

# 「事業内職業能力開発計画」作成の手引き

別冊 平成〇〇年度  
教育訓練計画

事業内職業能力開発計画

- ・経営理念（当社のビジョン）
- ・人材育成の基本方針
- ・雇用管理の方針
- ・各職務に必要な職業能力
- ・教育訓練体系図

〇〇〇株式会社

参考様式

## 事業内職業能力開発計画（個票）

○事業内職業能力開発計画に求められる内容

- 1 計画の基本方針
  - ・経営理念、経営方針
  - ・人材育成（従業員のキャリア形成支援）の 基本的方針・目標

## 目次

1. なぜ「キャリア形成」か？
2. 構成と基本
- 3-1. 計画の作成 その1(4つのステップ)
- 3-2. 計画の作成 その2(9つのシート)
- 3-3. 計画の作成 その3(参考ツール)
4. 参考(人材開発支援助成金の一部のコースの申請例)
5. Q&A
6. 最後に・・・

# 1. なぜ「キャリア形成」か？

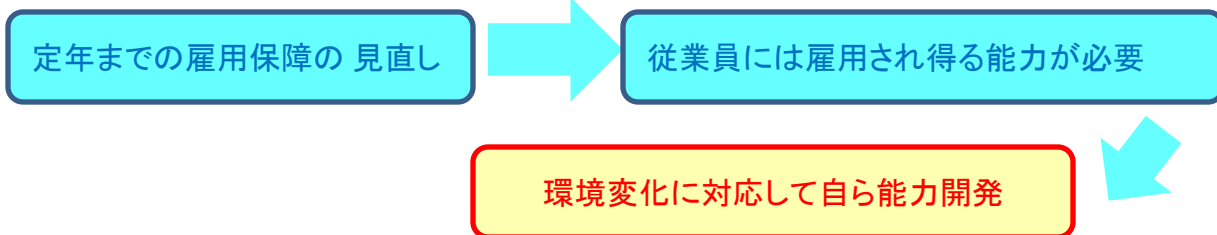
## 【1】社会を取り巻く環境の変化

今日の社会環境は、経済のグローバル化や人口減少社会の到来など変化が速く、厳しい社会を勝ち抜く経営が求められています。

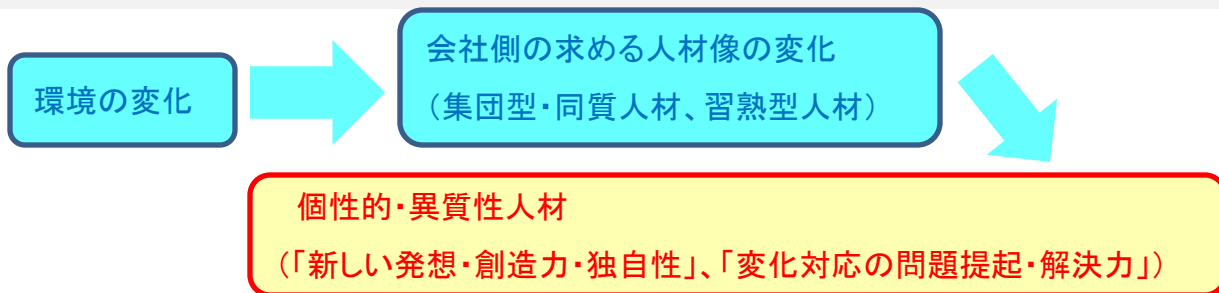
人材の採用・育成・活用についても方針変化が見られ、人材マネジメントの動向としては、業績・成果主義や多様な労働時間管理制度の導入などが増えています。

このような状況の中、「賃金格差」や「長時間労働」、「職場ストレスの広がり」といった課題に対応しつつ、働く人々の意欲に応じて、より高い能力を引き出す仕組みの実現が求められています。

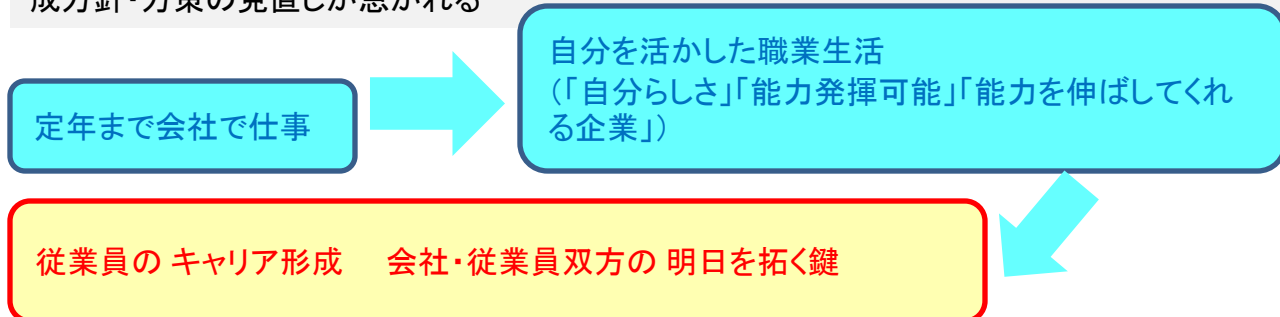
・雇用の保障が不確実であり、会社が生き残りをかけるのと同様に、従業員も生き残りをかける時代となっている



・求める人材像が変わってきている



・働く人の意識が変化しており、このため、働き方の多様性が更に顕著になり、従来の人材育成方針・方策の見直しが急がれる



## 【2】キャリア形成支援の必要性

従来の人材育成は新入社員研修から始まる階層別研修など日本の雇用慣行に基づいて会社が主体となり実施してきました。

しかし、経営の核となる人材に対しての選抜研修や従業員一人ひとりが目標を設定し自己啓発に取り組むといった仕組みが広がりつつあります。

特に多様な働き方が一般化したことにより、個人の自律的な能力開発も広がっています。

キャリア形成とは、「自らの職業生活設計に即して必要な職業訓練・教育訓練を受ける機会が確保され、必要な実務経験を積み重ね、実践的な職業能力を形成すること」と定義しています。

短くまとめると「長い職業生活を充実させるため、よく学び、仕事の経験を重ね広く通用する職業能力を身につけること」としています。

また、このような状況の下で会社は従業員のキャリア形成をどのように支援していけばよいのでしょうか。

従来のような従業員全員に対して一律的な能力開発を行おうとしても限界があります。

このため個人が主体的に行おうとするキャリア形成を側面から支援することが求められています。

実際にキャリア形成といわれてもとまどう人が多いのではないのでしょうか。

個人主導となっても、何をすればいいのかわからないという人もいます。また、情報が無いため何があるのかわからない、あるいは業務の多忙さから取り組めないということもあります。

このため、キャリア形成を実施するための情報提供や休暇取得、勤務時間の配慮が求められます。このようなことを実施することで求める人材の確保にもつながります。

厳しい経営環境を乗り越える人は、創造的で高度な専門能力を発揮できる能力を身につけている人といえます。このような人は主体的に自身の能力開発に取り組めますが、その能力を発揮する場面は主に職場です。

よりよい人材を確保するためにも、キャリア形成を支援する必要性があります。

職業能力開発の主導が会社から個人へ

新しいタイプの人材の確保・育成に対応

キャリア形成は自己責任と言われても・・・

会社主導の能力開発とは

終身雇用・年功序列

他律的・一律的

個人主導の能力開発とは

変化の激しい時代に対応

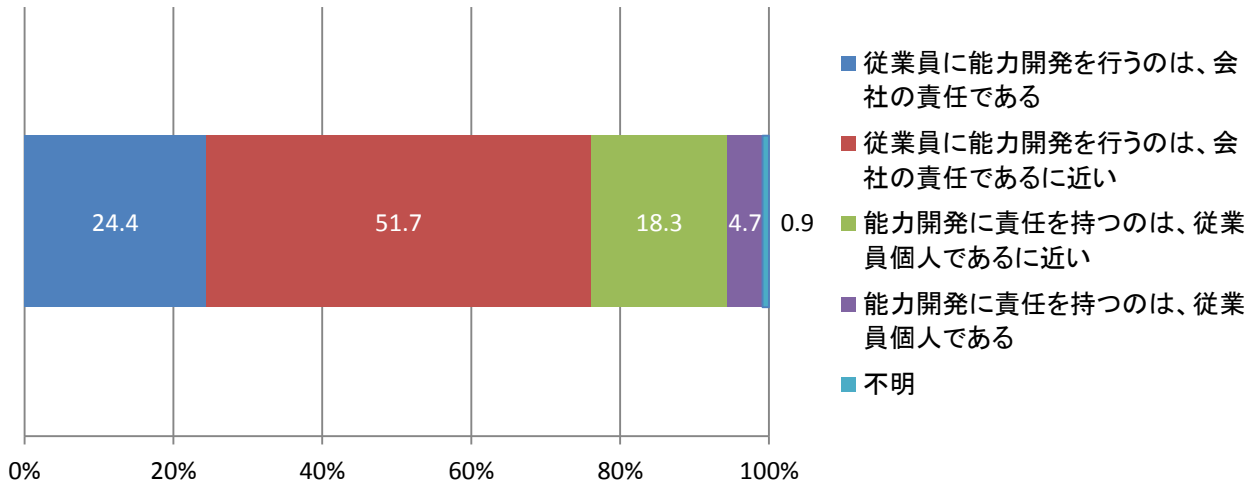
自律的・多面的

## ・会社主導か個人主導か？（会社支援の必要性）

下図の厚生労働省の平成28年度能力開発基本調査報告書によると、「従業員の能力開発は会社主導か個人主導か」という調査において、

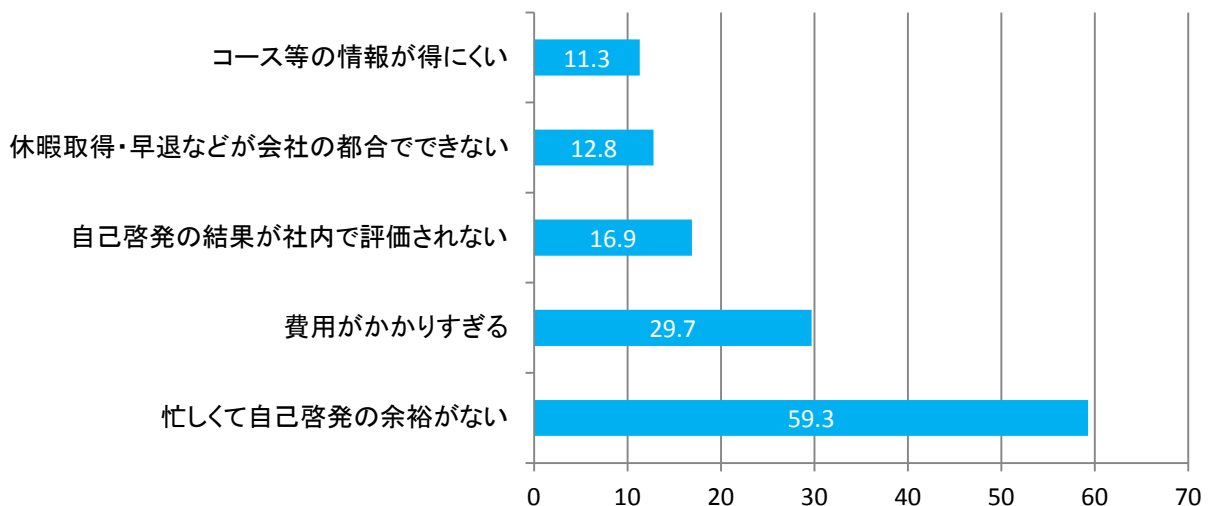
『会社の責任である』『会社の責任であるに近い』の合計割合は76.1%であるのに対し、『個人である』『個人であるに近い』の合計割合は23.0%となっています。

『会社の責任』の割合が過半数を占めており、現下の情勢を勘案すれば、会社責任で真剣に推進することを認識しているともいえます。



自己啓発をするに当たり次のような問題が出ています。「忙しくて自己啓発の余裕がない」「費用がかかりすぎる」「自己啓発の結果が社内で評価されない」など。

この結果を見ますと自己啓発を阻害している要因の上位は時間、費用、評価ということが分かります。この結果を参考にキャリア形成支援を実施してください。



## 【3】職業能力開発促進法の理念と経営者の責務

事業内職業能力開発計画の作成や従業員のキャリア形成支援については、職業能力開発促進法で規定されています。

職業能力開発促進法は、従業員が職業生活の全期間を通じて、有する能力を有効に発揮できるようにすることが、職業の安定及び地位の向上のために不可欠であり、経済及び社会の発展の基礎をなすものという理念に基づき、国や都道府県、経営者に対し責務を定めています。

このうち、事業主に求められていることは、

- (1) 職業訓練を行う
- (2) 教育訓練を受けさせる
- (3) 職業能力検定を受けさせる
- (4) 業務の遂行に必要な技能・知識等に関する情報提供、相談その他の援助を行う
- (5) 配置その他の雇用管理に配慮する
- (6) 教育訓練のための有給休暇、長期休暇、その他の休暇を付与する
- (7) 教育訓練・能力検定を受ける時間確保のために始業・終業時刻に必要な措置を講ずる
- (8) 事業内職業能力開発計画の作成と周知を行う
- (9) 職業能力開発推進者を選任する

ということです。

こうして見てきたように、事業内職業能力開発計画は、職業能力開発促進法で作成が求められています。加えて、取り巻く環境の変化に対応し、計画的に従業員の能力開発を図る道しるべとして、キャリア形成支援を行う基礎となります。

### 職業能力開発促進法基本理念の要旨

- (1) 従業員が職業生活の全期間を通じてその有する能力を有効に発揮できるようにすること
- (2) 従業員の職業生活設計に配慮しつつ、段階的、体系的に行われること
- (3) 必要な職業訓練を受ける機会が確保され、必要な実務経験を積み、習得された技能、知識の適正な評価を行うこと

### 経営者の責務

- (1) 従業員が能力の開発及び向上を図ることができるように、機会の確保に配慮すること
- (2) 事業内職業能力開発計画を作成し、従業員に周知させるための措置を講ずること
- (3) 職業能力開発推進者を事業所ごとに選任すること

## 2. 構成と基本

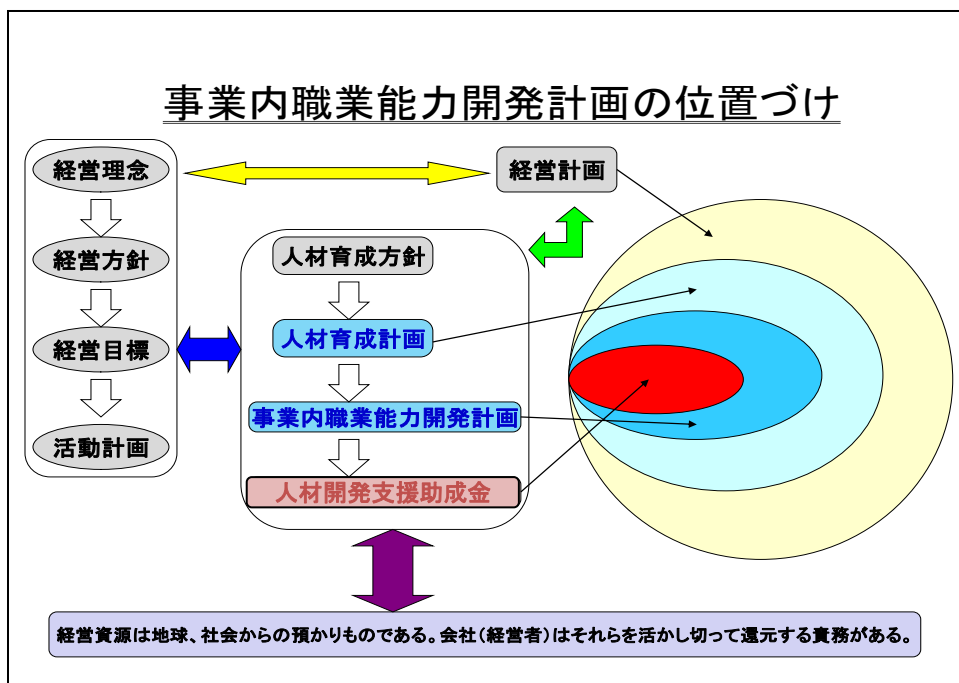
それでは事業内職業能力開発計画作成(以下「事業内計画」)の進め方についてご説明します。事業内計画の基本については、下図により全体的なイメージを表しています。

図の左側には、会社の「経営理念」「経営方針」「経営目標」「活動計画」という経営のサイクルを示しています。

中程は重要な要素である「人材育成方針」「人材育成計画」「事業内職業能力開発計画」「人材開発支援助成金」という人材育成のサイクルを示しています。

右側には、「経営計画」があります。丸の図で示しますと「人材育成計画」「事業内計画」「人材開発支援助成金」という層が計画における位置づけとしてイメージできるかと思えます。

また、事業内計画は、会社の人材育成計画において大きな要素を占めているということが下図によりイメージできるかと思えます。



事業内計画は、会社の経営計画の中にあって人材育成計画の中核を担うものになります。主に以下のような8つの構成で作られます。

「経営理念・経営方針」「人材育成方針・目標」「雇用管理方針など」が中心となります。

### 【基本的な構成】

- (1) 経営理念・経営方針
- (2) 人材育成方針・目標
- (3) 雇用管理方針など
- (4) 職務要件、職務評価基準
- (5) キャリアマップ(個人別職務評価)
- (6) 教育訓練体系図
- (7) 教育訓練計画
- (8) 教育訓練カリキュラム

「基本的な構成」のうち、その中心となるものが以下の3つになります。

会社の持続的成長

実現するため、経営の目的に沿って体系・継続的に人材育成

事業内計画を作成

## (1)経営理念・経営方針(従業員の意識・行動を1つの方向に合わせる効果)

経営の基本、活動のよりどころとなるものです。社是・社訓も同じ意味です。  
迷ったときは、原点に立ち返ってここを確認しながら進みます。

(例)

- ・我々は、弛まない創意工夫の精神を持ってものづくりに励み、社会文化の発展に貢献します。
  - ・我々は、常に顧客満足を念頭に研鑽に努め、より信頼される企業を目指します。
  - ・我々は、人間形成と充実感・達成感を得るように努め、より豊かな生活の確保を目指します。
- ※ 社是・社訓でもよい

## (2)人材育成方針・目標(育成していくための措置・施策の目標・方向の設定)

経営理念・経営方針を実現するため、必要な人材像を明確にし、どのような目標を持ってどのように育成していくかを定めます。以下は例示になります。これらは従業員の育成に対する方針・目標であるとともに、従業員自らがそれを理解してほしいということでもあります。

(例)

- ・未知なる領域にも積極的に挑戦できる人材を育成する。
- ・自ら専門性を磨き、高い職務遂行能力を持った人材を育成する。
- ・自らの人生をふりかえり、目標のため今何をすべきかを考え実践できる人材を育成する。

## (3)雇用管理方針など(雇用管理における目指すもの)

就業規則などに定めている従業員の採用、配置、賃金、昇給等々の面に関する方針を明記した部分になります。以下は例示になります。

(2)の人材育成方針をさらに雇用管理という面から見て、何を行うかという部分になります。

(例)

- ・一人ひとりが、やりがいを持って職務に取り組めるよう、適性や要望を尊重して職務配置を行う。
- ・職種転換を行う際は、必要な訓練を施すとともに転換後のフォローアップを行う。
- ・従業員の市民生活を尊重し、ワークライフバランスが取れるよう必要な支援を行う。

※ (1)~(3)の基本となる方針等の整合性を取りつつ、時代に合致した方向性を織り込み関係者に周知徹底して実践することが重要です。また、人材育成の中核にもなるので、関係者で共有化し、定期的にメンテナンスを行うことも重要になります。



## 3-1. 計画の作成 その1 (4つのステップ)

事業内計画の作成について説明します。

計画作成の必要性は先に述べたとおりですが、様式については決まったものではありません。

基本的な手順ですが、計画作成において、基本となる4つのステップがあります。

1. 経営者や全部署の管理職への周知と協力依頼

2. 3つの基本の確認

3-1. 各職務に必要な職業能力の明確化

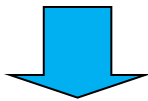
3-2. 教育訓練ニーズの確認

3-3. 教育訓練体系図

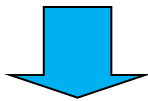
4. 項目ごとに様式を整えて記述

それでは順を追ってステップごとに説明していきます。

Step.1 経営者や全部署の管理職への周知と協力依頼



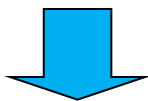
Step.2 3つの基本の確認



Step.3-1 各職務に必要な職業能力の明確化

Step.3-2 教育訓練ニーズの確認

Step.3-3 教育訓練体系図



Step.4 項目ごとに様式を整えて記述

## Step.1 経営者や全部署の管理職への周知と協力依頼

事業内計画は、職業能力開発推進者(以下「推進者」)が中心となって作成を進めます。

しかし、社内の職務を網羅的に取りまとめることは容易ではありません。

このため、経営者・役員だけではなく、全部署の管理職へ趣旨目的の周知と情報提供の協力依頼を作成前に行う必要があります。

このStep1では、経営者や全部署の管理職の協力依頼としておりますが、実際には全社あがでの活動となります。

社内の各職務を網羅するためには、それぞれの立場、経営者・役員、管理職の趣旨説明と、情報の収集といったことが不可欠になります。

ここはそのためのステップになります。

## Step.2

### 3つの基本の確認

先の「2. 構成と基本」で説明しました「3つの基本」をしっかりと押さえたうえで、経営者・役員に確認をとりましょう。この基本を中心として、各書類が作られます。

このStep2では、基本の確認ということで下記に示した「(1)経営理念・経営方針」「(2)人材育成方針・目標」「(3)雇用管理方針など」になりますが、これらはほとんどの会社では整備されているケースが多いかと思えます。つまり、この3つの基本の確認ということになります。

従業員に周知する際は、この3つの基本が設定された背景や目的・狙い等を解り易く、丁寧に説明し、意見交換などにより経営者だけでなく、皆がその意図を理解できるようにするとよいでしょう。

(1)経営理念・経営方針

(2)人材育成方針・目標

(3)雇用管理方針など

## Step.3-1

# 各職務に必要な職業能力の明確化

会社の中の仕事とその仕事に必要な職業能力を洗い出して体系的に整理します。社内の職務及び職務遂行に必要な職業能力の内容やレベルを明示することは、従業員にとってキャリア形成を促す1つの目標・図を示すこととなります。

## Step.3-2

# 教育訓練ニーズの確認

Step2の「3つの基本」は明文化されていることが多いかと思います。しかし、ニーズについては時代とともに変わることもあります。このステップでは、このニーズを大きく3つの側面(「経営戦略サイド」「現場サイド」「個人サイド」)から検証してみましょう。

## 1. 経営戦略サイドからのニーズ

会社として中心となる人材を育てる、あるいはより高度な技能を伝承することは、環境の変化に対応できる人材を育てるといったことから、自ずと必要になります。

また、人材育成における基本となる能力としては、以下の4つが挙げられます。

- (1) **課題設定能力** 自分がしなくてはならない課題を設定できる能力のこと。  
会社の理念、方針を理解・納得し、何をすべきかということ。  
先に経営理念・経営方針を明確にして、従業員に周知徹底する必要性を説明した理由の1つはここにあります。
- (2) **職務遂行能力** 自分で設定した課題を処理する能力、または会社が求めている職能要件を処理できる能力のこと。「職務評価基準」などが該当します。
- (3) **対人能力** 良好な人間関係を保つ能力のこと。会社は一人ひとり個性を持った人の集まりなので、互いに意思の疎通を良くし、組織としての力を発揮する必要があります。
- (4) **問題解決能力** 予想外または予見された問題を上手に解決する能力のこと。  
実際には会社や自分が考えているとおりに進まないことも多々あると思います。そのようなときに柔軟に対応できることも必要です。  
問題解決能力には問題発見能力や問題を感じ取るセンスも必要です。三現主義(現場・現物・現実)で問題発見を行う過程で、問題解決策が見いだされるケースが多いものです。

日常業務を円滑に遂行するため上記の4つの能力は、組織運営、業務遂行に不可欠なニーズともいえます。また、組織上の立場、役割によっても重要度は変わってきます。

**「経営戦略上の個別ニーズ」** 教育訓練のニーズはこの他に経営戦略と結びついた個別のものもあります。下記はその例になります。

**「新規事業の起業」** 環境の変化やその変化を先取りするため新規事業を起業する場合、今までの事業分野にはない能力が求められることがあります。また、必要な能力を持った人を育てるという経営戦略上からのニーズもあります。

**「成長期待分野へのシフト」** 今後、成長が期待される分野へ他の部門からの配置転換のための教育訓練なども経営戦略の一環といえます。特定部門を重点的に強化するというケースもあります。

※ 変化・変革が大きく早い経営環境下では、自社の人材のみでは対応が遅れたり、実施困難な場合が少なからず生じます。そのため、外部の専門家や会社との連携を行うこともあります。これらのニーズを的確に推進できる人材の育成がこれからは必要となります。

## 2. 現場サイドからのニーズ

教育訓練のニーズは経営サイドからの意見が多いですが、毎日の仕事を通して出てくる現場サイドの意見も見逃すことができません。「技能の伝承」「安全・衛生」「製造技術」など製造現場の声、「営業」「物流」「修理・サービス」「保守管理部門など」からの声の中には市場・顧客からの要望、苦情も含まれます。現場には知識・汗・知恵・経験などの蓄積の中からにじみ出てくるニーズもあります。

教育訓練のニーズは、机に座って頭で考えることが多くなりがちですが、事業内計画の作成に携わる方はなるべく意識して現場の声も取り上げて頂きたいと思います。

また、現場の意見や状況を的確に把握し、迅速・柔軟に対応することも必要です。

## 3. 個人サイドからのニーズ

近年の教育訓練は、個人主導型に変わりつつあります。

一人ひとりがキャリア形成に取り組み、それを会社が支援するという形になりつつあります。

しかし、従業員も将来を見据えて、自らの仕事において生き残るために、自己啓発などを行いたいという個人サイドからのニーズも増えつつあります。

日頃から働く意義、職業人の要件、人生設計等について、コミュニケーションが取れる環境を整備するとなお良いでしょう。

教育訓練体系図は、人材育成基本方針を図で示すことにより、従業員の理解を容易にしているものです。

教育訓練ニーズの確認後、教育内容別に次の4つの切り口で分類・整理します。

- (1) 何のために(到達目標)
- (2) 誰に対して(対象者)
- (3) 何を(教育訓練名)
- (4) どのように(方法)

これら4つをまとめたものが教育訓練体系図となります。

以上のステップを踏まえ、項目ごとに様式を整えて、9つのシート(表紙+シート1~8)によって、計画を作成していきます。それでは、参考例を示しながら、項目ごとに説明をします。

## 3-2. 計画の作成 その2(9つのシート)

「2. 構成と基本」で示した「基本的な構成」の8項目と表紙を加えた9つを1項目1シートとし、次の並び順で説明します。事業内計画もこの並び順で作成することをお勧めします。

シート0:表紙

シート1:経営理念・経営方針

シート2:人材育成方針・目標

シート3:雇用管理方針など

シート4:職務要件、職務評価基準

シート5:キャリアマップ(個人別職務評価)

シート6:教育訓練体系図

シート7:教育訓練計画

シート8:教育訓練カリキュラム

3つの基本

### シート0 表紙

事業内職業能力開発計画

平成〇〇年4月作成

〇〇株式会社

表紙は必ず必要というわけではありませんが、見栄え、使用上や書類整理の利便性から作成することをお勧めします。

また、記載上の指定はありませんが、  
 (1) タイトル(事業内職業能力開発計画)  
 (2) 社名  
 (3) 作成年月日 を記しておきましょう。

(作成するうえでの参考事項)

使用する用紙については、A4用紙をお勧めします。(図表などは除く)  
 ファイリングや社内での配布・整理するうえでも、コンパクトに収まります。  
 また、PCのワープロソフトなどによる作成・保存をお勧めします。手書きでも良いのですが、変更などがあつた際に修正もでき、またデータとしても保存ができます。

## シート1 経営理念・経営方針

### 経営理念

我が社は、……

3つの基本のうちの「経営理念・経営方針」になります。

書き方は、1枚のシートに大きく記載しても構いません。

余白をつめて、次のシート2の「人材育成方針・目標」やシート3の「雇用管理方針・就業規則など」を1枚にまとめて記載しても構いません。

ただし、見る側に立って文字の間隔が詰まりすぎ見にくくならないようご注意ください。

## シート2 人材育成方針・目標

### 人材育成方針

我が社の考える人材とは……

シート1の「経営理念・経営方針」と同じく1枚のシートに大きく記すか、3つの基本をまとめて記します。

# シート3 雇用管理方針など

## 雇用管理方針

我が社の雇用管理とは・・・

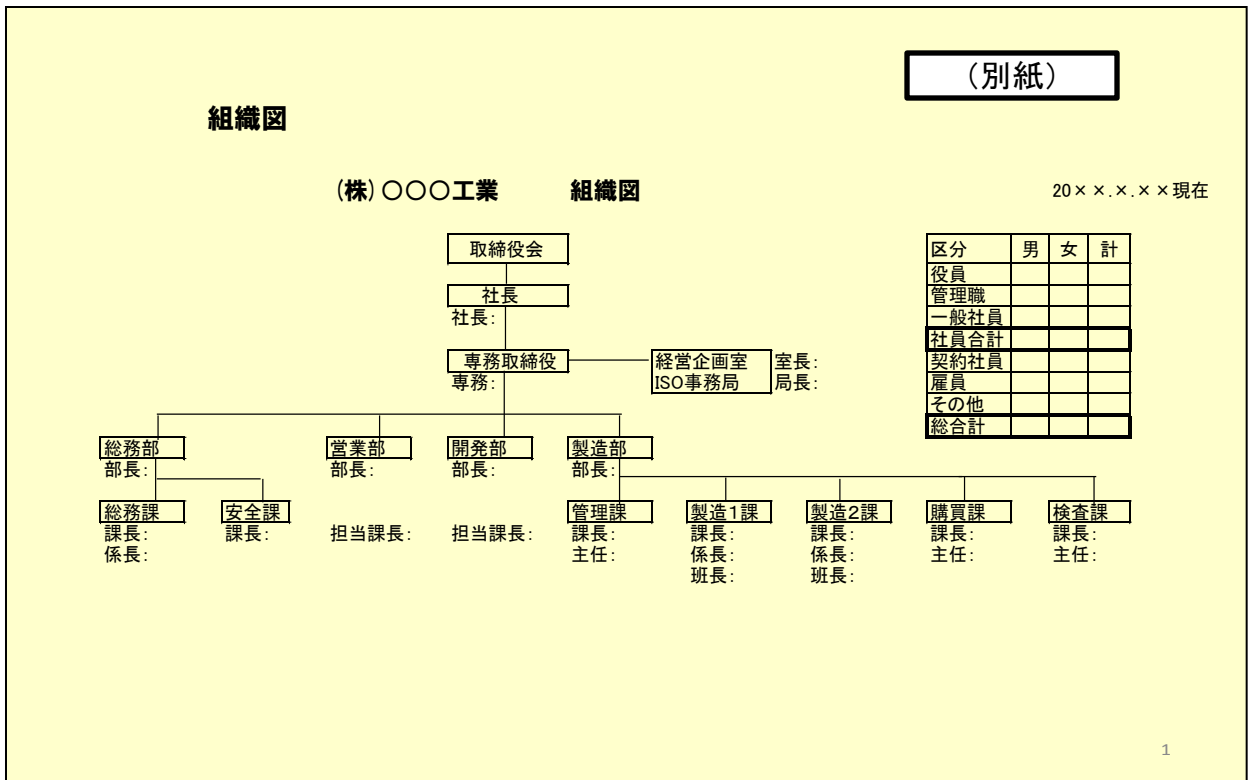
「経営理念・経営方針」「人材育成方針・目標」のまとめ方に準じます。

なお、就業規則などに定められている「人事管理規程」のように別の定めがあるものや「組織図」は「別紙」または「別添」として、このシートの後に付則します。

3つの基本方針に番号を付することは構いませんが、シート3では「人事管理規程」や「組織図」のような具体的な例示を加えた方が、添付資料としては効果的です。

また、従業員の氏名を記載することで、誰が受けるか、組織上のどこに位置づけられているかということを明確にすることが重要になります。

組織図にはその点も踏まえ作成してみてください。



※ 組織図に人材育成の実務責任者である「職業能力開発推進者」を加えると、理解され易くなるでしょう。



# シート4 職務要件、職務評価基準

職務要件とは、総務、営業、製造といった職種と、一般社員、班長係長、課長、部長クラスといった職位、階層といったもので基盤を作り、そこに要求する項目、例えば「日々の業務内容」「責任の範囲」「業務の範囲」「必要な職務能力」などが記載されます。

さらに職務能力を明らかにし、共有化するため職務評価基準を添付してもよいでしょう。

表1

		一般職	班長係長	課長	部長
総務	業務内容				
	作業項目と範囲				
	職務能力要件				
営業	業務内容				
	作業項目と範囲				
	職務能力要件				
製造	業務内容				
	作業項目と範囲				
	職務能力要件				

表1は、各職位と職種の基盤になっています。

縦軸は「総務」「営業」「製造」の「業務内容」「作業項目と範囲」「職務能力要件」が記載されてます。

横軸には「一般職」「班長係長」「課長」「部長」クラスが記載されてます。

これにより自分自身に何を求められているか明確になります。

表2

等級	総合コース		等級	専門コース	
	業務遂行・責任レベル	必要な能力		業務遂行・責任レベル	必要な能力
S3	上級・指導職 ・所属部署全体の業務を改善する ・技術的に高度な判断を伴う業務を担当・遂行する ・下位等級者の業務遂行を援助・指導する	①仕事の流れを全体的に把握し、業務単位で仕事を担当できる ②高度な技術的提案・改善ができる ③計画に基づき単独で業務が遂行できる ④顧客・製品の特徴を把握し業務に活かせる ⑤後輩のフォロー、指導ができる	S3	・高度な技術と知識により業務を改善する ・技術的に高度な判断を伴う業務を担当・遂行する ・下位等級者に仕事を指導し、業務の質の向上を図る	①高度な技術や知識を必要とする業務に対応できる ②部署の業務の技術的なクレーンを解決することができる ③継続的に行われる業務の改善・効率化を図ることができる ④新たな業務の技術的対応ができる
J2	中級職 ・定型的な業務は自分で工数、質を管理し遂行する ・新しい仕事を指導を受け遂行する	①製品や技術の一般的知識を持ち、定型的な業務は完了まで単独で遂行できる ②自ら進んで仕事を押し、行える ③定型業務に習熟し、脱却りから一貫して正確かつ迅速に遂行・判断ができる ④定型業務をより高いレベル改善できる	J2	・定型的な業務は自分で工数、質を管理し遂行する ・新しい仕事を指導を受け遂行する	①製品や技術の一般的知識を持ち、定型的な業務は完了まで単独で遂行できる ②自ら進んで仕事を押し、行える ③定型業務に習熟し、脱却りから一貫して正確かつ迅速に遂行・判断ができる ④定型業務をより高いレベル改善できる
J1	初級職 ・業務に必要な基本的な知識を持ち、与えられた仕事を遂行する ・定型業務を指導を受けできる	①仕事の流れや理由など教えたことを正しく理解し、覚えることができる ②会社の規則や仕事に関して必要な知識を身につけ、実行できる ③わからないことは自分から聞き理解できる	J1	・業務に必要な基本的な知識を持ち、与えられた仕事を遂行する ・定型業務を指導を受けできる	①仕事の流れや理由など教えたことを正しく理解し、覚えることができる ②会社の規則や仕事に関して必要な知識を身につけ、実行できる ③わからないことは、自分から聞き理解できる

表2は、縦軸に階層として、J(ジュニア)1、2、S(シニア)3という等級があります。

隣の列で記載しているようにそれぞれ、「初級職」「中級職」「上級・指導職」に該当します。

横軸は「総合職」と「専門職」に分けて、「業務遂行・責任レベル」「必要な能力」と細分化しております。

これらの職務要件、職務評価を整理しまとめ上げることで、人事考課の参考にもなり、教育訓練体系図の構築するうえで役に立ちます。教育訓練の対象者を選定する資料にもなります。

この他に参考として、「職業能力評価基準」というものもあります。自社のスタイルに合うものにアレンジしてお使いください。

## 1. 職務等級制度の場合

※ 職務等級制度とは、従業員一人ひとりが担当している職務(役割)の重要度や困難度、つまりその「職務の大きさ」を共通の物差しで測り「等級」という区分で表したもので、達成された成果に応じて公正な報酬を実現するための基礎となる制度です。

【職務名】 数値制御旋盤加工[技能系・加工職] 【職務等級】 レベル1 【職務記号】 01S652L11

【労働時間管理適用区分】 裁量労働非適用(時間外労働適用)

【職務概要】 担当者として上司の指示・助言を踏まえながら、電気製品関連の数値制御旋盤加工作業を適切に行う

### 【主な職務内容(求められる職務行動)】

- 各種の切削工具の取付け及び加工段取りを適切に行っている。
- NC旋盤各部の名称と機能、作業手順を正確に理解している。
- プログラミングにもとづきCRT操作盤を操作することで、通常の制度の直線切削、円弧切削、穴あけ及び穴ぐり作業を適切に行っている。
- 切削作業中に発生した数値制御旋盤のカンタンな支障の調整を適切に行っている。
- 作業中刃先の摩耗、欠損等があった場合は現品確認と工具修正を忘れずに行っている。加工現場の5Sやロス・ムダの発見等により、加工作業の効率化と正味作業時間の短縮化に向けた取組みを行っている。
- 刃具の種類別に必要な在庫を揃え、刃具の在庫を管理している。
- 切削工具の寿命の判定を行い、工具摩耗補正量の設定を実施している。
- 設備の点検、機器各具の注油及び点検、工具の手入れやメンテナンスを定期的実施している。

### 【求められる知識】

- 工作機械の種類及び用途、バイト・数値制御・ドリル及び研削砥石の種類
- 機械工作法(けがき一般、手仕上げ、その他の工作法)
- 金属材料及び非金属材料の種類・性質及び用途、金属材料の熱処理、材料試験
- 材料力学(荷重、応力、ひずみ)
- 製図に関するJIS規格(図示法、材料記号、はめあい方式)
- 機械加工作業の安全衛生
- 数値制御工作機械の種類・構造・機能及び用途(NC旋盤の特徴及び用途、主軸駆動装置、送り装置、切削工具取付け装置、附属装置、数値制御装置、操作盤、制御盤、電源安定化装置、数値制御工作機械の制度試験及び運転検査)
- プログラミング(工具通路図、ツーリング図、プロセスシート ほか)

### 【特に求められる能力】

- 5Sなどの職場における安全活動や作業標準を遵守し、安全に作業を行う
- ムラ・ムリ・ムダな作業を見直し、改善活動により生産性向上を追求する
- 組織の一員として関係者と連携しながら、主体性と協調性を発揮する

## 2. 役割等級制度の場合

※ 役割等級制度は、会社の経営戦略や組織方針を、各人の役割や職責にダイレクトに設定できます。

また、組織改正や人事異動、職務内容の変更など、会社内の組織的・人事的な変化に応じて柔軟に対応できます。

項目		技術系専門職(レベル3)	
資格定義		設計技術者の専門職(スペシャリスト)として、上位方針を踏まえて専門業務における計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、職務遂行を通じて企業利益を創出する。	
対象職種		設計	
資格・知識		職務遂行において会社が最低限必要と認める公的資格及び知識(TOEIC650~800程度)	
期待される姿勢及び行動	共通(1)	技術者倫理の遵守	<p><b>倫理諸規程の理解と遵守</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 研究や製品開発の結果が地域や社会全体に及ぼす影響を想定し、それが公衆の利益や安全と明らかに矛盾する場合には、たとえ大きな成果が得られそうな場合であっても断念する。</li> <li>○ 公共の利益と企業の利益が相反する場合は、企業倫理を踏まえながら、科学・技術者として自主的かつ適切な判断を下す。</li> </ul> <p><b>技術者特有の倫理上の諸問題に関する事例の把握</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 競合する他社の製品サービスについて技術者倫理の視点から洞察を行う。</li> <li>○ 安全衛生、地域環境、不正取引など職場における様々な潜在的リスクを想定し、事前に対応策を講じる。</li> </ul> <p><b>倫理的問題の解決</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 様々な技術的・倫理的問題に対し、関係者や当事者全体にとって損失が最小(または利益が最大)となるような解決策を立案し、実行する。</li> <li>○ 不測の事態に面しても冷静な現状分析に基づき、適切な問題解決を行う。</li> </ul>
	共通(2)	業務計画の作成と成果の追求	<p><b>計画の作成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 現状追認ではなく、常に「本来どうあるべきか」という問題意識から課題の設定を行い、その達成に向けた実施計画を策定する。</li> </ul> <p><b>スケジュール管理と自己管理の推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ グループ内の定期ミーティング等を通じて業務進捗状況を常に把握し、スケジュールに深刻な遅れが生じる前に事前対策をとる。</li> <li>○ 他社や市場動向など当初の想定と異なる事態が発生した場合には、様々な制約条件の中で優先順位を柔軟に判断し、目標とスケジュールの修正を決断する。</li> </ul> <p><b>成果へのこだわりと成長の追求</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 前例のない道の領域に心の余裕と信念をもって挑戦し、スランプに陥っても粘り強く取り組み一定の成果をあげる。</li> </ul>
	共通(3)	関係部門との連携による業務の遂行	<p><b>他部門との連携による職務の遂行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 部門最適ではなく全社最適の観点から、率先して他部門長等との連絡調整を図る。</li> <li>○ 部下や後輩が起こしたトラブルが今後の円滑な業務遂行に悪影響を与えないよう、相手先の上司とのフォローアップの連絡調整を行うなど関係修復に向けた行動をとる。</li> </ul> <p><b>社内外関係者との信頼関係の維持・構築</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 他部門や社外取引先のキーパーソンと本音で交渉できる関係を構築し、工程間や組織間のトラブルの未然防止に取り組む。</li> <li>○ 部門間の組織的な協力関係を構築し、非常時にも一致団結して業務を遂行できる体制の整備に取り組む。</li> </ul>
	共通(4)	設計品質の向上	<p><b>安全・品質・環境に関する国内外の規格に配慮した設計の実施</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ISO等の品質マネジメントシステムや環境関連規格等の趣旨を理解し、必要に応じてプロジェクトチームを指揮しながら設計品質の向上に向けた取組を組織的に推進する。</li> </ul>

### 3. 職能資格制度の場合

※ 職能資格制度とは、従業員の能力の程度に応じて役職とは異なる「資格」を付与する制度です。

職業能力評価基準を活用した職能要件書の一例

【対象職種】 営業		能力要件	
等級	職能定義	管理職	専門職
8	統括管理・高度専門職能	<p>〔営業戦略〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○経営戦略や様々な制約条件を総合的に勘案しながら、営業活動の全体的方針を策定し、その達成に向けた道筋を示している。</li> <li>○短期的な売上拡大だけを指すのではなく、中長期を見据えて新規開拓や既存客深耕のための仕掛け作りを行っている。</li> </ul> <p>〔営業マネジメントの推進〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○営業部門の業務全体の総合的な進捗管理を行いながら、部下への指示・動機付けを的確に実施している。</li> <li>○重要顧客とのトラブルなど、大きなトラブルの際は他部門と連携し自ら先頭を立てて速やかに問題解決している。</li> </ul> <p>〔評価と検証〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○戦略の実行にどの程度貢献したかという観点から、営業部門の成果を適正に評価・検証している。</li> <li>○現行の営業活動のあり方を総点検し、環境や時代に合わせて営業方法や営業スタイルを変革している。</li> </ul> <p>〔人と組織のマネジメント〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○組織全体の中長期的なビジョンを示し、部下のやる気やチャレンジ精神に効果的に働きかけている。</li> <li>○自分を超える次世代リーダーを計画的に育成している。</li> </ul>	<p>〔顧客・取引先との折衝と関係構築〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○部門を代表して経営上の重要事項や収益を左右する重要事項に関する折衝を行い、交渉をまとめている。</li> <li>○短期的利益のみを追及するのではなく、中長期的な損益を考慮に入れながら交渉・折衝を行っている。</li> </ul> <p>〔営業技術の発揮〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○豊富な市場情報や顧客ネットワークをベースに顧客関係深耕の観点から、従来のパラダイムを転換し、自社を競争優位に導くような営業手法を開発している。</li> <li>○問題解決を通じた顧客満足の実現</li> <li>○お客様とのトラブルが発生した場合やレア・ケースでの判断について、誠実かつ迅速に対応し、問題を解決している。</li> <li>○高い顧客満足を実現するため、お客様に対する肯定的な姿勢・態度や期待に添えない場合の代替案など、常に顧客視点での対応を徹底している。</li> <li>○後進の指導・育成</li> <li>○自ら継続学習を行い製品知識や関連スキルを深め、後進の模範となつて組織メンバーの学習・成長意欲を喚起している。</li> <li>○営業に関する豊富な専門知識と実務経験を有し、社内では営業部員への指導的役割を果たしている。</li> </ul>
7	上級管理・専門職能	(略)	(略)
6	管理・専門職能	<p>〔組織目標の設定〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○現状追認ではなく、常に「本末どうあるべきか」という問題意識から挑戦的な組織目標を設定している。</li> </ul> <p>〔進捗管理〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○定期的にミーティングを行うなど、仕事の進捗状況を常時把握し、深刻な問題が発生する前に予防措置を講じている。</li> <li>○部下の職務遂行に助言を行うとともに、重要な場面では自ら出向いて直接問題解決に当たるなど、部下の目標達成をサポートしている。</li> </ul> <p>〔営業活動の検証〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○担当組織の定性的・定量的成果を期首の目標に照らして適正に評価している。</li> <li>○目標未達成の場合には安易な責任転嫁を行うことなく原因を分析し、次期の改善策を取りまとめている。</li> </ul> <p>〔部下の指導・育成〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○部下の能力や専門性、経験、性格等を勘案し、適切な目標設定が行われるよう指導している。</li> <li>○部下の仕事ぶりを把握し、過労防止や安全衛生の観点から時宜を得た助言・指導を行っている。</li> </ul>	<p>〔顧客・取引先との折衝と関係構築〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○条件が厳しい交渉でも安易に妥協することなく粘り強く交渉し、双方が一定の満足度の「win-win型」の結果を導いている。</li> <li>○顧客・取引先のキーパーソンと本音で交渉できる信頼関係を構築している。</li> </ul> <p>〔営業技術の発揮〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○顧客に対して競合製品と比較した際の優位性や特長を効果的に説明し、自社製品のブランドイメージを高めている。</li> <li>○顧客の発する何気ない言葉や態度の中から背後に隠されたニーズやメッセージを読み取り、顧客ニーズに関する仮説を設定し、更なる関連情報の収集によってその仮説を検証している。</li> </ul> <p>〔問題解決〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○販売後のアフターサービスやフォローアップによって課題を解決するとともに、新たなニーズやシーズを発見し、インクベーションに繋げている。</li> <li>○競合・市場環境に照らして自社の営業政策が適当かどうかを検証・評価し、問題がある場合は解決策を提案している。</li> </ul> <p>〔顧客満足の推進〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○日頃から他業界、他業種を含めて顧客サービスの好事例を研究し、自組織に取り入れられるものを絞り込んでいる。</li> </ul>
5	指導監督職能	(略)	(略)
4	指導判断職能	<p>〔顧客・取引先との関係構築〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○利害が相反する相手先とも本音ベースでやり取りができるような信頼関係を構築している。</li> <li>○日頃から顧客・取引先等の関係者とコミュニケーションをとり、必要な情報を素早く入手できるような人間関係を構築している。</li> </ul> <p>〔折衝・交渉〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○単なる数字や伝え聞いたことの羅列ではなく、それに対する自分の分析や意見を盛り込んで明快な説明を行っている。</li> <li>○説明のための論理的なストーリーを構成し、予想される異論・反論への対応も考慮しながら説得力のあるプレゼンテーションを行っている。</li> <li>○交渉に際しては安易に妥協することなく、可能な限り相手から協力を引き出すよう努めている。</li> </ul> <p>〔顧客満足の推進〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○販売後のアフターサービスやフォローアップによって、顧客の悩みを解決するとともに、顧客から見たブランドイメージを高めるよう効果的かつ主体的な行動をとっている。</li> <li>○お客様の方に非がある場合や一方的な言いがりの場合でも、言葉に注意しながら丁寧に会社方針を伝えている。</li> </ul>	(略)
3	熟練定形・判断職能	(略)	(略)
2	一般定型職能	<p>〔顧客・取引先との関係構築〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○言葉遣いや態度などTPOに応じて適切なビジネスマナーで対応を行っている。</li> <li>○仕事には直接結びつかない依頼であっても誠実に対応している。</li> </ul> <p>〔営業技術の習得〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○敬語、マナー、商品知識など、お客様に的確に対応するために必要な知識の習得に継続的に取り組んでいる。</li> <li>○自分の接客態度いんお客様に自社への信頼や満足が大きく左右されることを理解している。</li> <li>○フォントや背景色を工夫するなど、受け手の印象も考慮に入れたプレゼンテーション資料の作成を行っている。</li> </ul> <p>〔顧客サービスの実践〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○挨拶を含めて明るく声と表情でお客様に接している。</li> <li>○お客様から質問や要望を受けたときは、決して放置することなく速やかに対応している。</li> </ul> <p>〔営業活動の推進〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○販売アプローチ方法など、高い営業成績を上げている先輩・同僚のやり方を参考にしながら、効率的に仕事を行っている。</li> </ul>	(略)

(参考)

「[職業能力評価基準のご案内](#)」(中央職業能力開発協会ホームページより)

→ 様々な業種の職業能力評価基準が掲載されています。

「[職業能力の体系](#)」

((独)高齢・障害・求職者雇用支援機構 基盤整備センターホームページより)

→ 職務要件の参考資料などがあります。

# シート5 キャリアマップ

キャリアマップとは、従業員が実務経験を積み、どのようなキャリアを歩むかを図にまとめたものです。これを示すことで、自社の人材の強みが把握でき、従業員自身の将来像がイメージしやすくなります。

また、教育訓練や自己啓発の目標としても使うことができます。

下図は厚生労働省ホームページで示している在宅介護業の例を使って説明します。

縦軸のレベルについては、会社における職位や能力によって区分けしています。

レベル1: 初級、一般社員クラスです。

レベル2: 中級、班長係長クラスです。

レベル3: 上級、課長クラスです。

レベル4: スーパーバイザー、部長クラスです。

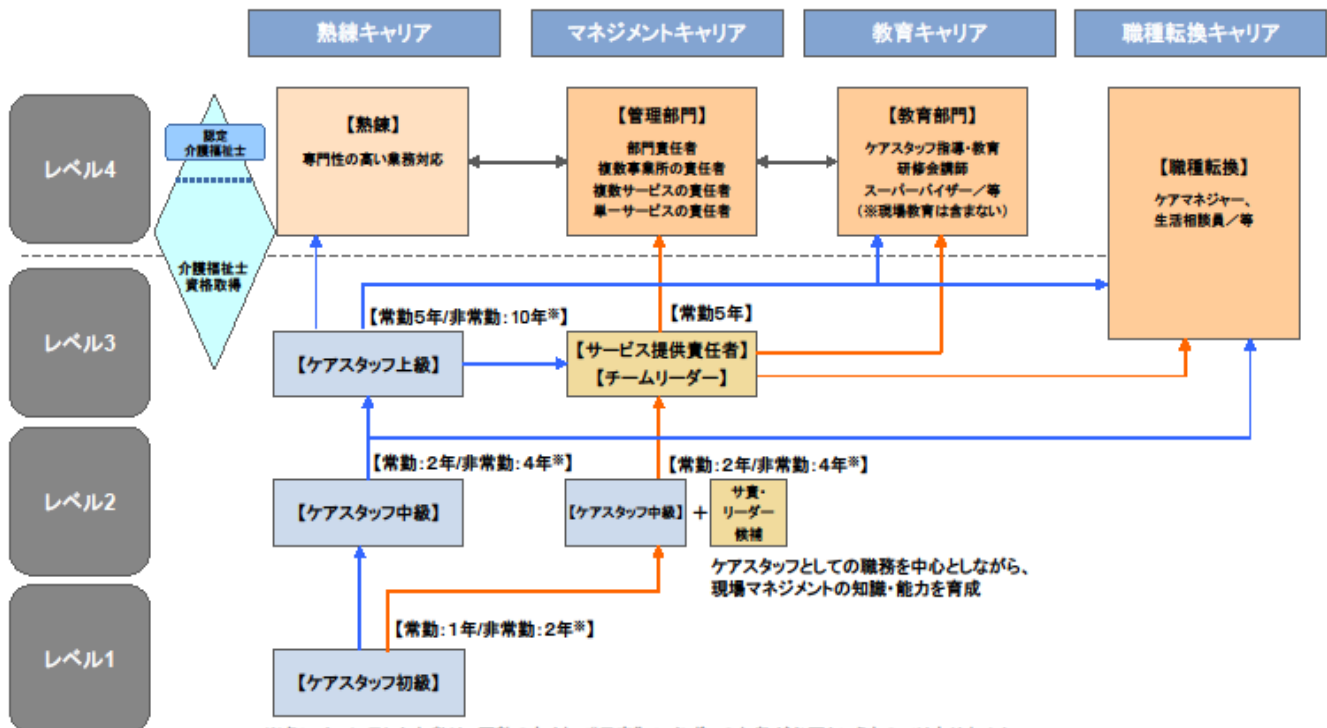
横軸は下部にスタートラインの項目を設けます。ここでは「ケアスタッフ」の箇所です。

中部に各レベルの習熟度となる経験年数や業務内容、役職名などを示します。

上部には目標となるキャリアの名称などを記載します。

厚生労働省ホームページ [「キャリアマップ、職業能力評価シートのダウンロード」](#)より

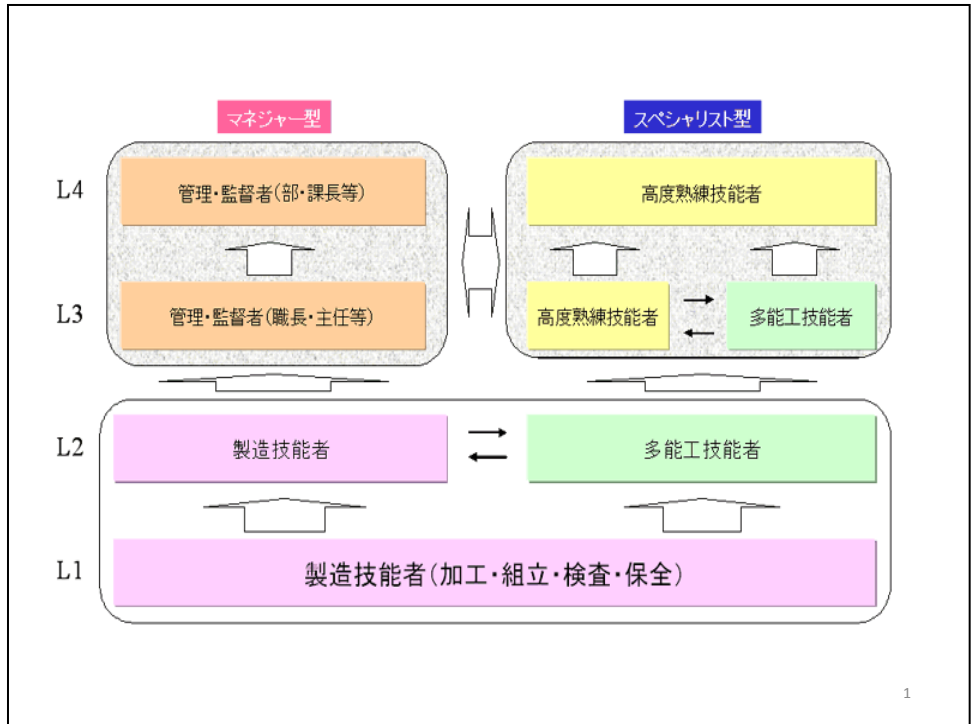
## キャリアマップ(在宅介護業)



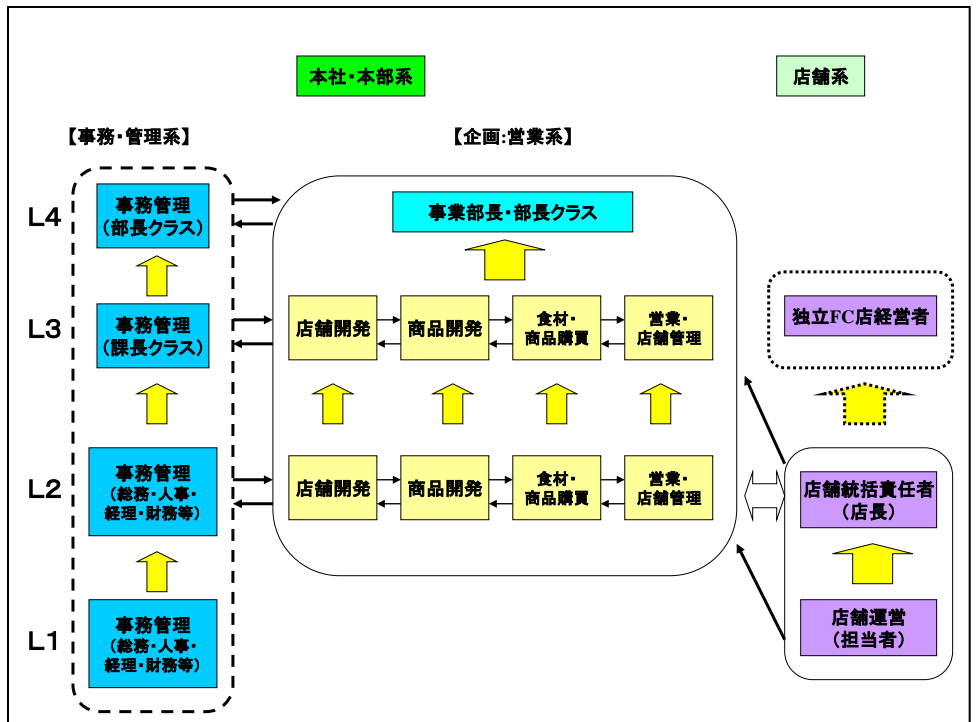
※各レベルに示した年数は、習熟のあくまで“目安”で、必ずこの年数が必要というものではありません。  
 ※非常勤の年数は、介護労働実態調査より、常勤労働者の労働時間が短時間労働者の約2倍であった点を参考に作成しています。  
 週3日1日4時間程度の勤務での年数を想定しています。1ヶ月あたりの時間数は、48時間程度となります。

その他の例として、「製造系」「外食系」を記載してあります。  
 図の形はそれぞれ違いますが、縦軸、横軸など意図する内容は同じになります。  
 それぞれの業種、形態によって図も変わってきますので、なるべくイメージしやすい図を作成されることをお勧めします。

■ 製造業の例



■ 飲食サービス業の例



# シート6 教育訓練体系図

教育訓練体系図は、会社が行きとむ教育訓練を網羅した図になります。

縦軸は区分(レベル)とし、横軸は職務や教育内容を明確にした体系図になり、これをに基づき教育訓練計画を立て実行していきます。

また、分類・整理方法としては、「誰に(対象者)」「何を(教育訓練名)」「どのように(方法)」「何のために(到達目標)」を明らかにしてまとめます。

下表は、建設業で約20人規模の会社の例です。

縦軸に、階層別として、「新入若手社員」「中堅」「監督者・管理者」層別の研修を、横軸の職能別教育として、「事務」「営業」「技術」「技能」関係の講習を設定しています。その他に目的別・課題別教育訓練として、「安全教育」、自己啓発として「ビジネス・キャリア検定試験」を取り入れ体系図にしています。

このように順序立て、目的を明らかにしたうえで作成した教育訓練の体系図は、会社における能力開発の仕組みを示すものとなり、従業員のキャリア形成への指針・目標となって、従業員のキャリア形成への動機付けにもなりますので、じっくりと取り組んでみてください。

## ■ 建設業の例

区分	階層別教育	職能別教育		技能講習	安全教育講習	自己啓発
		事務・営業・技術				
新入若手社員層	新入社員研修	新入社員OA研修 ビジネスマナー研修 3級建設業経理事務講習	2級土木施工管理講習 危険物取扱者(甲・乙・丙)講習 甲・乙種火薬類講習 大型運転免許講習 大型特殊運転免許講習 牽引運転免許講習	地山掘削 土止め支保工 型わく支保工 鉄骨の組立等 足場組立て	足場の組立て能力向上	ビジネス・キャリア検定試験
中堅社員層	中堅社員研修	2級建設業経理事務講習 1級建設業経理事務講習	測量士補講習 2級建築士講習 2級造園施工管理講習 2級管工事施工管理講習	車両系 玉掛け 小型移動式クレーン クレーン運転 ローラー運転 不整地運搬車 ウインチ運転	車両系業務従事者安全 玉掛業務従事者安全 クレーン運転業務	
監督者・管理者層	管理監督者研修 管理者研修 経営幹部研修	行政書士講習 衛生管理者講習	測量士講習 1級土木施工管理研修 1級土木施工管理講習 1級建築施工管理講習 1級造園施工管理講習 1級管工事施工管理講習 宅地建物取引主任者研修 1級建築士講習	コンクリート破砕 コンクリート構造物解体 コンクリート橋架設 下水道排水工事 下水道技術検定 統括安全衛生責任者 アーク溶接 ガス溶接 第2種酸素欠乏危険 酸素欠乏危険作業 高所作業者運転 電気保安責任者		

## シート7 教育訓練計画

さてここまで、事業内職業能力開発計画を作成する中で教育訓練体系図の作成までをご説明してきました。

しかし、体系図は会社としての教育訓練の大枠を示したもので、それだけでは具体化しません。

実際に教育訓練を展開するためには、毎年、計画に基づいて具体的に教育訓練実施計画を作成する必要があります。

そこで個々の教育訓練の実実施計画を作成するための留意事項をまとめてみました。高い教育効果の実現のためには次の3つのステップを踏むことが有効だと思われます。

### 1. 教育訓練のニーズと優先順位

教育訓練計画の作成に当たりまずは、経営・人事戦略の一環として「教育訓練のニーズ」を今一度全体を的確に把握・整理することが必要です。

多くの場合、経営幹部、各部門、関係先などからのヒアリングにより、ニーズを把握し、その結果を元に計画を作成します。

しかし、このような場合、内容が一般的なものや総合的なものとなり、教育訓練の必要性が曖昧になる可能性があります。

個別のニーズに至っては、背景、経緯、将来への展望などを全体的に見る必要があります。

検討に当たり「なぜこの教育訓練を必要とするのか。」「それはなぜか。」などの「なぜ」を繰り返してそれを記述します。この積み重ねにより次第にニーズが明確になります。

また、ニーズが明確になった後は、教育訓練の緊急性、重要性、効果の持続性、職場への影響、経費効率などを勘案して、実施する教育訓練の優先順位を決めていきます。

その結果、実施できないものについては、対応策を関係者で話し合い、翌年度に回すか個々の対応にするか検討します。



## 2. 計画作成に当たっての具体的検討項目

計画作成に当たって、高い効果を実現するため必要とされる下記の7つの項目があります。スピード、質が求められる昨今、教育訓練によって人材を確実に、タイミングよく効率的に育成するためには個々の実施内容・方法など「質」が重要になります。検討するに当たっては、事業内計画を念頭において作成してください。

### (1) 教育訓練の目的

何のため、何を実現するために実施するのかを明確にします。

### (2) 教育訓練の内容とレベル

(Point) 目的、現状レベル、時間なども考慮し、内容や領域の幅、レベルの高さを設定します。内容の幅を広げ、高くレベルを設定することは結果的に効果を阻害する恐れがあります。無理せずに、それぞれのレベルに合ったステップを踏んでください。

### (3) 対象者の選定と動機付け

(Point) 受講対象者の選定に当たっては、ニーズを踏まえ、どの層の誰が最適か検討します。目的別・課題別の教育訓練の場合は、階層・年齢などにこだわらず、「テーマ」に最適な人を念頭に置いておくことが望ましいです。受講への動機付けは、ただ伝えるだけでなく、「目的」「理由」「期待」などを含めて説明して動機付けや目標達成に繋げることが重要です。

### (4) 方法と時間

(Point) 訓練の内容・レベルが決まったら「方法」と「時間」を決めます。方法には講義、実習、演習、eラーニングなどがあります。テーマや時間によって1つあるいは組み合わせを検討し、最適な条件で設定します。時間については、「教育訓練全体の時間」と「内容・レベルを勘案しどの部分に重点を置くか」の2つの面から検討・設定します。

### (5) 予算計画

講師料、受講料、教材費、その他の経費を計画します。

## (6) 予想(期待)効果

実施した結果として、どのような効果を期待できるのかを考えます。

効果としては以下のような予想又は期待効果を複数記述して教育訓練による成果を明確にします。

### (直接効果)

技術・技能・専門能力が高まることで、経費節減・生産性向上・付加価値向上・品質レベルの向上などに繋がる直接的な効果が期待されます。

### (間接効果)

問題意識、役割認識、指導力、判断力、問題解決力が高まることで、業績全体の向上に結びつく間接的な効果が期待されます。

### (資格取得効果)

資格・検定試験を受けることで理解・認識を高め、合格という目標を目指し、資格を持つことで責任感が増すことが期待されます。

### (その他影響効果)

触発されて態度を変容することで、周囲や職場に対して影響を与え、環境の変化に繋がります。

これらの効果を明確にすることで、教育訓練の実施・運営上の目標や位置付けが明確になり、より適確かつ効果的に実施できるようになり、実施後のフォローアップに結びつけて、従業員に実践的能力を速く身につけさせることができるようになります。

## (7) 教育訓練後の能力向上の評価方法

教育訓練効果を評価するために、受講後にどのような方法で能力向上の評価をするか、方法を決めておきます。

具体的には、実務や課題を与え、その結果やそのプロセスを評価したり、資格取得、検定受験、その他課題レポートの提出などがあります。

### 3. 講師や外部教育訓練機関の選定

最後に講師や外部教育訓練機関の選定を行います。

社内の講師や外部講師の採用などで教育訓練を実施する場合には、講師予定者に個々の背景やニーズの内容など実施の目的を明確に伝えます。

人事・教育部門と講師が一緒になって個々の実施計画を検討することが必要です。

決して講師任せにしないということにも注意してください。

外部機関に委託して受講者を派遣する場合には、教育訓練コースが自社の教育訓練ニーズ、レベル、内容などに適合し、効果を高められるかどうかを十分に検討することが大切です。

教育訓練計画は、年度当初などに長期的展望に基づいて具体的な教育訓練の内容を定めたものです。一般的に年間教育訓練計画の形が多く、毎年見直しをされています。

下表は年間教育訓練計画の一例です。

縦軸は、「新入社員」「一般社員」「管理監督者」「経営者」と対象者を分けております。また、教育訓練体系図とリンクするとより理解が深まります。

横軸は、上部欄外に示していますが、教育区分として、「(1)社内研修」「(2)社外研修」「(3)OJT」「(4)自己啓発」となっており、該当する記号を記載します。

「昨年度の受講者数」や「本年度の予定」「月ごとの予定」をチェック管理する形式にすることで計画表の完成となります。

## ■ 年間教育訓練計画の例

企業名： 部門名：		◆教育区分 (1)社内研修 (3)OJT (2)社外研修 (4)自己啓発		本年度の 教育方針 重点目標																		
対象	教育訓練名	教育区分	昨年度迄 延受講者	本年度 受講予定	実施担当	H20年度																
						○:実施予定	◎:実施中	●:実施済み	H20.1	H20.2	H20.3	H20.4	H20.5	H20.6	H20.7	H20.8	H20.9	H20.10	H20.11			
A新入社員	A11 新入社員教育																					
	A12 協力企業新入社員教育																					
	A13 QC基本手法教育																					
	A14 当社のIT基本																					
	A21 安全衛生教育																					
B一般社員	B11 QC統計的手法教育																					
	B12 ISO9001教育																					
	B13 パソコン研修																					
	B14 品質・生産・原価基本研修																					
	B15 IE、VE研修																					
	B16 営業教育訓練																					
	B17 経理基本教育																					
	B18 生産技術学校(選抜)																					
	B18 ISO14001の基本																					
	B1A 溶接技能資格(JIS資格)																					
	B1B 構造物鉄鋼資格																					
	B1C 非破壊検査資格																					
	B1D 産業用ロボット研修																					
	B21 第一種衛生管理者資格																					
	B22 高圧ガス製造保安責任者資格																					
B23 研削用砥石取替え研修																						
B24 ガス溶接研修																						
B25 アーク溶接研修																						
B26 フォークリフト運転資格																						
B27 クレーン運転資格																						
B28 玉掛け業務資格																						
C監督者 管理者	C11 ISO内部監査員研修																					
	C12 監督者研修(係長)																					
	C13 管理者研修(課長)																					
	C14 若手経営塾																					
	C15 協力企業管理者研修																					
C21 労働安全衛生規則研修																						
D経営者	D11 経営幹部研修																					
	D12 協力企業経営者研修																					
	D21 労働安全委員会主催																					

## シート8 教育訓練カリキュラム

教育訓練カリキュラムは、教育訓練計画に示された具体的内容(目的、訓練内容、訓練により得られる能力、対象者など)を示したものが、カリキュラムとして明記されます。

外部の教育訓練機関で行う場合、パンフレットなど内容が分かるものを添付します。

下表は教育訓練カリキュラム(土木施工管理技士養成の例)になります。

### ■教育訓練カリキュラムの例

土木施工管理技士養成研修	
教育訓練全体を示す体系	平成 年度教育訓練計画
教育訓練の目的	1級土木施工管理技士養成
教育訓練の内容	(1)土木一般(コンクリート、基礎工事、建設機械、測量)に関する知識習得のための講義学習 (2)施工管理に関する知識習得のための講義学習 (3)関連法規習得のための講義学習
教育訓練によって得られる技能知識 その他の能力及びそのレベル	(1)土木工事現場管理のための知識 (2)国家試験受験に対応する知識
教育訓練の対象者の要件	土木技術社員の中で、1級土木施工管理技士の受験資格を有する者
教育訓練の対象者の選定又は選定方法	社内公募による自薦と担当部長の推薦
教育訓練修了後の能力向上の評価方法	1級土木施工管理技士合格を持って評価点とする。

(参考)

[「カリキュラムモデル」](#)

((独)高齢・障害・求職者雇用支援機構 基盤整備センター ホームページより)

教育訓練カリキュラムの参考資料などがあります。

## 研修カリキュラム・・・NCワイヤカット放電加工（事業外訓練）

社外で行うカリキュラムの例として、「NCワイヤカット放電加工の2日間研修」を示しています。

内容としては、「実施日時」「研修する場所」「講師」「実施内容」になります。

2日間に渡って合計12時間の研修ですが、1日目、2日目の内容を時間ごとに明記します。

### ■教育訓練カリキュラムの例(社外)

1. 日時 10.10（水）～10.11（木） 2日間、総訓練時間12時間
2. 研修場所
3. 講師
4. 内容

時間帯	第1日目	時間帯	第2日目
9:30～ (0.25H)	オリエンテーション	9:30～ (0.25H)	6. テーパー加工 (1) 傾斜方向の指定 (2) 加工データの設定
9:45～ (0.5H)	1. 放電加工の原理 (1) 放電現象、加工の原理 (2) 加工条件の因子		
10:15～ (0.5H)	2. 放電加工機の構造 (1) 加工機本体 (2) 加工液供給・電源・制御装置 (3) 保守と安全管理	10:00～ (0.5H)	7. 加工条件設定 (1) 設定項目 (2) ワイヤ断線の原因
10:45～ (1.5H)	3. プログラミングの基礎知識 (1) プログラミングの構造 (2) 言語の種類 (3) NC操作のための用語	10:30～ (1.5H)	8. 加工特性 (1) 加工速度 (2) 加工精度 (3) 加工歪み
昼食 (12:00～13:00)			
13:00～ (2.0H)	4. 移動指令 (1) アブソリュート、インクリメンタル指令 (2) 位置決め (3) 直線補間と円弧補間 (4) 座標系の設定	13:00～ (0.5H)	9. 仕上げ加工 (1) セカンドカット (2) 加工条件
		13:30～ (1.0H)	10. 機械操作 (1) 操作盤の使い方 (2) プログラム入力 (3) 座標系設定
		14:30～ (1.75H)	11. 加工作業 (1) プログラムチェック (2) 条件設定と加工
15:00～ (1.5H)	5. ワイヤ径補正 (1) 補正機能 (2) 補正量設定 1日目終了	16:15～ (0.25H)	終了式

以上が「計画の作成」の手順とその留意事項になります。  
これで基本的な事業内職業能力開発計画は完成します。  
ご不明な点は繰り返しご確認ください。

なお、説明した9つのシート以外に、例えば「自己啓発支援制度」といった社内にある人材育成に関する制度を添付するのもよいでしょう。

事業内計画は、作成すれば終わりというものではなく、これに基づき人材育成が展開されるものですから是非内容の充実したものにしてください。

また、次の参考ツールなどにより、各教育訓練機関や講師情報なども出ておりますので、参考にいただきより良い事業内計画を作成してください。

### 3-3. 計画の作成 その3(参考ツール)

事業内職業能力開発計画の作成に当たり、以下のようなツールがありますので、計画作成の参考になるかと思い、ここでご紹介いたします。

#### 「職業能力評価基準」

「職業能力評価基準」は、「職務評価基準」「キャリアマップ」の作成を支援するものです。この基準は、仕事を行う上で必要な「知識」と「技能・技術」に加えて、成果に繋がる典型的な「職務行動例」を、担当者から組織・部門の責任者までの4つのレベルに区分して、業種別、職種・職務別に、整理・体系化したものです。

詳細については、

[「キャリアマップ」](#): 厚生労働省のホームページ

[「職業能力評価基準」](#): 中央職業能力開発協会のホームページ をご覧ください。

[「データベース\(職業能力開発支援情報\)」](#)((独)高齢・障害・求職者雇用支援機構 基盤整備センター ホームページより)

インターネットにより、各業種ごとのモデルデータをダウンロードができます。教育訓練体系図、職務要件、教育訓練カリキュラムなどの作成に係る参考資料として活用できます。

[公共職業訓練コースの検索について](#) (厚生労働省 ホームページより)

各都道府県の職業能力開発情報などが掲載されています。

[教育訓練給付制度](#) (厚生労働省 ホームページより)

教育訓練給付制度とは、働く方の主体的な能力開発の取組みを支援し、雇用の安定と再就職の促進を図ることを目的とする雇用保険の給付制度です。

詳しくは最寄りのハローワークにお聞きください。

[人材支援](#) ((独)中小企業基盤整備機構 ホームページより)

中小企業向けの研修や人材育成事例情報などが掲載されています。

以下のものは教育訓練を計画する際の参考となるツールをご紹介します。

## 「キャリアコンサルティング」関連ツール

「キャリアコンサルティング」とは、労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うことをいいます。

教育訓練を実施するだけでなく、効果的に職業能力の開発及び向上が図られるよう相談体制を整え、必要に応じて積極的に相談にのれることが必要なのです。

また、キャリアコンサルティングの関連ツールとしては以下のものがあります。

[キャリアコンサルタント](#)（特定非営利活動法人キャリアコンサルティング協議会 ホームページより）

キャリアコンサルタントに関する情報などが掲載されています。

[CADS&CADI](#)（中央職業能力開発協会 ホームページより）

従業員などが職業人生の各節目において、自分自身が経験してきた職業・職務、さらには受けてきた教育訓練などを振り返り、どのような能力を身につけてきたか、自分はどのような傾向があるのかといった自己理解(気づき)を行います。そのうえで、今後も首尾一貫した職業人生を送るために、自分の「できること」、「やりたいこと」、「やるべきこと」を考え、会社で通用する実践的職業能力を身につけていくことを目的としています。

以下はCADS&CADI を活用したセミナーの情報になります。

[CADS&CADI 活用セミナー](#)（中央職業能力開発協会 主催）

## 「従業員の職業能力評価」関連ツール

教育訓練から得られた職業能力を適正に評価することは従業員の今後の意欲にも繋がる重要なものです。

業種ごとの個々の従業員に対する職業評価のツールとして以下の評価試験をご紹介します。

### **技能検定**（中央職業能力開発協会 ホームページより）

従業員の有する技能を一定の基準により検定し、国として証明する国家検定制度です。昭和34年に実施され、平成28年4月現在127職種について実施されています。

### **ビジネス・キャリア検定試験**（中央職業能力開発協会 ホームページより）

事務系職務を広く網羅し、「職業能力評価基準」にも準拠しております。実務能力を評価・証明する試験制度です。

### **コンピュータサービス技能評価試験**（中央職業能力開発協会 ホームページより）

コンピュータサービス技能評価試験は、教育訓練施設や事業所において、コンピュータの操作方法を学習した方々やコンピュータを活用した各種のサービスを行う方々を対象に、その操作能力を評価する試験です。

### **CADトレース技能審査**（中央職業能力開発協会 ホームページより）

CADトレース技能審査は、主に、CADを操作して図面作成業務に携わる方々を対象に、CADを用いた写図(トレース)業務に必要な技能を評価する試験です。



## 4. 参考(人材開発支援助成金の申請例)

人材開発支援助成金は、職業訓練等の能力開発を段階的かつ体系的に実施する会社に対して助成する制度です。

一部のコースの申請に当たっては、

- (1)職業能力開発推進者を選任
- (2)経営者、役員、管理職、さらには組合(従業員代表)の意見を聴いて、事業内職業能力開発計画を作成
- (3)事業内職業能力開発計画に基づく年間職業能力開発計画を作成し、これに沿った訓練を実施といったことが必要となります。

支給の内容、要件、支給額、手続きなどは状況に応じて見直されます。

詳しくは下記厚生労働省ホームページをご覧ください。

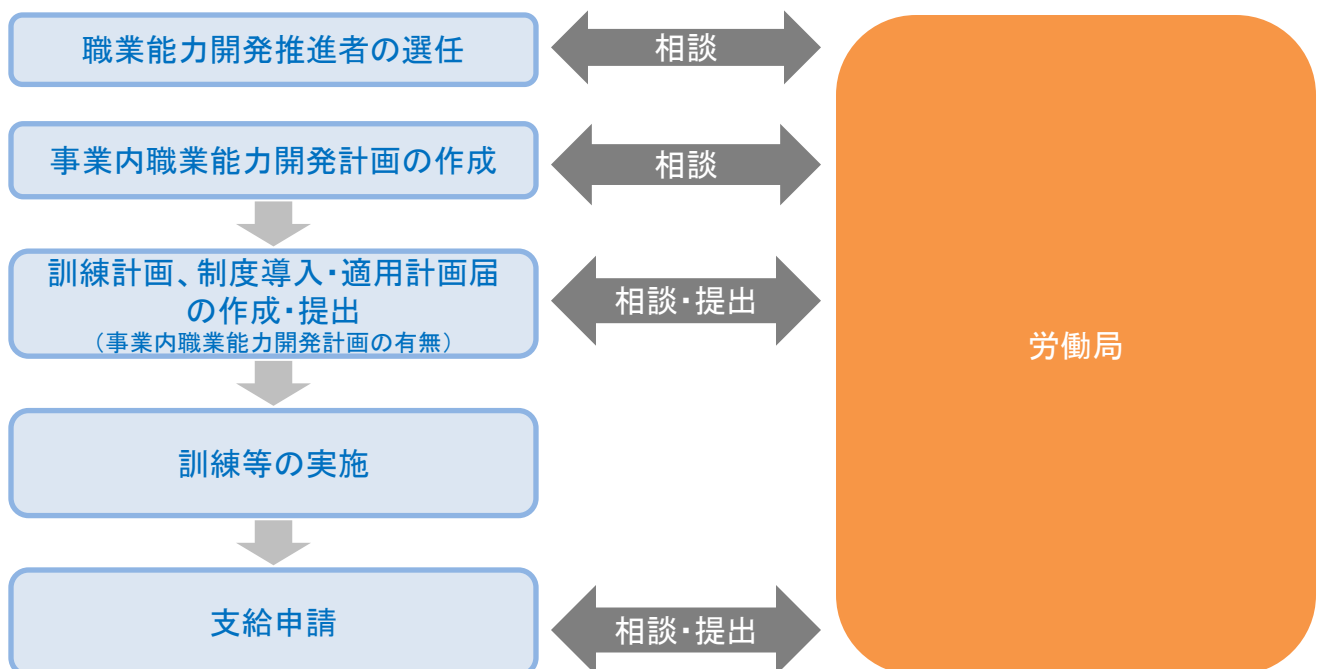
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/d01-1.html>

申請に当たりますは、お近くの都道府県労働局にご確認ください。

それでは、人材開発支援助成金の一部のコースの申請における書き方を参考例をもとにご説明いたします。

### Point ポイント

- (1)職業能力開発推進者を選任
- (2)経営者、役員、管理職、さらには組合(従業員代表)の意見を聴いて、事業内職業能力開発計画を作成
- (3)事業内職業能力開発計画に基づく年間職業能力開発計画を作成し、これに沿った訓練を実施



## <個票>について

人材開発支援助成金の申請様式に「事業内職業能力開発計画」の中に「個票」というものが3つあります。これらについて説明を加えてながらご紹介します。

### 注意

以下に示すのは参考例になります。申請の際は各社独自の計画を作成してください。ここに記載されている内容をそのまま写して申請することが無いようご注意ください。

### <個票1>

経営理念、経営方針に基づく人材育成(従業員のキャリア形成支援)の基本的方針・目標

事業内職業能力開発計画の参照部分

#### 1 計画の基本方針

- ・経営理念、経営方針
- ・人材育成(従業員のキャリア形成支援)の基本的方針・目標

参考様式

#### 事業内職業能力開発計画(個票1)

経営理念、経営方針に基づく人材育成(従業員のキャリア形成支援)の基本的方針・目標

##### ○ 経営理念

- ・当社はお客様第一に大切にします。
- ・当社は獨創性を大切にします。
- ・当社は社会貢献、法令遵守などを大切にします。

##### ○ 経営方針

- ・やる気のある現場にします。
- ・お客様一我々がWIN-WINになる関係を築きます。
- ・よりよいものをお客様に提供します。

##### ○ 人材育成の基本方針

- ・従業員の能力に応じた教育訓練を行い、なぜ教育訓練を受けているのか、その意味・目的を理解し、ひとりひとりのキャリア形成を構築するとともに、職業に対する自己意識や啓発に繋がるように促す体制を築く。

##### ○ 目標

- ・年度当初にひとりひとりが目標を立て、やらされて行うのではなく、自主的に考え、達成できるような職業人を目指した活動を行っていく。

### 【個票1】

経営理念、経営方針に基づく人材育成方針及び目標を明記します。

[個票1 フォーム](#)

## 〈個票2〉

### 昇進昇格、人事考課等に関する事項

#### 事業内職業能力開発計画の参照部分

#### 2 従業員のキャリア形成に即した配置その他の雇用管理に関する配慮

- ・従業員の配置に係る基本的な方針
- ・従業員のキャリア形成に即した配置等雇用管理の具体的な内容

参考様式

#### 事業内職業能力開発計画(個票2)

昇進昇格、人事考課等に関する事項

##### ○ 基本的事項

- ・自己啓発、OJT、Off-JTを運動させ活動していく。
- ・従業員の配置、昇進昇格、人事考課などの管理を「職業能力評価基準」などを活用して効果的に行う。
- ・各部門の責任者の管理・報告のもと、計画・継続的に実施する。

##### ○ 具体的内容

- ・業務素行: 日常の業務における行動、協調性、積極性などを5段階方式で各項目ごとに評価する。
  - A: かなり良い : 5点
  - B: 良い : 4点
  - C: 普通 : 3点
  - D: 少し良くない : 2点
  - E: 良くない : 1点
- ・能力評価: 中央職業能力開発協会のホームページよりダウンロードした職業能力評価基準を活用して階層別に評価を行う。

## 【個票2】

昇進、昇格及び人事考課等の項目を明記します。

[個票2 フォーム](#)

## 〈個票3〉

### 職務に必要な職業能力に関する事項(職能要件等)

#### 事業内職業能力開発計画の参照部分

#### 3 従業員のキャリア形成を促すため各職務に必要な職業能力の明確化と明示

- ・事業内における職務等の内容の明示
- ・事業内における職務等の遂行に必要な職業能力の内容及びレベルの明示

参考様式

#### 事業内職業能力開発計画(個票3)

職務に必要な職業能力に関する事項(職能要件等)

各層の職能要件は以下のとおり

・別紙 体系図を添付します。

#### 【個票3】

職務に必要な職業能力に関する事項、いわば職能要件を明記します。

[個票3 フォーム](#)

■(参考)職務別職業能力体系図

〈体系図〉

職務に必要な職業能力に関する事項(職能要件等)

(別紙)

職務別職業能力体系図

分野	職務	職能要件			
		レベル1(基礎)	レベル2(専門)	レベル3(上級専門)	レベル4(総括専門)
総務	総務	実務	実務・管理	運営・管理	全体管理
		文書作成・電話対応	社内規定管理 書類管理	事務処理の効率化 広報活動 社内行事運営	経営者との調整 社内インフラ整備 関連法規の管理
	人事労務	実務	実務・管理	運営・管理	全体管理
			採用管理 退職等の手続き管理	セクハラ・パワハラ管理 人材育成の企画立案 社員研修の運営	人員配置の企画立案 人事戦略の企画立案
経理	財務	実務	実務・管理	運営・管理	全体管理
		帳簿仕分け・管理	予算計画策定 債権債務の管理	予算管理 税務管理	年間予算の計画 資産運用の計画
	会計	実務	実務・管理	運営・管理	全体管理
		購買	購買管理 入札	原価管理 支出管理	執行状況の管理 資金の管理
営業	営業	実務	実務・管理	運営・管理	全体管理
		営業活動	顧客管理 部下の業務指導	クレーム等対応 営業活動管理	営業戦略の企画立案 営業活動全体管理
製造	製造加工	実務	実務・管理	運営・管理	全体管理
		工具の取扱確認 材料の製造・加工	工具の管理 部下の業務指導 専門機器による加工	安全衛生指導 品質管理 専門機器の管理	製造工程の管理
	測定検査	実務	実務・管理	運営・管理	全体管理
		工具の取扱確認 材料検査・測定	工具の管理 部下の業務指導 専門機器による検査	安全衛生指導 検査機器の管理	検査工程の管理

## 5. Q&A

以下はこれまでにあった代表的な質問になります。

### Q1.

従業員が10名しかいない会社ですが、事業内職業能力開発計画は必要ですか？

### A1.

規模や業種に関係なく、人材育成は会社にとって重要です。

「事業内職業能力開発計画」は、中長期的に見た場合、会社をどのようにしたいのか？ということ念頭に置き、人材育成を計画に反映することでより具体的な計画になりますので、是非とも作成することをお勧めします。

### Q2.

人材育成や教育訓練の必要性を認識はしていますが、時間、費用、指導者等にゆとりがありません。何か良い方法はないでしょうか？

### A2.

人材育成の必要性を理解し、具体的にするため経営方針や経営目標が定まっているのであれば、時間については会社、経営者、職業能力開発推進者などと相談のうえ、計画を立てることで必要な時間などが確保できるのではないのでしょうか。費用については各種助成金などを活用するのも1つの方法です。指導者は外部講師や教育訓練機関などを検討してみてください。

### Q3.

教育訓練を受ける従業員のモチベーションを上げるにはどうしたらよいのでしょうか？

### A3.

従業員には、訓練を行う目的や狙いを明確に伝え、それを理解させながら進めることで何のため、誰のために行うのかが分かることで気持ち的にもかなり違うと思います。教育訓練を行う場合、従業員にその目的を伝えるだけでなく、経営者側のバックアップも重要です。

## 6. 最後に・・・

最後に、事業内計画の作成については説明をしましたが、下記の5つの項目を元に、確認してください。

- 1 職業生活設計を立てる機会・きっかけを与える。
- 2 情報を提供する。
  - (1) 職務等の内容・その遂行に必要な職業能力
  - (2) 従業員の配置方針とその運用状況
  - (3) 人材育成の基本的方針とそれに基づいて実施する（教育訓練、能力評価試験等）
- 3 相談体制を整えて、相談にのる。（キャリアコンサルティング）
- 4 雇用管理全般が従業員の職業能力の開発及び向上を促すものとなるように配慮する。
- 5 必要な教育訓練を実施し（必要な教育訓練を受ける機会の確保）職業能力を適正に評価する。

以上がキャリア形成支援のために必要な事業内計画の作成とその効果的な実施に関する説明になります。

これらを参考に、計画を作成し、それに基づき教育訓練を実施し、従業員一人ひとりのキャリア形成を支援していただければと思います。