

意識レベルに合わせた動機付け

社員の動機づけはどの会社にとっても大きな課題である。動機づけのために各種研修の実施あるいは目標管理の工夫など様々な方法が提唱されている。だが、どの方法を取り入れるかの前に考えておかなければならないことがある。それは現状の社員の意識レベルをしっかりと把握しておく必要があるということである。動機づけは手法のみに関心が向けられる傾向があるが、意識レベルの実態をしっかりと捉えておかないと折角の施策も何ら効果を生まない結果となってしまう。

経営者と現場の意識ギャップ

一般的に経営者と、管理職も含めた社員との意識には大きな隔たりがある。経営者は会社を理想の状態に早くもっていきたいと、理想の状態を念頭において発言するが、社員には経営者の意図するところが実感として理解できないことが多い。立場により意識に違いがあるのは仕方のないことではあるが、問題は経営者が社員の意識レベルを十分に把握しないまま施策を講じようとするにある。

ある会社の改善運動推進の相談を受けたことがある。そこで、挨拶の奨励や部署内での話し合い（ミーティング）の徹底、整理整頓の実施などを施策として提案した時、社長から「そんな基本中の基本のようなことを施策として出したくない。これまで社員の自主性を重視し、自主的な行動による業務遂行の必要性を常に説いてきた。当社では業務改革などもっと高い次元の施策を掲げてまい進することが必要なのだ。」という発言があった。

社員の動機づけのために基本行動を徹底することから始めるのがよいのか、高い次元の施策を掲げて高い目標に向かって突き進むのがよいのか、どちらが正しいのであろうか。考え方としてはどちらも正しいであろう。要は社員の意識レベルの認識の違いが問題なのである。

優先席は設けるべきか否か

面白い事例がある。関東のある地下鉄で優先席をなくしたことがある。優先席だけで席を譲るのではなく全席で譲り合えるような社会を実現したい、との思いからだという。理念としては大変立派な考えであった。ただ、この施策の結果、却って席を譲る人が少なくなってしまったそうである。

これはどういうことか。優先席をなくすという考え方が間違いだった訳ではない。要は訴求対象としている乗客の意識レベルをどう捉えているかが問題なのである。乗客に交通弱

者に対して席を譲るという意識がかなり高まっていれば、間違いなく全車において席を譲るという習慣が醸成されていただろう。しかしながら、意識が席を譲り合うというレベルに到達していない場合には、席を譲るという意識自体を喚起することから始めなければならない。譲らなければいけない席として優先席というものを明確にしておかないと席を譲るという行動は起こらないのである。この地下鉄では全席優先席を周知するために積極的に社内放送などで意識喚起をすすめていくことを重視したそうである。

この優先席の問題にはいろいろな考え方があり、関西のある私鉄では全席優先席を取り入れたものの結果が思惑通りにいかず元の状況に戻した。他方、ある地方の地下鉄では(優先席ではなく)専用席の形で準備したところ専用席での一般乗客の着席はほとんどないとのことである。専用席として明確化されるとさすがに着席は躊躇するということであろう。交通弱者に対する思いやりを実践するという目的は同じでも対策はこうも異なる。これらの事例は企業内においても現場の意識レベルに応じて施策を考えなければならないという大きなヒントとなる。

一般企業も現場の意識レベルをしっかりと把握した上で施策を講じないと失敗に終わることとなる。

現場実態の伝わりにくさ

前述した会社の社員の意識レベルはどうだったのだろうか。

この会社は地方の優良企業としての評価を勝ち取るために、外部のコンサルタントを入れて戦略策定が進められていた。社長の出席する会議の場では、競合戦略やCRM構築などを通じてシェア獲得などの話題が常に話し合われていた。社長の言うように、シェア獲得目標に向けて戦略的な営業施策や業務改革の話題が常に話し合われていた。ところが実際の現場では、事務的なミスや顧客からのクレームが頻発していたのである。会議の議題として高い次元の話題が話し合われるのは、社長がそうした話題を好むことに原因があった。だが社長が目指し好む話題と現場で発生する問題には質的に大きなギャップが生じていたのである。

事務的なミスや顧客クレームによる顧客離れが進む中で、一定の顧客離れは仕方ないこととして新規開拓の戦略ばかりに話がいつていた。社長は経済環境の悪化が顧客離れの背景にあると認識していたのである。現場の実態に目を向けていなかったということであろう(実はこうした初歩的な問題は社長の耳に入れないようにしていた社風こそが根本的な問題であったのだが)。社長の話す競合戦略やCRM構築は現場では現実感のない施策とみられ、日常の後始末的な問題解決に奔走している状況にあり、社長の話は話として傍らに置かれていた。当然のこととして、社長の話を前向きに捉えて行動しようとする意識にはなっていなかった。社長の掛け声も空回りに終わっていたのである。

経営者に現場の実態が伝わっていないことが、実際には多い。それは伝えると叱責されるという後ろ向きの考え方だけではなく、できるだけ自分たちで問題を処理しておきたいという前向きの気持ちがあることの方が多い。

現場の意識レベルを把握する方法

では社内の現状の意識レベルを把握するにはどうすればよいか。会社の意識レベルを見る時、よく会議などでの発言や現場等に対するヒアリング結果を判断基準にすることが多いが、このやり方で判断可能なのは意識レベルが高い場合である。意識レベルが高ければ会議等で出される意見は本当に参考になる。

多くの場合、実際に起きている問題にこそ意識の実態があると考え、発生している問題をじっくりと観察するのが有効である。実際に起こっている問題を具体的に拾い集め、どのような問題が起こり、その背景としての意識レベルがどの程度なのかを把握することである。

単純な事務ミスやクレーム、不良品の頻発あるいは整理整頓、決められた基本ルール of 順守などが問題となっていれば、自分の仕事を抜本的に見直したり業務の改善を進めたりするレベルにはほど遠いと考えるべきであろう。不注意が原因の問題が多く発生しているのであれば、注意喚起の対策に焦点を当てるべきであろう。社員の業務遂行に単純ミスなどの初歩的問題はなく、残業の恒常化、生産性の低下などが問題となっていれば業務改善に向けて動機付けすべき意識レベルにあると判断できよう。

意識レベルに合わせて気づきを与える

意識レベルとは、問題をどういう視点から見るかということである。よく出される例題に同じ現場を数年目の社員と管理職が見た時、数年目の社員は作業がマニュアル通りに行われていないことを問題視し、管理職は付加価値のないこの現場自体を問題視したというように、ものを見る目線の高さによって問題発見レベルは異なる。この目線をどの水準にまで上げさせるかが動機づけであり、その水準を決める判断基準は現状の意識レベルである。単純ミスや不注意を改めさせるレベルにおくのか、作業方法を見直す改善活動レベルにおくのか、あるいは戦略、改革の施策を考えさせるレベルにおくのか、すべて現状の意識レベルを基にして目的とする目線水準を設定しないと効果は出ない。

人を動機づけるためには、本人の意識の半歩先を指し示すことが一番有効といわれる。それは本人がその必要性に気づかなくては動機付けにならないからである。あまりに意識とかけ離れたことを言っても、それがいかに立派な内容であっても理解されず逆に反発や白々しさを引き起こすことに繋がりがかねない。動機づけとは本人に気づかせることである。

意識レベルに合わせて気づきを与えることである。そのためには現状の意識レベルを把握することが出発点となるのである。

経営者は、自社はこうありたい、こうあって欲しいとの思いが強く、高い意識レベルを前提として施策を講じたがる。あまりに基本的、単純な問題の存在を受け入れることを拒む傾向もある。現場で発生する現実の問題を予断を挟まずにキチンと見る姿勢が、動機づけの施策を考えるためには先ずもって重要である。研修内容を定める場合もこの考え方が重要である。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL : 03-5259-0070 FAX : 03-5259-0075