

人事施策の経験則より

その1

猿山康継

■人材育成

- 1 よくしゃべる(細かな指示をする)上司の下に良い人材は育たない
- 2 幼少期に楽しかったこと、嫌だったことを時系列で記述すると、自分のやりたいことを発見できる
- 3 ゲーム感覚の仕事や遊びのときに、その社員の本来の能力や成長性を見ることがある

■動機付け

- 4 みんなで決めたことは良く守るが、上司の指示・命令はほどほどにしか対応しないことが多い
- 5 30%ほどの社員が燃えれば会社全体が燃え、会社の活力を発揮する
- 6 夢のある会社や職場は定着率も良い

■コミュニケーション

- 7 社内の掲示が古い会社はコミュニケーションが良くない
- 8 部下とコミュニケーションはよく取れていると自負する管理者の部下ほど、上司とコミュニケーションがとれてないと言う

■意識改革

- 9 「顧客目線」「顧客志向」は「会社方針にあげる」や「社員に言うだけで」は考え方を換えられない

■人事考課

- 10 表彰や論功褒賞の考えこそ人事考課の基本

■人材育成

1 よくしゃべる(細かな指示をする)上司の下に良い人材は育たない

次々と的確に指示をし、部下からも信頼される鋭利な管理者がいるが、部下にやらせ、部下がもたもた考えながら試行錯誤をするのを見ていられないようであれば、この管理者の下には良い部下は育たない。

率先垂範はだいじなことだが、終わってからのフォローとして部下を集めて「なぜそうしたか」を考えさせ、また説明する時間を作ると良い。

仕事は待たない人が多いので、先輩が率先し説明もなく行動をして部下を引っ張っていくケースが多いが、結果から理解するしっかりした部下もいるが、多くは理解をあきらめるか、いいやまかせておけば・・・とその場に止まったままの部下も多い。

2 幼少期に楽しかったこと、嫌だったことを時系列で記述すると、自分のやりたいことを発見できる

50歳以上になって転職をしなくてはならない場合、
またはマンネリになった社員の適性を再開発したい場合、どんな方法があるか。
転職コンサルタントの使う手段でもあるが、子供の頃からのできごとを時間に沿って書き出す。
50歳にもなれば、A4サイズのレポート用紙でびっしり6~7枚は書くことになるだろう。
時系列に箇条書きした出来事の一つ一つについて、「楽しかった」「つらかったけど張り合いがあった」
「実にウキウキしていたものだ」など、心に残るものに○印をつける。
最初から、そのような事実を列記してもよい。
50歳になった自分が、将来どのような方向を目指すのが良いか。
列記した「楽しかった」事柄をじっと眺めると、その中に自分の本当の「やりたいこと」が見えてくる。
幼少期や成長期の「快い経験」は、極めて重要な心の中心を形成している。
人生は50歳が「お昼の折り返しタイミング」とも言われる。「午後」の人生は、より楽しく感じることに
方向を見定めて行くべきである。
管理者教育や人事異動の際に活用したいものである。

3 ゲーム感覚の仕事や遊びのときに、その社員の本来の能力や成長性を見ることがある

昔は会社で運動会などをしたものだが、その際の事例である。
A社員は、普段は鳴かず飛ばずの設計チームの一員であった。人事考課はいつも低い。
運動会の準備に当たって、子供たちを楽しませるために「子供神輿」を作ってみよう、という
話になった。お金がないので、廃材の発泡スチロールなどを使うしかない。
A社員に相談したところ、俺がやってみる。ということになり、設計から作成まで彼がチーフと
なって進めた。設計の段階から作成初期に入り、どんだんのめり込んでいったA社員は、
より本格的な神輿にみえるものへと「凝り始めた」。みんなはついていけなくなり、任せた。
毎晩仕事が終わってから製作に携わっていた彼は、運動会の直前は3日くらい徹夜に近い
状態で作成した。できばえはとてすばらしく、運動会当日の子供たちのはしゃぎようは彼に
見せたかった。彼はというと、完成後に疲れでひたすらグラウンドの脇で前後不覚で眠っていた。
仕事ではこのような力の入れ方を見せたことのないA社員は、その後、自分の進む道は
デザイン関係にあると「目覚めて」転職をした。

■動機付け

4 みんなで決めたことは良く守るが、上司の指示・命令はほどほどにしか対応しないことが多い

良く聞く話で「うちの社員は言うこと聞かなくて・・・」「言っといたのにやってない・・・ことが多い」
など、社長や上司の指示が徹底しないケースがよくある。
人間はわがままなもので、自分勝手なのが本性と思わなくてはならない。
それを規制するのはどのような力か・・・。
信頼する人から嫌われては困る・・・というのが一番の規制になる。

集団生活をしていますから、みんなと歩調をあわせることを優先する傾向が特に日本人は強い。

社長がある方針(目標)を徹底したい場合、その目標を立てる際に、社員のキーマンを参加させて、彼らに作ってもらうことがテクニックである。

経営の状況や市場の状況からみて「こうあるべきだ」ということをキーマンに理解をしてもらう。その上で、なにをどうしたらよいか・・・検討をしてもらう。

検討の中に社長も混じっていて、材料の提供をする。結果としておおむね考えていたような目標が設定される。考えていたようにならない場合は、キーマンへの情報不足か、社長自身の社内の情報収集不足があるか・・・である。

こうして作られた目標は、達成されていく傾向が高い。「傾向」とあえて言うのは、進捗管理がしっかりしないと、当初はやる気があっても、難しい目標ならやる気の冷めるのもそれだけ早いからである。

5 30%ほどの社員が燃えれば会社全体が燃え、会社の活力を発揮する

社員全体を燃え上がらせるのはとても大変なことだが、群集心理からいうなら、目的もなく集まっている群衆がパニック状態になるには、群衆の30%程度の人が、一定の行動(逃げ出すとか)を急激にとれば、全体がパニックに入っていくと言われる。

中小企業では、限られた時間と費用で社員の動機付けをする必要がある。

少人数であれば、今なにをしなければいけないか、社長以下みんながすぐに問題を共有できて、行動にも入れる。

30人～50人以上になると、なかなかそのような情報共有はできない。

そこで、30%程度の社員に十分な情報と目的を伝えて行動をしてもらう。

全体にも勿論方針や目標は伝える必要はある。

30%の社員が活気をもって行動をすれば、全社がひきづられて活気を帯びてくる。

よくある話だが、できの悪い社員層を叱咤激励したり、全体に対して行動するように指示したり叱咤したりするが、いっこうに動かない・・・ということがある。

60%程度の社員を動かす努力は並大抵の努力ではできない。大企業が繰り返し教育したり目標管理を徹底したり、様々な手立てを打つのはそのためである。

6 夢のある会社や職場は定着率も良い

若い社員の退職が多いケースがある。

毎日作業に追われて、仕事が「給料をもらうため」になっているような職場に多い。

せつかく将来の夢を描いて、もしくは漠然とでも自己の成長を期待して入社してきた若い人が、毎日一定の作業を黙々とやらなくてはならない環境にあると、がまんができなくなるのももつともである。

将来に備えてなにを勉強するとよいか・・・スキルマップや教育コースの設定、終業後の「学校」

方式の自己啓発の仕組み。デザインや企画など創造的な仕事への成長ステップの明示、など方法はいろいろあるが、将来の自分の成長路線が分かり選べるような仕組みを導入したい。会社そのものの成長が大きく、将来に大きな夢や目標を掲げているようなケースでは、それ自体が若い社員への成長を要求しているようなもので、若い人にとって大いに張り合いがでる。単に売上規模の拡大などを掲げるのではなく、そうすることがどういう意味を(社員にとって、地域にとって、社会にとって、世界に対して・・)もっているかを示すのが良い。自社の強みや弱みを分析させ、強みの強化、新規事業の追加、弱みのカバーや撤退など、若い社員チームに議論をさせ、中長期計画への参画をさせるのも良い。

あるお菓子の会社で、将来独立する場合、当社で職人として製品開発をする場合、管理者として店舗の経営にあたる場合、社内外の「弟子を」指導する場合、といくつかの将来路線を示し、具体的なスキル等のレベルアップ段階を示したところ、若い人の定着率は極めてよくなった事例がある。

■コミュニケーション

7 社内の掲示が古い会社はコミュニケーションが良くない

社内に伝達すべきこと、徹底したいことはいろいろとあるが、これを紙に書いて掲示するのは、方法として徹底しやすい良さはある。しかしながら、会社訪問の際に、1年前2年前の掲示が黄色くなって、角もちぎれそうなのをさらにセロテープで止めてあったりするのを見ることがある。

管理者が口頭で部下にしっかりと伝達でき、重要なことは繰り返し言うことでチームとして定着をさせることができる。しかし、これを掲示方式でする場合、単に掲示ただけで社員に徹底はしない。文字にすると「読むのが面倒」であったりもする。現場で忙しく駆け回っている社員やリーダーが見ている暇がないことも多い。

掲示するなら、3日とか4日とか期限を切り、掲示をかならずはがしてしまう。掲示されたものは、その後は特定の場所のファイルに行かないと見ることができない。

管理者は、掲示を見たかどうか部下に質問してチェックをいれる。掲示を見ていないと困ったことになるように仕向けるのである。そのような方法なら掲示方式も有効である。

古い掲示をそのままにしているのは、管理者が伝達をしていない証拠ともいえる。

8 部下とコミュニケーションはよく取れていると自負する管理者の部下ほど、上司とコミュニケーションがとれてないと言う

言葉(伝達事項)そのものが、相手に100%伝えることのむずかしいものであることを認識し続けている人は少ない。

「伝えたつもり」に対して「聞いてない」「こう言っていた(異なる内容)」という事例はこの職場でも頻繁にある。管理者は、大事なことほど「やさしい言葉(用語)で、繰り返し伝える」ことが大事。つたわらない難しさを知っている管理者は、慎重に言葉も選ぶものである。

コミュニケーションがよくとれていると自負できるようなケースは、極めて少ないものだ。

■意識改革

9 「顧客目線」「顧客志向」は「会社方針にあげる」や「社員に言うだけで」は考え方を換えられない

「顧客目線でものを考える」ことは、商店やサービス業のみならず、製造業でも大変重要なことである。しかしながら、会社によっては、スローガン等にあげてはいるが、実際の日常活動で取り込んでいないことが多い。

「顧客ならどう見るだろうか」「お客さんは何に使うのだろうか」など・・・常にリーダーは「発言する」ようにして、考えることを習慣にしないと、とても社員の姿勢は変わらない。

さらに、できることなら、営業に技術が同行する、営業に資材が同行する、など、実際に顧客に会える機会があれば、同行をさせるのも方法である。

ある製造会社では、「全員営業マインド」をめざすにあたり、営業の高いチャレンジ目標、顧客への訪問計画、訪問の状況、顧客の無理難題の要望、受注できた喜び、納品時の顧客の反応(良い、不満足、追加の可能性)、など、日々の営業情報を単純化して社内に伝えるようにした。60名程度の会社なので、情報も伝わりやすく「そのような難問でもできるぞ」などの前向きな意見もでるようになり、数か月で「社内全体が営業協力精神」が徹底し、顧客の難しい注文にすみやかに全社が協力するようになった。

■人事考課

10 表彰や論功褒賞の考えこそ人事考課の基本

社員を評価(人事考課)する際に、「AよりもBの方が優れている」「これこれの成果は前期よりもよくなっている」などと、少しの差でも見つけて、スイカやメロンに傷がないか、糖度はどうか、などと言っているような評価をするケースが多い。

社員の動機づけを考える場合、社員を順序づけするのが有効であるケースは少ない。

少人数の営業部隊位なものである。

もっと動機づけに大事なものは、昔々から人間社会で行われていた「すばらしい行為」等に対する論功報償の形式こそ、動機づけの基本である。再認識してほしいものである。

たとえば戦国時代の小説の中の話ではあるが、城攻めで「命がけでまず自陣の旗をもって相手の城に駆け込む」ことを命じられた「勇士」がいる。

その際には、子子孫孫までその勇士の家族の身分や生活を保障することを約束した。

その勇士が命を捨ててまで飛び込むことができたことにより、城攻めの多くの兵の士気を鼓舞し、城攻めが成功した、という話である。古典的な話でかつ現代からみれば極端な話だし、戦争を是認するつもりはないが、動機づけの方法として参考になる「原点」とも言える。