

項 目		キヤノン株式会社	株式会社 I H I	伊藤忠商事株式会社	千葉県（現状）	摘 要
狭義の人材育成	○ J T （考え方又は特徴的な取り組み）	・仕事の場が最善の自己成長の場であるとの考えに基づき、○ J Tを重視している。 ・具体的には各職場で上司や先輩が、部下や後輩に対して、業務処理能力の伸長を図り、かつ人間的な成長を促すことを目的に、仕事を通じて必要な知識・技術・技能・態度などを計画的、意図的、継続的に指導し、修得させる。 ・○ J Tを効率的かつ効果的におこなえる人材の育成を目指した「○ J T指導者研修」を実施している。	・新入社員に対しマンツーマンで先輩職員を指導員として指定し、職場での人材育成を実施している。 ・指導員に対しては、「指導員研修」を実施し、指導方法等の研修を実施している。	・○ J Tを通じて「業界のプロを育成する」との考えのもと、新規採用社員に対し指導社員を配置し、職場での人材育成を実施している。 ・指導社員自身にも指導方法等に関する研修を行い人材育成を図っている。	・必要な知識技能及び態度の習得を目的として各職場で実施。 ・「○ J Tマニュアル」を作成し、育成指導者向けに研修を実施。 ・新規採用職員に対して各所属での指導は行われているが、指導員を明確に指定しての体制は取られていない。	新規採用職員を早期に組織の戦力として育成するため、先輩職員を指導員として指名する制度を導入するなど、各社とも○ J Tを通じた若手職員の育成に注力している。 指導員となる職員に対し、指導方法等に関する研修を行うなど、○ J Tの運用の中で、指導する職員の人材育成能力を高めている企業もあった。
	○ F F J T （研修）	・経営人材やグローバル人材、技術人材の育成、組織力の強化などをテーマに次世代を担う人材を計画的に育成している。 ・従業員のモチベーションや専門性の向上を支援するために教育体系を整備している。 ・階層別研修では、役割等級別に必要となる知識やスキルの修得、役割遂行意識の醸成を図っている。選択研修では、職務を遂行する上で必要な知識やスキルの修得を支援している。 ＜研修体系＞ ・階層別研修 新入社員研修→新任 G 1 研修→新任 G 2 研修→新任 G 3 研修→新任 G 4 研修→(新任課長代理研修)→新任管理職研修→新任部長研修 ・選択研修 P Cスキル、語学、ヒューマンスキル、専門技術等 業務を行う上で必要な講座を用意。一部、階層別研修に連動する形で、役割遂行に必要なビジネススキル研修の受講を必須としている。	・IHI グループとして共有すべき人材マネジメント上の考え方、社員が共有すべき価値観を「グループ人材マネジメント方針」として定めている。さらに、同方針の「育成」については、「グループ人材育成方針」を定め、グループ共有の人材育成体系に基づいた育成を進めている。 ・人材育成体系の概要は、新入社員や新任管理職などを対象とした階層別教育、経営人材を育成するための研修、グローバル人材を育成するための研修、女性管理職を対象とした研修、その他、マネジメントスキル、ビジネススキル、技術などの専門性を高めることを目的に、各部門で受講の選択が可能な公開講座を設けている。 ・グローバル人材育成のための教育としては、インド滞在集中研修や海外派遣（短期 MBA）、海外拠点研修などを、実施している。 ＜育成体系＞ ・階層・職位別教育 新入社員スタートライン研修→2 年目研修→3 年目研修→メインプレーヤー研修→リーダー研修（課長代理）→マネージャー研修（課長）→ミドルマネージャー研修（部長） ・公開講座 マネジメントスキル、ビジネススキル、技術等の専門分野が主な内容。 受講歴をポイント化して、昇進要件として必要な取得ポイント数を設定している。	・安定的・継続的な成長を支えるのは「人材」である。個々の適性・キャリアを踏まえ、それぞれのフィールドで活躍できる「業界のプロ」、その中核としてグローバルレベルでマネジメントできる「強い人材」の育成を目指す。 ・その実現に向けて○ J T の付与を通じた業務経験の付与を中心に、適切な評価、フィードバックによって、社員の成長意欲を醸成、自己啓発を促し、研修を通じた知識・スキルの習得と積極的なキャリアアップの補完を行うことで、さらなる強化を図っている。 ・また、あらゆる階層を中心に、必須・選抜・選択型の研修を実施。そのほかにも事業分野や業務により求められるスキル・専門性向上のための研修を実施しており、グローバルに活躍するマネジメント人材の育成を展開している。 ＜研修体系＞ ・必須研修（階層別に実施） 新入社員研修→基礎コース→4 年目研修→8 年目研修→課長代行研修→新任課長研修→新任部長研修等 ・選択研修（キャリアビジョン支援研修等） 自身の強みを伸ばし・弱みを克服すべく、業務上で必要な講座を自身が選択して受講。 ・選抜研修（次世代リーダーフォーラム等） 個々の社員に必要な経験・マインド・スキル等を習得させるため会社が受講者を選抜して実施。	・職員は目指すべき職員像を踏まえ、自らの強みや弱みを把握し、ありたい姿を描いて目標を立て、その目標に向けて必要な能力を主体的・計画的に開発することとし、職員の自主的学習や職場学習を推進・支援するため、部局研修・派遣研修と連携して、階層別研修やパワーアップ研修を実施するなど、職員主体の総合的な能力開発の仕組みをつくっている。 ・階層別研修については、各階層の職員に期待される役割と責任を果たすために、職務を遂行する上で必要な知識・能力を習得できる研修を行い、また、パワーアップ研修については、推奨職位を示して希望者を募集し、職員の意欲向上と能力開発に必要な知識・能力を習得できる研修を行う。 ＜研修体系＞ ・階層別研修 新採職員研修→新採職員フォローアップ研修→副主査級研修→主査級研修→副主幹級研修→育成指導者研修→副課長・主幹級研修→新任所属長研修→トップセミナー ・選択型研修（パワーアップ研修） 推奨職位及び獲得できる能力を示し、意欲向上と能力開発等を目的に実施。 ・部局研修 必要な知識技能及び態度の習得を目的として各部局・任命権者で実施。	企業が重視する価値観や経営戦略を人材育成に落とし込んでいる。 そのうえで、職層ごとに必要となる能力を獲得するための研修（階層別研修）のほか、業務を行う上で必要な能力を開発するための選択型研修も実施しており、選択型研修の一部を上位職の能力獲得のため必修としている企業もあった。さらに、将来の経営人材を選抜して育成するための研修も行っている。

項 目		キヤノン株式会社	株式会社 I H I	伊藤忠商事株式会社	千葉県（現状）	摘 要
			経営人材育成教育 課長代理以上について将来の経営幹部候補者を対象に、経営者候補としての意識改革、必要な知識の付与、戦略志向の意識づけ等を目的に教育を実施している。			
広義の 人材育成	ジョブローテーション・キャリア形成支援	- 基本は部門内での異動である。キャリア形成とは、自らの職務における役割を果たす中で、これまでの自分の職務経験をふまえながら、これから自分が職務を通してどう成長していくか、会社人生の道筋を捉えていくことと定義する。 - 役割給制度の運用にあたり、上司は部下のキャリア形成について直接的、間接的にサポートする。 - 年3回の面接の際に、キャリア形成について上司と部下が話しあいを行う。 - キャリアマッチング制度（社内公募制度）で、自らポストに応募することにより、主体的なキャリア形成をサポートしている。	- 年1回自己申告を実施し、業務、職場環境、異動の希望等について面談を実施している。 - その他に社内公募制度（年2回）や、異部門間異動を実施している。異部門間異動については、一般従業員については管理職昇進の要件として、必須の回数を定めている。管理職については、定期異動（毎年4月）ごとに数値目標を定めて展開している。	- 部門ごとに育成することが基本であり、採用時に希望を取り、原則部門（畑、背番号）の中でローテーションを行う。 - 社員の自立的なキャリア形成を支援するため、自身のキャリア・適性・スキル等を棚卸しする人材アセスメント制度と連動してキャリアビジョン支援研修を実施。 - キャリアカウンセリング室を常設し、キャリアカウンセリングの資格を持った社員が、新入社員から組織長まで全社員を支援している。研修として入社後の節目ごとに若手全員にキャリアカウンセリングを実施している。	- 若手職員のジョブローテーション 行政の視野と興味分野を広げるとともにキャリアデザインの参考となるよう多様な職務を経験させる。 - 職員意向調査 業務、職場環境、異動の希望等についての調査を実施。 - スペシャリスト育成 本人希望を踏まえ、専門性を有する職員を育成。 - 庁内公募制度 職員が自ら主体的にキャリアをデザインしてそれを実現できる環境づくりを目的として実施。重点政策課題等業務を示して公募する「人材募集型」と職員自らが希望業務を自由に選択して各所属に応募する「業務選択型」。	ジョブローテーションについて、同一部門内での異動を基本としつつ、部門内で様々な業務を経験させている。 キャリア形成支援について、社内公募制度を充実させて主体的なキャリアパスを実現させたり、専門のキャリアカウンセリング室を設けて随時相談に応じたりしている企業もあるなど、各社とも職員のキャリア形成に力を入れている。

項 目		キヤノン株式会社	株式会社 I H I	伊藤忠商事株式会社	千葉県（現状）	摘 要
	人事評価	・人事評価は、「役割達成度」と「行動」の側面から実施している。 ・役割達成度は「アウトプット」と「プロセス」の評価を行い、行動は「個人としての行動」、「組織人としての行動」、「社会人としての行動」の評価を行う。 ・役割等級は、「職務分析」と「職務評価」のプロセスを経て決定する。まず職務分析を行い「職務」を設定する。次に個々の職務を「職務評価」し、役割の大きさを点数化し、役割等級を決定する。職務は「職務記述書」にまとめ、社員に開示している。 ・役割給制度の公平・公正な運用を定着させるため、研修にも注力している。役割給制度のさらなる理解とコミュニケーション力向上による職場の活性化を目的として、ライン管理職およびすべての一般者に対して研修を実施。2013 年には、ライン管理職（評価者）に対しては、公平・公正な評価はもちろん、納得感を醸成するためのコミュニケーションの重要性などを中心とした ALP（アクティブ・リーダーズ・プログラム）研修を、2,676 名に実施。一般者（被評価者）に対しては、面接や日常での上司とのコミュニケーション状況を振り返り、改善につなげることを中心とした MAP（マイ・アクション・プログラム）研修を、19,065 名に実施。	・人事評価制度は人事考課と業績評価の 2 本立てで構成されている。人事考課では職務遂行能力の評価を行い、業績評価では、組織貢献度を目標管理制度にて評価している。	・組織長以上は経営貢献度、難易度、権限などの項目について役職に対する職務・職責を明確化したうえで、固定給と賞与基準額を決定する。中堅社員は業務遂行能力と経験により決定。 ・年度に対する個人目標達成度合いが賞与に反映される。 ・人材アセスメント制度により強み弱みの洗い出し、今後のキャリア形成に関する情報共有などを行っている。	・目標チャレンジプログラム 目標管理制度による業績評価と、行動特性等を評価する能力評価による人事評価を行っている。	目標による管理手法を活用しながら、企業の特性に応じて業績と職務遂行能力の両面からの評価を実施している。 役職ポストの職務分析が行われているなど、職務主義への転換が進められているように思われた。
	マネージャー（班長等）のあり方等	・課長代理から数名～10 名程度の部下を持つ。 リソースを最大限活用し、期限どおりにアウトプットを出すことが期待され、部下の指導育成も評価項目とされている。 ・研修等 課長代理任用後に研修を実施している。役割遂行上必要とされる人事・労務管理、経理・税務のための基礎知識と部下育成のためのスキルを習得する。	・課長職（主に 30 歳代後半で任用）から部下を持つ。 ・課長職への階層別研修は、昇進後に行なうが、課長職になる前に後輩の指導を担当させる等、人をまとめる側面と仕事をまとめる側面を発揮できるようにしている。	・本社課長は 40 歳前半が多い。しかし、その以前に海外駐在や関連会社等への出向において、管理職ポジションを経験するが多い。 ・研修等 課長研修に加え、課長代行研修を実施し、マネージャーとしてのあり方を早期から意識付ける。 ・指導社員（30 歳前後が多い）が新規採用社員を 1 年間指導するなど、肩書はなくとも先輩社員が後輩を指導、育成する風土を醸成しており、管理職への登用に備える。	・班長職（最短 41 歳）から部下（2～8 名程度）を持ち、班業務の総括や、部下職員の育成指導を実施。 ・研修等 昇任前には特に実施していない。班長任用後に育成指導者研修として育成指導者の役割や人材育成の重要性を受講。	初めて部下を持つ職層は各社ともプレイングマネージャーのケースが多い。 その職層に必要な能力を獲得させるため、昇任前に研修を行ったり、リーダー経験等の特定の役割を与えたりするなど、職層に就く段階で必要な能力を備えているようにしている。

項 目		キヤノン株式会社	株式会社 I H I	伊藤忠商事株式会社	千葉県（現状）	摘 要
広 義 の 人 材 育 成	高齢職員の活用	・ 1 年更新の再雇用制度。 ・ 定型業務から固有の経験や特別な知識を必要とする職務まで。 ・ 再雇用社員の職名は、特にない。	・ 一般職は定年年齢を選択できる選択定年制度を実施（60～65 歳）。 ・ 管理職は 60 歳定年（65 歳までは再雇用）。55 歳で原則ラインオフ、また 55 歳時に、各人が将来のライフプランを踏まえてキャリア形成できるよう、複数の進路の選択肢を組み合わせたキャリアシフトプログラムを実施。 ・ 再雇用社員の職名は、特にない。	・ 関連会社に大半は転籍となり、企業内に残る場合は 1 年更新の再雇用制度。 ・ 専門の職域はない。 ・ 職名は「嘱託」（継続雇用）	・ 1 年更新の再任用制度で、退職時の職位から、一職下位に任用。フルタイム又は週 4 日が原則。 ・ 一定の職域はあるが、多くは定年前職員と同様。	関連会社に転籍になるケースが一定程度あるが、企業内で再雇用となる場合は、基本的に各社とも従前の職域で雇用されている。再雇用社員のモチベーションの維持には苦慮している。