

ウチの会社にもいる こんなヤツとの つき合い方



第1回 自分では動かない ダメ社員をどう扱う？

大咲経営コンサルティング
中小企業診断士、交流分析士 URL <http://www.oosaki-k.com>
大咲 元延 E-mail info@oosaki-k.com

入社試験で選り分けて入社してきた社員であっても、会社には様々な人間がいます。「家庭や学校での教育が充分でないため会社で一から教育をしなければいけない」と嘆く経営者もいます。

でもこれは、考え方が逆です。これからは、勉強できる会社、自分を向上させてくれる会社に優秀な人が集まってくる。会社は教育産業なのです。

このシリーズでは様々な困った社員が登場しますが、元を正せば会社が選抜した社員です。本稿でどう付き合っていけばいいかを一緒に考えていきましょう。

笛吹けど動かぬ部下と どうつきあうか？

● 部下を責めてばかりの課長

ある会社の課長（以下、A課長）と面談したときのことです。「人間関係がうまくいかず、部下が思うように動いてくれない」と、悩みを打ち明けてくれました。

A課長は「仕事のやる気をなく

してしまい何とかしてほしい…」と訴える反面、会社の方針を批判し部下を責めてばかりいるのです。しかし、自分の責任には全く気がついていません。

課長の職責とは、「売上達成と部下のやる気を引き出させる」ことです。特に、現場のリーダーに若手スタッフのコントロール方法を指南する役割が重要であるといえます。そこで筆者は、A課長に「ご自身は、その職責がまっとうできているのですか？」と尋ねました。

● 問題の核心は「矛盾」

A課長は「自分なりに一生懸命頑張っている。しかし、現場の第一線のリーダーである係長や主任たちがなっていない。彼らは自分の部下の欠点ばかり指摘し、良い点を引き出す指導ができずに怒鳴ってばかりいる」と、返答しました。

そして、A課長は同じような内容の話をしばらくした後、ふと気がつかれたように「リーダーは部

ウチの会社にもいる こんなヤツとのつき合い方

下の欠点ばかり指摘していると私は批判しているけれど、それ自体が欠点の指摘ですよ。やっぺはいけないことを私自身がしている。自分の言っていることと、していることがすべて矛盾しています」と語り、問題の核心に触れたのです。

そのリーダーたちから見ると、自分の部下にやっぺはいけないと言っていることを、上司（A課長）が自分たちにしてしている。これではやる気も出ないし、言う通りには動いてくれません。

心理学に「他人と過去は変えることができない」という言葉があります。ですから、他人を変えるのではなく、自分が変わることによって、その人に影響を与えるようにするのがいいのです。

●人を動かす5つのパワー

上司が持つ「人を動かす5つのパワー」について考えてみます。

①報酬パワー…金銭的、社会的報酬を与えるパワー

②強制パワー…自分に従わないと罰を与えるパワー

③権利パワー…約束や契約で相手に対し権利を行使するパワー

④関係パワー…相手に好かれ、自分のようになりたい気持ちを起こさせるパワー

⑤専門パワー…専門知識に裏づけられた権威がもたらすパワー

通常、会社では、主に①②③の「報酬・強制・権利」のパワーを使うことで、部下を動かしてきたケースが多いようです。

これらを上手に使うことができれば、十分な力を発揮することができます。しかし、年齢が5歳違うだけでも全く新しい人種が出てくると言われる今の時代、これらのパワーだけで人を動かすことは困難になりつつあります。

これからは、特に④の「関係パワー」を強化していく必要があります。ただし、これは決して相手

におもねるということではありません。相手に自発的行動を促すパワーなのです。

今時の社員は お金や数字で動かない

●賃上げでは頑張れない

毎年春になると賃上げ要求のニーズが流れます。確かに社員としては、給与が上がるのは嬉しいことです。でも、これで頑張ろうと思うのは最初のうちだけです。賃上げ1カ月目は嬉しいでしょうが、3カ月も過ぎると、それが普通に感じてしまうため嬉しさも霧散してしまいます。頑張りを持続させようとすると、永続的に給与を上げ続けなければいけません。それは不可能です。

●自らモチベーション管理

「飢えている人には、魚を与えるのではなく、魚の釣り方を教えてあげるのがいい」という考え方があります。魚を与えてしまうと、そのときは良くても、空腹になる

とまた魚をもらおうとします。しかし、釣り方を教えると自給自足ができるようになります。

お金（給与）は社員にとって重要です。その一方、自身の能力を高めることで仕事が評価され、自分が会社を支えているのだと考える方が、継続的なモチベーション管理が可能になります。

●会社を作っているのは誰だ？

子供がお父さんに、「パパ、この世界は誰がつくってんののお？」と聞くと、周りにいる工事現場の人やサラリーマン、警備員、警察官などが「俺だ」「俺が作っている」と、応える缶コーヒートのテレビCM（2014年、コカコーラ社・ジョージア）があります。ちなみに、キャッチコピーは「世界は誰かの仕事でできている」です。さて、会社で社員に「この会社を作っているのは誰ですか？」と聞いたら、どうでしょうか。「社長」「経営幹部」、気の利いた人なら「株主」や「お客様」と答えるケースもあるかもしれません。

しかし、本当は社員一人ひとりに「私が、この会社を作っています」と答えてほしいものです。繰り返しますが、このような強烈な自負を抱くようにするためには、「自分は、この会社でお金を稼ぐために働いている」と思わせてはダメなのです。

●ほめられると自ら動く

あなたの会社に、モノやお金以外の報奨制度はありますか？例えば、一人の社員を全員がほめる制度などです。

アメリカのある会社では、1週間の成績が良かった社員は翌週1週間、玄関横の駐車スペースに車を置く権利を与え、という報奨制度を設けました。玄関横ですから全社員が置かれた車を目にします。結果、車の持ち主は社員全員から賞賛を浴びるのです。

このような一等地の駐車スペースに社長の車を置く必要はありません。その場所は優秀な社員に提供すればいいのです。社員のやる気はアップすることでしょう。し

かもコストはゼロです。人は、ほめられることが大好きです。しかし、大人になればそういった機会には恵まれません。であれば会社で制度を設ければいいのです。

「ストローク」という

武器を手に入れる

●コミュニケーションの体系化

部下を育てる手法として「ほめ達（ほめる達人）」が流行っているようですが、これをやり続けるのはなかなか難しいようです。それは、ほめるとい言葉だけが先行して頭でしつかりと理解できていないため行動に結びつかないことが、起因しています。

「何をほめるのか」「どうほめるのか」「叱るときはどうするのか」を、体系立て習得する必要があります。

●「ストローク」を与える

心理学の交流分析の分野に「ストローク」理論があります。ストロークとは「撫でる」や「さする」

など、直接身体に触れてコミュニケーションを取ることを意味します。そこから、「存在を認める」ことに用いられました。当初は、産業界で活用されましたが、今や医療や教育、子育てなどあらゆる場面で活かされており、コミュニケーションを良くして、やる気を出させる心理学理論として認知されています。

●「身体的」「精神的」

ストロークには、様々な分け方があります。まずは、「身体的ストローク」と「精神的ストローク」を解説します（図1）。

- ・身体的ストローク…握手をする、頭をなでる、ハグをするなどがあります
- ・精神的ストローク…微笑んで挨拶をする、励ます、認めるなどがあります

営業で新規の取引先ができたときに、「よくやった。頑張ったかいたがあったな」と肩をたたくなど

が「身体的ストローク」に当たります。

朝礼の時、「彼は今月のトップセールスを樹立しました」と皆の前でほめるのは「精神的ストローク」です。

この2つのストロークには、否定的な面もあります。叩く、突き飛ばすなどが「否定的な身体的ストローク」です。批判する、背を向けるなどが「否定的な精神的ストローク」になります。どのようにして部下に接すればいいのかを図1で確認してください。

●「条件付き」「無条件」

次に、「条件付きストローク」と「無条件ストローク」です。

- ・条件付きストローク…「ノルマを達成したからほめる」など、ある条件を満たしたことでよって存在を認める
- ・無条件ストローク…ただ存在しているだけでよしとする

この2つにも、否定的な面があ

ウチの会社にもいる こんなヤツとのつき合い方

図1 ストロークの具体例

	身体的ストローク	精神的ストローク
肯定的なストローク	<ul style="list-style-type: none"> 握手する ハグする 肩をたたく 肩をもむ 触れる 手当する 軽く叩く 抱きしめる マッサージする もたれる 両手で握手をする <p>※異性に対しては適切に行動すること</p>	<ul style="list-style-type: none"> おじぎをする 皆の前でほめる 励ます 慰める うなずく 信頼する 任せる 援助する 認める 横に立つ 名前や顔を覚える 説明する 教える 拍手する 話しかける 相槌を打つ
否定的なストローク	<ul style="list-style-type: none"> 殴る 蹴る ひっかく 押し付ける 突き返す 傷つける 振り払う 踏みつける 肘鉄をくらわす 突き放す 強く叩く 押す つねる 髪を引っ張る 	<ul style="list-style-type: none"> 叱る 批判する 舌打ちする あざ笑う 肩をひそめる 禁止する けなす 毒づく 拒否する 見下す 背を向ける 嫌味を言う 睨む 腕を組む ひそひそ話をする ジロリとみる 否定する 傍から離れる 指をさして叱責する クレームをつける

ります。
「営業成績が振るわなかったから叱る」のが「条件付き否定的ストローク」。一方、何があったわけでもないのに「お前なんか、辞めてしまえ」と怒鳴るのが「無条件否定的ストローク」です。
上司として部下に対しての態度としては、ほめる際には、無条件

でほめたいものです。それは、飲みニケーション時だけでなく常に心がけたいものです。間々「私の部下にはほめるところがない」という上司がいます。これは部下にほめる箇所がないのではなく、上司がそれを見つけれないので、上司の仕事は、部下の長所を見つけて「ほめる」ことが仕事だ

と考えてください。
叱る際には条件付きで叱るようになります。自分がここをミスしたから叱られているのだと納得ができると、部下も理解でき、ミスを繰り返さなくなります。そして、一通り叱った後は、普段通りに接することが重要です。
「叱る」と「怒る」は違います。

「怒る」は感情にまかせての行動です。「叱る」は相手の成長を願っての注意なのです。

●無関心が社員をダメにする

「愛の反対は憎しみではなく、無関心である」は、マザー・テレサの言葉です。部下を自分で動く社員に育てたいのであれば、常に存在に関心を持ち接することが重要になります。無関心になった時点で、その社員は成長が止まります。優秀な社員や部下がいるのではなく、優秀にするのが会社、経営者、上司の役割です。

冒頭のA課長は、部下にしっかりと肯定的な無条件ストロークを与え続けることが必要なのです。部下は上司の行動をしっかりと見ています。自ら動かないのは、部下のせいではありません。批判ばかりしている上司を鏡に映した姿なのです。

日常の自分の言動を思い起こしながら、今一度、ストロークの具体例をチェックしてください。どれが少なくどれが多いですか？