

効果の上がる人材育成と組織開発

中小企業だから出来る！心の栄養の満たし方

株式会社ジェイック 教育事業部 マネージャー
『7つの習慣®』認定インストラクター

石田 浩司(いしだ こうじ)



1：はじめに

社員教育に取り組もうとされている中小企業の経営者から良く伺うお悩みが、

「セミナーへの参加を募っても手を挙げない、本を渡しても読まない！
うちの社員は、そもそも成長意欲がない！！」

「それなりの売上は上げてくれているけど、仕事への取り組み姿勢が問題。
今の考え方では、怖くて部下を持たせられない！」

「組織の真ん中の世代が育っていないんだよ。
今のままじゃ、10年15年後に世代交代できない」

というご不満です。中小企業においては、多くの場合、自らが個人保証を背負って会社を作り上げてきた経営者と、社員の間には大きな意識の隔たりが、生まれがちです。立場が違う以上、意識が違うのはやむを得ません。その隔たりを埋めていける手段こそが「教育」です。

本レポートでは、社員に成長意欲を持たせ、学ぶ姿勢を持たせるためのポイントを、ご紹介させていただきます。御社が効果的な社員教育を行っていただく一助となれば幸いです。



2：中小企業における「人材育成」の留意点

中小企業における人材育成は、大手企業と異なる点があります。それを理解したうえで、中小企業の強みを生かした人材育成に取り組んでいく必要があります。大手企業と比べた時、異なってくる点というのは、以下のような3つのポイントです。

■大手以上に「効果的な費用の使い方」を考える必要がある

産業能率大学「企業の人材開発に関する実態調査」によると、社員1人あたりの年間教育予算を中小企業と大手企業で比べると、中小：54,000円、大手：78,731円となっています。これだけ見れば1人20,000円だけの違いです。しかし、中小企業と大手企業では社員数が異なります。

例えば、従業員50名の中小企業の年間予算はというと、54,000円×50人＝270万円です。これに対して、従業員1,000人の大手企業の年間予算は78,731円×1,000人＝7873万円です。1人あたりは、20,000円の違いでも企業全体の予算で考えれば莫大な違いとなります。従って、人材育成で出来ることや購買力が大幅に異なります。中小企業での人材育成は少ない費用をどう効果的に使うか、大手以上に真剣に考える必要があるのです。

■「自分で育っていく優秀な人材」は少ない

リクルートワークス研究所の調べによると、2011年3月卒の大学・大学院生の有効求人倍率は300人未満の中小企業：4.41倍、500人以上の大手企業：0.47倍となっています（有効求人倍率は有効求人÷有効求職者数で計算され、求職者1人あたりに何件の求人があるか？を示す指標です）。データは「第一志望の企業」を基に算出されていますので、一概に中小企業は人気がないとはいえません。しかし、中小企業で採用に携わったことがある方であれば、知名度や福利厚生の劣る中小企業が「たくさんの応募者を集めて、そこから優秀な人材を選ぶ」という採用が難しいことを痛感しているのではないのでしょうか。（ここでは、「優秀」を



「高い成長意欲を持ち、自ら学び行動し成長する」という意味で使っています。）

次の項目とも関連しますが、中小企業の人材育成は「自ら学んで育っていく社員」を前提に考えてはいけません。会社としてどう育てるか、どうやって彼らの成長意欲を引き出し、学ばせるかを考えていく必要があります。

■「成長しなければいけない」プレッシャーが小さい

中小企業と大手企業の人材育成を比べたときに、大きく異なるのは「社内競争」の激しさです。例えば、ユニクロの新卒採用予定数は1,050人（2012年予定）です。入社した社員は、常に同期1,049人との競争にさらされ、その中で実績を出し続けなければなりません。常に自己成長を図らなければ競争から取り残されてしまいます。そのような環境では「学ぶ機会」さえ提供すれば、成長しようと貪欲に取り組むことが期待できます。中小企業ではどうでしょうか、社員、特に幹部・管理職・トップセールスに社内競争はあるでしょうか、“代わりがない”存在になっていないでしょうか。中小企業においては、ともすれば「一定の成果・役職を勝ち取れば、そのままぬるま湯に浸かっている」環境になりがちなのです。

つまり、中小企業の人材育成は、

1. 使える予算は少ない（費用は効果的に使わなければならない）
2. 自分で育つ優秀な人材は少ない（育てなければならない）
3. 成長のプレッシャーが小さい（成長意欲を引き出なければならない）

この3点を踏まえて取り組んでいかなければなりません。

一方で、中小企業が人材育成をするにあたって、強みとなることはなんでしょうか。それは、経営者との距離感です。従業員100人の中小企業であれば、経営者が社員1人1人の成長に関与することができます。社風、人間関係、コミュニケーションに影響を与えることができます。さらに、顧客の声、一人ひとりが経営に与える影響力の大きさなど、仕事のやりがいも伝えることができるでしょう。中小企業の人材育成は、「代わり的人材がない⇨競争原理が働かない」からこそ、教育⇒採用⇒教育⇒採用、という善のスパイラルを作り上げ、家族的な結束、つまり自分の身内を育てるような、想い入れ、辛抱、諦めない気持ちを強く持ち続けることが重要なポイントになるのです。



3：中小企業における効果的な社員教育のコツ

ジェイックでは中小企業における効果的な社員教育のコツとして3つのポイントをお伝えしています。この3つのポイントを押さえていくことで、**「心のコップが上を向いた状態での教育」**を実現できるのです。

「心のコップを上に向ける」とは、教育の世界でよく使う表現です。コップに水を注いでいくことをイメージして下さい。コップが下を向いていたら、どんなに水を注いでもコップに水が入っていくことはありません。注ぐだけ水を無駄にするだけです。もし一時的に水が入ったとして、すぐに流れ落ちていってしまいます。しかし、コップが上を向いていたらどうでしょうか。注いだ水はどんどんコップの中にたまっていきます。ここでいうコップが「学ぶ意欲」であり、水が「気づき」や「成長」なのです。

複数の社員を同じ研修に参加させたら、1人はすごく刺激を受けて「すごくいい研修でした。明日から●●を試そうと思います」と意気込んで帰ってきたけど、1人は「聞いたような話ばかりでした。事例も他業界ばかりで参考にならないですよ。」と冷めて帰ってきた。そんな経験はないでしょうか。これこそが、「心のコップが上を向いた人」と「心のコップが下を向いた人」の違いです。心のコップがどれだけ上に向いているかで、教育の効果は圧倒的に変わります。御社の社員が学ばないとしたら、「学ぶ気がない」のではなく、「いま心のコップが上を向いていない」のです。

それでは、中小企業で効果的な社員教育を実現するための3つのポイント、社員の「心のコップ」を常に上に向けておくための方法を次ページからご紹介します。



■スキルよりも考え方の教育を大切にする

経営の神様として有名な稲盛和夫氏は、「人生の成果＝能力×熱意×考え方」として、「能力は1～10まで、熱意は1～100まで、考え方はマイナス100～100まで。考え方がマイナスだったら能力と熱意があればあるほど、成果は大きなマイナスになってしまう」と話しています。その通りです。

御社には「売上はかなり上げているけど、仕事への姿勢が良くない。今のままじゃ部下は任せられない」そんな社員はいないでしょうか。5年前の私はそんな不良社員の典型でした。途中で入社して1年足らずで、事業部で3本の指に入るような実績をあげていました。後輩や新入社員からも「いや、石田さん、スゴイですね!」と言われ、尊敬の眼差しで見られます。しかし、そんな私がやっていたことは・・・後輩を連れて飲みにいったのは、「社長は現場のコト分かってないよね」「営業戦略が間違ってるだよ」「マーケティングがイケてないよ」と、会社の批判ばかりしていたのです。短期的には売上をあげて業績に貢献していたかも知れませんが、しかし、中長期的に考えると、会社にどれだけの損害を与えていたか測り知れません。

そんな私に大きな気づきを与えてくれたのが、『7つの習慣®』でした。『7つの習慣®』の中に、こんな一節があります。

『問題が自分の外にあると考えるならば、その考えこそが問題である』

(『7つの習慣®』、キングベアー出版、78ページより引用)

私はこれを学び、衝撃が走りました。それまでの私は社長が悪い、上司が悪い、販促が悪い、商品が悪い、景気が悪い・・・成果があがらないことの原因をすべて外に求めていました。

教育を受けるときも同じスタンスです。成果があがらないのは私が悪いわけではありません。周りが悪いのです。ということは、私が学んだり、何かを直す必要はないと思っています。当然、研修で何を言われようが、真剣に取り組むわけはありません。しかし、『7つの習慣®』の考え方が心に浸透して



くるに従って変わってきました。「自分がもっとこんな提案できれば」「自分がもっと成果をあげれば」「自分がもっとこう行動すれば」と考えながら、研修に挑みます。研修の聴き方も変わってきます。それまで「現場のこと、分ならず指示ばかり出して・・・」と思っていた社長や上司の言葉も、「この指示の意図ってなんだろう？私に何を期待しているんだろう？」と肯定的に捉えられるようになりました。

他責の文化（うまくいかないのは誰かのせい）がある組織では、社員の一人ひとりが「うまくいかない原因は自分じゃない」と考えています。ですので、どんな研修をしてもその効果は半減してしまいます。一方、自責の風土（うまくいかないのは自分のせい）がある組織では、全員が「自分が学んで、自分が成長し、自分が変えていかなければならない」と考えますので、参加意欲も研修の成果もけた違いです。

多くの中小企業で「教育＝商品知識、業務を覚える、スキルをあげる」となりがちです。スキル教育も重要ですがそれと同じくらい「考え方の教育」を重視していただくと、スキル教育の効果がけた違いに大きなものとなるのです。

ジェイックがどのように『7つの習慣®』の浸透に取り組んだのか、どんな成果があがったのかをお話する無料セミナーを行っております。ご興味ございましたら、ご参加ください。

『7つの習慣®』を社内に浸透させ、「自分で考え、自分で行動する」社員を育てる方法

https://www.jaic-g.com/kenshu/7h_seminar1/



■全社員に心の栄養を満たし続ける

社員が成長したい、学びたいと思うのはどんな時でしょうか。私は人が本気で成長したいと思うためには、3つのステップが必要だと考えます。

【ステップ1： 組織・上司への信頼】

社長をはじめとする“会社”を信頼をしている状態です。これには、“1人の人間”として存在を尊重されている、“ビジネスパーソン”として認められているという2つの実感が必要です。

【ステップ2： 期待されている実感】

会社、上司から何を期待されているか明確にわかっている状態です。これは「目標数字」が落ちているということではありません。組織の中でどんな役割を果たして欲しいのか、誰にどんな貢献をするのか、それが明確になり、本人も納得している状態です。

【ステップ3： 能力不足の認識】

上から期待され、自分も果たしたいと思う役割・貢献に対して、「今の自分では役割を果たせない。今の力では足りない」という自覚です。

この3ステップが満たされて、はじめて「組織の一員としてもっと成長したい」「成長して、より大きな役割を果たしたい」と本気で思うのです。「うちの社員は学ぶ気がない」と悩んでいらっしゃる経営者さまの話を伺うと、このステップを踏まずに、「提案営業が出来ていないから失注が多い。提案営業の研修をやろう」といきなり研修を考えていることが多いようです。

「馬を水辺に連れて行くことはできても、水を飲ませることはできない」という格言があります。確かに喉が渴いていない馬を水辺に連れて行っても、水を飲むことはないでしょう。社員の方々に失礼な例えになりますが、心の栄養が満たされていない状態で研修をするというのは、喉が渴いていない馬に無理やり水を飲ませようとしているようなものです。それでは水を飲むわけがありません。しかし「馬に喉が渴いていることを気づかせる」ことが出来れば、



水辺に連れて行けば、喜んでゴクゴクと水を飲むことでしょう。それどころか、自ら進んで水辺に行きたがるでしょう。社員研修においては、「喉を渴かせる」ということが「心の栄養を満たし、成長意欲を引き出す」事にあたるのです。

社員が普段発揮している成長意欲の高さは1人1人異なります。成長意欲が高い社員もいれば、低い社員もいるでしょう。しかし、無駄なコストを使わず、かつ自己成長へのプレッシャーが小さい中小企業の人材育成は、「個人の成長意欲」に依存するのではなく、会社が個人の成長意欲を引き出していくようなきめ細かい仕掛けが必要です。

■学びのシャワーを浴びせ続ける

効果的な社員教育のポイント、最後の1つは「継続すること」です。当たり前すぎるかも知れません。しかし、人材育成に成果をあげる上で外せないポイントこそが、「学びのシャワーを継続すること」なのです。

気づきのタイミングは人によって異なります。同じ研修を受けても、ある時は気づかず、次の時には気づきがある。また、前は“A”という気づきだったけど、今回は“B”という気づきがあった。それが当たり前です。例えば管理職を対象とした「成果をあげるための人間関係」というセミナーに、Cさんという若手営業マネージャーが参加するとします。チームリーダーとして昇進したばかりの時と、部下との人間関係がうまくいかないために目標を達成できず苦しんでいる1年後では、セミナーでの気づきは大きく違うことでしょう。同様に「提案営業10のコツ」というセミナーを入社1年目に受けた時はピンと来なくても、優良顧客で他社と競り合い『他社の方が値段は高いけど、提案内容が気に入ったから向こうに頼むことにしたよ』と失注した後に参加すれば、きっと様々な気づきがあるでしょう。

ジェイックでは考え方の教育として『7つの習慣®』の勉強会を5年間に渡り行っていることはご紹介したとおりです。あるマネージャーは『7つの習慣®』での気づきをこんな風に言っています。



「7つの習慣®で衝撃的な気づきがあったのは、4回目の勉強会です。それまでも3回『7つの習慣®』を読みましたけど、『いいこと書いてあるよね』ぐらいに感じ、あまり腹落ちはしていませんでした。その時は人事異動で新しいチームを担当することになり、自分も経験がない領域で苦しんでいたせいでしょうか。本を読んで、“主体性”という言葉が腹落ちし、『ああ！こういうことなんだ！！』と心から納得できました。」

気づきのタイミングが人によって違うのと同じように、「気づける角度」も人によって違います。例えば、ある人は「いや、素晴らしいセミナーだった。試してみたいことがあり過ぎる！」と感じても、別の人は「あの講師とは生理的にタイプが合わない・・・」と心の扉を閉ざしてしまうこともあります。

日本マクドナルドで“伝説の店長”と呼ばれ、全国3,400店舗の中で、「顧客満足度No.1」「従業員満足度No.1」「売上伸び率No.1」の3冠を史上ただ一人達成した鴨頭氏は、“学ぶ”ことの意味をこう仰います。

『“学ぶ”ことの真髄は、肯定的解釈力を鍛えることである』

つまり、自分に起こるすべての出来事を、肯定的に解釈できるようになることが学ぶことの意味だということです。鴨頭氏が師と仰ぐ息子さん（5歳）は、お母さんに叱られた際に「叱ってくれてありがとう」とお礼を言うそうです。お母さんが自分を叱るのは、自分に危険が及ぶときや、自分が誰かを傷つけたときだと、この息子さんは知っているからです。だから、お母さんに叱られることすら、感謝の対象であり、愛情だと肯定的な解釈をできるのです。こういう考え方が身についてくると、どんな情報を見ても、どんな出来ごとにあっても、「何かの意味がある」「何か学べる」と捉えることができるでしょう。しかし、この領域にたどり着くまでは、残念ながら学べるタイミング、気づける角度は限られているのです。中小企業の人材育成においては、1回2回で諦めるのではなく、その人が学べるタイミング、気づける角度になるまで学びのシャワーを浴びせ続け、社員の「学ぶ力」を鍛えていく必要があります。

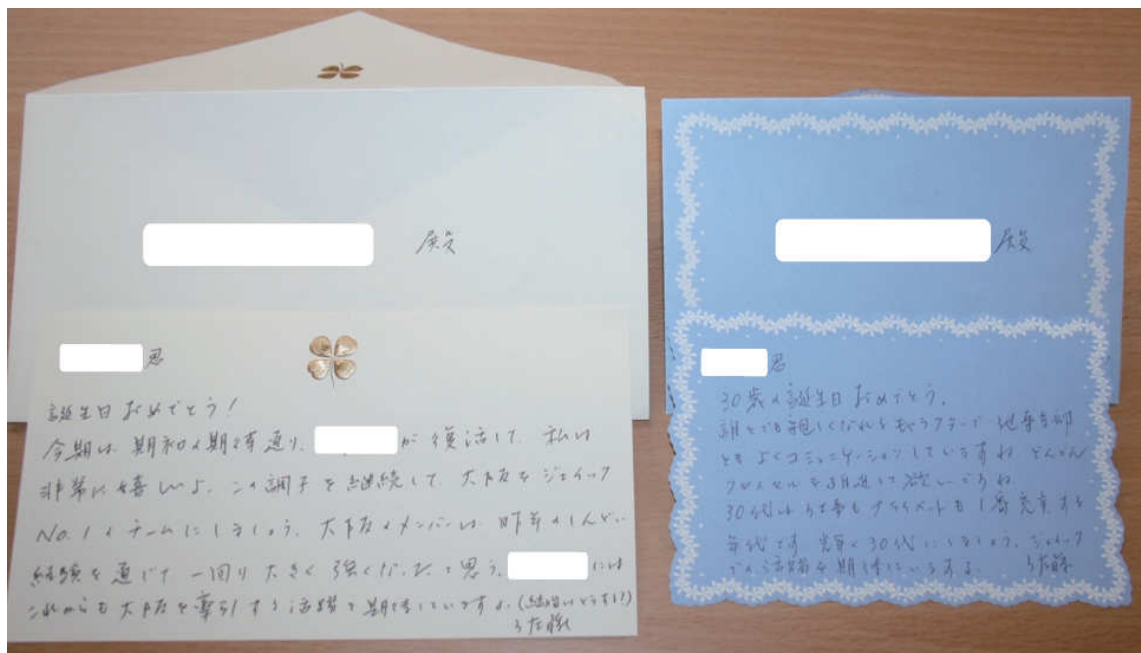


4. 心の栄養を満たすための5つの施策

前置きが随分長くなりましたが、このレポートでは効果的な社員教育を実現する3つのポイントのうち、『全社員に心の栄養を満たし続ける』について、ジェイックで行っている仕掛けをご紹介します。心の栄養を満たすことは御社でしか実施できません。われわれもお手伝いしたいのは山々ですが、社員の「心の栄養」を満たすことができるのは、社長、幹部、上司、同僚、顧客だけなのです。ジェイックで成果があがった心の栄養を満たすための5つの施策をご紹介しますので、1つでもご参考となればと思います。

4-1：社員の誕生日に、社長から直筆の言葉を送る

いつも頑張ってくれている社員に対して、誕生日を気にかけて、社長から直筆のメッセージを送るのです。「社長が忙しい中、自分のことを見てくれていて、期待してくれている。」それが社員のモチベーションとなり、社長への信頼となります。



【社員の声】

- 「とにかく嬉しい！期待にこたえたいと思う」
「コメントが温かくて嬉しい」
「普段話す機会はなかなかないので、距離が近づいた気がする」

【ポイント】

- ・ 普段の働きへの「ありがとう」という感謝を示す
- ・ プライベートも気にかけてあげる
- ・ いま苦しんでいること、頑張っていることを応援してあげる
- ・ 功績を称える
- ・ 期待を伝える

【準備するもの】

- ・ メッセージカード
 - ・ 社員の誕生日
 - ・ カレンダー、手帳など忘れないためにチェックするもの
- (総務の方に「その月に誕生日を迎える社員の一覧」を用意してもらい、月初に渡してもらうのもやり方の1つです。)

誕生日カードは継続することが何より重要です。私は今まで4回もらっていますが、1回目にいただいた感想は「うちの社長、筆まめだなあ・・・」。2回目は「よく続けられるな」。3回目によく「あれ、おれも少しは期待されているのかな」。そして4回目、人事異動の直後にもらったのがこんな誕生日メッセージでした。

石田君

誕生日おめでとう！ 今期に入ってから講師の仕事では水を得た魚のように頑張ってくれています。その上、石田君はアイディアマンなので、いろいろと提案をしてくれ、頼もしく感じていますよ。カレッジ講義の標準化やフォロー研修の充実は楽しみにしています。将来的には、個別研修、営業、マネジメントの分野でも活躍して欲しいと期待しています。大いにね。

佐藤



このとき、私はようやく心から「おれに本気で期待してくれているんだ。頑張らなきゃ」と思えたのです。社長からのメッセージが1回目で心に届く社員もいるでしょう。しかし、私のように何回目かでやっと気がつく社員もいるのです。すぐに変化が見られないことに諦めることなく、ぜひ継続して取り組んで下さい。

4-2：サンクス・カード

朝礼などを利用して「ありがとう」という感謝の気持ちを、社員全員の前でメッセージ付きで伝えるイベントです。やり方は単純です。ジェイックの場合、毎週月曜の8：30から朝礼を行っています。そこで、3人の社員からそれぞれ「お世話になっていて感謝しているけど、その感謝を伝えられていない人」にお礼の言葉と共にメッセージカード（サンクス・カード）を渡すのです。



【社員の声】

- 「皆の前で表彰されると照れくさいけど嬉しい」
- 「自分が知らなかったところの人間関係や感謝されている人に気づく」
- 「カードを書くと、改めて感謝の気持ちが大きくなる」

【ポイント】

- ・ 事務や管理部門など普段目立たない部署の人に脚光が当たる
- ・ 社員の知らない一面を見ることができる
- ・ 社員に感謝の気持ちが芽生える
- ・ 社員同士のコミュニケーションが活性化する

【準備するもの】

- ・ メッセージカード（大きさは名刺程度）
- ・ サンクスカード実行委員を決めて「今週の発表者」へ渡す

朝礼で行うことが難しい場合は、日報に「今日の感謝する人」という項目を設けて書かせる方法もあります（ジェイックでは日報を全社員宛にメールで提出します）。また、毎週のサンクス・カードを記録して、年間で「一番感謝された人」を表彰するのも盛り上がるでしょう。感謝はされる側も嬉しいですが、する側も心が温かくなります。社員同士で感謝しあう、認め合う文化、気持ちが通じ合う文化も、仕組み一つでそのきっかけを作れるのです。



4－3： 毎月の社員表彰

ジェイックでは毎月の月次会議で社員表彰を行っています。現在は、『企業のホームドクター、人材のメンターとなり、人と組織の限りない可能性に貢献し続ける』というミッションに基き、「ホームドクター賞」「メンター賞」「マネージャー賞」「MVP」の4つの賞を準備しています。頑張った社員を表彰することで、皆に認められる喜びと、全員が会社の主役になれるチャンスが生まれます。



【社員の声】

- 「皆の前で表彰されると嬉しい」
- 「努力や頑張ったことが報いられる気がする」
- 「表彰されず『悔しい』『次こそ』と思って、モチベーションがあがる」

【ポイント】

- ・業績だけではなく、顧客の声や現場・上司からの推薦も大切にする
- ・上司から推薦理由をコメントすることで、普段伝えられていない感謝や評価の基準、期待値を伝えることができる
- ・本人からコメントさせることで、自分ひとりであげた成果ではなく、周囲の協力で成果があがっていることに気づき、感謝の気持ちが生まれる



【準備するもの】

- ・表評者の決定会議（ジェイックの場合、月末の経営幹部会議で決定）
- ・表彰（盾、トロフィー、金一封など）

教育に力を入れて業績をあげている専門商社A社から「社員集会」に招待いただいた時のことです。A社は従業員100名程度なのですが、さまざまな賞を設けて社員表彰をしていました。業績への表彰はもちろん、「社内で一番お客さまから感謝された賞」「一番多くのお客さまを訪問した賞」「電話対応を一番引き受けてくれた賞」など、さまざまな角度やプロセスを評価して表彰されるのです。見てみると、30人近くが表彰の対象になったのではないのでしょうか。賞も形だけではなく、社長が「良く見ているなあ」というコメントと共に賞状と金一封を渡します。もらう社員も嬉しそうな笑顔で、「普段からこんな雰囲気の仕事が出来ているから、成果があがるんだろう」と社員と会社との信頼関係が見てとれました。

4-4： お客さまの声

ジェイックでは月次の会議で、お客さまからもらった感謝の声や評価をスライドショーにして音楽と共に流しています。感謝の言葉をもらった社員が嬉しいのはもちろん、普段お客さまとの接点が少ない間接部門の社員も、お客さまを意識する気持ちが高まり、自分たちの仕事への誇りが生まれます。

61期でお世話になりました●●です。

メールを頂き有難うございます。
おかげさまで、新たなスタートをきることが出来ました。

緊張していましたが、温かく迎えて下さりました。
××さんも△△さんもととても親切です！

商品の知識がないため、まだ電話にできることも出来ませんが
一つ一つ出来ることを増やしていきたいと思います。

そして、もう2日も経ってしまいました、
お誕生日おめでとうございます！！
いつまでも素敵な田中さんでいてください☆
笑顔が素敵で働いている姿がスマートで憧れます！
私も田中さんのように素敵な女性を目指します！
また、お話をさせてください。
改めてご挨拶にいきますので、宜しくお願い致します。

（このようなスライドが音楽と共に流れていきます。長さは3分程度です）



【社員の声】

「仕事にやりがいを感じる」

「クレームをもらって落ち込んでいた気持ちが奮い立たせられた」

「こんな言葉をもらえるような仕事をしようと意欲があがる」

【ポイント】

- ・お客さんから感謝の言葉をもらう仕掛けをつくる
- ・感謝の言葉を日報などに書かせる
- ・感謝された社員の名前を紹介する

【準備するもの】

- ・感謝の言葉を記載したスライドショー
- ・感謝の言葉が作成者の手元に集まる仕掛け

スライドショーを作るのが大変であれば、アンケートやメールのプリントアウトを壁に貼ったり、朝礼や会議で配ったり、朗読してもいいでしょう。お客さまの感謝は、ミッションや理念が具体的な成果となって跳ね返ってきたものです。社員にとって何よりやりがいを感じさせてくれます。



4－5： 日報

4－2ではサンクス・カードを運用する1つのやり方として、日報に「今日の感謝する人」というコーナーを作るという方法をご紹介しました。この他にも日報には心の栄養を満たすための使い方があります。それは、日報に「今日の学び」というコーナーをすることです。

件名：
2010/12/16 ●●日報

本文：
お疲れ様です。
本日の日報になります。ご確認ください。

～中略～

■今日の学び■ 『何のために??』

●●さんが入社して、お礼電話のやり方や面談の仕方などをお伝えしています。

やはり、普段無意識にやっていることを改めて伝えるのは非常に難しい。
何のためにやるのか? 何のためにこれを聞くのか? 何のためにこれを言うのか? ...

一つ質問するのにも、意味があります。
一つ相槌を打つのに、意味があります。

何のために? と目的を忘れず、
それを考え続けることでより良いものへと進化させていきます。

やはり「慣れ」や「できている」と思うことが一番怖いですね。
新しいメンバーが増えるとういう点でとても勉強になります。

経営の父と呼ばれるドラッカーが、世界的な経営コンサルタント会社マッキンゼーで研修を行った時のことです。当時のマッキンゼーの社長は、「ドラッカーから学んだことの中で最も役に立ったのは、毎日、

『今日学んだ最も大事な3つのことは何だろう?』

と自分に問いかけなさい、というアドバイスだった」と言ったそうです。これを日報に書くことで、無意識のうちに周囲の出来事から学びを探すようになり、同時に日々「自分の成長」を実感することができるのです。



5、『心の栄養』状態を健康診断する

前章では、心の栄養を満たすための5つの仕掛けをご紹介しました。すべてジェイックで行って一定の効果を得た施策ですので、ぜひ実施を考えていただければと思います。とはいえ、これらの施策だけで心の栄養を満たし続けることはできません。多くの社員にとって一番接触が多く、一番影響を受けるのは直属の上司です。上司から“期待されている”と感じているか、仕事ぶりを“認めてもらっている”と感じているか、貢献を“評価されている”と感じているか、これが組織への信頼と成長意欲に大きな影響を与えます。前章で紹介した施策などで「社長や組織への信頼」「仕事への誇り」という下地を作った上で、決め手となるのは『直属の上司が日々、どれだけの承認と高い要求を提供できるか？』なのです。

とはいえ、『社長や組織への信頼があるか？』『仕事に誇りを感じているか？』『社員の成長意欲を引き出し、心のコップを上に向けられているか？』はどうすれば分かるでしょうか。明確な指標がなければ、評価や改善も行いようがありません。ジェイックではある組織診断を半年に1回行うことで、この問題を解決しています。

ジェイックが行っているのは、ギャラップ社の“Q12（キュー・トゥエルブ）”という調査です。これはアメリカ最大手の調査会社ギャラップ社が、世界1,300万人のビジネスパーソンに調査した膨大なアンケートとインタビューを分析した結果、「たった12の質問で、組織の活性度が測れる」というのです。ギャラップ社によれば、Q12の結果がよい組織は、職場の活性度が高く、若干のタイムラグがあっても、業績や離職率が必ず改善します。その証明とはいえませんが、ジェイックで実施しても高得点の部門は優れた業績をあげていました。Q12はきわめて簡単に、しかも費用ゼロで行えます。全従業員に、匿名で12の質問へ「5：とても満足」～「1：とても不満」の5段階で回答してもらうだけです。その回答を、部門別・階層別に集計します。

ジェイックでは、Q12を導入した結果、組織の状態が“数値”で見える化され、例えば、幹部会議で「〇〇〇事業部の結果をみると、中堅メンバーとコミュニケーションが足りていないかも知れないね。今度の人事考課を



フィードバックする際に、十分に時間をとって話を聞いた方がいいんじゃないか？」「問8の結果をみると、ミッションの浸透がマンネリ化しているね。一度皆に話を聞いてみたうえで、幹部陣が朝礼でミッションについて話す場を復活させてもいいかも知れないね」など、改善策の検討もスムーズになりました。今では年2回実施して社員との係わりに活かしています。

ご参考までにQ12で使う設問と、2010年に初めてジェイックで行ったときの結果をご紹介します。

Q0	職場としてのジェイックにどの程度満足しているか？	3.3
Q1	私は仕事の上で、自分が何を期待されているかがわかっている	3.9
Q2	私は自分の仕事を正確に遂行するために必要な設備や資源を持っている	3.5
Q3	私は仕事をする上で、自分の最も得意とすることを行う機会を毎日持っている	3.4
Q4	最近1週間で、良い仕事をしていることを褒められたり、認められたりした	3.0
Q5	上司または職場の誰かは、自分を一人の人間として気遣ってくれている	4.3
Q6	仕事上で、自分の成長を励ましてくれる人がある	3.7
Q7	仕事上で、自分の意見が考慮されているように思われる	3.8
Q8	自分の会社の使命や目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせてくれる	3.5
Q9	自分の同僚は、質の高い仕事をすることに専念している	3.3
Q10	仕事上で、誰か最高の友人と呼べる人がある	3.1
Q11	この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、自分に話してくれた	3.5
Q12	私はこの1年の間に、仕事上で学び、成長する機会を持った	4.1
	全体平均 (Q1～Q12 までの平均値)	3.6

ギャラップ社が、全世界で行ってきたQ12の平均値が3.6点です。平均値が3.8点を超えると、時間差はあっても成果へつながり、逆に3.3点を切ると、成果への悪影響が大きいといわれます。

Q12について詳しく知りたい方は、『これが答えだ！部下の潜在力を引き出す12の質問』（カート・コフマン&ゲイブリエル・ゴンザレス＝モリーナ著、日本経済新聞社刊、03年）をご覧ください。また、ジェイックが自社で使っているQ12の集計ツールをお客さまに無料で共有しています。ご興味がありましたら、以下のページをご覧ください。

<https://www.naitei-get.com/q12/users/add>



6：最後に

最後までお読みいただき、ありがとうございました。われわれは様々な企業で研修をやっていますが、同じ研修をやっても、企業によって効果は千差万別です。1回の研修で10の効果があがる企業もあれば、残念ながら1しか効果があがらない企業もあります。その差は「参加者がどれだけの意欲で研修に臨んでいるか、研修からなにかを得て成長・成果につなげたいと真剣に思っているか」という参加者の意欲です。

司馬遼太郎の随筆集、「この国のかたち」にこんな話が載っています。明治時代、ドイツに留学した若者が、病気にかかってしまいました。下宿のおばさんが「ゆっくり休んで身体を治しなさい」と言ったところ、留学生の彼は『自分が1日休めば、日本の進歩が1日遅れてしまう』と言って、決して休まなかったそうです。

比叡山を開いた伝教大師、最澄は『一隅を照らす』という言葉を残しています。一隅、つまり自分の足元、自分の立場で懸命になる。一人ひとりが一隅を照らせば、世の中が変わる。

社員の一人ひとりがこんな風に考える企業文化を作れたら、企業の成長はどれだけ加速されるでしょうか。ジェイックではレポートでご紹介したような、さまざまな施策を通じて、より良い風土づくりへ少しずつ前進できている実感があります。数値として結果が出ている点もありますが、それ以上に社員一人ひとりの意識、組織内のコミュニケーションが改善され、現場からアイデアや改善の渦がたくさん生まれるようになりました。組織風土作りは決して短期間で出来るものではありません。ジェイックでは『7つの習慣®』を使った社員育成を5年間に渡って継続しています。ここ最近はその成果を実感しつつ、一方では組織風土がまだまだ未熟なことを日々痛感しています。



本レポートではジェイックで5年間取り組んで、成果があがったこと、学んできたことを、社員の視点を交えてご紹介させていただきました。御社での人材育成のヒントとなることがひとつでもあれば幸いです。御社の益々のご発展と社員の方々のご活躍を祈念して、筆を置かせていただきます。

2012年5月1日
株式会社ジェイック
石田 浩司

中小企業における組織風土、教育体系のお悩みがございましたら、お気軽にご連絡ください。私どものノウハウでお役にたつことがあれば、何でもご提供させていただきます。

【お問い合わせ先】

株式会社ジェイック 教育事業部

Tel : 03-5282-7600

Fax : 03-5282-7607

Email : kyoikuml@jaic-g.com

