



でらいとニュース

Delight Consulting

 発行 : デライトコンサルティング株式会社
 発行責任者 : 近藤圭伸
 編集 : 鈴木久江、東卓
 発行日 : 偶数月1日

Contents
【組織人事】

- 連載企画 「人事制度改革 成功の秘訣」 成否の鍵を握る現場マネジャーをいかにして巻き込むか(2/2)
- 連載企画 「働きがいのある会社」とはどんな会社か 人事制度と人材育成
- 連載企画 採用活動における「持ち味カード」の活用 採用基準づくり
- 連載企画 問題解決型ファシリテーション スキルの全体像

【Communication】

でらいとの独り言 蝉(せみ)

~ INFORMATION ~ 会社ホームページ、会社案内をリニューアルしました！

 ホームページもご覧ください
<http://www.delight-c.com/>
 (リニューアルオープン！)

連載企画

人事制度改革 成功の秘訣 成否の鍵を握る現場マネジャーをいかにして巻き込むか(2/2)

組織人事コンサルティング事業部 シニアコンサルタント 東卓

今号では、人事制度の[運用段階]における現場マネジャーの巻き込みの方法とポイントをご紹介します。

(1) 評価者トレーニング(人事評価者研修)

評価者トレーニングは、基本事項の確認と模擬練習に過ぎないということを踏まえておく必要があります。

例えば、トレーニングの中でケース演習を行った結果、不適切な偏り(甘辛)やバラツキ(評価者間のモノサシの違いによる)が小さく、上手く評価できていたとしても、安心はできません。きつい言い方をすれば、至極当然の結果です。なぜなら、ケース演習では、架空の被評価者(ex. 太郎さん)の仕事ぶり(事実)が与件として示されており、また、当然のことながら、評価者(研修受講者)はその太郎さんに何ら主観的な感情(好き嫌いなど)を持っていないからです。

したがって、実際の評価に向け、普段から評価の根拠となる部下の仕事ぶりに関する情報を収集整理しておくこと、評価エラー(主観や偏見による不適切な偏り)の対応策を特に強調して説明し、十分に理解してもらうことがポイントです。

(2) 評価実施説明会

これは、評価の実施直前に、評価者に対し、今回の評価実施の位置づけ 評価体制やスケジュール これまでの運用結果を踏まえた注意点などを説明するものです。人事評価制度を初めて導入する時や大きく改正した時は、特に が重要です。今回の評価が「試行(テストラン)」なのか「本番」なのか、つまり、評価結果を処遇(給与・賞与、昇格・昇進など)へ反映するのか、しないのか、反映するならどの程度反映するのか(制度どおりか、参考程度か)を説明します。前号で述べた“評価者の精神的ストレス”の主な要因は、自分が評価した

結果が部下の処遇へ反映されること”に対する、責任感であり、プレッシャーです。もちろん、これらは避けるべくもなく、必要な緊張感ですが、行き過ぎると、中心化傾向(良くも悪くもない、どっちつかずの判定ばかりに偏る)を引き起こしてしまいます。そうなると、評価の調整段階で、誰かが鉛筆を舂めるしか術はありません。このように、評価の位置づけが説明不足であったがために、評価の信頼性が損なわれる結果となると、何のために制度を導入(改正)したのか分かりません。本来の目的である人材育成につなげられないばかりか、制度上・運用上の課題(改善点)を見つけれられません。したがって評価の位置づけをハッキリと説明し、不要な(過度の)プレッシャーを与えないことがポイントです。

(3) 評価傾向フィードバック

評価者に対し、全社の評価結果(個別ではなく、評価分布)や評価者別の評価傾向(評価エラーの検証結果)、調整段階で評価を変更した者があればその理由を説明することです。評価者は自分が行った評価に責任を感じていますから、自分の評価は適正だったのか、調整・処遇反映はどのような基準・プロセスで行われたのかを知りたいと思うのは当然です。被評価者へフィードバックする上でも必要な情報です。したがって、評価者に自信と責任を持って被評価者へフィードバックしてもらい、評価スキルの向上を図るためにも、評価者への評価傾向のフィードバックは大変重要です。

現場マネジャーの巻き込みは、押し付けではなく、彼らの立場や気持ちに配慮しながら、説明会や研修の機会を通じ、“双方向で”、“タイムリーに”、“根気よく”コミュニケーションを取り、制度運用への不安や障害を取り除いていくのです。



「働きがいのある会社」とはどんな会社か 人事制度と人材育成

代表取締役 近藤 圭伸

組織人事コンサルティング事業部 取締役 岸 孔司

今号では、「社員の働きがい」と、人事制度や人材育成との関係について考えたいと思います。人事制度や人材育成によって「社員の働きがい」は喚起できるのか、経営者のみなさんにとっては、非常に興味があるところではないでしょうか。

「社員の働きがい」と人事制度

まず初めに、ここでいう人事制度とは、以下の制度の総称のことをいいます。

キャリア制度(資格等級制度や社員ランク制度など)

評価制度

賃金制度

中小企業においても最近、人事制度を構築する会社が増えてきました。人事制度を構築する目的は、企業によって様々ですが、がんばった社員にはしっかり報いたい、公平・公正な処遇をしたい、人材育成をしたい、その結果社員のモチベーションを向上させたいということであると考えます。

人事制度で働きがいは向上するか？

人事制度はどんな企業でも、構築することはできます。しかしながら、多くの中小企業では、運用ができていないために、絵に描いた餅になっている場合が多くみられます。社員のみなさんも、人事制度にはさほど関心が無かったりします。したがって、人事制度と「働きがい」は無縁状態です。最悪な状況としては、会社が面倒なことを押し付けてきたと考え、返ってやる気をなくしてしまうこともあります。特に、職人さんに人事制度を押し付けるようなことをすると、会社を辞めてしまうことさえあります。良かれと思ってしたことが、悲劇を産むわけです。なぜなんだろう？その答えは簡単。社員の成長を意図した人事制度の運用をしていないからです。

「社員の働きがい」と人材育成

人材育成といいますが、OJTやOff-JTに出すことなどが頭に浮びます。最近の企業では、経費削減で研修機会の削減や上司に余裕がなく、OJTも疎かになっている感じがあります。特にOJTは、ひと昔前までは、日本企業の人材育成のお家芸であったと思います。それが今や、十分に実施されていません。

OJTは上司・先輩が仕事を通じて、部下に知識・技能、考え方を伝えていく効果的な教育手法です。そこには、上司・先輩と部下の深い信頼関係が生まれます。時には悩みを聞いてもらったり、アドバイスを受け、人間的に皮向ける成長を実感することもあります。

このような体験は、「社員の働きがい」に直結するものと考え

られます。

人事制度と人材育成

社員に働きがいを感じてもらい、更なる成長(実務能力・人間力の向上)をはかるために、最も有効なのが、人事制度と人材育成を有機的に関連させ、上司の支援・アドバイスをうまく絡めることです。そこには次のような好循環が生まれます。

等級ランクに求められる責任・役割、能力 人材教育(上司と部下の関わり) 上司と部下との信頼関係 等級ランクのアップ 良い仕事ができる 賃金のアップ 働きがいの向上 さらになる挑戦意欲 人材教育……

人事制度は、このような循環をつくるうえでの目標や基準になります。等級ランクがアップし、賃金が向上することは、会社として社員の貢献を認めたという証でもあります。

このように、人事制度に絡めて人材育成をすることは、非常に有意義です。評価面談においても部下の育成や成長したことに話し合い、部下の成長を認めれば、働きがいが増すことに間違いありません。

まだ、人事制度が無い会社は、焦って制度を構築する必要はありません。上司と部下とで成長目標を定め、定期的に面談し、上司が部下のフォローをすることを約束してください。

中小企業における社員の働きがい

中小企業は、残念ながら、外部から良い人材が採れません。ゆえに、人事制度で社員のキャリアの道筋を示し、社員の教育に、時間とお金を使うべきと考えます。

またこう考えてみてください。会社は「社員に能力を発揮する機会を与えているか」「潜在能力を引き出しているか」「上司と部下のコミュニケーションを促しているか」「社員の持ち味を理解し活用しているか」と。

以上のようなことが、地道にあたり前のようにできれば、社員にとって「働きがいのある会社」になるのではないのでしょうか。是非、このような視点から、社員の働きがいについて考えてみて頂きたいと思います。

これまで、「働きがいのある会社」について、いろいろな角度から、みなさんと一緒に考えてきました。しかし、ここでいったん小休止(充電)させてください。私は、このテーマ「働きがいのある会社」には、共通した何か法則のようなものがあると確信しています。いつか近いうちに必ずご披露できるように、日々研鑽を積んでいきたいと思っています。みなさん長い間、お付きあい頂きまして、誠にありがとうございました。



新連載

採用活動における「持ち味カード」の活用 採用基準づくり

就職支援事業部 就活グループ マネジャー 山本 昌広

今回から3回にわたり、新卒採用活動における「持ち味カード」の活用方法についてご紹介します。

第一回目は、企業の「採用基準づくり」についてお話しします。

ここで言う採用基準とは、学歴や学校での成績などではなく、書類審査・面接やグループワークなどの選考プロセスで重視する「求める人材像」のことです。

求める人材像が明確になっていますか？

企業の採用担当者から、「入社後のイメージを持っていない学生が多い」「学生が企業に何を求めているのかわからない」という声をよく耳にします。それでは、学生から「御社の求めている人材像を具体的に教えてください」と質問された時、採用担当者は学生に対し、求める人材像を明確に答えられるでしょうか？

質問に対する採用担当者の説明を学生が聞き、入社後、やりがいを持って働いている自分の姿や成長可能性をイメージすることができれば、学生の興味をグッと引き寄せることができます。

持ち味カードの活用方法

「持ち味カード」には、採用基準づくり(求める人材像の明確化・具体化)のベースとなる「素直さ」「チャレンジ精神」「段取り」「コミュニケーション」など70項目があり、項目毎に行動事例が書かれています。

これらを(下図のとおり) 求める人材像に合致する持ち味をカードの中から選び出し、具体的な行動事例をいくつかあげる。この作業を経営者・経営幹部、採用担当の間で行うと、自社なりの採用基準、すなわち求める人材像が明確かつ具体的になります。皆さんの会社でも、良い人材を採用したいなら、求める人材像を明確にすることから始めることが大変重要です。

●求める人材像の明確化・具体化



問題解決型ファシリテーション

ファシリテーションTips～組織による問題解決のスキル～ 連載
スキルの全体像

組織人事コンサルティング事業部 シニアコンサルタント 東 卓

今号から4回にわたり、ビジネスにおける問題解決をテーマに取り上げ、ファシリテーター(議論の進行役)が習得しておくべきスキルをご紹介します。

今号では、まず初めにスキルの全体像をご説明します。

右下図のとおり、ファシリテーション・スキルは、場のデザイン～合意形成までのステップによって大きく区分されます。

場のデザインのスキル ～場をつくる、チームをつくる～

簡潔に言えば、「チームづくり」です。この成否がその後の活動を左右します。議論の進め方やルール、チームの目標と活動計画を共有するステップです。メンバーが安心して参加でき、建設的かつ多様な意見が引き出せる場をつくります。

対人関係のスキル ～受け止め、引き出す～

チーム意識と相互理解を深めていきます。オープンな雰囲気の中で、どんどん意見・アイデアを出し合い、発散させていくステップです。ファシリテーターは、メンバーのメッセージを受け止め、そこに込められた意味や想いを引き出します。

構造化のスキル ～かみ合わせ、整理する～

収束させていくステップです。メンバー間の議論を論理的にかみ合わせながら、議論の全体像を整理し、論点を絞り込んでいきます。ホワイトボードを使って図解しながら、議論を分

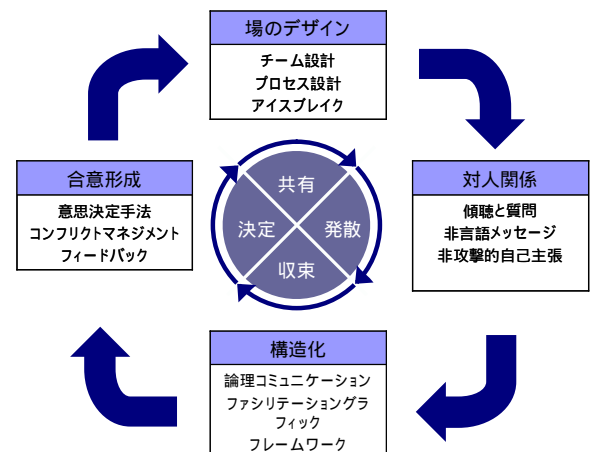
かりやすい形にまとめていきます。

合意形成のスキル ～まとめ、分かち合う～

意思決定のステップです。議論がある程度、煮詰まってきたら、チームの合意形成に向けて意見をまとめていきます。

多くの場合、このステップで様々な対立・衝突が生まれ、簡単には意見がまとまりません。対立解消のスキルが求められ、ファシリテーターの力量が最も問われるステップです。

■ 問題解決型ファシリテーションのスキル



参考:日本ファシリテーション協会HP(加筆修正)



でらいとの独り言

蝉(せみ)

組織人事コンサルティング事業部 取締役 岸 孔司

小学生の長男と蝉採りに行った帰り道、自宅のすぐ前に生えている木で蝉の幼虫を見つけました。“抜け殻”ではなく、まだ中身(?)のある幼虫です。鎌のような前脚を使ってゆっくりと木をよじ登っているところでした。生きている幼虫を直に見たのはこれが初めてでした。感動的でした。

自宅に持ち帰って、羽化するところをじっくり観察しようかとも思ったのですが、ひたむきに木を登っている様子を見ていて、そっとしておくことにしました。

よく知られているように、蝉は地上に出てくるまで何年もの間(アブラゼミは6年間!)、土の中で生活します。その後、地上に出てきて羽化した後は、2週間~1ヵ月程度生きるそうです(1週間というのは俗説だとか)。

たぶん、僕が出合ったその幼虫もアブラゼミだったのではないかと推測するのですが、ということは、その蝉は2002年頃か

ら僕の自宅のすぐ近くで生活していたわけです。蝉の一生は短いように思われがちですが、いやいや、どうしてどうして、土の中での生活を含めれば、昆虫の中では長寿の部類になるのではないのでしょうか。

それにしても、木をよじ登るその幼虫の健気でひたむきな姿には、見るだけで命のほとばしりと言いますか、生きる鼓動のようなものを感じ、胸を打たれました。

自然の摂理に従ってただそうしているだけなのでしょうけれど、振り返って、今の中、人間にこの愚直とも言えるひたむきな姿がどれほど見られるでしょうか?

もしや、“抜け殻”のようになってはいないでしょうか?

愚直に行こう。あらためてそう思いました。6年もの間、ご近所さんだった(と思いき)その蝉に教えられました。

「元ご近所さん」は、きっと今頃どこかの木で残り少ない人生(蝉生?)を謳歌していることと思います。「ジジジジ...」



~ INFORMATION ~

デライトコンサルティングの会社ホームページ、会社案内をリニューアルしました!

新ホームページ大解剖



サービス事例をご紹介します!
コンサルタントが実際に提供したサービスを規模別、業種別にご紹介。え!?ウチの担当コンサルタントってこんなサービスもしているの!?なんていう驚きの事例があるかも!

メンバー紹介コーナーができました!!
メンバーのデライトな経験や趣味をご紹介します。コンサルタントの意外な趣味や新しい一面が発見できます!

ブログだけじゃない!
会社案内も
リニューアル!!

会社設立から現在に至るまでのデライトの歩みやサービス内容を、メンバー自らが登場してご紹介。5ページ目の写真でパソコンに触れているのは一体誰の手?? (ヒント)この手、釣りでよく焼けてますね~。

ブログを開設しました!!
ブログ「デライトな日々」を開設。社長近藤の意外にもマジメ?な一面や、メンバーの日常が垣間見えます

【編集後記】暑いですね~(汗)先日、静岡へ帰省した時のこと。車窓から外を眺めていると、夏らしい「氷」の暖簾(のれん)を見つけました。しかしその暖簾がはためているのはオシャレな結婚式場のドア。結婚式場のかき氷って??とても興味が湧きましたが、扉が閉まっていて「氷くださ~い」とドアを開けられる雰囲気ではなく、諦めました。どうやら、かき氷は拳が無い日の限定販売のようです。いつかチャンスがあったら食べてみたいと思います。(ス)

デライトコンサルティング株式会社

〒461-0001
名古屋市東区泉2-26-4高岳パレットビル
TEL 052-937-5615 FAX 052-937-5620
URL : <http://www.delight-c.com/>
E-mail : info@delight-c.com

デライトコンサルティングは、
「個人と組織の成長を図り、社会に貢献する」を経営理念として、
- Customer Delight (お客様の感動) -
を協賛する人事コンサルティング会社です。