

2022年度 教育委員会 研究部会 活動報告

各社の人材育成の課題・取り組みの共有と自社人材育成の改善提言

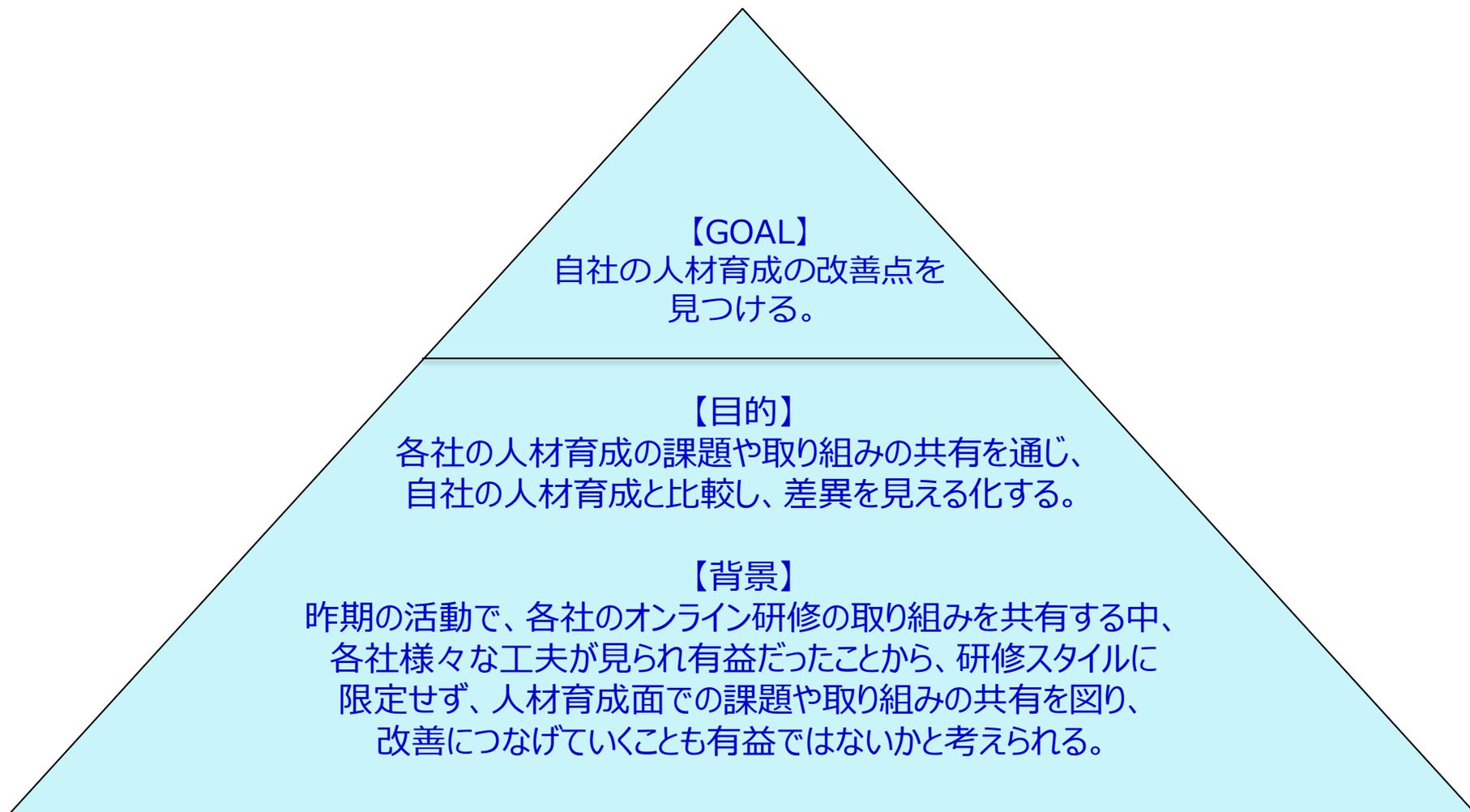
2023/3/3

一般社団法人 富山県経営者協会

教育委員会 研究部会

1.テーマとゴール

テーマ「各社の人材育成の課題・取り組みの共有と自社人材育成の改善提言」



3. 各社の人材育成における課題と取り組みの共有

- ①自社の教育計画、教育体系（研修）に関する課題と取り組み
- ②事業運営上の課題 に対応するための人材育成面での取り組み
- ③研修の対象、開催方法（オンラインor対面 など）に関する課題と取り組み
- ④研修後の評価、PDCAに関する課題と取り組み
- ⑤その他（研修以外の人材育成面の取り組みなど）

3. 各社の人材育成における課題と取り組みの共有

① 自社の教育計画、教育体系（研修）に関する課題と取り組み

- ・職能別教育の充実化を図り、取り組みを実施もしくは検討中との回答が多く見られた。
- ・若手の離職防止や、シニア層向けのキャリアデザインを目的とした研修を課題に掲げる企業も複数あり。
- ・研修の内製化に向けて取り組む中、担当できる社内講師が不足するとの課題も。
- ・その他、教育計画が詰込みになっており、カリキュラムや実施期間の見直しを検討中との回答もあり。

<主な取り組み>

- 新たに実施（検討中を含む）する教育
 - ・キャリアデザイン研修（←今後社内でシニア層が増加）
 - ・営業担当者教育、プレーイングマネージャ(班長)教育、コンプライアンス教育（←不足していたため導入）
 - ・部下と上司間のコミュニケーションを学ぶ研修（←在宅勤務の定着によるコミュニケーション不足を補完）
 - ・海外赴任者への教育（←eラーニング以外での対応を検討中）
 - ・マナー研修（←身だしなみ・正しい言葉遣いの習得）
 - ・ITリテラシー研修
 - ・経営幹部育成研修、マネージャー研修
 - ・キャリア研修（←30歳手前、今までの振り返りと今後のビジョンを考える機会、離職防止の目的も含む）
- 内製化の取組み
 - ・財務・IT・IE研修
 - ・新入社員研修、新入社員フォローアップ研修
- 外部研修で期待したい研修
 - ・マネージャークラスのマネジメント研修

3. 各社の人材育成における課題と取り組みの共有

②事業運営上の課題に対応するための人材育成面での取り組み

- ・DX推進にあたり、既に具体策を展開中の企業もある一方、課題認識はあるが未着手との回答が複数あり。
- ・若手社員の定着率が向上しないことを背景に、離職防止の施策を試行錯誤中との回答が多くみられる。

<主な取り組み>

○ DX推進

- ・ITリテラシー研修（未着手）
- ・人事主催の施策としては未着手。必要性の検討も不十分
- ・大学でのプログラミング言語の学習、全社における教育プログラム提供
- ・推進室を立ち上げ、全社聞き取りを実施中

○ 若手離職防止

- ・メンター制度の推進（←適切に機能しているとは言えず、実態を点検しスパイラルアップさせる）
- ・キャリア研修を若手層にも実施（検討中）、組織開発の顧問導入（22下）
- ・自己理解研修会（←自分がイキイキする業務は何か考えてもらう、自分たちの手で職場を変えていく）

○ 女性活躍推進、リーダー育成

- ・女性選抜研修、女性リーダー塾（外部）、自己理解研修会
- ・男性育休セミナー（←育休法改正、従業員への制度理解や取得率向上）
- ・選抜教育の実施（←リーダー育成）
- ・ビジネスプランコンテスト（←新たな事業化提案などの意識醸成）

○ コンプライアンス・ハラスメント、プライバシーガバナンスの浸透

- ・コンプライアンス教育の実施
- ・個別指導の展開

3. 各社の人材育成における課題と取り組みの共有

③研修の対象、開催方法（オンラインor対面 など）に関する課題と取り組み

- ・研修の開催にあたっては、オンラインと対面を併用し、受講者層などにより使い分けている企業が多くみられる。
- ・オンライン研修時は、できるだけ少ない人数でグルーピングし、討議がしやすい環境で実施している事例もあり。

<主な取り組み>

○ 研修の開催方法（オンラインor対面）

- ・オンラインと対面を併用
- ・若年層の研修は集合開催を基本とする方向（←人的つながり、同期の絆構築など）
- ・オンライン研修の環境整備（←製造現場ではPC使用機会がなく、自身で準備困難な場合は事務局で手配）
- ・社内研修はハイブリッド化を実施するも、準備の労力が倍に。
- ・オンライン研修時はできるだけ少人数で実施し、討議がしやすい環境で実施

○ その他の研修開催時の課題・取り組み

- ・海外赴任者の集合研修参加について検討中（←時差問題）
- ・受講対象を職務等級ではなく年齢で絞り込み、対象者の成長して欲しい点にフォーカスして研修を実施
- ・研修におけるペーパーレス推進（PC持込み許可）、座学部分は講師の映像配信化（検討中）

3. 各社の人材育成における課題と取り組みの共有

④ 研修後の評価、PDCAに関する課題と取り組み

・研修後、上司や研修事務局がきめ細かくフォローし、振り返りや定着度合いを確認している例もあるが、アンケートや受講報告書の提出にとどめているケースが多いように見受けられる。

<主な取り組み>

○ 実施企業の事例

- ・研修後に、「学びの共有シート」を上司と共有、教育のオブザーブを上司に開放（←上司による受講者支援）
- ・研修後に、次回の研修でやりたいことについてアンケートを取り、それを次回の研修に反映
- ・レポートを提出してもらい浸透度を確認
- ・フォロー研修実施（6ヶ月後、1年後）（←研修実施にとどまらずフォローを大切にしている）
- ・研修終了時の『自職場で活かす宣言』を職制に送付し、半年後、職制との面談でフォローを実施

3. 各社の人材育成における課題と取り組みの共有

⑤ その他（研修以外の人材育成面の取り組みなど）

- ・社員の学びを支援する取り組みとして、WEBを活用した支援施策を提供している事例が複数見受けられる。
- ・企業文化の浸透・定着や社内コミュニケーションの促進を狙いとした施策が種々実施されている。

<主な取り組み>

○ 自己啓発、キャリア形成支援

- ・WEBツール（研修動画見放題サービス）活用（←新任役職、育休取得者等のキャリア形成支援策として検討中）
- ・通信教育（eラーニング）受講の奨励（←ビジネスマインドの向上）
- ・WEBで資格勉強配信、資格問題の配信・添削（←資格取得率向上支援）
- ・通信教育支援（←自ら学ぶ風土づくり）
- ・社員主導・選択型の教育関連施策の検討（←社員の志向を具現化させたキャリアプラン作成の支援）

○ 企業文化の浸透・定着、社内コミュニケーション促進

- ・技術マスター制度（←現場技術の伝承）
- ・現場での教育マニュアル（動画含む）整備（←OJTの体系化）
- ・社内マッチング施策（社内公募等）の強化（←多様性と調和の実現、社員エンゲージメントの向上）
- ・良い文化の伝承（社内講師が階層別教育の一環として）
- ・認め合う文化へ（良い社内提案に対して社員がお互いにポイントや感謝のコメントを送りあう）
- ・「インサイズ（リクルートマネジメントソリューションズ）」を導入し、上司・部下の対話を促進。
- ・「手挙げ制度」の導入
- ・マネージャークラスの育成スキル・マインドを高める研修を実施（←指導・育成に対するマインド・能力不足）

4. 今後の人材育成における改善提言

- ・各社の課題や取り組みの共有を受けて、**自社の人材育成に対する改善の方向性や富山県経営者協会主催の研修における要望等** についてとりまとめた結果、概要は以下のとおり。

4. 今後の人材育成における改善提言

① 今後、自社で特に重点的に取り組みたい課題と改善の方向性 一覧 (1/2)

特に重点的に取り組みたい課題	改善の方向性
・DX推進に向けた計画的なデジタル人材の育成	・基礎分析人材の育成を図り、新たな研修機会の導入を検討中
・若手社員の早期離職防止に向けた取り組み	・現状実施している「キャリア研修」の拡充（早ければ2023年度より）
・キャリア形成支援、離職防止	・フォローアップ研修の実施、社内副業制度の検討（実施時期未定）、人材育成のための計画的なジョブローテーション（実施時期未定）
・若年層の離職防止	・ヒアリング実施（スタッフ・上長）→方向性検討、問題の共有→仮説立案、施策立案（目指す姿、仕組み、施策実行）※目標：23年上期
・リカレント教育への取り組み	・定年制廃止に伴い、社員自らがキャリア形成を真剣に考えていく必要性がある。改善の方向性は未定（現在運用中の通信教育受講制度の拡充等）
・女性リーダーの育成	・女性の主任から選抜して「女性主任選抜研修」を隔年で実施する。
・次世代リーダー育成や課長・部長層のヒューマンスキル研修の改善・継続	・ヒューマンスキルについてはすでに実施しているものの、PDCAを回していく段階なので、研修内容の改善見直しを実施する予定(今期)。
・課長層のコンセプトualスキル研修の立ち上げ	・企画済みだがコロナの関係で実施できていない。
・管理職のマネジメント力及びコミュニケーション力の向上	・マネジメント力：新規業務や重点業務などの展開が上手くできない部署が多い ・コミュニケーション力：メンタルヘルス不調者が増加傾向 ・管理職研修の開催（マネジメント基礎、チームで回すPDCA、組織の問題分析等）（内容検討中）

4. 今後の人材育成における改善提言

① 今後、自社で特に重点的に取り組みたい課題と改善の方向性 一覧 (2/2)

特に重点的に取り組みたい課題	改善の方向性
・「 <u>営業力</u> 」の強化	・利益率を上げるスキル向上のため、お客様ニーズの把握や、販売商品の知識を学ぶ。まずは現状の商談の実態把握から開始。
・会社の <u>経営理念、ビジョン</u> の共有	・毎年のマネジャー向け研修、スタッフ向け研修を継続実施。また何らかの方法で理念の浸透度の検証も実施する方向。
・ <u>知識・スキル</u> 研修見直し	・フォロー研修の見直し、中堅社員対象研修の必要性検討、中途採用の教育システムの構築
・ <u>安全</u> 研修見直し	・各課KYTトレーナーの認定（研修で指導実習）によるKYT指導力向上 ・安全体験講座(挟まれ・巻き込まれ、酸欠)の全従業員受講完了
・各階層別教育での教育テーマの明確化	・各階層に求められる「能力」・「スキル」・「マインド」等を見直し、教育テーマを再構築していく
・職種別研修・テーマ別研修等の拡充	・職種別研修…「営業担当者」「班長(業務職)」向け研修を定期実施する ・テーマ別研修…「コンプライアンス研修」を定期実施する ・中途入社社員教育…採用増に対応し教育を充実させる
・階層別(意識)研修のレベルアップ	・各課・グループの目標達成の活動フォローを通して心理的安全性を高める。 ・三階層（課長、課長代理、統括主任）ミーティングを通じた統括主任の機能向上 ・スタッフ、管理職層へのモチベーション・マネジメント研修実施

4. 今後の人材育成における改善提言

② 富山県経営者協会主催の研修における要望・改善提言

要望・改善提言
・本年度の研究部会において、各社から出された課題については、共通するキーワードもあったので、それらに特化した研修を企画してはどうか。
・職能別、テーマ別研修の拡充 「メンタルヘルス・ハラスメント教育」、「CSR・コンプライアンス教育」、 「中途採用者教育」、「コミュニケーションスキル教育」、 「問題解決力教育」、「マナー教育」等
・階層別教育の受講対象者（新入社員・若手・係長・課長・部長等）をより明確にして研修を実施する - 単独の研修受講ではなく、階層別教育を受講者の成長に応じて受講していただくことを目標とする。
・企業の枠を超えたキャリア研修の実施 - 各種様々な方面からの刺激を受けることができるキャリア研修は、自社完結よりも多種多様な企業の集まりで実施するほうが効果があるのでは。
・今どきの「営業力」について - 今はどうなのか、これから必要なスキルは何か など
・オンデマンド研修 - ITインフラ（ネット環境等）が整備されてきており、企画しては如何か？
・需要の多い研修に関しては開催場所の検討やWEB併用の検討も必要と考えます。 WEBでもGDは可能なので主催の労力はかかるが効果は大きい。

5. まとめ

- ・本年度は、研究部会の取り組みとして、各社が足元で抱える人材育成面での課題や取り組みについて共有を行い、そこから自社の人材育成における課題の発見や再認識につなげていただき、今後の改善の方向性について提言を得た。
 - ・また、複数の会社で共通する課題も見られ、自社の研修内容の改善だけでなく、外部研修に期待したい新たな学びや交流の機会として、富山県経営者協会主催の研修における要望についても提言を得てとりまとめることができた。
 - ・一方、各社において課題認識はあるものの、取り組み施策として確立していないものや、施策は講じているが十分な効果が得られていないものも見られ、引き続き本委員会で特定の研究テーマを設け、幅広く調査し、共有を図っていくことで、各社の人材育成の推進において課題解決の気づきを得られるような活動としていきたい。
- ⇒ 2023年度は、「従業員の離職防止およびエンゲージメント向上への対応」を研究テーマとする予定

以 上

【参考】 各社提出資料

研究部会（自社の人材育成の改善提言）

【A社】

① 自社の人材育成に関して「今後、特に重点的に取り組みたい課題と改善の方向性」

特に重点的に取り組みたい課題	改善の方向性
<ul style="list-style-type: none">・DX推進に向けた計画的なデジタル人材の育成 <p>⇒今後の事業領域拡大に向け新規分野へ人的資源の投入を進めていく必要があり、既存ベース業務などからの人員シフトが中心となるため、一層の業務効率化が不可欠</p>	<ul style="list-style-type: none">・基礎分析人材の育成を図り、ベース教育による全従業員の底上げについて、新たな研修機会の導入を検討中。 <p>更に高度な分析が可能な人材の育成については、基礎分析人材の中から限定し、職能教育により養成していく方向。</p> <p>（現状、「基礎分析人材」の育成を図り、新入社員研修において、データの可視化・読み方・分析等の基礎を学習。全社員を対象としたeラーニングにおいても同様のカリキュラムを導入するにとどまっている）</p>

② 富山県経営者協会主催の研修における要望・改善提言

- ・本年度の研究部会において、各社から出された課題については、共通するキーワードもあったので、それらに特化した研修を企画してはどうか。

研究部会（自社の人材育成の改善提言）

【B社】

① 自社の人材育成に関して「今後、特に重点的に取り組みたい課題と改善の方向性」

特に重点的に取り組みたい課題	改善の方向性
1.各階層別教育での教育テーマを明確にする。 ⇒人材育成のための教育体系明確化	・弊社の階層別教育の階層は、「新入社員」「若手社員」「副主任」「主任」「副主事」「主事」「副参事」「参事」に分けられる。 各研修内容を総点検し、各階層に求められる「能力」・「スキル」・「マインド」等を見直し教育テーマを再構築して人材育成につながる階層別教育の実施を目指す。
2.職種別研修・テーマ別研修等を拡充する。 ⇒多様な人材の育成	・職種別研修⇒「営業担当者」「班長(業務職)」を対象とした研修を定期的実施していく。 ・テーマ別研修⇒「コンプライアンス研修」を定期的実施する。「メンタルヘルス・ハラスメント防止教育」は各階層別教育に組み入れる。 ・中途入社社員教育⇒倉庫OP（業務員）採用の増加に対応し教育を充実させる。
3.女性リーダーを育成する。 ⇒女性管理職の育成	・女性の主任から選抜して「女性主任選抜研修」を隔年で実施していく。 監督職の役割の再認識と管理者としての基礎を学ばせ女性管理職を育成する。

② 富山県経営者協会主催の研修における要望・改善提言

- ・職能別、テーマ別研修の拡充を図る。
「メンタルヘルス・ハラスメント教育」「CSR・コンプライアンス教育」「中途採用者教育」「コミュニケーションスキル教育」「問題解決力教育」「マナー教育」等
- ・階層別教育の受講対象者（新入社員・若手・係長・課長・部長等）をより明確にして研修を実施する。
単独の研修受講ではなく、階層別教育を受講者の成長に応じて受講していただくことを目標とする。

研究部会（自社の人材育成の改善提言）

【C社】

① 自社の人材育成に関して「今後、特に重点的に取り組みたい課題と改善の方向性」

特に重点的に取り組みたい課題	改善の方向性
1.若手社員の早期離職防止に向けた取り組み ⇒若手社員の離職率が上昇してきており、育成の観点も含めて対応していきたい	・現状実施している「キャリア研修」の拡充 →「30・40・50歳」という年齢軸ではなく、「〇年目（※3年目をターゲットにする予定）」の括りで実施する想定。 早ければ2023年度より
2.リカレント教育への取り組み ⇒定年制廃止に伴い、社員自らがキャリア形成を真剣に考えていく必要性があり、その動きに対応するため	・現状特になし →現在運用中の通信教育受講制度の拡充などが

② 富山県経営者協会主催の研修における要望・改善提言

- ・企業の枠を超えたキャリア研修の実施
会社規模によっては実施困難なところもあると思う。
各種様々な方面からの刺激を受けることができるキャリア研修は、自社完結よりも多種多様な企業の集まりで実施するほうが効果があるのではと思う。

研究部会（自社の人材育成の改善提言）

【D社】

① 自社の人材育成に関して「今後、特に重点的に取り組みたい課題と改善の方向性」

特に重点的に取り組みたい課題	改善の方向性
1.次世代リーダー育成や課長・部長層の ヒューマンスキル研修の改善・継続 ⇒企業活動を継続していく中で、当社の 最重要課題だと認識しているため	・ヒューマンスキルについてはすでに実施しているものの、P D C Aを 回していく段階なので、研修内容の改善見直しを実施する予定。 (今期)
2.課長層のコンセプチュアルスキル研修の 立ち上げ ⇒自分たちの分野以外の一般的な経営 職としての知識・意識を高めるため ※課長層、部長層という階層別での教育を 重視しており、横のつながり、部門間を越え た連携をより強くしたいという思いがある。	・コンセプチュアルスキルについては、企画してあるものの、コロナの関係 で実施できていない。 (対面で必ず実施したい研修なので)実施するのみ。

② 富山県経営者協会主催の研修における要望・改善提言

自分たちのレベル感を確認するためにも、社外の方と交流することやともに学ぶことは重要であると考えています。階層別教育、キャリア教育、部門別教育は自社内でできてはいるので内容が重複せず、上記を満たせるものであれば積極的に参加させたいと思います。

研究部会（自社の人材育成の改善提言）

【E社】

① 自社の人材育成に関して「今後、特に重点的に取り組みたい課題と改善の方向性」

特に重点的に取り組みたい課題	改善の方向性
<p>・キャリア開発 ⇒社員一人ひとりが、能力を最大限引き出せるような経験を積み、当社で長く活躍してもらいたい。 そのための教育、人材配置等を検討し、実施していく。</p>	<p>・キャリア形成支援、離職防止</p> <ul style="list-style-type: none">- フォローアップ研修の実施 2022年度新入社員対象：2022年10月実施予定 2020年度新入社員（入社3年目）社員対象：2022年12月実施予定- 社内副業制度の検討（実施時期未定）- 人材育成のための計画的なジョブローテーション（実施時期未定）

② 富山県経営者協会主催の研修における要望・改善提言

研究部会（自社の人材育成の改善提言）

【F社】

① 自社の人材育成に関して「今後、特に重点的に取り組みたい課題と改善の方向性」

特に重点的に取り組みたい課題	改善の方向性
1.自動車業界は人口減少で販売台数も減少の一途をたどっています。販売台数が減少するのであれば、1台当たりの利益率を上げるスキル（値引きを抑えるトークスキルや関連商品、割賦、保険や自社オリジナル商品の提案）のレベルアップが必要です。お客様ニーズをしっかりと把握することや、販売する車の商品知識を学ぶ時間確保することなど時間の使い方を工夫しながら「営業力」を養っていくことです。	・現状把握をし、「なぜその値段なのか？」「どんな商談の仕方？」もっと遡って「何から話するのか」「どんな順番で商談を進めているのか」・・・そもそも何して何を話しているのかを調査することから。
2.会社の経営理念、ビジョンを共有していくことが大事だと考えています。数年前に導入した「理念浸透研修」にも重点的に取り組んでいきます	・長期的な計画で継続していくことが理念浸透につながると考えています。毎年のマネジャー向け研修、スタッフ向け研修を継続実施します。また何らかの方法で理念の浸透度の検証も実施する方向で進めます。

② 富山県経営者協会主催の研修における要望・改善提言

- ・今どきの「営業力」について（今はどうなのか、これから必要なスキルは何か。など）

研究部会（自社の人材育成の改善提言）

【G社】

① 自社の人材育成に関して「今後、特に重点的に取り組みたい課題と改善の方向性」

特に重点的に取り組みたい課題	改善の方向性
・「若年層の若手離職防止」 ⇒当工場を含め、スタッフの人員不足は喫緊の課題であり、全社的重要課題と位置付けられている為	・「社員一人ひとりが仕事を通じて個々の「生きがい」「働き甲斐」が実現できるように一人ひとりのキャリアについての価値観、想いを知り、人材マネジメント（業務）へ活かす」 ・若手層の離職対策、働き甲斐向上 ①ヒアリング実施（対象：スタッフ・上長） ②方向性検討、箇所特有（全体含む）の問題の共有 ③ヒアリング結果により仮説を立案、施策を立案（目指す姿、仕組み、施策実行） ※制度構築に向け、会社へ提案（目標：23年上期）

② 富山県経営者協会主催の研修における要望・改善提言

現状は特にございません。

研究部会（自社の人材育成の改善提言）

【H社】

① 自社の人材育成に関して「今後、特に重点的に取り組みたい課題と改善の方向性」

社内サーベイ結果や現場ヒアリング等を通じて、人材育成（教育）に関わる課題（3テーマ）を抽出。

特に重点的に取り組みたい課題	改善の方向性
1.階層別(意識) 研修のレベルアップ	<ul style="list-style-type: none">・各課・グループの目標達成の活動フォローを通して心理的安全性を高める。（心理的安全性の高い職場実現）・製造課三階層（課長、課長代理、統括主任）ミーティングを通して、統括主任の更なる機能向上・スタッフ、管理職層へのモチベーション・マネジメント研修実施
2.知識・スキル研修見直し	<ul style="list-style-type: none">・フォロー研修の見直し、中堅社員対象研修の必要性、中途採用の教育システムの構築
3.安全研修	<ul style="list-style-type: none">・各課KYTトレーナーの認定（研修で指導実習）によるKYT指導力向上・安全体験講座(挟まれ・巻き込まれ、酸欠)の全従業員受講完了 上記 i) ~ iii) はいずれも2022年度内実施計画

上記はいずれも2022年度内実施計画

② 富山県経営者協会主催の研修におけるご要望・改善提言

・ITインフラ（インターネット環境等）が整備されてきている中、オンデマンド研修を企画しては如何でしょうか？

研究部会（自社の人材育成の改善提言）

【I社】

① 自社の人材育成に関して「今後、特に重点的に取り組みたい課題と改善の方向性」

特に重点的に取り組みたい課題	改善の方向性
<ul style="list-style-type: none">・管理職のマネジメント力及びコミュニケーション力の向上 <p>⇒マネジメント力： 定型業務はうまく回るが、新規業務や重点業務などは展開が上手くできない部署が多い。プレイヤー色が強くなる傾向である。</p> <p>⇒コミュニケーション力： メンタルヘルス不調者が増加傾向にあり、日々のコミュニケーションを上手く行うことで回避できたケースが多く見られた。</p>	<ul style="list-style-type: none">・管理職研修の開催（マネジメント基礎、チームで回すPDCA、組織の問題分析 etc） <p>（内容検討中） 組織診断として従業員アンケートを実施して、各部署の状態を数値化し、現状の問題分析を行う。</p> <p>※外部にて研修を依頼（12月～2月の期間で2日実施）</p>

② 富山県経営者協会主催の研修における要望・改善提言

- ・需要の多い研修に関しては開催場所の検討やWEB併用の検討も必要と考えます。
WEBでもGDは可能なので主催の労力は多様にかかるが器用にできれば効果は大きい。

以 上