

MOTIVATION

特集

モチベーション
マネジメントの
限界に挑む

MENT

employee morale is a problem!

money and position as motivators?

Does motivation affect performance?

MOTIVATION

DOWN

Can HR dept. boost employee morale?

UP!

はじめに

働く人は、何に恋しているのか。

モチベーションとは何か。愛知学院大学教授・田尾雅夫氏によれば、それは何かの目標に向かって行動を立ち上げる力だという。この行動を立ち上げる力を生じさせるためには、本人の欲しいという気持ちを満たす「誘因」と、その人の内にある、それが欲しいと思う気持ち「動因」の2つが必要になる。つまり、この2つが一致しなければモチベーションは喚起されず、それを獲得しようとする行動には結び付かない（詳細は10ページ参照）。

このお話を伺ったとき、非常に安易で申し訳ないのだが、「恋愛」に当てはめて考えてみた。周囲の人が「すごく素敵」という人が目の前にいる。しかし、いくら人からそう言われても、自分が「いい」と思わなければ、その人を獲得しようという行動には結び付かない。逆に、「いいな」と思えば、ダイエットしよう、似合う服を買いに行こう、会話が上手になろう……というような、獲得に向けた行動が喚起される。

このように考えると、外からモチベーションをマネジメントすることとは、他者の恋愛をマネジメントするようなものであり、馬鹿げたことのように聞こえないでもない。かのスタンダードはその著書『恋愛論』で、「型にはまった感傷的な見合いほど馬鹿げたものがどこにあるか」と言っている。感傷的かどうかはともかくとして、人事が打つモチベーション施策は個人が持つ「動因」と、人事が「誘因」と想定するものをお見合いさせるようなものだ。しかも、ともすると多様な動因を持った多くの個人に、一斉に数種類の誘因を引き合わせ、「うまくマッチしない」と嘆くことすらある。個人の内なる欲求や志向の影響があまりに大きいので、組織全体としてモチベーション向上に取り組むこと自体を、「ナンセンス」と一刀両断する人事の気持ちもわからないではない。

しかしながら、確実に組織全体の、そしてそこに所属する個人のモチベーションが非常に高く、高い業績を挙げ続けたり、新しいものを生み出したり……という企業や職場があることも事実である。そこで働く人たちは、いったい何に恋しているのだろうか。そこではどんな「お見合い」が奏功しているのだろうか。それを探りに行くことが、今回の特集のテーマである。

「これが正解」という結論が出にくいテーマである。そこで、特集のほとんどを、知見を持つ研究者と現場が元気な企業にお集まりいただき、議論するという研究会の方式で進めた。モチベーション理論だけに頼らない、「現場発」の試みである。

入倉由理子（本誌編集部）

MANAGEMENT

人事と現場50人の声から探る モチベーション問題の現状

ここでは、まず企業が社員のモチベーションに関してどのような課題を感じているのか探りたい。どの層の人材にモチベーションの低下を感じているのか。その背景にあるものとは何か、50人のアンケートの回答から浮き彫りにする。

「次の特集はモチベーションです」。そうテーマを宣言したとき、人事の方々、ワークス研究所内、その他関係者たちが引いていくのがわかった。「また難しいテーマを……」という第一声の後、「モチベーションを左右するのは現場だから、人事ができることは少ないのではないか」「モチベーションはあまりに個人的な問題なので、一斉に施策を打つことなどできない」等々の言葉が続いた。

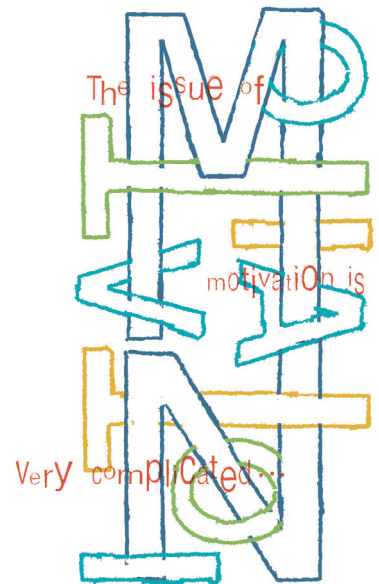
一方で、現場で働く人たちの意欲の低下を嘆く声も、よく耳に入ってきた。昔のように仕事は一生懸命やるものだ、という基本的な価値観が崩れている、と。果たしてこの特集を組む価値はあるのか。人事や現場の責任者たちは、社員のモチベーションに課題を感じているのか。そして、感じているとすれば、その背景

や実際に起こっている弊害は何か。まずは「モチベーションに関する現場感覚」をつかみたいと考え、ワークスの読者の方々にアンケートを実施した。得た回答は50。それぞれの回答のなかに、モチベーションに関する人事の課題感の大きさ、その対応への苦慮が浮かび上がってきた。

**業績低迷と制度の変更が
組織のモチベーションを低下**

まず、組織内のどの層の人材にモチベーションの低下を感じているのか、そこから探りたい。アンケートでは、「組織全体にモチベーション低下が起こっている」と回答した人が最も多かった。その理由でよく見られたのは、企業を取り巻く経済環境がバブル崩壊以前と以降で大きく変化したことである。

詳しくは次ページの抜粋コメントも参照してほしいが、たとえば、ある電機メーカーの元人事部長は、組



織全体にモチベーション低下が起こっている背景について「ここ数年間の業績低迷が一番大きな要因だろう」と回答し、以前より目標達成が難しくなったことをその理由に挙げた。また、あるIT企業の経営企画室室長は、バブル崩壊による業績低迷に端を発し、その後、それによって「成果主義型の人事制度導入が進んだことで、社員のモチベーションは低下し続けている」と回答した。

日本経済が高度成長期からバブル期まで続いた右肩上がりの成長曲線を描けなくなり、企業は多くの苦しい選択を余儀なくされた。事業の撤退や事業所の閉鎖に伴う人員削減、昇格・昇給の停止、給与制度の変更、フラット型組織への移行が次々と実施され、かつてのように金銭的報酬やポストというモチベーションの源泉を提供しにくくなった。それらが組織全体のモチベーション低下につながったと多くの人事がとらえている。社会経済環境の変化が個人のモ

アンケート概要：
2010年6月4日～14日、「Works」誌読者を対象に、メールにてアンケートを実施。有効回答数50。

モチベーションに与える影響の大きさを、現場は実感しているようだ。

また、経済の低迷が、金銭やポストなど有形の報酬以外のモチベーション誘因にも影響を及ぼしていることを指摘するコメントもあった。業績低迷が長引けば、経営トップは自信を失い、新しい事業への意欲も低下する。そうしたなか、「経営者が夢を語れなくなり、それがどうしても組織全体に伝播する。それも全体のモチベーションが低下する一因ではないだろうか」と回答した現場責任者もいた。

一方、モチベーション低下に課題を感じていないとコメントする企業を見ると、「事業が成長していることが、モチベーションを低下させない要因だと思う」というように、業績が比較的堅調であることをその理由に挙げている。事業が成長しているれば、取り組んだ仕事に結果がついてくる。すると、組織に貢献できているという自己効力感が生まれ、モチベーションが低下しない。日本という国の景況感や企業の業績と、個人のモチベーションを多くの回答者が関連付けている。では、業績が回復すれば解決する問題なのだろうか。そう簡単にはいえないことが、特定層のモチベーション低下に悩む回答者の声から見えてきた。

人材の層それぞれで異なるモチベーション低下の背景

層を特定した回答で多かったのは、世代でいえばミドル層、若手層、シニア層、また、雇用形態でいえば、

非正規人材である。

なかでも回答の比率が高かったのが、ミドル層だ。回答をまとめると、こうである。バブル期に大量採用されたミドル層は、その後の失われた10年の採用絞り込みにより部下を持たない時期が続いた。しかし、リーマンショック直前の2006年から08年頃に大量採用が再び実施されたことで、指導・育成経験もないまま多くの部下を抱えることになった。さらに、プレーイングとして個人の

成果は以前と変わらず求められ、職務が多重化して身を削ってまで働く状況が続いている。それにもかかわらず、ポスト不足のため昇進が望めないことが背景となり、モチベーションが低下した、というのである。

それに加えて、コンプライアンスの強化も1つの要因として挙げられている。企業がリスクコントロールに過敏になりすぎた結果、ミドル層以上に合意を得ることに腐心せざるを得ず、自分の裁量で判断、実行でき



モチベーション低下はどのような層で起きているか

●バブル崩壊以降、あるいはその後の成果主義型の人事制度導入以降、全体的に社員のモチベーションは低下し続けていると感じます。(IT 経営企画室)

●ここ数年間の業績低迷に加えて、業務拡大に伴い組織が肥大化し、縦割り組織に細分化されたことで、社員が仕事の全体像をつかめなくなり、やりがい感を得られない状況にあると思います。(メーカー 元人事)

●世界経済が不透明で、思うように売り上げが伸びず、経営責任を果たせないことが経営層のモチベーション低下につながっているようです。(ソフトウェア 人事)

●ミドル層に感じます。ISOや内部統制が強化され、課題に直面した際に、自分の裁量で判断、実行するよりも、上司や組織に判断を仰ぐことが多くなった。そのため

にモチベーションが低下しているようです。(機械 取締役)

●課長やベテラン係長の業務密度が以前に比べて高いです。非正規人材を抱えたり、同時に現場のプレイヤーとして実績を上げることが期待される状態が続き、モチベーションが低下しています。(メーカー 総務)

●若手層では若いほど就職前に苦労していない社員が多く、少し厳しく指導するだけでもモチベーションが低下してしまうケースが多いです。(メーカー 取締役)

●弊社の場合、有期契約社員の人数が多く、正規の社員に対して半数以上を占めています。正規と比べると一般的に会社への帰属意識が低いといわれる有期契約社員が、高いモチベーションを維持しているか気になり、現在調査を実施しています。(飲料 取締役)

なくなっている。浮かび上がってきたのは、実に疲弊した、ある意味モチベーション云々どころではないミドルの姿だった。

続いて、若手層に関していえば「上司や先輩が仕事のやり方を指導したり、少しきつく叱責したりするだけで、モチベーションが低下してしまう」という回答が多く見られた。その原因については、幼い頃から厳しい環境に身を置いた経験があまりなく、厳しい現実に向き合い、そこか

ら一歩踏み出そうとする力が欠けているという指摘があった。また、業績低迷やポスト不足から組織内で先のキャリアが見えにくく、将来に対する希望を喪失しているのではないか、という声もあった。子供時代は甘やかされた世代、社会に入ってから成長を知らない世代……そんな世代特有の背景が、モチベーションを低下させていると見ているようだ。

シニア層のモチベーション低下の要因は、「もうアガリ」という感覚。

退職の時期がちらつく、もうこれ以上の昇進も昇格もない……。以前、このような人材は子会社やグループ会社へ役職者として出向や転籍することで、モチベーションを維持した。しかし、現在のように事業が縮小傾向にあるなかでは、出向先さえもポスト不足が深刻だ。つまり、「モチベーション」の受け皿がなくなってしまうということだ。

では、非正規人材はどうだろうか。ある飲料メーカーの取締役は、「非正規人材の数が全体の半数以上を占めているため、高いモチベーションを維持できているか、調査を進めている」と回答した。組織内の雇用形態が多様化し、現在、日本企業全体に占める非正規人材の平均割合は4割近くまで増大した。すでに人事としても、無視できない数字ではないだろうか。彼らが短期雇用だからといって、一人ひとりの意欲がそれほど高なくても組織に大きな影響を与えないと高をくくっているとすれば、実際には全体の4割近くの人員のモチベーションをケアしないという危険な状況に陥ってしまう。

かつての高度成長期とは、組織の年齢構成も雇用形態も大きく変わっている。人事制度も成果主義一辺倒の空気はなくなったとはいえ、かつての年功序列・終身雇用に戻れるわけでもない。潤沢に金銭やポストを与えられはしない。正社員一辺倒のモデルでは、ひずみが生じる……ここにモチベーションの問題の複雑さがあるようだ。

では、モチベーションが低下することで、組織内にどのような弊害が



モチベーション低下による弊害は何か？

●モチベーションが低下することで、「通常であればできていることが、できなくなってくる」ということだと思えます。(メーカー 人事)

●ミドル層のモチベーション低下による弊害は、漠たる不安感や沈滞ムードを持つ、大人しい集団になってしまうこと。組織や業務を変えようとするチャレンジャーとそれに同調して燃えるフォロワーが少なくなっています。(メーカー 総務)

●モチベーション低下が直接業務に弊害を起こすということではなく、コミュニケーション不全による組織リスクや業務上のロスの増加といった形で現れていると思われます。(メーカー 営業)

●30代半ばの世代において、深刻な問題であると感じています。自殺のような極端な例は減ったが、

メンタルな問題を抱える社員の絶対数は逆に増えた感があります。(IT 財務)

●自由闊達な意見交換や提案力、工夫力の欠如、やらされ感の増大などにつながっているようです。(小売 人事)

●自分の見える範囲・指示された範囲のみしか向き合えない状態で、文字通り機械的に処理し、創造力豊かに発展する機会を組織・個人ともにないがしろにしています。(医薬 人事)

●個々人のアウトプットの質が低下しているほか、チームワークにも支障をきたしていることです。(金融 人事)

●若手層のモチベーションが低下することで、最悪の場合には離職を引き起こす可能性がありそうです。(飲料 人事)

起きているのだろうか。

新たなチャレンジをせず、
創造的な仕事生まれません

社員それぞれが自分の見える範囲、指示された範囲でしか仕事をせず、上司と部下、または部署同士での連携など自由闊達な意見交換や提案をしなくなる。加えて、自分の裁量でできる仕事が少なくなり、常に「やらされ感」のなかで仕事に向き合う。すると指示待ち人間になり、新しいことに取り組むチャレンジ精神を失う。新たなアイデアを提案するよりも、批判する側に回る人が多くなり、企業の生命線でもある創造的な仕事生まれにくい職場環境になってしまっている……。

概要をまとめると上記のようになるが、ここから2つの疑問が湧いてくる。本当にモチベーション低下による弊害だろうか。これが第一の疑問である。これを「コミュニケーション不全の弊害」「仕事の分業化の弊害」と言っても、うなずく人は多いのではないかな。もう1つは、「自分の見える範囲、指示された範囲しか仕事をしない」から「モチベーションが下がる」というように、「卵が先か鶏が先か」の議論ではないか、という疑問だ。若手層でいえば、「モチベーションが低下することで働く意義を見失い、最悪の場合には離職につながる」という回答がある。これも、働く意義が見えないからモチベーションが低下する、ともいえる。

モチベーション問題の複雑さは、原因と結果の不明瞭さ、それぞれが



モチベーション向上に効いている 施策はあるか？

●日本の人口構造の変化、給与の減少、若手層が就職前に競争を経験していないなど、モチベーション低下の要因が非常に複雑化しているなか、企業としてどのような施策を講じるべきか、試行錯誤しているのが実情です。(IT 経営企画室)

●会社の現状、未来のあるべき姿をしっかりと社員に伝えることです。(メーカー 人事)

●月1回、3時間ほどかけて課内会議を実施しています。ここでは、仕事の全体像を把握するため、業界動向を自分なりに解釈、解説してみたり、他部門のトラブル事例を営業的な視点からどのような対処法があるのかなど議論することで、モチベーション向上に役立っています。(プラント 営業)

●公募や異動希望を出せるキャリアシートや面談の徹底、またモラ

ルサーベイなど自分の考えを会社に伝える手段、マネジメントの多面評価など、意識が高い個人メンバーの行動を促す仕組みづくりをしていることが弊社では機能していると思います。(IT 営業)

●社風として「活力のある社員・組織」のDNAがあり、全社の活性化活動や個々の組織での活動を応援する雰囲気があることが、結果的にモチベーション向上に効いているようです。(機械 取締役)

●成功事例の公開、ブランディング力の強化、チームビルディング、表彰制度などを実施。(IT 人事)

●ビジョンを共有するための冊子を配布して、各部署で意識させています。(メーカー 人事)

●社員に挑戦を促すため、新規事業プランコンテストを導入しています。(IT 人事)

蜘蛛の糸のように絡まり合っていることだろう。

その複雑さが、「人事制度、現場マネジメント、組織風土などにおいて、モチベーション向上に効いている施策はあるか？」という質問の回答にも表れていた。その施策の詳細は右上のコラムを見ていただきたいが、モチベーション向上を目的にしてポストを与えたら、逆にモチベーションが下がってしまったという回答もあれば、モチベーション向上を

目的としていない施策が、結果的にモチベーションに効いた、という回答も見られた。思うように、人の心は動かない。扱いにくく、どこから手をつけていいかわからない問題。そのようなとらえ方が、今回のアンケートからは見えてきた。

とはいえ、人事や現場に課題感があることはわかった。どうにかしたい、という思いも伝わってきた。課題を乗り越える方法はあるのか。その解を探していきたい。

複雑さを増す職場、社員のモチベーションにどう向き合うか

モチベーションの低下に悩みながらも、その複雑さ、多様さの前に足踏みする。そんな人事や現場の悩みが浮き彫りになった。そうした状況のなかで、人事や現場はどのようにその問題に対峙すべきだろうか。

前項で、モチベーションの低下を課題視する企業の人事、現場の声を見てきた。低成長が続き、与えるべき報酬やポストといった有形のモチベーションの源泉は大きく減った。当然、事業も縮小傾向に陥り、新しい仕事、挑戦できる仕事が減って、やりがい、働きたいも感じにくい。ポスト不足のなかで、ミドル世代のキャリアの展望は見えず、管理職になれたとしても職務の多重化に疲弊する。バブル崩壊後に入社している若手世代は、企業が上向きに成長する元気な時代を知らない。それだけに、頑張っても、明日がいい日になると思えない。若手だけではないが、「ワークライフバランス」という価値観の浸透により、「仕事が報酬」というモチベーションの誘因も効かなくなってきたように人事は感じている。シニア層は企業のなかでますますその割合を増していき、彼らの活躍も必要となる時代が遠くない将来やってくるはずだが、「これ以上

の昇進も機会もない」と見えた時点で、心は第一線から退いてしまう。

そして、世代だけでなく、増える非正規人材のモチベーションの問題も交錯する。有期・短期の雇用を前提とした彼らは、将来の自分の姿を職場に投影することができず、意欲が喚起されにくい……。

企業の多くが、先のアンケートでモチベーション低下は特定の層だけでなく全体の問題と答えるのも納得というものだ。

低成長。少子高齢化。価値観の多様化。全体を俯瞰したとき、問題の根底に流れるものは同じであろう。しかし、世代や雇用形態、ポジションごとに見れば、その根っこから伸びて表出した問題は、それぞれのバックグラウンドが異なるだけに、「多様」で「複雑」に見える。何か1つのモチベーション施策を入れれば、それが魔法の杖のように効力を発揮する、というわけでは決してない。果たしてどこから手を付ければいい

のだろう……と人事や現場は悩んでいる。大雑把に言えば、そんな現状が浮き彫りになった。

しかし、組織心理学の第一人者、愛知学院大学経営学部教授・田尾雅夫氏は、「モチベーションの問題は至ってシンプル」と言い切る。

「そもそも、複雑に考える必要はありません。その本質は、『個人差』に尽きるからです」（田尾氏）

個人はそもそも多様なもの
その前提が出发点

ここで、モチベーションという言葉をあらためて定義付けておく。田尾氏によれば、モチベーションとは、何かの目標に向かって行動を立ち上げ、方向付け、支える力だという。その目標に到達できるように努力し、それが達成できれば満足感につながる。逆から見れば、この満足を得たいために、人はモチベーションが起ころともいえる。

田尾雅夫氏

京都大学名誉教授
愛知学院大学経営学部 教授

Masao Tao_1970年京都大学文学部(心理学専攻)卒業。その後、同大学院修士課程、博士課程を修了。京都府立大学文学部講師、助教授、京都大学経済学部助教授、教授、経済学研究科公共政策大学院教授を経て、2009年より現職。『モチベーション入門』(日経文庫)、『よくわかる組織論』(ミネルヴァ書房)など、著書多数。



心理学的には、この行動を立ち上げる力を生じさせるためには、モチベーションの「誘因」と「動因」が必要であると考えられる。「誘因」は、本人の外にあるものであり、欲しいという気持ちを満たすものだ。報酬、仕事のやりがい、称賛などがこれにあたる。一方、「動因」とは、その人の内にある「欲しい」と思う気持ちだ。欲しいという気持ちと、欲しいという気持ちを満たすもの、この2つが揃わなければ、その人の行動は立ち上がらない。つまり、いくら目の前に「誘因」をぶら下げたとしても、それを「欲しい」と思わなければモチベーションは起こらないということだ。ここに複雑さと多様さの問題が絡んでくるというわけだ。

私たちはどうしても、高度成長期からバブル期まで続いた高成長の時代を、「みんなが同じ目標に向かってモチベーション高く働いた時代」と懐かしがる傾向がある。頑張れば昇給したし、ポストも得られた。新しい機会にも恵まれた。「金銭」「ポスト」「仕事のやりがい」が、モチベーションの代表的な誘因であり、

それをみんなが求めてきた、わかりやすい時代だったように思える。それが今、先に挙げたようなさまざまな要因が絡まり合って、「誘因」が多様になったため、個人の欲しいという気持ちを喚起しにくくなっていると感じるのだ。しかし、「戦後、高度成長期からバブル期に至る30年間は、異常な時代だった」ととらえるべき」だと田尾氏は強調する。

「この時代は、貧しさから立ち上がり、みんなが同じ方向を向いて頑張ることで、国も、企業も、個人もみんなが豊かになっていきました。それは、世界を見ても歴史を見ても稀有な例です。それをモデルにして、一様なモチベーションの誘因を何かひねり出そうとすること自体、意味がない。個人とはそもそも多様なもの。この前提に立つことこそが、モチベーション施策のスタートラインだと思います」(田尾氏)

全員のモチベーションを
上げなくてもいい

個人とは多様なものだ。この田尾

氏の言葉には、2つの意味がある。1つは、すでに述べたように、個人のモチベーションの誘因はそもそも多様だということだ。人事が「こうすれば動くだろう」と予測して、モチベーション向上施策を何か打ったとしても、それが的外れの誘因であれば、意図したような行動にはつながらない。

もう1つは、「いくら誘因をぶら下げても、働く意欲が高まらないという人が存在すること」(田尾氏)だ。

経営者や人事にしてみれば、厳しい経営環境が続くからこそ、とにもかくにも全員がモチベーション高く働き、総力戦で臨みたいという思いがあるはずだ。しかし、「モチベーション高く意欲的、かつ自律的に働かない人の存在を認め、ある意味、その人たちの必要性も認めることが重要」だと田尾氏は言う。

「自律的に何か仕事を作り出す人がいるなら、逆にその仕事を言われた通り、淡々とこなす人もいなければ、組織は破綻します。前者にはモチベーションを常に高く持ってもらう必要はないですが、後者はそれほ

ど必要ないし、逆に邪魔になることすらある。ですから、モチベーション向上施策は『まだら模様』であってしかるべきなのです」(田尾氏)

もともと働く意欲が高く、モチベーション向上をケアして自律的に動いてほしい人材かどうか。その人たちのモチベーションの誘因は何か。それを見極められるのは、あくまで現場だ。だとすれば、モチベーション向上施策を誰に対してどう打つのかは、現場に委ねるほうが正しいということになる。

「現場の上司が、まずは部下を見極める力を持たなければなりません。モチベーションを向上させ、自律的に動く優秀な人材がいれば、そこに軸を置いて投資する。すべては平等でなければならない、というのはやはり建前です。平等にすることで、いい人材のモチベーションを下げってしまうことになれば、組織を引っ張る人材はいつまでも育ちません。すると、組織全体が地盤沈下を起こす。このような状態を、最も避けなければならないのではないのでしょうか」(田尾氏)

機会を与えれば自ら誘因を見つけるのが優秀な人材

もちろん人が多様であることは前提だが、優秀な人材を育てるのに必要なのは基本的に仕事の機会だと考え、「モチベーション向上施策だけを意識する必要はない」と田尾氏は言い切る。

「優秀な人が優秀たるゆえんは、仕事の機会を与えれば、自分自身で、

あるいは人のサポートを受けながら、その機会のなかにモチベーションの誘因を見つけ、それを達成するために自律的な行動を起こしていくからです」(田尾氏)

この言葉の礎には、田尾氏自身の経験がある。大学時代の友人が、卒業後に大手企業に就職した。数年勤務した後、彼は地方の工場に総務係長として転勤となった。同期が経営企画室や営業本部で勤務するなか、ともすると「左遷」と思い込みそうな状況だったという。

「しかし、彼は違った。地方の工場勤務になった理由を『自分は1つの小世界を見に行く』ととらえました。総務係長として、開発、生産が一体となった1つの組織をマネジメントできる。そんな解釈をすることで彼は成長した。そして、数年後に本社に帰り、中核の人材になっていったのです」(田尾氏)

「異動元の上司が彼の解釈を手伝った可能性もある」と田尾氏は言う。だとすれば、ここでの上司の役割は、彼を優秀な人材だと見抜き、配置転換を人事に進言したこと、そして、「1つの小世界」だと彼の「機会」を意味付けたことだ。このように、現場の上司は優秀な人材のモチベーションを維持するには、欠かせない存在となるといっていい。

では、人事ができることはないのか、と田尾氏に問いかけてみた。すると、「人事は人事の役割をきちんと果たすこと。それができていれば、そもそもモチベーションの問題は起こらない」と田尾氏は強調した。これは、どういうことだろうか。

現場での試行錯誤の蓄積にこそ意味がある

「人事の役割とは、きちんと部下を見られる上司を作ること。そして、彼らを適所に配置すること。これに尽きます」(田尾氏)

能力を持つ部下を見る目がある上司がいる。その部署では、適切な人材に機会が与えられ、その人材はモチベーションを高めて、自律的な行動を起こし、成長していく。彼が別の部署に配置され、また有能な部下を見極め、機会を与え……こうしたいいスパイラルを生み出すことに、人事は力を注ぐべきだというのだ。

「残念ながら、そのような機能がうまく働いていないことが、モチベーション低下の問題の真因のように思えてなりません」(田尾氏)

マズローの欲求階層説、ハーズバーグの二要因説、ブルームやポーター&ローラーの期待説……人事の多くは、モチベーション理論をしっかり学んでいるだろう。

「モチベーション理論は、常識として知っておくべきでしょう。しかし、個人差があることを前提とするならば、理論を鵜呑みにした一律のモチベーション向上施策は機能しないことは自明です。理論は理論として、現場の人がそれを自分なりに咀嚼して、現場に、個人に合わせて適用してみる。こうやったら人が動いた。こうやっても動かなかった。その試行錯誤を現場や人事が蓄積していくことのほうが、ずっと意味があると思います」(田尾氏)



モチベーションマネジメントに 限界はある。それでも 「できること」はあるのか

モチベーションの問題の本質は、個人差である。現場のモチベーションの問題は、現場に委ねるべきである。人事ができることは、部下を見られる上司を作ること。そして適所に配置すること。モチベーション理論を鵜呑みにした一律の人事施策では機能しない。この対策が、こういう人をこう動かした。このような現場の試行錯誤を蓄積すること――。

これらが田尾雅夫氏の言葉から、私たちが学んだことだ。モチベーション低下によってさまざまな弊害が起こっており、それが人事にとって大きな課題だとしても、その解決は人事主導では大きく成功しそうにない、ということだ。人事が現場で働く人のモチベーションをマネジメントするという発想そのものに限界があるとわかった。

そこで、私たちは2つの問いに挑むことにした。1つは、人事ではなく、現場主導でモチベーション向上のための試行錯誤をしていくとは、どういうことか。そして2つ目は、現場の支援として人事ができることとは何か、である。

この解を探ることは、モチベーションマネジメントの限界を理解しながらも、人事が現場とともにできることを見つけることにほかならない。

人が生き生きと働く現場に
答えを求めにいく

では、どのように見つけるのか。冒頭のアンケートで見たように、モチベーション向上のために講じた施策が機能しなかったり、逆に意図していなくても結果的にモチベーション向上に寄与した、という制度や仕掛けがあった。それらを読むにつれ、モチベーション向上施策の成功例を一般化し、それを施策化するのではなく、従業員たちがモチベーション高く生き生きと働き、高いパフォーマンスを挙げている企業の現場で起きている事実から、モチベーションが高い組織を作るために必要なことを導き出すべきだと考えるようになった。現場のモチベーションはどのようなときに高くなり、どのような企業の努力がそれにいい影響を与えるのか。企業、大学の研究者、ワー

クス研究所研究員が集まり、研究会という形態で議論した。先入観なく現場で起こっていることを見つけたため、特定のモチベーション理論のフレームを用いていない。

研究会では、ミドル世代、非正規人材、ものづくりの現場にかかわる人材という3つのテーマを設けた。ミドル世代、非正規人材は、アンケートで企業の課題感が大きかった層である。

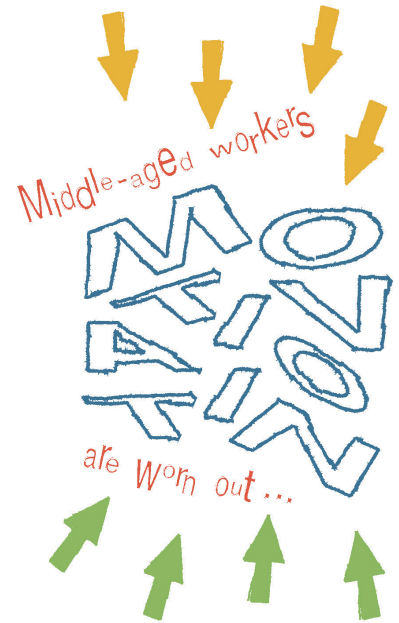
そして、今回、製造業からの回答が多く、そこに書かれたモチベーション低下の理由には、「分業が進み、仕事の全体が見えない」「成功事例が少なくなっている」など、製造業のみならず、すべての現場に共通する問題があるように思えた。元気なものづくりの現場の話聞くことは、多くの企業が行き詰まっている問題に光を当てることにならないだろうか、と私たちは考えた。

また研究会という形態ではないが、より一層生き生きと働いてほしいシニア層について、研究者と現場の両面からモチベーション向上のためにできることを聞いた。

4つの層に分けたのは、「個人差が本質」と言いながらも、特定の属性に、ある程度共通するモチベーション誘因や、モチベーション向上のためにできることがないかを探りたかったからだ。共通点はないのかもしれないし、あるいは属性を超えて共通するものが見えてくるかもしれない。まずは、次ページから始まる研究会をご一読いただきたい。

ミドルのモチベーションを いかに向上させるか

最初の誌上研究会のテーマは、「ミドル世代」である。ミドルたちがリーダーとして、また、プレーヤーとして活躍する2社を招き、ミドルのモチベーションのありかとそれを担保する仕掛けや組織風土を議論する。



野田 稔氏

明治大学大学院
グローバル・ビジネス研究科 教授

野村総合研究所、リクルートフェロー、多摩大学教授を経て、2008年より現職。著書に『組織論再入門』『中堅崩壊』（以上、ダイヤモンド社）など多数。キャスター、コメンテーターとしても活躍中。リクルートワークス研究所特任研究顧問。



豊田義博

ワークス研究所 主任研究員

1983年リクルート入社。制作ディレクター、『リクルートブック』『ガテン』等の就職情報誌編集、『就職ジャーナル』『リクルートブック』『Works』編集長を歴任。2002年より現職。著書に『戦略的「愛社精神」のススメ』（プレジデント社）、「上司」不要論。』（東洋経済新報社）などがある。

1 ミドルのモチベーション問題の視界を共有

明治大学・野田稔氏（以下、野田）

ミドル世代の研究を続けるなかで実感したのは、彼らのモチベーションを高め、コミットメントを引き出すことの難しさでした。大阪大学教授・筒井義郎氏が実施した年収と幸福度の相関関係を調べたアンケート^(※1)によれば、年収1500万円を超えると、所得が増えても幸福度は上がりません。若手のうちはお金を持っていないから、外発的動機づけがダイレクトに効くけれども、ミドルになると所得水準が高くなっているために、だんだん機能なくなるといことが、データでも証明されたわけです。また、部長以下の組織がフラット化する一方で、団塊の世代のためにポストを増やし、部長以上では階層化が進みました。課長に昇進することがそもそも難しく、たとえそこに辿り着いたとしても、役員まで

の道のりは遠い。しかも、東ねるメンバーの数は多く、過剰業務に陥って、疲弊感とやるせなさ感にさいなまれる。それがミドルの今の姿です。**ワークス研究所・豊田義博（以下、豊田）** 3年前に行った調査^(※2)では、35歳から44歳のミドル世代のモチベーションが低迷していることが明らかになりました。モチベーションの誘因は組織、仕事、社会、形式的報酬の4つの領域に大別されますが、ミドルは34歳までのジュニア世代、45歳以上のシニア世代と比較してスコアが低かったのです。特に下がっていたのは、「仕事自体の楽しみ」「成長実感」といった、仕事に関するファクターです。そのうえ、高い人と低い人の個人差が大きかった。個人差の背景を見ると、管理職になっている人は総じて高く、そうでない人は低い。「肩書き」がモチ

バージョンに影響するという事です。これは日本企業の多くが年功型・役割序列型の旧来のモチベーション誘因構造から脱却できていない証左です。多くの企業が今、成熟期にあり、役職に就かないミドルが増えることが社会的趨勢だと考えれば、役職というモチベーション誘因に頼らずに彼らの意欲を喚起することに真正面から取り組まざるを得ません。

Works編集長・小山智通（以下、小

山）では、独自の「アメーバ経営」というシステムで全員参加経営を実践する京セラ、役職よりもスペシャリスト志向が強いミドルが多いヤマハの2社から、お話しいただきます。

野田 イタリアにはプロジェクトイスタと呼ばれる人たちがいます。いわばプロジェクトマネジメントのプロであり、事業創造の担い手である彼らは、チームを作って企画し、実行する。閉塞感の高い日本企業におい

ては、そのような存在がブレイクスルーになるのではないかと考えました。京セラのアメーバ組織のリーダーや、ヤマハの新商品開発を推進する人たちは、まさにそれにあたると思います。私は日本でプロジェクトイスタを広めていこうと活動してきましたが、なかなか進みません。ご登場いただく2社は、それが実践できている稀有な会社であり、お話を伺うのが大変楽しみです。

2 事例：なぜミドルが生き生きと活躍できるのか

京セラの場合

アメーバ組織は経営者感覚を持つ人材育成の機能も

京セラ・村本伸一氏（以下、村本）

アメーバ経営とは、京セラの経営理念・哲学を実践するために作り出された独自の経営管理システムですが、ミドルだけではなく、「全員参加経営」を標榜し、社員全員のモチベーションをいかに上げるか、という意識が基本であることを前提としておきます。まず、アメーバ経営とは何かをお話ししたいと思います。これは、組織を細分化して、市場の変化に合わせて臨機応変にその形を変える経営システムです。アメーバという名称は、現場主体で組織がくっついたり離れたり、消えたり生まれたり、フレキシブルに組織変更が毎月でもできる、という姿が由来となっています。常に2000~3000のアメーバ組織が存在し、その構成人員は多くても20~30人。1人で成立す

るアメーバもあり得ます。より組織を分割したほうが、「自ら経営に参画する」という意識が醸成されやすく、また、アメーバのフレキシブルな変化に合わせて最も適したリーダーの任免が頻繁にあるという状況も作り出せません。さらに、完全な部門別採算性をとることで、アメーバの売り上げ、利益がその組織のすべての社員に透明になっています。そう

した仕組みによって、経営者意識を持つ人材の育成の場として大きな役割を果たしていると考えています。

野田 アメーバのリーダーは、いわゆる管理職とは違うのですか？

村本 基本的には職能資格制度を堅持しており、昇進・昇格、待遇もそれによって決定します。ミドル世代で見れば、総合職の課長職、係責任者級は約6割。しかし、アメーバの



村本伸一氏

京セラ
本社 人事企画部長

会社概要 事業概要／ファインセラミックス、電子部品、通信機器、太陽電池などの製造・販売 従業員数／1万4179人（単体） 35~45歳比率／全体：32%、大卒：34% 35~45歳の係以上の責任者／61%（大卒）



伊藤 実氏

ヤマハ
人事部 人事労務室 室長

会社概要 事業概要／楽器、半導体、スポーツ用品、自動車部品などの製造・販売 従業員数／6170人（単体） 35~45歳比率／34.2%、35~45歳の管理職／14.5%（%は、生産系除く）

※1：「くらしの好みと満足度についてのアンケート」（2005年、大阪大学教授・筒井義郎）

※2：「人と組織の関係」に関する調査」（2007年11月、リクルートワークス研究所）

リーダーは柔軟に変わりますから、役職を処遇とリンクさせていないのです。つまり、アメーバのリーダーになったから、また、そこで業績をあげたからといって給与は変わりません。リーダーが若手で、その下に管理職がつくというような逆転現象もあります。リーダーになって役割を果たせば職能資格が上がり、処遇やポストはその後からついてくる、という発想です。逆に、成果が出せずにリーダーを降るケースも頻繁にあります。しかし、それでバツがつくわけではなくて、セカンドチャンスも与えています。もし、役職を処遇とリンクさせれば、その頻繁な任免が困難になり、組織の硬直化を招いてしまうでしょう。

経営を任される 使命感、誇りを持てる

小山 部門別採算性ということですが、リーダーの処遇にそれが結びつかない、というのが面白いですね。

村本 個人の業績の追求という圧力を働かせないためです。組織で働く全員の幸せを追求していく。このポリシーの実現には、アメーバ単体の業績の追求だけでなく、たとえば生産のアメーバが営業のアメーバの「売りやすさ」に配慮したり、他のアメーバが目標に達しないことがわかれば、自分たちでそれをカバーしようとしたり、というような「チームワーク」が必要になります。全員が組織のために、ひいては全従業員の幸せのために必死で経営に参加する。会社全体の一体感を重視しており、成果主義とは反対の思想ですね。

豊田 それが、組織文化となっているわけですね。

村本 組織目標の達成へのコミット、達成の喜びを分かち合う文化を醸成するための努力もしています。「コンパ」と呼ばれる飲み会などで、リーダーが思いを語り、それぞれの頑張りをたたえ合う。製造や営業の現場では、月に一度はそうした語りの場がありますね。そのために、本社には100畳敷きの和室があり、他の工場、事業所にも同様の和室を作っています。

小山 これらがミドルのモチベーションにどう効いているのでしょうか。

村本 ミドルに限らず、ですが、多くの人材がリーダーになる機会に恵まれ、リーダーとして経営を任せられる使命感、誇りを持てることが大きいと思います。また、ビジョンや思いを全員が共有し、達成の喜びを全員で分かち合う組織文化が、よくいわれるミドルの疲弊感、孤独感の軽減に寄与しているかもしれません。

ヤマハの場合

DNAに組み込まれた 高品質、音へのこだわり

ヤマハ・伊藤実氏（以下、伊藤）

基本的には、ミドル世代に対して特別なモチベーション向上施策が有効ということではなくて、ミドルに育つまでのプロセスや組織風土が、ミドルを元気にする大きな要素だと考えています。まず、組織風土についてお話しします。組織風土に大きな影響を与えているのは、私たちが創業者から受け継ぐDNAです。創業はオルガンづくりから始まりました。

創業者の山葉寅楠は、当時高価だった輸入物をなんとか国産化したいと考え、構造を真似て作ったものの、いい音がまったく出ない。そこで、オルガンを箱根の山を越えて250キロ離れた現在の東京芸術大学まで運び、調律という概念を知りました。調律を必死に学び、再度、オルガンづくりに挑戦したのです。それが国産第1号のオルガン製造、輸出、そしてピアノの生産につながり、ひいては楽器生産の近代化を実現してきました。苦労があっても挑戦し、とにかく使える国産のオルガンへ。その音へのこだわり、高品質主義が脈々と私たちのなかに生きています。先ほど、村本さんから京セラのミドル世代の役職者比率が6割を超えていると聞きましたが、当社はそれと比較すると圧倒的に低く、生産系を除くミドル世代の管理職比率は14.5%です。それでもあまり大きな不満が起こってこないのは、やりたいことができているからではないでしょうか。技術者に「あなたのキャリア目標は？」というアンケートをとったとき、新卒の約9割が「楽器の開発に携わりたい」と、また、ミドル世代を含めた中堅技術者の5割以上は「スペシャリスト志向」と回答しました。マネジャーを希望する技術者は10%以下です。仕事が面白ければ、出世はそれほど望まない。DNAを軸に、もともとそういう人が集まり、ヤマハでキャリアを重ねるなかで、よりそれが強まっていくのだと思います。

野田 ヤマハは、歴史のなかで多角化も進めてこられました。これも技

術者の志向に影響を与えていますか。

伊藤 そうですね。音楽教室、オートバイ、スポーツ用品、オーディオ機器、産業用ロボットなど、音と音楽から生まれた技術、感性をどう発展させるかを模索し、多角化を進めてきた歴史があります。今の経営層がミドルとしてそれらを牽引してきました。ですから、経営層が後進に自由にやりたいことをやれる環境を作ろうと努力し、実際に若いうちから自律的に任せる風土となり、新製品開発につながっているのも事実でしょう。「光るギター」「サイレントギター」「サウンドスケッチャー」など、さまざまな新製品がミドル世

代の発想から生まれています。

深い専門性と同時に 幅広いキャリアを支援

小山 そうした風土を担保する人事制度はあるのですか。

伊藤 スペシャリスト志向が強いとはいえ、多角化や新製品開発を可能にするには、深い専門性と同時に幅広いキャリアを身につけることが重要だと考えています。人事や上司と面談し、幅広いキャリア形成ができていないか、できていなければどんな挑戦をするのかを話し合います。正式な異動はもちろん、それが難しい場合、半年から2年の期間限定で他

部門留学制度も実施しています。また、他部門、異領域の社員が集まるネットワークの機会も多く作ってきました。ブランド価値向上のための戦略、施策を議論するヤマハブランド塾や、これはミドル世代育成と直結しますが、選抜中核メンバーで成長戦略を議論するSPXプロジェクトが代表的です。ヤマハブランド塾からは、ジョギングを楽しんでもらうために開発された音楽プレーヤー「BODiBEAT」が誕生しました。ミドルだけではありませんが、自分がやりたい仕事ができるという実感を持ち続けられるように、制度面でも支援しています。

3 議論1：組織への不信感をどう乗り越えるか

小山 村本さん、伊藤さん、ありがとうございます。2社のお話を聞いた感想はどうでしょうか？

野田 ポスト不足がモチベーションを下げる一因となっているとするならば、京セラの非管理職・管理職の分け目が見えにくい組織のあり方は、非常に示唆に富んでいます。管理職とは考え方の違うリーダーという役割があって、しかもそれは柔軟に入れ替え自由。ポストが固定化することはない。リーダーになったり外れたり、また復活したり。それが頻繁に起これば起こるほど、ポストに対するこだわりよりも、職務で成果を出すことに力を注ぐようになります。これがミドルのモチベーションを下げない1つのコツだといえそうです。

村本 当社ではあまり個人に評価の

スポットを当てません。だからこそ、業績をダイレクトに個人の給与に反映させませんし、称賛は常にチームに対して行われます。アメーバ組織は売り上げ・利益にシビアですが、世の中の成果主義と一線を画しています。私たちにはやはり、農耕民族のDNAが受け継がれているのだと思う。農耕社会では、役割を明確に

せずに、みんなで1つの目標に向かって自発的に役割を見つけていく。どんな役割でも、心は1つ。リーダーの登用はあくまでも実力主義でありながら、「リーダーがえらいのではない」という組織の価値観が醸成されているように思います。

野田 農耕社会では、自分の利益だけを追求すると、全体の収益が下が



2社の発表の後、それぞれに細部にわたる質問が続いた。

り、結局自分も損をする。そんな構造です。たとえば、自分の田んぼだけ勝手に除虫すると、他の田んぼに虫が逃げてそこを食いつくした後、結局自分のところに戻ってくる。やるなら一緒に。協働することで、1足す1が3にも4にもなるというやり方を、ずっと日本ではやってきたのです。ところが、その社会のあり方を、急にこの20年で個人寄りの成果重視に変えてしまった。そこで不具合が起こり、最もしわ寄せを食ったのがミドルです。彼らの入社はバブル期、あるいはバブルの名残が残っている時期です。大量採用の時代であり、農耕社会の色合いが強く、みんなが横一列に並んで一緒に頑張ろう、といいながら社会人生活をスタートしました。しかし、景況感が悪化していくうちに、どんどん道幅

が狭くなり、端にいる人から落ちていく。それが、会社は助けてくれないという不信感と不安感を掻き立ててしまっているのでしょう。

自分の成果だけに 腐心しない仕組みづくり

豊田 モチベーション誘因の1つ、組織の領域には、具体的には組織への愛着、恩や義理、理念への共感などがあります。成果主義以降、それらが醸成しにくい状況、つまり、組織への信頼感が損なわれるようなことが次々と起こったということです。京セラもヤマハも、バブル期の採用人数は多かったと思うのですが、それでも、不信感や不安感といった揺らぎがミドルにありません。それは、個人と企業との約束のベースが「役職」ではなく、「仕事」だ

ったからではないでしょうか。

村本 実態は理想通りとはいえません。しかし、従業員満足度調査の結果を見ても、ミドル層を含め組織へのコミットメントは高くなっています。会社も「運命共同体」という会社の思想は変えていません。

伊藤 当社の場合、2000年頃、成果主義に寄った制度に改定し、現在もそれは変わっていません。しかし、これは業績が厳しくなるなかで、成果への意識を高めようとした結果です。いかに事業を成長させ、付加価値を高めるか。そのために個人の成果も見ましよう。ただ、そのときに大切にしたのは、数字だけではなく、結果を出すために何をやっているかというプロセス評価です。自分の成果だけの追求に腐心しないように、そこは配慮しましたね。

4 議論2：ハンズオンの感覚をいかに醸成するか

野田 2つの会社の共通点をあらためて考えてみると、「多角化が自分の手の内のできる会社」だということです。京セラも実にさまざまな製品を作っていますし、ヤマハは自分

が作りたいと思ったものを実現していける風土があり、実際にそこからたくさんのヒット商品も生まれています。それらは「先行投資に2000億円かかる」というようなものばかり

ではなくて、現場が一体になって顧客と向かい合うことで、「自分たちで何かができる」という状況を作り出しているように思います。これはもちろん、社員全員にとって効果的なのですが、特に仕事に慣れて、新しいことに挑戦しないと元気が出ないというミドルにとっては、とても重要な環境です。

豊田 京セラの場合、だからこそ小さなアメーバに分割していることに意味があるのです。大きなピラミッドをぐるっと回すのでは、「自分で」という感覚が持ちにくいですから。また、ヤマハも京セラも現場に



京セラはミドルの管理職6割以上、ヤマハは2割以下。しかし、2社とも「ハンズオン」の感覚を持ってミドルが働ける点は共通していた。

いる人が主役という色合いが濃く、それが「自分たちの手で」というハンズオンの感覚をより強めているのかもしれない。

野田 ジョン・カツェンバックは、コミットメントを引き出すには5つの道があるといっています。プロセスと尺度の明確化、認知と称賛、成長実感などと並んで、彼は起業家精神を挙げています。日本の文化的背景のなかで、最も難しいのは起業家精神の刺激でしょう。自分で発案して何かをするということ。両社はこれができるのがすごいですよね。

小山 それはある種の仕事に対するオーナーシップです。しかし、これを醸成するのが難しく、多くの企業が悩んでいるのですが……。

村本 アメーバ経営では、基本的には短期的な目標を追いかけっていますが、採算には市場の環境がダイレクトに影響を及ぼしています。そのため、このままいくとうちのアメーバがなくなる、ということも見えてきます。すると、コスト低減の追求だけでなく、開発や生産と協力して新しい製品開発に取り組もうというアクションが生まれてきます。単に決められたものを決められた手順で進める、それぞれに経営者感覚のない組織であれば、なかなか新しいものをハンズオンの感覚で生み出す、ということにならないでしょう。

ミドルになるまでに 可動域が広がる育成をすべき

豊田 自分がやりたいことに挑戦するという風土を、制度が支援するヤマハの例も、多くの企業にとって非

常に参考になると思います。まさにそれは、オーナーシップの醸成の支援ですよ。

伊藤 他部門留学制度を例にとれば、キャリアの幅を広げると同時に、他部門で得た知識や経験を必ず原籍で役に立てるのだ、という覚悟につながります。戻り先が決まっています。そこで活かせることを短期間で習得しなければなりません。だからこそ、中途半端では終わられません。

村本 当社でも、ミドルになったときにある程度経験の幅があるキャリアを積んでいるかどうか、重要だと考えています。「この道1本」だけできた人は、リーダーから外れたときにその活躍の場を見つけるのが難しい。当社にあっては、これが課題です。

野田 ミドルになるまでに、職務やキャリアの可動域が広がるような育成をしておくことが重要ですね。

AFTER DISCUSSION

事業や製品を自分が発案し、 作り出せること。それが突破口に



野田 稔氏

ミドルのモチベーションを左右する原点は、やはり事業が拡大していること。事業が成長しないとき、若手は人の責任にできる。トップ層は1つの事業が縮小していても、他の事業が成長していればいいという大きな視界に立てる。ミドルはその事業の渦中にいるのですから、責任を感じやすいものの、自分の責任においては、それを打開する方策は何もとれない。このような閉塞した状況が、ミドルの疲弊感ややるせなさにつながっているのでしょうか。もし、京セラやヤマハのように、事業や製品を自分が発案し、自分で作り出せたらどうでしょうか。そこにやりがい、働きがいを見出せるミドルは多いはずですよ。

それを実現するには、すでに話題に出たように、ある程度の視野、経験の幅が必要です。そういう意味で、経験の幅の狭いエッセンスペシャリストをたくさん作ってしまった企業は罪が重い。ヤマハの場合、「スペシャリスト」と表現していましたが、経験の幅が広く、キャリアの可動域が大きい「プロフェッショナル」だと思います。

また、主に京セラから出てきた「集団成果主義」も1つの解ではないでしょうか。悪しき経営学の呪縛によって、個人主義、拝金主義に走った日本企業は、今苦しんでいます。対極のやり方によってモチベーションを高める会社の存在が、私たちに勇気づけてくれました。

非正規人材のモチベーションをいかに向上させるか



直接雇用の非正規人材のモチベーションをどのように高めていくかをテーマに、研究会を開催した。同一職務同一賃金、仕事の裁量や勤務時間の自由度を高めるなど、さまざまな施策を打つ企業3社に議論に加わっていただいた。



島貫智行氏

一橋大学 大学院商学研究科専任講師

1995年慶應義塾大学法学部卒業。総合商社人事部勤務を経て、2007年一橋大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。山梨学院大学現代ビジネス学部講師を経て、2010年より現職。一橋大学博士（商学）。専門は人的資源管理論。



石原直子

ワークス研究所 主任研究員

都市銀行、コンサルティング会社を経て2001年7月にリクルートに入社し、ワークス研究所勤務となる。人材ポートフォリオ研究、雇用システム研究、ダイバーシティ研究などを専門とする。

1

非正規人材のモチベーション問題の視界を共有

一橋大学・島貫智行氏（以下、島貫）

近年、非正規人材といえば、格差問題を背景として、政策的な観点から議論されることが多いように思います。こうした政策的な議論に加えて、人材マネジメントの観点からは、非正規人材の方々にどれだけ意欲的に、元気に働いてもらうかが、重要な実践課題になっていると思います。今回はビジネスの現場における非正規人材のモチベーションマネジメントの工夫について、企業の方々のお話を伺うのを楽しみにしてきました。

ワークス研究所・石原直子（以下、石原）

非正規人材をよりうまく活用するといったとき、全員を正社員化する、無期雇用化するという解が、特に政策的な議論では出てきがちです。しかし私は、それは万能の解なのかという疑問を持ってきました。確かに雇用の安定が、非正規人

材の高いモチベーションにつながる可能性はあります。しかし、集まっていたいただいた3社は、全員を正社員化するという方向に向かっていないにもかかわらず、非正規人材が生きて働き、活躍されています。3社それぞれが、彼らが面白く働くために何を提供しているのか、ぜひ伺いたいと思います。

Works編集長・小山智通（以下、小山）

数あるモチベーション理論は、長期雇用を前提としたものが多いように思います。それは非正規人材に適用できるのか。あるいは現場では理論を超えたモチベーションの誘因が機能しているか。これらを議論するために、まずは、日々、非正規人材と向き合う、りそな銀行、ぐるなび、ヤオコーの3社に、非正規人材の活用に関して発表していただきたいと思います。

りそな銀行の場合

正社員との処遇や評価の
同一化を進める

りそな銀行・橋本英徳氏（以下、橋本） 当社は、正社員が約9600人、パートナー社員と呼ぶパートが約5300人、派遣スタッフや嘱託が約1000人という人員構成となっています。パートナー社員のうち約4000人は支店など営業店で、それ以外は事務の集中部署などで働いています。そして、営業店勤務のうち800人が渉外であり、外訪や店頭で、お客さまの資産運用のご相談や金融商品のご案内に携わっています。また、毎日勤務するフルタイムのパートナー社員が約6割、残りは扶養控除内で、「指定日」と呼ばれる働き方をしています。パートナー社員の始まりは、事務の仕事で正社員から非正規人材に移行したことでした。その後、約

10年前に銀行での投資信託販売が解禁となり、渉外としての非正規人材が増えました。そして、2003年の公的資金注入を経て、大規模な正社員のリストラがあり、女性の一般職やパートナー社員の戦力化が進んだ、という歴史があります。その一方で、他行でも事務や渉外の非正規人材化が進んだため、時給が高騰して、果たしてパートナー社員の賃金水準は適当か、という疑問も出てきたこともあり、職務ごとに正社員とパートナー社員の処遇をグレードに応じて同一化し、評価の仕組みも同じように見直しました。制度上は役職登用も可能になりました。それまではパートナー社員だからここまでいい、というような、上限がある制度に見えていたのかもしれませんが。2008年の制度導入後、実際に、パートナー社員の中で、ステップアップを目指して頑張る人が増えてきました。一

方で、指定日のパートナー社員もいますから、必ずしも全員が上を目指してほしいという制度というわけではありません。

鳥貫 実際に正社員に転換している人、パートナー社員の中でもグレードの高い人はどの程度いるのでしょうか。

橋本 正社員登用は、正社員採用とほぼ同じ基準が設けられています。これまでの6年間で約300人の登用があり、キャリア志向の強いパートナー社員は正社員への転換に手を挙げています。正社員に転換する人が多いため、グレードの高いパートナー社員は、比較的少ないのが現状です。正社員とパートナー社員の職務の同一化が進んでいるとはいえ、パートナー社員は仕事内容や勤務時間を限定して採用していることが多く、正社員との違いをどこかで感じているのでしょうか。



田中 潤氏

ぐるなび
管理本部人事部門長



渡邊夏子氏

ぐるなびプロモーション
コミュニティ
事業統括マネージャー補佐



橋本英徳氏

りそな銀行
人材サービス部
グループリーダー



小久保昭夫氏

ヤオコー
人事部
人材育成担当マネージャー

会社概要 事業概要／ぐるなび：パソコン・携帯電話などによる飲食店のインターネット検索サービス、ぐるなびプロモーションコミュニティ：飲食店への巡回を通じた情報提供・情報収集業務
従業員数／ぐるなび：1158名（単体）、ぐるなびプロモーションコミュニティ：約300名 非正規人材の人数と職務内容／ぐるなびプロモーションコミュニティ：巡回スタッフ約300名

会社概要 事業概要／金融業
従業員数／約9600名 非正規人材の人数と職務内容／パートナー社員の渉外・事務合わせて約5300名

会社概要 事業概要／食品を中心としたスーパーマーケット
従業員数／9088名（連結）非正規人材の人数と職務内容／レジ、販売スタッフ、事務などを合わせて6941名（8時間換算）

ぐるなびの場合

勤務時間の自由度、 仕事の裁量を高める

ぐるなび・田中潤氏（以下、田中）

今日は2名で参加しました。ぐるなび本体の人事の私と、ぐるなびプロモーションコミュニティの渡邊です。ぐるなびは生活者から見ると飲食店サイトを運営するITの会社ですが、その裏側では全国の飲食店に営業が足を運び、一緒に販促施策を作っていく、ITとリアルを組み合わせたビジネスモデルです。営業以外でもさまざまなリアルな絆を作る仕掛けをしています。その1つが、ぐるなびプロモーションコミュニティに所属する巡回スタッフです。当社では正社員との融合はテーマではなく、パートという枠組みの中でいい仕事をしていただくかを日々、考えています。

ぐるなびプロモーションコミュニティ・渡邊夏子氏（以下、渡邊）

当社には全国に約300人の巡回スタッフがいます。雇用形態は全員パートで、そのうちの98%が女性、80%が主婦です。役割は飲食店の「御用聞き」。社内的には営業のサポートですが、営業行為はしません。営業は飲食店向けに販促・食材・メニューなどさまざまな提案をしています。担当店舗に毎日のように訪問することはできません。そこで巡回スタッフが頻繁に飲食店に通い、御用を伺って営業に報告しているのです。特徴は、勤務形態の自由度が高いということ。曜日契約で週3～5回。週1回のミーティングのほかは出社の

義務はなく、担当エリアの直行直帰で構いません。管理はパソコンとGPS機能付きの携帯電話で行っています。訪問レポートのシステムへのアップが義務付けられ、各飲食店とどんなコミュニケーションをしたのかといった情報が、担当の営業と管理本部に飛ぶようになっています。飲食店や小売店で働くとなると、チームでシフトを組んでいるので、お子さんが熱が出たからといって休みにくい。当社であれば、自分で曜日を変更するなど、自由度が高く、調整しやすいですね。そこが大きな魅力になっていると思います。

小山 最初から主婦をターゲットに仕組みを設計したんですか。

渡邊 女性にフォーカスしてはいたのですが、採用を繰り返し検証した結果、主婦が当社の業務を遂行するにあたり、とても優秀であること、長年勤務いただけることがわかりました。ですから、女性、特に主婦にとっていい会社であるべきとさまざまな施策を入れていきました。たとえば、小学校6年生までのお子さんがあるスタッフには月6000～1万円の手当を支給しています。お子さんが保育園などに通っていれば、倍額を支給し、お子さんがいない方や男性にも記念日手当を支給するなど不公平感をなくしています。

ヤオコーの場合

裁量を与えて意見を言える 環境を作り、工夫を評価

ヤオコー・小久保昭夫氏（以下、小久保） 今から120年前に埼玉県小川町の八百屋として創業し、埼玉を

中心に現在では105店舗の食品スーパーを展開しています。当社でも、パートをパートナー社員と呼んでおり、全従業員の約77%を占めています。平均年齢は45歳前後、女性が95%以上を占め、主婦がほとんどを占めています。店舗経営の基本は「個店経営」。地域によって売れ筋商品も違いますし、商売の仕方も異なります。ですから、パートナー社員には自分の考えを積極的に仕事に活かしてもらうようお願いしています。売り方、特売品を使ったメニュー提案、品揃えなど、地域に密着して生活しているパートナー社員に裁量を与え、意見を言える環境を作っているのです。朝一番で意見を出せば、昼にはそれが実現でき、それが正しかったかどうか夕方には検証できる。仮説と検証を繰り返すことが、スーパーでの仕事の面白さの1つだと思います。私たちにとってパートナー社員は欠かせない「力」です。スーパーは売り場がすべて。パートナー社員がどれだけ力を発揮してくれるかで、業績が決まるといっても過言ではありません。このような社員の気持ちは、会長や社長および本部スタッフが店舗を巡回したとき、また、店長が毎日のマネジメントの中で常に伝えるようにしています。また、「感動と笑顔の祭典」という発表会を毎月1回開催し、優秀な取り組みを評価するほか、頑張ったパートナー社員を年2回のアメリカ研修に招待したり、店長も朝礼でいい取り組みを取り上げるなど、褒める文化を大切にしています。

石原 パートナー社員に対する評価

制度も導入しているのですか。

小久保 会社の方針を達成するための目標管理シートを使用して、半年に一度、評価しています。また本人

の希望と上司の推薦により、正社員への転換制度もあります。いかに生き生きと楽しく働いてもらうかという取り組みを進めており、制度的な

面ではこれからも充実を図っていきます。制度として働きやすさをどのように担保するか、今、検討しているところです。

3 議論1：非正規人材の役割をどう考えているか

島貫 3社の話を伺うと、かつての「単純な仕事に従事し、スキルも限定的な、短時間勤務の人々」という非正規人材像をまず変えなければならぬと思いました。非正規人材は、勤務地や時間の制約があっても、仕事の創意工夫やスキルの向上に主体的に取り組む意欲を持つ人たちであり、仕事の設計次第でやりがい生まれ、上司のかかわりによってコミットメントも高くなる。そうとらえ直すことで、非正規人材のマネジメントの工夫の余地が広がるという実例を見ることができました。ここから議論を始めたいと思いますが、まず、各社における正社員と非正規人材の役割という観点から非正規人材のモチベーションをどのようにとらえているかお聞きしたいです。

渡邊 営業はぐるなびの正社員ですが、教育を受け、知識や情報が豊富です。とはいえ、飲食店から見れば巡回スタッフも同じ会社の一員。情報格差から飲食店との間に問題が起こったり、十分なパフォーマンスが挙げられずにモチベーションを下げてはなりません。ですから極力、営業の動きや会社の方針など、情報をきめ細かく伝えるようにしています。

田中 ぐるなび本体にも多様な雇用形態の人が働いていますが、もとも

と区別する風土は薄いのだと思います。そもそも、顧客の目線に立てばいずれもぐるなびの仕事であり、正社員がやっているのか、非正規人材がやっているのかといった雇用形態は関係ないですね。

橋本 仕事内容でいえば、「お取引金額が大きいからパートナー社員ではなく正社員が対応する」といったような分け隔てはありません。また、正社員とパートナー社員のグレードを共通化しているとお話しましたが、これによって、グレード1の新卒の正社員がグレード3のパートナー社員から教育を受けるのは当たり前、という認識ができました。正社員とパートナー社員の納得のいくいい関係が生まれたと思います。

島貫 非正規人材のマネジメントにおいては、まず同じ職場で働く正社員と非正規人材の役割をきちんと考

える必要があると思います。りそな、ヤオコーは正社員と同じ仕事を任せ、ぐるなびは仕事を区別しています。各社ともそうした非正規人材の役割を意識したうえでモチベーションの問題に取り組んでいるようですね。

処遇で報いることが場合によって魅力にならない

小久保 現場で実感するのは、よくいわれる正社員のモチベーションの誘因をそのまま非正規人材に適用してもうまくいかないこともある、ということです。当社はパートナー社員にも年2回の賞与に加えて、3月に決算賞与も出しています。この決算賞与は、一生懸命働いてくれているパートナー社員への当社トップの厚い感謝の気持ちであって、多くのパートナー社員にとってうれしいものです。しかし、扶養控除という制



現場出身の人事や現場のマネジャーなど、非正規人材が働く現場をよく知る人が集まり、活発な議論が交わされた。

度があるために、結果、ごく一部には、勤務日数や時間を調整しなければならない方もいます。国の制度内でどう充実して働いてもらうかが大切です。

橋本 それは当社も同じです。お金でフィードバックしてほしいと言う人ばかりではない、ということは理

解しなければなりませんね。

石原 非正規人材と一括りで考えがちですが、扶養控除内で働きたい人、頑張ってお金が欲しい人、家計を支える人では、金銭という報酬の意味は異なるようです。むしろ、非正規人材のほうが、働く理由に多様性があるというのは重要なポイントです。

渡邊 主婦だからこそ、働きたい人、働かざるを得ない人、家にいたくない人など、実に多様なのです。そういう意味で、モチベーションマネジメントは難しいです。

小久保 扶養控除内で働きたい方も、働くことで生活の満足感を高めたいという考えの方が多いですね。

4

議論2：採用、評価とモチベーションの関連はあるか

島貫 非正規人材の働く目的が多様であることがよく指摘されますが、私が今日お聞きした範囲では、各社で意欲的に働いている非正規人材の働く目的や志向にはそれぞれ特徴があるように感じます。

石原 それは採用の入り口で求める人材像とつながっているのではないのでしょうか。

渡邊 直行直帰のシステムをとっていますから、常識内で判断できる内容に、ずれがある方はお断りしています。自分で自分を管理することが必要な業務だけに、常識の見極めと判断をできる人が望ましいからです。

橋本 事務業務でいえば、決められたことをきちんと処理できる、複雑な事務の経験者ですね。そうすると、どうしてもOGか同業他社の出身ということになります。一方、渉外業務は、りそなの代表としてお客さまが安心してお取り引きしていただけるような人柄を重視しています。

小久保 売り場で多くの人に触れるのですから、対人スキルが高く、そこに面白みを見出す人が望ましいですね。そして、やはり仕事そのもの

に喜びを感じられるかどうか。ご近所の仲良しグループで応募してくる人たちもいますが、やはり意識の違いから辞めてしまう人も多いですね。

採用ターゲットに合った 評価制度がカギに

石原 3社とも目標管理を非正規人材に導入しているとのことですが、それは求める人材像ともかかわってくるのでしょうか。

渡邊 飲食店とのコミュニケーションの頻度や質の高さを評価項目に入れているという意味では、リンクしています。コミュニケーションしたことをレポートとして提出する際に、その量だけではなく、内容のばらつきも見ています。ばらつきがあればあるほど、ミーティングで伝えた内容をもれなく提供できていると考えられますから。

橋本 渉外は収益額や預かり資産残高などで評価し、時給や賞与に反映させています。ただし、新規に口座を開設していただくといった、評価の指標につながりにくいような仕事にも目を向ける工夫が必要だと感じ

ています。また事務の場合は、必要なスキルの基準があって、いくつ習得すると時給アップ、というように、スキルアップと処遇が連動するような形をとっています。

小久保 目標管理シートは、会社の方針、部の方針、店舗の方針から、個人の目標にブレイクダウンできるようになっています。日常的にはパートナー社員も毎日の売り上げ、粗利を把握しており、今日はいくら売る、という目標が明確です。これは「自分が工夫して売る」という意識と関連があると思います。

島貫 3社とも意識されていないかもしれませんが、自社のビジネスモデルに必要な非正規人材像を定義し、採用基準を明確にしています。そして、その人材像のモチベーションの源泉に直接働きかけていくような評価の仕組みや仕事内容を設計されているように思います。ある意味で、正社員よりも求める人材像が明確になっていて、その人材像に適した人材マネジメントの仕組みが整えられている印象です。ビジネスモデルの中で非正規人材が果たす役割が大き

ければ大きいほど、そこをないがしろにはできませんね。

ビジネスモデルをうまく回す 人材を考えることが基本

小山 各社いろいろな課題はあるとは思いますが、非正規人材をドライブさせる評価の仕組みが作られていて、そもそもそれを達成しようという思いを持てる人材が採用の段階でふるいにかけて集まってきている。そして、実際に現場でその仕掛けに乗って仕事に取り組むこと自体がやりがいにつながっている、ともいえないでしょうか。

渡邊 今日は笑顔を見せてもらった、今日は招き入れてもらった、お茶を出してくれた、夕飯のおかずを渡してくれた……。優秀な巡回スタッフは、飲食店とのコミュニケーションのなかから、自分でこのようなステップを設定しています。それが日々のやりがいとなっているようです。

小久保 去年1日1個しか売れなかったものが、これを売ると決めて施策を立てると、1日10個売れた。このようなことが、毎日のように起こっています。そうした工夫に対して店長がどう声をかけるか、いかに全社に共有していくか。このような評価が、個人のやりがいを大きく左右しているのは事実です。

橋本 外訪を行う渉外の場合、最初はお客さまはなかなかお話をしてくださらないが、信頼関係を構築していくことで、そのうちに相続や資産など、大事な話をしてくださるようになる。やはりそれが喜びのようです。また、社内でお世話になった人

に感謝の気持ちを伝えるために「ふれあいカード」を渡す仕組みがあるのですが、そのカードを7枚集めると、社員証の横に星が付きます。そして、星が3つでバッジを獲得できます。いずれも目標に向かって意欲的に取り組むことが、仕事のやりがいと確かに関連がありそうです。

田中 結局は、自社のビジネスモデ

ルがうまく回るために必要な人材は誰かを考えることが、最も重要なのだと思います。それが非正規人材というならば、そのビジネスモデルを回すためにどんな力を発揮し、どんな働き方をしてほしいか、そのためにはどうモチベートしていけばいいのかを考えることが基本ではないでしょうか。

AFTER DISCUSSION

必要な人材に合わせた働きかけと それを補完する仕掛けを用意



島貫智行氏

仕事の権限委譲や勤務時間の柔軟性、仕事の成果の評価や正社員転換といった、よくいわれる非正規人材のモチベーションを高める方法は、本当に現場で機能するのか。やはり現場はそれほど単純ではない、というのが私の印象です。

3社に共通していえることは、正社員との役割分担を意識しながら、自社のビジネスモデルに必要な非正規人材像を定義し、その人材のモチベーションの源泉に直接働きかけるマネジメントを行っていることです。ぐるなびでは主婦をターゲットとし、都合に応じた勤務時間を選べるようにしていますし、りそな銀行は金融業界の経験やスキルのある人材を求め、その経験やスキルに見合う職務と処遇を用意しています。ヤオコーは仕事に

やりがいを求める地域の主婦に、地域に密着した売り場づくりを任せています。この3社は決して個人個人に合わせて多様な仕組みを入れているわけではありません。「うちで頑張ってもらいたいパートの人」のモチベーションを高く維持するマネジメントに注力しているのだと思います。

しかし、各社ともその施策に終始しているわけではありません。主婦が喜ぶ子供手当や記念日手当を導入するぐるなび、仕事の創意工夫を評価する改善活動コンテストを行うヤオコー、スキルアップを評価するりそな。

このように、各社が必要とする非正規人材のモチベーションがさらに向上するような補完的な仕掛けを取り入れ、丁寧に、手厚く取り組んでいる点を興味深く感じました。

ものづくりに携わる人の モチベーションをいかに向上させるか

最後に、生産・製造現場で働く人々のモチベーションについて議論する。改善が起こる現場、新しいアイデアが次々と出てくる現場で働く人々は、モチベーションが高いのか。そして、その背景にある仕掛けは何だろうか。



青島矢一氏

一橋大学イノベーション研究センター
准教授

1989年一橋大学大学院商学研究所修士課程修了、96年マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院でPh.D. (経営学) 取得。一橋大学商学部産業経営研究所専任講師、一橋大学イノベーション研究センター専任講師、同助教授を経て、2007年より現職。専門は、新製品開発組織論、技術マネジメント。編著書に『メイド・イン・ジャパンは終わるのか：「奇跡」と「終焉」の失にあるもの』（東洋経済新報社）などがある。



白石久喜

ワークス研究所 主任研究員

1990年リクルート入社後、営業、リクルートリサーチでの社会調査業務を経て、2001年より現職。知的資本経営を基礎とした組織と中間管理職に関する調査・研究を担当。専門は人的資源管理と組織。労働市場のマクロ分析、雇用のシステム研究なども手掛ける。

1 ものづくり現場のモチベーション問題の視界を共有

一橋大学・青島矢一氏 (以下、青島)

私は製造業、なかでもハイテク産業の新製品開発組織論や技術マネジメントについて研究しています。そのなかで大きな問題意識を持っているのは、日本の製造業の付加価値率^(※1)が1990年代中盤以降、一貫して低落していることです。一般的に売上高営業利益率と付加価値率は並行して上下します。2002年から07年にかけて日本は好景気といわれており、売上高営業利益率は上昇傾向にありましたが、付加価値率は低下を続けました。この時期は、人件費の削減や非正規人材の活用によって固定費を変動費化させ、利益を捻出していたにすぎないともいえます。このようにコストカットを続け疲弊した現場を次に襲ったのは、リーマンショックです。疲弊しているうえに、経済も伸びない。これでは、元気の出

しようありません。それ以外にも現場のモチベーションが高まらない理由はいくつかあります。企業の規模が拡大し、技術体系が複雑さを増すと、作業工程は細分化し、分業化が進みます。全体のプロセスが見えず、自分がどのように貢献しているかが実感できません。また、技術が複雑化すると、現場の作業員が触れない領域が増えていきます。たとえば先輩社員が持っている設計のノウハウも、3次元CADのスキルがないばかりに若手に教えられない、というような、育成のモチベーションが下がってしまうという現象も起きてきます。若手も、採用抑制によって後輩が入ってこないため、いつまで経っても雑用的な仕事をしなければならず、大きな仕事を任される時期がどんどん遅くなっているように思います。もちろん、よくいわれ

るように、昇進機会の減少も忘れてはならない要因でしょう。付加価値を増大させ、ものづくりの能力を価値にすることを真剣に考えることが、現場を元気にする本質だと私は思いますが、そんなに簡単に変えることはできません。では、ほかにどんな方法で現場を元気にすることができるのでしょうか。今日はそのヒントを、2社の話から、得たいと思います。

ワークス研究所・白石久喜（以下、白石） モチベーションを人事という視界で見たとき、多くの人事は優

秀であるがゆえに、原理・原則・理論にとらわれがちです。しかし、理論はあくまで調査サンプルの共通項を用いて、それを一般化したものであるため、共通項でないもの、一般化しにくいものは例外として排除することが少なくありません。これは理論先行の大きなリスクです。人は何にモチベートされるか、それは個人的な問題であり、多様性に富んでいます。だからこそ、自社の社員がそれぞれ何をモチベーションの誘因とするのかを理解するには、理論を

超えて現場の現象をつぶさに見ていくことが重要です。生産現場には、生産現場の人が気持ちよく動く何かがある。そんな「現場の新事実」を発見できたら、と考えています。

Works編集長・小山智通（以下、小山） では、独自の方法で社員をモチベートする中里スプリング製作所・中里良一さん、三菱電機・受配電システム製作所の生産プロセス改善を牽引した植谷洋一さんに、働く人の意欲と現場のパフォーマンスの関係について、お話しいただきます。

2 事例：なぜ、ものづくりの現場が元気なのか

中里スプリング製作所の場合

とことん好きなことに取り組むことでモチベーションを喚起

中里スプリング製作所・中里良一氏（以下、中里） 当社は1950年設立の、社員数21名の小さな会社です。各種スプリングの設計、製造、販売を行っています。アクセサリやワイヤーアートなど夢のある製品から、医療用クリップなど精密技術を要する製品まで、受託生産と自社製品の両輪で、幅広く展開しています。当社の大きな特徴は、判断基準の独自性です。多くの会社は利益が出るかどうか、つまり、損得勘定が判断の基準になっているのではないのでしょうか。しかし、当社の判断基準は「好きか嫌いか」です。好きな従業員と、好きなお客さまのために、好きなばねを作っているのです。好き嫌いだ

けでビジネスは無理、というかもしれません、多くの人は好きな学校で好きな勉強、好きなクラブ活動をして、そして好きな会社に入ります。しかし、仕事を始めた瞬間に「嫌い」という意識が生まれる。これは悲しいことですし、仕事に身が入るはずもありません。社員には好きなこと

をやってもら。これが当社のポリシーであり、社員のモチベーションの源泉だと思います。その象徴に「ご褒美制度」があります。1年間で一番頑張った社員に、文字通り「ご褒美」を与える制度です。「ご褒美」は2種類。1つは、会社の設備と材料を作業時間内に好きなだけ使って、



中里良一氏

中里スプリング製作所
代表取締役社長

会社概要 事業概要／各種ばねおよび関連製品の製造・販売
従業員数／21人 本社所在地／群馬県高崎市



植谷洋一氏

三菱電機
受配電システム製作所
受配電システム部 スイッチギヤ工作課
盤組立係長

受配電システム製作所概要
事業概要／受配電システムの開発・設計・製造・アフターサービス 従業員数／740人 所在地／香川県丸亀市

※1：付加価値とは、企業が人、モノ、金を使って新たに生み出した価値。算出方法は「売上高－外部購入価値（材料費、購入部品費、物流費、外注加工費など）」。売上高に占める付加価値の割合を付加価値率といい、「付加価値率＝付加価値÷売上高」で求められる。

好きなものを作っていいというもの。材料が足りなければ私のポケットマネーから100万円まで出します。もう1つは、もともと担当顧客は本人の希望で決めています。さらに嫌な顧客との取引をやめても構わない、という権利を与えることです。いずれにしても、とことん好きなことに取り組んでもらうための制度です。正直、知名度がそれほど高い会社ではないので、すべてが平均点以上の人材を採用するのは難しい。しかし、好きなことに集中すれば、必ずキラリと光る大きな力を発揮してくれるようになります。いいところを伸ばす。それが当社の基本的な思想です。

小山 どのような基準でご褒美制度の対象者を選んでいるんですか？

中里 これは私の独断です。たとえば、1年間最も早く入社した回数が多かった人。最も笑顔がよかった人……実は何でもいいのです。1つの評価指標では、毎年同じような人しか評価されません。まずはすべての従業員の長所を見つけたい、そして、できるだけ多くの人にご褒美を与えたい。そんな気持ちでこの制度を続けています。

白石 この制度は、どのように社員のモチベーションに効いているのでしょうか？

中里 普段、自分が使わない機械を使って好きなものが作れる。これはものづくりにこだわる人にとっては、大きな喜びです。周囲も、その機械の効率のいい使い方を教えようと一生懸命になります。ですから現場が元気になるだけでなく、この制度のおかげで自然に技術継承が行なわれ、

全員が多能工化していくという効果もあるのです。20代は30代を、30代は40代を……というように、必ず上の世代を見て人は育ちます。それぞれの世代が「語り部」になるような、そんな家族的な組織を理想としています。

三菱電機の場合

一人ひとりの責任と実績の「見える化」が改善の意欲に

三菱電機・植谷洋一氏（以下、植谷）

三菱電機の受配電システム製作所は、香川県丸亀市にあります。従業員は740名で、受配電システムの開発、設計、製造、アフターサービスを一貫して行っています。電力会社から送られてくる電気を工場やビルなどの施設に安全に届けるための機器、家庭でいえばブレーカーと考えていただくのとわかりやすいと思います。今日は、当製作所で2005年から取り組んでいる、「屋台屋現場改善」と名付けた現場のモチベーション向上の事例を紹介します。当時、私は総勢57名の班の班長をしていました。班は配電盤の総組み立てライン、ユニット加工ラインなどの3つのラインによって成り立っており、お話しする改善の取り組みは、総組み立てラインで行われたものです。現場改善を行った大きな背景は、03年、04年と2年続いた製作所の赤字でした。このため製作所全体では、利益体質の確立により、1年で赤字解消、2年で黒字化という目標を掲げ、私の班でも生産効率を上げるための改善に取り組もうとしていました。私の班でどのような手を打つか思案に暮

れて、私はまず現場を見に行きました。すると、作業スピードの遅さ、部材探しなどによる作業中断や離脱、分業間の手待ちの無駄など、多くの課題が見えてきました。そこにはさまざまな原因がありましたが、作業者のモチベーションの低さが大きな影響を与えていると思えたのです。では、どうすべきか。そう考えていたとき出合ったのが山田日登志氏の『現場の変革、最強の経営 ムダとり』という本でした。分業生産は人の可能性を無視したやり方であって、ものづくりの醍醐味とは、1人ですべてを完結させること。それがモチベーションや工夫につながる。そう書いてあったのです。再度、我が現場を見ると、まさに分業体制です。これでは1台の製品を何時間で完成させる、という意識も生まれず、また、誰がどこを作業したかがわかりません。そこで、それまで工程を6つに分けて6人の作業で分担していた方式から、^{きょうたい}筐体と本体組み立ての2つの工程にまとめ、組み立てを1人で行うセル生産方式^(※2)への移行を決めました。これを「屋台屋現場改善」と名付けたのは、屋台では多くの役割を1人で担当することになぞらえて、一人ひとりが主人となり、何事も自らの責任で行う、という思いを込めたからでした。現場ではそれぞれのラインを「おでん屋」「たこ焼き屋」などと名付け、楽しみながら取り組みました。この生産方式を導入したことで生産効率は目に見えて上がっていきましたが、より個人の実績が見える化するために、1台ごとの生産時間の実績を個人別に

※2：製造業において、1人の作業者が部品の取り付けから組み立て、加工、検査までの全工程を担当する生産方式。

グラフ化しました。これらの取り組みによって、班員たちの目の色がどんどん変わっていきました。次に、筐体組み立てと本体組み立てを合わせて2人で行うツーマンセル方式を導入しました。しかし、これがなかなかうまくいかず諦めかけたときに、「一度始めたことを諦めるのは良くない。改善は任せてくれ」と班員が言ってくれたのは、本当にうれしか

ったですね。人の意識を大事にすることで、意欲に火を点けることができる。そして、それが工夫につながると、実感しています。

白石 当時と現在と、明らかに現場の方々の意識が変わっていますよね。

植谷 そもそも、一人ひとりの成果が見えなかったことが、モチベーション低下の原因だったと思います。作業別に分業していると、作業範囲

が不明確で、作業の流れが、最も遅い作業工程のスピードに合わせて遅くなってしまいます。私がラインで働いているとき、それが一番嫌でした。しかし、セル生産の導入によって、一人ひとりの責任において組み立ての開始から完了まで作業するようになると、自分の頑張りが品質とコストを決めるという意識が芽生えました。この変化が最も大きいですね。

3 議論1：「見える化」はモチベーション向上に効くか

白石 三菱電機の事例では、セル生産方式導入により全体のプロセスを経験することで、自分の実績と責任が「見える化」され、それがモチベーションの向上につながっています。このセル生産方式をとる会社が増えてきましたが、すべての現場に無条件に合うわけではないですね。

青島 セル生産が本当に効率のか、まだ証明されていません。一般的には同じものを作り続けているほうが学習のスピードが速い。つまり、ライフサイクルが短い製品の場合、学習する前に生産が終わってしまい、セル生産は向かない可能性が高いのです。エンジニアリング的な効率性よりも、モチベーション向上による効果への期待が大きいのでしょうか。

植谷 セル生産の導入で、一人ひとりの作業者の生産時間への意識が生まれ、作業時間が40%近く削減された製品もありました。これは、一人ひとりの工夫以外の何物でもありません。その工夫はやはり、モチベーションから生まれたものです。

白石 ツーマンセル方式の導入時、「諦めずに結果が出るまでやりましょう」と言った班員の方には、勝算はあったのでしょうか。

植谷 あったと思います。05年から07年のセル生産方式による改善が、彼らの成功体験になったのでしょうか。「やればできる」という確信を持って臨み、工程づくりや作業分担まで彼らの手で実現してくれました。

青島 改善の只中では、モチベーションは上がります。しかし、改善が一段落したり、たとえばリーマンショックのような工場の改善をすべて帳消しにするような外的要因が起こ

ったりすると、モチベーションが下がることがありますが……。

植谷 今のところ、それほど影響はありません。それぞれがそのときどきの課題を見つけて、それに取り組む姿勢が出来上がっているからだと思います。他のラインへの改善の展開を進めたり、ベテラン社員が辞めて新人が入ってくることで、人材の育成が急務になったりと、そのときどきの課題と目的を共有して、高いモチベーションを維持しています。

白石 「見える化」のもう1つの議論として、顧客とのつながりの「見える化」も重要だと思いました。中



社員のモチベーション向上に関する中里氏の持論に全員が耳を傾ける。

里スプリング製作所では顧客との取り引きをやめる権利を与えたり、担当顧客を希望制にしたりと、一人ひとりが顧客と一体になっています。

顧客との直結が 付加価値の創出につながる

中里 担当顧客数は少ない人で20～30、多い人は200以上に上ります。1年に1度、入れ替える機会を与えていますが、基本的にはその顧客が好きであること、また、その顧客と好きな仕事ができることを優先しています。好きな顧客のために、好きな仕事をするすることで、本当に顧客のために尽くそう、という思いが生まれます。もちろん、顧客との取り引きをやめる権利も与えていますから、放っておけば顧客は減っていく可能性もあります。ですから社員が好きな顧客を選べるように、私の責任と

して顧客を取ってくる。腕を磨く仕事を用意すること、そして、腕を磨くのを妨げる「嫌なこと」を排除すること。それが社長である私の役割だと考えています。

青島 ものづくりの現場の人たちには、顧客が見えていなかったり、見えていたとしても選ばれません。しかし、中里スプリングでは社長がそこをしっかりとコントロールしてくれる。この信頼が安心感につながっているはずです。最初に製造の現場で付加価値が生み出されていない話をしましたが、これは、日本企業が顧客に言われたものをそのまま作ってきたから、という理由が大きいと思います。本当に顧客が何を望んでいるのか、真剣な議論が現場で起きなかった。顧客と直結して、顧客が何に喜ぶかを考えていれば、中里スプリングのように、他社にできない技能を

学び、個人が職人化する。結果的に価値を創出できるのです。

白石 中里スプリングでは顧客の顔が見えている。自分が担当した製品に不良があったとき、その失敗の責任を実感できる。三菱電機の場合、それは難しいのではないですか。

植谷 確かに顧客の顔が見えるところまではいきません。しかし、配電盤は1台ごとに構造も形も違うし、使用する環境も違います。その異なる製品に対して、最高の品質を提供しようという意識は、セル生産による「見える化」で醸成されました。

青島 ある医療機器メーカーは現場の作業者を顧客である病院に連れていった。そこで、自分が作った製品が命を救うという話を直に聞く。すると、現場の人の目の色が変わるわけです。自分の作業が顧客の役に立っている。この直結が大切です。

4 議論2：人事は現場に何ができるか

青島 私は中里社長の話を聞いて、アメリカの小学校を思い出しました。絶対に競争させないし、序列を付けない。そして、いいところだけを徹

底的に伸ばすべく、親も教師も支援します。これが中学に入るとものすごい競争をさせるのですが、それまでは優しい目線で育て上げる。それ

と似ていますよね。

中里 本当に好き勝手やっているの、あまり参考にならないかもしれませんがね。私は毎月、タイムカードの打刻機の横に、「私の好きな社員ベスト10」を掲示します。ご褒美制度と同じで、ユニフォームが似合うとか、あいさつが元気とか、基準を毎月変えます。すると、社員が21人、パートを含めても28人ですから、2年ちょっとに一度は誰かが必ずナンバーワンになる。つまり、社員の長所を発見できるわけです。また、スランプだなあと感じた社員には、「今



議論は「人事が果たす役割」がテーマに。現場と人事の一体感が重要だと見えてきた。

日、何が楽しかった？」と声をかけようように心がけています。すると、その社員の悩みを早期に発見できます。また、顧客の好き嫌いを聞くときも、その理由も併せて言ってもらっています。それは、社員のものを作る価値観を知る大事な情報です。日に数回は現場に入って、社員をつぶさに見て、話すことで、それぞれのいいところや現状、考え方を知らうとしているのです。

人事との日々の雑談が 問題意識の共有に

青島 大企業で、この中里社長のやり方を実践できるか。それが難しいところですね。

白石 そこで現場に対して人事ができるか、ということが問題になるのですが、三菱電機の場合、現場への支援は人事からありましたか。

植谷 当製作所のなかに人事部門があります。人事部門は私たちの改善のプロセスと並行して、優秀者への表彰制度、各職制の優良作業員認定制度などを作ってくれました。これは当製作所独自のものです。

白石 現場から要請して作ってもらったということですか？

植谷 そうではなく、タイミングよく作ってくれた。日常の製作所幹部、人事部門との雑談の中で、「成果の見える化を一生懸命進めても、実績を評価されないとモチベーションが上がらない」というような話を私がしていたからでしょう。同じ空間にいて、一体感があった。だからこそ、問題意識を共有できたのだと思います。一言でいうと、製作所全体が「フ

ァミリー」ですね。

白石 中里社長の事例は1つの理想形。先ほどの青島先生の言葉のように、これを一般化するのには現実的になかなか困難です。そこで我々が考えるべきは、社長の思いを、大きな階層型の組織のなかで最終意思決定者ではない人が行うにあたって、そ

れを人事部がどのように上手に支援するのかという次元に昇華させていくことだと思います。その1つが三菱電機の事例でしょう。植谷さんとの日常のコミュニケーションのなかで、濃密な現場情報を人事が得ていたから、的外れでない制度を提供できたのではないのでしょうか。

AFTER DISCUSSION

人の心を豊かにする余剰が イノベーションを生み出す



青島矢一氏

政府がいう強い経済、強い財政、強い社会保障。これに国民がピンとこないのは、経済が強くなければ財政も社会保障も改善されないからです。この強い経済への見通しが何も立たない状態のなかで、どのように産業が付加価値をまた生み出せるようになるのか、国というマクロなレベルで考えても答えは見えてきません。では、企業というミクロな視点ではどうか。一般的には戦略の議論から入る場合が多いのですが、今日、現場におけるモチベーションが価値の創出につながるということをあらためて実感しました。

顧客の顔を見ながら、彼らに貢献できることは何か、どうしたら彼らが一番喜ぶかを全員が一丸となって考える。そして、すべて任せられることによって、自分にしかできないこととは何

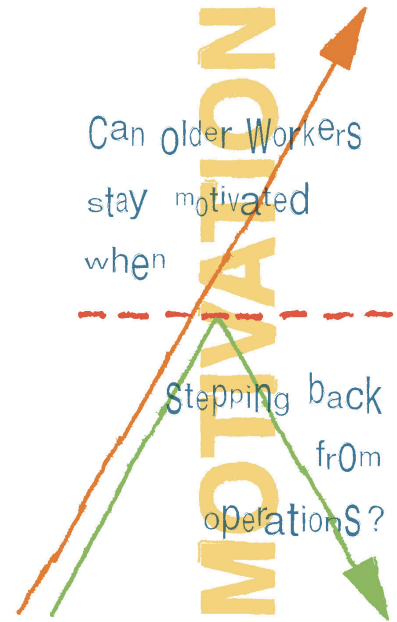
かを真剣に考える。すると、他者にも他社にもない技術が身につく、そこから新たな価値が生まれていきます。

中里スプリング製作所の話のように大企業に転化できるか。カギは小さく分けることだと思います。三菱電機の実例も、製作所の組み立てラインまで単位が小さくなっていたからこそ、実現できたのでしょう。

そして、もう1つ両社から学ぶべきは、本来の生産効率の向上を心がけることです。この10年の合理化は、本質的な無駄を省くことよりも、意味のあるコストさえカットしてしまうような、人を淋しくさせるものでした。イノベーションは余剰から生まれます。本当の無駄を排除して、人の心を豊かにするような余剰を作り出すことが、今、求められていると思います。

シニアのモチベーションを いかに向上させるか

少子高齢化が進むなか、シニア層には労働力としての期待がますます高まる。シニア層にモチベーションを高く持って働いてもらうために、企業はどうすればいいのか。実証研究と企業現場の取り組みから考える。



1 実証研究から見る、企業とシニアの関係

シニアのモチベーションの源泉は「有用感」 知識と能力を活かせる場を提供する

2010年3月、厚生労働省は、60～64歳の就業率を09年の57%から63%に引き上げるという目標を掲げた。経験豊富なシニア層を活用し、質の高い労働力を確保することが狙いだ。企業は、この6%の差を埋めるために、シニア層の活躍の場を用



高木朋代氏

敬愛大学経済学部 准教授

Tomoyo Takagi 一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。敬愛大学経済学部准教授、博士（社会学）。著書に「高齢者雇用のマネジメント」（日本経済新聞出版社）がある。

意することが求められる。むしろ、こうした政策的意味合いだけでなく、企業の人事戦略上、シニア層が有望な労働力供給源であることは確かだといえる。

一方で、公的年金の支給開始年齢が引き上げになり、その金額も生活を保障するには十分ではないといわれるなか、必然的に個人は60歳を超えても働き続けなければならない。今後、就業意欲の高いシニアは、さらに増えると予測される。

だが、現状では、企業がシニアの活用に積極的に取り組んでいるとは言いがたい。06年、65歳までの雇用を確保するため、高齢者雇用安定法が改正され、「定年の引き上げ」「定年の廃止」「継続雇用制度」のいずれかを講じることが義務付けられた。

それによって、再雇用を中心に継続雇用制度の導入は進んだものの、大多数の日本企業が60歳定年制を採用する状況は続いている。

また、6ページで紹介した企業アンケートにおいては、「変化への抵抗が大きく、よりよくしようという発想がない」（電気機器）、「頭打ちの状況を感じた人材が、仕事へのモチベーションを失っている」（情報通信）といったシニアに対するコメントが見られた。こうした状況を打開し、シニア層にモチベーションを高く持って働いてもらうために、企業は何をすべきなのか。

**必要とされていないと感じたとき
モチベーションは下がる**

定年前後のシニア層の就業に関し

て研究を続ける敬愛大学経済学部准教授・高木朋代氏が、継続雇用制度を導入した企業を調査^(※1)した結果、モチベーションの変化が一番強く表れたのは、継続雇用者の選抜が始まる60歳定年前だという。

「目立った格差をつけない日本の人事労務管理のなかで、50代後半になって選抜を受けるとき、自分が会社にとっていかほどの人間なのかを突きつけられるからです」(高木氏)

一般的に、それ以前にも、昇進や昇格などの選抜は経験する。だが、同世代が一律に、かつ全社員の目に見える形で、自分が会社に必要かどうかの評価を受けるのは、このときがはじめてということが多い。

「制度上では希望者全員の雇用を前提としながらも、継続雇用制度を導入する多くの企業では、58歳から60歳の半年前までに、明示的あるいは暗示的に選定が行われていきます。それに向けて、継続雇用の可能性があると思う人は自分をアピールしようとしてモチベーションが上がります。一方、モチベーションが下がるのは、継続雇用をあきらめてしまう人です」と高木氏は語る。

また、この選抜が始まる前から、それに連動する形で、配置転換を行うケースが多く見られたという。

「継続雇用後もシニア層が能力を発揮できる場所を探すためです。異動先で、ここでも活躍できると思える人はモチベーションが向上します。反対に、今までの能力が役に立たず継続雇用は難しいと悟る人はモチベーションが低下しました」(高木氏)

この研究で見えてきた、シニアの

モチベーションを左右する大きな要素として、高木氏は「有用感」を挙げた。有用感とは、「自分が必要とされている」と感じることだ。

仕事の成果が認められることで必要とされていると感じる

「一般的に、シニアになってもキャリアをつないでいく人の多くは、組織へのコミットメントが強いようです。しかし、キャリアの終点が見えてしまっているシニアもいる。その場合には、その人の職務へのコミットメントの強さに配慮した施策を打つと、有用感を持ちやすいと思います。今まで蓄えた自分の知識や能力が活かされ、仕事の成果が認められる場を作ることです」(高木氏)

実際に、高木氏が調査したもののづくりの現場で働くシニアは、小さな製品でも自分が作ったといえるものがあれば、モチベーションが上がっていたという。

配置転換する場合でも、一度経験したことがある職場に戻すなど、その人の知識や能力が発揮しやすいように配慮することが重要だ。

さらに、一般的にはモチベーションを下げると思える転籍や出向でも、有用感を持たせる施策になりうると高木氏は言う。

「取締役などの特別な席が用意されていない場合でも、今まで培った能力や経験が期待され、受け入れ企業に請われて出向くのだということが理解できれば、有用感につながります」(高木氏)

新しい職場でも能力が発揮できない場合は、再び配置転換や出向、転

籍を行い、試行錯誤する。

「配置転換や出向、転籍は、言い渡されたときのショックは大きいと思います。企業側には、継続雇用の可能性を試すものであることを本人に理解してもらい合意に至る、といった意識転換のマネジメントが求められます」(高木氏)

長期的視点に立った育成がパフォーマンスにつながる

「長期にわたって自分が提供してきた労働や貢献に対し、適正な賃金が支払われ、企業と信頼関係が結ばれていれば、意識転換もうまくいくことが多いようです」と高木氏は言う。

さらに、「シニアになった段階でその人が企業にとって有用な人材ではないということは、そこに至るまでの人材育成に失敗したということ」(高木氏)であり、入社から定年に至るまで長期的視点に立った育成やマネジメントが重要だ。その結果としての職務能力や企業との信頼関係がシニアの有用感につながり、パフォーマンスを高めることになる。

また、モチベーションを高く持って働くシニアの存在は、次世代のモチベーションの向上にもつながる。同じ職場で働き続けるシニアや、新しい職場で能力を発揮しているシニアがいることは、仕事を続けていく意欲につながり、個人のキャリア形成において明るい材料となる。

今後企業にとってシニアの労働力や知恵が欠かせないものになるならば、キャリアの早い段階から、シニアでの活躍を意識した、長期的視点の人事労務管理が必要だろう。

※1：2000年から05年にかけて、従業員数5000名以上の企業2社に聞きとり調査を行った。定年を迎えて雇用継続された人と引退した人を合わせ、100名を超える人にインタビューを実施。

役割行動をとりがちなシニア やりたい仕事ができることがモチベーション

富士電機ホールディングス 矢座正昭氏 × ワークス研究所 笠井恵美

シニアのモチベーションを左右する要素の1つに、高木朋代氏は「有用感」を挙げた。では、企業の現場はシニアのモチベーションの源泉についてどう考えているのか。シニアを積極的に活用する富士電機ホールディングス経営企画本部人事室人事勤労部長・矢座正昭氏に、ワークス研究所主任研究員・笠井恵美が聞いた。



笠井 シニアの活用において、多くの企業が継続雇用にとどまるなか、早い時期から定年延長に取り組みられています。

矢座 2001年に定年延長制度を導入しました。少子高齢化の急速な進展により、人員構成上のシニアの比

率が高くなるなか、シニアの活用と同時に、定年制度とあわせて、退職金、年金、賃金という4つの制度の見直しを連動させ、経営コスト負担を軽減することが制度設計上のポイントでした。なにより経営のトップが「65歳定年社会に向けて先に進む」という強い意志を持っていたことが大きいと思います。こうした背景のもと、01年の制度は、55歳到達時に定年年齢を60歳か65歳で選択、65歳選択者は退職金の前払い制度を導入のうえで賃金は55歳から59歳は15%減額、60歳以降は定額で55歳時点の約半分としました。ところが実施してみると、定年延長制度を利用したのは対象者の1割程度。そ

の数字も年々下がり、05年に2.1%となったことで危機感を強め、制度の見直しを始めました。まず、在職者、退職者を含めた一般社員3500名を無作為で選び、アンケートを実施。その結果、改善してほしい項目で一番多かったものは「60歳以降も現職継続を保証してほしい」で、次いで「60歳以降の賃金を会社に対する貢献とリンクさせてほしい」でした。

笠井 公的給付と組み合わせて、ある程度の金額を定額でもらうより、60歳以降、たとえ水準が下がることがあっても、仕事の成果を会社がきちんと判断し、その対価としての賃金が欲しいということですね。

矢座 そうです。ほかにも、選択の時期を一律55歳ではなく遅らせてほしい、定年延長の期間を5年より短くする選択肢を用意してほしいという声も多くありました。そうした意見を踏まえ、06年に制度を改訂しました（改定後の制度は次ページ図参照）。結果、定年延長に手を挙げる人が40%台に急上昇しました。

65歳まで働くことが普通 理念の浸透が意欲につながる

矢座 今年6月、「やりたい仕事調査」を社員のうち約1万人に対して実施しました。そのうち約2割が50



矢座正昭氏

経営企画本部 人事室
人事勤労部長



笠井恵美

ワークス研究所 主任研究員

1988年日本女子大学卒業。就職情報誌、人材マネジメント関連専門誌の編集・執筆等を経て、2003年より現職。職業における個人の成長や発達をテーマに調査や研究を進める。

富士電機ホールディングス
■事業概要／電機システム事業、電子デバイス事業、リテイルシステム事業 ■設立／1923年8月 ■定年延長選択率／40.7% (2009年度)

歳から59歳のシニアです。シニア層の約9割が、現在の仕事は自分のやりたい仕事であると答えています。さらに、キャリアアップの意識が高い人が一定層いると思われます。というのも、シニア層のうち、人事異動を希望する人が約10%、条件さえ合えば海外で働きたいと答えた人が約17%いたからです。

笠井 調査を拝見しますと、40代と比較しても、海外勤務希望者の割合に大きな差はありません。富士電機の多くのシニアが現在の仕事にやりがいを持つ一方で、ほかの世代同様、チャレンジ志向が強い方もいるということですね。このように、シニアがモチベーション高く働いているのは、定年延長制度が浸透してきたことも大きいと思いますが、その過程で人事部が特に配慮されたことはありますか。

矢座 改訂当時、管理職のなかに、優秀な人だけ残ってほしいという声があり、そこを変えることが大変でした。人事部が職場の管理職に直接会って、制度の趣旨を説明し、それに対する意見を聞かなかで、会社としては65歳まで働くことを基本に年金制度、退職金制度、賃金制度を変えてきたわけだから、その前提で考えてほしいと伝えました。対話を重ねることで、65歳まで働くおおよその合意ができたと思います。シニア層も、会社が真剣に50代後半以降のキャリアを考えてくれていると理解し、定年延長を前向きに考えるようになりました。また、定年に向けた複数回の面接が、自分のキャリアに向き合う機会となったことも、選択

◆ 定年延長制度の新旧比較

	旧制度 (2001年度から実施)	新制度 (2006年度から実施)
選択できる退職年齢	60歳もしくは65歳から選択	60～65歳の各年齢から選択
選択する時期	55歳到達時に選択	57歳到達時に選択 (55歳で制度説明、59歳で最終確認)
給与水準	56～59歳：従前の▲15% 60歳～：定額制、55歳時点の給与の50～55% (※)	56～59歳：減額なし 60歳～：従前の60%レベル
勤務形態	通常勤務	通常勤務を基本 (グループ会社では短時間勤務、少日数勤務の設置を検討)

旧制度は、職場の混乱を避けるために、選択肢を厳しく設定し、人員計画が立てやすいように設計された制度だった。新制度は、従業員や管理職へのアンケートをもとに、制度の条件を緩和、就業意欲のあるシニアが利用しやすい制度になっている。

※56～59歳のカット分は退職金の約3割を前倒し支給、60歳以降は退職金分割分と公的給付によって、55歳時点とほぼ同じ程度の収入水準に保つ。

出典：富士電機の社内資料をもとに編集部作成

率の上昇につながったと思います。

モチベーションの源泉は やりたい仕事ができること

矢座 この10年間、定年延長制度の浸透に取り組んできましたが、今回の調査を通じて、シニアにもチャレンジ志向があると気づきました。今後は、人事部としてそれを実現していきたいと思います。

笠井 シニアは、若い人に仕事を譲る、後輩の指導に回るなど、役割行動を期待される傾向があります。ですが、やりたい仕事があるならば、新しいことにも挑戦することが、仕事の成果を生む強いモチベーションにつながりますね。

矢座 一番のモチベーションは、やりたい仕事ができ、それが人に評価されることだと思います。そういう意味では「シニアの」といってモチベーションを分けること自体、疑問です。シニアはモチベーションが上がりにくい層だという、世の中の考えを変えていきたいと思っています。

AFTER DISCUSSION

シニアこそ、 内発的な動機づけを中心に

笠井恵美

シニアの特徴は、定年前後の働き方の選択に個人差が大きいという点にあります。シニアのモチベーションでは、今後どれだけ長く、かつ、どれだけ仕事にコミットして働いてもらえるかという、時間と動機の2つを意識したマネジメントが必要だと考えられます。

動機については、高木氏は有用感を、矢座氏はチャレンジ志向をモチベーションの源泉として指摘されました。2つともシニアでなくとも重要な動機づけ要素ですが、いずれも、報酬や待遇などの外的な動機づけ条件ではなく、内発的な動機づけにつながるものであるということが興味深いところです。

シニア活用は報酬や就業年数などの外的条件の整備に目がいがちです。しかし、動機づけられる仕事の用意こそがモチベーションにつながるのではないのでしょうか。

モチベーションとパフォーマンスの関係を考える

「やらされ感」を取り除き 「所有感」に変えることでモチベーションは上がる

太田 肇氏

同志社大学政策学部 教授

多くの企業が、ローパーフォーマーに課題感を抱いているようだ。

心理学者のグループによれば、ビジネスにおけるパフォーマンスの高低は、能力とモチベーションの掛け合わせによって決まるといふ。そのようにとらえると、ローパーフォーマー問題は、能力やスキルだけでなく、モチベーションを高めることなしには解決できないということになる。そこで、働く個人の視点から組織のあり方を研究する、同志社大学政策学部教授・太田肇氏に「モチベーションとパフォーマンスの関係」について話を聞いた。



モチベーションを高めることでパフォーマンスは上がります。これについては、すでにアメリカを中心に多くの実証研究が積み重ねられており、能力とモチベーションがパフォーマンスを規定する2大要素というのは、ほとんど常識になっています。

さらに言えば、私は、モチベーションには2種類あると思っています。1つが、設定された目標を必ず完遂するという、消極的で受け身のモチベーション。もう1つが、自分で目標設定をして、それを達成するとい

う自発的なモチベーションです。これはどちらがいい、という話ではなく、環境や時代によって、問われるモチベーションの質が変わってくるのです。

「やらされ感」で仕事をする
ローパーフォーマー予備軍

産業革命以降の工業化社会では、受け身のモチベーションを安定的に維持することが重要視されてきました。均質な製品を大量に生産するには、定型的な仕事を指示通りにやってくれるほうがよかったです。

しかし、高度経済成長期を経て、ポスト工業化社会に移行すると、人の担ってきた仕事が次々と機械にとって代わられるようになり、仕事内容が激変しました。定型的な仕事はなくなり、システムの設計や異常時の対応など、人間特有の能力に依存した、変化に対応できる仕事の価値が高まってきたのです。そこで個人に問われるのは、技能や知識などの能力と並んで、モチベーションの質です。環境の変化に対応して、技能や知識をより強く発揮するには、自分で考えて仕事をするという自発的

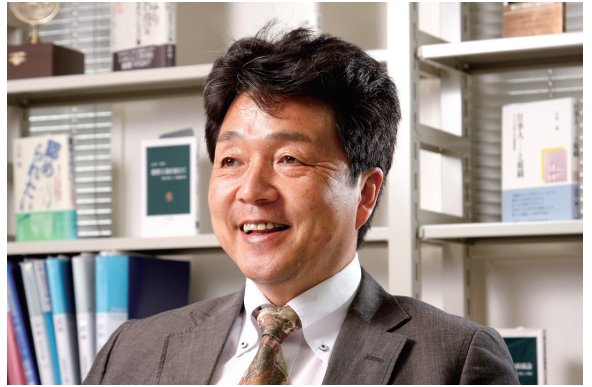
なモチベーションが必要になってくるのです。

しかし、日本は個人の職務領域が明確に定義されておらず、自分で仕事の目標を設定することが難しいこともあって、「仕事は与えられてするもの」「上司の指示を待つ」という感覚が強く、社員の多くは相変わらず受け身のモチベーションのままです。

ポスト工業化社会に転換した今、受け身のモチベーションで仕事しても、パフォーマンスにつながりません。マニュアルや指示に従ってればできる仕事ではないからです。パフォーマンスが上がらなければ、ノルマや管理が厳しくなります。すると、今度は「やらされ感」が強くなり、よりパフォーマンスが上がらないという悪循環に陥ります。このままいけば、日本企業には、ローパーフォーマーがより増殖する可能性があるのです。

経営環境が良かった時代は企業にも体力があり、多少仕事ができない人がいても、なんとかやってこられました。しかし、景気が低迷し、既述のように、相当数のローパーフォーマー予備軍が存在する可能性がある

Hajime Ohta_神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。京都大学経済学博士。国家公務員、地方公務員を経験した後、三重大学人文学部助教授、滋賀大学経済学部教授などを経て2004年より現職。専門は組織論、人事管理論。著書に「お金より名誉のモチベーション論」「承認欲求」（以上、東洋経済新報社）、「見せかけの勤勉の正体」（PHP研究所）などがある。



以上、日本企業も、いよいよ社員のモチベーションのあり方を変えなければいけません。

仕事に「所有感」を持たせ、「やらされ感」を取り除く

まずは、「やらされ感」を取り除くことだと思います。そのためには、仕事に「所有感」を持たせることです。これが自分の仕事だという意識ですね。仕事のやり方は任せるといふ自由を与え、同時に、やったことはいいいことも悪いことも含めて、本人に直接返ってくるという自己責任を問うのです。究極の目標は、経営者的な感覚で仕事をするのですが、そこまで辿り着くには、いくつかのステップが考えられます。

たとえば、「自分の名前で仕事をさせる」という方法です。最近では、レストランのホールスタッフが名札を付ける、コールセンターでオペレーターが最初に名乗るなど、名前を出して仕事をさせる企業が増えました。

コールセンターという職場は、3年で人が全員入れ替わるほど定着率の低さが大きな課題になっています。

ところが、ある会社で最初に名乗らせたいうで、応対も「マニュアル通りでなく、自分の判断で答えなさい」と言ったところ、業界平均の3分の1ほどにまで離職率が減ったそうです。マニュアルに沿って答えていたときは、マニュアル通りに応対できたかが評価の基準でした。しかし、自分の判断で自分の言葉で答えるようになると、顧客が満足したかどうかは、自分の責任です。顧客の評価やクレームも、本人の説明に対して返ってきます。この会社では、「丁寧に答えてくれた」「わかりやすかった」といった個人を特定したポジティブな評価が返ってくるようになり、成果も上がったということです。

このように、「自分の名前で仕事をさせる」ことで責任感が生じます。しかし、責任を感じるだけだと「やらされ感」が強くなる可能性があります。これを回避するために、自分で決める、自分で判断するという自由を付与することが大切なのです。

マネジメント方法を見直し
管理と依存の関係から脱する

「所有感」を持たせるためには、企

業のマネジメントの方法を見直す必要もあります。特に、過剰な管理主義は、自分の仕事という意識の醸成には足かせとなります。管理されることに慣れると、依存心が強くなり、自分の仕事という意識が弱くなるのです。

管理と依存の関係から脱し、自由と自己責任の関係にするためには、報・連・相の頻度を徐々に減らしていくのも1つの方法です。最終的には、自分のミッションを終えたときに報告すればいいことにすれば、究極の目標である経営者的な感覚の「所有感」に近くなってきます。

また、自己責任を問われる世界に慣れることも重要です。新入社員の時点から仕事を任せ、失敗したときは自分で責任をとる覚悟を持たせませす。成功したときには、給与や昇進といった有形の報酬や、表彰して褒める、認めるなど、無形の報酬を与えるのです。

現在の日本企業が抱えるローパーオーナー問題は、個人の問題ではありません。組織全体の問題であるとらえ直し、過剰な管理主義に陥っている企業の体質を変えることが必要だと思います。



モチベーション向上のために 人事がすべきこと してはならないこと

ミドル世代、非正規人材、ものづくりの現場で働く人々という3つの研究会と、シニア層の考察によって、それぞれの層をどうモチベートしていくのか、その「解」を模索してきた。ここでは研究会に参加したワークス研究所主任研究員・豊田義博、白石久喜、石原直子に編集部が加わり、全体を俯瞰していえることは何か、議論したことをまとめる。

まずは、それぞれのテーマの議論でおぼろげながら見えてきた「解」を振り返ってみる。

自分でハンズオンできる環境、つまり、事業や製品を自分が発案し、自分で作り出せる環境が、結果的にそれがミドル世代のモチベーション向上につながっている。非正規人材の場合は、自社のビジネスモデルに必要な人材を定義し、その人材のモチベーション誘因に直接働きかけるマネジメントが重要であり、その人材のモチベーションがより向上するような補完的な仕掛けが機能している。ものづくりの現場で働く人たちのモチベーション向上には、顧客の顔が見えて、そこに貢献できること

を自ら考え、実践できる状態が重要である。また、シニアの場合、定年前後の報酬や待遇に目が行きがちだが、自身の有用感を実感でき、チャレンジ志向を満たすことが欠かせない条件である。

このように全体を俯瞰すると、モチベーション問題の本質は個人差と言いながらも、それぞれの層に、そして、すべての層に共通するモチベーション向上の「仕掛け」のあり方が見えてくるように思う。

職務特性理論が 機能する7社の事例

特定の理論に依拠せず議論したが、期せずして、今回研究会に参加いただいた7社のすべてにおいて、「職務特性理論」が回っていると解釈できた。現場で働く人たちの「事実」を聞くことで、この理論の正しさをあらためて認識した。

職務特性理論では、職務の内容や特性そのものが人を動機づける潜在力を持つ、つまり、職務の設計がモチベーションを左右するとしている。

その誘因となっているものは、自分の価値観とつながる、または整合する職務経験をしたという「有意義感の経験」、行う仕事について説明または実行の責任を果たしたいと感じる「仕事結果への責任実感」、仕事をどの程度うまくこなしているか知りたいという「結果のフィードバック」の3つだ。人を動機づけるのは、多彩な技能が求められ、職務の独自性、重要性、自律性があり、フィードバックが得られる仕事だというのである。

会社の理念や事業の方針と自らの目の前の仕事が一貫性を持ち、手がけた仕事为新製品開発、売り上げ増、顧客開拓や顧客との関係の深化など、組織のなかで一定の責任を果たすことにつながっている。そして、出した成果が評価、称賛され、報酬やグレードのアップという形でフィードバックされる。

それぞれ濃淡はあるものの、7社とも基本的にこのような仕組みのもとで人がモチベートされていると考えられる。

しかし、ここで見逃してはならない事実がある。7社すべてにおいて、この仕組みがモチベーション向上を目的として作られたものではない、そして、目標達成や戦略遂行を最優先した結果、その仕組みがたまたまモチベーション向上に寄与している、ということだ。

三菱電機受配電システム製作所を例にとると、生産効率を上げ、赤字を解消しなければならないという目

標があって、そのために個人の職務の責任や実績を「見える化」した。それが、結果的にモチベーション向上につながった。

ミドルの研究会に参加いただいた2社でも、スパンは長いが、同じようなことが起こっている。理念、風土、戦略を礎に、どのような人材を肯定的にとらえるかというコンセンサスが醸成されており、彼らにどのように働き、どのような成果を出してほしいか、ということが明確だ。だからこそ、多くの企業が悩むポスト不足というモチベーション低下を招きがちな要因が表層化せず、生き生きと働くミドルが多いという結果につながっている。

逆にいえば、どんなに職務特性理論を忠実にトレースしたモチベーション向上施策を講じたとしても、意欲は高くても成果が出ないという状態に陥る可能性がある。モチベーション向上の先にある成果が意識されていないからだ。つまり、目的はモチベーション向上に置くべきではなく、あくまでも業績の向上に置かなければならない。組織の業績向上に個人個人がどのように貢献できるのか、その責任を明確にすべく職務を再設計し、また、それを正当に評価する仕組みを考えることにこそ意味がある。

日本の人事のスタイルは
この問題では通用しない

ここで、研究会の前に設定した2

つの問いに立ち戻ろう。

人事ではなく、現場主導でモチベーション向上のための試行錯誤をしていくとは、どういうことか。

その際に人事が支援できることとは何だろうか。

現場主導でできること。これはまさしく、個人の仕事の再設計だろう。現場における個人の仕事は、果たして事業の方針や戦略とつながっているのか。その仕事は、多様な技術やスキルを必要とし、自律的に責任を果たせる仕事か。組織の利益に貢献していると実感が持てる仕事か。そして、その結果を適切な方法でフィードバックしているか。これを見直すことが、結果的にモチベーション向上につながるはずだ。

では、人事は何をするのか。現場で起きた「いい話」を抽象概念化し、それを一律にルール化する。このような日本企業の人事のスタイルは、モチベーションという個別性の高い問題では、通用しそうでないと、まずは言えそうだ。

現場の濃密な情報を
現場の支援に活かす

1990年代前半までは、日本企業の多くは昇給や昇格というインセンティブによって、従業員のモチベーションを喚起してきた。ある意味、ことモチベーション問題に関しては、人事は「楽ができた」と言えなくもない。

しかし、現在、昇進・昇格を切り

札にできない以上、モチベーション向上の本質的なファクターである「現場の仕事」に真摯に向き合わざるを得ない。職務の再設計が現場で行われるならば、現場の意向を汲み取り、どのようにそれを評価に反映するのかということに頭を使い、後方から支援すべきだろう。

三菱電機受配電システム製作所では、個人の成果を評価するための表彰制度や認定制度を導入した。しかし、これは全社一律の制度ではなく、現場との濃密なコミュニケーションのなかで、受配電システム製作所のいわば部門人事が、現場の動きを促進するものは何かを徹底的に理解したうえで独自に考案したものだ。また、りそな銀行では、渉外と事務では、評価の仕組みが大きく異なる。同じ非正規人材でも、一律のマネジメントは行っていない。

現場で起こっていることを見に行く。何によって現場の個人の心が動くのかを知ろうとする。そして、そこでの頑張りをどのように褒めたたえるのか、現場のニーズに合わせて考える。これがモチベーション向上を目指すうえで、人事が果たす役割の基本なのではないか。

ともするとこの結論に対して、「それは当たり前のこと」という読者がいるかもしれない。しかし、現場で生き生きと働く従業員の姿にこそ普通の真理を見ることができると、あらためて私たちは感じたし、また、それは否定しえない事実だということとは認識すべきだろう。

まとめ

「モチベーションの揺らぎ」は 「事業合理性の揺らぎ」の顕在化

小山智通 本誌編集長

「モチベーションクライシス」。この言葉を耳にするようになって十数年経つ。このような言葉が、日本全体を表現するかのように、一人歩きすることに違和感があるのは私だけだろうか。言葉のイメージに踊らされることなく、現場で起こっていることに向き合い、あらためて「モチベーション」について議論したのが今回の特集である。

既成概念に縛られる 「モチベーション施策」の罫

私にとっては「モチベーション」という言葉は危険な言葉である。私が実際に陥った体験から「モチベーション施策」の罫について紐解いてみたい。数年前、事業現場の責任者であった私は、全国各地の営業所における成果の差異に悩んでいた。事業システムや制度・ルールは全国同じにもかかわらず、成果が大きく変

わる。各営業所のマーケット差によるところもあるが、その前提条件を超えた差が出る。成果は能力と意欲の掛け算で決まるとすれば、大きく差異を生んでいるのは営業所ごとの意欲の差であると結論付けた。

実はここからが問題で、当初この意欲を変動させていたものを各営業所のリーダーによるものと決めつけてしまった。結果、「モチベーションマネジメント」を軸に、リーダーの配置換えや育成に注力したのである。しかし成果の差はなかなか埋まらなかった。「モチベーション施策」の罫にはまっていた自分がいた。

社外と社内の変化 見落としの罪

他の要因を検討することなく、モチベーションマネジメントに着目するという対症療法を行っていたことに当時は気づけなかった。

「社外の変化」と「社内の変化」、2つの変化に気づいたのは、しばらく経ってからである。

はじめに「社外の変化」。同一事業であっても、営業所ごとの成り立ちの時期と歴史の違いによって、顧客の要望は営業所ごとに進化していた。にもかかわらず、全国同一戦略で同一マネジメントを継続していた。

次に「社内の変化」。営業所間の変化と営業所内の職場の変化の見落としである。「社外の変化」があるにもかかわらず、全国での評価指標や明文化された期待価値は以前のまま。また、同一職場内でも入社時期の相違により動機の違う社員が混在していることへの打ち手は後手に回っていた。

極論すれば、事業責任者が思い込んでいる「事業合理性」が、モチベーション低下を招き、事業成果のばらつきを生んでいたのである。ここでいう「事業合理性」とは、短期利



Be aware of what is going on in the workplace.

MOTIVATION



益の追求や効率性にとどまらない、真の意味での事業の存在価値を追求する合理性のことである。左記を認識していたとしても変化に対応しきれない「事業合理性」は現場を不安にさせ、結果モチベーションの低下につながり、成果も出なくなる。

原因は、実は私を含めた事業責任者にあった。会社がやる気をそいでいたのだ。良かれと思っているが故に気づきにくい。気づいたときには手遅れになる危険性もある。

事業合理性の追求が
モチベーションを規定する

モチベーションは命令によって担保できないものである。「モチベーションを高めろ」と言っても意味がないことは説明するまでもない。ではどのようにして「モチベーション」をマネジメントしていくのか。当時、私の思考はどうあるべきだったのか。

「事業合理性の追求」が中途半端であったことが最大の要因である。当時の事業には、顧客とのズレをはじめとしたさまざまなズレが生じているにもかかわらず直視できていなかった。このとき「モチベーションの変化」というアラームに真剣に向き合っていたなら、「事業合理性」の変化により早く気づいていたであろう。「モチベーションの揺らぎ」は「事業合理性の揺らぎ」が顕在化しているものと言い換えてもいい。

強い組織を
長期的視野で創る

では、モチベーションの揺らぎにどのように対峙していくべきか。事業合理性に真剣に向き合った事業戦略をしっかりと示し、補完システムとしての人事制度、福利厚生施策、職場環境等を改善することは重要である。しかし、その前提は社外環境や

職場や個人の変化によって、常に変動しうることを念頭に置くべきである。変動している状況こそ、「事業合理性」が進化すべき時でもある。

以前イベントで一緒させていただいた、ある経営者の方の発言をお借りしたい。「強い組織とは」という私の問いに対してその方は、「強い弱いを分ける最大の視点は時間軸」と言っただけで、その理由を「長期にわたって強い組織を持続できなければ、本当の強い組織とはいえず、そこで必要になるのは瞬間の施策や力強い経営者ではない」「自主の活動やコミュニケーションがクローズアップされる企業が、真に強い企業といえるのではないか」と語った。

この言葉は、「モチベーションの揺らぎ」への対峙の仕方について、大きな示唆を与えてくれる。現場で起こる感情や事象が、さまざまな形になって組織を進化させていくことにつながる組織。これは強いと思う。

