

ユーミックは、さまざまな得意分野を持つコンサルタントが集まったスペシャリスト集団です。

## 部下の育成力を向上させる

先月のユーミックニュースにて

リオオリンピックで成果を上げたシンクロの井村雅代コーチの言動についてお話ししました。

井村コーチは「叱り上手」な方で、叱るにはまず

①具体的に指摘し、②改善方法を伝え、③そこが直ったかどうか、OKかNGかを伝えるという叱り3点セットを心掛けていらっしゃいます。

人材育成においてこのようなフィードバックは不可欠であり、

そのやり方によって部下のモチベーションや成長度合いが大きく左右されます。

しかし、中小企業においては、フィードバックそのものがおこなわれていないこともあるようで、

今回は育成上手になるための具体的なフィードバック方法についてお話しします。



### プラスのフィードバック

よいところを褒めてさらに強化する

#### ①褒めてほしいポイントを探る

部下はこういうところを褒めてほしいというヒットポイントがある。ポイントがずれたところで褒められてもモチベーションの向上にはつながらない。このポイントをつかむためには、普段から部下がどんな行動をしているか、どんなことを思っているかを観察して褒めてほしい言葉を洞察することが必要である。

#### ②タイミングに注意する

最も効果的なタイミングは、その場で部下を直接褒めることである。時間がたってしまうと褒める側も褒められる側も気が抜けてしまう。

#### ③事実を具体的に褒める

どこをどんなふうに工夫したかというように成果に至るまでのプロセスを交えて具体的に褒める。そのためには、部下の仕事ぶりをきっちり把握しておく必要がある。

#### ④当たり前でも褒める

上司から見てそれくらいできて当然と思うことでも本人は努力していることもある。この場合、客観的事実を気軽に伝えるだけで部下はやる気がでてくる。

#### ⑤相手の成長・変化を褒める

できないことができるようになった時などは特に褒めるチャンスと心得る。この褒めチャンスを見逃さずに伝えてあげることで部下のモチベーションが一気に向上する。

#### ⑥時には他人を通じて褒める

1対1で面と向かって褒めることも大切だが、時には人づてに褒めてみるのも効果的。これには、上司同士の連携プレーも必要。

#### ⑦できれば人前で褒める

時には大勢の前で褒めてみるのも効果的。

### マイナスのフィードバック

悪いところを叱る

#### ①上司としての価値観を伝えておく

自分が大切にしている価値観を普段から伝えておくことにより、その都度指示をださなくても行動基準を理解するようになり、事前にミスや失敗を防ぐことができる。

#### ②事実を確認して具体的に叱る

伝聞情報ではなく事実かどうかを確認して、相手が納得できるようにミスの内容を具体的に伝える。

#### ③叱る内容は1つに絞り込む

あれもこれも叱っても伝わらない。今叱るべき内容についてポイントを絞って話をする。

#### ④間違いやミスはその場で叱る

基本はその場で叱る。また、過去のことを持ち出して叱ることないようにする。

#### ⑤感情的にならないよう注意する

感情的に「怒る」のは原則として避けたい。叱るのはミスを責めることではなく、ミスに気付かせ次に打つ手につなげるための行為である。しかし、部下を本気で思い、思わ

ず怒りがこみ上げた時はその思いをぶつけるのもありである。本気の思いならば、部下は真摯に受け止める。

#### ⑥部下の言い分も十分に聞く

なぜそうなったのか、今どう感じているのかなど部下の言い分に耳を傾ける。この部分を怠ると相手の納得感が高まらない。

#### ⑦叱りっぱなしにせず改善状況に関するフィードバックも忘れない

叱った後は、次にとるべき手段を一緒に考えたり、アドバイスをする。改善状況についてもOKか、NGかを伝える。ここまで完了してフィードバックが終了したものと心得る。

上記は基本的なフィードバック方法ですが、実際には部下の個性は一人ひとり違い、自分のチームのカラーも様々です。部下をよく観察し、それぞれにふさわしいフィードバック方法を検討・実行することが重要となります。

労働力人口の減少が見込まれる中、自社で人材を確保し続けることが難しくなることが予測されますので、中小企業の成長の力ぎはまさに人材育成にあると言っても過言ではありません。最近では、「新たな人材採用に先立ち、社内において育成上手な人材をまず育てたい」といったご相談も増加してきましたので、人材育成をテーマに長い目でのご支援を続けていきたいと思っております。

writer

小倉 綾

# 食品表示や品質管理への対応

## ①変わる食品表示と品質管理の法律

先日、研修で「食品表示」と「HACCPの全面義務化」についての説明をさせていただく機会がありました。これらは法律の改正などがあり、新たな対応が必要になっていきます。詳しくは消費者庁や保健所などに確認することをオススメしますが、研修で「知らなかった」という受講者の方も多かったので、ポイントだけ解説させていただきます。

## ②食品表示に関する法律が一元化

従来、食品表示に関する法律としては「食品衛生法」「JAS法」「健康増進法」がありましたが、これらが「食品表示法」に一元化されました。これは「食品の安全や品質等をわかりやすく表示」「消費者の権利として食品の安全と適切な商品選択の機会の確保」を目的とするもので、平成27年4月1日に施行され、加工食品と添加物は5年間、生鮮食品は1年6か月の猶予期間が設けられました。

内容としては「アレルギー表示」「栄養成分表示」「栄養強調表示」「機能性表示制度の創設」「生鮮食品と加工食品の区分」「製造者、加工者の定義統一化」「原材料と添加物の表示方法」「製造所固有記号」などがあり、それぞれ見直しなどが行われています。加工食品については猶予期間中なので、様子見の企業も多いようですが、実は生鮮食品は平成28年9月で猶予期間が終了します。気づかれていない企業も多いようですが、米や穀物も生鮮食品に含まれるので、この10月から表示の見直しが必要になります。見直される栄養成分表示では、ナトリウム量から「食塩相当量」へ表示が変更になります。穀物にもナトリウムは含まれますので、表示を変更する必要がある場合もあります。

## ③HACCPの全面義務化

9月20日に、厚生労働省の有識者検討会で、食品衛生管理の国際基準であるHACCPの導入を食品関連事業者に義務付ける中間報告案が大筋で了承されました。平成30年の通常国会に食品衛生法など関連法の改正案が提出され、数年後の実施が行われる見通しとなっています。

HACCPは、製品検査を中心とした従来型管理と異なり、全行程を管理することで、効果的に問題のある製品の出荷を未然に防ぐことを目指す取り組みになります。小規模事業者などは例外対象になると思われそうですが、一部要件を緩和することなどに留まると思われ、また、販売先が大手流通になると対応が求められることが推測されます。

中堅以上のメーカー様では取り組まれている所も多くありますが、小規模事業者の方については、早い段階で情報収集だけはしておくことをオススメします。現在、農林水産省などが無料セミナーなどを行っていますので、調べてみては如何でしょうか？

writer

渡貫 久

大学卒業後、広島市に本社のある食品スーパーマーケットに入社。現場、人事、経営企画、業務改善を経験後、中小企業診断士の資格を取得し、独立。スーパーマーケットや食品メーカー、飲食店等、食や流通関連の企業を中心としたコンサルティングのほか、公的機関や学校、民間企業向けの研修を行なっている。中小企業診断士

# 名選手必ずしも名監督にあらず

「名選手必ずしも名監督にあらず」とよく言われます。ビジネスの場でも同じく、営業成績がよかった方が管理職に昇格すると、自らの役割を十分に認識できずに、社長の期待通りに行動できていないケースが見られます。

先日、ある社長から管理職に対する相談を受けました。社長と管理職とは、その部門方針について共有認識を持っているものの、管理職が社長の期待通りの動きをしてくれないと社長が悩んでいらっしゃいました。管理職だから、あれこれ指示する必要もなく自発的に動いて欲しいという社長の方針もあり、ある程度任せていたようでした。

どの会社でも聞くような話です。その管理職の能力にも原因があるかも知れないものの、実は管理職が何をなすべきか具体的に理解していなかったことが原因の一つでもありました。

そこで、状況対応リーダーシップ(Situational Leadership:SL理論)という考え方を社長に紹介しました。

この考え方とは、部下の成熟度によってリーダーシップのスタイルを変えていく必要があるという考え方です。指示的行動と支援的行動の2つの軸によってリーダーシップを4つに分けています。各リーダーシップを右の図に沿って説明すると以下の通りです。

### S3:支援型リーダー

リーダーは、部下の自主性を促すための激励や環境整備を行う。リーダーと部下の考えを融合させ意思決定するようにする。指示的行動はあまりとらず、対等の立場での支援的行動をとる。業務の実情を自分と同程度知っている中堅社員に効果的な型。

### S2:コーチ型リーダー

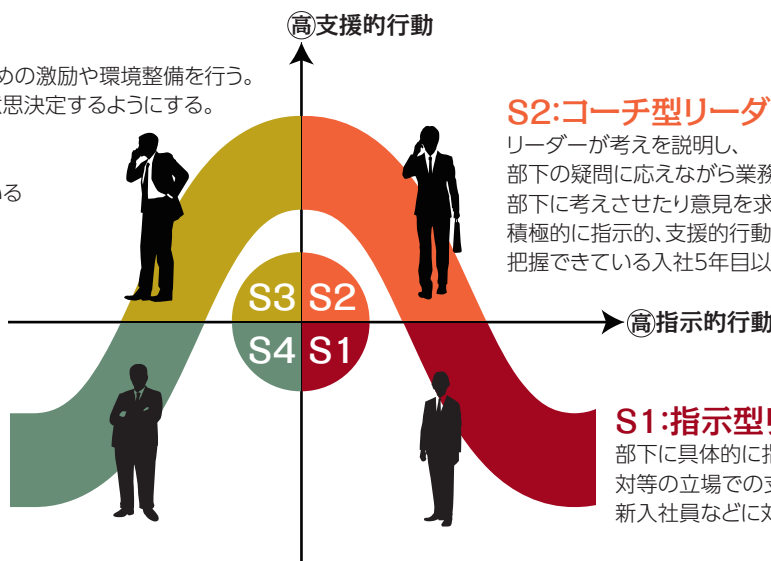
リーダーが考えを説明し、部下の疑問に応えながら業務を進める。部下に考えさせたり意見を求めたりする。積極的に指示的、支援的行動をとる。ある程度業務の状況が把握できている入社5年目以下程度の社員に効果的な型。

### S4:委任型リーダー

部下に仕事遂行の責任を委ねる。権限や責任を委譲し、極力管理しないようにする。業務の実情に関して自分より詳しいベテラン社員に対して効果的な型。

### S1:指示型リーダー

部下に具体的に指示しながら、業務を監督する。対等の立場での支援的行動はとらない。新入社員などに対して効果的な型。



この考え方は、同一職種における新入社員～ベテラン社員との関係性で使われることがありますが、社長と管理職の関係においても活用できます。中小企業において、管理職になった方は、経営層が管理職の役割を明確にしていなくて多く、人によって役割認識の理解は様々です。

相談を受けた社長にこの図を見せたところ、自身の管理職に対する接し方はS3・S4であったものの、管理職は自分自身の役割を理解しておらず、S1～S2からは始めないといけなかったと反省されていらっしゃいました。ということで早速、その管理職に期待する業務を社長自ら書き出して頂くことにしました。

管理職の業務は非定型業務が多いものの、改めて経営者が期待する業務を書き出し共有することで、相互理解が進み管理職が期待する行動を促すことができると思います。

writer

吉田 英憲

大手電機メーカーでITソリューションの営業、市場調査、経営企画などの業務を経験。現在は、ビジネスプランの作成支援の他、採算分析を踏まえた赤字企業の立て直し、業務効率化(IT活用含む)、後継者の立場に立った事業承継などの支援を行なっている。中小企業診断士