



「そういうことが繰り返されると、下手に創意工夫をするより、いわれた範囲のことだけをやった方が安全、という発想になってしまふ。自分が力をつけなければならぬことは承知しているのだが、日々の忙しさの中では、どうしても安全サイドを選んでしまふ」

「いいだしつべが損をする」という雰囲気がある中にある

「何でもいいから発言しろ」といわれても、この言葉が脳裏をかすめると、普通は自分から危険は冒さないです。結局、発言せずに様子見した方が安全、ってことになるんですね。みんな」

このように、理性としては「自分で考え自分で行動しなければ」とか「社員として会社に貢献しなければ」という考えがあっても、生身の人間としては、「防衛本能が先に立つと人は行動を制限する」という法則に従ってしまうのが現実のようです。

この反射的な人間の反応が、少しずつ重なっていき、硬直した組織風土が生まれている。こうい

**人は何をきっかけに行動を起こすか**

多くの企業のトップは社員の力を最大限に引き出したいと思っっています。どんな主体的に行動する社員を増やしたい。しかし自分が頑張れば頑張るほど、状況は逆の方向にいく。いったいどうしたらよいというのでしょうか。この解決策を考える前に、改めて「人はどんな時に行動するのか」を考えてみましょう。

人が行動を起こす動機にはさまざまなものがあり、それらを「恐怖」「快感」「認知」の三つに大別する考え方があります。まず「恐怖」を感じた時、人は行動します。やらないと叱られる、不快な事態になる、生命に危険が及ぶ、といった類いの恐怖です。怖い上司、うるさい部門長との衝突を避けるために仕事をしておく、人間は自分の立場が危うくなると行動します。もちろん自分の肉体的危険を感じればなおさらです。この行動

つた実態をよく目にするのです。

「起こし方は非常にシンプルで直接的なことが多く、とりあえず行動は起こります」

しかし、恐怖による行動の範囲や質は、必要最低限であることが多いものです。怒りっぽい上司に対し、怒られないレベルまではやるが、相手の期待を超えた仕事をすることはまれです。また、こういったアプローチが繰り返されると、人の中に備わった「防衛本能」が強化されていきます。自分の身を守ろうとすると、自ら率先して何かを行うことは少なくなり、いわれたことを無難にやっただけの状態になります。いいだしつべが損をする。こういった意識が組織に蔓延すると、不活性で硬直した風土になってゆきます。

次の代表的な動機に「快感」が挙げられます。

それをするときの生理的な快感が得られる。心地良い。「ムチとアメ(恐怖と快感)」の「アメ」の方です。アメは、仕事の中ではしばしば金銭的な報酬という形をとります。アメを得るために、人はその行動を繰り返

トップのための経営講座  
合意と行動を引き出す会議活用術

①経営スタイルの変化と会議(全6回)

株日本能率協会コンサルティング(商工研業務提携先)  
エンパワー ソリューションチーム

期待と現実のギャップ

われわれコンサルタントは職業上、さまざまな企業のトップと話をする機会に恵まれます。その対話の中で、「今の社員や組織に対してどのような悩みや問題意識を持っていますか」と問いかけると、

- ①指示しても社員が思うように動かない
- ②自主性を期待して指示を控えても、結局はいわないと動かない
- ③会議で決まったことが実行されない
- ④指摘や注意を何度いっても変わらない

こういった類いの悩みや問題意識をよくうかがいます。読者の皆様の場合はいかがでしょう。そしてさらに、「では社員にどのようなことを期待していますか」と問いかけると、

「エンパワーソリューションチームについて、エンパワーチームの能力最大発揮が実現できている状態」「エンパワー(同業者)を企業の現場で実現するためのノウハウを結集したチーム。本連載では同チームのコンサルタント、山田 英典が執筆に当たっている。

- ①自ら考え自ら行動する社員
- ②一ついえば、十動いてくれる社員
- ③ほかにない発想ができる社員
- ④決まったことをきちんと実行できる社員

このような答えが返ってきます。しかし期待しているとはいうものの、半ばあきらめ口調で語るトップも多くいます。ずいぶん前から社員には何度かこのような社員になるようにと繰り返し示してきたが、実態は「動かぬ組織」になっているというのです。

社員に対して主体性や創造性を期待しても、結果はその状態にならない。社員の主体性がいつまでも見られないため、結局しびれを切らしたトップや上司は指示してしまふ。指示すると「分かりました」と社員はいう……。

それが繰り返されると社員はだんだん「指示待ち族」になっ

なぜ社員はトップの思うように行動しないのか

一方で、社員側(部下側)に話を聞いてみるとどうでしょう。

賢い大人である社員は、なかなかその本音は語ってくれませんが、ついぬいに時間をかけて対話を重ねていくと、次第に本音を語ってくれます。前述のようにトップが悩みを抱える一方で「社員側」には何が起きているのでしょうか。

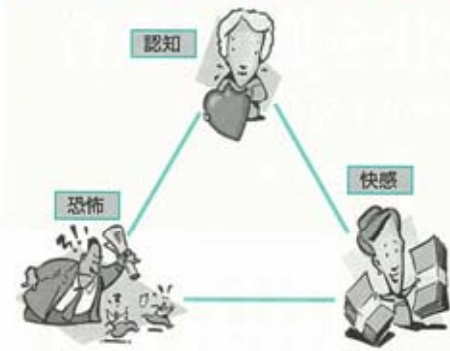
「トップは「自ら考え自ら行動しろ」というので、それを信じて自分なりの工夫をしても、少しでもトップの意向やイメージと違ったことをすると、すぐに指摘・否定されてしまふ。それが繰り返されるとだんだんやる気が薄れていくというのが正直なところですよ」

性質があるといわれます。報酬が得られればまたやろう。そういう心理です。

しかし、その行動は、報酬に見合った範囲を超えないともいわれます。アメを得ることだけが目的となり、主体的に行動の範囲を広げたり、創造性を発揮することは少ないのです。

場合によっては、アメがないと行動しなくなったり、より多くの報酬を求め、それが得られないと行動がストップすることもあります。やりたくない行動

図2 人は何をきっかけに行動するか



は遠ざかれ、よほどの報酬がないと取り組まれないという悩みも発生してきます。こうしたエスカレートする欲求に応え続けている、組織としてのコストがアップするばかりです。

もう一つ、人が行動する動機に「認知」が挙げられます。自分の存在が認知されたとき、自分の価値観が尊重(認知)されたとき、人は行動します。例えば自分の意見をちゃんと聞いてもらえた。話したいことが話せた。自分が大切にしていること

に沿った生き方ができた。そうすると人はさらに行動を起し、しかもよりその行動範囲を広げたり質を高めたりすることもあります。またやりたくないこと

にも率先して取り組む傾向も強くなります。認知は「アメ」を与えることに似ていますが、前述のムチとアメ(恐

怖と快感)は、動物的(本能的)な動機であるのに対して、認知は人間的(理性的)な動機ともいえます。人は他者から認められたいという根源的な欲求(認知欲求)を持つています。

ほめられたとか、意見を尊重された、チームに対する貢献を実感できた、仲間としてつながっていることを感じた——これらは基本的に認知欲求の充足と考えられます。高次の欲求レベルに属する、こういった心理が満たされると、人の行動や創造性は予想以上のものになることがあります。

逆にこの認知を得られない状況や、自分が疎外されていると感じたり、尊重されていないような感覚を得ると、たとえ屈辱ではやるべきだと思っていながらもなかなか行動に結びつかないこともあります。

本人の意向をまったく無視し、納得が得られないまま一方的に仕事を押し付けた場合、その場では「分かりました」といっても、実際には行動しなかったり、依頼側の意図したような行動をしなかったりします。

相当なペナルティー(恐怖)を設定すれば行動するかもしれませんが、前述したように仕事の質や拡張性、自主性は期待できないことが多いものです。

### 合意と行動を引き出す 会議へ

経営において社員の行動を促すには、これまで述べてきたような人の行動心理を踏まえた関わり方が効果的です。「頭」で分かっているも、「心」が動かない。そういうことがないように、上手に人の心理(感情)に関わりながらマネジメントしていくのです。

それでは、どうしたらそれが実現できるのでしょうか。組織には三つのものが流れているといわれています。一つ目は「金」。二つ目は業務を進めるための「情報」。そして三つ目は働く人の「感情」です。

良い組織はこの三つがスムーズに流れています。一方、この三つの流れが滞ると組織が硬直し、経営が危うくなるともいわれます。(場のマネジメント実

践技術)伊丹敬之・日本能率協会コンサルティング編、東洋経済新報社

これまでの時代は比較的「金」の流れと「情報」の流れに注目したマネジメント手法が普及してきました。最近はこのに加えて「感情」の流れをスムーズにするマネジメントが求められてきています。

高度成長期の「作れば売れた時代」ならば、「金」と「情報」の流れに着目していればある程度の将来が保証されていた。働く人々も「豊かな生活」を期待して一丸となって働いていた時代だったかも知れません。しかし時代が変わり、低成長のしかも環境変化の激しい現代では、これだけで組織を維持・機能させていくのは難しくなっています。

だから「金」「情報」に加えて「感情」の流れにも焦点を当て、人と組織の力を最大限に活かすことを意図的に行うマネジメントが必要となり、これを上手にできた組織が、他の組織・企業にくらべ優位に立つことができます。時代の移り変わり

ともに、「金」と「情報」だけで理解させるやり方(論理による指示型経営)に加えて、「感情」にも配慮した方法で人を動かすやり方が、注目されてきているのです。

具体的には、さまざまな場面と方法がありますが、もともと分かりやすい場面としては「会議」が挙げられます。読者の皆様の会社ではどのような会議が行われていますか。もしかしら一方的に指示・命令をするスタイルが一般的かもしれませぬ。会社によっては会議すら開かず、トップダウンで社員に指示し動かしていること

もあるのではないのでしょうか。もちろんこのようなスタイルがまったくいけないわけではありませぬ。そのスタイルが効果を発揮し、ここまでの組織に成長させてきた実績は尊重されるべきです。

しかし、これからの時代を乗り越えていくためには、「感情」の流れも考慮した会議方法を付加することで、さらなる発展が期待されるのであれば、一つの選択肢として検討する価値

があるのではないのでしょうか。この取り組みを切り口に、経営スタイルの変革をスタートさせてみるということです。

改めて整理すると、「会議」という場面に焦点を当て、指示・命令を出す会議から、合意と行動を引き出す会議への転換を図ります。この時、人の心理をふまえ、「金」と「情報」だけを話題にするのではなく、そこに集う人の「感情」も考慮した会議の開き方・進め方を工夫します。「会議」という場を活用して、この三つの流れがスムーズになるようなマネジメントを行うのです。

ではそれはどのようにしたらよいのでしょうか。本シリーズでは、その具体的なやり方について紹介していきます。概略をお伝えすると、まず会議のあり方から見直します。今までの会議の基本的な設計図が変わらなければ、いくら進め方を工夫しても変わりませぬ。合意と行動を促す会議を実現するには、どのように会議を設計したらよいのか。そのポイントをご紹介します。

最終回には会議の場を、単に仕事を進めるための場だけでなく、社員の育成や組織の成長のための場として活用するような視点も投げかける予定です。本シリーズは、一つの提案としてお読みください。皆様の企業における会議や組織マネジメントの現状と照らし合わせながらお読みいただき、少しでも参考となるヒントがあることを祈っています。