

第1章 能力主義の時代を生きていくあなたへ

1. 人件費の削減に取り組まざるをえない時代……10
2. 日本的経営の特質の崩壊……10
3. 定年まで会社にいられない時代……11
4. 雇用システムそのものの変化……12
5. 明日は我が身……12
6. これからが能力主義の本番……12
7. 平等と無差別は違う……13
8. 能力のある人とは仕事のできる人……13
9. あなた自身の意識を確認してみよう……14
10. 意識を変革しよう……16

第2章 自分に期待されているものを理解しよう

1. 組織の一員になるということは……24
2. 組織における自分の役割とは……24
3. あなたに寄せられる期待……25
4. 周囲からの期待に応える……27
5. 世の中の変化をつかむ……28
6. 組織目標を理解する……28
7. 周りの人からの期待（上司からの期待をつかむ）…29
8. 周りの人からの期待（同僚・後輩・他部門・顧客等）…30
9. 自分の置かれたポジションによっても期待は異なる…34

仕事のプロセスを組み立てる

第3章 本当に仕事の目的がわかっているだろうか

1. 目的・目標・方針・計画……………36
2. 目的とは……………36
3. 目標とは……………37
4. 方針とは……………38
5. 計画とは……………38
6. 会社の目的を知っているか……………39
7. あなたの仕事とは何か……………39
8. あなたの仕事を明らかにしよう……………40
9. あなたの仕事を理解する……………43
10. 仕事に倫理観を持とう……………43

第4章 あなた自身の目標を設定しよう

1. 目標設定の重要性……………46
2. 誰のために働くのか……………46
3. 目標設定で人生も変わる……………47
4. 自分の人生目標を掲げよう……………48
5. 自らの人生は自ら創る……………51
6. 願望を実現する……………52
7. 個人目標と組織目標を一致させる……………52



第5章 仕事の目標を明確にしよう

1. PDSサイクル56
2. 個人目標の位置づけ.....56
3. 目標設定のポイント.....57
 - ①目標は具体的に表現されていなければならない
 - ②目標は実現可能なものであること
 - ③目標は重点的に設定すること
 - ④長期にわたる仕事には中間目標を設ける
 - ⑤目標の設定に当たっては方針も明らかにしておくこと
4. 仕事の目標を設定しよう.....61
5. 組織目標と個人目標の統合.....66
6. 仕事の目標と人生目標をリンクさせる.....67

第6章 目標達成のプロセスを組み立てよう

1. 具体的な実行プランを立てる.....70
2. 達成の手段を考える.....70
3. 使える資源を明らかにする.....71
4. 資源の効果的組み合わせを考える.....73
5. 効果的手段の選定.....75
6. 計画化.....76
7. 予想される障害を見極める.....78
8. 時間が足りない.....78
9. 時間の効果的な使い方.....79
10. 残業は罪悪である.....80

仕事のプロセスを組み立てる

第7章 障害を克服する技術

1. 自分の存在が認めてもらえないことの恐怖……84
2. 根回しの重要性……84
3. あなたの根回し力……85
4. 根回しの基本……86
 - ①『だれに』するのか
 - ②『いつ』するのか
 - ③『どこで』行うのか
 - ④『どのように』するのか
5. 根回しには細心の注意を払って……88
6. 根回しの技術……89
 - ①意見や考えを聞く
 - ②相談する
 - ③添削してもらう
 - ④支援をお願いする
 - ⑤相手を巻き込む
7. 相手を説得する……91
8. 説得の3要素……91
9. 説得の心構え……92
 - ①一度にすべてを受け入れさせようとしない
 - ②相手の価値観を変えようとしない
 - ③相手の不安を取り除く
 - ④相手の気持ちの変化を見落とさない
 - ⑤いろいろな角度から説得する
10. 説得の技術……94
 - ①フット・イン・ザ・ドア法
 - ②ドア・イン・ザ・フェイス法
 - ③誘導質問
 - ④イメージ化
 - ⑤暗示効果

chapter 0

「変革の時代」「たいへんな時代」「生活優位の時代」「構造的変化の時代」「能力主義の時代」「成果主義の時代」「格差社会の時代」などなど、バブル崩壊以降時代を表現する言葉も一変しました。いずれも従来のやり方では、もう経営が成り立たないことを示唆しています。

実際、今の世の中の景気は単なるバブル期の反動ではなく、世の中が構造的に変化していることによるものです。ですから企業経営にも新たな舵取りが迫られているのです。いままでは、日本企業の成長の鍵だった「新卒採用」「年功序列制度」そして多くの社員が一つの企業に一生をささげる「終身雇用制度」そのものが弊害となってきた時代です。ですから企業そのものが試行錯誤しながら経営をしているような状況なのです。

職場においても「能力給」「年俸制」「目標による管理」といったような制度が導入され、今までとはちょっと違ってきたなと感じている方も多いのではないのでしょうか。多くのビジネスパーソンにもこれらの変化が肌で感じられるようになってきています。ですからこのような変革期にあっては、ビジネスパーソンも従来の延長で仕事をしていられる時代ではないのです。さらに、IT化の進展はネットワーク時代への本格的な移行を現実のものとし、仕事の進め方にもドラスティックな変革を迫っています。こうなると今までの常識が非常識になることすらあります。もちろん、仕事に対する評価基準も従来とは変えざるを得ないでしょう。そして、そこで働くビジネスパーソンも、当然自分の仕事の進め方そのものを見直さざるを得ないのです。

しかしながら、いざ自分の仕事の進め方といわれても、どこをどう変えればよいのか実際にはとまどわれる方も多いのではないのでしょうか。特に経験者ほど自分の仕事の進め方にはそれなりのこだわりもあるはずです。確かにあなたが今まで苦勞しながら身につけてきたあなたなりの仕事の進め方は、その時点ではベストの方法であったはずです。しかし、環境が大きく変わりつつある現在では、その環境の変化を敏感に受けとめそれをチャンスとして生かしていくことができなければ、あなた自身、いつ時流から取り残されてしまうかわからないのです。

そこで本講座では、時流の変化を正しく受けとめ、その時代の変化が求めるビジネスパーソン像を明らかにしたうえで、今後どのように仕事をすすめていったらよいのかを具体的に学びます。また、従来の精神論ではなく確かな理論に裏打ちされた「知的仕事術」について理解し、さらにあなた自身の行動をどのように変えたらよいのかまで明らかにしていきます。

本講座を学ぶにあたって

そこで本講座は3つの単元から成り立っています。

第1巻の【仕事のプロセスを組み立てる】では、あなたの仕事とは何か、仕事の目標は何かを明らかにした上で、効率的に仕事をすすめる方法について学びます。

第2巻の【仕事に必要な情報を収集し活用する】では、情報の重要性とその収集の仕方、および活用方法について学びます。

第3巻の【仕事上の問題を解決し成果を評価する】では、仕事をすすめるうえでの問題への効果的対処法について学びます。

ただし、本講座は単に理論を学ぶものではありません。難しい理屈は専門書にまかせることとして、本講座ではできるだけわかりやすくそのコツを解説したつもりです。難解な用語を羅列したところで、それがあなた自身の仕事に具体的に役に立たなければ意味がないと考えます。また、本講座は段階を追って理解できるような構成になっていますので、あせらずに着実に各単元の消化に努めてください。そして、あなたの普段のお仕事に積極的に活用されることを希望します。本講座の目的は通信教育を終了することではありません。この中で学んだことをこれからのあなたの実務の中に生かしていただくことが目的なのです。

めまぐるしく過ぎてゆく時間の中で、ともすれば自分を見失いがちなのが今の時代。そこには、「今日も一日暮れてゆく…」なんて感慨に^{ひた}耽る余裕すらありません。しかし、毎日の忙しさの中に埋没して自分自身を見失ってしまったのでは、必ず将来に禍根を残します。変化の時代は、ビジネスパーソンに対しても経験したことのないような試練を投げかけるかもしれません。それはビジネスパーソンそのもののあり方を問うものであるかもしれません。このような時代に対して、あなた自身が積極果敢に立ち向かっていただくための一助に、本講座がなれば筆者としても望外の喜びです。そのためにもぜひ最後まであきらめずに着実に学習されることを希望します。

筆者

●能力主義の時代を生きていくあなたへ

Chapter.

1

あなたは入社して何年になりますか。おそらく企業の第一線で毎日忙しく活躍している年代でしょう。あなたにとっては、つねに何かに追われながら息つく暇もなく一日が過ぎてゆく、というのが正直な実感ではないでしょうか。しかし、その忙しい渦中であって、今あなたの周りで起きている変化にはどれだけ気づいているでしょうか。

管理職ポストの削減、中高年のリストラ、人事評価システムの変更、非正規社員率の増加、個人目標の明確化などがあなたの職場でも行われているのではないのでしょうか。今、多くの職場において何かが着実に変わりつつあります。急激な環境変化に対応するために、多くの企業で経営システムそのものの見直しをすすめているのが現状だからです。

このような時代になると、企業が求めるビジネスパーソンの像も従来とは変わらざるをえません。もうすでに、決まりきった仕事をきちんとこなすだけでは評価されなくなっています。つねにみずからの仕事に問題意識を持ち、仕事のすすめ方そのものにも創意工夫する人が求められているのです。

これからのビジネスパーソンは、このような企業からの期待に応えていくことができなければ、その存在価値そのものが問われるようになるでしょう。

そこで本章では、変化の時代を正しく認識することの重要性と、あなた自身の意識変革の必要性について学びます。

1. 人件費の削減に取り組まざるをえない時代

「日本的経営の特質」という言葉をご存知でしょう。従来、日本的経営の特質といわれた「終身雇用」「年功序列」が、大企業においても今や真剣に見直されつつあります。見直さなければやっていけない時代なのです。これは決して不況のせいだけではありません。不況のせいであれば、いずれ好況になったときは、また日本的経営の特質が見直されるでしょうが、もうそんなことは期待できません。というのも、世の中が構造的に変化しているからです。

日本人の給与水準は世界的に高いといわれます。しかし、人件費が高いからといって、その費用をそのまま製品価格に転嫁したならば、即外国製品に市場を明け渡さなければならぬことは明白です。経済のグローバル化は、新興国の安い労働力がつくる日常の標準的製品が先進国に流れ込み、それが世界的規模での価格破壊を引き起こしたといわれています。

このような価格破壊の潮流の中で企業が生き残っていくためには、製品価格は据え置きにしたうえで、徹底したコストダウンによって利益を稼ぎ出すことが求められているのです。しかし、従来から取り組んでいる合理化はすでに行き着くところまで行ってしまっているのが現状です。そこで企業は「経費」の中でも最大の割合を占める人件費そのものに目を向けざるを得なくなったのです。

2. 日本的経営の特質の崩壊

企業は、どちらかというとき聖域扱いされてきた人件費そのものに、手をつけざるを得ない状況に追い込まれました。しかし、だからといって従業員の給与水準そのものを大幅に引き下げるわけにもいきません。

そこで企業は、従業員の絶対数を抑えることによって人件費の抑制を考えるようになりました。IT化の進展がそれを可能にしたのです。IT機器の高機能化は、製造現場だけに限らず、ホワイトカラー部門の合理化にも大きく貢献しました。

いきおいどこの企業も人減らし政策に本腰を入れるようになります。そこでどこから手をつけるかということになり、その人件費の内訳を見ると、中高年の人件費割合が大きいことに気づいたのです。企業は、ここに手を打たない限り、大きな経費の削減効果は望めないことに気づきました。

能力主義の時代を生きていくあなたへ

しかし、ここで改めて障害となるのが従来の日本的経営の特質といわれてきた「終身雇用」「年功序列」といった制度です。今や、この日本的経営の特質にさえメスを入れざるを得ないところまでできてしまっているのです。つまり、従来の人事制度そのものを打ち壊さなければやっていけなくなってしまったのです。

3. 定年まで会社にいられない時代

日本経団連をはじめとする経済界では、「終身雇用や年功序列は経済の拡大発展を前提としており、成熟経済では成り立たない」「足下の状況で新卒者を大量採用し、不況時にそれで苦しむ時代は終わった」といった意見が一般的になってきました。

今まで日本的経営の特質とまでいわれてきた「終身雇用」「年功序列」は、経済界では今や悪役に成り下がってしまいました。そして、そのような制度から生まれるのは、中途採用を軽視した新卒採用中心主義、同期で入社した者はできるだけ平等に扱うという優秀な人間には冷たい「悪平等主義」、平等を確保することによって社内のモラルを維持しようとする「中間層重視」の発想とさえいわれるようになってしまったのです。

多くの企業が「終身雇用」「年功序列」といった制度を導入してきた背景にはそれなりの理由がありました。それは日本経済そのものが右肩上がりに成長をつづけるという前提です。だから何も知らない新入社員を採用し、時間をかけて企業人として純粹培養することによって、自社組織に対して役に立つ人間を育て上げることができたのです。つまり、右肩上がりの時代には、人材に対する先行投資は将来確実に回収できるはずでした。

ところが、日本経済の構造的問題により日本の成長神話が崩れた今、気がつくとも社内にはいつの間にか高給取りの人間ばかりが目立つようになってしまいました。高度成長時代に大量採用した人たちが、どんどん中高年世代を迎えその人件費負担は企業にとっても重荷になってきたのです。

しかも、何年後にはこれらの人たちが定年退職を迎え、企業は「退職金」という莫大な支出を迫られます。これに耐えるだけの体力は今の企業にはありません。そこで、ついに「終身雇用」「年功序列」といった制度そのものを見直さざるを得なくなったのです。

4. 雇用システムそのものの変化

今や経済界では新しい雇用慣行・制度を模索する動きが広まっています。早期退職制度や関連会社・子会社への出向制度は、以前から一部の企業で実施されていましたが、今後は新卒採用そのものを縮小し、人手の足りない好況時には契約・派遣社員などで社員数を調節しようとする動きがあります。また子会社への出向ではなく転籍を積極的にすすめる動きすらあります。

管理職に対する定年制や年俸制の導入、一般社員に対する企画・営業の分野を対象とした年俸制の導入、さらには営業部門、技能部門などを対象にした契約制社員あるいは請負の導入が既に広まっています。このような制度は中高年齢者の問題だ、と知っている訳にはいきません。若手ビジネスパーソンにも新たな対応が迫られているのです。

5. 明日は我が身

今、あなたの目の前であえいでいる中高年齢者の姿、それはもしかしたら何年か後のあなたの姿かもしれません。そして、このようなりストラの対象となる年齢は、多くの企業で45歳を基準にしていますが、企業によっては35歳以上にまでその対象を広げているところすらあります。余剰感のある企業では、当然、今のうちに減らしておかなければならないと考えます。こうなると若手ビジネスパーソンといえども呑気に構えているわけにはいかないのです。

自分はまだ若いからなどと安心していても、ある日突然後ろから肩を叩かれるかもしれません。それは二度と戻るあてのない「出向」であるかもしれませんし、場合によっては「転籍」もしくは「早期退職優遇制度」の適用かもしれないのです。

6. これからが能力主義の本番

「終身雇用」が維持できなければ、当然「年功序列」もありえません。「年功序列」は「終身雇用」という前提があって始めて成り立つからです。今や企業は、終身雇用は維持したくてもできないのが本音です。そのため、企業にとって不必要というレッテルが貼られてしまうと、あの手この手を使って排除しにかかります。そこには冷徹な企業の論理だけが働き、人情が入り込む余地などはまったくないのです。

しかし、その反面、仕事のできる人には一日でも長くいてもらいたいと企業は考えます。ご都合主義といわれるかもしれませんが、企業の存続のためには体面を気にしてい

る余裕すらないのです。しかも、能力・実力のある人に対してはそれなりに報いようとします。つまり、完全能力給への移行が始まるのです。

7. 平等と無差別は違う

今までの日本の企業には「出る杭は打たれる」といったような習慣が確かにありました。「和を以て尊し」とする日本の経営では、一人だけ突出するのは決して望ましいことではありませんでした。「だから平等だ」という意見もありますが、これをもって平等というのは正しくありません。

これは平等ではなく、正確には「無差別」です。平等と無差別は違います。真の平等というのは、能力のある人はそれが正しく評価され、能力の低い人はそれなりに評価されるのが平等です。それを能力のある人も、ない人もまったく同じに評価されたのでは、能力のある人はやる気をなくしてしまうでしょう。

ですから、これから本当に困るのは今まで手を抜いてきた人、能力を高めてこなかった人たちです。能力のある人、仕事のできる人にとっては、むしろチャンスなのです。今までこういった人たちは、正当に評価されていなかったといえます。どんなにずば抜けた能力があっても、給与は年齢や入社年度によってある程度に抑えられていたからです。

これからは、能力さえあれば先輩や上司以上に収入を得ることも可能になります。やればやっただけ報われるようになるのです。これからは能力のある人の本当の出番です。思う存分活躍するフィールドが整ってきたのです。

8. 能力のある人とは仕事のできる人

真の平等主義の時代になると問題になるのは能力のない人です。能力のない人も、それが正しく評価されてしまうので、非常に辛い立場に追いやられることは想像に難くありません。では、能力のある人とはどのような人を指すのでしょうか。きめられた仕事をただいわれたとおりにこなすだけでは、誰も能力のある人とは呼びません。

決まりきったことをただ決まりきった手順でこなすだけなら、あなたでなくても代わりはいくらでもあります。決まりきった仕事をやるだけならパートさんとパソコンさえあれば会社はまわっていく、といいきる経営者もいるくらいです。それだけに、あなたが今の企業の中の存在価値を自ら示すことができなければ、遅かれ早かれ企業にとって「不必要」の烙印を押されてしまうことでしょう。

能力のある人とは、次の2つのことができる人のことを指します。

- ①仕事の目的と自分の置かれた立場を的確に理解し、自ら目標設定してその実現に向けて創意工夫しながらやり遂げることのできる人
 - ②自分に対する周囲の期待を敏感に感じとり、その期待に応えていこうとする人
- このような人をこれからは仕事のできる人と呼ぶのです。

これからは仕事のできる人しか生き残れない、といっても過言ではありません。それなのに、あなたが「まだ何とかなるだろう」と思っているとしたら、早急にあなたの意識から変えていく必要があります。過去からの延長で惰性のように仕事をこなすだけでは、早晚今の職すら失うことになるでしょう。

9. あなた自身の意識を確認してみよう

能力の時代を生き抜くためには、考え方そのものも時代に合ったものでなければなりません。いつまでも右肩上がりの時代のような意識でいたのでは、とても能力主義の時代を生き抜くことはできません。

そこで、次の①から⑩の問いに答えてください。あなた自身の意識を確認してみましょう。

■次の文章を読んで正しいと思われるものには○を、誤りだ、またはそうとはいいきれない、というものには×をつけなさい。

①これからの組織の一員に求められることは与えられた自分の役割だけを完璧に果たすことである。

②情報化の進展により、創造的な仕事はIT機器が容易にこなすようになってきた。

③能力を発揮するとは、人を押しつけてまで自分をアピールするということではない。

④一般社員にとって、目標とは管理者から指示されるものであり、むしろ大事なのはそれをいかに効率よく遂行するかということである。

-
- ⑤効率よく仕事をすすめるとは、いかに速く仕事を終わらせるかということである。
- ⑥どんな仕事でもその取り組み姿勢が大切であり、成果以上に取り組み姿勢が評価されるものでなければならない。
- ⑦情報はどれだけ集めたかということよりも、どれだけ役に立つかという視点から集められなければならない。
- ⑧職場の対人関係に気をつかうよりも、仕事の目標達成が優先されなければならない。
- ⑨これからの時代は前例などは気にせず、新しい方法に積極的にチャレンジすべきである。
- ⑩能力時代の自己啓発は、仕事では発揮できない隠れた能力を伸ばすために、仕事以外の勉強を計画的にすすめて自己を磨くことが一番大切である。

10. 意識を変革しよう

さていかがでしたでしょうか？ 以下に解答とその理由を示しますが、もちろん仕事の種類によっては当てはまらないものもあるかと思います。あくまでも、一般論としての正解と理解してください。

- × ① これからの組織の一員に求められることは与えられた自分の役割だけを完璧に果たすことである。

能力主義の時代を生き抜いていくためには、与えられた自分の役割だけを果たすのでは評価されない。あなたが新入社員ならこれでもよいが、入社して何年にもなるのならいわれたことだけを行うのではなく、自らの置かれた状況を理解して、すすんで仕事を創りだしていくことが求められる。与えられた自分の役割だけを果たしていても、仕事のできる人とは誰も呼ばない。

- × ② 情報化の進展により、創造的な仕事はIT機器が容易にこなすようになってきた。

近年のIT機器の進化には目を見張るものがある。わずか半年前の製品が陳腐化してしまうくらいその進化は速い。しかし、それでもIT機器の得意分野は、今でも定型的な作業である。日常の集計業務や作表などは、IT機器を使わなければ今ややっていけない時代だ。しかし、新製品の開発・企画の立案・新しいビジネスチャンスの創造といったことは、まだまだ人間の頭にはかなわない。定型的な作業がIT機器に取って代わられるようになると、人間にはますます創造的な仕事をするのが求められるようになる。

- ③ 能力を発揮するとは、人を押しつけてまで自分をアピールすることではない。

「能力を発揮する」とはスタンドプレーをして目立つことではない。もちろん、お世辞やお追従をいって取り入ることでもない。能力のない人がいくら目立ったところで、

それは滑稽ですらある。能力のある人には誰もが自然と一目置くようになり、職場においても存在感がでてくるものだ。目立つことを考える暇があったら自らの能力を磨きその発揮に努めよう。

× ④一般社員にとって、目標とは管理者から指示されるものであり、むしろ大事なものはそれをいかに効率よく遂行するかということである。

最近では、仕事の方向性は上司から指示されても、具体的な目標設定は本人に任せられることが多い。変革の時代においては上司も方向性は示せても、具体的な目標設定となると、現場を一番よく知っている本人に任せざるを得ないことが多い。また、日々の職務遂行能力ばかり磨いていても、環境が大きく変化したときなどにはなす術を失ってしまうので、一般社員としても日ごろから目標を常に意識しておくことが大切だ。

× ⑤効率よく仕事をすすめるとは、いかに速く仕事を終わらせるかということである。

効率とはただ速くできさえすればよいというものではない。仕事をすすめるに当たってそこにムダ・ムラ・ムリがないか、といった視点が大切である。いくら速くできても、ムラが多ければ再度やり直しということにもなりかねず、速いだけでムダな作業となってしまう、今度はムリしてまでも期限に間に合わせようといったことにもなってしまう。

× ⑥どんな仕事でもその取り組み姿勢が大切であり、成果以上に取り組み姿勢が評価されるものでなければならない。

どんな仕事でも目標のない仕事はない。仕事の成果とは目標に対してどれだけ達成できたかということである。評価の基準もまずこれが優先される。どんなに真剣に取り組んだとしても、成果がない以上は同情はされても評価はされないことを肝に銘じよう。

また、本人がいくら真剣に取り組んでも、成果が上がらない以上は、目標設定の仕方や努力の方向が違っていったのか、または達成手段に誤りがあった可能性がある。しかし、これらについても本人の能力としてそれなりに評価されてしまうのである。