

プロフェッショナル開発のフレームワーク構築方法

酒井 之子

How to Build the 'Framework for Developing Professionals'

Yukiko Sakai

昨今の相次ぐ企業合併や、ビジネスのグローバル化等、激変する経営環境の中で、企業はいかに早く市場に対応した「人材」を開発・確保・成長させていけるかが、重要な課題となっている。本論文では、こうした環境の中、「これからの時代に勝ち抜くプロフェッショナル開発の構想・仕組み・基盤」の構築方法を提案し、考慮点を述べる。結論として、経営・人材戦略とのリンクが必須であること、お客様・社員・企業にとっての価値創出のための仕組みを構築すること、他の人事プログラム(キャリア計画、目標管理、実績評価など)との一貫したプロセスとなっていることが重要であることを、筆者の実践経験から述べる。

In the drastically changing business environment with such things as business consolidation and globalization, a significant issue faced by the enterprises is to rapidly recruit, secure, and develop the 'human capital' responding to the market needs. This paper discusses on how to build the 'Policy and Framework for Developing Professionals to Win at the Present Day'. In summary, the following are important: 1) linkage between business strategy and human capital strategy, 2) building mechanisms to create values for clients, employees and enterprises, and 3) consistent processes with the other personnel programs (such as career development, result management, performance evaluation, and so on). This is based on the author's own experience in creating the Framework for Developing Professionals, which is a new capability management program.

Key Words & Phrases : 人的資源管理 , 人材 , コンピテンシー , プロフェッショナル , ケイパビリティ
Human resource management, Human capital, Competency, Professional, Capability

1. はじめに

今、なぜ、人材マネジメントの変革の重要性がクローズアップされているのか。多くの企業は、ここ数年の厳しい経営環境の中、対お客様としてCRM (Customer Relation Management)、対サプライヤーとしてSRM (Supplier Relationship Management)、モノの流れを迅速化、効率化を図るためのSCM (Supply Chain Management)と主としてコスト削減と企業価値の明確化を目標とし、企業から外向きの改革を進めてきた。これらの改革を実行するのは、人であることは言うまでもなく、重要な資産・資本というべき"人材"が更なる競争優位を生むことに経営者は焦点をあて、新たな人事制度や育成プログラムの開発に取り組んでいる。

これまで、日本においては、終身雇用制の中、独自の意識・認識にある考え方、すなわち企業文化・風土・めざすべき専門性能力などは、暗黙的に受け継がれ、それが強みとなってきた。社員はそれらの共通認識の中で、その企業の「プロフェッショナル」として働いてきたともいえる。明確に制度やプログラムになっていなくとも、一つの会社で働き続ける中で、徒弟制度のように受け継がれてきた。

しかし、終身雇用制の崩壊や、雇用形態・勤務形態の多様化などの環境変化のもと[1]、これまでの伝承が切れてしまう現象が出てきている。また、日本のお家芸であった、徒弟制度やOJTの強みも発揮されなくなっている。さらに、これまでは、「企業が主体」となって、教育やキャリアパスデザイン、ジョブローテーションなどを実践してきており、社員も与えられる枠組みの中で、行動してきたが「個人が自立的」にキャリア・能力開発・価値定義をするようになってき

提出日：2004年8月31日 再提出日：2005年6月30日

た[2] .

このような変化のもと、これからは、社員のコンピテンシーの定義の明文化と、共通言語の意識的な認識と理解が重要であると考え[3] .システム化された伝承が必要とされ、論理的・体系的に構造化され、可視化したフレームワークが重要となる .

本論文では、プロフェッショナル開発における構想・仕組み・基盤の策定について、CVM(Customer Value Management : 顧客価値管理手法) という手法を適用したアプローチを提案し、具体的構築での考慮点を述べる .

2 . プロフェッショナル開発の構想・仕組み・基盤の構築方法

企業活動にかかわるすべての社員が単なる労働力ではなく、プロフェッショナルと成り得るかの大きな変革を実施するために、常に「経営戦略と結びついているか、今どの段階にいるのか、これからどういう階段を上っていくのか」を描き、常に認識しておくことが重要である .

IBMのコンサルティンググループが実践している手法にCVM(Customer Value Management : 顧客価値管理手法) がある .CVMは、お客様にとっての「価値」を明確化し、その価値を提供するための業務プロセス機能と基盤を設計するメソッドロジーで、Value (お客様への「価値」) , Capability(お客様の価値を創造する仕組み : 変革能力) , Enabler(新しい仕事の基盤) の3つの層からなるフレームワークを持っている . (図1参照) 重要な点は、お客様にとっての価値であり、それを届けるための仕組みと、基盤であるということである[4] .

筆者はこの手法をベースに、人材開発の変革実施に応用し、進めていくことを提案する .なぜなら、人材

開発は「お客様価値」「企業(ビジネス) 価値」「社員(個人) 価値」の3つが明確に描き出されてこそ、意味のある制度・仕組みが構築できるからである .昨今、新しい人事制度や、評価の仕組み、報酬制度を取り入れる企業は、多い .しかし、果たして、その企業の人材のありたい姿、価値・目的を明確に描いた上での変革なのか、それとも、単に世の中の動きに追従し、新制度を“導入”しているだけなのか、この2つは、同じ仕組みを実施しても、結果は全く異なってしまうといえる .

本章以降、CVMフレームワークに沿って、プロフェッショナル開発の構想・仕組み・基盤の構築方法と考慮点について述べていく .

3 . 構想策定

3.1 外部環境分析

最初に、外部環境がどのように変化しているか、将来どのような方向に進んでいくと想定されるのか、その中で、自分の企業がどのように変化要因の影響が強いのかを認識する .労働市場や法的規制の変化、テクノロジーの進歩に加え、経済情勢、競合企業や業界の動向も重要な変化要因といえる .

3.2 経営戦略・人事戦略の確認

経営戦略、課題からくる人材の開発方針を正しく認識することが重要である .経営が戦略を定義し、その戦略を実行するための必要なケイパビリティをもった人材をそろえ、さらにそのケイパビリティを育成・醸成するからである .また一方、人材から戦略が形成され、ケイパビリティを作り出し、成長し続けるともいえる .企業がどんな価値をお客様に届け、その価値を届けるためにどんな人材が求められるのかを明確にしない場合、欧米の制度や他社が実施している最先端(と思える) 制度をやみくもに導入しても効果は得られない .社員も何のためにどんなプロフェッショナルになるべきなのか、そもそもその企業でのプロフェッショナルとは何なのかの定義が明確でないと、自ら実施する意味を持たなくなる .合併やグローバル化が急速に進む中、基本的な考え方や方向性が明確になっていないと、単なる制度の導入では、混乱を招くリスクがある .

例えば、我々IBM自身のビジョンは「ネットワーク社会をリードし、新しい価値の創造を通じて、人と地球に豊かさや潤いをもたらす、熱意あふれるプロフェッショナル集団」と明示されている .このビジョンを実行すべく、プロフェッショナル制度が構築・運用されている .

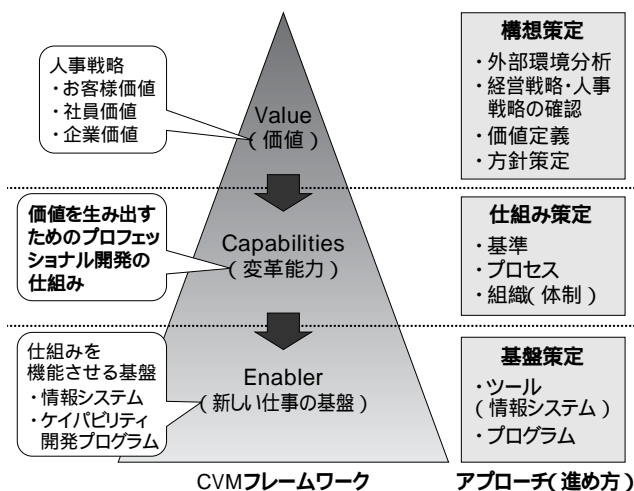


図1. CVMフレームワークとアプローチ[4]

サイクルが回ってこそ、それぞれのプロセスが意味を持つ（図2参照）

この構想策定の段階で、トップマネジメントや現場のリーダーと目的と、方針、基本的な考え方、変革点を十分に共有し、議論しておくことが重要な成功要因と考える。なぜなら、変革は、ビジネスの現場で実施し、現場のパフォーマンスのために行われるからである。PDFを導入の際にも、なぜ実施するかをの目的をマネジメント、所属長、さらに社員に繰り返し伝えるよう工夫した。

4. 仕組みの策定

前章の人事戦略、価値、方針にのっとり、プロフェッショナル開発の仕組みを策定する。ここでいう仕組みとは、職種、基準、運用プロセス、組織（体制）で構成される。

4.1 職種（プロフェッション）の定義

対象となる職種の定義を明確にする必要がある。企業が展開するビジネスにおいて、お客様価値を増大するために必要な専門のスキルは何か、そのスキルを持つ職種は何かを検討する。そのプロフェッションに求められる役割、キャリアパスを描く。

例えば、IBMでは従来的一般化されたモデル（例：新入社員 一般職 課長 部長 事業部長）から、お客様に期待される価値に応えるために専門化したプロフェッションを定義している[5]。IBMの職種（プロフェッション）には、セールス系、マーケティング系、サービス系、製造・開発系、本社スタッフ系とカテゴリーライズされており、これはインテグレートされた価値をトータルで提供するIBMのビジネスモデルから導き出されたものといえる。各企業で、ビジネスモデルとどのコンピテンシーで生き残っていこうとしているかの戦略により、職種が定義される。プロフェッショナルとはどういう人物なのかの定義とそれに求められる役割、明確なキャリアパス、処遇との関連が重要な検討事項となる。

4.2 基準

各職種に求められるケイパビリティは何なのかを策定する。これには単なるスキル（知識）だけではなく、その職務に必要なコンピテンシー（行動要件）も含める。

本論文で取り上げているPDFはコンサルタント職種（プロフェッション）が対象であり、ビジネスを実施するための共通のコア・ケイパビリティと専門性からなるディメンジョン・ケイパビリティから構成され、各々レベルがある（図3参照）コア・ケイパビリティは、IBMの

		Foundation		Experienced		Advanced	
Core Capabilities	Business	コア・ケイパビリティが各レベルごとに定義					
	Leadership						
	Relationship						
		1	2	3	4	5	6
Dimension Capabilities	Strategy & Change Consulting	専門性(ディメンジョン)のケイパビリティが各レベルごとに定義					
	Process Consulting						
	Industry Consulting						
	Technology Consulting						
	Managing Engagements						
Overall Level		1	2	3	4	5	6

図3. PDFの構造(コンサルタント職種)(社内資料から引用)

サービスを販売・提供・支援するために必要なコア・スキルであり、Business、Leadership、Relationshipの3つのカテゴリーから構成されており、これはサービスプロフェッションとしての共通の能力定義の位置づけである。一方、ディメンジョン・ケイパビリティはコンサルティングビジネスを実施する上での専門能力を定義しており、これは市場価値そのものである。市場価値が変われば提供する専門能力も変わっていく。また、ディメンジョンつまり専門能力はコンサルタント・プロフェッションに関する定義であるが、他のプロフェッションならば、異なる定義となる。重要な点は共通部分とそれぞれの専門の2階層になっていることである。共通部分は、その企業の持つ独自のコンピテンシーであり、文化を作り出すことの土台につながる。

これらの定義は役割と行動指針、必要な経験や、能力が明示されていなければならない。あいまいな定義は当人も育成する側も能力評価する側にとっても、品質の一定化と公平さに揺れを生じさせる。また、定義されたケイパビリティは市場の変化、社内の変化に合わせてスピーディに対応し、柔軟に変更され、ケイパビリティ定義そのものが成長することが重要である。PDFにおいてこの基準はグローバルに共通となっているが、それを各国の市場に合わせ、基本定義に従って、解釈・詳細化を行っている。

4.3 プロセスと組織（体制）

プロフェッショナル開発の制度を機能させるためのプロセス設計をする。運用可能なプロセス設計とするために、登場人物と役割の明確化が重要な点である。適切な体制とプロセスが設定されていないと制度そのものが形骸化する可能性が高い。プロフェッショナル開発の体制は以下の役割を持つ登場人物がある。

(1) プロフェッションオーナー

プロフェッションに求められるコンピテンシー定義のコンテンツオーナーである。これは、現場でそのプロフェッショナルとして活動し、リーダーとしてロールモデルに成り得る人物がのぞましい。例えば、コンサルタントならば、コンサルタントとして豊かな経験とビジネス実績、プロフェッショナルとして貢献をしてきた人が、オーナーとなるべきである。机上のコンピテンシー定義としないためにも、例えば人事部だけで設定するといったことは避けたい。

(2) 専門領域のオーナー

コンピテンシーが専門領域にカテゴライズされる場合、その領域ごとにオーナーが必要である。市場の要求に応えるべく、領域のコンピテンシー、スキルを定義する。オーナーは定義そのもののコンテンツの責任者であると同時にケイパビリティの評価の基準・ガイドラインを作成し、評価プロセスを実施することとなる。ここでのポイントも形骸化しないように“現場”のオーソリティがオーナーとなることである。PDFの例でいうと、ディメンション・ケイパビリティごとにオーナーが存在し、オーナーに任命されたSME(サブジェクト・マター・エキスパート)が能力評価のプロセスを運用している(図4参照)

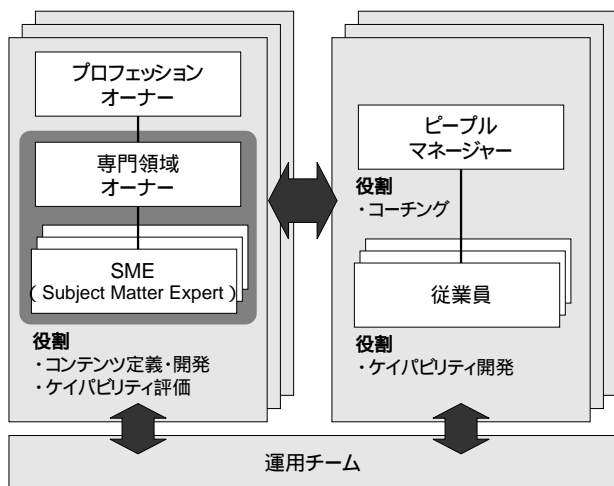


図4. プロフェッショナル開発体制

(3) ピープルマネージャー

ケイパビリティを伸ばしていくための助言者、ロールモデル、キャリアプランを含めて社員をコーチングする。社員がハイパフォーマンスを出し続けるために、重要な役割となる。

また、社員は、自ら進んでケイパビリティを伸ばし、評価のプロセスへと進むことが求められる。組織としてはビジネスを伸ばすための長期・短期を含めた育成・開発プランが必要であり、ピープルマネージャーはプランに沿って社員をサポートする。従来は、勤務年数によって、あるいは、上司の判断で実施されてい

たが、社員自身がケイパビリティを伸ばすことと成果を出すことをコミットすることが求められる。

組織・社員の両方の意思がそろってこそ、ビジネスに結びつくケイパビリティ開発へとつながると考える。

(4) 運用チーム

これらの仕組みを運用するためのチーム体制を確立する必要がある。コンテンツ作成や、新制度の発表、評価プロセス運営などをプロフェッションオーナー、専門領域オーナーと行い、社員のケイパビリティ開発を支援する。

また、評価のプロセスにおいて、重要なのは、本人へのフィードバックである。特に良くない評価の場合、なぜ悪いのか、今後どのような改善が必要なのかを十分に伝える必要がある。

本人も、モチベーションを下げず、次のアクションへとつなげることが求められる。評価することそのものが目的ではなく、組織のパフォーマンスをあげ、個人の価値を高めるためのものであることを忘れてはならない。PDFの運用の際も、ケースによって、SMEによるカウンセリングを実施するなどの工夫をした。

5. 基盤策定

4章の仕組みを実施・運用するための基盤を策定する。ここでいう基盤は、情報システム、仕組みを機能させるための具体的なプログラムを指す。

5.1 ツール

基準、プロセスを運用するための支援システムを構築する。プロフェッショナル開発の情報システムは、他の関連する人事システム(人事マスターや目標管理、キャリア開発など)と連携をとることが必要となる。縦割りの機能分割システムではなく、“社員”を中心とした、社員管理システムが重要である。CRMの考え方の浸透と共に顧客管理システムの取り組みは進みつつあるが、社員を中心とした人事システムになっていない企業はまだ多い。

5.2 ケイパビリティ開発のためのプログラム

(1) 研修コース開発

コンピテンシーごと、レベルごとに研修コースを開発する。研修ロードマップ、コース企画、e-Learningなどのシステム開発を行う。ケイパビリティを身に付けるための体系だったコース企画が重要である。既存の教育制度や研修コースを調査し、それらとの関連を明確にし、必要な場合は変更をかける。

(2) ナレッジマネジメント

各プロフェッション、専門領域ケイパビリティの構

造にマッチしたナレッジマネジメントの仕組みを開発する。

(3) コミュニティ

社員が自ら、お互いに切磋琢磨するコミュニティの場も企画したい。プロフェッショナル集団は、自らが成長し続けるモデルであるために、社員自身が発信することも重要と考える。構造化された組織としてのマネジメント・システムと有機的に結合されるコミュニティネットワークの融合が、プロフェッショナルのパフォーマンスを引き出し、ケイパビリティの開発を促進する。

6. おわりに

本論文では、プロフェッショナル開発の構想・仕組み・基盤を、CVMフレームワークに即して構築することを提案した。その具体的構築においては、特に以下の3点が重要である。

- (1) 経営戦略・人材戦略から導き出された、お客様・社員(個人)・企業(ビジネス)にとっての価値を3つ、共に描き出すこと
- (2) それらの価値を創出するための仕組みを構築すること。また、これらの仕組みは、社内外の変化にスピーディに対応し、柔軟に変更・組み替えられなければならない。目的・価値が明確化・共有化されない仕組みは、形骸化およびプロセスを実施すること、そのものが目的となるリスクが高い。
- (3) プロフェッショナル開発の仕組みと、関連人事制度(キャリア育成計画、業績評価など)とケイパビリティ開発を支援する研修、ナレッジマネジメント、コミュニティが一貫したモデルとして構造化された体系になっていること。

今後、企業と人・組織のあり方は社会の変化と共にますます変化していく。個々人が、それぞれの領域でプロフェッショナルな活動をし、お客様への価値を創出する仕組みの重要性は増すと考える。

参考文献

- [1] グロービス・マネジメント・インスティテュート, MBA人材マネジメント, ダイヤモンド社, ISBN4-478-37407-4, 2002.7
- [2] P.F. ドラッカー, プロフェッショナルの条件, ダイヤモンド社, ISBN4-478-30059-3, 2000.7
- [3] 小久保 敏, ERPコンサルタントに求められるコンピテンシー・モデル, ProVISION No33, pp.80-89, 2002
- [4] 酒井 之子, CRM基本構想の策定と実現のための業務改革, ProVISION No24, 2000
- [5] 社団法人 日本経営工学会, 経営システム13 特集: 人材育成・開発の新局面, 2003.4



アイ・ビー・エム
ビジネスコンサルティング サービス株式会社
副主管人材管理担当

酒井 之子 Yukiko Sakai

[プロフィール]

SEとしてRDB,オブジェクト指向S/Wの技術支援を担当。その後、コンサルタントとして製造業の大手企業(自動車・電機)を中心にビジネスプロセスモデリング、業務改革支援(CRM, HCM)を実施。2004年より現職。コンサルタントの能力開発・評価の仕組み構築・運用に従事。