

## チームパワーの考察

——組織力の強化とこれからの人材育成——

田 中 秀 穂

### 要 旨

グローバルな競争を強いられる日本企業の勝負手は、日本企業に生き続けてきた現場力、チームパワーというDNAを生かした経営である。「小さな力を集めて、大きな力にする」チームパワーを発揮できる人事システムの構築が、今後の大きな課題である。

マネジメントのリーダーシップ能力の育成、社員から支持されるチーム評価基準の明確化、チーム評価のスキームの構想、組織の集団規範に大きな影響をもたらす上司の組織風土改革活動、具体的に言えば、OJT活動の見直し、再構築について提言をおこなった。そして、仮説の検証として、集団規範の圧力で社員の行動変容を狙う試みを全社的に展開し、成功している(株)関ヶ原製作所の事例をあげた。

キーワード：チームパワー、OJT、集団規範、組織の進化、関ヶ原製作所

### 1 はじめに

わが国はチーム力を生かすという独自の経営理念を持ち、大きな発展を遂げたが、欧米の経営思想の影響を受け、「個の重視」「成果・業績重視」へと方向を転換してきた。これを一概に否定は出来ないが、今後企業間のグローバルな競争を念頭におくと、日本企業の勝負手が見えてこない。日本企業に生き続けてきた現場力、チームパワーというDNAを生かした経営、言葉を

変えれば、チームパワーを発揮しうる人事システムの構築が大きな課題になると考えた。

本稿は、第1ステップとして、筆者が実施した現場の経営者<sup>1)</sup>、特に中小企業の経営者が抱える人材育成課題についての調査および厚生労働省が毎年実施している能力開発基本調査などを参照し、現場経営者が抱えている人材育成課題を分析、整理する。第2ステップは、前記調査の分析、検討を通じて今後の課題を抽出する。第3ステップは抽出された課題を検討し、これから望まれる方向についての仮説を提示する。そして最後に仮説の検証として、将来の事業モデルになると考えられる「関ヶ原製作所」の事例を提示するという構成になっている。

## 2 人材育成策の現状

人材育成の仕組みは、社員をモチベートする仕組みに他ならない。各企業は時代背景を受け、90年代半ば頃から実績主義、成果主義による管理などを競って導入し、一つの大きな潮流になり、それぞれ示唆を含んだものであったが、各企業に定着したとは言い難い。

さらに人材育成の仕組みをさかのぼると、年功主義から実力主義による人事革新が唱導されたのは1970年代であった。それ以後の軌跡をみると各企業は争って実力主義管理を導入したが、それを組織に根づかせた例はあまり多くない。定着しなかった最大の理由は、管理される側の都合より、管理する側の都合が優先されたことによる。社員に働きやすい環境の提供というより、経営にとって管理し易い仕組み、形式的合理性しか追求しなかったからである。

スピード、開放性、柔軟さ、透明性を具現した仕組みがネットワーク時代の特徴と言われている。私たちは、このネットワーク時代に向かって新しい枠組みを導入するにあたり、先の実力主義や成果主義による人事システム導

1) アンケート調査の対象にした中小企業の経営者

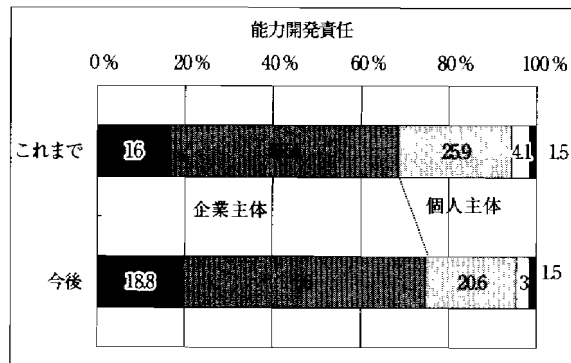
入に見られた轍を繰り返さない配慮が必要である。

(1) 「能力開発基本調査18年度版(厚生労働省)」調査から(注1参照)表題調査が指摘した主要な点は次のように整理できる。

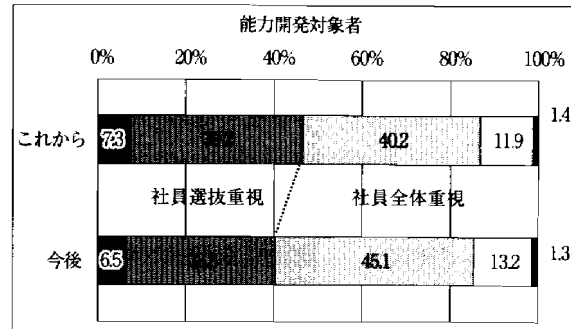
- ①社員の能力開発責任は、個人より企業の責任とする傾向が今後一層強まる。(図表1)
- ②本社主導の教育訓練から、今後、ライン主導<sup>2)</sup>への教育訓練への傾向が強まる。
- ③能力開発の対象として、優秀な社員を選抜し、教育するよりも社員全体のレベルを上げる教育が重視される傾向が、今後やや強まる。(図表2)
- ④引き続きOJT重視の傾向は続くが、そうした中で、今後については、OFF-JT重視がやや増える傾向が伺える。
- ⑤「人材育成に問題がある」とする事業所は約8割にのぼり、問題の内訳を見ると、「指導する人材が不足している」59.1%、「人材育成を行う時間がない」55.7%とする事業所が多い。
- ⑥自己啓発に対する支援状況、自己啓発を行った者は、46.2%、一人当たり平均延べ受講時間は、正社員で42.7時間である。
- ⑦教育訓練費の1社当たりの平均は326.7万円(OFF-JT費用額)、自己啓発支援費用は40.3万円であり、回復傾向にある。
- ⑧職業能力評価を実施している事業所は約6割、実施にあたって、その3/4が問題点を感じている。その活用状況を見ると、「人事考課の判断基準」82.1%、「人材配置の適正化」57.5%、「労働者に必要な能力開発の明確化」37.6%などとなっている。
- ⑨職業生活設計、これからの職業生活の設計についての考え方について、自分自身での職業生活設計を主体的に考えていきたいとする者が7割近く(67.9%)を占めている。また、キャリア・コンサルティングを利用

2) 本社スタッフではなく、現場マネジメントが主導する教育訓練

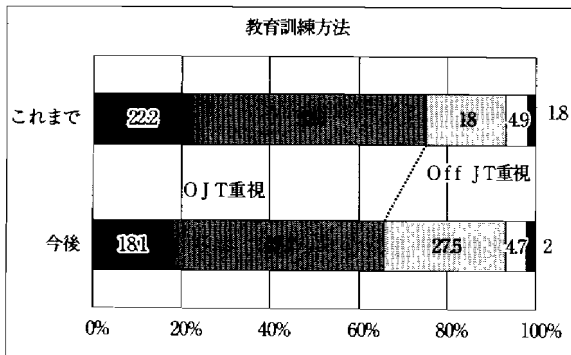
図表1 能力開発基本調査 18年度から



図表2 能力開発基本調査 18年度から



図表3 能力開発基本調査 18年度から



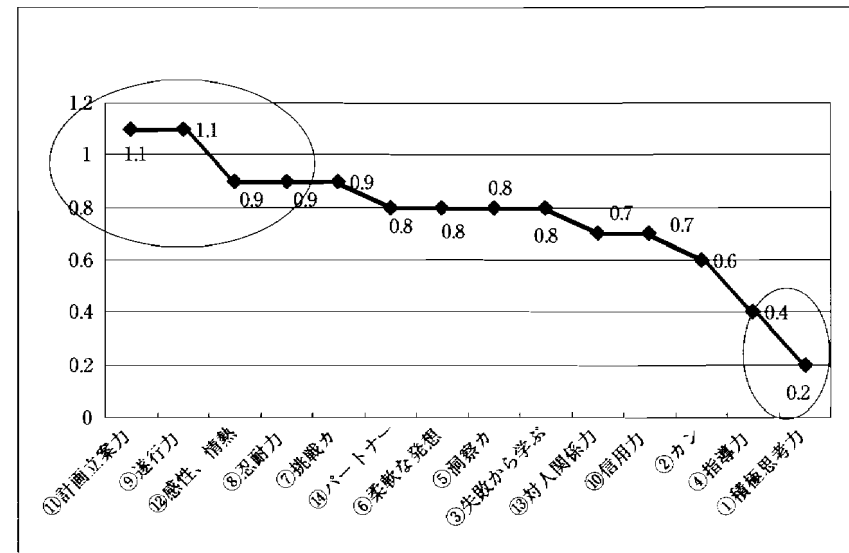
したいとする者は43.5%である。

この能力開発基本調査で注目すべきは、今後の方向として能力開発責任を企業責任とする意見が従来よりも強まってきていること、能力開発対象を選抜された社員を対象とすることから社員全体を対象としたこと、さらにOJTを主体としながらもOFFJTに注目しはじめてきたこと等である。OFFJTへの注目は、OJTにより部下を訓練する人材が不足してきた状況を指し示していると思われる。

(2) 地域企業の現状 (東洋学園大学現代経営学部ビジネスプラン研究会 調査—3) (注2参照)

今回ビジネスプラン研究会は、成長する中小企業のビジネスモデル策定研究の一環として、経営行動を支える人材育成 (調査担当:筆者)に焦点をあ

図表4 理想と現実差の分布



東洋学園大学ビジネスプラン研究会調査

3) ビジネスプラン研究会 中小企業のビジネスモデルを研究する東洋学園大学の任意研究団体。構成メンバー: 中井和敏 (代表) 鍋田英彦, 井原久光, 田中秀穂

て調査をおこなった。(調査の概要)(注2参照)

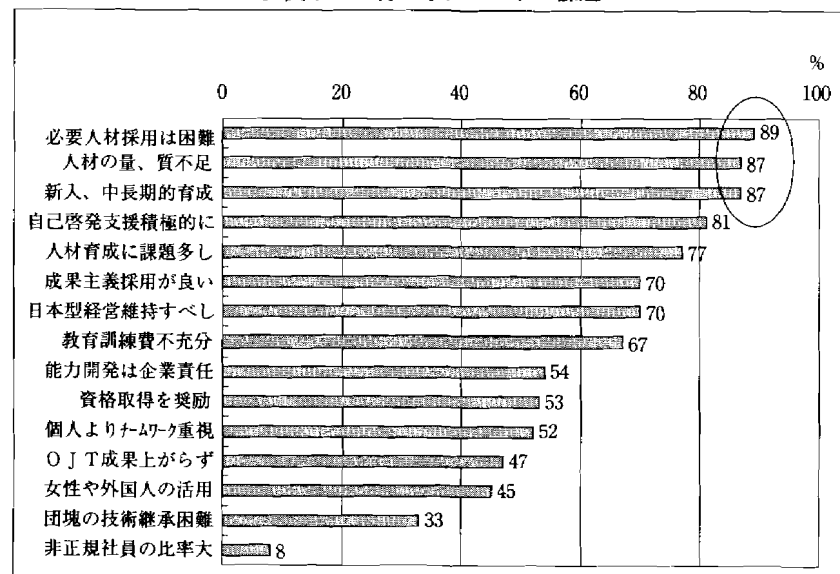
### ①経営行動の理想と現実(図表4)

図表4の14の経営行動について、「考え方として同意できるもの(理想)」、「各自の経営行動実績についての自己評価(現実)」を5点法で評価させた。得点差が少ないのは、理想どおりの行動が取れているということであり(積極思考力、カリスマ的指導力)、多いのは経営者にとって不満な行動との評価であり、またその項目数も予想外におおい。(計画立案力とチェック能力、着実な遂行力)

### ②人材マネジメントの課題(図表5)

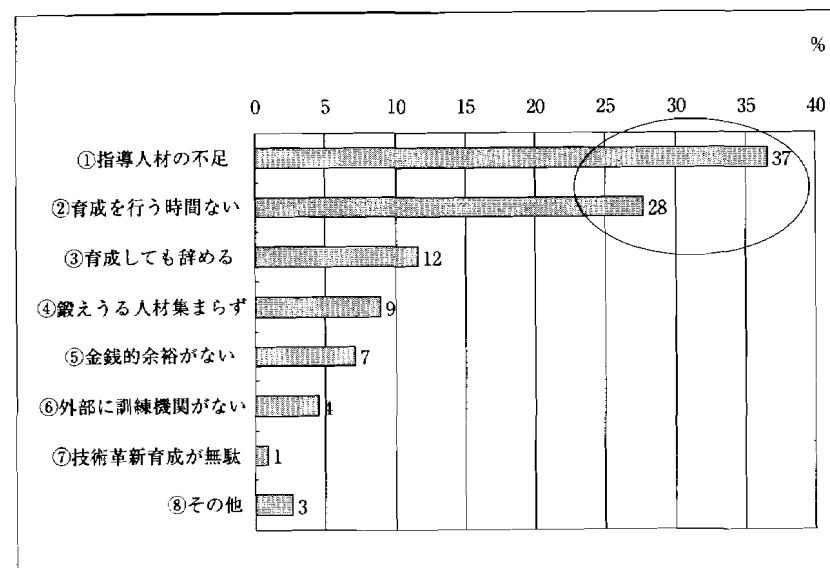
15項目について意見を聞いた。「そう思う」「やや思う」の項目評点の合計を見ると、「必要な人材の採用が困難」「人材の量、質が不足」「新入社員は中長期的に育成したい」が中小企業の大きな課題になっており、その選択率も90%近くになっている。また、社員を中長期的に育成したいという意

図表5 人材マネジメントの課題



東洋学園大学ビジネスプラン研究会調査

図表6 人材育成の課題



東洋学園大学ビジネスプラン研究会調査

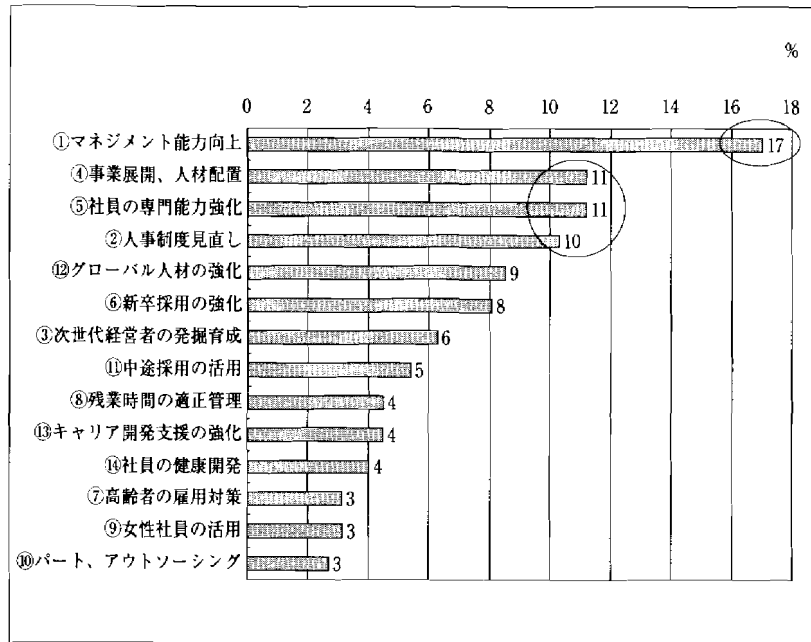
見も受けて、自己啓発などを積極的に支援したいと考えているが、人材はなかなか育たない悩みが表明されている。そして成果主義への取り組みは、時代の趨勢と捉えるも終身雇用・年功賃金などで代表される日本型経営による勤労意欲の維持も重要と指摘している。個人よりチームワークプレイを重視するやOJTによる部下指導の徹底の選択率が予想より少なく50%程度であった。

③採用について必要数は定期、途中で確保している企業は23%、しかし「質」について問題が多いと指摘している。現在は量、質ともに確保しているが、今後については楽観できないとしている企業は39%になっている。

### ④人材育成担当者、人材育成の課題(図表6)

人材育成担当者については、中小企業対象なので当然のことではあるが、「兼務者しかいない」(45%)、「社内でのサポート体制不十分」(31%)、「専任者が少ない」(15%)などの指摘があった。

図表7 重要な課題—人事・育成



東洋学園大学ビジネスプラン研究会調査

⑤人事・育成上で重視している課題（図表7）

各企業で人事・育成上で重視している課題を書く5項目提示してもらった結果、マネジメント能力の向上が最大の関心事になっていた。

⑥課長層の育成

経営の中核である課長層の育成が社内で可能かどうか質問したところ、60%弱の企業が可能とし、40%の企業が社内での育成は限界があると応えている。

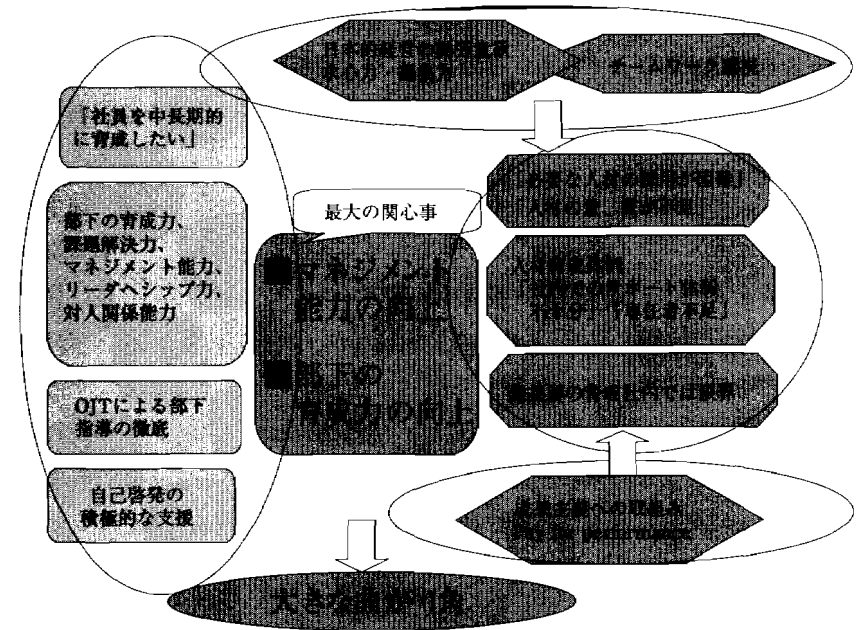
また、課長層に修得して欲しい能力は、部下の育成、課題解決力、マネジメント能力、リーダーシップ力、対人関係能力がベスト5になっている。

3 調査結果の考察と展望

IT化、ボーダレス化、規制緩和などにより、経営を取り巻く環境は激変している。この激しい変化に対応するには、まずスピードが求められ、そして間違えのない判断をするために新しい知識、技能を素早く吸収することが求められる。経営組織も階層的組織から自律・分散・協調型組織へと進化し、組織自体が学習する組織への脱皮が指摘されている。

前記した2つの調査結果を総括すると、環境の激変を受け、人材育成を支える経営の意思、人材育成システムが大きな曲がり角を迎えていることが読み取れる。大多数の人材育成関係者にとって、人材育成の方向について何かしら不安感がある。視界がはっきりしないし、将来について確かな自信が持てないとの印象をもった。

図表8 アンケート結果から



アンケート結果を図示すると図表8のようにまとめられる。

人材育成の仕組みは、社員をモチベートする仕組みに他ならない。見せ掛けだけの人事制度の見直しに解があるわけではない。本稿では、今後展開されるグローバル競争に勝ち残る日本の企業の勝負手は、何になるのか、日本企業に生き続けてきた「現場力」「チームパワー」というDNAをどのようにして活性化させるのか、という課題を人材育成策の側面からアプローチしたい。今後の人材育成の方向として最小の組織単位であるチームの活性化策、またその背後にあるOJTの見直し、再構築に焦点をあて、そのあるべき方向を検討していく。

#### 4 なぜ「チームパワー」なのか

##### (1) 人事制度の基本

人事管理の基本機能は、労働市場、労働組合、労働関係の法律・政策等の動向を背景にし、経営独自の採用、配置・異動、能力開発、評価、賃金等のルールを決定することである。そのルールが人事制度であり、その仕組みが変わると、その経営の評価、昇進、能力開発などすべての仕組みが変わるものである。

そして、経営にとって重要であると評価した社員に高い地位と高い給与を与えることがルールの基本になる。何をもち「重要」と判断するのか、経営を取り巻く環境条件、経営のスタンスにより、重要さの尺度、評価基準が異なってくる。いま、「重要さ」の尺度が「個」の尊重、自立の尊重、年功の否定などより、個人の業績・成果中心に振れている。この傾向を否定するのではないが、日本経済の発展は、情報共有による経営への求心力、チームパワーによるところが大きかったのも事実である。日本の独自性を活かし、さらにグローバルに活躍できる組織体質を作り上げるための検討が必要になってくる。

##### (2) 組織行動は変化する

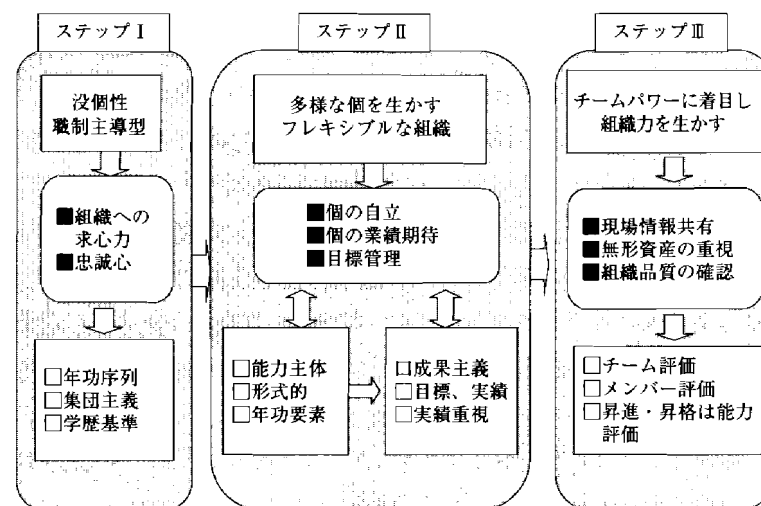
組織行動は、経営環境の変化に応じて進化していく。(図表9参照)

##### ①第1段階(ステップI)

従来経営における人材マネジメントの基本的な枠組みは、社員がある程度の将来展望を持って、長期に勤務できる方策を指し示すこと、表現を換えれば、企業に勤務し、真面目に仕事をすれば、ある程度のポストと報酬が期待できそうだ、だから頑張ろう、というような社員の志向を下支えするものであった。資格と給与は年功で決められ、社員には長期の安定雇用を保証すると共に企業内で通用する知識・技能の習得が求められた。没個性、職制主導型で、組織への忠誠心、あるいは組織への求心力の程度が評価の基準でもあった。社員の長期囲い込みが前提なので、能力開発も職務の体系的訓練が中心で、社員の職能、職務知識の増強が、経営にとっての「重要さ」の基準であった。

当時、大量生産、安定した品質、分業と標準化など追求すべき課題にはお

図表9 組織行動は変化する



手本があり、またそれが、比較的明確であった、課題解決能力が求められた時代であったので、この方式もそれなりに説得力があり、効果を上げた。

## ②第2段階（ステップⅡ）

当然のことながら経営の人材マネジメントは、その時々々の社会・経済環境の影響を受けながら形成されていく。80年代に入って、年功型管理では社員の期待に応えられない、能力、実績によって評価するという「能力主義」管理を導入すべきとの風潮が高まり、またこれを人事行政の根幹に据える企業が多くなった。

### a. 能力主義

社員の能力開発を計画的に行い、「個の自立」「個を活かす」ことによって能力、業績を評価し、処遇するというのが、その趣旨であった。しかし、わが国の場合、経営や技術開発に欧米というお手本があり、それをリファインしつつ、規模の拡大を持続し得たため、「個」を重視するとか「能力主義」を徹底するという人事思想の導入が積極的に試みられたものの、結果としては手法だけの導入になってしまっていた。すなわち、拡大・成長してきたことへの自信が終身雇用、年功序列などを基本にした人間関係重視の確固たる風土を作り上げ、それを変革するまでには至らなかったと言える。

その大きな理由は、「横並びキャリアプランの構築が基本」という発想である。企業は社員をなんらかの基準で区分し管理せざるを得ないが、学歴ほど明快な区分原理はなく、それが企業内に定着し、うまく機能してきた。能力主義の導入と相俟って、学歴ではなく能力・実績による管理を標榜する企業も多くなったが、職務への貢献より職務遂行能力が、実態として評価の基準になっていたわが国の場合、必ずしも成果が上がらなかった。

学歴をベースにした横並びキャリアプランを作り上げ、激しい内部昇進競争をさせ、マネジメント適格者を選抜していくシステムは、量産による量的拡大が経営の基調であった時代に適合した仕組みであった、社

員が企業にすべてを捧げるワーカホリックを奨励し、特異な才能を持った者を企業から排除してしまう画一的なムラ意識を醸成してしまったことも否定できない。

### b. 成果主義

成果主義は90年代の前半に米国から日本に導入され、その後急速に普及した。成果に見合った報酬（Pay for performance）という明快な論理が、右肩上がりの経営から景気低迷に直面し、競争優位の条件づくりを目指していた経営にとっても、また多様な価値観を持ち自己実現を図りたい社員にとっても、受け入れやすいものであった。

端的に言えば、雇用を保証するから経営への忠誠を期待するという関係から、多様な雇用形態を経営としては提示する、社員は自己のキャリアアップにつながるものを自己責任で選択するという図式である。グローバル競争、規制緩和などの急速な経営環境の変化、大量生産によるコスト優位性から顧客のニーズにきめ細かく応えられる付加価値優位性が求められる時代には、説得力のある論理であり、成果主義は日本の人材マネジメントに大きな影響を与えた。

### c. 能力主義、成果主義の懸念

能力主義の能力とは、潜在能力を含めた能力の指標なので、学歴主義から出発し、職能資格制度を基本にした人事システムには馴染みやすく、また、運用という名目で年功要素もある程度残せるという利便性があった。しかし、能力による評価と実績評価は、連動しない面があった。

そこで、70年代からドラッカーが提唱した目標管理によって、実績評価を実効性のあるものにすべく、各導入企業で努力がなされたが、企業目標と個人目標の連鎖が取れない、各人が設定する日標のレベルに高低があるなど、この手法にも限界があり、目標管理そのものが形式化してしまった。

そして、95年ごろから個の自立、業績期待をさらに明確にするため、個人の能力ではなく、その成果・貢献度で評価する、という成果主義の

導入が始まった。高橋<sup>(注3)</sup>によると、成果主義の目的は成果貢献度によって給与を決めていくことである。しかし、単に給与コントロールの問題だけではなく、会社のビジョンにあった成果志向の強い行動（パリュウの共有）を引き出すことがさらに重要な目的とした。ポテンシャルの高い人がそれに応じたチャンスを与えられ、それを活かして成果を挙げた人には報酬で応える。ポテンシャルにはチャンスを、成果には報酬を、である。望ましい人物像を予め固定的に絞り込み、社員をはめ込んでいこうという考え方ではなく、一人ひとりが行った仕事の価値を判断し、それを報酬に結び付けていくことにより、望まれる組織行動と人材像を確保していくこと、と定義した。

高橋<sup>(注3)</sup>の主張はグローバル化が進む経済・経営環境を考慮すると、理念として首肯できるものである。しかし、後述する青木の主張にも見られるようにグローバル時代には、日本の経営もその基本を世界標準にマッチさせて進まなければならないのか、世界で覇権を競う日本企業の武器は、現場情報の共有によるチームワーク、チームパワーではなかったのか。詳細は避けるが、能力主義、成果主義管理が日本企業に根付かなかった主たる理由を整理すると次のようになる。

- ・成果についての評価基準が明確にならない。全国規模で実施されている「能力開発基本調査」(厚生労働省18年度版)によると、対象事業所の75%が、評価についての問題意識をもっており、その内80%強の事業所が公平な評価項目の設定が困難とし、さらに45%の事業所が評価者の評価内容にバラツキがあると答えている。評価基準は、各企業が自社の特徴を活かして、独自に設定すべき性格のものであるが、汎用性のある評価基準を求めすぎ、特徴のない一般的な評価基準に落ち着き、効力をなくしてしまうことになり勝ちである。また、多くの管理者に見られることだが、能力評価と実績評価を明確に区分して評価できないこと、長期、短期的評価が結果として混在してしまうこと等により、社員の納得性を得にくい性格のものである、と指摘できる。

- ・個人目標と経営目標の間にズレがでる。連動させる有効な仕組みがない。経営目標が組織階層を経て中間管理者、各担当者にまで分割、伝達される。経営目標と個人目標の間のズレは、中間管理者によって調整され、全社的な整合性を確立する。そして全社目標に連動した目標に向かって各社員は業務を展開し、成果を出す。目標が明確だから評価基準も明確になるとの趣旨である。しかし、この目標の連鎖がうまく機能する例は稀である。その理由は、目標設定に当たって、組織間の連携がうまくとれないこと、現実の目標内容には本人自身の能力開発目標が混在していることなどによる。
- ・成果追求のあまり、個人主義に陥りやすい。(個人が情報を抱え込む) 実績中心の評価、プレイングマネージャーの増加、転職市場の拡大、個人主義の高まり、などの理由が考えられるが、組織にとって有用な情報が個人によって抱え込まれ、共有されないケースが多く指摘されている。

### ③第3段階(ステップⅢ)

#### a. 現場情報の共有

青木<sup>(注4)</sup>は、現場情報の重視、組織の壁を越えた「ヨコ」のつながりなどを、日本的経営の特徴として指摘している。現場情報の重視とは、職制内で情報をアップ&ダウンさせることによって現場情報を吸収することを指し、「ヨコ」のつながりは、企業内コミュニケーションは必ずしも形式的な文書主義にはよらない、言い換えれば、人と人との直接的なコミュニケーションに基づく情報共有や、また、これに基づく水平的なコーディネーションを可能にさせるような仕組みを指している。この仕組みが情報の「タテ」の流れを主流とする欧米型の方式に比べ、生きている情報をうまく流し、日本企業の競争力を強化してきたとの指摘がある。

しかし青木は、これからはグローバルな経営を指向せざるをえない、欧米の「タテ型」と日本の「ヨコ型」経営を、うまくバランスされた状



況に向かって進むと指摘したが、日本経営の競争力を高めるといふ視点からみると、「日本の強さ、特徴」をどこに求めていけばよいのかが明解ではない。

チームワークによる情報共有、現場情報を活用する巧みな仕組みが日本経営の強さだと思う。この点、青木の主張には疑問が残る。

#### b. 無形（知的）資産を活かす

経営の真価は、経営が持っている文化、風土、人材の個性や強みなど無形の部分に大きく依存している。従って、その目に見えない資産の強みや弱みを把握し、経営戦略につなげていく試みが何よりも大切である。

日経新聞<sup>(注5)</sup>によると、意思疎通の悪化など成果主義のマイナス面を修正し、顧客満足度（CS）の改善につなげるため、社員の意識調査を実施する企業が増えているとのことである。この狙いは、意思疎通の悪化など成果主義のマイナス面を修正し、無形資産を強化することによって、経営力を高め、ひいては顧客満足度の改善につなげたい、との趣旨である。例えば、花王では従業員満足度調査を「組織の健康診断」と位置付けて実施し、「経営陣の考え方が現場に伝わっていない」人事評価については「公平に評価されていない」との結果がでたという。また、日本ヒューレット・パッカートの社員意識調査では、人員を削減してきた人事統括本部の部員間に将来のキャリア形成への不安が広がっていることが判明し、中止していた「キャリアセミナー」を復活したなどが報道されている。

人や文化など目に見えない資産を把握したうえで自分の強みや弱みを、できる限り共通の言語にし、全社員で、その資産を共有する。発明、発見、技術開発なども、その切掛けは個人になるが、その陰には多くの人々の努力、チームワークがある。知識を共有し、信頼を持って共同作業が可能になるネットワークの構築がキーポイントになるのである。

日本の経営は、欧米企業から性急に成果主義など新しいコンセプトを取り入れた結果、チームで仕事をする、言い換えれば現場主義を旨とし

た日本企業の強みが薄れてしまった、と言える。

#### c. 現場を強くする一経営の意思を明確にする

コミュニケーション、情報共有を背景にチーム力を強化することが生き生きとした現場を作り上げる。釘崎<sup>(注6)</sup>は現場が活性化している状況を「主体的に事業や業務のあり方を考え、問題を認識し、課題を設定したうえで、それらの課題を自立的に遂行していく、現場の組織力」と定義した。さらにその構成要素を「主体的な課題設定」「自立的な課題遂行」「組織的行動」に区分した。

組織的行動とは、組織全体として課題解決志向をもち、個人行動ではなく協働的な組織行動が展開されることを指している。経営と現場の相互信頼が基本であり、現場力を高めることは、経営の信頼獲得のプロセスとした。組織目標を示す、なすべきことを明確にする、人（現場）の能力を信頼する、高品質の仕事と高い業績を求めることにより、経営の信頼を獲得し、これがまた、現場力を高める基盤になるとした。個人の評価に傾斜した評価制度だけで現場力が向上するのか、この方向を突き詰めればチーム評価の重要性が認識できる。

#### 5 組織力を高める

最近、経営の強さの指標として「組織能力」「学習する組織」ということが取り上げられている。環境の変化を読み、組織自体に自己変革できる力があることを意味している。組織を構成しているのは、人であり、組織能力を高めるとは、社員が持っている能力を、組織にどの様にして蓄積し、活用するかということになる。

個を重視し、成果・業績を中心に評価し、それにより一層、個の自立を促すことを否定はしない。しかし、先にも触れたが、今後企業間のグローバルな競争を念頭におくと、日本の勝負手が見えてこない。日本に生き続けてきた現場力、チームパワーというDNAを活かすことを再検討しなければならないと考えている。言い換えれば、先にも指摘した経営の見えざる資産を活

かし、わが国独占の競争力を高めることである。また、これは日本的経営の強みであった「チームワーク」「チーム力」にもつながるものである。

GE社は、ウエルチ前会長の指導の許に、ワークアウト<sup>4)</sup>からシックスシグマに至る一連の改革で、顧客満足をキにした組織改革を実現し、「学習する組織」をつくりあげた。組織は「生きもの」であり、マネジメントの意欲と計算がなければ、時間と共に柔軟性を失い、組織の活力は徐々に弱まってくる。成果主義が目指す個人の能力の活用に力点が置かれすぎると、組織能力の蓄積が疎かにならざるを得ない。日本の経営が世界に伍して競争できたのは、「チームワークによる情報共有」「現場情報を活用する巧みな仕組み」などの組織能力の蓄積があったことが、大きな理由である。いま、求められることは、GE社が実践したごとく「組織能力を高め、学習する組織」を作り上げることである。

#### (1) チーム力を強化する

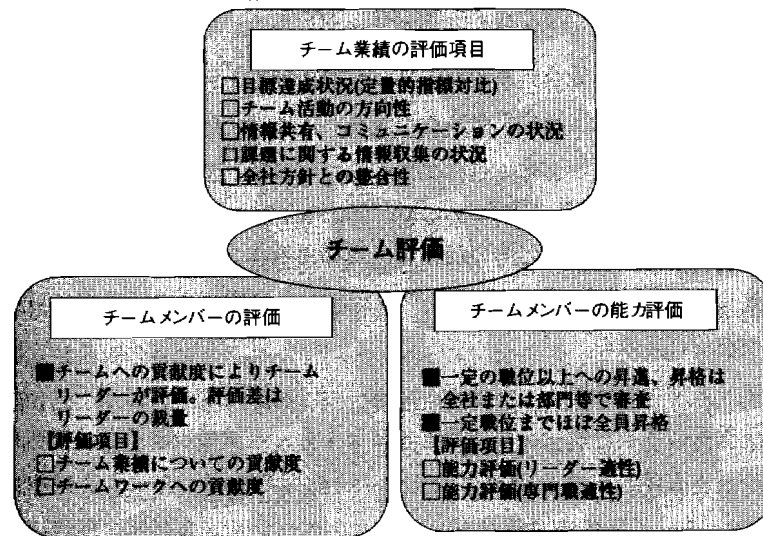
経営環境の変化に応じて組織行動は「没個性、職制指導型」から「多様な個を生かす柔軟な型」から「チームパワー着目型」へ進化すると提言した。社員をモチベートし、チームパワーを高めるキになるのは、第1に「小さな力を集めて、大きな力にする」組織のリーダーのパワー、リーダーシップ能力である。第2に、社員から支持されるチーム評価基準の明確化、チーム評価のスキームが必要になる。そして第3に組織のファンダメンタルズに大きな影響をもたらす上司の組織風土改革活動である。具体的に言えば、OJT活動の見直し、再構築である。

#### (2) チーム評価のスキーム

チームを中心におけば、チーム評価のスキームが必要になる。その骨格は

4) ワークアウトとは、かつてGEのCEOであったジャック・ウエルチ氏が1988年に提唱した概念であり、できる限り現場に近いところへ問題解決と業務改善を権限委譲し、迅速かつ集中的に意思決定するためのプロセスのことを指す。

図表10 チーム評価のスキーム



図表10の通りである。

#### ① 評価について

評価とは社員のモチベーション管理であり、その目的は、組織業績の向上と人材の育成、就中リーダーの選抜と育成に主眼を置くべきである。従って評価の理念が重要であり、社員が納得する整合性のとれた評価基準を作ることではない。藤原(注7)が「論理を徹底しても、人間社会の問題は解決できない」と指摘しているように、評価もそれ自体を客観的に追求しても、手段が目的化し、得るところは少ない。

#### ② チーム評価の課題

「チームの業績を何で測るか」ということについて明確な指針がないことが、チーム評価導入の大きな障害要因になっている。売上高という指標を用いても、扱う商品、担当地域、新規開発商品、あるいは景気動向によって、定量的に測定された結果を、そのまま評価に結び付けられない。また、管理

スタッフの評価基準も明確ではない。さらにチーム評価を導入したとしても、個人配分をどの様にルール化するかが見えてこない。

チーム評価を導入するに当たっては、評価についての考え方、発想を基本的に見直さざるを得ないのである。

(3) チーム評価の基本構造

チーム評価の目的は、現場の活性化、現場力の向上である。その基本構造は図表10に示してあるとおり、3つの側面から評価できる。本稿ではその骨格の記述に止めた。

①チーム業績の評価

所属長による評価であり、個人ではなくチーム全体の評価。その視点はチーム目標に対する達成度、リーダーの指導状況（チーム活動の方向性）、チーム内外の情報共有、コミュニケーションの状況、課題に対する情報収集の状況、全社方針との整合性ある行動の5つである。

②チームメンバーの評価

チームリーダーがメンバーのチーム業績への貢献度、チームワークへの貢献度に焦点をあて評価する。個人差をつけるかどうかは、チームの目標達成度を最大限にするという観点から、リーダーの裁量に任せる。従って差をつけた評価、つけない評価の選択はリーダーの自由である。詳細は避けるが、等級別給与表の制定が前提になる。

③チームメンバーの能力評価

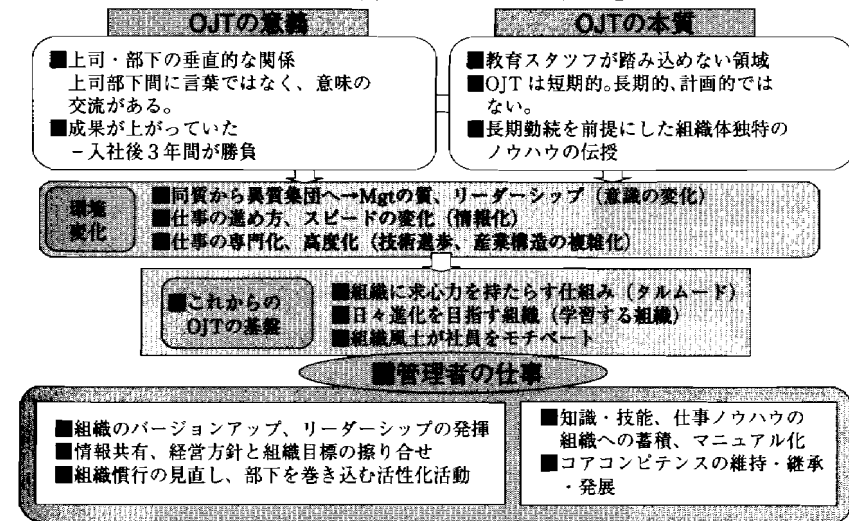
チームメンバーの業績評価と能力評価は別体系として設計する。能力評価とは、将来のリーダーを選抜、育成するために必要な評価である。ここでいう能力評価は潜在能力、資質、品格などを含めた概念である。リーダー適性の判定には、総合職の一定職位以上については、職制の推薦だけでなく、全社（部門）能力評価委員会による評価など、多方面からの評価が必要になる。それ以下については、ほぼ自動昇進・昇格でよいと考えている。

6 変革を迫られている OJT — 職場風土改革への挑戦

組織（集団）は生きものであり、自己増殖する。組織に目標を提示し、ベクトルを揃えようと努力しても、組織の自浄能力への不信があれば、自分中心主義、責任感の欠落、情報の隠蔽などの行動がおこり、組織としての生産性はあがらない。組織のリーダーとの情報共有による課題の解決、悪い情報もリーダーに流れるなど情報開示の徹底、いろいろな情報（知恵）融合による新しい情報の創造、組織への連帯感、自浄能力への確信があれば組織としての力は発揮されてくる。

価値観の多様化に伴い組織も同質集団から異質な集団に変化した。また情報化の進展により、仕事の進め方も変化し、更に仕事の専門化、高度化が進み、一方では技術の陳腐化も進行している。この様に変幻多様な組織のベクトルをあわせていくには、そのリーダーの役割は極めて重いと言わざるを得ない。

図表11 変革を迫られている「OJT」



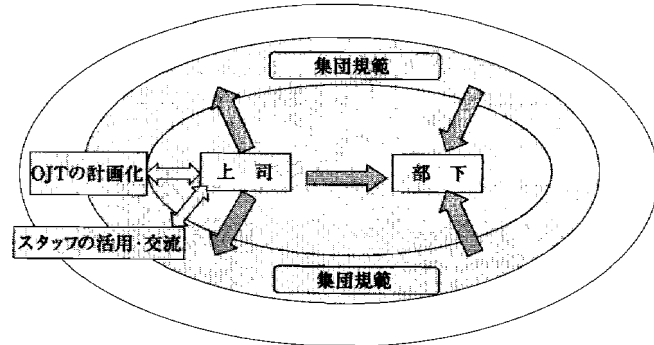
経営方針と組織目標との刷り合わせ、組織内に潜む慣行やしきたりの点検、過去を否定する勇気、メンバーとともに課題解決に取り組む姿勢、部下の指導、仕事ノウハウを組織に蓄積させる努力などが求められる。

要約すれば、各組織の価値のプラットフォームを常にリニューアルすることへの挑戦である。この活動がOJT活動につながり、チームパワーを高めていくのである。図表11は、OJTの構造を図表化したものである。

### (1) OJTを問い直す

OJTは、職場における上司と部下の垂直的な関係であり、人材育成策の根幹をなすものである。優れた上司によるOJTは、社員に、社内外情報の集め方、レスポンスの仕方とか、組織内コーディネーションのやり方、プレゼンの仕方など、日本の経営の特徴とされている行動様式を伝え、そのファンダメンタルズ支えてきた。

図表12 変革を迫られている「OJT」



しかし、情報のインフラが整備され、大量の情報が効率的に処理されるようになると、仕事の仕方も変わってくる。ドキュメンテーション化された情報をベースに仕事が進むことになり、どうしても現場の知恵的な情報、ノウハウが仕事のベースから抜け落ちていくことになりがちである。日本的経営の強みであったフェイスツーフェイスを主体とした現場情報、ノウハウの交

換といった仕組みを次代に伝達できなくなってきた。

OJTは、「チームワーク」「情報共有」「現場情報の活用」などのノウハウを上司の指導により、次代に伝え、組織の知恵として蓄積してきた。組織には、固有の慣行、判断基準など集団規範と呼ばれるものが埋め込まれており、また、それがその組織の風土を規定し、成員の行動に大きな影響を与えてきた。

変化を読み、その変化に呼応し、この集団規範をアップデートなものに更新していく形を通じて、現場の知恵、ノウハウを次代に引き継いでいくべきではないだろうか。

### (2) これからのOJT

OJTについて、次のような整理が可能ではないかと考える。表12はそのイメージを整理したものである。更に補足すれば、その基本は次のとおりである。

- ① OJTの基本は上司・部下の垂直的な関係であることに変わりはないが、環境条件の変化、社員の個性化などを考えると、「俺のやり方を見習え」式の方法だけに頼れない状況になってきている。
- ② 現場の知恵的な情報、ノウハウを組織の長のリーダーシップによって、組織に蓄積し、時代の変化に合わせて絶えず更新していく。従って組織活性を妨げる慣行、しきたりを常に見直し、組織の活性度を高めることが管理者の大きな役割になる。
- ③ 個性化した部下に対しては、上司の背中を見させるだけではインパクトが弱すぎる。組織の規範の圧力によって、組織内での物の考え方、行動の仕方について部下の行動の変革を迫ることが、必要になる。
- ④ このようなフレームワークを設定すると、職制、人材開発スタッフもOJTを「計画的」にとらえることができる。職制は「現場のファンダメンタルズ」を強化するという観点から、自組織の規範を絶えず点検し、規範を変える「働きかけ」をしなければならない。また組織に蓄積する

ノウハウをリニューアルするためにも、専門スタッフの助言を求めたり、自織場の社員の入れ替えによる組織の活性化を提案せざるを得なくなる。

### 7 仮説の検証に替えて一関ヶ原製作所の事例

「小さな力を集めて大きな力にする」という「チームワーク」の効力が認識され始めてきている。例えば、日本経済新聞<sup>(注8)</sup>によると、トヨタ自動車で、数年前まで「35歳で社外に出ても、年収一千万円を稼げる能力を身に付けろ」と盛んに言われていた言い回しが、最近、すっかり聞かれなくなった。個々の社員の専門性追求から「チームワーク」の重視の姿勢に大きく転換してきた。トヨタでは、2007年7月人事制度を見直した。25～35歳の社員が就く「専門職」を廃止し、代わりに「指導職」や「準指導職」と呼ぶ資格を設けた。文字通り後輩の指導を義務付けられ、育成の目標を設定する。その成果が報酬にも影響する。「教えたり、教えられたりというトヨタ伝統の文化が薄れていた」というのが、新資格導入の背景であった。

また、京セラ、KDDIを指揮している稲盛和夫<sup>(注9)</sup>もアメーバ経営について、大きくなった組織を小集団に再編し、市場に直結した部門別採算制度(時間割採算表)、経営者意識を持つ人材の育成、全員参加経営の実現を3大目標に掲げ、「チームワーク」の効力を具現してきた。

本稿では、日本企業が大切にしてきたDNAを活かし、組織力を高める方策として最小の組織単位であるチームの活性化策およびその背後にあるOJTの再構築について提言をおこなった。そこで「チームワーク力」を経営の基本に置いている(株)関ヶ原製作所の事例研究を通して、この提言についての検証にしたい。

#### (1) (株)関ヶ原製作所の概要<sup>5)</sup>(注10)

##### ①基本情報

5) 日経ビジネス(2007.7.9号)に掲載された同社の記事で、その存在を知った。同社に2度訪問し、矢橋会長、林企画担当常務にインタビューし、貴重なコメント、資料をいただいた。深く謝意を表したい。

資本金 20,200万円

代表者 代表取締役会長 矢橋 昭三郎 同社長 大平 薫夫

社員数 350名(2007年 5月末現在)

売上高 137億

#### ②事業内容

- a. 精密機器事業(超精密機器製品, 工作機械製品, 新素材加工機械製品)
- b. 大型製品事業(トンネル掘削機, 縦穴掘削装置, 特殊クレーン, 特殊車輛)
- c. 船用製品事業(クレーン, 救命設備, ボート・ダビット, デッキ・クレーン等)
- d. 油圧シリンダ事業(建設用機器に使われる高圧, 大型の特殊シリンダ)
- e. 鉄道用製品事業(レールの分岐器, 車輛の軸受部品)

- (2) 同社の沿革同社の「21世紀企業」挑戦のための組織力強化活動は次のとおりである。

1946年 初代社長矢橋五郎が、現在地に関ヶ原産業<sup>(株)</sup>設立

日本国有鉄道の軌道用機器を生産開始

1948年 社名を関ヶ原産業株式会社から株式会社関ヶ原製作所に  
変更

1978年 初代社長矢橋五郎が退任し、矢橋昭三郎が社長に就任

1988年 企業革新活動「ニューセキガハラ運動」を開始

1991年 「ニューセキガハラ・ルネッサンス」活動を開始  
(テーマ「限りなく人間ひろばを求めて」)

2000年 「21世紀平和の杜」完成

2001年 21世紀企業を目指し21世紀の3つのゴール明示、事業革新活動を開始

2005年 社会的に開かれた企業とするため第三者割当増資を実施

(資本金5千2百万円から2億200万円に)、21世紀人間塾・生活美術館完成創業60周年記念行事「Expo2005 セキガハラ人間博」を開催、100年企業への挑戦を宣言

### (3) 経営の軌跡と人間観の確立

同社は、大きな経営危機に3回襲われているが、その都度経営者の強いリーダーシップのもとで脱皮し、生まれ変わっている。

#### ①第1の経営危機

70年代後半の造船不況時に、同社は深刻な影響を受けた。人員整理に追い込まれ、経営と社員に深い傷を残した。そして創業社長矢橋五郎は責任をとって退任し、現会長の矢橋昭三郎が経営を引き継いだ。この経験が「人を犠牲にした経営再建の放棄と人間主体の経営の探求」を経営理念のベースにすることに繋がった。

#### ②第2の経営危機

ブラザ合意後の急激な円高不況は、売上高を半減させ、2期連続の赤字を余儀なくさせた。矢橋社長は新しい期に臨むにあたって、最後の進退をかけて社員の中に飛びこみ、謙虚に耳を傾けた。そんな中から出てきたのは、「せめて明るく楽しい会社に来れないのか」と言う声であった。明るい会社に一番大切なことは、必ずしも給料の額ではなく、経営者が社員とまっすぐ向き合って本当に経営責任を感じているかといった心やマナーではないかと考えるようになった。

そんな社員の想いと自分の企業観を一つの言葉にしたのが「人が集う、人が語らう、人が理想に挑戦する」「楽しいふれあいと確かな技術の限らない探求」「ニューセキガハラ is our company」という企業理念であり、この時期に「限りなく人間ひろばを求めて」をテーマにしたニューセキガハラ運動(1988年)が始まった。

事業面では、精密石材事業など経営の多角化を進めると同時に会社を社員の豊かな生活空間や人生空間に創り変えようと、全員主役で村活動や工

場公園づくりが盛んにおこなわれた。日本全体がバブルに酔いしれているときに、同社社員は心豊かな会社づくりに励んでいた。

#### ③第3の経営危機

その後バブルが崩壊し、付加価値の低い事業がグローバル化の前に価格破壊や市場崩壊にさらされ、3度目の危機においこまれた。そんな中から価値創造の大切さを学び、人間のような学習能力をもった革新し続ける企業づくりへの挑戦が始まった。

### (4) 理念経営の追求

社会環境が激しく変わる現代においても「人間ひろば」という経営哲学をベースに企業の「ありたい姿」「なりたい姿」を自分たちのミッションとして追求し始めた。

#### ①ありたい姿

ありたい姿とは、高い理想と大いなる志、会社は何のために存在するかといった、その拠って立つ原点、アイデンティティそのものを意味している。

- 基本理念 「限りなく人間ひろばを求めて」
- 企業理念 「人が集う、人が語らう、人が理想に挑戦する」「楽しいふれあいと確かな技術の限らない探求」「ニューセキガハラ is our company」
- 能力開発理念 「学習企業であることが革新企業であり続ける」
- 学習企業への指針 「生きることは学ぶこと、学ぶことは変わること」「お客様が先生、仕事が教材、現場が教室」「全員経営、オンリーワン、ナンバーワン」

#### ②なりたい姿

なりたい姿とは、ありたい姿を目指す具体的なステップ、目標である。セキガハラ経営の基本戦略として「3つのゴール」が示されている。

- 契りと絆の「人間広場」

時代と環境により刻々と変化するビジネスモデルに対応した企業目標を掲げ、これを全社員が共有のうえ自らの目標管理を実践し、会社はそれを公平に評価し報いる。

□キラリと光る「小さな大企業」

外部の血（知）<sup>6)</sup>を積極的に導入して、事業創造ができる組織と体制を造り、大企業レベルの管理力・技術力と強い現場をベースに人間主役のものづくりを実践する。

□日本一の「ニッチのデパート」

ニッチな市場に絞り込んで、特徴ある技術を蓄積して、「他社がやらないこと・他社にはできないこと」が出来る企業づくりへ挑戦する。

(5) 企業経営の構図—会社はみんなで作るもの

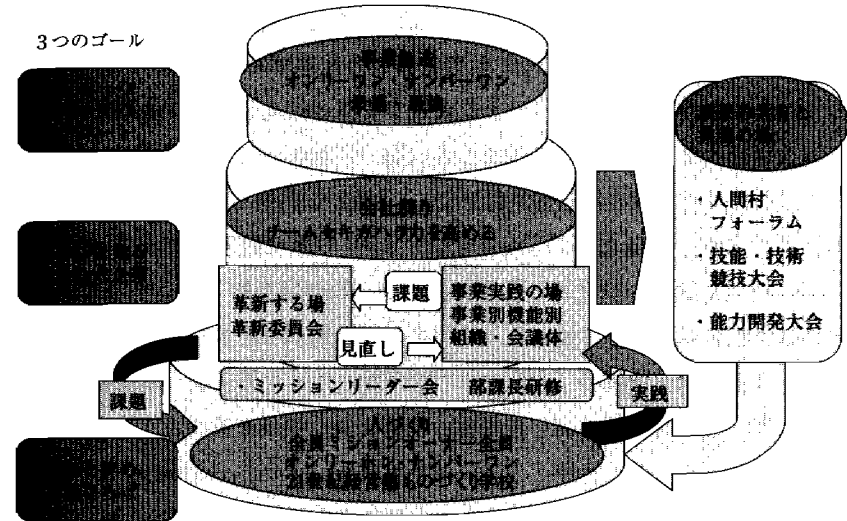
①人づくり・会社づくり・事業創造の連鎖の構図（図表13）

経営者だけでなく、全員がミッションオーナー、全員がオンリーワン・ナンバーワンとなる人づくりが経営の基盤。この基盤に絶えず刺激を与えるのは、人間村委員会（後述）の役割である。同委員会が主導するフォーラムや能力開発大会等において、そこでの成果を社員が相互に共有、共鳴し合うことによって企業風土・土壌づくり、企業文化・伝統づくり、いわば企業のファンダメンタルズを強化していく。

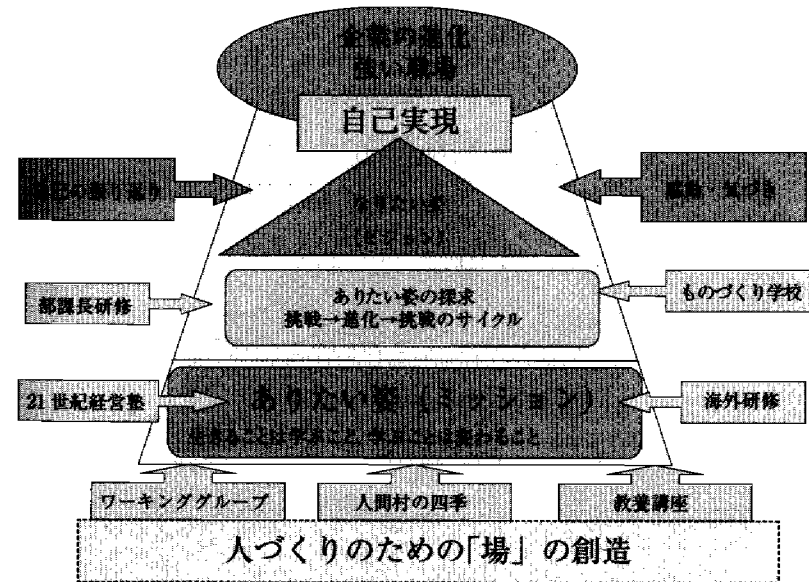
そしてその基盤の上に、チームによる会社づくりがある。現業の提案を革新委員会（部長会）で審議を繰り返すことにより「チームセキガハラ力」を高めていく。その結果、社会に役立つ事業が創造出来ると考えている。さらにその成果を人間村フォーラムや能力開発大会等で評価し、共鳴し合うことで進化のサイクルを廻していく。これを繰り返すことにより創業者の言葉「会社はみんなのもの」から第三の創業テーマ「会社はみんな

6) 社員数350名のうち約10%が社外から導入した人材。

図表13 人づくり、会社づくり、事業創造の連鎖の構図



図表14 人づくりのための場



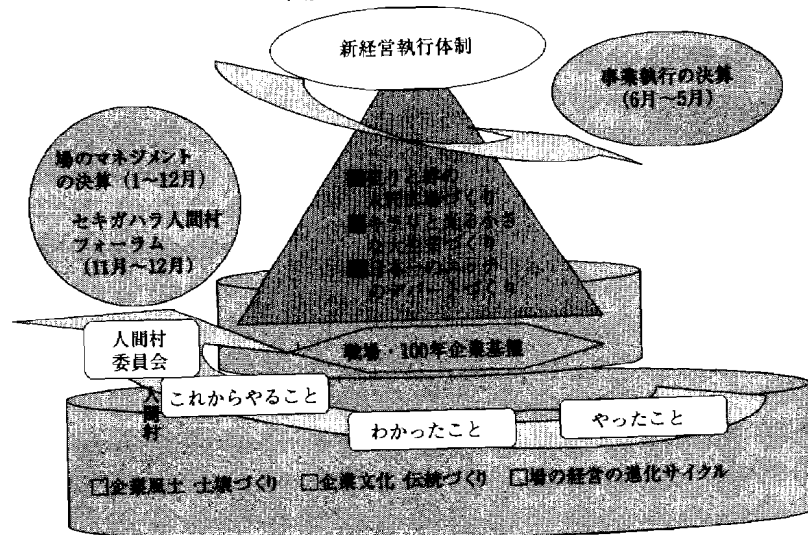
で創るもの」に革新していく、というコンセプトである。

## ②人づくりを“根っこ”とした人財教育（全人教育）（図表14）

同社の経営にとって、人づくりが全ての基本である。仕事（ものづくり）のための教育ではなく、人が成長することによって会社も成長するというコンセプトを明確に打ち出している。同社は、社員に自分の「ありたい姿」（ミッション）を描けるように、「場」を創造し続ける。その「場」を進化させ、強固なものにするため、同社の教育制度（21世紀経営塾、ワーキンググループ活動、人間村の四季、教養講座等）は「ありたい姿」の探求に視点が集まっている。そしてこの活動から生まれた各社員の「なりたい姿」（ビジョン）と重ねることで進化を加速させる。社員一人一人の自己実現に向けた人づくりが強い職場をつくり、企業の進化をもたらすと考えている。各社員が「ニューセキガハラ is our company」という理念の中で各自のアイデンティティを明確にする活動といえる。

## ③人間村づくりが経営を進化させる（図表15）

図表15 人間村づくり



人間村には人間村委員会（会長直轄組織、会長、社長、常務および外部文化人がメンバー）があり、その目的は、同社の文化を継承、創造する役割であり、「場」のマネジメントの推進母体である。

企業は、経営基盤となる人づくりや人間ひろばと業務執行マネジメントがともに時代に適応して進化し続けることにより、永続するとの考えに立ち、同社には二つの決算がある。一つは業務執行の決算（財務会計）であり、もう一つは同社の文化・技術・学習など企業風土に視点を置いた「場のマネジメント（人間ひろば）」の決算である。今期の活動で、やったこと、わかったこと、これからやることをチェックし、人間村委員会で総括的に繋げていく活動である。筆者の小論で示唆した集団規範で社員の行動変容を狙う試みを全社的に展開している事例である。

## (6) 第三の創業

2006年6月、矢橋社長は会長に就任し、小松製作所から新社長を迎え入れた。同社が永続するためには、今後10年一区切りに創業を繰り返すという考え方で、内外から最もふさわしい人材がトップになるのが良いと考えたこと、この機にオーナー経営から脱却し、チーム知経営への転換をはかりたいと考えたことによる。社員が矢橋社長に頼るのではなく、社員一人一人がミッションオーナーに転身し、自立で欲しいと考えたからである。チームは強い、スターがいなくてもチームであれば成果が出る、チームの力は大きいのである。

## 8 おわりに

グローバルな競争を強いられる日本企業の勝負手は、日本企業に生きてきた現場力、チームパワーというDNAを生かした経営であるとの仮説にたち、チームパワーを発揮しうる人事システムを構築するための課題として、「小さな力を集めて、大きな力にする」チームリーダーのパワー、リーダーシップ能力の育成、社員から支持されるチーム評価基準の明確化、チーム評



価のスキームの構想、組織の集団規範に大きな影響をもたらす上司の組織風土改革活動、具体的に言えば、OJT活動の見直し、再構築について提言をおこなった。そして、仮説の検証として関ヶ原製作所の事例をあげた。同社の組織風土への切り込み方、チーム経営の実践事例はきわめて参考になるものであった。今後先に述べた仮説を更にリファインし、中小企業での実践に役立つものに仕上げていきたいと考えている。

#### 注

- 1) アンケート調査の対象にした中小企業の経営者
- 2) 本社スタッフではなく、現場マネジメントが主導する教育訓練
- 3) ビジネスプラン研究会 中小企業のビジネスモデルを研究する東洋学園大学の任意研究団体。  
構成メンバー：中井和敏（代表）鍋田英彦、井原久光、田中秀穂
- 4) ワークアウトとは、かつてGEのCEOであったジャック・ウェルチ氏が1988年に提起した概念であり、できる限り現場に近いところへ問題解決と業務改善を権限委譲し、迅速かつ集中的に意思決定するためのプロセスのことを指す。
- 5) 日経ビジネス（2007.7.9号）に掲載された同社の記事で、その存在を知った。同社に2度訪問し、矢橋会長、林企画担当常務にインタビューし、貴重なコメント、資料をいただいた。深く謝意を表したい。
- 6) 社員数350名のうち約10%が社外から導入した人材。

#### 引用文献

- (注1) 「能力開発基本調査」は、我が国の企業、労働者の能力開発の実態を明らかにすることを目的として、平成13年度より毎年実施されている。調査の対象は、全国・全業種の従業員規模30人以上の企業から無作為に抽出した企業1万社とその従業員3万人である。
- (注1-2) 図表の説明
- 図表1 能力開発責任は企業、ややそれに近い、社員個人に近い、社員個人であるの4肢選択
- 図表2 選抜した社員を重視、重視に近い、社員全体を重視に近い、社

員全体を重視の4肢選択

図表3 OJTを重視、重視に近い、OFFJTを重視に近い、OFFJTを重視の4肢選択

- (注2) 中小企業の人材育成についてのアンケート調査概要
1. 調査対象：日経ビジネス誌「小さなトップ企業」「隠れた実力派160社」、个性的な中小企業が多い広島県、福島県の中小企業の中から305社を無作為に選択。
  2. アンケート回収：63社から回答があった。（質問項目：約60項目）
- (注3) 高橋俊介「成果主義」p.65 東洋経済新報社 1999年
- (注4) 青木昌彦「日本企業のグローバル化の研究」PHP研究所 p.54～57 1989.
- (注5) 日経新聞 2007.2.5.付け朝刊。
- (注6) 釘崎広光「現場力を生かす経営」p.8～14 リクルートマネジメントソリューションズ 2006.
- (注7) 藤原正彦「国家の品格」p.44 新潮社 2005.
- (注8) 日経新聞 2007.12.25.付け朝刊
- (注9) 稲盛和夫「アメーバ経営」p.32～44 日経新聞社 2007.
- (注10) Our Company（進化しつづける経営）2006～2007. 関ヶ原製作所  
Our Company（第三の創業読本 セキガハラウエイ 2009）2006～2007.  
関ヶ原製作所

#### 参考文献

1. 古川久敏「構造こわし-組織変革の心理学」誠信書房 1990.
2. 田中秀穂「新人事システムの構築」HRRメッセージ秋号 人事測定研究所 1992.
3. 高橋俊介「成果主義」「人材マネジメント論」東洋経済新報社 1999.1998.
4. 小笹芳央「自立した個人と企業との高めあいがキーワード」労政時報 3567号 2002.
5. 高橋伸夫「日本型雇用システムの本質は何か」労政時報 3567号 2002.
6. 伊藤秀史「日本企業変革期の選択」東洋経済新報社 2002.
7. 田中秀穂「人材マネジメントの展望」経営経済論集、東洋学園大学 2003.
8. 田中秀穂「人材育成と成果主義」経営センサー、東レ経営研究所 2004.

9. 守島基博「経営の変化と人材育成の未来」労政時報（次世代人材育成の手引き）別冊 2005.
10. 舞田竜宣「納得できるチーム評価の在り方と処遇への反映」労政時報 3684号 2006.
11. 田中秀穂「人材育成とチームパワー」経営センサー，東レ経営研究所 2007.

(たなか・ひでほ／東洋学園大学現代経営学部教授)