



昨年の十二月号では、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、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ことを論述した。

本稿では、引き続き(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」の成果を用い、社員のモチベーションを高める原動力を、紹介したい。

一 社員のモチベーションを高める二つの原動力

モチベーションを高める経営変数には、大きく見て、経済的な原動力とそれ以外の非経済的な原動力の二つの系統がある。

ここでいう経済的原動力とは、端的にいうと金銭的な報酬及びそれに類する手段を指す。具体的には、給与、賞与、ストックオプション、各種の報奨金、さまざまなフリンジ・ベネフィット(注1)などが挙げられる。

他方の非経済的原動力とは、金銭的な価値とは直接関係のないやりがい創造要素を指している。具体的には、仕事自体の面白さや醍醐味、職務を通じて自己成長の実感、あるいは仕事仲間や顧客からの賞賛や感謝などが挙げられる。

経済的原動力と非経済的原動力とは、双方ともに働く意欲に大きな影響力を持つている。経済的報酬は労働の対価として必要条件である。お金の話をすると嫌われるが、報酬の水準は確実に働く意欲を左右している。

他方の非経済的原動力は、直接お金とは関係ないが、働く楽しさ・面白さ・充実感をもたらすものであり、モチベーションにとつて十分条件的な意味を持つ。人はお金だけで動くものではない。

二 経済的原動力によるモチベーション・コントロールの威力と危うさ

経済的報酬は、国を越え、時代を超え、人種・性別・年齢を超え、人を動かすパワフルな力を持っている。人間の金銭欲、権力欲、支配欲などの欲望は強く、これらの欲望に働きかければ人を動かすことができる。お金や地位の魅力が人間の判断や行動に及ぼす影響力を安易に過小評価することはできない。

それゆえ経済的原動力はときに組織の活力と競争力を引き出す有効な手段となる。例えば、ベンチャー企業はストックオプション

社員のモチベーションを高める原動力

ンを用いることで優秀な人材を獲得し、上場に向けたパワーを最大限に引き出す。

また、経済的原動力は成果主義と併用することで従業員の意識を業績追求に向けて集中させ、ぬるま湯の組織文化をハイ・パフォーマンス文化へと切り替える有力な手段となる。例えば、企業再生の現場においては、V字回復に向けた従業員の集中力を引き出すために、選抜人事とともにメリハリある成果主義型の経済報酬が常套手段として用いられる。

このように、経済的報酬の差別化は働く意欲に対する集中力と規律回復とをもたらす。

他方で経済的報酬のみを過剰に利用したモチベーション・コントロールには弊害も多い。中長期的には組織を崩壊させかねないリスクすら有している。

すなわち、経済的報酬を過剰に利用すれば、利己主義を助長し、コラボレーションを阻害し、人材育成力を低下させる副作用が徐々に生じる。従業員は自分の金銭的報酬の獲得につながる成果だけに敏感になり、狭い範囲の合理的な損得勘定によって行動するようになる。その結果、組織全体のために自発的な自己献身や短期的には報われない行為が減少していく。例えば、皆が躊躇するような困難な仕事への挑戦、個人が獲得したノウハウの組織化、他部門との協働による付加価値の創造、後輩の育成などは、個人の成果には短期的にはつながらないため敬遠され、希薄化が進む。

また、経済的原動力によってモチベーションを生み出す経営は、言うまでもなく収益の増加を唯一の基盤としており、それゆえ経済的報酬には変動性と限界性がある。

変動性については言うまでもないので、ここでは限界性について述べたい。

給与・賞与の増加や昇進昇格の付与は誰にとつても嬉しく、その分モチベーションを高めるものだが、組織員全員を昇給・昇格させ続けることはできない。当然のことながら経済的報酬の原資には限界があるためである。しかも人間は、お金であれ、地位であれ、いったん与えられたものを取り上げられることに対しては大きな抵抗を示し、やる気を失うものである。したがって、成果主義と言えども経営としては心情的にいったん評価を上げた者をなかなか下げられなくなる。すると評価は下方硬直的になる。しだいに従業員の高齢化が進む組織において、評価が下方硬直的になれば、次世代の昇給・昇格候補者に向けた報酬原資の活用余地は予想以上に狭まらざるを得ない。

これでは次世代が閉塞感を感じることは必至である。したがって無理にでも差をつけて誰かを落とすことが不可欠になる。このようなジレンマの中で、微妙な調整をしつつ、できるだけ当たり障りのない着地点を探ることになるが、結局のところ経済的原動力によるモチベーションの喚起とは、誰かのモチベーションを低めて、誰かのモチベーションを高める分配ゲームに過ぎない。それが行き過ぎれば、社内がぎくしゃくするのは必然である。

要約すると、経済的原動力によるモチベーション経営は、人間の欲望であるお金や地位が絡んでいるだけに瞬間的にはパワフルに作用するが、活用可能な原資の自由度は想像するよりも実際は狭く、その効果も短期的である。にもかかわらず、経済的報酬をめぐって個人が利己主義の度合いを強め、組織内部に非生産的な葛藤を招くことが多く、組織力を蝕むリスクを有している。

経済的原動力は、やりがいの全体像からみれば本当は小さな構図でしかない。

三 非経済的原動力を中核に据えた組織強化の重要性

やりがいの全体像において、より大きな位置を占めているのは、金銭的報酬や地位的報酬ではなく、それ以外の非経済的報酬である。非経済的報酬とは、先にも述べたように、仕事自体の面白さや醍醐味、職務を通じた自己成長の実感、仕事仲間との切磋琢磨、顧客からの賞賛などが挙げられる。これらは、金銭的なものではないが、働くことに対するもう一つの報酬と云える。

世界の企業の中で、マーケットからも従業員からも一目置かれる一流企業は、確かに経済的報酬の水準についてもライバル企業と比べて遜色ないが、それ以上に非経済的報酬の魅力が輝いており、人材を惹きつけている。例えば、グーグルの求心力は、お金や地位ではなく、二〇%タイムルール^(注1)やグーグルブレックス^(注2)の環境設計に象徴されるような創造的風土にある。また、ゴールドマンサックスのような投資銀行でさえ、その求心力は高い報酬だけではない。そこにいけば一流の投資スキルが身につくという成長のプラットフォーム性を有するがゆえに若くて優秀な人材が惹きつけられる。

非経済的報酬は、使えば使うほど減っていく経済的報酬とは異なり、むしろ使えば使うほどに、取り組めば取り組むほどに価値が増えていく特長を有する。

例えば仕事の面白さは踏み込めば踏み込むほど面白くなる。より複雑な問題解決能力が問われ、より高度な判断が求められ、よ

早川康弘 株式会社 野村総合研究所

り多くの重要なステイクホルダー（企業の利害関係者）がかかわってくるようになる。

あるいは仕事仲間との相互の感謝や知的触発などの非経済的報酬についても、従業員同士が互いに認め合う関係を育めば育むほどに、また組織内に感謝や知的触発の仕組みを作り込むほどに、徐々に盛り上がり、組織風土として蓄積が進む。

つまり、経済的報酬を支配していたのは「分配のロジック」であったが、非経済的報酬は「蓄積と増殖のロジック」を持つということである。非経済的報酬は個人に分配されて消えてしまうものではなく、組織文化や競争力として組織内に蓄積されていく。そして中長期的な取組みによって、他社が簡単に真似することができない見えない競争優位を作り出す。

また、非経済的原動力は組織に「プロフェッショナル文化」を育てる。すなわち、顧客のために職業や仕事の卓越性を追求しようとする組織文化の基盤を作り出す。

一般的には、経済的原動力と成果主義こそがプロの文化を育てると考えられているが、誤解がある。それらを育てるのは正確には「パフォーマンス志向の文化」であり、プロに必要な文化の一部ではない。顧客志向で、仕事の質の卓越性を追求するプロの文化には、非経済的原動力の存在が不可欠である。

非経済的原動力こそが、従業員の意識を、金銭的な見返りの多寡によってやる気が左右される次元から、その仕事の使命感、影響力、面白さ、挑戦性などによってやる気が形成される次元へとシフトされるからである。非経済的原動力が息づいているからこそ、いい仕事をしようとする残業したり、困っている同僚を助けたり、新事業を生み出すための無報酬の労働を自発的に進めたり、若手のために学習機会を作ったりするのである。間尺の小さいそろばん勘定を度外視したこうした自己献身や自発的努力がなければ、本当のプロフェッショナルのコミュニティは育たない。

(注1)「プリンジ・ベネフィット」とは「給与と所得者が本来の給与のほかに受ける経済的利益」のことをいう。具体的には、通勤手当や日当・制服の支給、社宅や結婚祝い金の支給、会社負担の社員旅行や残業食事代などが含まれる。

(注2)勤務時間の二〇%を自分の好きなことに使って良いという社内ルール。(注3)Google+ (グーグルブレックス)はグーグル本社の愛称。公園、世界の料理を提供する食堂、フィットネスジムやサウナなども完備されている。