

日本型マネジメント

新たな時代のマネジメントを説く、 経営者・マネジャーの教科書!

温情主義の日本的経営、マネジメント1.0から アメリカ型のマネジメント2.0へと、企業経営の推議は変化したが、 しょせんアメリカ型は日本企業にはフィットせず、そこに幸せはなかった。 そして今、先進的な企業はマネジメント3.0へと多み出した!

第四王成の日本的報告、マネジメント10から アメリカ型のマネジメント20へと、全面経営の開送は変化したが、 しょセムアメリカ型は日本企業にはアイフトを下、そこに等をはなかった そして今、先達的な企業はマネジメント30へと多点にした。

マネジメント3.0

一 従業員を幸せにする日本型マネジメント 一

◆ 初版 : 2012年5月

◆ 発行所:同友館

◆ 単行本:325ページ

プロローグ

本書はマネジメントを行っている人、行う予定の人を対象としている。

マネジャー、マネジャー予備軍に新しいマネジメントスタイルを提案するものである。このマネジメントスタイルを第3世代のマネジメントという意味で、マネジメント3.0と呼ぶ。

マネジメント3.0は日本でいつの間にか生まれた。これを私が発見したのは次のような経緯である。

私は小さい頃からサラリーマンに夢は持っていなかった。親は自らが苦労して 商売をやっていたので、「いい学校を出て、大きな会社に入って」と言っていた。で も「朝から晩まで人にこき使われて」というのは嫌だと思っていた。

学生時代にアルバイトで家庭教師をやり、それがおもしろかったので自らで小さな学習塾のようなものを作っていた。卒業したら、これをビジネスとして立ち上げようと思った。しかしその資金がなかった。仕方なく、カネを稼ぐために就職した。もちろん狙いは給与が高く、かつ上がっていきそうな会社である。

選んだ企業はIT企業だった。その会社のパンフレットには、平均年齢が28才と書いてあり、若くてもすぐに給与が上がるような気がした。この会社は私が入った時の売上は100億円程度だったが、10数年後退職した時は1,000億円を超えていた。

会社に入ってみて、びっくりした。入社前にイメージとしていたIT企業というのは、皆が仕事をバリバリやって、互いに切磋琢磨しているものだった。しかし実際は、家庭のような"あったかい"ムードを持つ会社だった。

課長の家に課員が皆で行って宴会をやり、年に2回は課内旅行に行き、上司の親が亡くなると葬式の手伝いをやらされて…。先輩は後輩をかわいがり(もちろんいい意味で)、毎晩のように仲間と酒を飲み、そこで仕事の話をしていた。まさに純日本的企業だった。この純日本的企業は極めて居心地の良いものだった。これがマネジメント1.0という「日本の第1世代マネジメント」である。

私はその会社でいつの間にか部下を持つマネジャーとなったが、退職した。 サラリーマンがいやになったのではなく、もっとおもしろい仕事が見つかったから である。マネジメントの勉強をしたくて中小企業診断士という試験を受け、その資 格でコンサルタントのまねごとのようなことをやり、それが肌に合ってしまった。

退職する時は、会社の皆が引き止めてくれた。でも「私のわがままを通させてください」と言って辞めた。会社という家庭から家出したようなものだが、まわりはあたたかく送り出してくれた。そして20年経った今でも、家族の一員としてたまに彼らと飲んでいる。

コンサルタントに成ったといっても、初期の頃はいわゆるセミナー講師の仕事が中心であった。大手セミナー会社が取ってくる仕事を、契約してこなすというものである。

ある時、外資系のIT会社の部長研修に講師として行って、驚いた。私が勤めていた会社とは全くちがうタイプの会社だったからだ。部長といっても30代から50代までの人がいて、同じ会社なのに仲間というより何だかライバルという感じである。セミナー中は互いを「さん付け」で呼び、よそよそしく、緊張感はあるが盛り上がらないクールなムードが漂っていた。

仕事もこんな感じでやっているのだろう。部下も「さん付け」で呼び、「チームで協働する」というよりも各人の業績だけが指標であり、それを上げるためなら何でもする。彼らがディスカッションをしているのを聞いていて、そんな風に思った。これがマネジメント2.0という第2世代のクールなマネジメントである。

しかしこのタイプの会社は外部から教育サービスを受けることはレアであり、私にとってはめったにないクライアントだった。

この頃バブルが崩壊した。そしてセミナーで訪問していたクライアントが、少しずつ先ほどの外資系の会社のようにクールな感じへと変身していった。マネジメント2.0の浸透である。

当然のようにこのタイプの会社の仕事が減っていく中で、全く新しいタイプの会社の仕事が増えてきた。

それが今の本業である「新しいタイプのマネジャー、経営者を養成する」というコンサルティングである。大手食品メーカーと大手飲料メーカーという2つの会社でほぼ同時にスタートした。

どちらも私が勤めていた会社と同じタイプの、家族的な匂いのする典型的な純日本的企業であった。この会社がマネジメントをきちんと学んだ若きマネジャー、経営者を作りたいというものである。言ってみればマネジメント1.0の企業がマネジメント2.0を学びたいというものである。

私はこの仕事を受けるために、信じられないくらいの本を読みあさった。経営学、マネジメントは無論のこと、アカウンティング、ファイナンス、マーケティング、組織論、生産、流通、経済、法律…。中小企業診断士受験の時にこれらのことは学習したが、その数倍の勉強をした。まあプロとしてやっていくのだから当然といえば当然である。年間の書籍代は百万円単位となり、買った本が事務所からあふれてしまった。

しかし私はこのマネジャー養成、経営者養成では、本で勉強したことを教えるつもりはなかった。私は本に書いてあるようなことを実際にやったことはないし、そもそもその本に書いてあるマネジメント(マネジメント2.0)をその2つの会社でやっても、とてもうまくいくとは思えなかったからだ。

私はマネジャー候補生、経営者候補生とディスカッションしていくスタイルを取った。彼らと話し合って行く中で、新しいスタイルのジャパニーズマネジメントを作ろうと考えていた。

そのディスカッションのネタとして、他企業のケース(マネジメントの事例)が必要となり、100を超えるビジネスケースを自分で作った。マネジメント1.0の企業、マネジメント2.0の企業、そしてすでにマネジメント3.0(当時は実体がよくわからなかったが)を取り入れている先進的企業など、さまざまなケースを作った。

この養成コンサルティングには、若き頃の夢であった"塾"と名づけた。

マネジャー養成塾、経営者養成塾は塾生各人がクライアントともいえるので、この人たち1人ひとりにキャリアアップ(マネジャー、経営者への昇格)のためのアドバイスをすることにした。そしてこれにポテンシャル評価と名づけた。ポテンシャルとはマネジャー(または経営者)になっていない人の、マネジャー(経営者)としての潜在的能力を見つけるという意味である。

クライアント企業はどんどん増えた。そして私はあることに気づいた。塾をやるために「どんなマネジャー、経営者に育てたいですか?」と経営者に聞き、ディスカッションで塾生からマネジメントに関する意見を聞き、それを経営者にフィードバックする、ということをくり返して行くと、その成果物は同じものとなっていくことである。マネジメント1.0の企業が、マネジメント2.0の理論を学び、これを取り入れたり、否定したりしていく中で、全く新しいマネジメントスタイルが生まれていたのである。これがマネジメント3.0である。クライアント企業の経営者、1万人を超える塾生たちが、そして私が考えた新しい日本型マネジメントがマネジメント3.0であり、その塾の最終成果物が本書である。

私はこの塾をやっていく過程で、テキストとして多くのマネジメントに関する書籍 を上梓してきた。

マネジャー養成を対象としたものには、次のようなものがある。

- ビジネスリーダーのセオリー(同友館)
- マネジャーが知っておきたい経営の常識(日本経済新聞出版社)
- ・人事マネジメントの基本(PHPビジネス新書)
- マネジャーのためのケーススタディブック(同友館)
- まわりから「仕事ができるね」と言われたい(同友館)
- マネジメントは理系的思考でうまくいく(日本能率教会マネジメントセンター)経営者養成を対象としてものには、次のようなものがある。
- ・コーポレート・イノベーション(産業能率大学出版部)
- ・組織を変革する手順(同友館) この2冊は経営からマネジメントを見ている。

そしてこれらマネジメントに関する拙著の最終話が本書であり、私がマネジメントに関してクライアント企業から教えていただいたすべてといえる。

本書は私のクライアント企業、そしてそこで働く人たちの知恵を集大成したものである。本書を世に訴えることで、彼らへの感謝の言葉に代えさせていただきたい。

第1章 マネジメント基本論

1. マネジメントの歴史

マネジメント3.0は、3.0(第3世代)という表現が示す通り、マネジメントを歴史的アプローチでとらえるものである。したがってマネジメント3.0を理解する第一歩は、マネジメントの発展プロセスをとらえることにある。

(1)アメリカ型マネジメント

日本のマネジメントは、他のビジネスモデル同様にアメリカにそのルーツがある。

①マネジメントの誕生

経済学が経営学を生む

18世紀のヨーロッパで、経済学という学問が生まれた。経済学とは社会におけるさまざまな行動をモデル化、そして最適化する理論である。この懐深き学問に、社会学者、数学者、哲学者、そして実業家、コンサルタントとよばれる人たちが集まってくる。

経済学はその多様性から、学問というよりも「社会」について議論する場として進化していく。

経済学の出発点は、社会の中心ともいうべき政府を対象にしたものであり、マクロ経済学といわれる。そこに「市場」(market)という概念が加わり、企業をその中心とするミクロ経済学という新しい分野を生む。ミクロ経済学の軸足は、次第にビジネスとして成り立つ「企業経営のサポート」となっていく。これが後に経営学を生む。

ミクロ経済学で取り入れられた「市場」とは「売り手と買い手が取引をする場所」という意味であり、ここで取引される"モノ"を「財」とよぶ。「財」とは現代でいう「商品」である。

社会をコントロールするか、しないか

市場という概念がマクロ経済学をも刺激し、2つの潮流を生む。自由主義と社会主義である。「市場における財の取引」を、社会としてコントロールするか、しないかである。

"コントロールしないタイプ"を自由主義とよぶ。

経済学の基礎を作ったといわれるアダム・スミスがこれを理論的に整理し、体系化する。それは市場において売り手、買い手がそれぞれ自由に都合よく行動し(要するに自分に損となる行動は取らずに)、自由競争をすれば需要*1と供給*2が同じ量になり、社会全体としてもっとも効率的な状態になるというものである。彼はこれを「神の見えざる手が働く」と表現している。

そして競争が社会を成長させるというイデオロギーが、当時成長途中にあった先 進国に受け入れられる。競争を"美"と考えるものである。

この自由主義は、世界中のチャレンジャーが集まる「自由競争の国」アメリカで花開く。

しかし一方で19世紀のヨーロッパでは、自由競争の結果として失業や貧富の差という社会問題を生んでしまう。このアンチテーゼとして生まれるのが社会主義である。これは「財の取引」を社会でコントロールするものである。

社会主義はロバートオーエン*3、サン・シモン、フーリエらが提唱した。そしてマルクスがこの社会コントロールをさらに強くしていくように考え、「資本論」という著書にまとめる。これが共産主義である。

マルクスは労働階級、ブルーカラーといった今や死語となった流行語を生んだ。これをマルクス経済学といい、日本の団塊の世代(39ページ参照)たちが起こした学生運動の理論的バックボーンにもなる。彼らが起こした学生運動は「社会の競争をなくそう」という「権力との戦争」でもあった。

- *1. 買い手が欲しいと思う量 *2. 売り手が売りたいと思う量
- *3.後に、経営家族主義を提唱したり、労働組合の創始者となるなど幅広い活動を行う

マネジメント=労務管理=労働力管理

自由主義が新しい社会モデルを生んだ。資本主義である。これが当時の基幹であった農業、漁業の次世代産業としての工業を生む。

資本主義の考え方、骨子は次のようなものである。

労働以外の生産手段(カネ、設備、・・・)を資本、これを持つ人を資本家、労働力を提供する人を労働者とよび、「資本家は労働者から労働力を買い(!)、自分の持つ資本と組み合わせて財を生産することで益を得る」というものである。驚くべきことに、これが資本主義とよばれる社会パラダイムである。

この資本主義を支える組織体こそが、企業である。無論、ここでの企業は資本家の所有物である。

企業の所有者たる資本家が、手に入れた労働力を「うまく管理する技術」としてマネジメントは生まれる。

英語のmanagementのもともとの意味は、「操作、取り扱い、やりくり、処理、監督、取締まり」である。まさに資本家が労働力を操作、やりくり、監督、取締まるテクニックとしてマネジメントは生まれる。

この時代のマネジメントは、現代のマネジメント用語でいうところの「労務管理」 (Labor Management)である。労務管理は、資本家という企業の所有者が、企業として行うべき仕事に対して、どれくらいの労働力が必要で、どれくらいのコストがかかるのかを考えることであり、労働力管理といってよいものであった。

②科学的管理法(Scientific Management)

19世紀に入って、イギリスで産業革命が起き、それがヨーロッパ、そしてアメリカへと広がっていく。工場は機械化が進み、大量生産による工業製品が次々と生まれていった。

それが大量消費、需要増大を生み、逆に労働力不足となっていった。特にこの頃、工業分野で世界チャンピオンとなっていたアメリカでは、この労働力不足が深刻な問題となっていた。

これを受け、19世紀後半のアメリカで、フレデリック・テイラーという技術者を中心として能率運動が生まれる。テイラーは工場の能率(efficiency)を上げるために、工場内のマネジメントのやり方についてユニークな提案をしていく。それらは「科学的管理法の原理」という有名な本にまとめられる。これがアメリカ型マネジメントの出発点である。

彼の提案の骨子は次のようなものである。

- ・個々の労働者の能率を正しく評価した「公平な給与制度」を作れば、工場作業の能率が必ず高まる。(これはその後のマネジメントにおける人事評価の原点となる。)
- ・各作業ごとにストップウオッチで実施時間を測定し、標準時間を決定する。これによって、各労働者の1日の作業量を決定する。これを課業(task)といい、これをベースとしてマネジメントを組み立てる。

・給与は課業を完了したかどうかで決まる。これを差別的出来高給という。 テイラーが考えたマネジメントは、能率を第一テーマとし、これを標準時間と作業量で表わし、能率を上げるために給与システムを考えるというものである。 一般にアメリカ型マネジメントの特徴として、機能主義と合理性の2つが挙げられる。前者は「ヒト」よりも「仕事」を中心にマネジメントを考えるというものである。後者はその仕事がもたらす成果を、いかに少ないインプット(ヒト、カネ)で得るかというものである。このアメリカ型マネジメントの原点はテイラーの科学的管理法にある。

③マネジメントの体系化

プロとしての経営者の誕生

テイラーは生産という現場に着目して、能率をどうやって上げるかを考え、その成果物としてマネジメントを生んだ。

一方、マネジメントという仕事そのものに着目して、これを体系的にまとめたのがフランスのアンリ・ファヨールである。彼は企業の経営者であったが、そこでの経験をベースとしてマネジメントを体系化し、後に「管理原則の父」と呼ばれるようになる。

彼の功績はマネジメントの機能を計画、組織、命令、調整、統制という5つに分けて、これをサイクル(「過程」と訳した)としてとらえたことにある。つまり最後の「統制」の次に、再度「計画」という仕事に入るということである。このようにマネジメントを機能サイクルでとらえていくことを管理過程論(マネジメントサイクル論)という。彼がまとめた「産業ならびに一般の管理」という本は、ヨーロッパよりもアメリカで高い評価を受け、これをきっかけとしてアメリカにおいてテイラーたちの実践的マネジメントテクニックとは一線を画す「経営学」(=マネジメント学といってよい)を生み、マネジメントは学問分野の1つとなる。この経営学を教える学校も誕生し(今のマネジメントスクールの走り)、経営という仕事は、その学問を学んだ専門家の仕事、つまりプロフェショナル分野となる。

このプロフェショナルとしての経営者には、資本家という「お金持ち」がなれるはずもなく、資本家はマネジメントを学んだプロに経営を委任するようになる。ここでmanagementという英語は「経営」、「経営者」という意味を生む。

こうして資本家はカネを出すだけの存在となり、株式会社という企業のスタンダードスタイルが生まれ、広く普及していった。つまり資本家は株主として企業を所有(オーナーといわれる)し、その経営(=マネジメント)を経営者に委任するというものである。これが「所有と経営の分離」といわれるもので、株式会社の最大の特徴である。

労働組合の誕生

企業はオーナーおよびその代理人である経営者と、多数の労働者が益を分配 し合う組織となる。

しかし経営側と労働側の益の分配は、明らかに権力がある前者に有利であり、ブルジョアと労働階級という社会的な格差を生む。

さらには企業としての仕事量が減ると、経営側は当然のように労働者のクビを切るようになり、失業という社会問題を生む。これが企業悪人説(110ページ)を生み、社会主義を生むトリガーとなる。

ここに企業が生んだ益の分配バランスを取るために、力の弱い労働者が集結して経営と対等に話し合う組織が社会的に求められ、労働組合が誕生する。

経営者から見ると、マネジメントスクールで学んだマネジメント理論に加え、労働組合対応という新しい仕事が生まれることになる。

4人間関係論

IE,そしてKAIZENへ

一方、テイラーから始まった能率運動は、アメリカでさらに進んでいき、IE (Industrial Engineering)という形で体系化される。これを担ったのが、仕事の動作からマネジメントを考えたギルブレス夫妻 * 1や、時間からマネジメントを考えたガント * 2たちである。

そしてこのIEを日本に紹介したのが「能率の父」とよばれる産業能率大学の創始者「上野陽一」である。日本ではこのIEが、マネジメントというよりも、工場の生産現場での「作業改善」という形に変化していく。「KAIZEN」は、「日本的仕事の進め方」として今や世界に通用するワードとなっている。

この能率運動はアメリカでもう1つの分野を生み、マネジメントに大きなインパクトを与える。それが人間関係論であり、これを学問としてまとめた行動科学である。

- *1.「動作研究」で有名。「どうやったら仕事が楽にできるか」をテーマに研究を行った。
- *2. ガントチャートという工程表で有名。

職場の人間関係がマネジメントのテーマに

人間関係論の出発点となったのはホーソン実験とよばれるものである。これはアメリカの電話メーカーであるウエスタンエレクトリック社のホーソン工場で、メイヨーとレスリスバーガー(ともにハーバード大学の教授)が行ったものである。ホーソン実験のテーマは能率の向上であり、IEの延長線上にあった。

能率向上に影響を与えるものが何かを考えるために、「工場を明るくしたり、暗くしたり」「休憩時間などの作業条件を変えたり」「労働者に会って話を聞いたり」...と色々な実験を試みた。その結果、照明などの作業環境、休憩などの作業条件よりも、能率に影響を与える大きな要因を見つけた。

人間が工場のようにグループで仕事をすると、経営者が本来設計したフォーマル組織(誰がリーダーになり、どのような権限を持つかなどを設計したもの)とは別に、インフォーマル組織(いつの間にかできてしまうもの)が生まれ、ここでの人間同士の関係が能率に大きな影響を与えるという仮説である。いわゆる職場の人間関係である。

この実験を契機に、工場という世界を越えて、マネジメントの世界に「職場の人間関係」というテーマがクローズアップされてくる。

これがさまざまな学者によって研究され、行動科学という分野をマネジメントに生んでいく。ここでのキーワードは、やる気(モラール)、動機づけ(モチベーション)、リーダーシップである。

行動科学として有名な理論は次のようなものである。

- ・マズローの欲求5段階説 マズローは人間の欲求が仕事の「やる気」を生むと考えた。人間はある欲求が満たされると、次の高次元の欲求を求めるという仮説を立て、これを5段階に分けた。レベルの低い欲求から挙げると、生理(食べ物、睡眠など「生きる」ための最低限の要求)、安全(満たした「生理」をずっと継続したい)、所属(チームに入りたい)、尊敬(まわりから尊敬されたい)、自己実現(自己を達成したい)である。
- ・マグレガーのX理論・Y理論 「X理論(人間は働かないからコントロールする必要がある)ではなく、Y理論(人間は自分で決めたことは必ずやる)を前提として、マネジメントを実行すべき」というもの。
- ・ハーズバーグの動機づけ・衛生理論 「やる気」を2つに分けて考えた。1つは衛生要因で、それが悪いと不満が出てやる気がなくなるが、良いからといってやる気が出るわけではないもの。例として給与、人間関係などを挙げている。もう1つは動機づけ要因で、これがあるとやる気が出るもの。例として、仕事の達成(「やった!」)、その承認(「がんばったな」)、責任(「君に任せる」)といったことを挙げている。

リーダーシップ論 いつの日か人間関係の着眼点は「働く人」からそのリー ダーへと向かっていく。「リーダーはどうあるべきか」をリーダーシップというファ ジーな言葉で表現している。そしてそのリーダーのタイプ分析、「状況に応じてど のようなリーダーシップを取るべきか」といったことが議論されていく。

このリーダーシップ論に共通しているのは次の考えである。

「人間は心の中に『やる気』があり、何らかの阻害要因でそれが表に出なくなる。 この『やる気』を表に出させるのが動機づけというリーダーの仕事である。リー ダーシップはこの動機づけをうまくやるための方法論である。」

行動科学が生んだ目標管理

これら行動科学は提案制度(従業員に仕事のやり方について改善などの提案を求め、効果のある提案に対して報酬を払うもの。これによってやる気を生む)、職務拡大(1つの仕事でなく、色々な仕事をやった方が人間はやる気が出る)、などさまざまなマネジメントテクニックを生んだが、その最大の成果といえるのが目標管理である。

マネジメントが経営学として研究されていく中で、その手法、テクニックにばかり注目が行くことに対する反論として「Management by Results」というものが提唱された。直訳すれば「結果による管理」である。マネジメントはテクニックではなく、仕事の成果に着目して考えていくべきというものであり、これが現代の成果主義の原点となる。

Management by Resultsが発展し、成果を測る"ものさし"として、「目標」(成果の予測)が注目され、これが「Management By Objectives(略してMBO)=目標管理」とよばれるようになる。

さらにここに行動科学の要素(やる気、モチベーション)が加味され、目標管理にセルフコントロール(自己管理)という概念が加わる。英語ではManagement By Objectives and self-controlまたは Management By Objectives through self-controlと表現される。これは「企業の各メンバーが、自分の目標を自分で立て、自分でマネジメントしていく」というものである。この「自主性」が大きな成果を生むということが、行動科学が生んだ結論である。和訳すれば自己目標管理であるが、日本では目標管理といえばこれを指す。

その後アメリカでは目標管理という考え方がすたれて、ほとんど消えてしまう。 一方、目標管理は日本ではブームと"すたり"のサイクルが繰り返され、いつの間にかマネジメントのインフラとして定着していく。現代の多くの日本企業では、従業員のやる気、チャレンジ精神を高める"ごく普通のマネジメント手法"となっている。

5経営とマネジメントの分離

アメリカ型マネジメントの歴史に戻ろう。

株式会社が発展していく中で、新しいタイプの企業が生まれてくる。それが上場企業である。すなわち株式会社において、本来資本家が持っている「所有権」が、何百万の分の1、何千万分の1と小さく細切れにされ(これを証券という)、「株」という形でマーケット(証券市場という)で売買されるものである。証券市場は資本主義(資本をベースとする社会)、自由主義(自由競争が活力を生む)のシンボリック的存在となり、経済の中心的役割を担うものとなっていく。

上場企業の株主は、企業を所有する資本家から企業を投資対象として株価の上昇によるリターンを期待する投資家と変身する。投資家は企業から離れた外部の存在であり、「経営を監視する」という立場となる。

これをきっかけとして、経営からマネジメントという仕事が分離していく。

経営の仕事は「投資家という株主から得たカネで、さまざまな経営資源(ヒト、モノ、カネ・・・)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、投資家に還元していくこと」になる。これらの仕事は「何かを実行する」というよりも「決定する」という性格のものであり、「デシジョン」(意思決定)とよばれる。

そして従来経営者が行っていた「それ以外の仕事」はマネジメントとよばれ、主に「経営者から配分された経営資源をうまく使っていく」ことになる。

ここに企業組織は経営(担当は経営者)、マネジメント(担当はマネジャー)、現場 *1(担当はプレイヤー)という3つの層に分離し、それぞれがプロフェッショナルとしてその仕事を担うこととなる。

こうしてマネジメントは経営と現場をつなぐ仕事となり、ここにアメリカ型マネジメントの原型が完成することとなる。

*1.経営学では一般にこの3階層をデシジョン、マネジメント、オペレーションと呼んでいる。本書ではマネジメントオペレーションという表現を使う関係から、オペレーションとは言わず、日本でポピュラーに用いられている「現場」という表現を採用する。

(2)日本型マネジメント

日本のマネジメントは、今まで述べてきたアメリカ型マネジメントとは全く異なる形で生まれ、進化していく。

日本型マネジメントは、1.0、2.0、3.0という3つの世代に分けることができる。

①マネジメント1.0=経営家族主義マネジメント

終身雇用というフレーム

欧米と基本的に異なる点は、その出発点である。日本にはそもそも「カネを持ち、 労働力を買う」という資本家は存在しない。

株主兼経営者であり、仕事のトッププレイヤーでもある創業者(複数のことも多いが、ここではこのように表現する)が企業の始まりである。

創業者の事業アイデア、ビジネスモデル開発能力、気力の下に、企業が生まれる。 創業者は必ずしも大金持ちというわけではなく、いわゆる起業家であり、カネ も金融機関などから借りるという形の方がむしろノーマルである。 創業者は、資本主義でいう「労働力」ではなく「仕事を一緒にやってくれる仲間」を求める。ここで生まれる多くの事業は、ゼロベースの革新的なものであり、求める人は欧米のように「その仕事ができる人」ではない。意欲が高く、成長が期待できる人、いわゆる「若い人」である。何の仕事もできない若者を、その生活を含めて"丸ごと"請け負うという形で「雇う」。労働者(働かされる人)というより従業員(仕事をする人)という表現があてはまる。「見習い」として雇われた従業員は、創業者を始めとする先輩の仕事を見よう見まねで覚えていく。従業員は場合によっては創業者の家に住み込み、まさに家族の一員となっていく。そして一緒に住まなくても、仕事を一緒に行う「経営家族」というチームとなっていく。

これが日本型マネジメントの原点といえる「経営家族主義マネジメント=マネジメント1.0」である。ただしマネジメントという概念は未だ日本には導入されておらず、管理と表現した方が適切といえる(マネジメントと管理のちがいは62ページ参照)。マネジメント1.0の基本フレームは、終身雇用というルールである。つまり企業に雇われ、その家族として一生そこで働く。家族として企業で生活していくという方が正確な表現かもしれない。このタイプを本書では日本型企業、アメリカ型マネジメントを持つタイプをアメリカ型企業と呼ぶ。

マネジメント1.0のその他の特徴は次のような点である。

人材育成が原点

何の仕事もできない人を、一人前に育てていくことがマネジメント1.0の第一目標である。

ただし「育てる」と言っても、専任のプロのコーチがいるわけではなく、先輩が仕事の片手間で教える。と言うよりも、仕事をやってみせることで自然に教育していく。トレーニング(教える)ではなくラーニング(学ぶ)の世界であり、自らが学習していくことが基本である。

ラーニングという自己学習においては、学習目標としての「能カランキング」のようなものが必要となる。日本古来の書道、柔道、華道、茶道のように3級、2級、1級、初段、二段・・・といったものである。

能力ランキングとして最も原始的なものが、「でっちー手代ー番頭」といったものであり、これが進化して、「一般職ー主事ー参事ー参与ー理事」といったランキングの原型を生む。

さらにこれが細かく階層化して行き、一般職、主事、参事あたりをさらに3級、2級、1級とランキングしたり、主事の下に主任、副主任、参事の下に参事補、副参事を作ったり・・・という形で、特に下位層のランキングが細かくなっていく。これは能力の成長過程を細かくし、従業員に自らの成長を自覚させるためである。

後に、このランキングが組織の中での「身分」のようなものに進化し、資格とよばれるようになっていくが、当初は能力ランキングの意味合いが強く、職能制度(職務遂行能力の略)などと呼んでいた。

ピラミッド型になる

マネジメントには管理範囲(span of control、span of management)という考え方がある。これは「1人の上司が管理できる部下の数のこと」である。

日本型企業はアメリカ型企業に比べ、管理範囲が小さい。アメリカ型企業が「その仕事のプロフェショナル」を雇うのに対し、日本型企業は「仕事ができないアマチュア」を雇うことがその主因である。

プレイヤーが一人前のプロに育っていないことが多いので、管理職とは名ばかりで、「管理」という仕事よりもプレイヤーたちが処理できない仕事をやることが中心となり、いわゆるプレイングマネジャーとなる。そのため管理職には「マネジメントがうまい人」よりも、その仕事の「トッププレイヤー」であることが求められる。プレイングマネジャーであるため、管理範囲を小さくせざるを得ない。部下の人数は少ないので、マネジメントとしての仕事は少ない。こうなるとプレイングマネジャーにとって大切な仕事は、マネジメントよりもプレイヤーの仕事をリーダーとしてきちんとすることであり、マネジメント力を脆弱なものにしてしまう。

日本型企業はこの管理範囲が小さいことによって、階層化(ピラミッド*1と表現する)していく。企業の末端に1000人分のプレイヤーの仕事があり、管理範囲が5人の時は、200人のリーダー(上司)が必要となり、このリーダーごとにチームが生まれる。このチームを日本では「課」と命名するのが一般的であり、リーダーは課長とよばれる。さらにこの200人の課長を管理するのに、40人のリーダー(上司)が必要となる。これが部であり、リーダーは部長とよばれる。さらに40人の部長の上に8人のリーダー(上司)が必要となり、本部長とよばれ、・・・となり階層化していく。この課長、部長、本部長・・・は管理職とよばれる。末端の人数が増えれば(企業が大きくなれば)この階層はどんどん増えていく。

一方、マネジャーにマネジメントのみを求めるアメリカ型企業では、管理範囲を20人として、50人のマネジャー、そのうえに3人のゼネラルマネジャー*2というフラット*1な構造となる。

^{*1} 一般に階層数が多い組織のことをピラミッド、少ないことをフラットと表現する。

^{*2} マネジャーの上位職のこと。階層性が低いので日本の部長よりも格上のことも多く、バイスプレジデントといった表現をとることも多い。ただバイスプレジデントは副社長と訳されるが、日本でいう副社長よりも地位としては低く、企業内にバイスプレジデントが数多くいる会社も多い。

身分、階級へ

このプレイングマネジャーとピラミッド構造が、日本企業に「身分」という考え方を 生む。

ピラミッド構造という多層性から、アメリカ型マネジメントのようにデシジョン、マネジメント、現場というすっきりした3層構造とはならず、かつプレイングマネジャーによってこの多層性がシームレスとなる。営業部門であれば課長がプレイングマネジャーとなるだけではなく、部長、役員になっても相変わらずトップセールス*1という現場の仕事も行っていることも多い。

こうなると能力ランキングにおいても現場、マネジメント(管理)といった区分がシームレスとなる。もともとは主事がトッププレイヤー、参事から管理職という区分であったものが、その境がなくなってしまう。先ほどの営業部門でいえば主事、参事というのはその順に「セールスがうまい、セールス経験が深い」ということを意味するようになる。

そしていつの間にかシームレス化した課長一部長一本部長一事業部長といった 役職ランキング(=マネジメント階層)と、この能力ランキング(職能)が合体し、能 カランキングと役職が1:1の関係になっていく。そのため職能に合わせ役職ラン キングも細かく分かれていく(能力ランキングの方が役職ランキングより細かくて 当然)。

「係長(役職ランキングだが、係がなくても係長という)=主事」「課長=副参事」 「部長=参事」「本部長=参与」「事業部長=理事」といったはっきりした対応とな る。 職能制度での「副参事への昇格*2」は「課長待遇への昇進*2」と同じであり、課長になることができる「資格」を持つことになる。

こうしてこの職能制度は資格制度とよばれるものとなる。この資格によって給与のベースも決定されることになり、資格は組織の中の「身分」を表わすものとなる。こうして能力、役職、給与という異なるシステムが身分という形で渾然一体化していく。

こうなると資格の上下は、まさに「どちらが偉いか」ということとなり、軍隊でいう階級のようになる。

ここでは組織内の下位者は、上層部のことを「うちの"偉い人"」などと言い、資格 (=役職)が上がっていくことを「出世*2」と言うようになる。

本社と支店の両方に課長がいて、本社の課長の方が支店の課長より"偉い"時は、本社の課長は「参事クラス」、支店の課長は「副参事クラス」とすることで、組織内に身分の上下をはっきりと「見える化」する。

本来は株主から選任されるはずの取締役も従業員が独占して、これを自分たちで選ぶようになり、身分制度の1つの階級となっていく。さらにその取締役にも「ヒラ取締役一常務一専務一副社長」といった階級が生まれ、役職ともリンクが取れ、取締役営業本部長、営業担当常務取締役(営業部門の責任者)といった形になっていく。

^{*1.} ここでいうトップセールスはセールス対象の企業のトップへ営業すること。

^{*2.} 昇格とは資格(職能)が上がること。昇進とは役職が上がることをいう。ただし両者を昇格と表現することも多い。出世とはこの2つが合体したものである。マネジメント3.0ではこれをキャリアアップと表現するのが妥当といえる。

平等に出世する

次はこの"出世"をどうやって決めていくかである。アメリカ流で考えれば、上位層はマネジメントが仕事なので、「マネジメントのうまい人、うまそうな人」、「マネジメントをしっかり勉強した人」を何らかの形でテストしてマネジャーにすればよい。しかし日本型企業の場合、管理職はプレイングマネジャーであり、管理職は「管理のうまい人」というわけにもいかない。またその階級も極めて多く、それが能力認定だけではなく、身分をも決めてしまう。しかも経営家族としての和も大切にしなくてはならない。

そこで出世の基本原則を平等とする。これが年功序列という秩序である。年とともに階級が上がっていくもので、上司による評価などを考慮するとしても、基本的にはそのスピードを大きく変えることはない。

しかしこれでは皆が管理職となってしまうので、組織を維持できない。そこで次のような工夫をする。

・いつまでも働いていると皆が偉くなって上がつかえてしまうので、55歳くらいを「定年」として引退する。子育てが終わって、子供が一人前になって社会人として独立したら、現役引退する。その代わり、定年退職後は退職金、年金で人生の最後まで企業が生活の面倒を見る。

- ・総合職、一般職といった形で出世ルールをはっきりと分けて採用する(役所でいうキャリア、ノンキャリア)。総合職は大学卒男子で、管理職になるタイプ。一般職は中学卒、高校卒の男女や短大卒の女子で、係長、班長(管理職というよりも職場のリーダー)止まりの出世とする。年功序列ではあるが、その入口を分けて、出世のスピードを変える。
- ・総合職が管理職になるタイミングを40代後半くらいとし、そこまでは皆が同じようなスピードで出世していく。課長以降(この先のポストはぐっと減る)は、部長以上のメンバーが自分の仲間とするかを考えて昇格させる。こうなると上司が引き上げてくれないと課長止まりで終わってしまう。これが派閥という概念を生む。次期社長候補の常務取締役、専務取締役、副社長といった人を頂点とする階層的なグループである。

稟議、根回し、決裁

このようなプレイングマネジャーをチームリーダーとするピラミッド型組織では、 職務別に分化した組織とせざるを得ない。メーカーであれば会社組織を営業、工場、スタッフと分け、営業の中を一部、二部、三部・・・といった形である。

そうなると営業と工場をまたぐ意思決定は、社長などの経営者の仕事となってしまう。そこで複数部署に関連する意思決定は、稟議というスタイルを採用する。

組織として何かを決める時は、それを決めたいと思う人(起案者という)が「このようにしたい」という決裁書を作り、そこに関係者のハンコをもらうというものである。

起案者がこのハンコをもらうために、書類を関係者に持ち回り、口頭で説明し、 1人1人の承諾を得ていく。こうなると決裁書類に細かいことは不要で(口で言えばよい)、書きづらいことは書かずに、各関係者の顔色を見ながら、ハンコがもらえるように説明すればよい。これを「根回し」という。(そのため日本のトップビジネスマンは折衝力はあるが、驚くほど文書作成が下手である。)

この決裁書を最終決裁者(経営者など)に持って行った頃には、組織としての合意はほぼ固まっているというボトムアップ型の意思決定である。

会議は決裁の終わっているものが議題であり、特に話し合うことはなく、会議出席者の中での最上位者への「報告」「確認」だけとなる。

まさに日本的な「和」の経営である。

しかしこの「根回し」「和」では、いかにも意思決定のスピードが遅くなってしまう。 そこでいくつかの工夫をする。 1つは決裁基準というものを設け、最終意思決定者を経営者から下げるものである。案件の重要度によって、部長決裁、本部長決裁、常務決裁、社長決裁とランクを作るものである(後で述べる権限委譲とはやや異なる。権限委譲は上から下へ向かって順次行っていくものであり、決裁は下から上へ向かっていくものである)。もう1つは事業部制の導入である。例えば常務決裁といっても、生産担当常務取締役、営業担当常務取締役という職務別のことが多い。しかしそうなると生産と営業をまたぐ重要な決裁はすべて社長になってしまう。そこでこれを事業部制(事業ごとに分ける)の組織として、事業部長の下に営業本部長、工場長を置き、ハンコの数を減らし、決裁のスピードを上げる。

温情主義

マネジメント1.0のキーワードは「温情」である。欧米のような自由主義、資本主義ではなく、「温情主義」とよばれる。

マネジメント1.0の世界では、上司は部下よりも仕事ができる「先輩」であり、部下に仕事を教えその能力を評価する「先生」である。だからその上下関係は"絶対的なもの"である。

しかし、その上下関係は決してギスギスしたものではなく「同じチームで仕事を やる仲間」であり、仕事が終わると一緒に酒を飲み、オフにはゴルフをやり、チームで旅行をしたり、家族を呼んで会社の運動会をやる。まさに「同じ釜のメシを 食った仲間」であり、戦友であり、同志である。

上司は部下を本当の子供のようにかわいがり、プライベートな面までサポート する(結婚式の仲人をやり、子供の就職、親の葬式まで面倒を見て・・・)。

部下は上司の温情を肌で感じ、仕事をしていく中で上司が自分の気づかなかった能力を見つけて仕事を与えてくれることに感謝し、自分よりも能力が高い上司を尊敬する。

マネジメント1.0の完成

経営者は「株主から経営を委任される」という形ではなく(後述するように法的にはそうなっていても)、企業という大家族の長として絶対的な権限を持つ。

管理職は「プレイヤーを管理する」といっても、プレイヤーとはシームレスな関係である。自らが管理職となっても、担当する仕事がマネジメントになったと思うのではなく、「労働組合に入れなくなり、給与体系が変わる」くらいの違いしか感じられない。労働法(126ページ参照)の想定している「経営者に代わって労働者を管理する使用者になった」と思う人はいない。

さらに企業が大きくなっていく中で、経営者も創業者やその一族という株主だけでは足らなくなり、ここにプレイヤー、管理職という階段を昇って出世してくる「サラリーマン経営者」が生まれる。

こうして企業は経営者、管理職、プレイヤーという3層が実質的にはシームレスとなる。

すなわち日本の大企業は成長していく過程の中で、そこで働く従業員が年とともに企業のトップに出世していく、「従業員がすべて」という企業へといつの間にか変わっていく。

ここに経営家族主義をベースとしたマネジメント1.0は完成する。 このマネジメント1.0は、企業の成長という過程において"一致団結"という驚くべきパワーを生み、ついに日本企業は世界チャンピオンにまで登り詰める。 この世界チャンピオンというサクセスによって、本来は上場によって変革していくはずのマネジメントを保守する。勝てば官軍であり、上場企業になっても証券市場の主役である株主、投資家の求めるアメリカ型マネジメントを拒否する。そしてアメリカ型マネジメントを取り入れ、逆に弱体化していく諸外国の先進企業を尻目に、マネジメント1.0で日本型企業は栄光の時代ともいえる高度成長を続けていく。

②マネジメント2.0=アメリカ型マネジメントの導入

団塊の世代がもたらしたもの

その後マネジメント1.0を2つの波が襲い、これを大きく変革、と言うよりも混乱させていく。

1つ目の波は団塊の世代である。

団塊の世代とは、1947年~49年あたりのいわゆる戦後ベビーブームに生まれた人たちである。彼らが高度成長下の日本を支えてきた主役である。この世代の「意思」を知らずして、マネジメント3.0を理解することはできない。

彼らは生まれた時に、親から「あなたは同世代の人が多すぎるので、がんばらないと生き残れない」と言われ、それが彼らのその後の人生のトラウマとなる。「がんばり」「競争」「生き残り」が彼らのキーワードである。

彼らが大挙して入っていくことで、小学校、中学校はマス化していく。それが教師を変え、人に教える「師」から仕事を効率的にこなす普通のサラリーマンへと変身させる。

彼らが高校、大学へ進学していく中で、その競争はますます激化する。こうした中で団塊の世代のマジョリティは競争に疲れ、平等を求めるようになる。彼らの中のリーダーは、時の権力と戦争をしてでも、平等を勝ち取ると訴える。これが学生運動であり、いつの間にかこの考え方が団塊の世代全体に浸透していく。

そして次々と競争システムを破壊していく。全国の高校の頂点に立っていた日 比谷高校などエリート都立高校を学校群制というシステムに変え、格差のない高 校システムとする。大学の頂点に立つ東京大学において東大闘争とよばれる戦 争を起こし、入学試験を中止に追い込む。ここに学生運動はピークを迎え、彼ら は全共闘世代と呼ばれるようになる。

彼らのやろうとしたことはまさに戦争であり、革命であった。大学だけでなく、社会からすべての競争を排除し、平等な社会を作ろうというものである。そしてその理論的バックボーンはマルクス経済学(11ページ)であり、「資本論」がバイブルであった。

しかし彼らが就職適齢期を迎えると、自然に学生運動は下火となり、終戦を迎える。多くの団塊の世代の戦士たちは社会復帰し、普通のサラリーマンへと変身していく。

こうして彼らが大量に就職へと向かう中で、雇用の需要と供給のバランスは崩れ、圧倒的な供給過剰となる。そして就職戦争という彼らが排除しようとした「競争」を生む。就職戦争はいつの間にか「企業の偏差値」のようなものを生み、企業間格差も生んでいく。

彼らの競争に対する直感は鋭く、「伸びていく企業」には「優秀な学生」が集まり、 企業偏差値を高め、それがさらに優秀な学生を集めるというスパイラルを生む。 そしてこれが大企業と中小企業という日本的格差を生む。

団塊の世代の入社によって、仲良しムードの経営家族主義、マネジメント1.0は 少しずつ変わっていく。

彼らのトラウマである「がんばり」「競争」「生き残り」が、社内出世競争という企業内での新たな戦いを生んでいく。出世競争の勝ち負けの"ものさし"には、能力という目に見えず、上司査定の入る不安定なものではなく、単純ではっきりと数字に表わせる「業績」を強く求める。こうして成果主義という波がゆっくりと押し寄せてくる。

バブル崩壊がもたらしたもの

企業全体としては彼らの競争力が大きな原動力となり、日本は高度成長という栄光の時代を迎える。

この頃、彼らも年功序列という秩序の下で、第一線の戦士から、管理職という指揮官への昇格適齢期である40代を迎えることになる。

しかし彼らは競争の嵐の中で、その戦果ばかりを追いかけ、次世代の育成にはあまり興味を示してこなかった。そのため次の戦士は育っていない。団塊の世代という第一線の戦士が、中年を過ぎてその戦闘力を失ってく中で、日本経済は急激な下降期を迎える。いわゆるバブル崩壊である。これがマネジメント1.0を襲う第2の波となる。

永遠に続くと思われた日本の経済成長が突然止まったのである。

企業業績が急降下して中で、当然のように戦士である末端プレイヤーの採用は抑えられ、さらに第一線の戦士は減っていく。戦士が減れば、管理職も減らさざるを得ないが、逆に指揮官希望者は一気に増大していく。これによって、またしても団塊の世代がポスト*1の需要と供給のバランスを大きく崩してしまう。

一方、バブル崩壊はもう1つのことをもたらす。それは企業内部ではなく、企業と外部との関係である。

日本企業の株価が暴落し、証券市場からマネーゲームに負けた人たちが去っていく中で、逆に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くる。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(78ページ参照)をキーワードとして、「会社は株主のもの」と声高らかに訴える。そして何が何でも株価を上げることを強く求める。「株価を上げるために利益を上げよ」というものである。

そして手っ取り早く利益を上げるために、「人件費のカット」という経営家族主義ではありえなかったことが、現実のものとなってくる。中でも短期的には業績に影響が少ないと思われる管理職の削減にその目が向く。

企業はここでさらに大きく変身していく。その変身の1つのヒントとなったのがアメリカ型マネジメントであり、機能主義と合理性である。つまりマネジメント1.0の「人中心」から、「仕事中心」、「成果中心」へという大きなトレンドである。

多くの企業は、その歩調を合わせるかのように、次のような"手"をマネジメント に持ち込んでいく。

これがマネジメント2.0である。

*1. 役職の1つ1つのことをポストという。

マネジャーの誕生

アメリカでマネジメントが生まれた時と同じ現象が日本でも起きてくる。

コーポレートガバナンスというトレンドの中で、投資家、株主、証券市場といった外部のステークホルダー(企業の利害関係者。94ページ参照)と「相対する人」が必要となり、当然のように経営者がこれにあたるようになる。こうして経営者の目は内部から外部へ向かっていく。それはシームレスの組織から、経営者が抜けていくことを意味し、企業内部は船長を失い大混乱となる。

ここで「株主をはじめとする"外"を見なくてはならなくなった経営者」と「何も変わっていない内部のプレイヤー」の間に、これをつなぐ仕事、つまり「マネジメントを担当する人」がどうしても必要となる。この時、彼らは管理職ではなく、マネジャーとよばれるようになる。

このマネジャーはプレイングマネジャーではなく、マネジメントという新しい、そして大切な仕事を担当することになる。シームレスな出世階段のランキングにマネジャーという大きな段差を生むことになる。

マネジメントシステムの変更

このマネジャーの登場と合わせるように、多くの企業は「人事制度の変更」と称し、マネジメントシステムを変更していく。

まずは資格制度からである。資格に見合ったポスト(例えば副参事なら課長、参事なら部長)を用意することができないので、資格と役職を切り離すしかない。こうなると資格は組織内の身分ではなくなり、その原点である「職能」つまり能カランキングに戻る。

一方、ポストも変化する。需要の高まる管理職ポストを増やすのではなく、外部からの圧力で逆に減らさざるを得なくなり、係長という実態なきポストなどは無論のこと、「課を廃止して部だけにして、課長をなくす」というフラット化がブームとなる。

ただいきなり今の課長をクビにして、部長だけを管理職にし、それ以外をヒラ社員というわけには行かず、部長の下に部下のいない担当課長、担当部長というポストを用意する(よく考えれば不思議なポストだが)。彼らは専門職といわれる。日本でずっと昔に作り、団塊の世代の競争欲と急成長によるポスト増加で消えた、いわゆる複線人事が復活する。管理職(部下を持つ)と専門職(部下を持たないが、仕事は上級)という2つの出世ルートを用意するものである。

さらに今度は職能がポストとの再度の合体を図る。ポスト減少でフラット化するのに伴い、主事、副参事、参事といった能力ランキング数を減らし...、名前も係長、課長がなくなるので、一般職(33ページの総合職に対するものではなく、マネジャーでなくプレイヤーという意味)、マネジャー職、経営職といった形に分け、それぞれの職を1級、2級、3級程度に能力ランキングを圧縮する(一般職1級、...)。さらにマネジャー職と同格のスペシャリスト職(専門職だが、管理職をマネジャーと呼ぶのに合わせてスペシャリストと呼ぶことが多い)を作り、ここもマネジャー職と同じランキング(1級、2級、3級)とする。

一方、経営の仕事は増えたため、経営職は逆にポストを増やし、取締役に加えて執行役員という新しいポストを作る。

当然のこととして、給与システムも変更されるが、流れからいって成果主義という形で業績と給与の結合度を高める。業績が落ちていく中で成果主義を取り入れるので、ほとんどの人の給与はダウンすることとなり、経営者への不満が企業の内部に充満していく。

これら経営者の打った手は、企業の中では全くといってよいほど評価されず、「人事制度の変更は人件費の削減のためなのか」という"疑惑"が企業内にうごめく。そしてリストラという手段によってその疑惑は頂点を迎える。

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」という意味であるが、一般には中高年の管理職に対して、退職金を上積みするなどして、「定年前の早期退職」を促すことをさす。いわゆる"肩たたき"である。

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ある。これでは経営家族からの"うば捨て"である。

マネジャーの育成

企業はマネジメントシステムの変革だけでなく、これを担うマネジャーの育成に着手しはじめる。ここでは既存の管理職を教育して変身させるのではなく、新しいマネジメントを担う新しいマネジャーを作ろうとする。だから新人事制度のスローガンは、どこの企業も「若手の抜擢」である。

しかしそのマネジメント環境は、従来に比べ驚くほど難しい。

成果主義下で業績は落ちていき、一方で新しい仕事が増えず、同じ仕事を続けていくので仕事の効率は上がっていく。これが人余り現象を生んでいく。仕事はがんばってやっているのに給与は下がっていき、企業への不満がさらに膨らんでいく。ここで企業は仕事の効率が高まった生産、オペレーション、スタッフなどの部門から、その効率が上がらず、かつ売上という業績に直接影響を与える営業部門へと、人をシフトさせていく。そして営業部門にさらに強烈な成果主義を適用することで、企業全体としての成果主義色がより濃いものとなる。

この成果主義というかつてない難しい環境下で、「成績を上げただけで、マネジメント未経験の若手プレイヤーをマネジャーにあてる」という冒険に企業はチャレンジする。

この若手をOJT(397ページ参照)ではなく、Off-JTで一気に早期育成を図ろうとするが、企業内に教える人がいない。仕方がないので、この教育を外部に求める。しかしよく考えてみれば、そもそも日本企業でアメリカ型マネジメントを経験してきた人は外部にもいるはずもなく、やれることはアメリカ型マネジメントの直訳しかない。その典型が私も教えたことのあるMBA*」などのビジネススクールである。アメリカの経営学者の翻訳本を読み、日本とは別世界のアメリカ企業やずっと以前にサクセスした日本企業のケーススタディを行う。教育を受けた人たちは自らの企業の世界とあまりにもかけ離れているテーマであり、そこで何を教わっているのか、教わった後に自分はどうやってマネジメントすればよいのかがわからなくなり、かえって悩む。

そして若手抜擢はもう1つのことをもたらす。その抜擢によって管理職ポストを奪われたベテランと昇格できなかった若手の不満である。"悩み深き若手マネジャーは、この人たちさえもマネジメントしていかなければならない。

この極めて難しい環境の中で、若手マネジャーは戸惑い、ストレスをため、人間関係や業績が出ないという理由で"うつ状態"になったり、退職したりする。こうしてマネジャーという仕組そのものが崩壊していく。

*1. Master of Business Administration。経営学の大学院修士課程。

マネジメント3.0へ

終身雇用という働くルール、年功序列という秩序、温情というムードは消え去り、マネジメント1.0は崩壊する。ここに大混乱時代のマネジメント2.0を迎える。この混乱の時代は10年以上続く。マスコミの言う「不毛の10年」である。

しかし次第にマネジメント2.0を変革し、新しい日本型マネジメントを創りあげた企業が生まれてくる。中華料理からラーメン、インド料理からカレーを生み出したように、アメリカ型マネジメント、マネジメント2.0から日本独特の全く新しいマネジメントが生まれる。これが本書で述べるマネジメント3.0である。

マネジメント3.0はマネジメント1.0の「組織力」を生かし、そこにアメリカ型マネジメントの「キレのよさ」を加味したものである。

マネジメント3.0は混乱のマネジメント2.0からの脱出への道といえる。

2. マネジメント3.0のフレームワーク

(1)マネジメント3.0の前提

マネジメント3.0は、マネジメント1.0における経営家族主義型マネジメントと、マネジメント2.0におけるアメリカ型マネジメントの2つの側面を持つ。

①マネジメント1.0の側面

マネジメント3.0では、マネジメント1.0が持つ「経営家族」という組織としての"魅力"を引き継ぐ。この"魅力"とは、「働いてみたいと思う組織」という意味である。マネジメント1.0の経営家族主義的な企業と、マネジメント2.0のクールに利益を絞り出す成果主義型の企業を比較すれば、多くの人は前者を"良い会社"と評価し、そこで働きたいと思うであろう。

マネジメント3.0はその対象となる企業組織に、マネジメント1.0を引き継ぎ、次のような4つの企業原則を持つ。これは理念といってもよいもので、この原則に納得していない人、企業にはマネジメント3.0は導入できないということを意味する。

この企業4原則は拙著「組織を変革する手順」(同友館)で私が示したものである。

(i)個人原則

企業を構成するものはそこで働く"人"であり、企業のメンバーと表現する。企業はメンバーの集まりであり、それ以外の実体を持たない。したがって企業はメンバーの共同所有物であり、企業が持つ財産も、そこで生む利益もすべてメンバーのものである。株式会社でいえば、会社は株主のものでも、経営者のものでも、社会のものでもなく、すべて従業員というメンバーのものである。(もちろん「企業が存続している限り」という前提である。株式会社でいえば、企業消滅後に「残った財産」は株主のものとなる。)

(ii)平等原則(公平·公開の原則)

企業をメンバーの集まりと考えれば、企業の各メンバーはすべて平等である。 したがって企業に求められる第1条件は"公平さ"である。企業の各メンバーにこ の公平感が担保されていないと、企業はいずれ破綻する。

企業の各メンバーは平等であるので、持っている情報は「各個人の情報」を除けば同じものでなくてはならない。つまり個人情報を除けば企業にあるすべての情報はメンバーに公開されなければならない。

この公平の原則、公開の原則をあわせて平等原則と表現する。

(iii)システム化原則

システムとは「複数の要素からなり、共通のベクトルに従う複合体」と定義される。企業でいえば「複数の要素」にあたるものが企業のメンバーである。システム化とはカオス(システムではない状態。複数の要素はあるが、共通のベクトルがない状態)をシステムにすることである。

企業の組織設計の原点はシステム化である。すなわち企業のメンバーに共通のベクトルを作ることにある。

(iv)ES原則

企業はメンバーのものであり、この企業を評価する主体は無論メンバーである。 したがって企業を評価する"ものさし"は業績、組織効率といったものではなく、メ ンバーの企業への満足度である。これは一般にES(Employee Satisfactionの 略:従業員満足度)とよばれる。

マネジメント3.0において「良い企業か」を判断する"ものさし"は、たった1つESである。

この「企業4原則」はマネジメント3.0のもっとも大切なフレームワークである。

②マネジメント2.0の側面

マネジメント3.0は、その理論面において25ページで述べたアメリカ型マネジメントをベースとする。

しかしアメリカ型マネジメントは、実は1つの理論として体系化されたものではなく、 多くの学者が言ったマネジメントの考え方の集合体である。あまりにまとまりがないので、これをマネジメントジャングルとよんだ学者もいるほどである。

マネジメント3.0はこのマネジメントジャングルの中から、現代日本企業に合った、そしてマネジメント1.0の魅力をキープしうる理論を選択して採用していくものである。

(2)マネジメント3.0の定義

マネジメント3.0を定義の面から考えれば、アメリカ型マネジメントの最後に述べた「経営、マネジメント、現場の3層分離」をその枠組とする。

つまりマネジメントを、経営と現場をつなぐ「企業における1つの仕事」と考える。 これを逆に考えると、マネジメントという仕事は「経営でも現場でもない仕事」と定 義できる。そこで、まずは経営、現場という2つの仕事をはっきりと定義してみよう。

①経営

以下の3つの仕事を経営の仕事として定義する。

(i)経営資源の調達、配分

経営資源を「企業が仕事をする上で必要なモノ(財産といってもよい)」と定義する。経営資源の原点は資本(元手)というカネであり、この獲得(ファイナンスという)が経営者の最初の仕事である。すなわち株主から出資してもらうカネ、金融機関から借りるカネなどを企業に持ってくることである。

次に経営者はこの持ってきたカネで、企業の基盤となるモノを調達する。つまりカネという経営資源を配分する。具体的には機械などの設備、オフィスや店舗などの建物といったもので、企業がビジネスをスタートする上で必要となるモノである。これを投資という。投資したモノは、それを使う各チームに配分される。(商品を作るのに必要な資材、部品といった日常繰り返し購買するモノはこれに含まれず、この調達は現場の仕事である。)

最後はヒトの調達、つまり採用である。採用されたヒトは企業内の各チームに配分される。この配分の結果として生まれるものが組織構造である。この組織構造を設計することが、ヒトという経営資源の配分である。

つまり経営資源の調達、配分という経営の仕事は、資本調達(カネ)、投資(モノ)、採用&組織設計(ヒト)という3つから成る。

(ii)戦略の策定

先ほどのシステム化原則の「共通のベクトル」を作るのは、経営者の仕事である。本来はこれを企業ベクトルと表現すべきところだが、従来からこれを戦略といっているので、本書でもこれを採用する。

戦略は経営者を含めたすべての企業メンバーが取る行動の指針であり、守るべき義務である。

- (i)(ii)の2つが意思決定(23ページのデシジョン)という仕事である。 経営はこの意思決定の他に、もう1つ次の仕事も対象とする。
- (iii)外部ステークホルダーとの調整

46ページで述べた外部ステークホルダーとの調整である。(i)の仕事との関連では、株主、投資家、金融機関と調達するカネについて調整する。(ii)の仕事の関連では、内部の企業メンバーと合意した戦略を経営計画という形にし、これを社会を含めた外部ステークホルダーへ提案し、その了承を得る。

2 現場

企業によって設計された仕事を遂行していくものである。この現場で仕事を行う 人を、本書ではプレイヤーと表現する。(もうすでに使っているが)

③マネジメント

マネジメントの3つの仕事

マネジメントは「企業メンバーが行う経営、現場以外の仕事」と定義される。このマネジメントを遂行する人がマネジャーである。つまりマネジメント3.0では経営学者のいう「総務型マネジメント」を採用する(総務とはどの部門にも属さない仕事のこと)。これによって企業組織においてエアーポケットとなる仕事はなくなる。マネジメントにおける"主な"仕事は次の3つである。

(i)第1の仕事

企業メンバーへ戦略を伝え、その戦略に基づいた具体的な行動を考えること。

(ii)第2の仕事

企業メンバーが能力的に困難などの理由でうまく行えない仕事をサポートすること。これを例外処理と表現する。

(iii)第3の仕事

各企業メンバー間の調整を行うこと。

組織における3つのサービス

これら3つの仕事は、一言で言えば企業メンバーへの"サービス"である。メンバーが企業の設計した戦略に向かい、その仕事がスムーズに進むようにサポートすることである。

企業メンバーへのサービスは、その対象によって次の3つに分けられる。

(i)プレイヤーへのサービス

マネジメントとして第1に浮かぶサービスがこれであり、プレイヤーを対象にするマネジメントである。特定のマネジャーがサービス対象とするプレイヤーの集まりをチームと表現し、その構成員をチームメンバーとよぶ。

(ii)マネジャーへのサービス

マネジャーに対してマネジメントサービスを提供するものである。この対象となるマネジャーおよびそのチームメンバーの"集まり"を部門と表現する。

(iii)経営者へのサービス

これはマネジメントという仕事ではなく、経営スタッフという現場の仕事である。 すなわち企業が設計した仕事(経営者のサービス)を遂行するものである(もちろ ん経営スタッフというチームのマネジメントも必要となる)。

アメリカ型マネジメントでは、まさにジャングル状態でその定義さえもしっかりなされていない。ここでは経営という仕事もマネジメントの範疇とすることも多く、トップマネジメントと呼んでいる。この場合(i)をロワーマネジメント、(ii)をミドルマネジメントとよんでおり、日本でもこの言葉を使うことも多い。

本書では一般的な用語を使っていきたいため、ミドルマネジメント、ロワーマネジメントは(i)(ii)の定義を採用し、トップマネジメントはマネジメントの対象外として「経営」と表現することにする。

ロワーマネジメントを担当する人をロワーマネジャー、ミドルマネジメントを担当する人をミドルマネジャー、両者をあわせてマネジャーと表現する。

(3)マネジメントの訳語

日本ではマネジメントを研究している学問を、なぜか経営学(英語では business managementまたはbusiness administration)と呼んでいる。そして日本の経営学は、ほとんどすべてがアメリカの経営学者の著書の翻訳である。

アメリカの経営学者は経営を含めたマネジメントを自らの目で見て、自分の頭で整理する。そのためmanagementという英語は、日本語翻訳家のセンスではなく、その経営学者のマネジメントの見方によって、さまざまな日本語に翻訳される。本書では適切な日本語がないのでこれを訳さずにマネジメントとして使う。

ここでマネジメントの理解を深める意味でも、代表的なマネジメントの訳語と本書で使うマネジメント(=マネジメント3.0)の違いについて考察してみよう。

1)管理

managementの和訳としてもっともポピュラーなものが、この「管理」であろう。 一方「管理」という日本語の英訳は、managementの他、administration、 control、supervisionがある。

administrationはマネジメントの世界ではトップマネジメント、つまり「経営」を指すことが常識といえる。

controlは「統制」、supervisionは「監督」と訳すのが妥当であろう。この2つの日本語については後で述べる。

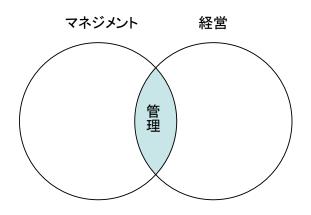
マネジメントという言葉が入ってくるまでは、「管理」という日本語の意味は、辞書によれば次の2つである(ややこしいが、managementが「管理」と訳されることで、「管理」という日本語にマネジメントの意味が加わった)。

(i)規準などからはずれないようにすること

品質管理、販売管理、工程管理といった形で「仕事の管理」という意味で使っている。マネジメント3.0では、これを「コントロール」(統制)と表現する。

(ii)良い状態を維持すること

この意味が企業組織において、managementを「管理」と訳した原点であろう。この「良い状態」が企業の設計したベクトル(=戦略)であり、このベクトルを「維持していくこと」が管理と訳されたマネジメントである。しかしこの管理だけがマネジメントの機能ではない。また経営という仕事にも「良い状態を保つ」という意味で、管理という仕事の要素がある。したがって下のような集合関係である。



2統制

今述べたように「管理」の(i)と同意である。

マネジメント1.0の世界では、マネジメントという和製英語よりも「管理」という言葉を主に使ってきた。この世界での「管理」という言葉の意味は、上の(ii)の「良い状態を維持する」ではなく、(i)をさらに強めた「部下などを自分の考えた方向にコントロールしていく」という意味で使っている。これは日本語なら「統制」と表現した方がよい。

マネジメント3.0においてマネジメントはサービスであり、ここでいう管理や統制ではない。「部下を言う通りに動かす」という管理、統制ではなく、メンバーにサービスを提供することである。

ややこしいことに、近年この統制をビジネスの世界では別の意味で使っている。 J-SOX法*1などで言われる「内部統制」といった使い方である。

この「統制」の英訳はmanagementではなく、controlであり、組織にある基準を守らせていくことを言う。この統制については、本書ではコントロールという表現を用いる。例えば156ページで述べるマネジメントコントロールとは「マネジメントという仕事の基準を設けて、これを守らせて行くこと」である。

*1. 金融商品取引法の一部であり、上場企業の内部統制に関する規定。アメリカのSOX法(サーベンス・オクスリー法)を基にして作られたので、J-SOX法と呼ばれる。

3監督

マネジメント1.0の時代は、管理のうちの一部を監督と呼んでいた。「部下の仕事や勤務時間をしっかりチェックする」という意味で使っており、ロワーマネジメントの中でもっとも下位レベルの仕事ととらえている。そのためこの仕事を行う人を監督職とよび、管理職の下に位置づけたり、管理職の最下位層にしたりしていた。ポストとしては係長、主任、班長、職長、リーダーといったものである。

マネジメント3.0は、仕事を監督したりチェックすることではない。したがって監督という仕事はマネジメントにはない。強いて挙げれば、130ページで述べる労務というコンプライアンスだけである。

4指導

指導の本来の意味は「ある方向に導くこと」である。そういう意味でいえば、指導は「マネジメントの第1の仕事」(59ページ)であり、マネジメントにおいてはこの「方向」が戦略である。

従来からマネジメントの世界では指導という言葉がよく用いられてきた。それは日本の経営学者が、「リーダーシップ」(leader-ship)というマネジメント用語の和訳として、「指導」という日本語を使ったことに起因している。

leaderとは「リードする人」であり、shipとは「能力」のことである。つまりリーダーシップとは「リードする人の能力」ということになる。

ではリードとは何か。これが指導であり「ある方向に導く」ことである。 そこでマネジメント3.0においては「リーダー」を次のように考える。

リーダーとはマネジメントの第1の仕事を担当する人であり、マネジメントの第2、第3の仕事をやらない人でもリード(第1の仕事)をすればリーダーである。マネジメントの第1~第3の仕事をすべて担当するのはマネジャーであり、リーダーの一部がマネジャーである。

では「マネジャーではないリーダー」とはどういう人を指すのだろうか。これが48ページで述べたスペシャリストである。マネジメント3.0でスペシャリストを定義すれば「専門分野においてトッププレイヤーであり、かつ企業の戦略を理解し、その専門分野において戦略の方向へ企業メンバーをリードしていく人」となる。スペシャリストは階層的にはプレイヤーではあるが、マネジメントの一部を担う人である。したがって「リーダー=マネジャー+スペシャリスト」となる。

リーダーシップとはリーダーとしての能力であるから、マネジメント能力のうちの一部となる。すなわち企業メンバーを戦略の方向に持っていく能力のことである。

5統率

経営学者のうちの一部が、リーダーシップを統率力と訳したことから、この統率 という言葉もマネジメントの世界ではよく使われてきた。

統率とは「人をまとめて(統)、率いること」であり、軍事用語としてよく知られている。指導よりもその力は強烈であり、統制と指導の中間くらいの"感じ"で使うことが多い。

マネジメントの第1の仕事のイメージは、統率(「まとめ、率いる」)よりも「指導」の方がニュアンスとしては近い。チームの長として「有無を言わせず言う事を聞かせる」(=統率、統制)ではなく、メンバーに戦略の意味を説明し、理解してもらって、自ずとその方向へ行くようにする(≒指導≒リード)という世界である。

6調整

ファヨール(17ページ)は「計画、組織、命令、調整、統制」といった形にマネジメント機能を分類している。ここではこの「調整」を「調べて整える」という本来の意味ではなく、「折り合いを付ける」という意味で使っている。この「調整」は英語のcoordinationの訳であり、マネジメントの世界では垂直(タテ)、水平(ヨコ)の調整という形で使われる。「垂直の調整」は経営と現場の「折り合いを付けること」となる。つまりマネジメントの第1の仕事を指しているものだが、これは調整よりも指導の方が適切な表現といえる。

「水平の調整」はまさにマネジメントの第3の仕事そのものであり、マネジメントの一部である。

7指揮命令

アメリカ型マネジメントが生成される初期の段階では、リーダーシップを「リードするスタイル」ととらえて、人間関係論の主カテーマとしてさまざまな研究がなされた。

当初考えられていたリーダーシップスタイルは、「命令」(~しなさい)をベースとしてものであり、その命令の根拠となるのが労働契約である。つまり契約に基づいて組織の命令下に入って「仕事をする」というものである。この契約状態を「指揮」と呼んだ。

マネジメントの誕生とともに、リーダーシップはもっと民主的でチームワークを意識したものが主流となり、これを表現するものとしては④で述べた「指導」がフィットしたものとなる。したがって命令、指揮と言った言葉はマネジメントの世界では死語となっているはずである。

しかし日本のマネジメントでは3.0の時代に入っても「指揮命令」という不思議な用語として、いまだに残っている。指揮命令とは軍事用語であり、「上司が部下に、自らが所管していることについて命令を出すこと」という意味である。まさに前近代的な用語であり、マネジメント1.0の誕生前の世界の話である。これが日本で死語となっていないのは、労働法というマネジメントに関する法律の用語として使われているためである。

128ページで述べるように労働法のパラタイム(マネジメントをしているシーンといってもよい)は、前近代的なものであり、労務管理(14ページ)の世界であり、資本主義がバックボーンである。だからと言って、もちろん労働法を無視してマネジメントなどできない。

そのためマネジメント3.0の世界では、法律用語となってしまった「指揮命令」を 定義しなくてはならない。

マネジメントの一環として秩序(207ページ)を行使することを指揮命令、この権利を指揮命令権と定義する。指揮命令はチームマネジメントなどにおいてマネジャーがメンバーに仕事を割り振り、「~をやりなさい」と指示することをいう。

3. マネジメント3.0の構造とその原則

(1)マネジメント3.0の構造

マネジメント3.0の構造は、次の3つの次元で考えることができる。

①要素から見た構造

マネジメントは「システム×オペレーション」という形で2つの要素に因数分解できる。マネジメントのための「仕組」とその「遂行」である。

企業における「組織」は、経営、マネジメント、現場という3者の「仕組」である。したがってマネジメントシステムは組織の一部であり、その設計は56ページで述べたとおり経営者(およびそれをサポートするスタッフ)の仕事である。本書はマネジャーを対象としているためマネジメントシステムについてはマネジャー(マネジメント遂行者)サイドからの見方を記述する。

一方、マネジメントオペレーションはマネジャーの仕事そのものである。

本書は第2章で組織、マネジメントの原点といえる「経営とマネジメントの関係」(これをガバナンスマネジメントと表現する)、第3章でマネジメントシステムのマネジャーとしての見方、第4章でマネジメントオペレーションについて述べることとする。

なおマネジメントシステムの設計について興味がある人は、拙著「組織を変革する手順」(同友館)を読んでほしい。これにはマネジメント3.0を含む新しい日本型組織の設計法が書いてある。

②機能サイクルから見た構造

マネジメントオペレーションは機能サイクルから見るのがその基本である。ファヨールの管理過程論(15ページ)でいう「過程」=「サイクル」である。ファヨールはこの機能を計画、組織、命令、調整、統制としたが、その後さまざまな学者がマネジメントの機能をさまざまな形に分けた。

マネジメント3.0では、すっきりとPLAN(計画)、DO(実行)、SEE(評価)の3機能とする「PDS」サイクルを採用する。

③時間から見たマネジメント構造

マネジメントを時間から見ると、大きく2つに分けられる。短期と長期である。現 在と未来といってもよい。

マネジメントオペレーションで考えれば、短期のマネジメントはチームを動かしていくことである。チームの計画を作り、実行し、評価していくことである。これをチームマネジメントと表現する。

長期のマネジメントオペレーションの主要テーマは人材育成である。すなわちマネジメント1.0の伝統を引き継いで「チームのメンバーを育てること」である。

そして短期のチームマネジメントと長期の人材育成マネジメントをつなぐものが人事評価マネジメントである。

第4章のマネジメントオペレーションでは、チームマネジメント、人事評価マネジメント、人材育成マネジメントの3つに分けて述べていくものとする。

(2)マネジメントオペレーション原則

マネジメントオペレーションは、PLAN、DO、SEEという機能サイクルにおいて、 次のような原則を持つ。

1PLAN原則

⇒「マネジメントのスタートは権限委譲」

マネジャーがチームをマネジメントする権限は、自らの上司から委譲されると考える。これが権限委譲であり、マネジメントの原点といえる。

権限委譲とは組織の上位者が持っている権限を、下位者に委譲することをいう。 ここでは、上位者にも権限委譲される仕事の"結果"についての責任が残る。もち ろん委譲された下位者にも責任はある。つまりこの責任を両者で共有することで ある。

この責任を共有するという面から、「誰にどんな権限を委譲するか」という権限は、上位者が持っているのが当然である。

マネジメントにおける権限委譲は、「本来権限者」である上位者に対して、その一部の権限に関する実行計画を下位者が提出し、権限者である上位者の了承をもってなされる。つまり計画=権限委譲である。

例えば営業部長になったからといって、いきなり営業に関するすべての権限を得るわけではない。営業部長が「どのように営業を進めていくか」という営業計画を作り、これを本来権限者である経営者が了承することを以って、その営業計画の実行に関する権限が委譲される。

権限はポスト(営業部長)ではなく、計画(営業計画)に委譲される。先ほどの「誰にどんな権限を委譲するか」の「どんな」にあたるのがこの計画である。

営業部長の部下である東北地区営業マネジャーは、部長が作った営業計画を枠組みとして、東北地区に関する営業計画を作り、この了承を受けることで「東北地区の営業」という権限を得る。

一方、経営者も経営計画によって、経営という権限を株主から得ると考える (100ページ)。

ここで権限委譲は組織の上位者から順になされていく。したがって計画の原点は経営者であり、経営者の作る経営計画のベクトル(=戦略)がすべての計画の指針となる。これがマネジメントの第1の仕事を担保することになる。

権限を委譲されたマネジャーは、その計画を実行す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を負う。

そのうえで実行の結果、特に「計画と実行の差異」について本来権限者に伝える 義務を負う。この義務をアカウンタビリティ*1という。

したがって先ほどの「誰にどんな権限を委譲するか」の「誰に」は、次の3つの条件から成る。

- 権限委譲しうる計画を作ることができる人
- その計画を責任を持って実行できる人
- アカウンタビリティができる人

^{* 1.} accountability: 説明責任、説明義務と訳されるが、説明とはニュアンスが異なり「差異報告義務」と訳すべきである。本書ではアカウンタビリティをそのまま使うこととする。

②DO原則

⇒「マネジメントはサービス提供」

61ページで述べたとおり、マネジメントはメンバーへサービスを提供するものであり、これがDO(実行)段階での原則となる。

メンバーに計画というサービスを提供するだけではなく、その計画を1人で実行しうる能力がない時はこれをサポートし(マネジメントの第2の仕事=例外処理)、さらには他チームのマネジャーなどにそのチームメンバーの協力を得るように調整すること(マネジメントの第3の仕事)である。

したがってマネジャーはプレイヤーのDOを見つめ(管理ではない)、例外事項、他チームや他部門との調整事項をプレイヤーからの要請に頼らず、自らその発見を行うことが求められる。これがマネジャーのDO段階の本質である。

マネジャーが提供するサービスの原点は計画にある。しかしDO段階では計画で想定しないことが起きることがある。そのために実行が困難となったり、計画した目標を達成することが難しくなってしまうことも多い。この時、マネジャーにはリアルタイムアカウンタビリティという責任が生まれる。つまり計画と実行の差異を上位者にすぐに(リアルタイム)伝え、そのうえで計画の変更が必要な時は変更計画を作り、上位者の了承を得る必要がある。自らの判断だけで計画にないことを実行したり、させたりすることはできない。権限委譲は計画になされており、その人に全権が任されているわけではない。

マネジャーには上司(ミドルマネジャー、経営者)に対する報連相(報告・連絡・相談)の義務はない。報連相は計画どおり実行している時でもその義務があることを意味しているが、マネジャーにはその義務はない。

任されているのだから、計画通りの時は上司への報告は不要である。しかし計画からはずれることが起きたら、起きそうだったらリアルタイムに伝える義務がある。これが権限委譲されている状態(マネジャー)とされていない状態(プレイヤー)との違いといえる。

③SEE原則

⇒「明日の計画のために」

SEEとはDOの反省をして、「うまくいったこと、うまくいかなかったこと」「うまくいかなかった理由」(多くの場合外的要因に求める。顧客、ライバル、経済環境・・・)「今後に生かすこと」(といってあまり生かしたことはない)と考えていくことではない。

SEEを何のためにやるかといえば、昨日の反省ではなく、明日の計画を「より良きもの」とするために行う。

そのためSEEを、次のようにCHECKとACTIONという2つのプロセスに分ける。
•CHECK

アカウンタビリティによってなされる「PLANとDOの差異を冷静に分析し、その違いを本来の権限者である上位者へ説明する」と同意である。

CHECKではPLANとDOに違いがあった時、つまりPLANどおりにDOがなされなかった時には、DOだけでなくPLANもあわせて見る。もしDOが終わって、「今もう1度PLANを考えろ」と言われて、「同じPLANを立てる」と思うならDOの問題点を分析する。「PLANを変更する方がよかった」と思うなら、PLANの問題点を分析する。これがCHECKである。

「うまくいったこと、いかなかったこと」タイプのSEEの問題点はここにある。それはSEEする対象をマネジャーが選べることである。人間は弱い動物である。どうしても自分にとって都合の悪い所、つまりマネジャーとしてのPLANミスは隠したくなる。しかし権限を委譲した上司から見れば、マネジャーから知りたいのはDOのミス(これはPLANをこのままやればできる)よりもPLANのミスである。もう1度同じ計画を立てれば失敗することをマネジャーが知りながら、上司へそれを伝えないと、上司はもう1度同じ計画を了承してしまう(今度はがんばるだろう)。

-ACTION

SEEをやる意味は「終わったことをよく反省する」ことでなく、次の計画に生かすことである。これがACTIONである。SEEはCHECKではなくACTIONが目的であり、次の計画を作り、次の権限委譲を受けるために行うものである。

ドラッカーはこれを「後家づくり」と揶揄している。「理屈ではよく計画された仕事を能力のある者が連続して失敗したら、そのような仕事は廃止せよ」と言っている。 (こんな仕事を残していたら、その人が死んでしまい、奥さんが"後家"になってしまうという意味のようである。あまり適切な表現とは思えないが...。)

ドラッカーはこれを経営から考えているが、マネジメントオペレーションから見れば、 「失敗した原因がPLANにあるなら、PLANを変えろ」ということと同意である。

実行できない計画を続ければ、マネジャーに「無理してでも何とかやり遂げろ」 というプレイヤーへの圧迫を生み、チームを壊し、企業を壊してしまう。

第2章 ガバナンスマネジメント論

マネジメントの第1の仕事は戦略をメンバーに伝え、それをチームのベクトルとしていくことである。

この戦略を作るのは経営者であり、そこには"想い"がある。

経営計画などに書かれている戦略を読んだだけでは、経営者の"想い"は理解できない。戦略そのものではなく、なぜそういう戦略を考えたかという背景がわからないからである。

経営者が戦略を考える背景、というよりもそのフレームワークは46ページで述べた外部ステークホルダーにある。その最大のものは株主である。これが上場という形を取ることで、株主が社会全体に広がり、株主=社会となる。

株主、社会といった外部ステークホルダーとの関係を、経営者がどのようにとらえているかを知り、これをマネジメントオペレーションに生かすことを考えるのが本章である。

1. コーポレートガバナンス

(1)会社法とコーポレートガバナンス

マネジメントと会社法

本書で対象としている企業は株式会社であり、株式会社は会社法という法律の中で成り立っている組織である。この法律は資本主義(14ページ)がベースであり、マネジメント3.0が考えている組織とは異なったものといえる。

しかし株式会社の経営は、この会社法をフレームワークとして考えなくてはならない。

経営者はこのフレームワークの中で、何とかマネジメント3.0を実施することを考えている。そのため会社法を理解しなければ、経営のマネジメント3.0への「想い」を感じることはできない。

会社法のフレームワーク

会社法における株式会社の原点は株主である。カネを持っているが、経営を行うことができない人、これが株主である。魚屋であれば「魚を売る」というビジネスが「もうかる」と思い、そのためのカネを持っているが、「魚の売り方」を知らず、それを遂行できない人である。

「魚を売ることがもうかる」と思っている人(株主)たちがカネを出し合い(出資という)、魚を売るための会社を作る。この時、その会社にはカネしかない。そのうえで「魚を売るプロ」を見つけ、彼にこの会社の経営を委任する。

会社法ではこの経営者を基本的には複数要求しており(一般の株式会社は3名以上)、これを取締役と呼ぶ。この取締役の中から「外部の顔」(契約などの法律行為において印鑑を押す人)として代表取締役を選ぶ。会社設立当初、実質的な経営者はこの代表取締役1人(法的には何名でもよい)であり、「社長」という肩書きを持つのが一般的である。

あわせて株主は監査役という取締役たちをチェックする人を選ぶ。

取締役(特に代表取締役社長)はその会社の中心人物となり、彼が「魚を実際に売る人たち」を労働契約によって集める。つまり魚を売るという「労働力」を提供してもらう契約を結ぶことであり、この人たちを労働者と呼ぶ。魚を売るのは労働者であり、経営者は経営、特に経営資源の調達・配分を主な仕事とする。

こうしてできた株式会社の株主は次の3つの権利を持つ。

1つは今述べた「取締役という経営者を選ぶ権利」である。

2つ目はこの経営によって生まれた「もうけ」(利益)のうちの一部を、「配当」として受け取る権利である。

そして3つ目が最大のものである。この会社を解散(魚屋をやめる)して、その魚屋を処分し、残った財産をすべて受け取る権利である。この意味から株主をオーナー(所有者)という。

この3つの権利のことを「株」といい、出資したカネに応じて、株主がこの権利を 分割して保有する。

上の第1の権利および第3の権利をコーポレートガバナンス、略してガバナンスと表現する。日本語にあえて訳せば「会社支配」である。

これが会社法が描く「所有(ガバナンス)と経営の分離」を最大の特徴とする株式会社である。

(2)マネジメント1.0~2.0におけるガバナンス

今までは法律のフレームワークであるが、次はその実態について考えてみよう。 ここでは日本企業におけるコーポレートガバナンスの変化をマネジメント1.0から 3.0へという歴史的なアプローチでとらえることとする。

創業、成長、上場へ

日本の株式会社は創業者が出発点であり、会社法が想定しているものとは異なる。創業者は株主兼経営者(もちろん代表取締役)であり、所有と経営は分離していない。そして創業者は、労働者ではなく従業員を集める。出資というカネはすべて自分で出し、足りない分は自らの財産(土地など)を担保にして金融機関から借金して集める。

そして経営資源配分を行う。魚屋でいえばそのカネで店舗を借り、ショーケースという設備を買い、従業員の給与を払う。それだけではなく、自身が従業員のリーダーとして現場の仕事(先頭に立って魚を売る)も行う。

経営という仕事も会社を立ち上げた時の経営者資源配分がほとんどすべてであり、企業メンバー全員がひたすら現場の仕事を行っていく仲間となる。こうして自然に経営家族主義というマネジメント1.0が生まれ、この企業は社長を中心として一致団結し、成長していく。

一定以上成長した企業は、さらなる成長のため、そして社会的ステータスを得るために、証券市場に上場する。

証券市場の投資家へ、会社が自らの株を売ることで、さらなる成長のためのカネを得ることができる。この売買ルールが証券取引法(現在の金融商品取引法)である。ここでは上場のMUST条件としてディスクローズ*1を要求する。つまり会社の中の状況をすべて公開するものである。

こうしてディスクローズした会社は「社会の公器」となり、その社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR。106ページ参照)を担い、コーポレート ガバナンスは社会へと移っていくはずである。

しかし多くの日本企業は上場してもガバナンスを変化させない。

*1. 上場企業は株価に関する情報をすべて公開しなくてはならない。これをディスクローズという。ディスクローズはオープンではなく、「クローズしない」という意味である。「会社の株価に関するすべて」というのは、その会社のビジネスに関するすべての情報を公開することと同意である。

ガバナンスを離さない

多くの日本企業は、上場の最大の目的のはずの「さらなる成長のため」よりも、「借金返済」や「社会的ステータス向上」を主目的としている。これは日本の証券市場が、これから大きく成長していく中小企業よりも、成長が終わった大企業を上場のメインターゲットとしてきたことに起因している。

上場以前において、創業者は株主として絶対的なガバナンスを持っている。しかしたった1つ恐いのが倒産である。会社が実質的になくなってしまうことである。倒産は事業遂行の失敗がその引き金であっても、最終的には銀行の意思(倒産させる)によることが多い。「倒産をしても構わないから『借金を返せ』」と言われたら、多くの企業はGive upである。

「倒産」という事態に陥らなくても、会社の業績が落ちれば、メインバンク*1は自行の従業員を取締役や監査役として派遣してくる。言ってみれば天下りである。それでも業績が上がらなければ「社長」という創業者のポストさえも奪ってしまう。つまり業績の悪化により、実質的なガバナンスを金融機関に握られてしまうリスクを抱えている。

そこで証券市場が認めてくれれば上場して、投資家から「返さなくてよいカネ」(これが出資である。返さなくてはならないカネは借金)を得て、無借金経営へと向かう。だから上場しても「社会の公器となった」と思う会社は少なく、そのガバナンスは相変わらず創業者や彼が雇い育てた"従業員経営者"が握って離さない。

日本における上場は社会へガバナンスを渡すことではなく、創業者、経営者という会社がガバンスを安定させるものといえる。

* 1. 企業は複数の銀行から借入することが多いが、その中心となる銀行のこと

外部からの圧力でガバナンスに変化

この状態でバブル期を迎え、株価は業績や株主への貢献とは関係なく、いわゆるマネーゲームの過熱でどんどん上昇し、証券市場で売買される株の価格はバブルのように膨らんでいく。そしてその高株価(自社の株が高く売れる)の魅力から、企業はエクイティファイナンス*1によるカネを集め続ける。

そしてバブルははじけ、株価は急落していく。46ページで述べたように多くの一般投資家(アマチュア)、機関投資家(プロ)が株の売却という形で証券市場から去っていく中で、アメリカ型マネジメントを常識と考えている外国人投資家が、株価安を好機と見て日本の証券市場へ参入してくる。彼らは株取引というマネーゲーム(株価が上げれば勝ち、下がれば負けというゲーム)のプロ中のプロである。

彼らは株主として、証券市場の投資家として、上場企業へ圧力をかけてくる。利益減少の中での配当の増大であり、証券市場におけるマネーゲームのルール変更である。このルールはグローバルスタンダードとよばれるが、実際は彼らが慣れているゲームルールであるアメリカ型経営、アメリカ型マネジメントを「日本にも適用せよ」という要求である。

彼らが上場企業へ具体的に要求するものは次の2つである。

1つは配当、株価の元となる「利益」の"絞り出し"である。上場会社から見れば、売上という収入が低迷する中では、人件費を中心とする支出の大幅カットしかない。2つ目は、未来の株価を予測できる情報をリアルタイムにディスクローズすることである。これにより株価が上がるべくして上がる企業の株をいち早く買い、下がるべくして下がる株をいち早く売り、当然の結果として投資家はリターンを得る。さらには株価の低迷する企業には、事業の他企業への譲渡(売ること)、強者による買収(買うこと)を要求して、その株価を上げてから売る。そして声高に「企業は株主のものである」と宣言し、「これがコーポレートガバナンスだ」と彼らのガバナンス論を日本に浸透させていく。

この時、存続の危機を感じていた企業はこの声を聞かざるを得ない。その最大のものは第1の要求である目に見える形で人件費のカットを行うこと、つまり従業員給与をダウンさせることである。この究極が48ページで述べたリストラである。さらには安い人件費を求めて、生産を海外移転し、弱い事業は切り離して売却し、そのカネで強い事業を伸ばす、といういわゆる選択と集中の道を選ぶ。

会社で働いている従業員は、自社で現実にこのようなことが起きてなくても、まわりの社会の状況からこれを察知し、世の中が変わったことを肌で感じる。もはや終身雇用は消えてしまったことを感じ、「企業の冷酷さ」を知る。

外圧を受け、組織の上から下から、そしてマネジメントという中間から、音を立てて経営家族主義、マネジメント1.0は崩れ去り、マネジメント2.0のクールな合理化中心の時代を迎える。

こうしてコーポレートガバナンスは完全に外部の株主、投資家が握ったように"見える"。

*1. 株の発行(増資という)によって資金を得ること。

(3)マネジメント3.0のコーポレートガバナンス

しかしマネジメント2.0の時代に入ってから10年くらい経った頃、日本のリーディングカンパニーたちはやっと落ち着きを取り戻す。これがマネジメント3.0の始まりである。

コーポレートガバナンスという刺激的な支配関係ではなく、経営者をはじめとする従業員が構成する「会社」と、カネを出資した「株主」「投資家」がともにハッピーとなる道を選択することを目指す。そのために次の3つのことを考える。

1株価

心理を読む経営なんてできない

証券市場における投資家の関心事は、配当よりも株価であり、これが経営者としてのテーマとなる。しかし証券市場での株価は「せり」で決まるものである。各投資家が将来株価が上がると思えば買い、下がると思えば売る。ここには人間の心理的要素が大きく影響する。「まわりの人たちが上がると思うか、下がると思うか」である。それをバブル、バブル崩壊が教えてくれた。会社自身が何も変わらないのに、株価が乱高下することである。

経営者は「こんな人間の心理を読んで、経営するわけにはいかない」と考える。 そこで命題を立て、そこに仮説を作る。「どうすれば株価が上がると考えるべき か」(「どうすれば上がるか」ではない)が命題であり、投資家の集まる証券市場と 合意の上、その仮説としてキャッシュフローという概念を導入する。

キャッシュフローは一定期間内の現金の増減額である。これを営業キャッシュフロー(事業によって増やした現金)、投資キャッシュフロー(設備投資などによって減った現金)、財務キャッシュフロー(借金、増資などによって得た現金)の3つに分ける。そのうえで証券市場を「投資キャッシュフローの元手を、増資という財務キャッシュフローによって得る場所」と考える。つまり投資家のカネで設備投資をし、その成果として営業キャッシュフローを得て、それを株主に還元すると考える。証券市場をマネジメント1.0の時のように借金を返すための場ではなく、本来の「事業ための投資資金を得る場」と考えるものである。

利益を上げれば株価が上がる

そのうえで証券市場においては、この営業キャッシュフローという「事業によるリターン」が株価を決める第1要素と考える。

営業キャッシュフローは「利益」という"もうけ"の他に、減価償却費もその対象とな る。例えば10億円の設備投資をして、この設備を10年間使用する。会計上はこの投 資額10億円を10年で割って、1年間に1億円ずつ費用を出していく。これが減価償 却費である。しかし実際のカネの流れは、投資した年に10億円現金が減り(マイナ スの投資キャッシュフロー)、それ以降は現金は出入りしない。この10億円という投 資のためのカネを、増資という「返さなくていいカネ」で払えば、現金は増減しない (10億円を投資家から投資してもらって、その10億円をそのまま設備投資に回す)。 そして毎年1億円ずつ費用を出すことで、利益は1億円減るが、現金は減らない。こ こで毎年2億円の利益が上がっていれば、プラス1億円、つまり3億円の現金が増え ることになる。だから「利益+減価償却費」が営業キャッシュフローとなる。この営業 キャッシュフローが「投資家が出したカネのリターン」である。そして「リターンが大き くなれば株価が上がる」と考える。

「営業キャッシュフローが増えれば株価が上がる」と考えれば、企業は利益と減価償却費を上げるようにがんばればよい。経営者から見れば、営業キャッシュフローが上がりそうな投資を提案し、これに投資家が合意してくれることが第一である。その後は利益を上げていくだけである。

つまり「利益を上げれば株価が上がる」=「利益を上げれば投資家が喜ぶ」。もっと言えば利益を上げる投資なら、投資家はカネを出してくれるという仮説を持って経営を行うことである。「人件費カット」といった形でカネの使い方をマイナスで考えるのではなく、投資という形でカネの使い道をプラスに考えていくことによって企業に元気を取り戻す*1。

*1. ここまでのカネの説明がわからない人は、拙著「ビジネスマンのナレッジ『基本編』」(同友館)を読んでほしい。

②利益と給与、配当

利益を絞り出しても株価は上がらない

2つ目はその投資を承認し、実際にカネを出してくれた人、つまり株主との関係である。

82ページで述べたように株主は、会社法によって3つの権利を持っている。

- (i)経営者を選ぶ
- (ii) 配当をもらう
- (iii)会社を解散する。

先ほど述べたように(i)と(iii)がコーポレートガバナンスである。(i)は株主が経営者のクビを押さえていることであり、(iii)は経営者が自らのクビよりも大切と思っている「会社のクビ」さえも押さえていることである。

このガバナンス下では、自らと会社のクビを守るために、経営者は「利益を上げる」ことが求められる。上場企業であれば①で述べた株価を上げるために必要であり、すべての企業の株主が(ii)の配当のために求められる。配当は利益を上げない限り出すことができない。

ここで問題となるのは人件費、つまり従業員の給与との関係である。クールなマネジメント2.0の時代には、業績が下がり、利益が落ちそうになっても、給与を操作することでしのぐことができた。つまり給与ダウン、リストラによって利益を出し、無理な配当を行うことである。

しかしそれが結果として企業としての体力を弱め、さらなる利益ダウンを招き、結局は株価が上がらない、と言うよりも株価は下がっていった。多くの企業は給与ダウンの無意味さだけでなく、恐ろしさを身をもって体験した。

そこで先ほどの株主(配当)と従業員(給与)がともにハッピーとなる道を求める。 そのために次のようなことを考える。

給与は付加価値の一部

「収入一支出=もうけ」である。「入ってくるカネ」から「出ていくカネ」を引いて、 「手元に残るカネ」を計算するというものである。

企業会計上ではこれを「収益ー費用=利益」として計算する。その上でこの手元に残った「利益」を、株主(配当)、社会(税金)、企業(企業に残して明日のために使う。内部留保という)が分け合う。

ここで従業員*1の給与*2は「費用」(出ていくカネ)として計算されている。

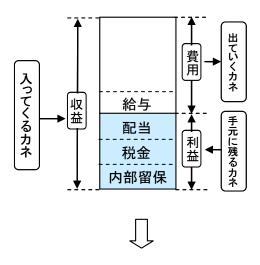
しかしよく考えてみると、どこかおかしい。配当、税金が利益という「もうけ」「手元に残るカネ」の一部なのに、企業の構成メンバーであり、事業の実行主体といえる従業員の分け前(=給与)が、経費や仕入先に払ったカネと同様に「出ていくカネ」というのはおかしい。

マネジメント以前の資本主義(資本家が労働者に給与を払う)の企業なら話は別だが、マネジメント3.0下にあり、53ページの企業の個人原則に従う企業においては明らかに矛盾している。

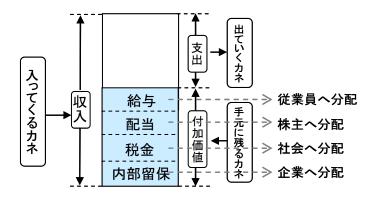
そうなると給与も「もうけ」に入れて(つまり出ていくカネに入れないで)、「もうけの分け前を従業員も得る」と考えるべきである。

このように計算した「もうけ」「手元に残るカネ」を付加価値という。

企業会計の世界



付加価値会計の世界 =>マネジメント3.0



この付加価値を分け合う4者を、ステークホルダー(利害関係者)という。

- *1. ここでは経営者を含め企業内で給与を受ける人すべてをこう表現する。
- *2. ここでは従業員の給与総額のことをこう表わす。

給与と利益は比例する

そのうえで「給与を付加価値の一定比率とする」と決め、この比率(一般的には 労働分配率というが、表現が不適切なので給与分配率と表現する。

sで表わす)を株主と経営者で合意しておく。つまり従業員は稼いだカネ(付加価値)の一定比率を分け前として受け取るというものである。 これを給与について解くと右のようになり、給与は利益の一定比率(^s/_{1-s})、つまり 比例することになる。

しかしこれを適用すると、企業内部に大きな難問をもたらす。

「利益が2倍になれば給与も2倍になる」ことは合意できる。しかし「利益が半分になれば給与は半分にする」ということに合意できるかである。これではメンバーの家計を直撃してしまう。

(ただこれは少し例が極端である。付加価値の一定比率を給与と考えれば、利益が前年の半分になることはあまり起きない。付加価値に占める給与の割合は一般にかなり高く、付加価値が下がれば給与も下がるので、利益が受けるダメージは小さくなる。だから赤字ということはまず起きない。しかしこのようにすれば給与が業績によって大きく変わるのは事実である。)

そのために取る一般的な方法は、企業内で業績に大きく反応するメンバーとあまり反応しないメンバーに分けて、かつ反応するメンバーの給与固定部分を低く抑えることである。こうして給与全体としては利益に比例させる(比例するように近づける)。

そうなると経営者、マネジャー(リーダー)、プレイヤーの順に利益反応を大きくしていくことがノーマルとなる。

これがマネジメント3.0における成果主義である。以降のマネジメントへの成果主義の適用は、第4章マネジメントオペレーションの人事評価のところで述べることとする。

給与への経営者の想い

「経営者の想い」から考えると、この付加価値分配型給与には3つの意味がある。 ・給与ダウン

給与分配率を一定にしておかないと、「利益=付加価値ー給与」から「利益を出すために給与をダウンさせればよい」というインセンティブが経営者に働いてしまう。こうすれば付加価値が下がっても利益を上げることができる。

経営者がそう考えなくても、従業員は自らの給与が下がれば「会社は利益のために自分たちの給与を下げている」と考えてしまう。過去にリストラを断行した経営者が、マスコミから「コストカッター」「V字回復のカリスマ」として高評価を受けてきたことがどうしても頭から離れない。

この環境下ではまともなマネジメントなど実行できない。マネジャーはもっとも狙われている自らのクビを恐れ、コストカットに合意し、複雑すぎて計算方法が理解できない利益のアップを目指し、高い目標を掲げ、達成できずに自らの給与を落とし、ストレスをためる。メンバーはまともなマネジメントサービスを受けられず、仕事をがんばっても報いはなく、自分よりストレスをためているマネジャーを見て、出世なんてしたくないと思ってしまう。

こう考えれば、マネジメント2.0の最大の問題点は、利益と給与の関係にあるといっても過言ではない。

このように引き算で考えれば、利益と給与はトレードオフとなる。つまり給与を減らせば利益が増える。これでは、利益は従業員の目標にはならず、株主から利益を成績と見られ、それによって自己の給与、さらにはクビが飛ぶ経営者との間に戦いを生んでしまう。これが労使対決の構造である。

ここで給与分配率を一定にしておけば、付加価値が下がれば利益は下がり、給与も下がる。そこには対決も交渉もない。

事前に株主と経営者を含めた従業員が給与分配率に合意するだけである。後 は皆で利益アップを目指せばよい。

•利益志向

さらに配当を利益(付加価値)の一定比率と決めると、内部留保も付加価値の 一定比率(税金、給与も一定比率なので)となり、すべての分配率が固定となる。

これによって付加価値、利益を上げれば経営者および従業員、株主、企業の "分け前"が増えることとなり、かつ税金も増えて社会貢献ができる。

経営者から見れば「利益を上げる」という方向へ戦略のベクトルを取ることができ、組織に一体感も生まれ、彼らが"今"求めている企業の"格"(114ページ参照)を上げることになる。

従業員から見れば、利益を上げるためにがんばることで自らの仕事が組織に 貢献していることを知り、53ページの個人原則を実感し(企業はメンバーのもの)、 企業へのロイヤルティ(忠誠心)が高まる。 そしてマネジャーから見れば、「利益を高める」というベクトルを持っている戦略をメンバーへ説明することが容易となり、かつチーム目標の意味を利益アップの面から説明することもできる。(利益が上がれば給与も上がる。そのため利益を上げるようにチーム目標を考える。)こうしてマネジメントの効率、品質を上げることができる。

これが利益志向の原点であり、利益(付加価値の一定比率としての利益)はすべてのステークホルダーが納得できる唯一の指標である。

•内部留保、配当

このルールに則ると、内部留保は給与の一定比率となる(比例する)。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「分け前」の一定比率を、企業に積み立てるものとなる。すべてを給与として従業員に分配するのではなく、一部を従業員全体で内部留保して(積み立て)、明日の利益アップのために使い、それによって明日の給与を上げるというものである。

株主から見れば配当も同様に、配当の一部を内部留保として積立て、留保して、これを再度投資へ回す。それによって株価も上がる。

こうして株主、従業員そして投資家との一体感も生まれ、ステークホルダーは1つのベクトルを持つシステムとなり、54ページのシステム化原則を実現する。

③モデルと環境づくり

マネジメント3.0におけるガバナンスモデル

経営者が考える最後のことが、自らのクビ、つまりコーポレートガバナンスという株主が持つ最大の権利である。

マネジメント3.0では、株主と経営者の関係についてマネジメントの第1原則、つまり権限委譲を用いる。

株式会社において、本来的に「経営する権限」は株主にあり、これを経営者である取締役に委譲すると考える。したがって経営者は経営計画を株主が了承することを以って、経営という権限を株主から委譲され、マネジャーを含めた従業員への指揮命令権、経営計画の実行責任、株主へのアカウンタビリティを持つと考える。

マネジメント3.0ではこの考え方をベースとして、次のようなコーポレートガバナンスモデルが採用される。

・株主と現経営者の間でミッション(230ページ参照)を決定する。すでに企業理念、社是といった形で存在している場合はこれを確認する。ミッションについては後で詳しく述べるが、株主というオーナーが会社の解散権を行使しないための条件である。つまりこのミッションという約束事を経営者を含めた従業員が守っている限り、会社を解散しないという約束である。

- ・株主は経営にはタッチせず、その権限をすべて取締役という経営者に委譲する。 経営実行を望む場合は、自らが取締役となる。取締役は取締役会を形成し、対外 的な顔として代表取締役を選ぶ。そのうえでその中からトップ経営者を決定する。 役職としては社長、会長といったものである。
- ・従業員に合意された「選任ルール」にもとづいて、取締役候補およびトップ候補が選任される。一般的な「選任ルール」は、現在の取締役会の決議で「次の取締役候補、トップ候補」を決定するというものである。
- ・トップ候補を中心とした取締役候補が、マネジャーなどの意見を入れながら、自らが経営を担うと考えられる期間について、長期的な経営の進め方(これが233ページで述べるビジョン)、およびその到達点(経営目標)を立案する。
- ・ビジョン、経営目標は株主に了承された時点でその実効力を有し、それを以って正式にトップ、取締役として選任され、彼らには実行権限が以上され、と言うよりも実行責任が課せられる。
- ・トップを中心とした取締役会は、了承されたビジョン、経営目標にもとづいてその任期中の経営計画(5~10年くらいの時は長期経営計画、3~5年くらいの時は中期経営計画とよばれる)および単年度の計画を立案し、株主から株主総会によって了承を得る。これによって、取締役はその期間内の経営責任および従業員への指揮命令権を持つ。経営者はこのうち56ページの経営者の仕事を除き、実行権限および指揮命令権をマネジャーに委譲する

- ・したがってビジョン、経営計画は経営者を代表とする全従業員に実効責任がある。
- ・経営者は経営計画について株主へのアカウンタビリティを有し、計画との相違内容によっては(計画どおり実行できない。目標どおりの利益が上がらない)、辞任、解任という形でその責任をとる。

3.0ガバナンスモデルの課題

このモデルで課題となることが2つある。

1つはアカウンタビリティである。株主としては、株主総会という場でしかこれを要求できない。そこでリアルタイムアカウンタビリティを要求する時は、社外監査役、社外取締役を置くようにする。「社外」とは株主の代理人として、従業員以外から監査役、取締役を選ぶことを意味する。(監査役は取締役のチェック機関であり、取締役が従業員出身者であることを考えると、当然監査役は従業員出身者以外から選ぶべきなのだが、実際は従業員出身者が圧倒的に多い)

これによって取締役会という正式な意思決定の場に、従業員以外を同席させ (取締役、監査役は法律上、取締役会に出席しなければならない)、そこでリア ルタイムアカウンタビリティを求めることができる。

もう1つの問題は、「次の取締役」という「次の経営者」を「現取締役」が候補者選定をする、と言うよりも実質的に決定することである。このガバナンスモデルに従うと、当然のこととして留任することも多く、自分で自分を選ぶことになってしまう。

そこで多くの上場企業では執行役員制を導入している。これは経営を実行する人、つまり経営者を執行役員と定義し、取締役は「その経営者候補を選び、経営をチェックする人」とするものである。そのうえでこの取締役を「株主の代理人」と位置づける。つまり「株主の代理人」が取締役会で執行役員という経営者を選び、執行役員からリアルタイムアカウンタビリティを受けるというものである。

しかし実際に執行役員制を導入している会社では、取締役の多くは相変わらず従業員であり、取締役の多くが執行役員(執行役員のうち上位者を社長、副社長、専務、常務・・・としている)を兼ねるという形となっており、形骸化している。

そのため株主側に一歩踏み込んだスタイルが考えられている。それが委員会設置会社であり、会社法の中で選択可能なコーポレートガバナンススタイルとして提示している。

ここでは経営者を執行役(上の執行役員と分ける意味でこう命名した)とし、取締役で構成される「指名委員会」で執行役候補者を選び、「監査委員会」がチェックする。そのうえで指名委員会、監査委員会のメンバーの過半数を社外(従業員以外)で占めることを要求している。しかし委員会設置会社まで踏み込んだ企業は、一部の超大企業だけである。

これらのことを有価証券報告書*1ではコーポレートガバナンス体制とよんでいる。

*1. 上場企業から投資家へ出す報告書

従業員ガバナンスの環境づくり

コーポレートガバナンスは、マネジメント2.0の時代には「株主へ」と大きくブレたが、マネジメント3.0の時代になって、これが「従業員へ」と逆ブレしたと考えられる。株主と従業員が利益(特に「長期的な利益」)という共通の目標を持った時、誰が経営者となるべきかと考えれば、やはりその企業で働いてきた従業員の代表者であろう。つまり実質的には「外部ステークホルダー監督下の従業員ガバナンス」というものであり、これが日本企業の伝統を引き継ぐものである。

マネジメント3.0は従業員ガバナンスを実行できる環境を、従業員経営者が考えたものといえる。ここでは株主、投資家は企業と共通の目標を持つ外部の存在となり、企業内には従業員のみが存在することになる。

マネジメント3.0は従業員の代表者たる経営者が外部ステークホルダーとの調整に専念し、企業内のマネジメントをマネジャーが担うという仕組を前提としている。

2. CSRとマネジメント

(1)CSRという経営者の想い

CSRとは83ページで述べたように「企業の社会的責任」という意味であり、「企業が社会に対して責任を負っている」という考え方である。

しかしこのCSRは、社会が企業に対して「責任を取れ」と言っているわけではない。企業トップが自ら口にした経営用語である。

そして近年になって、多くの企業トップがCSRを経営の最大テーマに掲げ、 CSRを推進する部門を作り、かつその部門長を自らが兼務して・・・ということも多い。これはCSRへの"想い"がトップ以外には理解できず、権限委譲ができないからである。つまりトップが了承できるCSR推進計画を、企業内で誰も作れないことが原因である。

マネジメントから見るとCSRは別世界の話であり、経営が考えているテーマの中で唯一最大の謎といえる。

これまで私は何万人ものマネジャーに会ってきた。「あなたの会社のCSRについてどう思いますか」と聞かれて、きちんと答えられるマネジャーに1人として会ったことがない。トップがWebサイトでその"想い"を社内外に発信しても、マネジャーはそれを読んでいない。CSRに関しては全くと言ってよいほど興味がない。

そしてこれがマネジャーが「経営者のマネジメント3.0への想い」を理解できない最大の理由と言ってよい。

(2) CSRの3つの責任

マネジメント2.0におけるコーポレートガバナンスの嵐の中で、経営者は1で述べたようなさまざまな手を打ったが、その最後の一手と言えるのがCSRである。 CSRは「企業はなぜ社会に存在しているのか」というもっとも原始的な経営テーマであり、次の3つの責任から構成されている。

この3つの責任に分けて、「経営者の想い」をマネジメントの立場から理解しよう。

1公共責任

企業ぐるみの不祥事

公共責任とは「企業がしてはならぬことはしない」というもので、CSRの中でもっとも低レベルに位置する「最低限の責任」といえる。

法、ISOなどの社会ルールによるコントロール(63ページ)が出発点であり、コンプライアンス(ルールを守ること)とも表現される。この公共責任こそが、経営者がCSRを考えた出発点である。

そのトリガーとなったのが、マネジメント2.0時代に出て来た新しいタイプの企業不祥事の続発である。

マネジメント1.0時代の企業不祥事といえば、公害や事故などの"過失"や従業員の使い込みなどの管理不足がその代表であった。家長であるトップの判断ミスや、マネジメントコントロールのたが(・・)が外れたことが原因である。「申し訳ありませんでした。これからはしっかりやっていきます」という経営者の反省の声が社会へ流され、経営者またはその部門長のクビを社会へ差し出して許しを乞い、会社は生き残るというものであった。

しかしクールで合理的なマネジメント2.0になって、1.0の時代とは異なったものが多発した。それは「企業ぐるみ」とよばれるものである。過失や管理不足ではなく、企業がそれを犯罪と知りながら、経営者またはそれに近い責任者の意思決定の下でそれを犯してしまうものである。雪印事件、保険金未払い、不良品隠し、談合摘発後のさらなる談合、賞味期限改ざん、建物の偽装構造計算、偽装請負、生肉食中毒事件…といったものである。

この企業ぐるみというタイプは、経営者のクビだけではすまず、即企業の消滅をもたらすことも多い。

大企業悪人説

消滅した企業は消えてしまうので何も残らないはずだが、2つのものを残していく。 1つは社会全体に残る「企業への不信」である。「企業はもうけるためなら何で もやる」という印象を残し、マネジメント1.0の時代から日本にある「中小企業は安 い給料でがんばっているのに報われない。大企業は"のん気"に仕事をして、高い 給料をもらい、年休ばかり取り、会社の福利厚生施設で安く楽しんでいる」という 不思議なイデオロギーと相まって、「大企業悪人説」を生む。

この悪人説をバックに、証券市場のコーポレートガバナンス(「企業は株主のものである」)をさらに踏み込んで、「企業は社会のもの」となる。これがCSRという流行語を生む。

この逆風の中で企業、特に大企業に対する社会的コントロール(さまざまな規制)は強化され、そのコントロールをコンプライアンスする(守るための)コストを企業へ要求する。

しかもそれだけではなく、この悪人イメージを払拭するためのさまざまなコストを 企業に発生させてしまう。 経営者はこれに対し、無論そのコストを企業として負担するが、社会から「良い企業になった」という評価を受けるわけではなく、「当然のことをしただけ」という評価しか受けない。それどころか「今までこんなこともしていなかったのか」というマイナス評価さえも受け、イメージアップにはつながらない。

さらにはリストラ、派遣切り*1といった企業から見れば正当な行為(少なくても法的にはコンプライアンス行為である)をも、"悪事"としてマスコミが騒ぎ、この風が国会に伝わり、さらなる社会的コントロールを生む。

*1. 144ページで述べる労働者派遣契約を継続しないこと。

甘さ、言い訳を断ち切る

不祥事がもたらした2つ目は、企業自身に残したものである。企業で働く従業員から見れば「うちの会社だって同じ状況なら、もしかしたらやったかもしれない」という共感ともいうべき感想である。経営者から見れば「皆がやっていることなのに、こんなことで自らのクビが飛ぶだけでなく、会社が消えてしまうのか」という恐怖感である。

マネジメント2.0の時代に入って、皆が必要悪と考えていたことが表面化したのである。「企業が厳しい経営環境の中で生き残りをかけ、命をかけて必死に業績を求めているんだから、多少のルール違反くらいは許してくれるだろう。ライバル企業もやっているのだから」という企業としての"甘え"、「自分個人のためでなく、自らの企業のためなんだから」という"言い訳"に対して、社会がイエローカードでなく、一発退場のレッドカードを出したのである。

経営者はこの甘え、言い訳を従業員から断ち切るために、コンプライアンスというごく当たり前のことを企業に徹底しようとする。

「ルールを犯してまで作った業績に意味はない」というものである。これがCSR の最低レベルの公共責任である。経営者はこの「してはならない」レベルを上げるべく、ISO9000、ISO14000などの外部コントロールの確保のみならず、独自の企業行動基準を作る。そしてこれをWebサイトで訴え、従業員にコンプライアンス教育を行い、コンプライアンス委員会を作ってそれを監視し、目安箱のようなものを作って「不正」を内部通告してくれるように頼み・・・と涙ぐましい努力とカネをつぎ込んでいく。だから「CSR=企業行動基準」と誤解する人さえいる。

しかし多くの企業で従業員、特にマネジャーの反応は極めて鈍い。彼らの意見 は次のようなものである。

「最近うちの会社は社会的な体面ばかり気にするようになったなあ」

「こんなことにカネを使わず、我々の給与を増やせばいいのに」

「だったら利益を出さなくてもいいのか。カネがないんだから、体裁を繕うのではなく、もっとカネを稼ごう」。

現場のプレイヤーの上司であるマネジャーがこう考えれば、経営者のCSRへの想いはまったくといってよいほど組織へ浸透せず、公共責任を犯すリスクはどんどん高まっていく。

そして経営者の想いとは逆に、毎日のようにこの不祥事がマスコミを賑わせてしまう。

インテグリティ、格を求める

そのような中、経営者はあることに気づく。自社が自分たちの入った頃(マネジメント1.0時代)とは全く変わってしまったことである。

ここで浮かんでくるキーワードが企業の「格」である。ここでいう格とは、人格と同じ「格」である。人格は年収で決まるのではなく、その人が持っているインテグリティ (integrity)によって自然と生まれる。

インテグリティは辞書では高潔、誠実などと書かれている。またドラッカーも自著でintegrityというキーワードを使っているが、訳者はこれを「真摯さ」という日本語にしている。どれも少しニュアンスが違う。だからマネジメント3.0の経営者たちは「企業の格を生み出すもの」という意味で、インテグリティを訳さずにそのまま使っている。

人間で言えば格が外から見えるものなら、インテグリティは心の内面に持っているものである。その人が持っているインテグリティが「人格がある」というムードをその人に作る。

苦しい環境の中、業績を必死に追いかけていくうちに自社が持っていたインテグリティをいつの間にか失っていたことに、経営者たちは気づき始める。

急激に成長し、その伸びの快感と業績だけを目標としているベンチャー企業、マネーゲームに一喜一憂する金融機関、リストラ、派遣切りなどを行う大手メーカーなどを見るにつけ、皆が思う「美しくない」という反面教師的な感情と同じものである。

日本企業は「経営家族主義=マネジメント1.0」の時代にはこのインテグリティがあり、その格の高さをまわりに感じさせていた。いわゆる一流企業という評価である。コーポレートガバナンス、アメリカ型マネジメントというマネジメント2.0に入ってこれを失い、業績のみを追いかけるようになってしまった。この反省である。経営者たちは、自社の格を高めて一流企業という評価を受けることを、コーポレートブランドと表現している。会社のブランド=一流=格ということである。これを受け、CSRの領域を一歩広げて考えるようになる。これがPRである。PRについては後で述べるが、その項を以ってインテグリティ、格を理解してほしい。

0

②公益責任

2つ目のCSRは、「企業は社会利益へ貢献する責任がある」という公益責任である。

この公益責任には、従来から2つの相反する考えがあった。「企業が利益を出すのは、社会から利益を搾取していることになる。これを社会から見れば損失だ。したがって企業は利益を小さくしていくことが公益責任だ」と「企業は利益を出して、それによる税金で社会に貢献すべきだ。だから利益を大きくしていくことが公益責任だ」というものである。

前者の理論に立てば、90ページで述べたように利益を目標とせざるを得ない企業は必要悪となり、先ほどの悪人説を生む。利益を目標とせざるを得ず、CSRを真剣に考えているマネジメント3.0の企業の取る道は、自ずと後者の考え方となるこの後者の立場を取りながらも、マネジメント2.0の企業との違いは、「税金をできるだけ減らしたい」という思いを、企業自らが持たないことである。社会の構成員として、社会的責任を負い、社会コストとして一定のルールに基づいて税を負担することがCSRだと考える。

法人税率の引き上げ、引き下げが話題になっても、格のある企業のトップが何も 言わないのはこのためである。 マネジメント3.0における公益責任を支えるものが、93ページで述べた付加価値分配という考え方である。これによって、「利益の一定比率を税金とする」というルールから生まれてしまう「税金を減らすために利益を意識的に減らす」(企業が生んだカネを使ってしまって、利益を減らし、税金を減らす)という節税マインドを抑えることができる。利益を上げて、従業員の給与、配当、企業として使うカネ(内部留保)も増え、税金での社会貢献を高めるというものである。この付加価値分配論を、社会に対して「企業が利益を目指す理由」として説明し、「企業悪人説」「利益搾取」に反論し、「利益の一定比率を税金とする」という社会ルールの正当性を担保する。

「我社のビジネスは社会に貢献している。我社が生む利益そのものが社会貢献 である」

これがマネジメント3.0の経営者が考える公益責任である。

この"想い"をマネジャーにわかってもらい、マネジャーを通して企業組織の末端にまで徹底したいと経営者は思っている。

そしてこの「利益に対する考え方」をさらに一歩進めたのが、次の存在責任である。

③存在責任

企業は人間同様に社会の一員であり、社会に存在し、貢献し続けること(ゴーイングコンサーンという)自体がその責任である。これがCSRの中でもっとも高レベルにある存在責任である。

では企業はどのような存在として社会に貢献するのか。

1つは企業は利益を上げ、これによる税金で直接的に社会貢献する。したがって公益責任は存在責任の一部と考えられる。

2つ目は自らが生み出す付加価値による社会への間接的な貢献である。魚屋は「魚をうまくさばく」という自らの社会における使命(これが230ページのミッション)を果たすことで、「魚をおいしく食べたい」と思っている社会に貢献する。この間接社会貢献の大きさが公益責任のバックボーンである付加価値であり、「魚のおいしさの度合」と考える。

この付加価値をその社会貢献を受けた方(=企業の顧客)から見れば、いわゆる「顧客満足」となる。つまり「社会貢献度=付加価値の大きさ=顧客満足度」といえる。

「企業が存在責任を果たす」というのは、付加価値(それに比例する利益)を高めることであり、社会貢献としての顧客満足度を高めることである。さらにはこれが従業員の給与を高めるだけでなく、社会に貢献するという満足感(54ページの従業員満足度=ES)、仕事の充実感を高め、企業に格をもたらす。さらにはスポンサーである株主には配当増大、投資家には株価上昇という貢献をもたらす。

マネジメント3.0の時代の経営者は、こうやってCSRを理論的に組み立てており、 そこにおけるキーワードは顧客満足度、付加価値である。このロジックをマネ ジャーは十分理解し、自らがマネジメントオペレーションする時の思考回路に組み 込んでいくことが求められる。

(3)PR ①PRとは

PRは社会との良好な関係

PRとはPublic Relationsの略であり、広報と訳されることが多い。しかし広報とは「広く知らせる」という日本語であり、マネジメント3.0の経営者の「想い」とはややかけ離れている。したがってここでは広報とは訳さず、PRと呼ぶ。

「ピーアール」というと、「自らの良さをアピールする」というニュアンスを感じ取る人が多いので、これを避け、パブリックリレーションズと呼ぶことも増えている。

PRは直訳すれば「公共、社会との関係」であるが、企業経営においては「企業をとりまく投資家、株主、顧客、消費者、地域社会などの外部ステークホルダーと良好な関係を保つために、企業情報や資金を積極的に提供していくこと」をいう。したがって「投資家へ情報を伝えていくこと」というIR(Investor Relations)もPRの一部である。

CSRも「社会に対する責任」も「社会との関係」というPRの一部と考えられる。マネジャーはPRをCSRの上位概念、つまり目的ととらえるとよい。CSRの目的は、PRの定義のように「社会との良好な関係」にある。

PRがマーケティングへ

PRの考え方は100年くらい前にアメリカで生まれたとされているが、日本ではマネジメント1.0の経営家族主義の時代に伝わり、何回かブームが起こった。

中でもCI(Corporate Identity)がその典型である。CIの発想は「企業が自らの存在意義を明らかにし、社会での位置づけをはっきりさせるために、情報を発信していこう」というものである。これはCSRの存在責任であり、PRといってよいものであった。しかしマネジメント2.0がそれを変えてしまう。CIはいつの間にか企業を社会に売り込むための企業イメージやブランドイメージの統一、そのためのロゴやコーポレートカラーの設定となってしまう。その指標は社会貢献からは遠く離れ、「社会との良好な関係」ではなく、自社商品を売り込むための努力、つまりマーケティングとなってしまう。

マネジメント1.0の時代には、CI同様にメセナ(文化、芸術活動への企業支援)、コーポレート・シチズンシップ(企業も市民として社会貢献が必要)がブームとなり、美術館などの文化的施設を企業が作ったり、利益の1%を税金に加えて社会貢献に回したり、・・・ということがブームとなる。しかしこれがマネジメント2.0に入ると、いつの間にかマーケティングとの関係が強くなってしまう。そして広報室はマーケティング部門の1セクションとなってしまう。

近年では環境保全がPRのテーマとして注目を集めている。マネジメント3.0の企業ではこれをCSR、PRとしてとらえているが、マネジメント2.0の企業ではビジネスチャンス(環境で一儲けしよう)、もしくはCSRのギリギリの公共責任(守らなくてはならないもの)と考えてしまう。東日本大震災の復興支援などにも、この姿勢の違いは顕著に表れていた。

この姿勢を通して、マネジャーは自社のマネジメントが2.0か3.0かを判断できる。 そして仮に自社が2.0だと思っても、いずれは3.0へ移ると考えるべきであり、さら には移るように自社へ働きかけていく努力が求められる。それが自らのマネジメ ントに格を生む。

②PRへの想い

PR=道徳、美意識、倫理観

マネジメント3.0時代の経営者のPRへの想いを推察してみよう。

PRでいう「企業と社会の関係」は、「こうあるべきだ」という"道理"のようなものでなく、企業自身が「社会と良好な関係になりたい」と願うものであり、"道徳"の世界と言ってもよい。道徳とは法的にやる義務はなく、やらなくても罰せられないが、人間として取りたい行為のことである。電車で座っていて、老人が来たらシルバーシートでなくても席を譲る。これは守る責任があるわけでなく、守らなくても罰せられるわけではない。これが道徳であり、もっと言えば美意識である。「人間同士が良好な関係でいたい」という人間の本能のようなものである。電車のシルバーシートがCSRの公共責任(この席は老人優先というルール)なら、「シルバーシートでなくても、老人には席を譲る」のがPRである。

CSRの公共責任は社会的ルールを守ることであり、さらには社会的ルールを厳しくした社内ルールを守るといったことである。これを一歩進めて「社会的にやってはならないこと、やるべきでないことはやらない」だけでなく、「社会に対してこんなことをやりたい」という明るい希望のようなものがPRである。

環境保全であれば「社会に迷惑をかけないようにする」(公共責任)ではなく、「地球の環境を守るために、こんな風に貢献したい」という"想い"が企業のPRである。

PRは企業が願う「社会との良好な関係」である。これは経営者が従業員の合意を得て、その"関係"の相手である社会へ"自らの想い"を宣言すべきであり、多くの経営者がすでにそうしている。PR宣言は企業が自らにどの程度の道徳を求めるかという倫理観、美意識を、企業の代表者として経営者が社会に誓うものである。

企業における道徳は、個人のように親がいて、幼い頃から教育し、自らの思考回路にこれが組み込まれ、自らの意思で道徳的行為をとるというものとは異なる。企業は生まれも育ちも違う多くの人たちが働く場であり、その人たちが取っていきたい道徳の基準を社会へ宣言するものである。そしてどちらが善か悪か(老人が来たら席を立つべきか、立たざるべきか)というものではなく、当然の行為として成す(立つ)ものであり、その行為をしない(立たない)ことをPR宣言違反として恥じるものである。仮に自らの利益(立つと疲れる)に反してでも、そのPR宣言を守るべく、その行為を成すというものである。

「日本の法人税率は高い。これでは海外へ移転せざるを得ない」というのがマネジメント2.0のクール、合理性の考えである。

「社会が必要としているコストを、それによって作られる社会インフラを使用する企業がCSRとして負担するのは当然である。その税ルールを決めるのは企業ではなく、社会の代表者たる国会である」

これが格のあるマネジメント3.0の経営者の想いである。そして社会的ルール以上に社会へ貢献するものは、CSRという責任(やらなくてはならない)ではなく、企業の「意思」といえる。それがPRである。

PRを支えるマネジメント

PR宣言の基本は「自社の利益になるとしても、社会全体の利益とならないことはしない」という道徳基準である。

そして経営者が同じ道徳基準を持っていても、守れる企業と守れない企業がある。それは従業員の行動、中でもそのリーダーたるマネジャーがさまざまな意思 決定時に取る行為で自然に決まるといってよい。

私がある企業でマネジャー向けのセミナーをやっていた時である。その企業のセミナールームのエアコンに「エコ運動:エアコンの設定温度は28℃を守ります」というルールが貼ってあり、その通りに設定されていた。(大震災の前で、節電が叫ばれていた時ではなく、その企業が自らの意思でエコ運動を行ったものである。)

そこへセミナーを受講しているマネジャーが来て、「先生、暑いですね。エアコンの温度下げていいですか?」と聞いてきた。私は無言だったが、心の中で思った。「自分たちの会社で28℃と決めたんだろう。社会が『28℃にしろ』と言ってるわけではないのに・・・。この人が本当にこの会社のリーダーとしてマネジメントをできるのだろうか。」

守れる企業には共通するものがある。それが自社へのプライドである。まわりの人に「私は〇〇社に勤めている」と胸を張って言えるからであり、これを全従業員が持っているかである。このプライドこそがインテグリティの主要素であり、それが企業に格を生む。

これがマネジメント3.0の経営者がもっとも望む「この会社に勤めてよかった。この人たちと一緒に働けてよかった」という喜びを醸成する。

このプライド、インテグリティ、格のレベル設定が道徳、すなわちPR宣言である。 PR宣言は、マネジメント3.0の企業において、その方向ははっきりしている。「社会へ何としても貢献したい」である。このことに全従業員が合意しているかがPRのポイントである。マネジャーから見れば、PRへの合意と、その実行の努力をマネジメントの一員として求められるものである。

そしてその決め手は、「皆が自分たちの企業に格を求めているか」ということである。この求心力を作り上げるのは、経営者よりも、プレイヤーの上に立ちプレイヤーの行動をマネジメントするマネジャーである。

3. 労働法とマネジメント

(1)労働法を理解できない理由

会社法が経営にコーポレートガバナンスという影響を与え、それがCSR、PRということを生んだと述べてきた。

このように企業において仕事するうえで、法律という社会ルールは大きな影響を与える。マネジメントにおいて大きな影響を与える法律は労働法である。労働法を理解せずに、適切なマネジメントはできない。

しかし労働法はマネジャーにとって極めて理解しづらいといえる。その理由は次の3つである。

①法律の数が多い

マネジメントに限らず、仕事を行ううえでそれを制約する法律の数は膨大であり、かつ次から次へと新しい法律が誕生する。しかもこの法律のルールがファジーで、いかようにも取れるものが多く、解釈という仕事まである。だからマネジャーが労働法を含め、マネジメントをする上で必要なすべての法律のルールをリアルタイムに知って、これに則ってマネジメントをしていくということは現実的には不可能である。

マネジャーは何か疑問があったら、法務部、人事部(労働法に関しては労務部といった形で別にしている企業もある)といった専門スタッフ部門に相談し、いざという時の解釈はその道のプロの弁護士に依頼する必要がある。

ではマネジャーは自らの仕事に関する法律について、何をどこまで知ればよいのであろうか。

この答えは2つある。

1つは法のコンセプトを理解することである。法律は体系的に整理されており、いくつかの法律が集まってグループをなしている。労働法もこのグループの1つであり、後で述べるように数多くの法律から成り立っている。この法律グループには「基本法」とよばれる法律があり、そこに法律グループ全体のコンセプトが書かれている。法律全体の基本法は憲法であり、環境法という法律グループなら環境基本法がこれにあたる。

その基本法でその法律グループの基本的なコンセプトをきちんと理解し、法律のルールを「なぜそう決めたのか」に納得することである。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らない。コンセプトがわかっていれば、法律が変わっても、説明を受ければすぐに理解でき、マネジャーがマネジメントの一環としてメンバーにその"意味"を説明することができる。

ただ後で述べるように、労働法はこのコンセプトが実際のビジネスの現場にマッチしていない。そのためマネジメントにおいてもっとも大切であるにもかかわらず、もっとも理解できない法律グループといえる。

先ほどの問いの2つ目の答えは、法律の細かいルールがどうなっているかより、 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ある。マネ ジャーがそれを知らなければ労務担当や法務部へ相談することさえもできない。 次項でこのルール項目を述べていくことにする。

②本当にやってはいけないこと?

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」ということも書かれている。多くの人が法律に抱くイメージである。

私のやっているマネジャー養成塾で、ビジネスに関する法律の事例を取り上げると、「そんなルールになっているのですか・・・。でもこれって皆がやってることじゃないですか?こんなこと本当にやってはいけないんですか?」という反応が返ってくることも多い。刑法のような法律であれば「人殺しや泥棒」のように「そんなことやってはいけないに決まっているだろう」ということが多い。しかし労働法などビジネスに関する法律に書いてある「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」である。これをやれば、やった本人ではなく、まわりの誰かが不幸になることももちろん多いのであるが、「こんなルールにしても、誰も幸福にはならないのでは」ということも中にはある。

法律は残念ながらビジネスの現場を知らない役人が考え、もっと知らない国会 議員が決めている。

しかしこのビジネスに関する法律に違反すると、時には本人以上に企業がダメージを被る。つまり放っておけば誰かが罪の意識なくやってしまうことであり、その無知による違法行為によって企業全体が大きなダメージを受け、場合によってはビジネスの続行さえも危ぶまれるようになってしまう。

これを阻止するのがコンプライアンスであり、企業の責任者である経営者、そしてその人から権限委譲されたマネジャーの任務である。

③労働法のコンセプト

第二次大戦後、アメリカ占領軍によって労働改革というものがなされた。これによって労働基準法、労働組合法、労働関係調整法という、いわゆる労働三法が作られた。「改革」という形で一気に作られたため、他の法律グループと違い、労働法にははっきりとした基本法というものはないが、労働基準法がこれにあたるといってよい。(労働条件に関する細かいルールも書かれているが。)

ここには1つの大きなコンセプトが書かれている。それは「労働」というものに関する考え方である。このバックボーンは何と<u>14ページ</u>で述べた資本主義であり、「資本家は労働者から労働力を買い、自分の持つ資本と組み合わせて財を生産することで益を得る」というものである。

労働基準法では"労働者"を「事業に使用(!)でき、賃金を支払われる者」と 定義し、これに対応する形で"使用者"を「事業主、経営担当者および労働者に 関する事項について事業主のために仕事をする人すべて」と定義している。

この定義で問題なのは、労働者よりも使用者である。ここでいう「事業主」は、会社そのものであり、経営担当者は取締役という経営者となる。「労働者に関する事項について事業主のために仕事をする人」は、経営者からの権限委譲によって労働者への「指揮命令権」(「この仕事をしなさい」という権利)を持つ人と考えるのが一般的である。マネジャーは賃金をもらっているので(事業に使用されているかは別として)労働者であるが、権限委譲によってプレイヤーに指揮命令権を持てば「使用者」といえる。

このパラダイムは、これまで本書で述べた仕事の現場とは全く異なるシーンを想定している。多くの企業ではプレイヤーがキャリアアップしてマネジャー、さらには経営者へと昇りつめる。しかもプレイヤーとマネジャーの境(マネジャーでもプレイヤーを兼ねている人が多い)、マネジャーと経営者の境(執行役員営業本部長は経営者か?)も極めてファジーである。そして会社が事業主といっても、そこに実体はなく、会社は従業員という労働者の集まりである。株主も外部の存在であり、そうなると使用者など存在しない。

しかしほとんどすべての労働法は、資本主義コンセプトのもとで「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」である。

マネジメント1.0の経営家族主義の時代は、家長を中心としてまとまっており、上司(法律上は使用者)が部下(労働者)に対して、多少理不尽なこと(労働法では違法行為)をしても、「一緒に一杯飲めば、上司である私の気持ちもわかってくれる。私が言ったこと、やったことは、会社のためを思ったことであり、それが必ず君のためにもなる」という「情」と、いずれは部下も上司になるという「年功序列」がこのコンプライアンス違反を表面化させずにいた。

しかしマネジメント2.0にシフトしていく中で、「情」、「年功序列」は消え、会社への求心力も落ち(「会社のためだから」という論理は通用せず)、これらの行為が表面化していく。近年になって、労働法の番人(労働者を守る)である労働基準監督署(後述)へ、労働者が上司の違法行為を通報することも増えた。

そしてこの行為がマスコミで報道され、国会で「企業はけしからん」となり、さらなる使用者規制が作られ、その厳しいルールのため、また違法行為が発覚する、ということを繰り返してきた。

経営側から見ると、この労働コンプライアンスリスクが高まっていく中で、「労務」というキーワードが経営の中でクローズアップされてくる。「労務」とは本来「経営者の立場で労働者を管理する仕事」という意味であるが、現在では、労働法からはかけ離れた"働く現場"が、労働法違反を起こさないための"お目付け役"が仕事の中心にさえなっている。

マネジャーは「自分は使用者の立場にいて、さまざまな規制を受けている」という目で労働法を見る必要がある。どんな時でも最後は法律で決着となる。皆がやっていることだろうと、昔からやっていることだろうと、「自分たちもプレイヤーの時はそうされた」と言っても、違法は違法である。発覚すれば当然罰せられる。

(2)労働法を理解するために

①契約

労働法を理解するために契約という概念から説明する。

民法では、契約を「申込(~したい)と承諾(OK)という意思表示が合致した結果、 債権、債務が発生するもの」と定義している。債権とは人(会社のような法人も含めて)が人に対して何らかの行為を請求することができる権利、債務とは人が人に 対して何らかの行為をしなくてはならない義務のことである。

さらに民法では13種類の契約(典型契約または有名契約という)についてルールを決めている。この中で「他人に仕事を頼む」という契約として、次の3つを定義している。

- ・請負契約 一方が仕事の完成を約束して、一方がこれに報酬を支払うことを約束 する契約。有料であり、仕事の完成までは請負者(仕事をする方)に責任がある。
- ・委任契約 事務処理などの仕事を委ね、任せることを内容とする契約。無料または有料。そのルールが契約に書いていない限り、解任(委任者が受任者をクビ)、辞任(受任者の方からやめる)を法的にはいつでもできる。会社(委任者)と取締役(受任者)との契約はこの委任契約にあたる。
- ・雇用契約 労働者が労働を提供することを約束し、使用者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、ここが上 の2つの契約と異なる点である。

②労働契約

労働契約よりも法が優先される

労働契約とは労働者と使用者の契約のことであり、民法で定めた雇用契約とほとんど同じ意味(後の労働契約法の所で述べるが、雇用契約より労働契約の方がやや範囲が広い)であるが、「労働法上の制約を受ける契約」という意味で、労働法では労働契約とよばれる。(法律なんだから「もっとしっかり定義しろ」と言いたい)

労働契約でもっとも大切なのは労働条件であり、これを詳しく定めたものが労働 基準法である。

労働条件のルールについては、労働基準法、労働協約*1、就業規則*2、労働契約の順に優先される。つまり労働基準法に反した労働契約は、労働者が認めようとも無効である。

- *1. 企業と労働組合で結ばれる契約
- *2. 個別企業で決めた労働条件。10人以上の労働者がいる使用者はこれを作成して労働基準監督署に届けなければならない。

「非正規」という表現は差別

労働契約では正社員、契約社員、正規雇用、非正規雇用という言葉がよく使われるが、これらについての法的定義はない。

「通常の労働契約」は「期間の定めのない」ものであるが、「期間を定める時は原則として最高3年まで」というルールになっている。

いわゆる正社員とは「この期間の定めのない」という通常の労働契約を結んでいる人を表現していることが普通である。

一方、契約社員という表現はさまざまな意味で使われるが、「期間の定めのある労働契約(有期労働契約という)をしている人」を指すことが多い。期間労働者、工場で働く人の場合は期間工と呼ばれることもある。

パートタイマー、アルバイトや後述する派遣社員の多くも契約社員である。

正社員の労働契約スタイルを正規雇用、契約社員のものを非正規雇用と呼ぶことも多い。

ここで大切なのは、法的には正社員、契約社員の区別はなく、どちらも正式な労働契約を結んだ労働者ということである。だから契約社員、非正規雇用という表現は極めて不適切である。正社員は「正式な社員」が語源なのだろうが、契約社員は正式な社員ではないのだろうか。正社員だって契約した社員に違いない。

正規とは辞書によれば「正式な規則」となっている。"非正規"という表現はあまりにもひどい。

これらの用語をこのまま使ってしまうと、契約、非正規という言葉のニュアンスが、 その人の組織における立場を弱いものとしてしまう。これは"言われなき差別"であ る。マネジメント上、この人たちに他の人と異なる対応を取ることはできない。

弱き立場の人を守る

一方、パートタイム労働法というものがあり、パートタイム労働者を期間の定めではなく、「他の労働者よりも労働時間の短い労働契約を結んでいる労働者」と定義している。この法律ではいわゆるパートタイマーやアルバイトだけでなく、まわりの多くの人と比べ、労働時間が短い時はこの法律の対象となる。この法律は「弱き立場のパートタイム労働者」を守るために作られたものである。

労働法のもう1つの特徴はこの「弱き立場の人を守る」ということである。弱き立場の人を守るために、組織上強い立場の人(人事権、給与決定権、指揮命令権、さらには労働契約を更新することを決定する権利を持っている人など)の行動を規制するのが労働法である。

さらに近年の労働の多様化に伴い、2008年から労働契約法という法律が施行されている。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、「すべての弱き労働者」を守ることが目的である。

- ・労働契約の範囲を広げて、雇用契約のみならず、請負契約、委任契約などであっても、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、この法律の対象とする。要するに「人の指示で働いている環境」すべてが対象であり、この指示を出す側の人の行動を規制している。
- •権利濫用の出向*1、懲戒*2、解雇*3は無効。
- ・有期労働契約の期間中の解雇を原則禁止。かつ必要以上に契約期間を短くして、反復して更新する(これでは労働者が「いつクビになるか」が心配)ことのないよう配慮しなければならない。

この法律も、労働契約スタイルがファジーで不安定な「弱き労働者」を「守る」ものであることが理解できると思う。

- *1. 出向は後で述べる派遣とは異なり、はっきりとした法的定義はない。一般には企業に在籍したまま他の企業で働くことを出向という。この場合、出向先とも労働契約を結ぶので2重の契約となる。一方、籍を移す、つまり労働契約の使用者を変える時は、転籍という。ただこの法律はこの出向、転籍をあわせて出向と呼んでいるようである。
- *2. 使用者が労働者に対して何らかの理由でペナルティを課すこと。
- *3. 使用者が労働者に対して一方的に労働契約を打ち切ること。つまりクビ。

③労働法の分類

労働法を体系的に分類してみよう。

すべての法律の基本法は憲法であり、労働法はこれによって3つのグループに 分類される。

(i)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」にもとづいて作られた労働権、労働義務に関する法律グループである。ただ労働法のコンセプト(労働者を守る)から、労働義務にあたる内容はあまり見あたらない。

このグループには次のような法律がある。

- ・雇用対策法…国の雇用対策について定めたもの。求人、求職、職業訓練のサポートといったことが中心。
 - ・職業安定法…この法律にもとづいて公共職業安定所(職安)が作られている。
 - ・労働者派遣事業法…後で詳しく述べる。
- ・職業能力開発促進法...職業訓練および職業能力の検定について定めたもの。 企業内で行う教育について、公的支援(要するに税金が使われる)を行う点が注 目されている。

(ii)雇用関係法

憲法第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」にもとづいて定められた法律グループである。

労働基準法を中心として、すでに述べたパートタイム労働法、労働契約法の他、 労働安全衛生法(言葉通り、労働の安全・衛生の法律)、男女雇用機会均等法 (後述)などがある。

(iii)労使関係法

憲法第28条の「勤労者が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」にもとづいて作られた法律グループである。前述した労働改革の柱となったもので、主に労働組合に関するものである。これについては後述する。

(3)労働法のポイント

マネジメントから見た労働法の要点をまとめてみよう。

①労働条件

労働基準法を中心に、かなり細かく決められているが、そのポイントは次のようなものである。

- ・法定労働時間 休憩時間を除き、週40時間、1日8時間を超えてはならない。これを法定労働時間という。ただしフレックスタイム制*1、変形労働時間制*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。また各企業が就業既得などで定めた労働時間を所定労働時間(休憩時間を含まない)という。
- ・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、労働基準監督署に届ければ、法定労働時間以上の労働も可能(第36条に書いてあるので三六協定という)。これを時間外労働(俗に言う残業)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 略して年休ということが多い。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(給与を払う)の休日を与えなくてはならない。
- *1. 始業・終業の時間を労働者が自由にできるもの。期間内の平均が週40時間以内が必要条件。
- *2. 1週、1ヶ月、1年の期間単位の平均が週40時間以内なら、週40時間、1日8時間を超える労働条件を認める。
- *3. 企業外部で働く場合など使用者の指揮命令下にない時に、所定の労働時間を働いたとみなすもの。
- *4. 研究開発、企画、設計などのように、マネジャーなどの使用者が時間マネジメントするよりも、労働者に自由に仕事をさせた方がよいものは、業務ごとに労働時間を決めておき、その業務をやればその時間分働いたことにするというもの。

②女性の労働について

セクハラも定義

女性労働者を「弱き立場」として、さまざまな規制を定めている。

労働基準法でも、産前産後の休暇(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(請求された時は与えること)を定めているが、その規制の中心は男女雇用機会均等法である。

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」である。対象労働者はすべて、つまり両性であり、次のような点を 定めている。

- ・直接差別の禁止募集、採用、配置、職種、昇進、降格、教育などにおいて性による差別的取扱を禁止している。要するに性を理由とした一切の労働差別を認めないということ。
- ・間接差別の禁止 間接差別とは、直接的な性差別ではないが、どう見ても女性などに不利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。

- ・結婚、出産 婚姻、妊娠、出産を理由とする不利益的取扱の禁止。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)に配慮すること。
- ・セクシャルハラスメント(セクハラ) セクハラを対価型セクハラ(性的な言動への対応で、労働者が不利益を受けること)、環境型セクハラ(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)の2つのパターンに分け、これに対して企業が適切な措置を取ることを義務付けている。

性差別は違法行為

性について、マネジメントから見るポイントは2つある。

1つは当然のことであるが「性差別が法律で禁止されていること」である。性差別はマナー違反ではなく、違法行為ということである。法律を犯せばそれは犯罪である。過去において、自らの企業や職場、他企業でごく普通にやっていたことだからといって、それが合法ではない。

今でも、自らのチームの女性メンバーを「うちの女の子」などと呼ぶマネジャーがいる。これは私のような企業外部にいる者から見ると、論外というよりも"驚き"である。過去、何も問題が起きていないから"良し"とするのではなく、「それは差別ではないか」という目で、自らのマネジメントの襟を正すことが必要である。

2つ目は「セクハラ」が法律で規制されるほど、世の中で起こり、社会問題となっていることである。そしてセクハラは具体的な禁止行動が法律ではっきりと規定されているものではなく、それを受けた方の感情によってセクハラかどうかが決まるものである。相手がその行動を「性的に不快」と思えば「セクハラとなる」と考えなくてはならない。

近年ではパワハラ(パワーハラスメントの略)という言葉もよく使われている。 パワハラとは自らの地位や権限(指揮命令権、人事異動権、人事評価権など)を 利用して、嫌がらせをすることである。つまり上位者が下位者になす"いじめ"であ り、セクハラ同様、相手の感情がこれを決める。 マネジャーはプレイヤー、さらには派遣社員など外部の人に対して指揮命令権を持っており、その人たちから見れば明らかに上位者である。だから法律で厳しく規制される立場にいることを認識しなくてはならない。

この規制から身を守る基本的な手段は、マネジャーがインテグリティを持つことである。「そんなことをして人として恥ずかしくないか」、「相手は自分をどう見ているか」という意識である。

③派遣社員について

派遣という労働スタイルは、労働者派遣法で規定されている。この法律はそれまでやってよいかどうかが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ものである。原則として派遣という労働スタイルは禁止されているが、ある条件を満たせば"特別に認める"ということである。

この条件については1986年に施行後、何度か変わっており、これからもルール変更が予想される。しかしこのコンセプトは変わっていない。マネジメントにとって大切なことは細かいルールより、この法律のコンセプトである。

・労働者派遣の定義 労働者派遣を「自社(派遣元、いわゆる派遣会社)の社員を雇用契約はそのままで、他社(派遣先)の指揮命令下において他社のために働かせること」として、これ以外の派遣労働を禁止している。例えば二重派遣(派遣されてきた社員を他社へ再派遣すること)は、上の定義の「自社の社員」に反するので禁止である。

この定義では、労働契約ではなく雇用契約という表現を使っている。派遣社員は雇用契約という労働契約を派遣元の会社としているが、派遣先に指揮命令権があることから、135ページの労働契約法により派遣先の会社とも"実質的な労働契約"を結んでいるとみなされる。

派遣労働者は極めて微妙な立場であり、マネジャーから見てマネジメントがもっとも難しいタイプのチームメンバーといえる。

・派遣契約 派遣契約は派遣社員と派遣先の契約ではなく、派遣元と派遣先の契約である。

この法律では派遣元、派遣先の企業に対して次のような規制を定めている。

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

・マネジメントから見た意味 労働者派遣法は派遣社員という「弱い立場の労働者」を守るために、企業だけでなく、その派遣社員の指揮命令権を持つマネジャーをも規制する法律である。

自らのチームに派遣社員がいた場合のマネジメントの留意点は、「派遣社員は他社の人」ということである。マネジャーと派遣社員の関係はいわゆる上司と部下の関係ではなく、マネジャーが自らの職務の範囲内で、特定の仕事(派遣契約で決められた仕事だけ)に関して、指揮命令権を持っただけである。

そしてこの関係はパワハラ、異性であればセクハラのリスクが極めて高い労働スタイルであることを頭に入れておく必要がある。この2つのハラスメントのポイントである「相手の感情」が、自社社員より読み取りづらいのは当然である。

・請負契約との違い「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(派遣に比べて先ほどのような規制はない)でも取ることができる。「A社がB社へ、特定の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」というものである。この場合B社の社員を請負社員などとよぶ。

マネジャーから見て、派遣社員と請負社員の大きな違いは指揮命令権である。 派遣社員には指揮命令をできるが、請負社員にはできない。請負契約ではその 事業の遂行中もB社にすべての責任がある。つまりA社は関係ない。A社はその 成果物(B社がする仕事の結果)について、B社という企業に話をすることができる だけである。

マネジャーから見れば請負社員はチームメンバーではなく、マネジメントの対象でもない。他社が自社の場所を借りて仕事をしているだけのことである。

4 労働組合

労働組合については、労働組合法、労働関係調整法という2つの労使関係法がある。

(i)労働組合について

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、その他経済的地位の向上を図ることを主たる目的として組織する団体、またはその連合団体」と定義している。

諸外国では職種別労働組合(企業を越えて同じ職種の人が労働組合を結成する)が主流なのに対し、日本では企業内労働組合(同一企業内で結成する)が主流である。

日本では現在、単位労働組合(労働者が個人として組合に加入したもの。単組という)をベースとして、産業別労働組合(労働者が加盟しているのではなく、ほとんどが単組の連合体。産別と略す)、ナショナルセンター(労働組合の全国中央組織)というピラミッド構造を取っている。連合(日本労働組合総連合会)は日本最大級のナショナルセンターである。

(ii)労働組合とマネジャー

労働組合法では、以下の人が参加している組合は、労働組合として認めていない。

- •役員
- ・雇入、解雇、昇進、異動に関して直接の権限を持つ監督的地位にある労働者
- ・使用者の労働関係についての計画と方針に関する機密事項に接し、そのために その職務上の義務と責任とが当該労働組合の組合員としての誠意と責任とに直接 に抵触する監督的地位にある労働者
- その他使用者の利益を代表する者

2番目と3番目(これは何だか日本語としてもおかしいと思う)は何を書いているのかさっぱりわからないが、まあ要するに人事に関する権限があるか、人事情報を見ることができて、かつ監督者(どういう意味か分からないが、管理職のことか?)は、労働組合には入れないということであろう。管理職、人事権を持つ人事部あたりがグレーなのであろう。

これを受け、多くの企業内労働組合はマネジャーなどの管理職をメンバーとせず、 管理職へ昇格すると脱退することになっている(管理職のための労働組合もできているが)。

このため、多くの企業では非管理職(組合員という)と管理職(非組合員、非組などという)をはっきりと識別している。

マネジャーから見た労働組合

ではマネジャー、マネジメントという立場から労働組合をどう考えたらいいのだろうか。

最大のポイントは労働組合に関するコンプライアンスであり、そのために労使関係法のコンセプトを理解することである。労使関係法の中身は次項で述べるが、基本的には労働組合を守る法律であり、使用者を規制する法律である。管理職、非組合員という立場は、要するに14ページで述べた資本主義的スタンスの使用者であることを忘れないことである。

問題は、そのうえでマネジャーが労働組合とどう接するか、と言うよりもどう見るかである。しかしこれは極めて難解なテーマである。

以下は私見(私がマネジャーならそう考える)である。

マネジメント1.0の経営家族主義が生まれたばかりの戦後日本において、労働組合は経営者から見れば好ましい存在ではなかった。言ってみれば親に反抗し、家計のことを考えず、自らの"こづかい"を主張する生意気な子供(少し言いすぎか)のように経営者は見ていたと予想される。(真偽のほどはわからないが、私の父は戦争直後「自分が社長をやっていた会社を労働組合につぶされた」と言っていた)。

それが高度成長時代に入って、「会社と労働者でもうけの配分方法を話し合う」という本来の形へと進化した。そしてバブルの崩壊で配分原資自体が大きく減少し、少ないものを競って奪い合うのではなく、労使(労働者と使用者)が会社そのものの生き残りをかけて協調するという形になった。

「給与を主張しても会社がつぶれてしまっては元も子もない」である。

ではマネジメント3.0の時代において、労働組合をどう考えればよいのだろうか。 労使の構造は、93ページで述べたとおり、大企業においては株主、会社、従業員 の付加価値分配という形で、ある程度の落とし所を見つけている。決着がついて いない企業もここ以外に収束点は考えられない。

このパラダイムの下では、労働組合は監査的な立場と見るべきだと思う。組織内の強者といえる経営者、マネジャーと、弱者といえるプレイヤーという構造の中で、秩序レベル(207ページ参照)の低いプレイヤーが、仕事、マネジメントなどの労働環境について、「意見を言う場」と見るべきであろう。つまりプレイヤーの働く環境が、組織で合意されたものになっているかをチェックする機関として考えられる。会社法の監査人が株主の代理人としての監査役なら、労働組合は組織弱者のプレイヤーの監査機関であり、パワハラなどがその最大のテーマといえよう。

マネジャーからすれば、労働組合は自らの仕事を監査するだけでなく、自らの組織弱者への思いを見てもらい、自らのインテグリティを感じてもらうための機関と考えたい。

(iii)労使関係法の要点

次のようなことが定められているが、(ii)の観点からこのルールを見てほしい。

- ・ショップ制 労働組合は組織拡大のために、労働協約においてその加入に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う。日本の労働組合に広く見られるシステムである。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う。
- ・不当労働行為 使用者が労働組合の結成、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る。これには不利益取扱い行為(組合員であることや組合活動を理由に、解雇や不利益な扱いをすること)、黄犬契約(「おうけん」と読む。組合の不加入、脱退を雇用条件とすること。黄犬は裏切り者という意味)、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(労働組合と使用者の調整をする公的機関)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る。
- ・争議行為 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、労働関係調整法で具体化している。労働者側の手段としてはストライキ(業務をやらないこと)、サボタージュ(業務の能率を落とすこと)、使用者にはロックアウト(事業所を閉鎖して仕事をやらせないこと)などがある。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、協議などを行う。

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)を認めている。

⑤チェック機関

厚生労働省の出先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、労働法のお目付役としている。ここにいる労働基準監督官は特定司法警察職員として捜査権も持っている。

第3章 マネジメントシステム論

1. マネジメントシステムの構造

(1)3つの次元

<u>70ページ</u>で述べたようにマネジメントは「システム×オペレーション」と因数分解するのが基本である。

本章ではマネジメントシステムについて、次章ではマネジメントオペレーションに ついて考える。

本書はマネジャーをその対象としている。マネジャーはマネジメントシステムを構築するのではなく、それをオペレーションするものである。したがってマネジャーから見たマネジメントシステムは、第2章の「経営」同様に「理解する」というスタンスである。

「理解する」ためのポイントは、自社がどういうマネジメントシステムになっているかを知ることではない。まずマネジメントシステムに関する基本的な知識を身に付け、一般的なスタイルを知ることである。これが本章の対象範囲である。そのうえでその知識を使って、自社のマネジメントシステムを見つめ、「どこが一般的なシステムと違うのか」「自社はなぜそういうシステムを取ったのか」をよく考え、理解できない時は上司や人事部に質問して欲しい。そうすることでマネジメントシステムのルールではなく、そのバックにある人事戦略をとらえてほしい。

マネジメントシステムは3つの次元からなる。フロー、ストック、コントロールである。

マネジメントフローとは、マネジメントシステムの対象である「ヒト」を採用から退職までの時間的な流れとして見ることである。

マネジメントストックとはマネジメントシステム自体を見るもので、その見方は垂直マネジメントシステム、水平マネジメントシステムに分かれる。前者は組織の上下関係を見るもので、後者はチーム内の関係を見るものである。

最後のマネジメントコントロールとは<u>64ページ</u>で述べたように内部統制とよばれるものとほぼ同意であり、マネジメントオペレーションに制約を与えるものである。

(2)人事部

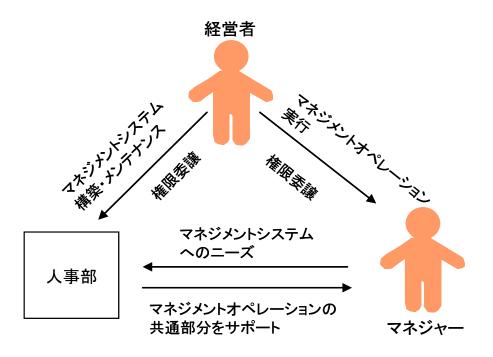
「マネジメントシステムの構築」という仕事は、ヒトという経営資源の配分の"やり方"ともいえ、本来的には経営者の仕事である。しかしその仕事の専門性が高いため、経営者からスタッフへと権限委譲される。これが人事部*1である。そして構築されたマネジメントシステムのオペレーションが、経営者からマネジャーに権限委譲される。

この時、人事部は現場の状況をすべて知っているわけではないので、現場のマネジャーの意見を聞いてマネジメントシステムを構築、メンテナンス(修正)するのが一般的である。

人事部は構築の時は仕事量が多く、メンテナンスになると仕事量がぐっと減ってしまう。そのためマネジメントシステム構築の際には増員をしたり、コンサルタントなどの外部パワーを使うことが一般的である。

一方、マネジメントオペレーションの中には個々のマネジャーがやるよりも、それを集約して共通スタッフがやった方がよいものもある。一般的にはこの共通スタッフ業務を行うのも人事部である。(この2つの仕事を人事企画課と人事サービス課に分ける会社もある。)

人事部の仕事は「マネジメントシステムの構築、メンテナンス」と「共通マネジメントオペレーションの実行」である。

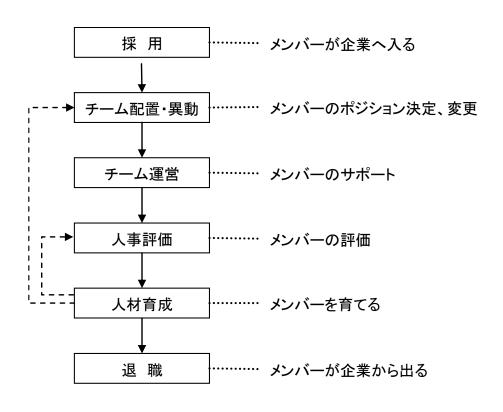


*1.近年ではこの部門には色々な名前が付けられているが、本書では「ヒトに関する経営スタッフ」をこう表現する。

2. マネジメントフロー

(1)マネジメントフローの構造

企業において、ヒトを中心としてマネジメントフローを考えると次のようになる。



これらは見方を変えれば、ヒトを中心としてマネジメントの機能を表現したものである。

この各機能をマネジメントシステム、マネジメントオペレーションの面から考えると3つのタイプに分けられる。

- 第1タイプ...「採用」、「退職」

人事部がマネジメントシステムの構築、およびマネジメントオペレーションの大半を行う。マネジャーから見ると、これを「理解」することがテーマとなる。この2つについては本項でその「理解の仕方」を述べる。

・第2タイプ…「チーム配置・異動」、「チーム運営」

このマネジメントシステムの中心は秩序、コラボレーション*1、コントロールであり、基本的には人事部がこれを経営者とともに構築する。これについてはこの後の垂直マネジメントシステム、水平マネジメントシステム、マネジメントコントロールの所で述べる。

これに関するマネジメントオペレーションはマネジャーの中核の仕事であり、第4章のチームマネジメントで述べる。

- 第3タイプ...「人事評価」、「人材育成」

このマネジメントシステムは現場のニーズをベースとし人事部が構築し、マネジメントオペレーションはマネジャーと人事部が共同で行う。そのためマネジメントシステムとマネジメントオペレーションの相互依存性が高い。これについてはマネジメントシステム、マネジメントオペレーションをあわせて、第4章の人事評価マネジメント、人材育成マネジメントで述べる。

*1. 「協働」という日本語がこれにあたる。コラボレーションという言葉は、そもそもは音楽の世界でよく使われていたが、近年のビジネスの世界では異部署、異企業の人が協力して1つの仕事をすることを指す。コラボと略すことも多い。

(2)採用

マネジメント1.0から3.0の変遷に合わせて、採用というマネジメントを考えてみよう。

①マネジメント1.0の時代

何度も述べてきたが、企業は誕生してしばらくの間は、マネジメント1.0という経営家族主義を取るのが一般的である。

誕生時、企業には創業メンバーのみがいて、創業者がワンマン経営を行い、残りはプレイヤーとして活動する。ゆっくりと成長し仕事が増えていく中で、徐々に中途採用*1で即戦力を補充していく。この頃からマネジメントが必要となり、創業メンバーがプレイングマネジャーとしてこれを担当する。

企業は特定の商品のヒットや優良顧客の獲得で、急激に拡大していく。経営は相変わらず創業者がワンマン経営を続ける。仕事の拡大とともにプレイヤーに新卒*2が大量に採用され、マネジャーが大量に必要となり、創業期に中途採用された人たちもプレイングマネジャーとして促成栽培される。毎日が戦争のような忙しさであり、プレイヤーとマネジャーは戦友となり、ここに経営家族主義が浸透していく。

しかし企業は成長を終え、業績が安定した時代を迎える。マネジャーには成長期に新卒採用されたうちの一流大学を出たエリートが昇格してくる。そのためマネジャーには成長時代のプレイングマネジャーである「現場たたき上げ」と「理詰めのエリート」という2つのタイプが混在している。そして後者がマネジメント2.0の導入のムードを作り、経営者もそれにゆっくりと対応する。

採用は成長期に比べ定着率が高まり(知名度が上がり、その知名度で入ってくる人が多いのでやめない)、定年退職者分を補充するという形となり、採用は抑制されていく。しかしマネジャーはモチベーションアップのために作らざるを得ず、47ページのように「部下なしのマネジャー」が生まれる。こうした中で自然にマネジメント2.0へと変化していく。

- *1. 別の企業で働いていた人を採用すること
- *2. 学校を卒業してすぐに就職する人

②マネジメント2.0

メージである。

企業の安定性が止まり、業績が下降してくると企業は激動期に入る。この時経営者は「成長を望めない」と考え、成長しなくても生き残る手を考える。

この時、現場と経営者の気持が離れ、その間にいるマネジャーは「つらい時代」 を迎える。

経営者は生き残りをかけ、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付け、売上が伸びない中での利益確保に必死となる。そのためメーカーの工場やサービス業のオペレーション部門(配送業ならドライバー)、すべての企業の事務処理部門などの経費部門(カネが出ていく部門)はコストカットが経営、マネジメントのテーマとなる。最後の、そして最大のコストカット対象は人件費となる。コストカットの世界では、給与(もらう)は人件費(払う)という表現であり、原価計算などでは労務費という項目になる。「労働者に対して経営者が払うカネ」というイ

人件費は「工数×時間単価」であり、人件費ダウンを図るには、効率向上で工数を減らし、より安い時間単価を求めてアウトソーシング*1、派遣社員、海外へと労働力をシフトしていくのがセオリーである。

しかしコストカットに焦点をあわせているマネジメント2.0の企業のほとんどは、成長企業ではなく売上が安定しているか、下降している企業である。ここでコストカットを続けていけば、その部門へ新たにヒトを配置することが不可能となり、定年退職などによってヒトは減っていく。

一方、現場で働くプレイヤーから見れば、人員削減に伴ってムードが盛り上がらないばかりでなく、特に若手層に「後輩が入ってこない、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くる。

私もこのシーンの真っ只中にいる人たちとよく会うが、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「欲しいに決まっています」と答える。そしてこの思いをぶつける場所がない「虚しさ」のようなものを感じさせる。

これが企業がマネジメント3.0へ向かって行くきっかけの1つであり、経営と現場をつなぐマネジメント3.0の出現を促す。

*1. 企業外部へ仕事を移すこと

③マネジメント3.0における採用戦略

マネジメント3.0に向かう企業は、採用戦略を大きく変化させる。これらから述べることはマネジメント3.0の企業の最大公約数(共通項)のようなものである。自社が仮にこのような戦略に則って採用していないと思う人は、2つのことを考えよう。「いずれ自社もそうなると思うこと」そして「そうすべきと社内で訴えること」である。採用戦略は大きく、「ポリシー」と「決定メカニズム」(個々の採用ではなく採用人数の決定)の2つに分かれる。

(i)採用ポリシー

マネジメント3.0では、採用に次のような4つのポリシーを持つ(またはそこへ向かう)。

・採用して育てる

アメリカ型マネジメントでは、比較的ドライに、仕事をする上で不足している担当者をストレートに募集し、採用する。ヒトよりも「行うべき仕事」に着目して、即戦力を採用する。16ページで述べた機能主義である。したがってアメリカ型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、応募者は採用してもらうために「アイ・キャン」(できます)と答える。

一方、マネジメント1.0の時代の後半(業績が安定した時代)から、そしてマネジメント2.0の時代になっても、多くの日本企業、特に大企業では特定の仕事を担う人を募集して、採用してきたわけではない。「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、社内で教育して、何らかの仕事ができるように育ててきた。したがって採用面接において、会社側はそのヒトの潜在能力を見ようとする。そして応募者は「アイ・キャン」ではなく、自らの能力の高さを見せようとする。

マネジメント3.0になっても、この「採用して育てる」という日本型採用は継承される。

ミッションに合ったヒト

マネジメント1.0の前半で人手不足の時代には、会社側は能力の高い学生に来て欲しいと考え、好労働条件(働きやすい、給与が高い)、一部上場企業という社会的ステータス、好業績などをアピールして「入ってほしい」と訴える。

マネジメント2.0に入って「ヒト余り」の時代になると(日本中が一気にこうなったこともあり)、逆に殺到する応募者をふるいにかけることに必死になる。しかしその選定基準が出身大学くらいしか見つけられない。

そしてマネジメント3.0に入り、あるヒントを得る。それはコラボレーションの原点となるミッション(230ページ)である。このミッションに合った人材を採用しようというものである。ミッションを募集の「旗」として使うことである。「夢と創造」がミッションなら、未来への夢を持ち、新しいことにチャレンジすることが好きなヒトを採用する。

ミッションはその会社に働く人たちすべての"想い"である。だからマネジャーから見れば、自分たちと同じ想いを持っているヒトが自社に入ってくると信じ、これをチームメンバーに伝えることである。

•付加価値を高めること

採用のバックボーンとなるのは、「付加価値の一定比率を給与にする」というルールである。採用は長期的に付加価値を高めることが目的である。ここでは「付加価値=∑従業員の能力*1×組織構造×ビジネスモデル」という式で考える。そして組織構造、ビジネスモデルに合った能力を採用によって獲得するのではなく、ミッション、ビジョンを実現し、付加価値を高めるために不足している「新しい能力」を獲得し、メンバーの能力に合った、それが生きる組織構造、ビジネスモデルを構築すると考えていく。

- *1. ∑はすべてを足すという意味。
- ・新卒で入り、定年まで働く

ミッションに合った能力を獲得するのだから、働く意思を持った人をなるべく早く 採用し、なるべく長く働いてもらうべきである。したがって企業のメンバーは定年まで働くことを前提とし、新卒採用をベースとすべきである。中途採用は定年以外の中途退職者のリカバリー、および新卒採用での能力獲得不足を補うものと考える。

(ii)採用人数の決定

マネジメント3.0では採用人数の決定に関し、付加価値をベースとしたモデルが採用される。

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る(それが最低条件ともいえる。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る。つまり人数の増加により付加価値を伸ばしていくと考える。

これを前提に、簡素化した採用モデルは次のようになる。

 S_0 ・・・現在の企業のメン S_1 ・・・来年度の企業のメンバー人数 バー人数

n···新卒採用人数 m···今年度退職人数

V₀···今年度の付加価値 V₁···来年度の付加価値

r・・・期待する年平均の付加価値の伸び率

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

 \Rightarrow n = S_0 r - m

⇒採用人数=現在の総人数×期待付加価値伸び率−定年退職者数

ここで現在の総人数、定年退職者数は既知である。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」のと同じことになる。

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いくか」という採用時点での経営者の意思といえる。マネジャーとしては、採用人数を見て、この意思をよく理解することが重要である。

④マネジメント3.0の採用システムへの対応

マネジャーはこの採用戦略という経営者の"想い"を理解したら、今度は自らとプレイヤーの採用への"想い"をまとめて、経営者に伝える努力をする。そのためのマネジャーとしての基本的スタンスは次のようなものである。

採用と給与

採用は先ほどのモデルでわかるとおり、企業にヒトをインプットすることであり、 長い目で見ればこれによってアウトプットとしての付加価値を生むものである。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新卒の人は仕事ができず、付加価値を生まない。彼らが入社しても給与総額は上がらないのに、彼らにも給与が分配されることになる。そうなると新卒の採用者の給与分は、彼らが一人前になって付加価値を生むまで、残りの企業メンバーが働いてまかなっている形となる。だからここに先輩・後輩の間の愛が生まれる。親に愛をもらって育てられた子が、自らの子を愛を持って育てるのと同じである。

これがマネジメント1.0からの日本企業の伝統である。

しかしマネジメント2.0で考えれば、新卒を採用しても企業に未来の付加価値がはっきりと期待できないなら、そんなアマチュアは採用せずに、現在の企業メンバーで給与総額を分け合ってしまえばよいことになる。だから採用するなら、仕事ができ、すぐにでも付加価値を増やすことができる中途採用であろう。

マネジャーはこれをよくメンバーと話し合おう。「今日自分たちが生み出した付加価値、そしてその一定比率の給与総額から、すぐには付加価値を生まない新卒を雇うことに合意できるか」というテーマである。この企業で長く働こうと思っている若きプレイヤーなら、きっと合意してくれると思う。その合意を経営者へ伝えることがマネジャーの使命である。

ちなみに<u>162ページで述べた「後輩が欲しい」と言った人に、この考え方を説明し、「今の自らの給与を減らしてでも後輩が欲しいか」と究極の選択を迫れば、「欲しい」と言う人がほとんどである。</u>

仕事を創る

94ページの図表を見て欲しい。付加価値=収入-支出である。したがって付加価値を高めるには2つの方法がある。1つは「収入を増やす」であり、もう1つは「支出を減らす」である。

採用で「付加価値を高める」ということから考えると、マネジメント2.0の経営者の採用ベクトルは、直接的に収入を増やしそうなセールス部門、マーケティング部門、商品開発部門へと向かい、生産部門、オペレーション部門、事務処理部門といった部門は仕事を合理化し、採用を抑え、支出を減らしていくことが付加価値を高めることだと考えてしまう。

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のだろうか。そのヒントは仕事の目標を効率から品質に変えることにある。

効率向上の原点は「収益ー費用=利益」という利益会計である。効率を向上させて仕事の時間を短縮し、そ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ある。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が、売上の安定した企業でやれば、それはイコール「人を減らす」ということに他ならない。

この状態を利益会計ではなく付加価値会計で考えてみよう。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」である。効率向上を目指す場合は、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らない。しかし付加価値が変わらないのに利益を上げるのは、95ページで述べた考え方(「付加価値の一定比率を給与総額とする」)に反することになる。

マネジメント2.0の時代の日本企業の多くは、うすうすこの矛盾に気づきながら「生き残るためにはやむを得ない」と言い訳して、企業内の弱者に対して"泣く泣く"リストラ、ヒト減らし、コストカットをやった。そして行き詰まりを迎えた。

マネジメント3.0において、企業は「仕事を生み出す場」であって、決して「仕事を減らす場」ではない。企業の経営者やマネジャーに、CSRの存在責任から「仕事を創る義務」はあっても「仕事を奪う権利」はない。このことを、より現場に近いマネジャーが声高に経営者に訴え、マネジメント3.0への移行を促すことである。この声に経営者は必ず耳を傾けるはずである。

品質を高める

では仕事を創るにはどうしたらよいのだろうか。それは仕事の品質に着目して、 それを高める努力をすることである。

この努力はマーケティング部門や商品開発部門と同様に収益を得るものである。 高品質のモノを作ったり、高品質な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、商品開発に役立つ情報提供など)を行ったりすることで、収益を 上げるということである。

自動販売機へ商品を搬入するオペレーションを行っている会社であれば、どうやったら1秒でも早く仕事が終わるかと考えるのではなく、どんなタイミングで行けば商品購入者にとってはGoodなのかを考える。そのうえで購入者が自動販売機で何をどうやって買っているのかを注視する。その「買っている姿」から考え(迷って買っているのか、迷わずボタンを押しているか)、自動販売機にある商品の温度などの状態を見て、どうすれば購入者の顧客満足度が高まるかを考え、・・・という形に仕事を設計していくことである。これがマネジメント3.0である。

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、98ページで述べたように給与を増やすことになる。マネジメント3.0では給与を下げる努力(効率を上げる=同じ仕事を早くやる)をするのではなく、給与を増やす努力をするのが当然と考える。

さらにこの品質を高める努力は、愛とプライドを生む。品質を高める努力の中で、 仕事への楽しさ(お客様に喜んでもらう)、仕事への愛が生まれ、企業への愛が 生まれる。そして各人が高品質な仕事をすることで、プロとしてのプライドを持つ ようになる。

プレイヤーの仕事の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、マネジメント品質を上げる。そして仕事が高度化し、かつ後輩が入ってくることで人材育成という仕事を増やし、チームのムードを上げる。

仕事を単純化して、生産性を向上してコストダウンしても、仕事への楽しさ、愛、 プライドは生まれず、まわりの人間を減らしていくだけである。

(3)退職

一般に退職には2つのパターンがある。「従業員の希望によるもの」と「企業の事情によるもの」の2つである。

①自己都合退職

従業員の希望によるものはこうよばれる。当然のことながらすべての従業員に保障されている権利であり、企業はいつでも辞められる。したがってマネジメントシステムで設計できるのは退職金だけである。(これについては人事評価の項で述べる。)

しかしマネジメント3.0の会社にとって、自己都合退職は大きなトラブルである。 採用の所で述べたように、企業メンバーは定年まで存在していることを前提としており、これによって人材育成などもなされている。つまり企業としては、②で述べる特別なケースを除けば「辞めてほしくない」という意思を持っている。

退職者が出ると、直接的に「仕事上困る」というよりも、「退職者が出る」というのはその会社に魅力を感じなくなった人がいるということであり、格の低下を社内外に感じさせてしまう。定着率*1の高い企業は「いい会社」とまわりから見られるのが普通である。

自己都合退職を予防、発見、阻止するのはマネジャーであり、それは重要な"マネジメントオペレーションシーン"といえる。自分のチームメンバーが辞めれば、チームの戦力がダウンするだけでなく、マネジャーとして「その人をマネジメントできなかったのか」という目で見られてしまう。

この自己都合退職に関するマネジメントオペレーションについて考えてみる(本来なら第4章のテーマではあるが)。

自己都合退職には主に2つの動機がある。転職と結婚・育児である。

」*1.1一退職率。退職率=自己都合退職者数/全従業員数

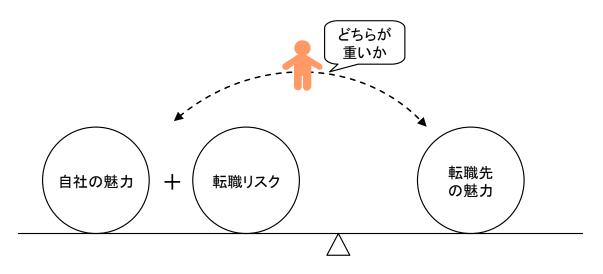
(i)転職

他社へ移ったり、場合によっては独立したりするために、企業を退職するパターンである。これについては次のように考えていく。

(a)転職の構造

まずは転職という行動の構造をとらえることである。

転職はメンバーから見れば、下図のように「転職先の魅力」と「自社の魅力」を比較し、かつ転職リスクを加味して決定すると考えられる。今の勤務先は勤めているのである程度わかっているが、転職先に関しては未知だし、勤めてみないと何が起こるかわからない。これが転職リスクである。言い方を変えれば、自社と転職先の魅力が同じなら転職はしないはずである。



(b) 転職のパターン 転職を次の2つのパターンに分けて考える。

・見習い中の退職

いわゆる「1人前」にならないうちに、辞めてしまうことである。これは採用ミスが原因と考えられる。採用する時に応募者に対して「真の姿」を企業が伝えていなかった(応募者が聞こうとしなかった)ことが原因であろう。マネジメントオペレーションでこれを阻止するのは難しい。

・1人前のプレイヤーの退職 これは次の2つのことが重なって退職となることが多い。

1つは能力が適正に評価されず、給与、昇格に不満がたまった時である。これはマネジメントシステムよりもマネジメントオペレーションにその原因があることが多い。もっとも多いパターンは後で述べる人事評価マネジメントのミスである。

2つ目はプレイヤーが慣れた仕事をずっと担当させられて、新しい魅力的な仕事を やらせてもらえない(やらせてもらえそうもない)時である。これもマネジメントシス テムというよりもマネジメントオペレーション、中でも後で述べるポジションマネジメ ントにその原因があることが多い。その多くはマネジャーが短期的かつ自部門の 業績が上がることしか考えておらず、メンバーが自分の仕事に明日の夢を持てなく なってしまうものである。

構造とパターン、原因を理解したうえでマネジャーの「転職による退職」への対応 を考えてみよう。

(c)現場の状況を経営者に伝える

マネジャーは自社全体の定着率の動きを見て、現在の自社の状態をとらえておく必要がある。

もし自社の定着率が落ちているとしたら、次のようなことが考えられる。メンバーのすぐ近くにいるマネジャーとしては、自チームに退職者がいなくても定着率低下に対する自らの仮説(こういう理由で定着率が落ちていると思う)を持ち、折に触れ、経営者に伝えておく必要がある。

・自社の魅力が落ちている

どのような会社を魅力的と思うかは人によって違う。ここでは2つのことが考えられる。1つは自社が変化し、特定のメンバーから見て魅力的でなくなってしまうことである。もう1つは自社は変わっていないのに、特定メンバーの「企業に求める魅力」の方が変化したことである。

前者についてはマネジメント1.0から2.0への移行時に多く見られた。そしてこれがマネジメント3.0を生んだともいえる。マネジャーはチームメンバーがマネジメント2.0に対して、不平、不満、不信さらには嫌悪感を持っていると感じたら、退職者が出る前に、早くこれを経営者に伝えるべきである。この退職リスクを伝えることがマネジャーの身を守る(「どうして辞めてしまったんだ」と言われない)だけでなく、マネジメントの品質を上げる。それは例外処理(「メンバーができないことを代行する」=「経営者に言えないことを言ってあげる」)というよりも「働く人の気持ちを考え、経営者へ伝える」ということが「経営と現場をつなぐ」というマネジメントの本質にあたるものだからである。

後者は、時代は変わり、ヒトが会社に求める魅力が変わってきているということであろう。近年の若者に対して「働くことに対する価値観が変わった」という人もいる。しかし「今どきの若い者は・・・」というフレーズは何十年も前から言われている。ヒトが会社、仕事に求めるものはあまり変わってないように思う。だから皆マネジメント3.0という同じゴールに向かうのだと思う。この仮説はやや考えづらいと思う。

・他社の魅力が上がっている

本来なら勤めてもいない他社の魅力が、特定の人から見て上がっていくというのは少し考えづらい所である。しかしここには2つの仮説が考えられる。

1つは他社が変化したことである。例えばマネジメント2.0から3.0へ変化したといったことである。そしてこの「変わった」ということが、マスコミやインターネット、さらには何らかのコミュニケーション(友人から聞いた、取引先から聞いた)で特定のメンバーにわかったことである。

もう1つはもともと魅力が高い企業が「受け入れる人を変えた」ということである。 つまり中途採用のスタイルを変えたということである。

これらのことは先ほどの自社変化同様に、経営よりも現場の方がこういう情報に関しては敏感である。

チームリーダーとしてプレイヤーを束ねるマネジャーには、現場で起きている変化 を経営者へ適確に伝えることが求められる。

(d)意思の発見

転職してしまってからでは遅いので、マネジャーは「転職を考えているメンバー」 に何らかの手を打つ必要がある。となると、まず第一に考えるのは転職意思の "早期発見"である。 この発見をスムーズにやるためには2つのことが求められる。

1つはフラットなコミュニケーションの"場"を設定することである。後で述べるカウンセリングのようなマネジャーとメンバー、上司と部下という1対1の上下関係ではなく、チームのメンバーが集まって自由に意見を言う場を作って、マネジャーも参加するというものである。ここでは本当の気持ちを聞くことが目的であるので、マネジャーとしてはあまり聞きたくない愚痴、悪口、噂など、すべての"本音"を出すことを容認し、基本的にはマネジャーは聞くだけで何も言わないようにする。

2つ目は「退職を悪」という雰囲気を作らないことである。メンバーが日頃マネジャーと接していれば、マネジャーに「辞めたい」と言えばどういう反応を示すかは何となくわかる。「説得する」さらには「非難する」(「逃げるのか」と言いそうなマネジャーもいる)と思ったら、完全に心を決めて、転職先との話もついて、事務手続上「通告」するだけにする。だからマネジャーは日頃から転職を"いけない事"と思わないことである。思えば、必ず態度に出てしまう。

私も20年前に自己都合退職をしたが、その意思を持った時、最初に考えたのは 直属の上司の反応であった。きっと説得されると思い、心が固まるまで相談できな かった。

一方、こんなこともあった。私のクライアント企業の人が退職することになり、送別会に呼ばれた。その時、彼にその上司が言ったのは「おめでとう。あなたがやりたいことが見つかったんだね」だった。この気持ちをメンバーに感じさせることであろう。

マネジャーはこの気持ちを、自分のチームメンバーではなく、まわり(他社でも良い)に退職者が出た時に見せたい。この時、マネジャーは会社の立場で考えず(「こんな忙しい時に辞めるのか」「彼の上司も大変だな」)、その退職する人の立場で(「うちの会社でやってきたことを生かしてほしいよな」)、チームメンバーに自分の意見を言うように心がけたい。会社よりも人を見ているというスタンスである。こうして「辞めたい」という気持ちがメンバーの心の中に現れた瞬間に、マネジャーへ相談できる雰囲気を作ってほしい。

(e)キャリアカウンセリング

次は「転職したい」と思っているメンバーに、マネジャーとしてどう対応するかを 考えよう。

その基本は「自社の魅力についてメンバーが誤解していないか」と考えることである。決して「転職先の魅力を誤解している」と考えないことである。「どこへ行くの?あんな会社に行っても幸せはないよ。私の知り合いによると…」といい加減なことを言わないことである。転職しようと思っている本人より、マネジャーが転職先について正確な情報を持っていることなどあり得ない。

自社の魅力に誤解がなく、メンバーが自らの意思で転職したいと思っているなら、マネジャーにできることはない。「これまで一緒に仕事をやってくれてありがとう。 次の職場でもがんばってくれ」と、転勤などに言う時と同じように言ってほしい。

メンバーから相談を受けたマネジャーが説明すべきことは、「今日の自社の魅力ではなく、明日の自社の魅力」である。転職では、本人は今日の仕事がずっと続くと思い、「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。

この「明日の仕事に関しての誤解」を解くには、キャリアカウンセリングというマネジメント手法を用いる。

キャリアとは辞書では「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る。マネジメント3.0の世界でいうキャリアは、「役人のキャリア組」のような経歴、出世といった意味ではなく、生涯、発展というニュアンスに近い。ここでいうキャリアとは「メンバーが企業に入ってから退職するまでの発展プロセス」のことである。

メンバーが企業における将来の自分の仕事を考えることをキャリアプランという。 このキャリアプランについて相談に乗ることがキャリアカウンセリングであり、マネ ジャーの大切な仕事の1つである。

キャリアカウンセリングはメンバーの明日に関する(昨日のことではなく)悩みや不安を解消することであり、PDSのSEEにあたるものである。そしてSEE原則からCHECK(昨日)よりもACTION(明日)に重きを置く。

キャリアカウンセリングには2つの側面がある。

・キャリアパス 企業から見て、各々のメンバー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(職種単位にあることが多い)という指針であり、マネジメントシステムの1つとして存在する。(もし自社に存在していなければ、マネジャーは要求する。マネジメントオペレーションにはどうしても必要なものである。)

キャリアニーズ メンバーから見たキャリアへの希望である。ビジネスマンとして、 組織の一員として、どのような生涯を送っていきたいかというものである。

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、その上で企業の用意したキャリアパスを説明する。そしてマネジャーとメンバーで、キャリアニーズとキャリアパスをうまくマッチングさせ、実現性のあるキャリアプランを作っていく。

この時マネジャーから見れば、キャリアパスの説明がポイントである。現在の本人の職種(セールス、事務、生産…)だけでなく、他の職種のキャリアパスもよく調べる。転職の場合、職種を変えたいために他企業へ移るということも多い。「工場で生産に携わっているがマーケティングをやってみたい」、「セールスをやっているが、経営企画をやってみたい」・・・。

ここでマネジャーは「転職しようとする企業と同じようなキャリアパスが自社にはないのか」、「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」といったことを考え、2人でよく話し合う。

もしあれば、「どういう要件を満たせば、そのキャリアに付くことができるのか」というルールをマネジャーが調べ、メンバーに説明する。そのうえでこれから先マネジャーにできること、メンバーにできることは何かを、2人で考えていく。それでも退職するのなら、それもその人の人生である。マネジャーにメンバーの人生を決めることなどできない。相談にのってあげるだけである。この相談はメンバーが持っていない、気づかない情報を渡すことである。

(ii)結婚・育児のための退職 結婚、育児退職の変化

結婚、育児などを理由に、その多くは女性が退職するものである。まずはこの現象を概観してみよう。

結婚退職が多い企業は「女性は結婚したらやめる」という不文律のようなものがあって、実質的な仕組(給与体系、人員配置、昇格…)がそれに合わせて出来上がっている。女性メンバーから見れば、入社する時にこの仕組がわかっていることが多く、それを知った上で入社してくるので、当然のように辞めることが多い。そのため業績が落ち込み、採用を抑える時は「まずは女性から採用をカット」(正確に言うと性による差別は違法行為なので、女性が多い事務スタッフ職の採用をやめる)という企業も多く、日本中の企業の業績が悪化している時代の女性の就職は、入る側からすると極めて困難なものとなる。こうしたことが続くと、女性が辞めて新たに入ってこないので、会社は男子校のようになってしまう。

一方、男女雇用機会均等法下での採用が続く中で、別の現象が起こっている。 従来、会社によっては男性だけがやっていた職種(セールス、技能職、研究開発・・・)について、性を分けて募集できなくなり、その職種に女性も現れてきた。

近年の厳しい就職戦線を勝ち抜いて入ってくる女性は、出身大学(大学院も多い)の偏差値が高く、学生時代の成績も極めて良い。「バブル崩壊後の就職氷河期に入ってきた女性は優秀な人ばかり」が多くの企業で聞かれるフレーズである。

優秀、「成績が良い」というのは「まじめで、責任感があり、人の言うことをきちんと聞いて、与えられたことはしっかり手を抜かずにやる」という人が多く、彼女の上司から見ると手離し難い人材である。上司は結婚してもその女性が勤め続けることを希望し、女性もちょうど仕事がおもしろく、一人前のプレイヤーになった時ということも多く、継続して勤めるようになる。

ただ子供ができると、優秀な女性ほど退職してしまう企業(個人ではなく、会社によって偏りが大きい)も多い。法的には育児休暇が取れるのだが、「休む」ことで他の人より昇格が遅れ、プライドが許さないということが主な原因のようである。しかしこれをクリアする企業も生まれている。能力主義の企業である。能力で評価し、能力に見合った仕事と待遇をすべての企業メンバーに公平に提供しようとしている。育児休暇は能力アップのチャンスとも考えられ、これを機にじっくり勉強するなど充電して、長い目で見たキャリアアップを図る人も増えている。これを政府の育児政策が後押ししている。

マネジャーにできること

この現象をマネジャーから見てみよう。ここでマネジャーとしてできることは2つある。1つは上記したような状況をよくとらえ、現状を正確に人事部、経営者に伝え、マネジメントシステムなどの仕組の変更を求めることである。

もう1つは先ほどの転職と同じで、キャリアカウンセリングである。これを転職の1パターンと考えればよい(表向きの理由は結婚・育児であっても、実際は転職のことの方が多い)。

ここでのキャリアカウンセリングのポイントは、先ほどの転職で述べたことに加え、 次のことをカウンセリング時に伝えたい。

「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」ということである。すべての企業が「男女平等」に努力することを約束しているはずである。もっと言えば、多くの経営者は男女雇用機会均等法をさらに一歩踏み込んで、過去の女性差別を反省し、それによって女性が受けたダメージを取り戻してもらうべく、男女平等というより、むしろ「女性優遇」を戦略ベクトルに取ろうとしている。

これをマネジャーがきちんと説明することである。彼女たちへ、「過去に差別を受けてきた女性」のことばかりを見るのではなく「これからはむしろチャンス」であることをわかってもらうことである。

②企業側の事情による退職

これはいわゆる「リストラ」と「定年退職」の2つに分けることができる。

(i)リストラ

48ページで述べたように、リストラはリストラクチャリングの略であるが、一般には企業側の特別な事情による退職勧告をさす。バブル崩壊後のマネジメント2.0の時代に多く見られたが、今では何らかの特別な事情(世間を騒がす事件を起こしたなど)によって、思いがけない急激な業績悪化をした企業以外ではあまり見られない。

しかし社会全体として、この過去やったリストラが、マネジメント3.0の現代に、いくつかの足跡を残している。それは次のようなものである。

リストラには幸せはない

マネジメント1.0の時代には、懲戒解雇(従業員が悪いことをやってクビ)を除けば、企業側から退職を求めるということは決してやらなかった。

一緒に働く企業メンバーの一部を、経営者を中心とする企業メンバー自身の手で切ることの重大さを、企業はリストラをやってみて気づいた。企業のムードダウン、求心力、定着率の低下、秩序の崩壊というマネジメント2.0の企業が持つ"病"の発生源となり、これを社会全体に蔓延させた。

そして「こんなことをしても幸せはない」ということをリストラ実施企業だけでなく、 社会全体に気づかせ、マネジメント3.0を生む大きな要因となった。

マネジメント3.0では、人余り状態となった企業は次のように考えていくのが一般的である。

カネの面からリストラを考えると、需要が減り、付加価値が下がり、給与総額が下がっていく中で、多くの人の給与を守るために一部の人を犠牲にするというものである。一方、リストラをやらないということは、下がった給与総額を同じ人数で分配していくこととなり、各企業メンバーの給与が下がっていくことになる。そして仕事の面からはワークシェアリングという形となる。減った仕事を皆で分け合うというものである。

しかし打つ手はそれだけではない。それは仕事を増やすことである。企業としての仕事は、今の需要に対応するものだけではない。未来の需要を作っていく仕事だってある。今の需要に対応しているのは、商品を生産したり、サービスのオペレーションをするといった部門である。企業の中にはこれだけでなく、「明日の付加価値を創り上げていく仕事」、「明日の仕事を新たなものにしていく仕事」である研究開発、商品開発、事業開発、「明日の仕事を増やす仕事」であるセールス、マーケティングといった部門もある。ここへヒトをシフトしていくことである。

173ページで述べた生産、オペレーション部門が「品質を上げる」ということもこれにあたる。それによって品質向上という仕事を増やし、新商品開発、顧客の獲得を目指す。さらには商品にもっとも近い彼らが「商品を購入してくれた顧客を自らの意思で回って、商品の状況を無料で見て(つまり無償保守をして)、商品の新しいヒント、新しい需要を見つける」というマーケティング活動を行うといったことである。

経営者がそのような"手"を取った時、マネジャーはこの真意を理解する。生産部門のマネジャーが「自らのチームメンバーを一時的にセールス部門へ異動させる」と言われたとしよう。この時メンバーに「今は工場での仕事がないんだから、セールスやるのも仕方がないだろう」ではなく、「我々生産部隊の力で、この会社の未来を変えよう。我々の商品を作ってきた経験が、セールスというよりもマーケティングに生きるはずだ。我々の作った商品をどう思っているかを顧客に聞いてきてくれ。そしてそれを工場へ伝えてくれ」と言って、むしろメンバーに仕事のプライドを持たせるようにしたい。

- 労働の流動化

働く意思のある従業員がリストラされることで、それを受け入れる会社が生まれ、 転職の波を生んだ。そして「転職する」という前提で就職する若者が増え、労働の 流動化がトレンドとなり、企業のあり方、従業員の働き方を変えた。この労働流動 化時代のマネジャーの担うものが、本書のマネジメント3.0である。

テンポラリースタッフ、外部パワー

リストラ、採用の抑え込みでスリムとなった企業は、需要のちょっとしたブレにも耐えられなくなる。つまりリストラ時の「人余り」とは逆の「人手不足」という状況を生みやすくなる。

ここでまず考えるのは、その需要のブレを瞬時にとらえ、人手不足の期間だけ労働力(テンポラリースタッフという表現をすることが多い)を求めることである。

ただそのテンポラリースタッフを企業内部に求めるか、外部に求めるかの選択を しなくてはならない。 内部の場合は134ページの契約社員(期間を定めて労働契約)となる。しかしこの契約社員を、「一緒に働く仲間としてやっていけるかを見るために、少し働いてもらってから考える」というならまだしも、企業メンバーである彼らを需要のバッファとすることは、52ページの企業4原則、特に平等原則に反する。しかも採用時にこの有期労働という約束を、契約社員であるメンバーと企業が合意しても、労働契約終了時には彼らに当然のこととして契約継続の意思があり、ここに失業という悲劇を生む。これが企業内にリストラと同じものを生む。「会社は冷たい」というマインドであり、それがムードダウンを招く。さらにはこの失業という悲劇がマスコミを騒がせ、企業のイメージ、そして格を落としてしまう。したがって経営者はこの手は取るべきでない。

マネジャーから見れば、仮に契約社員がいても、正社員と全く同様に接すべきであり(正社員だって本人の意思でいつやめるかわからない。定年間近なら有期労働契約と同じ)、今その労働契約パターンが自社にあってもいずれはなくなっていくと考えるべきである。

そうなると、外部にその需要バッファを担うパワーを求めることになる。外部パワーとして考えられるものは、次の2つのパターンである。

1つは<u>144ページ</u>で述べた派遣社員を受け入れるというものである。「人余り」となった時には、自社と雇用契約を結ぶ契約社員よりスムーズにカットできる。つまり派遣会社との間で結んだ派遣契約を更新しないというものである。

しかし多くの派遣社員は派遣会社と有期労働契約を結んでおり、その契約終了によって労働契約も終わりになる。ここに先ほどと同じように「派遣切り」という悲劇を生み、契約社員と同じことになる。

派遣会社がいつでも切れる「使用者と労働者」という関係を続ける限り、受け入れる側のリスクは極めて大きい。したがってマネジメント3.0下の企業においてはあまり取るべき策とはいえない。

マネジャーから見ると、「派遣」は極めて難しいマネジメントを強いられるシーンである。他社従業員を指揮命令権だけを持って、他のメンバーと同一チームにおいてマネジメントすることは、あまりにも難しい。もしこのシーンでのマネジメントを要求されたら、ヒトをマネジメントするのではなく、仕事をマネジメントすると考えるしかない。これは他社から「仕事を買っている」という請負と同じと考えるべきであろう。つまり派遣社員については仕事のプロセスではなく、成果についてのみ評価し、もし成果物に問題があれば本人ではなく、派遣元会社に話すのが基本であろう。

派遣の最大の問題は本人が「契約を切られる」という恐怖感を持ちながら働いていることである。ここではやはりこの派遣社員の恐怖感を取り払うために努力するのが、マネジメント3.0であろう。つまり派遣社員が自社(派遣先)と直接、正社員として労働契約を結ぶように人事部に話してみることであろう。労働者派遣法もこの直接雇用を派遣先企業に求めている。

外部に需要バッファを求めるもう1つのパターンは請負契約である。つまりある 仕事を他社へ発注するというものであり、外注、下請け*1と表現される。しかし需 要の波を吸収することが目的であれば、当然のこととして「いつかは切る」ことに なり、ここでも「下請切り」といった非難を社会から浴びてしまう。仕事の発注をや めて、それが直接的に失業者を生むわけではないが、マネジメント3.0のPRから 見ると、社会的信用を失墜させ、企業の格を落としてしまう。

そう考えていくと、経営から見てもっとも安全な方法は、現在のメンバーで需要 バッファを吸収することである。いわゆる残業である。そしてこの解消を需要の安 定(または下降)に求めるのではなく、仕事の効率向上によって、これを落ち着か せていく。ここではワークシェアリングとは逆に、付加価値が増加し(他社へカネが 流れないので)、給与総額が上がっていく中で、分け合う人たちは変わらないので、 個人の給与は上がっていく。 この時、需要のバッファの吸収に貢献したのは現場のプレイヤーである。しかし彼らは給与と業績の連動が低いため、大幅な給与アップとしては表れてこない。そこで彼らには通常の時間外手当(残業代)以外にも"大入り袋"的な付加価値分配(賞与など)がなされるべきである。

この残業による処理では、マネジャーの説明能力がカギとなる。マネジャーは人事部、場合によっては経営者と上記したことについて確認を取り、メンバーへ今何が起きているのか、企業としてそれにどう対応していくのか、その対応によって生まれる仕事の負荷増大についてどのようなリターンがあるかを、メンバーにきちんと説明し、合意を得ることである。

*1. アウトソーシングは自社でやるよりも高品質になると思われる仕事を、外部の会社に長期的に任せる時に言う。自社もできる仕事を、需要のバッファとして他社へ頼むことは外注、下請と表現することが多い。

(ii)定年

多くの日本企業がマネジメント1.0の時代から持っていた退職ルールが定年である。つまり一定の年齢になったら、自動的に退職するというものである。

この定年ルールがここに来て多くの企業で変化しており、それがマネジメントに大きな影響を与えている。

マネジャーから見て最大の問題は雇用延長(定年後も働くこと。詳細は後述する)である。自らの先輩であり、マネジメントの経験者がプレイヤーとしてチームのメンバーに戻ることであり、この人をマネジメントすることになる。これは難しいというよりも、マネジャーとしてもっともやりたくない仕事といってよい。そして定年が近いマネジャーであれば、自らの将来の姿を見るようで「切ない」。

若きチームメンバーは自分の定年がずっと先のこともあり「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う。これがチームのムードを大きくダウンさせる。

ここでマネジャーがなすべきことは何か。それは2つある。

1つは雇用延長となったベテランプレイヤーに対してのマネジメントスタンスである。ここでのマネジメントテーマは基本的には「仕事の分配」と考えるべきである。つまりトッププレイヤーである彼らに、どんな仕事を担当してもらうかというマネジメントに徹すべきである。ここに人材育成、さらには人事評価(後で述べるが雇用延長後は業績評価のみとなるはずなので、マネジャーの人事評価はあまり必要としない)も不要である。

もう1つやるべきことは、なぜ定年ルールが変化したのか、そのルールの意味をよく理解し、これをきちんとメンバー(雇用延長のベテランを含めて)に説明することである。

この説明のためには、マネジメント3.0における定年の意味を理解する必要がある。以降はこれについて考える。

(a) 定年ルールが変わっていく理由

2006年から改正高年齢者雇用安定法が施行された。これは従来60才が定年のベースであったものを、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、企業に選択を求めている。これが先ほど述べた雇用延長である。しかしこの法律のパラダイムは「企業が従業員を雇用している」というものであり、マネジメント3.0の「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る。このような法律の要請がなくても、定年システムは変化していかざるを得ない。それは次のような理由からである。

・リストラ

先ほど述べたようにリストラは社会全体、特にマネジメント3.0の企業に退職に ついて考えさせるトリガーとなった。

- 団塊の世代

60才定年の会社では、団塊の世代が2007年くらいから定年を迎えている。彼らが一気に退職することは、さまざまな意味で企業に問題を残す。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、多くの企業は「もう一度成長したい」という希望を持ち始め(その目が海外に向かっているが)、この団塊の世代に残ってもらい、彼らの経験した高度成長という経験を、何とか"遺伝子"として自社のメンバーに引き継ごうとしている。

ガバナンスの変化

105ページで述べたように従業員ガバナンスへと変化していく中で、60才定年の意味を再考する。「なぜ60才で企業をやめて、引退しなくてはならないのか」「年令よりも能力基準とすべきでは」といったことである。

企業構造の変化

仕事の面で考えると、いわゆる単純労働とよばれるものが減り、必ずしも年令による能力低下が見られない仕事が増えている。つまり60才定年の根拠を持てなくなっている。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短くなっていることも影響している。

(b) 定年ルールの意味

定年退職とは企業側の事情でやめてもらうというものである。しかしマネジメント3.0という世界では、企業側の事情といっても、退職を求められる本人も企業を構成している一員(つまり企業そのもの)であり、このような事情があること自体がおかしい(誰の事情かわからない)。マネジャーはメンバーに何かを説明する時、よく「会社の都合で」と言うが、考えてみると会社に実体はなく、あるのは従業員だけである。

マネジメント3.0において、退職は「企業というチームにおいて、その構成メンバーの脱退に関するルール」であり、全メンバーの合意が必要となる。そして本来、退職ルールは入社する時に合意すべきものである。

しかし現代企業は(a)の理由により、「ルールを変えること」を選択せざるを得ない。 そして以後はこのルールを基本的には「変えない」ことを宣言しなくてはならない。この「ルールを変えないこと」が保証されれば、(言い方は悪いが)年齢の若い人たちが「高年令者を早くやめさせる」という気持は起きない。それは若い人もいつか必ずこの退職ルールに適合する日が来るからである。

定年は企業という組織のコラボレーション、和、信頼の原点ともいえる。

(iii)定年ルール変更のプロセス

定年ルールについて、マネジャーは人事部からの通達だけでなく、自分の言葉でメンバーへ説明しなくてはならない。そのためには自分の頭でよく考えて、定年ルールを論理的に組み立てていくことである。

ここでは一般的に定年ルールがどのようなプロセスで変更されていくかを示す。これを参考として自社の定年ルールを見て、考えてほしい。そしてわからない点、納得できない点は人事部などへ確認してほしい。

労働契約の更新と考える

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次の3つが考えられる。

- 第1案:本人がやめたいというまで退職しなくてよい
- ・第2案:一定の年齢になったら退職する(いわゆる定年)
- ・第3案:一定の能力をキープできなくなったら退職する

このルールをマネジメント3.0下で考えるポイントは「公平さ」である。「どちらの方が利益が出るか」という業績アプローチを選択するのは禁じ手である。業績より大切な従業員の一生を左右することであり、企業という共同体の命運を決することである。

マネジャーは「このルールを決める経営者とその権限委譲を受ける人事部は公平さ以外は考えていない」と思うことである。

そう考えると第1案がゴーイングコンサーン(118ページ)の企業にとって、もっとも ふさわしいように思う。しかし多くの企業に年功給の要素(後述するが、長く勤めた 人ほど給与が高いこと)があることを考えると、これはむしろ不公平である。年功給 は定年があることをベースに設計されており、定年間近の人はすでにこれを受け 取ってしまっている。第1案を取るなら、過去の年功給を何らかの形で清算し、そのうえでこれを撤廃しないと公平さが保てない。しかしこれはあまり現実的ではない。と言うよりも年功給の要素は取り入れるべきである(その理由は360ページで述べる)。

第2案、第3案は一長一短がある。そうなると第2案と第3案のコンビネーションを取るべきであり、次のようなルールが標準となる。

- ・定年を設け、その年齢(高校卒、大学卒、大学院卒、中途採用などを考えると勤務年数というわけにいかない)を以って、現行の給与ルールの適用を終える。つまり定年によって、一旦現行の労働契約を終える。
- ・定年を迎える年度当初に、退職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る。したがって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。再雇用による評価は1年間がベースであり、以降毎年これを繰り返していく。そういう意味で雇用延長というよりも再雇用(再労働契約の方が正確である)という表現がフィットしている。定年後はすべての人が1年間の有期労働契約を企業と結ぶ。
- 再雇用の給与ルールはそれまでとは異なり、年功給はなく、業績給をベースとする。

定年は決して「年をとったからやめる」ということではなく、企業で働き、その「分け前」を受けるすべての企業メンバーが合意すべきルールである。そう考えれば、上記のように定年後でも能力がキープできるのであれば、企業外の人より優先的に採用(再雇用)され、その給与分配を受けるのが当然といえる。

マネジャーが退職ルールについて納得したうえで、メンバーにきちんと伝えれば、いずれ自分にも適用されるルールであり、合意が得られるはずである。

そして再雇用された先輩へのマネジメントもどうあるべきかがわかると思う。マネジメントは企業というチームの中で分担された仕事であり、このケースはちょうど「芸能人とそのマネジャー」という位置づけに近いものといえる。

3. 垂直マネジメントシステム

あらゆる組織において上下関係は求められる。

企業という組織は<u>30ページ</u>で述べたように管理範囲によって階層化され、ここでの上下関係も階層的になっていく。

企業組織における階層的な上下関係を「秩序」という日本語で表現する(もうすでに何度も使ってしまったが)。垂直マネジメントシステムとは、企業がこの秩序を体系的に設計したものをいう。

第1章でも少し触れたが、秩序はマネジメント1.0から3.0に向かっていく中で、他のマネジメント要素にも増して大きく変化していく。そして現代のマネジャーはこれまでと同様に、常にマネジメント3.0でこの秩序を考えることが求められる。「自社がそうなっていなくてもいずれそうなる。自社がそうなるように努力していく」と考えることである。

(1)マネジメント1.0における秩序 絶対的な秩序

マネジメント1.0における秩序は、<u>34ページ</u>で述べたように年功序列というものである。これこそまさに秩序という言葉がぴったりあてはまる。

企業に入ってからの労働時間をベースとして、ここに学歴、年齢、業績、職種、 今は"禁じ手"となっている性などを組み合わせて上下関係(序列と表現している) を作り、がんばって仕事をすれば時とともにその序列が上がっていくものである。

この上下関係は法律上の指揮命令権をも飛び越えて、絶対的な秩序を生み、 上司と部下というはっきりとした関係を作る。これは極めて強い秩序が求められる 組織でよく見られる。命がけの絶対的な規律が必要な"軍隊"、組織にとって「誰 が責任をとるか」ということが最大テーマである"官僚組織"、少し例えは悪いが規 律を取ることが極めて難しい暴力団などの非合法組織で用いられている。

ここでは上司の命令は絶対であり、それに逆らうことは、仮に部下の方が正しく ても決してできない。

企業も誕生時という「ヒトの寄せ集めの時代」には、必ずこの秩序を求める。互いに過去を知らず「寄せ集め部隊」という不安定な時代に規律を求めれば、自ずとこうなる。ここではあいさつ、報連相*1、5S*2といったものがキーワードであり、「親が子に社会のルールを教える」のと同様に、企業における規律を徹底させる。

- *1. 報告、連絡、相談
- *2. 整理、整頓、清掃、清潔、しつけ

秩序が合意される理由

しかし企業においては、軍隊など他の組織とは異なり、この秩序が組織に自然な形で合意されていく。つまり皆が納得したうえで、ごく当たり前のものとして、この秩序の下でストレスなく仕事を進めていく。それは次の5つの理由からである。

- (i)勤続年数、年齢がそのベースとなっていることである。これは後で述べるような能力などとは異なり、絶対的な数字で表わされたものであり、事実である。「なぜ彼が自分の上司か」という理由がはっきりしている。
- (ii)部下もいずれ上司になっていくことである。上司が多少理不尽なことを言っても、いずれは自分も上司の側になるのだから、その立場を考えてがまんすることができる。
- (iii)逆転があり得ないことである。部下が上司を抜くことはない。これが上司・部下の安定関係を生む。
- (iv)上司に部下の人事評価という「その人の出世、給与を決める権限」を与えたことである。しかもその評価基準をあまりはっきりさせず、上司にかなりの裁量権を持たせた。
- (v)序列を「すっきりとした垂直関係」を基本にしたことである。営業部門に配属になれば、営業課長、営業部長、営業本部長と真っ直ぐに上がっていく。しかも部下は上司を抜かない。そうなると営業課長は自チームのセールスマンの中から誰かが課長に上がってくれないと、自分は部長になれない。そのため仕事ができる部下を大切にしていく。

これによって企業は、軍隊のように「命令違反には鉄拳制裁を加える」といったギスギスしたものではなく、家族のように温情あふれる組織となる。これが経営家族主義である。

また年功序列を厳密にやろうとすれば、入社年次ごとに階段を作っていくことが求められる。1年先輩でも先輩は先輩なので、1つ上のランクとなる。そのため序列の階層数は非常に細かくなっていく。主任一係長一課長代理一課長補佐一課長一部長代理・・・。企業によっては副主任、係長補佐といった中間ランクまで作る。そして32ページで述べたようにこのポジションランクが能力ランクと合体して資格ランクとなり、各ランクを3級、2級、1級とさらに細かくしていく。こうなると毎年昇格していく感じである。そして昇格は当然のように給与を上げていく。

年功序列、役職、資格、給与といったものが一体化して、組織に絶対的な秩序を生む。

(2)マネジメント2.0における秩序

マネジメント2.0の秩序への移行は企業内部からでなく、外部の圧力によってなされる。外部圧力のトリガーは業績ダウンであり、45ページで述べたように真っ先にやり玉に挙がるのが、企業の意思で落とすことができる人件費、つまり給与である。

しかし個人の給与額そのものをいきなりダウンさせるのではなく、給与システム というマネジメントシステムの変更によってなされる。

この時、新しい給与システムのベースは年功ではなく、業績とせざるを得ない。 業績が落ちている時に、これをやれば給与総額は大きくダウンする。そしてこれを 以って「業績に合った給与システム」として外部へ説明せざるを得ない。

この時、年功序列という秩序は一気に崩れていく。それは先ほどの年功序列を浸透させた5つの理由が、すべてくつがえされるからである。

- (i)の秩序ベースについては、これを支える給与システムの変更によって業績がそのベースとなる。勤続年数、年齢は毎年1つずつ増えていくから、序列が1つ上がり、給与が上がっていくこととスムーズに結びつく。そして新入社員から次第に給与が上がることを前提として、結婚、住宅購入、子育て、老後といった生活設計を立ててきた。しかし業績のように極めて不安定なものをベースにすると、毎年給与が変動していくことになり、生活設計も極めて不安定となる。秩序を支えてきた給与体系の変更が、秩序を崩壊させる最大の要因となる。「給与についての愚痴」が出る状態は、誰がどう考えても無秩序組織といえる。
- (ii)の「自分もいつか上司に」という部下の期待感は消えてしまう。がんばってもがんばっても業績が出ないと、どうやったら出世するかがわからなくなり、絶望感へと変わっていく。
- (iii)は上司と部下の逆転がありうることである。昨日までの部下が業績を上げることで、自らの上司になるかもしれない。さらには部下が昇格するだけでなく、「自分が降格するのでは」という恐怖が襲ってくる。上司は何が何でも自らの業績を上げて、何としても直属の部下だけには抜かれたくないという思いが走る。そうなると、どうしても出来の良い部下は目立たせず、目立った活躍をすると敵視する気持ちさえも生まれてしまう。

- (iv)は上司が人事評価をするといっても業績がすべてであり、目標達成がその 焦点といえる。そうなるとその目は仕事の結果よりも、目標設定に行ってしまう。 目標を、上司は「より高く」、部下は「より低く」という戦いになってしまい、最後は上 司が押し切ってしまう。合意なき目標を持つ組織は秩序を失う。
- (v)は、逆にこのストレートな垂直関係を維持したため、部下が上司となる可能性を高めてしまう。

こうして上司と部下の家族関係、温情は消え、それぞれがコミットメント*1された仕事を行い、互いにメリットがあると判断した時はコラボレーションするという極めてクールな人間関係を生む。

上下関係という秩序を支えるものはポストと、それに伴う指揮命令権だけとなる。上司の中には「部下を働かせ、業績を上げる」ために労働法を無視した手(サービス残業の強要など)を打つものさえも現れ、パワハラを生むリスクも極めて高くなる。これでは使用者と労働者、資本家と労働者という最悪のパラダイムとなってしまう。そしてこれがマネジメント3.0を生む1つの要因となる。

*1 約束という意味の英語であるが、ビジネスでは目標、約束、義務、責任を一体化した意味で使っている。マネジメントの世界ではよく使われる。

(3)マネジメント3.0における秩序

秩序は上下関係であり、マネジメントの原点といえる。現代のマネジャーが、 自らのマネジメント環境といえる自社の秩序を考える時、まずはこのようなプロ セスを経てマネジメント3.0の秩序が生まれてくることを知ることである。そのうえ でマネジメント3.0ではどのように秩序が設計されていくかを理解する。

①基準

能力を秩序の基準にする

マネジメント1.0と2.0を秩序の面から比べれば、明らかに1.0の年功序列が勝っている。しかしマネジメント2.0から3.0へ変化していく中で、「もう一度年功序列へ」という先祖返りは困難な面が多い。その最大の難点は年功の階段を作っても、それに見合ったポストが用意できないことである。

企業が成長中で現場のメンバーが増加しているのなら、ポストをどんどん増やしていくことは可能である。しかしマネジメント3.0の企業の多くは、業績的には安定しており、仕事の効率が上がっていく中で、むしろ現場のメンバーは減少している。

さらに上場していれば、すべてのことをディスクローズしなくてはならない。特に利益に関わることへの監視はシビアであり、給与の高いポストを増やしたり、年とともに給与が上がっていく仕組に変えられるはずもない。

この時、マネジメント3.0の企業が選ぶ秩序の基準は、企業で働くメンバーの「能力」である。能力の高い人が秩序を上げていく、つまりキャリアアップしていくというものである。

なぜ経営者は能力秩序を目指すのか

能力秩序を経営者が志向する理由は次の2つである。

*企業外部

企業外部のステークホルダーに対して、自社が「能力主義の企業である」という基本的スタンスを打ち出すことである。この能力主義のキャッチフレーズとしては技術、開発力、創造力、チャレンジスピリット、変革力・・・といったものが選定され、後で述べるミッションでこの言葉を前面に出す。

株主、投資家という主要ステークホルダーに対しては、「自社の能力に投資してほしい」という企業としての"意思"であり、「短期的業績ではなく、能力の高さによって生まれる長期的な業績に着目してほしい」という"願い"である。

また社会に対しては「我々は業績よりも能力に着目している」「我々の持っている高い能力で社会に貢献する」という"誓い"である。

さらに採用対象の学生に対しては、「能力の高い人、高めたい人よ集まれ」という"要望"である。

•企業内部

企業のトップが「企業の個々のメンバーが能力を上げれば、企業の業績も上がり、個々人の給与も上がる」という仮説を企業メンバーに提示することであり、「皆が能力にプライドを持ち、能力が高まっていくことで"働く喜び"を感じ、企業全体にインテグリティを生んでほしい」という願いである。

誰を秩序上位者とするか

マネジメント3.0の組織においては、初めて上司(秩序上位者)という立場になるのはマネジャーである。つまり誰かがプレイヤーからマネジャーになる時、ここに上下関係が生まれる。では誰をマネジャーにするのだろうか。能力が高い人をキャリアアップさせると言っても、どの能力を見るべきだろうか。

例えばセールスマンであれば、後述する能力ランキング表でセールスマン2級、 3級、1級と作って、「2級より1級の方がセールス力が高い」と決めても、それがすなわち秩序となるわけではない。セールス1級とセールス2級には上下関係はない。

一方セールスマネジャーとセールスマンは「指揮命令権を持つ上司」と「それを 受ける部下」であり、上下関係である。

ここでセールスからセールスマネジャーを選定する時、セールス能力のランキング表だけを使うわけにはいかない。

上下関係という秩序を考えると、セールスマネジャーはチームメンバーのセールスマンより、セールス能力が高い方がうまく行くに決まっている。しかしそれにも増して、セールスマネジャーはマネジャーなのだから、チームメンバーよりマネジメントがうまい(と思われる)人でなくてはならない

セールスマネジャーにはマネジメント能力とセールス能力が求められる。そうは言っても、初めてセールスマネジャーに昇格する人のセールス能力はわかったとしても、マネジメント能力を評価するのは難しい。そこで何らかの形でマネジメント能力を測る必要性が生まれてくる。

マネジメント3.0におけるマネジャー昇格者には、通常の人事評価ではなく、マネジメントに関する何らかのテストのようなもの(一般にはレポート、面接といったもの)が必要となる。「マネジャーとしての能力を持っているか」である。

セールスマネジャーはトップセールスであり、かつマネジメント能力の高い人がなるのがベストである。しかし適任者がいなかったら、この2つの項目のバランスを考えて決定せざるを得ない。

そのバランスウエイトはプレイヤーの仕事を変えたいかである。マネジメント3.0を 導入するような変革を志向している企業では、プレイヤー能力よりもマネジメント能力を重視すべきである。ここではセールススタイルを変革するために、新しいマネジャーを作るのであろう。セールス能力よりも、変革のためのマネジメント能力(顕在化してはいないであろうが)の高い人を、新しいマネジャーにすべきである。これが変革期の企業で、若きマネジャーが抜擢される理由である。

マネジメント3.0の変革期で、能力秩序を取ると自然に若きマネジャーが誕生し、彼らの特徴が「必ずしも現場の仕事のトッププレイヤーではない」というのはこのためである。

またマネジャーから経営者への昇格も同様に、マネジメント力と経営力のバランスを見る。そして変革期は新しい経営力が求められ、若き経営者が誕生していくことになる。

新任のマネジャーは自分のどの能力に着目されて、すなわち何を期待されてマネジャーに成ったかを認識すべきである。さらにマネジャーに成っている人は"今"の自社はどんなマネジャーを求めているのかを、新任のマネジャーを見て考えるべきである。そして両者ともそれを意識してマネジメントを実行していく必要がある。それが能力秩序を有効に機能させていくことになる。

マネジャーに成りたいと思っている人は、自社がマネジャーにどんな能力を求めているかを新任のマネジャーを見て考えてみることである。

②メンバーとマネジャーの秩序

部下を育成して自らがキャリアアップ

そう考えていくと、マネジメント3.0におけるマネジャー(上司)とメンバー(部下)の関係は、マネジメント1.0時代の家族、温情よりも、むしろマネジメント2.0時代のクール、指揮命令という色が濃くなるように思うかもしれない。

しかしマネジメント2.0の秩序基準は業績、マネジメント3.0は能力である。能力は業績よりも安定しており、その変動は小さい。一度「能力が高い」と評価されてマネジャーになれば、直属の部下がこれを逆転していく可能性は低い。むしろ部下の能力を上げ、それによって自らのポストを引き継いでもらい、自分は次の1つ上のもっと高い能力が求められるポストへ昇格していくというのがノーマルであり、マネジメント1.0の秩序パラダイムとなる。

マネジャーがこれに気づけば、そして自分の能力に自信が持てれば、部下を育成して能力アップさせ、自らは次のキャリアに求められる能力を上げていくようになる。

コーチとプレイヤーの関係

こうしてマネジャーとメンバーは「プレイヤーの能力を上げる」という点で利害が一致し、スポーツのコーチと選手のような関係となっていく。

マネジメント1.0の時代にはマネジャーが行うメンバーへの教育はOJT(392 ページ)であり、「やってみせる」が基本である。マネジメント2.0の時代にはそのOJTが消滅してしまう。そしてマネジメント3.0の時代にはこれが復活するのだが、1.0の時代とは全くといってよいほど異なるものとなる。

マネジメント1.0では、ほとんどがプレイングマネジャーであるため、「自分の仕事の合間にOJTで」というスタイルである。

マネジメント3.0ではマネジャーはそのマネジメントの一環として、メンバーの教育を行っていく。未熟なプレイヤーには1人前のプレイヤーをコーチに指名し、1人前のプレイヤーには自らがコーチとしてマネジャーへと育成していく。

これについては人材育成マネジメントの所で述べる。

愛がリスクをヘッジする

マネジメント3.0の秩序、つまり能力秩序を取り入れても、それが崩れていってしまう企業もある。

マネジャーなどへ、若くしてキャリアアップしていく人たちに対し、企業の他のメンバーが「何であの人がマネジャーに上がったんだろう」と思う時である。マネジャーから見れば、このような状態でマネジャーのポストに就いたら、まわりは敵ばかりとなり、不信感を受けながら初めてのマネジメントを担当することになる。それでは仮に能力があっても、その実力を発揮できるはずもない。

企業としてこれを防ぐには、第5章で述べるようなマネジャーの要件をはっきりとさせ、きちんとした基準でフェアに人事評価していくマネジメントシステムを確立することである。この要件、基準の中で、マネジャーをまわりの不信から救ってくれるものは「愛」である。

プレイヤー時代にはマネジメント能力の多くは潜在化しており、見えづらい。しかし外に見えやすく、かつもっとも大切なマネジメント能力ともいえるものが「愛」である。仕事への愛、自社への愛、自社商品への愛・・・といったものである。

マネジメント3.0ではプレイヤーの中から愛のある人を見つけ、その中からマネジャーを作っていく。仕事に愛がある人は、明るく楽しそうに仕事をしている。業績に一喜一憂せず、企業全体の仕事の成果としての商品、サービスそのものに興味があり、いつも自分たちの商品、サービスを顧客がどれくらい満足してくれているかを考えている。そしてこの顧客満足に喜びを感じる。

商品、サービスが好きだから、それを一緒に作っている、オペレーションしている、 売っている企業の仲間が好きであり、まわりの人にやさしい。まわりの人を決して 批判せず、その人の能力を信じ、その人の仕事がうまくいかなかったら能力が低 いと考えず、能力を出していない、仕事のやり方が能力に合っていないと考える。 愛のある人は明るく、ポジティブであり、いつも夢を語っている。

この愛のある人がマネジャーになった時、「なんであの人が」と思う人はいない。

スマイル、ハッピー、石切工

私のクライアント企業の社長たちは「スマイル」「ハッピー」といったキーワードをマネジメントのキャッチコピーとしている。別の会社の社長に自社のマネジャーに向けて何か話してくれと言ったら「暗く悲観的なリーダーには誰も付いていこうと思わない」と第一声を発した。

私がやっているマネジャー養成塾のキックオフにはその企業の経営者に来てもらい、話してもらう。この時に社長が話すテーマは、普段自らの部下である役員たちに話している業績などの短期的なことではなく、会社の未来についてである。マネジャー予備軍であるセミナー受講者に、自らの若い頃、マネジャーになった頃のエピソードなどを話すことが多いのだが、結論はほぼ同じである。「愛を持ってほしい」である。

マネジメント3.0の企業の社長が気に入っている話がある。ドラッカーが自著に書いた「3人の石切工の話」である。私はこれをマネジャー予備軍への講話で、何人もの社長から聞いた。ドラッカーの話そのままではなく、脚色していることが多いが、次のように話している。

「ある人が石切工に『あなたは何をしているのか?』とたずねた。1人目は『生活のために仕事をしている』、2人目は『国で一番の石切工になるために技術を磨いている』、3人目は『社会のために教会を作っている』と答えた。」

そして「マネジャーは3人目のようになってほしい。部下の仕事をそのように見て、 部下に我々の仕事は一体何なのかを教えてほしい」と言っている。

それが愛であり、この愛からインテグリティ、格が生まれることを期待している。 そして愛があれば、能力秩序という弱い上下関係でも、マネジメントがスムーズ に進んでいくと信じている。

③経営者とマネジャーの秩序

経営者とマネジャーの秩序は2つある。1つはマネジャーは経営者から指名されて初めてマネジャーというポストに就くことができることである。そして経営者はこのポストを解任できる。つまり経営者は人事権を持つことで、マネジャーに対して上位秩序となる。

もう1つは権限委譲である。マネジャーは権限委譲によってメンバーへの指揮命令権を得て、メンバーの秩序上位者となる。つまりマネジャーの秩序の源は権限委譲であり、経営者に計画を認めてもらうことによって得る。この権限委譲によって、自然な形で経営者はマネジャーの秩序上位者となる。

この2つの点から、マネジャーと経営者間の秩序は極めて強い上下関係となる。

4マネジャー間の秩序

企業は経営者、マネジャー、プレイヤーの3階層であるのが理想的である。しかし30ページで述べたように管理範囲によって階層が生まれてくる。そして管理範囲が大きくなれば階層は減って組織はフラットとなり、小さくなれば階層数は増えてピラミッドとなる。この階層が生まれるのは、管理範囲の考え方から言って、マネジャー層であり、こうして生まれるのがロワーマネジャーを部下とするミドルマネジャーである。

しかし企業は各マネジャーの管理範囲(=マネジメント能力)を考えながら、部下の数を決めていくわけではない。この時には標準管理範囲という考え方が求められる。平均的なマネジャーの管理範囲である。これは営業、工場、スタッフといった部門ごと職種ごとに設定されるのが普通である。

例えば1000人のプレイヤーが決まっており、標準管理範囲が部門によらず5人とすると、200チーム、200人のロワーマネジャーのポストが誕生する。

しかし2つの理由で、このすぐ上位を経営者とすることはできず、ミドルマネジャーが必要となる。

1つは標準管理範囲は平均であり、これよりも管理範囲が低いマネジャーがいることである。この人は自らの部下を、自分ですべてマネジメントすることができない。したがってこれをサポートする人が必要である。これがロワーマネジャーの上司、ミドルマネジャーである。

もう1つの理由は経営者が権限委譲する時、200チームもの計画書をチェックして、修正を求め、承認していくことが不可能なことである。ここにもミドルマネジャーが 必要となり、当然のように計画の似かよったチームのロワーマネジャーが1人のミ ドルマネジャーの部下となる。これが部門である。

つまりミドルマネジャーは部門長としてロワーマネジャーの作る計画を承認(<u>36</u> <u>ページ</u>のように決裁と表現することが多い)し、ロワーマネジャーの例外処理を行うサポーターといえる。

「ロワーマネジャーとミドルマネジャーという関係」は、「プレイヤーとロワーマネジャーの関係」と例外処理という面で似ていると思うかもしれないが、実はかなり異なっている。

秩序から見て大きく違うのは、決裁という承認権を上司のミドルマネジャーが持つことである。「経営者とマネジャーの強い秩序」の理由の2つ目に書いたことがここにもあてはまる。これはロワーマネジャーがプレイヤーに持っている人事評価権よりもずっと強烈である。ミドルマネジャーの了承なしにはロワーマネジャーとしての権限そのものが受けられない。つまりマネジメントを遂行できないことになる。さらにはロワーマネジャーの人事権(プレイヤーからマネジャーへの昇格、人事異動)も部門長が持つことも少なくなく、こうなれば経営者とマネジャーの秩序と全く同等のものとなる。

ミドルマネジャーとロワーマネジャーの間にはマネジメント1.0時代の絶対的な秩序関係が残り、ほとんど問題がない。多くの企業で担当者と課長の軋轢はあっても、課長と部長の軋轢があまり生じないのはそのためである。

⑤ロワーマネジャーから見た秩序

そうなるとロワーマネジャーは難しい立場となる。部下とは能力秩序という弱い関係であり、上司とは絶対的な秩序という厳しい関係となる。そういう意味ではロワーマネジャーにはその関係に耐えうる精神的なタフさが求められるだけでなく、「ロワーマネジャーはマネジメントをきちんとやればミドルマネジャーに成れる」という期待感を企業全体に持たせるような仕組がマネジメントシステムに求められる。このような背景からマネジメント3.0の企業においては、むしろ課長よりも部長以上のポストを大切にしている。そのため課長をマネジャーと名前を変えても、部長はそのままの名称にして「長」というイメージを持たせていることが多い。

一方、組織としてはフラット化が強く求められる。そのためにはロワーマネジャーのマネジメントカ向上がポイントとなる。マネジャーのマネジメント能力が上がれば、ロワーマネジャーの管理範囲が上がっていくだけでなく、ミドルマネジャーの例外処理や計画チェック時間(ミドルマネジャーは部門計画を作るよりも、部下が作るチーム計画のチェック時間が長い。このほとんどがチーム間の調整なので、どうしても関係者が集まって話す会議となり、膨大な時間となる)が減って、ミドルマネジャーの管理範囲も上がる。つまりダイナミックに組織はフラット化される。

多くの企業ではこれを期待して、マネジメント教育をロワーマネジャーおよびその 予備軍に実行している。

こうしてロワーマネジャーのポストを減らしていくのに対して、部長ポストはあまり減らさない企業が多い。課長が能力を上げて管理範囲が広がると、課をなくしてその人を部長とし、昇格したイメージを与える。

秩序は企業のムードを大きく変える。部長をプレイヤー、ロワーマネジャーの「あこがれのポスト」とすることで、企業のムードは上がっていく。そして部長がマネジメント能力を上げると、部長を束ねる本部長、執行役員といったポストはむしろ減らしていくのがマネジメント3.0の基本スタンスである。

こうして組織はフラット化し、次第にマネジャーは部長という名称のポストに集約されていく。

4. 水平マネジメントシステム

管理範囲からチームは生まれる。このチームがコラボレーションしていくためのものが、水平マネジメントシステムである。

水平マネジメントシステムでは2つのことが設計される。コラボレーションの方向と仕組である。

(1)コラボレーションの方向

企業において、各チームがコラボレーションする"方向"を決めるのは経営者であり、これを本書では戦略と表現する。

戦略は各チームのマネジャーがマネジメントする方向であり、現場が仕事をする 方向である。

マネジャーから見れば「マネジメントは戦略に従う」がセオリーであり、マネジメントのフレームワークといえる。

マネジメント3.0において、戦略は「ミッション⇒ビジョン⇒戦略ベクトル」という 「フロー」で考える。これを戦略フロー思考という。

(1)ミッション

ミッションとは企業のあるべき姿を表現したものであり、「企業理念」という表現を使うことがもっとも多い。これが戦略の原点、というよりも企業の原点といえる。マネジメント、マネジャーからみたミッションは2つの意味を持つ。

(i)マネジメントの目的=使命

その企業が社会の中でどのような機能を担うかを表わしたものであり、<u>118ペー</u>ジで述べたCSRの存在責任にあたるものである。

企業は社会の一員としてコラボレーションしており、ミッションは社会というシステムの中での自社の位置づけを表わすものといってよい。

例えばミッションが「住生活事業を通じて、お客様をはじめとする社会のやすらぎに貢献する」なら、この前文「住生活事業を通じて~」といった部分に社会における「位置づけ」が記されている。この部分は社会などの外部から見ると、ミッションの中でももっとも大切な部分であり、理念(基本的考え方)というよりも、使命(ミッション)と表現した方が適切である。

ミッションは企業の社会的使命であり、存在理由である。

このミッション(「住生活事業」)を旗として、株主からカネを集める(住生活事業に投資してほしい)とともに、この社会的使命を担う人たち(住生活事業をやりたい人)が集まり、企業は社会の中でその事業のプロフェショナルとなっていく。

マネジメントを担うマネジャーから見れば、自チームの仕事の原点であり、目的である。

企業メンバーはこの目的の下に働き、マネジャーはこの目的を遂行するためにマネジメントを行う。

(ii)マネジメントの判断基準=理念

ミッションはマネジメントの判断基準である。先ほどの住生活の会社で言えば、 右か左かと悩んだ時は、そのミッション(「やすらぎに貢献する」)から、右と左のど ちらが「お客様がやすらぐか」と考えるものである。どちらがもうかるか、どちらがラ イバル商品との差別化になるのか、どうすれば業績が上がるかと考えるものでは ない。

会社の業績より、ましてやチームの業績より大切なのはミッションである。ミッションに理由(「なぜ"やすらぎ"か?」)などない。それが理念である。理念とは「なぜそう考えるのか」を説明できない考え方のことである。

自社のミッションという理念に合意しないなら、その人はその企業にいるべきではない。意に反して、自らの生活のためにその企業で働くことは許されても、マネジメントはできない。そんな自分勝手なマネジメントをされたチームメンバーは悲劇である。マネジャーが理念に反した「自らの想い」を持っていては、自チームは組織から浮いてしまう。

「ミッションに合意できないマネジャーは、マネジメントという仕事をして、メンバーを導けない」

これがマネジメントのルールである。

そういう意味でミッションに社訓、社是(「こうしなさい。こうあるべし」)というタイトルを付ける企業もある。

しかしマネジメント3.0において、ミッションは絶対不変のものではない。先ほどの住生活の企業のように、社会とともに顧客をミッションのターゲットにすることも多い。そして顧客は日々変化している。その環境変化を肌で感じることができる現場を任されているマネジャーは、ミッションを変えるべきと思ったら、ためらうことなく経営者に提案すべきである。

企業内の多くのマネジャーからその提案があれば、経営者はミッションの変更を考えるはずである。ミッション変更の最終的な提案者である経営者は、自らが納得し、企業で働くメンバー、株主たちが皆合意すると考えるなら、この社会的役割であるミッションを変え、これを社会に訴えていくようにするのが当然である。

ミッションはそう簡単に変えるべきものではない。しかしミッションについてマネジャーが考え、マネジャー同士が話し合い、その意見を経営者に聞いてもらうことは大切である。それが逆にミッションに沿ったマネジメントを遂行していくことになる。

②ビジョン

ビジョンとはミッションをベースとして、経営者が企業の将来展望を描き、それを株主をはじめとする社会へ約束するものである。ビジョン、経営理念、コーポレートメッセージといった表現がとられることが多い。

この将来展望を数字で現したものが経営目標である。経営目標はビジョンとセットで社会へ提示すべきなので、近年では長期経営計画(長計と略す。10年程度の将来展望と目標を表わしている)、中期経営計画(中計。3~5年程度のもの)といった展望と目標を一体化したものをビジョンと呼んでいる。

ビジョンは社会全体との関係で考えれば、将来展望(どのように企業として社会に貢献していくのか)がポイントであり、株主、投資家との関係では、どちらかといえば経営目標という数字の方が大切なものとなる。

マネジメント、マネジャーから見たビジョンは、この2つに分けて考える。

一方、ビジョンを作り、一度これを社会へ提示したなら、マネジャーはもう反論しない。マネジャーは経営者とともに、これを社会へ訴えて社会の理解を求める立場となる。

マネジャーの仕事はこのビジョンを社会だけでなく、自らの部下をはじめとする企業内の各メンバーに理解、期待してもらうことである。

ビジョンの意味を自らのチームの仕事で説明し(「我々セールスはシンプルライフを売っているんだ。家という箱を売ってるんじゃない。お客様には住宅の機能説明ではなく、生活のやすらぎを感じてもらうことをセールステーマとしよう」)、メンバー個々にそのビジョンを夢と感じてもらい(「お客様に『ありがとう』と言ってもらえたら幸せだろう」)夢が実現できる期待感を醸成していくこと(「我々の力なら絶対にやれる」)がビジョン・マネジメントである。

(ii)経営目標

ビジョンにある長期経営目標はブレークダウンされて年度別の経営目標となり、 それが各チームの目標へ展開される。しかしこの目標を達成することがマネジメントの目的ではない(次章の予算マネジメントシステムで詳しく述べる)。

経営目標は夢と夢に到達するまでのプロセスを数字で予測したものであり、チーム目標はその一部である。だからミッション、ビジョンの"夢"部分を無視して、チーム目標を作り、その数字だけを達成しても意味がない。ミッション、夢の方が目標よりも上位にある。部下に夢を理解してもらい、目標に期待感を持ってもらうことが大切である。部下に目標を押し付けては何の意味もない。部下は「目標の数字」を夢と誤解してしまう。

マネジャーが「夢をがんばって達成すれば、数字は自ずとついてくる」という自信を持てば、部下は「夢を達成できる」という共感を持てる。これがコラボレーションという水平マネジメントである。

③戦略ベクトル

この戦略ベクトルを戦略ということも多い。戦略(strategy)とは戦争大国アメリカで考えられたものである。

アメリカでは戦争をシステムとしてとらえた。システムとは53ページで述べたとおり「複数の"要素"から成り、"共通のベクトル"に従う組織体」と定義される。

この定義にある"要素"を軍事本部、基地、軍隊の3つに分け、その"共通ベクトル"を戦略とした。戦争には目的(企業でいえばミッション)、勝利のシーン(ビジョン)がある。ここで戦争の中心といえる"戦い"を行う軍隊(企業でいえばチーム)は、仲間を敵に殺され、いつの間にか目的(ミッション)を見失い、国としての勝利のシーン(ビジョン)を忘れ、敵が憎くなり、今日の"目の前の戦い"だけを見つめ、ただただ人を殺すこと(業績を出すこと)に向かってしまう。国として戦争でもっとも恐れるシーンである。

そこで戦争の戦い方は軍隊ではなく、バックエンドにいて冷静な軍事本部が考える。これが戦略(本書でいう戦略ベクトル)である。

戦略ベクトルは大きく2つのものから成る。1つは実際の戦い方、つまり取るべき 行動の具体的なベクトルである。もう1つはやってはいけないこと、つまり取っては いけない行動である。

(i)取るべき行動のベクトル

企業の各メンバーが取るべき行動はビジョンを具現化したものである。マネジャーから見れば経営計画のベースとなるものであり、権限委譲を受けマネジメントを行うために作るチーム計画の基本的な方向となる。これについては中計などでビジョンと一体化している企業も多い。

(ii)取ってはいけない行動

計画が権限委譲されると、多くのマネジャーには誤解が生まれる。目標を権限委譲されたと思うことである。そして部下に目標必達を誓わせ、何が何でも達成しようという気持ちになる。「目標を達成できない時の言い訳はしたくない」という美意識のようなものを生み、さらにはこれが「目標を達成すれば、あとは関係ない」というムードを生んでしまう。

そしてコラボレーションという意識を失う。企業全体としては幸せがなく、他のチームに迷惑をかけることであっても、「自チームの目標が達成するためなら、やってしまおう」という気持ちが生まれてしまう。

多くの企業はこれをプロテクトするために、組織行動指針、企業行動規範などとして企業メンバーに徹底することが多い。さらにはWebサイトで社会へこれを約束して、企業メンバーの遵守徹底を図っている。119ページで述べたPRと一体化するものである。

ただ残念ながら、多くのマネジャーはこれを建前と勘違いしている。「我々は社会の利にならないことは一切やらないだけでなく、そのような行為とは断固として戦う」と行動指針に書いてあっても、こんなものは体裁を良く見せるための「建前」と誤解し、自分勝手に「企業は利益を目指すもの」と決め込んでしまう。

マネジャーの上司であり、その人事権を持つ経営者は建前でも何でもなく、本音で心の底からそう考えている。この指針や規範に従わなければ、自分だけでなく企業全体が社会で約束違反となる。そしてそんなことをして目標達成してもマネジャーは評価されないだけでなく、ペナルティ(最大のものは免職、つまりクビ)を受けることになる。これらは、企業内の法律のようなものであることを認識すべきである。

(2)コラボレーションの仕組

各チームメンバーがコラボレーションして1つのベクトルを取っていくようにすることは、ロワーマネジメントを担うマネジャーの最大の仕事といってよい。そしてその原点は戦略である。

しかし企業にはもう1つのコラボレーションが求められる。それはチームとチームのコラボレーションである。各チームのマネジャーは計画を作り、その計画によって権限委譲を受ける。この各計画内のチーム間コラボレーションであれば、計画作成時点でこれを調整しておけばよい。この調整の中核となるマネジメントシステムが後で述べる予算である。

問題は計画遂行時点でチーム間コラボレーションする必要が生まれた時である。 つまりあるチームが他のチームの協力を得たいことが突然生まれた時である。こ れは部門内、部門間という2つのマネジメントシステムに分けて設計される。

①部門内の水平マネジメントシステム

30ページで述べたように企業は管理範囲の原則からチームが階層化している。課、部、事業部・・・といったものである。この最上位のチーム階層が部門、その部門のリーダーが部門長である。最上位層であるから、部門長の上司は経営者となる。だから部門長は経営者に計画を出し、了承を得てからその部門における権限委譲を受ける。そして部門内のマネジャーの計画を受け、それによって権限委譲を行う。

したがって部門内のチーム計画にないコラボレーションが必要となった時は、部門長がこれを意思決定する。どのチームのどのメンバーがどういう形で他チームの協力をすべきかを決める。具体的には協力を受けたいチームがコラボレーション計画を作り、それを部門長が了承した時は、協力するチームのマネジャーへ指揮命令が出される。

②部門間の水平マネジメントシステム

そうなると部門を越えたコラボレーションは、経営者の意思決定となってしまう。 しかしこの仕事は明らかに<u>56ページ</u>で定義した経営者の仕事ではなく、ミドルマ ネジメントの対象である。

そこでマネジメント3.0では以下に述べるような仕組、というよりもルールを持つ。マネジャーはこれを理解し、そのうえで自社の実際のコラボレーションルールを部門長、人事部、それでも埒が明かない時は経営者にきちんと確認する。経営者の頭の中にあって不文律のようになっていることもある。

もしこのコラボレーションルールをうやむやにすれば、大きなストレス(「他チームが協力してくれない」「他チームに協力したいが、忙しいメンバーに協力しろと言えない」...)を生んでしまう。「我が身を守る」というよりも、自らのマネジメントの品質を上げる意味でも、これをはっきりさせることである。

もしルールがはっきりしていないなら、これを経営者に要求することである。その要求を「うるさい」と思う経営者はいない。ただ経営者はコラボレーションルールの必要性に気づいていないだけのことである。自らがマネジャーの時代はマネジメント1.0であり、経営家族の中でコラボレーションしていたため、あまりその必要性を感じていないのであろう。

このコラボレーションルールは部門間の利害が異なり、部門間のコラボレーションについて意見が分かれた時どうするかというものである。これは話し合って決着のつくものではない。したがって組織内の秩序としてとらえるしかない。つまり優先関係である。意見が分かれた時(「協力するか、しないか」もその1つ)、どちらの意見を優先するかというものである。

この部門間秩序は一般的に次のような形である。

(i)ラインとスタッフ

各部門を大きくラインとスタッフに分けるのが一般的である。企業の本業に関する部門をライン、経理部や人事部などそれ以外をスタッフと分ける。言い方を変えれば、ミッションに直接関係する仕事を行う部門をラインと考える。したがってビジョンは主にラインの仕事を対象としたものとなり、ライン部門の目標は経営目標をブレークダウンしたものとなる。

このラインとスタッフの部門間秩序では、ラインが優先される。スタッフを「ラインで行うミッション事業をサポートする」と考える。つまりスタッフはライン事業へのコラボレーションが本業であり、そのリクエストに応じて仕事を行い、チーム間で調整出来ない時は部門長同士が調整を行い、最後はラインの部門長の意見が優先される。

(ii) スタッフ間

スタッフの中での優先関係であり、経理、人事、情報システム、総務といった各部門間で意見が分かれたらどうするかである。

従来はスタッフ部門間の相互依存性は低く、同じテーマで複数のスタッフ部門が 意見を持つということはあまりなかった。あったとしても例外事項として経営者がこ れを調整してきた。

しかし近年、ITの進展、ファイナンスの多様化、IRの強化などにより、スタッフの相互依存性は高まっている。そうなるとスタッフ部門間の優先関係を設計する必要が生まれてくる。

ここでまず思いつくのは、全スタッフ部門の長、例えば管理本部長といった人を作ることである。しかしこれでは経営者から一旦その人が権限委譲を受けなくてはならない。彼が全スタッフ部門の計画を作ることができるかといえば、それは困難なことが多い。一般には管理本部長はスタッフ部門の計画を受けて了承する人、つまり経営者の一員(ボードメンバー*1)とする。そして彼は経営者であるので、コラボレーション調整というミドルマネジメント機能は本来の仕事ではない。

そこで2つの方法をとる。1つはスタッフ部門間に秩序を持つことである。具体的には1つのスタッフ部門に部門間の調整という機能を持たせることである。つまりその部門の意見を他のスタッフ部門より優先させることである。そしてどうしても調整できないことが発生した場合、例外処理として管理本部長という経営者に、その調整を委ねるというものである。名称としては総務部、管理部といったものがこれにあたるが、ライン部門を含めた調整自体をメイン業務とすると、その部門には経営企画室、社長室といった「経営者の代理人」というイメージを持つ名前が付けられる。

そしてもう1つの方法は日常のコラボレーションについてはっきりとしたルールを作ることである。これについては後述する。

*1 日本の取締役会にあたるものを、アメリカではboard of directorsという。日本でもボードメンバーといえば取締役会のメンバー、つまり経営者の一員のことをいう。

(iii)ライン間

ラインに複数部門があることもめずらしくない。メーカーであればマーケティング部門、生産部門、セールス部門といったものである。

スタッフ部門とは異なり、ライン部門間では相互依存性が極めて高い。つまり日常業務が密着化している。ある商品の生産が間に合わなければ、販売することはできない。

したがってスタッフ部門よりライン部門の方が調整は大変である。これをラインの中の一部門に任せるわけにはいかず、企業が一定規模以上になると、どうしてもその調整を仕事とするチームが必要となる。企業によって調整内容は異なるが、メーカーでは需給調整 * 1が多く、SCM * 2部といったチーム名を取ることも多い。しかしこの調整チームは明らかにスタッフ部門であり、このチームの意見をラインより優先させるのは無理がある。スタッフはラインのサポートであり、このスタッフは調整という仕事をサポートする。つまり調整という仕事の最終責任はラインで担うしかない。そうなるとライン部門間の秩序と、さらには(iv)で述べるようなコラボレートルールが必要となる。

ライン部門間の秩序とは、どの部門が調整事項について最終的な意思決定をするかであり、これはミッション、ビジョンがその基準となる。「お客様」がミッションのキーワードであれば、メーカーでは自ずとお客様にもっとも近いセールス部門であり、サービス業であればサービスをオペレーションする部門の意見が優先される。「商品創造、商品提案」といったことがミッションのキーワードであればマーケティング部門や商品開発部門が、「ものづくり」であれば工場部門の意見が優先するという秩序となる。

- *1. 将来売れるであろう量(需要)と、そのために作っておく量(供給)を調整する仕事のこと。
- *2. サプライ・チェーン・マネジメントの略。ここでは需給調整を行うという意味で使っている。

(iv)コラボレーションシステム

部門内のコラボレーションについて、部門長が細かいことまですべて調整するわけにはいかないし、部門間であれば「部門秩序によって優先する」といった形ですべてを秩序で処理するというわけにはいかない。特に大企業のように事業部制を取る所では、部門長は事業部長であり、事業部長の優先関係をミッション、ビジョンで決めることは難しいことが多い。

だからといってこれを良好な人間関係を作ることやコラボレーションキャッチフレーズ(「皆で協力してやろう」)で解消していくことに期待するわけにもいかない。そう考えていくと、マネジメントシステムという枠の中でコラボレーションの適正状態を設計していくことがもっとも合理的である。これが水平マネジメントシステムの最後のテーマといえるコラボレーションシステムである。

このシステムは経営者が作るものであり、それがなければ現場を担うマネジャーが要求すべきことである。水平コラボレーションを1回、1回部門長に委ねていては、あまりにもマネジメント効率が悪すぎることは誰でも合意できることである。

このコラボレーションシステムは企業サイズ、業態などによってもちろん異なるが、その極めつけともいえるものがアメーバ経営というコラボレーションシステムである。

アメーバ経営とは京セラで作られたものであり、企業のプレイヤーを5~50人くらいのチームとし、このチームのマネジャーにロワーマネジメント、ミドルマネジメントのすべての機能を持たせる。つまり階層化、部門といった概念を基本的には持たない。ラインのチームだけでなく、スタッフのチームである経理部、人事部なども損益責任を持つ。この損益計算は「収入ー支出」をチーム利益(差引売上とよんでいる)として計算する。

チーム間では、コラボレーションというよりも「商品やサービスのやり取りをする」と考える。Aという生産チームからXというセールスチームへ商品を販売する、経理チームは各チームに経理サービスを提供し収入を得る・・・。

チーム間の取引価格は社外での市場価格(外部からその商品、サービスを購入したらいくらになるか)をベースとする。

差引売上をチームの総労働時間で割った値を「時間あたり採算」とよんでおり、 それがチームの目標となる。チームメンバーはこれを目標として仕事を行い、 チームのマネジャーは毎日、毎日これをチェックする。

チームは状況に応じてメンバー構成を変えたり、新たに生まれたりして、アメーバのように変わるのでアメーバ経営と呼ばれる。ここではチーム間の競争やチーム利益だけを追いかける行動が不安要素となるが、これを戦略で一般企業よりも強く禁止し、かつこの遵守も人事評価に加味される。

多くの大企業では、ここまで徹底しなくても何らかの形でコラボレーションシステムを作ったり、作りつつある。つまり企業内のコラボレーションについて、その状況を何らかの"数字"で表し、その"数字"にもとづいて「協力する、しない」が自動的に決まったり、協力したら協力した側にもリターンが得られるようにしたり、…といったことを水平マネジメントシステムに取入れるものである。この"数字"は差引売上のようにカネで表わしていくのがノーマルである。

マネジャーとしてはこの手続き内容よりも水平マネジメントの意味、なぜコラボレーションシステムが求められるのかをよく理解し、自らのマネジメントオペレーションを行うとともに、チームメンバーへこれを説明していくことが求められる。

5. マネジメントコントロール

(1)マネジメントコントロールとは

コントロールとは<u>62ページ</u>で述べたように、統制と訳されるものである。

マネジメントコントロールでいうコントロールとは、「リスクを押さえていく行動のこと」であり、統制という日本語とは少しニュアンスが異なる。「リスク」とは「将来起こるかもしれないトラブル」であり、脅威と訳されることもあるが、むしろ「不安」という言葉の方がこれに近い。

コントロールは「する側」と「される側」という2つの部分を持つ。この「する側」が誰か(企業の内部か外部か)によってコントロールは大きく2つに分かれる。外部コントロール(external control:外部統制)と内部コントロール(internal control:内部統制)である。このうち後者はJ-SOX法で内部統制という言葉が使われているが、今述べた通り「統制」というニュアンスがどうしても誤解を招くので、本書ではあえて内部コントロール、外部コントロールという表現を使うこととする。

企業における外部コントロールは企業外部の株主や社会が「する側」であり、 企業およびそのメンバーが「される側」である。外部コントロールは法律やそれに よる規制という形でなされることがほとんどである。会社法、環境法、労働法と いった法律を含むさまざまな規制であり、CSRの公共責任の一部を成すものであ る。

一方、内部コントロールは「する側」が企業の内部にある。企業の長といえる経営者が、企業メンバーに対して行うものがその代表である。

J-SOX法による内部統制とは、少しややこしいが次のような意味である。すなわち「社会(J-SOX法は金融商品取引法の一部なので主に投資家、株主がその中心)が外部コントロールの一環として、経営者に内部コントロールを求めるもの」である。つまり法律(外部コントロール)で「適切な内部コントロールを経営者がやること」を強制している。

内部コントロールは経営者(「する側」)がそのコントロールのための仕組を作り、そのコントロールのオペレーション(それを守らせること)を行うものである。しかしそのコントロールのオペレーションについては、マネジャーに権限委譲するのが一般的である。

マネジャーへそのオペレーションが権限委譲されるコントロールを、本書ではマネジメントコントロールと表現する。

マネジャーから見ると、マネジメントコントロールは「経営者が決めたマネジメントコントロールシステムを、企業メンバー、特に自らおよびメンバーがきちんと実行していく(「守っていく」という表現がぴったりかもしれない)」という仕事である。すなわちマネジャーはマネジメントコントロールというルールをメンバーに徹底して、それを守らせればよいことになる。しかしこれを単なるルールとしてだけ見てしまうと、コントロールミスが生まれ、場合によっては社会的事件となってしまうこともある。マネジャーがマネジメントコントロールを遂行するには、それに関する基本的な考え方を理解しなくてはならない。

(2)リスク ①リスク分析

コントロールとはリスクを抑えていくことであり、そこにはリスク分析というものが用いられる。リスク分析はrisk analysisの訳であり、analysisは「分析」よりも「考え方」、「理論」という日本語に近い。つまり「リスクに対する考え方」であり、「リスク理論」といってもよい。

このリスク分析はアメリカで生まれ、人類の知恵として、マネジメントが誕生する前にすでに確立していた理論である。そのためアメリカでは比較的すんなりとマネジメントコントロールに取り入れられた。

日本ではマネジメントを「管理」、コントロールを「統制」と訳した。そのためマネジメントコントロールが「管理統制」となり、同じような言葉が2つ並んでしまい、今1つ意味が理解できない。しかしそれにも増してリスク分析の理解不足が、日本型企業のマネジメントコントロールの最大の問題といえる。

リスク分析とは次のようなステップで考えていくものである。このステップにもとづいて、経営者がマネジメントコントロールのルールを立案する。したがってこれをオペレーションするマネジャーもルールという結果だけでなく、そのステップを理解することが求められる。

②リスク分析のステップ

(i)リスクは消えない

リスクとは前述したように「将来起こるかもしれないトラブル」であり、不安という表現があてはまる。リスク分析でもっとも大切な点は「リスクをすべて取り去ることはできない」ということである。つまりすべてのトラブルを未然に防止することなどできないということである。

例えば現代のマネジメントコントロールとして真っ先に浮かぶセキュリティについて考えてみよう。不正アクセス、データ漏洩といったリスクの防止である。

この時、まずは「データを外部に漏らさないようにすることはできない」ということを認めることである。

そうなるとリスク分析のテーマは「考えられるリスクをすべて消すこと」ではなく、「リスク対策という仕事をどこでやめるか」であり、「コントロールをどこまで厳しくするのか」ということになる。

(ii)リスクを挙げる

次は対象領域(先ほどの例ならセキュリティ)について、リスクを考えられる限り 挙げる。

ここで大切なことは「すべてのリスクを挙げることはできない」ということである。 「起こるかもしれないトラブル」は無限である。つまりここでも「どこでリスク列挙を やめるか」ということがテーマとなる。

マネジャーが理解すべきことは「マネジメントコントロールも想定しないリスクがある」ということである。これについては「想定しないリスクが起きたらどうするか」を考える。もちろん具体的な手は打てない。そこでリスクが起きた時の対応部署や基本的方向を決めておく。このマネジメントコントロールを一般にコンティンジェンシープラン*1という。要するに不測のリスクへの対応を考えておくことである。

例えば「トラブル発生時の対応責任者を決めておき、そこにすべての情報を集約する。責任者がすべて判断し、現場は勝手な判断をしない」や「社内で起きたトラブルはすべて社会へ公開する」といったものである。

このコンティンジェンシープランが最悪の事態が起きた時の企業の生死を分けることになる。コンティンジェンシープランを決めておかずに、トラブル部署のマネジャー、さらには経営者がその土壇場で考えると、どうしても冷静さを失って企業としてマイナスの行動をとってしまう。仮にそれを決めておいても、平時から企業メンバーをきちんと教育しておかないとなかなか守れない。そしてこの時企業はトラブル発生ではなく、トラブル対応のミスで倒れてしまう。

そのためこのコンティンジェンシープランをもっとストレートにBCP*2と表現することも多い。108ページの公益責任で述べたとおり、近年では企業が事業継続できない理由が、いわゆる資金不足による倒産ではなく、これらトラブル対応のミスによってその企業が消滅してしまうことが多くなっているからである。

- * 1. contingency plan: 緊急事態計画、不測事態計画と訳されることもあるが、ややニュアンスが異なるので本書ではこのまま使う。
- *2. Business Continuity Planの略。事業継続計画と訳される。企業に予期しないトラブルが起きても、ビジネスを 続行できるように考えておくこと。

(iii)リスクの大きさ

(ii)で挙げられたリスクの大きさを、「可能性」と「影響度」という2つの要素から評価する。できれば「可能性」は「リスクが発生する確率」、「影響度」は「起きた時のダメージの大きさ」を金額で表わし、この2つをかけ算して「リスクの期待値」として、リスクを定量的に評価したい所である(多くのリスク分析の教科書にはそう書いてある)。しかし一般的にはまだ起きていないトラブルの確率やダメージ金額を表わすのは困難であり、大、中、小やA、B、C、D、・・・といった段階で表わすしかないことが多い。

(iv)リスク対応

「可能性が大」(起きそう)のリスクに対しては予防(可能性を小さくする)を、「影響度が大」(起きた時のダメージが大きい)のリスクに対しては発生時対策(影響度を小さくする)を考えていくのがセオリーである。

しかしこれもどこまでやってよいかわからず、また発生時対策が打てないことも 多い。

ここで企業として考えるべきは「普通の対応」を取るということである。リスクは消えず、その対応も切りがなく、そのカネをかけることによるリスク削減の効果もはっきりしないのだから、「どこまででやめるか」という一般ラインが欲しい。

この「普通の対応」を取っていて、仮にトラブルが発生しても「こんなことも考えていなかったのか」「こういうリスクに対してはこういう手を打っておくのが常識だろう」「その対応はルール違反だろう」という批判は避けられる。逆に普通の対応を取っていないとその批判を受けて、法的というよりも社会的に企業は最悪の事態となる。雪印事件、焼肉屋の食中毒事件など挙げればきりがない。東日本大震災による原発事故もこういう目で見ると違ったものとなる。東京電力のマネジメントコントロールは「電力事業の会社として普通の対応」だったのかということである。

(3)マネジメントコントロールの実際

そう考えると、企業としては「普通の対応」をどこに求めるのかが、マネジメントコントロールのポイントになる。それについては2つのものがある。

①社会的ルール

社会としてマネジメントコントロールのレベルを設定し、このレベルを越えたものに「合格」のお墨付きを与えるものである。

さまざまなものがあるが、その代表はISOによるものである。ISO(international organization for standardization:国際標準化機構)とは国際間のルール、手続き、プロトコル(約束事)などさまざまな規格の標準化を行う国際機関であり、日本もこれに参加している。

企業が生み出す製品、サービスがISOの定めた標準規格にもとづいているかを確認することを適合性評価という。適合性評価は製品認証(モノ)、要員認証(ヒト)の他、マネジメントシステム(本書でいうマネジメントコントロールと同じ)についても行っている(マネジメントシステムでは認証といわず審査登録という表現を使う)。ISO9000(品質管理、品質保証)、ISO14000(環境)、ISO27000(情報セキュリティ)などが有名である。

これらの審査登録を受けることによって、自社が「普通の対応」を取っていることを社会に証明するものである。

この「普通の対応のための指針がほしい」という企業側のニーズを受けて、この他にも国、自治体、公的機関、業界団体などからさまざまなコントロールのための規制(対応ルール)が出されている。

②J-SOX法

J-SOX法で、「上場企業は自社の内部統制などに関して報告書を作成し、公認会計士の審査を受けてから、社会へ提出すること」が義務付けられている。

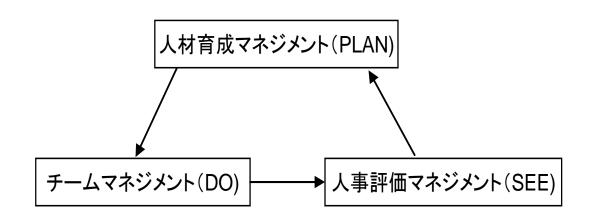
J-SOX法は金融商品取引法の一部であり、この法律は投資家が適正な株取引を行えるようにすることが目的である。したがってここでは「企業会計の不正」というリスクがその主な対象となる。この不正を防止し(予防)、発見すること(発生時対策)を要求しており、これを公認会計士が"監査"という形で担保する(「確かに適正な内部コントロールである」)。

このJ-SOX法に限らず、コントロールの監査は2つの側面からなされる。1つは正当性であり、「そのコントロールシステムが妥当か」というものである。もう1つが準拠性というものであり、「そのコントロールシステムを守っているか、守っていることをどうやってチェックしているか」というものである。

すべてのコントロールはこの正当性と準拠性を指標とする。マネジメントコントロールであれば、経営者がマネジメントコントロールの正当性の責任を負い、マネジャーはそのオペレーションの準拠性を経営者から要求されるということである。

第4章 マネジメントオペレーション論

マネジメントオペレーションについては、チームマネジメント、人事評価マネジメント、人材育成マネジメントの3つに分け、この順に考えていく。 マネジメントオペレーションを長い目で見れば、次のようなPDSサイクルとなる。



1. チームマネジメント

チームをマネジメントすることはマネジャーの日常の業務であり、これにもっとも 長い時間が費やされる。

チームマネジメントはそのマネジメント対象によって4つに分かれる。仕事、カネ、ヒト、情報であり、これらのマネジメントはその主力テーマによって、それぞれ権限 委譲マネジメント、予算マネジメント、人間関係マネジメント、コミュニケーションマネジメントと表現される。

(1)権限委譲マネジメント(仕事のマネジメント)

マネジメントオペレーションの第一歩は、これまで何度も述べてきた権限委譲である。この権限委譲をマネジメントオペレーションの基本であるPDSの各段階で考えてみよう。

あなたが営業部営業一課の課長で、上司の営業部長から権限委譲を受けるというケースで考えてみよう。

①PLAN段階

権限委譲には目標が必要

チームの仕事を行うには経営資源が必要である。ヒト(メンバー)、モノ(オフィス、パソコン、設備...)、カネといったものである。この経営資源を配分する権限は、<u>57ペー</u>ジで述べたとおり経営者にある。

あなたの上司である営業部長は、期間営業計画(多くの場合1年)を作成し、営業部門のマネジメントを行う権限と、そのオペレーションに必要な経営資源の配分を受ける。

同様に、あなたは営業部長に期間チーム計画を出して、営業一課というチームをマネジメントする権限とオペレーションに必要な経営資源の配分を受けなくてはならない。

しかし営業部長はあなたの計画について承認するとは限らない。無論その時には権限委譲はなされない。こうなるとあなたは営業部長のマネジメントオペレーションの下で仕事をすることになる。肩書きはどうであれ、実質的には上司が営業部長兼営業一課長である。部長が自分の仕事が大変になるのにあえてそうするのは、仮に権限委譲してもあなたのチームが行った仕事の"結果責任"が営業部長に残っているからである。

だからあなたが権限委譲を受けるには(つまりマネジャーとしてマネジメントオペレーションをするには)、チームの仕事が終わった後の結果について予測し、それを営業部長に納得してもらわなくてはならない。この結果予測が目標であり、権限委譲を受ける上でのキーポイントである。

目標はMAYBEに

目標は次の3つのタイプに分けることができる。

- ・MUST目標(絶対目標)・・・何としても達成しなければならない
- ・WANT目標(希望目標)・・・がんばって達成したい
- ・MAYBE目標(予測目標)・・・きっと達成できる

しかしMUST目標は権限委譲を受ける側(マネジャーであるあなた)の目標ではない。これは権限委譲する側(上司)からあなた(マネジャー)に伝えるものである。上司から「この目標を達成しなさい」(MUST)と言われたら、マネジャーは何と答えるであろうか。

YESであれば「がんばって達成します」(WANT)か「おそらく達成すると思います」(MAYBE)のどちらかであろう。つまり権限委譲におけるマネジャーの目標はWANTかMAYBEの2つに分かれる。

どちらが望ましいかは言うまでもない。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ある。MAYBE目標を上司と「約束する」という感じである。「がんばります」では、上司は恐くて権限委譲できない。

MUST目標がNOであれば、MUSTを変えるか、上司とMUSTをYESにするように考える。すなわちMUSTをMAYBEに持っていくことである。それでもNOなら、マネジャーはマネジメントを引き受けられない。

だから、どんな場合でもマネジメントオペレーションでは目標をMAYBEとすることが求められる。

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、その経営資源を 使って得られる結果の予測であり、約束である。

このMAYBE目標を各マネジャー、経営者が調整し、合意し、企業全体でこの目標に向かって行動していく仕組が、次に述べる予算マネジメントである。ここでは権限委譲マネジメントと予算マネジメントの接点といえる「上司とマネジャーの目標調整」について考えてみよう。これ以外については予算マネジメントの項で述べる。

「きちんと」=過去のデータ+仮説

あなた(営業一課長)が上司(営業部長)にMAYBE目標(結果の予測)を提示すると、あなたの上司は(もちろんマネジメントを理解していればの話であるが)「どうしてそういう予測をしたのか。その根拠は?」と聞いてくる。

ここで「カンです」(なぜそんな風に感じたのかを上司は聞いている)と開き直ったり、「私を信じてください」(目標を信じろと言われても・・・)といった精神論、「私が責任を取ります」(上司もその結果に責任を負う)といった責任論では権限委譲はなされない。

逆に「きちんと」予測していれば、権限委譲は自然になされる。

「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ない。「当たる」かどうかなんて計画時点では誰にもわからない。大切なことは「どうやって目標を予測したのかがはっきりしていること」である。この「どうやって」を上司と話し合う。目標の数字を見て「俺のカンじゃもっと行くと思うけど」「いや私は無理だと思います」と話し合うのは不毛な議論である。

この「どうやって」は2つの部分に分けることができる。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」というもので、仮説といわれる。

例えば、あなたが上司に次のように説明することが、「きちんと」というものである。「わが営業一課の来期の売上予測は1億3000万円と考えます。理由は次のとおりです。今期のメンバー1人当たり売上高は2000万円で、メンバー5人で1億円です(ここまでが先ほどの「過去のデータ」、以降から「仮説」)。現在当社のマーケットは経営企画室の推定では年間5%ほど伸びています。わが課の既存顧客の伸び率をこの5%と考えると、既存顧客で1億500万円となります。さらに現在新規顧客として営業している物件が5件あり、トータルで4000万円です。このうちの50%が受注できると考え、2000万円となり、この他に・・・」と、目標について「きちんと」説明できるかというものである。

そのうえで、あなたと上司は目標値そのもの(1億3000万円)を話し合うのではなく、過去のデータ(1人当たりの売上高)がこれでよいのか(1顧客あたりの売上高をベースとした方がよいのでは)、仮説(マーケットの伸び率、受注率・・・)が妥当かを話し合っていく。

この過程で実行項目(新規顧客の受注方法、顧客担当・・・)、必要な経営資源 (プロモーション費用、受注のためにサポートしてほしい他チームのメンバー・・・)と いった計画の詳細が固まってくる。

権限委譲の計画については「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見せることではない。計画における目標値そのものではなく、その予測プロセスについて上司と合意し、目標を予測値として共有して、権限委譲を受けることである。

こうすれば目標達成の可能性が高まるだけでなく、マネジャーにとって最大のストレスである「なんとかノルマを達成しなくては」というプレッシャーを取り払うことができる。マネジャーが「これならいける」という自信を持つことができ、その自信がチームメンバーにも伝わり、それがまわりからマネジャーへの信頼感となる。

②DO段階

報連相ではなく、リアルタイムアカウンタビリティ

<u>74ページ</u>で述べたように、権限委譲がなされると、マネジャーとその上司の間には報連相(報告・連絡・相談)という"密なコミュニケーション"がなくなる。

逆に言えばマネジャーであっても、権限委譲がなされない時は上司への報連相が必須である。マネジャーが実質的には計画を作っていなかったり(上司が作ったものにハンコを押した)、作った計画を上司が了承していなかったり、そのとおり実行しても予測結果が生まれないと思ったら、上司はマネジメントを権限委譲せず、自らでマネジメントをオペレーションする。こうなると先ほど述べたように営業一課長といっても名ばかりで、実際は営業部長のマネジメントの下で、その指揮命令下に入ってプレイヤーとして働くことになる。

一方、権限委譲されたマネジャーには実行する権限とともに、実行する責任が生まれる。だから「実行しています」という中間報告は不要である。上司がマネジャーへいちいち指揮命令することはなく、マネジャーは計画の範囲内でチームメンバーに指揮命令権を持つ。

権限委譲されたマネジャーには、このDO段階では上司に対して報連相ではなくDO原則である「リアルタイムアカウンタビリティ」が求められる。せっかく権限委譲を受けたのに、リアルタイムアカウンタビリティを怠ると、上司の信頼を失い、その先2度と権限委譲はなされない。権限なきマネジャーとなるだけでなく、いつかはマネジャーというポストを失うことになる。この点を理解していないマネジャーは大勢いる。

例えば次のようなマネジャーである。

上司「君のチームに任せた例の件、どうなっている?」

マネジャー「がんばっています」

上司「予定どおりに行きそうか」

マネジャー「いろいろありますが、がんばっています」

しばらくして

上司「そろそろ例の件、納期に近づいているけど大丈夫なのか?」

マネジャー「チームもメンバーも精一杯がんばったんですけど、××があり、〇〇 もあって、どうも終わりそうもないんです。もう少し時間をください」

上司「そんなこと今わかったことじゃないだろう。なんで今まで言わなかったんだ。 それでもマネジャーか!」

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判断し、メンバーの仕事に問題が出てからではなく、その前兆を見つけ、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、上司に報告する。それがマネジャーである。

計画変更は権限委譲されていない

権限委譲を理解していないマネジャーは、問題が起きても、結果に影響がないと判断すると、リアルタイムアカウンタビリティをしないだけでなく、勝手に計画の中身を変え、「結果が出ればOKだろう」と考えてしまう。

例えば先ほどの営業一課の例で、あなたが「新規受注獲得のための専任者を2名、残り3名を既存顧客フォローとする」という計画を出していたとする。この時、「新規受注が苦戦しているので、勝手に既存顧客担当を減らして新規担当を3名としてしまう」というものである。これで目標を達成すればまだ許されるが、もし目標を達成できなければ、アカウンタビリティ違反の罪でマネジャー失格の烙印を押され、2度と権限委譲を受けることはできない。

上司は権限委譲時の計画で、目標だけでなく、その他の計画内容もチェックしている。つまり権限委譲は目標だけでなく、計画に書かれているすべての内容になされている。「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る。したがって計画変更は再度上司の承認が必要である。

このことを頭に入れておけば、マネジャーは自然とリアルタイムアカウンタビリティをやるようになり、それが次の権限委譲を生む。

③SEE段階

期間計画の終わり、つまり期末を迎えたら、マネジャーは計画全体のアカウンタビリティを上司に対して行う。ここでのポイントは無論、SEE原則に従って、CHECK、ACTIONを行うことである。「明日のために」がキーワードである。

この時は目標だけでなく、計画のすべての項目について、アカウンタビリティ、つまり計画と実行の違いを見る。目標の数字は無論の事、それを設定する時に使った過去のデータ、仮説、使用した経営資源、詳細実行内容、スケジュールといった計画の各項目についてアカウンタビリティを行う。

マネジャーにとって計画はなかったことにはできない。マネジメントをやっていると、「まいったなあ。あんなこと計画の時に言わなければよかった」と思うことがある。 そしてそのことを上司が何とか忘れてくれることを祈り「言われたらどうしよう」というストレスをため、残念ながらこれを指摘されてがっくりくる。

企業によっては計画の詳細はペーパーで出さず、会議などで口頭でプレゼン テーションすることが慣習となっている所もある。そのようなマネジメントシステムで あっても、マネジャーは何としても計画の詳細を紙に書いて(つまり残る形にして)、 「計画書として出す」というオペレーションを取るべきである。

マネジャーはあらゆる意味で「逃げない」という信頼感を上司に与えることが必要である。それが権限委譲を受けるコツである。だから計画という約束は紙に残し、そこから逃げないことである。求められてもいないのに「細かい計画書を作って残す」というのは、自らに逃げ道を作らないことであり、これを自らが断ったことを上司に誓うものである。

こちらの方がストレスはたまらないはずである。計画は自分が「やれる」と思った 約束であり、「やれなかった」としても、これをCHECKし、それを次の計画に生かし 「今度こそ計画どおりにやる」とACTIONして上司に誓うものである。

このことを誤解してはならない。計画に細かいことをしっかり書いておくことで、何かあった時は計画を了承した上司に責任を負わせ(「あなたの言う通りに私はやった」と主張する)、わが身を守って逃げられるようにしておくことではない。もしマネジャーが計画をそのように考えているなら、上司はすぐにこれを感じ、権限委譲しない。

SEEのオペレーションを見れば、マネジャーが何を考えてマネジメントをしているか(逃げるか逃げないか)がよくわかる。マネジャーを任されたら(マネジャーに成りたいなら)上司からそれを言われなくても、自分から「逃げない」という姿勢を計画とアカウンタビリティではっきりと見せることである。

それがマネジメントオペレーションの品質を上げ、次の権限委譲を生む。

(2)予算マネジメント(カネのマネジメント)

予算(budget)は、企業における目標設定の標準的なマネジメントシステムである。

ほとんどの企業でこの予算マネジメントシステムを取り入れているが、うまく機能していないことが多い。原因はマネジメントシステム自体が悪いのではなく、そのマネジメントオペレーションにある。

多くのマネジャー、特に予算の先頭に立つ販売部門のマネジャーは、これをノルマや希望目標と誤解している。ノルマと考えてしまえば、達成出来なければストレスをためることになり、場合によっては心の病にまで進んでしまう。希望目標と勘違いしていれば、その成績が最大となるようにだけ努力し、いつの間にか何のために目標を設定したのかわからなくなってしまう。最大値を追いかけていくなら、目標という予測値は無意味である。

予算マネジメントのオペレーションは権限委譲マネジメントで述べたこと(MAYBE 目標、リアルタイムアカウンタビリティ、CHECK&ACTION)に加えて、予算という考え方を理解することが必要である。これもPDSサイクルで追ってみよう。

①PLAN段階

予算は「予め目標を計算しておく」という意味であり、目標設定というPLANが最大のポイントである。ここで理解すべき点は2つある。1つは予算システムの理論的バックボーンというべき限界利益を理解することである。2つ目はその目標設定プロセスを理解することである。

(i)限界利益とは

限界利益で収支トントンを考える

限界(marginal)とは経済学から生まれた言葉で、「あるモノが1単位増えることによって、別のモノが変化する量」という意味である。

限界利益とは「今の状態から仮に販売が1単位増えた時に、それに伴って増える利益」という意味である。

いわし専門の鮮魚卸売業を考えてみよう。この会社ではいわしを1匹80円で仕入れて、100円で販売している。この会社の限界利益は「いわしがもう1匹売れたら、いくら利益が増えるか」というものである。1匹売れれば100円収入(限界収入)が増えて、80円の費用(限界費用)が発生するので、20円が限界利益である。つまり1単位(ここでは1匹)売れることで増える収入(限界収入)と出て行く費用(限界費用)の差が限界利益である。

多くの企業では、限界利益は「単位あたりの売上総利益*1」(「販売単価 — 単位あたり原価」)とほぼ一致する。無論、販売量に伴って商品原価以外のものが発生する時は、限界費用にこれを入れる。例えばこの会社がいわし1匹につき販売手数料として5円払っていれば、限界利益は15円となる。

この会社で1ヶ月800万円の経費がかかっているとする。ここでいう経費とは固定費のことを指す。固定費とは売れる、売れないに関係なく発生する費用である。これに対して売れる量に比例して発生する費用を変動費という。変動費は限界費用(1単位あたり発生する費用)の合計であり、売上原価(略して原価)と一致することが多い。ただ費用の中には、比例はしないが売れる量に応じて増減する費用もある。例えば魚を洗うことで発生する水道代のようなものである。こういったものは、予算システムでは一般に固定費と考える。後で述べるように予算システムで目標を作れば、売れるいわしの量はそれほど大きくは動かないので(目標の2倍になったり、半分になったり)水道代はほぼ同じと考えられる。そういう意味で固定費、変動費という表現は不適切であり、ビジネスで一般に使っている経費、原価という表現が適切と考える。

さて、この会社はいわしを何匹売ったら収支トントン(利益が0、「経費をまかなう」と表現する)となるかを考える。1匹で20円の限界利益が出るので「800万円÷20円=40万匹」である。つまり販売量が40万匹を超えると、利益が出るようになり、40万匹まで行かないと損失が出る。そこでこの40万匹を損益分岐点という。

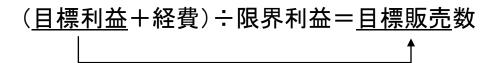
*1. 売上総利益は粗利ということも多い。本書ではこの粗利という表現を使う。

目標利益を現場でコントロールできる数字に変える

さてこの会社では月400万円の利益が欲しいと考えている。目標利益を出すためには、40万匹からさらに何匹売らなくてはならないか。

400万円÷20円=20万匹である。

つまり60万(40万+20万)匹売れると、目標利益である400万円の利益に達する。これは次の式で表現できる。



この式は目標利益を目標販売数に変えている。

この鮮魚卸売業が経営上400万円の目標利益が欲しいからといって、販売部門の現場の目標にこれをそのまま使うわけには行かない。毎日毎日セールスマネジャーが水道代、給与、電気代、原価を計算して、利益を算出しながらマネジメントしていくわけにはいかない。

しかし現場の1ヶ月の販売目標を60万匹としてくれれば、これによって目標をマネジメントできる。月半ばでまだ20万匹しか売れていなければ、「達成率は33%か。残りの半月で40万匹売れば予算達成か。20日から25日が販売のピークなので目標にいくかもしれない」と考えることができる。

そして現場が60万匹売り、経費を800万円で抑えれば、経営目標である利益 400万円を達成する。

これが予算システムの原点である。つまりこの鮮魚卸売業において経費予算はマネジメントコントロール(それ以内に抑える)であり、販売部門がそのフレームの下で目標達成を図るというものである。

予算は経営と現場の目標をつなぐ仕組ということが理解できたであろうか。

限界利益率を使って売上高を目標とする

単一商品だけを扱う企業であれば、これが予算システムの枠組みとなるが、そのような企業はほとんどない。いわししか売っていない鮮魚卸売業はあまりない。この企業でいわしだけでなく、さんま、鯛、ひらめなどさまざまな魚を売っている場合を考えよう。こうなると原価、販売価格が違うので、「1匹売れたら」という限界利益が一定にならず、目標販売数というマネジメント目標が使えない。

そこで「限界」の定義にある「1単位」を「1円」と考える。

いわしは1円売ると0.2円の限界利益が出る。(1匹100円売ると、20円の利益、2 匹200円売ると40円の利益なので)。この0.2を限界利益率という。「限界利益= 単位あたり粗利」の企業では、限界利益率=粗利率となる。

ここでさんま、鯛、ひらめも値入率(どれくらいのマージンをのせるか⇒粗利率) を一定にしておけば、この限界利益率を使うことができる。原価がさんま400円、 鯛800円、ひらめ1600円なら、それぞれ500円、1000円、2000円で売れば、限界 利益は100円、200円、400円となって、限界利益率は0.2となる。

この鮮魚卸売業で、やはり1ヶ月800万円の経費がかかり、目標利益を400万円と設定すると、目標売上高は「(800万円+400万円)÷0.2=6000万円」となる。6000万円の売上高で限界利益率(=粗利率)が0.2であれば、1200万円の粗利があり、経費800万円を差し引いてと400万円の利益となる。

これを式にすると、次のようになる。

<u>目標利益</u>+経費)÷限界利益率=<u>目標売上</u>高

今度は目標利益を目標売上高に変えている。これで先ほどと同様に、経営が求める利益を、現場でマネジメント可能な売上高に変えている。

(ii)目標設定のフロー

売上高を販売部門の目標とするのが一般的であり、このタイプの具体的な目標設定のフローを、「工場で製品を生産するメーカー」の例で考えてみよう。

(a)目標利益の設定

経営者が目標利益を設定し、株主など企業外部との合意を得る。

(b) 経費見積

ライン・スタッフの各部門、各チーム、各メンバーが予算立案期間(1年や半年で考えることが多い)に発生する経費を見積り、これを積み上げる。

(c)限界利益率の設定

生産部門(サービス業ならオペレーション部門、流通業なら仕入部門)が商品ごと(商品部門ごと)の原価を見積り、そのうえで販売価格ライン(前期より販売価格を上げるのか、下げるのか)の調整を行い、限界利益率を設定する。

(d)目標売上高の設定

「(目標利益+経費)・限界利益率」で、企業全体としての目標売上高を設定する。

(e)目標売上高の配賦

目標売上高を販売部門(売上を発生させる部門)の各チームに配賦する。したがってこのチームごとに売上高は計算されていく。

このように売上高などの業績を集計していく単位のことをアカウントという。販売部門のチームであれば支店、営業所、部、課、グループなどがこれにあたる。またアカウントの責任者(支店長、営業所長、・・・)をアカウントマネジャーという。

目標売上高のアカウントへの配賦には2つの基準がある。

1つはアカウントに配賦された経営資源(ヒト、カネなど)に応じて行うものである。つまり多くのヒト、カネなどを使用するアカウントに、高い目標が配賦されるというものである。逆に言えば、高い目標が見込める所に多くのヒト、カネなどが配賦される。これによって目標配賦と同時に、アカウントへ経費(カネ)が配賦され、チームメンバーの人数も決定する。ヒトをベースとして配賦すると、各アカウントの1人あたりの売上高は同じになる。このことをパーヘッド配賦という。

2つ目は各アカウントが持っているパイ*1の大きさで決めるものである。地域別のアカウント(支店など)であれば担当地域の人口(人口が多ければパイも大きい)、法人顧客別のアカウントであれば担当顧客の売上規模といったものを基準として配賦される。

*1. 商品への需要のことをパイと表現する。

(f) 売上高予測

しかしこのままではアカウントチーム側から見ると、「天から降ってきた」ような目標となってしまう。

一方で、販売部門の各アカウントチームが販売予測を行う。一般的にはそのアカウントチームのメンバー(セールスマンなど)が商品別、顧客別、月別などの単位に過去の実績、来期の環境などを考えて、自らの担当部分の売上高を予測し、アカウントマネジャーがこれをとりまとめる。

こうして各アカウントが予測した売上高を積み上げ、企業全体の予測売上高を 出す。この時、限界利益率(販売価格ライン、原価)や経費は経営者からアカウン トマネジャーに提示される数字を前提として予測する。

(g)予算調整

多くの場合「目標売上高>予測売上高」となる。これがイコールとなるように経営者(目標利益の責任者)、アカウントマネジャー(売上高の責任者)さらには生産部門(またはオペレーション部門、仕入部門。原価の責任者)、各部門のマネジャー(経費の責任者)が調整を行う。

この予算調整はマネジャー、特にアカウントマネジャーにとってもっとも大切な仕事といえる。

アカウントマネジャーにとっての予算調整は、2つの仕事から成る。

1つはメンバーとの調整である。個々のメンバーの予測売上高をマネジャーが持っている権限の中で変化させて、経営側から配賦された目標売上高と一致させるように努力する。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入れ替える」「新規開拓専任メンバーを作る」・・・といったいわゆる販売戦術*1を立案することで、何とかメンバーの合意を得てイコールに持っていく。

ここに用いられるのが24ページで述べた目標管理である。つまり自分の目標を自分で立て、マネジャーと話し合っていく中で、その修正に合意し、これを目標管理シートに記入するというものである。目標管理のねらいは各メンバーに「がんばれば何とか自分が立てた目標を達成できるのでは」という期待感を持たせることにある。

もう1つは部門長、経営者といった上司との調整である。これについては既に権限委譲マネジメントのMAYBY目標の項で解説した。

アカウント以外の部門のチームでも、この予算調整がなされる。生産部門であれば原価、スタッフ部門であれば経費について調整がなされる。

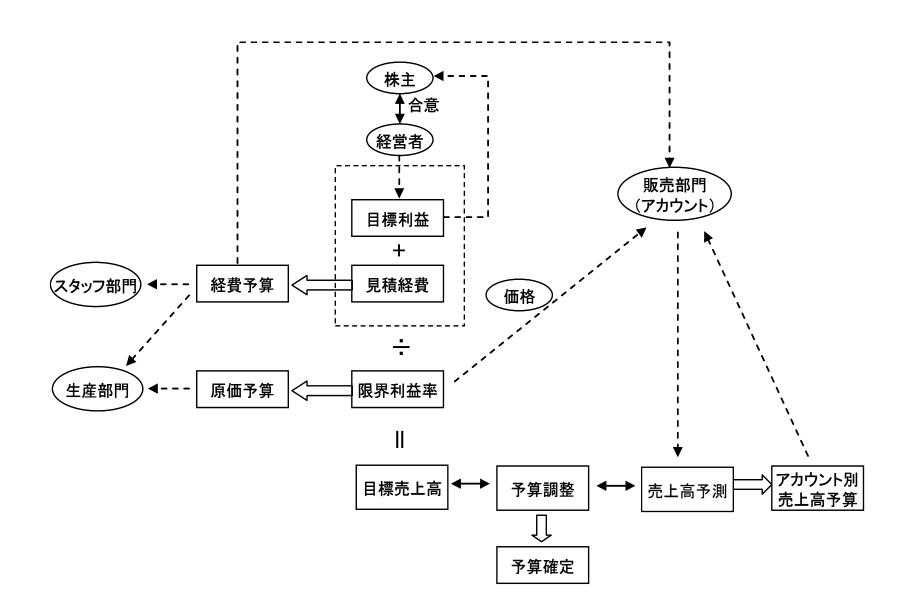
*1. 経営が立案するベクトルである戦略に対して、マネジメントが立案するベクトルを戦術という。戦略をより具体的な行動に落とし込んだものが戦術である。

(h)予算確定

「目標売上高=予測売上高」となったら予算は確定である。その結果として売上高予算、原価予算、経費予算などがアウトプットされる。そしてこれが各部門、各チームの目標予算となる。

各アカウントが約束した販売価格とプロモーション経費予算で目標売上高を達成し、生産部門(オペレーション部門、仕入れ部門)が原価予算で生産(オペレーション、購買)し、各部門が経費を予算内にコントロールすることで、企業としての目標利益が達成される。これが予算とよばれるシステム(各要素のベクトルが合った状態)である。

これをフローで表わすと次のようになる。



(iii)限界利益率が異なる商品を持っている場合

(ii)の目標設定では、商品を同じ限界利益率にしなければならない。そうでないと限界利益率の高い商品(利幅が大きい)と低い商品(利幅が小さい)の構成比を考えて予算を組まなければならない。一方、各アカウントは両方の商品を自由に販売し、その目標はトータルの売上高となる。そうなると、どうしても利幅が低い商品(価格競争力があることが多い)の方で各アカウントは売上高を稼ぐようになってしまい、目標売上高を達成しても、企業としては目標利益を達成できないことも多い。

そのため限界利益率が大きく異なる商品を持つ企業では、次の2つの方法の どちらかを取るのが一般的である。

(a) プロフィットセンターごとの予算システムとする

限界利益率(粗利率)が明らかに異なる商品群、事業がある時は、その"単位"に、別の予算システムとすることである。複数の事業を持つ大企業ではよく使われている"手"で、独立採算制という表現がとられる。

この"単位"は事業部*1、支社*1、SBU*2、カンパニー*3などとよばれることが多い。これがさらに進むと、分社化*4、持株会社制*5となる。

この"単位"は予算システム上で利益責任を負うのでプロフィットセンターとよばれる。

ここでは目標利益、共通経費(本社経費など)などすべてのものをプロフィットセンター単位に配賦し、個々に予算を組んでいく。

これはマネジャーから見れば(ii)と本質的に変わらない。経営者が事業部長、カンパニー長などになっただけである。

- *1. 地域や事業によって独立した組織を事業部という。地域によるものは支社ということが多い。
- *2. Strategic Business Unitの略、本来は事業部の卵として「各事業部がこれを育てる」という意味であるが、事業部とほぼ同じ意味で使われることが多い。
- *3. 事業部の独立性を高め、あたかも1つの独立会社のようにするもの。
- *4. 会社法上での別会社とすること。
- *5. 事業部などをすべて別会社として、これを持株会社という親会社が東ねるようにすること。

(b) 粗利を目標とする

商品、事業ごとに限界利益率を固定しないで、予算を組もうとするのがもう1つ の方法である。

これは各アカウントが商品を自由な価格で販売する(商品ごとに限界利益率が 異なる)ものである。

ここでは「(目標利益+目標経費)・限界利益率(粗利率)=目標売上高」とせず、「目標利益+目標経費=目標粗利」をもって、アカウントの目標とするものである。各アカウントは粗利という利益責任を負うので、これも一種のプロフィットセンターといえる。

この時は、予算システム上に限界利益率がないので、原価が表れてこない。そこで原価部門(生産、オペレーション、購買)は目標原価をプロフィットセンターのアカウントに約束するという形となり、これを守ることで予算達成となる。ここではその原価部門をコストセンターとよぶ。

しかし生産部門の部門秩序が高い企業では、これでは秩序が保てない(生産部門の意見が優先されない)。そこで販売部門の目標は売上高とし、生産部門の目標を原価ではなく、粗利、または利益とすることも多い。つまり生産部門がプロフィットセンターになる。これは工場プロフィット制などとよばれ、産業財*1メーカーなどに見られる。この時、販売価格決定権は利益責任を負う生産部門にあり、販売部門は「生産部門が決めた価格で売る」という形になる(一般には販売部門が生産部門から見積を取るという形になる)。

*1. 企業などが使う商品を産業財、消費者が使う商品を消費財という

②DO段階

予算の期間中、マネジャーには権限委譲マネジメントで述べたリアルタイムアカウンタビリティが強く求められる。つまり期間中に予算目標が達成できない、しそうにないことがわかったら、リカバリープロセスの案を考えて、上司にアカウンタビリティをすることである。ここでは多くの場合、目標設定の条件を変えることになる。つまり価格を変える、プロモーションを変える、メンバーを変える・・・などを使い、何とか目標達成できる手を考える。

しかし多くのマネジャーはこれを忘れて、次のようなミスを犯してしまう。DO段階ではこのミスに注意することが、予算マネジメントオペレーションの基本である。

(i)無理して達成しようとする

例えば、ある販売チームで当期の売上高予算が1億円(前期の実算*119000万円)で、期末が近づいてきたが、実算が未だ9000万円の時である。予算マネジメントシステムを理解していないマネジャーは、がんばって何とか1億円に仕上げるようなマネジメントオペレーションを取る。

マネジメントコントロールの甘い(売上をいつどうやって立てるかがマネジャーの裁量に任されている)会社では、来期の売上を先食いして(いわゆる「期末かけ込み」とよばれるもの)でも、1億円に仕上げてしまう。全チームがやれば、企業全体の目標利益を達成してしまう。

経営者としてはうすうす無理していることに気づいていても、「株主との約束」を 今期達成してしまうので、来期の目標予算のバーをさらに上げざるを得ない。

そうなるとこのチームの来期の売上高予算は、「9000万円(前期)→1億円(今期)」と来たので、1億1000万円にせざるを得ず、このチームのマネジャーもこれを予算調整時に飲まざるを得ない。実際は前期9000万円、今期9000万円の実算なので、来期も9000万円がその実力であり、今期1000万円先食いしたので来期は8000万円が妥当かもしれないのにである。しかし来期もこのチームのマネジャーはがんばって、と言うよりも無理して、1億1000万円の実算にし、来々期の売上を先食いしてしまう。

1人でもこういうマネジャーがいると、このオペレーションはあっという間に企業 全体に広がってしまう。 隣のチームが無理して(うまくやって)実算を達成してボーナスをもらい、そのチームマネジャー、メンバーの人事評価が上がる。「うちのチームだって」と思うのが人情である。そして皆がその問題点に気づいていても、予算必達のための"必要悪"のように感じてしまう。さらにはそれが達成のための美しい行動(何としても達成する)と感じるようになってしまう企業さえもある。

こんなことをやっていては、企業として破綻してしまうのが普通である。しかし企業に必ず1度はある成長期には「予想以上の売上」という追い風があり、これがすべてを消してしまうということが起きる。そして成長が終わっても、この風が吹くことを期待するようになる。いつまでも風が吹かないと、企業は破綻してしまうか、経営者がその危機から企業を守るために、自らのクビを差し出し、「一気にウミを出して次の経営者へ渡す」という手を取ってしのいでいく。後者の場合、これが若き経営者による変革のきっかけとなることも少なくない。

先ほどの例でいえば、どう行動すべきであろうか。これまでの原則に従えば、目標達成が難しいと感じた時点でリアルタイムアカウンタビリティを行い、リカバリー策を自らが考え、上司と相談する。それでも達成できないなら、マネジャーは甘んじてその結果を受け入れるしかない。無理をして(少しきつい言い方をすれば"インチキをして")業績を作っても、マネジャーとしてのプライド、インテグリティを失い、メンバーからの愛を得られなくなるだけである。

私がマネジャー研修などで、この話をすると、この手の企業(と言うよりも、実はほとんどの企業)のセールスマネジャーやその予備軍からは、不思議な「笑い」が出てくる。「先生が言ったことは、うちの会社ではそれが常識。まあ問題点であるかもしれないが、目標達成なんてそんなものでしょう。達成しないより"まし"でしょう。大体うちの上司たちは目標達成しか考えていないし、先生が言うような正論は、うちの幹部には通用しないんじゃないの」というのが彼らの気持であろう。

*1. 予算に対して実際の結果をこういうことが多い。

(ii)予算設定時の前提を無視

もう1つアカウントが犯す罪の代表がこれである。予算作成時に設定した販売価格を勝手に下げ、プロモーション経費予算を守らず、目標売上高だけを達成してしまうというものである。

こうなると売上高予算を達成しても、目標利益は達成しないことになる。つまりマネジメントコントロールが守られないために、目標利益の達成ができないという現象である。

来期の予算は利益アップのために、売上高増大だけではなく、限界利益率のダウンと経費の削減を求めることとなり、生産部門やオペレーション部門の原価ダウンやスタッフ部門のコストカットが要求される。彼らは本当に身を削る思いでこれに対応する。しかしがんばってもがんばっても無限のコストダウン、コストカットが求められる。

企業内では約束を無視して目標達成し盛り上がる販売部門と、無理を続ける他部門との間に大きな軋轢が生まれる。しかし多くの企業はこのコンフリクトの中で逆に罪を犯した販売部門の優先関係が高まっていく(声が大きくなっていく)。こうして販売部門の戦争によるホットさと、他部門の沈静化という部門間の温度差を生んでしまう。

さらにはこの問題を抜本的に解決するために、販売部門が先ほどの粗利予算制へとシフトしていくという企業もある。しかし売上高予算のマネジメントコントロールさえも守れない販売部門のマネジャーが、ややこしい利益計算などできるはずもなく、相変わらず売上だけを追い続ける。しかし今度は売上をいくら出しても粗利目標が達成できるわけではない。この時そのマネジャーはどうしてよいかわからず、ただただ先ほどのように風が吹くのを待ち、風が吹かずストレスをためていく。そして場合によっては「俺達がこんなに売っているのに、ちっとも利益が上がらないのは原価が高すぎるからだ。もっと価格競争力を高めないとやっていけない」と販売部門のマネジャー(経営者や生産部門のマネジャーではないのに、自分のマネジメント対象外なのに)としては言うべきことではないことを口にして、組織から浮いてしまう。

ここまで話せばわかると思う。予算達成よりもマネジメントコントロール(予算設定時の前提)を遵守することがマネジャーの絶対条件である。

(iii)経費を限度まで使う

スタッフ部門が犯しやすいミスがこれである。経費予算を限度額まで使い切るというものである。役所が、年度末に道路工事を無理して発注するのと同じである。今期300万円の経費予算に対して280万円が実算だと、来期の経費予算が280万円となって、「きつい」というものである。

③SEE段階

②の(i)~(iii)のミスを予防するのが、SEE段階でのマネジメントシステムとマネジメントオペレーションである。

ここではマネジメントのSEE原則であるCHECK&ACTIONを行うことであり、ポイントは次の3点である。

(i)実算よりも予算

目標予算が達成できなかった時は、実算よりも予算を見る。先ほどの予算1億円、 実算9000万円のケースでは、実算だけを見つめ、上司である部門長は「どうして 達成しなかった」とロワーマネジャーを犯罪者のように追い詰めない。上司もロ ワーマネジャーも予算1億円に着目し、「予算立案時にどうして目標を9000万円と 考えなかったのか」「何が見込み違いか」「来期はいくらで予算を立てるべきか」と 予算を見つめる。

(ii)すべてをCHECK&ACTIONする

販売部門であれば売上高予算だけでなく、限界利益率、プロモーション予算なども差異分析する。売上高予算も総額だけでなく、商品別、顧客別などに予測していれば、その単位にCHECKし、これを次の予算にACTIONする。

(iii)冷静さ

予算マネジメントの基本は、「予算と実算の差異とその原因を"冷静に"分析し、 上位者へ報告すること」にある。「冷静に」とは、予算も実算も他人が作り、実行し たものとしてSEEすることである。 先ほどの経費予算300万円で実算が280万円の時に、「予算300万円と実算280万円の差を冷静に分析し、来期はいくらの予算とするのが妥当かを考える人」を、「300万円を使い切る人」よりも高く評価する仕組が求められる。

予算マネジメントシステムにおいてマネジャーを支えてくれるのは人事評価マネジメントシステムである。具体的には上の3点がマネジャーの人事評価項目に入っていることである。もしそうなっていない時(なっていない企業がまだ多いと思う)、マネジャーはこれを経営者、人事部に提案することである。それが自らのストレスを取ることになる。そしてその提案を経営者が却下する正当な理由は1つもない。

- (3)人間関係マネジメント(ヒトのマネジメント)
- ①人間関係マネジメントの歴史

アメリカではマネジメントではなくカウンセリングへ

19ページで述べたように、アメリカではマネジメントが完成する前に、人間関係論、行動科学がブームとなった。そこでのキーワードはやる気、動機づけ、リーダーシップといったものである。しかしこれらは「働く個人」に着目しているのではなく、現場の仕事の効率、マネジメントの効率を上げることが目的であり、「人間関係を分析することで能率を上げる」というものであった。

そしてアメリカ型マネジメントが完成していく中で、これらの考え方は下火となる。 それは「どういう人間関係を取れば能率が上がるか」という解が見つからなかった からである。

こうして人間関係はマネジメント対象からはずれ、組織とは離れて、個人の課題となる。そこで生まれたのがカウンセリング(日本ではこのうち、ビジネスの世界のものを産業カウンセリングとよんでいる)である。企業から独立したカウンセラーが働く個人の悩み(人間関係、仕事環境...)の相談に応じるというものである。

がんばりがやる気を生む

一方、日本ではマネジメント1.0の時代からヒトがその対象であり、もともと人間関係は大きなテーマであった。それが「がんばり」という不思議な日本語で表現され、マネジメント(管理)に定着していく。がんばっている人を「美」とし、「がんばってるなあ」が仕事のほめ言葉であり、「がんばっているか」が人事評価の基本となり、「がんばった人にはがんばっただけの給与を」が給与支払の原則となり、「さあがんばってやるぞ」が仕事のスタートのかけ声となる。

「がんばり」は経営家族主義、温情主義とマッチして、日本的企業文化を生む。そしてこれを支えたのが団塊の世代という「がんばり世代」である。

しかし年が経つにつれ、彼らが「先輩」となっていき、「後輩」にはクールな若者も入ってくる。この若者たちは必ずしも"がんばり"を美とせず、高い能力で自然に業績をさりげなく出す人を「美」と考える。

がんばり世代がリーダー、マネジャーと成っていく中で、クールな若者たちを説得するために「がんばり」の理論的バックボーンが求められるようになる。ここにアメリカではすたれてしまった人間関係論、行動科学が導入される。

この時代の日本の管理職教育では、必ず「職場の人間関係」がテーマとなり、マズローの欲求5段階説、マグレガーのX理論・Y理論、ハーズバークの動機づけ・衛生理論、リーダーシップ論(22ページ参照)といったものが取り入れられ、マネジメントシステムと言うよりも人間関係論のツールとして目標管理が導入される。

そして日本的人間関係論の最大のキーワードとして「やる気」というものがクローズアップされる。

しかしこの理論は心理学的要素が強く、管理職には納得できても、若きメンバーの多くには単なる格言としかとらえられない。「人間はこういうものだ。こういう習性を持っている」という"決めつけパラダイム"であり、なぜ人間はそうなのかという科学的な説明がない。マズローの欲求5段階説も、「そうかもしれないが、そうでない人もいるのでは?」という疑問に答えられない。

元気がなくなった

そしてマネジメント2.0というアメリカ型マネジメントへ移行していく中で、アメリカ同様にこれらの考え方はむしろ下火となっていく。

がんばり世代のエリートは、経営者、部門長へと昇格しても、自分たちの溢れんばかりのやる気から、「なぜ若者はクールなんだ。それが成長できない理由だ」と「やる気理論」が絶対的に正しいと信じている。そしてがんばり世代のそれ以外の人はマネジャー止まり、あるいはプレイヤーのままであり、やや「やる気」を失いつつある。

一方「その下の世代」は、がんばり世代の後を継いだ人(よく体育会系と表現される)とクールなタイプがいて、マネジャー、プレイヤーにもこの2つが混在している。

企業全体として見ると経営者、部門長、ベテランマネジャーはがんばり派が多く、 若きマネジャーと現場はクール派が多いというのが一般的な組織構造となる。

この構造の中で、マネジメント2.0というクールさが浸透して行き、「がんばり」という"プロセス"よりも「業績」という"結果"を出すことが優先し、「『がんばりを見せる』よりも、黙って『結果を出す』」ということが主流となっていく。

さらにはがんばり派の団塊の世代が引退して行き、企業全体にますますクール 色が強くなる。

この企業を外から見ると「随分元気がなくなった」という感じとなる。 そしてマネジメント3.0を迎える。

②マネジメント3.0における人間関係マネジメント

マネジメント3.0は、マネジメント1.0の経営家族主義の"良さ"を残し、その短所である理論的バックボーンをマネジメント2.0(アメリカ型マネジメント)で補うことがそのコンセプトである。

したがって人間関係マネジメントについても、マネジメント1.0の時のがんばり、 やる気、動機づけの"良さ"を残し、問題点である理論的バックボーンのないことを 補う。つまり人間関係論をマネジメント3.0の下で体系化していくことである。

過去、私は執筆したさまざまな本の中で、個人が持つ仕事への意欲を「やる気」、チームとしてのものを「ムード」と表現してきた。そして「やる気」を否定し、マネジャーは「ムードだけを考えるべき」と書いてきた。

その後多くの読者から「ムードの定義が今1つわからない。ムードとは雰囲気のことなのか?」「やる気というものはやはりあるんじゃないか」という指摘を受けてきた。

本書は私が書いてきたこれまでのことをすべて白紙にして、マネジメント3.0の人間関係マネジメントを考えることにする。

ここでは人間関係論で流行語となったモチベーションという言葉を使う。 motivationという英語は、本来は「自主性」「積極性」という意味であったが、アメリカの人間関係論の中で「動機づけ」という意味に使われた。これは「リーダーがメンバーの"やる気"を引き出す」というものである。

本書では、モチベーションを「個人の仕事への"気持ち"」という本来の意味で使う。

その上で次のように定義する。

メンバーコンディション=「メンバーのモチベーション」×「マネジャーのリーダーシップ」

- •チームコンディション
- =「∑メンバーコンディション」×「マネジャーのリーダーシップ」 ×「経営者のリーダーシップ」

- ・企業コンディション
 - =「Σチームコンディション」×「経営者のリーダーシップ」 ∑とは和を取る(足す)という意味。

メンバーコンディションとは、各メンバー個人の仕事の成果に影響を与える要因のうち、そのヒトの能力、仕事のやり方、仕事の環境条件(顧客、ライバル、景気、天候・・・)を除いたものをいう。つまり同じ能力を持っている人が同じやり方、同じ条件で仕事をやっても、その人のその日のコンディションによって結果が異なるというものである。

ここでメンバーコンディションを2つに分けて考える。その人個人に依存するものと、そのチームに依存するものである。

前者をモチベーションと表現する。各個人が仕事を始めるまでのコンディションといってもよい。それはいわゆる仕事へのやる気、体調、プライベートの状況により変化する。

後者はチームで仕事をやることによって生まれるコンディションである。せっかく良いコンディションで、朝、出社してみたら、まわりの人のコンディションが悪くて自らのコンディションも落ちるというものである。言ってみれば私がこれまで書いてきたチームのムードというものである。このムードの責任者はこのチームのマネジャーである。このチームのムードを保ち、上げていくマネジメントオペレーションをマネジャーのリーダーシップと定義する。

つまりメンバーコンディションはメンバー自身のモチベーションと上司であるマネジャーのリーダーシップ(それによって生まれるチームのムード)によって決まると考える。やる気(メンバーモチベーションの1つの要素)がなくなって元気のない人でも、マネジャーのリーダーシップによって「やる気が出る」(=コンディションが上がる)ということである。

そのうえでチーム全体のコンディションというものを考える。個人のメンバーコンディションと同様にチームの仕事の成果に与える要素のうち、能力、やり方、環境条件を除いたものがチームコンディションである。これは各メンバーのコンディションの和だけではない。マネジャーのリーダーシップは、各個人の仕事の成果だけでなく、チーム全体の仕事にも影響を与える。さらにはマネジャーのリーダーシップという仕事のコンディションに、その上司となる経営者のリーダーシップが大きな影響を与える。

そして企業全体のコンディションも、同様に各チームのコンディションの和に経営者のリーダーシップが大きな影響を与える。

本書の対象となるのはメンバーコンディション、チームコンディションであり、要素としてはメンバーモチベーション、マネジャーのリーダーシップ、経営者のリーダーシップである。経営者のリーダーシップとは第2章で述べた経営者の"想い"とほぼ同意である。

以降はマネジャーのリーダーシップ(以降これをリーダーシップと表現する)、メンバーのモチベーションの2つについて考える。

③リーダーシップ

(i)リーダーシップの定義

リーダーシップという考え方は、前述したように人間関係論で生まれたものである。人間関係論はこのリーダーシップに2つのものをもたらした。

1つはリーダーシップスタイルとよばれるものである。68ページで述べたように、リーダーシップは一度は「チームワーク重視」が主流となったが、その後「状況に応じてさまざまなリーダーシップスタイルを取るべき」という考えが広がっていく。状況対応型リーダーシップというものである。リーダーはリードする局面によって主導型(メンバーを自分が考えている方向に引っ張る)、協調型(メンバー間の合意を形成していく)、放任型(メンバーの自由にやらせる)といったリーダーシップスタイルを使い分けるというものである。しかし「1人のリーダーがこのスタイルを使い分けるというのはなかなか難しい」という意見が大勢となっていく。

そして今度はリーダー自身のキャラクターが着目されていく。リーダーが「自分を知る」ということである。これがソーシャルスタイルというものに発展していく。その人が取る行動スタイルによって、人間を4つのタイプに分けるものである。その後このソーシャルスタイルはリーダーシップを考えるというよりも、「自分をまわりがどう見ているか。違うタイプの人とどう接していけばよいか」というものとなっていく。

2つ目は「リーダーの行動はかくあるべし」というもので、格言集のようなものである。しかしこれは「なぜそうしなければいけないか」の説明がない。そのため相反する格言も多く、各人が気に入ったものを選んで座右の銘のように使われていく。

本書ではこれら人間関係論のリーダーシップをすべて捨て、マネジメント3.0におけるリーダーシップを考えてみる。

マネジメント3.0におけるリーダーシップとは<u>65ページ</u>で述べたとおり「リーダーの能力」のことであり、マネジャーに求められるもっとも大切な能力といってよい。

このマネジャーのリーダーシップは先ほど述べたように2つの側面がある。メンバーコンディションとチームコンディションである。つまりマネジャーからリーダーシップを見れば、「対メンバー」と「対チーム」という2つに分けて考えるべきとなる。

(ii)メンバーへのリーダーシップ

これは「メンバーをリードする力」という意味である。ではこれを一体誰が評価できるのであろうか。答えは1つ、メンバーである。「リード」というのはマネジメントの一部であり、マネジメントのDO原則を考えれば、リードはメンバーへのサービスである。サービスの評価は常にサービスを受ける人が行う。

ではメンバーのリーダーシップの評価基準は何であろうか。ホテルというサービス業で、顧客サービスの最終的な評価基準は「もう一度このホテルでサービスを受けたい」というものである。リーダーシップも同様に最終的な基準は「メンバーがその人からリードされたい」、つまり「そのマネジャーからリードというサービスを受けたい」という欲求である。

ではメンバーはどんな人からリードされたいと思っているのだろうか。無論それは人によって違うのであろう。人には好き、嫌いはあるはずである。しかしそれではリーダーシップをどのようにしてよいかわからない。

そこで私はさまざまな企業で、このリードをされるメンバーとよばれる人たちに、グループディスカッションという形でその思いを聞いてきた。その数は1万人を超えている。そして結果は先ほどの予測とは異なるものであった。どんな企業でやっても、どんなグループでも大体答えは同じであった。おそらくそれはグループディスカッションというスタイルのせいだと思う。つまり「自分がどんな人にリードされたいか」について、まわりの人と話す時は、個人的な趣味、嗜好は言えないからである。例えば「ファッションセンスのいい人」「おごってくれて気前のいい人」といったものは、心で思っていても口に出さない。言っても、まわりの合意が得られるとは思えないからである。

しかしその方がリーダーシップを考えるには都合がよい。個人的な好き・嫌いを 取り払い、誰でも合意する普遍的なリーダーシップが見えるからである。

「どんな人にリーダーになって欲しいですか」というテーマに対して、挙がってくる マジョリティの意見は次のようなものである。

- ・この人の下で働きたいと思う人
- この人となら仕事を一緒にやってみたいと思う人
- ・なぜかいつも楽しそうで、元気に仕事をしている人
- 話がブレない人
- 言っていることがしっかりしている人
- ・この人についていけばきっと成果が出ると確信できる人
- 自分もこんな人に成りたいと思う人
- ・部下に愛がある人
- 気持ちをわかってくれる人

また「この人にだけはリーダーになってほしくない人」という反リーダーシップについても、同様にディスカッションしてもらっている。これも大体意見は同じであり、次のようなものである。

- -いばる人
- ・強引な人
- 毎日がつらく苦しそうな人
- 話を聞いてくれない人
- ・自己主張の強い人
- ・上ばかり見ている人
- 目標ばかり気にしている人
- ・空気が読めない人
- 言っていることに一貫性がない人
- ・部下の手柄を自分の手柄にし、自分の責任を部下に押し付ける人 さらにいくつかのマネジャータイプを示し、どのような人の下で仕事をやりたい かも聞いてみた。

これらの結果から浮かんでくるリーダーシップの評価基準は、次の2つに集約される。

(a)愛

リーダーシップの最大の評価基準は「愛を持っていること」である。愛とは「好き」という感情の極限であり、その思いをうまく人に説明できないものである。マネジメント3.0の最大のキーワードであり、すでに本書においても何度も登場した言葉である。

マネジャーから見れば、この愛の対象はチームメンバーという"人"よりも、むしろ「自らのチームでやっている仕事」に対してである。チームメンバーは複数いて、すべての人に「愛を持て」というのは難しいかもしれないが、マネジャーなら仕事への愛は必須である。

工場のマネジャーであれば「モノを作ること」が心底好きなことである。なぜ「好きか」と聞かれても理由なんてない。

「この仕事が好きだ」と口で言わなくても、仕事をやっている姿を見れば自然にわかる。モノを作ることが好きな工場のマネジャーは、仕事を一生懸命やり、その仕事を楽しむムードを持っている。これがディスカッション結果にある「なぜかいつも楽しそうで、元気に仕事をしている人」という表現である。

ほとんどのメンバーは、「今チームで協力してやっている仕事」が大好きな人からリードを受けたいと思っている。いくら仕事ができても、仕事が嫌いなマネジャーの下で働くのは、厳しいムードはあっても楽しくなさそうである。これが反リーダーシップの結果にある「毎日がつらく苦しそうな人」というものである。

マネジャーには仕事への愛とともにもう1つ求められるものがある。それがメンバーからマネジャーへの愛である。これがディスカッション結果に「この人の下で働きたい」「この人なら一緒に仕事をやってみたいと思う人」「自分もこんな人に成りたいと思う人」「部下に愛がある人」という形で表れている。

このメンバーからの愛を受けやすいのが、先ほどのチームの仕事への強い愛とともに、マネジメントというメンバーへのサービスが好きな人である。もしあなたが今マネジャーで、リーダーシップを持ちたいと思っているなら、まずは自分のマネジメントという仕事を見つめ、それが「好き」かを問うことである。毎日が楽しいか、つらく苦しくはないか、である。もし今のマネジメントという仕事が好きなら、チームでやっている仕事への愛も持っているはずである。

あなたが今マネジャーで、そのチームをマネジメントすることが好きではないなら、好きな仕事への転職にチャレンジしてみることである。転職は企業を変わることを意味するのではなく、仕事を変わる、仕事を変えることを意味している(結果として勤める企業が変わることもあると思うが)。自分の好きなチームへ移ることや、マネジャーでなくプレイヤーとしてやることを希望したり、今やっているマネジメントを好きになるようにそのやり方を変えたり(マネジメント3.0を適用する)・・・といったものである。嫌いなマネジメントを続けていると、そのサービスを受けるメンバーが可哀想である。

もし今のマネジメントという仕事が好きなら、それを自覚し、全力で取り組むととともに、もっともっと好きになるようにマネジメントのやり方を変えていくことである。それが本書のテーマともいえる。

(b)夢

リーダーシップのもう1つの評価基準は夢である。マネジメントとはかけ離れていると思うかもしれないが、それは誤解である。

夢とは「未来にそうなってほしい姿」である。マネジメント3.0のマネジャーとしての夢の対象は、自分自身ではなく自分の会社である。自社がこうなってほしいという姿であり、233ページで述べたビジョンという夢である。

ビジョンは経営者の考える抽象的な姿である。経営者とビジョンという夢を共有し、 自分よりも、自チームよりも、いつも自社を中心に考えていくことである。そしてその 夢が実現できると信じることである。

経営者と夢を共有し、その実現を信じていれば、ディスカッション結果にあるように、言っていることにブレがなく、考えていることはしっかりしていて、この人に付いていけばきっと成果が出る確信がメンバーに生まれる。その反対が昨日の問題点ばかりを見て、自分のチーム業績ばかりを見つめ、ひたすら目標達成だけを考えている人である。これが反リーダーシップにある「目標ばかり気にしている人」、「言っていることに一貫性がない人」、「部下の手柄を自分の手柄とし、自分の責任を部下に押し付ける人」(会社全体の夢を追っていれば個人の手柄、責任なんてどうでもよくなる)といった表現となって現れている。

夢のあるマネジャーの下では、「今日業績が出なくて苦しくても、明日はきっと幸せになる」という期待感がメンバーに生まれる。夢のないマネジャーの下では、がんばって仮に今日の業績が出ても、「明日もこんなにがんばらなくてはならないのだろうか」という"つらさ"が生まれる。

マネジャーの中には愛や夢を心の中に持っていながら、あえてそれを出さず「厳しさ」を前面に出している人がいる。まわりのマネジャーを見たり、何となく「それが良いマネジャーだ」という既成観念を持ってしまったのだろう。私はマネジャー養成塾などのポテンシャル評価で、そういう人に対して次のようにコメントしている。「あなたからは厳しさばかりを感じてしまう。あなたが持っている仕事、マネジメント、自社への愛をもっと表に出してほしい。それには『愛している』と口に出して言うのではなく、まわりにもっと明日の夢を語ってほしい。昨日の問題点ばかり見つめていても幸せなんかない。それをひっくり返して、明日の夢を語ってほしい。『顧客からのクレームばかりで大変だ』というのではなく、『こうすれば顧客満足度が高まるはずだ。それが我社のビジョンを実現することになると思う』と言えばよい」

(iii)チームへのリーダーシップ

チームを構成しているのは個々のメンバーであり、メンバーからのリーダーシップ評価基準である(ii)との識別はファジーである。

しかしこれをマネジャーから見ると視点が異なる。(ii)は「メンバーがマネジャーをどう見るか」であったが、これは「マネジャーがチームをどう見るか」という主体的なテーマとなる。このチームへのリーダーシップはチームワークとチームベクトルという2つに分けることができる。

(a)チームワーク

マネジャーはメンバーとともにチームを構成する。チームワークの本来の意味は、チームの共同作業(ワーク)というものであり、この共同作業がうまく行くように考えることである。スポーツでいう"フォアザチーム"である。

マネジャーがリーダーシップにおいて考えるチームワークは、2つのポイントがある。

1つは、自分1人ではなく、チーム皆の力を発揮できる"ムード"を意識することである。2つ目は自分個人の手柄ではなく、チーム皆でやった"仕事の成果"に喜びを感じることである。

1つ目のムードについては、各チームによってそれが異なっていることは、チームで働いたことがある人ならわかってもらえると思う。そして先ほど述べたようにそれがチームのリーダーによるものが大きいことも合意できると思う。

どういうムードを作るかは「こうすればチーム皆の力が発揮できるはずだ」というマネジャーの仮説によって決まる。そして「皆が力を発揮できるかどうか」は、そのムードによって出たチーム業績をもって図るしかない。つまりマネジャーが持っているムードについての仮説は、業績をもって検証するしかない。試行錯誤して、業績の変化をチェックしたり、同じような仕事をやっているのに「違うムードを持っているチーム」を見たりして、その業績の違いを考えていくことである。

私のオフィスでは、スタッフは主にパソコンに向かってデスクワークをしている。 スタッフは互いにほとんど口をきかず、黙々と仕事をしている。スタッフ全員がそう いうスタイルが好きなわけでなく、経営者兼スタッフマネジャーの私がそういうムー ドを作っているからである。会社ができて20年くらい経つが、その間を通して私が たどりついた仮説である。そういうスタイルがもっともスタッフの能力を発揮させ、 仕事の成果という業績を上げると思ったからである。 もちろんチームによって求めるムードは違う。マーケティングチームなら、服装は自由にして、皆がいつもワイワイガヤガヤやっているムードで働いた方が何でも言いやすく、アイデアがたくさん出て、皆の力が発揮できるかもしれない。工場のチームなら、皆制服を着て、仕事中とオフのメリハリを付け、休み時間は一切仕事の話をしないで、休日は皆でスポーツをやって・・・というムードが皆の力を発揮できるかもしれない。

さらには何をチーム業績と考えるかによっても違う。生産チームで時間削減を業績とするなら5Sなどのきびきびしたムード、品質を業績とするならじっくりと考える静かなムード...といったものである。

このようにムードを考え、チーム業績を高める努力をすることで、自然に先ほどの2つ目の「自分個人の手柄ではなく、チーム皆でやった仕事の成果に喜びを感じる」ということをクリアする。

このチームワークは、先ほどの愛とは異なり、その仮説を口に出してはっきりとまわりにわかってもらう必要がある。何のためにそういうムードにするかをチームメンバーに伝えることである。

ムードは人によって好き嫌いはある。"シーン"としているムードが好きな人も、ワイワイガヤガヤが好きな人もいる。マネジャーが作るチームのムードは、決してマネジャーの好みではなく、皆の能力を発揮し、チーム業績を上げる仮説を考えることであり、それをはっきりと口に出して言うことである。

(b)チームベクトル 社長に聞いてくれ

「チームへのリーダーシップ」の2つ目は、チームベクトルを考えることである。ベクトルとは"方向"と"大きさ"という2つのものから成り立っている。

リーダーシップの"方向"とは「チームをリードする方向が適正か」というものである。この"方向"についてはマネジャーの自信が大切であり、ブレのなさ、つまり一貫性が強く求められる。そしてこの自信の源は<u>229ページ</u>で述べた戦略フロー思考である。

リーダーシップの方向は、権限委譲のためにマネジャーが作るチーム計画によって上司から得るものである。そのチーム計画はミッション、ビジョン、戦略ベクトルから経営計画、部門計画へとフローしたものを上流としている。つまりチーム計画はこれらすべてとベクトルが合っていないと、上司から了承されないはずである。

上司が戦略からのフローを理解していないと、これと合っていなくてもチーム計画は了承されてしまうが、マネジャーとしては何としても合わせるように努力すべきである。そうすれば、チームメンバーに対してこのリードする"方向"は会社としての意思であり、誰にも反論できないと強く言える。

納得できないなら「社長に聞いてみてくれ」と自信を持って言える。これがリーダーシップの源となる自信である。

納得がリーダーシップの大きさ

2つ目のリーダーシップの"大きさ"はリードするパワーのことである。これは308ページの反リーダーシップにあるような「強引にぐいぐい引っぱる力」ではない。 リーダーシップの大きさは、メンバーがリードされる方向に、「どれくらい納得するか」という"度合"を意味している。皆がすっきりと納得すれば、そのチームは自然とその方向へ向かう。この納得を得るには、マネジャーの言っている方向に行けば「きっと幸せがある」というメンバーからの期待感が必要となる。

この期待感はもっとストレートに言えば「その方向に行けばメンバー個人にどういう幸せがあるか」を説明できるかである。これに使われているのが目標管理である。各メンバー自身が自分の仕事をマネジャーの言う方向に持っていくとどうなるかを考え、その結果の予測をマネジャーと合意し、その予測どおりの結果になった時、自分は何を得ることができるのか(給与アップ、昇格など。これが先ほどの幸せ)をはっきりと目標管理シートというペーパーに残し、マネジャーと約束することである。

この期待感をスムーズに持たせるためには、マネジャーには1つのことが求められる。それはチームでやる仕事において「マネジャーの方がメンバーよりも仕事ができること」である。そう考えると、そのチームのトッププレイヤーがマネジャーに成るべきといえる。もっと言えばメンバーに「リーダーなんて口だけだ。やれるもんなら自分でやってみろ」と決して思わせないことである。こう思わせないようにすることがリーダーシップである。メンバーがマネジャーの指示に納得しない時、最後は「そんなに言うなら私がやる」というように腹を括れるかである。これが先ほどのリードする方向への自信をより強くする。

しかし企業変革がなされている企業では、そのチームのトッププレイヤーではない人をマネジャーにすることもある。前途で述べたような若手の抜擢や「エンジニアをセールスマネジャーにする」といった場合である。このようなケースで、メンバーが自分の指示に納得しなければ、戦略フローを理解させることで方向の妥当性を説明し、結果責任はすべて自分が取るという姿勢を見せることである(どちらにしてもマネジャーはチーム計画の結果責任を負うことになるのだから)。それでもメンバーが納得しない時は、少なくともマネジャーである自分は「そちらへ行けば必ず幸せがある」と固く信じていることを、意識して言葉や態度でメンバーにはっきりと示す。そして組織の秩序にもとづいて、その仕事の指揮命令を行う。

4メンバーのモチベーション

メンバーのモチベーションについては、マネジャーは次のように考えていく。 モチベーションというメンバーの感情は、上がり(プラスと表現)、下がり(マイナス)がある。先ほどの「対メンバーへのリーダーシップ」というマネジメントはモチベーションをプラスに動かす要因の1つである。そしてマネジャーから見たモチベー

ションのプラス要因はこれ以外のことは考えない。つまりマネジャーはリーダーシップという自らが取る行動以外に、メンバーがモチベーションを上げるようにすることはできないと考える。

モチベーションを上げる要因は人によって異なる。だからといって、メンバーそれぞれに合わせ、どうやったらモチベーションが上がるかなんて考えることはできないし、やるべきではない。マネジメントはマインドコントロールではない。

逆に、モチベーションのマイナス要因に対しては、リーダーシップ以外のマネジメント行為を取るべきである。モチベーションがプラスの時はそのままぐんぐん上がっていくわけではないが、メンバーのモチベーションがマイナスの時は放っておくとどんどん下降していく。

ここでの対応策はカウンセリングである。これを第3者ではなく、直接の上司であるマネジャーがマネジメント行為として行う(すでに<u>185ページ</u>の転職の項で述べているが)。

メンバーは転職する時、自らの明日のキャリアについて考えており、ある意味ではポジティブ思考となっている。この状態で行うのはキャリアカウンセリングと呼ばれるものであり、446ページでさらに詳しく説明する。

一方、メンバーがモチベーション下降状態でネガティブ思考になっている時に行うものは、メンタルカウンセリングと呼ばれる。「モチベーションがマイナスになっている理由を聞く」というマネジメント行為である。

マネジャーが行うメンタルカウンセリングのポイントは次の4つである。

(i)マネジャーにとって仕事である

マネジャーはメンタルカウンセリングを仕事、つまりマネジメントの一環として行う。友人として、人生の先輩として、といったプライベートな世界のものでなく、オフィシャルなものである。

したがって勤務時間中に行うべきであり、「仕事が終わってからゆっくり食事でもしながら」とは思わないことである。もちろんその行為を否定しているのではない。それはマネジャーが行う上司としてのメンタルカウンセリングでなく、組織、仕事を離れ、1個人として接していくものである。無論その部分はマネジメントではないので本書の対象外である。

(ii)カウンセリングとは聴くこと

すべてのカウンセリングの最大目的は「聴くこと」にある。「聞く」というよりも「聴く」(「耳を傾ける」というニュアンス)という漢字があてはまる。

マネジャーのメンタルカウンセリングも、チームメンバーのモチベーションを下げている理由を聴くことに目的がある。聴いた後の対応は、基本的にはメンバーが主体的に行う。

メンバーが頭に"もやっ"と思っている状態から、それを整理して口にすることで、 自らでその対応策を思いつくことも多い。仮に対応策が何も取れなくても、心に 思っていることを口に出しただけで、モチベーションの下降が止まったり、場合に よっては上昇していくこともある。

「聴く」以外にマネジャーができることは、本人が考えた対応についての"支援"である。上司としてのアドバイスというよりも、冷静な第3者として支援のためのアイデアを考えるという"感じ"である。

(iii)カウンセリングの時間、対象

誰にいつカウンセリングを行うかであるが、これについては2つの方法がある。 1つは日々のメンバーの行動から、マネジャーが判断するというものである。つまり「モチベーションが落ちている人」を見つけて、メンタルカウンセリングを行うというものである。しかしこれは現実的にはなかなか難しいし、メンタルカウンセリングをマネジメントサービスと考えると不公平な面もある。それはモチベーションが落ちていることが、顔や行動に出る人と出ない人がいるからである。この方法では、前者のみが対象となってメンバーによってマネジメントサービスが異なってしまう。しかもそれが出ない人の方がメンタルカウンセリングの効果は大きい。この人はその理由を自らが整理して話すことで、それが解消されてしまうケースも多い。

そう考えると2つ目の方法しかない。つまり定期的に全メンバーに対してやることである。企業としてのルールがなければ、1ヶ月に1回程度マネジャーとプレイヤーの1対1の面談時間を取る。

(iv)カウンセリングのスタンス

どういうスタンスでカウンセリングを行うかであるが、「あなたはやる気はありますか、ありませんか」という質問から入るのは適切ではない。メンバーが「私はやる気がありません。理由は以下の点です。・・・」と理路整然と話せるはずがない。

また「私に何かできることがあったら言ってください」というスタイルもメンバーとマネジャーの上下関係を考えると適切とは言えない。モチベーション下降の原因がマネジャーにあると本人が思っているなら、そのカウンセリングでは何も得られない。「あなたが原因です」などとメンバーがマネジャーに言えるはずもない。その時は第三者によるメンタルカウンセリングが必要である。ただしこれはマネジメント行為ではないので本書の対象でない。

メンタルカウンセリングの聴き方は、マネジャーが自らのキャラクターに合わせて自分で考えるべきだが、一般的なスタイルで考えられるのは次のような質問であろう。

「会社に(マネジャーでなく)こうしてほしいと思うことはないですか?これはオフレコですから、本当に何を言っても構いません」

「最近『やりづらいなあ』と思ったことはありませんか」

ここで大切なことはメンバーが何か言った時である。決してすぐに自分の意見を言わないで、まずは「そうですか。よくわかりました。他に何かありませんか?」と「聴く」ことを続けることである。このカウンセリングでは「何を言っても大丈夫」という雰囲気を作ることがポイントである。

(v)メンバーが話した後

メンバーが言いたいことをすべて言って、会話が途切れたら、そこで一旦カウンセリングを打ち切る。その後でマネジャーが1人でじっくりと考える時間を作る。

まずは聞いた内容を2つに分ける。マネジメントの対象か対象外かである。対象外のものとは、プライベートに関することである。対象外のことをメンバーが言った時は「この件は仕事を離れてもう一度聞こう」と言って、メンタルカウンセリングの対象からはずす。そのうえで、まさにメンバーとマネジャーの立場を離れて、プライベートな世界で話す。マネジャーが求めてメンタルカウンセリングをやり、そこでメンバーから相談されたことは、相談にのってあげるのが基本であろう。ただしそこから先はマネジメントを離れているので、本書の対象外である。

マネジメントの対象内の時は、当然のことながらマネジャーとしてオフィシャルに考える。一般的にテーマは3つに分けられる。ヒト、カネ、仕事である。

"ヒト"とは「マネジャーとメンバー」以外の人間関係である。その相手がチームメンバー以外(ほとんどが「協力してくれない」というものである)であれば229ページの水平マネジメント(コラボレーション)で対応する。チームメンバーであれば、その相手からも話を聴く。決して当事者2人では話をさせず、マネジャーが両者から個別にその話を聴く。そして互いが言っていることを整理して、それを相手に伝えて、双方に誤解があればそれを解消していく。一方がコンプライアンス違反(会社のルールに反している)の時なら、マネジャーはそれを是正できるが、それ以外の時はただこれを繰り返していくことである(と言うよりもそれしかできることはない)。

"カネ"に関しては、もっとも多いのが「給与が低い」というクレームについてである。これは人事評価マネジメントの所で述べる。

"仕事"に関しては、多くの場合自らの能力と現在の仕事のアンマッチである。これについては人材育成マネジメントの所で述べる。

いずれにしてもメンタルカウンセリングでの対応は、マネジャーの「こうしなさい」 ではなく、メンバー自身が対応することに関して、マネジャーが何とか支援できな いかと考えることである。

(4)コミュニケーションマネジメント(情報のマネジメント)

企業のコミュニケーションに関するマネジメントシステムとしては、主にチームとチーム、チームと部門、経営者といった「チームを越えたコミュニケーションシステム」を中心に設計される。マネジャーから見れば、どういう形で部門長へ報告するか、マネジャー同士はどうやって連絡を取るか、といったことである。これについてはマネジャーはこのシステムに従ってコミュニケーションを取るだけである。

一方、チーム内のコミュニケーションについては、ツール(メール、電話、会議・・・)などが用意され、基本的なベクトル(「会議と電話は減らそう」など)は指示されるが、そのオペレーションはマネジャーの裁量に任される。

チーム内のコミュニケーションマネジメントはその自由度が高いので、むしろその制約を決めるマネジメントコントロールが中心となる。仕事中は携帯電話禁止、社外メールはマネジャーへCCを入れる・・・といったことである。

したがってマネジャーはこのマネジメントコントロールの下で、チーム内のコミュニケーションを自らで工夫してオペレーションしていくことになる。このコミュニケーションマネジメントのオペレーションについて、マネジメント3.0では次の2つの点を考える。

1同期性

コミュニケーションスタイルは同期と非同期の2つに分けられる。

同期コミュニケーションとは、コミュニケーション当事者が時を同じくして情報交換するものである。面談、電話、会議などがこれにあたる。

一方、非同期コミュニケーションとは、情報の発信と受信を別々のタイミングで行うものである。発信側は情報が発生した時にこれを送り、受信側は自らのタイミングの良い時にその情報を受け取る。メール、ネットワーク掲示板*1がその代表といえる。

マネジメント3.0のオペレーションではコミュニケーションをレギュラーコミュニケーションとイレギュラーコミュニケーションに分けてとらえる。この2つのタイプごとに、同期性を中心としてマネジャーコミュニケーションのあり方を考えてみる。

* 1. メンバーが自由にアクセスできるネットワーク上の掲示板のこと。これは宛て先をメンバー全員にしたメールと考えられるので、以降はこれを含めてメールと表現する。

(i)レギュラーコミュニケーション

レギュラーコミュニケーションとは、マネジャーとチームメンバーの間で、繰り返し行われる定常的なコミュニケーションである。報連相のうち報告、連絡がこれにあたる。

レギュラーコミュニケーションは非同期とし、すべてメールで行うことを原則とする。 その理由は次のような点である。

・業務効率を上げる

報告、連絡といったレギュラーコミュニケーションは毎日なされるものである。この時、報告、連絡を受ける側のマネジャーが、これまでの細かい経緯がわかっていない(覚えていない)ことを前提として行われることも多い。まずはメンバーがこれまでの経緯を話し、マネジャーがそれに対し指示を出してメンバーが行動し、これを繰り返す。

非同期コミュニケーションでは過去の経緯は、常に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見ることができる。先ほどの経過の復習などはメンバーにとっては無駄な時間であり、それをマネジャーが非同期で行うことにより、メンバーの業務効率が上がる。

・コミュニケーションスピードを上げる

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、秩序の上下がなく、意見が分かれると、何も意思決定できない。そのため業務上重要なメンバー間のコミュニケーションは原則として「すべてマネジャーを通して」ということになる。そうなると、どうしてもチームのメンバーが一堂に会して、マネジャーへ報告、連絡という形となり、会議、会議の連続となる。

これについてはメールの同報機能*1によってコミュニケーションスピードを上げる。

*1. 複数の人に同時に送ること。

・同期ロスの削減

面談、電話、会議などの同期コミュニケーションでは、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ことはできない。つまり当人にとっては不都合な時間であっても、その関係からいって部下は上司にタイミングを合わせるしかない。非同期コミュニケーションはこのロスをなくす。

そしてこれをやっていくと、自然にチームの仕事自体が非同期となっていく。これがフレックスタイムであり、企業の各メンバーがもっとも効率の上がる時間に仕事をやるというものである。

これはメンバーのコミュニケーション効率を上げるだけでなく、マネジャーのマネジメント品質を向上させる。自らのマネジメントに合わせるのではなく、メンバーの仕事にコミュニケーションタイミングを合わせたマネジメントは、メンバーにとって質の高いサービスといえる。

•信頼感を増す

しかしこのように仕事を非同期化していくと「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」という反発が起こる。特に上司の立場でコミュニケーションすることが多いマネジャー、経営者側に出る。確かに非同期コミュニケーションでは話したい相手が隣にいるのに、用件をメールで送ることになる。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あり、仕事がじゃまされる。それが上司なら、どんな仕事であっても止めざるを得ない。

また「そんなことをしているとチームが何となくギスギスしたムードになる」という人も多い。しかし本当にそうだろうか。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か。もっと言えば互いが信頼感を持たないかぎり、チームとして仕事ができないことになる。それが人間関係マネジメントにとって極めて有効なものとなる。仕事をコラボレーションする人間同士の良好な関係は、「信頼」という言葉で表現される。

・メンバーの能力向上

マネジャーがメンバーの近くにいて同期コミュニケーションをベースとした仕事をしていると、マネジャーが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も多い。これではメンバーの能力向上の妨げとなってしまい、いつまでたっても独り立ちできない状態を作ってしまう。仕事自体を非同期にすれば(マネジャーが傍にいなければ)メンバーに「任せる」しかない。

こうなるとメンバーの能力からいって任せることができない仕事があった時は、マネジャーが自らやらなくてはならなくなってしまう。マネジャーが自らのマネジメントという仕事に全力投球するためには、仕事のやり方を変えたり、何とかメンバーの能力を上げて任せるようにするしかない。これによって今まで任せなかった難しい仕事を任せるようになり、メンバーの能力は上がっていく。

(ii) イレギュラーコミュニケーション

イレギュラーコミュニケーションとは、突発的に、例外的に起きるコミュニケーションであり、次の3つのパターンに分けられる。

-相談

メンバーが自らの仕事をしていて、何か困った時に出すマネジャーへのヘルプである。マネジャーから見れば例外処理である。これについては、メンバーからマネジャーへのヘルプの申込みは非同期、ヘルプサービスは同期で行う。

ヘルプの申込みは同期で行っているのが普通である。メンバーはヘルプニーズが発生すると、マネジャーにこれを申し込み、マネジャーは来た順にこれを処理していく。これを処理している間に発生した他のヘルプは、それが終わるまで待っていることになる。マネジャーは要望を1つずつメンバーから聞いて処理していくので、待っている課題の重要度は考慮できず、先入先出*1で処理していく。そのためメンバーの人数が多くなり、後ろに並んでいると待ち時間が極めて長くなる。

しかもヘルプを求める時間は当然のように重なり(一般にチームは一斉に仕事をして、一斉に休む)、マネジャーのヘルプオペレーションは極めて波が大きく、非効率である。毎日のように、誰かが残って夜遅くまで仕事をしているチームは、このマネジャーのヘルプ待ちというケースが最も多い。

そこでヘルプ申込みをメールなどで非同期で受け付ける。マネジャーはメンバーからのヘルプをリアルタイムに見て、自分の意思でオペレーションしていく順番を決定できる。例外処理というマネジメントの効率は「大切なものからやる」という"順番"に大きく依存している。

順番が決まったら、ヘルプへの対応は同期、つまりメンバーと一緒にやる方が 効率がよい。

*1. 先に来たものから処理していくこと。

・トラブル

トラブル発生時には同期コミュニケーションを義務づける。一般に人間はどうしても報告、連絡の中で、良いことは面談で、悪いことはメールでとなりがちである。トラブルなどで連絡が遅れる原因はほとんどがこれである。メンバーにはトラブル発生時はマネジャーの携帯電話などへリアルタイムに報告することを義務づける。・アイデア出し

マネジャーがメンバーにアイデアを出してほしい時がある。特に変革を志向しているマネジメント3.0ではこれが多く発生する。ここではメールなどの非同期ツールはあまり良い方法ではない。一ヶ所に集まり、互いが顔を見て、自由に意見を出していく方がかえって効率が良く、その品質も高い(良いアイデアが出る)。いわゆるブレーンストーミングである。ネットワーク掲示板などをこのツールにすると、愚痴や問題点などネガティブなものが多く書かれ、前向きな意見や「自分には関係ないが他人に役立つアイデア」はあまり書かれない。「書く」よりも「口に出す」方が、自由で前向きなアイデアが出る。

②情報の方向

上から下が本流

従来のマネジメントの世界では「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、それがマネジメント情報の中心と考えられていた。

マネジメント3.0においては、マネジャーはメンバーへの情報提供サービス業と考えられる。したがってマネジャーからメンバーへ流れる情報、つまり「上から下へ」に焦点を合わせ、その情報の質、タイミングをいつも考えるようにする。

大切なことはマネジャーがその意識を持つことである。メンバーの報連相をトリガーとして、伝える情報を考えるのではなく、メンバーの仕事を自分の目で見て、考えて、自らの意思でメンバーに役立つ情報を創造し、提供していくことである。

下から上は冷静な情報

逆ルートの「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ものは、例外処理やトラブルといったイレギュラーコミュニケーションよりもむしろ報告、連絡といったレギュラーコミュニケーションである。マネジャーがレギュラー情報をうまくチェックし、自らの経験、カンを生かしてその変化をとらえて、例外処理やトラブルの発生を予防することがマネジメントの効率を上げることになる。

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られるマネジメントシステムがほしい。メンバーからの報告、連絡ではどうしても意見と事実が混乱してしまう。もっとも望ましいのは、メンバーが仕事をした時に、自動的に事実情報が収集できるというマネジメントシステムである。これをマネジャーとして提案していくことである。

例えば「顧客先へルートセールスで訪問する」という仕事で考えてみよう。セールスマネジャーにとってメンバー(セールスマン)の顧客先への訪問結果という「事実」は、極めて重要な情報である。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」という報告、連絡ではなく、自動的に収集されることを求める。コンピュータを使って訪問ルートを考え(PLAN)、資料を作ると自ずとそのルート情報はコンピュータに残される。このルート情報を使ってセールスマンが訪問結果などをコンピュータへ入力することで交通費も精算できる。また受注情報は受注システムに入力すればすべてコンピュータでわかる(DO)。

マネジャーはこれを見て、ルート計画を立てた時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同期コミュニケーションでその仮説に対し意見、アイデアを求めるようにする。こうして明日のルートを決めていく(ACTION)。

このようなマネジメントシステムを求めることで、マネジャーのマネジメントオペレーションの質は驚くほど向上する。

しかしこのようなシステムは現場のマネジャーが提案しない限り、情報システム部門としては気づくはずもない。そして現代のITならこのようなシステムはあっという間に作ることができる。

2. 人事評価マネジメント

(1)人事評価マネジメントの歴史

まずは人事評価が、マネジメント1.0から3.0へ向かっていく中でどのように変化してきたかを考える。

①マネジメント1.0の時代

人事評価が身分を決める

「人事」という表現はこの時代に生まれた。本来、人事とは「人間社会の出来事」という意味であるが、ビジネスでこれが使われるようになり、「組織における個人の身分、地位、能力の決定に関する事」という意味に変わった。マネジメント1.0のポイントは「身分」であり、これが地位、給与を決定する。こうして身分を中心とした人事に関するルールのことを、人事制度と言うようになった。

人事制度の根幹は33ページで述べた資格制度であり、そのベースは年功序列である。年とともに資格という身分が上がり、それに合わせて地位、給与も上がる。しかしこれでは黙って座っていても給与が上がっていってしまう。そこに人事評価が求められる。

人事評価では、それを測る「ものさし」が必要となる。マネジメント1.0という経営家族主義における「ものさし」は「がんばり」である。この「がんばり」によって年功序列による身分の上がるスピードを調整するものである。

<u>297ページ</u>で述べたように、マネジメント1.0における人事評価の基本中の基本は「がんばった人にはがんばったなりのものを」である。

上司が部下のがんばりを評価する

人事評価のポイントはそれを誰が行うかである。企業メンバーの「がんばり」を 評価するなら、どう考えてもそれを間近で見ている直属の上司がベストである。「上 司が部下のがんばり」を評価するというものである。

この人事評価モデルには大きな問題点がある。それは「がんばり」とは何なのかが定義されていないことである。その対象は仕事のプロセスなのか、結果なのか、それとも自分の能力を超えた分なのか・・・。「結果は悪かったが、今回はがんばった」と「いつも通りにやって良い結果が出た」のどちらを高く評価するのか。高い能力の人と低い能力の人が同じ結果を出したら、どう評価するのか。「がんばり」という意味では低い能力の方ががんばっているはずだが・・・。

マネジメント1.0の初期の頃は、これがすべて上司の裁量に任されていた。つまり部下の身分を上司の判断1つで決めるということであり、上司は部下に対して生殺与奪の権を持つことになる。

しかし企業は成長していく中で家族となり、上司は"ボス"ではなく、兄貴的な存在となる。兄貴としては、がんばった部下たちに「いい点」を付けたくなる。しかしそれでは皆が早いスピードで出世してしまうこととなって、企業としていくらなんでもつじつまが合わない。

そこで相対評価を取り入れざるを得なくなる。相対評価とは、あるグループでの評価の平均点を一定にするというものである。評価点の平均点を100点と決めたら、チームに10人のメンバーがいる時は、この10人の評価点の平均が100点となるように評価する。つまり誰かの評価を上げれば、誰かの評価が下げるというものである。小学校の通信簿の5段階評価のような感じである。

そこでは「人事評価」ではなく、「人事考課」「人事査定」という表現を取る。辞書によれば「考課」は「成績を調べて優劣を付ける」、「査定」は「調べて等級、金額を決める」という意味である。まさに相対評価で身分の「上下」を決めていくというものである。

相対評価の最大の弱点は「チームメンバーの評価平均を一定にする」という根拠をメンバーに納得してもらうことが難しい点にある。「優秀なメンバーがそろっているチームにいると不利になってしまう」という評価不信に対して、何の答えも持っていない。さらには「がんばり」というファジーなものが評価基準であり、その評価プロセスを説明できない。

そのためマネジメント1.0では、上司は部下に対して本人の人事評価のプロセスを秘密(口に出して説明しない)にしてしまう。こうして人事評価は部下から見るとブラックボックスとなり、「エンマ帳に点数を付けている」というイメージを引きずることになる。

次第に人事評価については、組織の中で話題にしないことが阿吽(あうん)の呼吸となっていく。

②マネジメント1.0から2.0への移行期

若者たちが人事評価を変える

マネジメント1.0から2.0へ変わっていく中で、人事評価もゆっくりと変わっていく。そのトリガーはバブル崩壊後の厳しい就職戦争を勝ち抜いた優秀な若者たちの入社である。学生時代から「会社で働く」ことに照準を合わせて、自らの能力を磨き、その高い能力を発揮する仕事を求めて入社してくる世代である。彼らは当然のように自らの身分を決める従来型の人事評価に不信、不満を持つ。

しかし企業の頂点に立ち、かつこの仕組の中で生きてきて、それが当然と思っている経営者には彼らの気持ちが理解できない。むしろ「給与を上げろ」という要求なら話し合う余地はあるが、「人事評価の仕組を変えろ」と言い、「どう変えて欲しいか」は言ってくれないので、経営者としてはどうしていいかわからず悩む。そしてその答えを外部に求める。人事コンサルタントである。彼は新しい人事評価を提案するが、「なぜその制度にするのか」の根拠は希薄で、「ただ他の会社もやっている仕組だから」や「組織が活性化する」といった程度の説明である。そしてこのコンサルタントはその仕組を導入することによって、その後その会社がどうなっていったかは知らない。組織活性化といっても、「活性化とは何か」という定義もなく、制度変更によって活性化したことさえも検証していない。

当然の結果として経営者の新人事評価の説明能力は弱く、これを人事部などへ 丸投げしてしまい、企業メンバーからは合意が得られない。と言うよりも反発は強 く、現場には次々と問題点が指摘されていく。

人事評価制度はこの問題に対応する形で、何度も変更をしていくことになり、極めて不安定となる。

しかし経営者たちは「他社もやっている」という理由でこれに飛びつき、この新しい人事評価制度を取り入れていく。

ここで言う「新人事評価制度」とは次のようなものである。

能力ランキング表で評価する

人事評価の"ものさし"を業績、プロセス、能力の3つとする。プロセスはマネジメント1.0を引きずり、「がんばり」がその基準である。しかし業績、能力はその基準を新たに決めなくてはならない。

業績については予算がその基準となる。「期初に立てた予算どおりの結果になったか」である。こうして予算は企業としての目標よりも、"人事評価のためのもの"という色合いが濃くなる。「予算目標を達成すれば評価が上がる」というものである。

能力についてはさまざま問題が起こる。最大のものは能力評価の対象である。どの能力を評価するかである。まさか「すべての能力を総合的に評価する」というわけには行かないので、これをはっきりとさせなくてはならない。そのためこれまで度々本書で登場してきた能力ランキング表というものが作られる。例えば次のようなものである。

職種	ランク	対象業務		対象業務		対象業務		対象業務・レヘブル			
セールス (プレイヤー)	6級	取引条件折衝	D		,,,				7.	レベル	定義
	5級	取引条件折衝	С	販売情報収集	D	顧客情報収集	D			A	マネジメントができる。
	4級	取引条件折衝	С	販売情報収集	С	顧客情報収集	С	与信	D		 人に教えられる。
	3級	取引条件折衝	В	販売情報収集	В	顧客情報収集	В	与信	С	В	マニュアルを開発できる。
	2級	リテール サポート	С	与信	В	商品決定	С			С	1人でできる。
	1級	リテール サポート	В	商品決定	В					D	マニュアル、指導下で できる。
セールスリーダー	3級	取引条件折衝	Α	与信	А						
	2級			•							
		•		•		•		:	,		

この能力ランキング表を使って、メンバーがどのランクにいるかを評価することが主な能力評価となる。

これが資格と結びつき、職能資格制度とよばれるようになる。職務遂行能力によって「資格」(下表であればセールス3級といったこと)を決め、これを給与のベースとするとするものである。

目標管理で絶対評価へ

予算と能力ランキング表を同時に人事評価に組み入れるのが、本書でもう何度も出てきた目標管理である。つまり人事評価のものさしを"目標"にして、これに到達するかどうかで評価を行うものである。

この目標管理によって上司が部下の成績をエンマ帳に付けるというイメージから脱却する。すなわち上司と部下が期初に合意の上、業績、プロセス、能力について目標を設定し、期末に2人でこの目標達成状況を評価するものである。

そうなると自らが立てた目標の達成度合を評価するので、相対評価ではなく絶対評価とならざるを得ない。つまり他人の評価の影響を受けないというものである。 目標管理の評価は、他人との比較ではなく、自分の目標だけである。

③マネジメント2.0での変化

業績評価がすべてとなる

こうして固まった人事評価制度が、外部圧力で再度変化していく。前にも述べたように業績が急降下していく中で、昨日の給与をベースに明日の給与を決めるというわけにも行かず、業績と給与をリンクさせざるを得なくなる。業績の変化に合わせ、給与を決めるという形である。そして多くの人は業績ダウンによって給与がダウンすることになる。ここで経営者が給与ダウンのダメージを小さくすべく、「業績が上がれば給与は上がる」と宣言する。これが成果主義である。

こうして業績、プロセス、能力という3項目のウエイトは、業績に大きく偏るようになる。さらに人事評価を行う上司たちもこれを察知し、プロセス、能力というウエイトの落ちた項目さえ、業績を通して評価していくようになる。業績が上がったプロセスを高く評価し、業績が上がった人の能力ランキング(職能資格)を上げていく。こうなると人事評価は業績および業績への貢献度という形となり、予算の目標設

こうなると人事評価は業績および業績への貢献度という形となり、予算の目標設定は給与を決める最大のポイントとなる。給与は昨年度との比較が基本(上がるか下がるか)であり、予算の目標も昨年度に対して何%アップさせるか(=何%の給与アップか)というものとなり、いつの間にか上意下達(281ページでの予算調整がない)のようになる。目標が上から与えられてしまうので、「自分で目標を作る」という目標管理は名ばかりのものとなってしまう。

こうして人事評価自体がほとんど不要のものとなってくる。目標を与えられて、業績がその通り出れば、自ずと評価結果は上がるというものである。これでは評価とはいえない。

マネジメント3.0のつもりでオペレーション

そしてマネジメント3.0という新しい時代を迎える。

マネジメント3.0における人事評価の最大の問題点は、マネジメント1.0時代に部下として人事評価を受けた「がんばり世代」が経営者、部門長にいて、マネジメント2.0の人事評価なき時代に評価を受けた世代がマネジャーに昇格していることである。この体制で新しいマネジメント3.0の人事評価を遂行しようとしていることにある。

人事評価マネジメントシステムを設計すべき経営者、部門長には「がんばり」「上意下達」のトラウマがあり、それをオペレーションするマネジャーはそもそも人事評価というマネジメントサービスを受けた経験がほとんどない。

しかしはっきりしていることは、経営者たちはこれから述べるマネジメント3.0の人事評価マネジメントシステムを知ることで、この制度にゆっくり変えていくはずである。と言うよりもそれ以外の選択肢はない。だから人事評価マネジメントのオペレーションを担う現代のマネジャーは、仮に自社がマネジメント3.0の人事評価マネジメントシステムになっていなくても、いずれはそうなると考え、現状の人事評価制度下においても、その考えを生かしたオペレーションをしていくことである。もっと言えば自社の人事評価制度に問題があると思ったら、それを人事部、経営者へきちんと伝え、その変更を要求すべきである。このマネジャーとしての行動は必ず評価されるはずである。人事評価では、これまで述べてきた他のマネジメント以上にこの姿勢が強く求められる。

以降はマネジメント3.0における人事評価マネジメントについて述べていく。

(2)人事評価とマネジャー

人事評価はマネジャーがいくら経験を積んでも、誰しもが悩む仕事である。そもそもどんなケースであっても、ヒトがヒトを評価するのは難しいし、ましてや人事評価は「評価するヒトの人生を決める」といっても過言ではないほど責任重大な仕事である。

ここではマネジャーとして人事評価をどう考えればよいのかを述べる。

1評価という意味

評価とは辞書によれば「価値を算定する」と書いてある。したがって人事評価は「ヒトのやった仕事や能力などの価値を算定する」ということである。決して人事考課、人事査定のように「上司が部下の成績や順位を決める」と考えてはならない。

人事評価をPDSでいえばSEEにあたる部分であり、CHECKとACTIONの2つに分けて考える。マネジャーが人事評価を考える時のポイントは、CHECK(「目標を達成したか」)よりもACTION(「どうすれば目標を達成できたのか、来期はどうすれば達成するか」)に軸足を置くことである。マネジメントのSEE原則「明日のために」である。

部下の昨日をチェックして成績判定するのではなく、メンバーの価値を見つけて、それを明日に生かす道をメンバーと一緒に考える。そう考えれば人事評価はメンバーのために行うものとなる。マネジメントのDO原則「マネジメントはサービス」である。

マネジャーはメンバーの明日のために、「その人の価値を見つける」というサービスを提供していると思うことである。

②仕事としての人事評価

人事評価はマネジメントの一部であり、マネジャーの仕事である。他の仕事がうまく行くようにするとか、仕事の最終的な結果を上司がチェックする、といったことではない。人事評価自体がマネジャーにとって大切な仕事である。

マネジメントのPLAN原則から考えれば、マネジャーは人事評価の計画を作り、 人事評価という権限を上司から委譲され、これを実行する責任がある。人事評価 という難しいマネジメントだからこそ、原理・原則に沿ってセオリーどおりやることが 強く求められる。難しい仕事を自己流で、場当たり的にやってうまく行くはずがない。 マネジャーとして人事評価という仕事をするなら、評価を実行する前に、まずは計 画を作ることである。自分がどうやって人事評価をするのかということを、自らの上 司にきちんとペーパーで出すことである。

人事評価がマネジャーにとって仕事なら、マネジャーはこの仕事で評価されてしかるべきである。だからマネジャーは自らの目標管理シートに「メンバーの人事評価」という仕事を入れ、その目標を作り、達成度を自らの上司とともに評価していくことである。

「我社の評価ルールはつじつまがあっていない。こんなルールでうまくできっこない」などと言い訳をせず、自社のルールの中でやれる最善の"手"を打つことである。そしてその"手"を評価してもらえるように、「マネジャーの人事評価システム」(マネジャーが評価される側)の変更を堂々と要求すべきである。

私はサラリーマン時代にマネジャーとして人事評価をやり、コンサルタントに成ってからはポテンシャル評価という仕事をやっている。サラリーマン時代は人事評価について「何とかこの仕事から逃れたい。メンバーの誰にも文句は言われたくないから無難に、波風立てずに」と思っていた。

しかしコンサルタントというプロとしてヒトを評価する時には、「評価とは何だろう。 どうやって評価すべきだろう。どうやって評価すれば自らのコンサルタントとして の仕事は評価されるのだろう。プロとして恥ずかしくない、どんな質問にも答えら れる評価をしよう」と考えた。そして多くのクライアントから高い評価を受けて、気 がつくと1万人以上のポテンシャル評価を行ってきた。

マネジャーは人事評価のプロフェッショナルでなければならない。そうでなければ、その評価サービスを受け、給与やキャリアまで左右されるメンバーはたまったものではない。自らが人事評価という仕事を担えないと思ったら、マネジャーには決してならないことである。

③人事評価の目標

人事評価のねらいに合ったオペレーション

では人事評価という仕事の目標は何だろうか。

人事評価マネジメントという仕事は、他のマネジメントと同様にマネジメントシステムとマネジメントオペレーションから成る。マネジャーの対象となる仕事はオペレーションの方である。このオペレーションの品質(良い人事評価オペレーション)は2つの視点から見る。

1つはマネジメントシステムからの見方である。マネジャーは上司へ人事評価のオペレーション計画を出して、その権限委譲を受ける。ここでのオペレーション計画の制約条件はマネジメントシステムである。マネジメントシステムのルールどおり人事評価をやるのは当然であり、それを逸脱することは上司の了承があってもできない。しかし人事評価マネジメントは他のマネジメントシステムにも増して、マネジャーの裁量部分が大きい。だからどう裁量するかを事前に計画書にして上司の了承を得ないと、人事評価するというオペレーションができない。

そうなると計画を考える時のポイントは人事評価マネジメントシステムのルールそのものでなく、その背景やコンセプトである。どういうルールかではなく、どうしてそういうルールにしたのか、ねらいは何かということである。このねらいに合った人事評価オペレーションをやることが目標となる。

人事評価システムで相対評価と決められているなら、マネジャーがやるべきことは相対評価の問題点を考えて、それをどう処理していくかということではない(もちろん相対評価の難しさを愚痴ることではない)。なぜ自社が相対評価を取ったのかを考えてみることである。人事マネジメントシステムを設計したヒトはプロである(マネジメント3.0では必ずそう考える)。マネジャーより、人事評価マネジメントシステムについてよく勉強し、よく考えている。その人が絶対評価ではなく、相対評価とした理由があるはずである。それを考え、わからなければ人事部などに聞くことである。人事評価システムを"知る"のではなく、ましてや非難するのではなく、それを理解するのがマネジャーの任務である。

納得できる人事評価

もう1つの視点は評価を受けるメンバーである。マネジメントのDO原則から「マネジメントはサービス」である。したがって「メンバーの満足度が高い人事評価」が良い評価となる。ではメンバーはどんな評価に満足するのだろうか。

それを「高い評価結果」と考えたら、評価という仕事などできない。誰だって自分の評価結果は70点より80点、80点より100点がうれしいに決まっている。だからといって皆に満点を付けるわけにはいかない。

そうなると答えは1つである。「メンバーがその人事評価に納得するか」である。「人事評価結果が納得できない」という不満が<u>320ページ</u>のメンタルカウンセリングで挙がってくることも多い。

では納得できる人事評価とは何だろうか。

先ほど述べたように人事評価はマネジメントシステムとマネジメントオペレーションから成る。マネジャーは評価結果そのものではなく、人事評価のマネジメントシステムと自らのマネジメントオペレーションを説明して、納得してもらうことである。

前者のマネジメントシステムはマネジャーだけではなく、もちろんメンバーにも公開されている(万一マネジャーにしか公開されていなければ、公開するように企業へ要求することである。人事評価のルールを隠す理由は見当たらない)。ここで説明すべきは、ルールそのものよりも背景、コンセプトであり、マネジャーが計画を作る時に考えたことと同じである。だから上司から権限委譲を受けた時の計画の内容を説明すればよい。この計画には、マネジメントシステムをマネジャーとしてどう遂行していくかという"方向"が書いてあるはずである。

後者のオペレーションについてはすべてを公開することである。「どうやって人事評価をしたのか」というプロセスを公開するかどうかを決めていない(マネジャーが自由にしていい)企業も多いが、あなたがマネジャーなら自らの仕事についてはすべて公開することである(もちろん当人に関してであって、他人のものまで公開するわけにはいかない)。評価する相手に説明できないような人事評価オペレーションはやってはならないし、説明できないと思ったら、計画作成時点(権限委譲を受ける前)で上司に相談する。それでも説明できないと思ったらマネジャーという仕事は引き受けない。人に説明できないような仕事をやれば、相手に迷惑がかかるだけでなく、自らのストレスが大きすぎる。

以降、本節ではマネジメント3.0においてマネジャーがメンバーに人事評価を説明できるようにすることをテーマとする。そのために3つのことを述べていく。「人事評価の目的」(どうしてその仕事は行われるのか)、「人事評価マネジメントシステムの理解」、「人事評価オペレーションのポイント」である。

(3)人事評価の目的

①給与分配が目的

マネジメント3.0において、人事評価の最大の目的は給与分配である。企業の各メンバーに付加価値を分配するためには、どうしても人事評価という行為が求められる。マネジャーは人事評価によって「企業が稼いだカネの分配を行う」という仕事を担っていることをよく頭に入れておく。

もう1つマネジャーが頭に入れておくべきことは、分配という仕事のものさし(評価基準)は「公平性」しかないということである。だからメンバーに公平感を持ってもらうように人事評価を行っていくことが求められる。カネという「メンバーの生活を支えること」に関しての仕事ということを忘れない。

給与分配時に必要とした人事評価を、キャリアアップ、人事異動、メンバー配置、人材育成などにも使うと考える。そしてこれらの仕事に使う時は、必ずしも給与のための人事評価結果をそのまま使う必要はない。その仕事に応じて、評価結果を加工して使えばよい。これらの仕事への適用については、次の人材育成マネジメントで述べることとし、ここでは給与を人事評価の中心テーマと考える。

そう考えると人事評価マネジメントシステムは、給与システム(給与の分配ルール)の一部をなすものとなる。だからマネジャーには給与システム全体を理解することが求められる。

2給与システム

(i)マネジメント1.0、2.0における給与システム

メンバーの給与システムは労働法の制約を大きく受けることもあって、多くの会社の給与システムはよく似ており、流動性が低いものであった。

その構造は基本給、時間外手当(残業代)、賞与、退職金および諸手当(扶養手当、住宅手当・・・)から成るというものである。

基本給は資格によって決定され、時間外手当はこれによって決まる賃率(時給)に一定比率を割り増し、これに残業時間をかけあわせて求める。賞与は先ほどの基本給をベースに、個人、チーム、会社の業績などが加味される。退職金は基本給、および勤続年数などによって決定する。

一方、マネジャー以上のいわゆる管理職の給与も基本的には同じ構造であるが、 時間外手当がなくなる点と、組織での階層が上がるたびに業績の影響を強く受け る給与となっていく点が異なる。

マネジメント1.0から2.0へ移っていく中でも、基本的な構造は変わらず、業績部分のウエイトが高くなるという形で対応してきた。

(ii)マネジメント3.0における給与ルール 給与のパラダイムチェンジ

マネジメント3.0では、給与の大きなパラダイムチェンジがなされる。1.0、2.0時代の「会社が従業員に給与を支払う」というものから、3.0では「皆で稼いだカネを分配する」という形に変化する。ここでのベースは「給与総額は付加価値の一定比率」である。

こうして決めた「給与総額」を企業の各メンバーに分配する。マネジャーはまずこれを理解するだけでなく、メンバーへ説明しなくてはならない。給与は会社からもらうものではなく、皆が稼いだカネを分配することである。つまり給与総額が変わらないで(付加価値、利益が変わらないで)、誰かの給与が増えれば誰かの給与が減ることとなる。「皆の幸せ」は、たった1つ付加価値(利益)を増やすことである。

事前合意と公平

給与に限らずもうけの分配には、次の2つのことが保証されていなければならない。

- ・付加価値、利益という結果が出る前に、分配ルールがはっきりと決まっていること。つまり結果が出れば、自動的に分配額が決まること。結果が出てから分配ルールを決めようとすれば、誰が得か損かわかってしまい、もめてしまう。
- ⇒マネジャーは給与ルールを、各人の給与額という結果が出る前に説明し、メン バーからルールの合意を得ることが必要である。
- ・分配ルールの"ものさし"は"公平性"以外はない。この分配ルールの公平感が担保されていないと、業績が悪かった時にその分配でもめて、企業は崩壊してしまう。
- ⇒マネジャーは公平性をベースとして、ルールをメンバーへ説明する必要がある。

給与ルールは1度説明して合意を得れば終わりのように思うが、実は多くの企業は何度もルールを変えている。それは次のような理由からである。

給与ルールを変えると、昨年までと同じ仕事をしていても給与が下がる人と上がる人がいる。そして業績が落ちている中でこれをやると、全体としての給与総額が下がるので、大きく下がる人も出てくる。それではこの人たちの生活を直撃してしまう。そこで多くの企業はゆっくりと一定の方向(これを給与モデルという)へ向け、給与ルールを少しずつ変えていく。

マネジャーはメンバーに最終的な給与モデルの公平性を理解してもらう。そのポイントは、自分の給与がそれによって上がるか下がるかではなく、どういうルールが公平かである。もしメンバーがその給与モデルを不公平というなら、どうすれば公平になるかを話し合う。もしメンバーの言っているルールの方が公平だと思えば、人事部などへそのルールを提案する。それが採用されるかどうかよりも、マネジャーとしてメンバーに代わって(メンバーの給与ルールであり、マネジャー自身は違う給与ルールであっても)、その公平性を求めていくのがマネジメントである。しかし多くの企業はこれから述べるような方向に舵を取っており、これより公平な給与モデルがそう簡単に考えつくとは思えない。だからマネジャーはこの給与モデルの理論的バックボーンとその公平性を理解すれば、多くの場合メンバーに給与モデルを説明し、合意が得られるはずである。

(iii)マネジメント3.0における給与モデル

(a) 考え方

給与分配は公平性が唯一の指標である。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ある。しかしこれでは「働いても働かなくても」給与は変わらないことになり、不公平である。マネジメント1.0が資格を求めたのと同じ理由である。マネジメント3.0における給与分配には「頭割り」に「働いたか、働かなったか」を加味することが求められる。これには次の要素がある。

•時間給

「働いたか、働かなかったか」のもっとも直接的な"ものさし"は、「労働時間」である。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、労働時間により分配される給与である。これが時間給である。

労働法でも、労働者に対して所定労働時間を決め(これにあたるのが基本給)、 それを超えた労働時間分は時間給として時間外手当を払わなくてはならないと定 めている。この時間給を「使用者が働いた分を払う」と考えるのではなく、「働いた 時間に対して、給与分配として分け前を得る」と考える。

•年功給

今期働いた努力だけでなく、「過去の労働」「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考えられる。だから過去の累積の労働時間に給与が 分配されるべきと考える。また100ページで述べたように、過去、企業が生んだ付 加価値の一部は内部留保としてプールされ、明日のために使われている。した がってこれによって生まれた付加価値を、過去働いた人が受け取る権利がある。 これが年功給(勤続年数が長いと給与が高い)の理論的バックボーンである。これについてメンバーが反論することは考えづらい(心で思っても反論する根拠がない)。

・業績給

給与総額が付加価値の一定比率で決まり、給与が利益に比例するのなら「利益という業績に各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ある。これが業績給を導入する原点である。ここまでは誰も反論できない。

しかしこの業績給はいくつかの問題を抱えている。もっとも大きいものは企業メンバーの各人の利益貢献度をどうやって測るかである。企業の利益は会計ルールで機械的に計算できる。しかし「各人の貢献度は?」と言われても、算定のしようがないことも多い。しかしやらなければ明らかに不公平である。つまり貢献度を何らかの形で計算するしかない。

仮に計算ルールを決めたとしても、「機械的に」というわけにもいかず、そのルールの下で誰かが利益貢献度を評価しなくてはならない。これが企業において業績評価という人事評価が求められる理由である。そしてこの仕事は現場、経営者の仕事ではないので56ページの定義から言ってマネジメントの範疇となる。

・能力給

個人の業績評価のシステムができたとしても、2つの問題が発生する。

1つは業績評価、業績給のルールをはっきりさせればさせるほど、どうすれば給与が上がるのかわかりすぎてしまうことである。これによって各人が企業のミッション、ビジョン、戦略ベクトルを忘れ、個人の成績、短期的な利益に走ってしまうリスクを抱える。

2つ目は個人の成績は個人の努力だけでなく、分担している仕事の難易度、環境によって大きな影響を受けることが多い。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う。

マネジメント3.0ではこの2つの問題を解消するために3つの施策を取る。 1つは予算システムである。目標を業績評価のものさしとし、予算システムによってメンバー目標と企業目標、チーム目標のベクトルを合わせ、目標の公平性を担保すると言うものである。

2つ目がもう何度も述べたが目標管理である。メンバーの目標合意を高めるツールである。

3つ目が能力給の導入である。企業メンバーの個々の能力が、「今日の業績」 (利益)、そして企業メンバー全員にとって幸せな「明日の業績」をもたらすと考え、 メンバーの持っている能力そのものに給与を分配するものである。能力が生み 出した業績だけでなく、企業の都合で現在の仕事に発揮されていない能力にも 分配しようとするものである。マネジメント1.0の「がんばり」とは逆の発想と言え、 マネジメント1.0から2.0の過程で、1度は目指した職能資格による給与である。こ れを業績とは切り離した形で評価するものである。

これによって企業メンバーの目を「過去・現在」(業績)だけでなく「未来」に向けさせ、自らの能力を高めていくことが、そしてこれを使っていくことが(使わない能力は次第に落ちてくる。運動能力もスポーツをやらなければ落ちてくる)自らの給与を上げていくことになることに気づかせる。この能力給にメンバーはもちろん合意するはずである。

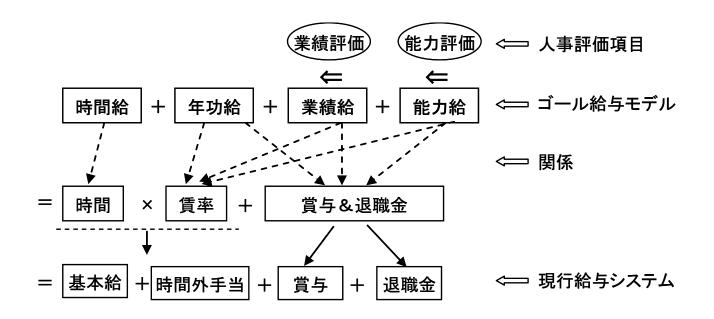
個人の能力は人間が何らかの形で評価せざるを得ず、能力評価というマネジメントが必要となる。無論、担当は上司であるマネジャーである。

この能力評価をやるにはその"ものさし"が必要であり、マネジメント2.0時代にトライした能力ランキング表が再度求められる。ここでの能力ランキング表の役割は、人事評価の"ものさし"だけではなく、企業としてどの能力を求めているのか、どの能力をどのくらい高めれば給与が上がっていくのをわかるようにすることにある。そしてこの能力ランキング表を使って、メンバーが目指した能力アップの結果を、マネジャーと本人が目標管理を使って評価していく。

(b)現行給与システムとの関係

給与システムは前述のように一気に変えることはできない。しかし向かうべきベクトルは、マネジメント3.0でははっきりしている。したがってマネジャーとしてはそのゴールである給与モデルをイメージしながら、過渡期における現在の給与システムとゴールモデルとの関係をつかんでおく必要がある。

その関係は次のようになる。この錯綜した矢印をゆっくりとほどいていき、ゴールへと向かう。



自社の現行の給与システムに職務給(特定の仕事に配分される給与。仕事が対象なので一種の業績給と考えられる)、職種給(職種に対し配分される給与。ヒトが対象なので一種の能力給と考えられる。そのため職能給と表現することもある)などがある時は、職務や職種によって業績給、能力給のバランスが異なるものと考えればよい。

(C)標準的な給与モデルのイメージ

給与をすっきりと4区分

ゴールとなる給与モデルの具体的な内容は企業によって異なるので、マネジャーはこれを確認、理解する必要がある。この自社のゴール給与モデルを理解するために、マネジメント3.0における一般的な給与モデルのイメージを以下に示しておく。

まず各給与に対する考え方は次のとおりである。

- •「退職金」は明らかに労働対価(働くことに対するカネ)であり、給与の一部を後払いするものである。これを廃止して、働いた当該期に給与分配する。退職金の設計に問題があったこともあるが(後払いのため払えない企業も出てきた)、近年退職金制度を廃止する企業も増えている。「給与を後払いする」ことの正当な理由は見当たらない。
- ・各種の手当てなど属人的給与(先ほどの4項目に当てはまらず、人の属性や生活形態によって分配される給与)もできるだけ廃止する。
- ・「各人の給与=時間給+年功給+業績給+能力給」とすっきりさせる。そのうえで基本的には年俸制(年間の給与額を決めた上で、支給はもちろん月々)とし、プレイヤーの時間外手当(労働法上、基本的には必要)を除き、期初で決定する。

- ・時間給についてはメンバーのみが変動する。所定労働時間を決め、マネジャーの 指揮命令下にあるメンバーがそれを超えている場合は時間外手当を分配。権限委 譲を受けたマネジャー、経営者、および一部のスペシャリストは所定労働時間分の 時間給のみで時間外手当は分配しないため、給与の固定部分となる。
- ・年功給は全メンバー同一ルール。勤続年数および過去の業績評価によって決まる もので、給与の固定部分となる。
- ・業績給はプレイヤー、マネジャー、経営者でウエイトは異なる(理由は<u>97ページ参</u> 照)がすべての企業メンバーが対象で、給与の最大の変動部分となる。
- ・能力給はプレイヤー、マネジャーを対象とし(経営者はなし)、目標管理と能力ランキング表による能力評価で決定する。能力は落ちずに上がっていくことが多いので、基本的には年々上がっていく部分となる。

向かうはずの給与モデル

これをベースとして、毎年の給与分配は以下のように決定する。

- ・給与分配率を株主、労働組合など外部ステークホルダーと経営者が合意し、「付加価値×給与分配率」で給与総額(S)を決める。当期の予測付加価値でも可能だが、付加価値のブレを考えると前期の付加価値で決めるのが一般的。つまり今期の給与は前期の付加価値分配を受けると考える。マネジャーはこれをよくチームメンバーに説明する必要がある。
- •時間給総額(T)、年功給総額(Y)を計算
- ・能力給総額(A)を前期の能力評価で計算
- 業績給総額(PS)をPS=S-T-Y-Aで計算する
- ・プレイヤー、マネジャーの業績給(PP、PM)を前期の業績評価に基づいて計算する
- ・経営者の業績給(PE)をPE=PS-PM-PPで計算し、これを経営者各自へ、一定のルール(事前に分配ルールを決めておく)で分配する。

マネジャーは基本的にはこの給与モデルに向かうと考え、これをベースに自社の給与システムを見て、異なっている時は過渡期にあるためと考えればよい。最終ゴールは、細かい点では本書に書いてあることと違っていても骨格は同じはずである。冷静に給与分配を考えれば、これ以外のモデルを取ることは考えづらい。

(4)人事評価マネジメントシステムの理解

給与システムが理解できたら、マネジャーは人事評価マネジメントシステムを3つの点から理解する。基本的考え方、モデル、メソッド(人事評価のツールや具体的な方法)である。

①基本的考え方

マネジメント3.0における人事評価マネジメントシステムの基本は、目標管理である。すなわち「目標(PLAN)を"ものさし"として、実績(DO)を評価する(SEE)」というマネジメントモデルである。

この使い方はさまざまであり、ただ単に「目標を達成する」ことを狙いとしている 企業もある。

マネジメント3.0においては、<u>24ページ</u>のように目標管理を「業績や能力において、 自らの目標を自らで立て、これを自らで管理していくこと」と定義する。

「自らで目標を立てる」というのは、能力評価ではあまり問題は表面化しないが、 業績評価についてはこれが大きな問題として現れてくる。給与や昇格に使われる 業績目標を、自らで立ててよいのかである。 この解決策は未だ1つのものしか人類は思いついていない。予算システムにおける予算調整である。つまり企業目標と個人目標のすり合わせであり、そのポイントは合意である。

能力評価についてもやはり合意がポイントであり、そのためには何度も述べた 能力ランキング表が必要である。

目標管理は「自らで企業と合意した目標について、自らで管理していくもの」であり、「合意」という手続きを中心として、マネジャーはマネジメントサービスをしていくことが必要となる。この合意という結果を互いの約束として残すものが目標管理シート(チャレンジシートといった名前を付け「自己評価」のイメージを出している企業も多い)である。これは上司であるマネジャーと部下であるメンバーが合意したことを示す約束書である。使い方は後述する。

人事評価、目標管理の期間は予算期間(3ヶ月、半年、年など)に合わせて行う。ただし予算期間が長期の場合は中間時点での評価、目標の見直しを行っていく。

②人事評価モデル

マネジャーが行うプレイヤーの人事評価モデルは、次のようなものが一般的である。

- (i)業績評価モデル
 - これは次の4つの項目から成る。
- (a)個人業績評価

個人の仕事の成果(業績)について評価を行うものである。売上、利益、原価、作業時間といった定量目標の他に、顧客や企業メンバーのサービス評価といった 定性目標も数字に変えて(5点法、10点法)取り入れる。

この目標設定は予算システムがその中核をなす。つまりメンバーとマネジャー が目標を調整し合意する。

個人業績評価はマネジメント期初の目標設定がほとんどすべてと言える。

目標管理シートへ記入することは"目標そのもの"と"目標達成を測る基準"である。例えば「目標」は「顧客満足度の向上」、「達成基準」は「自らが顧客へ行ったサービス終了後のCS*1シートの評価点の半数が4.0以上」といったものである。

* 1. Customer Satisfactionの略。顧客満足度のこと。

(b)チーム業績評価

プレイヤーはチームの一員として仕事をしているので、チーム業績もその評価対象である。もしこれがメンバーの人事評価の対象となってない時は、何としても入れるように人事部へ訴える。これを入れなければチームワークは保てないし、入っていれば自然にコラボレーションという企業の原点がメンバーに浸透する。ここにはストレートにチームの予算目標を使う。

(c)チーム貢献度評価

チーム業績はチーム全体の結果であり、これに各メンバーが「個人業績以外」で、 どれくらい貢献したのかを考慮しないと不公平である。これについてはチーム業 績評価を評価項目に入れることが担保されていれば、企業のルールになくてもマ ネジャーの裁量で入れることに問題はないはずである。

期首に目標管理シートへ「自分の仕事以外でチームへこのように貢献する」といったことを書き、マネジャーに約束する。例えば目標「チームのために同行営業を行う」、目標達成基準「同行営業による受注額が300万円」といったものである。

(d)プロセス評価

その仕事のプロセスを評価しようとするものである。例えばセールスなら売上がいくらかだけでなく、その売上をどういうプロセスで出すかについて目標を設定し、評価するものである。例えば目標「ソリューション営業へ転換する」、目標達成基準「新規顧客5件に提案書を出す」といったものである。そのうえでこのプロセスについての具体的内容を行動計画としてメンバーが作成し、これにマネジャーの承認を得る。つまりプロセスの権限委譲である。セールスのようにマネジャーがその行動を直接見ることができないものや、ベテランメンバーのようにマネジャーが直接見る必要のないものは完全に権限委譲し、期末にアカウンタビリティさせて評価する。

このプロセス評価には次のようなメリットがある。

- ・結果だけの評価にある「不公平感」を排除できる。
- ・マネジメント1.0の「がんばり」に似ているが、結果を出すための"努力"を評価することでメンバーモチベーションを向上させる。
- ・仮に今期の業績が出なくても、そのプロセスを見つめ、それを変えることで明日の業績アップの期待感が生まれる。つまりACTIONである。
- ・仕事のプロセスはチーム、企業全体にとって汎用性が高く、それによる業績向上が期待できる。それを評価することで「企業に貢献する」という気持が生まれる。

(ii)能力評価モデル

これは能力ランキング表がその"ものさし"である。能力ランキング表の項目を目標(343ページのセールスの例では「リテールサポートが1人でできるようになる」)として、目標達成基準(「××店の〇〇売場にて陳列提案を行い、受け入れられる」)を記入する。達成基準はプロセス評価と重複しても構わない。

③メソッド

(i)目標管理シート

業績評価、能力評価には目標管理シートが用いられる。各企業によってさまざまであるが、一般的には次のようなものである。

								各項目ご自らとよコメント	されている。
項目	目標	目標達成基準	チャレンジ・度 (A)	ウエイト 評価割合 (B)	A×B=C	達成度 (%) (D)	総合点 (C×D)	自己評価コメント	上司評価コメント
			VV	(B)		ν=,			
		<u></u> 合 i	<u> </u>						

ウエイトを評価項目に付けることで、加重平均による評価合計が取れるようにする。

ウエイトは次の2つから成るのが一般的である。

•チャレンジ度

その評価項目の達成がどのくらい困難かを、5点法などで付ける(5:非常に困難、4:困難、3:普通、2:やや容易、1:容易)

チャレンジ度はマネジャーが判断して付けるべき項目である。メンバーに考えさせても比較する相手がいないので難しいし、そもそも難易度を本人に評価させることは妥当ではない(「難しい」側に偏ってしまう)。

-評価割合

どの評価項目のウエイトを高めるかというもの。これらの割合は%表示として、その合計が100になるようにするのが一般的である。これについては、企業が人事評価システムとして大まかなバランスは決めていることが多い。能力ランク(資格)が低い者は能力評価、プロセス評価の割合を高く、能力ランクが高まるにつれ業績評価のウエイトを上げていくというのが一般的なスタイルである。これをベースとして各項目の具体的評価ウエイトは本人とマネジャーが話し合って決める。

(ii)相対評価、絶対評価

この選択は、マネジメントシステムで決めることであるが、なかなか悩ましく、一 長一短である。

給与分配を考えると、相対評価にしないとつじつまが合わない。しかし前述したように目標管理をベースとするモデルを導入すれば、相対評価では矛盾している。目標管理では、マネジャーとメンバーは1対1であり、そこでクローズして目標を合意している。だから相対評価とはならない。

結論をいえば、マネジメント3.0では絶対評価をベースとする。

絶対評価での給与分配を可能とするのが予算システムである。つまり個々人の評価の目標を作り、これを企業目標との間で予算調整する。そのうえで各人が目標に対して絶対評価をする。これを皆が達成すると目標利益が達成され、設定された給与総額(利益の一定額)となる。誰かが達成しなければ、その人の給与が下がり、その分給与総額は下がるという形で自動調整させる。

もちろんこれで「付加価値の一定比率を給与総額にする」ということがすべてクリアするわけではないが、業績連動度を階層によって変えることで調整し、367ページのモデルのように残りのバッファはすべて経営者が吸収する。そのため経営者はある程度の人数が必要となる。これにあたるのが執行役員であり、従来の取締役タイプの経営者より多人数となるのが普通である。

そうなるとメンバーへ絶対評価の説明をするには、マネジャーの人事評価システムの説明も必要となってくる。マネジャーの人事評価システムは、基本的にはプレイヤーと同じ構造となるが、メンバーに比べ業績評価のウエイトが高くなる。業績評価は、チーム業績評価(チーム予算達成度)、企業業績評価(企業予算達成度)、他チームへの貢献度から成り、プロセス評価は行わない。能力評価はマネジャーとしてのマネジメント能力の評価である。そのためマネジャーにも能力ランキング表が必要となる。

もし自社が相対評価になっている時は、前述したようにその理由を人事部にき ちんと確認し、納得するまで話し合うことである。もしそれが過渡期の措置であれ ば、メンバーにも過渡期と説明するしかない。

しかし何度も同じことを言うが、マネジャーが納得していないルールでマネジメントを行うことは絶対にやめることである。

(iii)多面評価

上司が部下を評価するだけではなく、さまざまな人が評価者になるものを多面評価という(360°評価ともいう)。

同僚や顧客が評価するというケースもあるが、「部下が上司を評価する」というものがもっともポピュラーで、多くの大企業で取り入れられている。

マネジメント1.0の時代に上司に大きな裁量が与えられてしまい、人事評価がブラックボックスになり、「上司によって評価が変わって不公平」という部下側からのクレームがその原点のようである。まあそのクレーム処理と言うよりも「ガス抜き」(不満を外へ出す)のような目的かもしれない。そのため評価される側となる上司は、評価結果を見ることができないのが一般的である。

これを取り入れているいくつかの企業に導入理由を聞いたが、今1つはっきり答えてくれないのでよくわからない。どうも340ページの人事コンサルタントが「他もやっている」という理由で提案し、何となく取り入れてしまったというのが実体のようである。

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ある。

一方、マネジャーは人事評価のプロであるが、それでもプロとしてもっとも難しい仕事である。上司評価は、人事評価マネジメントシステムを理解しておらず、マネジメントという仕事をしているマンドという仕事をしているマネジャーを評価するというものである。多くのメンバーは「なぜ上司評価をやるのか」という目的さえも理解していない、と言うよりも興味を示さない。

したがって多くの企業ではその評価結果を参考意見程度に使っているのが現状のようである。

マネジャーから多面評価を考えてみよう。もし自社がやっているなら、その目的とその評価結果を何に使うかをしっかりと確認することである。

もちろん多面評価がなされるからといって、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ない。「自分も評価されるんだからあまり厳しくするのはやめよう」などと絶対に思ってはいけない。

目的がよくわからなかったら、多面評価は「人事マネジメントのDO原則=マネジメント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」ということを、経営者がマネジャーに言いたいからだと思うことである。そしてそこで良い評価を得るというのではなく、評価されても恥ずかしくないマネジメントを目指すことである。

(iv)評価者トレーニング

従来、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(マネジメント1.0、2.0時代のことが多いので考課者トレーニングとよんでいることが多い)を行っている。マネジメント3.0ではこのようなトレーニング(=訓練)は不要である(もちろんラーニング=「自ら学習する」は必要となるが)。

だから自社が評価者トレーニングを廃止したら(やっていても、下の理由でまもなく廃止すると思う)「教育してくれない」と嘆くのではなく、マネジメント3.0への移行を感じ取ることである。

ここで従来トレーニングされていたのは次のようなことである。

・評価者の心構え

評価者としてのスタンスを教えるものであるが、精神論が多い。しかもこれが言う人によって違っている。「評価は人を見ることであり、原点はその人を知ることにある」や「評価は人でなく仕事を見ることである。仕事は成果よりプロセスに着目する」と言ったもので、理論的バックボーンがなく、正反対のことを言っていることもある。

マネジメント3.0における評価者の心構えは、仕事としてやること、マネジメントの3つの原則、そして「公平性」である。

・評価エラー

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 教えている。

しかしこれは人事評価というよりも人事考課、人事査定の世界の話である。「順番を付ける」という相対評価の世界の話であり、マネジメント3.0での目標管理、絶対評価の人事評価では、これらのエラーはあまり起きない。まあ知っていて損はないが、マネジャーとしてはこういったテクニカルなことを含めて、「評価をうまくやる」という考えを捨て、メンバーとの評価目標の合意をじっくり考えることが大切である。人事評価はDOではなくPLANが基本である。

- *1. 何か1つの評価項目が良かったり悪かったりすると、他の評価項目も良かったり悪くなったりする。
- *2.「普通」という評価に集中すること。
- *3. どうしても甘く評価してしまうこと。

•ロールプレイング

「受講生同士で模擬的に人事評価を行い、互いにチェックする」というものである。この教育のメインメニューであり、まさにトレーニング(頭でなく体で覚える)である。

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、他のマネジャーが人事評価しているシーンを見て、「どうすればうまく評価できるか」をマネジャーの立場で考えるのではなく、メンバーの立場で「この説明で納得できるか、合意できるか」という目で見る時間とする。つまりケーススタディと考える。マネジメント3.0の企業では、こんなトレーニングはやめて、マネジャー同士が人事評価を含めたマネジメントについてディスカッションするというセミナースタイルに変えている。ここでは人事評価の問題点を話し合い、どうやってこれを解消していくかを考える。その対策はマネジメントオペレーションだけでなく、マネジメントシステムも含める、と言うよりもそれを主体としている。つまりマネジャーが合意できるマネジメントシステムを冷静に考える場としている。

(5)人事評価のオペレーションのポイント

すでに人事評価マネジメントのオペレーションについても触れてきたが、業績評価、能力評価に分けてそのポイントを整理しておこう。

①業績評価

まずはイメージを変える

人事評価、特に業績評価には暗いイメージが付きまとう。マネジメント1.0、2.0 時代の考課、査定のトラウマといえる。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」ということをマネジャーが理解し、メンバーに伝えることである。

公平に給与を分配するためには、昨日の業績を評価することは必要である。これをメンバーに理解してもらった上で、もう一歩踏み込んで欲しい。業績評価は今日の給与を決めるだけでなく、これをやることで各人の明日の業績を見つめ、明日の給与を上げる方策を見つけていることを説明して欲しい。

オペレーションは合意とACTION

マネジャーが行う「公平に給与を分配する人事評価オペレーション」は、PLANがほとんどすべてである。メンバーと目標について合意することであり、予算調整がキーポイントとなる。

一方、SEEについては、CHECKはできるだけ機械的に処理するようにする。 そのためにPLAN段階で<u>370ページ</u>で述べたように目標達成基準(達成したかど うかを機械的に測る方法)をはっきりさせておく。

SEEではCHECKよりACTIONに力を入れる。前期の予算目標を達成できなかったら、294ページで述べたように「どうして達成しなかった。反省しろ」と叱りつけるのではなく、「どうやれば達成できただろうか」をメンバーと一緒に考える。 達成できなかった時、その原因をメンバー個人の責任か、環境(メンバーにどうすることもできないこと)に分けて、きちんと評価しようというのではない。期初に達成基準を決めてあるのだから、そんなことをやっても無意味である。前期達成できなかった原因を考えるのは、これを見つけることで、「何とか今期はその原因を取り払って目標を達成しよう。それによって給与を上げよう」というものである。

目標管理の評価は、次期の目標管理の計画フェーズと考える。

②能力評価

能力評価の最大の問題点は、業績という数字で出てくるものとは異なり、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る。だから業績評価のように、「CHECKを機械的に」とはなかなか行かず、メンバーとマネジャーで評価意見が分かれてしまうことが多い。そして組織秩序から、最後はマネジャーの意見が優先されるため、マネジャーがメンバーの能力を査定しているというイメージが残ってしまう。

同一チームで仕事をしている2人に対して能力評価に差を付ければ、評価の低い方の人は不公平感を持ってしまうかもしれない。だからと言って差を付けなければ評価する意味がない。このようなことはすべての現場で起きている。

この能力評価の課題を解決していく方法は次の3つである。

(i)すべての能力を評価しているわけではない

人間にはさまざまな能力がある。人事評価における能力評価の対象は、企業へもたらす「価値」をベースとした、ごく一部の能力であり、能力ランキング表という"ものさし"にある項目である。

人事評価の世界では「あいつは優秀」といった表現をする人がいるが、これは禁句である。能力評価はその人の能力のごく一部を見ているだけであり、その人の優秀さ(能力全体を指しているのであろう)を評価しているわけではない。このことを能力評価実施前、つまり目標管理シートへの期初の記入段階でメンバーに説明する。

(ii)顕在度

能力評価結果は「本人が持っている能力×顕在度」と因数分解できる。顕在度とは「持っている能力がどれくらい発揮されているか」ということである。どんなに能力が高くても、それが発揮されなければ企業に価値をもたらさない。

この顕在度に着目することである。マネジャーが能力評価において考えることは「能力を上げる」だけでなく「どうすれば能力が発揮できるか」である。目標管理の期初において「どうすればメンバーがどんな能力が発揮できるのか」を考えて、そのプロセス、ゴールとしての目標を考えていく。

(iii)明日のために

業績評価で述べた「明日のために」が、もっと強く表れるのが能力評価である。 これはやはり「能力」と「顕在度」に分けて考える。

「能力」のCHECKは「低い能力を見る」というスタンスではなく、仕事をやり、教育を受けることで「高めるべき能力、高まっておかしな能力」のうち「高まっていないもの」を見つける、というスタンスである。そのためには、はっきりとした"ものさし"が必要である。これが目標管理で期初に決めた「能力アップの目標」である。

そしてACTIONへ進む。「どうすれば今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ある。自分の能力を上げることが嫌いな人などおらず、その合意は極めてスムーズである。合意が得られれば、マネジャーがそれをサポートするというスタンスを取る。メンバーは自分の能力を自分で上げていくのだが、マネジャーはそのサポーターに成る。

後者の「顕在度」については、能力を持っているのにその力が発揮されない所を一生懸命探し、その原因を本人と話し合う。ここでの中心人物はメンバーである。マネジャーは「どうすれば自分の力を発揮できるだろうか」というメンバー本人の意見をよく聞く(カウンセリングの「聴く」)ことである。ここでメンバーの意見として、担当する仕事への不満(「今の仕事では能力が発揮できない」)、要望(「こんな仕事をやりたい」)が出ることが多い。マネジャーは皆が勝手な意見を出せば、収拾がつかなくなるなどと思わず、メンバーの心の中をすべて聴く。もちろん聴いたからといって、全部その要望が満たせるわけではないが、「聴かない」事によるメリットは1つもない。

マネジャーの権限内であるチーム内の仕事についてであっても、「こういう仕事をやりたい」というメンバーの要望をすべて満たすことはできない。ましてやチームが変わる人事異動については、チームをまとめるマネジャーとしての使命を越えているかもしれない。それでも、要望は常に十分に聴く。そしてそれを満たせないなら、408ページでも述べるがその理由をはっきり言う。

「その仕事をあなたではなく〇〇さんにやってもらう」とはっきり言い、その理由を言い、どうすればその仕事が担当できるようになるかを伝える。隠していてもお互い何の幸せもない。一番恐いのがメンバーが憶測して誤解することである。

3. 人材育成マネジメント

(1)人材育成の基本

①マネジメント1.0、2.0の人材育成

マネジメント1.0における人材育成は、28ページで述べたように組織としてのマネジメントのスタートである。「何の仕事もできない新人を一人前にする」ことであり、トレーニング(育成メニューに従って育てる)ではなく、先輩の仕事ぶりを見てラーニング(先輩を見て自分で学ぶ)することである。

したがってマネジメント1.0において、人材育成は出発点ではあるが、主力テーマではなく、"おまけ"であり、マネジャーの仕事というよりも先輩の"温情"である。マネジメント2.0の人材育成においては、成果主義の視点から"即戦力化"とい

マネシメント2.0の人材育成においては、成果主義の視点から"即戦力化"という教育効率性がテーマとなる。もっとも簡単な方法は中途採用でプロを雇うというものである。新卒であっても、入社して担当する仕事に関する能力を少しでも持っている人を採用する。新卒の就職戦争が激しくなり、企業優位となっていく中で、学生は即戦力となるべく学校でラーニングし、入社試験に臨む。理系学生は大学院卒(大学院では研究ではなくビジネス実践学を学ぶ)が中心となり、大学は実践的な学科(国際学部、環境学科、マーケティング学科、IT系・・・)を用意し、学生の公的資格取得がブームとなる。

②マネジメント3.0における人材育成の位置づけ

人材育成はマネジャーの本業

マネジメント3.0において人材育成はマネジメントの1要素である。

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」と答える。しかし実際のマネジャーで、人材育成を自らの本業だと思っている人はあまりいない。多くの人は「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」と思い込んでいる。

人材育成はマネジャーにとって本業の仕事である。仕事なのだから、それによって評価を受けるべきである。つまり人材育成の成果(=業績)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を作ることが妥当である。

何度も同じロジックを言うが、自社が今このような仕組になっていなくても、いずれマネジメント3.0を取り入れ、そうなっていくと思った方がよい。マネジャーとしてはそこに幸せな人生が待っているはずである。

人材育成はマネジャーに仕事のプライド、充実感(「人を育てる」というのは人間 の本能のようなものである)を生み、育てられたメンバーからの尊敬、愛を生む。

人材育成とマネジメント3原則

人材育成はマネジメントであるので、マネジメントのPLAN原則が適用される。 すなわち「メンバーを人材育成する権限」をマネジャーは上司から委譲される。

人材育成については、上司からの指揮命令はないことの方が普通である。この 仕事について具体的指示がないので、マネジャーはメンバーの人材育成計画を作成しなくてはならない。この人材育成計画に用いるのが目標管理である。人材育成という仕事を入れたマネジャー自身の目標管理シートとともに、マネジャーがサポートして作ったメンバーの目標管理シートを上司へ提出し、これを以って人材育成をマネジメントとして行う権限を得、その実行責任を負う。

同様にマネジメントのDO原則から、人材育成はマネジャーからメンバーへのサービス提供と考える。そのサービス目的は無論メンバーの能力向上である。

SEEは前述の人事評価と一体化して行われる。SEE原則から、人材育成は "明日のため"に行われる。DO原則と合わせて考えれば、人材育成サービスの指標はたった1つ、明日のメンバーの能力向上であり、担当しているチームの今の業績を上げることではない。業績ではなく能力の上がり方を計画と比較し (CHECK)、上がっていない能力を次の計画でどう上げていくかを考える (ACTION)。

マネジャーは人材育成を長期的な視点で考え、かつその視点が評価されることを信じることである。もう1度言うが、今自社がそうなっていなくても、いずれはマネジメント3.0に移行すると信じ、そして移行する努力をすることである。その努力の最大のものは自らがマネジメント3.0を実行して、それをまわりにはっきりと見せることである。

③マネジメント3.0における人材育成マネジメントの領域ポジションマネジメントも人材育成と考える

マネジメント3.0における人材育成マネジメントは大きく2つの分野に分かれる。「メンバーに仕事を実行させることによる人材育成」と「それ以外」である。

「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上がっていく。 生産という仕事をやれば、それだけで自然と技能が高まっていく。

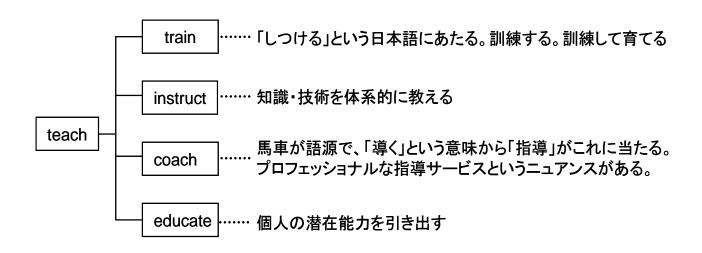
つまり「メンバーにどんな仕事を担当させるか」というポジションマネジメント(誰をどのポジションに就けるか)は人材育成の1分野であり、1で述べたチームマネジメントと重なる部分である。

マネジメント3.0ではポジションマネジメントを、「チームを運営する」ことよりも「人を育てる」という長期的視点に重きを置くことから、人材育成マネジメント領域とする。

教育を定義する

一方「それ以外の人材育成」を本書では「教育」と定義する。

「教える」という日本語に対する英語は類語がいくつかあり、これらを統合したものをteachというようである。



マネジメントにおける教育は「educate」が第一である。つまりメンバーの潜在的な能力を引き出すことを目指す。そのうえで教育テーマによって、トレーニング (trainすること)、インストラクション(instructすること)、コーチング(coachすること)のノウハウを使うものと考える。

教育を分類する

教育は3つの分野に分けることができる。

1つはOJT(on the job training)である。仕事をやりながら行う教育である。本来ならon the job educationが適切な表現といえるが、従来から慣用的にOJTと言っているので、本書でもこれを採用する。

「教える」のではなく「学ぶ」(learning)という意味で、OJL(on the job learning)と言っている企業もある。しかしマネジメント3.0ではメンバーが自主的にやる学習ではなく、マネジメントの一貫としての教育というスタンスでこれを考える。

2つ目はOff-JTであり、主に勤務時間中に、やっている仕事を止めてセミナーなどの教育メニューを施すことをいう。

セミナーとは能力向上のための講習会を指すものであり、これを研修と表現することも多い。しかし研修というと、トレーニング、講義というニュアンスがある。セミナーはドイツ語のゼミナールであり、大学教育などでいう「ゼミ」と同じである。ゼミナール(ゼミ)はレクチャー(講義)だけではなく、ディスカッションスタイルなどを取っている授業を指している。マネジメント3.0におけるOff-JTも「educate=潜在能力を引き出す」という点から、ゼミ形式のものが多い。そのためこれを本書ではセミナーと表現する。

3つ目は自己啓発である。メンバー自らの発案の下に、原則として勤務時間外になされるものである。したがってマネジャーの仕事ではなく、マネジメントテーマではないとも考えられる。しかしマネジメント3.0ではこの個人の「学びたい」=「教わりたい」という気持を大切にし、それがビジネスに少しでも関わりがあるのなら、これをマネジメントとして支援しようと考える。つまり自己啓発支援もeducateの一環ととらえ、人材育成マネジメントの範疇に入れる。

4 マネジャーから見た人材育成マネジメントシステム

(i)人材育成マネジメントシステムのベクトル

マネジャーとしてのポイントは、個々の人材育成マネジメントシステムよりも自社の人材育成戦略を理解することである。

人材育成とはメンバーの能力を上げることであり、そこに経営資源(カネ、ヒト、モノ)を配分することである。資源配分という仕事は<u>56ページ</u>で述べたとおり経営者の職務であり、この配分ベクトルが人材育成戦略である。

企業の各メンバーは自らの能力を高めることを求めている(少なくともマネジャーはこの仮説を信じることである)。しかし企業として各メンバーが求める人材育成策をすべて提供するわけにはいかない。経営者、そしてこの権限委譲を受けた人材育成部門*1が考えた特定の教育だけが、特定のメンバーだけに実施される。そのため教育を受けることができなかったメンバーには「なぜ彼が教育を受けることができて、私は受けることができないのか」という思いが生じる。これを予防するため、経営者は具体的な人材育成策を提示する前に、企業として人材育成に対して長期的にどう考えるかを意思表示し、メンバーの合意(納得)を得る必要がある。そう考えれば人材育成戦略の柱は、投資対象(誰にどんな教育にカネと時間をかけるか)となる。

マネジメント3.0における人材育成の基本ベクトルは、「ミッション、ビジョンを実現し、長期的な付加価値を上げるものに投資する」となる。これをより具体化したものとして、次のようなポリシーが考えられる。

- ・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。 能力の高い人に新しい仕事のチャンスを与え、そのための教育をOff-JTで行い、 その他のメンバーはOJTを中心とする。
- ・底上げ型 現在の仕事がうまくできない人に対してOJTだけでなく、Off-JTも使って素早くその能力向上を図る。能力の高い人、仕事ができる人は自己啓発支援を中心として「次の仕事への準備」を自らで行う。
- ・手挙げ型 OJTを人材育成のベースとし、「教育を受けたい」と手を挙げた意欲のある人に対してOff-JTを実施する。自己啓発支援も能力向上に意欲のある人に対して優先的に行う。

マネジャーはまず自社の人材育成戦略のベクトルをしっかり確認することである。 人材育成戦略は何らかの形(ビジョンの一部、長期人材育成計画・・・)でマネ ジャー、メンバーに伝えているはずである。もしその情報が伝わっていないなら、 人材育成部門や経営者にその意思表示を促す。

そのうえで人材育成マネジメントシステムの"仕組"を見る。これは人材育成計画、教育体系といった形でまとめられているはずである。

マネジャーは人材育成マネジメントも「ミッション⇒ビジョン⇒戦略ベクトル⇒経営計画」という戦略フロー思考でとらえる。

*1. 人材育成のスタッフは、従来多くの会社で人事部の中の1チーム、あるいは人事部がその仕事の一部として行うという形であった。近年ではこの人材育成スタッフを独立した部門として持つ企業が増えている。名称は教育、育成というよりも「企業メンバー自らがキャリアを開発し、それをスタッフが支援する」という意味でキャリア開発室、キャリア推進室といった形で"キャリア"という言葉を使うことが多い。本書ではこれを人材育成部門と表現する。

(ii)人材育成マネジメントシステムのツール

マネジャーは、次にそのマネジメントツールを確認する。マネジメント3.0の企業ではすでに何度も述べたように、次の2つの人材育成マネジメントシステムのツールが用意されているはずである。このツールを今度は人材育成の目で確認する。

(a)能カランキング表

企業が求める能力は当然やっている仕事によって異なる。したがって職務ごと、 職種ごとにその求める能力を決定する。求める能力としては、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やることができ 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)が考えられ る。

一般に能カランキング表という人材育成マネジメントシステムは、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表現している。 343ページの能力ランキングはセールスという仕事に関して、各項目ごとに必要能力から十分能力までをA~Dのレベルで表わしている。

多くのマネジャーは同一職種のメンバーが集まったチームのリーダーであり、そのチームの元トッププレイヤーである。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ある。ただ単にこれを上からの命令ではなく、トッププレイヤーであった自らの能力を考えることで、なぜその能力が必要なのか、その能力を持つと本当に仕事の成果が上がるのかと考え、合意することである。自らが合意できない能力を上げるための人材育成計画(目標管理)など作れないし、ましてやメンバーがそれを納得するはずがない。

もし合意できない点があったら、人事部、人材育成部門、経営者とよく話し合ってほしい。それでも合意できない点は、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ある。能力ランキング表は現場で人材育成マネジメントを担う全マネジャーの絶対的合意事項である。

経営環境やビジネスモデルが変わっていく中で、多くの企業は能力ランキング表の見直しを図っている。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る。

しかし経営者がそう思っても、マネジャーからはあまり建設的な意見が出ないのが実情である。それはマネジャーが人材育成を自らの仕事と思わず、その能力ランキング表をまるで他人事のように思っているからである。能力ランキング表はマネジャーが行う人材育成マネジメントのもっとも大切なツールである。

(b)目標管理

目標管理は権限委譲の計画

389ページで述べたように、目標管理は人材育成というマネジメント権限を得るための計画の一部である。

期初に、本人であるメンバーとその上司であるマネジャーが「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、目標管理シートという計画書にまとめる。その計画をマネジャーの上司である部門長などに了承を取り、マネジャーは権限委譲を受け、その人材育成策を実行する権限と責任を負う。

期末には、「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し、その結果を目標管理シートに記入 する。

目標管理しかない、使うしかない

大切なことは、人材育成マネジメントとして、目標管理以外のツールは未だ発 案されていないことである。だから目標管理が自らのマネジメントに使えるツール かどうかを考えたり、その問題点を指摘しても意味がない。

もちろん目標管理には、人材育成マネジメントのツールとして様々な問題点がある。「能力目標の設定が難しい」「メンバーと合意できない時はどうするか」「能力の項目はどうしても抽象的な表現になってしまう」...。

しかし他のツールを使えばもっと多くの問題点が出てくる。例えば「マネジャーが各メンバーの能力向上計画を作る。能力目標もマネジャーが設定し、これを評価する」という方法を取ったとする。業績などにも増して、能力向上は本人のモチベーションが大きく影響する。本人の納得していない目標を上司が作り、それを本人に指揮命令で押し付けても、能力向上は期待できない(「何で私の目標はこれなの?私のイメージと違う」)。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マネジャーだけで評価するのは難しく(多くの場合ペーパーテストなどで測れる能力ではない)、どうしてもマネジャーは能力のアウトプットとしての業績を見てしまう。それでは人材育成マネジメントではなく、業績評価マネジメントとなってしまう。

マネジャーの目標管理に人材育成を入れる

目標管理は使うのが難しいツールである。そして難しいからこそマネジメント能力の高いマネジャーがその意味をよく理解して、オペレーションする必要がある。このオペレーションの視点は2つある。1つはマネジャーから目標管理をどう考えるかであり、もう1つはマネジャーとコラボレーションするメンバーの立場から目標管理を見ることである。

まずはマネジャーから見てみよう。目標管理のマネジメントツールとしての特徴は、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ある。マネジャーはこれをサポートするのだが、そのサポートは能力向上のための環境を作ることにある。具体的にはOJTのコーチを選ぶ、適切なセミナーを探す・・・・。これは決してマネジメント1.0でいう上司から部下への"思いやり"という温情ではない。

何度も述べてきたようにマネジメント3.0では、メンバーの能力向上はマネジャーにとって仕事である。だからメンバー本人だけでなく、この能力向上をマネジメントするマネジャーの目標管理シートにも項目として入れ、これによって業績評価(メンバーの能力をどれだけ上げたか)を直接的に受けるべきである。

メンバーの期待感を醸成する

一方、メンバーの立場から見る目標管理は、2つの期待感の醸成といえる。 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ことを、その通りに 実行すれば、「自らの能力が向上する」という期待感である。マネジャーとは逆に、 メンバーがこれを上から与えられた「やらなければいけない仕事」と思うと、その成 果が上がらない。自らの能力を上げるために、自らがキャリアアップするために、 自らの給与を上げるために、チャンスを与えられたと思い、自分の能力がこの通 りやれば上がるという期待感をもつことがポイントである。

そういう意味でマネジャーとしては、期初に目標管理シートに記入する時、つまりPLANの時が勝負である。ここで手を抜いては、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、サポートしても効果は上がらない。能力向上策をスタートする前に、本人に自ら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ある。

2つ目はメンバーに企業からの期待感を感じさせることである。企業が「あなたの能力が向上すると、企業全体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ある。

例えばセミナーにこれから出席するメンバーに「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日間分の給与を分配することになる。しかもセミナーにはコストがかかる。それでも企業として『やる』という意思決定をした。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たから、皆で稼いだカネをこのセミナーに投資しようと思っている」ということをわかってもらう。さらにそれによって能力を上げれば、能力に応じた能力給という給与を分配する意思が企業にはあることを理解させる。これがマネジメント3.0における能力主義の原点である。

メンバーにこの2つの期待感が醸成されれば、メンバーは目標管理シートをマネジャー協力の下で、自ら真剣に書こうとするはずである。

目標管理というマネジメントは、唯一といってよい「メンバー中心」のマネジメント 行為である。

ここでのポイントはメンバーからマネジャーへの信頼感(マネジャーは自分のことを考えてくれている)であり、それを生むものは「メンバーは高い能力を持っているのだから、何とかこれを顕在化させたい」というマネジャーの"想い"である。これがeducateという意味である。

以降は人材育成マネジメントオペレーションをポジションマネジメントと教育マネジメントの2つに分けて考える。

(2)ポジションマネジメントのオペレーション

「誰にどんな仕事を担当させるか」をテーマとする仕事を、ポジションマネジメントという。この行為は入社して最初のポジション配置以外は、広い意味で人事異動と表現されることが多い。企業で働く人にとって給与、昇格とともに3大関心事といえるものである。

ポジションマネジメントは「部門への配置」、「部門内のチームおよび担当への配置」、「部門間の移動」という3つに分けることができる。

①部門への配置

最初の部門配置は採用時である。職種による部門配置を前提して採用するのが一般的である。当然のこととして、その職種の部門へ配置となる。したがってここにはポジションマネジメントとよばれる仕事はない。

②部門内のチーム、担当への配置

部門内で具体的にどのチームに属し、そのチームの中でどの仕事を担当するかというものである。このポジションマネジメントは原則として部門長などのミドルマネジャー、チームリーダーたるロワーマネジャーによって行われる。マネジャーにとって極めて大切な仕事の1つである。野球の監督という立場でいえば、ポジション(ピッチャー、キャッチャー、ファースト・・・)を決めることである。このマネジメントオペレーションには次の3つのポイントがある。

(i)人事戦略ベクトルの確認

ポジションマネジメントは仕事と各メンバーの能力のマッチングである。ここでは 業績と能力という2つの要素が絡み合っている。仕事と各メンバーの能力のマッチ ング具合によって、部門、チームとしての業績が出る。そしてその仕事の遂行に よって各メンバーの能力が上がっていく。

能力が低い人が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は期待できる。能力の高い人が代わりにその仕事をやれば、能力向上はあまり期待できないが、業績は安定して出る。

能力、業績どちらも大切であるが、どちらを優先すべきかを決めなくてはポジションは決められない。それをケースバイケースで変えるのではマネジメントとは言えない。

これはヒトという経営資源配分のベクトルであり、経営者が考える戦略の一部を 成すものであり、人事戦略とよばれる。 マネジメント3.0でその人事戦略のベクトルを考えると、答えは1つしかない。マネジメント3.0における企業4原則のES原則を見てほしい。企業を評価する"ものさし"は業績、組織効率ではなく、メンバーの企業への満足度である。多くのメンバーは業績よりも自らの能力向上を望んでいる。業績はその場限りの給与しか生まないが、能力向上は長期的な給与向上に貢献する。そしてシステム化原則から企業全体のベクトルを考えても、やはり能力である。今日の業績向上は明日の能力を生まないが、今日の能力向上は明日の業績向上を生むからである。

「業績と能力のどちらが大切か」とマネジメント3.0の企業経営者に聞けば「両方大切だが、どちらか1つと言われれば能力」と答える。

マネジメント3.0のイデオロギーは、マネジメント2.0の機能主義、成果主義でなく能力主義である。

(ii)ポジションマネジメントのベクトル

この人事戦略をマネジャーはまず確認し、部門、チームへの配置というポジションマネジメントを、次のようなベクトルを持って進めていく。

・能力から考える

部門、チームでやるべき仕事から考えて、その仕事に各人の能力を割り振っていくと考えず、メンバー個々の能力から仕事を考えることである。各メンバーの能力を生かす、顕在化するにはどうしたらよいか、その人に向いている仕事は何か、その仕事のやり方はどんな方法か、と考えていくことである。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、向上させる仕事なら歓迎するはずである。そしてメンバー各人の仕事が増えても、能力を生かせる、向上させるのであれば、結果として仕事をやっている時間は減っていることの方が多い。・向き、不向き

仕事には向き、不向きがある。しかし同じ仕事をずってやっていては、それが向いているのか、向いていないのかを本人でさえもわからなくなる。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らない。マネジャーはポジション変更を仕事の効率化だけでなく、「適性を見るためにチャレンジしてみる」と考える。そのため多くの企業の人事戦略のキーワードにチェンジ、チャレンジといったことを経営者が掲げ、マネジャーに「変えてみろ」というメッセージを発している。

できそうな仕事を考える

メンバーが今できている仕事は早く卒業させ、次の「できそうな仕事」を担当させられないかと考える。メンバーが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み、メンバーモチベーションを落として、結果として業績も落ちていくかもしれない。「今はやっていないが、できそうな仕事」はそれによって新しい、今まで使っていない能力が向上するはずである。業績だって最初はロスがあるが、必ず上がっていくはずである。

•説明

各人の仕事のポジションを決めたら、なぜそうしたのかをマネジャーが本人に説明し、合意を得る。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だから、メンバーはきっとわかってくれるはずである。そしてそれがメンバーモチベーションを上げ、マネジャーのリーダーシップを上げ、メンバーコンディション、チームコンディションを上げる。

•能力評価

能力マッチング、能力発揮、能力向上の仮説を説明したら、次はそのポジション変更によって上がった能力を、どう評価するかを話し合う。マネジャーが能力評価の方法を提案するのではなく、本人に考えさせる。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ある。これが目標管理の原点である。

-リターン

自らの能力が発揮できたら、そして能力が向上できたら、本人にどんなリターンがあるのかをマネジャーが説明する。例えば能力評価によって給与が上がる、次の新しいポジションに変わることができる、キャリアアップができる・・・。これを本人と合意する。

(iii)能力を見る目

このように考えていくと、マネジメント3.0におけるマネジャーには「メンバーの能力を見る目」が求められることになる。能力ランキング表という特定の仕事に伴う能力だけではなく、ビジネスを行う上での基礎的な能力を見ることが求められる。もう仕事が決まっているのなら能力ランキング表を見ればよいが、能力から仕事を考えるのであれば、そのメンバーのビジネス能力をなるべく広い範囲で評価する(価値を見つける)ことが必要となる。これは人事評価マネジメントでなく(人事評価はマネジメントシステムに則った項目のみを行う)、人材育成マネジメントの一環として行う。

私はこのビジネスに関する基礎能力を拙著「まわりから『仕事ができるね』といわれたい」で次の7つに分けて分類している。この7つの能力はポジションマネジメントだけでなく、人材育成マネジメント全体を考える上での能力区分となる。マネジャーはメンバーが持っているこの7つの能力を見て、マネジメントを行うことである。

(a)創造力

ビジネスにおける創造力とは「アイデアを出す力」を指している。これは人間の持っている不思議な力である「ヒラメキ」から生まれてくるものである。

創造力を企業全体として見れば、成長している間、つまりマネジメント1.0の時代は発揮されているのだが、成熟し、マネジメント2.0へ移行していくうちに失ってしまうものである。

そして企業が変革を考える時、すなわちマネジメント3.0への移行時にはこれが強く求められることになる。

創造力の特徴は「持って生まれたもの」、つまり天性の能力の面が極めて大きいことである。アイデアを出せる人は、どんなテーマについてもユニークでキレのあるアイデアを出せ、出せない人はどんなテーマでも出せない。だからメンバーの創造力はブレーンストーミングなどで"アイデア出し"をやってみればすぐにわかる。

ただマネジャーの創造力が低いと、創造力が高いメンバーのアイデアを評価できない。アイデアはそれが「使えるか」、「高度か」ということではなく、「ユニークさ」 (誰も思いつかないこと)、「キレ」(びっくりするようなアイデア)が勝負といえる。マネジャーがユニーク、キレだけを意識してアイデアを評価する努力をしないと、メンバーの創造力を発見することができない。

創造力が極めて高く、これから述べる他の能力がそれに比べ低い人は、マネジャーから見れば仕事のマッチングが極めて難しいといえる。どんな仕事を任せてもアバウトすぎて(このタイプの人は大雑把な性格の人がほとんど)、何となく不安になる。そのため組織の中で浮いた状態となっている人も多い。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がいると思う。この現象はよく「上司が使いこなせない」と表現される。

この創造力をマネジャーが発見し、それが生きる仕事(アイデアを必要とする仕事。何かを変えたり、何かを生み出したりする仕事。クリエイティブといった表現がぴったりの仕事)をポジションマネジメントすると、その人は大きく変身する。「大化けする」と表現されるのはこのパターンである。次の部門間移動を含めて、マネジャーが思い切った手を考えることが必要となる。

逆に創造力が低い人にアイデアを求める仕事をポジションマネジメントすると、その人にとっては大きなストレスがたまる。「一体どうすれば私は評価してもらえるんだ」となってしまう。

論理性が高い人にこれにぴったり合った仕事をポジションマネジメントすると、極めて高いパフォーマンスを発揮する。情報の整理・分析、レポーティングといった仕事である。

論理性も創造力同様に先天的な面もあるが、創造力とは異なり、仮にこの能力が低くてもロジカルシンキング(論理的思考法)などのテクニックを学習すればカバーすることができる。

例えば論理性が求められる仕事をやりたいというメンバーがいて、論理性以外の能力はその仕事にフィットしているとする。この典型的な例はソリューションセールスである。これは「商品を売る」のでなく「顧客の問題解決を行う」というスタンスでセールスを行うことであり、多くのメーカーは新規顧客開拓のセールススタイルとして取り入れている。ここには顧客ニーズの整理・分析、レポーティングという論理性も求められる。しかしセールスマンの多くはこの論理性が先天的には欠けている。

この場合マネジャーは、ソリューションセールスという仕事への希望者に対しては「論理性が高いことを見せれば、その仕事をマネジメントする」と約束するとよい。 具体的には何らかのレポートを書かせ、それがきちんと論理的に書かれているか を見て決めるといったことである。これを目標管理に入れて評価するようにする。 論理性は本人の努力で一定レベルまでには到達できる能力である。

(c)問題解決力

これは、トラブルなどの予期せずに発生した問題への対応力をいう。創造力、 論理性はその人の中に秘められているもので、ちらり、ちらりとその片鱗を見せる ものである。一方、問題解決力はその行動によってストレートに見ることができる。 問題解決力という能力を測る"ものさし"は、問題解決のためのスピードにある。 問題はいずれは何らかの形で解決される。そしてその解決方法は1つしか取ることができず、別の方法だったらどういう結果になっていたかなど誰にもわからない。 だから解決結果としては、「どれくらい早く解決したか」しか残らない。そう考えると 問題解決力は2つの能力から成る。決断力と説明力である。前者は「エイヤと決めることができること」であり、後者は「決めたことをまわりに説明して、その方法 で解決することに早く合意を得る力」である。

決断力は持って生まれたものが極めて強い。これも少しその人の行動を見ていればすぐにわかる。レストランなどへ行き、オーダーをすぐに決めているかといったことでわかる。

一方、説明力は論理性に近く、やはり問題解決技法というテクニックを学べば誰 でも高めることができる。

したがって問題解決力が強く求められる仕事(トラブル対応、クレーム対応、先ほどのソリューションセールスなど)には先天的に決断力が高く、論理性を高めた人をあてればよい。

実は問題解決力が強く求められるのはマネジメントという仕事である。だから問題解決力が高い人(決断力が高い人)は、マネジャー候補生として育てる。そのためには、できるだけ権限委譲し、リアルタイムアカウンタビリティを求めていくようにする。

(d)集中力

仕事に自らを集中させる力である。これははっきりと目に見える。気持ちが集中 している時は真剣であり、集中していない時はどこか落ち着きがない。

この能力は他の能力とは異なる特徴を持っている。もちろん集中力の高低は 持って生まれたものもあるが、同じ人がある仕事では集中力が高まり、ある仕事で は低くなるというのが一般的な姿である。そして多くの場合、集中力はその人(能 力というよりもその人のキャラクターといったもの)と仕事の適合度に依存している。

したがって集中力はポジションマネジメントの大きなテーマとなる。ここでは2つのことを考えればよい。

1つは高い集中力が求められる仕事(ミスをすると大変なことになる)には先天的に集中力の高い人(黙々と仕事をしている人)をマネジメントすることである。そして実際それがその人に向いている仕事であることが多い。

2つ目はそれ以外の仕事である。ここでは集中力がポジションマネジメントのバロメーターとなることである。つまりポジションを変更し、集中力が高まれば、それがその人に向いているということである。

(e)コミュニケーション力

コミュニケーション力は327ページで述べたように、同期コミュニケーション力と非同期コミュニケーション力に分かれる。前者は「話す力」と「聞く力」の2つに分かれ、後者は「書く力」と言ってよい。書く力は論理性に依存しており、ロジカルシンキングなどのテクニックで補うことができる。そのためコミュニケーション力では話す力、聞く力の2つを見ればよいことになる。

ともに傍らで見ていれば、すぐにその高低がわかる能力である。これは次の4つの タイプに分かれる。 ・話すカ、聞く力とも高い

このタイプの人は他の能力のバランスも取れていて、全体としてビジネス能力が極めて高いことが一般的である。したがってどんな仕事をやっても力を発揮する。マネジャーから見れば、本人がどんな仕事をやりたいのかを確認しておくことが大切である。

・話す力は高いが、聞く力は低い

このタイプは人と話す仕事を求めているはずである。オフィスで1人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る。「話す」というと、すぐに浮かぶのが、どの企業にも存在しているセールスという仕事である。しかしこのタイプに1人でセールスをやらせると、オーバートーク*1してしまう危険が高い。セールスのように企業外部の人とコミュニケーションする仕事は、先ほど述べたソリューションセールスに限らず、「話す」よりも「聞く」そして「書く」という仕事が必要なことを本人に理解させる必要がある。そのうえでロジカルシンキングなどを学んで書く力を向上させ、顧客から聞いたことを書くことができるようになったら、1人で顧客先でセールスさせるということをはっきりと伝えることである。

*1. 自社商品の良さを誇張して話すこと。

・話す力は低いが、聞く力は高い

このタイプの人は、本人がフェース・トゥ・フェースの同期コミュニケーションを苦手としているので、人と会話をする仕事を嫌うと思うが、むしろ上のタイプよりこの仕事に向いている。このタイプは聞く力だけでなく「論理性=書く力」も高いことが一般的である。

先ほどのセールスだけでなく、ビジネスにおいて社外の人とコミュニケーションをする仕事では、聞く力、そして書く力(コミュニケーションした結果をレポートする)が求められることを説明し、このタイプの人に「社外と接する仕事」をポジションマネジメントしてみることである。きっと良い業績を上げ、その仕事のやり方を変革してくれると思う。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であろう。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た。

話す力、聞く力ともに弱い

基本的には、まわりとコミュニケーションしなくてよい仕事(マニュアル通りにやるオペレーション、仕事が1人で完結している・・・)をポジションマネジメントするのが、本人にとっても幸せである。このタイプの人が仕事をやる上でコミュニケーション力を高める必要があると感じたら、書く力をロジカルシンキングなどで上げて、話す力、聞く力を補うようにするのがセオリーといえる。

(f)信頼感

マネジャーから見れば「その人に仕事を任せられるか」ということである。一方、本人としては「担当している仕事を自らの責任と思ってできるか」というもので、責任感と表現してもよい。

これを能力とよぶかは意見の分かれる所であるが、次の3つの要素から成り立 つ。

1つは持って生まれた性格(資質といってもよい)と育った環境である。「人に頼るクセ」が付いているというよりも、そもそも自らの責任で仕事をやることにストレスを感じる人はいる。このタイプの人も次の2つの要素で変化するが、マネジャーは基本的にはこの人に仕事を任せるのは「きつい」と思うしかない。

一方、他人にとやかく言われるのが嫌いな人もいる。責任ある仕事を求める人である。この人には、マネジャーが限られた範囲から徐々に権限委譲をしてみることである。つまりその人に計画を出させ、これを「任せる条件」とし、リアルタイムアカウンタビリティを求めることである。

2つ目は学習である。初めは責任感を持っていなくても、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、自らも責任感を持 とう、と言うよりも責任感を持つことが「美しい」と感じるものである。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ある。そのタイミングを逃さ ず、責任ある仕事を任せるチャンスを作る。

3つ目はチームメンバーとの相対関係である。一緒に働くメンバーの能力が低く、 経験が自らの方が豊富な時は自然と責任感を持ち、「任かされる」ことを求めてく る。マネジャーはここでも権限委譲してチャンスを与える。

(g)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である。

「マネジャーがメンバーのリーダーシップを見る」という視点からは、3つの要素がある(304ページで述べた「マネジャーのリーダーシップ要素」と重複する所ももちろんあるが)。

1つ目はチームワークである。「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、これはマネジャーが本人を見ればすぐにわかる。「1人で仕事を黙々とやるか、いつもまわりを意識しているか」である。

2つ目はそもそもリーダーという立場に就きたいかである。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)リーダーをやらせて見ればわかる。 リーダーというポジションを与えると「生き生きするか」である。

3つ目は仕事への愛である。チームでやる仕事に対して一番愛を持っている人が、自然とリーダーに成る。そしてまわりにも愛を持って仕事に取り組んで欲しいと思う。この愛も、仕事をやっている姿でわかる。「楽しそう」か「つらそう」かである。

リーダーシップの高い人は、次期マネジャー候補として育てていくのが基本である。一方、リーダーシップの低い人は、仕事が未熟で、まだまわりを見る余裕がないケースも多い。このケースは信頼感で述べたのと同様に、リーダーシップの変化の兆しを見ることである。

そもそもリーダーとしてやっていくことが肌に合わない人ももちろんいる。この人はスペシャリストとしての道を取らせる方が、本人にとって幸せである。

マネジャーはメンバーのポジションマネジメントを長期的に考えていくことが大切であり、それはメンバーのキャリアプランを一緒に考えていくことと同じである。

③部門間の異動

部門を越えたマネジメント

多くの企業は、採用時点でその人の潜在的な能力を評価して、それによって職種(=部門)が決められ、その中でポジションマネジメントがなされていく。

しかし仕事を行っていく中で、その人の能力が見えて「能力と仕事のアンマッチ」 や「より適切なマッチング」がわかることも多くある。この時、職種異動という部門 を超えた人事異動が求められる。

これは部門長、チームマネジャーといったマネジャーが行うマネジメントオペレーションではなく、部門を越えたスタッフである人事部が行うものといえる。

マネジャーから見れば自らの部下が自らのマネジメントオペレーション以外で異動することであり、大きな影響を受ける。マネジャーとしての見方は、このマネジメントシステム、つまり異動ルールの理解である。そこでこれをオペレーションではなくマネジメントシステムの立場で考えてみよう。

FAを取り入れるのがノーマル

職種異動は2つの問題を抱える。セールスマンAさんの職種異動で考えてみよう。

- ・職種異動を行うには、セールスマンAさんに対してすべての職種の能力ランキング表を用いて能力評価しなくてはならない。
- ・仮にAさんが生産エンジニアという特定の職種に異動すると考えた場合でも、A さんの生産エンジニアとしての能力をどう評価するのか、特に誰が評価するのか が問題である。Aさんの上司のセールスマネジャーにこれをやることは困難である。

この解決策としてまず考えられるのは、前に述べたマネジャーによるキャリアカウンセリングである。しかしキャリアカウンセリングではキャリアニーズ(Aさんの生産エンジニアになりたい)を生んでも、キャリアパス(組織としての異動手段)がない。

そうなると企業4原則の「平等の原則」から考えて、キャリアパスの1つとして公募制を導入するのがノーマルであり、既にこれを取り入れている企業もある。プロ野球のFA(Free Agent)制度になぞらえて、これをFAと表現することも多い。

ここではまず各職種ごとの能力ランキング表、キャリアパスを企業内にすべて 公開する。そのうえで各職種のマネジャーが必要に応じてチームメンバー、部門メ ンバーを他部門から広く募集する。 応募するメンバーの上司はどんな時でも「チームメンバーの応募は拒否できない」というルールにする(もちろんその人が職種異動されるかは別である)。

各メンバーは自らの能力を自らで評価し、各職種の能力ランキング表、キャリアパス、募集内容を見て、自らの適性、希望を考えて応募する。この応募を受け、募集マネジャーが採用を決定する。

先ほどの2つの問題点を、本人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ある。

今、自社が公募制を取り入れてなくても、マネジメント3.0へ移行していく中で取り入れる可能性は極めて高いといえる。経営者が能力と仕事のマッチングを真剣に考えれば、「公募制を取り入れない」と意思決定する理由はほとんど見当たらない。完全な公募制にしなくても、この発想を一部取り入れ、マネジメントシステムを変革していくと考えるべきである。

ではこの公募制をマネジャーはどうとらえたらよいのだろうか。

これはマネジメントのDO原則「マネジャーはメンバーのためにマネジメントというサービスを提供するプロ」と、企業4原則のES原則から、「メンバーが喜び、力を発揮できる仕事があるなら、積極的にそのチャンスを見つけてあげよう」というのがプロのマネジャーとして考えるべきことであろう。つまりキャリアカウンセリングという形で、その応募を積極的にサポートすることである。

そして逆にメンバーの応募を抑止できない仕組に着目しよう。その仕組によって自チームにより適した人材が配置されると信じることである。良いマネジメントオペレーションを行うマネジャーの下に、多くの応募があると考えよう。良いマネジメントとは本章で述べてきたチームマネジメント、ポジションマネジメント、公平な人事評価マネジメント、これから述べる教育マネジメントといったマネジメント3.0である。マネジャーなら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考えてほしい。そして経営者へ公募制を取り入れることを積極的に提案していってほしい。

(3)教育マネジメントのオペレーション

ここでは教育を3パターンに分けて考える。

①OJTマネジメント

マネジメント3.0では、メンバーにその仕事をやる上での「必要な能力」を身につけさせる方法としてOJTを基本とする。OJTを受ける人(「教育を受ける人」を本書ではOJTに限らず、すべて受講者と表現する)、指導する人(指導員とも言うが、本書ではOJT指導員を「コーチ」と表現する)がいて、両者が仕事をやりながら、受講者に"ある仕事"ができるようにしていくというものである。

受講者、コーチとも同一チームのメンバーであることが基本であり、ポジションマネジメントとの相互依存が極めて高い。そのためOJTマネジメントでは細かいマネジメントシステムは提供されず、現場のマネジャーの裁量に任せることが普通である。まさにOJTはマネジャーの腕が生きる、試される仕事といえる。

マネジャーから見たOJTの対象は、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)人すべてである。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の形態を問わない。

OJTは「その仕事ができない人をできるようにすること」が基本なので、中途採用者を含む新入社員、人事異動者などのメンバーがチームに入ってきた時がそのスタートといえる。

OJTマネジメントにおいて、マネジャーが考えるポイントは次の2点である。

(i)コーチ

誰をコーチにするか

OJTマネジメントの第一歩は、コーチを指名することである。

コーチ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」である。場合によっては、そのチームメンバー全員がコーチの必要条件を満たしているかもしれない。

コーチを選ぶ際の基準としては「チームのトッププレイヤー」「手が空いている人」 「教えることが好きな人」などさまざまなものが考えられる。

まずトッププレイヤーを考えてみよう。OJTにはコーチも時間を多く取られる。そう考えると、チームで業績がもっとも期待できるトッププレイヤーをプレイングコーチにするのは好手とはいえない。

そうなると「手の空いている人」が適任のような気もするし、実際そうしていることも多い。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取ってしまい、かえって効率が落ちる(受講者が仕事ができるようになるまで時間がかかる)だけでなく、そのコーチに自分の本来の仕事が入ってくると、突然OJTをやらなくなってしまい、受講者の不満が出るというリスクも高い。

「教えることが好きな人」は確かにいる。しかし好きではない人に「OJTを通して後輩に教える楽しさ」や「それによって自分が成長していく喜び」を教えていくこともマネジメント3.0では大切なことである。

OJTにおいては、それが終わった時にその受講者にどうなってほしいかという「あるべき姿」を考えることがポイントである。そしてこの「あるべき姿」に一番近い人にコーチをやらせることがもっとも効果的である。コーチの最適任者はOJT期間が1年なら「1年後、受講者にそうなってほしい人」である。したがって受講者の1年先輩でも構わない。マネジャーが「受講者にそうなってほしいと思う人」をコーチにして、その選定理由をコーチ、受講者にきちんと伝える。これが受講者に「この人のように成ればいいのか」という目標と「この人のようになりたい」という"あこがれ"を生む。

ここに「教える人」と「教わる人」というマネジメント1.0から引き継がれた日本的秩序が生まれる。

コーチにとってOJTは仕事

OJTの最大のポイントはコーチである。マネジャーはコーチを決めたら、彼にはっきりと伝えるべきことがある。それはOJTがそのコーチにとって「仕事」だということである。そのうえでマネジャーがコーチに対して、人材育成だけでなく、受講者のマネジメントを基本的には権限委譲することを伝える。そのためにもマネジメントのPLAN原則、DO原則をコーチに教える。

マネジャーが何も言わなければ、コーチは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と思ってしまう。OJTがうまく機能しないケースの多くはこれが原因である。コーチに成った人は「後輩を育てる」という気持ちはあっても、本来の仕事の方が当然にように優先してしまうので体がついていかない。これをマネジメントするのがマネジャーである。

マネジャーはコーチに「OJTとはプロとしてやる仕事」ということをわからせる。

OJTはコーチに権限委譲されるのだから、コーチはOJTについての計画が必要となり、マネジャーから承認を受ける。コーチはOJTを計画通り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す。そしてこのOJTという仕事によって、コーチも能力評価(コーチとしての能力)、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ターンを受ける。

そしてこの権限委譲による仕事がうまくいけば、次第にその権限委譲範囲は広がっていくことになり、マネジャーへの道を歩み始めるということを理解させる。

コーチの能力評価をやるのだから、コーチも1つの職種として能力ランキング表が必要となる。「1対1でOJTできる」「コーチのマニュアルが作成できる」「1対nでもOJTできる」「コーチを指導できる」・・・といったランキングである。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」が大切である。表が存在することでコーチはOJTを、オフィシャルに自分の仕事として認識する。もし自社になければマネジャーはマネジメントツールとして人事部などへ至急要求すべきである。

業績評価については、その目標を決めなくてはならない。OJTの目的は、受講者の能力レベルを一定の水準(特定の仕事を1人でできる)にすることである。したがって「受講者がその仕事をできるようになる」とOJTは終了となる。

そう考えると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+コーチの時間)が短いほどよいという「効率」となる。

この業績評価は受講者の目標管理シートとともに、コーチの目標管理シートにも記入させる。これはコーチの上司であるマネジャーの仕事ともなる。 OJTはそもそもメンバーコンディション、チームコンディション、企業コンディションを高める方向に作用する。先輩が後輩を教えるという企業文化の醸成であり、それがマネジャーのマネジメントをうまく進める潤滑油となる。マネジャーはこれを強く意識することが大切であり、そのマネジメント対象はコーチである。

(ii)コーチング

コーチングはプロ&教育

OJTという仕事を、コーチにマネジメントする時のキーワードは「コーチング」である。

ここで言うコーチングとはスポーツなどでよく使われているもので、「コーチ対象者の目標達成をサポートするテクニック」といった意味である。それが一般ビジネスの世界に応用できるとして話題になった。

マネジメント3.0においては、コーチングに2つの意味を持つ。

1つはプロフェッショナルという意味であり、「コーチという仕事をプロとしてやる」 という意味を持つ。

2つ目はそのスタンスである。訓練(train)ではなく、コーチ本来の意味である「指導」を一歩進めて、教育(educate:潜在能力を引き出す)である。そしてコーチされる側の受講者から見ればlearn(自らで学ぶ)である。

OJTにおけるコーチングは、具体的には次のように進められるが、このように仕事を進めるべくコーチをマネジメントするのが、OJTにおけるマネジャーの仕事である。

コーチングのベースはマニュアルという計画

マネジメント3.0のOJT(コーチング)では、コーチが手取り足取り教えたり、一緒にやったり、自分がやってみせることではない。

OJTという教育には教科書が必要であり、それ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ある。該当するものが企業内にあろうとなかろうと、このマニュアルはコーチが計画として自らが作成する(チームにあればそれをコーチが自分なりに編集する)。このマニュアルを含めたOJT計画をマネジャーが承認する。

権限委譲を受けたコーチは、受講者にチーム内の低レベルの仕事から順次与え、マニュアルと自分の力だけでやらせてみる。当然のことながら受講者にはできない仕事が出てくる。コーチはこのできない仕事を見つけるのが第一の使命である。

「受講者の能力を分析して、何が欠けているかを考えて、教育方針を立てる」などということがコーチに出来るはずはないし、出来たとしても時間がかかりすぎる。マニュアルを計画として、仕事をやらせてみて「できない仕事」を抽出していく。その「できない仕事」を「コーチはできる」のだから、なぜ自分は出来て受講者は出来ないのかを考える。そういう意味でOJTのマニュアルはコーチができる仕事のみが対象となる。もしコーチもできない仕事にぶつかってしまったら、マネジャーへ例外処理というヘルプを求める。

「受講者ができない原因」が知識不足とコーチが思えば、その知識を口頭で説明するのではなく、その知識が書かれている本、テキストなどを指定して読ませる。 ただ読ませるだけでは身に付いたかどうかわからないので、受講者には簡単なレポートを書かせる。レポートテーマはコーチが決めるのだが、基本的には「今回の仕事に役立つ知識とその使い方」というようなものである。コーチがこの指定した本を読んでいなければ、自らも読まざるを得ず、コーチ自身の知識確認にもなる。

「できない原因」が「仕事のやり方」を知らないためと思えば、マニュアルの該当部分を探し、これを使って指導する。もし口頭で説明しなくてはならないと思った時でも、そうはせずにマニュアルを修正する。マニュアル修正は権限委譲の計画修正であり、マネジャーの承認が必要となる。OJTで結構見られる問題は、コーチが自己流や間違ったことを教えてしまうことである。それをプロテクトする。

これがOJTのコーチングである。もう気づいたと思う。OJTはコーチ自身の能力向上に大きな貢献をする。「子育ては親を成長させる」がOJTの格言といえる。マネジャーはこれを意識してコーチを選ぶことである。

②Off-JTマネジメント

(i)Off-JTマネジメントの位置づけ

企業から見るとOff-JTは勤務時間中に仕事を止めてセミナーなどの教育メニューを実施することである。これをマネジャーから見てみよう。

勤務時間中、メンバーはマネジャーの作成した計画にもとづいて仕事を行い、マネジャーの指揮命令下に入っている。Off-JTの定義にある「仕事を止めて」というのは、この計画された仕事を中断することであり、「止める」ということはマネジャーの指揮命令下から離れるということを意味する。

マネジャーに権限委譲される前は、メンバーは経営者の指揮命令下にあると考えられ、Off-JTではメンバーはマネジャーから経営者の指揮命令下に戻る。

一方、人材育成部門は、経営スタッフとして人材育成計画(主にOff-JT)を経営者に出し、承認を得て権限委譲を受ける。これでその人材育成計画の対象受講者であるメンバーについて、その計画に記された教育期間中の指揮命令権を得る。

したがってマネジャー自身が計画し、チーム内で行う勉強会はOJTの一種となる。 ここではOJTマネジメントが適用される。すなわちマネジャーが講師(OJTのコーチ にあたる)を指名し、講師はチームの仕事としてこれを実行し、評価を受ける。 Off-JTの範疇に通信教育*1や、e-ラーニング*2などが入るとも考えられる。しかし通信教育、e-ラーニング中は人材育成部門の権限委譲下に入っていないので、上の定義からしてOff-JTの対象ではない。勤務時間内にやれば(あまりこういうことはないが)OJTであり、勤務時間以外にやれば次に述べる自己啓発である。

マネジャーはこのOff-JTマネジメントの原理・原則をよく理解することである。Off-JTはマネジャーから人材育成部門へメンバーの指揮命令権が移ることを意味する。併せてOff-JTに関するマネジャーへの指揮命令権も人材育成部門が持つ。すなわちこのOff-JTに関しては、マネジャーは人材育成部門の指示に従うものとなる。もっと言えばOff-JTに関しては人材育成部門が経営者(その代理人)と考える必要がある。

本書は一般のマネジャーを対象としたものであるため、Off-JTの計画・実施・評価(PDS)は本書の対象からはずすこととする。(興味のある人は拙著「人材育成のセオリー」を参照してほしい。)

ここではメンバーのOff-JTに対し、マネジャーがPLAN、DO、SEEの各段階でどう関わっていくかについて述べていく。

- *1. 受講者にテキストが配布され、レポートなどを出すタイプの教育。
- *2. ネットワークを使った教育スタイル。自学形式のものが多い。

(ii) Off-JTのPLAN段階 ここではマネジャーに2つの役割がある。

(a)セミナーテーマ

Off-JTはその定義からして、各部門、各チームから複数の受講者が集まって教育を受けるというセミナーが基本的なものである。

マネジメント3.0の企業は仕事を変革しており、今の仕事を覚えるOJTよりも、新しい知識、能力を身につけるOff-JTにその教育の重心が移っている。そのため人材育成部門が数多くのセミナーを企画し、設備投資に比べても"ひけ"を取らないほど、巨額な教育費を使っている企業も少なくない。

Off-JTでは人材育成部門が「現場ニーズ」と称して、メンバーをマネジメントしているマネジャーに「どんな教育をしたらよいか」を聞くことが普通である。ニーズを聞いても最終的な決定は人材育成部門が行うのであるが、この「セミナーテーマのニーズを考える」ということも、マネジャーの大切な仕事と考えるべきである。したがってセミナー企画の基本を知っておく必要がある。

セミナーの最大の問題点は、他の教育に比べコストが大きいということである。「目に見えるコスト」(外部講師料、場所代、テキスト代...)だけでなく、受講者の「仕事を止める」ことによって生まれる「目に見えないコスト」もある。セミナー受講者が20人とすれば、1日仕事を止めることで1人1ヶ月分相当の給与がそのコストとなる。セミナーは人材育成の最後の手段であり、次のようなものをテーマに絞って実施すべきである。

- ・仕事の実施では身につかない能力が対象
- •OJTで教えることができないもの(コーチがいない)
- 大勢集まらないと効果がないもの(ディスカッションなどで人の意見、アイデアを聞く)
- ・企業内にはない外部情報を求めるもの
- ・通信教育などを使った自己啓発でやるべきではないもの(仕事としてきちんとやるべきもの)

そしてもう1つのポイントは、セミナーを人材育成マネジメントと考えるとSEE原則が大切なことである。「明日のために」である。企業は明日のために変革を求めてセミナーを行う。昨日の問題点を解決していくものではない。したがってチームの現状分析をして、問題点を抽出し…とセミナーテーマを考えるのではなく、「企業のミッション、ビジョンを達成するために、自分を含めてチームメンバーに足りないものは何か」とマネジャーは考えることである。

セミナーテーマを考えるということは、自社の未来を考えるということである。だからもしそれを聞かれたら、じっくり考え、自らの未来像をぶつけてみよう。

(b)受講者選定

セミナー企画に関してマネジャーのもう1つの役割は、「受講者の選定」である。 これを人材育成部門が上司であるマネジャーに求めることが多い。

ここでマネジャーは、チームメンバーは皆「セミナーを受けたい」と思っているという仮説を持つことである。勤務時間中に自らの能力を上げるセミナーなら「受けたい」と思うのがビジネスマンなら当然である。したがって受講者選定のポイントはメンバーに対しての「公平性」といえる。

この「公平性」の基準は「皆平等に」ということではなく、「誰がセミナーを受ければ企業にとってもっとも適切か」ということにある。言い方を変えれば「もし経営者が選ぶとしたら誰を選ぶか」ということである。

経営者が選ぶ基準は、<u>395ページ</u>の人材育成戦略である。これをじっくり読み、さらに経営者から権限委譲を受けた人材育成部門が作った人材育成計画、そしてセミナーの目的、ねらいを理解して選定することである。

一般的にセミナーは「企業に長期的リターンをもたらすこと」がねらいである。これをマネジャーから見ると、そのセミナーから得られるリターンが現在の自チーム、自部門のリターンではないことも多い。そして選ぶべき受講者は現在の自チームの主力メンバーを当てることがほとんどである。そうなるとマネジャーとしては「この大事な時に、今の仕事を止めて、大事なメンバーを出せばチームがどうなるのか」ということを第一に考えてしまう。

しかし見方を変えれば、ここがマネジャーとしてのアピールポイントである。経営者は 未来のためにセミナーへ投資しようと思っている。この想いに合意することである。

そしてセオリー通り、人材育成戦略を理解したうえで、自分が経営者なら「誰を選ぶだろう」と考え、さらにはその選び方を「万人が納得する」だけでなく、マネジャーが持っているメンバーの能力情報(411ページのビジネス基礎能力を中心に)をベースとして、「この人を出すのか」(意外性)と思わせたい。そしてその理由をきちんと自分の上司、対象受講者、人材育成部門へ伝える。

「メンバーを育てること」は、長期的にはチームマネジャーの第1の仕事と考える。 子育てに例えれば「今日、子供を食べさせること」(チームの業績を出す)ことも必要 だが、「将来、その子をどういう大人に育てるか」(人材育成)の方がもっと大切であ る。 そしてこの意見をはっきりとまわりに伝え、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よう。そしてこのチャンスを生かして、部門長までそのランクを上げ、さらに経営者という次のキャリアを得よう。マネジャーの次のキャリアは、チームのためではなく、企業のために働くことである。

(iii)DO段階

セミナーの実施時には、メンバーはマネジャーの手を離れ、人材育成部門など セミナー実施サイドの指揮命令下に入っていく。セミナー実施時に大切なのは、そ こでのメンバーのモチベーションである。このモチベーションに大きな影響を与え るのが受講者のマネジャーである。

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ようなものである。

受講スタンス

受講者はセミナーを受けるということに対して、学生のような気分になってしまう。学生は自分で(親が)学費を払って、そのサービスを受ける。これと決定的に違うのは、受講者にとってセミナーは勤務時間中にやる「仕事」だということである。勤務時間中に受けるので、受講者はセミナー実施サイド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ている。このスタンスをしっかりと伝え、理解させる。そして後述するように、このセミナー受講という仕事の出来具合(セミナー受講による能力アップ)で、受講者の人事評価がなされることを伝える。

・セミナーのねらい

このセミナーは「何のためにやるか」というセミナーの"ねらい"を伝えることである。

マネジャーが受講者選定で考えた「セミナーを受ければ、本人のどのような能力がどう向上するか」を説明する。これをやるかやらないかが、セミナー受講という仕事の業績を大きく左右する。上司が「人事部が言うからセミナーに行ってこい。私は何をやっているかは知らないけど」という一言が、受講者のセミナーモチベーションを大きく落とすことはわかると思う。

・仕事の再マネジメント

メンバーの仕事のマネジメント(いつ何をするか)はマネジャーの任務である。 そしてメンバーにセミナー受講という新しい仕事を入れるのだから「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る。受講期間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ある。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ある。

マネジャーが再マネジメントをすることで、受講者はセミナー受講という仕事に 専念できる。逆にこれをやらないと、セミナー中でも仕事が気になって身が入らず、 企業がかけた教育投資のカネをドブに捨ててしまうことになる。

(iv)SEE段階

セミナー終了後、マネジャーがやるべきことはセミナーを評価することではない。それはセミナーを計画した人材育成部門の仕事である。マネジャーがやることは、セミナー後の「受講者の能力アップ」を、人材育成部門に代わって評価することである。

先ほど述べたように、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」と必ず伝える。したがってセミナー受講前に評価項目、達成基準などの評価方法を決めなくてはならない。評価項目は人材育成部門が決めている時はこれを使い、なければマネジャーがこれを決める。

どちらの場合も目標管理スタイルで、つまりメンバーと共同でやっていく。

③自己啓発支援マネジメント

(i)キャリアカウンセリング

自己啓発とは、勤務時間外に企業メンバーが自らの意思で自らの能力向上を図るものである。したがって自己啓発をやっている時は、メンバーはマネジャーの指揮命令下にない。ではマネジメントの対象外かというと、そうではない。

マネジメント3.0においては、企業メンバー個々の能力向上は、組織としての能力(組織ケーパビリティと表現することが多い)向上につながると考える。またマネジメント3.0では、企業メンバーは能力向上を図ろうと思っているという仮説を持つ。したがって企業4原則のES原則から考えて、個人の能力向上はその人の企業評価を高める。だからマネジメント3.0の企業としては、「個々人が能力向上を図る」という行為に対して支援していくという論理である。まずはマネジャーがこの論理に合意することである。

自己啓発支援には2つのものがある。

1つはカネによる支援である。自己啓発に必要とする費用を、企業が一部または全額負担するものである。通信教育の受講援助や公的資格取得費用の援助がその典型的なものである。これは人材育成マネジメントシステムによるものであり、人材育成部門がこれをオペレーションする。

もう1つはヒトによる支援であり、その担当者はメンバーの上司であるマネジャーである。これが自己啓発支援マネジメントである。

では具体的にマネジャーは自己啓発支援マネジメントをどのように進めればよいのだろうか。

自己啓発といっても、自社の仕事とまったく関係のない、つまり転職を前提にしたような自己啓発を支援するはずはない。メンバーが自社にいて、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、これを支援するのが基本である。したがってマネジャーは、将来担当したい仕事をメンバーと一緒に考えることがその第一歩である。つまりキャリアプランを話し合うキャリアカウンセリングである。

<u>184ページ</u>では退職の際のキャリアカウンセリングについて述べたが、この自己 啓発支援マネジメントの方が本線である。このように企業が戦略として、マネジメ ントとして、メンバーのキャリアに取り組んでいくことをキャリア開発という。

(ii)キャリアニーズ

185ページで述べたとおり、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、という組織の中でたどっていく"道"を計画することであり、キャリアカウンセリングとはキャリアパスとキャリアニーズのマッチングをして、このキャリアプランを作っていくことである。

キャリアカウンセリングではキャリアニーズがすべてに優先する。メンバー自らが企業の中でたどっていきたい道を第一に考える必要がある。セールス⇒セールスマネジャー⇒セールス部門長を目指すのか、セールス⇒マーケター⇒セールスマネジャー⇒マーケティング部長といったものである。

人事評価、人材育成の世界ではコンピテンシーという言葉が流行した。 competencyとは、もともとは能力、適性といった意味であるが、この世界のコンピテンシーは「ハイパフォーマー(組織で業績を出している人)の行動特性」のことを指している。このコンピテンシーを分析し、人事評価の"ものさし"や人材育成テーマに使うというものである。要するに「業績を上げている人の行動を皆でまねよう」というものである。

しかしマネジメント3.0ではこれが否定される。405ページで述べたように能力と業績なら、能力から考えるはずである。つまり業績を上げるために能力を上げるのではない。人それぞれさまざまな能力を持っているからこそ、組織ケーパビリティを生むのである。創造力の高い人と、論理性の高い人が一緒に働くことでシナジーを生む。ナンバーワンよりオンリーワンである。

オンリーワンになるためにマネジャーによるキャリアカウンセリングというサポートが求められる。メンバー個々人の能力をベースとして、キャリアニーズ(こうなりたい)からキャリアプランという計画を一緒に作っていく。

毎年行うメンバーの目標管理が企業の年度計画なら、メンバーのキャリアプランは企業の長期戦略にあたる。

(iii)能力開発ミックスを考える

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ある。先ほどのセールスであればセールス部門長、プロフェショナルマーケター(マーケティングのスペシャリスト)、あるいは経営者というものである。ゴールキャリア作りはメンバーの意思(=キャリアニーズ)がすべてで、マネジャーが口出すことなどない。

ゴールキャリアが固まったら、そのゴールに向かう上での「今の仕事の次のキャリア」(例えばセールスマネジャー)を考えさせる。ここからがキャリアカウンセリングである。

マネジャーが考えるのは「次のキャリア」の「方向の妥当性」である。

ここには2つのポイントがある。1つはキャリアパスである。企業が用意したルールとの整合性である。マネジメント3.0におけるキャリアパスは標準的なものが準備されているだけで、どんな道でも基本的には取れるというのが普通である。しかし標準ルールの方が取りやすいことは事実である。

2つ目はゴールキャリアから見て、次のキャリアが「あるべき姿か」ということである。 ゴールキャリアがセールス部門長なら、「次のキャリアはバックエンドでマーケティン グ関係の仕事を経験した方がよいのでは」、といったことである。

そのうえで「次のキャリア」までの時間を考える。マネジャーが客観的に見て、次のキャリアにたどり着くためにどれくらいの時間がかかるかを読み、メンバーと話し合う。

この時間を読むには、メンバーの現状の能力と「次のキャリア」に求められる能力のギャップをとらえる必要がある。この能力ギャップをマネジャーとメンバーで能力ランキング表を用いて話し合う。これがキャリアカウンセリングのもっとも大切なテーマである。

能力ギャップをとらえたら、これをどうやって埋めていくかである。本書で述べた 人材育成の4パターンを組み合わせて、具体策を2人で考えていく。ここでは育成と いうよりも自らで開発していくというイメージとなるので、この"組み合わせ"のことを 能力開発ミックスという。

まずは特定の仕事を担当することを考える。例えばマーケターを目指すなら、現在のチームの担当顧客のデータベース作成を担当するといったことである。

次がOJTである。例えば新規事業開発プロジェクトチームのメンバーになって、 セールスをやりながら、マーケティングのプロからのOJTをプロジェクトで受けると いったものである。 3つ目がOff-JTである。標準的なキャリアップ(セールス⇒セールスマネジャー)については、人材開発部門が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、これを受けさせるといったことである。

そして最後が自己啓発支援である。特に次のキャリアにたどり着くまでに時間がかかるケースでは、どうしても自己啓発中心となる。そしてこの自己啓発支援はキャリアカウンセリングにおいてマネジャーが果たす大切なサポートといえる。

自己啓発支援マネジメントでは知識と基礎能力という2つの分野について考える。 (iv)知識に関する自己啓発支援

「次のキャリア」は今の仕事とは違うことをやるのであるから、当然"違う知識"が求められる。そして知識は、その仕事に関するやり方、ノウハウなどよりも先に習得しておいた方が効果的である。

「次のキャリア」に必要な知識は、すでに企業として提示されているものがある場合はそれを使い、ない場合は人事部、人材開発部門に相談してマネジャーがこれを考える。その上で"必要な知識"の中で、自らが持っていないものを本人に洗い出させる。そしてその持っていない知識を身につけることが「次のキャリア」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る。

ここが自己啓発の最大のポイントである。「知識を身に付けなければ自分のやりたい仕事ができない」と思えば、人は必ず自ら努力して知識を身に付けようと思うはずである。そして知識は時間さえあれば(人によってスピードは違うが)、必ず身に付く。

私には娘が2人いる。長女は「弁護士になりたい」(結果的には裁判官になるようだが)と考え、学生時代よく勉強していた。次女は「勉強が嫌い」と言って、ほとんどしなかった。妻は次女に「勉強しなさい」と言っていたが、私は「無駄だ」と言った。次女には勉強しても自分が幸せになれる期待感がなかった。自らに何ら期待感もなく「誰かに勉強しろ」と言われて勉強をやらされては、苦痛以外の何ものでもない。次女は大学に入り、"料理"を仕事としたいと考え、管理栄養士を目指した。そして誰にも言われないのに、その勉強を必死になってやっている。

人材育成マネジメントの原点はここにある。マネジャーはメンバーをどうやって教育するかではなく、メンバーに能力が上がったらどういう幸せがあるかを理解し、期待感を持ってもらうことである。特に自己啓発支援ではそれがすべてといってよい。身に付けるべき知識項目が決まったら、マネジャーにできることは1つである。それは学習の効率を上げることである。つまり知識習得をいかに短い時間で終わらせるかをメンバーと一緒に考えることである。まずは企業側で自己啓発支援メニュー(通信教育など)を用意しているかを調べ、あればその中から選択する。もし企業側で支援メニューを用意してなければ、マネジャーはどのように学習すれば合理的かを考え、メンバーのためにその支援策を企業へ要求する。受け入れてくれなければ、メンバーの自己負担でやるように指導する。

(iv)基礎能力に関する自己啓発

次のキャリアによっては、ビジネスマンとしての基礎能力(<u>411ページ参照</u>)の向上が必要な時がある。それは「次のキャリア」と今の仕事に距離があるケースである。例えば今の仕事が想定しているキャリアパスとは異なる道を選ぶ場合である。「エンジニアからマーケティング部門へ」というものである。(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ある。これについては次章で述べる。)

「次のキャリア」についての能力ランキング表を、メンバーとマネジャーが見て、そこに求められる基礎能力を考える。例えばマーケティングという仕事には、今より「創造力が強く求められる」といったことである。そのうえでマネジャーが中心となって能力向上策を考える。

この基礎能力向上は通信教育などで学習できるものもあるが(例えば前に述べたロジカルシンキング、問題解決技法)、それに関する本をメンバーに読ませることが効果的なことも多い。

基礎能力向上に関する本で学ぶべきことは、"能力を高めるコツ"ではなく、「そもそも創造力とはどういう能力のことをいっているのか」といったことである。したがって能力の定義や原理・原則(私はこれを「そもそも論」と言っている)が書いてある本を読む。

この「そもそも論」を通して、メンバーは能力の高め方ではなく、「創造力とはどういうものか」を理解し、まずは自分を見つめることが学習の第一歩となる。

(v)マネジャーから見て

マネジャーはこれらの学習の段取りのサポート、学習した知識、基礎能力について一定期間ごとにメンバーをカウンセリング、と言うよりもディスカッションするように心がける。そしてこのディスカッションがマネジャー自身の知識整理、能力向上につながるとことが多い。

ここまで自己啓発支援のことを書くと、「そんなことまでマネジャーはやらなくてはならないのか」と驚く人がいるかもしれない。しかし、現に「優れたマネジャー」はこれを一生懸命やっている。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、これによって得られる2つのメリットを実感しているからである。

1つはチームコンディションである。「ギスギスして今月の業績だけを追いかけているチーム」と「メンバーが明日を夢見て、次の仕事のために能力を向上させているチーム」のメンバーモチベーション、チームコンディションを考えれば明らかに後者の方が高い。この自己啓発支援マネジメントは明らかにマネジャーとしてのリーダーシップを高める。

これが2つ目のメリットである愛を生む。前に述べたメンバーからマネジャーへの愛である。マネジメントはメンバーに対するサービスであり、メンバーの求めるサービスを提供すべきである。メンバーは自己啓発支援という長期的な能力向上に対するサービスを求めている。そして求めるサービスを提供するだけでなく、それを一緒に真剣に考えてくれるマネジャーの姿勢に対して、メンバーからマネジャーへの愛が生まれる。この愛は、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ある。普通は「自分自身で考えるべきこと」について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心理である。これがマネジメント1.0の経営家族主義時代に持っていた「日本企業の力」である。マネジメント3.0ではこの力の再現を目指すことを、人材育成マネジメントの最終テーマとする。

第5章 マネジャー論

本書の最後にマネジメント3.0におけるマネジャーについて考えてみよう。 ここでは2つの視点からマネジャーを見る。1つはマネジメント3.0のマネジャー に求められるもの、もう1つはマネジャーとしてのキャリアプランである。

1. マネジャーに求められるもの

マネジメント3.0のマネジャーには4つのものが求められる。知識、能力、経験、 そしてインテグリティである。

(1)知識

①知識の定義

もう本書でもすでに使ってきた言葉であるが、ここで知識というものについてき ちんと定義しよう。知識とは「人間が頭に持っている情報」のことである。

ビジネスにおける知識は大きく2つに分かれる。ビジネスルールとビジネスナレッジである。

ビジネスルールとは、特定の仕事をやる上で守らなければならない事、知っておくべき約束事である。プロ野球というビジネスでいえば、野球に関するルールである(ストライク3つでアウト)。

一方ビジネスナレッジとは、その仕事そのものやノウハウを体系化、理論化としたものと定義される。プロ野球でいえば「打順の1番は出塁率が高く、足が速い選手にする」といったことである。ルールと違って守らなくてもよい事項であるが、過去その仕事をやってきた人の"知恵"といってよいものである。

②マネジャーに求められる知識

マネジャーはマネジメントという仕事を担う。したがってマネジメントに関する知識は必須である。さらにマネジメントの3つの仕事(<u>59ページ</u>)を担うため、以下の知識が必要となる。

- ・第1の仕事は「企業メンバーに戦略を伝え、その戦略に基づいた具体的な行動を考えること」である。「戦略を伝える」「戦略を考える」ためには、それを立案した経営者の気持、背景がわからなければならない。したがってマネジャーには経営についての知識が求められる。
- ・第2の仕事は「メンバーの仕事のサポート」を行うことであり、自チームの仕事に関する知識が求められる。
- ・第3の仕事は「企業メンバー間の調整」を行うことであり、他チームというよりも他部門の仕事に関する知識が求められる。

したがってマネジャーに求められる知識はマネジメントに関する知識、経営に関する知識、他部門の仕事に関する知識、自チームの仕事に関する知識の4つである。

③マネジメントに関する知識

ビジネスルールよりもビジネスナレッジが中心であり、これを体系化したものが本書である。

- ④経営に関する知識
- これは2つに分けることができる。すべての企業に共通する普遍的な知識とその企業特有の知識である。
 - (i)普遍的な経営知識 この知識分野は大きく3つに分かれる。
 - ・会社に関すること テーマは会社の仕組、組織、戦略という3つである。

「会社の仕組」については、ビジネスルール(主に法律)を知ることがマネジャーとしてのMUSTである。本書でも一部触れたが、日本の株式会社は必ずしも法律で決められたルールどおりやっているわけではない(違法という意味ではなく、会社法、労働法で述べた通り、法律が想定しているものとは異なるパラダイムでビジネスを行っている)ので、逆にそのルールを知ることが強く求められる。現代マネジャーはコンプライアンスリスクが高いことを知っておくことが必要である。

組織、戦略に関しては、まずはビジネスナレッジの基本部分、つまり知っていてもおかしくない知識(常識)を抑えることである。そのうえで戦略フロー思考、マネジメントから見た「組織のナレッジ」を得るようにする。これは本書で学んでもよい。

・カネに関すること

財務*1、会計*2という2つの分野から成る。なぜか日本のマネジャーのほとんどに欠落している知識といえる。この知識欠落が、マネジャーのオペレーションの最大課題ともいえる予算マネジメントがうまくできない理由ともいえる。

カネに関する知識はビジネスルールを知ることがすべてである。しかしこのルールが極めてわかりづらい。それはルールの原点(<u>454ページ</u>の「そもそも論」)がわかっていないためである。そもそも財務とは何か、会計とは何か、キャッシュフローとは何かということがわからないため、勉強してルールは覚えられても(例えば簿記のやり方)、なぜそういうルールになっているのかが理解できないため、結局は身に付かない。

しかし逆に言えば「そもそも論」を学べば道は開ける。

- *1. ファイナンス。カネを集める仕事
- *2. アカウンティング。「カネを使った結果」をレポーティングする仕事

マーケティングに関すること

すべての企業に商品、サービスを「売る」という仕事がある。すべての企業のコア業務であり、経営におけるコア分野である。この仕事の理論的バックボーンがマーケティングである。この知識はビジネスルールはあまりなく、ビジネスナレッジ中心である。

多くのマネジャー、プレイヤーは上の2つとは対照的に、このマーケティングに強い関心を示す。

しかしそのとらえ方を誤解している。マーケティングはうまく売るためのテクニックでも、ライバルに勝つためのノウハウでもない。顧客を中心としたマーケットについての"見方"である。マーケティングナレッジは過去の企業や学者たちのマーケットの見方を体系化したものである。(ただマーケティング学者のカ不足で、このナレッジがうまく体系化されておらず、マネジメント同様にジャングル化しているので勉強しづらいが...)

ここでの知識取得は、有名な学者のマーケットの見方(コトラー、アンゾフ、ポーター、ドラッカー・・・)を常識としてとらえていくことといえる。

これら会社、カネ、マーケティングの知識については、拙著「ビジネスマンのナレッジ基本編」(同友館)に体系化してある。参考にして欲しい。

(ii)その企業特有の経営知識

この知識は基本的にはマネジメントをやっていく際に、部門長や経営者からOJTで教育されるべきともいえる。ただいわゆる「業界の常識」は学習しておく必要がある。「業界の常識」といっても実践的でテクニカルなことではなく、454ページで述べた「そもそも論」である。メーカーであればどんな部門に所属していようとも、生産に関する「そもそも論」を知識として学習することである。生産とは何か、生産にはどのようなパターンがあるか、といった所から始まる学問的な知識である。

これについても拙著「ビジネスマンのナレッジ専門編」(同友館)を参考にして欲しい。

5他部門の仕事に関する知識

他部門は大きく2つに分かれる。スタッフとラインである。

スタッフは「経営スタッフ」(経営者をサポート)と「部門スタッフ」(部門のチームをサポート)に分かれる。前者に関しては経営に関する知識があればOKである。後者に関してはラインに関する知識と同じである。ラインにおける知識の共通部分はマーケティングであり、それ以外はその企業特有の知識である。ともに経営に関する知識と重複する。

⑥チームの仕事に関する知識

マネジャーから見たチームの仕事に関する知識は、経験から得られる実践的なものではない。いわゆる体で覚え込んだものではない。

例えばセールスチームであればセールスをやる上での知識、トップセールスとして業績を上げたテクニックではない。セールスマネジャーとしてセールスという仕事をマネジメントする時に必要なものである。具体的にはセールスの分担を決めたり、セールスという仕事を変革したり、といった時に必要となる知識である。

そのためには、やはり「そもそも論」からきちんと学ぶことである。「学ぶ」と言うよりも自らがやってきたことを整理し、自らのノウハウを自らで体系化していくことである。つまりテクニック、ノウハウの体系化、理論化を自らで行い、ナレッジへ持っていくことである。セールスであればセールスの「そもそも論」(セールスとは何か・・・)を考え、じっくり考えたことを理論化することである。

私はサラリーマン時代にセールスもやり、そこでマネジャーも経験した。このセールスという仕事を「セールスのセオリー」(同友館)という本にした。セオリーとは「理論」という意味で、セールスを理論化したものである。

この本の冒頭には「セールスはsale=『販売する』の複数形であり、販売を継続することである。・・・」といったそもそも論が書かれている。セールスのみならず、自らのチームの仕事の体系化に悩んだ時、サンプルとしてこれを読んで欲しい。

このナレッジを整理することで、マネジメントを行うチームの仕事を自分の言葉で 周りに話してほしい。それをよく「語(かた)る」と表現する。マネジャーは「自らの チームの仕事」を語れるようになってほしい。

(2)能力

マネジャーに求められる能力の本線は、無論「マネジメント力」である。その他は知識同様にマネジメントの3つの仕事から、次の3つの能力が求められることになる。

- ・戦略を伝え、その戦略に基づいた具体的行動を考える→「戦略理解力」
- ・メンバーの仕事のサポート→「現場力」
- ・組織メンバー間の調整→「調整力」

この4つの能力のインフラとなるのが、<u>411ページ</u>で述べた7つのビジネス基礎能力である。

①マネジメント力

マネジメントのPDSによって、計画力、実行力、評価力の3つに分かれる。

- (i)計画力
- (a) 権限委譲=信頼感

計画力のベースは「権限委譲を受ける力」といってよい。ビジネス基礎能力でいえば信頼感にあたるものである。信頼感は420ページで述べたように「持って生まれたモノ、育ってきた環境」に大きく依存している。しかしマネジャーであれば、そんなことは言ってられない。権限委譲を受けられなければ、マネジメントという仕事はできない。

信頼感の低さは、知識のうちのマネジメントに関するナレッジで補うしかない。具体的には本書の第4章で学んだ権限委譲マネジメントのオペレーションに関するナレッジを使う。ポイントは目標管理、リアルタイムアカウンタビリティ、ACTIONである。

(b)変革カ=創造力 マネジメント3.0の企業はほとんどが変革を志向している。

「悪い所は変え、良い所は残す」というのは変革ではなく改善である。変革とは現在を捨て、ゼロベースで、既成概念を持つことなく新しい姿を描いていくことである。この変革を志向し、ベクトルを取るのは経営者であるが、変革の具体的な姿を作っていくのは組織の各部門、各チームのリーダー、つまりマネジャーである。マネジャーは変革のサポーターというよりも、変革チームの一員として(このチームリーダーが経営者)の活躍が期待される。

前に述べたように企業が変革を志向すると、「若さ」「若い人の抜擢」といったことが叫ばれる。この変革という仕事に求められるのは創造力である。創造力とはアイデアを出す力であり、一般に人間は年をとると分別が身に付いて、既成概念が体に染み付いて、創造力は落ちていく。だからどうしても変革のパワーを次世代の若く創造力の高いマネジャーたちに求める。そしてベテランマネジャーは残念ながら活躍の場を失っていくことになってしまう。

しかしここに求められるのは「若さ」といった年齢ではなく、高い創造力である。変革期の企業のマネジャーはその能力を「高める」ことよりも、むしろ「うまく使う」ことを考えなくてはならない。もっと言えば仮に持って生まれた創造力が低くても、何とか変革のためのアイデアを出さなくてはならない。

私は拙著「まわりから『仕事ができるね』と言われたい」で、創造力をうまく使うコッを、次のように書いている。

- ・アイデア出しでは実現性は考えない
- ⇒「普通の人が実現できない」と思うアイデアはキレがよい
- アイデア出しではベストシーンを浮かべるようにする
- ⇒リスクの高いアイデアは、リスクという失敗シーンではなく、そのアイデアがうまく行っているシーンを浮かべて話す。
 - アイデアは質より量。スピードは関係ない
 - ⇒アイデア出しの時間をたっぷり取り、できるだけ多く出す
 - •アイデア出しのパターンを持つ
 - ⇒良いアイデアを見つけたら、それを別のシーンでパクる
 - アイデアは発散させる
 - ⇒ヒトのアイデアを評価したりせず、それをヒントに別のアイデアを出す
 - ・浮かんだアイデアは必ず言う
 - ⇒それまでの脈絡は無視する
 - アイデアを出せる「創造力の高いヒト」を見つけておく
 - ⇒アイデア出しに困ったら、その人に相談する

(ii) 実行力

実行力のキーファクターは能力ではなく意欲である。「マネジメントという仕事を やりたい」という気持ちである。

これをまわりに見せることが強く求められる。

あなたが今マネジャーなら「今の仕事がどんなに楽しいか」をいつもまわりに話し、「どんなにつらいか」なんて思っていても絶対に口にしない。あなたがマネジャー候補なら「どれだけマネジャーをやりたいか」をいつも口にする。

この意欲とともに、実行力として求められるのは次の3つのビジネス基礎能力である。

(a)リーダーシップ

第1は何と言ってもリーダーシップである。これについては<u>304ページ</u>で詳しく 述べたので省略する。

(b)コミュニケーション力

これは話す力よりも、聞く力と書く力が強く求められる。

特に部下とのコミュニケーションでは聞く力が求められる。部下の意見は「聴く」。自らの意見は最後に言う。メンバーとマネジャーは組織秩序から言ってマネジャーの意見が優先される。だから最初に言う必要はない。メンバーの意見を聞いて、最後に優先意見を言うようにする。

一方、上司とのコミュニケーションでは逆である。まず自分の意見を言う。特にアイデアなど前向きな意見に関しては、先記したように思ったら言うくせをつける。いづれにしても上司の意見の方が優先されるのだから、自分の意見を言ってから相手の意見を聞く。

「上司は聞いてから言う、部下は言ってから聞く」。これがマネジメントコミュニケーションのセオリーである。

書く力はそのテクニックを知ることである。ドキュメンテーション技術といったテクニックを学び、実際の仕事において、そのテクニックを使ってできるだけ多く「書く」ことである。

(c)集中力

マネジャーの集中力とは自らの「仕事への真剣さ」をメンバーに見せ、メンバーにもそれを求めることである。

仕事は結果さえ出せば、真剣な態度なんてどうでもいいことのようにも思う。しかしマネジャーは集中力を見せる。それは多くの人が「人間が何かを真剣にやっている姿が大好きで、気持ちが良い」からである。チーム全員があるテーマに向かって真剣に取り組んでいるというムードである。そのムードがチームメンバーが気持ちよく仕事をできる環境を作る。

集中力はメンバーモチベーションを上げ、チームコンディションを上げるリーダーシップである。

(iii)評価力

マネジャーの評価力は予算マネジメントで述べた「冷静さ」と、それによる「説明力」から成る。「計画」と「自チームがやった仕事」の違いを冷静に分析し、説明するというものである。

この冷静さを支えるものは論理性である。物事を筋道立てて、客観的に(つまり主観を入れずに)考える力である。論理性が低く、冷静さを持っていないと思う人は、「評価」という仕事(アカウンタビリティ、人事評価・・・)をやる時に、決して口頭で評価結果を説明しないようにする。評価結果は、必ず紙に書いて、それを読み返し、「冷静か」、「主観的になっていないか」をセルフチェックすることである。文書で書いていく"くせ"を付けると論理性は高まり、それが説明力、そしてコミュニケーション力の「書く力」を高める。

②戦略理解力

「戦略を伝え、戦略に基づいた具体的行動を考える」という仕事は、「伝える」 ために先ほどのコミュニケーション力も求められるが、キーとなるのは能力よりも 「経営に関する知識」である。そしてこの知識を活用するために戦略フロー思考 が求められる。

戦略フロー思考を支える能力は、ビジネス基礎能力のうちの論理性である。つまり筋道(これがフロー)立てて考える力である。

論理性が高い人は、すんなりとこの戦略フロー思考を取り入れることができる。一方、論理性が低い人はどうしてもフロー思考が取れず、業績、現場の課題からのボトムアップ思考となってしまう。「業績を上げるためにはどうしたらよいか」「現場の問題は何か。それを解決するためには」を出発点としてしまう。これは自らが意識して矯正するしかない。

マネジャーになってしまったのに戦略フロー思考が取れない人は無論のこと、これからマネジャーになろうという人は、戦略だけでなくあらゆる局面でフロー思考を意識することである。具体的には何かを考える時、「その上流は何か?」と考えることである。上流は下流の仕事の目的であり、仕事をする時は常に目的を意識することである。上司から「レポートを書け」と言われたら、その中身を考える前に、このレポートはどういう目的で書くのか、なぜ自分はレポートを求められたのか、なぜこういうレポート項目を指定されたのかを考えることである。これが上流である。

戦略理解力についてのもう1つのポイントは、自らが持っていることをはっきりと上司である部門長や経営者に見せることである。そのためには、常に頭の中にミッション、ビジョンのキーワードをたたき込み、自らが話す時やレポートを書く時などにこのキーワードを入れていくことである。こうして、まわりに戦略フロー思考が自らの思考回路に組み込まれていくことをはっきりと見せる。

③現場力

そのチームの中の仕事で、メンバーが能力的に出来ない所をマネジャーが補う力である。前述のようにマネジャーがチームのトッププレイヤーであることを求めるものである。

しかしマネジャーに成ってしまってから、現場力を高めようと思っても仕方がない。 仮にトッププレイヤーからマネジャーに成ったとしても、いつまでもそのトッププレイヤーの力を持ち続けられるわけではない。いつか現場力が落ちるし、現場環境も変わる。トップセールスでセールスマネジャーに成ったからといって、何年か経てばセールス環境も変わり、昔のセールススタイルではやれない。

しかしそれでも例外処理は求められる。そうなると手は1つしかない。チーム内のトッププレイヤーにこの仕事を任せていくことである。自分が課長であれば課長代理(課長の仕事のうちの一部を担う人という意味)というポストを人事部に作ることを求める。彼には自分がトッププレイヤーと評価したこと、次期課長候補であることを伝える。そして例外処理という仕事をオフィシャルにコミットメントし、彼の目標管理にもこれを入れ、人事評価の対象とする。つまり彼のチーム貢献度評価のウエイトを大きくしていくことである。

4調整力

調整力というと、交渉力と誤解して、自らにこの能力がないことを悩むマネジャーも多い。その人のイメージしている交渉力とは、「自分と相手の利害が一致しない時に、何とか自分の思っているように相手を説得する力」のようなものを考えていると思う。いわゆる「ネゴる力」(ネゴシエーション)である。このネゴる力の高い人をタフネゴシエーターという。

しかしこんなネゴる力で物事を解決してしまうと、その後の人間関係に不信のようなものが残る。相手は納得しないで説得されてしまうので、相手が持つ交渉力の強さに苦手意識、もっと悪く言えば嫌悪感を持ってしまう。

マネジャーに必要なものはこのようなネゴる力、交渉力ではなく調整力である。調整力とは相手を説得する力ではなく、相手に合意してもらう力である。この調整力に求められるビジネス基礎能力は論理性である。冷静に筋道立てて考えていくことであり、この筋道をきちんと相手に説明する力である。

マネジャーが他部門と調整するシーンで言えば、2つのことがポイントとなる。

1つは戦略フロー思考である。他部門と自チームは同じミッション、ビジョン、戦略ベクトルを持っているはずである。だから「利害が一致しない」ということはない。部門利益より企業利益が最優先である。そして意見を調整するポイントは戦略である。戦略は企業メンバー全員が持つ判断基準である。意見が分かれたら、どちらの意見が戦略に合っているかを話し合うことである。

2つ目は秩序である。241ページで述べたように部門間に秩序があるかどうかである。秩序がある時は、先ほどの上下関係のコミュニケーションと同じである。自部門が優先される調整テーマについては、他部門の相手の話をよく聞いて、それを参考に優先意見を言う。相手の優先度の高い時は、自部門の意見を言って、相手の意見を聞くことである。

秩序がはっきりしなければ、必ず調整する前にこれを上司(それでもだめなら経営者)に確認する。勝手に調整し、もめて結論が出ない状態で上司へ持っていかないことである。もめている状態で秩序を行使すれば、意見が通らなかった方にしこりが残る。

この2つで調整力は上がり、マネジャーのストレスは解消していくはずである。

(3)経験

私は何冊かの自著で「仕事はスポーツとよく似ている」と書いている。持って生まれた運動神経(ビジネス基礎能力)があり、そのスポーツのルール、コツをきちんと学び(ビジネス知識を身に付け)、実践(経験)をしていくことで、どんどんうまくなっていく(能力が上がっていく)というものである。

そしてマネジメントという仕事においては、この中で経験がもっとも大切といえる。 しかしそこには難題がある。

プレイヤーの仕事は、チームで協力して仕事をやることが原則である。だから仮に半人前の人がいても、まわりの人たちがこれを補っていけばよい。一緒にやることで半人前の人に経験が蓄積され、やがて一人前になる。

一方、マネジャーは権限委譲を受けて、原則として1人でマネジメントを遂行していかなくてはならない。そして一人前のマネジャーにならない限り計画を作ることができず、権限委譲が受けられず、マネジメントを実行することができない。

マネジメント経験がマネジャーのMUST条件であるなら、誰もマネジャーには成れない。誰でも最初は未経験者である。

企業から見れば、経験なしでマネジャーを作るには教育しかない。教育で仮想的なマネジメント経験をさせて、マネジメント経験なしでマネジャーを作っていくしかない。企業としてのマネジャー教育は、3つのメニューによる人材育成ミックス(マネジャーから見れば能力開発ミックス)を考えることである。この教育をこれからマネジャーになっていく人の立場で見てみよう。

1)自己啓発

ナレッジはマネジメントシーンを浮かべて学習する

マネジャーになるには、「実行力」で述べたマネジャーになりたいという意欲が必要である。プロとしてマネジメントを遂行したいと自分で思ったら、まずは知識の自己啓発からである。

経験を補うために知識学習するのだから、もちろんビジネスル―ルよりもビジネスナレッジである。ビジネスナレッジを過去の先人たちの経験を体系化したものとして見る。こうして知識を通してマネジメントを疑似体験していく。

具体的には本項の(1)で述べた知識項目についてマネジメントというサービスを実行するシーンを浮かべながら学習する。例えばコーポレートガバナンスについて学習するなら、メンバーから「何で我社は執行役員制を導入したんですか?取締役とどこが違うんですか?我々の仕事に何か関係があるんですか?」と聞かれたシーンを自分で想定して、どうやって回答するかを考えながら学習していく。「うちは上場して、大株主がいない会社である。だから社会が株主といえる。社会の監視の下で我々従業員が会社を運営している。その監視の代理人が取締役であり、我々の代表が執行役員だ。我々の仕事はいつも社会の監視下に置かれていることを忘れずに・・・」という感じである。

トレーニングメニューに従って学習する

この学習はスポーツの練習と同じである。自分勝手に筋トレをやったり、自分が走るのが好きだからと言ってむやみに走っても仕方がない。きちんと設計された練習メニューにしたがって効率よく進めていくことである。ドラッカーが流行っているからといって、ドラッカーのマネジメント論を学習したり、マーケティングが好きだからといって、そればかりを学習しても仕方がない。

考えられる方法としては、「ビジネススクールの該当メニューを受講する」、「中小企業診断士試験を受験する」、といったことがある。前者の方法はその教育アプローチがマネジメント2.0的であり、マネジメント3.0のマネジャーにはそぐわないものも多い。例えば会社、カネに関することでいえば「事業の選択と集中」、M&Aといった視点からのアプローチ、マーケティングについては競争志向、肝心のマネジメントについてはまさにマネジメント2.0そのものである。

後者は基礎的なものを、幅広く歪みなく学べるので魅力的ではあるが(私もマネジメントを勉強したくて受験した1人だが)、ややマネジメントが"経営より"であり、むしろマネジャーから経営者へのキャリアアップに役立つものである。

マネジメントの知識学習の正攻法は、上司のキャリアカウンセリングを使うことであり、それが難しいなら自社の人事部、人材育成部門へ相談することである(キャリア開発室やキャリア推進室といった部門はそのためにある)。堂々と「マネジャーに成りたいのだが、どういう知識を身につけることが必要か」という質問をぶつける。企業によってはマネジャーに成るための能力開発カリキュラムを用意していることもあるし、こんな質問にさえ答えられない企業なら、そこでマネジャーに成る価値はない。

一方、すでにマネジャーに成ってしまったが、知識が欠けている人は大きな問題である。先人たちの知恵という知識がなく、自己流でマネジメントをやり、経験を積んでしまうとマネジメントがどんどん下手になってしまう。この人はこの自己啓発のスピードを上げていかないと、マネジメント3.0に移行した企業ではマネジャー失格となってしまう。

2OJT

プロのマネジメントを担うための経験が、知識による疑似体験だけではやはり物足りない。そこでまず考えられるのはOJTである。仕事をやりながらマネジメント教育を受けていくことである。しかしこれには3つの問題がある。

一般のOJTでは、受講者が現在やっている仕事と、教育を受ける仕事は同じである。つまり未熟な仕事をやりながら、上達していくものである。しかしプレイヤーがマネジャーになるためのOJTを考えると、プレイヤーとしての仕事をやりながら、OJTを受けるものとなる。しかも上司のマネジャーにコーチという意思がないことが多く、自分ではどうしようもない。これではマネジメント1.0の時代のOJT「俺の技を盗め」となってしまう。

2つ目は、仮に上司がマネジメントのコーチをしたとしても、自分はプレイヤーとして、そのマネジャーが行うマネジメントサービス(特に人事評価など)を受けていることである。いくらその人がトッププレイヤーでも、このスタンスでは冷静にマネジメントを勉強する余裕はない。

3つ目はマネジメント3.0の企業は、変革を志向していることである。そしてその変革の最大テーマといってよいものがマネジメント、つまりマネジャーの仕事である。今のマネジャーを変革したいのである。この環境下では今のマネジャーによるOJTには意味がない。

③Off-JT

マネジメント3.0へ移行する企業では、現場のマネジャーに次期マネジャー養成を任せず、企業としてこれに取り組んでいる。つまりOJTではなくOff-JTによるマネジメント教育である。

その例が私の本業といえるマネジャー養成塾である。企業によってさまざまなパターンがあるが、典型的なマネジャー養成は次のようなイメージである。

- ・新しいマネジャーになる意欲のある人が「手を挙げ」、自らの意思で教育に参加することを原則とする。これが塾という意味である。学校のように強制力があるものではない。
- ・マネジャーとして必要な能力を設計し、これを社内に公開する。この能力に到達していくことを塾の目的とする。
- ・必要知識についてはテキストを指定し、入塾希望者は自己啓発で学習する。入 塾条件は、指定された「知識に関するテスト」に合格することである。
- ・塾は半年~1年ぐらいの期間を設け、1クラス10~20人くらいで実施する。行うことはケースワーク、グループディスカッション、レポート作成、ポテンシャル能力評価である。
- ・ケースワークとは、自企業、他企業におけるマネジメントオペレーションのシーンをケースとして提示し、そこで自分はどのような行動を取るのかを考え、グループで話し合う。
- ・グループディスカッションは自社のマネジメントシステムをテーマとして塾生同士 が話し合う。

- ・レポート作成は上記のケースワーク、グループディスカッションテーマについて個人でレポートにまとめる。さらに修了レポートは「自分はどんなマネジャーに成りたいか」をテーマとする
- ・ポテンシャル能力評価については、塾の講師が受講者のマネジャーとしての能力を評価し、本人へフィードバックする。その主旨は「どうすればマネジャーに成れるか、今は何が欠けているか」である。

もし自社にこのような仕組がない企業は、「マネジャーに成りたい」と思う人がこれを提案することである。企業内の予算上の都合などで「難しい」と答えたら、企業の自己啓発支援としてのチャンスを与えてくれないかと提案する。マネジメント学習は今の所、上記のようにディスカッションによる仮想経験しか思いつていない。これを1人で自己啓発するのは難しい。ディスカッションには相手が必要である。数人でもよいから、社内ネットワーク上でも構わないから、何とか同志をオフィシャルに(企業として)集めさせてもらうことである。

この一緒に学んだ人たちがマネジャーに成れば、同じ"想い"を持ってマネジメントをコラボレーションできる。

(4)インテグリティ

マネジメント2.0から3.0への移行する際の、最大のキーワードはインテグリティである。

マネジメント3.0では企業に「格」を求めている。まわりから「業績が良い会社」「有名な会社」と言われるのではなく、「立派な会社」と言われることを望んでいる。この格を生み出すものがインテグリティである。

企業のインテグリティのキーポイントは、経営者よりも企業の中にもっとも多くいる現場のプレイヤーである。経営者は「プレイヤーの"手本"となる人」を現場のリーダーたるマネジャーにしたいと考えている。

マネジャーはこの仮説を持つことである。企業には業績を高めることよりももっと 大切なことがある。それがインテグリティ、格である。

ではマネジャーのインテグリティとはどのような要素から成り立っているのだろうか。

それは合意、意識、愛という3つの要素である。

1合意

マネジャーがインテグリティを持つためには、2つの合意が必要である。

・ミッションへの合意

企業が社会へ掲げているミッションという理念に、心の底から合意することである。マネジメント3.0の企業のミッションには「自分たちは社会のために働く」と必ず書いてある。だからマネジャーは「社会のために働く」という意志を持つことである。東日本大震災後、多くのマネジメント3.0の企業は、率先して被災者支援を行った。これは広告宣伝などのマーケティング行為ではなく、「支援をしたい」という純粋な想いである。

マネジャーはミッションへ合意したら、これを常に口にすることである。それは ミッションを毎朝メンバーと復唱することではなく、マネジメントをしていく局面、局面 でこれを頭に入れ「社会のために」と思って仕事をし、これをメンバーへ伝えることである。

「私たちは社会に貢献している」

戦略フロー思考で述べたようにこれをくり返し実行していれば、必ず思考回路に組み込まれ、自然にミッションに合った社会行動が取れるようになる。

・企業4原則の合意

個人原則(企業はメンバーの集合体)、平等原則(公平、公開)、システム化原則(ベクトルを持つ)、ES原則(ESが企業評価基準)の4つについての合意である。中でも平等原則の「公平」がインテグリティの最大のキーワードである。マネジャーになったからといって、メンバーより偉くなったわけではない。これを意識することである。この「公平さ」が如実に表れるのが「組織における弱者」への対応である。

多くの企業には、女性差別が何らかの形で残っている。正確に言うと、私のように外から企業を見ていると「残っている」ように見える。そして多くの企業で「女性活用」をマネジメントテーマとしている。

しかし「活用」という表現は不適切だと思う。誰が誰を活用するのか。活用といわれた相手はどう思うかである。マネジメント3.0では「性差別をなくす」が妥当であろう。この時のキーワードが差別の反意語である「公平」である。マネジャーはいつもこの言葉を頭に入れ、何かをする時「それで公平か」と自問してほしい。どうすれば業績が上がるのか、どうすれば多くの人が納得するかよりも、「弱者に対して公平か」を第一に考えることである。

セクハラは問題外としても、広い意味でのパワハラをやっていないかを常に気をつけて欲しい。マネジャーは仕事上での、自分の立てた計画に関しての指揮命令権 を持っているだけである。これをよく頭に入れておいてほしい。

2意識

マネジャーがインテグリティを持つためには、2つの意識が必要である。

-プライド

これは2つのものから成る。

1つは企業という組織へのプライドである。<u>124ページ</u>で述べたように「私は〇〇社に勤めている」と胸を張って言えるかである。そしてマネジャーはそれをチームメンバーをはじめとするまわりの人たちに求めていく。

胸に自社のバッチを付け、自社の商品があれば「それはうちの会社の商品です」 (商品宣伝でなく)と言い、自社の商品、仕事にプライドを持ち、まわりにも持っても らうようにする。

私は合宿セミナーなどのために、クライアント企業の教育センターに宿泊することも多い。私はずぼらな性格なので、トイレのスリッパなんて気にしたことはないし、家では妻によく「ちゃんとしてください」と叱られている。ある企業の教育センターで、トイレのスリッパがあっちこっち向いていた。そこに私とその企業のマネジャーが出くわした。その時そのマネジャーは「うちはこんな会社ではないんです。いつもはきちんとしているのに・・・」と恥ずかしそうに言った。これが自社へのプライドである。

5Sの中の「しつけ」とは少しちがう。親が子供をしつけるのではない。「我々は社会から一流企業と思われている。一流らしい行動を取ろう」と言う想いである。子供のあこがれであるプロ野球で、名監督が選手に「野球がうまいだけでなく、子供やその親が見ても恥ずかしくない立派な社会人となれ」と言う"感じ"である。

もう1つのプライドはマネジャーとしてのプライドである。マネジャーは「マネジメントのプロ」であることを心に持って欲しい。セールスマネジャーなら「あなたの職業は?」と聞かれたら「セールス」と答えるのではなく「マネジャー」と答えて欲しい。マネジャーは管理職と言うよりも、マネジメントの専門職である。これがマネジメント2.0からマネジメント3.0が引き継いだ最大のものである。

·美意識

何を「美しい」と思うかである。マネジャーの美意識の原点はミッションにある。「未来を創造する」が企業理念なら、「創造」を美しいと思うことである。世界中の人が「創造」を美しいと思うわけではないが、それがミッションである企業のマネジャーならそう思うべきである。だから仮に「他社商品の真似をすること」で業績を出せるとしても、「真似などするべきではない」と主張する。「なぜ?」と聞かれたら「他人の真似なんて美しくない」がその答えとなる。

したがって企業によって何を美しいと思うかは異なっている。人間の美意識と同じである。

しかしマネジメント3.0の企業には共通している美意識がある。472ページの集中力で述べた「真剣さ」である。「真剣に仕事をして、全力を出し切ること」を「美しい」と思うことである。業績は結果であるが、そのプロセスを大切にすることである。これがマネジメント1.0の時代からの日本企業の伝統である「がんばり」である。マネジメント3.0ではこの「がんばり」という日本独特ともいえる美意識を、DNAとして引き継ぐ。「がんばり」は人事評価のものさしではなく、企業の美意識である。

3愛

本書で何度も登場した愛である。企業への愛、チームへの愛、メンバーへの愛、 仕事への愛、マネジメントへの愛・・・。この会社が好きでマネジメント(マネジメント 3.0)が好きなら、自ずとその人にインテグリティは備わってくる。

「愛を持つこと」、これがマネジャーに求められる究極の必要条件である。

2. マネジャーのキャリアプラン

(1)マネジャーというキャリア

①標準的なキャリアパス

マネジメント3.0の標準的なキャリアパスは、プレイヤー→マネジャー→経営者である。本書はマネジャーもしくはマネジャーを志向する人を対象としている。マネジャーに成るのなら、成っているのなら、ゴールキャリアは経営者に置いて欲しい。それは出世して頂点に登りつめるということではなく、マネジャーという仕事の経験が生かされるのは、経営という仕事だからである。

マネジャーにトッププレイヤーが求められることよりも、さらに強く経営者にはトップマネジャーであることが求められる。

マネジャーの中に階層を持たせる意味も、そこにあると言ってよい。プレイヤー→ ロワーマネジャー→ミドルマネジャー→経営者といったキャリアパスであり、キャリ ア上では経営者はトップマネジメントと位置づけられる

②プレイヤーからマネジャーへのキャリアアップ

キャリアアップのための条件は1.で述べたので、ここではキャリアアップのパターンごとのマネジャー像を考えてみる。

ただし現実のキャリアアップでは、これらのうちのいくつかのパターンが組み合わされることが多い。

(i)垂直型

そのチームのトッププレイヤーがマネジャーに昇格するというものである。マネジャーの王道であり、マネジメントをもっともやりやすい環境といえる。チームの仕事に関する例外処理も問題ないし、何よりもメンバーが「自分をチームリーダーとして認めてくれるか」という最大の難関をクリアしている。

しかしこのタイプはこのまま無難に仕事を続けていくと、マネジャーとしては成長しないままで終わってしまうことも少なくない。その理由はトッププレイヤーから脱しきれないからである。これはプレイヤーとしての能力が高いほど顕著に表れる傾向である。

マネジャーの目が、自らのマネジメントではなくプレイヤーの仕事にばかり行ってしまい、マネジメントより現場の仕事をやってしまうからである。

こういうケースでは、自分はプレイヤーからマネジャーという職種に転職したと思うことである。だからトッププレイヤーの気持を捨て、マネジャーという仕事をゼロからスタートすると考える。

自分が現場の仕事をして業績を出しても評価されず、チームメンバーに仕事をやりやすいマネジメントサービスを提供し、彼らが業績を上げることで自らが評価されることを肝に銘じる。自分でやる方が業績が上がるとしてもやらず(やってよいならマネジャーにしないはず)、メンバーに任せて口出ししないようにする。自分がトッププレイヤーだったのだから、残ったチームメンバーに自分以上に業績を上げるプレイヤーはいない。それがわかっていて、経営者が自分をマネジャーに指名したのだから、経営者は今日の業績よりも長期的な業績向上を考えていると思うことである。メンバーの能力向上の基本である「仕事をやらせてみる」ことを頭に入れておく。

このタイプのマネジャーの弱点は、自チームのことしか知らないことである。だから他チーム、他部門の仕事をよく勉強し、他チーム、他部門との調整を上司のミドルマネジャーに頼らず、自分でやるようにする。そうすればメンバーの仕事をやっている場合ではなくなる。さらには自らで企画して他チームのマネジャーを集め、特定のテーマ(マーケティングのような全部門に共通するものがよい)について、自己啓発での勉強会を企画することである。こうして他チームを知ることが自らのマネジメント力を高める。

以降は、この垂直型よりもマネジャーとして難しいキャリアアップパターンを挙げる。 難しいパターンのマネジメントをやるコツは、「こういうケースではマネジメントが難しい」ということをマネジャーが自覚することである。そしてこんな難しい環境でマネジャーに指名されたのは、自らのマネジメント力を評価されていると考え、これをチャンスと思うことである。

難しいチームでマネジメントができれば、高く評価されるはずである。そしてどんな仕事であっても、難しい仕事をやることで能力は上がる。難しいマネジメントを担当すれば、マネジメント力は上がっていく。これを実感しながら仕事をしていくことである。

(ii)水平型

他チームから移ってきてマネジャーになるケースである。

ここで問題となることは、多くの場合そのチームにトッププレイヤーがいて、水平型マネジャーよりも彼の方がそのチームの仕事をよく知り、うまくできることである。これが水平型マネジャーの一般的な環境といえる。このマネジャーがチームの例外処理をできないことをわかっていて指名したのだから、それをできる人がいるはずである。

この時マネジャーが考えるのは、なぜそのトッププレイヤーをそのチームのマネジャーとせず、あえて例外処理がうまくできない自分をマネジャーにしたのかである。それは経営者や上司の部門長がそのチームを変革していきたいからであろう。

水平型マネジャーに成ったばかりで、そのチームの仕事がよくわからない時は、トッププレイヤーにマニュアルを作らせる。彼がいやがる時は、次の準トッププレイヤーにやらせる、彼もいやがったらその次・・・と、最後はもっともレベルの低い人となる(この人が嫌がることはない)が、それでもマニュアル化を進める。

次にそのマニュアルを見て、実際の仕事ぶりを見て、業績を見て、マネジャーが仕事のやり方を変える。改善(悪い所を直す)ではなく変革(抜本的に変える)を目指す。変革への抵抗がありそうな時は、変革する対象の仕事の担当者を変え、新担当者とよく話しながら変革案を練っていく。

この変革についてはメンバーにいちいち了承を得る必要はなく、マネジャーが上司にその計画を出し、権限委譲を受けて、堂々とやる。トッププレイヤーなどは反対するが、「仕事のやり方を決める」というのはマネジメントであり、マネジャーの仕事そのものである。仮に業績が落ちても、上司から権限委譲を受けているのだから恐れることはない。

何も変えずに、ただ今までのマネジメントを引き継ぐなら、自分がこのチームに来た意味がないと考える。「企業を変革するには、業績を落としてでもマネジャーを思い切って変える」が経営のセオリーであり、変革を志向するマネジメント3.0の経営者の意思である。これを肝に銘じてマネジメントを行う。

(iii)プレイングマネジャー型

例外処理ではなく、コミットメントされたプレイヤーとしての担当業務を持ちながら、マネジャーに指名されることである。実はもっとも難しいマネジメントである。プロ野球でもプレイングマネジャーでうまくいった監督は1人もいない。

この立場になったら、まずは上司に対して、プレイヤーとマネジャーの業務比率 を「何対何」にすればよいかを確認し、これを自らの目標管理シートのウエイトに よってきちんと明記する。この比率は自らのプレイヤー部分とマネジャー部分の人事評価の比率ともなる。

そしてプレイングマネジャーは「マネジャーとしての自分」と「プレイヤーとしての自分」をはっきり分ける。マネジャーの時は、自分を1人のプレイヤーとして見る。何度も述べた冷静さである。

例えば、原則として午前中はプレイヤー、午後はマネジャーといった形ではっきりと分けて考え、それをメンバー、上司に宣言することである。そしてプレイヤー部分は、他メンバーの能力を上げて、できるだけ引き継いでいくことである。つまり人材育成して、プレイングマネジャーからプレイングを早く取ることがマネジメントのコアとなる。これ以外の方法でプレイングマネジャーを成功させた人を見たことがない。

(iv)年齡逆転型

「メンバーにマネジャーよりも年齢が高い人がいる」というケースである。そして多くの場合、この年上のメンバーは(ii)水平型と同様にベテランのトッププレイヤーである。こういう難しい時こそマネジメントの原理原則が生きる。

マネジャーはチームのボスになるのではなく、「経営者から権限委譲された計画について、経営者に代わってメンバーを指揮命令し、トッププレイヤーを含めたメンバーの働きやすい環境を作るのがマネジャー」というマネジメントのPLAN、DO原則を忠実に守る。そしてSEE原則、「昨日より明日のために」である。

このケースで年上のベテランメンバーは2つのタイプに分かれる。1つはマネジャーに成っていない人である。ここでは能力向上がこの人へのマネジメントサービスとなる。この人がなぜマネジャーに成れないのかを考える。プレイヤーとしての業績か、マネジャーとしての知識、能力、インテグリティか・・・。そしてどうすればマネジャー要件を満たすのか、と考えていく。「この人をマネジャーにしたい」という気持ちは相手に必ず伝わる。そして仮に成れなくても、この人との人間関係は良好に保て、それがチームマネジメントをやりやすくする。

2つ目はマネジャー経験者である。マネジャーが何らかの理由(204ページの再雇用を含めて)でプレイヤーに戻ったものである。この時マネジャーは彼を「降格」などと決して思ってはいけない。「現役復帰」と考える。ここでのポイントは彼が自分よりも経験を積んでいることに尊敬し、長幼の序を大切にすることである。そのうえでマネジメントはポジションマネジメントに徹し、先輩が働きやすい環境を作るということに注力することである。

(v)労働契約混在型

パート社員、契約社員、派遣社員など異なる労働契約スタイルのメンバーが、 チームに混在している時である。

まずパート社員、契約社員など自社と労働契約を結んでいる人はいわゆる正社員と何も変わらないことを忘れない。マネジャーにこの人たちを差別する権利はない。パート社員、契約社員はただ労働時間、労働期間に制約があるだけで、この制約の中で仕事をしているだけである。人材育成も人事評価も正社員と分けて考えることはない。と言うよりも企業の公平原則から考えてはならない。労働契約法はこの企業内弱者に対して公平を要求する法律である。

問題は派遣社員である。この人は他企業の社員であり、マネジャーは派遣契約で決められた業務における指揮命令権のみを持っている。マネジメントでいえばもっとも難しいマネジメント対象といってよい。

ここでは<u>195ページ</u>で述べたように、この環境を何とか避けるべく、人事部などへ派遣社員と自社が労働契約を結ぶことを求めていくことが第一である。

どうしてもこの環境でマネジメントをするなら、他社と仕事を進めていく時と同様に、 文書という「後に残る形」をマネジメントのベースとする。指揮命令は指示書という形 で文書で行い、日報という文書での報連相を徹底する。

このマネジメントシーンは極めてマネジメントトラブルが起きやすい環境であることを決して忘れないことである。そのために「慎重の上にも慎重を」が鉄則となる。

(vi)業績不明型

業績がはっきりした数字で表わせないチームのマネジメントは難しい。商品開発、マーケティング、各種スタッフといった部門である。特に目標管理のマネジメントオペレーションが悩ましい。目標を数字に表わそうとして、壁にぶつかってしまう。そして達成基準に目が行きすぎてしまう。商品開発チームであれば「商品開発のアイデアを期に10個以上出す」となってしまう。

私もこういう例を数多く見てきたが、残念ながら外から見て「うまくいった」と思えるケースは1つもない。先ほどの商品開発チームでいえば、何のために仕事をやっているのかを見失ってしまい、ただ目標達成だけを考えてしまう。

「何とか10個アイデアを出そう」。

スタッフでも残業削減などを目標とすると、スタッフサービスの効率だけを求め、本来のスタッフとしての機能(ラインの仕事のサポート)を弱め、スタッフサービスの品質を考えなくなってしまう。

結論から言えば、ここでは目標マネジメントよりも2つの"喜び"マネジメントに力を入れていくしかない。

1つはメンバーモチベーションである。マネジャーはどうすればメンバーがモチベーションを上げてくれるかを考えることである。多くの場合、そのポイントは仕事の"喜び"をどうやって感じさせるかである。

商品開発メンバーは自分の開発した商品が「売れる」というよりも、1人でも多くの人から「この商品いいよね」と言われることに喜びを感じるであろう。マネジャーがそう思ったら、その顧客の声をどうやって聞くかを考える。例えばお客様を自社へ呼び、メンバーに商品に関する意見を言ってもらう、といった手を打つことである。セールススタッフであれば、サポートしたセールスマンとともに「受注した」という喜びを分かち合い、乾杯することであろう。その"乾杯"の場をセットし、自分たちの仕事の喜びはどこにあるかを感じさせる。

もう1つのマネジメントは人材育成である。メンバーに業績よりも自らの能力に着目し、これを向上させることに"喜び"を感じてもらう。商品開発チームやマーケティングチームであれば、チームでの勉強会をマネジャーが開き、そこで発表させる。スタッフであれば各種の公的資格、検定などの受験を勧めて、その自己啓発支援を行うことである。先ほどのセールススタッフならIT系の資格、経理なら簿記検定・・・といったものである。

マネジャーが能力向上を求めていることをはっきりと示し、メンバーに能力向上の期待感と向上したプライドを持ってもらうことである。

③ロワーマネジャーからミドルマネジャーへのキャリアアップ

次のキャリアアップはロワーマネジャーからミドルマネジャーである。例えば課長から部長へといったものである。具体的なキャリアアップイメージは、次の④(マネジャーから経営者へのキャリアアップ)と併せて、次の(2)マネジャーのモデルキャリアプランで述べる。ここではキャリアアップのための条件を考えることとする。まずはミドルマネジャーとロワーマネジャーの違いを考えてみよう。

- (i)階層が上がるほど、権限委譲の計画対象業務の範囲が広がる(課から部へ、部から本部へ、本部から事業部へ)
- (ii)ミドルマネジャーの部下はメンバーではなくマネジャーであり、彼に対する主なマネジメントオペレーションは計画承認とマネジメントの例外処理である。
- (iii)ミドルマネジャーの上司は基本的には経営者(上級ミドルマネジャーのことも多いが)である。
- (i)および(ii)の権限委譲、計画承認から、ロワーマネジャーに比べてミドルマネジャーは"より高い計画力"が求められる。部下のマネジャーのチーム計画を承認してから、自らの計画を作るのではなく、権限委譲は上から下へ順に行われていく(経営者からミドルマネジャーへ、ミドルマネジャーからロワーマネジャーへ)。したがって計画をまとめる力ではなく、より広い業務範囲の計画を作る力が求められる。

言い方を変えれば、ロワーマネジャーの中で計画力の高い人がミドルマネジャーへとキャリアアップすべきといえる。

これを支えるものはマネジメントの経験である。経験は量(年数)よりも質である。 つまりどのようなマネジメントを経験するかである。これがマネジャーのキャリアプ ランのキーファクターである。

(ii)のマネジメント例外処理であるが、これはほとんどが部下の計画に書いていないことについて、右か左かを決断するものである。つまり416ページで述べた決断力が求められるものであり、エイヤと処理するしかない。そしてここでは、むしろそのDO(エイヤ)ではなく、SEEの中のACTIONを考える。もし同じ例外処理がもう1度発生したらどうするかである。答えは例外処理とはしないことである。つまり次からはロワーマネジャーが処理できるようにすることである。それはロワーマネジャーを教育することよりも、そのエイヤで決めたDOを、CHECK、ACTIONしたうえでマネジメントシステムに取り入れることである。

そう考えるとミドルマネジャーにはマネジメントシステムを構築する力が求められる。この能力を高めるものも経験である。それは例外処理を取り入れ、マネジメントシステムを修正した経験よりも、できればマネジメントシステム自体を構築した経験が欲しい。ミドルマネジャーにはロワーマネジャーの経験だけでなく、できれば経営スタッフなどでマネジメントシステムを構築した経験、それが無理ならプロジェクトチームのメンバーになってマネジメントシステム構築に携わった経験が求められる。

(iii)はロワーマネジャーと本質的には変わらないが、経営者とフェース・トゥ・フェースで話すことが多くなるので、経営者の考えをスピーディーに理解していくことが求められる(書いたものを読むのではなく、話したことをその場ですぐに理解する)。つまり経営についての実践的な知識が求められる。これはできれば同じスタンスで仕事を行う経営スタッフ経験で身に付けていくのがベストといえる。

4マネジャーから経営者へのキャリアアップ

492ページで述べたように経営者にキャリアアップするには、マネジメント経験が強く求められる。具体的にはミドルマネジャーとして直接経営者から権限委譲を受けた経験であり、マネジメントシステム構築の経験である。そしてそのマネジメント経験から生まれる経営者からの信頼感である。

「この人となら経営者としてチームを組める」。

しかしマネジメント3.0において、経営者の仕事は「経営資源の調達・配分」、「戦略の策定」、「外部ステークホルダーの調整」という3つである。この3つは経営者の仕事として残っているのだから、経営者から権限委譲された経験といっても、戦略の策定ではなく、戦略どおりの計画を作ったことである。マネジメントシステムの構築経験も経営資源の配分の基本的方向に沿ったものであり、経営資源の調達・配分そのものではない。これらは経営者の経験ではなくマネジメントの経験である。

だからプレイヤーからマネジャーへの昇格同様に、経営者にキャリアアップした時は、誰でも経営という仕事は常に未経験である。

ここでの対応方法もマネジャーの時と同様である。私の本業としている経営者養成塾のようなOff-JTである。しかしこれはマネジャー養成とはやや異なっており、一般的には次のようなコンセプトを持っている。

- ・マネジャー養成塾は、マネジャーとしての仕事を希望する人に、マネジャーに成るまでのプロセスを提供していくことが目的であって、そこでマネジャーを選ぶわけではない。一方、経営塾はこの塾を通して「経営者を選定する」ということが最終目的である。
- ・マネジャー養成塾同様に、経営者として必要な知識は、自己啓発で行うこととして、そのチェックのための入塾テストを行う。
- ・経営者として必要な能力は提示するが、経営者を選定する基準は設けず、最終的には塾を通して現経営者が自らの目で評価していく。それは最大の経営者要件が愛、インテグリティといったファジーなものであり、その強さは現経営者が肌で感じていくしかないからである。

・入塾は希望者ではなく、経営者がミドルマネジャーの中から選抜する。ミドルマネジャー全員が「経営者に成りたい」と思っていることが前提である。したがってマネジャー養成のように「手を挙げて」、その意思を確認する必要はない。選定効率、教育効果を考え、経営者がミドルマネジャーとしての業績、経験を見て判断する。

・1年程度かけて、何日かのセミナーを行う。セミナー手法はマネジャー養成同様にケースワーク、グループディスカッション、レポート、ポテンシャル評価である。場合によってはケース自身も受講者が作るベンチマーキングという手法を取る。ベンチマーキングとは本来は「最高基準の確立」ということを意味し、一時アメリカで流行した戦略立案方法である。その業界のエクセレントカンパニーを最高基準の目標(これがベンチマーク)として、そこと戦い、勝てる戦略を考えるものである。しかしこれはマネジメント2.0の発想である。マネジメント3.0でのベンチマーキングは、ケースワークをより詳細にやるために、4~5名のチームを組んで、塾の期間中特定の企業を追いかけるものである。この対象企業は同一業界である必要はない。このベンチマーキングはケースワークを通して経営を学ぶことが目的である。

・塾でやることの骨子は、経営の3つの仕事について、他社および自社のケースで疑似経験し、自分が経営者ならどう経営をしていくかをレポートしていくものである。ポテンシャル評価は「どうすれば経営者に成れるか」ではなく、「経営者としての適性を評価する」というものである。

この経営者養成塾の詳細については拙著「経営コンサルティングの基本」を参照して欲しい。

(2)マネジャーのモデルキャリアプラン

私はこれまでポテンシャル評価を通して、1万人を超える人のキャリアプランのサポートをしてきた。そしてその中核はマネジャーというキャリアである。プレイヤーからマネジャーへ、マネジャーから経営者へどうやってキャリアアップするかをアドバイスするものである。

キャリアプランは人によって異なり、自分の能力、キャリアニーズ、キャリアパスから、自分の"夢"(こういう道を歩みたい)を考えていくものである。

それでも、本書の最後のテーマとして、「プレイヤー→マネジャー→経営者」というキャリアプランの標準的なものを考えてみたい。これを自らのキャリプランという"夢"を作る参考としてほしい。

企業には前に述べたようにラインとスタッフがいる。スタッフは誰かをサポートするものであり、大きく「経営スタッフ」(経営者をサポート)と「部門スタッフ」(特定の部門内にいてチームをサポート)に分けられる。

ラインとスタッフの人数は、当然のことながらラインの方が圧倒的に多い。そのためラインは管理範囲によって階層化し、大企業ではロワーマネジャーと何階層かの ミドルマネジャーが存在することが一般的である。 一方、スタッフはメンバーとマネジャーという2階層のことが多い。

また職種採用、配属が多いため、その部門に入ると、少なくともプレイヤー時代は同一部門にいることも多い。

キャリアプランは、このプレイヤー時代にどのような仕事をやってきたかによって 異なる。

①ラインプレイヤーからラインマネジャーへ

セールスマンが営業課長、技能工が生産ラインのリーダーへキャリアアップ、といったものである。多くの場合、トッププレイヤーが垂直型でマネジャーになるものであり、ロワーマネジャーキャリアにはそれほどの問題はない(問題点は前述したように考えることで解決できる)。

問題はその次のキャリアである。これは2つに分けて考える。ライン部門が1つか複数かである。販売会社でラインといえばセールスだけ、部品メーカーであれば生産ラインのみというケースと、メーカーでセールス、マーケティング、技術、生産など複数の部門があるケースに分けて考える。

(i)ライン部門が1つ

このケースでは、ラインの中でロワーマネジャー(営業課長)、ミドルマネジャー (営業部長→本部長)とキャリアアップするのがノーマルであるが、ゴールキャリア の経営者を考えるとこれではやや物足りない。

経営者はトップ(社長、会長など)の下に数名必要である。企業から見ると、このタイプの人たちばかりでは、ボードメンバーが部門の利益代表者の集まりとなってしまう。またマネジャーから見ると経営者ポストの競争率が高い。

このタイプはマネジャ―時代に部門間の調整も少なく、セールスならセールスしか知らない(知っていても知らないとまわりから思われる)という弱みを持ってしまう。

そう考えると、このタイプでは経営スタッフとしての経験が求められる。ラインプレイヤーからラインのロワーマネジャーをやり、一度は経営スタッフ(セールスなら人事、経営企画など。生産なら人事、資材、経理など)のマネジャーを経験したい。経営スタッフのターゲット部門(例えば人事部)を自らで決め、経営全般を学ぶとともにターゲット(人事)について深く知識学習し、その知識を何らかの形で経営者に見せることで、このポストを得たい。ここでは480ページで述べた中小企業診断士受験などがGoodである。中小企業診断士受験者の中心は、大企業のマネジャー、マネジャー予備軍である。中小企業の診断をやりたくて勉強するのではなく、「ラインマネジャーが経営企画というスタッフをやりたくて、中小企業診断士の

勉強をした」といったものが標準的な姿である。

そしてスタッフマネジャーから、一度はラインのミドルマネジャーを経験して、次は経営者という感じであろう。またミドルマネジャーから経営スタッフへ行ったのなら、その次は無論経営者である。

(ii)ライン部門が複数ある

この時は自分のいる部門がコア部門かどうかで異なる。コア部門とは、部門間の秩序がもっとも高い部門のことである。例えばメーカーでミッションのキーワードが「創造」なら商品開発部門、「お客様」ならセールス(直接販売)もしくはマーケット部門(間接販売)、「技術」なら生産部門がコア部門である。

- ・コア部門でプレイヤーからマネジャーへ このケースは上の(i)とほぼ同じである。経営スタッフのマネジャーをどこかで 1度は経験したい。
- -コア部門以外でプレイヤーからマネジャー

このままその部門でロワーマネジャー、ミドルマネジャーとキャリアアップしていくと、「経営者へ」というキャリアパスはかなり難しい。と言うよりもミドルマネジャーの仕事はコア部門との調整が主力テーマであり、ミドルマネジャーへのキャリアアップさえも苦しい。

ロワーマネジャーの次は何とかコア部門のマネジャーを経験したい。もちろんコア部門のラインマネジャーをやれればそれに越したことはないが、なかなか難しいことも多い。その時はコア部門をサポートする部門スタッフ、またはコア部門を調整するスタッフのマネジャーを目指したい。

コア部門がセールス部門の会社で、自らが生産ラインでプレイヤーからマネジャーへキャリアアップしたなら、次のキャリアは何とかコア部門のセールスに近い所で仕事をしたい。セールスが技術サポートを必要としているなら、その営業支援スタッフのマネジャー、あるいはセールスと生産をつなぐ需給調整スタッフ(244ページで述べたようにSCM部という名前が多い)のマネジャーなどをやることである。そのうえで、できれば1度は経営スタッフのマネジャー(人事部など)をやり、さらに出身部門のミドルマネジャー(工場長、設計部長)をやって、その部門の代表として、ボートメンバー入りしたい。

②プレイヤー時代にライン、スタッフを経験してマネジャーへ

近年、大企業ではマネジャーになる前のプレイヤー時代に、ラインとスタッフを経験してから、というキャリアアップも増えている。これについても、どの部門のマネジャーになるかで大きく2つに分かれる。

(i)ライン部門のマネジャー

ここで経験したスタッフが、部門スタッフ(この場合はほとんどが同一部門)の場合は、①のラインプレイヤーからマネジャーへとほとんど変わらないため、同じキャリアプランとなる。

もう1つは経験したのが経営スタッフだった時である。この場合はほとんどライン職種で採用されている。セールスであればセールス部門、経営企画部を経験してセールスマネジャーへというものである。この時、経営側の期待は新しいロワーマネジャーとして新しいチームを作ってほしいということである。

本人から見ると、このスタッフ経験をキャリアプランに生かしたい所である。ラインのロワーマネジャーの次のキャリアはこの経営スタッフ(もしくはそれに近いスタッフ)のマネジャーをやり、そのうえでライン部門のミドルマネジャー、経営者へとキャリアアップしていきたい。このキャリアプランは経営者としても望むところだと思う。

だからラインのロワーマネジャー時代には、どっぷりとラインチームにつかって チーム業績ばかり追いかけず、いつも大所高所からマネジャーの立場ではなく 経営側に立って、見て、発言することを心がけたい。

(ii) スタッフ部門のマネジャー

経営スタッフのマネジャーの場合は、転職的意味合いが強いことが一般的である。生産部門に配属されたのに、経理という仕事の能力を買われて経理部へ行き、そこでマネジャーへといったものである。しかしこのケースではどうしてもその転職に納得し(スタッフの仕事が肌に合ったのでマネジャーへ昇格した)、そのポストに満足してしまい、そのままマネジャーで終わってしまうケースも多い(スタッフ部門に階層性がないことも大きな理由だが)。

経営者というキャリアを望むなら、他部門といえどもラインへのバックは難しいので、もう1つ別のスタッフ部門を経験したい。コア部門のチームスタッフマネジャーか、別の経営スタッフ部門のマネジャーである。このダブルキャリアで経営者へアプローチしたい。

チームスタッフのマネジャーの場合は、本来ならそのチームが所属するライン部門のミドルマネジャーをやりたいのだが、それが無理なら経営スタッフのマネジャーを経験し、上記のようなダブルキャリアとしたい。

③スタッフプレイヤーからスタッフマネジャーへ

(i)経営スタッフ

専門職的なスタッフに多く見られるパターンである。そのスタッフ部門を代表して経営者へというケースも多い。経理畑一筋で、経理部長から経理担当執行役員へといったものである。狭き門となるがこれも1つの「経営者」へのキャリアプランといえる。もしこれを目指すならマネジャーというよりもスペシャリスト的な立場で、チーム、部門のあらゆる仕事のトッププレイヤーとなり、例外処理を本業、つまりヘルプデスクのように成っていくことである。経営者や他部門のマネジャーから、その分野で「困ったこと、わからないことがあったらあの人に聞けばいい」というトップスペシャリストである。

そのためには少なくともその部門内のすべての仕事を経験(プレイヤーとしてでも、マネジャーとしてでも)しておく必要がある。

これ以外のパターンでは、先ほどの②ー(ii)のパターンのように、もう1つのスタッフ部門のキャリアが欲しい。経理部門でずっと来たのであれば、もう1つ何かインパクトのあるキャリア(経営企画、IR・・・)が欲しい。

(ii) 部門スタッフ

販売促進課に入り、そこで課長になったという人である。それが企業内でスペシャリストというよりも事務職という目で見られていると(これは明らかに組織としての差別だと思うが、残念ながら実際にあることは事実である)、そこから先のキャリアアップは極めて難しい。自己啓発で学習して、何らかの資格を取り、それをベースに新しいキャリアを求めることがかえって近道だと思う。中小企業診断士、社会保険労務士、販売士、ファイナンシャルプランナー、TOEIC・・・といった公的資格、検定のうち、今の仕事に直接関係ない、次のキャリアを考えたものを目指したい。この資格取得を理由に、次のキャリアを求めたい。

エピローグ

マネジメントとは不思議な和製英語であり、本当に様々な意味に使われている。 マネジメントは「奥深い」という人もいるが、私は「奥深さ」ではなく「幅広さ」を強く感じる。

マネジメントはそれを担当するマネジャーだけでなく、マネジメントを受けるメンバー、マネジャーをコントロールする経営者にとっても身近なものであり、自らの仕事に大きな影響を与えるものである。

本書は主に株式会社のマネジメントを対象としているが、公的機関、役所、病院、学校、さらには本書でも例として挙げたプロ野球などのスポーツ…とマネジメントの適用範囲は極めて広い。

この幅広いマネジメントの"ど真ん中"にいるのは、日本の一流企業に勤めるマネジャーである。私はもっとこの人たちにマネジメントのプロとしての"自信"を持って欲しいと考え、本書を書いた。

私は日本が築き上げたマネジメントは、世界でもトップクラスだと思っている。アメリカの経営学者が考えたマネジメントなど足元にも及ばない。

私も数年前にMBAで教えることになり、アメリカのマネジメント学習機関であるビジネススクールのことを調べたが、違和感を強く感じた。

「こんなマネジメントをやっても幸せはない」

どう考えても日本企業が学ぶべきものはない。そもそもマネジメントの基本というべき格、インテグリティに欠けている。きつい言い方をすれば「ただ他社に勝って、結果さえ出ればいい」というギャンブルマネジメントのような印象である。こんなギャンブルテクニックを学んでも働く人に幸せはないと思う。(少なくとも日本では)日本のマネジャーには、日本企業が生み出したマネジメント3.0に自信とプライドを持ち、ブレのないマネジメントを実行してほしいと思う。

そしてそのマネジメントの下で働くメンバーに働く喜びを感じさせ、マネジャーもマネジメントをやる楽しさ、幸せを実感してほしいと思う。 それが本書の願いである。