

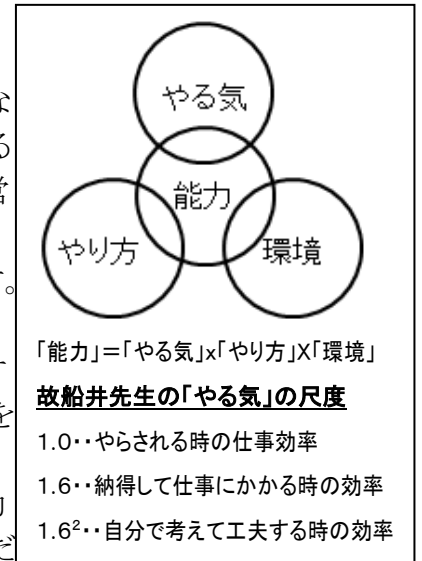
「やる気」を引き出す

1. 「やる気」の構図と尺度

右掲は、「能力」=「やる気」x「やり方」x「環境」という公式を図式化した物です。一般的に、「能力」≡「成果」と置き換えてみると多くの経営者の悩みである社員の「やる気」を高める方法が見えて来るのです。何故なら、「やる気」が先頭にあり、これが $1 \geq \text{やる気} \geq -1$ と両極端に振れるので大きな影響力があるのです。「成果」(≡能力)が出ないと嘆く経営者やリーダーが解決策を練るポイントが潜んでいるのです。

また、その下に故船井先生の「1:1.6:1.6²の法則」を載せています。この尺度は「やる気」という見えない物を客観化する尺度として重要な役割を果たしています。通常の仕事であれば、特定の能力を必要とする物が少なく、多くは経験を積むことで「やり方」の蓄積でベース能力を高めて行くのです。1.6倍や1.6²倍(約3倍)は経験的にも「やる気」の尺度として有効と考えています。1.6倍は「今日の作業」を示した時の効率なのですが、実際に、仕事の与え方で変わる物です。例えば、これだけを作ってくれと依頼した時と「いつまでに、これだけ」と指示した時とでは明らかに差が出来て、前者ではダラダラと作業を進めるが、後者では目的がハッキリしているので速度が早くなり、緊張感もあるのでミスも少なくなるのです。

1.6²倍は「自ら工夫した時」とあるように、主体性を持って工夫を込めてやる時の効率なのです。この「工夫」がキーなのです。誰でも1日は24時間であり、同時にできる事は一つなのですが、PERTという計画手法がありますが、他人(他社)に作業を依頼して、自分しか出来ないことをやるという風な工夫をすれば、3倍の成果を生み出す事が可能なのです。また、私のように年齢を経ると過去の引出が一杯あるので、それらを活用して、このような記事を書くと同じように1.6²倍の効率になるのです。



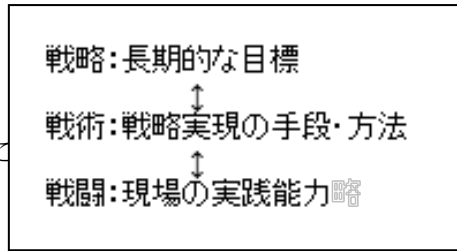
2. 「環境」を変えて「やる気」を引き出す

私は、「やり方」x「環境」⇒「やる気」と図式化していますが、「人の心を変える」という至難な業を、唯一、客観的な方法として「やり方」と「環境」を変えるという事でご指導しているのです。例えば、接客という対人交渉が苦手な人がいるのですが、このような方には「苦手な事」にいやいやさせると極端には $0 \geq \text{やる気} \geq -1$ と逆方向に向いてしまうので、事務とか倉庫・物流という風な仕事を与えて「環境」を変えて適合性を見る事が大切だと言っています。また、「やる気」を失った方で、どうしようもないという方もいらっしゃるのですが、このような方も仕事や勤務場所を変えてやるという環境の変化を与えて立ち直りのチャンスを与えるのも重要な労務管理です。

このように、「環境」を変えるという事は「やる気」を引き出す重要な視点です。一口に環境と言っても大きな視点では「商品」や「技術」・「サービス」も含まれるのです。例えば、営業ならば「探客9割」という程、お客様を見つけ出す事が重要なのですが、例えば、ホームページやWebで引合が来るようにすれば、その引合をターゲットにして動いていけるのです。最近では、テレアポでお客様を炙り出して訪問させるという手法をとるケースも多くなっていますが、個人的には、このテレアポ・ビジネスは賛成しかねています。いろんな接点を見つけて電話して来るのですが、アポと営業や業者が別々では「胡散臭い」ので、殆ど、かかって来ても相手にしていないのです。しかし、現実の営業員の能力を見るとテレアポも一つの重要な手段であり、それで成功している企業が多くなっているのも事実です。

3. 「やり方」を変えて「やる気」を引き出す

問題は「やり方」を変えるという事です。右掲は戦略・戦術・戦闘を簡単にまとめた物です。つまり、「やり方」は戦略を実践するために「戦術」として練る物であり、それには「商品・技術・サービス」の選択があり、それを実践支援する手段と方法を練る訳です。簡単には「手順・ツール・トーク」という3点セットになりますが、これが現場で実践できるようにOJT訓練が必須になるのです。



経営者が社員の「やる気」を嘆く時に、この戦略・戦術・戦闘という概念を共有しているかという事が重要です。つまり、ミドルが戦術展開しようとして、部下に山本五十六元帥の「やってみせ、言って聞かして、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」を実践して共有化しているかという事なのです。すなわち、現場の「やる気」は実はミドルの「やる気」にかかっているのです。トップとミドルのコミュニケーションは十分に取れているでしょうか。意外に、不十分なままの会社が多いのです。挨拶という基本なのですが、「挨拶」も「挨拶」も心を開いて迫るという意味があり、それはどちらから迫っても良い訳です。あるお客様ですが、取扱いが苦手な社員がいて困っておられたのですが、ある方の忠告で定期的に意見交換するようにしたら、急速に心が通うようになって意思を伝達する事が楽になったという話がありました。

要は「戦略・戦術・戦闘」と言えども、ベースは平素のコミュニケーションが「仲良しクラブ」的なのか、ビジネスとして、必要な事柄を聞いているか否かにかかっているのです。ましては、苦手意識で相互が離反していたら上手く行く訳がないのです。特に、トップとミドルの関係は非常に重要でありますので、平素のコミュニケーションを密にして欲しいと願う訳です。ショート・ミーティングで5分でも10分でも構わないので機会を多くする事が大切です。回数を多くする事が大切です。仮に、60分とすると10分x6回の方が効果があがるという経験則があります。しかし、10分よりも5分と短縮するなら、資料を準備して要点の確認だけに絞り、内容が飛んだりしないようにする事が大切です。ショート・ミーティングはランチや休憩を兼ねて15分程度行う事も有効です。

4. 「一緒に」がキー

「人の心は変えられない」と言われるように「やる気」を引き出す事は難しい事ですが、「やり方」や「環境」を変える事で「成果」を出しやすいようにして「できる、できる、できる」(できる³)という連続3回の法則で「やる気」を高めて行く事を薦めています。この連続3回がミノなのです。誰でも、最初に躓くと動けなくなるので、初めはやり易い物を選ぶ事が大切であり、なおかつ、山本五十六元帥の「やってみせ、言って聞かして、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」の言葉のように可能ならOJTで一緒になって訓練をかねて実施するのが良いのです。

右掲は何度もご紹介している「支援の四原則」ですが、最近では、もっと積極的に関わるOJTを随時実行する位の関わり方が大切になります。私は、言って聞かせる「集合教育」だけではムリで、一緒に「やってみせ」が決め手と考えてOJTの実践を推奨しています。上司は、部下の能力を高める事で「成果」につながるのですから、忙しいと避けて通らずにOJTで一緒に悩みを共有して、解決策を見つけ出す事が非常に有効なやり方とお薦めしています。「急がば回れ」の諺の通りなのです。「言う」だけではダメで、OJTで「一緒に」という連帯感の構築が大切なのです。「支援の四原則」の上に、「一緒に」というキーワードを加えたいと思っています。

