

# 『やる気を引き出す』マネジメント

P.F.ドッカーニ学ぶ対話型人財育成

vol.3

## 自ら考え、決めることがモチベーションにつながる

遠藤 彰（株式会社BEANS 代表取締役／中小企業診断士）



私はバブル時代に信用金庫に入ったのだが、入庫当時は手書きの営業日報を作成して、それをもとに一軒一軒営業先を回っていたように記憶している。現代の営業現場は様変わりし、一人一台のパソコンを持ち、営業支援システムのデータをもとに営業活動を進めている。

パソコンの前に座りながら仕事をする営業職員の姿は、いかにも仕事ができるビジネスマンのように見える。しかし、肝心の営業成績はさっぱり上がらないケースも多い。そんな部下に対して「パソコンの前に座っているぐらいいなら、足で稼いで来い！」などと檄を飛ばした経験のある管理職も多いのではないか。その瞬間、イヤーな空気が漂い、部下は逃げるよう営業室を飛び出していく。その後どのように営業活動をしたのか上司には知る由もない。

ドッカーニは、労働者を単純労働者(manual worker)と知識労働者(knowledge worker)の2つに分類している。単純労働者は、工場のラインなどで決められた仕事を行う人のことであり、いかに正しく、いかに能率を上げるかで評価される。一方、知識労働者の典型は、経営者・経営管理者である。信用金庫の営業職員も知識労働者である。自分の仕事を組み立てることのできる自由度の高い仕事である。彼らの仕事の効率化は能率を上げて仕事を終わらせることではない、やらなくてもいい仕事を止めることができ最大の効率化であるとしている。的外れな仕事をいくら一生懸命、いくら能率を上げて終わらせたとしても意味のないことである。しかし、自分の仕事が的外れだと思って仕事をしている人は少ない。「自分にとって最も重要な仕事がそこにあり、その仕事に日々取り組んでいる」と思って仕事をしている。上司は上司で「なぜそんなことをしているのだろう？ もっと優先順位の高い仕事があるだろう！」などと思っていることが多い。

ドッカーニは、著書『経営者の条件』の中で、「知識労働者は、正しい仕事をしているのか、どのくら

い良く行っているのかについて、簡単な言葉で伝えることはできない。何をなぜ行わなければならないのか（上司、同僚と）腰を据えて一緒に考えなければならない」としている。そのために上司や同僚は、多くの情報を持ち寄り、対話により部下の「適切な仕事」について共通の認識を持つ必要があるとしている。この対話こそが成果を上げるカギとなってくる。この場合、必ずしも上司の考え方が正しいとは限らず、上司は部下の話を真摯に聞く姿勢も大切である。

そして「知識労働者を直接あるいは細かく監督することはできない。知識労働者は自らマネジメントしなければならない。考えることこそ知識労働者に固有の仕事である」としている。皆さんも経験があると思うが、自分の仕事について「ああだ！ こうだ！」と指示命令されるとモチベーションが下がるものである。知識労働者は、自由度の高い仕事であるがゆえに人から指図されることを何よりも嫌う。知識労働者は、自らの行動は自らが決めなければならない。これは、連載1回目で取り上げた自己目標管理に通じるものである。著書『マネジメント』の中で、「自己目標管理こそマネジメントの哲学である。自己管理が強い動機付けをもたらす」としている。

知識労働者である信用金庫職員を動機付けするためには、対話の中で「自らの適切な仕事のやり方」を「自ら考えて決める」ということが重要となってくる。上司は、部下に対して自分のやり方を押し付けるのではなく、部下に考える機会を与え、一緒に考えることが必要である。

知識労働者を直接あるいは細かく監督することはできない。知識労働者は自らマネジメントしなければならない。考えることこそ知識労働者に固有の仕事である。

（『経営者の条件』P.F.ドッカーニ）