

その計画、実行したら報われますか？【三浦 利幸】(08.10.14)

中期経営計画、またそれに限らず、企業でさまざまな計画を立案しても、社内関係者になかなか実行してもらえず悩んでいる方が少なくないようだ。実行してもらえない理由はいろいろあるだろうが、実行する本人にとって、「実行したらどのように報われるのかがよく分からない」ということがかなり大きいのではないかと思う。

報われ方には、それぞれ個人の価値観が関係するので、金銭的報酬で報われると思う人もいれば、仕事を通して自分が成長することで報われると思う人もいるし、顧客が喜んでくれることで報われると思う人もいるだろうし、他にもさまざまな報われ方がある。いずれにしても、「この仕事をすれば何か報われることがある」と思うから、人は仕事をするものである。

では中計などを推進する際、実行してもらいたい仕事とセットで、それに対してどのように報いるのかを考えているかという、意外なほどにこれが抜け落ちているものである。

例えば商品企画や品質向上の参考にするために営業部門の営業マンに顧客の要望や反応などを報告してもらい、ということを経営者が計画した場合、「会社のためだから、顧客の声をきちんと日報に書いて報告してくれ」と指示しても、結局営業マンは売上金額でしか評価されないのであれば実行する人の数は非常に少ない。

計画する側は、報告に基づいて商品企画や品質向上活動を行うことがどれほど会社にとって大切なことなのかを一生懸命に説明するのだが、営業マンにはなかなか響かない。しかし、これがどれほど会社にとって大切なかが理解されていないと思ったら間違いである。会社全体のメリットはそれなりに伝わっているのである。問題はそれを実行する本人に何のメリットがあるのかということである。

もちろん、営業活動そのものに関する計画は評価の対象になっているので比較的执行されやすいが、日常のルーチン以外の業務、例えば中計に含まれるような内容はそこからもれている場合が少なくない。

酷い場合は計画する側が「これは仕事なんだから、指示されたらやるのが当たり前だ」という前提で考えており、いざ実行されないと「彼らはおかしい」と愚痴を言うのみである。

業務の指示を実行してもらいたいのであれば、何をしてもらいたいかを示すとともに、それを実行してもらったことにどのように報いるのかを考え、必要に応じて報いるための仕組みをつくり、きちんと説明することが重要である。

もちろん、どのように報われればやる気になるかは人それぞれ異なるので、トップも、マネージャも、少なくとも自分の直属の部下にはどのように報いるのがよいのかを個人別に考え、マネジメントすることが大切である。リーダーは、メンバーの琴線がどこにあるかを把握し、個別対応で一人ひとり落としていく覚悟が大切であろう。

このようにいうと全員にまでは目が届かないと思われるかもしれない。それでも例えば

今まで 2 割の人しかやってくれなかったことを 4 割とか 5 割の人がやってくれるようになれば、大きな前進と考えればよいのではないか。

人の気持ちとして当たり前のことだと思うが、意外におろそかにされていないだろうか？