

## 「客観的刺激」

### 1. 中小零細企業の現実

右掲は、私が所属している大阪府中小企業家同友会東住吉阿倍野支部の福井支部長が「あるコンサルタントのメールから転載します」と断られて支部会員宛てメールで公表されたものです。「社長」と「社員」の関係を見事に書いているもので、ズシンと堪える方が多いのです。内容を整理すると

1. 社長が誰よりも忙しく動き回っている
2. その結果、売上は社長の動けるかにかかっている
3. しかし、社員は思うようには業績を上げてくれない
4. でも、社員のモチベーションを思うと直接言えない
5. この原因は「誰でも」できるシステムにしていないからだ

と言うような論調なのです。

確かに、言い当てている箇所ばかりのようです。この影響を受けたのか否かは定かではないですが、この方は、最近、「客観的刺激」という言葉をよく使われるようになりました。社員に直接向き合って不満をいうと、今までだったら、主観的になってしまっただけで感情が入ってしまい「怒る」という状態になったが、客観的な事実(数字など)で話すことで冷静に言えるので「叱る」となって、社員も気づきやすいと言っておられます。

客観的な事実というには、例えば、合理性のある目標(予算)を設定して、その達成具合を定期的にフォローすることも重要な要素なのです。しかし、意外に「目標」を高い目に設定してしまい、達成できなくても誰も咎めないという風土で「やっても、やらなくても同じ」という意識を刷り込んでしまっているケースが多いのです。

その他、個人商店の集まりのようなケースが多く、若い人を採用しても誰が責任をもって育成するかという事も明確でないのです。責任がなければ、誰も部下の面倒をみることをしないで、ただ、生ぬるい環境の仲間として「朱」の中に巻き込んでしまうだけなのです。こんな状態では、**経営者と社員という2つの線があって、永遠に交わらない平行線だ**という表現が実しやかに聞こえるのです。まあ、確かに、経営者という存在は、寂しいものなのかも知れないのです。

### 2. ES=モチベーション

同じような意味で、大阪商工会議所南支部の経営サロンで立花エンタープライズの副社長されている細川さんが「おもてなし」というテーマで話された中に、「ES=モチベーション」というものがありました。細川さんの会社は居酒屋チェーンをされており、しかも、いろんな業態のお店を沢山持っておられるのです。殆ど若い学生アルバイトが主力の運営で、店長も多くはアルバイトから正社員になった方が多いそうです。お店の経営は、殆ど店長に任されており、採用から教育、人材育成まで一貫して行なうシステムになっているそうです。

従って、店長になる方は、お店のいろんな仕事を体験しているのです。料理も接客も経験しているのです。実際に即した指導力があるのです。例えば、新しいアルバイトを採用したとしても、お店で教育するので、開店前に若干の基礎を教えるのですが、実際には、OJT的に先輩アルバイト

10年以上経営者の方へ売上アップのサポートをさせていただいていると、うまくいかない会社には「一定の法則」が存在することに気づきました。それは「社長が誰よりも忙しく動き回っていること」毎日頑張っているあなたからしますと、「忙しく動き回るのは社長の仕事！」と思って当然だと思います。

ただ実際、以前より経営がラクになっているのでしょうか？社長自身、ビジネスを楽しんでいるのでしょうか？もちろん社長が頑張るのは当たり前ですが、いちばん大事なことは社長が「人生」そのものを楽しんでいるかなのです。

さらに事業のことを一番良く把握しているのが社長であるため会社の業績が「社長がどのくらい動けるか」に依存してしまいます。その先にあるのは、業績を更にするには社長がロボットのように24時間365日休まず動き続けるしかなくなる、という事実なのです。

とは言えども給料を支払っている限りは自分以外の社員にも当然成果を出してもらい必要があります。ただ社員が出す成果は、社長が満足いくにはほど遠い売上数字の場合が多いのが中小企業の現実です。

そして社長なら誰でも思ったことがある社員に対しての不満。その不満を抱えていながら、社員のモチベーションを維持するため、直接言えない理由もあるはずなのです。

・業績が伸びないのは、「従業員が積極的になってくれないから」

・社長の指示が実行されないのは、「右腕がないから」

・社内ルールが徹底されないのは、「社員の意識が低いから」

しかし会社は以下のような「システムの集合体」であるため(「戦略立案」「営業」「経理処理」「広報」「人材教育」)経営上で起こるあらゆる問題は、「能力不足」ではなく実は「システムの不足・不全」である場合がほとんどです。

つまり自社のシステムを修復することで、優秀な社員に依存せず、「今いる社員で飛躍的に成長する会社」を作ることが可能なのです。経営者は忙しい人種。「一番大事なものはビジネスではなく社長の人生」ということを再認識していただきたいのです。

自分の人生とビジネスを同一視してしまっている社長が私の周りにもあまりにも多く、なんとか微力ながらも解決方法をお伝え出来たら、と思っておりました。あなたと従業員が活き活きする会社づくり！ (転載)

トと一緒に「実習生」というバッジをつけて、徐々に、身に付けるようにされているのです。このOJTができる先輩を育成していると店長の仕事は非常にラクになるのです。

前項の福井さんの資料には、「でも、社員のモチベーションを思うと直接言えない」という件がありました。細川さんのお店では、OJTとBB制度がうまく機能しているので、指導は先輩からその場でダイレクトにされるようになっていてのと正反対の状況なのです。「人」を育成するシステムを現場主義で行うか否かによるのです。この辺の仕組みづくりがキーになるのです。

### 3. 客観的刺激

多くの中小零細企業では、この人を育てる仕組みがないので、「超文鎮型」と言われるのですが、人数に関わらず、一人の社長に数多くの社員という構造になってしまうのです。これでは、全ての責任は社長一人にかかってしまうのです。人材育成も組織で行わないので、一見、仲よし集団に見えても、相互の連帯感希薄なケースが多く、いわゆる「ぬるま湯」体質になっているのです。これでは、肝腎要の労働生産性が向上する訳がありません。

しかし、ガミガミ言っても人は動くものではありません。右掲は「馬耳東風」を描いたものですが、こういう光景をよく見受けれます。人の心理を考えるとこういう「やり方」はうまい方法とは言えないのです。確かに、ガミガミ言われるのが嫌で動くケースもあると思いますが、しかし、それでは永遠にガミガミ言い続ける必要があるのです。



この状況から脱する方法の一つに「客観的刺激」という方法があります。「客観的」とは辞書に「主観または主体を離れて独立に存在するさま」とありますが、まさに、事実として「数字」で迫る方法なのです。例えば、「目標」を「5W2H」でハッキリ定義する事なのです。よく営業では「予算」として目標を掲げますが、このように数値化したものです。この数値化で序列を作るという方法があります。具体的には、目標達成率で順位をつけるのです。この順位が客観的刺激になり、この結果、ボーナスや昇給・昇格に影響する連動性があると人は自ずから意識をして、通常は努力を始めるのです。

### 4. 客観的刺激とモチベーション

前項で目標達成率で順位をつけると書きましたが、これは「競争原理」を活用するという手法です。「競争」に勝たねば「敗者」に堕ちるといふ恐怖を利用するものです。ある意味「当然」のことなのですが、これだけでは「心」まで変えるという点では不十分なのです。「気づき」という点では、よくなれば「褒める」、悪くなれば「気遣う」ということが欠かせないのですが、往々にして、こういうケア的な面が欠けがちなのです。

「客観的刺激」で気づきが起これば自助努力で動き始めることが必須なのですが、そこはお互いに人間なので、「情」というものが通い合う必要があるのです。「困った」状態になれば、こちらから声をかけて「どうしようか」と一緒に考えて考えるという事がポイントなのです。この「一緒に考える」が味噌なのです。こういう姿勢で接すれば、必ず、心を開いてくれて本音で話し合えるのです。自分に結論があつたとしても「こうせよ」と押し付けるのでは、ガミガミと怒鳴っているのと変わりがないのです。

「人を育てる」という事は「経営者」と一体化した社員をつくるという事でもあります。「知・情・意」と言いますが、人間は「情」というベースがあつてこそ心を開くのだと思うのです。往々にして、「知」や「意」が先行しがちですが、ベースに「情」が通じ合っている事が大切なのです。これを忘れないようにしたいと思います。

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siyo.html>にあります！】