

やる気の数値化

—全社的モチベーション力UPのために—

2 数値化すべき3要素

ベンチャー・マネジメント 代表

- 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

やる気低迷の原因はどこに？

先日ある経営者の方から「最近の社員たちは、私たちの若い頃に比べるとホントにやる気がないよね。どうしてなんだろう…」などと、愚痴なのか相談なのか分からぬ声をお聞きした。組織のやる気が低い原因は「社員一人ひとりのセルフモチベーションが低いから」とお考えのようで、このようなことを言われたのであろう。

やる気が低迷している組織に訪問するとよくあるのが、このような「やる気の低い原因を他人のせいにする」発言である。

- 社長は、「うちの中間管理職たちは、部下のやる気を上手に引き出す力が足りない」とか「最近の若い人は草食系でどうもやる気が乏しい」と愚痴り、
- 中間管理職層は「うちの会社の制度だと、やる気なんか出るわけないよ。経営陣は、社員のやる気を刺激する制度をなぜ作らないんだ！」とか「なぜ部下たちは、自分で考え行動しようとしないんだ」と愚痴り、
- 一般社員層は「こんな会社で、仕事にやりがいを感じるなんて無理だよ。社長は、社員のことをもっと考えてくれよ」とか

「上司はなぜ、俺のやる気を削ぐようなことを言うんだ。やつてられないよ！」と愚痴る。

組織構成員のそれぞれが、他人の問題にばかり着目し、自らの問題に目を向けない。そうなると「やる気改革」など行えるわけがない。しかしこのような場合、誰かがウソを言っているかというと、そうではない。すべてが事実であり、立場によってやる気低迷の原因として「何が見えているか？」が違うだけにしかすぎない。

3つの要素に着目せよ

やる気を構成する要素は、大きく3つある。

1つは、社風の力である。学生の頃グレていたような新人ばかりを採用しても、数ヵ月後には見違えるようにイキイキと働き、3年後には業界でも有数の優れた技術者に育っていくような会社もあれば、一流大学の社員ばかりを採用しても、数ヵ月後には目が死んだようになり、1年後には90%近くの新人が退職するような会社もある。どんな社風の会社なのかにより、社員のやる気は大きく左右されるのである。

経営陣の方針が投影されるのが

社風である。社風の良い部分、悪い部分ともに経営者がとってきた様々な制度、施策によって影響を受け構築されていく。社風に特に大きく影響を与えるのが人事制度とマネジメント施策である。

人事制度の代表例が賃金・人事評価であろう。賃金・人事評価制度は、経営者の哲学が最も強く反映されたものの一つ。全く個人の業績が反映されない賃金体系であれば「社員の仲はいいが、のんびりした活力のない社風」が構築されるだろうし、固定給が低く個人の業績連動が強い賃金体系であれば「自分の業績に关心は高いが、他人に協力をしようとしてない社風」が構築されてしまったりもする。人事評価項目をどのように賃金に連動させていくか一つで「社風」は変わる。もちろん「経営理念」や「経営計画」等のマネジメント施策や「権限委譲」「管理・監督体制」等のマネジメント体制でも「社風」は大きく変わってくる。

2つ目の要素は、上司の部下のやる気を引き出す力である。小さな職場は別にして、一般社員が経営者と身近に接する機会は少ない。普段、共に仕事をしているのは現場の直属の上司であり、どん



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>

図1 やる気のゴールデンライアングル

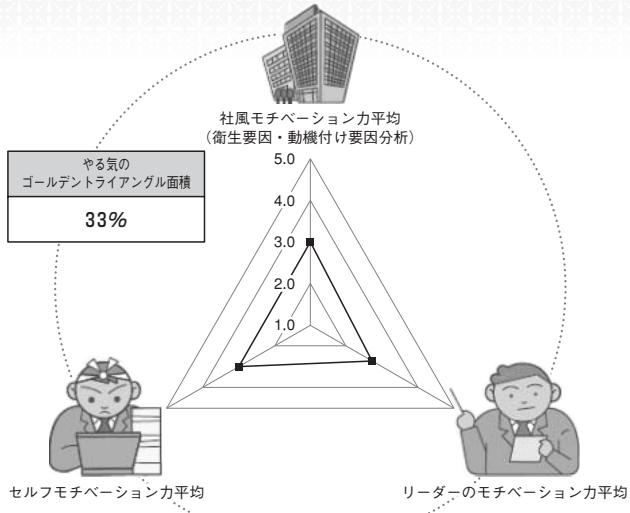
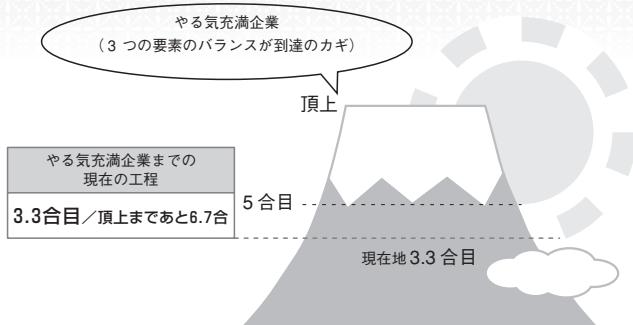


図2 やる気充満企業への到達状況



な上司なのかにより、部下のやる気は大きく左右される。社員の多くが「職場の人間関係」にストレスを感じており、その内容のほとんどが上司との関係だという。プロ野球などで、監督が替わったら選手たちのモチベーションが一気に高まり、それまでのダメチームが優勝したというケースは少なくない。一般企業においても課長が替わっただけで、組織の雰囲気がガラッと変わり業績が向上することも珍しくない。

3つ目の要素は、社員のセルフモチベーション力である。社風・会社・上司だけが組織のやる気を決めるのではない。どんなに酷い組織や上司、環境のもとでも、高いやる気を維持しながら働く人々は大勢いる。一方、他人から見たら恵まれた（高い給料や快適な職場等）環境にいても、少し難しい仕事や今までと違う仕事を与えら

れただけで、グーンとやる気が下がるような社員も今どきはたくさんいるのが現実である。

本来、厳しい環境であろうとなかろうと、そこで働くと決めたのならば、働く環境や仕事を楽しみながらベストを尽くそうとする「セルフモチベーション力」がビジネスパーソンには求められる。「やる気UP」を人任せ、会社任せにせず、セルフモチベーション力を使って、自分を奮い立たせる。そんな社員をどれだけ増やすかも、組織の「やる気」に欠かせないテーマになってくる。

↑ 三角形のバランスが大事

組織の「やる気」は、本来、この3つの要素のバランスで生まれてくる。やる気を管理していくとすれば、この「社風」「リーダーのやる気を引き出す力」「社員のセルフモチベーション力」の3

つを数値により見える化を図り、それをモニタリングしていく必要がある。組織のやる気の全体像を把握するには、図1のように三角形にして捉えてみるとよい。ちなみに筆者は、この三角形のことを「やる気のゴールデンライアングル」と呼んでいるが、この三角形の面積の大きさが「組織のやる気」とイメージしていただくと分かりやすいだろう。

やる気はバランスにより構成されている。三角形の面積は、1つの要素が低いと、他の2つの要素が高くても、総面積は小さくなってしまう。例えば、セルフモチベーション力の高い社員ばかりで構成され、リーダーもやる気を引き出す力が高かったとしても、同族ばかりを優遇するようなマネジメント体制によりどんよりした社風が構築されていれば、当然やる気の高い組織にはなっていかないであろう。大切なのは3つの要素をしっかりとモニタリングしながら、それぞれをバランスよく高めていく取り組みなのである（図2）。