



でらいとニュース

Delight Consulting

発行 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 集 : 鈴木久江、東卓
 発行 日 : 偶数月1日

Contents

【組織人事】

- ◇ 連載企画<New> 「人事制度改革 成功の秘訣」①定量的分析アプローチの必要性
- ◇ 連載企画 「働きがいのある会社」とはどんな会社か ③あらためて、“やる気”を考えてみる(その2)
- ◇ 連載企画 「持ち味カード」の活用事例 ②持ち味ワークショップ
- ◇ 連載企画<New> コミュニケーション・スキルアップ講座 ①聴く

【Communication】

- ◇ コーチングTips 質問スキル⑤スキル実践のコツと具体例(4/4)
- ◇ でらいとの独り言 「報・連・相」で会社は変わる!?

ホームページもご覧ください
<http://www.delight-c.com/>

<連載企画New>

人事制度改革 成功の秘訣 ①定量的分析アプローチの必要性

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

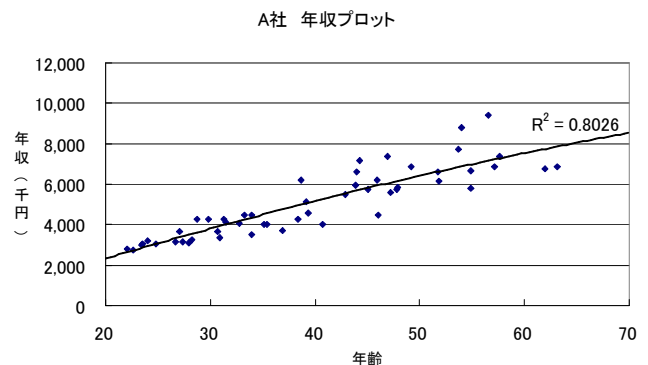
今号から「人事制度改革 成功の秘訣」と題して、人事制度の設計～運用・定着の各フェーズで留意すべき点や成功の秘訣・ノウハウ等を事例を交えながら、ご紹介します。今号では、制度設計に着手する前の調査・レビュー段階で行う、賃金・評価の定量的な分析方法の一部をご紹介します。

1. 定量的分析アプローチの必要性

人事制度の方針づくりの議論の場で、「年功主義から成果主義へ」「公正な人事評価へ」等の発言がよく聞かれます。現状調査・分析を行ったうえでの根拠ある発言であれば良いのですが、中には、明確な根拠が無く、理念先行、あるべき論に流されがちになっているケースが散見されます。

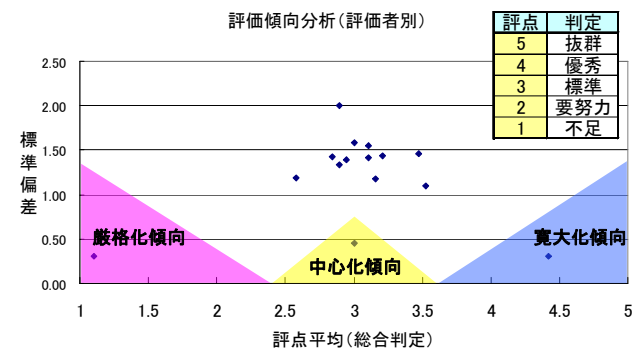
少なくとも制度設計の初期段階までには、従業員ヒアリング、人材アセスメント、職務調査などによる定性的な分析に加え、業績数値や賃金等の定量的な分析を十分に行っておく必要があります。特に後者の定量的分析は人の主観が入る余地が無く、事象を客観的に捉えるうえで大変重要です。ただし、客観的で説得力があるからこそ、分析が不十分で間違った結論づけをしないように注意しなければなりません。

例えば、右上のグラフはある企業の年齢と年収の関係を見たプロット図です。加齢に伴い年収がほぼ直線的に上昇しています。近似曲線の決定係数も0.8026と高く、A社の年収変動の約80%が年齢で説明できることが分かります。しかし、この結果だけを見て、「A社の賃金は年功的である」とは言い切れません。実はA社は5年前から成果主義の賃金制度を運用しており、評価が低い(年収が低い)社員が退社していった結果として、このような年収カーブとなっているのです。



評価者の評価傾向を定量的に分析したい場合、下のグラフのように、評価者別の評点を平均と標準偏差でプロットすれば、およそ評価者別の評価傾向が掴めます。

- 中心化傾向 ……平均が3付近、標準偏差が小さい
- 厳格化傾向(辛い) ……平均が低く、標準偏差が小さい
- 寛大化傾向(甘い) ……平均が高く、標準偏差が小さい



次号では、「人事制度改革のキックオフにあたり、変革リーダーとなるべき、経営者・役員をいかにして一枚岩にするか」についてご紹介します。



連載企画

「働きがいのある会社」とはどんな会社か ③あらためて、“やる気”を考えてみる(その2)

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

先月、ある顧問先を訪問した際、こんな質問を頂きました。
「部下のやる気を上げるには、どうしたらいいでしょうか？」

弊社では、目標管理制度を導入されている企業で通常は社内の上司と部下との間で実施される面談を、上司に代わって弊社のコンサルタントがやらせて頂くことがあります。社内の人同士だと状況がわかり過ぎて情が入り込んでしまうため、外部(第三者)の客観的な視点で話を聞いて欲しい、というのがご依頼の趣旨のようです。

今回その顧問先を訪問したのも、管理職の方々との面談が目的でした。目標期間を終えられ、目標の達成度合とその間の取り組み状況を個別に確認させて頂くわけです。冒頭の質問は、ある部長から面談開始早々に頂いたものです。まずは、その部長の目標管理シートを横に置き、話を聴かせて頂くこととしました。話の要点は、次のようなものでした。

- ◆ 現在部下(十数名)のやる気が落ちて問題が生じているわけではないが、やる気が上がっている感じでもない
- ◆ 部下のやる気を上げることは、定年までの限られた時間の中で、部長としての最優先課題だと思っている
- ◆ 仕事は技術系で、プロジェクト単位で受注し、プロジェクトが完了した時には、部下を誉めるようにしている
- ◆ 自身もプレイヤーの1人として関わっているプロジェクトがあり、すべての部下が担当するプロジェクトの進捗状況や予算実績対比までは管理し切れていない

この話を受けて、こちらからも1つ質問させて頂きました。
「技術系のお仕事の場合、ご苦労が伴いながらも仕事に面白味を感じていらっしゃる方が多くないですか？」

この質問に肯定されたのを受け、こちらからは次の3点だけコメントさせて頂きました。

- プロジェクトが完了したタイミングで誉めることは、大変良いことです。ぜひ今後も続けて下さい
- お忙しいとは思いますが、可能な限りご担当部署のすべてのプロジェクトの状況を定期的に確認し、その中で部下の動きを捉えて、具体的な内容で叱咤激励して下さい
- 受注次第ですが、プロジェクトを見事に完了させた部下には、次に少し難易度の高いプロジェクトを担当させて下さい

技術系の職種は、良い意味で仕事にハマりやすい職種です。そういった方々に対しては、前回ご紹介した「達成動機」を満たすサポートを行い、「内発的動機づけ」をくすぐることがやる気を高める上で、より効果的であると考えます。

また、部下の担当する仕事に対して日常的に上司からのフィードバックを行い、部下の具体的な行動を時には叱り、時には誉めてその部下の仕事を認めることが大切です。プロジェクトが完了した時点で誉めることは、部下を認める行為そのものであり、とても大切です(タイミングもGoodです)。

これらは、動機づけ理論に照らせば、ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」にいう「動機づけ要因」の1つ「承認」に当たり、またマズローの「欲求階層説」にいう4番目の欲求「自尊の欲求(承認の欲求)」を満たすことになります。部下の仕事を認めることは、「いつもあなたのことを気にかけていますよ」というメッセージを送ることであり、その部下の存在と部下の担当する仕事の価値を認めることにつながります。

上記に挙げた2つの動機づけ理論は、ご存知の方も多いと思います。このうち、マズローの「欲求階層説」は、人の持つ欲求は以下の順に階層をなし下位の欲求が満たされて順に上位の欲求が満たされていくと考えられたものです。

①生理的欲求

最も基本的な欲求。

生物として生理的に満たす必要のある欲求。食欲、睡眠欲など

②安全の欲求

危険を感じずに安心して生きていきたいという欲求

③所属と愛の欲求

仲間や集団と一緒にいたい、人を愛し、愛されたいという欲求

④自尊の欲求(承認の欲求)

自尊心(自分には価値がある、自分は重要な存在である)やプライドを満足させたい、人から認められたいという欲求

⑤自己実現の欲求

自分の可能性をとことん追求して、自分らしい生き方・働き方をしたいという欲求

最近では、必ずしもこの順序で満たされていくわけではないとの指摘もあります。また、より重要なこととして、上記①～④は**欠乏欲求**とも呼ばれ、他者からの働きかけで満たすことが可能であるのに対し、**存在欲求**とも呼ばれる⑤は本人自身の問題であり、他者からの働きかけでは満たすことができないものとして、実は④と⑤との間は大きく遮断されていると考えられてもいます。

今回面談させて頂いた部長の「部下のやる気を上げるのがご自身の最優先課題」とのお考えは、大変素晴らしいことです。まずは、その思いで上記①～③に留意しつつ、コメントさせて頂いたような④へのアプローチを繰り返され、さらに⑤を支えて行かれれば、きっと部下の方々は内面からやる気を高めていかれるのではないのでしょうか。

「持ち味カード」の活用事例 ②持ち味ワークショップ

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

前号では、当社が開発したデライト式「持ち味カード」の“企業における人材育成”への活用方法(気づき、実践、評価)について概要をご紹介しました。今号では、活用方法のひとつ「気づき」を取り上げ、その具体的な活用事例として、「持ち味ワークショップ(企業研修)」をご紹介します。

ワークショップのねらい、カリキュラムは右図のとおりです。

過去の事例では、クライアント社長がメイン講師、当方がサブ講師(進行役)となり、右下図のカリキュラムに沿って実施しました。社長は、ワークショップの中で、自社の経営理念や経営方針、現在の経営課題について熱くお話しされました。

実施後の社長の感想は、「私の話に対する従業員の聴く姿勢が、普段の朝礼や会議に比べて全く違った。業務から離れたオープンな雰囲気での研修の場で、自己理解・他者理解が深まっていたからこそ、経営理念や経営方針を自分のこととして受け止めることができたのだと思う」とのことでした。

持ち味ワークショップは、従業員の自己啓発・キャリア形成のための気づきの機会を提供するだけでなく、経営理念や経営方針の浸透の場ともなるようです。

●持ち味ワークショップのねらい

- 自分自身のキャリア形成のため、会社・お客様からの期待に応えるために
 - 現在の自分の持ち味(強み)を再認識する
 - これから開発していきたい持ち味を発見する



●持ち味ワークショップのカリキュラム

所要時間 (累計)	項目/内容	マテリアルなど
5分 (5分)	◎ オリエンテーション(講師より) ① あいさつ ② WSのねらい、進め方 ③ 持ち味カード、ワークシートの説明	・ カリキュラム(本紙) ・ 持ち味カード ・ 個人ワークシート ・ グループワークシート
30分 (35分)	1. あなたの「持ち味」は何ですか？(個人ワーク) ① あなたの今の持ち味(強み)を探そう！ ② これから伸ばしたい！身につけたい！持ち味を考えよう！	・ 持ち味カード ・ 個人ワークシート
50分 (85分)	2. グループの「持ち味」は何ですか？(グループワーク) ① みんな(会社・お客)から期待されている持ち味を確認しよう！(講師説明) ② 私達グループに求められる持ち味を考えよう！(GD) ③ (②で選んだ持ち味の)具体的な行動を考えよう！(GD/ホワイトボードまとめ)	・ 持ち味カード ・ グループワークシート ・ ホワイトボード
30分 (115分)	3. グループ発表(各グループ代表者) ① 発表(10分×3グループ) ② 質問・意見	・ ホワイトボード
5分 (120分)	◎ まとめ(講師より) ① 今後に向けて/閉講あいさつ	

連載企画(New)

コミュニケーション・スキルアップ講座 ①聴く

組織人事コンサルティング事業部 ディレクター 荒谷 康文

仕事はもとより人間関係において「聴く・書く・話す」はコミュニケーションの基本。これから3回にわたり、この3つの基本についてお話します。第1回目は「聴く」です。

正直なところ他人の話を聴くのはどちらかというと辛いことです。しかし、聴くことほど大切なことはありません。

聴くことには大切な目的が二つあります。

ひとつはカウンセリング的目的です。

カウンセラーのように話を聴いてもらうだけで人は満足するところがあります。品定めに迷っていたときに店員が自分の話を聴いてくれただけでニーズを満たしてくれた気分になり、お勧め商品を買う気持ちになってしまった経験はありませんか。

もうひとつはリーダーシップ的目的です。

昔の中国に「諫議大夫」という官職があったそうです。君主である自分に対して耳の痛いことを述べさせるための職です。都合のよい意見だけでなく、他の意見を聴くことで、国が分裂してしまうことを防ぐ意味があったようです。

実は聴くことにより人は自分を理解してくれたと感じ、それが信頼感につながります。だから聴くことはコミュニケーション、ひいては仕事や人間関係の基本といえるのです。

「聴く」スキルアップポイント

■ 理解しようとする姿勢を持つ

聴くことは相手に同調することではなく、素直な気持ちで、相手を理解しようとする姿勢です。そのためには、上下関係にとらわれず、相手の話になんか得るものがないか学ぶ姿勢を持つことが大切です。リーダーシップ面でも良い効果が期待できます。

■ 他人のことは他人のこと

少し突き放した感じですが「しよせん自分が相手の行動を決めるわけではない」という感覚も重要です。あまり自分に引き寄せすぎると、聴くより話したくなります。相手のために何かできることがあるとすれば、相手の都合に合わせて聴いてあげることぐらいでしょう。

■ 上手なあいづち、うなずき

人は壁に向かって話しても「聴いてくれた感」はありません。腕組みしたりせず、あいづちやうなずきで「聴いているよ」という態度を示すことが良いコミュニケーションを生みます。

参考文献 『プロカウンセラーの聞く技術』 東山紘久著 創元社



質問スキル ⑤スキル実践のコツと具体例(4/4)

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

前号に引き続き、読者の皆さんが職場等で質問スキルを実践するうえで理解して頂きたい、コーチングの基本プロセスをご紹介します。今号では「未熟な部下の育成・動機づけ」をテーマに取り上げます。このテーマのコーチング基本プロセスは右上図のとおりです。

ポイントは、感情的にならず理性的に対応すること、臆せずハッキリと部下へネガティブ・フィードバック(苦言)を伝えること、部下の能力・可能性を信じ抜くことです。

上記のポイントの内、“感情的にならず理性的に対応すること”が最も難しいと考えられ、逆にそれさえクリアできれば、その後のプロセスは案外簡単に上手くいくものです。右下図に示すとおり、「怒る」と「叱る」では全く違います。相手を怒りたい感情を抑えつつ(これが難しいのですが)、過去の考え方や姿勢・行動を客観的に見つめさせ、改善のための行動を起してもらおうことが最も重要なポイントです。

●「未熟な部下の育成・動機づけ」をテーマとしたコーチングの基本プロセスとポイント

ニュートラル	怒鳴ったり、怒ったりするなどの感情的な反応はダメ
現状把握	部下の言い訳や後ろ向きな発言に安易に同調したり、怒ったりせず、状況を客観的に把握する
フィードバック	言い訳を続ける部下には、「君は逃げていると僕は思う(メッセージ)」でビシッと言う
リクエスト	高い目標を与え、狭い思考から解放し、視点を高める
モチベーションアップ	部下の能力を信じ、その期待を伝える

●「怒る」と「叱る」の違い

怒る	←→	叱る
⇒ 自分のため		⇒ 相手のため
⇒ 感情的な反応		⇒ 理性的な対応
⇒ 失敗に対する責め		⇒ 挽回への励まし

でらいとの独り言

「報・連・相」で会社は変わる!?

代表取締役 近藤 圭伸

先日、弊社のクライアントが「報連相大会(報連相について考える会)」を開催しました。「報連相」とは言うまでもなく、報告・連絡・相談のことです。

私は、その報連相大会で「報・連・相」の基本をお話する機会を頂きました。冒頭、数人の社員の方に「報連相で会社は変わると思いませんか?」と訊ねてみましたところ、全員の方が元気よく「変わると思う」とお答え頂きました。大変頼もしいお返事でしたが反面、報連相大丈夫かなと感じました。

「報・連・相」は、人体を流れる血流に例えることができます。血流が滞ってしまうと、酸素と栄養が行き渡らず病気になるってしまいます。重くなると死に至ってしまうことさえあります。いくら素晴らしい能力の持ち主であっても、健康が害されては、能力や持ち味を發揮できなくなってしまうことでしょう。

このように考えますと、会社経営においても「報・連・相」は

侮れない、いやむしろ会社経営の根幹部分ではないかと思えてきます。会社経営の最終目的は経営理念の実現です。「報・連・相」は、その目的達成のための根幹的スキルです。

私は今、上司、部下、同僚の間で「報・連・相」を毎日実践することが、お互いの信頼関係を深めていく良い方法だと改めて思い直しています。信頼関係がある中で働くのは楽しいし、相談においては、上司や先輩の知恵やノウハウを引き出すこともできますので、個々人の成長にも繋がります。

業績が伸びない、社員が育たない、社員が辞めていくなどの課題をお持ちの会社は、「報・連・相」を実践されてははいかがでしょうか。「報・連・相」はお金をかけなくても効果(会社を変える)があがる、もっとも優れた手法なのかもしれません。

「報・連・相」で会社は変わる!? 全社一丸となって実践すれば、これは真実だと思います。

【編集後記】

新年最初のでらいとニュースをお届けします。今年もよろしくお祈りします。年始に初詣に行った神社で、「〇〇大学合格!」といったたくさんの絵馬の中に「試験で自分の実力が出せますように。」と書かれた絵馬を見ました。その絵馬を書いた方は、きっと試験に向けて全力で勉強に取り組んだのでしょう。うまくいくといいな、と思います。私もその絵馬の方を見習って悔いのないよう全力を尽くそう!と思いました。(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) —
を協創する人事コンサルティング会社です。