

《人事・労務》

社員満足度

中小企業では、一般的に、人事・労務のマネジメントは、社長またはNo. 2（番頭役）が行っていることが多いようです。

ある意味で、「**ヒトの問題**」は、すべて、ここに集約されていると言っても、過言ではありません。

したがって、その範囲は可なり広いものですが、ここでは、重点を絞ってあり、すべてを網羅している訳ではありません。

中小企業が継続的に成長・発展していくためには、第一に、「**社長の経営手腕**」であることは言うまでもありませんが、「**社長が直接指示・命令できる限界**」（一般的には、7～10名とされています）を超える企業規模になると、幹部社員にも社長の片腕として業務をこなしてもらうことが必要になってきます。

また、一般の社員（正規雇用者を言います）も「**基本動作**」+「**コミュニケーション力**」（一般社員育成シリーズを参照）を身につけたうえで、「**作業型仕事**」だけでなく、「**達成型仕事**」もこなしてもらえ力量を身につけてもらうことが必要になってきます。

そして、「**社員が満足して、生き活きと、やりがいを持って業務遂行にまい進していく**」ようになれば、間違いなく成長・発展していきます。では、どのような手を打ったらよいのでしょうか。

次の4つの条件を整備することが、必要だと考えます。

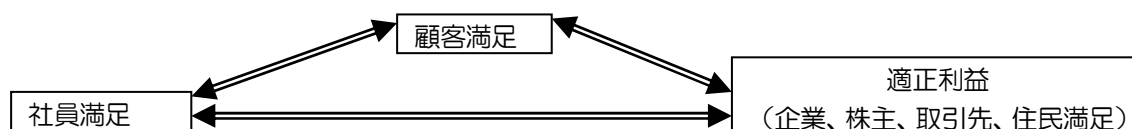
- ① **企業の経営目的が明確で、将来の方向性やビジョンがイメージできる**
- ② **人材育成に投資を行なって、十分な力量を身に付けさせている**
- ③ **個々の社員が歩むべき道筋が見えている**
- ④ **モチベーションを高める(ヤル気を刺激する)ような業務遂行の仕組みがある**

「**業績の良い企業は、社員満足度が比較的高い**」という調査結果があります。③項と④項は、「**社員満足**」を構成する大きな要素なので、このシリーズでの第1テーマとし、2回連続としました。

注：1)「**作業型仕事**」：定常的な繰り返しの仕事で、それほど付加価値が高くないか、マイナスの付加価値になるような仕事をいう。

2)「**達成型仕事**」：業績向上に寄与するような目標や課題を達成していく仕事で、高い付加価値がある仕事をいう。

企業が存続し続けるためには、以下の3つの要素をバランス良く保つことが、不可欠だと考えますが、実態は、企業利益や社長の利益の確保に重点を置いて経営している中小企業が多いようです。



次の「**チェックシート**」で、自社の現状を確認してください。

モチベーション診断 チェックシート

記入年月日： 年 月 日

被評価者部門（企業）	被評価者名	評価年月日	評価者名
		年 月 日	

3	2	1
は い（知っている）	中 間（聞いたことがある）	い い え（知らない）

評価欄に「点数(1~3)」を記入してください。

番号	チ ャ ッ ク 項 目	評価点
1	人間は、一人では生きていけず、社会とのつながりを大事にするものだ	
2	人生の成功には、「 人間的成功 」（尊敬される、他人を助ける、他人に奉仕する）と「 社会的成功 」（地位・名誉・お金など）があり、人間的成功なしには、社会的成功を得ることができない、ということを知っている	
3	人間の欲求は、低次から高次まで5段階の欲求（生理的（食欲）、安全（平和）、社会的（組織）、尊厳（地位・表彰）、自己実現（創造的活動）があり、低次の欲求が満たされてから次の欲求が生ずる	
4	社員満足とは、最高の欲求である「 自己実現 」の欲求を満たすことである	
5	企業の役割は、社員が自己実現できるような環境を整備することである	
6	人間は、「 業務の出来栄を認められること 」や「 評価されてほめられる、表彰される 」ことで一段とモチベーションが上がる	
7	人間は、認められたあるいは評価された証しとして「 役職 」などをもらおうと、業務に緊張感や積極的に取り組むようになる	
8	チームのリーダーが、率先して手本を見せることで、メンバーに刺激を与えると、組織が活性化する	
9	人間は、緊張のしっ放しが苦痛になったり、ミスにつながったりするので、ときどき、ユーモアやジョークで笑わせることも必要である	
10	人間は、自分の得意分野で本領を発揮するので、どんどん、アイデアを出してもらい、やってもらうことで、楽しく業務をしてもらうような環境づくりが大切だ	
11	社長と親しく話し合うことや経営に参加することを望んでいる社員もいる	
12	社員の満足度を高めて、組織を活性化するには、「 モチベーション 」（「 動機づけ 」、「 やる気 」）を高めることが必要だ	
13	モチベーションは、2つの要素で構成されている。人の内部、心において行動を引き起こす「 動因 」（ドライブ）と呼ばれるもの（5段階の欲求）と人の外部にあり、行動は誘発させる「 誘因 」（インセンティブ）と呼ばれるものである。 ショッピングにおける「 衝動買い 」は、ディスプレイが誘因になり、「 買いたい 」という動因が引き起こされた結果と言える。	
14	「 動因と誘因 」は、相互に影響しあって人間の行動を左右している。強い動因があれば、誘因がなくても行動が引き起こされることがある。 逆にいくら誘因があっても、動因が生じなければ行動は起らない。ただし、誘因によって動因が喚起され、行動することはあり得る。	
15	外部から報酬を与えて、モチベーションを向上させようとする手法は「 外発的動機づけ 」と呼ばれている。例として、目標を達成すれば昇進・昇格させる人事制度や、成果主義に基づく人事制度・賃金制度などがあるが、小規模企業の場合、人事制度・賃金制度がないか、あいまいで、例えあったにしても届出のためだけで、公開されていない場合が多い。	
16	社員が、自らの意思で主体的に目標を立て、目的に向かって行動を起こさせるようにする動機づけは「 内発的動機づけ 」と呼ばれており、目標管理制度や小集団活動などがある。 これも、小規模企業の場合は、ほとんど実施されていない。	
17	社員が満足と感じる要因には、達成、達成の承認、他者からの評価、仕事の内容への満足感、責任、昇進、進歩、個人的な成長などがある。	
18	逆に社員が、不満を感じた要因には、企業の施策と管理、監督、対人関係、作業条件、給与、身分、福利厚生、雇用の保証などである。	

番号	チェック項目	評価点
19	<p>モチベーションを高めるには、以下のような「内発的動機」を喚起することが必要である。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 目標の達成感を味あわせる ② やればできるという自信を持たせる ③ 成功には賞賛の声をかけてやる ④ 部署やチームにとって必要な人であることを理解させる ⑤ 仲間からの感謝の気持ちを伝える ⑥ 成功を分かち合う ⑦ 権限を与え挑戦させてみる ⑧ 自主的な判断を尊重する ⑨ フィードバックを通じて客観的に自分自身を知らしめる ⑩ トップや上司が夢を語る ⑪ 提案は真剣に聞いてやる 	
20	<p>モチベーションを引き出す要素として次の3つがあるが、掛け算的な相乗効果がある。</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 対象物そのものにどの程度の魅力があるか まず、目標、結果の魅力度を高めること及び企業の目標と個人の目的をいかに高いレベルで一致させること <ol style="list-style-type: none"> 1) 昇進、昇格 2) 昇給や賞与といったお金に関係するもの 3) 目標管理制度で設定する個人の目標 4) 部・課、チームなど集団での目標 また、「仕事をする意味、いまの会社で働く目的、自らが成長できる環境にあること」やこれらを通じて、「目標や資格などがいかに本人にとって価値のあるものか」、を理解・認識してもらうプロセスも必要である。 ② 対象物を手に入れるための行動が、どのくらい目的達成に直結するかの度合（達成条件） <ol style="list-style-type: none"> 1) 目標が明確であること 2) 目標達成へのプロセスが明瞭なこと 3) 採用される手段、アプローチに誤りがないこと 4) それらが効果的、合理的であること 5) 成果が客観的に評価されること ③ 行動により対象物を手に入れられる可能性は高いか（確率の問題） <ol style="list-style-type: none"> 1) 市場競争力のある製品・サービスの提供 2) 顧客満足度の向上 3) 的確なマネジメント 4) マーケティングの強化 <p>①、②、③の要素は、いずれも一つではなく、複数存在し、それらは変化している。そうした状況において、これら要素の組み合わせ方如何で、モチベーションの高低が決まる。</p>	
21	<p>モチベーションを高めるのに必要な事項は、個々人で異なるが、残念ながら「内発的動機が何により形成されるのか」はまだ解明されていない。</p> <p>分かっていることは、「持って生まれた気質と生育環境の両方により形成されるらしい」、「一度形成された性格や気質は簡単には変化しない」ということである。</p> <p>したがって、性格・気質が分かれば、個々人ごとに、ある程度は「モチベーションを引き出すための要素」が見えてくる。</p>	

このチェックシートに関する 設問の意図や対応策については、次の「**レポート**」を参考にしてください。

最小限の費用で社員のモチベーションを高める 20の仕掛け レポート

確認年月日： 年 月 日

部門名	確認者名

「人間は、普通の他人が動かそうと思っても動かない。自分で動こうと言う気になって初めて動く」、
「自分が動こうという気になるのは、やりたいこと（好きなことや得意なこと）をやる時かあのヒトの下で働きたいという上司・社長がいる場合である」

番号	チェック項目	確認
1	社長が、社員に対して「 やりたいことをやろう! 」と常日頃から言い続ける。そして、皆の前で、「 私は、〇〇を実行します 」と言ってもらう。(有言実行) (ただし、社長は、やりたいことがやれる環境をきちんと整備してください)	
2	定期的にワイガヤ会議を開く。(ワイワイガヤガヤとお互いに話し合う会議) 人数：7人まで。男女混合。はじかき役、笑わせ役、まとめ役の三役の存在必須。	
3	朝礼や会議の席で、がんばっているヒト、よくやっているヒトを「 認める、ほめる 」(おめでとくと拍手：最初は、照れくさいですが、すぐ慣れます)	
4	悩んだり、迷ったりしている社員に対しては、その根っこにある背景を見つけて、「 励ます 」	
5	スランプに陥っている社員に対しては、「よく話し合っ」、課題や状況を聞きだし、一緒になって考え、解決策を導き出す。	
6	目標を立てて、達成した場合は、垂れ幕を飾る、表彰状を出す、豪華ランチに招待する、といったイベントを行う(ゲーム感覚で)	
7	キャンペーン月間を設けて、達成度合いを貼り出し、100%以上は、ホテル1泊、98%は、夕食招待、95%は、金一封、といったことを行う	
8	「お客さまからの喜びの声」を発表し、文書にして貼っておく。	
9	社内でお互いに感謝するようなことをしてくれたヒトに対して、「 サンクスレター 」を発行し、貼り出す。あるいは、「 有り難う 」と書いたメモを袋に入れて渡す。	
10	月に1回程度、社長と高級ランチと一緒に食べて、「 お褒めの言葉 」をもらう	
11	社員からの報告に対して、「 結論から先に言うこと 」を実行し続ける。例外は認めない。 (まとめる力)	
12	社員から質問や相談があったときは、すぐ回答しないで、「 あなたは、どう思っているか 」、「 どう考えているか 」としか言わない。(考えさせる)	
13	なにかひとつ目標を作らせて、別紙(1)のような用紙に記入してもらい、チェック日を決めて実行する。目標は、身の回りから立てる(禁煙、禁酒、整理・整頓なんでもあり：やり方をのみこんだら次のステップへ)	
14	社長(上司)が人望を得るためには、社員のした失敗などに対して、「 なんで〇〇なんだ 」と言わない。「 どうすればいいと思う 」を口癖にする(プラス思考、未来志向)。	
15	「 後ろ向き、否定的 」、「 ヒトの意見を無視、聞かない 」といった行動・態度になったら、「 思わず〇〇した 」と必ず、反省していることを見せる。	
16	朝礼の時に、順番に「 社員に何か発表してもらう 」ということを実施している企業はあるが、発表のネタとして「 私の思い 」、「 私の自慢 」、「 私の願い 」、「 最近、感じたこと、見たこと 」を加える。	
17	最近、若手が「 社員旅行 」に行きたがらないのは、勤務の延長的雰囲気になるため。いっそ社員に「 企画から運営まで 」など全てを任せるから手をあげてと言ったらどうか。 「 全社一丸となった 」と実感できるかも。	
18	社員同士のコミュニケーションをとる最良の方法は、今でも「 食事会 」、「 飲み会 」である。ここでも、若手の自主企画、自主運営で行う。	
19	一体感を持たせるには、何と言っても1泊合宿である。「 同じ釜の飯を食べた 」という連帯感や「 深夜遅くまで語り合った 」という仲間意識が醸成される。	
20	極めつけは、「 社員と社長との語り、話し合い 」の場を設けることだ。社長ともなれば、社員と接する時間が短く、なかなか、本音を聞く機会がないものである。	

スキルアップ目標の進捗確認表

作成年月日: 年 月 日

部 門 名	作 成 者 名	指 導 役 (サ ポ ー ト 役)

スキルアップ目標	
達成手段 (1)	
達成手段 (2)	
達成手段 (3)	
達成手段 (4)	
達成手段 (5)	

第1回チェック予定		年 月 日
進捗チェック日	実施した内容はどんなこと?	次回までにやることは?
月 日		
進捗度チェック		
OK、 NG		次回チェック予定 月 日

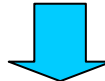
指導役の一言:



次回の結果は?

進捗チェック日	実施した内容はどんなこと?	次回までにやることは?
月 日		
進捗度チェック		
OK、 NG		次回チェック予定 月 日

指導役の一言:



次回の結果は?

進捗チェック日	実施した内容はどんなこと?	次回までにやることは?
月 日		
進捗度チェック		
OK、 NG		次回チェック予定 月 日

指導役の一言:



次回の結果は?

進捗チェック日	実施した内容はどんなこと?	次回までにやることは?
月 日		
進捗度チェック		
OK、 NG		次回チェック予定 月 日

指導役の一言:



次回の結果は?

進捗チェック日	実施した内容はどんなこと?	次回までにやることは?
月 日		
進捗度チェック		
OK、 NG		次回チェック予定 月 日

<p>目標達成!! おめでとう。 差し上げるご褒美は、 感想は?:</p>	<p>指導役: _____ です。</p>
--	--