

# THANKS (VOL. 85)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成16年7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:042-922-1417  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### リーダーの役割と部下指導(その2)・・・組織の活性化とリーダーの役割

前回のTHANKSでは、リーダー(ミドルマネジメント)の役割を、「強い会社になるための条件」との関係から説明しました。

今回は、「組織の活性化」という別の視点から見た重要性について考えてみましょう。

#### ある会社での出来事

ある会社で、それまで、非常に成績が良かった営業所が、所長が変わった途端に、いきなりどん底に落ちたことがありました。

私は心配になって様子を見に行きましたが、確かに雰囲気は昔と違います。

投げやりで仕事をしているというか、ギスギスしているというか・・・

「一体、何が起きたのか？」

メンバーに話を聞いてみたら、所長のある「ひと言」が原因でした。

その会社は、昼の時間を挟んで外出していると800円の昼食代( )がつくという、旧態依然とした珍しい制度が残っている会社なのですが、ある日の朝礼で所長がそのことに触れました。

( )例えば、朝10:00に外出して、14:00に貴社すれば、昼食代が支給される

「今月は全然、数字が上がらないじゃないか！ お前ら、本当に仕事をしているのか！ 昼食代が欲しいから外出しているんじゃないか！」

この所長のひと言に、皆が「キレテ」しまったのです。

「そこまで部下を信頼できないのか！ ばかばかしくてやってられないよ...」

その後、所員の仕事ぶりが全く変わりました。

それまでは、皆、客先に直行したり、朝早く出て行っていたのに、その「事件」以来、皆、午後にならないと外出しないようになりました。

皆、わざと「昼食代」をもらわないような行動に出たのです。

当然、営業効率は悪化します。

成績が上がらないのは当たり前です。

#### 組織が元気が出なくなる原因

これまで何度か、「社内活性化」のプロジェクトを実施したことがあります。

「最近、社員に元気が無い。なぜなのか...。もっと元気にする方法は？」

このような、経営トップの問題意識に端を発してスタートすることが普通です。

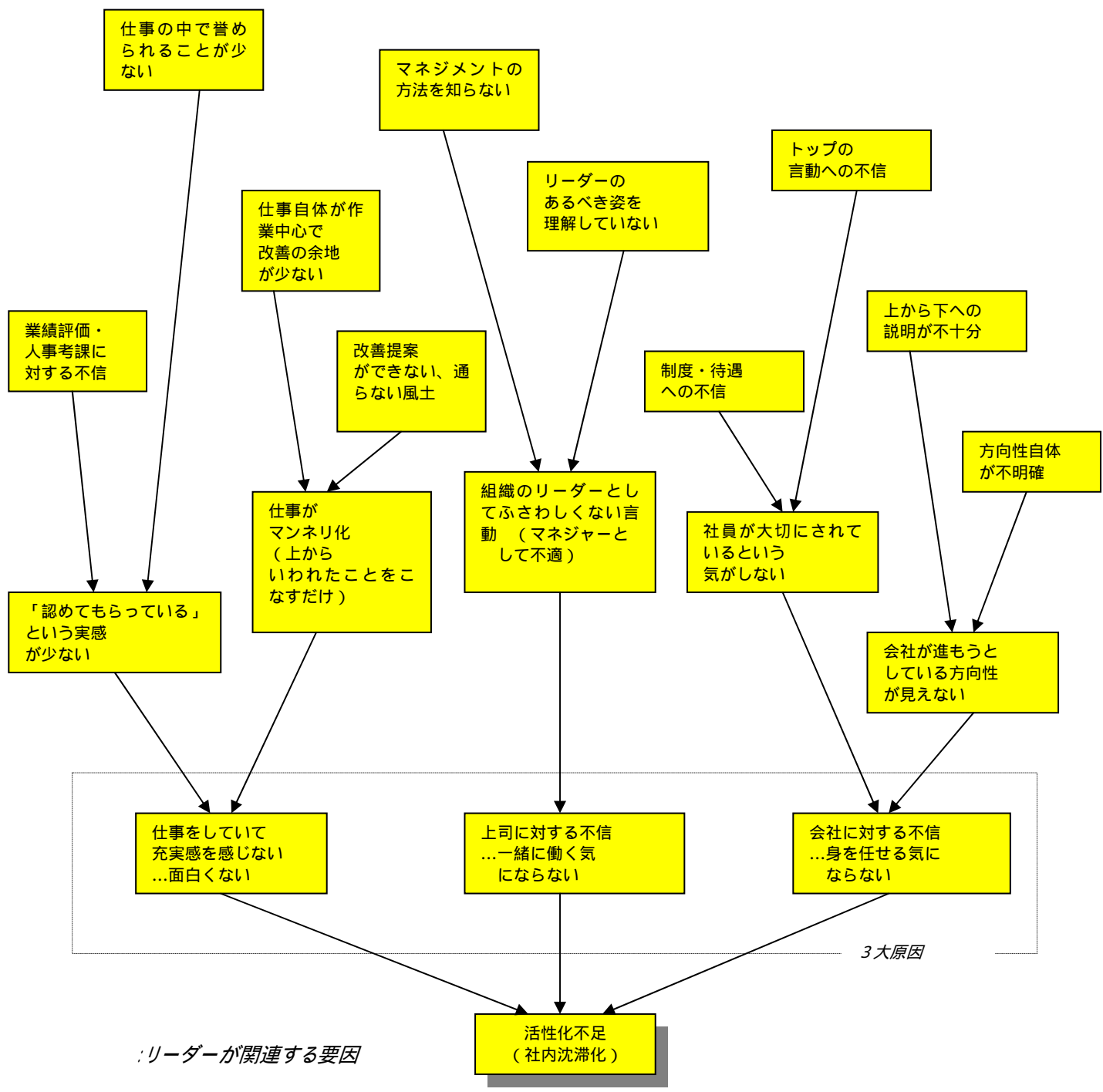
アンケートをとったり、インタビューをしたり...

私たちは、社員の方々が元気が無い(=やる気が無い)原因を探ります。

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)会社の社員の気持ちには、多くの共通点があります。

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、次ページの因果関係図です。

組織沈滞化の原因分析



<沈滞化（元気が無い）の3大原因>

アンケートやインタビューを分析すると、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ります。

- 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。

<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には、「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つの原因があります。

「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す。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、仕事に対しておもしろ味を感じなくなります。

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」ばかりではありません。

日常の仕事の中で上司が、いつも怒ってばかりで「ほとんど誉めない」といったことも、大きな要因です。

「仕事自体がマンネリ化」している原因には、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、後者の原因が大きいでしょう。

<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。

リーダーが変わっただけで、組織の雰囲気が一変し、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？」という言動に関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、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「リーダ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場合はほとんどです。

<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」、「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つたり、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ます。

当然、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が見えなくなったら、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いです。

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。

### 組織が元気が出なくなる原因とリーダーの関わり

2 ページの図の中で、 が書いてある要因があります。この項目は、リーダー（ミドルマネジメント）に関わる項目です。

「仕事をしていて充実感を感じない(面白くない)」という原因の多くは、リーダーに関わりがあります。業績評価や人事考課に対する不信を取り除くことや、仕事の中で適宜「誉めて」あげることは、リーダーの大事な役割です。

部下が認めてもらいたいと思っている人は、経営トップではなく、直属の上司なのでありますから。

また、部下が「思ったことを提案しやすい風土」づくりも重要です。

「つべこべ言わずに、とにかくやれ！」では、部下のやる気は、どんどん失われてしまいます。

「上司に対する不信（一緒に働く気にならない）」は、完全にリーダーの問題です。

冒頭の「ある会社」の例は、その典型でしょう。

「俺は、あんたの成績を上げるために仕事をしている訳ではない！」

もし、部下がこんな思いになったら、組織は間違いなく元気を失います。

「会社に対する不信（身を任せる気にならない）」についても、リーダーから部下への説明不足が原因になっている場合があります。

リーダーの役割のひとつは、「トップの考えを、部下が理解しやすいように噛み砕いて話をする事。」です。

カセットテープのように、単に、言葉を伝えるだけではダメで、必ず、「自分の言葉」に翻訳する必要があります。

また、伝えるのは言葉だけではありません。トップと同じような「熱さ」の伝達も非常に重要です。それがきちんとできないと、結果的に、部下の会社不信につながってしまうのです。

いかがですか？

リーダーの役割・責任が大きいことを改めて実感しませんか？

人間の身体で言うならば、まさに「背骨」って感じですよ。

背骨が曲がっていたら、人間も健康体ではられません。

会社でも同じこと。

リーダーがしっかりしていないと、会社は元気にならないのです。

《次回に続く》