

共通講座

「経営革新若手プロデューサー養成講座」「組織・人事プロフェッショナル養成講座」

プロジェクト・マーシャル 世古 雅人

経営革新若手プロデューサー養成講座

目的と狙い

「モノづくり力」を事業拡大につなげることを掲げ、モノづくり力の強化と併せて、具体的な事業を生み出すマネジメント人材や次期経営幹部の早期育成を目指した養成講座である。

活用する課題解決の手法、技術

自社のモノづくり力を「いかに事業拡大へつなげるか」が焦点とし、「攻め(経営戦略、環境分析、差別化、付加価値づくり、マーケティング戦略、ビジネスモデルなど)」と「守り(組織風土醸成、人材育成、業務プロセス設計、問題発見・解決、組織づくりなど)」の両側面からアプローチしている。

特徴

プロジェクト開始時に行う集中講義では、講座とともにグループ・ディスカッション、演習を通じて“経営革新若手プロデューサー”としての基本的な知識を学ぶ。顧客理解と自社の位置づけを理解することが起点であるため、川下企業の市場

写真1 講座の様子



環境、製品、販売、成長戦略などの分析を行ったうえで、経営理念の組織浸透、いきいき企業風土の醸成、人材育成や組織設計、さらには業務プロセス設計から問題解決まで、実戦的かつ戦略的アプローチを身に付ける。

座学に留まらず、本プロジェクト実施期間中、プロジェクトマーシャル陣によるハンズオンで、実践適用を通じた人材育成支援を行っている(写真1、写真2)。

流れ、スケジュール

講座を半年で8回開催し、参加企業の要望に応じて個別フォローとして企業訪問を行う。

参加企業の目指す姿、将来展望

新しい事業を創造することはたやすいことではない。立派な経営戦略ができ上がっても、組織や人、プロセスなどがネックとなりすんなりとティクオフすることは稀。このように企業経営課題の解決はとても複雑系で、一筋縄ではいかない。

マーシャルは、「教えるのではなく一緒に考える」をモットーに、企業の未来を描きその実現に向けて、日々、鳥取の企業の皆さんと一緒に知恵を絞っている。

写真2 ハンズオンの様子



組織・人事プロフェッショナル養成講座

目的と狙い

企業内組織開発・変革人材育成プロフェッショナルの輩出を目的としている。「当社の従業員は積極的でない」「言われたことはちゃんとやるけど、言われたこと以上はやらない」と嘆く経営者の方は少なくない。その一方で、「もっとリーダーシップを發揮してくれないと困るよ！」と言われる管理職の方や、「組織の風通しを良くして、問題が迅速に解決できる組織をどう作ればいいか」と頭を抱えることもあるだろう。

経営者や管理者の抱える組織や人事の課題はさまざまである。誰しもが直面する、企業の成長に伴い避けて通れない組織や人事の課題は管理職や人事部だけで解決できるものではない。また、他人事であってはならない。

活用する課題解決の手法、技術

“個”の自発性や動機づけはどうすればよいか、“組織”として理想的な状態とはどういうことか。会社の将来を担う人材を早期に育成し、また若手を育てていくという好循環サイクルを回すことが重要である。今や人材育成は人事部門だけでなく、職場や会社全体で取り組むことが求められている。そのため必要な基礎知識を、自社で適用していくための勘どころを座学だけではなく、ワークや事例を盛り込みながら、体系的に学ぶ。

経営者以下、管理者層・中堅社員が、組織マネジメント・人材マネジメントに必要な知識を有し、今ある課題、そして将来遭遇するかもしれない課題に対して、自社と組織を成功に導くための第一人者となることを、アカデミックな理論と企業コンサルティングのノウハウをふんだんに盛り込んだハイレベルで工夫を凝らしたテキストを用いながら、基礎からていねいに学んでいく。

特徴

プロジェクト開始時に行う集中講義では、講座とともにグループ・ディスカッション、演習を通じて“組織・人事プロフェッショナル”としての

写真3 ハンズオンの様子



基本的な知識を学ぶ。講座は2部構成で、前半は主に組織風土から自社をじっくりと振り返ってもらい人事業務の基礎を学ぶ。後半は企業変革から経営戦略に活かす人財戦略に関するものとなる。特に、理論は古典的かつ不变的なものから、最新の研究報告、企業事例などを取り入れている。

座学に留まらず、本プロジェクト実施期間中、プロジェクトマーシャル陣によるハンズオンで、実践適用を通じた人材育成支援を行っている(写真3)。

流れ、スケジュール

基本的な知識を補う講座を半年で6回開催し、参加企業の要望に応じて個別フォローとして企業訪問を行う。“講座で知識習得”、さらに“ハンズオンで実践の場”として企業ごとに異なる組織・人事課題解決に取り組んでいる。

参加企業の目指す姿、将来展望

大企業のように人事部門がしっかりと構築された組織にはプロフェッショナルが存在する。しかし、このような企業は鳥取県では限られている。そもそも人事評価制度や人材育成の仕組みすらない企業も少なくない。

CMXの大きな目的である「人材育成」を組織的にきちんと行うためには、組織・人事の基礎知識は欠かせない。さらに、動機づけ、キャリアデザインなど「人に関わる悩み」はキリがない。

自社の社風・価値観を大事にしながら、継承すべき企業遺伝子をいかに人材育成し、制度・仕組みの構築などに盛り込んでいくか。経営者から現場の担当者まで、未来図を描き、「どうありたいか」を議論しながら、進めている。

経営革新若手プロデューサー養成講座 組織・人事プロフェッショナル養成講座	会社名
取組み事例	テクノメタル

▶テーマ

「将来の事業展開構想」と「次世代人材の育成」

▶プロジェクトに取り組む前の状態、課題や問題

当社は、明治製作所100%出資の子会社として機械加工を担っている。会社方針は毎年、工場長が策定している。事業戦略などは、基本的に親会社の決めた枠組みの中で策定している。これまで、この枠組みを超えることなく、超えようともせず、事業を展開してきた。また、社内の制度や仕組みはあるが、より充実させ、機能する仕組みと変えていくことも次世代の人材育成を重視するうえで喫緊の課題であった。

▶プロジェクトで目標にしたこと、目指す姿

自社の中長期ロードマップを描き、利害関係者との関係性を含み、どのようにして部品単体から完成品まで到達するかの、2020年までの「中長期ビジョン」の未来図を作る。どんな会社で、どんな様子で仕事をしているのか具体的にイメージしてみる。るべき姿ではなく、「ありたい姿(=未来図)」を自分たちで描くのである。るべきアプローチはトップダウンではなく、経営者と社員が一緒になって考えていく。すなわち、「将来の事業構想」を描くことに社員を参画させることで、「次世代人材の育成」の“場”として進める。

▶プロジェクトで取り組んだこと

基本的なシナリオを工場長と作り上げ、その後、社員の協力も募りながらコアメンバーが以下を実施している。

- ①経営、組織上の課題抽出
- ②社員の「ありたい姿」をキャッチアップ
- ③全ステークホルダーの観点で、自社の存在意義・価値を検討
- ④「未来図」づくり：①～③を使用
- ⑤実行計画(スケジュール)作成と詳細タスクへの落とし込み
- ⑥リソース確保と社内体制の構築
- ⑦実行計画の項目は、1)将来の事業展開と営業機能、2)社内体制の構築(人事評価制度、人材育成の仕組みづくり)、3)他福利厚生を含めた制度設計である。現在、⑤までほぼ終え、⑥に着手している。

**▶取り組み後の成果**

具体的な取組みはこれから進め、PDCAサイクルで言うP(Plan：計画)ができた状態。“自分の未来は自分で創る”というスローガンを掲げ、未来図や実行計画ができた。CMXのハンズオン指導を通じて、彼ら自身の育成の場にもなっていることは、工場長以下参加メンバー自身も認めているところだ。

経営革新若手プロデューサー養成講座 組織・人事プロフェッショナル養成講座	会社名
取組み事例	ミノハラ製作所

▶テーマ

「将来に向けた成長戦略の立案・実行」と「社内体制・仕組みの構築」

▶プロジェクトに取り組む前の状態、課題や問題

現社長は、若干39歳の2代目若手経営者。電子部品の組立を行っているが、開発・設計・営業部門はない。事業の成長を願うも、創業以来、生産以外を行ったことがないため、「今後、どんなことができるのか?」という事業の可能性と、自社の強みが社長ですらピンとこない。さらに、社内体制・仕組みも未整備でどこから手を付けたら良いのかわからないという課題があった。

▶プロジェクトで目標にしたこと、目指す姿

- ・既存取引先とは良き関係を維持しながら、「ミノハラでないと困る」と言われるレベルの付加価値提供を目指す。さらに新規事業創造を含む成長戦略を描く。
- ・「作ることが仕事」から「考えて価値を生み出す仕事」へのシフトを目指していく。のために、社内体制の構築、環境・インフラ整備に取り組み、第2創業期として位置付ける。

▶プロジェクトで取り組んだこと

目標・目指す姿の2項目目「社内体制・仕組みの構築」から着手。実施項目としては、以下の通りである。

- ①業務抽出(棚卸)
- ②業務プロセス構築
- ③業務マッピング：①②のアウトプットを使用
- ④人材育成ポリシー策定
- ⑤職務・職位の定義
- ⑥教育計画の策定と実施：③～⑤を使用
- ⑦人事評価制度の構築：③～⑥を使用
- ⑧社内規程策定

プロジェクトメンバー
(左手前が蓑原康弘社長)



ハンズオンの様子

**▶取り組み後の成果**

実施項目の①②は完了。③～⑤を現在、取組み中。「②業務プロセス構築」から生まれ派生した成果は以下の通りである。

- ・ベテランから若手社員への業務引き継ぎ
- ・ペーパーレス化の促進(アナログ作業廃止)
- ・稼働状況、生産実績のリアルタイム把握
- ・管理者間の情報共有の仕組み構築

CMXの一番の成果は、ハンズオンを通じて「鳥取県外に相談できる仲間がたくさんできたこと」と蓑原康弘社長は語る。