

人材育成の グランドデザイン

第3期(全8回会合)

2017年
11月14日スタート!!

— 《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、企業が継続的成長を実現するためには、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、「働き方変革」の一環である、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。

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育成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6回)で学び、第7回、第8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。

本コースを各社(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。

■指導講師 富士ゼロックス株式会社 インダストリービジネスソリューション・サービス事業部

(元教育部)シニアコンサルタント 遠藤 裕隆(えんどう ひろたか)氏



講師紹介

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。

●第1回● 11月14日(火)	人材育成のグランド デザインの進め方	■事業戦略を実現する人材育成のグランドデザインの進め方の紹介 —経営/現場が求めている人材育成ニーズ/課題を浮き彫りにする —人材育成のグランドデザインを実現する三つのフレームワークを紹介
●第2回● 12月12日(火)	問題解決フレームワーク (問題の可視化)	■人材育成を進める上で、何が問題(課題)かわからない事への対策 —事業戦略の問題(課題)から、人材育成の問題(課題)に落とし込む —戦略、プロセス、人材、組織、インフラの視点で要因を分析して対策実施
●第3回● 181月23日(火)	人材育成フレームワーク (人材/成長の可視化)	■問題解決のためにどのようなスキル(人材)が必要かわからない事への対策 —問題解決に必要なスキルモデル(スキルマップ)を構築 —問題解決に必要な人材モデル(人材モデル)/キャリアパスを構築
●第4回● 2月20日(火)	成長の羅針盤となる 育成体系図 (成長の可視化)	■成長の羅針盤となる育成体系図をどう構築するかわからない事への対策 —現場の問題解決(スキル強化)に必要な「教育体系図」を構築 —中長期的なキャリアパスに必要な「育成体系図」の構築
●第5回● 3月13日(火)	匠の技を伝承する 研修コース設計 (伝承の可視化)	■問題解決に必要な研修をどう設計したらいいかわからない事への対策 —問題解決に必要な「質」の高い研修(コース)を設計 —効果的な「伝承」を実現するために、「匠」の行動特性を分析/記録
●第6回● 4月24日(火)	成果把握フレームワーク (成果の可視化)	■人材育成によって、何がどうよくなるかわからない事への対策 —知的生産性(増力化)と業務生産性(効率化)の視点で成果を把握 —研修コース設計手法と成果把握の整合をとった成果把握ストーリーを実現
●第7回● 5月22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8回● 6月19日(火)	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

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 *本音ベースの議論を深めるため、互いに守秘義務を遵守いただける方

開催要領

2017年11月14日～2018年6月19日〔毎月1回：全8回〕



時間帯／13:00～17:00(但し、第7回・第8回会合は10:00～17:00)

会場／当会セミナールーム&東京都内会議室

プログラム

日程	研究テーマ／講演・討議内容
第1回 11/14 (火)	<h3>■人材育成のグランドデザインの進め方</h3> <p>—経営/現場が求めている人材育成ニーズ/課題を浮き彫りにする —人材育成のグランドデザインを実現する三つのフレームワークを紹介</p> <ol style="list-style-type: none">1. 今なぜ人材育成のグランドデザインか(図表1)<ul style="list-style-type: none">・人材マネジメントのマクロ的課題の整理(仕組みの重要性)・人材育成のグランドデザインは、「人材育成のフレームワーク」2. 人材育成の問題(課題)を抽出する方法(図表2、図表3)<ul style="list-style-type: none">・事業戦略の視点(伝承・変革領域での人材ポートフォリオ) ・組織の視点(社員共通能力)・人材育成の仕組みの視点(スキル開発とキャリア開発に必要なインフラ)3. 人材育成の基本となる人の能力とは<ul style="list-style-type: none">・人の能力の全体像(能力の氷山モデル) ・業務遂行、職位(グレード)と職種に必要な能力・適性能力の重要性(スキルと資質の最適化)4. 人材育成のグランドデザインを構成する3つのフレームワーク<ul style="list-style-type: none">・問題解決フレームワーク(問題の可視化)・人材育成フレームワーク(人材の可視化/成長の可視化)・成果把握フレームワーク(成果の可視化)5. 事例紹介 育成の「場」の構築、問題・スキルの可視化、伝承の可視化、成果の可視化6. 演習(テンプレート活用)<ul style="list-style-type: none">・現状整理シート(人材育成における問題/課題を整理)
第2回 12/12 (火)	<h3>■問題解決フレームワーク(問題の可視化)</h3> <p>■事業戦略の問題(課題)から、人材育成の問題(課題)に落とし込む ■戦略、プロセス、人材、組織、インフラの五つの視点で要因を分析して、対策を実施</p> <ol style="list-style-type: none">1. 人材育成のグランドデザインの全体像と問題解決フレームワーク構築の関係(振り返り)2. 問題解決フレームワークの狙いと機能<ul style="list-style-type: none">・人材育成で「何が問題かわからない」、「どう問題を抽出するか」に対する手法を解説・抽出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解説3. 人材育成の問題解決の考え方とツール<ul style="list-style-type: none">・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、PDC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<ul style="list-style-type: none">・成果起点の考え方で問題点を抽出 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から問題点を抽出・全体最適の視点で要因を分析し、対策を立案/実施 戦略、プロセス、人材(担当者、マネジャー)、組織(職場)、インフラなどの五つの視点が重要5. 問題解決のステップ<ul style="list-style-type: none">・現状把握(テーマ選定)、現状分析、目標設定、要因分析、対策立案、効果確認、歯止め6. 事例紹介 社員の問題解決力強化、人材開発スタッフのコース設計能力強化7. 演習(テンプレート活用)<ul style="list-style-type: none">・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

■人材育成フレームワーク（人材の可視化/成長の可視化）

■問題解決に必要なスキルモデル(スキルマップ)を構築

■問題解決に必要な人材モデル(人材モデル)/キャリアパスを構築

1. 人材育成のグランドデザインの全体像と人材育成フレームワーク構築の関係(振り返り)
2. 人材育成フレームワークの狙いと効用(人材育成のステークホルダーの視点)
 - ・人材リスク回避(人材の可視化)、採用/配置の最適化(人材の可視化)
 - ・成果起点の人材育成(問題の可視化、伝承の可視化)
 - ・社員のモチベーション向上(成長の可視化)、説明責任を果たす(成果の可視化)
 - ・知的生産性の向上(伝承の可視化、活用の可視化)
3. 人材育成フレームワーク構築プロセス
 - ・スキルモデル/人材モデル構築の全体像
 - ・スキルモデル(スキルマップ)構築の「要」となる「タスク分析」
 - ・スキルモデル(スキルマップ)構築の進めかた
 - ・人材モデル構築の進め方、キャリアパス構築の進めかた
4. 事例紹介(人材モデル/能力モデル)
 - ・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

第3回

18 1/23

(火)

■成長の羅針盤となる育成体系図構築（成長の可視化）

■現場の問題解決(スキル強化)に必要な「教育体系図」を構築

■中長期的に実施するキャリアパスに必要な「育成体系図」の構築

1. 人材育成のグランドデザインの全体像と育成体系図の関係(振り返り)
2. 企業の課題の中での育成体系図構築の位置付け
 - ①育成体系図構築 ②成果把握 ③推進体制整備
3. 育成体系図の概要(狙いと機能)
 - ・育成体系図:人材ポートフォリオに必要なキャリアパスを実現する育成施策を整理
 - ・教育体系図:現場の問題解決能力(業務遂行能力)を強化する教育施策を整理
 - ・体系図を構築する際に必要な体系図の構成要素(専門能力、社員共通能力、能力レベル)
4. 育成体系図の構築プロセス
 - ・必要能力を可視化(タスク分析) ・必要能力を体系化(共通能力と専門能力にマッピング)
 - ・教育体系図(教育ロードマップ)作成 ・育成体系図(育成ロードマップ)作成
5. 事例紹介(育成体系図)
 - ・新卒、技術者、人材開発スタッフ
6. 演習(テンプレート活用)
 - ・タスク分析シート、コースマッピングシート、体系図

第4回

2/20

(火)

■匠の技を伝承する「質」の高い研修コース設計手法（伝承の可視化）

■問題解決に必要な「質」の高い研修(コース)を設計

■効果的な「伝承」を実現するために、「匠」の行動特性を分析/記録

1. 人材育成のグランドデザインの全体像と教育の関係(振り返り)
2. 教育の問題点と対応
 - ・研修の質が低い(役に立たない、つまらない)、研修の作り方が属人的、伝承がうまくいっていない
 - ・コースの「質」の考え方(魅力、効果、効率の作りこみ)
3. 研修コース設計手法とは
 - ・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
4. 研修コース設計プロセス
 - ・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
 - ・コース設計/開発
 - 教育目標と評価、教育目標と成果把握、タスク分析、コース内外製分析、テスト設計
 - ・企画/設計/開発レビュー(形成的評価、総括的評価)
5. 事例紹介
 - ・ブレンドニングコース、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
6. 演習
 - ・コースRFP、「質」の確認シート、コースカリキュラム

第5回

3/13

(火)

■成果把握フレームワーク（成果の可視化）

■知的生産性（動機付け、増力化）と業務生産性（効率化、早期育成化）の視点で成果を把握

■研修コース設計手法と成果把握の整合をとった成果把握ストーリーを実現

1. 人材育成のグランドデザイン全体像と成果把握フレームワーク構築の関係（振り返り）
2. 成果把握フレームワークの狙い
 - ・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ことにより、以下を実現
 - ・説明責任を果たす、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を向上
3. 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
4. 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
5. 成果把握フレームワークの特徴（成果把握ストーリーを実現）
 - ・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）
6. 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
7. 事例紹介
 - ・コース設計力強化、問題解決「風土化」、企画力強化
8. 演習（テンプレート活用）
 - ・ニーズ把握シート、必要能力分析シート、成果把握シート

第6回
4/24
(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7回
5/22
(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

第8回
6/19
(火)

■第1期・2期 参加企業

アサヒグループホールディングス	東邦亜鉛	エス・ビー・エス	トータルオフィスパーナー	ハリマ化成グループ	日産車体
ナブテスコ	栗田工業	キュービー	ヘルシステム24ホールディングス	大鵬薬品工業	富士電機 I Tソリューション
日立製作所	東京計器	第一三共ビジネスアソシエ	総合メディカル	ブラザー工業	林テレンプ
オリンパス	ヤンマー	昭和電工	マキタ	都築電気	ブリヂストン
三井金属鉱業	フコク	日本合成化学工業	マスマチュアル生命保険	ジェイテクト	
クラレ	NOK	味の素ゼネラルフーズ	東京貿易ホールディングス	LIXIL	

■参加者の声



本セミナーに、2つの課題（人財の見える化、新人3年プロ化計画）を持ち込み、短期間（6カ月）で進捗させることができた。特に宿泊型合宿においては、集中的に課題に取り組め有効であった。

人材育成に関して経験豊富な遠藤講師の指導・助言により、スムーズに課題を進捗させられた。講師は経験に基づき、具体的な事例を挙げて話をされておられ、内容には説得力があった。

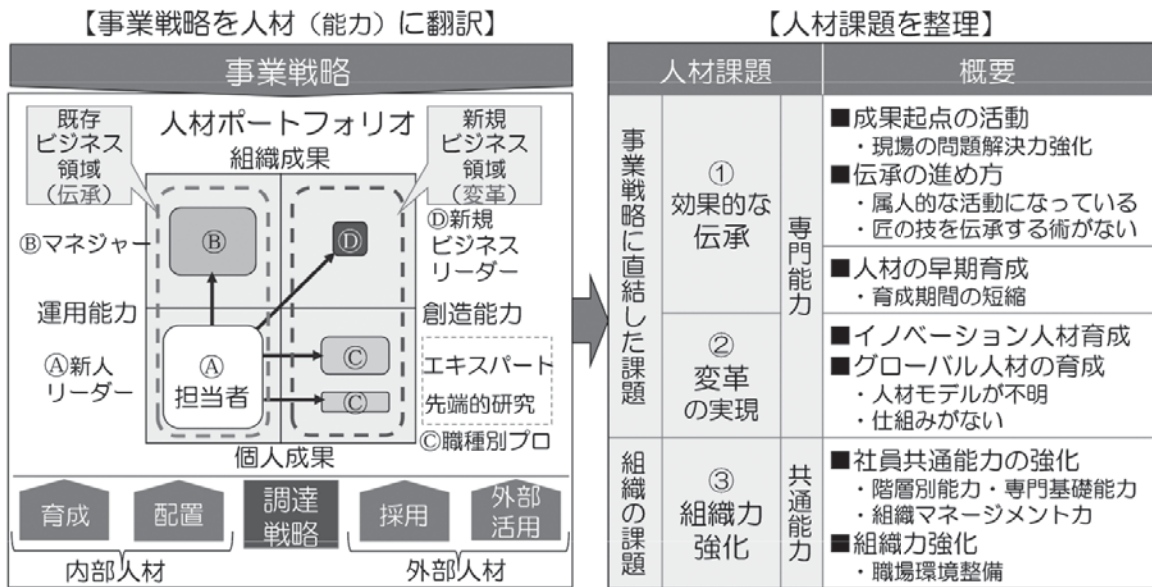
今回、人材育成に関するグランドデザイン手法（様々なフレームワーク）を用いて、問題の原因把握、課題抽出、課題への打ち手、P D C Aの回し方などを学んだ。今後もこれらのフレームワークを用いて課題を抽出し、打ち手を明確にして取り組んでいきたい。

本セミナーに興味を持たれた方は、自らの課題をこのセミナーに持ち込んで、課題解決に取り組まれては如何でしょうか？

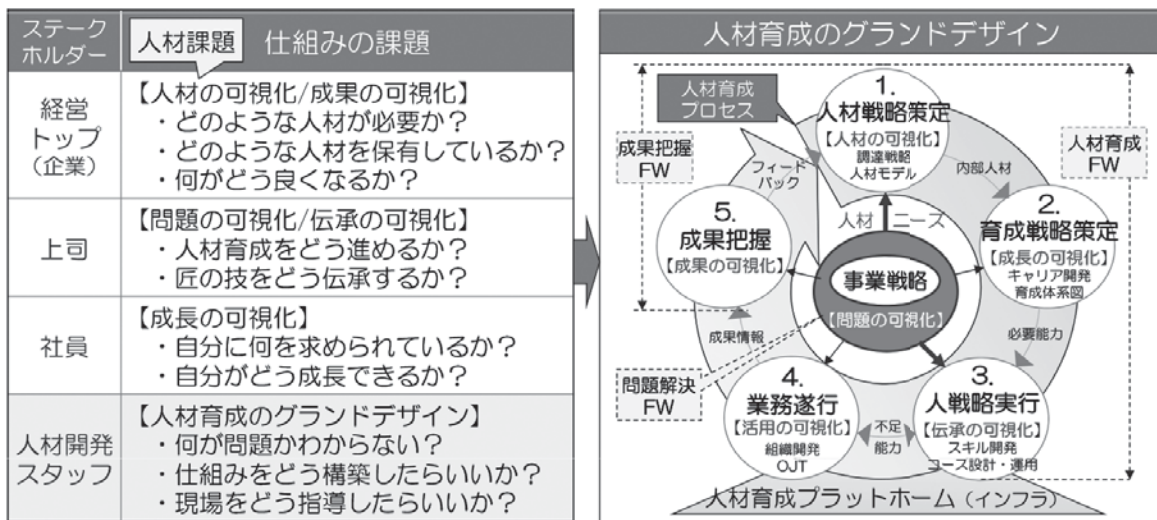
アサヒグループホールディングス株式会社

R & D推進部 協創推進グループ グループリーダー 池田 恒宏氏

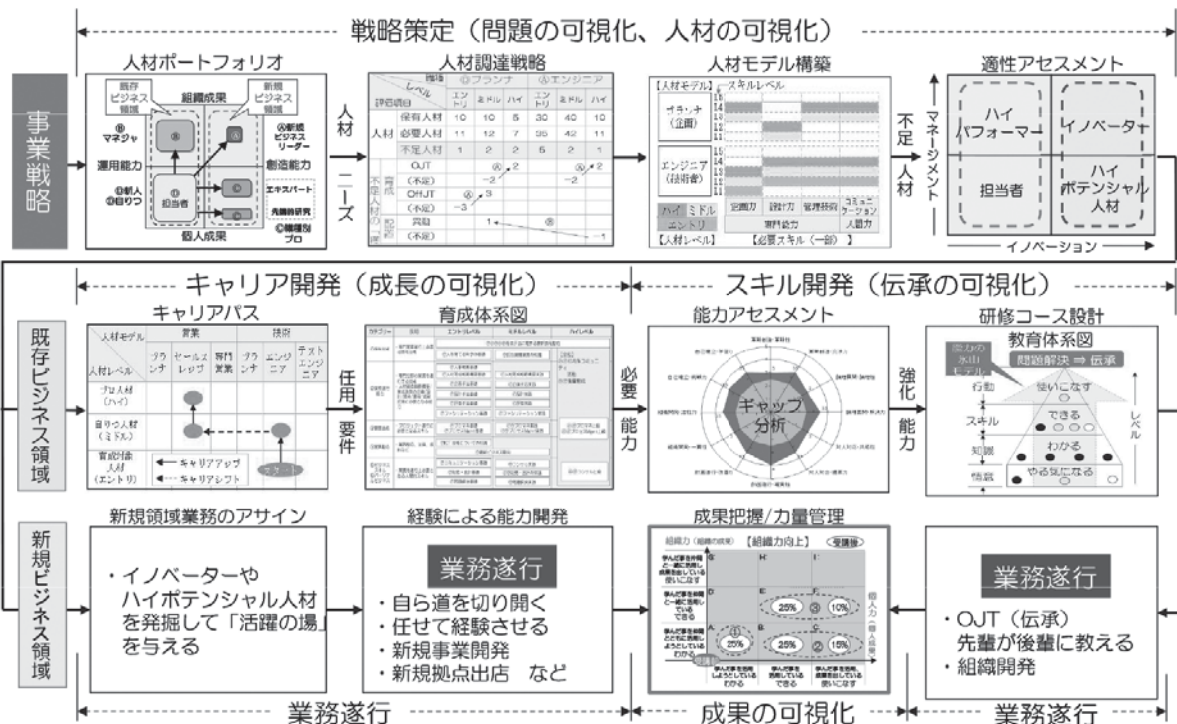
《図表1》事業戦略と人材課題



《図表2》仕組みの課題と人材育成のグランドデザイン



《図表3》人材育成のグランドデザインの運用イメージ



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(8回)会合参加料(1社2名参加可能です。)

正会員	216,000円 (本体価格:200,000円)	一般	237,600円 (本体価格:220,000円)
-----	------------------------------------	----	------------------------------------

■1会合のみ参加の参加料(1社1名)

正会員	34,560円 (本体価格:32,000円)	一般	37,800円 (本体価格:35,000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 麹町M-SQUARE 2F

電話:03-5215-3512 FAX:03-5215-0951~2

E-mail:ibori@bri.or.jp URL:https://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。

170193 第3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

FAX:03-5215-0951~2

- 会合の趣旨に賛同し、下記により全会合の参加を申込みます。
- 会合単位の参加を希望します。(※下記に✓を記入してお申込下さい。)

〈 第1回 第2回 第3回 第4回 第5回 第6回 〉

年 月 日

会社名	会社所在地 〒	—
主登録者 (フリガナ) 氏名	部課・役職名	TEL: () FAX: () E-mail:
副登録者 (フリガナ) 氏名	部課・役職名	TEL: () 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。		

※副登録者は主登録者と共に会合に参加いただける方です。特におられない場合は、空欄でも結構です。
※お客様の個人情報は、本交流会議に関する確認・連絡および当会主催のご案内等をお送りする際に利用させていただきます。