

人事が仕掛ける!

## 組織活性化 15の秘策

成功事例に学ぶ! — 業績を上げる活性化の決め手 —

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 東京第1本部 組織人事戦略部 チーフコンサルタント 木村 謹治

### ■本当の活性化策は業績向上が前提

「うちの会社（組織・職場）を活性化したい」とおっしゃる経営者、人事担当者は多い。活性化は永遠の課題のようだ。しかし、来客が多いとか、ガヤガヤ賑やかだとか、電話がじゃんじゃん鳴っているとか、そういう状態は表層的なものにすぎない。あるいは、若手を投入すれば職場は活気づくかといえば、それほど単純な話でもない。まして、活性化対策がニコポン（肩をポンと叩いて「やっているかね」とニコリ笑いかける）や飲みニケーション（若い奴を連れてイッパイやろう）では、あまりにオールドスタイルだ。

正論を言えば「業績の上がっている組織・職場ほど健全な活性化が実現できている」となる。良くアイデアが出て、活発に意見を出し合い、良好な支援体制が機能し、結果が正当に報われている、といった姿が理想的だ。活性化のキモはやはり「業績」にある。今回は、コンサルタントの指導事例から“成功する活性化の決め手”を探ってもらった。応用の利く本質をつかみたい。（編集部）

### 構成

**Introduction** 活性化を阻害する「システム偏重」の罠

**秘策 1** 経営ビジョンを共有化し浸透させる

**秘策 2** 評価制度の策定に当事者として参加させる

**秘策 3** 業績意識・人件費意識を理解させる

**秘策 4** 行動プロセスを考課する

**秘策 5** 職種特性に合ったインセンティブを導入する

**秘策 6** 動機付けの前に不満要因を除去する

**秘策 7** 会議スタイルを改革する

**秘策 8** 経営幹部候補者にコーチングを展開する

**秘策 9** 社員の当事者意識を強化する

**秘策 10** 育成重視の評価制度から始める

**秘策 11** ほめる、認知する仕組みを作る

**秘策 12** 配置転換でセクショナリズムを崩す

**秘策 13** 上位課題を与え、意欲を高める

**秘策 14** 業績と処遇の関係をシンプルに開示する

**秘策 15** 業務を分析し集中できる環境を整える

### ■木村 謹治（きむら きんじ）

1966年生まれ。会計系コンサルティング会社で10年間、中堅企業の組織・人事コンサルティングに従事。コンサルティング経験は50社以上。2005年より現職。トータル人事制度、役割別評価制度、業績連動型賞与制度、店舗別業績給制度の改定、創造型職員育成プログラム、営業活性化支援プログラム、等の構築・運用に実績。著書に『中小・中堅企業の人事制度はなぜ失敗するのか?』（日本法令）ほか、日経ヘルスケア21、日経ベンチャー経営相談室へのコラム掲載。講演セミナーでも活躍中。 E-mail: kimurak@murc.jp

■三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社:

〒105-8631 東京都港区新橋1-11-7

●TEL: 03-3572-9030 ●ホームページ: <http://www.murc.jp>



秘策 2 評価制度の策定に当事者として参加させる

■ 成功事例

医療法人では、事業は比較的単純だが、規模拡大のための経営管理者が不足し、かつ、近代的な施設に対して職員が質が足りない状態だった。また、医療機関評価の認定取得のため、組織の再構築が必要だが、構築した組織にあてはまる人材がいなかった。サービス意識が足りず、自主的にアイデア・発想を出さない風土だった。インタビュー調査によると、その原因は以下のようなものだった。①理事長から理念・ビジョンは提示されているが、具体的な行動規範や価値観の共有がなされていない。職員の具体的な業務活動に反映していない。②理事長のリーダーシップが弱いため、幹部クラスもイエスマンになっている。③幹部クラスのセクシュアリティが強く、部門間の連携に必要なコミュニケーションが円滑に行われていない。などである。

そこで、人事部は評価制度の再整備を契機に、管理者としての当事者意識の醸成を図った経緯を企及した。

評価では評価ツールの自主的な作成を促すことによって、課題意識を活性化し、そのツールの活用方法について具体的な案を議論させた。この経緯により、ミドルマネジメントの意識が活性化し、自主的に問題解決活動をするようになった。また、サービス改善のための委員会を自主的に立ち上げ、利益者の評判も上がっている。

■ この秘策の要点・有効性

①当事者意識醸成の仕掛け
評価ツールを自主的に作成してもらうなど、部署ごとに制度も議論するやり方。どの組織も「問題の評価表」は数多くあるが、「自分の関りに起こっている問題がすべて自分にも関係がある」と考えている人が少ない。「なぜ、組織に問題が起こっているのか」をしっかりと原因追求してもらうことで、当事者意識を醸成することがコツだ。
②評価体系と職員評価の統合
ホームページを中心として作成した評価ツールをどのように運用・活用したかという研修の中でグループ討議する。OHPなどを活用し、評価ツールを育て確認しながら活発な議論を行う。この時、注意する点は「以下手で意思表明が苦手な、実務的に良いアイデアを持っている人を活性化すること」である。また、「全員参加型の議論」と「議論の合点の議論」を実施できれば、さらに活性化される。

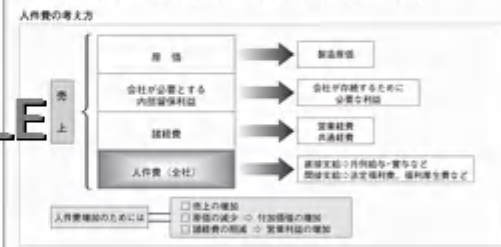
■ 成功させるポイント

この秘策を成功させるためには、「意識の醸成→自主的な取り組み強化→成功体験→さらなる改善」というサイクルを複数回繰り返すことである。通常のQC活動と異なり、①初期のプロダクトであること、②目的・目標が明確であること、③明確な成果を出すための活動であること、などが緊張感を持って取り組める要素である。

秘策 3 業績意識・人件費意識を理解させる

■ 成功事例

年功給制度が横行である百貨業界において、C社も年功給制度を廃止していた。そのため、年功序列が横行し、誰もが年齢とともに管理職に就任していた。その結果、マネジメント意識が欠如し、自分の尺度（業績観）で物事を判断する管理職が増大した。若手層の向上意欲も抑えられ、高付アイデアを提案するなどの積極的活動はなかった。C社の売上は従来の百貨物のリニューアル以降は伸び悩み、人件費だけが売上と同様に毎年増加していた。そこで、人事部はその対策を検討することになった。まず、初めに役員および管理職に財務状況の現実を認識してもらった。また、下記のような形で社員全員に「人件費の考え方」を再認識してもらい、業績が増加した場合には、社員に適正な配分をすることを約束し、また、業績悪化時には人件費カットがあることを理解してもらった。



■ この秘策の要点・有効性

人事制度の改革は社員に人件費の引き下げという認識を持たせやすい。そのため、業績活性化を促したはずの制度改革が頓挫してしまう例が絶えない。従って、制度改革プロセスに入る前に、その制度の目的やその制度が導入される理由を説明し納得を促す必要がある。また、業績が改善した場合やそうでない場合を想定して、はたまりと負の連鎖も防ぐことが、むしろ活性化を促す。給与がほとんど増えずにいくような人事制度に見せかけると後で手痛いしっぺ返しがかかる。

■ 成功させるポイント

この秘策を成功させるポイントには、①財務状況をなるべく公開しやすく明示すること、②人事制度改革の着手時点で「人件費の考え方」を説明すること、などである。

秘策 4 行動プロセスを考課する

■ 成功事例

精密機器の販売を事業とするD社は財務体質の改善のための資産リストラを行い一時的に財務力を回復したが、業績を向上させるために必須の営業社員の活性化に悩まされていた。社長は管理職が長く、細密な経営計画（経営方針、営業方針、営業戦略）を形成していたが、コミュニケーションが苦手な社長にその計画はほとんど伝わっていなかった。また、オーナー一族である社長らに業務に対し、社員は大きな不信感を抱いており「社長は資産リストラの効果は社員に還元されていく、オーナーの私腹をこやしているだけだ」と感じていた。労務はあまりいい関係ではなかった。そのため、経営計画は形骸化し、社員にも不信感を抱き、営業手法も確立されていなかった。

そこで、人事部は営業行動の活性化を目指して、人事制度の改革に着手した。営業会議が半年毎に開始していたため、営業部長に会議の進め方や営業管理手法について改善を促すと同時に、顧客タイプ別の高業績営業社員の行動特性を分析し、それをコンピテンシーにまとめて、人事考課表に活用した。この際、経営計画に書かれた営業戦略を具現化するための行動基準をホームページ上で営業部長と十分に検討し、その意思への反映方法についても議論した。その中で、社長の考え方を代弁しながら、社員の経営への不信をやらせていった。

一方、営業管理の手法が確立すると、その営業プロセスを考課してほしいという要望があがられ、目標管理制度に落とし込んでいった。結果、売上高は急増したものの営業効率も上がり、利益が改善したことにより販売促進に営業社員が取り組むことが出来るようになった。

■ この秘策の要点・有効性

人事考課制度がうまくいかない原因の一つに、制度ツールの内容と活用方法が、現場の活動と乖離していることがある。営業の行動特性や業績につながるプロセス活動が十分に吟味されずに売上や利益などの目標だけ設定して目標管理をして、営業活性化の効果は上がらない。営業会議に出席するなどして、営業上の課題を明確に共有し、具体的な施策を評価・処置できる仕組みを定めることが大切である。

■ 成功させるポイント

この秘策を成功させるためには、①営業の行動管理と人事考課制度の策定を同時進行し両者の関連性を明確にすること、②営業のアクションプランを目標管理と密に連携させること、③ハイパフォーマーの行動特性を十分に考課制度に反映させること、などがポイントである。

秘策 5 職種特性に合ったインセンティブを導入する

■ 成功事例

自動車ディーラーのE社は営業社員に業績給制度を導入していたが、思うように収益が上がらずに困っていた。財務状況を調べると、利益率が悪化していることが判明した。原因は、販売台数重視の評価で業績給が決まっていたため、営業担当が業績の伸びを販売で行っていたことだった。ブランドイメージも損なう事態に人事部はその職種特性に合った新しいインセンティブ制度を構築することになった。社員の意識を「台数」から「収益（特に粗利益）」に向かわせるため、収益をベースにした評価制度を構築する必要があったが、台数目標は売上の目安でもあるため、利益主義にすぎずと販売力が弱まる懸念もあった。

そこで、台数によるインセンティブを残しつつ、利益を意識させるため、粗利益の一定比率を社員へ還元する仕組みにしつつ、サービス水準も促進させる仕掛けを取り入れた。また、一部の高業績者と新人担当者の業績給が異なる状態に対しては、高業績者のノウハウを新人担当へも共有させるため、個人インセンティブ以外にグループインセンティブ制度を設定した。これにより、他の営業担当者の支援を行った場合に一定の利益還元を受けることができる。グループ営業が浸透していた。また、新しい仕組みではあるが、一定の粗利益額に満たない場合、基本給の額が調整されるなどのメリットもあった。その結果、売上は急増しながら、利益は大きく改善した。

■ この秘策の要点・有効性

多くの販売会社が業績給制度を導入しているが、必ずしもうまくいっていない。その原因としてあるのが、販売力と収益力のバランスを考えた仕組みになっていないことである。誤解されたくないが、「利益」重視であればいいというわけではない。競合他社との競争要件や市場環境などによって、評価すべき重点ポイントが変化していくということである。できるだけ、市場環境に応じて必ずしも販売することを促進するような評価制度であったほうがよいのである。上記の例はまたまたその時点において効果的であったということだ（利益率を重視しすぎず評価を営業に行くと、販売力が減退するという）。この秘策は特定の職種の活性化に有効である。

■ 成功させるポイント

この秘策を成功させるポイントには、①分かりやすく、シンプルな評価制度にすること（この事例では粗利益分点を明確にした利益分配という仕組みだった）、②個人と組織の両方を考慮したバランスのとれたインセンティブ体系にすること、③経営環境の変化に適合した業績評価指標を使用すること、などである。