

21世紀型企业への転換を図る

これからの上司に求められる能力

社員を伸ばす“育成術”

■ コーチが変わる、選手が変わる…

昨年のプロ野球は、阪神タイガースのリーグ制覇、そして、星野監督に終始したと言っても過言ではないでしょう。このように監督によって、そのチームがまったく別のチームのように生まれ変わることがあります。これから本誌で取り上げる「社員を伸ばす育成術」（コーチング）とは、まさに阪神タイガースの事例そのものです。監督というのは、会社で言えば、社長であり、上司と同じですね…。

従来のプロスポーツにおける選手育成には、どちらかという「スパルタ」的なイメージが強くあると思います。そこでは、監督やコーチが選手たちに、「指示」や「命令」を飛ばし、選手たちはそれを忠実に守ることを要求されてきました。

しかし、こうした「指示・命令型」の育成法から、これとはまったく異なるアプローチをとる指導者たちが、ゴルフやテニスの世界を中心に現れてきました。彼らのとった育成方法というのは、簡単にいうと、選手に「指示」や「命令」のみを出すのではなく、「問いかけてみる」というものでした。



ゴルフを例にとると、「もっとボールをよく見て打て！」ではなく、「あなたは今どこを見ていましたか？」というように、選手たちに問いを投げかけていったのです。するとどうでしょう、「指示」「命令」で育てられた選手よりも、後者の「問いかけによる方法」で育てられた選手の方が、圧倒的にスランプに陥る確率が低く、また、スランプに陥ったとしても、立ち直りが早いという結果になりました。

1. フロスポーツ選手におけるコーチング…

先程のスランプに陥りやすい選手、陥りにくい選手、そして、スランプに陥ってもすぐに立ち直れる選手、なかなか立ち直れない選手、その差はいったいどこからくるのでしょうか？

それは、「自ら考える力」があるかどうかというところにあります。人間の意識というのは、問いを投げかけられると、答えを出そうと考えます。つまり、「問いかけ」によって育てられた選手は、それだけ考える力が身についているということになります。したがって、こうした選手はたとえスランプに陥っても、自分の力で立て直すことができるのです。

ところが、指示・命令によって育てられた選手は、調子がいいときは良いのですが、いったんスランプに陥ると、指導者からの適格な指示なくしては、なかなか立ち直れない傾向があります。というのも、日頃から指導者の言うとおりに動いているので、自ら考え、立ち直ろうとする習慣が身についていないのです。

コーチングとは、実はここでいう「問いかけによる育成」、すなわち、指示・命令を中心とする従来の育成ではなく、相手に問いを投げかけることで、相手が自ら考えられるようにサポートしていく手法で、その呼び方から想像できるように、スポーツの世界にルーツがあります。



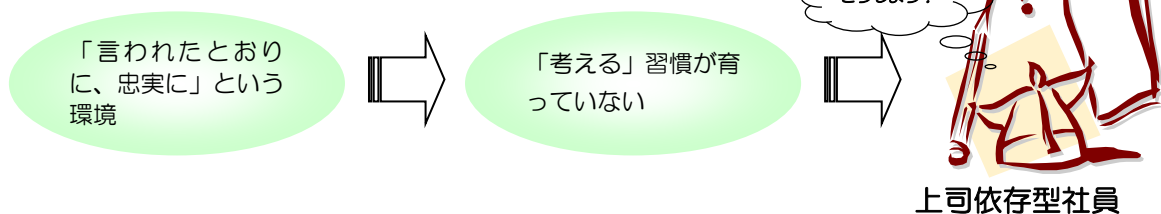
2. ビジネスにおける問題…

面白い記事を見つけましたのでご紹介します。『日本人は指示されたことを疑いなく受け入れ「なぜ？」とは考えない。日本人はすぐに、この状況ではどうすべきかと聞いてくる…』。

これは、ある外資系企業トップの日本人社員の印象に関するコメントです。

この記事を読んで、まさしく、これから紹介する「コーチング」にピッタリの問題だと思えてなりません。日本人の国民性やこれまでの会社組織のあり方（上から下への命令で動くことが前提）という理由も考えられますが、指示・命令型の環境の中で育てられてきたために、「上司依存型」の社員ばかりが増え、今のような閉鎖的な経済状況を打ち破れるような自由な発想を持った、いわゆる「自ら考える」人財が不足しているということでしょうか…。

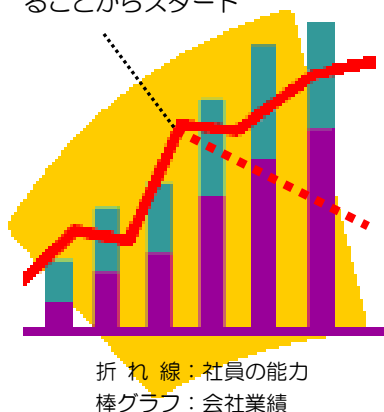
これまでの育成方法



3. これからの社員育成… 上司が変わる

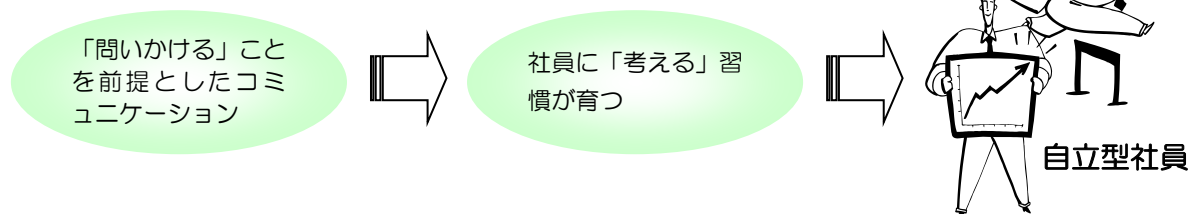
「自ら考える」ことのできる、いわゆる自立型（⇔依存型）の社員は、これまでのような指示・命令型の育成法ではなかなか育ちません。繰り返しになりますが、こうした育成法によって育つのは、むしろ「他人から言われないと動かない」という依存型の社員です。

これからの社員育成のポイント：分岐点は、上司が変わることからスタート



そこで、まず大切なポイントとなるのが、上司の対応です。日頃から社員に対し、意識して「問いかけて」みましょう。たとえば、部下がミスをしたとします。「だから言っただろ!」「言われたとおりにやらないからだ!」、つい出てしまいそうな言葉ですが、このような過去を否定する言葉ではなく、失敗は失敗として、「まず、今できることは何だと思う?」「君だったら、これからどうするのが一番得策だと思う?」というような、未来型の問いかけをぶつけてみてください。きっとその社員は、どうすれば今回の失敗を取り返すことができるかを考え、失敗を次の仕事に活かすことができるでしょう。

これからの育成方法



コーチ…!?

語源を遡れば「coach」とは、馬車の事、「大切な人をその人が望む場所まで安全に送り届ける」と言う意味合いから、現代では、「目的達成のためにそれをサポートする人」を指します。スポーツの世界を例に取れば、ほとんどの有名選手がコーチについていて、たとえば、プロゴルファーのタイガー・ウッズのコーチであるブッチ・ハーモン氏などは、一流選手以上に有名です。

残念ながらわが国におけるコーチングの認識度と重要性については、まだまだ遅れていると言わざるを得ません。アメリカでは、最高執行責任者であるCEOにまで、コーチングを行うコンサルタントがつくことさえ珍しくありません。

社員が変わる！ 会社が変わる！ コンピテンシー導入相談受付中！
成果・能力主義賃金システム 年俸制導入コンサルティング実施中！

● 労使トラブル解決シリーズ

[就業規則編] 社員に周知されてない就業規則は無効か？

事 例

あるスーパーにおける店員 A 氏と会社のトラブルです。

会社は、A 氏が店内でお客様に暴言を吐いたことを理由に、就業規則の解雇条項である「故意または重大な過失によって会社の信用を傷つけた」を適用し、解雇しました。

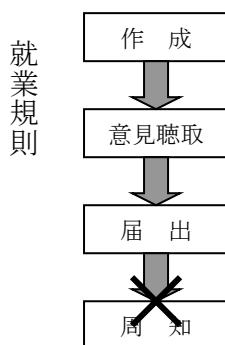
ところが、その A 氏は、会社の就業規則など一度も見ることがない、見たこともない規則に基づいて解雇されるのは、無効だとし、地位保全の訴えを起こすと言っています。



Answer

「就業規則はあるけれど…、社員に見せたことはない」、また、「求められないので見せない」という会社は意外に多いものです。果たして、このような周知義務を欠いた就業規則は有効なのでしょうか？

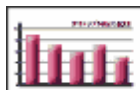
これについては、様々な考え方があり、見解が分かれています。ところもありますが、判例では、一般的に「労働者代表の意見聴取」、「労基署への届出」については、これを欠いたとしても就業規則は有効としています。しかし、「周知義務」を欠いた就業規則は無効と解しています。ですから、今回のケースを、就業規則の適用による解雇という点だけで考えると、会社側が非常に不利と考えられます（A 氏の行った行為が、社会通念上解雇に相当する行為と認められれば、就業規則に基づかない解雇であっても可能）。



人事労務管理において、最も大切なことは、雇用している社員に対して公正な処遇をしていくことです。公正な処遇をしないと、社員は「ヤル気」を失い、場合によっては辞めてしまうことがあります。そのためにも、公正な処遇の基準となる就業規則を周知し、理解させることが重要です。

《参考》

平成 11 年 4 月より、就業規則の周知とは、事業場での掲示、備付に限らず「書面（就業規則）を交付すること」「磁気テープ、磁気ディスク等に記録して、各作業場に労働者がいつでも確認できる機械（コンピュータなど）を設置すること」でもよくなっています。なお、就業規則や法令等の周知義務違反（労働基準法第 106 条）に対しては、30 万円以下の罰金が課される場合があります（労働基準法第 120 条 1 項）。



労使トラブル無料診断受付中！

<http://www.iwaki-pmo.co.jp>





関与先企業の皆様へ 職員からのごあいさつ



社会保険労務士 総務グループリーダー 岩井 朗子（S52.7.11 入所）

一日3分、健康のため、美容のため、一日3行の自分の言葉で文章を作ることが感性を高める。この「たった」のことが凡人には仲々難しい。然し、毎日黙々と続ける若者が、着実に進歩し、向上しているのを見るのは清々しい。正月の計画、三日坊主にならないよう自制を以って自戒。

業務グループ 統括リーダー 渡辺 雅彦（S63.2.2 入所）

“人間はどの人も成長できる”という指導を信じて、カウンセリングの勉強をしました。カウンセリングは「人格・人柄が良くなるための方法」という説があり、昨今の企業におけるメンタルヘルスの重要性を鑑み、また、自分を変えるためにも、再度学習する必要があると考えています。



業務グループリーダー 岩城 真也（H6.5.1 入所）

年金改正、アルバイトの社会保険加入など、会社を取り巻く環境が大きく変わろうとしています。すばやい対応ができるよう、早く、正確に情報をお伝えします。
本年もよろしくお願い申し上げます。

業務グループ サブリーダー 小泉 正典（H6.3.28 入所）

経営やマネジメントはどうあるべきかに頭を悩ませている方は非常に多いと思います。今回より本誌でご紹介する「コーチング」とは、ある意味、人が2人以上いて、コミュニケーションがあるところであれば、必ず役に立つものだと思います。本年も“自ら考え、自ら動く”で、がんばりたいと思います。



総務グループ 山内 敦子（H10.7.6 入所）

生活習慣病健診、毎年受診されていますか？ 早期発見が大事ですね。悪い習慣やストレスをなくし、規則正しい生活と、バランスのとれた食生活を心掛けたいものです。健康でこそ、仕事もできる…。
本年もよろしくお願いします。

業務グループ 中村 真由美（H14.1.21 入所）

希望、期待、そして…。2004 年はどんな年になるのでしょうか。今年こそ、昨年埋められなかった色達でキャンパスを染め上げ、納得のいく作品に仕上げたいと思います。ご指導の程、よろしくお願いいたします。



業務グループ 寺口 誠二（H15.4.28）

新年明けましておめでとうございます。入所して早8ヵ月、とはいえ、まだまだ皆様のお力になれる機会は少ないですが、日々の業務を大切に、信頼される職員になれるよう努力していきます。

業務グループ 山本 純次（H15.5.1 入所）

本年は、労働基準法、厚生年金保険法の改正など、企業経営に大きな影響を及ぼす変化の年です。このような変化に対応し、高質、適時のサービスを常に提供（当所の職員行動指針のひとつです）できるよう精進いたします。



パートナーコンサルグループ

弁護士 吉川 基道

弁護士 松崎 龍一

税理士 安部 泰弘

税理士 浅田 徳英

司法書士 鈴木 隆平

司法書士 浅野 健治

安全衛生コンサルタント 榎本 輝雄

イラストは似顔絵ではありません。当所で導入している潜在能力診断システムによる本人の内面をイメージした顔です。

I NFORMATION

弊所所長 厚生労働大臣賞を受賞！

昨年12月2日に、弊所所長 岩城 猪一郎が、厚生労働大臣賞を受賞いたしましたので、ご報告申し上げます。これもひとえに、皆様の御厚意の賜物として心よりお礼申し上げます次第です。

ひとくちコラム

☆ 人間とロボットが共存する家！？

新年なので、未来型の話からです。人間とロボットが共存する家を建設するプロジェクトが、岐阜県と早稲田大学のWABOT-HOUSE研究所によりスタートしました。にわかには信じ難い話ですが、人間と共に生活しながら、知恵を刷り込み、成長していくロボットだそうです。産業革命どころか生活革命とも言える時代が、近い将来にはやってきそうですね。なんとも夢のある話で…。

☆ 地上デジタル放送開始！

昨年、高画質でデータ通信も可能な地上デジタルTV放送が3大都市圏でスタートしました。放送開始当初の視聴可能世帯は約1,200万世帯とのこと。お正月は、のんびり地上デジタルTVをご覧になられた方もおられるのではないのでしょうか…。なお、06年末には全国をカバーするそうで、家電市場に与える経済効果は数百億円とも言われています…。

☆ 一般刑法犯7年連続で戦後最多を更新！

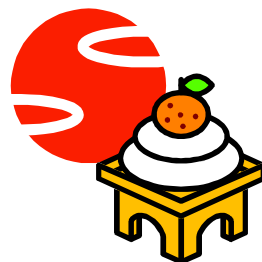
03年版犯罪白書によると、交通違反を除く、一般刑法犯は285万4000件で、7年連続で戦後最多を更新。

一方、検挙率はというと20.8%と5割台をキープした80年代から著しく低下推移しているそうです。

正月に帰省しましたが、そこは昔ながらの村共同体（よそ者がいればすぐ分かる）、犯罪があること自体が、嘘のように感じられました…。

☆ 昨年7～9月の実質GDPが+2.2%！

昨年7～9月のGDPは物価上昇分を除いた実質ベースで前期比0.6%増とのこと。これには、輸出と民間企業の設備投資によるものが大きく貢献しているようで、これまでの企業の自助努力が大きな要因のようです。この傾向、今年は止まることのないよう、まずは「お願い」したいものですね…。



～ 編集後記 ～

今月から連載の「コーチング」、その目的は、「個人を元気にすることが、ひいては会社を元気にすること」につながるということです。そして、会社が元気になるということは、「会社の持つ本来の能力や可能性が最大限に発揮できるようになる」ということに他なりません。会社が変わるためには、まず自分（上司）が変わることです。さあ、一年のスタートです。自分を変えることから始めましょう！

(I)

IN THE FUTURE 第106号

発行日 2004年1月1日

発行人 岩城 労働管理事務所

社会保険労務士 岩城 猪一郎

東京都世田谷区世田谷 1-33-2

TEL 03-3428-1010・FAX 03-3428-2424

<http://www.iwaki-pmo.co.jp>

E-mail: info@iwaki-pmo.co.jp

