

2012 年度 広島県 非営利組織のマネジメント力強化研修 上級コース 3 日目

日程:2012 年 9 月 25 日(火)9:00~17:30

会場:広島工業大学広島校舎 201 教室

講師:一橋大学大学院 商学研究科 守島基博氏

事務局:土谷正樹、中村恵市郎、田村友美

出席者:非営利組織 16 名 企業 9 名 県職員 7 名

タイムテーブル

項目	時間	実施者等
戦略人材マネジメント ・講義 「戦略人材マネジメントの基礎枠組み」 ・ディスカッション(ユニクロの 2000 年)	9:00~12:30	講師 一橋大学 大学院 商学研究科教授 守島基博教授
昼休憩	12:30~13:30	
ケースセッション 1(ヤマト運輸) ・グループディスカッション ・全体ディスカッション ・まとめ	13:30~17:30	講師 一橋大学 大学院 商学研究科教授 守島基博教授

講義概要

<午前の部>セッション B-1[戦略人材マネジメント]

《午前のテーマ》戦略人材マネジメントの基礎枠組み

戦略人材マネジメントとは、人材マネジメントと企業の戦略を連動することを目的として、人材マネジメントを行う考え方を意味します。基本的には、企業が人材マネジメントをとおして、どうやって戦略を達成し。顧客に価値を提供していくのかを考えるための枠組みです。ここでは。こうした枠組みの要諦を講義し、事例を検討します。

1. 人材マネジメントとは何か？

- ・人材マネジメントは、なぜ必要なのか？
- ・働く人の視点
- ・さらに今、
- ・人材マネジメントとは
- ・もう少し厳密に言うと、人材マネジメントの果たす機能は？

2. 人材マネジメントの基本機能

- ・採用:人材の獲得
- ・人材評価(人事考課)

◆ディスカッション(10:00~)

“企業・法人の人材評価の中で、ここは絶対崩してはいけないものとは？”

- フィードバックする機会が設けられているかどうか(擦り合わせ、公平性)
- 目線が一致している(上司の目線)
- 部下の要望がちゃんとわかっているかどうか(本人がちゃんと仕事ができるかどうか重要)
- 評価が時代や状況にマッチしているか
- 評価基準が5年前と今では違うかもしれない
- 評価において数値で表せないものは主観が入る。客観的な評価が下しにくい

- ・処遇(昇進・昇格)
- ・従業員福祉

- NPOについては無償でも働きたいといった人は、シニアや女性が多い。
- 無報酬、収入が少ないため、NPOをプロフェッショナルな組織へとしていかなければならない。
- ワークライフバランス(企業は全て抱え込んでいる)を、どう色合いをつけてやっていくのかが企業として重要

◆ミニケースのグループディスカッション◆

※事前資料:「ユニクロの2000年」(人材教育、2000年12月号の記事を中心に)

①2000年当時のユニクロにおかれていた状況と戦略を考えて、この記事に書かれた人材マネジメントをどう評価しますか

②ユニクロが次の成長段階へ向けて打つべき人材マネジメント上の打ち手は何で、またなぜそれが必要なのでしょう

①の問題について(2つのポイント)

- 売り切る努力をギリギリまでする。よく売れるものを早く売る
- 店長中心の人材管理(店長にできるだけ権限を与える。店長が自立して工夫することが重要。)

②の問題について(3つのポイント)

- 全国店舗のブランドの統一
- どうやってスムーズに(自然に)退職してもらうか。

※スーパースター店長を700人雇ってしまったことへの対応 ⇒ 20人程度は本部に

→個別店舗に共通のシステムを導入し、利益率を上げていくこと。

- ・どうやって個別店舗の利益率を上げていくか
- ・どういう人材マネジメントが必要になるか
- ・共通のシステムの構築が重要(接客マニュアル、コース)

＜午後の部＞セッション B-2[ケースセッション 1]

《午後のテーマ》ケースセッション 1

ここでは、総合的に人材マネジメントと戦略を連動させた事例として、ヤマト運輸をとりあげ、ケースディスカッションを行います

ケース「ヤマト運輸：現場の経営者が支える競争力が支える競争力と彼らへの人材マネジメント」

「ヤマト運輸：競争とビジネスモデルの革新」一橋ビジネスレビュー、2001 年夏号

（問1）ヤマト運輸における「宅急便」立ち上げの成功を導いた組織・人事面での重要な考え方や施策は何だと思いますか。また、それはなぜ良い効果をもたらしたのでしょうか。

（問2）なぜこの企業では、現場でドライバーたちが高い意欲をもって働いているのだと考えますか。

（問3）ヤマト運輸の仕組みに潜在的にある問題点はなんのでしょうか。この企業の「隠れた弱み」を考え、またそれに対する対策を考えてください。

《E 班の発表》

（問1）

組織

- ・全国均一の高い水準のサービスを実現（考え方・ねらい）
- ・配達ネットワーク（施策）

人事

- ・やりがいのある仕事（考え方・ねらい）
- ・地域密着採用（施策）

（問2）

組織

- ・顧客ニーズを吸い上げる→サービス第一（考え方・ねらい）
- ・情報共有（施策）→（SD～SD 本社）

人事

- ・自分が中小企業経営者になる意識（考え方・ねらい）

（問3）

組織

- ・全員経営（考え方・ねらい）
- ・SD の設置と権限の委譲（施策）

人事

- ・理念の徹底（考え方・ねらい）
- ・センター長の設置

《F 班の発表》

（問 1）

考え方・施策

- ・CS 重視と安全第一
- ・小規模多店舗制
- ・成果主義と処遇
- ・権限委譲

効果

- ・やる気、責任感、向上心
- ・コスト意識、経営者意識、向上心

（問 2）

- ・360 度評価→公平性とモチベーション
- ・SD の自由裁量→運賃交渉権と全員経営
- ・顧客のニーズに応えられる（即応）

（問 3）

- ・大企業病化→成功体験と魔法のネットワーク
- ・海外展開の遅れ
- ・人の入れ替わり

《C 班の発表》

（問 1）

- ・ハブ＆スポーク形式→全員経営→コスト意識と利益改善意識が生まれる
- ・多機能社員（施策）→経費効率化（効果）
- ・SD の戦略化（施策）→人材育成（効果）
- ・安心感と親しみを与える（施策）→顧客に選ばれる（効果）
- ・少人数制（施策）→フリーライダーの防止（効果）

（問 2）

- ・処遇への反映→やりがいを持てる
- ・「お客様第一主義」→最前線にいる誇り
- ・SD の裁量権が大きい→自分のエリアであるプライド
- ・地域密着で顔見知りのお客様に喜んでもらえる→充実感と爽快感を得られる

（問 3）

- ・SD 頼み（問題点）→SD の質が落ちると売上等に影響する（対策）
- ・大企業病（問題点）→危機意識を持ち、運営体制や仕事の進捗改善（対策）
- ・労働負荷の増大（問題点）→SD 補助者の設定（対策）→人材確保
- ・地元にこだわるため他エリアがわからない（問題点）→エリア情報の展開（対策）
- ・サービス増加からの労働負荷（問題点）→パート等の活用（対策）

《B 班の発表》

(問 1)

- ・SD が多機能社員であること
- ・全員経営と社訓
- ・顧客中心と地域密着

効果

- ・SD 間の結束と SD が顧客に与える好印象→ヤマト運輸への顧客からの信頼

(問 2)

- ・地域密着でよく見知った顧客に喜んでもらえる
- ・360 度評価と水平評価→公平性/正社員

(問 3)

- ・地域や社会での関係がうまく続くか
- ・海外物流では対人の強みが生かせない

《A 班の発表》

(問 1)

- ・ビジネスモデルを作って人材を充てた(BtoB⇒CtoC)
- ・ハブ&スポーク
- ・全員経営(正規雇用の割合が高い)→固定費が高い
- ・顧客からのフィードバック
- ・多機能社員(新サービスの利用案内など)
- ・情報交換している

(問 2)

- ・ありがとうと御苦労さまを言ってもらえる仕事
- ・権限委譲
- ・プライドが持てる
- ・責任がある仕事

(問 3)

- ・手を伸ばし過ぎ
- ・サービス過剰

《D 班の発表》

(問 1)

- ・CtoC→セールスドライバーのモチベーション向上と顧客からのニーズの吸い上げ
- ・全員経営(パートナーシップ経営)→SD の自立志向の文化を築いた
- ・セールスドライバーへの権限委譲→サービスを向上してリピーターが増えた
- ・ネットワーク構築への経営資源の投入→エリア内の人材育成

(問 2)

- ・エリア制により地域の顧客からの評価がダイレクトにセールスドライバーに跳ね返ってくる。
- ・市場拡大ストップと競争激化と報酬削減→新サービス、新チャネルの拡大
- ・大企業病→危機感の共有化
- ・BtoC、海外市場への対応の遅れ→強みを活かした業務提携、M&A

(講義風景)



研修資料⇒別紙【研修資料一覧】