

「学習する組織」へ
対話の中から社員と組織の成長を育む：
民間企業における実践・省察の試み

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2013-10-16 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 玉木, 洋 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10098/7736

「学習する組織」へ 対話の中から社員と組織の成長を育む

民間企業における実践・省察の試み

玉木 洋

はじめに

福井キャノン事務機(株)では、福井大学教職大学院で取り組んでいる実践・省察による教師人材育成および学校協働コミュニティづくりと日本経営品質賞が推奨する「経営品質向上プログラム」を参考に、独自の「目標連鎖と革新評価」の仕組みを2010年1月から導入した。

この仕組みは、福井大学教職大学院が推奨図書としている「コミュニティ・オブ・プラクティス(ウェンガー著)」や「学習する組織(ピーター・センゲ著)」、ならびに日本経営品質賞委員会委員の野中郁次郎氏の「SECIモデル」からヒントを得た知識創造型の人材・組織づくりをめざしている。

「目標連鎖と革新評価」は、少人数単位のチームマネジメントへの構成員の参画により、数値実績や記録を重視しながらも、これらにもとづいた対話の中から新たな学習を得て、個人の成長と組織革新に向かう取組方法と考えている。ベースになるのは「読み・書き・聴く・語る」による思考力向上とコミュニケーション力の強化に置いている。いくつかの小組織を段階的に対象にした1年6か月の取組実績にもとづいて、「組織統合」を機に2011年7月から基幹部門全員を対象に展開を始めた。2012年7月からは基幹部門の「職

種統合」を機に、支援部門にも対象を広げ、全社の取組みにした。

これらの取組みの背景には、技術革新によって高度成長した画一的な量産・量販の事務機業界が1990年頃を境にプロダクトアウトからマーケットインへ方向転換する必要性を感じ取っていたことによる。1990年は日本経済のバブルが崩壊する前夜であり、インターネットによる情報通信革命が萌芽したところである。また1989年のベルリンの壁崩壊以後の東西冷戦が終息に向かい、市場のグローバル化が進みつつあった時期でもあった。

「キャノン」のメーカーブランドが社名についていながら100%地元福井の独自資本と人材で経営されている「福井キャノン」は世界でも特異な存在である。メーカーの上意下達の販売シェア拡大政策を嫌い、独自戦略と独自能力の経営をめざしていた。独自戦略と独自能力の経営を目指すには、「お客様本位」と「社員重視」の考え方を実践する必要を経営幹部は感じていたが、これらの考え方は1998年に出会った日本経営品質賞の基本理念やフレームワークによって確かなものとなって組織経営の大きな柱となった。

福井キャノンでは、全社員を対象に「働く目的」、「仕事の目的」を語り合う「Yume Talk」という社長と複数少人数の社員が語り合う仕組みを2005年5月から2009年6月まで継続・実践した。その後、経営幹部のリーダーシップ発揮の方法を模索していたが、2009年

4月から社長(筆者)が大学教員の一人として福井大学教職大学院に関わることになり、この大学院の教師教育の考え方や仕組みを参考に組み立てたのが「対話を伴う目標連鎖の仕組み」である。構想時期から2010年の実践開始、そして2012年12月までの3年間を振り返り、組織経営の責任者としての自身の実践・省察とともに克服すべき問題点や課題について明らかにしてゆきたい。

2. 「目標管理型」からの進化

(1) 個人の目標管理からスタート

「目標連鎖の仕組み」が導入されたきっかけは、1999年に申請した第1回の福井県経営品質賞の現地審査チームの質問からだった。「福井キャノンさんは、それぞれの仕組みを使って組織の戦略目標をモニタリングしていますが、社員個々の目標管理はどうしているのですか?」というような問いかけであった。その後、「個人の目標管理?」、「財務成果以外に個人の目標管理はやっているだろうか?」、「本人任せかな?」という社内での議論が持ち上がった。その折、東京で「経営品質向上プログラム」を勉強していた駐在社員が「目標管理とは、単に目標を達成するだけでなく、インプット アウトプット アウトカムが明らかな状態でつながっていないなければならない。そのような仕組みを導入している会社の事例を研究してみましょう」

<2002年1月4日の社長メッセージ>

「Do or Die!」下半期の取り組みと目標連鎖・・・社長診断に備えて
各グループリーダーは、年末の議論を踏まえて下半期の行動計画を練り、目標連鎖づくりに関与してください。各役員は積極的にグループマネジメントへ関与してください。(玉木)

第30期が半分過ぎました。基本資料の「第30期所感」に書かれている環境変化と当社が取るべき方向性は基本的に全く変わっておりません。現象的には、米

ということになった。そして、その事例に基づいて、「福井キャノン流・目標連鎖の仕組み」を組み立てて、2000年7月に導入した。

その目標連鎖のマネジメントは現場の小組織のリーダーが責任者となりマネジメントの一環として、会社から与えられた目標の達成を極力意識したものであった。しかし「インプット アウトプット アウトカムの指標管理」だけでは「達成した・達成しなかった」を相互に確認しているに過ぎなかった。うまくいかない場合の真因追及もおざなりで、「じゃあ、来月は頑張りましょう!」という情緒的な励まし合いで締めくくられていた。そもそも、目標は上から与えられたものであり、「一生懸命に努力さえしていればよし」としていたきらいがあった。「うまくいかないことをこれ以上追求したら人間関係を悪くする」という恐れもあったのかもしれない。いずれにしても「目標連鎖の仕組み」を実施することが目的化しているような形式化の風潮が次第に蔓延してきた。

下記は、2002年度の福井県経営品質賞知事賞(アセスメント基準500点/1000点レベル)を受賞する以前の「目標連鎖」に対する経営トップの考え方と組織の歯車がうまく回っていないことへのあせりが如実に出ている記述と見受けられる。いわば「叱咤激励」の範囲にとどまっているに過ぎないが、これがその当時の組織風土であったのも事実である。

国同時テロとその後のアフガン情勢や国内倒産件数の増加や失業者の増加により、状況はますます加速されています。残念ながら今期の当社の業績は昨年度を下回り、現状では、僅かながら赤字です。賞与は、「下半期への期待」を込めて前期並みの支給額となりました。

福井キャノンは、経営クオリティで「日本一の会社」の実現を目指しています。「日本一の会社の実現」とは、経営環境がいかに変動しても素早く対応してピクともしない強い競争体質を持った会社づくりです。当然、その会社を支える人材は一騎当千のツワモノが組

織力を発揮するものです。「日本一の会社」で働く社員は、自分の力を100%近く発揮できる社員でなければなりません。そして、家族からも信頼される安定した収入を確保できなければなりません。

有給休暇もフリーバカンスもリフレッシュ休暇も全て消化して、なおかつ会社が必要としている収益やお客様満足や効率化を実現するのは社員一人一人の努力なのです。そのような「日本一の会社」を創り上げるのは、社員の皆さんがそのように実現を願わなければなりません。「日本一の会社」を創るためには、「日本一の努力」が必要なのです。「日本一の会社」でなければ生き残りは難しい時代です。「Do or Die!」の精神を皆なで持って取り組まなければ生き残ってゆけない時代です。大切な家族のために、心を一つにして

頑張りましょう。1年365日、1日24時間をどのように使うかが決め手です。

福井キヤノンは終身雇用を雇用の方策として目指します。しかし、年功序列は既に廃しています。終身雇用を実現するためには、前提となる価値の共有と正しい評価に基づいた人材配置や報酬と社員の取り組み成果の向上が不可欠です。

「基本資料」を再度読み直し、年度方針を再確認した上で、目標連鎖の行動計画をしっかりと話し合い、現実の行動に連鎖して成果を導き出すことが出来る実のあるものにしていただくことを強く期待します。

第30期テーマ

「キヤノン」を超える「福井キヤノン」へ、
仕事を面白く、職場を楽しくするために熱意をもって行動しよう！

(2) インプット アウトプット アウトカムの 「PDCA 評価」へ

さらに下記は、2006年度日本経営品質賞(アセスメント基準600点/1000点レベル)を受賞した直後の「目標連鎖」についての考え方が述べられている。このころには「目標連鎖」は賞与の実績評価に組み込まれていたが、「EC(社員満足)アンケート」による気づきに

〈2007年6月15日の社長メッセージ〉～「目標連鎖」はPDCA評価で～

賞与面談を終えました。今回の賞与面談では、「目標連鎖」は「PDCA評価」。「上司査定」は上司と部下との「人間関係評価」あるいは「協力関係評価」(＝リーダーシップとフォロワーシップ関係評価)と各TLにお伝えしました。ようやく、このようにお伝えすることができるようになったのは「経営塾」の成果です。

もう7年も前に初めて「目標連鎖」を導入したときには、戦略展開のための「目標管理」の仕組みの導入でした。さんざん、陰口を言われながらも、目標連鎖シート・フォーマットの自由裁量などをはかりながら、単に書式を工夫するだけでなく、目標連鎖の進捗対話を重要視するようお伝え

よってPDCA改善活動の仕組みや情報マネジメントや対話の仕組みが加えられて独自に進化し、「福井キヤノン成長型の納得方程式」と呼ばれるものに発展していた。

してきました。

数年前に支援部門のMさんの目標連鎖シートを活用した、改善活動の報告書を拝見したときに、これが、「目標連鎖の狙い」であることに気がつきました。しかし、シート・フォーマットだけを押し付けても、その改善活動を支援するリーダーの頭の中が変わらなければ、形式が変わっただけのものになることは目に見えていました。

経営塾を1年間継続して開催し、今回は「目標連鎖はPDCA評価」であることを初めてリーダーの方々にお伝えしました。リーダーの皆さんは、「PDCA評価」として、目標連鎖シートを各々説明すると、これまでのフォーマットでは、「目標連鎖の進捗活動が書ききれていない」、あるいは「目標連鎖の進捗活動がなされていない」ことに気がつ

かれたようです。

「目標連鎖」は、「JQA(日本経営品質賞)の変革プロセス」と同じなのです。

「理想的姿→現状認識→変革認識→計画(目標、時期、方法)→展開→成果→検証→改善」のPDCAサイクルがどれだけ回転しているかで達成率が決まります。期間中に何度もPDCAサイクルが回り、目標値の上方修正や横展開が図れると、達成率は100%以上になります。

例えば、アシスタントレベルの方々が、インプット目標をめざして目標連鎖を回していて、途中でアウトプット目標に設定し直し、最後にはアウトカム目標値まで再設定して目標達成したら120%以上の達成率となるでしょう。

Mさん同様に、Oさん、Iさんの目標連鎖シートも「PDCA評価」がしやすくなっていて100%を超える達成率となっています。最初に決めた目標値を超えた成果達成率では

日本経営品質賞の受賞を経て、「目標連鎖の仕組み」の進化・成長がうかがえる記述となっている。但し、これらいくつかの成功事例への認識は「PDCA評価の改善レベル」にとどまっていた、「革新レベル」には至っていないことがうかがえた。また、成功事例は支援部門内の部分最適範囲にとどまっておき、お客様へ直接的に価値提供する基幹部門とのつながりについては乏しいものとなっていた。(「人間力成長による専門職人材の育成と組織力の向上」2009年2月「教師教育研究vol.2」参照)。

3. 新たに小さな営業組織から始める 2010年1月～

(1) 「ハイブリッド組織」から「営業マネジメント改革」へ

2004年には、販売を担当する営業系人材組織と機器メンテナンスを担当するカスタマーエンジニア組織を社内併存させる「小さなハイブリッド組織方式」を導入した。お客様からの要望に対してワンストップで対応するために職種の異なる小組織を職場で物理的環境に同居させることにした。これによって、社員同士のコミュニケーションの環境だけは良くなったが、相

なく、PDCAの達成率が目標連鎖の達成率なのです。ですから、「出来て当たり前」の目標設定はPDCA評価では、対象外です。チャレンジングな目標設定だからこそPDCAが生きてきます。

「目標連鎖のPDCA進捗」を指導・支援する使命を持つものがリーダーです。

<リーダーの3つの使命>

1. 業務目標の達成

アウトカム指標①財務目標、②CS目標、③ES(組織力)目標

2. 人材育成目標の達成(人間力と職務専門能力)

3. 改善・革新目標の達成(PDCAの常態化による独自能力の強化=人と組織の成長)

変わらず「俺はセールスマン、あいつはサービスマン」という意識は残ったままであった。職種が異なると、それぞれの専門領域の知識や話題が異なり、お互いの話の内容を深く言及することは互いの遠慮の中ではばかられた。協力関係は人間関係に依存してバラツキが目につくようになった。

そのような状態の中で、折からのリーマンショックの影響も受けて営業組織の財務成果がはかばかしくない状態が顕著に現れるようになってきた。1992年から始まったサービス部門の改革を主導した経営幹部の発案で2004年から「ハイブリッド組織」を試行したが、お互いのシナジー効果を発揮して営業組織に活力を提供するには、営業部門を担当する経営幹部や小組織のリーダーのリーダーシップやマネジメント能力は力不足であった。「一人でお客を担当する営業担当者は経験則に従って行動する」という昔ながらの傾向が強く、日本経営品質賞の受賞理由となるプロセスマネジメントやモニタリングによる情報マネジメントには馴染まない風土が依然残っていた。

そのような状態の中で、2008年4月から開設された福井大学教職大学院の客員教授として教師教育改革に参画していた社長(筆者)は、福井大学教職大学院がめざす教師教育改革の方向性や方法についてインタビ

ューし、報告書としての取りまとめ活動を始めていた。その過程で「実践・省察と協働による教師教育と学校マネジメントの改革」に関する知見を得た。これを福井キャンソンの新たな改革に使えないものかと考えた。そして、社長主導の営業マネジメント改革が2010年1月から始まった。

(2)「実践記録シート」と「目標連鎖シート」で、月次PDCAサイクルをはかる。

まずは、比較的安定的な財務成果が導きやすい既存取引顧客を担当する中堅営業担当者3名と入社2年目の女性営業担当者2名を併せて小さな営業チームを組織し、社長自身が現場リーダーとして半年間の営業マネジメントを実践した。副リーダーには、中でも経験年数の多い男性担当者を1名充てた。一方では、このチームのミッション・ビジョンと戦略、方法計画、目標値とモニタリングの仕組みと役割分担を決定し、バランススコアカード方式でA4判1枚に図式化した。モニタリングについては、毎朝の朝礼でのアナログ方式と会社全体のデータベースからの抽出を手作業で集計することにした。これらの数値実績は「実践記録シート」という呼び名でスタッフ一人ひとりに1枚ずつ月次の変化を記載することにした。これで、マネジメントの内容の「見える化」は格段に進んだ。と同時に、



Yume Talk 面談を進化

革新計画・革新評価の目標連鎖面談へ

毎月の振り返りのための「目標連鎖シート」を各々がA4判1枚に記述し、チーム全員同席の場で「対話による振り返り」を実施した。更に、社長は現場の営業リーダーとしてメンバーとのお客様への同行訪問を計画的に実施し、現場での教育指導の仕組みとして常態化をはかった。最初の3か月はぎこちない動きを見せながらも、この小組織の構成メンバーがベテラン層ではなかったために素直にこれらのマネジメント方法を実践した。その結果、財務成果が見違えるほど良くなり（収益倍増）、メンバーの取り組み姿勢にも自主性が見受けられるようになり、組織内の協力関係もよくなってきた。

対話による人づくり、組織づくり

目標連鎖の実践記録と対話で省察・学習・成長

2010年の目標連鎖の仕組み

目標連鎖シート	
2010年4月	所属: ISS第3チーム 氏名: 山田久美
革新成長実践テーマ	お客様の課題を解決出来る営業ウーマン
6ヶ月後の目標	プロフェッショナル資格になる
当月の実践項目	自分自身の理想とする営業プロセスマネジメントの確立 Part2
<p>当月の実践記録(振り返り) ①前章未決したことを確認したこと②省察したこと③改訂したこと④それからの成果の検証について記録してください。00P活用) フォーマットは自由ですが、サブタイトルを工夫してください。</p> <p>●前章未決した事 社内関係による、見込みの発注。 マルチコンタクトを特別イベントだった事に伴い、業務フローの作成。 自分自身が管理職になるための、お客様との事務的関係の構築(福井中央商會) 継続して行う事が出来た。 → 全額がすべては無い。 互いの営業活動に1行する支援。 ●達成したこと 先月と同様、サービス関係による、顧客理解と見込み作り。 松本人関係による、販売管理の見込み見直し。 ●省察したこと マルチコンタクトを業務の場から業務プロセス化していく事で、DM作りは時間がかかるなど、優先する必要がある。作業する時間を確保する時間へ変更出来るようになった。(企画を重視) スマイルの対応により、今月も訪問件数が伸びた。よって、自分からの見込みも出ました。チーム内で見込みの情報を共有することで、個人というチームの見込みとのお互いへの情報共有ができた。 ●改善したこと マルチコンタクトの業務化に向けて、DM作成の進捗。 ●成果 MFP成功 見込み7台 4月売上3台 訪問スマイル4件 4件 販売管理の見込み2件 ●課題 訪問件数のUPを図る。 ①表示の動員 ②中継見込み作り 表示の動員は、訪問するかマルチコンタクトか</p>	
2010/5/6	訪問件数が伸びたが、自分で意識しての訪問活動が重要になってくる。今月も管理職の視察を受けたが、人脈の発達はしていない。今回の表示の動員に向けて重要なキーワードになってくる。5月に訪問の準備が完了して行きたい。また、互いの営業の動向も互いに見直しを行うべく、自分たちのチームも強化していきたい。
5月6日	販売スキルを磨いて情報支援カードやインコール対応の定まらなさを確認してきて月の財務成果に結びつけてきました。10月決算まで活用した顧客関係の中で顧客理解を深め、7月以降は訪問と、Smileと似たような中継見込みの発注に力を入れることが自分自身の理想とする営業プロセスマネジメントの確立につながるものと判断されました。おかげさまで互いのチームへの支援ができて、初めての毎月報告書を作成しました。

毎月の実践と省察を語る面談

「革新評価」診断のための実践報告書	
2010年6月	所属: ISS第3チーム 氏名: 山田久美
今期(半年)あるいは下学期的実践テーマ	お客様の課題を解決出来る営業ウーマン、確かな予算達成
目標	プロフェッショナル資格になる
当期の実践項目:	①顧客サポートの強化による、得意顧客 ②資料の整理とチームマネジメントの中核的役割 ③自分自身の理想とする営業プロセスマネジメントの確立 ④チームの活性化による、互いの営業活動の支援
●まず、今期(半年)あるいは下学期的実践テーマ「お客様」の課題を解決出来る営業ウーマン、確かな予算達成	●次に、「お客様」の課題を解決出来る営業ウーマン、確かな予算達成
●最後に、お客様との関係性を高め、営業と「売」を見失ってしまったり、予算に対しての執着心が強かったり、	
●1-2月の反省 まず営業活動、顧客の理解を深めたい(接客、人脈と対話) 資料の整理、顧客の課題を解決出来る営業ウーマン、確かな予算達成	
●3-4月の反省 まず営業活動、顧客の理解を深めたい(接客、人脈と対話) 資料の整理、顧客の課題を解決出来る営業ウーマン、確かな予算達成	
●5-6月の反省 まず営業活動、顧客の理解を深めたい(接客、人脈と対話) 資料の整理、顧客の課題を解決出来る営業ウーマン、確かな予算達成	

PDCA→L

6カ月の変容を語る面談

情報ソリューション営業第3チーム		アウトカム-アウトプット-インプット目標値		実績表		アウトカム-アウトプット-インプット実績値							
第18期下期		山田		赤字はチーム重点指標 青字は方策目標									
項目		目標		実績		1月		2月		3月			
財務	粗利予算	15,820,000円	5ヶ月	3,188,000円/月 (内①④⑤⑥⑦⑧⑨⑩⑪⑫⑬⑭⑮⑯⑰⑱⑲⑳㉑㉒㉓㉔㉕㉖㉗㉘㉙㉚㉛㉜㉝㉞㉟㊱㊲㊳㊴㊵㊶㊷㊸㊹㊺)	100%	¥343,441	¥793,297	¥2,352,340	¥1,301,877	¥492,829	¥1,058,939	¥6,342,723	
	MFP販売台数	60台	半期	15台/人 (カウンターMFPリプレース8.1台+KRD)	100%	0	6	3	4	2	3	18	
	キヤノンプロダクト重点商品目標	12台	半期	3台/人	100%	0	0	1	1	0	0	2	
	MFP	12台	半期	3台/人	100%	0	0	1	0	0	0	1	
	キヤノン以外商品	0台	半期	0台/人	100%	0	0	0	0	0	0	0	
	サポート商品	0台	半期	0台/人	100%	0	0	0	0	0	0	0	
	消耗品	0台	半期	0台/人	100%	0	0	0	0	0	0	0	
	3Dのソリューション構築	72件	半期	18件/人	100%	0	1	1	0	0	0	2	
	MFP DRのリプレース件数	60件	半期	15件/人	100%	0	1	0	0	0	0	1	
	10万以上商品も何人以上以上企業への導入	100%	半期	100%	100%	0	1/2	6/6	100%	3/3	100%	34.7%	18+1/18+LOST2
紹介による新規口座開設	12件	半期	12件	100%	0	0	0	0	0	0	0	0	
営業	訪問活動の生産性評価	1ヶ月	1ヶ月	粗利/訪問件数>コスト/訪問件数	100%	4,188,428	9,058,407	21,781,324	12,764,343	4,832,343	10,808,357	10,941,363	
	有効訪問件数 (日報評価)	100件	1ヶ月	100件	100%	6,605,671	15,439,578	39,870,932	18,889,572	9,663,863	20,369,671	18,384,610	
	見込発生件数	1ヶ月	1ヶ月	見積りカード決済10万円以上	100%	7	6	12	13	12	6	56	
	受注件数	1ヶ月	1ヶ月	受注件数/下請ターナル	100%	6	6	9	11	6	4	42	
	情報支援カードによるレスポンスコンタクトカバー基準達成	3日営業日以内	1ヶ月	カバー数/カード数	100%	6/7	12/14	14/14	2/2	4/4	1/4	86.6%	39/45
	情報支援カードによる見込発生数	1ヶ月	1ヶ月	受注/見込発生	100%	4/6	3/11	4/14	1/2	0/4	4/4	38%	16/41
	マルチコンタクト	1ヶ月	1ヶ月	電話・メール・FAX・手紙(顧客)	100%	150	35	8	10	133	20	356	
	案内とレスポンス	1ヶ月	1ヶ月	見込発生と受注	100%	1	1	1	1	1	1	171	
	改善件数	1ヶ月	1ヶ月	「改善提案」をすべて「改善」	100%	0	0	2	1	1	0	4	
	同行訪問数	1ヶ月	1ヶ月	社長、経理、総務、営業	100%	7	5	8	3	1	0	24	
人材・組織	リーダー育成	1ヶ月	1ヶ月	リーダー育成	100%	7	4	13	17	14	14	69	
	ソリューションスキル・販売スキル・ITスキル	1ヶ月	1ヶ月	スキルアップ	100%	0	0	0	0	0	0	0	
	リーダーマネジメント力の向上	1ヶ月	1ヶ月	リーダー育成	100%	0	0	0	0	0	0	0	
改善スキル向上	1ヶ月	1ヶ月	改善記録による結果成熟度の定性評価	100%	P→D	C	P→D	C	P→D	C	革新評価 A100%		

「実践記録シート」で数値実績も全社・チーム・個人レベルで把握

4.営業組織に展開 2010年7月～

一つの小さな組織単位での実践の成果は大きなものとなった。財務成果で最低レベルであったその組織は、3か月でトップ成果チームとなった。この改善成果を定着させるために、3か月毎に、その道のりを跡付け、さらに改善から革新に向かわせるための方法として「革新評価」の仕組みを取り入れた。「革新評価」は

アナログでの現場プロセスの「見える化」も大切



毎月の改善 PDCA を 3 か月スパンで振り返り、再確認をすることから新たな気づきを導き出すことを狙いとしました。

2010年1月に営業マネジメントの革新を手掛け始めてから半年。最初に取り組んだ小組織の成功事例を他の営業組織にも順次展開した。社長は6か月毎に異なる小組織リーダーに「期限付きリーダー」となり、都合3つの小組織に新しい組織マネジメントおよび営業マネジメントの仕組みを導入・展開していった。

主だった小さな営業組織に6か月毎に新しいマネジメント方法を導入し、3つの組織に定着を図った2010年1月～2011年6月の期間を終え、2011年7月から始まる新しい年次に際して、2006年7月から取り組んでいた「ハイブリッド組織」を「組織統合」という一段高いレベルで再スタートした。

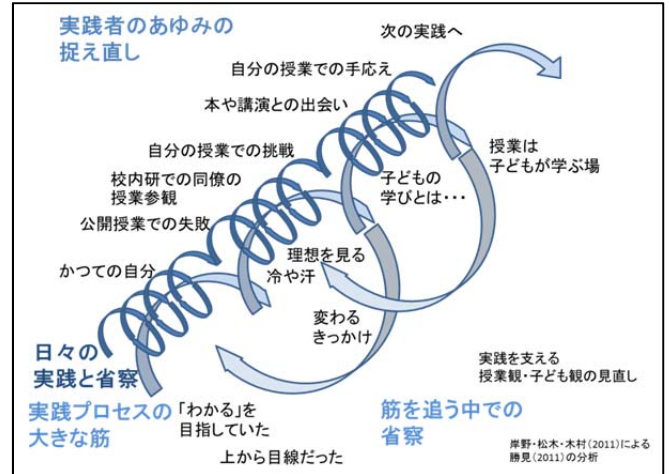
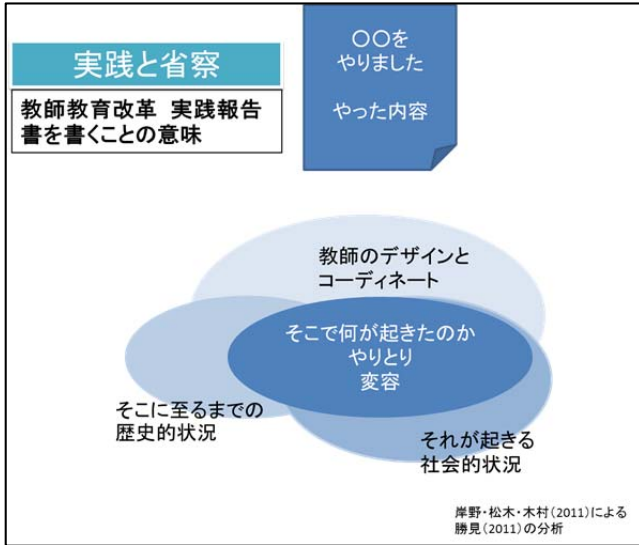
「実践記録シート」と「目標連鎖シート」と「月次面談」、「革新評価面談」という仕組みも組織統合にあたってサービスエンジニアのスタッフにも適応した。手ほどきは、経験のある営業人材が指導した。

福井大学教職大学院の2011年の「夏の集中講座」で岸野麻衣准教授が説明した「実践者のあゆみの捉え直し」(「岸野、松木、木村による勝見の分析(2011)」)を参照して、「目標連鎖と革新評価の仕組み」をさらにリニューアルした。

5.組織統合 サービススタッフにも導入 2011年7月

～

(1) 「目標連鎖と革新評価の仕組み」をリニューアル



(3) サービス系人材の戸惑い

福井キャンノンのサービス系スタッフ人材は、主に工業系の高校を卒業して入社してきた者で占められる。真面目でコツコツと仕事に取り組む反面、対人コミュニケーションや表現力に関しては、営業系人材より弱い傾向がある。しかしながら、協調性が高く、言葉足らずでもお客様への対応力は高く、新しい仕組みへの適応スピードは高い。その結果、サービス組織のクオリティが高評価されて2006年度の日本経営品質賞の受賞につながった。

その折の受賞理由としては、サービス組織内での協働関係が「強み」として強調され、中でも「ダウンタイム60分」という「機器故障の際の通報から60分以内の迅速修理体制」が「強み」の根拠として挙げられていた。「ダウンタイム60分」の実現には、お客様本位の意識共有、通報連絡体制の整備、修理技術情報の共有、サービス系スタッフ同士の協働の4つの取り組みが相互に機能して初めて実現していた。

それでも、何か新しい仕組みが導入されるときには、誰も不安がある。「ダウンタイム60分」の取り組みを始める際にも同様の戸惑いがあった。まして、「革新評価」を前提とした「月次面談」の仕組みは「評価」の対象。「目標連鎖シート」については、以前にも経

験していたが、まったく趣旨の異なる仕組みとして目に映った。本来、「目標連鎖シート」も「革新評価シート」も決まったレイアウトに固執する必要は無いのだが、構造的なものを示しておかないと何を書いて良いのかわからない。「実践」や「省察」という言葉の深い意味合いもわからない。ひっきり「実行したことしか書けない」ということになり、「PDCAのスパイラルアップ」という学習・革新サイクルも理解は難しかった。実は、日本経営品質賞のアセスメント基準でも「PDCA-L(学習)」というスパイラルアップを重視する見方が組み込まれている。

6. 職種統合 「目標連鎖と革新評価」の全社導入 2012年7月～

(1) 「組織統合」から「職種統合」へ

2011年の「組織統合」を経て、翌2012年7月には営業系スタッフとサービス系スタッフの「職種統合」を強引に進めた。けん引役は、1991年からの「ダウンタイム60分」をはじめとしたサービス組織の改革を継続的に推進してきたサービス系スタッフ出身のI君という経営幹部であった。それまでは、「ハイブリッド組織」であっても「組織統合」であっても、スタッフ人材の心の中は「おれは営業。あいつはサービス」という互いに一線を引く「職種の壁」を長年にわたって築き合っていた。お客様にとっては、営業スタッフでもサービススタッフでも、更にSEスタッフでも構わな

い。要するにお客様の要望をかなえてくれれば良いのである。場合によっては、お客様が気づいていない効果的な改善方法やツールまでも提案・提供してくれれば誰だって良いわけだ。職種を分けるのは提供者側の効率や都合によるものが多い。一人ひとりのお客様に寄り添ってソリューションを提供するには、提供者自身が提供範囲を狭める必要は無いことに気が付いた。このお客様視点の考え方を反映して2011年7月期からは「感動を共有する日本一のソリューション&サポートカンパニーへ 『速い!親切!便利!』だけではなく『良い会社づくりへのお役立ち』へ」という年度テーマを掲げ、2012年7月期からは、さらに表現を一步進めて「感動のソリューション&サポートカンパニーへ 『差別化』の徹底から、新たな価値創造の『独自化』へ」という年度テーマを設けた。

		面談日 年月日	
目標連鎖シート 実践・省察の構造 (2012年革新計画面談後の修正版)			
2012年8月分	所属: S&S〇〇チーム △班	氏名:	●●●●
革新(成長)実践テーマ		目的=革新と成長	
6ヶ月または1年後の目標		目標	
当月の実践項目	自身の実践: 組織貢献:	計画	
<<当月の実践PDCA>> (前月・当月のスパン) ① 計画にそって創意工夫して実行したこと、② 協働したこと、③ 結果から検証したこと、④ 改善したこと、⑤ 翌月の計画、 <<今期の「革新(成長)実践テーマ」からの省察・学習と課題>> (前年度・来年度のスパン) 当月の実践を「革新(成長)実践テーマ」と一年以上前の実践に照らし合わせて⑥ 省察し、学習したこと、⑦ 新たな課題 お客様や職場の仲間からいただいた感動体験・失敗体験から学んだこと・嬉しかったこと・成長を感じたこと、など) ⑦ 新たな課題 実践計画および来期の同月計画を記録			
【創意工夫した事】小見出し	PDCA 実践	計画→実行 工夫	
【協働したこと】小見出し		計画→実行 協働	
【検証したこと(結果が良かったこと)】小見出し		検証<「実践記録シート」> 特に重要プロセスと重点課題の関係を精査	
【改善したこと】小見出し		検証にもとづく改善 同一水準での繰り返し	
【翌月の計画】小見出し		具体的な行動計画	
<<今期の「革新(成長)実践テーマ」と一年以上前の実践に照らし合わせて>> 【省察し、学習したこと-お客様や職場の仲間からいただいた感動体験・失敗体験から学んだこと・嬉しかったこと・成長を感じたこと】小見出し			
省察・学習		「目的」と1年以上のスパンでの実践から振り返って得た気づき 「革新評価」で記述する報告内容	
		実践の省察によるらせん状革新・成長 省察からの学びと展望=学習成果→次の実践課題	
目標面談開催日 年月日	事前のリーダー面談からの省察・学習内容 評価者からのPDCAサイクル評価とフィードバック・アドバイスコメント		
面談からの本人気づき			
PDCA評価 P→D→C→A			
評価者:			

「革新評価」診断のための実践報告書 中間診断	
2012年12月	所属:ISS〇〇チーム 氏名:
今期1年間あるいは上半期の実践テーマ:	
目 標:	
当期の実践項目: 7月: 8月: 9月: 10月: 11月:	
お客様理解(マーケティング)と人材スキル・組織改革(イノベーション)について、 毎月の目標連鎖計画にもとづいて各月、主に実践したこと	
<p>◆まず、今期1年間あるいは上半期の実践テーマ(目的・目標)と実践項目を書いて下さい</p> <p>◆次に、7～11月の振り返りの中で、「考え方」、「方法」、「成果」の各々の変化とそのきっかけと省察・学習(=成長)について記述してください。その際、「～6月の状態は?」、「7～9月の変容は?」、「10～11月の変容は?」と時期毎の改善・成長を時系列に記述し、特徴的なことを小見出しにするなど工夫してみてください。</p> <p>◆最後に、来期に向けての実践課題を書いてください。</p> <p>◆毎月の「実践記録シート」と「目標連鎖シート」を参照して記述してください。全体の長さは表裏2ページに収まるように書いてください。</p>	
◇～6月の状態	
「実践テーマ」への取り組み以前の状態は?その時の課題認識と解決のための計画(方法・目標・時期)は?	
◇7～9月の変容	
あなたの実践によって、あなたとあなたの周囲(組織・お客様・パートナー)は、どのように変わりましたか?その大きなきっかけとなったものはどのようなことでしたか?	
省察・学習	
それは、なぜ変わったのでしょうか?変わったこと、変えたことによる気づきは?新たに認識した課題とその課題解決のために考えた計画は?	
◇10～11月の変容	
あなたの実践によって、あなたとあなたの周囲(組織・お客様・パートナー)は、どのように変わりましたか?その大きなきっかけとなったものはどのようなことでしたか?	
省察・学習	
それは、なぜ変わったのでしょうか?変わったこと、変えたことによる気づきは?新たに認識した課題とその課題解決のために考えた計画は?	
■来期に向けての実践課題とその課題解決のための計画	
あなたは、何を、どこまで変えますか?なぜ変えたいのですか?実践テーマの進捗状態と今後の課題、および課題解決のための取り組み計画(方法、目標、時期)は?	
日付:2012年12月 日	【評価コメント】
革新評価レベル	お客様理解(マーケティング)と人材スキル・組織改革(イノベーション)に どのような貢献成果を果たしましたか?
評価担当者: (複数合議) 玉木・	<p>【評価レベル】</p> <p>AA± 【毎月の改善サイクルと3か月に一度の革新サイクルで組織外成果】</p> <p>A± 【3か月の改善サイクルと6か月に一度の革新サイクルで組織内成果】</p> <p>B± 【課題認識により小さな改善サイクルで個人の成果】</p> <p>C± 【実践にもとづく省察的学習】</p> <p>D± 【不具合の改善成果】</p> <p>E 【評価が困難】</p>

(4) 対話のファシリテーター能力、評価能力がカギ

「組織統合」でスタートした2011年7月期からは、営業もサービスもあらゆる組織目標と成果は連帯責任となった。特にサービス系スタッフは財務成果に対する意識は営業系に比べて希薄な傾向があった。「目標連鎖と革新評価」の仕組みにおいても、「実践記録シート」に記載する数値指標の財務成果に対する認識は甘かった。営業系とサービス系のスタッフが共に同じテーブルを囲んで、それぞれのPDCA実践について語り合うことで、ぎこちなさの中ながら組織の目的と目標の共有意識が少しずつ醸成されつつあった。

ところが、毎月の面談において重要なことは、個々の実践報告に対する評価者のフィードバックなのだが、どのような評価基準で評価して、なおかつ個々の取り組みに対する適切なフィードバックをする能力はというとはなはだ心もとなかった。社長をはじめ役員も同席して、リーダーとの合議でPDCA評価とフィードバック内容を決めていた。こうすることが、リーダーの日常的な評価能力の向上にもつながり、2012年7月期の「職種統合」を経た1年後の評価やフィードバックについては、ほぼ的を射たものを提案できるようになってきた。「目標連鎖と革新評価」の仕組みは、メンバー個々の革新能力の向上とともにリーダーの評価能力向上にもつながってきた。今後は、対話のファシリテーター能力の向上がカギとなってくるものと思われる。わかりきった処方箋を伝えるだけでは、本人の気づきは引き出すことが難しい。さまざまな視点から「なぜ？」と問いかけて本人自身の気づきを引き出せるようになることが期待される。

(5) 人間力向上・成長評価ツールとして活用へ

経済産業省が2006年に「社会人基礎力」として定義した「考える力」、「行動する力」、「協働する力」の3つを福井キヤノンでは、仕事に必要な「人間力」として同時期に独自に定義している。「人間力」は「職業専門能力」を高めることに作用する。しかし、この「人間力」を高める方法や評価の方法については明確化が遅れていた。組織目標と連鎖する個人目標を自分で設定し、これを個人の「革新テーマ」として掲げることによりPDCA実践の加速が高まり、ひいてはスパイラルアップした成長・革新につながるかもしれないと考えられた。

また、「目標連鎖と革新評価の仕組み」は、日本経営品質賞(JQA)のアセスメント基準書の「方法/展開」のCat.1~Cat.8の「8つのカテゴリー」を月次でアセスメントするツールとしても、あるいは、改善のための気づきを得るマネジメントツールとしても、個人、小組織、会社全体のレベルで機能しだしている。

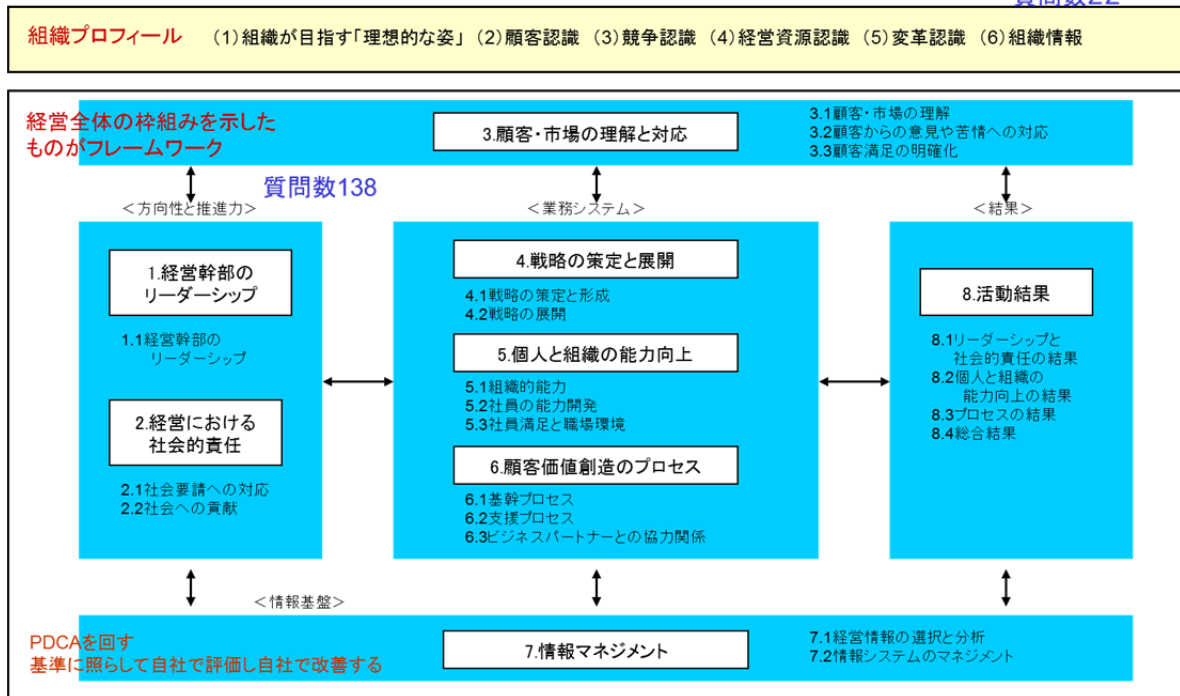
- Cat.1「経営幹部のリーダーシップ」、
- Cat.2「経営における社会的責任」、
- Cat.3「顧客・市場の理解」、
- Cat.4「戦略の策定と展開」、
- Cat.5「個人と組織の能力向上」、
- Cat.6「価値創造のプロセス」、
- Cat.7「情報マネジメント」、
- Cat.8「活動成果」

という8つのカテゴリーは相互に影響しながら経営全体の革新を問いかけている。

そもそも「経営」自体が「話し合い」そのものの行為である。「話し合い」のクオリティが良くなれば、「経営」のクオリティが高くなると言っても過言ではない。「8つのカテゴリー」を串刺しした仕組みとして、この「目標連鎖と革新評価の仕組み」をさらに磨いてゆく必要があると考えている。また、この仕組みにユニークなネーミングも考えたい。

日本経営品質賞のフレームワーク

質問数22



7. 葛藤を乗り越えて

(1) 「目標管理型」から「目標連鎖型」へ ~40才台が有効。50才台は？

目的に連鎖する「目標連鎖と革新評価の仕組み」を逐次導入して3年。目標連鎖シートの改善や実践・省察の革新評価へと変遷する過程で、話し合いの仕組みや評価の仕組みは細部にわたって改善が積み重なられてきたし、今後も改善は組織の成熟度にもよってスパイラル的に発展するものと思われる。

この3年間の社員の傾向を見取ると、50才前後以降の社員の自己革新は相当に難しいように見受けられた。職業人の発達段階として社員の生涯を見ると、「20才台は無我夢中で一人前をめざす年代」、そして「30才台は、20才台で磨いた一人前のスキルや経験を活かして活躍する年代」と言えよう。さらに「30才台で一定の成功体験を得た職業人が更に一段高い理想的な姿に向かって自己革新をするのが40才台」。「50才台は、

新たな革新による成果を導くとともに後進の育成にも目を向ける年代」と言えよう。ここで重要なことは30才後半~40才代前半の自己革新能力と言えるであろう。「守・破・離」の世阿弥の表現では、「破」が出来るかどうか、次の独自能力の涵養に必要な資質であるが、これがなかなか難しい。この壁を突破できない中堅年齢層が先輩層を構成する組織は革新への道のりが遠くなる。

また、30才台から「目標連鎖と革新評価の仕組み」を始めると、それまで中途半端な実践や知識習得の中でなんとなく組織内に居場所をつくってきた社員には新たに自分と仕事を見直す機会となる。「この組織と仕事の先行きの中で、自分を伸ばして行くのは可能かどうか」を考えると自分の将来に自信が持たなくなって逃避型離職願望の傾向が強まる。「もっと楽な仕事に就きたい。今ならまだ間に合う」という心理が持ち上がり、退職した者も数名いた。現場のリーダー自身が振り返りの中で思い悩んでいるときに、更に若い社

員の悩みを聴いて支援することの難しさを実感していることは想像に難くない。

(2) 「知価創造時代」の人材育成へ

福井キャノンに限らず、福井県の人材は、「真面目」、「粘り強い」、「権威の下での横並び意識」の3つの特徴があると言われている。農林水産業や20世紀型の製造業では、強みを発揮した日本全国に通じる特質でもある。しかし、「モノより知恵」により大きな価値が含まれるとする「知価創造時代」の今日においては、「多様な見方」、「対話の重要性」、「知恵を深める」という創造活動につながる強みを組織内外に持たないと組織や地域の成長発展は望めない。

昭和22年～24年生まれの人材は、学校教育において十羽ひとからげの画一的な集合教育を受けざるを得なかった。この世代が現役の頃には、ひたすら多くの知識を身に付け、頑張っただけで明日に続く「ALWAYS 3丁目の夕日」を眺めながら成長した。彼ら団塊の世代が現役からリタイアした今日、膨らんだ老年世代を支える有職世代の人数は少なく、先輩世代のようなエネルギーも乏しい。グローバル化した経済社会の中で日本経済や地域経済が強みを発揮するために必要な人材を育成する必要性は日増しに高まっている。

(3) 「目標連鎖と革新評価」の目的 経営幹部の理解

以下は、毎週社内グループウェアに欠かさず「週報」として投稿している一人の経営幹部の「目標連鎖・目標面談」についての認識と所感である。

2013年3月9日「One Vision」(目標連鎖・目標面談)

今週から3月度の目標面談が始まりましたが、面談後の「PDCA評価」や「フィードバック内容」について、皆さんは、リーダーからフィードバックをいただいたときに、内容の納得性も含めて、「具体的に何をしたらよいのか?」「もしわからない場合に、リーダーに確認をされていますでしょうか。」

「目標連鎖」の仕組みは、ありがたい姿、目標・計画に対して、行動と成果を定量的・定性的に把握したうえで、自己の振り返りによる気づきと、「対話」による気づきが重要だと思います。「対話」の機会は、リーダーであったりメンバー同士であったり、そして最後は執行役員の同席による「目標面談」を通して、最終評価とフィードバックポイントの確認をリーダーと一緒に進めています。

と、いうことは「目標面談」後のフィードバック(対話)が最も重要ではないかと考えています。なかには「目標面談」のアドバイスを自身でしっかり理解して次の計画・実行を行っている方もいらっしゃいますが、「目標連鎖」などの「目標管理」の仕組みは、各組織においてリーダーとメンバーが上記のプロセスをしっかりとまわしていれば、執行役員との「目標面談」は四半期や半期毎でも構わないと思っています。

本日の週報では、「目標面談」時にちょっと気になっていることを書かせていただきます。

「目標連鎖」などの「目標管理」の仕組みは、本来、リーダーがメンバーの「目標を管理」するためではなく、個々が「目標設定によって、それを達成させるための管理(PDCAまわす)をすること」だと考えます。ちょっとわかりにくい表現かもしれませんが・・・。

目標設定によって、個々がどのようにPDCAをまわして行くか、その過程において対話などを通して支援をする(気づきやアドバイスなど)ことが、リーダーや執行役員の役目だと思います。たとえば、商品の販売目標を掲げた組織的な販売戦略の展開などは、「目標を管理」することであって、販売目標管理なので、「目標連鎖」が求めることとは異なるのかな?と。

あくまでも、「目標連鎖」は自分を主にして、リーダーはメンバーの「目標」をしっかり認識したうえで、対話を行うときには「目標」そのものではなく、メンバーの「思い」とか「気づき」とかを、もっと引き出していくようなことをしないといけないのかな・・・と。当然、それは目標設定の段階からも必要なことだと思います。行動や結果を通して得られた「思い」や「気づき」によって「成長し成果につながった」、「新たな課題が見つかった」、といういかに多く引き出されているかが「目標連鎖」の価値ではないかと・・・。

いつも、“思うがまま”に書いているので、自分で何が言いたいのかわからなくなっていました。…「目標面談」で上記のように感じる人と、感じない人がいらっしゃる…ということが、ちょっと気になったことです。我々リーダーは、メンバーの気づきを最大限に引き出す対話力を磨かないといけないということかもしれません。「目標面談」があるから…という事務的な、処理的な対話では価値がないですね。(抜粋)

8. あとがき「目標連鎖と革新評価」のこれから（現在進行形）

「効率経営から『価値経営』へ」

「革新評価」が人間力の成長評価の一部として給与改定の一要素に組み入れられて1年。2013年6月の「革新評価」は給与改定につながる面談となる。もちろん、「革新評価」の他にICTスタッフとしての専門職スキル評価や貢献成果に対する評価が給与に反映される。リーダー職は「リーダー資格基準」にもとづいた評価によって年間給与が決定される。当社はベースアップや年功序列の給与システムや風土は元々無い。人間力を成長させ、専門職スキルを磨き、3つの貢献成果（お客様満足、組織力、財務）を導き出す以外に昇給や昇格をはかれない仕組みとなっている。ちなみに、賞与は「財務成果の分配」（社員賞与・株主配当・再投資のための内部留保）の一部という考え方である。

「目標連鎖と革新評価」の仕組みに対するアンケート形式の社員意識調査を実施する予定である。まずは、この仕組みが個人の人々の成長を促すものとして効果を発揮しているかどうかを確認してみたい。場合によっては、毎月の目標面談をやらなくても常に自分を律して独自に自己革新をめざす者もいることであろう。それ

は一向に構わない。中には、「仕事に必要な知識やテクニカルスキルは必然だが、自己成長など余計なお世話だ」と考えている社員もいるかもしれない。しかし、必要なテクニカルスキルは日進月歩で変化している。実践し、省察し、相互に学んで成長するという営みが出来ない人や組織は、社会から価値ある組織とは認められない時代になることは想像に難くない。

2012年度日本経営品質賞報告会(2013年2月20日・21日開催)のテーマは「効率経営から『価値経営』へ」であった。マネジメントは「機能的管理」から「価値創造」へ変遷し、価値思考には「経験・観察・気づき」の3Kが必要ということが岡本正耿氏によるオープニングセッションで述べられた。「価値創造」は、もはや卓越したトップリーダーの采配によるものではなく、自律的に参画する学習コミュニティの中から生まれてくるものとなるはずだ。

また、価値経営のためには「仮説能力」が不可欠で、仮説には3K(経験・観察・気づき)が必要とのこと。「経験」では、「イノベーションの経験のない人はイノベーション人材を育成できない」とし、「観察」には、リベラルアーツ(教養)が必要と語った。さらに「気づき」には、類似性・違い・新たな関係への気づきが必要とも述べた。

前日の板橋区赤塚第二中学校の研究会にて福井大学教職大学院の木村優准教授から、ジョゼフ・シュワブの古代ギリシアの「奴隷の教育」と「市民の教育」の説を聴いていたので、この価値経営時代の「仮説能力」人材育成の話に納得した。「奴隷の教育」は、あらかじめ正解を準備して反復記憶させるための教育。「市民の教育」は、決まった答えが無いものを探究する「学習教育」。前者が生産従事の奴隷を対象に量を追及するものであり、後者は市民対象に質を追求するものと考えられる。

【参考資料】

第41期 人材・組織能力の育成計画

2011年7月4日改訂 2012年5月14日再改訂 2012年6月18日再々改訂

代表取締役社長 玉木 洋

【目標連鎖面談と革新評価面談による自律マネジメント能力の向上】

目的：(1)「読む・書く・聴く・語る」による思考力と省察力の強化で「組織学習能力」と個人の「自律マネジメント能力」の向上

(2)お客様理解(マーケティング)と人材スキル向上と組織改革(=イノベーション)の貢献成果をはかる

目標連鎖面談: 4~5名単位で毎月初めにグループ面談 約11グループ 朝夕約2時間

評価能力有資格者がファシリテーション

(1)準備段階(7月初旬までに)

今期の「革新(成長)実践テーマ」を決める

「年間の目標を」を決める

当月の実践項目を書く

「実践記録シート」を準備する

(2)実践後の面談前準備(8月以降)

「実践記録シート」による目標数値の進捗実績を確認の上、「目標連鎖シート」に、

当月の実践PDCA(前月・当月のスパン)

計画にそって創意工夫して実行したこと、協働したこと、結果から検証したこと、

改善したこと、翌月の計画、

今期の「革新(成長)実践テーマ」からの省察・学習と課題(前年度・当年度のスパン)

当月の実践を「革新(成長)実践テーマ」と一年以上前の実践に照らし合わせて

省察し、学習したことを記録、今期の取り組み課題を記録

(3)面談

自分の先月の実践と今期の省察・学習を語る 他の参加者は傾聴する 参加者は質疑やアドバイスをする

進行ファシリテーター(革新評価有資格者=ディレクティブなリーダー)は、フィードバックを述べるとともに

PDCA評価を合意する 書記役は、フィードバック内容とPDCA評価を個人別の「目標連鎖シート」に書き込む

(4)面談後

後日、本人の気づきを所感欄に記述する

PDCA評価を「実践記録シート」へ転記する。

革新評価:毎年6月に実施し、革新(変容)評価レベルを7月の給与・資格改訂に反映させる。12月に「中間診断」を実施する。

(1)準備

前期分の「革新評価診断のための実践報告書」ならびに当期分の「実践記録シート」と「目標連鎖シート」を読み返す。

当期の「革新評価診断のための実践報告書」を記述する。

(2)面談実施とフィードバック

評価能力有資格者と面談(記述担当=評価能力資格インターン)@1時間/人

「革新評価ガイドライン」に依拠した革新評価を実施

フィードバック内容の記述

なぜ、目標連鎖面談や革新評価面談が必要なのか（背景）

<個人と組織のマネジメント(PDCA)を推進する「目標連鎖」と「革新評価」の目的とプロセスの背景>

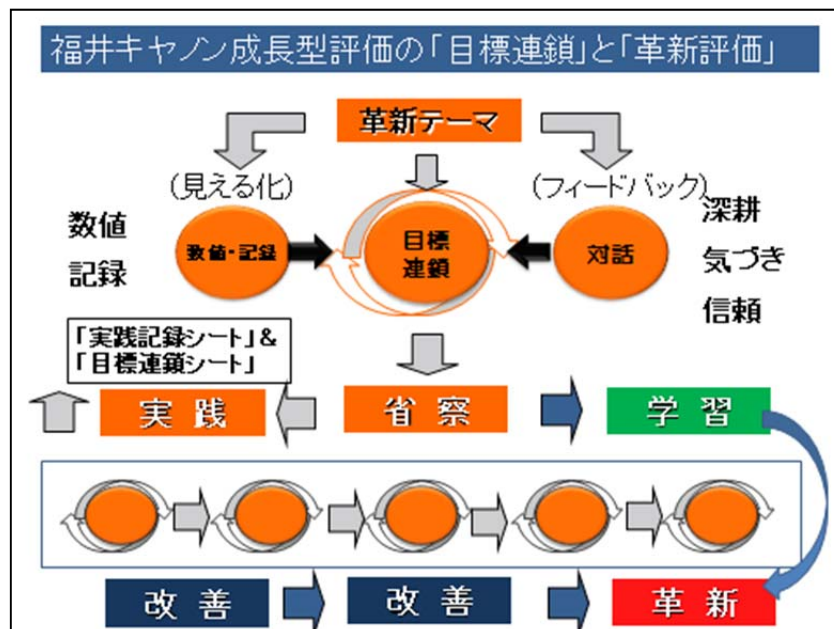
産業革命以降、人類は機械を使って大量の商品を効率よく生産し、大量に消費する時代を過ごしてきました。特に 20 世紀は人口の爆発的な増加にともない大量の天然資源を使ってモノをつくり続けました。そして、第二次世界大戦以降は情報化社会が進展し、資本主義社会と社会主義社会の単純なイデオロギー闘争も終焉を迎え、国際社会は複雑化しました。その間の日本の教育は、あらかじめ決まった解答を素早く見つけるための教育が主流でした。計算や記憶の良い子供が「秀才」として褒められ、東京大学を頂点とする官僚育成に適合した教え方を学校教育の主流にしてきました。

21 世紀は「知識基盤社会」と呼ばれ、人間の知恵が価値を創出してゆく時代になります。社会には正解がいくつもあるわけで、それは、ビジネスの世界でも同様に、消費者は多様な価値観のなかで商品・サービスを選択し、企業や組織も多様な問題解決に迫られています。もはや、プロダクト中心の一方的な大量生産・大量販売が通用しない時代になってきました。マーケティングそのものも、情報化の進化とともに個別的であり、双方向性が重要視され、マスコミを媒体とするマスセールスに変化の波が押し寄せています。「ソリューション」の時代です。

「自律型職業専門職」と「学習する組織」をめざして

人間の知恵が価値を創出してゆく「知識基盤社会」においては、マスプロダクション、マスマーケティング、マスセールスから顧客本位のソリューション提供への転換が必要ということは、わかります。しかし、個々の社員にとって、これまでの「プロダクト販売&サービス」から「ソリューション&サポート」へのスキル転換を実現するためには、営業職・サービス職それぞれのメンタルモデルの転換が前提となります。それは、自己と組織の未来ビジョンを明確に描くことから始まり、実践を通じた省察の中から自ら気づきを得て行かなければなりません。そして、苦手を克服するより（最低限の基準を満たした上で）、得手をさらに伸ばし、組織としての協働の成果を導き出す必要があります。

「実践記録シート」は、まずは個人単位の実践・省察の記録ツールであり、個人単位での実践が明確にならないと組織での強みも改善領域も明確になりません。また、最終的なアウトカムである「財務」・「顧客」・「人材・組織」を統合する各プロセスのアウトプット（事実）の相互関連性を個人単位でも組織単位でも深く考え、目標とのギャップについて、自らの省察と対話の中から新たな実効性を求めてゆく必要があります。



【「革新評価」の評価ガイドライン】

2011年5月25日改訂 2012年6月18日再改訂

福井キヤノン事務機株式会社

社長 玉木 洋

「革新評価」が賞与算定から給与改訂の人間力とスキル向上の支援の仕組および貢献度参照評価へ移行することを機会に、評価サイクルを1年間へ変更すると同時に「評価ガイドライン」も下記のように改訂しました。

「改善サイクル」(PDCA評価)が何度か廻るなかで、組織と個人の目的・目標に照らし合わせて省察を繰り返すことによって、新たなレベルでの改善の必要に気づきを得るようになります。これを「革新サイクル」(革新評価)と呼びます。革新サイクルでは、「考え方を変える」、「商品・サービスを変える」、「お客様や市場を変える」、「やり方を変える」、「スキルを変える」といういくつかの意図的な変化が複合的かつ同時並行的に実践されることによって成果が導き出されます。これらは個人の領域を越えて組織力として発揮されますので個人の成長と組織の成長が同時進行します。

「革新サイクルに向かうためには、日々の実践を記録し、定期的に時系列に改善サイクルを見直すと同時に異なる知見を持った人々との対話を繰り返すなかで課題に対する自発的な気づきを得る必要があります。また、新たな知識を得ることも必要です。

一方、評価者は「評価面談」はもとより、「実践報告書」やこれのもとになる「目標連鎖シート」や「実践記録」だけではなく、日常的な実践の機会を設けて観察し、折に触れて対話の記録を振り返る必要もあります。また将来は、評価能力を高めて、複数評価者による合意判定をする必要があります。

評点は、あくまで目安です。評価における重要な目的は、次の改善・革新の実践に向かうための有効なフィードバックを提供することです。

<「革新評価」の評価ガイドライン ver.4>

AA 評点 140%【革新サイクルが組織外にも展開し実効成果を導いている】

目的・目標にもとづいた小さな改善 PDCA が毎月のサイクルで実践され、記録と継続的な対話にもとづいた学習から3カ月に1度の新たな革新サイクルへシフトし、6カ月で2回の革新サイクルが廻って組織外の革新にも影響を及ぼしている状態。

A 評点 120%【月次のPDCA改善サイクルが実効性を導き、省察と学習による革新サイクルの組織内成果を導いている】

目的・目標にもとづいた小さな改善 PDCA が3カ月のサイクルで実践され、記録と継続的な対話にもとづいた学習から6カ月に1度の新たな革新サイクルへシフトして組織内の革新に影響を及ぼしている状態。深い省察力が革新サイクルへの重要な要素となる。

B 評点 100%【課題認識によりPDCA改善サイクルが実効し個人の成果を導いている】

組織と個人の目的・目標に整合性のある計画にもとづいた実践の記録と継続的な対話から、課題認識を得て、省察的学習と小さな改善 PDCA が繰り返されて個人の成果を導き出している状態。

C 評点 80%【実践にもとづく省察的学習とPDCA改善サイクルが回り出した状態】

組織の改善計画に加えて個人の目的・目標にもとづいた実践の記録と継続的な対話から、省察的学習が始まった状態。

D 評点 60%【顕在化した不具合が改善された状態】

組織の計画にもとづいた実践の中から発生した不具合の改善が個人的に実施されている状態。

E 評点 0%~40%【データや記述内容が曖昧で評価が困難な状態】

実践にもとづく記録や対話が乏しく、計画や成果とのつながりも不明確で評価が困難な状態。

《2012年6月革新評価内容》

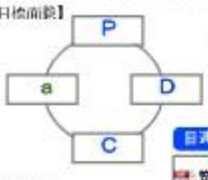
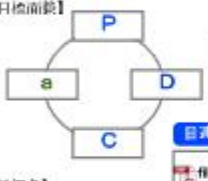
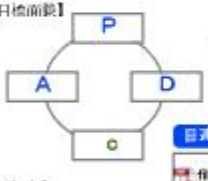
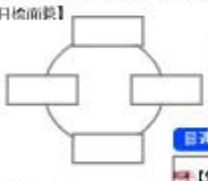

革新評価(第40期下期)				2013/4/23			
コード	名前	レベル	評点	評価内容	評価者①	評価者②	評価者③
52	清水 弘幸	A-	110%	・サービスによる顧客管理をまずはご自身で「率先垂範」されると同時に日次でのメンバー対話も深めて頂きました。その対話から実践からのギャップや手応えなどの共有を進められロープレなど次への取り組みに繋げて頂きました。これはメンバーのスキルアップ、組織力向上に向けた活動です。 ・サービス収益減の現状を踏まえ、顧客関係性の向上からソリューション提供に繋げるプロセスを確立させるために積極的な独自商品の取り組みでリーダーシップを発揮いただきました。 ・来期にはこれまでの常識や職種にとらわれない「抜本的な改革」を明確にされた上で、清水さんが考えるチームづくりを進めてください。	富田	岩瀬	玉木
54	宮永 太詞	B-	90%	扇商事の下取られから主担当になる事への自覚と責任感を再認識し、経験知や暗黙知といったベテランメンバーとしての強みを活かした取組みによって、顧客創造成果へと繋げていただくことが出来ていると思います。 こうした活動をプロセス指標で振り返り省察を深めていくことで、明らかにできる要因もあると考えます。 必要とされるスキルや知識について、予め明確にされた具体的な計画に基づいて実践されることが望まれます。	丸木	酒井	宮崎
77	高橋 雄大	B	100%	お客様との関係性向上(キーオペでなく決裁者とのコミュニケーション)を目的に活動され、毎月のConciergeプロセスの実践からしっかりと省察と学習を繰り返され、関係性向上への改善がされています。 ・教習転動後もConciergeプロセスを実践し、引継ぎに関する省察・学習もしっかりされており、PDCAサイクルが繰り返されています。	富田	海端	岩瀬
105	城鼻 宏孝	B+	110%	年間を通じて安定した財務成果を導くための計画づくりと、展開・推進に向けたリーダーシップとマネジメントは出来つつあると思われれます。 省察・学習からの課題も明確になっていますが、その課題の多くは継続的なものでありますので、解決に向けては具体的な計画づくりと、強い推進力が必要になると考えます。 また、取組まれている項目が組織づくりが主になっていますが、事業戦略とのバランスにも注力した取り組みを期待します。	宮崎	玉木	岩瀬
111	坪田 孝行	B-	90%	計画された短期戦略の展開においては、ご自身の強みを活かした実践で範となる成果を導かれていることは評価します。 Smile案件などに積極的に関わる姿勢を評価できますが、財務内容が実践テーマに沿ったものになっているかどうかは懐疑的であると思われれます。 そのためには、高い販売スキル(強み)を活かした高い目標設定と、組織貢献を意識した具体的な計画づくりとその実践が期待されます。	伊藤	白崎	加藤
120	海端 康一	C	80%	・サービスの財務に対して毎月の予測から、足りない面を明らかにすることから取り組んで頂きました。しかしながら明らかになった課題に対して具体的な計画を立てるには居たっていません。 ・チーム運営において上司や他リーダーからのアドバイスを参考にしながらも課題におけるご自身の考えをしっかりと持ってチーム内で対話を深めてください。考えを深めることでご自身の言葉でメンバーに「語る」ことが出来ます。	富田	岩瀬	玉木
125	丸木 治男	B-	90%	チームリーダーとして、サービスメンバーを中心としたリーダーシップ発揮に取り組んでいただき、一定の成果と手応えが感じられるようになってきました。 省察・学習から、Oプロセスの修正やスキルアップが課題であると捉えています、日々のメンバーとのコミュニケーションの中から、「小さな課題→改善→共有」を、多くスピーディーにまわす取組みが先ずは必要であると考えます。 深く考えることで複雑なことを単純・明快にしていかななくてはなりません、そのためには失敗を恐れず素早い判断力が求められます。	宮崎	玉木	岩瀬
126	酒井 雅巳	C+	80%	省察・学習が浅いので、来季に向けた課題が曖昧であり計画も具体性が乏しいと感じられます。 実際には繋がっている個々のプロセスを別々に捉え・考える傾向があり、そのことによって夫々の成果の繋がりが見えなくなっているように思われれます。 全ての活動(プロセス)を振り返り、ご自身がその繋がりをしっかりと認識されることが求められます。	宮崎	玉木	岩瀬



ポートフォリオとしての「目標面談データベース(2013年1月から運用開始)」

目標連鎖シート PDF と実践記録シートの添付および PDCA 評価と各月のフィードバック内容が一覧表示される。

なおかつ、6 か月に一度の革新評価内容も記載できるようになっている。

<p>面談年月 2013年 4月 所属 S&S 第2</p> <p>【日検面談】  【革新評価】</p> <p>【評価者】 玉木 岩瀬 富田 城島</p>	<p><PDCa></p> <p>この三ヵ月間の振り返りでは、成功のための仮説として「顧客ヒアリング」と「訪問数」の二つを自身で捉えられており、的確な課題認識をされていると感じます。</p> <p>特に「顧客ヒアリング」では想像力が必要になります。「相手のことを知る」「世の中の動きを知る」「自分の会社を知る」といった、知識や経験から様々なものの繋がりがわかることで、「質問の内容を変える」ことが可能となります。更に、そのよりクオリティーの高いヒアリングに加え、発想力を高めることでお客様へ課題解決のイメージをお伝えできる良い提案に繋がるのではないかと考えます。</p> <p>笠松さんは素直にアドバイスを耳を傾け実践に移すことが出来、自身でも工夫・改善を自主に繰り返される姿勢は素晴らしいと感じます。是非とも自身で立てた仮説を再現できるよう、今回のアドバイスを参考にして下さい。</p>
<p>面談年月 2013年 3月 所属 S&S 第2</p> <p>【日検面談】  【革新評価】</p> <p>【評価者】 玉木 岩瀬 富田 城島</p>	<p><PDCa></p> <p>これまでの控えめな言葉、好かれる言葉から、お客様の為になる「ずうずうしい言葉」を新たな課題としております。毎月深く考察し、目標面談やフィードバック内容を直前に受け止められており、実践に移すことができています。大変素晴らしいと思います。</p> <p>「目標連鎖の考察レベルの高さ」を「成果の高さ」に繋げて欲しいと望んでいます。そのためには、「これまで」に経験のないような計画を立てる”自分自身で高い目標を課す”ような切り掛けが必要になると思っていますので、是非とも参考にして下さい。</p>
<p>面談年月 2013年 2月 所属 S&S 第2</p> <p>【日検面談】  【革新評価】</p> <p>【評価者】 玉木 岩瀬 富田 城島</p>	<p><PDcA></p> <p>ご報告いただいた実践内容からは、目的や目標に向け自発的な改善を繰り返してしていることが分かり、組織内のPDCA推進でも良い影響力を持っていることが伺えます。特に今回のGD&Dヒアリングシートでは、マルチコンタクトの目的性による改善を図られており参考になります。</p> <p>課題としたしまして、実践テーマをより高めることで、“やり方の改善”から“本来の改善・革新”に繋がることを期待できます。また、言葉系としての結果成果へのこだわりの表現や、“ずうずうしさ”を感じるような大胆な言動がもう少しあると、笠松さんの輝きが更に差が出てくるのかも知れません。</p>
<p>面談年月 2013年 1月 所属 S&S 第2</p> <p>【日検面談】  【革新評価】</p> <p>【評価者】 玉木 岩瀬 富田 城島</p>	<p>「インプット、アウトプット、アウトカムの関係性、論理性」</p> <p>未来から現状を考える基本姿勢ができており、成果を高めるためにインプット、アウトプットにこだわっていることが分かります。計画の詰めが若干甘い部分が見られますので、実現できるよう計画を精査して願っています。</p>
<p>面談年月 2012年 12月 所属 S&S 第2</p> <p>【日検面談】  【革新評価】</p> <p>【評価者】 玉木 岩瀬 富田 城島</p>	<p>ネットワーク&独自事業の構想力向上を軸に、月毎にPDCAを回すことで改善を繰り返しています。上級の課題解決では、前期のスキルやプロセスの状態を良く振り返ることが出来ており、次のステージへシフトするための課題認識や気づきを得ています。</p> <p>下期は、個人の成果を高め、組織へ影響を及ぼすレベルへの変容を期待いたします。そのためには、目標、指標といった評価尺度を明確にした上で、革新的なビジョンを設定し実践することが必要となりますので、是非ともチャレンジして下さい。</p>

《参考資料》

日本経営品質賞委員会 「2012 年度版 日本経営品質アセスメント基準書」

経営品質協議会「経営品質向上プログラム アセスメントガイドブック 2012 年度版 卓越した経営をめざして」

野中郁次郎(日本経営品質賞委員会委員・一ツ橋大学名誉

教授)「日本企業の行方～組織マネジメントとイノベーションの方向性」「The excellence」Vol.19 経営品質協議会刊

エティエンヌ・ウェンガー他「コミュニティ・オブ・プラクティス」

ピーター・M・センゲ「学習する組織 システム思考で未来を創造する」