



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」③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(1/2)
- ◇ 連載企画 「働きがいのある会社」とはどんな会社か ⑤経営理念と働きがいを感じる会社
- ◇ 連載企画 〈最終回〉「持ち味カード」の活用事例 ④社員参画型の評価基準づくり
- ◇ 連載企画 〈最終回〉コミュニケーション・スキルアップ講座 ③話す

【Communication】

- ◇ ファシリテーションTips〈新連載〉ファシリテーションとは
- ◇ でらいとの独り言 “うつ病”が急増する時代に求められるもの

 ホームページもご覧ください
<http://www.delight-c.com/>
 (7月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 ③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(1/2)

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

人事制度改革の成否の鍵を握っているのは、経営者や総務人事ではなく、現場のマネジャー(人事評価者)であるといっても過言ではありません。社員にとっての人事制度の運用とは、ほぼイコール、人事評価の運用に他なりません。なぜなら、昇給、賞与、昇進や昇格は結果としての処遇であり、それらに至るプロセスであり、かつ根拠となる人事評価に最大の関心が集まるからです。したがって、人事評価が公正に運用されなければ、人事制度に対する社員の信頼を得ることは難しいと考えます。

現場マネジャーは、評価者として重大な責任を負っており、評価に要する労力・時間・精神的ストレス、部下に与える影響の大きさ、マネジャー自身のモチベーションが会社業績に与える影響の大きさを考えれば、彼らとのコミュニケーションを無視した制度改革はあり得ないということになります。

それでは、人事評価が公正に運用されるために、いかにして現場マネジャーを巻き込み、サポートしていけば良いでしょうか。段階に応じて次の方法があります。

【設計段階】 評価基準づくりへの参画、意見反映

【導入段階】 制度説明会、評価マニュアル・記入例の提供

【運用段階】 評価者トレーニング、評価実施説明会、
評価傾向フィードバック

設計段階における巻き込みは、評価基準づくりへ参画してもらい、現場マネジャーの意見・要望を反映していくことです。例えば、現状調査の際に現場マネジャーへインタビューを行い、「あなたが部下を評価するポイントはこういった点でしょうか？優秀な人材とはどんな人材でしょうか？」といった質問を投げかけ、そこで出てきた期待人材像を踏まえて評価基

準づくり(評価項目、評価着眼点)を行います。また、評価基準(評価シート)の案が出来た段階で、現場マネジャーへ確認・チェックを依頼し、そこで出てきた意見・要望を反映します。その際のポイントは、評価シートを表面的に確認・チェックしてもらうのではなく、「あなたの部下の〇〇さんにはこの評価シートを使います。評価シートは〇〇さんの仕事を完全には網羅できていないかも知れませんが、これで評価した結果とマネジャーの評価イメージがおおよそ合致するかどうかを教えてください。もしも合致しない場合、なぜ合致しないかを教えてくださいませんか」と具体的をお願いすることです。

導入段階における巻き込みは、制度説明会や評価マニュアル・記入例の提供です。制度説明会はマネジャーに向けたものというより、部下(一般職)へ改正する人事制度の内容を理解してもらうことが狙いです。若手社員が理解できるよう、分かりやすく、新しい人事制度の説明をしておきます。その後、マネジャーから部下へ、新しい等級格付け、給与、評価基準などの個別具体的な説明をして頂きます。部下が新しい人事制度について基本的な理解ができていてこそ、マネジャーは個別具体的な説明が行えるのです。

評価マニュアル・評価記入例は、運用ルールに則りながら、評価を効率的に進めて頂くためのツールです。特に重要なものは、評価記入例です。基本的にマニュアルはあまり読まれません(笑)。評価記入例さえ見れば、評価できるくらい具体的なものを提供します。

次号では、運用段階における現場マネジャーの巻き込みについて、その方法とポイントをご紹介します。



「働きがいのある会社」とはどんな会社か ⑤経営理念と働きがいを感じる会社

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

前号までは、主に働く個人の“やる気”や組織力(人と人のつながり)にいて、考えてきました。今号からは少し視点を変えて、社員が働きがいを感じる会社では、具体的にどのようなことを実践しているのかについて、見ていくことにします。

■社員が働きがいを感じる会社の共通項

企業では、社員の働きがいを向上させるために、各社様々な取り組みをしています。企業の内情をよく観察してみると、多くの企業では、働きがい向上のために次のような事柄を共通項として実践しています。

- ①経営理念の明示とその浸透
- ②経営理念や経営戦略に沿った人事制度の構築と運用
- ③継続した人材育成への取り組み

中小企業の経営者の皆さんの中には、「①～③のようなことは一般論としては理解できるが、それは大企業のことだろう」と叱られそうですが、決して大企業でないとできないということはありません。むしろ人数の少ない中小企業のほうが、その気になればすぐに実践できますし、波及効果が大きいと考えます。今回は、「①経営理念の明示とその浸透」について、少し詳しく述べてみたいと思います。

■経営理念とは

経営理念と働きがいの関連を述べる前に、経営理念とは何かについて、簡単にその概念について触れておきたいと思えます。経営理念の概念自体は、会社によって様々な定義付けがあってもよいと考えますが、おおよそ「**社会における企業の存在価値**」「**企業の経営全体を包括する考え方と思想**」「**企業の使命**」といったところです。

日本では、経営理念とよく似たものに、社是、社訓などがありますが、上記概念に照らして同義であれば、経営理念として考えても差し支えないと考えます。

■経営理念は“絵に描いた餅”ではダメ！

中小企業であっても、立派な経営理念を掲げている会社は沢山あります。私たちが企業に営業やコンサルティングでお伺いすると、社長室や玄関先に立派な経営理念が掲げられているのを拝見することがよくあります。

ただし、経営理念が立派でも、そこで働いている社員を見ていると、必ずしも活き活きとやり甲斐をもって働いているとは思えない光景も目の当たりにします。皮肉なことに、そのような会社の経営理念に限って、「社員が大切」「顧客第一主義」というようなことが書かれています。このような会社は、社長の願望や今できていない課題のようなことが、経営理念になっ

ていたりするものです。よく言えば、社員に「こうなって欲しい」という社長の期待です。ただし多くの場合、社員は経営理念を気にしていないか、絵に描いた餅になっていることがあります。これでは社員にとって、働きがいは感じることはできません。むしろ「言ってることとやってることが違う」と思われ、かえってモラルダウンを引き起こしてしまうことさえあります。

■経営理念の実践と浸透こそが働きがいに大きく影響！

経営理念は、社長自ら実践し、社員に浸透させてこそ意味があります。社員に浸透させることによって、社員は会社への信頼感や会社で働く意味を見出し、誇りを持つことができます。また、顧客は、経営理念を実践している取引先の社員を見るにつけ、その会社を尊敬するようになります。このように、経営理念が浸透していると、会社の内外から支持されるようになり、企業としては大変よい循環に入っていきます。

こうしたことが、経営戦略の展開や営業活動、生産活動と具体的に結びついていきますと、中長期的に企業収益の向上に結びついていきます。その結果、社員への分配も大きくでき、更なるモチベーションアップにつながります。

■経営理念の実践・社員への浸透はどのようにするのか

最後に、経営理念の実践・社員への浸透はどのようにするのかについて、いくつか例をあげてみたいと思います。

【経営理念を社員個人の行動レベルまで落とし込む】

経営理念そのものは、あくまで抽象的であります。社員にそれを浸透させるためには、経営理念を日常的な職務行動レベルまで具体化するという作業が必要です。例えば、上司と部下やグループで、何をすることが自分たちにとって、経営理念を実践することになるのかを話し合い、行動として設定し、現場で実践することです。これが経営理念の浸透に一番効果があると思われれます。

【経営理念の価値や意義を実感できる場作り】

経営理念が「環境に貢献する」というものであれば、社員全員で植樹活動や地域の清掃活動を継続的に実施することなども考えられます。

経営理念の実践・社員への浸透は、企業によって様々な方法があると思いますが、要は社員が実践して体感することが何よりも大切です。

次回以降では、経営理念の実践・浸透をねらいとした人事制度や人材育成の取り組みと、社員の働きがいとの関係を考えていきます。



〈最終回〉

「持ち味カード」の活用事例 ④社員参画型の評価基準づくり

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

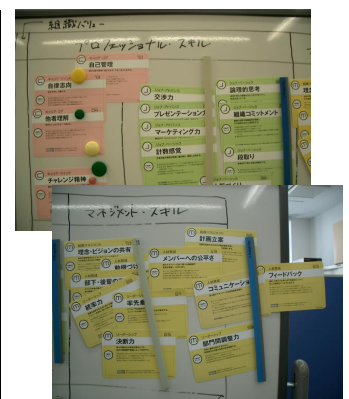
皆様の会社では、社員は評価基準を理解していますか？ 普段から意識されていますか？こういった質問を投げかけられると答えに困る企業も少なくないのではないのでしょうか。

目標管理制度では、目標(評価基準そのもの)を上司とすり合わせるというプロセスを踏むため、本人のコミットメント(達成意志、取り組み意欲)を得やすいと考えられます。一方、予め評価基準が設定されている“能力評価”、“コンピテンシー評価”等は、社員の理解、意識の度合いが低いのが実態として多いと考えます。その対策として、評価者トレーニングや評価実施説明会をしつこく継続実施することも必要ですが、思い切って、社員に評価基準を作らせてみてはどうでしょうか？

事例は、持ち味カードを使い、ワークショップ形式で社員が自らの評価基準を作成したものです。最も留意した点は、会社期待と社員が作成した評価基準にギャップがあった場合、社員の意見を尊重しつつ、どのように調整・アレンジするかでした。事例では、ワークショップの事前に経営側で選んでおいた30枚程の持ち味カード(評価項目)と等級別に設定したフレームワークを参考として社員へ示しました。社員は管理職

グループと一般職グループ(職種別)に分かれ、議論しながら、示された評価項目の中から8～10項目を選択しました。さらに、評価項目ごとの要求レベル(評価着眼点)が適切に設定されるよう、当方がグループ討議に参加し、「それは、管理職に相応しいレベルでしょうか？」といった質問を投げかけ、軌道修正していきました。こうして作りあげた人事評価シートで実際に人事評価を運用しています。今後も定期的にワークショップを実施し、評価基準の充実、コツやノウハウを取り込みながら、磨き上げていく予定です。

職階	プロフェッショナル	マネジヤル
6G 部長	① 職務をジョブ・ベネフィット(人対人対力)	② 職務をジョブ・ベネフィット(人対人対力)
5G 課長		
4G 主任	③ 職務をジョブ・ベネフィット(人対人対力)	④ 職務をジョブ・ベネフィット(人対人対力)
3G 係長		
2G 係員		
1G 一般職		



〈最終回〉

コミュニケーション・スキルアップ講座 ③話す

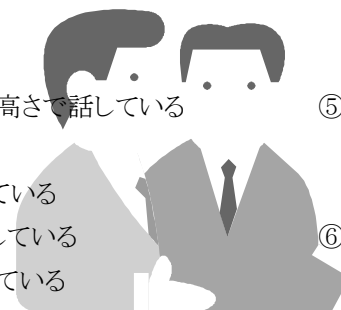
就職支援事業部 マネジャー 平林 信彦

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です。3回目は「話す」について考えてみたいと思います。話し方で人の印象はずいぶん変わるものです。まず、自分の話し方をチェックしてみましょう。

以下の質問に○×で答えてみてください。

- ①相手の顔を見て話している
 - ②いつも笑顔で話している
 - ③その場にふさわしい声の大きさ、高さで話している
 - ④どんな話題にもついていける
 - ⑤いつも会話の流れを考えて話している
 - ⑥その場にふさわしい内容の話をしている
 - ⑦相手に失礼のない言葉をつかっている
 - ⑧相手の気持ちをいつも考えて話している
- いくつ○がつかえましたか？では少し解説を。

- ①相手の顔を見て話すと言語の内容や気持ちが伝わります。また、相手のあいづちの打ち方や、表情・態度等で、わかっているのか、いないのかを感じ取ることができます。
- ②リラックスして自然に話すと言語も聞きやすいはず。眉間にしわを寄せて話していませんか。笑顔は、敵でない証拠です。



- ③あなたの知っている人に、まわりを気にせず大声で話している人はいませんか。自分は楽しいかもしれませんが、周りは迷惑ですね。広い場所で大勢の人に話す時は違います。TPOにあわせた、声の調節は大切です。
- ④いつもアンテナをはって、会話のきっかけをたくさん用意しておきましょう。いろいろな分野の人と話すことで世界が広がります。
- ⑤人の話を取ったり、割り込むのは、感じの悪いものです。人は話をしたいものです。自分ばかり話さず、聞き役にまわることも大切です。
- ⑥仲間同士で自分達のことばかり話す人がいますが、仲間以外の人にとってはつまらないものです。
- ⑦使う言葉で相手への尊敬度合いがわかります。親しくとも相手に敬意を払うことで、自分の評価も高まります。
- ⑧会話は人を傷つけない配慮をすることが基本です。相手が今どんな気持ちでどんな状況か、情報をインプットして適切な話題を提供するのが、心配りのできる人です。話し方や言葉遣いは人柄がでるものです。ご自分の話し方を、まわりの人に聞いてもらってみたいはいかがでしょうか。意外な評価が返ってくるかも知れません。



ファシリテーションTips～組織による問題解決のスキル～(新連載)

ファシリテーションとは

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

この数年、「ファシリテーション」「ファシリテーター」という言葉をよく耳にするようになりました。ファシリテーションの語源である、ファシルはフランス語です。英訳すると、“Easy”です。「促進する」「支援する」「円滑にする」という意味があります。

例えば、皆さんの会社で行われている会議やミーティングで、「長時間、議論しても結論が出ない」「そもそも意見が出てこない」「議論が噛み合わない、論点が見えない」といった状況は見受けられませんか？ファシリテーションは、そうした“モヤモヤ議論”“しらけムード”から脱却して、会議やミーティングの議論を活性化し、合意形成を促進することです。ファシリテーターとは、その合意形成(結論)までのプロセスを舵取りをする人(進行役)のことです。優秀なファシリテーターが持つ、考え方やテクニックを体系的にまとめたものを、ファシリ

テーション・スキルといます。

組織に所属し、チームで仕事を進めていくことが多いビジネスパーソンにとって、中でもマネジャーやリーダーに必須のビジネススキルとして、今、ファシリテーション・スキルが注目されています。ファシリテーションが注目されている背景には、日本人特有の“和”、“結論そのものよりも、合意形成のプロセスを大切にする”といったこともあります。特筆すべきは、論理性・効率性を追求するのではなく、メンバーの内面(感情、想い、メンバー間の人間関係)に関わっていく点です。導き出された結論が実行され、成果をあげるためには、理屈だけでなく、メンバーを動機づけ、貢献意欲を引き出すという心理的なアプローチが必要不可欠です。次号では、問題解決をテーマとしたファシリテーション・スキルの概要をご紹介します。

でらいとの独り言

“うつ病”が急増する時代に求められるもの

労務管理アウトソーシング事業部 社会保険労務士 後藤 正文

平成19年度の厚生労働省の調査によると、仕事のストレスが原因でうつ病となる精神障害の労災申請は952人(前年比133人増)、認定は268人(同63人増)で、いずれも過去最多だった前年を上回りました。年齢別でみると、最も多いのが30～39歳で100人、次いで20～29歳が66人という結果となり、若い世代を中心に増えているようです。

これは、世代間の文化や常識の違いなどが大きく影響しているものと考えられており、特に職場における上司と部下のコミュニケーションのあり方が問題視されています。

先日、美容室を経営している知人のA氏(40歳)からこんな話を聞きました。「最近、20代前半の若いスタッフを採用しても、1～2カ月で急に店に来なくなるか、長く持っても半年で辞めてしまう。“うつ病”になってしまうケースが多い。仕事の教え方は厳しい方かも知れないが、今の若い世代は、5～10年ぐらい前に比べると根性がなく、良い人材が少ない」さらに、「すぐに辞められると店が回らないので、新しいスタッフには、

あまり厳しくしないように気を付けている」と話していました。

一方、ある住宅リフォーム会社を経営している知人のB氏(40歳)からは、こんな話を聞きました。

「うちの会社は若い社員が多いが定着率が高い。職場は活気があり、雰囲気も良く、売上も毎年伸びている。常に彼らの立場になって、何を考えているかを理解しようと努力をしている。そのために私から積極的に“対話(向かい合って話す)”を心掛けている」と。

両氏の部下に対する姿勢には大きな違いがあり、A氏からは「自分の基準をあてはめる姿勢」、B氏からは「相手を理解する姿勢」を感じました。それが今の会社の状況に大きく影響していると考えます。

企業は、採用応募者に対して、「コミュニケーション能力」を求めています。経営者や管理者にとっても、ご自身の「コミュニケーション能力」を見つめ直すことが求められている時代ではないかと考えさせられました。

【編集後記】

週末に、ヨガのレッスンに行ってきました。そのヨガレッスンはお寺の本堂で行われるのですが、そのレッスンの中で座禅を少し体験しました。まず座禅の格好で座り、瞑想します。その後、お坊さんに竹の棒(警策というらしいです)で喝を入れてもらいました。叩かれた瞬間はとても痛く感じましたが、その後は心と体のモヤモヤが晴れたようにスッキリしました♪ ヨガと座禅、どちらも心とカラダの健康に効果抜群！皆様も機会があればチャレンジされてはいかがでしょうか(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。