

2

原因分析・特定とアプローチの方法

1 原因探求型

対策を立てるうえで重要なポイントの一つは、まず結果や兆候に至る原因を的確に把握することです。

課題の前提となる問題が複雑かつ一定の規模である場合は、1つの問題に多数の原因が作用していることが考えられるので、仕組み・制度、ルール・規定、当事者の意識・能力等を分析し整理することも必要となります。図表1-5に問題の把握と想定される原因・課題の設定と施策・対応策を例示します。

図表1-5 人材・組織チェックフロー

①問題（兆候・現象）	②想定される原因	
	分野ごとの観点	原因の仮説（例）
■従業員個人が将来に向けて、目標をもっていない、又関心も低い。	■仕組み・制度	■経営理念、事業計画等に基づく職種・役職ごとの役割・責任等の人材基準が明文化されていない。 ■業績等の数値目標はあるが、人材評価の基準があいまいで従業員が何をめざすべきか理解されていない。（評価基準・制度の未整備）
■言われたことはそれなりにそつなく遂行するが、問題の発見・提起、提案は皆無に近い状況である。	■運用方法、ルール等	■運用が場当たり的で、方針が一貫してしていない。 ■年功的要素も強い。⇒指示・命令型マネジメントの常態化 ■ワンマン経営
■従業員に外部の研修を紹介し、機会を与えたが、効果が感じられない。	■人材	■OFF-JT（外部研修）とOJT（現場教育）との連動の不足 ■会社の経営方針やあるべき行動を具現化し伝える中間管理職がない。 ■教え方がわからないベテラン、できなくても周りに聞こえない若手という構造になっている。



③課題	④施策・対応策	
	当面の対応策	中期的施策
■経営理念・人材基準の構築	■原案の作成、仮設定、試行	■理念を実践へ展開
■評価制度の構築・整備 評価の処遇への反映の仕組み、ルールの明文化	■評価基準、評価制度の導入試行	■処遇への段階的反映 ■評価結果の分析と育成への展開
■中間管理職における育成機能の強化	■教育方針の策定 ■優先する対象層とテーマ（課題）の特定	■社内ミニ勉強会の開催と試行 ■外部講師（専門家）の活用

2 モデルの設定（ベンチマーク型）

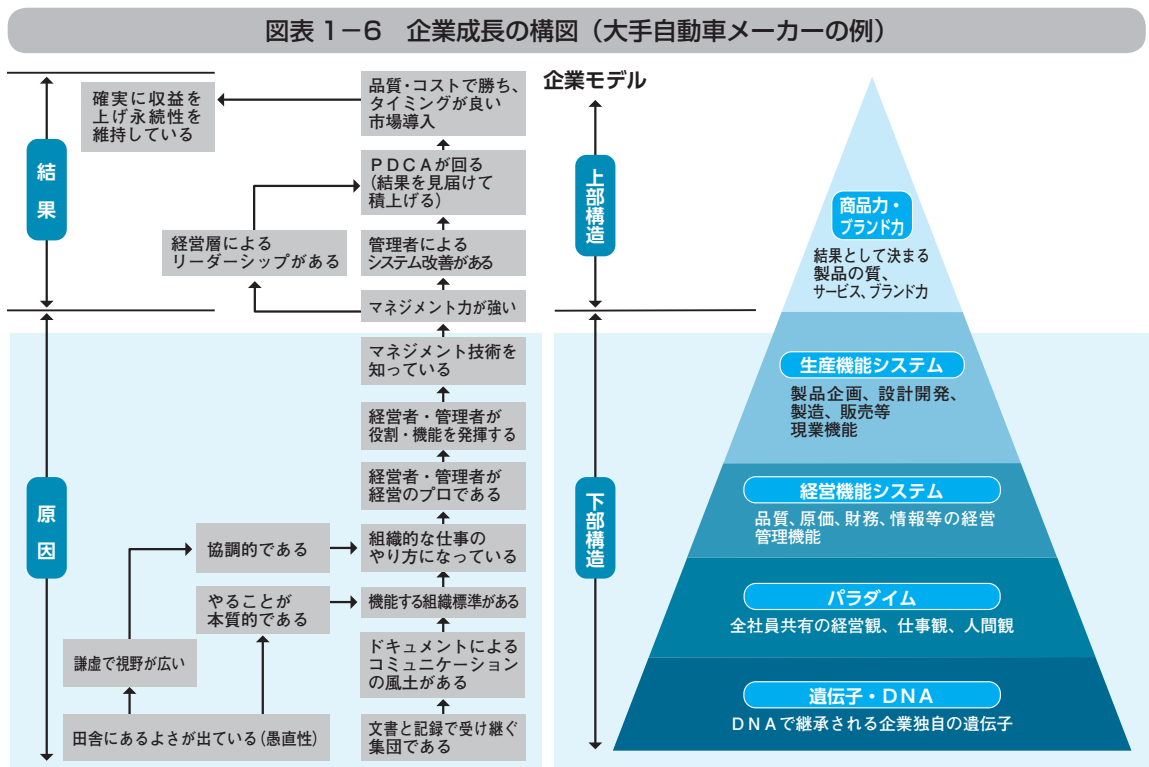
ベンチマークは、目標となる会社・組織を定め、その特長や構成要素、レベル等を自社と比較することで、強化・補完を図るものです。

数値等の定量的要素の比較やコミュニケーション（報告・連絡・相談、会議の方法等）（報告・連絡・相談：☞ p.69）、マネジメント（指示・命令・確認・フォロー、PDCA等）のスタイル等の定性的要素も比較対象となります。（PDCA：☞ p.69）

企業経営はよく氷山に例えられます。水面に現れている部分は企業のアウトプットである製品（商品）力となります。そして、これを決定している原因（要因）は水面下の下部構造であり、ここがしっかりしていることが重要です。（☞図表1-6 p.9）

3 他社と比較検討する際の留意点

図表 1-6 は、グローバル展開を図る大手自動車メーカーの成長の構図を示していますが、収益性や持続性の高い企業の特長の一つは、基本事項となる“当たり前のこと”が確実に遂行されていることです。これは“下部構造”がしっかり形作られ、基準に従って運用されていることに他なりません。また、生産システム、経営システム等の強さがカギであり、実際にこれを動かす人材および人材活用の仕組み（人事制度や組織文化・風土）で運用されています。したがって、他社を研究・分析する際には、表層的な事象だけでなく、これらを支える構造・要因に着目することが重要となります。（※図表 1-7）



「トヨタ経営システムの研究」日野三十四(著)(ダイヤモンド社)より編集

図表 1-7 モデル企業と自社の比較

ベンチマークモデル想定企業		自社の特長の要素と分析	
結果	■強み	■強み	■弱み
	■結果に至る原因		
原因	■事業・製品の特長	■改善すべき仕組み・変革すべき組織文化	■特長
	■事業・製品を支える仕組み		

「トヨタ経営システムの研究」日野三十四(著)(ダイヤモンド社)より編集