

事業発展・開発人事制度①

コンサルティンググループ チーフコンサルタント 久保田 覚

事業発展・開発人事制度とは

寡聞にして、人事制度を導入あるいは再構築したので業績が向上したという話を聞かない。もし有るとすれば、その多くは人件費を圧縮し、その分を利益に振り替えた結果のように思われる。それはそれで効率経営に則した判断である。しかし一方で組織活力の抑制が懸念される縮小均衡の利益確保であり、事業とそれを支える組織の活力を示すスコア（成績）である「業績」が向上した…と力強くは言えない。

人事制度とはという問いに対し、“Work & Pay”の最適なシステムです…と説かれたのは、今から十数年前、産業能率大学の小玉先生だった。その時、イメージしたのが“空を舞う蝶”と、それを目で追う周囲の“憧憬のまなざし”だった。



蝶は空を舞わなくては…、業績を上げ、処遇を高めて飛びまわることが蝶（組織）の活力の表れ、それに周囲の憧憬が集まる…これを人事制度の根本に置きたい。

この根本に立った人事制度を素直に“蝶のように空に舞う”と言ってみたいが、一応は堅く「事業発展・開発人事制度」と言っておこう。根本は蝶のイメージである。

事業発展・開発人事制度の構成要素

人事制度の基幹が「（蝶の胴にあたる）評価」であることは揺らがない。しかし羽を動かさないと飛べないし、どこに向かうか決めないと飛び立てない。もしかすると、

今までの人事制度運用は「評価そのもの」に偏っていたのではないだろうか。羽を動かさない、業績（事業）の羽を動かさない仕組みだったのではないだろうか。これでは胴を囲む昆虫採集のありさまになる。蝶（組織）は標本箱に、そして虫干しの時期になると……。

1. 事業開発・職務開発の行動を促進する仕組みと展開

評価の視線を業績（事業）の羽に向け、それを動かす仕組みが先ず必要になる。この仕組みは「①飛び立つ先を決める仕組み」および「②羽を動かす“意志：積極的動機”を与える仕組み」の二つで構成される。

飛び立つ先は、大きく二つに分けられる。まとめて向かうなら「事業開発」、先ず単独で向かうなら「職務開発」になる。

事業開発は単独では難しい。組織の力や周囲の支援が必要になる。職務開発は個人の経験や知見に則し、積極的な主体性（使命感）があれば、独力でできる。問題は個人の使命感と積極性を引き出す仕組みである。

この仕組みは②の仕組みともつながる。要点は参画性と全体構造である。全体の中に自らを位置づけることが主体性を確かなものにすると共に相互尊重を高め、組織への信頼を深める。この全体構造を表したものが「事業開発計画チャート（目標管理の仕組みで言えば、“組織目標シート”である）」と「職務開発チャート」になる。これらの仕組みが適切に整備されていない人事制度では、蝶は飛び立てない。

②の仕組みが「本来の評価制度」である。

その要点は「参画性につながる、全体での自らの位置づけの明確化」と「将来方向と着地点を示すことによる動機づけ」であり、結果を見ることに偏ってはいけない。

2. 業績のありようを自らのものとする仕組みと展開

処遇に関わる仕組みのことである。業績向上を目的に業務に邁進する。でも晴れの日ばかりではない。雨の日もあれば、風の強い日もある。蝶は所期の目的地や高みに到達できない場合もある。多くの蝶がそうであっても、

中には舞い上がった蝶もいる。業績のありようを自らのものとするという観点に立って、このような状況を思い描いてみる。

舞い上がれずに木の葉に羽を休めている蝶はその高みの差異はあるとしても一安心、全体で少なからず高めたこと（地面にいたら雨に濡れ、もう飛べない）を感じる。

多少の高みの差より、全体が高まったことや木の葉に羽を休めることを期間の業績とし、それを全体で分かつことに納得する組織でありたい。相対的に自分が高みにあったとしても、その分、全体を高めたことに満足して更なる目的地に飛び立つようにしたい。

舞い上がった蝶は注目を集める。注目を集めた蝶には責任がある。風の合間に適切な中間点まで飛び、木蔭にまわりこみ雨をしのぎ、舞い上がったのであろう。その途中で適切な中間点や木蔭を他の蝶に伝えたのだろうか。きっと伝えたのであろう。だからこそ賞賛に伴う注目が集まる。これが組織人としての責任である。

適切な中間点とは「業務プロセス展開とその対応手段を示すこと」であり、木蔭とは「環境リスク認識とその予防手段を示すこと」である。これらを伝えあう仕組みが整備され、機能している組織であれば、注目を集めた蝶の処遇を別格にしても組織活力が低下することはない。

つまり、絶対評価と相対評価の矛盾があつて、やむを得ずとる「（いわゆる）強制分布」を脱し、期間の業績が反映する「次期の人件費」を評価結果に応じて分配し、高評価を得た者（舞い上がった蝶）には別枠で処遇する仕組みを整備することが要点になる。業績のありようが自らのものとなる仕組みである。

3. 業績と処遇を結びつける仕組みとしての評価制度

ここまで述べた仕組みを適切に整備していれば、後は評価票などのツール類の設計である。目標管理に基づく評価も、能力主義や成果主義に基づく評価も、既述した事業開発や職務開発の仕組みに沿い、それを組織全体で共有することを“要”に書式やその運用などを設計する。

今、注目される人事諸制度との関係

ダイバーシティマネジメントやワークライフバランスあるいはコーチングやカウンセリングといった仕組みが注目されている。要するに雇用契約と雇用環境ならびに人事部門の役割の見直しである。特に画期的な考え方や仕組みではない。従前から適切な人事制度や組織運営を行っていた企業では今更のことである。十年以上前から、

事業プロジェクト組織制（仮称）を導入していた企業もあるし、人材派遣業はワークライフバランスに基づいているとも考えられる。

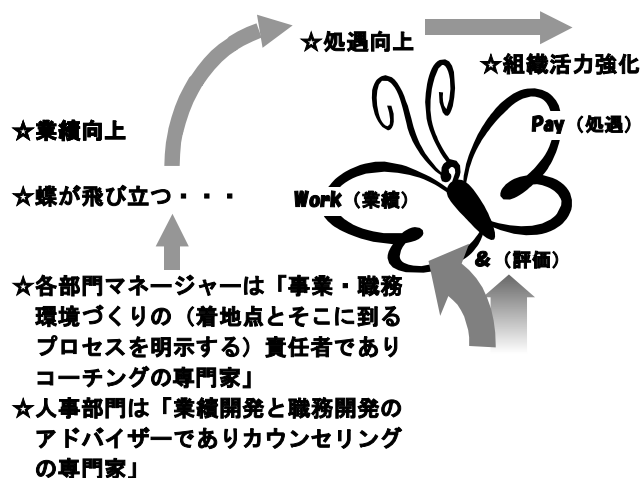
事業プロジェクト組織制とは、企画者が事業テーマを掲げ、それに呼応した多様なメンバーが集まり、事業を進める仕組みである。企画者の人望や事業テーマの魅力によってはメンバーが集まらない場合もある。メンバーが集まり成立した事業プロジェクトは事業展開の区切りで業績をメンバーで分配し継続していく。事業テーマを新事業であることに限らなければ、これは社内公募制の基本的な仕組みであり、ダイバーシティマネジメントの受皿の仕組みである。事業発展・開発人事制度の「事業開発計画チャート」とつながる。

ワークライフバランスは社内労働市場の形成と言える。これを支える仕組みは「職務開発チャート」とつながる。

また、コーチングやカウンセリングを的確に、相互の理解の下で行う上でも、これらのチャートは有効になる。

人事部門のこれからの役割

今まで述べたことからご納得いただけるように、人事部門は「人材開発事業部門」としての役割を担うことになる。従来の人事制度の上で管理に注力するのではなく、新たな人事制度を活用し、人材開発の推進をそれぞれの部門のマネージャーを支えながら共に進め、人材という知的資源を提供することが役割になる。



次回以降、あらためて「職務開発マップによる最適な社内労働市場の構築」「価値分析・創造型目標管理システムの導入によるプロ人材の育成」「プロセス定義型評価シートでの双方向評価」「マネージャー任期制とフラット組織」「開発投資型人件費管理」などについて、構築手順を含めて詳説したい。