



でらいとニュース

Delight Consulting

発行 : デライトコンサルティング株式会社
 発行責任者 : 近藤圭伸
 編集 : 鈴木久江、東卓
 発行日 : 偶数月1日

Contents

【組織人事】

- 連載 最終回 戦略レベルから人事労務管理を再構築する(3/3)
- 連載 デライト労務相談室 労務の泉「うつ病の疑いのある社員の取扱い」
- 連載 最終回 「持ち味カード」実践指南 持ち味実践「暮らしで使う」
- 連載 最終回 問題解決型ファシリテーション 解決策の立案(2/2)

【Communication】

- でらいとの独り言 秀吉に学ぶ
- 研修・セミナーレポート 通信設備工業A社:新任係長研修

ホームページもご覧ください
<http://www.delight-c.com/>
 (社長とスタッフのブログ 随時更新中！)

最終回

戦略レベルから人事労務管理を再構築する(3/3)

組織人事コンサルティング事業部 シニアコンサルタント 東卓

今号では、「中小企業の人事戦略策定の進め方やフレームワーク(枠組み)づくり」を事例を交えてご紹介します。

人事戦略策定にあたり、弊社がご提案するのは、経営者と幹部クラスと総務・人事部が一体となってプロジェクトを立ち上げ、人事労務管理に限定せず、経営環境(現在と将来予測)に対する共通認識を持つところからスタートすることです。

検討範囲を人事労務管理に限定すると、制度上・運用上の不具合(現状の問題点)の指摘に終始し、最初から「改革(あるべき姿)」の視点が持てないからです。

人事戦略策定の基本ステップ(下記 ~)

- 経営理念の再確認
- 経営環境分析(外部環境、内部資源)
- 事業ドメイン、経営戦略(全社戦略)の検証
- 事業ビジョン・戦略、機能別戦略の検証
- 人事戦略の検証(との整合性(フィット)を取りながら)

~ は、特に幹部クラス以上であれば、すでに共通認識があるはずと思われるかも知れません。しかし弊社がご支援した過去の事例を振り返ると、意外にそうでもありませんでした。

例えば、で、経営環境の現状については共通認識があるが、将来予測については認識がバラバラであったり、環境要因を“機会”と捉えるか、“脅威”と捉えるかにおいても認識が異なっていたケースがありました。

また、で、各部門毎の戦略テーマ(重要課題)を抽出する際にも、各部門の業務が「何のためにやっているのか。戦略上、どういう位置づけなのか。どのように会社業績に貢献しているのか」について幹部クラスの認識が薄く、業務の遂行そのものが目的化しているケースがありました。

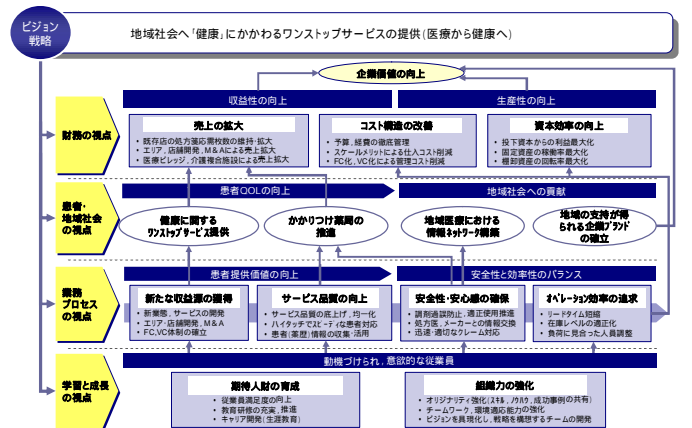
人事戦略策定のプロセスは、経営者と幹部クラスとの認識のギャップ、幹部クラス間での認識のバラツキを明らかにしながら、共通認識を醸成していくプロセスでもあります。

~ のプロセスで共通認識を持ってこそ、「だから、こういう人材がこれくらい必要で、人事ポリシー(処遇、育成の基本的考え方)はこうでなければならない」と言えるはずで

人事戦略策定に有効なフレームワーク(例)

特に目標管理制度を導入されている企業に最も有効であると考えられるフレームワークは、「バランススコアカード(BSC)の戦略マップ」です。先に述べた ~ のステップで検討を重ね、BSC戦略マップ(下図例)にまとめます。

機能別戦略のベースともなる「財務」「顧客」「業務」「組織・人材」の4つの視点で重要課題(戦略テーマ)が明確になると同時に、最終的な財務成果に結びつくまでの部門業務・重要課題の関連が明確になります。また、目標管理制度における各部門の組織目標へ活用し、個人目標にブレイクダウンすることが容易です。





デライト労務相談室 ~ 労務に関する質問・相談にズバリお答えします! ~

労務の泉

うつ病の疑いのある社員の取扱い

Q.

(質問)

最近部下の言動がおかしく、うつ病のような気がします。上司の私が病院に行くことを勧めたり、休職について話をしてもよいのでしょうか？

(情報通信業A社 係長 B様より)

A.

(回答)

部下と話をする機会を設け、部下の心身の状況について確認をして下さい。うつ病の疑いがあると思う時は、本人の承諾を得た上で総務・人事に相談をし、指示がある事項について対応して下さい

~~~~~  
 部下のうつ病を早期発見し、総務・人事に情報をつなげることが大切で  
 ~~~~~

I

遅刻や欠勤をしなかった部下が、遅刻が目立つようになるなど、これまでになかった行動が部下に見られるようになった時は、特に注意を払ってみるようにして下さい。重要なのは、「いつもと違う」部下の様子に気付くことです。

当てはまらない

当てはまる

上司として、引き続き、日常的な部下の様子を観察して下さい。

「いつもと違う」部下の様子

遅刻、早退、欠勤が増える
 休みの連絡がない(無断欠勤がある)
 残業、休日出勤が不釣合いに増える
 仕事の能率が悪くなる。思考力・判断力が低下する。
 業務の結果がなかなかでてこない
 報告や相談、職場での会話がなくなる
 (あるいはその逆)

表情に活気がなく、動作にも元気がない
 (あるいはその逆)
 不自然な言動が目立つ
 ミスや事故が目立つ
 服装が乱れたり、衣服が不潔であったりする

資料出所：厚生労働省「職場における心の健康づくり」パンフレットより



「いつもと違う」部下の様子に気付くために、日頃から部下に関心を持ち、部下の性格・特性をきちんと把握することを心がけましょう。そして、いつでも上司に相談しやすい雰囲気作りをしておきましょう!

II

本人の承諾を得て、総務・人事にすぐ相談して下さい。



総務・人事から指示を受けた場合のみ、上司から本人に受診を勧めして下さい。総務・人事から指示を受けずに、上司の独断で本人に受診を勧めることは、後にトラブルを起こす可能性があります。

会社の産業医などの意見に基づき、部下の医療機関への受診が必要と判断された場合は、「誰が」部下に受診をすすめるのか？

休職の適用について



安易に「休職して休養したら？」などと、上司の独断で休職を勧めるようなことは話さないで下さい。部下に休職を適用するかどうかの判断は、会社が行います。本人から主治医の診断書が提出された場合でも、休職が認められない場合もあります。必ず総務・人事から具体的な指示があるまで、休職について話をしないで下さい。

ワンポイント
アドバイス



< ストレスを軽減する声のかけかた >

(悪い例) (上司)大丈夫か？

(良い例) (上司)最近、眠れているか？食事はきちんと食べているか？

(部下)大丈夫です。

(部下)あまり眠れません。あまり食欲もありません。

質問をする時は、質問を具体的な内容に置き換えることによって、より様子を知ることができるようになります！



「持ち味カード」実践指南 持ち味実践「暮らしで使う」

これまで5回に渡って“『持ち味カード』実践指南”と題して、『持ち味カード』の魅力と具体的な活用のヒントをお伝えしました。皆様にも是非一度『持ち味カード』を体感していただきたいと思います。詳しいご活用方法につきましては、【弊社担当者】、または【山本】までお気軽にお問い合わせください。

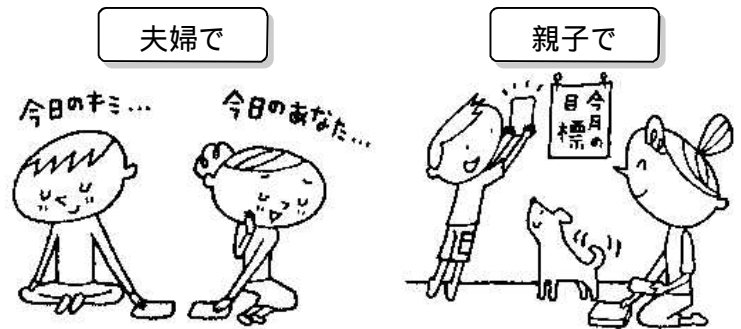
暮らしの中で使う

この『持ち味カード』はビジネス編ですが、ご家庭でも、ご夫婦間・親子間などで使っていただくこともできます。

お互いに相手の持ち味だと思ふカードを出し合って、どのような場面でその持ち味が発揮されたかなど「エピソード」を添えて、教えてあげましょう。コミュニケーションのキッカケになり、相互の理解が深まります。

その際は、まず、持ち味(良いところ)を具体的なエピソードで、ほめてあげることです。直して欲しいところなどは、ほめた後で。ここがポイントです！

自分では気付かなかった『持ち味』を選んでもらえることもよくあります。ぜひお試しを。



～ 暮らしの中で使う『持ち味カード』 ～

只今、『体感セミナー実施中！』です。この機会にご利用ください！

弊社では、『持ち味カード』を使ったセミナーを特別価格でご提供しております。

これまで当セミナーをご利用頂いた企業様では、社内会議の一部の時間を使って行い、ご好評頂いております。詳細は、同封のチラシをご覧ください。



問題解決型ファシリテーション

ファシリテーションTips～組織による問題解決のスキル～ 最終回 解決策の立案(2/2)

前号では、解決策立案のステップにおいて、「解決策を議論する合理的な順序」をご紹介しました。

今号では、メンバー間で議論の末に出された複数の解決策(発散)の中から実行に移す「解決策を意思決定(収束)する方法」をご紹介します。

複数の解決策(選択肢)からひとつの答えを選び取るには、メンバー全員が納得できる「判断軸(評価尺度)」をつくることが重要です。意思決定の判断軸のひとつとして、次のようなフレームワークを用いることが有効です。

Tチャート

	メリット	デメリット
解決策
解決策
解決策

ペイオフマトリクス

	実現性	
	実行が容易	実行が困難
収益小	すぐできる	時間の無駄
収益大	ボーナスチャンス	努力が必要

参考文献:「ファシリテーションの技術」(堀公俊・著)に加筆修正

意思決定マトリクス

評価項目毎の点数は最大10点

評価項目	収益性	実現性	成長性	親和性	波及効果	合計
重みづけ	×3.5	×2.0	×2.5	×1.0	×1.0	(10)
解決策	10	7	1	5	3	59.5 / 100
解決策	1	5	1	3	10	29.0 / 100
解決策	5	1	7	1	7	45.0 / 100

ペイオフマトリクスや意思決定マトリクスは、判断軸(評価項目)の選び方によって他にも様々なバリエーションが考えられます。メンバーが納得できる判断軸を提示する(合意する)ところがファシリテーターの腕の見せどころです。

いずれのフレームワークもメンバーの納得性を高めるには有効ですが、これで機械的に意思決定するのは安易過ぎます。どうしても個人的な価値感や思惑が入りますし、チャンスとリスクが複雑に絡み合ったり、裏腹であったりします。

大事なことは、上記のようなフレームワークを使ってトコトコ議論し、メンバーが最後までやり抜く解決策(最適解)を選択することです。

誰も実行するつもりのない案が選ばれても困りますから。



でらいとの独り言

秀吉に学ぶ

社会保険労務士 後藤 正文

今、吉川英治の「新書太閤記」を読んでいます。戦国時代の天下を統一した豊臣秀吉の一代記を描いた歴史物語(全11巻)です。織田信長が亡くなる本能寺の変まで読み終えたところ。秀吉は、貧しい百姓の家に生まれながら、天下統一を進める信長の最も重要な家臣にまで大出世したわけですが、秀吉の心から奉公(仕事)に尽くしていく姿が非常に印象的でした。また、秀吉の仕事に対する姿勢は、現代のビジネスマンに置き換えても通じるものがあると考えさせられます。

秀吉は、十代の頃“いつかは自分も侍になって成功するぞ!”という志を持って家を飛び出し、運良く信長に仕え始め

てから、草履取り、台所奉公、炭薪奉公、厩(うまや)奉公、土木奉公など、実に様々な仕事を経て出世していったという話は有名です。

秀吉は、いかなる仕事であっても忠勤と誠意を打ち込み、最高の成果を出そうと全力で取り組んでいく姿が小説で描かれています。例えば厩奉公(馬の世話)の際には、馬と寝食を共にして同僚から呆れられるほどだったとか...

そこには、貧しい家に生まれて苦勞を重ねた経験と、希望と好奇心があったからこそだと思います。改めて自分のキャリアや仕事に対する姿勢を考える良い機会となりました。

研修・セミナーレポート

通信設備工事業A社：新任係長研修

今回は、研修受講者A係長の職場実践事例のP・D(計画と実行)をご紹介します。今回は、A係長のC・A(評価と改善)についてお伝えします。A係長の実践テーマは、部下Bさんが一人でデータ測定ができるようにOJTを行うことでした。

【評価】：職場実践1ヶ月後

9月の測定実施予定は、ケーブル絶縁測定、接地抵抗測定、光ケーブル接続損失測定、光ケーブル伝送損失測定を予定。9時より作業開始なので、8時30分より作業前ミーティングを実施。結果、作業工程の輻輳ふくそう(通常^{ふくそう}の送受信が困難になること)により、光ケーブル測定に関しては、説明及び測定作業を行うことができず、目標をクリアできなかった。作業終了後ミーティングにて、問題点を抽出するが、絶縁測定、接地抵抗測定に関しては問題なく作業を行えるとのことであった。

【改善】：上記の評価に基づき実践計画を修正

作業が輻輳すると、どうしても全てを実施および指導できない。来月にも測定作業があるので、そのときは工程調整を行い、光ケーブル測定作業実施日を、輻輳作業にならないよう工程調整を行うことにした。

【評価】：職場実践2ヶ月後

今月の測定実施予定は、先月実施できなかった、光ケーブ

ル接続損失測定、光ケーブル伝送損失測定を予定。接続損失試験、伝送損失試験とも、交互作業にて測定を実施した。当初予定を立てた、部下1人にて作業を行えるようになるという目標はクリアできた。工期が迫っており作業を短期間で行わなければならない状況ではあったが、計画的にOJTをおこなったことが、目標達成に寄与したと考える。

講師所感

A係長は、計画と実行に対し、自分なりの評価と改善を実施しました。1ヶ月目の評価と改善によって、2ヶ月目に目標をしっかりとクリアされました。職場実践の中にPDCAを組み込み、成功体験をされたことは、A係長の中では今後につながる大きな一歩ではないかと考えます。

研修全体の成果

今回の研修成果は、参加受講者全員が、A係長と同様な職場実践体験ができたことです。職場でPDCAを回せたことは、仕事の基礎の体感となりました。また、部下との対話を通じて、上司と部下の関係を密にすることができたことは、さらに大きな収穫であつたように考えます。職場実践で部下を巻き込み、PDCAを回す研修、若いときに体感すればするほど効果がある研修です。

是非、皆さんの会社でも取り組まれてはいかがでしょうか。

【編集後記】おかげさまで「でらいとニュース」は創刊(2006年4月)より、隔月発行を続け、約3年半が経ちました。ひとえに読者皆様の心温かいご支援の賜物と厚くお礼申し上げます。さて、でらいとニュースは次号(2010年2月発行)から全面的にリニューアルしてお届けします。今後も弊社のコンサルティング現場で培ったノウハウや事例をご紹介しますことに加え、より「タイムリーで、分かりやすい」構成・テーマにリニューアルします。乞うご期待!(七)

社労士法人 デライト コンサルティング
デライト コンサルティング株式会社

〒461-0001 名古屋市東区泉2-26-4高岳パレットビル
TEL 052-937-5615 FAX 052-937-5620
URL : <http://www.delight-c.com/>

デライトコンサルティングは、
「個人と組織の成長を図り、社会に貢献する」を経営理念として、
- Customer Delight (お客様の感動) -
を協創する人事コンサルティング会社です。