

最高のチーム

をつくる

シンプルな

仕掛け



黒岩 禅

Zeng Kuroiwa

やる気に火をつけ行動する集団に変える47の秘訣

TSC2007

TSUTAYA グランプリ獲得店舗の
マネジメントの秘密を明かす!

株式会社武蔵野社長・小山昇氏絶賛!

「黒岩さんは、部下を認め、自分から歩み寄ることで、
一人一人と話し、意見を取り入れ、自主性を尊重している。

「彼らが、いつも楽しそうに働いている理由が、本書を読んでよく分かった!」

誰でも真似ができる好例があり、とてもよい本です」

上司は「社会性」と「協調性」がある部下を優秀と考えがち

誰が優秀なのかを部下が評価する
「衆目評価」を導入する

シートテスト」を実施しています。

コンピテンシートテストとは、優秀な人材の行動パターンを分析し、それに基づいて被験者の強み弱みを12分類し、客観的に理解できるようにしたものです。その人材が成果を上げるために、何が強みで何が弱みなのかを「見える化」する作業です。

我が社の分析をする参考にと、ある会社の分析をその会社の同意の上で教えていただいたことがあります。面白い結果が出ていたのでご紹介します。

事前に、そのチームの上司にアンケートをとっていました。

上司の目はフシアナ。上司の部下を見る目のことです。

我が社では株式会社人創り・組織創りの丸山恭一社長にお願いをして「コンピテン

「あなたの部下で優秀な人は誰ですか？」

そのアンケート結果とコンピテンシーテストの結果を比較すると、上司が思う優秀な部下とテスト結果に見る優秀な人材が一致しないのです。

上司が思う「優秀な部下」のデータを掘り下げると面白いことがわかります。上司が思う「優秀な部下」の強みは「社会性」と「協調性」なのです。

わかりやすく言えば、上司に従順な部下…、つまりはイエスマン的な部下が優秀だと誤解しているのです。多くの上司にとって、優秀な部下とは成果を上げる部下ではなく、自分に従順な部下なのかもしれません。

その誤解が「最高のチーム」づくりを阻害するのです。成果を上げようと頑張ってくれている部下の評価が低いのですから、成果の上がるチームに育ちようがありません。部下は、そんな上司の都合に感覚的に気づいているものです。

昔から言われます。「上三年にして下を知る、下三日にして上を知る」と。「上司の

目はフシアナ」ということがご理解いただけでしょうか。

では、どうすればよいのでしょうか。

簡単なことです。優秀な部下は誰なのかを部下に聞けばよいのです。

私のチームでは、毎月「**衆目評価**」を実施しています。一人が全員を、全員が一人を評価します。一般には、水平評価とか360度評価と言われるものに分類されるでしょうか。

衆目評価は、一人500点の点数を自分も含めた全員に配分します。金沢さん80点、小杉さん70点といった具合です。ただし、同じ点数をつけてはいけません。一人ひとりの良いところと悪いところも一言ずつ記入します。

集計した結果は、毎月公表しています。それを見ると一目瞭然です。上司の考えではなくチームの考えが反映されているからです。これにより本人たちの納得度が高い評価になります。

同じ点数をつけないことで順位が確定します。順位がわかることで、自分自身の位置関係がわかることが重要です。

自己評価のときに、自分自身の点数を上から8番目につけていたけれど、集計結果を見ると4番目だった。自信のない部下も自信を持ちます。上司の一言よりも、チームの評価ですから重みも違います。

逆に、自己評価のときに、上から3番目となるように点数をつけていたのが、集計の結果7番目になることがあります。そのときは「頑張った」と思っていたことが「頑張っているつもり」だったことに素直に気づけます。

素直に、自分自身で気づけることが何よりもスゴイことなのです。それが、同じベクトルで一人ひとりの士気を高め、「最高のチーム」を生み出していくのです。

では、上司は何をするのか。

それは、部下の応援をするのです。部下が上司のためにいるのではなく、上司が部下のためにいるのです。

私は、この衆目評価の集計をもとに毎月面談を行なっています。その目的は、一人ひとりの評価がもっと上がるようにアドバイスをしているのです。

また、衆目評価に現われない頑張りを聞き、それを公の場でさりげなく話すようにしています。

この毎月の衆目評価や面談が賞与に直結する仕組みです。

毎月の評価の積み重ねが賞与の評価になるので、賞与の金額にも納得するのです。

部下の水木一美さんが「まわりの人が私に協力してくれなかったのは、協力してほしいことを知らせていなかったからでした」と話してくれました。

素晴らしい気づきだと思いました。

まわりの人が、何も話さないあなたの事情を察していろいろと協力してくれることなどありません。

自分が何をしたいのか、何を協力してほしいのかを言葉にするのです。自分の想いが伝わって、はじめてまわりの人が協力してくれるのです。

『月刊商業界』という雑誌に、2008年4月から「黒岩禪の店長学」の連載や特集ページ執筆の機会をいただいています。

月刊誌へ連載するきっかけも、「夢を言葉にする」ことから始まりました。2008年1月末に、「社内でセミナー・教育事業を起ち上げ、年商1億円の事業にしたいです!」と、夢を言葉にしたのです。それを聞いてくださった株式会社人創り・組織創りの丸山恭一社長が、月刊商業界の編集長を紹介してくださったのが始まりです。

そして、月刊商業界への連載が本書編集の鈴木啓一氏の目にとまり、私の夢の一つだった「商業出版」が実現したのです。

ちよつとできすぎの話ですが、まぎれもない事実です。

夢を言葉にせず、自分の中に大切にしまいこみ頑張るのも否定しません。

しかし、夢を言葉にすることであなたを助けてくれる、あなたに協力してくれる人が現われるのです。

さらに、夢を共有した者同士で、喜びや感動も共有できるのです。

「最高のチーム」をつくるという夢を持ったら、ぜひその夢を言葉にしてください。

部下に本気で語るのです。本気とは数です。1回や2回ではありません。1000回、1万回と、数え切れないくらいに語るんですよ。