



従業員のモチベーション向上のための一考察

はじめに

2010年頃にかけて団塊の世代が大量退職し、戦後の経済社会システムの大きな転換が始まる。このような変化の時代においては、新たな発想を生み出す社会構造への転換が必要となる。昨今の企業間競争の激化に伴い、企業が直面している課題は、同一製品・サービスをめぐる伝統的な価格競争というよりも、他社（外国企業を含む）と差別化した革新的な製品・サービス提供をめぐる、よりダイナミックな競争にその比重が移りつつある。この実現のためには、従業員が活力に満ち創造力を豊かにして仕事に取り組むこと、つまり、従業員一人ひとりの仕事に対する情熱、志、意欲、すなわちモチベーションの向上が不可欠なのである。

このような認識で、これから会社を背負って更なる発展を担うべき若手従業員層を対象としたモチベーション向上策について考察するものである。

1. モチベーションの現状

若い従業員を対象にしたある調査によると、現在の仕事に対し無気力を感じる人が75%にも達しており、若者の働くことへのモチベーションが低下し、価値観が変化しているとも言われている。その理由としては、次のように考えられる。

- ①日本社会が豊かになり成熟したことによって、働いて報酬を得ることの労働の基本的意義が低下してきている。（物質的に豊かな社会の中で、上昇志向の動機が持ちにくくなった。）
- ②仕事に生き甲斐を見つけ組織に忠実に働くことの価値観が変化してきている。
- ③バブル崩壊後、終身雇用が崩れリストラが行われる傾向もあった。新規採用が抑制され、以前よりも成果が強調され、新しい取り組みへのチャレンジや成長機会、あるいは仲間との連帯感を醸成させることが難しくなっている。

2. モチベーション向上の方向性

米国臨床心理学者であるハーズバーグ・フレデリック博士の動機付け・衛生理論によると、人間が仕事に満足を感じる時は、関心は仕事そのものに向いている。不満を感じる時は、作業環境に向いている。前者をより高い業績へと人々を動機付ける「動機付け要因」と呼び、後者を仕

事の不満を予防する働きを持つ「衛生要因」と呼び、この両方を充実することが大切であるとしている。

この観点に立ち従業員のモチベーションを左右する要素を考えると、次の二つの視点で捉えることができる。

- ①従業員のモチベーションを向上するための要素（動機付け要因）としては、仕事自体の面白さ、達成感、成長感、人間関係、自己の責任・決定権限などがある。
- ②従業員のモチベーションを下げないための要素（衛生要因）としては、会社の安定性、給与、労働条件などがある。

経営者が従業員を有効に活用するためには、これら両方の要因を踏まえながら、従業員が安心して働ける職場環境や、従業員が興味を持ち意欲的に仕事に取り組めるような職場環境の整備が大切である。

従業員を教育し、働く意欲を助長させ、彼らを有効に活用するのは経営者の責務である。有能な従業員でもモチベーションが低いと能力を発揮することは難しい。経営者は、従業員一人ひとりの能力と個性を発揮できるように、また、会社とともに成長できる環境構築を目指していくことがモチベーション向上の基本になると考えられる。

3. モチベーション向上の方策

一時期、派手な企業買収や株の買い占めがマスコミを賑わせたが、彼らの視点にはステークホルダーであり会社の最重要の財産である「従業員」の存在が軽視されていた。

従業員あつての会社であり、少なくとも従業員の意識としては株主のために働いているのではないといえる。これからの企業には、従業員の新たな発想やモチベーションの向上のために何をすべきかという経営課題が重要になっていると考えられる。

職場環境、処遇、人間関係、会社の安定など従業員のモチベーションを下げないための要素については、従業員のやる気を阻害させないための最低限の要素であり、大切なことは、従業員のモチベーションを下げないことよりも、向上させることに重点をおく方が効果的であると考えられる。その方策として次のようなことが考えられる。

①従業員誰もがチャレンジできる機会を創造し提供する

あらゆる組織において、新しいものにチャレンジできる場を男女、年齢の別なく準備することが重要である。また、そのチャレンジが成功しなくても、あるいは失敗しても再起できる企業文化・土壌を構築しておく必要がある。

身売り寸前だった旭山動物園が日本一楽しく魅力ある動物園に生まれ変わり、脚光を浴びていることは、多くのメディアで放送され周知のとおりである。

旭山動物園は、動物本来のすごさを見せてこそ動物園としての新たな発想であると考え、再生戦略をスタートさせた。園長の強力なリーダーシップの下、スタッフ達は一丸となつての改革に邁進した。見る角度を変えた新鮮な驚きが多数埋め込まれた「多角度展示」、動物の姿・形を見せるだけでなく動物の野生の能力、すごさを見せる「能力展示」、異なる種類の動物を同じ空間に放つことにより野生状態を作り、そこから動物間に緊張と調和が生まれ、顔つきも変わる「混合飼育」を取り入れた。このような新たな発想は、スタッフの強い関心・やる気を刺激している。企業においても、経営者が創造力豊かにして従業員が本来持っているやる気に点火させるような環境や文化を構築していくことが大切であろう。

②意欲・やり甲斐感を掻き立てるようなミッション・目標の発信

旭山動物園長の「“動物園はつまらない”と世間から言われたい」「動物のすごさを見てもらおう」という意表を突くような、あるいは胸の高鳴りを覚えるようなミッションの提案には、動物園関係者なら誰もが反応したくなると思われる。こうした「強力なミッションの発信」は、働くモチベーションを掻き立て困難なことへのチャレンジの心を触発する。

一方、企業の従業員は、自分の会社の経営理念や経営戦略というものをどれほどまでに理解しているだろうか。どこの企業にも通用するような一般論的な域を出ないものであれば従業員の心に響かないだろう。当たり前すぎて従業員のチャレンジの心を触発することは難しい。「会社の経営理念やミッションに対して、知っているが自分にはピンとこない、知らない、忘れた、関心がない」というのが平均的な状態ではないだろうか。意欲、使命感、責任感、会社への帰属意識、仲間意識、研究・探究心などを向上させるようなミッションを発信することが重要であり、これは経営者の責務である。「ミッション・目標の明確化こそが人を動かす」という発想に立ち、企業がミッションの再発見を行い、それを従業員一人ひとりに展開していけば、従業員のモチベーションが誘発・喚起され、活力ある企業を取り戻すことにつながるであろう。

③ 従業員が一丸となって任務に邁進する企業風土・伝統の醸成

- 丁寧、且つ、ベストを追求する気風
- 新しいものを求めて切磋琢磨し合う気風
- 厳しい中にも家族的雰囲気がある社内気風
- 相互協力の気風

以上のような気風・伝統は、従業員が仕事に積極的に臨む条件であるが、このような企業風土を育成することは極めて重要である。会社の規模が大きくなるほど、従業員が一心同体になるのは非常に難しいものがあるが、少なくとも会社の一員であることへの誇りや帰属意識は大切であり、それが企業風土・文化・伝統の構築につながる。その構築のための中心は、経営者であると同時に、経営者の意図を受けて組織の重要な役割を果たすリーダー層である。

④ 教育指導による従業員の意欲創出

ベネッセ教育研究開発センターが2006年1月に2,500名の男女(25歳～35歳)を対象に行った「若者の仕事生活実態調査」によると、仕事の充実感が高い者の割合が正規社員30.6%、非正規社員39.0%とあまり高い数値でなく、仕事へのモチベーションが低いことが伺い知れる。また、TOKYO FMは2005年11月に1,684名の男女(15歳～34歳)を対象に調査を行い、「若者のライフスタイル分析」を発表している。それによると、若者の特徴として自分の主義・主張を持たない「追従層」が多いとしている。追従層の特徴としては、新しいことや人間関係への取り組みが消極的であるとされている。

これらの調査は概して今日の若い世代の特徴を言い当てていると思われ、企業においても同じような若手従業員が存在する可能性のあることを認識しておく必要がある。

若い世代に対するきめ細かな教育指導を行い、活力に満ち溢れた従業員に育て上げることが大切であり、そもそも従業員教育というものは、経営者やリーダー達の固有の責務であることを忘れてはならない。従業員が活力に満ち溢れ、意欲を持って日々仕事に邁進できるような環境作りが極めて大切である。

⑤ リーダーとしての心得

まず、リーダーは、組織運営、企業風土・伝統構築のキーパーソンであることの自覚が極めて大切である。そして、経営者の考え方・方針を部下に徹底するためにリーダーシップを発揮することが重要である。企業規模が大きくなるほど経営者による従業員の掌握が難しくなるだけに、各リーダーの役割・責任は大きくなる。

リーダーの資質、能力はリーダーシップ発揮のための基礎になるが、その中でも人間的魅力(統御)を有することは大切な要素である。「あの人のためなら苦労は惜しまない」、「部下、後輩の目標として存在感がある」などは、上下の人間関係が良好な証であり、したがって、その組織は活力に満ち、従業員のモチベーションも高い。

部下や周囲の意欲を掻き立てさせるための心得として次のようなものがあり、実践することが大切である。

□ 聞く力

周囲の人の考えを聴く、その人の仕事ぶりを観る、その人を理解するといった力

- 感化力・触発力
部下の内部に宿っているモチベーションを引き出したり育てる力
- 組織モチベーション力
ビジョンや新しい事業のやり方を通じて組織全体のモチベーションを高めさせる力
- 人物力・存在力
その人の存在自体が周囲の部下のモチベーション向上に作用する力
- 使命感、責任感
会社発展のために献身する姿勢、困難な職務をやり遂げる気持ちや部下の責任を一身に負うリーダーとしての責任遂行の姿勢

おわりに

モチベーションを下げない要素として代表的なものは報酬であるが、これには資源の制約もあり無制限に分配できない。報酬によるモチベーション向上は一過性的なものであり、分配すると資源が減ったり、ばら撒きすぎると効果が低下したりすることも考えられる。

一方、モチベーションを向上させる要素の中でも、チャレンジ、充実、感謝、信頼、誇り、感銘、成長、面白さといったやり甲斐は、人と人との関係、中でも上司と部下との関係が大きく影響するものと思われる。これらの要素が満たされるほど、強い企業風土・文化が醸成されることにつながる。結果として従業員の満足度が高まっていくだろう。

従業員のモチベーションが、企業の盛衰を左右するということを今まで述べてきたが、経営者が従業員のモチベーションの状況を把握せず、モチベーション向上のための施策を講じていない場合は、やがて組織の衰退が始まる。

経営者はこのようなことを強く認識しておく必要があるだろう。

以上

(第 110 号 2006 年 12 月発行)