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

４　リーダーのやる気の数値化

ベンチャー・マネジメント　代表　小林　英二

リーダーの「やる気」を把握する

やる気を数値化する対象の第２ターゲットはリーダーである。

それぞれの組織にはリーダーがいる。企業においては，組織におけるトップリーダーである社長から始まり，現場のリーダーである課長・係長まで，各階層に何名かのリーダーがいる。なかでも，社員各人のやる気を大きく左右するのは，日常的に接する現場のリーダーの力である。

社員のやる気を引き出すリーダーの力を高めることは，組織のやる気UPに絶対に欠かせない要素である。そしてそれは，リーダー自身のやる気の源泉であり，モチベーションそのものである。

では，その力をどのように高めていけばよいのだろうか？　現場のリーダーに「お前たち，もっと部下のやる気を引き出せよ！」といくら叱咤激励をしても，事態は改善されていかないだろう。彼らのほとんどは「部下のやる気を引き出したい！」と思っている。リーダーとして当然の願いである。しかし気持ちはそう思っても，そのための具体的な行動ができていないのが現状なのである。

そのようなリーダーをサポートするのに必要になるのが，前回紹介した「社風」と同じような手順で，「部下のやる気を引き出す力」を数値により見える化していき，しっかりと現状把握ができるようにしてあげることである。具体的に，部下たちのやる気を引き出すために必要となる行動のうち，どれが実行されており，どれが実行されていないか？をハッキリと示す必要がある。

数値化は，①以下の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５つの力

1．選択権の提供：リーダーは会社から達成すべき組織目標を与えられている。その遂行は最大の責務である。

組織のやる気を引き出す力が低いリーダーは，目標達成への道筋として自分が考えた方法が唯一の道だと考え，その遂行を強制的に「やれ！」と命じる。懸命に目標遂行に向けて部下を刺激をし叱咤激励しているのだが，無理矢理に「やれ！」と言うだけで，望むような成果を挙げることは難しい。

反対に，組織のやる気を引き出せているリーダーは，一方的にやるべきことを命令するような言動は少ない。「人は，自分で決めたことをやりたがる生き物」であることを理解しているからだ。リーダー自身も目標達成を第一に仕事をするのだが，目標への到達法は一つではなく，たくさんの選択肢が存在することを理解している。だから，部下に目標達成に向けた方法（選択肢）を考える機会を与えたり，複数の方法の中から部下自身がやりたいことを選ぶ権利を提供している。

2．承認力：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」「自分は大切な存在であること」を実感できる。人は承認されたことに対して，もっと頑張ろう！というパワーがみなぎるものである。

部下は３つの視点で，上司から承認をされているかを実感する。１つ目が，上司の関心である。自分の日々の仕事を見ていてくれ，その成長に対して評価の声をかけ

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

てくれたときに承認感を抱くことになる。

2つ目は，上司からの期待の声である。上司から「君は将来的に○○のような仕事ができるようになってほしい」との期待の声を聞くと，承認感を得ることになる。

3つ目は，部下からの異なる意見を認めることである。上司の意見に対して，反対意見や違う意見を言っても怒られたりバカにされたりせず，「なるほど，君はそんな意見を持っているんだ」とまずは受け入れてくれる。採用されずとも，受け入れの姿勢だけで部下は承認感を持つことになる。

3. 仕事の価値の理解促進：前回の組織風土の際も，仕事の価値の理解促進の重要性は説明したが，実際に組織全体への理解促進のカギになっているのは現場のリーダーである。経営者が語る経営理念や事業ミッションを，新入社員やパートにも分かる言葉に直し，何度も何度も，それが現場の人の信念や価値観にまで浸透するように語りかける必要がある。

また社員一人ひとりから人生観やライフプランを聞き出し，それらに今の仕事がどれだけ価値あることなのか？　理念に沿って働くことがどう貢献をしていくのか？をしっかりと部下のハートに向けて語る。仕事の価値が部下の腹に落ちたとき，仕事への情熱が湧き起こってくることになる。

4. 有能感の提供：自分が得意なことにはやる気が出るが，苦手なことにはやる気が出ないのが人間である。ということは，「与えている仕事を得意だ」と仕事に対して有能感を持てるようにさせることができれば，部下は勝手に自らどんどん仕事をしてくれることになる。逆に，「自分は無能だ」と思っている人をやる気にさせることは難しいことを意味する。

やる気を出させることが上手なリーダーは，この有能感を与えることがとてもうまい。彼らに有能感を与えるための行動特徴は2つある。1つ目が成功イメージが描けるようなアドバイス力があること。ベテラン社員に仕事を与える際は，成功イメージを自分で勝手に作ることができるから簡潔なアドバイスでよい。しかし新人やいつも失敗ばかりをする社員であればそれではダメ。しっかりと彼らが仕事で目標達成までのイメージが描けるように，具体的な詳細行動レベルで丁寧にアドバイスすることができなければならない。

2つ目が適切なレベルの目標設定をすることができること。人は難しすぎる目標には最初から諦め感を持ち，逆に簡単すぎる目標には面白みを感じない。部下のレベルに合わせて，「達成できるか，できないか？」ギリギリのラインの目標を与える。その目標に部下がチャレンジし達成したとき，本当の有能感が部下の中に生まれる。そして仕事がだんだん面白くなってくるという，やる気のサイクルが回り始めることになる。

5. Push型モチベーション：以上の要素では，エドワード・デシの内発的動機付け理論的なやる気を引き出す力だったが，最後は外発的動機付けを行う力だ。内発的動機付けは，長期的には非常に効果があるのだが，緊急事態等が発生して今すぐに各人にやる気を出してもらわないといけないという状況には不向きである。Push型モチベーションは，上司の怖さを示したり，叱ったり，競争心を刺激したりして，部下の恐怖心に働きかけるやり方だ。

これにより，「今すぐやらなければ！」という気持ちを引き起こすことができるのだが，気持ちを長続きさせるには向いていないモチベーション法である。

やる気の改革には，まずは現場のリーダーには数値化された現状に対し自身の目標像を描いてもらう。現場リーダーに必要となる5つの力を紹介したのだが，率いている組織の個性によって「どれが強く求められるか？」は異なってくるからだ。その現場リーダーたちが描いた目標像への達成に向けた教育プログラムを人事としてサポートしていく。こうした取り組みが必要になってくるのである。