

社員の本音を引き出す経営者の姿勢 表面的な「現象」の奥に潜む経営課題は？

◆◆◆ 労使間の信頼関係が問題解決の要 ◆◆◆

経営者の皆様と“強い組織づくり”を考えるために！

活力ある組織運営を考えるシリーズ④

表面的な「現象」の奥に潜む経営課題は？

- 【1】本音と建前のギャップが肥大させる危機
- 【2】社員の「やる気」を高めるために
- 【3】現場の社員の視点では？
- 【4】社員の本音を引き出した経営者の姿勢
- 【5】表面的な「現象」の奥に潜む問題



【今月のハイライト】

人が集まる会社の中で、まったく問題のない組織など存在するはずがありません。しかしながら、その問題を解決しながら成長する組織と同じトラブルを繰り返す組織があります。この両者を分けているものとは一体なんなのでしょう？今月は社員の本音を引き出して組織運営に資するという経営課題について考えてみたいと思います。



井上労務管理事務所

社会保険労務士 井上篤

TEL : 083-928-1010

FAX : 083-928-1102

Mail : sr_inoue@yahoo.co.jp

社労士事務所がお届けする～経営ルポルターージュ～
企業成長に欠かせない“人”をテーマに情報をお届けしております！

【1】本音と建前のギャップが肥大させる危機

1) 会社を辞める本当の理由

次に示すのは転職サイトの「リクナビNEXT」による「退職理由の本音ランキング」という調査結果です。同調査によると、離職者の退職理由のベスト3は次のようになっています。

- 1位-キャリアアップのため
- 2位-仕事内容が面白くなかった
- 3位-労働時間・環境が不満だった

しかし上記は建前であり、本音は次のようになります。

- 1位-上司・経営者の仕事の仕方と合わない
- 2位-労働時間・環境が不満だった
- 3位-同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった

本音と建前はどこにでもあるもので、また円満退社のためには本音と建前の使い分けが必要になる場面も多々あるでしょうから、そう驚くべき結果ではないかも知れません。

2) 本音と建前

しかし、実は会社に何らかの問題を見出していて、それを理由に退職するにも関わらず、**その本質的な問題が建前によって覆い隠されるならば、その問題はそのまま会社に残り続けます。**

ですから、本当に恐ろしいのは、本当の退職理由が明かされないことではなく、そのことで

会社が抱える問題が温存される懸念がある

のではないかと、という点です。

社員の離職率が高いことも社員にやる気が見られないことも、それは現象であり、そこには原因が存在します。

そこで、今月は社員の本音を引き出して会社経営に資するという課題について考えてみたいと思います。

3) A社の場合

今月ご紹介するA社の場合も、経営者が問題と考える事態と社員が問題と考える事態の間に微妙なズレがあったため、問題がより悪い方向へ行ってしまいう危険性をはらんでいたケースと言えるかも知れません。以下で詳しく見ていきたいと思ひます。



【2】社員の「やる気」を高めるために

1) 売上低迷の理由とは？

A社はある地方都市において文房具の製造・卸を営む会社です。創業30年で社員数は約70名を擁し、地元のシェアの一定割合を確保し続けているそうですから、業界における優良な中堅企業と言って差し支えないと思います。

ただ、昨今の景気低迷の影響はいかんともし難いようで、毎年少しずつ減少していった売上を改めて見直してみれば、**一頃の約7割にまで落ち込んでいたというのが現状のようです。**

しかし、一代でA社をここまでにしたA社長にしてみれば、**現在の経営環境だけが売上低迷の理由とは思えなかった**そうです。

2) 社員の発奮を促そうと……

これまでにたくさんの危機を経験し、その都度乗り切ってきた自負がA社長にはあります。もちろん状況が厳しいことを認めています、それを何とか乗り越えようとする社員の気概、

つまりは「やる気」が絶対に足りないのではないというのがA社長の見立てです。

そうした状況を打破しようと、A社長が着手したのがグループウェアを利用して、営業社員の営業成績をリアルタイムで共有できるようにすることであったといいます。

要は、**かつてよく壁に掲示されていた営業グラフをウェブで社員全員が見られるようにした仕組み**ですが、ここに営業社員の発奮を促すA社長の意図があったことは言うまでもありません。

3) 意図とは正反対の結果に

ところが、事態はA社長の思うようには推移しなかったようです。社員同士の切磋琢磨が目的であったはずなのに、結果的には

むしろ社員のやる気は以前よりも低迷しているようにA社長の目には映ります。

もちろん、グループウェアの導入に際して、A社長はその意図・目的を説明していますから、説明不足による社員の反発というのも考えづらく、現に短期的には営業成績が伸びた社員もいるのです。しかしながら、**しばらく経って全社的に見渡してみれば、営業成績も社員の覇気も、沈滞そのものといった具合です。**

【3】現場の社員の視点では？

1) 営業社員の視点では？

さて、A社長のとった行動をある営業社員の視点から追ってみると、どう映っていたのでしょうか。

人望もあり、行動力もあるBさんは若手のリーダー格と目されていますが、彼にとって、危機に瀕してA社長がとった措置は、**モチベーションに一片たりとも働きかけるものではなかった**そうです。

むしろそれは「また見当違いのことを……」とマイナスの効果しか見出せなかったと言った方が正確だったかも知れません。

2) モチベーション低迷の理由

Bさんの胸の内は次のようなものでした。A社のここ数年の大きな経営方針は「攻めより守り重視」であったそうです。

Bさんもそこに異議を唱えるつもりはありませんが、**それが、過ぎれば社員のやる気を削ぐ結果になる**というのがBさんの言い分です。

実際、Bさんには、A社が以前から販売していた定番製品の仕様をほんの少し工夫するだけで、新たなターゲット層にアピールできるとのアイデアがあり、直属の上司に幾度も企画を上げたそうです。しかし、その度に返ってくるのは

「今はそういう時期じゃない」との返事ばかり

で、企画書にまともに目を通していかどうかも怪しい状況であったようです。

3) 募るA社長のイライラ

そこへ持ってきての「営業成績公開」ですから、Bさんが内心で舌打ちしたとしても分からないではありません。

しかしながら、A社長はそんな事情を知る由もありません。**社員の士気の低迷にイライラを募らせるばかりです。**

そこでA社長は営業部長を呼んで現状の説明を求めたところ、**「個々人の特性を考慮した指導をしているのですが、思うように成果が上がりません」**

と、詫びとも言い訳とも付かない言葉ばかりです。

塚が明かないと判断したA社長は、営業部長を交えて社員個人と面談の場を設けてみようと思いついたそうです。

