

至高の仕事体験と限界突破のダイナミズムを引き出す

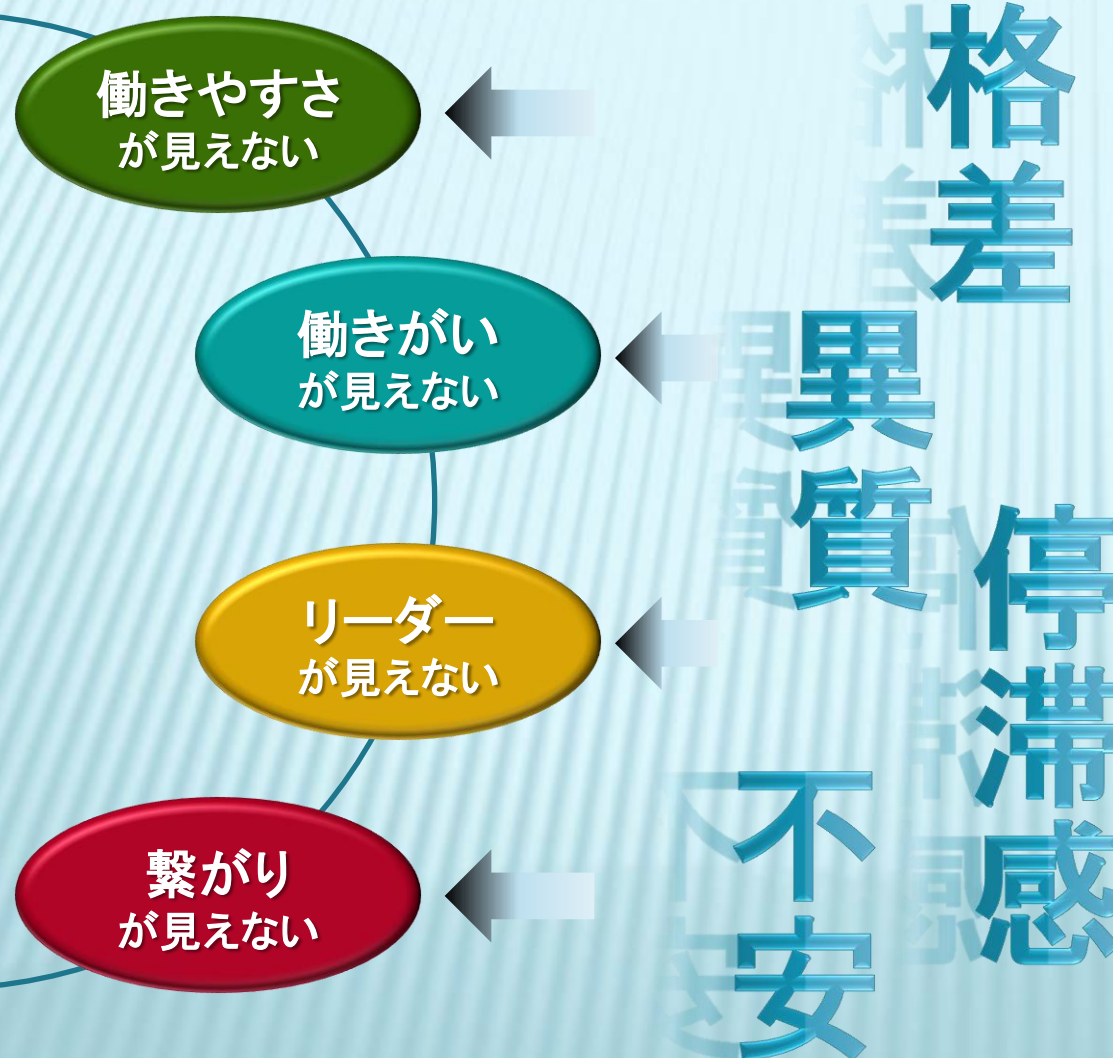
人材マネジメント「4つの課題 × 4つの勝因」

リビングロース・コンサルティング株式会社

目次

● 時代の様相と心理的影響	...	3
● 人事領域の経営課題	...	4
● 目指す経営の方向性	...	5
● 4つの課題×4つの勝因	...	6
● 人事ソリューション(例示)	...	7
● ご提案に際する考え方	...	8
● コンサルティングの進め方	...	9
● プロフィール	...	10
● コンサルティング実績	...	12
● Appendix	...	14

時代の様相と心理的影響



雇用・就業形態

ライフスタイル

少子高齢化

価値観・仕事観

市場のグローバル化

外国人社員

M&A・PMI

世界同時不況

事業課題の複雑化

人事領域の経営課題

働きやすさ
が見えない

働きがい
が見えない

リーダー
が見えない

繋がり
が見えない

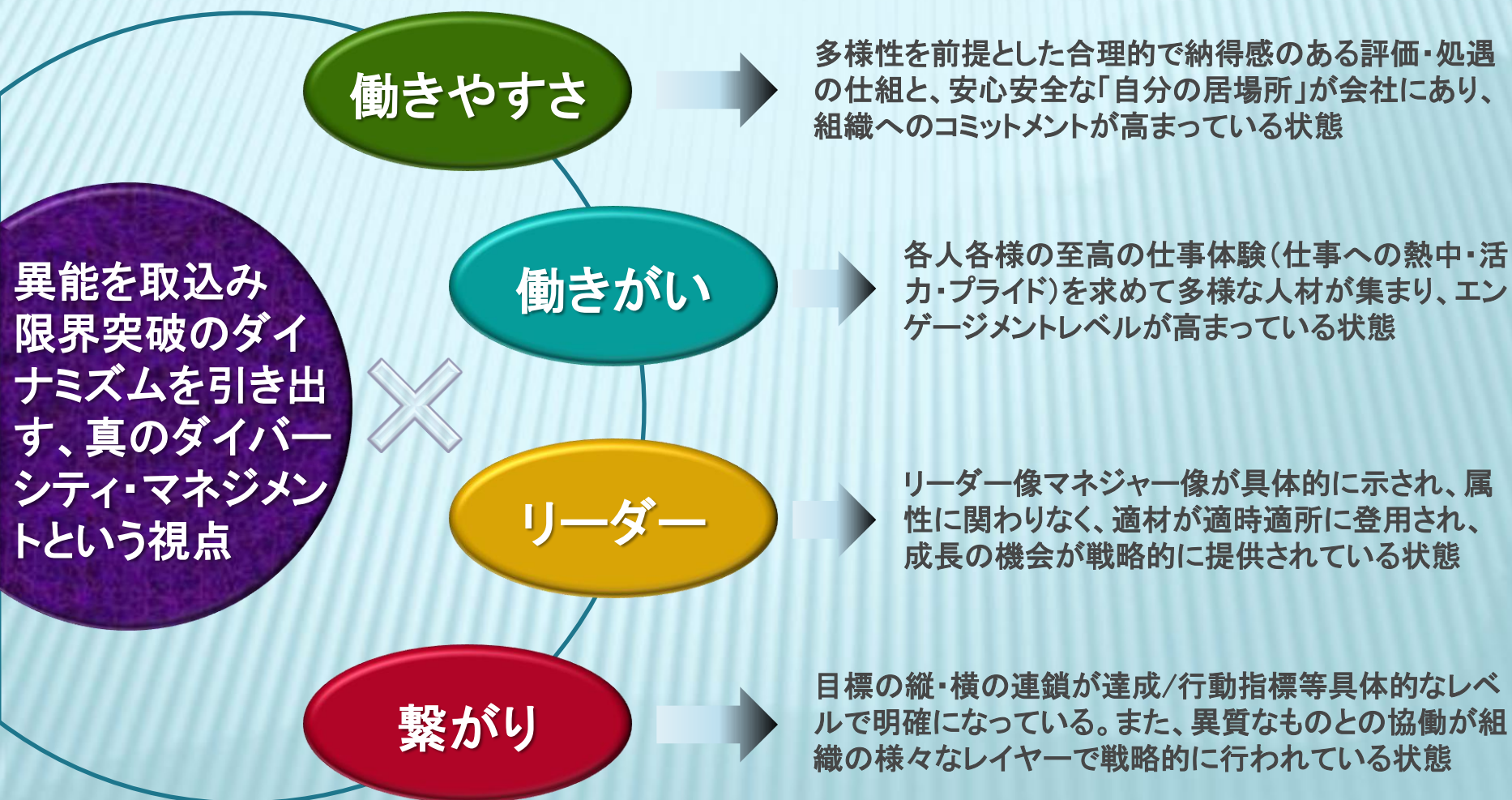
会社と社員が
共に成長する
喜びを共有する
ための
人事領域の
4つの課題

世界に通じる独自の価値
を生み出すために



ニッポン企業が
持っておくべき視点

目指す経営の方向性



4つの課題 × 4つの勝因



人事ソリューション(例示)

課題 \ 勝因	構想力 トップの理念・哲学・覚悟	論理力 ロジカルに説明可能な仕組	運用力 現場における共感・対力	内省力 Fact Baseの検証	
働きやすさ	言語化 もしくは 共有化 ワーク ショップ (W/S)	コミュニケーション もしくは 社内 マーケ ティング プラン	<u>人事制度</u> ☑ グローバル視点の役割・職務 等級、処遇ロジック ☑ ローカル視点の評価、報酬水準 ☑ トータルリワード（非金銭的報酬）	管理職研修 評価会議 職場活性化W/S (対話・葛藤のマネジメント)	組織 診断 360度 調査
働きがい			<u>エンゲージメント・マネジメント*</u> ☑ 至高の仕事体験（「熱中」「活 力」「プライド」）の測定指標 ☑ 「我社の至高の仕事体験」集	エンゲージメントW/S ☑ マッチング ☑ 自己探求・他者共感 ☑ 開発プラン作成	エンゲージメント サーベイ
リーダー			<u>タレント・マネジメント</u> ☑ リーダー像・マネジャー像（要 件・役割） ☑ 発掘・登用の仕組 ☑ 次世代リーダー開発プラン	アセッサー養成W/S 経営塾 マネジメント研修 ☑ ロジカルコミュニケーション ☑ 戦略・ビジネスプラン立案 ☑ 目標連鎖、目標設定	アセスメント 360度 調査
繋がり			<u>協働・創発マネジメント</u> ☑ クロスファンクショナルチーム によるプロジェクト ☑ バリューチェーン ☑ 異文化融合プログラム	CFTアクション ラーニング 価値観 共有W/S	ビジネス プラン・ 結果 プレゼン 組織 ピア レビュー

*: エンゲージメント・マネジメントに関するソリューションについては本書Appendixをご参照ください。

ご提案に際する考え方

人作りには5年10年の歳月を要します。変化の激しい経営環境下では、総花的な一気の取り組みよりも、**部分的・段階的な取り組みで仮説や効果を検証しながら改善を積み重ねていくアプローチ**が適しています。

人が最大の経営資源であり、最も投資効果が高いとされるものの、人事・教育にのみ投資すればよいわけではありません。御社にとって**最も緊急度が高く、かつ、比較的効果が早く現れるソリューション**を特定してご提案をいたします。

ソリューション特定の例

相談内容: 昨年、人事制度改革を実施した。わかりやすくオープンな仕組作りを心がけたが改革の趣旨が浸透しておらず、「評価者の負担が増えた」と不評。社員説明会や管理職研修は既に一通り実施しており、この上、何をすればよいのか悩んでいる。

確認事項: 簡単な制度診断と「4つの課題×4つの勝因」に関するヒアリングの結果、次の点が判明。

1. 新制度導入時を除き、トップからのメッセージ発信がなされていない
2. 被評価者が自己申告する際に記述に迷うような評価項目のダブリがある
3. 導入時の管理職研修は座学中心で、理解はしたが使えるところまでいっていない

提案内容: 下記1,2の実行を人事部にお勧めしたうえで、**下記3**をご提案した。

1. 社内マーケティング強化: 毎月の経営会議、製造会議、営業会議の終了5分前に、議長より人事制度改革の趣旨を毎回発言していただく
2. 評価マニュアル補完: ダブリ感のある2項目は、「本人の意図」による区分を設ける
3. 評価直前ワークショップ(W/S)実施: 面談ロールプレイを中心とした2時間の評価者W/Sを実施し、部下説明用パッケージ(A4判1枚)を提供する

コンサルティングの進め方

以下が典型的な進め方ですが、御社のご要望に合わせて柔軟に対応いたしますのでご遠慮なくご相談ください。

	体制	期間	実施プロセス
人事制度等の 仕組構築 プロジェクト	<p>可能な限り、御社内にプロジェクトチームの結成をお願いいたします。メンバーの要件は以下の3点です。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 仕組導入後の推進責任者 ● 仕組導入後の推進実務担当者1～2名 ● 事業部門から、人事・組織課題に関心の高い方1～2名 	<p>人事基本三制度の構築の場合、最短3カ月、通常は6カ月を予定しております。</p> <p>また、運用支援として、導入直前・直後の短期的支援から、1～3年の長期的支援まで、ご要望に合わせた期間・頻度のサポートを実施いたします。</p>	<p>以下の四つのプロセスを御社プロジェクトチームと共同で進めます。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ヒアリング等による現状把握と課題特定 2. ソリューション骨格案(仮説)設計と、討議による仮説検証 3. ソリューション詳細案設計と、御社内での検証 4. 導入後の運用支援
W/S・研修、 アセスメント等の 設計・運営 プロジェクト	<p>人事・教育担当の意思決定者、実務担当者の方との打ち合わせベースで進めますので、特別なケースを除き、御社内でプロジェクトチームを結成していただく必要はありません。</p>	<p>カスタマイズの度合いによりますが、準備期間として1カ月程度を予定しております。</p> <p>御社独自の研修をゼロベースで設計する場合、準備期間は1～3カ月程度となります。</p>	<p>第1プロセスのヒアリングはW/S・研修提供先の責任者の方に実施させていただく場合もあります。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ヒアリング等による現状把握と課題特定 2. W/S・研修設計と、教育・研修担当者様との討議による調整 3. 実施及び実施後のフォロー

代表プロフィール

江田 郁代（Ikuyo Eda）： **リビングロース・コンサルティング株式会社**
代表取締役 コンサルタント

食品関連多国籍企業を経て1998年10月ワトソンワイアット(株)入社。2009年6月に人事・組織・人材開発コンサルタントとして独立。

転換期を迎えた企業のために、ビジョン・目標の実現と求める人材像への育成をゴールとした人材マネジメント改革に従事。コンサルティングを提供した企業は農林水産業を除くほぼ全ての業種に及ぶ。

クライアントとはプロジェクト終了後も引き続き運用支援や昇進昇格アセスメント、リーダーシップ研修などの定期的な支援を通じて長期的なお付き合いをさせていただき、次なる課題と打ち手を共に考え実行する関係を築いている。

コンサルタントとしての基本スタンスは「現場視点」と「クライアントへの信頼」。
人事制度の完成度ではなく、現場が納得して動けることを重視して設計・運用支援を実施している。また、クライアントの解決力を信じて失敗を恐れず最善の打ち手を選択できているかを常に自問自答し、問題点を直言することでクライアントの経営陣から信頼を得ている。

企業と個人の持続的成長メカニズムの解明と、その創出方法の発信・普及がライフワーク。

慶應義塾大学大学院経営管理研究科(MBA)、大阪大学法学部卒。

専門領域

経営理念と組織目標の実現に向けた人事課題の抽出とソリューションの設計・運用支援が専門領域。

人材マネジメントシステムの改革

- 経営課題とリンクした人材マネジメント課題の特定と新たな仕組（等級・評価・報酬制度等）の基本コンセプト・詳細設計及び導入定着支援
- 評価委員会運営方法の設計とファシリテーション

次世代経営人材育成体系の構築

- 次世代経営人材の要件定義、選抜方法の設計、選抜審査支援、研修体系設計

アセスメントプロセスの設計・実施

- 新卒採用・役職者中途採用、重要な等級への昇格、新任管理職・部長・執行役員登用時のアセスメントを実施。個別レポート、全体傾向・課題分析レポートを作成し、役員報告を行う。アセスメント項目は新規作成、既存利用のいずれも対応可能
- 定期的にあセスメントを実施しているクライアントでは、昇格・登用制度再構築、次世代リーダー育成プログラム設計、内部アセッサー養成へ展開することも多数

360度調査、組織診断の設計・実施・フォローアップ

- クライアントオリジナルのサーベイ設計、全社・部門別課題の分析レポート作成
- 受容度アップ・育成視点のフィードバックプロセスの設計・実施（部門別勉強会、個人別フィードバック等）

研修、ワークショップの企画・実施

- 新人事制度導入時の評価者研修（制度理解・運用・部下育成の3点セット）、MBO & 戦略立案等のリーダーシップ研修、採用面接官育成研修、新入材マネジメント推進体制の設計とノウハウ移管研修、等の設計・実施

意識改革・コミュニケーションの支援

- 改革浸透のためのコミュニケーションプログラムの立案、スピーチ指導等

コンサルティング実績(領域区分)

人材マネジメントシステムの改革

準大手ゼネコン
 建設コンサルタント
 乳業メーカー
 飲料品メーカー
 ペットフードメーカー
 外資系スペシャリティケミカルメーカー
 外資系医薬品メーカー
 外資系バイオ医薬品ベンチャー
 非鉄金属製錬会社
 金属加工会社
 電子部品メーカー
 半導体メーカー
 自動車部品メーカー
 印刷・印刷関連サービス会社
 大手ソフトウェア開発会社
 情報処理サービス会社
 半導体IC開発販売会社
 外資系損害保険会社
 外資系生命保険会社
 消費者金融会社
 中堅デベロッパー
 不動産投資・運用会社
 総合リース会社
 リゾートホテル運営会社
 広告代理店

次世代経営人材育成体系の構築

準大手ゼネコン
 大手ソフトウェア開発

アセスメントプロセスの設計・実施

準大手ゼネコン
 スナック菓子メーカー
 ペットフードメーカー
 婦人服アパレル
 下着メーカー
 外資系スペシャリティケミカルメーカー
 外資系医薬品メーカー数社
 医薬品メーカー数社
 建材資材メーカー
 自動車部品メーカー
 印刷・印刷関連サービス会社
 大手電気通信事業者
 大手ソフトウェア開発会社
 大手新聞社
 通信教育・出版会社
 総合不動産サービス会社
 不動産投資・運用会社
 中央官庁

360度調査、組織診断等の設計・実施・フォローアップ

外資系医薬品メーカー
 医薬品メーカー
 粘着剤・微粉体メーカー
 印刷・印刷関連サービス会社
 技術専門商社
 リゾートホテル運営会社
 中央官庁

研修、ワークショップの企画・実施

人材マネジメントシステムの改革支援
 企業には基本的に研修を実施。
 (研修単独の企業は以下の通り)
 粘着剤・微粉体メーカー
 電力会社
 鉄道事業者
 中央官庁
 大手ソフトウェア開発会社数社

意識改革・コミュニケーションの支援

不動産投資・運用会社
 リゾートホテル運営会社
 私立大学
 金属系産業労連

コンサルティング実績(業種区分)

建設業	製造業	運輸・情報通信業	不動産・物品質貸業
準大手ゼネコン	非鉄金属製錬	情報処理サービス	総合不動産サービス
建設コンサルタント	金属加工	大手新聞社	不動産投資・運用
製造業	電子部品	通信教育・出版	総合リース
スナック菓子	建材資材	商業	宿泊業
乳業	半導体	技術専門商社	リゾートホテル運営
飲料品	自動車部品	半導体IC開発販売	教育・学習支援業
ペットフード	印刷・印刷関連サービス	玩具小売(外資)	私立大学
婦人服	電気・ガス業	金融・保険業	サービス業
下着	電力	生命保険(外資)	広告代理店
粘着剤・微粉体	運輸・情報通信業	損害保険(外資)	その他
スペシャルティケミカル	鉄道事業者	消費者金融	中央官庁
医薬品(内・外資)	大手電気通信事業者	不動産・物品質貸業	金融系産業労連
バイオ医薬品ベンチャー	大手ソフトウェア開発	デベロッパー	

お客様へのお約束

組織は 人が 生きて 成長する場

Living & Growth

そこが活力と熱中とプライドで
漲る場所となるためのお手伝いをいたします

リビングロース・コンサルティングは、クライアントが抱える現行の問題点を解決し、クライアントが目指す人材マネジメントの実現をサポートするために、以下の3点をお約束いたします。

■ お約束1

御社のご要望やご懸念に真摯に耳を傾け、御社に合ったオリジナルな仕組・ソリューションを開発いたします。“ありモノ”の押し付けはいたしません。

■ お約束2

制度導入後の現場の納得感を高めるために、新制度の作りこみの過程に現場のキーパーソンを巻き込み、「我々が作った制度」感を醸成します。

■ お約束3

運用のしやすさを重視した制度設計をするだけでなく、導入後も“人事の別働隊”として、こまめなサポートをリーズナブルなコストでご提供します。

Appendix

● エンゲージメントとは	…	16
● エンゲージメント・マネジメントの考え方	…	17
● エンゲージメントの生成	…	18
● エンゲージメント3要因と測定指標	…	19
● エンゲージメントワークショップ	…	20
● 基本プログラム(例示)	…	21
● 実感値を高めるカスタマイズの工夫(例示)	…	22

エンゲージメントとは

エンゲージメントとは、「仕事を通じて得られる至高の喜びやのめりこみが組織のあちらこちらで発生し、会社と社員が双方の成長に貢献しあう状態」を指す人材マネジメントの新概念です。

業績(数値)一辺倒の成果主義によって、多くの日本人から「働く喜び、仕事を通じて成長する喜び」が奪われただけでなく、ニッポン企業から最も大切な「独自の価値を生み出す創造性」と「社員と共に成長する誇り」がなし崩しに奪われつつあることは、残念ながら事実のようです。

人材マネジメントに大きな発想の転換が必要です。

「会社と社員が共に成長する喜びを共有する経営」のためにはエンゲージメントの考え方が不可欠です。今、変えなければ、ニッポン企業は成長する喜びと誇りと創造性を永久に失ってしまうと思います。

- 仕事とは楽しめるもの — それを身をもって示しつつ、部下に「仕事が楽しくてのめり込んでいる状態」を作ってやることが現場リーダーの最重要責務
- グローバルな大競争の下、事業課題の複雑性と難易度はかつてないほどに高まっている。義務感や責任感で行った仕事から「突き抜けたブレイクスルー」は生まれない
- 現場が強く楽しくなければ、ニッポン企業が世界に独自の価値を発信することは不可能

エンゲージメント・マネジメントの考え方

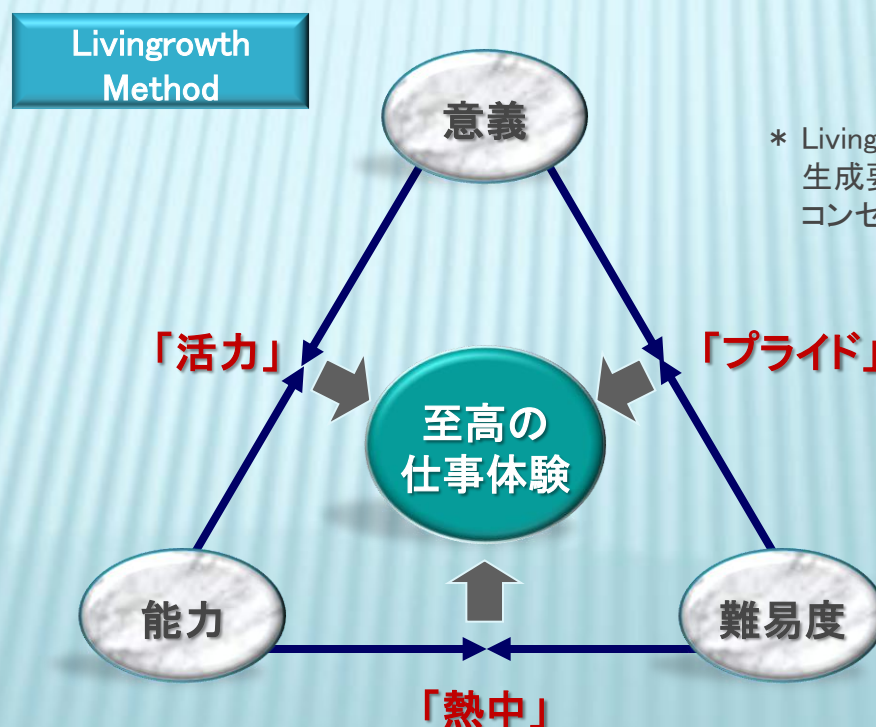
- エンゲージメントは現場で作るもの。現場リーダーの「手のうちに入る」作り方を提供する
- エンゲージメントは一部の特別優秀でまじめな人たちだけのものではない。全ての社員が体験できる
- 「至高の仕事体験」はグローバル労働市場でのタレント獲得・引き留めの強力な武器となりうる(金銭だけで職場を決めるのではないことは日本人も外国人も同じ)
- したがって、その作り方として暗黙知的な、言語化が難しいものは好ましくなく、グローバルに説明可能な理論と方法の体系を確立すべき
- その一方で、極めて個人的な思いや感覚(「プライド」「活力」「熱中」)に関わるため、ロゴスではわりきれないことを理解する見識がなければ、他者と一歩踏み込んで関わる勇気を持つことができない
- 現場リーダーが恐れずに一歩踏み込むための、心理、コミュニケーションに関わるサポート(理論と方法論の提供)が重要となる

エンゲージメントの生成

現場リーダーの「手の内に入る」理論と方法を構築するためのコンセプトが下図「Livinggrowth Method」*です。

「仕事を通じて得られる至高のよろこびやのめり込み(「至高の仕事体験」)状態にあるとき、人は「活力」「熱中」「プライド」を感じます。

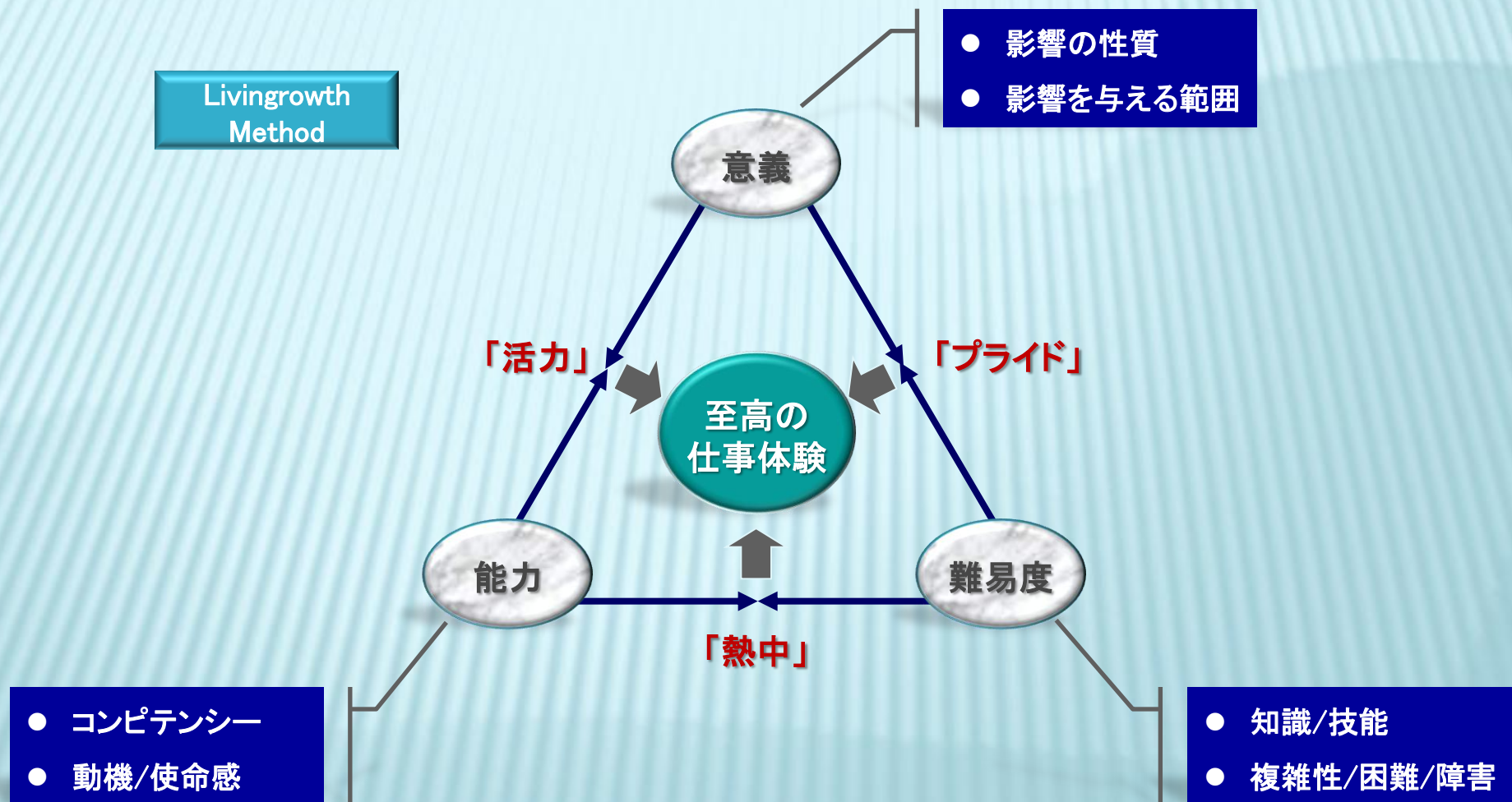
このコンセプトの眼目は、その生成要因を現場リーダーの手の内に入る「仕事の意義」「本人の能力」「仕事の難易度」とし、要因間の均衡がとれたとき、「至高の仕事体験」すなわちPeak Experienceに状態に到るとした点です。



* Livinggrowth Methodは、エンゲージメントの生成要素を表した当コンサルティング独自のコンセプトです。

エンゲージメント3要因と測定指標

Livingrowth
Method



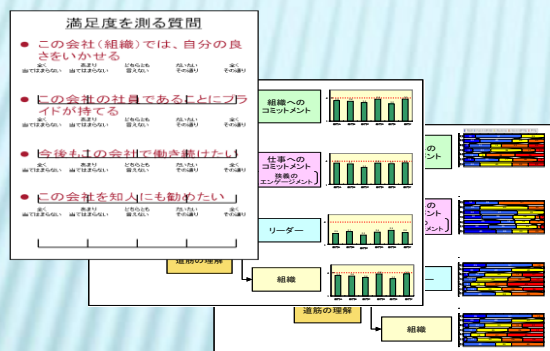
エンゲージメントワークショップ

エンゲージメント・マネジメント支援の中心はサーベイとワークショップ(W/S)です。サーベイで社員の皆様のエンゲージメントレベルと組織傾向を把握します。基本プログラムに御社に合わせたカスタマイズやオプションを加え、現場リーダーの方々に「仕事が楽しくて、のめりこんでいる状態」を作るための理論とノウハウを提供します。

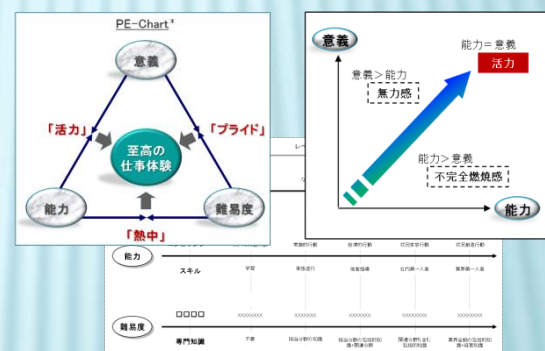
エンゲージメントワークショップ 基本プログラム

【サーベイ】

【集計・傾向分析】



【ワークショップ】



カスタマイズ

カスタマイズ

御社のオリジナル
プログラム

ワークショップの内容(例示)

目的

理論(エンゲージメントの生成メカニズムとコミュニケーション上のリスクコントロール方法)武装することで、**相手の内面に一歩踏み込む勇気を持っていただく。**

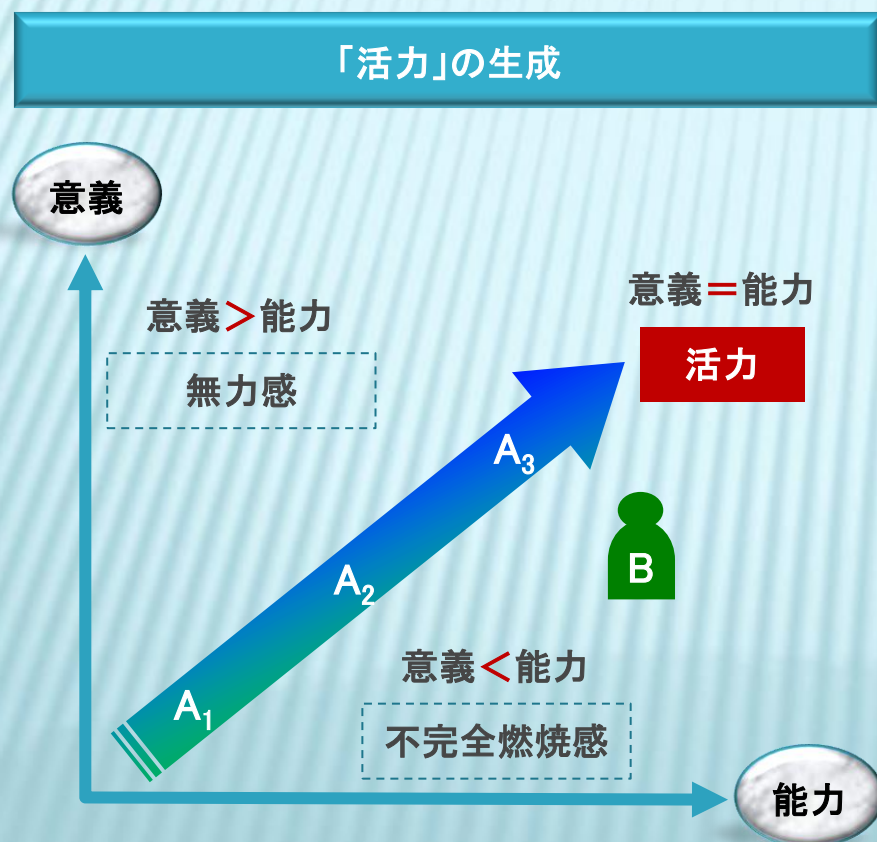
対話を通して3要因の均衡状況を把握し、共感的に動機づけていく方法を安心安全なバーチャルな世界(ロールプレイ・ケーススタディー)で体験していただき、**リアルな現場で実践する勇気を持っていただく。**

テーマ	内容	所要時間	座学	個人ワーク	グループワーク	ロールプレイ	ケーススタディー
基礎理論	エンゲージメントの生成メカニズムや経営戦略上の意味合いを知る	1.5h	✓		✓		
現場理解	サーベイ結果をもとに組織傾向を討議する	2h	✓		✓		
自己探求	自らの至高の仕事体験を振り返ることで、PEの身体感覚を呼び覚ます	1.5h		✓	✓		
均衡分析	部下の3要因(「意義」「能力」「難易度」)の均衡状況を分析する	2h		✓	✓		✓
共感・対話	共感・対話、葛藤解決、その他のリスクコントロールの理論と方法を学ぶ	2h	✓			✓	✓
部下対話	均衡分析を基に、組織で起こりがちな状況を想定した対話と動機づけを行う	2h			✓	✓	
組織課題	ダイバーシティの観点から組織のエンゲージメントレベルを上げる方法を考える	2h			✓		✓

☞ 2日間研修を基本としていますが、ご要望により1日にすることも可能です。

実感値を高めるカスタマイズの工夫(例示)

エンゲージメントレベルは、社員の「活力」レベル、「熱中」レベル、「プライド」レベルで測定します。ワークショップ開催前に実施するエンゲージメントサーベイの結果を分析し、御社の傾向に合わせてプログラムテーマの比重や内容をカスタマイズすることもできます。



意義と能力が均衡するとき、活力が生まれる。活力とは、働くことの意義を感じ、そこで能力発揮できていることにより、体からエネルギーが湧き出す澆涸とした状態。

サーベイの結果、「不完全燃焼感」を抱く社員が多いことがわかった会社のカスタマイズ例：



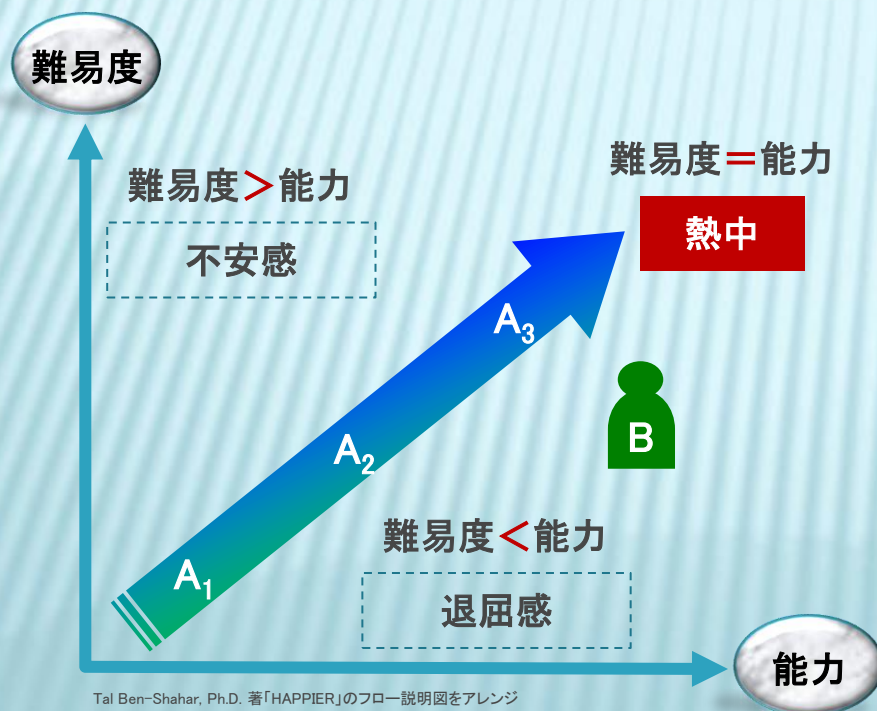
「不完全燃焼感」は、不均衡以前に部下が仕事の意義を間違って解釈しているケースが多い。正しい解釈を部下にわかる言葉で説明し、納得させる必要がある。

したがって、ワークショップの「共感・対話」のケース設定や「部下対話」の状況設定に反映させ、対話力により重点をおいたプログラムとする。

実感値を高めるカスタマイズの工夫(例示)

「熱中」の生成

難易度と能力が均衡するとき、熱中が生まれる。熱中とは、課題の難易度と自分の能力が一致していることにより、時間が過ぎるのも忘れる程、どっぷりと仕事に浸かっている状態



Tal Ben-Shahar, Ph.D. 著「HAPPIER」のフロー説明図をアレンジ

「プライド」の生成

意義と難易度が均衡するとき、プライドが生まれる。プライドとは、意義のある難しい仕事が自分に任されたことに誇りとやりがいを感じ、仕事にのめり込んでいる状態

