

【月刊HMLレポート：Vol.181】 2016年10月号

【成果を出す組織を作るマネジメント】シリーズ

このレポートは経営者および経営幹部の皆様のために作成されています！



人材“意識”が大きく変わった中での 事業成果につなぐ“能力”向上指導視点

◇◆◇ 一つの“入り口”から入る組織強化法 ◇◆◇

◆本レポートの内容◆

- | | |
|--------------------------|---------|
| 【1】その“能力強化”研修には“効果”があるか？ | …… 1ページ |
| 【2】自主的に動く人材が“役に立つ”とは限らない | …… 2ページ |
| 【3】業務上本当に“役に立つ”能力が育たない背景 | …… 3ページ |
| 【4】他者の力を借りることは“重要な能力”の一つ | …… 4ページ |
| 【5】成果を出すコミュニケーション力向上の第一歩 | …… 5ページ |



『人材が“自主的”に働いてくれたら、どんなに効率が上がるだろう』と感じるのは、経営陣や管理者としては自然なことだと思います。しかし、その自主性の“内容”吟味を忘れるべきではありません。

自主性が、従業員の“自分都合の行動”に陥ると、企業の組織力が発揮されないばかりか、顧客や取引先の“信用”を失う事態さえ、招きかねないからです。では、適切な“内容”の自主性とは、どのようなものなのでしょうか。ある経営者の“気付き”を追ってみました。

SPC 労務管理センター jinjiken 人事労務管理研究所

〒460-0015 名古屋市中区大井町 2-11 (同所併設)

Mail : info@jinjiken.co.jp

- ◎ SPC 労務管理センター TEL:052-331-0844 FAX:052-321-1108
◎ jinjiken 人事労務管理研究所 TEL:052-331-0845 FAX:052-321-1125

SRヒューマン・マネジメント研究会

私どもでは、人材や組織管理に関わる業務を通じて、広く皆様方のマネジメントをご支援いたしております。そうした活動から得た様々な考え方等を、当事者の皆様にご了解を頂いた上で、事例としてご提供しています。



【1】その“能力強化”研修には“効果”があるか？

1》教育研修企業の社長が感じる“違和感”

主として、企業の従業員や管理職に対する“教育研修”を実施するA社で、最近、社長ご自身が、

『能力開発研修に“ある種の違和感”を感じるが増えた』
と言われます。その“違和感”というのは、

教育をすればするほど“逆効果”が生まれると感じる
ほどの“逆転現象”なのです。

そこで、今月は社長の“違和感”の実態を探るとともに、
効果のある教育法
について、改めて考えてみたいと思います。

2》自主性強化の研修を請け負ったのだが…

たとえば、A社は“コールセンター”の“自主性強化研修”を
請け負ったことがあったそうです。コールセンターは、主として
電話による注文の受付や苦情処理などを、契約企業に代わって行
うビジネスですが、特に、研修の依頼先から、

『電話担当者がすぐに、先輩や上司に頼る傾向がある』
という相談が入ることがあるそうなのです。

顧客から電話を受けた時、少しでも難しい話になると、“少しお
待ちください”として先輩に相談したり、クレームに対し、さっ
さと管理者と電話を代わろうとしたり、とにかく、

自己責任の意識が薄い
というわけです。

3》“悪い例”と“良い例”の抽出へ

そこでA社では、“電話対応”を録音し、実態を調べるところから
始めたそうです。“悪い例”と“良い例”を抽出して、それを皆
で考えるという“実践スタイル研修”が効果的だからです。

ところが、その録音を聞いていた研修担当者（A社従業員）か
ら、社長に“相談”が入りました。それは、その担当者が

『問題視されている人より、もっと深刻な問題児が少なくない』
と感じたからなのだそうです。

コールセンターから名指しされた“問題の担当者”は、確かに
電話中断が少なくありませんが、顧客サイドで“不満”を感じて
いる様子はありません。問題は“別”にあったのです。



【2】自主的に動く人材が“役に立つ”とは限らない

1》高い評価を受けていた従業員の“実態”

その一方で、“上司にほとんど頼らず、自主的に業務を処理できる”と評価されていた受付担当者の中には、

不適切とも言える対応を平然と行っているケース

が、少なからず聞き取れました。

たとえば、水回り修理業者組合の“電話受付代行”の際、蛇口の水漏れで相談をかけてくる顧客に、

『分かりました。で、蛇口のタイプは？』

などと質問するのです。『タイプって？』と驚く顧客に、電話口で『タイプを教えてください』と冷ややかに言葉を繰り返します。

2》マニュアル的対応に怒り出した顧客

水道の蛇口の“タイプ”とは、この場合、お湯と水が一つの蛇口から出る“混合水栓”や、水だけの“単水栓”、あるいは食器洗い機等につなぐ“分岐水栓”等を表していたようですが、その電話担当者自身も、実は、

蛇口の“タイプ”を十分に“理解”できていなかった

のです。それでも、手元の“チェックシート”に“タイプ”の書き込み欄があるため、イメージできないままに、顧客に対して“タイプは？”と質問を続けていたわけです。

中には怒って『蛇口のタイプって、じゃあ、どんな種類があるか言ってくれ』と電話口で怒鳴る顧客もありましたが、受付担当者は“沈黙”したままで、結局電話は切られてしまいました。

3》手が掛からない従業員が優秀とは限らない！

そんな実態を、コールセンターに報告すると、まず“まさか”という反応が返って来ましたが、他にも、

中途半端な知識のまま“言葉でごまかそう”とする対話

を少なからず見つけてしまい、現場の指導責任者は随分と落ち込んだ様子だったそうです。

自主的に仕事できて“手が掛からない”はずだった電話受付担当者の中には、

自分の生半可な知識で“適当”に仕事をしていた人

が、少なからずいたわけです。『知らないことは聞けばいいのに…』と、責任者は言い掛けて、ふと黙り込んでしまいました。



【3】業務上本当に“役に立つ”能力が育たない背景

1》“能力”とはそもそも“何”なのか？

能力研修というと、“できる”ことを増やす、あるいは深める教育を意味します。電話対応に限らず、

任された業務を的確にこなす技能

ばかりではなく、そのワンランク上の

改善や改革を積極的に提案する能力や新しい業務の企画力

まで、様々な“能力”を対象とするわけです。

そして“当然”のように、組織内で、

各自が必要な“能力”を身に付けたかどうかを評価する

ようにもなるはずですが。そこには、あたかも学校教育のように、“教える”ことと“成績評価”が共存しています。

2》評価を得るために“孤立”しがちな従業員

ところが、特に学校での“評価”は個人的です。隣の人と相談しながら“テスト”を受けるというスタイルは、あり得ません。そして、その延長で“自分が受ける評価”を捉える時、

企業内でも“評価を得るための競争”意識が出てしまう

のは、無理もないかも知れないのです。

競争心は決して悪いものではありませんが、それが行き過ぎると、同僚と“能力や情報の共有”を進めようとしないう、

一種の“孤立主義”を促進してしまう

という恐れが出てしまいます。

自分が“できる”ことをアピールしようとして、できないことでも“ごまかしてしまう”傾向を生みやすいということです。

3》暗黙のうちに“尊重”されていた姿勢

コールセンターでも、“顧客の満足”よりも、

上司や管理者の手を煩わさない

という“自主性”が、当然のことのよう、尊重されていました。

自主性は、公式の人事評価ばかりか、日常的な“上司の覚え”をも左右したわけです。

そのため電話担当者の発想は、だんだん内向きになり、

“上司の覚え”を顧客満足より優先

してしまうようになるわけです。顧客を怒らせても一過性で終わりますが、上司を怒らせると大変だからです。



【4】他者の力を借りることは“重要な能力”の一つ

1》学校と会社では教育の“原点”が違う…？

社長が新卒で就職した頃は、人事担当者は、
学校ではカンニングはご法度だが、
会社ではカンニングしてでも“良い結果”を出すことが大事
などと言っていたものです。当時の社長には、そんな人事担当者が“時代劇の悪代官”のように見えました。しかし今は、
成果を出す“能力”について慎重に考え直す必要がある
と感じているのだそうです。

たとえば、機械や器具に弱い人がいます。その人は、“教えられた”程度では、機械や器具の“構造”がイメージできません。そのため、教えられたことをすぐに忘れるのです。

2》自主学習より“聞く”方法を教える方が効果を持つ時

その時、その人に徹底的に“機械”や“器具”の構造や機能を教え込むのではなく、知っている人に上手に聞く（カンニングする）方法を教える方が、業務上は効果的なようにも思えます。

更に一步進んで、積極的に

“知っている人から見識を引き出す”ことこそが業務上の能力なのかも知れないと、社長は感じているのです。誰にでも能力の限界があるため、自分で“全て”対応しようとするのは不効率ですし、仮に“全てを認識した”と自負する瞬間があっても、

昨今の激しい変化の中では“見識”はすぐに色あせる
こともあり得るからです。

3》必要なのは“カンニング”力ではなく…

業務上の能力は、個人が持つ能力ではなく、むしろ、

その人が苦手とする分野で、いかに他者の力を借りられるか
という総合的なものであるべきなのかも知れません。そして、こう考えるなら、それはもはや“カンニング”などではなく、

真の意味での“コミュニケーション力”だと捉えられる
のです。しかも、その“他者の力を借りるコミュニケーション”
力は、たとえば、管理者に聞いた内容を熱心にメモに取るという
“日常の姿勢”でも、身に付けることができるのです。

“小さな行動の指導”が、結果として“組織力の革新的成果”
につながることもあり得るわけです。



【5】成果を出すコミュニケーション力向上の第一歩

1》自主性研修が“逆効果”になる時

一方で、聞く姿勢や学ぶ意欲に欠ける従業員には、“自主性”研修は逆効果でしょう。自分の業務に閉じこもって、報告を怠り、

“自力で業務をこなしているフリ”をしてしまうのが落ち

だとも言えるからです。そして社長は、今、何にも増して、

コミュニケーション力向上のための研修が必要ではないかと指摘されます。上司や管理者から“上手に”情報を聞き出すばかりではなく、顧客や関係者の話を深く聞ける能力が不可欠なのです。

それが“自分一人”の見識では、なかなか変化に追い付けない昨今で、組織的な成果を出す最も有効な方法にも思えて来ます。

2》コミュニケーション力“向上”の第一歩は？

『しかも以前とは違い、転職が当たり前となった今日、従業員の意識は、組織への貢献ではなく、自分の人生に貢献してくれる組織探しになっているため、コミュニケーション力の向上自体が、組織ばかりではなく、従業員の個人的なプラスにもなると感じさせるような雰囲気作りが大切だ』と、社長は言われるのです。

そして、そのためには、まずは難しく考えず、社内で“コミュニケーション能力”を重要技能の一つに掲げた上で、

相手の不快感に関心を示すことがコミュニケーションの第一歩だと教えることだと言われるのです。そうすると、たとえばコールセンターの上司も、むやみに“相談される時の不快感”を語りやすくなり、相互理解が深められるからなのだそうです。

3》益々重要になる組織内での“意識”共有

対話は、刻一刻変化する“生き物”のようなものですから、理想像を作って教えることは困難かも知れません。しかし、社長が言われるように、たとえば“相手の不快感の具体的な内容への関心”のような“起点”を作り、そこから、

コミュニケーションを組織構成員に強く“意識”させることが、今重要になって来ているのかも知れません。

社内で高度なレベルに達している人に活躍の場を与えず、個々人が“自分の評価”だけを意識し、結果として“適当な業務”に終始するなら、確かに“組織的な成果”など、望むべくもないからです。

以上