

It's 購買系

第56回関東購買ネットワーク会参考資料

バイヤーに必要な教育は、“知識”や“スキル”だけではない

2016年9月10日 寺島 哲史

目次

1. 開催案内に掲載された課題、本当に知識取得だけで解決しますか？
2. 3 M社におけるグローバル人材開発-態度・心構え(Attitude)も重要!!
3. KSA(Knowledge, Skill, Attitude)
4. 信頼がなければ意欲も出ない...チームビルディングについて

開催案内に掲載された課題、本当に知識習得だけで解決しますか？

第56回関東購買ネットワーク会のテーマは「バイヤーに必要な教育」となっています。開催案内には、以下の2行が書かれています。
しかし、いわゆる“知識”や“スキル”を身につければ、仕事はうまく進むのでしょうか？
もっと極論をすると、CPP試験A級に合格した人は“神”ですか？

そんなことはない、皆さん思われるのではないのでしょうか。もちろん、知識やスキルの習得は重要です。
しかし、「教えた」、「教わった」と言っているものは、何か違うものではないのでしょうか？

開催案内に書かれている課題

『俺の世代は背中を見て勝手に育った。近頃のものにはちゃんと教えているのに、なぜ伝わらないんだ？』
『教わったことが成果につながらない。そりゃ自分でも学ばけれど、もう少しちゃんと教えて欲しい』



- **知識や現場スキルを伝えるだけで、本当にものごとはうまく回るのですか？
教えたことを学んだら、ちゃんと仕事ができる人に本当になれますか？**
- **あなたが“背中を見て育った”ときに身につけたのは、知識やスキルだったのですか？**

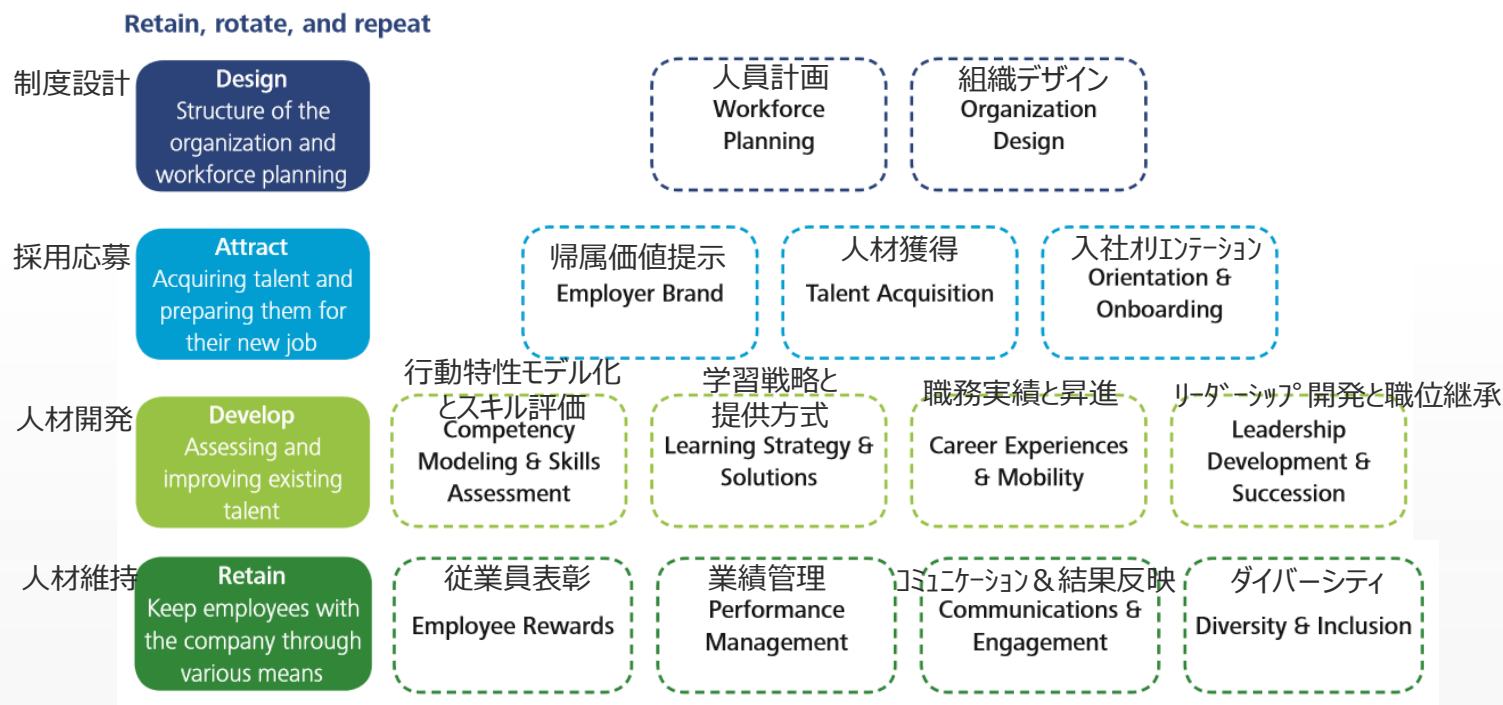


何か忘れているものがあるのではないですか？

開催案内に掲載された課題、本当に知識習得だけで解決しますか？

例えば、最も直近で購買人材管理に関する資料(White Paper)を発行しているデロイトコンサルティングを例に出してみます。人材管理に必要な4つの構成要素の1つに「人材開発(Develop)」があり、4つの項目が並んでいます。いくらか“これは!!”と思える項目もあるように思いますが、なにかピンとこないものがあります。

※デロイトを引き合いに出したのに、特に意図はありません。他のコンサルティング会社も同じような内容ものを出しているか、あるいは提示すらできていないところもあります。そのような中で、多くのホワイトペーパーを発行し、さらには良質にそれを翻訳した日本語版を提供されているデロイトは、尊敬を覚えています。



(<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ve/Documents/process-and-operations/us-cons-procurement-talent-management-042415.pdf>)

開催案内に掲載された課題、本当に知識習得だけで解決しますか？

以下は、英国の購買団体CIPS(Chartered Institute of Procurement & Supply)での購買人材育成の講演内容です。

「正しいスキルを確実に習得するに重要な活動」というサブタイトルが入っています。

これも少しはどうかと思うものもありますが、これをやったら、先程の問題は解決するのでしょうか？

Procurement Talent Development Program

Overview of key activities to ensure correct skills

Foundation	1. Roles & competencies	1. Streamlining positions globally, identifying required competency levels (incl. new ones), and map associates	役割とそれに必要な行動特性(コンピテンシー)
	2. Career Map	2. Required and desired country and category experience to reach key Procurement leadership positions	キャリアマップ
	3. Talent Assessment	3. Survey associates skills against current needs and future positions, identifying strengths and development needs	人材の能力評価
Development	4. Training curriculum	4. Reach, frequency and alignment of courses in identified functional competencies.	トレーニング・カリキュラム
	5. Action learning	5. Developing skills and behaviours through assigned project leadership	アクション・ラーニング(OJT)
	6. Job rotation	6. Consistent approach for short & mid-term assignments of top talent in countries or head office	ジョブ・ローテーション
	7. Mentoring	7. Pairing high-potential talent within Sourcing and Business	メンタリング
Management	8. Hiring process	8. Attract high-potential talent, clear selection criteria and interview process	採用プロセス
	9. Talent Review Sessions	9. Discuss and calibrate individual potentials, upcoming open positions, and succession plans	人材の能力レビュー面接
	10. Governance and KPIs	10. Metrics for hiring and developing talent, embed in Sourcing leadership team's objectives, review quarterly	評価基準定義(ガバナンスとKPI)

16

(<https://www.cips.org/Documents/Membership/Branch%20Speaker%20Presentations/Presentation%20Giles%20Breault%20The%20Beyond%20Group.pdf>)

2. 3M社での人材開発～態度・心構えも重視するやり方

事例として、3M社が2011年2月に米国品質協会(ASQ)で実施した“Global Sourcing”とタイトルの講演資料を見てみましょう。
この資料の一部では、3M社での「グローバル人材開発(Global Talent Development)」が論じられ、その内容構成は「最重要課題」、「適用した戦略」、「成果(ただし記述はありません)」、「学んだこと」、「今後の方向性」の5部構成になっています。



Outline – Global Talent Issues グローバル人材管理の概要

- Biggest Challenges 最重要課題
- Strategies employed 適用した戦略
- Successes 成果
- Lessons Learned 学んだこと
- Future 今後の方向性



(<http://www.mnasq.org/files/presentations/GlobalSourcingat3M.pdf>)

2. 3M社での人材開発～態度・心構えも重視するやり方


最重要課題、および学んだこと

「最重要課題」、および「学んだこと」としてあげられているのは、次のような内容になります。

では、課題に対して、学んだことに到るまでの間に実施された施策には、どのようなものがあつたのでしょうか。

次のページに一覧化してみました。

Biggest Challenges 最重要課題

- 
- Center-led organization 集中購買組織
 - A centralized line function can look like a “staff” group.
(Need budget to replace positions.) 事業部から距離があるスタッフ部門のようにみなされてしまう
 - Continuous selling of value proposition
集中購買組織の存在価値を売り込んで、事業部門から認めてもらわなければならない
 - Global succession planning グローバル人員充当・業務継承計画の立案
 - Turnover higher in developing countries
新興国での離職率が高い(人がどんどん入れ替わる)
 - Staffing for regional work 地域スタッフの給与は各所属組織が決定
 - Yet all employees on a country payroll
人事評価結果から給与を決める権限は、各地の所属組織がもつ(所属組織の方に目が向いてしまう)



Lessons Learned 学んだこと

- 
- Take small steps 少しずつ段階的に実施
 - Sustain the activity 活動は持続的に行い続ける
 - Assign the role of “talent development” to provide focus 重点を置いて実施するには、人材開発の担当者の任命することが必要
 - Monitor and adapt your approach アプローチは進捗モニターし、調整
 - Primary development is on-the-job experience
初期教育にはOJT経験が有効
 - Primary accountability is shared between employee & supervisor
従業員と管理者の双方で業務結果責任を共有する
 - Show value to your client -> budget to hire
購買の価値を要求部門に提示し、それを採用予算獲得につなげる



2. 3 M社での人材開発～態度・心構えも重視するやり方

ブラック企業イメージをもたれないように「会社の評判」という施策があったりして興味深いところもありますが、ギャップ分析のところに「KSA」という習得すべき要素の省略呼称があるのに注目してみてください。このAはAttitudeもしくはAbilityの頭文字で「態度/やる気」を指しています。ガートナー社のサプライチェーンTop25に入る優良外資が、一見“精神論”なのです。

適用した戦略	実施内容
人員計画 Workload planning	<ul style="list-style-type: none"> 要求元や会社経営の方向性に準拠・適合する方向で策定した 価値創出機会(支出削減、コンプライアンス、プロセス効率化)があるものに重点配置 各職位の不足状況を見込んで、それへの対応策を組み込んだ
Succession planning 業務継承(人員配置転換)計画	<ul style="list-style-type: none"> 各職位への希望と就任可否を評価した-購買スタッフの現行能力と希望職位(現在、1年後、3年後)を明確にした マネジャーにより能力開発状況を毎月チェックされる重点育成者を設定した 従業員一人一人にキャリアやスキル開発の提案を行うようにした
Gap analysis ギャップ分析	<ul style="list-style-type: none"> 各職位で必要なKSA(知識:Knowledge, スキル:Skills, 態度・やる気:Attitude/Abilities)を明確にした 年間育成計画をスタッフと管理者の間で立案させた 共通するテーマは、グループトレーニング対象にした 各国のソーシングマネジャーのKSA要件を自己評価・申告させた 育成計画を実行した
Recruitment 採用	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン講座がある大学に重点を置いた 年間の新卒採用を何人まで行ってよいかの会社承認を得た インターン制度を導入した、同窓生による大学キャンパスでの採用活動を行わせた 新規採用した戦略ソーシング“アナリスト”は、全世界のカテゴリーチームを支援するなど重要なポジションに就けた
Engagement 業務活動	<ul style="list-style-type: none"> 企業方針と事業・部門方針の双方を尊重する仕事の仕方に変更 購買スタッフは意義がある仕事を担当するようにした(Employees are involved in meaningful work) 仕事が全体として何に関わるかの大きな構図を理解してもらうようにした、誠実でオープンなコミュニケーションの実施 購買スタッフの人的リソースの制約がある場合は、優先順位を付けて、重要な仕事から実行 “アナリスト”職位から業績連動報酬制度を開始/管理職にならずとも、専門職としての昇進できるパスを設定
Corporate reputation 会社の評判	<ul style="list-style-type: none"> 次の観点で会社の評判を落とさないことにも留意： ダイバーシティ、コンプライアンス重視、グローバル標準、良好な管理レベル、ブランド価値尊重、イノベーションDiversified
Corporate support & validation 会社としてのサポートや適正化	<ul style="list-style-type: none"> 同業他社とのベンチマーク比較分析を実施-給与水準、福利厚生 企業としての採用支援、従業員表彰制度の実施 従業員満足度調査

2. 3 M社での人材開発～態度・心構えも重視するやり方

ギャップ分析のページには、他の項目と違って唯一解説図がついています。

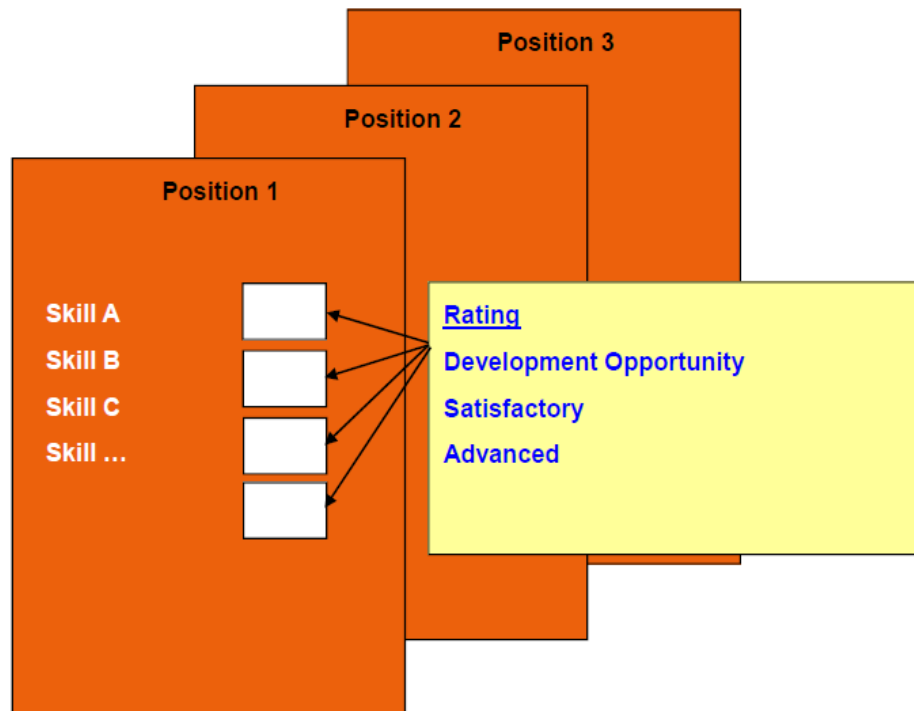
これによると、職位ごとに必要な知識(Knowledge)、スキル(Skill)、Attitude/Ability(態度・心構え)の基準が設定されていることがわかります。

この3つごとに、十分(Advanced)、Satisfactory(まあまあ)、育成機会あり(Development Opportunity)の区分が付けられます。

(もしかして、この欄が空白だったら“見込みなし”ということなのでしょうか)

このようにして、態度・心構えも、育成してく対象、教え込んでいくものとしています。

知識、スキル、態度(KSA)の評価様式



3. KSA(Knowledge, Skill, Attitude)

この「KSA」の概念は、ベンジャミン・ブルーム（B.S.Bloom）が唱えた学習目標分類に由来しています。彼は学ぶべきものを、次の3つに分類しました。彼はこの3つの教育ができていないと、ものごとにはうまく進まないと考えています。

- 知識(K) :教科書などで学ぶ“知識”です。教科書に書かれていて、学習するものです。
- スキル(S) :実技を通して身につく現場の“技能”です。達人によっては、無意識の内に体が動いてしまうような技能もあります。
- 態度(A) :物事の考え方、価値基準です。

3. KSA(Knowledge, Skill, Attitude)

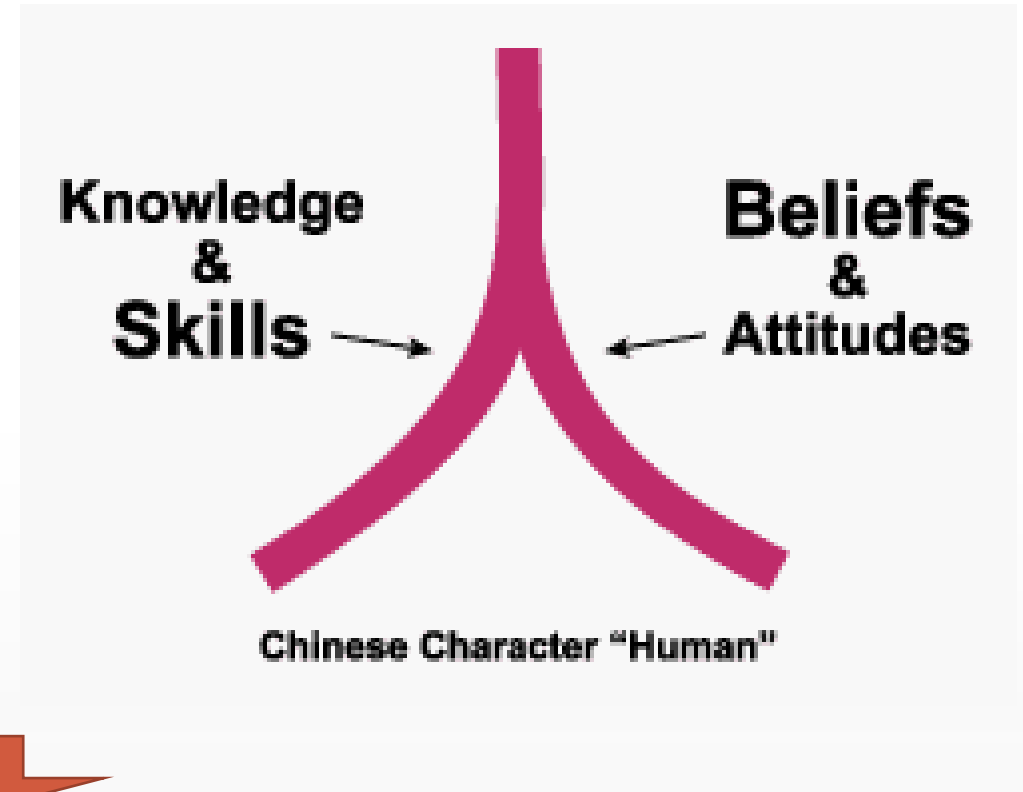
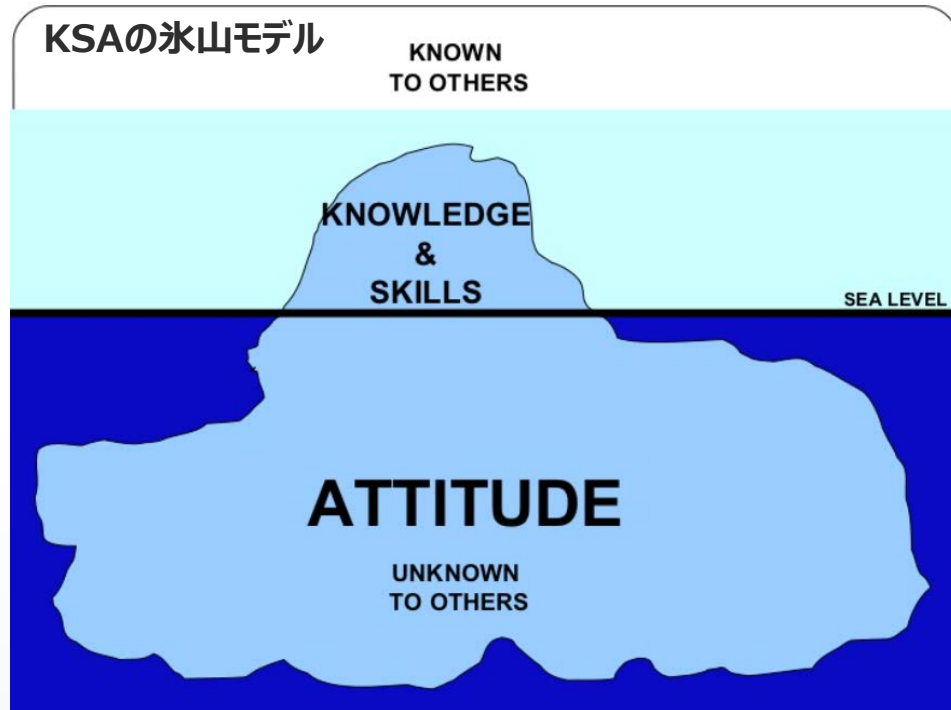
KSA分類

ベンジャミン・ブルーム (B.S.Bloom)による学習目標分類より

分類	内容とできるようになること	主な習得の手段
K (Knowledge) 知識・思考力	“頭”で知っているべきこと、理解しているべきこと <ul style="list-style-type: none">・基準に沿って物事を分析・判断する事ができる能力・インプット情報を所定のやり方で、業務に応用していく能力・明示的に定まったプロセスを実施および管理する能力・実施内容を自分の言葉で的確に説明できる能力	授業(座学・オンライン)
S (Skill) スキル・技能	“身体”に覚えこまされていること <ul style="list-style-type: none">・動作・操作に入るための確認と準備が、特に意識せずともできる能力・日常の仕事の業務操作を自分自身でできる能力 (数表のタテヨコ集計の一致確認などを、特に意識せずともやっておく等)・要求に応じて日常の操作に改良を加えたり、要求に応じて新しい操作を工夫できる能力	OJT <ul style="list-style-type: none">・実演・疑似体験
A (Attitude) 価値観・行動基準 [情意領域]	“心”が業務を率先して実施し、目標を達成に向けて努力する状態になっていること <ul style="list-style-type: none">・組織として達成すべきことの意義を理解し、それに即して出来事を受容し、適正な行為を実施できる能力・“やる気”、“自発性”、“積極性”、“業務への責任感(Ownership)”	<ul style="list-style-type: none">・プレゼンテーション (方針提示)・上長による態度観察・目標のコミットメント

3. KSA(Knowledge, Skill, Attitude)

そして彼に続く研究者たちは、「KSAの冰山モデル」として3つの観点の配分を表しました。彼らは、目に見える「知識」や「スキル」よりも、目に見えていない「態度・価値観・行動基準」の方が、仕事をうまく行うために大きな比率を占めると考えています。そして、その育成、あるいは教育をどのようにしたらよいかを考えてきています。



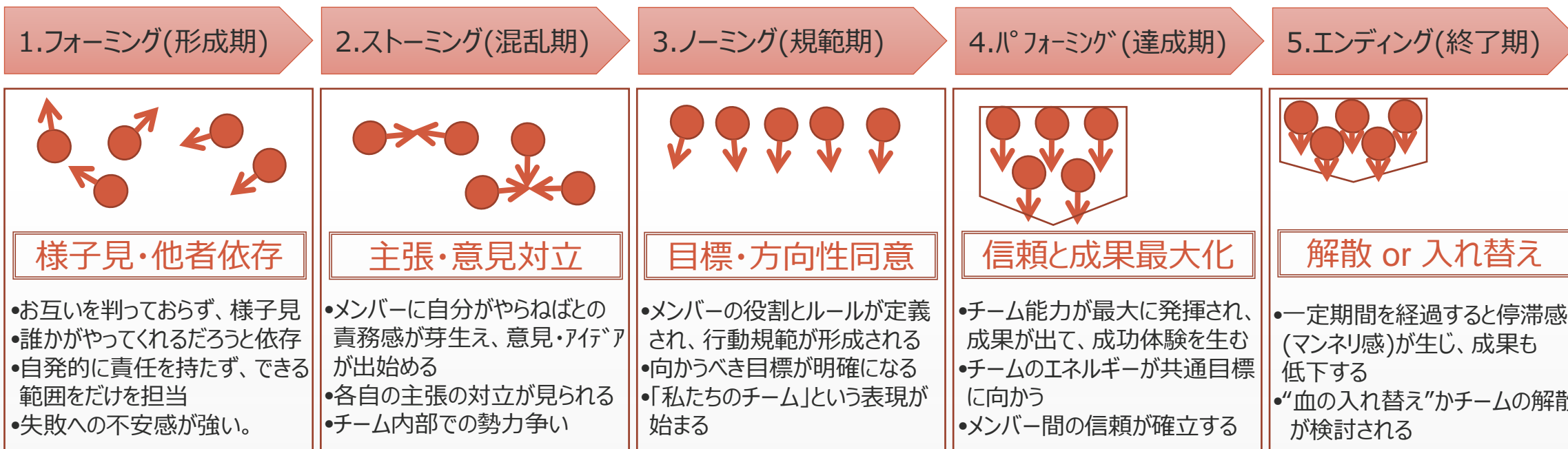
知識やスキルの習得の話題に終始して、仕事に向き合う態度ややる気の側面が疎かになってはいませんか？
どこか“醒めた気持ち”で、楽しくない仕事をしているのではありませんか？

4.信頼がなければ意欲も出ない...チームビルディングについて

もう1つの視点を提示しましょう。新しいチーム/プロジェクトを立ち上げた際に、そのメンバーの態度がどのような段階を経て変化するかを研究した「チームビルディング」理論があります。新しい組織を結成すると、人は「様子見」→「自己主張・対立」→「意識合わせ」→「成果発揮」→「マンネリ化」の段階をたどるというもので、チームリーダーや管理職は十分に理解しておくことが必須で、それぞれの段階をうまくマネージすることが要請されるとする理論です。

この段階に即して、皆さんの組織の状態を考えてみていただけませんか？

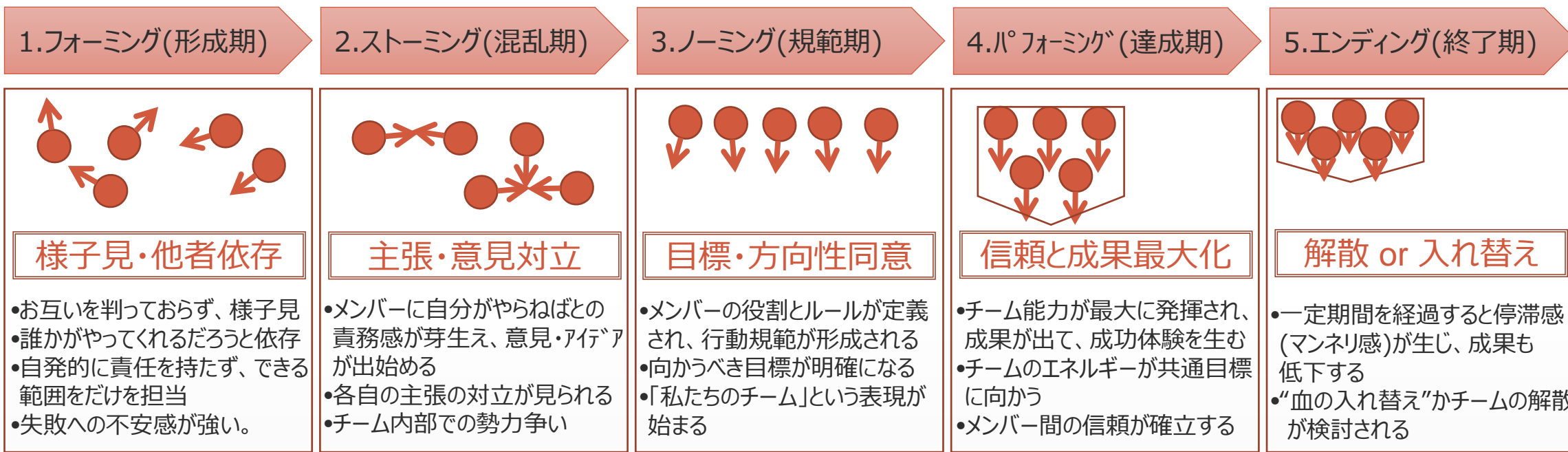
チームビルディングの手順



(MITのチームビルディングの段階論の解説ページ:<http://hrweb.mit.edu/learning-development/learning-topics/teams/articles/stages-development>)

4.信頼がなければ意欲も出ない...チームビルディングについて

“知識”や“スキル”だけを偏重する組織は、実はメンバーが自己主張すらせずに、自分のできる範囲の“知識”習得に励んでいるだけで、他社との関わりを徹底して避けている、醒めた組織になっていることが少なくありません。A(態度・心構え・価値観)の育成・共有ができてない究極の姿です。でも皆さんの組織は、そんな組織になっていませんか？ それを改善したいという思いはありませんか？



チームビルディングの段階とは、A(態度・心構え・価値観)の育成過程。“知識”や“スキル”がそれほどの重きをなすことは少ない

でも設立以来、長い年月が経つのに「フォーミング(形成期)」のままでとどまっている側面を、いくらかでも持つ購買部門は少なくないと思います。以下のような事態が皆さんの所属組織では生じていませんか？

- 所属メンバーが、自分の担当範囲に閉じこもって、“やるべきことさえやっていればよい”と黙々と自分の仕事をこなすだけ。
- 他のメンバーを“大したことはない”などとどこか軽んじていて、好きな知識・スキル習得に励んでいる

It's 購買系

購買担当者のための
交渉論読書会

第1回(8月20日)送付分
サマリーメモ