

こうして組織は疲弊する……

社員のやる気を削ぐ 要因と その改善策とは

人材が定着せず、社員の士気も上がらないといった悩みを抱える会社は少なくないでしょう。そんなときは、社内に社員のやる気を削ぐ要因がないかチェックしてみましょう。

株式会社モチベーションジャパン
代表取締役社長

松岡 保昌

社員のやる気を
高めるために何をすべきか

多くの会社は、社員のやる気を高めることばかりに意識が向がちですが、組織内にやる気を削ぐような問題はないでしょうか。もしあるなら、まずは、「やる気を削ぐ要因」を知り、それらを取り除くことが先決です。

それが実現できれば、自然と社員のやる気は高まるのです。

社員のやる気を削ぐ要因を
把握しよう

社員がやる気を失っていく組織に共通する特徴としては、主に図表1のようなものがあります。本稿では、このうち(1)～(3)について、その要因と改善策をみていきます。

(1) **個人が仕事を抱え過ぎている**
「仕事ができる人」のもとに仕事が集まるのはよくあることで

図表1 社員がやる気を失っていく組織の主な特徴と改善策

- (1) **個人が仕事を抱え過ぎている**
→ 情報・仕事の共有ができる仕組みをつくる
- (2) **仕事を押し付け合う**
→ 「全体最適の視点」を醸成して、当事者意識を高める
- (3) **物事を決められない**
→ 形骸化した稟議システムを廃止する
- (4) **前例と成功体験から抜けられない**
→ 残すべきもの、変えるべきものを、徹底的に議論する
- (5) **「理念」が言葉だけ**
→ 企業理念を実現する人事の仕組みを導入する
- (6) **マイナス要因の犯人探しに執心**
→ 減点主義を排し、性善説に基づいた人事評価にする
- (7) **よくわからない人事異動がある**
→ 社員が主体的にキャリアを考える仕組みをつくる
- (8) **いまだに長時間労働が美德**
→ 仕事の付加価値を評価して、同調圧力を排除する
- (9) **女性が出世しない**
→ 多様性を受け入れ変化しなければ、淘汰されると心得る
- (10) **長期的な展望を描けない**
→ 個人のキャリアを支援する視点を持つ

す。しかし、それがあまりにも極端な職場では、その不均衡が組織全体のモチベーションを下げる結果になりかねません。

次第に仕事が属人化していくことで、仕事を割り振ることができなくなり、「何があっても仕事を休めない。助けてもらえない」という事態になってしまいます。

それが常態化すると、当初はやりがいを感じていた社員も「なぜ自分ばかり……」と被害者意識が芽生え、職場の雰囲気はグスグスしたものになります。

(2) **仕事を押し付け合う**
部署をまたがる仕事があると、「それは○○部の仕事でしょう」と、仕事を押し付け合う光景を目にしたことはないでしょうか。そうした雰囲気広がると、「ど

うせ誰かがやるだろう」「無理に頑張るのはバカらしい」と、組織内のやる気は削がれていきます。

(3) **物事を決められない**
管理職の机上に稟議書が山のようになり、決裁がなかなか下りないということは少なくありません。「稟議書」のメリットは、いちいち集まらずとも、決裁者がそれぞれに内容を精査することで、精度を担保して、案件に取りかかれる点です。デメリットは、稟議を回すために時間がかかるのと、責任の所在が曖昧になりやすい点です。

そのメリット・デメリットを理解したうえで、稟議に回しているのであれば問題ありませんが、なかには、とにかく稟議に回すことが目的のようになって形骸化し、

ときには都合のよい責任逃れの隠れ蓑になるようなケースもあります。そうになると、責任の所在も当事者意識も薄れて、仕事への熱意は下がる一方です。

社員のやる気を削ぐ要因を取り除こう

(1) 情報・仕事の共有ができる仕組みをつくる

個人が仕事を抱え過ぎている職場では、意図的に情報・仕事を共有できる仕組みをつくるのが大切です。共有の仕組みづくりには2つの方法があります。

① ストック型

「ストック型」は、過去の仕事内容をデータベースなどに蓄積し、共有する方法です。

たとえば、成功事例の経緯をまとめた書類や、大型受注に結びついた企画書などを保存しておきます。伝承が難しいノウハウなども保存し、検索機能を設ける必要

ときにすぐに誰でも取り出せるよう「ストック」します。

こうすることで、仕事の属人化を取り除くことができます。

② フロー型

フロー型とは、「いま困っていること」をその場で発信し、様々なアイデアや、実際に取り組んでいる対策などを瞬時に共有し、解決していく方法です。

たとえば、営業担当者が顧客から従来とは異なる種類の要望を受けた場合などに、営業担当者がその事実を社内で発信します。そうすると、同じようなことで困っているほかの営業担当者を発見でき、情報交換をして対応策を探ることができるようになります。ストック型もフロー型もオンライン上で情報を共有できる仕組みをつくれれば、組織内で瞬時に課題を共有して助け合える環境をつくることができます。

(2) 「全体最適の視点」を醸成し

当事者意識を高める

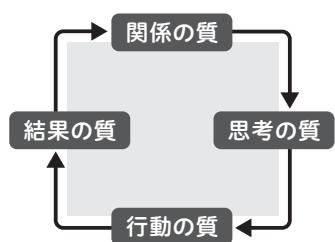
仕事を押し付け合うような職場においては、組織内に「全体最適の視点」を醸成して、社員の当事者意識を高めることが大切です。各部署にはそれぞれの役割があり、1人ひとりの仕事は全体とつ

ながっています。それらがうまく融合することで、会社全体が機能して売上や利益を出しているはずなんです。この会社全体でよくなっていくという認識を浸透させることが重要です。要は、「自分の部署だけがよければよい」のではなく、「会社全体でよい状態をつくるっていく」という意識（＝全体最適の視点）を、いかに持てるようにするかが大切なのです。

そのためには、社員間での相互理解や信頼関係の構築（＝関係の質の向上）が必要です。活用したいのが、MIT元教授のダニエル・キム氏が提唱した「組織の成功循環モデル」です（図表2）。

まずは日頃からお互いを尊重し、結果を認め、一緒に考えるように努めることで、周囲との関わり方やコミュニケーションといっ

図表2 組織の成功循環モデル
(MIT元教授 ダニエル・キム氏による)



た「関係の質」が高まります。すると、自然と考え方も前向きになり、当事者意識が高まって「思考の質」が上がります。それが社員の積極性や主体性といった「行動の質」を高め、成果が生まれて「結果の質」につながります。そして、それがますます「関係の質」を高めるという好循環を生むのです。

(3) 形骸化した稟議システムを廃止する

変化が激しく、情報が瞬時に伝わる現代において、「決めるリスク」と「決めないリスク」でいえば、「決めないリスク」の比重が高まっています。物事を決められない職場においては、意思決定のスピードアップが不可欠です。

そのためには、管理職だけでなく現場の一社員に至るまで、徹底した当事者意識が求められます。当事者意識を高めるには、意思決定のプロセスを変えることが効果的です。

まずは、形骸化した稟議書文化を脱しましょう。

そして、誰もが臆することなく意見を言えるような場を設けることで、社員各人が当事者意識を持って、1つひとつの仕事に邁進するようになります。