

JMIメセナ

※メセナは、フランス語で企業の文化活動支援。
あえて「JMIがお届けするマネジメントの情報&文化」を意味させていただきます。

36号

2019 MAR.

■編集発行 株式会社日本マネジメント協会 東部

株式会社日本マネジメント協会 東部 東北・北海道本部
〒980-0011
仙台市青葉区上杉1-4-10庄建上杉ビル2F
TEL022(264)1745 FAX022(264)1517
E-mail:jmi-et@vega.ocn.ne.jp

株式会社日本マネジメント協会 東部 東京本部
〒101-0062
東京都千代田区神田駿河台3-4-2日専連朝日生命ビル2F
TEL03(5289)7371 FAX03(3256)5020
E-mail:jmi-ee@galaxy.ocn.ne.jp
東部URL:http://www.jmi-e.co.jp

働き方改革（スマートワーク）実現のための 人事制度の本来的運用

株式会社日本マネジメント協会東部

専務取締役 福島 淳



成果＝量×質 質の向上がスマートワークの鍵

「働き方改革」の時代、最近では「スマートワーク」＝「賢く働き方」といいます。まさにこの言葉にこそ、働き方改革の本質があると思うのです。**成果＝量×質という算式があります。**働き方改革の考え方の一端は、一人当たりの量を軽減することです。しかし、量が軽減しても質が上がらなければ成果を確保できないのは自明の理です。**つまり働き方改革のもう一方の本質は、質の向上＝生産性の向上、個々の能力向上と上司部下双方の意識改革が不可欠である**ということです。そして私は、このような時代だからこそ、人事諸制度の原点に戻っての運用の見直しが必要であるとお話ししています。

組織目標の共有化、目標管理、人事考課、面談等人事諸制度は多くの組織で導入されています。しかし、長年運用されていくうちに処遇のみにスポットが当たり、本来の目的である能力開発部分が忘れられてしまっているような危機感を感じています。今こそ、適正な制度運用で、「賢く働ける人」を創造することを改めて考える時ではないでしょうか。

人事制度の本来的運用

すべての組織の存在理由は、構成する一人ひとりの努力や成果の積み上げで組織目標を達成することです。そのために、**すべての組織が期の初めの運用で必ずやらなければならないのは「組織目標とそれを達成するための役割分担」を一人ひとりに明示すること。これをブレイクダウンと呼びます。**そしてブレイクダウンを受けて職員は自身にとっての目標、役割を明確化して一年間の仕事をするようになります。ここで大きな問題があります。人間何をやればよいか分かっていても、どのようにやればよいか分からなければ、前に進んで行けないということです。しかし、これに対して多くの組織は補完する制度を持っています。期初面談です。**期初面談では何をやるかの確認はしますが、メインはそれをどのようにやっていくかという業務遂行上の作戦会議を行います。**これで期初の運用が終わり、ここから期中の運用に入ります。

期中の運用で大事なものは何か？それは、**組織として一人ひとりの役割**

分担と目標を達成させるための定期的進捗管理の場を持つことです。そして、それぞれが目標への階段を確実に上がり、全員が頂に登ってくれば、その総和が組織目標の達成につながっていくのです。では具体的な進捗管理とは？「今月は階段をここまで上がる予定だったが、上がったのか、上がらなかったのか」の検証を行い、上がっていたら次の階段の作戦会議を、上がっていなければ原因を把握して、対策を練って次の階段でそれを実践し、その分の遅れも取り戻せばよいでしょう。

定期的進捗管理の場が能力開発&動機付けにも繋がる

そして、組織がこのような進捗管理の場を定期的に行けば、上司と部下の間でこのような会話が交わされるはず。「『順調に行ったが、何故順調に進んだのかな？』『それはこんな段取りを入れたからだと思います。』『だったらこのような仕事をするときには、そのような段取りを入れた方がいいよね。頼むよ』』…つまり、このような会話を通じて**上手くいっただけの検証を行い、常に出来るように標準化の積み上げを行うこととなります。上手いかなかったものも対策を実践し、上手いと思ったら更に標準化に積み上げる。**結果、できることがどんどん積み上がっていく。これを上司が行う部下指導、OJTと言います。つまり進捗管理の場が、このような会話を通じて能力開発の場にもなってきます。それだけでなく、結果として上司が褒めて標準化したものが＝長所、評価のプラス要素となります。注意して改善を促したものが＝育成点、評価のマイナス要素となります。つまり、**進捗管理、部下指導の場が適正評価を行うための事実の収集の場になり、適切な評価につながり、適正な処遇に連動します。**また、納得性の高い評価は人のやる気を喚起する動機付け要因といわれます。

これが本来的人事制度運用の流れです。スマートワークの時代だからこそ、現在の制度運用を見直し、賢く働ける人材を作ることをご検討ください。

