

## 社員が、厳しい環境や困難な課題に、前向きに立ち向かう組織とは

### 1. 厳しい経営環境の下で、社員が抱く「不安」「諦念」「不信感」

昨年来の景気低迷は、企業業績だけでなく、個々の社員のモチベーションにも、極めて大きな影響（言うまでもなく、負の影響）を与えている。今の厳しい経営環境を「身を縮めて、反撃の好機を待つ雌伏しふくのとき」ととらえるならば、来るべき「雄飛ゆうひのとき」に向けて力を蓄えるために、組織の士気を高く保ち続けることが重要になる。

しかし、これだけ厳しい環境下では、社員としては、「本当に頑張っているのに成果が出ない」という気持ちだろう。よい評価や昇給・ボーナスを獲得することが難しいだけでなく、仕事を通じての達成感や自己効力感（「自分ならやり遂げられる」というポジティブな気持ち）を感じることもできない。

いま、社員が感じているのは、「自分の雇用や処遇は、一体どうなるのか」という不安、「どうせ何をやってもうまくいかない」という諦念ていねん（あきらめ感・逃げ腰）、「自分だけが損だれをして、誰かが得をしているのではないか」、あるいは「困難な状況で誰も自分を助けてくれない」という不信感ではないだろうか。

そこで、本稿では、当社が2009年2月に実施した「雇用不安とワークモチベーションに関する意識調査」[ ]（以下、「調査」とする）の結果を通じて、

厳しい経営環境下で、「雌伏雄飛」に向け、前向きなエネルギーを持続し得る、できる企業"

社員の間に、「不安」「諦念」「不信感」とい

う、ネガティブな気持ちが渦巻いている企業——の違いを分析し、「危機を乗り越えられる組織の条件」として明らかにした。

民間企業で働く1000人の男女を対象に、インターネット上で実施。本稿では、誌幅の都合上、調査データの詳細は割愛しているが、同結果をご覧になりたい場合は、当社までお問い合わせいただきたい（編注：連絡先は、80ページ参照。なお、調査結果サマリーは、同社HP [<http://www.creia.jp/info/other/1000-1.html>] 上で公表されている）。

### 2. 「危機を乗り越えられる組織の条件」とは

調査から浮かび上がってきた、「危機を乗り越えられる組織の条件」は、次の五つである。

**理念や目標が明確になっている**：会社の理念や目標が明確であり、組織の一員として、自分の仕事が役立っていると感じられること

**評価・処遇が公正に行われている**：他の社員と比べて、不公平な扱いを受けておらず、公正に評価・処遇されていると感じられること

**会社や上司が個人の成長を支援している**：自分の成長を会社や上司がサポートしてくれること

**メンバーがお互いに協力・協調している**：困難な状況では、職場が一体となって助け合っていること

**コミュニケーションが活発に行われている**：

職場のメンバーが、お互いに有効な情報や知恵を交換し合っていること

以下、調査結果を紹介しながら、それぞれについて解説してみたい。

条件①：理念や目標が明確になっている

「危機を乗り越えられる会社」の一つ目の条件は、理念や目標が明確になっていることである。

調査では、理念や目標が明確でない会社では、社員の7割以上が、会社への不信感や「変わること」に対するあきらめ感を抱いており、半数以上が、離職意思（機会があれば転職したいが、景気が悪いので、思いとどまっている）を持っていることが分かった。一方、理念や目標が明確な会社では、社員の6割以上が、自社について「信頼できる会社」であると感じており、半数以上が、自分の能力が十分に活かされていると感じていた。

努力しても、結果が出ないような厳しい状況では、社員は、先行きへの不透明感から、「このままでよいのだろうか」「自分は会社に役立っているのだろうか」という不安を抱きがちである。社員の無用な不安を取り除き、将来への見通しを高めるには、「この不景気をどのようにとらえ、どのように乗り越えようとしているのか」という、会社の率直な考え方や戦略を早いタイミングで示していくことが、不可欠と考えられる。

条件②：評価・処遇が公正に行われている

二つ目の条件は、評価や処遇に対する「公正感」が高いことである。

調査では、上司が、人事評価の理由を十分に説明し、数字に表れない努力についても、適切に評価している会社では、社員の半数以上が、「仕事を通じて自分の能力が十分に活

かされており、自分の力で職場や会社を改善していくことができる」と感じていることが分かった。一方で、評価が公正に行われていない会社では、社員の7割以上が、職場や会社を変えることにあきらめを感じており、6割近くの社員が、自分の能力が十分に発揮されていないと感じていた。

また、実力主義で、公正に処遇されている会社では、ほぼ半数が、「現下のような厳しい状況でも、会社の目標を達成しなければならない」という前向きな意識を持っているのに対して、公正な処遇が行われていない会社では、ほぼ半数が、会社の目標を達成できなくても仕方がないと感じていた。

不況期になると、社員に配分できる資源が限られてくるため、「自分だけが損をして、誰かが得をしている」といった後ろ向きの感情を抱きがちであり、マイナスの相互関係が顕在化しやすい。「評価や処遇が公正に行われていない」と社員が感じている会社では、「痛みを分かち合う」といった耳当たりのよいメッセージや施策を発信しても、社員のネガティブな意識を根本的に払拭することは難しいと考えられる。

条件③：会社や上司が個人の成長を支援している

三つ目の条件は、個人の成長がサポートされていることである。

調査では、会社や上司が成長を支援している会社では、社員の半数以上が、「自分の力で職場や会社をよくしていくことができる」と感じているのに対して、成長を支援していない会社では、社員の7割以上が、会社への不信感や「変わること」に対するあきらめ感を抱いており、ほぼ半数が、離職意思を持っていた。

不況期においては、部下の自律的な意欲だけに委ねていても、うまく結果を出せないケー

スが多くなり、部下自身も、仕事の達成感や自己成長感を得にくくなっていくと予想される。褒めてやる気を引き出すマネジメント手法だけに頼ってきた上司では、今後は、部下を成長させることはおろか、モチベーションを保つことも難しくなってくるだろう。

また、特に、若手社員にとっては、仕事の質・量ともに、成長を感じられない場面が増えていく可能性があるため、結果的に、「その会社で働き続けること」の魅力は失われ、「逃げ腰」社員がさらに増えていくことが懸念される。

条件④：メンバーがお互いに協力・協調している

四つ目の条件は、メンバー相互の協力・協調関係である。

調査では、協力・協調関係が希薄な会社では、6割以上の社員が、会社の目標を達成できなくても仕方がないと考えており、8割以上が、自分の力で職場や会社をよくしていくことは難しいと答えた。一方で、相互に協力・協調している会社では、7割以上の社員が、自社について「信頼できる会社である」と感じており、半数以上が、その会社で働き続けることに前向きであった。

これまでの仕事のやり方が通用しないような厳しい状況では、上司自身にも、答えが分からないケースが増えてくるものと考えられる。このような状況では、上司は、過去の成功体験にとらわれず、現場が困っていることを正しく認識し、「苦しい状況を職場が一体となってサポートする」という信頼感を醸成することが、特に重要と考えられる。

なお、「協力・協調関係が希薄な会社」では、職場の疲弊感や閉塞感も強くなっており、社員の6割近くが、体力的・精神的に厳しいと回答した。また、6割以上が、「社内でメ

ンタルヘルス不調を訴える社員が増えている」と回答していた。

条件⑤：コミュニケーションが活発に行われている

五つ目の条件は、活発なコミュニケーションである。

調査では、コミュニケーションが活発でない会社では、社員の8割以上が、自分の力で職場や会社をよくしていくことは難しいと感じており、半数以上が、離職意思を持っていることが分かった。一方、コミュニケーションが活発な会社では、半数以上が、職場や会社を変えることができるという期待感を持っており、約半数が、その会社で働き続けることに前向きであった。

不況期になると、経費削減のため、これまでよりも過重な仕事を強いられたり、業務量は変わらなくても、残業を制限されたりするなど、メンバー間のコミュニケーションの時間を奪う要因が増えていく可能性がある。厳しい状況の中で、「好機」を見逃さず、拡大に転じるためには、職場のメンバー間で、お互いに有効な情報や知恵を交換し合ったり、結果を出している人を積極的にまねたりするような職場行動を促していくことが、課題と考えられる。

### 3. ケーススタディ 3社の実践例にみるモチベーションアップのポイント

ここまで、厳しい経営環境下で、「雌伏雄飛」に向け、前向きなエネルギーを持続できている、「危機を乗り越えられる組織」の五つの条件についてみてきた。そこで、ここからは、「危機を乗り越えられる組織」の条件として、以上で示した取り組みを推進している企業の事例を紹介しよう。

図表 紹介する3社のポイント

	区 分	A社	B社	C社
危機を乗り越えられる組織の条件	理念や目標が明確になっている			
	評価・処遇が公正に行われている			
	会社や上司が個人の成長を支援している			
	メンバーがお互いに協力・協調している			
	コミュニケーションが活発に行われている			

紹介する事例のポイントは、[図表]のとおりである（各社とも、これらのポイント以外にも、よい取り組みを行っているが、ここではポイントを絞って紹介する）。

#### 事 例 1

一貫したバリュー（価値観）浸透活動を推進するA社  
（電子部品製造機器メーカー／社員数：5000人超）

同社は、昨年来の厳しい経営環境下で、08年度の売り上げは半減、09年度も赤字見通しという状況にある。しかし、社員に悲壮感はない。09年初めに実施した社員の意識調査結果では、ほとんどの社員が、会社の提示する方針を信頼し、環境変化に対応しようと前向きであった。

同社は、数年前から、**社員が大切にすべきバリュー（価値観）を定め、その浸透活動を継続**してきた。同社では、過去に人員削減を行っており、そのときに低下した社員の士気は、好況期に入っても思うように上がらず、人員削減前のような活気を取り戻すことができていなかった。そこで、もう一度、自分たちが大切にすべきバリューを定め、その浸透活動を継続的に行ってきた。

バリューの内容自体は、特別に特徴的ということはない。「チャレンジ」や「チームワー

ク」など、多くの会社が同じように掲げる内容である。同社は、**これらのバリューを、自分たちの歴史を振り返ることで抽出**した。例えば、創業者や引退した先輩たちに徹底したヒアリングを行い、自分たちの会社の成長の原動力となった価値観を、具体的なエピソードとともに理解していった。

このような過程を経てまとめられたバリューであるから、一見すると、一般的な表現でありながら、**社員は、「その価値観が、自分たちにとって、なぜ、どのように重要なのか」を具体的に想像することができる。**

同社では、このバリューを浸透させる過程で、決して急がず、「仲間たちと価値観を語り合う機会」を数多く設けた。職場内で、あるいは階層別研修の場で、あるいは経営幹部が各職場を回って、バリューを自分たちの仕事に当てはめて語り合った。

例えば、「会社に入って、達成感を感じた経験」を語り合い、その過程で、「チャレンジ」や「チームワーク」といったバリューが発揮されていたことを確認し合った。バリューをトップダウンで押し付けず、自分の成功体験と照らし合わせながら、「腹に落とす」ことを重視している。

この活動は、一過性のものではない。特に、昨年来の厳しい環境下での売り上げ激減を逆手に取り、「仕事にゆとりのあるこの期間に、次のステップアップに備える活動をしよう」

という経営トップの号令の下、いまま活動を継続している。

また、同社では、バリューの浸透度を測定するための社員意識調査を、毎年行っている。いわゆる「社員満足度調査」を行っている企業は、多数あるだろうが（労務行政研究所による07年の調査では、企業規模計で20.1%、1000人以上では38.2% 第3700号 - 07. 4.27 67ページ参照）、同社では、社員が価値観を共有し、やりがいと誇りを持って働けるような職場（あるいは、上司のマネジメント）になっているかどうかを調査している。

例えば、給料を上げたり、休みを増やしたり、褒めてあげたりすれば、「満足度」を高めることはできる。しかし、それだけでは、「ぬるま湯組織」になってしまう。社員が自社のバリューを実践することにやりがいや誇りを感じられることこそが、「競争力」と「社員の幸福」を両立できる組織を生むのである。

そのために、同社では、意識調査を通じて、バリューが浸透・発揮されている部門を特定し、「上司はどのようなコミュニケーションを行っているか」「会社の方針はどのように伝わっているか」「どのような仕事の与え方をしているか」などを分析している（もちろん、この意識調査は、人事評価には一切関係ない）。

通常、このような社員意識調査を毎年行くと、回答率が下がったり、フリーコメントの記述量が減ったりすることが多い。それは、社員が「調査に答えても、何も変わらない」と失望するからである。

同社では、回答率もフリーコメントの記述量も、毎年上昇傾向にある。その理由は、

数年にわたり、一貫してバリューの浸透活動を継続することで、その重要性が確実に認識されてきたことに加えて、社員意識調査の結果を、管理職研修などで積極的に活用す

ることで、少しずつでも確実な改善が行われてきたため——と考えられる。

## 事例 2

「評価を使いこなせる上司」を育成する  
B社  
(専門商社 / 社員数 : 1000人未満)

同社では、過去に開拓した多数の取引先（顧客資産）によって、比較的、安定的に事業運営を行ってきた。しかし、その安定は、前例踏襲型の組織風土を生み出し、結果、個々の社員が戦略的に行動する力を高めることができず、同業他社に比べて、生産性が低い状態に陥っていた。そこで、組織改革と併せて人事制度を刷新し、社員の意識変革と能力開発に着手した。

この人事制度の刷新において、同社が力を注いだのが、**評価者のレベルアップ**であった。

これまでも同社では、人事制度の手引きや評価マニュアルなどで、人事制度の説明を行ってきた。しかし、評価のフィードバックにおいて、被評価者が評価者に、評価基準の意味や処遇への反映方法を聞いても、被評価者を納得させられる回答ができない場合があった。もちろん、マニュアルに沿った説明はできるのだが、「納得」させることができないのである。それは、評価者が、被評価者の立場に立って説明することができず、なんとか説得しようとするからであった。

また、間違った説明をしてはいけない、という意識から、被評価者の質問に対して、「それは人事に聞いてくれ」などと対応する評価者もいた。このように言われた被評価者は、「自分の上司は人事制度をよく分かっていないのではないか。本当に公正に評価してくれるのか」と不安になるだろう。評価者が

この状態では、人事制度を刷新しても、社員にはその真意が十分に伝わらない。そこで、**評価者トレーニングを工夫**することにした。

一般的な評価者トレーニングは、評価基準や手順の理解、あるいは、評価者間の目線合わせなどが中心ではないだろうか。この点、同社では、例えば、「新人事制度を、部下が前向きに受け止めるように解説する」というトレーニングに時間を掛けている。

評価者は、自分の部下を想定したシチュエーションで、人事制度の手引きをただ説明するのではなく、部下の等級や職歴、あるいは今後のキャリア展望などを踏まえて、「この人事制度は、あなたにこんな影響を与える」「あなたは、こんな努力をしていくべきだ」という解説を行う。その様子を評価者同士で観察し合い、「この解説で、はたして部下は、前向きに人事制度をとらえてくれるだろうか」という観点から、相互にアドバイスを行う。

また、人事制度の刷新において、同社が重視したポイントがほかにある。それは、「**部下に厳しいフィードバックができるようになる**」ことであった。同社の社員意識調査では、部下の上司に対する評価は極めて高かった。しかし、それは、「モチベーションに配慮するあまり、部下に厳しい指導や叱咤<sup>しつた</sup>を行っていない」ことも示していた。

昨今では、「パワハラ」と言われることを恐れ、部下を厳しく指導できない管理職が増えてきた。もちろん、「パワハラ」はいけな。しかし、部下の成長のために行われる、厳しい指導や叱咤は必要である。

同社では、評価者トレーニングの一環として、厳しい指導を行う方法を訓練している。ただし、それは感情的に叱<sup>しか</sup>ということではない。例えば、客観的な事象やデータを活用しながら、部下のウィークポイント（弱点）

を的確に示して、確実に認識させる方法や、そこに焦点を絞った実践的なOJTの方法などを学ばせている。

### 事例 3

職場間のネットワークづくりを推進する  
C社  
(全国展開小売業 / 社員数：2000人超)

厳しい環境下で、販売量の低下を防ぐためには、相当の知恵を要する。このような知恵は、販売現場の試行錯誤から生まれるものが多く、いかにして店舗間の知恵の共有化を図るかがカギとなる。

もちろん、同社では、本部が、現場からの知恵やノウハウを収集して取りまとめ、いわゆる「好事例」として展開している。しかし、このような好事例は、往々にしてなかなか定着しない。同社においても、店長たちは、「うちの店舗は事情が違う」「うちの店舗でうまくいくとは限らない」などと考えがちであり、強制的に取り組ませても、店舗スタッフたちは、「やらされ感」しか抱けず、本気になって取り組むことはなかったのである。

そこで、同社では、**ワークショップを活用することで、好事例の横展開を図ること**とした。本部は、主要な店舗のデータ分析やヒアリングを通して、多くの店舗に共通する課題を抽出し、ワークショップのテーマとして設定する。ワークショップを行う前に、そのテーマに関するモデル店（好事例の店舗）を探し、その店舗の「ノウハウ」を分析のうえ、まとめておくのだが、このノウハウを、ただ紹介することはしない。その店舗の店長やスタッフが、なぜ問題意識を持ち、どのようにして自店舗のノウハウを開発したのか、その過程を分析し、ワークショップを通じ、他の店舗

の店長たちにも体験させるのである。

ワークショップにおいて、店長たちは、自店舗のデータ分析を行いながら、その課題を整理していく。そのとき、他の店長たちとも情報交換を行うと同時に、「皆が同じような難しい課題を抱えている」という仲間意識や、自店舗には得られなかった「気づき」を感じることができる。課題が整理できれば、解決策を検討する。この段階では、モデル店舗の事例紹介や、他の店長との意見交換を行いながら、自店舗の課題解決計画をつくり上げていく。

店長たちは、それぞれ店舗に戻り、リーダーとしてこの計画を推進するのだが、計画づくりのプロセスを一緒に経た仲間たちは、その後もよく相談相手となる。お互いの計画の内容を理解している<sup>しんちやく</sup>ので、その後の進捗や成功体験・失敗体験の情報交換が行われやすくなる。

ワークショップの最後には、各店長が、「部下たちに計画を説明する場面」を想定した発表会を行う。ここでは、部下たちをいかに計画推進に巻き込んでいくかについて考え、店長同士で互いにアドバイスを送り合う。

ワークショップを通じて店長たちが考えるのは、あくまでも「自分の店舗の問題」であ

る。しかし、そのプロセスを仲間たちと一緒に経験することの効果は大きい。ワークショップに参加したある店長は、「店舗に戻ると部下ばかりだから、相談相手がいない。ワークショップに参加して、相談相手を見つけることができたし、何よりも、みんな同じような問題を抱えながら頑張っていることを肌身で感じることができ、勇気ももらった」と語っている。

おわりに——厳しいこと、困難なことに前向きに取り組める組織をつくる

「よい行いを褒める」「職場の人間関係をよくする」「仕事に集中でき、かつリフレッシュもできるような職場環境を整える」——これらはどれも、社員のモチベーションを高めるためには有効である。しかし、この厳しい経営環境下では、「厳しいこと、困難なことに正面から前向きに取り組める職場をつくる」ことが、最も大切ではないだろうか。

そのために、今回紹介した「危機を乗り越えられる組織」の五つの条件を自社に当てはめることで、自信がないポイントを明らかにして、改善に取り組むことをお勧めしたい。

クレイア・コンサルティング(株)

<http://www.creia.jp/>

住所：東京都港区高輪1-5-4 常和高輪ビル3F

TEL：03-5792-4601 FAX：03-3447-0832 E-Mail：info@creia.jp

**針生俊成** はりゅう としなり ディレクター

筑波大学第二学群人間学類卒。トーマツコンサルティング、アーサーアンダーセンを経て現職。幅広い業種における統合的人事制度改革、コンピテンシー設計、人材アセスメント、意識改革、合併に伴う人事制度の統合、ES（従業員満足度）向上等、多数の人事コンサルティングプロジェクトに従事。特に、高度専門職の人事制度やコンピテンシー設計を得意とする。



**橋本 卓** はしもと たかし シニア・コンサルタント

上智大学法学部卒。国内シンクタンクにおいて官公庁や公的機関を中心としたコンサルティングに従事後現職。グループ再編や組織改革の一環としての人事制度構築、組織課題や従業員満足度調査の設計・実施、マネジメント・トレーニング/評価者トレーニングの設計・実施、参加型ワークショップを通じた意識改革プロジェクトの設計やファシリテーション等の分野で実績を持つ。

