

「有難う」「よくやったね」のひと言が人を幸せにする

PMI News #6 で「社員の満足度」に影響を与える大切な要素のひとつとして、仕事の達成に対するリーダーからのレコグニション(ほめ言葉、フィードバック、インセンティブ、報奨)があることを指摘した。このレコグニションについてもう少し触れてみたい。

個人差があるかもしれないが、リーダーからのほめ言葉は極めて少ないといってよい。米国系の製薬会社イーライリリーで働いていた時の経験では、外国人リーダーと日本人リーダーの間では、発せられるほめ言葉の頻度には顕著な差があった。同社では社員意識調査を定期的実施していたが、ある年の調査で社員の「レコグニションに関する満足度」が日本で非常に低く、要改善項目のひとつとして指摘されたことがあった。なぜ満足度が低いかをより詳しく知るために、幾つかの階層の社員に面接を実施し、彼らから本音を聞きだした。

驚いたのは特に若い人たちが異口同音に「賞金などは欲しいと思っていません。自分が、いい仕事をしたと思うときに一言でいいから『よくやったね!』『ありがとう』のねぎらいの言葉、感謝の言葉がほしい。周りを見ていて、そのようなねぎらいの言葉をかけている社員、上司があまりにも少なすぎます。」と語ったことだ。この面接の後、改善行動計画として当時自分が担当していた開発部門の経営会議でリーダーや社員がもっと感謝の言葉やねぎらいの言葉を気軽に掛け合える風土を作ろうと提案した。当然ながら現場の部長はこのような総論には賛成する。各部長の責任において自部門で努力することになった。しかし、なかなか具体的な妙案がない。

レコグニションカード

丁度その頃、GAPジャパンが面白い試みを実践していると伝え聞いた。レコグニションカードを作成し、職場に配置し、社員が自由にそのカードを使ってありがとうとメッセージを送るといふ。早速、部下をGAPジャパンに訪問させ、その内容を取材した。興味を引いたのは、上司が部下にそのカードを送るという一方通行でなく、社員同士もこのカードを使って「ありがとう」「非常に助かりました」「すばらしかったです」などなどの言葉を送りあうことを奨励していることだ。

私たちもこのアイデアを取り入れることを検討した。社員全員がE-mailアドレスを既に持っていたので、紙のカードでなく、Eメールで感謝の言葉、ねぎらいの言葉を送ることを提案した。しかし驚いたことに、ある日本人部長から抵抗があった。その部長は嘲笑気味に「そのようなアイデア、当社ではうまくいかないと思う」と反対した。それでもイギリス人の本部長やほかの部長からの賛同を得、開発部門で試験的に3ヶ月間実施することになった。GAP

ジャパンに取材し、この提案を担当した社員はこの3ヶ月の間、メールで定期的に社員にレコグニションカードを積極的に利用するように呼びかけた。しかし、残念なことに、試行期間中のカードによるレコグニションは極めて限られた社員が実践したにとどまった。そして試行期間だけで終焉した。しかしながら、限られた数ではあったが、受け取った人はもちろん大喜びであった。

皆さんの組織でもレコグニションカードを奨励されてはどうだろう。Eメールでなくてもいい、カードショップで「Thank you!」カードを、あるいは葉書を10枚買い、机の引き出しに常備しておく。毎週一度は書くことを心がけ、2ヶ月間試されてはどうだろう。受け取った社員は幸せな気分になるはずだ。

レコグニションの責任者を任命する

社員の満足度にポジティブな影響を与えることが各種の調査によって明らかにされているにもかかわらず、レコグニションを戦略的に捉えている会社はまだ少ない。そしてレコグニションを他の主業務の片手間に取り組んでいるのが多くの会社での現状だ。レコグニションという言葉はまだ市民権を得ておらず、表彰制度がより一般的の呼称である。事例としては永年勤続表彰、安全表彰、提案表彰が思い浮かぶ程度である。

レコグニションを戦略的に考え始めたのはアメリカでも最近のことである。本音は、不況で昇給もままならず、社員のモチベーションを上げるための割安な手法として目を向けだしたということであろうか。動機を今は問わない。レコグニションが人を幸せな気分にするには変わりはないから。

アメリカでレコグニションサービス部長を任命している数少ない会社のひとつであるブルデンシャル・ファイナンシャル社では当該部長の職責を 1)レコグニション戦略や方針を策定する、2)レコグニション実践のために、社員や管理職を教育し、助言を与える、と定義している。レコグニションの重要性を認識はしていても、具体的に実践するに至っていない企業が多い中で、レコグニションの責任者を任命することにはある意味では競争優位を勝ち取ることにつながるかもしれない。

編 | 集 | 後 | 記

以前にも世代間の価値観の違いに触れたことがありますが、若い世代の人々はレコグニションを素直に受け取ってくれます。リーダーの立場にあるあなたが仕事の合間に5分を費やし、「Thank you!」カードを書くだけで、あるいは廊下ですれ違う時に「昨日のxxxxxは有難う。本当に役立ったよ」と心をこめて礼を述べるだけで、それを受け取った人は大いに幸せな気分になれるのです。その輪が大きく広がればうれしいですね。野尻

