

---

日本能率協会②  
「企業経営を人材と組織の面から支える  
「人事プロフェッショナル」を育成する講座の開発」

# 背景と事業の狙い

## 背景

---

現在、産業界において、各企業は、グローバル競争、少子高齢化、第4次産業革命による技術・ビジネスモデルの破壊的イノベーションの出現など、大きな変化にさらされています。そして、これらの様々な変化に対応するために、いかに事業構造や組織を変革していくかという課題に直面しています。

このような課題を克服するために、企業の競争力を人材や組織の面から支える人事部門には、これまで以上に、経営戦略の実行を担い、事業に貢献する役割が求められており、その機能を一層、高度化していくことが期待されています。従来の労務管理を中心としたオペレーショナルな人事部門から、戦略実行の一翼を担う「ビジネスパートナー」としての人事部門へと進化していくことが必要となっています。

そのためには、人材や組織を変革に導くために必要な能力・スキルを備えた「人事プロフェッショナル（リーダーシップをとって組織を変えていく人事のリーダー・将来のC H O候補）」の育成が不可欠となります。

## 事業の狙い

---

本事業は、左記の背景を踏まえ、人事パーソンが、グローバル競争の中でその価値を発揮できる人事プロフェッショナル（リーダーシップをとって組織を変えていく人事のリーダー・将来のC H O候補）と進化するために、必要なスキル、知識、能力の標準を明らかにするとともに、それらを習得するための育成プログラム体系を開発・整備し、提供します。

またこのプログラムに参加する人事プロフェッショナル同士が相互に交流を図り、切磋琢磨する人事プロフェッショナルのネットワークを構築していくことを狙っています。これらを通じて、我が国における人事実務の高度化をはかり、産業界の競争力強化に貢献します。

# 実施内容 1. ～4.

## 1. 「人事プロフェッショナル（リーダーシップをとって組織を変えていく人事のリーダー・将来のCHO候補）」に必要なスキル、知識、能力の見える化（スキル標準の策定）

### ウ) 産学連携コンソーシアムでの協議：以下の通り実施

#### ア) 海外の先行事例の調査

米国のSHRM（Society for Human Resources Management）のコンピテンシーモデルとの摺合せ。特に、我々のモデルの中で最も高いスキルレベルにおいては、グローバルなシニア・エグゼクティブ人事のレベルに合致するように、SHRMからのアドバイスを得て策定。

#### イ) 人事責任者へのインタビュー

要件抽出のために、国内外の現役CHO13名にインタビューを実施。全インタビュー集は別添1を参照。

#### 【メンバー】

アマゾンジャパン合同会社

カゴメ株式会社

経営行動科学学会 立命館大学

経営行動科学学会 山口大学

株式会社サイバーエージェント

サイボウズ株式会社

SOMPOホールディングス株式会社

帝人株式会社

日本板硝子株式会社

日本電信電話株式会社

株式会社LIXIL

ヤフー株式会社

コーポレート人事本部  
エンプロイヤー リレーションズ&エンゲージメント部長

常務執行役員CHO（人事最高責任者）

総合心理学部 総合心理学科 教授

経済学部 経営学科 教授

取締役 人事統括

執行役員 事業支援本部長

グループCHRO 常務執行役員

人事部 人財開発グループ長

執行役員

グループファンクションHRダイレクター アジア

取締役 総務部門長

理事 グローバル人事本部長

常務執行役員 コーポレートグループ長

## ウ) 産学連携コンソーシアムでの協議 続き

### 【討議内容】

	開催日 各2-3時間	討議内容
第1回	9月12日	1) 各社がどのようなビジネス変化に直面していて、それが人事の活動にどのような影響を与えているか？ 2) 上記1) を達成するために、人事部門は各ステークホルダーに対してどのような価値を提供できるか？ 3) 上記2) の実現のために人事プロフェッショナルはどんな経験・能力・知識を獲得してすべきか？
第2回	10月26日	要件モデルについて： 「CHOに必要な要素」は、重要な能力やパーソナリティを網羅しているか。 担当から、ジェネラリスト・人事プロフェッショナルへと成長していくために、インプットや新しい経験を得る適切なタイミングは。 更に、そのコンピテンシーを開発するために、その経験（タフサイメント）において必要な要素とは。 育成プログラムについて： 教育機会（知識＋応用）にて、優先的に着手すべき分野やテーマと其中で重要視する要素とは。 また、各テーマの中で発生しうる矛盾・葛藤などを乗り越えて、人事として行うべき意思決定とは。
第3回	2月21日	1) パイロット講座の振り返り 2) アセスメント内容について 3) 今後の活動に関するご意見・アドバイス

## 2. 上記スキル標準に照らし合わせた、スキルレベル判定の仕組みづくり

下記メンバーにてワーキンググループを形成し、レベル判定の仕組みとして、アセスメントを開発。

### 【メンバー】

- ・EY税理士法人 ピープル アドバイザリー サービス部 シニアアドバイザー 山口岳男 氏
- ・経営行動科学学会 理事 / 中部大学准教授 西田豊昭 氏
- ・日産自動車健康保険組合 理事長 奈良崎 修二 氏
- ・【アドバイザー】エゴン・ゼンダー パートナー 荒巻健太郎 氏

### 【討議内容】

	開催日 各2-3時間	討議内容
第1回	11月26日	・アセスメント（ポテンシャル・スキル／知識・コンピテンシーで構成）項目の検討 ・受診者がアセスメント項目以外に入力するキャリア申告内容の検討 複数アセスメント結果データとこの申告内容を掛け合わせることで、どんなキャリアの人がどんな強み・弱みを持ちやすいといったデータ分析を行い、アセスメントフィードバックで提示する教育や経験のレコメンデーションの確度を上げていきます。そのためにも、ここでどのようなキャリア情報を受診者から獲得しておくべきかを検討します。 ・次回日程とそれまでの検討事項（フィードバックレポートのフォーマットなど）
第2回	1月28日	・アセスメントβ版実施結果報告と、それを受けた討議 B版の実施結果を受けて、アセスメント設問・レベルの妥当性について討議を実施します。

### 3. 上記スキル、知識、能力を育成するための人材育成体系と各プログラムコンテンツの策定

#### ア) 産学連携コンソーシアムにおけるスキル（能力・知識）別の育成体系の策定

～コンソーシアムにおける産学連携コンソーシアムでの議論～

- ・MBA的に「マーケティング」「戦略」「財務」といった知識を得ただけではそこで止まってしまう。それが、自分が抱えている課題にどう活きるのか、というところまで落とし込めると良い。
- ・テーマごとではなくて、もっと網羅的な学び。ケースが先にあればいいのではないか。
- ・経営課題を提示して、それに対して人事の責任者としてどう意思決定するのかを問えば、データ分析、財務、戦略的思考、全てを動員することになる。
- ・まず経営課題は何ですか？から始まるべきだ。
- ・経営課題に対して、第三者にきちんとしたデータや論理的説明をもって、自身の考えを説明できるようになればよい。



**「人事と財務」「人事と経営」といった単科プログラムの体系化を予定していたが、ビジネス課題をケースとして扱う総合講座を開発へ変更**

#### イ) 各プログラムコンテンツの詳細検討

ケース教材を軸に、2日間プログラムを設計し、産学連携コンソーシアムメンバーから適切な講師をアサイン

#### ウ) ケース教材開発

事業再建の事例において、CHOとしてどのように組織・人事戦略を考え、意思決定し、実行するかを問うケースを開発

## 4. 人材育成プログラムの実証と受講効果測定

### ア) 実証プログラムの選定

当初、「人事と財務」「人事と経営」といった単科プログラムを2つ以上開発・実施する予定でいたが、産学連携コンソーシアムメンバーからの要望により、ビジネス課題をケースとして扱う総合講座を1つ開発。

### イ) マーケティングツールの作成

コンソーシアムメンバーと日本能率協会の既存顧客に個別にお声がけしたため、マーケティングツールは作成せず。

### ウ) プログラム参加者（部課長クラス）募集

実施したプログラムに対して、11社15名（大手企業・人事マネジャークラス）の参加を得る

\*計画は1プログラムあたり8～10名を予定

### エ) プログラムの実施

1月18日および2月5日の2日間プログラム(各日10:00～17:00)を日本能率協会研修室にて実施

### オ) プログラムの品質評価

プログラム参加者15名に対して実施後にアンケート調査を実施

# 成果：概要

## 達成したい状態

---

【全て、提案時に“成果物”として提示した内容と同じ】

- 1) 人事プロフェッショナル要件整理
- 2) 上記要件に照らし合わせた、レベル判定の仕組みづくり
- 3) 上記要件を強化するための人材育成プログラムの開発
- 4) 上記3) の人材育成プログラムの実証と受講効果測定

## 実際の達成度

---

- 1) 海外の先行事例調査、国内外の現役CHOインタビュー、産学連携コンソーシアムでの議論を経て、要件整理完了
- 2) レベル判定の仕組みとして、アセスメントを開発。2019年2月25日現在、未だβ版であり、市場に投入できていない。
- 3) プログラムは2つくらい開発する予定でいたが、1つの大型プログラムで実施
- 4) 上記3) の人材育成プログラムを実施し、参加者・講師から実施結果に関する意見を聴取、分析済み

## 理由・改善/発展の方向性

---

【できなかった理由のみ記載】

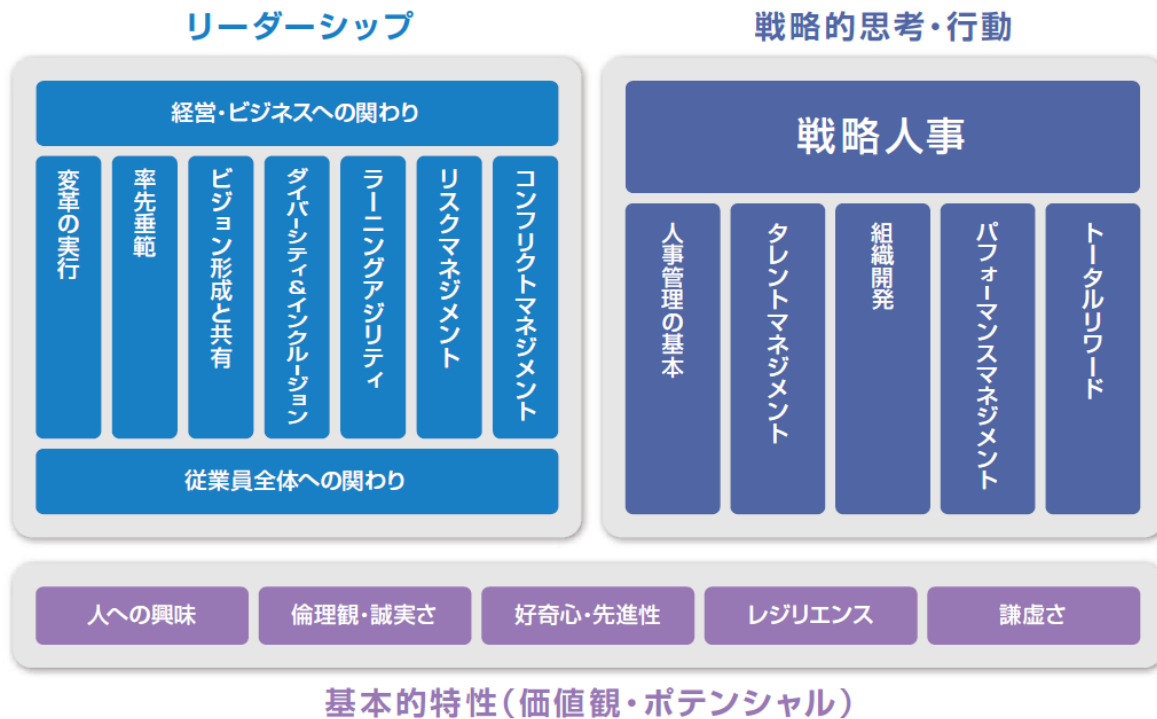
- 2) アセスメント開発にあたっては、アカデミックな視点からの深い検討と、実証によって磨いていくための十分な時間が必要なため、本プロジェクトの実施期間内での完遂は難しかった。中途半端なものに仕上げるよりは、実施期間終了後も引き続きブラッシュアップしてから、市場に投入すべきと判断。
- 3) 当初、「人事と財務」「人事と経営」といった単科プログラムを2つ以上、開発・実施する予定でいたが、産学連携コンソーシアムメンバーからの要望により、ビジネス課題をケースとして扱う総合講座を開発。この総合講座を受講して分かる、自身の弱みを克服するための単科講座を今後開発していく。



# 成果：詳細 1) ~4)

## 1) 「人事プロフェッショナル（リーダーシップをとって組織を変えていく人事のリーダー・将来のCHO候補）」に必要なスキル、知識、能力の見える化（スキル標準の策定）

### 人事プロフェッショナル 要件モデル図



## 2) 上記スキル標準に照らし合わせた、スキルレベル判定の仕組みづくり

前頁の人事プロフェッショナル要件モデルの各ファクターのレベルを問うアセスメントを開発中。具体的成果物は、別添 2 参照。  
2019年2月25日時点では、15名の被験者がトライアル受診済み。  
その結果とコンソーシアムでの議論をもとに、今後、別添 2 に更に修正を加え、より産業界にとって有益なアセスメントにリバイス予定。その後、日本能率協会のWebsiteにて、産業界の人事パーソンに公開予定です。

## 3) 上記スキル、知識、能力を育成するための人材育成体系と各プログラムコンテンツの策定

### 3) - 1 プログラムコンテンツの策定にあたり、新たなケース開発

「戦略的思考・行動」・「リーダーシップ」を総動員して、人材・組織面での意思決定を導き出すケースを開発  
具体的成果物は、別添 3 参照。

## 3) -2 プログラム策定と実施

11社15名（大手企業・人事マネージャークラス）の参加

時間	1日目 プログラム 1月18日
事前課題	ケース「ジャパン玩具の再建」を読了の上、新社長が掲げる「新経営ビジョン」「売上・営業利益数値目標」「数値目標達成のための指針」を実現するため、あなたはCHROとして、1ヶ月後のエグゼクティブコミティに向けて、どのような組織・人材のあり方・戦略を策定しますか？ 経営企画部からの提案やその他、客観的情報・データも参照しながら、考えてきてください。レポート等で提出の必要はありませんが、各グループ内で発表ができるように準備をしてきてください。
10:00～ 10:15	オリエンテーション： 本プロジェクト主旨説明、参加者自己紹介、講師紹介、プログラムの進め方説明、ケース補足説明
10:15～ 11:30	討議：事前課題の共有 *グループ討議→全体討議
11:30～ 12:00	内田先生解説：戦略と戦術（短・中・長の両立）、戦略・組織・人事のフレームワーク（バリューに着目しながら）、数字と人事について
12:00～ 15:00	昼食休憩 グループ討議 第1回エグゼクティブコミティに向けたフレームワーク策定（なぜその戦略なのか?を含む）
15:00～ 16:00	第1回エグゼクティブコミティ（社長、CFO、営業担当役員、経営企画担当役員）へ 短・中・長期の人事戦略方針を報告
16:00～ 17:00	第1回エグゼクティブコミティの振り返りと第2回に向けてのTo do設定

第1回と第2 回の間	各チームへ松本会長コメントをメール配信  *各チームが第2回に向けてフォーカスすべきポイントを絞って、議論をスムーズに進めるためのフィードバックです。
---------------	---

時間	2日目 プログラム 2月5日
10:00～ 10:30	第1回の振り返り：各チームの重点事項確認  上記、松本会長コメントもとに、ファシリテータ内田先生が検討ポイントをより詳細に解説。
10:30～ 15:00	グループワーク： 方針をブレークダウンして、何をどんな優先順位で実施するか、データ/情報を参照しながら策定  *グループごとに適宜昼食
15:00～ 17:00	第2回エグゼクティブコミティ
17:00～	懇親会 & 表彰

## 4) 上記3) の人材育成プログラムの実証と受講効果測定

### 参加者アンケート結果

- 1) プログラムを通して、戦略人事を実践するための思考と行動に対する理解が深まりましたか？ スコア 3.45/4.0
- 2) ファシリテータ 内田教授の指導について スコア 3.27/4.0
- 3) コンソーシアムメンバーによる指導について スコア 3.55/4.0
- 4) 本講座の受講対象者として相応しいと思うのは 部長クラス 7% 課長クラス 60% 係長クラス 33%

### 【総括】

～ケースや進め方について～

- ・ビジネス課題を扱ったケースワークが、人事の戦略的思考やビジネス理解を深めることに、一定の効果があることが分かった。
- ・人事はあくまでも組織・人事の専門家としてのパフォーマンスが求められていることから、人事を軸としたテーマ設定を明確にすべきと考える。
- ・ケースのブラッシュアップにあたっては、特に財務情報の整合性を確保する。

～講師について～

- ・実務家がコーチ役に入ることは重要。今回のように、エグゼクティブコミティメンバーの「役」を担わずとも、シンプルにコーチ兼フィードバック担当でもワークする。
- ・メインファシリテータの役割は検討する視点の提供となる。

～個人ワークか、グループワークかについて～

今回は時間の関係から、グループワークのみで実施した。他者の知識や経験から学ぶという意味では良かったが、自身の現状レベルや育成ポイントを自覚するという点では個人ワークも必要。2019年度以降に実施していくときには、事前・事後で個人ワークを入れるなどの、グループと個人ワークのミックスを検討する。