

社員に指示しても、なかなか動いてくれない

Q. 社員に指示しても、なかなか動いてくれない。どうすればよいか？

要旨 社員に指示しても、なかなか動いてくれない状況には社員個人に大きな原因があるケースも見られますが、経営管理の側面からは指示する側にも原因があるという観点が必要です。その観点において、社員が動かない主な理由（要因）を考えれば、指示の内容の問題、指示の出し方の問題、指示する側と指示を受ける側での信頼関係の問題などの点が挙げられます。

以下ではそのような課題についての対応を説明します。

解説

1. 社員が動かない主な理由（要因）

社員に指示しても、なかなか動いてくれない原因は、社員個人にあるとも考えられますが、経営管理の側面からは主に以下のような理由（要因）が考えられます。

①指示の内容の問題

動くことの目標、ビジョンなどが明確化されていない場合や指示の内容が曖昧で抽象的な場合には社員が動かない（動けない）状況が生まれてしまうことが考えられます。

②指示の出し方の問題

指示の出し方に問題があることにより社員が動かない場合があります。具体的には、指示の結論しか示さない、指示のたびにポイントが異なるなど相手が納得できるように説明していない場合です。

③指示する側と指示を受ける側での信頼関係の問題

上記2点にも関連性がありますが、根本的には、指示する側と社員側との間に信頼関係が構築されていないければ、結果として指示されても動かないといった状況になる危険性があります。

2. これまでの指示のあり方についての見直し

社員がなかなか動いてくれないという状況の改善には、社員にのみ責任があるという視点を離れて柔軟性を持った指示の実践が必要となります。その際に、上記の①指示の内容の問題、②指示の出し方の問題、③指示する側と指示を受ける側での信頼関係の問題などの観点から、これまでの指示のあり方について一度見直していくことが重要です。

①・②は意識すれば短期間に変えられます。③の改善にはまず社員側との日常的な職場における関係性をどのように築いているかを振り返ることが必須となります。

やはり信頼関係に問題があると判断した場合には、一定期間の時間をかけて、指示する側と社員側との職場での信頼関係を構築していくことが、その後の円滑な指示のあり方につながります。

社員が動かない理由の明確化に基づく対応策 ～柔軟性のある指示の実践～

<ご提案のポイント>

- ・社員側が動かない理由としては、指示の内容の問題、指示の出し方の問題、指示する側と社員側での信頼関係の問題などが考えられます。
- ・社員に指示しても、なかなか動いてくれない状態の改善には経営コンサルタントの活用も考えます。

1. 社員が動かない理由（要因）の明確化

社員に指示しても、なかなか動いてくれない状況の改善には、まずこれまでの指示のあり方を点検することがスタートとなります。動かない理由（要因）には社員側のみならず指示する側にも原因があるとの視点が必要です。その前提から社員の動かない理由（要因）を考えると主なものとして、以下のような点が考えられます。

①指示の内容の問題

動くことの目標、ビジョンなどが明確化されていない場合や指示の内容が曖昧で抽象的な場合などには、社員としては動かない（動けない）状況が生まれてしまうことが考えられます。

②指示の出し方の問題

指示の出し方に問題があることにより社員が動かない場合があります。具体的には、指示の結論しか示さない、同じ内容について指示のたびにポイントが異なる場合などです。

③指示する側と指示を受ける側での信頼関係の問題

上記2点にも関連性がありますが、根本的には、指示する側と社員側との間に信頼関係が構築されていないければ、どのような場合でも結果として指示されても動かないといった状況になる危険性があります。

2. 要因ごとの対応実施

指示のあり方を点検した結果、何らかの気づきがあれば、それらを見直して実施してみてください。

特に②では、人には、「他人に言われたことを進んでやりたくない」という面があるので、できればコーチングの手法（対話を通してクライアントが目標達成するプロセスを支援すること）を活かし、本人がどうすべきかを本人の口から言わせるようにするのも効果的だと思います。

③では、職場内での日常的な接し方やコミュニケーションのあり方も含めて振り返り、問題があると判断した場合、改めて、一定期間の時間をかけて信頼関係を構築して下さい。信頼関係が醸成されれば自ずと指示に従って動く状況となることが期待できます。