

ハイ・パフォーマンスチームの作り方

1. 会社と仕事には好きと嫌いがある 2. 採用と教育と評価の一貫性が大事 3. パフォーマンスを上げるための3つの要因
4. 4つの仕事のレシピを作成する 5. 一番大切にすべきことを明確にし徹底する

「採用」と「教育」と「評価」の一貫性とは、企業のビジョンや理念に基づいて行うことです。つまり、企業が目指す未来に共感できる人、共鳴できる人を採用し教育し評価していくことです。これが、バラバラだと離職やモチベーションの低下につながるのです。

採用とは夢と熱意で口説くこと

よく、「うちの様な会社にはなかなか良い人材が来ない…」と嘆く経営者や人事担当の方がいます。最初から立派な会社はないのですから、「今はこういう会社だが将来は一緒にこんな会社にしていこう!」とビジョンを示して口説くことが大事です。

私自身も前職時代に採用の仕事をしていましたが、最初是要領が分からず会社や仕事の良いことばかり伝え待遇や福利厚生面などの説明ばかりしていました。しかし、実際に入社してもらって理想とのギャップが大きすぎて退職者が多く出ました。その反省から、その後の採用面接では、会社の理念やビジョンをしっかり伝え、仕事の良い面、大変な面などすべてを洗いざらし説明し、熱意を持って口説くことにしました。すると、その熱意に共感して入社してくれた人は定着するようになったのです。

例えば、ソフトバンク社長の孫正義氏は、創業間もない頃から当

時の社員さんに「わが社も将来は豆腐を数えるように1兆円、2兆円企業を目指す!」と熱弁されたといひます。最近では、ブックオフ創業者で今や「俺のフレンチ」などの飲食店経営者でもある坂本孝氏も、有名コックをスカウトする際には「大法螺を吹く!」などといわれています。

1900年初頭の南極体験隊の募集にこんな広告があったそうです。

「求む男子。至難の旅。僅かな報酬。極寒。暗黒の長い日々。絶えざる危険。生還の保証無し。成功の暁には名誉と賞賛を得る。アーネスト・シャクルトン」

この広告には名誉と賞賛を求め約5,000人を超える応募があったそうです。

つまり、金銭で動機づけされる人は金銭で辞めていくのですから、物質的・金銭的なもので口説くのではなく、夢やビジョンなどへの動機づけのほうが大事なのです。また、学歴や職歴も大事かもしれませんが、長期的な視点で見ると、加えて人間性や人柄、価値観に共鳴できる人を採用したほうが、健全な社風を創り上げるうえでは重要です。

教育には2つの側面がある

さて、そのようにして採用した人をどのように教育をして一人前にするかが次の課題です。

会社のビジョンや理念の実現に必要な人間性や能力を教育することが大事です。

教育には2つの側面があります。それは、①「目に見える部分の教育(行動)」と②「目に見えない部分の教育(考え方)」です。

【パフォーマンスとは】



仕事の成果とは日々の行動(仕事のやり方)と思考(仕事に対する心構えや考え方)の積み重ねだと考えられます。すなわち、健全な仕事のやり方と考え方をもってすれば長期的に正しい成果を生み出すはずなのです。

①の教育とは、仕事のやり方や知識・技術などの教育です。例えば、営業の場合はセールストークであったり商品知識であったり、営業計画の立て方、お礼状の書き方等々です。美容師であれば、カットやパーマなどの技術。建設関連であれば、建設機械を動かすための資格などが該当します。

もちろん、この部分の教育は大事です。なぜならば、技術や知識は時間の経過と共に陳腐化していくからです。よって、絶えず新しいものを学習し続ける必要性があります。

さて、美容業の事例から、接客(人間性)と技術と顧客のリピー



わきさか たく 1970年大阪生まれ 関西大学経済学部卒。中小企業を対象とした大手教育コンサルティング会社に14年間勤務。副所長・営業責任者・研修講師を兼務。延べ8,000人以上の研修を担当し、多くの経営者・管理者・一般社員から幅広く支持される。2009年7月、「夢と誇りのある企業づくりを応援する」を企業理念に掲げ、愛知県名古屋市にてコンサルティング会社 GOOD INNOVATIONを創業。信念：「人は誰もが素晴らしい可能性を持っている」<http://www.good-i.co.jp/>

トの関連表を以下に挙げますが、技術よりも接客のほうを重視するとリピートがよいというデータがあります。これは、他の業種にも当てはまる部分があるのではないのでしょうか？

【接客がリピーターを呼ぶ】

接客	技術	リピート
良い	高い	◎
良い	低い	○
悪い	高い	△

すなわち、②目に見えない部分の教育のほうが、実は大事なのです。しかし、目に見えないが故にかつ長期的な教育が必要なために、先送りされやすいのが実情です。私の知りうる範囲ですが、長期的に発展繁栄している会社は得てして、この教育のほうに力を入れていることが多いのです。

さらに目に見えない部分の教育とは、人間性、つまり誠実さ、素直さ、謙虚さ、感謝の心、積極性、自律性、優しさ、愛情などをはぐくむ教育です。例えば、毎朝職場の掃除をする。明るく元気な挨拶をする。毎日、朝礼で経営理念や経営ビジョンの唱和をする。地域ボランティアを実施する…など。仕事を通じての教育（OJT）と職場を離れた教育（Off JT）とのバランスも必要です。

そのような体験を通じて、健全な自己概念（セルフイメージ）を作っていくのです。人は自分に対するイメージに沿った生き方、表

現をするといわれています。よって、健全な活動や体験を通して健全な自己概念を習得することが、その人の人間性の成長につながっていくわけです。

こうして、ありとあらゆる場面を通じて「理念やビジョンの共有化」のための教育を継続的に行うことが組織の結束力、団結力を強化していくのです。

米国の富裕層に対するあるアンケート調査の結果に、億万長者が成功要因として最も多く挙げたのは、「誰に対しても誠実である」「人とうまくやっていく能力」という回答だったそうです。ここにも一つの答えがあるように思います。

評価とは努力を認め褒めること

評価には様々な課題があります。

① 表彰制度による評価

これは、うまく機能していない会社が多いのではないのでしょうか？ それは、日常の仕事の中で小さなことを評価せずに、年に1回の表彰での評価のみでは、人のモチベーションは上がらないということでしょう。「賞罰時を移さず」と言います。信賞必罰はタイムリーに行うことが大事です。

② 評価基準が曖昧という問題

すなわち、何をどう頑張ったら評価されるのかが不明確だと、頑張っても頑張らなくても同じように感じ、モチベーションは低下していきます。

③ 結果よりプロセス

昇給や賞与、昇格のための人事評価も大事ですが、今は結果よりも過程（プロセス）を評価するほうが人の動機づけには効果的といわれています。

アメリカの心理学者キャロル・ドウェックの実験によると、子供たちにパズルを解かせて能力を褒めるケースと努力を褒めるケースでは、次の結果が出たそうです。

▶能力を褒める

→簡単なパズルを選択

＝能力を褒めると内発的動機づけを減少させる

「これだけ良い結果の人はほとんどいませんでした」（結果）

▶努力を褒める

→難しいパズルを選択

＝努力を褒めると内発的動機づけを増加させる

「これだけ熱心に取り組んでくれた人はほとんどいませんでした」（プロセス）

つまり、仕事においても同じことがいえるのではないのでしょうか？ 高度経済成長期であれば頑張れば売上が上がったわけですが、今の時代にはなかなか酷な話ですよね（笑）。従って、自社のビジョンや理念を基本として、仕事の結果よりもその過程（プロセス）の努力に感謝を示し、心から褒めることが人の成長を促し、組織（チーム）の成長発展につながる時代ではないかと思います。