

# シェアリングリーダーが 組織を変える!

## ● 第3回 ● 「人は数字で動かない」

日頃、多くのお客様と打ち合わせをする機会があります。そんななかで、特に多い質問は、

「うちの社員は指示待ち人間ばかりです。どうすればいいのでしょうか？」

「もっと自分で考えて自分で行動してもらうには、どうすればいいのでしょうか？」

「依頼したこと以上の仕事をしてくれないのですが、どうすればいいのでしょうか？」

要は、主体性を持たせるにはどうすればいいのか、という質問に集約されます。

社員に求める特性の中で、常にベスト3に入ると言ってもいい特性に「主体性」が挙げられます。

そして、「主体性を持って!」と言われても簡単に育むことができないのが、これまた「主体性」でもあります。

今回は、主体性を高めるためにはどうすればいいかについて、一緒に考えていきたいと思えます。

### ● 「やらされ感製造機」

昨今、何もかもがオンラインで点数評価されるようになりました。アマゾンで買い物する際は5つ星で評価し、レストランで食事をしたら食べログで、ホテルに泊ったらホテルの口コミサイトで、宅配便を利用しても口コミサ

イトで格付けするのが普通です。

その評価は企業や店舗の評判につながり、企業は今まで以上のサービスを強いられて疲弊しています。そこで、リーダーはやる気を出してもらうためにPDCAサイクルを回そうとか、KPI（重要業績評価指標）で数値管理をして、行動してもらおうとします。

ところが、数値目標で管理すると大抵は長続きしません。目標の数字を達成したら、次はもう少し高めの数字にして、次はさらに高めの数字にして……という繰り返しだと、仕事がきつくなっていくばかりです。いずれ成長は頭打ちになります。

特にKPIで管理すると、それ以上の仕事をしなくなります。業務の目標を数値で表して、どの程度まで達成できているのかを評価する指標ではありますが、私はKPIとは「やらされ感製造機」だと思っています。なかには、「KPI, KPI」とうなされるように社員が口にしてる企業もあります。確かにそういう企業では社員のパフォーマンスは悪くありません。

ただ、目標を達成できればそれでよしとなり、それ以上の業務を進めようとはしなくなるでしょう。評価される仕事だけをして、評価されない仕事をしなくなるのは人の常です。

- 第1回 ● 「シェアリングリーダーの条件」
- 第2回 ● 「想いを共有するチームは強い!」
- 第3回 ● 「人は数字で動かない」
- 第4回 「理念型育成で組織変革を実現!」
- 第5回 「チーム理念の重要性とつくり方」
- 第6回 「Q&A: 人材育成の悩み解決!」

### ● 社員の疲れが溜まっていく

KPIがあると自分の数値目標を達成するのが絶対となり、チームのほかのメンバーが困っていても興味はなくなります。それどころか、クライアントやお客様の喜びや満足を置き去りにしがちです。

何より、よかれと思って、数値で管理するリーダーは多いのですが、残念ながら数値で管理すればするほど部下と心の距離ができて、最悪の場合は精神疾患に至るケースをたくさん見てきました。

そのような企業の未来はどのようなのでしょうか？ 短期的には劇的に業績をアップできるかもしれませんが、しかし、ゆくゆくは社員が数字に追われて疲れ果てて、クライアントや顧客も離れていく未来が見えます。

誰も、嫌々やっている仕事は80点の及第点で怒られないギリギリを狙うものです。やりたい仕事だったら100点でゴールしても「もっとやりたい」と110点や120点を目指します。KPIで数値の限界を設けないからこそ、人は想像を超え、能力以上の力を発揮します。

皆さんは、どちらを目指すチームにしたいのでしょうか？

### ● 「ための一致」

氷山の一角という言葉があります。皆さんもご存知かもしれません



■ 加藤 芳久 (かとう よしひさ) 株式会社ファイブベイ (FiveVai) 取締役副社長 兼 CHO

リーダー育成と組織変革を得意とする経営コンサルタント。「理念型育成®」を日本で初めて開発・体系化した人財育成の専門家。情報経営イノベーション専門職大学客員教授。大学卒業後、大手旅行会社、コンサルティング会社を経て現職。これまで200社以上に対して理念浸透・組織風土変革を支援してきた。顧客企業は、飲食店から製造業、IT企業、化学メーカーまで多岐にわたる。著書：「売上を追わずに結果を出すリーダーが見つけた20の法則」(かんき出版)



シェアリングリーダーが  
組織を変える!

んが、南極や北極に浮かぶ氷山は海面に出ている部分は10%ぐらいで、残り90%は海の中にあります。

この冰山モデルは、顕在意識、潜在意識(無意識)の説明で使われることが多いのですが、私は組織論に置き換えて冰山モデルを使っています。冰山全体が社員の行動を表すとします。そのうち、主体的な行動ができているのは目に見える10%です。

私は、目に見えない90%の部分こそ大事だと考えています。部下がやりがいや成長をしっかりと感じられること。そして、その会社で仲間と一緒に働ける喜びを感じられるようなチームワークや関係性があること。そのような喜びやワクワク感が生まれるとモチベーションが高まり、海に沈んでいる氷山が浮上して主体的な行動が増えてきます。

そのやりがいや成長実感、チームワークが生まれる根底にあるのは、企業の理念です。

人はただがむしゃらに働くだけでは働く喜びを感じられません。企業が大切にしている価値観や世の中に貢献しようとする使命に共感し、自分もそれを実現するための一員なのだとか自覚したときに初めて働く意義を感じるようになります。

自分のために頑張ったことが会社のために、会社のために頑

張ったことが世のため人のためになり、お客様のためになります。私はこれを「ための一致」と呼んでいます。

「ための一致」が起きたとき、数字に管理されなくても、人は自発的に動くようになります。人はロボットではないので、「マニュアル通りにやれ」と言われてもやる気は起きませんし、「給料をアップするからもっと働いて」と言われても、最初は嬉々としていてもすぐに効果はなくなります。

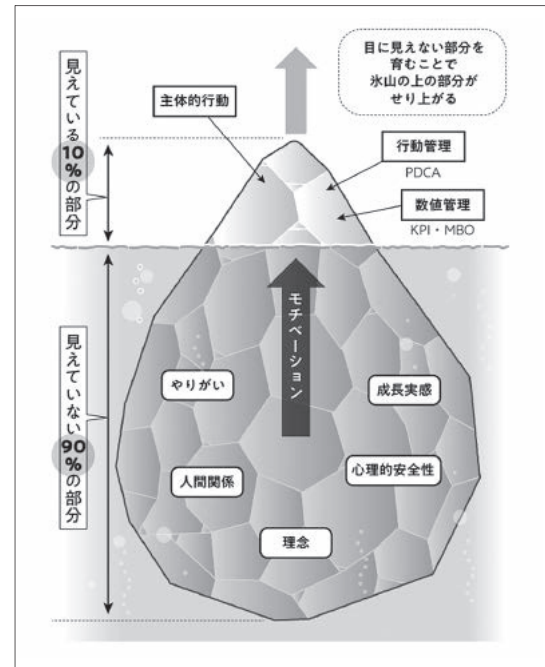
### ● 情報よりも「情熱」を伝える

自分の仕事は、誰の、何のために役立っているのか。そんな「ための一致」を実感するような環境をリーダーは整えましょう。

リーダーは仕事のやりがいと面白さを、そして、社会に対する意義について熱っぽく、そして自分の言葉で何度も何度も語る必要があります。

シラケたりリーダーには誰もついてきません。情報ではなく「情熱」を伝え続けたとき、インフォメーションではなくパッションを伝えたとき、部下の「やらされ感」は

### 社員の主体的行動を促す「冰山モデル」



「やりたい感」へと昇華していきます。

こういう話をすると、「それは分かるけど、やりがいを与えるような方法をいろいろ試してもダメだったから、数値目標をつくっているんだ」と感じる方もいらっしゃるかもしれません。

誤解を恐れずに言えば、それは情熱の温度がまだ低く、熱伝導が起きていないのです。また、本当のやりがいや真の成長実感につながる方法ではなかったのでしょうか。

やりがいや成長を感じさせる取り組みは、ずっと続けるからこそ効果が継続します。次回は、こうした取り組みをさらに深掘りしていこうと思います。