

21世紀型企业への転換を図る

人財流失時代のマネジメント戦略



内定学生と若手社員の「愛社精神」に大きな差が…？！

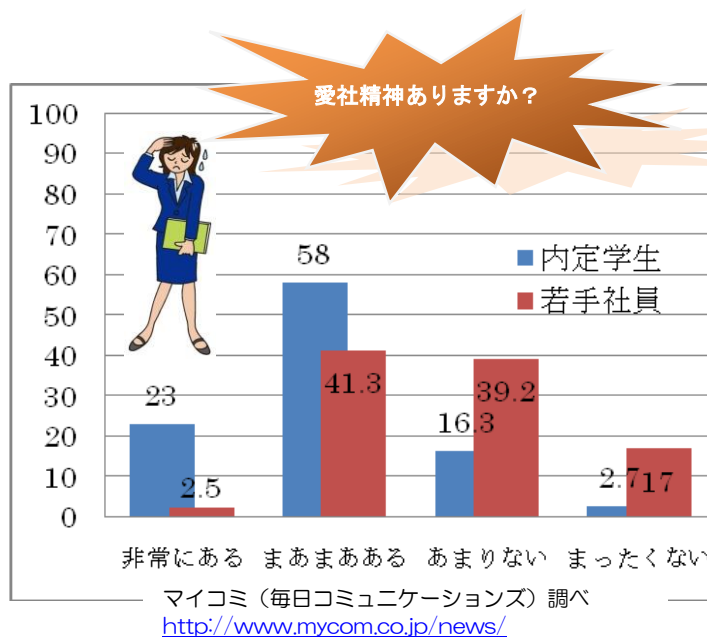
「入社する会社（今の会社）に対して、愛社精神はありますか？」と尋ねたところ、内定学生は「非常にある」（23.0%）、「まあまあある」（58.0%）と“ある”が 81.0%を占めたのに対し、若手社員は「非常にある」（2.5%）、「まあまあある」（41.3%）、「あまりない」（39.2%）、「まったくない」（17.0%）と“ない”と回答した人が 56.2%と半数以上を占める結果となったそうです。

また、「定年までこの会社で働きたいと思いますか？」と尋ねたところ、内定学生は「非常にそう思う」（33.3%）、「まあそう思う」（46.0%）と 1 つの会社で働き続けることを希望する人が全体の 79.3%を占めましたが、若手社員は「非常にそう思う」（3.9%）、「まあそう思う」（31.8%）「あまりそう思わない」（36.4%）、「まったくそう思わない」（27.9%）と、“そう思わない”と回答した人が 64.3%を占め、内定学生と若手社員の愛社精神の差が浮き彫りになっています。

なぜ、若手社員は、入社数年で、これほどまでに愛社精神を失ってしまったのでしょうか？

おそらく、理想と現実との違いに失望したのでしょうか、この“失望”が具体的に何なのか、これがわかれば、貴重な人財を失わないための仕組みづくりの第一歩が踏み出せるかもしれません。

今月は、先月号で取り上げた“ワクワク感”が消失し、“失望”となる場面を考察してみます。



目標管理におけるマネジメントの失敗…？！

日本企業の約 8 割が「目標管理」制度を実施しているそうです。各社員が自分自身の今期の目標を掲げ、その達成率を評価するというものですが、この目標の設定方法と評価方法に社員の「ワクワク感」を失わせる問題が潜んでいます。



社員自らに目標を設定させると、大半の社員が達成可能な目標を掲げてくるものです。これでは、個人の目標は達成できても、部門の目標には程遠いものとなるので、「もっと高い目標を！」と上司が目標を変更するケースが多くみられます。このときに、部下が納得するような話し合いができていれば、コミュニケーションが図られ、部下も「頑張ろう！」という気持ちになるのですが、上司が自分のことしか考えていない、あるいは、目標だけ上乘せられフィードバックがない状態のままだと、部下は反発し、やる気を失ってしまいます。“失望”が訪れる瞬間です。

次に評価の問題です。



Aさんの目標 120%	結果 135%	⇒「目標以上に達成できたね！」
Bさんの目標 150%	結果 140%	⇒「達成できなかったじゃないか！」

このような場合に起きる問題は、Bさんの方がAさんよりも多く売り上げているのに、目標が達成できていないという理由だけで、Aさんよりも低く評価されてしまう恐れがあるということです。納得性のない評価を聞いた社員には、“失望”が訪れます。

自社の制度内容やプロセスを見直し、社員の“ワクワク感”を失わせていることがないかどうか、また、考課者教育と運用手法に問題がないかどうか、検証してみる価値が十分にありそうです。

成果主義におけるマネジメントの失敗…？！

成果主義という制度が導入されてしばらく経ちますが、この制度の導入が、社員の「ワクワク感」を失わせているという例が少なくありません。

成果主義とは、極端にいうと成果を上げた社員のみが優秀という評価基準ですので、上司が結果しか重視しない傾向に陥ることがあります。これでは結果までのプロセスを把握していませんので、自分の部下がどれくらい成長しているのかが分かりません。若手社員に、あまりにも高レベルの仕事を要求してくる上司は、まさにこのパターンです。部下に過酷な試練と“失望”を与え、フォローなし、という典型的な失敗例でしょう。

「残業代払え！」社員から突然の内容証明郵便 ⇒ info@iwaki-pmo.co.jp

相対評価におけるマネジメントの失敗…？！

日本の企業は、相対評価が主流です。しかし、この相対評価から脱しない限り、社員のモチベーションを上げることはできません。

Cさんの先月の売上	200 万円	⇒	今月 200 万円
Dさんの先月の売上	120 万円	⇒	今月 150 万円
Eさんの先月の売上	40 万円	⇒	今月 40 万円



これを相対評価で見ると、Dさんは相変わらず2番手です。Cさんは今月も200万円が一番だと誉められました。Cさんのように毎月高い売り上げを維持することも評価されるべきですが、Dさんからすると「私は30万円もアップしたのに…」と面白くありません。しかし、これを絶対評価で見れば、Dさんは「よく頑張ったね！」と成長を認められることになります。きっと、Dさんは「もっと頑張ろう」と、「ワクワク感」を抱くのではないのでしょうか。

マネージャーという名の権限による失敗…？！

多くの企業では、部下を指導して成長させる責任と権限をマネージャー（上司）に与えます。しかし、部下に対する評価はさせても、報酬の決定という権限は与えていないことが多いようです。すると何が起こるのか？…、Fさんは直属のマネージャーに励まされ、今期は特に頑張って仕事をしていました。マネージャーもFさんの仕事ぶりを認めていました。しかし…Fさんが期待していた年末賞与は昨年と同じでした。社長はFさんの頑張りを売上という数字でしかみなかったのです。「評価はボーナスに反映されると言ってくれたマネージャーを信じて頑張ったのに…」「この会社は頑張っても評価してくれない」、そして、マネージャーの株は急降下…。ワクワクさせておいてがっかりさせる。これでは社員の「ワクワク感」は失われていきます。

年末賞与に期待し裏切られたFさんに「がっかりしないで、やる気を出せ」というのも酷な話です。たとえ結果が悪くなくても、まだまだ「ワクワク感」を継続できるような経営者のフォローがあれば、上司もFさんも救われます。経営者になれば“当たり前のこと”でも、社員には説明がなければわからないことがたくさんあるはずです。

誰もが「愛社精神」を抱きながら働く理想的な職場づくりは、本誌失敗事例を教訓のひとつとすること、そして中小企業においては、経営者が社員の“失望”をわかってあげることがポイントとなると思います。

《参考文献》「コーチング術で部下と良い関係を築く」ファーストプレス
「コーチング」で部下とのコミュニケーションがとれる本 中経出版
「上司はなぜ部下がやめるまで気づかないのか？」 Nana ブックス

労使トラブル業種別診断サービス ⇒ <http://www.iwaki-pmo.co.jp>