

# 「やる気を引き出す」マネジメント

P.F. ドラッカーに学ぶ対話型人財育成

vol.12 最終回

## 地域への思いをパワーに未来を創る

遠藤 彰（株式会社BEANS 代表取締役／中小企業診断士）



働き方に対する価値観が多様化するなか、一人ひとりの「やる気を引き出す」ことが大きな課題となっている。本連載では、ドラッカー教授のマネジメント理論をもとにした対話型人財育成を用いて、「働き方改革」の時代に生き生きと働くマネジメントについて考えてきた。

私は、「価値観」と「貢献感」が人のやる気を引き出すキーワードであると考えている。一人ひとりが価値観（夢、ビジョン、信念）を持ち、自分の人生を豊かにしたいと日々の生活を送っている。自分らしい生き方とは何か？ 例えば、「こんな家を建てたい」「家族との時間を大切にする」「ボランティア活動に参加する」「バンド活動を続ける」など。そのことを考えるだけでワクワクするかどうか？ 困難があってもやり通すというパワーが生まれるかどうか？ が大切である。まさに前回取り上げた《自分軸》——働く人たちが自分の「価値観」を充足させて幸せを感じることである。そして人は一人では生きていけない、コミュニティを必要とする。信頼できる仲間が大切にする「価値観」を応援する「貢献感」が幸せにつながる。

仕事にも同じことが言える。人は自分の大切な時間（命）を職場で過ごす。その仕事に「命を使う」だけの意味を見いだせるかどうか？ が重要となる。それは目の仕事が好きか嫌いかということではない。組織が目指している使命（ミッション）＝価値観に共感できるかどうかである。人は組織を通じて社会と関わり、社会に対する「貢献」を果たそうとする。組織が掲げるミッションに共感できるのか？ ワクワクできるのか？ が「やる気」に大きく影響を与える。これが《会社軸》である。

対話型人財育成では、個人の価値観に基づいた「幸せ」と組織の価値観に基づいた「使命」を中心に据えている。本人にとって両方ワクワクする未来であり、何とか両立できるように知恵を出す。そこから自発的な行動が生まれる。これが対話型人財育成の目指すもう一つのポイント「自己目標管理」である。ドラッカーは、自己目標管理こそマネジメントの哲学であり

強い動機付けをもたらすとしている。

本連載で取材した3つの金融機関に共通することは、働く人たちの「思い」を大切にしていることである。第一勧業信用組合では、地域の一員として祭りに参加したいという思い。但陽信用金庫では、お客さまにも、働く仲間にも、優しくする思い。そして伊万里信用金庫では、発祥の地である商店街への感謝の気持ちや、子どもたちを元気にしたい職員の思いを大切にしている。メガバンクや地銀に勤める動機とは異なり、協同組織金融機関の職員は、地域が好き、人が好き、まちを元気にするために何かしたいとの思いから働く場所を選んでいる。その職員の思いをうまく「やる気」につなげている。

今、金融機関は大きな変革の時代を迎えており、収益体質の確保に向けてビジネスモデルの再構築が求められる一方、働き方改革への対応にも迫られている。ドラッカーは、著書『マネジメント』の中で、組織の目的を、「マーケティングとイノベーションにより『顧客を創造する』こと」であると定義している。そして、イノベーションの方向性として「より大きくなる必要はないが、常により良いものになっていかなければならない」としている。

協同組織金融機関としての原点に立ち返り、お客さまは誰なのか？ お客さまは何を求めているのか？ 地域と共に分かち合える成果は何なのか？ をしっかりと考えるべきである。地域で生きる金融機関としての役割を明確に定めることが必要である。そして全ての職員がワクワクできるような将来ビジョンを描くことが求められる。

組織の目的は、マーケティングとイノベーションにより「顧客を創造する」ことである。組織は、より大きくなる必要はないが、常により良いものになっていかなければならない。

（『マネジメント』ダイヤモンド社）