

# ● ● 株式会社御中

## 組織発展企業様への コンピテンシー開発による 組織強化コンサルティングとは？

組織強化の職人

ベネフィットドクター® <経営参謀>

(財) 生涯学習開発財団 認定プロフェッショナルコーチ

クレセール 代表 林 充宏

# ■ 組織発展の企業様の定義

- 革新的なアイデア・技術・仕組み等をもとに、  
新しい形態のサービスやビジネスを展開する企業。
- 新興企業または成長過程にある企業。
- 時代の移り変わりを背景に、新技術や新製品を軸に  
急成長している企業。
- 「新しい技術や商品を使った」や「歴史の浅い」企業
- ウェブ系やアプリ系などのIT企業
- 人材の増加や新卒の獲得、売上の増加があり、  
当初の仕組みや体制からの変化を求められる企業

# ■ 組織発展の企業様における問題

- 1、  組織が急速に発展・進化しているため、  
人の成長や評価体制が追いついていない
- 2、  成長させる・評価する仕組みが整っていない
- 3、  マネジメントが個々に任されているため、  
育成にばらつきが見える
- 4、  上層部と下位層の能力の差が大きく開いている
- 5、  プレイングマネージャーが業務に追われ、  
マネジメントに必要な時間が取れていない
- 6、  下位層に成長速度のばらつきが出ている
- 7、  新たな仕組みがどんどん導入させることで、  
現場レベルで混乱が起きている

# ■ 効果ベスト11

1. PDCAサイクルを確実に回せるようになる
2. 業務改善意識が高まる
3. 営業活動のスピードアップにつながる
4. チームの協調性が上がり、チームビルディングが出来る
5. 個人に着目している状態からチームでの視点を持つ人が増える
6. 会議の運用の方法、中身そのものが生まれ変わる
7. これまで届かなかったような、高い目標を追いかけるチームになる
8. メンバーが目標の達成のために全力で向かうようになる
9. メンバーの行動を促進させるマネジメント能力が上がる
10. マネジメントにおける行動管理の質が高まる
11. 組織の求める階層別の理想の人財像が明確になる

# ■ アクションプラン

## ①組織の理想像の明確化・認識のすり合わせ

## ②階層別コンピテンシーの構築

→階層別において業績優秀者の思考や行動をコーチ的リスニングで明文化

## ③集合研修

- 1、コンピテンシーの理解促進
- 2、受講対象者の不足スキルをレクチャー
- 3、グループディスカッションより事例共有

## ④個別フォローアップ

- 1、二週間に一回、コーチングセッションを実施
- 2、現場に即したタイムマネジメントの強化をはかる
- 3、組織に沿った個別のストレッチ目標に対して、PDCAサイクル実施により推進

## ④会議、面談の定例化への取り組み

→内容の構築・明文化の実施、スケジュール構築

## ⑤人事評価制度の構築 →コンピテンシーを元に検討の上構築。

# ②階層別コンピテンシーの構築

## <コンピテンシー構築手法>

### ■業績優秀者よりの行動特性一覧「コンピテンシー」の構築

- ・いつ、どこで、何を、どのようにしているか？
- ・どういう心構えでやっているか？
- ・大事にしているかは何か？

こういった視点からの問いかけにより、  
無意識化での取り組んでいる事柄を、45分間で、  
コーチング式インタビューにより、明確化していきます。

### ●インタビュー対象者例

「課長職のコンピテンシー開発」

- ・ 部署の部長
- ・ 部長が推薦する課長
- ・ 推薦された課長が推薦する課長代理

【推薦基準】 ・ 実績が出ている

- ・ 理想の動きが出来ている※推薦者の主観でOK

→コンピテンシー化し、決裁権者とのすり合わせを実施。

# ② 階層別コンピテンシーの構築

## <コンピテンシー例>

Book1 - Excel 林充宏

ファイル ホーム 挿入 ページレイアウト 数式 データ 校閲 表示 実行したい作業を入力してください 共有

【●●課長職】コンピテンシーアセスメントシート vol,2									
1	「評価対象者」名 _____ 日付 ____年__月__日								
2	「上司」名 _____ 日付 ____年__月__日								
3	※評価基準 A/出来ている B/どちらかといえば出来ている C/どちらかといえば出来ていない D/出来ていない E/わからない								
4									
5									
6	<b>行動マネジメントカ</b>								
7	<b>意識変容</b>			本人	上司				
8	1,	課員のリミッターを外すこと、気づかせることを意識し、実践できている							
9	2,	課員への指導・伝達の際、ビックイェスが出ているかを観察し、出るまで伝え続けている							
10	3,	「怒る」や「叱る」をしたあとは、いかに次に向けさせるかを意識し、場を設けて、どうしていくかを話している							
11	4,	うまくいっていない課員には、現状を理解させ、うまくいくイメージを抱かせることをしている							
12	5,	行動が停滞している問題が内面的な意識が要因であれば場を替えてモチベーションを上げている							
13	6,	うまくいっていない課員をヘルプに入ることによって前向きにさせている							
14	7,	いかに課員をやる気にさせるか？が自分の仕事と認識し、実践できている							
15	<b>ティーチング</b>			本人	上司				
16	8,	トークのずれ、訪問後のできた内容のすり合わせなど、課員の行動のPDCAができている							
17	9,	「自分だったらこうしてた」と最良のタイミングでアドバイスができている							
18	10,	行動結果に違和感のある際はトークなどの詳細までチェックをし、できていない所を理解させるよう指摘し、具体的なアドバイスができている							
19	<b>洞察力</b>			本人	上司				
20	11,	「声が出てない」「一生懸命電話はしているがノリがない」などの違和感を感じた場合は、ごはんなどに誘い、モチベーションを高めている							
21	12,	朝礼では、課員のコンディションを観察し、必要時対処している							

全容 (2) (+)

準備完了 50%

# ③個別フォローアップ

## <個別フォローとは？>

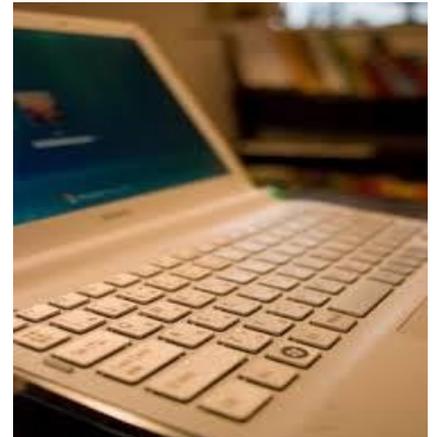
- 1、二週間に一回、電話でのコーチングセッションを実施
- 2、現場に即したタイムマネジメントの強化をはかる
- 3、組織の発展に沿った個別のストレッチ目標に対して、PDCAサイクルの実施により推進していく

### 【概要】

スカイプor電話での対話（一回30分程度）によって、「人財」の気付きや発見、自己認識を促すことにより、組織におけるミッションや役割を明確にして、数字目標・求められる結果に向かうプロセスを明確にし、行動を促進する関わり方。

- ・研修等でインプットしたものを常に意識化におき続け、身に付けれるようにする
  - ・組織の求める人物像への成長促進
  - ・業務や役割に必要な能力を開発・向上させる
  - ・タイムマネジメントを向上させ、業務効率を高める
  - ・部下への個別対応力を向上させ、部下の行動促進をできるようにする
- ことを目的としています。

Copyright©Crescer All rights reserved.



# ③個別フォローアップ

## <「人財」とコーチ(林)が対話する内容>

### 調子はどうか

- 今の調子はどうか。うまくいっていること、うまくいっていないこと。
- 心身の状態はどうか。
- 周りの人について、どう感じているか。

### 研修から今回までの間に起こったこと

- 研修の後に何か新しい動きはあったか。
- 何かブレイクスルーや、ひらめきがあったか。
- 何か新しい選択や決断を下したか。
- 個人的な新たな発展があったか。

### 現在取り組んでいること

- あなたのゴール、プロジェクト、活動の報告。
- やったことで誇りに思えること。
- 次のステップ。

### 林が援助が必要な内容

- 壁にぶつかっている。
- 何かわからないことがある。
- 見分けること、優先順位。
- アクションプランを立てる
- 計画とアドバイス。

### 次のステップ

- 次の目標は何か。
- 自分自身のために必要なものは何か。
- 次のゴールのために、見分ける必要のあることはなにか。



# ③個別フォローアップ

<コーチのスタンス・スキル>

**「個」の価値基準ではなく、**

**「組織」の価値基準を最優先にします。**

① 会話ではなく、対話。相手に考えさせる。

② 目的は行動促進として、相手の機嫌は気にしない。

③ スキルより前に関係性を深める

④ 相手に話させる。

割合は、「人財」：コーチ = 8：2

⑤ 聴くより聞こえる。

内容だけでなく、発するものを感じ取る。

⑥ 目標は、目的を得るための目印。目標による行動管理を活用。

⑦ 提案はやり方ではなく視点の提供。考え方の提供。

⑧ スケーリング（測定可能化）とスコアリング（点数化）の活用。



# ④ 会議、面談の定例化への取り組み

- 内容の構築・明文化の実施、スケジュール構築
- 面談の目的を種類ごとに整理
  - ・ いつ、どのようにやるか？スケジュール組み
  - ・ 具体的なやり方をスクリプト（台本）化

**面談終了時に相手のモチベーションが高まっている状態作り**

- 会議においては、アジェンダ（進行表）、目的の構築、参加者が参加者意識を持つ、ファシリテーション手法の伝導

**「効果的な」会議運営ができるための  
仕組み作り**

**※効果的＝短時間でより事項が決定する**



# ⑤ 人事評価制度の構築

## ＜人事評価制度を作るための手順＞

①何を評価するのか

**評価項目、評価基準の策定**

②いつ、誰が、  
評価するのか

**評価期間、評価者と被評価者の区分**

③どのように  
評価するのか

**評価の方法、評価ルールの設定**

④どのように評価点  
を計算するのか

**評価項目のウエイトを決める**

**会社の業績と共に人財が成長していく組織体制へ**

# ■ 報酬期間提示

- 期間

6 か月～12か月

- 報酬額

月額 150,000円

～200,000円(税別)

※組織状況・規模による