

自律型人材の育成法

自律型人材の育成が急務であると言われている。現在の諸問題は想定外のことが多く、複雑でしかも迅速に対応しなければならない。そこには標準化や過去の経験では対処できない事態が多く、ここに自律型人材が求められる背景がある。

企業に必要な自律型人材とは

人材に関する問題意識として、多くの企業で耳にするのは、一つは「いちいち指示しないとやらない」という指摘である。これは若手社員に対してだけではなく管理職クラスについても言われる問題である。もう一つは「こちらの意図した通りの行動をしてくれない」というものである。前者は“指示待ち社員”であり、後者は“勝手連社員”とでも呼べばいいのであろうか。

自律型人材とはいずれの社員でもない。任された仕事を経営者の意図する方向で、個々の問題に自らの判断で臨機応変に対応し、最終的には期待された結果をだす人材ということができる。自分勝手にやっていいというものでも、具体的に指示しないとできないという社員でもない。この自律型人材こそ現在最も望まれている人材であることは間違いない。

“指示待ち社員”は能力が低いから指示しないと行動できないのかということそうではない。社員のほとんどが大卒社員で基礎的素養は備わっており、企業の教育研修は以前にも増して充実している。業務遂行上の知識は十分過ぎるほど備わっており、やればできるのである。“勝手連社員”も、コミュニケーション能力に問題があるから意図を汲んで動けないのかということそうでもない。行動重視の彼らは周りとのコミュニケーションを頻繁に重ね、驚くほどコミュニケーション能力に長けている。

知識や能力を有する社員を意図した方向で活躍させるにはどうすればよいのであろうか、これが自律型人材育成のテーマである。

自律型人材の育成に大事なこと＝ミッションの共通認識

中間管理職や中堅社員に「経営陣の意図したように活躍するにはどうすればよいか」と尋ねると、「権限が欲しい」、「いちいち口を挟まないで任せて欲しい」との答えが返ってくる。一方経営陣は、「権限を付与したら本当に意図した通りにやれるのか」、「任せきったらこちらの期待通りの結果がだせるのか」との疑問をもつことは疑いのないところである。これまでの社員の行動をみると、とても権限付与や任せきることによって意図した結果がでると思えないということだろう。

権限付与とか任せきるとかの前に重要なことがある。それは、“期待すること”、“やって欲しいこと”を共通認識するということである。ミッション（使命）の共有化である。ミッションの共有化ができずに権限付与や任せきったとしても結果は、意図した通りにやれなかったということになるのは明らかである。このミッションの共有化、つまりミッション伝達とその理解こそが期待行動をひきだすための重要なプロセスなのである。

ミッションの理解とは

この“ミッション”の伝達や理解というのは、相当意識しないとできない。

ある会社で、営業戦略上の武器として営業担当者が活用する顧客データベースの仕組みづくりを言い渡された課長がいた。課長は、営業も巻き込み外部業者の尻を叩きながら苦勞してシステムを作り上げ、社長に完成報告を行った。社長から「この仕組みによって顧客開拓がどれ位進むのか」との質問がでて、課長は「それは営業の仕事です」と答えたのである。社長は「営業開拓の武器としてこの仕組みを作ったのだ、効果を想定できない仕組みは意味がない。君のミッションは、この仕組みにより営業開拓効果をだすようにすることだ」と厳しく叱責した。

課長はミッションをどう理解すべきだったのだろうか。苦勞して仕組みは作り上げた。自分は最大限の努力をしたと思っている。営業に対して活用方法の説明会も実施した、そこで問題はほとんど提起されなかった、後は営業の使い方次第だ、との思いである。この会社に限らずこうした事例は枚挙に暇がない。自分では確りとやったが相手がやってくれなかった、という話が実に多い。だが、課長に指示されたミッションは、仕組みづくりにあるのではなく、その仕組みが機能して効果がでるようにすることにあるのである。ミッションとは、具体的な作業内容ではなく、その作業結果により効果を発揮するようにすることにあるのである。

作業の結果が効果を発揮する状態をつくりあげるのは、実は非常に難しい。自部門以外の人（時には上席者も社外の人も含まれる）に対して働きかけて関係者全員を動かすことが不可欠となるからである。関係者を動かすことができないのは権限がないからと言うことが多いが、効果がでるように人を動かすのは権限の有無ではない。

ミッション理解のために必要なこと＝成果イメージの共有化

課長は、営業が問題なく使える仕組みができれば成功と思っていた。ところが社長は、顧客の開拓ができて初めて成功と思っている。ミッションを伝達、理解する上で、この成功した状態を互いに共通認識しておくことが何より大事なのである。ミッションとは、任された課題の解決をやり遂げることなのである。その課題が解決された状態をつくりあげることにあるのである。おもしろいことに、“自分は手を抜いている”と思っている社員はいない。誰でも一所懸命やっていると知っている。その一所懸命やるとはどういうところまでやることか、どういう状態を創りあげることかを理解させることがポイントになるのである。会社にとって真に必要な人材は“やりきる人”でなければならない。やりきるとは、やり遂げるまでの最後のひと踏ん張りができるかどうかが重要になる。実はこのひと踏ん張りが一番難しい。ミッションを確りと伝えていないということは、成功の線をどこで引くかを担当者本人に委ねることなのである。ほとんどの人が「十分やった。この辺でいいだろう」となることが多い。

ミッション理解のためには、その仕事が成功した状態（成果イメージ）を確りと伝えておくこと、このことこそが大事なのである。ミッションの伝達と理解とは、仕事を開始する

に当たっての“成果イメージ”の共通認識化なのである。これによって、どこまでやればよいか、が理解できる。

自部署の“あるべき姿”を考えさせる

ミッションを共通認識化することは、実はそう簡単ではない。指示する時いつもミッションを言い続けたいいけないのか、ということになる。日常の業務遂行においては、いちいちミッションを伝達しては仕事にならない。

そこで、自部門、自部署業務の“あるべき姿”を常に考えさせるようにすることが必要になってくる。会社の戦略、中長期目標の達成に向けて、各部門、部署業務はどのような状態をつくりあげていく必要があるか（『部門の役割＝自部門の基本ミッション』）を考えさせるのである。一般的に中期経営計画策定時には、全社方針に沿って各部門の中期方針を掲げ重点施策が策定される。その過程で、各部署のやるべきことを明確にすることが多いが、中計策定時その場限りだけでなく、定例会議や報告の場でいつも当該部門のあるべき姿と関連させて考えさせる、このことを繰り返すことが必要ではないかと思う。

営業や開発、製造部門はあるべき姿を描きやすいが、人事や総務部門は定例業務が多く、あるべき姿は描きにくいと反論されたことがある。それは人事や総務を戦略的部門として捉えていないためである。将来の人材育成のあり方、採用のあり方、組織や業務改革のあり方などなど、あるべき姿を描いて戦略的にものごとを進めることはいくらかでもある。このあるべき姿が経営者の考える姿と一致していれば、経営者の意図した方向と違う行動が起きることは少なくなるであろう。

ミッション理解のための管理職研修の必要性

定例会議や報告の場で時間が取れないのであれば、管理職研修などの場を設けて時間をとって考えてみるのが有効であろう。会社の進む方向を念頭において自部門のあるべき姿を議論する『部門の役割設定』を管理職研修の内容に据えるのである。自律型人材が自律的に行動するための道標、それが自部門、自部署業務の“あるべき姿”なのである。

先に挙げた課長、実は営業支援部門の課長であったのだが、営業支援部門は、営業戦略に沿って営業をサポートして“営業成果を上げさせる”ことがあるべき姿であると確りと理解できていたなら、恐らく社長の期待する顧客開拓の実績が上がるまで徹底して働きかけていたことだろう。ミッションが実現した時の達成感が思い描ければ、権限とか任せられるとかを超越した前向きの意欲がでてくるはずである。

自律型人材とは、あるべき姿に照らしてミッションを理解し、自ら取り組むべき問題を発見し、自らとるべき行動を判断し、そしてやり遂げる人材である。あるべき姿さえしっかりと理解できていれば社員は自ずと望ましい方向に行動する。この“あるべき姿”を如何に認識させるかが自律型人材育成の要諦となる。管理者研修において知識やノウハウ習得に留まらず、管理者個々人のミッションをしっかりと理解させるための研修内容を組み込む必要があるのではなかろうか。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075