

ソリューションの概要

IBM Kenexa Talent Frameworks for Foundational (Core) Skills

組織の成功を導くための業界固有のジョブ・スキル



ジョブの遂行に必要な最小限のスキルあるいは「中核」となるスキルをどのように判断しますか? 組織において、ジョブのスキルとコンピテンシーを基礎レベルまたはコア・レベルで定義することが必要になる場合があります。IBM Kenexa Talent Frameworks を使用すれば、組織全体で共通する従業員のスキル要件を測定し、それに対応することができます。ビジネスを確実に成功させるには、確保している人材、維持したいスキル、育成が必要なスキルについて理解することが重要です。

IBM のソリューションにより、必要なスキルに向けての人材ギャップの特定、面接の実施、さらにコーチングを支援するためのジョブとスキルの設計図を利用することができます。この基礎的なスキル・フレームワークには、チーム・リーダー、マネージャー、ディレクター、経営幹部など、10 個を超える一般的な職務役割に関するデータとコンテンツが用意されています。

人とビジネスをつなぐ

IBM Kenexa Talent Frameworks for Foundational (Core) Skills を使用すると、人材管理のあらゆる側面でジョブとスキルを定義する方法がベンチマーク・モデルによって一元化され、一貫性のあるものになります。本製品は、企業の要望と適切な人材とをマッチングするためのデータおよびコンテンツを人事部門に提供し、より

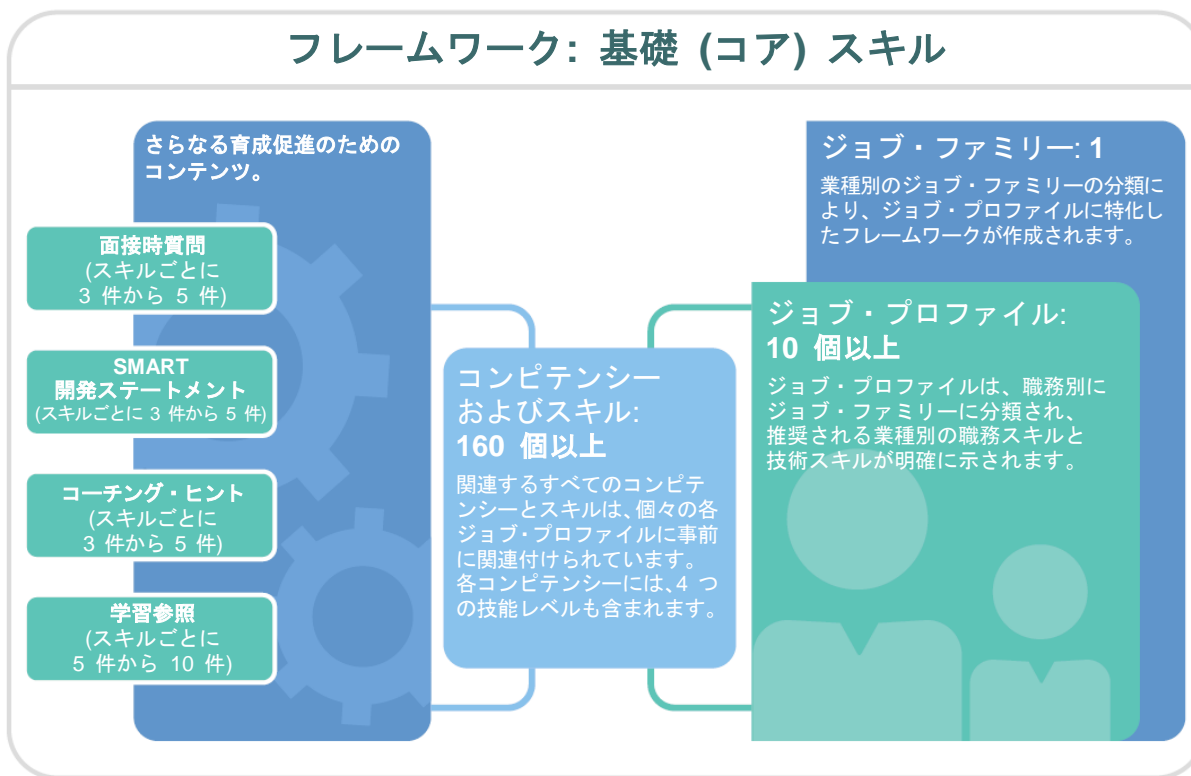
優れた業績を達成するための魅力的な従業員エクスペリエンスを創造します。

IBM Kenexa Talent Frameworks には、以下のような複数の主要要素が含まれています。

- 定義済みのジョブ・プロフィールは、従業員が習得すべきスキルと技能レベルを詳しく記述します。
- 標準のジョブ説明は、主要な責務を明確に定義することによって、高い技能を持つ応募者を惹きつけます。
- 面接時の質問は、応募者を正しく評価するためのガイドを提供します。
- ジョブ固有のスキル、行動特性、およびコーチング・ヒントは、管理者が明確で客観的なパフォーマンス・レビューを円滑に実施できるよう支援します。
- SMART 開発ステートメントは、専門的で実施可能な業務手法を従業員に提供し、さらなる改善と達成を支援します。
- 学習参照は、成長と発展のための道筋を提供します。
- ジョブ分類は、明確でわかりやすいキャリア形成の機会に関する取り組みを推進します。

IBM Kenexa Talent Frameworks は、データ・リッチなシステム基盤により人事データ分析とコグニティブな人事管理を可能にします。

図 1: IBM Kenexa Talent Frameworks のアーキテクチャー



具体例を用いた解説: ジョブ・プロフィール

IBM Kenexa Talent Frameworks for Foundational (Core) Skills のジョブ・プロフィールを詳しくご覧になり、使用可能なデータとコンテンツに関する理解を深めてください。例として、以下の表で強調表示されている「マネージャー、上級」のジョブ・プロフィールについて見てみましょう。

表 1. ジョブ・プロフィールの分類とその説明。

| | |
|----------------|---|
| ジョブ・ファミリー・コード | BAS |
| ジョブ・ファミリー名 | 基礎 |
| ジョブ・ファミリーの説明 | このフレームワークのジョブの性質は、意図して汎用的です。これらのジョブは特定の業種に固有なものではなく、ほとんどの業種（すべてとは言わないまでも）で共通しています。 |
| ジョブ・プロフィール・コード | BAS-3SM |
| ジョブ・プロフィール | マネージャー、上級 |
| ジョブ役割の説明 | 広範な職務または下位職務に含まれる大規模な部門を統率する。通常、複雑性に富む大規模なグループで部下のマネージャーと専門家を通じて管理を行う。 |
| ジョブ・バンド ID | 3 |
| ジョブの任務 | <ol style="list-style-type: none"> (1) 重要な顧客や取引先との重要な関係を維持する。 (2) 職務領域に影響を与える戦略的意思決定に意見を述べる。新規のプロジェクト、方針、および手順の開発およびその後の導入を支援し、具体的な目標を達成する。 (3) 日常業務で発生するエスカレーションされた問題を解決する。幅広い管理スキル、職務の専門知識、指導力、および知識を用いて部下のマネージャーやスタッフ・メンバーに接する。 (4) 上級管理者と協働して、部門の年間予算を策定する。 |

* 各ジョブ・プロフィールは、固有のジョブ・コード ID が割り当てられており、ジョブ・ファミリーにマップされて該当するジョブ・バンドにタグ付けされています。

* 各ジョブ・プロフィールには、主なジョブ・ファミリーとジョブ役割の説明の他に、4 つの主要なジョブの任務が含まれています。

表 1.1. ジョブ・バンドのカテゴリーとそれぞれの説明

| ジョブ・バンド ID | ジョブ・バンド名 | ジョブ・バンドの説明 |
|------------|--------------------------|---|
| 1 | 経営管理 | ビジョン、方針、戦略、および方向性の設定。企業および業界の視点。組織目標の推進 |
| 2 | 上級管理者 | 戦略の策定。ビジョンの実現。運営に対する責任。費用およびリスクの管理。企業の視点 |
| 3 | 管理、 上級レベルのコンサルティング | 機能、技術、またはプロセスに対するリーダーシップ。複数チームの管理。高い複雑性と不明確性。戦術的任務 |
| 4 | 第一線管理、 上級プロフェッショナル | チームまたは技術の監督。複雑な技術的取り組みに関する専門知識と経験。プロジェクト管理とコンサルティング |
| 5 | チーム・リーダー、 技術プロフェッショナル | 困難な技術的作業。実装経験。自己完結性。小規模プロジェクトに対する責任。技術監督 |
| 6 | 管理者、 技術者、研修生 | 通常の技術作業または管理作業。手順に従う。監督の下で作業を行う |

* ジョブ・プロフィールはそれぞれ、あらかじめ定義された 6 つのジョブ・バンドのいずれかにマップされます。



具体例を用いた解説: コンピテンシーおよびスキル - 概要

表 1 で強調表示されているサンプルのジョブ・プロフィールに対して、推奨されるコンピテンシーとスキルのデータを見てみましょう。

表 2. 「マネージャー、上級」に推奨されるコンピテンシーのリスト: BAS-3SM。

| コンピテンシー・コード | コンピテンシー名 | 技能レベル | 優先順位 |
|-------------|--------------------|-----------|-------|
| B0100 | 業務上の職務 | 3 - 幅広い経験 | 2 - 中 |
| B0150 | 製品およびサービス | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| B0160 | サービスの優秀さ | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| B0290 | ビジネス感覚 | 3 - 幅広い経験 | 2 - 中 |
| B0400 | 業務プロセスの設計 | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| B0480 | 危機管理 | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| B0500 | ビジネス・ケースの正当化 | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| B0750 | 予算編成 | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| B1000 | プロジェクト・アドミニストレーション | 3 - 幅広い経験 | 1 - 低 |
| B1020 | 計画: 戦術、戦略 | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| B1050 | プロセス管理 | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| B2010 | 顧客重視 | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| I0100 | 人間関係 | 3 - 幅広い経験 | 2 - 中 |
| I0250 | コンフリクト管理 | 2 - 実務経験 | 3 - 高 |
| I0350 | 問題解決 | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| I0480 | 効果的なコミュニケーション | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| I0490 | 複雑な概念の伝達 | 2 - 実務経験 | 2 - 中 |
| I0500 | 効果的なプレゼンテーション | 2 - 実務経験 | 2 - 中 |
| I0625 | 他者のメンタリング | 3 - 幅広い経験 | 2 - 中 |
| I0650 | 傾聴力 | 2 - 実務経験 | 3 - 高 |
| I0700 | 意思決定と批判的思考 | 3 - 幅広い経験 | 2 - 中 |
| I0850 | グループ・ファシリテーション | 3 - 幅広い経験 | 2 - 中 |
| I1000 | 複数の優先度の管理 | 3 - 幅広い経験 | 2 - 中 |
| I1010 | 関係管理 | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| I1040 | フォローアップ | 2 - 実務経験 | 2 - 中 |
| I1110 | 変化に対する抵抗の克服 | 3 - 幅広い経験 | 1 - 低 |
| L0000 | 組織のリーダーシップ | 3 - 幅広い経験 | 2 - 中 |
| L0070 | 目標設定 | 2 - 実務経験 | 2 - 中 |
| L0200 | 要員開発 | 3 - 幅広い経験 | 2 - 中 |
| M0200 | 顧客サービス管理 | 3 - 幅広い経験 | 3 - 高 |
| M0225 | 人事管理 | 3 - 幅広い経験 | 2 - 中 |
| TFN300 | 経費および財務の管理 | 3 - 幅広い経験 | 2 - 中 |

* 「BAS-3SM マネージャー、上級」には、さらに 18 個のコンピテンシーがありますが、ここには示されていません。



具体例を用いた解説: コンピテンシーおよびスキル - 詳細

表 2 で強調表示されているサンプルのコンピテンシーに対して、使用可能なすべてのデータとコンテンツを見てみましょう。

表 3. 「意思決定と批判的思考」のコンピテンシーとスキルの詳細: I0700.

| コンピテンシー・コード: I0700 | | コンピテンシー名: 意思決定と批判的思考 |
|--------------------|--|----------------------|
| コンピテンシーの説明 | 意思決定プロセス、および関連するツールや技法に関する知識がある。状況を正確に分析し、十分な情報を得た上での判断に基づいた生産的な決断に達することができる。 | |
| 技能レベル | レベル 1: 基本的な理解 | |
| | レベル 2: 実務経験 | |
| | レベル 3: 幅広い経験 | |
| | レベル 4: 対象分野の深さと広さ | |
| 技能レベルの行動特性 | <ol style="list-style-type: none"> (1) 関連データの分析と合成、および代替手段の評価について他者に助言する。 (2) 意思決定の選択肢およびポイントを評価し、検証して、それらの潜在的な影響を予測する。 (3) 仮説、視点、および歴史的枠組みを区別する。 (4) 意思決定において仮説や定説が客観的に分析されるようにする。 (5) 過去の意思決定を評価して、意思決定プロセスを改善するための見識を得る。 (6) 協議、命令、総意など、効果的な意思決定アプローチを使用する。 | |

* 各コンピテンシーは、以下の4つの技能レベルで定義されます - レベル 1: 基本的な理解、レベル 2: 実務経験、レベル 3: 幅広い経験、レベル 4: 対象分野の深さと広さ

表 3.1. 各コンピテンシーの育成促進のためのコンテンツには、面接時質問および SMART 開発ステートメントが含まれます。

| コンピテンシー・コード: I0700 | | コンピテンシー名: 意思決定と批判的思考 |
|--------------------|--|----------------------|
| 面接時質問 | <ol style="list-style-type: none"> (1) さまざまなソースからの意見や情報が対立する場合は、どのように意思決定を行いますか? (2) このプロセスまたは領域で経験した主な課題について述べてください。課題にどのように対処しましたか? どのように解決しましたか? (3) あなたが過去に行ったビジネス上の決定は、所属した組織の財務目標にどのような影響を与えましたか? (4) あなたの現在の意思決定プロセスの改善に役立てるために、過去に行った意思決定を利用した例を挙げてください。 (5) あなたが重要な意思決定を行わなければならなかった経験と、そのために使用した意思決定プロセスについて聞かせてください。 | |
| 開発ステートメント | <ol style="list-style-type: none"> (1) 月 1 回の 1 対 1 およびグループでの研修会を通して、意思決定のモデル、プロセス、慣例について他者をコーチングします。 (2) 今後 3 カ月間で、この製品またはプロセス (あるいはその両方) に関する既存のベスト・プラクティス文書を拡張するか、新規のベスト・プラクティス文書を作成します。 (3) このコンピテンシーについて、次の技能レベルに到達するための 6 カ月計画を作成します。使用できる学習リソースをレビューし、可能なプロジェクト/割り当てを探します。その後、上司と検討します。 (4) 各選択肢のリスク、メリット、考慮事項を評価することによって、意思決定の質を今後 1 年間で 5% 向上させます。 (5) この四半期全体を通して、決断を下す前に、各問題に対する 3 つの代替の解決策について話し合います。 | |

* 育成促進のためのコンテンツにより、マネージャーと従業員はコンピテンシーとスキルのデータを継続的に活用できます。



表 3.2. 各コンピテンシーの育成促進のためのコンテンツには、コーチング・ヒントおよび学習参照も含まれます。

| コンピテンシー・コード: I0700 コンピテンシー名: 意思決定と批判的思考 | | | | | | |
|---|--|--|---|---|--|---|
| コーチング・ヒントの説明 | | (1) 他者に問題に対する見方を尋ねます。複数の見方によって別の解釈や解決策が引き出されるかを検討します。 (2) 結論に至る前に、「普通とは異なる」視点や解決策を検討します。 (3) 問題に対する個々の解決法を考案するよう他者に求め、共同で解決策を決定します。 (4) 従業員が自分に権限を与えられている意思決定とそうではない意思決定を理解していることを確認します。 (5) 誰かが解決策または意思決定を提示したときに、その人物の個人的な経験や認識がその思考過程にどのような影響を与えている可能性があるかを検討します。 | | | | |
| 学習参照 | | | | | | |
| 学習参照タイプ | ジョブ内外のアクティビティ | ジョブ内外のアクティビティ | ジョブ内外のアクティビティ | 書籍 | 書籍 | 書籍 |
| 学習参照名 | 過去のビジネス意思決定状況の検討 | 評価/選択プロジェクトへの参加 | 購買またはリースに関する過去の意思決定の検討 | Systemic Management for Intelligent Organizations | Thinking | Problem Solving 101 (世界一やさしい問題解決の授業) |
| 学習参照の説明 | 過去の意思決定の成果を評価します。意思決定に関与した人を追跡調査します。それらの代替案をどのように決定しましたか? 選択肢から学べることは何ですか? | 製品、サービス、またはベンダー選択への参加を希望します。意思決定プロセス、イベント、および考慮事項について検討します。 | 関係者を追跡調査して、過去の購買またはリースに関する意思決定を検討します。選択肢から学べることは何ですか? 異なる方法で実行することはできましたか? 学習したことを書き留めます。 | サブタイトルは「Concepts, Models-Based Approaches and Applications」。本書は、システミック管理、組織サイバネティクス、および社会経済的システムの課題に対応するためのシステム・ダイナミクスの専門家の思想とその例となる事例研究を紹介しています。 | サブタイトルは「The New Science of Decision-Making, Problem-Solving, and Prediction」。本書は、人間の思考に対する理解範囲を急速に拡大している今日の優れた心理学者、神経科学者、哲学者の独創的なアイデアを紹介しています。 | サブタイトルは「A Simple Book for Smart People」。図と独創的な絵を用いて解説している本書は、中学生が理解するのに十分にシンプルでありながら、ビジネス・リーダーが難しい問題に適用するのに十分に高度な内容を扱っています。 |
| 著者 | | | | Grosser および Zeier | John Brockman | Ken Watanabe |
| 出版社 | | | | Springer | Harper Perennial | Portfolio |
| 出版年 | | | | 2012 | 2013 | 2009 |
| 提供者 | | | | Amazon | Amazon | Amazon |
| URL | | | | | | |
| ISBN_ASIN | | | | ISBN-13: 978-3642292439 | ISBN-13: 978-0062258540 | ISBN-13: 978-1591842422 |



最新の状態を維持します

IBM Kenexa Talent Frameworks は、独自の調査手法を使用して専門のチームにより開発されました。そのプロセスの一環として、業界動向に関する変更を特定するために、すべてのフレームワークで総合的なレビューが行われます。これらの変更を検証することで、業界内の現在のスキル要求に合わせてジョブ・アーキテクチャーを最新の状態に保つことができます。

調査ソースは次のとおりです。

- キャリアおよび採用関連の Web サイト
- クライアント調査およびコンテンツ・ワークショップ
- 業界のディスラプション
- テクノロジーまたは新しい業種における新しい分野、ジョブの機能、ジョブの役割、またはスキル
- 組織開発および HR のベスト・プラクティス
- 規制に関する法律および業界のコンプライアンス要件
- 研究機関および専門家協会
- 構想と発想を導く縦思考の専門家

IBM Kenexa Talent Frameworks についての詳細は、IBM 担当員にお問い合わせください。



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. 2018
All Rights Reserved

05-18 Printed in Japan

当資料は、2017 年 9 月に IBM Corporation が発行した資料の抄訳です。

IBM、IBM ロゴおよび 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、<http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml> をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なものではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。



Please Recycle

