

## グローバルに事業展開している日系企業（自動車会社）

対象は中規模部門の全てのマネージャー及び一般社員（2年間のプログラム）

### プログラム実施の成果（プログラム開始時との比較）

- 最大で3900万円のコスト削減
- 社員エンゲージメントと個人パフォーマンスの向上
- 離職率の改善、残業の削減、病欠の減少

### 状況と課題

#### 対象組織

- 27名の組織
  - 日本人のアシスタントマネージャー及びマネージャーが9名に対して、外国人のシニアマネージャー及びディレクターが6名と、バランスが悪かった

#### エンゲージメントとパフォーマンス

- 社内で最低のエンゲージメントスコア
  - 56%（半数強のみ）
- 社内で最低の業績評価
  - 8名が「期待レベルを下回る」
  - 17名が「期待レベルを満たす」
  - 2名が「期待レベルを超える」

#### コストインパクト

- 高い離職率：4名の退職
  - 離職率14.8%
  - 2250万円の後任採用コスト
- 高い残業代
  - 年間4200万円もの残業代
- 病気による休職や欠勤日数
  - 個人平均で年間21日

### 1年目

#### アセスメント

- グローバルリーダーシップ 360度サーベイ
  - 対象はアシスタントマネージャーからディレクターまで

#### ワークショップ

- リーダーシッププログラム（3日間）x 2回
- パフォーマンスマネジメント（1日間）x 2回
- 異文化研修（2日間）
- プレゼンテーションスキル（2日間）x 4回
- チェンジマネジメント（1日間）x 2回

#### コーチング

- 9カ月のコーチング
    - 主なトピックは、リーダーシップ、パフォーマンス、ワークライフバランス、キャリア開発など
- 注：ワークショップとコーチングの対象者は一般社員からディレクターまで

1年目の成果: プログラム開始時と比較して、年間で最大2800万円のコスト削減

### 2年目

#### アセスメント

- グローバルリーダーシップ 360度サーベイ
  - 対象はアシスタントマネージャーからディレクターまで

#### ワークショップ/プロジェクト

- チェンジマネジメントプロジェクト
  - ボトムアップアプローチ
- チェンジマネジメントプログラム（半日 x 4回）
- チェンジマネジメントミーティング（2時間 x 月2回）
- 取り上げたカテゴリー
  - EVP（従業員価値提案）パフォーマンスマネジメント、リソース、トレーニングなど
- パフォーマンスマネジメントミーティング（毎月1.5時間）

#### コーチング

- 9カ月のコーチング
    - 主なトピックは、リーダーシップ、パフォーマンス、ワークライフバランス、キャリア開発など
- 注：ワークショップとコーチングの対象者は一般社員からディレクターまで

### 実施後の成果

#### 組織拡大

- 27名から32名へ増員
  - ローカルスタッフ1名がアシスタントマネージャーに昇進
  - ローカルスタッフ2名がマネージャーに昇進

#### エンゲージメントとパフォーマンス

- エンゲージメントスコアの改善
  - 56%から83%へ
- 業績評価の改善
  - 20名が「期待レベルを満たす」
  - 12名が「期待レベルを超える」

#### コストインパクト

- 離職率の改善：退職は1名のみ
  - 離職率は14.8%から3.1%へ改善
  - 後任採用コストが2250万円から480万円へ削減
- 残業代コストの削減
  - 年間4200万円から2100万円へ削減
- 病気による休職や欠勤日数の減少
  - 個人平均で年間21日から11日へ減少