

課題解決への取組

1 人材・組織の課題発見

1 現状の把握

① 人材・組織チェックシートについて

「人材・組織チェックシート」(図表 1-1 p.5) は、採用、定着および育成の 3 つの分野における 24 のチェック項目で構成されています。この 24 のチェック項目で取組状況を確認し、現状の把握と課題抽出を行います。

② チェック項目の○×判定基準

実践済み（または実践段階）は○、それ以外は×としてください。

③ 人材・組織の総合的評価

以下を参考に自社の状況を判定してください。

○が 17 個以上の場合

仕組み・運用において良好な組織レベルと判断されます。

○が 9～16 個の場合

改善すべき問題が散見しています。解決すべき課題の優先度を見極めて取り組んでいく必要があります。

○が 8 個以下の場合

施策を展開するうえで、その土台となる基盤づくりが必要な状況です。組織単位での重要度や緊急度に基づき優先課題を決定し、段階的かつ継続的に進める必要があります。

図表 1-1 人材・組織チェックシート

分野	チェック項目	チェック欄 ○×	合計欄
採用	① 経営理念を文章で示している。		7
	② 経営理念を達成するための事業計画を作成している。		
	③ 自社の強みをアピールできている。		
	④ 会社の特長や業務内容を具体的にわかりやすく表現し、求人票に反映している。		
	⑤ 求める人材要件（役割と基準）を関係者間で共有している。		
	⑥ 従業員の教育ができている。		
	⑦ 多様な人材（女性、高齢者、外国人等）の採用および活用に取り組んでいる。		
定着	⑧ 理念・方針や行動規範（身だしなみ、対応のルール等）が周知・実践されている。		8
	⑨ 職種や役職の役割・責任が規定化されており、従業員に理解されている。		
	⑩ 定期的な個人面接、ビジネススキル基礎研修を実施している。		
	⑪ 指示・命令や報告・連絡・相談の仕組みが機能している。		
	⑫ 経営者からの指示が現場で実践されている。		
	⑬ お客様のクレームやリスクについて、すみやかに上位者に伝達されている。		
	⑭ 働き方の多様化の観点から、雇用・勤務形態の選択等の運用の改善を行っている。		
育成	⑮ 公正処遇、動機づけの観点から賃金制度や評価制度の整備を進めている。		9
	⑯ 社内勉強会、外部セミナーへの参加等を推進している。		
	⑰ 仕事の分担や作業のプロセスを見直し、改良を行っている。		
	⑱ 経営目標や事業計画を示し、その達成に向けて個々の仕事の進捗状況や出来栄を確認している。		
	⑲ OJT（職場内教育）を実践している。		
	⑳ 実践と振り返りを繰り返すことで生産性向上に取り組んでいる。		
	㉑ 各部門・工程間の横の連携・協力体制が整備され、機能している。		
	㉒ 現場の提案を引き出す場や推進の機会を設定している。		
㉓ 経営についての情報発信を定期的に行っている。			
㉔ 将来の後継者について、目標を定め、継続的に育成を図っている。			
合 計			24

2 人材・組織チェック項目と想定課題

課題解決に向けた取組の検討・実施にあたり、**図表 1-1 (p.5)** の人材・組織チェック項目と想定される課題等の関係を**図表 1-2** にまとめました。

①から②④のチェック項目から、想定される課題とその解決のための項目・参照ページを記載しています。

p.12 から p.31 「④各課題と事例の紹介」の各項目では、「基本アプローチ」「事例紹介」「ポイント」を掲載し、解説しています。

図表 1-2 人材・組織チェック項目と想定課題、紹介事例との関係

分野	チェック項目	想定される課題	項目	参照ページ
採用	①	価値観の共有	人事理念・方針（経営理念の明文化）	35
	②	戦略的事業運営	人材づくりの構図	10
	③④	人材採用の事前準備を進める	①採用力の強化	12、13
	⑤	求める人材要件（役割と基準）の明確化	②人材要件の整備	14、15
	⑥	人材の育成	能力開発・教育制度 組織力強化・向上	60、66
	⑦	多様な人材（女性・高齢者・外国人等）の活用	③女性の活躍推進	16
定着	⑧⑩	入社時の導入教育、フォロー教育の整備	④人材の定着化	17
	⑨	職種・役職の明確化（規定化）	役割と人材構成（職種） 人材基準（要件）	38、42
	⑨	資格等級制度の構築・整備	資格等級制度	45
	⑪⑫⑬	コミュニケーションの活性化	報告・連絡・相談（報連相）	70
	⑭	職場環境の整備	⑤非正規社員の正規化推進	18
	⑮	各種人事制度の構築・整備（賃金、評価・目標管理、教育訓練等）	⑥賃金制度の整備 ⑦評価制度の整備	19、20、21 22、23
育成	⑯	教育訓練制度の構築・整備	⑧人材（中核人材） ^{*1} の育成	24、25
	⑰	効率的な組織運営	組織のマネジメント	68
	⑱	目標管理制度の構築・整備、面接制度の仕組みづくり	⑨目標管理制度の構築と運用	26、27
	⑲⑳	OJT（職場内教育）の仕組みの整備・推進	⑩教育訓練の仕組みづくり	28、29
	㉑	組織力の強化・向上	組織力の強化・向上	66
	㉒	モチベーションの向上 組織活性化	提案改善制度	71
	㉓	コミュニケーションの円滑化	会議	71
	㉔	経営人材 ^{*2} （後継者、経営者を補佐する人材）の育成	⑪経営人材 （後継者、経営を補佐する 人材）の育成	30、31

※1 中核人材とは、事業上の様々な業務において中核を担う人材、または特殊な資格や専門性の高い就業経験を有する即戦力たる人材のこと。

※2 経営人材とは、企業などの組織体において、各種業務の遂行が経営目的に沿って達成されるように、その活動全般にわたる管理・運営を行う人材のこと。

3 課題・目標設定と対応の考え方

組織における様々な仕組み・ルールづくりとその運用の両輪を機能させるために、以下の要素を考慮して課題や目標を設定します。

① テーマ・対象を絞り込む

例えば、テーマを「中堅社員のスキルアップ」と設定した場合、単なるスキルアップでは漠然として差し示す範囲が広すぎます。取り組みやすさや、早期に効果が期待できるかを考慮し、「中堅社員における不良品低減に向けた QC 手法による問題解決」というように対象と内容を絞り込むことで効果測定が容易になります。

テーマが複数ある場合は、緊急度、難易度等を考慮し、優先順位をつけて取り組む必要があります。(図表 1-3)

図表 1-3 テーマの設定 (例)

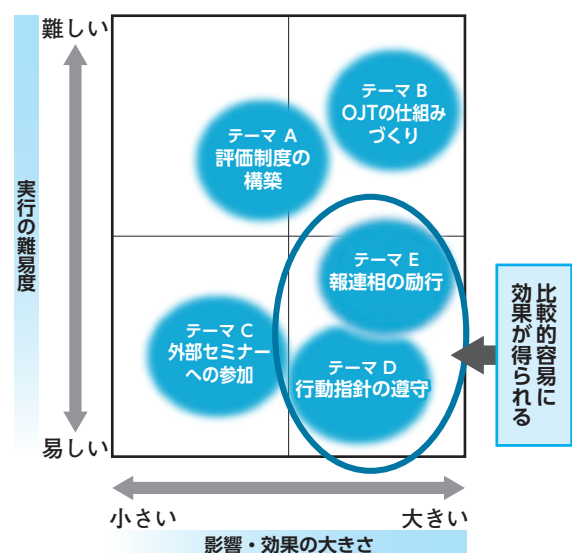
テーマ	目的	当面の目標
A. 評価制度の構築	仕事の遂行度の把握と処遇、育成への展開、従業員のモチベーションアップ	職種・役職別の評価基準の作成
B. OJT の仕組みづくり	仕事を通じた実務力の養成	教育責任者の任命と指導スキルの習得支援
C. 外部セミナーへの参加	原理・原則や基礎知識の習得	1 人年 2 回の自主的受講
D. 行動指針の遵守	指針の理解、重点行動の確実な実行	社内ルール違反 0 件
E. 報連相の励行	相互確認、協力、情報共有・連携の強化	連絡漏れ 0 件

② 課題の優先度の決定

仮に、上記図表 1-3 のように 5 つのテーマが抽出されたとします。この 5 つのテーマについて、“実行の難易度”と期待される“影響・効果の大きさ”を軸としてポジショニングマップに示します。(図表 1-4)

難易度は高くても、効果が最も期待できるのは、テーマ B「OJT の仕組みづくり」と考えられますが、実行の難易度が比較的容易で効果が得られるのはテーマ E「報連相の励行」やテーマ D「行動指針の遵守」です。これらの取組による成功実績を積み上げながら、テーマ B に取り組むことも現実的には有効と考えられます。

図表 1-4 課題の優先度の決定



③ 目標の設定

目標設定する際、具体的かつ定量的に示すことにより従業員間での認識の共有化が図りやすくなります。

(例) 不良品率を現状の 5% から 3% に低減する。