

千話万来

2020年8月 273号

株式会社シイビイシー 小玉亜衣

TEL 027-266-6855 FAX 027-266-6856

E-mail lcbc@linxcbc.co.jp URL <http://www.linxcbc.co.jp>

〒379-2121 群馬県前橋市小屋原町1082-3

— 何のために組織体制を作ったのか？ —

現在使用している組織体制は、何のために作りましたか？

組織内の部署と部署のやり取りで、問題が発生したりしていませんか？

組織体制が整っていなかった頃はもっと皆で協力して出来たのに・・・というような声を聞くことも多々あります。

みんなが一つになれなくなってしまった

何かを進んでやると損をしているような気分になる

どうしてこうなってしまったのか・・・

人手が足りてなかったり、経験不足だったり、

素直に手伝い合ったり、お願いしあったり出来ない

何だか空回りしていて上手く行かない

おそらく人数の少ない会社だったころは、組織を作らずに、社長と社員、社長と事務と現場、などの簡単な体制で仕事をしていたのではないのでしょうか？ 一人二人と人が増えていき、40人を超えるころには、まとめきれなく、把握しきれなくなってくる。そこで、部を作り、課を作り、係を作り、そこへ役職を付けて・・・それぞれの職務範囲や役割などを何となく分けて・・・日々業務に励んで・・・

— 組織マネジメントの弊害 —

中小企業の組織で難しいのが、①「この仕事、本当はどこの仕事なの？」という迷子の仕事が出てくることと、大企業であれば、その仕事をやる部署があったり、担当者がいたりするはずなのに。

②本当は必要なのに、その役割をする部署の存在もその役割をこなす人材もないという大きな2つの問題が出てきます。

まず①の迷子の仕事

自分の部署がやることではないけれど、とりあえず今回はやっておいた。とか、

誰もやらないからやっているけど、本来どこの責任でやるのか決めて欲しい。とか

お互いに、本当は相手の部署がやることだと思っているなど様々な声を聞きます。

この捉え方、組織がなかったころは、気づいた人がやっていたり、忙しい工程を手の空いている人が手伝ったり、壁がなかった分、柔軟に協力することが出来ていたのかもしれませんが。

勝手な業務範囲の線引きや損得感情が生まれてしまうのは、どうしてなのでしょう。

次に②の本当は必要な仕事

中小企業では限られた人数で部署を作るので、十分に人員のいない部署もあれば、本当はあったほうがいい部署がなかったり、忙しい部署をフォローが出来たり、部署間の流れを把握して仕事全体

をまとめる人がいなくなったりします。

そういう役割が必要、そういうことをしてくれる部署が必要、と思っけていても、そのまま手つかずとなっている企業さんを多く見かけます。

必要な仕事をやる人がいない、やる部署がないために、トラブルやミス、納期遅れなどの原因や誘因になっていたりもします。

— 定期的に組織体制の見直しを —

一度これがいいと思って作った組織ですが、定期的な見直しも必要です。どうすることで、仕事がやりやすくなるのか、どんな役割をこなすどんな部署が必要なのか、年月の経過と共に組織も形を変化させていく必要があります。

それから、いま宙に浮いてしまっている仕事にきちんとアドレスを付けること、どこの部署が引き取る仕事なのかははっきりさせた上で、どうしても手が回らない時には、近隣の部署に手伝ってもらえばいい。手伝い合うことが仕事、自分たちはポジションが違って同じチームの一員と一緒に戦っているんだという意識を持つことが大切です。

名もなき家事があるように、名もなき仕事も認めてあげないと人はだんだん不満が多くなっていき、名もなき仕事をやる人が馬鹿馬鹿しくなってしまう、自ら進んでやっていたことも、嫌々やるようになってしまいます。

— 優秀な人材を手放さない —

このまま育ってくれたら、役職候補だとか、あの子は戦力になって来てるよね、期待できるねと目を付けていた矢先に退職してしまう、他の企業へ転職してしまうという声をよく聞きます。

どうして、優秀な人材はすぐになくなってしまうのでしょうか？

辞めてしまう理由で多いもの

「会社のビジョンが明確でない」

「今の会社においても自分が成長できない」

「発展性のない会社の将来に対して、他の仕事でチャレンジしたい」

「会社の方針に一貫性がなく、何をやりたいのかわからない」

会社のビジョン・方針・戦略の明確化、継続的な人材教育、これらがなければ優秀な人材から会社を去っていきます。

優秀な人材に対して、通常のプログラムで教育しては、成長のスピード遅くなり、可能性も小さくなってしまい、本人も成長できない自分を不満に思います。強化選手には強化選手向けのプログラムを用意する必要があります。内発的モチベーションを刺激してあげることが大切です。

優秀な人材を手放さない為の対策を真剣に取り組んで行かないと、人材教育に力を入れている企業に人が流れてしまいます。

— 2つのモチベーション —

モチベーションには2つあって、

1つ目は外発的モチベーション。外側からの刺激によるモチベーションです。

報償によるモチベーションでもあります。

仕事で言えば、給料、ボーナス、昇進、休暇、福利厚生などがこれに当たります。
子育てで言えば、おもちゃを買い与えることや、お小遣いを増やすことなどが外発的モチベーションを刺激することとなります。
また、子供や部下を褒めるというのも、この外発的モチベーションのうちに入ります。

2つ目は内発的モチベーション

これは自分の心の中からのモチベーション。達成感や充実度、自己の有能性の自らの承認などを目的としたモチベーションです。このモチベーションは、継続力が強く、人が真の変化に向かう強力な原動力になってくれます。

外発的モチベーションが大切ではない訳ではないのですが、瞬間的な効果はあっても、それが継続しないという特徴もあります。

給料が上がれば、気分がよくなり、モチベーションも上がります。しかし、しばらくすると、それが「当たり前」になり、興奮は冷めていきます。

外発的モチベーションは根本的変化にはつながりにくいと言えます。

これに対して、達成感や充実度、自己の有能性の自らの承認などを目的とした内発的モチベーションは、内的なものに火が付くことによって起こります。外的資源も必要としません。

だから、持続性があり、根本的変化に繋がりがよくなるのです。これこそが本当に相手を変えることに繋がります。

モチベーション下げてしまう原因として考えられること

ダメ出しをされる

出来ない事だけ指摘をされて、出来ることを認めてもらえない

やってないことだけを指摘されて、やっていることを労ってもらえない

ちゃんと見ている感じがしない

私たちは、あまり意識をしない中で、このようなことをしてしまいがちです。

では、下記の行為と上記の行為ではどちらを行ったことが多いですか？

OK 出し

その人が出来ていることを認める

その人がやっていることを労う

ちゃんと見ている(意識が相手に行っている)

相手に変わってもらうためには、相手のモチベーションを下げるような行為を繰り返さないことが大切です。

「相手を変えてやろう」は逆効果です。

人から強制されてやることは、持続力がない。

やらされ感で動いていて、本当の変化ではないといえます。

— 部下の話をきちんと聴くことが出来ていますか？

感謝する気持ちを忘れていませんか？ —

一人一人に、感じ方、考え方、意見があります。自分の話をきちんと聞いてくれる人、気持ちを理解してくれる人との間には信頼関係が生まれます。信頼関係が構築されていることが、上司も部下もお互いに働きやすくなる仕事の環境です。自分から見えているものが全てと思わず、相手のことをわかったつもりにならず、話す機会を増やしてください。言葉に耳を傾けてください。表面的に出てくる言葉だけに惑わされずに、その奥にある感情を聴きとって伝え返してみてください。一人一人を人として扱う事、当たり前のことですが、出来ている人は少ないです。

自分が会社から、自分の部署から、上司から必要とされている。そう思えることで、人は自分の居場所を見つけます。承認欲求が満たされます。

会社に来るのは当たり前、これくらいの事、仕事なんだからやって当たり前、全て当たり前当たり前と思っていると、その行為を承認することが出来ません。

あなた一人で会社の仕事が回りますか？今の人数の社員がこの会社で働いていてくれるからこそ、会社は継続でき、自分も今ここで仕事が出来ていると考えれば、元気に出社してくれて、いつも通りに働いてくれることは、ありがたいことです。

毎日の日常的なことになると、ご飯を作ってもらっていることも、洗濯や掃除をしてくれることも、話し相手になってくれることも、笑顔を見せてくれることも、日常過ぎて、感謝の気持ちを忘れがちです。なんでも当たり前と思ってしまうと、相手の行為を承認することが出来ません。

— 風土改革が難しい —

組織風土というものは、企業の歴史でもあり、いつの間にか、思っていたものと違った方向に醸成されてしまうつかみどころのない得体のしれない魔物のようなものです。

ちょっと気を抜くと、現場の歪みを気が付かずにいると、魔法がかけられてしまったように、良くない風土が定着してしまい、なかなかの根強さだったりもします。厄介なことに、これを変えていくのは、一筋縄ではいかないし、直ぐには変わらない、根気よく向き合っていく必要があります。

しかし、どうせ変わらないとあきらめない限り、変わっていくことも出来ます。あきらめたら、どんどん底なし沼にはまっていき、染まっていなかった人まで、どんどん引きずり込まれていきます。

変えていく、明るい方向へ導いていくためには、リーダーシップが必要です。

「今日はドッチボールやろうぜ！」「今度バーベキューやろうよ」「ゴミ拾い一緒にやらない？」「この片付けやっちゃおうよ」というリーダーの投げかけ(提案)にフォロワー(部下)が表面的(権限に怯えて仕方なく)ではなく、心からついていこう、一緒にやりたいと思うかどうかです。

あなたは、リーダーシップが取れていますか？

— 研修続けています ~継続は力なり~ —

社員研修を続けること15年以上のところ、10年以上のところ、5年以上のところ、3年以上のところ研修先によって様々ですが、やはり続ければ続けるほど成果が出ています。

人はすぐには変わりません。1歩1歩、日々成長していくしかありません。近道はなく、今何を変えていかなければいけないかを見極めて、具体的に行動に移しているか、振り返りを活かしているかどうかです。一人一人の成長がない限り、組織の成長もありません。上司も部下も役員も、みんなが1歩1歩進むことで、お互いに働きやすくなっていきます。