

社員に元気がないのは会社のせい？！
業績は社員のやる気と比例する！

◆◆◆ シリーズ『攻め』と『守り』のバランス経営 ◆◆◆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

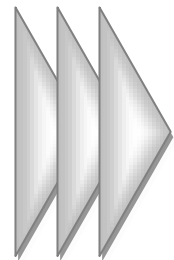
☆☆☆☆☆☆ 《 目 次 》 ☆☆☆☆☆☆

- 【1】経営者が抱く社員への不満…でも原因は？
- 【2】社内に蔓延る倦怠感^{はびこ}
- 【3】「消去」「弱化」「強化」の3つの要素
- 【4】社員のホンネから生まれた「強化」する制度
- 【5】社員の良い行動の「強化」を



【今月のハイライト】

社員の働きぶりに不満をもつ経営者は多いものです。「何で自分の思いが伝わらないんだ……」と。しかし、もしかしたら社員のやる気や行動力を、会社側が知らず知らずのうちに奪っている可能性もあるのです。社員のやる気・行動力を奪ってしまったら会社の発展はあり得ません。存分に社員の能力を発揮してもらうために、経営者がやってはいけないこと、やるべきこととは、どんなものでしょうか？



【公認会計士・税理士 伊藤 隆】

伊藤会計事務所

【本 部】〒102-0081

東京都千代田区四番町1-8

四番町セントラルシティ602

TEL:03-3556-3317

e-mail: itoh@cpa-itoh.com

(株) 創コンサルティング

【会計工場】〒510-0071

三重県四日市市西浦2-4-17

(エスタービル3F)

TEL:059-352-0855

URL:<http://www.cpa-itoh.com>

【1】経営者が抱く社員への不満・・・でも原因は？

1》経営者と社員の行き違い

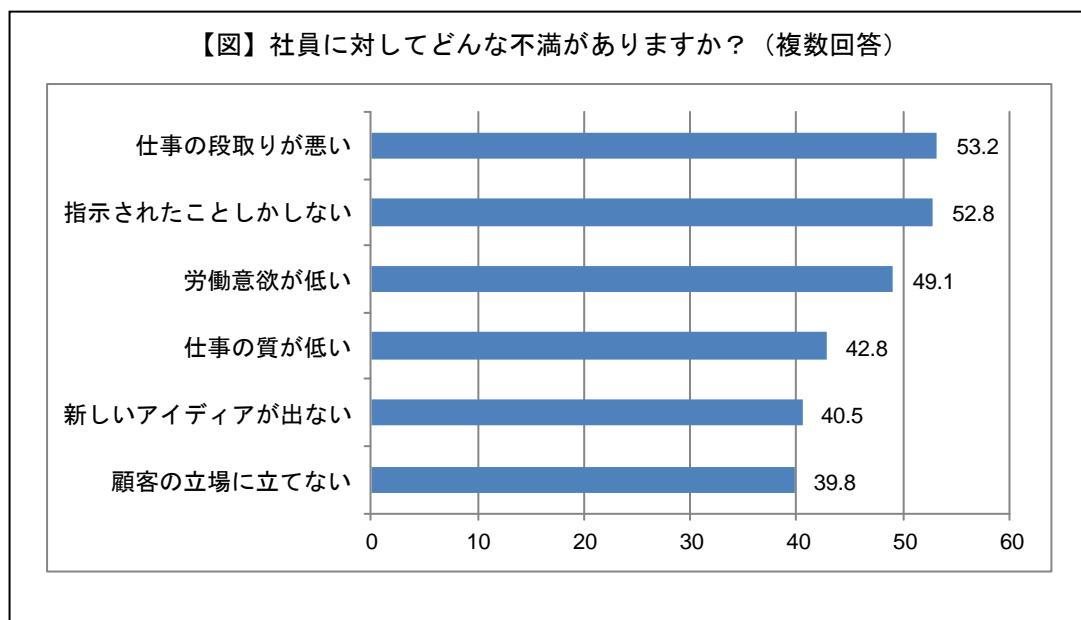
会社というのは、得てして経営者の思いがなかなか社員に伝わらなかつたり、またその逆に社員は自分たちの考えを経営者が理解してくれないと思ったり、ということが起きがちです。

実際、『日経トップリーダー』が行った全国中小企業経営者 300人対象のアンケート調査（10年12月号掲載）によると、

「社員の働きぶりに不満をもったことがある」経営者は約9割に達しています。

2》社員にどんな不満があるか？

下図は、同調査からの抜粋で、それでは「社員に対してどんな不満があるか」を具体的に訊いています。



3》会社が不満を作っていないか？

上図の不満が事実だとすると、経営者としては何とも歯がゆいものであり、社員の働きぶりに不満をもって当然と考えられます。

しかし、ここで立ち止まって考えていただきたいのは、経営者の皆様が不満に思うような社員の行動を

会社側が作り出している可能性がある

ということです。

今月は**会社側の行動次第で、社員の心理そして行動まで大きく変わった事例**をご紹介します。



【2】社員に蔓延（はびこ）る倦怠感

1》A社の利益構造

A社は建築部材の卸売メーカーです。自社で研究開発も手掛け、融通性のあるラインナップがA社の経営を支えています。のみならず、過去にはいくつかのヒット商品を生み出してもいます。

基本的に、A社の経営は堅実と言っていいでしょう。創業以来、赤字になったことはなく、どんなに経営環境が悪化しようと、

幅はありながらも、これまで常に黒字を計上

してきました。

そして、たまのヒット商品で大きく息をつくという構造がA社にはあるようです。

2》A社長の気がかり

しかし、ここ最近はA社長には気がかりなことがあります。社内に倦怠感が漂い始めている気がするのです。

具体的にここがいけないというところまでは掴んでいないのですが、入社して

社員の顔を眺めてみると、どこかしら元気がない

のです。

思い返してみれば、**経営幹部と部署長を集めて定期的に行っている新商品会議での提案が極端に減っています。**

これも社員が元気を失っていることの表れと思われましたが、それがなぜなのか、原因はどこにあるのかを掴みかねていました。

3》同級生の精神科医Bさん

そんな折、大学の同級生と飲む機会がありました。サークルが一緒に学部は違いましたが、とにかく気が合ったBさんです。Bさんの専攻は心理学で、今は精神科医として働いています。

飲むとA社長は個人的な悩み事をついつい口にし、

それに対して「人間の心理」から明確な答え

が返ってきます。

普段、自分が考えないような側面からの回答に「あー、そういうことか」と感心したものです。

それで今回も酒が進むにつれ悩みが口をついて出ました。「社員の元気がなくて新たな提案が減っている」と。Bさんの答えはA社長にとって目からウロコでした。



【3】「消去」「弱化」「強化」の3つの要素

1》Bさんの見解

「それは逆じゃないか？」とBさんは言うのです。

つまり、**新たな提案が減っているという現象が、社員の元気を奪っているという結果**ではないか？ というのがBさんの見解なのです。

Bさんによると、心理学には「行動分析学」という分野があるそうです。行動分析学は

「人間の行動の予測と制御を可能にする学問」

だといいます。

そして、**人の行動を決定づける3要素がある**そうです。それは「消去」「弱化」「強化」の3つです。

2》「消去」「弱化」「強化」

Bさんは3つの要素を次のように説明しました。

消去	ある行動をした直後に、 何も変わらない（心地良くもならなければ、苦しみからも解放されない）と、 その行動をしなくなる。
弱化	ある行動をした直後に、 嫌なこと（不快や苦痛を感じたり、心地良さが失われたりすること）があると、 その行動をしなくなる。
強化	ある行動をした直後に、 良いこと（心地良さや、苦痛からの解放など）があると、 その行動をもっとするようになる。

つまりBさんが言うのは、A社では新提案をするのに対して何らかの「消去」や「弱化」が起こっており、それ故に新提案が減っているのではないか。その結果として、社内の元気が失われているのではないか、というのです。

3》順序が逆！

要は、元気がないから新提案が減っているのではなく、

新提案という行動が「消去」「弱化」されるから元気がなくなっている

というのがBさんの見解です。

A社長はこれまで元気がない原因が分からないと感じていましたが、その原因を掴んだ気がしたそうです。



【4】社員のホンネから生まれた「強化」する制度

1》社員のホンネ

翌日からA社長は、社員をランチや終業後の飲み会に誘い、社員の声に耳を傾けました。総合すると、こうです。ほぼ共通して聞かされたのが、自分たちが新しい提案をしても、上司に

「できない理由」を説明されて却下される、あるいは「検討する」と言われるだけで、いつ結果が出るか分からない、

というのです。

前者は弱化であり、後者は消去です。

また、研究開発部門の社員はこう言いました。自分たちの使命は「新製品で売上を上げること」なのは分かっている。しかし、そこに至るまでには長い時間が掛かる。

上司からの突き上げも厳しく、結果が出るまで自分たちは何も会社に貢献していないような気になってしまう、と。これは「消去」と考えられます。

2》「強化」の制度

ちなみに、彼らが言う上司とは、新商品会議に出席する幹部や部署長のことです。

上司たちにとっては彼らなりに会社のためを思った行動であったのですが、結果的にそれが会社に倦怠感^{はびこ}を蔓延^{はびこ}らせていたのかもしれない。

A社長はそれを自分の非として、彼らを責めることはしませんでした。その代わりに、

「消去」「弱化」ではなく、「強化」につながる制度を作ったのです。

3》無条件の500円という「強化」

すなわち、社員からの新提案に対して、それがどんなものであろうと、500円の報奨金を与えることにしたのです。提案に対して必ず500円のご褒美が貰えるのですから、これは「強化」です。

ただ、提案が愚にもつかないものでは仕方ありませんから、500円の報奨金制度の上に、その提案が採用されればさらなる報奨金が与えられる制度としました。

月ごとの優秀提案賞、年ごとの最優秀提案賞を選定し、提案者を賞金と共に表彰することにしたのです。



【5】社員の行動の「強化」を

1》なぜ無条件の500円か？

A社長が無条件で500円の報奨金としたのは、

新しい提案、改善の意欲の大切さを伝えたかった

からです。その態度こそ、A社にいま最も欠けていると考えての無条件の500円でした。

また、不思議なもので、どんな提案でも500円が貰えるとなると、くだらない提案をいくつも出してくる事態が想定されますが、そんなことはなかったそうです。

たかが500円されど500円で、報酬を貰うからにはいい加減なものを出せないという心理が働いたのでしょうか。提案のどれもがそれなりに考えた形跡が窺^{うかが}えるものだったといえます。

2》研究開発部門も変わった！

そして、研究開発のプロセスに関しては、その各段階——設計・開発・ラボ試作・量産試作・市場投入——で、

労をねぎらうささやかなお祝いをすることにした

そうです。

頑張った者を惜しまず称賛するという「強化」をプロセスに付加したわけです。この施策も効果を上げているようです。というのも、**彼らは自分の存在意義を実感し、生き生きと働いているのがA社長の目にも明らかだからです。**

のみならず、A社長が「これは！」と目を瞠^{みは}るほどの新商品が提案されてきたのも、一連の施策の効果と言えるでしょう。

3》社員の良い行動の「強化」を

A社の経緯を見ると、社員の心理というものは、会社の活気・業績に深く関わっていることが今更ながらに分かります。

意識しないままに、社員の行動を「消去」「弱化」してはいないでしょうか。

社員の良い行動を「強化」する「制度」を会社が創設するのも

会社を発展させ、社員を幸せにする一手

ではないでしょうか。

「強化」「消去」「弱化」は人間の基本的な欲求に働きかける心理的要素ですから、極めて強力です。

ぜひ会社経営の参考にしてみてくださいはいかがでしょうか。 以上

