

社員の能力課題の簡易診断と、超短期型の能力向上施策の実施

会社プロフィール【業界・業種】情報通信業【人数規模】300名

行動チェックリストで弱点能力を事前分析し、 実務を題材とした弱点補強演習を実施

社員の能力課題を明確にした上で、弱点能力に対しダイレクトに教育施策を実施した事例です。まず、受講者とその上司に、能力課題に関する簡易的なアンケートを実施。弱点能力を分析した上で、実務を題材とした弱点補強演習を実施することにより能力向上を実現した、即効性の高い教育施策です。

● 企業の急激な成長に合わせ、各組織の部門長のマネジメントレベル向上が急務

H社は、グローバル化が進んでいる経営環境の中、企業のサプライチェーン・マネジメントを支援するIT企業として急速な成長を遂げていました。今後もさらなる成長が期待されている中で、各組織の運営を担う部門長のマネジメントレベルが自社の成長速度に必ずしも追いつけておらず、マネジメントマインド・スキルの向上施策が急務でした。

● 部門の業務に即した行動チェックリストで、足りない能力課題を研修の事前に診断

H社に対する教育施策では、部門目標を達成するマネジメントサイクルに即した「マネジメント行動チェックリスト」を使って、事前に受講者とその上司が行動チェックを実施。この簡易的な分析ツールにより、対象受講者層に共通して不足する能力や行動の課題を特定しました。〔図表1〕

この結果をベースとして必要なマネジメントマインド・スキルをダイレクトに研修プログラムに盛り込み、実務での行動是正や部下の指導、活用の促進を題材としたマネジメントスキル演習を実施することで、即効性のある教育施策を実施しました。

● 部門の目標管理と研修を連動させ、部門長のマネジメントレベルの底上げを実現

四半期ごとの部門目標策定から進捗管理、達成度確認までのサイクルと、研修および事後課題の実施を連動させた結果、部門長のマネジメントレベルの底上げが実現。再び「マネジメント行動チェックリスト」を使って効果を測定した結果、行動変容も確認されました。今後は、部門経営の実践から全社視点へと引き上げる課題を設定し、さらなるブラッシュアップを行うことが計画化されています。

マネジメント行動チェックリスト						
本人氏名:						
本人所属:						
上司氏名:						
評価基準 4: 出来ている / 3: 一応出来ている / 2: やや出来ていない / 1: 出来ていない 上可評価が「1~2」の場合、その原因が「姿勢」「能力」「知識・経験」のどこにあるのかをチェックする。 ※1 心構えや取り組み姿勢の甘さなのか? / ※2 分析力や交渉力など何らかの能力不足なのか? / ※3 必要な知識や経験不足なのか?						
PDCAフレーム	目標達成について	自己評価	上司評価	姿勢※1	能力※2	知識・経験※3
Plan	会社が何を目標しているか、それはなぜかを理解している	3	2	✓		
	会社のなかで、自組織（自身）がはたすべき役割を理解している					
	自組織の目標の達成にむけ、現実的な実行計画を策定している					
	目標だけでなく、プロセス（何を、どれだけ、いつまでに、など）を明確化している					
	事前に、リスク要因を特定して、計画に盛り込んでいる					
	今までの枠組みにとらわれない新たな発想を、計画に取り入れている					
	各メンバーの目標を具体的に設定している					
	メンバーの目標を機械的に割り当てるのではなく、効率や各人のスキルレベルを考えて配分している					
	誰にでもわかるように、管理の仕組み（ルール・マニュアル等）をつくっている					
	会社が何を目標しているか、それはなぜかを、メンバーに語り、共有している					
Do	自組織の目標はなにか、どのような計画か、それはなぜかをメンバーに伝えている					
	会社や自組織の目標していることを、自分の言葉（自分はどう考え、どうしたいか）でメンバーに伝えている					
	組織目標達成に向けて、周囲を巻き込みながら迅速かつ意欲的に行動している					
	社内外の関係先や他部署と良好なコミュニケーションを確立しており、協力を得ている					

〔図表1〕