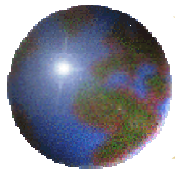


# 人材マネジメントの最新動向

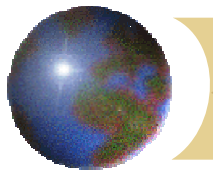
事業ビジョンを実現し成果を生み出す  
人材マネジメントとは

慶應義塾大学大学院  
高橋俊介



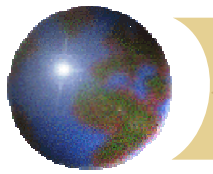
# 成果の出る組織構築のための 人材マネジメントの3要件

- 事業ビジョンと合った、それを支える人材を生み出し、やる気にする人材マネジメントシステムの構成
- 人材のポテンシャルを見ぬき、発掘抜擢する人材評価と人事組織運営の仕組み
- 成果や貢献のあった人に、納得性高く報いる評価報酬の仕組み



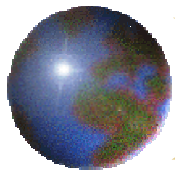
# 成果主義をめぐる様々な問題

- そもそも人事制度に日本型、欧米型などはない
- 日本は今、金やポストでモチベーションを引き出すのがますます困難になっている
- 人事制度から判断要素を排除しようとしたり、ビジョンと直結させないから結果主義になる
- 仕事付与が年功的で、マネジメントが管理的なのに給与差をいたずらに大きくしてはいけない
- 給与差のつき方や先行指標は、ビジョンにより異なる
- 例えばスタバの心理的報酬とミスミの成功報酬、同じプロフェッショナルファームでも・・・
- 成果主義は成果で登用昇進させるのではない
- そもそも全員が上昇思考ではない



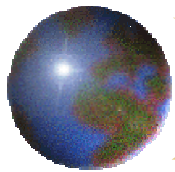
# 事業ビジョンを実現するために 人材マネジメントは存在する

- 事業ビジョンとは、どんな顧客にどんな価値を提供することで、どう儲けるのか
- 機能的価値と心理的価値、製品価値と使用価値
- 組織人材ビジョンとは、どんな人がどのように顧客価値を生み出し儲けに貢献するか
- 戦略とは「中長期的に維持可能な競争上の優位性を築くための一連の具体的計画」
- 競争上の優位性を誰がどう作るのが、事業戦略とHRM戦略の接点



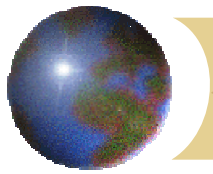
# 例) ソリューションビジネス

- 事業ビジョンとは、誰に対しどんな価値を提供し、その結果としてどう儲けるかを考えること
- 商品価値から使用価値へ
- 顧客にWhatを聞くのではなく提案する
- 上司が正解を知っているか知らないか
- What、How、Do、Checkのサイクルが分業か自律的か
- IBMが1993年にグローバルに導入したICP制度とは、単なる専門職制度ではなかった



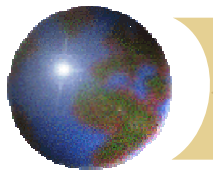
# 例) 顧客満足というビジョン

- 顧客リピートの経済効果
- 3点のリピート率と5点のリピート率
- 誰が3点を死守し誰が5点を創造するか
- マニュアルにすべきこととすべきでないこと
- スターバックスの80%ノンマニュアルと、覆面調査、ストックオプションなどの制度とその意味は
- 青梅慶友病院のビジョンとは
- 介護品質調査、相互評価の制度とその意味は



# 成果を生み出す4つの能力

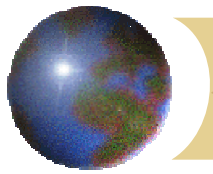
- スキル：要件が変化しやすいが、いつからでも習得できる、最低必要要素
- 頭の良さ：変化しない、仕事の最低必要要素
- 思考・行動能力：要件も保有能力も緩やかに変化する、高い成果を生み出す直接要素
- 動機：成人後は安定しているが、発揮しないと意味がない、思考・行動能力をドライブする高い成果を生み出す潜在要素



## 例) スキル習得能力の重視

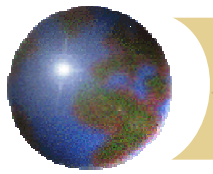
- CSKコミュニケーションズは、沖縄那覇におけるITインバウンドコールセンターの成功事例
- 5点価値創造と儲かる仕組み維持のためには、コミュニケーション能力と専門知識が重要
- ビジネススタート時には採用と教育に失敗
- そこで一次試験のバーを40点に下げ、二次試験までの2週間で点数の上昇度により採用
- 教育もつめこみは極小化し自主性重視
- 今何を知っているかという能力でなく、新しいことを、短期間で自主的に学ぶ能力を重視した





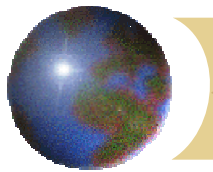
# 動機の3タイプ

- 上昇・達成系動機(仕事における目的合理の動機): 支配・影響動機、賞賛動機、闘争心など、暴走すると危険
- 対人関係系動機: 感謝動機、社交動機、理解共感動機など、ただの良い人になる危険性
- プロセス系動機(仕事におけるプロセスそのものの動機): 抽象概念思考動機、徹底動機、内的管理動機、決めることが好きかなど、単なるオタクや頑固職人になる危険性
- 例えば営業向きと一言でいえない多様性がある



# 動機と能力発揮

- 動機にドライブされて能力を発揮している時は、ストレスを感じにくくはまりやすい
- 動機に無いことも必要で、意思と努力で習得可能だが、こればかり習得努力し使うと燃え尽きる
- 動機にドライブされた能力発揮で、仕事の成果に結び付けるやりかた、思わず没頭できる能力発揮がその人の勝負能力となる
- 勝負能力開発は、新しいやりかた、新しい課題、新しい仕事に常にチャレンジして、それに気付き開発すること
- どんなに動機があっても、チャンスがなく封印されたままなら、成果につながる能力にならない
- 動機の強い人ほど自己管理能力が求められる



# 人材育成の5要素

1. 日々の指導(狭義のOJT): 仕事の中での日々の指導、助言による最低必要スキルの強化
2. Off - JT: 会社主導の研修や個人主導の勉強による最低必要スキルや将来スキルの強化
3. 職務経験: 長い経験からの学習、ジョブローテーションなどによる幅広い経験の付与による経験的スキルの強化と拡張
4. 試練: 新しい課題や困難な課題へのチャレンジ、その成功失敗による学習を通じての、一皮向ける思考・行動能力の強化
5. 適切なマネジメント環境: 裁量度合い、コーチング的マネジメント、援助、質問、成果プレッシャー、能力開発プレッシャー、フィードバックなどによる、思考・行動能力の連続的強化