

A. キャリアプラン設計と ジョブ型導入の手引き（前半）

2021年6月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

本資料について

○ジェトロでは高度外国人材活躍推進プラットフォームの一環として「高度外国人材の育成定着に向けた講習会」を実施しました。

○同講習会は3種の講座によって構成・実施しました。本資料は、公益財団法人日本生産性本部に委託の上で実施された「A. キャリアプラン設計とジョブ型導入の手引き」（実施日：2020年11月10日および2020年12月15日）に関する講義資料を編集・抜粋の上、公開するものです。

利用について

- ✓ 本講義は高度外国人材を採用した企業において、人事・現場の担当者が「キャリアプランとジョブディスクリプション(職務内容)の関係を理解し、実際に社内の業務を落とし込む方法」を習得・実践することを目的に開講いたしました。
- ✓ 本資料の著作権はジェトロに帰属します。

✓ 免責事項

本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供に心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

高度外国人材の育成定着に向けた講習会

キャリアプラン設計とジョブ型導入手引き

第1回

2020年11月10日(火)

スケジュール（1日目）

13 : 00～14 : 00

- オリエンテーション
- 高度外国人材の課題の整理（現状と課題）
- 各社の状況の共有・各社の自己紹介（グループワーク）

14 : 00～15 : 30

- キャリアに関する基礎知識
 - ・キャリアとは何か、最近のキャリアに関する潮流
 - ・高度外国人材のキャリア観とキャリア開発の方法
 - ・人材育成方針の明確化とキャリアパスの設計

15 : 30 ～ 16 : 30

- ジョブ（職務）を可視化する

16 : 30～ 18:00

- 中間課題の作成に向けて
 - ・個人ワーク
 - ・グループワーク
 - ・質疑応答

※休憩は1時間に1回程度で適宜入れます。時間は多少前後することがあります。

スケジュール（2日目）

13 : 00 ~ 14 : 00

- 高度外国人材を活用するための基礎知識
 - ・人事制度の全体像（採用→定着→育成・活用）
 - ・ジョブ型とは何か。メリット・デメリットを整理する。
 - ・働きやすい環境整備と労務管理のポイント

14 : 00 ~ 15 : 30

- 中間課題の共有（グループワーク）

15 : 30 ~ 16 : 30

- 中間課題について発表・講師解説

16 : 30 ~ 18 : 00

- 高度外国人材とのキャリア面談の留意点
- キャリア面談ロールプレー（ペアまたは3人）
- 質疑応答、まとめ

※休憩は1時間に1回程度で適宜入れます。時間は多少前後することがあります。

キャリアに関する基礎知識

キャリアとは何か

- ①昇進・昇格（advancement）の累積としてのキャリア
 - ②専門職業(profession)としてのキャリア
 - ③生涯を通じた一連の仕事としてのキャリア
 - ④生涯を通じた様々な役割経験としてのキャリア
（ライフキャリア）
- Herr, 1992

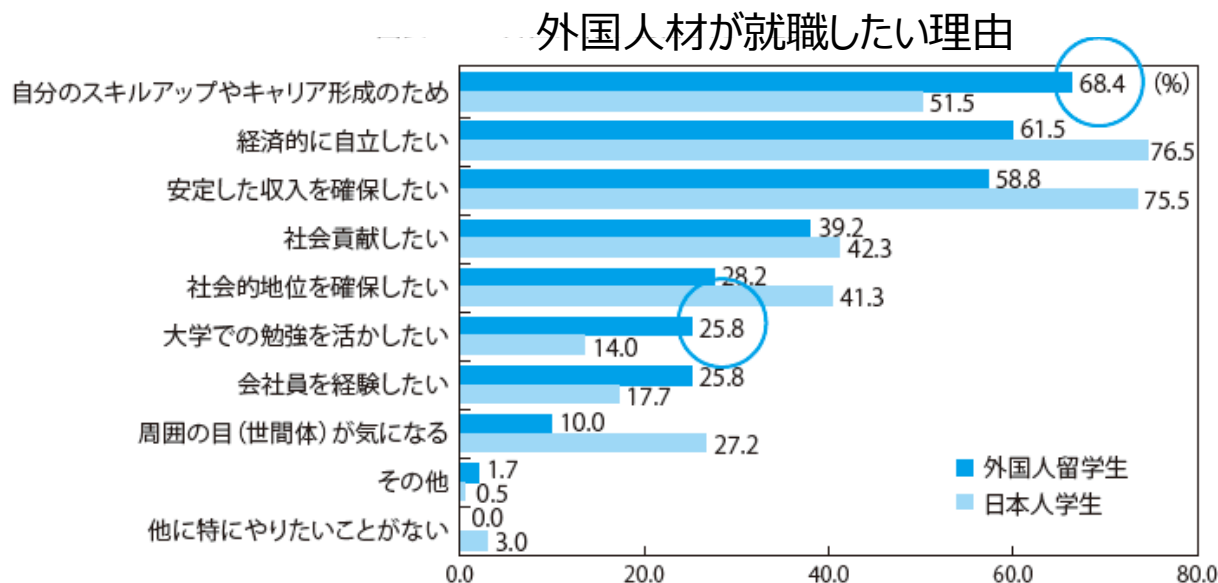
キャリアは、個人によって主観的に作り上げられるもの

Hall, 1976

最近のキャリアに関する潮流

- (1) キャリアを取り巻く環境変化とキャリア・アダプタビリティ
- (2) プロティアン・キャリアが注目される背景
- (3) 仕事の意義を深めるジョブクラフティングとは

高度外国人材のキャリア観・キャリア展望



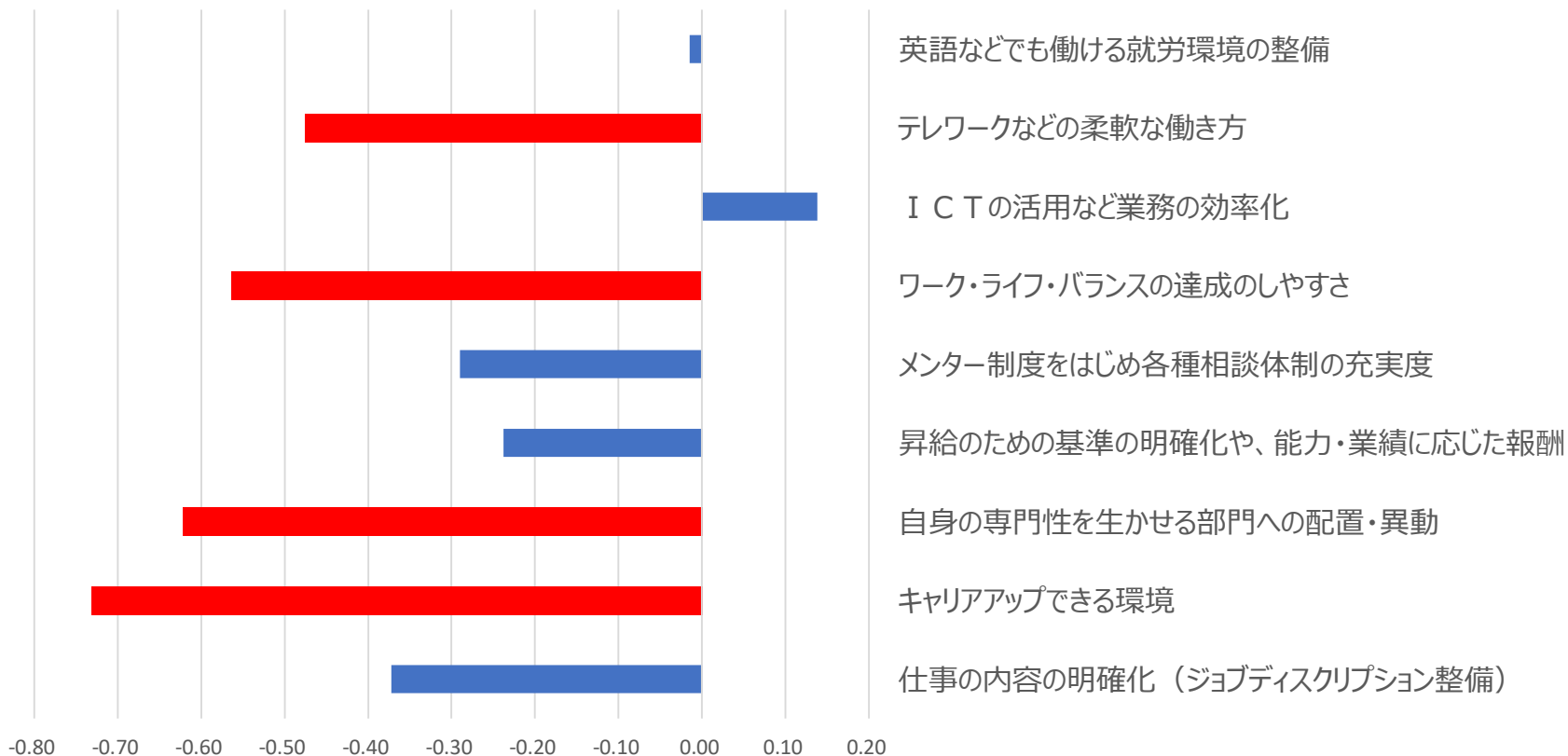
(出典) 株式会社ディスコ「外国人留学生の就職活動状況」(2013年)

●高度外国人材の意識と企業の考え方のギャップの例

日本企業の考え方の例	高度外国人材本人の意識の例
<ul style="list-style-type: none"> 複数の職場を経験してもらって、広い視野を身につけることが重要。その中で最も適性が合う領域を見つけてもらう。 	<ul style="list-style-type: none"> 自身の能力や専門性に応じて、自らの職務を明確にすべき。そのような職務に就くことで、最大限成果を出すことができる。
<ul style="list-style-type: none"> 高度外国人材を日本人社員と同じように配置し、職務経験を積んでもらう。国籍に関係なく優秀な人材を活用する。 	<ul style="list-style-type: none"> 外国人の感性、語学力、海外のビジネス習慣等に関する知見など、日本人社員にはない外国人ならではの能力を発揮したい。
<ul style="list-style-type: none"> 長期雇用を前提とした評価制度の中で人材の活用、登用を図る。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価や処遇は成果に応じて決定され、能力があれば若手でも管理職になれる。

高度外国人材の就労環境への満足度

改善すべきとの回答



平成30年版厚労省白書『労働経済の分析』のデータをもとにグラフ化

キャリアパスとキャリアプラン

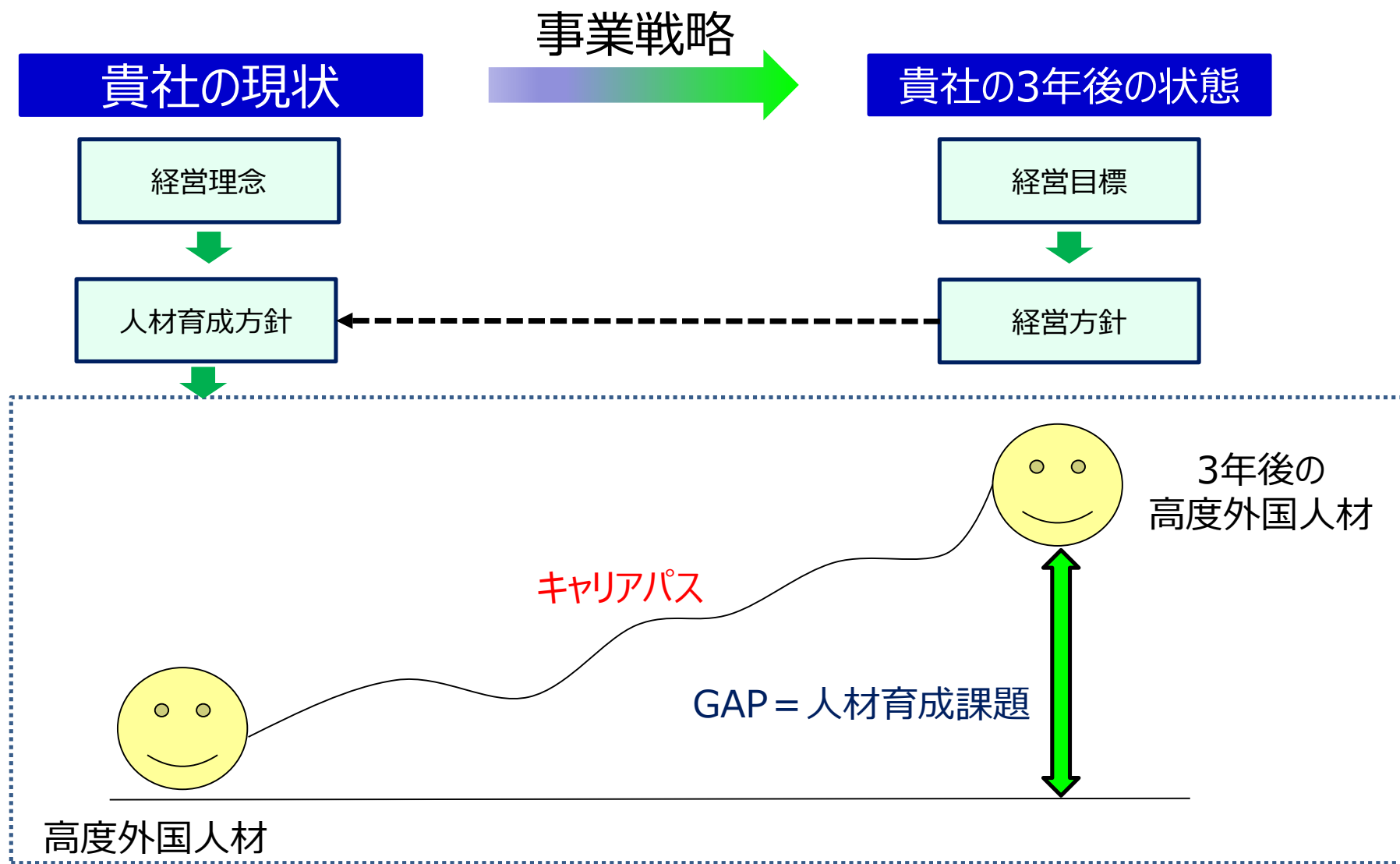
キャリアパス

キャリアゴール（職位、職務）に向けて、実務経験を積み、スキルを身につけていくための道筋。基本的にキャリアパスは企業が従業員に示すもの。キャリアパスが明確だと安心して働けるだけでなく、従業員の仕事に向かうモチベーションが向上し、生産性の改善や離職率の低下が期待できる。

キャリアプラン

キャリアプランは企業から人材育成方針やキャリアパスなどの提示を受けて、個々の従業員が作るもの。キャリアプランは、従業員が自身で立てるところに意義がある。キャリアデザインとの違いは、キャリアデザインは、1つの企業だけでなく、転職、副業、独立も含めて自身のキャリアを設計する点にある。

人材育成方針の明確化とキャリアパスの設計



企業のグローバル化5つのステージ

第一段階

輸出中心（商社やディストリビューターに依存）

第二段階

100%子会社による販売会社の展開

第三段階

主要海外市場での生産、マーケティング、販売

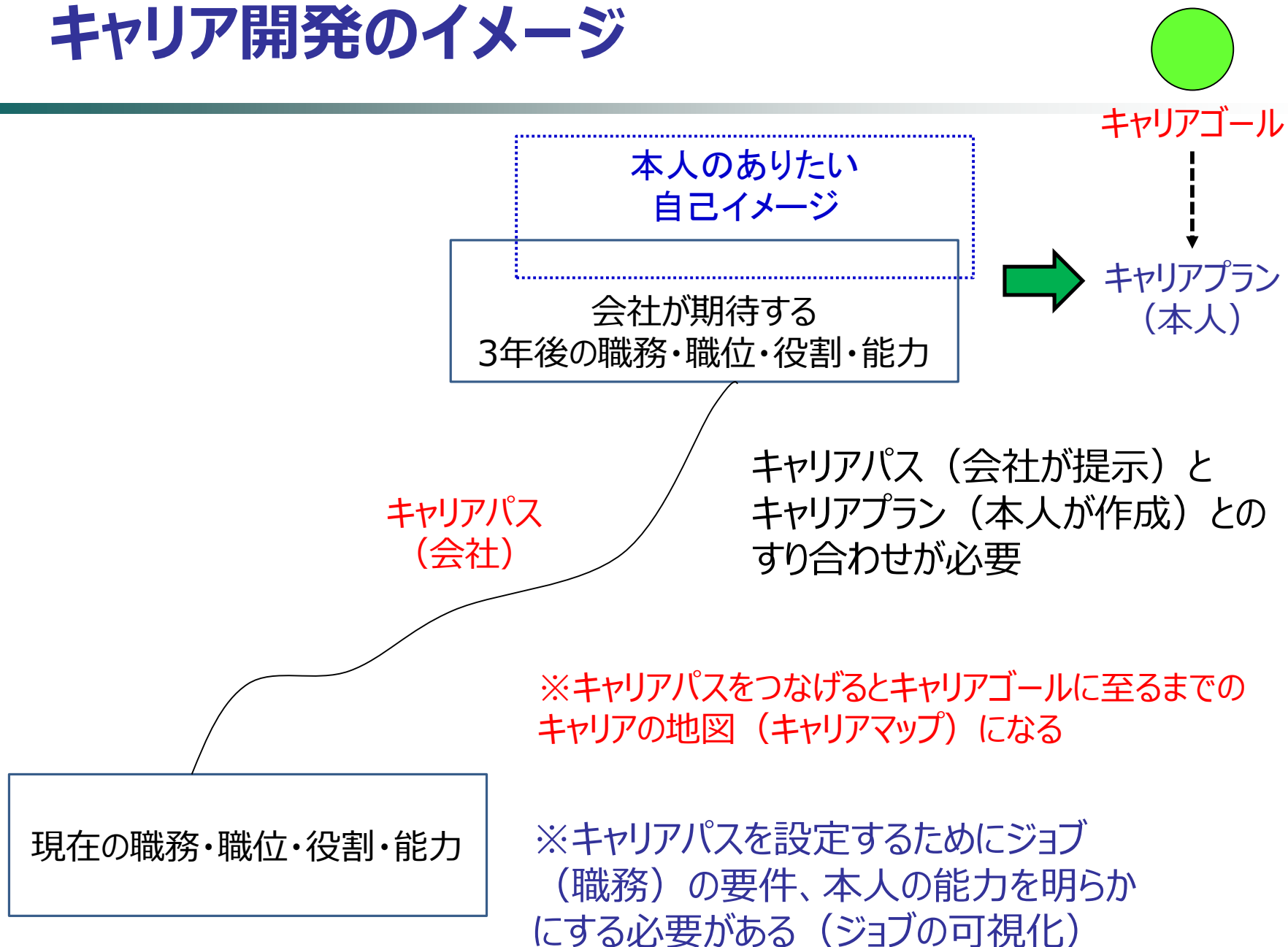
第四段階

海外市場に開発から販売までを機能移管

第五段階

グローバルで再統合を図り、国境を越えて最適化を図る

キャリア開発のイメージ



本人の「ありたい」自己イメージを探る

Can

- ✓ 自分の才能、技能、得意分野は何か
- ✓ 自分の強み・弱みは何か

Will (want)

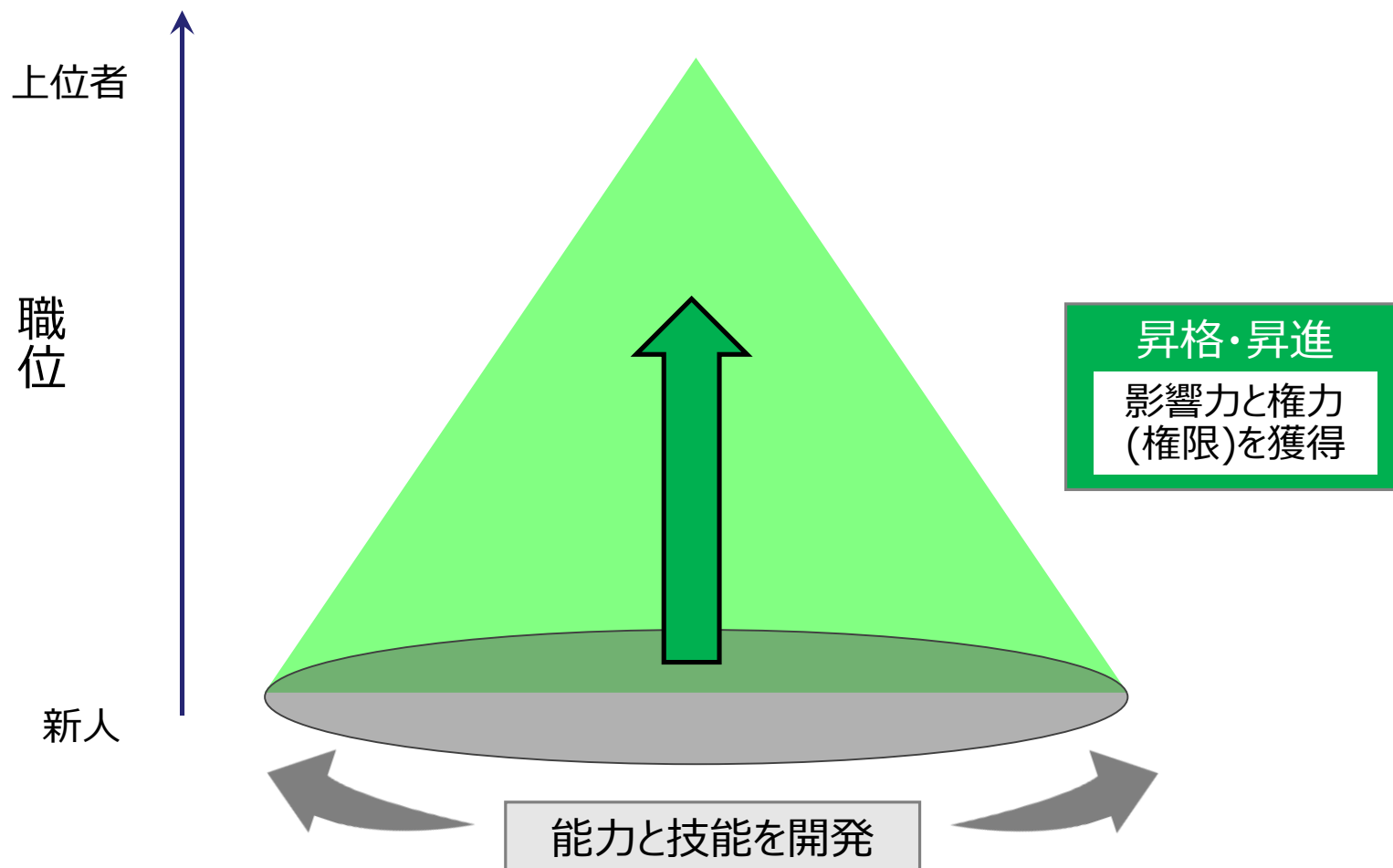
- ✓ 動機、欲求、人生の目標は何か
- ✓ 何をやりたいのか、何をやりたくないのか

Value (must)

- ✓ 自分の行動を判断する基準は何か
- ✓ 自分の仕事に誇りを持てるか
- ✓ どのようなことをしている時に、意味や充実感を覚えるか
- ✓ どのような時に、役立っていると実感できるか

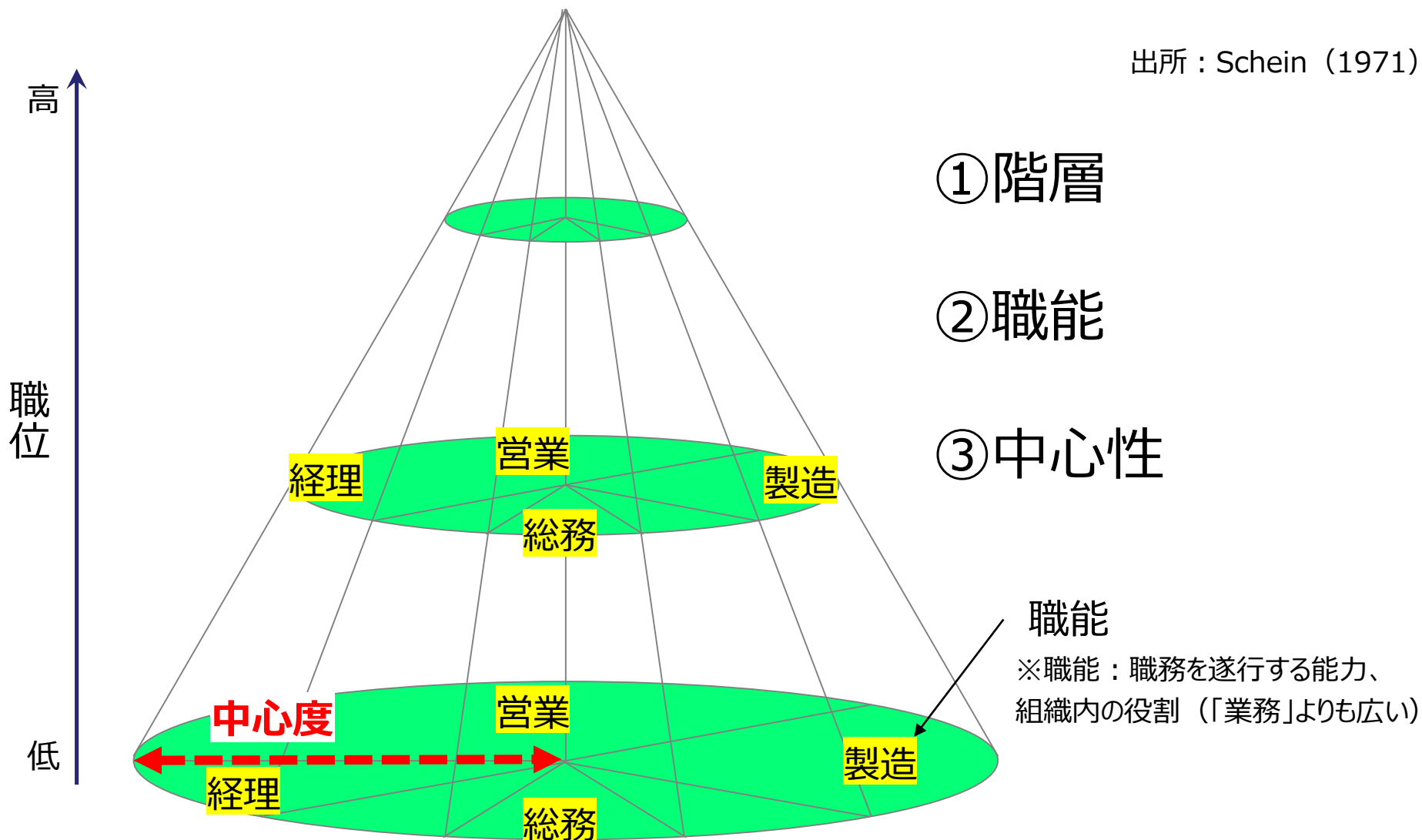
➤ 多種多様な経験と他者からのフィードバックによって自己イメージが出来上がる

キャリア開発のイメージ



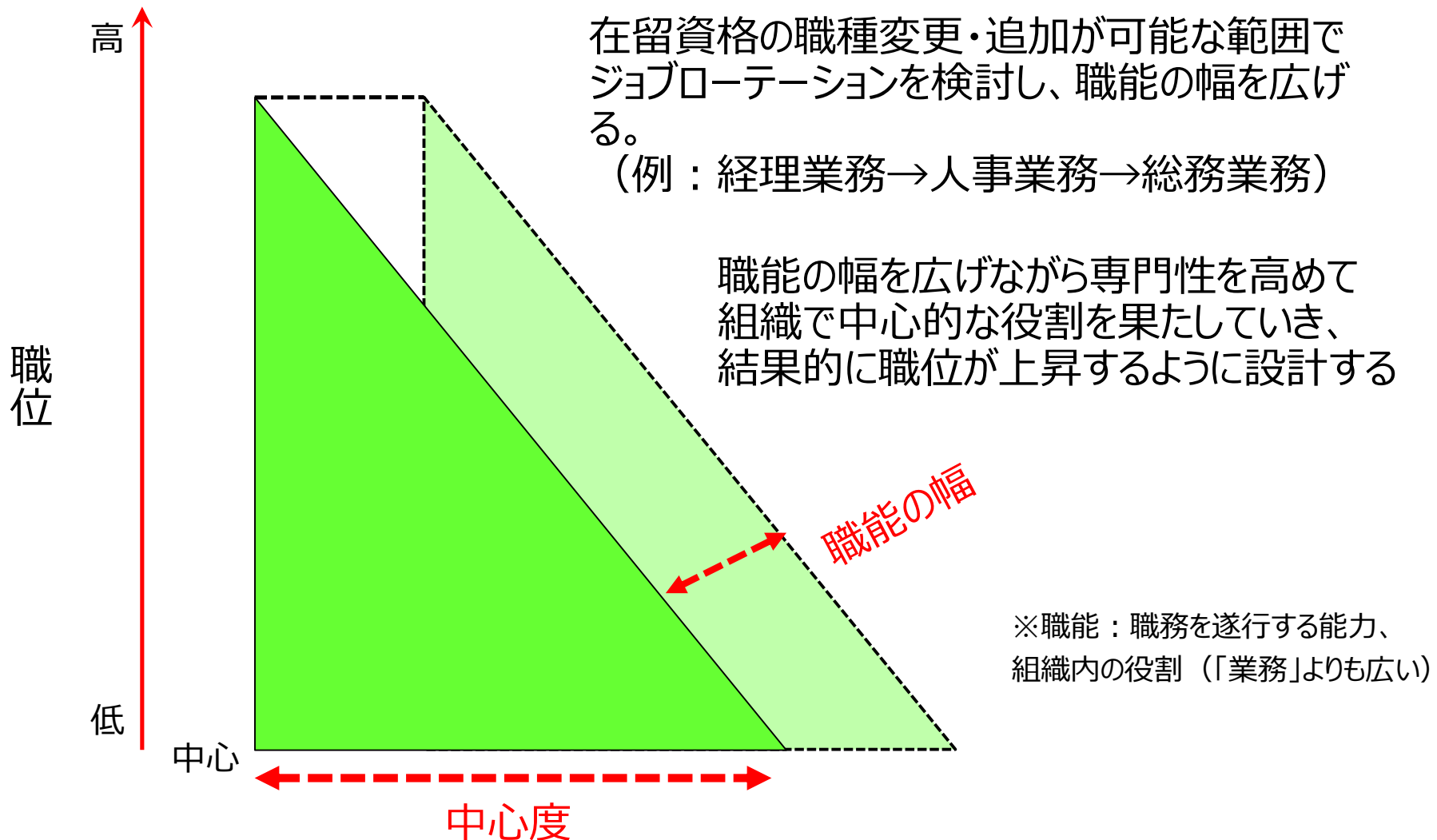
キャリア開発とキャリアコース

出所：Schein (1971)



➤ キャリアパスは縦方向だけでなく、中心方向、横方向の動きが絡み合ったものである。

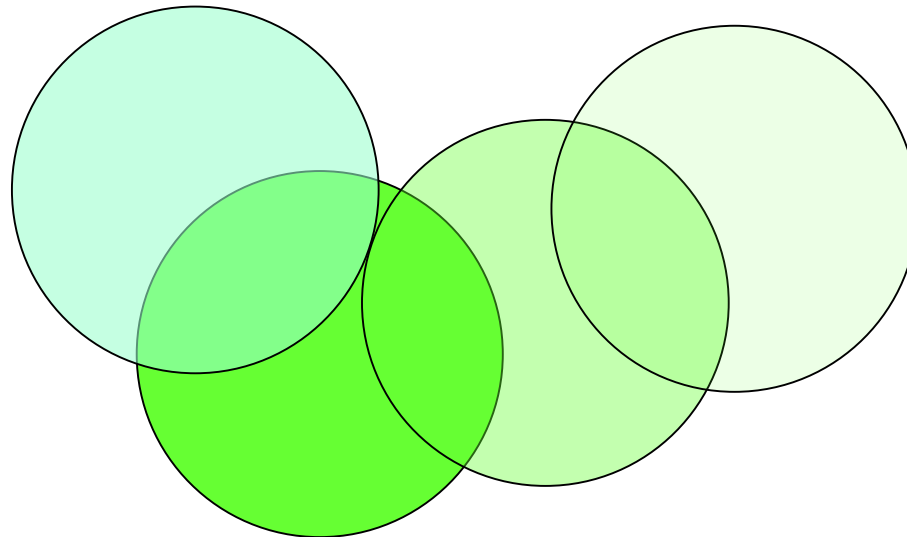
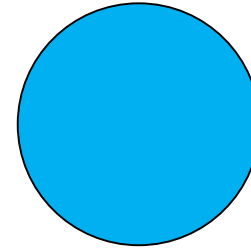
キャリアパスのイメージ



職務能力開発のポイント

知識・スキルの難易度

現在担当している職務に近い職務を加えながら徐々に対応可能な業務範囲を広げていくのが、能力アップのポイント

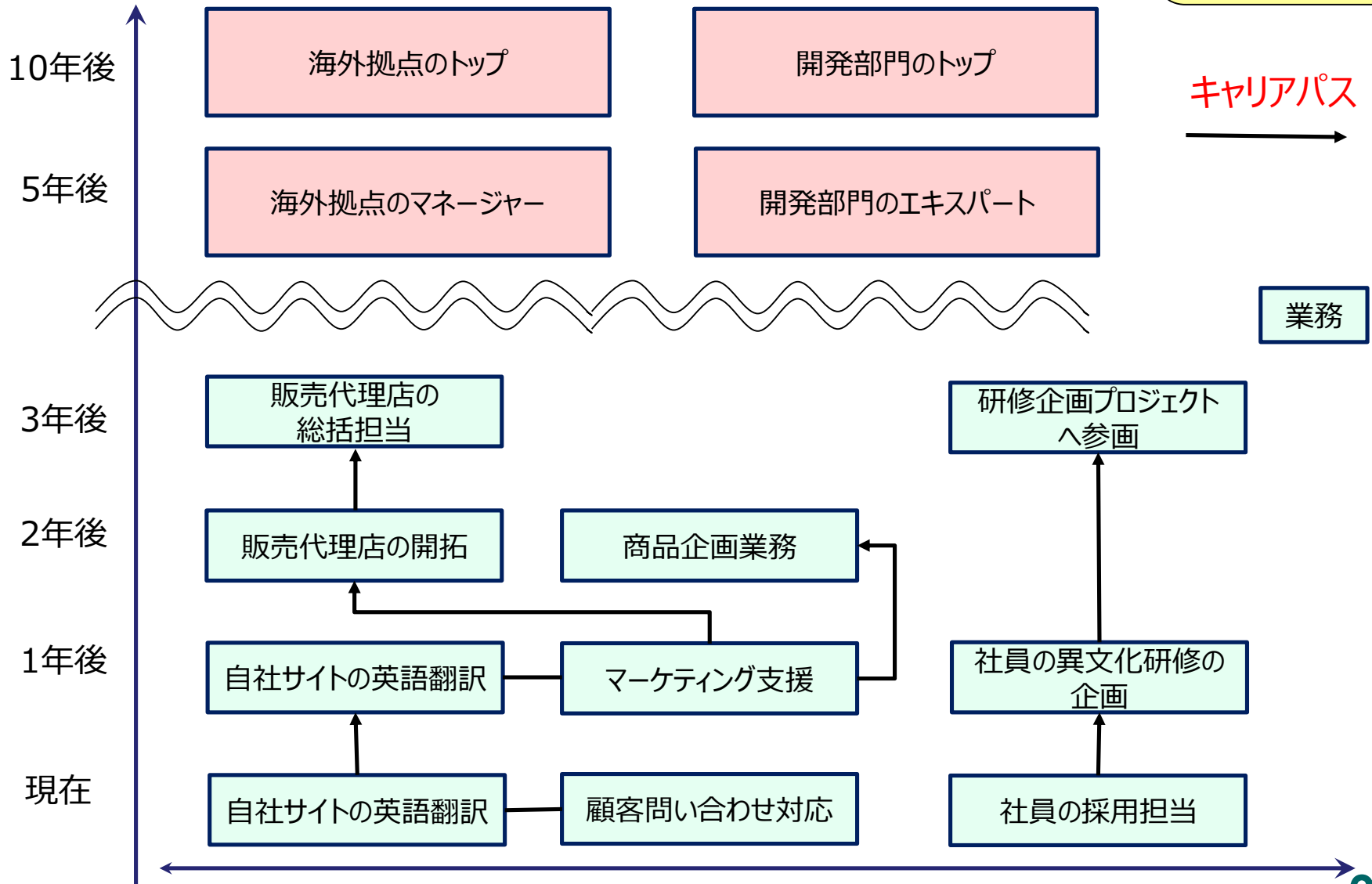


現在の業務（担当職務）

知識・スキルの距離感

魅力的なキャリアマップを考える

中間課題
エクセル、ワードでもOK



職務（ジョブ）を可視化する

キャリアパスを設定するためにジョブ（職務）
の要件、本人の能力を明らかにする

職種・業務・職務（ジョブ）・タスクとは

中間課題

職種

対象者が担当している業務を一言で表現したもの

（例）人事総務職、システムエンジニア、アプリケーション開発職、営業職、経理職、特許・技術管理職、法務職、営業管理職、店長

業務

対象者の複数の「職務」を一括りにしたもの

「おおまかに言うと、どんな仕事を担当していますか」に答える時の言い方
1人が複数の業務を担当することもある

（例）新卒採用、人材育成、システム開発、決算業務、法人営業など

ジョブ
（職務）

対象者が責任を持って遂行すべき仕事（タスク）の固まり（通常は1人が複数の職務を遂行する）

「具体的にはどんなことをするのですか？」とザックリと聞かれたときの答え
（例）法人営業であれば、「提案資料の作成」「営業訪問」「売上管理」「納品手配・立ち合い」「アフターフォロー」など

タスク
（課業）

認識できる仕事の最小単位。職務を1つの意味のあるまとまりに分解したもの。これ以上分解すると「作業」や「動作」になってしまっただけで捉えどころがなくなってしまうレベルを「タスク」という。

（例）営業職で業務が法人営業で職務が「提案資料の作成」であれば、タスクは、「対象顧客の設定」「自社の商品データの収集」「自社商品の優位性の検討」「パワーポイントの作成」「営業秘密のチェック」など

業務・ジョブ（職務）・タスクを整理する

中間課題

業務	ジョブ（職務）	タスク	難易度	重要度
法人営業	提案資料の作成	対象顧客の設定・ニーズ把握	△	◎
		自社の商品データの収集	△	○
		自社商品の優位性の検討	○	◎
		パワーポイントの作成	△	○
		社外秘・営業秘密のチェック	◎	◎
	営業訪問	年間訪問計画の立案	○	◎
		月初訪問計画の立案	○	◎
		顧客訪問		
		営業活動報告		
	売上管理	年間売上計画の立案		
		月別売上の進捗管理		
		社内稟議（受注伺い）		
		受注経過報告		
		半期受注実績報告		
	納品手配・立ち合い			
アフターフォロー				
新規顧客開拓				

タスクを洗い出してジョブ（職務）を切り出す

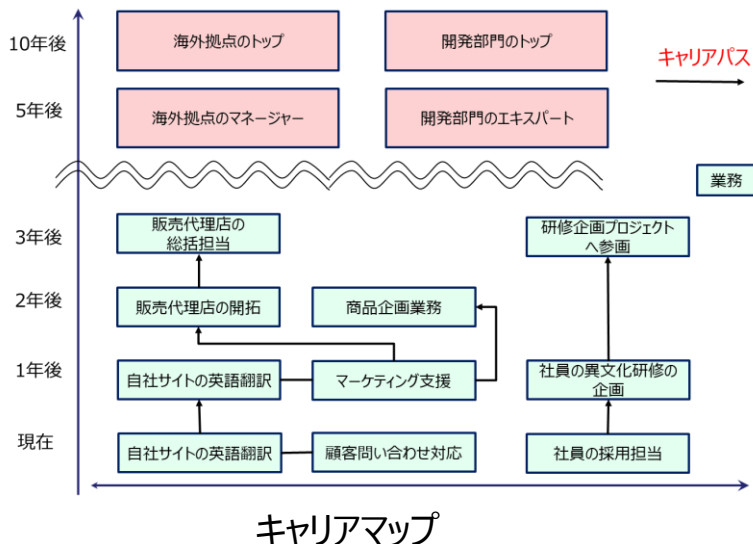
ジョブ（職務）から切り出すと、タスクに抜け漏れが出る場合や、そもそもジョブが明確になっていない場合は、タスクの洗い出しから始めるとよい。

- ① 1日単位、1週間単位などで、どんなことをしているか本人にヒアリングして、1つ1つ洗い出していく。（洗い出すことが目的なので、最初から選別せず、全部書き出すのがコツ）
- ② タスクがすべて洗い出せたら、同じ種類のタスクをジョブ（職務）にまとめる。
- ③ 1つのジョブ（職務）として独立させる必要の無いものは、「その他」というジョブを作ってまとめてしまってもよい。
- ④ タスクを洗い出す時は、タスクなのかジョブ（職務）に該当するのかなどを考えずに、仕事を洗い出すことに専念する。

1日単位で行っているタスク	1週間単位で行っているタスク	1ヶ月単位で行っているタスク	半年・年単位で行っているタスク	不定期に行っているタスク
タイムカード打刻 挨拶 清掃 朝礼 顧客からのメールのチェック 顧客訪問	週間業務報告書の作成	交通費の清算	年間売上計画の立案	クレーム対応

3年後をイメージしてキャリアとジョブ（職務）をデザインする

中間課題



キャリアマップ

業務	ジョブ（職務）	タスク	難易度	重要度
法人営業	提案資料の作成	対象顧客の設定・ニーズ把握	△	○
		自社の商品データ収集	△	○
		自社商品の優位性の検討	○	○
		パワーポイントの作成	△	○
営業訪問	営業訪問	年間の訪問計画の立案	○	○
		月初訪問計画の立案	○	○
		顧客訪問	○	○
		営業活動報告		
売上管理	売上管理	年別売上計画の立案		
		月別売上の進捗管理		
		社内会議（受注前・い）		
		受注経過報告		
納品手配・立ち合い	アフターフォロー	半期受注実績報告		
新規顧客開拓				

3年後の業務とジョブ、タスク

業務	ジョブ（職務）	タスク	難易度	重要度
法人営業	提案資料の作成	対象顧客の設定・ニーズ把握	△	○
		自社の商品データ収集	△	○
		自社商品の優位性の検討	○	○
		パワーポイントの作成	△	○
営業訪問	営業訪問	年間の訪問計画の立案	○	○
		月初訪問計画の立案	○	○
		顧客訪問	○	○
		営業活動報告		
売上管理	売上管理	年別売上計画の立案		
		月別売上の進捗管理		
		社内会議（受注前・い）		
		受注経過報告		
納品手配・立ち合い	アフターフォロー	半期受注実績報告		
新規顧客開拓				

2年後の業務とジョブ、タスク

業務	ジョブ（職務）	タスク	難易度	重要度
法人営業	提案資料の作成	対象顧客の設定・ニーズ把握	△	○
		自社の商品データ収集	△	○
		自社商品の優位性の検討	○	○
		パワーポイントの作成	△	○
営業訪問	営業訪問	年間の訪問計画の立案	○	○
		月初訪問計画の立案	○	○
		顧客訪問	○	○
		営業活動報告		
売上管理	売上管理	年別売上計画の立案		
		月別売上の進捗管理		
		社内会議（受注前・い）		
		受注経過報告		
納品手配・立ち合い	アフターフォロー	半期受注実績報告		
新規顧客開拓				

1年後の業務とジョブ、タスク

業務	ジョブ（職務）	タスク	難易度	重要度
法人営業	提案資料の作成	対象顧客の設定・ニーズ把握	△	○
		自社の商品データ収集	△	○
		自社商品の優位性の検討	○	○
		パワーポイントの作成	△	○
営業訪問	営業訪問	年間の訪問計画の立案	○	○
		月初訪問計画の立案	○	○
		顧客訪問	○	○
		営業活動報告		
売上管理	売上管理	年別売上計画の立案		
		月別売上の進捗管理		
		社内会議（受注前・い）		
		受注経過報告		
納品手配・立ち合い	アフターフォロー	半期受注実績報告		
新規顧客開拓				

現在の業務とジョブ、タスク

※中間課題は、「現在の業務とジョブ、タスク」「3年後の業務とジョブ、タスク」だけを作って頂くだけで結構です。

現在と3年後を比較して成長のための課題を明らかにする

中間課題

3年後の業務とジョブ、タスク

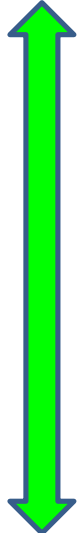
業務	ジョブ (職務)	タスク	難易度	重要性
法人営業	提案資料の作成	対象顧客の設定・ニーズ把握	△	○
		自社の商品データの収集	△	○
		自社商品の優位性の検討	○	○
		POV・ポイントの作成	△	○
		社外秘・営業秘密のチェック	○	○
営業訪問	営業訪問	年間訪問計画の立案	○	○
		月初訪問計画の立案	○	○
		顧客訪問		
売上管理	売上管理	営業活動報告		
		年総売上計画の立案		
		月別売上の進捗管理		
		社内会議 (受注前)		
		受注経過報告		
納品手配・立ち合い	アフターフォロー	半期受注実績報告		
		新規顧客開拓		

※中間課題は、「現在の業務とジョブ、タスク」と「3年後の業務とジョブ、タスク」を比較し、3年後に求められる職務能力と現状とのギャップ（差分）を具体的に考えてもらうことです。

現在の業務とジョブ、タスク

業務	ジョブ (職務)	タスク	難易度	重要性
法人営業	提案資料の作成	対象顧客の設定・ニーズ把握	△	○
		自社の商品データの収集	△	○
		自社商品の優位性の検討	○	○
		POV・ポイントの作成	△	○
		社外秘・営業秘密のチェック	○	○
営業訪問	営業訪問	年間訪問計画の立案	○	○
		月初訪問計画の立案	○	○
		顧客訪問		
売上管理	売上管理	営業活動報告		
		年総売上計画の立案		
		月別売上の進捗管理		
		社内会議 (受注前)		
		受注経過報告		
納品手配・立ち合い	アフターフォロー	半期受注実績報告		
		新規顧客開拓		

3年後



G A P

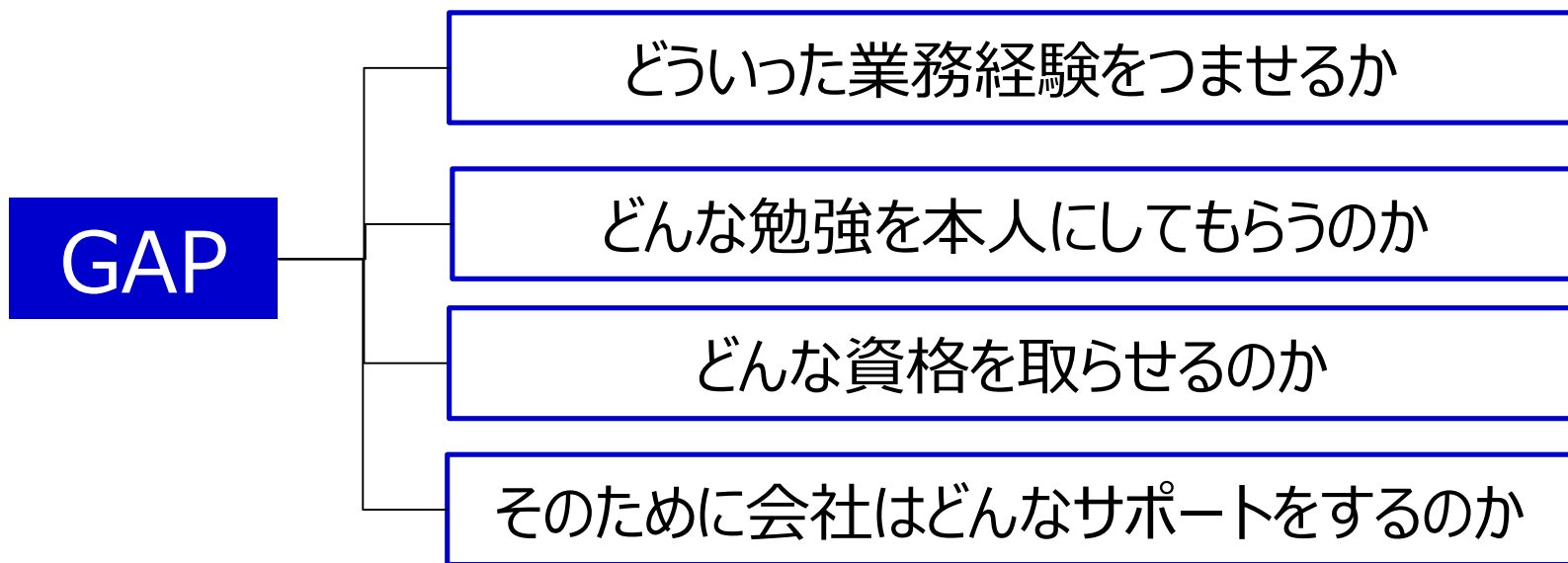
3年後に求められる職務能力とのギャップ

現在

ギャップを埋めるために何をするか

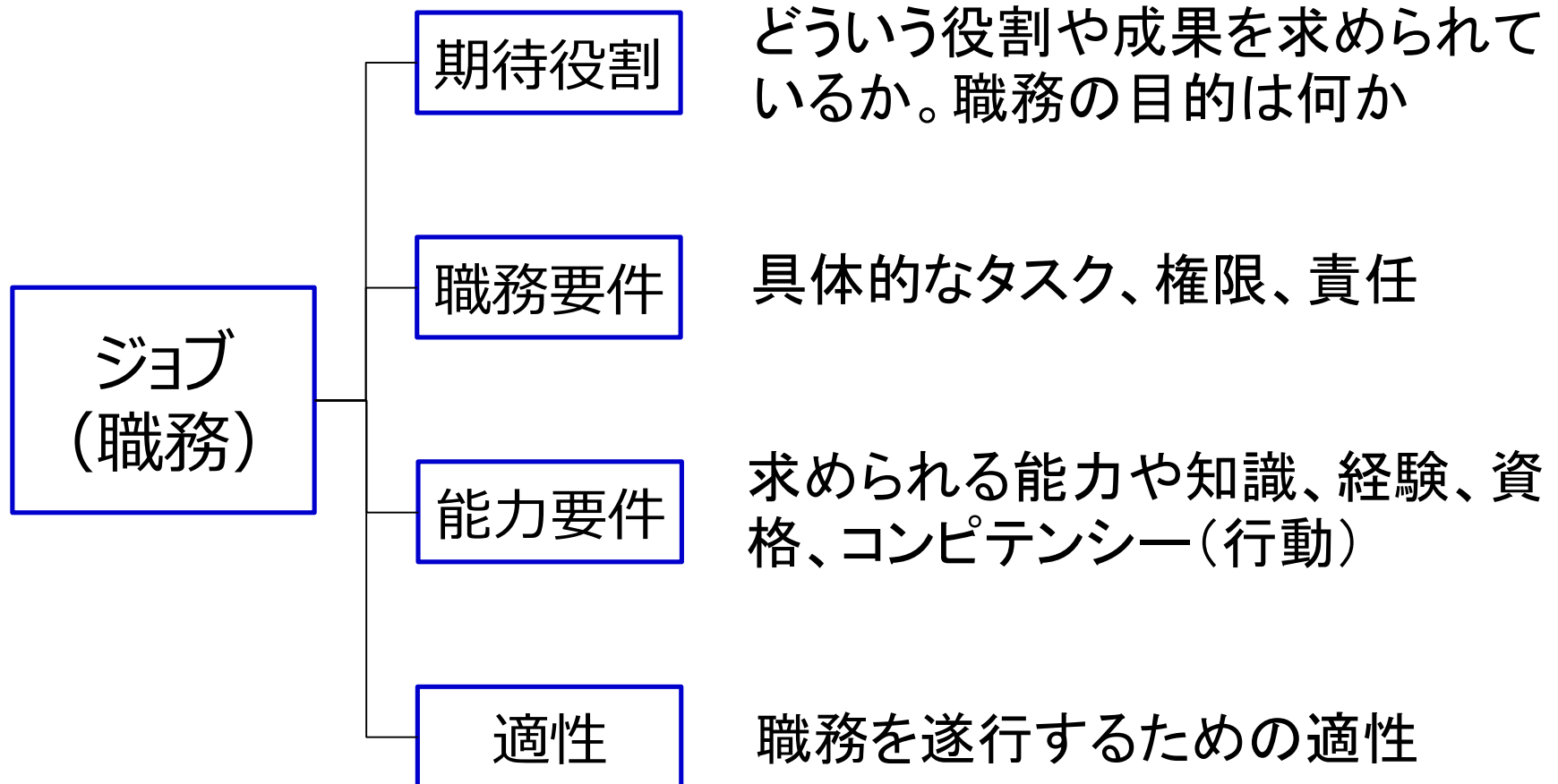
中間課題

ギャップ（差分）を埋めるための育成課題を抽出する



※中間課題は、ギャップ（差分）を埋めるために、どんなことをするのか、また本人に何をさせるのかを明らかにすることです。

(参考) ジョブの構成要素



中間課題の作成に向けて

作成頂く中間課題（1）

自社・対象者の概要の整理

ワードファイル「自社・対象者の概要の整理」に記入

（参照スライド）

NO.12「人材育成方針の明確化とキャリアパスの設計」

NO.22「職種・業務・職務（ジョブ）・タスクとは」

- ・貴社名
- ・貴社の業務内容（簡単で結構です）
- ・貴社の現状と3年後のイメージ（書ける範囲で結構です）
- ・対象者の当初の採用目的（何のために採用したのか）
- ・対象者の職種
- ・対象者の業務

キャリアマップの作成

パワーポイントファイル「キャリアマップ」を流用してください。

（参照スライド）

エクセルやワード、手書きでPDF化でも結構です。

NO20「魅力的なキャリアマップを考える」

作成頂く中間課題（2）

業務・ジョブ（職務）・タスクを整理する

エクセルファイル「業務・ジョブ（職務）・タスクを整理する」のサンプルを流用して記入。ワードや手書きPDF化でも結構です。

（参照スライド）

NO23「業務・ジョブ（職務）・タスクを整理する」

NO25「3年後をイメージしてキャリアとジョブ（職務）をデザインする」

- ・現状の「業務・ジョブ・タスク」と3年後の「業務・ジョブ・タスク」について作成ください
- ・3年後についてはイメージできる範囲で、ラフで作成頂いて結構です。

3年後に求められる職務能力とのギャップ

ワードファイル「自社・対象者の概要の整理」に記入

（参照スライド）

NO26「現在と3年後を比較して成長のための課題を明らかにする」

「現在の業務とジョブ、タスク」と「3年後の業務とジョブ、タスク」を比較し、3年後に求められる職務能力と現状とのギャップ（差分）を具体的に考えて記入してください。

作成頂く中間課題（3）

ギャップを埋めるために何をするか

ワードファイル「自社・対象者の概要の整理」に記入

(参照スライド)

NO27「ギャップを埋めるために何をするか」

下記の4点についてまとめてください。

- ① どういった業務経験をつませるか
- ② どんな勉強を本人にしてもらうのか
- ③ どんな資格を取らせるのか
- ④ そのために会社はどんなサポートをするのか