

2024年8月30日 全7頁

トップアスリートに学ぶ行動変容

～周囲のサポートを活用することで実効性高まる人的資本経営

マネジメントコンサルティング部 主任コンサルタント 柳澤 大貴

[要約]

- 人的資本経営とは経営改革である。従業員の行動変容がその成否を左右すると言っても過言ではない。本稿ではその、効果的な方法について考察する。
- 従業員は行動変容に挑戦し努力をするが、それだけで成果につながるとは限らない。途中でスランプに陥り、挫折する場合も想定される。その要因の一つに周囲のサポートを上手く活用できていないことが挙げられる。
- トップアスリートも例外なく、スランプを経験している。しかしアスリートの場合、周囲のサポートを上手に活用して、課題を乗り越えているケースが少なくない。ビジネスパーソンも一人で悩みや課題を抱え込まず、周囲のサポートを上手く活用することが成功への近道である。
- 周囲のサポートを活用することの重要性が理解されても、上手く活用できない従業員もいるだろう。人的資本経営の視点からは、組織の誰もが周囲のサポートを受けられる土壌作りが必要である。良好な関係構築が進み成功体験が組織的に蓄積されると、企業はより大きな課題解決を成し遂げるであろう。

1. はじめに

人的資本経営の目的は個々の従業員の能力を最大限に引き出し、業績を向上させ企業価値を最大化することである。企業は挑戦的な目標を設定し、計画を練り、人事制度の改定や職場環境の整備を行い、準備段階を経て実行フェーズに移行する。目標を達成するためには、従業員の従来の考え方や行動を変えることが不可欠である。それでは、用意周到に準備をしさえすれば明日から従業員の行動が劇的に変化し、業績が急上昇するであろうか。そのような事例はおそらく稀であろう。

筆者のコンサルティングの経験でも、従業員全体の20%に行動の変化が確認されるまでに早

くても数か月、全社に浸透するまでには数年を要するという場合も少なくない。従業員の行動を変えるには相当のエネルギーと一定の時間が必要なのである。人的資本経営を成功させるためには従業員の行動変容を起こすという、最難関の壁が立ちはだかっている。

多くの企業が人的資本経営に取り組むと宣言し、その内容を詳細に開示している。投資家はその進捗度や達成度を注視している。企業は投資家の期待に応えるべく努力するが、その成否は従業員の行動変容にかかっているとと言っても過言ではない。本稿ではこうした問題意識を下敷きとして従業員の行動変容に焦点を当て、人的資本経営を成功に導く効果的な取り組み方法について考察する。

2. 人的資本経営における行動変容

(1) 行動変容とはルーティンを変えること

行動変容とは直訳すると、人の行動が変わることである。人的資本経営において期待される行動変容は、経営目標の達成に向けて従業員が自らの行動を変えることである。多くの従業員は就業時間の大部分をルーティンの仕事に費やしている。職種や階層は異なっても大きな差はないだろう。開発部門であれば試作品を作る、設計図を描く、試作品の検査を行う、営業部門であれば顧客訪問や提案書・見積書の作成、納品の手配などが想定される。対象の製品や顧客は異なっても日々の営みはほぼルーティンである。

人間の生活もほぼルーティンで構成されている。毎朝ほぼ同じ時刻に起床し、食事を済ませ、決まった電車に乗り、職場に向かう。今日はどの電車に乗ろうかなどとは考えずに、無意識に駅に向かっているはずだ。ルーティンはいったん定着すると楽である。あれこれ考えることなく、自然に行動しているからだ。ルーティンの定着は非常に効率が良い反面、定着すると変えることが難しい。

行動変容とは現状を変えて、より効果的なルーティンを定着させることと定義できる。着眼点は二つある。一つは今のルーティンを改善しようという視点、もう一つは今のルーティンを根底から変えてしまう視点である。前者はもう少し速くできないか、もう少しコストを下げられないか、という試みである。一方、後者はサプライチェーンを抜本的に見直すなどが該当する。さらには個人レベルで取り組む場合と、組織レベルで取り組む場合が想定される。

人的資本経営を成功させるためには行動変容が必要である。いかに優れたルーティンを個人や組織に埋め込むかがポイントだ。さらに獲得ルーティンを定期的に評価し、必要に応じて書き換えていくことの繰り返しは常に求められる。

(2) 行動変容のスタート時における課題

人的資本経営の実現に向けてスタートを切り、投資家向けにその内容を開示し、従業員向けの

PR 冊子も編集し、職場でも上司が説明会を行った。しかしそれだけでは従業員の行動変容につながるとは限らず、実効性の観点から多くの企業が悩みを抱えている。全社改革や各部署における改善活動も従業員の行動変容につながらず、挫折してしまう事例も少なくない。個人の自発的な行動変容にのみ依存するだけでなく、組織的な取り組みが併せて重要であろう。

従業員の多くは仕事を通じて自分の能力を発揮し、組織の目標達成に貢献したいと考えている。しかし、些細なことがこの意欲を阻害していることが少なくない。以下では社内改革を進めているが、期待した成果が得られていない顧客企業の従業員へのインタビュー結果を紹介しながら、何が問題なのかを検証してみよう。

- ① Aさん：「3年前に上司の期待もあり、残業時間の削減を目標にしたことがありました。営業事務の仕事をしていましたが、参考図書を読み、外部のセミナーにも参加しました。当時は自分のミスでやり直しの仕事に時間を割いていることがわかりました。自分なりの改善方法を考え何とか定時に仕事を終えるところまでたどり着きました。しかし、営業担当者の帰社が遅くなり、急ぎの処理があれば残業が発生します。結局自分の努力だけでは解決できずに終わりました」
 - ② Bさん：「以前に社内改革のプロジェクトに参画し、意欲も十分にありました。当時はプロジェクトリーダーを任命され、早く成果を出そうと意気込みました。ミーティングなどで残業時間も増え、メンバーから苦情が出るようになりました。私とメンバーの意見が噛み合わなくなり、結局プロジェクトは途中で打ち切りになりました。自身の反省点もあり、少々自信を無くしています」
 - ③ Cさん：「入社5年目で営業の仕事をしています。営業成績は平均より少し上のレベルです。上司からは新規顧客からの受注を重点に取り組むように指示されました。それまでは既存顧客が担当でしたので、要領がつかめずに戸惑っていました。自分なりに見込顧客の情報収集を行い、提案書も作成しましたがなかなか成果につながりません。上司や先輩社員にも相談したのですが、自分が腹落ちするようなアドバイスを得られず、今はモヤモヤした状態です」
- それでは上記の内容を意欲の阻害要因に注目してそれぞれ検証してみよう。

Aさんは上司の期待も本人の意欲もあり、主体的に取り組んだことがわかる。自己分析もできており、改善も進んだ。本人の努力により定時で業務を完了する成果が確認されている。ただ、残念ながら営業担当者との連携が上手くいかず、手応えが感じられなかった。このケースの阻害要因はAさん個人ではなく、むしろ営業所全体で取り組むための仕組みがなかったことにある。例えば、定時を過ぎた処理は翌日に回す、あるいは急ぎの処理が発生する場合、営業担当者はAさんに 16:00 までに連絡をする。そして正確な帰社予定時刻を伝えるなどの組織としてのルール設定やそれに基づく連携が適切になされていれば、営業担当者の行動変容も併せた相乗効果が期待できたのではないだろうか。

Bさんは本人の意欲も高く、その責任感は評価できる。成果を焦り過ぎたことが一因であるが、メンバーからの苦情が目立ち始めた頃にBさんの上司が適切な助言や調整をしていれば、プ

プロジェクトの打ち切りという事態は避けられたのではないか。上司としてのちょっとしたサポートのなさが阻害要因と推察される。また上司がBさんをプロジェクトリーダーに任命する際に彼のマネジメント力をどの程度客観的に把握し、適切に評価していたのかも検証する必要があるだろう。優秀な人材は自分と同じレベルをメンバーに期待する傾向が強い。本人の能力は高くても、周囲への巻き込み力が不足していればプロジェクトは円滑に進まない。またこのケースではBさんの補佐役にムードメーカーのような役割を担う調整型人材が配置されていれば、事態は好転した可能性があるかと筆者は考える。

Cさんは既存顧客の営業しか経験しておらず、やや自信が持てないまま新規開拓営業を開始している。上司は入社5年目だから新規顧客開拓は当たり前と考えたかもしれない。上司の経験則に基づくこうした思い込みが阻害要因となることが少なくない。確かにCさんは入社年次では中堅クラスかもしれないが、新しいことを任せるのであれば手ほどきが必要である。例えば上司や先輩社員との同行訪問や社内でロールプレーの機会を設け、ウォーミングアップの時間があればCさんもコツをつかめたのではないか。もし、このままの状態が続くようであれば異動希望が出る可能性もあるし、最悪の場合は退職というリスクも想定される。

以上を総括すると個人は意欲があり行動変容も起こすが、それを定着させ成果につなげるためには周囲との連携、すなわち組織的な取り組みが不可欠という結論になろう。

3. アスリートに学ぶ行動変容

(1) 一流選手も周囲のサポートを活用している

この夏はパリオリンピックが開催され、日本選手の活躍も記憶に新しいところである。テレビ中継では競技のみでなく、出場に至るまでの練習の場面、ケガから復帰までのエピソードなども交えて放映されていた。その中で人的資本経営を推進するに際しての、ヒントになりそうな内容があったので取り上げてみたい。

アスリートの場合は目標が明確であることは言うまでもない。国内にもかつてのメダリストがおり、ロールモデルも多数存在する。あとは競技に勝つための技術を磨くだけと考えがちだが、そのような単純な話ではない。対戦相手の戦力、競技会場の環境、選手の当日のコンディション、出場する選手の順番、国際ルールの変更など勝利を左右する多数のパラメータが存在する。こうしたパラメータに対する戦略的な対応がトップアスリートには求められているのである。

特に筆者が注目したのは、オリンピック出場までのエピソードだ。前述の顧客企業の従業員同様、トップアスリートであってもスランプに陥りトンネルを抜け出せない経験を有しているケースがほとんどだ。国際試合で勝てない、望む記録が出ない、あるいはケガをしてしまった等々。ビジネスパーソンでも同様であり、誰でも調子が良い時もある、悪い時もある。ストレスが溜まることもしばしばであろう。

それではアスリートはどのようにしてこうしたスランプを克服したのであろうか。その答えの一つが、周囲のサポートを最大限に活用していることである。一人で抱え込まずにコーチやトレーナー、その他のスタッフの客観的な評価や助言、支援を得ていることである。場合により新しいコーチに師事する、海外も含めて活動拠点を定める、練習環境を変える、トレーニングメニューを見直すなどの改善を通じて行動変容にチャレンジしている。その中で効果的な練習方法を見つけ出し、それを新たなルーティンに昇華させた結果、スランプを克服している。例えば練習メニューが二つあるとしよう。それまではメニュー1 とメニュー2 に投じる時間比が 7 : 3 であった。ところが新しいコーチからはその逆の 3 : 7 を提案された。最初は半信半疑であったが、取り組んでみた。その結果記録が伸びた、という事例もあるようだ。また、食事の内容や睡眠時間、睡眠のとり方を変えるだけでも体調が激変することもある。むしろ自分が考えもしなかった他者の視点や助言が正解だった、と気づくケースも少なくないであろう。もちろんコーチやトレーナーと意見がぶつかることもあるし、そこは本音で徹底的に議論する。しかし目標が共有されているので、コミュニケーションを重ねるうちに最適解にたどり着く。トップアスリートでさえ、フィジカル、メンタル両面で周囲のサポートを活用して、スランプを克服している。このことはビジネスの現場においても様々な示唆を与えてくれる。

(2) 周囲のサポートが行動変容成功のカギ

アスリートがスランプを克服する手段として周囲のサポート機能を最大限活用していることを紹介し、問題提起をした。ただし、これはサポートスタッフへの依存を薦める訳では決してない。自らが考え実践し、それでも思うような成果につながらない場合、一人で悩まずに周囲の協力を得ることが成功への近道ということなのである。

ビジネスパーソンの場合には一人で問題を抱え、解決策が見つからずいたずらにストレスを増幅させ、結果的に生産性を低下させている場合が少なくない。なぜ周囲の力を活用しないのか。あるいはできないのか。その理由を掘り下げてみたい。以下の内容は顧客企業とのワークセッションで得られた現場の声である。

- ・「問題解決は自分自身でやるべき。誰かに相談するものではないと思い込んでいた」
- ・「質問や相談をすると相手に迷惑がかかると思っていた」
- ・「自分にもプライドがあり、なんとなく質問することを避けていた」
- ・「質問すると能力を疑われ、人事評価が下がるのではないかと思い込んでいた」
- ・「忙しい部署で、質問や相談ができる雰囲気ではなかった」
- ・「意見や提案を出すと、それはあなたがやりなさいと言われそうで避けていた」
- ・「成果が出ないのは自分の実力がない証拠。努力するしかないと考えていた」

以上であるが、内容を読んで何か気づくことはないだろうか。ほとんどの意見が自分の思い込みや、常識にとらわれている内容であることがわかるだろう。一方で異なる意見も出た。以下がその内容である。少し勇気を出して、周囲に相談をした事例である。

- ・「仕事と育児のワークライフバランスに悩んでいました。かなりストレスが溜まってきたので思い切って同じような境遇の人に声掛けしました。すると相手の方も同じような悩みを抱えており、それ以降はお互いに相談し合い、時には解決策を一緒に考えるようになりました。仕事にも前向きに取り組んでいます」
- ・「自力では解決が難しい課題に直面していました。やや近づきがたい雰囲気先輩社員でしたが、優秀な方だったので思い切って相談してみました。すると今は手が離せないから勤務終了後に夕食でもしながら話そう、とお誘いを受けました。驚きでした。先輩の過去の失敗談も含めて、貴重な助言を得ることができました。今では定期的に社内で情報交換をするまでになっています。自分自身の成長に手応えを感じています」

自らの手で問題を解決しようとする姿勢は評価できよう。しかし、停滞感があれば思い切って周囲のサポートを活用してみることが賢明な選択であると言えよう。ビジネスパーソンも一人で悩まずに、勇気を出して周囲のサポートを活用することが有益であろう。

4. 行動変容の推進体制作り

周囲のサポートが必要であると感じても、その一步を踏み出せない従業員も多数いるだろう。前術の事例のように、勇気を出して踏み出した人は少数派である。最初はそのきっかけ作りが欠かせず、その際直属上司の果たす役割は重要である。定例のミーティングでは、指示や伝達以上に、部下の仕事の進捗確認や問題点の把握を上司は優先するべきであろう。さらには問題点を共有し、解決策を皆で議論する、アイデアを出し合うなどの場作りもポイントになる。

定例ミーティングの一部に、「Aさんの課題を全員で考えてみよう」というようなアジェンダがあっても良いだろう。その課題はBさんとCさんのペアで取り組んで欲しい、といった提案も可能だ。加えて日常的に1on1ミーティングを実施することで、不足がちな双方向コミュニケーションを補うことも効果的であろう。何かあれば遠慮なく質問できる、そして相談できる雰囲気をつくるのが欠かせない。

また、上司がすべてを背負う必要もない。専門的な内容であれば、「その解決方法はDさんが適任であるから是非相談して」と、橋渡し役に徹することも上司に期待される役割と言える。メンバーが一人で悩んだり、抱え込んだりせず、全員が目標達成に向けて呼応し、協力し合う土壌作りが重要だ。ある場面は自分がサポートを受け、ある場面ではサポートをするというインタラクティブな関係を構築することで、組織のパフォーマンスは飛躍的に向上するだろうし、従業員もその手応えを実感できるに違いない。

行動変容を推進するにあたり、個人の勇気に依存してもなかなか思うようには進まないだろう。最初はある程度のルールなり、雰囲気作りが必要だと思われる。定例ミーティングの開催や定期的な 1on1 の実施などが挙げられる。その中で部下の悩みや相談を共有する時間を設ける、あるいはお互いに解決の方法を考えることで、双方向のサポートの意識が芽生えてくるはずだ。助走期間を過ぎれば、サポートしてもらい、サポートすることが自然に行われるであろう。例えばチャット機能を活用して困りごとを相談したり、お互いに解決のヒントを考えたりすることがルーティンになれば仕事の生産性が向上することは間違いないだろう。

組織内のサポート体制作りと並行して、他の組織との交流も非常に効果的である。こちらの課題に対して思わぬ解決策のヒントを得られる場合も少なくないだろう。あるいは業務の生産性向上に共同で取り組むことも想定される。さらには出向や配置異動などを通じて自分がこれまで知らなかった会社や組織で新しい仕事や仕事のやり方に触れることも、絶好の転機となる。このようなコミュニケーションや異動のインフラを活用することは、すぐに開始することが可能だ。こうした小さな成功体験の蓄積が強い組織を実現し、新たなルーティンを形成、そのことが従業員の自信にもつながり、結果的に企業価値を高める課題解決を可能にするのであろう。

以上