

建前と本音

“今”を上手に生きる
ための仕事術

URL
<http://www.ikedabc.jp/>
E-mail
info@ikedabc.jp

「これはダメ！」…。社員のやる気を失わせる経営者の言動とは

「やる気」がない社員がいるから業績が悪いのか、はたまた業績が悪いから「やる気」がないのか。現場での数多くのヒアリングから導き出された結論は、「やる気がないのには理由がある。やる気は『ない』のではなく『出ない』のだ」ということ。意味もなく「やる気」がない社員はいないのです。時に、社長の言動が社員の「やる気」を阻害する原因になっていることも。

「やる気」のレバレッジを効かせる

筆者は、企業再生のご相談を受けるとき、必ず現場に向きクライアント（相談企業）の話を伺います。

その理由はクライアントに流れる空気感や、社員達に漂う雰囲気を感じたいからです。現場に行き、多少なりとも社員さんと接することができれば、社員に「やる気」があるのかないのか、社内の雰囲気が良いのか悪いのか、理解する助けとなります。

企業再生の相談をするくらいですから、その企業の業績や財務状態は良くありません。社内の雰囲気も総じて悪いものです。本来であれば「全社一丸となって難局に對峙していくべき大ピンチ」という局面なのですが、残念ながらそのような雰囲気を感じることはできません。

大抵の場合、社内には無力感や苛立ち感といったネガティブな雰囲気、空気が漂い、支配していま

す。やる気を感じさせてくれることは非常に少ないというのが実際です。

しかし、時として数ヶ月後に倒産に至るような企業が再生を果たすためには、社員のやる気という力のレバレッジ（てこ）が絶対に必要です。目ぼしい資産のない中小企業が再生を果たすためには、人財・能力という無形の資産に、やる気のレバレッジをかけ、現状プラス・アルファの収益を捻り出していくしか方法はありません。

強固な経営体質を築くための戦略アドバイスやプラン作成の支援は、コンサルタント等外部協力者から受けることが可能です。しかし、できた計画を実際に行動し運用するのは、その企業に勤め現場で汗をかいている社員達です。彼らの頑張りなしに企業が再生を果たすことは絶対にできません。

したがって、財務的な倒産回避（短期的な資金繰り改善策の実行）後、次のステージで最も重要になってくるのがやる気の創出・回復です。社員のやる気と奮起なしに

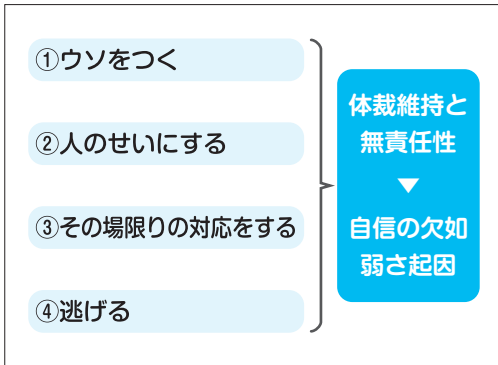
は、倒産回避から再成長の軌道に乗せることなど夢物語になってしまいます。そのくらい、企業再生の局面では「やる気」が重要な要素なのです。

「やる気」を阻害しているものとは？

では、どのようにやる気を出してもらうか。やる気に満ちた社員と活気のある職場を実現するには何をすれば良いか。そのためには、まず、何がやる気を邪魔しているのか、やる気の阻害要因を探し出す作業から始めます。

本来、やる気は人間に生まれつき備わっているものです。でなければ、誕生し、言葉を覚え、成長することはできません。「やる気がないから言葉を覚えな」という子どもがいるのか？ということです。やる気のない赤ちゃんはいません。皆、生きるのに一生懸命です。したがって、「やる気はないのではなく、出ないのである」という視点で捉えていくことが、まず、

図1 社員のやる気を失わせる社長の行動



課題解決の第一歩となります。阻害要因を発見するためには、社員に対し個別あるいは小集団単位でヒアリング（不平不満を聞く、愚痴聞きに近い作業ですが）をし、会話の中から要因のポイントとなるような内容を導き分析します。正直、そこでの会話の大半は、社長や経営陣に対する不満です。状況を自分事として理解できていないのです。経営者にとって同意しかねる答えであり、憤慨しない方は少ないでしょう。しかし、不満があるという事実は事実として

て受け止めなければなりません。実際、不満要因を解決すれば、やる気が回復するわけです。不満があるうちが花ともいえます。不満もなければ満足もない無気力状態が一番対処に困るわけで、不満をこぼしてくれるようなら、見込みあります。

「やる気」を失わせる社長の行動

では、不平不満のはけ口となっている社長は、何がどうしてそうなってしまったのでしょうか？数多くのヒアリングをしてきた経験上、図1にまとめた4つの行動類型に集約できるかと思えます。

この図1に示した行動は、社長自身も無意識的にやっているケースがほとんどです。意識していないので「自分はそんなことはしていない」と、否定されることも多いのですが、社長が原因で社員がやる気を失っている場合における、当該社長の典型的な行動パターンと理解ください。

さて、この4つの行為に共通するものは何でしょうか？それは「弱さ」です。具体的には体裁維持と無責任性という言葉で表されます。ウソをついたり逃げたりすることにより、「社長としての自分」を守り、保っているわけです。「本音を言えば、私だってわからないし、できないし、申し訳ない。でもそんなこと言ったら社長として面子丸つぶれだよなあ」と（意識的にせよ、無意識的にせよ）思っているということなのです。

建前として取り繕いたいがために、前記、4つの行動類型をとってしまう。本音を言えない弱さが、結果的に社員のモチベーションを下げるような行動となって表れてしまうのです。

とはいえ、どんな社長も弱さは持っています。自分をさらけ出せる自信のある人などそう多くはありません。むしろ経営者という人種は、疑心暗鬼で人をむやみに信じない慎重派の方が多いように感じます。そうでなければ、波荒れ狂う大海原を船長として会社とい

う船を操っていけないかもしれない。気合一発で経営され、無理をして沈没されても困ります。

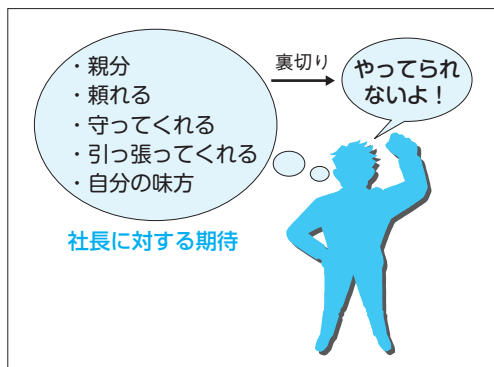
要は求められるものが相反してしまうわけです。経営としては「クールで冷静な面が必要で、人員掌握ということでは「ホットで親分肌」的な面が求められるのです。大変ですが、両面こなしていかなければ事業の成長は成し得ません。「企業は人なり」です。

社員の不満は 社長への期待の裏返し

さて、社員がなぜ経営者に対して不平不満を漏らすのか。社長に先ほどの4つの行動類型をとられている社員は、その尻拭いに忙殺される分、不満も愚痴も出ることでしよう。いくら表面上を建前で取り繕っても本音は分かっています。それに対して否定的な感情を抱くのも無理はありません。

しかし、不平不満の根本的な原因は「期待への裏切り」です。期待がなければ不平や不満は出てき

図2 不平不満の根本的な原因



ません。こうあって欲しい、こうして欲しいというものがあって、初めて不満というものは発生します。つまり、社員それぞれが持つ「社長たるものかくあるべし」という理想像と、現実仕える社長が為す行動とのギャップがその根本的な原因となるわけです(図2)。

社員に「理想とする社長像はどのようなのですか?」と尋ねると、大半の方から「頼りになり守ってくれる、引っ張って行ってくれる」といった答えが返ってきます。これが、社長が社員から求め

られる期待です。究極的に社員は社長に対して「俺について来い」的な親分像を求めているのです。

社長が社員にやる気を求めるならば、社長も社員の求めにはある程度応えなくてはなりません。一方的な要求は関係を破たんさせます。ともすれば優秀な社員ほど辞めていくという、事業としては、最悪の結果を招いてしまいます。

「一方的とはおかしい、社員には給料を支払っているわけだから、働いて当然」という至極ごもつともな意見もあるでしょう。しかし、だからこそ、「給料以上の働きをしろ」というためにどうするのか、「やる気を出してもらうためにはどうするのか」、当然と思っていることが当然でない現実を変える方策を考え、実践していかなければやる気の創出・回復という目的を達することはできません。

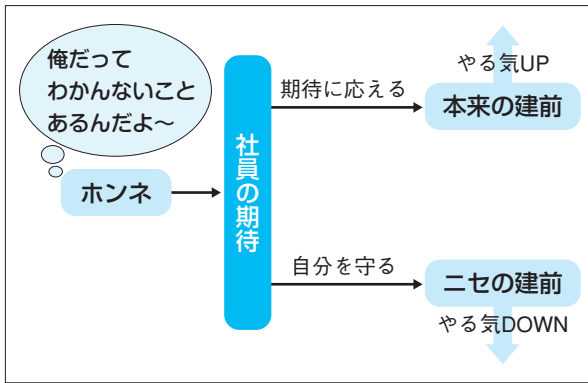
話を戻しますが、「すべての社長が社員の求めるような理想的な社長か」「どのような状況でもそのようにいられるのか」と問われれば、これは難しいと言わざるを得ませ

ん。実際、社員からの期待や望みの中身は、ビジネスというよりも人格や人間力といったところに回っていますから、一朝一夕にどうこうできる問題ではないのです。

パーフェクトな人間は世の中に存在しません。それに近い大人物はいるかもしれませんが、「存在しない」という大前提に立てばいいのです。世の素晴らしいと称賛され、社員から慕われる社長さんも、決して最初からそうだったわけではありません。いろいろな課題を抱えながらも、それに向き合い、乗り越えられてきた方がほとんどです。その過程の中で人格が磨かれ、尊敬を集めることになったのでしよう。

求めるものが人間力となれば「これでOK!」という、結論があるものではなく、ある意味生き延びる限り、永遠に成長の道は続くわけです。そしてその道を歩む社長の姿を社員が見、尊敬を集め、結果、やる気を醸成させ、最終的に活気あふれる強い会社を築いていくのです。

図3 ホンネと「ニセの建前」「本来の建前」



社員の「やる気」を出させる本音と建前

やる気を失わせる行動類型の裏にある「オレだってわからないよ」の本音の部分はどんな社長も持っていると思います。人間なので、弱い部分も持っていて当然です。重要なポイントは、「本音はどうあれ、どのような建前を現実にも芽させられるのか」ということです。逃げたいのを我慢し、堪え、建前として社員が求める社長像を演ずること

が大切になります。

この建前を前述の建前と区別するために「本来の建前」と呼びましょう。前述の建前は「ニセの建前」と呼ぶことにします(図3)。

●ニセの建前

自分の弱さを隠すために、「ウソをつく、人のせいにする、その場限りの対応をする、逃げる」ことによって、社長としての自分を守る

●本来の建前

厳しい状況でも逃げたいの我慢し、堪え、社員の期待に応える社長像を演ずる

ニセの建前は、「使え、使え」と甘い言葉で誘います。本来の建前は、自らを律しなければならぬ厳しい世界です。しかし本来の建前は、人員の掌握に繋がりが、社員のやる気を向上させ、結果、事業の強化につながります。これは自分の意識改革ですぐにできることです。コストも0円です。これはやらない理由がありません。ただし、間違っ

ただし、間違っ

て理解していた

できたくないことが一点あります。本来の建前とは、社員に「媚びへつらう」ことではありません。「社長とはこうあるべし」という社長自身の理想の社長像に自ら近づいていく修業であり、作業です。

元々「足りないな…」と感じていることを自分でしていく、逃げるのではなく、やってみる。無理と思っても、まずは演じてみる。それが徐々にいつの間にか自分のものとなり、懐の広さ、器の大きさという表現で評価されるようになります。それが狙いです。

そのような社長には、社員もついて行きますし、結果的にやる気を阻害していたもの(ニセの建前)が取り除かれ、人員も活性化、社内が元気になっていきます。「企業は人なり」人には社長も含まれていることを忘れず。

おわりに

コンサルタントとして企業再生の現場に立っていると、やる気を失った、失い始めている社員の姿

にしばしば出くわします。「企業は人なり」という言葉どおり、社員がやる気を失うということは「会社の能力がそれだけ落ちる」ということを意味します。これは社員にとっても、会社にとっても幸せなことではありません。

世間はアベノミクスに湧き、潤っている業界もあるでしょう。しかし、中小企業を取り巻く環境は依然として厳しいものがあります。それこそ、100%の力を発揮しても現状維持がやっとの経済情勢である昨今、企業の力が落ちてしまえば厳しい競争に勝てるはずもありません。

「うちの社員はやる気がなくてダメだ。使えない！」

などと口にしたことはありませんか？世の中にはやる気があつてバリバリ働いている方もいるのに、なぜあなたの会社の社員はやる気がない人が多いのでしょうか。もしかするとその原因は、あなたが社長にあるのかもしれませんが、「私には関係ないよ!」と思った社長、要注意です。