

Katana Performance Consulting Inc President & CEO 宮川雅明
 ISPI(International Society for Performance Improvement)
 AMA(American Management Association)
 IOD(英国経営者協会)Diploma in Company Direction



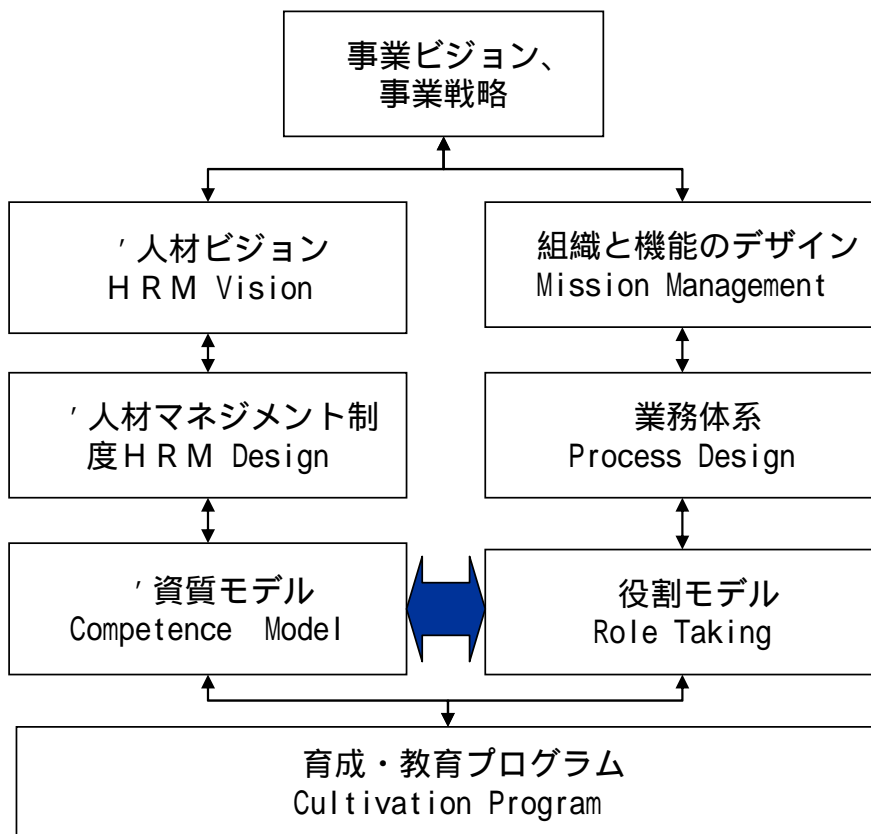
第6回(10回連載)コンピタンスモデルに固執しない

1. ビジョンと戦略に従う

創業間もない組織にとって、売上が最大の指標であり、ROEではないように、全てにROEが条件とは限らない。これと同様に、最初にビジネスリーダーのコンピタンス(資質)モデルを問うことは、ROEが重要だという一般的な回答しか出てこない。

ビジネスリーダーはそれぞれの会社の規模、組織、歴史などで異なる。創業間もないIT系で起業を目指すビジネスリーダーと、伝統的製造業で部品メーカーのビジネスリーダーでは、共通する部分もあるかもしれないが、一様ではない。育成のプロセスや運用も異なる。重要ことは事業ビジョンを描き、そこから人材ビジョンを描くことである。

組織デザインと人材マネジメントの関係



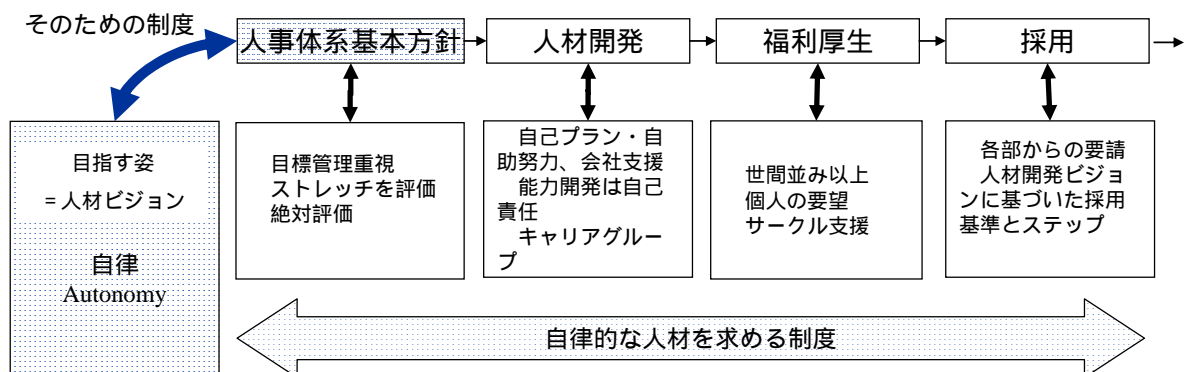
©宮川雅明1999

ビジネスリーダー育成プログラムを考える前に組織と業務と役割の基本プロセスを理解していないといけない。～ のプロセスである。組織は戦略に従って構築される。設計機能を内に置くか、試作機能を外に出すかは戦略に拠る。バリューチェーンの構築である。ポジションとしてチャレンジャーであれば特に新規開発の機能が重視され、その業務プロセスもリデザインされる。すると営業部長というよりプロダクトリーダーといったポジションが必要になる(例えば話である)。必然、求められる資質(コンピタンス)は異なってくる。

2. 人材ビジョン

どのようなビジネスリーダーを求めるのか？時代背景によって求められるリーダーの行動様式は異なる。量的変化も質的变化もない時代であれば管理的リーダーシップがよいといわれる。質的变化が僅かであるが、量的変化が急激に起こるようなサイバー経済においては時代を先読みする先見性が共通的に求められる。では先見性を養うために新聞の読み方研修でも企画するかといえ、多少違和感があるだろう。人材の育成とは体系だったマネジメントの総体の中で醸成されるものである。例えば、ビジネスリーダーとは自律的な人材であるべきとするなら、マネジメントそのものが、自律的な人材を育むものでなければならぬ。人材マネジメントとしては、相対評価ではなく、絶対評価を求めた方がよい。キャリアに関して、複数の選択肢の中から選ぶ仕組みであった方がよい、といった具合である。

人材ビジョンと人材マネジメント

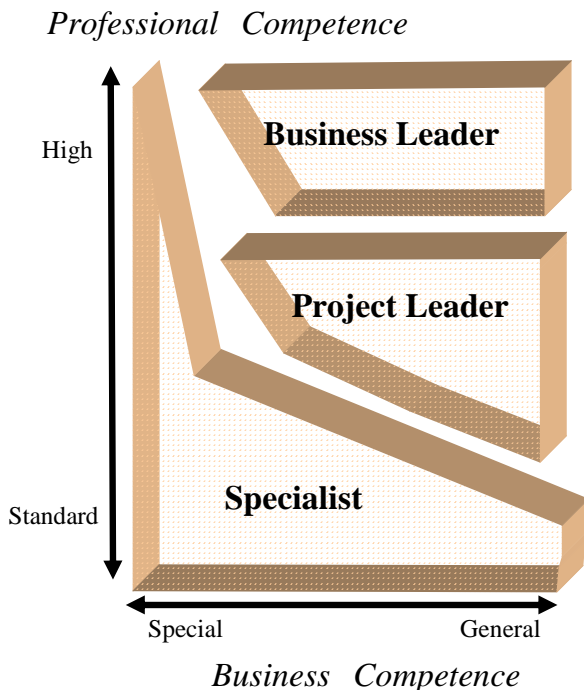


©宮川雅明1999

3. 役割、ポジション、コンピタンスの整合性

以上のような議論を通じて、一つのキャリアグループ(の類)が形成される。

キャリアグループのデザイン



©宮川雅明1999

例えば、ビジネスリーダーであれば、起業を役割とし、ポジションは執行役員、コンピタンスは人脈といったものが期待される。プロジェクトリーダーであれば、機能横断的課題のソリューションと技術化が役割とされ、ポジションは部課長、コンピタンスとしてはプロジェクト・マネジメント能力が期待される。スペシャリストのコンピタンスであれば専門家としての社外的価値が求められる、理由はトップマネジメントの意思決定を左右する可能性があるからである。

このようにコンピタンスモデルだけにこだわり、コンピタンスディクショナリーの作成に多大な時間をかける前に、ビジョン、戦略、組織、マネジメント制度などマネジメント全体を考えデザイン・運用することである。コンピタンスモデルなどなくてもビジネスリーダーが育てばそれにこしたことはない。それこそ、戦略論でいえば因果不明の真似できない差別的競争優位となる。