

組織マネジメント の 要諦

発行：株式会社Co-ducation

この地球で共に暮らす。
共に過ごす。
豊かさを、分かち合う。



目次

人のパフォーマンスが大きな競争要因となっている	002
意欲はどのようにして高まるのか？～共感するビジョン	004
適切な難易度設定	009
フィードバックループがある	012
チームワークの良さ	015
自由と責任に対する理解を深める	022
評価・報酬	026
採用	031
学習し続ける	035
社長のための組織マネジメント	038

人のパフォーマンスが 大きな競争要因となっている

人のパフォーマンスが大きな競争要因となっている

強い組織は、人々の能力を上手に引き出し高めています。社員が、その能力をいかんなく発揮し、また自然と高め続けていくには、土台となる「意欲」が重要となります。

Googleやセムコなど、人本位の経営を行い、社員の意欲が高まり、能力が高まり、発揮されるように意識して経営されている企業の存在感が増しています。

もちろんビジネスモデルは重要ですし、例えば「コンビニエンスストア」というビジネスモデルは成功しましたし、その成功要因において「レジスタッフの意欲・モチベーション」がどれほど影響が大きいかというと、それは怪しいところがあるでしょう。一店舗ずつの成功・不成功の要因としては、出店の立地などの方が大きな影響があるのは間違いありません。

しかし「コンビニエンスストア」というビジネス全体で言えば、調達、出店調査、新商品開発……等々、人々の能力が必要であり、知恵が必要であり、能力と知恵とを出そうとする意欲が必要である、ということは明白です。

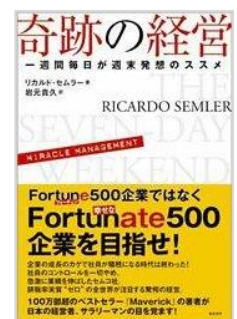
コンビニA社は、商品開発担当者の意欲が極めて低く、コンビニB社は、商品開発担当者の意欲が極めて高い、となれば、かなり短期の間にも業績においても差が生じることでしょ

💡 参考 : セムコ社

ブラジルで学生に最も人気の高いコングロマリット企業セムコ社 CEO。セムコ社は、セムラー氏が社長に就任し、大胆な組織改革によって急成長を遂げました。6年という短期間で売上が3,500万ドルから2億1,200万ドルに成長し、従業員数は3,000人とされています(現在は不明)。

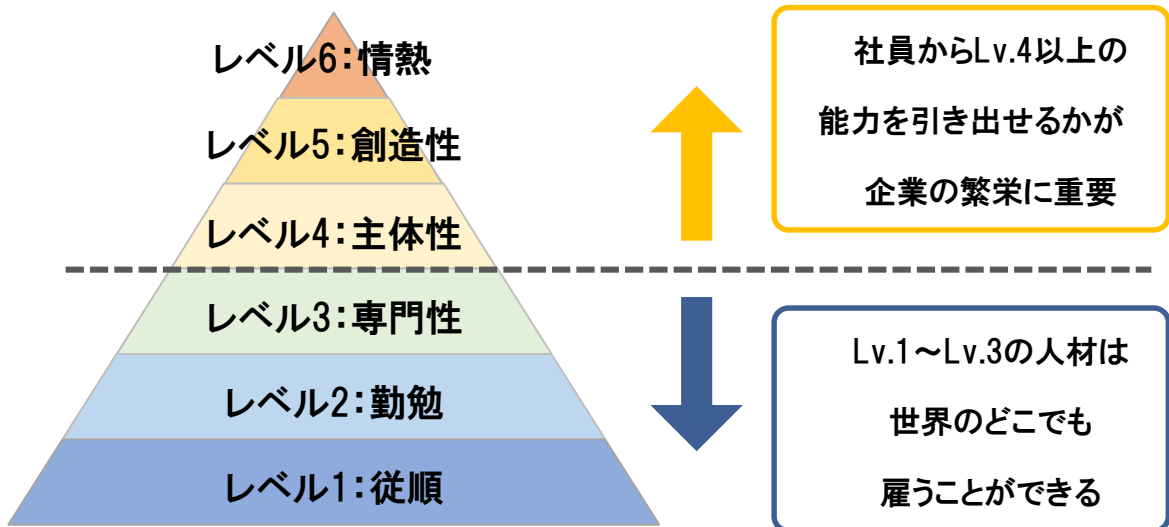
その革新的な経営方針と経営手法は、ビジネススクールのケーススタディーに取り上げられ、毎年、世界中の大企業の経営幹部が、セムコ社の成功の秘訣を学ぶために訪れるほど注目度が高いものです。

出典：『奇跡の経営 一週間毎日が週末発想のススメ』リカルド・セムラー (著), 岩元 貴久 (翻訳) (翻訳)



ロンドンビジネススクール教授であるゲイリー・ハメルはその著書において「社員の情熱を引き出せるかどうか、ビジネスの成功において最も重要な点となっている」という研究成果を発表しています。(参考:「経営の未来」「経営は何をすべきか」)

仕事の能力のピラミッド



出典:『経営の未来』ゲイリー ハメル (著)

出典:『経営は何をすべきか』ゲイリー・ハメル (著), 有賀 裕子 (翻訳)

関わる人々の意欲をいかに高めていくかは、経営において最も重要な取り組むべきテーマの一つ と言っても過言ではありません。

意欲はどのようにして高まるのか？ ～共感するビジョン

意欲はどのようにして高まるのか？

しかし、採用した人材の、社員の意欲を高めるとするのは、これはなかなか容易ではありません。私たちが、多くの企業に「社員のモチベーションを高めて欲しい」といったご依頼をいただくのは、それだけ経営者が、この課題について取り組みつつも、悩んでいることの証左かと思えます。

とはいえ、容易ではないからと言って「できない」ということでもありません。一つ一つの要素を、丁寧に取り組んでいくことによって「意欲の高い人材」は確実に生まれていきます。

共有するビジョン

よく経営は、プロスポーツチームの運営に例えられることがあります。プロスポーツチームの運営は、ほとんどの場合において企業経営よりも難易度が低いものです。というのは、プロスポーツチームにおいてはこの「共感するビジョン」を用意する苦労があまりないからです。

というのも、プロスポーツの選手からすれば「もっと競技を上手になりたい」「勝ちたい」「優勝したい」「よりよい成績を残したい」という気持ちは、自然と持っているからです。例えば、サッカー日本代表の監督をやったとして「呼んだ選手たちのモチベーションが低い」ということはあまりないわけです。

しかし企業経営においては、自社にいる人材に「そのビジョンの実現のために、自分の全力を尽くしたい」と思ってもらえるようなビジョンを用意することを、手間をかけて考えなければ行けないのです。

「そのビジョンの実現のために、自分の全力を尽くしたい」

そう思えるビジョンがあれば、人は自然と頑張るものです。

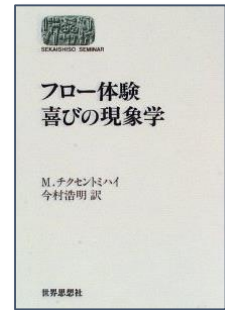
「フロー体験理論」は、人が没頭し、最も集中力が高い状態を生み出す要素について言及していますが、その第一の要素が「目的が明確である」ということです。

これは、その人にとって「この目的に向かって頑張りたい！」「この目的には価値がある」と思えるということです。つまり、ビジョンへの共感・情熱がある状態ということです。

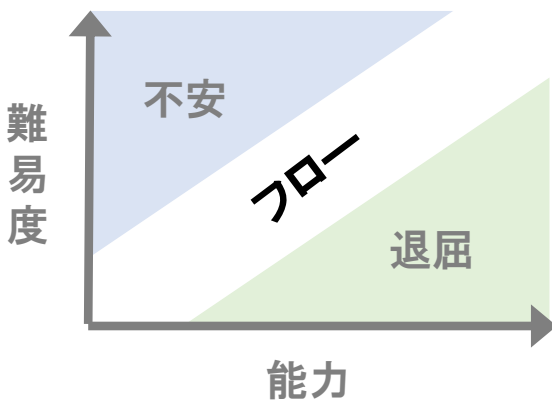
💡 フロー体験理論

チクセントミハイ博士の「フロー体験理論」は大変示唆に富むもので、人の心理・能力といったことに対して非常に包括的に研究をされています。

この理論を一言でいうと、「人の集中力が高い状態はどのようなときに生まれるのか」を研究した結果、「高い集中力には、適切な難易度が重要である」ことを示しています。



チクセントミハイ 『フロー体験理論』



フロー状態に入る条件

- ① 目的が明確(≒意義)
- ② 能力と難易度のバランス
- ③ 迅速なフィードバック
- ④ 集中できる環境

出典：『フロー体験 喜びの現象学』 M. チクセントミハイ (著), Mihaly Csikszentmihalyi (原著), 今村 浩明 (翻訳)

「学習する組織」においても、ビジョンについて言及されています。”共有ビジョン”が重要である、ということなのですが、この”共有ビジョン”はつまり、**社員一人一人一人にとって「このビジョンは、自分のビジョンである」と思えるものである** ということです。(参考:「学習する組織」)

一方で「ビジョナリーカンパニー」では、BHAGという概念について解説されています。BHAGはBig Hairy Audacious Goalsの略で”社運を賭けた大胆な目標”と説明されます。

これは例えば小さな町工場が「世界一の飛行機を作る！」といった、自社の現状では到底難しそう、しかし一方でそれを成し遂げられればそれは本当に素晴らしいと思えるような目標を設定することを指します。(参考:「ビジョナリーカンパニー」)

このBHAGは重要で、効果的な目標設定であるのですが、これが効果的であるには”それを成し遂げられればそれは本当に素晴らしい”と社員一人一人が想像できていることが重要なのです。

そういう意味で、ただ野心的、挑戦的な目標を設定すればよいということではなく、やはり一人の社員にとって「私は、この目標を達成したい！」と思えることが重要なのです。

「モチベーション3.0」にあるように、人の意欲が高まるのは外的動機付けでは限界があります。「これを頑張って達成したら、給料を上げてやる」といったアメとムチ方式の外的動機付けでは、人の意欲を高めることには限界があるのです。(参考:「モチベーション3.0」)

一人一人が「自分は、どのような状態を実現したいか？」をしっかりとイメージし、ワクワクする目標を設定できるようになること。これが、社員の意欲を引き出すまず第一歩となります。

💡 外的動機づけと内的動機づけ

ビジネスで当然とされる20世紀的な報酬(外的動機付け)は、驚くほど狭い状況でしか機能せず、社員のやる気を失わせる要因になっていることが研究により示唆されています。反対に、社員のやる気を高める要因は、「自分にとって重要だからやる」「自分が好きだからやる」「自分が面白いと思うからやる」といった個人の内発的動機にあり、この内的な意欲はクリエイティブで高いパフォーマンスをもたらすことも明らかになりました。



ダニエル・ピンク 『モチベーション3.0』

外的動機付け (Extrinsic motivators)

- 指示命令
- If-then式の報酬
金銭的報酬によるアメとムチ



社員のやる気を
失わせる



内的動機付け (Intrinsic motivators)

- 重要だから、または重要な一部を担っているからやる
- 好きだからやる、面白いからやる
- クリエイティビティ



社員のやる気を
高める



出典: 『モチベーション3.0 持続する「やる気」をいかに引き出すか』 ダニエル・ピンク (著), 大前 研一 (翻訳)

組織マネジメントの要諦

平成30年1月5日 初版発行

原案者 石川 英明

編集者 本田 萌子

発行所 株式会社コーデュケーション

〒150-0002 東京都渋谷区渋谷3-6-2 エクラート渋谷ビル4F
電話 03-6869-9788

本書の一部あるいは全部を無断で複製することは、
法律で認められた場合を除き、著作権の侵害となります。

株式会社コーデュケーションホームページアドレス <http://co-ducation.com/>

この本に関するご意見・ご感想をメールでお寄せいただく場合は、
info@co-ducation.comまで。