

TRIZマネジメント事例

— 究極の理想解、セルフ-Xから実現した
キャリア・アドバイザー制度の実施プロセス —

’03年 09月 12日

富士ゼロックス株式会社
DPSC 研究開発センター
粕谷 茂

THE DOCUMENT CUBINET
FUJI XEROX



目次



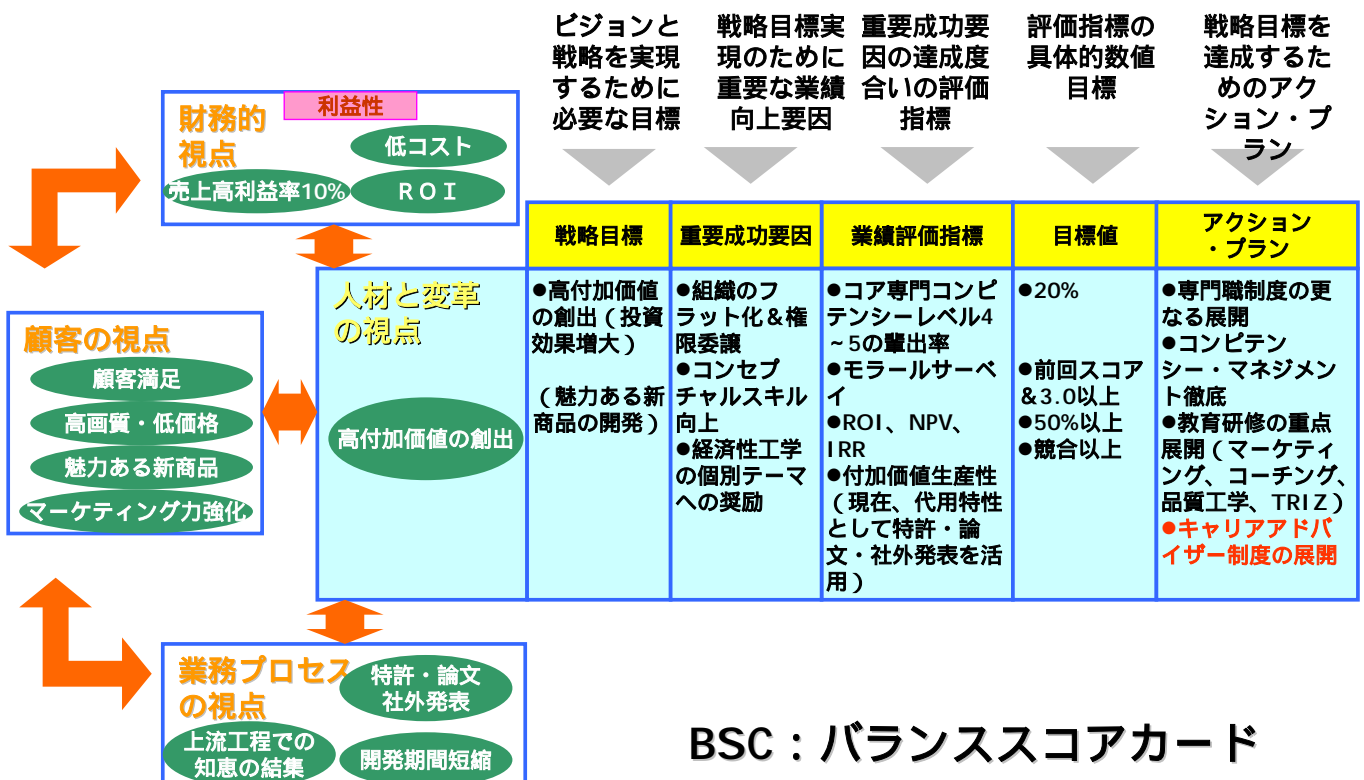
- 1-1. キャリアアドバイザー制度の背景と狙い
 - 1-2. バランススコアカードによる人材開発に関する課題と目標の整理
 - 1-3. TRIZ導入前の本制度コンセプト(5W1H)
 - 2-1. 究極の理想解(IFR)、セルフ-X、リソースとは
 - 2-2. Mannの事例:理想性主導、「セルフ-X」
 - 2-3. IFRの問題定義法、セルフ-X、リソースの具体例
 - 3-1. IFR、セルフ-X、リソースから解決策を抽出
 - 3-2. TRIZ導入後の本制度の実行プロセス
 - 4. 利用者の満足度
-
- Appendix.1 セルフアセスメント方法の抜粋例
 - Appendix.2 業務経歴書の書き方の例
 - Appendix.3 キャリアの市場価値の評価と基準例
 - Appendix.4 業務計画・評価表の改善例

1-1. キャリアアドバイザー制度の背景と狙い

- 部門のキーマンインタビューからの要望**
 - 部門の20代および30代のアンケート回答者の70%が本制度の必要性を指摘している。
- 新人事制度の一般層への導入**
 - 個人の自立が求められ、より市場価値の高いキャリア形成（エンプロイアビリティ）が求められる。
 - 会社の求める人材像と個人のキャリアパスとのミスマッチが発生する可能性がある。
- 多面評価の課題**
 - 多面評価結果で「部下のキャリア形成支援」項目がワースト1であった。Mgrからは適切なアドバイスができないとの意見もある。
- キャリア相談室での制度導入をサポート**
 - 全社にて、このコンセプトを導入を検討中であり、その実行を円滑化する。

- ### 制度の狙い
- キャリア開発の悩みを人事以外の第三者に相談できることで、**新人事制度（成果主義）のセイフティネットの役割**を持たせる。
 - キャリアの市場価値を真に理解し、個人のより**高いキャリア目標設定**を支援する。
 - 既設のしくみ（教育体系、専門役割制度、キャリア面談など）の**ミスマッチを補完**する。

1-2 BSCによる人材開発に関する課題と目標の整理



BSC : バランススコアカード

1-3. TRIZ導入前の本制度コンセプト(5W1H)

1. 対象者

- ・ 部門 所属者で、キャリアアドバイス希望者

2. アドバイザー

- ・ 粕谷 または 第三者(必要に応じて、社外専門家)

3. アドバイス内容

- ・ キャリアプランについてのカウンセリング
(ただし、メンタルな内容については、産業医等の専門家に依頼)

4. 場所

- ・ 社内および社外

5. 期間

- ・ 2002年度 実施後レビューを行い、全社アドバイザー制度へ反映する

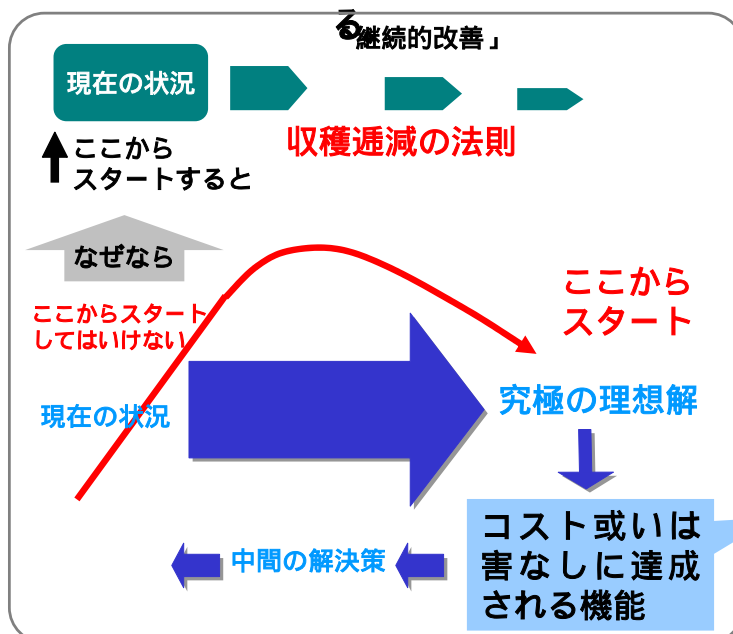
6. 方法

- ・ 面談・Eメール・電話などを併用し、相談者の希望を重視した内容でカウンセリングとコンサルティングを行う
- ・ プライベート情報は、非公開を希望する情報について守秘義務を負う

2-1. 究極の理想解(IFR)、セルフ - X、リソースとは

理想性
= (認識できる) 効用
(コスト + 有害要因)

◆ 現在を基準に考えると、システムが複雑となり、収穫逓減の法則にて価値が低下する。そのため、無限の「リソース」と「セルフ - X」の考え方を活用しコストをかけずに、害なしに実現す

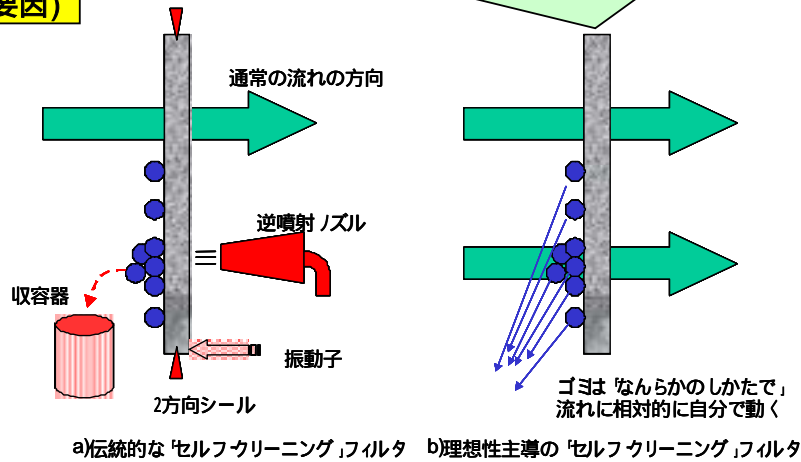


2-2. Mannの事例:究極の理想性主導、「セルフ-X」

- ◆ 伝統的な方法 a) では、システムが複雑となる。
理想性主導の考え方 b) では、セルフ - クリーニングが可能となり、コストを最小限に抑え、害なしに実現できる。

理想性
= (認識できる) 効用
(コスト + 有害要因)

リソースに「熱」を使い、ある温度に保つことによって汚れを分解することでセルフ - クリーニングが可能となる。



2-3. IFRの問題定義法、セルフ - X、リソースの具体例

No	究極の理想解の問題定義質問項目
1	システムの最終目標(挑戦的機能)は何か?
2	究極の理想解IFRは何か? (最終目的をコストゼロまたは害なしで提供)
3	何がこのIFRを達成するのを妨げているか?
4	それを妨げる理由は何か?
5	どうすれば妨げているものを消せるか?
6	どのリソースが役立つか?
7	他の誰がこの問題を解決したことがあるか?
特許から抽出された「セルフ-X」に当てはまる機能群	
配置、内蔵、調節、試験、電源、ロック、清掃、位置決め、規勳補助、較正、付加、開閉、補正、密閉、除去、粘着、開始/停止、偏移、調心、加圧/除圧、修復、学習、水平、時間動作、加熱/冷却、ドリル/ネジ切、膨張、混合、破壊、伸張、制限、潤滑、ラベル貼付、注入、振動、攪拌、点灯、充填、消火、研磨、その他	

区分	リソースの例
空間	地球の質量、水、海、川、雨岩、石、砂、土、粘土、白墨、ダスト、材木、有機物質、天然繊維、髪の毛、水、蒸気、氷、塩、水化物、空洞現象の泡、煙、空気、etc
時間	日時計(影)、反響
インターフェース	太陽周期、月、惑星、星、潮、音速、光速、地球磁場、日光、雲、雨、稲妻、紫外線、赤外線、気圧 / 標高変化、温度変化、etc
機械的	工作機械、鍛造、放電加工、爆発成形法、砂型鑄造、遠心鑄造、ロストワックス鑄造、単結晶鑄造、接合/ろう付け、摩擦溶接、電子ビーム溶接、etc
化学的	アシル化、アルキル化、アミノ化、生物濃縮、ブレンド、臭素、カルボキシル化、デ・カルボキシル化、キラル合成、塩素処理、縮合、etc
物質	各種金属 & 合金、各種セラミック & ガラス、ポリマー、半導体、合成物、etc
人間	大きさ、高さ、形、生理、固有振動数、パルス、まばたき割合、呼吸割合、熱生成、温度変化、動力、湿気、酸素吸収、CO ₂ 排出量、尿素排出、水分、固体廃棄物、感覚、etc

3-1. IFR、セルフ-X、リソースから解決策を抽出

<究極の理想解IFRによる質問&解答>

No	究極の理想解の問題定義質問	解答
1	システムの最終目標(挑戦的機能)は何	市場価値の高いキャリア開発
2	究極の理想解IFRは何か? (最終目的をコストゼロまたは害なしで提	自律的に付加価値を追求する (楽しんでできるテーマとなるか)
3	荷がこのIFRを達成するのを妨げている	仕事をやらされている感覚が大きい
4	それを妨げる理由は何か?	目標または達成感が低い 付加価値を定量化できていない 成果主義に疲弊している 直属の上長には相談できない悩みがある
5	どうすれば妨げているものを消せるか?	現在価値と市場価値のギャップから課題を認識
6	どのリソースが役立つか?	環境 市場、時間 人生、インターフェース 節目
7	他の誰がこの問題を解決したことがあるか?	断片的に実施されている?

<セルフ-Xによる発想>

- ・ セルフ-試験、セルフ-校正、市場価値評価ロジックの公開
- ・ セルフ-付加 業務計画・評価表で付加価値(工夫したポイント)を記述

3-2. TRIZ導入後の本制度の実行プロセス

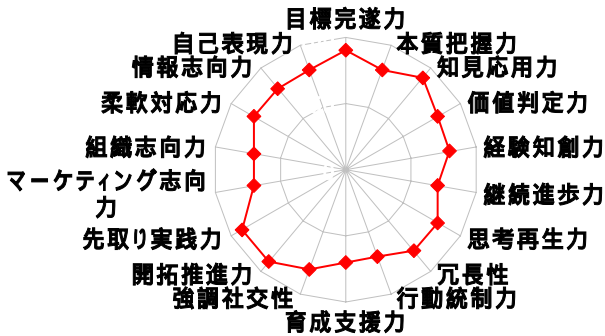
NO	実施項目	所要時間目安	必須 / 選択	備考
1	事前準備 ツールによるアセスメント セルフ-X セルフアセスメント実施 社外専門家の講演VTRを事前に視聴	3 H (2 H :VTR)	必須	Eメール、 電話
2	アドバイス希望者との信頼関係構築 面談による目的の共有化、職歴、これまでの経験、スキル、 今後の方向性について話し合う (必要に応じて、キャリアアンカーによるアセスメント)	2 H	必須	面談
3	キャリア情報の収集 究極の理想解 IFR 職務経歴書の詳細記述	4 H	必須	Eメール、 電話
4	データ分析・評価結果に基づくアドバイス 面談による市場価値等評価と今後の仕事の進め方変革	2 H	必須	面談
5	目標の設定とそのための課題の特定に基づくアドバイス 業務計画・評価表で付加価値(工夫ポイント)を記述	1 H	選択	(面談)
6	キャリアプラン作成に基づくアドバイス ライフステージチェックからライフプラン、キャリアプラン、 ワークプランを細分化して多角的に記述	1 H	選択	(面談)
7	フォローアップ		選択	(面談)

◆ セルフアセスメントツールを活用することにより、自己分析ができ、大まかな適性が把握できる。

1. 希望する自分のキャリア

コメント

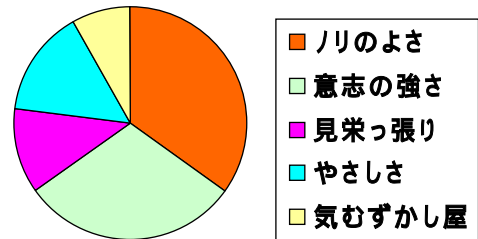
2. やりたいことの潜在能力分析



3. マインド分析 (内向/外向型)

超内向	内向	外向	超外向

4. キャラクター分析



5. 適職提示

職種	ネット-クエンジニア
業務内容	通信網設計関連業務 システムの移行・運用・保守
業界	ソフトウェア業 情報処理サービス業
必要スキル	ネットワークシステムの構成決定 通信プロトコルの設計
必要資格	ネットワークスペシャリスト
推奨研修	ネットワーク関連知識・技術研修
コメント	

Appendix.2 業務経歴書の書き方の例

いままでの実績から新しい順に3つを、担当者の役割、期間、プロセス上の改革ポイント、差別化のポイント、定量的効果、アウトプットなどを箇条書きで記述する。
 現在または転職先企業に対してすぐに付加価値を与えられるコンピテンシーと貢献分野を箇条書きで記述する。
 現在活用していないが今後貢献できるスキルを箇条書きで記述する。
 将来も必要と考え学習中または計画中のコンピテンシー、スキルなどを箇条書きで記述する。
 趣味や特技には、その人の人間性や価値観（プライマリーコンピテンシーと呼ばれる）が表れるため、できるだけ具体的にアピールする。
 取得資格については、取得時にコンピテンシーを大幅に向上させたとか、業務に活用しているとか、そのネットワークによってシナジー効果を得たなどを記述する。

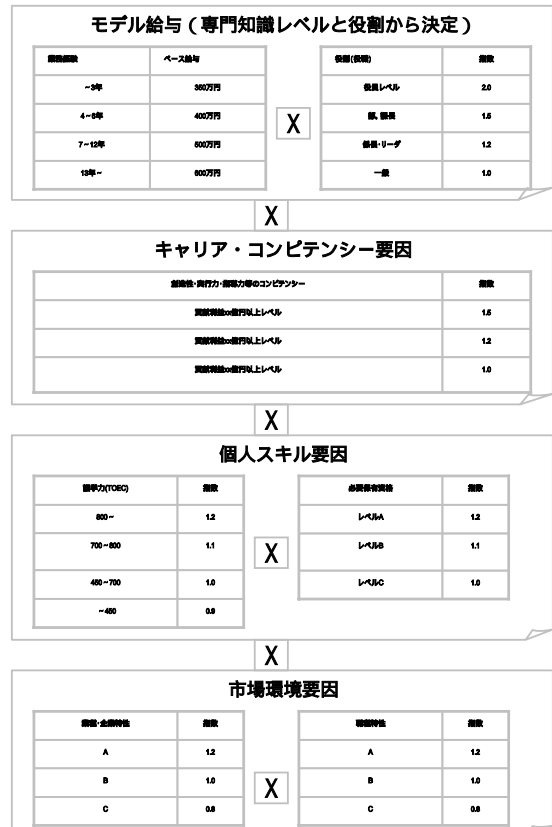
プロフィールシートの例

氏名		社員NO	
専攻	時期	内容	
	免許・資格	取得時期	
	語学:		レベル:
	趣味・特技など		
	これまでの主な事跡3つ		
	あなたが付加価値を与えられるコンピテンシーと貢献分野		
	今後付加価値を与えられるコンピテンシーと潜在的貢献分野		
期間	業務内容	達成事項(定量的データ)	必要スキル

失敗経験や先輩諸氏から受け継がれているノウハウを評価するため、モデル給与を年齢でなく業務経験年数とした。

キャリア・コンピテンシー要因には、貢献利益を用いできるだけ数値化した。

個人の属性的なスキルは、語学と保有資格の2つだけとした。この意味は、取得結果を評価するのではなく、資格に挑戦し達成するプロセスを評価した。



Appendix.4 業務計画・評価表の改善例

- ◆ 業務計画・評価表で付加価値（工夫したポイント）を記述していくことにより自動的にキャリアアップにつながる。

NO	テーマ	施策(What)	達成基準(How)	納期(When)	実績 + 工夫のポイント
1	の開発	成果項目 Q:・・・ C:・・・	・ % ・ ¥	'03.12.20	・ の工夫により性能を %劇的に向上させた。 ・ の工夫によりコストを ¥に半減させた。
		プロセス項目 ・特許出願 ・ベンチマーキング	・ 件 ・差別化ポイント抽出	'03.12.20	・TRIZを活用して 件戦略的特許出願に結びつけた。 ・異業種の技術から を工夫してオンリーワンのコンセプトを立案した。
2	人材育成	成果項目			
		プロセス項目			



4. 利用者の満足度

◆TRIZ導入前の方法の満足度(スコア 4以上の回答数/全回答数 X100%) = 90%

◆TRIZ導入後の方法の満足度(スコア 4以上の回答数/全回答数 X100%) = 100%

➤内訳は下記の通り

カウンセリング回数：18回

応募者の満足レベル

