

# 人事労務ニュース

## CONTENTS

News/Topics	厳しい経済情勢下での“人財”再考（下）	P.1
人事・労務Tips	「部下のやる気を上げるには、どうしたらいいですか？」	P.2
ビジネス・スキル	相手のやる気と行動を引き出す！質問スキル	P.2

## 厳しい経済情勢下での“人財”再考（下）

失業率が再び5%になりました(4月)。5月29日、日本IBMを相手に3人の社員が退職強要の差止めや精神的損害の賠償などを求めて訴訟を起こしました。「あなたの給与は高すぎる」と退職を迫られたり、「ふざけんなよ。貴様」とののしられたりしたというのが本人達の主張。これに対し、会社側は「スキルに応じた社員のキャリア選択で、退職を強要したことはない」とコメント。…マクロでもミクロでも、今雇用が揺らいでいます。皆さんの会社はいかがでしょう？

### 自社の人財育成を長期視点で見つめ直す

前回、このコーナーで、長期的な視野が失われていないか？という疑問を投げかけました。また、雇用調整の影響として、「社員のモチベーションが下がる」と危惧する声が多いという日経ビジネスのアンケート結果をご紹介しました。

いま、短期的には収益を確保するための手立てを打つことは避けられないながらも、長期的には、あらためて“人財”を育てるといふ、原点に立ち戻る時機に来ているのではないのでしょうか。企業の体力にもよりますが、人財への投資を経営の最優先課題として、これを軸にポートフォリオを再構築しなければなりません。社員を“コスト”と考えているような会社は早晚、立ち行かなくなるでしょう。人は財(だから)なのですから。



### 育成ビジョン(求める人財像、人財要件)を明確にする

とはいえ、投資対効果の視点は欠かせません。人財育成として、今後どんな手を打っていくか、です。ただその前に、皆さんの会社で人を育てるといふ時、そもそも“どんな人”に育てるかという育成ビジョンは明確になっているのでしょうか？

1. 特定の知識、技能または技術のある人？
2. 論理的思考力、コミュニケーション力のある人？
3. 成果を上げる人？
4. リーダーまたはマネジメントのできる人？

例えば、トヨタ生産方式を導入し、成功している企業では、「モノづくりは人づくり」の精神の下、「知恵を出して働く人」や「改善力のある人」を育てて、競争力のある会社にしていこうとされています。

トヨタ生産方式をご存知の方は多いと思いますが、この方式の優れたところは、よく知られた手法や手段にあるわけではなく、そうしたツールを用いつつ、現場の知恵を最大限引き出して、継続的な改善を止めないところにあります。つまり、現場で働く人が自ら問題を見つけて、自ら知恵を出し、自ら改善するということに大きな特長があり、まさにそういう人を育てるために実践訓練が行われているわけです。管理者の要件にも、「改善する技能」が含まれています。

先行き不透明、かつ環境変化著しい昨今の経済環境下で「自ら考え、自ら行動する人」を求める企業が大変多いのは理解できます。が、もう一步踏み込んで、各社の中で、もう少し具体的に、それがどういう人なのか、その人財像を明確にしていく必要があるのではないかと思います。

その上で、そういう人づくりをしていくためにどんな手を打つか、それこそ知恵を出して考えるのが良いでしょう。

新しい集合研修を企画するというよりも、社員の自主性を引き出す、仕事の与え方を含めた現場主導の策を練られるのが良いと考えます。

究極的には、“仕事人が人をつくる”のですから。人には無限の可能性のあることを信じ、手を打っていきましょう。

## 「部下のやる気を上げるには、どうしたらいいですか？」

ある顧問先を訪問した際、ある部長からこんな質問を頂きました。「部下のやる気を上げるには、どうしたらいいですか？」その顧問先は、目標管理制度を導入されており、上司と部下との間で実施される面談を終えられた矢先のことでした。目標管理シートは横に置き、まずは部長の話をお聴かせして頂くこととしました。話の要点は、次のようなものでした。

現在部下(十数名)のやる気が落ちて問題が生じているわけではないが、やる気が上がっている感じでもない  
 部下のやる気を上げることは、定年までの限られた時間の中で、部長としての最優先課題だと思っている  
 仕事は技術系で、プロジェクト単位で受注し、プロジェクトが完了した時には、部下を誉めるようにしている  
 自身もプレイヤーの1人として関わっているプロジェクトがあり、すべての部下が担当するプロジェクトの進捗状況や予算実績対比までは管理し切れていない

こちらからも1つ質問させて頂きました。  
 「技術系のお仕事の場合、ご苦労が伴いながらも仕事に面白味を感じていらっしゃる方が多くないですか？」  
 この質問に肯定されたのを受け、こちらからは次の3点だけコメントさせて頂きました。

プロジェクトが完了したタイミングで誉めることは、大変良いことですので、ぜひ今後も続けて下さい

お忙しいとは思いますが、可能な限りご担当部署のすべてのプロジェクトの状況を定期的に確認し、その中での部下の動きを捉えて、具体的な内容で叱咤激励して下さい

受注次第ですが、プロジェクトを見事に完了させた部下には、次に少し難易度の高いプロジェクトを担当させて下さい

技術系の職種は、良い意味で仕事にハマりやすい職種です。そういった方々に対しては、「目標達成したい。仕事を通じて自分の能力を高めたいという達成動機」を満たすサポートを行い、「(金銭報酬ではなく)仕事そのものの面白さ、やりがいを感じさせる内発的動機づけ」をくすぐることがやる気を高める上で、より効果的であると考えます。

また、部下の担当する仕事に対して日常的に上司からのフィードバックを行い、部下の具体的な行動を時には叱り、時には誉めてその部下の仕事を認めることが大切です。

プロジェクトが完了した時点で誉めることは、部下を認める行為そのものであり、とても大切です(タイミングもGoodです)。今回面談させて頂いた部長の「部下のやる気を上げることがご自身の最優先課題」とのお考えは、大変素晴らしいことです。きっと部下の方々は内面からやる気を高めていかれるのではないのでしょうか。

## 相手のやる気と行動を引き出す！質問スキル

### 効果的な質問の種類

前号では、質問スキルの前提として、相手や状況によって、ティーチング(指示命令)と使い分ける質問スキルが機能するためには信頼関係と建設的な対話の場づくりが必要である、という点についてお話ししました。

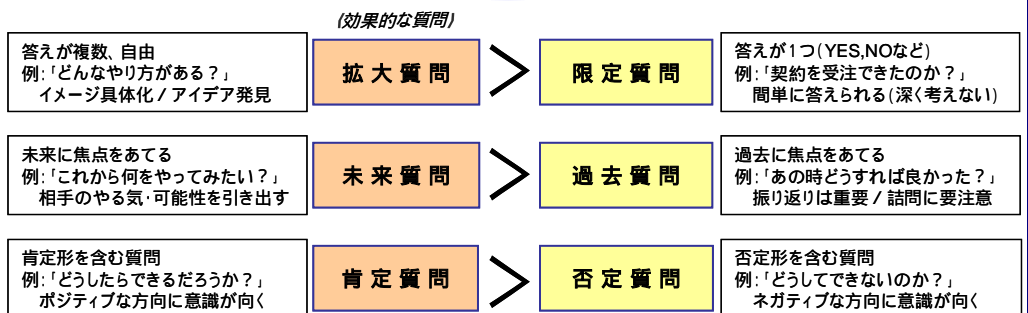
今号では、効果的な質問の種類をご紹介します。

一般的に、ひとは、他人から指示命令や答えを与えられるよりも、自分で考え、気づいたことの方が、意欲が高まり、アクションを起こす可能性が高いと言われます。

この点がまさにコーチングの本質であり、目的となります。コーチングは「質問型のコミュニケーション」とも言われます。効果的な質問は、相

手の意識を潜在意識の深いところや、未知の可能性に向けさせ、そこにある答えに気づかせます。相手に気づきを与えるためには、拡大質問、未来質問、肯定質問を多くすることがポイントです。

#### 質問の種類とその効果



**POINT!** 拡大質問、未来質問、肯定質問を多くする 未来志向で前向きに考え、自分で気づく!