

## コンサルティングレポート

## うちの会社は人材がない？（後編）

～ 「わが社には人材がない」とお考えのリーダー・マネージャーの皆さん、  
今こそ「人づくり」を見直してみませんか？ ～

人の育ち支援室 [大阪] 室長 チーフコンサルタント 蒲田 善行

(前編からの続き)

### ◆ 「技術を伝える」ことはリーダー・マネージャーの第一歩

さて、「人の育ち」とは言いながらも、ここで「戦略」という言葉が出てきます。最初に少し触れた「勝ち方のセオリー」とは、言い換えれば「戦略とプロセスの技術」となります。

戦略とは、「何を」「誰に」「どうやって」「ライバルと差を付け提供し」「儲けていくか」のストーリーのことを言います。そして、その中でしっかりと「プロセス」を示すことが、「勝ち方のセオリー」の軸になります。営業の皆さんの場合は、訪問・面談・情報収集・提案・見積り・受注・売上...といったプロセスがあると思います。そして、そのプロセスごとに、「必要な技術」があるはずです。

営業でいえば、新規訪問の際の「アポ取りの技術」というのがあるでしょう。電話に出た人に「この人に会わなければ損をするぞ」「これは取り次ぎを断ったら、後で担当者に怒られるぞ」と思わせる...といったような働きかけの技術です。その技術は、「手順×技能」で考えることができます。

伝えたい技術を自覚して、きちんと伝える。それがリーダー・マネージャーの第一歩です。「見て覚える」「仕事は盗め」などと言うのは、「何を伝えるべきかがわかってない証拠」と言えます。リーダー・マネージャーの立場にある方は、ご自身の経験・技術を、きちんとご自身の言葉で伝える術を持つことが大切になります。ご自身の考えをもとに、みんなで共有できる「社内の共通言語」をつくることを意識しましょう。

### ◆ 「成功体験」を積み重ねてもらうために必要なこと

「人の育ちのサイクル」を見ると、「技術」の次に来るのは「行動」ですが、そこは別の機会にお話しすることとして、今回は「成功体験」のお話を先におきます。

「成功体験を自覚する/させる」そのためには、「本人が成功体験に気付くこと」が何よりも大きなポイントになります。そして、その成功体験を、周囲がきちんと認めてあげること、本人がそれを自覚して自信を持つことが欠かせません。

リーダー・マネージャーという立場にある方は、メンバーが何らかの成功体験を積み上げたときに、「ありがとう、上手くいったね」と声をかけ、成功を認めてあげることが大切です。それと同時に、成功の物差し、目標の水準を明確に示してあげることも忘れないでください。

◆ 人をやる気にさせる「5つのインセンティブ」とは？

インセンティブと聞けば、一般的には「物的インセンティブ(一時金、賞与、物)」ですが、実はそれよりももっと効果が期待できるものがあります。それは「評価的インセンティブ」です。簡単に言えば「頑張ったから褒めて貰える…」というものです。

物的インセンティブの場合、与え続けることが必要でありながら、いつの間にかあることが当たり前になってしまいます。さらには、途切れてしまえば効果がなくなるどころか、マイナスのインセンティブにさえなってしまうかねません。ところが、評価的インセンティブというのは、与えられる度に、どんどん上書きされていくのです。「よく頑張ったね」「ありがとう」その言葉をかけられる度に、嬉しくなってくるものです。

それよりさらに嬉しくなるのは、「人的インセンティブ」です。人的インセンティブには2種類あります。「自分は頑張ったから、この素晴らしいリーダーのもとで働ける」と感じてもらうこと。そして「自分は頑張ったから、この素晴らしいメンバーの一員として働ける」と感じてもらうこと。この2つが非常によく効きます。

でも、これもリーダー次第という面が強くなります。「うちのメンバーはデキの悪い奴ばかりだ！」とリーダーが口走ってしまえば、メンバーの意欲は低下してしまいます。逆に「うちのメンバーは、まだまだ100点満点ではなくても、これからの成長が楽しみなメンバーたちだ！」と言えば、メンバーの意欲は一段と高まっていくのではないのでしょうか。

残る2つのインセンティブは、「理念的インセンティブ」と「自己実現的インセンティブ」です。前者は、会社の理念や考え方、自分の理念や考え方が一致している状態で、「この会社の理念実現のために頑張ろう！」と感じられる状態です。後者は、「この仕事をする事自体が、自分にとっての自己実現である」と実感できる状態です。この2つを実感できているときは、最高にハッピーな状態と言えるでしょう。

この5つのインセンティブを実現させていく場合、順を追って難易度は高くなりますが、これが効き始めたときの効果は非常に大きなものとなり、人の成長速度は一気に加速していくはずですが。

◆ 成功体験の積み重ねを実感させる一つの方法

成功体験の実感について考えるとき、「10のうち、7つできたらどう認めるか？」という課題があります。リーダー・マネージャーが指示したことの10のうち、7つしかできなかった場合、あなたならどんな風に声をかけますか？

多くの場合「10のうち7しかできていないではないか！」となるかと思いますが、「10のうち7までできたのか、ありがとう。では、残りの3をどうやって仕上げようか？」と声をかけてみてはいかがでしょうか。こういったところからも「成功体験の積み重ね」を実感させることはできるのです。

ある会社のリーダー・マネージャーの方から、相談を受けました。部下がミスをしてしまい、取引先からのクレームが発生。何とかみんなでカバーすることができ、事なきを得たそうです。ところが、社員集会の場で経緯の説明をすることを迫られ…「ミスをした本人には、いったい何と声をかけてやれば良いでしょう？」という相談でした。

「二度とするなよ！」「今度やったらクビだ！」「誰にでもミスはある…」思い付く言葉は色々あるでしょう。そこで、私は以下のように声がけをするよう提案しました。

「失敗したことは仕方ありません。しかし、あなたのミスをカバーするために、多くの仲間が汗を流したという事実も知っておいてください。今度、もしも他の人が失敗したときは、あなたがフォローしてあげてください。そういう立場の人になってください」

相談をくださった方は、大いに喜んでくださいました。仕事をしていれば、成功ばかりがあるわけではありません。ミスがあっても「みんなで仕事している」ということのありがたさを実感できるものです。誰かが失敗しても、誰かがフォローしてくれる。だから会社が回っていく。そんなことを実感してもらうことも、非常に大切なのではないのでしょうか。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。