

帝人株式会社

コア人材育成プログラムで

IBM Kenexaリーダーシップ・アセスメントを活用

——能力・資質面での客観的評価と併せて、
グローバルリーダーとしての能力開発方針を
個別に提言

TEIJIN

お客様情報



帝人株式会社

●本社所在地

大阪本社 / 〒541-8587 大阪府大阪市中央区
南本町一丁目6番7号 帝人ビル

東京本社 / 〒100-8585 東京都千代田区霞が関
3丁目2番1号 霞が関コモンゲート西館

<http://www.teijin.co.jp/>

1918年に日本初のレーヨンメーカーとして発足。その後、合成繊維メーカーへと転換し、培ってきた化学技術や最先端の研究開発を通じて、事業の拡大、新規分野への進出、グローバル化に挑戦し続けています。現在は、社会や顧客への約束であるブランドステートメント "Human Chemistry, Human Solutions" のもと、高機能素材、ヘルスケア、ITという3つの異なる領域においてグローバルに事業を展開し、「ソリューション提供型事業体」への進化をめざしています。

グローバル経営を進める中で、成長戦略を牽引するリーダーをどのように選抜・育成するかは、多くの企業が抱える課題です。帝人株式会社（以下、帝人）は、グローバルな舞台上で活躍できる人材を育てるために、グループコア人材育成プログラム「STRETCH（ストレッチ）」を運用してきました。中でも役員候補者向けの内容を充実するため、「IBM Kenexaリーダーシップ・アセスメント」を採用し、初年度は国内外で計17名に実施しました。その結果、受講者から高い評価を受けるとともに、人事部門では社内での人事評価に客観的な裏付けを得られました。

候補者の資質・能力評価の 客観的見極めが課題に

帝人は各事業の強みを強化するとともに、優位性のある技術や製品を融合させて、新たな価値やビジネスを創出できる強固な企業グループになるべく、抜本的な事業構造改革と将来に向けた発展戦略を推進しています。この目標を実現するべく、同社は経営の中核を担うコア人材の早期選抜・育成に力を入れています。

帝人 人事部 人材開発グループ長の吉岡 久氏は、コア人材の選抜・育成の課題について次のように話します。

「近年、市場のグローバル化と変化のスピードが加速していることを強く感じます。経営戦略をリードする人材には、市場の変化のスピードに対応する能力が求められますが、人は安定的なところを本能的に求めがちです。それをいかに刺激し、変化を促していけるかが課題の一つとなっています」

同社は2002年に、グループ会社までを対象範囲としてグローバルなコア人材育成プログラム「STRETCH (Strategic Executive Team Challenge)」をスタートさせました。STRETCHは2つに分かれていて、Iは役員候補となる部長層中心で毎年10人、IIは課長層が中心で20人をそれぞれ選抜します。双方とも3年間のプログラムで、計画的な研修を受けさせると同時に、挑戦的な仕事に就かせる戦略的な配置転換、経営への提言の機会などを設けています。

「本当に適切なポジションに就いているのか、そこに見合う能力があるのかを推し量るのは難しいことです。これまでは内部評価だけでしたので、最終的な判断にあたり決め手に欠ける面がありました。そのため、外部によるアセスメントも使って、能力評価と人物評価に客観性を入れたいという要望が経営から出てきたのです」（吉岡氏）



事例概要

課題

- 役員候補向け人財育成プログラムにおける対象者に対する能力・資質面での客観的な評価

ソリューション

- IBM Kenexaリーダーシップ・アセスメント

効果

- 能力・資質面での社内評価の裏付けとなる客観的な評価の獲得
- 対象者一人ひとりに対するリーダーシップ開発の具体的提言

受講しやすさやグローバル共通基準等により、IBM Kenexa リーダーシップ・アセスメントを採用

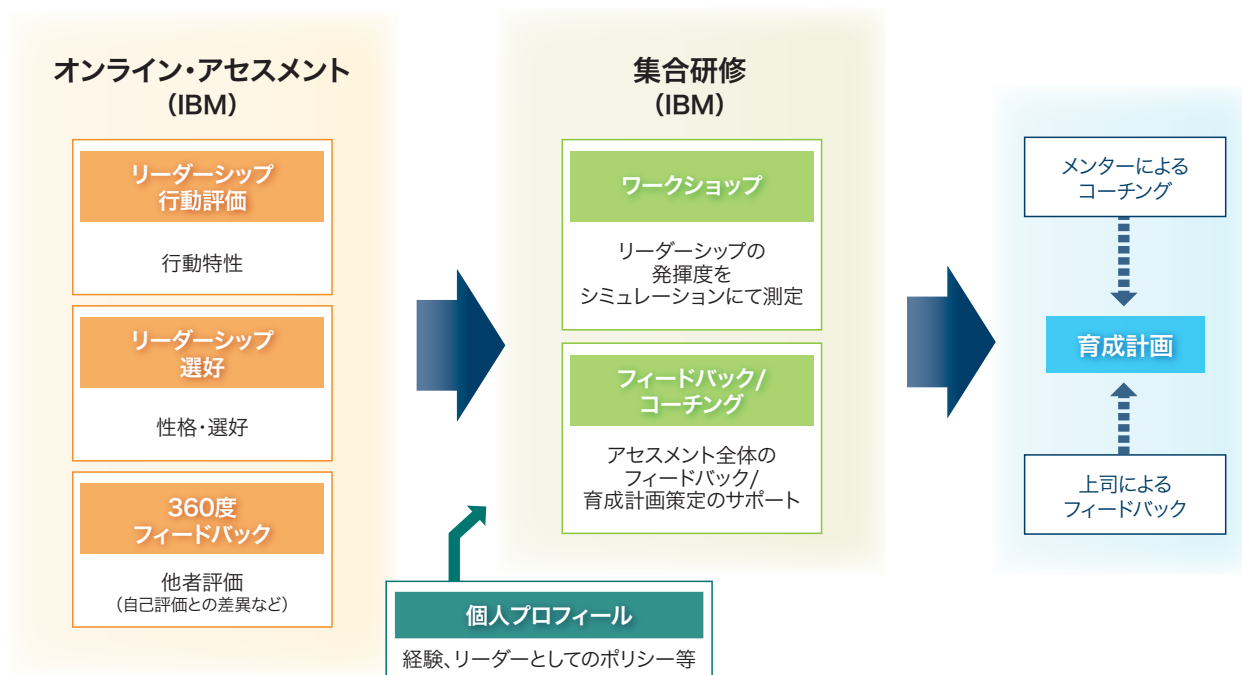
帝人では、STRETCH Iの受講者に対して外部機関によるアセスメントを行うことを決めました。導入するソリューションの選考要件は、社長候補選抜のために別途実施しているアセスメントと整合性がとれること、受講者にアセスメント結果をフィードバックして受講者自身のリーダーシップ開発に役立てること、そして、外国人社員も受けられるグローバル共通の評価が行えること、の3つでした。「部長クラスになると、社内で指導やアドバイスを受ける機会も少なくなり、自分のリーダーとしての能力をどう伸ばしていけばよいのか、悩む人もいます。リーダーシップ開発やキャリア形成の方向性について、客観的な評価や提言を受けることは大変有効だと考えました」と吉岡氏は説明します。

その上で、重視したのはアセスメントの受けやすさです。帝人では社内で360度評価を実施してきた経験から、使い勝手がよくなければ定着しないことがわかっていました。マネージャー層の研修で以前からグローバルでプログラムを利用しているIBMと、もう1社を候補に比較検討した結果、「IBM Kenexaリーダーシップ・アセスメント」を採用しました。選定理由について吉岡氏は「実際に私がオンラインアセスメントを受け、結果も解説してもらいました。一番意識した受けやすさの面では合格点だと思いましたし、帝人のことをまじめに考え、アセスメントに取り組もうとしている姿勢を評価しました」と話します。

Kenexaリーダーシップ・アセスメントは、各企業のリーダーに求められる人財

IBM Kenexa リーダーシップ・アセスメント〈全体〉

30年にわたる研究開発とグローバル規模の人財データベース、IBMの経験をもとに評価



“リーダーシップ開発やキャリア形成の方向性について、客観的な評価や提言を受けることは大変有効だと考えました”



帝人株式会社
人事部
人財開発グループ長
吉岡 久氏

像に照らして、対象者が元々持っている資質を生かし、ビジネス上の能力を開発するための多様な評価を行います。そして、結果をもとに一人ひとりの育成計画を策定し、フォローアップしていきます。Kenexaは長年の研究とグローバル規模の人財データベースで高業績リーダーの行動特性をモデル化しています。そのモデルに基づいてオンラインアセスメントを行い、集合研修を実施するため、参加者一人ひとりと組織に効果的な育成施策を提言できます。

社内評価の正しさが裏付けられるとともに、 リーダーシップ開発の方向も提言

帝人では、2015年8月から、国内14名、海外3名を対象に、Kenexaリーダーシップ・アセスメントを実施。国内は2回に分け、海外では1回、オランダで行いました。対象者は事前にオンラインアセスメントを受けた上で、インタビュー、演習、グループミーティング、プレゼンテーションの練習などから成る集合研修を2泊3日で行いました。

演習は、仮想のビジネス空間で課題が与えられ、受講者は大量の資料から必要な情報を読み込み、短時間で考えをまとめて対応をとるといった難易度の高いもので、そこでのリーダーとしての行動がアセスメントの対象となります。受講者2人に1人の割合で、IBMのコンサルタントがアセッサーとして付き、研修の2日目にオンラインアセスメントと集合研修での行動評価を合わせたスコアリング結果を受講者に伝えました。さらに、集合研修から少し時間をおいて、アセッサーがリーダーシップ開発の方向性について、個別にフィードバックを行いました。

研修内容について吉岡氏は「非常に中身の濃い、洗練されたプログラムでした。結果に基づいて一人ひとり細かなフィードバックを受けられるため、本人にとってもリターンが大きなものだったという印象を受けました」と話します。

受講者からは、「今まで30年近く帝人で働いてきたが、リーダーシップ開発についてこれだけ素晴らしい研修を受けたことがなかった」と感謝する声や、「誰も相談相手がおらず、リーダーシップのスタイルで悩んでいました。それをアセッサーに率直に話すことで、ヒントが得られました」と強い感銘を受けている声など、全体に高く評価されました。

人事部門にとっても、Kenexaリーダーシップ・アセスメントによって、対象者の人物像が多面的に明らかになり、社内でこれまで行ってきた評価が正しかったことを裏付けるデータが得られました。

グローバル化と変化のスピードに対応できる 人財育成を強化

帝人では今後、IBM Kenexaリーダーシップ・アセスメントを対象者の能力の見極めだけでなく、戦略的な配置の参考資料の1つとして活用していきたいと考えています。またSTRETCHで選抜する社員は、出身事業部門の意向が大きく影響し、他部門への異動がしづらく、経験が硬直的になってしまうケースがあります。STRETCHで異なる事業部門を経験させようとしても、営業部門出身であれば営業、製造部門は製造と、他部門への異動がしづらく、経験が

詳細情報

本事例でご紹介した、
IBM Kenexaリーダーシップ・アセスメントの
詳細情報は、
下記のWebサイトをご覧ください。

[www.ibm.com/software/jp/
info/kenexa/](http://www.ibm.com/software/jp/info/kenexa/)

硬直的になってしまう可能性があります。そこで帝人では、より早期にダイナミックな異動を行い、経営者として欠かせない、経営の最前線での“修羅場”の経験を積ませたい意向です。

さらに、経営者として必要なスキルの習得に留まらず、意思決定に迷った時に拠って立つことのできる人間としての基軸を養うような、リベラルアーツの研修も取り入れるなど、多面的な育成を進めています。

今後の人財育成の考え方について、「日本国内の採用も、新卒採用だけでなく、中途採用や外国人採用の拡大など、将来的に大きく変わっていく可能性があります。若手・中堅社員の研修も含めて、変化に対応できる研修体系にしていきたいと考えています」と吉岡氏は話します。

帝人ではグローバルレベルでの先進的な事例や経験も含めて、人財育成にかかわる情報を積極的に取り入れながら、グローバル化と早まる変化のスピードに対応できる人財の育成を図っていく考えです。



日本アイビーエム株式会社

〒103-8510 東京都中央区日本橋箱崎町19番21号

© Copyright IBM Japan, Ltd. 2016

All Rights Reserved

07-16 Printed in Japan

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corporationの商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。

当資料に掲載されている情報は2016年7月のものです。事前の予告なしに変更する場合があります。

本事例中に記載の肩書きや数値、固有名詞等は初掲載当時のものであり、閲覧される時点では変更されている可能性があることをご了承ください。

事例は特定のお客様での事例であり、すべてのお客様について同様の効果を実現することが可能なわけではありません。

製品、サービスなどの詳細については、弊社もしくはIBMビジネスパートナーの営業担当員にご相談ください。
