社員のモチベーションを引き出す「人間関係術」

第１回

なぜ人間関係の改善が企業経営に必要なのか？

大手企業を中心とした成果主義の失敗を教訓に、社員寮や社員食堂などの福利厚生施設を復活させ、社員間のコミュニケーションを円滑にしようとする動きが数年前から続いております。しかし、その一方でパワーハラスメントやうつ病の様にハード面の整備だけでは埋めきれない組織の問題も発生しています。

本稿を第１～４回に分けて、心理学の観点から社員のモチベーションを引き出す「人間関係術」に迫ってみます。

「研修堂」登録コンサルタント　http://www.kenshudo.net
オーダーメイド労務管理事務所　特定社会保険労務士　高木　修一
E-mail　mail@order1616.com　　URL　http://www.order1616.com

人間関係が企業業績を作る

日本の高度成長期を支えた人事施策として有名な「三種の神器」すなわち、

・年功序列制
・終身雇用制
・企業別労働組合

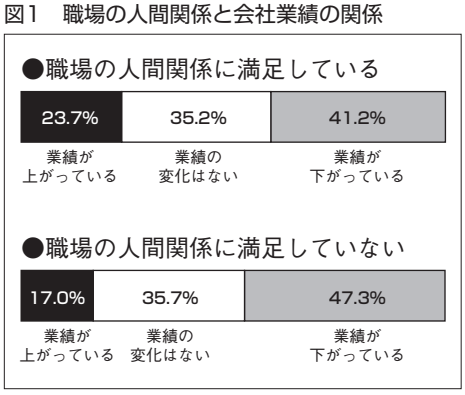
これらは、長期的に高騰する賃金を経済成長による企業の賃金支払い能力の向上で補うことにより、その基盤を維持してきましたが、バブル崩壊以後はこの制度を維持できなくなり、代わりに当時アメリカで行われていた「成果主義」を導入することにより事態の解決を図ろうとしました。

しかし、富士通における成果主義の失敗事例でもご存じの通り、社員が追い求める仕事の成果が近視眼的になり、重要だが直ちに成果の見えない仕事を避けるなどの問題点が出てきました。同時に、評価に対する不満や成果につながらない仕事を他人に押し付けるなど人間関係の悪化という結果ももたらしました。

一方、アメリカに目を向けると日本の高度成長期に自国企業が成果主義を取っていることの問題点に気づき始め、日本的経営の良いところを取り入れることを模索していました。

アメリカ企業が日本的経営を研究した結果、日本企業の強さの秘密は「人間関係の中にある」と特定し、社員が進んで働くような環境作りに努めるようになりました。特にGE（ゼネラル・エレクトリック）社は、米国モトローラ社が日本のQCサークル活動を研究して生み出した「シックスマグ

図1　職場の人間関係と会社業績の関係



出典：平成19年版国民生活白書より

マ」と呼ばれる品質管理技法を取り入れたことで大きな成果を上げ、一躍有名となりました。

人間関係は目では見えないものの企業業績を作り出す重要な要素です。平成19年版国民生活白書でも職場の人間関係が良いと感じている人ほど企業の業績が上がっていると考える割合が高いとされるデータが示す通り、決して軽視出来るものではありません（図1）。

人間関係軽視の代償は大きい

本誌の読者様の中でも「ブラック企業」という言葉を聞いたことのある方は多いと思われます。

ブラック企業とは、超長時間労働や限界を超えた労働強化、低すぎる給与額など過酷な労働環境を強いる会社のことで、就職活動をする人の多くは応募先がブラック企業ではないかどうかをインターネットなどでチェックしてから会社に応募します。

このようなブラック企業と呼ばれる会社では共通して経営者ご自身が社員を怒鳴りつけて仕事に駆り立てています。そして、経営者に怒鳴られて仕事をしている部下（多くは中間管理職）は、さらにその部下を怒鳴りつけて仕事に駆り立てます。それが行き過ぎた結果パワーハラスメント（以下、「パワハラ」と表記します）が発生するようになります。

そうなると、毎日怒鳴られている部下は出社がイヤになり、上司をキライになり、仕事で成果を出すことよりも会社を辞めることや上司に怒られない方法を考えるようになります。そして、会社に在籍していることそのものが強いストレスとなるため、チームワークを維持することより自分自身が怒鳴られないようにするために他の人を攻撃する行動までを取るようになり、最終的にはうつ病の発生、人によっては自殺に至るケースもあります。

筆者も多くのブラック企業の実態を見聞きしてきましたが、社員を怒鳴りつけて仕事に駆り立て、うつ病やパワハラが発生すると社員の離職率が上がり、離職した社員がインターネットなどに会社の内情を書き込み、それを読んだ新卒を含む求職者が会社に応募しなくなり、ひいては顧客離れまで起こるという悪循環が発生します。

確かに怒鳴りつけることで人が動くことがあることは事実です。しかし、それは人が望んで動いたわけではありません。部下が良い仕事をするためには、社内の人間関係を含め自ら望んで仕事をするための環境づくりを行う必要があります。

人間関係術の概要

企業業績を上げるためには、社員のモチベーションを引き出すことが必要ですが、残念ながら「こうすれば100％モチベーションが上がる」という方法は存在しません。

しかし、最近の心理学の研究では、「人間関係」を改善することで、社員の仕事に対するモチベーションとチームワークを引き出し、モチベーションの高い社員が「結果に結び付く行動を取ること」により成果を上げることが出来るということが解明されてきました。「人間関係術」の最終成果はあくまで業績の向上ではありますが、その基礎となる「人間関係が良い会社」を作り上げることで離職者が減り、結果として人材採用コストや人材育成コストなども削減できるようになります。

それでは、「人間関係術」の概要を簡単にご説明いたします。

最初に、本誌の読者層である経営者と管理職層の方が人間関係術の原則を学ばれることから始まります。昭和時代の古き良きリーダーシップ論さながらのお話ではありますが、経営者と管理職層が自ら人間関係術を身につけ、尊敬されるリーダーとなることを目指します。

そして、会社の「経営理念」を定めることで事業活動を通じて会社が取り組むべき社会貢献を明確にし、同じ理念を持った会社のメンバーである部下に経営理念と人

間関係術をゆっくりと教え込んでいくことでチームワークを形成し、会社の存在目的である経営理念の下で一糸乱れぬ行動を取れる組織を作ることが、この人間関係術の目標となります。

ここまでの組織を作り上げることで、社員一人ひとりのモチベーションが高い、仕事に邁進する職業人集団となりますので、次に各部署のリーダーが具体的な成果に結び付く「行動」を研究し、結果が出る行動パターンを発見した後はその行動を実際に部下に取らせることにより成果を作り出していきます。

信用貯金とは何か？

本稿の人間関係術では「信用貯金」という概念が登場します。信用貯金とは、その人に対する信用そのもののことで、相手の心の中に存在する「貯金口座」の残高が人間関係そのものとなります。

自分から相手を尊重する行動をすることで相手の心の中にある貯金口座に信用を貯金していきます。当然、その口座の残高が高くなるほどコミュニケーションはスムーズになり、残高が低くなる（または借金を作る）と人間関係が破壊されるようになります。

また、この貯金口座に残高を貯めるには時間がかかり、残高を引き出す時は一気に、そして多くの残高が出ていくという特徴があります。

会社内のコミュニケーションを良くするためには信用貯金を増やし、部下から話しかけやすい雰囲気を作ることが大前提です。コミュニケーションの基本中の基本といわれる「ホウ・レン・ソウ」が出来ない組織では、報告しない部下よりも話を聞くとすぐに怒鳴る上司の方に問題の種があるケースが多いのです。

信用貯金を増やす方法

信用貯金は、部下から尊敬され好感を持たれる行動をすれば少しずつ増え、嫌われる行動を取れば一気に減ってしまいます。そこで、怒鳴る、批判するなど「人からされたくないこと」をせず、傾聴する、ほめる、励ますなど「人からして欲しいこと」を積極的にすることで信用貯金を少しずつ増やしていきます。

では、具体例を示して解説して行きましょう。

①身だしなみを整える

身だしなみが出来ていなければ部下から見て憧れる上司にはなれません。特に女性社員は身だしなみが出来ていない上司を嫌います。高級ブランドのスーツまでは必要ありませんが、最初の見た目で信用貯金を減らさないように心掛ける必要があります。

②相手が部下でも率先して挨拶をする

一般的には部下の方から率先して挨拶することがビジネスマナーとされていますが、信用貯金はあくまで部下の心の中に貯まりますから、上司から率先して挨拶をすることで部下は自分を大切にしていると感じさせることが可能となります。

③人の話を誠実に聞く

すべての人は共通して自分を一番大切にしています。そして、自分の考えや感情などを理解してほしいと願っています。そのため、部下だけではなく出会う人すべての話を誠実に聞くことで、相手からの信頼を得ることが出来るようになります。

④上位役職者ほど一生懸命仕事に取り組む

上位役職者が率先して部下から尊敬されるような「仕事の姿勢」を見せることで、部下に「もっと頑張らねば」という気持ちを起こさせることで仕事に取り組む姿勢を強化させることが出来ます。

⑤上位役職者ほど社員を思いやる

思いやりや愛情を示されると、人はその人のために頑張ろうという気持ちになります。思い通りに

動かない部下にフラストレーションをぶつける前に粘り強く部下を思いやる行動を取ることで、自主的な行動変容を待ちます。

⑥部下のミスを批判しない

仕事をしていると、部下がミスする場面に出会うことがよくあります。上司の仕事は部下の責任を取ること、部下の育成を図ることであると捉え、部下のミスを批判し、怒るのではなく、一緒に原因究明や再発防止の対策を考えてあげることが必要です。

⑦アメとムチを使わない

部下はあくまで上司とは別の人格で、それぞれ自分らしく生きたいと願っています。上司がアメとムチを使うことは、部下に本人の意に反した行動を強いることにつながるため、結果的に部下は上司に対して「動かされないぞ！」という気持ちになります。人にどれだけ指示や指導を行っても100％思い通りにならないと割り切って、部下が自発的に仕事に取り組む仕組みをいかに作るかということを考えます。

⑧部下が成長したところを見つけ、積極的にほめる

「ほめる」ことは、部下からの信用貯金を増やすだけではなく、更に同じような行動を強化させるためにも役立ちます。良い行動を見つければすぐにほめることで良い行動を行う回数が増えていき、業績改善と人間関係の構築につながります。

⑨部下が落ち込んでいれば励ます

一生懸命仕事に打ち込んでいても思うような成果が出ないときや、大きなミスをして落ち込んで仕事に前向きになれないというときには、励ましてやる気を取り戻せるようにしてあげることが必要です。間違っても「気合」を入れるようなことはしてはいけません。

⑩プライベートについて自己開示をする

人間は、好きな人のために役立とうとする行動を取り、嫌いな人を避けようという行動を取ります。お互いの協力関係を引き出すために上司が率先してコミュニケーションの輪の中心に入り、プライベートの話をするなどの自己開示（自慢話ではいけません）をし、あわせて部下の話をよく聞いて、部下の望みの実現や悩みの解決に協力することで、部下から見て上司が「避けたい人」から「協力したくなる人」になるようにします。

信用貯金のチェック

一日に一度、信用貯金を増やす行動が出来ているかをチェックしてみてください（図2）。

チェックされる際には部下から見て尊敬できる上司像を想像し、またはご自身が部下であった時の経験と照らし合わせながら思い起こしてみると良いでしょう。

これらを実践すれば、部下から「こうなりたい」と思わせる上司となり、上司の存在そのものが部下のモチベーションを上げる要因となってきます。部下から見て上司が尊敬の対象となれば、必要以上の命令や強制をしなくても部下は率先して仕事に取り組むようになります。

なお、これらの「信用貯金」を増やす方法は決して理想の上司論ではありません。これらのアイデアは最近の心理学の研究から導き出された結果生まれたものです。そこで、次号では人間関係を改善し、個人と組織のパフォーマンスを上げるための心理学理論などを中心にお伝えいたします。

図2　信用貯金を増やすためのチェックリスト

- □ 身だしなみを整えている
- □ 自ら率先して挨拶をしている
- □ 人の話を誠実に聞いている
- □ 一生懸命仕事に取り組んでいる
- □ 社員のことを思いやっている
- □ 部下のミスを批判していない
- □ アメとムチを使っていない
- □ 部下を積極的にほめている
- □ 落ち込んでいる部下を励ましている
- □ プライベートのことを話している

これをコピーして、見える場所に貼り付けて時折チェックしてください。少しずつ人間関係が改善します。

社員のモチベーションを引き出す

「人間関係術」

第2回

最新の「人間心理学」で人間関係を改善する

前回は、なぜ人間関係が業績に影響を与えるのか、そして人間関係を改善するために読者様が出来ることとして「信用貯金」の残高を増やすことについて述べました。しかし、従来は人間関係の維持や改善の必要性をノウハウとして伝えることが困難でした。ところが、最近は心理学の研究が進み、人間関係の必要性が理論として証明されつつあります。そこで、今回は人間関係術を支える心理学理論の紹介を中心にお伝えします。

「研修堂」登録コンサルタント　http://www.kenshudo.net
オーダーメイド労務管理事務所　特定社会保険労務士　高木 修一
E-mail　mail@order1616.com　　URL　http://www.order1616.com

良い会社は人間関係に投資する

高い業績を上げる会社の多くは人間関係を重要視しています。なぜなら、社員間の人間関係は労働生産性の向上のみならず、お客様との人間関係にもつながっていくからです。これは優秀な営業マンほどお客様との人間関係を大切にし、紹介をいただきながら業績を伸ばしていくのと同じです。

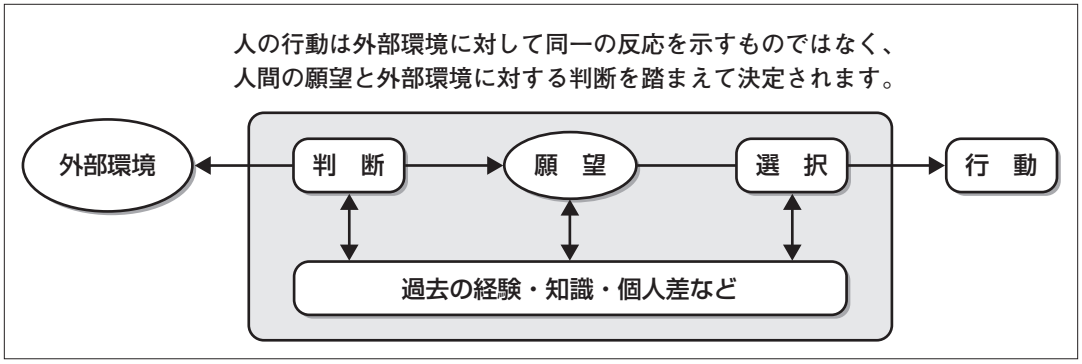
そのために、良い会社は人間関係に投資します。コミュニケーション能力が高く人間関係をスムーズに構築できる人材の採用に費用をかけ、また、採用後は研修や現場での育成にも費用をかけます。そうすることで会社というチームとしての労働生産性の向上が可能となります。さらに、最近では公開研修を利用するケースも増えてきました。

研修には多額の費用をかける必要はなく、代わりに時間を投資してもかまいません。図1に業績を伸ばしている会社において、実際に行われている人間関係構築の施策事例を掲載しました。活用でき

図1　人間関係構築の施策事例

①経営理念を定める
②就業規則を作成する
③人材を部署関係者全員の面接で採用する
④人間関係構築の公開研修に参加する
⑤定期的にブレーンストーミングの時間を取る
⑥社内メンター制度を設ける
⑦社員を褒める手紙を書くまたはメールを送信する
⑧QCサークルなどのグループワークを入れる
⑨心理学について学ぶ機会を設ける
⑩社内資格制度を導入して勉強会を開催する
⑪社内でコミュニケーションルールを設ける
⑫社内報やSNSなどのネットツールを活用する
⑬ジョブローテーションや社内人事交流を行う
⑭社会貢献のためのNPO法人を設立する
⑮会社としてボランティア活動に参加する
⑯地元の商工祭や市民祭りなどに出展する
⑰社内独立制度を設ける
⑱会社でのクラブ活動を設ける
⑲懇親会や社員旅行などを定期的に設ける
⑳社内バーカウンターや独身寮などを設ける

図2　選択理論心理学の概要　　※グレーの枠内は人の思考および感情



そうなものがあれば試験的な導入を検討してみてください。

最新の「人間心理学」を知る

企業業績の向上のために人間関係の維持が大切であっても、人間関係の維持がなぜ必要なのかを理屈として理解できないと社員への説明が難しくなります。そこで、人間関係の維持が求められる根拠としてクローズアップされている3項目が、次に挙げられる人間心理学です。これらの理論を理解されると社員にもスムーズに説明出来るようになります。

①選択理論心理学（図2）

選択理論心理学は、アメリカの精神科医であるウイリアム・グラッサーにより提唱されたもので、人間は外部からの刺激ではなく、自分で自分の行動を自発的に選択するという理論です。

この理論に基づくと、人はそれぞれ自己の生存や経済的自由など5つの欲求から構成された「願望」があり、その願望を満たすために周りの人に影響を与えながら生きていく存在であるとされます。

人間の願望は、「儲けたい、楽しみたい、休みたいなどの《自分中心の願望》」と「人を幸せにしたい、人を喜ばせたい、人を苦境から救いたいなどの《相手中心の願望》」に、大別できます。

自分から先に相手の願望を満たすための行動を取ることにより、相手から見た本人が「自分の願望を満たしてくれる人」となります。これにより、人間関係を改善するだけではなく、お互いの協力関係をもたらすこともできるようになります。この方法で人を動かすことを「内的コントロール」と呼びます。

例えば、業績達成を目指して頑張っている部下がいればその業績達成のアイデアを出して支援する。ミスをした部下を怒鳴らずに一緒に問題の解決に向けて協力する。などの行動を取ることで、上司は部下からの信頼を得ることが可能となります。

逆に、人を自分の望む通りに動かそうとして怒鳴ったり脅したりすると、人はその人への恐れから一時的には指揮命令に従います。しかし、それが続くと相手から見た本人が「避けたい人」となってしまい、長期的には信頼関係が破壊されコミュニケーションが取れなくなっていきます。これを「外的コントロール」と呼び、一時的に人を動かせても長期的には必ず人が離れていくようになります。

②アダムスの公平理論（図3）

公平理論とは、人は自分の仕事量よりも報酬（必ずしも金銭的なものだけではない）の方が多ければ、もっと頑張ろうとする気持ちを持つようになり、逆に仕事量よりも報酬が少なければ、本人が認識する報酬に見合うだけの仕事量に押さえようとする心理が働くという理論です。これは、先に多くの報酬を与え「人よりも恵まれている」という感覚を持たせて、人の頑張りを引き出す人間感情に関する理論でもあります。

図3　アダムスの公平理論の概要　　※グレーの枠内は人の思考および感情

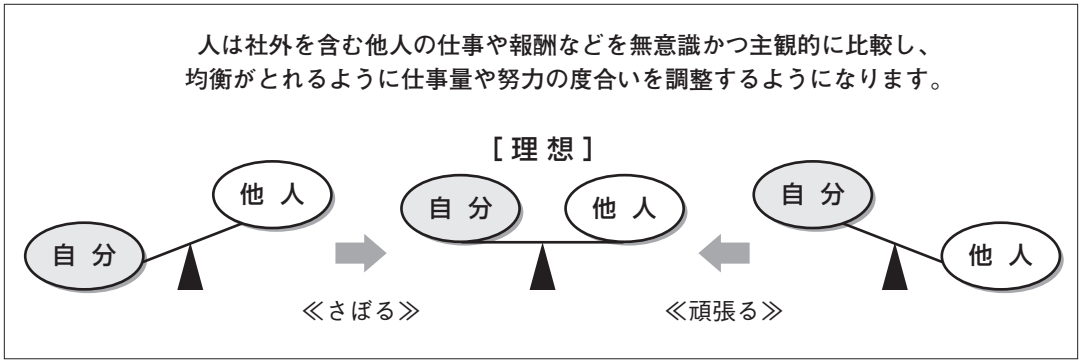
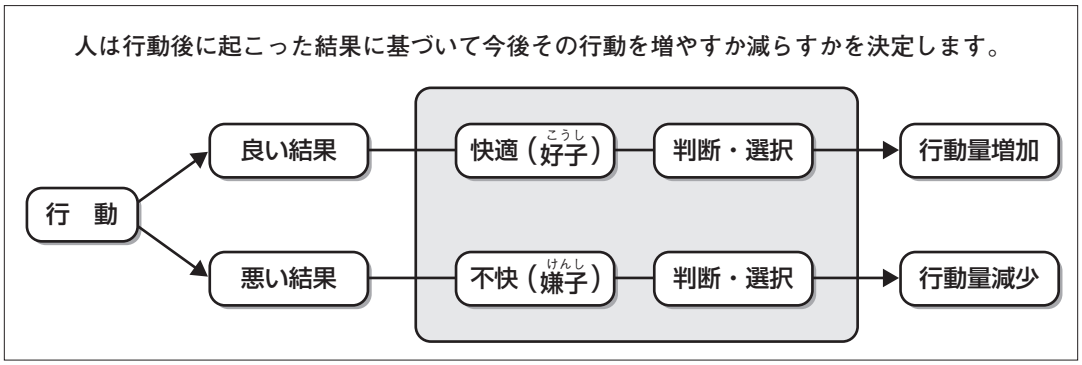


図4　行動分析学の概要　　※グレーの枠内は人の思考および感情



なお、人が比較を行うときの参考となる「仕事量」と「報酬」は、他人のそれを基準として極めて主観的に判断するため、人事考課に基づく公平とは異なるものであることに留意する必要があります。

例えば、上司が部下の何倍も仕事に対する熱意を持って仕事をしていれば、部下が申し訳ないという気持ちを持ちはじめ、上司を助けようと熱心に仕事に取り組むようになります。同時に上司の給料が適度に高く、その上司の給料と部下の主観で見た上司の仕事の質が釣り合っていれば、昇進はその部下にとって仕事の質を向上させるためのモチベーションになります。また、業界平均よりも賃金が高い、仲間よりも賃金が高いということなども同様の効果をもたらします。

③行動分析学（図4）

行動分析学とは、バラス・スキナーが提唱した徹底的行動主義に属する心理学で、業績の差はその人が取った行動量の差であるという点に着目して成果につながる行動をピックアップし、その行動を多く取らせることで成果を出すという理論です。

過去に話題となったコンピテンシー理論が「本人の能力」に焦点を当てているのに対し、行動分析学は「本人の行動」に焦点を当てているため、成果につながるプロセスと行動を列挙したチェックリストを作成し、それを忠実に実行させることにより社員の努力や能力に左右されずに成果を上げることが出来ます。

例えば、売り場で商品の値引きをアピールする掛け声を行うことが、商品の売れ行きを左右する行動であるという事実をつかんだ場合、掛け声の回数を増やすことを実行させることで売上を向上させることが可能となります。

そのためには、掛け声をかけるという行動をする回数を自発的に増やすことが必要となり、掛け声をかけた場合には、その行動を取った部下を誉め、その行動の回数の増加を図ることが必要となりま

す。なお、この行動回数の増減を操作することを「強化（きょうか）」と呼び、上司から誉められるなどその行動が増える要素を「好子（こうし）」と呼びます。（逆に上司から叱られるなど、その行動を減らす要素を「嫌子（けんし）」と呼びます。）

・・・

これらの理論から、

経営者や上司が一生懸命仕事に取り組むのと同時に、高い給与や自己実現の機会など、社員が求めるものを与えて部下の目標達成の支援を行う→部下から尊敬され、社員のモチベーションが上がるだけではなくコミュニケーションが円滑となる→結果として一生懸命仕事をしてくれるようになる。

ということが分かります。さらにモチベーションが上がった社員に対して「成果が出る行動を選択させる」指導を行うことで、実際の業績につながるようになります。

なお、これらの考え方を上手く活用した企業が有名な「未来工業株式会社」です。ご存じの通り、未来工業は「社員をヤル気にさせる」ということを会社の方針とし、5年に一度の海外旅行や、社員に命令を行わないという独自のマネジメントスタイルを取ることにより、企業成長を作り出しています。

2対6対2の法則を突破する

「2対6対2の法則」とは、2割が優秀、6割が普通、残りの2割が会社の足を引っ張るという有名な法則です。通常であれば単に会社の足を引っ張る2割が退職すればその分の利益が増えるように思われがちですが、実際には会社の足を引っ張る新たな2割が登場するのが現実です。

その理由は、会社の中には成果につながりやすい仕事と、つながりにくい仕事があり、会社の足を引っ張る2割の社員が退職したとしても成果につながりにくい仕事そのものがなくならないため他の誰かがやることになり、その仕事を引き受けた人の評価とモチベーションが下がるためです。

しかし、この問題は選択理論心理学と行動分析学の考え方を活用し、普通の6割と足を引っ張る2割を優秀な2割に近づけることで突破できます。成果が出る仕事の行動量を増やし、成果が出ない仕事については必要性を検討した上で外注にしたり、仕事そのものをなくすなどしてその仕事に携わる時間を減らすことにより、残りの8割の社員も優秀な社員と同じようなパフォーマンスに近づけることが出来るようになります。

採用管理が人間関係を左右する

人間関係の構築に不可欠なコミュニケーション能力は短期の研修などで身につけることが難しいスキルです。なぜなら、コミュニケーション能力は人が生まれてからどの様な人生を歩んできたかに左右することが多いからです。しかしながら、上司がコーチング技法などを学習し、部下との信頼関係を構築し長期的に教育することで少しずつ向上させていくことが可能です。

そのために、人間関係が良い会社を作るのには、採用段階でコミュニケーション能力が高い人材を採用することが重要なポイントとなります。ただし、ここで留意しなければならないことは、単にコミュニケーション能力が高いという理由だけで採用しても良いというわけではありません。

例えば、優秀な人材を採用したが故に、「突然仲間を引き連れて退職し、競合他社を設立する」というようなトラブルが発生する可能性もあります。

就業規則で競合他社の設立を禁止するという規定を設けることでこの問題の対策とすることも出来なくもないですが、会社の採用ミスであるという側面も見逃せません。このミスを防ぐ唯一の手段は経営理念を定め、「経営理念に沿った人材を採用する」ことしかありません。そこで、次回はなぜ経営理念が必要なのかについて解説します。

社員のモチベーションを引き出す「人間関係術」

第3回

「経営理念」が、人間関係構築の基礎となる！

前回は人間関係術を支える心理学として「選択理論心理学」「アダムスの公平理論」「行動分析学」を紹介しました。これらの知識を活用することで、職場における人間関係を改善することが可能となりますが、業績向上の実現のためには同時に会社に必要な人材をつなぎとめる施策も求められます。

そこで今回は、人間関係術をテコに会社を発展させる「経営理念」と、モチベーション向上のスパイラルの仕組みについてお伝えします。

「研修堂」登録コンサルタント　http://www.kenshudo.net
オーダーメイド労務管理事務所　特定社会保険労務士　高木 修一
E-mail mail@order1616.com　URL http://www.order1616.com

なぜ経営理念が必要なのか？

前号では上司の仕事ぶりやその報酬が部下にとっての魅力となれば、仕事へのモチベーションに成り得ることを記しました。

しかし、国内市場のパイが縮小し、メガコンペティションの状況下におけるコスト競争力でも不利な状況にある現在においては、将来の報酬の上昇のみをもってモチベーションを維持することが困難となりました。また、昔のように将来の豊かさのために仕事が辛くても耐えさせるという考え方では、部下のモチベーションを維持することが出来ない事実を配慮に入れる必要があります。

つまり、部下のモチベーションを向上させチーム力を高めるために、仕事そのものに社会的意義を持たせ仕事を楽しいものとする工夫が求められているのです。

今、営利よりも社会貢献を重視するソーシャルビジネスに多くの若者が参画しています。そして売上の一部を寄付するソーシャルマーケティングが、経済的合理性のみを優先しない消費者層をつかんで成功しています。これらは、社会貢献への姿勢に対して、ステークホルダーが共感した結果として起こっている現象なのです。

しかし営利企業では、会社の存続のためにもあくまで営利を追求しなければなりません。それでも、自社の利益が第一という姿勢では、もはや顧客を始めとしたステークホルダーに見放される現実がある以上、会社がどの様な社会貢献をもって、この社会に存在しているのかを「経営理念」に明示した上で、その理念を追求することで顧客、ひいてはその商品やサービスを取り扱う社員の心をつなぎとめる必要が出てくるのです。

なお、経営理念は、それを支える土台としての

- 経営方針
- 社　是
- ミッション
- バリュー
- クレド

などとセットで構成されます。構成内容や名称などには決まったルールはありませんが、次の種類やポイントを押さえて作成されると良いでしょう。

●経営理念と行動基準の種類

①経営理念…経営の目的や価値観、存在理由を明文化したもの
②社是またはクレド…経営理念を標語化したもの
③ミッション…事業活動で会社が果たすべきこと
④経営方針またはバリュー…会社における具体的行動の判断基準

●経営理念づくりのポイント

①経営者の強い思いを反映していること
②全体の文章が短く、従業員が覚えやすいこと
③感情の高まりを感じられるものであること
④お客様の需要と利益を創造するものであること
⑤ステークホルダーの共感を得られるものであること
⑥短期的な利益を求めないものであること
⑦安易に達成できないものであること

なお、⑦についてですが、経営計画や経営目標は売上などの数値目標であるため必達が求められますが、経営理念の達成は会社の社会的存在意義の終わりを意味しますので、容易に達成出来ない内容を定めることが必要となります。

●経営理念の例（筆者事務所）

・経営理念…道を謀る
・クレド…新しい雇用社会を作ろう
・ミッション
①優良企業の輩出
②雇用問題の解決
③人本主義経営文化の創造
・シェアードバリュー
①忠　恕
②仁　愛
③信　用
④追　求
⑤破　壊
⑥革　新
⑦創　造

前記の経営理念の例は筆者事務所のものです。基本理念である「道を謀る」という言葉は論語から引用したもので、3つのミッションの遂行を通じて「新しい雇用社会を作ろう」という思いから定めています。さらに、シェアードバリュー（共有された価値観）に「破壊」というネガティブワードが入っていますが、新境地を開くためには既存の価値観を壊す必要があるがために敢えて設けています。

このような経営理念と一連の体系が出来た背景としては、筆者個人としての「雇用社会への憤り」があるからです。

筆者は就職氷河期に大学を卒業し、リストラに遭った経験や長期間のフリーター経験を持っており、それらの経験からも必ず優良企業のモデルを創出し、新しい雇用の創出と人が幸せに暮らせる雇用社会を作りたいという思いから現在の事務所を経営しており、少しずつではありますが、様々な人の支援に支えられて存続をさせていただいています。

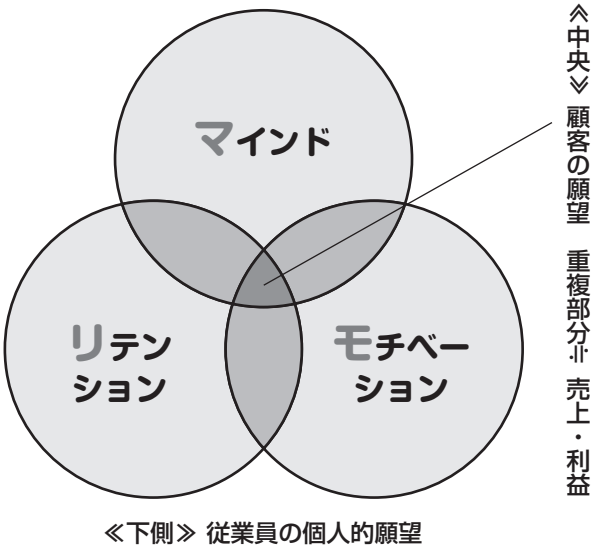
誇りを持ち働ける会社を作る

経営理念は、社員のモチベーションの維持と向上のほか、お客様などのステークホルダーとの関係を強化するために設けるものです。まずは、これを理解してください。そして経営理念は、経営者の志やマインドを明文化したものである以上、多くの人に見ていただいて共感していただく必要があります。決して会社の壁を飾るためだけのものではありません。

経営者が自分自身の個人的願望のためではなく、真にお客様のために尽くし、現場で働く従業員が誇りを持って仕事が出来ることを意識した経営をすると、従業員は経営者（＝会社）のために一生懸命働くようになり、離職率も低減するようになります。

それを表すものが筆者の考案した「マリモのおきて」という図式です（次ページ図1）。経営者が正しい経営理念（マインド）に基づいて経営をし、お客様や社会に貢献できる誇りをもって働ける会

図1　マリモのおきて



経営者のマインドの輪を従業員と顧客の願望の方向（中央）に寄せると、モチベーション、リテンションも中央に寄り、結果として業績が上がります

社を作ることで社員の定着（リテンション）とモチベーションの向上を同時に実現できるという考え方です。

近年は、不況の影響を受けて募集時に想定していたよりも優秀な「オーバースペック人材」が応募してくることもありますが、正しい経営理念をもって広く社会貢献をするという視点で経営を行うことで、人材の採用判断基準に「経営理念を共に出来るか」という項目が入るようになり、経営理念に共感して入社した社員であれば経営理念に対するエンゲージメント（個人と組織が共感し、成長と相互貢献で一体化すること）が働きますので、仮に採用後に給与額が多少減少したとしても十分に定着させることが可能となります。

そして、そのような社員は職場環境に大きな問題がない限り他に良い労働条件の会社があることを知っていたとしても安易に退職することはありませんので、長期的には素晴らしい戦力となってくれます。

事業外活動が人間関係を築く

成長している会社では、直接利益に関係がない「事業外活動」を行っている会社が数多くあります。

ご存じの方も多いとは思われますが、組織には所属長を中心に意図的に構成された「フォーマル組織」と、趣味仲間などで自然発生する「インフォーマル組織」があり、異なった組織間でのコミュニケーションが滞ると「セクショナリズム」と呼ばれる自らの部署の都合を、会社全体の都合よりも優先させる行動傾向が発生することがあります。

この問題は、組織の垣根を越えたコミュニケーションを取る機会がほとんど与えられていないため、相手の立場に立つことが出来なくなることにより発生するものです。

そのため、ボランティアなどの事業外活動を行うことが社員にとって部署の垣根を超えたコミュニケーションを取る良い機会となり、会社全体での人間関係の改善に有効に機能するという効果が生まれるのです。

筆者が知る企業では、社員が定期的・自主的に集まり会社周辺の清掃活動を行っており、それにより地域の人々に良い印象で覚えてもらえるほか、社員同士が良好なコミュニケーションと相互扶助の精神を築くための場としても機能しています。

相互扶助の精神で業績向上

人間関係術の話から少し離れますが、会社の業績を作り出す部署は間違いなく「営業」であり、現場を担う営業担当者はお客様との接点を持ち、利益を会社にもたらす存在となります。彼らが商品の販売に一生懸命になれるための最も重要な要素は、成果に対するコ

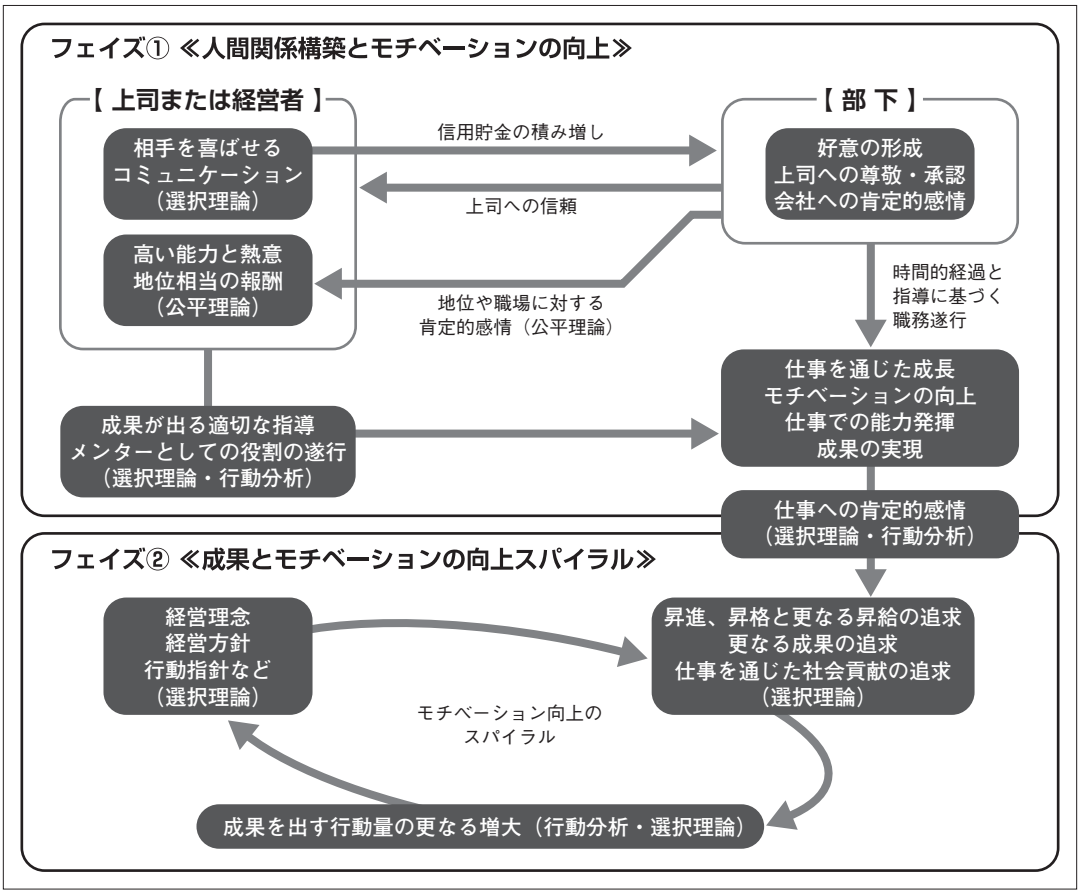


図2 社員のモチベーションを引き出す人間関係作りのフロー図

ミッションではなく、会社や商品に対する誇りと使命感です。

自社の商品を必ず普及させるという強い思いを持った営業担当者は、単に成功報酬を目当てに営業する担当者よりも何倍も熱意を持って仕事をし、断られても諦めなくなります。その熱い思いを持たせるために必要なものは、「会社の経営理念」「ミッション」「社員同士の良い人間関係」に基づく相互扶助の精神なのです。

成果がモチベーションを作る

相撲をはじめ、スポーツの世界では「勝ち星は最高の薬」とされています。厳しい話ではありますが、どれだけ人間関係が良い職場を作っても成果が出なければモチベーションは上がりません。社員のモチベーションを引き出すためには良い人間関係を基礎にして高い成果を出すことが必須条件となります。

図2に掲載した「社員のモチベーションを引き出す人間関係作りのフロー図」は、筆者が人事を担当して良い成績を出した要因を、心理学の視点から分析し図式化したものです。今回のテーマは「人間関係術」ではありますが、当然その最終成果物は「業績」です。

お客様に受け入れられる商品やサービスを、モチベーションの高い社員が一生懸命に販売普及し、販売後は、お客様との関係作りを積極的に行う。お客様が会社の姿勢に共感され、社員も感謝され、ますますやる気が出てくる。このスパイラルが会社の成長の本質であるといえるでしょう。

新入社員などは、直ちに成果を出すことがとても難しいかもしれません。その場合でも「今日はアポイントを1件取る」というような具体的な成果をあげさせ、達成した経験や困難を突破した経験を与えることで自信とモチベーションを引き出すことが出来ます。そこで、次号の最終回では、実際の運用面や実践面における注意事項などを中心に解説させていただきます。

社員のモチベーションを引き出す

「人間関係術」

最終回

企業業績を向上させる「人間関係術」の実践

前回までの連載において、人間関係が業績に影響を与える事実と、その心理学的な仕組みを紹介しました。そして、持続的にモチベーションを引き出す方法として「経営理念を明示しそれに基づく事業内外での活動を通じた人間関係の構築」「現場の仕事で実際の成果がモチベーションを生み出すエンジン」を、お伝え致しました。そして最終回では、具体的に人間関係術を実践するために留意するべき事項について解説します。

「研修堂」登録コンサルタント　http://www.kenshudo.net
オーダーメイド労務管理事務所　特定社会保険労務士　高木 修一
E-mail mail@order1616.com　URL http://www.order1616.com

人間関係術の注意点

今回の連載で取り上げた「人間関係術」は、社員のモチベーションを引き上げ、売上や利益を増やす行動を積極的にとらせるために有効な技術です。しかし、基本的な注意点として「技術の前に真心と誠実さがなければ必ず逆効果」になってしまいます。

本誌の読者層である会社の経営者や経営幹部、管理職に就く皆様は、数多くの経験を積まれて今日の地位を築いた「仕事のできる人」であることは疑いの余地がありません。と同時に、多くの部下は読者の皆様よりも仕事ができないのも事実なのです。

しかし、それでも社員は一生懸命に頑張っており、会社の役に立とうと努力をしています。指導している上司（自身）と同じレベルの内容を、いきなり部下に求めてもできなくて当たり前なのです。そういった観点から「部下の立場で部下の心情を理解してあげる」ことは、経営者や管理職の必須スキルであるといえます。

よく、現場の仕事ができるからという理由で管理職に引き上げたものの、部下の管理や育成ができずに失敗する事例を耳にします。その原因のほとんどが、管理職が仕事のできない部下の目線に立てていないことに端を発しているのです。繰り返しますが「忠恕（ちゅうじょ）」（思いやりと真心）を大切にした、性善説による人間観を基本とした感情で部下に接し、部下の成長を支援するような姿勢で指揮命令を実践しなくてはなりません。

すると、人を動かすために脅す、怒る、批判するなどの「外的コントロール」から離れ、上司と部下がお互いに成長を促進する関係となり、第1回で解説した「信用貯金」の積み上げと共に、会社の業績を達成するためのパートナーシップが形成されるのです。

トップに求められる姿勢

では、社内の人間関係を改善し、部下のモチベーションを引き上げ

図1　階層別　人間関係と業績を良くする姿勢と心構え

【全社員共通】　≪≒メンバーシップ≫
・経営理念を理解すること
・社内のルールを守っていること
・会社のメンバーであることに自信と誇りを持つこと
・会社やお客様に貢献するマインドを持つこと
・悪い結果に対してもプラス思考で物事を考えること

【経営者・代表取締役】　≪≒リーダーシップ≫
・事業運営を通じた社会貢献を考えること
・会社が成長するための計画を立てること
・会社の未来に対して強いメッセージを発すること
・外的コントロール（怒鳴る、脅すなど）を使わないこと
・あらゆる逆境に対して弱気にならないこと

【上層管理職】
・会社の業績が向上する戦略を考えること
・予算の必達に対してコミットメントをすること
・中間管理職層以下の社員を励ますこと
・更なる人格及び能力の向上に努めること
・担当業務について社長を超える知識や技術を持つこと

【中間管理職・中堅社員】
・古典や経営者の著書からリーダーシップを学ぶこと
・信用貯金を増やす方法（第1回参照）を実践すること
・人を育てる技術（コーチングなど）を身につけること
・部下の業績達成を支援すること
・所属部署運営の全責任を持つこと

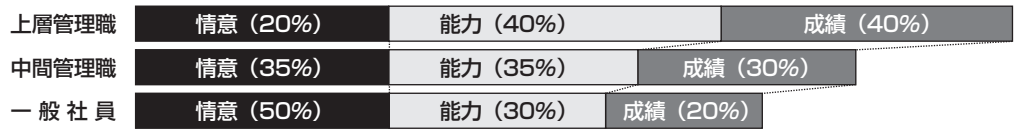
【一般社員・若手社員】　≪≒フォロワーシップ≫
・与えられた仕事に全力で、喜んで取り組むこと
・上司を信頼し、徹底的に尽くすこと
・結果を出すために行動量（仕事、勉強）を増やすこと
・仕事上での約束を守り、結果に責任を持つこと
・毎日※アファメーションを実践すること

【人事担当者】
・人事制度理論、労働法、心理学を勉強すること
・社員の不満に耳を傾け、労務管理に反映させること
・社員が楽しく仕事を出来る環境を整えること
・社内の人間関係が円滑化する施策を行うこと
・出世を目指したくなるような人事制度を整えること

※アファメーション：「私は出来る！」などの肯定的な言葉を発することによって行う自己暗示技術のこと

一つ一つの項目は難しいものではありませんが、これらを真剣に実践することで業績が上がります

図2　人事考課要素のウエイトイメージ例



●人事考課のウエイト付けにおけるポイント
①人事考課要素は大きく分けて情意（≒やる気）考課、能力考課、成績考課で構成されます
②一般的には職層が上がるごとに情意考課の割合が減り、能力考課、成績考課のウエイトが増えます
③階層が上がれば情意考課のウエイトは相対的に下がりますが、要求される能力、成績の水準が高くなります

るために、経営者や経営幹部、管理職はどのようなことに留意しなければならないでしょうか？

それは、

・第1回掲載「信用貯金」
・第3回掲載「マリモのおきて」

これらに共通することですが、部下を持つ者は高いマインドを持ち、実際の指導に当たっては部下の視点に合わせ、トップの役割として求められる成果（＝売上、利益）を確実に作り出し、果実（＝報酬）を部下に与えていくことが求められます。その指導内容は、仕事の技術面だけではなく、仕事への取り組み方や心構えなどにもおよびます。

図1に、良い人間関係を築きながら高い業績を出すために必要な姿勢や心構えについて押さえておくべきポイントを、階層別にまとめました。人事考課や情意考課、および現場での指導の参考にもなるよう、一般社員層の姿勢や心構えも掲載しています。この図1を、第1回で取り上げた「信用貯金」の内容と併せて活用されますと効果がより一層増します。

なお、各社員の人間関係の維持改善の努力を評価して、会社の業績につなげるためには、人事考課における情意、つまり「やる気と意思」を考課部分に反映させることが必要です。

一般的な人事考課では、役職が上がるほど情意考課のウエイトが低下しますが、高い能力やいい成績があればやる気は必要ないというメッセージではなく、やる気の上に一般社員よりも高い能力や成績が求められることを、正確に伝えられるような考課内容とすることが求められます（図2）。

ダメな指導や指示の例

部下の指導は管理職の重要な仕事の一つです。ところが中小企業においては、ほとんどの方が適切な指導法について学習する機会がないまま、今までの経験のみに基づいた指導を行っています。それが、たまたま正しい指導法であればいいのですが、間違った方法論

図3　間違った指導方法

①細かいところまで口出しする「マイクロマネジメント」
②部下に一切のチャレンジをさせない
③短所の克服を急がせる
④本人の希望や個性を無視した性急な指導
⑤結果のみを追求させる指導

であれば、部下が成長せず、モチベーションも上がらず、業績も上がらない状態になることもあります。特に、図3に示した指示や指導を行うと部下の成長を阻害し、モチベーションを低下させてしまうことにつながりますので注意が必要です。

①細かいところまで口出しする「マイクロマネジメント」

「マイクロマネジメント」とは、部下の一挙手一投足にまで細かく目を配り、指示や指導するという管理のあり方で、一見正しいように見えるのですが、実は指導される側の立場からすれば窮屈な上に萎縮感や屈辱感を感じる極めて悪い指導法です。出来ればある程度は部下の自由に行動させ、自分自身で成功体験を積み上げさせるのと同時に、失敗に対する改善を自分で考えさせることができるような環境をつくりましょう。

②部下に一切のチャレンジをさせない

部下がトラブルを起こすことを恐れて、一切のチャレンジをさせない上司を見かけることがあります。しかし、上司は部下が起こしたトラブルを解決する過程で大きく成長し、部下も現状の能力以上の仕事にチャレンジをすることで成長します。

部下にチャレンジをさせない仕事の与え方を続けると、何事にも上司のお伺いを立てる「※ヒラメ人間」となってしまいます。結果、部署としてのミスは少なくなるものの、上司は部下からの決裁責めに遭うこととなり、上司が管理職として本来するべき運営・管理の仕事に時間を割くことができなくなってしまい、なおかつ、部下の経験値や能力が上がらないため成果がいつまでも伸びない職場環境につながります。

※上司の顔色ばかりを気にして行動をする人

③短所の克服を急がせる

人間にはそれぞれに長所もあれば短所もあります。一般的には短所が克服できれば効果的に成長すると考えられがちですが、短所の克服はその過程で相当の苦痛を伴う上、失敗すれば自信の喪失にもつながります。

そのため、最初は長所を伸ばしながら仕事上での成長という結果を作り、部下の自信がある程度固まってから、短所の克服を成長のメニューの一部に加える指導計画を立てるといいでしょう。

④本人の希望や個性を無視した性急な指導

部下にも色々な個性があり、中には心の弱い人や障がいを持った方がいることもあります。また、じっくりと教える必要があるケースや考えさせながら教えることで成果が出るケースもあります。このように、人によってどのように育成すればいいのかはそれぞれ異なります。採用時から適性や希望を見極め、本人と話し合いをしながら計画的に育成を進めていくことができればベストです。

⑤結果のみを追求させる指導

結果のみを追求させる指導を行うと、評価やモチベーションが、営業成績などの外的要因（運やタイミングなどの本人ではコントロールできない要因）によって大きく左右されることとなります。また、プロセスがないがしろになり、場合によっては不正行為もいとわなくなります。

基本的に人間は、自分の行動以外のものを変えることはできません。上司としてはあくまでも行動とプロセスの改善を中心に指導する必要があります。

人間関係構築の成功事例と失敗事例

人間関係の維持・改善は、トップの心構えによってその成否が分かれることに触れましたが、以下

に具体的な成功事例と失敗事例を示しました。これらの事例から表面的に人間関係を改善しようとしただけではモチベーションが上がらないことがご理解いただけるはずです。

●成功事例

人間関係にも配慮して離職減

離職率の高かった人材派遣会社のA社では、意識的に、社長以下全スタッフが社外レクリエーションの場を定期的に設け、厳しい仕事の中でも和気あいあいと仕事ができる雰囲気作りに努めました。同時に、支店の正社員スタッフも非正規雇用スタッフに対して、手厚い社内コミュニケーション、キャリア相談、生活相談など、精神的な面にいたるまで色々なケアを実施しました。

結果、離職率が激減して、スタッフ紹介による人材募集にも成功しました。これにより、募集採用や教育訓練に関するコストが削減でき、営業力の強化にもつながりました。今では、上場企業への人材派遣案件を受注するなど、厳しい環境下でも増収増益を実現しています。

●失敗事例

人間関係に配慮をしすぎて求める結果を見失う

新たに支店営業部の課長に就任したB課長は、一般社員時代の高い業績を買われて若くして抜擢されましたが、年上の部下を多く抱える状況の中で、かえって部下に気を使うような状態となり、部下の要望に過剰に応じるようになりました。その結果、所属長として具体的な方針の提示と適切な部署運営の遂行ができず、結果として業績を落とすことになりました。

また、B課長が所属する部署の社員は人事考課の結果が徐々に悪くなり、昇給が出来ないためモチベーションと人間関係の改善まで望めなくなりました。短期的な人間関係の維持に配慮しても成果が悪ければ、社内の人間関係やモチベーションに悪影響を与えるという典型的な事例です。

上記の事例から読み取れることは、仕事とは、あくまでも生活を維持するためにおこなう行為であり、経済的な成果を生み出すことが第一であるということです。

しかし、経済的な成果のみを追求して、社内が居心地の悪い職場環境になってしまうと生産性が落ちてしまいます。よって、「経済的な成果」と「人間関係が良い職場」のバランスを保ちながらビジネスを続けなければなりません。それが確立された時、経済的な成果のみを追求して人間関係をないがしろにする組織よりも、圧倒的に高い成果を出すことができるのです。

最後に　連載のまとめ

今回の連載では、人間関係の維持がなぜ必要なのかという根本から、経営理念に関することまでを書かせていただきました。

会社組織とは、経済的な成果を上げると同時にチームとしての人間関係の維持改善を同時に実現させなければ存続できない不思議な二律背反性を持っています。

P・F・ドラッカーの名言に「組織というものが最近の発明であるために、人はまだこれらのことに優れるに至っていない」という言葉がある通り、本格的な組織論の研究が始まってからの歴史はまだまだ浅いものの、リーダーシップの原則そのものは有史以来から何ら変わりません。

高い志と人格、そして人への愛情をもって、お客様や社員に貢献することで成功への道を開くことができます。実際に成長企業の多くは社員を大切にしており、そうすることで社員は強い愛社精神を持ち、一生懸命に貢献してくれるようになります。

本誌読者の皆様方が、人格の向上を目的に今の仕事に取り組み、社員及び、お客様の幸福を求め、そして社会貢献につなげるという意識を持ち、本連載の技術を活用して好業績の優良企業としての職場作りを実現していただけますと幸甚の極みでございます。