

## 「やる気」について

### 1. 仕事のタイプによって「やる気」の源泉が違う

右掲は、IBM系のソフト会社に勤務されていた方から送って頂いた資料にあったものです。出所が不明なのですが、「やる気」の問題を本社従業員と現場従業員と対比しているのが特長です。説明の中に、マズローやハーズバーグなどが唱えた「自己実現」という大きな夢ではなくて、結構、現実的なことが「やる気」の要因になっているとありました。

それにしても「本社」と「現場」では意識が違うという事をハッキリと表したグラフになっています。多くの中小零細企業では管理職と言えども現場作業に明け暮れている現実があります。

この現実を見ると殆どの方が、赤丸で囲んだ「給与・賃金」「作業条件」「人間関係」の3つの要素を重視している事が分ります。私は、経営コンサルタントとして社長の嘆きである「社員のやる気」を引き出すことも重要な課題なのですが、殆どの方が「現場」型なので「給与・賃金」「作業条件」「人間関係」の3つ課題に直面する訳なのです。

私は、経営コンサルタントという立場なので「給与・賃金」や「人間関係」という課題は領域を超えてから、主に「作業条件」の改善にパワーを注いでいます(実際に、名刺には業務改善コンサルタントと名乗っています)。当社のお客様では、販売促進が課題というケースが多いのですが、その解決策として「Faxちらし・3段活用マーケティング」という手法で「企画」と「データベース」の両面で貢献しています。もちろん、その他にもホームページを制作したり、通販システムを構築したり、さらには、「ちらし」その物を作成したりして貢献しています。この「現場」の方々のメリットになる「企画」や「データベース」の提供で成果を出し、さらに、PDCAサイクルを回して業績向上に貢献しているのです。

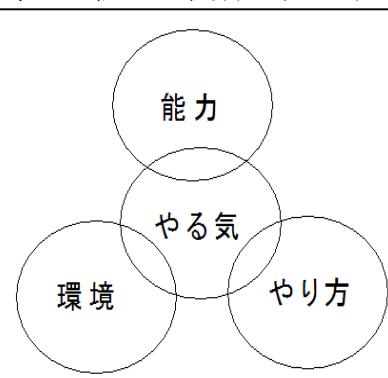
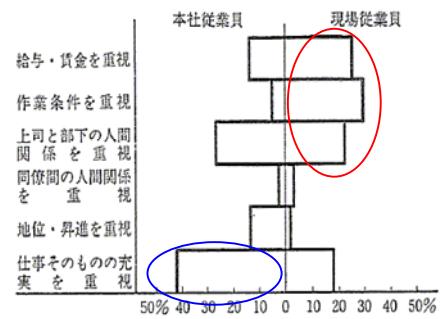
### 2. 営業系の「やる気」

経営者の永遠の課題である社員の「やる気」を如何にして醸成するかが問題なのです。マズローの欲求5段階説にもあるように、自己実現の方向に向かって頑張ってくれると「費用対効果」の面でも期待が大きいのですが、社員の「やる気」が下方に向かって「生きていければよい」という水準まで下がると「費用」すなわち「給与」を含む人件費に見合う働きにならない状況に陥ります。

このように、「やる気」という要素が大きいのですが、その他にもいろんな要素が絡んでいるので非常に難しい問題となるのです。その中でも、人の特性として「好き嫌い」という要素があります。組織で活動するので、いろんな対人関係が発生しているのですが、その個々の関係で発生する問題も見逃せない要素なのです。右掲は、「やる気」に関する3つの要素を表しています。「能力」と「環境」及び「やり方」の3つなのです。「やる気」の基本は、仕事をしていて楽しいという事なので本人の「能力」も大きく依存しているのです。「適性」という言葉がありますが、自分の能力にピッタリであれば最低限クリアするのです。従って、個人の能力を引き出すという事が重要な課題なのですが、中小零細企業ではBB制度やOJTという事が死語化しているので、「能力開発」は本人に依存する状況なのです。これ

図6 勤労意欲増進のための考え方(1976年)

＜出所不明＞



では、何も期待していないのと同じなのです。この面の改善が必要です。

次に、「環境」も「やる気」に大きく影響します。極端な例では、年配者ばかりの集団にフレッシュな若者を入れた会社があるのですが、先輩社員から「そんなに頑張るなよ・・」という足を引っ張る言動が出て本人のやる気を阻害するのです。これでは、「やる気」満々で来たフレッシュな若者も「朱に交われば・・」という事で周囲に染まってしまうのです。逆に、「やる気」満々のスター軍団に入ると本人の能力も向上して大きく成長するというケースもあるので、「環境」という要素が大きく影響するのです。その反面、集団内の序列も重要な要素です。スター軍団に入って、埋没する人が出てくるのです。やはり、自分の能力が勝る集団に入るのが一番適切な方法です。

最後の「やり方」という視点も興味深いと思います。誰でも苦労したくないのです。楽して上手く行く方法を知りたいのです。経営者は、社員の「やる気」を問題にするならば、この「やり方」を指導する必要があるのです。社員を指導する体制はどうなっているかチェックする必要があります。意外に、誰も「やり方」を教えていないのです。「見て盗め」というのは過去の時代なのです。教える時間を明確にとる必要があるのですが、これが曖昧な会社が多いのです。また、意外な事ですが、「やる気」で何かをしようとして新しい「ツール」が欲しくなるものです。この「ツール」を与えるのも「やる気」の源泉になるのです。私は、「小道具はやる気のバロメーター」とも言っています。あれもこれもと要求が出る状態も重要なことです。

このように、「やる気」に関わる「能力」と「環境」及び「やり方」の3要素を取り上げましたが、これらに共通する事は「指導者」によって大きく変わるという事なのです。人が伸びるのも委縮するのも「指導者」に依存するのですが、その指導者が不在という会社が多いのです。

### 3. 「忙」=「心」+「亡」

私は、お客様に「やる気」を引き出す方法は「お客様から褒められることだ」と話しています。待遇や報酬なども重要な要素ですが、仕事を通して達成感を感じることが一番重要な要素と考えています。その為に、「忙しくなるようにしましょう」と提案しています。「忙しい」という状態は、「忙」=「心」+「亡」と分解できるように、心を亡くす状態、すなわち、虫のように一生懸命に働いている状態を作る事なのです。「無心」で働いている姿ほど美しいものはないのです。この状態を見たお客様は感動して「よう働くなあ、うちに来て欲しい」というような誉め言葉を発してくれるのです。また、上司や経営者にも「あの人は、よう働くなあ」と間接的に誉めてくれるので、これを聞いた人が「○○さんが、誉めていたよ」と伝えるだけで良いのです。

従って、会社が忙しくなると自然と全体の「やる気」が上がるのです。まず、「忙しくする」という事が重要なのです。例えば、マクドナルドのようなチェーン店でも毎週クーポンを発行して集客に努めるのは同じ理由から来ているのです。「小人、閑居して不善を為す」と言いますが、「ヒマ」は人間にとて大敵なのです。悪いことを考えるか否かは、ともかく、忙しくする方策を常に練ることが重要なのですが、中小零細企業では、「たまご1パック98円」とか「コーヒーとハンバーガーのセットで190円」というような思い切った打ち出しが出来ないです。これが出来ないと「ヒマな波動」が充満して、手持ち無沙汰から出る「怠惰」な言動や行動が出て来るのです。これは経営にとって一番の大敵なのです。ともかく、「忙しく」する為の方策を考えて、打ち出すようにしましょう。

私は、販売促進のコンサルタントも兼ねています。「金持ちのバクチ」と言っていますが、ヒマを回避する為に、敢えて無茶な企画をすることが重要だと言っています。世間が厳しい時は、逆にチャンスと考えて、主に消耗品を中心に格安バーゲンを打ち出すのです。これは、小売業界では当たり前のことになっているのです。卸業や納入業などでも原理は同じなのです。思い切った企画で

お客様に迫ることが重要なのです。

#### 4. 「関心」を示す

右掲は「支援の4原則」と呼んでいるものです。部下を支援するにも、まず、「関心」を示す必要があるのです。「関心」、すなわち、見ているという事が重要なのです。多くの人は、自分を認めてくれる人に尽くすのです。それは、「関心」という形で相手に示す必要があるのです。これは女性を口説く時にも通ずる原理と思います。

では、どんな「関心」の示し方があるかと言えば、30年ほど前になりますが、トヨタ販売店のコンピュータ担当者が集まって開催されるシンポジュームに参加した時の思い出です。特別講演で元南海ホークス監督の鶴岡一人さんが約2時間の講演の中で、2軍で腐っている若手の「やる気」を引き出すのに、「国のおふくろさんは、どうしてる？」と声をかけるのが一番だと話されたのを覚えています。大監督の鶴岡さんに声をかけられたのだが、叱られるのではなく国のお母さんとのことを気遣ってくれたという点が、本人の「やる気」にスイッチをいれるのです。間接的ですが、非常に効果的だという話です。

実際に、私も故福井社長からは、度々、「炭屋のオヤジは元気か」と声かけて頂き感激したことを覚えています。この方法は、故十河専務も同じように「君のお母さんは賢い人だ。最近、どうして？」という風に声をかけてくださいり、言葉が違っても同じように私を感激させてくださいました。「やる気」は、このように「感激」ということからも生まれて来ます。感激させる一言は、「国のお母さん…」というシンプルな声かけなのです。人使いが上手な人に共通するコツのように思います。間接的に褒める・その人の大事な人を気遣うというシンプルな思いやりなのです。

この事は、営業でも同じなのです。売り込みたいばかりではダメなのです。納入した商品の調子伺いも重要なセールス・テクニックなのです。233号で、約30年前にIBMシステム/32を導入したとご紹介しましたが、この時のコンペは富士通だったのです。担当の浦吉さんは、敗戦後、半年経過して様子伺いに来られましたが、この時の感動は、今も忘れておりません…「勝負は断られてから」と言いますが、そういう執念を見ましたが、残念ながら、他府県へ転勤されてリベンジはならなかつたのですが、今も鮮明に覚えています。

しかし、成績に繋がらない行動かも知れませんが、こういう「関心」の示し方は、非常に、重要です。私は、営業の方々に「半年後の訪問」を指導していますが、この意外性を発揮して欲しいと願っているのです。

#### 支援の4原則

- ☆関心を示す
- ☆激励をする
- ☆助言をする
- ☆助力をする

#### 【まとめ】

1. 「やる気」の要素は、本社系か現場系かで大きく違う
2. 「小道具の要求はやる気のバロメーター」
3. 「忙」=「心」+「亡」・「金持ちのバクチ」で忙しさを仕掛ける
4. 「お母さんは元気かい」の一言で部下の心はオープンになる