

ホワイトカラーの成果と行動を定量的にマネジメント

する技術;HPT(第10回/全10回)

HPT導入によりどのような効果が組織と個人に期待できるのか?

知識労働従事者であるホワイトカラーは利益を生み出す優良資産である。但し、減価償却できる資産ではないので、その時点での現在価値で評価されることを忘れてはならない。つまり、日々、付加価値を創造しながらコストを抑えることが期待されている。

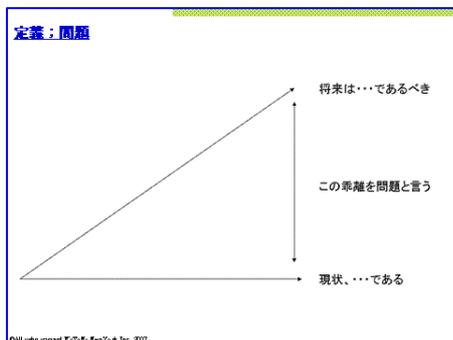
個人への効果;
主体性と見える化

■組織の方向性を理解できる; 現場第一線で業務に従事している人材は、会社のビジョンや組織の方向性(戦略)など、誰かから言われると思いきすかもしれないが、組織が大きくなればなるほど自らの言葉で思いを込めて発言している人材が少ないようにみられる。組織が大きくなることによって権限が分散化され、自分以外の業務やテーマに関しては余計な関心を持たなくなってきてしまうのが事実ではないだろうか。そのような状況でマネジメントを行うと、マネジメントすること「そのもの」が目的になってしまう。よって、必然的に組織が疲弊し、人材はモチベーションダウンする。HPTプロジェクトではPND(Performance Next Door)®に沿って論理的に理解を進めてい

くことから、マネジメントの目的が明確になるだけでなく、自らの言葉で表現できる。

■行動のマネジメントが定量的に測定できる; マネジメントを行うと、人材によって成果や行動にバラツキが見えてくる。同時に成果レベルの違いも見えてくる。このように見えてくるのは、それらが測定できるからである。HPT®ではPDC™において成果を分解・測定し、そしてW-ROI™を使って指数へと変換していきます。よって、どこにどのような力を入れるとどのような品質の成果を導けるのかが見えてきます。

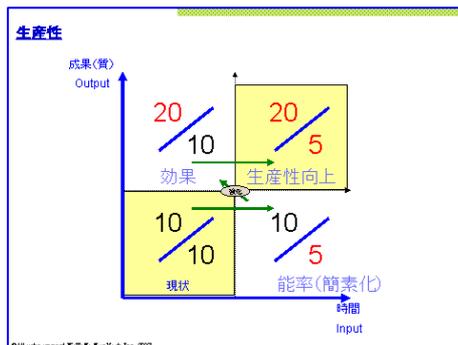
■革新的創造力が鍛えられる; HPT®では、定量的に論理的に事実を観ることから始めます。そして、あるべき姿を語ることによってギャップを創り、問題意識を持ってその解決に取り組んでいきます。過去に歴史があるからこそ、過去の事実を否定してはいけません。それを踏襲する発想をHPT®では取り入れておりません。問題解決するために使用するのは、「デザイン発想」です。(参照;定義;問題)



■社会に対する自分の存在が理解できる; 組織を論理的に理解しマネジメントの目的に納得すれ

ば、どのような形で社会に貢献すべきかが見えてきます。本来、主体的になるにはこのレベルでの気付きが必要ですが、機能&役割一覧表に基づいて、成果定義を繰り返しデザインしていくと徐々に「パフォーマンス定義」が見えてくるようになります。この定義を自分の言葉で自筆で書くことによって自立性が芽生え、言動・行動に責任が伴い必然的に会社のCSR活動にも何らかの好影響を促すことにも繋がります。

■自分の行動が能率性を高め、効果性も高め、結果、生産性が高まる; HPT®では、『アウトプット÷インプット』の考え方を取り入れております。あるレベルの成果物(ここではレベル3とする)を創出するにあたり、まずは能率性を高め、次に効果性を高めて最終的に生産性を追求していくのですが、成果物のレベルを向上(ここではレベル4とする)させることによって、レベル3の生産性が、レベル4にとっては能率性に位置します。つまり、他社・他者との差別的優位性を探求し続けると、この図は永遠に上層部に向かって追及していくことになります。会社経営とはこの繰り返しです。そしてこの繰り返しが、最終的に会社経営の実益に繋がります。(参照;生産性)



**組織への効果;
最大の効果はカルチャーチェンジ**

■HPT 導入状況 ;これまでは、自分の業務に対するステークホルダーの内、「顧客」しか意識しなかったが、これからは主語が高邁になることによって顧客を含めた他のステークホルダーをも笑顔にするために、当事者である自分が提供する成果物、そしてそれを導く「行動」をどのようにすればよいのかを、「思い」ではなく、事実を理解した上でデザインできるようになってきた。結果、主体的に行動へ反映している。

■HPT 導入状況 ;これまでは、社内会議においても当事者の「思い」だけの発言が多かったが、今は成果到達に対する「対策のある意見」が発言されるようになってきた。ある会社においてHPT®を導入した営業部門のスローガンは「社会の一員として率先してステークホルダーに対して貢献すべき行動を起こしていこう」である。何よりも市場に一番近い現場がCSRと関係しているこのようなテーマを意識していることが何とも喜ばしいことである。

このように部門全体の一体感を得られることが最大のカルチャーチェンジでありHPT®の狙いでもある。なぜなら、文化は会社にとって最高のコア・コンピタンスだからである。

但し、カルチャーは意識的に変えられるものではなく、結果的に変わるものである。唯一意識的に変えた結果、目に見えるものは、人の「行動」だけであること

を忘れてはならない。筆者は、ある会社の社長からこんな質問を受けたことがある。「HPT®を導入した結果、結局一言で言うと何が変わりますか?」。筆者の答えは次の通り、「**行動です!**」。

この会社でぜひ社会に貢献してみたい、と思う会社へ

これまでの日本社会の背景を観る限り、これからの日本社会に生きる我々は、必然的に主体性を持つことが期待されているように思う。では、主体性を持った人材が選択する会社とはどのような姿だろうか。

会社は一人の人(=法人)として、人材(=自然人)と対話していく必要がある。つまり、会社であろうが一人の人間であろうが、法の下では同じ人格を持った人なのである。ただ、自然人にはなくて法人にある唯一の環境は、法人には自然人がたくさん集まっているからこそ、将来を創造できる可能性が一人の自然人よりも大きい、ということである。つまり、知恵の数が多いからこそ社会に貢献できる環境を次々に創り出せる可能性が高いのである。

CSR的に申し上げると、資源の少ない日本だからこそ会社は人材に教育し続けることが求められるだろう。しかし、その教育効果が出てくるには、チャレンジできる環境が整っていることが大前提となる。個人の責任範囲で仕事を任せる機会を繰り返し提供していくことで本人も強みに気がつき結果的にイノベーションに繋がる可能性が高まる。

新しい社会貢献を創造する

仕事環境を提供している会社であり続けたいものである。

最後に・・・

「一期一会」・・・最近、人生とは「縁」で成り立っているのではないか、と感じる。明確な目的意識を持って「日々前進」することを忘れずに粛々と努力していると様々な方と出会う機会をいただける。すると更に次の展望が見えてくる。そして、又、前進できる。

10ヶ月間の長期に渡ってお付き合いしてくださった読者の皆様に感謝しつつ、当社は、このご縁を大切にしていきたいと思っております。

【執筆者】

坂本 裕司 (MBA)

ISPI 日本支部; プレジデント

KaTaNa New York, Inc.,

(戦略系コンサルティングファーム); 取締役

英国ノッティンガム大学経営大学院 修士課程修了



サービス内容や講演に関する

お問い合わせ先

アイエスピーアイ
I S P I (米国人材マネジメント NPO 団体) 日本支部

事務局 (難波; マーケティングディレクター)

〒105-0014 東京都港区芝3-21-15

DAIMON CS BLD3 階

TEL; 03-5476-0291

E-mail; ispi-japan@katananewyork.com

URL; <http://www.ispi-japan.com>