

労務
教室

人事革新図る

業績責任制度の設計方法(完)

個人の育成から組織力の育成への拡張

浅田 郁恵 あさだ いくえ 日本能率協会マネジメントセンター 業績責任制度研究チーム 編集

前回は“人”という視点から育成を解説したが、我々は継続的に“勝てる”企業にしていくためにはもう一步踏み込み、人の集まりである組織そのものの能力開発（組織力の開発・向上）を進める必要があると考えている。

組織は、組織そのものが目的を持ち、また構成員個々が高い貢献意欲を持つとともに、組織内でコミュニケーションを高めていく過程において、はじめて機能する。これをより高い次元で実現させ続けていくことが、組織力の開発・向上である。強い組織や弱い組織というように、人と同様に組織にも力の差がある。組織を能力といった視点でとらえ、ブラッシュアップしていくことが必要である。

組織力を構成する要素には、組織の目的性を高めるための「戦略力」、組織の効果性・効率性を高めるための「システム力」、組織能力の発揮水準を高めるための「推進力」の三つがある。

この中で、まず必要となるのが「戦略力」の開発である。組織はそれ自体に「存在目的」を持っていなければならない。この組織目的がない組織は烏合の衆であり、組織としての力を発揮することはない。そして「存在目的」こそが、業績責任制度において組織をデザインするうえで重要な役割を果たし、企業における“組織単位の明確化”につながる。戦略責任者の統括する単位が、経営からみた事業あるいは機能の単位組織である。そして、単位業績責任者の統括する単位が、戦略責任を果たすためのタスクの

単位組織である。さらに実行責任者の単位では、そのタスクが業務の単位を定義する。このように、組織の目的が単位組織を規定する。単位ごとに何を目的として存在するのかが、経営プロセスからみることでも明らかとなり、戦略力向上の方向性をも指し示すのである。

この戦略力の向上が、第2の要素である「システム力」を高めるための、追求方向の明確化につながる。例えば、創造型業務をタスクの中心に据えている組織では、仕事の効率も本来のテーマではなく、仕事の効果こそ中心となるテーマであろう。逆に計画遵守型のタスクを担う組織であれば、システム力の開発方向はより高い生産性の追求であり、効率を中心とした能力開発が必要となる。業績責任制度は、単位組織の目的にそって、システム力向上の方向性も定めていくこととなる。

組織の戦略力・システム力に合わせて、第3の要素である「推進力」の発揮水準も、向上させていくことが必要となる。組織はそれ自体が持つ戦略力・システム力の水準に対して、過度に高度なマネジメントシステムを導入すると拒否反応を起こすことがある。これは、組織が組織内の規範や体質を守ろうとする作用と、まったく異質であることを受け入れる順応性の幅を超えてしまったときに起きる。こういった仕組みを無理に導入すると、組織は拒否反応にとどまらず、場合によってはそこにいる構成員の意欲・能力レベルまでも低下させてしまうこともあるので、注意が必要である。よほどの変革の

要請がない限り、組織内には推進力を発揮する要素と、変革に抵抗しようとする力が並存している。導入する仕組みによって、最も効果的な推進力の発揮箇所（部署であったり、階層であったり、職種であったりする）に先行導入するなどして、組織の持つ推進力を高めておくことが必要である。

これについて、業績責任制度では共通の人材に対する基本的な考え方を明示するとともに、役割定義の中で組織の単位ごとに、リーダーシップ・フォロアーシップといった推進能力向上のための要求条件も含めて設計することを前提としている。これにより単なる職務遂行主義や個人主義を排除し、組織としての推進力向上の基盤を強化していく。

終わりにかけて

人材の育成を考えるほど、実際に企業がすることはきわめて少ないことに、改めて気づくだろう。企業は社員を成長させるに当たり、その努力を肩代わりすることはできない。たとえ社員を研修に参加させても、その社員の耳を講師の話に傾けさせること、何かを身に付けさせることをコントロールすることは難しい。やるやらないの決定権は、社員の側にある。ましてや新しい価値を生むことになると、その達成方法すら提示できない。企業がするのは、社員を動機付けし、実際に創造的業務に取り組む機会、すなわち仕事の与え方を改善し、やり遂げる行動を強化・支援するための環境を整えることになる。

育成において数多く見られる失敗は、問題意識が醸成されていない社員に、一方的に方法論

のみを教えていることに起因する。コーチング研修・創造性研修その他さまざまな試みは重要ではある。しかし、目標達成の一つの手法にすぎず、すべてが事足りるわけではない。知識・スキルはいかに活用していくか、自ら試みることによってはじめて生かされるのである。人には、何かを生み出す力がその内に備わっている。これを引き出していくことが、人材の育成であり、人材の活用である。

一般的に、組織はだれにとっても居心地のよい場所にはならないものである。だが、この法則はどこにおいても適応される。前進を続けていくことのみが企業存続を許す前提条件である以上、求められる水準を超えることを希求する社員たちに目を向け、処遇していくことを決めることが大切である。そして、水準に合わせられない社員が生まれてしまう現実を、受け止めていくことが求められよう。

育成制度に限らず、勝ち残る企業となるには、企業自身がいまある状態に満足することなく、何かもっとすべきことはないのか、改革すべきことはないのか、自問自答が必須である。企業自体が目標達成のために、意図的に変わり続けていくことで、はじめて社員を動かすことができる。長く続いた安定的経済成長は土地神話を生み出し、「変わらないこと、その時が利益を生む」というパラダイムを植え付けた。だが実際は、利益を創出するのは時ではなく人である。常に新たな方法を模索しながら進み続けることが源泉である。

業績責任制度は、それ自体が十分に生かされるために、常に改善を必要とする。企業が前に進み続けることを語りかける制度だともいえる。今後の読者の人事制度改革に少しでもお役に立てば喜びの極みである。

プロフィール

松澤 則男(まつざわ のりお)

1981年立教大学経済学部卒業。(社)日本能率協会に入職後、コンサルタントとして独立、(株)オリジナルワークスを設立。現在、(株)日本能率協会マネジメントセンター専任HRMコンサルタント。中小企業診断士。

金子 誠二(かねこ せいじ)

1982年九州大学経済学部卒業。電機メーカーの人事勤労部門において、人事管理・労務管理・企業内教育を担当。現在、(株)日本能率協会マネジメントセンター戦略人事・組織人事グループ、チーフ・HRMコンサルタント。

田崎 洋(たざき よう)

1986年成城大学法学部卒業。(社)日本能率協会に入職後、人事教育コンサルティングの企画営業を経て、HRMコンサルタントとして企業の人事諸システムの設計・指導に従事。現在、(株)日本能率協会マネジメントセンター戦略人事・組織グループ、チーフ・HRMコンサルタント。1998～2001年度経営品質協議会認定セルフアセッサー、1999年日本経営品質賞委員会日本経営品質賞審査員補。

浅田 郁恵(あさだ いくえ)

1999～2001年中国復旦大学留学、2001年早稲田大学大学院教育学研究科卒業。(株)日本能率協会マネジメントセンターに入社。現在、戦略人事・組織グループ、HRMコンサルティングアシスタント。J-APT認定MBTIユーザー。

【掲載案内】人事革新図る 業績責任制度の設計方法

第1回	人事革新の方向と業績責任制度の基本フレーム	第3528号 (02. 3. 1)
第2回	業績責任制度の基本フレームの設計ポイント	第3529号 (02. 3. 8)
第3回	業績責任制度における賃金制度の設計ポイント	第3530号 (02. 3.15)
第4回	業績管理プロセスの整理	第3531号 (02. 3.22)
第5回	評価の四大機能と業績責任制度における評価制度	第3533号 (02. 4. 5)
第6回	業績責任制度における評価制度の構造と納得性の向上 (その1)	第3534号 (02. 4.12)
第7回	業績責任制度における評価制度の構造と納得性の向上 (その2)	第3535号 (02. 4.19)
第8回	業績責任評価基準設計の基本プロセス (その1)	第3536号 (02. 4.26)
第9回	業績責任評価基準設計の基本プロセス (その2)	第3537号 (02. 5. 3)
第10回	業績責任制度を活かすための人材育成	第3538号 (02. 5.17)
第11回 (完)	個人の育成から組織力の育成への拡張	本号第3539号 (02. 5.24)