

今月の 人材開発キーワード

【コミットメント】

—○×事例で対比解説—

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

■コミットメントとは？

作家・貴志祐介の長編・『新世界より』には、呪力を操る人間だけで組織された千年後の未来社会が描かれている。日本には、数千名程度の人々が暮らす小さな都市が10ほど残っているだけで、その周縁には人口を遥かに上回る「バケネズミ」と呼ばれる生物がコロニーを作って戦乱を続けていた。彼らは人間の完全な統制化にあり、もし反逆しようものなら呪力によって容易に何千何万匹を殺戮することさえ可能だった。人間は呪力でほとんどのことができるので、むしろ科学技術文明は衰退し、社会は最低限の機能だけを持つ原始共同体のような趣すら漂わせている。ところが、そうした理想郷にも大きな弱点があった。それは、呪力そのものだ。それがもし人間同士で行使されれば、社会は一瞬にして崩壊するからだ。大半の人間には遺伝的に人間同士攻撃できない機能があるが、時折異常な子供が生まれることがあり、歴史上何度となく危機が訪れた。そのため、子供たちを徹底的に管理し洗脳して、遺伝的異常を持った子供を早期発見し抹殺することが重要な課題だった。要するに、一見

^{のどか}長閑な未来社会は、実は個々人の関係が分断された史上最悪の管理社会だったのだ。異常を発見された子供が抹殺されていく様子は、壮絶で悲しい。その後には、友人

New Keywords

【対話】	【習慣】
【暗黙知】	【過剰学習】
【振り返り】	【コミュニティ】
【メンターシップ】	【コミットメント】

の子供たちの記憶までもが抹消される。ところが、そのような徹底した管理システムにも綻びはあり、やがて天地を揺るがす戦いが始まる……。

めくるめくような緻密でスピード感のある展開に夢中になり、あっと言う間に読み終え乗っていた電車を降りた。満員の地下鉄のド

■事例① コミットメントが弱いケース

【“育成者” になれないマネージャー】

製薬メーカーA社では、常に人事評価の「納得性」が問題になっていた。現場マネージャーから意見聴取すると、「部門間の査定調整が公正でない」「目標管理が自分たちの部門には合わない」等、制度運用への不満が多く出された。そのため、毎年のように制度調整を繰り返していた。

しかし、A社の評価制度がうまくいかない理由は別のところにあった。マネージャーたちは、春と秋の評価時期に人事部からの連絡によって評価を意識しているだけだった。また、評価制度や結果に関する部下への説明も通り一遍の内容に終始していた。そもそも彼らの意識は業績計画の進捗にばかり集中し、部下の育成にはほとんど関心がなかったのだ。

【顧客との関係を切り結べない技術者】

ガス会社の補修部門に勤務する若手技術者のBさんは、まじめな好青年で、日頃から職務内容に関する学習を欠かさなかった。しかし、様々なケースが発生する事故現場での対応は、なかなかうまくいかず悩んでいた。何よりもBさんを悩ませていたのは、現場での顧客対応だった。事故現場で出会う顧客は怒っている人が多く、彼らを前にすると、いつもBさんは頭の中が真っ白になりどうしていいか分からなくなるのだった。Bさんの意識には、怒った顧客と冷静に会話したり、まして彼らの要望に耳を傾けるというような発想が全く浮かんでこないのだった。

【顧客ニーズをつかめない営業マン】

ソフトベンダーC社の営業マン・Dさんの職務は、自社のパッケージを使った提案をし、自社ソフトを拡販することだった。新規客への提案には、Dさんはいつも寝食を惜しんで綿密な提案書を作成した。その充実ぶりは目を見張るものがあり、リーダーからもほとんど修正指示を受けることはなかった。しかし、そんな提案も顧客にはなかなか通らなかった。Dさんは、顧客の要望ポイントを取り違えていることが多かったのだ。あるときそれをリーダーが指摘したが、Dさんは自分の企画に強いこだわりを持っていて頑として修正を受け付けようとしなかった。それだけでなく、顧客担当者の考えを批判し始めるような状態だった。Dさんは、ソフトの知識、企画構想のスキルは抜群だったものの、顧客の業務課題を解決するという肝心の仕事を正確に意識できていなかった。

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

アから、まるでゴミのように押し出される。階段では登る人と降りる人とが無秩序に交錯する。地上に出れば、歩行者を避けようともしない自転車が正面から突き進んでくる。都市では、誰もが自分のことだけに精一杯で、他人を気にかける余裕を持たない。その人間関係はあまりに希薄だ。何のことはない、貴志祐介が描いた未来社会は今ここにある現代のことだったのかと、当たり前なのに気づかされた。

コミットメントとは、何かに対して深く関わることの意味だ。他者や職務に対して「コミットしている」とは、それらに強い意識で関係を切り結ぼうとしている姿勢を指す。人と人との関係の希薄化

が進む現代にあって、人材開発のみならず社会的課題としても重要な意味を持つキーワードといえる。

■ 2事例の比較・検証—— 世界を広げる可能性

事例①のマネージャーは部下に対して、技術者と営業マンは顧客に対して、それぞれ十分にコミットできていない。それは、人と人との関係を切り結ぶことができているということだ。それに対して、事例②の製品開発技術者は、顧客のみならずマーケットにもコミットできている。このようにコミットメントとは、強い関係を結ぶ一步手前のところにある重要な契機だ。では、どうすれば人はコミットできるのだろうか。

関係を結ぶべき対象(人や物や、あるいはそれが組み合わさったネットワーク)を強く意識できるかどうか、それが差し当たりコミットメントの重要な前提条件だ。では、どうすれば意識できるのか。

例えばメーカーであれば、一つの製品を開発しそれを市場に出せば終わりではない。その売れ行きを見極め、売れなければ理由を検証して顧客ニーズを探り直し、製品を改良しなければならない。一つの製品の先にはそれを使用するユーザーがあり、製品とユーザーの間には、ディーラーや販売店が介在している。さらには、ユーザーが製品を使ってくれば終わりでもない。使用の結果不具合が生じることもあれば、より優良な競合製品に乗り換えられることもある。一つの製品の先には無限のつながり(ネットワーク)が広がっているのが現実世界だ。

人はそのネットワークのすべてをあらかじめ認識することはできない。だから、未知の世界の広がりとその都度学習しなければならない。学習は永遠に必要だ。学習がうまく進むかどうかは、ある一定の到達点(要するに今現在の自分)の先に未知の世界が無限に広がっていることを認識し、その広がりを必要に応じてまた新たにやり込んでいこうとする姿勢(コミットメント)を保持できるかどうかにかかっている。

■ 事例② コミットメントが強いケース

【マーケットを開拓する製品開発技術者】

工具メーカーE社の製品開発技術者であるFさんは、単に製品開発だけでなく、顧客企業の製品ニーズを探るマーケティング的な仕事も担っている。E社は現在特にラチェットレンチ(歯車機構を備えたレンチ工具)のラインナップを重視していたので、Fさんも様々な業態の顧客に対して拡販の可能性を探っていた。あるときは自動車メーカーの新製品開発プロジェクトに顔を出し、またあるときは街の整備工場にも足を運んで作業工程の見学をしたりした。そんなとき、ある現場主任から興味深い話を聞いた。「最近の若い作業者は未熟練のまま多様な作業をこなさなくてはいけないので、なかなか作業のスピードも質も伸びません。そのため、ボルトの締め方が弱くて整備不良につながったりすることもしばしばなんです」。

さらに詳しく聞いてみると、似たような状況は多くの作業現場に遍在していることが分かってきた。大きなマーケットの可能性を嗅ぎ取ったFさんは、その後何度も社内の製品開発会議への提案を繰り返し、遂にある一つの製品にたどり着いた。それは、締め方の圧力(トルク)を電子的に計測できる機構のついたラチェットレンチだった。その製品を使えば、未熟練の技術者でも、メーターを見て常に一定のトルクでボルト締めを行うことができる。そのFさんの開発によって、E社のレンチ売上は大きく躍進した。また、整備工具にとどまらず、同じ機構を他業態の作業に応用した製品の開発も模索されている。