

やる気を引き出す職場づくり

目標を達成するため、必要不可欠な要素は何より、やる気。経営者はいかに社員と「コミュニケーション」をとり、やる気を引き出すべきか。その効果的手法を探った。

○日本能率協会コンサルティング 岩瀬充弘



岩瀬充弘

社員のやる気にかに火をつけるか、頭を悩ます経営者、マネジャーは多い。厳しい経営環境が続くなか、限られた人員で業務を行い、山積する課題で疲弊している姿も見受けられる。停滞した職場環境を変え、教育体制を充実させたりさまざまな手を打つものの、社員のやる気を引き出せないばかりか、逆に活力

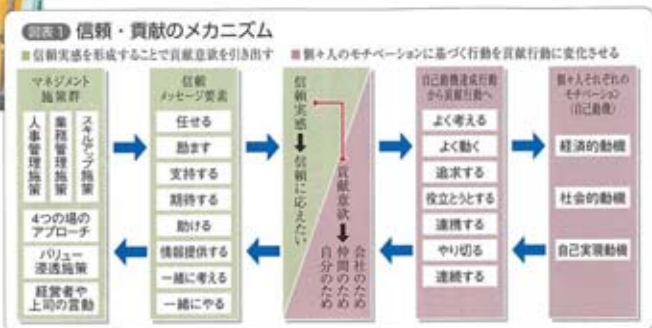
をそぐ結果になってしまったという苦い経験をお持ちの読者もいるだろう。当日本能率協会コンサルティングでは管理者向けに、動機づけ職場づくりをテーマにしたセミナーを定期的に開催しているが、参加者から話をきくと、メンバーのやる気を引き出すうえで抱えている悩みは大きく分けて3つに分けられることがわかった。

ひとつは「部下に熱心に働きかけると熱意が空回りしている気がする」という。孤軍奮闘型の悩み。近年は個々が抱える日常業務は属人的な面が多分にあるため、同じ部署のメンバーであっても状況をつかみにくい。そこで部下と積極的に関わりたいと持とうとするのだが、部下も忙しく余裕がないため意図や思いがなかなか伝わらず、徒勞感だけが残ってしまう。

その一方で「人の内面を変えるのは難しいのであって立ち入らない」という。割り切り型。最低限の指導は行うものの、干渉しすぎたり、関係をギクシャクするのを警戒したり、反発を買ってすねられないよう気を配りすぎたりすると、仲良しクラブ的な職場になる。こうなってしまうと、新たなことに挑戦しようという変革の気概は生まれてこない。程度の差こそあれ、第一線の管理者は同じような悩みを抱えているのではないだろうか。

信頼関係が貢献行動を生む

職場にやる気をもたらす要素を考えると、ベースとなるのは会社と社員、上司と部下の間の「信頼関係」である。会社が社員を信頼していることを明確に示すことで、社員には組織への貢献意欲が芽生え、自発的に行動しようとする。さらに会社がその行動を応援する。こうした循環



によって、信頼関係をより強固にするメカニズムを図表1に示した。

社員への働きかけは社内の制度や施策、上位者の言動を通して行われる。社員はこれらを受けて会社や上司の意図するところを理解しようとする。自分は何が求められているのかを読み解こうとする。したがって貢献意欲を刺激する「信頼メッセージ」を込め、信頼されていく実感が社員に得られるようにすることがポイントである。ただ信頼関係は自然に成立するわけではなく、必ず上位者による働きかけ努力があってはじめて形成されるという点は忘れないでほしい。

喜ぶ、気持ち大きくなり、沈み込むもの。そんな社員の心のゆれに気を配り、コミュニケーションを図ってほしい。日ごろ取引先と接している営業職の方なら、顧客の心の動きを読み取るスキルに長けているはずなので、それを社内でも生かさない手はない。目標や課題に取り組むとき、どのような気持ちで進むかによって、仕事に向かう気遣や成果が変わってくるからだ。

リクスに分け、場を社員に信頼メッセージを伝える媒体とらえ、社員の意識を高める手法を「4つの場アプローチ」と名付けた(図表2)。

「仲間レベル」、「会社レベル」それぞれで合計点を計算し、7点以上なら機運づくりが「できていない」とみなす。以下なら「できていない」とみなす。すると仲間レベル、会社レベルで重視すべき場がわかり、取り組むべき施策の方向性が見えてくるので活用してみたい。新たな施策を取り入れることによって「どこか社内の様子が変わり始めた」という実感を社員たちに根付かせることができます。重要であり、気づきと行動をうながす環境設定が場アプローチの本質なのだ。

やる気を引き出す職場づくり

そして信頼メッセージを伝える上で大切なのは、社員の心の移り変わりに目を向けることである。ややもすると上位者は業務の進捗よくに目がいきがちだが、報告やチェックばかりを求めていると「言われたことだけをちゃんと仕上げたおかげでいい」という心理になり、自主的に何かに取り組みを意欲を損なうことになる。仕事はやはり身身の人間が行うものであり、進行具合によって心のありようもさまざまに変化していく。目標の達成状況によって一

では信頼メッセージを浸透させ、貢献行動を引き出すために具体的などのような手を打てばいいのか。活気のある会社に共通する点を探ってみよう。職場とは異なる「場」を設けていることがわかった。例えば有志による勉強会や、スポーツや趣味のサークル活動なども当てはまる。そんな職場から離れた。異空間の

4つの場アプローチ簡易診断表

視点	チェックポイント	ある	一定ある	ない	合計点	
1	楽しい・時間の共有	会社主催での楽しいひと時を通じた社内イベントがある(例)クリスマス会、忘年会、スポーツ大会など	2	1	0	/ 10
2	面白い・体験の共有	会社主催の研修、講演、勉強会、セミナーなど多岐にわたる機会がある(例)ゴルフ、全社研修、地域(近隣)貢献、他社員との交流	2	1	0	
3	プライベート共有	会社主催で社員がプライベート時間を共有する会社の場や機会がある(例)ファミリーデー、クラブ活動など	2	1	0	
4	インフォーマルなコミュニケーション	社員同士が自然発生的に集う、インフォーマルな集まりが多い(例)飲み会、雑談会、パースデーパーティーなど	2	1	0	
5	場の部分の承認	社員が互いに場の部分を出し合い、お互いの理解を深め合っている(1-4のチェックポイントを振り返っての総合評価)	2	1	0	
6	意見・提案の機会	社員が経営の問題について自由に意見・提案を述べ、積極的に活用できる工夫がされている機会がある(例)提案制度、改善案、アイデア大会など	2	1	0	/ 10
7	情報公開	経営の状況、経営課題、対策など、全体的な動向は社員に広く知られている(例)経営会議公開、イントラで経営会議録を公開、社員ブログなど	2	1	0	
8	トップからのメッセージ	トップ(副)が「どこか」を考えたうえで、全社に届けるメッセージを伝えている(例)経営会議公開、イントラで経営会議録を公開、社員ブログなど	2	1	0	
9	トップとの対話	社員が直接トップ(副)と経営や仕事テーマに話し合う機会がある(例)社員懇話会、役員懇話会	2	1	0	
10	社員のオーナーシップ	社員が経営の状況・問題について理解、関心を持っており、自ら行動している(6-9のチェックポイントを振り返っての総合評価)	2	1	0	

最後に、本テーマは経営者・上位者が心算から「社員の活力こそが最も重要な経営資源である」という認識に立っていかなくてはならない。活力みなぎる職場づくりに向けて本稿で示した視点が参考になれば幸いである。

フタバ産業・構成/本誌・小林淳二