

3

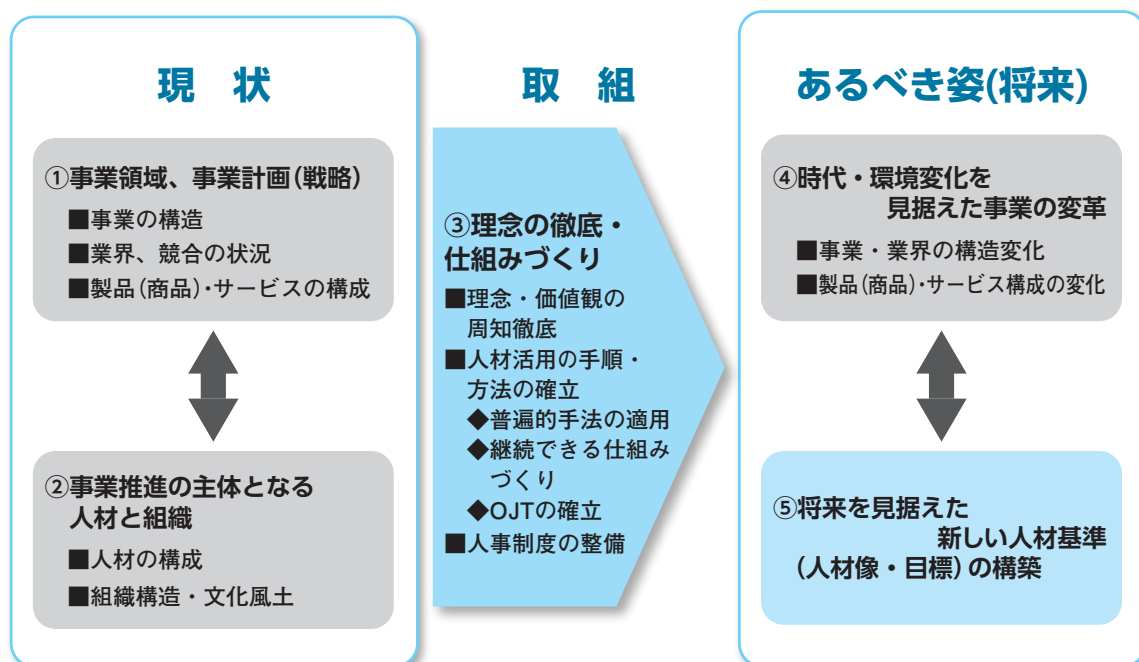
人材開発・組織活性化施策と展開事例

① 経営における人材・組織管理のあり方

人材の育成は、事業の将来を見据え、業務を通じた取組（理念、資格等級・評価・教育訓練等の各制度の整備）による土台づくりが重要となります。（※図表 1－8）

あるべき姿に近づけるための人材づくりの構図を以下に示します。

図表 1－8 将来に向けた人材づくりの構図



2 事例の設定について

他社の好事例を参考にし、自社の仕組み・運用の見直しを図ることは有効な手段です。本ハンドブックは、人材・組織チェック項目（※図表 1－1 p.5）や各種アンケート、統計資料を参考に、優先度（影響度・緊急度）の高いテーマを掲載しています。（※図表 1－9）

図表 1－9 事例紹介テーマ（課題）一覧

事 例	人材・組織チェック項目
①採用力の強化	採 用－③・④
②人材要件の整備	採 用－⑤
③女性の活躍推進	採 用－⑦
④人材の定着化	定 着－⑧・⑩
⑤非正規社員の正規化推進	定 着－⑭
⑥賃金制度の整備	定 着－⑮
⑦評価制度の整備	定 着－⑮
⑧人材（中核人材）の育成	育 成－⑯
⑨目標管理制度の構築と運用	育 成－⑯
⑩教育訓練の仕組みづくり	育 成－⑲・⑳
⑪経営人材（後継者、経営者を補佐する人材）の育成	育 成－㉔

3 課題解決に向けたアプローチ

本ハンドブックでは、課題解決に向けて以下の構成としています。

- ・「人材・組織チェックシートとの関係」…対応するチェック項目を右上に記載しました。

（例）

☞ チェックシート
採用－④

- ・▶▶ **基本アプローチ** …仕組みやルールづくり等の前提となる、基本的な手順について解説します。
- ・ **事例紹介** …企業の実践事例を紹介します。
- ・ **ポイント（運用上の留意点）** …課題解決に取り組むうえでの留意点を示しています。

① 採用力の強化 ～人材採用の事前準備と進め方～

📄 チェックシート
採用－③④

▶▶ 基本アプローチ

- ◆採用方針を決定し、社内で共有する。
 - ・どのような人を採用するのか ・何人採用するのか ・いつまでに採用するのか
- ◆求職者の興味・関心等がどこにあるかを考える。
 - ・事業、製品・サービスの特長・優位性 ・職場環境、休暇制度、従業員の年齢構成
 - ・従業員への向き合い方 ・賃金等
- ◆求める人材像を明らかにする。
 - ＜知識、経験、スキル＞
 - ・業務、業界に関する知識や経験 ・業務遂行上、必要なスキル
 - ＜能力、資質＞
 - ・「コミュニケーション力」「折衝力」「傾聴力」など、対人関係能力
 - ・「主体性」「積極性」「探究心」「向上意欲」など、仕事に対する取組姿勢
 - ・「課題解決力」「計画実行力」など、物事を論理的に考える能力
 - ＜仕事に対する価値観、志向＞
 - ・仕事から得られる価値に対する考え方 ・働き方に関する考え方
 - ・仕事を通して実現したいこと、キャリアに対する考え方
- ◆募集方法の検討
 - ・ターゲットとなる人材がどのような就職・転職活動をしているかをリサーチする。
 - ・費用対効果を検討し、募集方法を決定する。
- ◆選考プロセスと評価項目を検討する。
 - ・選考方法と目的、担当者、評価項目を検討する。（📄図表 1－10）
 - ・面接手法（個人面接、集団面接、グループワーク、プレゼンテーション等）を検討する。
- ◆採用体制とスケジュール概要を検討する。
- ◆予算計画を立てる。
 - ＜主な採用コスト（人件費を除く）＞
 - ・広告費（求人サイト、合同企業説明会への参加等） ・会社案内パンフレットの製作費
 - ・会社説明会や面接の会場費 ・適性検査などのサービス利用料金
 - ・内定式や懇親会などの運営費 ・内定者向けの研修費

図表 1－10 中途採用のプロセスと選考基準（例）

	書類選考	一次面接	二次面接
目 的	経験の有無を確認	経験と実績の確認 能力、適性の確認	経営・事業方針の説明 条件面の確認 理念への共感の確認
評価項目	法人営業経験 3 年以上 TOEIC 概ね 600 点以上 という資格を有しているか	営業スタイルや顧客層 担当プロジェクトの規模や役割 を踏まえ活躍が期待できるか	事業内容の理解 理念に共感しているか 希望賃金額が適合しているか
担当者	採用担当	現場責任者との個人面接	役員との個人面接

事例紹介

▶▶企業プロフィール

業 種：情報通信業（ソフトウェア開発、システム運用・保守・構築・整備）
従業員数：65 名

▶▶事例のポイント

求職者の興味・関心等を把握し、求人票等で具体的かつわかりやすく情報発信することにより、成果をあげた。

▶▶実施の背景

エンジニア不足が慢性的に続く IT システム業界。5 年前、従来の経験者採用から未経験者採用に方針転換を図ったが、入社した従業員は思うように定着しなかった。各ネット媒体への掲載、人材紹介機関への求人等を行ったが、どれも十分な成果が出ず、採用活動に苦戦していた。

▶▶具体的施策

「直接求職者に情報発信する機会はないか」とハローワークに相談したところ、単独の説明会開催を提案された。その後、説明会を開催することができたが、そこから得られた求職者の関心が高い事項（残業時間の実態、職場環境、福利厚生待遇等）を広報ツール等にわかりやすくまとめた。この他、「成果報酬」の給与体系について、求職者から敬遠されないように、年代別モデル報酬例を求人票に記載するなど、求職者の立場に立った情報を発信した。

▶▶成果

ハローワークの活用、求職者に対する説明会の実施、求職者目線での求人票の修正など、積極的に取り組んだ結果、同社では応募者が大幅に増加した。



ポイント（運用上の留意点）

- 国、自治体等で設置している支援機関等の人材確保に係る施策や専門家のアドバイスを受けることにより、自社の現状の取組等の確認や今後実施する取組に生かすことができます。
- 人材の募集（母集団形成）においては、人材募集広告を出すだけでなく、自社ホームページや SNS を利用した告知も有効になるケースがあります。最近では Twitter や Facebook、ブログ等でターゲット人材にアプローチする「ソーシャルリクルーティング」という方法も出てきています。無料で利用できるサービスも多いため、リンクを貼る、更新頻度を高める等の工夫により、多くの人の目に触れる情報を発信することが可能となっています。

公正な採用選考に向けて

東京都では、「就職の機会均等」を確保するために、応募者の基本的人権を尊重した「公正な採用選考」を実施するよう事業主の皆様方に御協力と御努力をお願いしています。採用選考にあたっては、応募者本人の適性や能力を公正に評価することが必要です。

（公正な採用選考に向けて：☞ p .39）

参考 Web サイト

「公正な採用選考に向けて」（東京都・TOKYO はたらくネット）
URL：http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/equal/kosei/

② 人材要件の整備 ～求める人材の役割と基準を明確にする～

📋 チェックシート
採用－⑤

▶▶ 基本アプローチ

- ◆ 企業規模や事業の拡大、人材の多様化を見据えた場合、自社の求める人材像の具現化は、仕事の貢献度に応じた処遇（昇格・昇進、昇給・賞与等）を進めるうえでの前提となるものです。
- ◆ 「職業能力評価基準」（厚生労働省）は、企業や団体において、労働者が発揮することを期待される仕事上の成果につながる行動と、そのために必要な技能・技術および知識を業種別、職種別、段階別に記述したものであり、これを基に、職能要件書や能力評価シート等の作成に活用することができます。（様式類は下記 Web サイトからダウンロードできます。）

参考 Web サイト

「職業能力評価基準について」（厚生労働省）

URL： <http://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/syokunou/>

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：出版業（外国人観光客向け情報誌の発行）
従業員数：30 名

▶▶ 事例のポイント

「職業能力評価基準」（厚生労働省）を活用した、求める人材の役割と基準の明確化。

▶▶ 実施の背景

2020 年の東京オリンピック・パラリンピック開催を見据え、業務拡大に向けた大幅な人員増を予定し採用を計画しているが、職種別で必要とされる役割や能力・知識等の人材要件が未整備の状態。

▶▶ 具体的施策

「職業能力評価基準」（厚生労働省）を参考に、主要職種について「人材の役割基準」を策定した。

（📊 図表 1－11 p.15）

なお、評価要素の決定に際しては、発揮能力や業績等、複数想定されたが、同社は「役割遂行度評価（役割と責任）」として日常の仕事ぶりを行動基準とした。

▶▶ 成果

今回の取組により、採用時の人材要件のみならず、人事評価制度の基礎をなす「人材の役割基準」の策定が図られた。



ポイント（運用上の留意点）

評価基準は、成長段階の企業や相対的に規模の小さい組織では具体的でわかりやすいこと、運用において、評価方法も明確であることなどを考慮しましょう。

図表 1-11 人材の役割基準（営業部門の例）

		新 人	若 手
基本役割 (概要)		■ 上司の指示、自社のミッションに基づき、自社商品の拡販、顧客への付加価値の提供のサポートを行う。	■ 営業方針に基づき、既存顧客と強固な関係構築を進めるとともに、新規顧客に自社の特長・優位性をアピールして案件獲得を行う。
各部門に共通する 基本的な取組		■ 社会人としてのマナー、言葉遣いができている。 ■ 業界の知識、営業スキル習得のための自助努力・自己啓発に努めている。 ■ 会社のルール・ガイドラインや関係法令を遵守している。	■ 自社の事業の特長・優位性を踏まえ、顧客層のターゲティングを行っている。 ■ 常に最新の話題・企画を武器に顧客対応を行っている。
各段階ごとに必要な取組	Plan 役割認識 計画立案	■ 既存顧客の特徴や留意点、見込客獲得におけるターゲットの設定について、上司に確認・相談したうえで行動計画を立案している。 ■ 仕事に取り掛かる前に求められる日々の目標や仕事の進め方、注意事項等を確認している。 ■ 顧客訪問においては、ホームページや関連資料等を一読している。	■ 目的意識を強く持ち、担当業務における日々の目標を自ら設定している。 ■ 担当業務において、優先順位を判断しながら段取りを進めている。 ■ 顧客訪問においては、対象の事業・組織・文化構造、財務資料、戦略・中期経営計画・IR 資料等を把握している。 ■ 新規見込客の獲得について、構想・戦術案を踏まえた上司への提案・相談をしている。
	Do 営業業務の 遂行	■ 顧客からの要求事項、留意事項について、上司への報告・連絡・相談を確実にしている。 ■ 事前に設定されたスケジュールに従って活動を進めている。 ■ 自社製品の特長、優位性について、基本的説明ができる。 ■ 顧客の要求事項（予算・仕様等）から見積条件を明確にし、見積書を作成している。 ■ 社内外関係者と積極的にコミュニケーションを取り、友好的な人間関係や仕事の連携を働き掛けている。 ■ 契約や売掛金の回収等については、実施手順、事務的手続き、社内決裁ルート等を確認し、理解したうえで仕事を進めている。	■ 見込客の対応について、社内関係部署と連携し顧客特性に応じた提案を行っている。（テーマ・アウトプットの詳細、条件、予算、スケジュール等） ■ 顧客の特別な要求については、上司・社内関係部署と調整を行い、回答している。 ■ 従来の仕事の進め方に固執することなく、より効率的でスピーディな方法を追求・社内外関係者に働きかけている。
	Check 確認・検証	■ 顧客からの要望、苦情について、上司への確実な報告と当面の対応を行うことができる。	■ 営業予算と実績との差異について、原因の掘り下げを行い、対応策の立案を行っている。
	Action 試行・改善	■ コスト意識をもって自分なりに工夫して、効率化や改善・改良を試みている。 ■ 場を重ねて自助努力、自己研さんを行っている。	■ 数値の必達や売掛金の早期回収等に対する役割を認識し、試行錯誤による改善に努めている。 ■ 効率的に仕事を進めるうえで役立つ情報を体系化し、周囲との共有に努めている。

「職業能力評価基準」（厚生労働省）を参考に編集

(PDCA :  p.69)

③ 女性の活躍推進

📋 チェックシート
採用⑦

▶▶ 基本アプローチ

- ◆ 女性活躍に関する状況の把握…自社の女性が現状どのように活躍しているのか、客観的に把握する。
- ◆ 課題分析の実施…女性が出産や子育て後に復帰できる体制が整っているかなどについての課題を抽出する。
- ◆ 具体的な取組計画、目標・方針の決定…自社の課題に応じた具体的な目標を設定する。また、目標を達成するためにはどのような取組が効果的か検討する。
- ◆ 取組の実施…設定した目標の達成を目指して、計画した取組を実施する。実施の過程で生じた問題点は、改善策を検討し実行していく。
- ◆ 成果の検証と取組の見直し…取組の成果は一定期間ごとに検証し、評価する。また、成果は社内でも共有する。十分に成果が出ていない課題は、原因を考え、必要に応じて計画の見直しを図る。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：製造業

従業員数：95 名

▶▶ 事例のポイント

「一人三役制度」の導入により、子供の看護や家族の介護など、従業員に休暇取得が必要になっても仕事が滞らないような応援体制を構築し、休暇取得および継続就業しやすい環境を整備

▶▶ 実施の背景

キャリアを積んだ女性従業員が、結婚、出産や家族の介護等を理由に辞めることは大きな損失と考えていた。そこで、「すべての『人』（従業員）を真に活かせる企業をめざす」という理念のもと、働く女性が出産や子育て、介護等をしながらキャリアを継続できる仕組みの構築に取り組んだ。

▶▶ 具体的施策

主担当業務のほかに二つの業務のスキルを習得する「一人三役制度」を導入。製造部門であれば、二役目は同じ製造の中で隣のラインの業務、三役目は包装や事務等領域の異なるスキルを身につける。毎年各従業員のスキルをレベル分けして、業務の習得範囲を一覧表で掲示した。

▶▶ 成果

担当者が休んだ際に代行できる従業員がすぐに分かり、休暇が取りやすく、年次有給休暇の取得率が大幅に高まった。また仕事を教え合うことによりコミュニケーションの活性化にも役立っている。



ポイント（運用上の留意点）

女性が職場で能力を発揮し活躍できる社会を実現するため、「女性活躍推進法」が平成 28 年 4 月 1 日より施行されました。従業員数 300 人以下の中小企業は一般事業主行動計画の策定・届出などが努力義務となっています。

国や自治体等から企業に対して様々な施策（セミナー、助成金、専門家派遣等）が講じられていますので、自社の取組推進に活用することができます。

参考 Web サイト

女性の活躍推進人材育成事業（東京都産業労働局）

URL：http://www.josei-jinzai.metro.tokyo.jp/

女性活躍推進法特集ページ（厚生労働省）

URL：http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000091025.html

④ 人材の定着化～従業員のモチベーション向上に向けて～

 チェックシート
定着⑧⑩

▶▶ 基本アプローチ

人材の定着化が図れず離職者が増えると、採用コストや入社後の教育コストが増大し、収益を悪化させるだけでなく事業の推進主体である組織力へも影響を与えます。

人材の定着化を図るうえで、従業員のモチベーション（人が物事を行う際の動機づけや目的意識）は、非常に重要であり、着目すべき点の一つです。

モチベーションの要素となるものは、「役割・責任意識（使命感・やりがい・目標達成への執着心等）」「帰属意識・組織風土（人間関係・存在感、期待感等）」「夢・願望」「金銭」「ステータス（役職等）」等が一般的にあげられます。

モチベーションの維持・向上に向けた具体的施策は定期的な面談の実施や研修会等の実施など様々なものがありますが、継続性や取り組みやすさを考慮し企画・実施していく必要があります。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：製造業（介護・福祉用品の企画・製造販売）

従業員数：40 名

▶▶ 事例のポイント

従業員全員参加の経営によるモチベーション向上化

▶▶ 実施の背景

「従業員全員が部門経営に参画し、高付加価値経営を実践する」を経営方針として掲げているが、従業員によって取り組み方にばらつきがあり、十分な成果がでていない。

▶▶ 具体的施策

- ・「個別採算制」…商品の企画から販売までを各部門の責任で実施。部署ごと、さらには従業員一人ひとりにも商品の企画の機会が与えられる。
- ・「目標達成計画書」…企業全体・部署ごとの売り上げ、利益目標などを具体的な数字で設定し、誰でも経営状況が分かるように情報開示している。

▶▶ 成果

従業員が計画的かつ主体的に目標に向かって努力する仕組みが確立し、商品等の社内提案が活発になり、多彩な商品開発およびヒット商品創出につながった。

⑤ 非正規社員の正規化推進

📋 チェックシート
定着⑭

▶▶ 基本アプローチ

非正規社員の正規化を促進することは、企業にとっても経営力の強化につながるなど、さまざまなメリットがあります。一方で、雇用管理上の課題に留意する必要があります。

＜非正規社員の正規化推進のメリット＞

- ・優秀な人材の確保
- ・従業員の仕事に対する責任感の向上
- ・従業員のモチベーション維持・向上
- ・採用、育成コストの軽減
- ・従業員の離職防止（定着率向上）

＜雇用管理上の課題＞

- ・業務量の変動に伴う労働条件の調整（勤務時間、勤務地等）
- ・従業員のモチベーション維持のための対策
- ・雇用調整が必要になった場合の対処方法
- ・正規社員と非正規社員との間の業務バランスの調整

「平成 27 年度企業の正社員化取組事例集」（東京都産業労働局雇用就業部労働環境課）P.8～9 より一部引用

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：不動産業、物品賃貸業
従業員数：39 名（うち、正社員 8 名）

▶▶ 事例のポイント

正規社員化への転換基準を明示することより非正規社員のモチベーションが向上

▶▶ 実施の背景

従業員の雇用形態が明確に定義づけられておらず、正規社員化への転換条件も定まっていなかった。そのため、従業員のモチベーションの維持は難しく、離職者が出ていた。

▶▶ 具体的施策

以下のとおり、就業規則の見直しを図った。

- ・従業員の雇用形態を「正社員、契約社員、嘱託社員」の 3 つに分類し定義した。
- ・「職種変更」という条項を新たに設け、正社員へ転換する際の要件を定めた。
- ・正社員転換の要件は、①契約社員として採用後 2 年を経過した者、②正社員化する時点の年齢が 62 歳未満であること、③昇級試験に合格した者。

▶▶ 成果

契約社員が正社員に転換し、無期雇用になることで、将来の不安がなくなり、仕事に集中できるようになった。その結果、新たな業務へのチャレンジ意欲や、会社の組織体制がより良くなるための積極的な提案への意欲がでてきた。



ポイント（運用上の留意点）

単なる経済合理性だけでなく、社会の変化や人材のモチベーションに配慮した対応（金銭的および非金銭的の双方）が重要となります。

⑥ 賃金制度の整備

☞ チェックシート
定着-15

▶▶ 基本アプローチ

<賃金制度構築（見直し）の流れ>

◆賃金制度の構築の目的・機能の明確化

◆賃金水準の検証

- ・企業の生産性や社会水準（同業種・同規模）との比較等により検証。
- ・「中小企業の賃金・退職金事情（東京都産業労働局）」等を参照。（☞図表 1 - 12 p.21）

◆賃金体系の構成要素

- ・賃金体系：賃金決定の要素を示したもの。
- ・給与（賃金）：所定時間内賃金と所定時間外割増賃金とに区分される。

（☞図表 2 - 23 p.55）

◆基本給（賃金表）の設計

- ・接続型：区分（等級）の最高賃金が、上位等級の最低賃金と一致している状態。
- ・重複型：区分（等級）の最高賃金が、上位等級の最低賃金よりも高額になっている状態。

◆昇給の運用方法の決定

- ・一般的には、評価（ランク）により昇給額を決定する。（☞図表 1 - 13 p.21）

（例）S 評価：3,000 円、A 評価：2,000 円、B 評価：1,000 円

C 評価：0 円、D 評価：▲ 1,000 円

◆新制度への移行方法の決定

- ・理論格付け：本来的にあるべき金額を設定し移行するもの。
- ・直近上位での格付け：現在の賃金水準の既得権を認めた形で移行するもの。

◆貢献度の反映方法

- ・賃金制度の移行：人心に配慮し穏やかに進める方がベターですが、評価制度の信頼性を担保できれば、段階的により貢献度を反映した形で行うことも考えられます。
- ・反映の方法：変動要素の大きい賞与等から始めるのが一般的です。

*月額給与（賃金）は、生計費的意味合いがあることから安定的に、賞与は、業績・成果との連動性を段階的に行うことでメリハリの利いた運用が可能となります。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：製造業（精密機器）

従業員数：100 名

▶▶ 事例のポイント

賃金制度の改善（明確化）

▶▶ 実施の背景

慣例的に従業員の属性（年齢や勤続年数）により賃金が決定されており、業務の達成度（評価）は支給賃金に反映されておらず、若手従業員の一部から不満の声がでていた。

▶▶ 具体的施策

支援機関の専門家に相談し、賃金の決定方法（年齢や勤続年数・役割・成果など）と支給額の間を明確にした。

▶▶ 成果

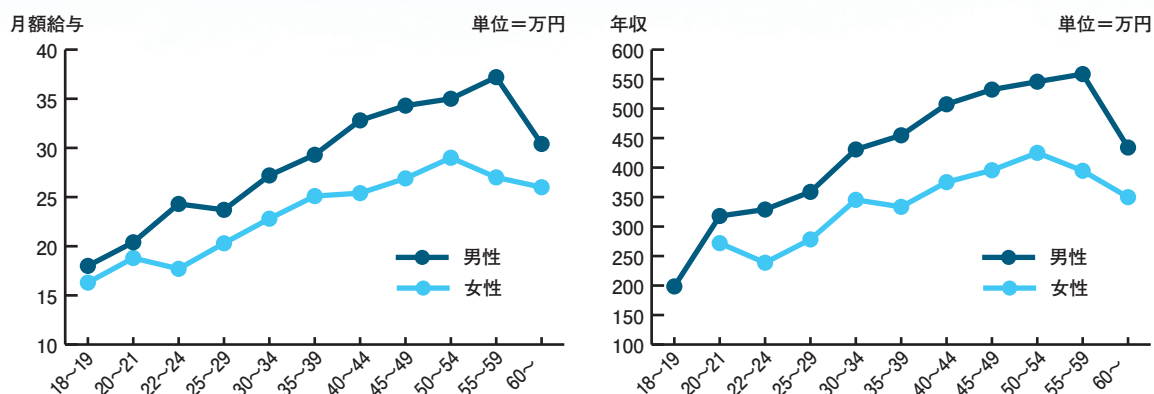
- ・従業員側：どのように働けば賃金が上昇するのかが分かり、モチベーションの向上につながった。
- ・企業側：賃金の算出が効率的になり、事務の効率化が図られた。



ポイント（運用上の留意点）

- 賃金制度は、入社時の社会水準や個人の属性（勤続年数、年齢等）を反映する形から、仕事や組織における貢献度を反映する方向にシフトしつつあります。制度の見直しに際しては、論理性・透明性を確保し、なぜ金額の差が生じるかを説明できなければなりません。
- あるべき賃金制度への移行においては、勤続の長い従業員層と新規入社者層のギャップが大きく、単年度で是正をめざすと大幅な原資増となる可能性があります。したがって、3～5 年程度での改定とするか、新賃金制度において新規入社者をメイン対象として限定的な運用を図ることも検討しましょう。
- 従業員のモチベーションを高めるには、適正賃金を確保しつつ、賃金制度以外の非金銭的報酬（やりがいのある仕事、認める・褒める等）を高めるような人事制度全体の見直し・充実を一体的に実施することが望まれます。
- 賃金制度改定を行う際は、従業員への説明やヒアリングを十分に行いましょう。従業員が新しい賃金制度に馴染むための猶予期間や措置も考えておくことが大切です。

図表 1-12 規模別実在者賃金（従業員規模 10～49 名、高校卒）



「中小企業の賃金・退職金事情（平成 28 年度版）」東京都産業労働局を参考に作成

図表 1-13 賃金表（例）

単位=円

号俵	1 等級	2 等級	3 等級
ピッチ	1,000	1,000	1,000
1	200,000	250,000	300,000
2	201,000	251,000	301,000
3	202,000	252,000	302,000
4	203,000	253,000	303,000
5	204,000	254,000	304,000
6	205,000	255,000	305,000
7	206,000	256,000	306,000
8	207,000	257,000	307,000
9	208,000	258,000	308,000
10	209,000	259,000	309,000

号俵	1 等級	2 等級	3 等級
ピッチ	1,000	1,000	1,000
42	241,000	291,000	341,000
43	242,000	292,000	342,000
44	243,000	293,000	343,000
45	244,000	294,000	344,000
46	245,000	295,000	345,000
47	246,000	296,000	346,000
48	247,000	297,000	347,000
49	248,000	298,000	348,000
50	249,000	299,000	349,000
51	250,000	300,000	350,000

⑦ 評価制度の整備

☞ チェックシート
定着-15

▶▶ 基本アプローチ

規模・事業の拡大や人材の役割の変化を見据えると、仕事の貢献度に応じた昇格・昇進、昇給・賞与等を行ううえで評価制度は不可欠の仕組みとなります。

ここでは、設計の項目・要素について解説いたします。

- ◆目的・方針の確認・決定…昇給・賞与や昇格・昇進の決定等の処遇機能に加え、教育訓練の実施における要素別の分析（人材の強み・弱みの把握）を加味します。
- ◆評価要素の決定…発揮能力、期間の業績（数値）等、評価の元となる要素は複数想定されます。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：卸売業（事務用品）
従業員数：20 名

▶▶ 事例のポイント

評価表を策定し、業務の適正な評価を実現した

▶▶ 実施の背景

公平な評価の実現と会社組織として一定の階層を設ける必要があった。

▶▶ 具体的施策

・「評価表（営業部門の例）（抜粋）」（☞図表 1 - 14 p.23）を策定した。

▶▶ 成果

営業職や事務職など、全ての職務において評価表を作成し、職務ごとの役割や目標が明確になり、階層を設ける際にも整備がしやすくなった。

👍 ポイント（運用上の留意点）

- 評価の運用ツールとなる評価表は、従業員にとって客観性を担保する観点から“わかりやすさ”と“具体性”が求められます。
- 評価制度は、本来、単に処遇に反映するのではなく、人材育成への展開を図ることで、付加価値が高まります。評価表はいわば「人材カルテ」としての位置付けであることから、何ができていて、何ができていないのかを検証し、人材育成に活用することがきわめて有効となります。



図表 1-14 評価表（営業部門の例（抜粋））

	基本役割	評価段階と基本定義	本人による自己評価	上司による評価	評価点
概要	営業方針に基づき、既存顧客との強固な関係の構築を進めるとともに、新たにターゲットとなる顧客に対し自社の特長・優位性をアピールし、案件獲得を行う。				
基本 体得事項 遵守	自社の事業の特長・優位性を踏まえ、顧客層のターゲットイングを行っている。	レベル2…現状を認識し、チャンスに加え、リスク・トラブルの予知を行い、確実かつ、継続的な活動を進めている。			10 5 0
	社内関係者と連携し、常に最新の話題・企画を武器に顧客対応を行っている。	レベル1…業務の節目において、機会をとらえた対応を行っている。 レベル0…踏み込んだ対応に至っていない。			10 5 0
計画	・ 目的意識を強く持ち、担当業務において、日々の目標を設定している。 ・ 担当業務において、月、週、日毎の優先順位を判断しながら段取りを進めている。 ・ 顧客訪問においては、対象の事業・組織・文化構造、財務資料、戦略・中期経営計画・IR 資料等を把握のうえ、対応している。 ・ 新規見込客の獲得について、構想・戦術案を踏まえた上司への提案・相談に努めている。	レベル2…会社の方針を踏まえ、改善・改良の視点と、実行における障害の予測を踏まえた具体的な行動計画を策定している。 レベル1…実現可能性・コスト要素は具備されているが、行動指針を意識したチャレンジアブルな要素には欠ける。 レベル0…計画立案の要素はあるが、既存の計画の延長にとどまる。			20 10 0
実行	・ 見込客の対応について、社内関係者と連携し顧客特性に応じた提案を行っている。（テーマ・アウトプットの詳細、条件、予算、スケジュール等） ・ 顧客の特別な要求については、上司・社内関係者と調整を行い、回答している。 ・ 従来の仕事の進め方に固執することなく、より効率的でスピーディな方法を追求・社内外関係者に働きかけている。	レベル3…報告・連絡・相談はもとより会議・問題解決の場において、ツール、手順・方法の改善・改良を行い、時間の効率化、アウトプットの質の向上を進めている。 レベル2…下記事項に基づく縦のマネジメントに加え、社内関係組織との連携を行っている。 レベル1…規定・マニュアル、社内ルール等に基づき、定期的に報告・連絡・相談を励行している。 レベル0…報告・連絡・相談に難がある。			40 30 20 0

⑧ 人材（中核人材）の育成

チェックシート
定着-16

▶▶ 基本アプローチ

中核人材の育成は、どの企業でも重要な課題の一つです。一方で多くの企業では時間と予算に制約があり、人材の質の向上への対応が難しい現実があります。（中核人材：p.6）

ここでは、検討すべき項目・要素について解説いたします。

- ◆ 自社における中核人材の基準（要件）の決定…対象者を特定したうえで、当面の目標について、“あるべき姿・行動基準”を設定します。

中核人材の基準例

- 担当職務について、自らの作業の振り返りに加え、会社全体での品質・納期・コストの観点から製品および製作プロセスの良否が判断できる。
- 周りの協力を引出しつつ、自分の意見・案を提示することができる。
- 定期的かつ、節目において振り返りを行い、改善・改良を試行できる。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：製造業（板金加工）

従業員数：28 名

▶▶ 事例のポイント

定期的な社内勉強会を実施し、人材（中核人材）の育成を図る。

▶▶ 実施の背景

同社は、短納期を売りにしていることから従業員が製造現場を離れにくい環境にある。そのため、外部セミナー等への参加もままならず、各部門の中核を担うであろう人材（中核人材）が育っていない。

▶▶ 具体的施策

実施要領の策定…自社での実施を前提とし、進め方、方法、ルール等の詳細を決定する。

実施要領例（詳細）

- ・ 研修を月 1 回、1 時間程度で実施、参加者は事前に資料を一読し、演習テーマを考えておく。
- ・ 研修の構成は、講義 15 分、個人演習 10 分、グループ・ディスカッション 25 分、発表・質疑応答 10 分を原則とする。
- ・ 演習テーマは、自社の問題把握を行い、優先度の高いものや興味・関心の高い題材を取り上げる。
- ・ 知識の習得にとどまらず、自分の頭で考えることを習慣化し、グループ・ディスカッションにおける傾聴の姿勢の体得、集団知の有効性の体験、限られた時間で要旨をまとめ上げ自分の言葉で語れるスタイルの実現をめざす。
- ・ 対象者は主任級 5 名前後だが、職務のベテランや工場長クラスの幹部も同席し、グループ・ディスカッションにおけるアドバイス等の後方支援を行う形とする。

従業員の強み・弱みからの教育ニーズや時間、予算等から自社の現状を見据えカリキュラムの編成案を作成する。一回の研修で実務での応用につなげることは困難であることから、ストーリーをもってさまざまな角度から実践力を鍛えることが重要となる。

カリキュラムの設定…ターゲットは主任級の想定であるが、土台となる普遍的内容を重視することとする。（図表 1 - 15 p.25）

▶▶ 成果

- ・ 受講者：所属部門で中核的役割を担ううえで必要とされる業務知識・スキルの習得により、作業時間の短縮やミスが低減し、業務の効率化が図られた。また、改善意欲が向上し、顧客満足度に向けた発言・提案が増えてきた。
- ・ 組織：勉強会が情報交換の場となり、コミュニケーションが活発化し、職場の活性化が図られた。



ポイント（運用上の留意点）

- ◆経営者の理解のもと、多忙でも継続的に実施する。
- ◆研修テーマ・課題の決定については、現場の興味・関心を重視する。
- ◆ディスカッションと発表の場を提供することで、意見・提案を自ら考え自分の言葉で表現できることをめざす。

図表 1-15 カリキュラム例（基礎編）

	テーマ	目的・機能	実施内容の詳細
第1回	会社とビジネスの基本	組織・企業が求める役割、基本の重要性の理解	・会社とプライベートの違い ・基盤となる構えとスキル ・演習…自分の特長・強み、役割の確認
第2回	コミュニケーションの機能と基本スキル	組織における「報告・連絡・相談」の意味と機能	・うまくいく組織といかない組織の違い ・わかりやすく、論理的に伝える技術 ・演習…問題発見と提起
第3回	問題解決の基本手順と方法	問題感知～原因探しから提案ができる人づくり	・問題の定義 ・普遍的問題解決の手順・方法 ・演習…問題発生の原因の構造化
第4回	マネジメントの基本（PDCAの意味と活用）	考えて行動し、結果を検証し、改善・改良ができる人づくり	・PDCAの意味と活用 ・課題・問題の優先度を考える ・演習
第5回	チームビルディングの手順と方法	良さの共有、失敗を次の成功につなげる組織づくり	・組織における役割、権限、責任 ・連携の意味と実践 ・演習

※本事例は、主任級を対象としているが、部下への対応や組織運営上必要とされるテーマや内容としている。



⑨ 目標管理制度の構築と運用

📄 チェックシート
育成-18

▶▶ 基本アプローチ

目標管理制度は、期首に“達成すべきテーマ”とその達成基準を設定し、期末に確認する仕組みです。元々は生産性の向上に加え、人材が主体的・自律的に仕事に取り組み進めていく理念に基づいています。目標管理制度の導入手順、方法、留意点については、以下の事例紹介（具体的施策）を参照してください。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：情報サービス業（ソフトウェア開発）

従業員数：40 名

▶▶ 事例のポイント

目標管理シートの導入と目標管理制度導入研修の実施

▶▶ 実施の背景

仕事を通じた人材育成、公正な処遇（昇給、賞与）を実現するため

▶▶ 具体的施策

目標管理制度の目的・機能の確認・決定

- ・当事例では賞与支給時の評価とし、併せて公的技術資格取得等自己啓発、人材育成の検証ツールとして実施。（年 2 回、半期毎）

対象（テーマ・課題）の決定

- ・担当業務の質、納期、コスト、予算、顧客対応等の業務上のテーマと人材育成・自己啓発に関するテーマの 2 つから構成。

目標管理シートの構成要素の決定と書式化（📄 図表 1 - 16 p.27）

- ・目標管理シートには、今期の目標や目標達成のための行動計画を記入します。記入項目は自社の特色等を踏まえて設定しますが、本事例では、自社の経営理念・経営ビジョンや、部署の方針を踏まえたうえで、個人の目標を記入し、達成状況、課題等を明確化できるようにしています。

面接制度の組み込み

- ・期首、期中、期末において、直属の上司による面接を設定しています。（記入・進捗・実施内容の相互確認と上司による動機づけ）
- ・期首においては、経営の方針と現場の認識が一致すること、期中・期末においては、その進捗・結果だけでなくそれぞれの良否の原因を把握することで次のステップへの展開をより高いものにつなげることが求められます。

制度導入・研修の実施

- ・期ごとに“何をなすべきか”、“どのように行うのか”等について、書式に従って書くことが求められますが、書き方に慣れるためチェックシートを作成したり、テーマの導き方等についての個人演習、グループ・ディスカッション等を通じた研修を実施します。（📄 図表 1 - 17 p.27）

▶▶ 成果

従業員が自ら目標を立てることで、各従業員に合った人材育成が可能となった。また、適正な処遇を行うための仕組み・ツールとして機能するようになった。



ポイント（運用上の留意点）

目標管理制度そのものの仕組みは、比較的簡単に設計・導入できる反面、運用をおろそかにすると形骸化するリスクをはらんでいます。

PDCA のマネジメント・サイクルと同様に“振り返りを繰り返す”ことで仕事の質、組織連携による組織力のアップができていないのかを検証することが重要となります。（PDCA：Ⅱ p.69）
そのためには、面接の機会を中心に良否の原因の掘り下げと主因の特定、これに基づく対策立案とその実践の繰り返しが重要となります。

図表 1-16 目標管理シート（例）（被評価者用）

経営理念			事業部指標	
当期の経営ビジョン			当期の事業部方針	
経営トップからの方針	1		上司方針	1
	2			2
	3			3

No.	課題 （個人指標）	達成基準	行動計画の概要 （何をいつまでに）	進捗確認		実績におけるポイントを記入 （共有事項、改善・改良事項）
				本人	上司	
1						〈本人コメント〉
						〈上司コメント〉

図表 1-17 目標管理シート記入におけるチェックシート

確認事項			確認
計画	仕事の出来栄え（結果）について、計画内容の良否が大きく影響していると思っている。		
	一定の規模の仕事については、常に目的を意識し、課題・目標の設定・明確化を行っている。		
	期ごとの成すべき課題については、新規性、革新性を意識して設定している。		
	難易度の高い仕事においては、実行にあたって、手順・方法を事前に確認している。		
実行	仕事の前準備、実施にあたって、上司・部下はもとより社内外の関係部署と定期的に報告・連絡・相談を行っている。		
	計画立案にあたって、障害を予測し、必要な対応策、準備を行っている。		
	担当業務について、自ら定期的に進捗管理を行っている。		
検証	仕事の結果について、良否の原因を掘り下げ、次に業務の改善につなげている。		
	思わしくない結果の事項についても、原因の構造化に取り組むとともに、改善のために関係者の知恵を集め、目標達成に尽力している。		
改善	失敗は成功の元であることを認識し、改善・改良のための試行錯誤・実験を志向している。		
	グッドプラクティス（優れた取組）はもとより、失敗事例も原因を特定・情報発信し、組織的問題解決に取り組んでいる。		

⑩ 教育訓練の仕組みづくり

チェックシート
育成-19/20

▶▶ 基本アプローチ

人材育成の手段としては、OJT、OFF-JT（OJT、OFF-JT：p.62）、自己啓発がありますが、OJTを基軸に、OFF-JTと自己啓発は補助的な位置づけになります。実施に際しては、従業員の能力、学習ニーズに合わせて有機的に結び付けていくことが大切です。

OJT（職場内教育）とは、“職場において、直属の上司が仕事の機会をとらえ、知識・技術・技能、態度および問題解決能力について、計画的かつ個別に部下を指導するもの”と定義されます。

日常の仕事を通した方法であることからメリットも大きい反面、リスクもあり、事前に意識したうえでの実践が必要となります。（図表 1-18）

図表 1-18 OJTのメリットとリスク

メリット	リスク
・ 各人の状況に応じた個別的教育訓練が可能 ・ 各人の能力・個性に応じた指導により適性の発見、能力開発に有効 ・ 仕事に直接関連する実務的知識・技術・技能の向上を図れる ・ 上司と部下とのより良い人間関係の構築が可能 ・ 仕事の中での実施が可能（特別な場所・時間を要しない） ・ 特別な費用が不要	・ 仕事の遂行そのものに重点がおかれるため、教育的配慮が薄れる ・ 部下・対象者により機会の不均等が起こる ・ 指導者の能力・経験等により教育効果に格差が生じる

◆ 基本的な流れ

- 教育必要点（管理・テーマ）の把握
- 達成目標の設定
- 場面、時間、指導者の決定
- 実施方法の詳細の設定
- 効果（期中、期末）の検証
- 面接の実施による結果のフィードバック
 - ※ 結果が目標に達しない場合は前のステップに戻る
- 次期課題の設定

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：製造業（化学製品）

従業員数：125 名

▶▶ 事例のポイント

「部下育成マネジメント力強化」～ OFF-JT と OJT を連動させる仕組みづくり～

▶▶ 実施の背景

若手から中堅層のマネジメント力（特に、部下の育成）が低下。チームでなく個人で業務にあたる従業員が増加し、協働意識が希薄化していた。

▶▶ 具体的施策

- ・ 新入社員に対するメンター制度の導入および効果的運営が課題としてあがり、新人研修、育成担当者研修を見直し、OFF-JT と OJT（メンター制度）との連携を強化すべく見直しを推進した。
- ・ OFF-JT として、育成担当者を対象に「部下育成ワークショップ」、新入社員を対象に「仕事の基本（PDCA）研修」を実施。
- ・ OJT との連動のため、育成担当者の行動および育成スキルを確認するための部下育成チェックシート、新入社員に期待される行動を確認するための成長チェックシートを整備。3 か月ごとの育成担当者面談においては、部下の成長度チェックと上司の育成力チェックを相互に実施。

▶▶ 成果

社内のコミュニケーションが活発化し、上司と部下、先輩と後輩、部門間での情報共有が図られるようになった。その結果、協働意欲が高まり、連携がスムーズに図れるようになった。



ポイント（運用上の留意点）

OJT は、指導者により効果の差が生じやすいことから、以下に留意することが必要です。

- ◆ 上司（指導者）は、部下の教育に対する責任を自覚する。
- ◆ 忙しいことを言い訳にせず、限られた環境で創意工夫を繰り返す。
- ◆ OFF-JT、自己啓発との連動性を重視することで、実践力の習得に注力する。



⑪ 経営人材（後継者、経営者を補佐する人材）の育成

チェックシート
育成-24

▶▶ 基本アプローチ

後継者および経営者を補佐する人材の育成は、中小企業の経営を左右する重点課題の一つに位置づけられます。具体的には、社内の業務を通じて行う OJT や他社での勤務や外部セミナー参加などの OFF-JT を通して育成を図っていきます。これらの OJT と OFF-JT をうまく組み合わせ、必要な知識や技能等の習得や経験を積んでいきます。（経営人材：p.6）

＜社内での教育＞

◆ 主要部門のローテーション

営業部門、財務、労務などの管理部門を中心に主要部門でローテーションを行って、各種業務の経験を積みながら、事業に関する専門的知識を身に付け、社内の業務プロセスを理解するようにします。

◆ 経営幹部として経営に参画

経営幹部として経営に参画させ、経営上の意思決定や対外的な交渉などを任せることにより、責任感、使命感を醸成し、社内でリーダーシップが発揮できるようにします。

◆ 経営者による直接指導・引継ぎ

＜社外での教育＞

◆ 他社勤務の経験

他社の制度や仕事の手法等を経験することで、自社に新たな工夫等を取入れるとともに、新たな人脈を形成することが期待できます。

◆ 社外セミナーへの参加

社外の経営セミナーに参加させることにより、経営に必要な一般的知識や能力を比較的短期間で効率よく修得させることが可能です。社外セミナーとしては、民間の専門機関や金融機関のほか、公的支援機関などが開催するセミナーもあります。

事例紹介

▶▶ 企業プロフィール

業 種：製造業（電気・電子部品等へのメッキ加工、化成処理）
従業員数：55 名

▶▶ 事例のポイント

中小企業における経営人材として想定される役割および概要

▶▶ 実施の背景

東南アジアの自動車産業の発展に伴い、更なる飛躍を図るため同社は海外展開を推進し、現地法人を設立した。法人設立に際し、経営者は、現地での対応に追われ、物理的・時間的制約を受けることになり、経営者を補佐する人材の育成が急務となった。

▶▶ 具体的施策

- ・ 経営者が後継者候補である人材を抜擢し、経営人材として育成を図るべく、現地法人の管理、製造、営業とすべての部門のマネジメントを任せた。
- ・ 同社では、経営人材として想定される役割とその概要を、「変革型人材」「促進型人材」「テクノクラート型人材」の 3 類型に分類することで、必要な要素やスキルを明確にした。

※経営人材の役割と機能の決定およびウエイト付けに際しては、想定される人材像を定め、自社の現状等を勘案し決定していく。

【変革型人材】

組織の中心に位置し、リーダーシップとフォロアーシップを駆使し、好循環のサイクルの実践を志向する人材

役 割	定義・概要
経営環境整備委員長	従業員が働きやすく風通しの良い仕事環境をつくる、そのための改善活動のリーダーであるという自覚をもてる人
変革者 (イノベーター)	ある種の停滞・淀みを打破する人…変革・改革という極めて自分に危機感を与えるような雰囲気のある言葉を使わず、むしろ振り返れば知らぬ間に良く変わっていたと思わせる仕組みがつかれる人

【促進型人材】

組織において第三者的に位置し、経営と現場の潤滑油としての役割を担う人材

役 割	定義・概要
促進者 (ファシリテーター)	仕事・プロジェクトに巻き込める(当事者化)、目的と重要度。その者が参加することによる期待度の説明をきちんとできる(目的・重要性・期待感の明確化)、主要な役割を明確にしてプロセスを管理できる(プロセス管理)、段階的に目標を示し、目標達成のクセを植え付けられる(メルクマール化)
演出家 (プロデューサー)	役者をキャスティングできる(適材適所)、役割・役目を明確にできる(ロールプレイ化)、演技指導をできる、自分はあくまで影の立役者として、スター輩出と名脇役を育成できる(スター、名脇役を輩出)、以上のことができる人
デフ (動力伝達装置)	従業員と経営者の間にあって、変化の時にもスムーズなカーブが描けるように回転数を調整できる人

【テクノクラート型人材】

特殊技能・技術(政策能力等)と専門知識で組織にインパクトを与える人材

役 割	定義・概要
語り部 (ストーリーテラー)	上にも下にも社内プレゼンをするように自分の考えを伝え、惹きこむことができる。(イメージと語りで伝えられる)
編集者 (エディター)	ヒトに関しては、「日本は“会社という枠組み・袋”にヒトを入れる」が「海外は“役割という仕組み・立場”でヒトをあてがう」
デザイナー (イメージで伝える)	各種イメージを会社の壁等に貼付、ブレインストーミング・戦略会議、従業員へのメッセージ等でイメージでわかりやすく伝えられる。
平時に有事のイメージ (シナリオ・プランニング)	皆がベストケースを考えて酔っている時に、ワーストケースを冷静に考えて、もしもに備えることができる。(これができるかどうかが後継者、経営者を補佐する人材としての大きな役目)
仕事を祭にして 神輿(みこし)の 担ぎ手を増やす	どんな小さな仕事でも“イベント化・プロジェクト化”して“お祭りごと”にできる、傍観者を減らして神輿の担ぎ手を増やすように仕向けられる、全員が当事者であり全員が神輿の担ぎ手とならなければならないように仕向けられる。

▶▶ 成果

- ・経営幹部として実際の経営に参画することで、マネジメント能力(実行力・実践力)が格段に向上した。
- ・リアルな現場で実践を通じて育成を図るため、複数拠点での企業経営が可能となり、売り上げ拡大につながった。



ポイント(運用上の留意点)

後継者、経営者を補佐する人材の育成は、“管理職養成”のように普遍的研修やコンテンツ(カリキュラム・学習方法)が確立していないことから、中期的に実務を通じた試行の連続となります。したがって、事前の役割や候補者選びにおける条件を明確にすることが重要となります。マネジメントや組織改革の場面においては、経営トップと後継者、経営者を補佐する人材との対立は自然と起こり得る現象と考えられます。その場合、双方が企業の存立目的、当面の目標を再確認し、建設的な議論を行う必要があります。そして、成果につなげるためには第三者的役割を持つ両者の調整役の存在も重要となります。