

人材開発プログラムの構築

人事制度と連動させ、企業競争力を強化させる人材育成を効果的にサポート

最大の経営資源である人材を、いかに活性化させ、戦力化させるかは、企業にとって重要な経営課題です。しかし、場当たりの研修の実施や必要に迫られた場合のみ人事異動を実施しているケースは意外と多いというのが実態です。本来、人材育成は、その仕組みを体系的に整備し、また計画的な教育訓練を行うことが必要であり、必要な人材に必要な教育をタイムリーに提供する仕掛けづくりが必要です。

日本総研では、教育訓練や能力開発を体系的、効果的に実施すると共に、一人ひとりのキャリア開発とモチベーションの向上につなげていくためのトータルプログラムとして提供します。

本プログラムは、次のメニューにより構成されます。

① キャリア・デザイン・プログラム

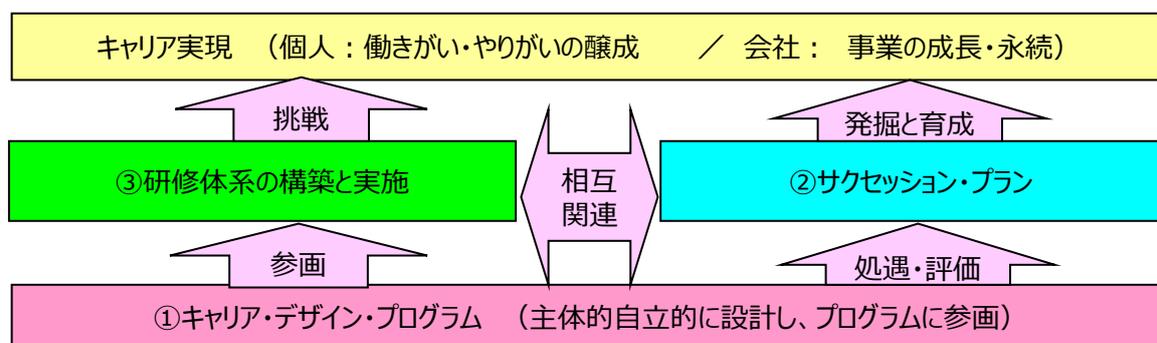
社員が主体的自律的に自らの将来キャリアの形成に参画する自己開発プログラムです

② サクセッション・プラン（次世代幹部育成プラン）

処遇および活用と組織運営を結びつけるための実践的な社員の育成・活用・定着化のプログラムです

③ 研修体系の構築と実施

人材開発プログラムの中心となるもので、テーマ別のカリキュラムで構成されます



<日本総研のサポート内容>

- ① 人材育成ニーズをヒアリング、アンケート等により調査・把握
- ② 階層別、職種別の社員に対する期待像および能力要件の明確化
- ③ 育成目的とニーズに応じた人材開発メニューおよびプログラムのご提示
- ④ 人材開発プログラムの設計および運用面での支援
- ⑤ 個別研修プログラムのカリキュラムおよび研修ツールの開発
- ⑥ 研修実施にあたっての講師（ファシリテーター）の派遣

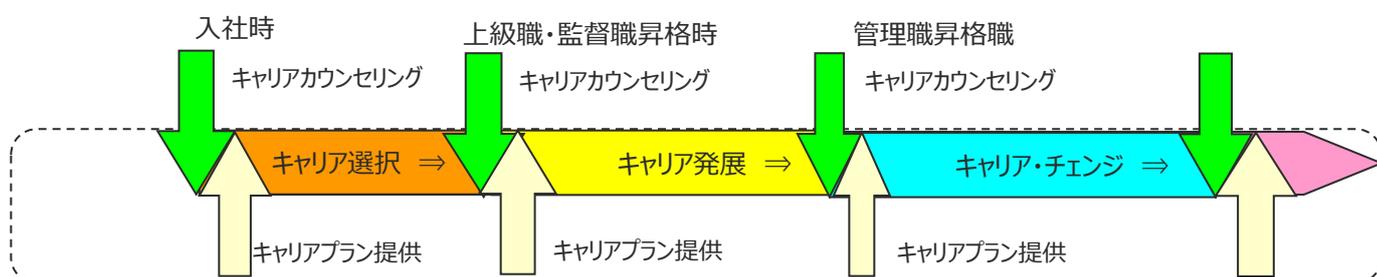
本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。

1 キャリア・デザイン・プログラム

キャリア・デザイン・プログラムは、「個々人の職業観・勤労意識」と、企業における「実務経験」を踏まえて、主体的に将来のキャリア（職歴）および進路を構築していくための実践的サポート的なプログラムです。

本プログラムの導入と実践により、各社員の自己啓発に対する意欲を引き出し、タイムリーな人材育成や効果的効率的な研修が可能となります。また、自律型人材の育成にも有効です。あくまで本人による自主的な取り組みがベースです。上司はカウンセラーとしての立場でサポートを行います。

<キャリア・デザイン・プログラムの運用フローのイメージ>



<キャリア・デザイン・プログラムの導入により期待される効果>

- ① 自律的に自分の将来、役割、業務目標を考えることのできる人材を育成する
- ② 自己の能力、適性を自覚させ、今後必要となる能力開発や業務テーマを明確にし、上司と部下が共通の認識を持ち、能力開発、自己啓発につなげる
- ③ 自分のキャリアの方向性を明確にし、その中で現在の業務の位置づけや意義を明確にすることにより、仕事意欲の向上につなげる
- ④ 上司のマネジメントスキル、面談スキルの向上を図る

キャリア・デザイン事前準備

- ・自己診断（自己認識プロセス）
- ・自己資産棚卸表の作成
- ・上司に対する意識付け

キャリア・デザイン研修

- ・自己の現状分析（事前分析結果に基づく）
- ・キャリアビジョンの設定
- ・キャリアプラン（行動計画の作成）

キャリア・カウンセリングの実施

上司との面談による
将来キャリアビジョンの明確化
と行動計画の確認

<日本総研のサポート内容>

- ① 貴社の人材戦略にマッチしたキャリア・デザイン・プログラムの構築を支援します
- ② キャリアプラン策定のフォーマット、ツールの開発、および制度運用を支援します
- ③ 上司のカウンセリング・スキル向上研修の講師を担当します
- ④ キャリアデザイン研修実施にあたっての講師を担当します

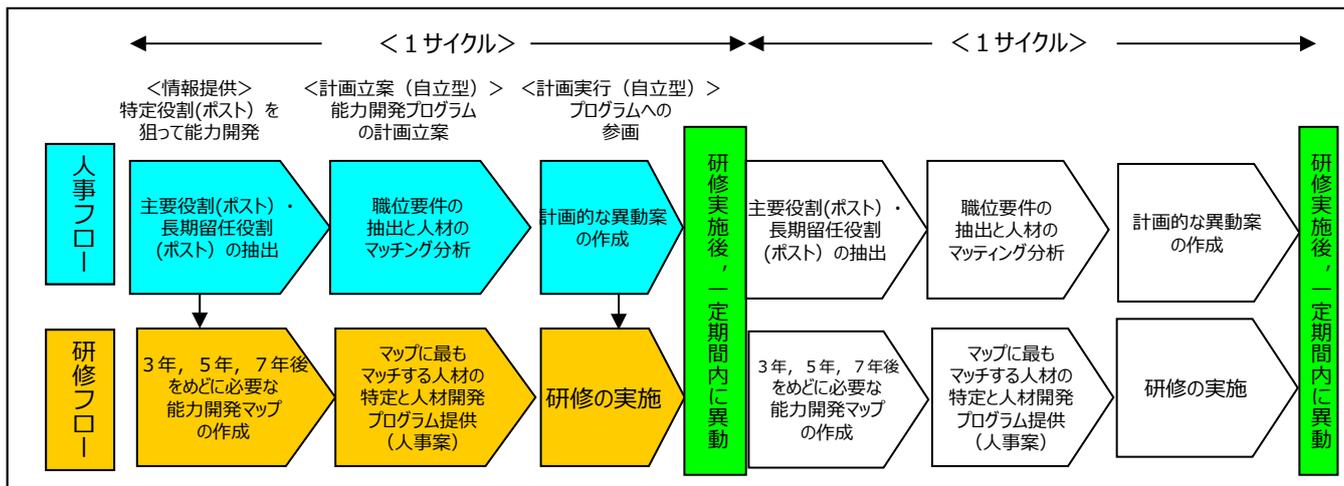
本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。

2 サクセッション・プラン（次世代幹部育成プラン）

企業が長期で成長し発展していくためには、優秀な社員登用（昇進昇格）を推進し、定着化を促進するとともに、社員にビジネスキャリアにおける多様な選択肢を提供することが必要です。

サクセッション・プランは企業の成長に資するものであり、人材の発掘と育成を行う上で、効果的なプログラムです。

＜サクセッション・プランの運用イメージ＞



＜次世代リーダー研修のカリキュラム事例＞

サクセッション・プランは能力開発とポスト（役職位）への任用を一体として運用するしくみです。

上位ポストの後継者候補を選抜し、そのポストに必要な能力要件を明確にした上で、それに向けた能力開発を自己および上司が、意図的に行います。

さらに、右の事例のようなワークショップ形式の研修を受講した上で、修了者の中から登用あるいは異動の対象者とします。

コース分類	ビジネスリーダー開発(上級)	対象者	事業部長候補者の部長クラス
主要テーマ	①全社戦略の構築もしくは事業部戦略の構築 ②中計の具体的実行計画の策定 ③トップマネジメントへのプレゼン		
コース概要	<p>(1)コンセプト 組織の強み弱み認識と市場の中のチャンスとリスクを最大限に活かし、事業戦略を策定検討するワークショップ</p> <p>(2)課題構想 ①事業部のSWOT認識と優先順位の策定 ②戦略代替案の構築 ③合意形成と具体的コミットメントの取り付け ④戦略実行タスクフォース形成</p> <p>(3)学習方法 ●教材：テキスト、ワークシート 各事業部の課題抽出 1泊2日研修×5回 ●形態：5名×3グループ。ケーススタディによるワークショップ（グループ内討論学習）</p> <p>(4)期待される成果 ☆部門責任者が取り組むべき課題とマネジメントの原則を明確に理解する ☆他業務や部下に対する考え方が変わり、部下を引き出すマネジメントができる ☆業務の環境変化への対応策を学び、組織の方針実現に向けての解決策を得る</p>		
コース概要	第一回	現状分析・課題抽出および課題解決のためのタスク設定、優先順位設定、スケジュール化	
	第二回	全社的な事業戦略上の課題抽出、原因分析、事業の方向性に関する検討	
	第三回	戦略代替案の検討1	
	第四回	戦略代替案の検討2	
	第五回	戦略代替案の検討およびシミュレーション 仮説の展開と取りまとめ、経営会議報告資料の作成	

＜日本総研のサポート内容＞

- ① キャリア・ルート設計とポスト別の役位・役割要件の明確化を支援します。
- ② コア人材（幹部社員として育成すべき人材）の選別基準の策定と運用ルールの策定を支援します
- ③ コア人材育成研修（リーダー研修）のプログラム策定と研修でのファシリテーターを担当します

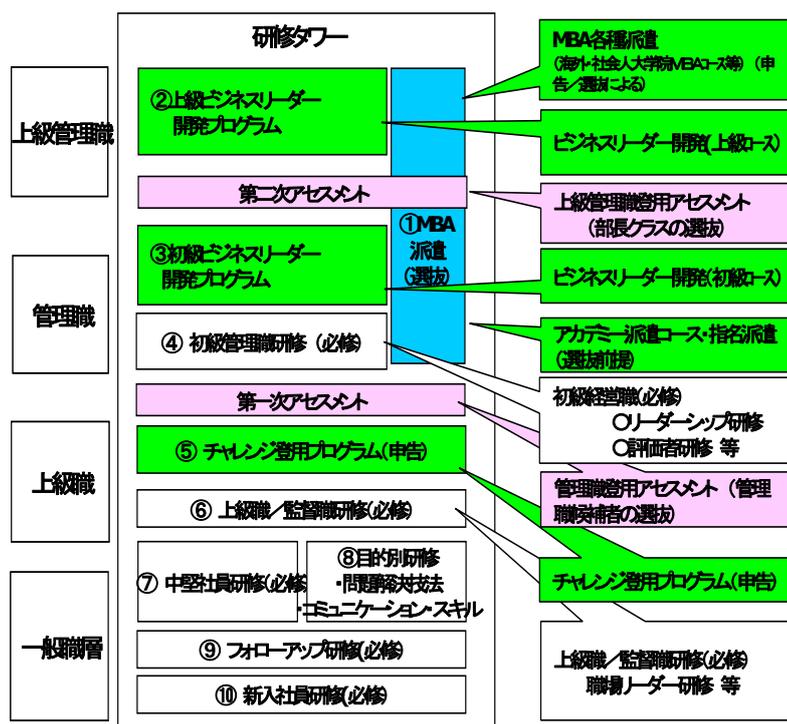
本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。

3 研修体系の構築と実施

集合研修は、人材開発プログラムの中心に位置づけられます。特定のテーマや専門的なビジネス・スキルや、ノウハウを短期間で身につけるためには最も有効な教育手段です。

研修は、社員のキャリア発展段階やニーズに応じたタイムリーな受講が求められます。そのためには、体系的な研修制度の設計とキャリア・デザイン・プログラムやサクセッション・プランとの密接な連動が必要となります。

★研修体系設計の事例



★研修メニューの例

研修メニュー	カリキュラム概要
初級管理職研修	<ul style="list-style-type: none"> 管理職の役割 リーダーシップ モチベーション管理
中堅社員研修	<ul style="list-style-type: none"> 職場リーダーのあり方 コミュニケーション能力向上 業務目標の設定と管理
新入社員研修	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の基本とマナー 社会人としての常識 自己啓発と能力開発
課題解決研修	<ul style="list-style-type: none"> 問題解決技法 課題の発見と要因分析 業務課題の解決策
コミュニケーション強化研修	<ul style="list-style-type: none"> コーチング技法 コミュニケーション・スタイルの分析 ロールプレイ
営業力強化研修	<ul style="list-style-type: none"> マーケティングの基本 営業情報の収集と活用 顧客との関係構築 ケーススタディ

<日本総研のサポート内容>

- ① 階層別職種別に期待する人材像およびキャリアパターンを踏まえた研修体系を設計します
- ② 個別研修に関して人事担当者との十分な事前打合せを踏まえ、プログラムの策定およびテキスト等のツール類の開発を行います
- ③ 研修実施にあたっては、各テーマ別の専門分野に精通した経験豊富なコンサルタントを講師として派遣します
- ④ ご要望と研修内容に応じて、研修実施後に実施内容に関する事後報告会の開催、および受講者に対する事後課題の内容を踏まえた個別フォローを実施します

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。