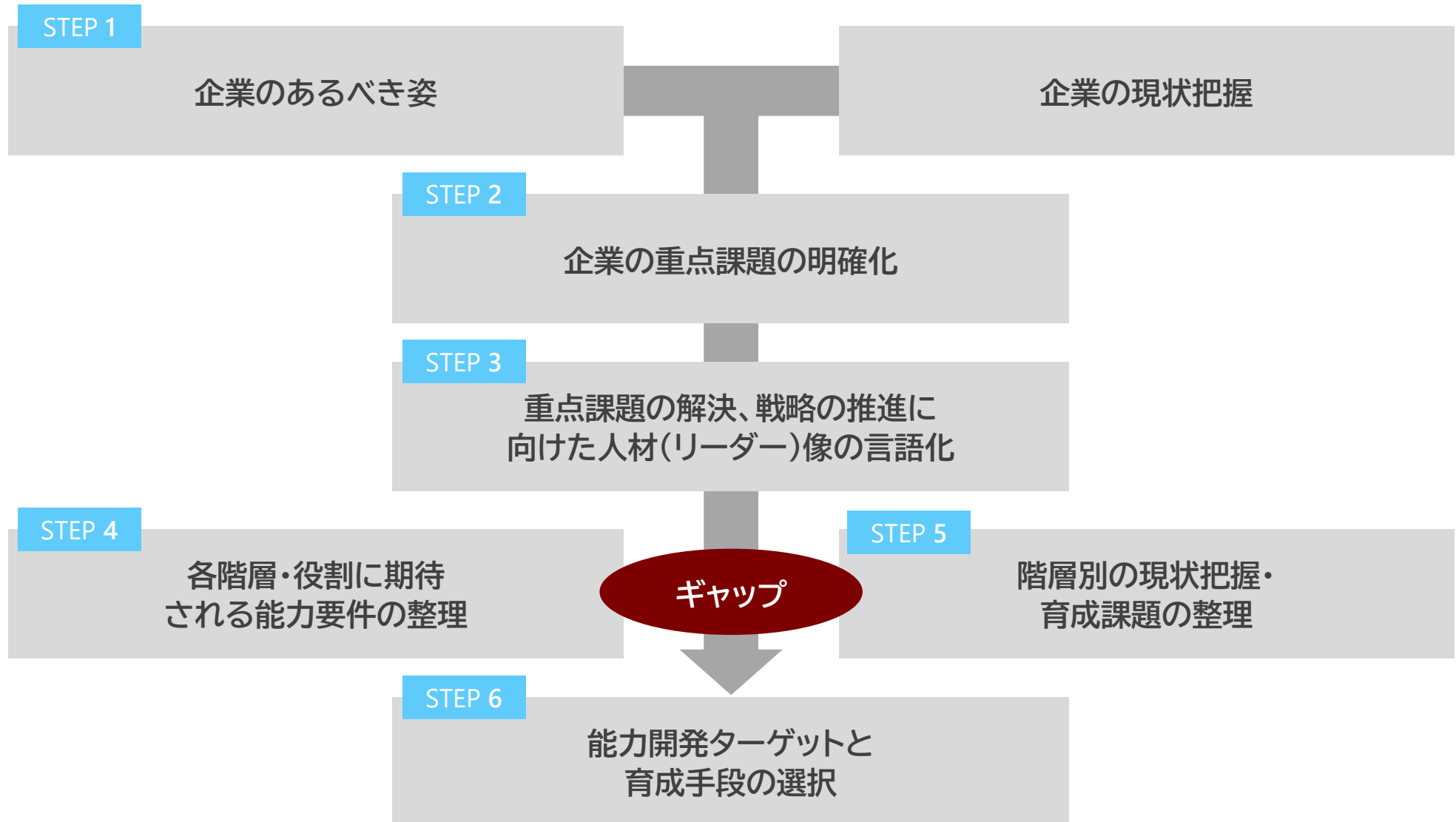


戦略と人事をつなぐ 教育体系構築

基本ステップとチェックリスト



教育体系構築6つのステップ

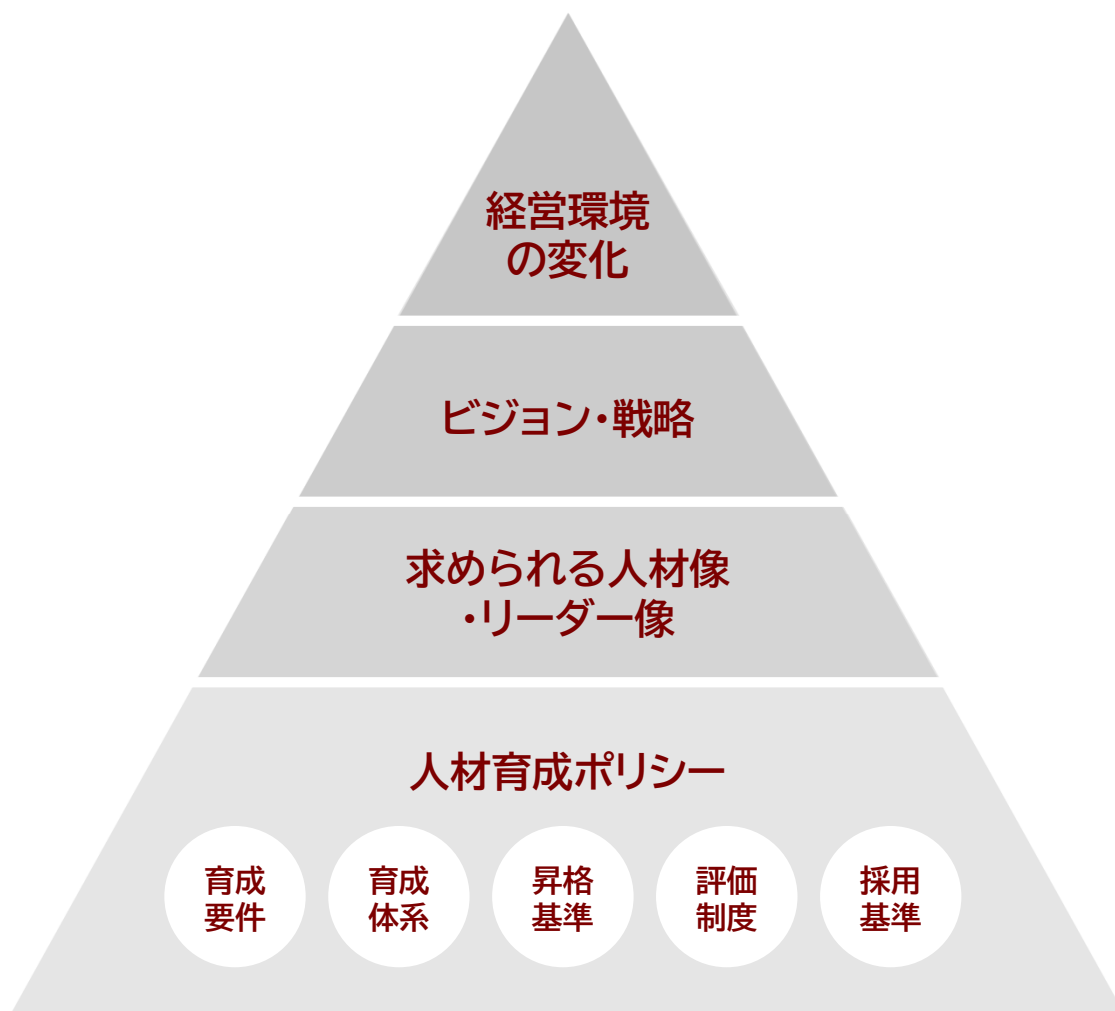


STEP
1

STEP
2

STEP
3

企業のあるべき姿、重点課題の 明確化・人材像の言語化



ポイント

経営環境の変化

- 3～5年後の政治、経済、社会、技術の動向は？
- その環境変化が我が業界にどのような影響を与えるのか？
- 最もインパクトのある変化(チャンス/リスク)は何か？

ビジョン・戦略

- 環境変化の洞察を経て、どのような会社を目指すのか？
- 何のために、何を実現したいのか？
- 戦略上、「これまで」と「これから」で変えることは何か？
- どんなニーズに、どのような価値を、どのように提供するのか？

求められる人材像・リーダー像

- 上記を受けて、価値をどのような活動で生み出すか？
- どのような思考・行動プロセスを標準化するのか？
- これまでの組織における「特徴」「らしさ」「強み」とは何か？
- 今後の戦略推進に必要なリーダーの成果と行動は？

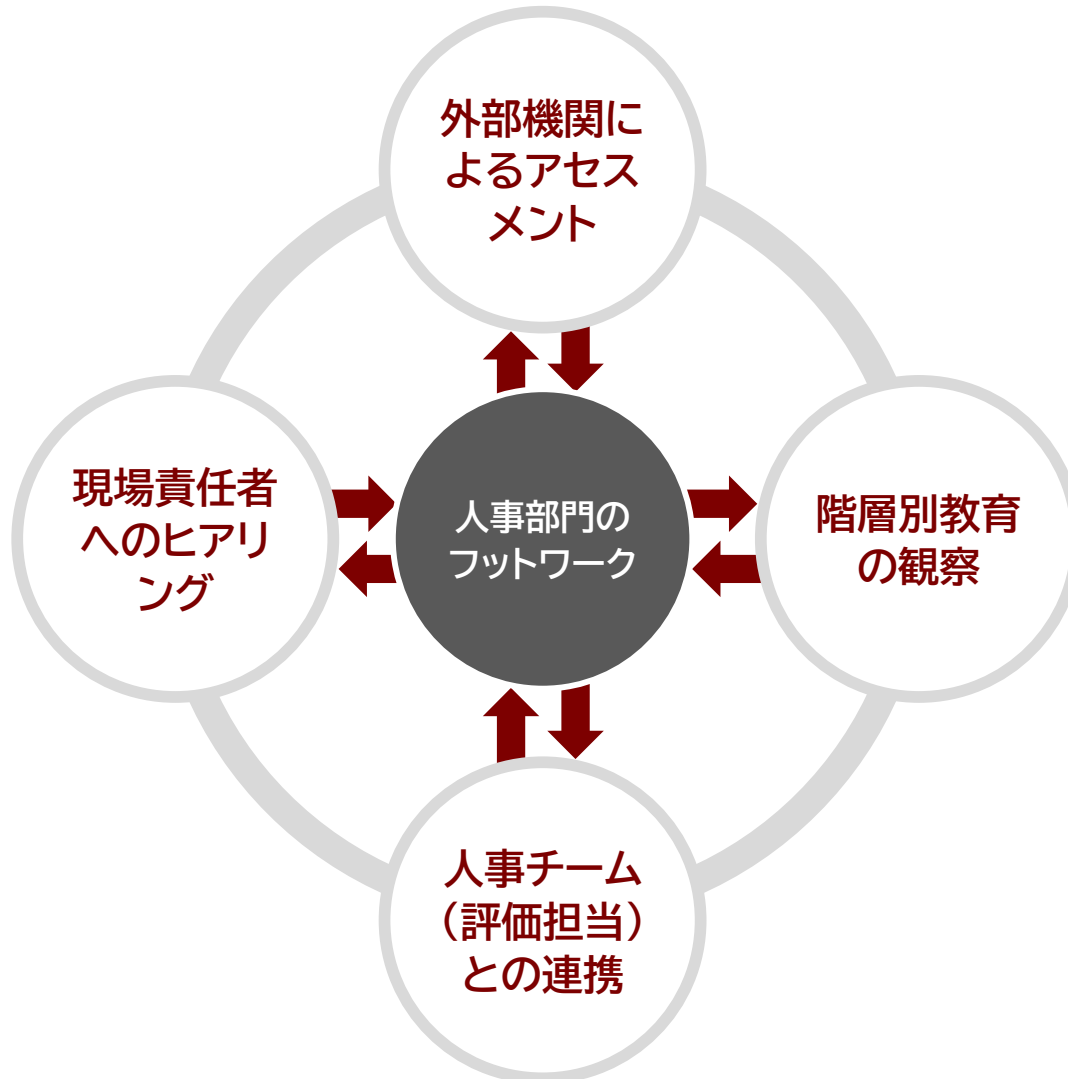
人材育成ポリシー

- 人材育成に対する「基本スタンス」は？
- 人材育成において、最も力点を置く領域やテーマは何か？
- 具体的にどのような育成施策を展開するか？

STEP
4

各階層・役割に期待される 能力要件の整理

	係長層	課長層	部長層	事業部長層
役割の範囲				
成果の水準 (時間軸と質)				
成果の視界 (空間軸)				
パフォーマンス				
職務意識				
移行によって 直面する課題				

階層別の現状把握・
育成課題の整理

外部機関によるアセスメント

市場価値、将来価値という視点から客観的に人材の能力レベル、能力傾向を精緻に診断する

階層別教育の観察

各階層、役割別のトレーニング機会において、ケーススタディや討議プロセスを観察し、各人、および全体的なパフォーマンスレベルを評価する

人事チーム(評価担当)との連携

人事チーム(特に評価担当)が所有している人事考課や多面評価の結果を適宜確認し、現場でのパフォーマンス課題を把握する

現場責任者へのヒアリング

人事考課などではとらえ切れない現場での定性的な情報を包括して理解しておくために、所属長クラスへのインタビューは定期的に行う

能力開発ターゲットと育成手段の選択

階層	役割要件	能力開発テーマ・目的	階層別教育／アセスメント体系	次世代経営リーダー育成	個のキャリア自律・個別課題
部長	幅広い視野でビジョン・戦略・方針を策定し、変革課題に対し、社内外のリソースを活用しながら具現化に向けて推進していく	部門内外の環境を捉えた上でのビジョン・戦略策定の実践方法と浸透にあたってのリーダーシップを習得させる	リーダーとしての継続的成果 (ビジョン戦略立案ワークショップ)		
課長	課における実践的な課題形成と組織目標を設定し、その方向性へ部下を動機づけ、育成支援することを通して、組織目標を達成する	<ul style="list-style-type: none"> メンバーを活用して成果を出す具体的な方法論・考え方を再確認する 課長職に期待されている行動の発揮状況に対して、自分と周囲との認識のギャップに気づかせる(行動変容) 	アセスメントプログラムⅡ リーダーとしての実践 (マネジメント・アドバンス)	次世代経営リーダー育成コース (Ⅰ～Ⅲ)	キャリアデザインⅡ
係長	上位視点から組織の問題発見・解決を実践し、周囲を巻き込みながら牽引することで組織課題・目標の達成に貢献する	<ul style="list-style-type: none"> 自職場における問題解決・周囲へ影響力を発揮するための役割意識及び、スキルの獲得 マネジャーに求められる期待役割・能力と現状とのギャップに気づきを与え、自己変革課題を設定させる(マネジャーへ向けた啓発テーマの明確化、及び適性の客観診断・評価) 	アセスメントプログラムⅠ リーダーとしての準備 (啓発型アセスメント)		選択型研修 ① ロジカルシンキング ② コミュニケーション ③ タイムマネジメント ④ 問題解決 ⑤ ファシリテーション ⑥ コーチングなど [自己啓発ポイント制度]で昇格要件とする
主任	担当業務の遂行だけでなく、組織視点で課題解決を図り、後輩の育成支援と協働を獲得しながら集団成果を求め、職場を活性化する	自己完結型の業務だけではなく、後輩・メンバーを通して成果を挙げるための課題解決・リーダーシップを理解する 特に、自身がどのようなスタイル、持ち味を発揮しているかの自己認知を促す	リーダーとしての目覚め (多面観察・フィードバック)		
中堅	自業務の問題を的確に捉え、改善・工夫をしながら効果的な解決策を実践する中で、主体的行動を発揮する	物事や情報を整理し、構造的に事象を捉える論理的思考能力、及び問題発見・解決を自律的に実践できるスキルを習得する	リーダーとしての基礎固め (職場改善アクションラーニング)		キャリアデザインⅠ
新人	PDCAを着実にまわすことで、セルフマネジメントを実践し、業務上の関係者と円滑なコミュニケーションを図りながら効率的に業務を遂行する	着実、かつ効率的に仕事を進める上で、必要不可欠な対人対応力の基盤(自己理解)と実践的なコミュニケーションスキルを習得する	新人導入&フォローアップ		

各階層で求められる役割要件、能力要件、能力開発テーマ、プログラム内容を紐付ける「横」の連鎖を意識するとともに、それらを通して紡ぎあげられた各プログラム同士が「縦」の連鎖として、ストーリーになっている必要がある

戦略と人事をつなぐ 教育体系構築チェックリスト

- レベル判定 … 5 よくできている 4 概ねできている 3 問題ないレベル 2 あまりできていない 1 全くできていない
- 重点 … 取り組むべき重要度の高い項目に ✓

テーマ	No	チェック項目	レベル判定	重点課題
経営との連鎖	1	トップのメッセージから人材育成(とりわけ「リーダーシップ開発」)に対するコミットメントの高さが伝わってくる		
	2	人事・人材開発部門の責任者は企業の方向性を決する経営会議や中計策定などに参画している		
	3	人事・人材開発部門、経営企画部門の責任者は「常に対話や情報交換」を実施し、経営と人事に関する共通認識を持っている		
	4	人事・人材開発部門のメンバーも中計の趣旨や概要、企業の重点課題まで具体的に把握している		
	5	「経営が向かうべき方向性」と「求める人材像(リーダー像)」に整合性が取れており、社員にも明示できている		
人事との連鎖	6	「求める人材像」や「役割・等級要件」は曖昧なままにせず、「具体的な能力要件」としてブレイクダウンできている(コンピテンシーやスキルセットなど、育成・開発要件が明確になっている)		
	7	教育体系は評価制度、等級制度、昇格制度との連動性が明確に図られている(社員にも認識されている)		
	8	入学・卒業方式などの「人事ポリシー」と「教育体系・施策」に一貫性や整合性が示されている		
プログラム設計	9	各階層、各役割に求められる要件とプログラム内容の連鎖が明確に図られており、社員にも明示されている		
	10	階層間の教育内容に「明確な育成ストーリー」があり、現場の社員は理解している(単発モノになっていない)		
	11	研修前後の施策は必ず職場実践につながるような仕掛けが上長を巻き込んでなされている		
	12	教育体系には研修制度だけでなく、「チャレンジングな経験」を喚起する仕組みも組み込んでいる		
	13	教育施策上、客観的な「自己認知」と具体的な「成長課題」を特定する機会が早期に組み込まれている		
	14	大きな節目となる役割へ昇進する手前には「準備期間」として、リーダーシップを開発する「養成」の仕掛けがある		
	15	リーダーの輩出や育成を現場任せにしておらず、人事・人材開発部門もプロセスに関与している		

本資料に関する詳しい内容について

オンラインセミナーにて詳細を
ご紹介しています



ライブ配信

LEADCREATE

戦略と人事をつなぐ 教育体系構築の実践知

全3回シリーズ、各回70分

- ※ 開催日時は弊社コーポレートサイトにてご確認ください
- ※ セミナー申込みは弊社コーポレートサイトにて受付しています

本資料に関するご質問について

本資料の内容に関するご質問は、以下メールアドレス宛に
お気軽にお問い合わせください。1～2日以内に担当者より
回答させていただきます。

info@jp-leadcreate.com

※ コーポレートサイトのお問い合わせフォームもご利用いただけます

人と組織に「協創力」を。

リードクリエイイトは、リーダー育成と組織開発に関する多面的なサービスを展開しています。各社の課題に応じて企画を立案し、お客様と一体になって運用までをサポートします。お気軽にご相談ください。

<https://www.jp-leadcreate.com/>

下記のようなお悩みをお持ちではありませんか？

- 次世代経営人材の育成・登用
- ミドルマネジメント層の育成
- 中堅社員層の育成
- 新人・若手社員の戦力化
- グローバル人材の育成
- 戦略的なローテーション、人材配置の展開
- 昇進昇格(人選)の最適化
- 社員の自律的なキャリア開発
- 職場内人材育成の促進
- 人事制度、教育体系の見直し