

**企業研究報告**  
**価値創造型の企業をつくる**  
**人材重視の経営革新**

**社団法人日本能率協会**  
**経営革新研究所 主席研究員**  
**(株)日本能率協会コンサルティング 取締役開発本部長**

**太田 大作**

# 経営トップのメッセージに見る 人材重視の経営

戦略・理念をふまえた人材戦略のために、  
トップの役割はわかりやすいメッセージを出すこと

- 人材重視の経営における、経営トップの役割とは、事業戦略の明確化、ならびにそれを実現できる人材像の明確化
- 事業戦略は言うまでもなく、従来型の総花的な戦略ではなく、目指すゴールが明確で、それに向けて経営資源の重点投入ができるものでなくてはなりません。また、それだけではなく、そのメッセージが社員を突き動かすものであることが必要
- そのためには、戦略の有効性だけではなく、その企業の根幹となる考えに立脚すること重要

# 日本を代表する企業に見る人材重視のメッセージ

ホンダの基本理念

人間尊重

三つの喜び

仕事を愛しコミュニケーションを大切にすること

キヤノンの社是

三自(自覚・自発・自治)の精神

緊密なコミュニケーション

Toyota Way

知恵と改善:人間性尊重

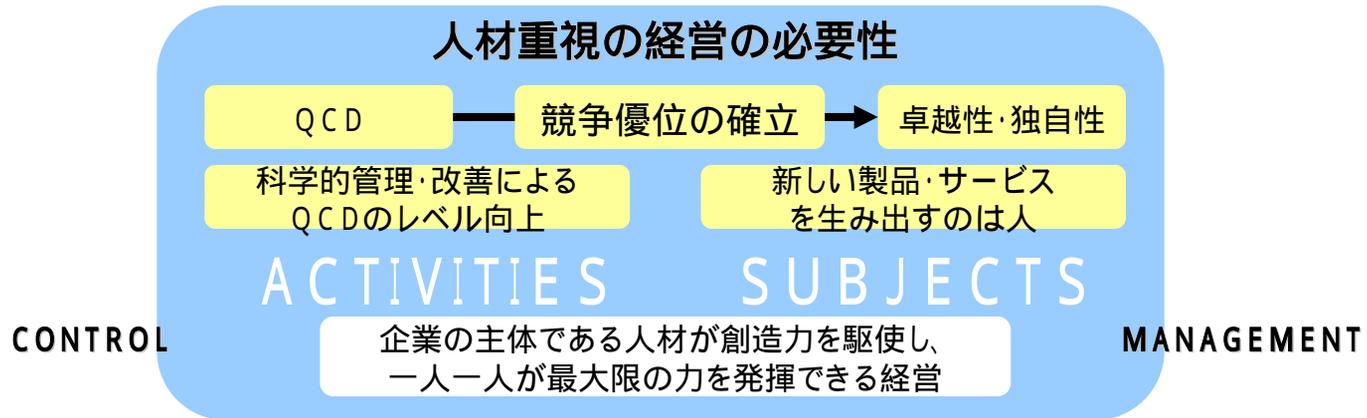
Respect・Teamwork

誠実なコミュニケーション

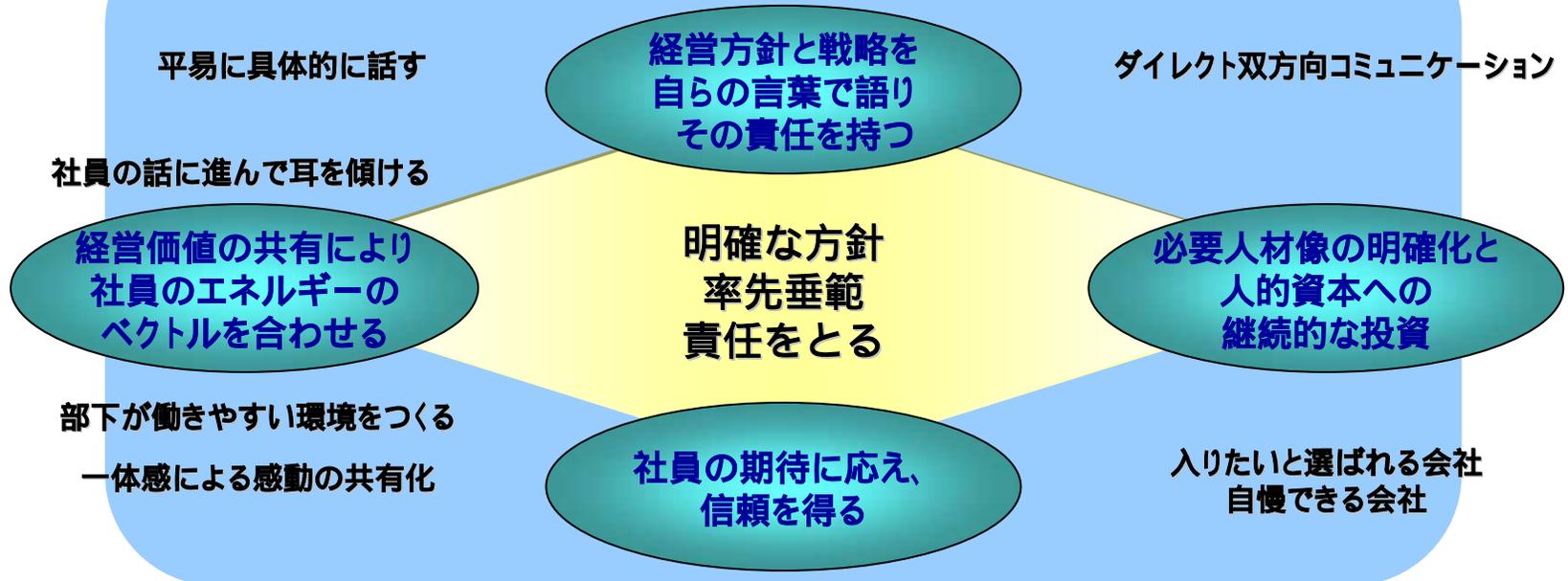
人材の育成重視

個人の人間性尊重とチームの総合力発揮

# 人材重視の経営

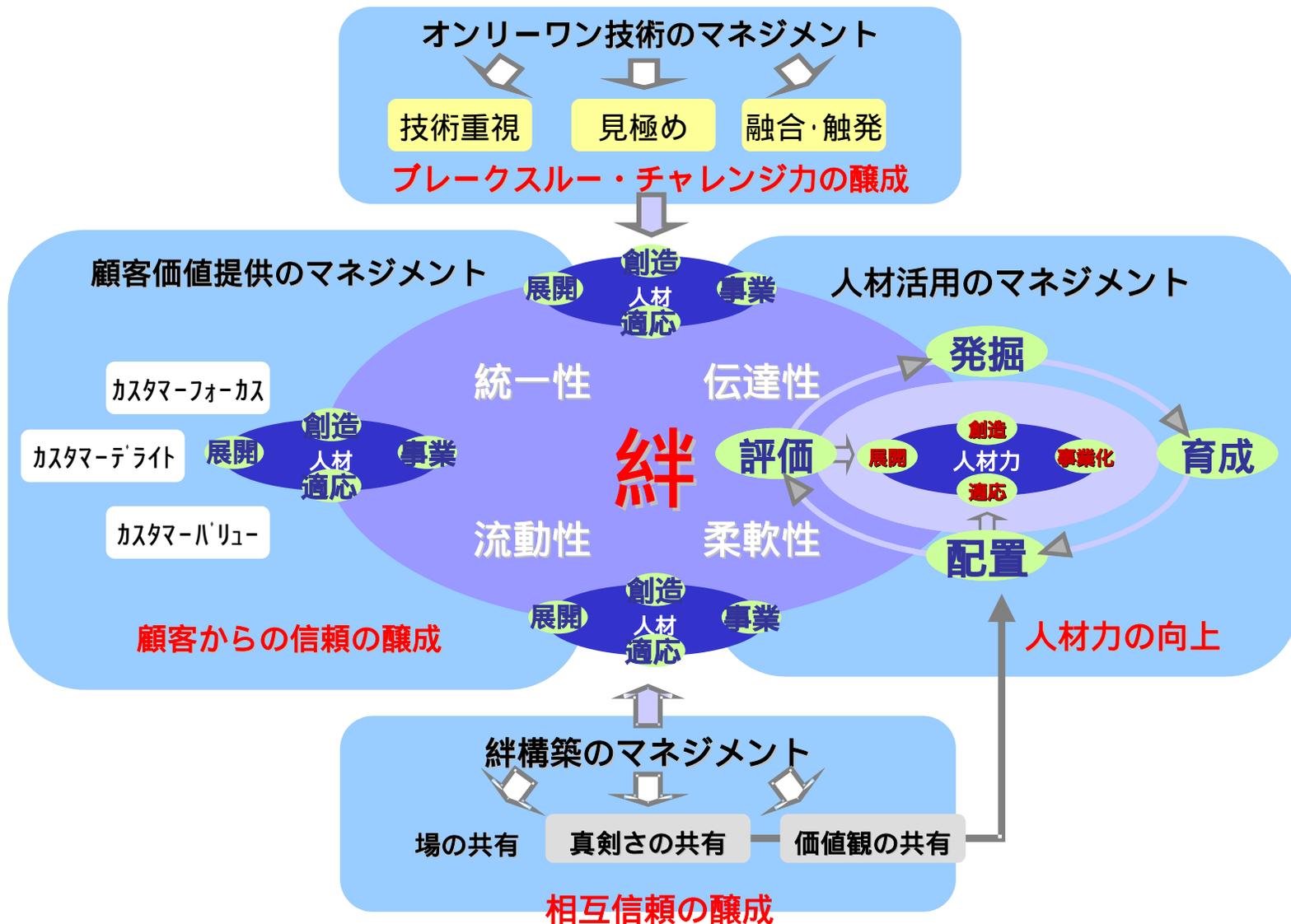


## “経営トップの役割”



# 価値創造型企業とは

# 価値創造型企業の『型』



# 求められる人材力

グローバル展開

多様化する  
顧客ニーズ

規制緩和

多様化・個別化していくビジネスシステムをつくり活用していく人材

“ビジネスのニーズ変化をつかめる”  
“常に時代に生き、顧客の渴望をキャッチアップできる”  
“自らお客様の立場において考え抜き、提案ができる”

競争差別化人材

“会社全体の理念や戦略に沿った方向で多様化・拡大化していく仕組み・仕掛けの中で実現推進できる”

既存ビジネス  
発展成長推進人材

“既存ビジネスを  
発展・成長・推進できる”

展開

創造

人材力

事業化

事業家

“新しい事業を生み出し  
続ける仕掛けがつけれる”

“つかんだニーズ、  
考えたニーズを事業へ  
つなげることができる”

ビジネスシステム  
構築人材

ビジネスの根本にある人材力

“ビジネスのニーズ変化に適応できる”

“環境変化に対応して仕組み・仕掛けがつけれる”

アライアンス

差別化の重要性  
向上

グループ経営

# 人材活用のマネジメント

活きたマネジメント

発掘

- ・自己アピール
- ・価値観・考え方の表示
- ・希望

交流

人事

- ・人となりのダイレクト評価
- ・能力の評価
- ・パフォーマンス評価

評価

展開

創造  
人材力  
適応  
事業化

育成

直接交流データをベースにした人材能力マップ (社内/社外)

- ・自己アピール
- ・トップを評価
- ・成果

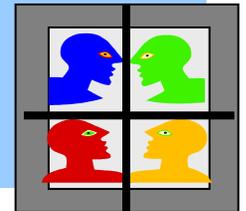
交流

トップ

- ・理念・戦略の伝達 (想いの伝達)
- ・直接評価 (責任付与)
- ・(処遇決定)
- ・(配置決定)

配置

活きた人事



# 絆マネジメント



## 絆構築のマネジメント

場の共有 価値観の共有 真剣さの共有

## 信頼の醸成

トップとの絆、他のマネジャーとの絆により、柔軟に、素早く、統一性のある、ズレの無い活動が可能になる。そのベースは信頼

# 技術重視の経営・コラボレーションマネジメントが価値創造につながる

人に焦点を当てた  
技術重視の経営

技術を触発・融合させ、  
商品に結実させるマネジメント

“モノづくり”先端・先進企業の  
サイエンスへの絶えざる挑戦が  
オンリーワン技術を創出し  
増殖的価値連鎖を生む

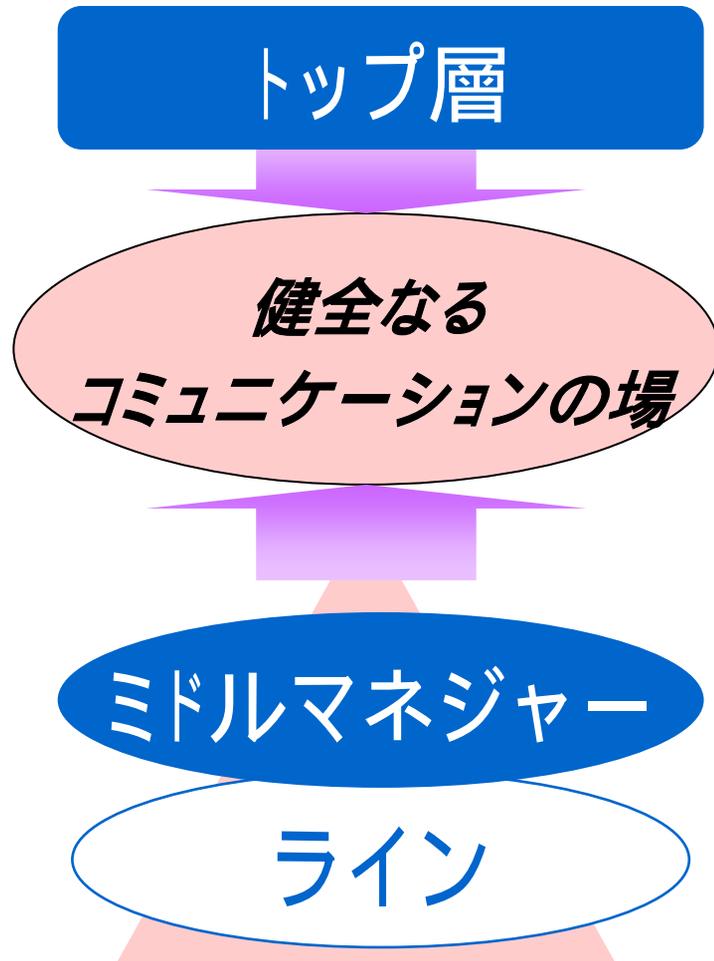
サイエンスと  
テクノロジーの融合  
事業価値最大化

“モノづくり”先端・先進企業の  
テクノロジーへの絶えざる挑戦が  
オンリーワン商品を創出し  
増殖的事業価値連鎖・集積が  
ナンバーワンを築く

**これからのミドルマネジャー像**

# トップ層とミドルマネジャーとの健全な関係づくり

トップ層とミドルマネジャーとの健全なるコミュニケーションにより、全社戦略とお客様接点に立脚した組織・事業戦略との整合をとる



- 全社戦略の立案と個々の組織・事業戦略との整合
- ミドルマネジャーへの権限と責任の委譲
- プロアクティブなマネジャーの思い切った登用
- 成果主義型の評価・処遇制度の構築

# 求められるミドルマネジャー像

## トップの考えの理解と 戦略の実現

- トップマネジメントの理念・戦略を理解し、実際のビジネスの場で**実現する**
- トップとの**密なコミュニケーション**

## 事業推進マネージャ -

- お客様、競合などの動向を**知り抜き**、市場の環境変化を予測する
- 自社の**差別化ポイント・必要能力の設定**
- 事業推進のための**プロジェクト・マネジメント**



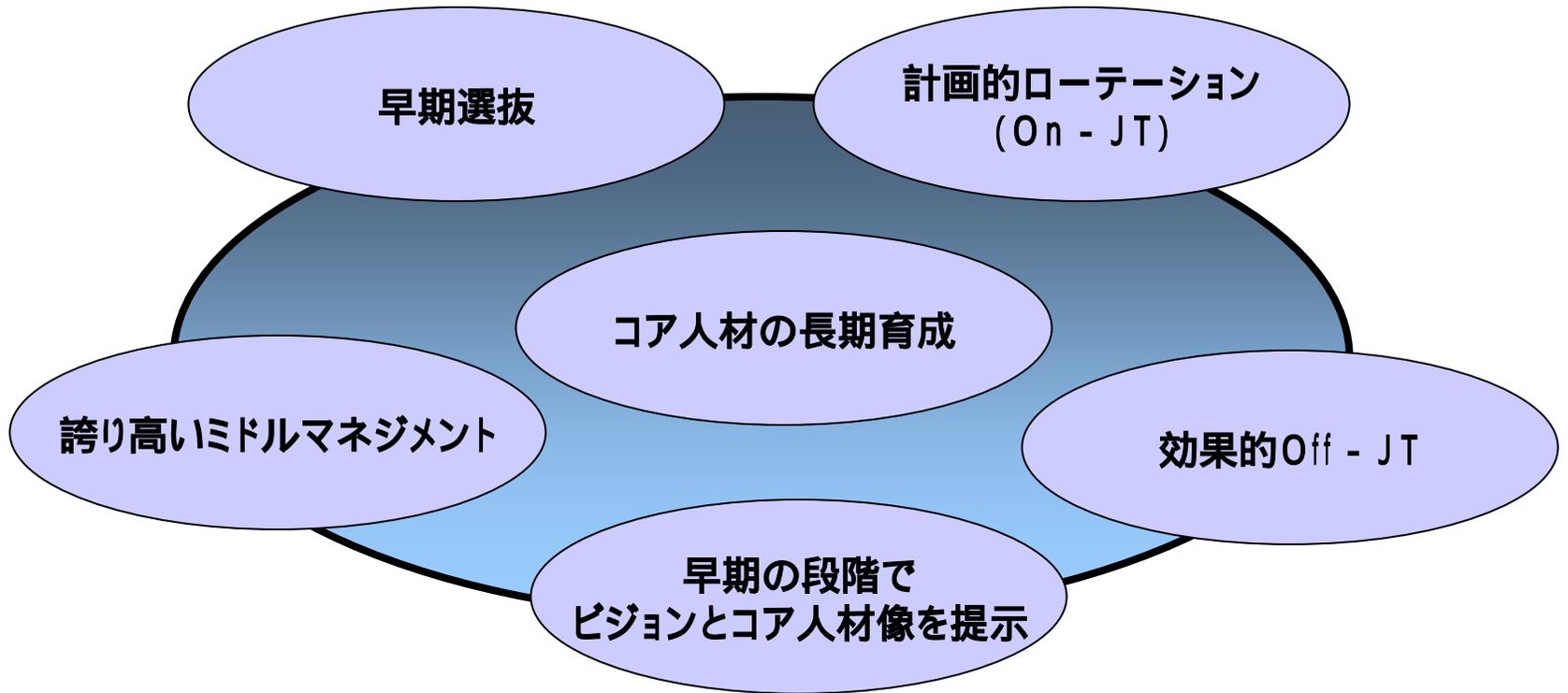
### 求められるミドル マネジャー像

## 優れた組織リーダー

- 戦略実現のための、組織の**コア能力、能力向上課題の設定**
- **人材育成の計画と実践**
- **闘う組織風土づくり・動機づけ・活性化**

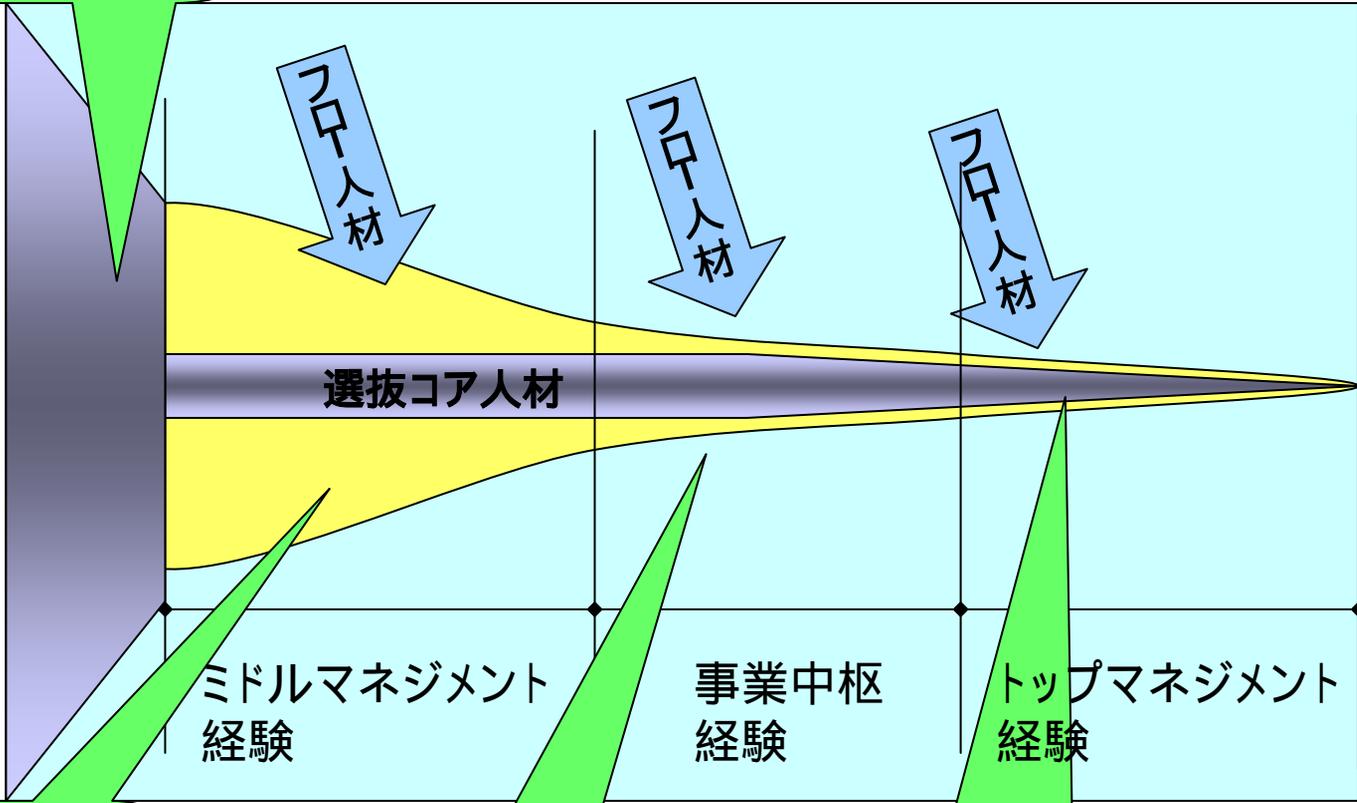
# ミドルマネジメント層の育成と革新

# ミドルマネジメントの育成 ～コア人材は社内から～



# コア人材の早期選抜と育成

全員が選抜対象  
公平な評価



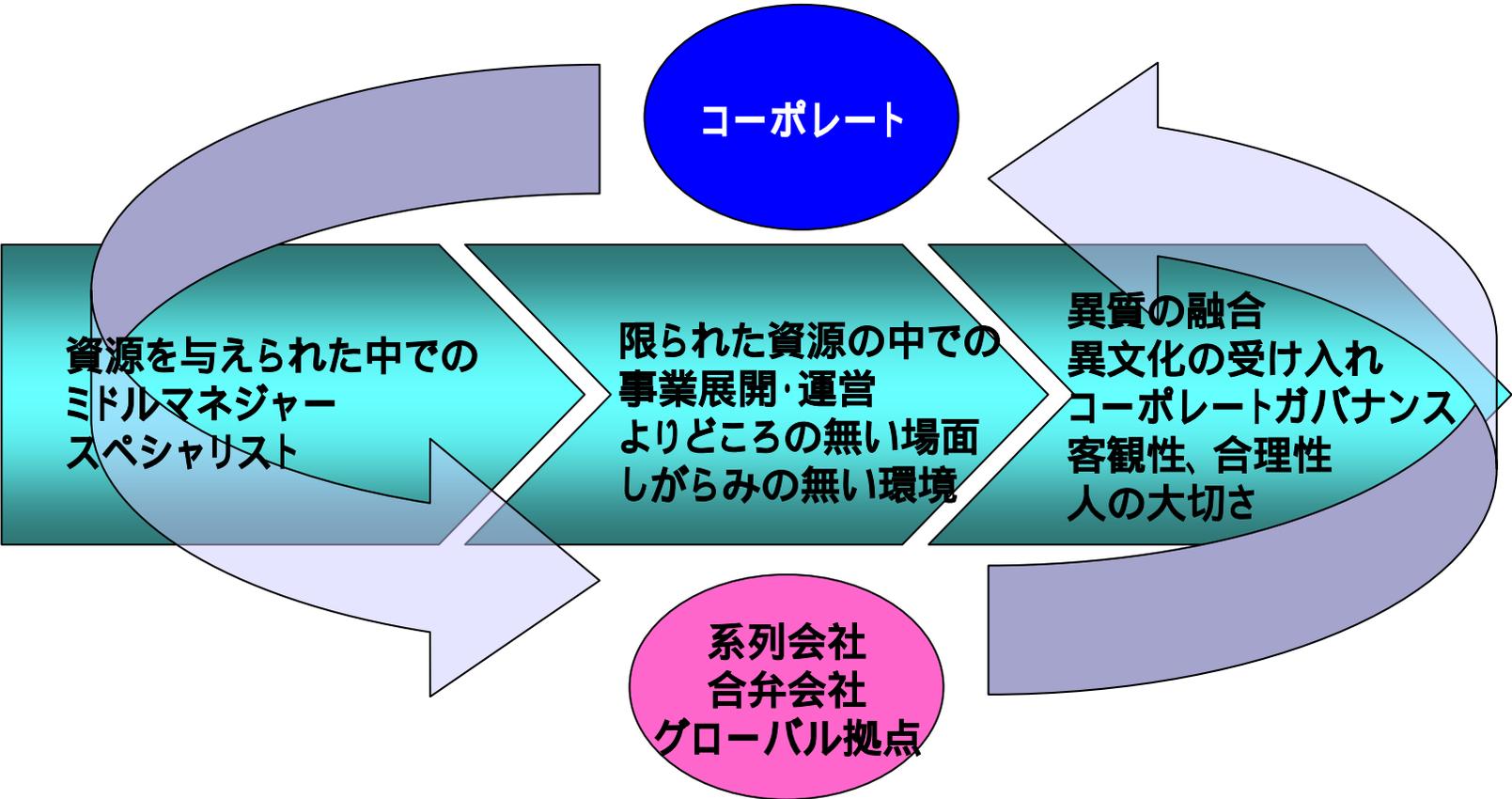
トップ

誇り高い  
実戦者ミドル

評価する側として  
の見識

系列企業  
合併企業  
でのトップマネジメント  
経験

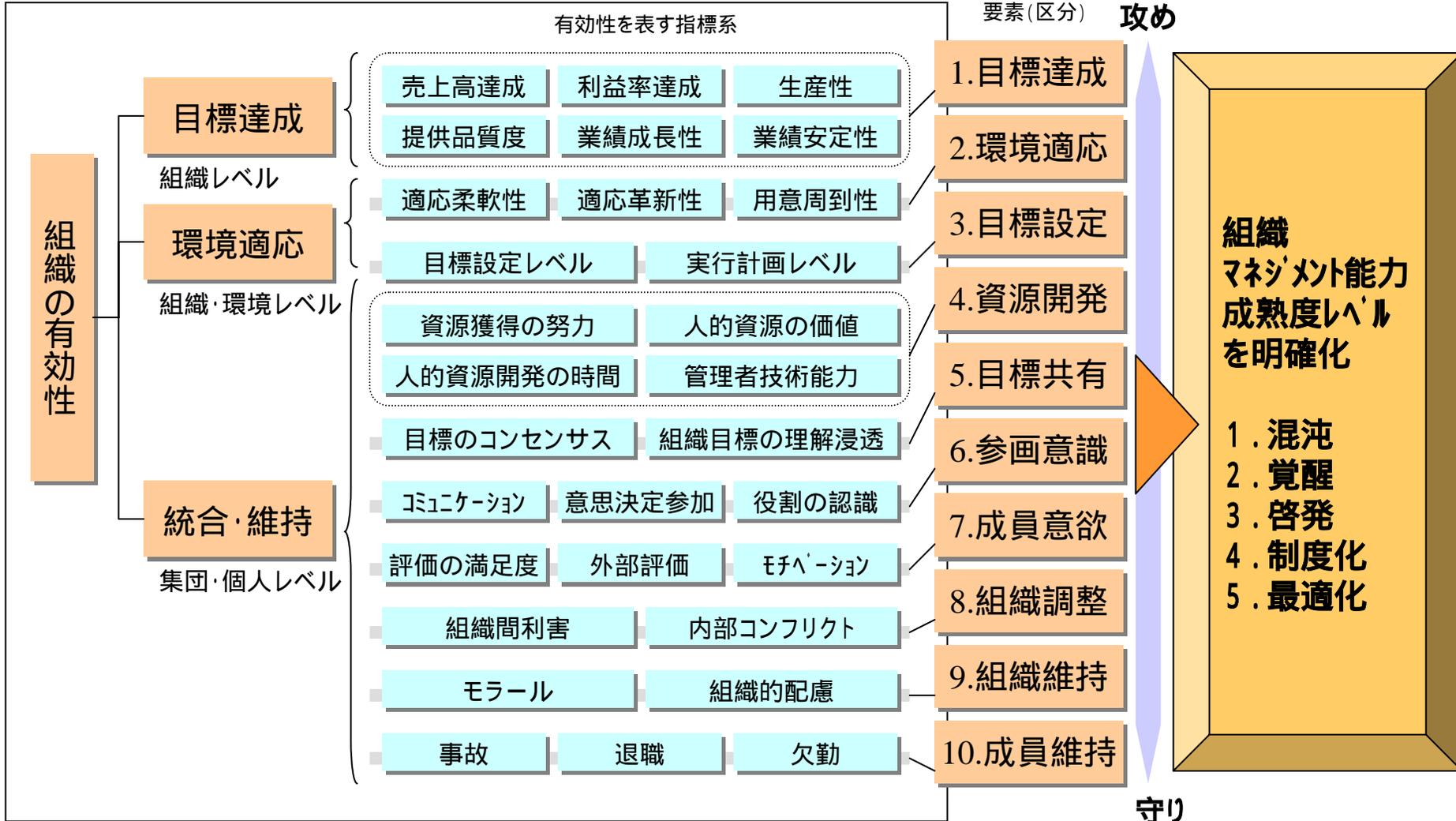
# 計画的ローテーション OJT ～ 経営そのものを経験する～



**あるべき組織マネジメントを目指して**

# 組織マネジメント能力設計の新視点

組織としての成果を生み出すために影響する、有効性の評価要素をベースに、組織マネジメント能力要素を設計する



# 価値創造型の企業をつくる人材重視の経営革新を目指して

価値提供プロセスを最適化し組織能力として成熟させ、  
絶え間なく価値を創造し続けるようにする

価値創造型企業

組織マネジメント

価値提供のプロセスに  
対する企業の活動

全て人がつくる

価値を顧客が実感

実際に価値を作る

新しい価値を生み出す  
(製品・事業)

人事制度

人事制度は、人と組織が挑戦的に価値  
創造し続ける組織能力にすることが目的

人材マネジメント

価値提供プロセスの成果を実現するために、  
「プレイヤーが限界能力へ挑戦し、  
効果的に価値を企業にもたらすようにする」

