

事業発展 開発人事制度

“ 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 ”

マネジメントコンサルティング事業部

チーフコンサルタント 久保田 寛

1. はじめに

前回、資格や職務等級などの制度や仕組みは「業績など組織全体の力の伸びや水準などを個人に投影する仕組み」である」として、以下のような基本概念を掲げながら、その考え方を十分に説明しないまま、直面した課題になっていると思われる「人件費管理」の考え方についての説明に転じた。改めて今回、資格や職務等級に関する考え方やその仕組みを説明したい。

すべての人事諸制度は“今後の(自社の)組織のありよう~組織体系イメージ”に則しているはずである。

組織成長(業務遂行水準の向上と業務遂行範囲の拡大)とそれによる“業績の伸び”は“職務開発~職務充実と職務拡大”が支える。

資格制度は“業績を伸ばすための組織のありようを個々人の立場から表わしたもの”に他ならない。また、個々の社員の立場からは“適切なCDPが構築されていること”に他ならない。

したがって資格制度等の策定にあたっては(よく見受けられる)責任権限範囲といったような視点からではなく(職務開発の延長線上にある)事業開発の視点から行なうことが要点になる。

従来の人事制度構築にあって多くの場合、資格や職務等級について、その本質が再検討されることは稀であり、他社例や経営書などに示された汎用的と思われるものがそのまま採用されがちである。しかし、これらはその企業固有の組織成長の経緯や状況などを踏まえたものであり普遍性があるとは言えない。そのままでは、自社組織の現状とそぐわない恣意的な、“たてまえ”だけのものとなることが懸念され、それを基に構築される評価制度やその前提となる“格付け”の形骸化をまねくことになる。

まずは、自社組織の課題、例えば「各人はどのように職務に関わってほしいか、どのような役割を担う人材が必要か」といった組織編制に関わる課題、「各人の力量と組織力を高め、経営計画を必達する上で、どのようなマネジメントシステムを構築するか」などといった業績向上に関わる課題を整理し、それに基づいた組織のありよう(現状と今後)を描いて、それを社内に示すことが

重要になる。これが資格や職務等級などの制度や仕組みを構築する基本であり、言い換えれば、各人の“今後の目標”として、資格や職務等級などをいかに表現するかということになる。そのポイントは以下ようになる。

組織の成長を表わす一貫した論理に裏付けられていること(後述するが、例えばイノベーション段階)

上位下位のような階層的な表現を避け、段階的な表現をすること(フラット組織)

役割や行動などへの“期待(可能性)”を前面にし、資格といった言葉にちなむ“認定”といった印象を払拭すること(資格や職務等級などに積極的に挑戦したが力及ばずといった“降格”ということに拘泥しない状況)

各人が認識した“期待”や“使命”に進捗できる状況を整えること(その資格や職務等級などへの具体的な関わり方などが分かるように、また自己啓発を誘うように広く関連状況が整備されていることを表現)

初期設定した全ての資格や職務等級などの段階や区分に必ずしも該当者がいるとは限らないことを明示すること(社長も部長も全員が挑戦者であり、イノベーター)

役割とは分離すること(資格や職務等級は役割に就く必要条件)

2. 組織の成長を表わす論理: イノベーション段階

イノベーションの段階(あるいは領域)は企業活動に照らすと、次のように考えられる。

改善やスキルアップなどによる手順や作業などの革新活動

~事業オペレーションのイノベーション

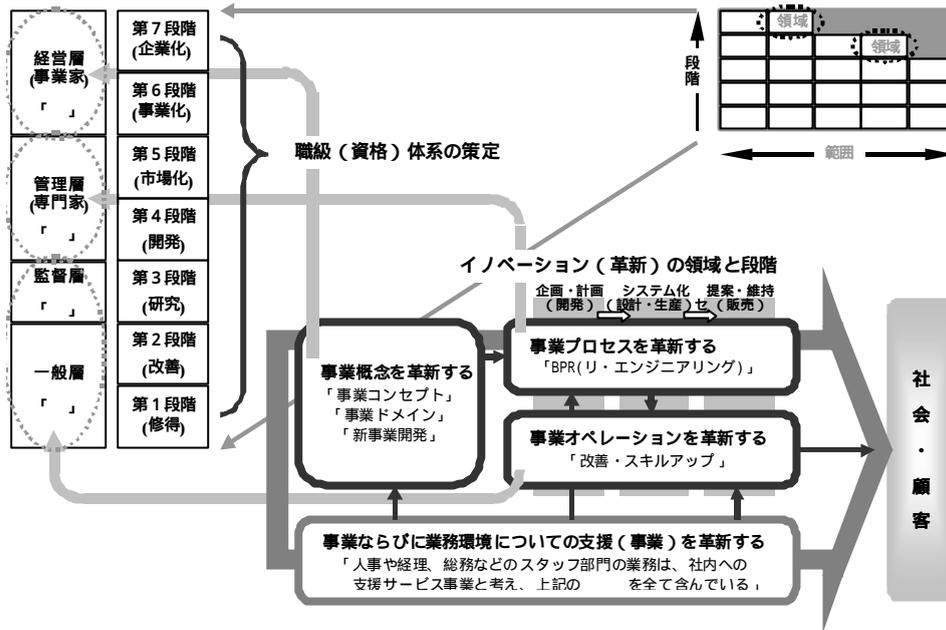
BPR(リエンジニアリング)などによる最適な事業構造や業務プロセスを構築する革新活動

~事業プロセスのイノベーション

事業コンセプトや事業ドメインの再検討あるいは新事業開発などに関わる革新活動

~事業(事業概念)のイノベーション

人事や経理、総務などスタッフ部門の業務は上記全てを踏まえた「社内への支援サービス事業」の革新活動(イノベーション)



このようなイノベーションの段階(あるいは領域)を個人の経験段階に照らして位置づけたものが業務遂行にあたって周囲が期待し、本人も認識している役割使命期待としての職級(資格)になる。

それぞれのイノベーションの段階と領域を担う役割や使命について、「事業を創造していく」という点から<事業(事業概念)のイノベーション>を最も経験段階の高い層:経営層に、「事業を管理する」という点から<事業プロセスのイノベーション>を次に経験段階の高い層:管理層に、「事業遂行(業務)を確立する」という点から<事業オペレーションのイノベーション>を徐々に経験段階を高めている層:一般層および監督層に期待する。

企業の発展および組織の成長と業務遂行の水準向上を導く役割使命として経営層、管理層、監督層、一般層の区分があるということであり、それぞれの層(段階)を連続性に着眼して更に細分すると、修得 改善 研究 開発 市場化 事業化 企業化の7段階になる。

基本を修得できていない段階で改善しようとしても徒勞に終わる。先ず基本を修得することに邁進し、周囲もそれを支援するようにしたい。一般層において“修得”と“改善”を区分する根拠である。

<事業プロセスのイノベーション>段階への移行は改善段階の延長にあっては困難である。新たな着眼点や広範囲の知見が必要になる。意識して現状のしがらみや先入観から離れ、客観的に考える“研究”段階が必要になる。更に新たなものは、相手が評価してはじめて受け入れられ普及することになる。試行を重ねる“開発”と相手や関係者の評価を確かめる“市場化”の段階を経ることが必須になる。

次の<事業(事業概念)のイノベーション>段階への移行について、人事部門を例にすれば、再構築した人事制度が組織に定着したということであり、“事業化”は基本的に“市場化”と連なるものとなるが、その継続性を考えると不確定要素が残る。新製品や新事業も最初は反応した市場が必ずしも継続するとは限らない。つまり事業の継続性を確認する“企業化”の段階が必要になる。

イノベーションの段階と領域について社内で共通に認識し、資格や職務等級などを確立するためには自社の組織と業務遂行および事業の特徴を踏まえ、それに基づいて機能するイノベーション活動の新規性と影響力を発揮できる範囲について明確に語り合えるようにしておくことが鍵になる。そしてこれらの視点が評価制度における評価項目と基準になる。

3. プロ人材を育成する目標管理システム

自社組織の現状と今後には、例えばイノベーションを軸とする組織体系を踏まえた資格や職務等級などの制度や仕組みを整え、その役割使命期待に応えることを目標や成果とした「価値分析・創造型目標管理システム」を導入することで管理層を核とした「専門家(プロ人材)集団」が形成されるようになる。この目標管理システムの運用において管理層は“基本”を体系的に後輩や部下に示し、その“修得”や“研究”を支援することが最も重要な役割になる。こうした役割を担うがゆえに役職に就くということになる。

しかし実態は依然として、この辺の認識が整備されていないように思われる。