

THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 5)

発行日：平成9年11月1日
発行者：有限会社サクスマインド コンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-29-6-707
TEL:042-924-8774
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

『社内活性化のポイント() ~ 沈滞化している企業の特徴と原因分析』

「企業は結局は人である。」昔から、常々言われてきたことです。確かに、いくら経営者が優秀で、良い戦略を立てたとしても、実際に戦略を実行する部隊が、思い通りに動くことができない「弱い集団」であれば、成果は期待できません。また、逆に、当初打ち立てた戦略が、やや的外れであっても、現場の部隊が自ら活路を切り開く「強い集団」であれば、戦略の不備を補完することが可能です。

それでは、どうしたら、こうした「強い集団」が作れるのでしょうか？

そのひとつの答えが、「社内活性化」です。

社内活性化とは、社員ひとりひとりが自らの仕事に働きがいを感じ、主体的に考え行動し、さらには、自らの能力を自発的に高めるような「土壌づくり」です。

数年前、ソニーのプロジェクトを担当した時、「活性化された企業」の姿を目の当たりにしました。ある製品のマーケティングがテーマで、プロジェクトメンバーは20代から30代の若手中心だったのですが、メンバーそれぞれが自分の仕事に対して強いプライドと責任感を持っていて、議論の相手がたとえ上司であろうと、思い切り自分の考え方を述べていました。また、結果に対しても言い訳がなく、常に前向きであり、ソニーという会社の底力を見た気がしました。

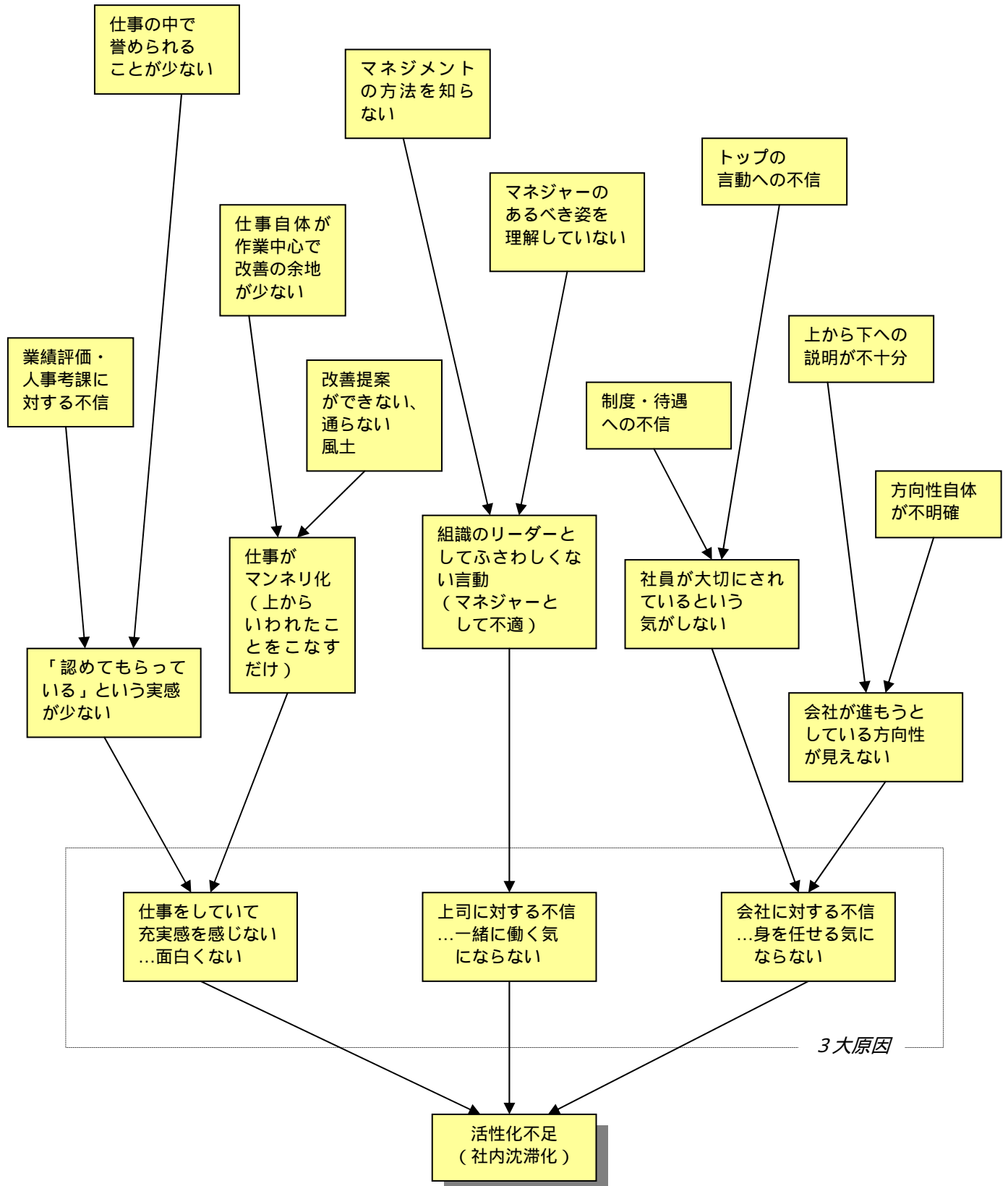
こうしたことから、今回と次回の2回に分けて、「社内活性化のポイント」を特集します。そして、今回はその前編として、逆に沈滞化している企業の特徴と原因分析をまとめてみます。

沈滞化している会社の特徴と原因

これまで、コンサルティングを通して、ろいろな会社のろいろな方々とお話ししてきました。確かに、それぞれの会社が抱える問題・課題は千差万別ですが、沈滞化している(元気がない)会社の社員の方々の気持ちには、多くの共通点があるように思えます。

こうした共通点を、原因/結果の因果関係でまとめたものが、次ページの図です。

< 図：沈滞化している会社の特徴と原因 >



沈滞化の3大原因

沈滞化している会社の社員の方々と話しをすると、元気が出ない原因は結局は以下の3つのいずれかに当てはまるようです。

- 1) 仕事をしていて充実感を感じない(仕事自体の問題)
仕事をしていて面白くない。
- 2) 上司に対する不信(上司の問題)
一緒に働く気にならない。ましてや「この人のために働く」という気にはならない。
- 3) 会社に対する不信(会社の問題)
今の会社に身を任せる気にならない。

上記の3大原因をさらに掘り下げると、以下のように分析されます。

~ 前ページの因果関係図参照 ~

<原因1: 仕事をしていて充実感を感じない>

仕事をしていて、充実感を感じない原因は、「仕事をしていて『認めてもらっている』という実感が少ない」という原因と、「仕事自体がマンネリ化している」という2つの原因が想定されます。

「自分の仕事に対して認めてもらいたい」という欲求は、人間の本質的なものであり、当初は主体的、積極的に仕事をしていても、こうした欲が満たされないと次第に、「何で俺はここまでやっているのか」という空しさを感じ、仕事自体に対して面白味を感じなくなる場合があります。

また、「自分は認められていない」と感じてしまう原因は、業績評価や人事考課といった「公的な評価に対する不信」が主なものですが、日常の仕事の中で上司が、いつも注意ばかりで「ほとんど誉めない」といったことも一因にあります。

「仕事自体がマンネリ化」している原因は、担当している「仕事自体が作業中心で改善の余地が少ない」という仕事の性質あるいは役割分担上の原因と、「改善提案できない、あるいは提案しても通らない」という社内風土の原因があります。

但し、本来、どんな小さな単純な仕事でも改善余地はあるわけで、やはり、後者の原因が根本的と思われる。

<原因2：上司に対する不信>

仕事をしていて、良くも悪くも上司は大きな影響を与えます。

課長が変わっただけで、課の雰囲気が一変し、業績が急上昇あるいは急降下した例は数えきれません。特に、若手社員が多い組織の場合には、動機づけにより潜在能力がいきなり開花する場合も多く、非常に重要です。

いろいろな会社で若い社員にインタビューすると、上司に対する不信の言葉が多くでてきますが、総括すると、結局は、注意の仕方や指示の与え方等、「マネジャーとして、ちょっと間違っているんじゃない？」という言動に対することがほとんどです。

そして、こうした「マネジャーとしての不信」が、「人格的な不信」に行き着き、組織は次第にバラバラになってしまいます。

一方、組織の沈滞化の源になっている上司の方にインタビューすると、多くの場合不思議なくらい問題を自覚していません。

そして、この「不感症」の原因をさらに深く分析すると、元々「マネジャーとはどうあるべきか」という根本的なことを理解していなかったり、部下の動機づけのためには「何をすべきか」という基本的なマネジメントの方法を知らなかったりする 경우가ほとんどです。

特に、バブル期の「ポストのインフレ化」によって大量に登場したマネジャーにこうした傾向が多く見られます。

<原因3：会社に対する不信>

昔と比べて、終身雇用の考え方は薄れてはきましたが、やはり社員の気持ちの中には、「この会社にいることで自分の生活を向上させ、夢を実現したい。」という思いは存在します。

そして、こうした「会社に対する期待」が持てなくなったとき、社員の気持ちは低下し、会社は沈滞化します。

会社に対する不信は、社員から見て「自分達が大切にされているという気がしない」ということと、「会社が進もうとしている方向性が見えない」という2つが主な原因です。

「自分達が大切にされているという気がしない」ということは、言い換えれば「奴隷意識」のようなものです。

会社としての業績が伸びる中で、社内の制度や待遇が変わらなかったり、また、業績が厳しい中でもトップの交際が派手だったりすると、「美味しい汁を吸うのは使用者ばかりで、結局、自分達は報われない」というような意識が生まれ、会社に対する忠誠心（ロイヤリティ）は失われます。

また、社員は会社の将来に期待するわけですから、会社がどのように進むのか見えなくなったら、不信感が芽生えることは当たり前です。

会社としてしっかりした、方向性を打ち出し、きちんと下まで伝えることが重要です。

特に、企業体質が古い会社では、「伝える」ということが苦手な会社が多く、トップは伝えたつもりでも、下の人から見れば「全然聞いていない」ということがよくあります。