

PROPOSAL

スキルマップワークショップ のご提案

■本プログラムの概要

2018年
1月(仮)

①スキルマップの作成(3時間)

【ねらい】自社の将来像を見据え、求められる人材にはどのようなスキルが必要なのかを明確にする。

【作成する対象】新人・若手層

2018年
3月(仮)

②スキルマップの作成(3時間)

【作成する対象】中堅・リーダー層

2018年
5月(仮)

③スキルマップの作成(3時間)

【作成する対象】管理職層

2018年
7月(仮)

④スキルマップの作成(3時間)

【作成する対象】技能職

2018年
9月(仮)

⑤成果物納品

【納品物】

・階層別スキルマップ

(各階層の役割定義・必要なスキル・階層別研修体系)

■スキルマップワークショップ実施にあたって

1. 人材育成についての大切な考え方

- トップが人材育成に執念を燃やす…これがないと、何をやっても上手くいかない
- 全社員が、「理念」・「行動規範」・「中期行動計画」を理解している
- 具体的な人材育成方針・計画が存在し、役職員が理解している
- 人材育成計画が具体的かつ明確になっている
- 人事評価制度が構築され、人材育成方針・計画と整合性が取れている
- 全社員の目標管理制度が運用されている(業務・人材育成のPDCAが行われている)
- 人材育成を組織横断的にマネジメントする部署(人)が存在する

2. 人材育成方針・計画を考えるポイント

- 人事評価制度が構築され、運用されている
- 求める人材像が明確化されている
- 人材育成の手法が理解されている
 - ・OJT
 - ・OFFJT
 - ・自己啓発
 - ・ジョブ・ローテーション
- 求められる能力・スキルが明確化されている
 - ・階層別・年次別・職種別
 - (縦軸:能力・スキル、横軸:年次・階層)
- 研修計画が作成されている
 - ・階層別・職種別
 - ・集合研修・外部研修(公開講座)の使い分け
 - ・内製化と外部委託研修の使い分け

3. 人材育成計画・研修計画作成の進め方

- 社内にて、スキルマップを作成
 - ⇒総合的に研修内容・実施時期を決定
- 各階層に必要な研修を検討
- 要検討事項…弊社が支援することも可能
 - ・人材育成方針・計画の確認
 - ・人事評価制度(目標管理制度)の構築(見直し)

■スキルマップワークショップ実施にあたって

4. 研修計画の考え方

- 研修は、以下の2つで分けて、次ページ以降に記載
 - ・集合研修・・・各階層に求められる意識、能力、スキルを学ぶもの(全員参加)
 - ・選択研修・・・各階層に求められる個別のスキルを学ぶもの(任意参加)
- 集合研修については、メリット・デメリット、コスト(予算)を考慮に入れて、実施方法を検討
- 経営の中心であるリーダー～管理職については、特に重点的に研修実施
 - ・組織一丸となった経営を行うには、リーダーの能力、リーダーシップが不可欠
 - ・いくつかのテーマを挙げ、3年間にわたり段階的に積み重ねていく形とする
- 選択研修については、特に必要であると思われる研修を実施
 - ・指名された者、希望する者だけで行う(全員参加にしない)
 - ・各部署に求められる能力を明確にしたうえで、選択できるカリキュラムを再検討する
- 会社特有の専門スキルに関する研修については記載していない
 - ・現在外部講師で行っている研修も、インソースでノウハウを吸収して実施可能
- インソースによる内製化ブラッシュアップも可能
 - ・社内講師養成支援、テキスト作成支援、研修運営全般支援など

■スキルマップワークショップ実施にあたって

5. 研修計画の作成

■STEP1 スキルの洗い出し

各階層に必要なと思われるスキル・知識・意識などを洗い出します。

	必要なスキル・知識 ・意識	いつまでに身に付け させるか	備考
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

■スキルマップワークショップ実施にあたって

5. 研修計画の作成

■STEP2 スキルマップ作成

洗い出したスキル・意識を、種別と時間軸で分類し、体系図を作成します。

ビジネススキル 業務基本 スキル				
	6ヶ月以内	1年以内	3年以内	5年以内

時間軸

ご参考) 作成例

ビジネススキル 業務基本 スキル 応用スキル	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスマナー ・電話対応 ・上司への報・連・相 ・エクセル・ワード ・メールの書き方 	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション ・議事録の作成 ・宴会の幹事 ・スケジュールの管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・新人教育 ・会議の司会 ・トラブル対応 ・経営方針の理解 	<ul style="list-style-type: none"> ・文章作成力 ・レポート作成力 ・後輩指導
	<ul style="list-style-type: none"> ・商品知識の習得 ・入力業務の基本 ・現場の理解 ・開発ツールの理解 	<ul style="list-style-type: none"> ・テスト計画 ・基本情報処理技術の習得 ・文字コードの知識 	<ul style="list-style-type: none"> ・ユーザーとの調整・見積 ・事務処理の全体フローの理解 	<ul style="list-style-type: none"> ・システム設計力 ・システムプログラミング力 ・要件定義
	<ul style="list-style-type: none"> ・PLセットアップ ・ラッキング ・ケーブルング ・セキュリティ遵守 ・Windows 	<ul style="list-style-type: none"> ・ライセンス管理 ・DNS導入 ・DB・ネットワーク知識 ・UNIX/Linux 	<ul style="list-style-type: none"> ・F/W設定 ・L2ネットワーク設定 ・サポート窓口 ・汎用機 	<ul style="list-style-type: none"> ・オブジェクト指向とFramework ・Websystemインフラ設計 ・ストレージ計画
	6ヶ月以内	1年以内	3年以内	5年以内

時間軸

■スキルマップワークショップ実施にあたって

5. 研修計画の作成

■STEP3 研修形式の仕分けを行う

【基本的考え方】

①集合研修

まとめて研修を実施できるものはまとめて外部講師に委託

知識よりも意識・行動を変えるのが得策

⇒外部講師による階層別研修の実施

⇒現場の苦勞をできるだけ最小限に

②アカデミー

内容の精査が必要(スキルマップより)

可能なものはミニ集合研修も検討

③ビジネススキル研修

社員それぞれの現状の能力を分析し、ばらつきのあるものに関して実施

必要な方が必要な研修を選択して受講する

④ミニ集合研修の活用

集合研修とOJTの中間形態。4～5名を集め、社内勉強会形式で、研修を実施

【実施する際の注意点】

・資料や指導用テキスト作成は時間がかかる

・少人数とは言え、急に講師を任せられるのは社員にとって、大きな負担

⇒事前に、「テキスト作成方法」や「指導スキル」に関する社内講師養成講座を開催する

⇒貴社既存研修「アカデミー」も内容により、「ミニ集合研修」への移行も検討

「人材教育におけるコストダウンとスピードアップが可能」

■スキルマップワークショップ実施にあたって

5. 研修計画の作成

集合研修、部署内ミニ研修、OJT、eラーニング、自己啓発などから、費用対効果を考え、最適な形式を選択します。

ご参考)作成例

	基本的な考え方	講師	部長	課長	係長	中堅～主任	若手～新人
集合研修	・階層個別 各階層別のスキル教育	外部講師	・新任経営職研修 ・新任部長研修 ・評価者研修	・新任管理職(営業所長・課長)研修 ・評価者研修	・新任係長研修 ・入社××年目研修	・入社5年目研修 ・入社10年目研修 ・チームビルディング研修	・新人研修 ・報・連・相強化研修 ・仕事の進め方研修
選択研修	・ビジネススキル研修 必要スキルを選択して身につける	外部講師	・経営戦略研修 ・マーケティング研修	・リスクマネジメント研修 ・企画力研修 ・コーチング研修 ・社内講師養成講座	・調整力研修 ・図解思考研修 ・タイムマネジメント研修 ・業務改善研修 ・社内講師養成講座	・プレゼンテーション研修 ・クレーム対応研修 ・社内講師養成講座	・ビジネス文書研修 ・ロジカルシンキング研修 ・事務職活性化研修
※インソース公開講座(1名から参加可)もご要望により設定							
現場教育	ミニ集合研修	内部講師		・業務別の通常業務(内部事務、プロモーション手法、営業ノウハウ、計数管理手法)教育を実施。 ・上位者(課長～主任)が分担して、得意分野を教えていく。 ※イメージ:各部門でミニ集合研修を実施			
	OJT	上司・先輩		・業務別の通常業務・異例業務、部門独自の業務 ・基本行動は引き続き、OJTで徹底的に実施			
自己啓発 ・eラーニング	不足するスキルを自ら認識し、自ら学ぶ		・財務知識、法務知識、マーケティング、パソコンスキル 等 ・各種資格取得 等				

■スキルマップワークショップ実施にあたって

5. 研修計画の作成

ご参考)階層別の求められる職務例

		部次長	課長	係長
位置づけ		経営者の代行(部門の経営者) アイデアや将来へのビジョン提示 単純に考える力(概念的思考能力)、 幅広い教養も必要 ヒューマンスキルに優れている	実務統率責任者 専門的な知識や経験を持つ 特定の能力を持つ 一定以上のヒューマンスキル	現場責任者 専門的な知識や経験を持つ 特定の能力を持つ 一定以上のヒューマンスキル
各階層に求められるもの	意思決定	プラス、マイナスという合理性があるだけでなく、ビジョンも加味した決定ができる 全体をふまえての全体最適判断	プラスとマイナスを合理的に検討する部全体・課全体をふまえての決定	プラスとマイナスを合理的に検討する
	リーダーシップ	経営方針・部の目標を組織的に浸透させることができ、部下をまとめあげることができる 情熱がある	的確な目標設定と部下の目標達成支援を通じてリーダーシップを発揮する仕事に困ったとき、部下がトラブルを起こしたときに的確に対応し、部下をまとめあげることができる 情熱がある	的確な方針の設定とメンバー個人個人と密接な関係を築き、相互信頼を通じて、リーダーシップを発揮する 情熱がある
	部下指導	会社の方針に沿った形で長期的な視点で人材育成ができる ～部門全体でスキルの最適化ができる様な人材育成ができる	部門全体を踏まえ、教え方をプロデュースしながら、人材育成ができる	部下の仕事をプロセスに分割し、洗い出し常に能力評価を行い、指導している
	リスク管理	経営のリスクを判断でき、回避する。しかし、時にはリスクを取ることも検討する	日常業務のリスク回避、リスクコントロールができる(チェックリスト管理)、数字による管理ができる	日常業務のリスクを洗い出すことができ、発生直後の対応ができる
	問題発見	経営上の問題を発見したうえ、優先順位を的確に判断し解決をはかることができる	顧客サービスや部・課の問題点を発見したうえ、優先順位を的確に判断し解決をはかることができる	顧客サービスや課・係の問題点を発見したうえ、優先順位を的確に判断し解決をはかることができる
	顧客満足	対外的な代表者としてお客様との最終責任者として振舞え、たえず顧客満足に注意を向けている	対内的な統括者として担当者を通じ、お客様との人間関係を築くことができる	業務を通じて、お客様との人間関係を築いている
	コミュニケーション	役員層への経営に関する提言ができる 経営者のビジョンを自部署のビジョンに落とし込んで伝えることができる 他部署との認識のギャップの補完と調整	部長クラスに課を代表しての提言ができる 経営者のビジョンを課に浸透させ、考え方の軸を持たせることができる	現場の状況を課長以上クラスに的確に伝達できる 部下が話しやすい風土を職場につくり、部下との意見交換を活発にできる
	人事部門の提言	メンタルケアの知識があり、うつ病の疑いがある社員などに対する適切な対応ができる ハラスメント防止に対する意識がある 労務管理の知識があり、実際に対策がとれる コンプライアンスの意識を持っている 等 人事部門の立場から現状、必要と思われるスキル		

■スキルマップワークショップ実施にあたって

5. 研修計画の作成

ご参考)階層別の求められる職務例

		主任(6年目～9年目)	中堅(4年目～5年目)	2～3年目
位置づけ		実務担当リーダー 役割分担ができる スケジュール策定を行なえる 業務負荷調整ができる 担当業務においては、最大知識・最高スキルを持つ	実務担当者(基幹業務) 担当業務における問題解決策を実行できる。担当業務においては、レギュラー対応にも主体的に対応できる。自分のプロジェクトの業務範囲内の専門的な知識を持つ	実務担当者(末端業務) 担当業務における問題解決の案を提示することができる。担当業務におけるレギュラー対応は問題なく対応できる。自分の業務範囲内の専門的な知識を持つ
各階層に求められるもの	意思決定	組織目標4割、実担当者状況6割の判断。組織目標をどう達成するかよりも、与えられたメンバーでできることを考える	組織目標2割、実担当者状況8割の判断 組織目標達成よりも実担当者状況に比重が大きい	特になし 指示に従う
	リーダーシップ	実担当者の中で最も重く、大きい仕事に取り組むことで、メンバーのモチベーションを高める。メンバーのミスの実質処理担当者となる	業務進捗の難局においては、積極的にアイデアを出し、チームに活気を与える	瑣末な業務を拾い続けることで、上席者へ刺激となる
	後輩指導	自己および組織のスキル・ノウハウの伝承を積極的に行う。仕事の進め方・手順を体系化(マニュアル化)できる	仕事の進め方・手順を論理的に後輩に伝えることができる 後輩の人生相談に乗ることができる 自分の経験を納得感を持って語る	新人に「会社の常識」を指導することができる
	リスク管理	プロジェクト全体にかかわる担当者ベース(社内的)のリスクの洗い出しができる。さらに予防策・対応策を立てることができる	自身に関わる業務のリスクの発生直後の対応ができる。自分の業務のリスクの予防策を策定することができる	自分の業務のリスクをの発生直後の対応ができる。トラブル発生時に指示された対応策を講じることができる
	問題発見	独創的な解決策を考えることができる	過去の解決策もとに、現状に合わせた解決策に調整することができる	過去の解決策を模倣することができる
	顧客満足	顧客満足を業務に反映するために業務の流れ、フローを変更することができる	顧客満足のための施策を考えることができる	顧客満足の概念を理解できている
	コミュニケーション	後輩の話に傾聴し、的確な質問ができる 係長以上クラスに的確なハウレンソウができる 後輩が話しやすい風土を職場につくり、後輩との意見交換を活発にできる	上司・先輩の指示を概念的に理解できる 後輩の話に傾聴し、的確な質問ができる 上司・先輩に的確なハウレンソウができる	上司・先輩の指示を自分の言葉で言い換えることができる 上司・先輩に的確なハウレンソウができる
	人事部門の提言	自己のメンタルヘルスの管理ができる 労務管理の知識がある コンプライアンスの意識を持っている 等 人事部門の立場から現状、必要と思われるスキル		

■スキルマップワークショップ実施にあたって

5. 研修計画の作成

ご参考)集合研修の階層別研修体系図例

研修	時期	期間 (日)	回数 (回)	延べ 人数	研修目標	メインテーマ	習得できる能力	研修内容
部次長研修	10月上旬	1	1	10	部門における経営の 代行者として、会社の あるべき姿を考え、 トップ層に提言できる	経営戦略	意思決定 リーダーシップ リスク管理 問題発見	・自社の現状を理解する ・自社の外部分析・内部分析を行う ・自社の現状を踏まえて、10年後あるべき姿を考える 経営理念徹底 変革意識徹底
課長研修	5月下旬	1	2	40	部署のリーダーとして、 部署全体の仕事を 円滑に回す能力を 網羅して学ぶ	マネジメント	リーダーシップ 部下指導 リスク管理 問題発見	マネジメントに必要な、以下の能力を網羅的に学ぶ ・部下・後輩指導力 ・業務マネジメント力 ・目標管理能力 ・リスク管理能力 経営理念徹底 変革意識徹底
	11月下旬	1	2	40	部署のリーダーとして、 部署全体の仕事を 合理的にふまえて、 人事労務の管理・評価 を行う	労務管理 人事考課	人事からの提言 (労務管理・ハラスメント) 意思決定 部下指導	・改正労働基準法の基礎習得 ・ハラスメントの考え方の徹底 ・職場改善の計画策定 ・課全体を見直し、評価を決定する、評価者としての役割を再認識する ・評価の意義と重要性を認識する ・評価面談の手法を習得する
係長研修	6月中旬	2	3	70	職場リーダーとして、 チームの目標を達成 するために、部下の 仕事のプロセス管理 をし、指導していく能力 を高める	目標管理	意思決定 リーダーシップ 部下指導	・目標設定の具体的方法を学ぶ ・目標達成のための実践的な計画作りを習得する ・目標達成のための部下の動機付けの手法を学ぶ 経営理念徹底 変革意識徹底
						コーチング	部下指導 コミュニケーション	・部下の能力の洗い出しと再認識 ・部下のスキルを伸ばしながら、指導していくために有効なコミュニケーション手法の習得
主任 (6~9年目) 研修	9月中旬	1	3	80	主任・リーダーとして、 プロジェクト全体に関 わるリスク管理、業務 改善を図る。また、自 己のナレッジを体系 化し、メンバーに指導 できる	業務改善	リーダーシップ 顧客満足 問題発見	・業務における多面的な問題点の洗い出しを学ぶ (CS・ESの観点も加味する) ・問題点の分析の手法を知る ・リーダーとして業務改善活動を進める手法を学ぶ 経営理念徹底 変革意識徹底
						オペレーションミス防止	リスク管理	・仕事の流れを見直す考え方を学ぶ ・担当プロジェクトに関する事務ミスリスクの洗い出しを行う ・ミス防止のための仕組みと仕掛け作りを学ぶ
						OJT指導	リーダーシップ 後輩指導 コミュニケーション	・OJTリーダーとしての役割認識 ・計画的OJTの進め方を学ぶ ・後輩との接し方のポイントを学ぶ
4~5年目 社員研修	6月上旬	1	3	80	4~5年目社員として、 担当業務に対する 問題解決力の基礎 的考え方を習得す る。また、他者理解力 を高め、後輩・新入社 員への指導、上司・先 輩とのコミュニケー ション活性化に活か す	ロジカルシンキング	問題発見 コミュニケーション	・MECEの考え方(6W3Hを徹底する) ・事象を深掘りして考える ・主張と論拠を明確にし、的確なアウトプットをする 経営理念徹底 変革意識徹底
						コミュニケーション	後輩指導 コミュニケーション	・MECEの考え方(6W3Hを徹底する) ・事象を深掘りして考える ・主張と論拠を明確にし、的確なアウトプットをする
新人フォロー (2~3年目) 研修	5月上旬	1	3	100	2~3年目社員としての の自覚と責任を確立 するとともに、通常業 務の進め方を再度見 直して改善を図る。ま た、今後のキャリア アップに向けての心 構えを持つ	仕事の進め方	リスク管理 顧客満足 コミュニケーション	・仕事の進行管理を知る(タイムマネジメント) ・よい仕事とは何か考える(QCDRSの視点) ・仕事をうまく進めるコミュニケーション(ハウレンソウの確認) 経営理念徹底 変革意識徹底
						メンタルタフネス	人事からの提言 (モチベーション向上)	・キャリアの振り返り ・自分の強み弱みの再認識 ・今後への目標設定