

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9回/全10回)パフォーマンス・テクノロジスト(以下;PT)に必要とされる普遍的な能力とHPT運営体制

ビビリアル
BPRを進める人材に必要なことは、「逃げない」ことである。どんな環境であろうが、どんな状況であろうが、社会への貢献を感じながら利害関係者との関係を考慮し成果重視で粛々と進めていくことである。

PTの定義

PTの定義;社会的責任を感じながら日々付加価値を生み出すだけでなくコストを意識しているハイ・パフォーマーのテクニックを組織内で横展開できる人材。

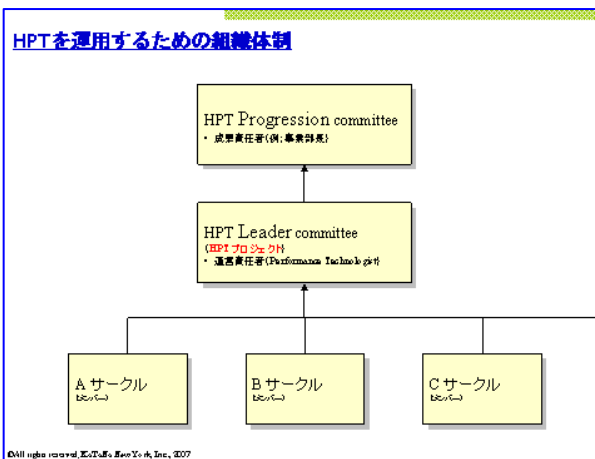
PTとは、“P”erformance “T”echnologistのそれぞれの頭文字をとった言葉である。

HPTの世界では、HPTを運用できる人材をPT(Performance Technologist)と呼びます。HPTは、プロジェクト・ベースで進められていくものであるからこそ、PTが責任と権限を持ってプロジェクトに関与する必要があります。

過去～現在までを理解した上で、現在～将来を創っていく場合に重要なことは、PTにどこまでの権限と責任を与えているかである。つまり、HPTプロジェクトの運営については、様々な責任と権限を各組織機能(=

Function)のトップ(例;X事業統括本部長)から権限委譲されるべきであり、HPTプロジェクトのスタートからマイルストーンに沿って、PTが責任を負うべきである。だからこそ、PTがどれほどの発言権を持っているのかも重要になってくる。

プロジェクトのニーズや問題を各組織機能のトップと議論した時に、彼らから協力を得られないようではそのプロジェクトは絶対に成功しないであろう。つまり、PTは各組織機能のトップの代行、もしくはそれに近い権限が与えられるべきである。そのためには各組織機能のトップは直接的・間接的にでもHPTプロジェクトに関与し、応援以上に支援しなければならぬ。(参照;HPTを運用するための組織体制)



PTに必要とされる
6つの普遍的な能力

;**PESTを感じる力**;世の中は政治(P;Politics)だけでなく、経済(E;Economy)だけでなく、社会(S;Society)だけでなく、また技術(T;Technology)だけで動いているのではない。それぞ

れが間接的に縦横無尽に関係することによって存在意義が見えてくるのである。特にPTは社会に対する貢献内容を、社会～業界～自社～個人、と言うように、主語の高適さはその時々に応じて順応させることとして、日々熟考している。だからこそ、PESTの視点で常に世の中を洞察する能力が求められる。社会ビジョンを語り、業界ビジョンを語り、そして会社(例;自社)のビジョンを語ってから自分のビジョンを語れるくらいのPTであるべきである。

;**目的化力と視点の多さ**;目的のないところにマネジメントは存在しない。だからこそ、組織で業務に従事している限り、常に「...のために」を丁寧に発信する必要がある。ドラッカーによると

「知識労働者とは、何をなぜ行わなければならないかについて腰を据えて一緒に考えなければならない。……(中略)……」

何が、なぜ期待されているかを理解させなければならない」と強く言い残している。目的を間違えたと明後日の方向に向かって努力することになり、徒労に繋がりがねない。また、その目的の信憑性を高めるためにも一つでも多くの切り口(=視点)を持って検証する必要がある。二つ大きく、そして

二つ細かく・・・観てみよう。

人間的魅力と組織化力；人は、間違いのないモノに対してのみ信用を抱く。その信用に頼ることを信頼という。PTとして周りが認める間違いのないモノは何だろうか。PTがそのように振る舞うとメンバーに対しても同じように間違いのないモノを見つけ、認め、そしてそこに頼るようになる。人は感情を持った動物であるからこそ間違いのないモノに対して愛情や期待を注がれるとそれに応えようとして行動するものである。だから、属人的ではない本物の集団が出来上がる。

コミュニケーション能力；我々プロのビジネスパーソンは、人の話を聞いてはいけない。なぜその人は・・・を言おうとしたのか？その背景や意図を聴く。つまり、言葉は聞くのではなく、背景を観るのである。だからこそ、発言する時に言葉は使わない。自分の中で定義された言葉だけを選ぶ。

本質力；意思決定力；トップの仕事とは意思決定することである。しかし、本質を無視したままの意思決定は本人の思いになりかねない。正反合を繰り返し、アルケー（根源）にぶつかるまで真因を日々問うことを意識する。

行動力；最後に、計画された戦略も行動にまで移さない限り絵に描いた餅になる。往々にしてマネジメントの失敗は、徹底と浸透である。だからこそ、決めたことは肅々とやり切る执行力・前進力を伴っていること。

PTの位置づけ

PTは各組織機能のトップの

代行、もしくはそれに近い権限が与えられるべきである。よってHPTプロジェクトにおけるPTは、現場との兼任ではなく専任のプロジェクトメンバーとして置くことが現実的である。自動車業界においては、主査と言われる方々が大きな権限を与えられて一つのプロジェクトを運営している。HPTプロジェクトにおいてもこれが一つの理想であると考える。

PTの情熱と信念

HPTプロジェクトを成功に導くには、最終的にPTのプロジェクトに対する情熱と、一人でも多くの人材が長い社会人人生において、今現在の環境（例；従事している会社）における満足感と将来に対する期待（＝ワクワク感）を主体的に持ち、社会に対する貢献内容に対して自信を持てる人材を一人でも多く輩出する強い信念が求められる。

PTのそのような思いがプロジェクトに関与してくれる他メンバー一人ひとりをプロジェクトに打ち込ませ、まとまったチームワークを作り上げることに繋がる。短期間の小さなプロジェクトでは、管理を厳しくしてアメとムチのマネジメントで、ある程度の成果は期待できるかもしれないが、HPTプロジェクトには、マイルストーンはあっても最終ゴールはない。つまり、創造し続ける企業文化を定着させることにもなるからこそ、HPTプロジェクトを次世代に継続し続けさせる、という情熱と信念が重要となってくる。

次回のテーマ

第9回では、「パフォーマンス・テクノロジスト」に関して解説しました。次回の最終回は、HPT導入効果に関して解説します。

基調講演

本連載執筆者である坂本裕司が、「**オラクル エグゼクティブビジネスセミナー**（共催；日本オラクル株式会社、他）」にて基調講演を行いました（8月1日）。講演に関する報告は下記HPをご覧ください。

週刊東洋経済

上記セミナー内容が、「週刊東洋経済；9月15日号」に掲載されます。

【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>