



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

◇ご挨拶 　　でらいとニュース創刊2周年を迎えて

【組織人事】

- ◇連載企画 　「人事制度改革 成功の秘訣」②人事制度改革において経営陣をいかに一枚岩にするか
- ◇連載企画 　「働きがいのある会社」とはどんな会社か ④“ひと”と組織と
- ◇連載企画 　「持ち味カード」の活用事例 ③見える化実践プログラム(管理職教育)
- ◇連載企画 　コミュニケーション・スキルアップ講座 ②書く

【Communication】

- ◇コーチングTips 　〈最終回〉「コーチングの本質」を考える
- ◇でらいとの独り言 　「持ち味」「意志」「個性」

 ホームページもご覧ください
<http://www.delight-c.com/>
 (5月にリニューアル予定)

ご挨拶

でらいとニュース創刊2周年を迎えて

代表取締役 近藤 圭伸

「でらいとニュース」が今号を持ちまして創刊から2周年を迎えることができました。これもひとえに、クライアントの皆様や弊社がお世話になっております皆様のお陰であると、心から感謝申し上げます。

この2年間で振り返ってみますと、弊社の成長(変化)としましては、「より組織的なサービスの提供ができるようになったこ

と」ではないかと考えております。

これからも弊社メンバー一同、お客様に感動していただけるサービスとは何かを考え、またお客様と一緒に考えて行動していくことを実践して参りたいと考えております。

今後ともさらなるご指導・ご鞭撻の程、何とぞよろしくお願い申し上げます。

〈連載企画〉

人事制度改革 成功の秘訣 ②人事制度改革において経営陣をいかに一枚岩にするか

代表取締役 近藤 圭伸

「人事制度改革 成功の秘訣」の最も重要なポイントは、経営陣がいかに一枚岩になって改革を進められるかということです。よくあるケースとしては、経営をバトンタッチされた若き経営者は、人事制度改革に積極的ですが、先代の社長(取締役や顧問として在籍)は、改革に消極的(非常に慎重)であったりします。

先代社長としては、これまでご自身が家族的な雰囲気の中、会社をここまでにしたという自負がありますので、新社長の改革によって、従業員の心が離れ、会社がうまくいかなくなるのではないかと心配している訳です。

しかしながら、このように経営陣の意識に隔りがあるままでは、人事制度改革は上手くいきません。そこで、新社長は、人事制度改革にあたって、次にあげる1.~5.を先代社長に十分に説明し、理解と協力を求めることが重要です。

1. 人事制度改革の真の目的(従業員の育成、レベルアップなど)を明確に伝えること

2. その結果、会社の組織体質が強くなり、利益を今以上に創出できること
3. 古くからいる社員(先代社長が雇用)については、賃金面や能力開発面で十分な配慮をすること
4. 人事・賃金制度を整備することで、労務管理的なリスクを予防や軽減ができること
5. 人事・賃金制度を整備することで、従業員の処遇に対する納得感や将来への希望が得られること

人事制度改革を推進するにあたり、上記の1.~5.を先代社長が理解・納得し、経営陣が一枚岩になることができれば、新社長は自信をもって、人事制度改革に取り組むことができると考えます。

若き経営者にとって、人事制度改革の実行は、リーダーとしての信頼を勝ちとる、大きな第一歩になると考えます。



「働きがいのある会社」とはどんな会社か ④“ひと”と組織と

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

■ 「すぐに認めてほしい」

この連載では、前号まで2回にわたって、働く個人の“やる気”について考えてきました。“やる気”に関しては、まだまだ諸説いろいろありますが、最近、前回も触れた“承認”（認めること）が大切だとする風潮があるように感じます。

『「やる気を出せ！」は言ってはいけない』（石田淳・著、フォレスト出版）も、“認めること”について書かれています。

特に、若い人は、コンピュータ・ゲームで敵を倒したり、ステージをクリアすれば、すぐにポイントがアップするという世界に慣れてしまっているため、時間を置かず、すぐに認める（ほめる）ことが、離職を防ぐためにも重要だとしています。



ぜひ、皆さんの会社でも、“承認”を意識したマネジメントや仕掛けを考えられ、実践されてはいかがでしょうか。

■ 「弱まった組織力」

ところで、唐突ながら、「働きがいのある会社」というテーマの下、“やる気”についていろいろ考えてくる中で、“人と人のつながり”にも着目する必要があるようになりました。

というのは、いくらやる気の高い社員がいても、そのやる気が組織の中で活かされなければ、本来の意味での（その会社での）働きがいや組織への貢献は、生まれてこないのではないかと。また、そもそも会社や組織は人の集まりであるため、1人の気持ちだけではどうにも変えられない、その組織に独特な空気があり、その空気を変えていくことも考える必要があるのではないかと。そう思ったためです。

組織の空気を変えていくことが、その職場にいる社員のやる気にも作用して、その相乗効果によって、組織力も向上するのではないかと、考えたためでもあります。

この点について、今、日本企業の組織力が弱まっていると書いているのは、『不機嫌な職場 なぜ社員同士で協力できないのか』（高橋克徳ほか・著、講談社現代新書）です。

従来であれば、社員間の協力行動で難なく解決できていたはずの問題が、近頃はそれがうまく解決できず、トラブルが頻発している、というのです。これは次の3つのことが、協力行動を阻害しているため、としています。

1. 「それは私の仕事ではない」状態の蔓延
2. 仲間に関する評判情報流通や情報共有の度合の低下
3. インセンティブ構造の変化

1つ目は、成果主義を中心とした「仕事の定義の明確化」と「専門性の深化」によって、協力関係が薄れた。つまり、それまでは良い意味でお互いの仕事の範囲が曖昧だったために、自分の仕事の前後の工程にも気を配り、協力し合うという関係が成立していたものが、上記による“タコつぼ化”によってこの関係が薄れている、との指摘です。

2つ目の「評判情報」とは、平たく言えば、「この人はどんな人なのか？」という情報です。同じ会社や職場で働く者同士が、お互いに「その人はどういう人か」を知っていると協力関係も生まれやすいのですが、最近では上記の“タコつぼ化”によって、「評判情報」の共有の度合が低下しているとのこと。

この点に着目して、ユニークな仕掛けで「自然と協力し合える関係を生み出し、進化している会社」の例として、サイバーエージェントの実例が紹介されています。興味のある方は、ぜひ一読下さい。ちなみに、サイバーエージェントは、今回の連載のきっかけとなったGreat Place to Work® Institute Japanでの調査結果によって、日本の「働きがいのある会社」ベスト20社に選定された企業でもあります。

3つ目は、長期雇用インセンティブが機能しなくなっているとの指摘です。転職市場が未熟で、「一生同じ会社にいること」が大切と考えられていた頃は、個人の側に「同じ会社に居続けられるように行動をする」という動機づけが働き、雇用する企業の側は、これに応えるように定年までの長期雇用の場を提供して、社員の協力行動と会社の成長への貢献を促す、という関係が成立していた。つまり、長期雇用インセンティブが機能していた。しかしながら、経済環境の変化によって、企業の側が社員の長期雇用を保障できなくなるにつれ、個人の側も会社を頼るのではなく、自身のスキル開発に意識が向くようになり、協力関係も薄れていった、との指摘です。

■ “ひと”と組織と

ただ、先日発表された、労働政策研究・研修機構の調査結果によれば、「終身雇用は、9割弱の支持を受け、その割合は高まる傾向にある」とのこと。となれば、「長期雇用インセンティブが機能しなくなった」とは、まだ言い切れず、今だからこそ、あえて長期雇用の場を提供する施策を打つことで（工夫の余地はありそうですが）、協力行動を促すことが可能となるかもしれません。いずれにせよ、働く個人あつての組織（人と人のつながり）、組織あつての個人だと考えれば、その双方に対して手を打つことが、「働きがい」には大切なのでしょう。

「持ち味カード」の活用事例 ③見える化実践プログラム(管理職教育)

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、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)の中から「実践」を取り上げ、その具体的な活用事例として「見える化実践プログラム」をご紹介します。

「見える化実践プログラム」の狙いは、フォーマルな集合研修を“その場かぎり”に終わらせることなく、研修で得た“気づき”を実際の仕事や職場で継続的に実践してもらい、目に見える行動レベルで定着させることを目的としています。

過去の事例では、これを管理職教育の一環として行い、受講者が、会社から期待されている管理職としての役割・責任に基づいて選んだ「持ち味カード」の項目を、3ヶ月間、職場で実践(発揮)して頂きました(右図を参照)

教育効果は、これまで自部門の利益を優先しがちであった管理職の意識・行動が変化し、全社利益の最大化を目指した部門間の連携協力体制が出来つつあることです。例えば、技術部門と営業部門による積算・原価見積の共同作成、技術者が営業マンに同行して技術的な提案営業を実施、営業がユーザーニーズを技術部門へ還元するようになりました。

「見える化実践プログラム」の全体スキーム



コミュニケーション・スキルアップ講座 ②書く

組織人事コンサルティング事業部 人事コンサルタント 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。2回目は「書く」です。

私の手元に一冊の本があります。学生時代に恩師が紹介下さった論文の書き方を指南する本です。いまでも、ときおり見ては勉強しています。良い論文に限らず、優れた文章は読みやすく、読後は気分すら良くなるものです。

文章は、特にビジネス文章には最低限のマナーがあります。マナーに沿った文章は、読む効率が良く、内容が頭に残ります。新聞記事が良い例ですが、構成がしっかりしている文章は、読み手のストレスを軽減してくれます。

たとえば、企画書を作成するとしましょう。同じ内容であっても、文章構成の良い企画書は読み手の理解が進み「GO」サインが出やすいと思いませんか？

一方、現代はパソコンで文書が簡単に作成できます。しかし、その簡単さゆえか「こんなこともできるぞ！」とテクニック自慢の文書はこまりものです。ビジネス文章では、配色や字体の使い方にも一定のマナーがあるのではないでしょうか。

気持ちがよくなる良い文章を作成し、仕事の効率を高めたものです。

「書く」スキルアップポイント

■ 読み手の都合に合わせた記述

文章の構成は読み手の都合に合わせるものです。「タイトル→文書の目的→結論→今後の方向」で構成すると良いといわれています。

ちなみに会議資料を作成する場合、「タイトルの長さは会議時間に反比例する」といいます。侮れません。

■ 読みやすい文章は1文50文字

英国宰相であったチャーチルは官僚に対して「荒っぽくてよいから簡潔な文章」を要求したそうです。簡潔な文章は1文が50文字程度以内に抑えられています。

特にプレゼン資料は大胆なくらい簡潔なほうが、かえって文書の意図が通じるようです。

■ 字体(フォント)と配色

字体は2つだけ使うようにすると品の良い文書になります。「明朝+ゴシック」が典型です。

配色は補色関係を利用すると訴求力が高くなります。たとえば**タイトルが橙**であれば**強調したい箇所は青**など。人間の色彩感覚をうまく利用しましょう。

参考文献 『理科系の作文技術』 木下是雄著 中公新書

『報告書作成法』 野村俊夫著 日刊工業新聞社



コーチングTips<最終回>

『コーチングの本質』を考える

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、改めてコーチングの原点をおさらいする意味で、“コーチングの本質とは何か”について、ご紹介します。

◆コーチングの本質とは何か(自律型人材の育成)

コーチングの究極目的は、相手(部下など)が“セルフコーチング”できるようにサポートすることではないでしょうか？

つまり、目標と責任を持ち、その達成に向けて主体的な行動がとれること、すなわち自律型人材を育成することに他なりません。しかしながら、知識や経験が浅い若年層にはまだまだ上司である管理職のサポートが必要です。例えば、目標と現状のギャップを理解させる⇒目標達成に向けた行動の進捗をチェックする⇒結果・成果を振り返らせる⇒今後の取り組みに活かしてもらうなど、あらゆる場面で上司は部下をコーチングすべき場面があります。上司は部下の主体的な行動をコーチングによってサポートしながら、部下が自律型人材へ近づこう、少しずつレベルを引き上げていくべきです。

◆コーチが留意すべきこと(意識と責任感)

コーチングする際にコーチが最も留意すべきことは、“コーチングスキルを上手く使うこと”ではなく、“相手の意識と責任感がどのような状態・レベルにあるかを理解すること”です。

“意識”とは、相手が一点に集中しているか、物事をハッキリと認識しているか、今何を経験しているかを認識しているかということです。“責任感”とは、自分の考えや行動に対して、心から自分に責任があることを認め、自分で選択し、責任を引き受けることです。他人から指示されたり、命令されたり、期待されても、本人が完全に責任を引き受けなければ成果は上がりません。確かに仕事はするでしょうが、真のコミットメントがなければ、何かをしても最高の成果は出ず、成長がありません。

本コーナー「コーチングTips」は、今号を持ちましてひとまず連載終了とさせていただきます。次号からは、コミュニケーションに関する新たなテーマを企画・連載して参ります。乞うご期待！

でらいとの独り言

『持ち味』『意志』『個性』

就職支援事業部 就活グループ マネジャー 山本 昌広

最近、就職支援をしている学生から“「〇〇力」ってどうやったら身に付きますか”という質問を受けるようになりました。世の中では「〇〇力」という言葉が書籍などでも流行っているからでしょうか(〇〇力とは、「問題発見力」「コミュニケーション力」などです)。どうやら、就職活動で企業研究をしていると“ある企業が学生に求めているものは「〇〇力」や「□□力」だ”、“だから身につけないと！”的な発想のようです。

そんなとき私はまず2つの質問を学生にしています。

ひとつ目は、“その企業が、なぜ皆さんにその「〇〇力」を求めているのかわかりますか”というものです。

私が学生にこの質問を投げかける理由は、企業が学生に求めている「〇〇力」の理由と意味を問うことで、その企業が社員に求めている資質や能力、さらにはビジョンや戦略、理念や価値観(その企業が大事にしているモノの見方、考え方、判断基準)を読み取ってもらいたいという願いがあります。加えて、今後の様々な場面において、物事の目的や本質を追求し、理解しようとする姿勢を学生に身につけてもらいたいからです。

ふたつ目は、“もしも、あなたと「〇〇力」が同じレベルの人がいたら、その人との違いをどのように企業にPRしますか”というものです。「〇〇力」は、比較的、客観的なモノサシで個人間のレベル差を測定しやすいものです。そうした「〇〇力」に加えて、あなたにはどのような『個性』があるか、“私ならこうできます”という、私ならではの、“オリジナリティ、こだわり”をしっかりと意識し、持っていて欲しいということです。

これら「〇〇力」や「□□力」を当社では『持ち味』と呼んでいます。『持ち味』はその人の『意志』と『個性』が伴ってこそ初めて威力を発揮するものであると考えています。

就職活動では、学生が自分の「持ち味」を“志望動機”や“自己PR”において訴求し、履歴書やエントリーシート、面接で相手に伝えなければなりません。「持ち味」を共通言語にして、(企業の期待に込め得る)自分の可能性・将来性を認めてもらえるかどうか、採用可否の分かれ目になります。

最後に、学生から企業(採用側)に立場を変えても、同じことが言えます。企業の『持ち味』『意志』『個性』、さて御社ではハッキリと学生に伝えることができるでしょうか？

【編集後記】

でらいとニュースvol.13をお届けいたしました。今号は記念すべき創刊2周年記念号です(祝)。これまで連載を続けることができたのも読者皆様のお陰です。ありがとうございます。今後とも引き続きご愛読をお願い申し上げます。

さて、いよいよ春本番となりお花見の季節です。お花見は楽しいものですが、夜桜見物というのは案外寒いものです。夜桜見物の際は風邪などお召しにならないよう、暖かい格好をしてお楽しみ下さい。(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。