

働きがいの基準 5 分野15項目

人材育成企業としてのあるべき姿を目指し、意欲のある企業・組織が実効性のある施策を企画推進するための指針となる枠組みとして、企業の「採用・育成・評価」など、人材育成に関して目標となる形を、「働きがいの基準 5 分野15項目」として示します。

企業ヒアリングの内容をベースに、項目ごとに、「**あるべき姿**」、「**実現のプロセス**」を整理し、各企業が自己診断するための目安として「**問いかけ**」を設定しています。

この15項目の内容を参考に、各企業・組織が人材育成企業となるための取組を行い、人材育成における効果的な視点として、働きがいを実感できる職場づくりに活用していただけると幸いです。

1. ビジョンと人材像の実質化

- 1 – 1. ビジョンと人物像の明確化
- 1 – 2. 人材像に基づく採用・評価・登用
- 1 – 3. ビジョンと人材像の浸透・共有

2. コミュニケーションを通じた人材育成

- 2 – 1. コミュニケーションを通じた相互理解と支援
- 2 – 2. フィードバックによる気づきを通じた能力開発
- 2 – 3. 相互に学び支援し啓発し合う組織

3. 仕事を通じた人材育成

- 3 – 1. 仕事及び必要能力の体系化可視化と自信の能力水準の把握
- 3 – 2. 仕事における背伸びを通じた能力開発と成長
- 3 – 3. キャリアステップの提供による成長の継続

4. 職場育成機能を補完する人材育成投資

- 4 – 1. 十分な初任者導入教育
- 4 – 2. 職場では得られない特定スキル・基礎理論や教養の獲得機会
- 4 – 3. 長期的視点の意図的なコア人材育成投資

5. 人・仕事・キャリアへの取組み姿勢の形成支援

- 5 – 1. 個人に焦点を当てた人間尊重の風土と人への関心
- 5 – 2. 気づきや腹落ちを通しての仕事観や仕事への取組み姿勢の形成
- 5 – 3. 高い視線や広い視野を持ったキャリア自律の意識の形成

分野 1. ビジョンと人材像の実質化

項目 1 – 1. ビジョンと人材像の明確化

<あるべき姿>

組織の目指す姿、行動規範、期待される人材像、生み出すべき価値などが明確に定義されている

<実現のプロセス>

✓ 仕事への姿勢や仕事観の表現・記述

- どう生きたいのかの人生観、どういう価値観で仕事に取り組むのか
- 自分の家庭にしてほしいと思うサービスを提供する
- 素直であること、物事をありのままに見る、事実きちんと向き合える

✓ 提供価値を実現できる能力の表現・記述

- 地域とのコーディネート力や地域経済に関する知見とアセスメント力
- 上司が自分の指示命令が理解され伝わっているか把握する能力
- 自分の仕事が全体のなかのどのような部分であるか把握する能力、顧客に対しても誤りは指摘し提言できる能力、東京と沖縄の状況を両方理解して翻訳調整できる能力
- 客の反応を見てエンターテイメントできる人
- オペレーション指向ではなく想像指向、価値は創造的仕事から生まれる
- 中長期的視点からの考え方ができる人
- リーダーには特に素直さに加えて実現力、したたかさが求められる

✓ ビジョンやミッションからの人材像定義

- 人材採用は、「人々の心を豊かで活力あるものに…」というミッションに親和性のある人
- 人にサービスしたいだけでは不十分、「リゾートの達人になる」「日本の観光をやバクする」というミッションに共鳴できる人
- 柔軟性と変化対応力、様々な職種や施設組織への異動転勤でリゾートの達人は育つ
- 人格重視に加えて知識教養、美的センスと自然に対する感度、感受性と学ぶ習慣

<問いかけ>

- 企業組織の目指す将来ビジョン、行動規範などは明確に定義されていますか
- 求める人材像は、ビジョンや行動規範と整合性を持って定義されていますか

項目 1 – 2. 人材像に基づく採用・評価・登用

<あるべき姿>

期待される人材像に基づいた人材採用が行われ、評価制度や人材の登用基準とも連動している

- 働きがいのある会社ランキング上位の会社に最も共通してみられることは、「ビジョンとの親和性の高い人を採用している」こと

<実現のプロセス>

人の表面的なスキルなどではない、肝心の適正能力を見極める手法と工夫が重要

- 管理職の評価項目で、行動規範や人材育成行動を反映させた行動評価を導入
- アルバイトでも成長を期待される組織への親和性を確認するとともに、働く姿勢を形成させる

<問いかけ>

- 求める人材像を基準にした、自社のビジョンや行動規範に合った人材の採用を行っていますか
- 組織内で登用されている管理職幹部は、求める人材像を体現している人ですか

項目1-3. ビジョンと人材像の浸透・共有

<あるべき姿>

ビジョンや期待される人材像が、その文言だけでなく、意味するところが腹落ちして広く社員に浸透共有されている

- 「自社の経営理念や将来ビジョンを把握している」
- 「経営者が社員に求めている役割や期待するものが、明確に伝わっている」

<実現のプロセス>

腹落ちし習慣化するための対話や会話の機会が重要

- 現場での上司部下のビジュアルツールと上司自身の体験を用いた対話、ツールの事例だけではなく、指導者の個人的体験談を使った行動規範説明は腹落ちしやすい
- 行動規範をわかりやすい言葉で表現し、組織内で流行させる工夫

<問いかけ>

- 社員は自社のビジョンや行動規範の意味を、自分の日常の仕事のレベルでの行動や基準として、自分の言葉で話すことができますか
- ビジョンや行動規範の意味を理解するために、職場で具体事例を基にした議論がなされていますか

分野2. コミュニケーションを通じた人材育成

項目2-1. コミュニケーションを通じた相互理解と支援

<あるべき姿>

仕事上やキャリア上の課題、期待などを、本人が上司や上級職経営者、人事部門や周囲の先輩同僚と十分意思疎通し、理解し合い、支援を受けている

- 「経営者や管理者は社員に対して、必要なときはアドバイスをしたり、相談にのっている」
- 「経営者や管理者は、社員の意見に対し、明確に回答するなど、積極的に対応してくれる」

<実現のプロセス>

相互理解のためのコミュニケーションには頻度と工夫が必要

✓ 頻繁な面談による相互理解

- 若い社員と年の離れた上司との間で、コミュニケーションギャップ、認識ギャップが起きやすいので、毎月1回30分程度上司と部下の面談を義務付ける
- 何かを抱えていそうな職員に対しては、すぐその場で問いただすのではなく、「夕方方には報告してね」など一言声をかける
- 管理職がしっかり部下の把握ができているかが重要。きっちり面談している部署は、評価フィードバックの時の納得性が明らかに高い

✓ ツールを活用した相互理解

- 入社数年の新卒社員には個々人のシートにコメント、「現状のお天気」（5段階）をつけて状況を把握する
- キャリアアンカーや部下のステップアッププランを活用した上司部下の面談

<問いかけ>

- 幹部管理職は、社員と個別にコミュニケーションする機会を十分持っていますか
- 社員個々人の仕事やキャリアについての考えや悩みを、幹部管理職はきちんと把握していると思いますか

項目2-2. フィードバックによる気づきを通じた能力開発

<あるべき姿>

多様な人たちからのポジティブ、ネガティブ両方の多様なフィードバックを通じて、一人ひとりが気づき成長している

- 「経営者や管理者は、仕事の結果だけでなく、あなたの仕事に対する姿勢や取組などを的確に評価している」
- 「あなたの仕事ぶりに対して周囲の人々の反応（褒められる、アドバイスなど）から、仕事上のヒントや啓発を得ている」

<実現のプロセス>

3つの方角からのポジティブネガティブのフィードバックを、数多くバランスよく実現することが重要

✓ 顧客のフィードバック

- カスタマーボイス（顧客アンケート）結果は店長にフィードバックされ、それをベースに店としてPDCAを回していく

✓ 同僚のフィードバック

- 特定の行動や仕事ぶりについての今日の気づき情報は、各人退社時にメールでフィードバック

✓ 上司幹部のフィードバック

- 一次評価を行った人が評価表の点数を見せながら説明する
- 若手社員の提案には必ずフィードバックが必要、反応がないと手を挙げなくなる

<問いかけ>

- 日常の仕事の中で社員個々人に対して、周囲からポジティブとネガティブのフィードバックが、よいバランスで十分なされているでしょうか
- 社員個人やチーム単位での、仕事ぶりや成果へのフィードバックがなされ、それを個人やチームはPDCAのサイクルにつなげていますか

項目 2 – 3. 相互に学び支援し啓発し合う組織

<あるべき姿>

組織としての相互支援や学習の場が多く、社員が相互に教えあい学びあい刺激し合う習慣、それらを通じてチームの視点、顧客の視点や会社経営の視点などで考え行動する習慣が身についている

- 「社内には、社員同士が常に質問しやすくアドバイスしあえる雰囲気がある」

<実現のプロセス>

具体的な事例やテーマについて、主体的に議論し実行に移すことが重要

- ✓ **今まであった具体事例で振り返る**
- ✓ **これからの課題解決を議論する**
 - 皆で課題を共有し議論する場を設ける
 - 「魅力会議」と称して、季節ごとに施設の魅力をどう演出するか討議する、そのファシリテーションの研修も実施する
- ✓ **日常業務以外の課題に取り組む**
 - 相互学習を促進する技法としての、ファシリテーションの手法の活用

<問いかけ>

- 職場での具体事例を題材にした、経験の共有の学び合いの場が、定期的に持たれていますか
- これからの会社や職場の課題について、社員が主体的に発言し参加する議論の場が、定期的に持たれていますか

分野3. 仕事を通じた人材育成

項目3-1. 仕事及び必要能力の体系化可視化と自身の能力水準の把握

<あるべき姿>

一人ひとりが、仕事の全体像や自身の仕事の流れ、求められる能力水準の段階と自身の現在の能力発揮レベルを理解して仕事に取り組んでいる

<実現のプロセス>

能力とその水準段階を言語化可視化し、それをもとに個々人が自分を振り返ることが重要

✓ 仕事プロセスをモデル化し可視化する

- 技を盗むということは簡単ではない、作業をマニュアル化、文章化していく作業に注力する
- 材料や製造に関する知識やスキルの定義や指標化、経験年数から見て、この知識・スキルまでは習得してほしいという基準を作っていく、製造プロセスも言語化され「見える化」させることは、すべてではないにせよ、ある程度まで可能

✓ 成長段階をモデル化し可視化する

- 自分がこの職場で存在価値があるという認識、他人に影響を与えることへの喜び、そこまでくれば職場や会社への帰属意識が高まる、そして次は店舗全体のことを考えたいくなる段階へといった独自の成長ステップ理論など、人の成長段階に関する独自モデルの開発
- ホスピタリティのレベルを、例えば言われて一生懸命対応するホスピタリティと、お客様に言われる前に気づき行動するおもてなしの違いを体感させる仕組みを構築

✓ 自身の成長段階を気づき背伸びする機会を作る

- 自分の接遇をビデオで録画し、自分で見ると何ができていないかよく分かる
- 語彙力が乏しく、人とのコミュニケーションを怖がる者がいても、一步一步のステップを示して習得させれば育ってくる

<問いかけ>

- 仕事で求められる能力について、社員が理解しやすい形で提示されていますか
- 社員個々人は、自分の能力水準が現在の仕事において求められる水準に比してどの程度の段階にあるか、理解していますか

項目3-2. 仕事における背伸びを通じた能力開発と成長

<あるべき姿>

一人ひとりが常に成長できる仕事に取り組んでいる、育成を意識した背伸びの仕事付与課題付与が行われ、その過程で経営者や管理職が社員を支援している

- 「経営者や管理者、上司は、あなたを信頼して仕事を任せてくれる」
- 「やる気のある社員には、チャンスが多く与えられている」
- 「社員が失敗しても再びチャンスを与えられている」

<実現のプロセス>

一人ひとりの成長段階に応じた、背伸びの仕事や課題を付与するための取組や仕組みが重要

✓ 部下育成の観点から上司が仕事を付与する

- リーダーやマネージャーには、私はこうしたいということを言い出せる社員に任せる、ただしその後のフォローや支援が重要
- 店舗にも様々なレベルのタスクがあり、アルバイトであってもその人の成長度に合わせてアサインすることで、自分で考え行動するレベルをストレッチする

✓ モデルにより成長段階を示し背伸びさせる

✓ 広くチャレンジの機会を提供する

- 若手社員の新規事業提案制度を通じて、若手社員への経営陣からのフィードバックがなされることに加えて、意欲がある若手の経営陣による発掘、新規事業への若手の参画や若手社員の幹部登用を可能にする

<問いかけ>

- 上司は部下の成長のために、能力上の背伸びを必要とする課題をあえて与えることを、日常の仕事の中で十分行っていますか
- 管理職は部下に対して、仕事を任せて見守るというマネジメントを十分行っていますか

項目3-3. キャリアアップの提供による成長の継続

<あるべき姿>

中長期的な成長の継続とキャリアの形成のための次のステップを、社内外問わず本人に意識させ、提供している

- 「社員としての成長や次のステップについて、経営者や管理者が具体的に考えてくれている」
- 「あなたが目指す、次のステップが具体的にイメージできている」

<実現のプロセス>

急成長する組織においては、キャリアステップの提供は難しい問題ではないが、そうでない場合どのように長期の成長を生み出すかは、組織特性に応じた工夫が必要

✓ 多様な仕事へのジョブローテーション

- いざ希望した仕事をやってみたら何か違うというように、気づくことがあるので、違う仕事を提案したり別の機会を提示したりする。
- 現在の職種でマンネリ感がある人は、別の職場職種に積極的に異動させる、その結果刺激を受けて元の職場に戻っても新たな成長が見られることもある
- フロントもできればバックヤードも、企画も、マルチタスク人材になるために様々な仕事にアサインする、そうすることで高い視点から仕事を見られるし、多能工化できる

✓ 次の成長機会の可視化

- 「この会社ならキャリアパスがある」と捉えてもらうことを意識
- 特定地域に施設を集中させることで、転勤なしの異動によるキャリア形成を可能にする

✓ 自ら手を挙げてキャリアチャレンジする機会

- ユニットリーダーは立候補制で、立候補サポートプログラムがある

<問いかけ>

- 上級管理職や経営幹部、経営者は、社員個々人の成長が持続するように、仕事の与え方やローテーションを意識して行っていますか
- 社員自身は、この先3～5年後も、この会社で自分は成長していくだろうと感じていると思いますか

分野4. 職場育成機能を補完する人材育成投資

項目4-1. 十分な初任者導入教育

<あるべき姿>

新卒あるいは中途入社社員、ないしは職種転換などの大きな変化を体験する社員に対し、新しい職務職場に適応するための、必要最小限の学習と理解の機会が提供されている

<実現のプロセス>

新しい人が組織と仕事に慣れて定着する初期段階に手をかけることが、結局中長期の成長の礎になる

- ソーシャルスキルトレーニング、チームにおける役割の確認や報告の方法などは研修で教えている
- 語彙力が乏しく、人とのコミュニケーションを怖がる者がいても、一步一步のステップを示して習得させれば育ってくる
- 組織のあり方がフラットであるためコミュニケーション力が必須、導入研修として3日程度ロールプレイ等で構成

<問いかけ>

- 新入社員・中途入社社員が職場で十分馴染んで安全に働けるような入社時教育は、十分行われていますか
- 新入社員・中途入社社員がうまく仕事と職場に馴染んで定着しつつあるかどうか、経営幹部や人事部門は常に注意深く観察していますか

項目4-2. 職場では得られない特定スキル・基礎理論や教養の獲得機会

<あるべき姿>

日常業務のレベルを超えてより高い価値を生み出すために必要な能力、経験や想定がしにくい多様な状況にも応用力を持って対応できる能力、ないしは職場としての新しい戦略や仕事などのために必要であり、職場の育成機能では対応が困難な能力の獲得のために、研修等の十分な人材育成投資を行っている

<実現のプロセス>

仕事経験の中では得られない、あるいは非常に時間がかかるが重要なスキルや能力は何なのか、それをどう獲得させるか、十分議論し投資しようとする組織の姿勢が求められる

- 業務発注元に研修に行かせる
- 県外海外を見て仕事をするように指導している、そのために県外海外に研修で派遣している
- 業務に直接関係しなくても、文化度を上げるプログラムを実施、教養・文化的素養を上げることが顧客へのサービスの自信になる
- 季節の花々や歴史、茶道など幅広い教養がないと、顧客に付加価値は出せないので、教養的研修を実施する

<問いかけ>

- 仕事の中では得られないが、仕事を発展させ、ビジョンを実現するためには欠かせない知識やスキル、経験にどのようなものがあるか、経営幹部や人事部門は十分把握していますか
- 日常の仕事以外で、理論的体系的知識を獲得する機会、自己啓発や外部の人たちとの交流など刺激や気づきのための場や機会を、社員は十分持っていますか

項目4-3. 長期的視点の意図的なコア人材育成投資

<あるべき姿>

日常業務のなかでは育ちにくく、育成に時間のかかるリーダー人材、経営人材、あるいは高い専門的能力を必要とする人材などのコア人材を、長期的視点で発掘し、育成する仕組みや取組を持っており、効果的に運用している

<実現のプロセス>

リーダーやコア人材は、日常業務の中で自然に育たない、現場たたき上げ経験だけでは育たない人材を育てるための、中長期の人材投資という考え方が経営に求められる

- スター性のあるスタッフを育てるために、芝居のプロにお願いして研修をしている
- 感受性がありそうで、将来施設を背負っていけそうなスタッフを1施設から1名選抜し、自分を知る、入居者を知る、家族を知る4日間の研修を実施、実際の入居家族に事例として研修協力を依頼
- 行動変容と習慣化を生み出す研修設計や、多面フィードバックによる気づきと行動変容支援は、特にリーダー人材などの育成に効果的

<問いかけ>

- これからの会社を支えるリーダー人材について、その候補者を意識して、それらの人たちに何か特別な教育や仕事の機会を与えていますか
- 今現在の仕事に直接的な関係が薄くても、中長期的将来のために大事だと思われる人材育成投資は、意図的に十分行われていますか

分野5. 人・仕事・キャリアへの取り組み姿勢

項目5-1. 個人に焦点を当てた人間尊重の風土と人への関心

<あるべき姿>

日常の多様なコミュニケーションを通じて、相互に人間として関心を持ち、個人を人として尊重し合い、支え合う風土が確立されている

- 「一人ひとりの社員の人間性が尊重される雰囲気がある」
- 「経営者や管理者は、あなたが失敗したときに励ましてくれる」
- 「年齢・役職に関係なく、仕事に対する発言ができる雰囲気がある」

<実現のプロセス>

人間として尊重されていると感じる、他の社員との心の垣根が低いという状態は、自然に出来上がるものではない、仕組みや仕掛けが重要

✓ すべての社員に光が当たる機会

- 社員相互での承認の仕組みとして、活躍し輝いていた社員を表彰する制度を設ける
- アンバサダーの選出においては、非正規社員でもスターになれる、お祭りとして盛り上げることを大切にしている

✓ 社員同士の垣根を低くする機会

- 社員の共通項を増やす部活動支援、懇親会費用支援を実施、これは社員間の情報流通を増やすことが目的、共通項がある人に対して心理的な警戒心が低くなることで、まじめな話や仕事の話も含めて、情報の流通が増える

✓ 仕事や生き方のモデルを示す

- 表彰には力を入れる。表彰された人が格好良く見えるように、ある種のキャリアモデル、働き方のモデルとして具体的に提示する場にする

<問いかけ>

- 上司は部下が仕事上の困難に遭遇した時に、十分支援し精神的に支えていますか
- 社員同士が相互を尊重し、自分の考えを率直に述べ、質問したり助け合ったりする関係になっていますか

項目5 - 2. 気づきや腹落ちを通しての仕事観や仕事への取り組み姿勢の形成

<あるべき姿>

一人ひとりが自身の仕事に関して、気づきや腹落ちを通してしっかりとした価値観や取り組み姿勢を持って仕事に取り組んでいる

<実現のプロセス>

業務的コミュニケーションばかりでなく、働く意味について考えるような内省を促す上司先輩同僚とのコミュニケーションや自身で考えていく機会を、意図的に作って提供することが重要

✓ 職場におけるケースやツールによる内省の機会

- 店舗によって店長の考え、思いがあるので、それぞれの店長が自分の言葉にしてストーリーテリングにする
- 店長が伝えるだけでなく、「あなたはどう考えるのか」を常に問いかけることで、それに馴染む人が残り、純度が上がることで、内省的なマインドセットが組織的に強化されていく

✓ 研修における気づきの機会

<問いかけ>

- 社員自身によって、自分の仕事とは何か、何が大事なのかといった仕事観について、自問自答するような機会は十分あるでしょうか
- 経営幹部や管理職も含め、社員個々人が、自分自身を客観的に見つめ、気づき、自身を変容させ、成長しようとすることを行っていますか

項目5-3. 高い視点や広い視野をもったキャリア自律の意識の形成

<あるべき姿>

一人ひとりが、経営の視点、社会の視点などの高い視点を持ち、グローバルなどの広い視野で自身の仕事やキャリアの将来の可能性を見据え、向上心を持って自身のキャリア形成に主体的に取り組んでいる

<実現のプロセス>

高い視点と仕事へのオーナーシップ、キャリア自律の意識や行動などを実現するためには、重要な場面での社員の経営参画や、節目において自身の今までとこれからを考える機会の提供が重要

- キャリア意識が低く正社員でも時間給の感覚で働いている人が多い、将来を考えないそれに関しての情報がないので、自身がどうなりたいのかを考えさせるように問いかけている
- 経営情報や将来像の開示、経営課題の討議や経営上の意志決定への社員の参加などの経営参加を通じて、組織における自身の仕事へのオーナーシップを高める
- 自身の価値観への内省や将来のキャリア機会の探索を通じて、キャリア自律を支援するキャリア自律研修やキャリアアドバイザーの支援

<問いかけ>

- ビジョンや経営目標の策定、経営課題の討議などの重要な部分で、社員を何らかの形で巻き込む経営参画を行っていますか
- 社員個々人は、自身のキャリアを切り開いていくための、勉強や仕事の中での主体的な努力をしているように思えますか