

人事制度運用のキモは管理者の影響力

南野 真彦 株式会社新経営サービス 人材開発部 コンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp/

制度の中身よりも大事なこと

人事制度の導入や改定にあたって、経営者や人事責任者の方々とお話をさせていただくなかで、よく聞くのは「人材育成を促進するために人事制度を良いものにしたい」というものです。

確かに、会社に合った適切な人事制度を導入し運用することは人材育成にとって非常に重要な要素ですが、人材育成ができていない会社とそうでない会社を比較してみると、その違いは人事制度の中身よりも、むしろ管理職のレベルの差から生じていることがほとんどです。

いかに上司が部下を適正に評価し、評価結果をフィードバックする面談でうまく伝えたとしても、部下が「あなたには言われたくない」という状態であれば、部下の成長にはつながりません。

従って、人事制度を活用して人材育成を行うためには、上司の部下に対する「影響力」を高める必要があります。

影響力の源泉は3つあります。

「見本」「動機」「受容」が源泉

まず1つ目は「見本」です。

若い部下、特に新入社員は入社後、右も左も分からない状態のため、無意識に周囲で見本となる人を探します。その際にもしも直属の上司（評価者）が、ろくに挨拶もしない、工作中イライラした表情をしている、やる気が感じられない、部下とのコミュニケーションが不足している、等の言動をしていれば、「この人みたいにはなりたくない。言うことは聞き流しておこう」と考えるようになってしまうことでしょう。

逆に、普段の言動が上記とは真逆で、職場で尊敬されるような上司であれば、部下への影響力は非常に大きくなります。もし仮に怒られても、部下に尊敬の念があれば、「自分のためを思って、あえて厳しいことを言ってくれている」と解釈されるように

なります。

2つ目の要素は「動機」です。

部下に対する接し方について、よく「上司は鬼が良いか？ 仏が良いか？」のような議論がされますが、そこに善なる動機があれば、どちらでも構いません。

例えば、「入社から年月が経つにつれ、どんどん大きくなる役割や責任に対してきちんと応え、自ら必要とする給料を取っていけるようになってほしい」という動機を上司が持っていれば、伝え方がどうであれ、その気持ちは部下に伝わります。

逆に、部下への接し方に確たる動機もなく、ただ表面的なテクニックで部下をコントロールしようとしても、部下は決して動くことはないでしょう。

3つ目の要素は「受容」です。

人は誰しも承認欲求があり、相手に認められたいと思っています。それに対して、上司が何も聞かずに突然部下の欠点やミスを指摘したとすれば、当然承認欲求は満たされず、反発が起こります。

「受け入れてから受け入れられる」という言葉があるように、まずは部下に発言を促し、話を受け止めることができれば、「この人は話せば分かる人だな」と、部下は考えるようになります。

信頼貯金で部下の心を開く

このように、「見本」「動機」「受容」によって、徐々に信頼貯金が貯まり、部下が心を開いてくれるようになります。

そうなれば、上司の指示を聞き、実行するようになっていくでしょう。

貴社の管理職はどうでしょうか？ ポジションの力で無理に部下を動かそうとしていたら要注意です。

人事制度の構築や改定の前に、社内をじっくり確認してみてください。