



## 一 失業率の増加と社員のモチベーション低下の懸念

総務省が十月三十日に公表した労働力調査(速報値)によれば、九月の完全失業率(季節調整値)は五・三%であり、過去最悪だった七月の五・七%より〇・四ポイント改善した。一方、厚生労働省が発表した有効求人倍率は〇・四三倍で、過去最低だった八月を〇・〇一ポイント上回った。

米国や欧州などでの政府による景気テコ入れ策の効果により、日本の製造業の海外需要が回復し始めており、国内の雇用が持ち直してきたことが労働指標の改善要因と思われる。

ただし、世界金融危機が発生した昨年秋以前に比べると失業率、求人倍率のいずれの指標も依然として最悪の水準にある。九月の就業者数は前年同月比で九十八万人減の六千二百九十五万人、完全失業者数は同九十二万人増の三百六十三万人となり十一月連続で増加している。

このように厳しい雇用情勢の下で、最近、筆者は大企業や中堅・中小企業を問わず社員のモチベーションが低下しているという話をよく耳にするようになった。企業が活力を取り戻すためには、企業が提供している製品やサービスに対する需要が増加するとともに、そこで働く社員の活性化が重要な課題となっているのである。

本稿では、(株)野村総合研究所が二〇〇七年度に自主研究活動として実施した「モチベーション企業の研究」の成果を紹介したい。

## 二 モチベーション不全組織のメカニズム

誰もが経験しているとおり、ある状況ではモチベーションがぐんと上がり、また別の状況ではモチベーションがぐんと下がる。このモチベーションの上下動には組織環境が強い影響を及ぼしている。モチベーションは基本的に個人の内部から生じるものだが、それは個人個人で独立に決定されるものではない。所属する組織集団における人間関係の作用を受けて常に変化している。

組織心理学の教科書によると、モチベーションには内発的に生じるものと外発的に誘導されるものがあり、とりわけ内発的な

# 世界金融危機後に見られる社員のモチベーション低下の懸念

意欲形成こそが本質だとされるが、現実にはそのように明確に区分できるものではない。実際の組織においては、内発的に形成される意欲と外発的にもたらされる意欲とは相互に絡み合いながら渾然一体となつて個々人のモチベーションのありようを決定している。いかに自立した個人であっても、そのモチベーションは組織環境の影響を免れ得ないのが現実ではないだろうか。モチベーションを低下させる組織のメカニズムは単純ではない。

第一に、組織は通常ただ一つの原因によつてではなく、複数の原因が複雑に絡み合つてモチベーションの不全に至るためである。その様相は言わば「複雑骨折」であり、どこから手をつけたら治るのか分からず、途方に暮れることさえある。あるモチベーション問題に対処したら、それが別のモチベーション問題の原因を新たに作つてしまうこともある。

第二に、モチベーションを低下させている原因が、反面では組織の業績を高めるために必要不可欠な経営手法と密接に結び付いている場合があるためである。例えば、経営の「見える化」のやりすぎが現場の意識を内向きにしてしまつている事例や、シックスシグマのような統計的管理手法が、自由と不確実性から生まれるイノベーションの気風を損ねてしまつている事例などが挙げられるが、この場合、業績向上や経営効率性を犠牲にしても従業員のモチベーションを優先すべきなのか、あるいは逆か、それとも業績もモチベーションも共に高める第三の道があるのか、経営者には高度な判断が求められる。

以下では、業種や職種を超えて観察されるモチベーション不全のパターンを五つ取り上げる。実際の組織においては、これらのモジュールが各社個別の状況に応じてやや変形したり、複数のモジュールが複合化したりしながらモチベーション不全状況を形作っているため、取組みに当たっては個別のケースに応じた現状把握が不可欠である。

## 三 モチベーション不全の五つのパターン

パターン一…存在価値や仕事の意味の喪失

モチベーション不全組織にしばしば見られる第一のパターンは、「存在価値や仕事の意味の喪失」である。

これは、売上げや利益の拡大などの外形的な数値目標の達成に日々追い詰められるあまり、当該企業の存在価値や仕事の社会的意義などの大事な部分がないがしろにされ、仕事を遂行する上での精神的バランスを大きく崩している状態を指す。こうした組織においては、目先の数値拡大のみが実質的に唯一の目標として肥大化しており、顧客への価値創造や、プロフェッショナルリズムの追求、そこで働くことの矜持をめぐって交わされる従業員同士の熱い対話などが失われている。そこにはミッションも、ビジョンも行動規範もあるにはあるが、数値目標と並び立つような実質的な指導性を持ち得ていない。

#### パターン二…自己成長に対する閉塞感や不安感

モチベーション不全組織に見られる第二のパターンは、「自己成長に対する閉塞感や不安感」である。

自己成長に対する閉塞感や不安は、第一に、同じリーダー、同じ役割、同じような仕事が入り揃って数年間続くことよって起こることが多い。このとき、本人は本能的に変化を求めているが、組織としてはその仕事に慣れた従業員に担当してもらったほうが業務効率が良いため、また優秀で使える人材ほど上長が手放したがりない傾向があるために、本人の欲求に反して人材の固定化や囲い込みがしばしば起こる。

この場合、組織的な政治力学が強く働いているだけに、本人の意向だけではなかなか定常パターンから脱出することは難しい。経営者が戦略的人材育成を考えて組織のシャッフルを実行すべきであり、本人のモチベーションを捻じ曲げて同じ場所に慰留させ続ける自分本位の狭量な器の上から部下を解放する必要がある。

#### パターン三…組織の保守化とイノベーション行動の阻害

モチベーション不全組織に見られる第三のパターンは、「組織の保守化とイノベーション行動の阻害」である。

保守化した組織においては、新しいアイデアやイニシアティブを起こすために必要な社内調整コストが極めて大きく、そのほとんどが邪魔され、つぶされている。「やっても無駄だよ、それは前にもやってみた」といった組織反応が多く、なぜでき

株式会社 野村総合研究所

早川康弘

なかったのか、どうすればできるのかといった前向きな議論になかなか進まない。

パターン四…自分に対する被害者意識と他人に対する攻撃性の拡大

モチベーション不全組織に見られる第四のパターンは、「自分に対する被害者意識と他人に対する攻撃性の拡大」である。

この場合、個々人の過剰な自己主張（アピール）のために、相互批判が組織に蔓延し、組織の相互信頼や連帯感が崩壊する危険性がある。特に組織の上長たる人間がこのタイプの場合、組織への影響は深刻である。

#### パターン五…ワーク・ライフバランスの崩壊

モチベーション不全組織に見られる第五のパターンは、「ワーク・ライフバランスの崩壊」である。

その基本的な原因は、慢性的な過剰労働にある。深夜残業や休日出勤などが当たり前となり、肉体的・精神的に疲労が蓄積しており、仕事の質や自分の成長を振り返る余裕が失われている。さらには家族関係や恋愛関係などの個人の生活に支障を来す場合や、こころの病になる人などが増える。

#### 四モチベーション不全の要因連関図の必要性

以上、実際の組織におけるモチベーション不全のパターンを五つ取り上げた。これらのパターンのうち、最近では、パターン一とパターン五を軸にして、各社各様のモチベーション不全状況を形成しているケースが多いと言われている。

モチベーション不全組織のメカニズムは単純ではない。そこには組織の利害関係や政治力学が働いており、嫉妬や被害者意識などの感情が関係しており、さらに業績追求とモチベーション向上との間にもさまざまなジレンマが存在している。

社員のモチベーションを効果的に引き出すためには、まずは自分の組織においてモチベーションが低下している真因はどこにあるのか、どのような原因が絡み合って悪循環が起きているのか、それは経営のほかの目標変数とどう関係しているかなど、全体の連関図を的確に理解することから始めることが肝要である。