

経営参考 BOOK Vol.262

チームの生産性を最大化する 「スキルマネジメント」

スキルティ代表取締役社長
中塚敏明



はじめに

能力開発は個人力ではなく、**仕組み**で解決

私は、通信インフラ設備に特化したネットワークインテグレーターの会社と、人材マネジメントシステムの導入、運用のコンサルティングサービスを提供する会社を経営しています。

2000年の新卒時代から、これまで20年以上にわたり、法人ネットワークの設計、構築、ネットワークエンジニアの派遣・SES（システムエンジニアリング・サービス）や、技術研修サービスを通じて、ITインフラを支える仕事に従事してきました。

IT業界では、昔も今も「人材不足」の課題を抱えています。慢性的な技術者の不足により、どの会社でも現場マネジャーの業務は増える一方です。新入社員が入社しても、仕事を教える役目を担う人員と時間の確保が難しく、新人を養成する暇がないという話もよく耳に入ります。入社したばかりの社員が、スキルを習得する前に辞めていく現状を変えようとしている、マネジャー、人事担当者、経営者の方にはいるのでしょうか。

企業が成長する過程では、社員の離職や売り上げの停滞といった課題が次々と現れます。それらの課題と向き合うなかで、私は人に依存し過ぎない組織の在り方の重

要性に気付きました。

本書では、組織の成長を最大化する新たなマネジメントの概念、「スキルマネジメント」と、スキルマネジメントに基づく、システムを活用した組織改善の全貌を紹介していきます。このマネジメントの特徴は、個々の社員が自己完結でスキルを管理して、仕組みでPDCAを推進する、つまり「人」と「システム」による分業スタイルで、組織の最大化を実現します。多くの企業で採用担当者やマネジャーが発する「人がいない」という言葉には、部署の構成人数に過不足はなくとも、「即戦力となる人材がいない」という意味も込められているのではないのでしょうか。しかし、「人を育てる」ことを、時流に合った新しい手法で実践すれば、課題は解消するはずですよ。

スキルマネジメントなら、社員各自が仕事へのやりがいを感じ、主体的に業務に打ち込み、社員の成長とともに会社の業績も伸びていく。本書では、組織改善、組織改革を志す、経営者、管理職、現場マネジャーが実行可能な再現性のある施策、考え方のヒントを紹介します。現状を打破するために、スキルマネジメントがお役に立てば、それ以上の喜びはありません。

CONTENTS チームの生産性を最大化する「スキルマネジメント」

01 **はじめに** 能力開発は個人力ではなく“仕組み”で解決Chapter01
意欲×仕組みで組織力を上げる

- 02 ▶ PART 1 ベースとするのは「従業員エンゲージメント」
- 06 ▶ PART 2 チームと個人がともに成長する意識付けを
- 08 ▶ PART 3 「3ステップ戦略」が、超・活性化につながる！

Chapter02
成長を加速させる人材育成のワザ

- 10 ▶ PART 1 わなに陥らない！これが能力開発の基本に
- 12 ▶ PART 2 従業員の能力を高めるPDCAを回す
- 16 ▶ PART 3 能力を“因数分解”して、行動力の強化へ

Chapter03
いかに人事評価制度を機能させるか

- 24 ▶ PART 1 制度設計により組織の生産性を最大化
- 27 ▶ PART 2 単体で考えず、経営戦略と連動させていく

Chapter04
全社員に「企業理念」を体現させる

- 28 ▶ PART 1 「カルチャーガイド」でトップの想いを伝える
- 30 ▶ PART 2 週に1回15分の1on1で質の高い対話を

31 **おわりに** スキルマネジメントで会社の未来が変わる

ベースとするのは「従業員エンゲージメント」

日本の企業は、エンゲージメントに再注目しています。ニュースなどで「エンゲージメント」という言葉を、よく見聞きする人も多いのではないのでしょうか。エンゲージメントとは、「企業と従業員の相互理解や、従業員の自社への貢献意欲」を表します。そして、次のような理由から、近年、より注目を集めるようになってきました。

一つは、従業員のエンゲージメント向上による、離職率の低下、売り上げ・利益の増加、労働生産性の向上、顧客満足度の上昇などが挙げられます。

エンゲージメントと企業の業績向上との相関性が、調査データにより判明したのです。

これにより大企業を中心に、従業員満足度調査に代わり、エンゲージメント・サーベイ(アンケートで組織の状態を可視化・分析する調査)の導入に踏み切る企業が増えてきました。2000年代に海外から日本に導入されたエン

ゲージメントの概念が、再び脚光を浴びるようになったのです。

もう一つ忘れてならない理由に、SDGsと人的資本の観点に基づく、世界的なエンゲージメントへの関心の高まりがあります。

SDGsの目標、「8働きがいも経済成長も」の達成には、従業員の自己実現と、企業の発展が連動した経営戦略が求められます。それには、エンゲージメント・サーベイで明らかになる、企業と従業員の意識の齟齬や、職場環境の整備の必要性といった、課題の「見える化」が不可欠なのです。

同じく目標「4 質の高い教育をみんなに」の19項目には、人材育成のキーワードとして、リーダーシップ・スキル・人材維持に並び、エンゲージメントが登場します。人材の価値を最大限に引き出すには、企業と従業員一人

ひとりの、エンゲージメントにコミットする姿勢が問われていくのは間違いないでしょう。

ところが、注目されているのは裏腹に、日本企業における従業員のエンゲージメントは、決して高くないのが実態です。

アメリカのコンサルティング会社、コーン・フェリーが、2020年に世界の23カ国を対象に行ったエンゲージメント調査によると、日本のエンゲージメント・スコアは56%で世界最低水準の値を示しました。諸外国の従業員と比べ、日本の従業員の会社への貢献意欲が劣るとされた検証データから、日本における人と組織の絆の弱さが読み取れます。

団塊世代の高齢化と引退や、価値観の多様化が進む現在では、エンゲージメントの低さを放置しておく、企業にとってはマイナス要因になります。仕事に意義を見いだせない環境におかれた若手社員は、ためらわず職場を去っていくからです。離職を防ぎ、効果的な人材育成を行うために、いかにして従業員のエンゲージメントを高めていくか、企業は後回しにしてきた重い課題と、正面から向き合うときを迎えているのです。

ところで、従業員エンゲージメントと、従業員満足度(ES)の違いを説明することはできるでしょうか。

この両者は、どちらも従業員への意識調査で用いられる、調査の指標となる概念です。

従業員満足度と何が違うのか

この混同しがちな2つの概念について、『日本企業がエンゲージメント経営を実践する5つの要諦(DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー論文)』(岡田恵子、吉田由起子ダイヤモンド社)から確認してみます。この中で、『会社が目指す方向性や姿を物差し』として、従業員がそれらについて自身の理解度、共感度、そして行動意欲を評価する」のが、従業員エンゲージメント(調査に当たるとされています)。

一方、『従業員が自分の物差し』として、所属する組織、職場の状況、上司、自身の仕事などについて評価する」ことが従業員満足度(調査)とあります。

従業員エンゲージメント調査は、会社が目指すべき方向性を設置してサーベイを行います。組織と人の活性化を進めるに当たり取り組むべき課題を、会社と従業員がデータを介して発見していくためのものです。

ところが従業員満足度調査では、会社が目指す方向性は不透明なままで、サーベイが行われます。職場環境、給与、仕事内容、上司のマネジメントなど質問項目への評価基準は、「自分にとって満足できるかどうか」という従業員の判断に委ねられるのです。

注意点としては、同じ質問項目であっても満足度を決定する基準が、個人によって変わります。「指示に従い、

決まった業務」を好む従業員もいれば、「個人に裁量を任され、課題にチャレンジする仕事」に意欲を感じる従業員もいます。仮に本人の希望がなかったとしても、人間の欲望には際限がないため、他の不足面に従業員の関心が移る可能性も考えられます。そのような傾向がエスカレーターすると、従業員は自分にとって都合が良い条件・働き方を望む「楽」に流れ、組織は生産性の向上を期待できなくなるでしょう。たとえ個人の処遇を改善しても、必ずしも組織全体の活性化や課題の解決に結び付かないのが、従業員満足度調査なのです。

従業員満足度に潜む落とし穴

ここで、従業員エンゲージメントと従業員満足度の概念の違いに気付かないまま、エンゲージメント・サーベイを導入した当社が陥った、サーベイの「落とし穴」について紹介します。

16年12月、初めてのエンゲージメント調査で判明したのは、エンゲージメント・スコアの数値に表れた、制度・待遇面に関する全社員の満足度の低さでした。

そこで、制度・待遇面での不満を解消しようと、企業理念や人事制度を整えるかたわら、まずは一般社員の気持ちを取り戻すところから組織改革を始めました。人事評価面談や、1on1ミーティングを積極的に行い、社員

成長する方向を目指した、社員への意識付けが疎かになっていました。

一般社員の待遇面の満足度はアップした反面、管理職のマネジメント業務の負担は激増し、業績が停滞する負の連鎖に陥ったのです。部下が何を言っても怒られる心配のない、優しい上司が率いる、ぬるくて安全な組織になってしまったとも言えます。

組織の原点に立ち返ると、管理職に多大な犠牲を強いる支援行動が、社員間での公平性を脅かす結果となっていたのです。当社は従業員エンゲージメントと従業員満足度の違いを満足に理解せず、組織改革に乗り出していました。そして、自ら落とし穴にはまっていたのです。

なぜエンゲージメント・サーベイか

2つの従業員意識にまつわる当社の失敗談をお伝えしましたが、私自身はエンゲージメント・サーベイの導入を積極的にお勧めします。なぜなら、組織の抱える課題の解決と成長をかなえるには、現状を認識することが出発点となるからです。

組織において、会社の従業員の現状を把握しないで到達したいゴール(目標・業績)を目指すのは、現在地を特定せずに旅の目的地へ向かうようなものです。

会社の実情から目をそむけ、課題の改善に向けて場当

間のコミュニケーション改善に努めたのです。

それが功を奏し、17年に実施したサーベイでは、上司から部下への支援行動と傾聴力が当社のもつ「強み」に表れ、スコアは急上昇しました。一般社員の不満は消え、新入社員の定着率も上がり、社員全体のエンゲージメントも高まったのです。

ところが、従業員エンゲージメントの数値が改善したにもかかわらず、経営目標、社員の平均単価、粗利益が改善しない状況が続きました。

さらに、社内の雰囲気や若手社員の様子にも気がかりな面が出てきました。会社が推奨している資格の取得や、現場で社員増員に向けた取り組みに挑戦する者は少数に限られ、現状維持を良いとする若手が増えていたのです。

悪いことは重なり、それまで対話による部下との信頼関係の構築に取り組んでいた、マネジャー層の離職が目立ち始めるようにもなりました。そして、18年に実施したサーベイでは、プレイングマネジャーに絞ったエンゲージメント・スコアが、中央値の50を大きく下回る27.6を示したのです。なぜ、このような現象が起きたのか。

それは、当社のエンゲージメントの数値改善に向けた施策が、途中で従業員満足度を高める施策へとすり替わっていたからでした。

入社歴の浅い社員への支援行動を重視するあまり、エンゲージメント本来の目的である、組織と個人がともに

たりの対応を重ねるやり方は、勘と経験に任せた経営が通用した時代であれば、有効な手段であったかもしれませんが。しかし、ビジネスのルールが変わりつつある状況下で、旧来の経営手法で課題をクリアしようと試みても、それは不可能ではないでしょうか。

組織の現状のデータによる「見える化」は、組織の改善における無駄を省き、エンゲージメントと業績の向上とが連なる目的地へのショートカットを可能にします。

自社と従業員の現在地を表す数値は、それぞれにとっての最適な施策を行うための目印となり、最適な形で組織と個人をゴールに導きます。そして、それを可能にするのがエンゲージメント・サーベイなのです。

また、サーベイ実施後には、集計データの社員へのフィードバックも忘れないようにしたいものです。ただ、いざエンゲージメント・サーベイを導入しても、企業によつては自社の強みよりも、早期の改善が見込めない弱みとなる要素のほうが、数多く挙がる場合もあるかもしれません。

課題の改善に長い時間がかかると判明するものが多い場合、課題のうち自社でコントロール可能な要素を優先的に改めると、社内の雰囲気は確実に変わっていきます。エンゲージメント・サーベイは継続して実施し、柔軟に課題に向き合うことで、従業員エンゲージメントを高めることにつながるのです。

チームと個人がともに成長する意識付けを

前項では、従業員エンゲージメントの概念や、エンゲージメント・サーベイを実施する目的についてお伝えしました。続いて、従業員エンゲージメントを高めるために必要とされる要素を紹介します。

既出の『日本企業がエンゲージメント経営を実践する5つの要諦(DIAMONDハワード・ビジネス・レビュー論文)』によると、従業員エンゲージメントの成立には、必要となる3要素があるとされています。

- **理解度 (Rational)**……組織の目指す方向性を理解し、それが正しいと信じている
- **共感性 (Emotional)**……組織(同時に仲間にも)に対して帰属意識や誇り、愛着の気持ちをもっている
- **行動意欲 (Motivational)**……組織の成功のために、求められる以上のことを進んでやろうとする意欲がある

従業員自らが抱く、これら3つのポジティブな感情、理解度・共感性・行動意欲が重なり合った先に、エンゲージメントが位置します。

エンゲージメントとは、従業員一人ひとりがかもつ、組織に対する前向きな感情の相互作用により形成されるものです。従業員のエンゲージメントは、個人と会社の目指す方向性のすり合わせによって成り立ちます。

エンゲージメント向上には、3要素を芽生えさせるための土壌となる、企業理念・ミッション・ビジョン・バリュー・パーパスを企業側がしっかりと整えて、社員が理解できるような状態で明確に提示することがとても重要です。また、人事評価制度や成長環境の整備も、忘れてはなりません。

エンゲージメントを高める要点を一言で表すなら、「組織を整える」ことに尽きるでしょう。それがなされてこそ、社員側に会社の目指す方向性を具体的に理解して支持する気持ちや、帰属意識が高まります。やがては全社員の士気がそろい、一人ひとりの貢献意識と行動の積み重ねがいつしか集合体となり、会社のカルチャーを醸成していくのです。

組織と個人が同じベクトルで成長を志し、ゴールへ共通認識をもつことができたときに、それを反映するかのように、エンゲージメントの数値は上昇に転じるのです。

仕組みでエンゲージメントを高める

エンゲージメント・サーベイを導入してミッション・ビジョン・バリューや人事制度などの見直しをするだけでは、組織の変革は進みません。

当社の場合でも、自社が求める社員像や役職ごとに期待される行動などを、業務に直結するアクションプランとして社員に提供しなかった時期には、エンゲージメント数値は伸び悩みました。

当時積極的に取り組んでいたのは、上司から部下へのコミュニケーションを重視した、人材育成を含む一般社員への支援行動でした。入社歴の浅い社員の離職防止に役立ったとはいえ、マネジャー層のマネジメント業務を増やし、「寄り添い疲れ」につながる結果となりました。

組織内で個人を成長させるために、別の人間に多岐にわたるマネジメント業務を一任する方法は、はたして正解と言えるのか。人事担当者、現場マネジャーといった役割者の能力に依存する形では、全社員のエンゲージメントの向上が実現されるはずがありません。

当社では悪循環を断つために、人が人を教え導く手法の仕組みに加え、デジタルツール(と操作する本人)に、マネジメントを委ねる仕組みを作成しようと決意しました。マネジメント業務に含まれる能力開発を、「システムに任せよう」と発想を転換したのです。このような思考は、「人

材志向」と「仕組み志向」に分けられます。

●人材志向

- ・「人」を中心に考える
- ・2割の優秀な人材と、その他の人材で構成される組織
- ・誰がやるかによって、仕事の結果が異なる
- ・社員が離職すると会社には何も残らない
- ・会社の業績が人材に左右される

●仕組み志向

- ・「仕組み」を中心に考える
- ・普通の人材と優秀な仕組みで成り立つ組織
- ・誰がやっても同じ仕事の結果が得られる
- ・社員が離職しても、仕組みが会社に残る
- ・全体の成長が業績アップにつながる

「仕組み志向」にかじを取れば、職場のリーダーが負担しているマネジメント業務のうち、人材の教育に係る業務の大半を、システムに肩代わりさせられます。当社では、能力開発の新たな概念、スキルマネジメントをシステム化した自社クラウドサービスを用いて、人とデジタルツールでの能力開発分野での分業を実現しました。

社員が自社への理解や愛着を深め、働く意義を見いだすために、会社主導によるエンゲージメントを促進する仕組みづくりが重要になります。

▶ 図1 組織を整える優先順位

	効果	時間	気軽さ	優先度
ミッション・ビジョン・バリューの策定と浸透	◎	長期	C	C
人事評価制度の整備	○	半年以上	B	B
成長環境の構築	◎	1~3カ月	A	A

- ・ **効果** (インパクト): 従業員エンゲージメントや利益率のアップなどの課題の改善とゴール (目標) 達成に向けて効果的であるか
- ・ **時間**: 上記課題の改善および、ゴール達成に向けて仕組みが整うまでの期間
- ・ **気軽さ**: 施策に取り組むにあたり、予算・マンパワー・リスクの少なさ・心理的な障壁が低いかどうか
- ・ **優先度**: エンゲージメントの高い組織への転換に向けて取り組むべき順番

業員の納得を得られず、エンゲージメント・スコアにも影響が出てきますが、整備は必須とはいえ、最優先に取り組む必然性はないのが、人事評価制度といえます。

ミッション・ビジョン・バリューも同様に、策定の効果は非常に大きいものの、本格的な導入には、さらに調整を要します。全社員に浸透するまでには、ある程度の期間を見込まなければなりません。

3つの施策で、最も難易度が高いのがミッション・ビジョン・バリューの策定と浸透になります。まずは他の2つに着手したのち、段階的にこの施策へ移行すると滞りが生じにくいでしょう。

エンゲージメント組織に転換するステップは、図1が示すように、①成長環境の構築、②人事評価制度の整備、③ミッション・ビジョン・バリューの策定と浸透の順に進めていくのが望ましいのです。

一部門といった最小単位から始められる成長環境の構築は、組織内で物事を進める際の承認が取りやすいというメリットもあります。

最初に小さな改革を始め、勢いづいた時点で人事評価制度も変えていこうと弾みがつき、最後にミッション・ビジョン・バリューの策定や浸透に取り組んでいく。

人と組織のエンゲージメントを高めるには、一度に全てを変えようとするのではなく、3段階でステップを踏んでいく戦略がお勧めです。

「3ステップ戦略」が、超・活性化につながる!

従業員のエンゲージメントの向上には、人とデジタルツールの分業制による仕組みづくりが効果的であると説明しましたが、具体的に整備すべき事柄と優先順位について考えていきます。仕組みづくりの軸は、ミッション・ビジョン・バリューの策定と浸透、人事評価制度の整備、成長環境の構築です。

● ミッション・ビジョン・バリューの策定と浸透

- …従業員エンゲージメントの源泉である
- ↓ 企業文化の醸成が、経営戦略の推進に強力な武器となる

● 人事評価制度の整備

- …経営目標達成のプロセス化である
- ↓ KGI (最重要目標) の明確化と効果的かつ効率的なPDCAサイクルとなる

● 成長環境の構築

- …能力開発は若手の未来を創ることである
- ↓ 再現性のある成長環境は、企業の無形資産となる

これらを実施する前に留意したい優先順位について図9の図1は、3つの施策を、効果の度合い、課題が達成されるまでのおおよその所要時間、取り組みやすさ、優先度で比較したものです。トップダウンに傾きがちな、ミッション・ビジョン・バリューの策定や、人事評価制度の改革よりも、ボトムアップから着手できる、能力開発を先行させるのが効果的です。

成長環境の構築のための施策であれば、全社規模で取り組みなくても、開発部門や新人に限定するなど、対象を絞ってテスト感覚でも行えます。社内での導入も容易で、効果が高い割にはリスクを抑えられるため、気軽に取り組めるのではないのでしょうか。

他方で、人事評価制度は、制度の変更には四半期のような、制度の切り替わるタイミングも無視できません。全社員分のデータの取り扱いなどもあり、実施には少なくとも半年以上の時間がかかると予想されます。加えて、人事評価制度に網羅される各種項目の内容を、社員は忘れがちでもあります。

もつとも給与とも関連する人事評価制度抜きでは、従

成長を加速させる人材育成のワザ

▼わなに陥らない！これが能力開発の基本に

本章では、能力開発を「仕組み」で行うスキルマネジメントについて紹介していきます。まず、ここでは人材育成における課題を、経営の観点から取り上げます。

企業の業績や利益の向上を阻む大きな要因に、人と組織に関する課題が挙げられます。当社のような労働集約型のIT派遣・SES事業においては、利益の最大化には、従業員の成長と定着が重要なカギとなります。

企業の事業形態にかかわらず、会社の利益とは、単純計算で表すと売り上げから費用(経費)を差し引いた残りの金額になります。当社のような派遣業では、従業員一人当たりの派遣費(単金)に稼働人数を掛けた金額が売り上げとなり、人件費・採用・育成費が主な費用(経費)に相当します。

このようなビジネスモデルで順調に利益を増やすには、売り上げから費用を引いた金額が、プラスとなる経営を

心掛けなければなりません。

・利益 〓 売り上げー費用
 ・売り上げ 〓 単金×人数
 ・費用 〓 人件費+育成費+採用費+etc

一人ひとりの働き度合いや能力が、売り上げに直結するため、従業員の成長と定着が非常に重要な意味をもちます。そのため、当社では社員の能力開発と定着を狙い、スキルマネジメントの開発と導入に至るまで、さまざまな手法を試みてきました。

一過性の研修や従業員満足度を上げるための社内イベント、目的が明確でない打ち合わせや1on1など、マネジメント業務の工数を増やすだけの施策は、育成費と人件費を圧迫する上に、従業員が疲弊して、従業員全体

の成長と定着という面では逆効果に終わりました。

「仕組み」による能力開発へ

「とにかく何か手を打たなければ」と焦燥感にかられた勢いだけで、コンサルティングを依頼したり、外部講師を招いても、期待する効果を得られないことは少なくありません。利益の最大化を実現するには、自社に適したシンプルな施策に取り組むのが最良の策となるのです。

当社が出した結論は、若手社員の「仕組み」による新たな能力開発への取り組みでした。新入社員や入社歴の浅い社員への「社会人基礎力」の強化が、従業員の成長・定着において、最も効果的で効率的であると判断したのです。新たな能力開発の手法、スキルマネジメントを活用して、若手社員の能力開発に取り組み、次のような変化が見られました。

●ケース1 お客さま満足度がアップ

「遅刻を繰り返す、納期を守らないなど、あり得ない行為によるクレームが発生していた」

社員の規律ある行動によって、お客さま満足度調査のスコアが平均85点以上にアップ。さらに全体のサービスにバラつきが少なく品質も安定的に担保。

●ケース2 CCNAの取得率95%達成

「テクニカルスキルが向上していないのに(単金も上がらない)に社員の定着のために給与を上げていた」

シスコ技術者認定資格CCNA(シスコシステムズが主催する世界水準の認定制度・ネットワークエンジニアの登竜門に該当する資格)の取得率が95%以上に。さらに、上級資格の取得率や、社会人基礎力も向上、社員1人当たりの単金が上がリ、業績もアップ。

●ケース3 離職率が10%以下に改善

「周囲とのコミュニケーションが取れず、いづらさを感じて休職・離職する社員がいた」

社会人基礎力の向上により顧客との良好な関係性が育まれ、プロジェクト業務の進捗率が上がる。社員が自信を持てるようになり、自社への貢献度も高まった結果、同業社内での従業員エンゲージメントはナンバーワン、離職率は10%以下に改善。

このようにスキルマネジメントを活用して能力開発に取り組んだ結果、社員の資格取得率や技術スキルが向上し、売り上げと粗利の上昇に結び付き、その結果として社員の定着率も高まったのです。

▶ 従業員の能力を高めるPDCAを回す

企業における能力開発は、主にOff-JT(Off-The Job Training)・自己啓発・OJT(On The Job Training)の3つの手法にわかれます。当社でもOff-JTでのアウトプット型の研修や、短期間で気軽に取り組めるラーニング配信、仕事の現場で知識や能力を身に付けるOJTを行ってきました。

その中で、能力を伸ばすために最も優れた手法がOJTでした。職場での業務を通じて、「社会人基礎力」を高めるPDCAを回すことが、新入社員の成長を最大化すると実証されたのです。

もっとも、PDCAのサイクルを回すための推進力になったのは、上司主導によるOJTではありません。実際にはシステムに設計された成長環境の中、新入社員は上司の支援を受けながら、「社会人基礎力」の強化を自分主導で進めたのです。スキルマネジメントが、それを可能にしました。

スキルマネジメントとは、従業員の能力開発と会社の方向性をすり合わせ、個々が自律的にキャリアを形成する、従業員目線による新たなマネジメント手法です。従来のマネジメントとは異なり、従業員によるセルフマネ

ジメント・セルフラーニングを仕組み化、システムで推進するところに大きな特徴があります。

システムが従業員の成長環境を整え、個々の成長の軌跡を記録解析して次の育成に活用していけば、企業の無形資産へと成長していきます。

スキルマネジメントでは人材育成を、「人」に代わり「仕組み」が担います。

上司が部下の支援を行い、個々が能力を発揮する環境を整える、「サブントリーダーシップ(サブントゥ奉仕する、つかえる)」を、システムが人につかえる仕組みに置き換えた手法ともいえます。

その仕組みは、職務遂行能力を高める能力の習得はもとより、獲得したスキルの定着化や、長期的な観点からの従業員のキャリアデザイン、能力分析を可能とします。

スキルマネジメント4つの仕組み

ここからは、仕組み化の工程を紹介しながら、新たなマネジメント手法であるスキルマネジメントの核心に迫っていきます。

- スキルマネジメントの第一の特徴には、能力開発と人事評価制度が紐付いた、データの一元化が挙げられます。一般社員の能力開発とキャリア形成、役職者による部下の能力開発へのフォローと人事評価を、それぞれが独立して行える設計となっています。
- スキルマネジメントの実行には、各種能力を一覧にした「スキルマップ」、能力をチェックリスト化した「スキルボックス」、能力を軸に社員のキャリア形成を促す「キャリアマップ」、キャリア目標と現状のスキルとのギャップを把握する「能力分析」の4つの仕組みが必要になります。これらの仕組みの総称が、スキルマネジメントシステムです。
- これら4つの仕組みでPDCAを回すことにより、従業員のステージ(在籍期間・役職)に応じた能力開発が促進されます。
- 以下は、新入社員の「社会人基礎力」を高めていくサイクルです。
- ① スキルマップとキャリアマップを使い、Plan(目標設定)を立てる
 - ② ①の目標を基に、身に付ける能力(スキルボックス)を意識してDo(実行・促進)する
 - ③ スキルボックスのチェックリストを組み込んだ週報で、達成・未達成の確認(振り返りCheck(進捗管理)を行う

④ スキルボックスと連動した週報でAction(行動修正)を図る

⑤ ①〜④を繰り返す

このようなサイクルを回す過程で、能力の開発と定着が進み、それに伴い個々の成長スピードも加速します。

何の能力・スキルを開発すべきか

能力開発では「何の能力・スキルをどのように開発するか」を「見える化」することが重要です。

ここでいう「見える化」とは能力・スキルの視覚化に加え、習得したい能力を把握し、その獲得を常に意識することを意味します。

ここでは、能力開発のPDCAでPlan(目標設定)に当たる能力開発の取り組み方について、当社の事例を交えながらお伝えします。能力の「見える化」は、開発したい能力の特定から始まります。自社の求める理想の人材像を描き、その人物に求める能力を導き出す方法が一般的かもしれませんが。しかし私は、ビジネスパーソンが習得すべき幅広い能力を列挙した上で、「見える化」を進める方法を提案します。当社では、ビジネスパーソンがステージ(在籍期間・役職)ごとに習得すべきスキルを、3つに分類しました。

個人やチームの生産性を高めて成果をあげる第一歩として、特殊な能力・スキルに偏らず、幅広い能力を網羅する形で能力の特定が重要になります。さらに、特定した能力を効果的に身に付けるには、それらを学習する環境の整備も求められます。

当社では、この考え方を背景にスキルマップによる能力の一元化と「見える化」を実現しました。

例えば新入社員であれば、図2にある、全ての能力の土台となる「社会人基礎力」の習得が直近の課題となるでしょう。

その内訳は「前に踏み出す力(アクション)」「考え抜く力(シンキング)」「チームで働く力(チームワーク)」の3つの能力と、各能力に付随する12の能力要素に分かれます。

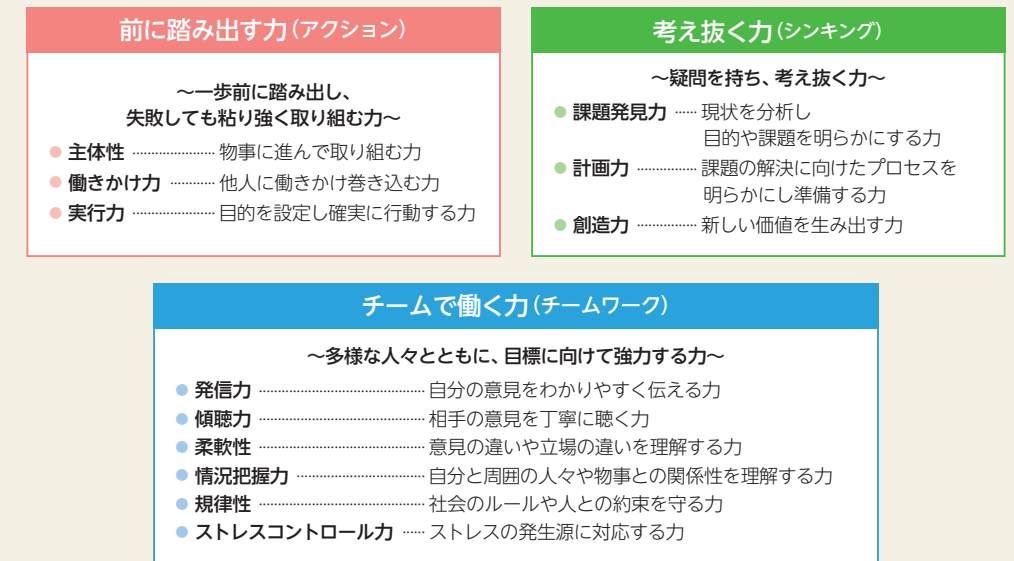
能力の特定が終わったところで、続いて能力をどのように開発していくかを決定し、実行可能な仕組みを整えます。当社では15ページの図3のように、スキルマップ／キャリアマップによる「社会人基礎力」のPlan(目標設定)を設計しています。新入社員の成長段階に合わせ、各レベルで取得すべき能力(要素)を設定し、それらを順に学習していく成長のステップを「見える化」しました。このように、成長の方向性を明確に示し、個々が成長イメージを描きやすい仕組みとすることで、新入社員は自らの成長を感じ、安心してスキルの習得に打ち込むことができます。

▶ 図3 成長ステップの「見える化」



▶ 図2 「社会人基礎力」とは

経済産業省が主催した有識者会議により、職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力を「社会人基礎力(=3つの能力・12の能力要素)」として定義



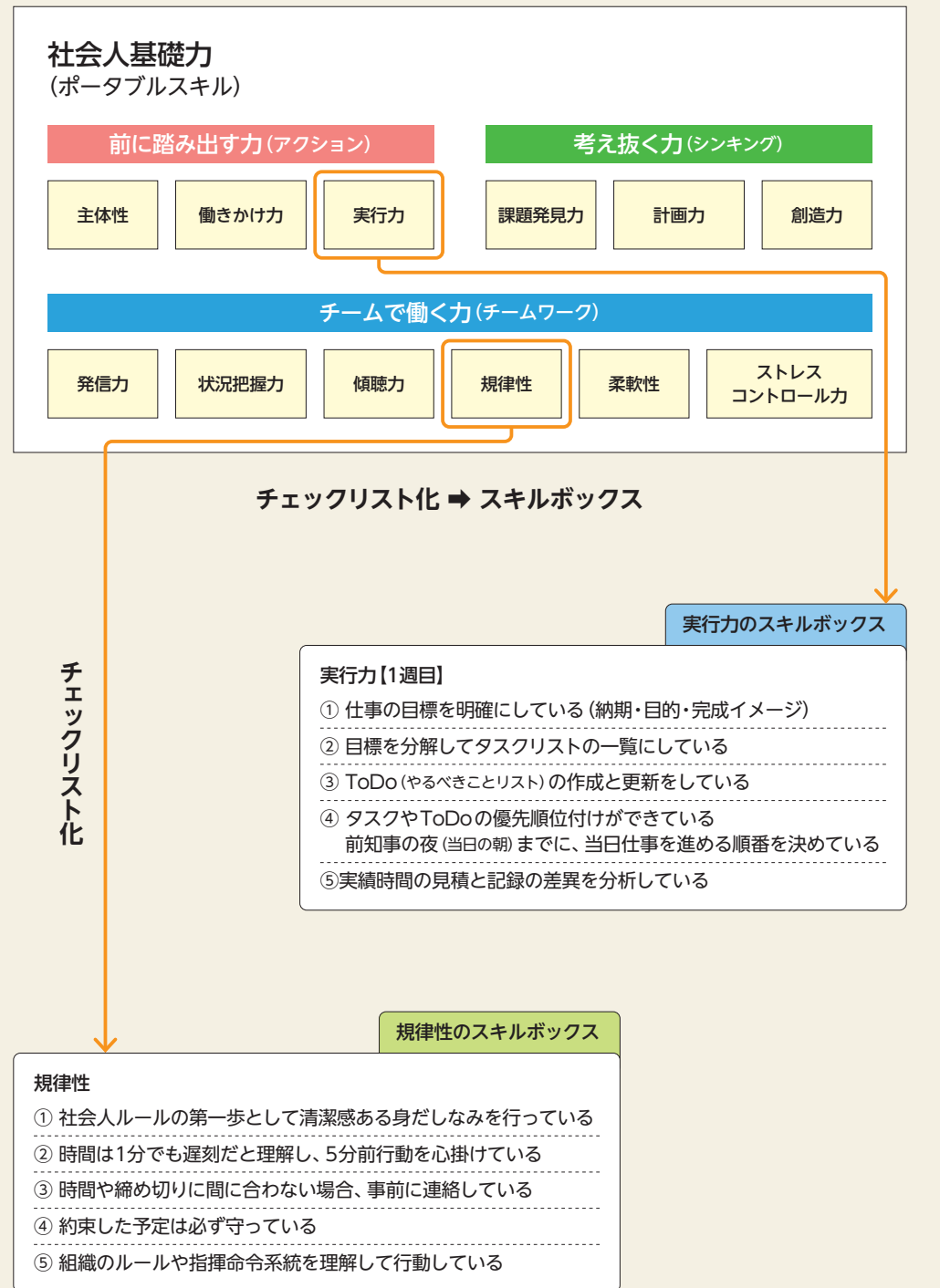
① 特殊スキル
 特定の業界、職種、社内のみで通用する特殊な専門スキル。業界に特化したスキルであり、ITエンジニアであれば、ITリテラシーなど技術スキルに相当する。会社(部門・部署)ごとに異なる独自のスキルである。情報セキュリティ、自社への理解度なども含むスキル。

② 社会人基礎力／基礎スキル(ポータブルスキル)
 「社会人基礎力」に代表される、業界・職種を問わず、あらゆる企業で通用する基礎的なスキルの総称。社会人に必要とされる基礎的な能力であり、持ち運び可能なポータブルスキル。

③ マネジメントスキル(ポータブルスキル)
 役職者や相当するポジションに応じて必要とされる、組織マネジメント・プロジェクトマネジメントなどを含む、持ち運び可能なポータブルスキル。

これらの分類は、Googleなどが推奨する「T型人才」にみられる、必要とされる能力を特定して分類する、能力開発の考え方に近いものです。ジェネラリスト(一般人材)のもつ「幅広い知識」と、スペシャリスト(I型人材)のもつ「深い専門知性」の長所を併せ持つ人材タイプをベースに設計しました。

▶ 図4 どうやって開発・定着すべきか



能力を因数分解して、行動力の強化へ

能力開発のPlan (目標設定) を設定したら、次は実践の段階D (実行・促進) へ移ります。能力開発を成功させるには、身に付けたい能力への意識付けをしなければなりません。とはいえ、「創造力」などの抽象的な能力に関しては、どのような手順で開発するべきか、見当が付かない場合もあるのではないのでしょうか。

意識付けをする場合に大切なのは、「伸ばしたい能力にしっかりと焦点を当て」、「能力を一覧に並べて『見える化』し」、「それを実践すること」です。

「意識の光」を当てなければ、伸ばす余地のある能力・スキルは、当人の中で眠ったままとなるからです。

さらに、一つの能力を構成する、幾つかの小さな能力のことを「サブ能力」として、この「サブ能力」にも焦点を当てることが重要になります。

当社では「見える化」した能力の向上を可能にする仕組みを設計し、「スキルボックス」と名付けました。

スキルボックスは、一つの基になる能力と、それを細分化した5つのサブ能力(スキル)のセットで構成されています。5つのサブ能力はチェックリストを兼ねていて、能力が習得できたかどうかを、チェック方式で個別に判定

するルールをつくりました。

5つのチェックボックス全てを達成したら、それをもって一つの能力を獲得したとみなします。

総計30個のスキルボックスと、その中の150のチェックリストで、個々の従業員の成長に適した能力開発を進める仕組みです。

17ページの図4では、「実行力」のスキルボックスと、「規律性」のスキルボックスを例に取り上げます。この2つは、社会人基礎力の3能力「前に踏み出す力」「チームで働く力」にある、12の能力要素に該当します。当社では、これらの能力要素を1つの能力とみなし、それぞれに5つのサブ能力を設定しました。

その理由は、社会人基礎力に定義されている能力(要素)を、実際に現場レベルで社員が獲得できるようにするには、能力を因数分解する必要があると考えたからです。そこで、サブ能力をスキル化し、実行可能なアクションプランに落とし込みました。

例えば、「規律性」を見てみると、②のサブ能力には「時間は1分でも遅刻だと理解し、5分前行動を心掛けている」と具体的な行動が定義されています。

▶ 図5 3年後のロードマップ

キャリアマップ(デザイン)スキルボックスを時系列に配置設計



仮に②が、「規律ある行動を心掛けています」などといった、人により解釈のわかれるような表現だったとすれば、社員ごとに行動に違いが現れるかもしれない。しかし、「5分前行動」と明確な基準があると、全ての社員は常にそれを意識した行動を心掛けます。その結果、一人ひとりが、「5分前行動」の習慣を身に付けていくのです。

当社では、チームで働く上で能力となる「規律性」を、「ルールを正しく守ることはスキルである」と定義し、5つのサブ能力で具体的なアクションプランを示し、その浸透を図っています。

サブ能力のチェックリスト化により、能力に「意識の光」が当たり、Do(実行・促進)の実践を、誰でも簡単にできるようにになりました。

チェックリストを基に能力を獲得する過程で、新入社員は自信と達成感を覚え、それが成長意欲へとつながっていったのです。

スキルボックスで成長を促す

スキルボックスは一つの能力と、5つのサブ能力で構成されますが、サブ能力の数を5つにそろえたのには意味があります。これにより、スキルボックスを時系列で並べる形でキャリア形成を視覚化した、キャリアマップ

(デザイン)の設計が可能になるのです。

スキルボックスは横に積み上げると階段状になり、キャリアビジョンを視覚化した能力ベースで認識できます。ブロックパズルのような能力の組み合わせにより、自在にキャリアマップの設計を行えるのが特徴です。

企業の経営者、人事担当者目線では、各種能力を装備したスキルボックスのカスタマイズにより、自社の求める即戦力となる能力を社員へ明確に示し、それらを基に人材育成の計画を進めることができます。さらに、適切な人材の配置を検討できるようにもなるでしょう。

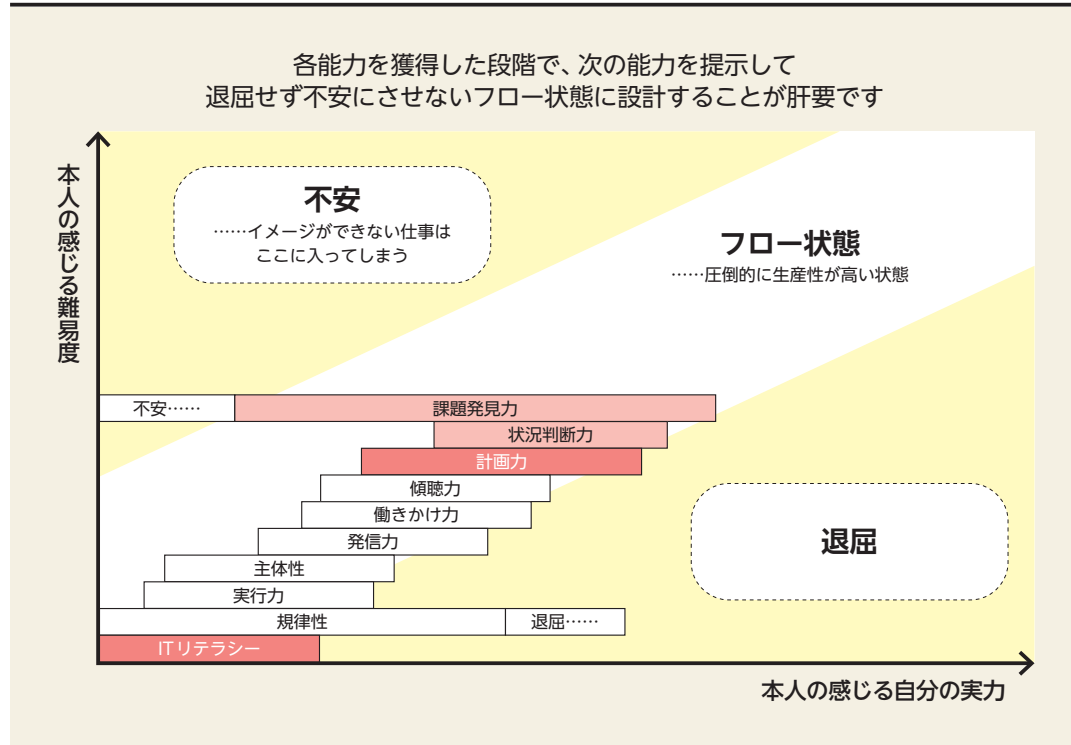
一般社員の目線では、獲得した能力の「見える化」はもちろんです。スキルボックスを積み上げた階段を上る過程で、自分自身の成長と、キャリアが形づくられる手ごたえを得られます。

スキルボックスは、能力の特定とアクションプランの実行のみならず、人と組織においての、能力開発のPlan(目標設定)とAction(行動修正)の最適化をかなえることができます。

19ページの図5にあるように、当社ではキャリアマップに入社3年後の人材像を設定し、在籍期間と本人の適性に応じた方向へ、スキルボックスを数個ずつ順次配置する設計としました。

最初に「入社1年目基礎」「2年目応用」「3年目マネジメント」と、入社年数別に各スキルボックスを配置してい

▶ 図6 キャリアマップの設計ポイント



ます。その内訳は、1年目には新入社員向けに基礎を配置、2年目には応用系を配置、3年目以降には本人の希望や適性に合わせ、マネジメントや専門系スキルボックスが選択可能です。

スキルボックスの配置方法については、能力開発の優先順位を考慮しています。

例えば、入社1年目には、社会人基礎力の「前に踏み出す力」「チームで働く力」を中心に習得すべき能力を選んだ、スキルボックスを設計(配置)しています。ただし、同じ社会人基礎力の「考え抜く力」の能力要素「課題発見力」については、現場を経験しないと見えない面もあるため、このスキルボックスは2年目に配置しています。

入社2年目には、1年目で獲得した社会人基礎力を主とした、基礎能力を応用した能力が設計されています。これらのスキルボックスを積み重ね、さらに高度な能力を身に付けられる体制を整えます。

そして、入社3年目以降は、社員の適性や本人の希望を基に、それぞれがスキルボックスを積み重ね、進みたい方向性を意識したキャリアデザインを行います。

組織内でメンバーを育てたいのであれば、組織メンバー系の能力を磨く、あるいは、エンジニアとしての技術を極めるのであれば、プロフェッショナルを目指す。この先は本人次第で、将来のキャリア選択を見据えた設計も可能になります。

1つの能力の習得期間は、3カ月を目安に定めています。入社後から3カ月間は、「規律性」「情報セキュリティ」「ITリテラシー」などを習得し、チェックリストを達成した4カ月目からは、別のものに取り組みといった流れです。

キャリアマップには、年次別に習得する能力を一覧する機能を持たせていて、現在取り組んでいるスキルボックスの、次に対象となるスキルボックスが何であるのかを確認できます。

入社後の2年間で、必要な能力を全て習得する設計ですが、一覧を確認して取り組みたいスキルボックスがあれば、前倒しで実践することも可能にしています。

なぜ、そのような設計にしたかというと、社員のフロー状態(圧倒的に生産性が高い状態を維持するためです。21ページの図6を例に見ていきましょう。

社員本人が感じる、自分の実力と能力への難易度とが比例する、バランスの良いゾーンにフロー状態が位置しています。当事者の考える能力獲得に向けての難易度が、実力より上回る/下回る場合には、本人はやる気を失い、能力の習得に打ち込めなくなるかもしれません。個々の能力や資質に応じて、能力の習得期間などを調整する必要があります。能力開発を進める社員と上司は、事前に把握しておくことをお勧めします。

例えば、下から2段目の、簡単なルールを守る「規律性」

能力の定着には週報をフル活用

能力開発のPDCAについては、Check(進捗管理)に当たる、週報を活用した能力を定着させるコツを見ていきましょう。

皆さんの会社では、週報の仕組みを業務に活用しているでしょうか。おそらく、業務日誌のように個々の社員にいつまでも取り組んでいては、時間が経つにつれて、退屈してしまいます。そのような場合はタイミングを見計らい、別のものに変えなければなりません。

部下の習得レベルが難し過ぎず、簡単過ぎないフロー状態に入っているかどうか、上司は配慮すると良いでしょう。そのためにも、スキルボックスの配置には、無作為に能力を並べないことが大切です。

キャリアマップは、各能力を獲得した段階で次の能力を提示するなどの工夫を凝らし、能力開発を行う社員が退屈や不安を感じない、フロー状態を保つ設計が肝要となります。

「あと少し手を伸ばせば届くかもしれない」と社員が思え、能力を身に付けるための努力を苦に感じないゾーンに、階段状にスキルボックスを配置する。

それが、個々の行動意欲をかき立てるきっかけとなり、若手社員の未来を創る一歩につながるのです。

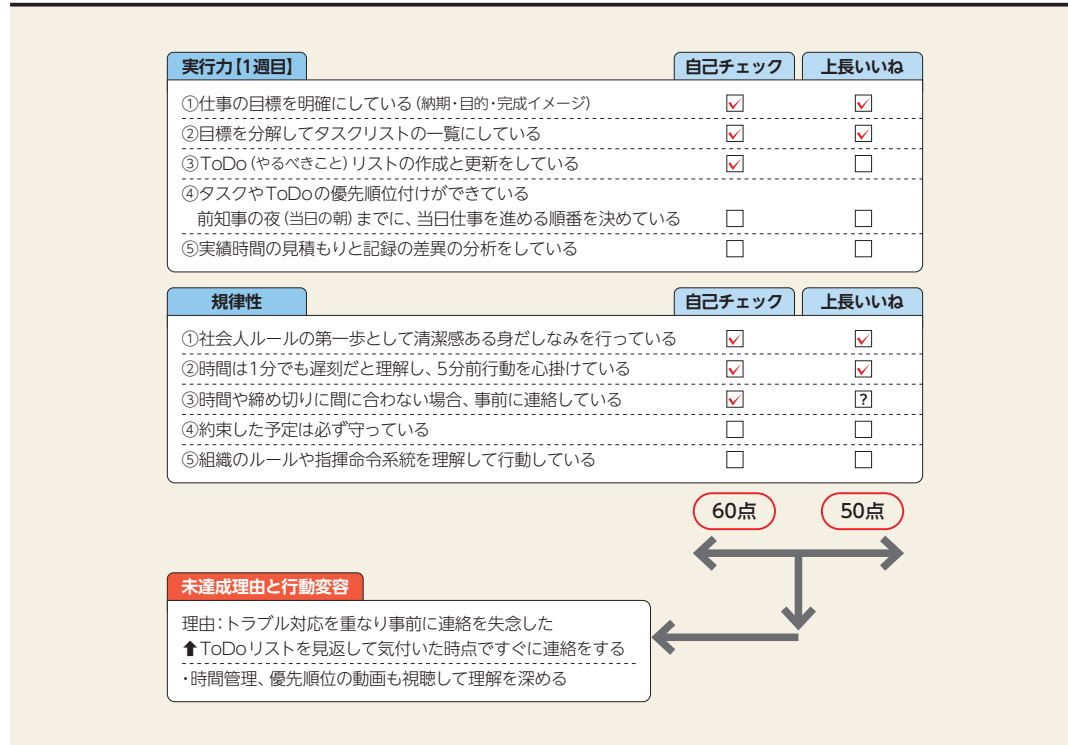
入社後の2年間で、必要な能力を全て習得する設計ですが、一覧を確認して取り組みたいスキルボックスがあれば、前倒しで実践することも可能にしています。

なぜ、そのような設計にしたかというと、社員のフロー状態(圧倒的に生産性が高い状態を維持するためです。21ページの図6を例に見ていきましょう。

社員本人が感じる、自分の実力と能力への難易度とが比例する、バランスの良いゾーンにフロー状態が位置しています。当事者の考える能力獲得に向けての難易度が、実力より上回る/下回る場合には、本人はやる気を失い、能力の習得に打ち込めなくなるかもしれません。個々の能力や資質に応じて、能力の習得期間などを調整する必要があります。能力開発を進める社員と上司は、事前に把握しておくことをお勧めします。

例えば、下から2段目の、簡単なルールを守る「規律性」

▶ 図8 週報に能力チェックリストを反映



変容」の欄には、未達成となった理由が記されています。注目していただきたいのは、未達成理由を挙げるだけではなく、達成に向けて次週に取るべき具体的な行動も書かれている点です。

単なる業務報告で終わらずに、未達成の項目を達成するための行動目標を記入することで、社員の内省は深まります。もし、未達成項目を達成すれば本人の意欲は高まり、仮に未達成のままでも、自分の行動を振り返り、気付きを得られるからです。成長とは、できなかったことができるようにすることであり、人を育てる側は「できない事実」を、本人へ認識させる立場にあります。

ところが、現実では「できないこと」への気付きを、社員がおのずと得られるような機会は減多にありません。しかし、チェックリストの可視化によって、上司に指摘されるまでもなく、本人が毎週の振り返りを通して、未達成の項目を何とかしようと自発的に手を打てるようになるでしょう。

能力の達成度は、社員一人ひとりの勤勉さや、仕事への向き合い方とも比例します。当社では、週報とチェックリストの運用により、上司の側では、社員の達成度が低下した場合には、速やかに措置を取れるようになります。チェックリストのデータ化で表れた社員の意欲の低下に気付き、個別に声掛けを行い、相談にのるなど、より効果的な部下への支援が可能になります。

が記入するツールとみなし、各自の記入内容をデータとして共有し、活用している会社は意外と少ないのではないのでしょうか。

当社では、週報にスキルボックスのチェックリストを組み込み、上司は個々の社員の進捗状況の把握と管理を一覧形式で行え、部下は自分自身の能力・スキルの定着を振り返ることが可能な設計としています。

具体的な内容については、図7、図8を見ながら解説していきます。

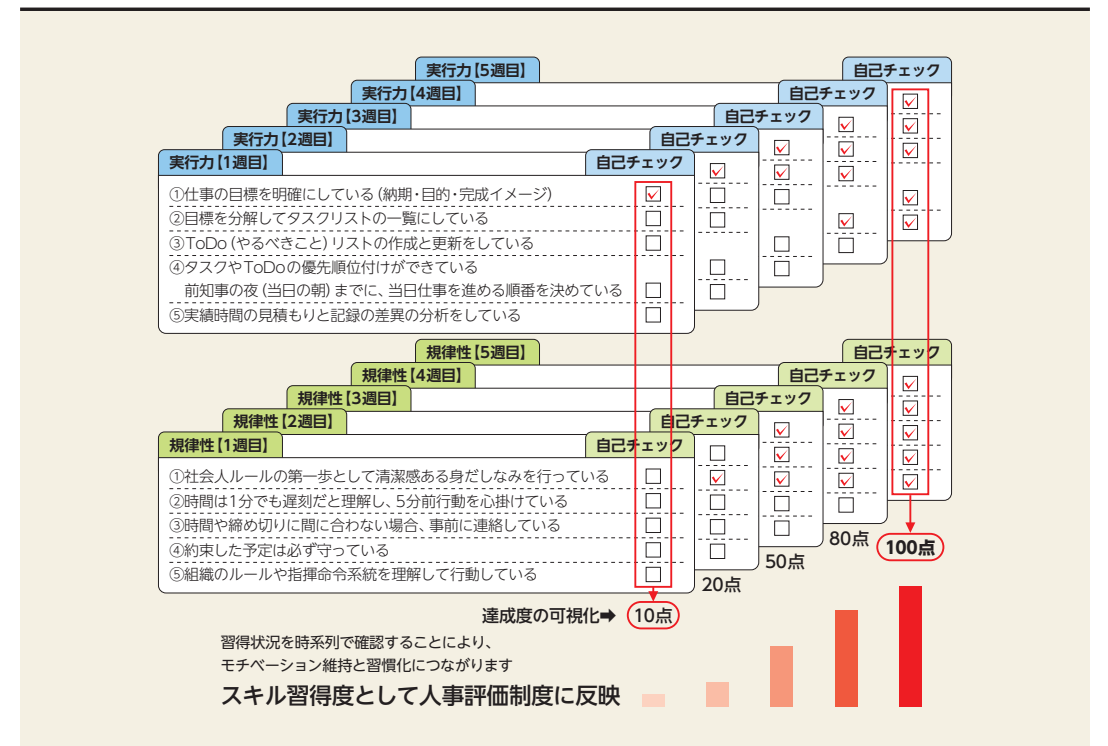
当社では図7、図8にある「実行力」を、新入社員が入社3カ月までに習得したい能力に位置づけています。例えば、1週目、2週目……と3カ月の間、新入社員は項目内の①～⑤のサブ能力を習得できているかを、繰り返し自己チェックします。各項目の達成度は10点、80点など点数で評価され、社員自身が習得状況を時系列で確認できます。

達成度は3カ月間の平均値を用いて評価されるため、社員はスキル習得へのモチベーションを維持し、自分の行動を振り返る習慣を自然に身に付けられます。

図8にあるように、①～⑤のサブ能力の達成は、本人の主観だけでは決定されず、常に上長などの評価者の判断を加えたダブルチェック方式で判断します。

チェックリストが達成できなかった場合は、その理由を必ず記入する決まりとなっていて、「未達成理由と行動変容」

▶ 図7 毎週のチェックでスキルの定着化と成長を実感



いかに人事評価制度を機能させるか

制度設計により組織の生産性を最大化

人事評価制度の役割について、皆さんはどのように認識しているでしょうか。会社の運営の根幹をなす人事制度の策定や運用・定着には、多くの企業で悩まれているようです。当社も人事制度のプレ運用や改正を経て、ようやく現行の制度に落ち着きました。

人事評価制度とは、会社の方向性を体现する、ミッション・ビジョン・バリューに基づく経営戦略を実現するための制度だと私は考えます。

人的資本である従業員の組織への最適化を見据えた、マネジメントによる人材の管理が要となり、会社の成長に貢献する社員を、正しく評価する制度であることが求められます。

そのため制度には、企業文化の醸成、社員の目標・役割の明確化、貢献査定、社員の能力開発・能力把握などを反映させる必要があります。エンゲージメントの観点から

も、人事評価制度による従業員エンゲージメントを高めるための仕組みづくりが、人と組織には欠かせないといえるでしょう。

ただし、私は、人事評価を本当に使える制度とするためには、能力開発を制度から切り離すほうが良いと考えています。なぜこのように言えるかというと、制度の運用を軌道に乗せるまでの、苦い経験があるからです。

当社は過去に専門家を招いて、自社における理想の人材像を描き、それに基づき社員に求められる必要事項をピックアップする方法で、人事評価制度を構築しました。ところがいざ運用を開始すると、人事評価制度と現場の社員の間での乖離が目立ち、管理職に超過業務を強いることになるなど、期待した効果が得られませんでした。

16年に調査を始めた、エンゲージメント・サーベイの診断でも、自社の弱みに制度待遇が上がり、人事評価制

度がうまく機能していない実態が浮き彫りになりました。その結果を踏まえ、当社では人事評価制度の見直しを段階的に進めていくことになったのです。

賃金テーブルの再設計と昇給・昇格基準の見直し、社員の成果目標を自社のMBO（成果目標）に定め、人事評価制度を連動させる仕組みづくりなど、運用開始から約3年間、改善に取り組みました。この章では、当社が人事評価制度を最初に作成したのち、改定に至った経緯で学んだ知恵を基に、人と組織の生産性を高める、人事評価制度についてお伝えします。

人事評価制度の設計ポイント①

● KGI（最重要目標）・KPI（中間目標）・MBO（成果目標）を連動させる

人事評価制度を策定・運用する際に、制度（査定）と給与・賞与が紐づけられているか、というポイントは非常に重要です。

社員目線で考えると、給与体系が整っていないければ、社員の働きを正當に評価する会社に自分は勤務できていないのだろうか、迷いが生まれます。

納得のいかない待遇に、仕事で頑張っても報われないと感じる出来事が重なれば、他の会社で働こうかと、転職を思い立つ社員が出て不思議ではありません。

このように、人事評価制度と賃金モデルが明確に連動しているかどうかは、人材の流出とエンゲージメントの観点からも重要です。

当社では、東京都の情報サービス業に従事する従業員の賃金平均と比較しながら、役職別の賃金テーブルを作成しました。給与体系については、閲覧可能な情報として社内で公開し、全社員で共有しています。

賃金モデルを社員に公開するかは社風によりませんが、透明性を大切にするのであれば、公開に踏み切ったほうが良いと思います。企業文化に一貫性や透明性を謳っている会社であれば、給与体系に関する情報はオープンにするのが、従業員のエンゲージメントを高める上でも望ましいでしょう。当社は人事評価制度をオープンにすることで、社員に対する組織の誠実性を表しています。

やり方次第ではありますが、給与体系を整備して公開することで、社内の一体感と目標達成への意識を高めるなどの、好ましい結果を得られると考えています。

給与・賞与などの処遇の査定を定めたら、次は経営目標を達成するために自社の目標・役割を明確にして、社員の目標との方向性を合わせる必要があります。それには、会社の最重要目標であるKGIを見定めて、その先行目標となるKPIを選定し、定量・定性的に人事評価制度の成果目標となる、MBOに反映させなければなりません。

PART 2

▼単体で考えず、経営戦略と連動させよう

経営戦略と人事戦略の連動を

前項では、KGI、KPIなどの業績評価指数で表される経営目標とMBOを関連づけた、人事評価制度の設計が大切であるとお伝えしました。社員がMBOの達成に集中すると、結果として経営目標を達成できる状態に制度を紐づけておくことが重要です。

第2章で、スキルマネジメントでは社員の能力の定着と、能力の把握を確かなものとするため、週報システムに連動させる能力開発について紹介しました。

MBOに設定された成果目標は、同時にコンピテンシー(行動特性)とみなされ、社員が業務の中で獲得すべき能力として、達成度を毎週振り返ります。社員が習得すべきコンピテンシーを包括する、MBOを評価する回数も、通常の人事評価制度よりもかなり多くなります。

当社では、毎週1回実施する週報の振り返りから始まり、1カ月後、3カ月後と経過を追いながら、実際の評価面談では「○○の点数は何点、前回の未達成項目はどれくらい改善できたか」などの具体的な内容を上司と部下が確認しあいます。

KGI↓KPI↓MBOというように、会社目標と人事評価項目の連動により、会社の業績は上がるでしょう。社員の成果が業績と比例するように、3つを紐づけた評価制度とするのがポイントです。

各目標は、KGIを定めてから、KPI、MBOの順に立てます。会社の業績を因数分解して、収益がどこから発生しているかを特定するのが最初の一步となります。

KGIとKPIで目標を数値化したら、目標達成の進捗状況を把握するために、定期的に会議を開きます。当社であれば、派遣している社員の稼働数や、ITスクールの運営状況、役職者への昇格人数など、KPIのスコアボードを追っていく業務に当たります。目標達成に向けてPDCAを回し続けるには、データで見える化した各スコアボードの内容が、社員のどの層に響くのかを見定め、話し合える体制を整えることが重要です。

人事評価制度の設計ポイント②

●評価項目数は少な目が効果的と心得る

能力開発を意識し過ぎると、評価項目の内容は多岐にわたり、その数も多くなりがちです。

評価項目が増えるに従い、評価には膨大な時間と工程がかかるようになります。人材育成に熱心に取り組もうとする会社ゆえに、評価項目数が充実していくのです。

当社で初めて人事評価制度を作成したときの評価項目数は、60項目前後になりました。しかし、さまざまな能力を網羅する評価項目を並べても、社員の能力開発の面では、これといった成果は表れませんでした。

そこで現在、一般社員に至っては、評価項目はわずか5項目としています。9割を削減しても問題はなく、逆に評価項目を絞ったからこそ、管理職に過剰な負担をかけない、効率的な人事評価制度の運用ができています。

評価項目数を途中で減らしたのは、制度の運用から1カ月を過ぎた頃に実施した、中間面談がきっかけでした。評価者、被評価者ともに、ほとんどの評価項目の内容を覚えていなかったのです。

人事評価制度において、評価項目数を増やし、評価期間を長くするほど、能力の習得と定着は困難になります。評価項目を定めても、対象者が能力の獲得を意識した行動の継続を怠り、自身の行動を振り返る機会もなければ、その獲得に至らないのです。

評価項目が多過ぎると、評価面談時には一般社員の現場での経験を基に、マネジャーが無理やり評価項目を埋めることにもなりかねません。

評価項目数を充実させると部下本人以上に、評価者であるマネジャーが業務を処理しきれなくなる可能性もあります。目安としては、評価項目数を10項目ほどに厳選するのが、効果的に運用するポイントです。

MBOの達成度は、社員の成長度合いをダイレクトに反映していて、達成・未達成を点数で数値化したデータは、部下本人と上司がシステム上で閲覧可能です。データを落とし込んだ目標の達成度を、評価面談で双方が眺める行為は、社員の内省を促します。

社員は自分に身に付いている能力・身に付いていない能力を目的の当たりにし、今後の行動をどうしていけば良いかなど、本人なりの気づきを得ます。

そして、その気付いた結果を仕事の現場で活用しようという気持ちで、MBOの達成を目指す過程で社員の心に育まれるのです。

このように、能力開発のPDCAを回すことが社員のMBOの達成を可能にし、個々の社員の実績の積み重ねによって、会社のKGIは達成されます。一人ひとりの社員が達成したMBOの集大成が、自社のKGIとなる一連のサイクルが生まれるのです。

もし、社員がMBOに対して成果を出せているのに、売り上げや利益率などが上がらない場合は、人事評価制度の設計そのものを見直す必要があるというサインかもしれません。

「カルチャーガイド」でトップの想いを伝える

組織の軸となる企業理念やトップの考えが不明瞭な場合、仕事の現場では、社員の会社離れが加速します。「この会社で何のために働くのか」と自問自答しても答えが出ないとき、人は自らの果たす役割や仕事への意義を見失い、心の拠り所をもてない状態になるのです。

その結果、会社内がコミュニケーション不足に陥り、各部署では無駄な議論が増え、やるべきことと、やらなくても良いことの見極めがつかなくなります。さらに、顧客対応や製品の品質面にも悪影響が出始め、業績の停滞や社員の戦力化を期待できないだけならまだしも、若手社員の早期離職が後を絶たないようにすらなるのです。

だからこそ組織と人を結ぶ、ミッション・ビジョン・バリューといった、目に見えないストーリーが必要になるのです。

組織の企業理念やミッション・ビジョン・バリューとは、

たとえるなら組織内で通用する、会社独自の共通言語のようなものです。

全ての社員が同じ言葉を使って会話を交わすことで、お互いへの信頼や安心感は増し、自社への帰属意識や目標達成に向けての意欲も高まります。それが、結果的には業績や生産性の向上などとして如実に表れるのです。ところが、ミッション・ビジョン・バリューに対する個々の社員の解釈によつては、これらの内容が歪められる危険性もあります。

カルチャーガイドで理念浸透を

従業員の増加による組織の階層化が進むと、経営陣の想いが社員に伝わりにくくなるのは、どうしても避けられない事態です。

だからといって、そのまま対策を講じないと、コミュニケーションの希薄化や、社員と会社の方向性のズレによる業績の悪化を招いてしまいます。

経営者や管理職が、自社の精神を社員へ正確に伝えていくためにはどうすれば良いのか。

それには、会社の軸となるメッセージを、一般の社員にも理解できるように、かみ砕いて案内していく必要があるでしょう。

そのためのツールとなるのが、冊子や自社のホームページでの情報発信などのカルチャーガイドです。

当社では、企業理念、行動指針、人事評価制度、守るべきルールなどの皆が共有する思想を「共通言語」と定めています。これらを内容別に掲載した冊子を作成し、システムにも「自社理解」の項目を設定し、企業文化を浸透させるための、カルチャーガイドに位置づけました。

共通言語は抽象度の高い順に、「トップランゲージ」「ミドルランゲージ」「ボトムランゲージ」と名付け、これらを柱とした「場」（仮想空間）を設計したのです。仮想空間とあるのは、普段は別々の職場で働く当社社員にとって、共通言語からなる企業文化が心の拠り所（ホーム）でもあるからです。

カルチャーガイドは案内役として、数多くの社員を適切な方向へ導いていきます。ここで、当社の共通言語を掲載するカルチャーガイド(冊子)を公開します。

1 トップランゲージ……従業員がゴールを目指して前を向くための言語

理念・ミッション・ビジョン・バリュー・行動指針の解説書「NetVision Hacks」
現場での仕事術が網羅されており、NVS10カ条もこれに含まれる

2 ミドルランゲージ……従業員がゴールへ向かう途中で横に逸れ、違う方向に向かうのを防ぐための言語
方向性・人事評価制度・研修設計の解説書「NetVision Book3.0」
会社の説明書であり、資格取得制度や給与制度も説明されている

3 ボトムランゲージ……従業員を会社(チーム)から脱落させない言語
遵守するべき自社ルールブック(会社が社員に求める最低限のルール)「NVS STANDARD」
チームスポーツの考え方を基に自作品質を守るための基準を明確化している

会社の精神を掲げるだけでは、想いや価値観を共有することはできません。想いを共有する「場」を設計することが、企業文化を形づくるためには重要となります。

週に1回15分の1on1で質の高い対話を

自社で掲げる企業理念を、社員の一人ひとりが理解して行動する。言葉にすると簡単そうに感じるかもしれませんが、企業理念を体現する難しさを実感している方も少なくないと思います。理念浸透のための有効な施策、部下と上司のコミュニケーションの場として企業文化の強化につながる1on1(ワンオンワン)ミーティングについて、マネジャーや人事担当者など、1on1をリードする側が知っておくと役立つポイントを解説します。

1 on1は従業員満足度を高めるための対話ではないと心得る

部下の話に耳を傾ける1on1では、上司がひたすら部下の不平不満を聞き続けることもあるようです。部下の側が一方的にガス抜きをするだけでは、「上司が部下の成長を支援する」話し合いは成立しません。上司は部下の話が従業員満足度に偏る方向になっていないか注意を払い、対話の内容をコントロールすることが必要です。

2 on1の時間は短めに設定する

じっくりと部下の話聞くには、長時間のミーティ

ングでなければ、という固定観念にとらわれていないでしょうか。長時間の1on1は、業務にしわ寄せが出たリ、上司の疲労が増すなどデメリットも少なくありません。当社では1回の1on1にかける時間は15分と決めています。大体1週間に1度、もしくは2週間に1度の頻度で、1回15分で終了とし、状況に応じて1on1の回数を増やすほうが長時間の1on1よりも効果的です。

3 on1のフレームワークを作成し、それによって対話を行う

当社では、上司が部下へヒアリングする内容を、業務レベル(成愚)、個人レベル(成長)、組織レベル(共感)の3段階と、過去・現在・未来の3つの時間軸で分類しています。上司から部下への問いかけは、業務レベルから始まり、個人の成長に移り、最後に組織の成長について、順に話を聞いていくスタイルが一般的です。

部下の状況に応じて、上司は合計9個ある内容から話題を選び対話を進めます。上司と部下の双方が有意義な時間を過ごすことを意識した、フレームワーク作成を行います。

スキルマネジメントで会社の未来が変わる

私が起業を決意した背景には、大学院卒業前に遭遇した出来事が関係しています。当時20歳の大学生だった弟が、サッカーの練習中に突然亡くなったのです。

人生では、誰も予想できないことが起きる可能性もある、人の持ち時間は限られている、と知らされたのです。

何がきっかけだったのか記憶していませんが、亡くなった弟とは「いつか一緒に会社をやろうな」と語り合っていました。人生は一度きり。だからどうしても起業にチャレンジしたい。ネットワークエンジニアとして働いている中で、たまたま手に取ったのが「ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則」(日経BP)でした。そして、この本が、私の決意を後押ししてくれたのです。ビジョナリー・カンパニーとは、「時代を超えて生存する企業」を意味し、未来志向で先見的な企業のあり方を表します。

「会社はつくった自分が亡くなったとしても継続していく。それは、人に例えるなら『不老不死』のような状態ともいえます」

弟の死と、一冊の本との出会いを契機に、私は会社を経営することになります。

実際に当社も、一つずつシステムや制度などを改善し、「人」だけのマネジメントから脱却して、「仕組み」を推進してきました。そして、気付いたときには、従業員エンゲージメントのスコアで、最大偏差値71.5を獲得するところまでに到達したのです。当社のトリムタブとなったのが、スキルマネジメントであることを、私は強く確信しています。

システムの「仕組み」が構築できれば、社長や役員が交代しても、組織の運営は可能となります。システム自体が利益を生む源泉となるため、会社の無形資産の一つに数えられるのではないのでしょうか。

成長環境をシステム化することは、会社の業績の最大化を実現します。それは「人」に頼る経営からの脱却を可能にするのです。

スキルマネジメントを活用して継続的に課題の改善を進め、システムを自社の唯一無二の無形資産へと育て、永続的な会社づくりの一助としていただけると幸いです。そして、従業員の皆さんが、自身のキャリアビジョンの実現に向けて、生き生きと成長し続けられれば、これ以上に幸せなことはありません。

