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

6　やる気改革プロジェクト

ベンチャー・マネジメント　代表　小林　英二

前回まで，やる気の３つの数値化を提案してきた。①社風の数値化，②リーダーのやる気を引き出す力の数値化，③社員のセルフモチベーション力の数値化,である。

３つのアンケートを使って現状が整理できたら，やる気改革プロジェクトの本格的スタートである。絶対的な原則として忘れてはいけないのは「アンケート調査だけで終わらせない」ということだ。社員にしてみれば，会社がアンケートをして自分たちの声を聞いたということは，「アンケート結果に基づいて何かの改善をしてくれるはず」という期待が必ず生まれている。アンケートを取っただけで終わってしまうというのは，その期待を裏切ること。現状のやる気を低下させるだけでなく，今後これらの調査に非協力的な姿勢にもつながってしまうので気をつけたい。

改革への７つのステップ

やる気の数値による見える化が終わったら，やるべきことは以下の７つのステップだ。

Step 1. 現状の数値データ（社風，リーダーのやる気を引き出す力，セルフモチベーション力）をもとに，３年後のやる気目標値を設定する。さらに，その数値をブレークダウンし２年目，１年目どこまで達成するのかという数値目標を設定する。

Step 2. １年目のやる気目標値を実現するために，解決すべき課題（やる気課題）を抽出する。

Step 3.「制度構築」「研修」「コミュニケーション強化」という３つのプロジェクトチームを作りリーダーを任命する。各チームにはStep 2で抽出された解決すべき課題を割り振る。また３つのプロジェクトを総合管理していくためにトップもしくは人事責任者をリーダーとした「やる気改革委員会」を立ち上げる。

Step 4. プロジェクトリーダーは，各課題を解決するためのプロジェクトマスター計画を作成し，やる気改革委員会に提出し，承認を得る。

Step 5. やる気改革委員会ではStep 1～4までで作られた資料をもとに，やる気改革キックオフ大会を全社員参加で行い，以下のプレゼンを行う。

- アンケートで分かった，現状のやる気の状況
- ３年後に向けて，会社が考えている目標値
- まず１年後に向けての目標値
- １年後の目標値実現に向けて，やる気改革を行うための組織とそれぞれのマスタープラン

プレゼンの最後には「やる気改革はトップや管理職だけでやるものではなく，全員参加でやっていかなければできないこと」と伝え，マスタープラン実現に向けてプロジェクトに協力してくれるメンバーを募る。

Step 6. 各プロジェクトでは，メンバーと共に詳細なプロジェクト計画を作成。この計画を「やる気改革委員会」が進捗管理をしていく。３ヵ月ごとにどのように進捗しているかを，全社員に伝えていく。

Step 7. １年後（もしくは半年後），再度同じアンケートを実施。改善がどの程度まで進んだのかをモニタリングし，その結果について全社員に報告をしていき，さらなる改善に向けてプロジェクトを進めていくことにする。毎年改善を行うローリング管理だ。

そして最後に，やる気改革を行っていく際によくある２つの問題ケースを紹介しておこう。

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

2大問題の解決のために

1つ目。社員の声としてよく挙がってくるのが「給料・ボーナスの金額水準」と「休日，労働時間」への不満だ。この両者が社員の不満の中で最も高い企業は実に多い。これらの改善には，「原資となる金」が必要になる。しかしこの不満が高い企業では，残念ながらこの「金」をすぐに用意できるような景気がいい企業は少ないのが現実だ。

そんな企業に対して私は以下のようにアドバイスをしている。

- 社員にはまず，「給料・ボーナスの金額水準」と「休日，労働時間」が最も多い不満だったということを伝える。そして社員の気持ちも理解できるし，改善したいという会社側の意志も伝える。しかし，現状では企業側の財布にはその改善に必要な金がないことも伝える。

その後，以下のようなストーリーを話していただく。

- 本年度は，社員の不満が高く改善を望んでいることで，できること（あまり金のかからないもの）から改善を必ず行う。そして，今より少しでも働きがいのある組織にしていく。（やる気の数値目標を提示）皆がもっとやる気になれば，結果，売上や利益といった数値もUPしてくる。その財務数値を優先的に，今の各人が不満と感じている給料・ボーナスの金額水準と休日，労働時間に充てようと考えている。

このような話をしていただければ，社員は納得するのである。もう一踏ん張り頑張ろうという気になるのだ。大切なことは，臭い物にフタをするというような姿勢をやめて，現状をオープンにして，改善への道筋をしっかりと示すことなのだ。

2つ目。分かりやすく例を挙げて説明しよう。営業マン中心の会社組織では，売れるセールスマン2割で売上80%を稼ぎ，その他8割のセールスマンで20%の売上を挙げるといったケースは少なくない。ここまで極端でなくても，一部の社員と他の社員の生産性が明らかに違う会社が多数存在する。そんな会社で社員の声を聞く調査を行ったとして，全員が同じような不満要素を感じていればいい。しかし，会社として大切にしたい社員（生産性の高い社員）とその他の社員の不満要素が異なる結果がよく出てくる。

このような場合，どちらの声を参考に「やる気改革計画」を作ればよいのだろうか？　収益から考えた場合，生産性の高い社員を優先した「やる気改革」を行っていくしかない。最近ではよく「日本一社員がしあわせな会社」「日本一社員満足度の高い会社」などといったテーマの書籍や特集が存在する。しかし，現実には人には様々な個性タイプがあり，タイプにより欲求が異なってくる。そのような異なる欲求を持つ社員すべてが満足するようなユートピアを作ることは至難の業だ。

こうした事態に陥っているのは，人事戦略に問題がある。「生産性の高い社員は，どのような個性タイプに分かれるのか？」をしっかりと把握し，採用の時点から同じような個性タイプを集めていくべきなのに，それができていないから，このような結果になってしまう。Googleが社内に滑り台を作ったり，ゲーム機を置いたり，ビールパーティーを行ったりするモチベーション施策が効果的なのは「楽しいこと，ワイワイするのが好きな個性の社員」を採用時から集めているからだ。同じような個性タイプの人間は，同じような欲求パターンの強弱を示すために，会社に求めるモチベーション要因も同じようなものになっていく。社員の性格的人格を分析して，それを採用・マネジメント，社風作りにまで活かす個性最大活用型マネジメントシステムを構築することをお勧めしたい（http://www.venturmanagement.com/up01.html）。

今回連載の「やる気の見える化」を参考に，継続的やる気改革の実現を行っていただければ幸いです。