

経営相談 Q & A

社員に危機意識、当事者意識を持たせるには

Q

10年程前から売上や利益等の数値目標のほか、業務改革や新規事業も含めた3か年の事業計画を策定・実行してきましたが、社員に危機意識、当事者意識（やり遂げる意欲、物事に主体的に取り組む意識等）が欠けており、未達成項目が多くて困っています。

2013年4月から新しい3か年の事業計画をスタートさせる予定ですが、その必達に向けて社員に危機意識、当事者意識を持たせる方法についてアドバイスをお願いします。

A

社員に危機意識、当事者意識を高めると言っても高まるものではありません。まず、社員に当事者意識等が欠けている原因が何であるかを考える必要があります。職場環境や処遇に問題がないか、経営者や管理者の姿勢や言動に責任がないかなど、反省することも大切です。

また、社員の意識を変える前に経営者・幹部、管理者が意識や行動を変える必要があります。

1. 企業の現状、社員の満足度等を把握する

(1) 事業計画の未達成項目が多い原因を分析

社員の当事者意識の欠如が原因と決めつけずに、未達成項目が多い真の原因（以下に例示）を分析し、その改善策を講じる必要があります。

- ①現状分析が甘く、誤った現状認識から計画が策定されており、計画内容が不適切である。
- ②目標が高すぎて、また内容が盛りだくさんで社員が諦めムードになっている。
- ③誰が、いつまでに、何を、どの程度行うのかという具体的な行動計画が決められていない。
- ④経営者等から一方的に押し付けられた目標であり、社員は自分には関係がないと思っている。
- ⑤社員が業績悪化の原因を不況のせいにしてしている。
- ⑥幹部・管理者や社員の当事者意識が低い。
- ⑦計画の進捗管理が不十分。月次決算の実績把握が遅く、適切な改善策を検討できていない。
- ⑧会社や取扱商品、自分の仕事等に対する不満が

大きい。社員間や部門間の協力意識が低い。

(2) 当事者意識等が欠けている原因を分析

無記名方式の社員満足度調査を行い、当事者意識が欠けている原因（以下に例示）等の特定を行います。また、社員が抱く自社の現状認識や不満、要望、価値観、仕事への考え方等を把握します。

- ①経営理念などで「顧客第一主義」などを掲げながら、経営者や管理者に企業の利益や都合を優先した言動が目立つ。
- ②管理者の言動が社員のやる気を削いでいる。上司に管理者としての適性が欠けている。
- ③経営者が交際費を多く使ったり、幹部・管理者の公私混同が目立ったりしている。
- ④いくら頑張っても、仕事をしない社員と処遇が同じであるために不満を抱いている。
- ⑤自分の将来の成長イメージが描けない。
- ⑥指示命令や叱責ばかりで褒められないことがない。
- ⑦コミュニケーションが不足している。社内で自由に意見を発言できる雰囲気がない。
- ⑧自社の厳しい状況を理解する手段がない（未公開）。幹部・管理者に危機意識が無い。

2. 社員に危機意識、当事者意識を持たせるには

(1) 経営者が自社の現状を正しく認識する

売上・利益が減少していることは理解していても、具体的な原因を把握できていない経営者・幹部が多くいます。年度末の決算書や月次の試算表をざっと見るだけで、財務状況の把握は税理士任

せという経営者も多いのが実情です。

具体的な経営方針、営業戦略等を社員に示し、その遂行を求めていくには、部署別、取引先別、商品群別などの売上や粗利などを月次ベースで把握できる体制を整えることが必要です。

(2) 社員に自社の経営情報等を提供する

社員の危機意識、当事者意識を高めるには、可能な限り、以下のような自社の現状等を定期的に周知することが必要です。単に危機感を煽るのではなく、今後の方向性、対策を示すことも重要。

業績数値だけで社員を評価するのではなく、業績に結びつく社員の努力や行動プロセス（顧客訪問回数、生産リードタイム等）を業績評価指標として数値化し、可能な限り評価項目に加えます。

- ① 自社の業績数値や会社全体のコスト構造（人件費、販売コスト等）、儲かっている事業・儲かっていない事業、儲かっている理由、改善策等
- ② 会社としての決定事項、今後の経営方針等
- ③ 経営環境や競合先の特徴、中長期的な市場動向
- ④ 顧客満足に関するアンケート結果や顧客の声

(3) 経営者自らの言葉で熱く語る

上から押し付けの目標や指示命令だけで社員を動かすことはできません。経営者は危機感や仕事への情熱、必死さなどを日常の自らの言動で示していくことが重要です。経営者の考え方や熱意、今後会社をどのようにしていきたいのかなどについて根気よく、定期的な会議や朝礼等の場で社員に繰り返し訴えかけて下さい。

また、コスト削減を進める場合、経営者自らが目に見える形でコスト削減（ゴルフ会員権の処分、役員報酬のカット等）を実践することが必要。

(4) 社員とじっくり話し合う場を持つ

数か月程度で社員の意識・行動を変えるのは困難です。時間が少しかかってでも徹底した話し合いの場を設け、自社の現状を社員に伝え、社員自らが問題意識や危機感、業界での自社のポジション、事業計画達成の必要性等を強く認識する（自ら気づかせる）ように持って行くことが重要です。

日常のコミュニケーションのほか、年度の途中で公式な面談の機会を定期的に設け、社員の話をじっくりと聞き、社員の立場や考え方を理解するとともに、不満や不安の解消にも努めます。

(5) 「給料がどこから出ているのか」を理解させる

社員は、仕事の努力と給与の関係がわかりづらいことが多いため、付加価値を生まない無駄な作業でも仕事と考え、忙しく働いていれば給料がもらえると勘違いしがちです。利益につながる付加価値を生む行動、付加価値を生まない無駄な行動を理解させ、社員に行動変革を求めます。

また、社員各自の時給を算出し、時間管理の徹底や生産性の向上を意識させます。

(6) 社員の当事者意識、やる気を高める施策等

① 新しいことに挑戦する行動を奨励する。積極的な行動による失敗を許す風土をつくる。

② 加点主義で評価する職場づくりを心掛ける。

加点主義の評価は、自分なりの創意工夫、新しい行動を引き出す原動力となる。

③ 使命感、やりがいを高める努力を心掛ける。目標達成に向けた行動に期待をかけ、励ます。

社員は会社の方向性がわからず、何のために自分達が仕事をしているのか、地域社会に役立っているのか、また、自分の仕事にどのような意義があるのかが見出せていないことが多い。

④ 事業計画や業績評価指標の策定時に多くの社員に関わらせる〔細部はボトムアップにより意見を吸い上げながら決定する〕。

⑤ 会社が求める能力を明確にし、自己啓発を奨励する。人材育成にお金と時間をかける。

⑥ 管理者教育を徹底する。

社員の能力発揮は、管理者の指導力やリーダーシップ等の力量に依存する面が多い。

⑦ 業績連動型の賞与、貢献度に応じた賃金・賞与を支給する制度づくりを行う。

⑧ 社員の能力や経験等に応じて委任する部分を増やし、社員の自己裁量で工夫・判断できる余地を増やしていく。
(島田清彦)