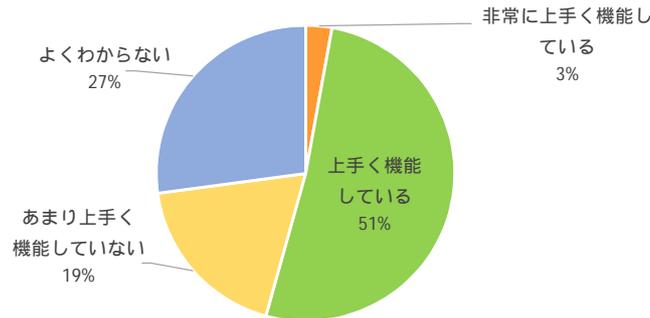
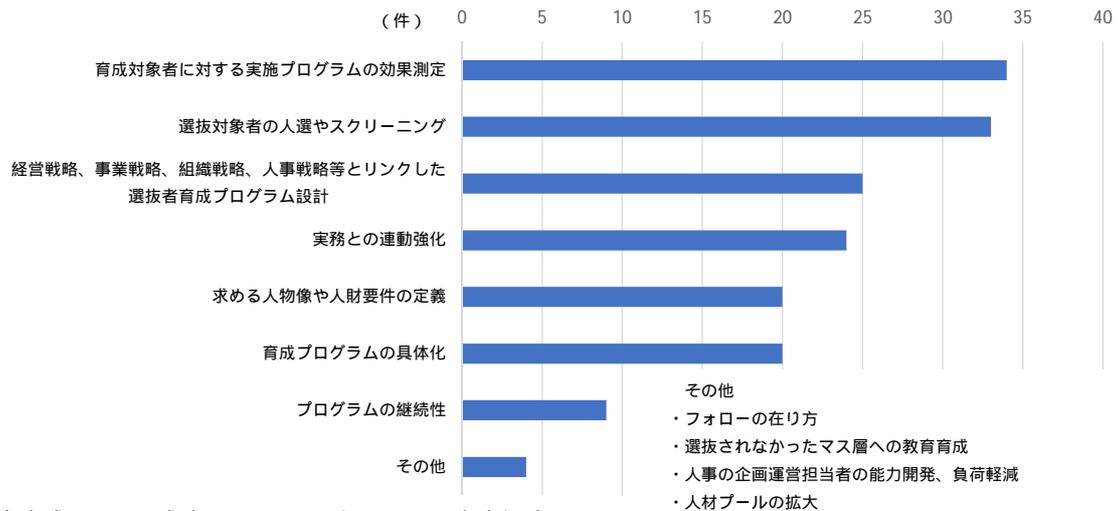




> Q3の1)で選抜者の育成を実施していると答えられた方  
選抜者育成はうまく機能していると思うか？



選抜者育成に関して、現在抱えている課題は？（複数回答可）



選抜者育成に関して成功している取り組みは？（自由記述）

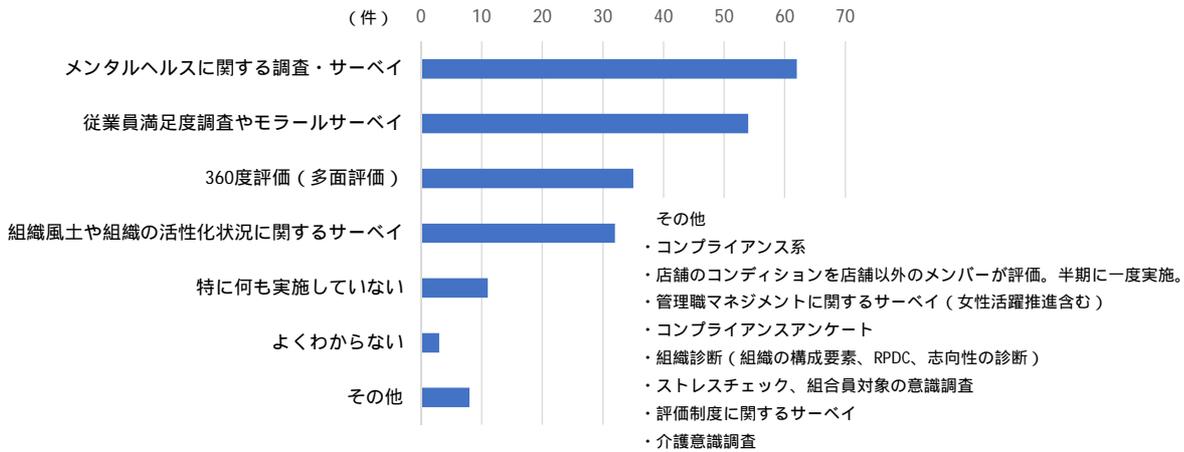
- ・成功とまでは言えないがOJT・研修・人事ローテーションを組み合わせる前提で進めている。
- ・キャリアデザイン研修にて、受講者が今よりキャリアアップをしたいと、意識変革が起こり、新たな仕事にチャレンジを希望し、他部署に移動し新たな業務に取り組んでいる。
- ・結果コンピテンシーの確認が取れ上位職への昇格事例ができています。
- ・ミドル層については、継続して実施しており、各部門が必要性を理解し参加者希望が増えてきている。
- ・役員との対話（役員による講義、メンターシップ制度など）、外部研修（他社選抜メンバーとの交流/切磋琢磨）など。
- ・「全社人材」を明確にすることにより、より戦略的な異動配置、登用につながれていること。
- ・経営の基本を学ぶ社外研修、役員メンター、社長との対話会、360度観察とフィードバック、経営への提言のまとめと役員へのプレゼンテーション 等
- ・経営幹部候補、課長候補
- ・ベンチャーを活用したグローバルリーダー育成トレーニング。
- ・本年から運用開始した為、現在は不明
- ・選抜研修受講後、一定の期間内に異動をさせ、新たなポストへチャレンジさせるケースが多い。
- ・グロービスのミドルマネジメントプログラム受講

選抜者育成に関して課題や難しいと感じている事、解決したい事、他社事例で知りたい内容は？（自由記述）

- ・短期での効果測定（選抜者の成長度合い）が難しい中で何をもってプログラムの良し悪しや改善点などを把握すべきが悩ましい。
- ・人選を間違えると効果がないこと。
- ・若手や中間層での選抜者のピックアップと処遇のあり方。特にITの労働市場の流動化が進む中で自社内に抱え込める評価・処遇のあり方が課題。
- ・幹部層の事業戦略に沿った課題の提供。
- ・育成目的の人事ローテーション（部門の主役である場合が多く、部門から出せない等）
- ・スクールについての継続性、また、受講によりより経営人材として育成されたかが測りにくい。
- ・実際の人事計画との連携（連携を前提に立案・運用しても実際の人事異動検討時にはあまり考慮されない）
- ・現場での実践、マネジメントの実践につなげる仕掛けづくり。戦略的育成ローテーションの実現。
- ・定点観測のしくみがないので、評価の難しさがある。
- ・他施策との連動
- ・研修を実施した後のフォローアップや職場での実践について。弊社でも上記GBLT卒業生に対してはキャリアコーチによるフォローアップ、面談、キャリアディベロプメントプランのレビューを役員層を入れて行なっていますが、それで十分なのか、意見を交わしたいと考えています。
- ・課題：参加者の意識
- ・人材選抜において、ポイントとしている点：スクリーニング方法

Q4 . 各種のアセスメントやサーベイについて

1) 定期的実施しているアセスメントやサーベイに関する取り組みは？(複数回答可)



2) 各種アセスメント・サーベイに関して、成功している取り組みは？(自由記述)

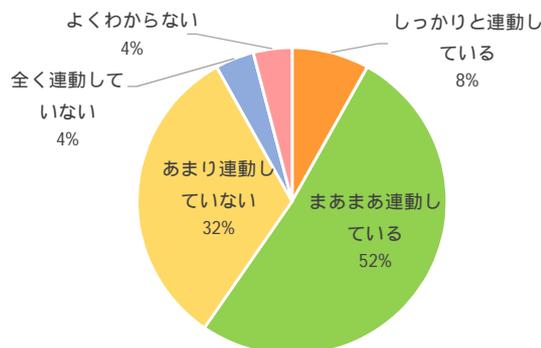
- ・成功とまでは言えないが職場環境や人材育成に関するサーベイ結果をマネジメント職の評価項目とする  
とともに、サーベイ結果を踏まえたアクションプランを実行している。
- ・グループ全体でエンゲイジメントサーベイを昨年度開始し始め働きがい度数値を目標化して改善策を図る。
- ・サポート体制強化のため産業保険師の雇用をすることが決定した。
- ・管理職が満足度改善に向けて意識が高まり、改善施策を打ち出す流れになっている。
- ・上記ストアコンディション判定では、褒賞制度もあり店舗のモチベーション湖上に繋がっている面がある。
- ・CK WAYサーベイ。業績評価とリンクさせている。
- ・外部の社員満足度調査を活用し、結果分析、実施すべきアクション立案までの時間短縮

3) 各種アセスメント・サーベイに関して、課題や難しいと感じている事、解決したい事、他社の事例で知りたい内容等は？(自由記述)

- ・サーベイ結果に基づくアクションプランを実行しても結果に反映されないケースがあり評価項目として妥当か否かが悩ましい。
- ・まだ緒に就いたところ。
- ・従業員満足度は多角的な取組みが必要なので、改善するのに時間を要する。
- ・働きがい調査を開始したが、結果の社内公表が難しい。
- ・サーベイ結果指標=真の満足度か?の自己矛盾がある。改善施策が表面的な施策になりがち。
- ・組織風土の課題解決方法
- ・人材育成の多面評価
- ・改善施策の検討までは管理できるが、進捗管理～結果報告までは手が回っていない。
- ・現在、より個人に焦点をあてた人事制度への見直しを検討しているが、個々の能力を計るものさし(アセスメント)の構築について。
- ・短期で組織の活性化やエンゲイジメントがわかるようなものがあると良い。
- ・サーベイ結果の活かし方。結果を分析し、施策や部門の改善にどのように結び付けていくかが課題です。
- ・サーベイ結果の分析と、実際の施策への反映方法
- ・定点観測をしたい項目が多すぎるため質問項目を削除するが結果として分析時に不便が生じることもある。

Q5 . 戦略と組織と人材開発の関係について

1) 人事戦略・人材開発は、経営戦略や事業戦略及び組織としっかり連動していると思うか？



2) 人事戦略や人財開発がしっかりと経営戦略や事業戦略及び組織と連動しているかについて、成功している取り組みは？(自由記述)

- ・経営理念を定め、その浸透、実践に向けた教育を実施。具体的にはビデオを作成して全社員に閲覧させたほか、経営理念を身近に考えてもらうべく作文を募集し全社発表大会を開催。
- ・現在ギャップが出始めているため人事施策を再構築しつつある。
- ・グループビジョンの浸透にむけ、経営戦略とも連携した統合プロジェクトの設立と推進。その中のダイバシティに関して、「マザー採用」「女性塾」の実施。
- ・導入して日が浅く、まだ成功しているとは言い切れないが、経営に革新を起こせる人材育成のため、17年4月より次世代経営者育成プログラム「共創経営塾」を開設した。この制度は公募制で、手を挙げた若手社員の中から20名程度を選出し、外部機関と社外取締役の監修の研修を通じて、1年間かけて学ぶ内容となっている。

3) 経営戦略や事業戦略及び組織と、人事戦略や人財開発との連動に関して、課題や難しいと感じている事、解決したい事、他社の事例で知りたい内容は？(自由記述)

- ・戦略に対して、必要とされる人材が不足している。また、育成もまだできていない。
- ・経営層と現場との人材開発に関する意識の差が大きいこと。専門的なモノ造りの現場は一般的な会社組織の育成プログラムは合致しないこと。
- ・人事戦略と会長(オーナー)との考えの乖離。
- ・方針が定まってから人材を育てるのでは遅くなる。事業戦略と必要な人材のマッチングをどうしているのを知りたい。
- ・中期事業計画の実現に必要な人員計画が明確になっていない。
- ・効果測定の難しさ。特に、百貨店領域では現場への浸透度合いや風土の変革が目に見えて分かりにくいこと。ワーキンググループのあり方などについての他社事例など。
- ・特に人事部門以外の幹部における、人事戦略や人材開発の重要性の理解について
- ・部門の人員計画をヒアリングし、要望に応える人材の確保と育成へと連動を意識した活動はしていますが、一気に進めることは難しいと感じています。経営戦略部門、現場、人事部の意識づけは徐々にできてきましたので、現実のアクションに一つでも多くつなげていくことを人事部門として考え、継続的に取り組んでいます。
- ・効果検証、異動配置など人事他施策との連動
- ・人事戦略・人財開発にかかる功績に対し、一定の評価ウエイトをおくことになっているが総合評価の査定時には、営業成績次第・・・としてしまう場長が多い、もしくはそのように捉えている担当者が多い点
- ・他社様の事例において、「経営者育成」「若手育成」について、選抜育成やCDP導入等の話をよく伺うが、具体的にどのように取り組まれているか

Q6. どのような場合に、外部の教育機関(研修会社等)を活用しているか?(複数回答可)

