

3 領域ごとの改善策立案上のポイント

領域1 キャリア形成・人材育成

ア 人材育成風土の醸成

企業組織における人材育成・キャリア形成は、教育・研修とともに、日々の仕事における上司のかかわり方（仕事の割り振り、任せ方、指導、評価・フィードバック等）、人材の配置、人事ローテーション等、広く人材マネジメントを通じて行われていく。育成については、企業主導を基本とする組織と社員の自己責任に重きを置く組織に大別されるが、そのいずれであっても、成長を重視し、その奨励や支援の取り組み強化により、人材育成風土を醸成することが求められる。



イ キャリア形成を支援する仕組み・制度の構築

キャリア形成については、それを支援する仕組みや制度の構築も必要である。構築にあたっては、キャリア形成の最終責任が、基本的に個人の側にあることを前提として、個人が自律的に目指すキャリア目標の達成を支援しつつ、組織目標との統合を図る枠組みが必要となる。

ウ 従業員が活用し易い教育・訓練環境の整備

人材育成を進め、キャリア形成を促進していくために、自律性促進の視点をベースに、選択可能性、受講時間・受講環境の自由度、費用補助・休暇付与等、受講支援策の充実をポイントにするとよい。

改善施策・制度の参考事例

- ア. キャリア・コンサルティング
- イ. キャリアカウンセリング、コーチング
- ウ. キャリアデザイン研修
- エ. メンター（助言者）制度
- オ. 計画的人事ローテーション制度
- カ. 自己申告制度、社内公募制度、社内フリーエージェント（FA）制度
- キ. e-ラーニング

領域2 人間関係

ア 管理者のマネジメントの考え方、マネジメント行動のレビューと修正

管理者のマネジメントにおける考え方やスタイルには、それぞれの個性や独自性があるが、組織全体としてのマネジメント強化に向けては、それをある程度束ねるマネジメント方針の決定と明示、それに基づく管理者のマネジメント行動のレビュー、マネジメント行動の修正、その実践といったプロセスが必要となる。

イ 良好で活発なコミュニケーション推進、風通しの良い風土醸成

自由闊達とした風通しの良い組織を目指すには、まず管理者自らが部下との気兼ねのない率直なかかわりを積極的に実践し、質量ともに十分なコミュニケーションを心がけることが必要である。更に、常に部下の状況や立場を理解することに努め、それに基づく支援的対応を行うことが求められる。

ウ メンバー間の協働意識の醸成と実践

組織メンバー間に協働の意識を根付かせるための管理者としての日常的なメッセージの発信、並びに必要な応じ、協働や支援を実践させる部下への業務指示、業務割り当て等を継続的に行うことにより、その考え方が浸透し、定着していく。

改善施策・制度の参考事例

- ア. 経営としてのマネジメント行動指針の明示
- イ. 管理者行動に関する管理者本人と部下による調査
- ウ. 部下理解を基盤とした支援型マネジメントの実践
- エ. 従業員態度調査（モラルサーベイ）
- オ. 組織開発研修、組織風土改革研修・改革推進キャンペーン
- カ. 管理者と部下の定期面談制度、経営幹部と従業員との懇談会
- キ. 組織内情報共有ミーティング
- ク. 職場でのレクリエーション活動

領域3 仕事の裁量性

ア 組織全体としての権限委譲方針と支援型マネジメントの実践

個々の管理者の判断に基づく権限委譲や裁量拡大だけでなく、組織全体として権限委譲の方針が明確にされれば実行の推進力は一層強いものになる。また、権限委譲だけでなく、マネジメントのあり方を管理者主体の管理志向から個人を主体とする自律支援志向に移行させることが望ましい。

イ 個人尊重の考え方、仕組み、制度の導入

権限委譲は、組織と個人の間を、組織主導から個人尊重のあり方へと移行させることに繋がる中核的施策として位置づけるべきである。この点からも、組織全体の方針として、個人の尊重を基盤とした権限委譲推進の考えが明示されることが重要である。

改善施策・制度の参考事例

- ア. 権限委譲（エンパワメント）の推進
- イ. 権限規定の見直し
- ウ. 支援型マネジメントへの移行
- エ. 裁量労働制の導入
- オ. 各種提案制度の実施