

■第3部 新しいステージに行くために構造的問題を解決しよう！

— 組織再生、企業再生 —

第7回 現場再生—4 ネガティブ思考からポジティブ思考へ

1. モチベーション(動機付け)の必要性

(1)できる店長、できない店長

先回も書いたように、自分で考え、いろいろ工夫(もちろん、試行錯誤しながら具体的に物事に取り組み)をしている店長は、例え忙しくても大変だとは言わない。何かあれば、冷静に状況を把握していろいろと試し、分からないことがあれば誰かに相談して視点を変えようとする。このような取り組み方を続けることでどんどん視野が広がり、自分にできることが次々と増えていく。自ら仕事を創り出すことが大変なことは初めから分っているし、そのことを逆に楽しんでいるようなところもあるから、決して苦にはしない。

一方、基本的なことも満足にできない店長は常に忙しいと言うし、何かあれば必ず何かのせいにする。基本的なことに関する理解を欠き、重要性が分っていないからムダが多い。基本から外れ、ムダが多いから余計忙しいのだが、そのことすら理解できない。結果として忙しいだけで、忙しい割に肝心なことは全くできていない。無意味に振り回されるだけの部下も育たない。

例えて言うなら、人間は溺れそうになると無意識に手足をばたつかせる。体の力を抜き、静かに横たわれれば水に浮くはずなのに、力を入れ、無闇に手足をばたつかせるから体は沈む。誰が考えても理にかなった行動ではないが、本人には全く分からない。この場合、咄嗟のことで慌てるからこのようなことも起こるのだが、仕事の場面は違う。

咄嗟のことでもないし、命に関わることでもないから、慌てずにジックリ取り組むことができる。

しかし、現実にこのような二つのタイプの店長(店長に限らないから、社員、スタッフと言い換えてもよいだろう)は存在するし、残念なことに後者のタイプの方が多いということも事実である。

我々はよく『モチベーション(動機付け)の違い』『責任感の違い』『頭の構造の違い』などと言って済ましてしまうことが多い。

要するに同じ状況に直面し、同じ情報をインプットしているはずでも(あるいは、我々がそう思っているだけではじめからインプットしている情報が違っている、あるいは解釈が全く違っているのかもしれないが...)、アウトプットとして出てくる行動が全く異なるから『感性』、あるいは『思考回路』が異なっていると解釈するしかない。

ある意味では、それがそのまま人物評価(やる気があるのかないのか、自分の立場を自覚しているのかどうか、物事を正しく理解しているのかどうか)にまでつながるから、人を替えない限りどうしようもない問題ととらえざるを得ない。

しかし、本当にそうなのであろうか？

人を入れ替えない限りどうしようもない問題としてしまうと全てはそこで止まってしまい、前に進むことができなくなってしまう。

事実は事実として、違う視点から見直して見る必要があるだろう。

(2)情報と動機付け 情報の与え方によりネガティブ思考からポジティブ思考へ

古くから動機付けには『飴とムチ』『鼻先に人参』など言われるように褒賞が多く用いられてきた。金銭、物品、地位などを働きに応じて与えることで、働くことに対する意欲を引き出そうという手法である。ただし、具体的にどのようにして成果を上げるのか(プロセ

ス、手法、組織運用など)はあくまでも本人任せであるから、ある意味ではひじょうにアウトプット志向の強い方法ということができる。

近年、『マズローの欲求階層』のようにある程度下位(生理的欲求;食欲・睡眠・性欲、安全性欲求;住居・衣服・貯金)の欲求が満たされると、それよりも上位の欲求(社会的欲求;友情・協同・人間関係、自我欲求;他人からの尊敬・昇進、自己実現欲求;潜在能力の最大限の発揮)でないと、動機付けすることは難しくなる、ということがよく知られるようになった。

つまり、仕事を通して自分が成長する、他人と協調する(チームワークをつくり上げる)、目標を達成する(責任ある仕事を任せ、やり遂げる)など褒賞とは異なる次元の要素である。

それでは、『モチベーション(動機付け)の違い』『責任感の違い』『頭の構造の違い』は、その人固有の問題であり、どうしようもないことなのであろうか？

筆者の経験からすれば、それなりに時間はかかるが個人も組織も質的に変わることは可能である。前述のような状況も組織的なトレーニング、体質改善により、修正することは可能である。

いろいろなケースを見てみるとマネジャーが組織運用に関する基本的な理解を欠く場合が多く、いたって単純な理由からおかしな状況が出来上がっているケースも結構多い。

状況を整理すると、ほとんどのケースで『OJT が満足に行われていない(社員、パートなどへの具体的な目標や指示の提示がなく、仕事は丸投げ状態)』『コミュニケーションがはかれてない(プライベートな話はするが、仕事に関する内容になると機械的な連絡のみ 特に仕事に関する注意や要求など言いにくいことについてはハッキリ言えないので避ける傾向にある)』『指示・命令／報告が組織上の決まり・習慣として明確でない(抽象的・漠然とした指示・命令の出し方・表現ばかりであり、報告も明確に要求しない)』など相互に意思疎通をはかる上での『情報』が明らかに不足している。

要するに、働いているスタッフに対する要求レベル(目標)を明示しない、要求レベル(目標)達成のための具体的な方法、必要となる努力のレベルなどを明示しない、予定通りに進まないなど不測の事態に対する対処の仕方を教えない、動機付けになるような情報、あるいは一言(気持ちよく働ける、あるいは頑張ろうと思えるような一言)を付加しない、... 等々である。

その結果、各自が勝手に解釈し、勝手に取り組み、改めて結果も問われないから、いつしか『結果としてできたところまで、終わったところまでが仕事』という日常業務の不文律が出来上がってしまう。目標を設定し、目標達成のための準備をしっかりとしてから仕事に取り組むのとは大きな差が出るのは当たり前である。

どちらのケースも構成するスタッフが持つ基本的能力に大差があるとは思えないので、マネジャーの組織運用に対する考え方、組織運用の方法の違いの問題であると考えてよいだろう。

そのような意味で、部下に対する情報の与え方はとても重要である。

ただ単に『発注をしておいて』『商品が入っているから出しておいて』と言うのが、指示だと思っている店長は実に多いが、そのことが全ての間違いの始まりであることに気づいている店長は少ない。

『来週は年間で第5位の売上の週、特に△△部門の売上は年間でも第2位の売上だから...』『来週は B2 チラシが入るので今月では一番売上が高くなる...』というような一言が加わるだけで発注担当者に通常の発注と変える必要があるということは伝わ

る。何と言っても発注担当者に販売予算(目標)や昨年の販売実績、直近までの販売実績の進捗状況、チラシの予定など基本的な情報を伝えなくては、何のための発注だか分からなくなってしまう。(実際にはこのような情報を全く知らされずに、ただ機械的に発注を繰り返しているケースが多い)

さらに『この時期は〇〇(商品)がよく売れるようになるから...』『去年のこの週は〇〇(商品)が□□個売れているけど、今年の方が動きはいいようだから...』『チラシにのっていなくても〇〇(商品)のように客数に比例して売上が増える商品があるから、そのような商品の発注は通常よりも3割くらい増やして...』等々、具体的に発注数量の決定に影響を与えるような情報が加われば、どのような対応の仕方をすればよいのかを考えることも可能になる。

つまり、何らかの情報が加わることで同じ発注でも同じではなくなることをマネジャー自らが理解して、その都度さまざまな情報を付加していけば、知らず知らずの内に発注担当者のレベルは飛躍的に上がる。さらに欠品や過剰在庫についても発生のメカニズムをキチンと教え、どのように発注の仕方を修正すればよいかをその都度教えていけば、自然といろいろなことを考えながら発注できるようになる。

マズローの言うところの自己実現である。誰でも自分の持つ潜在能力が大きく発揮できるようになることを喜ばないわけではない。

『言ってみせ、やって聞かせてさせてみて、褒めてやらねば人は動かず』という教えの通りである。

自分の成長が確認でき、責任ある仕事を任されるということが重要な動機付けの要素になることは既にいろいろなケースで確認されている。仕事の意味・重要性を理解し、仕事を通して自らの成長を実感できるようになれば、誰でも自然とポジティブな思考を取るようになる。

『店舗状況についての基本的な情報を与えることで自分のポジションを改めて認識させること』『仕事の意味・重要性を理解することで仕事を任されるということ=責任を改めて認識させること』『目標を与え、進歩・向上を期待していると認識させること』は全ての基本となる。

繰り返し、具体的な情報を与え続けることがポジティブ思考に切り替わるスタートとなるだろう。

■第3部 新しいステージに行くために構造的問題を解決しよう！

— 組織再生、企業再生 —

第7回 現場再生—4 ネガティブ思考からポジティブ思考へ

1. モチベーション(動機付け)の必要性

(1)できる店長、できない店長

先回も書いたように、自分で考え、いろいろ工夫(もちろん、試行錯誤しながら具体的に物事に取り組み)をしている店長は、例え忙しくても大変だとは言わない。何かあれば、冷静に状況を把握していろいろと試し、分からないことがあれば誰かに相談して視点を変えようとする。このような取り組み方を続けることでどんどん視野が広がり、自分にできることが次々と増えていく。自ら仕事を創り出すことが大変なことは初めから分っているし、そのことを逆に楽しんでいるようなところもあるから、決して苦にはしない。

一方、基本的なことも満足にできない店長は常に忙しいと言うし、何かあれば必ず何かのせいにする。基本的なことに関する理解を欠き、重要性が分っていないからムダが多い。基本から外れ、ムダが多いから余計忙しいのだが、そのことすら理解できない。結果として忙しいだけで、忙しい割に肝心なことは全くできていない。無意味に振り回されるだけの部下も育たない。

例えて言うなら、人間は溺れそうになると無意識に手足をばたつかせる。体の力を抜き、静かに横たわれれば水に浮くはずなのに、力を入れ、無闇に手足をばたつかせるから体は沈む。誰が考えても理にかなった行動ではないが、本人には全く分からない。この場合、咄嗟のことで慌てるからこのようなことも起こるのだが、仕事の場面は違う。

咄嗟のことでもないし、命に関わることでもないから、慌てずにジックリ取り組むことができる。

しかし、現実にこのような二つのタイプの店長(店長に限らないから、社員、スタッフと言い換えてもよいだろう)は存在するし、残念なことに後者のタイプの方が多いということも事実である。

我々はよく『モチベーション(動機付け)の違い』『責任感の違い』『頭の構造の違い』などと言って済ましてしまうことが多い。

要するに同じ状況に直面し、同じ情報をインプットしているはずでも(あるいは、我々がそう思っているだけではじめからインプットしている情報が違っている、あるいは解釈が全く違っているのかもしれないが...)、アウトプットとして出てくる行動が全く異なるから『感性』、あるいは『思考回路』が異なっていると解釈するしかない。

ある意味では、それがそのまま人物評価(やる気があるのかないのか、自分の立場を自覚しているのかどうか、物事を正しく理解しているのかどうか)にまでつながるから、人を替えない限りどうしようもない問題ととらえざるを得ない。

しかし、本当にそうなのであろうか？

人を入れ替えない限りどうしようもない問題としてしまうと全てはそこで止まってしまい、前に進むことができなくなってしまう。

事実は事実として、違う視点から見直して見る必要があるだろう。

(2)情報と動機付け 情報の与え方によりネガティブ思考からポジティブ思考へ

古くから動機付けには『飴とムチ』『鼻先に人参』など言われるように褒賞が多く用いられてきた。金銭、物品、地位などを働きに応じて与えることで、働くことに対する意欲を引き出そうという手法である。ただし、具体的にどのようにして成果を上げるのか(プロセ

ス、手法、組織運用など)はあくまでも本人任せであるから、ある意味ではひじょうにアウトプット志向の強い方法ということができる。

近年、『マズローの欲求階層』のようにある程度下位(生理的欲求;食欲・睡眠・性欲、安全性欲求;住居・衣服・貯金)の欲求が満たされると、それよりも上位の欲求(社会的欲求;友情・協同・人間関係、自我欲求;他人からの尊敬・昇進、自己実現欲求;潜在能力の最大限の発揮)でないと、動機付けすることは難しくなる、ということがよく知られるようになった。

つまり、仕事を通して自分が成長する、他人と協調する(チームワークをつくり上げる)、目標を達成する(責任ある仕事を任せ、やり遂げる)など褒賞とは異なる次元の要素である。

それでは、『モチベーション(動機付け)の違い』『責任感の違い』『頭の構造の違い』は、その人固有の問題であり、どうしようもないことなのであろうか？

筆者の経験からすれば、それなりに時間はかかるが個人も組織も質的に変わることは可能である。前述のような状況も組織的なトレーニング、体質改善により、修正することは可能である。

いろいろなケースを見てみるとマネジャーが組織運用に関する基本的な理解を欠く場合が多く、いたって単純な理由からおかしな状況が出来上がっているケースも結構多い。

状況を整理すると、ほとんどのケースで『OJT が満足に行われていない(社員、パートなどへの具体的な目標や指示の提示がなく、仕事は丸投げ状態)』『コミュニケーションがはかれてない(プライベートな話はするが、仕事に関する内容になると機械的な連絡のみ 特に仕事に関する注意や要求など言いにくいことについてはハッキリ言えないので避ける傾向にある)』『指示・命令／報告が組織上の決まり・習慣として明確でない(抽象的・漠然とした指示・命令の出し方・表現ばかりであり、報告も明確に要求しない)』など相互に意思疎通をはかる上での『情報』が明らかに不足している。

要するに、働いているスタッフに対する要求レベル(目標)を明示しない、要求レベル(目標)達成のための具体的な方法、必要となる努力のレベルなどを明示しない、予定通りに進まないなど不測の事態に対する対処の仕方を教えない、動機付けになるような情報、あるいは一言(気持ちよく働ける、あるいは頑張ろうと思えるような一言)を付加しない、... 等々である。

その結果、各自が勝手に解釈し、勝手に取り組み、改めて結果も問われないから、いつしか『結果としてできたところまで、終わったところまでが仕事』という日常業務の不文律が出来上がってしまう。目標を設定し、目標達成のための準備をしっかりとしてから仕事に取り組むのとは大きな差が出るのは当たり前である。

どちらのケースも構成するスタッフが持つ基本的能力に大差があるとは思えないので、マネジャーの組織運用に対する考え方、組織運用の方法の違いの問題であると考えてよいだろう。

そのような意味で、部下に対する情報の与え方はとても重要である。

ただ単に『発注をしておいて』『商品が入っているから出しておいて』と言うのが、指示だと思っている店長は実に多いが、そのことが全ての間違いの始まりであることに気づいている店長は少ない。

『来週は年間で第5位の売上の週、特に△△部門の売上は年間でも第2位の売上だから...』『来週は B2 チラシが入るので今月では一番売上が高くなる...』というような一言が加わるだけで発注担当者に通常の発注と変える必要があるということは伝わ

る。何と言っても発注担当者に販売予算(目標)や昨年の販売実績、直近までの販売実績の進捗状況、チラシの予定など基本的な情報を伝えなくては、何のための発注だか分からなくなってしまう。(実際にはこのような情報を全く知らされずに、ただ機械的に発注を繰り返しているケースが多い)

さらに『この時期は〇〇(商品)がよく売れるようになるから...』『去年のこの週は〇〇(商品)が□□個売れているけど、今年の方が動きはいいようだから...』『チラシにのっていないなくても〇〇(商品)のように客数に比例して売上が増える商品があるから、そのような商品の発注は通常よりも3割くらい増やして...』等々、具体的に発注数量の決定に影響を与えるような情報が加われば、どのような対応の仕方をすればよいのかを考えることも可能になる。

つまり、何らかの情報が加わることで同じ発注でも同じではなくなることをマネジャー自らが理解して、その都度さまざまな情報を付加していけば、知らず知らずの内に発注担当者のレベルは飛躍的に上がる。さらに欠品や過剰在庫についても発生のメカニズムをキチンと教え、どのように発注の仕方を修正すればよいかをその都度教えていけば、自然といろいろなことを考えながら発注できるようになる。

マズローの言うところの自己実現である。誰でも自分の持つ潜在能力が大きく発揮できるようになることを喜ばないわけではない。

『言ってみせ、やって聞かせてさせてみて、褒めてやらねば人は動かず』という教えの通りである。

自分の成長が確認でき、責任ある仕事を任されるということが重要な動機付けの要素になることは既にいろいろなケースで確認されている。仕事の意味・重要性を理解し、仕事を通して自らの成長を実感できるようになれば、誰でも自然とポジティブな思考を取るようになる。

『店舗状況についての基本的な情報を与えることで自分のポジションを改めて認識させること』『仕事の意味・重要性を理解することで仕事を任されるということ=責任を改めて認識させること』『目標を与え、進歩・向上を期待していると認識させること』は全ての基本となる。

繰り返し、具体的な情報を与え続けることがポジティブ思考に切り替わるスタートとなるだろう。