

不況を乗り切る 人材戦略

後編 事例2社から学ぶ

特集は前号に引き続き、不況時における人材戦略について、株式会社日経システムズ代表取締役社長の山崎修一先生にご執筆いただきます。

前号では企業がとるべき人材戦略について、「人材像」「能力」「場」の3つの実践フレームを軸に考えることを述べていただきました。後編は、山崎先生が実際に指導している企業の事例をあげて、人材戦略の本質をさらに掘り下げて解説していただきます。



株式会社日経システムズ 代表取締役社長 山崎修一

◆著者プロフィール◆ 1955年東京都生まれ。神戸大学経済学部卒業。大手化学メーカーを経て、1980年税理士試験合格。1985年山崎税理士事務所開設。1989年、株式会社日経システムズを設立し、代表取締役社長に就任。コンサルティング活動を本格的に開始する。現在までに中堅・中小企業を中心に約200社の経営指導、財務指導の実績を持つ。指導対象は、通常の企業はもちろん、医療法人、宗教法人、NPO(非営利法人)に至るまで幅広い。著書に「企業30年説をうちやぶる」、「時代を拓く企業革命」(ともに出版文化社刊)など。

現場イズム 5 2009年5月号 ©アイデム2005年

不況を乗り切る人材戦略(後編)◆事例2社から学ぶ

はじめに

前回の4月号では、図-1に示すような「人材像」「能力」「場」という、3つの実践フレームについて説明をしました。

今回は、「特命システム」と「開発伝道師団」という、私がご指導をしている2つの事例

を紹介しながら、「人材像」「能力」「場」がどのようにリンクしているか、またそれが有効に機能するためにはどのような背景があったのか、について考えてみることにしましょう。

事例 1 特命システム

「場」のしくみ作り

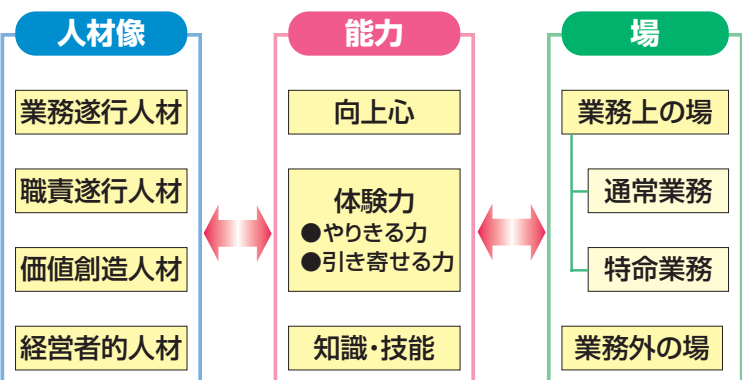
最初の事例、「特命システム」は、私が基本形としてご指導している「場」のしくみで、いくつかのお客さまに実践していただいているものです。

前回、業務上の「場」の実践フレームを、通常業務と特命業務に分類

しました。会社によって、その3つの分類の命名の仕方はさまざまです。

ここでは、その3つを、小特命、中特命、大特命と分類して、この「特命システム」を活用している、A社のしくみを具体的に眺めてみることにしましょう。A社では、3つの特命業務に関して、ざっと次のような定義をしています。

図-1 3つの実践フレーム



- ◆小特命…日常定型外の短期課題
(例: 新人営業マン教育マニュアル改訂)
- ◆中特命…日常定型外の中期戦略に基づく重要課題
(例: 国内販売代理店の選別とそのレベルアップ)
- ◆大特命…会社またはグループ全体にかかわる構造変革プロジェクト
(例: 米欧亜3拠点の海外代理店網の構築プロジェクト)

そして、このテーマを定期的に拾い出し、設定して、社内に公開するのは、経営企画会議（取締役、幹部、各特命リーダーからなる協議機関）の役割です。

一方、社員については、それぞれの特命に参加することができる標準資格を、勤続年数をもとに、下表のように定めています。

これらの所属は、本人の立候補に基づき、リーダーとメンバーが相互に選別したうえで、最終的に経営企画会議が承認します。

| 特命業務の役割 | 標準資格の取得年数 |
|---------|-----------|
| 小特命メンバー | 入社1年超 |
| 小特命リーダー | 入社2年超 |
| 中特命メンバー | 入社3年超 |
| 中特命リーダー | 入社4年超 |
| 大特命メンバー | 入社5年超 |
| 大特命リーダー | 入社7年超 |

入社5年超、大卒ならば27歳を過ぎたあたりで、本人にやる気があり、周りがその能力を認めると、大特命のメンバーになって、グループ全体を左右するようなプロジェクトに挑戦することが可能になるわけです。

このA社の事例から、注目すべきポイントをいくつかご指摘しておきましょう。第1点は、

- ① 特命の定義
- ② 標準資格の設定
- ③ メンバーとリーダーの選別方法

の3つを設定するという、極めてシンプルなくみか、通常の業務とは別の「場」を形成するという事実です。そして、その「場」



によって、本人のやる気と能力次第で、普通ではなかなか経験できない仕事に参加できるという、若い世代に対する追い越し車線がいくつも用意されることになるのです。もちろん、おおもとの経営企画会議がしっかりとこれらをコントロールしていることが前提です。

自ら主体的に決める

注目すべき第2点目は、「やりきる力」は、「自ら主体的に決める」という行為から生まれる、という原則が、このシス

テムの運営によって明確に見えてくるということです。それでは、「何を」自ら主体的に決める行為が、やりきる力につながるのでしょうか。それは、

- ① 成果(ゴール)
- ② 自分と他人の役割
- ③ ゴールに至る期間

の3つを主体的に決めることなのです。やさしく言い換えれば、「どのような成果を生み出すために、誰が、いつまでに、何をするか」を一人ひとりが自ら決めることです。

A社では、それぞれの特命のテーマは、趣旨こそ経営企画会議が整理しますが、内容決定のほとんどは、各特命のリーダーとメンバーに委ねられます。一般に、ものごとを完遂する確率が高くなる要件としては、

- ① 自ら決めること(自己選択)
- ② “背水の陣”的な要素があること(リスク認知)
- ③ その人の役割を周りが知っていること(権限と責任のオープン性)

という3つがよく言われます。この「特命システム」は、それらの要件をかなりの程度備えている、といえるでしょう。

引き寄せる力

第3点目は、この「特命システム」を通じて、「引き寄せる力」がなければ、リーダーは務まらない、ということを嫌というほど思い知らされるという点です。

上述したように、それぞれの特命は、通常業務と異なり、会社主導の指揮命令系統にしたがって作られたものでは

ありません。主体性に委ねられている分、リーダーの「引き寄せる力」のレベル次第で、人が集まるか集まらないか、各メンバーが能力を発揮できるかできないかが決まります。

したがって、それを体で学ぶ「実践研修の場」は、この「特命システム」のリーダーになることによって得られるのです。座学を否定しているわけではありませんが、多くのリーダーは、この実践の場で悩み、自ら求めて本を読んだり、相

談したりして、考えを深めていきます。これこそ、体験力を養う主体的な「研修」のあり方ではないでしょうか。

以上のことから分かるように、この「特命システム」は、前号で分類した、企業に必要な4つの人材像(図-2)のうち、

- ② 言われなくても自分のすべきことを想定してやりきる人材(職責遂行人材)
- ④ 組織を統括し、成果を生み出す人材(経営者的人材)

を育成するための「場」であることは明らかです。

前回、若い段階から、繰り返し体験力が要求される「場」を用意し、「やりきる力」と「引き寄せる力」を身につけることを徹底することが、勝ち残るための優位性につながる、という指摘をしました。

この「特命システム」は、これらの「人材像」「能力」「場」の3つをリンクさせている代表的な姿ということができるでしょう。

図-2 企業に必要な人材像

- ① 言われたことをきちんとやりきる人材(業務遂行人材)
- ② 言われなくても自分のすべきことを想定してやりきる人材(職責遂行人材)
- ③ 新たな価値を生み出し、創り上げていく人材(価値創造人材)
- ④ 組織を統括し、成果を生み出す人材(経営者的人材)

「しくみ」成功の裏側

A社では、特命システム導入当初は、リーダーやメンバーになりたいと手をあげる人はまれでした。自ら参加しようとする人がそれなりに増えて、このしくみがある程度有効に機能するようになるまで、6年近い年月を要しました。

ほとんどの会社で、これが実態なのではないでしょうか。最初から、スイスイと思ったとおりうまくいくことは、まずありません。

その間、社長が先頭に立って、経営企画会議を組織し、人が成長するプロセスとはいかなるものかについて、口を酸っぱくして叫び続けました。また、特命のリーダーやメンバ



ーと頻りに食事をし、酒を酌み交わし、ある時は口論をし、ある時は励まし合いました。

新入社員を募集するときも、社長が先頭に立って、幹部を巻き込みながら、

「当社の特徴は、『特命システム』によって、若いうちから自らの意思で興味ある仕事に挑戦できることである！」と訴え続けました。社長とリーダー、リーダーとメンバーの間の、緊密なコミュニケーションを徹底的に重視したのです。

社長自身が、「やりきる力」と「引き寄せる力」をもって、死に物狂いで動き回った結

果として、このしくみが花開いたのです。「場」「しくみ」「システム」といった言葉は使っていても、その本質は、極めて泥臭い人間的な努力の産物です。

私自身は、中小、中堅、大企業を問わず、人材戦略を人

事部なり人材開発部に任せて、トップがほとんど関与せずに成功した例を見たことはありません。人材戦略は、風土という会社の根幹にかかわるものであり、トップ主導が絶対条件である、ということを強調しておきたいと思います。

事例2 開発伝道師団

社長の開発への想い

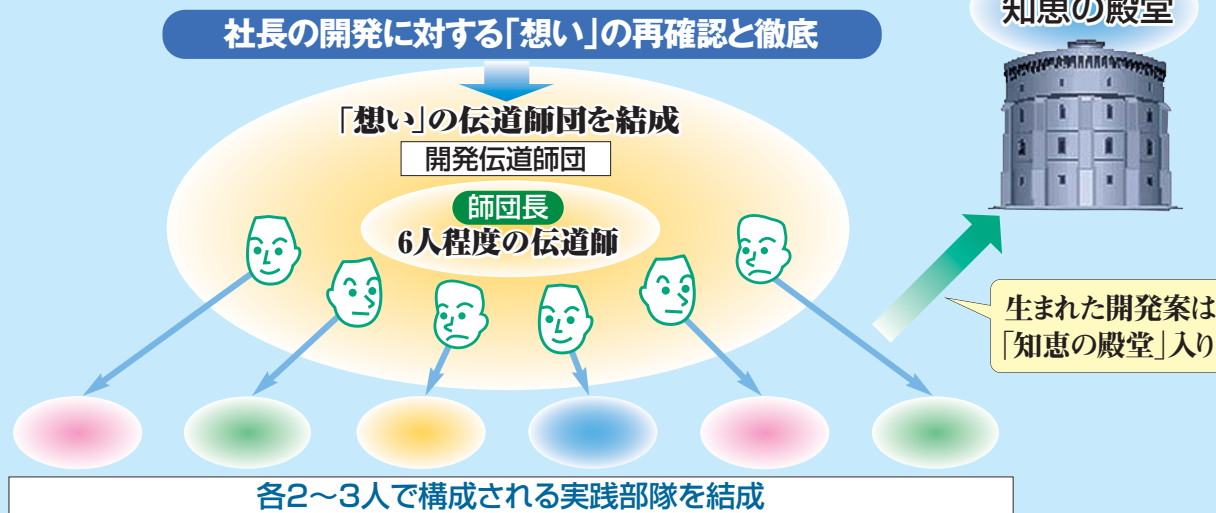
次のB社の「開発伝道師団」も、導入を計画し始めてから、大きな成果に結びつくまでに、やはり5年以上かかっています。

5年先に柱となる新事業を創造する人材が育ち続ける風

土を作りたい、という強烈な理想を掲げたところから、「開発伝道師団」という名前のしくみが出来上がりました。

これは、社長の開発に対する「想い」をもとに、新しい価値を創造、実践する人材を生み出すために、数人の師団長を先頭にしてメンバーを募集し、伝道師団という開発実践部隊を作ろうというものです。

図-3 開発伝道師団



そこで生まれた開発案は、成功、失敗、完成、中止を問わず、「知恵の殿堂」というサーバー上にデータとして蓄積され、閲覧権限を持った社員は、いつでもどこでも見ることができるようになっています。ここには、ルールがいくつかありますが、そのいくつかをピックアップしてみます。

〈開発伝道師団ルール〉

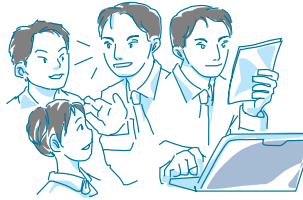
- 本人の主体的な意思(立候補)のもとに、師団長、メンバーを決定する
- メンバーが多過ぎる場合は、師団長が選別を行う
- 師団長、メンバーは任期が1年で、毎年洗い替えを行う
- 伝道師団は毎年明確な発案件を持ち、「発想→構想→実行→検証→修正」を2カ月ごとの開発会議において発表する
- 必要があれば、許可を得た上で、社内外の人材を補充できる
- 通常業務との兼務で行う
- 開発会議の運営については、社長主導で行う

開発魂30カ条

この開発伝道師団のしくみで、特筆すべき点をあげておきましょう。

第1は、社長の開発に対する「想い」を、いかにして、各師団長から伝道師団メンバー、さらには社員全体に伝えようとしたか、です。ここにも、先ほどのA社の社長と同様に、涙ぐましい努力があります。

まず『B社 開発魂30カ条』という冊子を社長が作りました。これは、開発を成功させるための行動姿勢を、30の格言的な文言(例えば、「ダメだと思った時がスタート!」「まわりが無理だと言ったらチャンス!」「一流に接する!」など)にまとめ、その一つひとつに解説と自己チェック欄をつけたものです。



そして、この冊子を開発会議の冒頭で読み合わせ、自己チェックを繰り返すことはもちろん、社長が社員に対し、あらゆる機会をとらえて「開発魂、読んでいる?」という質問を繰り返しました。「社長の顔が、冊子の表紙に見える」と言われたほどです。

「想い」を伝えるためには、「言いたいことを文字か図にした上で、しつこく繰り返し何万回と言いつけること」というのがB社の社長の口癖です。キリスト教にはバイブルが、仏教には経典が、イスラム教にはコーランがあり、それを使ってお祈りや読経をする「場」があ

るからこそ、その精神が何千年と続くのだ、というわけです。

検証6項目

第2は、先ほどのルール(P10)にあった、「発想→構想→実行→検証→修正」のサイクルの中で、特に「検証→修正」を極めて重視したことです。

開発は、先が明確に見えないものへの挑戦ですので、仮説(発想→構想)を立てて、実行し、検証することによってしか前進することができません。したがって、次の価値ある仮説を構築するためには、実行後の検証が命となります。これが開発会議です。

社長と師団長との間は2カ月ごとですが、師団長と各師団メンバーの間では、最低1カ月ごとに行っています。その検証の細かい進め方につ

いてはここでは触れることはできませんが、必ず行う「検証6項目」は次のとおりです。

- ① 実行できた項目、できなかった項目は何か
- ② 実行できた項目の成果は、当初の予定どおりか
- ③ 成果に差異があるとすれば、その真の原因はどこにあるか
- ④ 実行できなかった真の原因はどこにあるか
- ⑤ 上記を踏まえて、今後の修正点は何か
- ⑥ 次の仮説構築につながる「学んだ点」は何か

この結果、検証は、「やりきる力」を個人が身につける実践研修の「場」であると同時に、検証内容は「知恵の殿堂」にも蓄積されて、会社全体の共通財産として伝承すべきノウハウになります。

体験視野マトリックス

第3は、開発伝道師団の構成メンバーになると、先ほどの『開発魂30カ条』のなかにもありました「一流に接する!」をとことん意識させられることです。

具体的には、自分の過去から現在までを思い起こして、例えば、縦軸に国や地域、横軸には思いつくままにさまざまな項目(絵画、小説、料理、サッカー…)を記載したマトリックスを作成し、そこに一流のものと接した経験(例えばフランスでルーブル美術館に行った)があれば、「フランスー美術」欄に、○印が入る、というものです。

これを「体験視野マトリックス」と呼んでいます。開発に

は体験視野の広さと深さが必要、との考えに基づき、業務外の「場」を意識させるものです。このマトリックスのどの部分を今後の自分の成長のために埋めていくか、といった目標設定にも使います。

このように見えてくると、この開発伝道師団のしくみは、企業に必要な4つの人材像(図-2、P8)のうち、

- ③ 新たな価値を生み出し、創り上げていく人材(価値創造人材)

を育成するために、基本姿勢、体験視野の広さと深さ、検証能力等を通じて「やりきる力」を体得する、業務上、業務外を含んだ「場」であることが分かります。これが、「開発伝道師団」における「人材像」「能力」「場」のリンクです。



おわりに

以上、2つの事例をあげて、前回の「人材像」「能力」「場」の実践フレームがどのように織り込まれているか、整理してみました。

これらの事例を通じて、形としてのしくみも大事ですが、その裏にある、トップの強い「想い」とそれを実践するためのツール、「やりきる」までしつこく繰り返し努力する姿勢、相互のコミュニケーションなど、当たり前のことが勝負の

分かれ目になっていることを再確認していただけたのではないかと思います。これが、前回、「わずかに見えて、しかし決定的な違い」と表現した理由です。

4月号、5月号と、2回にわたって、私の指導経験をもとにご説明をしてきましたが、100年に一度といわれる今回の危機を、「やりきる力」によって、チャンスに換えるご参考になれば幸いです。