



株式会社日経システムズ
代表取締役

山崎修一

著者プロフィール ●やまざきしゅういち
1955年生まれ。神戸大学経済学部卒業。
大手化学メーカーを経て、1980年税理士試験合格。1985年山崎税理士事務所開設。
1989年、株式会社日経システムズを設立し、コンサルティング活動を本格的に開始する。
現在までに中堅・中小企業を中心に約200社の経営指導、財務指導の実績を持つ。著書に「企業30年説をうちやぶる」、「時代を拓く企業革命」(ともに出版文化社刊)など。

特集

マネジメント 悩み相談室

前編

部下のやる気がない、会社に停滞ムードが漂っている、社員の意識を変えたい…。マネジメントの悩みは尽きることはありません。特集は今号から2号にわたって、マネジメントの相談にお答えします。悩みに回答していただくのは、中小企業を中心に200社にのぼる経営・財務指導などを行ってきた(株)日経システムズ代表取締役の山崎修一先生です。

- 相談 1. 社員の積極性を引き出すには？
- 相談 2. 部下の信頼を取り戻したい
- 相談 3. 小さな組織を変革するには？
- 相談 4. 目標管理制度が機能していません
- 相談 5. モチベーションアップに大切なことは？



立場は不明ですが、役職上、上になればなるほどこの視点を強く持たなければなりません。



が返ってくると確信できる状態になっているかどうか、冷静に判断してみてください。

問われている人の立場は不明ですが、役職上、上になればなるほどこの視点を強く持たなければなりません。

今回の「悩み相談室」のご質問のほとんどすべてに共通する点ですが、こういった種類の課題を解決できるか否かは、「すべての原因は自分にある」と、心の底から思うことができるかどうか、にかかっています。

すべての原因は自分にある

このケースでは、積極性に欠ける部下を作り出しているのは他ならぬ自分自身であると認識し、自分のどの部分が覇気のない部下を生み出しているのかをどれだけ必死になって考えようとするかがポイントです。ご質問

まず自分自身を客観的に捉えてみてください。そして、周りの誰に自分のことを尋ねても、「何でも前向きに捉え、自ら高い志を持ってものごとに取り組み、本当に生き生きと仕事をしている」という答え

相談 1

社員の積極性を引き出すには？

覇気のない部下たちに手を焼いています。指示されたことしかやらず、積極性に欠けるといった状況です。若手は活気がなく、ベテランはなれ合いになっています。社員の積極性を引き出すには、どうすればよいのでしょうか？

ん。確かに本当にどうしようもない社員がいるケースもありますが、多くの場合、部下は自身

自身の鏡だと考えて進まなければ真の解決には至りません。

考えられる原因の第1は、上司である自分自身にそれほどの覇気がないことです。

まず自分自身を客観的に捉えてみてください。そして、周りの誰に自分のことを尋ねても、「何でも前向きに捉え、自ら高い志を持ってものごとに取り組み、本当に生き生きと仕事をしている」という答え

ださい。

もし、そうでなければ、部下に対してとやかく言う前に、まずエネルギーを自分自身に注いで、積極性という点から自分を徹底的に磨き上げなければなりません。これで問題の50%は解決します。

原因の第2として、それでも部下が変わらないのなら、上司である自分が「浮いている」ことが考えられます。部下は上司を冷やかに見て、自分たちの枠外に置き、「彼にやらせておけばいい、彼に言われたらやればいい」と心のどこかで考えているのです。

では、なぜ積極的な上司が「浮いて」しまうのでしょうか。それは、積極性が自分自身の範囲にとどまっているからです。前向きに自己の存在価値を高めていくことによって、すばらしい生きがいのある人生を実現できる、ということこそを部下に対して分からせる、あるいは部下とともに実現する、という領域の積極性、情熱を必要とするのです。そしてそれを体感できる「場」を用意していくしかありません。具体的な「場」の話は別の機会に譲ることとして、ぜひ、上記の2つの原因についてじっくりと検討してみてください。

相談2

部下の信頼を取り戻したい

自分の部署の意見を会社に受け入れてもらえないことが多く、部下たちの信頼を失っています。このままでは会社からも、部下からも突き放されてしまいます。「会社が聞いてくれないのだから仕方がない、自分の責任ではない」と逆恨みするようにまでなっていて自己嫌悪に陥っています。せめて、部下の信頼を取り戻したいと思っていますが、どうしたらいいでしょうか？

2段階上の視点からものごとを眺める

このご質問についても、相談1と同様、「すべての原因は自分にある」との認識からスタートしなければなりません。しかし、「自分の責任ではない」と考えることで自己嫌悪に陥っている、という記述が見られますので、この認識を少しは持っておられるようです。

とすると、少しは持っているこの認識に基づき、実際にいかなる行動を起こしているのかという点が次に問題になります。最初の行動が何かは、簡単なことです。というのも、「すべての原因は自分にある」ならば、その原因が何かを徹底的に探究するところから始める以外に方法はないからです。

では、どのような原因が考えられるのでしょうか。実は、「会社に受け入れてもらえない」という表現自体に、根本的な問題が潜んでおり、そこを見直す必要があります。これこそ「してくれない族」の典型的発想です。部下を持つ人がこのレベルの発想では困ったものです。「すべての原因は自分にある」と心の底から思っているならば、「自分たちの意見はまだ、会社を納得させるだけの十分な中身に到達していない」と考えるはず。この思考ができれば、そののち自分を大きくレベルアップさせることができるでしょう。

相談3

小さな組織を 変革するには？

社員9人の会社で部長をしています。各人がそれぞれ異なる仕事をしており、誰が欠けても業務が回らない状況にあります。そんな中、社長から社内改革を命じられました。ですが、新しいことに取り組もうとしても、一人ひとりが個人的な意見を言い、一向に足並みがそろいません。人が多ければ人事異動のような措置を取ることができますが、小さい会社なのでそれもか

私は、常々、2段階上の視点からものごとを眺めて考えてください、と申し上げています。例えば、今、この質問をなさっている方が、部長だとしましょう。その上司に、常務と専務がいるなら、2段階上、すなわち専務の立場で考えよ、ということです。

専務ですから、ほとんど自分の全責任において、決断し、責任を取らなければなりません。部長であるあなたは、自分たちの持っている意見を、ほとんど自分の全責任において、決断し、自分で責任をとることができる中身（何が何でも成功させるという腹決めをするレベル）にまで高め、深めているのでしょうか？

このような次元で自問自答をしながら考えることが2段階上の視点なのです。この習慣が身につけば、2段階上に行ったものと同然、必ずレベルアップします。私は、このような発想をし、実現している人に対して、会社がその意見を受け入れず、部下の信頼を失っているケースを見たことがありません。



ないません。各人が長年、同じ仕事を続けていることも原因だと思えますが、今さら配置換えも難しいと思っています。どうすればこのような硬直状態を変えることができるのでしょうか？

確固たる改革方針を持ち、ゴールを描く

相談1、相談2で、大事なことを2つ申し上げました。1つ目は「すべての原因は自分にある」、2つ目は「2段階上の視点」。

このことは、社員9人の小さい会社で部長をされているならば、なおいっそう強く認識してもらわなければならないでしょう。

なぜなら、おそらく2段階上は、社長だからです。「社長」と同じ視点で、社内改革を本気で断行していかなければならないのです。私が御社の社長なら、そういった見方で部長であるあなたの「本気」度合いを観察し、将来、経営者にしてもよい存在かどうかを判断するでしょう。今回の社内改革は、その試金石といえるいいのかもしれない。

さて、御社のように硬直した風土になつてしま

った小規模の会社の社長ならば、どのように社内改革を進めていくのでしょうか。

社員一人ひとりの個人的な意見に耳を傾けることは基本姿勢として極めて大切ですが、その前に、(2段階上の)社長としてやるべきことがあるはずですよ。それは、社内改革を行うにあたって、ちよつとやさつとでは揺るがない確固たる改革方針を持つことです。

では、確固たる改革方針を持



つとは、具体的に何をするものなのでしょうか。

まず、ゴールの姿を鮮明にすることです。社内改革を成し得たあかつきに、どんなによいことが待っているのかを可能な限り具体的に描くのです。会社全体としても、社員一人ひとりにとつても、この改革をすることによって、仕事に追われている現在よりも、はるかに充実した日々、レベルアップした自分が待っているのだ、ということを分か

分かつてもらおうのは確かに楽なことではありません。9人の会社なら、大半がその充実した将来の自分たちの姿を目に浮かべ、その目が輝くまで、示し続けなければならないのです。そこまで深く考え、ゴールへの道筋を組み立ててこそ、「確固たる」「本気」の改革方針といえるのです。そこまでやれば、その社内改革は必ず成功します。

他の誰でもなく、あなた自身がゴールを描いて社内改革を実現すること、そして次の段階で、今度は社員一人ひとりに自ら主体的に自分たちのゴールを描くことの大切さを分からせること、それが社員9人の会社の部長、すなわち2段階上の社長の仕事です。

相談4

目標管理制度が機能していません

営業の部長をしています。目標管理制度を導入しましたが、どうもうまく運用できていません。売上額や粗利益の達成率で評価していますが、自分で達成できる目標しか揚げなくなり、結果、できる社員とできない社員の差がつかえません。全体的に職場に活気がなくなっており、売上目標もなかなか前年目標を達成できない状況です。どうすればいいのでしょうか？

しっかりと理念を掲げる

かつて一世を風靡した目標管理制度ですが、うまく機能させ続けている会社はそれほど多くありません。その理由はいくつか考えられますが、「目標」がなぜ必要なのか、その点についてのしっかりと理念がない、という点が最も根本的な理由です。

売上高や粗利益の目標を持つことの意味を尋ねると、ご質問のように「できる社員とできない社員を区別できるから」とか、「目標があれば、ないよりはプレッシャーがかかって売上や利益が増えるから」という答えが返ってきます。確かにそういう要素もあるとは思いますが、しっかりと理念とはほど遠く、実際、ほ

とんどううまく機能していません。

一方で、成熟化した日本企業のひとつは、他社と同じことをしているのはダメな時代になりました。他にはなかなかできないことに挑戦し、新しい価値を生み出していくためには、独自性に富んだ難度の高い目標の設定を必要とします。そのような時代に、売上、利益の達成度で評価していいものか、という疑問も生じます。

目標を比較的用うく機能させている某会社では、「目標を持つのは、1に自分をレベルアップするため、2に高い志を実現するため」と明確に定めています。そして、当面は、自分をレベルア

アップさせる中身として「自分で決めたことを何が何でもやり切る力」、高い志の中身として「各自、各部門が他にはまねのできない独自の事業を展開し続け、顧客の支持を受けること」であると単純化しています。

「自分で決めたこと」をやり切るのですから、まず、目標を定めるのは、自分自身です。

さらに「何が何でも」やり切る力はどれだけ多くの仕掛けができたかにかかっています。したがって、途中経過を見ながら従来とは異なる攻めを、執念を持って次から次へと仕掛けることができる人、仕掛けた行動をたくさん記述できた人が評価されるのです。

もう一つは、難易度の高い、独自の目標を生み出して挑戦した人が、達成いかんにかかわらず評価されます。達成しなければ評価しないことにすると、誰もそういった目標を設定しなくなるからです。目標を設定した人以外の人が、設定した人のあとを受けて目標に向かって動いても大いに結構、と割り切っているわけです。右記は一例にすぎませんが、いずれにせよ、しっかりとした理念に基づき、方針、評価に至るまで一貫性を持たせることが大変重要だといえるでしょう。

相談

5

モチベーションアップに大切なことは？

会社を経営しています。長引く不況などの影響により、社内が停滞ムードに陥っています。意識改革の必要に迫られています。これまで賃金カットや賞与の大幅ダウンなどを実施しており、精神論で飛ぶすのも限界です。どうすれば社員のモチベーションを上げることができるでしょうか。また、そのためには何が大切なのでしょうか？

自らが意識改革を実践する

経営者ということですので、視点をぐっと上げて、かなり厳しいお話をしましょう。

「質問内容の吟味から始めます。『長引く不況などの影響により』問題が生じているのではありません。また、『社内が沈滞ムードに陥り、意識改革の必要に迫られている』ことも見当違いです。一方で、『精神論で飛ぶすのも限界』であることはそのとおりだと思います。

なぜなら、これまでの「質問でも繰り返し申し上げてきたとおり、『すべての原因は自分にある』ことからすれば、『長引く不況などの影響』ではなく、『その不況を克服する有効な施策を実施できない経営者』に問題があ

るからです。また、社員のモチベーションが上がらないのは、経営者のモチベーションが足りないからです。ですから、必要に迫られているのは、社内の意識改革ではなく、経営者自身の意識改革、行動改革です。意識改革のできていない経営者が精神論で飛ぶすも、確かに限界でしょう。

それでは、経営者自身、どのように意識改革、行動改革をしていけばよいのでしょうか。以下に述べるのは、文字にすれば、極めてオーソドックスなプロセスですが、そこに「想い」、もっと大げさにいえば「魂」が入り込んでいるかどうか勝負です。

第1に、何が何でも、自社を



「希望」と「可能性」に満ちたすばらしい会社にするのだ、という強い決意を持つことです。

第2に「希望と可能性に満ちた」という会社を実現したい」という「こういふ」を真剣に考え、具体的に、鮮明に、自分の頭の中にイメージして、文字か図にすることです。

第3に、何が何でも「こういふ」会社を実現するために、今、経営者である自分自身や周りに不足している能力や機能は何か、を突き詰めて考え、整理することです。

第4に、その不足している能力や機能を補うために考えられるありとあらゆる方法を、人に尋ねても何でもよいので、とにかく20でも30でも考えて書き出すことです。

第5に、それらの方法に優先順位をつけて、実現するまで、次から次へとハイスピードでやり切ることです。

こういった経営者の未来に向けての必死な姿が、社員に「希望」と「可能性」、さらにモチベーションを生み出すと信じて、経営者自らが実践するしか方法はありません。