

会社概要

2013年9月30日現在

業種 : 自動車部品製造業

売上高 : 約125億円(連結)

生産拠点 : 国内3工場、5営業所

従業員数 : 約400名(連結)

主要顧客 : 自動車・電機メーカー等

サマリ

当社は自動車・電気機器部品のプレスや溶接、半導体などの組み立て等の事業を行っています。売上利益ともに順調に伸びているが、今後頭打ちが予想されていました。そのような状況下で、成果主義の人事制度を導入したがうまく機能せず、離職率が大幅に悪化していました。その原因は管理職のスキル不足だと考えていました。

1. サービスを導入した背景

360度評価やダイバーシティなど従業員よりの診断ツールが多い中で、取り組み姿勢とコンピテンシー診断を掛け合わせることで、採用時や評価などに活かすことができました。また、結果として、人材の選択と集中ができることに魅力を感じました。また、「ブラック社員」「ホワイト社員」診断ということも、他にはなかったサービスであり、面白いと感じました。

HR-PROGの概要

弊社が提供する人材診断ツール、「HR-PROG(Human Prosperity of Growth)」とは、個人の行動特性(コンピテンシー)と取り組み姿勢を測定し、ブラック社員・ホワイト社員を見極めるものです。

診断項目

取り組み姿勢調査

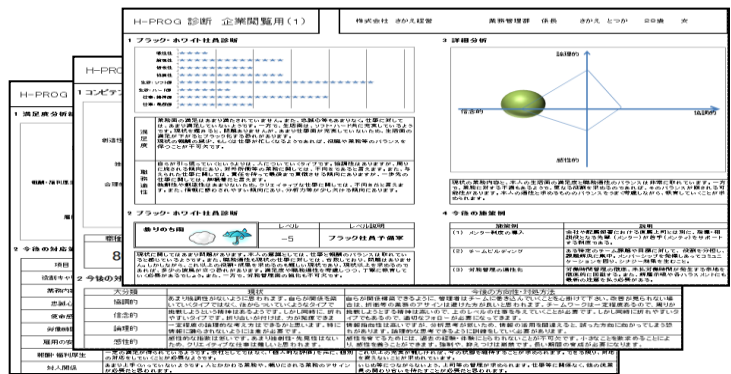
コンピテンシー調査

独自の手法でクロス集計

HR-PROGの特徴

- どの社員がどのような状態でブラックするのか、また、ホワイト化するためにはどのような状態なのかを的確に診断します。
- 現在の状態のみならず、将来に向けてどのようにすれば良いかもご案内しております。

診断結果報告



2. 従業員に対する取り組みせ方

経営陣と主幹部である経営企画室は、HR-PROGの主旨を理解していましたが、他の従業員に対しては、人員配置のための補助資料ということで、行動特性のみを伝えて行いました。幸い大きな混乱もなく、スムーズに進めることができました。提案時に受けた、人事施策を打つための参考資料ということを強調したことが大きかったと思います。

3. レポート結果の分析事例

レポート結果は、ある意味想像通りのものでした。管理職向きの従業員がほとんどいないばかりか、協調性のある従業員もあまりいませんでした。

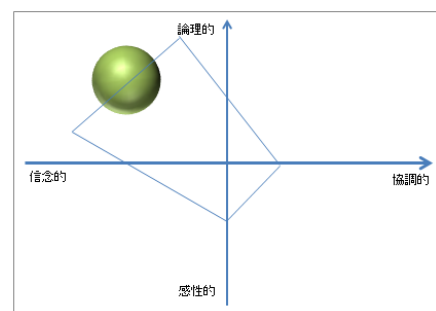
どちらかというと、専門化タイプが非常に多かったです。4象限ごとの分布は下記の通りです。

(1) リーダータイプ	...	10.8%
(2) 調整役タイプ	...	14.0%
(3) 専門家タイプ	...	69.9%
(4) 芸術家タイプ	...	5.3%

診断結果としては、専門家タイプには、協調性を発揮させることで、多くの人材が優秀な管理者になることができ、その為の施策としては、経営理念や事業計画を用いた経営との一体化をあげていました。確かにその通りですが、既にできていると思っていたため、その診断結果は衝撃的でした。しかしながら思い当たる節も多々あり、早急に着手することにしました。

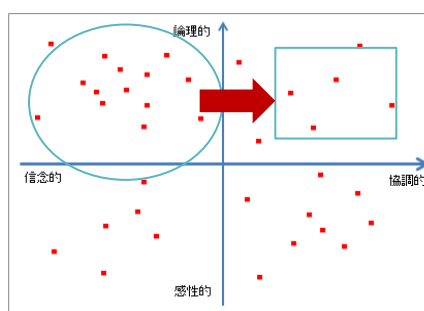
また、芸術家タイプの人材に対しては、仕事面・生活面の満足度も低いため、早急に何とかしなければならず、労務管理の徹底が示唆されていました。

全社診断結果



全的に論理的で信念的な傾向がある。満足度に関しては、ある程度はあるが、仕事面での満足度が低い。協調性が弱い。

従業員の分布



専門家に関しては、一部の人材は協調性を持たせることが可能である。これらの人材は優秀な管理職になる要素がある。

4. 施策の決定のプロセス事例

HR-PROGにより多くの施策が出されましたが、会社全体・部署全体のサマリを分析したところ、従業員(特に管理職層)の経営理念や事業計画に対する無関心さに着目しました。

また、当社の理想の管理職の行動モデルを構築し、現在の管理職また、その素養がある者に対しては、積極的に登用しました。

また、幹部候補生であったとしても、診断結果があまりにも芳しくない人材に対しては、事務作業や製造現場等の単純作業に配置転換を行いました。

5. 最後に

ご提案時に受けた、HR-PROGはブラック社員診断という位置づけですが、本当の狙いは、人材の活性化・最大限活用ということが、非常によく分かりました。

現在のところ、労務管理も適切に行っているため、万が一の訴訟のリスクはあるものの、過度に恐れられない人材活用ができていると自負することができました。

今後は、実態と合わなくなってきた成果主義の人事制度の再改定に着手する予定です。