

多彩な人材を活かす職場づくり

MBO実践支援センター
代表 中嶋 哲夫



21世紀に入ってから、職場における雇用の多様化が急速に進んだ。3つのことがいえよう。**第1に雇用形態**。正社員のみで構成される職場がほとんどなくなった。正社員より優秀なパートがいる職場も多い。雇用形態には関係なく優秀な人材が働いている。**第2に働く人の種類**。外国人といっしょに働く職場が日常風景になった。働く障害者や、既婚女性の管理者にも頻繁に出会う。**第3に、労働意識や専門性**。キャリア意識が強まっている。転職によってキャリアアップを図る従業員も多くなった。資格取得や大学院進学を考える人も多い。入社したら、生涯そこで働くという従業員は、少数派になったようだ。これらの彩り豊かな人々が共存する職場。そこでの人の活かし方を考えてみたい。

1. 職場は共有資産

従業員が多彩であれば、職場に集まる人々の文化背景が多様になる。そこでは、暗黙のうちに**文化の単一性を前提におく従来型の管理方式が通用しない**。かといって、ひとりひとりの従業員の仕事範囲と責任を明確にし、管理者が頻繁に指示し、報告を聞くことも有効とはいえない。管理者の負担を増やすだけである。そこで新たな改善

が行われる機会も減少する。こう考えると、**現場を強めた日本の管理方式**を新たな視点からとらえ直し、マネジメントを変質させる必要がある。それを**共有資産としての職場**という観点で考えてみたい。

具体的に考えて見よう。**第1に**職場には仕事のノウハウが埋まっている。技術標準であったり、マニュアルであったり、メンバーの身体の中であったり、いろいろな形でノウハウが蓄積されている。従業員は蓄積されたノウハウを学び、自分の能力と組み合わせて仕事を進める。それが企業独自の能力となり競争力を支える。

学ぶ方法は日常の仕事を進めながらの「**ながら学習**」。必要に応じて読んだり、質問をしたり、時々には注意を受ける。そんな率直な対話ができる環境を整える事が経営の課題となる。**仕事を学ぶ従業員が組織の競争力をつくるという信念も、組織の共有財産である**。

第2に、職場には生活の知恵が共有されている。多彩な従業員がいればいるほどノウハウの幅は広い。それは、私生活で抱えた問題を解決するためのヒントにもなれば、新製品やサービスのネタにもなる。私生活の悩みを減らせば、その人は仕事に集中できる、**誰かが抱えた問題をいっしょに**

考えることがアイデアにつながる。多彩な従業員が職場に持ち込む多様な知恵は職場の資産の多様性を増す。この効果を高めるためには、私的な情報も含めてオープンに話し合える環境を整える事が必要である。

第3に、スムーズに協働を進めるためのノウハウも職場に蓄積されている。仕事に関する情報をどう集め、どのように判断するのか、実際の仕事の受け渡しをどういうタイミングで、どうやって行うのか。これらに関するノウハウである。具体的には、会議のタイミングや進め方、報告書のスタイルや提出頻度。ミーティングの持ち方などである。その中心は**職場で共有された情報処理方法**といってよいだろう。掲示板の使い方やプロジェクター、ポスト・イットカード、OA黒板の活用などは、職場が蓄積してきたノウハウである。

以上のように、職場には従業員と管理者が共有した様々な資産が埋まっている。それを活用し、増殖することによって企業は独自のノウハウを開発し、競争力を獲得する。このような考え方を経営者が表現し、従業員に理解させれば、**従業員はともに職場を作り上げる人として、もてる能力を発揮する。**

2. 共通の目的を持つ

共有資産としての職場でもっとも困るのは**従業員のフリー・ライダー**（ただ乗り）である。共有資産の維持管理には力を出さず、自分の成果だけを気にする人。自分のノウハウは秘匿し、他人のノウハウは勝手に使う。定められたルールを守らず、他の人に迷惑をかける。職場の「困ったさん」である。多彩な従業員が集まっているだけ

に、従業員は個人的な利益に関心を持ちやすい。つまり、フリー・ライダーを生み出しやすい。それを防止しないと共有資産が強化されない。

そのためには、**組織目的や職場の目的に対して従業員の関心を方向づける努力が必要**である。具体的には**2つの努力が必要だ**。1つは**目的を共有するためにエネルギーを注ぐこと**。もう一つは**オープンなマネジメント**を行うこと。

目的の共有には**目標管理**が役に立つ。職場を単位にした**目標管理**である（目標管理に取り組まれている企業はすでに多いが、職場単位の目標管理に取り組む企業は少ない。多くの企業は**個人の目標管理**になっている。個人単位の目標管理では、残念ながらフリー・ライダーを防止できない）。職場が何のために存在しているのか、職場がどこを目指しているのか、職場のメンバーがお互いにどう関わるのか、仕事の進捗をどのように管理するのか。個人の成果を高めることではなく、**職場の成果の達成に従業員の関心を向ける**。それによって多彩な人々の関心を職場に向ける。

職場単位の目標管理では、**ミーティングを重視するとよい**。職場目標の設定や期末の振り返りのミーティングである。ミーティングにおいて職場の存在理由や職場を取り巻く状況、職場で取り組むべき仕事とその達成レベルなどを議論する。議論のなかで、お互いの持つノウハウや仕事のとらえ方が交換され、相互に仕事を学ぶことができる。また、議論を積み重ねたうえで設定された職場目標は、多彩な従業員の考えが合成された化合物となり、従業員の判断の基軸となる。加えて、多くの場合、**部下**

が討論して作り上げた目標は、管理者が考えた目標よりも挑戦的になる傾向が強い。つまり、管理者が行うべきマネジメントをミーティングの場では、従業員が自ら行ってくれるわけだ。管理者はスムーズに討議が進むための触媒役を務めるだけでよい。

3. オープンなマネジメント

次に大事なことはオープンなマネジメントを行う事である。それによって、職場のなかで行き交う情報の質と量を増やす。

オープンなマネジメントの第1歩は、前項でのべたミーティングである。時間は掛かるが、仕事の関係者を参加させ、部下の発言と情報入手をなるべく自由にできる状態を作る。場合によっては、職場を離れて泊まり込みで議論をしてもよい。「こんなことを言ってよいかわかりませんが…」という前置きが置かれた上での発言が出てくるようであれば成功である。

オープンなマネジメントの第2歩は、雑談の奨励である。雑談では、お互いの過去の経験や現在の生活が垣間見える。それにより、お互いの個性や価値観をよりの確に理解することができる。ひとりひとりの得手不得手やコンディションが理解できると、無理のない形で協働できる。加えて雑談中に仕事のアイデアが生まれることも多い。雑談を通じた学習によって外国人や障害者、育児中の女性に対して職場が行うべき配慮の範囲も的確なものが見つかる。メールではこのような「おまけの情報」は生まれにくい。

雑談の奨励には経営者が先頭を切るとよい。経営者が雑談をすれば、従業員も雑談がしやすい。現場を歩きながら経営者が雑

談をすれば、喜ばない社員はいない。しかも、従業員はそれだけ経営者に対する理解を深める。雑談を通じて得られる相互の信頼が職場の競争力を作ることを強く意識したい。

人材の保持

最後に、共有資産という見方は、若い人材の離・転職の防止にも役立つ。キャリア意識を強めた従業員は「先を見通せない」と感じると離職する。自分の力を伸ばせると感じることができれば、従業員は「未来を感じる」事ができる。職場に対して影響力が発揮でき、そこで個人として学習することが可能であれば、従業員はその場で力をつける事を選択する。多彩な人材を活用するため方策は、従業員の退職防止にも役立つのである。

中嶋 哲夫 氏 略歴

1948年大阪生まれ。1971年京都大学経済学部を卒業し鐘淵化学工業（現カネカ）(株)に入社。工場管理、事業開発、営業などを担当の後12年間、社員教育と人事企画に従事。1990年同社を退社、人事教育コンサルタント。1991年産労総合研究所付属MBO実践研究所設立、顧問となる。2002年大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程入学。2007年同修了し博士（国際公共政策）。2008年産労総合研究所との顧問契約を終了。2009年MBO実践支援センター設立。

現在、MBO実践支援センター代表、大阪商業大学大学院非常勤講師、大手前大学非常勤講師。

著書：「目標管理活用学」、「面接対話活用マニュアル」、「目標管理ハンドブック（共著）」