New

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

1　なぜ数値化が必要か

ベンチャー・マネジメント　代表　小林　英二

やる気がアイデアの源泉

企業がやる気を刺激するために使っている経費は，給料・賞与・報奨金等，それらに付随する法定福利費，幹部・社員への教育費，社内旅行や懇親会などの福利厚生費等々，実に様々である。これら「やる気を刺激するための経費」の全経費に対する構成比は，読者の皆様の会社では，どのくらいであろうか？　今，日本のほとんどの組織において，経費構造を分析した際，最大の経費といえるほど「やる気を刺激するための経費」を使っている。では，その効果は出ているだろうか？

商品原価，販売促進費，研究開発費などの主要な経費は，その効果が測定されている。しかし最大の経費である「やる気を刺激するための経費」だけは効果測定も曖昧なまま，「どんぶり勘定」のような状態でお金が使われてしまっているケースが多い。

それでも，この状況が許されるのは，企業にとって「社員のやる気」の存在意義がますます高まっているからであろう。企業存続，成長のためには，

- ユニークな商品
- 抜本的なコスト構造を変えるような技術開発
- 顧客に感動を与えるサービス
- 顧客の心を射止める提案営業

等々のアイデアが，社員の中からどんどん湧き出る状態が不可欠である。そのためのカギとなるものが「社員のやる気」である。現場におけるアイデアは「もっといい仕事をしたい！会社を変えたい！」というやる気のある社員からしか生まれてこない。仕事だからとイヤイヤ働いている社員からは決して生まれない。だからこそ，企業は「社員のやる気UP」のために多くの経費を使っているのだ。

やる気のマネジメント

とはいえ，「やる気が大切だから！」ということで，効果があるかないか分からないまま経費を使っていては，会社は左前になってしまう。やる気UPに関する経費が効果を生まず，収益を大きく圧迫しているケースも珍しくない。「やる気UP」に使えるお金は無尽蔵ではなく，使えるリソースには限界がある。限られたリソースが最大活用できるように，人事部門が「やる気」のマネジメントをしていく必要があるのだ。

だが，やる気のマネジメントをしていくのは簡単なことではない。その理由は以下の２つだ。

①やる気UPにこれといった正解はない。自社なりの正解を見つける必要がある

②やる気は目に見えない。見えないものを管理するのは難しい

正解は組織によって異なる

まず，やる気UPの正解について，書籍やセミナーでも様々なことが学べると思うが，実際に自分の組織にピッタリとくる，やる気UP策を見つけるのは難しいのが現実だ。やる気UPには，残念ながら参考書はあっても，教科書は存在しない。ある会社にとっては効果のある給料施策も，自分の会社に導入すると逆効果になってしまうということも珍しくない。

なぜ，そのようなことが起こるのか？　答えは，組織によって，それを構成する人が違うからである。どんな人たちの集団かによって，「何を欲しているのか？＝欲求」が違うからだ。「苦労してでも，高い給料を何よりも望む」という人たちが多い組織もあるだろうし，「仕事のやりがい，仕事を通して社会に貢献することを何よ

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

りも望む」という人たちが多数を占めている組織もあるだろう。あるいは，両方が半々という組織もあるかもしれない。

「高い給料を何よりも望む」という人たちで構成されている組織では，「ハイリスク・ハイリターン」の業績連動型の給与体系がやる気UPにつながるだろうが，他の組織においては逆効果になってしまったりする。すべての会社に共通する「正解」は非常に少なく，自社なりの「正解」を見つけていく必要があるところにやる気のマネジメントの難しさが存在する。

あるモデル企業で素晴らしく成功している「モチベーションUP施策」を，自社の社員たちが望むかどうかは別問題。短絡的に，それをマネして失敗した例を一つ紹介しよう。

A社では業績アップを果たしたので，ヨーロッパへ社員旅行に連れて行くことになった。社長が，友人のB社社長から「社員旅行でヨーロッパへ連れて行ったら，社員たちのやる気がグーンと上がった」という成功事例を聞いてそれをマネたのだ。しかし結果，社員は喜んだかというと，全くその効果はなかった。「旅行代をお金で貰い，旅行の日程を休日で与えてくれたほうがよかった。なぜ，社長はこんなムダ遣いをするのだ」と逆に社長批判をするという声も数多くあったのだ。

他企業の成功例，コンサルタントの提案する制度等々。よかれと思って導入したやる気UP施策が，逆効果を生むことも珍しくない。そうならないためには，社員の声をベースにした「やる気UP施策」，やる気のマネジメント体制が必要になってくるのだ。

やる気を見える化するために

次に，「やる気」は目に見えないということについて考えてみよう。企業において「金」はマネジメントができている。それは「貸借対照表」「損益計算書」「キャッシュフロー計算書」「預金通帳」など「見える化」ができている。現状が見えることで，「異常値」にもすぐに気づくことができ，スピーディーに正しく解決につなげることができる。見えると解決しなければいけない！という問題意識が生まれ，解決に向けての行動をすぐにとりはじめるからだ。お金は見える化ができているのでマネジメントを行うことができるが，やる気は見える化ができていないためにマネジメントが難しいのである。

「金」は物質的問題だから見える化ができるが，「やる気」は心や意識の問題であるから，見える化は不可能だと思われるかもしれない。たしかに100％正確に，心や意識を見える化するのは難しいかもしれない。しかし，大枠での見える化ということであれば，それは十分可能である。

それには，やる気UPを左右する要素に対して，社員の声をアンケートで拾い上げ数値化することだ。このことはやる気をマネジメントできない理由の１つ目の「やる気UPには，自社なりの正解を見つける必要がある」の解決策にもつながる。

例えば給料の金額水準，給料体系，会社のビジョンへの共感，権限委譲…のやる気を左右する要素について，それぞれに対しどのくらい重視をしているのか？　どのくらい満たされていると感じているのか？　についての声を数値化していくのだ。

当然，社員が重視しており，かつ満足度が低い要素が，やる気UPに向けて，人事部が取り組むべき最優先課題となってくる。また，出てきた数値を経営者から発表してもらい，その解決に向けて次年度に向けての数値目標と目標実現に向けての取り組みをアナウンスしてもらうだけで，社員は経営者のやる気改革への本気度を感じ，全社的モチベーションUPにつながっていくことになるのだ。

やる気を見える化していくためには，社員にどのようなことをアンケートでヒアリングする必要があるのだろうか？　次回以降，これらについて考えていきたい。