

人材育成と組織についての悩み

弊社は今年で創立28年を迎えます。従業員は130名を超え、拠点も10箇所になりました。

3年前までは、組織というより、店長を中心とした数名の小集団チームの編成を取っておりました。(拠点ですべて完結する形) この形の良い点は、店長を中心とした組織のピラミッドが分かりやすく、お客様の細部まで店長が把握できる所にありました。ただ、店長の技量にバラつきがあり、仲介が得意な者、苦手な者、提案が得意な者、不得意な者と拠点数が増えると同時に、いろいろな問題も出てきました。会社規模に応じて社員の育成が伴わなかったのです。弊社では、賃貸仲介をメインとする『賃貸事業部』、管理の新規受託・老朽物件の立退き支援・売買を行う『コンサルティング事業部』、部屋の間取り変更など大きなリフォーム工事を請け負う『リニューアル事業部』。そして、賃貸物件の管理業務を担う『管理本部』という大きな4つの部署に分け、各トップには役員を配置し、独立した管理体制と売上管理が出来る様、事業部体制を構築しました。

当初はこの体制により、無駄が無くなり経常利益も大幅アップし、順調に思えましたが、数年するとそうも行かなくなりました。経常利益率が下がり、労働分配率は68%を超えたのです。

通常、労働分配率は60%を超えると利益に対して社員給与が高いと判断されます。勿論、売上げが増え給与等の固定費が一定比率内であれば問題はありません。

なぜ労働分配率が上がってしまったのか?その原因は4点あります。まず当社も高齢化現象が著しく45歳以上が39名、内50歳以上27名と全社員数の30.4%になっており、しかもその過半数が非営業社員である点、営業社員の中でも経験に応じた目標数字というものがない点。過去3年間の中途入社社員数が35名、新卒社員が21名の未戦力化で、利益に貢献していない点。固定費ばかりが増えていたことになり。更に当該事業部が黒字なら事務、営業部門も所得の差があまりなかった点があります。中途入社が多かった時代にはそれなりに機能していましたが、新卒入社が過半数を占めるようになると、経験年数に応じた評価に替える事が公平になってきました。営業社員にも利益を守る部門と作る部門があります。利益を守る部門は弊社では「業務社員」という呼称を使っていますが、苦情処理・事務処理などを行っている従業員はインセンティブよりも「評価される・認められる・必要とされる」仕事環境を望む傾向があります。そこでは営業的な評価方法はストレスが多くなり、特性に応じた対応や評価がより必要になっています。管理戸数の増加と共に「業務社員」は増え、彼らのモチベーションアップが会社存続の決め手となってきました。今期からある拠点で従業員の性格を4つに分類し、相手を理解し効率を上げて行こうと試みました。

この分類方法は、「類人猿分類」というもので、マスコミ等で紹介されています。

類人猿診断 <http://yakan-hiko.com/gather/>

「人間関係に必要な知恵はすべて類人猿時代に学んだ」と言われています。それは、1300万年前に分かれた『オランウータン』。650万年前に分かれた『ゴリラ』。470万年前に分かれた『チンパンジー』『ボノボ』の4種類です。DNAも97%以上は人間と同じということで信憑性があります。

■ オランウータン

オリジナリティがある。他人の評価は気にしない。自分のやるべき仕事かどうか重要。

直感で行動する。変な仕事ばかりに精を出してると思われる。干渉されたくない。家族他人と距離を置く。自分の世界を守りたい。自分で納得してから行動したい。人任せに出来ない。納得出来た時強いモチベーションが出る。遅刻した場合は、謝罪もそこそこに日程を変えてほしい、誰か信用出来る人にやって欲しいなど実務的対応になりがち。ピンチの時は自分の謝罪より先に最高の対応策の提案に集中してしまう。自分が失敗した時は一人ぼっちで悔しさを噛み締めたい。

やりたい事を拒まれた時は、既に頭の中では成功しており、一部の賛同者で進められるなら進めてしまうところがある。



■ ゴリラ

社会ルールや秩序を守る。自分の利益よりも所属する秩序と調和が大事。バランスが大事と考える。杓子定規で頭が固いが真面目さで周囲の信頼を得る。安心、安全、変わらぬ平和な毎日が1番大切と思っている。変わらぬ日々を黙々と繰り返したい。新しい事業や冒険的なチャレンジが好きではない。ルーティンワークを好む傾向にある。イレギュラーな事故トラブルに人一倍動揺してしまう。自分や仲間に敬意に欠ける人が嫌い。年長者を立てる。他人の良いところを敬意を持って認め、評価する。普段は穏やかで感情をあらわにしない。社会ルールを平気で破る人が嫌い。失敗した時は誠心誠意謝り、上司に判断を仰ぐ傾向がある。自分が失敗した時は、仕方がない。しょうがない。と言って欲しい。やりたい事を拒まれた時は、多数決にしたがう。



■ チンパンジー

いろいろ考えてる暇があったら直ぐ行動したい。リーダーとして周りを引っ張る傾向がある。自分の意見がはっきりしている。良くも悪くも合理的で頭の回転が速い。余り物事を長々と考えない。失敗しても長くは引きずらない。前向きにトライ&エラーを繰り返す。凄いでしょ、私がやったんだ!と褒めて貰いたい。他人から褒められ認められる高い評価を受けたい。ライバルと自分がどちらが優れているか序列を気にする。同期や後輩が出世すると激しく嫉妬する傾向にあり、ライバルの足を引っ張る時もある。自分が輪の中心に居ないと機嫌が悪くなる。人生勝つか負けるかで上昇思考が強い。勝負となると友人、家族でも容赦しない。自分の失敗をいかに挽回出来るかが一番気になり時には嘘もついてしまう。自分が失敗しても、逆境に強く、逆風を跳ね返す事を考えてしまう。やりたい事を拒まれた時、自分が悪評価になると考えるとあっさり引き下がる。やりたい事を拒まれた時、反対派を情熱と勢いで説得し多数派を形成すべく動く。



■ ボノボ

共感が上手くムードメーカー。自分が好かれるか嫌われるかが気になる。感情的、主観的になりがちで論理的な考えが求められる仕事は向かない。高いコミュニケーション能力を持っており、お客様の感情に寄り添うのが上手い。営業向きで共感力を活かした商品開発向き。部下に口出しせず、深い懐で人望を集める。嫌われてないか、怒ってないか心配する。自分の気持ちが伝わっているか心配する。他者への強い依存心がある。例えば、挨拶したのに返事がない…嫌われたのかな…と心配する。どうすれば仲間からお前が悪いと思われなくて済むかに関心が向く。



失敗した時、自分にはどうしようもなかった。と感情レベルで同情して貰いたい。

失敗した時、大丈夫だから。と声を掛け合い早く落ち込んだ気持ちから脱しようとする。

やりたい事を拒まれた時、やれなくて残念だったと言う気持ちが理解されれば納得する。

古来、この手の分類による人事管理手法は、手を変え、品を変え、様々な形で提案されてきました。相手の性格を知った上で、経験に応じて接すれば、効率の良い、人間関係が上手く行くというわけです。この分類の賞味期限はいつまでか不明ですが、永遠課題として悩まれる問題だという点は間違いがありません。これがいいのは、社員がゲーム感覚になって自己を見ることが出来る点にあります。上司の指摘も「君はゴリラだからね・・・」といえど素直に自己点検できるからで、ストレートならハラスメントになるようなことでも回避できるのがミソになります。仕事の性質上、業務社員には営業社員のような「外的動機付け」より「内的動機付け」が必要で、きめ細かい観察と評価が組織の活性化（生産効率のアップ）に寄与できるかと考えています。