

階層別の期待される職務の洗い出し例

	部次長	課長	係長	
位置づけ	経営者の代行(部門の経営者) アイデアや将来へのビジョン提示 単純に考える力(概念的思考能力)、幅広い教養も必要 ヒューマンスキルに優れている	実務統率責任者 専門的な知識や経験を持つ 特定の能力を持つ 一定以上のヒューマンスキル	現場責任者 専門的な知識や経験を持つ 特定の能力を持つ 一定以上のヒューマンスキル	
各階層に求められるもの	意志決定	プラスとマイナスを合理的に検討する 部全体・課全体をふまえての決定	プラスとマイナスを合理的に検討する	
	リーダーシップ	的確な目標設定と部下の目標達成支援を通じてリーダーシップを発揮する仕事に困ったとき、部下がトラブルを起こしたときに的確に対応し、部下をまとめあげることができる 情熱がある	的確な方針の設定とメンバー個人個人と密接な関係を築き、相互信頼を通じて、リーダーシップを発揮する 情熱がある	
	部下指導	会社の方針に沿った形で長期的な視点で人材育成ができる ～部門全体でスキルの最適化ができる様な人材育成ができる	部門全体を踏まえ、教え方をプロデュースしながら、人材育成ができる	部下の仕事をプロセスに分割し、洗い出し常に能力評価を行い、指導している
	リスク管理	経営のリスクを判断でき、回避する。しかし、時にはリスクを取ることも検討する	日常業務のリスク回避、リスクコントロールができる(チェックリスト管理)、数字による管理ができる	日常業務のリスクを洗い出すことができ、発生直後の対応ができる
	問題発見	経営上の問題を発見したうえ、優先順位を的確に判断し解決をはかることができる	顧客サービスや部・課の問題点を発見したうえ、優先順位を的確に判断し解決をはかることができる	顧客サービスや課・係の問題点を発見したうえ、優先順位を的確に判断し解決をはかることができる
	顧客満足	対外的な代表者としてお客様との最終責任者として振舞え、たえず顧客満足に注意を向けている	対内的な統括者として担当者を通じ、お客様との人間関係を築くことができる	業務を通じて、お客様との人間関係を築いている
	コミュニケーション	役員層への経営に関する提言ができる 経営者のビジョンを自部署のビジョンに落とし込んで伝達できる 他部署との認識のギャップの補完と調整	部長クラスに課を代表しての提言ができる 経営者のビジョンを課に浸透させ、考え方の軸を持たせることができる	現場の状況を課長以上クラスに的確に伝達できる 部下が話しやすい風土を職場につくり、部下との意見交換を活発にできる
	人事部門の提言	メンタルケアの知識があり、うつ病の疑いがある社員などに対する適切な対応ができる ハラスメント防止に対する意識がある 労務管理の知識があり、実際に対策がとれる コンプライアンスの意識を持っている 等 人事部門の立場から現状、必要と思われるスキル		
経営理念	社長・役員と経営理念のすり合わせをし、自部門で経営理念を実現するための方向性を決める	経営理念を部長とすり合わせ、自部署のミッションを策定する	経営理念を課長とすり合わせ、自チームでできる具体的な行動を考える	
変革要素	自社の外部分析・内部分析を行い、経営の代行者として変革の方向性を策定し、課長クラスに伝える	多面的な自部署分析を行い、自部署の変革のテーマを策定し、自部署のベクトルをあわせる	自チームで変革すべき事項を策定し、チームのベクトルをあわせる	

		主任(6年目～9年目)	中堅(4年目～5年目)	2～3年目
位置づけ		実務担当リーダー 役割分担ができる スケジュール策定を行なえる 業務負荷調整ができる 担当業務においては、最大知識・最高スキルを持つ	実務担当者(基幹業務) 担当業務における問題解決策を実行できる。担当業務においては、レギュラー対応にも主体的に対応できる。自分のプロジェクトの業務範囲内の専門的な知識を持つ	実務担当者(末端業務) 担当業務における問題解決の案を提示することができる。担当業務におけるレギュラー対応は問題なく対応できる。自分の業務範囲内の専門的な知識を持つ
	各階層に求められるもの	<p>意志決定</p> <p>組織目標4割、実担当者状況6割の判断。組織目標をどう達成するかよりも、与えられたメンバーでできることを考える</p> <p>リーダーシップ</p> <p>実担当者の中で最も重く、大きい仕事に取り組むことで、メンバーのモチベーションを高める。メンバーのミスの実質処理担当者となる</p> <p>後輩指導</p> <p>自己および組織のスキル・ノウハウの伝承を積極的に行う。仕事の進め方・手順を体系化(マニュアル化)できる</p> <p>リスク管理</p> <p>プロジェクト全体にかかわる担当者ベース(社内的)のリスクの洗い出しができる。さらに予防策・対応策を立てることができる</p> <p>問題発見</p> <p>独創的な解決策を考えることができる</p> <p>顧客満足</p> <p>顧客満足を業務に反映するために業務の流れ、フローを変更することができる</p> <p>コミュニケーション</p> <p>後輩の話を傾聴し、的確な質問ができる 係長以上クラスに的確なハウレンソウができる 後輩が話しやすい風土を職場につくり、後輩との意見交換を活発にできる</p> <p>人事部門の提言</p> <p>自己のメンタルヘルスの管理ができる 労務管理の知識がある コンプライアンスの意識を持っている 等 人事部門の立場から現状、必要と思われるスキル</p>	<p>組織目標2割、実担当者状況8割の判断 組織目標達成よりも実担当者状況に比重が大きい</p> <p>業務進捗の難局においては、積極的にアイデアを出し、チームに活気を与える</p> <p>仕事の進め方・手順を論理的に後輩に伝えることができる 後輩の人生相談に乗ることができる 自分の経験を納得感を持って語る</p> <p>自身に関わる業務のリスクの発生直後の対応ができる。自分の業務のリスクの予防策を策定することができる</p> <p>過去の解決策もとに、現状に合わせた解決策に調整することができる</p> <p>顧客満足のための施策を考えることができる</p> <p>上司・先輩の指示を概念的に理解できる 後輩の話を傾聴し、的確な質問ができる 上司・先輩に的確なハウレンソウができる</p>	<p>特になし 指示に従う</p> <p>瑣末な業務を拾い続けることで、上席者へ刺激となる</p> <p>新人に「会社の常識」を指導することができる</p> <p>自分の業務のリスクの発生直後の対応ができる。トラブル発生時に指示された対応策を講じることができる</p> <p>過去の解決策を模倣することができる</p> <p>顧客満足の概念を理解できている</p> <p>上司・先輩の指示を自分の言葉で言い換えることができる 上司・先輩に的確なハウレンソウができる</p>
経営理念	経営理念を上司とすり合わせ、自分、部下・後輩にできる行動を考える	経営理念を上司・先輩と確認し、自分がなすべき行動を考える	経営理念を上司・先輩と確認し、自分がなすべき行動を考える	
変革要素	自チームで変革すべき事項を実現させるための個々の具体的な行動を決定し、実行のための管理を行う	チームに与えられた変革すべき事項から自分の業務における変革すべき事項を考える	チームに与えられた変革すべき事項から自分の業務における変革すべき事項を考える	