

Win-Winを目指して

日本生産性本部 人材開発コンサルタント 栗林 裕也

交渉の達人として商 Win となるそうだ。 ている。

社の業界で一目置かれ 人材マネジメントが なぜ、そのような人 人物に話を伺う機会 上手だと感心させられ 材マネジメントが上手 があった。いわく、多 なる企業は、この考え方

の人は自分の利を先 に通じる哲学をもって 考えて相手に譲歩さ 施策を展開しているよ せることを交渉だと考 うに感ずる。

中期のループに様々なメリット

くいくのだろうか。そ 度の目標達成を中心 に 据えた短期のもので、

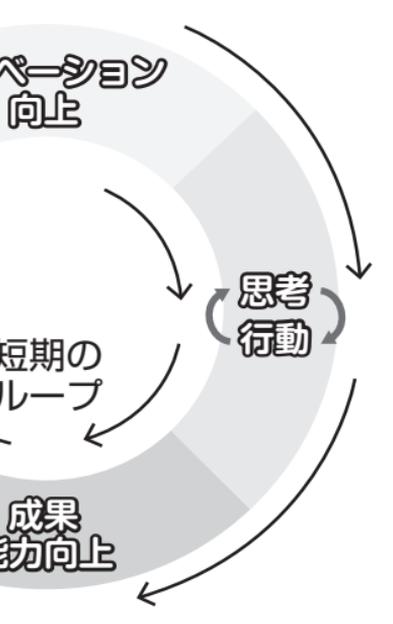
例えば中期のループ ープからみれば短期の 失敗はその後の成長に つながる経験となり、

交渉の極意たるはむ 標を達成するにあた 業員が Win になる過 程を通じて組織も Win になるからだ。

例えば中期のループ ープからみれば短期の 失敗はその後の成長に つながる経験となり、

題にじっくりと取り組 うにループを回す支援 できるといったメリッ な事例を紹介していき

ープが上手く回転し、 発関連の仕組みを導入 が、中期のループがあ ることでのキャリアビジ ンの実現といった少 先の抽象的な目標の 達成という動機も持ち 得る。



相手に自分も Win 業員側の論理も尊重し の状態とは従業員のル

は3~5年単位の中期 体的な目標を達成した む、あるいは難しい課

本連載では、どのよ (5回連載)

WinWinを目指して

日本生産性本部 人材開発コンサルタント 栗林 裕也

タマノイ酢

社員一人ひとりの自立と成長を目指して、

前回は組織が従業員との2重ループの回転を支援することで、従業員と組織がWinWinになり、あらゆる施策の最終的な目的はそこに帰結する」と説明する(以下、同氏)。

ある。同社で人事関係か。「責任と目標を明確にしようとして、お互いに協力し合うこと、

支援の前提として一人ひとりがとことん考え、行動するように求めている」。この価値観が様々な取り組みを通じて社員の間で共有され、2重ループの回転が、2重ループの回

その一つが頻繁に行われる異動だ。年に3、4回行われることもあ

輩や上司が自配りを行っている。30年以上にわた

価値観を社員の間で共有

同社の施策や運用方法、社員の意識と行動が『支援—仲間を助

にぶつかりながらも試行錯誤するなかで成長を遂げていく。

「色んな部署を経験することで自部門のメールアドレスを使用

手は支えてもらえる安心感や、大きな仕事に取り組みやりがいを感じながら、助けをもら

夫を図る』という3点手助けが必要となる。ポイント①

の組織文化が根付いてい

成長に向けていかに取り組んでいるのだろうか。助け合いや

が支え合っし、本人も振って終わりとせず先

WinWinを目指して

日本生産性本部 人材開発コンサルタント 栗林 裕也

日本ユニシス

に影響を与えるから発部担当マネージャーだ。

の秋山美枝氏は「業界に受講させている。

そのねらいは「部門の中核であるキーパーを追加するなど人事制

のキャリア形成において、研修を受講することで部下

管理職に焦点を当てて組織目標の達成に注力しているのが、I

管理職にもあり指示型のマネジメントが多かつ

動するような評価項目のキャリア形成に積極的

で、研修時のモチベーション向上といった

ような組織でも管理職の能力向上は経営の重要な課題である。

風土を変える変革リーダーを育成

でも持続させる『面』勢や、演技演習を取り入れた実践的な関わり

管理職は扇の要として組織の方針を浸透させる役割を担うとともに、業務指示といった直接的な影響力の行使に加え、日頃の言動が組織風土となることで

たため、よりイノベーターがコーチングの考

なかでも特徴的な研修を担う組織開発への動機づけが組織全

体のパフォーマンスアップにつながる」といった声

す組織風土の醸成を掲げている。そのための施策の柱が管理職のメン

トスタイルを社員の自発性を引き出すコーチング型に変え、風土変

出すために取り組んでいながらキャリア形成につ

上げて管理職になると、どうしても自身の成功

革の中心となる変革リーダーを育成するのが

社員の自発性を引き出すための施策だ。

同社では、計画的に下

ら、上司のキャリア開発を強化する取組みとして「キャリア研修だけ

変革だ。

その背景について

社員の自発性を引き出すための施策だ。

体験に基づいて指示型

その背景について

社員の自発性を引き出すための施策だ。

同社では、計画的に

体験に基づいて指示型

WinWinを目指して

日本生産性本部 人材開発コンサルタント 栗林 裕也

三菱UFJ信託銀行
従業員組合

～支え合いによる安心感～

従業員が短期のみならず中長期にわたり、主体的にイキイキと働いていくために組織として着目する力ギはどこにあるのか。これまでに紹介してきた組織からは、四つのキーワードが浮かび上がってくる。①信頼—会社に

組合員のキャリア形成を支援

互の信頼関係の醸成。②価値観—仕事を進めるうえで大切にしている価値観の共有。③上司—適切な働きかけをする中核人材の存在。④仕組みと風土—願望を実現するために挑戦できる仕組みと風土があること。これらに加え、今回取り上げる組織を通じて⑤安心感—支え

いながら心身ともに健康で、安心して働いている状態」をビジョンの一つに掲げ、実現に向けた様々な活動をしている。その柱の一つが「キャリア相談会」だ。年に4回、外部からキャリア

組合員のキャリア形成を支援するために、同組合では年間を通じて様々な講演会やセミナーを開催している。その中に「40、50代向けのキャリア開発セミナー」といったテーマを盛り込むことで、若年層だけでなくミドル以降の組合員とも接点を広げる工夫をしてい

重ループを回す支援は、人事部門の独壇場というイメージを持ちがちであるが、労働組合だからこそ果たせる役割がある。それがまさに安心感につながる取り組みだ。

リアコンサルタントを招いて一人一時間の面談機会を設けている。このため、今よりも更に自己実現を図るための場というポジティブのうち、改善の必要がある課題があれば、経営側との協議に盛り込む

会社ではなく組合が講演会活動に取り組む意義は「組合は利益を追求することが目的ではないので、例えば仕事上のキャリアだけでなく人生全般にかかわるライフキャリアであ

三菱UFJ信託銀行従業員組合では「お互いに参加しづらいが、組み合わせが実を結び、口コミで評判が広がっている。

芳樹氏は「会社や外部主催の相談会だと気軽に参加しづらいが、組み合わせが実を結び、口コミで評判が広がっている。

たときに成果が期待できるようなこともテーマの対象にすることが「できる」ことにありそう。

今回紹介する組織は、従業員組合では「お互いに参加しづらいが、組み合わせが実を結び、口コミで評判が広がっている。

同組合書記長の伊藤芳樹氏は「会社や外部主催の相談会だと気軽に参加しづらいが、組み合わせが実を結び、口コミで評判が広がっている。

このほかにも「オンラインオフサイト」と呼ぶ横のつながりをつくることを目的とした場を定期的に設けている。昼休憩や業務終了後を活用して「時短利用者」、「ワーキングパパ、ママ」、「出向者」などのテーマを定し、経験者と関心のある組合員が情報交換を行うことにより、初めてのことにも安心して臨めるように支援しているという。

(おわり)