

人材ビジネスの未来戦略

連載
第11回

基本動作

武藤泰明



武藤泰明 (むとう やすあき)
1955年生まれ。1980年東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所、主席研究員を経て、2006年早稲田大学スポーツ科学学術院教授職任。専門はマネジメント。

本誌の読者に、社員を対象にして、一度やってみてほしいアンケート調査がある。簡単なもので、質問はつぎの2つである。

問①…あなたのこの一年程度の成果を、百点満点で評価してください。

問②…あなたが属する組織(部下を持つ管理職の場合は率いている組織)のこの一年程度の成果を、百点満点で評価してください。

①のほうが高い人は「自分はよくやったが組織としての成果は高くない」と考えている。これに対して②が高い人は「自分はダメだったが組織としては成果をあげられた」と考えている。日本人的な感覚では、①より②が高い方が謙遜していて社員としては好まれるのだろう。①のほうが高い人は「オレだオレだ」というタイプ

に見えて周りとはぶつかる。ただし、組織には多様性が必要なので、一定の割合で、①が高い社員がいてよいようにも思われる。

個人業績より組織業績を高める

謙遜しているかどうかという、社員の性格の問題はひとまず措くとして、会社全体としては、個人の成果の合計より、組織の成果の方が高くなければならない。図で言えば、右上に伸びた斜線の左側でなければならぬということである。逆に、社員は量的にも質的にも十分に目標を達成しているのに成果の上がらない会社もあるだろう。図で言えば斜線の右下の会社である。極端な言い方をすれば、社員はダメでも成

う。前提としてMBO(目標管理制度)が導入されていると仮定する。まず、個人目標を「ヒット率」とすると何が起きるのかというと、開発担当者は新製品投入数を減らそうとするだろう。その結果はおそらく、ヒット商品の数が減るといことである。したがって、この会社の売り上げは伸びなくなる。

これではまずいので、個人目標を「新製品投入数」とする。そうすると今度は、開発担当者は企画が未成熟な段階でも新商品を投入しようとする。結果としてヒット率が下がる。目標を「新製品売上高の総額」としても同じである。総額を少しでも増やすために、売れない新商品を投入することになる。新製品開発コストが上昇し売り上げには変化がないとすると、会社の収益力が低下する。

ヒットした商品だけについての総売上高を目標にすれば問題が解決するようにも思われる。しかしそうすると、ヒットしたかどうかの線引きが難しい。さらに言えば、商品開発はチームで行っているとする個人貢献割合をどう計算するかという問題もある。よい商品を生み出したのに小売店の棚が確保できないとか、販促ができないためにヒットしなかったのではないかとこの恨みが生じることもあるだろう。

細分化の誤り

以上の検討で確認したかったことは、個人目標管理制度では、この会社の組織成果は実現できなかったのではないかとこの点である。ではど

うすればよいのか、あるいはこの会社はどうなっているのかということ、数多くの新商品を投入することが組織目標になる。これは当たり前といえども、重要なのだが、重要なのは、これを個人目標に「細分化」しないことなのである。実は細分化という方法自体、個人成果の合計が組織成果であるという原理に基づいている。そんなことをせずに、みんなで組織目標を達成しようとする。そのための方法を考えて実行する。それが必要なことである。組織目標が共有できていれば、個人目標はいらぬということもある。

基本動作の重視

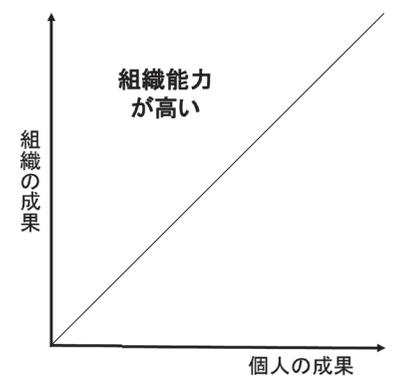
人材ビジネスが「個人の能力と成果を超えて」組織として高い成果を実現する」ためにはどうすればよいかを考えてみたい。

もっとも重要なのは社員個人について「成果目標より動作目標を重視する」ことである。

成果を定義し示すのは、経営者と幹部の仕事である。これには財務的なものと非財務的なものがある。個人の目標は財務的なものではないほうがよい。財務を実現する手段を目標にすべきだということである。ありがちなのは、財務を目標とし、手段としての行動は社員個人に任せるといものである。結果が出ればよいという会社だということなるが、おそらく結果は出ない。

必要なのは動作目標、というより社員に求める基本動作である。これは業界によつて異なる。一例をあげれば、自動車産業の生産現場では、

図 組織の成果は「個人の成果の合計」より高くなければならない



果が上がるのが優れた会社である。そうでなければ、会社が存在する意味がない。

では、どうすれば社員の能力を超えた成果が実現できるのか。私がよく知っている食品メーカーの例をあげてみたい。この会社は業界4番手なのだが、年間の新製品数は業界1位の会社と同じである。売上高は1位と4位で6倍くらい差がある。新製品のヒット率は、1位の会社より少し低い。とはいえ、売り上げ規模に対する新製品の割合が高いので、会社は成長している。かなりのスピードで売り上げを伸ばしている。工場が土日もフル稼働である。

この会社の開発担当者は、たくさん新製品を投入しているわりに、ヒット率が高くない。つまり個人成果が低い。これに対して会社全体としては、一定数のヒット商品が生まれているので売り上げが伸びている。組織成果が高く、図の左上に位置する会社なのである。

この会社の人事考課を考えてみることにしよう。

社員が複数の工程を受け持っているようになることが人材育成上重視される。そしてもう一つは、社員が急な欠勤をしないことである。この2つが実現できると、「各工程を担当する作業者がつねに確保できている」状態が実現されるので、生産性が高い。つまり、生産部門の組織目標は生産性なのだが、そのために社員に求めるのは生産性そのものではないということだ。

人材ビジネスではどうか。現在、人手不足が成長制約要因になっている。派遣と請負を例にとれば、解決策は「求人募集の効率と効果が上がる」と「スタッフがやめないこと」であろう。急に募集がうまく行き出すというのも難しい話なので、現実的にはスタッフがやめないことが重要である。たとえば、10人の平均勤続期間が1カ月伸びると、派遣会社の増収額はおよそ200万円、100人なら2000万円である。しかも、この増収は募集コストを必要としない。限界的には粗利がそのまま営業利益になるといことだ。

問題は、この「スタッフがやめない」という組織目標を、個人目標に細分化しにくいことである。目標でなければ、誰も真剣には取り組まない。・そんな会社になつてはいけない。スタッフが不満なく仕事を続けてくれるためには、会社と社員は何をすべきか。つまり、組織目標と基本動作の設定を行ってみてほしい。それで劇的に変わる会社があるはずだと思うのだ。