

「人が育つ職場づくり」のために

Key Words: 育成風土 / OJTの再生 / 相互信頼 / 共通言語化

2010年4月
株式会社HRアドバンテージ



HR Advantage

人が育つ職場づくり -イメージ-



人が育つ職場づくりへの視点

リーダーシップとは、「周囲の関係者に影響を与えながら目標達成へ導く行動」。
ゆえにリーダーシップは、リーダーに限らず、各人がそれぞれの立場で発揮すべきもの。

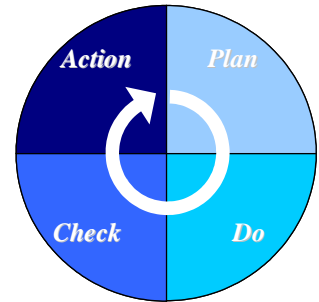
リーダーに求められる4つの要素：「Collaboration」「Development」「Control」「Challenge」
優れた職場に共通に備わっている4つの要素：「一体感」「自律性」「推進力」「成長力」

これらの中から、「人が育つ職場づくり」という観点から特に重要な項目を抽出。

職場状況の改善のためには、一人ひとりがそれぞれの立場において、期待される役割を果たすことが重要。

ただし、行動の変容のためには、「目標とする状態」が明確に認識されており、かつ「継続的な意識付け」がなされることが不可欠であり、以下のPDCAサイクルを一定期間回し続けることがカギとなる。

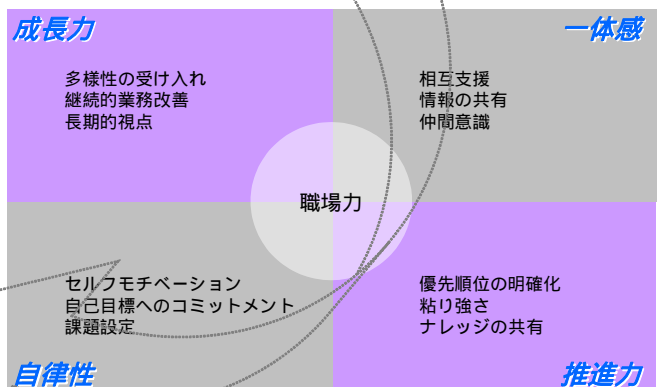
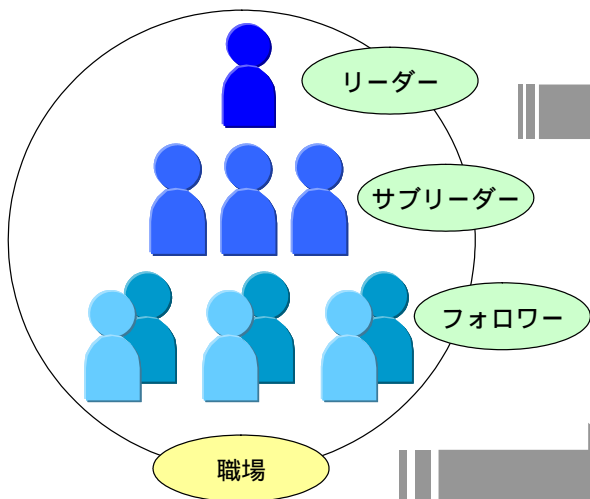
また、その改善活動を通して、リーダーが実地で育成されることとなる。



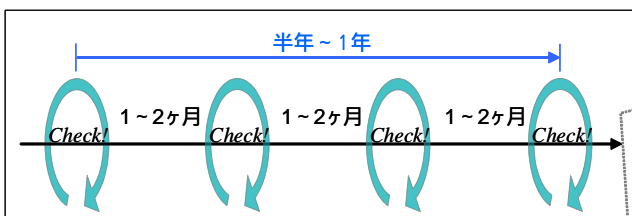
職場の改善が進むためには

- ・ 目標とする状態、および、それらの状態を実現するために必要なアクションが明確になっており、共有されている。 P
- ・ 職場メンバー全員による主体的な改善活動が、継続的になされている。 D
- ・ 現在の職場の状態、および各人の行動状況が定期的にチェックされている。 C
- ・ さらに改善へ向けて、各人がそれぞれの立場で何をすればよいか明確になっている。 A

人が育つ職場づくり -仕組みと内容-



一定期間繰り返し、チェック & フィードバック



人が育つ職場づくり - アセスメント内容 -

- 私の職場では、人間関係が良好であり、互いに協力し合って働いている。
- 私の職場では、メンバー各人がそれぞれの役割を果たすことにより効果的に機能している。
- 私は、一緒に働いているメンバーを信頼しており、当チームの一員であることを誇りに感じている。
- 私の職場のメンバーは皆、多忙な状況や困難な状況の中でも、常にモチベーションを高く維持している。
- 私の職場のメンバーは皆、自己の目標に強くコミットしており、達成へ向けて最善を尽くしている。
- 私の職場のメンバーは皆、自分に厳しく、自らに次々に課題を課している。
- 私の職場では、優先順位が明確にか
- 私の職場では、困難な状況に
- 私の職場のメンバーは
- 私の職場のメン
- 私の職場のメン
- 私の職場で
- 私の職場の
- 私の職場の!
- 私の職場のリ
- 私の職場のリ
- 私の職場の中堅以上、
- 私の職場の中堅以上のメン
- 私の職場の中堅以上のメンバー、
- 私の職場の中堅以上のメンバーは、従来、
- 私の職場の若手メンバーは、フェイス to フェイスのコミュニケーションを積極的に行っている。
- 私の職場の若手メンバーは、他者からの忠告やアドバイスを真摯に受け止め、自己の成長に役立てている。
- 私の職場の若手メンバーは、基本をおろそかにせず、基本に忠実に行動している。
- 私の職場の若手メンバーは、新たな取り組みに対しても臆することなく、積極果敢に取り組んでいる。

一体感
自律性
力
サブ
フォロー

相互支援
チーム効力感
仲間意識

セルフモチベーション
自己目標へのコミットメント
課題設定

優先順位の明確化
粘り強さ
ナレッジの共有

受け入れ
改善

ヨ々の対話
正しい説明
の浸透、意識付け
行動の推奨

職場の雰囲気づくりへの貢献
メンバーのメンタリング
困難事への率先垂範
より良い方法の模索

直接的コミュニケーション
成長意欲、素直さ
基本に忠実な行動
新たな取り組みへのチャレンジ

アセスメント項目

アウトプット(例) - 職場状況フィードバックレポート(例)

強み項目 トップ3

行動指標	キーワード
一体感 私の職場では、人間関係が良好であり、互いに協力し合って働いている。	相互支援
私の職場では、メンバー各人がそれぞれの役割を果たすことにより効果的に機能している。	チーム効力感
私は、一緒に働いているメンバーを信頼しており、当チームの一員であることを誇りに感じている。	仲間意識
自律性 私の職場のメンバーは皆、多忙な状況や困難な状況の中でも、常にモチベーションを高く維持している。	セルフモチベーション
私の職場のメンバーは皆、自己の目標に強くコミットしており、達成へ向けて最善を尽くしている。	自己目標へのコミットメント
私の職場のメンバーは皆、自分に厳しく、自らに次々に課題を課している。	課題設定
推進力 私の職場では、優先順位が明確にか	優先順位の明確化
私の職場では、困難な状況に	粘り強さ
私の職場のメンバーは	ナレッジの共有
成長力 私の職場のメンバーは、フェイス to フェイスのコミュニケーションを積極的に行っている。	直接的コミュニケーション
私の職場のメンバーは、他者からの忠告やアドバイスを真摯に受け止め、自己の成長に役立てている。	成長意欲、素直さ
私の職場のメンバーは、基本をおろそかにせず、基本に忠実に行動している。	基本に忠実な行動
私の職場のメンバーは、新たな取り組みに対しても臆することなく、積極果敢に取り組んでいる。	新たな取り組みへのチャレンジ

当職場の特徴

「一体感」は強いものの、他カテゴリーは総じて高い状態にはありません。チームとしてのまとまりがよく、職場メンバーの首にとって居心地が良い職場となっている反面、厳しさに欠ける面があるものと想定されます。

「成長力」が他カテゴリーに較べ低く出ています。現状満足型であるか、あるいは短視眼的な風土になっている可能性が高く、職場として、変化の受け入れや積極的改善など「人が育つ風土」が十分形成されていないことが窺われます。

伸び率を見ると、「自律性」の伸びが鈍く、各自が主体的に判断し、主体的に動くことに対して、何らかの抵抗感を感じている可能性があるものと思われます。

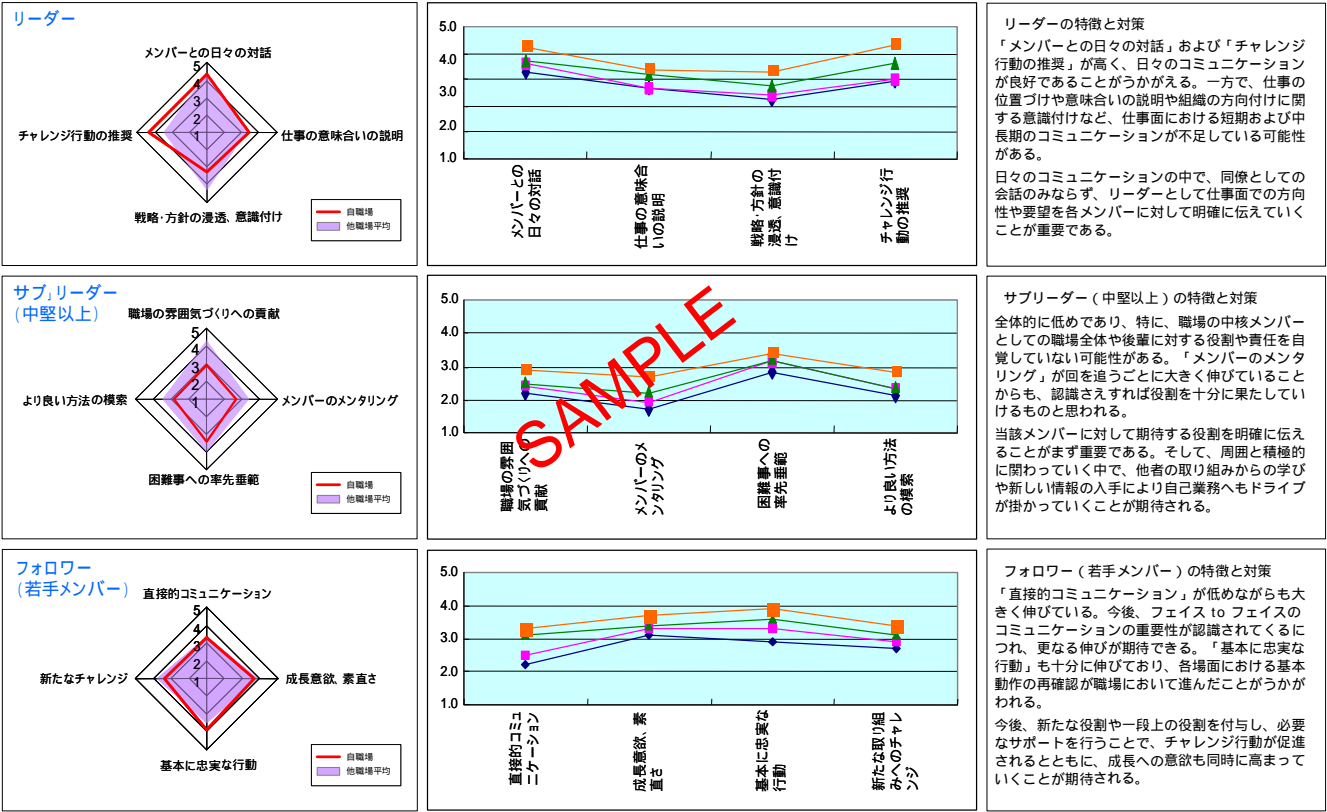
改善の方向性

コミュニケーションの良さや仲間意識、相互支援等の強みを活かしつつ、まずは「自律性」を高め、次に「成長力」を伸ばしていくことが今後の課題です。

「自律性」については、他人と違った考えの表明や行動の発揮を互いに認め合うことを確認し、同一性の打破へ向けた行動を相互にチェックし意識し続けることが重要です。

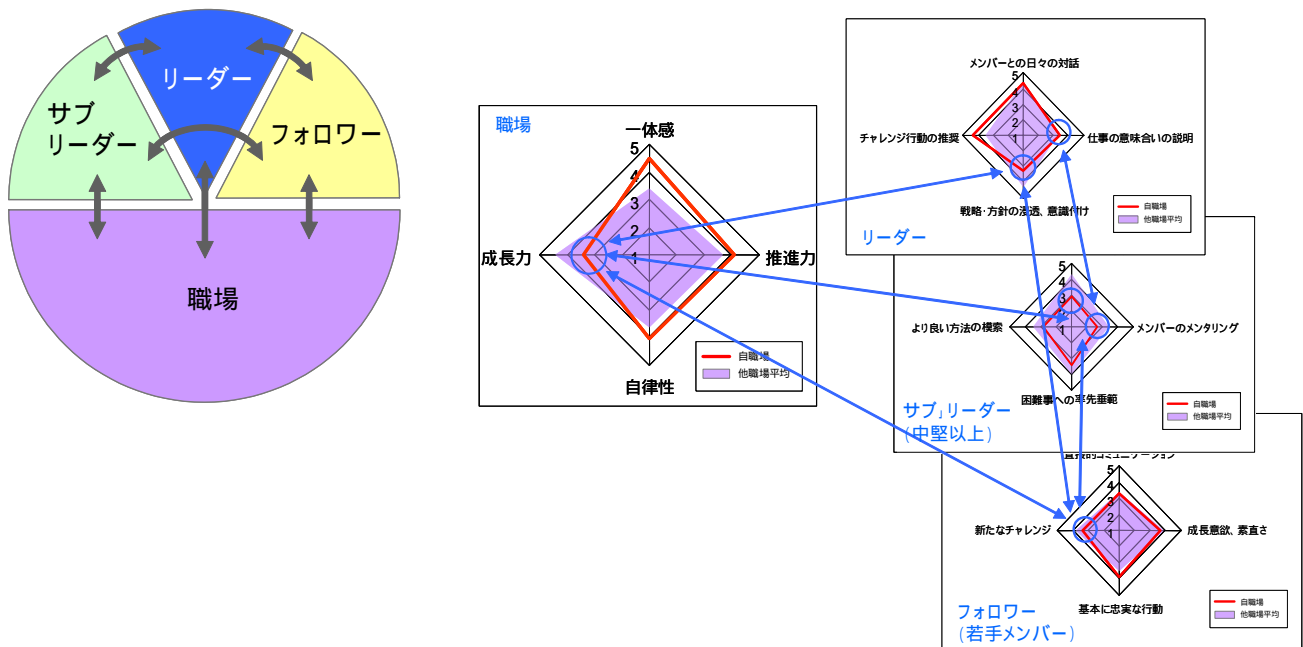
「自律性」が高まることで「成長力」は徐々に伸長するものと考えられますが、さらに伸ばすうえでは、従来のやり方をいったんは疑ってみる習慣をつけることや、非効率な点を見出すという視点を持ち続けるなど、まずは従来の延長線上での改善・改革から始めることが肝要と考えられます。

アウトプット(例) - 職場メンバー状況フィードバックレポート(例)

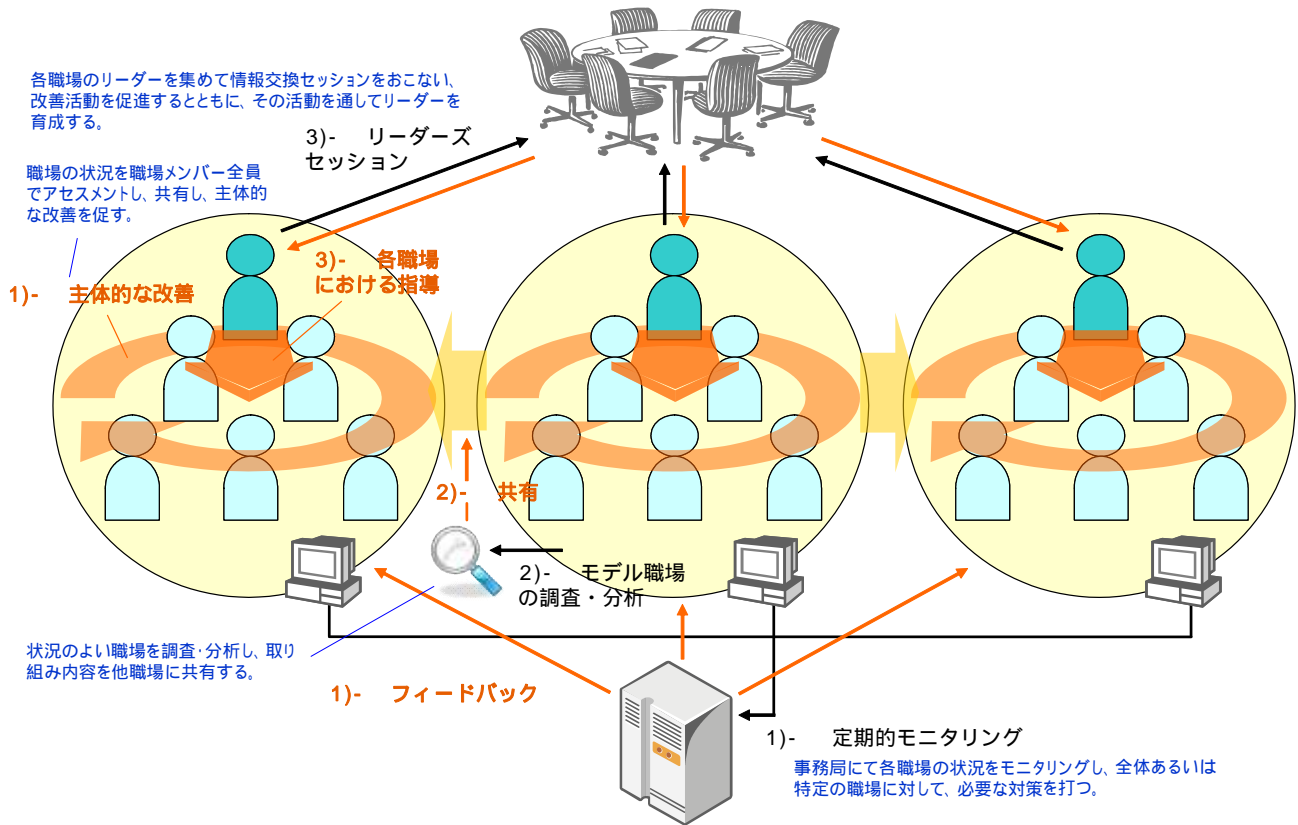


相互関連性と打ち手の明確化

職場状況とリーダーの行動、サブリーダー、フォロワーの行動は、相互に関わり合っている。
職場状況が思わしくない場合、各人の発揮行動との相関を見ることが、正しい打ち手が明確になる。



リーダーズセッション



HR Advantage

© 2010, HR Advantage Inc. All rights reserved.

This document is the confidential and proprietary property of HR Advantage Inc. This document (including the format and the presentation thereof) may not be reproduced, modified, sold or otherwise transferred or provided, in whole or in part, to any other person or entity without the prior written consent of HR Advantage Inc.