



# 不況でも成長企業になるための「5つの人事改革」



講師：株式会社 新経営サービス  
シニア・コンサルタント

花房 孝雄氏

ブログ「信頼マネジメントに進路をとれ！」  
<http://jinji.jp/blog/blog02/index.php>

講師：株式会社 新経営サービス  
人材開発マネージャー

志水 浩氏

主催：株式会社 新経営サービス  
<http://www.skg.co.jp>

## 企業変革を実現する人事システムとは

株式会社新経営サービス シニア・コンサルタント 花房孝雄

現在進行しつつある経済不況は、100年に一度のレベルではないかと言われています。

講演の前半では、この不況の中でも生き残り、さらに成長を続けることのできる組織のスタイル、デザイン、そしてマネジメントのあり方についてお話していきたいと思います。

まずはバブル崩壊時と今回の金融危機との違いについて考えていきましょう（図表1）。

バブル崩壊はいわば国内の問題でした。従って国内で処理すれば自ずとその先が見えました。

対して、今回の金融危機は世界

的な問題です。世界的に連鎖した危機であり、不良債権一つにしてもどれくらいあるのかも分かりません。今後、状況がどうなるかは世界経済がどう動くか次第だと思えます。

バブル崩壊時は日本企業の多くが財務体質の面などで体力が残っていない状態でもあったかと思えます。今回は多くの企業が体力、財務状況面でまだ耐性、余力がある状態ではないでしょうか。それゆえ、まだ余力があるうちにどんな手を打つか、どのように備えていくかが非常に重要になってくるでしょう。



「会社と社員が信頼し合える人事管理がカギ」と語る花房氏

金融危機が波及し、不況が厳しくなってくれば、リストラや人件費の削減を実施しなければならなくなる可能性もあります。ただし、もしそのような状況に陥ったとしても、目先にとらわれずに中長期

的な視点で考えていただきたいと思えます。ここでどんな対策を取るかが3年後、5年後の大きな変化につながってくるのですから。

## ○人事管理の視点から

### バブル崩壊時と現在を比較する

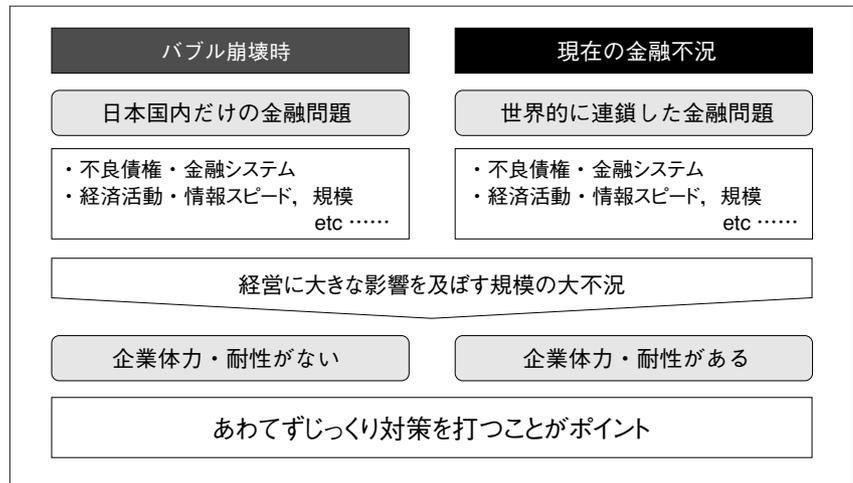
バブル崩壊時は、まだ日本の若年労働人口には余裕がありました。社員のロイヤルティ、会社に対する愛社精神もバブル崩壊時にはまだ生きていました。組織の連携、日本企業の優位点、会社のために連携して動くといった良き風潮も当時はまだ残っていたはずです。

現在、若年労働人口は非常に少なくなっています。社員のロイヤルティや組織の連携力についても以前とは比べものにならないほど希薄になってきています。

その一因はバブル後の人事改革にもあると思えます。当時、流行したのは大幅なリストラと新規採用の抑制でした。欧米型のやり方が良しとされ、日本型のやり方はダメという論議も盛んに行われました。そして多くの企業が今までの日本型のやり方から欧米型へと刷新していったのです。

その結果、日本の企業はどうなっていたでしょう。組織のイノベーションが大きく低下することもあったでしょう。採用抑制の末に中堅層がごっそりいない、いびつな組織となった企業も多いので

図表1 バブル崩壊時と今回の金融不況を考える



はないでしょうか。そしてまた、かつてに比べて愛社精神、ロイヤルティも希薄となりました。加えて、我々を取り巻く社会環境も大きく変わりました。

このような流れの中で労働裁判も増加しています。昨年からはサービス残業、名ばかり管理職の問題を裁判に持ち込む社員が大変増えているそうです。労働者と会社側との信頼関係が壊れていくと、そのような事案も増えていきます。いたずらに会社と社員の対立構造が発生しないように配慮した組織マネジメントを考えていくことも、今まで以上に大切でしょう。

バブル崩壊後に流行した「対策」が企業に新たな課題をもたらしたことは事実です。ですから、今回の不況に際して、バブル崩壊後の対策を安易になぞるようなことはしてはいけません。

多少年収が下がっても、給料が

上がらなくても、ボーナスが減っても、それでも会社が好きだ、この会社で頑張ることがやりがいだと社員が思える会社、社員の会社へのコミットメントを引き出せる、そんな組織を作っていかなければなりません。厳しい環境にあっても、社員同士の連携、協力で生産性の向上や新たな革新が生まれる、そんな現場のエネルギーを作り出しましょう。

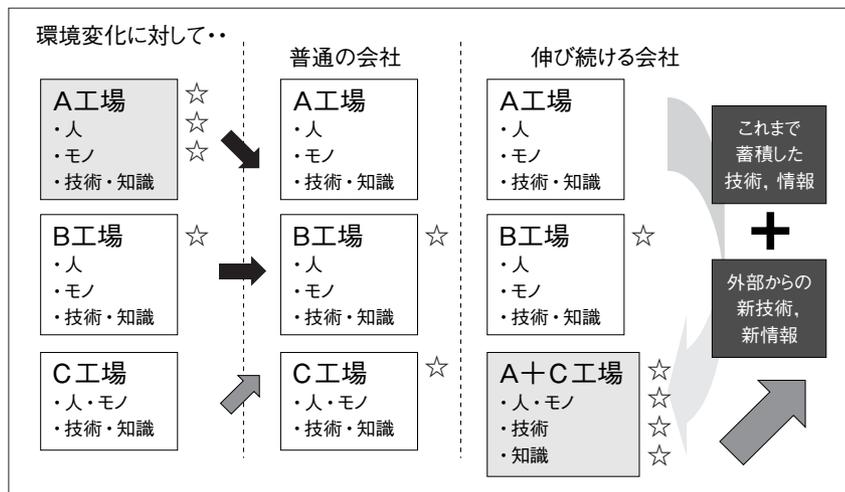
## ○会社と社員の信頼を強める マネジメント

「資産合理マネジメント」という新しい言葉があります。最新の人的資源管理研究、つまり、どんな組織、会社、人事管理が企業の生産性を高めたり、市場の中でライバルとの競争で常に優位を保つことができるのかという研究から生まれた言葉です。

環境や細かな変動はあるにせ



図表2 最新の「人的資源管理」研究より明らかになったこと



よ、持続的に成長を続けている企業には共通の特徴があります。時代や環境が変わっても儲けのネタとなる差別化要素や新しい付加価値が会社の内部から生み出されていくメカニズムを持っているというのがそれです。別の言い方をすれば自社の強みの部分を再活用して新たな差異性を創っているのです。

そのような企業は、バブル後に流行った欧米型の人事管理とは全く違う考え方、メカニズムで組織運営をしています。つまり、社員同士の協働、人と会社の信頼関係を重要視したマネジメントを行っているのです。

再活用がうまくいっている会社は、これまで培ってきた自社の強みに、外部から入ってきた新技術、新情報を組み合わせることで全く新しいものを生み出します。他社が作れない製品を自社の他部門の

技術を転用することで作り出し、新たな特許を生んだりもしているのです。

カラリオでおなじみのエプソンのインクジェットプリンタを例に取りましょう。エプソンはインクジェットプリンタ発売当初は日本でのシェアはナンバーワンでした。ところが他社がどんどん新商品を出すにつれ、シェアが落ちてきます。もう一度差別化できるものを作ってシェアを広げたいとエプソンは考えました。

そこで、当時、カラーインクジェットプリンタの開発では難しいといわれていた新技術にチャレンジします。その開発に成功し、エプソンは品質も良く安価なカラーインクジェットプリンタを発売したのです。その結果、エプソンは失ったシェアを取り戻しました。

この成功ポイントの1つとして、エプソンの持つ時計事業で培

った技術が背景にありました。エプソンは自社の時計事業で蓄積された微細な加工技術やそれに携わる熟練職人の持つ技術、作業の進め方をカラーインクジェットプリンタの開発に活用しました。時計事業だからこそ持っていた微細加工技術やそれらの金型を作る職人の技術など、こういったものがカラープリンタ開発のキーとなったのです。

もし欧米型の人事管理をしていたならば、環境変化に伴う経営効率追求によるリストラなどで時計部門の技術や人が残っていなかったかもしれません。ところが、エプソンは欧米型の人事管理をしていなかった。熟練職人と彼らが培ってきた技術を大切に、新しい技術に転用、伝承させることができたわけです。

こういった話はたくさんあります。地方の中小企業でも、優秀な歴史を持っている会社は、自社ならではの強みや独自の技術、伝統をうまく活かし続けて大事にし、それをテコにして新商品を生み出しているのです(図表2)。

### ○欧米型人事管理と日本型人事管理の違い

図表3の右が資産合理マネジメントです。今回便宜上、新・日本型人事管理と呼ばさせていただきます。左側がバブル崩壊後に流行った欧米型人事管理、戦略合理マネ

ジメントです。

バブル崩壊後、企業は争って成果主義に代表される欧米型人事管理を取り入れました。現在ではどうでしょう。多くの企業が失敗し、すでに欧米型人事管理をやめたしまった企業もあります。近年では、欧米型がすべて正しいというのはちょっと違う、どこかが間違っている、日本企業にはそぐわないのではないかと議論も盛んになってきているようです。

そもそも、欧米型人事管理と日本型人事管理は根本の考え方が違うのです。

欧米型の儲けの作り方は「戦略に合わせて外部から調達する」ものです。つまり「次はこういう商売が儲かりそうだ」となれば、そこにいち早く出てマーケットを取る。そのために、今その商売をやっている会社を買収する。つまり資源は外部から持ってくるのです。人的資源についても同じです。その仕事ができる人材を育てるのではなく、市場から「買ってくる」という感覚です。

複数の事業を持っている企業を例に考えてみましょう。かつての花形事業であっても、例えばITの時代が来ればIT関連の仕事をしていない不採算部門としてリストラをしていく。代わりに、IT部門を市場から「買ってくる」のです。このようなスタイルで経営の合理性を追求していきますから、当然、

図表3 不況期に臨んで人事改革すべきこと

	戦略合理マネジメント (欧米型人事管理)	資産合理マネジメント (新・日本型人事管理)
市場における競争優位性の確保	戦略に合わせて、外部から調達	内部資源の再活用 (新技術との統合等)により、新たな差別化要素を産み出していく
人事管理の前提	短期志向の「契約関係」	長期志向の「信頼関係」
人事管理の手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果主義</li> <li>・コンピテンシー</li> <li>・リストラ</li> <li>etc …</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織内での協働や多様な機能を評価する人事管理</li> <li>・優秀な人材の長期雇用</li> <li>・中長期視点での能力開発</li> <li>・信頼感を重んじたリーダーシップ</li> <li>etc …</li> </ul>
リーダーシップ	トップダウン	ミドルアップ・アンド・ダウン

人と会社との関係性は短期志向、契約関係となります。こういう場合は成果主義という制度が非常にマッチします。また誰かと雇用契約を結ぶ際、本人が言っている実力が本当のものなのかは分かりませんから、それを測るためにコンピテンシーが使われます。目標管理制度においても、長期的なものよりも短期の数字を追いかけるものになりがちだったりします。この経営スタイルは市場がどんどん拡大し、新たな市場が生まれ続ける時期には非常に有効なやり方でもあります。

ここ10数年ほどで多くの企業が欧米型の人事管理を導入しました。その結果、こんなことも起きだしました。

ある建設コンサルタント会社の事例をご紹介します。この会社では、優秀なベテランがどんどん辞

めてしまう事態となりました。この会社は、もともとは相互連携、ナレッジ共有が機能する会社でした。しかしコンサルタントという業種はプロフェッショナル業種です。より個人の業績、個人の成果にフォーカスしたほうが会社として強くなるのではないかと考えたわけです。そんな方針で人事改革を行った結果、現場で様々な問題が出てきました。例えば、ある案件がありました。その部署にとっては初めての案件です。しかし、隣の部署では過去、同じような案件を扱ったことがありました。隣の部署の同僚にはノウハウも、人脈もあるはずですが、隣の部署の人は「どうしてお前にタダで教えなければならないの」と言ったそうです。自分が苦労して掴んだノウハウ、人脈をどうしてタダで他者に教えなければならないの



か、と。こういった事態が頻発したそうです。

欧米型のやり方はおかしいかもしれない、自社には合っていないのかもしれない。けれどもいくらおかしくても今さら年功序列には戻れない、だから続けていくしか仕方がないという意見も聞きます。それは議論の飛躍です。

もはやどの企業も、年功序列によって総額人件費を上げていくようなことはしていません。会社が毎年稼いだ総額の利益と総額人件費を連動させる、そういう部分は欧米型のやり方にきちんと変えていっていいでしょう。問題なのは「何を重視するか」なのです。

### ○会社は長期に続くものか、短期に終わるものか

培ってきた技術、ノウハウを全員で集めて協力して活用するメカニズムを作る、そのために必要なのは長期的な信頼関係です。

日本型人事管理は、会社が長期に続くということを前提としています。

会社がピンチに陥った時、社員たちはどんな反応をするでしょう。

欧米型では社員は優秀な人から順に辞めていくという傾向もあります。この会社はもうアウトだ、だったら自分を高く買ってくれる他社に行く。欧米型人事管理の下で能力を買われて入社した社員な

のですから、ある意味当然の帰結です。

逆に日本型では、ピンチの時に社員が一致団結し、新たな商品を開発、危機を脱するということがよくあります。信頼感に支えられたつながりがあるという前提の中では、社員は簡単には諦めず協力して危機を乗り切ろうとします。

人間は環境の動物です。同じ社員でも、環境や場を変えることでモチベーションや動きは変わります。集団になれば、その傾向はさらに顕著になります。どんな組織を作り、マネジメントを選択するかで、集団になったときの方向性が大きく変わります。組織が団結するか、バラバラに崩れていくか。その観点から見ても、どんなデザインで会社を作り、ルールを作るかは非常に大切なのです。

今後、すべての企業は今まで以上に社員の知恵と力の結集が必要な経営環境を迎えるはずで、カネの切れ目が縁の切れ目ではなく、会社や職場に対して長期の信頼関係が機能するようなマネジメントが必要になってくるのは間違いのないところです。

### ○人事制度はなぜ大切か

人は自分が所属している場＝組織で重要とされること、価値があるとされることに沿いたい、手に入れたと思う動物なのです。組織が「こういうことに価値がある」

としていれば、それを手に入れようとする、そういうものです。ですから組織で何を大事にするか規定されている事項に人は引きずられていくのです。

組織全体や同僚、部下のためになることであっても、それが「評価されないこと」と規定されたたん「重要ではないこと」になります。社員は「評価されない」行動を選択しません。互いに選択しない行動は、集団の中でさらに強化、促進されます。「協力しない」という選択をする人が増えれば、やがては集団全体がそうなっていくでしょう。一致団結、協力して仕事を進めることが、会社のためでもあり、業績のためであり、ひいては自分の収入に関わってくると分かっているにもかかわらず、選択しなくなるのです。

評価で出世や年収が明確に決まる、分かりやすい人事制度を採用している会社ほど、人事制度が持つ傾向性が組織に影響を及ぼします。評価に行動が引きずられ、評価が組織全体の動きを決めていくのです。

人事制度は、会社が本来「こうあるべき」という姿に基づいて作られるはずで、しかし実際にはどうでしょう。会社の目指す方向性とは関係なく、そのときの流行で作るというケースが多いのではないのでしょうか。

「コンピテンシー」という言葉

が流行ればコンピテンシー、「成果主義」「目標管理」という言葉が流行れば、それが最強の切り札と言わんばかりに人事制度を刷新する。

もちろん、成果主義も目標管理もそれぞれ良い点、悪い点がある制度であり考え方です。その中で「うちの会社にはこれが合っている」という観点で選んでいるのならば問題はありません。ですが、そのときの流行で何となく導入した制度の場合、うまく機能していないケースにもよく出会います。

### ○成果主義の問題点とは

欧米の成果主義の純粋なスタイルは、短期で目に見える成果で人を評価するものです。多くの企業でも短期の個人業績に焦点を当てた形での導入が目立ちました。短期的、かつ数値化しやすい部分を評価するわけですからシンプルですし、運用もしやすく判断もしやすい。曖昧性もなくなります。制度としては非常に良い部分もたくさんあります。

ただ大きな問題点は、短期的、数値的、つまり定量的な物差しで測れるものを重視することによって、他のものがごっそり抜け落ちてしまうことです。

成果を出すためのプロセス、中長期的な会社にとって大切な取り組みや活動、チームワークや組織の連携、関わり合いといった、数

値の物差しで測りにくい事柄が評価の対象ではなくなる。そのときどういうことが起きるのでしょうか。

社員をその成果に基づいて評価する、これは妥当です。しかし現在、数値で表した成果しか評価しないとすれば少し事情は変わります。会社は将来に向けての活動や投資、蓄積を不断に行っていくなければいけません。日本企業の強みはこの「蓄積」にこそあったのです。それなのに個人の数値のみを重視、評価する、すなわち、先々の業績結果を生み出すはずの能力開発や活動が評価されない、ムダなこととなったらどうでしょう。

また、成果を生み出したプロセスが評価に反映されなければ当然、評価される数値的な成果を生み出しやすい業務と生み出しにくい業務が発生してきます。このことに関して、ある人事コンサルタントが「小学生のサッカーのような組織」と例えていました。

11人全員が1個のボールを追う。11人全員がゴールしたがかり、ゴールの前に殺到するので、パスを回す人も、チームのバランスを取る人もいないチーム、それが小学生のサッカーのようだというのです。

もし、ゴールした人だけが良い条件で評価されれば、前工程をすることは損であり、割に合わない

ことになります。このような考えの延長にはゴール、つまり短期的な成果だけを追求するあまり、モラルダウンも起きる可能性があります。短期的な利益を追いかけるあまり、不祥事なども出てくるかもしれません。

成果主義的人事制度には良い部分もたくさんあります。しかし使い方によっては、イノベーションが生まれなくなってしまうのです。

### ○制度がうまく機能しない理由

人事セミナーを開催した際、参加者の悩みとして非常に多いのが「目標管理制度が機能していない」です。

達成しやすい目標を立てる人がいる反面、達成しにくく難しいが、会社には間違いなく貢献する目標を立てる人がいます。2人のうち、高く評価されるのは前者。そういった馬鹿げたことが起きています。それでは目標管理の意味はありません。

また、目標の進捗管理がしにくいことも問題です。そのような意味でも目標管理制度は、実際の運用が難しく、制度の運用レベルが高い企業でなければなかなか活用しきれていない面もあるかと思います。そのため目標管理自体を評価制度とするのではなく、評価制度にプラスして参考にする位置づけで活用するほうがいいでしょ



う。

コンピテンシーは、人を採用したり、管理職に選抜するツールとしては科学的、客観的で非常に有用に使えるものです。しかし、選抜用のツールで優れていても、評価制度としては向いていない点も多くあります。

評価制度として活用している企業では、2つの悩みによく出会います。

- 高業績者の行動特性が示されても、他の者が習得できない
- 専門的なコンピテンシー項目に対して一般の管理者が評価できないことが多い

コンピテンシーは科学的・専門的な知識をもとに作られています。例えばマネージャーに必要なコンピテンシー項目に「概念的思考力が高い」とあったとしましょう。概念的思考力とは、一見関係のなさそうなバラバラのものをパッと見ただけで共通項を見出したり、それらを組み合わせる新しいモデルを作り出したりするような能力を言います。しかし、普通の管理者が部下を見て「こいつは概念的思考力が高い」と専門的な判断ができるのでしょうか。できないと思います。

### ○今後の人事制度の方向とは

キーワードは「多様な機能を評価する仕組み」です。

企業は継続的に利益を生み出し

ていかなければなりません。そのためには現在の結果だけではなく、未来に向けての蓄積や活動も続けなければなりません。そして、それらをきちんと評価するので

その前提として、大きな経営ビジョンや戦略と評価の仕組みは連動させなければなりません。資産、強み、ナレッジ。そういうものを作り出すには時間がかかります。0から作るのではなく、自社がもともと持っているものを活かした経営をしていかなければいけません。自社の強みを意識し、強化する意識を現場に持ってもらうような評価制度が大事なのです。

仕事は人との協働、相互連携機能で成り立っています。仕事に必要な情報、スキル、知識、これらは1人で手に入れることは不可能です。協働を意識させる評価の仕組みを作っていきます。

利益を作っていくことに対して、短期の視点に加えて中長期的な視点で考えなければなりません。社員が中長期的に考える物差しを仕組みとして入れていくことは大事です。

欧米型の人事制度が入ったとき、多くのケースで能力評価は意味がないと排除されました。が、能力評価は現在、見直され始めています。

儲けていくための新しいネタを探す、社員が一つ上の仕事をする。

そのために必要なのは学習サイクルです。学習するサイクルを生み出せている会社は能力評価をきちんと行っているという調査結果があるのです。さらに能力評価を入れないと学習サイクルが弱くなるという相関関係も見えます。能力評価についても再考していくべきでしょう。

### ○評価制度のリニューアル

評価制度をどんな視点でリニューアルするかを考えていきましょう。

仕事にはいろいろな業種、職種、基準があります。ですから、まず職務基準書を一度整理してみるの

がいいでしょう(図表4)。自社の営業職の4等級ならば、どのような条件、行動、数値成果、能力を身につけなければいけないか。そういったキャリアの地図を具体的に描きましょう。そして営業職の4等級の人に求められる行動はどのようなものかの視点で評価していきます。

そして、以下の5つのことを社員に意識してもらうことが大切です。

- ①自社の強みを促進する評価指標
- ②信頼関係(協働)を促進する評価指標
- ③職種・等級ごとに必要な数値指標
- ④職種・等級ごとに必要な能力指標

⑤職種・等級ごとに必要なプロセス指標

以上を組み合わせた評価で管理していきます。評価表は、以下の3つの観点で設計します（図表5）。

①成果・業績評価

売上高、新規開拓件数、コスト削減高などの数値で表される仕事の結果を評価する

②職務・プロセス評価

期待成果や結果を出すために必要な取り組み、技能、知識、業務遂行姿勢などを評価する

③設定テーマ評価

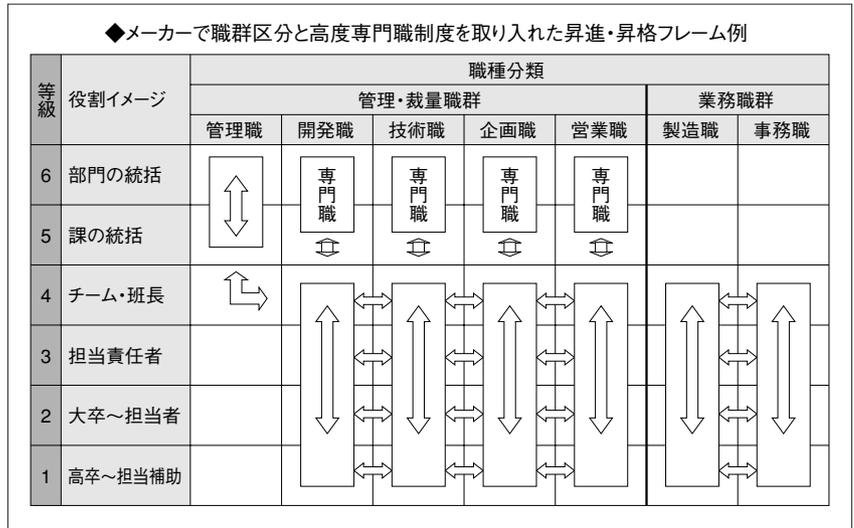
期間ごとに設定する部門や個人特有のテーマに対しての取り組みを評価する

このような視点で人事制度を見直し、さらに複数の社員をサンプルに仮評価してみることをお勧めします。古い評価項目では意識していなかった部分が見えてくはずで

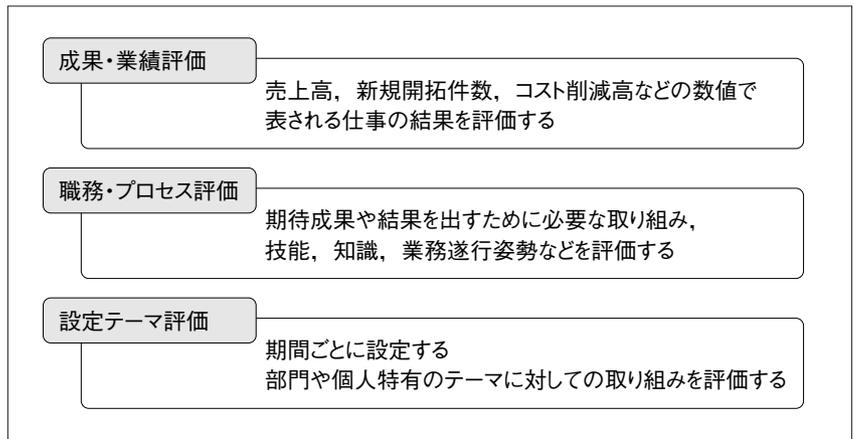
○これから必要な5つの人事改革

- ①欧米型のマネジメントではなく、資産合理、新しい日本型の人事管理に舵を切り替える
- ②自社の強みをベースに新たな差別化要素が生まれ出されていくサイクルを回す
- ③短期的な契約関係で会社と社員の文化を創るのではなく、優秀な基幹社員とは長期的な信頼関係のメッセージを打ち出して

図表4 具体的かつキャリアと連動した「職務基準制度」を作る



図表5 3つの評価



- ④評価制度においては組織内での協働、儲けを生み出すための機能をきちんと評価する
- ⑤経営者の思想を推し進めていく活動を現場管理者が行っていく。そのためにミドルが力を発揮し、中長期にわたるマネジメントを行う環境作り、物差しを持つ

不況はこの先、続いていくかもしれません。しかし不況のせいでもなくなったというのではなく、不況のおかげでいい会社になった、かえって良かったと言えるような1年にしていっていただきたいと思います。



## 戦略推進力を高めるミドル再生と仕組み運用

株式会社新経営サービス 人材開発マネージャー 志水浩氏

### ○事業成功の4S

Strategy（戦略）、Structure（組織）、System（仕組み）、Staff（人材の質）。この4つを事業成功の4Sと呼びます。

Strategy（戦略）、そしてその戦略を進めていくにふさわしいStructure（組織）。変化に対応するため、戦略や組織の見直しをする場合は多いと思います。しかし、いくら内容の見直しをしても、実際に戦略通りに動くには組織が機能しなければ何にもなりません。

戦略や方針をしっかりと定めて成長する企業と、経営戦略が絵に描いた餅で終わってしまう企業との差は、残りの2つのS、System（仕組み）、Staff（人材の質）によるところが大きいのです。

もし不況に陥ったならば、正しい戦略を立て、そしてその戦略をやり切らなければ結果は出ません。「やり切る」ために大切な要素、仕組みと人材の質について掘り下げていきたいと思っています。

### ○System（仕組み）

仕組みとは会社の制度、暗黙のものを含めたルールを言います。

人事評価制度も一つの仕組みですから、会社の戦略、方針に沿ったものに変えていくことが重要な要素となります。

行動促進への影響力という考え方があります（図表6）。望ましい行動を周囲の人が容認する。つまり「承認」です。望ましい行動をしているけれど周囲が容認しない場合は「無視」という言葉がふさわしいと思います。

望ましくない行動をしているのに、それを容認する、それは「黙認」です。最近、学級崩壊の問題がよく取り上げられています。これは、1人2人の生徒の「望ましくない行動」を教師が「黙認」してしまうことによって起きるので、それが周りに伝染し、多くの人間が望ましくない行動をし始めたら、もう教師の手には負えません。これが学級崩壊です。

望ましくない行動に対して容認せず「フィードバック」する、つまり叱ったり指摘したりする場合もあります。



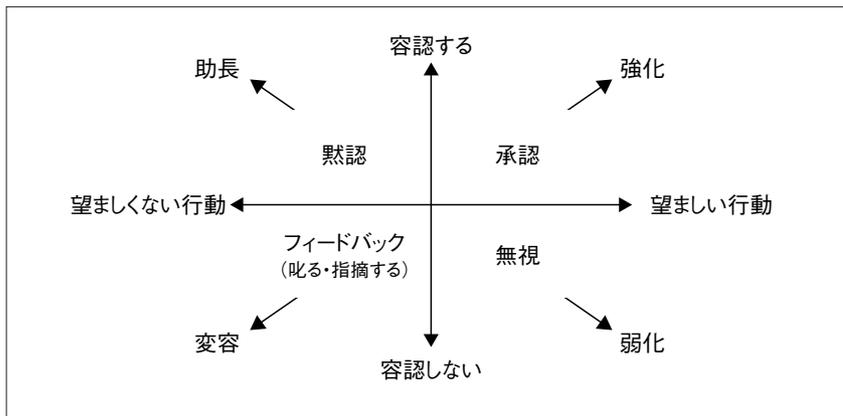
「初めての上司の力量が新人社員のその後の成長に大きく影響する」と話す志水氏

人間とは、望ましい行動を周囲が「承認」すれば、つまり褒めたりねぎらったり感謝したりをすれば、その行動は強化されていくものなのです。

逆に、せっかく望ましい行動を取っても、周囲が何も言わず「無視」していれば、その望ましくない行動は弱くなります。

望ましくない行動を放っておけ

図表6 行動促進への影響力



ば、それは助長されていきます。望ましくない行動を容認せず、良いフィードバックができれば望ましくない行動は良い方向へ変わっていくでしょう。

誰かとコミュニケーションを図る場合、相手の話に興味を持ち、関心を示し、うなずいたり相槌を打ったりなど「容認」の姿勢を取れば、相手は話しやすくコミュニケーションも取りやすくなります。「容認」によって相手の「話す」という行為が強化されていくのです。逆に、そっぽを向いたり相手の顔を見ずに聞く、つまり相手の話に興味がないという態度で聞けば、相手の「話す」という行為は弱化していきます。

管理職の中には、部下が会議や個人面談で全く喋らないという悩みを持っていらっしゃる方がいます。その方が実際に面談されているところを拝見すると「容認していない」姿勢である場合が多いのです。承認のメッセージ、聞く態度ができていない。また、部下の少しの言葉を即座に否定する。こういったことを積み重ねていけば、自然と部下は喋らなくなります。「話せ」と命じてムダでしょう。

### ○「望ましい行動」を取らせるには

人間は承認される方向に動く動物です。会社の戦略「こんなふう

に行動してもらいたいならば、社員一人ひとりの評価項目に会社の戦略をしっかりと織り込んでおく、これがまずは前提です。

もちろんそれだけでは足りません。「承認する」には2つの条件があるのです。

1つは望ましい行動をした直後、できるだけ早くに承認すること、そしてもう1つは承認する回数です。1度や2度ではいけません。望ましい行動をするたびに何度でも承認する。それが人を動かすのです。

実際の評価制度はどうでしょう。評価の採点はだいたい年に1度か2度ではないかと思います。それでいい評価を取ったとしても、タイミングとして遅すぎますし、回数も少なすぎます。これでは現場レベルで人を動かすことはできません。

社員の上司、多くは管理職ですが、その方々が部下の重要な評価項目を頭に入れ、部下が望ましい行動をしたらそのたびに承認し、褒め、ねぎらう。承認メッセージをしっかりと発信することが重要です。これを不断にやっていかなければ、望ましい行動に対して「承認」ではなく「無視」と同じことになります。そして次第に「望ましい行動」は弱化していくでしょう。部下の点数を付ける時期になってやっと評価項目に気づくようではいけないのです。

評価制度はそもそも、社員を望ましい行動に導くための指標であるはずで、その点をよく考えて制度を整備していただきたいと思います。

### ○評価制度と目標管理

目標管理を機能させるためには、全社の戦略目標が各部門や部署にブレイクダウンされ、それにより各自の目標が設定され、目標が連鎖していくという状態にしていかなければなりません。部門目標、部署目標、そしてそれらと連動した個人目標。縦の連動性がしっかりと取られていなければいけないのです。さらに部門間、部署間で目標の漏れやダブリがないか、整合性を確認していきます。

重要なのは、目標達成に向けた活動を個人、部署の単位でしっかりと具体化しているか、そして進捗活動を目に見える形で確認できるモニタリングの仕組みを作っているかです。

環境変化の激しい時代です。期首に立てた目標が半年後には陳腐化する可能性も大いにあります。また、急な人事異動や社員の退職、取引先の倒産など思いもよらない環境変化が起こることもあるでしょう。その都度、柔軟に変えていける仕組みを持たなければなりません。



### ○目標管理はなぜ機能しないか

目標管理をしっかりと機能させるためには、会社の戦略、方針を社員に理解させ、提示することが必要です。その上で社員に「目標に向かって一緒にやっとうこう」というモチベーションを持たせなければいけません。

こんな話があります。学生時代に1年間、スポーツ留学をした人の話です。帰国後、彼は当時の日本のアマチュアコーチの指導方法に怒りを抱くようになったそうです。

例えば筋トレです。当時の日本のコーチは「お前、明日から毎日腹筋100回しろ」という指示をしたといいます。それだけです。しかし海外のコーチは違ったのです。同じように筋トレをさせるにしても「明日から100回、腹筋をしてほしい。それを1ヵ月続けてもらいたいんだ。1ヵ月すればお前の筋肉はこれくらい強くなる。このプレーの精度が50%上がる。だからやってほしい」

海外のコーチは、このようにトレーニングの意味をしっかりと提示していました。だからこそ、地道で嫌いなトレーニングであってもしっかりと取り組めた、「なぜそれをするのが大事なのか」をすべてにおいて伝えてくれたからこそだと彼は言っていました。

人間は行動に意味を求める動物です。意味や価値を見出せれば、

一生懸命に取り組めるものなので、逆に、本人が意味や価値を見出せなければ一生懸命できるはずがありません。

目標管理も同じです。会社の方針の意味をどれだけ浸透させることができるか。それが目標管理が機能するかないかの分かれ目かもしれません。

### ○戦略は浸透しているか

戦略が現場レベルでは機能していないことが結構あります。

例えば戦略上、規模の大きい企業、しかし関係性は薄い企業に営業に行かなければならないとします。社員は最初は頑張って足を運ぶでしょう。ところが、数ヵ月過ぎるといつのまにか、関係性の近い、これまでと同じ取引先に出かけている。そんなことが起きていないでしょうか。こういった現象は、自社がなぜ関係性の遠い企業をターゲットにしているのか、その戦略を現場が理解していないことから起きるのです。

一つの対策をご紹介します。まず社員を20名ほどの小グループに分け、そのグループに対して、半日ほどの時間をかけ、戦略を立てた社長なり、幹部なりがミーティングを行うのです。

ミーティングでは戦略方針を説明し、重点的にアプローチしなければならぬ理由をしっかりと説明します。

一方的な伝達ではいけません。ただ聞いているだけの立場の人たちは、説明している立場の人たちに比べて情報量も見識のレベルも差があります。いくら丁寧に話したとしても、浅い理解に終わる、もしかしたら誤解をさせてしまうこともあります。

そうならないために、ミーティングの区切り毎に社員に質問させ、社長や役員に答えさせるのがいいでしょう。これを繰り返すのです。

その後、戦略の方向性に対する具体的な活動、アクションについて社員に質問します。つまり役員が部下のアイデアを聞くのです。

この際に重要なのは社員の意見を「聞く姿勢」です。そして、社員からいい意見が出たならば、それをきちんと反映させましょう。これをしていけば、社員の理解とモチベーションは大きく変わっていくはずで、さらに経営戦略に即した部署や個人の目標設定の精度も格段に上がるでしょう。

### ○人材の質

戦略方針を進めていくためにはミドルマネジメントが重要となります。仕組みを運用し、機能させるには現場の管理職の力量によるものが大きいからです。

私は、以下の3点が管理職が成果を出すために必要なポイントだ

と思っています（図表7）。

- 先行管理
- 影響力
- 全体最適

○ 先行管理

まず先行管理から説明していきましょう。環境変化に対するマネジメントのことです。

カツモデルというものがあります。これはビジネスパーソンに必要な3つのスキルについてまとめたものです（図表8）。

1つはテクニカル・スキル。職種ごとの実務遂行技能です。

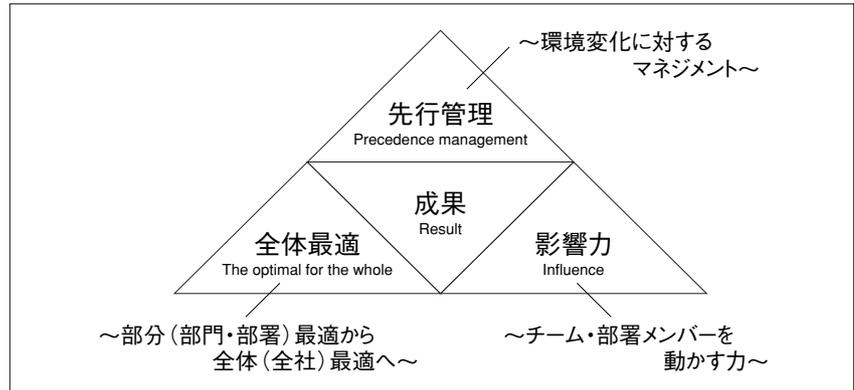
ヒューマン・スキル。人と円滑なコミュニケーションを図って人間関係を構築していく力です。上司であれば部下を指導したり、やる気にさせる力も含まれます。

そしてコンセプチュアル・スキル。ここでは問題発見・解決技能と捉えてください。

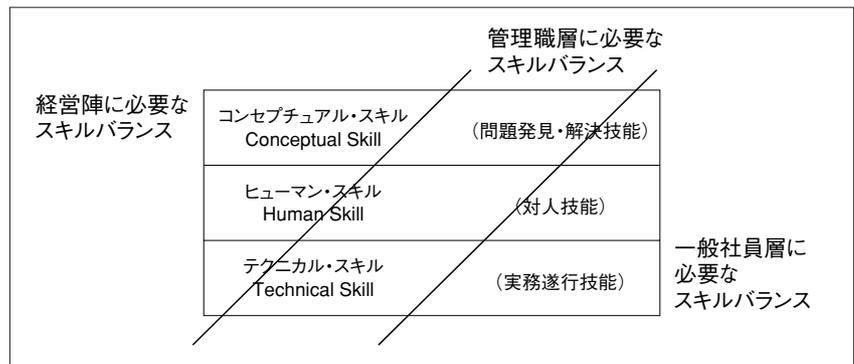
カツモデルでは、この3つに斜めの線を2本引きます。そして右にある斜め線より、さらに右側のスキルが必要なのが一般社員層、左の斜め線よりさらに左側のスキルを必要とされるのが経営者層としています。そして残った真ん中、3つが同量ずつ含まれる部分、これが管理職層に求められるスキルです。

管理職は多くの場合、プレイイングマネージャーですから、テクニカル・スキルも必要です。人を

図表7 管理職の役割



図表8 カッツ・モデル



動かす能力も求められますからヒューマン・スキルも求められません。自分の部門で、問題を見つけ出して解決していく力、コンセプチュアル・スキルはこれからさらに問われていくでしょう。

● 発生型問題

問題には3種類あります（図表9）。まずは発生型問題。逸脱、未達に関する問題です。

ミスやクレームや事故は「あるべき状態」から逸脱していますから、発生型問題のカテゴリーとなります。売上や予算が目標に達しなかった、これは未達の発生型問題です。

これらは、言い方を変えれば「起きてしまった」問題です。われわれの意識は、この発生型問題に行きがちです。けれど、ここにはばかり注力して解決に動いてもダメなのです。残りの2つの問題にアプローチしていかなければなりません。

● 探索型問題

探索型問題は、改善や強化に関する問題です。

目標があって、今起きている事象、現状が目標と同じレベルならば問題とは感じないはず。それを目標レベルを高めたり、目標を追加することによって意識的に



図表9 問題の種類

発生型	探索型	設定型
⋮	⋮	⋮
逸脱 未達	改善 強化	リスク回避 機会開発

ギャップを作る。つまり問題を作る。これが探索型問題です。

一般社員として優秀な部下がいたとします。すでに彼は一般社員としての「こうあってほしい」というレベルに到達しています。その時点では彼に何の問題もありません。そこで、彼を見る視点を少し変えるのです。

年齢や経験からいって、そろそろ管理職になってもらいたい。

このように彼に対する目標レベルを高めれば、人を動かす力が足りない、部下をマネジメントする技能が足りないといった「足りないところ」が見えてくるはずです。

人を動かす力が足りないのならば、春から入ってくる新卒社員の面倒を見させるなどして経験を積ませる、目標管理について指導する、そういった形で問題解決に当たらせていけば、彼は成長するでしょう。

探索型問題は、意識的に問題を作り出し、部下がより良くなるために対策を講じるものなのです。

#### ● 設定型問題

設定型問題はリスク管理や機会

開発を行うものです。

今は何の問題もない。しかし1年、あるいは半年経ったら出てくるであろう問題。違う表現をすれば、これから将来の環境変化を考えて、今のうちから手を打っておかなければいけない問題です。

大きな視点で考えれば、環境問題などもこれに当たりますし、日本の社会では、少子化問題もこのカテゴリーでしょう。

問題といえば発生型問題と思われる方は多いと思いますが、それは少し違います。「起きてしまった」発生型問題よりも、将来を踏まえて目標レベルを上げ、問題を見つけ出し、作り出して対処していくことのほうが重要なのです。

多くの管理職は、ミスやクレームなどの発生型問題に追われて、探索型、設定型に思いが及びません。ただただ一生懸命に問題処理に当たっていくうち、探索型、設定型に手を付けないでいたがために起こる発生型問題が発生します。そうなれば、また発生型問題に手を取られ、探索型、設定型は後手に回ってしまう。これではいけません。

変化の早い時代です。将来を踏まえて、いい意味で問題を見つけ手をつ。経営陣だけではなく、現場の状況に詳しい管理職クラスが変化を見極め、将来に備えていく。それが組織の成果を上げるには大切な要件なのです。

四半期に1度くらいのペースで、管理職クラスの方々に探索型問題、設定型問題をピックアップしてもらい、上位者に提出、調整するような仕組みを作ってみてはどうでしょうか。さらに、同じランクの管理職に自分の探索型、設定型問題を開示し、競争意識を持って対策を立てるのもいいと思います。こういった対策を講じることで、会社全体の先行管理のレベルが上がっていきます。

#### ○ 影響力

昔から「上司は鬼がいいのか、仏がいいのか」という議論があります。暖かく接して部下を伸ばす人がいれば、同じように接しているのに部下を伸ばせない人もいます。

なぜそうなるのでしょうか。方法の巧拙もあるでしょう。しかし根本は「部下を良くしてやりたい」気持ちの差ではないかと思います。

部下に結果を出させてやりたい、年齢や経験に見合った給与を稼げる人間にしてやりたい、そういう人間にするために自分ができる範囲でできるだけのことをしてやりたい、部下の未来に貢献してやりたい。表現を変えれば、部下に対する愛情です。この愛情の量によって、結果が変わっていることが多いのではないかと思います。

部下とのコミュニケーション量

を増やすことも一つの方法です。部下とコミュニケーションしようと思えば、部下の悩んでいること、望んでいることなどをこれまで以上に掴むことができるはず。そして「なんとかしてやりたい」と思う。そう思えるようになれば、無意識に部下のことを考える時間が増えます。

ふと、部下のことを思い出す。部下の悩みについて考える。上司のほうが経験は上ですから、必ず何かいい解決方法を思いつくはず。部下は感謝するでしょう。そうすれば、気持ちとして嬉しくなります。嬉しいと思えば、また「部下のために何かしてやりたい」と思います。そうすれば、さらに部下のことを考える時間が増える。この良いサイクルが回っていくことで、人は変わっていくのです。

コーチングやメンタリングなどの知識で頭でっかちになるより、まずは部下や後輩と話してみてください。それだけで部下に対する「影響力」は変わってくるのです。

### ○最初の上司が部下の行く末を決める

ある大手企業が自社の社員を調査した結果があります。調査内容は「出世に格差を生じさせる影響要因は？」。

同期入社の子社員でも、早めに出世していく人もいれば、なかなか

出世できない人もいます。そこで、この企業は早めに出世する人間の共通項は何なのかを調査したわけです。

出てきた答えは意外なものでした。早めに出世している社員は皆、入社直後に社内で育成に定評がある上司、育成力のある上司についていたのです。

初期段階で経験したことが後々まで大きな影響を及ぼすことをインプリンティング、刷り込みと言います。

刷り込みは社会人の初期段階でも起こるのです。順調に出世していった人間は、いい上司につくことによって仕事の進め方、ビジネスマンとしての基本姿勢、対人関係のあり方を学び、取り入れた。それをベースに努力した結果、成長した。つまり上司が模範を示し、良い見本を示したがために部下が伸びていったのです。

人間の本質は行動に表れます。言っていることとやっていることに違いがあれば、その人の本質は「やっていること」となります。口で言っても行動が伴っていなければ説得力も影響力もありません。子供に挨拶させなければ親が挨拶しなければいけないのです。部下にやる気を出してほしかったら、上司が仕事に対してやる気を見せなければいけません。

知行合一という言葉があります。知っていることとやっている

ことは一致させなさいという教えです。多くの人、普通の人は分かっていることと行動とのギャップを持っています。当然のことです。大切なのは、ギャップを埋めるための一歩を踏み出し続けているかどうかです。

われわれ人間は本能的に、欠けているところに意識の焦点が向くものです。部下で言えば、部下の足りないところ、欠けているところに意識が行く。そしてそれを矯正しようとして攻撃したり批判したりもしがちです。

人間はどこか欠けていたとしても、どこかには満ち足りている部分があるはず。欠けているところを見るだけではなく、OKなところをねぎらい、認め、良いところを伸ばすようなアプローチをしてください。

これからなかなか結果が出にくい時代となってくるでしょう。組織全体でパフォーマンスを上げる努力がより求められるようになるはず。部下との信頼関係を醸成し、より良く導いていっていただきたいと思えます。

『不況でも成長企業になるための「5つの人事改革」』

主催：(株)新経営サービス

日時：2009年1月19日

会場：ホテル フロラシオン（東京・港区）

——より抄録。

文責・編集部