

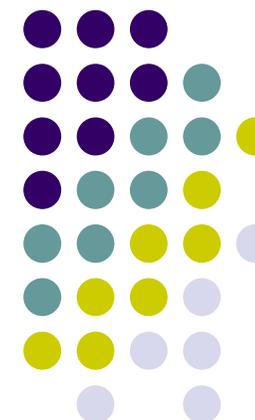


労働政策フォーラム
「キャリアマトリックスの新展開」

企業への活用事例

2009年2月13日(金)

経営コンサルタント
町田 秀樹



経営コンサルティング20年



■ 経営コンサルタント: 町田 秀樹 (まちだ ひでき)

本田技研工業、長銀総合研究所、ワトソン ワイアット、ヒューイット・アソシエイツ ディレクターを経て、株式会社アスピレックスを設立。代表取締役。新規事業創造、組織・人材マネジメントシステム構築などのワールドワイドな視点でのコンサルティング経験が豊富。
早稲田大学教育学部(心理学専攻)卒。社会経済生産性本部認定経営コンサルタント。

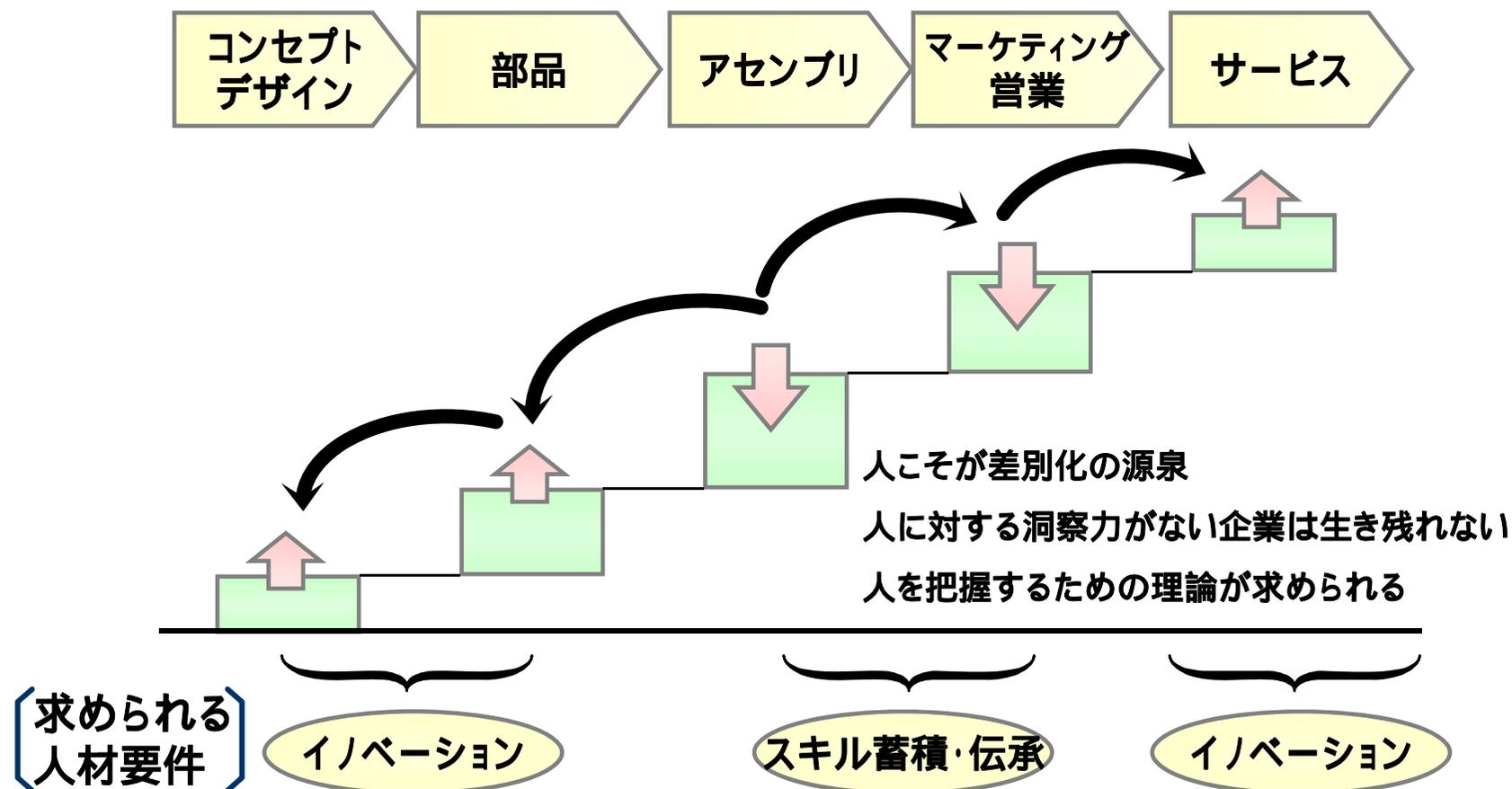
- 1993年『年俸制で会社が変わる～ハイブリッド年俸制のすすめ』(日本能率協会マネジメントセンター)
- 1994年『人事が変わる～フレキシブルマネジメントへの戦略構図』(日本能率協会マネジメントセンター)
- 1995年『これから10年給料はどうなる』(共著、日本能率協会マネジメントセンター)
- 1996年『最新経営イノベーション手法50』(共著、日経BP社)
- 1997年『97年版最新経営イノベーション手法50』(共著、日経BP社)
- 1998年『稼げる人材をつくる年俸制のつくり方』(監修:日本経済新聞社)
- 1999年『いまどうする人事管理』(共著、労務行政研究所)
- 2000年『【日本発】繁栄の発想～21世紀はここから始まる』(共著、徳間書店)
- 2001年『仕事は早くて雑がいい【会社が手放さない人材になる秘訣】』(共著、アспект)
- 2002年『人事戦略実務マニュアル』(共著、アーバンプロデュース社)
- 2003年『やればできるじゃないか、君【ダメ部下を大化けさせる64の秘訣】』(共著、アспект)
- 2006年『路地裏の経営学～顧客本位経営 Client Interest First』(アспект)
- 2009年『中国における人材マネジメント』(共著、ダイヤモンド社)



「人材戦略」への意味合い

付加価値の上・下流への2極化が「戦略 = 人材」時代の背景

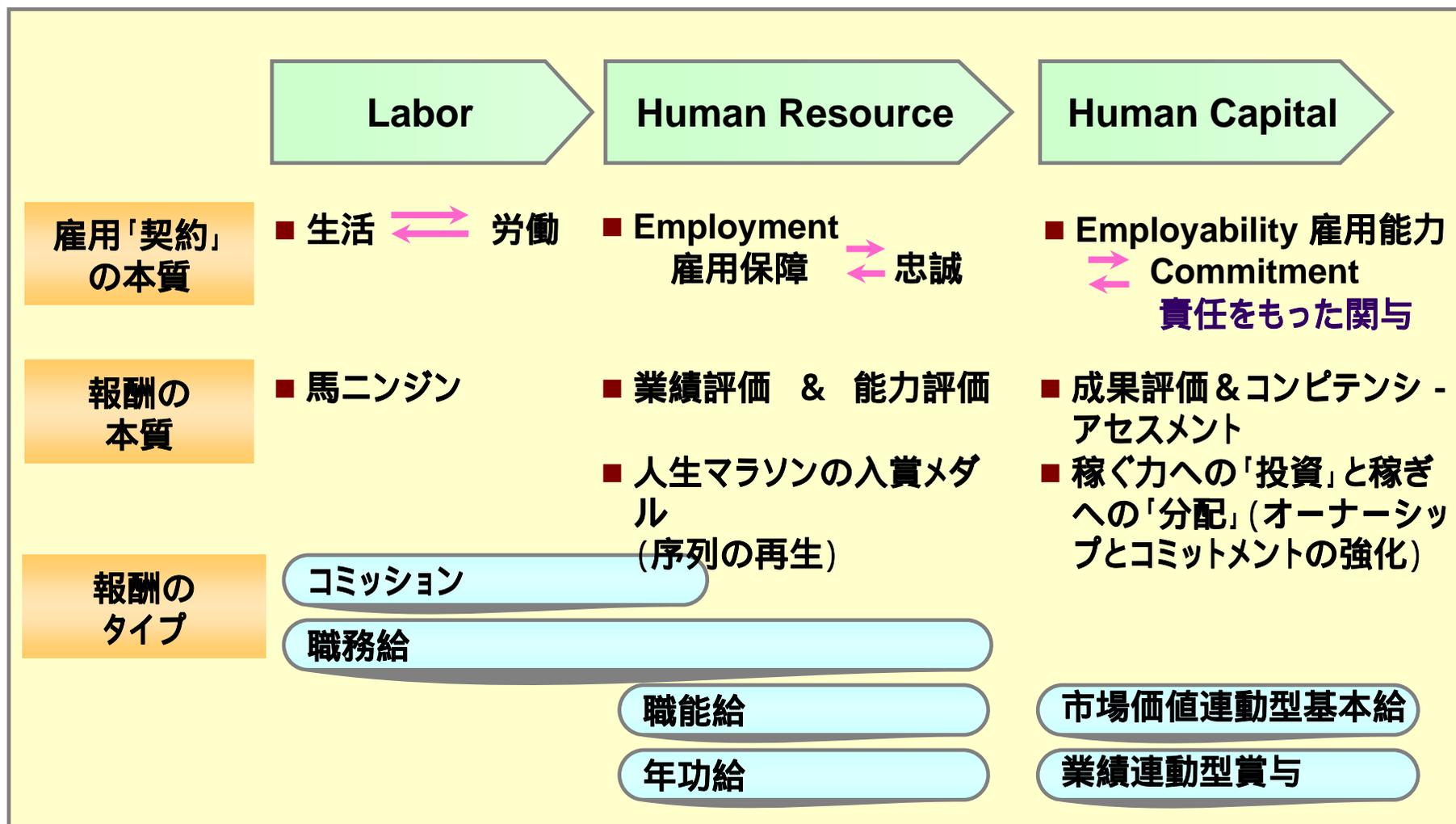
バリューチェーンの付加価値構成の変化





ヒューマンキャピタル

イノベーションを担う人材は、「ヒューマンキャピタル(人的資本)」として処遇すべき

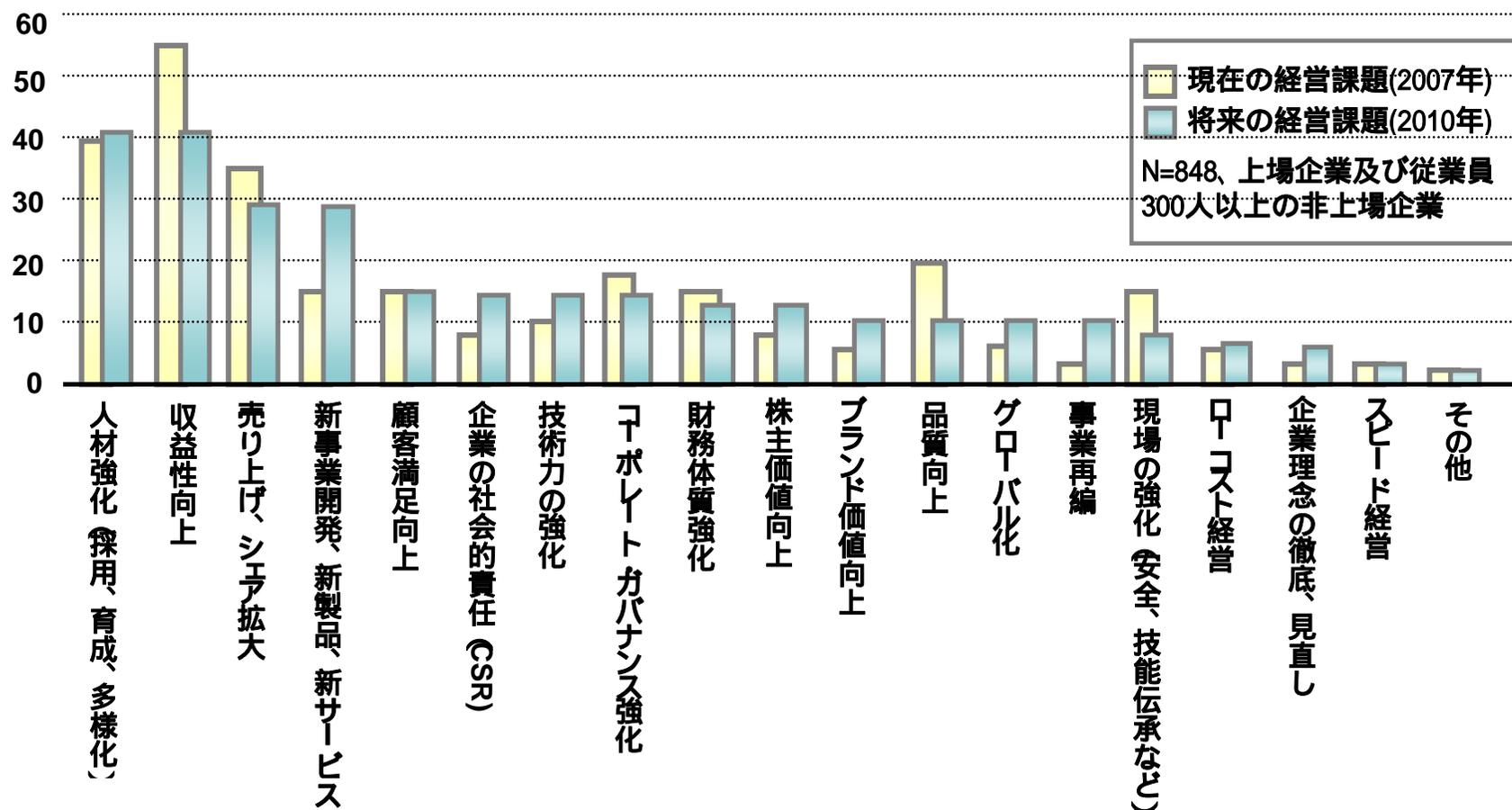




人材育成の重要性

新事業開発の機運が高まると共に、人材の強化が重視されている

経営上の課題認識 (%)

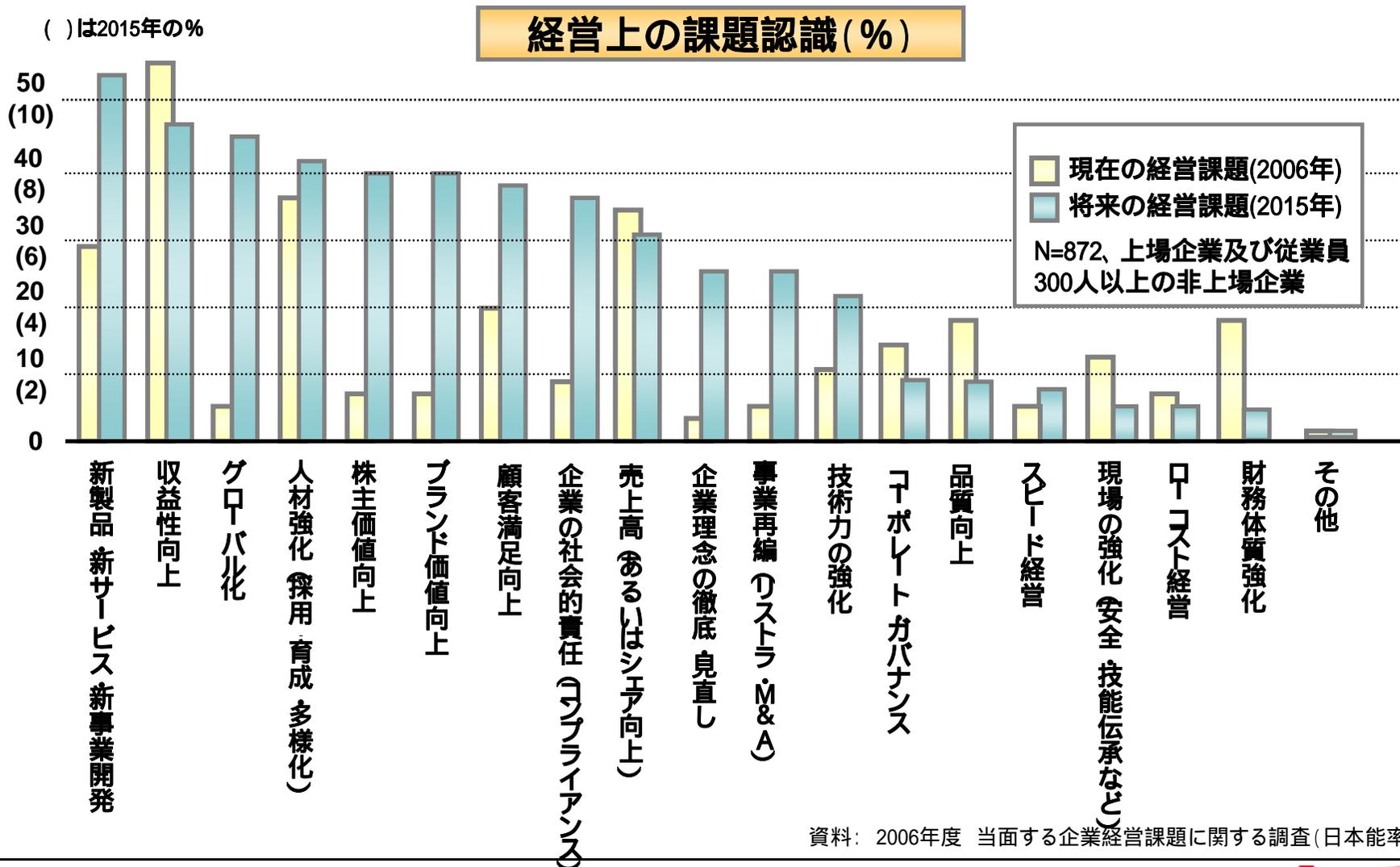


資料： 2007年度 当面する企業経営課題に関する調査 (社団法人日本能率協会)



新規事業開発が求められる背景

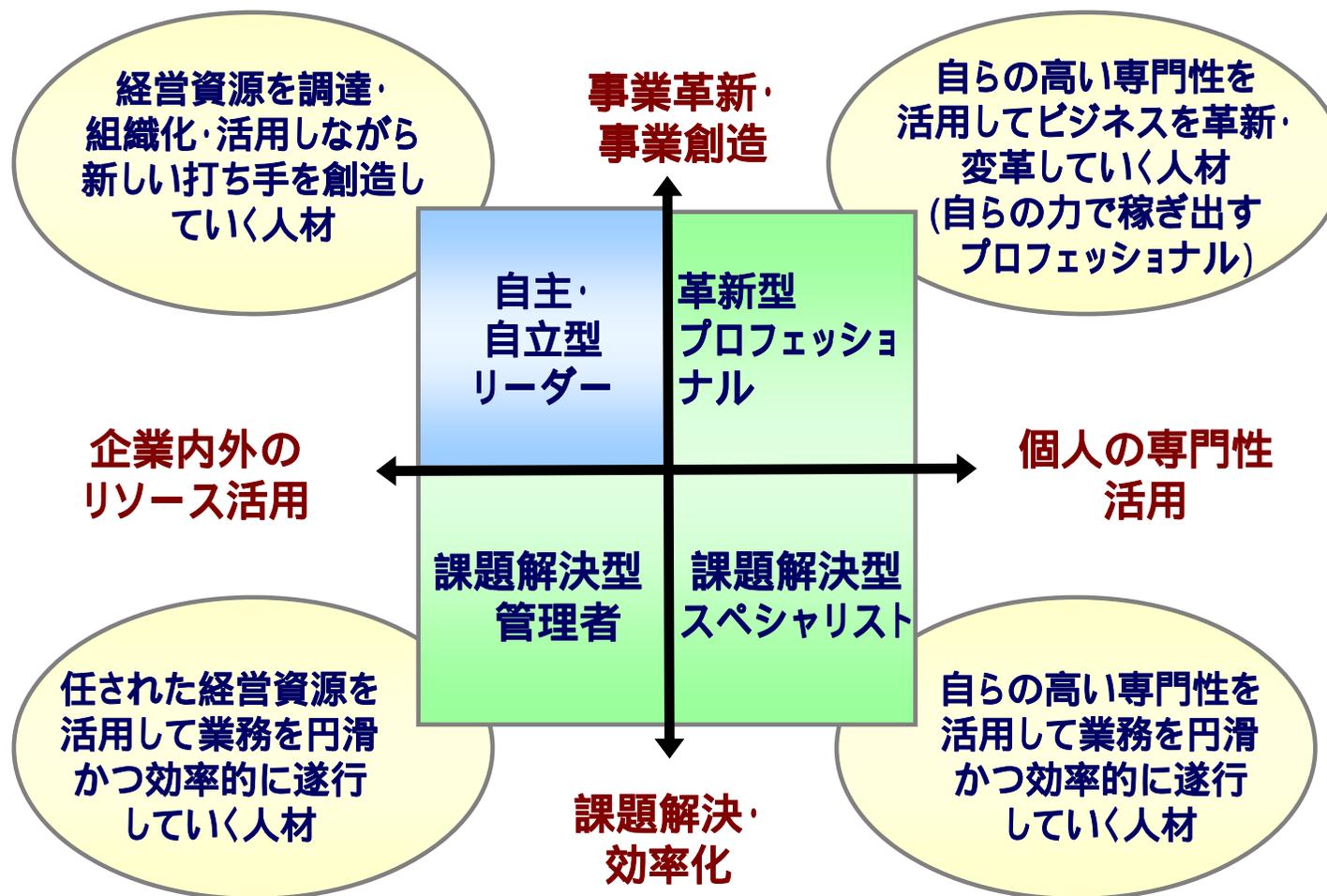
将来の成長に向けた新規事業開発への関心が高まってきている





人材開発の課題

独自の戦略を自ら考え、実行できる「自主・自立型」リーダーを育成していく必要がある

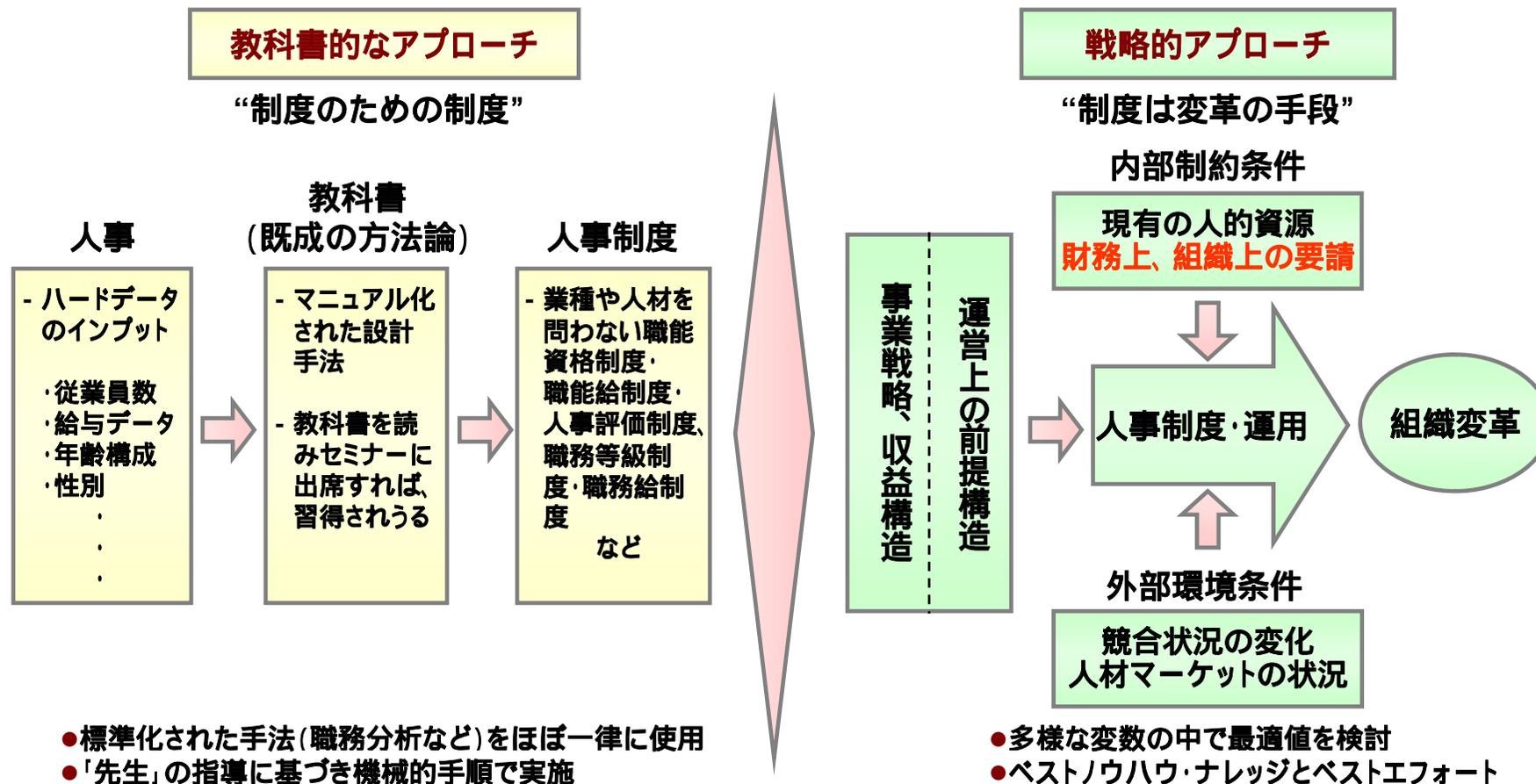




コンサルティングの目的

単なる制度づくりではなく、現状の課題を解決し、組織の活性化をはかることを通して、「事業ビジョンを実現する組織」をつくりあげることが目的とする。

人事制度変革の際の差異



人材マネジメント再構築



人材マネジメントシステムの全体像

ビジョン

世界最高水準の価値ある商品をお客様に
提供し続け、社会に貢献する

「事業ビジョン」を実現する人材マネジメントシステム

等級制度

安定的に達成する成果レベル
の違いにより実力等級を設定

評価制度

業績に貢献したもの(生産性、改善提案
等)または、しそうなもの(成果)を評価

給与制度

成果に対する絶対額管理
およびチームプレイ重視

人材開発制度

「実力」の養成支援、エキスパート
型人材の意図的開発

「成果主義」

「共助」、「求心力」、「自助
努力」をサポートする

福利厚生制度

成果に見合った処遇を実現することで生き生きモチベーションアップ

職務要件(仕事内容)の明確化(自動車整備工)



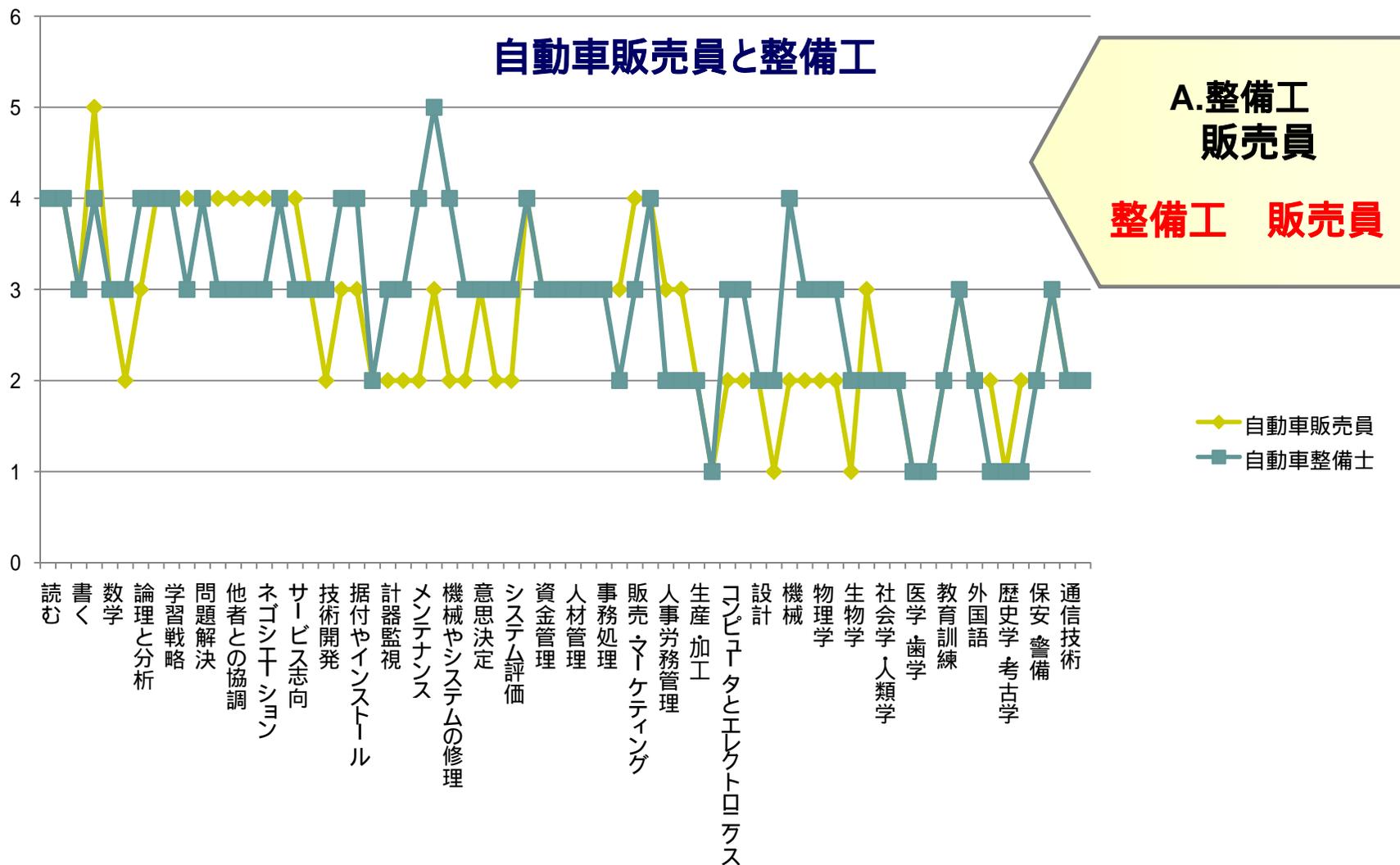
その仕事の一般的な課業(仕事内容)

- 1 自動車の走行の安全確保、および有害排出ガスや騒音の抑制などの環境保全のために、自動車の点検と整備を行う。
- 2 エンジン、操縦、制動、緩衝、動力伝達などの各装置や燃料・電気関係の部品などを点検する。
- 3 車両を点検した結果、損傷や不調の程度を顧客に説明する。
- 4 不具合のあった部分を修理、または交換する。
- 5 ワイパーなどの装備品の消耗または破損部分を交換して据え付ける。
- 6 ラジエターの漏れを修理する。
- 7 緩衝器を修理または交換する。
- 8 損傷を受けた自動車の車体を修理する。
- 9 手動式および自動変速装置を修理する。
- 10 ブレーキの修理、部品の付け替え、交換、調節をする。
- 11 計器盤の配線を直す。
- 12 自動車の定期点検をする。
- 13 車検をする。

上記以外であなたが必要と考える仕事の内容は、以下に記入し「追加」ボタンを押して追加してください。

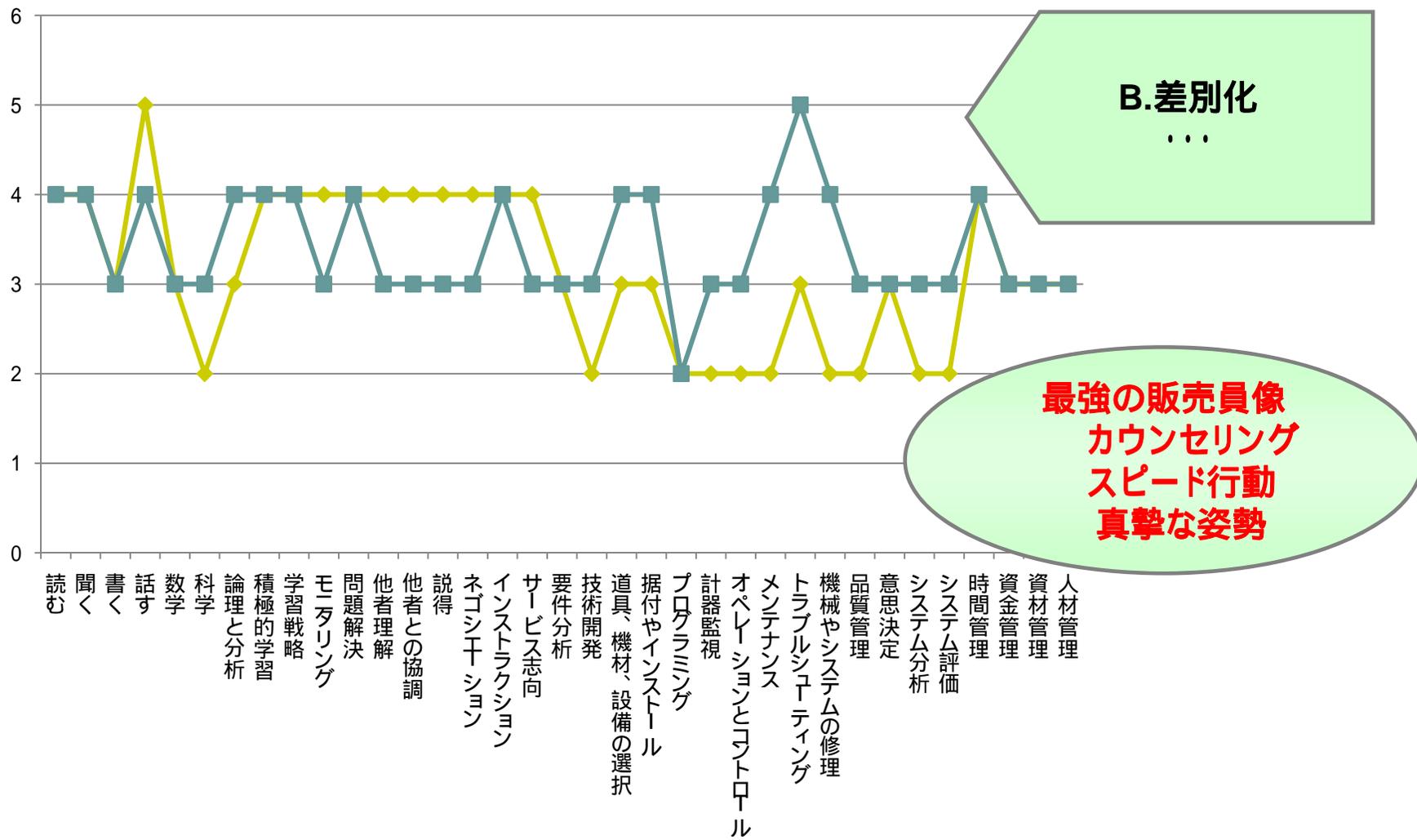


職務要件(必要なスキルや知識)の明確化



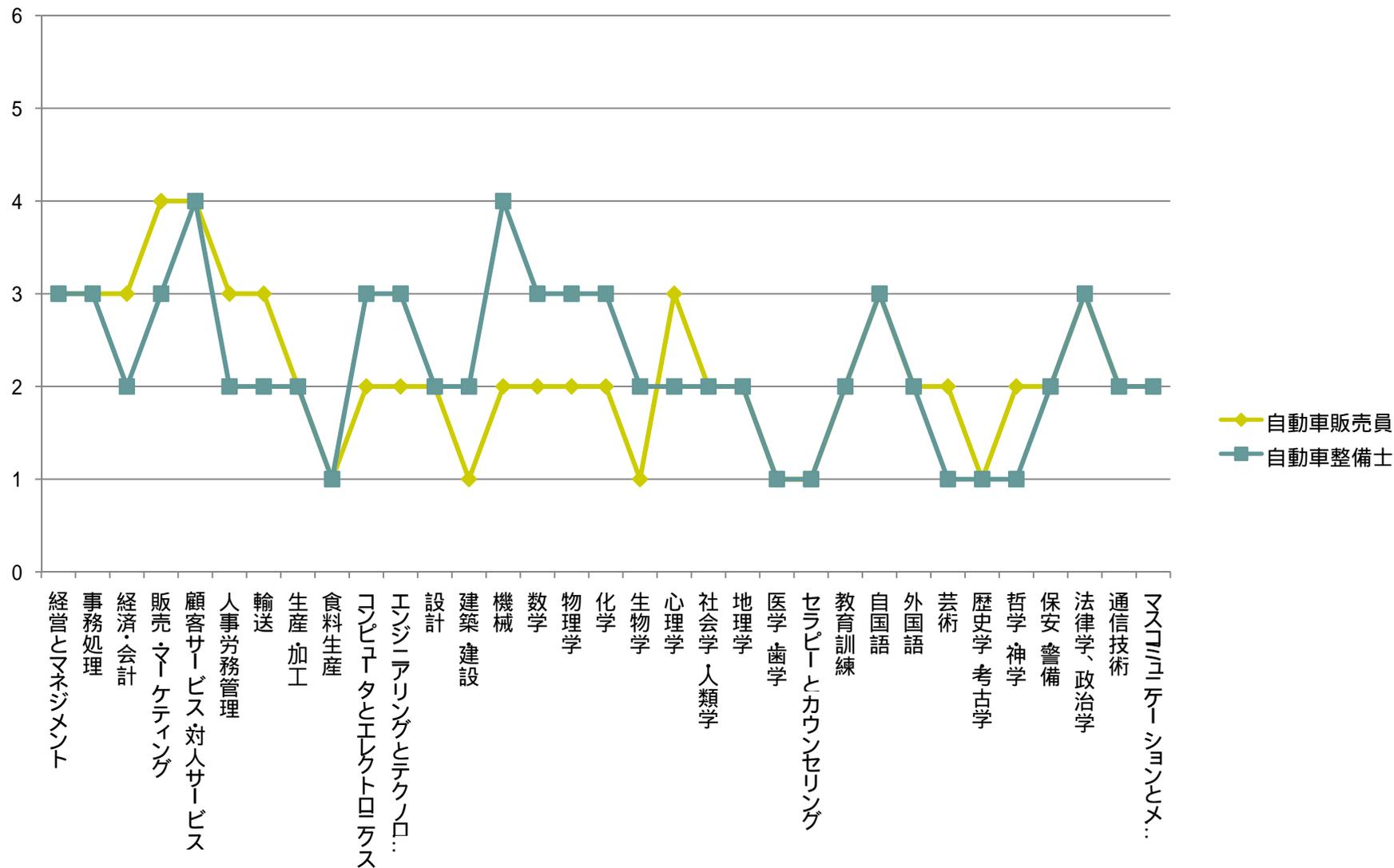


スキル(自動車販売員と整備工)





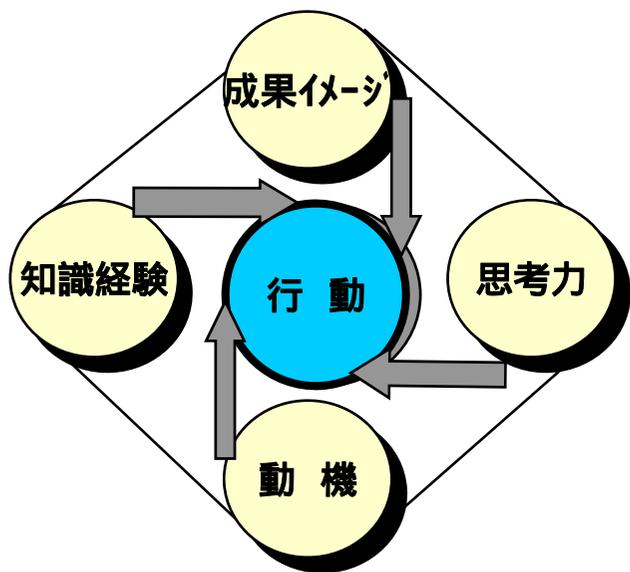
知識(自動車販売員と整備工)





コンピテンシーモデルの開発

求められる人材像に近い、高い業績をあげた社員に、「成果をあげるためにとった具体的行動」をインタビューで聞き出し、その中から企業で求める「コンピテンシー」を明らかにする



コンピテンシーとは「安定的に成果を出しつづけるために必要な行動特性」である

求められる人材のコンピテンシー(例)

| | |
|--------------|---|
| ゼロベース思考 | ものごとを論理的に考え、今までのやり方に問題があれば、反対者や困難な課題があっても、それを放置せず、もっとも効果・効率的なやり方に修正する |
| 分析行動 | データから経営マネジメント上必要な意味合いを読み取り、適切な仮説設定、経営上の意思決定材料に活かす |
| 成果欲求 | 現状では満足せず、常に化する現実に対応しながら、より高い成果に向けて既存の構造やプロセスを果てることなく改善・改革する |
| チャレンジ | 過去の成功体験や業界の常識にとらわれず、事業のKFS、市場特性の変化等に応じて、常識的には躊躇されるようなことにも勇気をもって挑戦する |
| 自律的デザイン | 経営の方向性を理解したら、細かい指示を受けなくても、その方向性に応じたビジネスプランを自律的に策定する |
| アイデアジェネレーション | 問題解決のための仮説を設定し、そこにオリジナリティーの高い魅力的な(競争優位性を感じさせる)アイデアをいれていく |
| 貫徹行動 | 目標の達成に対して、強い責任感と執着心を持ち、仮説の検証を行いながら、障害要因が発生しても乗り越えて目的を成し遂げる |
| スピード重視 | 変化を避けるための制約条件に責任転嫁せず、迅速に決断し実行に移す |
| 論理的説得 | 簡潔かつロジカルに説明し、相手の共感や同意、納得感を醸成し、意図した方向へと相手を行動化させていく |
| 組織開発 | やる気を起こさせるような雰囲気作りをし、権限を与えながら改善・改革のために妥当なリスクを負うことや、実験的な行動を奨励する |



「戦略人事」とは企業のパラダイムシフトを実現するための方法論である

◆戦略とは現実からビジョンの示す方向に進化するために...

- 時代の流れを把握し、...
- 企業の強みを活用しながら、...
- 競合他社に対し、差別化を図り優位性を維持する一方...
- 「定石を超えたひらめき(Innovation Spirit)」によって新しい次元に飛躍すること

