

【講演名】人事・総務担当者の生産性を高める研修

# メンター制度で 社員の行動を変革

構成ライター 今野靖人



1963年生まれ。立命館大学卒業。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティングの実績多数。

ソフィアコンサルティング株式会社代表取締役社長

## 田添忠彦氏

### 業績向上に貢献する 中長期的な目標設定を

業績向上や人材育成を目的に目標管理をしているのに、なかなか結果が出ないという企業が多い。まず認識しておかなければならないのは、単に経営計画上の数値などをそのまま目標にしたのでは意味はないということだ。

ドラッカーは目標を立てることの意味について、「上は社長から下は現場の職長や事務係主任に至るまで、経営担当者はそれぞれのはっきり定義された目標を持つことが必要である。各人の受け持つ経営単位がどのような成果を生み

出さねばならないかを明らかにするのは、これらの目標である。他の経営単位が彼らの目標を達成するよう助けるために、自己ならば自己の率いる単位がどのような貢献をなすべきかを明らかにするもの、また、自己および自己の単位が、他の単位からいかなる貢献を期待しうるかを明らかにするものこれらの目標である。言い換えれば最初の出発点からチームワークおよびチーム成果に重点が置かれなければならない」（『現代の経営』と述べている。

営業業績に貢献できるかを明らかにし、具体的に何を目指して仕事をすること組織全体が認識することが不可欠だとドラッカーは指摘する。例えば「売上高10億円達成」といったミッションは、そのための方法を具体的に考えるかたちにし、組織で共有しなければならぬ。

業績向上に寄与しなければならない。だから我々が指導を行うときは、目標達成に至る単純なプロセスではなく、中長期的な業績にも関係するテーマを持ってもらうことを重視している。

目標の達成度を測る物差しには、量的な指標と質的な指標がある。成果系の量的な指標には売上高指標や営業利益など、質的な指標には営業利益率、ROI（投資利益率）、労働分配率などがある。一方のプロセス系の量的な指標としては、営業なら顧客訪問件数、顧客満足度、提案企画件数、開発リードタイムの短縮率等、さまざまなものが考えられる。質的な指標

キーワードは「はっきり定義された目標」だ。目標の定量化を行い、個人やチームがどうすれば経

営の業績ではなく、中長期的な

には、開発スケジュールや教育研修体系の整備、製造工程での不良率の削減プラン立案などがあり、目標は立てたが達成のイメージがはっきりしないときは、これらの指標を明確にするとうい。

抽象的なミッションを具体的に見えるかたちにし、それを組織で共有することが、目標管理の本質だ。経営者の多くが、「マネジメント部門や人事・スタッフ部門、事務的なワーカーの目標は立てにくい」とこぼすが、個人のミッションを明らかにして意欲を高め、成果責任を明確にしつつチームワークを強化するのが目標管理だと考えれば、営業部門で目標が立てやすく、間接部門で立てにくいということは決してないはずだ。

## 現場で活用される 目標管理の仕組みを

目標の達成度評価を人事評価に結びつけるかどうかは、難しい問題である。これまでは目標管理を報酬査定に結びつけるのが一般的だったが、仕事と報酬をリンクさせると、トータルとしてやる気さが下がるという最近の研究報告がある。例えば営業で年間売上ノルマの目標がある場合、年半ばで目標達成の可否が分かり、達成できそ

うにない場合は残る期間のモチベーション維持が難しい。であるなら目標管理と報酬査定は切り離すべきだが、その達成が給料やボーナスと連動しているからこそ社員がしっかりと取り組むという面も否めないで、これは各社の状況に応じて判断するしかない。

ただし、目標の達成度評価を半年や1年ごとに行うだけでは、人材のモチベーションを維持するのは難しい。人は今日や明日の行動予定を動機にしながら仕事をする。目標管理においては、その辺りをよく勘案することが重要だ。

目標管理の仕組みを整備するには、論理的アプローチと対話的アプローチの2つの方法がある。論理的アプローチは、最近よく研修などで採り入れられる、ロジックツリーを分析するロジカルシンキングによって行われる。一方の対話型は、目標管理に関与する人同士のすり合わせを通じて問題を見極める方法だ。私どもが主に推奨するのは後者で、その人の師に当たる存在（メンター）を対話者とし、日ごろからどんなことでも気軽に相談できるメンター制度を活用した目標マネジメントである。これについては詳しく後述する。目標の設定は、「課題の見極め」

「課題がクリアされた状態の明確化（目標管理シートの作成）」「達成された状態に向けての行動計画」からなる。課題の見極めや目標管理シートの作成は多くの企業で行われているが、各自の戦略的テーマを絞り込むことも忘れてはならない。

そのためには、目標設定チャートの作成と、ビジネスモデル分析が必要だ。目標設定チャートにおいては、まず目標管理の運用をめぐる具体的にどういった問題が生じているのかを整理する。

よく見受けられるのは、人事部からの説明がしつかりなされていないため、現場部門に目標管理の必要性が浸透しておらず、制度と現場マネジメントが乖離しているという問題だ。その場合、目標管理は業績向上の仕組みとして機能しない。単に目標シートが机にしまい込まれなくなったり、上司と部下の面談が頻繁になつたりすればいいというものではなく、その仕組みが現場で実際に活用されることで、業績がプラスに動く状態にならないければ目標管理とは呼べないのだ。

戦略課題の絞り込みには、ビジネスモデルの検討も必要。例えば代理店を活用したメーカーのルー

トセールズを行う営業担当者が、単に「売上高1億円」という戦略目標を立てても動機づけにはつながらないし、営業体質が改善されることもない。代理店セールの質を高めるには、「部門戦略」「役割要件」「育成課題」の3つの視点を持つことが不可欠だ。部門戦略では、営業部門の重点的な戦略課題から各自に関連する事項をピックアップする。これは比較的やりやすく、「代理店の訪問活動を強化する」などがテーマとなるだろう。

役割要件とは人事制度のことで、大半の会社は社内等級制度を処遇の基盤にしている。一般的なものは職能資格制度とは異なる役割等級制度で、人材のグレード別の役割を設定するやり方だ。グレード別に担うべき職責を人事制度で役割要件と定義している会社も多い。その場合は、それに照らしてその期の各自のテーマを設定するとよい。営業部門の中堅層なら、顧客別営業戦略のシナリオをいかにつくるか、重点営業先への個別の活動計画立案の質をいかに高めるかなどが具体的な課題になるだろう。育成課題は若手社員向けで、ビジネスモデルを担うのに必要なスキルを養うために目標を定め、達

## 田添忠彦氏

成度評価をする。顧客から多数の問い合わせは受けるが実際の成約にあまり結びつかない場合は、提案スキルを高めたりすることが重点目標になるはずだ。

百貨店の商品部門の目標管理の事例を紹介すると、その店では商品力の強化を図るべく、「競合との競争が激化する環境下において他店との差異化を図る商品構成を推進する」との目標を立てた。そのため高い売上が見込める5社を新規開拓して売場に出店させるプロセス系の指標と、その結果として利益率を40〜45%に高めるという成果系の指標を設定。

大切なのは、成果系指標とプロセス系指標を組み合わせることである。さらに重要なのは、状況に応じた目標管理のメンテナンスをを行うことだ。この事例では交渉していたテナントが倒産してしまつたので、単にアクションプランを見直すだけでなく、指標そのものも変更している。

経営の実情をその都度捉え、年間を通じて「生きた目標」を管理することが大切である。

## 人材育成を促す 目標管理メンター制度

目標管理を人材育成に結びつけるためのポイントは、マネジメントを通じて行動を変革する習慣を生み出せるかどうかにある。目標管理制度を設けて期末に達成度評価をするだけでは、人材の成長をサポートする仕組みを用意したところにはならない。現場のマネージャーに管理を任せているだけでは、人材の成長は見込めないのだ。

そこで、対話者(メンター)を設置して社員が随時現在の状況や悩みを相談できる体制を構築することが望まれる。例えば営業部門のマネージャーが営業ルートの改革を迫られながら、現場の部下がなかなか動いてくれないために具体策が見つからず、従来のルートセールズを続けるしかない状況にあったとする。そのマネージャーに成長を促すには、販売店の要望を再度聞き出す、他の支店の営業チームのやり方を参考にするといった具体的なアクションを起こさせることが必要だ。

また、営業活動後の個々の営業マンとの対話も促進されなければならない。それまで週1回のミーティングしか行われていなければ、短時間でもいいから各人との振り返りの時間を毎日設け、現場に出ている営業マンから、顧客別営業戦略のアイデアが提案される状況を生み出さなければならない。

ここでは、マネージャー自身のそれまでの取り組みに対する反省も重要だ。「マネージャーとしてスタッフとの意思疎通を十分に図っていたか」「既存の代理店営業に依拠してルートセールズをしてきたが、それをさらに発展させる工夫を懸命に考えたか」といった振り返りが、自分や部署全体の成長のポイントになる。現状を改善するには、上司がメンターとの面談をするだけでは不十分で、個々のスタッフにもメンターをつけ、日々の業務で問題や課題が生じたら、いつでも対話による振り返りが行われなければならない。その狙いは、そのことを通じて社員が思考のスタンスを変革する習慣を身につけさせることにある。

対話の相手となるサポート役には、直属の上司ではない、ちょっと先輩くらいの社員を設定するのが適切だ。気軽に相談できるし、管理職ほど管理業務に追われているわけではないので、高い頻度で話し合いの機会が持てるからだ。

対話者と日常的に密なコミュニケーションが取れる環境ができれば、目標に取り込まれていない課題などを発見し、それを改善行動に移すことも容易になる。最近ではメンター制度を採り入れ、それを目標管理の推進役とする会社も増えてきた。同じ分野の仕事のキャリアを持つメンターなら、専門性や問題意識を共有しているので、ざっくばらんに悩みを打ち明けることが期待できる。

大手電子部品メーカーの製造拠点で、製造部門の機械のメンテナンスをする保守要員にメンターをつけて目標管理をサポートしてもらったところ、半年後、「スケジュールを手帳に書き込むようになってから、毎日の行動予定をしっかり管理できるようになり、周りのメンバーとの調整がスムーズに

# 日々の小さな変化を促す



# 目標管理の仕組みづくりを

なった」「目標として設定した課題に取り組み続けることで継続性が身についた」「自分は困難に直面するとすぐに諦めるが、メンターの経験を聞き、問題を1つずつ解決すればピンチをチャンスに変えられると思えるようになった」「課題解決がうまく進まない背景に製造部門とのコミュニケーション不足という問題があったが、1日のスケジュールを立てるようになって時間のゆとりができ、他の人との協力関係が充実した」といった声が上がっている。

ちょっとしたことにしか思えないかもしれないが、若手のメンテナンズ要員にとって、これらは大きな変化である。注目すべきは、自分自身への振り返りがあることだ。うまくいかないのは他人のせいではなく、原因が自身のなかにあったことが述べられており、その内省があったか否か。これが成長の鍵を握ることになる。

自身への振り返りを行えば、視野も広がる。彼らはそれまで目の前の機械しか見ていなかったが、3交代制の同じチームのメンバー

たちと引き継ぎの時間にコミュニケーションを取るようになったことで、メンテナンズのノウハウを共有する大切さにも気づいた。

どんな研修を受けても、前日までと同じことをしていたのでは、進歩は得られない。この事例では、それまで感覚に基づいて行動していた人たちが能動的にスケジュール管理をするようになり、他のメンバーと段取りを図るまでになった。小さく変化できる人には、その積み重ねによって将来大きく変化できる可能性がある。いくら大きな目標を掲げても、日々の変化ができない人には成長はない。

## スタッフや経営層も効果を発揮する

では、人事部門のようなスタッフ部門が戦略性を向上させるにはどうすべきだろうか。人事部門にとっての成果とは人材を成長させることだ。1人ひとりの教育も大切だが、組織全体の体質を強化させるマネジメントが行われることはもつと重要だ。業績に関わる労働生産性向上も課題だし、人件費

の適正化というテーマにおいては、人件費そのものだけでなく、要員の配置をより効率的にするといった視点もある。もちろん人事制度の検討や、人事業務の効率アップなども課題となる。

前述した営業事例のように、ビジネスモデルから抽出した問題を改善することも、戦略課題として設定できる。仮に採用業務のレベルアップという課題を設定した場合、具体的にどのような指標で達成度を測るべきだろうか。単純なのは応募者数だが、質的な指標としては、採用コストや新卒採用要員の充足率など、多面的な指標を設定することが考えられる。

いずれにしても、採用担当者自身が考えて目標を立案するのが、目標管理の本来の趣旨だ。もちろんスタッフ部門でも、対話者を設置して目標管理をすることは有効である。

当社には、情報サービス業の管理職層の人材育成に向けてメンター制度を導入を指導した事例があり、事業部長や準役員クラスの人たちが、「ビジネスモデルが違う

と仕事の感覚がまったく違うので、他の事業部門のメンティー（支援を受ける人）の生の声が聞けて参考になった」「今後はメンター制度の成果を生かしてメンティーと同じように自分の部下とも悩みを共有しなければいけないと感じた」といった声が寄せられている。

経営環境が目まぐるしく変化する現代の組織では、コミュニケーションの複雑化やメンタルヘルスなどが深刻な問題となっている。その問題に対応しなければならぬリーダーに求められる能力とは、メンバーへの対話を通じて育成テーマを引き出すサポート力だ。

同時に、職務上生じる諸問題に、組織力を活用してスピーディーかつ的確に対応する力も必要である。そこでは目標や戦略的テーマを検討して絞り込む能力も求められるだろう。さらには業務上の問題認識を有効な経営提言としてまとめ、発信する提案力も欠かせない。もちろん自分自身を知り、環境に合わせて自己を高め続ける姿勢も、現代のリーダーに強く求められているのである。