

GEにおける強さの源泉の一つとなっているワークアウトとは？(ワークアウトの意味？)

現場に大幅に権限委譲をして働く人の能力と活力を引き出し、現場自ら組織的な業務改革を進める、現場主導型の問題解決プロジェクト」
...そのためにかかせないのが、改革を推進するリーダーのファシリテーション能力。

GR ワークアウトの究極的目的

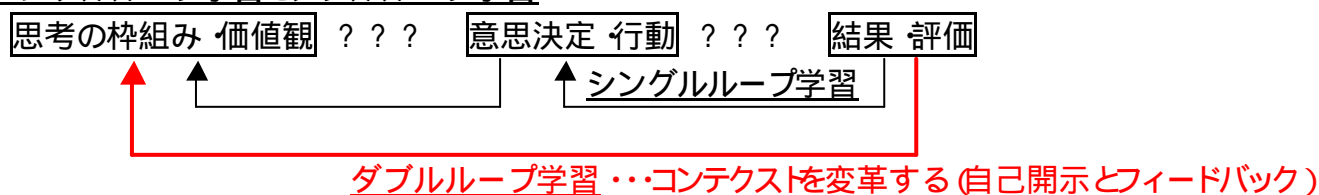
- 1.変化に対応できるイノベーションする継続学習組織づくり
- 2.リーダーを育成する仕組みづくり

ワークアウトの3つの典型

- 1.官僚主義の排除
- 2.プロセスの改善
- 3.バリューチェーンの強化

ワークショップの目的は？...問題解決・チーム 新しい成果の創造」と協働作業 参加者の学習」
ワークショップの定義は？... 多様な人たちが主体的に参加し、チームの相互作用を通じて新しい創造と学習を生み出す方法」

シングルループ学習とダブルループ学習



成長の原動力としてのワークアウト

- ? ひたすら「ストレッチ」する...30~ 50%の改善、90日以内に結果、具体的に測定可能な問題
- ? 「システムシンキング」を育てる P49 ...やり方 働き方を変える、ゴールに向けてのプロセスマップ作成
- ? 既成概念に捉われない水平思考 ...全体像を理解、アイデアを構造化、提案
- ? 本当の権限委譲と説明責任」を生み出だす ...アイデアを行動や成果に変える
 - ・ 不平や批判はなし...不満を報告、承認、会議、指標、方針などを改善する提案に変える
 - ・ オーナーシップの創出 ...提案の実現責任、権限付与、説明責任、結果責任
 - ・ 何があるよと実現せよ...提案の全ての権力、権限をもつリーダーとなり事実上のボス」になる
 - ・ レビューと巻き返し...権限委譲と責任は30・60・90日後のレビューによって強化、報告・支援
- ? 短サイクルでの変革と素早い意思決定を手にする
 - ・ スピードは重要 ...スピードとは素早い意思決定、迅速なサイクルの変革プロセスの行動を起こす
 - ・ タウンミーティング...CFO 決断力アップ、リーダーのプロセスデザイン力アップ 行動から学ぶ

??? ワークアウトが成功する理由は **新しいタイプの対話**」を生み出す能力

ワークアウトダイアログの3つの段階 P220 P225/ 228/ 229

1. '対話'を語る...お互いの言葉を理解することを学ぶ
2. 対話を行動に転換する...問題解決の協働作業を始める
3. 対話を実行する...共にアイデアから行動に移る

今回のテーマ

〜〜誤った成果主義が、企業と人を解体する!〜〜

参考テキスト 学習する組織 高間邦男 光文社新書 760円

誤った成果主義の目的

成果の大きさに応じて社員の**評価・給与に明確な差**をつける
成果を生み出せない人間の給与、地位をグレードアップさせない
より客観的で妥当な評価が出来るよう**管理者を育成**する
??? 個々の実力を競わせて、組織全体の成果を求める
結果主義・業績成績アップ

正しい成果主義の目的

業績の向上に直結する実力の伴った**人材の育成に効果**をあげる
顧客との相互信頼を確立し、**相互協力的な絆を図り 成果を確立**
自社の人材が確実に育成され、個々の人材としての**市場価値が高められる**
??? 組織のコミュニティに貢献する価値が、個々の育成を成功させる
成果主義・貢献度アップ

企業の発展の力は、動議付け要因

不満足要因 (不満が更に減少する) ??? 衛生要因 ??? 環境的内容

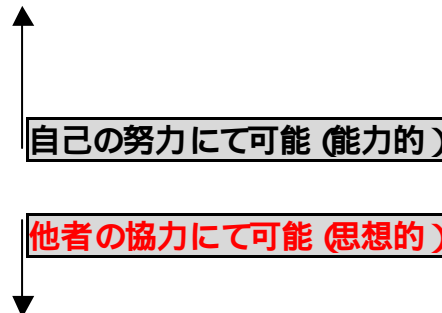
…社員のモラルが標準的レベルを確保するに止まる
経営あるいは管理上の具体的方針や作業条件
職場 現場の人間関係やコミュニケーションの条件
給料・賞与 特別報酬 昇進 処遇

満足要因 (満足が更に充実する) ??? 動議付け要因 ??? 主体的内容

…社員のモラルが個々において全力を尽くすに至る
仕事とメンバー 顧客に恵まれ、使命的な充足感がある
仕事に完全に打ち込めて、十分な遂行の達成感がある
成果に至るプロセスの試練で、個人の成長を促す満足感

マズローの5段階の欲求

第1段階 生存の欲求
第2段階 安定 安全の欲求
第3段階 承認の欲求
.....
第4段階 **尊敬の欲求**
第5段階 **自己実現の欲求**
.....



第6段階 他者実現の欲求 究極的な姿

成果主義を成功させるポイント

意識化 …… 「目標設定」What? ……モチベーション
課題設定」Why?

自覚化 …… 「目標管理」? ? ? 「プロセス管理」

自分の役割 課題を再定義」? ? ? 学習目標」コンピテンシー」チーム関係性」

人事 処遇制度 …… 評価制度を構築することが目的でなく、適切に運用して効果をあげることが目的

- ・ チェレンジングで高い目標設定を特に重視? ? ? 重要度 難易度
- ・ 最終成果よりプロセスについても適切に評価? ? ? 学習度 チーム貢献度
- ・ ビジネスモデルに基づいた評価基準を設定? ? ? 戦略貢献度 理念達成度

成果主義とは、取り組む課題とその成果を明確に意識して、それに誠実に、工夫を凝らして取り組むメンバーやチームを讃えて、それにふさわしい処遇をする制度」

目標管理の効果を高める3つのポイント

役割と課題の再定義

…定義が変わらない限り 発想や習慣は過去の延長にとどまり モチベーションや学習内容も変わることなく したがって成長は起こらない。

自己の役割や課題」と自分とチームや同僚との関係性」について新たな視点から定義し直す。

学習目標の設定

課題達成目標 (達成すべき課題とその水準にかかわる目標)と共に

学習目標 (コンピテンシーを伸ばし自己を成長させるための目標)を設定する。

- …創造性を発揮し、業績を上げるためには、必要とされる知識やスキルを知って、それを行動として具体的に実行する能力 (コンピテンシー) …自分に有効な方略は何か? に関心を持つ

文脈的行動の意識化

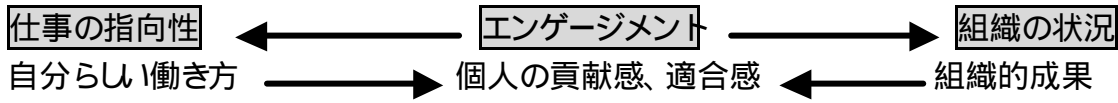
文脈的行動 (自己の役割を超えてチームや他者の活動を支援する)に関心を持つ

成果主義の真の目的

1. 自己成長
2. チーム信頼
3. 学習組織

組織と個人の関係 P66

エンゲージメント(組織と個人が対立的でなく一体となって、互いの成長に貢献し合う関係)
 ..仕事を通して自分が成長すると共に、周囲の人や組織・社会に貢献する

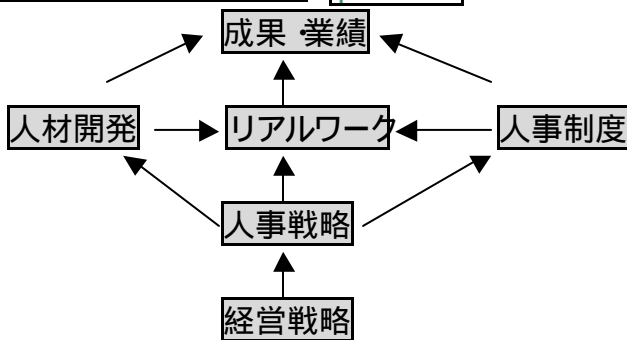


エンゲージメントの強さの3つの要因	
貢献感	周囲の人、組織・社会に貢献できている、組織の将来のことを考えて行動しているという感覚
適合感	この組織は魅力的だ、自分に合っている、自分らしい場所だという感覚
仲間意識	仕事や損得を離れても付き合い合っていける仲間が組織にいる、組織の人たちとの関係をずっと保ちたい、価値観を共有できるという感覚

働く人々が組織の状況を捉える尺度 P70 P74

- 経営の通貫性
- 個人の成長機会
- 挑戦への柔軟性
- 個人の強みの発揮機会
- 経営陣への信頼
- チームワーク性
- 多様な働き方の機会

リアルワークへの統合化 p79- 80



環境変化 組織変革 ~ ~ ~ 終身雇用・年功序列から成果主義人事制度へ P84

- 人口構造変化
- 経営の健全性を維持、企業の業績と従業員への処遇を1対1にせざるをえない
- リストラクションによる人件費の抑制
- 人材の確保と流出を防ぐ

報酬の高さと社員のやる気は関係ない [p85]

「やったらやっただけ報いることで従業員のモチベーションを高める」・・・納得のいかない考え方
 ・・・報酬の高さと社員のやる気、業績との顕著な相関関係はない。

フレデリック・ハーツバーグ (1950年代に人間行動学)

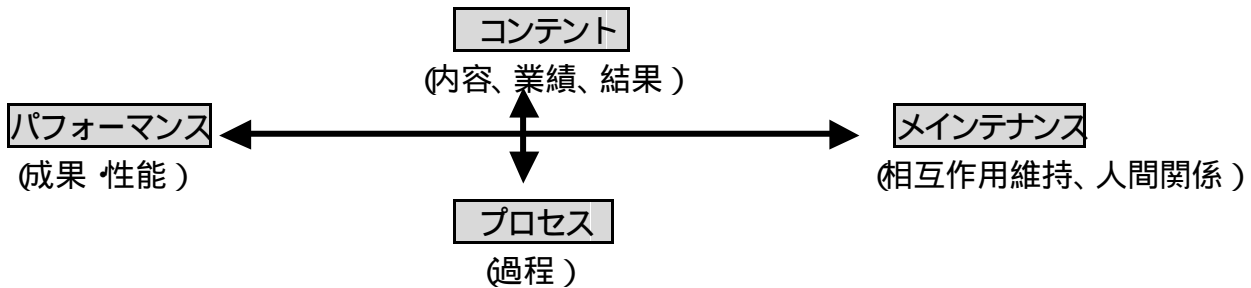
衛生要因・・・給与や身分、施設・・・悪くするとやる気をそぐことができる [P86]

動議付け要因・・・達成を認められる、成長できる、責任が増える

??? 多くの方は、お客や周囲の人々、組織や社会に貢献することをやりがいとし、目標を達成することや人々との協働を喜びとして仕事をしている。

成果と業績・・・言葉の定義を明確に! [p91]

コンテンツ・パフォーマンス・マトリックス



バーク教授「パフォーマンスにはコンテンツとプロセスの両方が入るのだ」

業績 = 結果の数字」

成果 = 業績とプロセスの両方」

- ・・・業績主義人事は、チームによる協働的な仕事の進め方を阻害する
- 環境変化が早い為、期初の目標の変化、目標以外にはやらない。
- チームプレイが阻害される。顧客により高い満足感を与えられない。
- 確実に業績をあげられそうなことしかなくなる。優秀な人が難易度の高い業務をしない。

人事制度の3つの哲学 [p92]

	人事哲学
競争体型	やったらやっただけ報いる。 自分の専門性を高めて成果を出して欲しい
協同体型	やった人もできない人も皆を大切にしていこう。 皆で頑張るって成果を出す。
共生体型	やった人にきちんと報いる。 高い成果が出せないときでも、生活は保障。

結論 [P110]

- ・ トップの哲学・・・運用できる見識
- ・ 裁量の幅が大きい

～～～次回、成果をあげるチームワークとコンピテンシー～～～