第4期(全5回会合)

経営・現場の人材育成ニーズに応える

人位置成のグランパデザイン

— (講義・事例・演習で学ぶ) 人材育成の課題の可視化、知的生産性向上と 「質」の高い人材育成・教育を提供する仕組みの再構築 —

■開催にあたって■

グローバル化、価値観の多様化、景気の低迷といった外部環境の変化の中で、企業が継続的に成長するためには、現場力を高め、変革をリードする「人材育成」が重要な鍵となっています。一方で、少子高齢化による労働力減少に対応するためには、効果的な人材育成による知的生産性向上が緊急の課題となっています(働き方変革)。

人材育成のグランドデザインは、このような問題意識に鑑み、成果起点(事業戦略を実現する人材育成)と可視化の考え方に立って、経営や現場が求めている人材ニーズや課題を整理し、その対応策を立案するために必要な人材育成の仕組みを構築する「人材育成のフレームワーク(手法)」です。

本コースでは、人材育成のグランドデザインの考え方と進め方について、講義、事例、演習(第1回~第3回)で学び、第4回、第5回で各社の課題を可視化して解決策を作成いただきます。演習は、事例ベースでテンプレートを活用して進めますので、各社ごとに最適な仕組みを迅速に構築することが可能です。

本コースに各社(各自)の課題を持ちこんで課題解決、仕組み構築にお役立て下さい。

システムやスキルアセスメントシステムを自前で開発。2005年度にeラーニング大賞(経済産業大臣賞)を受賞。

■育成グランドデザイン(Human resource Grand Design) 代表 遠藤 裕隆(えんどう ひろたか)氏

(元富士ゼロックス(株教育部 シニアコンサルタント) 電気・電子系CADシステムの開発を経て、2000年度からソフトウェア技術者の人材育成を担当。主な活動として、事業戦略に直結した人材 育成の仕組みを構築するために、「人材育成のグランドデザイン」に取り組むとともに、人材育成プロセスの「e」化実現のために、学習管理



第1回 (11/13)	人材育成のグランド デザインの進め方	■今なぜ人材育成のグランドデザインか ・これまでの受講者が抱えている「問題意識」を整理 ・経営と現場が抱えている「人材課題」と「仕組みの課題」を整理 ・人材育成のグランドデザインの全体像(めざす姿)と効果(メリット)の紹介 ■問題発見フレームワークの構築(問題の可視化) ・人材育成の問題(課題)を科学的に発見する手法を学ぶ ・人材課題(戦略人材)と、職場環境課題(戦略、プロセス、組織、インフラの視点)を抽出する手法を学ぶ
第2回 (12/18)	人材育成フレームワーク の構築	■人材の可視化 ①人材ポートフォリオ開発:戦略人材を人材ポートフォリオに展開する手法 ②人材モデル開発:人材ポートフォリオを構成する人材モデルの開発手法 ③スキルモデル開発:人材モデルを構築するスキルモデルの開発手法 ■成長の可視化 ①キャリアパス開発:「成長の羅針盤」となるキャリアパスの開発手法 ②育成体系図開発:「育成のロードマップ」となる育成体系図の開発手法
第3回 (1/22)	成果把握フレームワークの構築	■伝承の可視化 ①育成体系図から抽出される「必要能力」からコースを設計する手法 ②現場の問題を解決する、「質」の高い研修コースを設計する手法 ③「匠の技」を分析して、保存/活用する手法(ライブラリー化) ■成果の可視化 ・「何がどうよくなるか」、「何がどうよくなったか」を可視化する手法 ・知的生産性(増力化)と業務生産性(省力化)の視点で成果を可視化
第4回 (2/19)	課題別、人材育成の グランドデザインの実践	■各社、各自の人材育成の課題をもとに人材育成をグランドデザイン ・問題整理、要因(原因)分析、対策立案、実施計画書作成
第5回 (3/19)	課題別、人材育成の グランドデザインの発表	■成果発表 ・現状分析シート、要因分析、対策シート、実施計画書を完成 ・意見交換、講師のコメントなどを通じて、対策案をブラッシュアップ



■企業の人材育成の課題整理(これまでの受講者の問題意識)

- ①人材育成のグランドデザインができていない
- 人材育成の全体像(めざす姿)を描けていない、「部分最適」な活動になっている
- ②人材育成の活動がばらばらで繋がっていない 「属人的」に人材育成を実施している、キャリアパス/育成体系図/研修コースなどの整合がとれていない
- ③人材育成をどう学んでいいかわからない 体系的な人材育成のフレームワークが見つからない、誰に聞いていいかわかない、参考となる事例がない

■本コースの目指す姿(図表4:人材育成のグランドデザインの「めざす姿」)

- ①既存事業と新規(変革)事業に必要な人材育成の「全体像を可視化」できます。これを共通言語(イメージ)として現場も交えた 関係者間で共有することにより、コンセンサスがとれた「めざす姿」を描くことができます。
- ②事業戦略を基軸とした人材育成のバリューチェインを構築できます。これにより、ばらばらに構築してきた活動や成果物を 有機的に繋ぐことができます。
- ③受講者は、毎回、豊富な事例、標準プロセスや成果物などの「テンプレートやチェックリスト」を活用できますので、企業独自の 仕組みを迅速に構築できるようになります。
- ■受講対象者: 人事、企画、研究開発部門、現場部門の人材育成の「要」になる、マネジャー、リーダー、人材開発スタッフ、 教育・研修担当スタッフの方々
- ■開催要領 2018年11月13日~2018年3月19日 (毎月1回:全5回)

11/13

12/18

1/22

2/19

学習内容

3/19

時間帯10:00-17:00

■会場: 当会セミナールーム&東京都内会議室

会合·月日

人材育成のグランドデザインの進め方

第1回

11月13日 (火)

■今なぜ人材育成のグランドデザインか

1. これまでの受講者が抱えている「問題意識」を整理

- ・人材育成のグランドデザインができていない(部分最適、教育のための教育)
- ・人材育成の活動がばらばらで繋がっていない ・人材育成をどう学んでいいわからない
- 2.経営と現場が抱えている「人材課題」と「仕組みの課題」を整理
 - ・なぜ、経営トップは人材育成の「仕組み」に対する認識が低いか(図表1)
 - ・事業戦略を「人材課題」に翻訳し、人材ポートフォリオ分析により「人材ニーズ」を整理(図表2)
 - ・人材育成のステークホルダーの視点で「仕組みの課題」を整理(図表3)
- 3. 人材育成のグランドデザインの紹介(図表4)
 - ・人材育成のグランドデザインの全体像(目指す姿)、狙い、機能、特徴などを紹介
 - ・グランドデザインの効果について紹介(事業実現、自己実現、変革エージェント育成、風土改革)
 - ・グランドデザインの3つのフレームワークと6つの可視化項目を紹介
 - (①問題、②人材、③成長、④伝承、⑤成果、⑥インフラ、等の可視化)
- 4. 人材育成の基軸となる「人の適性能力」とは
 - ・「伝承」と「変革」の業務に必要な、適性能力の全体像(マクレランドの能力の氷山モデル)を解説
- 5. 人材育成の「現場の自走化」を実現する「三位一体の育成推進体制」とは

■問題解決フレームワーク(問題の可視化)

- 1. 人材育成のグランドデザインの振り返り
- 2. 問題解決フレームワークの狙いと機能
 - ・問題解決フレームワークは、人材育成の「入り口」となる重要な部分
 - ・人材育成で「何が問題かわからない」、「どう問題を発見したらいいか」を解決する手法を学ぶ
 - ・発見した問題を解決するために、迅速に「質」の高い対策を打つ手法を学ぶ
- 3. 人材育成の問題解決の進め方とツール
 - ・問題の型(問題と課題の違い)、三現主義(現場、現物、現実)データ重視、プロセス管理(果因で考える)、 仮説検証の進め方、PDCAサイクルによるスパイラルアップ、層別(ばらつき)の活用
- 4. 問題解決のポイント
 - ・「成果起点」の視点で人材育成の問題点を抽出

事業戦略実現の視点で、あるべき姿と現状の姿のギャップを分析して問題点を抽出

- ・「全体最適」の視点*で現状分析と要因分析を実施し、対策を立案/実施
 - *人材(担当者、マネジャー)と、職場環境(戦略、プロセス、組織、インフラ)の視点を持つ事
- 5. 人材育成の問題解決プロセス
 - ・現状把握(事業戦略を人材課題に翻訳して人材ポートフォリオを分析)、 現状分析(人材と職場環境の視点)、目標設定、要因分析、対策立案、効果確認、歯止め
- 6. 事例紹介
 - ・人材育成の「変革」を目指した事例、問題解決「風土化」教育、新規ビジネス創出など
- 7. 演習(テンプレート活用)
 - ・成果起点と全体最適)の視点で、改めて自社(自組織)の問題・課題を整理する
 - ・現状把握シート、現状分析シート(目標設定)、要因分析シート、対策シート、実施計画書を作成

第2回

12月18日 (火)

人材育成フレームワークの構築(人材の可視化/成長の可視化)

■人材の可視化

- 1. 人材育成のグランドデザインの振り返り
- 2. 人材育成フレームワークの狙い
 - ・人材育成フレームワークは、人材育成の「コア(本体)」となる部分
 - ・人材モデルなどの「人材を可視化」する手法と、キャリアパスや研修コースなどの「育成手段」を開発する手法について学ぶ
- 3.「人材の可視化」を実現する三つのプロセス
 - ①人材ポートフォリオ開発

「伝承」と「変革」の視点で、戦略人材を「人材ポートフォリオ」に展開する手法を学ぶ

②人材モデル(職種)開発

人材ポートフォリオを構成する「人材モデル」を開発する手法を学ぶ

③スキルモデル(スキルマップ) 開発

人材モデルを構築する「スキルモデル」を開発する手法を学ぶ

- 4. 事例紹介(人材モデル/スキルモデル)
 - ·技術部門、人材開発部門、営業部門
- 5. 演習(テンプレート活用)
 - ・プロセス分析シート、機能分析シート、能力(スキル)分析シート

■成長の可視化

- 1.キャリアパスの開発
 - (1)狙い

「事業実現」に必要な部下育成の羅針盤、「自己実現」に必要な成長の羅針盤(ライフデザインを描くキャンバス)、 となるキャリアパスの設計手法について学ぶ

(2)キャリアパス開発プロセス

横軸に人材レベル(職階やグレードなど)、横軸に人材モデル(職種)を配置したキャリア体系図を策定し、 ここにキャリアパスを描く手法について学ぶ

- 2. 育成体系図(教育体系図)の開発
 - (1)狙い

育成手段のロードマップ(育成ロードマップ)となる育成体系図の設計手法について学ぶ

- ①育成体系図:人材ポートフォリオ実現に必要なキャリアパスを実現する育成手段を整理
- ②教育体系図:現場の問題解決能力(業務遂行能力)を強化する教育手段を整理
- (2)育成体系図開発プロセス
 - ②必要能力を体系化(共通能力と専門能力にマッピング) ①必要能力を可視化(タスク分析)
 - ③育成体系図(育成ロードマップ)作成 ④教育体系図(教育ロードマップ)作成
- 3. 事例紹介(育成体系図)
 - ・新卒、技術者、人材開発スタッフ

図表1 企業の人材育成の現状

少子高齢化

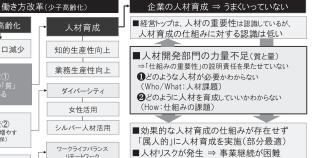
労働人口減少

■対策②

■対策③

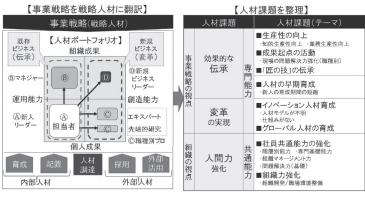
働く環境の整備

「数」を増やす (人材確保)



【対応策】人材育成のグランドデザ 効果的な仕組みの構築手法

図表2 事業戦略と人材課題



第3回

1月22日

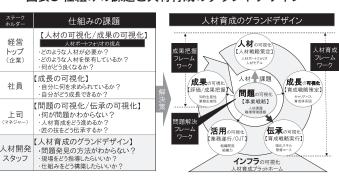
成果把握フレームワークの構築(成果の可視化)

- ■伝承の可視化(問題解決型コース設計手法)
 - 1. 人材育成のグランドデザインの振り返り
 - 2. 教育の問題点の整理
 - ・教育のための教育になっている、・コースの質が低い(役に立たない、つまらない)
 - ・コース設計が属人的、伝承がうまくいっていない ・コースの「質 |とは(魅力、効果、効率)
 - 3.対策と狙い
 - ・社員(匠)が簡単に「質」の高い研修コースを設計できる、「問題解決型コース設計手法」を開発
 - 4. 問題解決型コース設計手法の特徴
 - ・インストラクショナル・デザイン(ID)手法と、問題解決手法との融合(いいとこ取り)
 - ・「匠」の行動特性を分析し、効果的な「伝承」を実現
 - 5. 問題解決型コース設計プロセス
 - ①コース企画:コースRFP(コース要求仕様書)策定、ニーズ把握、コースの「質 |の作りこみ
 - ②コース設計:教育目標設定、テスト設計、タスク分析、コース内外製分析、最適受講形態設定
 - ③開発:分かりやすい教材の開発
 - ④企画/設計/開発レビュー(形成的評価、総括的評価)
 - 6. 事例紹介
 - ・ブレンディングコース、アクティブラーニング(反転授業)、問題解決力強化、企画力向上

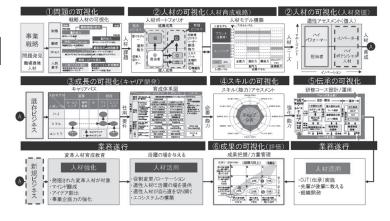
■成果の可視化

- 1. 狙い
 - ・成果把握フレームワークは、人材育成の「出口」となる部分
 - ・「何がどうよくなるか、何がどうよくなったか」を可視化して、説明責任を果す手法を学ぶ ⇒人材リスクを抑制、育成の「質」を向上、社員のモチベーション向上
- 2. 成果把握指標(知的生産性と業務生産性の視点)
 - ・動機付け(モチベーション向上)、増力化(スキル/人材強化)、省力化(効率化)、早期育成化
- 3. 成果把握モデルの紹介
 - ・カークパトリックの4段階モデル ·V字型成果把握モデル ·成果把握ストーリー
 - ・何がどうよくなるのかを企画(成果企画)、何がどうよくなったのかを把握(成果把握)
- 4. 成果把握プロセス
 - ・ニーズ把握、必要能力分析、成果把握シート策定
- 5. 事例紹介
 - ・コース設計力強化、問題解決「風土化」、企画力強化
- 6. 演習(テンプレート活用)
 - ・コースRFP、ニーズ把握シート、必要能力分析シート、成果把握シート

図表3 仕組みの課題と人材育成のグランドデザイン



図表4 人材育成のグランドデザインの「目指す姿」



第4回

2月19日 火

課題別、人材育成のグランドデザインの実践

■各社、各自の人材育成の課題をもとに問題解決フレームワークをデザインする

- 1. 狙い(自組織の問題の理解を深め、他企業の事例からも学ぶ)
 - ・育成の入り口となる「問題解決フレームワーク」を活用する
 - ・基本の型(問題解決フレームワーク)活用により、活動の精度を上げる

2. 進め方

- ・問題を整理(現状把握シートの記入)
- ・主要因(原因)を分析(特性要因図の記入)
- ・対策を立案(対策シートの記入)
- ・実施計画書を作成(実施計画書を作成)

3. 事例紹介

第5回3月19日火

課題別、人材育成のグランドデザインの発表と意見交流

■事例紹介―各社、各自が選択した事前課題から関係事例の紹介

- 1. メンバー発表と意見交換
 - ・現状分析シート、要因分析、対策シート、実施計画書を完成
 - ・取り組むテーマの更に具体的な(詳細な)実施計画書を作成
 - ・選択したテーマの具体的なイメージ(ポンチ絵)を考える
- 2. 講師のコメントなどを通じて、対策案をブラッシュアップ
 - *特別プログラム―〇Bメンバーとの意見交流
 - OB企業(メンバー)の人材育成のグランドデザインへの取り組み、その後

■第1・2・3期参加企業(個別参加企業を含む)

アサヒグループホールディングス、ナブテスコ、日立製作所、オリンパス、三井金属鉱業、クラレ、東邦亜鉛、 栗田工業、東京計器、ヤンマー、フコク、NOK、エス・ビー・エス、キューピー、第一三共ビジネスアソシエ、 昭和電工、日本合成化学工業、味の素ゼネラルフーヅ、トータルオフィスパートナー、 ベルシステム24ホールディングス、総合メディカル、マキタ、マスミューチュアル生命保険、 東京貿易ホールディングス、ハリマ化成グループ、大鵬薬品工業、ブラザー工業、都築電気、ジェイテクト、 LIXIL、日産車体、富士電機ITソリューション、日清食品ホールディングス、デンソー、ヤマハ、リケン、 ミロク情報サービス、北川鉄工所、高周波熱錬、京葉銀行、ニコン、本田技研工業、ポーラ、新経営サービス、 ブリヂストン、日本ハム、TOA、メニコン、森永製菓、Meiji Seikaファルマ、三重大学、セイコーエプソン、ピジョン

■第3期参加者の声



住友ゴム工業㈱ 材料企画部 課長 **伏原 和久**氏

市場環境が大きく変化する中で、自社の戦略に合致した人材をいかに早く育てるかは業界業種に関わらず共通の課題だと思います。スキルマップ、教育プログラムなど既にあったものの、それらの有効性・妥当性の検証、早期人材育成の仕組み作り等の課題を持ち、本セミナーに参加しました。

セミナーでは戦略から人材育成に至る全体像を示した「人材育成のグランドデザイン」を中心に各項目に適したフレームワークを学び、自社の課題が何かが明確にわかりました。また項目毎に課題抽出から解決策提示に至るまで手法が示され、実習を通じて具体的な施策案を作れました。

講師の遠藤先生は人材育成の仕組み作り、運営に関して豊富な経験を持ち、適切なアドバイスを頂きました。類似の課題を持つ他企業の方々と意見交換もでき、多面的に自社の課題を見直すいい機会になりました。人材開発部門の方はもちろん、人材育成に課題を持たれている各部門の企画グループの方にも受講をお勧めします。



富士電機 IT ソリューション(株) 次世代人材開発室 人材開発部

土屋 絵梨子氏 氏

実務で抱えている課題を分析・解決するような研修を探していたところ、「人材育成のグランドデザイン」に出会いました。

この会合は「事業戦略を実現するための人材育成」「研修のための研修になってはいけない」という理念がベースにあることが特徴です。単に「研修を企画・運用する」ための研修ではなく、経営課題の整理、問題の原因把握、課題抽出をしっかりと行ったうえで、育成体系構築、研修コース設計、成果把握の手法を立案できたことがとても有効でした。

経験豊富な遠藤講師に的確かつ親身な指導をしていただけることも会合の魅力の一つです。第二期に数回受講し、遠藤講師の指導力を頼って第三期に8回すべてを受講した程です。参加されている他企業の人事や人材開発の方との交流も、大変勉強になります。

本会合に興味をお持ちの方は、自らの課題を持ち込み、全会合参加されることをお薦めします。

■参加要領

- ・お申込書をチェックしてFAXでお申し込みください。
- ・分割請求も可能ですのでお気軽に問い合わせください。
- ・当会ウェブサイトからの申し込みも可能です。
- ・お申し込み後のキャンセルは原則お受けいたしかねます。代理の方の参加をお願いします。

■参加費

■全(5回)会合参加料(1社2名参加可能)

正会員

189,000円

(本体価格175,000円)

一 般

210,600円

(本体価格195,000円)

■1会合のみ参加の参加料

正会員

43,200円

(本体価格40,000円)

— 般

46,440円

(本体価格43,000円)

*資料費、通信費、会場費を含んでおります。

■申込方法

一般社団法人 企業研究会 担当:井堀 邦雄

〒102-0083 東京都千代田区麹町5-7-2 MFPR麹町ビル 2 F (旧 麹町M-SQUARE)

 $\text{TEL}: 03 - 5215 - 3512 \quad \text{FAX}: 03 - 5215 - 0951 {\hspace{0.1em}\sim\hspace{0.1em}} 2$

E-mail:ibori@bri.or.jp URL:http://www.bri.or.jp

- *下記申込書に必要事項をご記入のうえ、FAXでお送りください。第1回会合の詳細をメールでお知らせします。 また関係書類を郵送させていただきます。
- *本研究会の詳細については、お気軽に上記担当までお問い合わせください。
- *なお、参加者が所定人数に至らない場合は連絡させていただきます。

180193 第4期: 「人材育成のグランドデザイン | 申込書

一般社団法人企業研究会 御中	þ				年	月	日
□会合の趣旨に賛同し、下記によりまま会合申し込み企業は10月23日開催の申込者の方には事務局から詳細お知らせ□会合単位の参加を希望します(下る合単位の参加を希望します)	1日コース、「人材育! します。 記をチェックして	成のグランド お申込下さ	デザインの実際 ₋ い)。	FAX:03 」に割引参加いたが			
会社名	会社所在地	〒 -	-				

云红石	云红州任地 1 ——			
主登録者	部課・役職名	TEL:	()
(フリガナ) 氏 名		FAX:	()
		E-mail:		
副登録者	部課・役職名	TEL:	()
(フリガナ) 氏 名		FAX:	()
		E-mail:		

備 考 ※所属の住所が主登録者、副登録者の方の連絡先、および請求書の送り先が異なる場合はお知らせください。