

社員全体のパフォーマンスを高めるには

オムロン(株)	庄 司 治 孝
(株)近鉄百貨店	岡 田 眞 靖
積水ハウス(株)	西 原 恵 則
(株)島津製作所	青 山 潔 志
松下電器産業(株)	中 島 浩 志
塩野義製薬(株)	井 上 浩 志

背景および問題意識

1. 背景

バブル崩壊以降の経済低迷期は、先が見えない時代といわれ、業績向上、経営の効率化策を模索し、BPR、ERP、SCM、機能分社化、持株会社化などの経営ツール・施策を導入してきた。しかし高額な設備投資、コンサルタント費用だけがかかり目覚ましい効果が上がっていない。また企業内においては意思決定の迅速化を図るため、フラット化、チーム化、IT化を行い中間管理職の数を減らした。またより顧客に近いプレーヤーに人員をシフトさせてきた。これらの結果、上司への仕事の負荷が異常に大きくなると同時に、業務と人員のアンバランスが生じている。また人事面においても諸制度の改定、新制度の導入を試みているが、社員の行動や意識、処遇および給与が一気に変わるわけでもなく、疲労感だけが漂っている。

一方、社員は「会社は大丈夫なのか」とは思いつつ、「今すぐには自分のこととは思えない」、「食うに困らず、適当に遊べる」という現実の中で昇進意欲も衰えている。このことは企業競争力の低下も引き起こしているのではないかと考える。

2. 問題意識

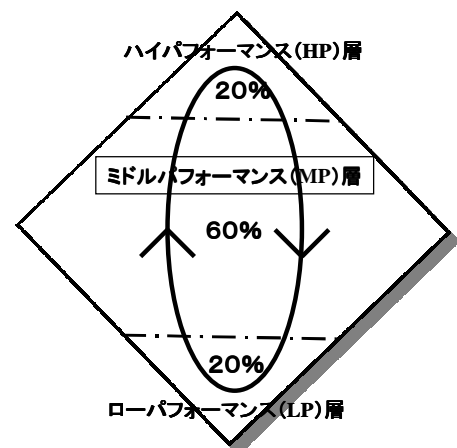
このような経済・経営環境下、会社は社員全員にハイパフォーマンスを期待し、人事諸制度もこれの方針に従って構築されて来た。実際にハイパーフォーマーは成果を出しているが、常にトップであることが当然とされ、過度のストレスおよびメンタル面での障害、ハイパーフォーマーだけが頑張っているといった問題が出てきている。一方他の社員は様々なことを期待されどうして良いのか分からず右往左往し、上司は従来のマネジメントも疎かになり、結果として業績向上、経営効率化のための施策が上手く行っていない。

そこで我々は社員全体のパフォーマンスを高めるには、従来の社員全員のハイパーフォーマー化を期待した一律の施策の実施を見直し、特に普通の人、すなわち「そこそこ」にパフォーマンスが期待できる層に注目し、この層のパフォーマンスを高めることが必要なのではないかと考えた。

3. 検討の前提

検討を始めるに当たって、我々は組織のパフォーマンス構造の存在に注目した。これは経験的に語られているパフォーマンスに関する分布である(図 - 1)。上位から「ハイパフォーマンス(HP)層」、「ミドルパフォーマンス(MP)層」、「ローパフォーマンス(LP)層」と名付けた。なお各層のメンバーは常に固定している訳ではなく、異動、動機づけなどによって入れ替わり(対

(図 I - 1) 組織のパフォーマンス構造



流)が発生している。また例えば部長級や課長級といった各階層にもそれぞれこのパフォーマンス構造が存在する。

・パフォーマンスを高める理論

1. やる気に関する理論

しかしパフォーマンスに関してはこれまで様々な理論的構築が試みられている。

人間の欲求を低次な欲求(生理的欲求)から高次な欲求(自己実現の欲求)までの5段階に分類し、その充足と発現の法則性に注目したマズローの「欲求段階説」、およびやる気の要因を2つの要因、すなわち満足をもたらす条件の「動機付け要因」と不満足をもたらす「衛生要因」と捉え、やる気を高めるには仕事そのものの充実を感じられるようにすることが必要であると論じたハーズバーグの「動機づけ - 衛生要因理論」がある。

一方、努力して業績を伸ばすことが期待できそうだと感じられれば頑張るし、逆に努力しても業績を伸ばすことが出来ないと感じたり、満足できるような結果になると感じられなければ頑張らないというヴルームの「期待理論」、やる気は目標の困難さと明確さの2つの変数に規定されるというロックの「目標設定理論」がある。

やる気を高めるためには、その人が何を感じているのか感じ取る必要があること、仕事の何に充実感を見出しているのかを常日頃から見極める必要がある。また明確な目標、指示、期待する成果を明示することも必要である。

2. メンバー各社のケース

では実際にどのような場合にやる気が出たのか、メンバー各社でヒヤリングを行った。その結果、やる気が出た要因として上司と何らかの関連があるケースが36%、逆にやる気がなくなった要因として上司と何らかの関連があるケースが64%あった。

3. 上司に関する理論

上記ヒヤリングから社員のやる気を高めるには、上司が重要な役割を担っていると考えられる。しかしやる気に関する理論と同様、上司についても理論的構築が試みられてきた。

日本における代表的な理論が三隅の「PM理論」である。上司の機能をP(課題達成)機能とM(集団維持)機能に2分したもので、両機能ともに高い状態にあることが望ましいとされる。

またやる気に関する理論と最も近接しているのがハウスの「パス・ゴール理論」である。ルーチンの仕事は人間関係に配慮し、逆の場合は指示的な管理が良いと結論づけている。

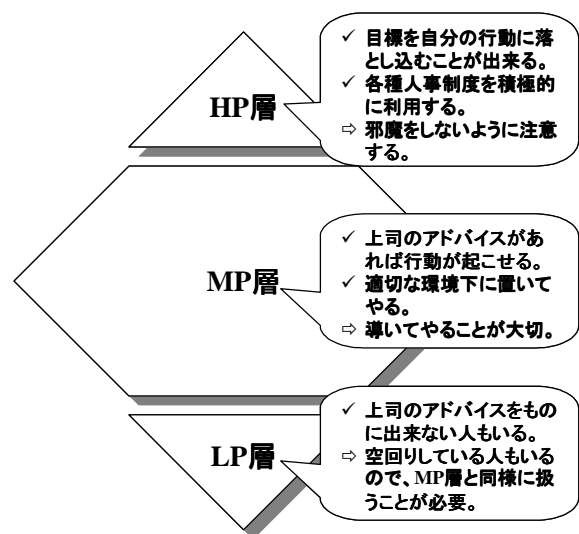
しかしこれら理論は社員を一律に同じパフォーマンスレベルであるとの前提に立っており、使い分けは現場の上司に委ねられている。

4. パフォーマンスを高める上司の役割

組織のパフォーマンス構造と上司の役割について整理すると右図(図 - 1)のようになる。すなわち各パフォーマンス層によってその行動特性が異なるので、必然的に上司の接し方、指示の与え方を変えることが必要になってくると考える。

上記のように過去、様々な視点からパフォーマンスを高めるための理論的構築が行われてきたが、

(図Ⅱ-1)パフォーマンス各層に対する上司の役割



上手く機能していない。なぜ理論が活かされていないのであろうか。

・上司の現状と能力のギャップ

1. 経営環境の変化に追いつけない上司

経営はスピードを加速しながら変化しており、経営効率化、IT化、リストラ、ポスト削減が進行している。これを受けて上司に求められる要件も高度化しているが、上司はその要求に応え切れしていない。

(1) 上司に対する要求の拡大

リーダーシップの発揮が当然とされ、エンパワーメントの名のもとに上司への負荷と期待が高まった。大部制、IT化、リストラ、ポスト削減に伴い、組織の枠を超えた業務・意思決定が要求され、マネジメント範囲が拡大するとともに責任だけが增大するようになった。このような中で部下への仕事の「配分」、「モニタリング」をしつつ、一方で自らもプレーヤーとしての役割も求められ、かつ「創造」的な業務を要求される。

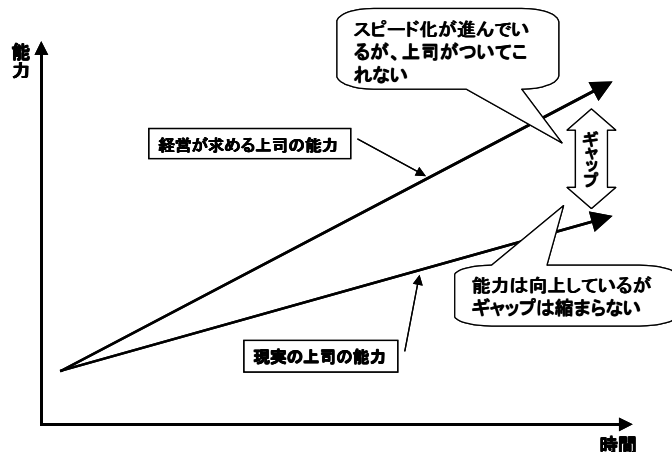
このような状況では教科書で部下のパフォーマンスを向上する方法論を学んだとしてもそれを実践する時間的・精神的余裕はないことになる。

(2) 変化に対応出来ない

しかしこのような中で「あの頃は良かった…」との感傷に浸っており、環境が激変しているとの認識が不足しており、複雑さが増している中で、自分のマネジメントスキルが陳腐化しているという意識すら持っていない。また毎日が忙しく、「創造」的な業務が出来ないとぼやきながら状況を打開しようともせず、忙しさにかまかけて部下とのコミュニケーションにも時間をあまり取らないため、部下が何を考えているのか把握出来ていない。部下には創造的、自律的になれと要求するが、課題をブレイクダウン出来ず、部下をマネジメントすることが出来ない。

即ち上司に対する要求が高度化しているにもかかわらず、上司の能力が追いつかずにギャップが発生し、拡大している。このギャップを縮めることが急務である(図 - 1)。

(図Ⅲ-1) 上司の求められる能力と現実とのギャップ



2. ギャップを縮める方策

(1) 上司パフォーマンス層に対応した方策の必要性

我々は上司のパフォーマンス層にも(図 - 1)の「組織のパフォーマンス構造」が存在することに着目した。すなわち現実には経営の変化に機敏に対応できる上司(HP層)は少なく、気づいても変化に対応できない、気づくことさえ出来ない上司の方が多い(MP層、LP層)。これら6割から8割を占める上司に注目し、何らかの方策を施さない限り、部下に対して必要とされるマネジメントは有効に機能しないため、我々が目指す社員全体のパフォーマンスを向上させることは不可能である。上司の意識と行動とを変革するには、紋切型ではない、上司のパフォーマンスの各層に応じた方策が必要である。

すなわち経営のスピード化などの変化にも柔軟に対応でき、仕事もスムーズにこなしているHP層の上司には、より力が発揮できるより大きな「場」を提供することが必要である。一方、MP層およびLP層の上司には、この層に応じた施策・機会・場の提供が求められる。

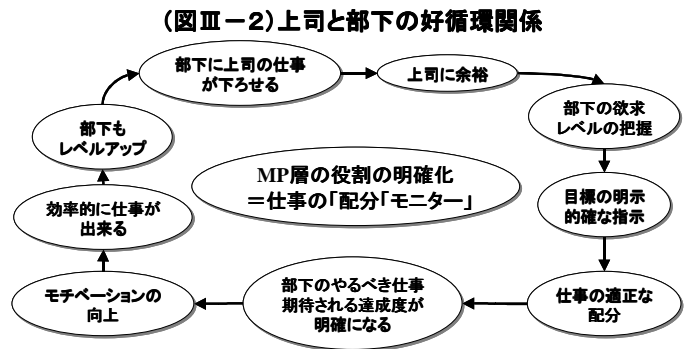
(2)上司パフォーマンス層に対応した役割の明確化

現状、会社は上司の全てに対して一律に「創造」的業務を期待し、かつ部下に対する仕事の「配分」、「モニタリング」の役割を求めている。しかし上司のパフォーマンス構造に着目すれば各層それぞれに応じた役割を求めべきだと考える。

すなわちHP層の上司には、「創造」、「配分」、「モニタリング」を求めても十分にその役割を果たすことが出来る。しかしMP・LP層の上司には「創造」を求めても逆にマネジメントの基本である「配分」、「モニタリング」が疎かになり、上司-部下ともに混乱に陥っている。従ってMP・LP層の上司の主たる役割を「配分」、「モニタリング」とし、「創造」には必要以上に期待しないことが大切である。むしろHP層の主たる役割を「創造」に移行させるようにその他役割はMP・LP層にシフトすべきである。

(3)上司と部下の好循環の実現

我々はスピードを増して変化していく経営環境にあって要求に十分に対応しきれない上司に注目した。HP層の上司であれば十分にその役割を遂行できるとしても、多くを占めるMP層以下の上司には現実的に困難な場合が多い。このことが目標設定と実現とに導きを必要とするMP層



以下の部下のやる気を失わせ、全体のパフォーマンスを低迷させる要因ともなっている。

そこで我々は下記の2点を提言する。

- 上司に対する様々な施策は一律でなく、個々のパフォーマンスレベルに応じて実施する。
- MP (LP) 層の上司には、主として部下への仕事の「配分」、「モニタリング」を期待し、「創造」には必要以上の成果を求めない。

これらのことにより(図 - 2)のような上司と部下との好循環の関係が発生する。すなわち部下のパフォーマンス向上にもっともかわりの強い上司に時間的および精神的余裕が生まれることにより、MP層に対してアドバイスが出来る、適切な環境下においてやる事が出来るので、社員全体の底上げが可能となり、全体のパフォーマンスレベルが向上出来る。さらに(図 - 3)のように今までHP層だけが頑張っていたという図式から、MP層以下によるバックアップ体制も構築されると考える。

