

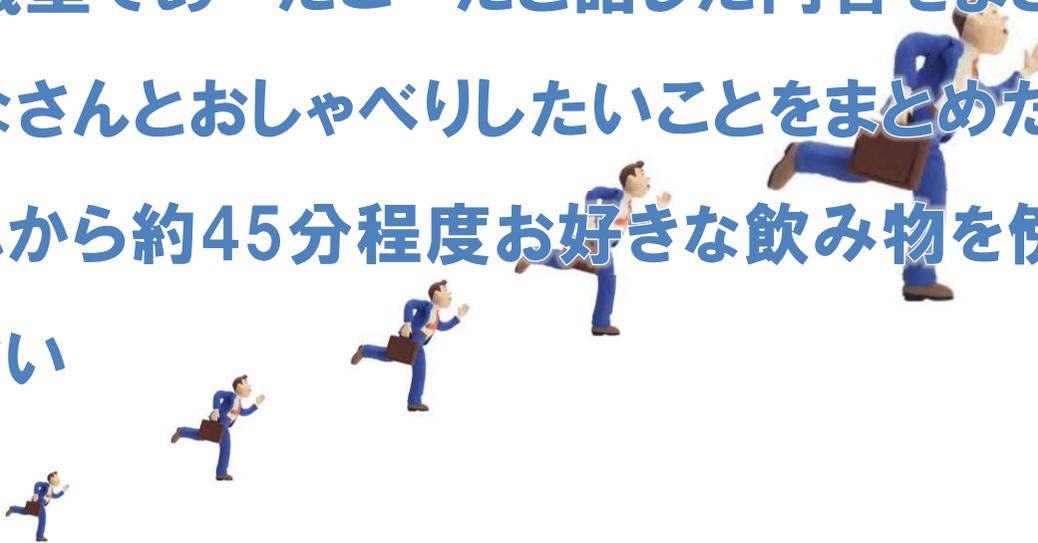
コロナ禍で考える購買部門の人材育成について



2020年10月26日

はじめに

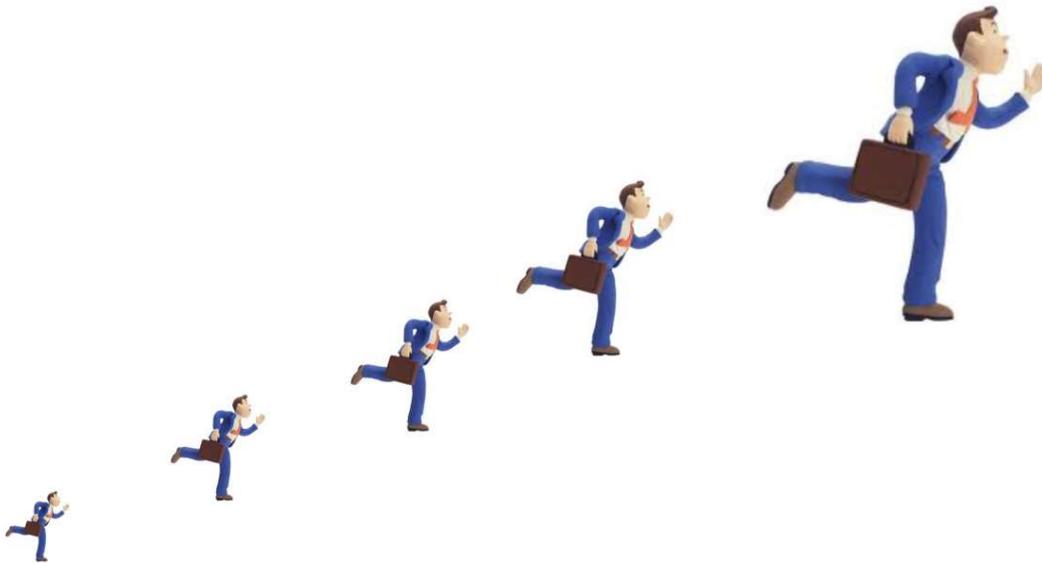
本内容は、2013年2月より二年間に亘り、
各企業の購買部門の管理職クラスの面々が
部下の人材育成のあり方について喫茶店銀座ルノアールの
会議室であーだこーだと話した内容をまとめたものをもとに
みなさんとおしゃべりしたいことをまとめたものです。
これから約45分程度お好きな飲み物を傍らにおつきあい
ください



2020年10月26日

おことわり

コロナ禍で考えると前書きをつけてしまいました、
実はなんだ、当たり前前的事やないかい！！とつっこまれそうですが、
案外当たり前前のことのできているか？という振り返りもこんな時期
必要かなと思い、おしゃべりできればと存じます。



2020年10月26日

1. はじめに
2. 取り組む「6つの研究テーマ」
3. 《研究テーマ①》「求められる購買の人物像の検討」
4. 《研究テーマ②》「必要な要素の検討」
5. 《研究テーマ③》「人材育成手法の検討」
6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」
7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」
8. 《研究テーマ⑥》「他社事例の研究」
9. まとめ

今夜はここを
中心に



人材育成・教育グループの活動骨子

■ ゴール

1. 参加者が自社の人材育成・教育を検討する上で参考・ヒントとなるアウトプットをまとめる。

① 「購買人材の育成・教育」に関する研究全般

② 購買人材の育成・教育に関する各社の取り組み実態の調査・分析



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

2. メンバーが相互に学び・気づき・刺激を享受し、 人的つながりを深める。

<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

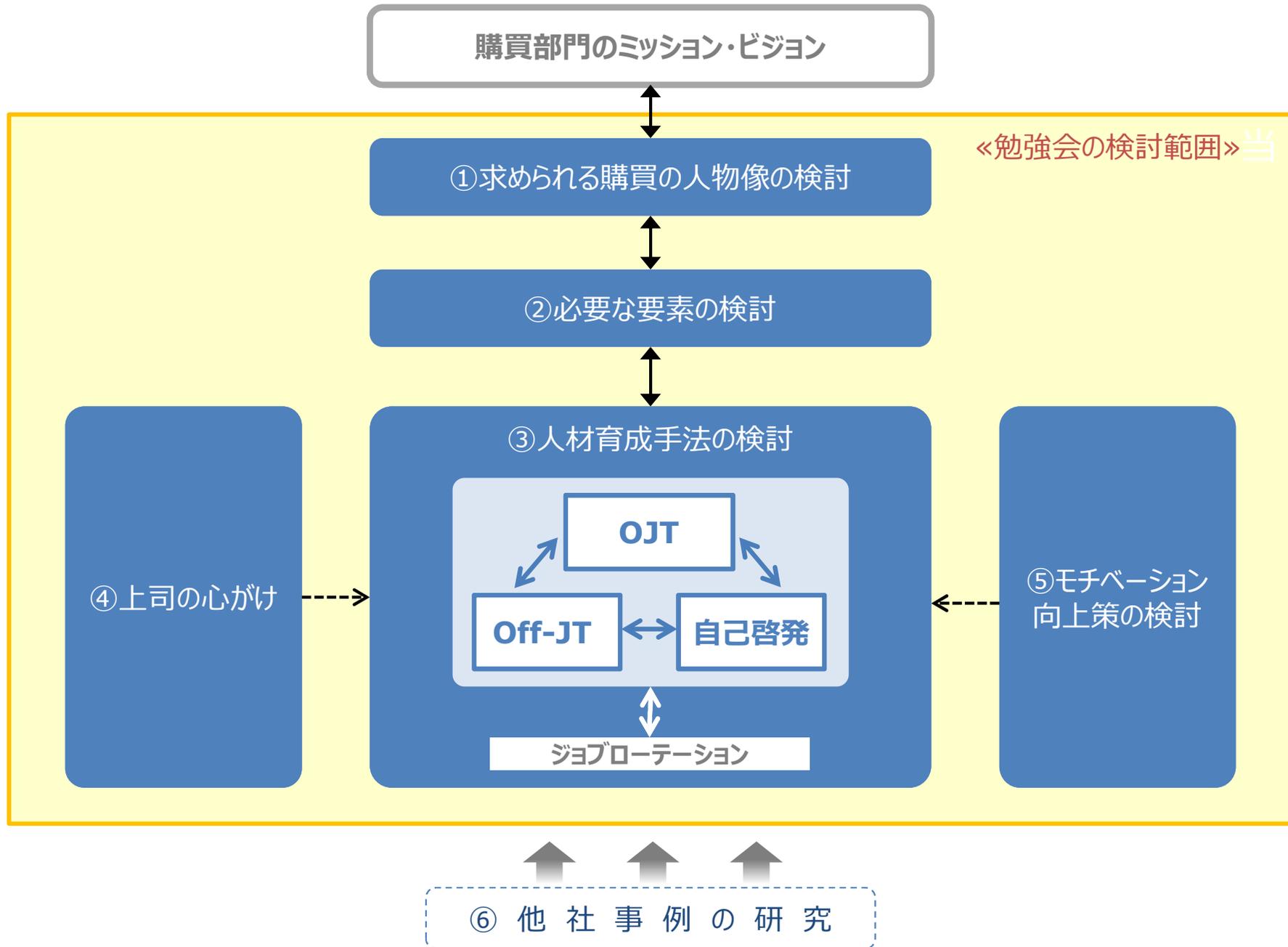
多くの業務を経験させる為に定期的に異動させること

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

1. はじめに
2. 取り組む「6つの研究テーマ」
3. 《研究テーマ①》「求められる購買の人物像の検討」
4. 《研究テーマ②》「必要な要素の検討」
5. 《研究テーマ③》「人材育成手法の検討」
6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」
7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」
8. 《研究テーマ⑥》「他社事例の研究」
9. まとめ



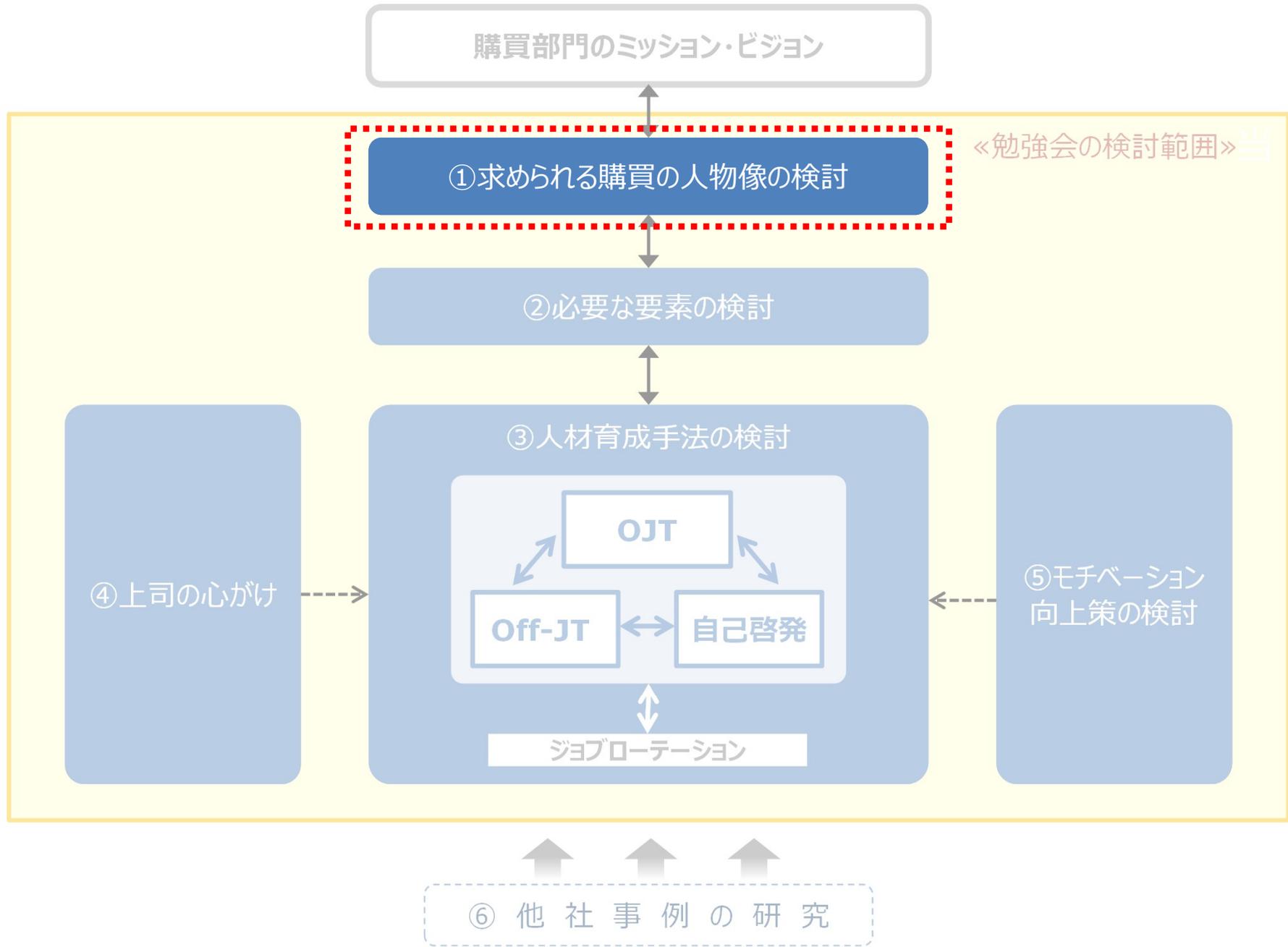
【研究テーマの相関図】



1. はじめに
2. 取り組む「6つの研究テーマ」
3. 《研究テーマ①》「求められる購買の人物像の検討」
4. 《研究テーマ②》「必要な要素の検討」
5. 《研究テーマ③》「人材育成手法の検討」
6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」
7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」
8. 《研究テーマ⑥》「他社事例の研究」
9. まとめ



【研究テーマの相関図】



【勉強会として設定したもの】

「自らの**購買戦略**を語り、**結果**を残す人」



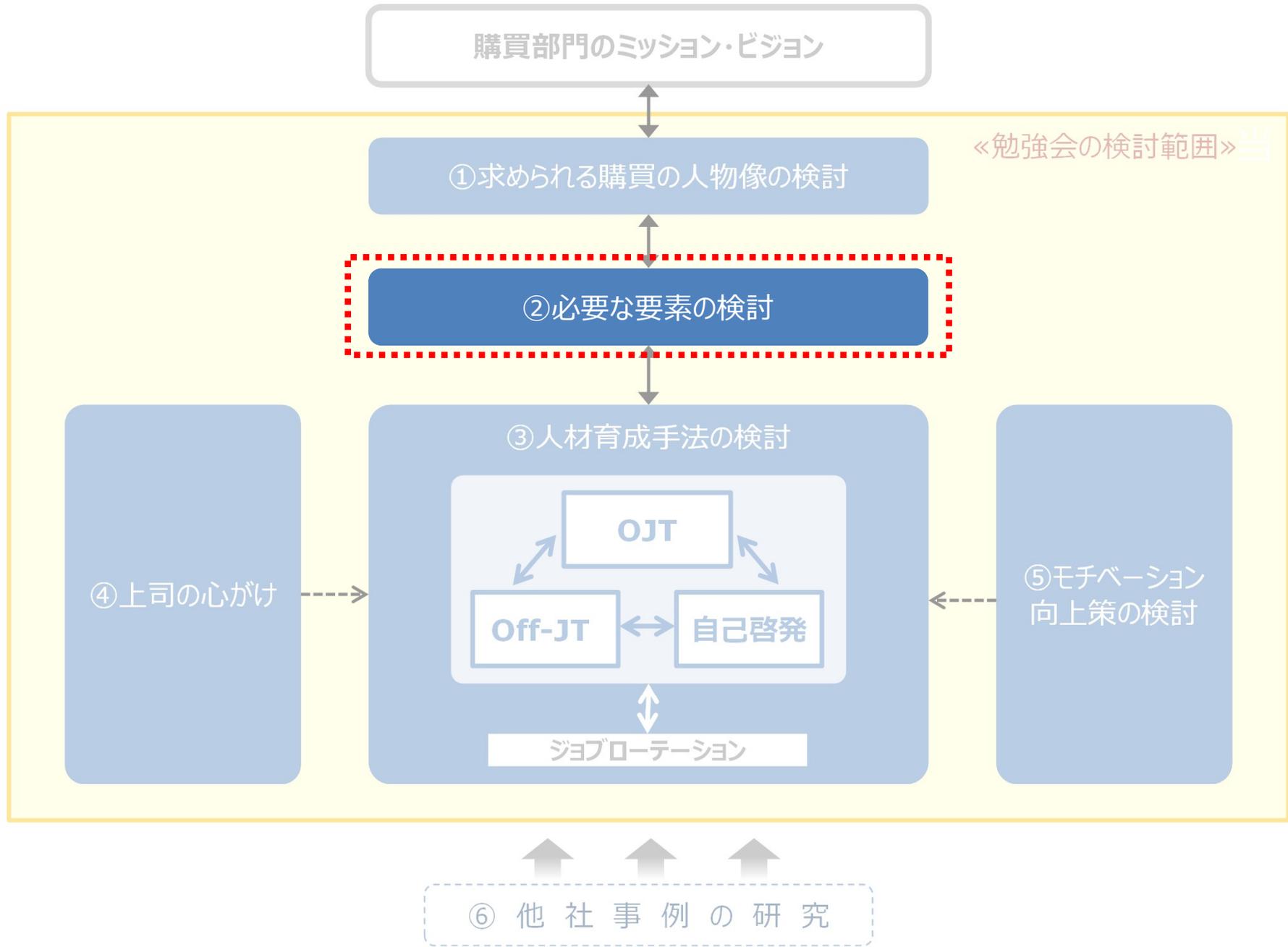
■ 対象者のイメージ

- 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、
- **ソーシング業務**を中心に行う者

1. はじめに
2. 取り組む「6つの研究テーマ」
3. 《研究テーマ①》「求められる購買の人物像の検討」
4. 《研究テーマ②》「必要な要素の検討」
5. 《研究テーマ③》「人材育成手法の検討」
6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」
7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」
8. 《研究テーマ⑥》「他社事例の研究」
9. まとめ



【研究テーマの相関図】





メンバーによる
ブレインストーミング

『自らの購買戦略を語り、結果を残す人』に必要な要素

No.	キーワード	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん	Fさん
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	●	●	●	●	●	●
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	強い意志	●			●		●



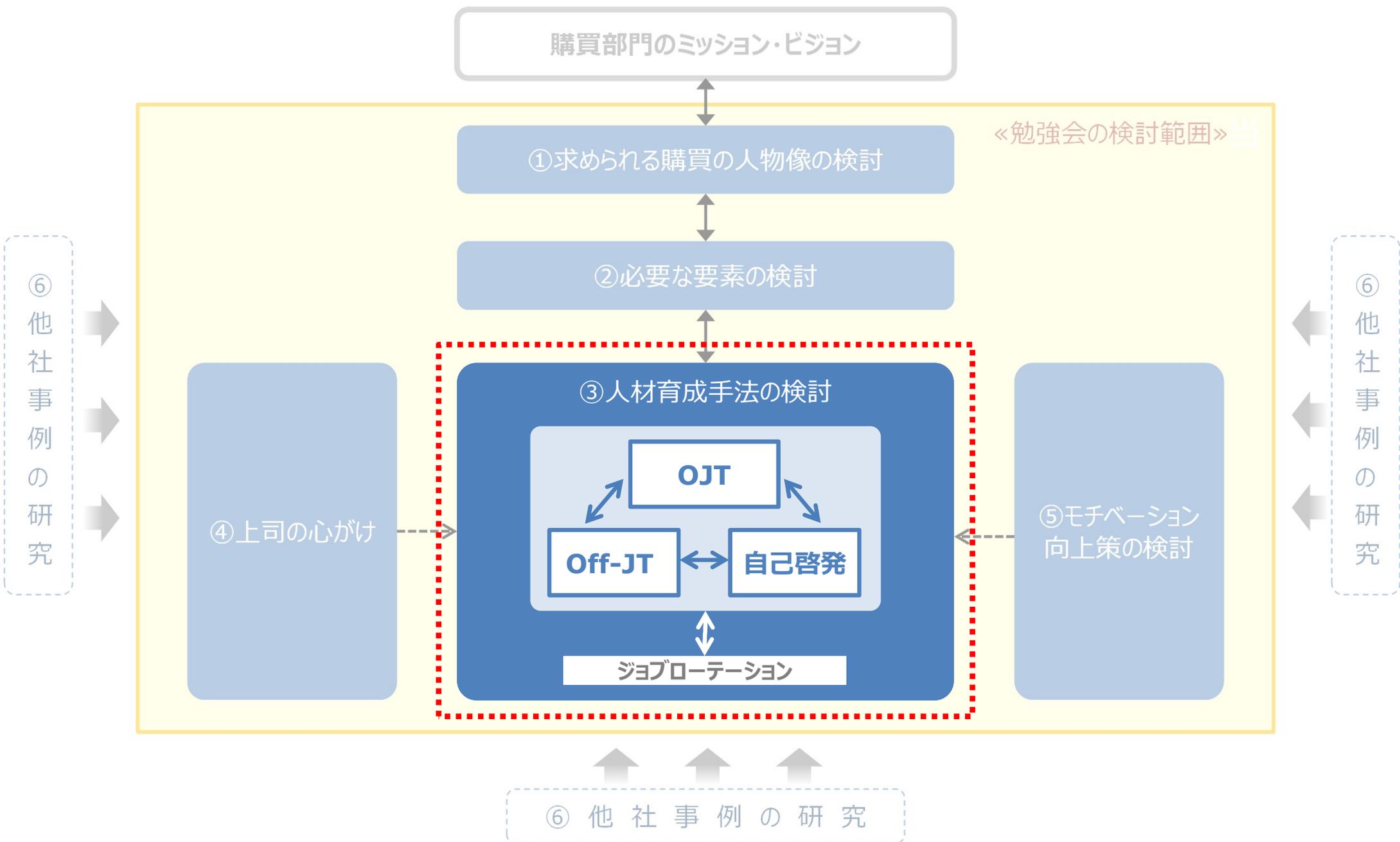
活動方針

上記 **10要素** を対象に、**OJT** の方法論を中心に研究する

1. はじめに
2. 取り組む「6つの研究テーマ」
3. 《研究テーマ①》「求められる購買の人物像の検討」
4. 《研究テーマ②》「必要な要素の検討」
5. 《研究テーマ③》「人材育成手法の検討」
6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」
7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」
8. 《研究テーマ⑥》「他社事例の研究」
9. まとめ



【研究テーマの相関図】



- (1) ゴール設定力
- (2) 戦略・戦術策定力
- (3) 情報収集・分析・加工力
- (4) 豊富な引出し（経験・知識・スキル）
- (5) 論理的思考力
- (6) リーダーシップ
- (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) 強い意志

【アイコンの凡例】

-  :OJT
-  :Off-JT
-  :自己啓発
-  :ジョブローテーション

各ページの構成

【背景】 なぜ●●●が必要か？

Why?

1. ●●●のある人間とは？

- ①
- ②
- ③

What?

2. ●●●のある人間を育てるには？

-  ①
-  ②
-  ③

How?

【その他】

-
-
-

その他

【背景】 なぜ「ゴール設定力」が必要か？

組織に属する者は、所属企業・部門の**上位方針**（ミッション・ビジョン）の実現に向けて**適切なゴール**（何を目指すか？）を設定する必要があり、これが明確になってはじめて**戦略・戦術も見えてくる**。購買担当は常に上位方針を意識したゴールを設定し、行動することが求められる。

1. 「ゴール設定力」のある人間とは？

- ① **上位方針**（ミッション・ビジョン）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**（具体的・測定可能・適度なハードル・期限つき）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**具体的イメージ**ができる人間

2. 「ゴール設定力」のある人間を育てるには？

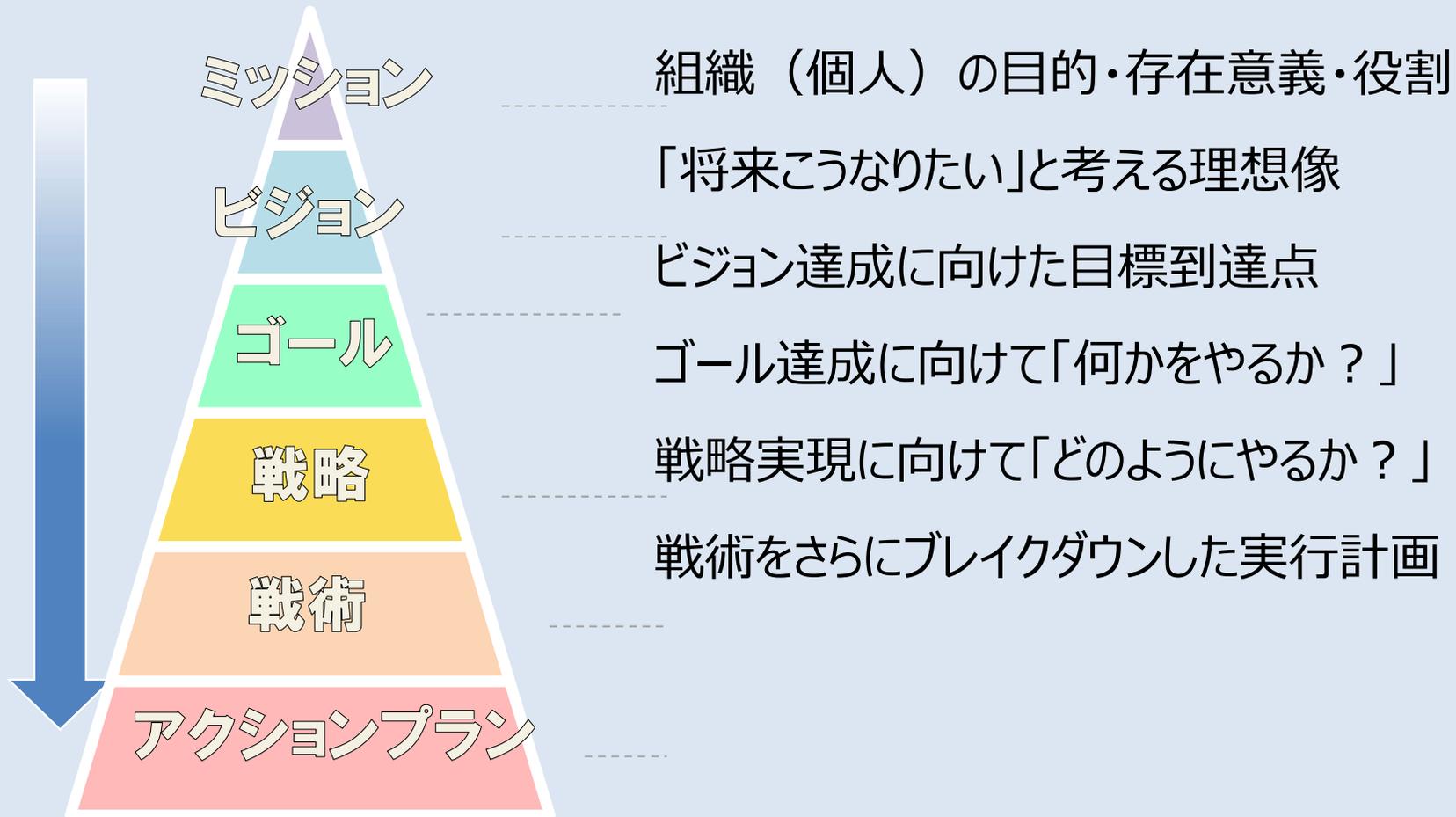
- ① 節目ごとに、**上位方針**を説明し、部下の**期待役割**を伝え、これらを踏まえて目標設定をするよう指導する（新配属時・年度はじめ）
- ② 「**年間目標シート**」は部門方針からブレイクダウンして個人目標に落とし込むよう指導する（Off-JTも可）
- ③ 面談で部下が設定したゴールに対し、「**上位方針との関係は？**」と突っ込んで確認する

- ④ 若い頃から、**部門方針検討の場**に参画させる
（自然と部門方針に対する理解・意識付けが図れる）

- ⑤ 日頃から「今やっていることのゴールは？」、「来週どうなっていたいか？」、「年末にどうなっていたいか？」等と聞き、常に**ゴールを意識させる**

- ⑥ 適当に設定したゴールか、真剣に考えたゴールかはすぐわかる。
ゴールが受け売りの・非現実的な場合は、「**絶対にやるんだな？**」と突っ込んで指導する

ミッション・ピラミッド



【背景】なぜ「ゴール設定力」が必要か？

組織に属する者は、所属企業・部門の**上位方針**（ミッション・ビジョン）の実現に向けて**適切なゴール**（何を目指すか？）を設定する必要があり、これが明確になってはじめて**戦略・戦術も見える**。購買担当は常に上位方針を意識したゴールを設定し、行動することが求められる。

1. 「ゴール設定力」のある人間とは？

- ① **上位方針**（ミッション・ビジョン）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**（具体的・測定可能・適度なハードル・期限つき）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**具体的イメージ**ができる人間

2. 「ゴール設定力」のある人間を育てるには？

- ① **節目ごとに**、**上位方針**を説明し、部下の**期待役割**を伝え、これらを踏まえて目標設定をするよう指導する（新配属時・年度はじめ）
- ② 「**年間目標シート**」は部門方針からブレイクダウンして個人目標に落とし込むよう指導する（Off-JTも可）
- ③ 面談で部下が設定したゴールに対し、「**上位方針との関係は？**」と突っ込んで確認する
- ④ 若い頃から、**部門方針検討の場**に参画させる（自然と部門方針に対する理解・意識付けが図れる）
- ⑤ 日頃から「今やっていることのゴールは？」、「来週どうなっていたいか？」、「年末にどうなっていたいか？」等と聞き、常に**ゴールを意識させる**
- ⑥ 適当に設定したゴールか、真剣に考えたゴールかはすぐわかる。ゴールが受け売りの・非現実的な場合は、「**絶対にやるんだな？**」と突っ込んで指導する



【その他】

➤ 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）

【背景】 なぜ「戦略・戦術策定力」が必要か？

ゴールが設定できても、そこに到達する為に具体的に「何をやるか？」（戦略）、「どのようにやるか？」（戦術）が明確でなければ、望ましい結果を残すことは難しい。購買戦略を語るためには、まず語れるレベルの購買戦略を立案できなくてはならない。

1. 「戦略・戦術策定力」のある人間とは？

- ① 「制約条件」や、その時々「内外部環境」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、予想されるリスクを想定し、その回避に向けて先手管理できる人間
- ③ 最適な購買戦略・戦術を立案する上で必要な経験・知識・スキル・人的ネットワークを持つ人間



どんなシナリオで
進むべきか・・・

2. 「戦略・戦術策定力」のある人間を育てるには？

- ① 環境分析（PEST分析）、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
- ② 定期的に**部内勉強会**を開催し、持ち回りで「**購買成功事例**」を発表させる。⇒これを題材に部員全員で討議し、「**疑似体験**」を通じて参加者全員にノウハウ・着眼点・問題の乗り越え方等を習得させる
- ③ 経験が少ない段階や、難易度の高い案件においては、上司や周囲に相談させ、**一緒に購買戦略・戦術を立案**する（上司は「こうやってみたら？」とヒントを与えると共に、必要に応じて「次回は私も同席交渉する」等、助け舟を出す）

【その他】

- 多くの企業では**購買戦略・戦術の立て方**に関する教育を体系的に行っているところは少ないのではないか。都度、具体案件において上司・周囲とのやりとりの中で戦略・戦術が練られ、それが結果的に自然なOJTになっていると思われる
- **購買戦略・戦術**は**属人化**しがちで、**暗黙知**の要素も強く、なかなか指導することが難しい。さらに、人によってそれぞれ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
- 知識・スキルの習得も重要だが、現実問題として、目の前の処理案件が山積し、いちいち戦略・戦術を考える時間がないことも多い。**理論と実践のバランス**を取れる人材育成が大事である
- 机上論の「**購買戦略バカ**」はいらない。自分の経験に裏付けられたものがあるからこそ説得力もあるし、指導もできる。きれいなことだけではわからないことも多い

【おじさんたちのつぶやき】～皆さんのお勤め先ではいかがですか？

- 多くの企業では**購買戦略・戦術の立て方**に関する教育を体系的に行っているところは少ないのではないかと。
都度、具体案件において上司・周囲とのやりとりの中で戦略・戦術が練られ、それが結果的に自然なOJTになっていると思われる
- **購買戦略・戦術**は**属人化**しがちで、**暗黙知**の要素も強く、なかなか指導することが難しい。さらに、人によってそれぞれ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
- 知識・スキルの習得も重要だが、現実問題として、目の前の処理案件が山積み、いちいち戦略・戦術を考える時間がないことも多い。**理論と実践のバランス**を取れる人材育成が大事である
- 机上論の**「購買戦略バカ」**は**いない**。自分の経験に裏付けられたものがあるからこそ説得力もあるし、指導もできる。きれいなことだけではわからないことも多い

【背景】なぜ「戦略・戦術策定力」が必要か？

ゴールが設定できても、そこに到達する為に具体的に「何をやるか？」（戦略）、「どのようにやるか？」（戦術）が明確でなければ、望ましい結果を残すことは難しい。購買戦略を語るためには、まず語れるレベルの購買戦略を立案できなくてはならない。

1. 「戦略・戦術策定力」のある人間とは？

- ① 「制約条件」や、その時々「内外部環境」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、予想されるリスクを想定し、その回避に向けて先手管理できる人間
- ③ 最適な購買戦略・戦術を立案する上で必要な経験・知識・スキル・人的ネットワークを持つ人間



2. 「戦略・戦術策定力」のある人間を育てるには？

- ① 環境分析（PEST分析）、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
- ② 定期的に部内勉強会を開催し、持ち回りで「購買成功事例」を発表させる。⇒これを題材に部員全員で討議し、「疑似体験」を通じて参加者全員にノウハウ・着眼点・問題の乗り越え方等を習得させる
- ③ 経験が少ない段階や、難易度の高い案件においては、上司や周囲に相談させ、一緒に購買戦略・戦術を立案する（上司は「こうやってみたら？」とヒントを与えると共に、必要に応じて「次回は私も同席交渉する」等、助け舟を出す）

【その他】

- 多くの企業では購買戦略・戦術の立て方に関する教育を体系的に行っているところは少ないのではないか。都度、具体案件において上司・周囲とのやりとりの中で戦略・戦術が練られ、それが結果的に自然なOJTになっていると思われる
- 購買戦略・戦術は属人化しがちで、暗黙知の要素も強く、なかなか指導することが難しい。さらに、人によってそれぞれ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うまくいかない
- 知識・スキルの習得も重要だが、現実問題として、目の前の処理案件が山積し、いちいち戦略・戦術を考える時間がないことも多い。理論と実践のバランスを取れる人材育成が大事である
- 机上論の「購買戦略バカ」はいらない。自分の経験に裏付けられたものがあるからこそ説得力もあるし、指導もできる。きれいなことだけではわからないことも多い

【背景】 なぜ「豊富な引出し」が必要か？

最適な購買戦略を語る為には、**経験・知識・スキル**等に関する**幅広いレパートリー**（引出し）が必要となる。「**この場合はこうすべき**」、「**これはあの人に聞けばいい**」等、状況に応じて数多くの選択肢の中から最適なカードを出せる人に結果はついてくる。

1. 「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



2. 「豊富な引出し」を持つ人間を育てるには？

- ① たくさんの本を読む・購買セミナー/社外勉強会に参加する・資格を取得することを推奨する (Off-JT・自己啓発)
 - たくさんの本を読んでいる人・日常的に勉強している人は引出しが多い
 - ある程度実戦経験を積んだ上で購買を体系的に学ぶと、モヤモヤしていたものが明確になり、引出しも整理できる。
- ② 様々な部門/業務をローテーションさせる
 - 特に若い頃はローテーションを通じて幅広く仕事を覚えたり、人的ネットワークを広げたりできる
- ③ 見本となる先輩を配置する
 - 周囲にあこがれる先輩がいると、その人間から吸収しようとする。そこから引出しが増える
- ④ キーマンとのネットワークを作らせる
 - 相談できる各部門のキーマンとの人的ネットワークを作る。(人的ネットワーク拡大 = 引出し増加につながる) ……いまどうやってつなぎますか？
- ⑤ 現場にいかせる
 - 自ら現場にいき、見る、聞く、嗅ぐ、感じるなど五感で吸収したものは自分の中に深く浸透する……リモートでどこまで実践、実感させるか
- ⑥ プールに落とす (実戦をやらせる)
 - 自分達も実戦の中で追い込まれた時、恥ずかしかった時、くやしかった時に多くを学び、引出しが増えた

【背景】なぜ「豊富な引出し」が必要か？

最適な購買戦略を語る為には、**経験・知識・スキル**等に関する**幅広いレパートリー**（引出し）が必要となる。「**この場合はこうすべき**」、「**これはあの人に聞けばいい**」等、状況に応じて数多くの選択肢の中から最適なカードを出せる人に結果はついてくる。

1. 「豊富な引出し」を持つ人間は？

- 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



2. 「豊富な引出し」を持つ人間を育てるには？

- ① たくさんの本を読む・購買セミナー/社外勉強会に参加する・資格を取得することを推奨する（Off-JT・自己啓発）
 - たくさんの本を読んでいる人・日常的に勉強している人は引出しが多い
 - ある程度実戦経験を積んだ上で購買を体系的に学ぶと、モヤモヤしていたものが明確になり、引出しも整理できる。
- ② 様々な部門/業務をローテーションさせる
 - 特に若い頃はローテーションを通じて幅広く仕事を覚えたり、人的ネットワークを広げたりできる
- ③ 見本となる先輩を配置する
 - 周囲にあこがれる先輩がいると、その人間から吸収しようとする。そこから引出しが増える
- ④ キーマンとのネットワークを作らせる
 - 相談できる各部門のキーマンとの人的ネットワークを作る。（人的ネットワーク拡大 = 引出し増加につながる）
- ⑤ 現場にいかせる
 - 自ら現場にいき、見る、聞く、嗅ぐ、感じるなど五感で吸収したものは自分の中に深く浸透する
- ⑥ プールに落とす（実戦をやらせる）
 - 自分達も実戦の中で追い込まれた時、恥ずかしかった時、くやしかった時に多くを学び、引出しが増えた ¥

- 上司は「親心」・「意図」をもって、「深さ」や「水温」も考慮しながら「どのプールにいつ落とすかを考える必要がある
- 上司はプールに落とせばなしではなく、ちょっとしたきっかけ作り（ヒントを与える）、自信を与えることも大事



【その他】

➢ ネット社会以降、「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⇒ネット社会になっても知識の継続的習得は重要である

【背景】なぜ「豊富な引出し」が必要か？

最適な購買戦略を語る為には、**経験・知識・スキル**等に関する**幅広いレパートリー**（引出し）が必要となる。「**この場合はこうすべき**」、「**これはあの人に聞けばいい**」等、状況に応じて数多くの選択肢の中から最適なカードを出せる人に結果はついてくる。

1. 「豊富な引出し」を持つ人間は？

- 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



2. 「豊富な引出し」を持つ人間を育てるには？

- ① たくさんの本を読む・購買セミナー/社外勉強会に参加する・資格を取得することを推奨する（Off-JT・自己啓発）
 - たくさんの本を読んでいる人・日常的に勉強している人は引出しが多い
 - ある程度実戦経験を積んだ上で購買を体系的に学ぶと、モヤモヤしていたものが明確になり、引出しも整理できる。
- ② 様々な部門/業務をローテーションさせる
 - 特に若い頃はローテーションを通じて幅広く仕事を覚えたり、人的ネットワークを広げたりできる
- ③ 見本となる先輩を配置する
 - 周囲にあこがれる先輩がいると、その人間から吸収しようとする。そこから引出しが増える
- ④ キーマンとのネットワークを作らせる
 - 相談できる各部門のキーマンとの人的ネットワークを作る。（人的ネットワーク拡大 = 引出し増加につながる）
- ⑤ 現場にいかせる
 - 自ら現場にいき、見る、聞く、嗅ぐ、感じるなど五感で吸収したものは自分の中に深く浸透する
- ⑥ プールに落とす（実戦をやらせる）
 - 自分達も実戦の中で追い込まれた時、恥ずかしかった時、くやしかった時に多くを学び、引出しが増えた

- 上司は「親心」・「意図」をもって、「深さ」や「水温」も考慮しながら「どのプールにいつ落とすかを考える必要がある
- 上司はプールに落とせばなしではなく、ちょっとしたきっかけ作り（ヒントを与える）、自信を与えることも大事



【その他】

➢ ネット社会以降、「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⇒ネット社会になっても知識の継続的習得は重要である

【背景】 なぜ「情報収集・分析・加工力」が必要か？

- ① ステークホルダーに適切な情報提供を行うため
 - 顧客・社内要求元・同僚・サプライヤー等、幅広いステークホルダーに的確でタイムリーな情報を提供できるようにする
- ② 最適な購買戦略・戦術を適用するため
 - 情報収集・分析を通じて「攻め」と「守り」のポイントを見極め、よりよいサプライヤーから、よりよいものを、よりよい方法で、よりよい価格で購入できるようにする
- ③ 関係者の巻き込み/説得を容易にするため
 - 入手情報 (INPUT) を分析・加工して説得材料 (OUTPUT) にまとめ、関係者の巻き込み/説得に活用できるようにする

何の情報が必要か？

- A) 素材・製品市況情報、為替情報
- B) サプライヤー/商品情報
- C) 新製品、新技術情報
- D) 政治 (法律) ・経済・社会動向 (世の中の動きに関する情報)
- E) 競合他社情報 (技術、価格、使用サプライヤーなど)
《調査方法》
 - 調査会社に依頼
 - サプライヤーからヒアリング
 - 展示会等で情報収集
 - 他社製品のテアダウン
- F) リスク情報 (商流の源流まで調査しないとわからないことも多い)
 - 災害情報 (暴動、自然災害、火災事故など)
 - 生産中止情報
 - サプライヤー信用情報 (財務情報、倒産情報など)
 - 品質、規格 (協会に入って確認している)
 - CSR関連情報 (法令順守、環境保護できているか?)

どこから情報入手するか？

- A) 新聞・メルマガ等の刊行物
- B) ネット検索
- C) 展示会
- D) サプライヤー (メーカー、販売会社)
 - 目で情報をかせぐことが大事
 - 相手トップから直接入手した情報は貴重
- E) 社内関係部門
- F) 社外会合 (購買ネットワーク会、勉強会等)



1. 「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 積極的に情報発信する人間 ⇒ 情報発信する人には、逆に情報も入ってくる
- ③ 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
- ④ 複数のソースを使い、情報のウラを取ることができる人間
- ⑤ 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
- ⑥ パソコンスキルの高い人間 (EXCEL・Power Point・社内システム等)



2. 「情報収集・分析・加工力」のある人間を育てるには？

- ① 情報収集・分析・加工の方法や、わかりやすい資料・相手を説得できる資料の作り方・コツをOff-JTで教育する
- ② 社内外の人的ネットワークを拡大させる
- 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
- ④ 部下の報告に対し、上司が一つ一つ根拠を求めたり、切り口を変えて突っ込んだりすることを繰り返す ⇒ 結果的に「何の調査が重要か」が見えることも多い
- ⑤ 「君の仮説は？」、「何のデータがあったら検証できるか？」を部下に尋ね、考えることを習慣化させる
- ⑥ 必要なパソコンスキルが備わっていない場合でも、あえてデータ分析・加工を担当させる (レベルは相手を見て判断。基本スキルは自主学习でも可)

【その他】

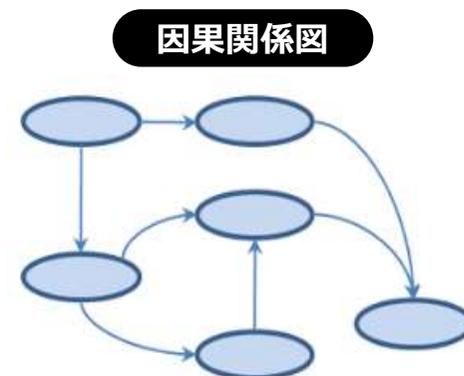
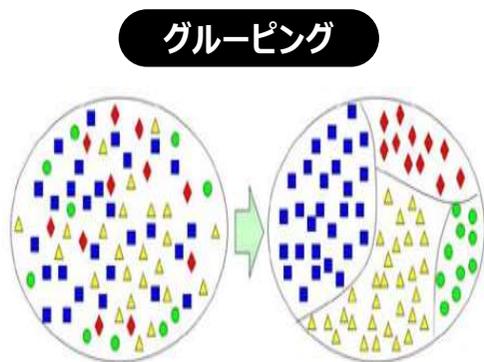
- 新聞だけの情報など、ひとつの情報源だけではNG。自分の足で確認してウラを取った情報でないと簡単に信用できない
- 情報収集⇒分析には2つのアプローチがある。ひとつはデータ収集を網羅的に行い、そこから解を見出す方法。もうひとつは最初に「こうではないか？」の仮説を立て、それを検証するためのデータ収集・分析を行い、仮説を立証する方法。若い頃は前者が多く、結果的にムダな作業が多くなりがち

【背景】 なぜ「論理的思考力」が必要か？
購買担当は、複雑な情報を整理したり、不透明な戦略を練りながら仕事を進めていく必要がある。論理的思考力（ロジカルシンキング）が身につけば、「整理・より分ける力」、「組み立てる力」、「自分の主張を伝える力」が高まり、難易度の高い課題でも、より早く望ましい成果を出せるようになる。

1. 「論理的思考力」のある人間とは？

① 複雑なものごとを整理・より分けることのできる人間

- 「グルーピング」・「マッピング」・「因果関係図」等、物事の構造化し、分析できる（言いたいことをすぐ図示できる）



② 組み立てが上手な人間

- 自分がやりたいことを「コマ割り」のシナリオにできる
- パワーポイント作成時に、筋道立てた並べ方ができる（わかりやすい紙芝居になっている）

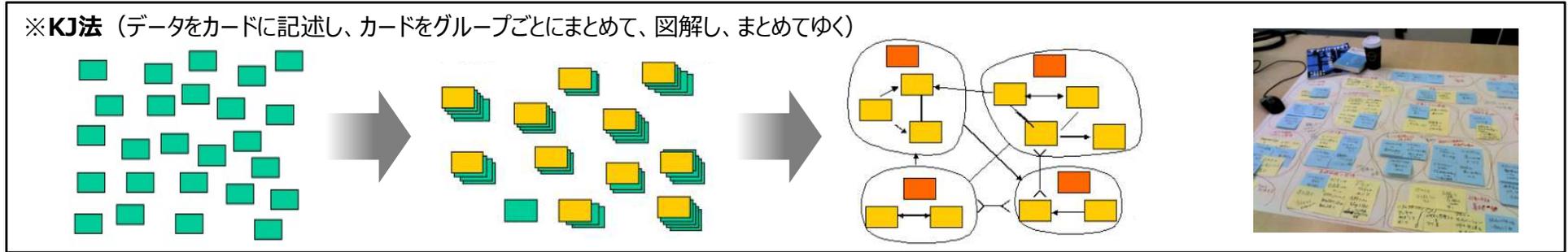
③ 自分の主張を相手が理解しやすいよう、ロジカルに語れる人間

- 明確なメッセージを発信できる（とにかく、わかりやすい！）
- 営業マンが日報を書きやすい、上司等、その人の先にいる人にも説明しやすい内容の話ができる
- 大きな話（総論・全体像）から、小さな話（各論）へ話を展開できる
- 「結論」を先に伝え、その「理由」をあとに続けることができる

2. 「論理的思考力」のある人間を育てるには？

- ① **ロジカルシンキング**を題材としたOff-JT研修を行う、ロジカルシンキングの本を読ませる
- ② 「**KJ法**」をつかった課題解決策のまとめ役を担当させる

※**KJ法** (データをカードに記述し、カードをグループごとにまとめて、図解し、まとめてゆく)



- ③ 物事の**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
- ④ 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。(説明・指示等の場面で)
その上で、部下から報告・相談があった場で際も、以下を心がけて指導する
 - 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**」や「**ロジックツリー**」を使って物事を説明する

四象限マトリクス



ロジックツリー



【その他】

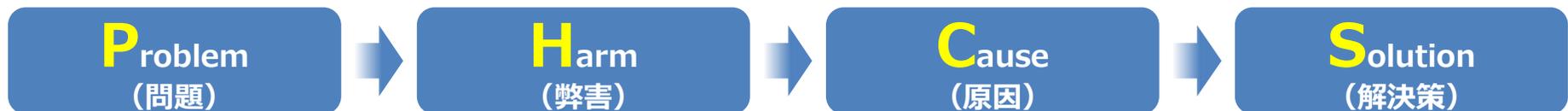
- 論理的思考力のある方は、会議の複雑な議論を交通整理しながら進めることもできる。
- 論理的思考力はメールの内容や作成資料にも表れる。ロジカルだと理解できるし、そうでないと理解が難しい。
- ただ本を読んだだけの論理的思考力は浅い。より多くの場数を踏み、経験・知識が豊富だからこそより論理的思考にも幅が出る。
- 相手を動いてもらう為には、「論理的な根拠」（科学的合理性）と、「相手の感情に訴えること」（人間的情理性）の両方が備わっている必要がある。



- 簡単な「フェルミ推定」もできると購買業務に役立つ
(※フェルミ推定：実際に調査するのが難しい、とらえどころのない数値を、いくつかの身近な手掛かりを元に論理的に推論し、概算すること)

$$\begin{aligned} \text{自社の年間購買額} &= \text{市場規模} \times \text{自社の市場購買シェア} \times \text{平均単価} \\ &= 100\text{万個} \times 20\% \times 2,000\text{円/個} = 4\text{億円/年と推定} \end{aligned}$$

- 論理的思考力とはズレるが、「PHCS」のように物事を説明・説得する際に使えるフレームもあり、活用することで説得力を高めることもできる。



【背景】なぜ「リーダーシップ」が必要か？

購買業務は自ら先頭に立ち、率先垂範して周囲を巻き込みながら、物事を能動的に進めていく姿勢が求められる。
指示待ち、受け身、他人任せでは結果はついてこない。

当チームにおけるリーダーシップの定義

- (1) 自ら主体となって、  「主体性」のある人間
- (2) 周囲(※)を巻き込み、  「巻き込み力」のある人間
- (3) ゴールへ推進する能力  「推進力」のある人間



※ 要求部門・上司/同僚・関連部門・サプライヤー等

1. (1) 「主体性」のある人間とは？

- ① 上司等の指示待ちではなく、自らの動機・意思で、積極的に行動する人間
- ② 失敗を恐れないチャレンジ精神を持つ人間

2. (1) 「主体性の」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」の仕事任せ
- ② 主体性のある行動を評価し、レポートを促す
 - 皆の前で褒める
 - 人事考課で高評価を与える



challenge

・「結果」以上に主体的な考え・行動に基づく「プロセス」や積極的な失敗（挑戦）を評価し、「次も主体的に動こう」という部下のモチベーションを高めることが大事

1. (2) 「巻き込み力」のある人間とは？

- ① 社内外のネットワークが広い人間
- ② 周囲に日ごろから「GIVE」し、関係を築いている人間
 - 自分から積極的に情報発信する
 - 頼まれたことはきちんとやる
- ③ 周囲（ステークホルダー）にプロジェクトの目的やゴールを示し、理解・共感を得ると共に、コーディネート・マネジメントできる人間
 - 相手が自分の役割・行動を具体的にイメージできような説明ができる
 - 相手の立場に立ち、双方のメリット（win-win）を説明できる（購買はステークホルダーへのサービス業！）でも指導してもらえる

自分がまずGiveする人は
必要な時にTakeもできる



2. (2) 「巻き込み力」のある人間を育てるには？

- ① 社内外のネットワークを広げられる環境を作る
 - 様々な社内活動・プロジェクトに参加させる等
- ② 周囲への説明力・説得力を高めさせる
 - プレゼンテーションの機会を増やし等、周囲に説明する「場数」を踏ます等
- ③ あえて「他部門に行って説明してきて」と突き放す（「他流試合」は説明力がないと理解してもらえない）
 - 説明先の人間に、あらかじめ上記目的で部下に行かせる旨を説明しておけば、そちら側でも指導してもらえる

1. (3) 「推進力」のある人間とは？

- ① **率先垂範**できる人間
- ② **課題解決**ができる人間
- ③ **「使命感」**や**「ねばり強さ」**を持つ人間
- ④ 結果が出るまで過程で、周囲を**フォローアップ**できる人間
(督促・尻たたき・要所要所のチェック)



2. (3) 「推進力」のある人間を育てるには？

- ① まずは上司自身が**やってみせ**、自ら推進することの重要性を理解させる
- ② 意図的に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させる
(部下が解決できない課題は上司と一緒に解決策を考え、二人三脚で解決する)
- ③ 小さくてもいいので推進力を必要とする仕事を与えることで**成功体験**を積ませ、**「ミニ達成感」**を味わわせる
- ④ 上司自ら**「使命感」**や**「ねばり強さ」**を**「背中」**で教えると共に、多少壁にあたっては部下に**簡単に諦めさせない**
- ⑤ フォローアップの重要性を理解させ、部下に対し**上司自らもフォローアップ**を行う

【その他】

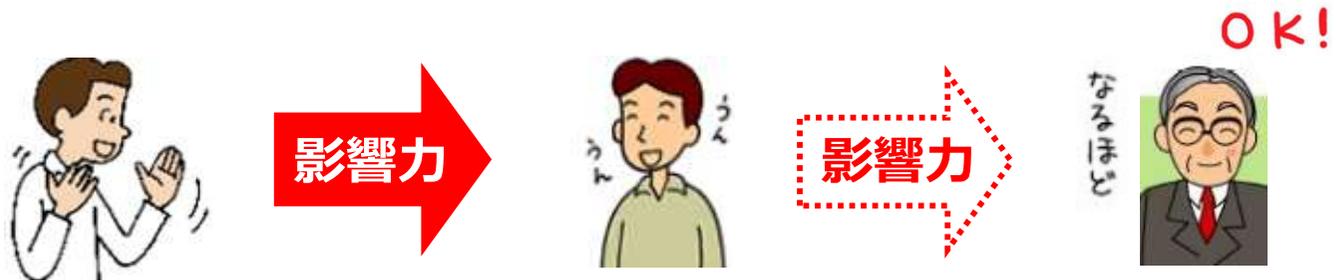
- 心身の健康を維持することはリーダーシップを発揮する為の前提。上司は部下の**体調管理面**も気配りする必要がある
- リーダーシップには様々な解釈があるが、組織（集団）の先頭に立つことだけが「リーダーシップ」ではない
組織の所属メンバーとして、**「自分の組織における役割は何か？」**、**「どのように組織に貢献できるか？」**を自ら考え、実践することも**「メンバーシップ」**という名のリーダーシップである
- 同じ組織の所属メンバーでも、**「メンバーシップ」**を発揮すること（上記）と、リーダーに対する**「フォロワー」**であること（単についていくこと）は違う
- リーダーシップの育成にせよ、他の能力開発にせよ、上司は教育したい人間に対し、現在の能力で達成できると思われる目標（ハードル）より少し高い目標を与え、**能力をストレッチ**していくことが大事（上司は部下の「現在の能力」および「伸びしろ」に対する目利きができることが求められる）

【背景】 なぜ「コミュニケーション力」が必要か？

購買業務は、**ステークホルダー**（要求元・上司等）のニーズをきちんと**理解する**と共に、ゴールに向けた自分の戦略や思いを的確に社内外関係者（関連部門・サプライヤー）に伝え、**相手を説得**したり、**動かしたり**することが求められる。

1. 「コミュニケーション力」のある人間とは？

- ① **「聞く力」**のある人間、理解力のある人間、状況把握力のある人間
- ② **「伝達力」**のある人間
 - 自分の言いたいこと・考えを相手に的確に伝えることのできる人間
 - ストーリー性をもって説明できる人間
- ③ **「影響力」**を与えられる人間
 - 自分の言動によって、相手に影響力を行使できる人間
 - 自分の言動によって、相手の更に先にいる存在（相手の上司等）に影響力を行使できる人間



2. 「コミュニケーション力」のある人間を育てるには？

(1) 「聞く力」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（理解力が高まる）
- ② **相手の立場に立つ**、**相手を知る**（置かれた状況を含む）、**相手の意図を**
考えることが習慣化するよう指導する
- ③ 話を聞かない部下には**「まずはだまって聞け！」**と一喝する

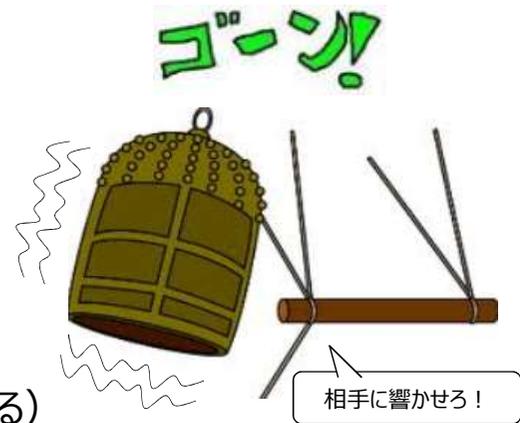


よく聞き、理解しよう

2. 「コミュニケーション力」のある人間を育てるには？

(2) 「伝達力」・「影響力」のある人間を育てるには？

$$\text{伝達力・影響力} = \text{話の合理性} \times \text{伝わり率} \times \text{熱意}$$



- ① **わかりやすい言葉**、**端的な表現**で説明するよう日頃から指導する
- ② 言いたいことを**箇条書き**にしたメモを準備させる（自分の考えを整理する、相手に誤解なく伝える）
- ③ (ア) **Face to Faceの会話**・(イ) **電話**・(ウ) **メール（活字）**を組み合わせ、言いたいことを相手に確実に伝えさせる
 - Face to Faceの後に、同内容のメールを送り、念押しする
 - メールを送った後に、電話で口頭説明する
- ④ **文章力**を高める指導を行う
 - **社内文書担当**を任せる（読んで理解できる文章⇒質問がこない文章⇒行動を促す文章へ）
 - **メール文**を**指導**する（重要なメールは送る前に見せるよう指導する、cc:で上司にメール送信するよう指導する等）
- ⑤ 常に「**相手のメリットは何か？**」の観点から考え、話すよう指導する
- ⑥ 相手（Aさん）の先にいる人間（Bさん）に影響力を行使したい場合、**AさんがBさんに説明しやすいネタ**（情報・資料等）を準備させる

【その他】

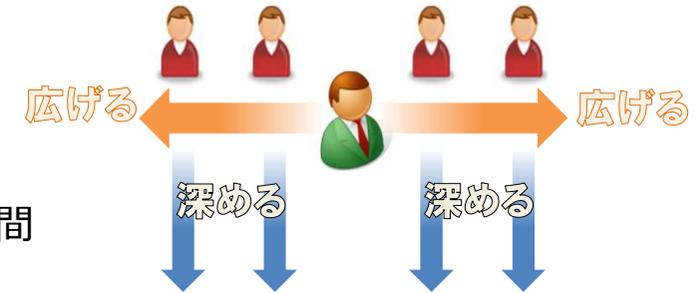
- 一部のステークホルダーから後で「俺は聞いていない」と言わせないよう、適切な**報・連・相**を行うこと、**根回し**することもコミュニケーション力
- **コミュニケーション力 = 相手にYESと言わせる力 = 交渉力**そのもの。（コミュニケーション力のある人間 = 交渉力の高い人間ともいえる）
- 上司・部下等、相手に合わせて**コミュニケーション方法を変える**ことは大事。しかしコミュニケーションの本質は同じ（よく聞く、きちんと伝える）
- 上司はたまに部下がどのような交渉・コミュニケーションをしているかを**チェック**することも大事（交渉の週報を出させるのも案）
- 聞き手の心に残るのは、「静止画」ではなく、「**動画**」として**イメージできた時**である。その為にも、話に**ストーリー性**があり、ひとつひとつの**コマがハッキリ**しており、**臨場感**を持たせる話し方が重要（最近はITスキルが高く、ネットで色々調べると得意な方も多いが、その情報に「質感」「動画」がない為、話に重みがない）

【背景】なぜ「人的ネットワーク」が必要か？

購買業務は、幅広く社内関連部門や社内外の情報ソースの協力を得ながら、幅広い選択肢の中から最適なサプライヤーを選定したり、最適な交渉プロセスを実践していく必要がある。その為に、日頃から社内外に幅広い人的ネットワークを持つことが求められる。

1. 「人的ネットワーク」がある人間とは？

- ① 公私の集まり・活動に積極的に参加する前向きさある人間
- ② できる限り「直接会いに行くこと」を大事にする人間
- ③ ちょっとした心配り・相手への配慮ができる人間
- ④ 人的ネットワークを「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. 「人的ネットワーク」がある人間を育てるには？

- ① 公私の集まり（飲み会、購買ネットワーク会）に誘い出す、プロジェクトに参画させる（きっかけを与える）
- ② 特に若いうちに多くの担当品目を経験させる
- ③ 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る⇒これまで知らなかった人間に会うチャンス
- ④ できるだけ（ア）Face to Faceの会話 > (イ) 電話 > (ウ) メールを重視するよう指導する

Face to Faceの会話



電話



Eメール



← Better !

- ⑤ 他部門の頼まれごとを一生懸命やるよう指導する
- ⑥ 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）

【その他】

➤ 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 ⇒ キーマンとのつながりは大事

【背景】なぜ「自分のスタイル・言葉」が必要か？

購買戦略には正解はなく、様々なアプローチがある。だからこそ、**自分の得意な購買スタイル**を確立すると共に、**自分で考え、自分の言葉**で語り、自分で実践しながら望ましい結果を勝ち取ることが求められる。

1. 「自分のスタイル・言葉」のある人間とは？

- ① **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
- ② 自分の**個性**や**強み**を認識し、それを生かした「**自分ならではの勝ちパターン**」を確立している人間

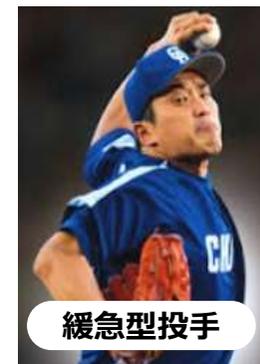
2. 「自分のスタイル・言葉」のある人間を育てるには？

(1) 「自分のスタイル」を持った人間を育てるには？

- ① 同じ目的を達成するにも、**人それぞれのスタイル**があり、様々な**アプローチ**があることを周囲に説明すると共に、部下それぞれの**個性を尊重**した指導・育成を行う
(野球でいうと、剛速球投手もいれば、コントロールと緩急で勝負する投手もいる)
- ② 初めて部署に配属された人間には、「**ロールモデル (見本)**」になる先輩の存在が大きい。スタイルが違って、それぞれ高い成果を上げる先輩を見て真似ながら、部下は試行錯誤の中で自分のスタイルを確立していく
(その人間が育てば、そのスタイルを見て次の後輩が育つ好循環が生まれる)
- ③ 自分のスタイルを確立する上で**場数 (実戦経験)**を踏ませることは不可欠。上司はこの重要性を説き、このような環境を与えることも大事 (この積み重ねが「自分のスタイル」を作っていく。一般的に4~5年かかる?)



剛速球投手



緩急型投手

【その他】

- **コンプライアンス**等はスタイルに関係なく、**全員が持たなくてはならないもの**である。「共通で持つべきもの」と「それぞれが個性を発揮するもの」は明確にしておく必要がある

(2) 「自分の言葉」で語れる人間を育てるには？

- ① 「自分の言葉で語れる」とは、「自分の考えを持つこと」であり、普段から考えることが習慣化していることが大事

自分の言葉で語れる人の好循環



- ② 「どうしたらいいですか？」と相談に来る部下には「君はどうしたら良いと思う？」と返す
(自分自身で考えた案を持って来るよう指導し、「私はこうしたいのですが、いかがでしょう？」となるまで根気よく続ける)



- ③ 考えさせたい部下の下に後輩をつけ、**指導係**をやらせる。教える立場、聞かれる立場になれば、人間は自ら学び、考えるようになる (自尊心を刺激する)
- ④ **活動のリーダー**をやらせる。会議で**プレゼンター**をやらせる。自分がリーダー役になったり、プレゼンテーションしなくてはならない状況になれば、人間は自ら悩み、考えるようになる
- ⑤ 会議の場や、プレゼンテーションを**聞く側の人間**に**質問**する。会議の参加者に対し、「君はどう考える？」と質問を振るまたは、プレゼンテーションを聞いていた部下に「君はどう思った？」と聞くことを習慣化する。⇒周囲は「次は自分が当てられるかも！」となり、日頃から真剣に考えるようになる

【その他】

- 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
- 新社員など、どう受け答えすればわからない部下がいる場合は、あえて**受け答えの見本**を示せる部下に質問を振り、その受け答えを周囲に見せることで学ばせる

【背景】 なぜ「強い意志」が必要か？

ゴールに到達するまでの過程では、様々な**困難・課題**に遭遇する。これを乗り越えるのは最後は**自分の信念**であり、**強い意志**である。これがなければ、最後までやりきり、結果を残すことはできない。

1. 「強い意志を持つ人間とは？」

- ① 「**責任感**」・「**使命感**」・「**熱意**」のある人間
- ② 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. 「強い意志」を持つ人間を育てるには？

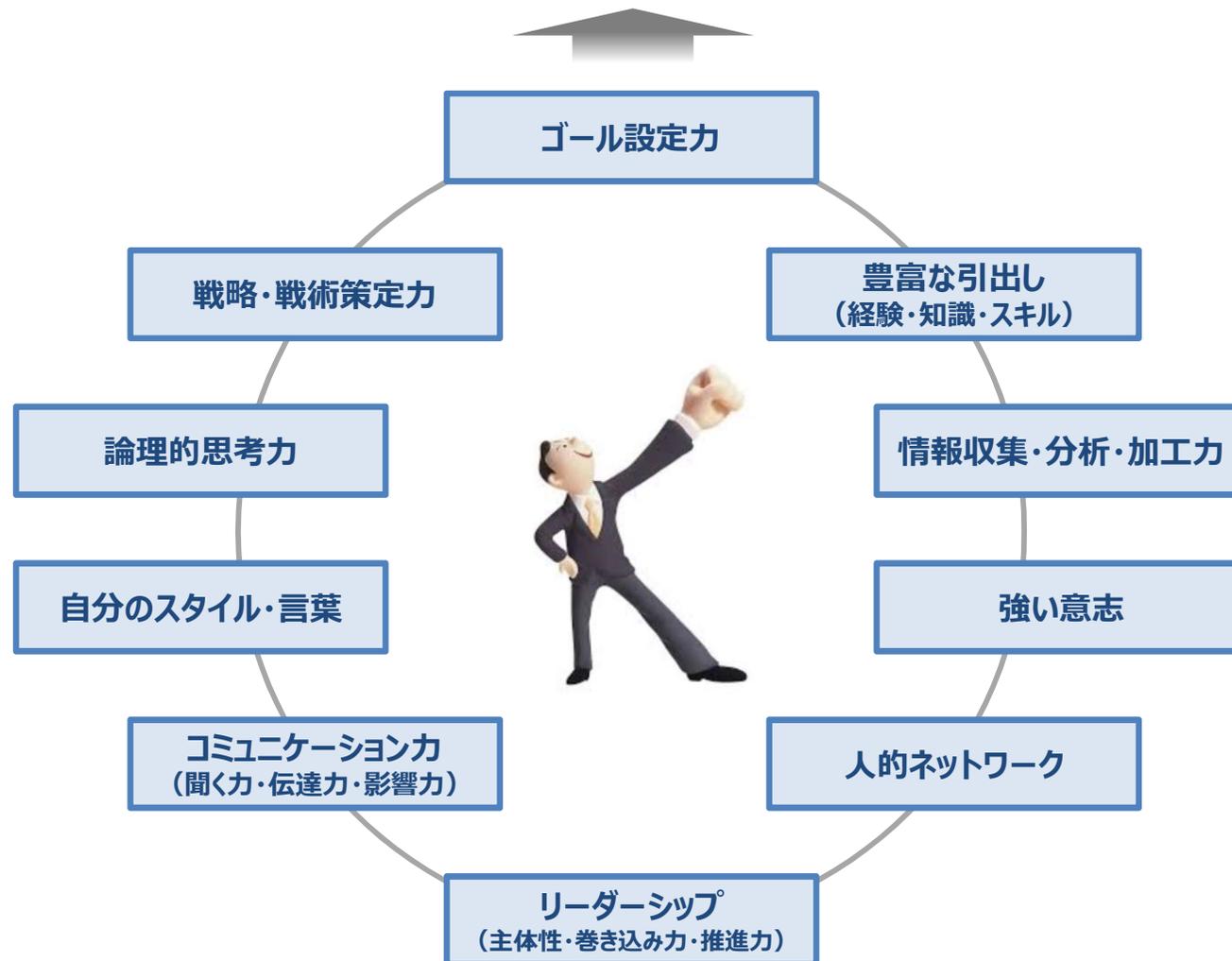
- ① 最後まで**やり遂げさせる**。失敗してもやり遂げさせ、**自信**を持たせる
(一度ハードルの高い課題をクリアした「成功体験」ができれば、次回からは自主的に最後までやり遂げるようになる。)
- ② 上司自身が「**やりきる姿**」、「**あきらめない姿**」を背中で見せる
- ③ 部下に「**コミットメント**」させ、言ったことに責任を持たせる (必ず守らせる) 「**有言実行**」の文化を育成する
- ④ 部下が「**自分が最後の砦**」という状態に置き、自分が動かないと、自分が周囲を説得しないといけない状態にする
- ⑤ 購買部門の場合は「**買えない**」等の否定的な**言動を禁句**にする
(「買えない」の言葉を容認すると全体に蔓延してしまう)

【その他】

➤ 購買業務に限らず、結果を残す為に、最後は「**気持ち**」・「**精神論**」が大事

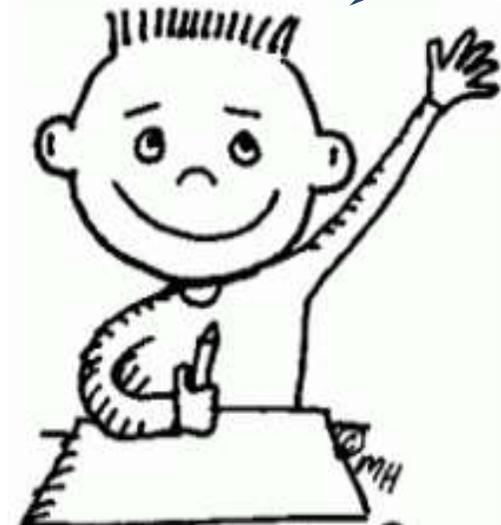
すべての人材育成の要素は相互に関係し合っており、総合的に伸ばしていく必要がある

「自らの**購買戦略**を語り、**結果**を残す人」



1. はじめに
2. 取り組む「6つの研究テーマ」
3. 《研究テーマ①》「求められる購買の人物像の検討」
4. 《研究テーマ②》「必要な要素の検討」
5. 《研究テーマ③》「人材育成手法の検討」
6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」
7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」
8. 《研究テーマ⑥》「他社事例の研究」
9. まとめ

Questions?
Suggestions?

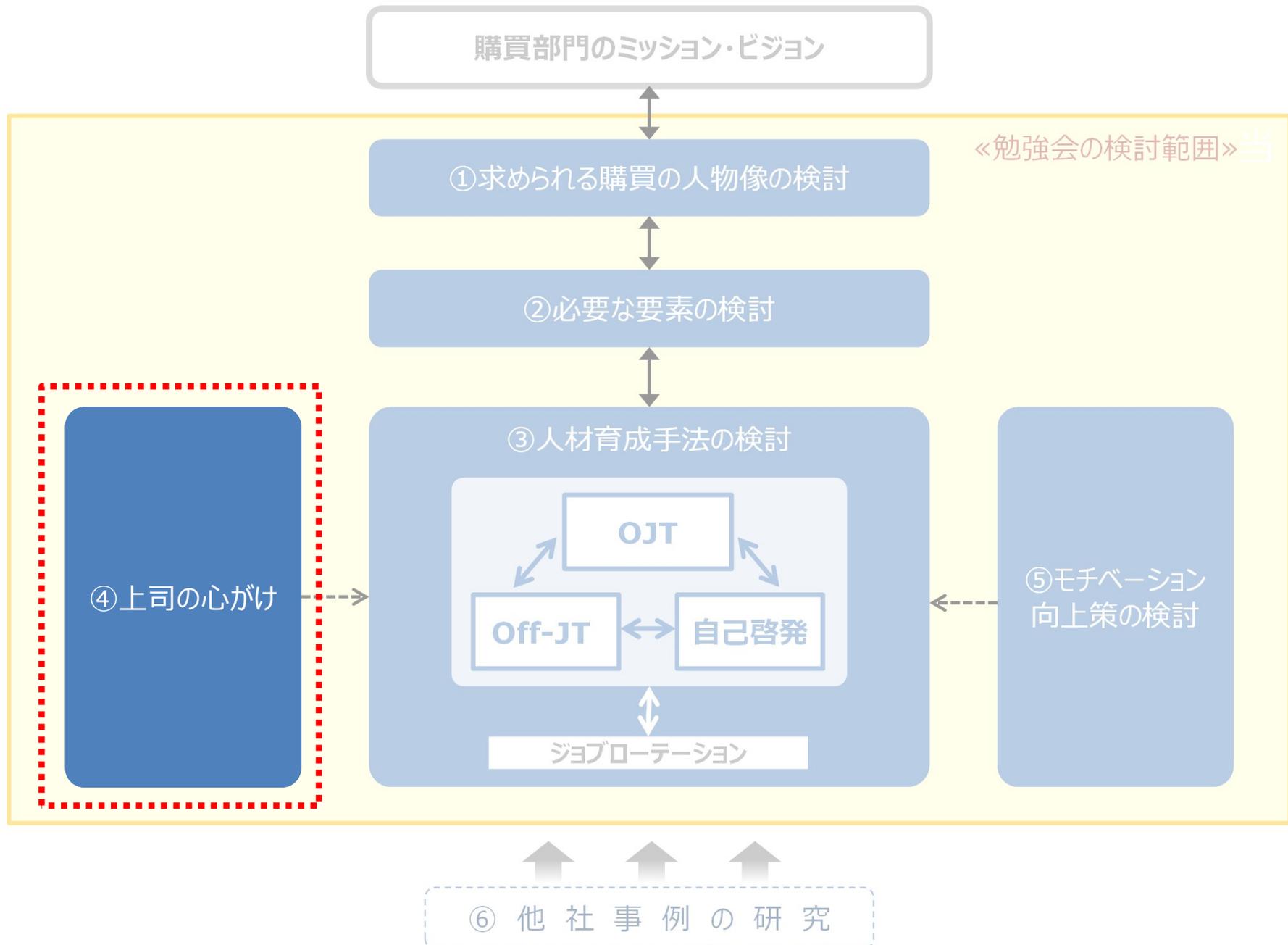


1. はじめに
2. 取り組む「6つの研究テーマ」
3. 《研究テーマ①》「求められる購買の人物像の検討」
4. 《研究テーマ②》「必要な要素の検討」
5. 《研究テーマ③》「人材育成手法の検討」
6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」
7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」
8. 《研究テーマ⑥》「他社事例の研究」
9. まとめ



6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」

【研究テーマの相関図】



その1

「**ファンダメンタルスキル**」の向上を意識しよう！

その2

計画性・意図をもって指導しよう！

その3

部下の「**成熟度**」にあわせて**指導方法**を変えよう！

その4

「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5

「**庭師の心**」で部下を育てよう！

その6

上司自らが「**お手本**」となろう！

その7

部下の**モチベーション**を高めよう！



↑「理想の上司」トップらしい

6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」

その1

ファンダメンタルスキル の向上を意識しよう！

《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

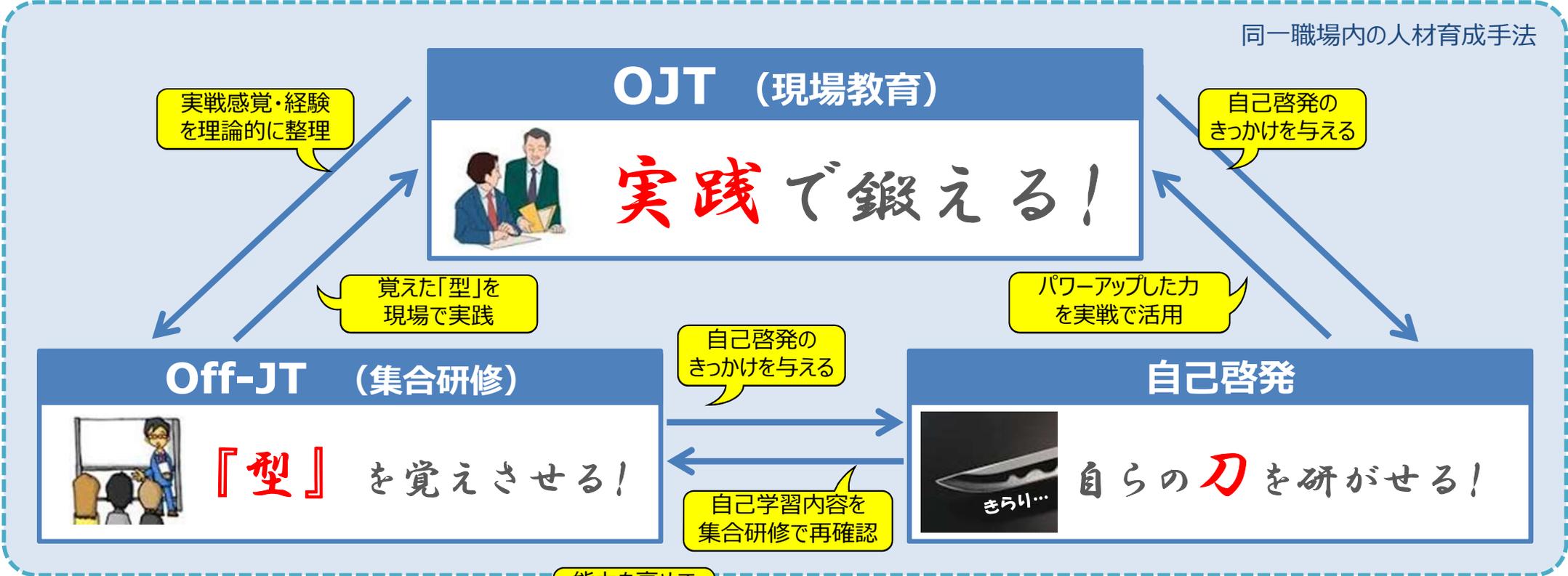
(購買技術)

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

その2 **計画性・意図**をもって指導しよう！



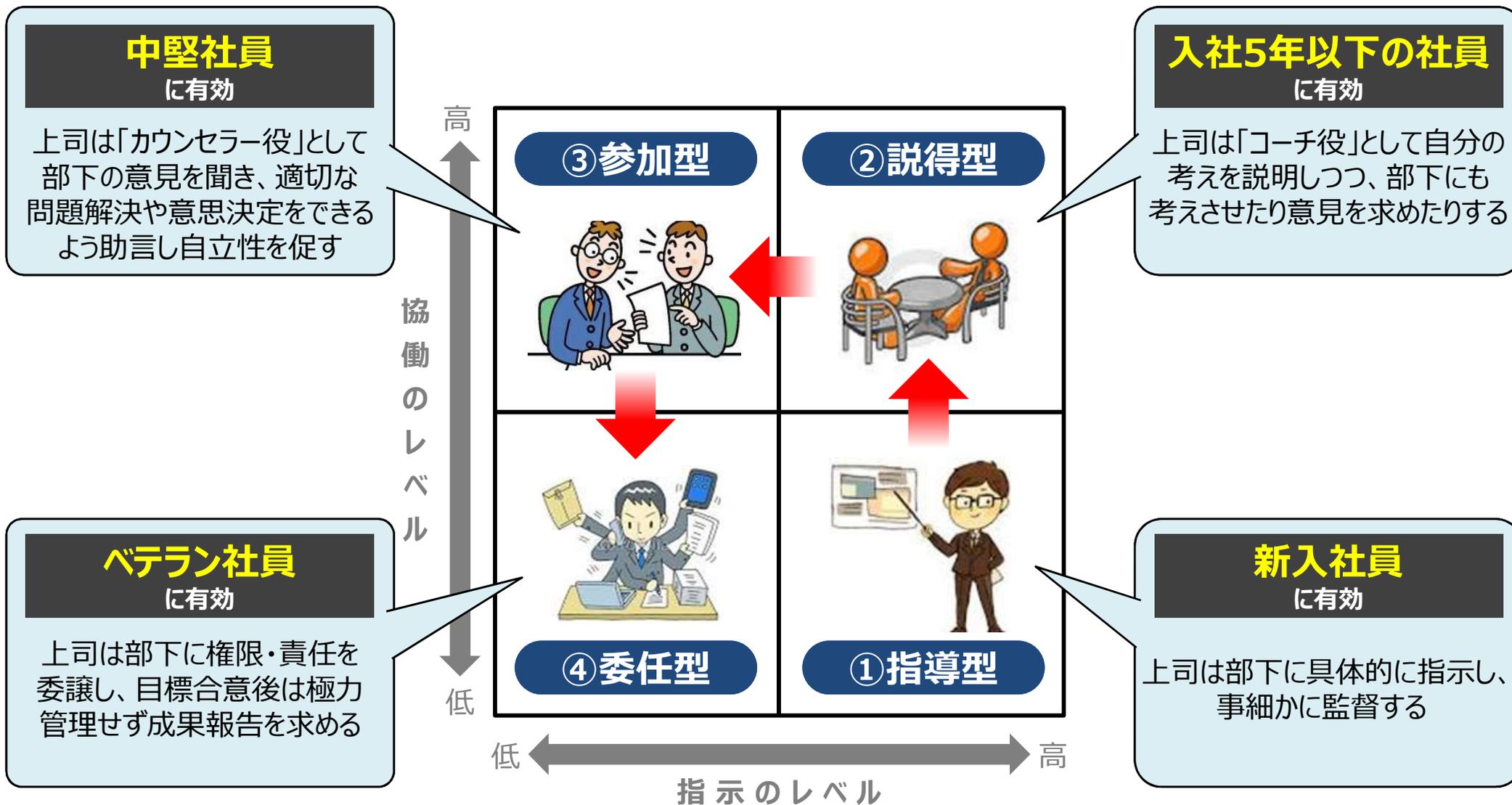
：指導上のポイント

6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」

その3

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

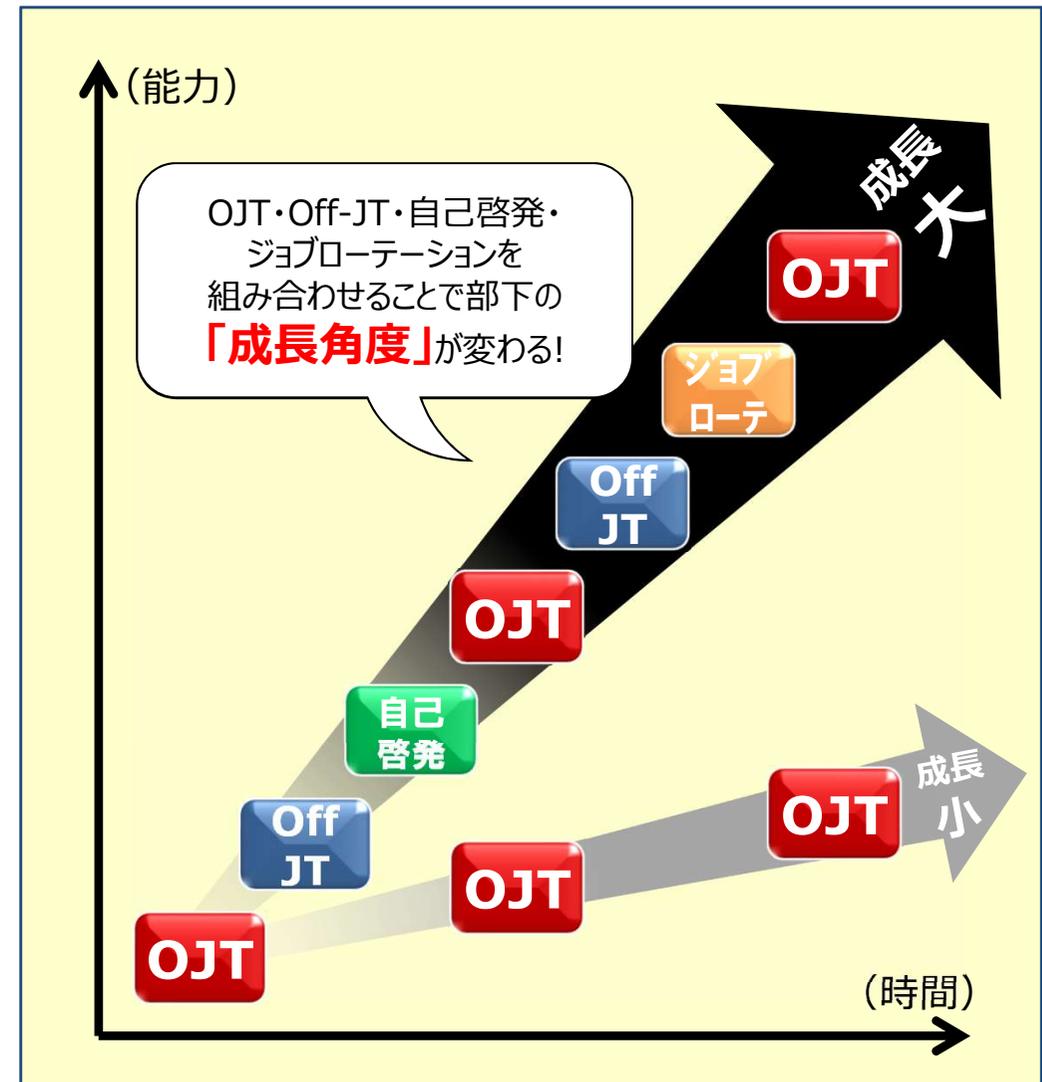


※SL理論 (Situational Leadership Theory)

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。

「OJT」・「Off-JT」・「自己啓発」・「ジョブローテーション」について

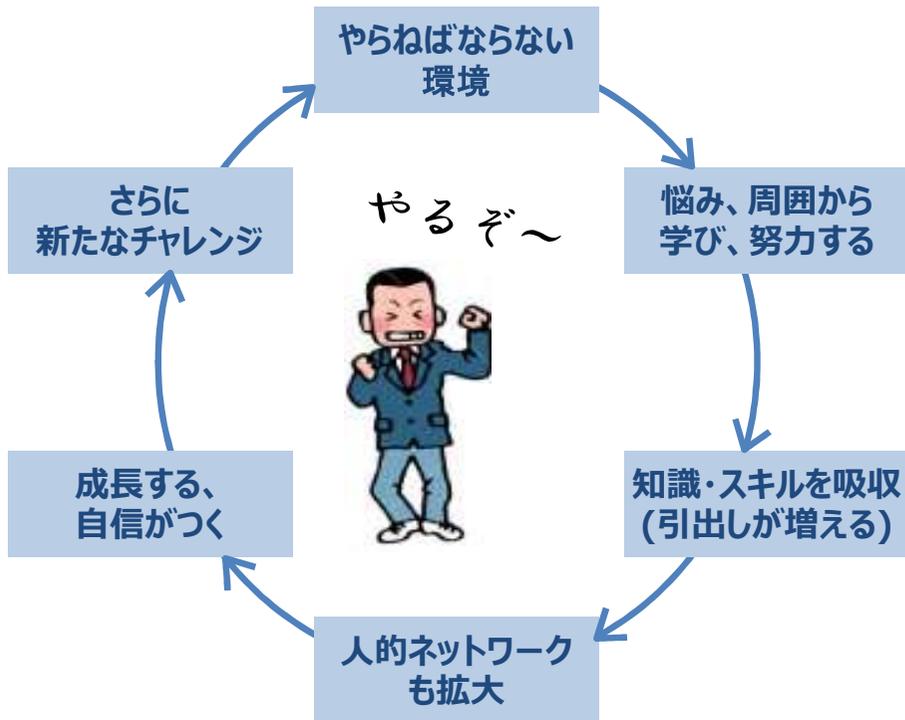
- OJTは実践的で有効だが、やる人間の「独自ワールド」。Off-JTで疑問に感じていたことを理論的に物事を体系化することで現場に戻った後の「成長角度」を高めることができる。節目節目のOff-JTは重要。
- ある程度の実務経験・OJTを積んだ上でOff-JTをやった方が効果的。問題意識がない状態で参加しても得るものが限られる。
- OJTは状況が異なる中でその都度行われる為、そのアプローチが良かったのか検証が難しい。反面、Off-JTで行われるケーススタディでは複数の受講者が同じ状況で対策を考える為、自分と他の人のアプローチの違いを確認でき、視野が広がる。
- 部下の自己啓発を促す為には、「この本良いから読んでみたら?」、「購買ネットワーク会に参加してみたら?」等、上司がきっかけを与えることが大事。
- ジョブローテーションは新しい人脈形成、新しい知識や「ものの見方」に接することができる、人材育成に有効。反面、長期視点で計画的に行われるケースが少なく、「行き当たりばったり」になりがち。これでは部下は育ちにくいし、モチベーションも上がらない。



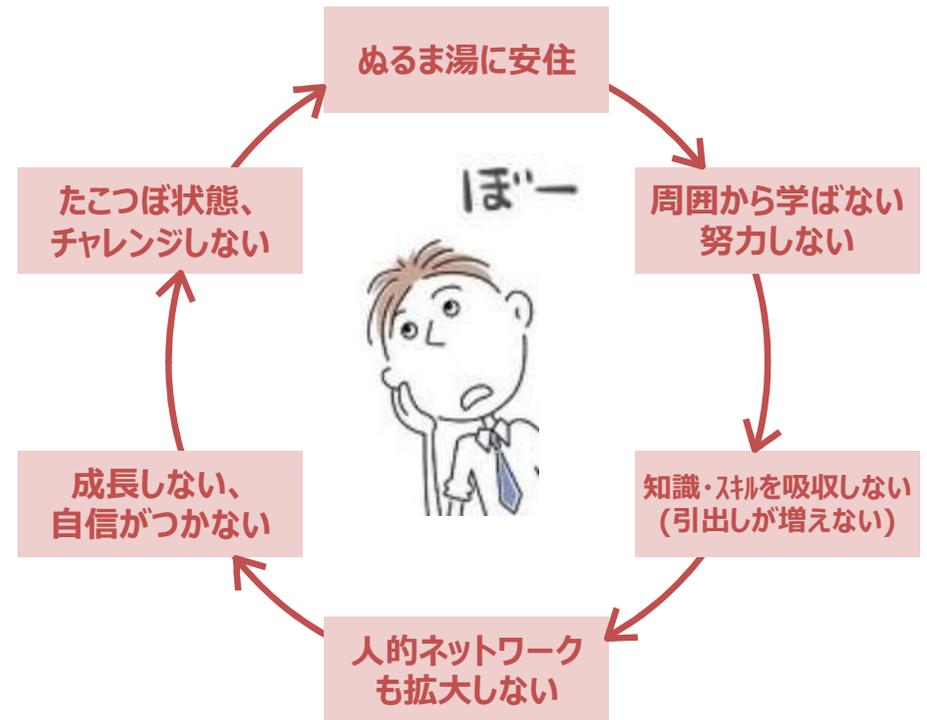
その4

「やる気がある人間」に「やらねばならない環境」を与えよう！

やる気がある人間 = 正のスパイラルへ



やる気のない人間 = 負のスパイラルへ



目指す方向

- 上司の役割は、やる気のある人間に適切な環境を与え、好循環でスパイラルアップするようウォッチし、**支援・後押し**することである。

- 何をして負のスパイラルから抜け出せない部下の育成が難しい⇒諦めて**人事に相談**することも検討。
- ただ、チャンスを与えるとスイッチが入って**変貌する人間**もいる

その5

「庭師の心」で部下を育てよう！

長い目で、時間をかけて小さいことを積重ねる



長所と潜在力を伸ばす

その6

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

その7

部下の **モチベーションを高めよう** ！

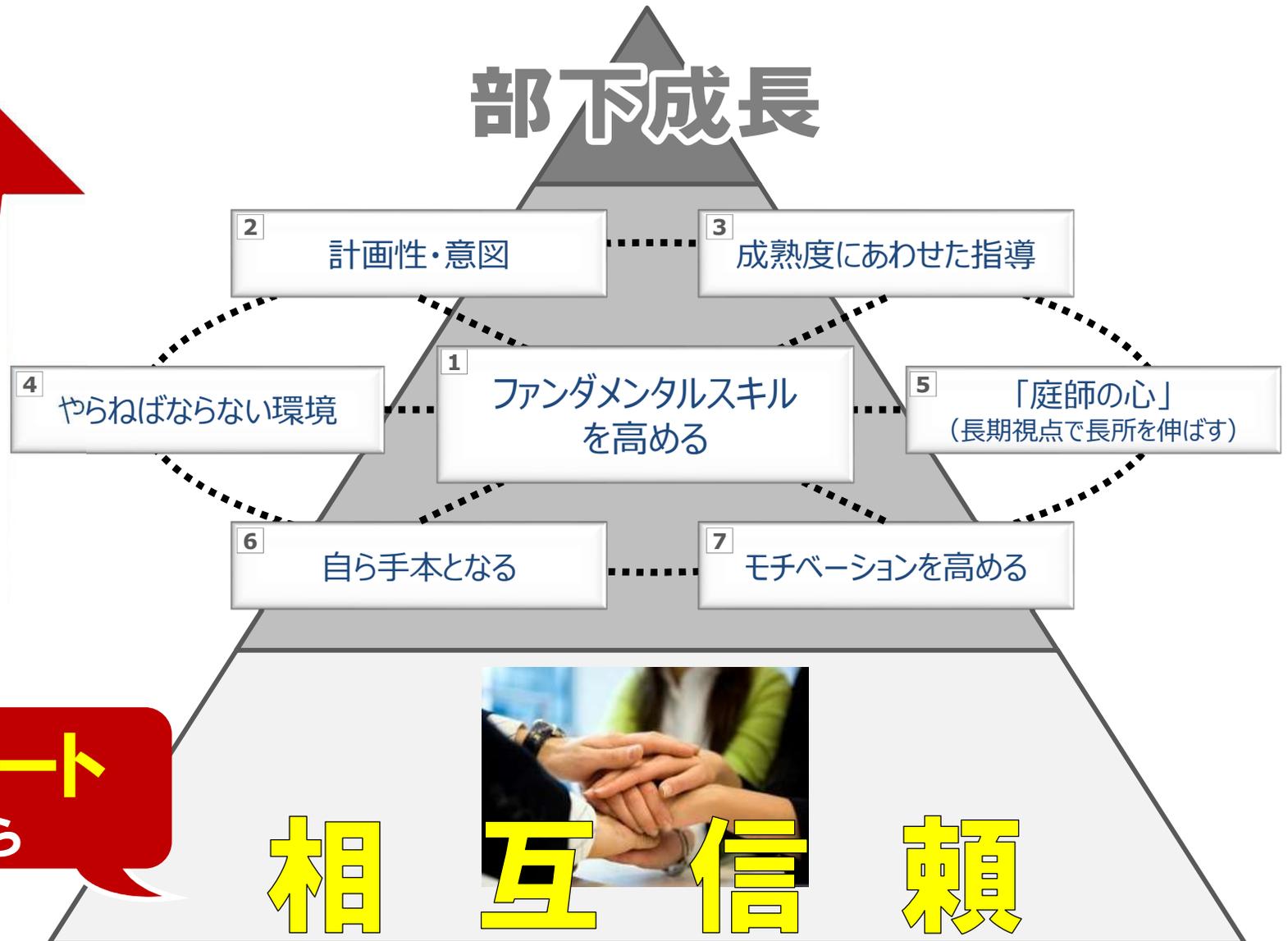


具体的には次のセクションで！

まとめ

「相互信頼の構築」こそが部下育成の土台！

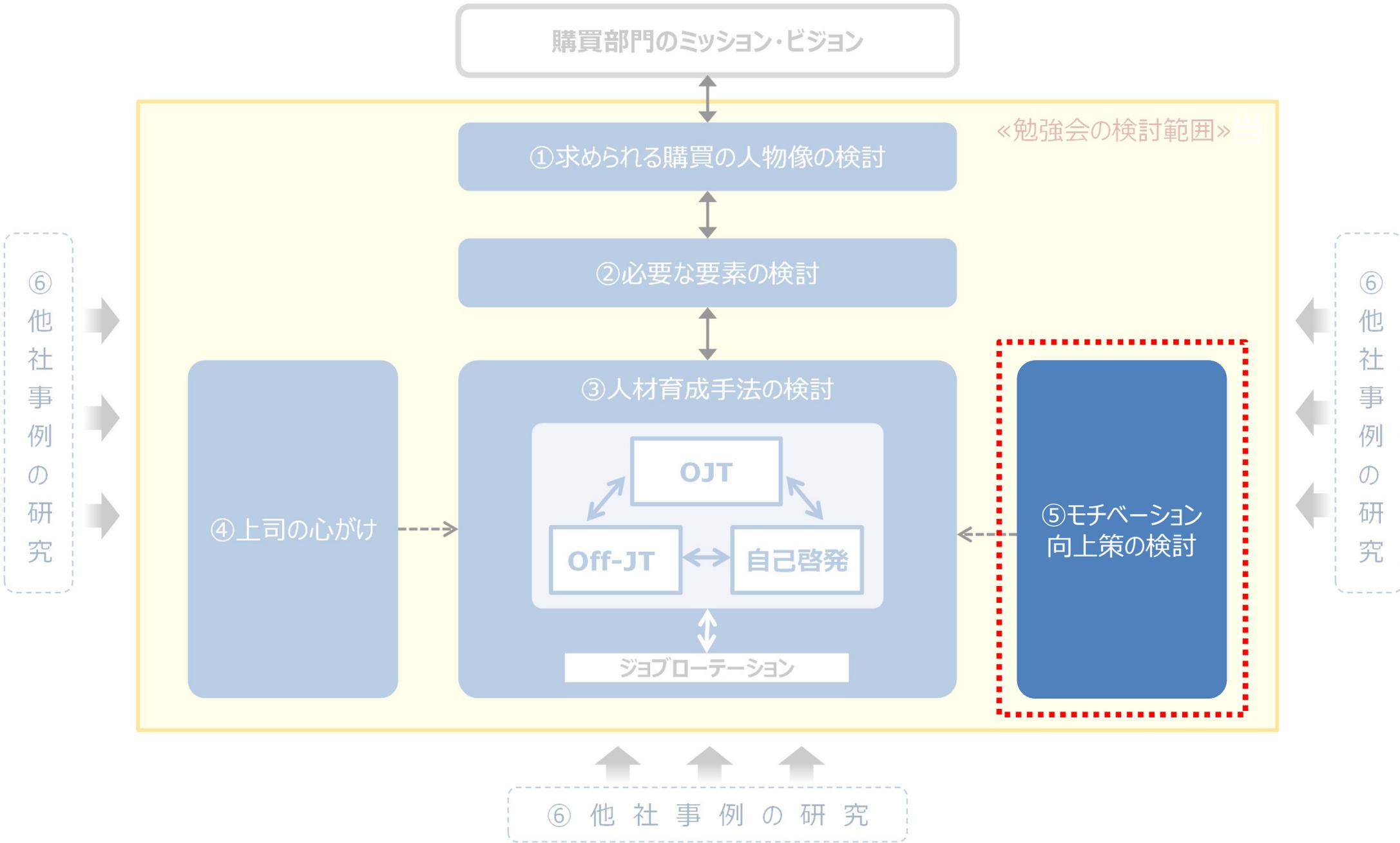
部下成長



1. はじめに
2. 取り組む「6つの研究テーマ」
3. 《研究テーマ①》「求められる購買の人物像の検討」
4. 《研究テーマ②》「必要な要素の検討」
5. 《研究テーマ③》「人材育成手法の検討」
6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」
7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」
8. 《研究テーマ⑥》「他社事例の研究」
9. まとめ



【研究テーマの相関図】



7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」



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. **モチベーションが高い人**は、教育プログラム等なくても自己研さんと日頃の努力である程度**高い能力を身につける**ことができる。
3. **成果（パフォーマンス） = 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、それは組織の成果に即反映される。



4. 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（？）。

勉強会として研究課題の一つとしたい

7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」

(1) 部下の自信を高める

- ① 部下の**長所・強み**を再認識させる、**成長を実感**させる
- ② 難易度の高い仕事を任せて**成功体験**をさせる
- 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

(2) 部下に目標を持たせる

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

(3) 部下に「重要感」を持たせる

- ① 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
- ② 積極的に部下の**意見を聞き**、反映する（部門計画等）
- ③ **重要な仕事・役割**を任せる、重要な会議・交渉に同席させる

(4) 部下に刺激を与える

- ① **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 **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
- ③ **選抜型の研修**等に参加させる機会をつくる

(5) 部下の納得感・安心感を高める

- 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 **一体感**ある雰囲気を作る（コミュニケーション・チームワーク等）
- ③ 仕事を頼む時「**責任は私がとる**」と安心感を与える

(6) その他

- ① 部下のアウトプットに適切に**フィードバック**する
- 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

部下
イキイキ

モチベーションUP



7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」

(1) 部下の自信を落とす…

- ① 部下の短所・失敗ばかり注意する、周囲の前で叱責する
- ② 簡単な仕事しかさせない、成功体験の前にやめさせる
- 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) 部下の目標意識を削ぐ…

- ① 上司自身が会社や職場批判、仕事のグチばかり
- ② 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
- ③ 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

(3) 部下に「重要感」を与えない…

- ① 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
- ② 部下の意見を軽視する、ダメな理由を並べる
- ③ 重要情報を共有しない（部下は周囲の噂から察する。。。）

(4) 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、部下同士のなあなあな関係を放置する

(5) 部下の納得感・安心感を与えない…

- ① 仕事の目的・背景・ゴールを説明せず、「いいからやって!」
- ② 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 手柄は上司、失敗は部下のせいにする

(6) その他…

- ① 部下のアウトプットにフィードバックしない
- 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）

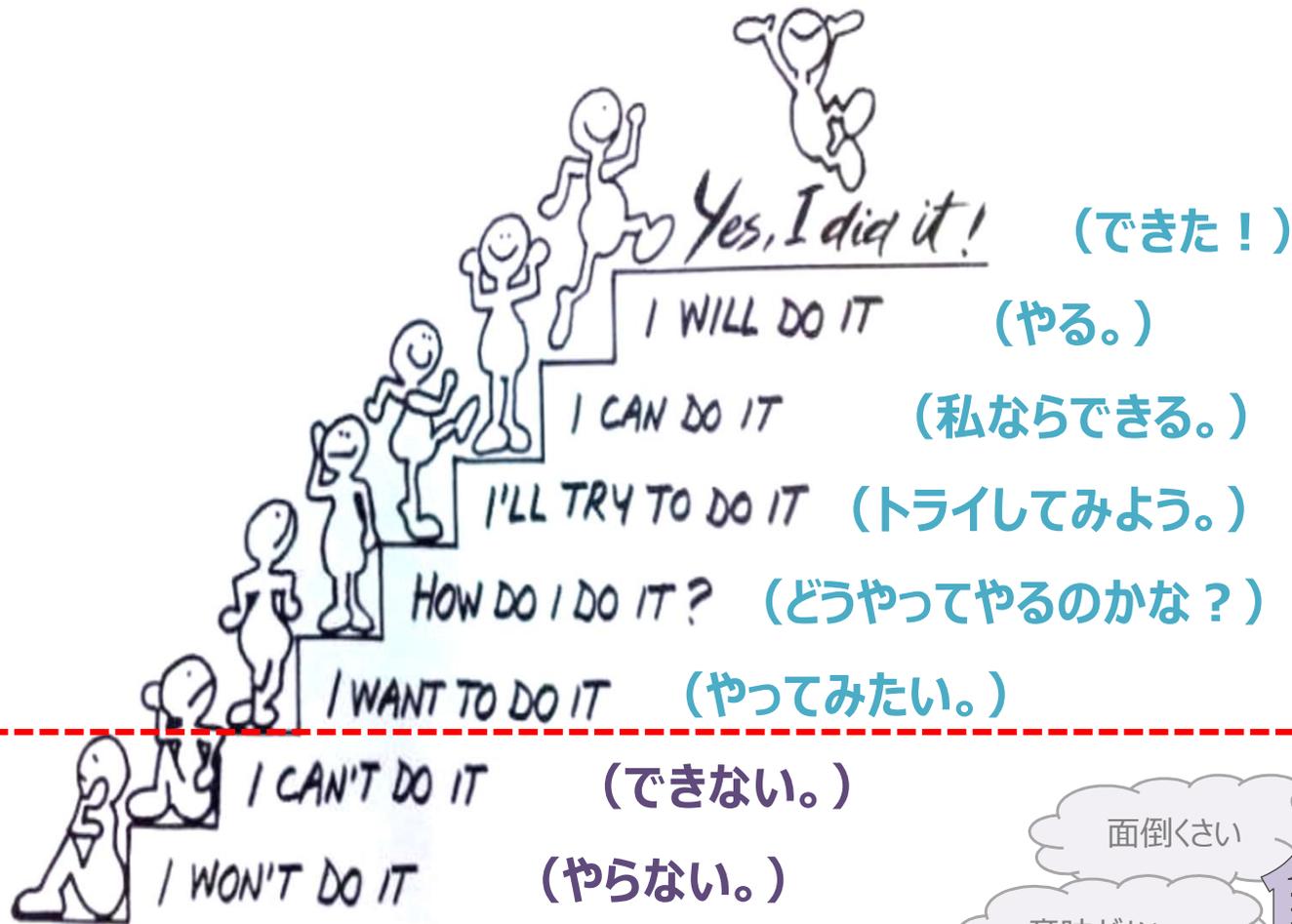
べからず集

モチベーションDOWN ↓



今日はどのステップまで到達できたかな？

WHICH STEP HAVE YOU REACHED TODAY?



この壁を超えろ!

面倒くさい

やる気がでない

メリットがない

意味がない

負の言葉たち

やりかたがわからない

目的が不明

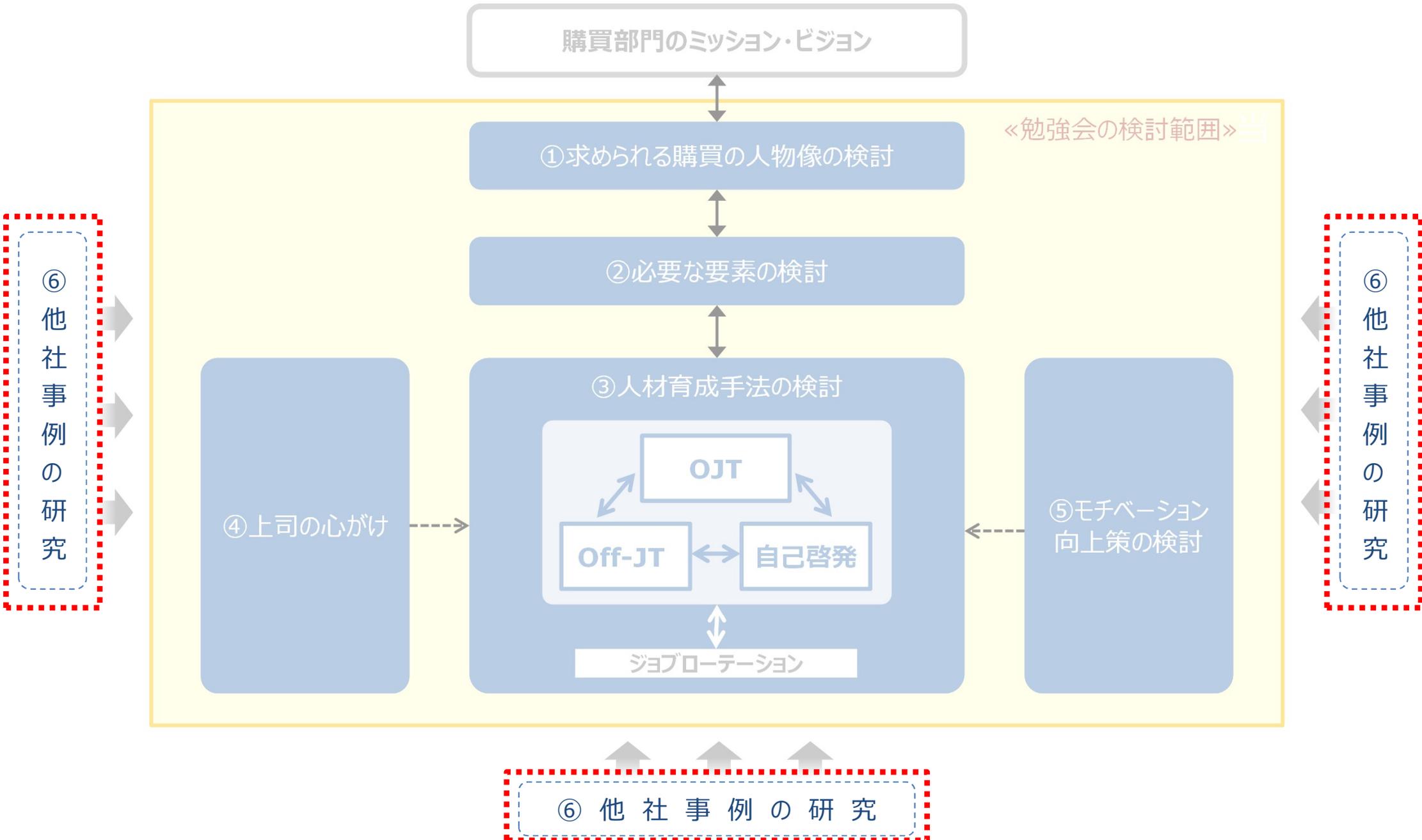
自信がない

出典 : <http://sylviaperreault.com/en/which-step-have-you-reached-today/>をもとに加工

1. はじめに
2. 取り組む「6つの研究テーマ」
3. 《研究テーマ①》「求められる購買の人物像の検討」
4. 《研究テーマ②》「必要な要素の検討」
5. 《研究テーマ③》「人材育成手法の検討」
6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」
7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」
8. 《研究テーマ⑥》「他社事例の研究」
9. まとめ



【研究テーマの相関図】



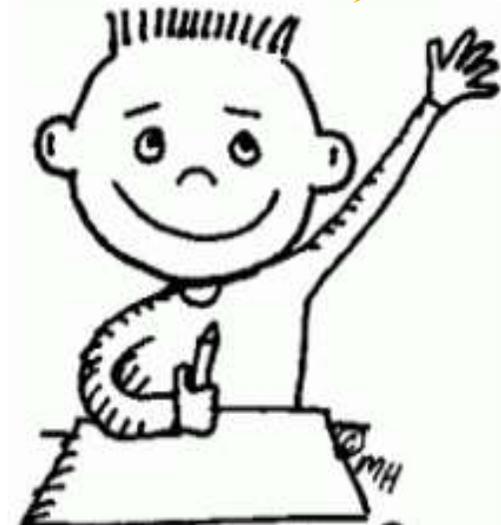
1. はじめに
2. 取り組む「6つの研究テーマ」
3. 《研究テーマ①》「求められる購買の人物像の検討」
4. 《研究テーマ②》「必要な要素の検討」
5. 《研究テーマ③》「人材育成手法の検討」
6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」
7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」
8. 《研究テーマ⑥》「他社事例の研究」
9. まとめ



1. はじめに
2. 取り組む「6つの研究テーマ」
3. 《研究テーマ①》「求められる購買の人物像の検討」
4. 《研究テーマ②》「必要な要素の検討」
5. 《研究テーマ③》「人材育成手法の検討」

6. 《研究テーマ④》「上司の心がけの検討」
7. 《研究テーマ⑤》「モチベーション向上策の検討」
8. 《研究テーマ⑥》「他社事例の研究」
9. まとめ

Questions?
Suggestions?



実際は購買部門特有の人材育成というよりも、ファンダメンタルスキルの醸成が重要。(基礎力)

そしてよく人の話を聞くこと、よく調べて相手が得心できるように心を配ること(コミュニケーション 信頼関係)

ながーい目で見ること(庭師の心) の大切さをあらためて意識してみてください。

ご清聴 ありがとうございます。 ご安全に！！