

# 「新しいマネジャー人材像」

2009年

開発: 株式会社HRアドバンテージ

監修: 一橋大学大学院 守島基博 教授

## 概要

### ■開発の背景

昨今、ミドルマネジャーに求められる要件が大きく変容しており、それが鮮明化されていないことで、「人材が育たない」、「適正な評価ができない」、「適正な配置・昇進昇格ができない」という状況が多く起こっています。人材マネジメントの“背骨”である「人材像」が揺らいでいる状況に対して、明確な軸の設定による普遍的体系を打ち出すことで、こうした状況を打破する第一歩となることを願い、「新しいマネジャー人材像」の開発をいたしました。

### ■開発プロセス

人材マネジメントの第一人者である一橋大学大学院の守島基博教授の監修のもと、大手製造業数社からのインプットにより試案を作成し、その後、大手製造業を中心とした12社にWebアンケートにご協力いただき、その検証結果を基に最終案としてまとめました。

### ■内容

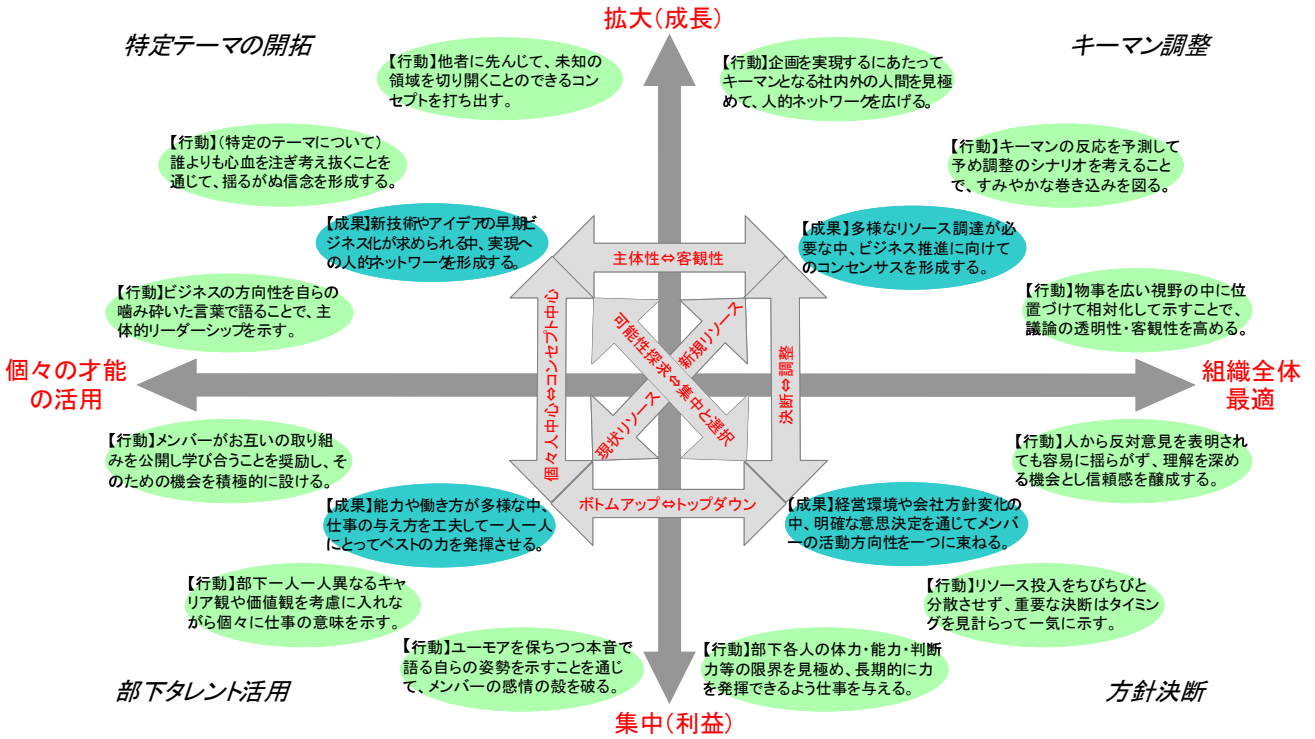
戦略的方向性を示す「拡大（成長）⇔集中（利益）」、「組織全体最適⇔個々の才能の活用」の軸により、「キーマン調整」、「方針決断」、「部下タレント活用」、「特定テーマ開拓」の4つの要素が見出され、人材像を規定する「人間軸」と「プロセス軸」が導出されました。上記4つの要素ごとに行動項目を4つずつ配置し、「新しいマネジャー人材像」は計16項目から構成しています。

### ■活用方法

当人材像に基づきマネジャー各人のアセスメントをおこなうことで、各々の特徴を把握することができるとともに、育成の方向性が鮮明になります。また、自社各部門にはどのようなタイプのマネジャーがどれくらいいるのか、またそれは事業特性とマッチしているのか等を把握、検証することが可能となります。

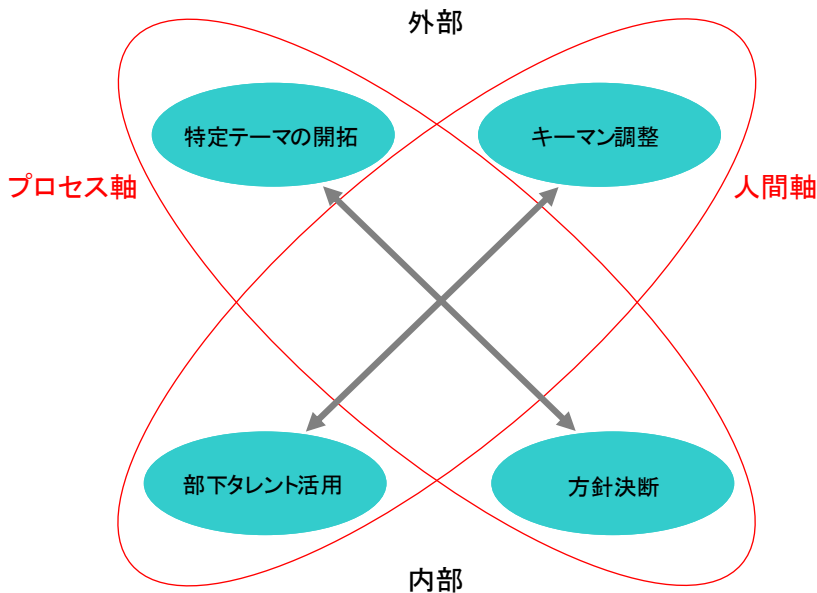
# 戦略的方向性と求められる人材要件

戦略的方向性を指し示す2軸により、四象限に分かれます。それぞれの戦略的方向性をとる場合、どのような能力・行動が必要となるかを示しています。



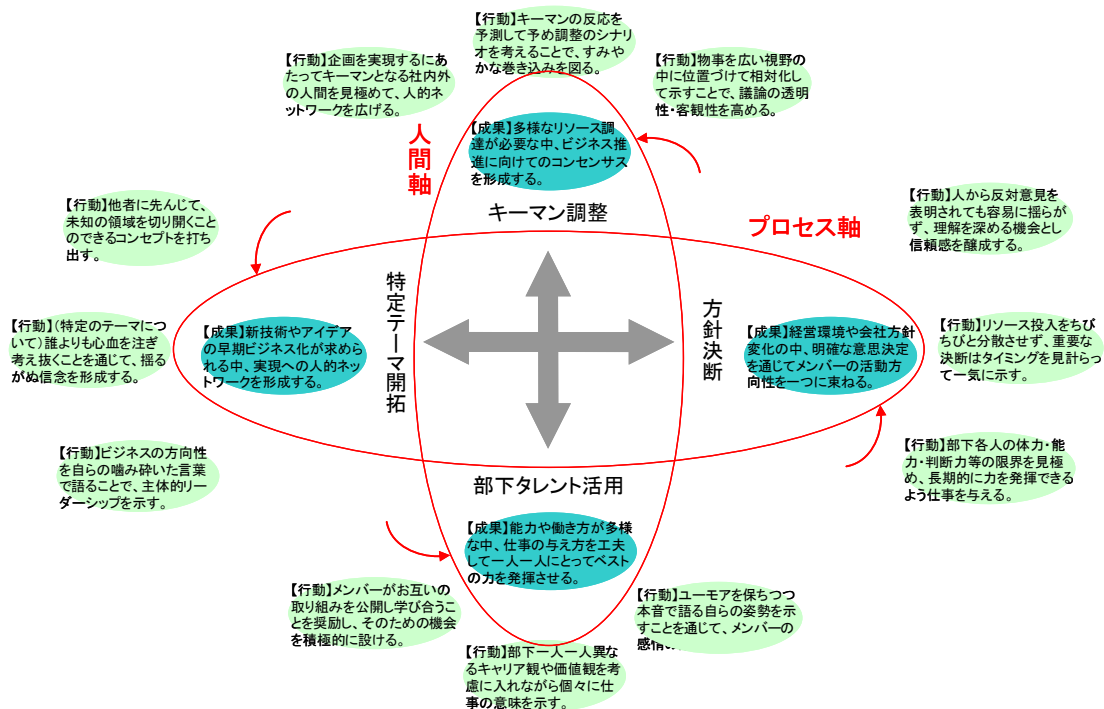
## 新2軸モデル〈人とプロセスの統合モデル〉

通常多く用いられる「人」と「プロセス」が対立関係にあるモデルではなく、「人」と「プロセス」の統合モデルです。「人間への注意が外向きか内向きか」、「プロセスが収束の方向か拡散の方向か」という点で人材タイプが分かります。



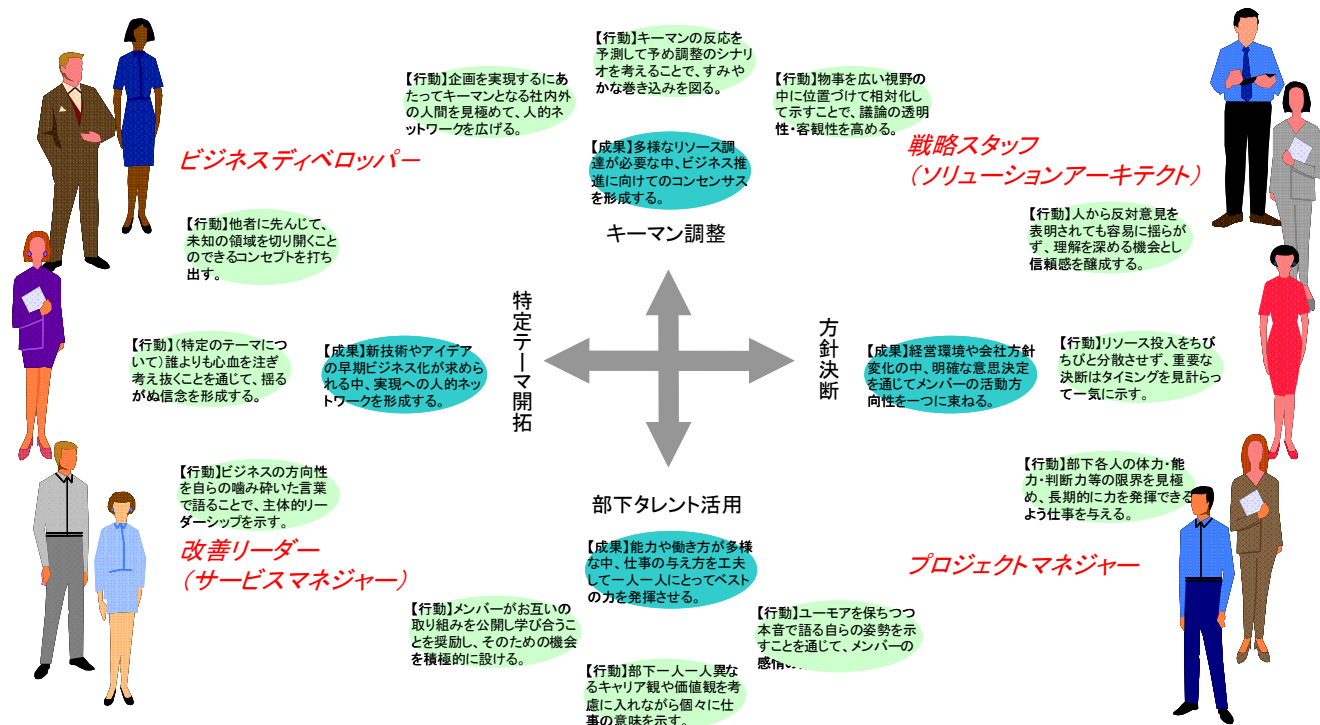
# 新しいマネジャーモデル

前頁までの体系を45度左に回転させたものです。  
縦軸は人間軸における方向性を示し、横軸がプロセス軸における方向性を示しています。



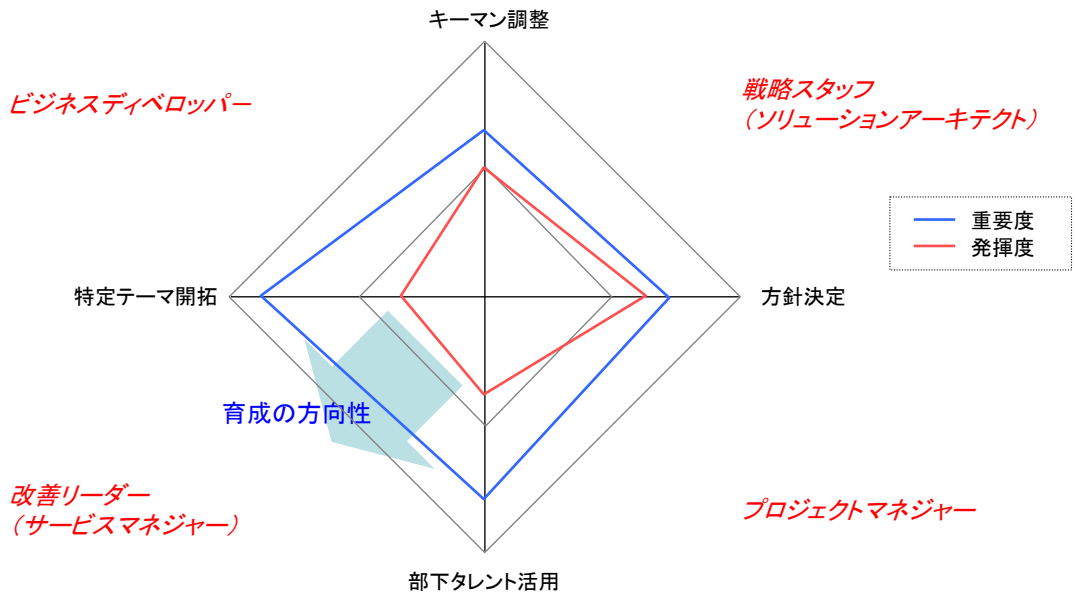
# 新しいマネジャーモデルによる人材イメージ

マネジャーとして高い成果を挙げるためには、いずれか隣り合う二つの要素が特に強いことが重要です。  
それぞれの象限ごとに、4つの人材タイプに分かれます。戦略的方向性と必要な人材タイプとの照合ができます。



# 新モデルによるマネジャー個々の特徴と育成課題の見える化

各行動項目を設問として360度評価にて「重要度」と「発揮度」をアセスメントし、新モデルの4因子別に集計し(=重要度の因子負荷量マトリクスにより変換)、かつ偏差値化してグラフ化することにより、マネジャー個々の特徴と、能力開発の方向性が鮮明に見えるようになります。



© 2009, HR Advantage Inc. All rights reserved.

This document is the confidential and proprietary property of HR Advantage Inc. This document (including the format and the presentation thereof) may not be reproduced, modified, sold or otherwise transferred or provided, in whole or in part, to any other person or entity without the prior written consent of HR Advantage Inc.