

ータの裏側にある感情や考えを引き出すために、主要5都市で数十件のデプス・グループ・インタビューを実施し、あらゆる業界のラインマネージャーに話を訊いた。さらに2005年から2006年にかけて、数百人のマネージャーとその部下に対面調査を実施した。これは主にアメリカとカナダで行ったが、イギリス、ドイツ、中国、南アフリカ、シンガポール、マレーシア、タイ、トルコでも実施した。(調査の詳細は付録を参照)

これらの調査の結果はどうだったのか？ モチベーション、効果的なマネジメント、そしてビジネスを加速させるアクセルに関してわれわれが発見したことは、まさに驚きである。チャールズ・グッドイヤーも感心してくれるだろう。

自分の潜在能力を「ほとんど」発揮することにはいい加減うんざりなら、あるいは「あと一步」はもうたくさんだと思っっているなら、ここでギアを切り替えよう。**加速**をつけるのだ。

効き目があるのは「報酬」ではなく「報奨」(レコグニション)

使われていない——これこそまさに、報奨(レコグニション)というアクセルを言い表し

ている言葉だ。グッドイヤーの発明で言えば加熱がそうだったように、それはずっと目と鼻の先にあったのに見過ごされ、間違っ使われ、ほとんど活かされてこなかった。退職者の**79%**が、仕事の成果を正当に評価されないことを辞めた最大の理由に挙げている(*2)。北米のビジネス・パーソンの**65%**が、過去1年間一言も褒めてもらっていないと答えている(*3)。

おざなりでなく、**記憶に残るように部下を褒める**というリーダーの行為は、簡単でありながら大きな変化を起こせる。欠けていたものはこれである。きつとそれなりにやっているのだろう。しかし、まだまだ足りない。必要なのは、目的に応じて認め、称えることだ。効果的なリーダーシップの一貫として適切に行われるレコグニションだ。レコグニションは人間の潜在能力を引き出す**強力なアクセル**であり、最も効き目のある**ニンジン**なのだ。

ここで言うニンジンとは何か？ 有能なリーダーにとって、ニンジンは反応を加速させる手段だ。手元にあるオックスフォード英語辞典によれば、ニンジンとは「説得の手段として差し出され、相手の興味を引くもの」である。ビジネスにおいては、**ニンジンは社員を奮い立たせ、意欲を高めるために使われるもの、社員が欲しがらるもの**だ。そして社員が

経営陣から一番もらいたいもののリストのトップにあるのが、**認められること**である。自分の長所と潜在能力が認められ評価してもらえることがわかっていれば、社員の生産性は大きく向上するのである。

だが、「一番効き目のあるニンジンは金じゃないのか？ 社員にやる気を起こさせるのは、ボーナスや昇給じゃないのか？」と言いたい人もいるだろう。

ところが**金は、世間で思われているほど効き目のあるニンジンではない**。確かに、優秀な人材を引きつけ、とどめておくには、給料やボーナスに魅力がなくてはならない。だが1000ドルにも満たない現金などあつという間に忘れられてしまうのがおちで、効き目のある報奨になるべくもない。

実際、金一封をもらった人の**3分の1**は、その金を各種請求書の支払いに使ってしまう^(*)。さらに**5人に1人**は、その金を何に使ったか、あるいはいくらもらったかさえ、数カ月もたてばきれいさっぱり忘れていく。わが身を振り返ってみるといい。いつだったか誰かからもらった金一封200ドルを、あなたは大事にしまっているだろうか？ 丁寧に保存しているだろうか？ むろんそんなはずはない。だが褒美にもらうものが、使いでのある品物だったらどうだろう。野球帽とかTシャツとかキャンバス地のトートバッグとかそう

いう類のものではなく、れっきとした使い道があつて価値ある何か。そういうものだったら何年たつてもまだ手元にあり、もらった時のことが記憶に残っている可能性は高い。

何より現金で問題なのは、出せる額に限度があり、厳密に管理されていることだ。そして、社員はそれを知っている。本書を読んでいる多くのリーダーには、これは当てはまらないかもしれない。中間管理職や上級管理職ともなれば昇給は大幅だし、ボーナスも結構な額になるのだから、それこそモチベーションは上がる。確かに、大金だったら動機づけにはなる。しかし、あなたの部下の大半にしてみれば、そんな大金が振り込まれる見込みはない。どんなに頑張ったところで、自分の取り分がものすごい額になるわけがないことを彼らはわかっている。給料は、たとえば経験や職種、会社の方針、勤務地等々、あなたにも、あなたの部下にもどうにもできない諸々の要因で決まる。社員が目覚しい成果を上げていたら、年度末に5%ぐらいの昇給はしてやれるかもしれない。しかしその程度ではさしたるモチベーションにはならない。個人の業績に連動しているボーナスのかなりの部分は、中間管理職以上のリーダーに持っていかれるのが普通だ。一般の社員や専門職には標準的な額のボーナスしか支払われず、個々人の金額の差もほとんどない。それでは人より頑張ろうという気はそうそう起こらない。諸手当の額も決まっている。

やる気のある社員が期待している給与と諸手当、彼らがもらって喜ぶ金額は、とてもあなたの手に負えるものではない。ほとんどの社員がもらう給与明細は毎回決まっている。それが**現実**だ。だからこそ今、あなたは自分の手に負えることを学ぶべきなのである。「**ニンジン**」を差し出す術^{すべ}を。

「皆、給与の額には納得して入社しているんです」シンガポールのフィリップス・エレクトロニクス社副社長のエリザベス・マーティン・チュアはそう話す^(*)。「彼らが会社に期待するのは、能力を十分に活かして、それを認めてもらえる職場環境です」

マーティン・チュアのコメントは、HRMシンガポールが実施した調査でも裏づけられる。2005年12月、南シナ海に面するこの成長著しい国の3000人を対象にした対面調査で、「仕事に最も求めるものは何か」との問いに彼らは「給与」を第3位にランクした。第1位は「キャリアアップ／能力開発の機会」。では第2位は？「認められること」である。興味深いことに、「上司とのより良い関係」が第4位に入っている。「経済的に成功したシンガポールでは、社員に意欲を持たせるには給与以外のものが必要になっている」と調査担当者はコメントしている。

このことは、ジャクソン・オーガニゼーションが20万人に行った調査の主な結果ともつながる。効果的なマネジメントの最大の特徴、すぐれた職場ならどこでも幾度となく目にするのは、上司が部下の能力と貢献を「目的に応じて」認め、称えていることだ。われわれの調査の結果は次のことを示している。部下の貢献に効果的に報いているリーダーは：

- 1 社員の退職率を抑えている
- 2 業績を伸ばしている
- 3 次の「リーダーシップの4つの基本」に秀でている

- 目標設定
- コミュニケーション
- 信頼構築
- 責任感を持たせる

要するに、**レコグニションはリーダーの能力を加速度的に向上させるのだ**。ウォルト・ディズニー・ワールドの元キャスト報奨部門責任者ディー・ハンスフォードが、目的に

じた社員報奨制度の効果を証明してくれている。1996年、デイズニー・ワールドは大繁盛していた。開園25周年を迎えたこの年、入場者数は15%増を記録。にもかかわらず、その年は昇給もボーナスもなかった。そんなことでは社員の満足度が急降下したに違いないと思うかもしれない。ところが、**仕事に対する社員の満足度は15%も上昇したのだ。**

この効果をもたらしたのは、ハンスフォードと彼女のチームが6000人余のマネージャーとスーパーバイザーを対象に実施した**レコグニション・スキルトレーニング**である。前線に立つリーダー達は今や、保守点検のために乗り物が降りてきたらオペレーターのステイプに「お客さんを楽しませてくれてありがとう」と声をかけ、レストランのスタッフには厨房をいつもピカピカにしていることをねぎらい、グーフィーには「ありがとうね…今日はいつもまして頑張ってくれて」と褒めることができる。

デイズニーにすれば、社員の意欲が向上しただけでもその年は万々歳だったかもしれない。しかしもっと多くの嬉しい驚きが待っていた。デイズニーの年次報告書によれば、この年度は**テーマパークの営業収益が15%増**を記録した。ボーナスも、昇給も、なかったのに。

レコグニションが企業に与える効果を考えると、大型テントのセンターポールが立つ時の様子が思い浮かぶ。センターポールと一緒にテントが一斉に持ち上がっていく。ただし退職率だけは別だ。社員の貢献をきちんと認めれば、テントを転げ落ちる石ころさながらに**退職率は下がっていく**のである。

従業員の定着率を加速する

社員の退職は、ブラックホール並みの驚異的なスピードで企業のリソースを吸い込んでいく。アメリカ企業では、不測の経費の中で**退職コストは圧倒的トップの座**にある。社員1人の補充にかかるコストは退職者の年収の**最大25%**という推計もある。となれば、予防にまさる治療なし。フレッド・ライクヘルドによれば、**会社に対する社員の忠誠心が5%上昇するだけで、利益はなんと50%も増加する**というのだから(*6)。

退職コストがかさむ理由は、辞めていく人のタイプに関係がある。退職者のほとんどが成果の上がない社員ならば、辞めてもらった方がむしろ助かるかもしれない。ところが現実はそのとはいかない。社員の貢献を効果的に認めていない組織は、目標の達成のためにはぜひともいてほしい人材を失っているのである。