

# やる気のある人間にするには

## 能力主義人事の採用

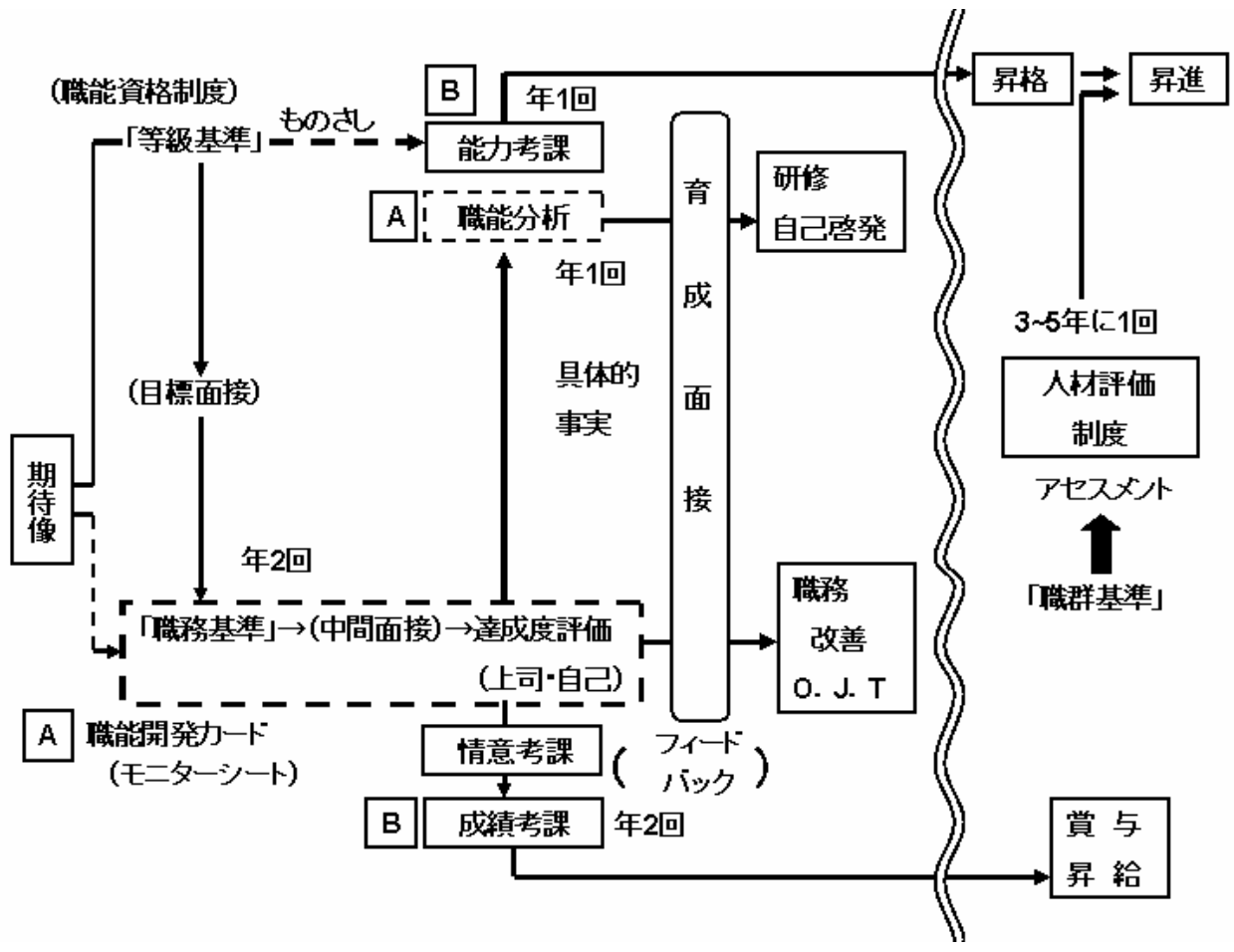
- 1、能力主義人事を採用。
- 2、成果主義に結びつけること。
- 3、本人自身が動機付けられること。
- 4、動機付けられるには、
  - ・やりがいのある仕事につくこと。
  - ・仕事が成功したときに「ほめ」「育てられる」こと。
  - ・成果が給与、賞与に結び付いていること。
  - ・仕事職場の環境が備わっていること。

## 能力主義は人事管理と労務管理の結び付き

- 1、能力主義の能力とは期待像のこと。つまり、企業が期待し求める職能（職務遂行能力）期待像のこと。期待像は職能資格制度の中に等級基準という形で種別・等級別に共通に示される。期待像は能力像（職能要件書と仕事像チャレンジカード）から成る。更に「情意考課」をも考慮に入れて評価すること。
- 2、等級基準をもとに期の初めに上司と部下が話し合う目標面接を行う。そして向こう 1 年間の職務基準を設定する。
- 3、職務基準は業務目標と能力開発目標のことで、一人一人の具体的行動基準のこと。
- 4、職務基準を設定するときはその人が 4 級ならば等級相当レベル 40%、上位等級 30%、下位等級 30%を考慮に入れる。
- 5、企業は流動的ゆえ 3 ヶ月たったところで随時中間面接を行って職務基準を修正変更したり、状況をみながら不平不満を聞きながら応援したりする。
- 6、6 ヶ月たった後、職務基準がどれだけ達成されたかパフォーマンスのレビュー（達成度評価）を行う。
- 7、本人も、上司もそれぞれが申し分ない場合は「+」 不十分だった場合は「-」 の評価を行い、両者が突き合わせを行う。
- 8、一人一人のモニターシート（チャレンジシート、チャレンジカード、職務開発カード）で話し合い「目標面接、職務基準の設定、中間面接、達成度評価」という一連の目標設定と評価が行われる。
- 9、期の終わりに育成主義にもとづいての育成面接を通じて、一人一人に対して今後の職務の改善、さらに O. J. T をどのように重点を置いて進めていったらいいかを話し合いで決め、能力開発に役立てるため、丸秘でなくオープンにフィードバックすること。
- 10、モニターシートは今後の能力開発に使う。
- 11、それを集約する形で成績考課は昇給及び賞与の査定に使われる。

- 12、主に「**成績考課**」は努力が報われるという形で賞与に使われ「**情意考課**」は昇給の査定に使われる。
- 13、**成績考課**を材料として年1回一人一人の研修・分析により**職能分析**を行う。
- 14、これをもちいて**育成面接**を行うことで一人一人の**研修・自己啓発**に結びつける。
- 15、これらを集約する形で**能力考課**を行う。
- 16、**能力考課**は**昇格**の査定に使われる。
- 17、さらに**職群基準**による進路別の期待像「**アセスメント**」で人材評価を行い、**能力考課**から査定されている**昇格**と結びつけて**昇進**の査定をする。
- 18、**人事管理**は**人事事務当局**が中央で行う仕事。**職能資格制度**、**賞与**、**昇給**、**昇格**、**昇進**、**人材評価制度**に役立てる。
- 19、**労務管理**は**直属の上司**が行う。
- 20、**目標面接**の実施が最大要件で、**目標面接**が行われないところにはこの**人事管理**はうまくいかない。
- 21、**能力主義人事**は能力の評価、開発と活用そして能力に応じた処遇を的確に進めていくこと。

# 能力主義人事は職能資格制度を中心に



態度考課(情意考課)表

		100%	50%	0%	備考
規律性	①下記以外のことで会社の規則、規定をよく守ったか				
	②上司の指示命令に良く従ったか				
	③職場の秩序の維持のために常に努力したか				
	④業務上や事務所内についての機密保持をいつも守ったか				
	⑤他の人の模範となるような行動をいつもしたか				
	⑥上司・外部の人に対して礼儀正しかったか				
	⑦お互いに朝、帰りの挨拶を忘れずにしたか				
	⑧朝の上司に対して及び来客者への挨拶を起立して行ったか				
	⑨朝の掃除をきちんとしているか				
	⑩遅刻、無断早退、無断欠勤はしていなかったか				
	評価点				
協調性	①上司・同僚との人間関係に気を配って仲良く仕事しているか				
	②マイペースで仕事を進めていないか				
	③他人が忙しいとき、進んで手伝おうとしているか				
	④職場の一員であるという自覚を持っているか				
	⑤白板への訪問予定は最後に書く人は前の人の予定を変更させていないか				
	評価点				
積極性	①与えられた仕事を完成させようと前向きな姿勢で取り組んだか				
	②仕事においていい加減な態度をとることはなかったか				
	③仕事について不平不満を言っていないか				
	④忙しいとき、進んで残業や休日出勤をしているか				
	⑤自分の職務範囲を広げるため効率化に努めたか				
	評価点				
責任制	①与えられた仕事に対し最後まで責任感をもって完了しているか				
	②自分の役割をよく自覚し、次工程へ迷惑をかけていないか				
	③自分の責任を他人に転嫁し、責任の回避をしていないか				
	④仕事の結果に対して責任を負う態度は常に持っていたか				
	⑤日頃からコスト意識をもって仕事に取り組んでいたか				
	評価点				

# コーチングによって能力主義はうまくいく

## ビジネスコーチングで上司が部下を動かす

### 部下との信頼関係を保つ

#### 1. コミュニケーションを図る

- フェース・トゥ・フェースのコミュニケーションの時間を持つこと。
- 関係する、つながりを持つ、心が通うということ。
- お疲れさま、頑張ってるね→心を通わせるために不可欠。
- 組織としての生産性向上を握る鍵となる。
- 実際に目の前に相手がいる場合→五感をフルに使う→フェース・トゥ・フェースで。
- 上司の言葉に対して敏感→おはようと掛けた声のトーンの調子で。  
→上司の機嫌を敏感に察知する→重要な相談をするか否かをきめる。
- 上司も部下への今の状態を考えて→タイミングをえること。  
→人情の機微や表情を読み取る能力を生かしていくことが大切。

#### 2. 部下を心から大切に思う

- 人間には大きな可能性がある→人間性に対する信頼をもつ。
- 相手の実力や能力を信じるだけでなく、人間性そのものを信じること。
- 信任、信頼、信用をえること。
- 部下のことは信じているよ。  
→そうは言っても、できないのではないか→相手のことを信じてない。
- その人の言うことが、行いと一致することの積み重ね。  
→信頼の階段が築きあげられていく→長い経験からくる。
- 信には「心から思い込んで疑わない」という意味がある。
- 部下を信頼する責任は上司にある。

### 3. キャッチャーミットで話しを聞く

- 次の展開へつなぐ時間が確保できる→次の言葉がみつけれられる。
- 一瞬の間をつくることができる。
- 相手の真意は何かを見つけれられる。
- いい上司だったな→じっくり相手の話を聞く  
→自分自身、心に余裕のある人ができる。
- それは無駄だ→それはできない→何を考えてるんだ  
→一度受け止めることが必要。
- 否定された事それ自体→部下にそう思わせないようにすること。
- 相手が自分と違う考え方が出ても→頭ごなしに否定しない。
- 最初の一言を一度のみこんで、短い言葉で→相手の思い、考え受け止めること。

### 4. 答えやすい質問をする

- 本人が自信を持って答えられるようなことを聞くこと。  
→最近調子どう→まあまあです、頑張ってます  
→緊張感が取れない→話しづらいと感じさせないこと。
- 営業で外回りから帰ってきた部下が肩をがっくり落としている状態。  
→今日売れた→答えにくい→売れませんでしたと言う。
- ご苦労さん、今日は何件回ったの。  
→13件も回ったのか、寒いのにご苦労さんと言えるように。
- いきなり商品の話をしないで相手の趣味の話。  
→ゴルフ、釣り、ワイン、不動産情報(欲しい情報)を話すこと。
- お客様の興味を聞き出すことで→信頼関係を作り上げていける。

### 5. さまざまなアイデアを出し合う

- 三人で相談すれば知恵が浮かんでくる→衆知を集める
- 一人一人の情報源は違う、持っている情報も違う、生み出す発想も違う
- 畑違いの人を会議に呼ぶ→「ブレインストーミング」  
→当事者でないからこそ→柔軟な発想で臨められる
- 意外な人が意外な発想を持っている可能性が大いにある

## 部下の価値観を引き出す

### 1. 部下の一人一人を観察する

- ああした方がいいよ、こうした方がいいよ  
→アドバイスを投げる
- 相手が受け取りやすい球を→相手が受け取りやすいタイミングで→受け取りやすいところに投げる  
こと
- 部下の弱点や欠点は非常に目に付く  
→これをどのように改善すれば良いのか  
→方向感を示してあげる
- 相手のいいところを見る
- 悪い部分の記録でない  
→どこがうまくいったか→どこが良かったかという記録
- 同時に改善すべき点はどこか→分析する  
→プラス面とマイナス面の両方をきちんと見る  
→バランス感覚が必要
- 一人一人の価値を見い出して、その人を信じて任せる  
→任せっぱなしではダメ  
→部下の進捗成長、業績が上がっていくのを加速させる

### 2. 原因のリストを作る

- なぜできてない→できない原因は→「事柄」を中心に
- どうしてできない→どうすれば達成できるか
- 何で問題が起こる→問題点は何かな
- いったいミスはかり→ミスが減るためには  
→理由、原因のリストアップ→相手を責めないで「事柄」を考える
- なぜ、どうして、何で、いったい→と言うと  
→一生懸命やったのですが→他の仕事が突然入ってしまったので
- 部下本人の中から原因を引き出していくのが目的  
→一緒に共同作業で同じ方向を向いていける
- 事柄を問題にする／相手を責めない、自己正当化、防衛的な反応が起きる。
- 罪を憎んで人を憎まず→事を憎んで人を憎まず。

### 3. プラスの評価を記録

- 業務遂行度のチェックではない
- 部下一人一人の成長を記録することー成長をどれだけ記帳しているか  
→プラスの評価だけを記録するー結果とプロセスも
- 部下を褒めるとき、目標を設定するとき  
→日々の成長を上司が細かく把握していること
- 部下が落ち込んだり、壁にぶつかったりした時記録をもとに  
→素直に心から褒める→やる気を取り戻す

### 4. 現場の問題点の把握

- 固定観念や先入観を持たない→ありのままの部下を見ること  
→問題につながるような要因を見過ごす時がある
- ・うまくいっている、・Aはやる気がない、・Bは生意気だ
- 成績に結びつかない、いくつかのポイントを軸にして→分析→営業成績が伸びない原因を見る
- ・訪問件数、・商品知識、・クロージングトーク
- 訪問のタイミング
- どこがうまくいって、どこがうまくいってないのか

### 5. 部下へのマーケティングをする

- 部下のことをよく理解している→声をかけやすい  
→お互い話しやすくなり→好循環が生まれる
- 部下のニーズを的確に把握  
→仕事のしやすい環境がつかれる
- 年齢層の雑誌を読む→世代、目的、興味についてターゲットをしぼれる  
→あらゆる角度からマーケティングを行う

## 部下の能力を引き出す

### 1. 部下への権限委譲

- 結果的に会社の目標に大きく影響を与える
- 人に権限を与える意味
- 部下の「今の状態」を常に見て、ポイントをついた指導をする
- 部下の実力を見極めて権限を委譲する→誰に、何を、どこまで
- 達成感から思わずガッツポーズを出せれる部下を育てること
- この件は任せたら責任はすべて君が取ること→ダメ  
→定期的に経過報告をさせること
- 部下の成長をサポートすること→一人一人の能力に合わせて
- 部下が実力を十二分に発揮できる環境を作ること
- 部下一人一人の適材適所を考えること

### 2. 部下は適材適所に責任感を増す

- 職務や権限を委任するという意味
- 個人に権限が与えられること→大きな歯車の一つでなく→「意義のある仕事」だと感じることができ  
る
- その人の責任感が増す→力が十二分に伸ばされていく
- 一人一人が課題を担い、自立的な人材を育てていける
- 壁にぶつかった時、挫折した時、少し方向がずれた時  
→上司が上から見ていて→修正のサポートをすること

### 3. 意思決定を早くする

- 加速するという意味—三つの観点
  - ・意思決定を早くする→現場でベストの判断ができるように
  - ・歩みを速める→競争、協力、上司の励まし→コミュニケーションの影響
  - ・進捗成長のスピードアップ
- 他人との接触の中から、自分自身の特長や強みに気づく
- 上司や周りの人間がかかわり合う→互いに成長をサポートする
- 人間同士が思想や感情などを伝えあう→コミュニケーション
- 上司がアクセルをふむことで→部下の成長を加速させていく

#### 4. ベビーステップで目標を与える

- 経験の浅い部下→確実に達成できる目標を与える  
→自信をつけながら伸ばしていくこと
- 具体的で達成可能な通過目標を細かく設定すること
- ハイハイ→立ち→あんよ→次の目標に意識を合わせる
- 富士山登山への通過目標 六合目→七合目→八合目→九合目
- 小さな達成感やささやかな成功体験を味わう  
→自信を深める→次の活力を生み出す
- 達成可能なギリギリラインを見極める
- 業務内容をきちんと把握

#### 5. 最大限の力を発揮すれば届く目標を与える

- 部下の能力を引き出す手法→ストレッチとジャイアントリープ  
→目標の設定方法
- ストレッチ  
部下が自分の力を最大限に発揮すれば届きそうな目標設定を提示
- ジャイアントリープ  
これまでの固定観念や枠を超えた大きな目標を設定すること  
ストレッチよりもさらなる大きな目標を提示
- 提出した目標を達成できるように  
→上司はサポートしていくこと
- 目標が決して無駄なものではなく実現可能なものと認識してもらうこと
- 高すぎる目標は相手の挫折感をうむ

## 部下の自発性を引き出す

### 1. 部下のやる気を高める

- 個人目標→役割の明確化→個人別・業績評価をする
- 個人面談→悩みを聞く→解決策を見つける
- やる気のない人はいない前提をもつこと→やる気を引き出す
- 人間は心のもちようで成果・実力が違ってくる
- やる気は短期間に上がったり、下がったりする
- 上司のちょっとした一言で、やる気、意欲が上下する  
→一人一人に合わせた個別の出し方で指示する
- 馬力のある上司から元気のない部下へ気にしない、大丈夫→反感もある
- 好きなメンバー・チーム等と一緒に仕事するとやりがいがある
- 自分が生かされている感覚を持つ
- 大手町・丸の内のような都心で仕事をする事でやりがいをもつ

### 2. 3つ褒めて1つ叱る

- 良い点を褒めて、人間のやる気を引き出す  
→部下一人一人を観察し、変化、成長を見逃さない
- 意見が否定され、行動が認めてくれない時部下は心を閉ざす
- 結果だけでなく、日々の努力や仕事のプロセスを見逃さずに褒める
- 否定から入らずまず3つ褒めて1つ叱る

### 3. やりがい、充実感を聞く

- 成功体験で、やりがい、充実を感じたときは  
→できるだけ具体的に細かくイメージして話す
- 頑張った自分、充実を感じた場面、がよみがえらせ  
→力をみなぎらせる
- 自分がイキイキしていた時の仕事に対するスタンスを思い出す  
→モチベーションが上がる
- 繰り返し…オウム返し、リピートする
- 相づち…同感・同意を表わし聞いているイメージを与える  
ハ行→ はあ… ふーん… へえ… ほお…
- うなずき…リズムに合わせる
- 相手に対する興味、関心、好奇心などをフルに発揮してインタビューする

#### 4. 仕事上の成功体験を聞く

- 相手の力を引き出すコーチング
- 部下に成功のイメージを話ってもらうこと
- うまくいった状況が現実のものになりうる  
念ずれば可能性が開花する
- イメージトレーニングをすること
- 状況をいかに細かくイメージできるか
- 自分の部下がどのようにイキイキ仕事をしているかイメージを持つこと
- 人は常に相手の期待に対して最も敏感に反応する
- 部下に対して期待を持ち長所を伸ばそうという態度で接していれば、部下も望ましい方向に伸びていく可能性が高いということ
- 期待感、上司の声、表情・態度が部下に伝わり実現することがある
- 念ずるー今相手に対して思う心