

ここが違う!

成功している企業の人材の育て方

事例から学ぶ

「社員のやる気を駆り立てる」工夫

本気でビジネスに

取り組んでいますか?

皆さんは行動する際、「方法・

手法」と「決意・やる気」のど

ちらが大事だと思いますか。

私たちは本気でやろうと決意

すれば、方法・手法はいくらで

も考えることができます。

しかしながら、実際の日常の

仕事を行うときに、多くの方は

まず「方法・手法」を考えよう

とする傾向があります。

前述の通り、本当に大事なの

は、本気でそれをやろうとする

ことです。そのためには、「ビジ

ョン・ミッション」を中心とし

たマネジメントが必要になって

きます。人材の育成、マールケ

ティング、お客さまサービス、経

営管理……。これらを、それぞ

れビジョン・ミッションを中心

に考えてみてください。

皆さんは私よりも経験豊富で

すし、現在は学ぼうと思えばい

くらでも情報を集め、学ぶこと

ができる時代です。

しかし、往々にしてあるのが、

「知っている」ことを「やってい

るつもり」「できているつもり」

になってしまうこと。大事なの

は「知っている」ことから「で

きている」につなげていくこと

です。

まず、模範を示すべき皆さん

が「本気でやっているのか」「本

当にできているのか」、いま一度、

自分に問い掛けてみてください。

そして、「今の自分は、どのくら

いのレベルまで、できている状

態なのか」を確認していただき

たいのです。

ビジョンがなければ

ビジネスの成功はない

では、ビジョンとは何でしょ

うか。

「私は、何のためにこの仕事を

しているのか」「私は、仕事を通

して、どのようにお客さまに貢

献したい(役に立ちたい)と考

えているのか」「私は、人生、仕

事において、何を大切にしてい

るのか」

この答えが、皆さんのビジョ

ンとなります。

ご自身が確認したら、ぜひ、

スタッフの方々にも問い掛けて

ください。

どうして「どのようにしてお

客さまに貢献したいと考えてい

るのか」と質問するかというと、

自分のビジネスがお客さまに貢

献しているということがすべて

の前提だからです。

すると、質問されたスタッフ

は、それまで考えていなかった

としても、「自分の仕事は誰かに

貢献しているんだ」「役に立っ

ているんだ」と、「気づき」を得る

ことができます。

私たち人間は、「生きる」「愛

する」「学ぶ」「貢献する」の4

つのニーズを持っているといわ

れます。経理の人も事務の人も、

所属する会社がお客さまからお



赤木美香氏

クラーク・フューチャー・コンサルティング(有)代表取締役 人材育成コンサルタント

広告代理店勤務後、1995年より(株)フランクリン・コヴィー・ジャパンの創業メンバー、社長付エグゼクティブアシスタントとしてベストセラー「7つの習慣」の人材能力開発プログラム等に携わる。2000年独立。

著書に「3V成功の法則」がある。

◆セミナー開催のお知らせ

ビジョン構築セミナーin「ザ・リッツ・カールトン大阪」(9月) 詳しくは <http://www.clarkfuture.com>

金をもらえているということとは、それだけ価値提供をしているということ。直接、お客さまに向かい合っていないけれども、役立っていることに変わりはありません。

ところが、直接お客さまから「ありがとう」の言葉を聞ける営業マンと違い、社内で仕事をすすめる人たちには、なかなかそれが伝わってきません。そこで、皆さんがマネジメントシステムの中で伝えることが必要なのです。

例えば、「君の仕事は何に役立っていると思う」と問い掛けてみてください。お客さまに役立つ仕事をしている人もいれば、社内の人スタッフのために仕事をしている人もいます。

さらに、「君が仕事を続けることでどういよ結果が得られると思う」とも問い掛けてみてください。スタッフが「そうか、自分のこの仕事はこんなふうな役に立っているんだ」と気づく。こうしたやる気を引き出す質問をすることが大切なのです。では、一つ実験をしてみましよう。

「人生、仕事において、皆さんは何を大切にしていますか」

3つずつ答えを記入したら、隣の方が書いたものと交換し、自分が書いたものとして、隣の方に説明してください。

では、隣の方に自分の書いたキーワードの説明をして、自分の考えと一緒に書いた方はどのくらいいますか。自分のキーワードをご自身の考え以上に説明している方は、自分の考えとはまったく違った、という方もいらっしゃると思います。一つのことをどういう意味にとらえるか、どう表現するかは、人によって異なります。

ということとは、私たちは何のためにこの仕事をやるのか。この仕事を通してお客さまにどのように貢献したいのか。

例えば、これをスタッフに伝えるとき、「貢献」という言葉を使ったときに、あるいは「思いやり」と言ったときに、それを受け取るスタッフが100%自分と同じ意味で受け取るかどうか分からないのです。

「こういうつもりで言ったんだけど」では通りません。言葉を十分かみ砕いて、あるいは広げて、しっかりと伝わるように説明

することが大切です。

私たちから見ると、若いスタッフでも、自分の人生や仕事において大切なものを持っているはず。

だから、経験値が低く、何もできないように見えるスタッフであっても、実は価値観が明確だったりやる気があり、可能性を持っている。それをマネジメントする側は、意識して接していけばさらに可能性は広がっていくでしょう。

部下のことを「こいつはできない」と決めつけていたら、自然と言葉もきつくなり、相手の可能性を考えることはないでしょう。

彼らを、原石だと思ってください。宝石は磨けば光る。でも残念ながら、若いうちは磨き方が分からない。だから、磨いてあげることが、皆さんの役目なのです。

皆さんは、「そのくらいわかるだろ」という言葉を投げかけていませんか。彼らは「分からない」のです。

ですから、分かりやすい言葉に置き換えて、伝えることが重要なのです。

企業を成功に導く 3V成功法則とは

さて、ビジョンを行動に表わすとき、「3V成功法則」というものがあります。「Vision(目標)」「View(視点)」「Victory(成功)」。

一つ目の「Vision」は言うまでもなく目標です。さて、ここで実験です。目をつぶり、北の方角を指差してください。では、目を開けてください。コンパスを見ると、北はこちらを示しています。再び、目をつぶり、北を指差してください。大半の企業が経営理念やビジョンを持っています。でも、社員の方の聞くと、知らなかったり、知っていても実践していません。それでは組織は動きません。

最初に、北を指差してもらったとき、皆さんはそれぞれいろいろな方向を指差しました。これが多くの組織です。2回目に「北はこちらです」と言うと、全員、即座にコンパスが示した方向を指差しました。行く方向が分かれば、組織は動きます。速度も速くなる。なぜなら、必要な情報を的確に選択できるよう

になり、方法・手法も選びやすくなるからです。

組織が一丸となっている企業は、得てして結果を出しているもの。組織のビジョンをただ掲げているのではなく、きつちりと「自分たちの仕事をやろうとすれば、それはどういうことなのか」を行動に落とし込み、全社員共通の理解とすることが大切となります。

二つ目は「View」視点ですが、単に目標の方向を見るのではなく、本気で達成しようという深い決意です。達成するためにどうとらえるか、何をすべきかを考え、日々の行動を実践します。

三つ目が「Victory」。これは、いきなり大きなVisionを達成するのではなく、達成のために小さな目標にわけて、小さな成功体験を一つひとつ積み上げていくという意味です。たとえ、失敗しても、改善行動により、知識・知恵になります。

恐らく、皆さんでも、これまでに「できるかどうか自信がない」と思ったこともあるでしょう。自信とは前にはなく、後ろからついてくるもの。人材育成のコツは、段階的に小さな目標

を設定することです。

いつまでに、どのくらいの量を、どんな質にまで仕上げるのか。たとえ失敗しても、叱咤ばかりしてはいけません。「どうすれば失敗しなかったか」を本人に質問し、考えさせる。すると、失敗も経験になって、自信につながります。そして、その自信が大きくなると、やがて意欲がプラスされるはずですよ。

お客さまに提供する商品やサービスのありたい姿、もしくは皆さんのありたい姿というものを明確にしてください。そのためには商品のレベルが、業界でどのくらいの位置にあるのか、スタッフのレベルはどうなのか、正確に見極めることも大切です。

学び、働きやすい環境づくり

さて、皆さんは「自社に対するお客さまの期待はどのくらいか」と考えたことがありますか。お客さまは、何を求めて満足するかというと、期待値を超えたときです。でも、満足と不満足境界線である、基準値が分からないという方もおられるでしょう。

ここに、パソコンが2台あるとします。1台は有名メーカー、もう1台は私がつくった「赤木」というブランドです。皆さんは、どちらに質の高さを感じますか。当然、有名メーカーでしょう。でも、社員が2台とも同じようにプロモーションしたら、お客さまの満足度はどちらが高いと思いますか。

もちろん、「赤木」です。なぜなら、もともとの期待値が低いから。つまり、お客さまの期待値より、常に高いレベルに目標を設定すれば、お客さまの満足は得られるのです。

ただし、自社の目標がお客さまのニーズとかけ離れていけば、売上には結びつかないでしょう。お客さま目線で、ニーズと目標を合わせることが大切です。

ただ、現在はお客さまのニーズが高度化、多様化しています。仕事の専門知識しか持たないスタッフと、話題が豊富でいろいろな学んでいるスタッフ、さまざまな場面に直面したときに柔軟な対応ができるかといえ、往々にして、後者であることが多いのです。

ですから、組織の環境を整え

るときに、学ぶお金を会社側で少し補助するなど、社員が広く学びやすく、働きやすい環境をつくるのが、この先は特に重要になると思います。

それから、部下の役割責任を明確にし、仕事を任せせることも必要でしょう。ただし、仕事を任せせるには、任せただけの能力が必要です。能力、特性、強み弱みを見極め、任せると決めたら失敗も含め、任せてみるのです。失敗をしたら、次に失敗しない方策を考えさせ、小さな自信をつけさせていく。そんな仕組みづくりが最初の一步です。

いずれにしても、社員は皆さんの姿を見て育つものです。口ばかりで、行動が伴わない人の話は絶対に聞こうとしません。まず、皆さんが模範を示してください。100%できなくてもいいから、言うだけではなく、自らが実行している姿を見せることが、何より大切なのです。

自らを客観的に見て 無意識の自分を知る

では、実験をしてみましょう。隣の方と向き合って、お互いの第一印象を話し合ってください。

自分が思っている通りに相手が言ってくれたという人、あるいは全然違うことを言われたという人もいるでしょう。

「ジョハリの窓」という概念があります。

人間は誰しも、次の4つの《自分》を持っているものです。

①自分自身も気づいていて、他人も知っている自分。言い換えると皆さんがオープンにしている部分。②他人には見えていないけど、自分では気づいていない自分。「あの人、自分では気づいていないけれど〇〇だよね」などと言われる部分。③他人に気づけておらず、当然、他人も気づいていない自分。周囲から見ると、もう一人のあなたという部分。④あなた自身も周囲の人も気づいていない未知の自分。これら4つを人間誰しも持っています。

自分の思いと自分に対する相手の印象が全然違ったという方は、自分では意識していない、そういう自分があるかもしれないということなんです。無意識の自分は、「そんなつもりで言ったわけじゃないのに」と《無意識》に言葉を使うでしょう。

皆さんは、「最近、口調がきついよ。それじゃあ、部下はやる気にならないよ」と言われたら、どう思いますか。

「そんなことないよ。こいつがこう言ったから、俺もこう言ったんだ」——多くの方が、自らを正当化すると思います。でも2人、3人に言われたとしたらどうでしょう。「もしかしたら、

そうかもしれない」と思いはじめるのではないのでしょうか。自分の可能性をさらに広げるために、自分の行動を意識・自覚していきましょう。

経験則にとらわれず ポジティブな発想を

さて、私たちの物事の見方は行動に影響します。

仮に、AさんとBさんの間には、真ん中がくぼんだ壁があるとしみます。Aさんから見ると

こんでいる、Bさんから見ると出っ張っている。ですから、どちらが正しいか口論したところで、どこまでいっても平行線です。客観的に見れば、両者とも正しい。つまり、立場によって、見方が異なるのです。

「絶対こうだ」と思ってしまう

と、相手の意見を聞くことはできません。「こうあるべきだ」「こうあらねばならない」と思っていると、周囲のいい意見は入ってきません。

過去の経験則にとらわれず、皆さんが「部下の意見も正しいかもしれない」という見方をすれば、相乗効果も期待できるし、部下との関係も向上します。

仕事の上でも日々、さまざまな問題が起こると思います。嬉しいこともあれば、シヨクなこともある。そのとき、どう物事をとらえるかで、行動は変わります。行動が変わると、結果が変わります。ならば、できるだけ物事を肯定的にとらえることを心掛けてください。

私も小さいながら会社を経営しているのですが、経営者の大変さは非常によく分かります。私のような小さなところでも、毎日のようにさまざまな問題が起き、ときには否定的な気持ちで頭をもたげることがあります。

でも、私はそれを意識して、瞬時に肯定的なものに変換します。そして「この問題は私に何を教えてくれるのだろう」「この問題は私どもの会社にどんなチ

ヤンスをもたらしてくれるのか」と前向きに考えます。

出てしまった結果は、変えることができません。ならば、その結果をどう将来につなげていくか。それが大事なことでないでしょうか。

最後に、人が一人では生きていけないのと同様に、会社も一社では仕事できません。《感謝の気持ち》や《思いやりの気持ち》を忘れてはいけません。

でも、スタッフに「感謝の心を持ちましょう」と言ったところで、持てるものではないでしょう。

ならばどうするか。

それは仕組みに入れていくことです。

私どもの会社では、「10のありがとう」をスタッフと実践しています。「コーヒーを入れてくれてありがとう」「お母さん、ご飯をつくってくれてありがとう」と。ありがとうをたくさん言うのと、これまで当たり前だと思っていたことが、当たり前ではないことに気づきます。

成功者の共通点の一つが感謝の心。ぜひ、人材教育に取り入れていただけたらと思います。