

採用した経験者を自社文化に 融合させる「4つのスキル」

採用した経験者が早期に戦力になれるどうかは、自社の企業文化に受け入れられるか否かに大きく左右されますが、それには、長い時間を要すると思われがちです。実は、企業文化の違いを「スキル発揮の仕方で見える」ことで、採用した経験者を自社の企業文化に融合し、早期に戦力化できる方法があります。

採用した経験者と 既存メンバーとの軋轢

● 既存メンバーとの不協和音
経験者採用を実施した結果、既存メンバーとの間に不協和音が生じてしまうことがあります。

・別会社での経験があるぶん自社文化に馴染みにくい
・コミュニケーションのスタイルが異なり理解が深まらない

・話が噛み合わずに対話がはずまない
・業務知識も経験もあるはずなのに業務効率が高まらない

私は、職業柄このような相談をよく受けます。これらの問題を入社したばかりだから心配無用と見て見ぬふりをし「時間の経過とともに自然に解決するだろう」と放置してしまいがちですが、時間の経過では解決とはなりません。それどころか、逆に状況を悪化させて経験者と既存メンバーとの間に軋轢を生んでしまうこともあります。

これを繰り返すと「文化の融合やコミュニケーションの仕方を合わせるのは無理」「このリスクを折り込んで経験者採用をすべきだ」という思いさえ生まれます。

● 問題の短期解決方法

実は、この問題を誰も特別な知識や経験を持っていなくても、わずか2時間程度の試行で解決できる方法があります。

それが、企業文化やコミュニケーション

の取り方が異なる問題を「スキル発揮の仕方の違いとして捉える」手法です。

「企業文化」や「コミュニケーション」を漠然とした概念で捉えるだけでは、何をどうすればいいか見当が付きません。そこで、企業文化の差異を生み出す要素といえるコミュニケーションの仕方の違いが生じる根本の話法を見極めて、ギャップを縮めるというスキルを発揮することで解消します。

以下に「企業文化の融合」「コミュニケーションのギャップ解消」「対話の展開」「業務効率の向上」を実現するために必要な4つのスキルの具体的な発揮の仕方を紹介します。

- ・「モチベーションファクター」による企業文化の融合
- ・相手が好む「説明構成話法」による理解度の向上
- ・相手が好む「返答構成話法」による対話の展開
- ・「優先順位基準の不一致解消」による業務効率向上

図1 モチベーションファクター

2志向	6要素	内容
牽引志向	目標達成	チャレンジすることで意欲が高まる
	自律裁量	創意工夫することで意欲が高まる
	地位権限	責任を果たすことで意欲が高まる
調和志向	他者協調	協力連携することで意欲が高まる
	安定保障	リスク回避することで意欲が高まる
	公私調和	バランスをとることで意欲が高まる

モチベーションファクター株式会社によるモデル

この4つは、すぐに実践できる方法なので、トライしていただければ幸いです。では、各項について紹介していきます。

「モチベーションファクター」による企業文化の融合

採用した経験者と、自社の企業文化を融合させるために役立つのが、人それぞれで異なる「モチベーションファクター」を活用する方法です。

モチベーションファクターとは「意欲を高める要素」のことで、2志向6要素で捉えることができます(図1)。日本のビジネスパーソンのモチベーションファクターは6要素にほぼ均等に分散し、2志向も半々に分かれます。ということとは、自分と同じモチベーションファクターの持ち主は6分の1で20%に満たないということです。残りの80%以上の人は自分と異なるモチベーションファクターの持ち主であり、この違いが文化融合を阻んでいるのです。目標達成のモチベーションファクターの持ち主が、目標達成の内容を組み込んで「リスクを度外視してチャレンジしよう」とメンバーを激励したとします。しかし、

それに即座に呼応するのは、同じ目標達成の要素を持つ人だけです。他の人は、以下のような異論や懸念を表明することになります。

- ・創意工夫することが大事だ(自律裁量)
- ・それが責任が果たせるのか(地位権限)
- ・協力し合うことが優先だ(他者協調)
- ・リスクを軽視してはならない(安定保障)
- ・もっとバランスを取るべきだ(公私調和)

そこで、自分のモチベーションファクターの内容だけを組み込むのではなく、例えば、相手のモチベーションファクターが他者協調であれば、「関係者と連携をした上で(他者協調)、積極的に実施していこう(目標達成)」と表現すれば両者のモチベーションファクターを刺激できます。モチベーションファクターは自社のメンバー間でも相違がありま

すが、企業が異なれば差異は大きくなります。他企業で経験を積んで採用された人は、自社メンバーとモチベーションファクターが異なる可能性が大きいのです。

しかも、モチベーションファクターは短期間では変化しづらく、他者が無理やり変えようとしても本人に抵抗感を与えるだけです。

そこで、相手のモチベーションファクターの内容やフレーズを組み込んで対話することが必要となり、この文化の違いをモチベーションファクターのギャップとして捉えれば、問題を解消する話法を発揮できるようになります。

「相手が好む」説明構成話法による理解度の向上

長年、自社で仕事をしてきた人同士は話を通じやすいのに対し、同じ内容でも経験者採用で入社した人とは、話が噛み合わないことが起きます。そして、最終的に「相性が合うか合わないかの問題なので対処できない」と諦めてしま

図2 説明構成話法

話し方	内容
経過話法	時系列に沿って、経過をたどって説明
積上話法	現状の延長線上で、積み上げて説明
逆算話法	結論から先に話して、逆算により説明
分解話法	内容を分解して、複数ポイントを説明
重要話法	重要度の高いポイントから、順に説明
緊急話法	緊急度の高いポイントから、順に説明
貢献話法	貢献度の高いポイントから、順に説明

モチベーションファクター株式会社によるモデル

いがちです。
しかし、これもスキル発揮の仕方に着目すると、解決できるようになります。

そのために活用するのが「説明構成話法」です。これは、図2のように7つの話法に分かれます。

説明する際に、どの説明構成話法を使うかは、テーマ、与えられた時間、自分が使いやすいかどうかによって決めがちです。

ところが、相手の理解度を高めるために最も有効なのは、相手が好きむ説明構成話法で説明することです。

例えば、よかれと思いつ系列で丁寧経過話法で説明したら、気の短い相手から「ポイントは何なのですか」とせかされることになります。そのような相手には複数のポイントを示す分解話法で説明することをお勧めします。

また、結論を先に示す逆算話法で話を進めていると「話しが飛躍してわかりにくい」と言う相手には、現状の延長線上で説明する積上話法が合います。

ある程度一緒に仕事をしてきた人同士は「この人は経過話法で説明されることを好む」「この人は逆算話法で結論から先に話す必要

がある」など、無意識に相手が好きむ説明構成話法を選択しているのです。

しかし、経験者採用で入社してきた人との会話では、好みの話法が異なる場合が多く、見当もついていないので、同じ説明をしても話を通じないということが発生してしまいます。

実は、相手が好きむ説明構成話法は、日頃の口癖や反応からかなり見当がつくものです。相手が好きむ説明構成話法によってコミュニケーションのギャップを解消できるのです。

「相手が好きむ「返答構成話法」による対話の展開

このように、経験者採用で入社した人とは、なかなか話が弾まないことがあります。「慣れていないから」「親しくなっていないから」と思いがちですが、これも時間が解決してくれるわけではありません。着任早々話はずむ人もいれば、そうでない人もいます。

図3 返答構成話法

話し方	内容
反復話法	相手の説明内容を逸脱せずに反復して返答
要約話法	相手の説明内容を逸脱せずに要約して返答
詳細話法	相手の説明内容に情報を追加し詳細に返答
例示話法	相手の説明内容に具体事例を追加して返答
経験話法	相手の説明内容に経験事例を追加して返答
示唆話法	相手の説明内容に別の帰結を示唆して返答
転換話法	相手の説明内容の論理を転換した上で返答

モチベーションファクター株式会社によるモデル

実は、対話を弾ませることができ人は、相手が好きむ「返答構成話法」を繰り返し出しています。これは、図3のように7つの話法に分

図4 返答構成話法の習慣化により構築される組織文化

話し方	構築される組織文化	行き過ぎると生じる弊害
反復話法	確実性が高い文化	服従性が過度になる
要約話法	迅速性が高い文化	拙速性が過度になる
詳細話法	網羅性が高い文化	慎重性が過度になる
例示話法	具体性が高い文化	現実性が過度になる
経験話法	実践性が高い文化	訴求性が過度になる
示唆話法	革新性が高い文化	飛躍性が過度になる
転換話法	思考性が高い文化	論理性が過度になる

モチベーションファクター株式会社によるモデル

かれます。
 反復話法・要約話法は、相手の説明の範囲内で返答する話法であり、理解していることを示し、内容を確認するために役立ちます。
 詳細話法・例示話法・経験話法は、相手の説明に対して自分の持っている情報や具体例、経験例を追加して返答する方法であり、追加した分、対話がはずみやすくなります。示唆話法・転換話法は、話を飛躍させる話法です。
 返答話法も、テーマや与えられた時間により使い分けられますが、対話をはずませることに最も効果があるのは、相手が好む返答構成話法で返答することです。
 例えば、自分の説明に対し「理解してくれただろうかを確認したい」と思っている相手に対して、反復話法・要約話法を用いずに、いきなり示唆話法・転換話法で返答してしまうと「自分の説明をわかってもらえているのだろうか」と不安を与えて対話が進まなくなります。
 逆に、具体例や経験例をもとに

どんどん話を膨らませていくことを望んでいる相手に対し、例示話法・経験話法を用いずに、反復話法・要約話法ばかりで返答しては対話が展開しません。
 製造現場や金融機関では反復話法で確認してから、対話を進めることが慣習になっている企業が多くあります。
 一方、経営企画部門や研究開発部門では、示唆話法・転換話法で返答して、様々な前提で可能性を考えて対話することが習慣になっているケースもあります。
 経験者採用で入社してきた人と自社との間では「返答構成話法の習慣が異なっている」と考えた方がよいので、お互いの好みの返答構成話法で返答することがとても大事です。
 返答構成話法は、企業文化を構築するための具体的な手段にもなります。返答話法を習慣化することで構築できる組織文化を示したのが、図4になります。

化を築きやすい一方で、それが行き過ぎると拙速になりかねません。
 経験話法で返答することを習慣化している組織は、実践性が高い文化を築けますが、過去の経験が過度に重視されて未来志向が低下する弊害に直面します。
 説明構成話法・返答構成話法は話の順番をどう設定するかという文字通りの構成スキルであり、表現力の高低に依存しません。従って、リモート会議などで相手の理解を促す効果が期待できます。
「優先順位基準の不一致解消」による業務効率向上
 業務に関する知識も経験も豊富なのに、採用した経験者の成果がなかなか上がらないケースがあります。この場合、優先順位基準のギャップがないか確認することをお勧めします。
 「優先順位を付けて、業務を実行しよう」とよく言われますが、得てして、

図5 優先順位基準

項目	優先順位基準	
重要度	重要度が高いアクション	重要度が低いアクション
緊急度	緊急度が高いアクション	緊急度が低いアクション
貢献度	貢献度が大きいアクション	貢献度が小さいアクション
関係者	関係者が多いアクション	関係者が少ないアクション
難易度	難易度が高いアクション	難易度が低いアクション
得意分野	得意分野に近いアクション	不得意分野に近いアクション
興味度	興味度が高いアクション	興味度が低いアクション
ミッション	会社のミッションに近いアクション	自分のミッションに近いアクション
所要時間	所要時間が長いアクション	所要時間が短いアクション
工数	工数が多いアクション	工数が少ないアクション
職位	職位の高い人から依頼されたアクション	職位の低い人から依頼されたアクション
親密度	親しい人から依頼されたアクション	親しくない人から依頼されたアクション

モチベーションファクター株式会社によるモデル

・緊急性の優先順位で実施しよう
 ・貢献度の優先順位で取り組もう
 など、優先順位基準が示されていないことがあります。
 それでも、長年一緒に仕事をしてきた人同士は、暗黙のうちに優先順位基準を一致させています。しかし、経験者採用で入社した人にはそれまでの経験で形作られた別の基準が存在しているのです。
 図5は、私が様々な企業で実施している能力開発プログラムの参加者が好む優先順位基準です。
 関係者が多いアクションから実施する人もいれば、逆に関係者が少ないことから始めたがる人もいます。また、難易度が高いことから着手する人もいれば、難易度が低い業務を優先する人もいます。
 大事なことは、採用した経験者の優先順位基準が異なっているからといって、自社の優先順位基準を無理に押し付けないことです。
 押し付けてはいけない訳は、経験者は、その優先順位基準で実施すると、その人にとっては意欲が

上がり、業務効率も上がることが多いからです。

早い段階でお互いの好みの優先順位基準を共有し、相手の優先順位基準で実施することを許容できれば許容します。許容できなければ、理由を示し「この業務は別の優先順位基準で取り組みましょう」と対話することが肝要です。

採用された経験者の知識と経験を生かし、早期に成果を上げてもらうためには、採用した経験者が自社の文化に「融合できそうになり…」と漠然と捉えて諦めてしまいう前に、

- ①経験者の「モチベーションファクター」を見極めて対話に組み込む
- ②経験者の好みの「説明構成話法」で説明して理解を促す
- ③経験者の好みの「返答構成話法」で返答して対話を弾ませる
- ④経験者との「優先順位基準の不一致」を解消する

これらのことを実施することで、問題解決が早まります。