

# **研究部会報告**

## **(2018/ 3 /2)**

**富山県経営者協会  
教育委員会 研究部会**

# 1.研究テーマ

## 「富山県経営者協会の階層別研修の研究」

### ＜＜取組目的及び経緯＞＞

規模、業種など様々な事情により自社単独では充実した教育・研修体制を構築することが難しい企業が県内に多くあることを受け、経営者協会ではそれらの企業が研修を受けやすい環境を整えるため、階層別教育のスタンダードを構築し、県内企業に対して提供を行う事によって、富山県企業の発展に寄与する。

### ＜＜取り組みのゴール＞＞

部会メンバーの知見を活かし、

**「経営者協会の階層別研修の再構築（見直し）」**を行う。

## 2.研究部会メンバーについて（開始時と現在）※敬称略

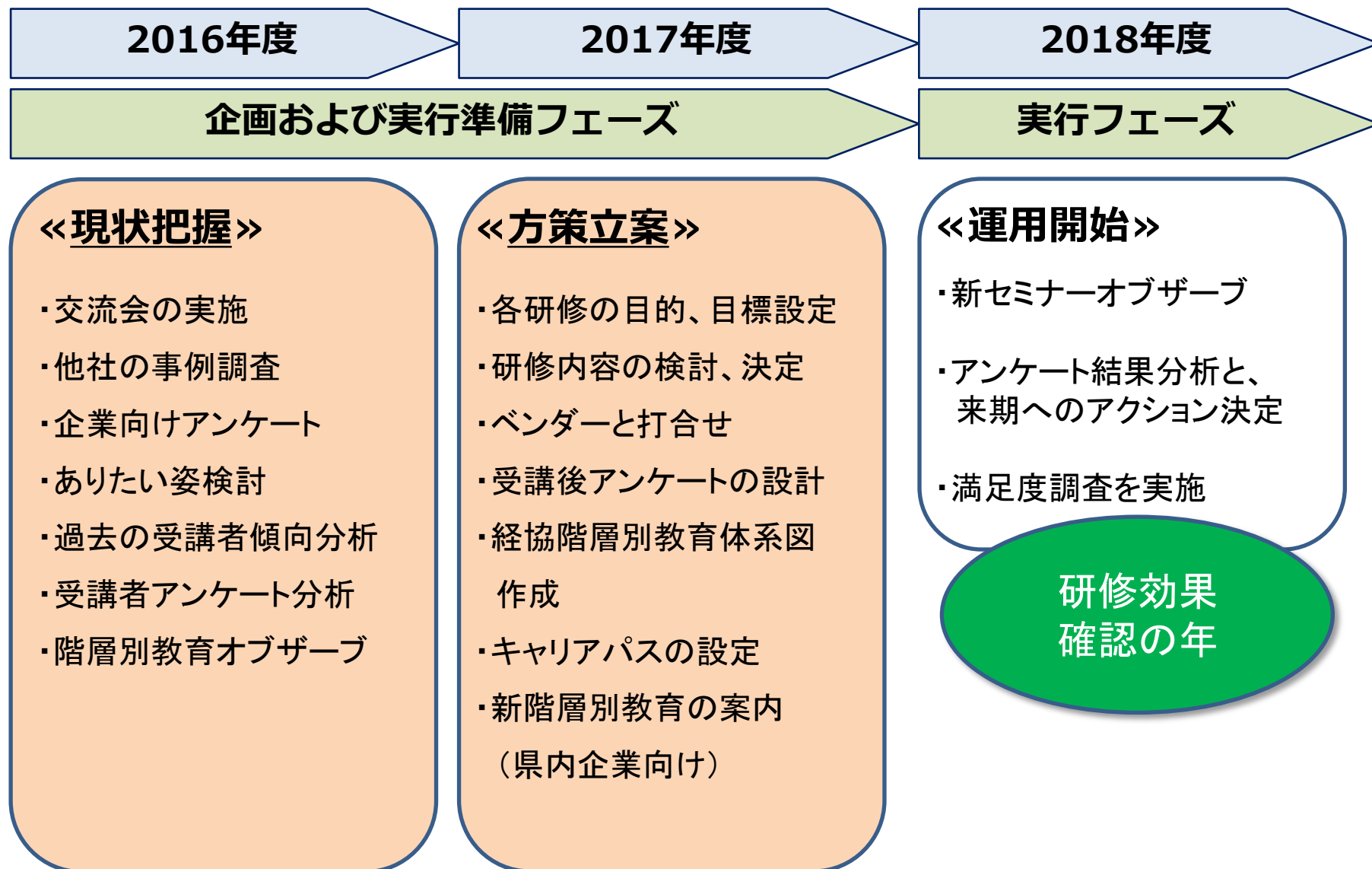
開始時(2016年)

|      |             |            |
|------|-------------|------------|
| 部会長  | 沼田（北陸電力）    | 卯尾（トナミ運輸）  |
| 副部会長 | 鶴田（日産化学）    | 近江（富山トヨタ）  |
| 副部会長 | 日下（コーセル）    | 布上（ピア）     |
|      | 中村（アイシン軽金属） | 加藤（不二越）    |
|      | 杉原（池田模範堂）   | 佐藤（三菱レイヨン） |
|      | 山本（三協立山）    | 中村（リッチェル）  |
|      | 太田（武内プレス）   | 日比野（YKK）   |
|      |             | （計14名）     |

現在(2018年)

|      |             |            |
|------|-------------|------------|
| 部会長  | （空席）        | 沖川（日産化学）   |
| 副部会長 | 近江（富山トヨタ）   | 布上（ピア）     |
| 副部会長 | 日比野（YKK）    | 加藤（不二越）    |
| 副部会長 | 山口（スギノマシン）  | 北村（北陸電力）   |
|      | 中村（アイシン軽金属） | 佐藤（三菱ケミカル） |
|      | 沖中（池田模範堂）   | 片岡（リッチェル）  |
|      | 卯尾（トナミ運輸）   | （計12名）     |

### 3-1.研究計画について（3カ年計画）



## 2016年度

### ＜＜現状把握＞＞

#### 部会企業教育体系 分析

- ・アンケート実施
- ・部会企業の階層別教育の共有⇒ポイント抽出
- ・部会企業の階層別教育のポイントまとめ
- ・経協の現教育体系の分析
- ・新教育体系のポイントまとめ

#### ありたい姿を描く

- ・各企業に求められている人材像
- ・経協会員企業の推移分析（サービス業が増えているなど）
- ・経協の体系で目指す人材像（どのような人材を育てていくか）

#### 経協セミナー調査

- ・過去のアンケート結果分析（特に自由記述欄の分析を行う） ※階層別教育を中心に
- ・アンケート結果まとめ＋新教育体系に向けた提言

階層別  
教育  
たたき台  
の作成

各企業の全社的人材像を中心に議論を行う。

# 4-1.経協の教育体系図-2016年度現在①

| 階層   |                | 期待レベル                                                                                                                                                   | 階層別                    | 共通 | 労務管理 | 品質管理 | 生産管理 | 購買管理 | 営業 | 経理 | 社内研修 |
|------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----|------|------|------|------|----|----|------|
| 経営幹部 | 役員<br>部長       | 経営目標を設定する<br>企業環境をより深く認識できる<br>経営理念・方針を示す                                                                                                               | 管理職マネジメント研修<br>部長実践講座  |    |      |      |      |      |    |    |      |
|      | 課長<br>GM       | 部下を指揮して期待される成果を出す<br>経営方針・目標を自組織として具現化できる<br>目標達成の障害を取り除くことができる<br>部門間の調整ができる<br>部下の能力向上を図る<br>後継者を育てる                                                  | 管理職基礎コース               |    |      |      |      |      |    |    |      |
|      | 係長<br>主任<br>班長 | 組織をまとめることができる<br>マネジメントの基本が身についている<br>部下を指揮し計画を達成する<br>計画を遂行する上での問題を解決する<br>部下の技能の向上を図る<br><br>在職 10年～                                                  | 監督者基礎コース<br>係長・主任実践コース |    |      |      |      |      |    |    |      |
|      | 監督者・リーダー<br>候補 | 部下の指導ができる<br>リーダーの代役ができる<br>担当業務に精通する<br>他部署との連携ができる<br>問題点を見つけ改善できる<br>専門性を高める<br><br>在職 5年～                                                           | 中堅社員活性化コース             |    |      |      |      |      |    |    |      |
| 一般   | 若手<br>新入社員     | 一人で仕事ができる<br>組織の一員として役割を果たせる<br>仕事(流れ・仕方)を覚える<br>ひとつの仕事をやりが<br>報告・連絡・相談ができる<br><br>(新入社員)<br>社会人基礎力を身につける<br>仕事の基本を習得<br>指示・指導を受けて仕事ができる<br><br>在職 1～4年 | 若手社員活性化コース<br>新入社員合同研修 |    |      |      |      |      |    |    |      |
|      |                |                                                                                                                                                         |                        |    |      |      |      |      |    |    |      |

階層別研修  
(見直しエリア)

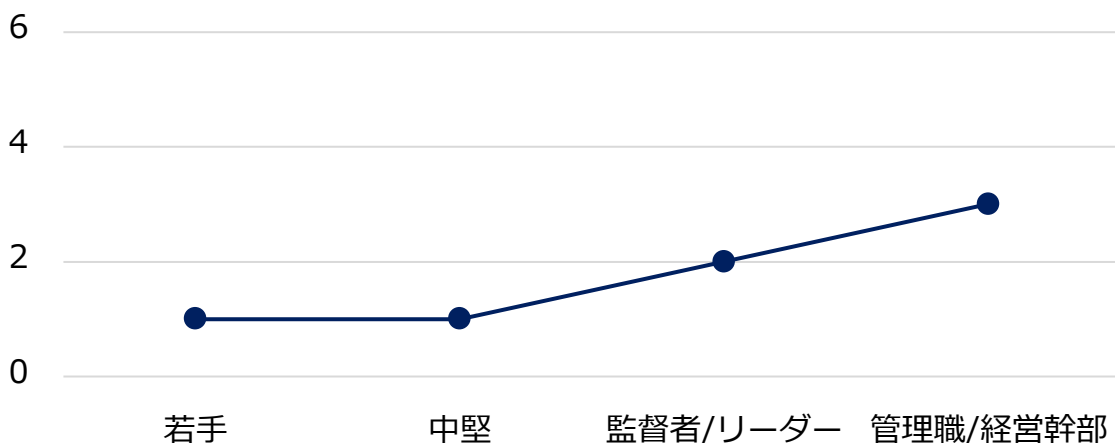
専門教育

## 4-2.経協の教育体系図-2016年度現在②

| 階層       |                    | 期待レベル                                                                                                                                                    | 階層別             |                |
|----------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| 経営幹部     | 役員<br>部長           | 経営目標を設定する<br>企業環境をより深く認識できる<br>経営理念・方針を示す                                                                                                                | 管理職<br>マネジメント研修 | 部課長<br>実践講座    |
|          | 課長<br>GM           | 部下を指揮して期待される成果を出す<br>経営方針・目標を自組織として具現化できる<br>目標達成の障害を取り除くことができる<br>部門間の調整ができる<br>部下の能力向上を図る<br>後継者を育てる                                                   |                 |                |
| 監督者・リーダー | 係長<br>主任<br>班長     | 組織をまとめることができる<br>マネジメントの基本が身についている<br>部下を指揮し計画を達成する<br>計画を遂行する上での問題を解決する<br>部下の技能の向上を図る<br><br>在職 10年～                                                   | 監督者<br>基礎コース    | 係長・主任<br>実践コース |
|          |                    |                                                                                                                                                          |                 |                |
| 中堅       | 監督者・<br>リーダー<br>候補 | 部下の指導ができる<br>リーダーの代役ができる<br>担当業務に精通する<br>他部署との連携ができる<br>問題点を見つけ改善できる<br>専門性を高める<br><br>在職 5年～                                                            | 中堅社員<br>活性化コース  |                |
|          |                    |                                                                                                                                                          |                 |                |
| 一般       | 若手<br>新入社員         | 一人で仕事ができる<br>組織の一員として役割を果たせる<br>仕事(流れ・仕方)を覚える<br>ひとつの仕事をやりきる<br>報告・連絡・相談ができる<br><br>(新入社員)<br>社会人基礎力を身につける<br>仕事の基本を習得<br>指示・指導を受けて仕事ができる<br><br>在職 1～4年 | 若手社員<br>活性化コース  | 新入社員<br>合同研修   |
|          |                    |                                                                                                                                                          |                 |                |

### ≪経協の階層別教育の特徴・課題≫

- 管理職以上で、3つの研修が設定され、手厚い
- 監督者・リーダー(係長クラス)に2つの研修が設定され、手厚い
- 中堅、一般については、1つのコースのみの設定
- 人気コース(監督者基礎コースや新入社員合同研修など)は、100名を超える参加者となっている
- 各研修は『点』であり、特に繋がりはない
- 研修ごとに、依頼先は様々である



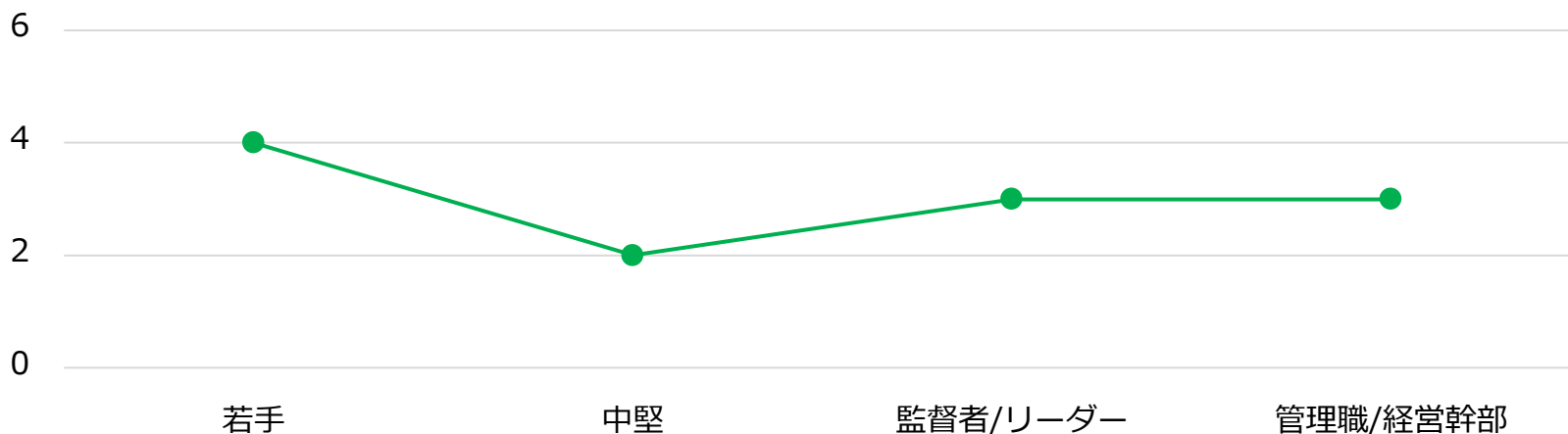
## 4-3.部会企業のアンケート結果の分析①

### (1) 部会企業階層別教育分析

#### ≪階層別教育に関するフリーディスカッション（部会企業）≫

- 若手には何度も研修を実施している
- 中堅層の研修は少ない → 今後、手厚くしたい
- 3年後～係長まで研修がない
- 上司－部下一緒に研修に関わってもらう
- 昇進/昇格がある人は研修があるが、昇進/昇格がない人は10年以上研修を受講しない人も存在する
- 3年目までの研修は充実している

また、ディスカッションの結果、企業側の研修数(イメージ)は、以下の通りとなった。

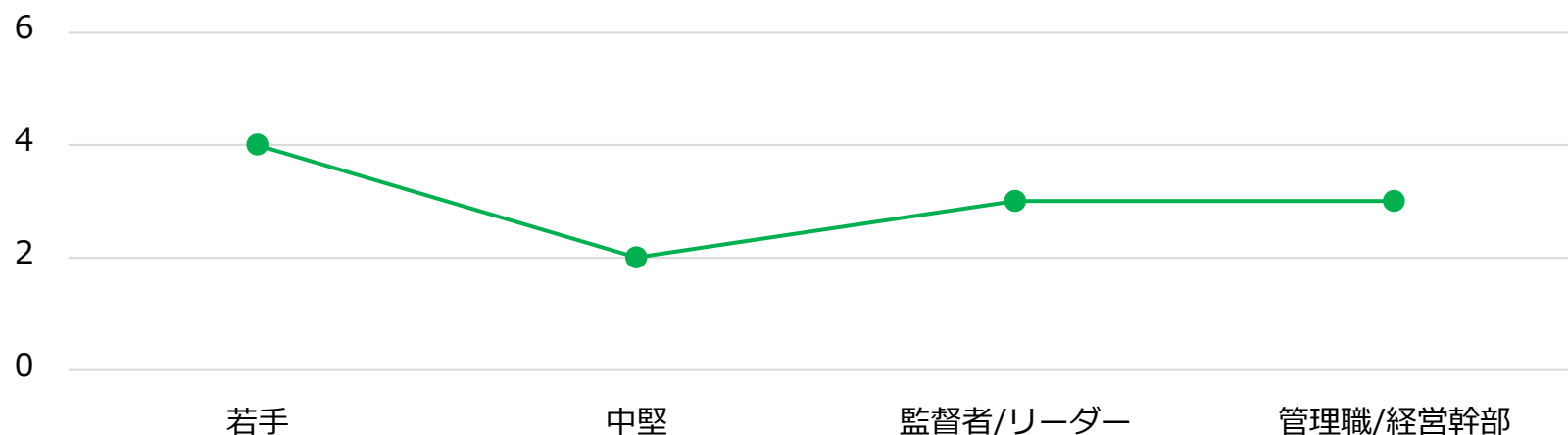


## 4-4.部会企業のアンケート結果の分析②

### (2) 部会企業の階層別教育の研究①

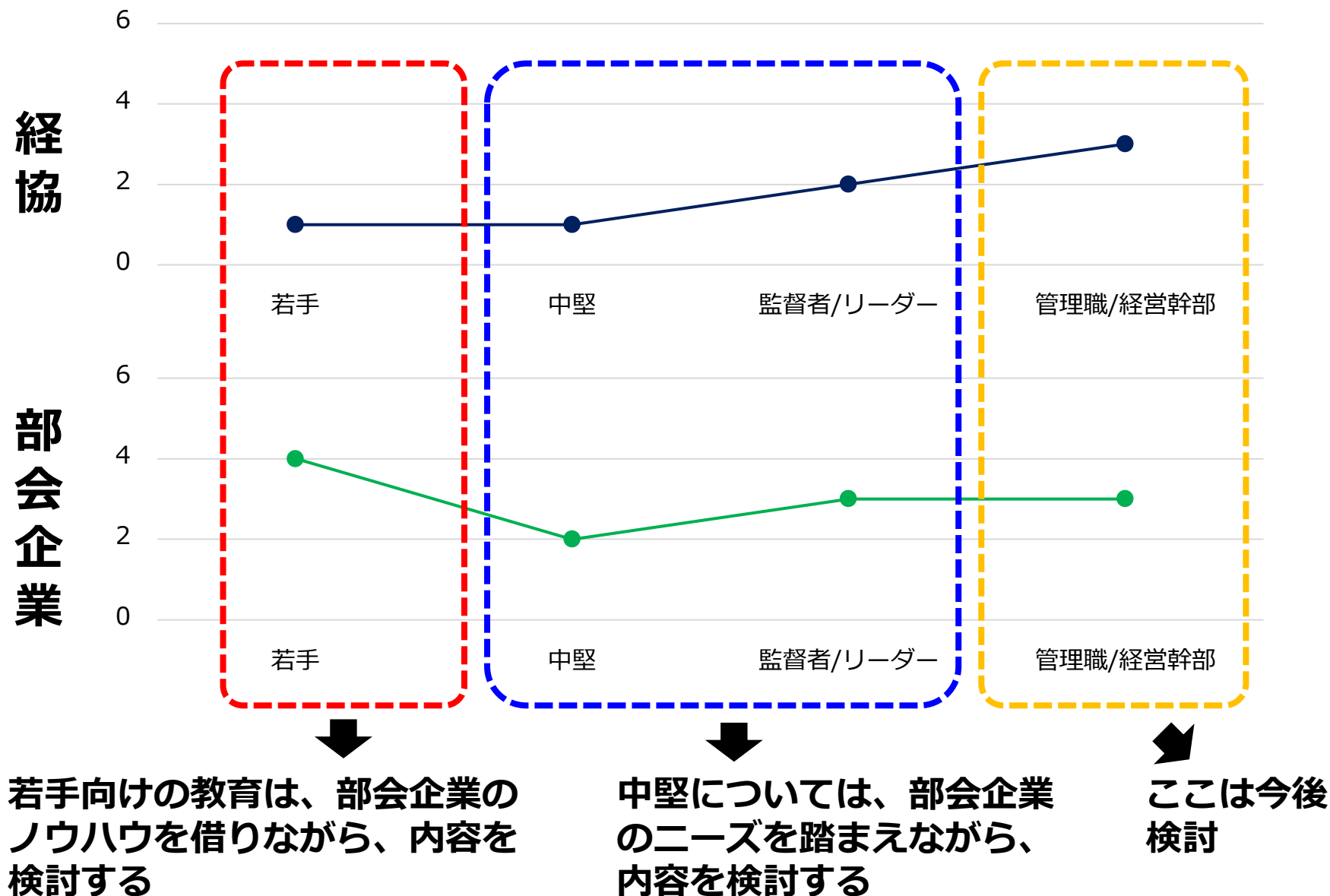
#### ≪部会企業の階層別教育分析結果≫

- 部会企業においては、入社～3年後までの間、1年に1回程度何かしら研修を実施されている企業が多い
- 若手に研修を多くする理由は、①成長してほしい、②入社時に描いていた高い理想と現実のギャップを無くす(離職防止)である
- 若手、管理職は体系的に実施しているが、どの会社も中堅社員に向けた研修は弱い(部会企業の中でも手薄になっている)



## 4-5.部会企業のアンケート結果の分析③

### (2) 部会企業の階層別教育の研究②



### 2017年度

#### 《方策立案》

##### 各階層の定義・期待レベル 作成

- ・部会企業の階層別教育から、階層別要件定義の作成

##### 中堅層・若手層のスキル明確化

- ・各階層のスキルおよびマインド明確化
- ・期待レベル、人材像の設定
- ・利用頻度の高い企業へ、ヒアリング

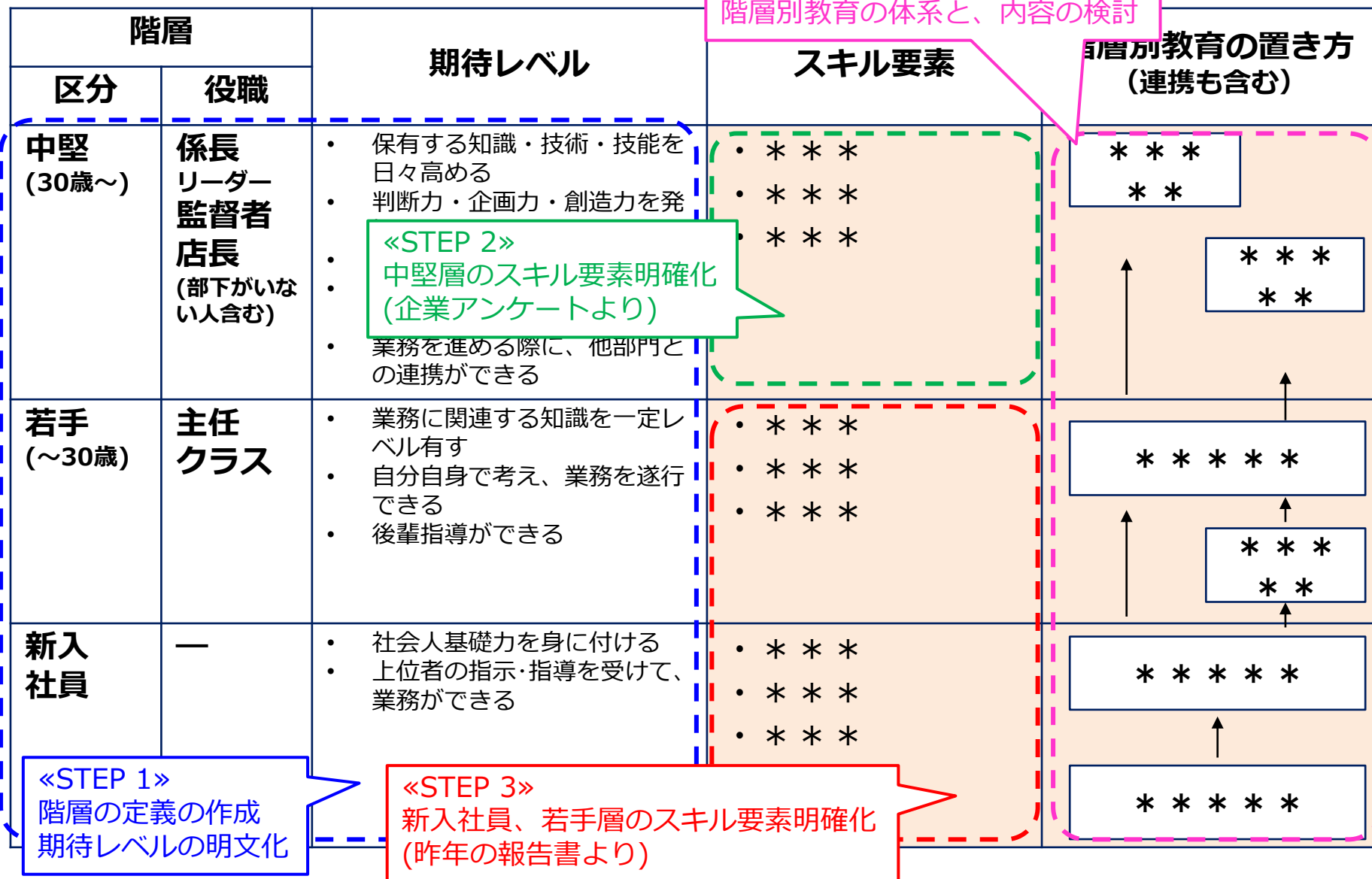
##### 階層別教育の要件定義

- ・要件定義を確定し、教育ベンダーへ研修の作成依頼（生産性本部）
- ・出来上がった研修内容の確認

階層別教育  
体系図の  
確定

階層別の期待レベルを、人材像やスキル、マインドを中心に議論を行う。

## 6-1. 方策立案のステップ

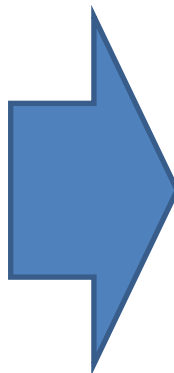


上記の4つのステップで検討を行う

## 6-2. 階層設定の見直し

会員企業は、製造業からサービス業を含めた様々な業種が存在するため、階層区分を見直したほうが良いと判断。

| 階層<br>区分 |            |
|----------|------------|
| 経営幹部     | 役員         |
|          | 部長         |
| 管理職      | 課長・GM      |
| 監督者・リーダー | 係長・主任・班長   |
| 中堅       | 監督者・リーダー候補 |
| 一般       | 若手<br>新入社員 |



| 階層<br>区分 |       |
|----------|-------|
| 経営幹部     | 役員    |
|          | 部長    |
| 管理職      | 課長    |
| 中堅層      | 係長・主任 |
| 若手層      | 一般社員  |
| 新入社員     | 新人    |

階層の区切りを会員企業に対し、判りやすく変更した。

## 6-3. 階層の再設定と階層の定義の確認

### 経協教育体系の階層と対応する階層の目安・年齢・職歴

| 階層      |       |                            |             |                  |
|---------|-------|----------------------------|-------------|------------------|
| 区分      |       | 目安                         | 年齢          | 職歴               |
| 経営幹部    | 役員    |                            |             |                  |
|         | 部長    | 次長、工場長                     |             |                  |
| 管理職     | 課長    | 課長代理<br>エリアマネージャー          |             |                  |
| 中堅層     | 係長・主任 | 職場リーダー<br>監督者、班長、<br>店長、主査 | 30歳～        |                  |
| 30歳で一人前 |       |                            |             |                  |
| 若手層     | 一般社員  |                            | ～30歳        | 大卒5年目～<br>高卒9年目～ |
|         |       |                            |             | 入社2年～4年          |
| 新入社員    | 新人    |                            | 18歳～<br>24歳 | 新卒新入社員           |

## 6-4. 階層別要件定義書の作成

富山県のスタンダードとなるよう、部会メンバーで議論を重ね、期待レベル、人物像、スキルを纏めた要件定義書を作成。

作成日：2017年5月9日

教育部会企画会

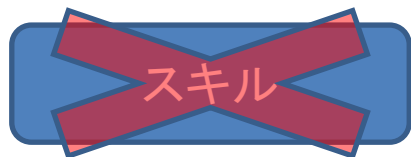
| 階層            |                         | 期待レベル                                                                                                                            | 人物像                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 階層別                  | 共通       | 研修の枠組み                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 区分            | 役職                      |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                      |          |                                                                                                                                                                                                                             |
| 経営幹部          | 役員<br>部長                | <ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期を見据えた経営目標・経営戦略が策定できる</li> <li>・組織の先頭に立ち、事業展開をリードできる</li> </ul>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 管理職マネジメント<br>部課長実践講座 |          |                                                                                                                                                                                                                             |
| 管理職<br>(40歳～) | 課長<br>エリアマネージャー         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・優れた判断力、管理統率、組織運営力を有す</li> <li>・部下の指導・育成ができる</li> <li>・マネジメント能力を発揮し、組織目標を達成できる</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 管理職基礎コース             |          |                                                                                                                                                                                                                             |
| 中堅<br>(30歳～)  | 係長<br>リーダー<br>監督者<br>店長 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・保有する知識・技術・技能を自主的に高めることができる</li> <li>・判断力・企画力・創造力を発揮できる</li> <li>・後輩育成ができる</li> </ul>     | <p>管理職の補佐として、定例業務のマネジメントを行い、また、部下の指導育成も行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・係長主任の役割を実践できるレベル</li> <li>・他部署にも目配りができる</li> <li>・業務を遂行するためのマネジメントができる</li> <li>・コンセプチュアルスキルやヒューマンスキルのウェートが高い(経営視点)。</li> <li>・情報を集めて概念化する力(経験からくる力)</li> <li>・部署を統率する。仕事・目標を部下に割り当てる。一時評価をする。</li> <li>・部下育成ができる→仕事を分け与え、成長させ評価し、次に回す(PDCA)。(部下がいる人)</li> </ul> | 職場リーダー実践<br>コース      |          | <p>「経験豊富な方」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①中堅社員としての役割再認識(マインド)</li> <li>②保有する知識・技術・技能を自主的に高めることができる</li> <li>③後輩育成ができる(傾聴スキル)※コーチング</li> <li>④上長と後輩の間の橋渡しができる</li> </ul> <p>●目的観をしっかり持たせる</p> <p>●役職の補佐</p>    |
|               |                         |                                                                                                                                  | <p>存在。後輩の指導、育成を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理解できるレベル</li> <li>・育成する</li> <li>・える。問題意識をもつ。</li> <li>・ント知識)のウェートが高い。</li> <li>・なので仕事をやりっぱなしでも良い?。</li> <li>・ない。人事評価がない。</li> </ul>                                                                                                                                                     | 職場リーダー基本<br>コース      | 監督者基礎コース | <p>「若手世代の方」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①中堅社員としての役割認識(マインド)</li> <li>②保有する知識・技術・技能を自主的に高めることができる</li> <li>③判断力・企画力・創造力を発揮できる</li> <li>④業務を進める際に、他部門との連携ができる</li> </ul> <p>●後輩の育成、教育※ティーチング</p> <p>中堅初級講座</p> |

企業独自の文化や置かれている環境から、意見が異なる部分でもあり、議論を重ね、丁寧に意見集約を行う。

## 6-5. 各階層の研修企画の流れ

研修企画を行う段階で、スキルから企画を行おうとしましたが、部会では難しいと判断し、流れを変更して企画を実施。

(当初) 研修企画の流れ



企画書作成

(変更後) 研修企画の流れ

スキル・マインド

人物像



期待レベル



企画書作成

期待レベルの内容をある程度集約し、研修企画書へ

## **6-6. 階層別教育体系に関する企業へヒアリング実施**

作成した階層別教育体系図（案）について、会員企業へヒアリングを行い、変更の意図が理解いただけるか確認を実施。

### **【ヒアリング対象企業】**

- A社（化学工業、250名）
- B社（設備工事業、170名）
- C社（輸送用機械器具製造業、230名）
- D社（飲食料品卸売業、70名）

### **【企業選定基準】**

- ・ 毎年、同程度の人数を研修に出している企業
- ・ 各階層へ幅広く人数を出している企業

### **【ヒアリング項目】 （沼田 旧部会長、事務局安田氏で実施）**

- ① 経営者協会の階層別教育を利用されている理由
- ② どのような基準で研修を選んでいるか
- ③ 経営者協会の階層別研修は、御社の教育体系でどのような位置付けか
- ④ 受講いただいている研修の満足度
- ⑤ 階層別研修に対する改善の要望点

## 6-7. 階層別教育体系に関する企業ヒアリング結果

経協が新たに作成した階層別教育の案に対する、会員企業へのヒアリング結果は次のとおり。

| ヒアリング先 | ヒアリング結果                                                                                    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| A社     | 職場リーダー基本コースと、監督者基礎コースの違いがわからない。<br>35歳～45歳の役職のない中堅層のモチベーションを上げる研修が欲しい。                     |
| B社     | 職場リーダー基本コースと、実践コースを分けたことはわかりやすい。<br>入社2～3年までの、社会人基礎力の必要性を感じている。<br>また、異業種交流があり、メリットを感じている。 |
| C社     | 現状の経協の研修については、評価しており、また、今回の見直し後の体系図もわかりやすい。新人研修は、1日コースでは短いため、2日間コースにしてほしい。                 |
| D社     | 階層の区切りについて、年齢の目安がわかるようになってわかりやすいが、学歴別の勤続年数も入っていたほうが良いと思う。                                  |

研究部会で作成した階層教育案については、概ね良好との評価。

# 6-8. 新階層別教育体系図（ヒアリング後の最終案）

階層別教育体系図 変更案

| 階層   |       | 期待レベル                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 階層の目安                           | 年齢の目安                        | 職歴の目安   | 階層別                                                               | 共通                  |
|------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 経営幹部 | 役員    | <ul style="list-style-type: none"> <li>全社の目的、目標達成に責任を持つ（成果）</li> <li>中長期を見据えた経営目標、経営戦略が策定する</li> <li>組織の発展に立ち、事業展開をリードする</li> <li>社員モチベーションを向上できるように関わる</li> </ul>                                                                                                                                                | 次長<br>工場長                       |                              |         | <div>管理職マネジメント研修</div> <div>部長実務研修</div>                          |                     |
|      | 部長    | <ul style="list-style-type: none"> <li>担当組織、チームの目的、目標達成に責任を持つ（成果）</li> <li>優れたリーダーシップとマネジメント力を発揮し、課題で非定型的な業務ができる（スキル）</li> <li>長期的な視点で部下の管理・指導・育成を行う（スキル・マインド）</li> <li>社内外において幅広く働きかけ力を発揮している。（スキル）</li> </ul>                                                                                                   | エリア<br>マネージャー<br>課長代理           |                              |         | <div>管理職基礎コース</div>                                               |                     |
| 中堅層  | 係長・主任 | <ul style="list-style-type: none"> <li>チームの目的、目標達成に向かって成果を出す（成果）</li> <li>上長と後輩の橋渡しや他部門との連携など、社内において働きかけ力を発揮している。</li> <li>判断力、企画力、創造力を発揮し、非定型的な業務ができる（スキル）</li> <li>部下後輩の育成ができる（スキル・マインド）</li> <li>保有する知識、技術、技能を自主的に高めることができる（スキル・マインド）</li> </ul>                                                               | 店長<br>監督者<br>班長<br>課長リーダー<br>主査 | 30歳～                         |         | <div>標準リーダー実践コース</div> <div>標準リーダー基本コース</div> <div>監督者基礎コース</div> |                     |
|      |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |                              |         |                                                                   |                     |
| 若手層  | 一般社員  | <ul style="list-style-type: none"> <li>チームの一員として自分の与えられた仕事を完了できる（成果）</li> <li>定型的な業務を迅速、正確に処理できる（スキル）</li> <li>与えられた業務に対して自分なりの工夫、改善を加えられる（スキル・マインド）</li> <li>後輩の相談役としてフォローできる。（スキル・マインド）</li> </ul>                                                                                                              |                                 | 大卒社員<br>5年目～<br>高卒社員<br>2年目～ | 入社2年～4年 | <div>若手社員実務研修コース</div> <div>アシティング研修</div>                        | チームビルディング<br>（若手）研修 |
|      |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 | ～30歳                         |         |                                                                   |                     |
| 新入社員 | 新人    | <ul style="list-style-type: none"> <li>上位者の指示、指導を受けて、業務ができる（スキル・成果）</li> <li>社会人基礎力を身に付ける姿勢がある。（マインド）</li> </ul> <p>※「社会人基礎力」とは、「前に踏み出す力」（主体性・働きかけ力・実行力）、「考え抜く力」（課題発見力・計画力・創造力）、「チームで働く力」（協調力・傾聴力・柔軟性・状況対応力・規律性・ストレスコントロール力）の3つの能力（12の能力要素）から構成されており、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として、経営層が2006年から推進している。</p> |                                 | 18歳～                         | 新卒新入社員  | <div>新入社員基礎研修</div> <div>新入社員フォローアップ研修</div>                      |                     |
|      |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                 |                              |         |                                                                   |                     |



各階層において、階層に入ったばかりの人と、ある程度時間が経過した人では、習熟度に違いが出てくる。そのため、期待レベルが変化。

各階層研修は、基本編と実践編のペアで設定。

## 6-9. 要件定義及び定義書の作成

部会メンバーで検討を行った期待レベルを基に、研修企画書を作成。

### 【要件定義を行ったコース】

- ・ 職場リーダー基本コース
- ・ 職場リーダー実践コース
- ・ 若手社員実践コース

### 【要件定義の内容および項目】

池田模範堂様で使用されている  
研修企画書を用いて定義

- ・ 研修の狙い
- ・ 対象者
- ・ 人数イメージ
- ・ 研修テーマ           等

| 御提案依頼書     |                                                               | 2017/10/31     |
|------------|---------------------------------------------------------------|----------------|
|            |                                                               | 一社団法人 富山県経営者協会 |
| 《研修情報》     |                                                               |                |
| 研修名称       | 若手社員実践コース                                                     |                |
| 背景と狙い      | ・自社の教育制度が無い中小企業に向けた階層別研修<br>・目的は、階層別教育体系図・期待レベルに書かれてある人材になること |                |
| 対象者        | 若手層<br>詳細は、階層別教育体系図・階層の目安と年齢の目安を参照のこと。                        |                |
| 人数イメージ     | 40名(8名×8グループ)                                                 |                |
| 予算         | ※経営者協会様でご記入願います。                                              |                |
| 《ご提案依頼項目》  |                                                               |                |
| 研修テーマ      | 当研修受講後の目標レベルは、行動定着。<br>ご提案いただきたい内容。<br>①当研修の基本となる考えや主題とその理由   |                |
| 開催予定日程     | 最適な時期と日数をご提案願います。                                             |                |
| 想定されるツール   | 研修時に使用するツールがあれば、ご記入願います。                                      |                |
| カリキュラムイメージ | ご提案願います。                                                      |                |
| 金額         | 金額をご提示願います。                                                   |                |

## 6-10. 教育機関提案のカリキュラム内容を確認

要件定義書により、日本生産性本部から提案いただいたコース内容を、部会メンバーで確認を行い、研究部会の想いと合致しているか確認。

### プログラム案

Japan Productivity Center

#### ●プログラムの基本的考え方

「経験学習」を基本軸にプログラムを進める。

- ①具体的に経験する
- ②その経験を振り返る
- ③経験の振り返りを通じて教訓を明らかにする
- ④その教訓を現実に応用する（使う）

木下耕二（2014）仕事の基本（中央経済社）pp.36-40

※添付資料①参照

#### ●プログラムの目的効果

- ・ 職場リーダー（中堅社員）としての役割認識
- ・ リーダーシップ・部下育成・問題解決等の基礎知識、スキルの習得
- ・ 他部門との連携による業務遂行ノウハウ（コミュニケーション）の習得

#### ●プログラム（案）

1. 職場リーダー（中堅社員）の立場と役割
2. マネジメント初級①業務
  - ・ 業績管理（個人からチームへ）
  - ・ 職場の課題解決と業務プロセス改善
  - ・ 目標設定と成果管理
3. マネジメント初級②人
  - ・ チームビルディング
  - ・ リーダーシップ
  - ・ フォロワーシップ（上司への提案・サポート）
4. マネジメント初級③コミュニケーション
  - ・ 『伝える』  
ロジカルコミュニケーション／プレゼンテーション
  - ・ 『聴く』  
傾聴力／コーチング・ティーチング
  - ・ 上司・部下を巻き込む力
  - ・ モチベーション
5. まとめ ～自身の能力を最大限発揮するために～
  - ・ 職場課題の改善（個人・グループワーク）
  - ・ 判断力・企画力・想像力の向上に向けて
  - ・ 質疑応答

# 6-11. 2018年度 人材育成体系図の完成

2018年度 人材育成体系図

| 階層   |          | 期待レベル                                                                                                                                                                                                                                       | 階層別研修       |                | 共通(目的別)                                                                                                                                                              |                                                                                                  | 労務管理                   |                        | 品質管理                           |                                                                 | 生産管理       |                                        | 購買管理       |           | 営業            |  | 経理 |  | 社内研修                                            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------|------------|-----------|---------------|--|----|--|-------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 経営幹部 | 役員       | ・全社の目的・目標達成に責任を持つ<br>・社内外の環境変化を踏まえ、中長期の経営目標・経営戦略が策定できる<br>・組織の先頭に立ち、事業展開をリードする<br>・社員のモチベーションを向上できる                                                                                                                                         | 管理職マネジメント研修 | 部課長実践講座        | 改善レベルアップセミナー(応用編)<br>CS(顧客満足)基礎セミナー<br>働き方改革を推進する業務仕組み化セミナー<br>会議の生産性を向上するビジネス・ファシリテーター養成講座<br>好印象を与えるコミュニケーション力向上セミナー<br>チーム力向上セミナー<br>女性社員活躍セミナー<br>仕事の基本「報連相」セミナー | ヒューマンエラー対策講座(実践編)<br>ヒューマンエラー未然防止セミナー<br>ISO14001内部監査員養成講座<br>ISO9001内部監査員養成講座<br>改善力養成セミナー(基礎編) | 人事・労務管理セミナー<br>労働法実務講座 | 春季労使交渉セミナー<br>労働管理実務講座 | 品質管理入門講座(実践編)<br>品質管理入門講座(基礎編) | 実践しながら学ぶ統計的手法活用講座<br>ものづくりと現場改善実践セミナー<br>ものづくり女性社員のための改善力向上セミナー | 品質管理実践セミナー | 5Sと目で見える管理実践セミナー<br>IE手法による生産現場の改善セミナー | 購買管理実践セミナー | 営業力基礎セミナー | 経理基礎・管理会計基礎講座 |  |    |  | JTEX (訓) 日本技能教育開発センター<br>オーダーメイド研修<br>通信教育プログラム |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|      | 部長       |                                                                                                                                                                                                                                             |             |                |                                                                                                                                                                      |                                                                                                  |                        |                        |                                |                                                                 |            |                                        |            |           |               |  |    |  |                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 管理職  | 課長       | ・担当組織、チームの目的・目標達成に責任を持つ<br>・優れたリーダーシップとマネジメント力を発揮し、複雑で難易度の高い業務ができる<br>・中長期的な視点で、部下の指導・育成ができる<br>・社内外において幅広く連携し、業務を遂行できる                                                                                                                     | 管理職基礎コース    |                |                                                                                                                                                                      |                                                                                                  |                        |                        |                                |                                                                 |            |                                        |            |           |               |  |    |  |                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|      |          |                                                                                                                                                                                                                                             |             |                |                                                                                                                                                                      |                                                                                                  |                        |                        |                                |                                                                 |            |                                        |            |           |               |  |    |  |                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 中堅層  | 係長・主任    | ・チームの目的・目標達成に向かって成果を出す<br>・上長や後輩との橋渡しおよび他部門と連携し、業務を遂行できる<br>・企画力・創造力を発揮しながら業務を判断し遂行できる<br>・部下または後輩の指導・育成ができる<br>・知識・技術・技能を自主的に高める意欲がある                                                                                                      | 職場リーダー実践コース | 職場リーダー基本コース    |                                                                                                                                                                      |                                                                                                  |                        |                        |                                |                                                                 |            |                                        |            |           |               |  |    |  |                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|      | 監督者基礎コース |                                                                                                                                                                                                                                             |             |                |                                                                                                                                                                      |                                                                                                  |                        |                        |                                |                                                                 |            |                                        |            |           |               |  |    |  |                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 若手層  | 一般社員     | ・チームの一員として自分の与えられた仕事を完結できる<br>・定型的な業務を迅速・正確に処理できる<br>・与えられた業務に対して自分なりの工夫・改善を加えられる<br>・後輩の相談役としてフォローできる                                                                                                                                      | 若手社員実践コース   | 若手社員ステップアップコース |                                                                                                                                                                      |                                                                                                  |                        |                        |                                |                                                                 |            |                                        |            |           |               |  |    |  |                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|      |          |                                                                                                                                                                                                                                             |             |                |                                                                                                                                                                      |                                                                                                  |                        |                        |                                |                                                                 |            |                                        |            |           |               |  |    |  |                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 新入社員 | 新人       | ・上位者の指示・指導を受けて業務ができる<br>・社会人基礎力を身に付ける姿勢がある<br><br>※「社会人基礎力」とは、「前に踏み出す力」(主体性・働きかけ力・実行力)、「考え抜く力」(課題発見力・計画力・創造力)、「チームで働く力」(発想法・傾聴力・柔軟性・状況把握力・規律性・ストレスコントロール力)の3つの能力(12の能力要素)から構成されており、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として経済産業省が2006年から提唱している | 新入社員合同研修    | 新入社員フォローアップ研修  |                                                                                                                                                                      |                                                                                                  |                        |                        |                                |                                                                 |            |                                        |            |           |               |  |    |  |                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|      |          |                                                                                                                                                                                                                                             |             |                |                                                                                                                                                                      |                                                                                                  |                        |                        |                                |                                                                 |            |                                        |            |           |               |  |    |  |                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

階層別研修

## 7. まとめ（成果）

- サービス業も含めた、経協の新しい「階層の定義」と「期待レベル」を定めた。
- 新入社員、若手社員、中堅社員の各階層における「学ぶべき要素」を明確化した。
- 各階層において、「スキル」だけに注目するのではなく、「マインド」も含めた「人物」全体を捉えながら、研修の設定を行った。
- 経協の会員企業の意見を反映したスタンダードな研修体系を構築した。

## 8. 今後（2018年度以降）の予定

- 新セミナーオブザーブ（部会メンバー）  
(2018年度随時)
- アンケート結果分析と、  
来期に向けた講座内容の修正取り纏め  
(2018年10～11月頃)
- 研修満足度調査の実施、  
管理職以上の研修の見直し  
(2019年度以降)

上記の予定で進めていく予定です。  
今後ともよろしくお願いいたします。