

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4回 / 全10回)
ホワイトカラーのマネジメントはどうあるべきか？（プロセスその ）

利害関係者からの期待に応えようとして、人は意識して動くのである。思いは見えないが、行動は見える。人は見えるモノに対してのみ信用を抱く。つまり、見えるモノだけがマネジメントの対象になるのである。第4回～第5回に渡って、PND(Performance Next Door)®の“プロセス(process)；可変的ゾーン”について理解してみよう。

役割

パフォーマンス(performance)～組織機能(function)までは、全てステーク・ホルダーからの期待に応えるべく“あるべき姿”に沿ってデザインされてきた。組織機能が定義されているからこそ、ポジション毎に役割がデザインできるのである。従って、役割とは、「あなたが“期待される”行動様式」と定義する。「あなたが“出来る”行動内容」ではない。

その組織機能に所属する全ての人材が、デザインされた組織機能を全て執行する必要があるのかといわれると、決してそうではない。むしろ、あなたにとって、どの組織機能の優先順位が高いのか、をを知っておくことが重要であり、その優先順位が決まるから役割内容もデザインできるのである。

従って、同じ組織機能内にお

いてポジションが異なると役割内容も異なる。結果、成果責任と行動責任が明確になる。

また、これらは一覧表として見えるようにしておくことが、それぞれの行動を相互に触発することになる。

「いろいろ仕事がある」、と言った瞬間、その当事者の役割が曖昧になる。曖昧なままでは、主体的な行動は期待できない。必然的に組織的なマネジメントは徹底できない。(参照：機能&役割“相関表”)

機能&役割“相関表”

参照；http://www.ispi-japan.com

機能	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 経営戦略の策定	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2 経営戦略の実行	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3 経営戦略の評価	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4 経営戦略の改善	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5 経営戦略の推進	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6 経営戦略の維持	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
7 経営戦略の発展	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8 経営戦略の継承	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
9 経営戦略の刷新	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
10 経営戦略の創造	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

ロール・テイキング(role taking) & ロール・メイキング(role making)

「機能&役割“相関表”(組織機能に沿ってポジション毎に期待される行動様式がプロットされた表)」に従って役割をデザインした結果、次に「機能&役割“一覧表”(ポジション毎に期待される行動様式内容が記載された表)」が完成する。つまり、この時点でポジション毎に期待される行動様式が見えてきたといえる。しかし、企業活動を継続させていくにあたって、ポジション毎の当事者は、この役割定義内容を絶対条件とし

て理解してはいけない。

機能&役割一覧表に記載されている内容は、最低必要条件(=ロール・テイキング；基本役割内容)であり、当事者にとってこの役割を全うできる可否を問うものではなく、絶対に執行されるべき内容である。一方で、時間の経過と共にロール・テイキング内容だけでなく、新たな付加価値を産み出すであろう役割内容を自ら創ることも期待されている。これをロール・メイキング(付加役割内容)とよぶ。機能&役割一

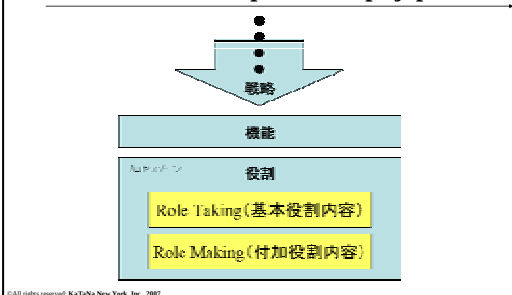
覧表において、組織機能が定義されているからこそ、その定義に沿って新たな役割を主体的に創造することを、むしろ会社は現場第一線の人材に期待しているのである。この“ロール・メイキング”こそが、ナレッジ系ホワイトカラーの存在価値を表す。(参照；Role Taking & Role Making)

現場第一線が、計画された戦略に沿って定義された組織機能をよく理解しているからこそ、付加価値を産み出す内容を主体的に創ることができる。

上司は部下が出来ることや任せられることを重複して行っ

Role taking & Role making

参照；http://www.ispi-japan.com



いけない。そのような仕事は出来るだけ部下へ委譲し、上司は日々ロール・メイキングして新しく期待される行動様式を創ることが求められている。ここに組織としての成長が見えてくる。

成果の定義

役割を全うしたことを証明するには、その役割を全うした結果、どのような成果が導かれているのか、をデザインする必要がある。成果の定義である。成果の定義をしないまま仕事を進めても、一般的には「がんばる論」に陥り、双方にとって期待していた成果が導き出せなかった場合、対策のある意見を提案できる可能性は低い。バッキンガムは、優れたマネジメントの基本スキルの一つとして、「期待する仕事の内容をはっきりと示すこと」と語っている。

成果の定義を行う時に考慮すべき時間軸がある。それは、週ベースで創出できる成果の定義を行うことである。年ベースや月ベースでの成果定義では、期間が長いのでマネジメントするに値しない。週ベースでの成果定義であるとマネジメントの定量測定結果に対して早急に対応することが可能となる。一方で、年ベースや月ベースでマネジメントしても、成果創出までの道のりが長いために、行動変化の気付きが少なくなることから、モチベーション・ダウンに繋がることが大いに予想される。

従って、年ベースや月ベースの成果であっても、成果の定義は週ベースにまで落とし込むべきである。

そして、定義した成果(例：提案書の作成)に対してレベルを設定しておく、努力の度合いが見えてくる。例えば、レベル 1 = プロダクト・アウト発想レベル、レベル 2 = レベル 1 と比較してややマーケット・イン発想が伴っているレベル、レベル 3 = 顧客のニーズに依っているレベル、レベル 4 = 作成者のオリジナル内容が盛り込まれているレベル、レベル 5 = レベル 4 が社内でナレッジ・マネジメントできるようマニュアル化されているレベル。つまり、レベルを設定しているからこそ、当事者が最終成果物の各レベルにおけるイメージが可能となる。必然的にマネジメントが可能になる。

更に、レベル設定において重要なポイントは、社外環境の変化を含めたレベルを設定しないことである。例えば、提案書の成果レベル 5 を「成約できた状態」、と設定したとしよう。確かに、成約することが最終目標ではあるが、HPT においては、確実に社内でマネジメントできるレベルを対象とする。

ただ、成約しないことを組織として放置しておくものではない。例えば、売上の達成は様々な外的要因が重なることによって良くも悪くも計画通りに進まないこともある。しかし、コスト管理はどんな外的要因が発生しようと社内で計画通りに進めることは可能である。“売上の達成”は人事制度内の評価制度でカバーするものである。HPT を対象としているのは、上記の例でいうと、むしろ“コスト管理”の方に位置づけられる。

あなたは、仕事の成果をレベ

ル毎に定義して業務に臨んでいますか。もし、成果の定義がなされていないなら、あなたの役割は曖昧になっているかもしれません。

次回のテーマ

第 4 回では、「プロセス(その)」の詳細をご紹介しました。次回も引き続き「プロセス(その)」と題し、成果の区分技術である「T 型業務®・S 型業務®」～プロセスをエンジニアリングする発想に関して解説します。

出版のご案内

2007 年 7 月(予定)、「ホワイトカラーの生産性向上マニュアル；HPT(仮)」をテーマとした書籍(坂本裕司著)が出版されます。

【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

お問合せ先

アイエスピア

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>