

マネージャーの教科書 第1章

# 社員を仕事に熱中させる 3つの原則



熱中する組織

NECCHU SURU SOSHIKI

組織に  
「成長」と「成果」を  
もたらす

## マネージャー の 教科書



安澤武郎・中島賢一・壽田幸義 著



組織を率いるマネージャーの誰もが「メンバーに自ら創意工夫して生き活きと働いてほしい」と考える。

しかし、「言われたことはきっちり行うが必要以上の仕事をしない」「困難な問題に直面したら簡単に諦めてしまつて粘りが無い」というメンバーの状態を変えられなくて悩んでいる声をよく耳にする。こうしたメンバーは仕事に向き合うエネルギーを失っている状態だ。

本書では、本当に長期的に繁栄できる企業を育みたいという思いから組織づくりの探究を続け、後戻りをした組織の立て直しを行った結果、

見出した  
メソドロジーを  
解説。

セルバ出版

## CONTENTS

- ① 目指すべき組織の姿は？ P.03
- ② 3つの原則 P.04
- ③ マネジャーが“苦”を抱えると、  
メンバーも“苦”を抱える人 P.09
- ④ 人を幸せにした人が幸せになれる P.12
- ⑤ 性弱説という第3の見方 P.14

本シリーズでは、著書『「成長」と「成果」をもたらすマネジャーの教科書』のエッセンスを紹介します。

今回は 第1章 「3つの原則」です

## ① 目指すべき組織の姿は？

社員の一人一人が「なすべきこと」に100%集中している状態

なすべきことは  
本当にこれで  
良いのだろうか？

成功できるか  
どうか心配で  
尻込みしてしまう

スキル不足で  
上手くできない

忙しくて重要な活動が  
後回しになっている

苦手な人がいて  
うまく連携できない

しかし、組織の中には思い通りにいかないことだらけ  
**どうしたら良いのでしょうか？**

## 3つの原則

目指すべき組織を実現するための原則があります

**第1の原則：自分の心を観察し、苦を取り除く**

**第2の原則：実力をつけ、顧客や周りの人に貢献するという方向性を持つ**

**第3の原則：人の弱さを素直に認め、補い合う術を磨いていく**

順番に解説をしていきましょう→

## 成功するのも人、失敗するのも人

組織内の問題が生じる原因は人にあります。

どういう時に人は能力を発揮でき、  
どういう時に人は能力を発揮できなくなるのか

その本質を理解しておくで、多くの問題は解決しやすくなります。

その本質を分かりやすく説いたのは「**ブツダ**」でした。



## ブツダの教えとは①

「ブツダの教え」というと宗教的、精神的なものと感じて敬遠される方もおられるかもしれませんが、多くの人がいイメージする現代仏教の教えとは違って、とても合理的で実践的な教えです。

**例えば、「目に見えないものは信じるな」  
「教えは自分で実践して確かめろ」とか**

知っておくだけで、組織内の問題の見え方が変わったり、問題解決をうまく進める道筋が見えたりします。





## ブツダの教えとは②

「ブツダの教え」が目指すのは、人が苦しみから解放され、心の安寧を手にする事です。

“四苦八苦”という言葉があるように、死にたくない、老いたくない、得たものを失いたくない、好きな人と一緒にいたい、など人間は思い通りにならないことで“苦”を感じます。

「なぜ苦が生じるのか？」というのと、「人は感情に反応して自分で思い悩んでしまうからだ、自分で苦しんでいるんだ」ということです。

**組織内に“苦”がたくさんあることに気がつくのでしょうか？**

どうすれば、“苦”を抱える人間がよりよく生きていくことができるのでしょうか？

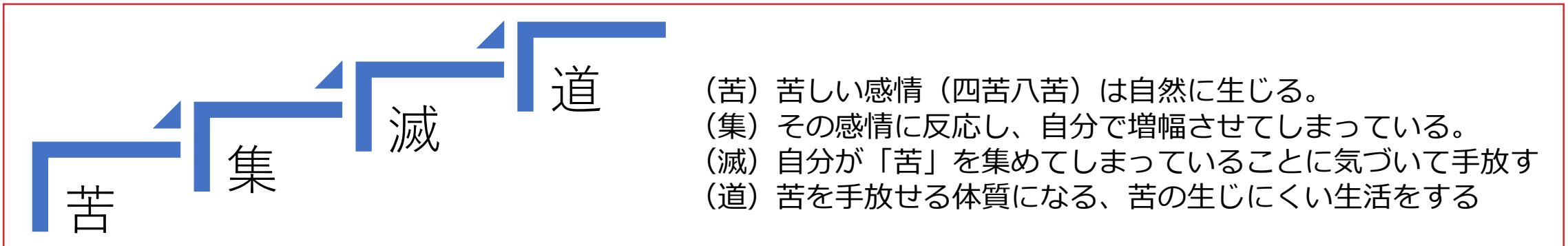
生きることには“**苦しみ**”が伴う  
苦しみには“**原因**”がある  
苦しみは“**取り除くことができる**”  
苦しみを取り除く“**方法**”がある

## 苦を手放す（四諦）

人間の感情は自然と生じる生理現象なので止められないということが大前提です。  
願いがあるからこそ、そうならないことに対し“苦”が生じるのです。  
人間とはそういうもので、“苦”が生じるのは悪いことではありません。

**悪いのは、「なぜうまくいかないのか？」と思い悩み、執着し、判断を誤ることです。**  
“苦”の感情を脇に置き、自分のなすべきことに集中することが大事だという教えです。  
事業運営を成功させようとする、思い通りにいかないことは当たり前です。  
余計な感情を手放し、合理的に考え、取るべき行動を行うこと、それ以上のことはできません。

この教えは、「四諦」という4段階でブッダは整理をしました。





## マネジャーが“苦”を抱えるとメンバーも“苦”を抱える

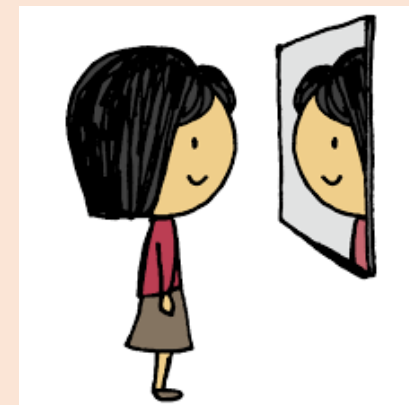
「今の現実を作り出しているのは自分の心である」と言われると思いがたることがあるでしょうか？

「人が期待に応えようとしてくれない」「主体的に動いてくれない」「チームが一つにならない」  
様々な問題は、人事異動によって（転職によって）組織が変わっても同じように生じます。  
それはマネジメントをしている人が同じだからです。

“苦”は伝搬します。人を批判する心に人は反応します。そして同じような組織が出来上がります。  
まずは自分の願いと現実のGAPから生じる“苦”に気づくこと  
そして、その状況を客観的に捉え直し、“苦”から自由になること

これはすぐにできることではないかもしれませんが、人間の本質です。  
もし思いがたることがあれば転換を始めると良いでしょう。

自分の機嫌をとって**KEEP SMILE!**で

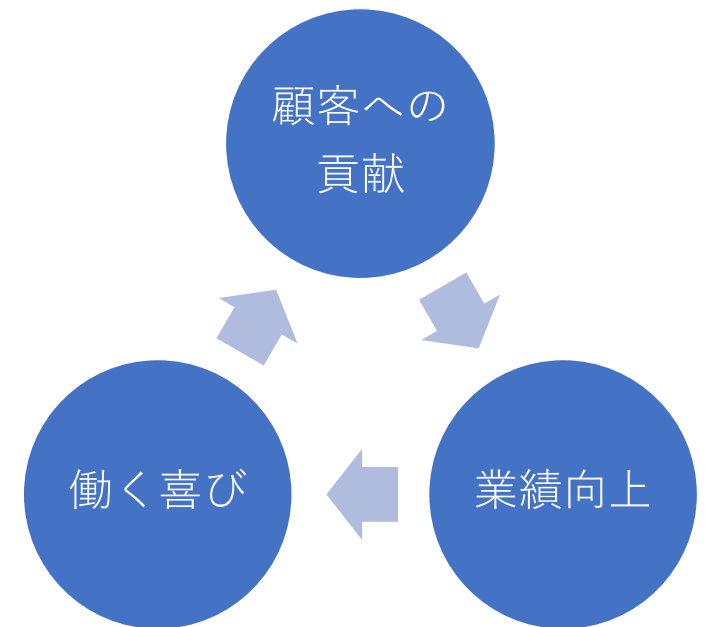


## 苦が生じにくい組織にするための経営

人は考えの違いによって衝突をしますが、大きな願いは同じだったりします。何のためにこの組織に集っているのか“**我々の願い**”を一つにしておくことが出発点になります。

- \* 働く人が幸せな人生を歩めるか
- \* 誰が顧客で、どのような価値を提供するのか
- \* 結果、持続可能な収益を得て繁栄できるか

『社員よし、会社よし、買い手よし、世間よし』  
の姿を描けているでしょうか？



それぞれは良いことだけど

偏っていないか？

顧客第一主義

人を大切にする経営

利益を稼ぐことが大切

**お客様に奉仕をすることばかりが追求されて**、メンバーの人間性や尊厳が蔑ろにされ、モノや道具のような扱いを受けるとおかしくなる。会社から大切に扱われた社員は腕を磨き、顧客を大切にようになります。

**労働環境・待遇面をよくすることは良いことですが**、社員が善き人生を生きられるよう「能力を伸ばせる環境」にすることも大切です。協力して大きな仕事に挑戦することで、成長と成果が手に入る企業は社員を大切にしていると言えるでしょう。

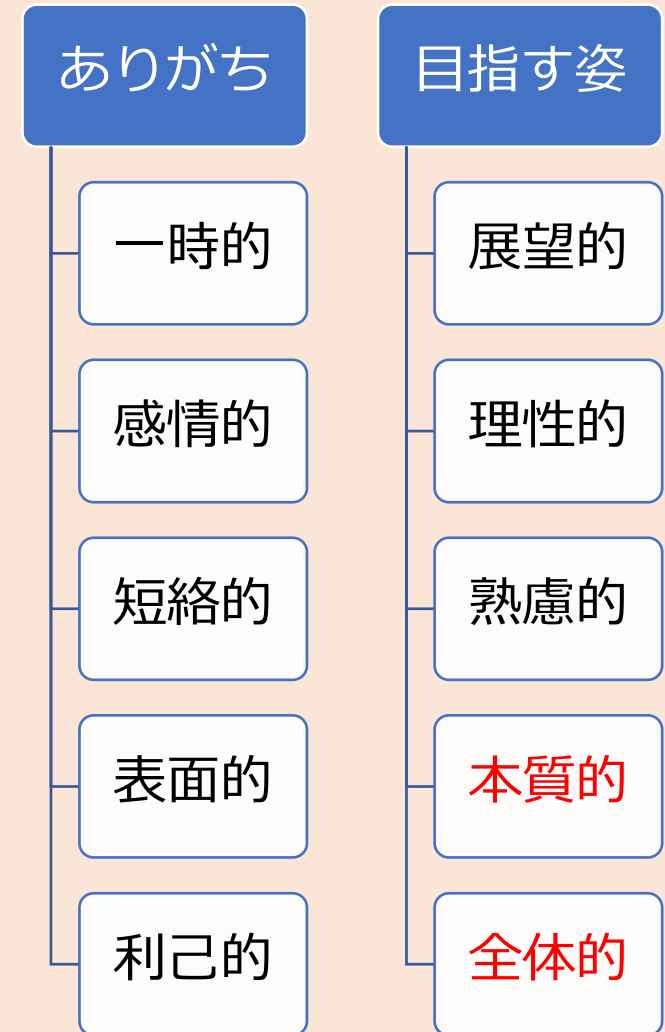
**利益を稼がないと企業が存続できないのはその通りですが**、あくまでも企業の存在価値は顧客への価値提供です。社会や環境の変化を先取りし、サービスに磨きをかけ続けることが大切です。その結果の利益であって、提供価値を毀損する稼ぎ方をすると将来が失われます。

## 人を幸せにした人が幸せになれる

人も企業も、周りの人や企業に貢献することで、喜ばれ、報酬をもらい、時には支えられ、発展していきます。

しかし、“苦”に捉われて、一時的・感情的・短絡的な判断をしてしまっていないか？表面的・利己的な意思決定をしてしまっていないか？

全体的に、本質的に考え、最善の行動を取れるよう自らの指針を持ちましょう。



## 聖人君主ばかりではない

組織の中には利己的で短絡的な人も存在します。  
目の前の利益を掻っ攫っていこうと姑息なことをする人、  
上司の評価を良くするために政治的な動きをする人もいるでしょう。  
人間の本来の性質は悪なののでしょうか？  
善とされる者は、努力した結果、悪を克服した人間なののでしょうか？

逆に、毅然とした態度で不正を正そうとする人もいます。  
心あるサービスを開発し、普及しようと命をかける人もいます。  
人間の本性は善であり、信頼すべき存在なののでしょうか？

**この人間の性質を善と見るか悪と見るかで経営の仕方は変わってきます。**  
悪いことをしないように、サボらないように監視をするのか  
善なる性質を信じて任せるのか  
あなたはどちら派でしょうか？



## 性弱説という第3の見方

我々は、人間の本性は「元来善であるが弱い」とする**性弱説**という考え方をとります。

『人はみな「良い仕事をしよう」と思っている。しかし、多くは普通の人間であり、当然のごとく弱さも持っている。だから、人は時には失敗し、良い仕事ができないことがある』

という考え方でマネジメントをすべきということです。

人間が持つ「弱さ」は組織活動を前提とすると、「弱さ」は次の6つの側面として現れます。

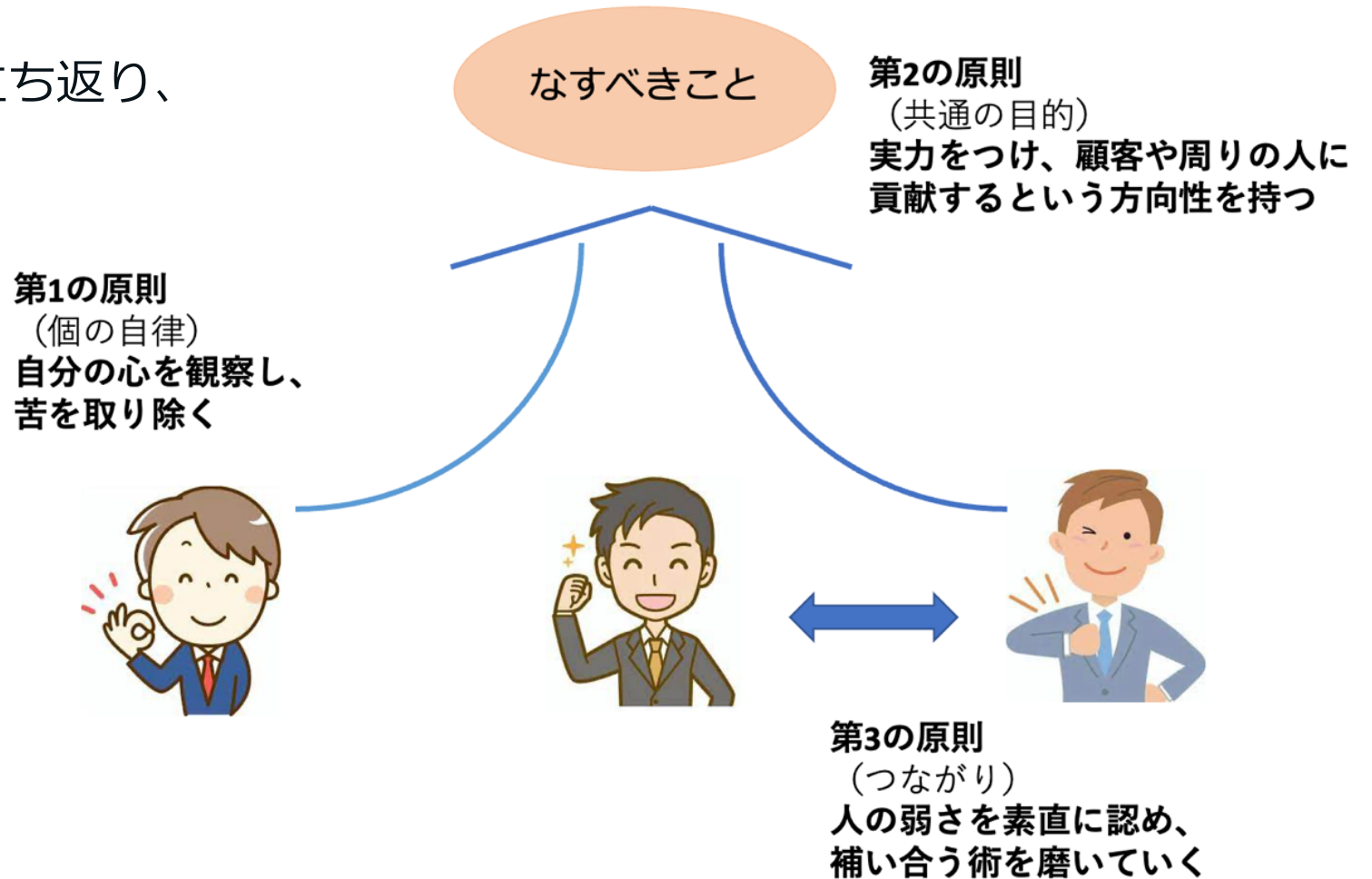
- (1) 思い込み
- (2) 現状維持行動
- (3) 知識経験不足
- (4) 仕組みの不備
- (5) 好き嫌い
- (6) あきらめ

6つの弱さについて、詳しくは、  
『人と組織の成功を阻む6つの壁』をご参照ください。



# まとめ

3つの原則は一朝一夕で身につくものではありません。  
身につくまで何度も立ち返り、  
身についたと思ってからも何度も立ち返り、  
大切にしていけるものだと思います。





熱中する組織 組織診断



まずはお問合せ下さい!!



熱中する組織

NECCHU SURU SOSHIKI