

今月の 人材開発キーワード

【習慣】

—○×事例で対比解説—

New Keywords

- ▶ 対話と断絶
- ▶ 暗黙知と形式知
- ▶ 振り返りと停滞
- ▶ メンターシップとリーダーシップ
- ▶ 習慣と場当たり

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

■習慣と成長の関係

そもそも、スキルが高まるとか成長するとは、どのようなことなのだろうか？ もちろんその答えは、個々人の価値観によっても異なるのだが、そこにはいくつかの確かな要素もある。例えば、「繰り返し再現する」ということ。たまたま一度だけできたり、他人のサポートを得て成果が生まれたり…、通常そのようなことをスキルアップとは言わない。また、当の本人も、それで成長の実感を得ることはないだろう。だから、今日できたことが明日もできる、少し異なる状況でもすぐに適応して一定の成果を生み出せる、こうした「繰り返し性」は成長の不可欠の要素だ。

次に、意識や考え方、取り組み姿勢が変化していること。無愛想だった営業担当者が、接客のときの表情が笑顔に溢れている。遅刻の多かった社員が時間に厳格になる。1人で黙々と仕事をすることの多かった企画担当者が周囲のメンバーと頻りにコミュニケーションするようになる。こうしたことは、何気なく見過ごしてしまうとちょっとしたことに過ぎない。しかし、これがスキルアップと同時

に起こっていると、その強力な裏づけになる。つまり、意識が変化した結果、実力が伸びたのだと確認できる。成長は最終的には行動面で確認するしかないが、行動に表れる前に意識（考え方や向き合い方、動機）が変化する。これを、コミットメント（仕事への取り組

み姿勢）の高まりという。

さらには、その人なりのやり方（＝仕事のプロセス）が生み出されていること。同じ仕事に携わっていても、人はそれを行う動機も違えば、根底にあるものの見方や価値観も異なる。だから、同じ成果を挙げるのにも、その道筋は自ずと違って来る。つまり、スキルのあり方は一人ひとり違うわけ

■事例① 学習において習慣が意識されないケース

【主観的な要望が先走るマネージャー】

マネージャー層を対象にしたワークショップ型の研修の場で、Aさんはしきりに先輩社員からのレクチャーを受けることにこだわった。主催した人事部では、参加者が一定範囲のテーマについて相互にディスカッションしながらチームとしての解決策を構想していくことを、その場の狙いとしていた。Aさんにそれを伝えても、自分が現在取り組んでいる課題が、先輩マネージャーFさんの経験に重なることが多いので、ぜひ経験談を聞かせてもらい関連知識を吸収したいと言う。かように知識習得の意欲は強いのだが、Aさんのマネジメントスキルはなかなか伸びなかった。

【制度に翻弄される現場担当者】

Bさんの勤務する会社には、全社員を対象にした目標管理制度があり、日常業務の他に仕事の改善課題等を目標にして取り組むことが求められていた。しかし、現在の職場での経験が浅いBさんには、これがことのほか重荷だった。日常のルーティンワークだけでも残業しなければ片付かない状態なのに、そこへさらに目標への取り組みがのしかかってくるからだ。いつしかBさんは、日常業務をきちんとやりきるモチベーションさえも低下させ、以前にも増してミスが目立つようになっていった。

【業績指標によって破壊されるスキル】

エネルギー関連企業で集金部門に勤務するCさんの職場に厳格な業績指標が導入されたのは、相次いだ社内不祥事の対策としてだった。以来、Cさんの仕事は業績指標（仕事の結果）で厳しく管理され、例えば「料金回収率」が所定の基準を下回ったりすると、その都度上司への報告書を作成しなければならなくなった。条件に恵まれないCさんの職場では、むしろ指標の基準値を上回ることのほうが稀で、Cさんは業務時間の多くを報告書作成に充てなければならなくなった。そのため、肝心の顧客対応に充てる時間が失われ、サービス水準が日増しに低下していくのを実感していた。

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
<http://www.philosophia.co.jp> inquiry@philosophia.co.jp

だ。これを強引に統一しようとすると、結局は成長を阻害することになる。学習や成長を個々の人格から切り離すことはできない。

以上をまとめると、コミットメントが高まると同時にその人なりのスキルが高まり、その結果一定の成果が繰り返し実現できるようになっている、これが成長の一つのイメージだ。それはつまり、私たちが新たなスキルを、暗黙に実

践できる“習慣”として自分の中に取り込んだということでもある。

■ 2事例の比較・検証—習慣として定着しなければ使えない

日常を振り返っても分かるように、私たちは仕事や生活のほとんどを習慣として行っている。朝起きて食事をしたり歯を磨いたりするのも、通勤も帰宅も、そして仕事

のほとんどのプロセスも。だから、ことさらメモをしたりしない限り、そうした行動の多くの中身を数日のうちに忘れてしまうだろう。例えば、3日前の夕食のおかずが何であったかを正確に思い出せる人は少ないはずだ。ただ、そのように思い出せないのは、それが“失敗しないでうまくできている”ためでもある。しかし、そのようにして日常の習慣に埋没するだけでは、成長(=能力の向上)は生まれない。大事なことは、成長の課題を見極めてその解決に取り組み、その結果つかみ取った新しいやり方と行動を再び習慣として取り込んで定着させていくことだ。

前述の2事例の比較から分かるのは、習慣をキーにした成長のサイクルを私たちが常に念頭に置いておかなければならないということだ。そのサイクルを場当たりに進めようとしたり、習慣に反する要素を持ち込んだりすると、学習と成長のプロセスが損なわれ、かえって従来の良好な習慣までもが破壊されることにもなりかねない。それでは成長どころか退化になってしまう。成長と退化、その境界は明確なようでいて実は極めて曖昧でデリケートな側面もある。経済のグローバル化を通じて、より多様な成長が求められる現在にこそ、そのことに対して私たちはより鋭敏でなければならないだろう。

■事例② 学習において習慣が意識されるケース

Dさんが補修・保全部門のマネージャーを勤める電子部品メーカーでは、他の例に漏れず近年国際競争が激しさを増していた。そのため、業務効率の改善は、Dさんの組織でも焦眉の課題として経営側から取り組みが要請されていた。なかでも特に改善が求められたのが、「設備稼働率の向上」と「製品不良率の低減」だった。

Dさんは、その重点課題を配下のグループにも目標として割り当てていくことにした。しかし、過去の経験から、単に目標や業績指標を指示しても業務効率の改善にはうまくつながらないと考えていた。そこで、直属のリーダーたちと、目標管理をうまく進める方策について相談を重ねた。その結果まとまったのが、個々の担当者に目標への取り組みを随時相談できるレビューアー(=対話者)を個別に付けておくことだった。例えば、中堅層の社員なら別のグループのリーダーが、若手社員には、これも別のグループの中堅社員が付くようにして、定期的な面談によって目標の進捗状況を随時共有するとともに、問題があればすぐに解決策を相談できるような体制を作った。その効果はてきめんで、その後部門の目標はスムーズに達成されていくことになった。

分かったことは、目標推進の過程で直面する課題は、同じ業績指標を与えていても、個々の担当者によって全く異なるということだった。ある担当者は、特定の設備について製造業者との調整がうまくできないために点検に時間を要していた。一方、別の担当者は、製造部門との日頃からの情報交換が不足しているために、設備へのニーズをつかみ損ねていた。また、特に経験が浅い若手社員では、一つの問題がクリアされても、またすぐに新たな躓きが生まれることも多かった。そのような作業効率を低下させる個々別々の要因が、レビューアーとの緊密な対話の中で随時把握され解決策が講じられるようになったので、社員のスキルアップがスムーズに進むようになったのだ。以来レビューアーとの対話は、Dさんの部門にすっかり定着し、目標推進はもとより、日頃の教育、そしてルーティンワークの推進にも欠かすことができない育成プロセスになっていった。