

# 理念経営と強い組織の作り方

## 持続的成長企業をいかに作るか？

2016年7月12日

株式会社ブレインパートナー

代表取締役 和田 一男

## 株式会社ブレインパートナー

ミッション:「お客様の事業成長を支援する」

住所 東京都渋谷区宇田川町6-20 パークアクシス渋谷神南12階

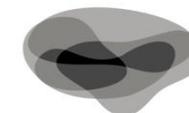
設立 2000年8月

事業内容 コンサルティング(事業再構築、営業強化、組織強化、人材育成、人事評価制度設計、目標管理運用など)

事業紹介HP 会社紹介:<http://www.brainpartner.co.jp/>

営業力強化:<http://www.salesmanagement-consultant.com/>

人事評価・目標管理制度:<http://www.jinjihyouka.com/>



- 沿革
  - 2000年 8月代表和田がリクルートから独立、株式会社ブレインパートナー設立 「教育研修、営業強化、ベンチャー育成事業」を立ち上げる
  - 2002年 起業家、経営人材育成、大学発ベンチャー支援を目的に、株式会社ヒューマン・キャピタル・マネジメントを共同設立、業務提携
  - 2003年 「人事評価制度構築、目標管理制度運用支援など人事施策実行支援事業」を併設
  - 2004年 「企業再建コンサルティング事業」を本格的に取り組む
  - 2006年 M&A、経営支援事業強化のために、Harness LLPを共同設立、業務提携
  - 2008年 フォー・ノーツ株式会社、社会保険事務所と提携、「人事施策実行支援事業」を強化
  - 2009年 大手通信系関連企業の営業力強化コンサルティングを通して、「営業プロセス標準化」企画を商品化
  - 2011年 中小企業の目標達成力を強化する「経営力強化プログラム」を商品化
  - 2013年 大手会計事務所と業務提携、中小企業の「事業成長支援プロジェクト」「経営計画改善支援」を共同推進
  - 2016年 経営会議4社、営業会議3社、人事会議3社 支援中

### 主な実績

- |                  |  |
|------------------|--|
| ■A社(営業販売会社)      | 若手営業マン教育、中堅社員営業コーチング研修、営業管理職研修                     |
| ■B社(大手食品製造メーカー)  | 新規商品(健康食品)を取り扱う新会社の戦略立案、営業指導、売れる仕組みの構築、事業計画策定支援    |
| ■C社、N社(大手飲食チェーン) | 店長育成研修、店長マニュアル作り、SV育成、人事評価制度構築、人事組織課題解決プロジェクト運営支援  |
| ■D社(証券)          | 営業組織活性化、営業変革支援、役員管理職研修、営業所支援                       |
| ■E社(大手IT関連企業)    | ソリューション営業強化研修、営業プロセス標準化設計・運用強化、マネジメント強化支援、管理職研修    |
| ■F社(派遣・請負)       | 企業再建、経営幹部研修、営業所長研修、営業マン研修、目標管理強化、経営会議指導、営業所建て直し    |
| ■G社(大手関連製造業)     | 経営幹部研修、中堅社員研修、目標管理運用指導、人事評価制度構築                    |
| ■H社(電子部品製造業)     | 事業計画作成支援、経営会議運営指導、ビジョン作成、人事評価制度構築・運用支援、経営幹部研修、営業指導 |
| ■I社(大手印刷業)       | 営業部長・課長・営業リーダー・若手営業マン研修、提案型営業のためのツールづくり、業績管理仕組み指導  |
| ■J社(大手外資系生保)     | 営業マン向け営業スキルコーチング、営業管理職研修                           |
| ■K社(大手美容チェーン)    | 組織変革支援、人事制度作成、経営幹部意識変革研修                           |
| ■L社(飲食業)         | 赤字レストランの再建、リニューアルのプロデュース、集客の仕組みを導入、黒字化、多店舗化の仕組みづくり |
| ■M社(卸・商社)        | 新入社員研修、中堅社員研修、業務研修、営業所長研修、人事処遇制度再構築、次世代幹部研修        |

## 株式会社ブレインパートナー

住所 東京都渋谷区宇田川町6-20 パークアクセス渋谷神南12階

設立 2000年8月

事業内容 コンサルティング(事業再構築、営業強化、組織強化、人材育成、人事評価制度設計、目標管理運用など)

### ■代表者 和田 一男プロフィール

株式会社ブレインパートナー 代表取締役 組織変革・営業変革コンサルタント

Harness LLP 設立理事

(株)ヒューマン・キャピタル・マネジメント取締役

ドラッカー学会 会員 分科会世話人

■北海道小樽市出身

■1985年 (株)リクルート入社、教育機関広報事業部東京配属、全国トップ営業マン常連、90年課長昇進、91年度全社通期優秀経営者賞受賞

■1993年 人材総合サービス事業部新都心営業部へ異動、96年度全社通期優秀経営者賞受賞

■1998年 リクルートエリアリンク西東京支社へ、99年リクルート営業部長昇進、西東京支社 支社長兼務

■2000年 8月独立、株式会社ブレインパートナー設立、代表取締役

■2000年 株式会社コンサルティングファーム主催のメンターネットワーク(国家資格者主体のプロフェッショナル組織)加盟し、幅広く専門家と連携

■2002年 BS朝日「サンデーオンライン」で事業再生テーマのTV解説者出演

■2002年 株式会社ヒューマン・キャピタル・マネジメント共同設立、(ベンチャー育成、経営者養成コンサルティング担当)取締役

■2002年 企業再建協議会(CRC) 会員

■2004年 株式会社リクルート卒業者の会「MR会」副代表世話人に就任

■2004年 飲食店経営に参加、店舗プロデュース

■2005年 若手経営者・企業家を対象に経営勉強会「恵比寿会」を発足

■2005年 ドラッカー学会発足 会員

■2006年 3月 かんき出版より「**30歳からの営業力の鍛え方**」発刊

■2006年 M&A、経営支援事業を行うHarness LLPをビジネスパートナーと共同設立、理事就任

■2008年 事務所を現在の渋谷区宇田川町に移転

■2011年 日経BP社と提携 冠講座「**営業マネジャー塾**」開講、

■2012年 11月 明日香出版社より「**ドラッカー経営戦略**」発刊

■2014年 日本IBMエグゼクティブセミナー講師として活動中

■2016年 1月 日経ビジネス「**部下を持つ人の教科書 課長塾**」寄稿

# 本日のテーマ

1、働く環境が激変する中で、マネジメントの中心をどこに置くべきか？

2、持続的成長組織はどのような特徴があるか？

3、今後必要となってくるマネジメントの要諦とは何か？

# 第1章

## 環境変化 編



# ■社会の変化 ～ 「明日への指針」 by P.F.Drucker 2003年11月

## ◆少子高齢化

先進国にとって、避けることのできない問題  
購買層としての市場縮小と雇用形態の変化を生み出す

## ◆雇用形態の変化

高齢者の活用、業務請負人、アウトソーシング、在宅勤務など多様な働き方  
「人工知能と産業ロボットの進化」が職業を奪う（人件費の安い地域はなくなる）

## ◆市場の変化

情報リテラシーが高度化し、情報の均等性、買い手に主導権が移る  
顧客視点で、より密着したサービスの展開が不可欠となる

## ◆高度な知識社会

人工知能やナレッジポータビリティによって、知識労働者も絞られる  
知的業務のほとんどは平準化され、アウトソーシングされる  
高度な専門家や事業を支える変革リーダーは、少数の高次元の知識労働者に依存する

## ◆垂直統合から分散型へ

企業は生産手段の内製化（垂直統合）から中核業務以外を外部への委託（分散型）にシフト  
異質な組織間の提携により、マネジメントの対象者や範囲が広がり、高度化する  
社会活動やコミュニティが多様化し、社会問題解決の主役となり、企業との連携が増える

# 働く環境の変化

## ●機械との競争

産業用ロボットの進化

ロドニー・ブルックス「ルンバ」⇒産業用ロボット「バクスター」 1000万円⇒220万円 3年間時給350円  
 ロボット「アルファ」1時間に360個のハンバーガーをつくる⇒ファーストフード店の完全自動システム  
 アマゾンの倉庫業務 「マジックシェルフ」⇒作業効率が2~4倍、50%の経費削減

専門家の仕事

左脳思考型の職業・・・会計士、税理士、弁護士 プログラマーや医者 ホワイトカラー？  
 (AI技術による処理)

「2045年問題」

レイ・カーツワイル 「2030年 ナノロボット、脳のスキャニング」  
 「シンギュラリティー（特異点）」  
 松田卓也「ロボットの知性が人類の知性を超える日」

「消える職業」「なくなる仕事」

「ナレッジファンネル」とマイクロタスク化

(知識の漏斗) ロジャーマーチン



オックスフォード大学  
 マイケル・A・オズボーン  
 准教授

20年以内に90%以上  
 なくなる可能性。

総雇用者の47%が  
 機械に仕事が  
 とってかわられる

主な「消える職業」  
 「なくなる仕事」

- 銀行の融資担当者
- スポーツの審判
- 不動産ブローカー
- レストランの案内係
- 保険の審査担当者
- 動物のブリーダー
- 電話オペレーター
- 給与・福利厚生担当者
- レジ係
- 娯楽施設の案内係、チケットもぎり係
- カジノのディーラー
- ネイリスト
- クレジットカード申込者の承認・調査を行う作業員
- 集金人
- パラリーガル、弁護士助手
- ホテルの受付係
- 電話販売員
- 仕立屋(手縫い)
- 時計修理工
- 税務申告書代行者
- 図書館員の補助員
- データ入力作業員
- 彫刻師
- 苦情の処理・調査担当者
- 簿記、会計、監査の事務員
- 検査、分類、見本採取、測定を行う作業員
- 映写技術
- カメラ、撮影機器の修理工
- 金融機関のクレジットアナリスト
- メガネ、コンタクトレンズの技術者
- 殺虫剤の混合、散布の技術者
- 織造制作技術者
- 測量技術者、地図作製技術者
- 造園・用地管理の作業員
- 建設機器のオペレーター
- 訪問販売員、路上新聞売り、露店商人
- 塗装工、壁紙張り職人

(注)オズボーン氏の論文『雇用の未来』の中で、コンピューターに代わられる確率の高い仕事として挙げられたものを記載

## ●グローバル化のインパクトは？

クラウドソーシング

あらゆる業務が外部化される・・・先進国の中では日本が遅れている分野

「時給100円」

「安全性と質の問題」 ⇒ 評価の仕組み 翻訳や教育、デザイン、芸術

## ●ネット社会の本質

新しいネットワーク社会～「インフォグ革命」

「相互に結び付いた情緒的有機体」  
 瞬時に知識と接続することができる

知性の外部化

「グーグル・グラス」「エバーノート」  
 コンタクトレンズ型コンピューター

「ナレッジポータビリティ」

クラウドの威力

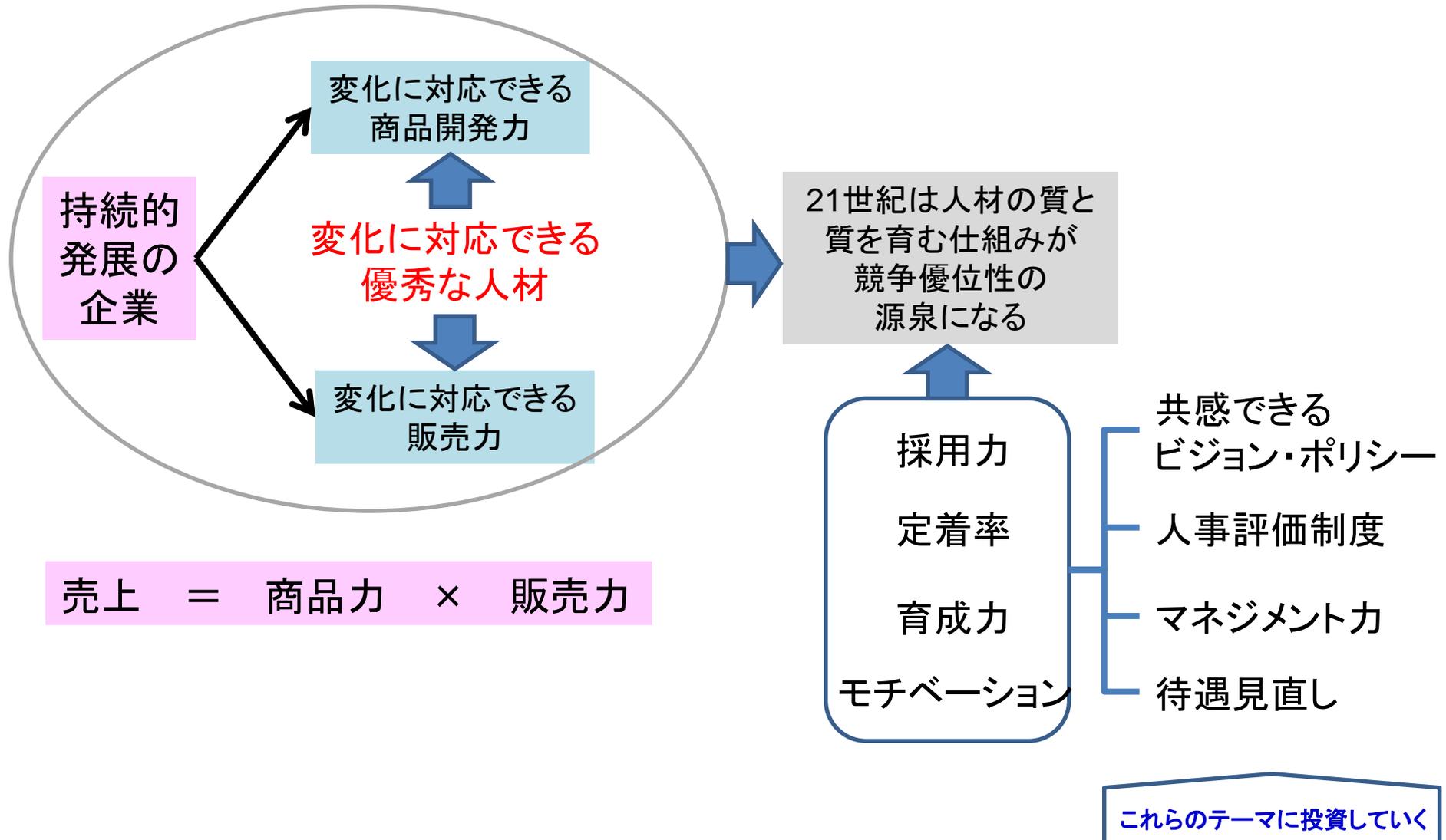
40億人がつながっている「第2の地球」

シェアリングの脅威

# ■ 持続的発展を実現するために

◆ 事業環境の変化が激しい時代

～10年後、20年後と変化に対応しつつ  
発展を可能とするには



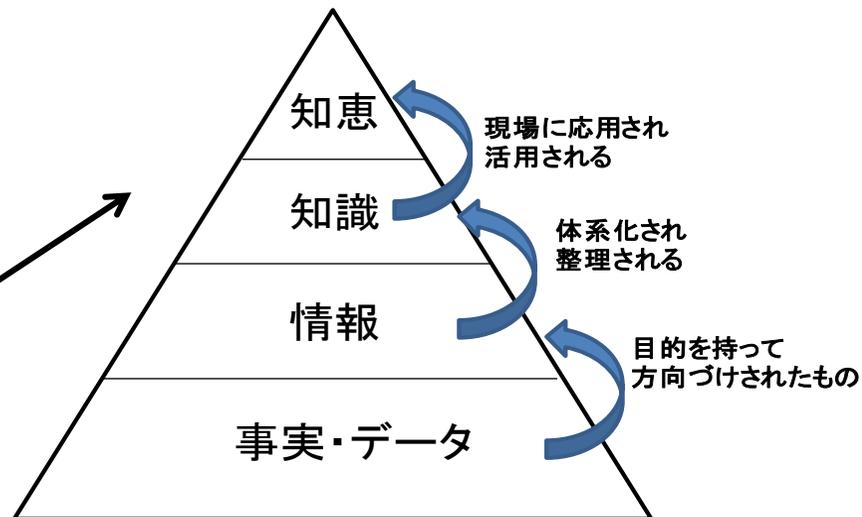
# ■これからのマネジメント

## ◆知識労働者のマネジメント

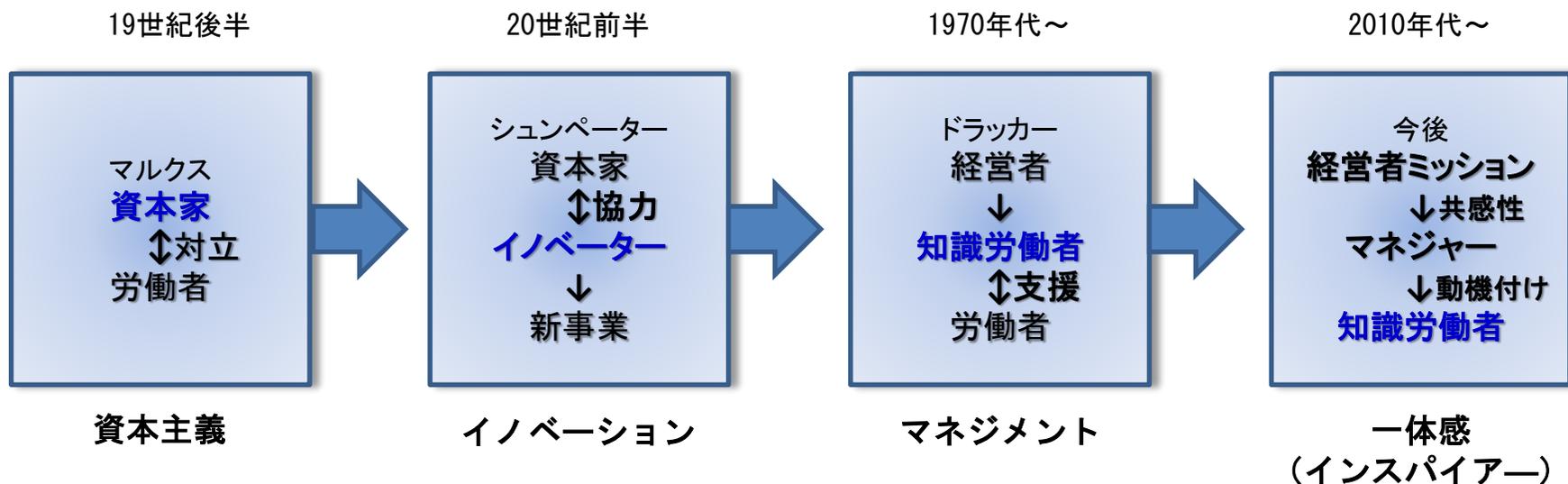
- ・知識労働者が差別化の源泉になる
- ・マネジメントの対象が広がる
- ・人事の中心的課題が変わる

## ◆知識の大衆化 ⇒ 知識から知恵へ

- ・知識は人工知能に置き換わる



## ◆マネジメントの主役の変遷



**MVVの共有**

## 第2章

# 強い組織の作り方 編



## ■まとめ 「成長企業の思考法・意識づけ」

①共通言語

②風土と文化

③M・V・V 「ウェイマネジメント」

④DNA 「遺伝子（刻み込まれた価値観・行動様式）」とは

⑤強い現場力

⑥リーダースタイル 「マネジメントとリーダーシップ」

⑦問題ではなく機会（課題）

⑧「ノリ」

# ①共通言語

共通言語      合言葉      口ぐせ

マネジメント研修で期待される共通言語づくり

共通言語の共有 ⇒ コミュニケーションのスピードが上がる

※共通言語のない会社

## ② 「風土と文化」

「コミュニケーションが風土をつくる」

### 「職場風土」とは？

職場の人間関係のあり方、仕事の姿勢といった、社員ひとりひとりから見た職場の環境のこと。

職場の人間関係とは、いわゆる風通しのような上下の意思疎通のとりやすさや、ほめる叱るなどのコミュニケーションの傾向のこと。

仕事の姿勢とは、挑戦的な課題に自律的に挑んでいるか守っているかといったような仕事に取り組む社員の姿勢の共通点のこと。

風土はリーダーのコミュニケーションの在り方がもっと影響を与えと言われる。リーダーが変わると風土も変わることが多い。

### 「組織文化」とは？

組織を継続的に運営していく中で生まれる、仕事の進め方や、社員の考え方、独自の行動様式、暗黙のルールのようなもの。

ビジョンの立て方はどうか。共通言語の意味は何か。上司と部下の関係はどうか。

目標の立て方がトップダウンであるのか、ボトムアップであるのか。主体的なのか、従属的なのかなど。

文化はその組織に刻み込まれたしきたりのようなもので、変化していくためには長い時間がかかる。

「組織文化からDNAへ」

## ② 「風土と文化」

### ■ 論点

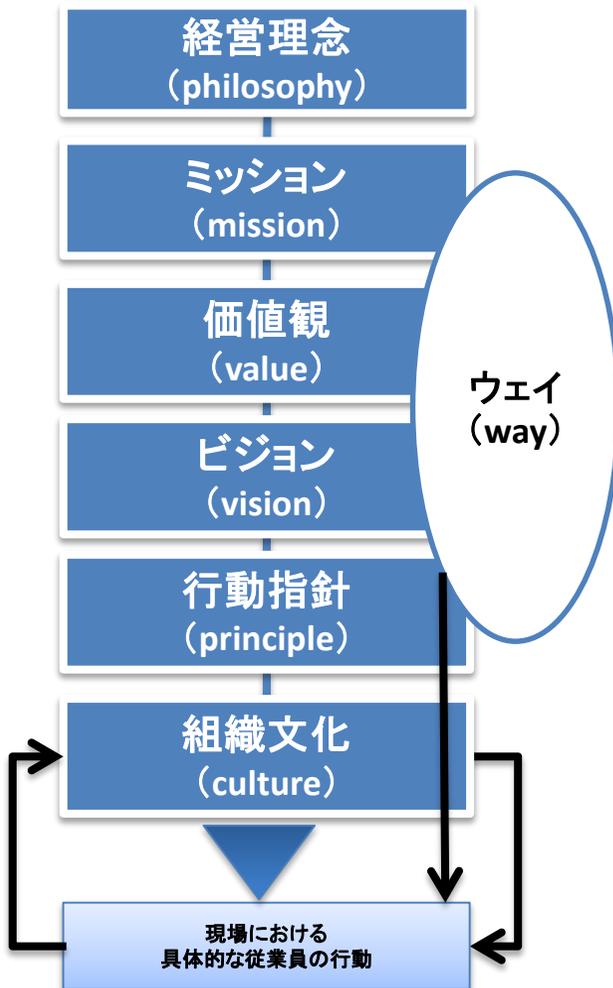
生活	or	仕事
職能	or	職務
時間	or	成果
時短の会社	or	働きすぎ会社
個人	or	組織
自律性	or	安定性
多様性	or	公平性
個人優位	or	会社優位
IC	or	会社員
社会	or	会社

仕事とは何？

会社とは何？

# ③ 「ウェイマネジメント」 ④DNA（価値観）

ウェイとは：企業組織内で共有されている価値観をベースとした行動指針



- 経営理念 (philosophy)・・・企業が拠って立つ信念や哲学、経営姿勢を表明したもの。「常に新しい価値の創造に挑戦し、ビジネスにおける新機軸を打ち出す」「従業員に対し、相互啓発し、成長できる場を提供する」など。永遠に追及する理想の姿。
- ミッション (mission)・・・企業や事業が責任を持って成し遂げたいと考える任務。使命とも呼ぶ。「会社に対しては●●を、顧客に対して▲▲を常に提供し続ける」「最先端の」など。社会性が重要。
- 価値観 (value)・・・事業を行っていく中軸となる考え方。組織としての判断基準となるもの。「やってみなはれ」「自分に対しては損と得あらば損の道をゆくこと」など。社員にとっては仕事に対する誇りや自信の源となるもの。
- ビジョン (vision)・・・企業が目指す具体的な目標、将来像。「2017年には売上〇〇円を実現し、△△の分野で世界ナンバーワン企業となっている」など。3年～5年後の期間が多い。
- 行動指針 (principle)・・・従業員に、こういった行動をとってほしいと考える基本的な方向性。「強烈な願望を胸に抱く」「誰にも負けない努力をする」「既存の経営資源に制約されないマインドを持つ」など。
- 組織文化 (culture)・・・構成員の間で共有された価値や意識、あるいは習慣化した行動の集合体。上記の四つと異なって、現状の組織文化は明文化されないことが多い(こうありたいという目標としての組織文化は明示されることもある)。現状の組織文化の例としては「争い事は避ける」「品質とスピードだったら、品質にこだわる」など。

## ウェイマネジメント導入による期待される効果

- ▶コミュニケーションコスト低減による「スピード経営の実現」
- ▶価値観、判断基準の浸透による権限移譲、マネジメント強化
- ▶一体感の醸成、仕事に誇りが持てることによる「従業員の内発的動機の高揚」
- ▶一貫性ある発信力によるブランド力向上
- ▶ウェイがしっかりしているからこそ、イノベーションへの進展が可能

## ■ ウエイマネジメント企業事例

### ● 会社事例 「変化の激しい時代だからこそ特に重要である」

ジョンソンアンドジョンソン・・・Our Credo「第1の責任は顧客である」

ネスレ・・・「Good Food Good Life」ウェルネス経営協議会、CSV経営、長期的成功、共通価値の創造報告書

キーエンス・・・「顧客の欲しいというモノは創らない」「環境の変化を先取りし、自らも進化する」

マニー・・・「医療機器以外は扱わない」「世界一の品質以外は目指さない」「寿命の短い製品は扱わない」

グーグル・・・グーグルが発見した10の事実「すばらしい、では足りない」徹底的に個を活かす

ファーストリテイリング・・・「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」世界戦略への意志

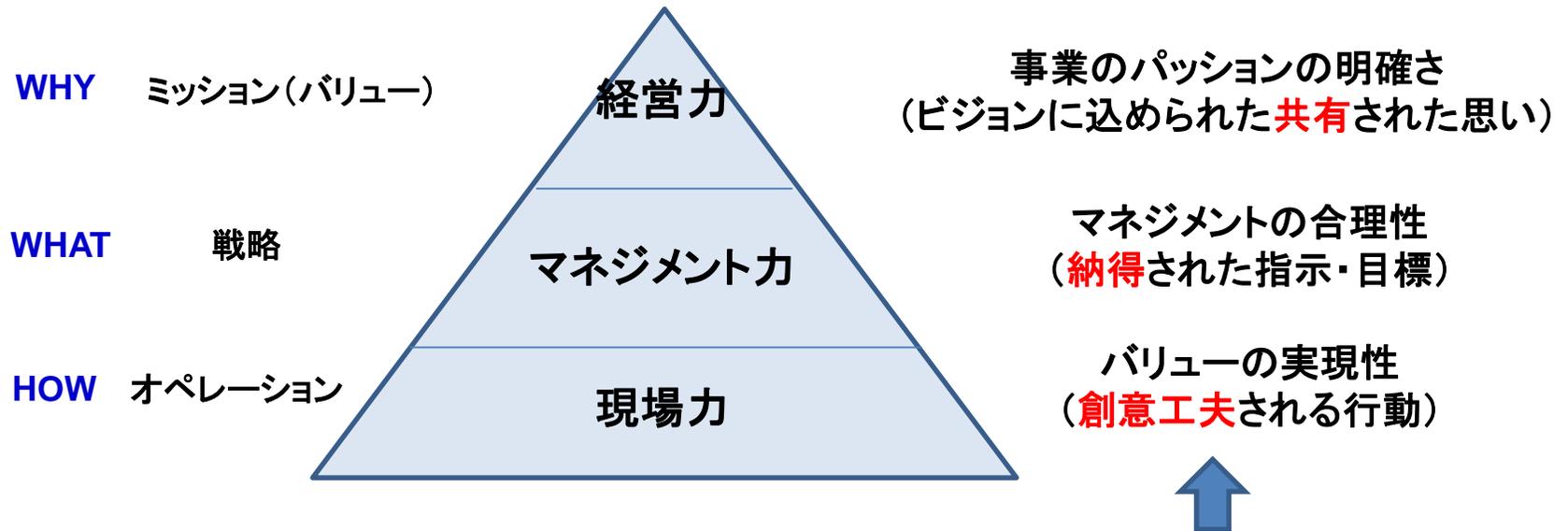
リッツカールトン・・・クレド、CSとES、エンパワーメント、ラインナップ

ヤマト運輸・・・「ヤマトは我なり」「つながる思い」「サービスが先、利益は後」

オリンパス・・・「顧客接点ビデオ」自分たちの仕事の社会的役割を考える

# ⑤強い現場力

現場が生き生きと働いているか？



リーダーに求められることは・・・

「面倒くさいことを言い続ける」  
「求められる行動を具体化する、考えさせる、共有する」

- ①自ら問題を発見し、解決する現場を創る(判断基準の浸透が必要・・・DNAが組み込まれている)  
問題解決に対するオーナーシップ(主体性・自発性・自律性) 自分達の理想に向かって自ら行動する
- ②全員参加型の組織能力を持つ  
点の力(個人力)ではなく面の力 「皆の知恵を活かす」「目指す行動を共有する」
- ③浸透された力(仕事の意味)を独自の優位性につなげる  
自らの仕事に対して、「誇り」「ブランド」「リーダーシップ」を持つ

# ⑥ 「マネジメントとリーダーシップ」

by ジョン・P・コッター

テーマ	マネジメント	リーダーシップ
定義	目標に対し、資源を活用し、最大の成果を挙げられること	ビジョンに向かって、自ら働きかけ、周囲を動かすこと
資源	与えられた資源の配分 ＝選択、戦略	資源を勝ち取る ＝自らリスクを背負う
権力	公的な権力、統制 －職務権限	インフォーマルな権力、コミュニケーション －私的な影響力
強制力	強制力 ・・・職務権限⇔権限依存	強制力ない ・・・人心に訴える、人間関係⇔権限委譲
性質	論理的、合理的、 静的、固定的、計画的(複雑さへの対応)	情緒的、共感性、価値観、 動的、柔軟、臨機応変(変化への対応)
組織形態	計画管理型組織 統制、上位下達 仕組み、システム、ルール中心	自律変革型組織 鼓舞、主体性 人間、気持ち、信頼関係中心
能力	目標達成のため徹底・継続する能力 論理性、分析力(演繹的アプローチ)	方向付け・動機づけし、共感性を育む能力 人間性、洞察力(帰納的アプローチ)
目指す姿	現実的、効率性重視 成果・結果 確率の高い方法	理想的、有効性重視 価値観・納得 可能性のある方法
判断軸	部分、細部を見る 手段重視、経験重視	全体、流れを見る 目的重視、使命重視

※組織のステージによるリーダーのスタイルの在り方は？

# ⑦問題より機会

By P・F Drucker

R社は「自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ」

問題 ……本来あるべき姿とのギャップ（過去～現在）

課題 ……将来あるべき姿とのギャップ（将来～現在）

問題解決 ……起きてしまったことをあるべき状態に戻す（現状回復）  
⇒悪くないようにする

課題解決 ……将来のあるべき姿を実現するために手を打つ  
⇒理想に近づける（未体験・挑戦的）

「過去より未来志向」

# ⑧ 「ノリ」は意図的につくるもの

「善く戦う者は、これを勢いに求めて、人に求めず」(孫子)

「ノリ」 ……個人や職場、組織に勢いがあり、盛り上がって前に進もうとする正のエネルギー

人の感情に働きかけ、それぞれの持っている潜在的な能力を発揮させることこそ、生産性向上  
⇒ いかにして本気にさせるか？

「ノリ」は自然発生的ではなく、戦略的、意図的に生み出していかなければならない  
⇒ 「言いだしっぺ」になろう。

参加意識

ポジティブワード

過去形ではなく未来形 「夢を語る」

WHY より HOW

「先ずやってみる(失敗を恐れないし、咎められない)」

# 第3章

## 明日のマネジメント 編



# ■ 次の10年を見据えた社会の変化と人事施策

社会変化	注目すべきテーマ	必要となる人事施策
少子化	新卒や若年層の先細り タレントの争奪合戦「War for Talent」 若年層の働く意識の違い(世代ギャップ)	優秀な新卒(若手)確保(採用が全ての原点となる) 多様なワークスタイルと仕組みの検討
テクノロジーの進化	人口知能と産業用ロボット 「消える職業、なくなる仕事」 マイケル・A・オズボーン グローバル化(海外との賃金競争)	仕事の体系化と分類 仕事の評価(計るモノサシ)再考とバージョンアップ 仕事の標準化の推進(量より質へシフト) 人件費(報酬制度)の見直しと柔軟な運用
雇用形態の変化	業務請負人、アウトソーシングの拡大 クラウドソーシング ダイバーシティ促進	在宅勤務・フリーアドレス、短時間労働者・複業の管理 「働くという概念」「会社という概念」の変化 マネジメント力の強化、対象・範囲の拡大 女性・高齢者・外国人の活用 BPの活用、連携、社会活動との連携
高度な知識社会	ナレッジポータビリティ(インフォグ革命) 知的業務のほとんどが素早く標準化 人材や組織の付加価値の変化 効率性から価値創造へ	知的業務のコモディティ化 少数の高次元の知識労働者に優位性を依存 マネジメント人材+変革・イノベーション人材の創出 永く働いてもらえる魅力的な職場・キャリアづくり 多様な価値観の受け入れとMVVの明確化・発信

参照)「明日への指針」 2003年 P. F. Drucker  
「ワーク・シフト」 2012年 リンダ・グラットン

# ■ 戦略人事施策例

## ➤ サイバーエージェント

- 有能な社員が長期にわたって働き続けられる環境の実現を掲げ「挑戦」と「安定」を軸にユニークな人事制度を構築。2016年「働き甲斐のある会社(従業員1,000人以上)第」9位。
- ジギョつく、CAバンツケ制度、キャリアチャレ、休んでファイブ、休んで1ヶ月、2駅ルール、どこでもルール、部活支援制度、育児相談窓口、パパママ懇親会

## ➤ Googl

- 2015年版「日本における働きがいのある会社(従業員1,000人以上)」第1位。
- 資質について決して妥協しない優秀な人材の採用、徹底した権限移譲。
- 個人の成長に焦点を合わせることによって業績を改善。コミュニケーション機会を重視(週1回の個人面談)。

## ➤ 富士ゼロックス

- 人材戦略をワールドワイドに展開。国籍の枠を取り払った経営リーダーの育成とグローバルに各機能のオペレーションを展開できる人材の育成。
- 働き方の改革と人事制度の統合化を推進。

## ➤ イオングループ

- 多様な人材をグループ全体の成長に活かす、柔軟な人事育成システム。
- 目指す姿>日本一、女性が働きやすく、活躍できる会社。日本一、女性が働きたい会社。

## ➤ ロート製薬

- 「健康寿命」への挑戦をめざし、新コーポレートスローガンは「NEVER SAY NEVER(不可能は絶対はない)」を実現するため制約を超えた働き方への施策「社外チャレンジ制度」「社内ダブルワーク」「さん付け」を設定。

## ➤ その他、副業(複業)を認めている企業

- NTTデータ、リクルート、サイボウズ、アクセンチュア、Yahoo等  
※チャレンジ、経験代謝、キャリア・デベロップメントの観点から。

# ■強い組織の体系図

50~10年

企業理念の明確化

何のために存在しているのか？  
経営の価値観の根源は？

次の10年の方向性を示す

ウェイマネジメントの  
明確化

5~3年

中期事業計画

事業ビジョン

事業を行う上での基本的な考え方

組織ビジョン

組織を束ねていく上での基本的な考え方

顧客は誰か？  
競合との優位性は？

経営方針の反映

どんな組織にしたいか？  
どんな人材を育てたいか？

顧客価値

顧客に提供する価値

モチベーションの源泉

従業員の働く意味、仕事観

顧客は何に価値を感じているか？  
他客はなぜ選ばないのか？

事業戦略・  
組織戦略の反映

なぜ入社したのか？ 辞めるのか？  
従業員は何に価値を感じているか？

新しい業務プロセス

顧客価値を実現するための  
各部署の役割

人事処遇制度

顧客価値を実現するための  
各部署の役割

役職／権限／責任

階層／キャリアコース

3~1年

将来を見据えた組織図の作成

新しい業務プロセスを実現する為の「役割分担」

事業責任者の任用、次世代リーダーの選抜

新しい業務プロセスを実現する  
ための「役割分担」をどうするか

事業責任者をどうするか  
社員と非社員をどう組み合わせるか

マネジメント強化  
目標管理制度徹底運用

新しい仕組み  
の構築・運用

新人事評価制度  
新報酬制度

マネジメント体制  
従業員教育

現状とのギャップを埋める  
意識改革、育成・採用

人材の採用  
人事異動・昇進・昇格

HR  
マネジ  
メント

- a) 多様な価値観の受け入れ
- b) 魅力的な職場づくり
- c) 多様なワークスタイル
- d) メンタルヘルス対応
- e) キャリアマネジメント
- f) 専門職制度
- g) 多様な評価軸の設定
- h) 仕事の体系化と分類と標準化 (効率性)
- i) 仕事価値の評価 (革新性)
- j) グローバルHRM
- k) ダイバーシティ (女性・高齢者・外国人etc)
- l) BPの活用(アウトソーシング)
- m) マネジメント力の強化
- n) 評価・報酬制度の柔軟な運用
- o) 優秀な人材の採用・確保

## ■ 成長のマネジメント

### ・企業の成長をいかにして実現するか

西洋的治療(部分強化)も大事だが、東洋的治療(全体感)が必要  
循環的課題を見極め、次々と手を打っていくことが重要

### ・企業の成長は自然には起こらない・・・成長するということはステージを変えること

⇒ 成長に必要な人材や技術や制度、風土や価値観をしくみとして組み込んで  
体質を変えなければならない

⇒ 痛みや混乱も伴う  
既得権者が抵抗勢力となる

### ・トップの「変わる」という 強い意志と全体感から見た戦略が必要

～ 「事業のあるべき姿」と「組織のあるべき姿」バランスが難しい

### ・体験したことのない未知の世界で戦うには、外部の力を借りた方が前に進みやすい

事業サイクルが短く内部で人が育たない・・・優位性を生み出す技術、経験、マネジメント力  
自前で垂直統合する時代でない・・・いかに他業界、他の技術、パートナーとコラボできるか

## ■ 変わりゆく経営

- ・企業の卓越性を支える高度な知識(ノウハウ)という資源が個人としての知識労働者が所有している
- ・企業の生産手段や管理機能までが自前主義から外部のネットワークや専門家に頼る時代になってきている

### ※オープンイノベーション

- ・情報を持つものが力を持つ。正しい答えは機械が持っている。提供する側より買う側のほうが情報を持っている時代となる。
- ・社会の問題を解決するのは、会社だけではない。社会自活動の相対的存在感が高まっている。
- ・今後の事業発展は、他業界や社会活動、新しい技術との前例のないパートナーシップからもたらされる。

## ■明日のマネジメント

- ・ 知識労働者が差別化の源泉になる  
高度な知識労働者をどう獲得するか、囲い込むか
- ・ マネジメントの役割が変わる  
50歳以上役職者の待遇、プレイングマネジャーの専門化  
組織マネジャーの本格的スキル向上が必要、社員以外もマネジメントの対象となる
- ・ 人事の役割が変わる  
守りから攻めへ。戦略的（未来逆算的）人事の役割が高まる
- ・ 情報収集の遅れは致命的となる  
情報収集とその整理。学習する組織しか生き残れない  
環境変化の先取りと柔軟な対応
- ・ トップマネジメントのリーダーシップがより問われる  
何をやっているかよりも、何を目指しているかが問われる  
トップからの理念、使命、価値観、ビジョンを明確に打ち出す  
企業の共感を呼ぶ社会的魅力が、多くのパートナー（優秀な人材）を引き付ける
- ・ そして経営者の人格・人間性、社員の間人教育が会社の差を広げる。  
～社長はみられている存在であることを忘れてはいけない。

本日はご清聴いただきありがとうございました。

事業紹介および資料ダウンロードHP

会社紹介：<http://www.brainpartner.co.jp/>

営業力強化：<http://www.salesmanagement-consultant.com/>

人事評価・目標管理制度：<http://www.jinjihyouka.com/>