

at JINJI

2016.6

Vol.04

定価0円 FREE

特集

採用の流儀

ファーストリテイリング編

特別企画

キャリアセンターに聞いてみました

明治大学編 / 立教大学編

人事に薦める一冊

石渡 嶺司

@人事アカデミー
Vol.5 レポート収録

[巻頭特集] 制度と仕組みで会社は変わる!

成功企業に
学ぶ

わが社のアップ モチベーションアップ術

M O T I V A T I O N U P



社員のモチベーションを高める人事制度・職場を生み出すには?

M O T I V A T I O N U P !

→ キーパーソンに聞く 1st

「社員のモチベーションを上げられない」「新しい制度や仕組みを作っても不満がなくなる」。こうした課題に、人事担当者はどう対処・挑戦していくべきなのか。『人事の超プロが明かす評価基準:「できる人」と「認められる人」はどこが違うのか』(三笠書房)の著者でフォー・ノーツ代表の西尾太氏に話を聞いた。

そもそも人事担当者は、経営理念を熱く語っているか?

西尾氏によると、社員が「仕事=生活のために仕方なくやっているもの」という意識では、いくら給与や休暇など、外発的動機づけを導入しても、モチベーション向上にほとんど効果はないと語る。「社員が生き生きと働いている企業では、経営理念が浸透しており、社員自身が理念と照らし合わせて自分の仕事の目的や意義をしっかり理解できています。理念は、ビジョン(めざす姿)・ミッション(使命)・バリュー(価値観)から成りますが、これらが腹落ちできていれば、自ずと仕事へのやる気のスイッチはONになります」では、理念を浸透させるために人事担当者はどうすべきなのか。西尾氏は、「会社のベクトルと個人のベクトルを合わせることが、人事の究極的な機能」だと断言する。「会社と個々の社員のベクトルを合わせるには、人事担当者自身が経営者と同じか、それ以上に熱く理念を語っていくことが不可欠です。人事が『何のために働いているか』について揺るぎない信念を持って、周囲に発信していかなければ、全社的にやる気を上げることは難しいでしょう。また、人事評価制度を構築する際に、『経営理念や行動指針に沿った行動をとれて

いるか』という基準を盛り込むことを推奨しています。目的は、この基準の良し悪しで社員を評価するのではなく、この基準をもとに、評価面談で上司と部下が行動指針について語り合い、指針への理解や共感を深めること。上司も部下も、目の前の目標数値に追われていると、行動指針という原点に立ち返る余裕をなくしがちです。『評価』とは本来、「社員を褒める仕組み」。個々の社員の得意分野や達成できたところを具体的に褒めようと、会社が求める基準を満たしていない部分を指摘し、今後どうそれを伸ばしていくかを部下にフィードバックしていくのが評価面談です。管理・監督職は人事評価の目的がそもそも「人材を育てること」だという認識を持つ必要があります(西尾氏)。

グレード制度でキャリアステップを示し、成長予感を高める

では、モチベーション向上につながる制度やインセンティブの導入にリソースを割けない中小企業やスタートアップでは、どのように、人事制度や風土を築けばいいのだろうか。

「福利厚生などが整ってなくても、魅力的な未来像を描けば、それに共鳴する優秀な人材を定着させることは充分可能です。また、「この会社で働けば、どこでも通用する人材に成長できる」という成長予感を社員が持てるかどうかもカギとなります。成長予感を高めるには、キャリアの道筋を等級制度(グレード制度)の形で示すことが重要です。例えば「この職務を経験すれば、こんなスキルが身につく、次はこんな職務にステップアップするチャンスがある」と明示されていれば、社員の成長意欲が喚起されます(西尾氏)。今の業務がどんなキャリアにつながるかが明確ならば、仕事への向き合い方もポジティブに変化していこう。

人事について本気で悩み、議論しているか?

西尾氏によると、「人事に対してあれこれ悩んだり、意見を言い合ったりする空気がある会社のほうが、業績が伸びていく傾向にある」という。「人事担当者は、伸び悩んでいる社員を見つけたら、その人が力を発揮できる部署への異動を仕掛けるなど、真摯な姿勢が求められます(西尾氏)。こういう努力を惜しまないことこそが、社員のモチベーションを真に高める会社の秘訣ではないだろうか。

本来の人事評価の目的は「人材を育てること」

西尾太(にしお・ふとし)

1988年 早稲田大学政治経済学経済学科卒業。いすゞ自動車、リクルート、カルチュア・コンビニエンス・クラブ、クレーク・アンド・リバー社の人事・総務部長などを歴任。2008年フォー・ノーツ株式会社を設立(代表取締役)。「人事の学校」主宰。著書に「人事の超プロが明かす 評価基準」、「就活の学校 人事の本音 就活の誤解」、「人事担当者が知っておきたい10の基礎知識 8つの心構え」などがある。

