

目標や計画を社長自身が書き出して精緻化 行動する前に準備する風土が根付く

アビリティセンター（人材総合サービス、愛媛県新居浜市）

文構成／片瀬京子

ここからは、実際に自創経営を導入して社長や社員が成長した会社を紹介する。
アビリティセンターは目標設定や計画策定が具体的にになり、
行動の準備ができるようになった。

江戸時代には別子銅山で栄えた愛媛県新居浜市。四国の中北部に位置するこの場所に本社を構えるのが、人材派遣などの総合サービスや転職支援サービスなどを手掛けるアビリティセンターだ。四国で転職を考える人の間では、アビリティセンターが運営する支援サイト「四国転職net」で情報収集するという流れが一般的になりつつある。

三好潤子社長がアビリティセンターを立ち上げたのは1986年。2015年で

創業30周年を迎えた。15年現在、社員は約110人。15年6月期の売上高は36億2700万円を計上している。

今でこそ社員100人を超えたアビリティセンターだが、20年ほど前は10人しかいなかった。それでも三好社長は人財育成の必要性を感じていた。自身の掲げる経営方針が社員になかなか伝わらなかったからだ。

三好社長の基本スタンスは、派遣社員が安心して就業できる企業を顧客にすること。人手が足りないから派遣社員を使うのではなく、人事戦略の一環として派遣システムを考える企業と取引することを心がけてきた。ところが、すぐに目に見える実績を挙げたい社員は、いくら三好社長が方針を繰り返し説明しても、どうしても質より量を追うケースが増えていた。

「私たちが実現したいことは場当たりのな人員補充ではないのですが、そこがうまく伝わっていませんでした」と三好社長は振り返る。

原因は拠点の拡大にあった。当時、アビリティセンターは愛媛県だけでなく、香川県など、四国各県に営業所を広げ始めていた。三好社長自身も営業で社外に出ている



「目標設定と計画策定を書き出すことで自身の考えの浅さを痛感した」と話す三好社長

ない。

「方針はあくまで大枠であって、それを実現するための具体策を私が示したわけではありませんでした。だから、社員からすると、方針だけを示されても、どうしたらいいのかよく分からなかったのだと思います。自創経営では、目標や計画が非常に緻密です。そこに魅力を感じました」（三好社長）

こうして自創経営の導入を決めた三好社長。最初は自身や幹部など、経営陣から順に浸透させていくことにした。しかし、実際に取り組んでみると、想像していた以上に難しかった。これまで目標や計画が曖昧だったので、まず三好社長がそれらをノー

ることが多く、創業当初に比べて社員との接点が減っていた。

「経営体制を強化しなければならない」。こうした思いに駆られていた三好社長は、まず経営計画書（事業発展計画書）を書くことから始めた。毎年期初に今後1年、何に重視して事業に取り組んでいくか方針を明文化。社員に公開した。

ところが、それでも社員に方針が浸透しない。「このままでは社員が育たない。でもどうすればいいのか」。悩み続けるなか、セミナーを通じて出合ったのが、自分で考えて動く自創社員を育てる仕組みの自創経営。東川広伸氏の父で、自創経営を築き上げた鷹年氏が講師のセミナーだった。

三好社長にとつてとりわけ印象に残ったのが、目標設定と計画策定のきめ細やかさ。まず目標は単に業績や成果を示すA目標だけでなく、人材育成を含む職務領域を拡大するB目標、自身の能力、つまり仕事の質を高めるC目標と3種類ある。しかも、それぞれ目的、内容、出来栄が明確になっていなければならない。計画に至っては、最終的に毎日の行動にまで落とし込む必要がある。さらに目標の3つの視点に加えて「コスト（なんぼで）」「期日（何日で）」の合計5つの視点で詳細を詰めなければならない。

トに書き出すことがなかなかできなかった。

ただ、悪戦苦闘するなかで、三好社長は自身が少しずつ変化していくことも感じていた。「実際に紙に書き出そうとすると、目の前の仕事から一度離れて、自分のこれまでの考えや行動を振り返ったり、お客様のことにあらためて思いを馳せたりすることになります。そうすると、いかに日ごろ、表面的にしか仕事に取り組んでこなかったかが自覚できるんですね。それが分かっただけでも一歩進んだ感じでした」と三好社長は語る。

こうして目標や計画をノートに書き出す作業を続けるうちに、少しずつ具体策が考えられるようになった。○年までに売上高を○億円にする。そのためには現在自身で手掛けている営業の大半を任せる人材を育てて、自分は将来戦略を考える時間をつくらることができるようにする。さらに、自分自身が人材派遣業界の現状をより深く理解するように情報収集するといった具合だ。

だが、三好社長自身は手応えをつかみつつあった一方で、自創経営を社員に浸透させるには紆余曲折があった。

「大きな方向性を示すことは苦にしないものの、細かいチェックを重ねるのは苦手」という三好社長。そこで、自創経営の導入経験のある人材を外部から登用し、社員の目標や計画、行動のチェックを任せることにした。しかし、これが結果的にうまくいかなかった。

理由は一度に多くのことを社員に求めすぎたから。この外部から登用した人は熱心すぎるあまり、ノートに目標や計画などを社員が十分に書けないうちから、人事評価体系の改革も進めてしまった。すると、社員が評価を気にして目標設定や計画策定をしたり、行動したりするようになった。

「自分で考えて動く社員を育てる自創経営の仕組み自体に対する信頼はいささかも揺らぎませんでした。導入がうまくいかなかったのは、外部から招いた人の責任ではなく、トップである私の責任。社内で目標や計画をノートに書き出すことが比較的上手な人を指導役にして書けない人を見てもらうなど、今から考えると工夫の仕方がありましたが、当時は分かりませんでした」（三好社長）

社員の行動が受け身から積極的に

そこで、発想を切り替えて今度は管理職を自創経営のセミナーに通わせることにした。入社15年目で現在、高松オフィス（営業所）のトップを務めながら、自創経営導入の推進役を担っている白石建・高松オフィスリーダー（36歳）も、比較的早い段階でセミナーに通ったうちの1人。入社4年目のとき、初めて目標や計画をノートに書き出すことになったが、戸惑いがあったという。

「目標とは、会社から与えられるものだと思っていたので、個人が勝手に決めていいのだろうかと思ったのです。それに、目標は達成できないこともあるので、その場合はどうなるのだろうかとも思いました」と白石リーダーは話す。

心の底から納得していないので、書き出す内容も表面的なものにとどまる。「業績・成果目標のA目標1つ取っても、極めてアウトでした。『今月は〇〇エリアを中心に営業をして〇件受注して売り上げ目標〇万円を達成する』といった具合。どの会社にいつ訪問していつまでに受注を確定して、その積み上げで月〇件の受注を獲得する

といった詳細まで全く詰めていませんでした。ましてやB目標やC目標は考えてみたこともなかったのです、全然書けませんでした」（白石リーダー）。

そんな白石リーダーの意識が変わったきっかけは2つある。1つは、人事評価と連動したので、目標を達成しないまままでいたところ、給料が上がらなくなり、「働き方を変えないとまずい」と危機感を持ったこと。もう1つはセミナーに参加して、自創経営の本質に触れたことだった。

「仕事を計画的に進めれば、目標を達成できるようになって自分自身が成長できる。その結果、収入が増えれば個人の生活も豊かになる。そんなサイクルをつくることができれば楽しくなるんじゃないかと思いました」（白石リーダー）

それ以来、目標と計画を真剣に書き出すようになった。あらためてチェックしてみると、目標と計画がばらばらで、つながりが全くない。中でも計画が単なる「ToDoリスト」になっていた。そうした点を一からは正していった。

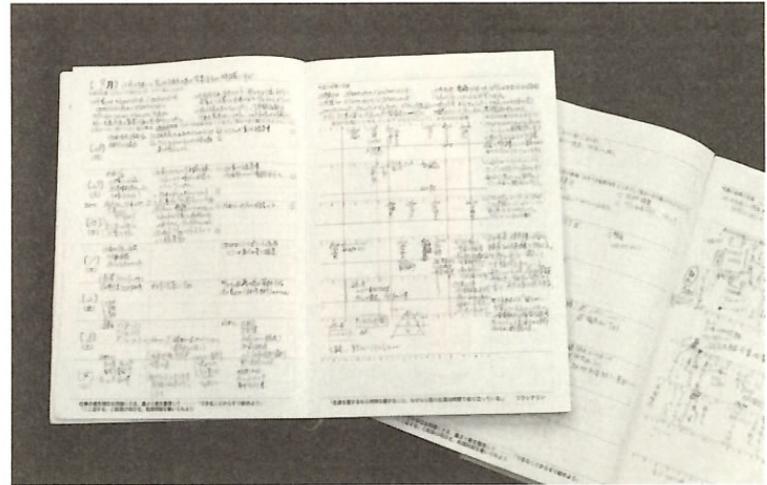
白石リーダーが自創経営の効果を実感できたのは、結果が開始してから。目標を設定して計画を立て、実際に行動して1日の終わりに結果を振り返る。うまくいかな

入社8年目の山西裕子・高知オフィスマネージャー（30歳）も、目標と計画をノートに書き出して行動し、その結果を検証するなかで自身の成長を感じている。山西マネージャーは、入社時から自創経営が導入されており、新入社員のときから目標や計画を書き出すことを求められた。そもそも社会人経験がないこともあって、当初はなかなかスムーズにはいかなかった。

「もともと私はどちらかといえばアナログな人間で、手帳にいろいろなことを書くことには慣れていないつもりでした。ただ、目標や計画となると何を書いたらいいのか初めはさっぱりで。ほかの先輩が書いているので、私も何か書かなくちゃという感じで取り組んでいました」と山西マネージャーは振り返る。

ただ、分からないなりに書く作業を繰り返すうちに、早め早めに考えて行動すれば、うまくいかなかった場合でもリカバリー策を考えて修正しやすいことに気付いた。「今では書き出さないほうが不安で仕方がない」（山西マネージャー）という。

山西マネージャーは15年に今の役職に昇進し、初めて部下を持つことになった。「今度は自分のことだけでなく、部下の育成もしていかなければなりません。目標や計画



白石リーダーと山西マネージャーが目標と計画を書いているノート。習慣化している

れば計画とのズレが生じる。その差をどのように埋めるかを考える習慣が付くようになったところ、営業成績も伸び出したという。「事前に準備した上で、行動に移ると、あとがどんどん楽になっていくことが分かってきました」と白石リーダーは話す。

計画をノートに書き出すことで、行動の優先順位もうまく付けることができるようになったという。以前は1つの行動を起こす前に、会社の方針に合っているかなど、様々なことを考えすぎて、動きだしが遅かった。しかし、最近では「やるべきことをあらかじめ明確に書き出しているため、迷う時間が減った」（白石リーダー）。

を書いた部下のノートと一緒に見ながら、できたことやできなかったことを確認して、翌日からどうしていくかを一緒に考えています」（山西マネージャー）。役割の変化に決意を新たにしている。

目標や計画を書き出す作業のマンネリ化防止策を実施

目標や計画を書き出す作業を長く続けていると、慣れなどもあって、マンネリ化する恐れがある。アビリティセンターではこれを防止するために、ちょっとした工夫をしている。その1つが「コメントキャンペーン」だ。

これは部下がノートに書き出した目標や計画、行動の結果を同僚がチェックした際、激励のコメントを手書きで添えて戻す取り組み。「今は大変でも、次はきつとうまくいく！もう一度お客様のニーズを確認して！」といったコメントが書き込まれているので、社員のやる気が高まる。

自創社員が着実に増えつつあるアビリティセンター。「当社は派遣社員のキャリアパスなど、人生設計をアドバイスする立場。つまり、社外の人を育てる役割を担っています。本業であるサービスの質を高める意味でも自創経営は役立っています」と三好社長は強調する。

自創経営を導入する際の留意点として、三好社長は真っ先にトップのあり方を挙げる。「仕組みが体系立っていて切れ味が鋭いがゆえに、大本である社長が掲げる将来像や目標が間違っていると、全体がどんどんおかしくなってしまう。社員も誤った育ち方をしてしまいます。まずトップ自身が社会に必要とされる会社になる将来像を描くことができています。それを確認してからスタートする必要があります」。

社長が社員を育てるために、どのような将来像を描いてみせるか。これを突き詰めて考えることが自創経営の導入には欠かせない。