

# 業績向上 のために 現場を 動かそう！

**藤原誠司** ふじわら せいじ

総リクルートマネジメントソリューションズ  
シニアパフォーマンスコンサルタント

神戸大学工学部大学院修士課程修了。  
総リクルート、HR R(総)を経て現職。  
大手企業を中心に、営業・販売現場  
の強化・改革、人事の仕組み再構築  
等に従事。著書に「ポケット版経営学  
用語辞典」(共著、直協社)等がある。



## 人事と現場の大きな溝

私事であるが、長年従事してきた人事制度設計の仕事から離れ、現在は現場強化、特に、企業活動の最前線である顧客接点場面(営業現場、販売現場など)を対象に教育や改革活動を行っている。

「事件は会議室で起きているんじゃない。現場で起きているんだ！」という映画のセリフのとおり、そこには制度設計のコンサル時には味わうことができなかった臨場感のある(泥臭い)世界が待ち受けていた。

それなりの営業経験もあり、人事制度設計においても「現場の感覚」を重視しているつもりではあったが、現場と直接向き合う中で、改めて多くのことに気が付いた。中

でも、「本社と現場との距離感(というより溝)」は考えていた以上に大きなものであった。本社の考えが伝わらないどころか、中には敵対関係に近い会社もみられた。

「本社は俺たち現場のことをよく分かっていないくせに、いろいろな決まりごとを一方的に押し付けてくる。何が改革だ...。」

現場では多くの不満が聞かれていた。

例えば、社内改革の一環として、人事部は人事制度の改定(成果主義を指向した賃金制度やコンピテンシーなどの設定)によって、現場の意識改革を進めようとする。しかし、そう簡単には問屋(現場)が卸さない。

## 「北風と太陽」に学ぶ 変革のポイント

ここで実話に基づいた二つの事例を紹介したい。

A社、B社は、トップの「改革すべし！」という号令の下、経営企画部や人事部によって業務プロセス(機能分担)や人事の仕組みを見直し、現場の改革を進めていた。そして、新たな仕組みの完成後、運用スタートに向けて管理職を集めたキックオフミーティングを開催した。ここまでは両社ともほとんど同じプロセスをとっていた。

A社は、トップ自ら壇上に立ち、「競合他社は先行している。我が社は何をやってるんだ！」と激しく発破を掛けた。いわゆる「ガツン系トップダウン」である。

B社は、社外ファシリテーター(進行役)の主導の下、「皆さんお忙しい中、新しい仕組みの運用なんて大変ですよ。」と参加者に共感を示しながら、まずは現在感じている不満や愚痴をどんどん吐き出させた。いわゆる「ガス抜き」を行ったのである。

次に、「ところで、競合他社を含めた外部環境のことをご存知ですか？」と問い掛け、時として厳しい社内外環境の分析データを提示しながら、参加者が自ら感じたことを引き

出していった。しばらくすると、一部の参加者から、「このまま何もしなければ、うちの会社、実はヤバいんじゃないの?」「今回の改革の理由も分からんでもない」との声が漏れ始めた。

「皆さんは、これからどうすればよいのでしょうか?」

ファシリテーターのこの問い掛けによって、新たな仕組みに対する現場視点での前向きな意見や改善アイデアなどが次々と発言されていった。

会社によって風土や体質は異なるので、どちらのアプローチが効果的であるのかは一概に断定はできない。しかし、少なくともこの場合は、新たな仕組みに基づいた変革活動が現場に根付き、実際の業績向上につながったのはB社であった。

私は、両社のこの変革へのアプローチをイソップ物語「北風と太陽」になぞらえて、「北風型変革アプローチ」「太陽型変革アプローチ」と呼ぶことがある。

「北風型変革アプローチ」を受けた対象者は、コート（現在身に付けている価値観）が飛ばされないように体を丸め周囲からのガードを固くする。一方で、「太陽型変革アプローチ」は、コート（現在身に付けている価値観）を自ら脱ぎ捨て、アクティブなスタンスになる。「太陽型変革アプローチ」の特徴は、「自ら（自発的）」ということに尽きる。

ここに、変革を成功へ導く一つのキーがあるのではないだろうか。

## 自発的な気づきは自発的な行動へ

自発的な気づき（感じること）は、能動的な性質を持っているため、自然に周囲へと伝播していきやすい。周囲への伝播は組織全体の想いとして浸透し、自発的な組織行動へと発展していく。

業績やCSが圧倒的に高い会社の特徴の一つとして、共通の想いが組織内に浸透してい

ることが挙げられる。例えば、最高級ホテルとして知られるザ・リッツ・カールトンはその最たる例であろう。従業員は多くの伝説的なサービスを作り出しているが、この行動は決してトップの強制的な命令によるものではない。組織に浸透した価値観によって自発的に生み出されたものである。そして、この自発的な行動は、さらなる伝説的なサービスを生み出し、圧倒的なブランドの構築につながっている。

自発的に感じる"こと"から生まれるエネルギーは、他からの強制によって生み出されるエネルギーよりも明らかに強く、そして持続性がある。

## 再考・人事部の使命って?

個人の気づきを組織の想いへと高めていくために人事部は何を行うべきであろうか?

人事部の使命は「仕組みを導入すること」ではなく、人材開発部の使命も「研修を実施すること」ではない。しかし、仕組み導入や研修実施がゴールになってしまっているように見受けられる企業も少なくはない。

人事部は、人や組織によい影響を与え、業績向上を支援する役割でなければならない。そのために何から手を付けるべきか。詳細については別の機会に譲るが、業績向上の重要なキーの一つは「組織リーダー」であろう。多くの気づきをメンバーに与えて自発的な行動を促すことなど、コミュニケーションの媒介として大きな役割を担う「組織リーダー」に着目されたい。

会社や人事・教育の仕組みを現場に理解・浸透させ、行動変革を促すことは一筋縄ではない。

何といても、対象としているのは「さまざまな想い」を持っている人間なのだから。私も現場の「さまざまな想い」を正面から受け止め、ひたむきに取り組んでいきたい。コンサルタントとして、そして一人の人間として。