

経営～人事の一貫性で 社員と会社の成長を両立させる！

第1回 経営と連動しない人事制度は会社の元気を奪う

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
中小企業診断士
米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>

E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

本連載では、内部管理ツール・手続きツールとしての人事制度ではなく、「社員と会社の成長を後押しし、経営成果と業績向上につながる会社のエンジン」として機能する人事制度の作り方、見直し方をお伝えします。

第1回の今回は、人事制度がうまく機能しない原因を踏まえた上で、人事制度の真の目的を捉え直します。また、成長実現型人事制度の前提となる「会社が社員に求める5つのもの」を紹介します。

なぜ、人事制度は うまく機能しないのか？

人事制度が全くない会社は少ないでしょうが、「うまく機能している」と言える会社もまた非常に少ないものです。

「うまく機能していない」とは、例えば、図1に挙げたような状態です。貴社の状況で一つでもチェックが入るならば、改善余地があります。

人事制度は、そもそも何のため

図1 人事制度チェック

- 人事制度の目的や効果が社員に理解されていない
- 人事評価の時期になると現場に面倒くさい空気が流れる
- 個人目標を自由に設定させていて、会社目標や部門目標と連動していない
- 上司と部下のコミュニケーションのツールとして活用できていない
- 査定はするが、育成には使われていない
- 人事評価の結果が本人にはわからない
- 目先の評価結果に終始し、社員の成長イメージやキャリアイメージがわいていない
- 会社全体の業績向上や成長につながっていない

※1つでもチェックが入るならば、改善余地あり

にあるのでしょうか？ 筆者が人事制度についての悩みや相談を受けたときに、実際の制度や運用状況をたずねると「そもそも目的のところの間違っていると感じるケースが多いのです。

よく耳にするのは、次のような目的です。

- ・できる社員とできない社員で報酬に差をつけるため（不公平をなくしたい）

- ・誰が見ても納得できる査定基準と合理的な報酬決定ルールを作るため（社長が鉛筆をなめて給与を決めることをやめたい）

- ・それなりの組織になった証として（社長の感覚ではなく会社の仕組みで運営したい）

以上は、ありがちな目的ですが、これらを目的として掲げても、人事制度がうまく機能することは難しいでしょう。その理由は、次の通りです。

- ・社員の報酬に差をつけると、上がる人と下がる人が出てきて、単純に下がる人のモチベーションも下がります

- ・査定基準や報酬決定ルールが明確になると、査定や報酬を決める経営者の苦勞は減りますが、現場の負荷が高まります

- ・それなりの組織になった証として、人事制度ができあがった瞬間には満足しますが、それで終わります

たしかに、経営者の苦勞が減り、それなりの組織の証ができ、社員の報酬に差が付きまます。しかし、これらを実現することが「真の目的」でよいのでしょうか？もし仮に、この目的で人事制度を行った場合、成果や効果は本当に生まれるでしょうか。

人事制度の運用には毎年多大な工数がかかります。そして、その工数の大部分は現場の負荷となります。どんなにきれいな事を言っても、人事制度という大掛かりな仕組みを運用するには大きな負荷がかかります。その現実を直視し「それでもこれだけの効果があるので、徹底して運用しよう」という心積もりで人事制度を展開しましょう。

人事制度運用によって得られる効果よりも、人事制度運用の負荷の方が高ければ、人事制度は必ず形骸化します。

人事制度の真の目的とは？

「人事制度運用の負荷」

>

「人事制度運用で得られる効果」

に向けて、次の経営レベルのサイクルを実現する必要があります。

- ①人事制度によって、社員に求めるものを明確にする
- ②社員に求めるものができるようになるように、社員が成長する
- ③社員に求めるものを実行・達成することで業績が向上し、会社が成長する

これが人事制度の真の目的です。逆に言えば、社員の成長や業績向上、会社成長が実現できていないのに、

- ・社員の給与に差が付くようになった
 - ・しつかりした査定基準ができて経営者の苦勞が減った
 - ・それなりの組織の証ができた
 - ・内部管理ツールができあがった
- のでは、人事制度の意味がないのです。

本稿における人事制度の目的を、「社員の成長を後押しし、業績向上につながる会社のエンジンとして機能させる」と定義します。

そして、その目的を目指した人事制度を「成長実現型人事制度」と呼び、単なる内部管理ツール・手続きツールではなく、社員の成長や業績向上、会社成長に導くためのツールとしての活用をお伝えします。

上述した経営レベルのサイクルが実現できているかの視点で考えると、多くの会社では次の2つの問題点が生じています。

- 問題点①・・人事制度の「制度内容」が、社員の成長や業績向上、会社成長にリンクするものになっていない
- 問題点②・・人事制度が、社員の成長や業績向上、会社成長をサポートする【運用】ができていない

制度の完成後は黙っていてもうまく回るといふ誤解の元、アツという間にそれが形骸化し、成果が出ないまま現場の負荷と不満が高

まり会社の元気を奪っていく。

よって、本連載では、

- 課題①・・どのように人事制度を設計すれば社員の成長や業績向上、会社成長につながるのか？
- 課題②・・どのように運用すれば社員の成長や業績向上、会社成長につながるのか？

この2つの視点から、今後どのように人事制度を作ればよいのか、また、既存の人事制度をどのように改革すればよいのかをお伝えします。

人事制度設計と運用のツボとなるポイントをおさえて、効率的に人事制度改革を進めましょう。

社員に求めるものが明らかにしているか？

成長実現型人事制度を目指すにあたり、最初にやるべきことは、「会社として社員に求めるものを明確にする」作業です。以下をチェックしてみてください。

図2 社員に言語化して具体的に伝えてはいますか？

- ・言われたことだけではなくて、もっと自発的に動いてほしい
- ・報、連、相をしっかりとしてほしい
- ・できない理由を言わないでほしい
- ・クイックレスポンスしてほしい
- ・目先の仕事をこなすだけでなく、もっと先読みして動いてほしい
- ・現状に満足せず、常に改善してほしい
- ・生産性を高めるための方法を考えてほしい
- ・新規客を開拓するためにどんどん飛び込んでほしい
- ・仕事の場以外でも自己啓発をしてスキルアップをしてほしい
- ・部下と定期的に時間をかけてコミュニケーションをしてほしい
- ・経営層と現場の橋渡しをしてほしい
- ・幹部なんだからもっと大きな視点で考えてほしい
- ・幹部として、自部門だけではなく会社全体のことを管理してほしい… etc

貴社では、社員に求めるもの(期待していること)が明らかになっていますか？

これを、きちんと言語化して具体的に伝えてはいますか？

明文化できているかどうかはともかく、例えば、社員の行動を見ていて、図2のようなことを感じたり、口にしたたりすることはありますか？

現状を把握し、定期的にフィードバックし共有化していますか？

なかなかできていない会社が多いのではないのでしょうか。

図2のような行動を期待する理由は、決して経営者の個人的な価値観からだけではないはずで、顧客満足向上、業務効率化、短期的成果、長期視点での成果などが、一貫しているのは、この行動を実行すれば、最終的に業績向上、会社成長につながるっていくという確信があるからこそ、これらの行動を期待するのでしょう。

だからこそ、社員が何をすれば業績向上、会社成長につながるのかを論理的に分解し、そのツボと

なるものを「会社として社員に求めるもの」として伝える必要があるのです。「理念や戦略と連動した自社らしさ」が盛り込まれ、業績向上につながる行動や成果のイメージが明確になっているならば、ツボをおさえられているということなのです。

貴社の評価制度・人事考課表を確認して、何となく「協調性」「責任感」などの抽象的かつ一般的な評価項目が並んでいるならば、恐らくは、それは形骸化しているでしょう。

社員が不満に感じていることのトップ3に挙がるのは「評価への不満」です。しかし、その中身は「自分の評価結果に納得がいかない」「評価基準が不透明」ではなく、「具体的に何を求められている、何を評価されるのかわからない」です。

評価結果や評価基準は評価制度のルールという狭いレベルの問題ですが、「具体的に何を求められている」というのは、そもそも仕事を進める上の「前提」であるはずです。

社員に求めるものは経営の仕組みと連動して決まる

「会社として社員に求めるもの」は、業種や規模、会社の考え方により異なりますが、大きく次の5つにまとめることができます。

① 経営理念や当社の価値観に基づいた行動を取ってもらいたい
社員行動指針、期待する社員像、求める人財像、バリエーションなどと表現されることもあります。経営理念やミッション(使命)、ビジョンを達成するために、どのような価値観や行動指針をもとに仕事をするのかを明示したものです。

② 階層別に求める能力・スキルを習得し、発揮してもらいたい
経営幹部、上級管理職、中級管理職、初級管理職、リーダー層、一般層などのそれぞれの階層に求める能力・スキル・行動を明文化したもので、等級制度の等級要件基準でもあります。
階層別の要件基準は、ビジネス力と専門力の2つの軸から設定します。

③ 役職別のマネジメント上の役割・行動を發揮してもらいたい
部長、課長などの組織の長のそれぞれのマネジメント上の役割・権限・責任を明らかにした上で、そこで求められる行動を明確にします。大きく、部下管理、業務管理、企画推進、社内外折衝に分けられます。

④ 経営計画の実行、課題解決、問題解決をしてもらいたい
会社として、ビジョンの実現および短期的な問題解決のために毎年経営計画を策定します。
課題ごとに、実行・達成の責任者・担当者が決まります。

⑤ 成果・業績目標を達成してもらいたい
組織における各役割に求められる成果・業績目標が決まります。

自社の理念や戦略を具現化するという視点で、この5つの内容が等級制度や評価制度にバランスよく組み込まれていることが、先に示した、

● 問題点①・・人事制度の「制度内容」が、社員の成長や業績向上、会社成長にリンクするものになっていない

● 課題①・・どのように人事制度を設計すれば社員の成長や業績向上、会社成長につながるのか？
の回答の前提となります。

どうすれば社員に求めるものができようになるか？

業績向上や会社成長につながるならば、言語化して伝えるのみならず、次のサイクルをしつこく回しましょう。

- ① 会社が社員に求めるものを明らかにして社員に伝える
- ② 個々人の求める姿・あるべき姿と現状のギャップを常に把握する（人事評価制度）
- ③ ギャップを埋めるための教育を行い、実践し、継続を促す（教育制度）

業績向上につながるための行動や能力、スキル、知識を明らかに

するのみならず、現状を常に把握し、個々人に求められる姿と現状のギャップを埋めていくのです。

求められている姿の、「現状」の発揮度合い・行動度合い・達成度合いを評価するのが「人事評価制度」であり、求められる姿と現状のギャップを埋めるための手段が「教育制度」です。

だからこそ、社員に求めるものを明らかにすることが、人事評価制度設計や教育制度設計の前提条件となるのです。

教育となると、「どのような研修が必要か」「誰に何を受講させるか」「研修に意欲的に参加してもらうには、いっような教育をする必要があるか」などの、手段にフォーカスされがちです。

しかし、上述したように教育とは、会社が社員に求めるものを社員ができるようになるための施策です。よって、「社員に求めるもの」という前提が明確になっていなければ、効果的な教育制度にはなりません。

一般的に狭義の人事制度では、「等級制度」「評価制度」「報酬制

度」の関連のみを考え、教育制度は別個で捉えられることが多いと思われませんが、本連載においては、「等級制度」「評価制度」「教育制度」を対象として、社員の成長、業績向上、会社成長のための方程式を示します。

「報酬制度」は、結果としての公平性の担保や動機付けの視点で効果があります。しかし、社員と会社の成長を促すための根幹の仕組みは「等級制度」「評価制度」「教育制度」です。

なぜならば、「報酬制度」はルールとして事後的に粛々と手続きが進む静的な仕組みですが、「評価制度」や「教育制度」は、実際の仕組みを動かすのにエネルギーが必要で、常に改善しブラッシュアップしていくべき動的な仕組みだからです。そして、動的な仕組みであるからこそ、本当の成果につながるような設計と運用は難しいのです。

本連載を通じて、貴社の人事制度を動的な仕組みとして機能させるためのポイントを具体的にお伝えしてまいります。

経営～人事の一貫性で 社員と会社の成長を両立させる！

第2回 会社として社員に求めるものを明らかにしているか？①

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
中小企業診断士
米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>

E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

図1 会社が社員に求める5つのもの

- ① **経営理念や当社の価値観に基づいた行動を取ってもらいたい**
 - ・社員行動指針、期待する社員像、求める人財像、バリューなどと表現されることもあります。経営理念やミッション（使命）、ビジョンを達成するために、どのような価値観や行動指針をもとに仕事をするのかを明示したものです
- ② **階層別に求める能力・スキルを習得し、発揮してもらいたい**
 - ・経営幹部、上級管理職、中級管理職、初級管理職、リーダー層、一般層などのそれぞれの階層に求める能力・スキル・行動を明文化したもので、等級制度の等級要件基準でもあります
 - ・階層別の要件基準は、ビジネス力と専門力の2つの軸から設定します
- ③ **役職別のマネジメント上の役割・行動を発揮してもらいたい**
 - ・部長、課長など、組織の長のそれぞれのマネジメント上における役割・権限・責任を明らかにし、そこで求められる行動を明確にします。大きく、部下管理、業務管理、企画推進、社内外折衝に分けられます
- ④ **経営計画の実行、課題・問題解決をしてもらいたい**
 - ・会社として、ビジョン実現および短期的な問題解決のために毎年経営計画を策定します
 - ・課題毎に、実行・達成の責任者・担当者が決まります
- ⑤ **成果・業績目標を達成してもらいたい**
 - ・組織における各役割に求められる成果・業績目標が決まります

本連載では、内部管理ツール・手続きツールとしての人事制度ではなく、「社員と会社の成長を後押しし、経営成果と業績向上につながる会社のエンジンとして機能する」人事制度の作り方・見直し

方をお伝えしています。

連載第2回では、「会社が社員に求める5つのもの」の中で、

●経営理念に基づいた行動

「①経営理念や当社の価値観に基

づいた行動を取ってもらいたい」

●階層別の能力・スキル・行動

「②階層別に求める能力・スキルを習得し、発揮してもらいたい」

この2つの要素の考え方・決め方を解説します。

経営理念や当社の価値観に基づいた行動とは

今回は、等級制度や人事評価制度を設計する前提として、「会社が社員に求める5つのもの」を社員に明示する必要性を解説しました。社員に求める5つのものとは図1の通りです。では、1つずつ詳細をチェックしましょう。

① **経営理念や当社の価値観に基づいた行動を取ってもらいたい**

あなたの会社では経営理念が明文化されているでしょうか？

経営理念とは、「この会社が何

のために存在しているのか？」を
 明文化したものです。経営理念、
 企業理念、ミッション：など、名
 称は様々ありますが、これらが全
 くない企業は少ないはずで

とはいえ、経営理念が社員の日
 常の行動の指針や判断基準として
 しつかり使われているかとい
 うと、そんな会社もまた少なく、せ
 いぜい朝礼で唱和をする程度でし
 よう。逆に、だからこそ「理念経
 営」の必要性が叫ばれるのです。
 経営理念が社員の行動レベルで意
 識されない理由は2つあります。

・お題目として掲げられているだ
 けであって、浸透の取り組みが
 不足しているため

・経営理念の抽象度が高く漠然と
 しているため、日々の行動と結
 び付けづらいため

後者の「経営理念の抽象度が高
 い」についても少し掘り下げて
 みましょう。

例えば、「私たちは、お客様に

価値あるサービスを提供しお客様
 の発展に寄与するとともに、豊か
 な社会の創造に貢献します」とい
 う経営理念があつたとしても（実
 際に、このような経営理念がとて
 も多いのです）。

これでは、日々の行動の具体的
 な指針になりづらいと感じません
 か。経営理念の抽象度が高過ぎる
 ため「この会社でなくても、どの
 会社であっても当てはまる経営理
 念」になっているのです。それで
 は「自社にとっての社員に求める
 もの」とは言えません。
 解決方法は2つあります。

A 経営理念そのものを見直し、自
 社の言葉に置き換えてより具体
 的にする

B 経営理念はこのままに、その経
 営理念を達成するためにどのよ
 うな価値観や行動指針をもとに
 仕事をするのかを明示する

Aを解決しても、引き続きBを
 行うケースが多いため、ここでは

Bについて掘り下げます。まず、
 具体的にイメージしていただくた
 めに、弊社の事例を紹介します。

弊社のミッションと
 バリュー（行動指針）

●MISSION

「幸せ」と「利益」を両立する

「いい会社」を増やす!!

「いい会社」とは、「経営者、社
 員、顧客が幸せを感じられ、継続
 的に利益を生み出し続けられる会
 社」です。「いい会社」共通の特
 長、それは「経営者の心が平和で
 安定していること」「組織の一体
 感があること」そして、「社員と
 会社が成長し続けるための仕組み
 が回っていること」。私たち自身
 が「いい会社」を目指すとともに、
 同じ志を持つ経営者・後継者のベ
 ストパートナーであり続けます。

●バリュー（行動指針）

以下、20のバリューから抜粋

6 「超速!!」.. 私たちは、スピー
 ドが重要な価値であることを知っ

ています。すべてのタスクを前倒
 して着手し、期待を超えるスピー
 ドで実行します。

10 「candosピリット」.. 私た
 ちは、まず「どうしたらできるか」
 を考えます。「できない」という
 選択肢をなくすことで、「できる」
 方法が見つかります。

12 「マキコミ」.. 私たちは、周
 りが行動する前に主体的、率先的
 に行動し、結果として周りの人を
 やる気にさせ、行動を促します。

いかがでしょうか。

MISSION自体は大きな意味で
 の使命や存在意義を表しています
 ので、具体的な行動に置き換えづ
 らいですが、行動指針であれば、
 自身および部下の日常の言動と照
 らし合わせることで、できている
 かできていないかの判断が可能に
 なります。

また、部下が行動できていない
 場合は、この表現を活用して改
 善・指導もできます。

例えば、「先程のケースで、超

速!!を意識すると本来はどのような行動すべきだったかな…」という具合に、部下へのアドバイスができます。

あなたの会社に行動指針がないのであれば、まずはこれを作るところから始めましょう。経営理念やミッションを頭に留めながら、「社員にどのような具体的な行動を取ってもらいたいのか?」「どのような行動が自社の理念を体現した行動なのか?」を、経営陣や幹部でアイデアを出し合い絞り込みます。

もちろん一般社員も巻き込んで全員参加型で作り上げることもできます。最終的には10〜15程度に絞り込むといでしょう。

自社の経営理念に沿った具体的な行動ですから、採用時には、これを理解・共感していただくのが第一条件です。さらには、このような行動特性をこれまでの仕事で発揮した事例があるか、また、その再現性があるかを確認するのが採用時の判断基準となります。

また、人事評価においては、こ

れらの行動を実行していたのか、つまり理念を具体的に体现できていたのかを、そのまま人事評価の対象として人事評価表の大項目の1つとしましょう。

こうなると、「理念↓行動指針↓日々の行動↓育成・指導↓評価↓採用」と、すべての一貫性が保たれることがわかります。

階層別に求める能力・スキルとは

「会社が社員に求める5つのもの」の2つ目を紹介します。

②階層別に求める

能力・スキルを習得し、
発揮してもらいたい

階層別に求める能力・スキルは多くの企業で、

- ・等級別要件
- ・等級要件基準

などと呼ばれ、この「等級」とは、社員を階層に区分して格付けを行うもので、その体系を「等級制度」

といいます。等級に基づき業務を遂行する際の権限や責任が決まり、能力開発の方向性や社員のキャリアパスの指針となります。

また、等級が処遇や報酬水準とも紐付くため、等級制度はいわば人事制度の屋台骨とも言えます。等級制度には、

- ・職能資格制度
- ・職務等級制度
- ・役割等級制度

という3つの考え方があります。

日本企業では、社員が持つ能力を基準とした「職能資格制度」が一般的に採用されてきました。これは日本企業に特有の考え方であり、職務や職種を超えて設定できるため、スペシャリストではなくゼネラリスト育成に重きを置く企業で使い勝手が良かったのです。

一方、職務や職種を超えて統一した等級基準をつくる必要があり、どうしても表現の抽象度が高くなりがちで、厳密な等級基準としてはいづらく、年功序列的な運用になる問題点も生じます。これを社員の成長・育成や評価にどう活

用するのが考えどころで、ここでは中堅・中小企業で使いやすく、成長や評価の視点で機能しやすい等級要件のつくり方を解説します。

●等級の絞り込み

まず等級の数ですが、大企業であれば、15以上の等級があることも珍しくありません。しかし、そこで等級ごとの基準を見たときにその違いが明確になっているかという話が別です。

例えば、7等級と8等級で求められる能力・スキルが大きく変わらぬのであれば、その差は、実ではなく名によるものです。社員を序列化するために、基準が曖昧なまま無理矢理に7等級・8等級という名を付けるのです。その基準を使って、成長・育成や評価をすることは難しいでしょう。本当に使える基準にするためには、等級数を絞り込みましょう。

最もシンプルな格付けは、

- ・一般社員
- ・リーダー層
- ・管理職層

図2 要件基準書（共通ビジネス力）

等級	等級定義	必要とされる能力・スキル				
		企画力・判断力 問題解決力	折衝力 表現力	マネジメント力 育成力	営業力	顧客対応力
5	<p>会社全般に関する知識、担当業務及び関連領域の高度な専門知識・技能を持ち、経営幹部として経営方針・目標設定に関与し、それに基づき適切な部門方針・目標を設定し、社内外関係者と必要な調整を行い、関係者を統括できる者</p> <p>「超高度専門レベル+経営幹部レベル」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境（マクロ市場、業界動向、顧客動向）を洞察し、社内外の資源を戦略的に結び付け、新たな事業の創造や現事業の活性化を図ることができる。また、創造的な企画を立案・実行することができる 	<ul style="list-style-type: none"> 経営者代理として、相手を納得させる折衝力と影響力がある 	<ul style="list-style-type: none"> 自分が習熟した業務を全社で共有できるレベルに体系化し、次々と部下に継承している 戦略、業務プロセスなど、あらゆるレベルにおいて成果達成のためにやり方・手順・ポイントを標準化し組織全体での再現性を高めることができる。また、できあがった仕組みを確実に運用し、常に見直して改良することができる 	<ul style="list-style-type: none"> 拠点開拓ができる 個人ブランディングができており、指名で案件を受注できる 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業経営者層に深くコミットし、あらゆる悩みについて相談されている
4	<p>専門領域における高度な専門知識・技能を持ち、担当組織の方針・目標を設定し、関係者と必要な調整を行い、部下を教育・統率することができる者</p> <p>「高度専門レベル+上級管理者レベル」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 組織で生じる問題に対して、適切な対策の企画と判断ができ、具体的な計画に落とし込み、成果達成および成果物作成に向けて独力で完遂することができる 物事の全体を把握し本質を見抜き、優先順位付けして、課題形成・論点抽出・仮説設定を即座に行い、意志決定や問題解決を行うことができる 発生型の問題のみならず、ビジョン実現のための設定型・未来型課題の設定と解決ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 対立する意見や係争点を的確に判断し、意見の統合や調整をすることができる 問題意識が旺盛で会社全体にとって有益な意見を公の場で述べている 	<ul style="list-style-type: none"> 理念や戦略、計画、仕組みなどの目的、内容を部下に正しく伝え、実行と成果達成に向け動機付けすることができる 成果達成と問題解決のために社員全員が自律的に動くよう促すことができる 方針を正しく理解させ、方針の実行に向けて部下に徹底させることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 大型商談（顧問は年間〇〇万円以上、スポットは〇〇万円以上）について、独力でクロージングすることができる 目標達成のためのマーケティング戦略（営業企画、商品企画）を立案し、実行できる 経営者の潜在ニーズを引き出すインテュイティブ力を備え、顕在化させることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 大規模な会社において、顧客先の担当者だけでなく、適宜、経営トップともコンタクトをとって関係を強化している 顧客企業経営者層の過大な期待に対して柔軟な対応策を提供できる 複数の部門・グループ会社にまたがった課題を効果的にコーディネートし、サポートすることができる
3	<p>担当業務に関して、複雑な判断を必要とする業務の責任者レベルの知識・技能を持ち、最小単位の組織のリーダーとして、下位者を指導して担当業務を遂行できる者</p> <p>「熟練レベル+初級管理者レベル」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 担当業務およびチームの潜在的問題やニーズについて正しく把握し、問題解決できる 問題発生時には、対症療法だけではなく、原因追求を行い抜本的な解決ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 話の内容、声の調子、表情、態度から相手の真意を察知することができる 相手の意見をよく聞き、押す点・譲歩する点を見抜き状況に応じた折衝ができる 報告、説明、提案の型を持っており、相手を納得させ動かすことができる 必要なことはためらわずに指摘・フィードバックできる 	<ul style="list-style-type: none"> 日常業務について、5人程度のチームの指導と管理ができ（勤怠管理と日常業務での改善指導と部下育成）、改善と成長を実現できる 部下の適正（長所・短所、不足する能力など）を把握し、部門内での的確な業務分担と教育指導ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 問合せ案件について、独力でヒアリング、提案、クロージングすることができる 独力で顧客ニーズに最適な提案書を作成することができる グループ会社、その他提携会社のサービスを含めてトータルでニーズを顕在化させ、そのためのソリューションを提案できる 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客企業経営者層が気付けていない経営上の課題についても情報提供できる 顧客の中長期のあるべき姿を考え抜いて提案、あるいは業務推進の中に反映させている 顧客に対して、プロトとして必要なことは指摘し、改善を促すことができる
2	<p>担当業務に関して、非定型業務が処理できる程度の知識・技能を持ち、通常の手続き・要領以外に前例や経験を加味した判断を必要とされる業務が遂行できる者</p> <p>「応用レベル」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 専門分野に関わる顧客の課題について適切な解決策を組み立てることができる 担当する業務での簡単なトラブルについては、独自で対応が取れる 生産性向上・品質向上のための改善を自ら行うことができる 	<ul style="list-style-type: none"> 相談の際には、自分の意見と根拠（論拠と事実）を持ち、「こう考えますがいかがでしょうか？理由は～だからです」と言える 相手を納得させ適切な解決策へ導くプレゼンテーションができる 	<ul style="list-style-type: none"> 後輩に対し相手の能力に応じ、わかりやすく仕事を教えることができる 後輩に対して、QCD（品質、工数、納期）管理を行い、必要なアドバイスとサポートができる 	<ul style="list-style-type: none"> 紹介案件について、独力でクロージングすることができる 上司のサポートを得ながら顧客ニーズに最適な提案書を作成することができる 各種セミナー、交流会、イベントなどのサービス案内を確実にし、実際に集客できる 	<ul style="list-style-type: none"> 業務の進め方において主導権を握っており、顧客の言いなりになっていない 他部門・グループのサービスなどのシナジーを意識し、自分だけでなく、全社レベルでの顧客との関係性を構築している 顧客に対して必要な提案、確認、疑問、指導を遠慮なく行える関係性を構築している
1	<p>担当業務に関して、定型の基本的なことは、一人で遂行することができる程度の知識・技能を有している者</p> <p>「基礎習得レベル」</p>	<ul style="list-style-type: none"> 日常業務について、自分の判断でやっていたこと、上司に相談してやらなければならないこと、上司に相談してからのやりかたの判断ができる 日常業務については、品質・納期・工数を守り業務遂行できる 	<ul style="list-style-type: none"> 時機を逸することなく、上司に報告連絡ができる 自分の意見を適切に表現し、相手に理解させることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 自分の手が空いている時は、進んで同僚のサポートができる 	<ul style="list-style-type: none"> 会社案内パンフレットに基づき、自社のプレゼンテーションができる 	<ul style="list-style-type: none"> 定型業務においては独力で顧客対応ができる

・経営幹部層
の4層です。

自分の仕事を完結できるように
なり、そこから部下・後輩が増え
てチームとしての仕事を求めら
れ、管理職としてマネジメントを
行い、最終的には経営幹部として
事業の責任者および全社的なマネ
ジメントを行うという区分けです。
基本はこの4層とし、自社の実
状に合わせてその中で細分化する
とよいでしょう。

例えば、「一般社員と言っても、
やはり新卒1〜2年目と、4〜5
年目では全く異なるので、ここを
2つの層に分けよう。そうすると
全部で5等級になる」、「管理職層
も、課長クラスと部長クラスでは
求められる視野も責任も全く異な
るので2つに分けよう。そうする
と全部で6等級になる」という考
え方です。

このように考えていくと、ほと
んどの中堅・中小企業では5〜7
等級以内で収まります。それ以上
になると、求める能力・スキルに
明確な差を表現しづらいという前

述した内容に加えて、報酬の逆転
現象、つまり下位等級の上限が上
位等級の下限を上回る現象が起こ
りやすくなります。

繰り返しませんが、求める能力・
スキルを明確に表現しなければ、
社員にとって何が求められるかが
曖昧となるため、行動の促しや能
力開発の動機付けに活用しづらく
なります。どこまで具体的に表現
できるかが鍵です。

●2つの力

さて、等級の数が決まったら、
次は何を基準に階層を分けるか
ですが、「共通ビジネス力」と「専
門力」の2つの軸を併用すること
をお勧めします。

「共通ビジネス力」とは、ビジネ
スパーソンとして、どの業界、ど
の会社でも必要な能力・スキルで
す。一般社員であれば報道相がで
きるか、リーダー層であれば問題
解決力があるか、管理職であれば
チームマネジメントができるかな
どです。どの職種や部署に所属す
る社員も、この全社共通ビジネス

力の基準で格付けを行います。前
ページの図2に、共通ビジネス力
の要件基準書サンプルを掲載した
ので参照ください。

もう1つの軸は「専門力」です。
文字通り専門性が求められる能
力・スキルで、自社の職種の数だ
け設計することをお勧めします。

例えば、ある製造業の会社の職
種が、「営業、開発、設計、加工、
組立、品質管理、総務、経理」の
8種に分かれているのであれば、
この8種の専門力の等級要件基準
を作成する、という考え方です。

以上の2つの力を対象に、社員
の等級格付けを行います。

・共通ビジネス力・共通ビジネス
力の要件基準で何等級の基準を
満たしているか

・専門力・その社員が属する職種
の専門力の要件基準で何等級の
基準を満たしているか

この2つの軸のそれぞれで格付

けをし、ウエイト付けをして、最
終的な等級の格付けを行います。

せっかく作成した等級基準です
から、それらのあるべき姿と現状
を把握し（評価）、ギャップがあ
るのならばそれを埋めていく（育
成）必要があります。完成した等
級基準を最大限かつ効果的に活用
するため具体的に、次のように使
うことをお勧めします。

・年に1回は、等級基準の項目に
対しての現状把握を行い、上
司・本人で共有した上で、スキ
ルアップや能力開発の方向性を
決める

・人事評価の対象として、人事考
課表（人事評価シート）の大項
目の1つとして活用する

以上、第2回は「会社が社員に
求める5つのもの」の中で、「経
営理念に基づいた行動」と「階層
別の能力・スキル・行動」の考え
方・決め方を紹介しました。次回
も引き続き解説を続けます。

経営～人事の一貫性で 社員と会社の成長を両立させる！

第3回 会社として社員に求めるものを明らかにしているか？②

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
中小企業診断士
米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>

E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

本連載では、内部管理ツール・手続きツールとしての人事制度ではなく「社員と会社の成長を後押しし、経営成果と業績向上につながる会社のエンジン」として機能する人事制度の作り方、見直し方をお伝えしています。第3回は、「会社が社員に求める5つのもの」のうち、「役職別の役割・行動」「経営計画の推進と経営課題の解決」「成果・業績目標の達成」の3つの要素がテーマになります。

5つの要素の再確認

前号では、次の①・②を解説しました。今号では引き続き③～⑤の解説を続けます。

③ 等級制度や人事評価制度を設計する前提として「会社が社員に求める5つのもの」を社員に明示する必要があります。社員に求める5つのものとは次の通りです。再確認してみましょう。

① 経営理念や当社の価値観に基づいた行動をとってもらいたい
② 階層別に求める能力・スキルを

習得し、発揮してもらいたい

③ 役職別のマネジメント上の役割

・行動を発揮してもらいたい

④ 経営計画の実行、課題・問題解決をしてもらいたい

⑤ 成果・業績目標を達成してもらいたい

では、前号の図1もご参照の上読み進めてください。

明確にすべきは リーダーの役割と行動

③ 役職別のマネジメント上の役割
・行動を発揮してもらいたい

部長、課長など、組織の長のマネジメント上の役割・権限・責任を明らかにした上で、そこで求められる行動を明確にします。大きく、部下管理、業務管理、企画推進、社内外折衝に分けられます。

役職とは組織上の役割であり、役割に連動して権限と責任が付与されます。簡潔にいうとチームや一定組織のリーダーであり、課長であれば課のリーダー、事業部長であれば事業部のリーダー、つま

りチームの数だけリーダーが必要になります。

役職と、前回お伝えした等級との違いを確認しましょう。等級は「人の格付け」であり、役職は「組織上の役割」です。人の格付けそのものは本人の成長に伴ってのみ変化し、組織上の役割は組織の状況に合わせて都度変更されます。

等級と役職は、2つのパターンがあります。

A..イコールであるパターン

B..切り離して設定するパターン

例えば、5等級Ⅱ課長、6等級Ⅱ部長、7等級Ⅱ本部長、と紐付くのがAのパターンです。

一方、同じ課長でも6等級の人と7等級の人がいる場合、あるいは、4等級であっても役職についている人っていない人が混在する場合などがBのパターンです。人事管理上は、Bの等級と役職を切り離すパターンの方が運用しやすいです。

Aのパターンでは、組織編成が頻繁にある時に問題が起きます。組織編成によってチームが新設、統合、分化したときにはリーダー

の数が増減します。リーダーを登用する際に、該当等級の中からのみ選出しなければならない制度では組織が硬直化します。また、該当等級以外からの登用の際に、役職に合わせて等級を変更するとなると、報酬（基本給）も変動します。役職を解くことで等級が変わる場合も同様です。報酬の変動が頻繁に起こるのは社員の心情的にも馴染みづらい仕組みでしょう。

以上の理由で、等級と役職は切り離しての運用が望ましいです。「②階層別に求める能力・スキルを習得し、発揮してもらいたい」と「③役職別のマネジメント上の役割・行動を発揮してもらいたい」を分けて考えるのはこのためです。

●リーダーの役割は、仕事と

部下のマネジメントを行うこと
 リーダーの役割とは「マネジメント」を行うことです。それでは、マネジメントとは何でしょうか？ マネジメントとは、「組織のありようの目的を達成し、問題を解決する

こと」と定義しましょう。組織の目的とは「ありたい姿」の「ビジョンの実現」であり、問題解決とは、「あるべき姿」基準を達成すること」です。

「ありたい姿の実現」と「あるべき姿の達成」に向けたマネジメントの内容は、さらに「仕事のマネジメント」と「部下のマネジメント」に分けられます。

・仕事のマネジメント…チームの目標を設定し、仕事を効果的、効率的に遂行して目標を達成すること

・部下のマネジメント…部下を評価育成し、働きかけ、その力を最大限に引き出すこと

であり、この2つの視点で、

- ・ ありたい姿の設定とあるべき姿の確認
- ・ 現状の確認とギャップの明確化（問題発見）
- ・ ギャップを埋める方策の検討
- ・ 解決策の実行（問題解決）
- ・ 効果検証
- ・ 改善および次なる課題への昇華

というPDCAサイクルのマネジメントを行います。

役職者としての役割を果たせているかどうか、上述した「仕事のマネジメント」と「部下のマネジメント」の実行度合い及び達成度合いで評価します。

「勤怠管理をしている」「一次評価を担当している」「仕事の割当てをしている」といった手段ベースの役割評価ではなく、仕事のマネジメントと部下のマネジメントの両面において、ありたい姿とあるべき姿の達成に向けた働きかけができていくかという動的な視点での役割評価が必要です。

この他に、業界、業種、組織の状況に合わせて「企画推進」や「社内外折衝」が重要な役割であるならば、その視点を加えてもよいでしょう。

経営計画の実行や課題・問題解決を促す

④経営計画の実行、課題・問題解決を促す
 会社として、ビジョン実現及び

短期的な問題解決のために毎年経営計画を策定します。課題ごとに実行と達成の、責任者と担当者が決まります。

貴社では経営計画を策定しているでしょうか？ ビジョン実現のための長期的な課題の洗い出しと課題の解決、現場レベルでの課題や課題の洗い出しとその解決を計画的に行っているでしょうか？

会社を成長させるための最も重要なポイントは、日常の業務運営だけではなく、ビジョン実現のための長期的な課題解決と現場レベルでの短期的な問題解決や課題解決を行うことです。

中小企業の実態として、経営計画や計画的な課題解決を行っている会社は筆者の肌感覚では1割に満たず、ましてやその実行フォロワーを着実にやって、実効性の高い計画経営を行っている会社となると数パーセントになるでしょう。

日常の業務運営や日々のトラブル対応には一生懸命取り組むが、経営計画や計画的な課題解決の取り組みに弱く、組織習慣化がな

事例：ワゴンサービスの販売業務改善施策の例

最近、同社が取り入れたのが「振り返り販売」と「お勧め販売」である。

振り返り販売とは客席を通過しても何度も振り返り、お客様の見逃しを無くすこと。

一方、お勧め販売とは、お弁当を買った人にお茶を勧めるというような“関連販売”だ。

(～中略～)

2つの販売について、きっちりと数値管理している。2010年12月では、振り返りとお勧めの回数はそれぞれ7195回(1列車当たり約24回)と3913回(同13回)。うち販売に結び付いた回数は411回(17回に1回ほど)と1312回(3回につき1回ほど)という高さだ。

(～中略～)

「研修の場でこうした数字を見せれば説得力が増す」と強調する。単純な作業のように思えても、効果の高さを示すことで、研修生の真剣度は増している。毎月の訓練では映像で、振り返りやお勧めの方法やタイミングをつかんでもらう。

日経情報ストラテジー2012年02月号より

・結果指標

・プロセス指標

からバランスよく選びましょう。

結果指標とプロセス指標の違いを、JR東海パッセンジャーズの新幹線車内のワゴンサービスの販売業務改善施策を例に取って紹介します。まずは、上記しました同社の事例をお読みください。

座席の背後からワゴンサービスが来て、「買おうかなと思った瞬間に通り過ぎてしまっていた。後から追いかけてまでほしいわけではないから、まあいいか」という経験はありませんか。何度も振り返ること、目が合って「買いたい」の合図や声掛けをしてもらうことで、その機会損失を防ぐのが目的です。

実際の評価項目はわかりませんが、こののであくまでも想像ですが、この場合は、

・結果指標↓販売額(売上高目標達成率など)

・プロセス指標↓行動回数(振り返り回数・お勧め回数)

となるでしょう。

販売額という結果で販売員の評

価をするのはごく自然な発想だと思います。その上で、結果指標だけではなく、プロセス指標も管理し評価した方がよいのはなぜでしょうか？

その理由は、3つあります。

●理由1..結果のみならず、プロセスを管理することで先行管理が可能となるため

結果はプロセスがあつて生まれます。「この正しいプロセスを経れば望んでいる結果を得られる」という方程式を確立させれば、プロセスの段階で結果をある程度見通すことができるようになります。このままでは望んでいる結果に達しないという見通しであれば、プロセスの行動を増やし挽回したり、先回りして別の対策を講じることができません。

●理由2..結果数字はコントロール不能だが、プロセスの行動はコントロール可能であり能動的な取り組みが可能であるため
人はコントロールできる対象は、主体的にモチベーションを高

れていないのが多くの中小企業の特徴です。これらは決して、「余裕があれば取り組んだ方がよい課題」

「環境変化時に必要な臨時的取り組み」ではなく、日常業務と並行して取り組むべき毎年必須の業務です。

習慣化するまでは全社員参画型で計画を作成し、実行及び実行フォローの仕組みを整備して運用しましょう。計画を確実に実行し、個人が担当する課題解決や目標達成に貢献したかどうか、人事評価の重要な評価項目となりま

す。日常業務の頑張りだけを評価するものではありません。

目標は結果指標だけでなく プロセス指標も選定する

⑤成果・業績目標を 達成してもらいたい

組織における各役割に求められる成果・業績目標が決まります。

組織上の各役割に求められる成果・業績目標を会社として決めます。成果・業績目標は、

く持って取り組むことができま
す。また、コントロールできるか
らこそ、責任を負うことができま
す。特に、行動の質（接客レベル
など）や率（成約率など）は不確
実性が高いですが、行動量や回数
を増やすのは誰にでもできる確実
性が高い（できない理由がない）
目標です。

●理由3…プロセスの行動であれ

ば、標準化による再現性が高
く、育成が容易であるため
行動は目に見えるものでありマ
ニユアル化、標準化しやすいため
再現性や横展開、教育、育成が容
易です。

人事評価制度の目的は査定をし
て、できる社員とできない社員の
報酬に差をつけることではなく、
「社員の成長を後押しし、業績向
上につながる会社のエンジンとし
て機能させる」ことでした。
売れていないという結果を直し
く評価するのではなく、誰もが売
れるようになるためのポイントを
会社として明確にして、そのポイ

ントを再現できるように育成、成
長させて、売れるようになった結
果を評価するのです。

- ・人事制度によって、会社が社員
に求めるものを明確にする
- ・個々人の求める姿、あるべき姿
と現状のギャップを常に把握す
る（人事評価制度）

- ・ギャップを埋めるための教育を
行い、実践し、継続を促す（教
育制度）

- ・社員に求めるものを実行、達成
することで業績が向上し会社が
成長する

先に挙げた事例における会社と
して求めるものは、「目標販売額
の達成」と「目標販売額を達成す
るための行動」です。さて、目標
販売額を達成するための行動とは
何でしょうか？

「接客レベルを上げる」「笑顔を
増やす」「新幹線車内をゆっくり
歩く」「お客様と目を合わせなが
ら歩く」いずれも正解なのでしょう
う。それでも、個々人がひねり出
すだけではなく、会社として求め
る行動を設定するのです。

目標設定および目標の管理にお

いては、各個人に目標設定を委ね
る目標管理制度（MBO）がよく
活用されますが、これはお勧めし
ません。なぜならば、組織上の各
役割における成果目標及びそのプ
ロセス指標は、会社の方向性や戦
略によって決めるべきものであ
り、各人の思いつきや思い込みで
決めるべきではないためです。

JR東海パッセンジャーズの事
例では、「振り返る」と「お勧め」
という行動を特定しています。成
果に結びつきそうな数ある行動の
中で、この2つを選んだ理由は
「行動と結果の因果関係がもっと
もである」という理由に加えて、
「簡単に測定、計測できる」とい
う理由もあります。

いくら成果指標へのつながりが
強く、コントロール可能な行動や
プロセス指標であっても、その測
定と評価に膨大な時間や手間がか
かるのであれば本末転倒です。

例えば、新幹線車内のワゴンサ
ービスでは、ゆっくり歩く販売員
ほど販売額が伸びるといわれてい
ます。しかし、ゆっくり歩いている
かどうかを測定し評価するのは

難しいでしょう。

一方、振り返りの回数やお勧め
した回数を測定するのは難しいこ
とではありません。

測定しやすい特定の2つの行動
を実行するように促し、より効果
的、効率的にできるように教育を
行い、その行動の回数を測定し、
結果としての目標販売額を達成し
てもらい、行動と結果それぞれを
評価につなげているのが今回の事
例なのです。

貴社の各部門において求められ
る結果指標は何でしょうか？そし
て、その結果につながる行動やプ
ロセス指標は何でしょうか？

以上、今回は冒頭でも述べたよ
うに「会社が社員に求める5つの
もの」のうち、「役職別の役割・
行動」「経営計画の推進と経営課
題の解決」「成果・業績目標の達
成」の3要素をテーマに考察しま
した。今回は「会社が社員に求め
る5つのもの」をどのように評価
するのか、また、評価制度を効果
的に機能させるための組織の前提
条件を紹介します。

経営～人事の一貫性で 社員と会社の成長を両立させる！

第4回 人事制度は経営の仕組みと連動させて初めて機能する

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
中小企業診断士
米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>

E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

本連載では、内部管理ツール・手続きツールとしての人事制度ではなく「社員と会社の成長を後押しし、経営成果と業績向上につながる会社のエンジン」として機能する人事制度の作り方、見直し方をお伝えしています。

第4回のテーマは、人事評価制度を機能させるための組織の前提条件として必要な「会社を成長させるための経営の10の仕組み」と、その中でも特に重要な、「風土・信頼関係作り、組織の一体感作り」「PDCAマネジメントの習慣化」になります。

経営と人事制度の一貫性を持たせる

●問題点と課題の確認
人事制度の目的は、次に示した経営レベルのサイクルを実現することです。

・人事制度によって、社員に求めるものを明確にする

・社員に求めるものができるようになるように、社員が成長する
←
・社員に求めるものを実行・達成することで業績が向上し、会社が成長する

本稿は、冒頭にあるように、人事制度の目的を「社員と会社の成長を後押しし、経営成果と業績向上につながる会社のエンジン」とすると定義しています。そして、その目的を目指した人事制度を【成長実現型人事制度】と呼んでいます。また、上述した経営レベルのサイクルが実現できているかを考えると、多くの会社では次の2つの問題点が生じています。

・問題点1…人事制度の【制度内容】が、社員の成長や業績向上、会社成長にリンクするものになっていない

・問題点2…人事制度が、社員の成長や業績向上、会社成長をサポートする【運用】ができていない

制度設計段階の問題点は、「制度そのものが、外からの借りモノで作られており、会社の成長というゴールとつながっていない」とです。

運用段階の問題点は、「制度がきたら後は黙っていてもうまく回るという誤解の元、あつという間に形骸化し、成果の出ないまま現場の負荷と不満が高まり会社の元気を奪っていく」ことです。

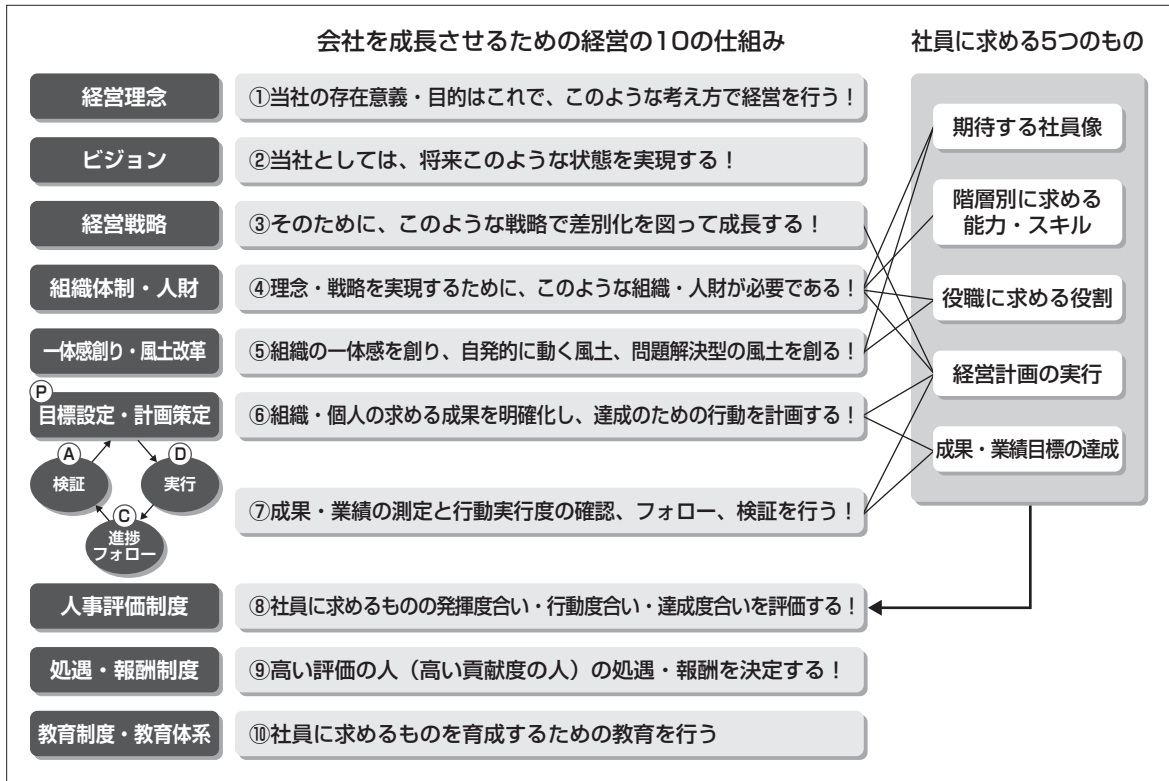
よって、

・課題1…どのように人事制度を設計すれば社員の成長や業績向上、会社成長につながるのか？
・課題2…どのように運用すれば社員の成長や業績向上、会社成長につながるのか？

この2つの視点で、これからどのように人事制度を作ればよいのかもしくは、今ある人事制度をどのようにに改革すればよいのかをお伝えしています。

前回までの内容は「課題1」(人事制度の解説)であり、そのポイントが以下の「社員に求める5つ

図1 経営～人事の一貫性を持たせた状態



のもの」でした。

- ① 経営理念や当社の価値観に基づいた行動を取ってもらいたい
- ② 階層別に求める能力・スキルを習得し、発揮してもらいたい
- ③ 役職別のマネジメント上の役割・行動を發揮してもらいたい
- ④ 経営計画の実行、課題・問題解決をしてもらいたい
- ⑤ 成果・業績目標を達成してもらいたい

この5つの内容を等級制度や評価制度にバランスよく組み込んで人事制度を設計することが「課題1」の解決策です。それでは、今回から「課題2」の解決に進みましよう。

● **経営の10の仕組み**

できあがった「社員に求める5つのもの」を明示し、等級基準や評価項目に連動させれば、黙っていても社員はそうのように動き、業績は上がり会社は成長するのでしようか？

社員の動きについては、「Y E

Sの社員」と「NOの社員」に分かれる結果になるでしょう。そして、業績については「NO」です。業績を向上させ会社を成長させるためには、社員に求めるだけでなく、会社としての取り組みも必要になります。この取り組みを、「自社の理念や戦略を具現化し、会社を成長させるための経営の10の仕組み」としてまとめ、さらにそれを「社員に求める5つのもの」にリンクさせたのが図1です。

- そして、この「図1 経営～人事の一貫性を持たせた状態」とは、
- ・ 会社として、「会社を成長させるための経営の10の仕組み」を確立し、運用している
 - ・ 会社として、「社員に求める5つのもの」を明確化し、人事制度（評価・報酬・教育）に連動させている
 - ・ 社員が「社員に求める5つのもの」を実行することで、「会社を成長させるための経営の10の仕組み」に参画している

以上、3つの条件を満たした状態

です。この一貫性が「社員の成長と会社の成長を両立させるための方程式」であり、会社の成長を加速化させます。

さて、貴社は、この方程式ができていますでしょうか？

「社員に求める5つのものを明確化し、人事制度（評価・報酬・教育）に連動させている」については、第1〜3回で解説してきましたので、今回は「会社を成長させるための経営の10の仕組みを作り、運用している」について考察してみましよう。

経営の10の仕組みを評価するチェックシート

「会社の成長を実現させるための経営の10の仕組み」について、10の視点それぞれについて、図2のチェックシートで点数付けをしてみましよう。

1つ1つの視点について4点、5点のレベルに到達していないようであれば、そのギャップを埋める必要があります。弊社の「組織

図2 経営10の仕組みチェックシート

- 1点：存在しない、なっていない
- 2点：ぼんやりとあるが言語化・文章化・制度化されていない
- 3点：形だけはあ
- 4点：社員に認識され仕組みが回っているが、レベルアップの余地あり
- 5点：成果・効果が大きく、常に改善し続けている

チェック項目	点数
①当社の存在意義・目的を言葉にした、社員の行動の指針となるべき「経営理念」があるか？	
②社員がワクワクするような「ビジョン」を描いているか？	
③競合と差別化を図る「経営戦略」が勝利の方程式として確立しているか？	
④理念・戦略を実現するための「人財」や「期待する社員像」の定義がなされているか？ その人財を活かすための役割・権限・責任が明確な「組織体制」となっているか？	
⑤組織の「一体感」があり、自発的に動く風土、問題解決型の風土となっているか？	
⑥組織・個人の目標が明確になり、達成のための行動が計画されているか？	
⑦成果・業績の測定や計画に対しての定期的な進捗フォローの場があるか？	
⑧経営の10の仕組みに紐付いて社員に求めるものが明確となり、それを評価する仕組みがあるか？	
⑨処遇制度・報酬制度および評価反映ルールが明確となり、制度内容が社員にもオープンになっているか？	
⑩社員に求めるものを育成するための教育体系が整備され、計画的に教育が行われているか？	

診断サービス」もこれらの視点で

評価をしますが、10の仕組みの平均点が1〜2点台となることも珍しくなく、平均4点以上の評価の中小企業は稀なケースです。

それぞれの仕組みの効果を最大化させるためには、ただ静的に存在しているだけではなく、動的に有機的に連動させ「活きたものになっているか」がポイントです。

風土作りとPDCAマネジメントの習慣化

●まず、手をつけるポイント

では、これら経営の10の仕組みを確立し、連動させ、レベルアップを図っていくにはどこから手をつけるべきでしょうか？ 弊社がコンサルティングサポートさせていただく際、会社によって課題は

様々なのですが最初に手をつける箇所はほぼ決まっています。

実は、経営学の教科書にあるように、オーソドックスに上から順番で「経営理念・ビジョン」から手をつけても効果は薄く、時間も非常にかかります。

答えは、図1に示した⑤〜⑦を同時並行で進めることです。

⑤組織の一体感を創り、自発的に動く風土、問題解決型の風土を創る！

⑥組織・個人の求める成果を明確化し、達成のための行動を計画する！

⑦成果・業績の測定と行動実行度の確認、フォロー、検証を行う！

その理由は、成果や業績に即効性のある取り組みが、この部分だからです。人事制度（図1⑧〜⑩）が機能するための前提条件は2つあります。

※以下、文中の丸付き数字は図1内の丸付き数字を示しています

1つ目は、風土・信頼関係作り、組織の一体感作りができていますか(⑤)ですか。

2つ目は、PDCAのマネジメントサイクルが組織として習慣化されているかどうか(⑥)(⑦)です。つまり、⑤～⑦の仕組みが回らない状態では「会社の成果・業績」は上がらず、「会社の成長」もありません。

⑤「風土・信頼関係作り、組織の一体感作り」ができていない
 一体感や信頼感がない風土の中、自発的に動けずやらされ感を持った社員の集合体では、いくら良い戦略や計画、仕組みがあっても、それを実行するに至らず業績は向上しません。

⑥⑦「PDCAのマネジメントサイクルが組織として習慣化」されていない

いくら良い風土ができあがっても、計画立案～フォローの実施というPDCAサイクルを愚直に回さなければ業績は向上しません。

このどちらにも必要不可欠な前提です。

●2つの運用案

次に、「A」と「B」どちらのケースが良いかを考察します。

「A」…⑤～⑦の仕組みが回っていない前提で、人事制度(⑧～⑩)を運用する

まずは、評価制度を運用させることが先決であり、一体感のある風土作りやPDCAマネジメントはできておらず、業績向上は必ずしも実現できていない。しかし、社員の「成果が出た・行動した」「成果が出なかった・行動しなかった」は正しく公正に評価され、報酬に差が付く。

「B」…⑤～⑦の仕組みが回っている前提で、人事制度(⑧～⑩)を運用する

一体感のある風土作りができており、PDCAが回り、社員全員が求められる5つのものに沿って動いている。業績向上や会社成長が実現し人件費のバイが増える。社

員全員の「成果が出た・行動した」が評価され、全員の報酬が増える。

多くの会社で実施しているのは「A」です。人事制度の目的が「正しく評価し、査定機能を果たす」であるならば、⑤～⑦に取り組み必要はないでしょう。

しかし、人事制度の目的が「社員の成長を後押しし、業績向上につながる会社のエンジン」として機能させる」ということであれば、「B」のように業績向上につながる仕組みを動かし、先に成果を生み出す必要があります。

「人事制度」と「経営計画やPDCA、風土作り」は別のレベルの経営課題として捉えられがちですが、本来、動的に効果を生むためには経営と人事を連動させる必要があるのです。

経営と人事の一貫性を取り、実際の成果につなげるにはそれなりの時間が必要です。評価制度という「箱モノ」を作るだけなら2～3カ月間でできますが、会社の状況によっては人事評価制度を作り

運用できる状態になり、成果が上がるまで1～2年程度かかることもあります。その前提に立ち、中期的な計画として人事制度の構築と見直しを進めましょう。

以上、人事評価制度を機能させるための組織の前提条件として必要な「会社を成長させるための経営の10の仕組み」と、その中でも特に重要な、「風土・信頼関係作り、組織の一体感作り」「PDCAマネジメントの習慣化」を紹介しました。評価制度の運用には、まさに経営力・組織力が問われます。つまり、小手先の運用スキル・運用手法ではなく、経営力・組織力を伴わなければ成果・効果は出ないのです。

次回は、さらに具体的な日常の運用の仕組みとして、「風土作り・信頼関係作り、評価・育成」をサポートする「定期面談」と「PDCAマネジメントの習慣化」をサポートする「計画フォローミーティング」の考え方と進め方を紹介します。

経営～人事の一貫性で 社員と会社の成長を両立させる！

第5回 人事評価制度を成功させるための運用の改善ポイント

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
中小企業診断士
米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>

E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

本連載では、内部管理ツール・手続きツールとしての人事制度ではなく、「社員と会社の成長を後押しし、経営成果と業績向上につながる会社のエンジン」として機能する人事制度の作り方、見直し方をお伝えしています。

第5回は、せっかく作り上げた人事評価制度がうまく運用できない理由として、多くの会社で見られる「7つの問題点」を挙げた上で、制度運用のポイントとして具体的何を改善しなければならぬのかを紹介します。

「人事評価制度」 こんな運用では機能しない

多くの会社で運用されている人事評価制度は、「社員と会社の成長を後押しし、経営成果と業績向上につながる会社のエンジン」ではなく、単なる「結果としての査定」としての運用です。図1に挙げた7点は、評価制度のよくある運用上の問題点です。このような運用をしているならば要注意です。以下で、確認してみましょう。

図1 評価制度運用の問題点

- ①人事評価表や評価項目が開示されていない
- ②評価が年に1～2回、その間チェックやフォローがない
- ③現場運営と評価が切り離されている
- ④自己評価がなく上司評価のみである
- ⑤評価結果のフィードバックがルール化されていない
- ⑥本人の成長につながる適切なフィードバックをしていない
- ⑦人事制度の運用当事者の育成をしていない

①人事評価表や評価項目が開示されていない

人事評価制度の存在や評価が行われていることは知っているが、その内容がブラックボックスになっている状態です。つまり、社員は何を期待されているのかわからないまま、日々の仕事に取り組むこととなります。

②評価が年に1～2回、その間チェックやフォローがない

- この場合、問題になるのは次の2点です。
1. 評価対象期間が長すぎて適正な評価ができない
例えば、6カ月前の部下の行動と、先週の部下の活躍やミスの印象を比べると、先週の出来事の方が鮮明に記憶に残っているはずで、評価対象期間全般にわたり公平に評価するのではなく、直近あるいは、評価期間終了時に近い出来事や行動に強く引きずられる「直近効果」や「期末効果」という評価エラーが起きやすくなるのです。
 2. 求められる行動に対しての修正や強化がなく期中を過ぎる上司の役割は「期末」に評価をすることではありません。本来の役割は「常時」部下が求められている行動を取れているかを確認し、取れているならばその行動をさらに強化し、そうでないならば指摘・指導し修正することです。
チェック・フォローすることなく放置しておくと、次のような状況が生まれます。
・望ましくない行動が継続し、会

社としても本人としても成果が生まれにくい

- ・望ましくない行動を放置しておきながら、期末の評価ではじめて指摘をして、低い評価をフィードバックする。これは、部下からすると「今頃言わないでほしい。なぜ、そのときに指導してくれないのか」と感じ、信頼関係が低下する

査定であれば、半年後に「できている／できていない」の評価をすればよいのですが、本来の目的は「成果と成長を実現させる」ことです。期中でのチェック・フォローをすることで、

- ・求められる行動が促され、会社としても本人としても成果が上がる

- ・求められる行動の増加と上がった成果を認め、高い評価をフィードバックする

- ・達成感とともに、評価されることによる承認も加わってモチベーションが高まり、ますます求められる行動が増える

という正のサイクルを回すことができるのです。

③現場運営と評価が切り離されている

現場運営の質を向上させ、顧客満足度を高めて業績を向上させるために、

「社員に求めるもの＝評価項目」を設計しました。

そのため、社員に求めるものが実行され達成されているか、その度合いを日々チェックすることは現場運営上当然です。評価のためにチェックするのではなく、仕事に適正に回っているかをチェックするので。

「現場の仕事が忙しいのに、また人事評価をやらなければならぬ」という不満が生じるのは、この点について、社員への十分な説明と納得がないためです。

④自己評価がなく

上司評価のみである

人材育成や業績向上につながるのであれば、「本人が認識している現状」と「上司が評価する現状」と「あるべき姿」とのギャップをそれぞれ共有し、そのギャップを埋める働きかけが必要です。

⑤評価結果のフィードバックがルール化されていない

評価内容や評価結果が全く伝わっていないケースと、総合評価のみのフィードバックに留まり詳細の説明がないケースです。

フィードバックをルール化していても、どのツールを使ってどのレベルでどうやってフィードバックするかまでの詳細を、再現性のある仕組みとして決めておかなければ、現場での確実な運用は望めません。制度を作り、一度説明すれば黙っていても現場で実行されるというのは甘い考えです。

⑥本人の成長につながる適切な

フィードバックをしていない

社員へのフィードバック面談で伝える内容が、評価結果やその理由のみに留まってしまっているケースです。

求められるものとのギャップの共有、ギャップを埋めるための課題の明確化、そして、求められるものができているならば、さらなる「強化」につながるなければ、本来の効果を得られているとは言

えません。

⑦人事制度の運用当事者の育成をしていない

運用に携わる評価者（上司）と人事担当者の役割を明確にせず、また必要な教育を行わないと、手段であるはずの運用そのものが目的化してしまい、制度は形骸化します。

人事評価制度、成功のための運用「7つの改善ポイント」

以上、7つの運用上の問題点を解決するためのキーワードが、次ページに掲載した図2です。

では、改善ポイントをひとつずつ解説していきます。

①人事制度の開示と説明会の実施で制度への理解を深める

制度構築時、あるいは改定時に全社員への説明を行います。

特に、評価者には制度全体の説明に加えて、部下育成やフォローの必要性やその具体的な手法も教育します。

図2 評価制度運用の改善ポイント

- ①人事制度の開示と説明会の実施で制度への理解を深める
- ②月に1回の定期面談を実施しチェック&フォローを行う
- ③人事部門から各部門へ役割を移譲する
- ④本人の気付きと成長のために自己評価を行う
- ⑤フィードバックの詳細をルール化する
- ⑥成果と行動の評価と次なる課題を明確にしてフィードバックする
- ⑦評価者（上司）と人事担当者の役割の明確化と育成を行う

を毎月行い、半年間の評価結果として6回の平均値を使うこともできます。期末には評価が終了しているため、人事評価の作業工数を抑えることができます。

③人事部門から各部門へ役割を移譲する

人事担当者がすべてをお膳立てして、現場を依存体質にしてはいけません。

- ・報連相を適切に行っているか
- ・作業標準やルールを遵守しているか
- ・チームワークを重視しチームに貢献しているか
- ・経営計画で掲げられた課題解決を行っているか

・業績目標達成のためにプロセス指標を目標通り達成しているかなどのチェックは、「期末」に「人事部門主導」で行うのではなく、現場運営のレベル向上のために「期中」を通して「各部門」で行います。そのために、チェックの仕組み作りやチェックの役割は各部門に移譲する必要があります。期中でのチェックとして、「現場

の見える化」と「計画フォローミーティングの開催」をお勧めします。

「現場の見える化」

営業業績や訪問件数、改善提案件数や不良件数など、各役割に求められる成果や行動を測定し、個人別にグラフ化するなどで明示することです。「評価」という目的よりも、日々の現場運営の「質の向上」が主な目的になります。

「計画フォローミーティングの開催」

経営会議や部門長会議で、業績検討や経営計画の進捗チェックを行います。その会議を通じて、評価項目の中の「経営計画の実行、課題・問題解決」と「成果・業績目標」における実行度合いや達成度合いを確認することができ、得られた結果を人事評価にそのまま反映すればよいのです。

④本人の気付きと成長のために自己評価を行う

自己評価を行うことで自身を振り返ることができます。また、自己評価についての説明責任を持たせることで、人事評価制度そのもの

への参画意識を引き出す効果も見込めます。

⑤フィードバックの詳細をルール化する

自社の運用レベルを踏まえて、目的と大まかなルールを決めれば、そつなく実行できる現場力があるのか、詳細まで決めフォローしなければ現場での運用が難しいのかを判断する必要があります。

後者の場合は、現場任せ、上司任せにせずに、会社としてのフィードバックルールを明確に定め、その実施状況や内容を把握し、PDCAサイクルで必要な課題抽出と教育・研修によるレベルアップを図りましょう。

⑥成果と行動の評価と次なる課題を明確にしてフィードバックする

全体での評定、各項目の評価、評価理由に限定することなく、良かった点、改善が必要な点のフィードバックを行います。本人の成長とモチベーション向上を促すのが目的です。

②月に1回定期面談を実施しチェック&フォローを行う
正式な評価が半年間に1回でも毎月の定期面談をお勧めします。30分間程度の時間を取り、現状の認識共有と次なる課題の明確化を行い、成長をサポートするための指導・育成を行います。また、測定や評価に手間がかからない項目ならば、評価そのもの

⑦評価者（上司）と人事担当者の役割の明確化と育成を行う

1. 評価者（上司）の育成

評価者の育成として必要なのは、「狭義の評価スキル」と「広義の、上司としての部下育成力・マネジメントスキル」です。

「狭義の評価スキル」

考課者訓練などの研修を実施し評価エラーの知識などを学ぶケースがよく見られますが、これでは研修の効果が薄いとかわざるを得ません。一般論ではなく、

- ・ 自社の評価項目、評価基準、実際の行動をどのように紐付けるのか、それをどのように判断、評価するかをディスカッションし評価基準とすり合わせる
 - ・ 期初、期中、期末の面談前の準備、面談の進め方、フィードバックの伝え方
- という、実践的な濃い内容の研修を実施しましょう。

「広義の、上司としての部下育成力・マネジメントスキル」

前提として、評価者たる上司に

部下育成やマネジメントの基本的な知識・スキルがなければ、良い制度ができて効果的な運用は無理です。「狭義」の評価スキル教育の10倍以上の時間とエネルギーを費やして、「広義」における上司としての部下育成力・マネジメントスキル教育が必要です。

2. 人事担当者の育成

人事評価制度は、一度作ってしまえば自動的に反復継続して効果が現れる静的な仕組みではなく、常に改善することで効果が増す動的な仕組みです。なぜならば、人事制度は人事という閉ざされた領域に限定した仕組みではなく、経営全体との連動性や一貫性が求められるからです。

既存の人事制度や、コンサルタントに丸投げで作られた人事制度を「いつも通りに運用して、段取りやアナウンス、評価結果の集計と処遇への反映作業を行う」のが、人事担当者の役割ではありません。小さな問題点や改善すべき点は毎回必ず出てきます。それを現場任せにしているのは問題が解決され

ないままです。問題点や改善点を拾い上げ、

- ・ 現場レベル、運用レベルで解決すべきものか、経営レベル、人事制度改定のレベルで解決すべきものかの区分け

・ すぐに解決すべきものか、中期的な課題として解決すべきものかの区分け

を行い、人事制度全体のレベルアップのためのPDCAサイクルを回すのが人事担当者の役割です。つまり、事務担当者ではなく、経営視点を持った経営企画的な役割が求められるのです。

目的は、「制度を運用すること」ではなく、「社員と会社の成長を後押しし、経営成果と業績向上につながる会社のエンジンとして運用すること」です。その目的を達成できているかどうか、常に自己評価しましょう。

人事担当者には、人事領域の知識・見識のみならず、経営全般を見る目、経営計画から始まるPDCAサポート、各部門・現場をフォローするための信頼感やコミュニケーション力が求められます。

以上、今回は人事評価制度の運用のポイントを紹介しました。

人事評価制度の構築や大掛かりな改定を行うには、高レベルの意思決定、多大な工数と費用が必要ですが、「運用の改善」は容易に可能です。運用を改善して、大きな効果上げたケースも多々あります。今回紹介した運用ポイントをぜひ適用してください。

まとめ

これまで本連載において、「社員に求めるものを評価するための人事評価制度」の設計と運用ポイントをお伝えしてきましたが、社員に求められているもの、

- ・ 発揮度合い
- ・ 行動度合い
- ・ 達成度合い

の現状を評価するのが「人事評価制度」で、求められる姿と現状のギャップを埋めるための手段が「教育制度」です。

次回は「社員に求めるもの」を育成するための仕組み、「教育体系・教育制度」について述べます。

経営～人事の一貫性で 社員と会社の成長を両立させる！

第6回 社員の成長と会社の成長を両立させる教育制度の考え方①

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
中小企業診断士
米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>

E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

本連載では、内部管理ツール・手続きツールとしての人事制度ではなく、「社員と会社の成長を後押しし、経営成果と業績向上につながる会社のエンジン」として機能する人事制度の作り方、見直し方をお伝えしています。

第6回は、「会社が社員に求めるもの」を育成するための仕組みである「教育体系・教育制度」について話を進めます。手段ありきの社員教育ではなく、業績向上と会社成長の実現のための教育制度をいかに確立するかを、2回に渡って紹介します。

教育体系・教育制度の 目的を考察する

これまで数回に渡り「人事評価制度」について話を進めてきましたが、「人事評価制度」と「教育制度」の目的は同様です。

人事制度によって「会社が社員に求めるもの」を明確にしますが、それは「社員に求めるものを実

図1 人事評価制度と教育制度の位置付け

1. 人事制度によって、会社が社員に求めるものを明確にする
会社が社員に求めるものとは、
 - ①経営理念や当社の価値観に基づいた行動を取ってほしい
 - ②階層別に求める能力・スキルを習得し、発揮してほしい
 - ③役職別のマネジメント上の役割・行動を発揮してほしい
 - ④経営計画の実行、課題・問題解決をしてほしい
 - ⑤成果・業績目標を達成してほしい
2. 社員に求めるものの発揮度合い・行動度合い・達成度合いを評価する（人事評価制度）
3. 求めるものと現状のギャップを埋めるための教育を行い、実践と継続を促す（教育制度）
4. 社員に求めるものを実行・達成することで業績が向上し、会社が成長する

行・達成することで業績が向上し会社が成長する」という経営レベルのサイクルが成り立つものではないかもしれません。その中で、人事評価制度と教育制度は、図1のように位置付けることができます。このように教育制度は人事施策の一部に留まらず経営レベルのサイクルの一部なのです。

よって、教育は本人や上司、教育企画担当者という個々人の取り組みではなく、「全社的にも重要な活動」として捉える必要があります。それにも関わらず、多くの企業における社員教育観と、本来の社員教育の在り方には、図2のようなギャップがあります。

図2 社員教育に生じるギャップ

多くの企業における 社員教育観

社員の知識やスキル習得のために、上司が自らの経験や価値観に基づいて教育・指導すると共に教育企画の担当者が研修を企画する

ギャップ

本来の社員教育の在り方

会社の業績向上と成長という目的のために、「会社が社員に求めるもの」ができるようになるための教育を、本人や上司、その他の関係者が最も効果的な方法で実施し、学んだことを実践・継続させるためのあらゆる働きかけを行う

このギャップが生じている状態
で、社員教育を実施し、教育体系
を作っても、残念ながら効果は個
人のスキルアップに留まっていま
うでしょう。

「人が命」のはずなのに：
社員教育や人財育成が
できない理由と言い訳

●できない理由

「御社は、社員教育や人財育成が
うまくいっていると自信を持って
言えますか？」

「御社の強みは何ですか？」

「経営するにあたり大事にされて
いる考え方は何ですか？」

と経営者の方にお聞きすると、

「やはり当社の業種では『人が命』
ですね」

「社員のやりがいと育成に力を入
れています」

という返答が、多く聞かれます。

「企業は人なり」という言葉があ
るように、「人財育成の重要性」
はどの経営者の皆様も感じている

のです。

しかし、「企業は人なり」の言
葉通りに、本当に人作りに力を入
れているかという点、現実とは異な
るようです。前述の答えを頂いた
経営者に、「具体的にはどのよう
な人財育成の取り組みをしていま
すか？」とお聞きすると、

・ 具体的には、これから始めてい
きたいと思っている…

・ 現場のOJTが中心で、研修な
どは数年前に実施したことがあ
ったかな？

・ 現場を回すのに精一杯で研修な
どに参加させる時間がない

・ 現場の理解がなく、研修よりも
現場作業を優先してしまう

・ 大企業のように教育の責任者が
いないので、教育計画や管理が
できない

・ 社員教育や人財育成に力を入れ
たいが、何から取り組んでよい
かわからない

という回答が多くあり、「人作り
が重要」と口にしながらも、実際

にはその言葉通りに「人財育成」
をしつかりやれていないという矛
盾が生じています。それは、なぜ
なのでしょう？

●言い訳（本音）

言葉には出てきませんが、深層
心理にある「やらない言い訳」は
次のようなものです。

・ セミナーや研修は役に立たない
参加させても人は変わらない

・ 研修と実務に連動性がない

・ 仕事は現場で覚えるもの

・ これまで何度も社員を研修に参
加させたが、結局変化も成長も
なかった

・ 階層別教育を何度か実施したが
一時的なカンフル剤にしかなら
なかった

・ 研修に参加させた後の2〜3日
間は変わったような気がしたが
またすぐに元に戻った

・ 研修やセミナーで個人スキルが
アップしても、それが業績向上
や組織変革につながらない

社員教育や人財育成が重要と考
えていながらも、それができない
理由として「時間が無い」「やり
方がわからない」という一見もつ
ともらしいことを口にするもの
の、実際には、無意識のうちに
「人財育成や研修の成果に疑問を
持っているため、時間やエネルギー
を注ぎきれない」というのが、
本当の原因（本音）なのです。

社員教育が真の成果につながる
確信がないため、色々な言い訳が
出てくるたびに社員教育は停滞し
て、それを自己正当化します。少
しの言い訳で停滞する程度の効果
しか見込まれていないため、業績
が悪化すると教育費はコスト削減
の対象となり、再び業績が回復す
ると思いついたように研修や教育
が散発的に行われます。

研修やセミナーは人財育成の最
重要手段の一つですが、このよう
に、現実には「やらない言い訳」
が具現化しているのです。

本当に効果がないならば、確か
に研修やセミナーに参加させるの
は時間の無駄です。無駄なことを

やらせるくらいならば、仕事や業務を進めた方がよいのは当たり前です。逆に、社員教育に力を入れることで、間違いなく業績向上・会社成長につながるならば、喜んで社員教育に時間と費用を投資するはずで。

このギャップを埋め、自信と覚悟を持って社員教育に取り組みることができないため、中小企業では社員教育がほとんど行われていない、また、行われていたとしても中途半端になっているのです。

中小企業の人財育成

3つの問題点

- ・「単発教育」
 - ・「中途半端な社員教育とは、」
 - ・「思いつき教育」
 - ・「やりっぱなし教育」
- であり、中小企業の社員教育・人財育成の3つの問題点です。

●問題点1…目的なしの

「単発教育」

会社が社員に求めるものを、で

きるようにするための継続した教育ではなく、点で教育や研修が実施されがちです。教育の話になると、人事・教育の担当者の口から語られるのが「HOW（どうやって）」です。

- ・今年の研修は、どのような内容でどの講師に依頼しようか
- ・今年の勉強会の予定をそろそろ組んで、参加希望者に告知したいと

・どうも最近の若手は元気がない。何か、やる気の出る研修はないだろうか

- ・新入社員を現場に配属してからのOJTはこのように進めよう
- ・今年の新任管理職に、とりあえずどこかの管理職研修を受講してもらわなければ

本来、教育は「手段」であるにも関わらず、「手段の目的化」が起きるのです。そもそも、企業における教育の目的とは一体何でしょうか？

例えば、管理職研修の目的は、「新任の管理職に管理職研修を受講してもらうこと」ではなく、「管

理職が会社で期待されている役割を発揮するためのスキルを身に付けて、チームマネジメントを行い、それがチームと組織全体の業績向上や成長につながる事」ではないのでしょうか。

このように、「目的」→「必要な能力・スキル」→「その能力・スキルを習得するための教育手段」が紐付いていなければ、教育体系と教育制度が整備されているとは言えません。

●問題点2…気づいたときに行う

「思いつき教育」

計画的・定期的に教育をするのではなく、「気づいたとき」に教育を実施しがちです。それは、年間の教育計画がないまま、文字通りの、その都度思いついたときに教育をすることを意味します。

- ・面白いセミナーが開催されるので、誰かに参加してもらおう
- ・今日時間ができたから、この仕事のやり方を教えよう

・来週から何回かに分けて社内勉強会を開こう

という具合です。思いつきですから、教える上司や研修を企画する担当者が多忙になると、中止になったり、人によって教える頻度や時間、教え方にバラつきが生じたりします。

・今、現場が逼迫していて、のんびり研修に参加させる時間などとても取れません

・教えてどうなるものではない、実際に経験して初めて身に付けることができる

・今は意味がわからなくても、若いときには詰め込みで覚えていった方が後で楽になる

また、教育が定期的を実施されていないければ単発で終わるため、時間が経過するほとんどもが忘れられてしまう可能性が高いといえます。

記憶と忘却に関して、「エビングハウスの忘却曲線」と呼ばれる

実験結果があります。聞いたことや覚えたことは、20分後に42%、1時間後に56%、1日後に74%、1週間後に77%、1カ月後に79%を、忘れてしまうというものです。本当に必要な教育は、忘れるという前提に立って定期的に行うことが必要なのです。

●問題点3：学んで終わりの「やりっぱなし教育」

学んだ内容を仕事に生かさないケースや、教育効果の検証なしで盲目的に継続するケースが見られます。学んだ内容を実践することなく、また上司がフォローして促さなければ、それは、定着し継続されることなく本来の目的を達成することはできません。

- ・多忙中に研修を受けるのはしんどかった。まあ、よい刺激になったので仕事に戻ろう
- ・研修は、参考にはなりませんでした。日々の仕事に生かせるよう意識してみます

希薄な社員、一方で育てる側の上司も次のような調子です。

- ・研修はどうだった？ おお、それはよかった。さあ、仕事がたまっているぞ
- ・研修で君が抜けている間にフォローをしてくれた仲間感謝して、しっかりと仕事に向き合ってほしい
- ・あれ、そういえば昨日は何の研修だったの？

研修の成果に期待をしていなかったり、部下が何のために、何の研修を受講しているのかを把握していません。さらに、教育効果の検証においては、研修や教育の内容やその効果を確認することなく、同じ手法で同じ内容で教育を続けるという問題もあります。

社員に求めるものを明らかにして「発揮度合い・行動度合い・達成度合い」を評価し、求めるものと現状のギャップを埋めるための教育を行い、実践と継続を促し、

業績向上と会社の成長を実現させるというサイクルが人財育成の本質であれば、3つの問題点「単発教育」「思いつき教育」「やりっぱなし教育」が、いかに中途半端で非効率な人財育成であるかがわかります。

社員教育・人財育成の目的と目標達成のために教育の仕組みを確立する

最大の問題は、「社員教育・人財育成」の目的と目標を明確にしないことです。そして、目的と目標を達成するための方程式を確立しないまま、手段を目的化して社員教育を実施しているのです。これからは、中途半端で非効率的な人財育成から脱却し、

- ・研修やセミナーへの参加が、学んで終わりの一過性の個人学習ではなく、本質的な社員の成長につながる
- ・社員の成長が、実際に会社の業績向上や組織成長につながる

このような社員教育・人財育成の方程式を確立する必要がある、この方程式を次のPDCAステップで回します。

- ・ポイント①：目的Ⅱ「会社の業績向上や会社の成長」。目標Ⅱ「会社が社員に求めるものができるようになる」。この2つから逆算して、それを実現するための手段としての教育体系を整備する

- ・ポイント②：教育体系から、年間の教育計画を策定して、計画的、定期的に実施する
- ・ポイント③：学んだことの実践と定着、継続のためのフォローの仕組みを確立し実効性を高める
- ・ポイント④：個人の学びやスキルアップが個人の成長に留まらず、チームや会社の業績向上や成長に波及するための仕組みを確立する

今回は、これらのより具体的な内容紹介と、その進め方について解説します。

経営～人事の一貫性で 社員と会社の成長を両立させる！

最終回 社員の成長と会社の成長を両立させる教育制度の考え方②

株式会社ワンネス・コンサルティング 取締役
中小企業診断士
米国NLP協会認定マスタープラクティショナー
宮川 淳哉

URL <http://www.oneness-consulting.com/>

E-mail miyakawa@oneness-consulting.com

本連載では、内部管理ツール・手続きツールとしての人事制度ではなく、「社員と会社の成長を後押しし、経営成果と業績向上につながる会社のエンジン」として機能する人事制度の作り方、見直し方をお伝えしています。

最終回は、手段ありきの社員教育ではなく「業績向上と会社成長の実現のための社員教育・人財育成の方程式」をいかに確立して、どのようなステップで教育を進めべきかを紹介します。

社員教育・人財育成の方程式 7つのステップ

中小企業における社員教育・人財育成には、「目的なしの単発教育」「気づいたときに行う思いっぴなし教育」「学んで終わりのやりっばなし教育」の、3つの問題点が生じがちです。

これからは、この中途半端で非効率的な人財育成から脱却して「社員に求めるものを明らかにして、その発揮度合い・行動度合

い・達成度合いを評価し、求めるものと現状のギャップを埋めるための教育を行い、実践と継続を促し、業績向上と会社の成長を実現させる」サイクルを、人財育成の本質と考える、

①研修やセミナーへの参加が、学んで終わりの一過性の個人学習ではなく、本質的な社員の成長につながる

②社員の成長が、個人の成長に留まらずに、実際に会社の業績向上や組織成長につながる

ような社員教育・人財育成の方程式を確立する必要があります。

具体的には図1の通りです。この0～6までの7つのステップに沿って解説していきましょう。

●ステップ0

社員に求めるものの明確化

①経営理念や当社の価値観に基づいた行動を取ってもらいたい
②階層別に求める能力・スキルを習得し、発揮してもらいたい

図1 社員教育・人財育成の方程式 7つのステップ

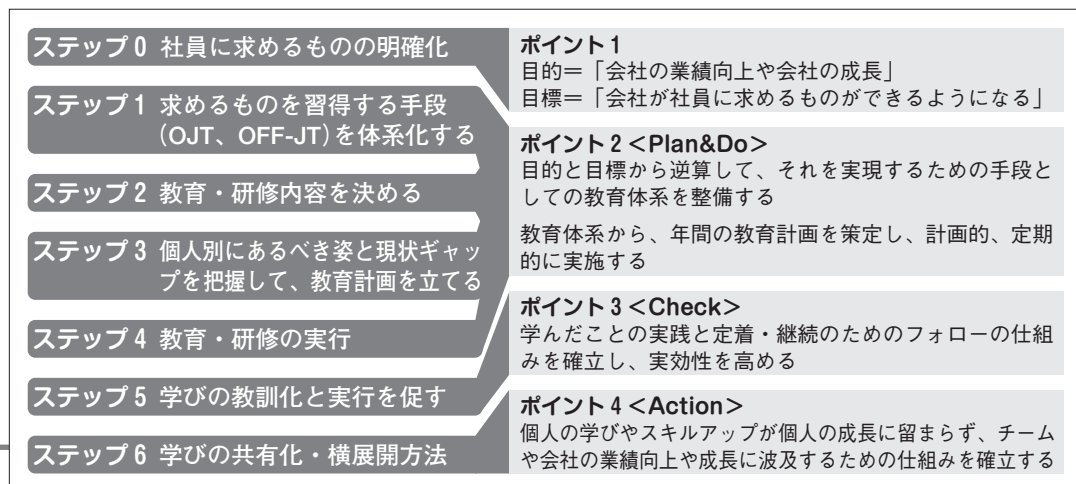


図2 求めるものを習得する手段を体系化する

社員に求めるもの	明文化・制度化	人事評価制度	教育制度	
			OJT	OFF-JT
期待する社員像 (経営理念に基づいた行動)	期待する社員像	行動評価	浸透策 定期面談 OJT	入社時研修 期待する 社員像研修
階層別に求める 能力・スキル	要件基準書 (ビジネスカ/専門カ)	等級ランク評価 (等級格付け)	定期面談 OJT	階層別研修 専門スキル研修
役職に求める 役割	役職別 期待役割表	役割評価	定期面談 OJT	マネジメント研修 評価者研修
経営計画 の推進	経営計画 行動計画	課題達成度評価	経営計画策定 モニタリング会議	テーマ別研修
成果・業績目標 の達成	成果・業績目標	成果・業績評価	経営会議・ 営業会議等	テーマ別研修

③ 役職別のマネジメント上の役割・行動を發揮してもらいたい
 ④ 経営計画の実行、課題・問題解決をしてもらいたい
 ⑤ 成果・業績目標を達成してもらいたい

これまでに本連載でお伝えしてきたように、社員に求めるものの明確化は人事制度の根幹です。教育体系を作るための前提として、ステップ0と位置付けています。

●ステップ1

求めるものを習得する手段(OJT、OFF-JT)を体系化する

社員に求める5つのものそれぞれを習得する手段を、OJT(上司や先輩による教育などの職場内教育)とOFF-JT(研修や勉強会などの職場外教育)に分けて検討します。

図2のように、「社員に求めるもの」「人事評価制度」「教育制度」を連動させて紐付けるのが「体系的」であるということです。

●ステップ2

教育・研修内容を決める

先に挙げた教育体系の一つひとつについて、具体的な教育内容を決めめます。

ここでは、「期待する社員像」と「階層別に求める能力・スキル」の教育内容の事例を紹介します。

① 期待する社員像

経営理念や価値観に基づいた行動ですから、一度教育すれば身に付くというものではなく、反復しての教育が必要です。次のように浸透策と教育を織り交ぜて行動の再現性を高めます。

1) 入社時

・期待する社員像の目的、位置付け、内容の研修

2) 毎日

・朝礼での活用・唱和、期待する社員像の成功事例の発表、リーダーのフィードバック

・OJT指導(日々の指導での活用)

3) 週間

・週1回の定例会議でリーダーが

バリエーションガイド(各項目の解説、成功・失敗事例のまとめ)に基づき、期待する社員像を解説

・グループでシェア&気付きの発表

4) 月間

・月報で特定の項目を選び、目標設定し、自己評価

・上司のフィードバック

5) 年間

・360度評価(4月/10月)

半年に一度の360度評価(多

面評価)

・期待する社員像研修

バリエーションガイドを使用して研

修+ディスカッション

②階層別に求める能力・スキル

階層別研修・専門スキル研修な

どのOFF・JTの研修が主です。

必須研修と任意研修を区分けした

上で、それぞれの社内研修のスケ

ジュールニングや外部研修先のリス

トアップをします。

1) 必須研修

新入社員研修、中堅社員研修、

管理職研修などの階層別研修は特

定の階層に一律で実施する。

2) 任意研修

ヒューマンスキル(コミュニケーション、意識変革など)、ビジネススキル(ロジカルシンキング、プレゼンテーションなど)、マネジメントスキル(部下育成、コーチングなど)は、個人別の課題に合わせて任意選択で受講する。

その他の項目についても、同様に具体的な教育内容を決めています。

①経営陣・幹部が本気になっていない

教育研修の重要性の認識が低い

のであれば、これまでの本連載内容

を理解いただくのが近道です。

つまり、手段ありきの教育ではなく、業績向上と会社成長が目的の教育であるという認識を共有しましょう。

●ステップ3

個人別にあるべき姿と現状のギャップを把握して、教育計画を立てる

社員に求めるものに対しての現状の評価である、「人事評価結果」

「要件基準書での格付け評価」「スキルマップでのスキル評価」などを踏まえて、個人別のあるべき姿と現状のギャップを把握します。

そのギャップを埋めるために、

ステップ2で決めた教育内容の中から選択し、OJT、OFFJTそれぞれの計画を立てます。

●ステップ4

教育研修の実行

教育や研修の実行段階に移っても、計画通りに進まないことがあります。その原因のほとんどは次の3つに集約されます。

①現場を巻き込めていない

目的・活用法の告知や説明会開催などの丁寧な運用を行い、また、研修履歴を昇格基準に盛り込み、人材育成への取り組みを人事評価の対象とするなどの適切な強制力を設けることも必要です。

②運用の仕組みを決めていない

現場で生じる疑問を解消するため、

③受講前

研修受講前に、受講目的・問題意識・期待成果を上司とすり合わせます。漫然と受講するのではなく、問題意識を明確にしてアンテナを立てておくことで、それに関連した情報を拾い出しやすくなります。

受講後には、受講目的・問題意識・期待成果に対しての説明責任を果たします。

●ステップ5

学びの教訓化と実行を促す

研修や教育を受けても、それを実践し習慣化しないと研修や教育の効果があつたとは言えません。

実践と習慣化を促すための受講後の取り組みは次の通りです。

①受講前

研修受講前に、受講目的・問題意識・期待成果を上司とすり合わせます。漫然と受講するのではなく、問題意識を明確にしてアンテナを立てておくことで、それに関連した情報を拾い出しやすくなります。

受講後には、受講目的・問題意識・期待成果に対しての説明責任を果たします。

②現場を巻き込めていない

目的・活用法の告知や説明会開催などの丁寧な運用を行い、また、研修履歴を昇格基準に盛り込み、人材育成への取り組みを人事評価の対象とするなどの適切な強制力を設けることも必要です。

③運用の仕組みを決めていない

現場で生じる疑問を解消するため、

④受講前

研修受講前に、受講目的・問題意識・期待成果を上司とすり合わせます。漫然と受講するのではなく、問題意識を明確にしてアンテナを立てておくことで、それに関連した情報を拾い出しやすくなります。

受講後には、受講目的・問題意識・期待成果に対しての説明責任を果たします。

⑤実践と習慣化を促すための受講後の取り組みは次の通りです。

②受講後

1) 「研修報告書兼フォローシート」を記入し、上司と共有する内容は次の通りです。

- ・学び、気付きのまとめ・要点化
- ・自分を振り返ることでの教訓化
- ・すぐにできる具体的な行動宣言 (期限付きで)
- ・フォローのタイミング決定 (1〜3カ月後)

2) 上司は、実践機会を提供しながら実践のフォローを行う

先に決めたフォローのタイミングで、宣言内容の結果評価を行い、さらなる教訓化を行う

※解説・・「教訓化」について

我々は、日々仕事において様々な体験をして、経験を積みみます。あるいは、人の話を聴く、本を読む、研修を受けるといった「インプット」もある種の体験と言えます。しかし、「経験のしっばなし」や「研修の受けっぱなし」では、残念ながら成長することはできません。

・営業において、受注できたかど

うかの結果だけにとらわれる人

・研修を受けてきて、翌日くらいは変わったように見えるが、次の日には元に戻ってしまっている人

・何度教えても同じミスを繰り返す人
はこのパターンです。

成長する人は「経験からの学び」として、次のステップを踏みます。

①経験・研修

②振り返り・内省・気付き

③自分なりの教訓化

④新たな場面での適用・応用

ある新人営業マンの成長事例を紹介します。社長の営業に同行するという経験を通じてどうやって成長するかを、ステップを追って見てみましょう。

①経験・研修

・社長に営業同行したら、現場でいきなり「じゃあ、今日は君から提案してくれ」と振られた
・しどろもどろになりながらプレゼンを終えた

・何とか受注できた

ここで、「事前に言ってくれば準備をしたのになぜ言ってくれないのだろう。まあ、無事に受注できたからいいか」で終わってしまう人は、せっかくの体験を「経験のしっばなし」として成長できない人です。

←

②振り返り・内省・気付き

1) 【経験・体験の振り返り】

・しどろもどろになりながらプレゼンを終えた

・何とか受注できた

2) 【成功要因・失敗要因の言語化】

・「でも、当社のお得意様だし、社長のフォローがあつたからだろう」

・「どうしてうまくプレゼンできなかったのだろう？」

・「そもそも、どうせ社長がやると思っていて、自分は全く準備してなかったから当たり前だな」

・「指示されたことだけやっているだけだ。そうか、これではダメだ」

③自分なりの教訓化

経験や体験からの学びを今後も使える知恵に加工して、自分なりの教訓Ⅱ【すべき集&べからず集】として蓄積する

【教訓Ⅰ】いつ振られてもいいように、どんな時でもしつかり事前の準備をしておこう

【教訓Ⅱ】もっと積極的に自分から「私にプレゼンをやらせていただけませんか?」と言ってみよう

【教訓Ⅲ】これは、プレゼン以外のすべての仕事に言えることだな。指示される前に、自分から積極的に動いてみよう。指示待ちでは成長できないし、言われたことだけ取り組むのではやりがいがないから

④新たな場面での適用・応用

週末に上司との営業同行があるので、【教訓Ⅱ】を思い出して、「今度のA社の提案書作成とプレゼン、私に任せて頂けませんか?」と上司に要望した。

翌日、社長から、「今度のこの

新たな案件を担当したい人は「いますか？」という発表に対して、

【教訓3】を思い出して手を挙げた。

これが、自分なりの教訓を別の場面で応用するイメージです。

様々な状況や場面において、自分の引き出しにある教訓（すべき集&べからず集）の中から選択し、活用するのは、失敗を繰り返さない人、成果の再現性を高めることができる人、つまり成長できる人とは、教訓の引き出しの数が多く、各場面で適切な教訓を取り出して使うことができる人です。

以上のように、研修や教育を受けた後に重要なのは、インプットした内容を気付きに変え、今後でも使える「教訓」へと加工する一連のステップです。本人自らがこの作業を行うと共に、上司は定期面談などでそれをフォロー・サポートしましょう。

●ステップ6

学びの共有化・横展開方法

教育を個人の学びや個人の成長

に留めずに、実際に会社の業績向上や組織成長につながるために、朝礼、社内勉強会、チームミーティングなどで、学びをシェア・発表する時間を作ります。

ある一人が受講した内容を社内で共有・横展開することができれば、その効果は足し算ではなく掛け算となります。また、横展開効果だけではなく、復習の効果や教える者が最も学ぶという効果も見込まれ、相乗効果が生まれます。

時間は重要度に応じて配分します。2時間の研修を受講した場合、5分間のダイジェストで発表してもよいですし、重要な内容ならば2時間の研修をそのまま再現してもよいでしょう。

学びを共有・横展開した次は、それを活用して実際の問題解決・課題解決を行います。

例えば、チームビルディングを学んだならば実際にそれをチームで適用する、ファシリテーションスキルを習得したならば会議の進め方を改善する、ロジカルシンキングを学んだならば現場の不良の

原因と解決策をロジックツリーで洗い出すなどです。

教育や研修受講が「点」であるなら、メンバーと共有して実際の問題を解決していくことが教育や研修を「線」や「面」に広げる効果があります。

まとめ

以上が、

①研修やセミナーへの参加が、学んで終わりの一過性の個人学習ではなく、本質的な社員の成長につながる

②社員の成長が、個人の成長に留まらずに、実際に会社の業績向上や組織成長につながる

ような社員教育・人材育成の方程式の7つのステップです。

単に手段ありきの教育ではなく、「業績向上と会社の成長を実現させる」という目的を達成するのが人材育成の本質と考えると、ここまで徹底した取り組みが必要になります。

7回に渡る連載のテーマは、内部管理ツール・手続きツールとしての人事制度ではなく【成長実現型人事制度】の確立にあります。

「社員と会社の成長を後押しし、経営成果と業績向上につながる会社のエンジン」として機能する人事制度、特に人事評価制度と教育制度の作り方、見直し方をお伝えしてきました。

①人事制度によって、会社が社員に求めるものを明確にする

②社員に求めるものの発揮度合い・行動度合い・達成度合いを評価する（人事評価制度）

③求めるものと現状のギャップを埋めるための教育を行い、実践と継続を促す（教育制度）

④社員に求めるものを実行・達成することで、業績が向上し会社が成長する

これら経営レベルのサイクルを回し、貴社が社員の成長と会社の成長を両立されることを願っています。