

21世紀型企业への転換を図る

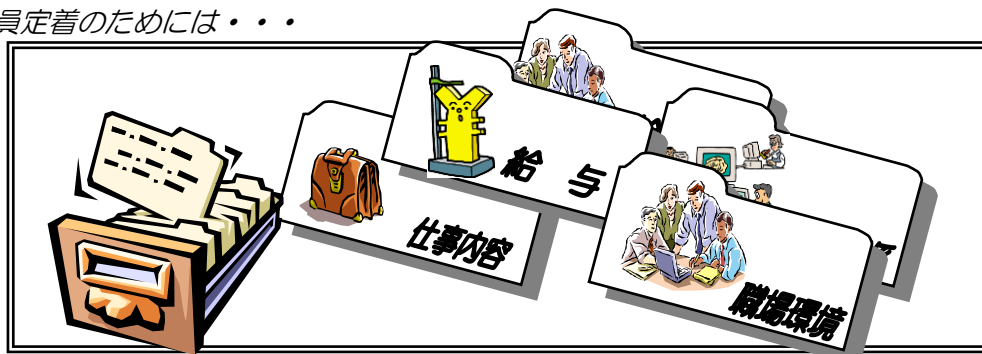
21世紀型企业に求められる労務管理

雇用流動化時代における“人材獲得”シリーズ

● ————— 人材への育成術 ～ 人材から人財へ～

社員の育成については、本誌でも様々な方法を取りあげてきました。コスト（時間・お金）をかけて採用した社員達を定着させ、何とかスペシャリストに育て、「わが社の人財」となってもらわなければなりません。社員定着のためには①給与、②仕事内容、③職場環境などさまざまな要素があります。育成の方向を間違えて、「入社の際は優秀だったのに・・・」などということにはならないようにしましょう。

社員定着のためには・・・



整備状況はいかがでしょう？

● ————— 管理職が変われば、企業・社員も変わります

最近の評価対象は部下に止まらず、上司も部下から360度評価などという手法を通して、評価されるようになってきました。上司も見られています。自分の言動が見られているという緊張感が、部下への対応を真剣にさせ、また自分を改めて見つめるきっかけとなります。適度に緊張感がある職場、そこにいる社員がモチベーションを高く維持しつづけていれば、その姿勢は企業姿勢として現れてくるものです。

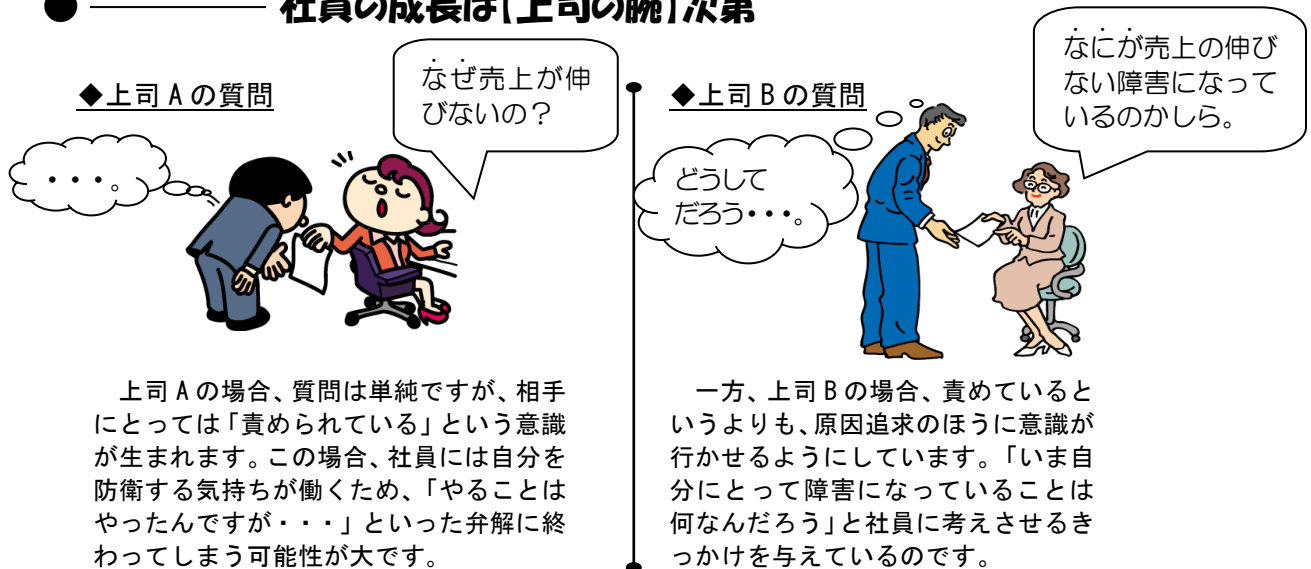


● ————— 育成の基本ポイントは「自己解決」

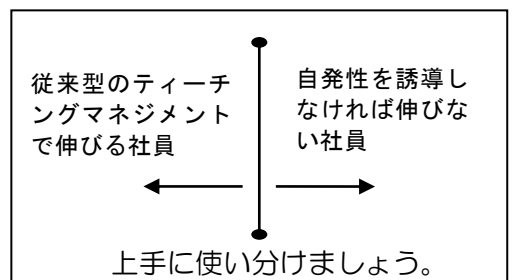
つい数年前までの高度経済成長期は、それぞれの会社で「知っている者」が「知らない者」に仕事のやり方や答えを教える、すなわち、ティーチング中心のマネジメントで十分に機能していました。上司が自分の経験をもとに指示・命令を与え、部下もそれに従うだけで、それなりに結果が約束されていたのです。

しかし、これからの経営環境を考えた場合には、それだけでは物足りません。会社が変革を求められているということは、会社が求める人材像も確実に変化しているはずです。これまでのように「組織や上司の指示・命令に忠実に従う」だけの社員では、先の予測が不可能な時代に会社に利益をもたらすなど不可能です。少なくとも「自分で考え、自分で行動することができる」社員が会社の戦力となり、人財となり得るのではないのでしょうか。そのためには、部下の言葉に耳を傾け、さらに考えやアイデアを引き出すような問いかけができる上司・リーダーの存在が必要ではないかと思います。

● ————— 社員の成長は[上司の腕]次第



「なぜ」「どうして」で始まる質問は、つい口に出てしまうのですが、それだけで社員を追いつめてしまうことが多くなります。幼い頃のトラウマではありませんが、子供の頃、親から「なぜ、言うことが聞けないの」「どうして言った通りにできないの」などと、「なぜ」「どうして」という言葉とともに叱られたご記憶がどなたにもあると思います。人は自分が「責められている」と感じる言葉を聞くだけで本能的に萎縮し、防衛本能を働かせてしまうタイプが多いことを認識しておきましょう。もちろん、人によっては「なぜ」「どうして」という問いに積極的にチャレンジし、結果を出すタイプもあります。



社員の自発性は【上司の腕】次第

一例ですが、「どのようにすれば納期に間に合うか」というように、社員の答え方の自由度が比較的高い「5W1H」で尋ねる質問方法を使ってみましょう。社員が自分で考えることで（ただし、その考えが的を得ているかどうかは別）、新たな発見や気づきが期待できます。また社員が出した答え（考え）を修正するプロセスで、社員に新しい視点を与え、自発性を尊重することが可能となります。

上司が部下に質問することで、対話が生まれ、コミュニケーションも活発化します。部下は自分が信頼されていることを感じると、【自分で考え】【自ら発した言葉にもとづき】【自分で行動し】【責任を自覚】するようになります。

人は常に成長していくものであると考え、社員を人財に育て上げる場合は会社です。一方的な指示・命令では育たない社員の自発性をいかに発揮させるかは、【上司の腕】次第といっても過言ではありません。



— 効果的な質問が能力を引き出す —

● やる気・目標・達成感・そして自己実現

社員が進むべき方向・目標は、経営者が決める必要がありますが、その方法については社員に考えさせ、社員が自分たちで努力して知恵を出し、工夫しながら困難を乗り越えてもらう。このような一連のサイクルが社員に自信を持たせ、さらにやる気が向上し、仕事に対する姿勢が変わるものです。人に言われた仕事はこなせても、自分で何か考えないと能力を伸ばすことはできません。社員一人一人が目標を持ち、自らのモチベーションを高め、理にかなった意見を持つことができる仕組み、会社組織をつくるのが大切です。そのために、



コンピテンシーの活用をお勧めします。

【コンピテンシー】 社内で高い業績を上げている社員の持つ専門技術やノウハウ、基礎能力などを細かく観察し、何が「仕事のできる社員」にしているのか分析し、明らかにすること。コンピテンシーを社員の行動基準や評価基準に活用することで、社員全体のレベルアップが期待できます。当所にも用意してありますので、ぜひご活用ください。



魅力ある会社にはよい人財が育つものです。もし自分だったらこの会社に勤め続けるだろうか、学生だったら入社するのか、魅力ある上司はいるのか・・・と考えながら、現状の不満・不備な点を洗い出し、危機管理意識をもって、“獲得”した社員の教育にあたりたいものです。