

# 「人が育つ組織のつくり方」 3

人材育成担当者の、すべての悩みに答えます！

## 第3回 管理せず、支援する（上司と部下との関係） 飴（アメ）と鞭（ムチ）で、人はやる気をなくす

アントレプレナーセンター 福島正伸

人材育成担当者から寄せられた、組織の活性化に関するありとあらゆる質問を  
まとめ、そのすべてに対して、根本的、体系的、具体的に解答する10回シリーズ

### 今回のお悩み

#### 上司には、人を動かす権限が あると思うのですが…



- ◆ 言うことを聞かない部下がいて困っています
- ◆ 怒ることも必要な時があると思います
- ◆ 相手の間違いを気づかせるためには怒るのではなく叱ればいとも言われます
- ◆ 精神的に行き詰まっている社員が多いのはなぜでしょうか？
- ◆ 人を動かすためには管理の方が手っ取り早いと思います
- ◆ 無理にでもやらせないと仕事が追いつきません
- ◆ 管理と支援のバランスが必要なのではないのでしょうか？
- ◆ 管理はすべてやってはいけないことなのではないのでしょうか？
- ◆ 飴と鞭を使い分けることが人を動かすコツなのではないのでしょうか？
- ◆ 結局は待遇によってやる気を出させるしか、ないのではないのでしょうか？
- ◆ 動機付けは、どのように考えたらいいのでしょうか？

Q 一質問者 A 一福島正伸

### 【1】上司の権限

Q 「上司には人を動かす権限があると思うのですが」

A 「確かに、査定や指示などの権限はあるかもしれませんが。それらによって、相手はこちらの意図通りに動いているように見えることもあります。しかし、見かけ上、こちらの意図

通りに動いているからといって、本心から自発的に動いているかどうかはわかりません。つまり、動く振りをするようになってしまうことがあります。特に、社員がみんな忙しいと言うようになったら、要注意です。『ああ、忙しい、忙しい』と、忙しい振りをしていることが多いからです。権限で人を動かそうとするほど、みんなが『忙しい』と言うようになります」

**Q** 「なぜ、権限で動かそうとすると、忙しいと言うようになるのでしょうか」

**A** 「忙しい、と相手が言うのは、命令されたくないからです。そう言えば、命令されることも少なくなり、上司から解放されると思っているのです。自発的に取り組んでいる時には、『楽しい』と言うはずですから」

**Q** 「それでは、上司の権限とは、どのようなものなのでしょうか？」

**A** 「上司が持っている最も重要な権限とは、困難に対して真っ先に挑むことができるという権限、つまり、常に見本になることができるという権限です。そしてその姿が部下にも勇気を与え、部下も困難に対して挑んでいくことができるようになります。上司の働く姿は、部下に大きな影響を与えます。上司が気づいていない最も大切なことが、自分の影響力の大きさです。部下はいつも上司を見ながら、行動しているのです。上司が見本になることで、その姿に部下が共感し、自ら行動することができるようになります」

## **【2】 困った部下が上司を育てる**

**Q** 「言うことを聞かない部下がいて、困っています」

**A** 「言うことを聞かない部下が、上司を育てます。そのような部下がいるおかげで、上司は自分の仕事の仕方や、相手に対する接し方を振り返ることができ、悩み成長していくことができるのです。そもそも部下を育てる前に、自分が成長している姿を見せることが大切です。部下は鏡です。自分がこれまで、どのような考え方で、何をしてきたのかを教えてくださいと考えるてみましょう。言うことを聞かない部下がいる時は、自分を振り返る時なのです」

**Q** 「怒ることも必要な時もあると思いますが」

**A** 「たとえば、どのような時でしょうか？」

**Q** 「相手が、自分の過ちに気がつかない時や、やる気がない時などです。そういう時は、怒ることで気づかせることも必要だと思います」

**A** 「相手に気づかせ、やる気にさせようとすることは、とても大切なことだと思いますが、問題はどのようにして気づかせ、やる気にさせるかだと思います。残念ながら、どんなに怒ったとしても、相手は気がつきませんし、やる気にもなりません。ただ、信頼関係がなくなるだけです」

**Q** 「しかし、私の部下は、怒らなければやらないのです」

**A** 「怒らなければやらない理由は、怒ってやらせてきたからです。その結果、怒らないとやらないようになってしまったのです。怒られるからやるのではなく、自分の意志でやるように導くことが大切です」

**Q** 「それでは、怒ることは、一切意味がないことなのではないですか？」

**A** 「怒ることで、相手に気づかせたり、相手をさらにやる気にさせたりする効果があります。それは、怒る以前に、自分が相手から尊敬されている時です。私たちは、自分が尊敬している人からであれば、誉められても、怒られても、やる気になることができます。怒るのであれば、尊敬されてからにしましょう」

**Q** 「相手の間違いを気づかせるためには、怒るのではなく、叱ればよいということも言われますが」

**A** 「自分の感情のままに怒るのではなく、相手のために思って叱ることは、大切なことだと思います。ただ、いずれにせよ、その前に自分が尊敬されているかどうかの問題です。尊敬されていなければ、こちらが叱ったつもりでも、相手が怒られたと受け止めてしまうでしょう」

### **【3】 やらせるよりも、やりたくさせる**

**Q** 「組織の中で、精神的に行き詰まっている人が多いのは、なぜでしょうか」

**A** 「組織の中で、精神的に行き詰まってしまう大きな原因の一つは、管理されることによるものです。人は、本当に信頼できる仲間といっしょであれば、どんなに苦しい状況に置かれても、耐え抜くことができ、どんなに高い壁であったとしても、乗り越えていくことができます。企業や職場は、一人では乗り越えていけないような大きな壁を、みんなで力を合わせて乗り越えていくところです。」

管理をするということは、その精神的なつながり、一体感を断ち切ることに他なりません。管理をするほど、相手は自発性を失い、言われたことをただやるだけになります。それは、相手を一人きりにする、つまり、弱くすることなのです。その結果、疲弊し、精神的に行き詰まってしまう人が多くなります」

**Q** 「しかし、人を動かすためには、管理する方が手っ取り早いと思うのですが」

**A** 「確かに、手っ取り早いでしょう。その時だけ、相手を動かすのであれば、管理は極めて効果のある動機付けになります。しかし、それは同時に将来の大きな損失を招く大きな効果もあるのです」

**Q** 「それは、どのような意味ですか？」

**A** 「その瞬間の生産性のために、将来の生産性を放棄してしまうということです。企業は日々成長していかなければならないものです。それに伴って、人も成長していかなければなりません。人が成長しない組織では、生産性を高めることはできません。その時だけの生産性のために、人の成長を阻むことは、目の前の小さな利益のために、明日のより大きな利益を放棄することになってしまうということです」

**Q** 「無理にでもやらせないと、仕事が追いつかないことがよくあります」

**A** 「そのような考え方を持つ限り、ますます仕事は追いつかなくなってしまうでしょう。なぜなら、無理に管理してやらせようとするほど、より強制的な管理をしなければ、人は動

かなくなってしまうからです。強制的な管理は、相反するように相手を疲弊させ、自分から新しい方法を考えようとしなくなってしまうます。さらに、部下が自分で考えて、行動しなくなった結果、トラブルが放置されるようになります。そして、最悪の場合、社会問題化して、はじめて気がつくなんてことにもなりかねません。トラブルが耐えない企業の根本的な原因は、社員の意識にある場合が少なくないのです。

一方、一人一人が自分で考えて行動するようになれば、上司はいちいち管理をする必要がなくなっていくます。部下は自ら新しい方法を考え出すようになり、たとえトラブルが起きたとしても、その場で解決されるようになります。人は管理されることでやる気をなくし、支援されることでやる気になることができます。部下がやる気になるように支援することが大切です」

**Q** 「支援では、時間がかかり過ぎて業務に支障が出ます。管理もしていかないと、仕事にならないのではないのでしょうか。管理と支援のバランスが必要だと思えますが？」

**A** 「なぜ、管理をしなければ、業務に支障が出るのでしょうか？それは相手が、どうしたらいいかという方法がわからないからでしょうか？それとも、やる気がないからでしょうか？」

**Q** 「両方だと思えますが、特に、やる気がないことが問題だと思えます」

**A** 「私たちは生まれた時、生きる意欲に満ち満ちていたはずですが。性格の違いはあれ、みんな元気で、そもそもやる気のない人はいなかったのです。しかし、就職して、働いている間に、強制的に仕事をやらされ、自発性を失い、やる気をなくしてしまった人もいます。管理されることによって、言われたことはできても、自分で考えて行動することができなくなってしまうのです。やる気を出させるためには、いかに支援に切り替えていくかが問題です。そうでなければ、業務に支障が出るからと、現実には、ほとんど管理ばかりをすることになってしまうでしょう。バランスは必要ありません。強制的にやらせるのではなく、やりたくさせるように導くことが大切です」

#### **【4】手法は管理しても、姿勢は管理しない**

**Q** 「それでは、管理はすべてやってはいけない、ということなのでしょうか」

**A** 「手法は管理しても、人は管理しないことがポイントです。二つの管理があります。一つは、手法としての管理で、もう一つは、姿勢としての管理です。これらを混同しないように注意することが、とても重要なことだと思います」

**Q** 「それらは、どのように違うのでしょうか？」

**A** 「手法としての管理とは、効率を高めるための手法を選択することです。それは、その時々状況に応じて、ベストな手法をあらかじめ決められた基準で選択します。そして、もう一つの姿勢としての管理とは、相手をコントロールするという意味での管理です。これは選択した手法を、相手に無理やり、やらせるということです。

手法の選択は管理しても、それをやるかどうかは相手の自発的な意志に任せることが大切



です。相手にやる意志がなければ、どれほど効果のある手法も成果につなげることはできないからです。姿勢については、自発的な姿勢、つまりやる気にさせることが、不可欠なのです。そのために必要なのが支援です。最善の手法を、社員全員が本気で取り組む。それこそが本当に強い企業なのです」

## 【5】苦勞を楽しむ人が企業を成長させる

**Q** 「飴と鞭を使い分けることが、人を動かすコツなのではないのでしょうか」

**A** 「確かに、飴と鞭を使い分けることで、人を動かすことができます。しかし、そのような場合、やはり相手は動く振りをしているだけで、自発的に動いているわけではありません。さらに、飴と鞭はすぐに効果がなくなるという欠点もあります。常に、相手はより大きな飴を求めてきますし、同じ鞭の痛みにも慣れてしまうのです。そのため、相手を動かし続けるためには、ますます大きな飴と強い鞭が必要になってくるのです。そして、万一、飴を与えることができなくなった時、自分と相手の立場は逆転してしまうことになります。その時、相手は反発し、手に負えなくなってしまっているかもしれません。そもそも飴と鞭で動く人に、本気の人はいません」

**Q** 「そうは言っても、結局は待遇によって、やる気を出させるしか、ないのではないのでしょうか」

**A** 「待遇は、人を動かす最も簡単な方法です。人は誰でも、良い待遇を望んでいますから、一つの動機付けとして、待遇を利用している会社もたくさんあります。しかし、待遇の良い大企業であれば、社員がみんな元気で、やる気になって仕事をしているかと言えば、必ずしもそうとは言えないのが実態だと思います」

**Q** 「確かに、平均給与の高い業界の社員でも、元気がないことがありますね」

**A** 「それは、人が本当にやる気になるのは、待遇ではないからです。つまり、人がやる気になるためには、企業のビジョンに共感し、信頼できる仲間と共に、その実現に向けて努力することが必要なのです。また、待遇でやる気になる人は、要領だけを考えるようになっていきますが、共感でやる気になる人は、他人が見ていないところでも、とことん努力します。さらに、待遇で動く人は、厳しい状況になると、モチベーションは下がり、最後には去っていきます。しかし、共感で働く人は、厳しい状況になるほど、結束し、本気になって行動します。待遇によるモチベーションは、はじめは強い動機になりますが、その効力は一時的なものに過ぎません。共感できず、信頼関係のない職場では、どんなに待遇を良くしたとしても、辞めていく社員は後を絶たないでしょう。待遇は、砂の器のようにもろい動機付けなのです」

**Q** 「それでは、動機付けは、どのように考えたらいいのでしょうか」

**A** 「人が行動する動機は、大きく二つあります。一つは、安楽、安心、安定、そしてその反対の不安、恐怖であり、もう一つは、共感、信頼、尊敬、感動です。前者を『安楽の欲求』、後者を『充実の欲求』と言います。これらはすべての人が共通に持っている欲求です。

そして、安楽のために働く人は仕方なく働き、充実のために働く人は、仕事そのものを楽しみます。どちらの動機でやる気にさせるかで、その成果は大きく変わってしまいます」

**Q** 「しかし、苦労は誰だってしたくないですよね」

**A** 「したくない、という欲求と、したい、という欲求があるということです」

**Q** 「どういうことでしょうか？」

**A** 「例えば、すべての趣味は苦労を楽しむことです。例えば、釣りやゴルフが趣味の人は、朝、4時でも、5時でも、仕事の日よりも、ワクワクして起きます。そして、成果が出なかったとしても、毎週のように行きたいと思っています。それらが趣味ではない人から見れば、ただ苦労しているようにしか見えません」

**Q** 「苦労は、楽しむこともできるんですね」

**A** 「苦労をすることで、充実感が得られるのです。それは、安楽よりも生きている実感はるかにあるものです。仕事は苦労の連続です。仲間とともにそれらを乗り越えていくことで、他からは得られない大きな感動を得ることが、仕事の醍醐味だと思います。

**Q** 「なぜ、仕事は楽しむことができないのでしょうか」

**A** 「夢があれば、苦労は楽しみでしかありません。苦労がしたくないというのは、夢がないからです。やりたいことは、何でも楽しみになり、やりたくないことは、簡単なことでも苦労になるだけなのですから。そして、苦労を楽しむことができる社員が、企業を成長させるのです」

 **POINT**

- **上司の権限** –困難に対して真っ先に挑むことができる
- **部下は上司の鏡** –困った部下が上司を育てる
- **怒るのも 叱るのも 尊敬されてから**
- **管理するほど相手は疲弊し支援するほど相手はやる気になる**  
–やらせるよりもやりたくさせる
- **二つの管理**
  - ・手法の管理–効率を高めるための手法を選択すること
  - ・姿勢の管理–相手の行動をコントロールすること
- **人が行動する動機**
  - ・安楽の欲求–安楽・安心・安定（反対の、不安、恐怖など）  
    - <社員の意識>–仕方なく働く
  - ・充実の欲求–共感・信頼・尊敬・感動  
    - <社員の意識>–働くことを楽しむ
- **夢があれば仕事の苦労も楽しみになる**