

「人事マネジメント」 の基本

— 人材の育成、評価からチームマネジメントまで 一

◆ 初版 : 2009年1月

◆ 発行所:PHP研究所

◆ 新書 : 260ページ

はじめに

今、日本企業に人事制度改革の波が押し寄せています。あなたが勤めている企業でも昇格、人事評価、給与など働くルールが変わっていませんか。

その改革の波の影響をもっとも受けているのは、経営と現場の中間にいてこの人事制度遂行の中心人物である管理職とよばれる人たちです。そしてこの人事制度改革が終わると、不思議と管理職はマネジャーとよばれるようになり、彼らの仕事は管理からマネジメントへと変わります。

管理とマネジメントはどこがちがうのでしょうか。

管理とは「部下などを自らが考えた方向にコントロールしていく仕事」です。だから管理の担当者である管理職に求められる力は、まわりをぐいぐい引っ張る強い力です。その典型的なキャラクターは声が大きく、太っ腹で「黙って俺についてこい」であり、仕事が終わると部下を飲みに誘ってくれる「良い上司」です。

一方マネジメントとは「自分以外の人が働きやすい環境を作ってあげる仕事」です。ではマネジメントを担うマネジャーに求められる力は何でしょうか。

このマネジメント力を発揮する対象は、マネジメントする相手である自チームのメンバーの能力です。メンバーの能力を適正に評価し、それにぴったりあった仕事を与え、その能力をアップさせていく力がマネジメント力です。

マネジャーに求められるのは、管理のように業績を出していくことではなく、ヒトの能力を引き出していくことです。これが本書のタイトルにある人事マネジメントです。

私は20年間ビジネスコンサルタントとしてやってきました。ここ数年の主力コンサルティングテーマは新しいタイプのマネジャーの養成であり、マネジメント力の向上です。でも私はいわゆる人事屋ではありません。そこでこのコンサルティングの質を上げるために「マネジャーのための人事に関する教科書」を探し続けました。しかし適当なものが書店では見当たりません。

人事に関する本の大部分は読者対象が人事部や経営者であり、人事の仕組やその変革に関するものです。中には数冊ですが、その仕組を実行する人を対象とした本もありました。しかしこれはベースとなる人事システムがいかにも古く伝統的なものであり、かつ「管理者の心得」といった精神論に関する本でした。

私が欲しかったのは全くちがう本です。企業のトップの目がコーポレートガバナンス、CSRといった社会へ向けられ、企業の末端で働く人たちが高学歴化、流動化し、さらには派遣社員、契約社員と多様化していく中で、先ほど述べたようにその中間層はマネジャーへの変身を求められています。しかし彼らは何をどう変えてよいかわからず、ただ上下からの圧迫にストレスをためているだけです。マネジャーになって「毎日が充実している」という人にはあまり会ったことがありません。このマネジャーが新しい環境下で新しい人事マネジメントを遂行していくための教科書を探していたのです。

そして出した結論が本書です。つまり「自分で書く」ということです。人事の最先端を行くクライアント企業とコンサルタントの私が、試行錯誤で得た人事マネジメントのノウハウをまとめたものが本書です。クライアント企業のマネジャーたちが、人事マネジメントにおけるさまざまなシーンにおいてどう行動したらよいかを話し合い、そして実行し、それを評価して修正し・・・というマネジメントサイクルを繰り返して行く中で生まれた実践的なセオリーが本書には書かれています。

激変する職場環境、そして新しい人事制度の中でもがき苦しんでいるマネジャーがこの本を読み、人事マネジメントについて考え、自らのあるべき姿をつかみ、そのマネジメント力を向上してもらうことが本書の願いです。

序章 人事管理から人事マネジメントへ

0-1 人事マネジメントが生まれるまで

アメリカ型マネジメントが完成する

「企業で働く人」に関して考える仕事を人事といいます。現代の日本企業には人事に対する新しい 考え方が生まれ、これが浸透しつつあります。この考え方が本書のテーマである"人事マネジメント" です。

この人事マネジメントを理解するために、そこに至るまでの変遷を追ってみましょう。

アメリカ型マネジメントが完成する

18世紀ヨーロッパで生まれた経済学をベースとして、資本主義という考え方が生まれました。これは「資本(カネ、設備、土地・・・)を持った資本家が労働者から労働力を買い、これと自分の持つ資本を組み合わせ、財を生産することで益を得る」というものです。この資本主義を支える組織として企業が生まれ、ここで資本家がその労働力をうまく管理する技術として労務管理が生まれます。この時代の労務管理はまだ原始的な姿であり、労働力管理といった方がよいものでした。ここでのテーマは仕事に対してどれくらいの労働者が必要かを考えるというものです。

20世紀に入って労務管理に大きな変化が見られます。それはアメリカのテイラーが書いた「科学的管理法」という本が出発点でした。この頃工業分野の世界チャンピオンとなっていたアメリカでは、工場の労働力不足が深刻な問題になっていました。これに対しテイラーとその弟子たちは、1人1人の労働者の生産性*1を上げるには何が必要かを考え、ストップウォッチで作業時間を測り、仕事の動作を1つ1つ分析していきました。ここに科学的労務管理の時代を迎えることになります。これによって生産性は飛躍的に伸び、メーカーはリーディング産業となり、大きな益を得ることになりました。

こうした中でプロとして科学的労務管理を担う人たちは経営者とよばれるようになり、資本家は力 ネを出すだけの存在となります。これが株式会社です。つまり株主という資本家が元手としてカネを出 し、彼が指名するプロフェッショナルが経営を行うというものです。 企業内はごく少数の権力を持った経営者と多数の労働者という構造となり、両者が益を分配しあうようになります。この分配のバランスを取るために、力の弱い多数の労働者が結集して経営者と益の分配を話し合う組織が必要となり、労働組合が誕生します。経営者から見ると生産性向上という科学的労務管理に加え、労働組合管理という新たな労務管理が生まれることになります。

一方で生産性向上の研究はさらに進み、職場における人間関係が生産性に大きな影響を与えることがわかってきました。こうして労務管理にはもう1つ人間関係管理というテーマが加わることになりました。

さらに証券市場が発達していく中で、上場企業 * 2では次第に株主は企業から離れ、株を売買する投資家という外部の存在になっていきます。経営者にとっては証券市場の投資家への対応が大きなテーマとなります。

ここで経営からマネジメントという仕事が分離し、マネジメントのプロフェッショナルとしてのマネジャーを生みます。経営者は株主、投資家、労働組合など企業外部との対応に専念し、労務管理を含めた企業内部の仕事はマネジャーが担うことになり、マネジメントとよばれます。こうして労務管理はほとんどがマネジメントという仕事の一分野となります。

経営という仕事は「投資家である株主から得たカネで、さまざまな経営資源 * 3を調達し、組織の中にうまく配分し、利益を生み、これを株主に還元していく」ことになります。一方マネジメントは「経営者から配分された経営資源をうまく使っていく」こととなります。したがって労務管理もマネジメントの1つの要素として、「ヒトという経営資源をうまく使っていくこと」という位置づけとなります。

ここにアメリカ型マネジメントが完成します。

- *1. 時間当たりの仕事量のこと。要するに仕事のスピード。
- *2. 証券市場で株が売買される企業。
- *3. 企業が経営や仕事に使える資源。ヒト、モノ、カネ、情報に分類される。

0-1 人事マネジメントが生まれるまで

育てるためにはランキングが必要

日本企業の多くはこれまで述べたアメリカ型企業とは全く異なる形で生まれ、発展して行きました。 日本にはそもそも資本家というものが存在せず、株主兼経営者である創業者が企業の始まりです。 創業者のアイデア、能力、気力の下に仕事が生まれ、人が集まり、次第に企業としての体をなして行きます。

ここではアメリカ型企業のように"その仕事ができるプロフェショナル"を労働力として雇うのではなく、 何の仕事もできない"新卒 * 1のアマチュア"を雇い、一人前へとじっくりと育てます。日本企業の伝統 は「人を育てて一人前にする」ことです。

「育てる」ためには「育ったかどうか」をチェックしたり、「自分の能力がこうなりたい」という目標が必要です。ここに能力のランキング(能力アップの階段)が求められることになります。初期の頃の能力ランキングは企業内の身分ランキング(上下関係)と合体しており、資格とよばれました。もっとも原始的なものが「でっちー手代ー番頭」であり、これが「主事ー参事ー参与ー理事」といった形へと進化していきます。さらに近年になって、ここから身分という要素が取れ、各仕事に求める能力を表わすものへと変化し、書道や柔道のように3級、2級、1級といった表現となっています。これを一般に職能制度とか等級制度などとよんでいます。

*1. 学校をその年に卒業した人。それ以外の採用者を中途という。

0-1 人事マネジメントが生まれるまで

日本的人事管理のベースは温情

企業は多くの人が働く場であり、ここには管理スパンの原則(管理範囲の原則)というものがあります。それは1人のリーダーが管理できるメンバーの数(これが管理スパン)には限界があるというものです。日本企業はアメリカ型企業のようにプロの集団ではなく、プロとアマが入り交じっているので、リーダーの負荷は大きくなります。そのためアメリカ型企業より管理スパンの限界がはっきりと現れてきます。

この管理スパンの原則によって日本企業は階層化(よくピラミッド*1と表現する)していきます。例えば200人分の仕事が必要な企業で、管理スパンを5人とすると、40人のリーダーが必要となります。そしてこのリーダーごとにチームが生まれます。日本では"課"という名前を取るのがノーマルであり、リーダーは課長とよばれます。またこの40人の課長を束ねるリーダーが8人必要となり、この40チームは8つのグループに分類されます。これが部長、部です。さらにその上に2人のリーダーが必要となります。これがメンバー2000人だと400人のリーダー、その上に80人、その上に16人・・・とまさにピラミッドとなっていきます。

この課長、部長というリーダーたちは管理職とよばれます。管理職にはこの仕事の他にもう1つの テーマがあります。これが先ほどの「育てる」です。

人を育てるには「教える人」が必要です。これは先ほどの能力ランキングでいえば2級が3級を教え、1級が2級を教え・・・という形でチーム内でやっていくのがベストです。こうしてチームのリーダーである管理職には「チームをまとめる」という管理の他に、「チーム内で人を育てる」ことをリードする任務が加わります。

また「人を育てる」のであれば、育ったことを評価する必要があります。仕事の成果を評価するなら数字を使って自動的に出来る面もありますが、その能力が上がったことを評価するのはなかなか難しいといえます。チーム内で先輩が後輩を指導した時、その先輩が後輩を評価するのはあまり良い手段ではありません(冷静さを失っています)。そのため自然と自分のチームのメンバーの能力を評価することも管理職の大切な仕事となります。

こうして管理職はリーダーとしてメンバーの仕事をとりまとめ、メンバーを育て、メンバーを評価するという3つの任務を担う事になります。これが日本が生んだ人事管理というものです。

この人事管理の世界においてリーダーとメンバーの関係は、メンバーを「管理する」という面から絶対的なものとなります。まさに上司一部下という表現がぴったりの関係です。しかしだからといってギスギスした関係ではなく、「同じチームで仕事をやる仲間」(「同じ釜の飯を食った」と表現する)という面から、人事管理のベースは「温情」となります。上司は部下をかわいがり(悪い意味ではなく)、プライベートな面までサポートし(結婚式の仲人をやり、親の葬式の面倒まで見て・・・)、部下を我が子のように思います。

一方部下は上司の温情を肌で感じ、育てられることで自らの能力の拙さを知り、自分よりも能力の高い上司を尊敬するようになります。こうして経営家族主義(上司といえば親も同然)という日本的企業文化が完成されます。

この日本的文化の下での人事管理制度の根幹は、終身雇用という"働くルール"であり、年功序列という"秩序"です。入社した企業で一生一緒に働く家族(定年はあるが、退職金や年金などで企業が人生の最後まで面倒を見る)であり、一生懸命働けば年とともに地位が上がっていくというものです。

*1. 階層数が多い組織をピラミッド、逆に少ない組織をフラットと表現することが多い。

0-1 人事マネジメントが生まれるまで

団塊の世代が人事管理を成果主義に変えた

その後この日本的人事管理を2つの波が襲います。

1つ目の波が団塊の世代です。団塊の世代とは1947~1949年の戦後ベビーブームに生まれた人たちです。彼らは1970年代前半という高度成長期に企業へ大量就職し、日本企業を世界チャンピオンにまで成長させました。彼らの特徴は競争意欲です。大勢の中から競争して勝ち抜くというものです。彼らの入社によって仲良しムードの経営家族主義は少しずつ変わっていき、出世競争という企業内での戦いを生みます。出世競争の"勝ち負け"は能力という目に見えないものではなく、業績というはっきりした数字に出るものとなって行きます。

彼らの中で出世競争の最先頭を走る人たちがそろそろ管理職というポストにつき始める頃、日本的人事管理も大きく変化します。「チームをまとめる」、「育てる」、「評価する」という3要素がいつの間にか「結果を出す」という形へ変化し、「成果主義」という面がクローズアップされてきます。こうなると一緒に働く人は家族ではなくライバルであり、結果を出した人が上がっていくという弱肉強食の様相を呈してきます。

0-1 人事マネジメントが生まれるまで

バブル崩壊で人事管理も崩壊した

こうした中でバブル崩壊というもう1つの波が襲ってきます。ついに日本経済の成長が止まったのです。企業の成長が止まっていく中で、当然のように従業員の採用は抑えられます。採用を抑えていく中で年功序列によってどんどん昇格 * 1させていくと、部下よりも上司、平社員よりも管理職のほうが多くなってしまいます。このポスト不足がこの時期に多くの人が管理職適齢期を迎えていた団塊の世代によって、企業内でクローズアップされてきます。

そして担当課長 * 2、担当部長 * 2、「課を廃止して、課長を部長代理とする」といった「ポストを増やす内科療法」だけではなく、リストラといった大手術を行う大企業も現れてきます。リストラとはリストラクチャリングの略で本来は企業の再構築という意味なのですが、一般には管理職となった中高年に退職金を上積みするなどして早期退職を促す制度のことを指します。見方を変えれば一定量の中高年を退職に追い込むことで、それ以外の人の職を守るというものです。まさに「うば捨て」状態です。こうして終身雇用、年功序列、経営家族主義は崩壊し、日本的人事管理は根底からくつがえされます。

一方バブル崩壊はもう1つのことをもたらしました。それは企業内部ではなく、外部との関係です。日本企業の株価が暴落し、証券市場からさまざまな人たちが去っていく中で、日本企業の本当の力を評価した外国人投資家が証券市場にどんどん入ってきました。彼らは経営家族主義(会社は従業員のもの)を否定し、コーポレートガバナンス(会社は株主のもの)を声高らかに訴えます。そして株価を上げることを上場企業に強く求めてきます。「株価を上げるために利益を上げよ」というものです。こうして企業は団塊の世代が作った成果主義の波をさらに強めざるを得なくなります。

従来型日本的人事管理にこの2つの波がぶつかり、企業内は大混乱となっていきます。

- *1. 昇格とはポジションや資格が上がることをいう。昇進もほぼ同意だが、両者を分けて使うこともある。その場合はポジションが上がること(課長から部長)を昇進、16ページの職能の等級が上がることを昇格と表現するのが一般的。キャリアアップもやはりほぼ同意だが、ポジションや資格のアップだけでなく、担当する仕事のレベルアップを含むことが多い。人事マネジメントの世界ではキャリアアップという表現が妥当なので、本書では以降これを採用する。
 - *2. 部下のいない課長職、部長職

0-1 人事マネジメントが生まれるまで

人事マネジメントシステムにマネジャーがついて行けない

バブル崩壊から10年経った頃、日本企業は業績面で回復の兆しを見せ、勝ち組と負け組という2つの企業に分かれて行きます。そして負け組は消滅したり、勝ち組に飲まれたりという形で、次第に多くの企業が勝ち組となっていきます。

この勝ち組企業の中で生まれたのが、本書でこれから述べる日本型人事マネジメント(以降これを人事マネジメントといいます)です。これを採用する企業では管理職(課長、部長)をマネジャーとよびます。 そして上司一部下という表現は消え去り、マネジャーとメンバーという表現で統一されます。

人事マネジメントは従来の日本的人事管理の3要素(チームをまとめる、育てる、評価する)に、アメリカで生まれた"マネジメント"という考え方を取り入れたものです。

人事マネジメントは大きく2つのものからなります。1つはシステム(仕組)であり、もう1つはオペレーション(そのシステムを動かす)です。前者は人事部 * 1が、後者はマネジャーが担当します。多くの企業の人事部員はマネジメントについてプロとして学習し、人事マネジメントシステムを作ります(新人事制度という形ですでに進められている企業が多い)。

しかしこの人事マネジメントシステムをオペレーションするマネジャーがこれについて行けません。従来型の日本的人事管理を変えようとしないマネジャー、リストラ時代の絶望感からマネジメント自体を拒否するマネジャー、若くして突然マネジャーとなりその意味がわからず戸惑う人がいて、人事マネジメントシステムの採用で多くの企業はさらなる大混乱状態となってしまいます。

本書はこの人事マネジメントシステムに対応するマネジャーのための本であり、彼らにその意味を理解してもらうだけでなく、実際の場面でどう行動すべきかを記述していくものです。そのため各節の最初に人事マネジメントを実行するシーンをマネジメントケースとして挙げています。

本書はこのすぐ後で日本的人事管理に取り入れられたマネジメントについての基本的考え方を解説します。そのうえで第1章から第3章で人事マネジメントの3つの要素「チームをまとめる」「育てる」「評価する」について、最後の第4章では人事マネジメントの周辺として人事部、採用・退職、労働法について述べます。

また章の合間にはコラムを入れてあります。これは私がコンサルティングをしていく中で感じたことをエッセー風に書いたものです。コーヒーブレイクとして気軽に読んで下さい。

*1. 本書では企業内で人事に関する仕事を行っている専門部署を人事部と表現する。企業によっては人事部の他に人材育成部、労務部といったセクションを持つこともあるが以降これらをすべて人事部と表現する。

マネジメント=PDS

人事マネジメントに取り入れられた"マネジメント"という考え方は、日本語の"管理"とは全くといってよいほど意味が違います。芸能人のマネジャーはマネジメントという仕事のプロですが、その感じです。マネジメントとは何か他の仕事をするためにマネジメントというテクニックを使うのではなく、マネジメントという仕事があるのです。仕事がうまく進むように管理するのではなく、メンバーにマネジメントというサービスを提供するのがマネジャーです。

マネジャーが行うマネジメントは誰かの行動を管理したり、チェックしたりするものではなく、PLAN (計画)ーDO(実行)ーSEE(評価)をシステムとして行うことをいいます。 つまりマネジメント=PDSです。

ところで「システムとして行う」というのはどういう意味なのでしょうか。

システムとは「相互に関連し合う複数の要素が、全体として共通の目的を持って行動する仕組」と定義されます。一方カオスとはnotシステム(システムではない)、つまり「複数の要素が全体として共通の目的を持たない状態」をいいます。このカオスをシステムに変えることをシステム化といいます。

ここで上のシステムの定義にある"要素"を"メンバー"と変えたものがマネジメントシステムであり、マネジメントはシステム化(システムとして行う)という仕事です。すなわちメンバーの共通の目的を作り計画し(PLAN)、その行動をサポートし(DO)、目的が達成されたかどうかを評価する(SEE)ことがマネジメントです。

このマネジメント=PDSには2つの大切な見方があります。

権限委譲はPLANがポイント

マネジメントの原点は権限委譲にあります。権限委譲とは組織の上位者が持っている権限を下位者へ委譲することをいいます。この時上位者にも権限委譲された仕事の結果についての責任は残ります。だから「誰にどんな権限を委譲するか」という権限は上位者にあります。

例えばあなたが東北支店長になったとします。これで自動的にあなたへ東北地区で営業を進めていく権限が委譲されるわけではありません。あなたはまず上位ポストの営業責任者(例えば営業本部長)へ、東北地区の営業をどう進めて行くかについて計画を出さなくてはなりせん。営業本部長がその計画を見て、「よしこれで行け」といえば権限委譲です。つまり権限委譲は人やポジションにされるものではなく、計画(PLAN)にされるものです。

権限を得たマネジャーは、その計画に係わるメンバーに対する指揮命令権を持ち、この計画をメンバーに実行させる責任(DO)を負います。そして実行の結果に関し、上位権限者に説明する義務 (SEE)を負います。このSEEは計画と実行の違いについて評価するもので、アカウンタビリティ*1といいます。

この権限委譲では計画(PLAN)が大きなウエイトを占めることになります。

*1. 説明義務、説明責任と訳すこともあるが、微妙にニュアンスがちがうので本書ではこのまま使う。

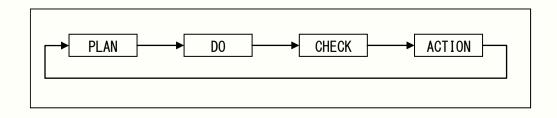
PDCAは明日のために

もう1つのマネジメントの見方は「明日のために」です。権限委譲のポイントがPLANなら、「明日のためのマネジメント」のポイントはSEEです。

この時SEEを次図のように2つに分けて考えます。だからPDSはPDCAともいわれます。

- •CHECK=差異分析・・・PLANとDOを冷静に比較し、その違いを上位者に説明する。
- ・ACTION=次の計画に生かす。・・・PLANとDOの違いを分析するのは、DOの反省のためではない。 違いを出し、DOが終わった今となって考えてみると、どういうPLANにすればよかったかを考える。

つまりこのSEE(CA)は「明日の計画をよりよきものにする」という意味であり、そのため次図のようにマネジメントサイクルともいわれます。



人事マネジメントには3つの法則がある

こう考えると人事マネジメントを担うマネジャーにとって、次の3つのことがその行動原則となります。

- ・人事マネジメントの第1原則・・・マネジャーはメンバーにマネジメントというサービスを提供するプロフェショナルであり、マネジャーにとってマネジメントは仕事そのものである。
- ・人事マネジメントの第2原則・・・マネジャーはメンバーをマネジメントする権限を上司から受ける。
- ・人事マネジメントの第3原則・・・人事マネジメントは昨日の反省ではなく明日のために行う。

第1章 チームマネジメント

1-1マネジメントケース

まずは人事マネジメントの第一原則について考えてみましょう。

マネジメントケース

今日、本社の人事部長によばれて、私が来月から静岡営業所長になるという内示を受けた。正直いってびっくりした。今まで営業所長への昇格は40代がほとんどだった。まさか30代のうちに営業所長になれるとは思わなかった。今までセールスを担当してきたのも関西と九州地方だけで静岡という地も初めてだし、すごく不安だ。静岡営業所のメンバーは若い人もいるけど、私と同期が1人、先輩も1人いるそうで、2人とも営業成績はすごくいいと聞いている。なぜ彼らが所長にならなかったのだろう。驚くほどの営業成績をあげたわけでもないのに、どうして私が・・・。

上に立って営業所の長としてやって行けるかなあ。ベテランの2人は私について来てくれるかなあ。 多くの企業で若きマネジャーが誕生しています。彼らの悩みは何といっても自分よりもベテランの人が メンバーにいること。こんな時どう考えたらよいのでしょうか。

1-1意見の優先度を秩序にする

企業には秩序が必要です。企業における秩序とは「企業メンバーの規則だった関係」と定義されます。日本的人事管理における秩序は年功序列でしたが、21ページで述べたように人事マネジメントではこれを保つことができません。

年功序列が崩れれば当然のことながら、マネジャーとメンバーの年齢が逆転するケースも出てきます。この時ストレスを感じるのは若きマネジャーの方です。

そんな時は次のように考えましょう。

「メンバーは『仕事をする』、マネジャーは『マネジメントをする』というそれぞれ独立したプロフェショナルであり、立場は対等」

人事マネジメントの第一原則です。

しかし企業においてメンバーとマネジャーの意見が異なった場合、どうやって調整するかをあらか じめ決めておかなくてはなりません。そしてその結論はどう考えても「マネジャーの意見を優先させ る」ということになります。これが「人事マネジメントでの新しい秩序」=「意見の優先度」です。 従来の年功序列という秩序の下では、上司といえば親も同然、「黙って俺のいうことを聞け」が基本でした。しかしこの人事マネジメントでは逆にメンバーの意見をよく聞き、自らの意見を固めて、メンバーへその自分の「優先される」意見を伝えるという動作が基本です。この意見を固めることを意思決定といい、この意見をメンバーに伝えることを指揮命令(少しニュアンスが違うのですが、第4章で述べる労働法にこの言葉があるのでこのように表現します)といいます。マネジャーは意見の優先度という秩序の下で、そのチームに関するさまざまなことを意思決定するという仕事を担うことになります。だから上のマネジメントケースでいえば、彼は「その意見を優先すべき」(「意思決定という仕事を担当すべき」)と経営者から評価されてマネジャーになるのです。決してセールスという仕事がうまいからではありません。

マネジャーになった時考えなくてはならないのは「メンバーがいうことを聞いてくれるか」といったことではなく(マネジャーの意見は優先されるルールなので心配する必要はありません)、経営者はマネジャーとしてのあなたに何を期待しているのかです。このシーンであれば「営業所として良い結果を出して欲しい」とか、「営業所のセールスマンをうまくコントロールして欲しい」といったことではないはずです。経営者からの期待としては、この後述べる戦略徹底、ムード作り、人材育成など色々なものが考えられケースバイケースですが、このマネジメントケースでもっとも考えられるのは「変える」ということです。その営業所の"何か"を変えて欲しいからだと思います。例えば営業所のムード、セールスのやり方、セールス評価・・・。経営者が変えたいから、「今までとは違うマネジメントを期待して自分のような若きマネジャーを作った」と考えましょう。そうすれば「前任者と同じようにマネジメントできるか」などと考えてストレスがたまることもありません。

1-1マネジャーはメンバーへのサービス業

マネジャーはメンバーへのサービス業

マネジメントケース

山田は自動車部品メーカーに入社以来、ずっと製造ライン*1で仕事をしてきた。小さい頃から工作が大好きで、この"ものづくり"という仕事が気に入っていた。性格は温厚、まじめ、口べたという典型的な工場の技能工*2タイプだった。

山田は今年チームマネジャー(昔は班長といっていた技能工のリーダー)へとキャリアアップした。山田の前任のチームマネジャーは部下の面倒見の良い親分肌の人で、怒る時は厳しいが、その後で「飲みに行こう」などと誘って、部下をうまく使う人だった。

山田は悩んだ。「何で私が・・・。私は作ることが好きなのに。私にはリーダーシップなんてないし、人を管理するマネジャーなんて向いてない。どうしたらいいんだ・・・」

多くの企業ではそのチームのトッププレイヤーがマネジャーになります。トッププレイヤーは今までやってきた仕事が充実しているため、マネジメントという新しい仕事に不安を感じることも多いようです。

従来の人事管理においては、管理職といえば絶対的な上司でした。特に上のマネジメントケースの 工場のように、常時同じ職場で1つの仕事をチームメンバーが分担している場合は、まさに仕事や人 を"管理する上司"として機能していました。

人事マネジメントにおけるマネジャーの仕事はメンバーを管理するのではなく、26ページで述べたようにシステム化であり、共通の目的へと導くことです。この共通の目的は経営者が作るものであり、一般に戦略とよばれます。

戦略はミッション * 1⇒ビジョン * 2⇒経営目標⇒経営計画というフローで作られていきます。この戦略というベクトル(共通の目的)へ自チームを持っていくのがマネジャーの仕事です。だからまず自社の戦略(ミッション、ビジョン、経営目標、経営計画)をしっかり読んで理解することです。そのうえで戦略を自分のチームで実現するにはどういう仕事の"やり方"がよいかを考えます。この各チームにおける具体的な仕事の"やり方"のことを戦術といいます。マネジメントは戦略のフローを理解し、そのフローの延長線上にある戦術を立案する仕事です。山田さんもこの戦術を立案する力があると思われたから、マネジャーになったと考えるべきです。

例えばこの自動車部品メーカーの戦略ベクトルが生産性向上から品質向上へとシフトしているとしたら、 生産性向上を目指してきたマネジャーに代わって、品質向上を目指すマネジャーとして山田さんがその ポジションについたと考えられます。だから昨日までどういうスタイルでチームが管理されてきたのかを 考えるのではなく、戦略に沿った戦術としての新しい仕事のやり方を考え、それをメンバーに伝えていく べきでしょう。

マネジャーはメンバーに対して戦術などの情報を提供するサービス業と考えられます。サービス業にとって大切なことは2つです。

1つは何といってもサービスする相手、つまりメンバーです。マネジャーのサービス業としての顧客はメンバーであり、マネジャーの仕事はこの顧客満足度(Customer Satisfaction: CS)によって評価されることになります。もう1つはサービス(戦術)の内容です。このサービスは戦略に合っているのは当然ですが、メンバーがより働きやすく、かつチームとして目標達成するためのサービスを考えなくてはなりません。山田さんは経営者からこれが出来ると思われたからマネジャーになったのです。

1-1リーダーシップって何だろう

もう1つ山田さんが心配しているリーダーシップについて考えてみましょう。

私がある企業からマネジャー養成塾(新しいマネジャーを育てる企業内の塾)というコンサルティングを請け、そこで塾生(まだマネジャーになっていない人)にマネジャーについてディスカッションしてもらいました。テーマは2つです。

1つは「メンバーから見てどんな人にマネジャーになってほしいか」というものです。ここで挙がった意見は次のようなものでした。

- ・いっていることがしっかりしてる人、方向性を示してそれがブレない人
- この人について行けば安心、きっと成果が出る
- 仕事ができて尊敬できる人
- ・この人の下で働きたいと思う人、この人のようになりたいと思う人
- ・部下に愛がある人
- ・楽しそうにいつも元気にしてる人
- ・気持がわかってくれる人、この人なら一緒に仕事をしてみたいと思う人

もう1つのテーマは、「この人にだけはマネジャーになってほしくない人」です。ここでの意見は次のようなものでした。

- ・いばる人
- 毎日がつらく苦しそうな人
- ・信頼できない人
- ・上ばかり見て部下を見ていない人
- いっていることに一貫性のない人
- 自分のことばかり考えている人
- ・意見を聞いてくれない人

リーダーシップとは"リーダーらしさ"のことです。マネジャーにおける"リーダーらしさ"とは、先ほどのCSから考えればメンバーがこの人からサービスを受けたいという気持を指すと考えられます。どうやらリーダーシップのキーワードは上の意見でわかるように、一貫性、期待感、尊敬、あこがれ、愛、楽しさ、仲間意識といったもののようです。

一方、この人にだけはなって欲しくない"反リーダーシップ"としては、リーダーシップの逆(一貫性がない、楽しそうでない・・・)だけでなく、ボス的イメージ(いばる)、上昇志向(出世ばかり考える)、自己中心、強引といったことが挙げられています。リーダーシップのイメージでつい考えてしまう「まわりをぐいぐい引っぱる」というのは、どうもリーダーシップの反対側にあるようです。

1-1チームワークを好きな人がマネジャーをやる

マネジャーのリーダーシップには3つの要素があります。1つはチームワークです。マネジャーはメンバーとともにチームを構成します。チームワークとはチームの共同作業(ワーク)という意味であり、この共同作業がうまく行くように考えることです。スポーツでいう"フォザチーム"です。

マネジャーになると、メンバーがやっている仕事についても自らの仕事として評価されます。自分がいくらがんばっても、チームとして成果が出なければ意味がありません。この「チームを組んで共同で仕事をする」ということが好きかどうかです。もちろんチームで働くことを好きな人が"えらい人"で、個人で働くことを好きな人が"だめな人"といっているわけではありません。組織は適材適所です。チームワークを考えることが好きな人がマネジャーをやるべきということです。

もし山田さんがチームでやる仕事がいやで、1人でコツコツやって行きたいならチームマネジャーのポジションを断るべきです。そして現代企業ではこの個人プレイを好む人にも専門職(例えば技能作業のプロフェショナル)というポジションを用意してくれているはずです。これをマネジャーと専門職という2つの道を用意しているという意味で複線型人事といいます。

1-1こちらへ行けば幸せがある

リーダーシップの第2の要素はリードする方向です。マネジャーに求められるリーダーシップは有無をいわせずリードする強引な力よりも、リードする方向の適正さです。これには2つの意味があります。1つはチームとしての進む方向が正しいかどうかです。この方向は先ほど述べた戦略とベクトルが合っていることが必要条件です。この戦略に沿ってメンバーへ方向を提示することが、先ほどのリーダーシップ・キーワードにある"一貫性"です。

もう1つはその方向にメンバーが合意するかです。メンバーがリードする方向に心から納得する時、チーム全体が自然とそちらへ向って行きます。ではどうすればメンバーは納得するのでしょうか。それはリーダーシップ・キーワードの"期待感"だと思います。マネジャーのいっている方向に行けば「きっと幸せがある」というものです。この"期待感"を簡単に持たせられるのが、そのチームの元トッププレイヤーです。つまりメンバーよりもその仕事ができることです。これがリードする方向への自信となって現れます。さらにこの「仕事ができる」ということはリーダーシップ・キーワードの"尊敬"、"あこがれ"といった形で現れてきます。そういう意味でトッププレイヤーをマネジャーにすることが一般的といえます。

しかし32ページの静岡営業所長のケースのように、チームのトッププレイヤーではなく、しかも突然別のチームのマネジャーとなる場合もあります。この時はメンバーに対し、自らの提案したやり方 (戦術)などについて「なぜそう考えたか」(戦略に沿っていること)をきちんと説明し、「結果についてはマネジャーとして責任をとる」という姿勢を見せることです。つまりメンバーが期待感を持ってくれない場合は、少なくともマネジャーである自分は「必ずこちらへ行けば幸せになる」と固く信じていることを、意識して言動や態度でメンバーへ示します。そして組織の秩序に基づいて、自らの意見を堂々と優先させます。

1-1仕事への愛がある

リーダーシップの第3の要素は、チームで行っている仕事そしてメンバーへの"愛"です。"愛"とは「好き」という感情の極限であり、その思いを人には説明できないものです。山田さんからはこの愛を感じ取ることができます。モノを作ることが心底好きな山田マネジャーの下でやる仕事は楽しそうですし、仕事を楽しむ良いチームになる"感じ"がします。これがリーダーシップ・キーワードの"楽しさ"です。いくら仕事ができて、マネジメント力が高くても、モノを作ることが嫌いな人の下で働くのは、厳しいムードはあっても楽しくなさそうです。

マネジャーにはもう1つの愛が求められます。それがメンバーからマネジャーへの愛です。これは「この人にマネジャーになってほしい」「この人と仕事をやりたい」「この人のようになりたい」というもので、リーダーシップ・キーワードの"仲間意識"となって現れます。そしてメンバーからこの愛をもっとも得やすいのが自らのチームの仕事、メンバーへ強い愛を持っている人です。

1-1マネジャーをやりたくないならやらない

こうして考えられたマネジャーという仕事が嫌いなら絶対にやらないことです。やりたくないのにマネジャーという仕事をすれば自分が不幸になるだけでなく、マネジャーにサービスを受けるメンバーはたまったものではありません。

マネジャーの仕事はメンバーの仕事よりも企業、チームの成果に与える影響が大きく、この成果によって受ける給与分配は必然的にマネジャーの方がメンバーよりも大きくなります。しかし給与などのリターンの大きさだけを期待して、やりたくもないマネジャーという仕事をやるのはいくら何でもメンバーに失礼です。

そして昔のマネジャー像(例えば先ほどのボス的イメージ、上昇志向)を見て「こんなマネジャーにはなれない、なりたくない」と思わないことです。マネジャー像は今大きく変わっていることを忘れないことです。

1-2 マネジメントケース

次に人事マネジメントの第二原則について考えてみましょう。

マネジメントケース

A社は物流サービス業である。A社のサービス部門は第一サービス部から第三サービス部という3部制を取っていた。この度、第三サービス部の業務が拡大し、ここから新たに第四サービス部が分離することになった。新設の第四サービス部には旧第三サービス部長の鈴木が着任する。第四サービス部の中はその担当顧客によって一課、二課という2つの課に分かれる。現在の第三サービス部にいる課長はすべて留任と決まったため、第四サービス部には新たに2人の課長が必要になった。誰もが認める候補は2人いた。同期入社の田村と高橋である。

鈴木部長は悩んでいた。

「田村は第一課長で決まりだ。問題は高橋の方だな。人事の課長昇格要件は満たしているからそっちは問題ないけど、どうも任せるには危なっかしい感じがする。田村なら安心して課を任せられるが、高橋はちょっとな。しかたない第二課長は私が兼務しよう。そのうえで業務上の実質的なリーダーは高橋としよう」

高橋は思った。

「どうして田村が課長で私が課長代理なんだ。どこが違うというんだ…」 鈴木部長は高橋さんの何を「危なっかしい」と思ったのでしょうか。 マネジャーに「マネジメントを行う」という権限を委譲するかどうかは、マネジャーの直属の上司(経営者やゼネラルマネジャー*1)が決めます。このケースでは鈴木部長です。鈴木部長が権限委譲すると決めれば、高橋さんは必然的に第二課長となります。では鈴木部長は何を恐がっているのでしょうか。

それはマネジメント力です。高橋さんのマネジメント力に不安を感じているからです。マネジメントは PDSですので、PLAN、DO、SEEの各局面でのマネジメント力について考え、どうすれば高橋さんに 権限委譲されるかを考えてみましょう

1-2 (1)PLAN段階

<u>27ページ</u>で述べたように権限委譲は計画になされます。したがって権限委譲をするかどうかを考える時のマネジメント力において、計画力はもっとも大切な要素です。

1-2 権限委譲を受けるには目標が必要

このケースで何が鈴木部長から高橋さんに権限委譲されるかといえば、第二課のメンバーをマネジメントする権限です。

現代企業においては、企業で働くヒトを経営資源の1つと見ています。経営資源の調達、配分は経営者の仕事です。だからどんなヒトを採用して、「そのヒトにどんな仕事をさせるか」(=マネジメント)という権限は経営者にあります。このヒトのマネジメントのうち第四サービス部のメンバーについては、経営者から鈴木部長というゼネラルマネジャーへ権限委譲されています(したがって鈴木部長も経営者にその権限に関する計画を出しています)。鈴木部長はここでさらにそのうちの第二課のメンバーのマネジメントを、高橋さんに委譲するかどうかを悩んでいます。それは27ページで述べたように権限委譲してもその結果責任が鈴木部長にも残るからです。だから高橋さんが権限委譲を受けるには、そのメンバーをマネジメントして、結果としてもたらされる"成果"について予測し、鈴木部長と約束しなくてはなりません。これが目標です。

1-2 目標をMAYBEに

マネジメントの目標は2つに分かれます。「がんばってこのような結果にしたい」(WANT)と「きっとこうなるはずだ」(MAYBE)です。

目標にはもう1つ「こうでなければならない」(MUST)もあります。しかしMUSTは委譲する側にはあっても、委譲される側の計画にはありません。MUST目標「この成果を出さなくてはならない」と上司からいわれたら、WANT「がんばって達成します」か、MAYBE「おそらく達成します」と答えるはずです。

もうわかったと思います。権限委譲のための計画の目標はWANTではなくMAYBEであることが必要です。このMAYBEを上司と「約束する」という感じです。「がんばります」では恐くて権限委譲できません。権限委譲の計画における目標は努力目標やノルマではなく、そのメンバーを使って得られる成果の予測であり、約束です。鈴木部長は過去の仕事ぶりから考えて、田村さんなら「それができる」と思い、高橋さんには「それができない」と思っているのです。

マネジャー(予備軍も含めて)が予測結果(MAYBE目標)を提示すると、その上司がマネジメントを理解している時は、「どうしてそういう予測をしたのか、その根拠は?」を聞きます。権限委譲の第一関門はこれをクリアすることです。

ここで「カンです」(どうしてそう感じたかを聞いている)と開き直ったり、「私を信じて下さい」(目標を信じろといわれても・・・)といった精神論、私が責任をとります(上司もその成果に責任を負う)といった責任論では、権限委譲はなされません。逆に「きちんと」予測すれば、予測できることがわかれば、自然と権限委譲がなされます。

1-2 過去もデータと仮説を話し合う

「きちんと」というのは予測したことが「当たる」ようにすることではありません。「当たる」かどうかは計画時点では誰にもわかりません。大切なことは「どうやって目標を予測したかがはっきりしている」ことです。この「どうやって」は2つの部分に分けることができます。1つは根拠となる「過去のデータ」、もう1つは「きっとこうなるはずだ」という「仮説」です。

例えば先ほどのマネジメントケースでいえば、高橋さんが「第二課の今期の売上目標の妥当な線は3億2000万円と考えます。それは前期このメンバーの1人あたりの売上額は3000万円(過去のデータ)であり、10人で3億円となります。現在当社のマーケットは営業企画部の推定では年間5%程伸びています。今期もこれと同率の伸びが期待できるはずです。第二課の顧客は他課よりも受注リピート率が高いので90%と想定し、他社リプレースを全物件の10%と考えると(仮説)・・・」と目標について「きちんと」説明できるかどうかです。

こうすることでマネジャーとその上司は"目標値そのもの"(3億2000万円)を話し合うのではなく、"過去のデータ"(1人あたり売上額)がこれでよいのか、他に使うデータはないのか、"仮説"(マーケットの伸び率、リピート率、リプレース率・・・)が妥当かを話し合うことになります。

これを話し合って行くことで、具体的な実行項目とそのスケジュール、必要な経営資源(メンバー、カネ、モノ・・・)とその使い方などの具体的な計画が固まります。そしてすでに上司とこれらのことを話し合っているので、出来上がった計画には自ずと権限委譲がなされます。

権限委譲の計画においては、「いかにがんばって目標を達成するか」という意欲を上司に伝えるのではありません。計画における目標の数字そのものではなく、その作成プロセスについて上司と合意して権限委譲を受けることです。こうすればマネジャーにとって最大のストレスである「何とかノルマを達成しなければ」というプレッシャーを取り払うことができます。

1-2 (2)DO段階 報連相ではなくリアルタイム・アカウンタビリティを考える

権限委譲がなされると、マネジャーとその上司の間では報告・連絡・相談(報連相)という"密なコミュニケーション"がなくなります。

マネジャーには計画に書かれていることを実行する責任が生まれます。実行する権限があり責任があるのですから、「実行しています」という中間報告は不要です。ではDOの段階でマネジャーとその上司は無関係になるかというと、そうではありません。

このDOの段階ではリアルタイム・アカウンタビリティということが求められます。計画どおりに実行できなかった時やできそうもないことがわかった時は、すぐに(リアルタイムに)上司へ報告する義務がマネジャーにはあるということです。せっかく権限委譲を受けたのに、このリアルタイム・アカウンタビリティを怠ると上司の信頼感を失い、この先二度と権限委譲はなされません。

これを理解していない人は大勢います。例えば次のようなマネジャーです。

部長「君のチームに任せた例の件、どうだ?」

課長「がんばってます」

部長「計画どおりに行きそうか?」

課長「何とかがんばります」

しばらくして

部長「そろそろ例の件、タイムリミットに近づいてきてるけど大丈夫か?」

課長「私もメンバーも精一杯がんばったんですけど、××があったり、〇〇もあって、終わりそうもないんです。もう少し時間を下さい」

部長「そんなこと今わかったことじゃないだろ。何で今までいわなかったんだ。それでもマネジャーか!」

1-2 計画変更は権限委譲されていない

権限委譲を受けたら、その受けた仕事全般にわたって、常に計画と実行の差異を冷静に分析し、メンバーの仕事に問題が出てから考えるのではなく、その前兆をつかみ、自分でリカバリープロセス(その問題を解決する方法)を考え、上司に提案します。

権限委譲を理解していない人は、問題が起きても結果に影響がないと判断すると、報告しないだけでなく勝手に計画の中身を変え、「結果が出ればOKだろう」と考えてしまいます。例えば先ほどの例でマネジャーが3億2000万円の目標達成のためにドライバー兼セールスを新規開拓担当2名、他社リプレース担当3名、既存顧客担当5名で計画を出していたとします。ここで期中にリプレースがもっと伸びそうなので、既存顧客担当を勝手にリプレース担当に変えてしまうというものです。計画には目標だけでなくプロセスも入っています。権限委譲はプロセスを含めた計画になされています。「計画を変更する」という権限は委譲されておらず、上司に保留されています。プロセス変更などの計画変更は再度上司の承認を必要とします。これを頭に入れておけば自然とリアルタイム・アカウンタビリティを行うようになります。そしてこれが次の権限委譲を生みます。

1-2 (3)SEE段階 計画との違いをがんばって見つける

最後は権限委譲された仕事が終わったらどうするかです。多くのマネジャーは目標に対して結果が どうだったかだけを、上司に報告しようとします。

「3億3000万円の売上があり、目標を達成しました」

このシーンも実はマネジャーのマネジメント力の見せ所です。マネジャーはDOが終了したら、「目標が達成したか」だけでなく、目標を含めた計画の各項目についてすべて実行との違いを見つけます。これが最後のアカウンタビリティです。目標(過去のデータ、仮説)、使用した経営資源(メンバー、カネ、モノ)、詳細実行項目、スケジュール・・・といった計画の各項目について、がんばって"違い"を見つけます。計画に赤を入れる感じです。この"違い発見"は何のためにやっているかというと、決して終わったことの反省ではありません。終わってしまったことを今さら反省しても仕方がありません。明日の計画をより良いものとするためにやっているのです。

これが人事マネジメントの第三原則「明日のために」です。もっといえばマネジャーである自分の計画力が昨日よりも高くなったことを、このSEE段階で上司に見せて再度の権限委譲を促します。

1-2 計画から絶対逃げない

マネジャーが計画を実行していくと「あんなことを計画書に書くんじゃなかった」と思うことがあります。 そして上司がそれを何とか忘れてくれていることを祈り、ストレスがたまり、もろくも発見されてがっくり します。

マネジャーはあらゆる意味で「逃げない」という安心感を上司に与えることが必要であり、これが権限 委譲を受けるコツです。

SEE段階では上司と約束した計画から逃げずに、その違いを冷静に見つけるようにします。少し見方を変えれば「計画書を作って残す」ということは自らに逃げ道を作らないことであり、それを自ら断ったことを上司に誓うものです。決して計画に色々なことをしっかり書いておくことで、何かあった時に計画を了承した上司に責任をとらせ(「あなたのいうとおりに私はやった」と主張する)、我が身を守って逃げられるようにしておくものではありません。マネジャーが計画をそう考えれば上司は恐くて権限委譲などできません。

このSEE段階の姿勢を見れば、あなたが何を考えてマネジメントしているのか(逃げるか、逃げないか)がよくわかります。マネジャーを任されたら、マネジャーになりたいなら、上司がそれを求めなくても、自分から「逃げない」という姿勢をこのSEEという仕事ではっきりと見せます。これが次の権限委譲を生むことになります。

1-3 チームのムードを考える

1-3 マネジメントケース

1-3 チームのムードを考える

マネジメントケース

木村は入社25年目、マネジャーになって7年目のベテランマネジャーである。彼は悩んでいた。 「最近の若いメンバーはいい学校を出ているのが多いが、頭でっかちで困る。能書きばっかりで仕事に対するやる気というものが感じられない。やる気のないのが1人いるとそれがまわりに伝染するような気がする。どうしたら若い人たちはもっとやる気を出してくれるんだろう。仕事がつまらないのかな、給与かな、それとも人間関係かな。何とかモチベーションを上げる方法はないのだろうか」マネジャーにとってメンバーのやる気、モチベーションは大きなテーマです。これをどう考えたらよいのでしょうか。

1-3 チームのムードを考える

1-3 「やる気を出せ」なんていっていいのか

14ページで述べたように、アメリカでは1950年代に入って人間関係論というものが注目されました。この人間関係論の中核となる考え方は次のようなものです。

「メンバーは心の中に"やる気"があり、何らかの阻害要因で"やる気"が表に出なくなる。人事管理を行うマネジャーの仕事はこの阻害要因を取り払い、"やる気"を出させることであり、これが動機付け、モチベーションである」

しかしこの"やる気"という発想にはいくつかの問題点があります。

1つ目は"やる気"とは何かが定義されていないことです。おそらくそれは「仕事を自ら進んでやりたい」という"気持"のことを指しているのだと思います。しかし仕事は進んでやることが本当に大切なのか、そもそも「進んでやる」とはどういうことか、自分の仕事を自分のやりたいという気持でやってよいのか、やる気を出すと本当に幸せになれるのか、一時の感情ではないのか、・・・という「やる気を出せ」といわれた側が持つ疑問に対して、その答えが全くといってよいほど用意されていないことです。これがやる気に対し若きメンバーが合意できない、もっといえば反発する理由です。

2つ目の問題点は善悪論です。このように考えると、どうしてもやる気のない状態を「悪」、やる気のある状態を「善」と考えがちです。しかし本当にそうなのでしょうか。仕事は「企業がその仕事にヒトを必要とする」(需要)、「ヒトがその仕事をやりたいという気持」(供給)という2つのマッチングです。まさにマネジメントそのものであり、ヒトという経営資源を有効活用する権限を委譲されたマネジャーの仕事です。

このマネジメントにおいてパーフェクトに需要と供給をマッチングさせることなどできません。当然やりたくない仕事でもやらざるを得ない環境に置かれるメンバーもいます。そして近年ではこのアンマッチを非正規雇用(250ページ参照)という弱い立場の人たちがクローズアップさせています。

この人たちに「やる気を出せ」と一体誰がいえるのでしょうか。自らはやりたいと願ってマネジャーのポジションにつき、その権限でこの人に仕事を割り振ったマネジャーが、本当にこんなことをいってもよいのでしょうか。年功序列で経営家族主義で、そして温情がベースの人事管理の時代ならまだしも、意見の優先度で秩序を保っている人事マネジメントの時代に、本当にマネジャーはメンバーに対して「やる気を出せ」という権限があるのでしょうか。

3つ目はマネジャーがメンバーに「やる気を出させること」を仮に出来たとしても、「やる気が出た」という状態が測れないことです。やる気が高い、低いを感じることはできるかもしれませんが、数字になっていないので測定ができません。マネジメントで考える時、測定できないものを高めるための計画は、目標なき計画となってしまいますし、実行してもそれがうまくいったかどうかも評価できません。つまりやる気という測定不能の感情は、PDSというマネジメントでは対象とすることができません。

4つ目はやる気が各メンバーの心の中にあって、個人に依存していることです。仮に各メンバーにやる気があってもチームとしてはベクトルが合わず(26ページで述べたシステムにならず)、良い方向に(戦略に合った)向かうとは限りません。チームや企業にベクトルを合わせれば、誰かがやる気を失うかもしれません。

1-3 チームのムードを考える

1-3 チームのムードを定義する

チームのムードを定義する

マネジャーが行うべき人事マネジメントは、メンバーのやる気が出るように励ましたり、落ち込んだ人を飲みに誘ったり、職場でレクリエーションを企画することではありません。マネジャーが責任を負うのは、チームの目標に対する結果(これを業績と表現する)であり、業績を上げるにはどうしたらよいかを考えるべきです。

長い間マネジャーをやり、さまざまなチームを組んで見ればわかるのですが、同じメンバーがチームを組んで、同じやり方で仕事をやっても、業績が出る時と出ない時があります。しかもベテランのマネジャーはチームで仕事を始める前から、何となくその仕事がうまく行くか行かないかが直感でわかります。

それはチームのムードです。スポーツでは「このチームは上昇気運に乗っている」などといいますが、ムードとはこの「気運」です。

そう考えるとマネジャーが担うチームの業績は以下のような式で表わされます。

業績の公式

チーム業績=チームのムード×Σメンバーの能力*1×組織×やり方×環境

同じ能力を持っている人が集まり、同じ組織(チームメンバー、チーム内の担当)で、同じやり方で仕事をしても、そして仮に同じ環境(顧客、ライバル、天候・・・)だとしても結果は異なったものになります。この要因がムードです。だからチームのムードは次のように定義されます。

<u>ムードの公式</u> チームのムード=

チーム業績

∑メンバーの能力×組織×やり方×環境

短期的に見れば能力、組織、やり方はほとんど変化はないと考えられます。つまりチームのムードは チーム業績と環境をもって測ることができます。チーム業績から環境要因を取ったものがムードです。 これによって先ほどの"やる気"の4つの問題点を解消することができます。

1つ目については、ムードは上記のように定義され、マネジャーがメンバーにもその理論をきちんと説明することができます。しかもムードというのはマネジャーだけでなくメンバーにとっても極めて直感的です。

2つ目については、ムードは善悪でなく、「ムードの高い状態」がチームの業績を高める状態であり、 それがチームそしてメンバー個人にも幸せをもたらします。見方を変えると、このように人事マネジメ ントを考えるためにはチームの業績がメンバー個人に幸せをもたらす仕組が必要です。これについて は第3章で述べます。

3つ目については、先ほどの公式によってムードは測ることができます。したがってマネジメント可能です。PLAN段階でマネジャーがやり方、組織(仕事の分担)、環境を予測してこれくらいの業績になるはずというMAYBE目標を作ります。そしてそれをメンバーが実行し、マネジャーが目標と結果の差異分析をします(CHECK)。ここでこの差異から環境要因などを除けばムードを測定することができます。そして明日のムードを高めるマネジメントを考えることができます(ACTION)。

4つ目については、ムードはそもそもチーム業績がベースです。そしてその業績は戦略に基づいた結果であり、ムードの向上は個人、チーム、企業の3者に幸せをもたらします。

*1. 各メンバーの能力の和。

1-3 チームのムードを考える

1-3 ムードを高めるのはマネジャーの仕事

このムードマネジメントには3つのポイントがあります。

1つはマネジャーとしての考え方です。ムードはやる気のように個人に依存しているものではなく、 チームに依存しています。だからムードを上げるのはチームのリーダーであるマネジャーの仕事、つまりマネジメントの一貫です。マネジャーはこのムードを上げることを「仕事」としてやっていることを忘れないことです。人事マネジメントの第一原則です。

ムードを高めていくことはマインドコントロールではなく、チーム業績、そしてそのトータルとしての企業業績への"思い"です。そしてこのムードを高める支えとなるのが、経営者が考える戦略とマネジャーが考える戦術です。戦略、戦術どおりにやればチーム業績が上がり、自らのリターンも増えるというメンバーの期待感を醸成することです。

プロ野球でいえばメンバー全員が優勝を目指し、監督のいうとおりやれば優勝できると皆が思い、優勝すれば自らの報酬が上がることが期待できる時、チームは最高のムードとなります。そしてそのムードが優勝という業績を生みます。

1-3 チームのムードを考える

1-3 公平感がムードを高める

ムードマネジメントの2つ目のポイントは公平感です。チームの各メンバーが明日への期待感とともに、公平感を持てばムードは上がります。逆にこれが崩れた時、チームのムードは転げ落ちるように下がっていきます。

この期待感、公平感をもたらすのは、誰にでも自分がやりたい仕事につくチャンスがあり、どういう能力を持てばその仕事につくことができるかという"組織ルール"です。そしてそのルールの公平さを担保するには、各メンバーが自らの能力を高めていくべき方向がわかり、高めたことを実感できる「ものさし」が必要です。つまり16ページで述べた能力ランキングのようなものが必要となります。これは決してこのランキングで"身分"のようなものを定めるのではなく、どうすれば次の仕事ができるかという期待感と公平感をもたらすものです。これを表わしたものは人事管理時代には職能要件書、職能定義書などとよばれており、企業によっては職務記述書*1の1部として存在しているケースもあります。さまざまな名前でよばれていますが、人事マネジメントを記述する本書ではこれを「能力ランキング表」と表現します。

この能力ランキング表は職種 * 2ごとに必要となり、例えばセールスという職種で考えると次のようなものとなります。

職種	ランク	対象業務		対象業務		対象業務		対象業務		
			レベル		レベル		レベル		レベル]
セールス (一般職)	6級	取引条件折衝	D							
	5級	取引条件折衝	С	販売情報収集	D	取引先および 顧客情報収集	D			
	4級	取引条件折衝	С	販売情報収集	С	取引先および 顧客情報収集	С	与信	D	
	3級	取引条件折衝	В	販売情報収集	В	取引先および 顧客情報収集	В	与信 :	С]
	2級	取引先支援	С	与信	В	商品提案	C			
	1級	取引先支援	В	商品提案	В					
セールス マネジャー	3級	取引条件折衝	Α	与信	Α					
	2級									
		' 							•	1
			レベ	レベル 能力定義						
			Α	マネジメントができ		న 。				
			В		人に教えられる。 マニュアルを開発で					
			С	1人でできる。						
			D	マニュアル、	指導下	で				

もし自企業にこのような能力ランキング表がなかったら、これを経営者、人事部に要求しましょう。(ある企業が多いとは思いますが。)

マネジャーはこの能力ランキング表で、"公平"の意味をメンバーに説明する必要があります。そしてこれがムードを高めることになります。

1-3 チームのムードを考える

1-3 能力と業績からムードを考える

ムードマネジメントの3つ目のポイントは、能力と業績の関係です。ムードを能力と業績に着目すると(やり方、組織、環境が同じと考えると)、<u>65ページ</u>の公式は業績=Σメンバーの能力×ムードとなります。こう考えるとメンバーの能力と業績の関係は次の3つのパターンに分けることができます。

能力、業績、ムードの関係

- ①∑メンバーの能力>業績(ムードが1より小さい)⇒能力を出しきれていない
- ②∑メンバーの能力=業績(ムードが1)⇒能力を出している
- ③∑メンバーの能力く業績(ムードが1より大きい)⇒能力以上の業績を出している

予算システム(<u>176ページ</u>参照)を用いて目標をメンバーの能力に応じて作っていれば、①の状態は "目標未達"(達成していない)、②の状態は"目標達成"、③の状態は"目標オーバー"(目標よりも良い結果が出ている)ということになります。

ここでは②の状態がベストです。

③の状態はムードが高すぎて業績が出すぎている場合ですが、これを維持していくのは困難です。 つまり今期こういう状態だからといって、来期もこれを期待するとそうならないことが多く、マネジャー から見てチーム目標を見誤る危険があります。この時の目標は51ページで述べたように最大の成果 を出すのではなく(WANT)、能力に合った期待できる成果を出す(MAYBE)と考えます。このハイテン ションな状態の時は逆にリーダーは冷静になり、チームをクールダウン(休みを取らせるのではない) するために、来期の目標はムードを1にして予測すればよいことになります。 マネジャーが力を発揮しなくてはならないのは①の状態であり、この時はムードアップを図ります。その具体的な方法についてはこれから本書の各所で触れていきますが、ここでは1つだけヒントを書いておきます。

80対20の法則というものを聞いたことがあるでしょうか。チームの仕事でいえば「20%の人(チームに10人いればそのうちの2人)がチームの80%の業績を生み、80%の人が20%の業績を生んでいる」というものです。ここで①の状態をチームメンバーの面から見てみると、多くの場合「80%のメンバーは20%の業績を出しているが、20%のメンバーが本来の能力を発揮せず、80%の業績を生んでいない。そして仕事のできる20%のメンバーが能力を出せない、出していない理由が、残りの80%のメンバーにある」となっています。

マネジャーにとって大切なことはこの状態を認識することです。ここで打つべき手はケースバイケースですが、マネジャーとして「打つことが可能な手」をいくつか挙げてみます。

- ・20%のメンバーをリーダーに任命し、80%の人のマネジメントを一部権限委譲する。
- ・20%のメンバーの業務担当を変える。80%の人を担当変えしてもムードは変わらない。
- ・20%のメンバーの評価において業績評価のウエイトを高める。業績評価の中でも特にチーム業績評価、チーム貢献度評価(××ページ参照)のウエイトを高めるように上司や人事部へ提案する。
- ・他チームの20%のメンバーも集めて、そこでチームのムード、業績についてディスカッションさせる。

いずれにしても20%のメンバーに着目することがポイントです。

1-4 マネジメントケース

マネジメントケース

あるマネジャーの独り言

「何だかうちのチーム、ギスギスしているなあ。パソコンに向かって黙々と仕事をしているやつばっかりで、会話がないよな。メール世代が入社してから随分変わったなあ。最近じゃ隣の人にもメール打ってるって話だし、私が部下を席によびつけるとイヤそうな顔をするのが多い。人と面と向って話をするのが嫌いなのかなあ。それでビジネスマンをやっていけると思っているのかなあ。会議をやると意見がまるっきり出ないのに、メールやネット掲示板で意見を求めるとバンバン挙がってくる。これで会社っていえるんだろか。大体私へのメールをcc * 1でうちの部長にまで送りつけるのもいるし・・・。何とかしなくては・・・」

メールの普及でチーム内のコミュニケーションは大きく変化しています。マネジャーはメンバーとのコミュニケーションをどう考えたらよいのでしょうか。

現代のマネジャーがマネジメントすべき大きなテーマに、メンバーとのコミュニケーションがあります。これには次の2つのポイントがあります。

(1) 非同期コミュニケーション 同期と非同期のちがい

チーム内のメンバーにはマネジャーを中核として、密なコミュニケーションが求められます。 コミュニケーションは同期と非同期の2つに分けることができます。同期とはコミュニケーションメンバーが時を同じくして情報交換するものです。面談、会議、電話などがその代表です。一方非同期とは情報の発信と受信を別々のタイミングで行うものです。発信者は情報が発生した時にこれを送り、受信者は自らの都合のよい時にその情報を受け取るというものです。メール、ネット掲示板などがその代表です。

マネジャーはチームメンバーとのコミュニケーションでは非同期を原則とすべきです。つまり「部下をよびつける」といったスタイルを極力取らないことです。その理由は次のとおりです。

1-4 メールで管理スパンを広げる

管理スパン(17ページ)に限界をもたらしている要因に、次のような「窓口限界説」が挙げられます。マネジャーはマネジメントのDO段階では、主にメンバーの業務で発生した例外処理やトラブル対応などを担当します。チームの人数が多い時は、これが発生するとメンバーはマネジャーという相談窓口に並ぶような感じとなり、マネジャーはメンバーが来た順に処理します。マネジャーは問題を1つずつメンバーから聞いて対応するので、窓口に並んでいる問題の重要さは考慮できず、原則として先の問題から順に処理していきます。そのためメンバーの人数が多くなると、後ろに並んでいるメンバーは行列が長すぎて待ちきれなくなってしまいます。また声の大きいメンバーが順番を乱すことも多く、そうなるとまじめで控えめなメンバーにストレスがたまってしまいます。だからマネジャーはあまり多くのメンバーをマネジメントできません。これが管理スパンの窓口限界説です。

ここでメールなどの非同期コミュニケーションを取れば(同じオフィスにいてもメールで報連相を受ける)、マネジャーは窓口に並んでいる問題をリアルタイムに見て、自らの意思で処理していく順番を決定できます。これによって大幅にマネジメントの生産性向上が図れ、管理スパンが大きくなるとともに、マネジメントの質も向上します。日常のマネジメントはマネジャーの処理能力よりも「大切なものからやる」という順序の問題であることが多いといえます。

こうして管理スパンが大きくなると組織はフラット化していきます。1000人の仕事で管理スパンが5人なら200人の課長、40人の部長、8人の事業部長、2人の経営者が必要となり、マネジャーは3階層248人です。

ここで管理スパンが20人になるとマネジャーは50人、その上は経営者3人となり、マネジャーは1階層50人になります。

またマネジャーとその上司の間の管理スパンは権限委譲で広げます。この上司を中心に行うマネジャー50人の間の調整は、権限委譲の段階、つまり計画時点で事前に済ませておきます。例えばマネジャーが隣のチームのメンバーに協力してほしいのなら、計画時点で上司からその権限委譲を受けておきます。

日常の部門間調整というマネジャーのストレスが解消されることで、その目が隣のチームから自チームのメンバーに向けられ、さらに管理スパンが広がり、組織のフラット化が進むことになります。マネジャーをやったことのある人なら実感できると思いますが、それによってメンバー⇒課長⇒部長⇒事業部長⇒経営者という伝言ゲームによる情報劣化が防げられるだけでなく、中間層のマネジャーのストレスを大きく減らし、かつ従業員と経営者の距離が短くなり、戦略浸透も容易となり・・・と結構ずくめです。

1-4 非同期は結果が残る

この例外処理やトラブル対応は常に非定型(いつもちがう形)であり、マネジャーとのコミュニケーション後にメンバーがそれに基づいて動き、その結果が出るまでにリードタイムがあります。そのためここでのマネジャーとメンバーのコミュニケーションのスタートは過去の「振り返り」となります。まずメンバーがこれまでの経緯を説明し、マネジャーが優先意見を考えてメンバーへ伝え、メンバーがこれを実行します。そしてこれを結着がつくまでくり返します。

メールなどの非同期コミュニケーションでは過去の経緯はコミュニケーション結果として残っており、マネジャーがいつでもこれを見ることができます。先ほどの「振り返り」はメンバーとしては無駄な時間であり、これをマネジャーが非同期で行うことによりメンバーの仕事の効率が上がり、メンバーのCS(マネジャーからのサービス満足度)が向上します。

メンバー、マネジャー間の重要な問題は、マネジャーからその上司へのリアルタイム・アカウンタビリティが必要ですが、これもその残っているコミュニケーション結果を使ってすぐに行うことができます

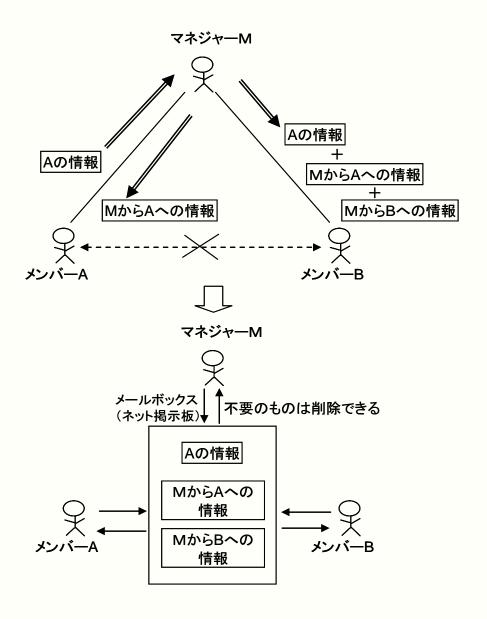
非同期コミュニケーションでは何月何日誰が何をいい、その後どうなったかがすべて結果として残ります。これがマネジャーにストレスなき緊張感を与え、メンバーとマネジャー双方の責任感を増し、マネジメントの質の向上がなされます。

1-4 非同期、同報で会議を減らす

メールのような非同期コミュニケーションは、当然のことながら同報 * 1が可能です。この同報対象を不特定多数としたもの(つまり誰でも見られる)がネット掲示板です。

チーム内におけるメンバー同士のコミュニケーションは単なる事実の確認だけではなく、各メンバーの意見が入っていることがほとんどです。意見の優先度ランキングが同じメンバー同士ではその調整が難しいといえます。そのためメンバー同士のコミュニケーションの中で重要で処理が難しいものは、マネジャーを通して行うことになります。

しかしマネジャーを経由することでコミュニケーションスピードが落ち、場合によっては情報が劣化してしまい、情報発信者であるメンバーの不信、不満、ストレスの元となります。これを防ごうとすると、会議、会議の連続となったり、マネジャーの負荷が極めて大きくなったりします。 これを下図のように非同期、同報によってカバーします。



こうして各メンバーとマネジャーは常に同じ情報を見ていることになり、コミュニケーションミス、ロスが減ります。

1-4 メンバーの効率だけでなく能力も上がる

非同期はメンバーにコミュニケーションミス、ロス以外にも幸せをもたらします。

もっとも直接的なのが同期調整の削減です。会議、面談、電話などの同期コミュニケーションは相手のいることなので、自分の仕事の都合だけに合わせるわけにはいきません。つまり当人にとっては不都合な時間帯であっても何とかやりくりして、それにタイミングを合わせなくてはなりません。非同期コミュニケーションはその調整をなくします。それは上司にタイミングを合わせることが多いメンバーの効率を驚くほど上げます。具体的には残業の削減、「自らのもっともパフォーマンス * 1が上げる時間帯に働く」という真のフレックスタイム(253ページ参照)の実現をもたらします。

皆が同期をとらずに仕事をやることは、各メンバーの効率アップだけでなく、能力の向上をもたらします。同期をとって仕事をしているとマネジャーがチェックしながらメンバーの仕事に口をはさみ、場合によってはマネジャーがやってしまうことでメンバーの能力向上を妨げていることが多いといえます。非同期にすればメンバーに仕事を任せるしかなくなります。言い方を換えれば、任せるだけの能力を持ったメンバーに仕事を任せるしかありません。仮にメンバーに任せることができない時でも、管理スパンの大きさから考えるとマネジャーが「自らやる」のではなく、何とかメンバーの能力を上げて任せるようにせざるを得ません。

1-4 メールは人間らしくない?

一方非同期コミュニケーションの問題点として挙がるのが<u>72ページ</u>のマネジメントケースにあるような「面と向かって話をすることが減って、何となく人間らしくない」という不思議な感情です。

確かに非同期コミュニケーションでは、相手が隣にいても要件をメールで送ることになります。しかし相手から見れば、仕事をしている最中に突然話しかけられたら迷惑ですし、仕事が邪魔されます。「職場が何となくギスギスした空気になる」といいますが、本当にそうでしょうか。むしろ無駄なコミュニケーションがなくなり、互いの信頼感が増すのではないでしょうか。逆にいえば非同期コミュニケーションを取るには、チームの各メンバー同士が信頼感を持たない限り、チームとして仕事ができないことになります。

もう1つの非同期の問題点として挙げられるのが「瞬間的な判断が遅くなる」というものです。しかし同期、つまり2人で話し合って決めなくてはならないことが企業においてどれほどあるのでしょうか。意思決定者はマネジャーなど1人であり、あとは情報提供者のはずです。

もし情報提供と意思決定のタイミングを合わせなくてはならない事項があれば、情報を持っている人にその意思決定権限を委譲すべきです。どうしてもというなら、例外的に緊急的に同期ツール(携帯電話など)を用意しておけば済む話です。要は原則を非同期とすることです。

1-4 マネジャーのメリットが大きい

私の会社のスタッフメンバーは全員が主婦であり、勤務時間には制限があります。コンサルタントメンバーはそれぞれ独立して、私の会社の仕事を特定の時間だけ担当している人がほとんどです。私は経営者、マネジャー、メンバーを兼務していて出張が多い。期せずして非同期コミュニケーションを取らざるを得ない環境に置かれ、20年間仕事を続けてきました。サラリーマン時代にマネジャーの経験もありますが、その時のチームよりも現在のチームの方が生産性が圧倒的に高く、互いが信頼し合い、質の高い仕事を行っていると自負しています。

この非同期コミュニケーションはメンバーよりもマネジャーや経営者の仕事にその変化が大きく、組織としての抵抗感が大きいといえます。しかしどう考えてもそれによって企業にデメリットが生まれるとは思えません。むしろメンバーと経営者の中間層にいるマネジャーに最大のメリットをもたらすものといえます。

1-4 (2)情報の方向情報はマネジャーからメンバーへ

2つ目のチーム内コミュニケーションのポイントは情報の方向です。従来の人事管理では下から上への報連相がコミュニケーションのスタートであり、それがマネジャー情報の中心と考えてきました。

人事マネジメントにおいてマネジャーはメンバーへの情報提供サービス業ですので、当然のこととして「マネジャーからメンバーへ流れる情報」に焦点を合わせ、この情報の質、タイミングをいつも考えるようにします。大切なことはマネジャーがこの意識を持つことです。メンバーの報連相をトリガーとして、自らの情報を与えるのではなく、メンバーの仕事、ムードを自らの目で見て頭で考えて、自らの意思で質の高い情報を創造し、メンバーへ提供していくという姿勢が大事です。

1-4 「下から上」は平時の情報は大切

そう考えると、逆にメンバーからマネジャーへ流れる情報の中でマネジャーが着目すべき大切なものは、例外やトラブルといったイレギュラーな情報よりも、むしろ日常の平時の情報です。マネジャーがこの日常の情報をウォッチングし、自らの経験、カンを生かしてその変化をとらえ、トラブルの発生を予防していくことを考えます。

それにはメンバーからの情報は、業務日報などのようにメンバーの意思や意見が入るものよりも、 冷静な機械的情報を得る仕組を考えるべきです。メンバーからの報連相はどうしても意見と事実が混 乱してしまいます。もっとも望ましいのはメンバーが自らの仕事をした時これが無意識のうちに、マネ ジャーへの報告ではなく別の目的によって事実情報が収集されるというスタイルです。

例えば「顧客先へルートセールス * 1で訪問する」という仕事で考えてみましょう。このセールスマネジャーにとって、メンバーのセールスマンの訪問結果という事実は大切な情報です。これをいちいち「どこどこへ行ってきます」「行ってきました」という連絡、報告を求めることをやめます。

マネジャーとセールスマンがセールス効率を上げるために、訪問ルートをコンピュータなどを使って考えその資料を作れば、自ずとそのルート情報はコンピュータに残ります。このルート情報を使ってセールスマンが訪問時刻などをコンピュータへ入力することで交通費を精算し、受注情報は受注システムに入力すれば、すべてのことがコンピュータでわかります。マネジャーはこれを見て、ルート計画を立てた時の予測と異なる結果となったものをピックアップし(CHECK)、その原因に対し自らの仮説を立て、セールスマン自身からもその仮説に対し意見を求めるようにします。そして明日のルートを決めていきます(ACTION)。これがマネジャーの行うマネジメントであり、PDCAです。

*1. 担当顧客を定期的に訪問するセールススタイル。

1-4 ワーキングスタイルが変わり、新しい人 事マネジメントが生まれる

これら非同期、情報の方向という形でコミュニケーションスタイルが変わっていくと、すべての人が一箇所に集まって時間を共有して仕事をするというワーキングスタイルも徐々に変わって行くと思います。 そしてそれをインターネット、携帯電話などのモバイル機器が作るユビキタス環境*1が後押ししています。

これは育児、介護などを必要とするワーキングハンディキャッパーを助けるだけでなく、そのコミュニケーションの核となるマネジャーのチームマネジメントを大きく変化させていくことになります。新しい人事マネジメントには新しいコミュニケーションが求められ、新しいコミュニケーションツールは新しい人事マネジメントを生みます。

コラム1:ムードの高い企業

各マネジャーが作ったチームのムードが企業全体のムードとなり、企業全体のムードがチームのムードに影響を与える。

私は色々な企業に訪問し、その企業の人たちに会う。その時その企業のムードが直感できる。ムードについて私が考えたことを挙げてみよう。

- ・年功序列・・・年功序列の企業とそれをやめた企業を比べると、圧倒的に前者のムードが高い。特に新人事制度と称して年功序列をやめて若手を抜てきしたり、ベテランを降格させると、その瞬間は驚くほどムードダウンする。しかしいつの間にか慣れて、ムードは少しずつ元に戻っていく。
- ・成果主義と能力主義・・・成果主義を取るとムードは下がる。企業の業績が下降していく中でそれを やると驚くほど下がる。能力主義にすると上がるか、下がるかの2つに分かれる。上がる企業は「あの 人が出世するのは当然だな」と皆が思う時であり、下がる企業は「能力主義なんて口ばっかりじゃな いか」という"ぐち"が現場で出た時である。
- ・売上、利益…売上が上がると、ムードは上がるというよりも盛り上がる感じがする。売上が上がらないのに利益が上がるとムードはゆっくりと落ち、利益が下がってもムードは変わらない。
- ・業界でのポジション・・・業界シェア№2で№1の背中が見えたくらいの時がもっともムードが盛り上がる。№1になってしまうと、目標を失ってムードは徐々に落ちてくる。絶対に勝てないガリバー№1企業がいる無風業界の他企業も、社内は和気あいあいで結構ムードは低くない。№1に戦いを挑んでいつも負けている№2、№3の企業は、絶望感が漂いムードが低く"沈んだ感じ"がする。

- ・自社商品・・・ムードが高い企業の人に「あなたの会社の商品は?」と聞くと、うれしそうに自社商品の良い所を延々と話す。ムードが落ちてくると(まあ業績が落ちることもあるが)必ず自社商品の悪口をいうようになる。「うちの商品、最近レベルが落ちたよね」
- ・あいさつ・・・ムードが高い企業は明るく大きな声で「いらっしゃいませ」といい、社員同士でも自然に「おはよう」「こんにちは」「元気?」と声をかけ合っている。ムードが落ちてくると、企業全体に緊張感が漂い、あいさつはていねいになるが、何だか"よそよそしくなる"。
- ・セミナーに手を挙げる人の数・・・企業がセミナー受講者を社内で公募する場合、ムードが低くなると 急激に受講希望者が増える。ムードが高くなると不思議と受講希望者が減ってくる。
- ・トイレのスリッパ・・・私は企業のセミナー施設に行って宿泊することも多い。そこで結構目につくのがトイレの入り口にあるスリッパである。ムードの高い企業はスリッパがきれいに並んでいる。最初はその企業の"しつけ"の問題だと思ったが、ムードが落ちてくると(しつけは同じなのに)、トイレのスリッパはあちこちを向いてくる。そしてそこに「整理整頓」とポスターが貼られる。すると逆にスリッパはとんでもない状態となる。
- ・経営者・・・経営者が企業のムードを意識すれば、それがゆっくりとマネジャーに伝わって行き、各チームのムードを上げ、企業のムードが上がる。経営者が企業のムードを無視した手を打てば、瞬く間にマネジャーへ伝染し、あっという間にチームのムード、企業のムードが下がる。

第2章 人材育成マネジメント

2-1 マネジメントケース

マネジメントケース

B社では従来からマネジャー以上の役職者に目標管理 * 1制度を導入していたが、今期から一般社員にもこれを適用することを決めた。一般社員の目標管理の対象は業績よりも各個人の能力である。期初に本人が自らの能力についてよく考え、マネジャーなどの上司と相談して、今期はどのような能力向上を目指すかを話し合い、これを目標管理シートにまとめる。

しかしこの目標管理の導入で現場は混乱していた。

「課長、この目標管理シートって私が自分で書くんですか?」

「あたりまえだろう。私が書くわけないだろう。自分の能力をどう高めるかを自分で考えるんだ」

「書いてそれを課長が見てくれるんですか?」

「書いた内容を私がチェックして、課の分をまとめて部長に出すんだ」

「何をチェックするんですか」

「内容が適切かどうかだよ」

「どういうものが適切なんですか」

「うーん」

「そもそもこれは何に使うんですか」

「まあそんなことより、提出の納期は守ってくれよ。私の立場もあるので・・・」

目標管理を導入してもそれが形骸化している企業が多い。そしてその原因は目標管理の中心的役割を果たすマネジャーの理解不足のようです。

2-1 人材育成はマネジャーの中核業務

多くの企業が能力主義へとシフトしていく中で、人材育成は大きなテーマとしてクローズアップされています。この人材育成が企業の長期的な体力を生み、未来の業績を作っていくことを皆が再認識し始めたからです。

人材育成ははっきりと成否が分かれる分野です。この成否の要因は戦略よりもマネジメントにあります。人材育成戦略は多くの企業がほとんど同じベクトルであり、「能力を高める」というものです。

一方、人材育成マネジメントは2つのものからなります。システム(仕組)とオペレーション(そのシステムを動かす)です。前者は人材育成システムとして多くの企業にあり、企業秘密でも何でもなく、ごく普通に公開されています。それは従業員の採用時に、応募者に対して自社の人材育成システムを説明しないわけにはいかないからです。人材育成システムは各社のものがその企業のWebサイトなどで公開され、互いに良い点を学んでいくうちに、自然と同じような形になっていきます。

しかしマネジャーが担当する人材育成マネジメントのオペレーションは公開されていません。だから他社がどうやっているかはわからず、さらには同じ企業内でも他のマネジャーがどうやっているかさえもマネジャーたちは知りません。というよりも興味を持っていない人がほとんどです。

人事マネジメントの第一原則を思い出して下さい。マネジャーはメンバーへのサービス業です。顧客であるメンバーが求めているサービスは業績向上より能力向上にあることは納得できると思います。マネジャーであれば人材育成が人事マネジメントの中核にあることを認識し、これをどうやってオペレーションしていくかを真剣に考えることです。これが人材育成マネジメントの第一歩です。

2-1 能力ランキング表に合意する

人材育成マネジメントもマネジメントですからPDSです。人材育成マネジメントの基本をPDSの各段階で考えてみましょう。

まずはPLANです。人材育成マネジメントにおけるPLANのポイントは自社の人材育成システムを理解することです。人材育成システムは人事部によって作られるのが一般的です。この人材育成システムの骨格はその目標、つまり企業として各メンバーにどんな能力を求めているかということです。

企業が求める能力は当然やっている仕事によって異なります。したがって職種ごとにその求める能力を決定します。求める能力にはその仕事をやる上で"必要な能力"(その能力に達していないとその仕事をプロとしてすることができない)と"十分な能力"(プロとして最高のパフォーマンスが発揮できる能力)が考えられます。一般に人材育成システムでは必要能力から十分能力までをランキングして、少しずつ最高のプロを目指す階段を作っておきます。これを表現したものが69ページで述べた職種ごとに作られた能力ランキング表です。

多くのマネジャーは同一職種の人たちが集まったチームのリーダーであり、そのマネジメントを担当しています。まずは自分がマネジメントを担当する職種の能力ランキング表に合意することです。ただ単にこれを上からの命令として受けるのでなく、なぜその能力が必要なのか、その能力を持つと本当に成果が出るのかを考え、合意することです。もし合意できなかったら、人事部、経営者とよく話合うことです。そして合意するか、それでも合意できなければ同職種の他のマネジャーの意見も聞き、場合によっては能力ランキング表の修正を求めるべきです。能力ランキング表は現場で人材育成を担う全マネジャーの絶対的合意事項です。

経営環境やビジネスモデルが変わっていく中で、現在多くの企業では能力ランキング表の見直しを図っています。そしてこれを人事部の独断で進めるのではなく、現場のマネジャーの意見を取り入れようとしています。しかし経営者がそう思っても、マネジャーからはあまり意見が出ないのが実情です。それはマネジャーが人材育成を自分の仕事と思っておらず、その能力ランキング表を他人事(メンバーの代わりに意見を出している)のように思っているからです。

経営者に「マネジャーにとって人材育成は本業ですか?」と聞けば、10人が10人とも「もちろん」と答えます。しかしマネジャーで人材育成を本業と思っている人はあまりいません。「チームの業績を出すためにメンバーの能力を上げている」と思い込んでいます。

人材育成はマネジャーにとって本業の仕事であり、仕事なのだからそれによって評価を受けるべきです。つまり人材育成の成果を上げた人が良いマネジャーとして評価され、給与をたくさんもらえるような仕組とするのが当然です。自社が今そういうルールになっていなくても、いずれはそうなると思った方がきっとマネジャーとしては幸せな人生がそこに待っていると思います。そしてそう思ったら自らこの仕組を経営者に提案しましょう。経営者としてはこれを却下することなどできません。

マネジャーにとって人材育成が仕事とわかれば、その目標であり、その仕事を評価する"ものさし"となる能力ランキング表は大切なことはわかるはずです。

2-1 人材育成では4つのパターンをマネジメントする

人材育成マネジメントにおいて、DOの部分は各マネジャーに任されるのが基本です。人材育成システムとしてはその選択肢を用意し、これを各メンバーにあわせてうまくマネジメントすることを求めています。

人材育成の手段は大きく2つに分かれます。「仕事の実行」と「それ以外」です。ある仕事をやるための能力は、その仕事をやること自体で自然と高まります。セールスマンがセールスという仕事をやれば、自然とセールス能力は高まっていくのはわかると思います。メンバーの「仕事の実行」をマネジメントするのはもちろんマネジャーの仕事です。

後者の「それ以外の人材育成」を本書では「教育」と表現します。この教育は大きく3つに分けることができます。1つはOJT * 1です。仕事をやりながら、先輩指導員などからコーチを受けるものです。2つ目はOff-JTです。勤務時間内に仕事を止めてセミナー * 2などの教育を受けるものです。3つ目が自己啓発です。自分の意思で、自分の費用負担で、もちろん勤務時間外に教育を受けるものです。この「仕事の実行」と「教育の3つの手段」を組み合わせて行くことがマネジャーの行う人材育成マネ

ジメントです。本筋以降はこの4つのパターンごとに、そのマネジメントを考えます。

2-1 人材育成の基本

2-1 人材育成のマネジメントシステムには目標管理しかない

そしてSEEです。実は人材育成マネジメントにとってもっとも難しいプロセスがSEEです。人材育成は「能力を上げる」仕事ですので、ここでのSEEは「能力が上がったことを評価する」というものです。 次章の人事評価と重複する部分ですが、ここでは人材育成の側面から考えてみます。

能力評価は業績評価などと比べると極めて難しい分野です。それは能力という目に見えないものをどうやって測るかという本質的な問題です。この解決策について、現在のところ目標管理というシステム以外は思いついていません。期初に本人とマネジャーが今期中にどの能力をどれくらい上げるか、その各能力について具体的にどんな人材育成メニューを受けるか、そしてその能力向上をどうやって測るかを話し合い、これを目標管理シートに記入します。そのうえで期末に「期初の目標管理シート」と「実行」の違いを分析し、能力アップがどれくらいなされたかを本人とマネジャーで評価するものです

マネジャーが知っておくべきことは、能力評価においてこれ以上の方法は人類が未だ思いついていないことです。もちろん目標管理にも色々な問題点があります。「目標の設定が難しい」「本人と合意できない時はどうするのか」「本人の目標を本人が決めてよいのか」・・・。

しかし他の方法を取ったら、もっと多くの問題点があります。例えば「上司が能力目標を設定し、これを評価する」という方法を取ったとします。業績などとは異なり、能力向上は本人の努力による所が大きいといえます。本人が納得しない目標を上司が作り(何で私の目標はこれなの?私の考えているイメージと違う・・・)、それを本人に押し付けても能力向上は期待できません。仮に納得したとしても、能力が向上したかどうかを本人を入れずに上司だけで評価するのは難しく、どうしても能力を使って出した"業績"を見てしまいます。しかしこれでは能力評価ではなく業績評価です。

マネジャーは人材育成のマネジメントシステム(特に評価の部分)としては目標管理しかないことを知り、その問題点を指摘するのではなく、いかにしてその問題を小さくして、効果を大きくするかを考えてマネジメントすることです。

2-1 人材育成の基本

2-1 目標管理は環境づくりと期待感

人材育成における目標管理の視点は2つあります。1つはマネジャーから見た目標管理であり、2つ目はメンバーから見た目標管理です。

前者から考えてみましょう。目標管理の狙いはメンバー自身が能力向上の目標を作り、それを本人の意思でやることです。マネジャーにできることは能力向上のための環境を作ることです。これは決して上司としての"思いやり"という"温情"ではありません。メンバーの能力向上は本人へリターンがあるだけでなく、これをマネジメントするマネジャーにもリターンがあります。というよりも直接的にマネジャーとして業績評価(メンバーの能力をどれだけ上げたかを評価)を受けると考えることです。

そう考えれば目標管理シートを本人と一緒に作り、そこに書いてある能力を向上することを本人とマネジャーが合意し、マネジャーがそれをサポートするという目標管理のねらい通りのものとなるはずです。

一方メンバーから見た目標管理は2つの期待感です。1つはマネジャーと話し合って作った目標管理シートに書いたとおりにやれば、自らの能力が向上するという期待感です。マネジャーとは逆に、これを上から与えられた「やらなければならない仕事」と思うとその成果が出ません。自らの能力がこうすれば本当に上がるという確信を持つことがポイントです。そういう意味で目標管理シートを作る時が勝負です。ここで手を抜いたら、いくらマネジャーが人材育成マネジメントをしっかりやったり、サポートしても何の効果もありません。本人に自分の能力向上の期待感を持たせることが目標管理の最大のポイントです。

2つ目は企業からの期待感です。企業が「あなたの能力が向上すると、企業にとっても幸せがある」と思っていることを、メンバーに理解させることです。人材育成は企業の福利厚生ではなく、それによって企業に大きなリターンがあるのでやっていることをメンバーに実感させることです。例えば「あなたがこのセミナーに2日間出れば、企業はあなたが仕事をしていないのに2日間の給与を支払うことになる。それでも企業として『やる』という意思決定をしたのは、このセミナーであなたが能力を上げれば、企業全体に幸せがあると思っているからだ」ということをわかってもらいます。さらにそれによって能力を上げれば、企業はその能力に対しても能力給(172ページ参照)という給与を支払う意思があることを理解させます。これが能力主義の原点です。

この2つの期待感がわかれば、メンバーは目標管理シートをマネジャーの協力の下で真剣に書こうとするはずです。

2-2 人材配置マネジメント

2-2 マネジメントケース

マネジメントケース

C社の総務部では所管業務が時期によって波があるため、従来は部内のメンバーが業務担当をはっきり決めず仕事をフレキシブルに行ってきた。しかし今期から総務部の中をIR * 1チーム、CSR * 2推進チーム、総務チームの3つに分けることになった。

総務部長の中村は悩んでいた。「誰に何をやらせたらいいのだろう。特にCSR推進というのは今までにない全く新しい仕事だし、新しいものを創造していくことに興味がある人にやらせてみたい。我々とは違う目線でCSRを考えてほしい。CSRはまさに今の我社の経営テーマだし、やりがいがあるよな。IRの方は1つのミスが大きなトラブルになるしなあ・・・。どんな仕事でも業務知識は勉強すればすぐに身につく。だから『この仕事をやりたい』という気持が大切だと思う。しかし1人1人の希望を聞いて、皆がCSRといっても困るし・・・」

マネジャーがメンバーの業務担当を考える時、何を基準にしたらよいのでしょうか。

2-2 人材育成の基本

2-2 人事戦略をベクトルとして考える

「誰にどんな仕事を担当させるか」という仕事を一般に人材配置といいます。これはマネジャーにとって極めて大切な仕事の1つです。野球でいえばポジションを決める(ピッチャーを誰にするか)のと同じであり、監督にとってこの仕事が大切なことはわかると思います。

人材配置は仕事と各メンバーの能力のマッチングです。ここでは2つの要素がからみ合ってマネジャーを悩ませます。それは業績と能力向上です。

仕事と能力のマッチングによってチームとしての業績が出ます。そしてその仕事の実行によって各人の能力が上がっていきます。能力の低い人が1つレベルの高い仕事をやれば、業績は今1つ上がらなくても能力向上が期待できます。能力の高い人が代わりにその仕事をやれば、能力の向上はあまり期待できませんが、きっと業績は出るでしょう。なかなか難しいテーマです。

人材配置には基本的なベクトルが必要です。これが人事戦略です。この戦略の立案はマネジャーの仕事ではなく経営者の仕事です。だからこれをはっきりと確認しましょう。人材配置において業績と能力のどちらを大切にするかです。こう聞けば多くの経営者は「両方大切だが、どちらか1つといわれれば能力」と答えると思います。今日の業績向上は明日の能力を生みませんが、今日の能力向上は明日の業績を生むからです。

これが確認されれば、次のようなことが人材配置マネジメントのポイントとなります。

・能力から考えること・・・チームでやるべき仕事をまず考えて、その仕事に各人の能力を振っていくと考えず、能力から仕事を考えることです。チームの各メンバーの能力を生かす、向上する仕事は何か、その仕事のやり方はどんな方法かと考えて行くことです。それによって仮にチームの仕事が増えても、メンバーは自らの能力を発揮、そして向上させる仕事なら歓迎すると思います。仕事が増えても能力を生かせ、向上するのであれば、結果としてメンバーが仕事をやっている時間は増えないことの方が多いと思います。

- ・今できることではなく、できそうなことを考える 今きちんとできている仕事は、本人にとってはマンネリ感を生んでいるかもしれません。「今できている仕事」は早く卒業させて、次の「できそうな仕事」を作れないかを考えることです。「今できている仕事」の成果はマンネリ感から落ちていくかもしれません。今はやっていないが「できそうな仕事」は、最初はロスがありますが成果は必ず上がっていきます。
- ・向き、不向き・・・仕事には向き、不向きがあります。しかし同じ仕事をずっとやっていては、それが向いているのか、向いていないのかが本人でさえわからなくなります。どこかで一度担当業務を変えて、他の仕事をやらせてみなくてはわかりません。これはマネジャーの大切な仕事です。各メンバーの仕事の適性を考えるために配置換えを行うというものです。あなたの会社では変革、チャレンジ、チェンジといったことがキーワードになっていませんか?これはマンネリ感を破り、「仕事を変えなさい」という経営者のメッセージです。
- ・なぜそうしたかを説明する・・・各人の仕事の配置換えを決めたら、なぜそうしたかをきちんと各人に説明します。業績向上よりもその人の能力マッチング、能力発揮、能力向上を期待しているのですから、本人に自らの考えを説明し、合意を得ます。きっとメンバーはわかってくれます。そしてこれがチームのムードを必ず上げます。
- ・どうやって評価するか・・・能力マッチング、能力発揮、能力向上の仮説を説明したら、それをどうやって評価するかを話し合います。マネジャーが評価方法を提案するのではなく、本人に考えさせます。本人が冷静に考えれば、その能力評価にマネジャーの協力が必要なこともわかるはずです。これが能力評価、目標管理の原点です。
- ・どういう幸せがあるのか・・・自らの能力が発揮できたら、向上したら、何が得られるのかをマネジャーが説明します。例えば能力評価によって給与が上がる、次の新しい仕事にチャレンジできる、キャリアアップする・・・。これを本人と合意することです。

2-2 人材育成の基本

2-2 仕事に使う能力にはどんなものがあるのか

そう考えていくとマネジャーにとって「メンバーの能力を見ること」が大切な仕事だということがわかると思います。しかもその能力は「今やっている仕事で発揮されている能力」だけでなく、今の仕事では発揮されていない能力を見ることも必要となります。これがポテンシャル能力というものです。

私はこのポテンシャル能力の評価を20年近くにわたってさまざまな企業で行ってきました。その目的の多くはキャリアアップと職種転換のためです。前者はメンバーからマネジャー、マネジャーから経営者へのキャリアアップの時にやるものです。メンバーの仕事の評価だけでマネジャーにするわけにはいかず、メンバーの仕事では発揮されていない「マネジャーに必要な能力」を見るというものです。後者は例えばITベンダーでシステムを"設計するSE*1"から"提案するSE"への転換といったもので、この提案SEの向き、不向きを評価するというものです。

私はそのポテンシャル能力評価を何千人とやっていくうちに、「仕事をやる上での能力」が次のような能力から成り立っていることがわかりました。

1創造力

仕事をやるうえでの創造力は「アイデアを出す力」といってもよいと思います。これは人間の持っている不思議な力であるヒラメキから来るものです。この創造力は企業全体として見れば成熟していくうちにいつの間にか失ってしまうものであり、今多くの老舗大企業で強く求められている能力です。

創造力の特徴は「持って生まれたもの」が極めて強いことです。アイデアを出せる人はどんな分野のアイデアでも出せ、出せない人はどんな分野でも出せません。だから創造力の高さは会議などでアイデアを求めればすぐにわかります。ただマネジャーの創造力が低いと、そのアイデアを評価できません。アイデアはユニークさ(誰も思いつかないこと)が勝負です。そのアイデアが使えるかとか、高度かということではなく、マネジャーならユニークかどうかだけでがんばって評価しましょう。

この創造力だけが高く、それ以外の能力がそれに比べて低いと、仕事のマッチングが難しく、浮いた状態になっている人も多いといえます。あなたのまわりにも「とんでる人」(常識にとらわれず行動する人という意味)という表現がぴったりの人はいませんか?この創造力をマネジャーが発見し、それが生きる仕事をマネジメントすると、その人は大きく変身します。よく「大化けする」と表現されるのはこのパターンです。逆に創造力が低い人にアイデアを求める仕事をマネジメントすると、その人に大きなストレスがたまります。

②集中力

仕事に自らを集中させられるかというものです。集中力も創造力同様にもって生まれたものがあります。しかし創造力と違い、ある仕事では集中力が高いが、他の仕事では低いというのが一般的な姿です。そして多くの場合、その人と仕事の適合度に依存しています。

だから集中力では2つのことを考えればよいことになります。1つは高い集中力が求められる仕事(ミスが起こると大変なことになる)には先天的に集中力の高い人(黙々と仕事をできる人)をマネジメントすることです。そしてそれがその人にとって"向いている仕事"であることが多いといえます。

2つ目はそれ以外の仕事では、集中力が「その仕事への適合度」のバロメータになることです。仕事を変更し、集中力が高まれば"向いている"ということです。

3論理性

物事を筋道立てて整理していく力です。これも先天的な面があります。一般に論理性が高い人は 次のような特徴を持っています。

- 話が短くわかりやすい
- 情報を図表にまとめるのがうまい。
- 机、引き出し、ファイルなどがよく整理されている
- 約束の時間を守り、いつも生産性を意識している

論理性が高いと思った人には情報の整理、分析、レポート作成など"向いている仕事"をマネジメントすると高いパフォーマンスを発揮します。

ただ論理性はトレーニングによってその向上が期待できる能力です。論理的思考法、問題解決技法などのテクニックを学習すれば、例え論理性が低くても何とかカバーできます。

もし論理性を求められる仕事を本人がやりたいと思い、それ以外の能力はその仕事にフィットしていたら、マネジャーはメンバーに対して自分の論理性が高まったことを見せれば(論理的思考法などを学習して)その仕事をマネジメントすることを約束するとよいと思います。具体的には何らかのレポートを書かせて、それがきちんと論理的にできているかを見るといったことです。これを目標管理に入れて評価するようにします。

④コミュニケーションカ

これは話す力と書く力の2つに分けて考えます。これによって次の4つのタイプに分けられます。

- ・話す力、書く力とも高い・・・このタイプは他の能力のバランスもよく取れていて、全体として能力が高い人がほとんどです。だからどんな仕事でもやっていく力があります。マネジャーとしては本人がどんな仕事をやりたいのかを把握しておくことが大切です。
- ・話す力は高いが、書く力は低い・・・このタイプは人と接する仕事を求めているはずです。だからオフィスでコツコツやる仕事を与えると、ストレスがたまって退職する可能性が高くなります。ただこのタイプにセールスなどの顧客と接する仕事をやらせると、オーバートーク*1をしてしまう危険が高いといえます。セールスのように企業外部の人と接する仕事では、「自分と相手が話したことを文書に残す力」が必要なことを本人に理解させます。そのうえでドキュメンテーション技術や先ほどの論理的思考法などを学習して、書く力が一定レベルに達したなら担当させるというようにします。
- ・話す力は低いが、書く力は高い・・・このタイプはフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションを苦手としているので、人(特に企業外部の人)と接する仕事を嫌うと思いますが、むしろ上の2番目のタイプよりこの仕事に向いていると思います。先ほど述べたようにビジネスにおいて社外の人とのコミュニケーション手段は文書が基本です。本人がこれに合意したなら、是非この「社外と接する仕事」をマネジメントしてみましょう。きっと良い成果をあげたり、その仕事のやり方を変革してくれると思います。そしてマネジャーには社外の情報について整理されたレポートが届くと思います。私はセールスマンにこのタイプの人を配置して成功した例を数多く見てきました。
- ・話す力、書く力とも低い・・・基本的にはまわりとのコミュニケーションがなくてもできる仕事(マニュアルを見てやる。仕事が1人で完結している)を担当するのが、本人にとって幸せだと思います。コミュニケーション力を高める必要があるなら、書く力を上げて話す力を補うようにするのがセオリーです。

5責任感

これを能力とよぶかは難しい所ですが、担当した仕事を自らが責任を持ってできるかということです。これは3つの要素から成り立っています。

1つは持って生まれた性格と育った環境です。「人に頼るクセ」が付いているというより、そもそも自分の責任で仕事をやることにストレスを感じる人はいます。この人もこれから述べる2つの要素で変化しますが、基本的には仕事を任せるのは「きつい」と考えるしかありません。一方他人にとやかくいわれるのが嫌な人もいます。つまり責任感のある仕事を求めている人です。

2つ目は学習です。仕事を経験していく中で先輩の責任ある行動を見たり、それが評価されることを学習して、自らも責任感を持とうと気づくものです。これはマネジャーにとって変化の兆しをとらえることがポイントです。このタイミングで責任のある仕事のチャンスを与えることです。

3つ目はチームのメンバーとの相対関係です。一緒にやるメンバーの能力が低く、経験も自らの方が豊富な時は自然と責任感を持ちます。

マネジャーはこの3つの要素をよく考え、その人にどの程度"任せる"かを決める必要があります。

⑥リーダーシップ

チームで仕事をする時のリーダーとしての能力を指します。マネジャーがメンバーの能力を見るという視点からは3つの要素があります(40ページで述べたマネジャーのリーダーシップの要素ともちろん重複する所があります)。

1つ目はチームワークです。「1人で仕事をするよりもチームで仕事をすることが好き」というものです。これは見ていればすぐにわかります。1人で仕事を黙々とやっているか、いつもまわりを意識しながら仕事をやっているかです。

2つ目はそもそも「リーダーになりたいかどうか」です。これは何らかの形で(チームのレクリエーションの幹事でもよいので)、リーダーをやらせてみればわかります。リーダーというポジションを与えると生き生きします。

3つ目は仕事への愛です。チームでやっている仕事を一番好きな人が自然とリーダーシップを取ります。そしてまわりにも好きになって欲しいと願います。

2-3 マネジメントケース

マネジメントケース

D社の人材育成部長の中村は悩んでいた。

「うちのOJTはうまく機能していないから、新入社員はいつまでたっても半人前でちっとも育たない。コーチの教え方が悪いのだろうか。この人たちへの教育も必要なのかなあ。それとも我社のOJTの仕組が悪いんだろうか。いや、そもそもマネジャーに人材育成という気持ちがないのかなあ。

最近はパート、契約社員、派遣社員など労働スタイルも多様化している。この人たちへのOJTは必要なのかなあ。マニュアルだけでもいいような気もするが・・・」

OJTはどんな人に必要なのでしょうか。OJTはどうすればうまく行くのでしょうか。

2-3 マネジメントケース

メンバーとしてその仕事をやるうえで「必要な能力」を身につけさせるには、OJTがその基本となります。OJTを受ける人(受講者という)に「指導する人」(指導員、コーチ)がついて、両者が仕事をやりながら、ある仕事ができるようにして行くというものです。

マネジャーから見たOJTの対象ですが、自らのチームメンバーで担当させたい仕事ができない(できない所がある)人すべてです。したがってパートタイマー、契約社員、派遣社員など労働契約(250ページ参照)の形態を問いません。

OJTは「その仕事をできない人をできるようにする」ことが基本ですので、中途採用者を含む新入社員、人事異動者などメンバーがチームに入ってきた時がそのスタートであり、その責任者はチームのマネジャーです。

このOJTにおいてマネジャーがマネジメントすべき対象は次の2つです。

2-3 ①OJT指導員 指導員を誰にするか

誰を指導員にするかというマネジメントが、OJTにおけるマネジャーの仕事の第一歩です。

指導員に求められる必要条件は、OJTの対象となる仕事が「できる」ことです。場合によってはそのチームのメンバー全員が指導員の条件を満たしているかもしれません。この中から指導員を選ぶのですが、選定要素としては「チームのトッププレイヤー」「手が空いている」「教えることが好き」などが考えられます。

OJTにはもちろん指導員も時間を多く取られます。そう考えるとチームでパフォーマンスがもっとも期待できるトッププレイヤーにすべきかは甚だ疑問です。

そうなるとその仕事ができる人の中で「手の空いている人」が適任のような気がしますし、そうしている企業も多いでしょう。しかし「手の空いている人」にOJTをやらせると、たっぷりと教育に時間をとってしまって効率が落ちるだけでなく、この指導員に自分の本来の仕事が入ってくると教育をやらなくなってしまい、かえって受講者の不満が大きくなります。

教えることが好きな人は確かにいます。しかし「OJTを通して後輩を育てる楽しさ」や「それによって自分が成長してくこと」を「やりたいと思っていない人」へ教えていくこともマネジャーの仕事です。そしてこれがチームのムードを高めるはずです。

OJTにおいては、それが終わった時にその受講者がどうなっていてほしいかという「あるべき姿」を考えることがポイントです。そしてそのあるべき姿に一番近い人に指導員をやらせることがもっとも効果的です。指導員の最適任者は指導期間が1年なら「受講者に1年後になってほしい人」です。だから受講者の1年先輩でも構いません。マネジャーが受講者に「そうなって欲しい」と思う人を指導員にして、この選定理由を指導員、受講者にきちんと伝えます。

2-3 ①OJT指導員 指導員にとってOJTは仕事

指導員が決まったら、マネジャーが彼にはっきりと伝えるべきことがもう1つあります。それはOJTがその指導員にとっての"仕事"だということです。そのうえで受講者のマネジメントはマネジャーが指導員へ権限委譲します。つまり人事マネジメントの第一原則、第二原則を指導員に教えることです。

ほとんどの指導員は、このOJTを今担当している仕事の片手間もしくはボランティアだと思っています。OJTがうまく機能しないケースの多くはこれが原因です。指導員になった人は、「後輩を育てよう」という気持ちはあっても、本来の仕事の方が当然のように優先されるので体がついていきません。

そして権限委譲なのだから、指導員にはOJTのための計画書が必要となり、マネジャーからこの承認を受けます。この計画書で指導員が受講者の1年後のあるべき姿を考えれば、その"あるべき姿"と "現在の自分"とのギャップに気づき、指導員自身が能力向上すべきテーマがわかり、かつそれをマネジャーと共有することもできます。

指導員はOJTを実行する責任を負い、マネジャーに対してアカウンタビリティを有します。そしてこのOJTという仕事によって、指導員も能力評価(人材育成能力)、業績評価(受講者の能力アップ度合)を受け、これによって給与というリータンを受けることを明らかにします。

前者の能力評価については、指導員も1つの職種であり、<u>69ページ</u>の能力ランキング表が必要となります。「1対1でOJTができる」「マニュアルを作成できる」「1対nでもOJTができる」「指導員を指導できる」・・・といったことです。この能力ランキング表は中身の妥当性よりも、それが「あること」が大切であり、これによって指導員がOJTを仕事として認識します。もし自社にこれがない時は、マネジャーは人事部などにすぐに要求すべきです。

後者の業績評価についてはその目標を決めなくてはなりません。これは指導員の目標管理シートに記入されます。したがって指導員の上司であるマネジャーの仕事でもあります。OJTの目的は受講者の能力レベルをある一定水準(特定の仕事を1人でできる)にすることです。したがって「受講者ができるようになる」とOJTは終わります。そう考えるとこのOJTという仕事の目標は「できるようにする」ことではなく、それまでにかかった時間(受講者の時間と指導員の時間)が短いほどよいという、生産性となるはずです。

2-3 ①OJT指導員 指導員にOJTのムードを意識させる

OJTはそもそもチームのムードを高める方向に作用します。「先輩が後輩を育てている」というムードです。指導員にはこのムードを強く意識させるようにします。OJTのように外部環境の影響をほとんど受けない仕事では「業績=能力(指導員と受講者)×ムード」であり、業績を高める方法がムードを高める方法です。つまり早くOJTを終え、早く一人前になるという時間を意識することです。

ムードアップの基本は、今度は指導員が「このOJTは互いにとって給与をもらっている仕事で、この仕事は"時間"によって評価されている」ということを受講者に理解させることです。そのうえで指導員がこのOJTによってどういう仕事ができるようになるのか、それができるようになったことをどうやって評価するのかというOJT終了のタイミングを説明します。そしてその仕事ができるようになると、能力がアップするので受講者の給与(能力給)がどうなるのかを説明します。この説明が終わり、受講者が納得してから指導員はOJTに入ります。

2-3 ②OJT内容 「やらせてみる」が基本

マネジャーは次のような内容でOJTを行うように指導員をマネジメントします。

OJTという教育の"教科書"は、そのチームの仕事のやり方が書かれているマニュアルです。該当するマニュアルがない場合は、先ほどのOJT計画書の一部として指導員に作らせ、マネジャーがこれを承認します。

指導員は受講者にチーム内の低レベルの仕事から順次与えます。もちろん受講者にはできない仕事が出てきます。指導員はこの「できない仕事」を見つけるのが第1の使命です。「受講者の能力を分析して、何が欠けているのかを考えて教育する」などということは指導員にできるはずもありませんし、できたとしても時間がかかりすぎます。仕事をやらせてみて、その結果から「できない仕事」を抽出していきます。そのできない仕事は「指導員はできる」のですから、なぜ自分にできて、受講者にはできないのかを考えます(自分にもできない仕事はマネジャーにその原因分析を依頼します)。

「できない原因」が知識不足であれば、その知識を口頭で説明するのではなく、その知識が書いてある本、テキストなどを指示し、読ませます。ただ読ませるだけでは身についたかどうかわからないので、受講者にはレポートを書かせます(1枚程度の簡単なものでOKです)。

レポートテーマは指導員が決めるのですが、基本的には「今回の仕事に役立つ知識とその使い方」というようなものとします。指導員がこの指示した本を読んでいなければ自らも読まざるを得ず、指導員の知識整理にもなります。

「できない原因」がやり方を知らないのであれば、マニュアルの該当部分を探し、それを使って教育します。もし口頭で説明しなくてはならないと思った時はマニュアルを修正します。この修正には必ずマネジャーの承諾を得ます。OJTで結構見られる問題は指導員が自己流や間違ったことを教えてしまうことです。

これがOJTという仕事の基本です。

2-4 Off-JTマネジメント

2-4 マネジメントケース

マネジメントケース

E社はITメーカーである。IT製品は規格が統一されたものが多く、どうしてもライバル企業との価格競争になってしまう。そこでE社では企業向けサービスとしてIT製品を使ったソリューションビジネス * 1を展開することを決めた。

しかしそのためにはソリューションSEという新しいタイプの技術者が必要となる。そこでE社はソリューションSE養成をテーマとして、半年間にわたり計10日間のセミナーを実施することとした。実施はすべて教育ベンダー*2へ委託し、他社で実績のある教育内容にて行う。受講者は各部、各課に人数割当し、具体的な選定は各マネジャーが行う。

システム開発第一課長の中村も、人事教育部から社内メールで受講者選定を求められた。

「ソリューションSE養成か・・・。大体こんなことやってる場合じゃないだろう。他部署は知らないけど、うちの課は仕事を抱えて、皆手一杯だ。こんな時に教育なんて・・・。誰を出したらいいんだ。半年で10日間も空けられる人間なんてうちの課にいるわけない。選考基準は『SE経験5年以上で、ソリューションビジネスに興味があること。課題解決力、コミュニケーション力を考慮して選定して欲しい。なお当社のソリューションビジネスへの考え方については別添資料を参照の事』か。まいったなあ5年以上か・・・・。この年代でこの条件だと佐藤が適任なんだろうけど、まさか彼を10日間も現場からはずすわけにはいかないよなあ。それにソリューションという新しい仕事へ彼を取られたら、うちのチームは大変なことになる。山口なら今プロジェクトからほされている所だし、ちょうどいいか。でも山口は発想がネガティブだから、きっと『このセミナーは何のためにやるんですか』なんていうだろうなあ。それとも教育へ行きたい人に手を挙げさせて、行きたいんなら自分で自分の仕事を調整しろというか・・・」セミナーにメンバーを参加させるというのはマネジャーの仕事なのでしょうか?

Off-JTとは94ページで述べたように、企業の指揮命令下にある勤務時間中に、仕事を止めて教育を受けるものであり、社内や社外でのセミナー参加が主な手段です。多くの現代企業は従業員に変身を求めており、OJT(今の仕事を覚える)よりOff-JT(今の仕事を変える)にその教育の中心が移っています。そのために数多くのセミナーを企画し、設備投資に比べても引けを取らないくらい巨額の教育投資を行っている大企業も多くなっています。

セミナーは人事部や特定部門内(セールス、工場・・・)のスタッフが企画して行うものがほとんどであり、ここでのマネジャーの主な仕事はマネジメントケースのような「セミナー受講者の選定」となります。単純なように見えますが、マネジャーとしてはなかなか難しい仕事ですし、これを誤るとチームのムードを落として行くことになります。

セミナーに参加するのはメンバーの仕事であり、メンバーの仕事をマネジメントするのはマネジャーの仕事です。マネジメントはもちろんPDSで考えます。

2-4 Off-JTマネジメント

2-4 (1)PLAN 受講者選定は人事マネジメントの3原則で

この「受講者選定」で大切なことは人事マネジメントの第一原則です。「受講者選定」はマネジャーに とってマネジメントという本業であり、これによって自らの仕事が評価されるということです。

そして次に考えるのは人事マネジメントの第二原則であり、次のようなことです。

「受講者を選定する権限は、経営者からセミナー実施の権限委譲を受けた人事部にある。これをさらに人事部が各マネジャーへ権限委譲しようとしている」

メンバーの仕事のマネジメント、つまり誰に何をやらせるかは本来的にマネジャーが持っているものではなく、経営者(そこから権限委譲を受けたゼネラルマネジャー)からチームマネジメント計画によって権限委譲を受けたものです。その権限委譲者から「セミナー受講者を選びなさい」と指示が出ているのですから、自チームのためではなく、企業全体としてどの人にセミナーを受けさせれば有効かを考えるのは当然のことです。

最後に考えるのが人事マネジメントの第三原則です。セミナーはすべて「明日のために」です。そしてメンバーは「昨日よりも明日を夢見ている」と思うことです。マネジャーはメンバーの明日の能力向上のために「受講者を選ぶ」という仕事をしているのです。

2-4 Off-JTマネジメント

2-4 (1)PLAN 人材育成戦略と体系を理解する

3原則を確認したら受講者選定に入ります。

まずはOff-JTに対する自社の基本的考え方、つまり人材育成戦略をよく理解することです。マネジメントは戦略に従います。戦略ですので企業によって異なり、下図のようなタイプに分けられます。企業によっては、この戦略が職種や教育テーマで異なる場合もあります。

人材育成戦略	内容
選抜型	能力の高い人、仕事ができる人に集中的に教育投資を行うというもの。 彼をOff-JTで教育し、まわりのメンバーは彼がOJTで教育していく。
底上げ型	能力が高い人、仕事ができる人は自己啓発で「次の仕事」への準備を行い、仕事がうまくできない人をOJTのみならず、Off-JTを使ってスピードアップして能力向上を図る。
手挙げ型	その教育を受けたいと、自らで手を挙げる「意欲のある人」に行う。
あまねく型	すべての従業員に平等に教育を受けるチャンスを与えるもの。

多くの企業は何らかの形(人材育成戦略、人材育成の長期計画)でマネジャーや従業員に上記のような方針を伝えているはずです。もしあなたにその情報が伝わっていないなら、これを人事部長や経営者に確認しましょう。

次に自社のOff-JTの体系を確認することです(そこにOJTが含まれている時もあります)。人材育成計画などという形で整理されているはずです。もしなければ作るように要求しましょう。

この体系と今回のセミナーの教育テーマを見て、Off-JTの効果を期待している時期が"短期"なのか "長期"なのかを考えます。今やっている仕事を効果的、効率的にするものなのか、それとも企業の未 来を考えてやるものなのかということです。

今やっている仕事がテーマなら「すぐに効果の出る人」を選べばOKですし、そのリターンもマネジャーとしての自分に返ってきます。

問題は"未来"の方です。マネジメントケースにあるような新しい戦略的人材の育成やキャリアアップ (メンバーがマネジャーになるためのセミナー)などがテーマの時です。このケースではほとんどの場合、現在の自チーム、マネジャーにその教育リターンがありません。だからマネジメントケースのように 悩むわけです。

しかし見方を変えればこれがマネジャーとしてのアピールポイントです。経営者がマネジャーの評価をそのチームの業績だけで見ているわけがありません。そもそもそうだとしたら、その経営者が未来のためのセミナーなんてやるわけがありません。「受講者を選ぶ」というマネジメントの中で「未来のために」がもっとも難しい所です。人材育成戦略を理解した上で、自分が経営者だったら「誰を選ぶだろう」と考えましょう。そしてその選び方を「万人が納得する」だけでなく「この人を出すのか」と思わせましょう。そして理由をきちんと自分の上司、受講者へと伝えましょう。

「人を育てる」のは経営者からその権限委譲を受けたマネジャーの仕事です。これを理解していることをまわりにわからせ、自らのマネジメント力の高さ、未来への思い、そして企業への愛を見せる絶好のチャンスと考えましょう。そしてこのチャンスを生かしてゼネラルマネジャー、経営者という次のキャリアを得ましょう。マネジャーの次のキャリアは「チームのため」ではなく「企業のため」に働くものです。

2-4 Off-JTマネジメント

2-4 (2)DO

Off-JTですので、セミナーの実行時にはメンバーはマネジャーの手を離れ、人事部などのセミナー実施サイド(事務局という)のマネジメント下に入っています。

このセミナー実行時において大切なのはムードであり、これには受講者の参加スタンスが大きなウェイトを占めます。そしてこのスタンスに大きな影響を与えるのが受講者のマネジャーです。

ここでマネジャーがマネジメントすべきポイントは次の3つです。

・セミナーを勤務時間中にやることの意味・・・受講者にセミナーは遊びではなく、仕事だということを伝えます。勤務時間中ですので、セミナー事務局の指揮命令下に入り、給与をもらって仕事としてセミナーを受けることを理解させ、後で述べるようにこのセミナー受講という仕事の出来具合で受講者が人事評価されることを伝えます。

・セミナーの目的を説明する・・・そのセミナーは何のためにやるのか、何をねらっているのか、受ければどのような能力が向上すると考えているのかを、マネジャーが受講者に説明します。これをやるか、やらないかはセミナーという仕事の成果を大きく左右します。上司が「セミナーに行って来い。私は何をやってるかは知らんけど」といって、まじめにセミナーを受けようと思うメンバーはいません。

・受講中の仕事の再マネジメントを行う・・・メンバーの仕事のマネジメント(いつ何をやるか)はマネジャーの任務です。そこにセミナー受講という"仕事"を新たに入れるのですから、「受講させる」と決めた時にその再マネジメントが必要となります。受講中にそのメンバーがやるはずだった仕事をどうするかです。受講者に「自分で考えて適当にやれ」ではマネジメント放棄です。この再マネジメントをやることで、本人がセミナー受講という仕事に専念できます。逆にこれをやらないとセミナー中でも現場の仕事が気になって身が入らず、企業がせっかくかけたセミナー投資のカネをドブに捨てることになってしまいます。

2-4 Off-JTマネジメント

2-4 (2)SEE

ここでマネジャーにとって大切なことはセミナーを評価するのではなく、メンバーである受講者の能力アップを評価することです。セミナーを評価するのはセミナーを計画した事務局の仕事です。

受講者にはセミナー受講前に「受講後に能力アップを評価する」と必ず伝えます。したがって事前に評価項目などの評価方法を決めなくてはなりません。評価項目は人事部(事務局)が全社統一で決めても、マネジャー独自で決めても構いません。企業の考え方次第です。前者であればマネジャーがこの統一項目に本人の能力状況を加味して、いくつかの項目を付け加えたいところです。後者であればマネジャーとメンバーが事前によく話し合い、セミナーで何を期待するかをはっきりさせます。つまりいずれのスタイルでも受講者の目標管理の一貫として行います。

セミナー修了後は(場合によっては学んだことを少し使ってみて)マネジャーとメンバーで受講による能力アップを評価します。

2-5 マネジメントケース

マネジメントケース

F社では年に1回マネジャーが集まって、さまざまなことをディスカッションしている。今回のテーマは会社の自己啓発支援についてであった。そこでの意見は大きく次の2つに分かれた。

「会社が各個人の勉強を支援する必要なんてあるのか。去年までやってた休日と夜間に通うMBA * 1 の授業料負担だって、卒業したら会社をやめて、そのMBAライセンスで転職したのもいた。今の仕事と関係ないことを勉強すると、会社にとって逆効果なことが多いんじゃないのか。会社は仕事をやる場だろう。仕事をできない人がいたら、できるようにするのは当然のことだが、自分で勝手に勉強したいことに会社がカネを出したり、時間を取ってあげたりするのは、どうしても特定の人に偏るから不公平だろう」

「いや会社は人の集まりであり、人を育てる場だろう。そこで自分の力を発揮できる仕事をやりたい、能力を向上させたいといった思いを実現する場だろう。だから会社、というより"まわり"が特定の人を支援するのはいいことだと思うし、そういう会社がいい会社だと思う。MBA取ってやめるんだって、MBAというライセンスを生かす道がうちの会社にないと思ったからじゃないのか。むしろ憂慮すべきはMBA取得を支援しながら、それを活用しない、できない"うちの会社"の方だろう」

さてあなたがメンバーならどちらの意見のマネジャーの下で働きたいですか。

2-5 人材育成の理念を確認する

マネジャーが人材育成を考える時、もっとも難しいテーマが自己啓発です。つまりメンバーが自分の意思で、基本的には自分のカネで、勤務時間以外に勉強することについてどう考えるかです。勉強をすること自体は個人の自由なのですが、これをどの程度企業が支援するかということです。一切支援しないという企業もあまりないですし、だからといって企業がすべて面倒を見るなら、それは自己啓発ではなくなってしまいます。

この自己啓発についてマネジャーとしての考え方を整理してみましょう。

まずはOff-JT同様に自社の基本的考え方を理解することです。これは戦略というよりも人材育成の理念のようなものです。

人材育成の理念で両極端のものは「企業は仕事をする場であって人を育てる場ではない」と「企業とはそもそも人を育てることを目的とする」の2つです。そしてこのトレンドは自然と前者から後者へ向って行きます。

創業当初は業績を出すのに精一杯で前者の考えだった企業も、業績が安定し一流企業の仲間入りを果たしたいと思うと、必ずといってよいほど後者の考えへシフトします。前者の代表といえる外資系の日本法人も、まわりの純日本的株式会社が後者の考えを持ち、その力の強さを見せつけられると、後者の考えへと向っていきます。また近年多く見られる合併や経営統合*1によって2つの企業が1つになった時にも、両社が人材育成について話し合っていく中で自然と後者の考えにまとまって行きます。そしてどんな企業でも、合併の時と同じように人材育成について皆が話し合えば自然と後者へ向っていきます。それは皆が集まって話し合うマネジメントケースのような場合に、前者のような意見はあまり挙がらず、仮に挙がっても多勢に無勢で消えてしまうからです。

ただこのことを皆でオフィシャルに話し合わないと、マネジャーはどういうわけか前者の考えが"マネジャーらしい"と思ってしまい、「皆がそう思っている。経営者もそう思っている」と誤解してしまいます。マネジャーはまわりのマネジャー、人事部、経営者へ「口に出して意見をいう」ことです。この時マネジャーならまさか「人を育てることより、今日の業績が大切でしょう」とはいえないと思います。そして相手の意見を聞くことです。そうすれば大体後者寄りの意見になると思います。

しかし企業が完全に「会社は人を育てる場」と定義してしまうのは、むしろレアなケースです。多くの場合2つの意見の中間で、かつ「後者寄り」という場合がほとんどです。

日常、経営者は業績のことを中心に考え、まわりと話をせざるを得ません。だから「前者が経営者として自分の考えだ」と誤解されることを恐れて、「後者寄り」の意見を経営理念、長期ビジョン、人材育成戦略などに入れるのが普通です。例えば「我社は人を育て、能力を高め、高めたことが実感できる企業を目指します」といったものです。

マネジャーはまずこの人材育成理念を確認し(おそらく上のようなものだと思いますが)、「こんなものは"きれいごと"で、本音は業績がすべてだ」と思わず、これが企業にとっての真の長期ベクトルであり、マネジャーが人材育成を考える時に従うべき考え方だと思うことです。

自己啓発はメンバーが個々で勉強することです。これを企業としてどの程度支援するかということは、マネジャーが各メンバーをどう支援するかということとほとんど同じです。そしてこれはマネジャーとしての仕事ですので、自らの判断ではなく、企業としての統一の理念に従うべきです。

2-5 キャリアプランをサポートするのもマネジャーの仕事

おそらくマネジャーが何らかの形でメンバーの自己啓発を支援するという形で落ち着くと思いますが、では具体的に何をするかです。自己啓発といっても今勤務している企業と全く関係のない、つまり転職を前提にしたような自己啓発を支援するということはありえません。メンバーが企業にいて、自分が「将来担当したい仕事」について自らの意思で学習する時、これを支援するというのが基本です。

だからこの「将来担当したい仕事」についてメンバーと話し合うのが第一歩です。この将来を考えることをキャリアプランといいます。キャリアは辞書では「経歴」「出世」「生涯」「発展」という微妙にニュアンスの違う和訳が並んでいます。従来の人事管理の世界ではキャリアといえば「経歴」「出世」という意味が強いように思います。役人のキャリア組 * 1、ノンキャリア組 * 1といった使い方です。一方人事マネジメントでいうキャリアとは「生涯」「発展」という意味で使っており、「ビジネスマンが入社してから退職するまでの発展プロセス」を指します。

キャリアプランとはメンバー個々人が今の仕事の次は何をやり、次の次は何をやり・・・という計画を立てることです。人事マネジメントではこれをマネジャーがサポートするというスタンスを取ります。

今工場のラインで仕事をしているが、次はラインのリーダーを目指すのか、特定の技術のプロ(設備のプロ、品質のプロ・・・)を目指すのか、それとも製品開発部門へ移りたいのか・・・といったことです。次のステップを考えるには、そこから先も考えておく必要があります。ラインリーダーの次は何をやるのか、マネジャー⇒ゼネラルマネジャーなのか、それともここで技術部門へ移るのか・・・というようにメンバー本人の企業内でのキャリアのイメージ作りです。

毎期行うメンバーの目標管理が企業の年度計画にあたるなら、メンバーのキャリアプランは企業の長期戦略にあたるものです。目標管理をメンバーとともにマネジャーが一緒にやることが使命なら、その前提となるキャリアプランを一緒にやることもマネジャーの使命です。そして人事マネジメントの第一原則です。マネジャーは仕事としてキャリアプランのサポートをやり、その仕事の評価を受けるものとしてやるべきです。

2-5 キャリアプランサポートのメインは自己啓発支援

キャリアプランのスタートは、メンバーのビジネスマンとしての最終ゴールのイメージ作りです。先ほどのライン技能者の例ではゼネラルマネジャー(工場長という表現がわかりやすいと思う)、特定技術のトッププロ(主任技師、技師長といった肩書きのことが多い)といったものです。このゴールはメンバーの意見がすべてで、マネジャーが口出すことではないと思います。

それが固まったらその最終ゴールに向う上での「次の一歩」(例えばラインリーダー)を考えます。これにはマネジャーとしてのサポートが必要です。まずは次の一歩の方向の妥当性です。最終ゴールから見て"次の像"があるべき姿か、というものです。

次はそこまでの期間です。これがもっとも大切なマネジャーの仕事です。客観的に見て"次の像"にたどりつくまでにどれくらいの時間がかかるのかを読み、メンバーと話し合います。この期間を読むにはメンバーの現状の能力とその"次の像"に求められる能力のギャップをとらえる必要があります。この能力ギャップをマネジャーとメンバーで69ページで述べた能力ランキング表を用いて話し合います。

能力ギャップが見つかったら、これをどうやって埋めていくかです。考えることは人材育成の4パターンです。まずは特定の仕事を担当することです。例えば設備のプロになるなら現在のラインの仕事で設備に関することを担当できないかを考えてみます。自チームが使用している設備の更新について提案するといったことです。

次がOJT、「現在の仕事をやりながら誰かのコーチを受ける」というものです。例えば設備更新のプロジェクトチームに入って、ラインとしての意見を伝えながら設備課のメンバーからOJTを受けるというものです。

3つ目がOff-JTです。企業が標準的なキャリアアップ(ライン⇒ラインリーダー)については、そのためのセミナーなどを準備していることも多いので、これに参加させるというものです。

そして最後が自己啓発です。特に"次の像"にたどり着くまでに時間がかかる場合は、どうしても自己啓発ということになります。そしてこの部分がキャリアプランサポートにおいてマネジャーとしての大切な仕事となります。

この自己啓発サポートでは知識と基礎的能力という2つの分野に分けて考えます。

2-5 ①知識

"次の像"は今の仕事とは違うことをやるのですから、当然違う知識が求められます。そして知識習得は、その仕事に関するノウハウなどよりも先に取得しておいた方が効果的です。

知識については能カランキング表などで"次の像"についてはっきりと提示してある場合はそれによってつかめますが、ぼんやりとしか浮かばない時はマネジャーが主導して必要となる知識を考えます。そのうえでこの必要知識の中で持っていないものを本人に洗い出させます。そしてその「持っていないもの」を身につけることが"次の像"になるための必要条件(もちろん十分条件ではない)であることを理解させます。ここが最大のポイントです。この知識を身につけないと自分のやりたい仕事ができな

いと思ったら、メンバーは必ず自ら努力してこれを身につけるようにします。そして知識は時間さえあれば(人によってスピードは違いますが)必ず身につきます。

身につけるべき知識項目がはっきりしたら、後はそれを具体的にどういう手段で得るかです。

まずは企業側で自己啓発の支援メニューを用意しているかを調べ、あればこの中から選択します。 企業が支援する通信教育(終了すれば受講料の一部負担または全額負担というものが多い)、e-ラーニング * 1(イントラ * 2などで自由に受けられるものが多い)、指定書籍(こういう知識を得るには「この本を読むとよい」と企業がアドバイスをしているもの。対象書籍は割引購入という支援が多い)といったものです。

こういうプロセスで企業の立案した通信教育、e-ラーニング、指定書籍を自己啓発としてメンバーが "利用する"のと、マネジャーが人事部にいわれて、数合わせ(受講人数が少ないとマネジャーが怒られる)で"やらせる"のでは、学習効果だけでなくメンバーの気持ちが大きく違います。メンバーは自己 啓発といっても、企業が支援すると逆に学校を思い出し、「勉強をやらされてテストされる」というイメージを持ってしまいます。

もし企業側でこういったメニューを用意していなければ、マネジャーはメンバーのためにその支援策を要求しましょう。それでもだめならマネジャーとメンバーで考え、メンバーの自己負担でやるように指導します。

マネジャーはメンバーがやりたいと思うようにコントロールするのではなく、「自分の夢を実現するにはどんな知識が必要か」「その知識をどうやって効率良く身につけるか」という2点について情報提供するのが人事マネジメントです。

2-5 ②基礎的能力

"次の像"によってはビジネスマンとしての基礎的能力のトレーニングが必要な時があります。(ビジネスマンの基礎的能力として考えられるものは105ページで述べたようなものです。)それは"次の像"と"今のメンバー"に距離があるケースです。今の仕事の延長線上にその仕事がないというもので、例えば「工場からマーケティング部門」へといったものです。

実はこの距離が短そうに見えて結構あるのが、メンバーからマネジャーへのキャリアアップです。ここではマネジメントに関する知識だけではなく、マネジャーとしての基礎的能力を必要とします。

知識同様にまず次の像に求められる基礎的能力を考え、現在の能力とのギャップを考えます。しかしこれは知識と異なり、なかなか難しい仕事です。能力ランキング表に"求められる基礎的能力"が入っていることもあるのですが、「こういう仕事ができる」(例えば「マーケティングリサーチができる」)という能力を使った"結果"を表現していることがほとんどです。この場合は、その仕事ができるようになるには「どの基礎的能力を高めていくか」(例えば論理性)を考えなくてはなりません。そのうえで「具体的なトレーニング方法」を考えなくてはなりません。この2つを考えることがマネジャーの仕事です。

この基礎的能力については通信教育などで学習できるものもあるのですが、"おすすめ"はそれに関する本をメンバーに読ませることです。この本で学ぶべきことは能力を高めるコツではなく、「そもそも論理性とはどういう能力のことをいっているのか」といったことです。だからその能力の定義や原理・原則が書いてある本(私はこれを「そもそも論」といっている)を読むべきです。この「そもそも論」を通して、メンバーは「論理性の高め方」ではなく「論理性とはどういうものか」を理解し、そのうえで自分を見つめることが最良の学習法だと思います。拙著「まわりから『仕事ができるね』と言われたい」(同友館)はこの能力の定義を、私なりに一生懸命考えたものです。

マネジャーはこの学習の道筋のサポートとともに、こういった知識、基礎的能力について一定期間 ごとにメンバーとディスカッションするよう心がけます。そしてそのディスカッションがマネジャー自身の 知識整理、能力アップにつながることも多いと思います。

2-5 ③自己啓発がもらたすもの

ここまで自己啓発のことを書くと「そんなことまでマネジャーはやるのか」と思う人がいるかもしれません。しかし現に"賢いマネジャー"はこれを一生懸命やっています。それはメンバー本人の能力向上、さらにはマネジャー自らの能力向上につながるだけでなく、これによって次の2つのことがもたらされるからです。

・チームのムード・・・「ギスギスして今日の業績だけを考えているチーム」と、「皆が明日を夢見て、次の仕事のために能力を向上させる努力をしているチーム」で、どちらのムードが高いでしょうか。同じ能力を持ったメンバーが集まった時、前者と後者で今日の業績はどちらが良い結果になると思いますか?メンバーが次の仕事の能力向上を考えると、今の仕事に支障が出ると思いますか?かえって今の仕事にもその学習効果が出て、今の業績も上がると思いませんか。それがムードです。

皆が明日の夢を持っているということは、今日のチームのムードを高め、それによってチームの業績が上がるという直接的なリターンがあります。

・愛…<u>45ページ</u>で述べたように、メンバーからマネジャーへの愛はマネジメントをする上で極めて大切な要素です。<u>131ページ</u>のマネジメントケースを見て下さい。この2人のマネジャーのどちらの下で働きたいとメンバーが思うでしょうか。

マネジャーはメンバーに対するサービス業ですので、メンバーの求めるサービスを提供すべきです。メンバーはどう考えても自己啓発という長期的な能力向上に対するサービスを求めています。その求めるサービスを提供するだけでなく、一緒に真剣に考えてくれるという姿勢がメンバーからマネジャーへの愛となって現れてきます。この愛は尊敬とは少し違うものです。こういうサポートをしてくれる人と一緒に働きたいという連帯感のようなものです。自己啓発という一見「自分で考えるべきこと」を、親身になって相談に乗ってくれる人と一緒に仕事をやりたいと思うのは当然のことです。このメンバーからの愛がチームのムードを高め、マネジメントをしやすい環境を生み、それによってマネジャーが評価されることは間違いありません。

マネジャーにとってここが「良いマネジャー」と「悪いマネジャー」の分かれ道といっても過言ではありません。

コラム2:ポテンシャル能力評価をやってみて

私は本文で述べたポテンシャル能力評価を何千人もの人に対してやってきた。評価項目は企業によって若干ちがうが、本文に挙げた創造力、集中力、論理性、コミュニケーション力、責任感、リーダーシップに加えて、協調性、判断力、知識欲といった所が標準的なものだ。これを20年近く続けてみていくつかのことに気づいた。

1つはビジネスマンには仕事力というものがあることだ。1人ひとりを見ると「創造力は高いが論理性が低い」「集中力は高いがコミュニケーション力が低い」といった能力項目ごとのバラツキがある。しかしAさんとBさんという形で各人を比較してみると、どんな仕事をやるにしても、どう考えても「Aさんの方がBさんより上」という感じを受けてしまう。仕事力とは仕事をやる上での総合力のようなものである。

この仕事力の高い人の適材適所は極めて難しい。何をやってもうまく行くから、多くの場合今の上司が彼を離したがらない。だから同じ仕事を続けて行くことが多い。そして自分の仕事力の高さに気づくと、マンネリ感から退職してしまう。

2つ目は仕事力と各能力の関係だ。各項目の評価点(5点法で採点している)の分析もさまざまな企業でやってきた。仕事力(評価の合計点)と相関(片方が高いと片方も高い)がもっとも高い能力は何と知識欲である。勉強したいという意欲であり、向上心といってもよいものだ。このポテンシャル能力評価はオフィスで働く人だけでなく、工場の技能工、セールスマンなどあらゆるタイプの人を対象としており、この傾向は仕事の内容に依存していない。知識が仕事力を刺激しているのがよくわかる。だから仕事力の高い人はよく本を読んでいる。

そして仕事力ともっとも相関の低いのが創造力である。創造力の高い人の特徴は他の能力評価が やや低めに出てくることである。本文でも述べたようにこの人を組織で生かすのは極めて難しい。多く の上司は仕事力が高く、したがって創造力がこの人よりも低いので、彼の良さがわからず使いこなせ ない。だからどうしても組織では浮いた存在になってしまう。

3つ目は「化ける」ということだ。入社してすぐの時から何年間にも渡って、塾のような形で同一人物の能力開発をやっていくことがある。私がそれを担当してあることに気づいた。若い人がある時突然"化ける"ことである。塾のように1~2ヶ月に1回ずつ何年にもわたって会っていると、突然仕事力が上がった感じがしてびっくりすることがある。能力がいきなり上がったというよりも、能力が顕在化したのだろう。この"化ける"きっかけは結婚などのプライベート面、「仕事でたまたま良い結果が出てコツをつかむ」といったビジネス面などさまざまである。しかし意外に関係ないのがキャリアアップや人事異動である。これによって"化けた"という人がほとんどいないのが、私としては驚きである。化けたことにまわりが気づいてキャリアアップしたり、本人が気づいて人事異動を希望するというケースがほとんどである。人事マネジメントの最大のポイントはこの"化ける"環境が作れないかだと思う。

最後は上司の人事評価との関係である。ポテンシャル能力評価と人事評価が両方良い、両方悪い というケースはそれほど問題ない。問題はアンバランスな時である。

人事評価が良くてポテンシャル能力評価が悪い時は、今の仕事が気に入っていて塾やセミナーのような能力開発にまじめに参加していないということも考えられるが、結構多いのが持っている能力よりも良い業績が出ているケースである。そしてその業績がいつかは落ちて、がっくりしてしまうことが多い。この人は早目に人事異動の機会を与えないと危険である。逆に人事評価が悪くて、ポテンシャル能力評価が良い場合もある。外部コンサルタントの私としてはこれが見つけたい人であり、この人の能力を生かす方策を考えたいところである。しかし多くの場合それが仕事と能力のマッチングが原因ではなく、上司との人間関係ということが多い。これはコンサルタントとして極めてサポートが難しい分野である。そして手の打ちようもなく、この優秀な人がいつの間にか退職している。

第3章 人事評価マネジメント

3-1 マネジメントケース

マネジメントケース

川田は機器販売会社のセールスマネジャーである。この会社のセールスマンは直接評価と間接評価という2つの人事評価を受けている。直接評価は個人および所属チームの販売成績がベースであり、主に目標達成度によって評価される。間接評価は行動評価、能力評価の2項目から成っている。この間接評価は目標管理を一部使ってはいるが、最終的にはこの2項目を所属チームのマネジャーが評価する。そのうえで間接評価の結果は行動評価と能力評価の合計点として本人に伝えられる。

先期の人事異動で川田の課に配属となった中村から、今期の人事評価にクレームが出た。「どうして私の間接評価はこんなに低いんですか。前の課にいた時よりも下がっています。前と同じように仕事をしたつもりです。間接評価はやる上司によってこんなに違うんですか・・・」

川田さんは中村さんにどう対応したらよいのでしょうか?

3-1 人事評価は「価値の算定」

多くの企業ではマネジャーがメンバーの人事評価を行っています。この人事評価はマネジャーがいく ら経験を積んでも悩む仕事といえます。

この仕事は企業によってさまざまな表現が取られ、そこには行う企業としての"気持ち"のようなものが表われています。

- ・人事考課・・・「考課」とは辞書によれば「成績を調べて優劣をつける」という意味です。人事考課は言葉の意味からすると「各人の成績を相対評価してその順位をつける」ということになります。「競争」というイメージが見えます。
- ・人事査定・・・「査定」とは「調べて等級、金額などを決める」という意味です。人事査定は「上司が部下の仕事を調べてその成績を決める」という意味になります。上司が部下の仕事をチェックするというニュアンスがあります。
- ・人事アセスメント・・・アセスメントは日本語に訳すと「査定」という意味ですが、和製英語の特徴といえる「かなりのファジーさ」を持ったものといえます。多くの場合、特定の人の仕事ぶりをアサッサー(アセスメントする人)が見て、その人の能力を評価するというニュアンスで使われています。企業外部のプロのアサッサーが行う時にもっともよく使う言葉です。ただしマネジャーに「これが仕事であり、プロとしてやって欲しい」という意味から、人事アセスメントという表現をとる企業も近年は増えつつあります。

人事マネジメントでは人事評価という言葉を使うことが一般的です。「評価」とは「価値を算定する」という意味です。したがって人事評価とは「人のやった仕事や能力などの価値を算定する」ということになります。人事評価において大切なキーワードはこの「価値」です。人事考課や人事査定の「成績」ではありません。

その人の仕事や能力が企業にとってどれくらいの価値を生んだのか、これから生むのかと考えていくのがマネジャーにとっての人事評価といえます。

3-1 良い評価結果とは?

人事評価はマネジャーにとって仕事であり、マネジメントの一部です。人事マネジメントの第一原則です。何か他の仕事がうまくいくようにとか、仕事の結果の最終的なまとめといったことではなく、その人事評価自体がマネジャーにとっての大切な仕事です。そして人事マネジメントの第二原則を考えれば、マネジャーは人事評価という権限を上司から受け、これを実行する責任があります。

何度も同じことをいうようですが、人事評価がマネジャーにとって仕事なら、マネジャーもその仕事で評価されてしかるべきです。少しややこしいのですが、「メンバーを評価する」という仕事の出来具合を、マネジャーも上司から人事評価されるということです。あなたの企業がそういう仕組になっていなくても、そうなると思って仕事をやる方がメンバーのためですし、自分のためともいえます。

仕事としての人事評価は次のような構造となります。

人事評価の公式

評価方法×評価オペレーション=評価結果

ここで評価方法は経営者およびそのスタッフとしての人事部が決めます。評価オペレーションは評価者(この場合マネジャー)がそのマネジメントカ(評価力)を発揮する所です。

マネジャーがマネジメント力を発揮した成果物としての「評価結果」は、どう評価されるのでしょうか。 「良い評価結果」とはどういうものをいうのでしょうか。

もう1度人事マネジメントの第一原則を考えてみましょう。マネジャーはメンバーに人事評価というサービスを提供しています。そう考えれば評価される人(メンバー)が「納得できる評価結果」が「良い評価結果」となります。というよりもマネジャーから見るとそれ以外の"ものさし"が思いつきません。

企業によっては評価結果さえも本人に公開しない所もありますが、こう考えれば評価方法はすべての人に公開し(これはそもそも隠す理由が"全く"ありません)、個々の評価オペレーションおよび評価結果は評価されるメンバーには公開されるのが当然です。そうでなければメンバーは納得しません。

3-1 人事評価は説明能力で決まる

では評価される人が「納得できる評価」とはどういうものでしょうか。それは評価結果そのものよりも、 その説明能力です。この説明には3つの要素があります。

1つは人事評価の目的です。何のために評価をやり、この評価結果が何に使われるかをメンバーへきちんと説明することです。同じ仕事や能力を見ても、目的が違えば評価方法、評価オペレーションは異なり、評価結果も異なったものとなります。これについては次の3-2で述べます。

2つ目は評価する前にメンバーに評価方法についての合意を得ることです。その合意のポイントは「公平か」ということです。評価結果に"公平さ"を求めるわけには行きません。それでは皆同じ結果となってしまいます。しかし評価方法は結果が出る前ならメンバーも合意できると思います。

この評価方法は企業ごとに決められています。決めるのは先ほど述べたように経営者、そのスタッフとしての人事部です。彼らは少なくとも評価方法について"公平さ"以外は考えていないはずです。しかし彼らが「なぜそのやり方を公平だと思ったのか」をマネジャーが理解していないと、メンバーにその"公平さ"を説明できません。評価方法は"公平さ"を考えて行くと1つの方向に収束していきます。この方向については3-3で述べます。マネジャーならまずはこの3-3の内容を理解し、合意し、その上で自社の人事評価方法を見てください。「自社がなぜそのような評価方法にしたのか」がわかると思います。

そうすればメンバーに評価方法とともにその意味も説明でき、合意が得られるはずです。

3つ目は評価オペレーションです。これは2つの部分から成り立っています。評価者と評価プロセスです。評価者、つまり誰がメンバーを評価するかですが、これはどう考えてもチームをとりまとめ、メンバーの能力アップを仕事として担当しているマネジャーがもっとも適切だと思います。もしメンバーが「マネジャーが自分を評価すること」に合意できなければ、代替案(「では誰が評価したらいいのか」)を聞くとよいと思います。そしてその案が一般論として本当に公平かを話し合うことです。その本人と本人のマネジャーという関係についてではなく、一般的にメンバーを評価する人は誰が適切かという議論です。数字のような客観的なものではなく、能力などどうしても主観が入るものの評価に関しては「マネジャーがやるべき、やるしかない」という結論になると思います。もう1つの評価プロセスは、評価方法からどうやって評価結果を出したかという道筋です。これはありのままをメンバーに伝えることです。この評価オペレーションについての考え方は3-4で述べます。

メンバーへ評価結果を説明するのではなく、目的、評価方法、評価オペレーションを説明し、合意を得ることが人事評価におけるマネジャーの説明能力であり、マネジメント力です。

3-2 マネジメントケース

マネジメントケース

老舗小売業G社は、ここ数年売上を急激に伸ばした新興小売業のH社と合併することをマスコミに発表した。売上高でいえばG社が業界8位、H社は今や業界6位に成長していた。合併の発表が突然だったこともあり、G社の現場は混乱し、従業員はさまざまな不安を抱えていた。なかでも最大の関心事は給与だった。両社上場していることもあり、従業員の平均給与が有価証券報告書*1上で公表されていたが、G社の方がH社より10%以上も高い状態であった。

G社では合併の主旨について、経営者から聞いた内容を各マネジャーがメンバーへと発表した。その際メンバーから出た質問は給与についてのものが大半だった。

「我々の給与はH社に合わせて下がるんですか?」

「まあ合併で上がることはないんじゃない」

「何のためにH社と合併するのですか。我々にとって幸せはないのですか?」

「まあ給与のために合併するんじゃないと思うけど」

「誰の給与が下がるんですか?」

「わからん。そんなこと社長に聞いてくれ」

あなたがG社のマネジャーならどのように答えたでしょうか?

3-2 給与ルールの変更はゆっくりと

人事評価の最大の目的は、各人の給与をそれによって決めることです。というよりも、人事評価のそもそもの"出発点"は給与分配にあります。マネジャーから見れば、給与分配のために必要となった人事評価を、色々な目的にも活用すると考えてよいと思います。

人事評価は給与に直結しているので、メンバーの最大の関心事となります。したがって人事評価をメンバーに合意してもらう第一歩は、給与をどういうルールで決めているかを説明することです。しかしマネジャーが自分の企業の給与ルールを調べても、それをメンバーにうまく説明できません。それは「なぜそういうルールにしているか」がわからないからです。

給与ルールは企業によってバラバラですが、社会全体としてはある一定の方向に向かっています。マネジメントケースにあるような合併をはじめとして、企業が給与のルールを変える時(永遠に同じ給与ルールのはずはなく、いつかは変えます)、冷静に「給与はどうすれば公平か」を考えると、その答えは1つの方向に収束して行くからです。

しかし給与ルールの変更は一気にはできません。それは給与ルールを変えると、必ず昨日までと同じ状態であっても(同じ仕事をやり、同じ能力であっても)給与が下がる人が出てくるからです(もちろん上がる人もいます)。そうなると突然この人の家計を直撃してしまいます。そこで多くの企業はゆっくりと時間をかけて、少しずつ目指すべきルールへと変えて行きます。

マネジャーが給与についてメンバーから説明を求められるのは、多くの場合その給与ルールが変わった時です。だからマネジャーにとって何回もその機会があるはずです。マネジャーは企業が給与ルールをどこへ向かわせようとしているのか、そしてそれはなぜかを知っておくことが大切です。

多くの企業が目指す給与ルールの方向と人事評価の関係を考えてみましょう。

3-2 付加価値の一定比率を給与総額にする

会計 * 1の基本は「収入 – 支出 = もうけ」です。「入ってくるカネ」から「出ていくカネ」を引いて「手元に残ったカネ」を計算するというものです。

ビジネスに使われている会計(企業会計という)では、これを「収益ー費用=利益」として計算します。この「手元に残ったカネ」である「利益」を、株主(配当)、社会(税金)、企業(内部留保 * 2)が分け合うというものです。これは主に配当、税額を決めるための企業会計上の計算ルールです。従業員 * 3 の給与 * 4は、ここでは費用(出ていくカネ)として計算されます。

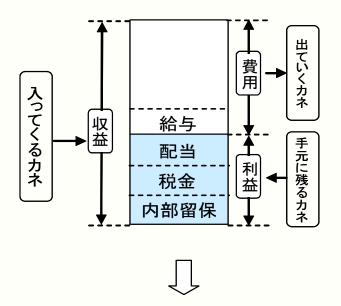
しかし配当、税金が利益という「もうけ」「手元に残るカネ」の一部で、企業の構成員である従業員の受け取る給与が「出ていくカネ」というのはおかしいとは思いませんか。

昔の商店や工場で、事業主が店員や工員の給与を決め、これを含めて「出ていくカネ」を自らの財布からすべて払って、最後に自分の手元に残るカネを計算する時にはぴったりかもしれません。

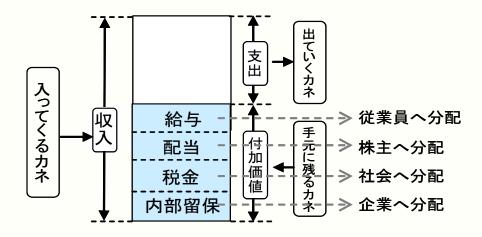
しかし経営者も給与を受け取る現代の一般企業においては、これは明らかに矛盾しています。このことが給与、人事評価の意味をメンバーが(そしてマネジャー自身が)理解できない理由の1つになっています。

現代企業ではこの利益会計に代わって付加価値会計というものをベースにして給与を考えています(今はそうしていない企業も、いつの間にかそういう会計を頭に描いているし、いつかはこちらへ向かって行きます)。これは給与を「出ていくカネ」には入れないで、つまり「手元に残るカネ」(もうけ)として、この「もうけ」の分け前を給与として従業員が得ると考えています。このようにして計算した「もうけ」を付加価値といいます。

利益会計の世界



付加価値会計の世界



この企業が生み出した付加価値を従業員、株主、社会、企業というステークホルダー * 5で分け合うと考えます。

そのうえで「給与総額を付加価値の一定比率とする」と決め、この比率(労働分配率という。wで表す)を株主と経営者(給与を受け取る従業員の代表として)で事前に合意します。結果が出てから分け前を決めてはもめてしまいます。付加価値という結果が出る前にこの比率について合意します。

労働分配率の公式

給与総額 付加価値 = 給与総額 給与総額+利益 = 労働分配率(w)

これを給与総額について解くと次のようになり、給与総額は利益の一定比率($\frac{w}{1-w}$) となります。

給与総額と利益

給与総額=利益× $\frac{W}{1-W}$

また利益も付加価値の一定比率(1-w)となります。

「利益=付加価値ー給与総額」であり、この比率(w)を一定にしておかないと給与を減らせば利益が増えます。だからメンバーは「経営者は利益を出すために、我々の給与を下げるのでは」と誤解し、「今回の新しいルールでは自分の給与が下がるのでは」という疑念を抱くことになります。

しかしこのルール(給与は付加価値の一定比率)を適用すれば、利益を上げるには付加価値を上げるしかありません。付加価値が上がれば給与総額は上がり、利益、配当、税金、内部留保も増えます。

こう考えると「付加価値を上げる努力」と「利益を上げる努力」はイコールとなります。だから利益アップを目指せば従業員、経営者、株主、企業、社会のすべてにハッピーをもたらします。これが利益志向の原点であり、利益(付加価値)は、すべてのステークホルダーが納得できる唯一の目標です。

3-2 皆で利益アップを目指して給与を増やそう

マネジャーはまずこの考え方について経営者と合意しましょう。もちろん前に述べたように一気に給 与ルールを変えられませんが、給与ルールがどちらへ向かうかははっきりしています。もし経営者が これと違う考えを持っているなら、マネジャーはその理由をはっきりと聞きましょう。

そのうえで、マネジャーはチームメンバーへこの考え方を説明します。説明のポイントは2つです。 1つは「利益が上がると給与も上がる」ので、「皆で利益アップを目指そう」ということです。利益アップを目指すということは付加価値を上げることです。付加価値はその企業が商品などに付けた価値の合計であり、それが顧客満足度となって表われます。だから顧客満足度を上げる努力をすれば付加価値が上がり、利益も上がり、給与も上がるという論理です。この給与ルールを企業が志向すると、企業価値、顧客満足度という言葉が社内を飛び交うようになります。あなたの会社でもこんな言葉を耳にしませんか?それはこの給与ルール適用の兆候なのです。

マネジャーはこの言葉の意味を従業員に説明しましょう。ラーメン屋でいえば、お客様が「おいしい」といってくれる評価、満足そのものが付加価値であり、これを上げることが自分たちの給与を上げていくこととなります。

しかしここには問題が1つあります。それはこのルールでは利益が2倍になると給与は2倍になりますが、当然のことながら利益が半分になったら、給与も半分になるということです。これを全従業員に適用することは不可能です。

しかし最後の姿としては、企業全体としてはこういう姿にしたい・・・。そうなると答えは1つしかありません。末端の従業員は利益に少し反応するように変え(利益が上がれば少し給与が上がる)、企業の上位層に行くほどその反応を大きくして行き、企業全体としては利益にできるだけ比例させるという形に、ゆっくりと変えていくことです。したがって中間層のマネジャーはメンバーよりも利益反応が大きくなっていくはずです。

3-2 能力向上も皆の給与で

2つ目のメンバーへの説明ポイントは、企業の内部留保の意味です。配当を付加価値(利益)の一定 比率と決めれば(税金、給与総額も一定比率なので)、内部留保も付加価値の一定比率となります。 そうなると内部留保は給与総額の一定比率ともなります。

これは見方を変えれば、内部留保は本来従業員が手にするはずの給与の一定比率を企業に積み立てるものと考えられます。すべて給与として従業員に分配するのではなく、皆で給与の一部を貯金(内部留保)して、企業メンバー全員の明日の利益アップのために使い、それによって明日の従業員の給与を上げようということです。

人材育成への投資もこの内部留保からなされることになります。特定の人が受けるセミナーなどにかかるカネも、皆の給与の一部であり、皆が働いたカネがそこに流れているのです。セミナーを受ける人の能力向上が従業員全員の明日の給与を上げるという期待感からセミナーが行われているのです。そう考えれば受講者の緊張感も高まりますし、人材育成の効果も上がります。

3-2 給与分配には人事評価が必要

次にこうして決まった給与総額を従業員各自に分けなくてはなりません。ここに人事評価を必要とします。給与総額は付加価値の一部ですから、給与分配のための人事評価は<u>154ページで述べたように</u>"価値の算定"がそのテーマとなります。

給与は皆で働いた結果である付加価値を従業員個人へ分配するのですから、その分配ルールは「公平」以外は考えてはいけません。この「公平」のもっとも簡単なルールは人数で割ってしまうことです。しかしこれでは「付加価値に貢献してもしなくても」給与が変わらないことになり、不公平です。給与分配には「頭割り」に加えて、各人が「付加価値にどれくらい貢献したか」を算定することが必要です。

この付加価値貢献のもっとも単純な"ものさし"は「労働時間」です。つまり今期の付加価値は時間の積み重ねと考えるものであり、労働時間に対して分配する給与です。これが時間給です。

さらに今期の付加価値は今期働いた結果だけではなく、「過去の労働があって生まれた」「企業の 先人たちが働いたことが今期の付加価値を生んだ」とも考えられます。これにもメンバーは合意できる と思います。だから過去の累積の労働時間に給与が分配されるべきだと考えられます。これが年功給 (勤めれば勤めるほど給与が上がる)の理論的バックボーンです。

3-2 成績ではなく貢献度を評価

時間だけでなく、もっと直接的に付加価値(利益)に各個人がどれくらい貢献したかを分配に考慮するのは当然です。これは貢献度であり、成績ではなく業績という表現をとります。これが業績給です。しかしこの業績給はいくつかの問題を抱えることになります。最も大きいものはそもそも各個人の貢献度をどうやって測るかです。企業全体としての利益そして付加価値は会計のルールで計算されます。しかし「各人の貢献度は?」といわれても、その算定はなかなか困難です。しかしやらなければ明らかに不公平です。つまり何らかの形で"個人の貢献度"という業績を評価しなくてはなりません。これが従業員各自に業績評価という人事評価が必要な理由です。

3-2 能力に給与を分配する

個人の業績評価の仕組みができると、今度は次の2つの問題が発生します。

1つは業績評価、業績給の仕組みをはっきりさせればさせるほど、どうすれば個人の給与が上がるのかがわかりすぎてしまうことです。そして給与総額が一定の中で、ある人が取り分を増やせば誰かの給与が下がることになります。こうなると各人が企業全体の利益を考えず、個人の今日の成績に走ってしまうリスクを抱えます。

2つ目は個人の業績は、分担している仕事の難易度や環境によって大きく異なることが多いことです。この分担、環境による不公平感がどうしても生まれてしまいます。

この2つの問題を、人事マネジメントでは後で述べるように予算システムによって解消していくのですが、あわせて考えられたのが能力給の導入です。能力が「今日の付加価値」そして皆にとって幸せな「明日の付加価値」をもたらすと考え、従業員各自の能力に直接的に給与を分配するものです。つまり能力の高い人の給与を高くするということです。これが能力給です。これにもメンバーは同意できると思います。

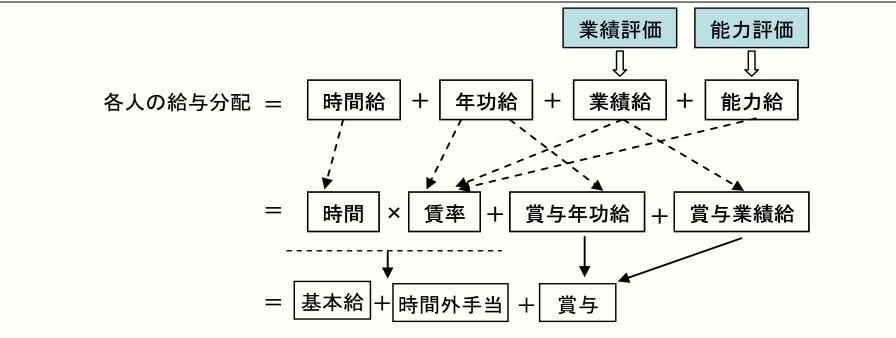
この各人の能力は人間が何らかの形で評価せざるを得ず、能力評価という人事評価が必要となります。この能力評価もやはり能力そのものの高さでなく、能力が企業にもたらす価値を算定しなくてはなりません。

つまり給与を各人に公平に分配するには業績評価と能力評価がどうしても必要となります。

3-2 給与と評価の関係を説明する

このように給与は時間給、年功給、業績給、能力給の4つに分類されます。しかし多くの企業の給与ルールは第4章で述べる労働法の制約(給与の払い方もルール化している)、および前に述べたようにゆっくりとルールを変化させることが必要なため、この4分類とは体系が異なるように見えます。マネジャーはこれらのことを理解し、人事評価を行う前に、先ほど述べた人事評価の必要性とともに現在の給与と業績評価、能力評価との関係をはっきりと説明する必要があります。

一般的な企業の給与ルールでいえば次図のようなものです。



- ・毎月の給与は「労働時間×賃率*1」という形で支払われる。
- ・労働時間は時間給そのものであり、期初に約束した時間(所定労働時間)に対する基本給と時間 外手当(いわゆる残業代)に分けて支払われる。
- ・賃率は年功給(勤務年数とともに上がって行く)、業績給(前期の業績評価が良ければ上がる)、 能力給(能力評価が良いと上がる)を組み合わせて決まる。
- ・賞与(ボーナス)は年功給部分と業績給部分に分かれて支払われる。

人事評価の目的はもちろん給与分配以外にもありますが、先ほど述べたようにマネジャーから見ると給与分配で必要となった業績評価、能力評価を、さまざまな目的にも使うと考えた方がわかりやすいと思います。代表的なものは人材育成、人事異動、ムードづくりといったものです。

次の3-3では給与分配を目的とした基本的な人事評価の方法について述べ、3-4ではこの3つの活用方法について人事評価オペレーションとして述べていきます。

3-3 マネジメントケース

マネジメントケース

「課長、どうしてあんなにがんばったのに、業績評価がこんなに低いんですか」

「だって君は自分の目標を達成してないじゃないか。業績評価はがんばったどうかじゃなくて結果を出したかどうかだ」

「でも前期よりはいい結果ですよ。ここまでやってだめなら、どうしようもないですよ。大体目標がおかしいんですよ。バーが高すぎますよ」

「だって君も期初に了承しただろう」

「えっ課長の"おたっし"でしょう。課長が決めた数字ですよ」

「今さらそんなこというなよ。君だってハンコ押してるだろう」

業績評価は何がものさしなのでしょうか?

3-3 予算はノルマや努力目標ではない

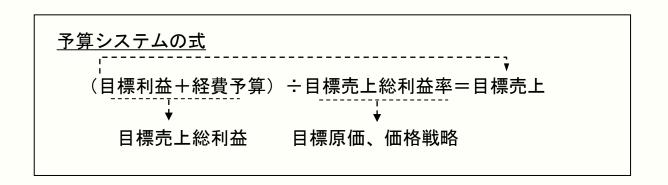
マネジャーが人事評価方法を理解し、これをメンバーにきちんと納得させるには、予算と目標管理という2つのシステムをしっかりと理解する必要があります。

企業がある程度の規模になると、必ず予算システムを取り入れます。そして多くの企業では、現場の最先端のマネジャーの理解不足、そしてマネジャーからメンバーへの説明不足によって、この予算システムの問題点ばかりが目立つようになります。

いつの間にか予算目標は達成しなければならないノルマや達成したい努力目標のようになり、企業全体のストレスとなってしまいます。予算はノルマや努力目標を作るシステムではなく、現場と経営の目標を橋渡しし、適切な業績評価を行うためのマネジメントシステムです。

予算システムのフローを一般的な例で簡単に説明しましょう。

まず経営者が株主などに約束すべき"目標利益"を考えます。次に前期の経費実績などを考慮して"経費予算"(今期は経費をこれぐらいに抑えよう)を立てます。あわせて今期の"目標売上総利益率*1"(=売上総利益/売上高=(販売価格-原価)/販売価格。粗利率と同じ。これくらいの価格レベル、原価レベルにしようということ)を計算します。次に「目標利益+経費」(これが目標売上総利益)を目標売上総利益率で割って、全社の目標売上を計算します。



こうして目標利益から、目標売上、経費予算、目標原価を設定し、あわせて価格戦略(今期販売価格を上げるか、下げるか)を決定します。そのうえで個々の現場の目標を作っていくことになります。まずは目標売上を損益単位 * 2に振ります。この場合には2つの方法があります。1つは損益単位に配賦された経営資源(ヒト、モノ、カネ)に応じて行うものです。各損益単位にいるセールスマン(ヒト)の人数に応じて振るというのが典型的なパターンであり、この場合はパーヘッド(頭割りのこと)などといわれます。もう1つは売上をもたらす需要の大きさで振るものです。例えば損益単位が地域(支店、営業所・・・)であれば、その地域が持っているパイ*3の大きさに応じて振るものです。(これをエリアマー

ケティングといいます。詳細は拙著「誰でもできる!マーケティングリサーチ」[PHPビジネス新書]を参

照して下さい。)

3-3 予算調整=目標管理

一方で損益単位にいる個々のセールスマンなどが過去の実績、明日の環境変化などを考え自らの担当分の売上を予測します。そのうえでマネジャーがチームごとにこれを積み上げ、トップダウンの目標売上と調整を行います。ここでは多くの場合、目標売上>予測売上となるので、この2つがイコールになるように調整します。これが予算調整という仕事であり、損益単位のマネジャー(アカウントマネジャーなどとよばれる)のもっとも大切な仕事といってよいものです。

アカウントマネジャーにとっての予算調整は2つの仕事からなります。

1つはメンバーとの調整です。個々のセールスマンの予測売上を、マネジャーが持っている権限の中で変化させて、トップダウンの目標売上と一致させるよう努力します。具体的には「自分のチームに与えられたプロモーション費用の割り振りを変える」、「メンバーの担当顧客を変える」、「売り方(新規開拓の方法)を変える」・・・といったいわゆる販売戦術を変えることで、何とかメンバーの合意を得てイコールに持っていきます。こうして個々のセールスマンの予測売上の積上げと全社の目標売上がイコールになるよう努力します。

このメンバーとの調整段階ではすでに目標管理システムに入っています。マネジャーと話し合ったセールスマン個人に関する販売戦術と目標(予測売上)を目標管理シートに記入します。つまりマネジャーから見れば対メンバーの予算調整行為そのものが目標管理といえます。

もう1つは経営者との調整です。これは<u>50ページ</u>で述べた「目標設定による権限委譲」にあたる所です。この権限委譲がなされれば予算調整が終了します。

また損益単位以外の部門でも、同様の調整がなされます。工場であれば経営からのトップダウン目標原価と予測原価、事務スタッフであれば経費予算と予測経費を予算調整します。

こうして各損益単位が予測した目標売上を達成し、その他の部門が目標経費、目標原価を守れば、 企業として目標利益を達成することになります。

先ほどのマネジメントケースでの問題点は、そもそもセールスマンが目標設定に参加せず(させず)、目標が上から降ってきたと思っている点です。少し強い言い方をすれば「メンバーにこう思わせない仕組」が予算システム、目標管理システムであり、その責任者がマネジャーです。そして期初に「何とかがんばれば目標達成ができるのでは」という期待感をメンバーに持たせることができれば、人事評価はうまく機能することになります。

一方このようにして生まれた目標設定のアイデアは、能力評価にも目標管理を用いて使われます。 つまり期初に自らの能力向上の目標をマネジャーとともに作って合意し、その達成の期待感を持つと いうものです。

3-3 人事評価の一般的モデルを理解する

それでは具体的な人事評価方法について考えてみましょう。これも給与システム同様に企業によって違いはありますが、ほぼ同じ理論的バックボーンを持ち、同じ方向に向かっています。だからまず次のような一般的なモデルを理解し、そのうえで自社の人事評価方法を見て、これをメンバーに説明するというステップをマネジャーは取るべきです。

多くの企業はメンバーの人事評価方法を直接メンバーと間接メンバーに分けて考えています。直接メンバーとは個人別の業績が何らかの形で(売上、利益、原価、作業時間、場合によっては顧客のサービス評価)はっきりと計算できるタイプの人です。これができないタイプの人を間接メンバーといいます。

3-3 (1)直接メンバーの人事評価

①業績評価

- (1)直接メンバーの人事評価 直接メンバーの人事評価の一般的なモデルは次のようなものです。
- ①業績評価 次の3つに分けて評価します。
- (i)個人業績評価

これが業績評価の最大の難問です。単に「売上1000万円の人」と「売上500万円の人」を比べ、前者が2倍の業績というのは乱暴です。仕事の難易度、環境を加味しなくてはなりません。これをクリアするのが先ほど述べた予算システムと目標管理システムです。本来出るはずの業績を事前にマネジャーとメンバーが予測して納得し、その目標に対する達成度で評価するというものです。これは期初の目標設定がすべてであり、結果が出れば自動的に評価される仕組とするべきです。

(ii)チーム業績評価

メンバーはチームとして仕事をしているのですから、チーム業績もその評価対象となります。これは チームの目標達成度で評価されます。

(iii)チーム貢献度評価

チーム業績はチーム全体の結果ですが、これに各メンバーが「個人業績以外」(この積上げがチーム業績)でどのくらい貢献したのかを評価しないとチームワークは保てず、かつ不公平です。このチーム貢献度評価を行動評価と表現する企業も多くあります(152ページのマネジメントケースの企業)。

チーム貢献度評価には2つのものがあります。1つはチームへの直接的な貢献であり、期初に自分の仕事以外に「このようにしてチームに貢献する」と宣言するものです。例えば「チームのために共有のデータベースを作る」といったことです。これには目標管理が使われます。目標管理シートには目標だけでなく「この貢献をどうやって評価するか」という評価方法も書きます。例えば「チームメンバーにデータベース使用のアンケートを取って『仕事に使える』という評価が80%を超える」といったものです。

もう1つはプロセス評価です。業績という結果だけでなく、その仕事のプロセスへの貢献度を評価しようというものです。工場のラインでいえば単に業績(原価、生産性)だけでなく、自分の仕事のプロセスの改善についての努力も評価しようというものです。仕事のプロセスはチームに共通するものであり、このプロセスを改善することはチーム業績に貢献していることになります。これは仕事のプロセスを大事にするというムードを生み、ムードアップになるとともに、個人の能力アップにもつながります。ここにも目標管理が用いられます。

もし(ii)、(iii)が自社の評価項目に入っていないのなら、マネジャーは経営者、人事部などにこれを評価項目として入れるように主張しましょう。これに反論はできないはずですし、それがマネジャーとしてチームマネジメントをやりやすくすることは理解できると思います。

3-3 (1)直接メンバーの人事評価 ②能力評価

②能力評価

人材育成の所でも述べましたが、能力評価の問題点は業績という数字で表れるものとは異なり、能力という「目に見えないもの」を人間が評価するという本質的なことにあります。同一チームで同じ仕事をしているAさんとBさんの能力評価に差をつければ、評価結果の低い人は不公平感を持つかもしれません。152ページのマネジメントケースのようにクレームとして表面化しないまでも、このようなことはほとんどすべての評価現場で起きています。

この能力評価でも「公平さ」がすべてです。ここで「公平さ」を保つポイントは次の2つです。

- ・能力項目・・・人間にはさまざまな能力があります。人事評価における能力評価は、企業や仕事へもたらされる価値が対象であり、決してその人の"能力すべて"を評価しているわけではありません。つまりその人の「優秀さ」を評価しているのではありません。「特定の仕事に求められる能力」についてだけ評価しているのです。この能力評価の項目は当然のことながら能力ランキング表にあるものです。このことをメンバーによく理解してもらいます。
- 能力評価結果···各能力項目についての評価結果は次のような式で表わされます。

能力評価の公式

能力評価結果=本人の能力×顕在度

能力評価は本人の能力、顕在度の2つについて評価するものです。ここにも能力ランキング表と目標管理が用いられます。

この能力評価においてマネジャーの仕事は、期初の目標設定がほとんどすべてです。能力ランキング表のどの部分を上げるのか(本人の能力)、そしてそれが仕事にどうすればきちんと生かされ価値を生むのか(顕在度)を期初にマネジャーと考え、目標管理シートに記入します。例えば69ページの能力ランキング表でいえば、「現在セールス4級であれば3級へ上がるために、今期は販売情報収集能力をBランクまで高める。そしてこの能力を生かすためにOJT指導員をやる」といった感じです。

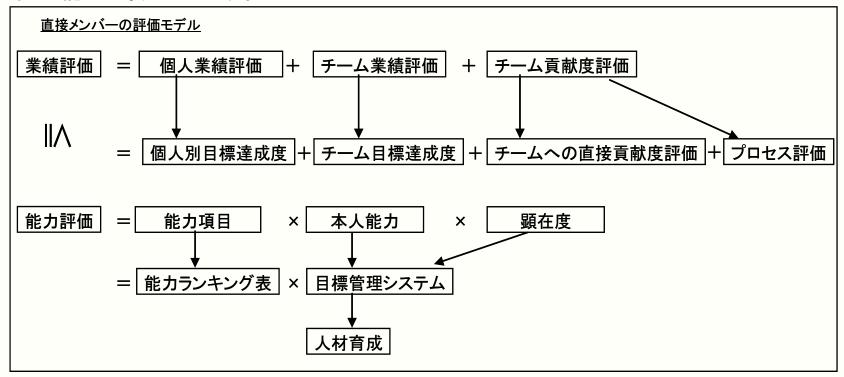
能力評価において大切なことは「その人の全能力を見ているのではなく、仕事に求められる特定の能力を評価し、かつその能力が仕事に生かされているかどうかも見ている」ということを、評価する前にマネジャーがメンバーに説明し合意してもらうことです。そして人事マネジメントの第三原則を思い出すことです。能力評価は昨日の評価結果より明日どうすれば評価結果が高くなるか、つまり能力が高まり顕在度が高まるかをマネジャーと話し合うものです。メンバーから見れば能力評価は明日への期待感がすべてであり、マネジャーはこれを人材育成へとつなげていきます。

3-3 (1)直接メンバーの人事評価 ③評価モデル

直接メンバーの評価では業績評価、能力評価のウエイト(どちらに重点を置くか)をその能力ランクによって変えます。

トッププレイヤーで「業績評価=能力評価」、それ以外のメンバーは業績評価く能力評価で、能力ランクが上がるにつれ業績評価のウエイトを上げていく、といった形が標準です。これは<u>163ページ</u>で述べた利益(付加価値)という"業績"と"給与"を企業全体として連動させていくためでもあります。

ここで企業全体として業績評価のウエイトが高い傾向にあると成果主義といい、能力評価が高い傾向にあると能力主義といいます。



3-3 (2)間接メンバーの人事評価

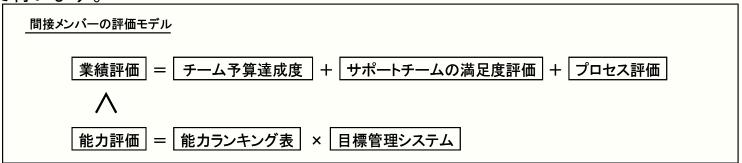
間接メンバーとは個人業績が計算できない人です。だから基本的には直接メンバーの評価項目から個人業績評価を取ればよいのですが、細かい点で少し違いがあります。

この間接メンバーの多くはいわゆるスタッフ、つまり"誰かの仕事"のサポートをしている人です。人事部や経理部なら経営者へのサポート、販売支援部ならセールスマンへのサポートをしています。

スタッフのチーム業績評価はそのスタッフチームの目標達成度(経費予算、作業時間、作業原価など)で行います。

チーム貢献度評価のうち、チームへの直接貢献度評価の対象は、所属チームではなくサポートするチームとすべきです。例えば東京支店に営業部と販売支援部がある時、販売支援部メンバーの直接貢献度評価の対象チームは営業部とすべきです。経理部などのように全社が対象なら、対象チームは全社となります。そのうえで目標管理ではなく、対象チームのリーダーなど(先ほどの例なら営業部長)がサービス満足度評価(そのスタッフのサービスにどれくらい満足しているか)を行います。満足度の評価項目は対象チームのマネジャーと所属チームのマネジャーが話し合って決めます。

一方プロセス評価、能力評価は直接メンバー同様に所属チームのマネジャーとメンバーが目標管理 を用いて行います。



ここでは直接メンバーよりも能力評価のウエイトを大きくするのが一般的です。

3-3 評価方法にメンバーからの合意を得る

この業績評価、能力評価のモデルをベースとして自社の人事評価方法を見てみましょう。あまりにもこのモデルとかけ離れている時は、上司や人事部になぜそうしているのかを聞くことです。決してマネジャー自らが納得しないうちに人事評価はやらないことです。納得しないでやれば、必ずといってよいほどメンバーの不満が出ます。

マネジャーはメンバー全員に「高い評価」をつけることはできません。だから自らが思っているより「低い評価結果」のメンバーも出てきます。このメンバーには評価結果ではなく評価方法をきちんと説明して合意を得る必要があります。そのうえでこの評価方法でどういう評価結果になるのが妥当かを本人に考えさせます。この時マネジャーが評価方法に納得していなければ、メンバーの合意など得られるはずもありません。

それでもどうしても自分の評価結果に納得が行かないメンバーも出てきます。それは当然といえば当然です。評価はマネジャーの意見だからです。この時はマネジャーの意見がメンバーの意見に優先されるのが組織の秩序だということを合意してもらいます。そして昨日の評価結果の反省より、明日の評価結果を高めるにはどうしたらよいかをマネジャーとメンバーで話し合います。人事マネジメントの第三原則です。

どのような評価をしてもメンバーから評価結果に対して不満が出る可能性があります。しかし評価方法に「合意している」のと、「いない」のとでは、マネジャーにとってその不満は全く異なるものとなります

3-4 人事評価オペレーション

3-4 マネジメントケース

マネジメントケース

マネジャーの人事評価への思い。

「ああ、また人事評価の時期が来た。いやだなあ。良い評価ばかりつければ部長に怒られるし、悪い評価をつけるとその人の顔が浮かんでしまう。一緒に仕事をやり、協力してやってきた仲間だもんなあ。なぜマネジャーの私が評価をやらなきゃいけないんだろう。誰か第三者がやってくれないかなあ。しかも最近は多面評価*1で私もメンバーから評価される。悪い評価をつければ多面評価でしっぺ返しを食らいそうだなあ」

どうも多くのマネジャーにとって人事評価はつらい仕事のようです。どうすれば人事評価をプロの仕事として出来るようになるのでしょうか。

評価目的、評価方法を理解したら、いよいよ評価の実施です。この評価オペレーションについてはこれまでの項ですでに触れてきましたが、ここでは3つのことを述べておきます。1つは評価オペレーションに対する基本的考え方です。これは一言でいえば人事マネジメントの第三原則「明日のために」です。2つ目は人事評価の活用ですが、これには人材育成、人事異動、ムードアップなどがあります。最後に人事評価の最近のトレンドについてマネジャーの評価オペレーションの立場から考えてみます。

3-4 評価は明日のために

人事評価にはなぜか暗い感じがつきまといます。それは「上司が部下の仕事、成績を優劣判断して "えんま帳"につける」というイメージが極めて強いからです。このイメージは 153ページ の人事考課、 人事査定という表現と重なります。それでも年功序列の経営家族主義の時代には「温情」がベースに ありますので、何とかやって来れたのですが、上司と部下の逆転もあり得る現代ではこれがなかなかうまく行きません。そしてこのストレスは部下ではなく上司であるマネジャーに現れてきます。

この突破口は人事評価を昨日の査定ではなく、明日のために"も"やっていることをマネジャーが理解し、これをメンバーに伝えることです。

業績評価は昨日の業績を評価して今日の給与を決めるためだけでなく(公平に給与分配するためにはこれも必要なことはメンバーに理解してもらいます)、これをやることで各人の明日の業績を高め、それによって各人の明日の給与を高める方法を見つけることができるということです。

評価=SEE=CAにおいて、メンバーとの間ではCHECKよりもACTIONに時間をとることです。それが目標管理の原点です。前期の予算目標を達成できなかったら、その原因を考えます。それはうまく行かなかった原因を見つけ、メンバー個人によるものなのか、環境(顧客やまわりの人)によるものなのかを考えて、きちんと評価するためではありません。「前期の目標を達成できなかった原因を考え、それを何とか除去することで今期は目標を達成しよう。それによって給与を上げよう」というものです。目標管理の評価フェーズは次期の目標管理の計画フェーズととらえることです。

CHECK部分はマネジャーが冷静な目でこれをやり、主にメンバーとはACTIONを一緒にやると考えます。これが評価の暗いムードを払拭します。

3-4 能力と顕在度をACTION

「明日のために」がもっと表れるのが能力評価です。ここでは<u>184ページ</u>で述べたように能力と顕在度が評価対象であり、これを目標管理によってマネジャーとメンバーが共同で評価を行います。

能力のCHECKについては、決して「低い能力を見つける」というスタンスではなく、仕事をしたり教育を受けることで「高めるべき能力、高まっておかしくない能力」のうち「高まっていないものを見つける」というスタンスです。そのためにははっきりとした"ものさし"が必要です。これが目標管理で期初に決めた「能力アップの目標」です。

評価というよりもこれについてよく話し合い、そしてACTIONに入ります。これは「どうすれば来期はメンバーの能力が高まるか」ということであり、まさに人材育成マネジメントそのものです。担当する仕事、OJT、Off-JT、自己啓発といった人材育成の方法を話し合い、これらのことをマネジメントできる(決められる)マネジャーがメンバーの意見を聞きながら考えて行きます。

顕在度については、能力を持っているのにその力が発揮できない理由を本人と話し合います。このシーンでマネジャーは「どうすれば自分の力が発揮できるようになるか」というメンバー本人の意見をよく聞くことです。ここでは担当する仕事についての要望(「こんな仕事をやりたい」)が出ることが多いと思います。マネジャーはこれを恐れず(皆から勝手な意見が出て収拾がつかなくなるなどと思わず)、メンバーの心の中を全部聞くことです。もちろん聞いたからといって全部満たせるわけではありませんが、「聞かない」ことによるメリットは何一つありません。マネジャーの権限内であるチームの中の仕事の担当だって、メンバーの要望をすべて満たせるはずはありません。ましてや次に述べる人事異動では相手のチーム事情もあります。それでも要望は常に聞くのです。そしてそれを満たせないなら、正直にその理由をいうことです。チーム内のことであれば「その仕事をあなたではなく××さんにやらせる」とはっきりいい、その理由をいい、どうすればその仕事が担当できるようになるかをいいます。こんなことは隠していても何の幸せもありません。一番恐いのはメンバーが憶測して誤解することです。

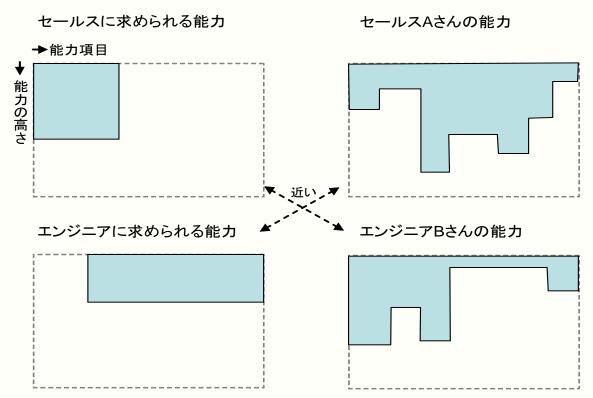
3-4 人事異動を考えると公募制になる

次に人事異動と人事評価の関係について考えましょう。人事異動とは現在のポジションが変わることをいいます。広義の人事異動にはチーム内での人材配置の変更も含まれますが、これについては2-2で述べましたのでここではチーム外、特に他職種への水平異動*1を中心に考えます。(垂直異動*1はマネジャーの人事評価を用いた主に人事部の仕事であり、本書の対象外です。)

前に述べたように人材の配置は適材適所であり、能力と仕事のマッチングです。多くの企業では採用時点でその人の潜在能力を評価し、それによって職種が決められ、その中でキャリアアップしていきます。例えばメーカーでセールスとして採用されれば、セールスマン⇒セールスマネジャー⇒セールスゼネラルマネジャーとキャリアアップしていくのがノーマルで、セールス⇒エンジニア⇒スタッフマネジャーとスパイラルしていくことは少ないといえます。

しかし仕事を行っていくうえでその人の能力が見えてきて、「能力と仕事のアンマッチ」や「より適切なマッチング」が見つかることも多くあります。

例えば下のような状況になった時、これをチェンジすることで能力と仕事の適合度が高まることもあります。それがここでいう人事異動です。



しかしこの人事異動は2つの問題を抱えることになります。

1つはセールスAさんの能力評価にセールスの能力ランキング表にはない、あらゆる職種の能力(どの職種にも異動する可能性があるので)も考慮しなくてはならないことです。これを各人の能力評価にすべて取り入れることは困難です。

2つ目はセールスをやったことがないBさんのセールス能力適合度を、どう評価するかです。これは評価項目よりも誰が評価するか(エンジニアのBさんのマネジャーでは難しい)が大きな問題となります。ましてや人事部などの部門外のスタッフが評価することなど不可能といえます。

この解決策としては2つの方法が考えられています。

1つは<u>104ページ</u>で述べたポテンシャル能力評価というものです。例えばエンジニアBさんにセールスに関する知識、セールスのやり方をセミナーなどで与え、それをロールプレイングさせて(セールスを模擬的にやらせてみる)セールスとしての能力評価を行うものです。しかしこのポテンシャル能力評価は1人あたりの評価コストが高く、異動を希望する全従業員を対象に全職種についてやるというわけには行きません。私もコンサルタントとしてさまざまな企業でやってきましたが、企業内でまったく新しい職種の人間を必要とする時や垂直異動(マネジャーへのキャリアアップ)などに限定的に用いられるのが一般的です。

全従業員、全職種を対象とし、公平さを考えた時に近年注目されているのが公募制です。これはまず企業が各職種ごとの能力ランキング表、キャリアパス*2を公開します。そのうえで各チームのマネジャーがチームメンバーを必要とする時に、これを企業内で広く募集します。各メンバーは公開された能力ランキング表、キャリアパスを見て自らの能力を自らで評価し、自らの適性、希望を考えてそのチームへ応募し、チームのマネジャーが採用を決定するというものです。

先ほどの上の2つの問題点をメンバー自身と異動先のマネジャーが能力評価することで解決しようと するものです。

公募制を取り入れている企業はそれ程多くないといえます。しかし経営者が能力と仕事のマッチングを真剣に考える時、「今後とも一切取り入れない」と意思決定する理由が見当たりません。完全な公募制にしなくても、この発想を一部取り入れた人事異動システムに改革していく可能性は極めて高いといえます。

ではもしこの公募制を自分の企業が採用したら(していたら)、マネジャーはどう考えればよいのでしょうか。

人事マネジメントの第一原則を思い出しましょう。マネジャーはメンバーのためにプロとしてマネジメントをしています。だからメンバーが喜び、力を発揮できる仕事があるなら、そのチャンスを与えることがプロのマネジャーだと考えることです。メンバーの応募をプロテクトできない仕組になるのだから、その仕組を積極的に活用することです。その仕組によって自チームにも"より適した人材"が配置されると信じましょう。そして"良い人事マネジメント"を行う人の下に多くの応募があると考えましょう。"良い人事マネジメント"とは本書で述べてきた適正な人材配置や人材育成、公平な評価といったことを指します。自らのマネジメント力を上げ、その力が公募制で評価されると思うことです。

3-4 ムードアップを図る

人事評価活用の最後はムード作りです。

能力を持っていても、それが出し切れないメンバーもいます。その理由は2つ考えられます。1つは目標レベルが低く、能力を出さなくても目標を達成してしまうからです。これはマネジャーがメンバーの仕事を見ていればわかります。そして目標の適正化(少し高めの目標を設定する)を図ればOKです。2つ目はチームのムードが悪いからです。そのためメンバーの能力顕在度が低くなっている場合です。チームのムード作りはマネジャーの大きな仕事です。マネジャーは各メンバーの能力顕在度を人事評価することで、マネジャーとしての「ムード作り」という自らの仕事を評価していることになります。だから「メンバーが一生懸命にやっているか」という状況を評価するのではなく、ムードが低い理由を考え(CHECK)、どうすれば明日はムードが高まるかを考えます(ACTION)。人事マネジメントの第三原則「明日のために」です。

3-4 人事評価のトレンドをマネジャーから見る ①相対評価から絶対評価へ

人事評価は企業にとって悩み多き世界であり、近年ではそれを解消するために次のような考え方や 施策が打たれています。これをマネジャーの立場で考えてみましょう。

①相対評価から絶対評価へ

これはその通りです。目標管理、PDCAをベースとする人事マネジメントシステムにおいては、当然のことながら絶対評価です。絶対評価とは他人の評価結果の影響を受けないということです。「基準点100点で、Aさんを105点としたら、Bさんを95点にして平均を100点とする」という相対評価ではないということです。

人事評価を給与分配が原点と考えると、相対評価が必要だと思いがちです。しかしここで絶対評価を可能にしているのが予算システムです。つまり個々人が評価の目標を作り、これに対して絶対評価をします。そしてこれを皆が達成すれば、目標利益が達成され、設定された給与総額(利益の一定比率)となります。誰かが達成しなければその人の給与額が下がり、その分給与総額は減るという形で自動調整されます。

3-4 人事評価のトレンドをマネジャーから見る ②減点評価から加点評価へ

②減点評価から加点評価へ

これは今1つ意味がはっきりしていません。マネジメントにおける評価に減点も加点もなく、目標に対する達成度が基本です。

マネジャーから見れば評価をCHECK(達成していない所をさがす=減点)重視から、ACTION(明日 どうやったら達成するか=加点)重視への移行、つまり人事マネジメントの第三原則の適用と考えればよいと思います。

3-4 人事評価のトレンドをマネジャーから見る ③評価者トレーニング

③評価者トレーニング

近年、多くの大企業では「初めて人事評価をやる人」(新任マネジャー)に、評価者トレーニングと称 して次のようなことを教育しています。

- ・評価者の心構え・・・評価者としての気持の持ち方を教えるものです。これはマネジメントの第一原 則から第三原則の適用と「公平」しかありません。
- ・評価エラーについて・・・ハロー効果 * 1、中心化傾向 * 2、寛大化傾向 * 3といった評価エラーがあることを教えています。しかしこれは人事評価というよりも人事考課の世界の話です(だからこれを実施している企業は考課者トレーニングとよんでいます)。考課すなわち「優劣を決める」という相対評価の世界の話であり、絶対評価の人事評価ではこれらのエラーはあまり意味がありません。まあ知っておいて別に損はありませんが、マネジャーとしてはそもそもこういったテクニカルなことを知って"評価をうまくやる"ことを考えるよりも、評価目標をじっくり考えることです。
- ・ロールプレイング・・・「実際に評価を受講者同士で行い、互いにチェックする」というものです。この教育のメインメニューです。まさにトレーニング(頭でなく体で覚える)的要素が強いものです。新任マネジャーとしてこれを受ける(受けさせられる)のであれば、他のマネジャーが評価しているシーンを見て「どうすればうまく評価ができるのか」と考えるのではなく、「そもそも評価とは何か」「どうすればもっと公平になるか」ということを考え、自社の人事評価の仕組や自らの評価オペレーションを見つめる時間としましょう。

ちなみに多くの先進的な企業ではこんなトレーニング方式をやめ、マネジャー同士が人事評価についてディスカッションすることによって、人事評価のあるべき姿を自ら考え、その悩みを互いで解消していくというセミナー方式に変わっています。

3-4 人事評価のトレンドをマネジャーから見る ④多面評価

多面評価の中で「部下が上司を評価する」ということが多くの企業で普及しつつあります。そしてこの 評価結果を上司が見られない仕組となっている企業も多くあります。

この上司評価の最大の問題点は人事評価のプロではないメンバーがマネジャーを評価するという点です。マネジャーは人事評価のプロであり、それが仕事です。しかしメンバーにとってマネジャー評価はいってみれば"遊び"、もっといえば"ガス抜き"(ストレス解消)のようなものです。したがって多くの企業ではこの評価結果を参考程度に使っているのが現状です。もちろん多面評価の実施によってマネジャーがメンバーの人事評価オペレーションを変える必要はありませんし、そうしたら逆効果です。「自分も評価されるんだからあまり厳しくしない」などとは絶対に思わないことです。

この多面評価が導入されたら、経営者からの人事マネジメント第一原則のメッセージ(「あなたの仕事はメンバーにマネジメントというサービスを提供する仕事だ」)ととらえましょう。そして評価されても恥ずかしくない(良い評価を得るというよりも)マネジメントを目指しましょう。

コラム3:人事評価についての意見

私はコンサルティングの一貫として、さまざまな企業でさまざまな人たちに、自社の人事評価についてグループディスカッションをしてもらっている。無記名で意見を聞いているので、結構"本音"のようなものが見えてくる。

・評価の公開について・・・メンバー層は「100%すべてを公開すること」を主張している。ほとんどすべての企業で評価結果を何らかの形で公開しているが、ほとんどすべての人がその透明性に不満を持っている。「もっと評価プロセスを公開しろ」というものだ。人事評価に関するマネジャーの説明能力の低さを感じさせる。

マネジャー層では「世の流れとして公開せざるを得ないが、公開すれば中心化傾向が出る」というのが代表的意見である。

・マネジャーの評価能力について・・・残念ながらメンバーの多くから「マネジャーによって評価基準がバラバラで不公平」「評価を受けるマネジャーで、"あたり・はずれ"がある」「マネジャーの評価能力が低い。もっときちんと教育すべき」という否定的意見が出る。そしてこの意見の出ているほとんどの企業では、マネジャーに対して評価者トレーニングという教育をすでに実施している。

評価するマネジャー側の意見は「感情を殺して評価するのは難しい」「評価基準があいまいなので難しい」といった評価の"難しさ"に対する意見がほとんど。

・多面評価…半数くらいの大企業が実施しているようだ。ほとんどが「部下が上司を評価する」という形。実施している企業では「その上司の評価に使っているらしい」が半数、残りは「何に使っているかよくわからない」。また評価結果は「上司本人には見せない」という企業が大半だが、一部には「部下の記名入りで見せる」という企業もある。

多面評価に部下側は100%が賛成、上司側は100%が反対(当たり前かもしれない)。それなのに部下側に不満が多く、そのほとんどが「わからないはずの多面評価結果が上司に筒抜けになっている」「上司がどうも内緒で見ているような気がする」というもの。

そして多面評価を実施して、「上司と部下の関係が良好になった」「評価が適確になった」という企業は 、私の知る限りでは1社もない。

・女性メンバーの人事評価について・・・女性メンバーのほぼ100%が「我社は人事評価を含めてすべての面で男女不平等」といっている。このテーマは女性同士でディスカッションしてもらうとなかなか刺激的だ。「女性の活躍を"良し"としない人がいる」「うちの女性活用制度は外部へのアピールとしか思えない」あたりはまだソフトなのだが、ここにはとても書けないような「セクハラ、パワハラでは」と思える意見がどんな企業でも必ず出る。

若手男性の意見は「女性には活躍して欲しい」が大半である。一方ベテラン男性は「『女性をもっと活用しろ』と経営者からいわれているが、女性はチームワークを考えないし、女性というだけで優遇するのは逆差別」という意見が主力となってしまう。

・給与に関して・・・これは残念ながらすべての人が、自分の給与をベースとして考え、「自分の給与が今より上がる仕組は賛成、下がる仕組は反対」であり、前者を公平だと考えている。というよりも「そうしてほしい」と主張する。そのため給与システムを変えると、必ず反対の声が強くなる。(給与が上がって賛成の人は声を出さずに黙っていることが多いので。)

給与制度改革の難しさを感じさせる。

第4章 人事マネジメントの周辺

4-1 人事部と人事マネジメント

4-1 マネジメントケース

マネジメントケース

マネジャー同士の会話

「なんか人事部って敷居が高いよね。物静かなエリート組織みたいな感じだね」

「入社以来ずっと人事部って人が多いよね。現場のことなんて知らないで、色々決めてるんじゃないの

「メンバーでも誤解している人が多いね。人事部がすべての人事を取り仕切ってると思っている。『人事部に嫌われると不利だ』なんて本気で考えているのもいるよ。確かに人事部にはそういうイメージがあるよね」

「でもまあチーム内の人員配置は我々マネジャーが決められるけど、チーム間の人事は人事部がやるしかないだろう」

「チーム間でも部門内なら部長などの部門長が人事権持ってるんだろう」

「そうなのかなあ。なんかその辺は我々マネジャーにもブラックボックスだよね。辞令が出て『えっ』という人事も多いよね」

人事部と現場のマネジャーの関係はどうあるべきなのでしょうか・・・。

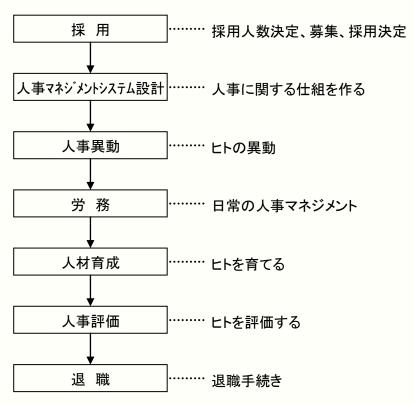
4-1 人事部と人事マネジメント

4-1 人事という仕事のフロー

これまでも述べてきたように現場のマネジャーが人事マネジメントを遂行する上で、人事部は大きな役割を果たします。ここでは人事部について考えてみましょう。

人事はヒトという経営資源の確保、割当がベースですので、本来的には経営者の仕事です。そしてこの人事という仕事の大部分は人事部という経営スタッフおよび現場のマネジャーに権限委譲されます

人事という仕事は以下のようなフローです。



4-1 人事部と人事マネジメント

4-1 人事部とマネジャーの分担パターン

上の仕事を人事部と現場のマネジャーで分担して遂行していきます。

人事という仕事は人事部と現場のマネジャーの関係で考えると、次の3パターンに分かれます。

・基本的には人事部で行う・・・採用、人事マネジメントシステム設計、退職

この3つについては、現場のマネジャーはチームの代表として現場の意見を人事部に伝え、人事部の考えを現場に伝えるという組織の連結ピンのような役割を担います。人事マネジメントシステムについてはこれまで述べてきましたので、5-2で採用と退職についてマネジャーとしての考え方を述べることとします。

・人事部とマネジャーが共同で行う・・・人事異動、人材育成

人事異動についてはチーム内配置はマネジャーが、それ以外(チーム間、マネジャー以上など)の 人事異動は人事部が主に担うというのが原則です。しかし多くの企業でチームは階層化(課、部・・・) しています。この場合は部門内の人事は部門長(部長・・・)に権限委譲されるという企業が多いといえ ます。この人事異動については第3章ですでに述べました。

人材育成についてもOJTはマネジャーが主で、Off-JTは人事部が主で、自己啓発は協力してというスタイルになることはすでに述べました。

主にマネジャーが現場で行い、人事部がサポートする…労務、人事評価

労務とは非常にファジーな言葉でさまざまな意味に使われています。人事と同意であったり、人事を含んだ言葉だったり、人事の一部だったり・・・。

そもそも労務という言葉は一般のビジネスでは今やあまり使われない言葉なのですが、人事の世界には根強く残っています。例えば人事部労務課といったものです。ここでの労務担当とよばれる人たちの仕事を見る限りでは、労務は人事の一部で、特に「経営から見た従業員の管理」という意味合いで使っているようです。労務管理という表現は人事マネジメントではなく人事管理の時代の名残りといえます。

ではなぜこのような古い労務という言葉、管理という見方が人事には根強く残っているのでしょうか。それは人事に関する法律がまだ「昔の人事管理の時代」を引きずっていることが最大の原因です。ヒトが働くことに関する法律は労働法とよばれます。そのパラダイムは「誰かに使われて働かされている」というもので、人事マネジメントを取り入れている企業とは異なるシーンを想定しています。しかし労働法がいかに現実、現場とはかけ離れたものであっても、もちろんこれを守らなくてはなりません。経営者から見れば、実体とは異なったパラダイムに基づく労務に関するコンプライアンス*1は大きな不安要素です。そのためこの労務に関しては、人事部が労働法を遵守させるべく、マネジャーへサポート、というよりも管理を行っています。

これが現代の労務という仕事です。つまり法に則ってマネジャーが従業員を労務管理し、それを人事部がサポートするというものです。だから人事部は無論の事、マネジャーも労働法を知らなくてはなりません。この労働法については4-3で述べることにします。

人事評価についてはすでに述べたように現場のマネジャーがメンバーを評価するのが大原則であり、これを人事部がさまざまな面でサポートします。

4-2 (1)採用

マネジメントケース

日用品メーカーのH社はここ数年、売上は横バイであり、従業員数もほとんど変わりがない。10年程前からH社の工場部門のテーマはムダ、ムリ、ムラをなくして生産性を上げることであり、それにあわせて雇用形態の多様化も図っている。仕事のスピードを上げるだけでなく、外へ出せる仕事はできる限りアウトソーシング*1し、単純作業は派遣社員に任せ、仕事の波はパート、契約社員で吸収するという形で合理化を進めてきた。そのためここ数年は定年退職者が出ても新卒採用者の工場への配属はなく、さらには工場部門から他部門への異動もあり、部門人数は年々減っている。

工場内のムードは緊張感はあっても盛り上がりのないものとなっている。一言でいえば「きつい」職場のイメージである。

こうした中でもマネジャーは生産性、原価という業績が上がっていくので、ある意味では達成感がある。そして難しいマネジメントを強いられるため忙しい毎日を過ごしており、チームのムードダウンに気づかない。

現場で働くラインの従業員はおとなしい人が多いため、彼らの声がマネジャー、経営者へ届かない。しかしその心の叫びは悲痛なものである。

「ここ何年も後輩が入って来ない。このままずっと自分は下っ端なんだろうか。人が増えないからマネジャーのポストだって増えず、今のマネジャーは若くしてなった人が多いので、自分なんかは当分なれそうもない。毎日毎日が同じ仕事のくり返しで疲れる。私はこうやって一生過ごしていくんだろうか。工場で親睦会、レクリエーションなんかやっても、まわりが先輩ばかりでおもしろくない・・・」

仕事の生産性を向上させることにはどういう意味があるのでしょうか。人事マネジメントに何をもたら すのでしょうか。

4-2 生産性と採用がトレードオフ?

採用はある意味で経営と現場の考え方が合わない最大の"仕事"といえます。特にマネジメントケースのようなメーカーの生産部門、サービス業のオペレーション部門(サービスを実施している部門)、一般企業の事務部門ではこれが顕著です。経営から考えれば原価、経費を極限まで落とし、ライバルに対する価格競争力をつけたいと思うのが当然です。そのため工場やサービスオペレーションなどの原価部門、事務処理など経費部門はコストカットがテーマとなります。そして最大のコストカット対象は人件費です。コストカットの世界では給与ではなく人件費という表現であり、労務費ということも多い。「労働に対して経営者が支払うカネ」という"古い"イメージです。

人件費は「工数×時間単価」です。人件費ダウンを図るには、生産性向上によって工数を減らし、より安い時間単価を求めてアウトソーシング、派遣へ労働をシフトしていくのがセオリーです。

しかしこのコストカットに焦点が合っている企業のほとんどは、成長企業ではなく売上が安定した企業です。これを続けて行けばどうしてもその部門にヒトを新たに配置することが不可能となり、定年退職などによって人数は減っていきます。

一方この部門で働く人たちから見れば、この人員削減によってムードが盛り上げるはずもなく、特に若年層に「後輩が入って来ない。後輩を育てるチャンスがない」というストレスがマグマのようにたまっていきます。これがマネジメントシーンの"悲痛な叫び"です。

私もこのタイプの人たちによく会いますが、彼らに「後輩欲しい?」と聞くと、ほとんどすべての人が目を輝かせて「欲しいにきまってます」と答えます。そしてこの思いをぶつける場所がない「虚しさ」のようなものを漂わせます。

ここがまさに経営と現場をつなぐマネジャーの出番です。まずは経営の考えていることを理解することです。そのうえで現場の思いを経営者に伝え、少しでも現場の思いが実現する方策を考えることです。それがチームを任されたマネジャーの使命です。

4-2 採用戦略最大公約数

マネジャーならまずは経営者が採用をどう考えているか、つまり採用戦略について理解しましょう。これから述べることは、人事戦略において先端を行く企業の最大公約数(共通項)のようなものです。自社が仮にこの採用戦略に則って採用をしていないと思う時は、これまで述べてきた給与システムや公募制などと同様に考えましょう。すなわちマネジャーなら「いずれはそうなると思うこと」、そして「そうするべきだと社内に訴えること」です。

採用戦略は大きくポリシーと決定メカニズム(個々の採用でなく採用人数の決定)の2つに分かれます。

4-2 採用戦略最大公約数 ①採用ポリシー

現代企業は次のようなポリシーを持っている、または向かうと考えられます。

・採用して育てる アメリカでは比較的ドライに、企業が行う仕事の中で不足している担当者をストレートに募集し、採用しています。ヒトよりも「行うべき仕事」に着目して募集し、即戦力を得ています。したがってアメリカ企業の採用面接では「あなたはこの仕事をできるか」と聞かれ、採用してもらうために「アイキャン」と答えます。

従来の人事管理の時代から日本企業、特に大企業では人手不足だから採用するというわけではありません。行う仕事ではなく、ヒトに着目して「あらゆる面で優秀なヒト」を採用し、企業内で教育して特定の仕事ができるように育ててきました。採用面接においては企業側はその人の潜在能力を見ようとし、応募者は「アイキャン」ではなく、自らの能力の高さをアピールします。そして人事マネジメントの現代においてもこの「採用して育てる」は継承されます。

・ミッションにあった人 従来、新卒採用において企業側は能力の高い学生に来て欲しいと考え、好労働条件、一部上場企業という社会的ステータス、好業績(伸びている)などをアピールしてきました。しかし多くの企業はこれをやめ、自社のミッション(企業理念、経営理念・・・)にあった人材を採用しようと考えています。「愛と創造」がミッションなら、「仕事に愛があり、会社に愛があり、新しいことにチャレンジすることが好きな人」を採用します。ミッションはその企業を表わした文化であり、使命であり、人材募集の旗であり、働く人たちの思いです。だからマネジャーは自分たちと同じ思いを持った人たちが自社へ入ってくると信じ、それをチームメンバーにも伝えましょう。

- ・付加価値を高めること 前提となるのは「付加価値の一定比率が給与」というルールであり、採用は長期的に付加価値を高めることが目的です。ここでは付加価値=∑従業員の能力×組織×ビジネスモデルという式で考えます。そして組織、ビジネスモデルにあった能力を獲得するのではなく、ミッション、ビジョンを実現するために不足している能力を獲得し、その能力にあった、それが生きる組織、ビジネスモデルを構築すると考えています。
- ・定年、新卒 ミッションにあった能力を獲得するのですから、従業員は定年まで働くことを前提とし、 新卒採用をベースとします。中途採用は定年以外の中途退職者のリカバリー、および新卒採用の能 力獲得不足を補うものと考えます。

4-2 採用戦略最大公約数 ②採用人数の決定

採用人数の決定は長期的な企業サイズを決めるという大切なテーマであり、その決定モデルが必要です。これも持っている企業、持っていない企業がありますが、当然のことのように前者が増え、そのモデルも1つの方向に向っています。これはおおよそ次のような考え方です。

採用ポリシーで述べたとおり新卒、定年をベースとすると、企業における「1人あたり付加価値」は年によらず一定と考えます(それが最低条件ともいえます。つまり「下がらない」)。そして新卒がインプット、定年がアウトプットされ、そのうえで企業全体としては、毎年一定率の付加価値向上を目指すと考えます。これを前提に簡素化した採用モデルは次図のようになります。

一般的な採用モデル

S₁···来年度の総従

S₀···現在の総従業員数 業員数

n···新卒採用人数 m···今年度退職人

数

 V_0 ・・・今年度の付加価値 V_1 ・・・来年度の付加

 \Rightarrow

価値

r・・・期待する年平均の付加価値の伸び率

$$\frac{V_0}{S_0} = \frac{V_1}{S_1} = \frac{V_0(1+r)}{S_0+n-m}$$

 \Rightarrow n = S_0 r - m

⇒採用人数=現在の総従業員数×期待付加価値伸び率ー定年退職者数

ここで現在の総従業員数、定年退職者数は既知です。したがって採用人数を決めるということは付加価値伸び率を決めるのと同じです。つまり採用人数の決定は企業の付加価値をどれくらい伸ばしてしくかという経営者の意思といえます。マネジャーとしてはこの意思をよく理解します。

4-2 我々の給与で新卒を雇う

マネジャーが採用戦略を理解したら、次は現場の意見をまとめて経営者に伝えます。

採用は長い目で見れば、付加価値を増やすためです。しかし今日、明日という短期で考えれば、採用されたばかりの人(新卒)は仕事がほとんどできず付加価値を生みません。そのため彼らが入社しても給与総額は高まりません。つまり新卒などの採用者の給与分は、彼らが1人前になるまで"残りの従業員"が働いてまかなっているわけです。だからここに先輩ー後輩という「愛」が生まれます。親に育ててもらった子が自らの子を育てるのと同じです。

逆にいえば、企業に「明日が期待できない」なら採用せず、現在の従業員メンバーで給与総額を分け合ってしまえばよいわけです。

マネジャーはこれをよくメンバーに説明しましょう。「明日のために、今日我々の生みだした付加価値、そしてその一定比率の給与総額から新卒を雇うことに合意できるか」ということです。この企業でずっと働こうと思っているメンバーならきっと合意すると思います。そしてこの"合意"を採用の意思決定をする経営者へ伝えましょう。これがマネジャーの使命です。「私たちは自らの給与から新人の給与を払ってでも、ヒトを採用して欲しい」。ちなみに私が220ページで述べた「後輩が欲しい」といっている人に今の考え方を説明し、「自らの給与を減らしてでも後輩が欲しいですか」と聞くと「はい」と答える人がほとんどです。

自分が長く働く仕事場を自由に選ぶことができると仮定しましょう。あなたはこの時「後輩は増えないが給与の少し高い職場」と「後輩は増えていくが給与の少し低い職場」のどちらを選びますか?後者ではありませんか?

4-2 生産性向上では行き詰る

付加価値=収入一支出です。したがって付加価値を高めるには2つの方法があります。1つは「収入を増やす」であり、もう1つは「支出を減らす」です。ここで採用を「付加価値を高める」ために行うと考えると、経営者の目は直接的に収入を増やしそうな「セールスをはじめとするマーケティング部門」や商品開発部門へ向かい、生産部門、オペレーション部門、事務処理部門などは仕事を減らして採用を抑え、支出を抑えていくことが付加価値を高めることだと考えてしまいます。

この時、採用を抑えられる部門のマネジャーはどう考えたらよいでしょうか。そのヒントは仕事の目標を 生産性から品質に変えるということにあります。

生産性向上の原点は「収益ー費用=利益」という利益会計です。生産性を向上させ仕事の時間を短縮し、これによって人件費という費用を落とし、利益を上げることです。これを企業が急成長していて仕事が増えている時にやればよいのですが、先ほど述べたように売上の安定した企業でやれば、これによって「人を減らす」ということになります。

これを付加価値会計で考えてみましょう。人件費が給与総額とイコール(アウトソーシングや派遣人件費を含まない)なら「付加価値=利益+人件費」です。生産性の向上では人件費を落として、利益を出しているので付加価値は変わりません。しかし付加価値が変わらないのに利益を上げるのは165ページで述べた考え方(「付加価値の一定比率を給与総額(人件費)とする」)に反することになります。

リストラ、ヒト減らし、コストカットをやって来た日本企業はうすうすこの矛盾に気づきながら「生き残りのためにはやむを得ない」と言い訳して「泣く泣く」やってきました。そして行き詰まりを迎えています。これが217ページのマネジメントケースです。

企業の存在価値は「仕事を生み出す場」であって、決して「仕事を減らす場」ではありません。企業の経営者やマネジャーに「仕事を作る義務」はあっても「仕事を奪う権利」はありません。これを"より現場に近いマネジャー"がメンバーのために声高に訴え、経営者に理解してもらいましょう。経営者もこの理論に逆らえるはずがありません。

4-2 品質を上げて仕事を増やす

一方、品質を高める努力はマーケティングや商品開発同様に収益を上げる努力です。高品質の"もの"を作ったり、高品質のサービスを顧客に行ったり、高品質の事務(マーケティング、製品開発に役立つ情報の提供)を行ったりすることで収益を上げるものです。

品質を高め、収益を上げる努力は付加価値を増やし、利益を上げるだけでなく、給与を増やすことになります。給与(人件費)を減らす努力をするのではなく、給与を増やす努力をするのが当然のベクトルでしょう。

品質を高める努力はもう1つのことを生みます。それは愛です。品質を高める努力の中で仕事への楽しさが生まれ、愛が生まれ、企業への愛が生まれます。そして各人が高品質の仕事をやることでプロとしてのプライドが持てます。

品質向上はチームの人数を増やし、各人の能力向上をもたらし、この能力向上はまわりへの人材育成という仕事を増やし、そしてチームのムードを高めます。

仕事を単純化して生産性を上げてコストダウンしても、仕事への愛も、楽しさも、プライドも生まず、 ムードは必ずダウンします。

4-2 セールスマンだって後輩がほしい

一方収益向上を"直接"もたらす可能性の高いセールス部門などでは、マネジャーがチームの人数を増やすことを嫌います。これは178ページで述べたパーヘッドによって予算目標が上がるからです。だから経営者がヒトをセールス部門に回したいのにアカウントマネジャーが受け取らないことが多く、結果的に予算目標の直接負荷がかからない営業スタッフなどに人が配置されていきます。そしてこの人数増加により自然とそのスタッフがコストカットの対象となります。

セールスマネジャーなら自チームのもっとも若いセールスマンに聞いてみましょう。「後輩が欲しいか」と。答えはわかると思います。セールスという仕事はそのムードが大きく業績を左右します。このムードを考えれば、1人でも多くの人がチームにいた方が、長い目で見れば付加価値という業績が高まるという結論になるはずです。そして現場の代表者としてのセールスマネジャーはメンバーがそう考えているなら、同じ考えを持つべきでしょう。

4-2 (2)退職

マネジメントケース

資材メーカーとして日本でも有数のI社では、ここ数年職場の人員構成が大きく変化している。新卒の採用は相変わらず減っている中で、入社して2~3年の「やっと1人前になった若手」の退職が増加し、育児休暇制度の導入で一度は歯止めのかかった中堅女性社員の退職も目立ち始めている。そしてこれを派遣社員、契約社員などのテンポラリースタッフ*1で補っている。一方で大量採用された団塊の世代が定年期を迎えたため、65才までの継続雇用が実施されている。

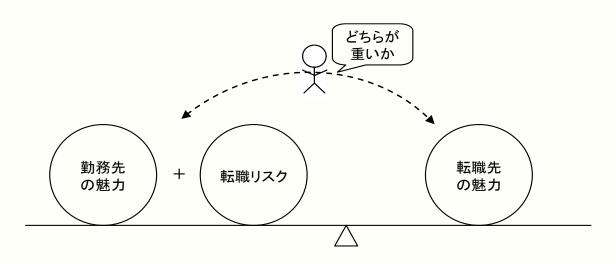
I社のマネジャーは手塩にかけた若手がいなくなり、年上のベテランやテンポラリースタッフが増えていく中で、あまりのマネジメントの難しさにノイローゼ気味になる者も出ており、マネジャーのメンタルカウンセリング * 2が大きなテーマとなっている。

メンバーの退職に対して現場のマネジャーとして何かできることがあるのでしょうか。

退職は大きく次の3つのパターンに分けられます。これに対してマネジャーが取るべき行動を考えてみましょう。

4-2 ①転職

他社へ移ったり、独立したりするために企業を退職するパターンです。転職は従業員からみれば、下図のように転職先の魅力と今勤務している企業の魅力を比較し、かつ転職リスクを加味して決定するものです。勤務先は勤めているのでよく分かっていますが、転職先は未知ですし、勤めてみないと何が起こるかはわかりません。これが転職リスクです。言い方を換えれば勤務先と転職先の魅力が同じなら転職はありません。



転職を考えているメンバーに対してマネジャーが出来る事はたった1つです。「勤務先の魅力」についてメンバーが誤解をしないようにすることです。誤解がなく、メンバーが自らの意思で転職したいと思ったら、マネジャーに出来ることはありません。ただ「次の職場でもがんばってくれ」というだけです。

ここでマネジャーが説明すべきは「今日の魅力ではなく明日の魅力」です。転職では、今日よりも明日自分がどんな仕事をやっているかについて誤解しているケースが多いといえます。この明日の仕事に関しての誤解を解くことをキャリアカウンセリングといいます。マネジャーが行うキャリアプランサポート(137ページ)がメンバーの明日の夢、希望を作ることが目的なら、このキャリアカウンセリングはメンバーの明日に関する悩みや不安を解消することが目的です。

キャリアカウンセリングには2つの側面があります。1つはキャリアパス(<u>199ページ</u>)です。

ヒトの協業体としての企業から見て、各々の従業員にどのような発展プロセスを取ってほしいのか、 取ることができるのかという指針です。

もう1つがキャリアニーズです。従業員から見て、ビジネスマンとしてどのような生涯を送って行きたいかというものです。

キャリアカウンセリングではマネジャーがメンバーのキャリアニーズをよく聞き理解し、そのうえで企業の用意したキャリアパスを説明します。そしてキャリアニーズとキャリアパスをうまく合わせる努力を両者でします。

キャリアプランサポートではキャリアニーズがポイントですが、キャリアカウンセリングではマネジャーからのキャリアパスの説明がポイントです。現在の本人の職種だけではなく他の職種のキャリアパスもよく調べ、「メンバーのキャリアニーズにベストマッチしていなくてもベターな道はないか」、「転職しようとする企業と同じようなキャリアパスは本当に自社にはないのか」といったことを話し合います。もしあれば、どういう要件を満たせばそのポジションにつくことができるルールになっているのかをマネジャーが調べ、メンバーへ説明します。そのうえでそれに対してマネジャーが出来ること、メンバーが出来ることはないかを2人でよく考えます。

それでも退職するなら、それもその人の人生です。

4-2 ②結婚、育児

結婚、育児などを理由に、多くは女性が退職するものです。①と合わせて自己都合退職といいます。「専業主婦として家庭に入る」ことと「他社へ転職する」のはある意味で同じパターンです。232ページの天秤にある「転職」を「家庭へ入る」と読みかえることになります。したがってここでも誤解を解くためのキャリアカウンセリングが必要であり、①で述べたことがそのポイントとなります。

さらにこのケースでは、それに加えて次の2つのことがマネジャーとしてのカウンセリングのポイントとなります。

1つは「女性」というハンディキャップはこれから先、「減ることはあっても増えることはない」ということです。すべての企業は男女平等に努力することを約束しているはずです。男女雇用機会均等法の改正など、社会的に見てもあらゆる面でこれをなくす方向に向かっています。マネジャーがそれをきちんと説明すれば、少なくても明日からのキャリアを考えるうえで、昨日までのことはあまり参考にならないことはわかってもらえるはずです。

2つ目は能力主義です。近年結婚退職は減っているようですが、出産を機に女性が退職することは多いようです。法的には育児休暇などが取れるのですが、「休む」ことで他の人よりキャリアアップが遅れプライドが保てないといったことが原因となっていることもあります。このような時はマネジャーが能力主義ということを説明します。人事評価において能力がその基盤にあるということです。そうすれば育児休暇も能力アップのチャンスと考えられます。実際にこの育児休暇を機にじっくりと自己啓発で勉強することで、企業内で新しいキャリアをつかもうとする人、そして「つかんだ人」も増えています。これを××ページで述べたユビキタスによるコミュニケーション、政府の育児政策が後押ししています。

4-2 ③定年退職

定年については多くの企業でそのルールがここに来て大きく変化しています。そしてこの定年ルールの変化がチームのムードや定着率(1-退職率)に大きな影響を与えています。

若きメンバーは自分の定年がかなり先のこともあって「年寄りがいつまでも社内に残っていると、自分たちのポジションが減る」などとつい思ってしまいます。これがチームのムードを落とし、かつ雇用延長(後述)などをしたベテランをメンバーに持つマネジャーの悩みの種となっています。

まずマネジャーは「ここに来てなぜ定年ルールが変化しているのか」を経営者の立場で理解することが必要です。そのうえでメンバーへこれだけ定年ルールが変わってきているのはなぜか、これからどう変わっていくことが予想されるのかを説明します。

(i) 定年ルールが変わっていく理由

2006年4月から改正高年齢者雇用安定法が施行されました。これは65才までの雇用の確保を企業に求めるもので、具体的には定年の引き上げ、定年の定めの廃止、定年後の継続雇用制度の導入などから、企業に選択を求めるものです。これを雇用延長といいます。

しかしこの法律のパラダイムは明らかに「企業が従業員を雇用している」というものであり、人事マネジメントが持っている"従業員の集まり"というパラダイムとは異なる状況を想定しています。

このような法律によらずとも、定年ルールは大きく変化しようとしています。その要因は次のような ものです。

- ・リストラの失敗 リストラは中高年に対して定年前の退職を迫るものです。経営者を中心とする従業員という仲間の手で、一緒に働く従業員のクビを切ることの重大さを、企業はやってみて、他の企業がやるのを見て気づきました。これがムード・求心力・定着率の低下、秩序の崩壊といったいわゆる現代企業病の発生源となっています。リストラは退職が企業に与える影響、そしてその本当の意味を企業に教えてくれました。
- ・団塊の世代 60才定年の企業では団塊の世代が2007年から定年を迎えています。高度成長期に彼らを大量に採用することで企業は一気に盛り上がりました。彼らが一斉に退職することはさまざまな意味で問題を残します。技術・技能の伝承、大量退職を補う大量採用による人材構成のアンバランス化、秩序崩壊、膨大な退職金・・・。

近年多くの大企業は「自社がもう一度成長できるのでは」という期待感を持ち始め、この団塊の世代に残ってもらい、彼らが経験した高度成長という経験を何とか遺伝子として引き継ごうとしています。

- ・従業員主導型へ 戦後、創業オーナー型企業として誕生し、成長し、上場していった多くの企業では、創業者が引退して従業員が経営者を継ぐ形で、完全な従業員のための会社となっています。使用者が雇用するという企業から、皆が一緒に働くという企業へ変身していく中で、60才定年の意味を再考しています。なぜ60才で企業をやめて引退しなければならないのかです。「年齢よりも能力基準とすべきは」と考え始めています。
- ・仕事と従業員の変化 年齢とともにもっとも変わるのは体力をベースとした単純労働の効率です。しかし大企業ではこれらの仕事がアウトソーシングや派遣労働となり、従業員の手から離れています。残された仕事には年齢による能力低下が必ずしも見られず、60才定年に根拠を持てなくなっています。また大学卒、大学院卒の割合が増え、企業での生涯勤務時間が相対的に短くなってきていることも影響しています。

(ii) これから定年ルールはどうなって行くのか

企業を「従業員のチーム」と考えた時、退職に関するルールとしては次の3つのものが考えられます

- (a) 本人がやめたいというまで退職しなくてよい
- (b)一定の年齢になったら退職する(つまり定年)
- (c)一定の能力をキープできなくなったら退職する

企業としては最終的にどれを選択するべきでしょうか。このルールを考える時のポイントは「公平さ」しかありません。そう考えると(a)がゴーイング・コンサーン*1の企業にとってはもっともふさわしいように思えます。しかし多くの企業に年功給の要素(長く勤めた人ほど給与が高い)があり、これが従来の定年(例えば60才定年)をベースとして長期的に設計されていることを考えると、むしろ不公平です。そして給与ルールは一気には変えられません。

- (b)と(c)については一長一短の面があります。そこで多くの企業は次のような(b)と(c)のコンビネーションを取ることを考えつつあります。
- ・定年を設け、その年齢を以って現在の給与ルールの適用を終える。定年の年齢はその役職によらず一定。
- 定年を迎える年度当初に退職希望か再雇用希望かを本人が決定する。
- ・再雇用は中途採用の1つとして位置づけられ、新卒や他の中途採用と同様に採用時に能力評価を受ける(もちろん不採用ということもある)。再雇用による採用は1年間がベースであり、以降毎年これをくり返していく。これについて継続雇用、嘱託という表現を取る企業も多いが、こう考えれば再雇用という表現がフィットしている。
- ・再雇用の給与ルールはそれまでのものとは異なり、年功給はなくなり、時間給を中心に業績給、能力給を加味する。

4-3 マネジメントケース

マネジメントケース

メンバー「課長、例のシステムをそこで作ってもらっている派遣社員の佐藤さんの件ですが、どうにもいうことを聞いてくれないんです。朝の出勤時間は我々より遅いし、こういう風にシステムを直して欲しいといっても『聞いてません』で終わりなんですよね。何とかしてください。課長から『我々のいうことを聞くように』といってくださいよ」

課長「佐藤さんか。あの人、私のいうことも聞かないんだ。私のことを上司だと思っていないんだ。派遣を交代してもらおうか。人事に聞いてみるよ」

人事部「何いってるんですか。佐藤さんは派遣ではなく請負ですよ。言葉には気をつけてください」 課長「『気をつけてください』ってどういうこと。派遣と請負ってちがうの?同じ職場で働いているんだか ら、そこのリーダーのいうことを聞いてもらわないと秩序が保てないよ」

多くの職場でいわゆる派遣社員、契約社員、請負社員が正社員と一緒に仕事をしており、その職場の責任者はマネジャーです。このマネジャーの法律知識不足によって大混乱している職場がたくさんあります。

4-3 法律とマネジャーの関係

労働法に限らず、ビジネスに関する法律はマネジャーにとって大切なルールです。しかしここには2つの問題があります。

マネジャーは法律をすべて知らなくてはならないのか

ビジネスを行う上でそれを制約する法律の数は膨大であり、次から次へと新しい法律が誕生しています。しかもこの法律ルールがファジーで、いかようにも取れるものが多く、「解釈」という仕事もあります。

労働法だけに限ってもマネジャーがすべての法律のルールをリアルタイムに知って、これに則って現場をコントロールしていくということは現実的には不可能です。だから何かあったら人事部、法務部といったスタッフに相談し、いざという時の解釈はその道のプロの弁護士に任せる必要があります

ではマネジャーは自らの仕事に関する法律について何をどこまでを知ればよいのでしょうか。

これは2つあります。1つはその法律の基本的な考え方を理解し、「どうしてそういうルールになっているのか」を納得することです。法律の細部は変わっても、その基本的な考え方はほとんど変わりません。この基本的考え方がわかれば、法律が変わっても説明を受ければすぐに理解でき、メンバーにもその意味を伝えることができます。

2つ目は法律の細かいルールがどうなっているかよりも、そもそもどういう項目が法律でルール化されているかを知ることです。これをマネジャーが知らないと、人事部へ相談することさえ出来ません。

やってはいけないことはやっていること

法律には「これをやってはいけない。やったらこんな罪になる」ということが書かれています。弊社で請負っているマネジャー養成塾で法律に関する事例を取り上げると「そんなルールになっているんだ。でもこれって皆がやっていることじゃない。本当にやっちゃいけないの?」という反応を示すことが多くあります。法律に書いてある「やってはいけないこと」は、実は多くの場合誰かがやっていること、やっていたこと、やりそうなことであり、やればまわりの誰かが不幸になるものです。企業経営で考えた時、「放っておけば誰かがきっとやってしまうこと」であり、違法行為として「企業がダメージを受けること」です。これを止めるのがコンプライアンスであり、従業員をコントロールしている経営者、そしてその人から権限委譲を受けたマネジャーの任務です。

本書ではマネジャーが人事マネジメントを行うための労働法の詳細ではなく、その理念、法律の体系 、そして「多くの人がやっていて、やってはいけないこと」を述べて行くこととします。

4-3 労働法を理解するために

労働法を理解するために、まずは契約について知りましょう。民法では契約について次のように定義しています。

契約…申込(契約したい)と承諾(OK)という意思表示が合致した結果、債権 * 1、債務 * 2が発生するもの。

契約	内容
請負契約	一方が成果物(仕事の結果)の提供を、一方がこれに報酬を支払うことを約束する契約。請負者(仕事をする側)に仕事の責任がある。企業と企業の間の契約が多く、外注、アウトソーシングという表現を 使うことも多い。
委任契約	仕事の成果物について契約するものではなく、特定の仕事を他人に任せることを約束する契約。委任者 (仕事を頼む側)に仕事の責任がある。
雇用契約	個人(労働者)が労働を提供することを約束し、企業の使用者(後述)が賃金を支払うことを約束する 契約。労働者が使用者の指揮命令下で仕事を行うものであり(指示されて働く)、これが上の2つの契約 とは異なる。

ただややこしいことに後で述べる労働基準法では、この雇用契約を労働契約と表現しています。マネジャーの立場ではこの2つを同じ意味と考えてほぼOKです(正確にいえば、現在では労働契約の方が少しだけ広い意味に使われています。雇用契約<労働契約)。

4-3 労働法3つに分類する

労働法とは労働、労働者に関係する数多くの法律の総称です。

すべての法律の原点は憲法です。労働法ももちろん憲法が原点であり、この条項によって3分類でき、それぞれ次のような法律が該当します。この法律の中でマネジャーとして大切なものは後で詳しく述べます。

①労働市場法(雇用保障法ともいう)

憲法27条第1項「すべての国民は勤労の権利を有し、義務を負う」にある労働権と労働義務に関する法律群です。下図のようなものがあります。

法律名	主な内容
雇用対策法	雇用対策に関する基本的な考え方を書いた法律。雇用対策の理念、事業主の責任、求人・ 求職へのサポート、技能労働者の養成、技能検定、職業転換給付金の支給、事業主による 再就職の援助などを定めている。
職業安定法	「職業選択の自由」をテーマに、公共職業安定所(職安)などの職業安定機関、民間の職業紹介事業、労働者の募集、供給事業について定めている。
労働者派遣事業法	後述
職業能力開発促進法	職業訓練、職業能力の検定について定めたもの。企業自身が行う教育について支援を行う 点で注目されている。

②雇用関係法

憲法27条第2項「賃金、就業時間、休息その他の勤労条件に関する基準は法律でこれを定める」に基づいて、これを定めた法律群です。下図のようなものがあります。

法律名	主な内容
労働基準法	労働法の中心的存在。後述
パートタイム労働法	後述
労働契約法	後述
労働安全衛生法	安全衛生管理体制(安全管理者、衛生管理者、産業医の設置義務など)、危険・健康障害を起こす可能性のある仕事の規制、健康対策(定期健康診断など)などが定められている。
男女雇用機会均等法	後述

③労使関係法

憲法28条の「勤労者の団結する権利及び団体交渉その他の団体行動をする権利はこれを保障する」に基づいて作られた法律です。この法律は団結権(集う権利)、団体交渉権(ネゴする権利)、争議権(闘う権利)といういわゆる労働三権として知られています。

これには労働組合法と労働関係調整法がありますが、セットで後述します。この2つの法律は、労働 改革と称されて労働基準法とともに戦後真っ先に作られたことから、労働三法とよばれています。

4-3 労働法の基本「労働基準法」 ①総則

労働に関する基本法である労働基準法には次のようなことが定められています。

①総則

- ・労働者、使用者の定義・・・労働者を「事業に使用され、賃金を支払われる者」と定義しています。「 従業員の集まり」という企業とは全く異なるシーンを想定しています。また使用者を「事業主、経営担 当者及び労働者に関して事業主のために仕事をする人すべて」と定義しています。事業主は企業と いう法人そのものです。それ以外の使用者は労働契約のポイントである労働者への「指揮命令権」 を持った人と考えられます。マネジャーは労働者ですが、権限委譲によって指揮命令権を持ってい ることが多いので、使用者にもなります。ほとんどすべての労働法は「労働者を守る」ために、使用 者にさまざまな規制を行うものです。マネジャーは「使用者の立場にある」という目で労働法を見る 必要があります。
- ・労働条件についての考え方・・・憲法25条の「健康で文化的な最低限の生活を営む権利」を満たすことをバックボーンとして、労働条件について「労働者と使用者が対等の立場で決める」、国籍・信条・社会的身分による差別の禁止、男女同一賃金、強制労働の禁止などを定めています。

4-3 労働法の基本「労働基準法」 ②労働契約

②労働契約

労働者と使用者の契約について労働基準法、労働協約(企業と労働組合で結ぶもの。後述)、就業規則(個別企業が決めた労働条件)、労働契約(≒246ページの雇用契約)の順に優先されることを決めています。つまり労働基準法に反した労働契約は無効となります。

労働契約は通常は「期間の定めのない」ものですが、「期間を定める時は原則として最高3年まで」 と定めています。

いわゆる正社員とは、この「期間の定めない労働契約を結んでいる人」を指すことが普通です。一方、契約社員という言葉はさまざまな意味で使われますが、「期間の定めのある労働契約をしている人」(有期労働契約という)を指していることが多い。パートタイマー、アルバイトや後で述べる派遣社員(正確には派遣労働者)の多くも契約社員です。この契約社員を非正規雇用、正社員を正規雇用とよぶことが多いようです。

一方パートタイム労働法ではこの「期間の定め」という定義ではなく、「正社員よりも労働時間が短い人をパートタイム労働者」と定義しています。この法律でいうパートタイム労働者はいわゆるパートタイマーだけではなく、アルバイト、契約社員などでも労働時間が正社員より短い時は対象となります。この法律は、もちろんこのパートタイム労働者を守るために作られたものです。

さらにこれら労働の多様化に伴い2008年からは労働契約法という法律が施行されています。このポイントは次のとおりで、労働契約の形にとらわれず「すべての労働者」を守ることが目的です。

・労働契約の範囲を広げて、雇用契約のみならず請負契約、委任契約などでも実質的には「誰かの 指揮命令下で、労働し賃金をもらっているスタイル」であればすべてこの法律の対象とする。

4-3 労働法の基本「労働基準法」 ③賃金(給与)

③賃金(給与)

賃金については「通貨払い」、「直接払い」、「全額払い」、「毎月1回以上の支払い」、「定期日支払い」を賃金5原則としています。この他「使用者の都合で休業させる時(一時帰休、レイオフと表現する)は、平均賃金の60%以上支払わなければならない」「最低賃金は最低賃金法で定める」としています

4-3 労働法の基本「労働基準法」 ④労働条件

4)労働条件

ここがこの法律のコアですが、主なルールは次図のようなものです。

項目	内容
法定労働時間	休憩時間を除き、週40時間、1日8時間を越えてはならない。ただしフレックスタイム制* ¹ 、変形労働制* ² 、みなし労働制* ³ 、裁量労働制* ⁴ という特例があり、適用にはすべて「企業で働く労働者の過半数の合意」が必要。
休憩	労働が6時間を超える場合は少なくとも45分、8時間を超える場合は少なくとも1時間の休憩を与える。
休日	毎週最低1回の休日(または4週間で4日以上)。
三六協定	使用者と労働者代表が書面による協定をして、労働基準監督署(後述)に届ければ、法定労働条件以上の労働も可能(第36条に書いてあるので三六協定という)。
割増賃金	時間外労働、深夜労働は通常賃金の25%以上、休日労働は35%以上を割増して払わなければならない。
年次有給休暇 (いわゆる年休)	6ヶ月以上継続して勤務し、その労働日の80%以上出勤した人には、年に10日以上(勤続年数によって違う)の有給(給料を払う)の休日を与えなくてはならない。

4-3 労働法の基本「労働基準法」 ⑤年少・女性

年少、女性労働者についてこれを保護するルールを定めています。主なものは次のとおりです。

- ・15才未満は原則として労働できず、18才未満についてもいくつかの規制を定めている。
- ・6週間以内に出産予定の女性には産前休暇をその請求によって与えること。産後8週間は就業させてはならない。
- ・生理休暇を請求した時は与えること。

4-3 労働法の基本「労働基準法」 ⑥就業規則、監督

厚生労働省の支部として各都道府県に労働局、各地に労働基準監督署を設けて、労働に関する監督を行うよう定めています。また常時10人以上の労働者を使用する使用者は、就業規則を作成し、労働基準監督署長に届けなくてはなりません。

4-3 男女平等のための法律

男女雇用機会均等法は労働者を性差別から守るために、事業主である企業を指導する法律です。 主に次のようなことを定めています。

(i)直接差別の禁止

- 募集、採用において性別にかかわりなく、均等な機会を与えなければならない
- ・配置、昇進、降格、教育訓練、福利厚生、職種の変更、雇用形態の変更、退職の勧奨、定年および解雇、労働契約の更新について性別を理由とする差別的取り扱いの禁止

(ii)間接差別の禁止

間接差別とは性別以外のことを決めたルールで、片方の性(例えば女性)が片方の性(男性)と比べて相当程度不利益となるもので、合理的理由がないもの。要するに直接的な性差別ではないが、どう見ても女性などに不利益となるルールのこと。例えば募集、採用で身長、体重、体力を要件とするといったこと。

(iii)結婚、出産

婚姻、妊娠、出産を理由とする不利益取扱の禁止。女性労働者の母性健康管理に関する措置(妊娠中の時差出勤、勤務時間の短縮・・・)。

(iv)セクシャルハラスメント(セクハラ)

セクハラについて次の2つのパターンを定め、これに対して企業が適切な措置を取ることを義務づけている。

- ・対価型セクハラ・・・性的な言動への対応で労働者が不利益を受けること(「性的な不快発言について抗議したら、その人を不当に配置転換した」など)
- ・環境型セクハラ・・・労働者が性的な言動によって、働く環境が悪化、業務に影響が出ること(「マネジャーが肩を触って来て苦痛」など)

4-3 派遣社員を守るための法律

労働者派遣事業法はそれまでやってよいかどうかファジーだった労働者派遣について、"特定の形" で"特定の業務"についてのみ行うことを認めた法律です。原則として派遣労働は禁止ですが、ある条件を満たせば特別に認めるというものです。マネジャーから見たポイントは3つです。

(i)労働者派遣の定義

労働者派遣を「自社の社員を雇用契約はそのままで、他社の指揮命令下において、他社のために働かせること」とし、これ以外の派遣労働を禁止しています。例えば二重派遣(派遣された社員を他社へ再派遣すること)などは、上の定義の「自社の社員の派遣」に反するので禁止。派遣契約は派遣社員と派遣先(働く企業)の契約ではなく、派遣元(いわゆる派遣会社)と派遣先の契約となります。

(ii)講ずべき措置

派遣元、派遣先の講ずべき主な措置として次図のようなものを定めています。

企業	講ずべき措置
派遣元	・派遣元責任者の選任 ・派遣元管理台帳の作成・保存 ・派遣元との雇用契約完了時、派遣先への就職を禁止してはならない
派遣先	・派遣労働者の適正な就業条件の確保・派遣先責任者の選任・派遣先管理台帳の作成・保存

(iii)請負契約とのちがい

「A社が派遣元B社の派遣社員を受け入れる」という形とほとんど同じ労働スタイルを、請負契約(派遣に比べて上図のような規制がない)でも取ることができます。「A社がB社へ仕事を請負契約で発注する。ただしその仕事をB社の社員がA社で行う」というものです。

ここで派遣と請負の大きなちがいは指揮命令権です。派遣契約ではA社はB社の派遣社員に指揮命令を出来ますが、請負契約ではA社はB社の社員に指揮命令権はありません。マネジャーから見れば指揮命令権があるか、ないかは大違いです。マネジャーは自社で働くいわゆる請負社員に対し「ああしろ、こうしろ」といえません。その成果物(仕事の結果)に対してのみ話をすることができます。もう1度241ページのマネジメントシーンを見て下さい。

4-3 労働組合のための法律 ①労働組合法

労使関係法には先ほど述べたように次の2つの法律があります。

①労働組合法

労働組合を「労働者が主体となって自主的に労働条件の維持改善、その他の経済的地位の向上を 主たる目的として組織する団体またはその連合団体」と定義しています。日本では現在、単位労働組 合*1をベースとして、産業別労働組合*2、ナショナルセンター*3というピラミッド構造をとっていま す。連合(日本労働組合総連合会)は日本最大のナショナルセンターです。

労働組合と使用者が交渉し(団体交渉という)、その結果合意した労働条件は書面にし、両者が署名または記名押印をしなくてはなりません。これが労働協約です。

労働組合は組織拡大のために、労働協約にてその加入について強制力を持たせることが多い。「企業は非組合員も採用できるが、従業員は採用後に組合員になること」を労働協約に規定するといったもので、これをユニオンショップといいます。組合員以外は採用できないとするものはクローズドショップ、組合加入を自由にしたものをオープンショップといいます。

また使用者が組合の結成、権利、自主性などを侵害する行為を不当労働行為として禁止しています。これには不利益取扱い行為*4、黄犬契約*5、団体交渉拒否、組合の組織や運営に支配・介入、組合に経済的援助を与えること、労働委員会*6への申立てを理由に報復的に不利益的な取扱いをすることなどがあります。

4-3 労働組合のための法律 ②労働関係調整法

争議行為について具体化した法律です。争議行為とは労働者、労働組合、使用者が自らの主張を 貫徹しようとする行為のことをいいます。労働者側の手段としてはストライキ*1、サボタージュ*2、使 用者にはロックアウト*3などがあります。争議については労働者、使用者の自主的調整をベースとし て、それがだめな時は労働委員会の斡旋、調整、協議などを行います。

この争議行為については労働組合法にも定めがあり、争議行為が正当なものであれば、刑事上の免責(刑法上の対象とならない)、民事上の免責(使用者がストライキによって損害を受けても、損害賠償を請求できない)を認めています。

一方、また国家公務員、地方公務員はそれぞれの法律で争議行為が禁止されています。

コラム4:人事部

すべてのサラリーマンの最大関心事は人事であり、最大の謎は人事権だ。自らの仕事、ポジションを 誰がどうやって決めているかである。

「どうも上司と人事部が協力してやっているようだが、一体どちらの声が大きいのだろう」

先日弊社と付き合いのある銀行の支店長代理とその部下の担当者があいさつにやって来た。担当者の人事異動だった。支店長代理は「彼、人事部に行くんです。今度は私をどこかに飛ばす立場なんですよ」といった。冗談には聞こえなかった。

私は仕事柄色々な企業へ行くが、この人事権はどの会社もブラックボックスであり、どうやって決めているかはよくわからない。しかし企業のあちらこちらに人事部と現場の力関係が見える。これによって人事権は人事部中央集権型と現場分権型に分けられる。この見極めのポイントを挙げておこう。

①人事部の人数比

全従業員に占める人事部の人数。もちろん高いほど中央集権。

②人事のトップの位置づけ

人事のトップ(他の仕事を兼ねていない中で人事のトップにいる人)がどのランクか。常務クラス(人事担当常務)、取締役クラス(取締役人事部長)、本社の部長クラス(≒執行役員クラス)、上に管理本部長がいる人事部長・・・。 もちろん上のランクほど中央集権。

③人事部経験者

常務以上のいわゆる経営者が人事部長を経験しているか。社長が人事部長を経験していれば中央 集権。

4人事部の場所

人事部の職場がどこにあるか。経営者の近くにあるほど中央集権。現場分権では支店、工場などにも人事部の出先があったり、人事担当がいる。

- ⑤人事部のメンバー構成
- ・全員がスペシャリスト・・・「入社以来ずっと人事部」という人がほとんどの場合は現場分権のことが 多い。
- ・マネジャーポストが他部門・・・人事部のマネジャークラスに他部門から来る人が多いもの。中央集権が多い。
- ・現場との交流・・・人事部のメンバーとして現場の中堅クラスの人が来るというもの。これには2つのタイプがある。1つはその後何年かして元の現場へ帰るというもの。この時人事部以外の人事権は現場にあり、現場から来た人は人材育成、人事評価などの仕組作りを人事部と一緒に行う。もう1つのタイプはそのまま人事部で昇格したり、他の経営スタッフ部門へ移っていくもの。来る人はいわゆるエリートで、中央集権のことが多い。
- ・各セクションからの混成チーム・・・すべての人が各セクションから人事部に来て、2~3年で現場に 戻るというもの。完全な現場分権。
- ⑥人材育成予算

教育など出銭部分のコストをどのように負担しているか。中央集権なら人事部が予算を持っており、さらにはセミナーに出席している受講者の給与分も人事部へ振り替えて管理している。現場分権なら逆に教育にかかるコストを人事部から現場へ振り替えるという形をとる。

⑦採用面接官

人材採用決定の最終面接官は誰か。中央集権なら人事部のトップ。現場分権なら各現場のトップ