

3. 強いチームづくり

1

高いモラルを築く



POINT

- モラルとは「士気(やる気、意欲)」のこと
- 目的・目標達成のためにはモラルを高めることが必須

(1) モラルとは？

組織の運営においては「モラル」が重要だと常に言われている。「モラル」は英語で「morale」、日本語では「士気」である。士気とは「兵士の意気込み」のことで、そこから転じて「集団で事を行う時の意気込み」を意味する。言い換えれば「やる気」「意欲」のことである。

リーダーは、「目的・目標に向かってメンバーの力を束ねて引っ張っていく人」と言われている。しかしながら、リーダー1人だけでできることはわずかである。メンバー全員の力を使わなければ大きなことは実現しない。そのためは、自分が任された集団を「モラルの高い＝やる気に満ち溢れた」集団にすることが必要である(図1)。

また、「成果の方程式」では

「成果＝能力×意欲」

とされており、成果を上げるためには、能力と同時に意欲が必要だと言われている。どんなに知識や能力が高い人でも、やる気がなければ仕事をしないので成果はゼロである。掛け算になっている理由はここにある。したがって、リーダーはメンバーに対して知識や能力を高めるための「育成」を行う必要があるが、同時にモラル(＝意欲)を高めるための「動機づけ」が必要となる(図2)。

ところが、実際の現場では「能力開発」については組織的にも取り組み、リーダーも力を入れているが、「動機づけ」については組織的な取り組みはほとんどなく、リーダーに全面的に依存しているところが多い。そこにリーダーの悩みもある。

本節では、「高いモラルを築く」ために現場でできることを具体的に紹介していく。

(2) モラル不足の組織

「改革どころか、改善もままならない」
 「自分の担当以外のことはやろうとしない」
 「誰かがミスしても、誰もカバーしない」
 「新しいこと・難しいことは引き受けない」
 「職場内での会話も少なく、沈滞したムードが漂っている」

モラル不足の組織では、こうした現象が頻発し、前に向かうどころか仕事のレベルは下がり続け、顧客は減少、組織はやがて衰退に向かう。

(3) モラルアップの処方箋

こうした事態を防ぎ、まったく逆の「新しいこと・難しいことにどんどんチャレンジして進歩・成長・発展していける組織」にするためには、メンバーのモラルを高めることが重要になる。そのためは、リーダーが、

- ①メンバーの目標への共感を得ること
- ②常に情報を共有しておくこと
- ③公平な業務割当をしておくこと
- ④各メンバーの自律を図ること
- ⑤非協力的なメンバーにしっかりと対応し、

協力的なメンバーに変えていくことが重要なポイントとなる(図3)。

以下各項では、リーダーとして求められる考え方ややるべきことなどを具体的に紹介していく。

ただ、具体論の前に、何よりもリーダーとして「組織を良くしていくのは自分だ。誠実に、着実に取り組んでいくぞ」という確固たる決意と覚悟が必要であることを確認しておきたい。

図1 リーダーとは

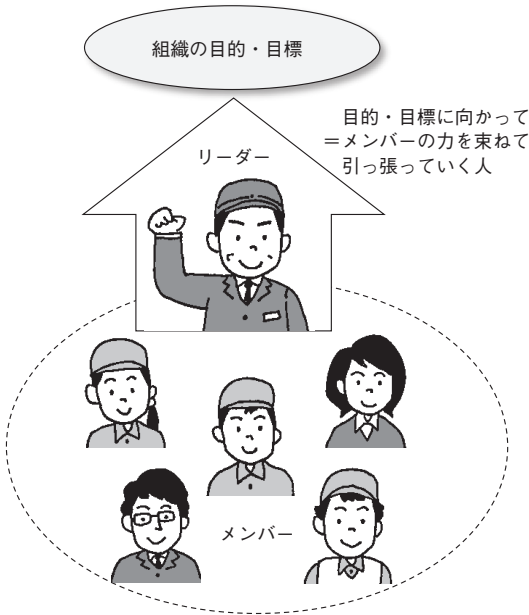


図2 成果の方程式

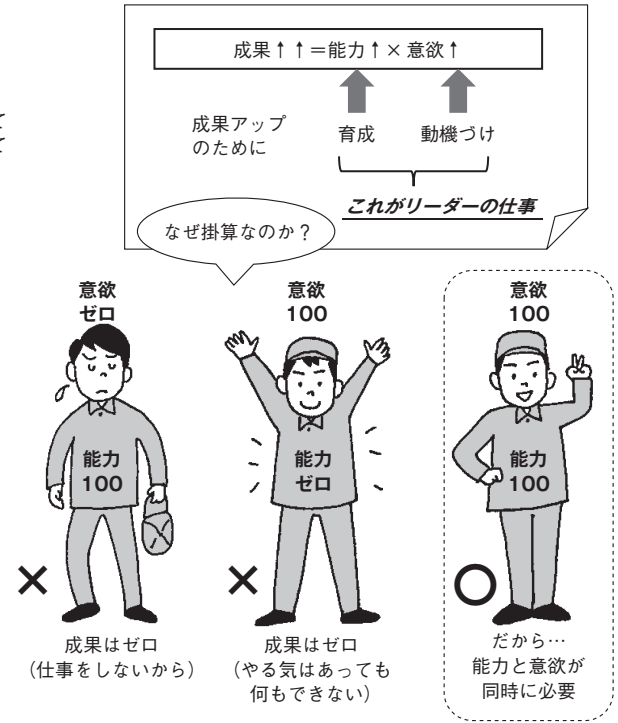


図3 モラルアップの処方せん

