

## やる気のない社員が一定数いる状態での改善方法

**Q.** どうしてもやる気のない社員が何割かいる状態が続いているが、何か改善方法はないか？

**要旨** 従業員のやる気というテーマは程度の差こそあれ、多くの企業が抱える根本的な問題点の一つです。

ここでは組織内において、どうしてもやる気のない社員が何割かいる状態が続いている場合を前提に考えます。こうした状況においては経営管理の方法に起因する部分が多いものと判断します。

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. やる気のない社員が発生してしまう要因

組織においてやる気のない社員が発生してしまう場合の要因としては、以下のような点が考えられます。

- ①満足感のある仕事ではない場合
- ②目標が明確でない、ないし目標の理由が明確でない場合
- ③与えられる目標が高すぎる場合
- ④職場の人間関係など職場環境に問題がある場合 など

①と②は当事者としてのやる気はあっても実際の仕事とのギャップでやる気をなくしているケース、③は自己の能力を超えた目標に対してあきらめを感じてやる気をなくしているケース、④は仕事以前に職場に対して否定的となりやる気をなくしているケースと言えます。

このように、やる気のない要因の本質は異なることがあり得ますので短絡的な改善方法を決定してしまうことには危険性があります（複合的な場合も考えられます）。

### 2. やる気に結び付ける経営管理

まず行うべきは、やる気のない社員が生まれている要因を客観的に捉えなおすことです。要因がある程度明確化されれば、要因ごとに経営管理の見直しが必要となります。

上記①から③の場合には、組織としての仕事の割り振りや目標設定に原因があると判断できることから、業務プロセスや目標設定の見直し・再構築、さらには人事管理制度や教育制度の見直し・再構築が必要となるかもしれません。

④に関しては、基本的な職場環境に問題があるケースとなることから、管理監督のあり方も含めて職場での基本的なコミュニケーションについて見直していく必要があります。

いずれにしても、やる気のない社員を減少させていくには、計画的に経営管理を見直して、その効果を一定の時間軸の中で見ていく必要があります。

# 客観的な状況把握による計画的な取組み ～やる気に結び付ける経営管理～

## <ご提案のポイント>

- ・最初に行うべきは、やる気のない社員が生まれている要因を客観的に捉えなおすことです。
- ・次に必要なことは、明らかとなった要因をもとにやる気に結び付ける経営管理を実行していくことです。
- ・やる気のない社員が何割かがいる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. やる気のない社員が生まれている要因の客観的把握

やる気のない社員が何割かいる状況が続いているということは、経営管理面に何らかの問題があるという前提で考えることが必要となります。よって、まずやる気のない社員が生まれている要因の客観的把握を行いましょう。

一般的に、やる気のない社員が生まれている要因として考えられるのは、①満足感のある仕事ではない場合、②目標が明確でない、ないし目標の理由が明確でない場合、③与えられる目標が高すぎる場合、④職場の人間関係など職場環境に問題がある場合、などが考えられます。よって、改善方法の決定以前に改めて状況を把握することが必要です。また重要なことは要因を単純化（一つに絞る等）しすぎないことです。現実的には、複合的に要因が関係していることも多いからです。さらに、複数のやる気のない社員が生まれている背景には、特定の人間の影響が大きくなっている可能性もあることを念頭に置く必要があります。

## 2. 経営管理の見直しと改善の実行

やる気のない社員が生まれている要因の客観的把握ができたならば、これまでの経営管理のあり方で改善すべき点を明確化し、必要な対応を実施します。具体的には、上記①から③の場合には、組織としての仕事の割り振りや目標設定に原因があると判断できることから、業務プロセスや目標設定の見直し・再構築、さらには人事管理制度や教育制度の見直し・再構築を検討しましょう。④に関しては、基本的な職場環境に問題があるケースとなることから、管理監督のあり方も含めて職場での基本的なコミュニケーションについて見直していく必要があります。

いずれにしても、やる気のない社員を減少させていくには、計画的に経営管理を見直してその効果を一定の時間軸の中で見ていく必要があります。さらに、特定の人間の影響が大きく、結果として組織全体でのやる気が低下している状況があると判断した際には、当該個人との現状改善への徹底的な話し合いを行い、本人の意識の変革を促すことも必要になるでしょう。