

人材育成論

～購買部門のタレントマネジメントの着眼点～



2015年6月27日

購買・調達・資材部門改革推進者の勉強会

人材育成・教育グループ 河内 健

改革推進者勉強会の概要

- ◆ 目的: 調達・購買・資材改革のノウハウ、手法、コツの情報共有および体系化
- ◆ 対象者: 企業の中で調達・購買・資材部門の改革を推進されている課長以上の方もしくはコンサルタント
- ◆ 発足: 2013年1月24日
- ◆ 発足時メンバー数: 59社67名

購買ネットワーク会
CO-BUY NETWORK ASSOCIATION JAPAN

購買ネットワーク会 イベントガイド(申込ページ)

2013-01-24 (木) 調達・購買・資材部門改革推進者の勉強会(分科会)
日時: co-buy 第10期 2013-5-5 11:54 (29件)

立ち上がり!企業戦士達よ!

調達・購買・資材部門改革推進者の勉強会(分科会)の発起会のお知らせ

調達・購買改革パートナーのアシリアンエイティブです。
 プールングリストではすでにご案内しておりますが、調達・購買・資材部門の改革推進者の勉強会を立ち上げます。
 今回はその勉強会の進め方を皆様は実践しながら考えたい会になります。

【対象者】企業の中で調達・購買・資材部門の改革を推進されている課長以上の方もしくはコンサルタント(営業は含みません)
 【会の目的】調達・購買・資材改革のノウハウ、手法、コツの情報共有および体系化
 【高付】勉強会ですが、Takeoffが目的の方ご参加ください
 【開催頻度】1回/2ヶ月程度、平日夜19時～20時くらいで考えたい
 【費用】会場代、飲食代などの実費のみをゆりませ(都合次第)いたします
 【場所】基本都内での開催を予定しておりますが、Skype等での参加も考えております
 【第一回発起会について】
 日時: 2013年1月24日(木) 19:00～
 場所: 都内某所
 費用: 3000円程度
 目的: 今後の勉強会の進め方について取りあう話し合います
 是非参加希望者は詳細までご連絡させていただきます
 尚、すでにメールにて参加ご表明された方につきましては私が代理登録いたしますので登録ご不要です。

時期	トピック	内容
2013/1/24	発足会	参加メンバーの課題より8グループに分かれて活動推進 1.組織・体制整備強化 2.サプライヤマネジメント 3.人財育成・教育 4.グローバル調達 5.プロセス改革業務効率化 6.間接材 7.大阪・中四国 8.横浜
2013/3/22	第一回全体会議	組織・体制整備強化G、サプライヤマネジメントG発表
2013/6/7	第二回全体会議	人財育成・教育G、グローバル調達G発表
2013/8/1	第三回全体会議	プロセス革新・業務効率化G、間接材G発表
2013/10/12	第四回全体会議	横浜G発表
2014/3/22	第五回全体会議	グローバル調達G発表
2014/4/22	第六回全体会議	人財育成・教育G発表
2014/6月	グループの再編成	5Gに絞り込み活動を推進
2014/9/13	第七回全体会議	横浜G発表
2015/1/31	第八回全体会議	サプライヤマネジメントG、グローバル調達G発表
2015/4/11	研究成果報告会	5G発表(次項)

本日の発表は「**購買人材の育成・教育グループ**」の活動としてまとめたもの

購買力って何？

購買は、やる人によって結果に雲泥の差が出る！

組織の購買力 =

Σ (個々の購買マンの力)

バランス・スコアカード

財務的視点

顧客の視点

業務プロセスの視点

学習と成長の視点

「人材育成・教育グループ」は、**ココ**からはじまった。。。

課題①

どんな人材を
育成したらいいのかな？

課題②

どんな知識・スキルが
必要なのかな？

課題③

どのように教育
したらいいのかな？



課題④

上司自身にとって
大事なことは何だろう？

課題⑤

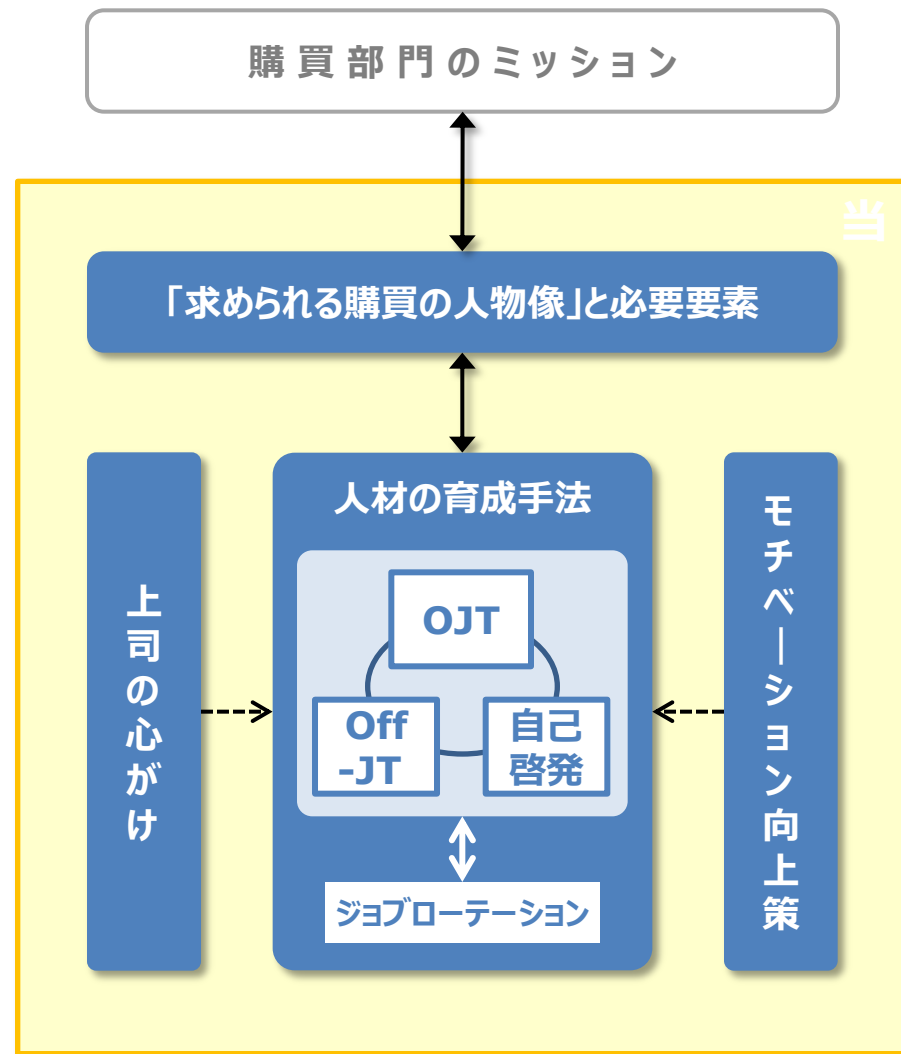
どうやったら
部下のやる気
が上がるんだろう？

課題⑥

他の皆さんは
どんなことをしてるのかな？

1. はじめに
2. 「求められる購買の人物像」と必要要素
3. 人材の育成手法
4. 上司の心がけ
5. モチベーション向上策
6. 各社購買部門における現状と課題
7. まとめ

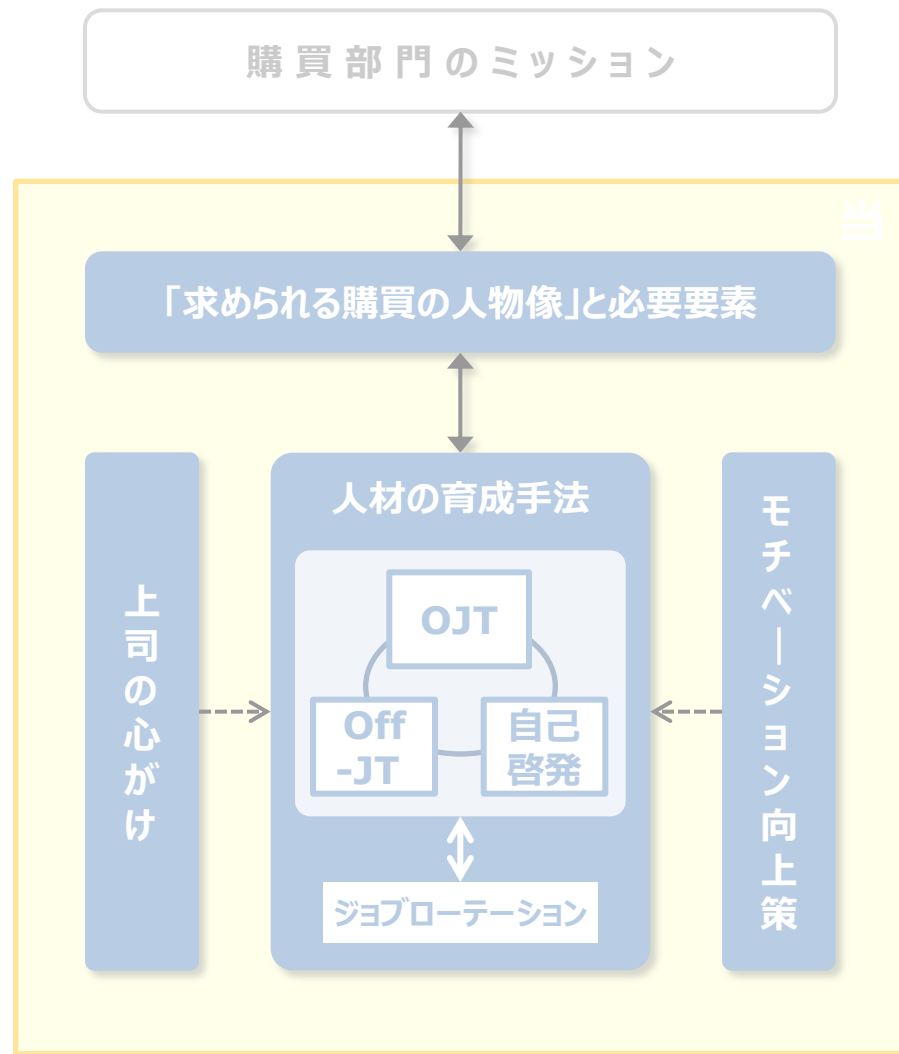
【概念図】



1. はじめに

- 2. 「求められる購買の人物像」と必要要素
- 3. 人材の育成手法
- 4. 上司の心がけ
- 5. モチベーション向上策
- 6. 各社購買部門における現状と課題
- 7. まとめ

【概念図】



1. はじめに

人材育成・教育グループ 活動骨子

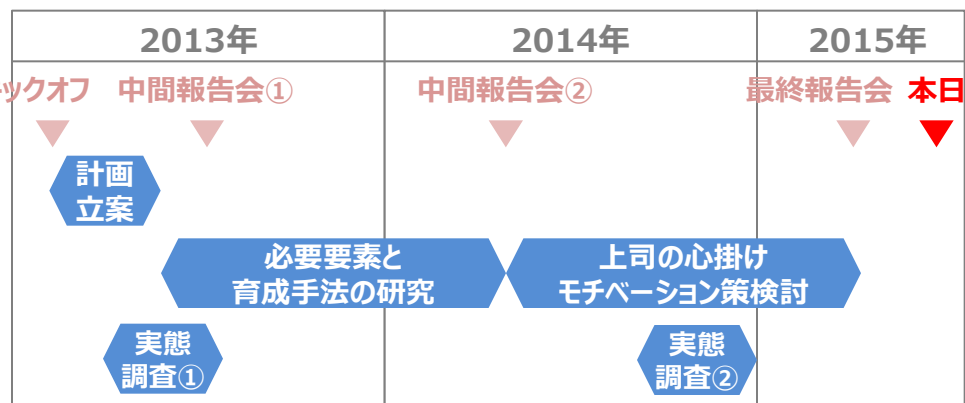
■ 活動の狙い

「購買人材の育成・教育」に関する研究を通じ、購買部門のタレントマネジメントに関する考え方・手法をまとめる。



購買関係者の共有財産とし、
各社**購買部門の底上げ**の一助とする

■ 活動期間 2013年2月～2015年4月（26か月）



■ メンバー

河内 健	(株)竹中工務店 (リーダー)
土田 教輔	三菱マテリアル(株)
内海 清高	(株)ヴァレオジャパン
大橋 浩之	日本郵便(株)
加藤 康正	(株)神戸製鋼所
八重樫 学	サトーテクノロジー(株)
小林 淳一	キャノンマーケティングジャパン(株)
井上 敬介	ソニー(株)
木村 哲也	住友電気工業(株)
吉原 直也	三菱電機(株)
原田 茂樹	SAPジャパン(株)

■ オブザーバー

野町 直弘	(株)アジル アソシエイツ
-------	---------------

1. はじめに

人材育成手法 と 言葉の定義

<キャリアプラン>

目標職位に就くまでに辿ることとなる経験や順序のこと

同一職場内の人材育成手法

OJT^{※1} (現場教育)



上司が部下に仕事を通じて知識・技術等を意図的・計画的に指導し、力量を高めること

Off-JT^{※2} (集合研修)



社内外の講師やインストラクターが集合教育の形で研修を行うこと

自己啓発



本人の意思により、自分自身の能力向上を目指して自己研さんすること

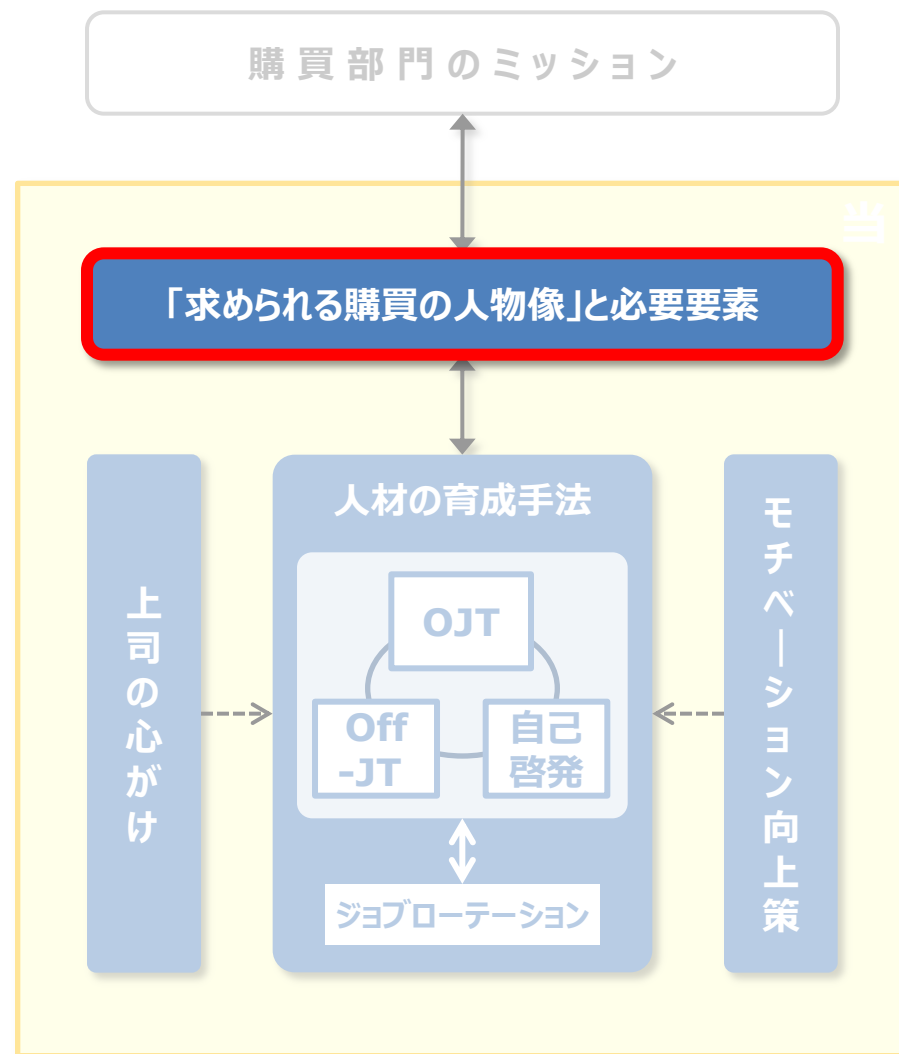
ジョブローテーション

多くの業務を経験させる為に定期的に異動させること

※1: OJT: On-the-Job Training
 ※2: Off-JT: Off-the-Job Training

1. はじめに
- 2. 「求められる購買の人物像」と必要要素**
3. 人材の育成手法
4. 上司の心がけ
5. モチベーション向上策
6. 各社購買部門における現状と課題
7. まとめ

【概念図】



【求められる購買の人物像とは？】

「自らの**購買戦略**を語り、**結果**を残す人」



《対象者のイメージ》

- 一般的な**日本企業**（製造業、新卒採用＋終身雇用制）の**購買部門**に勤務する、
- 30歳前後の**係長・主任**クラス（またはその前後）の社員で、
- **ソーシング**_(※)を中心に行う者

『自らの購買戦略を語り、結果を残す人』に必要な**10要素**

(1) **ゴール設定力**

(2) **戦略・戦術策定力**

(3) **豊富な引出し（経験・知識・スキル）**

(4) **情報収集・分析・加工力**

(5) **論理的思考力**

(6) **リーダーシップ^o**

(7) **コミュニケーション力**

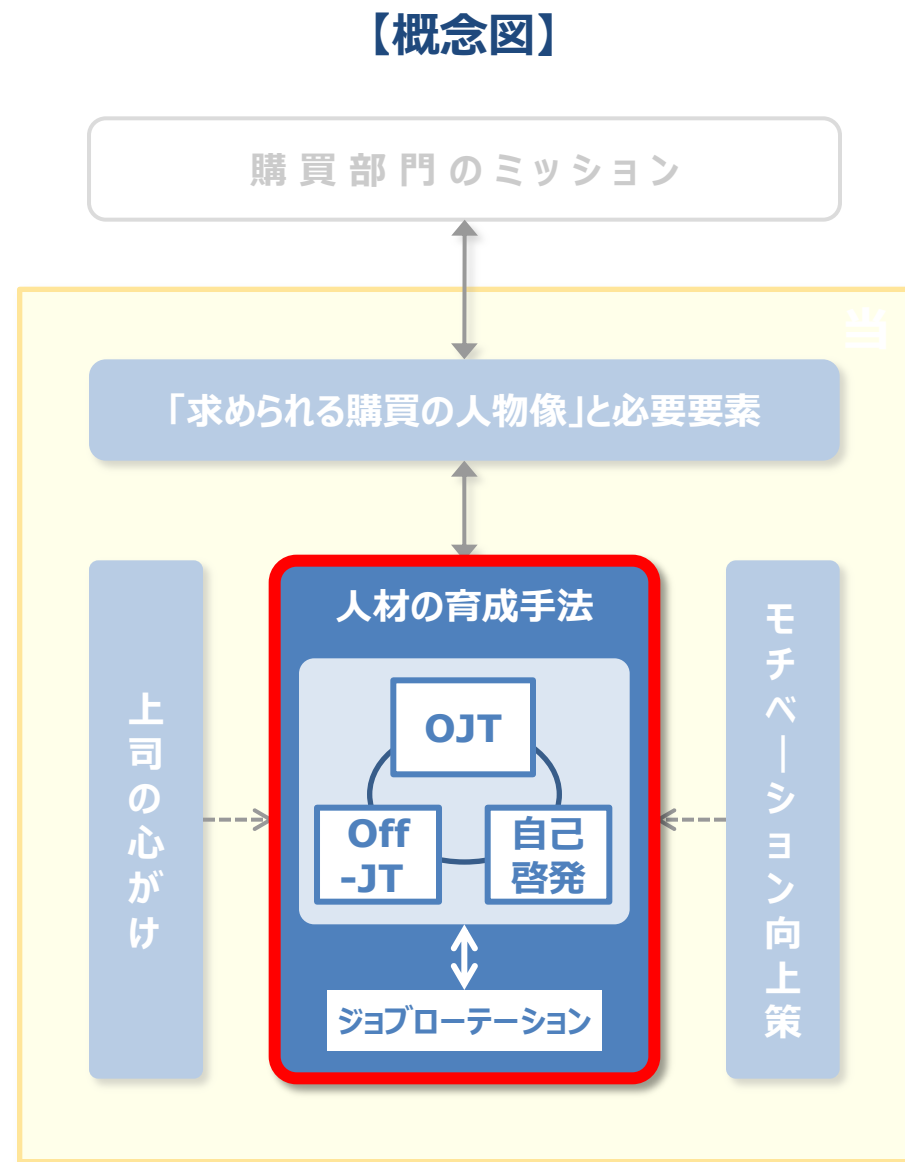
(8) **人的ネットワーク**

(9) **自分のスタイル・言葉**

(10) **強い信念**



1. はじめに
2. 「求められる購買の人物像」と必要要素
- 3. 人材の育成手法**
4. 上司の心がけ
5. モチベーション向上策
6. 各社購買部門における現状と課題
7. まとめ

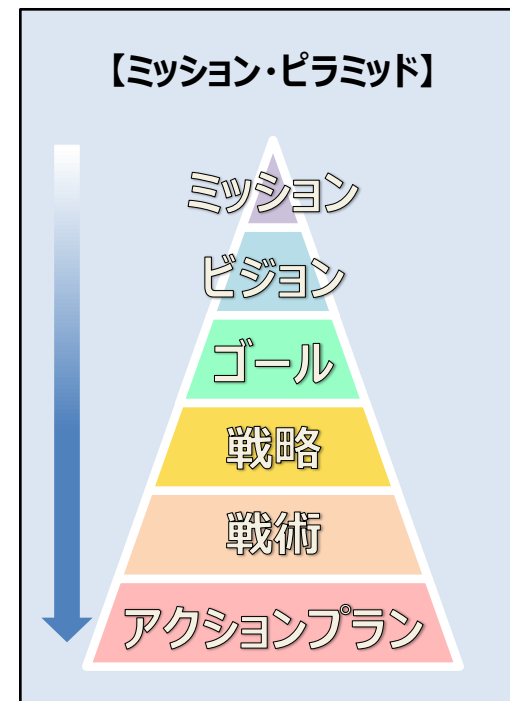


ゴール設定力のある人間とは？

- ① 上位方針やプロジェクトの狙いを理解し、自分の期待役割を認識できる人間。
- ② 明確な目標到達点を設定し、周囲の共感を得ることのできる人間。
- ③ ゴール到達時の具体的なイメージができる人間。

ゴール設定力のある人間を育てるには？

- ① 若い頃から、部門方針の検討の場に参画させる。 **OJT**
- ② 日頃から「やっていることのゴールは？」等、常にゴールを意識させる。 **OJT**
- ③ 節目ごとに上位方針を説明し、部下の期待役割を伝える。 **OJT**
- ④ 「年間目標シート」は部門方針からブレイクダウンして作成させる。 **OJT**
- ⑤ 目標設定研修等を企画・開催する。 **Off-JT**



脱線話

- 自分が若い頃、「部門方針に基づく目標設定」を意識しはじめたきっかけは昇格論文を書く時等、実務とは違うところだった（30歳台になってから）

戦略・戦術策定力のある人間とは？

- ① 環境分析を踏まえ、最適な購買アプローチを検討できる人間
- ② ゴールまでのシナリオを描くと共に、必要な先手管理ができる人間
- ③ 購買戦略・戦術の立案に必要な経験・知識・ネットワークを持つ人間

どんなシナリオで進むべきか...



戦略・戦術策定力のある人間を育てるには？

- ① 経験が少ない段階、難易度の高い案件は上司が助言しながら一緒に購買戦略を立案する。 OJT
- ② 都度、「今回のシナリオは？」と説明を求め、考えさせる。 OJT
- ③ 購買完了後に、よかったこと・悪かったことの振り返りを行わせることを習慣づける。 OJT
- ④ 定期的に部内勉強会を開催し、メンバー持ち回りで「購買成功・失敗事例」を発表させる。 Off-JT
- ⑤ SWOT分析、ファイブフォース分析等、基本的な戦略フレームワークをOff-JTで習得させる。 Off-JT

脱線話

- 購買戦略・戦術は属人性・暗黙知的要素が強く、人によって得意とする戦術や交渉スタイルも異なる為、ある方の成功方法を他の方にそのまま教え込んでもうまくいかない。
- 机上論の「購買戦略バカ」はいない。経験に裏付けられたものがあるからこそ説得力もある。

豊富な引出しを持つ人間とは？

- ① 豊富な経験に基づき、幅広く**生きた知識・スキル**を持つ人間
- ② 幅広い**人的ネットワーク**および**情報ソース**を持つ人間

豊富な引出しを持つ人間を育てるには？

- ① **プールに落とす!** (実戦をやらせる) **OJT**
- ② **現場**にいかせ、見る、聞く、嗅ぐ、感じるなど**五感**で吸収させる。 **OJT**
- ③ たくさんの**本**を読む・社外の**勉強会**に参加する・**資格**を取得することを後押しする。 **自己啓発**
- ④ 様々な部門/業務を計画的に**ローテーション**させる。 **ジョブローテ**
- ⑤ 見本となる先輩 (**ロールモデル**) を配置し、その先輩から吸収させる。 **他**
- ⑥ **社内外に広く人脈形成**させると共に、気軽に会話できる**関係性**を作るよう心がけさせる。 **他**



脱線話

- ネット社会になり、「知識を持つこと」に対する価値が低くなったとの指摘もある。しかし多くの知識を持っているからこそ、自分の中で「**知識⇔知識**」、「**知識⇔経験**」、「**知識⇔スキル**」の**化学反応**が起き、新たなアイデアや気づきがある。

情報収集・分析・加工力のある人間とは？

- ① 社内外に幅広い情報ソースを持ち、アンテナを張っている人間
- ② 積極的に現場に行き、「聞く」「見る」「感じる」ことで情報を吸収できる人間
- ③ 仮説を立て、その検証の為にデータ収集・分析を行える人間

アンテナを張ろう!



情報収集・分析・加工力のある人間を育てるには？

- ① 自分から積極的に情報発信するよう指導する。 OJT
- ② 部下の報告に対し、上司が根拠を求めたり、切り口を変えて突っ込んだりすることを繰り返す。 OJT
- ③ 上司が現場に同行し、五感で情報収集することの重要性を体感させる。 OJT
- ④ 日頃から「君の仮説は？」、「検証に必要なデータは？」と部下に尋ね、考えさせる。 OJT
- ⑤ 情報収集・分析・加工の方法や、わかりやすい資料の作り方・コツをOff-JTで教育する。 Off-JT
- ⑥ 新聞・雑誌・各種資料等、主張の裏付けデータや表現方法を意識して見るよう指導する。 自己啓発
- ⑦ 「情報を持っている人」との人的ネットワークを拡大させる。 他

- 情報収集⇒分析には、(1)データを網羅的に行い、解を見出す方法と、(2)仮説を立て、検証用のデータ収集・分析を行って仮説を立証する方法がある。若い頃は前者が多かった。

論理的思考力のある人間とは？

- ① 複雑なものを整理・より分けることのできる人間
- ② 組み立て（構成力）が上手な人間
- ③ 自分の主張を相手が理解しやすいよう、理路整然と語れる人間



論理的思考力のある人間を育てるには？

- ① 会議の議事進行役や、ブレインストーミング等のファシリテーターを担当させる。 OJT
- ② 活動の企画書を書かせる、資料のまとめ役や会議の議事録係を担当させる。 OJT
- ③ 上司自身が日頃から以下のことを実践し、部下の「手本」となる。 OJT

- 結論⇒理由の順番に説明する、全体像⇒各論の順番に説明する。
- 最初に「ポイントが3つあります。1つ目は…、2つ目は…」と整理して説明する。
- 「四象限マトリクス」・「ロジックツリー」等を使って物事を図示する。

- ④ ロジカルシンキングを題材とした集合研修を行う、ロジカルシンキングの本を読ませる。 Off-JT 自己啓発

- 相手を動いてもらう為には、「論理的な根拠」（科学的合理性）と、「相手の感情に訴えること」（人間的情理性）の両方が備わっている必要がある。

リーダーシップのある人間とは？

- ① 自らの動機・意思で、積極的に行動する「**主体性**」のある人間
- ② 自分の考えを示し、周囲の理解・共感を得る「**巻き込み力**」のある人間
- ③ 複雑・不透明な中でも、率先垂範してメンバーを導く「**牽引力**」のある人間



リーダーシップのある人間を育てるには？

- ① 活動のリーダー等、「**主体とならざるを得ない立場**」の仕事を任せる。 **OJT**
- ② 小さくても仕事を任せて成功体験を積みせ、「**ミニ達成感**」を味わわせる。 **OJT**
- ③ **プレゼンテーション機会**を増やす等、周囲に自分の考えを伝える場数を踏ます。 **OJT**
- ④ 現在の能力より少し高いレベルの課題を与え、「**課題解決力・経験値**」を少しずつ高める。 **OJT**
- ⑤ 他部門・社外での説明機会を作るなど、「**他流試合**」を多く経験させる。 **OJT**
- ⑥ 上司自ら「使命感」を**背中で見せる**と共に、壁にぶつかっても簡単に部下に**諦めさせない**。 **OJT**
- ⑦ リーダーシップに関する**集合研修**を行う、リーダーシップについて**部内で議論**する場を作る。 **Off-JT**

- 組織の所属メンバーとして、「**自分の組織における役割は何か？**」、「**どのように組織に貢献できるか？**」を自ら考え、実践することも「**メンバーシップ**」という名のリーダーシップである。

コミュニケーション力のある人間とは？

- ① 「**聞く力**」に優れると共に、理解力と状況把握力を合わせ持つ人間
- ② 自分の言いたいこと・考えをストーリー性をもって発信できる「**伝達力**」のある人間
- ③ 自分の言動によって、相手＋その先にいるキーマンにまで「**影響力**」を与えることのできる人間

コミュニケーション力のある人間を育てるには？

- ① 会議等の**議事録担当**を任せる。（理解力を高める） **OJT**
- ② 交渉相手が社内に持ち帰って関係者に説明できるよう意識した**伝え方**・**資料準備**を行わせる。 **OJT**

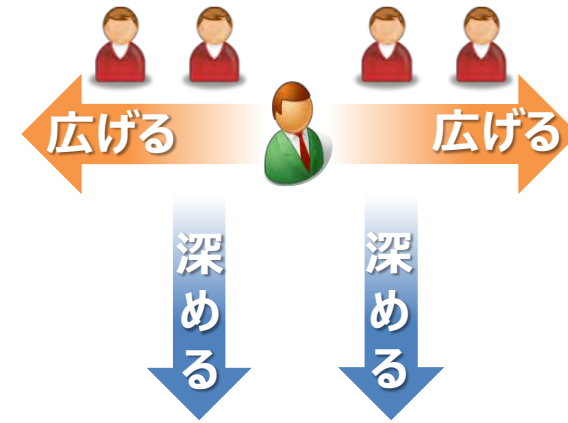


- ③ 打合せ前に、言いたいことをメモに**箇条書き**して**整理**させる。 **OJT**
- ④ eメールの文章についても適宜指導し、**文章力**を高める。 **OJT**
- ⑤ コミュニケーションに関する**集合教育**を行う。 **Off-JT**

- 伝達力・影響力 = **話の合理性** × **伝わり率** × **熱意**
- **“Easy to Talk”**（話しかけやすい）もコミュニケーション能力！

人的ネットワーク力を持つ人間とは？

- ① 人脈を「広げる」だけでなく、「深める」ことの重要性を理解している人間
- ② 公私の集まり・活動に積極的に参加する人間
- ③ ちょっとした心配り・相手への配慮ができる人間



人的ネットワーク力を持つ人間を育てるには？

- ① あえて未経験の仕事、他に聞かないとわからない仕事を与え、人脈拡大の機会を増やす。 OJT
- ② 他部門からの頼まれごとを一生懸命やる、日ごろからGIVEする姿勢の重要性を指導する。 OJT
- ③ 特に若いうちに多くの購買品目を経験させ、社外人脈を広げる。 OJT
- ④ できるだけ Face to Faceの会話 > 電話 > メール を重視するよう指導する。 OJT
- ⑤ 心配り・相手への配慮の重要性を気づかせる指導を行う。（お礼メール等） OJT
- ⑥ 公私の様々な集まりに誘いだす、プロジェクトに参画させる等、人脈形成のきっかけを与える。 他

- 人的ネットワークが広いキーマンとネットワークができれば、間接的にそのキーマンのネットワークも手に入れることができる。

自分のスタイル・言葉を持つ人間とは？

- ① 自分の強みや個性を認識し、それを生かした「自分の勝ちパターン」を確立している人間
- ② 自分の考えを持っている人間。普段から考えることが習慣化している人間

自分のスタイル・言葉を持つ人間を育てるには？

- ① 部下それぞれの強み・個性を尊重した指導・育成を行う。 **OJT**
- ② 日頃から「自分の考えを持つこと」を重視し、「どうしたらいいですか？」ではなく、「私はこうしたいですが、いかがでしょう？」となるまで根気よく指導する。 **OJT**

どうしたら
いいですか？



目指す方向



私は
こうしたい！

- ③ 活動のリーダー役をやらせる。会議でプレゼンターをやらせる。 **OJT**
- ④ 考えさせたい部下の下に後輩をつけ、指導係をやらせる。 **他**
- ⑤ 部署にロールモデル的存在をつくり、よいところを真似させる。 **他**



剛速球投手



緩急型投手

脱線話

- ある説明があった後、上司から部下に「今の説明の意味わかった？」とあえて聞き、安易に「はい」と答えた場合は「本当にわかったの？じゃ、説明してみて」とさらに突っ込む。

強い意志を持つ人間とは？

- ① 多くの「**成功体験**」と、失敗や困難を乗り越えてきた「**粘り強さ**」に裏付けられた「**自信**」のある人間
- ② **責任感・使命感・熱意**のある人間

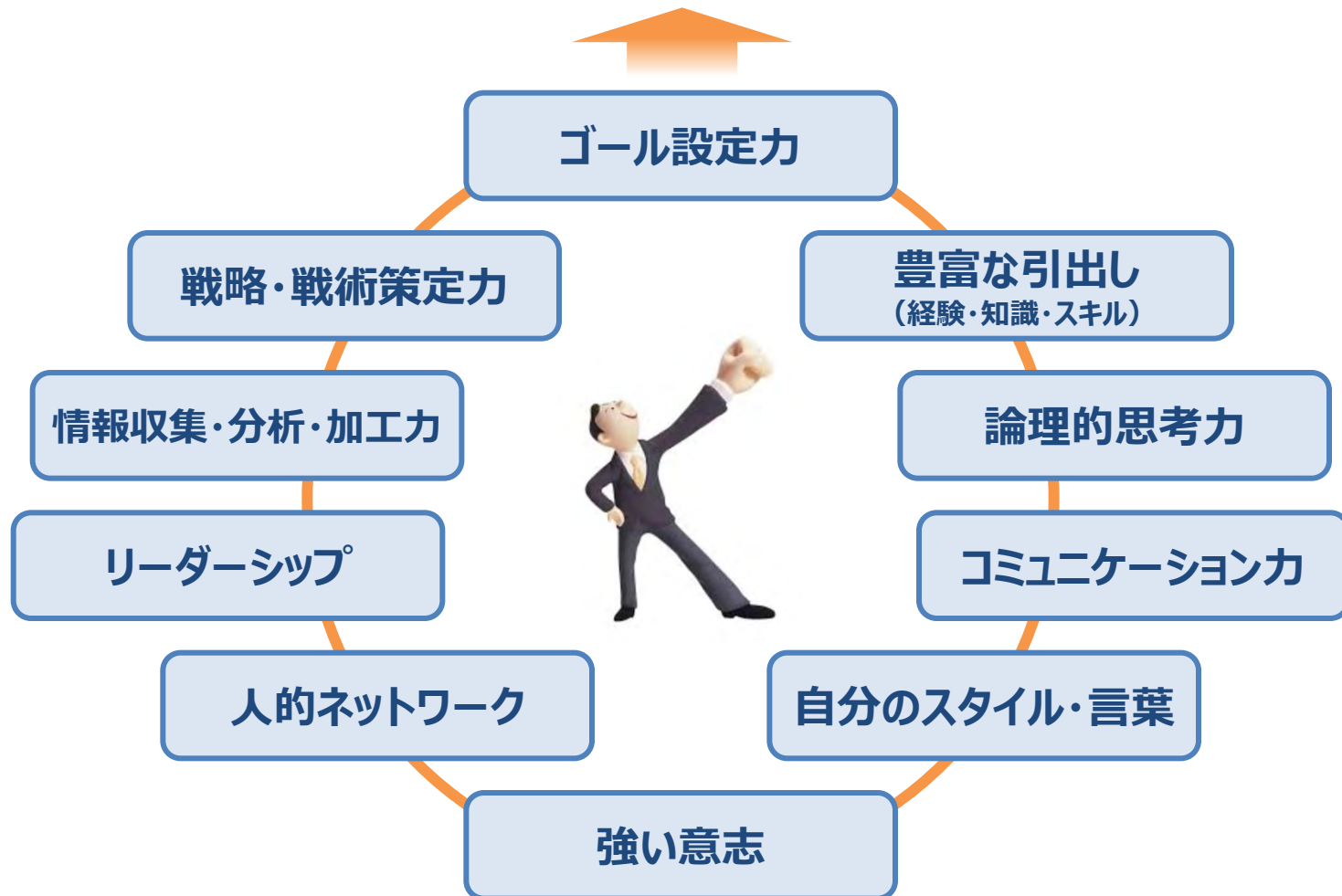
強い意志を持つ人間を育てるには？

- ① 最後までやり遂げさせる。失敗してもやり遂げさせ、**自信**を持たせる。 OJT
- ② 部下に**コミットメント**させ、言ったことを必ず守らせ、「**有言実行**」の文化を育成する。 OJT
- ③ 購買部門の場合は「**買えない**」等の否定的な**言葉を禁句**にする。 OJT
- ④ 部下を「**自分が最後の砦**」という状態に置き、自分がやらなくてはならない状態にする。 OJT
- ⑤ 上司自身が「**やりきる姿**」、「**あきらめない姿**」を背中で見せる。 他 OJT



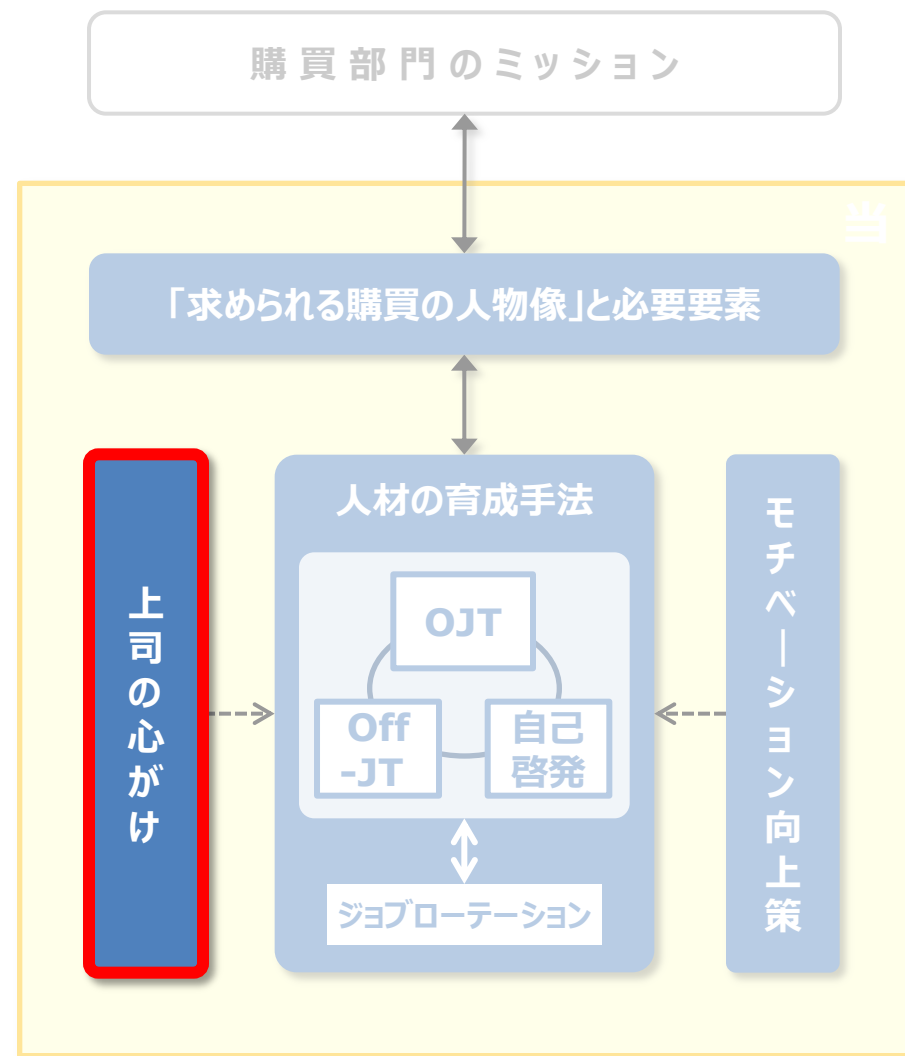
すべての人材育成の要素は**相互に関係**し合っており、**総合的に伸ばしていく**必要がある。

「自らの**購買戦略**を語り、**結果**を残す人」



1. はじめに
2. 「求められる購買の人物像」と必要要素
3. 人材の育成手法
- 4. 上司の心がけ**
5. モチベーション向上策
6. 各社購買部門における現状と課題
7. まとめ

【概念図】



その1

ファンダメンタルスキルを高めよう！

その2

実践と理論のバランスを大事にしよう！

その3

計画性・意図をもって指導・育成しよう！

その4

部下の成熟度にあわせて指導方法を変えよう！

その5

「やる気がある人間」に「やらねばならない環境」を与えよう！

その6

ロールモデルとなる存在をつくろう！

その7

上司自らがお手本となろう！

その8

「庭師の心」で部下を育てよう！



↑「理想の上司」トップらしい

4. 上司の心がけ

その1

ファンダメンタルスキル を高めよう！

《調達・購買人材に必要な知識・スキル全体》

① 購買知識

購買品目・サプライヤ業界
・法規/財務/税務知識など

② 購買共通スキル

(購買技術)

ソーシング力・分析力・
サプライヤマネジメント力など

③ ファンダメンタルスキル

戦略立案力・コミュニケーション能力・リーダーシップ・
コーディネートスキル・論理的思考力・問題解決力 など

特に
重要

購買知識

- ① 財務・税務知識
- ② 生産管理・品質管理・物流管理知識
- ③ 関連法規知識
- ④ CSR知識（コンプライアンス・環境等）
- ⑤ サプライヤ業界知識（業界動向・サプライヤ企業情報等）
- ⑥ 購買品目知識（市況動向・製造技術・ベンチマーク等）

購買共通スキル

- ① 分析力（支出分析・コスト分析・業界分析等）
- ② 情報収集力
- ③ サプライヤマネジメント力（サプライヤ評価・指導力）
- ④ ソーシング力（交渉力・見積評価力）
- ⑤ 調達リスク対応力（納期・倒産・品質問題等）
- ⑥ 原価企画・開発購買力

ファンダメンタルスキル

- ① 戦略立案力
- ② コミュニケーション能力（プレゼンテーション力含む）
- ③ リーダーシップ・マネジメント力
- ④ コーディネートスキル（他部門間との調整等）
- ⑤ 論理的思考力
- ⑥ 問題解決力

4. 上司の心がけ

その3

計画性・意図をもって指導・育成しよう！

上司・部下が
合意形成する



キャリアプラン

：指導・育成上のポイント

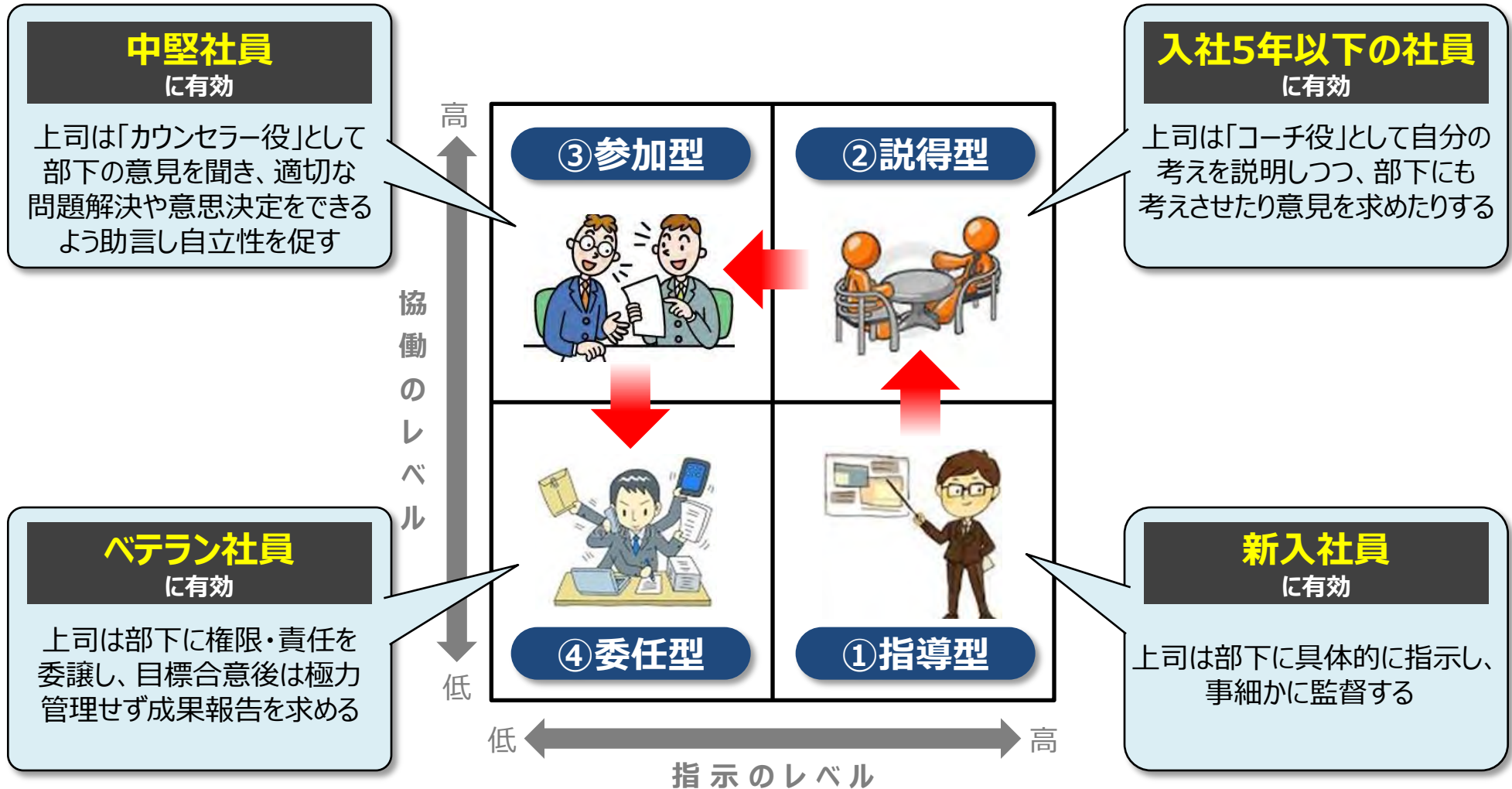


4. 上司の心がけ

その4

部下の **成熟度** にあわせて **指導方法を変えよう!**

SL理論(※)を応用する

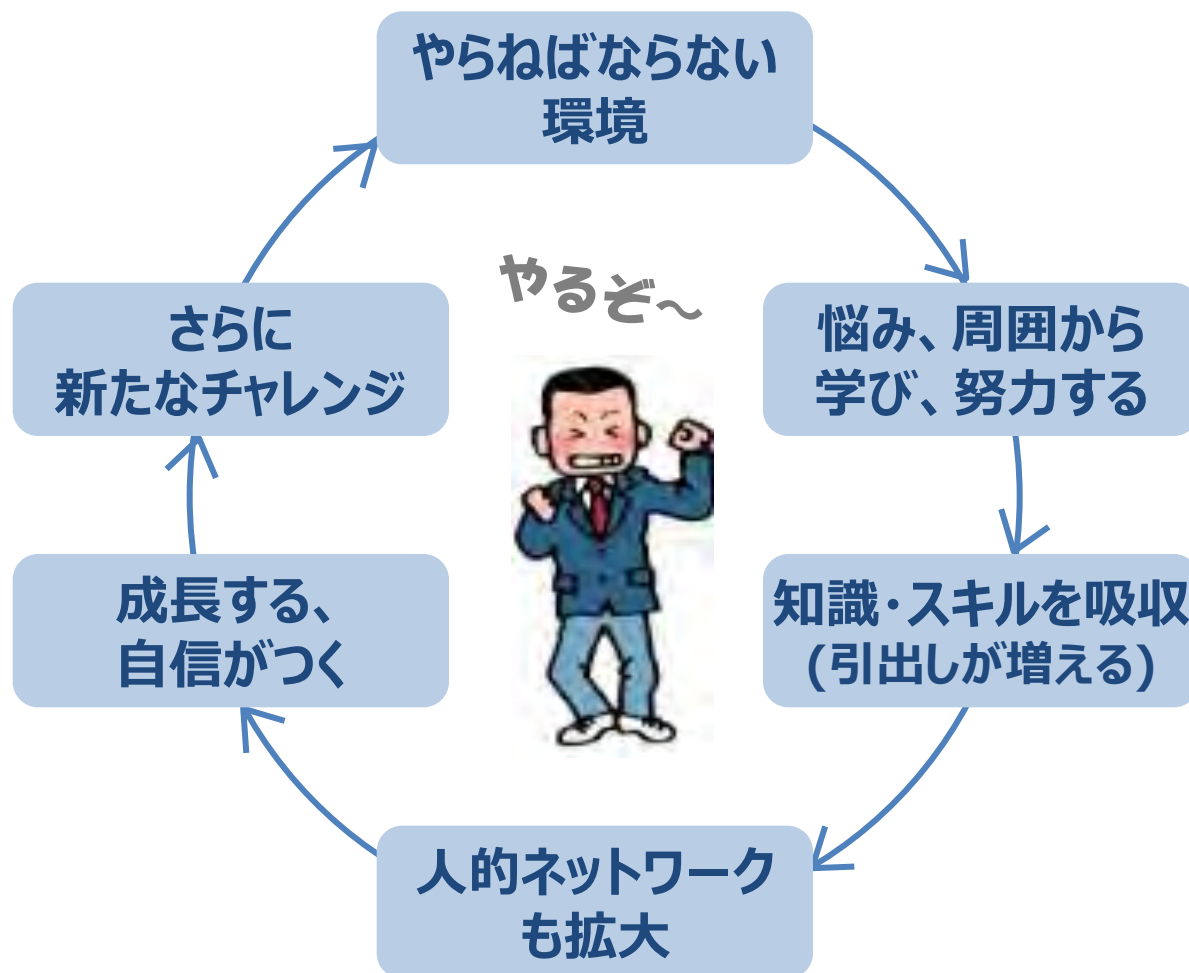


※SL理論 (Situational Leadership Theory)

リーダーシップのコンティンジェンシー理論の1つ。唯一最適なリーダーシップ・スタイルは存在せず、有効なリーダーシップ・スタイルは部下の成熟度などの状況要因に応じて変わるとする考え方。

その5

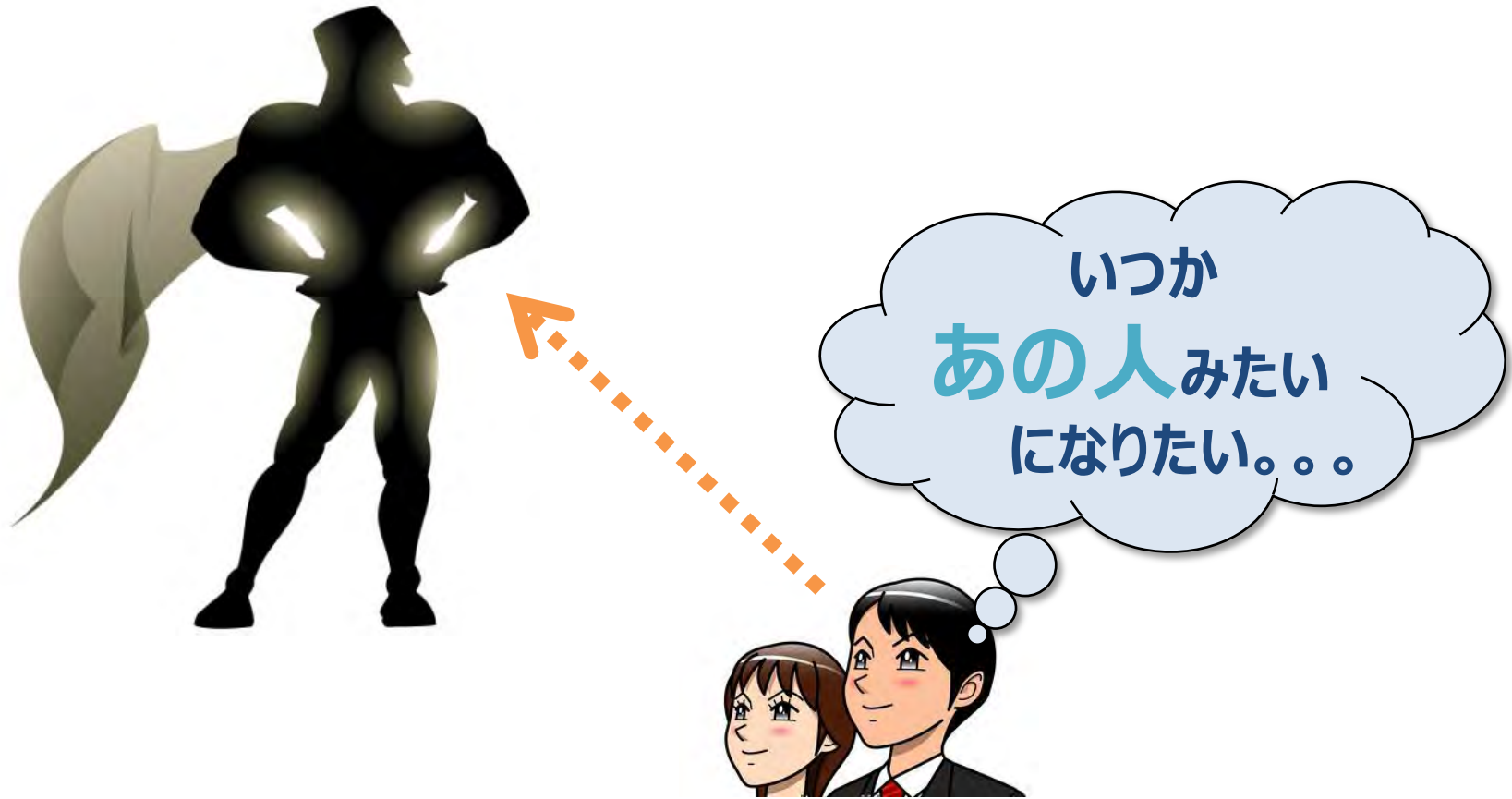
「やる気がある人間」に「やらねばならない環境」を与えよう！



その6

ロールモデル となる存在をつくろう！

あこがれの先輩・上司



4. 上司の心がけ

その7

上司自らが **お手本** となろう！

やってみせ、
いって聞かせて、
させてみて、
褒めてやらねば
人は動かじ



山本五十六

4. 上司の心がけ

その8

「庭師の心」で部下を育てよう！

人材育成に妙案や特効薬はない。

10年後が楽しみ。。。

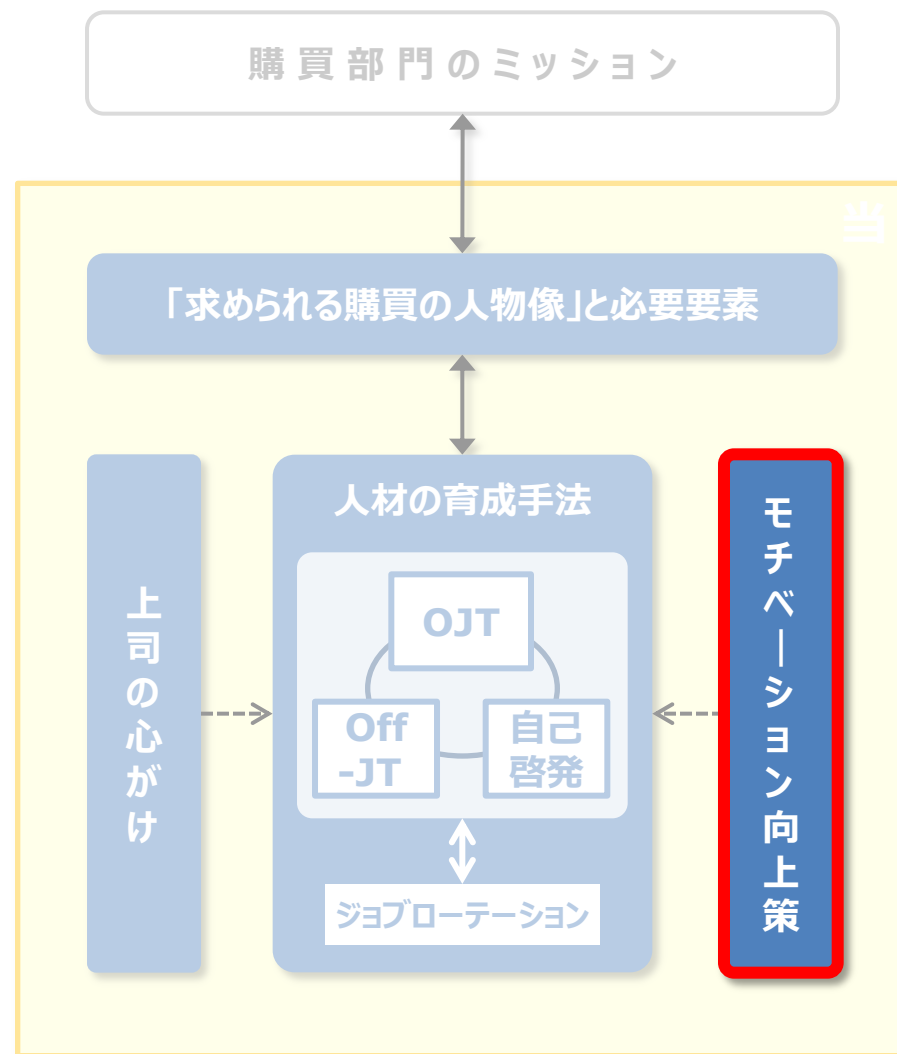


長い目で小さいことを積重ねる

長所と潜在力を伸ばす

1. はじめに
2. 「求められる購買の人物像」と必要要素
3. 人材の育成手法
4. 上司の心がけ
- 5. モチベーション向上策**
6. 各社購買部門における現状と課題
7. まとめ

【概念図】



5. モチベーション向上策



なぜ、人材育成の中で「部下のモチベーション向上」を考える必要があるのか？

1. どんなに良い教育プログラムを用意しても、どんなに上司が教育熱心でも、**部下本人の「やる気」**がなければ意味がない。
2. 現状の**人事施策・上司の接し方**自体が**部下のモチベーション**にマイナスに作用している可能性もある（？）。⇒「上司の心がけ」にも影響するのでは？
3. 「**成果**」=「**能力**」×「**モチベーション**」と言われる。能力は簡単には上がらないが、モチベーションは一瞬で上げることも 下げることもでき、組織の成果に即反映される。

成果
(パフォーマンス)



=

能力



×

モチベーション



勉強会として研究課題の一つとしたい！

5. モチベーション向上策

部下のモチベーションを **上げる** 6つの切り口

(1) 部下の **自信** を高める

- ① 難易度の高い仕事を任せて **成功体験** をさせる
- ② 部下の **長所・強み** を再認識させる、**成長を実感** させる
- ③ 部下の成果に対して **表彰** したり、皆の前で **褒めたり** する

(3) 部下に **責任感・使命感** を持たせる

- ① **重要な仕事・役割** を任せる、重要な会議・交渉に同席させる
- ② 部下に対する **期待役割** を明確にし、期待している旨を伝える
- ③ 積極的に部下の **意見を聞き**、反映する（部門計画等）

(5) 部下に **刺激** を与える

- ① **社外の異業種勉強会・セミナー** 等に参加させ、刺激を与える
- ② **選抜型の研修** 等に参加させる機会をつくる
- ③ **競争環境** をつくる（部内ランキング、ライバル関係構築等）

(2) 部下の **納得感** を高める

- ① 仕事の **目的・背景・ゴール** を明確にし、部下に納得させる
- ② 部下のアウトプットに適切に **フィードバック** する
- ③ 円滑な **コミュニケーション・チームワーク** を醸成する

(4) 部下に **目標** を持たせる

- ① 周囲に「将来あなりたい」という **ロールモデル** を作る
- ② 仕事の **やりがい・面白さ** 等を積極的に伝える
- ③ 部下に **キャリアビジョン** を持たせる

(6) 上司が **リーダーシップ** をみせる

- ① 仕事を頼む時「**責任は私がとる**」と安心感を与える
- ② 「がんばってるな」「この前の●●よかったよ」等と **声を掛ける**
- ③ 上司自身が物事を **率先垂範** し「背中」で部下を引っ張る

**やる気
出る!**

モチベーションUP



5. モチベーション向上策

部下のモチベーションを **下げる** 6つの落とし穴

(1) 部下の**自信**を落とす...

- ① 簡単な仕事しかさせない、**簡単に諦めさせる**
- ② 部下の**短所・失敗**ばかり注意する、**周囲の前で叱責**する
- ③ 自己評価よりも著しく**低い評価**をつけ、説明も不十分

(2) 部下に**納得感**を与えない...

- ① 仕事の目的・背景・ゴールを**説明せず**、「いいからやって!」
- ② 部下のアウトプットに**フィードバック**しない
- ③ **コミュニケーション**をとらない、**チームワーク**を軽視する

(3) 部下に**責任感・使命感**を削ぐ...

- ① 重要情報を**共有しない**（部下は周囲の噂から察する。。。）
- ② 部下に対する期待役割を明確にしない、**期待も信頼も**しない
- ③ 部下の意見を**軽視**する、**ダメな理由**を並べる

(4) 部下の**目標意識**を奪う...

- ① 頑張っている先輩を冷遇、**マイナスのロールモデル**を放置
- ② 上司自身が会社や**職場批判**、仕事のグチばかり
- ③ 部下の**キャリア・育成**に対する**無関心**、いきあたりばったり人事

(5) 部下に**マイナス刺激**を与える

- ① 部門に**過度な競争環境**を持ち込み、**疲弊**させる
- ② **すぐ前任者・同期と比べて**「お前はダメだ」
- ③ 上司・部下、部下同士の**ナアナアな関係**を放置する

(6) 上司の**リーダーシップ不足**...

- ① 上司が**責任回避**する、部下を**バックアップ**しない
- ② 仕事を任せた後も**過度な監視・口出し**を続ける
- ③ 上司自身が**やる気なし**（マイナスオーラ放出）

やる気
出ない...

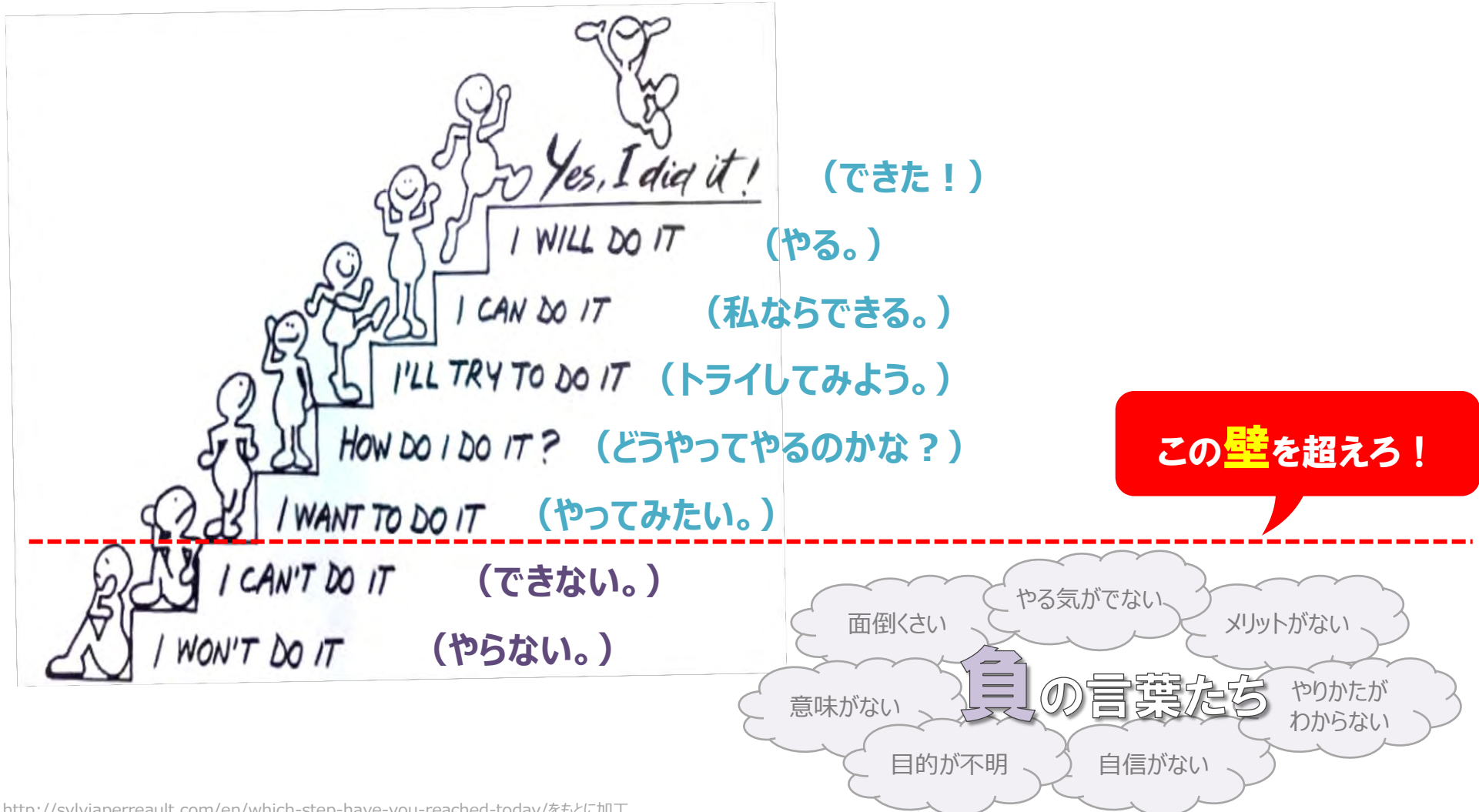
モチベーションDOWN



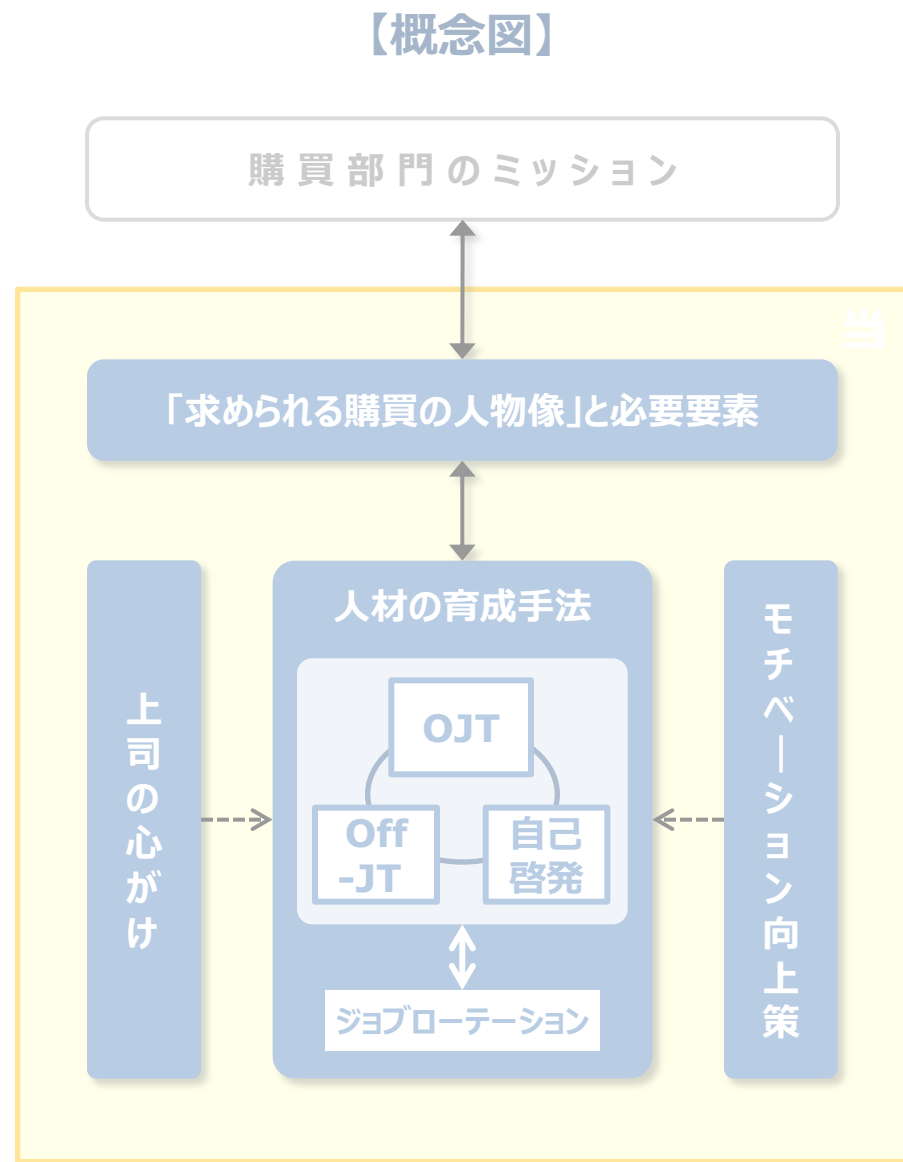
5. モチベーション向上策

今日はどのステップまで到達できたかな？

WHICH STEP HAVE YOU REACHED TODAY?



1. はじめに
2. 「求められる購買の人物像」と必要要素
3. 人材の育成手法
4. 上司の心がけ
5. モチベーション向上策
- 6. 各社購買部門における現状と課題**
7. まとめ



6. 各社購買部門における現状と課題

購買ネットワーク会メンバーへの実態調査アンケート

【マネージャー以外(部下)用】 購買・調達人材の教育・育成についてのアンケート

制作: 人材育成勉強会

1 1 3

こたえる

コメント

携帯版へのアクセス

QRコード

カメラ付き携帯電話でバーコードを読み取ってください。
URLをメールで送信

Powered by アンケートツクール
不適切なアンケートを報告
管理画面

「調達・購買・資材改革推進者勉強会」の「人材育成・教育グループ」では、①当勉強会のヒントを得ると共に、②回答にご協力いただいた方々と情報共有することを目的に、以下のアンケートを実施させていただきます。ご協力よろしくお願ひします。
(※ご回答いただいた方からは結果をフィードバックさせていただきます)

【回答期限】12月26日(金)

・情報提供が困難な項目はご回答不要です
・回答結果は上記目的以外には使用することはありません。

同1 あなたの会社の業種をお答えください。 ※必須

製造業
 建設・エンジニアリング
 情報通信
 商業・流通
 運輸・運送
 金融・保険
 医療・福祉
 サービス
 その他

同2 あなたは、購買・調達業務の人材育成がどの程度重要だと感じていますか？ ※必須

非常に重要
 重要
 どちらでもない
 あまり重要でない
 全く重要でない

同3 同2の回答を選んだ理由は何ですか？ご記入ください。

あと400文字入力できます

目的

- ①当勉強会のヒントを得る
- ②回答にご協力いただいた方々と情報共有する

回答数

購買ネットワーク会メンバーのうち、

上司**49人** + 部下**22人** = **71人**

実施期間

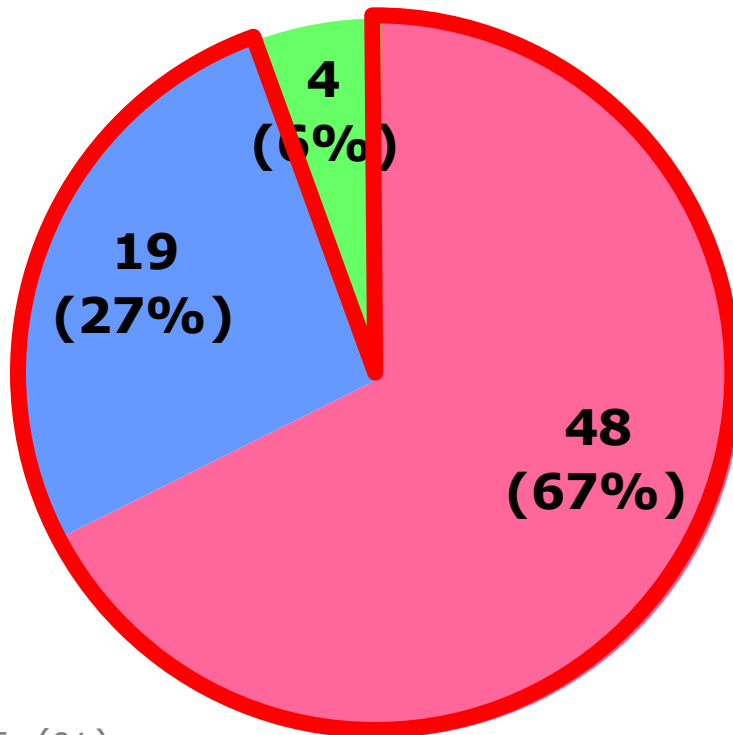
2014年12月9日(火) ~ 12月26日(金)

方法

Webアンケート(全20問)

(『上司用』と『部下用』に分けて実施)

Q. あなたは、購買・調達業務の人材育成がどの程度重要だと感じていますか？

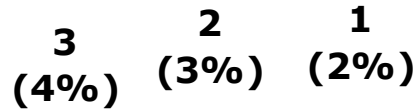
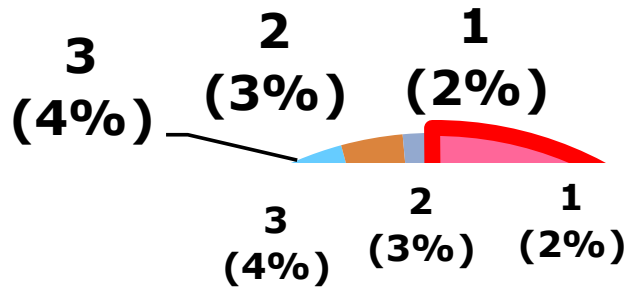


非常に重要
重要 **94%**

どちらでもない
あまり重要でない
全く重要でない

上段：回答数
下段：回答比率 (%)

Q. あなたの会社で行われている購買・調達人材育成の取組みに対してどう感じていますか？



7
(10%)

13
(18%)

15
(21%)

30
(42%)

どちらかと言えば不満 **63%**

良くも悪くもない

どちらかと言えば満足

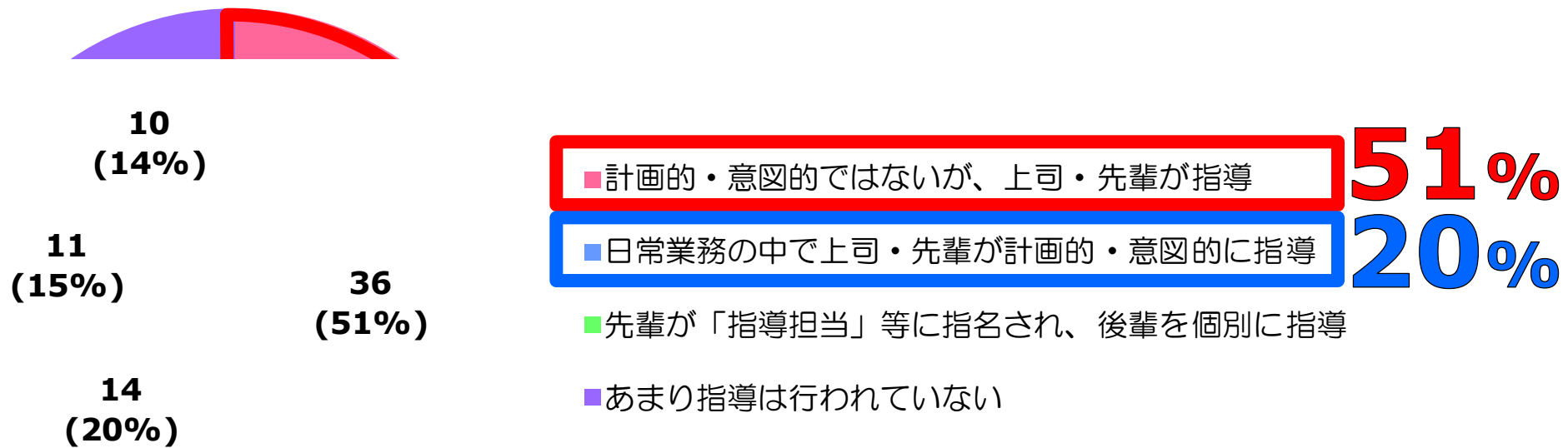
よくわからない

あまり関心がない

非常に満足

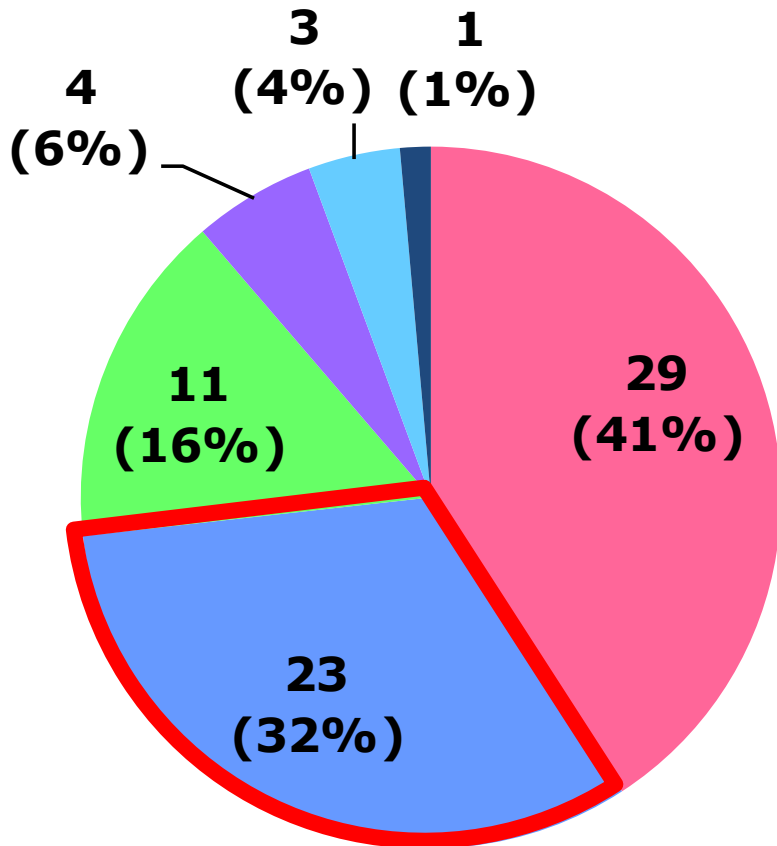
上段：回答数
下段：回答比率 (%)

Q. OJTとして、どのような取り組みが行われていますか？



上段：回答数
下段：回答比率 (%)

Q. 購買・調達人材のキャリアパスはどのケースが多いですか？



①～③が混在している

①キャリアの大半を購買・調達部門で過ごす

②キャリアの軸は購買・調達畑で

32%

他部門も経験

転職によりキャリアを積む

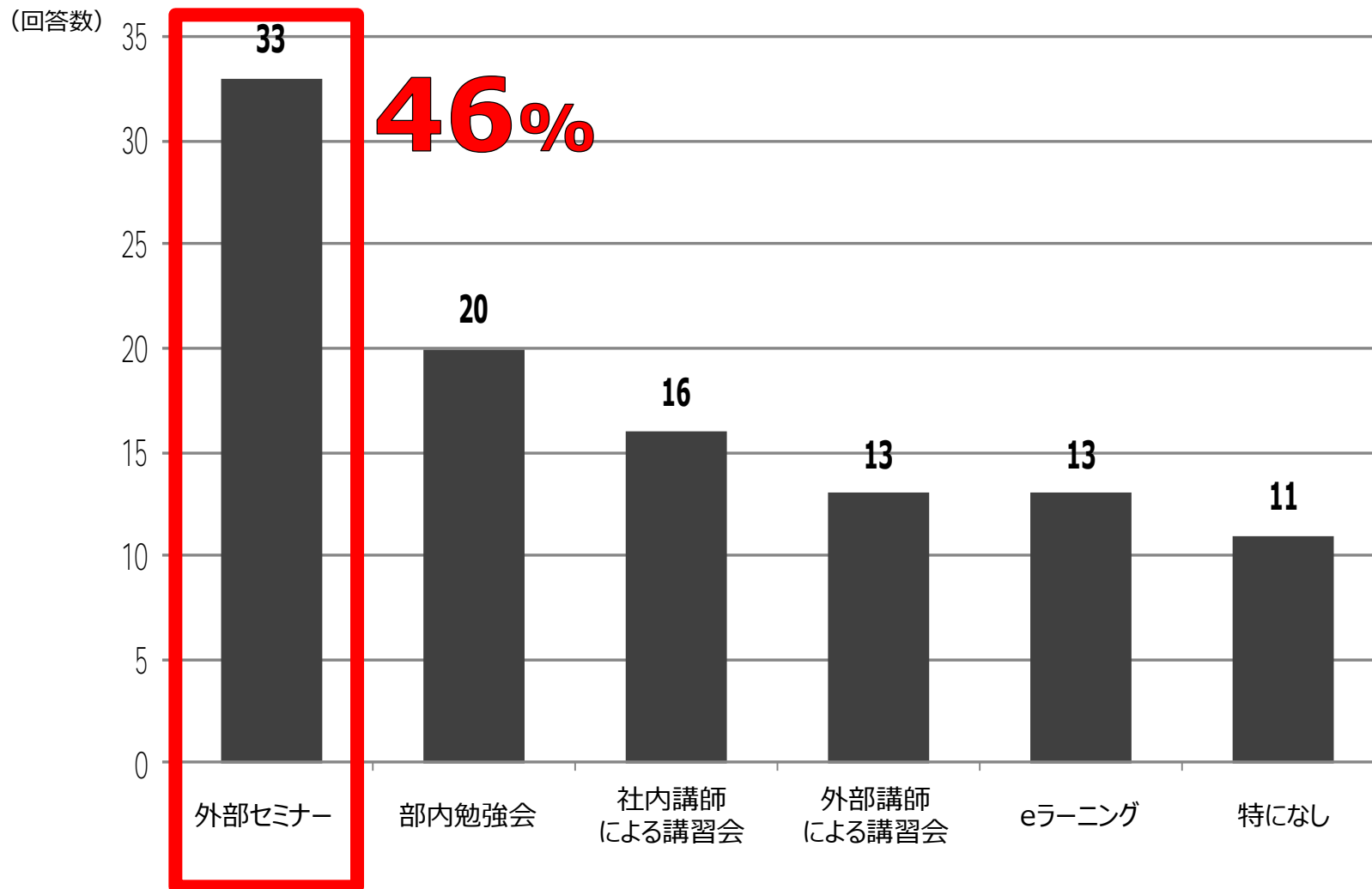
その他

③購買・調達部門と他部門間をバランスよくロー

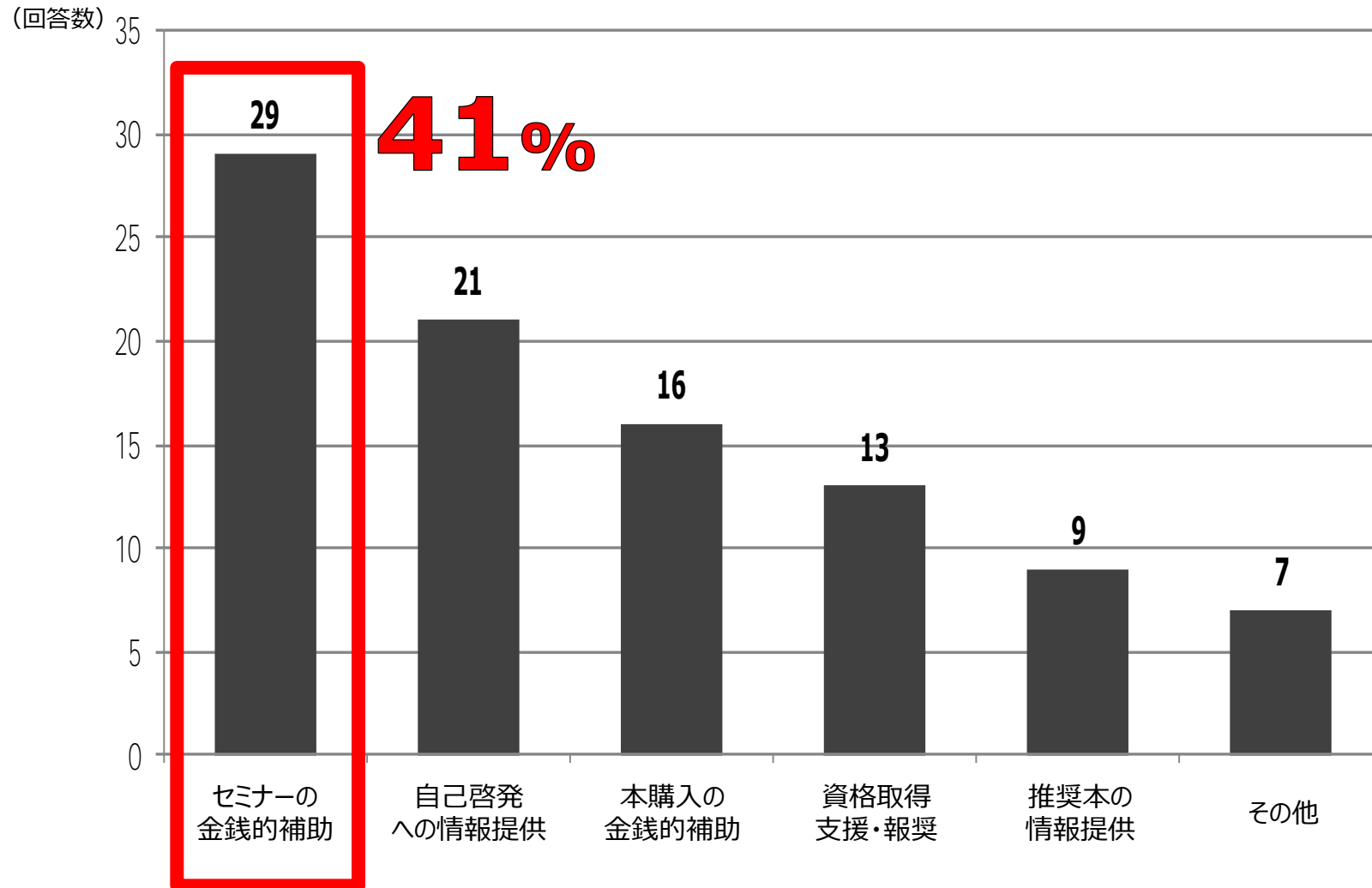
上段：回答数

下段：回答比率 (%)

Q. Off-JTとしてどのような取り組みがなされていますか？



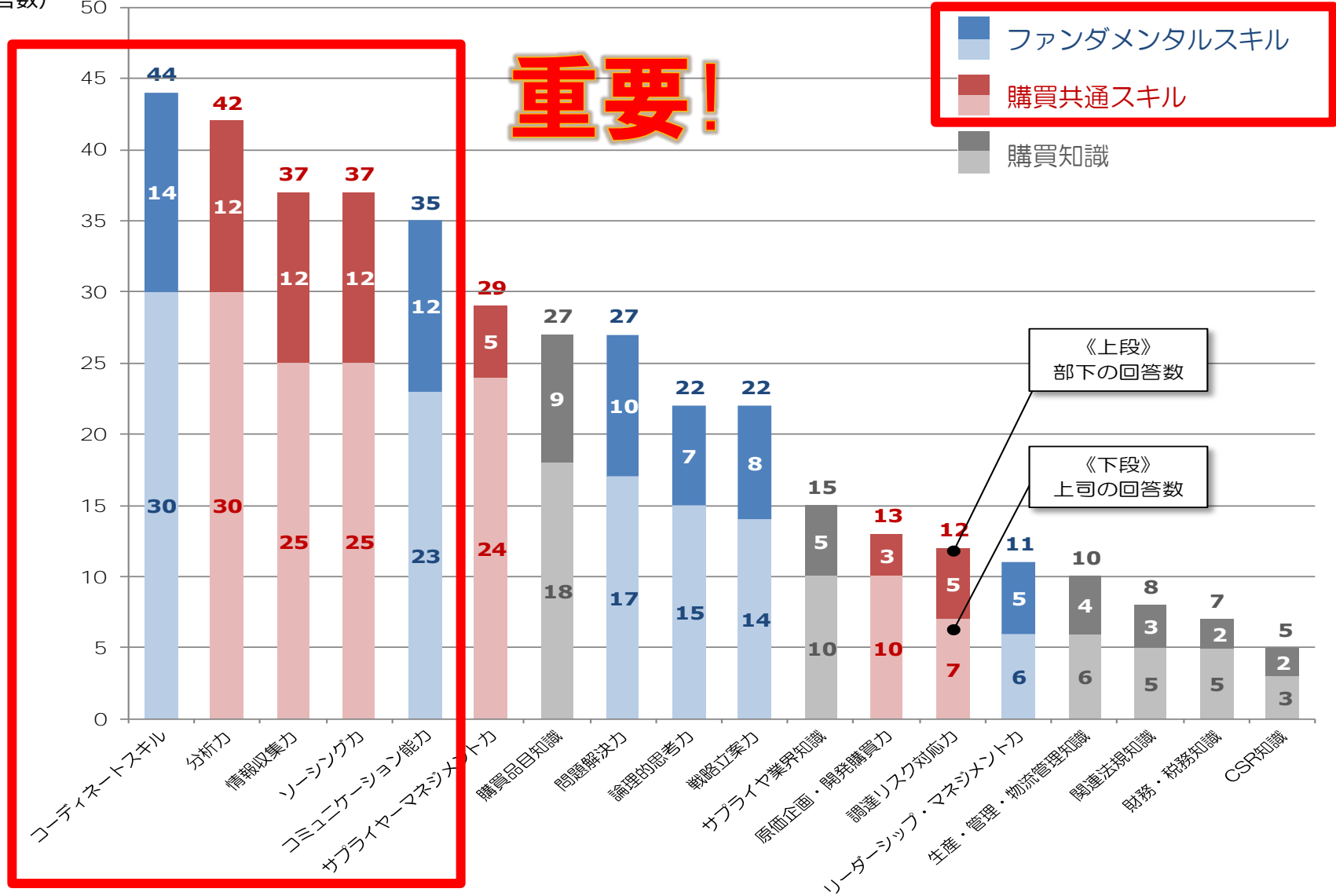
Q. 自己啓発を促進する目的で、どのような取り組みがなされていますか？



6. 各社購買部門における現状と課題

Q. 購買・調達人材にとって特に重要と思われるスキル・知識は何ですか？（最大5つ）

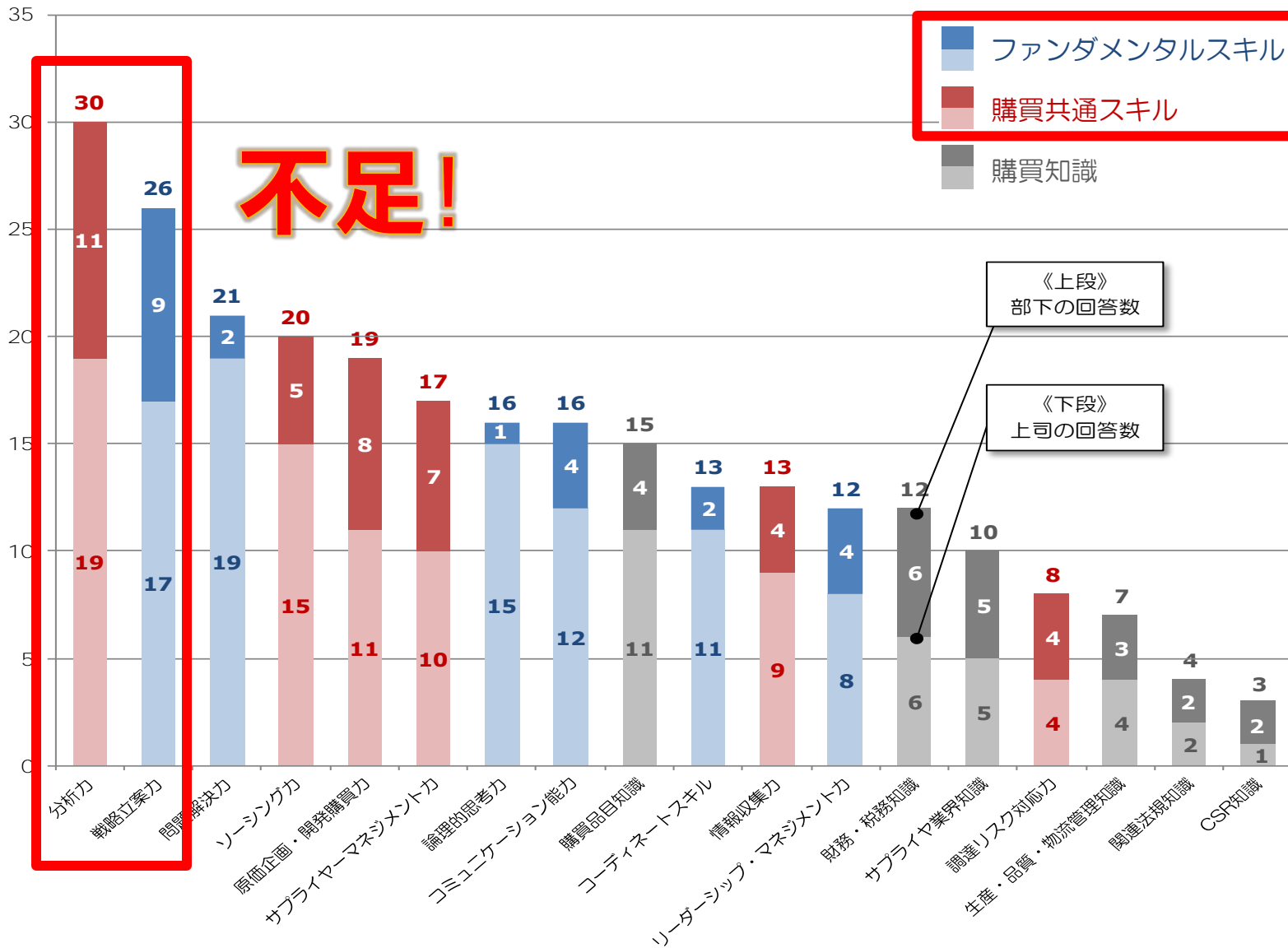
(回答数)



6. 各社購買部門における現状と課題

Q. 部下や後輩に特に不足していると感じるスキル・知識は何ですか？（最大5つ）

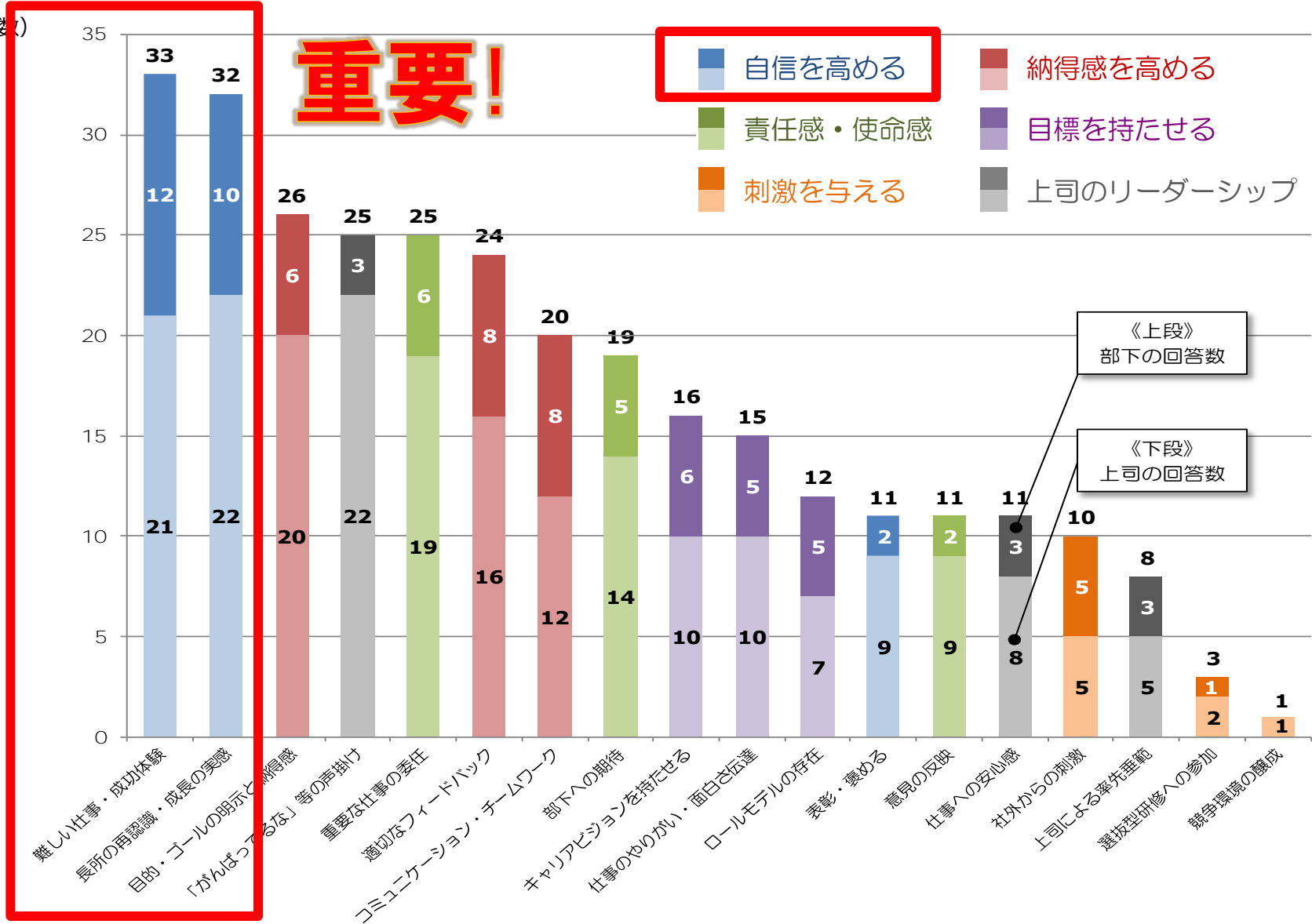
(回答数)



6. 各社購買部門における現状と課題

Q. 「部下・後輩のモチベーション向上に重要」と思われるものは何ですか？（最大5つ）

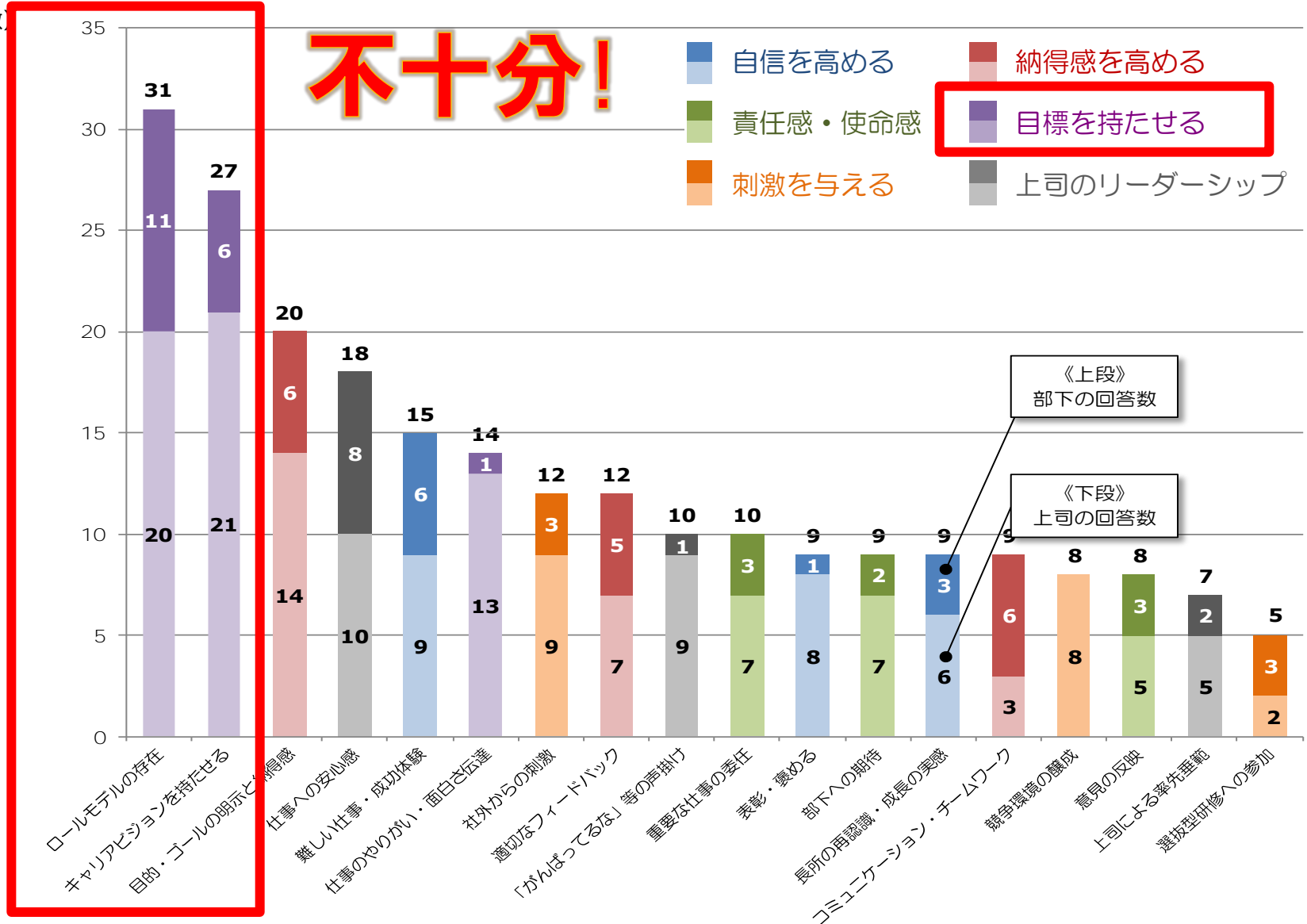
(回答数)



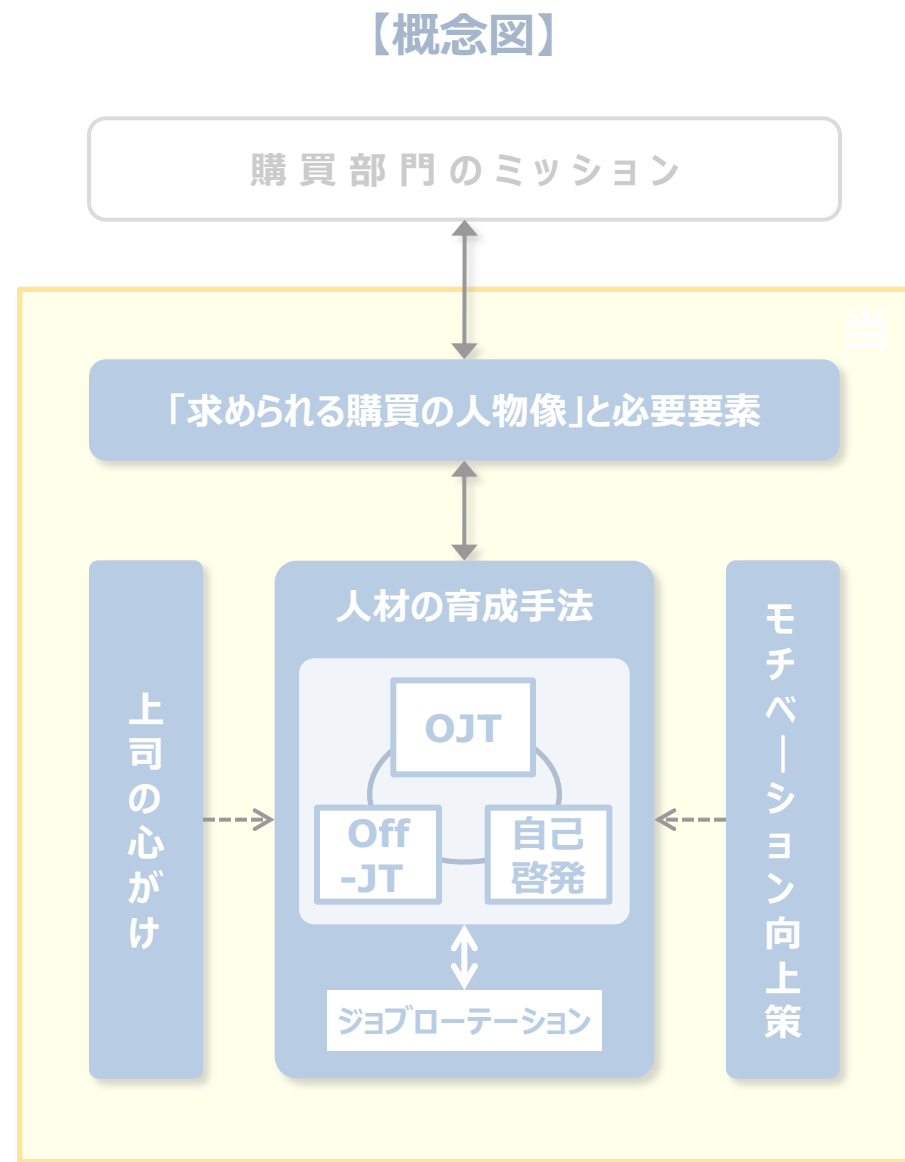
6. 各社購買部門における現状と課題

Q. 上司・先輩のモチベーションへの対応が不十分と思われるものは何ですか？（最大5つ）

(回答数)



1. はじめに
2. 「求められる購買の人物像」と必要要素
3. 人材の育成手法
4. 上司の心がけ
5. モチベーション向上策
6. 各社購買部門における現状と課題
- 7. まとめ**

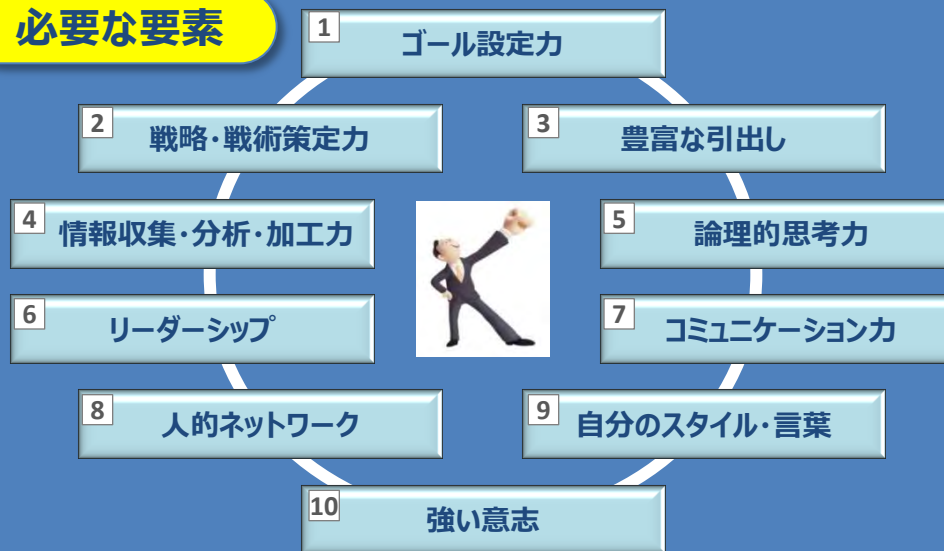


7. まとめ

購買部門のミッション

求められる人物像 「自らの購買戦略を語り、結果を残す人」

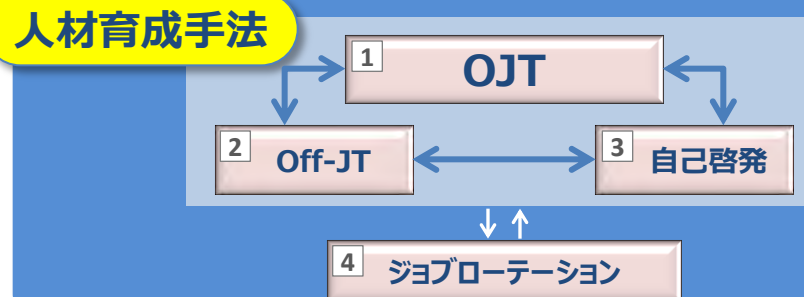
必要な要素



上司の心がけ

- 1 ファンダメンタルスキルを高める
- 2 実践と理論のバランス
- 3 計画性と意図
- 4 成熟度にあわせた指導
- 5 やらねばならない環境提供
- 6 ロールモデルをつくる
- 7 上司が見本になる
- 8 「庭師の心」で育てる

人材育成手法



モチベーション向上策

- 1 自信を高める
- 2 納得感を高める
- 3 責任感・使命感を持たせる
- 4 目標を持たせる
- 5 刺激を与える
- 6 上司のリーダーシップ

最後に①

最後に②

最後に③

「人材育成」の考え方は「サプライヤー育成」にも応用できる。

人材育成



=

サプライヤー育成



最後に①

最後に②

最後に③

当たり前のことを**地道**にやること。

それが人材育成。



最後に①

最後に②

最後に③

人材育成の**スタート**は上司・部下の**相互信頼**から。



ご清聴ありがとうございました。

