

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 社員の能力は必ず伸びるし人材は育つ

- ①最も大切なことは信頼関係づくり
- ②フィードバックは強力な人材育成策
- ③完コピこそ最大の人材育成

2019年1月号(第182号)

「ダメな人間なんていないんです。ただ、ダメな指導者がいるだけなんです」

映画化もされた『ビリギャル』(『学年ビリのギャルが1年で偏差値を40上げて慶應大学に現役合格した話』)の中で、坪田信貴氏が述べている言葉です。彼は、聖徳太子を「せいとくたこ」と読むぐらいの学力だった金髪ギャルを見事、私学のトップクラスである「慶應」合格に導きました。

彼は『才能の正体』の中で、次のように述べています。「地アタマ信仰を今すぐやめるべきだ」「やる気は幻想」「やる気スイッチなどない」、重要なことは「いかに動機付けするのか」。上司が部下に対して願うやる気もやり方次第できちんと引き出せるはずだと。

今回は、この『才能の正体』に学んでいきたいと思います。

社員の能力は必ず伸びるし人材は育つ

■最も大切なことは信頼関係づくり■

社員の能力を発揮させるために一番大切なことは何でしょうか。信頼関係です。個人の能力を伸ばすためにもチームのパフォーマンスを上げるためにも大切なのは「信頼関係」なのです。

ではどうしたら「信頼関係」を作り上げていくことができるのでしょうか。

【思いを正確に共有する】

坪田氏は、「クレド」の重要性を強調しています。クレドとは、会社が何を指すのか、何を目的とし、何を大事にするのかをまとめたものです。

例えば、坪田塾のクレドは次のように謳っています。「坪田塾は、塾生の可能性を見出し、自主性をはぐくみ、最大限の才能を引き出す教育機関です。私達は、塾生が人生の暗闇に入り込んでしまったときに、一生涯にわたって頼りにしてくれるような灯台としての存在であるために、最高の教育環境とシステムを常に改善し、提供することをお約束します。・・・」

彼は会社をつくる際、一緒に働く人に「同じ」思いを持ってほしいと考えてこのクレドを作りました。「坪田塾の目的は何ですか？」と聞かれたら、0.5秒以内に「クレドの達成です」と言えること、そしてその内容を理解していることを徹底させようと思ったからです。

この「クレド」の共有から、強固な信頼が生まれるのです。

【社員の成長と会社業績に応じた賃金処遇を見える化する】

更に「信頼関係」を生み出すには、成長と業績に応じた賃金処遇を見える化することです。

この会社で賃金を増やす方法は一般職層・中堅職層・管理職層と成長していくことです。

一般職層はプレーヤーの層です。自分の好きな仕事、適正のある仕事をして成果を出し、賃金が増えていく階層です。

そしてプレーヤーとして優秀になると、中堅職へとステップアップします。中堅職になった社員は、初めて部下指導という重要業務に取り組むこととなります。第1歩からはじめ、だんだんと部下指導ができるようになります。やがてやる気の落ちた社員も指導できるようになれば、中堅職を卒業し、管理職層へとステップアップしていきます。

このように、成長階層が上がっていくに従って賃金が増えていく。

これを成長支援制度、ステップアップ制度、賃金制度として見える化し、共有すれば強固な信頼関係を生み出していくことができます。



【社内ルールを共有する】

「信頼関係」は約束を守ることから始まります。就業規則は、労働契約＝労使の約束そのものです。すなわち採用から退職までの職場のルールを明確にしたものであり、労使がともに守らなければならない約束事を謳ったものです。

就業規則等によるルールづくりは、労務トラブルを未然に防ぐ最大の武器になるだけでなく、人材育成ひいては業績アップにもつながるのです。

社員ハンドブックなどで社内のルールを見える化しましょう。

■フィードバックは強力な人材育成策■

「信頼関係」の次に大切なのが「フィードバック」です。「フィードバック」によってこそ、人は成長するのです。

しかし、多くの人が間違ったフィードバックを行っています。世の中で最もフィードバックしてくるものは鏡です。その鏡が意思を持っていて、鏡を見るたびに「今日の髪型決まっていないね」「年取ったね」「太ったんじゃない」など、マイナス点ばかり話しかけてきたら、腹が立ちますよね。良くなるう、改善しようという意欲を奪ってしまいます。こういうことを平気で行っている上司が多い。

【中立的なフィードバックが部下の才能を伸ばす】

大切なのは、事実のみを伝える客観的なフィードバックです。自分の価値観を挟まない。自分の価値観をいれずにフィードバックを続けると、部下がもともと持っている「自分が正しいと信じている価値観」の通りの姿になっていきます。すなわち部下自身が抱いている理想の形です。

【成長シートの活用によるフィードバック】

フィードバックに極めて有効なのが、「成長シート」です。

成長シートには、部下の成長・育成にとって必要な、部門ごとの「期待成果」（営業であれば売上額、それを分解した客数、客単価の数値目標など）、重要業務、知識・技術、勤務態度を明らかにします。さらに項目ごとに成長基準を5段階で明らかにします。

例えば重要業務であれば、1は「その業務をやっていない」、2は「その業務を少しやっている」、更に3「その業務を基本的な方法でやっている」、4「その業務を優秀な方法でやっている」、5「優秀な方法を他の社員にも教えている」です。

この「成長シート」を活用すれば、今までその業務をやってなかった部下に対して、「その業務をやり始めたね」「少しでもできるようになったね」とフィードバックするだけでよいのです。

■完コピこそ最大の人材育成■

坪田氏は、人が能力を磨くためには「完コピ」が重要であると強調しています。「完コピ」とは自社の優秀な社員がやっていることを完全にマネることです。やり方を聞くのではなく、行動をまねる。

例えば、営業成績がめっちゃめっちゃいい社員に「営業のやり方を教えてください」「どうやったら営業成績が上がりますか」と相談して、アドバイスを受けても、営業成績を上げるための効果は少ないと思います。むしろ一緒に営業先に同行して、その人がどんなふうに挨拶しているか、どんな表情で相手に話しかけているか、どんな言葉遣いで話しているのか、どんな順番で話をしているのか、などをしっかり観察して、それと同じ行動を「完コピ」する方が、成績は上がります。

【最も効果がある方法は動画撮影】

「完コピ」で最も効果の上がる方法が、動画撮影です。動画だと、普段自分の意思で見えていないところまで映ります。あとで映像を見ながら分析することができるからです。映像を丁寧に見て「できる人」が何をどうやっているのかがわかったら、今度は、その行動を完コピする。それが一番の成功の近道です。スマホを活用すれば簡単に動画撮影ができます。

【上司の最大の任務は自社の優秀な社員のやり方を見える化し共有すること】

社員が成長する一番の近道は、自社の優秀な社員が行っていることを完コピすることです。それがわかれば上司の最大の職務がわかります。優秀な社員の行動、行っていることを見える化し、社員と共有することです。

前述した成長基準の第4段階は、「その業務を優秀な方法でやっている」です。優秀な方法をドンドン見える化し、社員の成長につなげていく上司こそ、優秀な上司なのです。