

情けに報いる情報

モチベーション

企業のパワーアップシリーズ

部下から贈られた一冊

「部下はほめて使えば2倍働く」、これは40歳の頃、私に続くポストの部下から私に贈られた本のタイトルです。私たちのチームは新しいテーマにチャレンジしていて、予定通りの成果が得られないまま時間がたっていました。

新しい事業へのチャレンジですから、成果を生み出す方法を具体的に部下に示すことができませんでした。ただ、受注目標を掲げその達成を押し付けていました。目標を達成する人は一人もおらず、受注ゼロという人も何人かいました。

そんな中、自分でも受注活動をしながら皆を叱咤激励していました。特に、私に続く二番手の部下には厳しく当たっていました。その部下が私に、「この本を読んでみたらどうですか」と贈ってくれたのが、右の本です。

当時、私にはこの本を読む余裕はありませんでしたし、また部下は同志であって、「使う」などというのは恐れ多いという意識でしたから、表紙を見ただけでまったく中を読むことはしませんでした。

「俺もがんばるからあなたたちも俺の何分の一でもいいからがんばってくれ」の思いで、睡眠も惜しんで仕事をしていました。部下への過大な期待は、部下への失望を感じこそすれ、部下をほめる状況を生みませんでした。

それからずっと後になってからのことですが、そ

義務と責任

仕事には二つの種類があります。一つは上司からの命令に基づく仕事で、必ず遂行しなければいけない義務を持つものです。たとえば、あるお客様から「頼んであることが何日も経つのにまだできていない」というクレームがあったとします。クレーム報告書が担当部門に回ったが対応ができていなくて、同じお客様から再度同じクレームがきたとします。

「再発防止のためなぜそのようなことが起きたか」報告せよ、という命令は、必ず行わなければならない義務を持つ仕事です。自らのミスや失敗から起きたクレームであったりすると、報告をしないうで切り

んな余裕のない私に、「あなたはリーダー失格、もっと考えろよ」のメッセージを伝えるために贈ってくれたように思うようになりました。今考えれば、詳しく教えてもできない人がいるのに、自分でもできるかどうかわからないことをやってもらおうというのは無理なことだったと理解できます。

抜けようというような社員がいるかもしれません。報告を渋ったり、ウソの報告をした場合は、義務を果たさなかったこととなります。

義務を果たさない社員をそのままにしておくと、上司の命令の権威を失います。上の本を贈られた頃の私は自分の仕事にかまけて部下に命令したことのフォローもできていませんでした。それを続けているうちに、私の命令は実行しなくてもいいというように部下に伝わり、一部の社員は命令をもみ消すようになりました。

「前に頼んだ件はまだか」と聞くと、「そんな命



令は聞いていません」としらを切る社員もいました。命令は部下に義務を負わせるものです。部下が義務を果たさない組織は、組織として機能しません。またすべての命令がその都度されるわけではなく、その人の職務として通常行うべきものとして包括的に命令されているものもあります。それらの命令がきちんと遂行されているかを確認していなければ、組織が予定の機能を達成することは不可能です。

命令は、命令を受けた人がやろうとすれば100%できることを指示するもので、新製品の開発や売上目標の達成とは違います。だから命令は必ず実行しなければならぬものです。

それに対し、売上目標は、上司と部下が相談し合意して決めたものであり、命令とは違います。これが二つ目の仕事です。相互の約束事ですから、目標の達成度に応じて給与を増額したり減額したりの評価となります。命令は義務なのに対して、売上目標は責任です。義務を負う仕事と責任を負う仕事は区別する必要があります。義務を果たさない部下がいると組織が機能しなくなりますから、そのような部下は組織には不要な人となります。

諸葛孔明が「泣いて馬謖（バシヨク）を切った」↑

ほめることと叱ること

「ほめられれば嬉しくなって、ふだんの二倍も三倍も働きたくなる。だから上の方は部下をもっとほめるべきだ、

「叱ってばかりでは相手の自信を喪失させる」、

「ほめ言葉は部下を成長させる」、

「やって当然のことでもほめてやろう」、

「欠点ばかり気にする部下は長所だけをほめよ」、

「ほめられても嬉しくない場合がある」

というようなことが、先の本には書いてあります。

つまり、ほめることにも技術があり、ほめ方でやる気も出ればやる気を失うこともあるということが書いてあるようです。叱ることも同様で、叱り方で部下の意識は変わってくるものでしょう。↑

部下を使うのではなくその部下のもつ能力を使う

本を贈られた頃の私は、売上を上げるためには何をしたらよいか、利益を上げるにはどうしなければ↑

のもこのためです。孔明のさしずにしたがわず、自らの思い上がりから敗戦を招いた馬謖の罪を問わなければ組織が崩壊するからです。

野球でもチームの成績と個人の成績があり、チームの成績を無視しての個人の成績は意味がありません。監督が場面によってはホームランバッターにバントを命じることがあるかもしれません。その時、バントをせずランナーがアウトになったら、監督はいらないとの意志表示となりますから、チームとしての野球ができません。もし、ホームランを打ったとしても監督命令にそむいた罪は厳しく問わなければならないのです。

一方、売上目標はどんな状況においても達成できるとは限りません。達成できるかどうかは、その人の能力と努力だけではなく、商品力や他社の動向も影響します。ですが、そのような中で達成への努力や意欲を強く持ち続けての成果ですから、その達成度は給料に反映するのが合っていると思います。ただこの場合も、売上目標を達成できるかどうかは評価の対象ですが、目標達成するために意欲的に取り組むことは義務です。意欲的に取り組まない場合は組織を乱す存在となります。

しかし、それは「人を見て法を説け」と同じで、お釈迦様でないといけないような難しいことのようにも思います。

ほめることと叱ることの意味は、本来、やる気を出させたり、自信を持たせたりすることではなく、してはいけないこと、したほうが良いことを教えることにあるはずで

そう考えると結論は簡単です。義務である命令に反したことは、叱る対象です。これをしないと、組織は機能しないことは先にも書きました。目標達成のような責任を果たした時は、ほめる対象です。むやみやたらと叱ったりほめたりするのは、あまりよくないようにも思います。

ならないかをまったくわかっていませんでした。ただひたすら努力すれば何事もうまくいくと考えてい

ました。部下も同じように努力すれば、みんなに能力が付き、チームの成績は上がるはずだと思っていました。

チームがスタートする時、本を贈ってくれた本人には「営業が最も難しく重要だから担当してくれるか」と打診し了承を得たのですが、時が経ち受注実績が上がらないと「このチームには営業ができる人はいないから、オレが担当してやっている」というようなことを言うようになってきました。

右図は、誰に仕事を命令するかを決める時に参考になるマトリックスです。<AA>は非常に難しい仕事を、非常に能力の高い人に命令するケースで、<EE>は非常に簡単な仕事を、非常に能力の低い人に頼むケースです。

橙色のところは能力に対して難易度が高いところです。このようなゾーンでは、成果が出にくいいため「いいわけ」や「反組織的言動」をとる人が出てきます。本の贈り主も受注業務に真剣に取り組むことをやめ、受注がとれないことから目をそむけるようになっていました。人材が多くいる場合はいいのですが、そうでないこともあります。そのような時はどうしても橙色ゾーンでの人選をしなければなりません。その場合は、今の能力ではなく、困難なことに立ち向かえる資質の人であるかどうかで決めるしかありませんが、なかなかそういう人はいないようです。

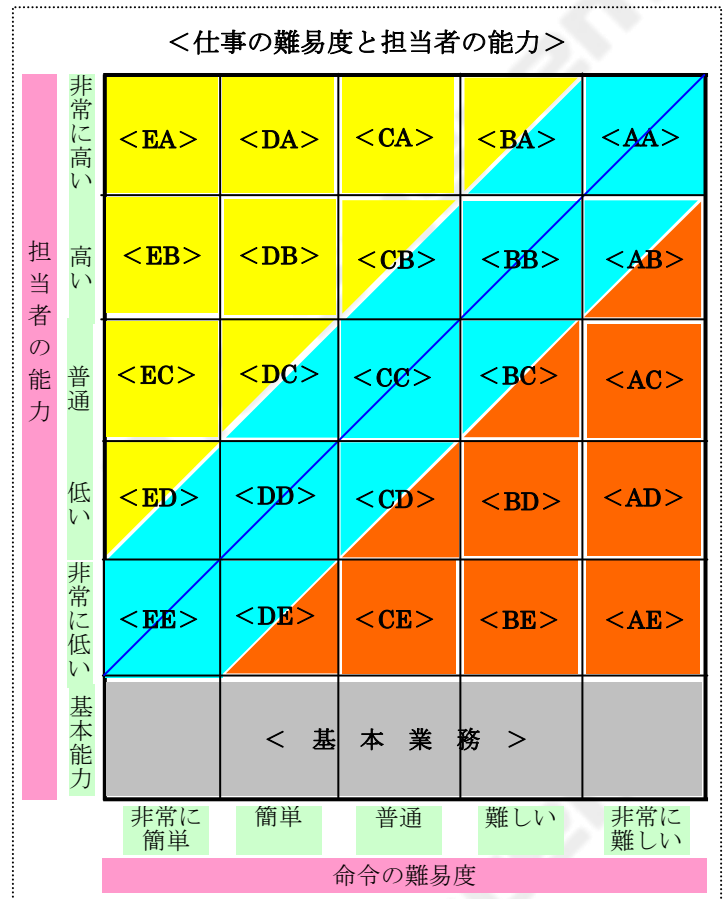
そのような場合は、上司が自ら行うか、外部委託を検討したほうがよいかもかもしれません。能力を大き

ベテラン社員のわがまま

この図の中には、グレーの部分があります。ここは、報告・連絡・相談のようにどんなに難しい仕事ができる人でも絶対に怠ってはいけない部分です。先に書いた「義務」に当る命令ですから、行わないと組織崩壊の危険があります。ところが、時にはベテラン社員が行っていないケースがあります。「報・連・相」は大事だと、口で言いながら、自分はしていないことがあるのです。

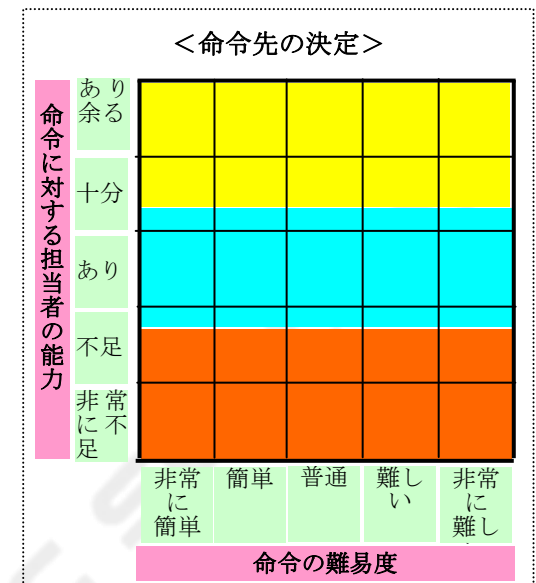
会社に長くいれば仕事ができ当たり前です。仕事ができるからといって「報・連・相」を怠るのはわがままですから放置すると、組織は力を失っていきます。

右の図は、命令内容に応じて命令先を決める時の可能ゾーンです。色の意味は上図と同じです。本人が努力しても容易にできそうもないことは命令しない方がよく、どうしても



く超えた仕事は人を育てる可能性よりも、つぶしてしまうことになってしまうからです。

図で黄色のゾーンは、能力よりも難易度が低いところです。このゾーンで命令をしていると、上司も部下も楽ですが、チームの成果は十分ではなく、また部下の能力アップも期待できません。命令は、スカイブルーのゾーンで行うのが望ましいと考えられます。



そうしなければならない時は、本人の資質をみるとともにサポートもしていかなければなりません。つまり、義務を分かち合う形で進めるのがよいでしょう（橙色ゾーン）。

能力の把握

以上見てきたように、部下は今よりも上位の仕事を与えると喜んで取り組む傾向がありますが、達成できそうもない仕事を与え、できないと意欲をなくす可能性も高くなります。

部下の能力を見て仕事を与え、その仕事ができる満足感とともに、成し遂げた時の達成感を味あわせるようにすることが、最大のモチベーションだろうと思います。

それには部下の持つ能力を、知識・技能だけでなく、協調力、交渉力、仕事力についても詳細に知っていることが必要です。（右図の説明は先月号をご覧ください。）

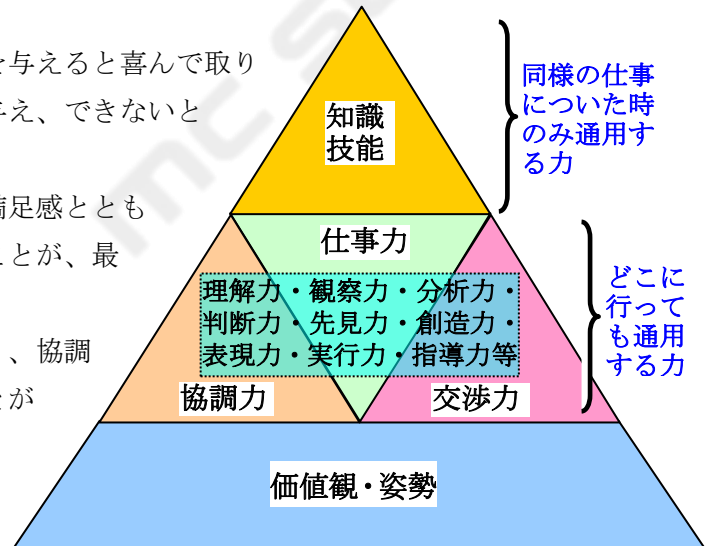
より高度な能力へ誘導

お客様が無理な要求をしてこられた時、ベテラン社員を説明に行かせると、「説明してきました」というが、お客様からまた同様の要求がくることがあります。この社員は知識はありますが、協調力、交渉力、仕事力がないのです。

再度行かせると今度は、お客様の主張と自分の返答を並べて報告してきます。まるで子どものお使いのようなものです。自分の知識で返答しても、それは正しいかもしれませんが、お客様がそれを理解し納得しない限り、お客様には不満が残ってしまうのです。協調力というのは、お客様にも自社にもメリットのある道を見つけることであり、交渉力はお互い納得して負担を分かち合う関係を築くことです。

お客様に関する知識、現在の製品についての知識、機械の使い方などの知識・技能は、経験が長い人ほど多くて当たり前です。ところが、知識・技能の多くは同じ会社にいるか、同種の仕事に就いた時にだけ通用する能力なのです。同じ会社に長く勤めるリ

黄色のゾーンの命令が多い時は、マンネリになりやすく活気も出にくくなりがちです。同じ仕事でも生産性向上や品質アップのレベルを上げて命令することです。



スクはここにあります。もしある程度の年齢になって今の会社を離れることになった時、新しい会社で通用する能力も磨くことが社員にとっても会社にとってもよいことなのです。

また、知識・技能は時とともに陳腐化しますから、その上にあぐらをかくベテラン社員がいるとすると、会社の進歩の邪魔になることもあります。そうならないためには、ベテラン社員が今の知識・技能を活かし、協調力、交渉力、仕事力を向上させるように誘導するような仕事を命じていくことも必要です。

企業経営はいつ何が起こるかわからない中で行われています。職場の安泰も、私の40歳の頃のように「がんばれば何とかなる」といってはおれません。この会社でまじめに仕事をしていけば、人間的にも成長し社会に役立つ実力が付くということが、働く人にとって最高のモチベーションであると思います。

システム設計から情報分析まで

MC System

エムシー システム株式会社

URL <http://www.mcsystem.co.jp>

システムのことなら何でもご相談ください。

本 社

〒450-0002

名古屋市中村区名駅五丁目 30 番 4 号

名駅KDビル 8 F

TEL(052)571-7011

FAX(052)571-7013

〒130-0026

東京都墨田区両国 2-17-17 両国STビル 4 F

TEL(03)5624-6411

FAX(03)5624-6410

東京支店