

《部下への動機付けと トラブルメーカーへの対応策》

社員が一致団結して連携しようとするときに、職場の和を乱すトラブルメーカーの存在は所属長にとって実に頭が痛い。それだけでなく、トラブルメーカー本人にとっても大きな不幸である。今回は上司として部下を活かし動かすことと、トラブルメーカーにどう対処すべきかを中心に話を進める。

1 . 部下の掌握

上司の役割は部門の業績を上げることであるが、もう一つ重要なものに部下を活かすことがある。部下が組織の一員としての役割を果たし、仕事に充足感を感じさせるためには、上司が部下を掌握し適切な動機付けを行うことが肝心である。それがトラブルメーカーの防止にもつながる。

部下を掌握するポイントを次に述べる。

1) 組織における役割を正しく理解させる

どの職種・職位についても言えることだが、自分の役割を自覚していない者が能力を発揮し成果を生むとは先ず考えられない。部下の掌握は部下がどれだけ役割を自覚しているかを知り、それを正しい方向に向けることから始まる。

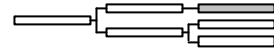
(1) 一つ上のランクの役割を理解させる

例えば課長は部長の役割を理解していなければ、自己の役割を理解したことにはならない。特に役付者は一つ上の立場で考えて、初めてその役割を果たすことが出来る。

また、1ランク上の立場に立って、初めて以前の役割を理解出来たということがよくある。1ランク上の役割を理解することは重要な意味を持っている。

(2) 役割分担には全体最適化の考えが必要

自分の仕事との関連で関係者全員の範囲を理解できれば、全体最適化につながり、



全体最適化の考え方が相乗効果を生み出すことになる。

2) 自発的に役割を理解出来る人はいないという前提で考える

自発的に自己の役割を理解しようとする部下はいない。上司はそれを前提として役割を自覚させることを考えなければならない。

(1) 仕事をしたくない人にはハッキリと言う

今は、出来ることなら仕事などしたくないと考えているのが普通の人である。その様な人には「この仕事はお前の仕事だ」とはっきりと言ってやる必要がある。「それぐらい分かるだろう」という気持ちでは通じない。

(2) 積極的な人には偏りを是正する必要がある

積極的に考える人は自分の好みで考えていることが多く、どうしても偏った考え方になり、上司が意図したように動いてくれることが少ない。考え方の偏りを掴み、それを是正することを考えなければならない。

(3) 知っているという顔をする人には押しつけない

知らない人ほど分かっているような顔をしている。ところがその人には上から押しつけるようなことをしてはならない。「分かっていると思うけれども確認だけする」という様な言い方をしなければ反発を喰う。

3) 部下の環境を知る

部下をよく知った上で観察するのと、表面的に見ていたのでは全然違うことがある。

部下を掌握するためにはその環境を知ることが重要で、部下の環境には素直に関心を持っていなければならない。特に個人の生活環境、家庭環境、職場環境の3つを知る必要がある。個人の生活環境を知るとは、基本的には社外での部下の交友関係を知ることである。部下の交友関係を知らずに、部下を掌握し動機付けをすることは難しい。

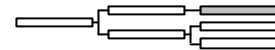
ただし部下の環境を聞く場合は慎重に行わなければならない。下手をして土足で踏み込むようなことをしては、逆にトラブルメーカーを作る結果になってしまう。

4) 帰属意識の有無を知る

帰属意識の強弱も能力発揮に関係する。生活のためにこの会社で仕事をしなければならない、又はこの会社を特別に好きだということならとにかく、ただ会社へ来るだけの人は使い難い。

(1) 帰属意識を持てる職場をつくる

帰属意識を持たせるという表現は少し良くないかもしれないが、この会社の人間であることの素晴らしさを実感させるという意味である。



(2) 技術系の人は一般的に帰属意識が弱い

一般の技術には汎用性のあるものが多く、どこへ行っても飯が喰える。だから技術系の間は会社を移りやすい。ただし、特殊な技術は別である。

それに対して事務系の人はいくら実績があっても、よそへ移れば、また一から勉強し直しのケースが多い。だから事務系の人には会社を移りにくい。

2 . 欲求タイプの把握

人がどう行動するかはその人の持つ「欲求」で説明されることが多い。部下の欲求の傾向を知れば、部下を動かす上で役に立つ。トラブルメーカーに陥る前に対処し手を打つことも可能である。

人によって、欲求の現れ方のタイプには、ある種の傾向が見られる。これはマズローの「5段階欲求説」がヒントになる。この説によれば人の欲求は成長に伴って、5段階の変化を遂げるとされる。

生理的欲求

安全の欲求

自我の欲求

社会性の欲求

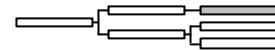
自己実現の欲求

人はこれらの欲求を多かれ少なかれ兼ね備えていて、その内のどれかが強く現れているものと考えられる。そのため、時には2乃至3が重なることや、異なった現れ方をすることがある。

1) 生理的欲求が強い人

生理的欲求とは生きていくための欲求のことで、衣食住の欲求その他がある。この欲求に従って動くタイプの人が多い。

- ・食 欲：食わせておけば、言うことを聞いてくれる人は多い。
- ・性 欲：若い人を働かせるには美しい女性を入社させるのが手っ取り早い。
- ・睡眠欲：このタイプの人々が毎日遅くまで残業していれば、時には仕事を代わってやることである。その効果は大きい
- ・健康欲：日本人には「自称病気」の人が多く、よく効く薬の話しや、話しだけでなくその薬を差し上げる。お客さんに対しては効果があることが多い。本人でなく、その人の家族のことならもっと大きな効果が期待できる。



2) 安全の欲求が強い人

安全の欲求は危険なことに近寄りたくないという欲求である。仕事の期限間際になれば上司と顔を合わすことを避けたり、会えば目を伏せたりする人がそれに該当する。

(1) 安全に対する関心は大きい

日本の社会は安全には大変神経質である。タバコの煙に対する拒絶反応が強い職場が多い。禁煙にすれば特に女子社員の評価が上がる。

(2) 安全な食品を勧めるなどは効果がある

今は殆ど安全には問題がない社会のようだが、それでも環境ホルモン、遺伝子組み替え、放射線を使った食品の保存技術などが存在する。安全の欲求が強い人には、放射線がかかっていない食品や、アトピーになりにくい加工法を教えるなどには効果がある。

3) 社会的欲求が強い人

このタイプの人に意見を求めれば、「 さんにも言いましたか? 」とか「 × × さんはどう言っていましたか? 」とかいう反応を示すことが多い。それでおおよその見分けがつく。このタイプはどちらかと言えば女性に多い。

人と横並びの扱いをする

このタイプの人、人と違うことを極端に嫌うので、他人と横並びに扱ってやらなければならない。全員が集まった席で社長賞を渡すと言えば、猛烈に辞退して、挙げ句の果てにはその日は欠勤してしまうことさえある。その人にとっては人前で表彰されることでさえ耐え難い。

4) 自我の欲求が強い人

自我の欲求が強い人は、社会的欲求の強い人と全く反対の現れ方をする。会議の場を独断場にしようと躍起になったり、特異な格好をしたり、とにかく人と違う振る舞いをする。このタイプは突然人に注目されることをするなど判断できる。

(1) 扱い方が適切ならむしろ「やりやすい人」になる

このタイプは一番使命感に燃える。うまく活かせば最高の戦力になる。但し、活かせるか害になるかの差は極端に大きい。このタイプは職場の中に1人はいることが多いが、その扱いを間違えば職場が乱れて大変なことになる。いわゆるトラブルメーカーになり易い。

(2) 絶対に無視してはならない

このタイプの人を無視し続ければ逆効果である。極端な場合は机をひっくり返したりすることがある。このタイプの人には、新入社員であろうと、年輩社員であろうと



場面を作ってやる必要がある。親睦会の常任幹事などである。

(3) 挑戦させる

このタイプの人には先ず自慢させておいて、もし成果がなければぼろくそに言って、そして再挑戦させることである。成果が出ればもちろん人前で誉めてやらなければならない。

5) 自己実現の欲求が強い人

人の表に出る（自我の欲求）ことも、人の陰に隠れる（社会的欲求）ことも、全然気にしない。このタイプの人には人生のテーマが決っていて、それに合致しなければ誰に何を言われても関知しない。いわゆる「Going My Way」のタイプである。第三者から見て自尊心も感じられないこともある。上司に威圧されても何も感じない。ある意味で幸せな人である。

(1) 自分の人生にとって素晴らしいことには命懸けになれる

このタイプは自分のテーマと与えられたテーマが一致したときには命懸けになる。

しかし本質は自分で勝手にやっているだけである。このタイプの人には若い人を中心に増えている。

このタイプの人にはやりたいことが見つからなければ、いくら優秀と言われても、無気力で、時間にはルーズで何にも挑戦しない、誠にやりにくい存在となる。

(2) 何に興味を持つかを把握する

このタイプの人には何に興味を持っているかを掴んでいなければ、手の打ちようがない。それが出来なければ動機付けのしようもなく、職場で最悪の部下になりかねない。

3. 動因を創る

1) 部下を動かす動因と誘因

動因とは一言で言えばある行動を起こそうとする欲求である。ただし、動因だけでは人は動かない。行動を起こす引き金となるものが「誘因」である。

(1) 部下にどのような「動因」があるかを知る

先ず、部下にどのような動因があるかを知る必要がある。意図的に部下を動かすにはどのような動因があるかを知らなければならない。

例えば、嫌がっている部下をクレームの処理に連れていくのは骨が折れる。それでも、部下に「お客さんのよろこぶ顔が見たい」という気持ちがあれば、強い動因になり得る。そういう動因を察知することが重要である。



(2) 動きを引き出す仕掛け「誘因」をつくる

どのような動因を持っているかを知れば、動きを引き出す表現・仕掛け（誘因）によって行動を引き起こすことが可能である。しかし、その誘因が適当でなければ意図した行動にはならない。部下が上司の意図通りに動かないとすれば、その動因を捉えた上での誘因を工夫していないと考えられる。

クレーム処理でも動因を察知して「あそこの社長がお前に期待している」と言えば、それが誘因となり、行動を引き起こすことが出来る。そして、人によって誘因が違ふということに注意しなければならない。例えば誉められて行動する人と、叱られて行動する人がいる。これを見誤ってはならない。

2) 動因を形成する技術は教育

自分の役割が分からないし、分かつてもしない人が会社にとって望ましい動因を持っている筈がない。そのような部下には教育によって初めて動因を形成することが出来る。結局、部下は教育によって初めて役割を果たし、会社に貢献できる人間になる。本人も初めて充実感を感じるようになる。教育は部下に仕事の面白さ・生き甲斐を感じさせるために行うと考えるべきである。

教育には、次の4つの形態がある。それぞれのポイントを述べる。

(1) 知識の教育訓練は論理的に説明する

知識の教育訓練は原理原則と論理構造が理解できるように説明しなければならない。

商品は開発の背景から教える

単に個々の商品知識や機械の動きだけでなく、その機械の役割や、どういう想いで開発されたか、どのような役立て方をしようとしているのかを説明しなければならない。それがなければ知識教育の意味がない。

営業にも原理原則があることを教える

ただ断片的に「名刺の渡し方が悪い」とか、「もっと訪問しなさい」とか言うだけでは、本当の営業力は身につかない。例えば、AIDMA等の手法を用いて営業の手順をキチンと説明すればおおよそは理解される。

知識の教育訓練は「暗記」ではない

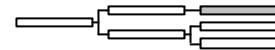
知識の暗記は役に立たない。日本社会の丸暗記教育は間違っている。小学生に単純に「 $\pi = 3.14$ 」と教えてはならない。それでは少数以下無限に続くことさえ知らないでいる。円・球に関する定数、円周率として教えなければならない。

(2) 技能の教育訓練は失敗させながら覚えさせる

技能の教育・訓練は体感、体験させることが必要である。その第一歩は失敗するまで意識的に放ったらかして、やらせることである。失敗した後で正しい説明をすれば、次は出来るようになる。

失敗させて、そして正しいやり方を教える

初めに正しいやりかたから説明したら、その場はちゃんと出来ても、何故正し



いかが分からない。本人には何も残らない。失敗させれば、何故間違っていたのか、どうすればよいかを本人がチェックできる。

意欲のある人には2回続け様に失敗をさせる

意欲のある人は教えられなくても自分で発見できる。意欲ある人には手取り足取りの育て方でなく、出来るだけ自己成長をするような教え方をすべきである。

上司は部下の「失敗の予算」を持つ必要がある

「例えばこの機械の原価を20%下げなさい」という指示を出して、何台もの機械を組んではばらしさせたら、相当の経費がかかる。失敗したその責任は当然上司が持たなければならない。上司はその予算を別途に持つか、それとも失敗を上司自らが取り返すかどちらかである。

(3) しつめの教育訓練は問答無用に指示する

しつめとは人為的にお互いの話し合いの中での決まり事である。それは問答無用である。例えば「8:30に会社が始業する」というようなことは理詰めでは説明できないしする必要もない。

「全体最適化」ということだけは教えておく

もし8:30始業ということを設定しなければ、皆まちまちに最も都合のよい時間に出勤する。それではお互いが仕事にならない。その不一致をなくすために、人為的に決めただけである。それは決して合理的なものではなく、むしろ個々から見れば非合理的である。寝起きの良い人、悪い人、夜に強い人などがいるから。

結局は「非合理性の合理性」である。ただ、部分最適化は全体最適化の敵ということだけは説明しなければならない。

身体で覚えさせる

教えるのに何もくどくどと説明する必要はない。出来るまで繰り返し繰り返し身体で覚えさせるのが、しつめの原理原則である。

(4) 感性を主とした教育訓練はイレギュラーな発想をする場面をつくる

既成概念に縛られない教育訓練、極端に言えば「奇人変人を認める風土づくり」である。ある種のもの考え方、発想の切り替えのめには必要である。既成概念に縛られてものを考えてはいけない。

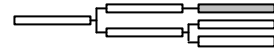
奇人・変人大会をする

奇人・変人大会は一種の感性教育訓練の場である。既成概念に囚われない色々な実験・議論をすればよい。

発想を柔らかくするイベントを行う

頭が固くならないように、月に1回でもよいからイベントを開くのも方法である。それは今まで思いもよらなかったような発想を、ゲーム感覚でやるというようなものでもよい。

社長の前で、「社長以上の発想を発表する会」など面白いだらう。



4 . トラブルメーカーへの対応

既に述べてきたように部下を掌握し適切に対処し動かせたり活かしたりするには、次の2つは不可欠である。これが出来なければ、部下をトラブルメーカーにする恐れがある。

- ・ 部下は何に興味を示し何によって動くか、その動因を観察する
- ・ 部下の欲求の現れ方を観察し、どのタイプが強いかを知る

そして、トラブルメーカーになるのは2つのパターンがある。それぞれの対処の仕方を説明する。

- ・ 部下の不平不満に対する処置が間違った場合
- ・ 本人がトラブルメーカーの要素を持っている場合（誰でも多少は持っている）

1) 部下の不平不満に対する処置

(1) 不平不満は問題意識の現れ

不平不満を押さえつけてはならない

部下の不平不満を自己主張が強すぎるなどと捉えてはならない。不平不満には問題意識、エネルギーがあると受け止めるべきである。逆に問題意識がなければトラブルメーカーにはならない。そのような人は問題を引き起こさないだけで、意欲も何もないといってもよい。

不平不満を押さえつけると組織は不活性化する

特に日本人は問題意識の発言に好感を持たず、逆に身勝手な発言であると決めつけることが多い。それが一層トラブルメーカーを発生させ、問題意識のある人を組織からはじき出す結果となる。日本の組織はいくら素晴しくても、いつの間にか保守的な組織に変わっていくのはこのためである。

(2) 不平不満の進行と対処

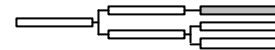
不平不満からトラブルメーカーになるステップと、ステップ毎の対処法を説明する。

ステップ1 ・ ・ 積極的に発言する

問題意識とエネルギーを持ち、積極的に発言をする。良性不平不満のステップであるが、この時の対処を間違えば悪性化させてしまう。意見は真剣に聞いてやらなければならない。

ステップ2 ・ ・ 反発する

建設的な意見を無視したり押さえつけたりすれば間違いなく悪化への途をたどる。悪化の最初のステップは、とにかく反発して何に対しても賛成しなくなることである。



仮に建設的な意見でも、出来ることと出来ないことがある。出来ないことに対する聞き方が大切である。建設的な意見には理解を示し、出来ないことには段階的解消案などを一緒に創ってやるのが一つの手である。

ステップ3・・・固執する

対応を間違えば必ずこのステップになる。誰が何を言っても意見を聞かなくなる。そこまでいけば手の施しようがない。その段階で別れた方がお互いに犠牲が少なくてよいぐらいである。

ステップ4・・・ケツまくり現象

「やればよいのでしょう。言われた通りやるが責任は持ちません。」という態度がケツまくり現象である。

ここまで来れば上司一人では片づけられない。自分で対処しようとせずに、当人が信じる人に仲介役を頼むしかない。

ステップ5・・・無反応

ものも言わないというステップである。何を言っても完全に病的な程無反応になる現象である。こちらが何を言っても上の空である。といっても無視しているわけではない。

ステップ6・・・発狂する

更にストレスを起こし続けたら、完全に精神病になることがある。例えば電気を全部消して回ったり、車のタイヤに千枚通しを刺して回ったり、子供のように泣きじゃくったりと色々な行動をする。突然真っ裸になって会社の中を走り回った人がいた。それでいて自分は何をやったか分かっていない。

そうなる前に病院へ連れて行かなければならない。今は内科でも見てくれる。

3) 本人にトラブルメーカーの要素があるとき

その人自身の中にトラブルメーカーになる要素が内在することがある。その対処法を要素別に説明する。

(1) 反感が影響するとき

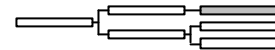
反感を持たれたら素直に謝る

人に対して反感を持つのは色々な場合がある。例えば性格が違う、癖が気に入らないなど取るに足りないことも多い。

癖に反感を持つ例はかなり多い。単にふんぞり返る姿勢が気に入らない、書類を机の上にポンと置くなどを極端に嫌うケースなどがある。何に対して反感を持っているのか分からない。反感を持たれていることに気づいたら、悪かったと言うしかない。

話が通じなくなったら要注意

トラブルメーカーへの第一歩は話が通じない段階である。話が通じなくなってきたらトラブルメーカーの兆しと思うべきである。



(2) 劣等感が原因するとき

プライドは劣等感の裏返し

プライドの高い人に気をつけなければならない。プライドを傷つけられたと言うが、そうでなく劣等感に触れたのだらう。その劣等感も、他人が見れば、何故そんなことにと不思議に思うことがある。単に「いびきが大きい」だけのことを、人知れず悩んでいることもあり得る。

劣等感の元には決して触れない

仮に本人がそれを言い出しても絶対に乗ってはいけない。劣等感、プライドで人間関係が悪くなることもある。それは過去に傷口を触ったことが多い。それではコミュニケーションも何も出来ない。

(3) 内向的な性格が原因するとき

内向的な人はしゃべるのも苦痛な人

内向的な人は、独りでいる時だけ気が休まる。そのような人を無理やり人前に出してはならない。出せば発狂して皆に当たり散らすようになるかもしれない。

内向的な人は言われたことをキチンとする人

内向的かどうかとは、言ったことをキチンとやるかどうかで判断出来る。そのような人は内向的であると考えて差し支えない。

独りぼっちが好きとは言いながら、引き受けても中途半端で投げ出す人は「似非内向的」である。そんな人を内向的として扱っては間違いになる。自分のペースで出来る人が「内向的」、出来ない人は「似非内向的」である。

内向的な人には一人で仕事をさせる

内向的な人は独りぼっちで仕事をさせてやればよい。ところが似非内向的な人には、人を騙すタイプの人がいるから、逆に騙されないように厳しくしなければならない。

(4) 考え方のズレが原因のとき

上司の考え方を押しつけければズレが生じる

自分の考え方に従わせようとするれば反発を喰う。設計重視の人と営業重視の人の応酬を考えれば分かると思う。自分の考え方を主張し過ぎることは危険である。

議論の前に相手の考えること、主張するところを理解し、存在を認め合うことが先決である。

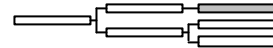
異なる職種の人と話すときは特に注意する

職種が変われば必ず起きることである。メカに強いのがよいのか、電気に強いのがよいのか、ファームがソフトか・・・それぞれの立場を認め合うことが大切である。

(5) 規律を守ることの重要性を認識していないとき

決めたことを守らない人はトラブルメーカーである

決めたことを守らない人の犠牲者がトラブルメーカーになることもあるが、本来はそうでない。ここで言うのは、「規則を守らない人はトラブルメーカー」とい



うことである。

このような人には、規則を守ることの重要性を認識させなければならない。昔は規則を守らせるためには体罰を使った例がある。

(6) 目立ちたい欲望が原因のとき

自我の欲求が強い人はトラブルメーカーになりやすい

自我の欲望が強い人に、欲望を押さえつければ発狂することがある。自分の存在性を如何にして認めさせるためには、良いことも悪いことも見境がない。むしろ、悪いことの方がよく目立つから、悪いことをして目立とうとしがちである。

それこそトラブルメーカーに他ならない。

目立つ役割を与える

この欲望の人には目立つ役割を与えてやればよい。先に述べたことだが、懇親会の幹事役などでもよい。

ご存知ですか？

ISOの種類

- ISO9000 品質システムの品質保証モデル9001～9003
- ISO9001 品質システム - 設計 開発 製造 据付及び 付帯サービス
- ISO9002 品質システム - 製造, 据付, 及び付帯サービス
- ISO9003 品質システム - 最終検査・試験
- ISO14000 環境マネジメントシステム
- ISO18000 労働安全衛生マネジメントシステム

現在3つのISOが有名である。特に今は、2000年秋に改訂される、ISO9000の改訂内容が注目されている。9001～9003がまとめられ、現在の要求事項をより多くの業種で活用できるような方向である。そして、自主的な表明が求められるようになる。

ISOは、法律と化法規ではなく絶対の守らなければ仕事が出来ないものでもない。それだけに“自主性”が一層求められる時代だと言えよう。