Motivation Management System

やる気の数値化

―全社的モチベーション力UPのために―

● 1　なぜ数値化が必要か
● 2　数値化すべき３要素
● 3　組織のやる気の数値化
● 4　リーダーのやる気の数値化
● 5　社員のやる気の数値化
● 6　やる気改革プロジェクト

3　組織のやる気の数値化

ベンチャー・マネジメント　代表　小林　英二

組織の現状を把握する

やる気を数値化する対象の第１ターゲットは組織である。組織のモチベーションを高めるには「社風」を見える化してやる気の数値化を図らねばならない。

100社会社があれば，社風も百様あるのだが，社風は「経営者の影」ともいわれる。経営者がこれまでどのような制度を構築してきたか，またどのようなマネジメント施策を行ってきたか，その結果として醸成されたものが社風だからである。逆から考えれば，やる気UPを実現するような社風に変えるには，マネジメント施策と制度を変えていけばよいのである。

しかし，そこには手間やコストもかかってくる。思いつきでやっていくには危険が伴う。よかれと思って取り組んだ人事制度変更が，逆に離職率を高めたり，やる気のダウンを引き起こすケースなどはよくあるからだ。そこで大切になるのが第１ステップとして，社風を数値により見える化していき，しっかりと現状把握をしていくことである。

数値化は，①社風に影響を与える各要素についてどれくらい重要視しているか？（重要性），②それぞれの項目について満足しているか？不満か？（満足度）という２つの視点で，アンケートを通して見える化をしていくのである。では，どのような要素について捕捉すべきか，以下に紹介しよう。

数値化すべき10の社風とは

1．達成感：「素晴らしい仕事をした満足感,何かを成し遂げた！」という達成感が，仕事を好きにさせることになり，「よし！もっとガンバロウ！」という，さらなるやる気を喚起させることになる。具体的には，

- 目標への達成感を味わっているか？
- 仕事の成功体験を味わっているのか？
- 商品やサービスを提供することで顧客に喜ばれているのか？　等々。

2．承認：人は，誰かに承認されることで，「自分が役に立っていること」を実感できる。「役に立っていること」の実感が，エネルギーになり，また，ガンバロウという気持ちになるからだ。具体的には，

- 会社から認めてもらっていると感じるか？　そのような制度的取り組みはあるか？
- 上司や仲間から自分の存在や仕事ぶりは認めてもらっているように感じるか？
- 会社や仲間から自分の仕事ぶりは感謝されていると感じるか？
- 人事評価において自分の仕事は評価されていると感じるか？
- 自由な発言を行うことを許されているか？　等々。

3．仕事そのもの：ボランティア組織の人たちが給料を貰わずとも働くのは，仕事の魅力や，それが果たそうとする使命，仕事を行う面白さやワクワク感が，給料を越えてやる気を引き出す源泉になっているからだ。具体的には，

- 自分たちの仕事は多くの人々の役に立っている，人々を救っているという自信があるか？
- 自分の仕事にやりがいを感じているか？
- 仕事の難易度が難しすぎたり，簡単すぎることはないか？
- 好奇心を刺激する仕事なのか？面白みを感じるか？
- 仕事をやっていて楽しいか？楽しみながら仕事ができているか？
- 目指している目標は自分の人生を賭けるだけの価値があるか？

小林英二（こばやし　えいじ）
1994年にベンチャー・マネジメントを設立。中小企業を中心にした400社以上に経営戦略立案，人格適応論をもとにした人事制度構築のコンサルティングを行う。主な資格は，ITコーディネータ，総務省電子政府推進委員等。主な著書に『モチベーションが上がるワクワク仕事術』『部下の「やる気」を育てる！』『iPhoneワクワク仕事術』がある。
ブログは「モチベーションは楽しさ創造から」（http://d.hatena.ne.jp/favre21/），Twitterは http://twitter.com/favre21

等々。

4. 責任：何かを行う際，いちいち上司にお伺いを立てなければ事に当たれないとなると，やる気など生まれてこない。会社や上司から仕事を任されており，それに応えるためにも自分が責任を持ってやらなければいけない！という感覚がやる気を生み出していくからだ。具体的には，

- 自分がやるべき仕事はどこからどこまでかという責任範囲が明確になっているか？
- 責任を果たす上で，自分の裁量でできる部分，権限は明確になっているか？
- 主体的，自律的に仕事をさせてくれていると感じるか？　等々。

5. 昇進・昇格：昇進，昇格制度は，当然，やる気に大きな影響を与える。公平感，納得性のあるような昇進制度であるか？　公平感のある形でその運用がなされているか？　制度の内容次第で，大きくやる気は変わってくる。

6. 成長：1年前の自分や昨日の自分に比べ「成長しているという実感」があれば，日々の仕事へのやる気も大きくアップしてくる。逆にいつも同じ仕事ばかりで，能力も変わらないまま年ばかり重ねているというような感覚を持つとやる気は上がってこない。具体的には，

- 仕事を通しての成長の実感があるかどうか？
- 自分を育ててくれるような教育を受けていると感じるか？
- 知識共有の仕組みがあり，自ら学ぶことができる環境があるか？
- 新しい仕事にチャレンジができるか？　等々。

7. 全社施策理解：人は未来への希望があれば，現状が苦しくても頑張ることができる。働く人々にとっての未来への希望というのは，会社が打ち出す未来へのビジョンである。従って，しっかりとした全社施策を社員全員にきちんと理解させることが，やる気を大きく左右する。具体的には，

- 私たちが目指している社会的使命（志）は共感できるものか？
- 会社が打ち出している経営戦略，経営ビジョンには期待ができ，共に人生を賭けていきたいと思うものか？
- 会社の経営理念は自分にも納得できるもの，誇りを感じるものであり，社長含め経営陣はその遂行を率先垂範して真剣に取り組んでいるか？　組織構成員も真剣に取り組んでいるか？　等々。

8. 作業条件：作業環境や条件が快適なものかどうかは，企業の社員に対する姿勢と捉えられる。当然，やる気にも大きく影響を与える。具体的には，

- 十分な休日を与えてもらっているか？　適切な労働時間か？
- 快適に働ける労働環境か？
- 人にしかできない仕事に集中して取り組めるように，コンピュータシステム等がサポートしてくれるか？　等々。

9. 給料：自社の社員たちが現在の自分の給料についてどう感じているかを正確に掴むことである。給料の水準と，給料の配分方法（給与体系）という2つの視点で社員の満足度を数値化していくことが大切になってくる。

10. 同僚・部下関係：同僚や部下と円滑なコミュニケーションがとれているかどうかも，働くモチベーションを大きく左右していく要因の一つである。そのために，好ましい人間関係を保っていくための制度や施策をとっていくことも大切になってくる。具体的には，

- 職場ではユーモアが認められており，明るい職場になっているか？
- 尊敬できる仲間たちと働けているか？
- フラットな人間関係が構築されているか？　等々。

社風の改革には，これらそれぞれの要素についてアンケートを通してのヒアリングにより，結果を数値化していく。その数値化データをもとに，改善目標を作っていくことが「全社的なやる気の改革」には必要となってくるのである。