
15	教育の目標や達成基準を明確にしたうえで、研修プログラムを設計していますか	1-2-3-4-5

# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

## 3 教育体系の見直し・構築への取り組み

### (1) 教育体系再整備のタイミング

#### ①教育体系の全体的見直し

経営環境が大きく変化した時、中長期計画策定、企業の統廃合、人事戦略、人事制度の大幅改定などの時

#### ②教育体系の部分見直し

教育体系策定後3年が経過した時、社員意識調査、研修アンケート結果の内容などを分析した時

### (2) 教育体系見直し、再構築を進めるには

経営トップの理解の基にトップマターで進める

### (3) 教育体系の整備

半年から1年間程の期間を要するので、進捗報告、検討を役員会で行う

### (4) プロジェクトや委員会を発足させる

メンバーには役員、部門責任者、職場リーダーを含める

# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

## 4 教育体系の見直し・構築の留意点

- (1) 「**経営視点**」「**組織・職場視点**」「**社員視点**」を把握するための教育調査の実施  
(自社の実態、あるべき姿から進める)



- (2) なるべく多くの社員の参加を工夫し、参加による当事者意識を高める
- (3) 教育体系の内容（成果物）を周知する
- (4) 社員への取り組み期待を伝える

# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

## 5 教育体系構築の視点

- 1 個人に焦点をあてた取り組みであるダイバーシティ・ワークライフバランス・働き方改革などへの取り組み方向を踏まえる  
個人の能力発揮、能力向上に焦点をあてて教育体系、教育計画を設計  
組織・集団の全体底上げ+個人の成長・能力の発揮
- 2 経営の考え方、経営の重点課題の達成と連動させた重点人材の育成を教育体系、教育計画に盛り込む
- 3 経営・個人・組織の3視点から体系設計を検討

# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

## 5 教育体系構築の視点

### 経営力強化の視点

- ◎ 経営理念・経営方針・ビジョンの浸透、共有化
- ◎ 多様な人材との理念、価値観の共有化（行動指針）
- ◎ 経営のコア人材の設定と期待要件の明確化・個別育成の管理  
（ビジネスリーダー育成、グローバル人材育成、イノベーション人材育成など）
- ◎ 職場統括の管理者育成（役割、マネジメント力要件設定）



（監督候補者、管理職候補者、新任管理職）

# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

## 5 教育体系構築の視点

### 個人成長・活躍の視点

- ◎ 個人別人事、能力情報のデータ化と個別管理  
(育成と能力向上の目標の設定)
- ◎ 個人別キャリア開発への取り組み強化
  - ・キャリア支援体制の充実 (キャリアパス、キャリア面談、能力・スキル診断、FA制社内公募制、自己申告、異動・経験の場の提供)
- ◎ 節目でのキャリアビジョン、キャリア計画の見直し、作成
- ◎ 個人への能力開発参加機会、能力開発情報や教育メニューの提供

# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

## 5 教育体系構築の視点

### 組織・職場の活性化、強化の視点

- ◎ **自前プログラムの開発・実施**  
(伝承ノウハウ、自社の専門技術、経営・管理技術など)
- ◎ **職場での指導・育成の促進** (指導体制の整備、現場力の強化)  
(職場管理者・リーダーによる指導・育成の強化)
- ◎ **職場の活性化の促進**  
(職場での業務改善、目標の共有化、チーム力強化)
- ◎ **学習する風土・啓発し合う風土づくり**

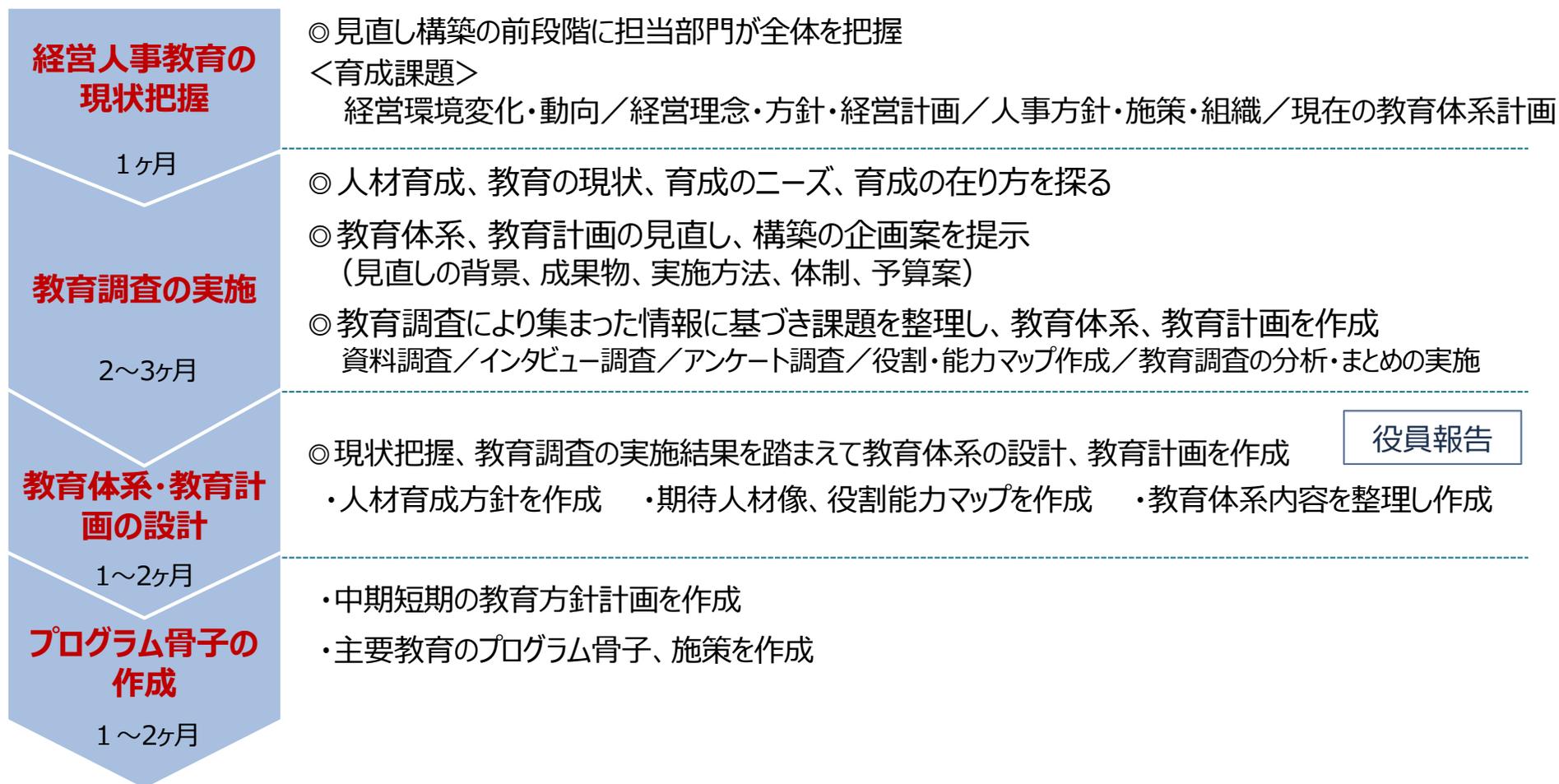
# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

## 6 人材育成を推進するための土台の整理

- 1 社員が指針とする会社としての期待人材像・期待要件を整備し明示**  
層別（階層・等級・職種）、コア人材の期待像作成、役割・能力マップの作成
- 2 個人別の人事情報データを整備し活用**  
(職歴・適性・能力・職務経験・実績・キャリアビジョン等)  
「コア人材」←個別育成計画を作成し、個別進捗管理を行う  
「社員層」←キャリア計画の作成時やキャリア面談に活用
- 3 会社の理念・価値観を具体化し、組織メンバーで共有化**  
現場の実践活動や組織体質づくりに活用
- 4 個人主体での人材育成のためには、個人に焦点を当てた柔軟な人事制度・人事施策を進める**
  - ・異動配置や評価処遇への対応
  - ・キャリア面談、キャリアコンサルティング、自己申告、FA制、公募制の実施

# Ⅲ 教育体系の構想設計と取り組み

## 7 教育体系・教育計画の見直し、構築の手順と進め方



# IV 教育体系の設計内容

## 1 教育調査の実施

### (1) 教育調査の目的

自社の教育体系の見直し整備を行うために必要である人材育成課題、人材育成ニーズを収集し、その内容を活用して構想や対策案を作成すること。

### (2) 教育調査で収集した情報

まず最初に育成、教育の問題、課題として整理し、以下のものを作成。

教育体系である人材育成方針案／期待する人材像案／期待役割能力マップ  
教育体系内容案／教育体系図案

### (3) 教育調査の方法

以下のものを組み合わせて実施。

資料調査（経営、人事、組織、教育などの資料）／インタビュー調査（経営トップ、幹部層、管理・監督職、現場リーダー層）／アンケート調査（社員意識調査、教育アンケートなど）

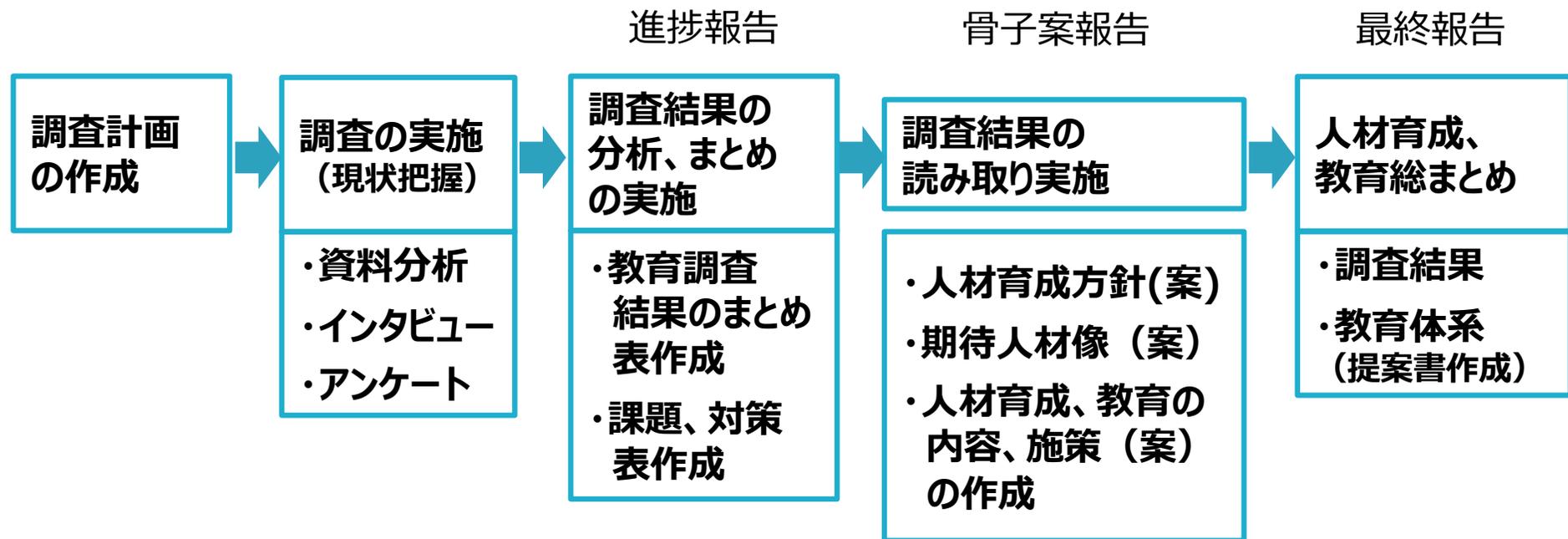
※教育調査の方法、規模は今まで実施した各種調査の方法、内容、体制、予算などにより決定

# IV 教育体系の設計内容

## 1 教育調査の実施

### (4) 教育調査の進め方

調査計画作成から報告・提案までの流れ



# IV 教育体系の設計内容

## 2 人材育成方針の作成

### (1) 人材育成方針とは

企業の人材育成に関する目的、目標や考え方を定めたもので、人材育成全体の指針となるもの

### (2) 人材育成方針に盛り込む内容

- ①人材育成の目的・目標
- ②人材育成に対する意義・期待
- ③経営理念、経営方針から展開した人材育成の考え方
- ④人材育成、能力開発施策の重点内容

人事諸制度との関係／集合教育・OJT・自己啓発の意義、位置づけ

### (3) 人材育成方針作成の留意点

- ①人材育成の目的、意義を明示
- ②会社の人材育成、教育の指針となる内容を表現する
- ③経営理念、経営方針、ビジョンなどからの内容が展開されている
- ④盛り込む内容は重点 5～10項目ほどに絞り込む
- ⑤文章が簡潔で社員に伝わるように工夫する

# IV 教育体系の設計内容

## 3 期待人材像の作成

### (1) 期待する人材像

企業が社員にどのような社員になってほしいかという期待像を具体化し、表現したもの

### (2) 期待人材像に盛り込む内容

- ①全社員共通の期待人材像と階層や役割別の期待人材像を具体化し、会社として、また社員としての取り組み指針とするもの
  - ・全社共通の期待人材像は、人材育成方針、経営ビジョン、経営方針、経営計画から重点を絞って5～6項目で具体化
- ②各階層や役割別の期待人材像は、各階層や役割別に会社の人事フレームに併せて具体化内容は、期待している在りたい姿、取り組んで欲しい行動などで整理

# IV 教育体系の設計内容

## 4 期待役割、要件、能力マップの作成

### (1) 期待役割要件、能力マップとは

職種別・職能別・役割等級別に期待役割、業務遂行能力、行動を具体化したもの

### (2) 内容、留意点

- ①職種、職能別に業務遂行に必要となる能力、行動等を役割・等級別に体系化。  
企業での中核人材であるビジネスリーダー・グローバル人材・専門プロフェッショナル人材などの対象についても行う。
- ②階層別・役割別の研修テーマ設定・プログラム作成に活用
- ③社員のキャリア設計や保有能力診断に活用
- ④管理者の部下育成・OJT指導に活用

### (3) 作成

- ①現在活用している職務基準・職能要件・職務基準を活用
- ②厚生労働省発刊の「職業能力評価基準」（54業種275種）を活用

# IV 教育体系の設計内容

## 5 教育体系の全体内容、教育体系図の作成

### (1) 教育体系全体内容、教育体系図とは

企業の教育の内容の全体像が社員に理解されるように内容を表現したもの、一目でわかるように体系として図示したもの

### (2) 作成の留意点

- ①教育体系の全体像や個別の内容を説明
- ②内容としては研修テーマ（研修名）、対象者、研修の目的目標、研修内容、時期、教育方法（OFF-JT、自己啓発、OJT）、人事制度との関連など
- ③内容は人材育成方針や期待人材像から、どのような内容が必要かを検討。  
そのためには、企業にとって将来、また当面どのような人材が必要かを明確にすることを目的とした教育調査が必要。  
自社の当面、将来を踏まえた人材育成課題、教育ニーズを明確にする
- ④どの層に対してどのようなテーマで、どのような方法で取り組むかの全体像を一覧図表で明示
- ⑤タテ軸（階層、役割、資格）とヨコ軸（集合教育、OJT、自己啓発、キャリア支援）のマトリックスで表示

# IV 教育体系の設計内容

## 6 中期教育計画、年度教育計画の作成

### (1) 中期教育計画とは、教育体系全体に基づいて経営視点からのニーズと社員個人視点からのニーズを踏まえての教育計画

- ①人材育成方針、期待人材像から4～5年で達成したい人材を明確にし、人材育成施策、教育研修を計画
- ②中期人材ポートフォリオを活用・・・職務別・ポジション別・領域別・専門別による人材マップ
- ③教育調査結果に基づく人材育成、教育ニーズの内容を反映

### (2) 年度教育計画では、その年度で「何を」「どの対象に」「どのような方法で」実施するかを具体化

- ①集合教育内容
- ②OJT支援策
- ③自己啓発支援策
- ④キャリア開発支援策
- ⑤人事制度、人事施策と関連させた施策

# V 人材開発部門の取り組み

- 1 企業の人材育成はトップ主導で進める。  
教育体系の見直し再整備も、経営トップ・経営陣を巻き込んで進める。**
- 2 経営トップ層は、人材育成期待、人材育成課題のヒアリングを行う。  
構想内容についての意見、提案に参加（役員会の活動）。**
- 3 現場からの育成、教育ニーズの把握は必須。  
社員・中間職の教育・育成・能力開発への取り組み意識を高める。**
- 4 人材育成プロジェクトや人材育成検討会などを発足させて進める。  
メンバーは、将来を担う中間リーダー層から選抜して信頼。**
- 5 経営を担う人材育成はきわめて重要な課題。  
人材開発部門が主導して取り組む教育体系は、人材育成の羅針盤であり、  
経営陣と社員が一体となって進める。**

**ご清聴いただき、ありがとうございました**