

元 氣 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深川 順次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① 信頼関係なくしてモチベーションのアップなし
- ② コミュニケーションこそ信頼関係づくりの基礎
- ③ 意味報酬を手厚くする
- ④ 心を新たにすることを多くする

2008年4月号(第69号)

「あなたはどっち?」会社を伸ばす経営者それとも会社を潰す経営者? 『日経ベンチャー』は08年4月号の特集「絶対に潰れない経営」でそれぞれ5つの特徴をあげています。「会社を伸ばす経営者」は、①細かい、②厳しい、③速い、④視野が広い、⑤前向きだそうです。では、「会社を潰す経営者」は、その逆ですから①大ざっぱ、②甘い、③遅い、④視野が狭い、⑤後ろ向きです。

具体的には次のように述べています。

「細かい」…会社の数字を毎日詳細に見ている。整理・整頓・清掃を徹底している。指示が具体的で言葉づかいにうるさい。

「厳しい」…部下の報告をくまなくチェックする。手抜きやルール違反を認めない。自ら公平・公正な判断や行動を徹底する。

「速い」……方針が明確で何事も即断即決。やるべきことを即座に実行する。失敗したら直ちに対処。などです。

たとえ景気が悪くとも、たとえトラブルに巻き込まれたとしても会社を伸ばす経営を実現していきたいものです。その重要な要因の1つが、社員のモチベーションにあります。今回は、(株)リンクアンドモチベーションの小笹社長から学んでいきたいと思います。

社員をやる気にする方法

信頼関係なくしてモチベーションのアップなし

どうしたら従業員のモチベーションをアップできるか。これはどの企業にとっても永遠の課題だと思います。給与?ポスト?それとも金銭以外の報酬?

その前に、従業員をやる気にするためには、信頼関係づくりが前提だと思います。今の社会、意識化しないと、お金が目的、主体になってしまいます。つまり人間が利益追求のための手段、道具と化してしまう。ここからは信頼関係は絶対に生まれません。

やはり人間が主体、目的です。別の表現をすれば会社の成長、従業員の成長が目的、会社にかかわるすべての人の幸福の追求こそが目的だということです。そのための利益です。こうした考え、思想こそが信頼関係づくりの前提ではないでしょうか。

基本的な事でいえば、給与は毎月支払期日にきちんと支払っている、残業手当も支払っているなどです。その大半は就業規則にうたわれています。それを経営者も従業員も守る。これも信頼関係づくりに非常に大切なことです。

コミュニケーションこそ信頼関係の基礎

信頼関係づくりにコミュニケーションは不可欠です。小笹社長は、コミュニケーションを血流に例えて次のように述べています。

「生き物には血が流れているように、組織にも血流があります。この血流が滞れば、生き物が病気になってしまうのと同じく、組織も病気になってしまう」「上下や左右の間にコミュニケーションの不全による血流の滞り=コミュニケーションの閉塞が起きてしまうと、業務の効率が低下したり、成果が落ちたり、さらに個人のモチベーションの低下という症状を併発することになります」「根本的には…信頼不足や信頼

崩壊から問題は起きています。そしてその背景には、コミュニケーション閉塞があります」

活力ある企業、成長している企業は、どこもコミュニケーションを大切にしています。

日本電産の永守社長は、毎週1,000本ぐらいメールを打っています。「君これは違うぞ、これは甘いぞ、と社員に対して繰り返している」そうです。一般の人のモチベーションはもってせいぜい3日。だからメールを打ちまくって、社員のモチベーションを上げていると言います。

小笹社長も然りです。経営者として一番大切にしているのが社内コミュニケーションだと断言しています。リンクアンドモチベーションでは、共有したい情報はリアルタイムで携帯電話の画面にテロップで流しています。また毎夕6時には社内の夕刊を配り、毎週ウェブ上でトップメッセージを発信し、毎月社内報を発行しています。さらに3ヶ月に1回、全社員を集めて社員総会を開いています。すべてコミュニケーションを密にするためです。

意味報酬を手厚くする

小笹社長は、「上司のコミュニケーションは報酬になる」「無尽蔵に作り出せる報酬になる」とさえ言います。

「会社が、少ない原資でたくさんのやる気を生み出そうと思えば、『金銭以外の報酬』を自家発電するしかありません。その自家発電こそが、上司の言葉なのです。未来構想図をきちんと示す。つねに声をかけ、職場を盛り上げる。前向きなメッセージを発する。それが、部下の共感を呼び起こす。その共感が、いわゆる金銭報酬以外の仕事の意味、やりがいを生む…といったプラスαの報酬」

小笹社長によると、意味報酬とは「金銭報酬以外の報酬」です。すなわち「使命感や成長感など精神的な充足を充たす報酬」「働くことの意味を社員に提供すること」です。

少なくとも安心して暮らせるような金銭的充足は必要です。しかし金銭的充足は限りがあります。とくに中小企業は少ない原資しかありません。それゆえ金銭でやる気にさせるには限りがある。しかし無尽蔵につくりだせる意味報酬は、やる気を無尽蔵に作り出すことができます。

「自分はこの職場でかけがえのない一員だ」「自分はこの仕事を通じて成長している」「自分はこの仕事に誇りを持っている」「自分の仕事がお役に立っているし感謝されている」こうしたことを上司とのコミュニケーションを通して実感できれば、従業員は大いにやる気になるということです。

そのためには、外（市場）に対する事業メッセージが鮮明で、それが従業員と共有されていること、また従業員が共感できる金銭報酬以外の統合軸が必要ではないでしょうか。

心新たにする機会を多くする

リンクアンドモチベーションでは、年4回も「正月」を設けています。「正月」は心を新たにできる機会だからです。私もやっていますが、多くの人が正月には心を新たに目標を立てますよね。やる気になります。しかし、モチベーションはもって3日。放っておけば下がるのは当たり前です。下がれば上げる、その仕組みを作ればいいわけです。年4回の「正月」もまさにそうです。

実際この会社では、3ヶ月ごとに「忘年会」を開き、全社で連休4日を取り、人事評価をして賞与を支給しているとのこと。

顧客満足度ナンバーワンの自動車ディーラー「ホンダカーズ中央神奈川」では次のような試みを行っています。相澤会長は、自分が感銘を受けた本を毎月1冊全社員に配布し、感想文を募っています。感想文を提出した社員には2000円の報奨金を支給しているそうです。誠意や優しさ、思いやりといった人間力は読書抜きには磨くことができなれないと感じているからです。読書を通じて、心を新たにできる機会を設ける。これを11年間も続けています。

意味報酬を豊かにし、心を新たにできる機会を多くする、このことが従業員のやる気を高めることは間違いありません。