Chapter 4

人事・組織運用の基本理論と手法

1 本章の目的

この章では、人材・組織マネジメントについて、仕組み（制度）づくりはもとより、運用の要となる基本理論、手法を中心に解説します。「理論とその方法論」、「継続の仕組み」のそれぞれが互いに機能することで成果につなげることができます。

2 本章の構成

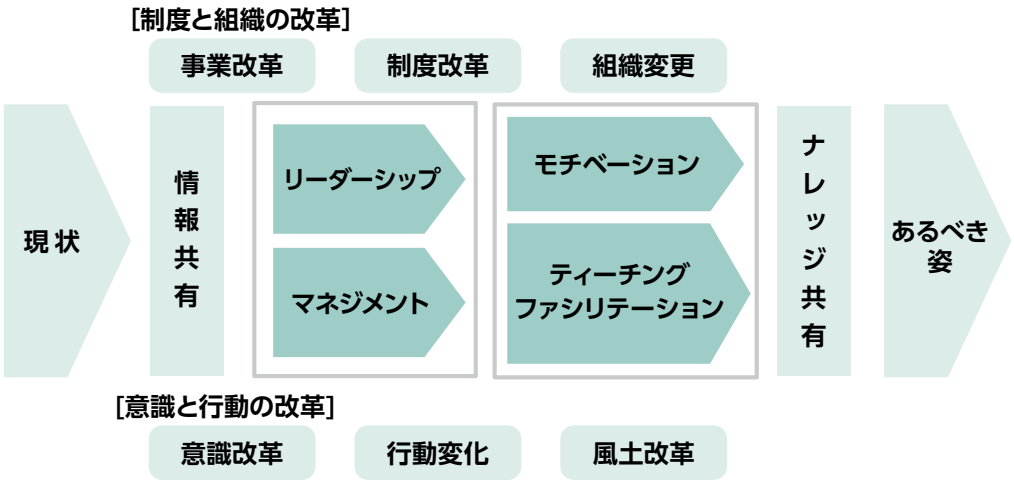
（1）章の構成と留意点

この章では、はじめに基本的な考え方（原理原則、基本理論）を示し、その方法論・スキルの概要と事例モデルを提示していきます。

「仕組みづくり」や「運用」の主軸となる「マネジメント」、「リーダーシップ」等については以下項目**“3”**で、運用の基盤を構成する「モチベーション」、「OJT 強化の技法」、「人間の行動心理」等を以下項目**“4”**で、行政を中心としたトレンドとなる施策等について以下項目**“5”**で解説します。

方法論については、時間と人材の工数投入に加え、自社の状況に合った形・やり方に置き換える（翻訳と展開）作業が必要です。さらに組織・人材の質を担保するためには継続性が重要であり、まずは日常業務の中で反復を繰り返し体得する仕組みが不可欠です。また、時代の変化や人間心理の変化に対応し、定期的な見直しや機能強化をしていくことが重要です。

図表４－１　全体構成図



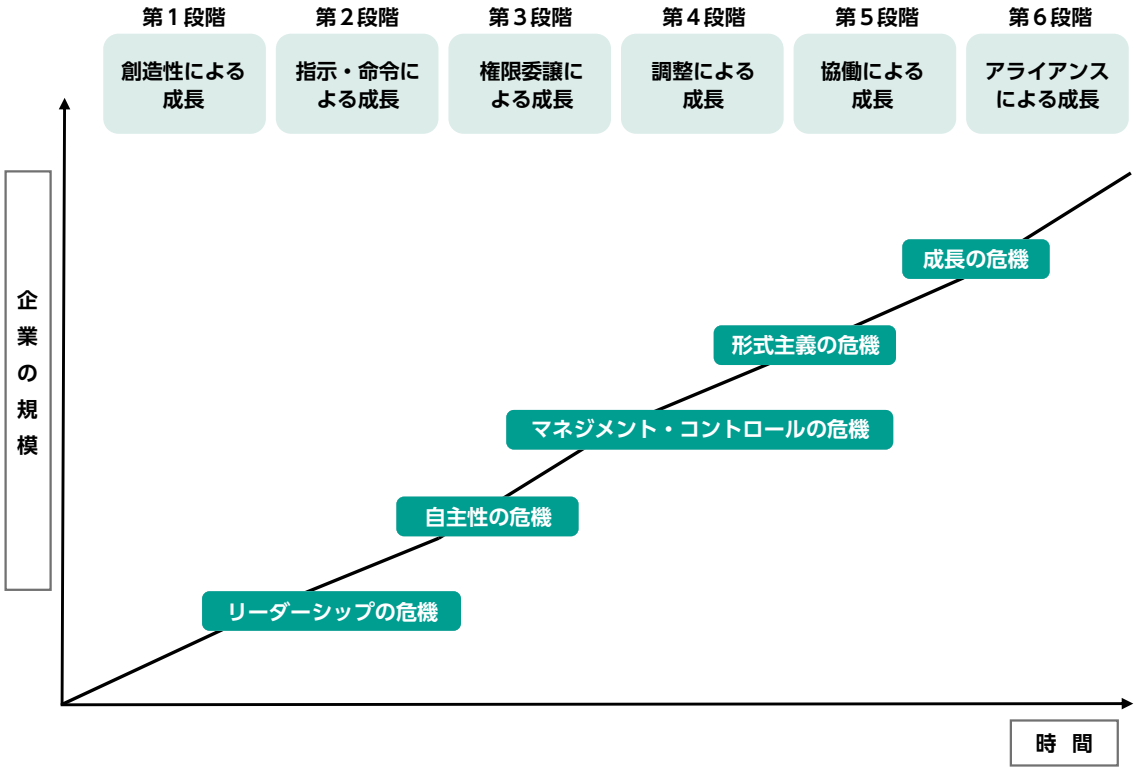
（2）企業の発展段階

企業の抱えている問題（課題）は様々ですが、対応の優先順位を考えると、まず全体から考察する手がかりが必要です。

以下に示す「グレイナーの企業成長モデル」は各ステージの課題、問題を俯瞰的に事前に把握するツールとして、“優先すべきものが何か”の手がかりとするものです。

さらに成長の段階に合わせ、マネジメント・スタイルや企業組織の構造・メカニズムを変える等、経営環境の変化に対応できる施策の指針となるものです。

図表４－２　グレイナーモデル



＊参考文献　「マネジャーのための経営モデルハンドブック　知っておくべき「60」の経営モデル」より編集

a. 自社がどの段階・ステージにあるのか、表裏の関係にある「組織の発展段階」と「停滞のリスク・原因」をつかむことが求められます。

b. 留意点としては、自社の状況とこのモデルがすべて合致するわけではなく、将来への予測とその対応策については、業界の事業環境に合わせ自社での個別の分析と施策づくりが必要です。

図表４－３　グレイナーモデル段階の概要

	成長の段階と重点施策	想定される危機・リスクの状況
第１段階	【創造性による成長】 ■技術力と起業家精神の両方を持ち合わせた創業者による経営	【リーダーシップの危機】 ◆組織の複雑化、経営の専門性の増加によるワンマン経営の限界
第２段階	【指示・命令による成長】 ■機能を軸とした組織構造の整備、トップダウンによる経営の浸透	【自主性の危機】 ◆従業員の自律性の欠如…指示待ち人間の増加
第３段階	【権限委譲による成長】 ■事業部制、報酬インセンティブ制度の導入・深耕	【マネジメント・コントロール（統制）の危機】 ◆事業、組織、地域の拡大によるトップマネジメントの統制不足
第４段階	【調整による成長】 ■本社が調整の監視を実施 ■製品群・事業毎の ROI（投資利益率）の重視とコントロール	【形式主義の危機】 ◆手段、ルールそのものが目的化 ◆環境変化への対応の遅れ
第５段階	【協働による成長】 ■部門横断的なプロジェクト・チーム、マトリックス組織の構築 ■リアルタイムな情報システムの構築	【成長の危機】 ◆イノベーションのジレンマ ◆成功体験のおごりによる基本事項・ルール遵守の欠如
第６段階	【アライアンスによる成長】 ＊アライアンス：業務提携、戦略的同盟関係の構築 ■合併、持株会社の設立、企業のネットワーク管理	【さらなる成長の危機】 ◆ビジネスモデルの再構築 ◆国際規模の M&A

3　構想・設計・運用を支える理論と技法

（1）構想・設計のアプローチ

課題への対応について、以下の 2 つのアプローチを提示します。1 つは、従来の品質管理手法に基づく原因探求・改良型で、もう 1 つはロールモデル（模範となる成功事例：ロールモデル）との比較によるベンチマークやデザイン設計（あるべき理想の形）を想定する中でその要素・要件を具備していくアプローチです。

図表４－４　構想・設計の２つのアプローチ

	概要と特徴	留意点
原因探求型・改良型	■ 結果や問題の兆候に至る原因の把握からスタートする。 ■ ロジックツリー等、課題に対し複数の原因を構造的に見える化することで組織的対応を働きかけることが重要。	■ 本来的な真の原因を特定できないと対症療法に陥るリスクあり。
モデル設計型	■ 目標となる企業・組織を定めその特徴や構成要素とそのレベルを自社と比較することで再構築・強化を図る。 ■ 全体のシステム・サイクル・循環の流れを仕組みとしてとらえる所からスタートする。	■ あるべき姿を求めるため、相対的に時間を要すること、設計対象が比較的大きいこと、ライン管理者への働きかけが不可欠であることから、スキルを駆使できる専門人材の任用が必要になる。

図表４－５　原因探求型・改良型アプローチの実践例

問題の認識（現象・兆候）	想定される原因（仮説）
若手従業員が将来に向けて目標を持っていない、また関心も薄い。	■ 役職・職種等の役割・責任、仕事の遂行基準が明文化されていない。 ■ 期間ごとの従業員が何を目指すべきか、評価・目標管理制度の仕組みが整備されていない。
いわれたことはそつなく遂行するが、問題の発見・提起・対応の提案は皆無に近い状態である。	■ 管理職も指示・命令、フォローが場当たり的で PDCA による問題の把握、原因の掘り下げ・検証が浅く、改善・改良のサイクルとして機能していない。 ■ 報告・連絡・相談も一方通行になっている。
外部研修への機会の設定･参加を行っているが、行動の変化、効果が感じられない。	■ OFF・JT（外部研修）、OJT（職場内教育）、自己啓発が連動していない。 ■ 要となる OJT について、中間管理職、各分野のベテランの教え方スキルが体得されていない。

課　題	当面の対応策	中期的施策
経営・人事理念・行動指針の構築・整備	■ 原案作成、仮設定と試行	■ 理念・行動指針の実践への展開
評価・目標管理制度の構築・整備	■ 評価基準、制度の導入・試行 ■ 評価者訓練の実施	■ 面接制度の定期的実施による遂行状況、対象者の強み・弱みのフィードバックと相互確認
中間管理職を中心とした育成の役割･機能の強化	■ 教育方針の策定 ■ 優先すべき教育対象・テーマの設定と育成機会の設定、教育方法の開発･試行	■ 社内ミニ勉強会の開催と試行 ■ 外部リソース、講師の活用

図表４－６　モデル設計型アプローチの実践例

［モデル企業と自社の比較］

ベンチマークモデル想定企業			
結果	強み、特徴	上部構造・仕組	ビジネスモデル 事業・製品等の特徴
要因・条件	結果に至る、 支える要因・ 要素	下部構造・組織文化	支える仕組み マネジメント、 コミュニケーション のスタイル

自社の特徴と分析			
結果	強み、特徴 弱み	上部構造・仕組	守るべきもの （変えてはいけないもの） 変革すべきもの
要因・条件	結果に至る 要因・要素	下部構造・組織文化	改善・改革すべき 仕組み、組織 文化

［行動計画：アクションプラン］

スタートする当面の最重点課題：事業および人材掌握の中心となる「中間管理職のマネジメント力の強化」
方針：実践を通した試行と体得　「考えながら実践し、実践する中で思考する。これを繰り返す。」

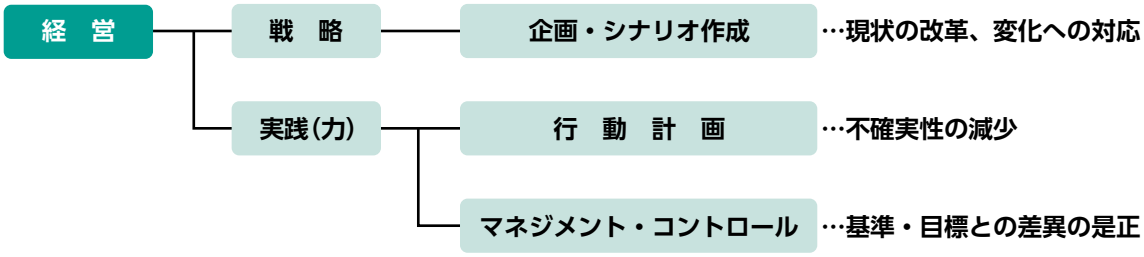
展開フェーズ	誰が	いつまでに	フェーズの完了基準	実施内容の詳細、創意工夫のポイント
Ph1：組織の問題・課題の棚卸（社内勉強での）				
Ph2：本業の改善・改良を目的とする優先課題の絞込み				
Ph3：管理職を対象とした目標管理シートへの落し込み				
Ph4：目標管理の試行① １か月毎の進捗確認				
Ph5：目標管理の試行② 面接等の不足スキルのトレーニング				
Ph6：目標管理の試行③ リーダークラスへの展開				
⋮				

（２）マネジメント

①マネジメントの定義

マネジメントは、「経営目的・目標を達成するために、経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）を時代の変化に合わせ効果的に配分する体系的手法」と定義されます。ここでは戦略・施策を具現化する実践力の手法として、「PDCA」について解説します。

図表４－７　マネジメントの構造例



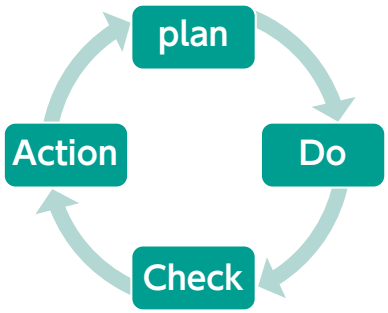
＊ツールとしてのPDCA

② PDCA の意味と構造

「PDCA」は、歴史的には品質管理手法としてスタートしましたが、今日的には、「個人や組織において知恵を集め考えて行動し、結果を検証、改良・改善を推進するサイクルを回し続けることで学習と進化を行うツール」と考えられています。

Ｐｌａｎ：組織・事業の現状認識・将来の変化を感知・予測し企画・計画を立案
Ｄ　　ｏ：社内外関係者と連携することで精度を高めた実行・実践を励行
Ｃｈｅｃｋ：定期的に進捗・結果を組織内で相互に確認・検証し学習
Ａｃｔｉｏｎ：進め方を見直し試行、個人・組織の進化を繰り返す

図表４－８　PDCA サイクル例



③ PDCA の３つの要点

ア．サイクルを回し続ける…サイクルとして回っているか、好循環になっているかの確認、検証が必要です。
イ．スタートは PDCA の順番でなくても良い…Check（確認・検証）からスタートとし問題解決の手法として展開することも重要です。
ウ．同時並行で複数の業務をこなす…「考えて実行し、実行して考える（振り返り）」は、普遍的な手法です。あらゆる仕事の場面で展開し、自分自身のスキルの体得とすることが重要です。

④業務の遂行・実践力強化の機会としての目標管理制度

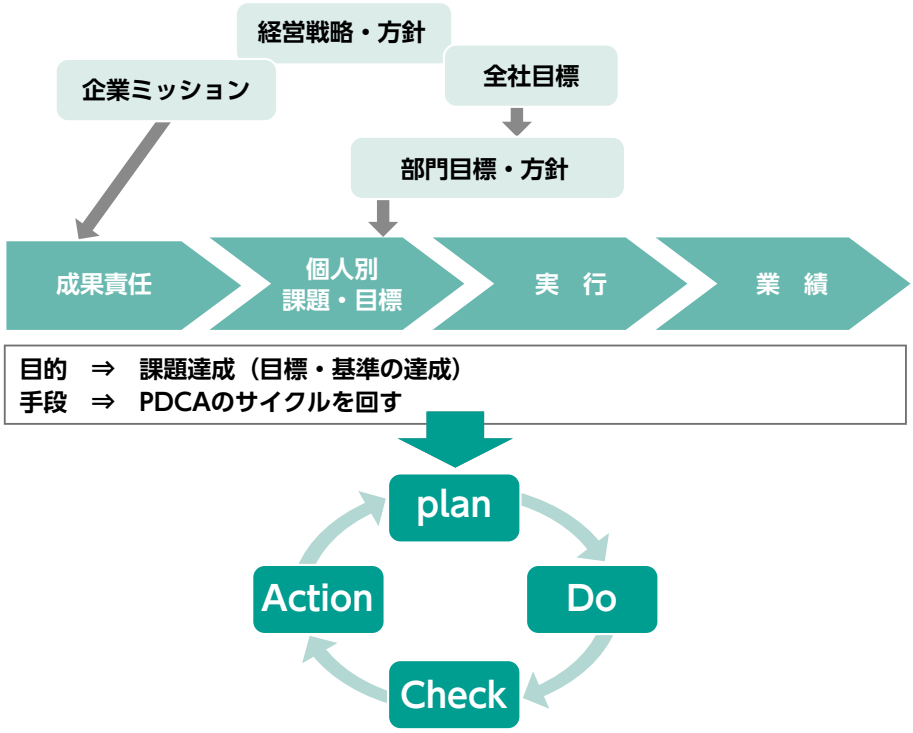
目標管理制度は、「今期“成すべき事”の目的、テーマ、目標（達成基準）を明らかにし、実現可能な行動計画を立案し、資源の活用、組織の連携に基づく必達を行う有言実行の仕組み」と定義されます。

本業における実践力の強化と人材育成の見地から有効性が高いものと認識されます。全体およびステップ別の留意点は以下のとおりです。

図表４－９　目標管理における PDCA の留意点

	留意点・チェックリスト
全　体	Plan、Do のステップに加え、Check、Action のステップがより機能しているか。 進捗の確認の中で良い点、悪い点の原因仮説の掘り下げとこれに基づく試行が成否のポイント ＊スタートとして Check：現状認識から始めることも検討
	業務遂行において、与件の変化・不確実性を当たり前のこととして受け入れ、PDCA のサイクルを回し続け、学習と改善による個人・組織の進化を目指す形になっているか。
Plan	仕事の出来栄え（結果）について、計画内容の良否が影響することを認識しているか。
	仕事や課題の目的を意識し、目標・達成基準を数値化・具現化しているか。
	行動計画等については、今までの方法とは異なる創意工夫（新規性、革新性）を意識した内容となっているか。
	経験のないもの、難易度の高い課題について、手順・方法立案に関係者の知恵を集約しているか。
	懸念事項や障害を事前に感知・予測し、事前に手を打っているか。
Do	報告・連絡・相談について、自分自身から働きかけているか。
	関連組織、関係者の協力を引き出し、組織力を活かした活動となっているか。
Check	関係者と定期的に進捗確認を行っているか。
	良否の原因を掘り下げ構造化（ロジックツリー等）し、対策のブラッシュアップを図っているか。
	思わしくない結果について、衆知を集めた分析を行い、次につながる対応となっているか。
Action	失敗は成功の元であることを認識し、改善・改良のための試行・実験を行っているか。
	グッドプラクティスはもとより失敗事例も原因を特定し、情報発信しているか。

図表４－10　目標管理における PDCA サイクルの位置づけ



（3）リーダーシップ

①定義と構成要素

リーダーシップは、自ら率先垂範して集団を統率し、組織に規律、秩序、ルールを与え、命令を発するとともに自らの実践で参画メンバーの迅速な行動を促す力を発揮することを意味します。

図表４－11　リーダーシップの構成要素

要　素	意味・行動
①率先垂範	人を先導する。
②指示・命令	人に命令、確認ができる。
③モチベーション喚起	人を動機付け、やる気を起こさせる。
④信頼関係の構築	メンバーから信頼を獲得する。
⑤権限の委譲	適任者に権限委譲ができる。
⑥計画性	手順・方法に基づくアクションプランの作成ができる。
⑦組織・人心掌握	人・組織をマネジメントできる。
⑧意思決定	決断ができる。
⑨組織求心力	関係する周辺を巻き込む力がある。
⑩ベクトル合わせ	方向性を合わせることができる。

②場面別状況とリーダーシップの類型

リーダーシップは、各自のパーソナリティー（属人性）に左右される傾向があり、常に問われるのは、“リーダーとしての資質ではなく実践とその結果”といわれています。場面・状況に応じ一定のコントロールが求められ、後述するメンバーシップとの関係性により機能強化が図られます。

図表４－12　リーダーシップの場面別の役割モデル

類型区分	役割モデル	定義、概要
平時型リーダー	■ サーバントシップ（奉仕型） ■ メンバーシップ（協働型）	これまでの踏襲に加え、メンバーのマンネリ打破とチャレンジを鼓舞する組み合わせを展開、合わせて自発的・自律的な行動をメンバーに促すスタイル。
有事・危機型リーダー	■ リーダーシップ（統率型） ■ ステーツマンシップ（ビジョン型）	危機対応時は、時間と行動がポイントとなる。明確な方針を出し、メンバー一人ひとりに即刻命令を出す。 個の理解ではなく全体の行動が優先される。
軍隊型リーダー	■ リーダーシップ（統率型） ■ キャプテンシップ（主体型）	一人ひとりが粛々と命令を遂行する。助けがない状態でもミッションを遂行する。
おみこし型リーダー	■ ステーツマンシップ（ビジョン型） ■ サーバントシップ（奉仕型）	組織に新たな目標や方向性を示し、信頼できる有能なメンバーを鼓舞し、高い貢献を引き出すことを優先する。
プロジェクト型リーダー（タスク型）	■ キャプテンシップ（主体型） ■ サーバントシップ（奉仕型）	全員が１つの目的のために、一体的かつ主体的に活動し、互いにサポートしあう体制維持が重要。
ファシリテート型リーダー（コーチ型）	■ リーダーシップ（統率型） ■ サーバントシップ（奉仕型）	主役はリーダーではなく、メンバーとなる。 メンバーに課題を認識させ、解決方法もメンバーに気づかせ誘導する。リーダーはこれをサポートすることが重要。

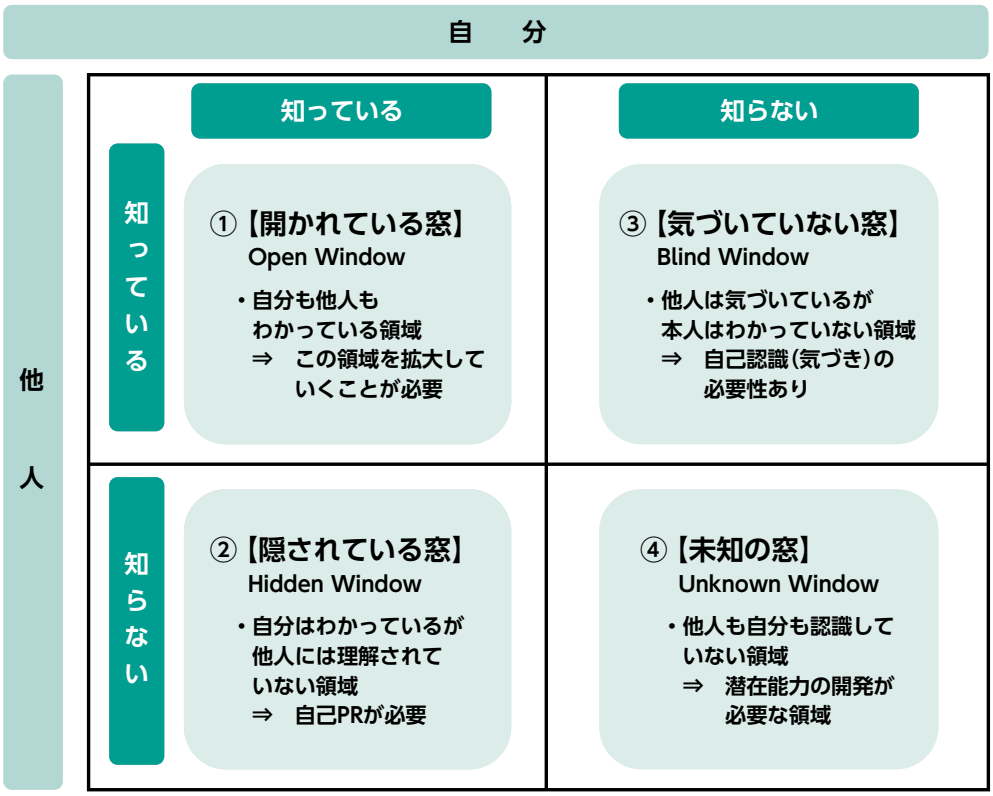
＊参考文献　「人事戦略論　ストラクチャーとフレームワーク」より編集

③「ジョハリの窓」とリーダーシップの関係

リーダーシップは、従来は管理職やリーダークラスをその対象としていましたが、組織のフラット化やティール組織といった傾向の中で、主体性・自律性と関連することですべての従業員に求められるものになりつつあります。

以下に示す「ジョハリの窓」は、元々は自己の気づきについて、構造的に説明したものですが、ここでは、「自己認識」と「他人からのフィードバックによる未知の領域･潜在能力の開発」（「気づいていない窓」、「未知の窓」）が重要と認識され、より「自分のことを知っている、客観的に見られる領域」が大きいほどリーダーシップの発揮が有効であるといわれています。

図表４－13　ジョハリの窓



＊参考文献　「問題解決ファシリテーター」より編集

④メンバーシップの重要性

組織は集団を共通の理念・目的に基づき、活動を展開することから、リーダーはもとより、これを構成するメンバーの規範・行動指針が求められます。以下、メンバーシップの基本役割と構成要素例を表記します。

図表４－14　メンバーシップの役割と構成要素

要　素	意味・行動
①意思疎通	誰とでも円滑に話せる。
②協調・協働	協力的に協働作業ができる。
③意思の透明性	オープンなコミュニケーションが図れる。
④開放交流性	分け隔てなく人付き合いができる。
⑤組織的対応	組織人としての行動がとれる。
⑥バランス感覚構成	複数の矛盾する事項の落としどころを見いだすことができる。
⑦情報共有志向	情報の共有化が図れる。
⑧全体最適志向	全体最適を志向できる。
⑨全体調和構成	メンバー間の利益・損得の調整を考慮できる。
⑩大義名分	私欲を捨て大義を優先できる。

＊参考文献　「人事戦略論　ストラクチャーとフレームワーク」より編集

4　「人材・組織の進化」の思考・実践を支える行動原理と技法

（１）環境変化と組織の変遷

①組織役割・機能と枠組みの変化

組織の成立要件は、以下のとおりといわれています。

ア．共通の目的・目標が共有されていること

イ．コミュニケーション（双方向の伝達と情報の共有化）が成立していること

ウ．協働する貢献意欲が具備されていること

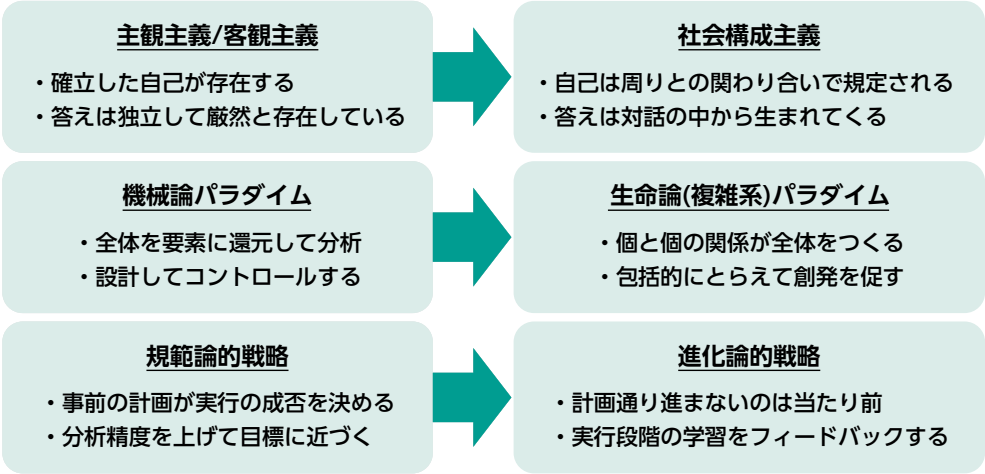
一方で、DX（デジタルトランスフォーメーション：IT 技術の浸透による事業、組織の変革）やグローバル化（社会的・経済的に特に、ヒト・モノ・カネ・情報の４大要素が国・地域の枠を超えて深まる現象）の影響は、組織機能とそのパラダイム（時代や分野において支配的規範となる物の考え方やとらえ方）、枠組みに変化を起こしています。

ピラミッドに代表される今までの組織は、「組織は個人の集合体である」とし、個人を１つのモジュール（機能）としてとらえ、そのパフォーマンスを組み合わせて組織全体を機能させる機械論的アプローチとなっていました。

（☞ P.74　図表４―15 参照）

人は本来多様な能力を持っており、どの能力をどれだけ発揮できるかは、人と人との関係や置かれた環境によって決まるものと考えられます。「組織は関係性が集まった有機体である」ととらえる複雑系（生命論）的な考え方が組織運営の根幹になりつつあります。

図表４－15　組織におけるパラダイムの変化



＊参考文献　「組織変革ファシリテーター」より引用

「組織役割・機能とその枠組みの変化」について、わかりやすくモデル例として示したものが以下の図表４－16 です。

「野球型組織」は、その役割・機能が一人ひとり固定されています。一方「サッカー型組織」は、基本的な役割・機能は決まっていますが、ディフェンダーでも状況により攻撃に参加し、反対にフォワードが守備の役割となる場合もあり得ます。

序列固定化の弊害としては、以下の傾向がみられることが指摘されます。

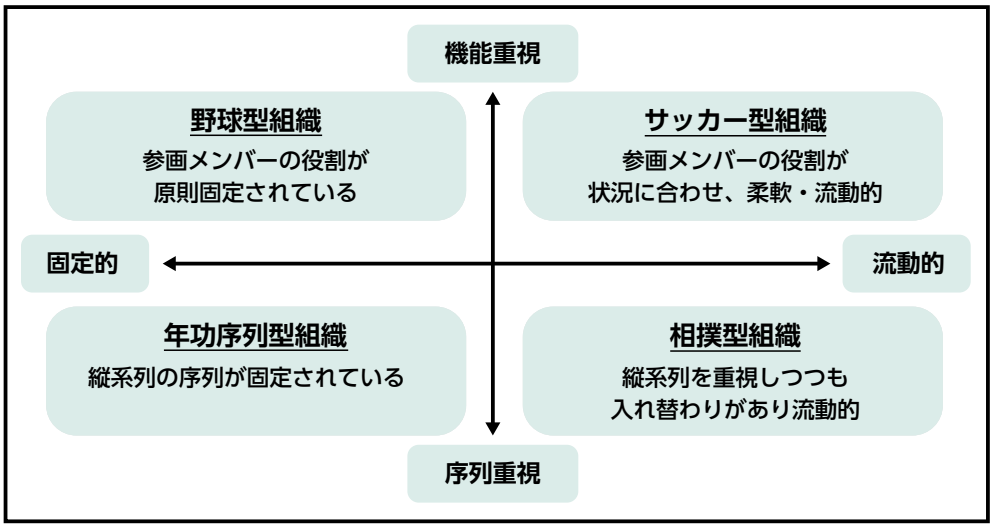
ア．実力の伴わない上位役職の固定化

イ．内向きの組織文化・風土による環境変化への対応の鈍化

ウ．成果・実力より政治力優位

環境変化が進む中で、組織マネジメントは、「仕事・役割が変わることへの抵抗感を減らす」ことを意識した運用が重要です。

図表４－16　組織機能と枠組みの変化

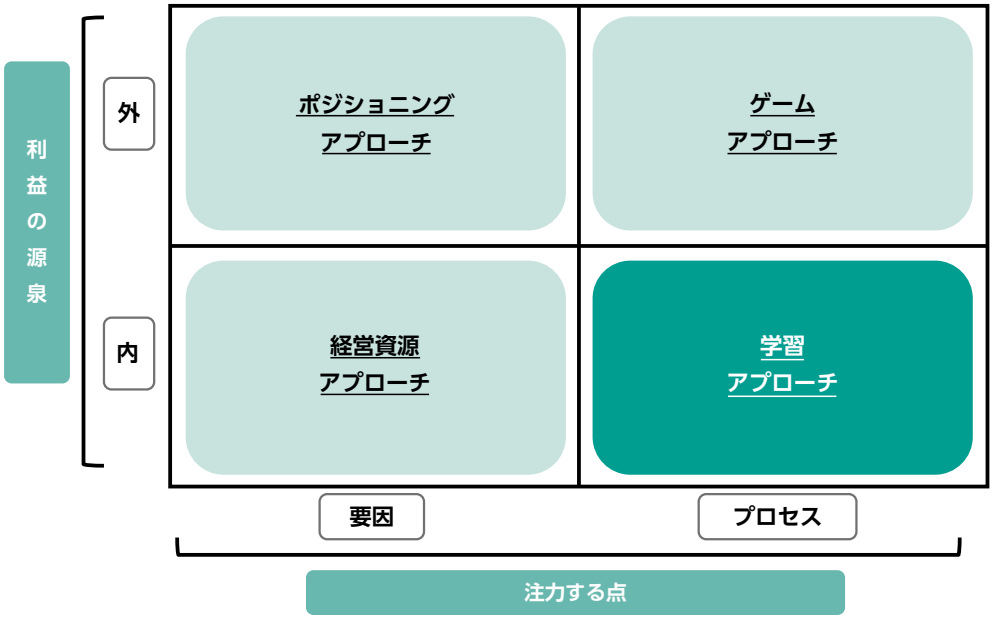


＊参考文献　「組織マネジメントのプロフェショナル」より編集

②戦略としての「学習アプローチ」

戦略として人材・組織を考えると、「人材・組織の質の向上と事業の発展の両立」が図られなければなりません。具体的モデルとしては、戦略論としての「学習アプローチ」、組織論としての理論・手法体系としては、「学習する組織」1990 年ピーター・センゲ Learning Organization があげられます。

図表 4 ― 17　戦略論の 4 つのアプローチ



＊参考文献　「競争戦略論」より編集

戦略論としての「学習アプローチ」とは、「見えざる資産」といわれる知識・技術（ナレッジ、ノウハウ）、試行・実績情報が蓄積・活用される長期的プロセスに着目するものです。

＊他に「ポジショニングアプローチ：マーケットシェア優先、経営資源アプローチ：強みとなるヒト・モノ・カネ・情報等を最適化して展開、ゲームアプローチ：市場における合従連衡」があります。

戦略の実践は、計画どおり物事が進まないことが現実であり、意図とは一致しない結果を誤りとせず、逆にそこから積極的に人材・組織が学習することでノウハウ・ベストプラクティスを蓄積し、次の経営活動に活かすことにあります。

「学習アプローチ」のポイントとしては、以下の 3 点に留意する必要があります。

ア．学習の「場」（事業領域：ドメイン…対象とする領域・分野）の選択、決定

学習の「場」の選択・決定とは、どの事業領域・分野、例えば新規分野、今までにない環境や医療といったものや、現行の既存の分野の掘り下げとするかを決めることです。

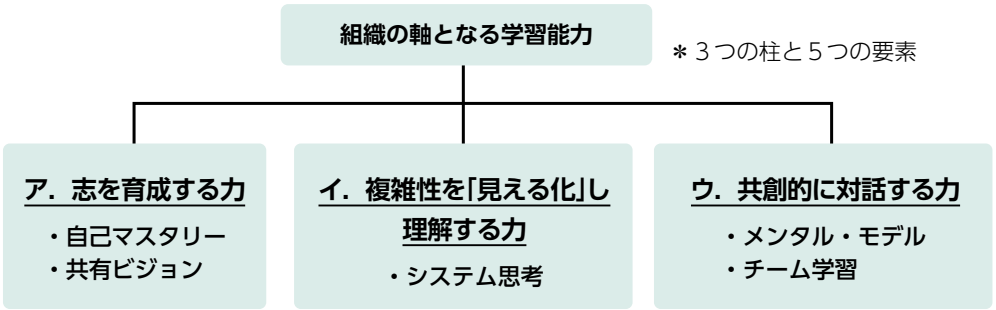
イ．「実験・試行」による体系的な学習

「実験・試行」による体系的な学習とは、場当たり的な行動ではなく、ビジネスモデルの仮説を特定の場に限定して「実験による学習」として展開することにあります。論理的には合っていても、実験によってユーザー、顧客への受け入れ、認識がどうなるのかを製品、ビジネス提供の流れにそって試行してみることです。

ウ.「反省・振り返り（リフレクション）」の重視
ここでいう反省（リフレクション）とは、生じた事象を振り返り、その原因、プロセスの要因を構造的に検証することです。学習することの意味は、振り返ってみて初めてわかることが多く、この反省がなければ次の活動に意図的に活かすことができないからです。

③「学習する組織」（＊参考文献 「学習する組織入門」より編集）
「学習する組織」とは、「目的に向けて効果的に行動するために、集団として意識と能力を継続的に高め、伸ばし続ける組織」と定義されます。
「学習する組織」には、1 つの決まった形があるわけではありませんが、組織の効果と健全性を高める理論・手法体系としてグローバルレベルで認知されています。
以下の図をもとに、3 つの柱と 5 つの要素（discipline：力）について、列記します。

図表 4 ― 18　学習する組織を構成する要素（discipline）

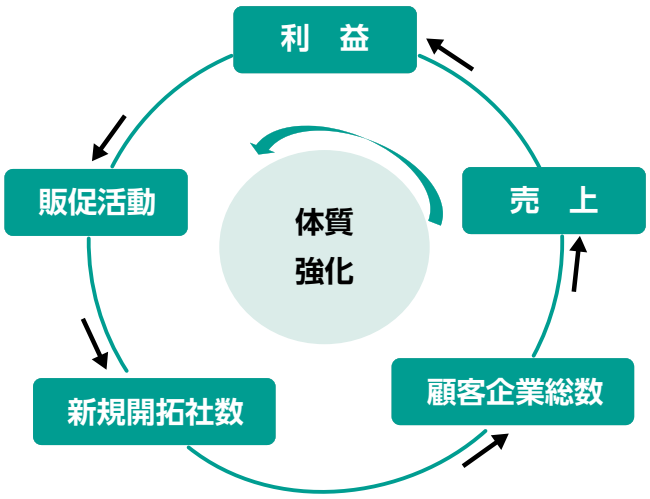


ア．志を育成する力
個人、チーム、組織が、自分たちが目指すものを描き、それを実現するための意志と能力
・自己マスタリー…組織の中で個々の人材が常に学習し、飽くなき探求を続けること、言い換えれば、意識を集中すること、忍耐力（レジリエンス）を身につけること、現実を客観的に見ることなどとなります。
・共有ビジョン…組織全体で共有される価値観、使命（ミッション）、目標

イ．複雑性を「見える化」し理解する力
・システム思考…組織は様々な要素が連鎖する中で運用されています。システム思考は結果に至る複数の原因･要素の因果関係の流れをループ（輪の流れ）で表示し「見える化」することで、現状とあるべき姿を構造として示すことができます。

ウ．共創的に対話する力
「共創的な対話」とは､相手の立場に立って傾聴し､自身の考えについては内省的（客観性を意識）に話すコミュニケーションの取り方です。
・メンタル・モデル…頭の中にある前提や背景、枠組みとなるもので、効率的な思考や行動を促進する反面、バイアス（偏り）や思い込みを生み出すものとなります。この「ループ図」は、今発生している問題・現象・パターンがなぜ発生しているのかを“構造的に見える化”したシステム図と位置づけられます。

図表４－19　ループ図例



・チーム学習…チーム全体で探求、考察、内省を行うことでメンバーの意識と能力を共同で高めるプロセスです。このチーム学習がめざすものは、メンバー間の関係性の質を高めて状況の共通理解や合意に至る基盤形成を図るものです。

④ファシリテーション技法

集団においては人の価値観、意見は多様化しており、進むべき方向性は見えていてもその実行には多大なエネルギーが要求されます。異質性の高い社会を前提として開発されたファシリテーションとその構成について解説します。

ファシリテーションとは、「集団による知的相互作用を促進する働きを有し、問題解決や合意形成を促進する技法」と位置づけられます。言い換えれば、比較的中立的立場で、集団の運用のプロセスを管理し、チームワークを引き出し、その成果が最大になるよう支援する機能となります。

ファシリテーションの効果は、成果に至る時間の短縮（スピードアップ）、チーム・組織間の相乗効果を生み出す（集団知の創出）、参画メンバーの自律性を育むことが挙げられます。また、個人、集団における対立（コンフリクト）において、議論を構造化し、合意形成に導く機能があります。以下の４つの基本動作を論理面、心理面から押さえることが重要です。

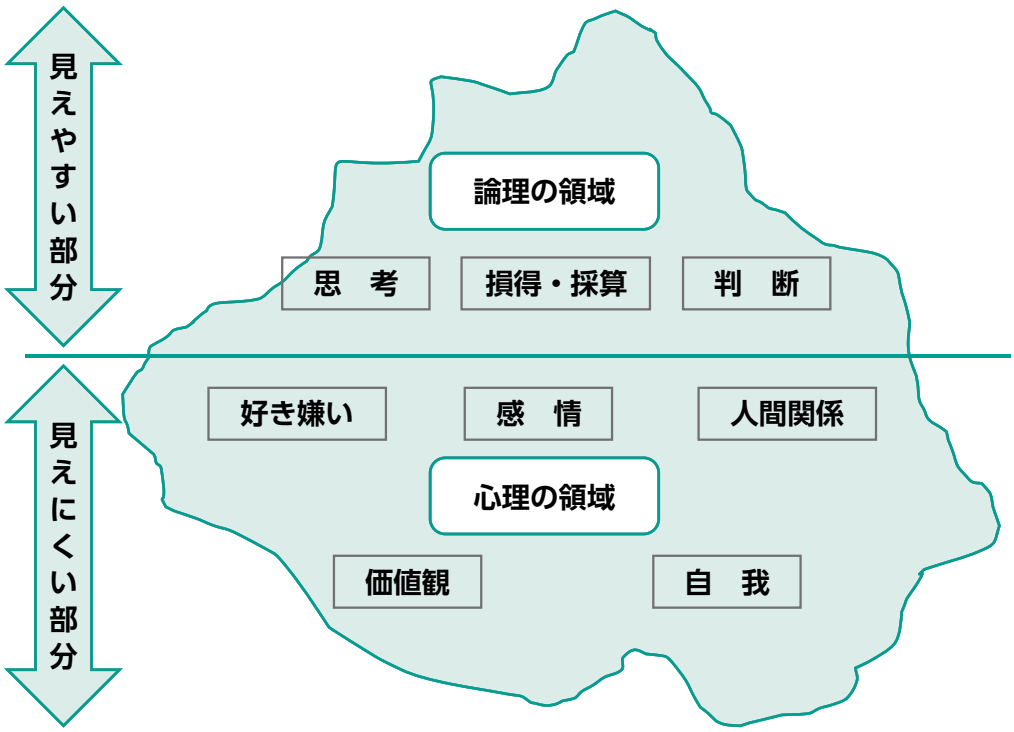
基本動作１：論点を定める…論点（イシュー：構造化するための課題と解釈）がなければ、話し合いが始まりません。問題解決や合意形成のプロセス・流れを決める上でファシリテーターは論点を置くことからスタートします。

基本動作２：真意をつかむ…話し合いの場において、意見の食い違い、背景による解釈の違いが生じます。ファシリテーターは、互いに分かり合えるよう、橋渡しや翻訳を行うステップとなります。

基本動作３：考えを広げる…話し合いが進まなくなる原因の１つは、思考の範囲が狭いことにあります。固定概念を緩和し、互いの考えの重なり合う部分をどう見つけ出すかのステップとなります。

基本動作４：共通項を見つける…意見やアイデアだけでは考えも深まらず結論もまとまりません。参画メンバーの意見の共通項を探しだし、合意をつくるステップとなります。

図表４－20　ファシリテーションにおける論理・心理技法の展開



＊参考文献　「ファシリテーション・ベーシックス」より編集

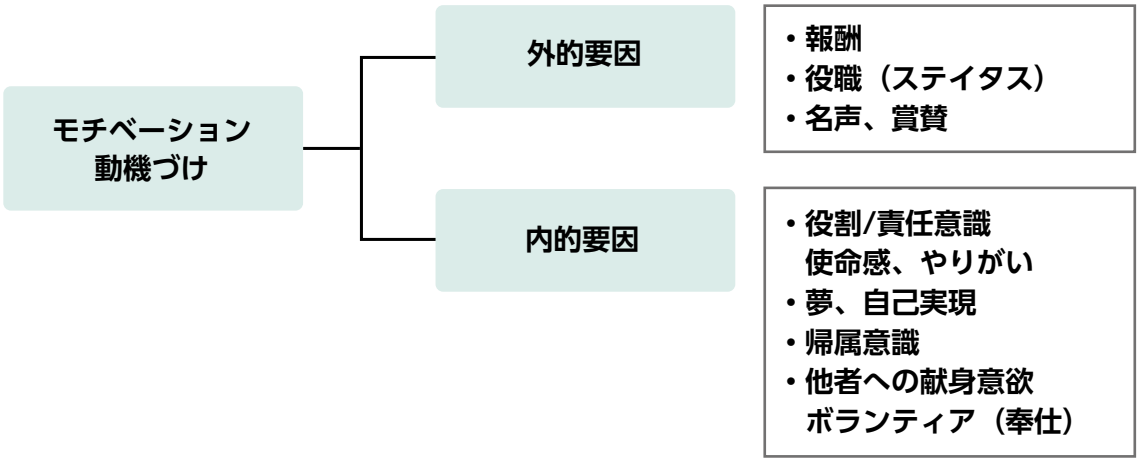
（2）モチベーション

①モチベーションの定義と区分

モチベーションとは、「物事を行うための動機や意欲の源になるもの（刺激、熱意）」と解釈されます。

図表４－21 に示すように、モチベーション（動機づけ）はその背景から外的要因と内的要因に区分されます。外的要因とは、主に、報酬（お金）、ステイタス（役職願望）、周辺からの賞賛（名声）など、内的要因とは、役割／責任意識、使命感、やりがい等があります。

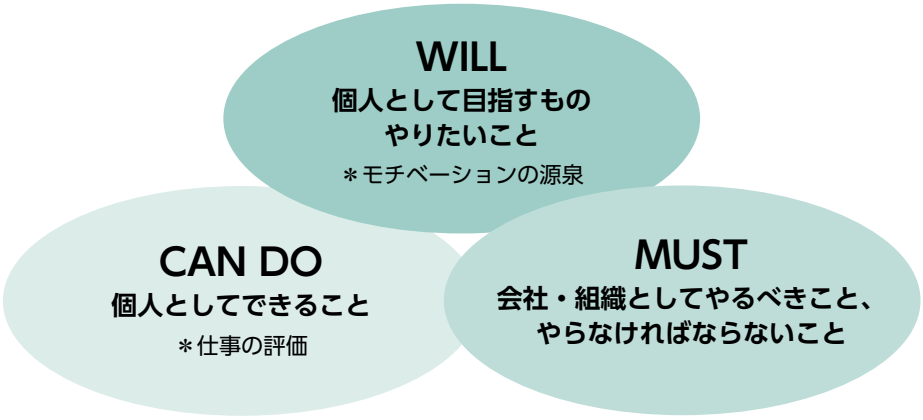
図表４－21　モチベーションの区分



現実的対応としては、外的・内的要素を意識し、組み合わせて施策展開することになりますが、特に重要なことは、内的要因をいかに仕組みとして組み込むかということです。一般的に「企業が従業員に期待すること」と「個人が求めること」は、必ずしも一致するものではありませんが、一致する部分を増やすこと、輪全体を拡大することで人材の潜在的意欲を引き出すことが重要です。

＊下図「WILL の部分」と「MUST の部分」

図表４－22　キャリアの構図



＊参考文献　「ファシリテーション・グラフィック」より編集

そのためには、将来のキャリアの姿をオープンな形で示すこと、同時に面談等による対話の機会を設定し、定期的に個人のニーズを把握するため、目標達成までのプロセス・ロードマップについて議論する機会が重要です。

②面談の概要と基本要素

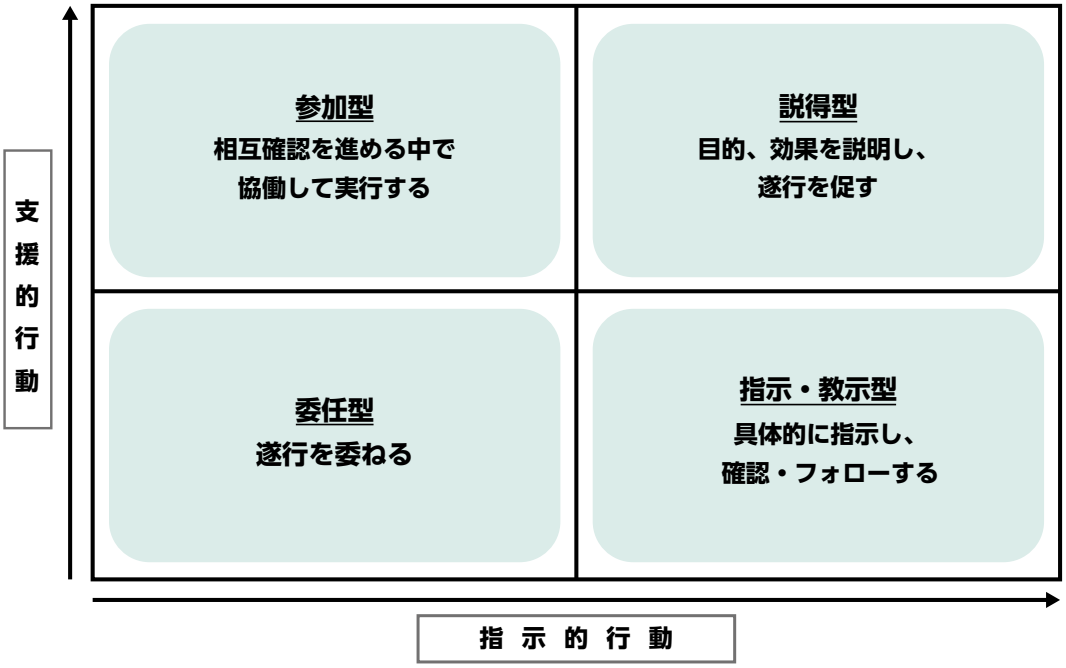
面談は、「ストーリー、考えた言葉の工夫による動機づけ」と解釈されます。将来の目指すべきキャリア、個人の強み・弱みや目標管理においては、進捗の相互確認、成否の原因の掘り下げと次期展開の促進となるものです。

基本要素としては、ア．オープニング（雰囲気づくり）～イ．面談の対象（何について）、目的（将来のキャリア、期間毎の仕事ぶり、目標管理の進捗確認等）の説明～ウ．面談者からのフィードバック（業務行動の事実、評価等）と相互確認～エ．クロージング（次期・次回に向けた期待と対象者・被面談者からのコミットメント：決意表明）です。

③ SL 理論と 1on1 ミーティング

SL 理論は、状況型リーダーシップ（Situational Leadership）と呼ばれ、面談対象者（被面談者）の意欲、業務の習得度や遂行能力に合わせ取るべきリーダーシップのスタイルを変化させていくものです。

図表 4 ― 23　SL 理論



「1on1 ミーティング」は、通常の面談と比較して、以下の特徴があります。

ア．短いサイクルで定期的に行う。例：1 回 30 分、週 1 回又は 2 週に 1 回開催

イ．従業員の成長を目的とし、従業員の現状や悩みに寄り添いながら実施する。

ウ．継続性が担保できるよう管理のための時間ではなく、従業員個人のプライベートからのアプローチを行うことで相手の背景・事情を把握した上で、成長・キャリアに必要な「気づき」、「経験に基づく学び」の仕組みとなる。

（3）OJT 強化の技法

① OJT の特徴と課題

OJT は人材育成の中心に位置づけられており、以下の特徴・メリットがある反面、そのリスク・課題に留意する必要があります。

図表 4 ー 24　OJT のメリットとリスク

メリット	リスク
■ 状況に応じた個別の教育・訓練が可能 ■ 能力・個性に応じた指導により適性の発見、能力開発に有効 ■ 業務に直接関連する実務的知識、技術・技能の向上が図れる ■ 業務の場で実施が可能で、特別な場所、時間費用を要しない	■ 業務の遂行そのものに重点が置かれることから教育的配慮が薄れる ■ 対象者により機会の不均衡が起こる ■ 指導者の能力、経験等により教育効果に格差が生じる ＊指導者以上の能力向上を期待できない

②指導者におけるティーチングの基本原則

以下の基本原則、チェックリストを参考に自社流の状況に応じた対応が求められます。

図表 4 ー 25　指導者におけるティーチングの基本原則

ア．確認すべき 3 つの責任

1. 結果責任は上司
2. 遂行責任は部下
3. 報告責任は部下

イ．部下・対象者に合った対応（意欲度、能力のレベル）

ウ．手順・方法の創意工夫

1. 対象者の背景（コンテキスト）の事前確認
   ＊本人の強み・弱み、特徴、興味・関心のテーマ・項目の把握と対応
2. 実施テーマの背景・目的の説明（今、なぜこれを行うのか）
3. 段取り・流れの説明（何をどの順番で行うのか、スケジュール）
4. 完成形としてのゴールイメージ（目標・基準、あるべき姿の具体化）
5. ステップ毎の指示と確認・フォロー

エ．対立の場合の Win-Win 型への誘導

1. 不一致の場合の原因の把握
2. 双方にとってメリットのある状況を提示

オ．成功体験を積ませ、これを繰り返す

図表４－26　ティーチング活動のチェックリスト

目　的	何のために教育するのかを理解しているか。
	行うことで何を実現したいのか、より上位・高次元の目的がわかっているか。
現在の状況	今の状況は、目的を目指す上でふさわしいか。
	受け手にとって、状況はどう見えているか、想定しているか。
伝え手	伝え方の手順・方法・スキルは明確になっているか。
	自分のやり方がどう見られているかを想定しているか。
受け手	受け手の関心は何かを想定しているか。
	受け手の知識レベルや理解度はどの程度かを想定しているか。
	受け手がどのような反応をするか、想定しているか。
	受け手と伝え手の関係はどのようなものか、想定しているか。
内　容	伝えたいこととその根拠の整合性・論理性はとれているか。
	伝えるべき項目に漏れはないか。
手　段	伝える手段、方法は適切か。
伝える状況	伝えるタイミング、場所は適切か。

③人間の行動心理

＊参考文献　「ビジネスの基礎知識 50」より編集

ここでは人間の思考の歪み（バイアス）について解説します。論理思考や決定の場面での陥りやすい傾向をつかみ、多面的に意識して情報収集、行動することが必要となります。

■ 確証バイアス

いったんある思い込みをするとこれを肯定する情報ばかりが目につき、当初の思い込みを強化する歪み（バイアス）をいいます。偏りなく物事を見ることは簡単ではありません。一度なにかしらの見解を持つと、人間心理として、自身の考えを変えたくない傾向があり、自身にとって都合の良い情報のみを集める傾向があります。これが確証バイアスです。

■ ハロー（後光）効果

特定の項目や要素に関する評価が全体の評価に影響を与えることをいいます。この後光の影響により、本来対象とすべき事柄や人事評価が歪んでしまう現象です。事例としては、「声が大きく、元気がある行動を見ると管理者能力に優れている」というイメージを持ったり、判断してしまう等です。

■ 現状維持バイアスと授かり効果

「現状維持バイアス」は、現状を変えずに止まる選択の方が楽と感じる行動特性をいいます。変化に対する漠然とした恐れや、今もっている地位や権利を失うことに対する過剰な恐れ、あるいは変化にはメリットよりリスクが大きいと錯覚する心理があるからです。

「授かり効果（Endowment effect：保有効果）」は、あるものを得ることよりも失うことを過大に感じてしまう傾向をいいます。これは、自分が持っているものを高く評価し、これを失うことによる損失を強く意識し、手放したくないと考える背景によるものです。

5 主要な人事・組織施策とトレンド

「働き方改革」、「ダイバーシティ経営の推進」が本格化し、企業の人材活用のあり方が大きく変わり始めています。
企業における施策やマネジメントのみならず、従業員個人の働き方やキャリアのあり方においても対応が迫られています。ここでは、「働き方の未来」、「働き方改革（2019 年施行）」、「ダイバーシティ経営」について、企業としての受け止め方、対応について解説します。

（1）働き方の未来

リンダ・グラットンの経営組織論　「ワーク・シフト」（2011 年）によれば、「働き方の未来」について、その要因と「働き方（シフト）」について、以下の仮説を提示しています。世界の潮流を知る上で、参考になるものです。

図表 4 ー 27　未来を形づくる 5 つの要因と働き方の 3 つのシフト

【未来を形づくる 5 つの要因】
要因 1 ：テクノロジーの進化
要因 2 ：グローバル化の進展
要因 3 ：人口構成の変化と長寿化
要因 4 ：社会の変化
要因 5 ：エネルギー・環境問題の深刻化

【働き方の 3 つのシフト】
第 1 のシフト：ゼネラリストから「連続スペシャリスト」へ
　専門技能の連続的習得
　セルフマーケティング
第 2 のシフト：孤独な競争から「協力して起こすイノベーション」へ
　未来に必要となる 3 種類の人的ネットワーク
　◆頼りになる同志
　◆大きなアイデアの源
　◆支えと安らぎの人間関係
第 3 のシフト：大量消費から「情熱を傾けられる経験」へ
　消費より経験に価値を置く生き方へ
　自分で自分の未来を築く

＊参考文献　「ワーク・シフト」より編集

（2）「働き方改革」の現状認識と課題

「働き方改革」への社会的関心が高まり、企業による「働き方改革」の取り組みも進展しつつあります。「働き方改革」には長時間労働の解消等も含まれますが、「残業依存体質の解消」のみがその目的ではありません。

これまでの多くの日本企業の OJT は、ある程度の長時間労働を前提としており、単純に労働時間の削減が進むと従来の人材育成が機能しなくなる懸念があります。労働時間が短くなると、浮いた時間をどこに振り向けるかは個人に委ねられることになり、仕事以外の場において、自己投資する人材としない人材の能力格差が拡大するからです。

「働き方改革」において重要なことは、“多様で柔軟な働き方の実現と一人ひとりが高い時間意識を持つことで生産性の向上を図る”ことにあります。さらに、多様な働き方（柔軟な働き方としてのテレワーク等）や多様な従業員をマネジメント（ダイバーシティ経営）できるよう、経営者はもとより管理職の職場マネジメントを改革することにあります。

ここでは、柔軟な働き方への対応として、時間管理の制度について記載します。

経営者･管理職の職場マネジメントについては､次項（3）ダイバーシティ経営以降で解説します。

図表 4 ー 28　柔軟な労働時間制度の概要

変形労働時間制	交替制勤務や季節等によって業務に繁閑の差がある場合	一定時間を平均して法定労働時間の範囲内であれば、1 日 8 時間、週 40 時間（業種等により週 44 時間の事業所もあり）を超えて労働させることができる。
フレックス労働時間制	協定した労働時間の範囲内で始業・終業時刻を労働者に委ねる場合	一定期間の総労働時間を労使協定で定めれば、始業・終業時刻を労働者の自由にできる。
事業場外みなし制	事業場の外で労働する外回りの営業職等を対象とし、労働時間を算定し難いとき	所定労働時間又は労使協定で定めた時間を労働したものとみなす。
専門業務型裁量労働制	研究開発、システムの設計、クリエーター、編集者等を対象とし、厚生労働省が特定する 19 業務	労使協定で定めた時間を労働したものとみなす。
企画業務型裁量労働制	企画・調査及び分析の業務に従事する職務を対象とし、個別に本人同意を得た場合	労使委員会で決議した時間を労働したものとみなす。

＊参考文献　「働き方改革の基本」より編集

（3）ダイバーシティ経営

ダイバーシティ経営とは、“多様な人材を受け入れ、それぞれが保有する能力を発揮し、それを経営成果とする戦略をもって組織運営を行う”ものです。

経済産業省「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」の下図を参考に組織・人事に関連する④、⑤、⑥について、この行動指針を列記します。

図表 4 ー 29　ダイバーシティ 2.0 実践のための 7 つのアクション

①経営戦略への組み込み
- 経営トップが、ダイバーシティが経営戦略に不可欠であること（ダイバーシティ・ポリシー）を明確にし、KPI・ロードマップを策定するとともに、自らの責任で取組をリードする。

②推進体制の構築
- ダイバーシティの取組を全社的・継続的に進めるために、推進体制を構築し、経営トップが実行に責任を持つ。

③ガバナンスの改革
- 構成員のジェンダーや国際性の面を含む多様性の確保により取締役会の監督機能を高め、取締役会がダイバーシティ経営の取組を適切に監督する。

④全社的な環境・ルールの整備
- 属性に関わらず活躍できる人事制度の見直し、働き方改革を実行する。

⑤管理職の行動・意識改革
- 従業員の多様性を活かせるマネージャーを育成する。

⑥従業員の行動・意識改革
- 多様なキャリアパスを構築し、従業員一人ひとりが自律的に行動できるよう、キャリアオーナーシップを育成する。

⑦労働市場・資本市場への情報開示と対話
- 一貫した人材戦略を策定・実行し、その内容・成果を効果的に労働市場に発信する。
- 投資家に対して企業価値向上に繋がるダイバーシティの方針・取組を適切な媒体を通じ積極的に発信し、対話を行う。

＊参考文献　「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」経済産業省より編集

④**「全社的な環境・ルールの整備」**は、以下から構成されます。

ア. **人事制度の見直し：**女性、外国人、シニア、障害者等、その属性にかかわらず誰もが活躍できるよう従来の人事制度を見直す。…年功序列的な人事、特定の属性に有利な仕組みを見直すことにより成果に基づいた評価や報酬体系へのシフト。「メンバーシップ型」から「ジョブ型」をハイブリッドした雇用システムへの転換、組織編成を見直し人材の適材適所の実践

イ. **働き方改革：**生産性・創造性の向上を図るために、従来の働き方を見直し多様な働き方を実現する。…柔軟な時間管理が可能な制度の導入
リモートワーク制度の段階的導入、サテライトオフィスの活用、出産・育児、介護等に関する復職制度の導入、ライフ・ワーク・バランスの推進

⑤**「管理職の行動・意識改革」**は、以下から構成されます。

ア. **管理職に対するトレーニングの実施：**多様性を活かせるマネジメント・スキルの提供…コミュニケーション、ジョブアサインメント（仕事のあてはめ）のトレーニング

イ. 管理職のマネジメントを促進する仕組みの整備：人事評価、ジョブアサインメントを基にダイバーシティの要素を入れ多様な人材マネジメントの促進

⑥**「従業員の行動・意識改革」**は、以下から構成されます。

ア. 多様なキャリアパスの構築：「働き続けるため」の家事と育児と仕事の両立が可能な制度や仕組みの見直し

イ. キャリアオーナーシップの育成：中長期的なキャリアアップを促す研修の実施…キャリアを考えるきっかけづくり、ロールモデル（模範となる例）の紹介

（4）経営者における対応のポイント

前述の状況の中で、企業は、仕組みやルールのオープン化・透明化が求められています。
したがって経営者は以下の 3 点に留意し、対応を進めることが必要です。

①役職・職種の役割、責任の明文化と従業員への周知
②評価制度・面談制度の整備
③運用の継続性の担保と時代に合った教え方の開発

①役職・職種の役割、責任の明文化と従業員への周知

様々な価値観を持った人材に対応するためには、各役職･職種に「何が求められているのか」、「何ができなくてはいけないのか」その役割と責任について文章化することが必要です。
同時に求人票、資格制度の規定、評価基準、HP 等にその内容を反映し、従業員全員に周知徹底することで“実務を通した習得”を促すことが重要です。

②評価制度・面談制度の整備

評価制度の本来的目的は「人材の育成・戦力化」であり、能力・業務スキルについての“強化項目の抽出”はもとより従業員の“隠れた教育ニーズの発見”として機能しなければなりません。
面談制度は“経営からの見方”と“従業員個人の見方”のギャップの原因となる「業務遂行基準に関する認識の違い」や「業務行動した事実」を相互に確認することで、育成テーマとその目標についての“気づきの場”となります。さらに、“将来進むべきキャリアの姿を示す”ことで、モチベーションアップさせながら“あるべき人材像”に誘導することが重要です。

③運用の継続性の担保と時代に合った教え方の開発

教育・訓練は、その効果が顕在化するまでに一定の時間がかかります。OJT、OFF-JT、自己啓発が相互に関連し相乗効果が高まるよう、経営者は常に、PDCA サイクルを繰り返すことが求められます。
一方で､人材の多様化や世代間の認識の違いに留意し､時代や対象の世代を意識した「教え方」「教わり方」の創意工夫、ツールの開発とバージョンアップ、職場環境の整備が必要です。
生産年齢人口の減少が進む中、中長期的観点から「人材の質」を意識した計画的かつ継続的な取り組みが不可欠です。