

新たなモチベーションの創造

～閉塞感を打破する人材戦略～

マネジメントコンサルティング事業部 シニアコンサルタント

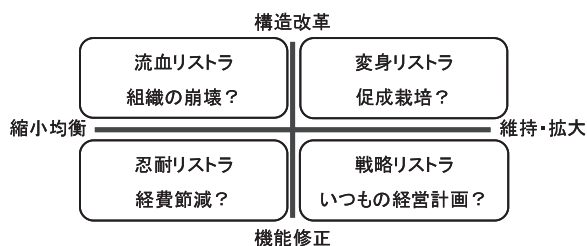
岩崎 孝

蔓延する閉塞感、打ち手が見えない

リーマンショックから2年を経過し、ひとまずは危機的な事態は緩和され、市場はそれなりの景気回復が見られたかのように平静を装っている。しかしながらその実態は、エコポイント・減税・金融モラトリアム法など、抜本的な改革には手をつけず問題を先送りしている政府の対応と同様に、それぞれの企業においても真の変革によるダイナミズムは生まれていないのではないだろうか。

バブル崩壊後に見られたような厳しい流血型のリストラクチャリングを経ることなく、経費削減を中心とした耐え忍ぶリストラ、均衡から微増収微増益の改善シナリオを描くいつもの経営計画でなんとか凌いでしまった。そして、少子高齢化・人口減時代の到来や、中国の台頭をはじめとするグローバル競争の熾烈化など、今までの輝かしい成功体験やうまく進めてきた経営戦略が否定される局面、今までの誰もが経験してこなかった時代において、なかなか突破口が見出せず、次の打ち手が提示できない閉塞感が漂っているのを強く感じる。

図表1. リストラのタイプ



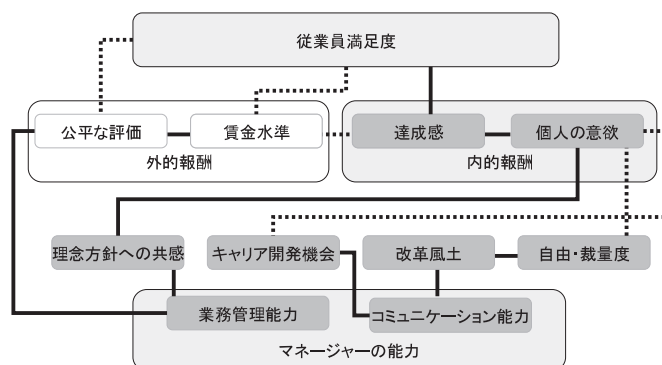
新たなモチベーションの創造

こういった環境下において、組織人事面での状況はというと、長く勤めていれば後で良い事があるよという年功給や退職金・年金制度は既に崩壊した。成果給・業績給は業績低迷の中、人件費抑制にこそ効果はあったがモチベーションアップには繋がらないツールになった。組織統廃合によるポストの減少、科学技術の進化に対応で

きずいつのまにか陳腐化していくスキル、新規採用の抑制でなかなかキャリア開発が進まないなど、ここにも閉塞感という言葉があてはまり、モチベーションがあがらない構図が浮かび上がる。新たなモチベーションの創造が必要な時代が来ていると考える。

図2は、弊社が実施した従業員満足度調査における、満足度を高める因子を分析したモデルである。実線部分は相関性が高く、満足度を高めるのに有効な因子であることを指している。

図表2. 従業員満足度を高める因子



これより、従業員満足度を高めるポイントは、内的報酬である達成感、すなわち仕事を通じて自己が成長しているという実感や、果敢に難問に挑みそれを乗り越えたという経験の方が、外的報酬である賃金よりも強く影響していることが読み取れる。ひたむきに打ち込める仕事があるとき、情熱をぶつけることができる課題に立ち向かうとき、自らの夢に挑戦するとき、モチベーションが高揚され、閉塞感を打ち破るやりがい、働きがいの本質が現れると言うことだ。いわば、仕事の醍醐味を知ると言うことだ。

また、これらの背景として、個人の意欲の源泉が経営理念や方針への共感度の高さと繋がっていることも見逃してはならない。リーダーの役割においても、業務管理能力やコミュニケーション能力を駆使して、情熱的に従業員に接し、一人ひとりの意欲を高揚させることが重要だと言える。

企業文化の時代

現代は企業文化の時代だと思う。企業文化＝差別化戦略との認識のもと、競争優位につながる戦略を打ち立てるべきだと考える。

私たちはいったい何者なのか（存在意義）、どこから来てどこへ向かうのか（ビジョン）。高いビジョンを掲げ、志が同じ人が集まることで、堅固な組織基盤が築かれ、競争に立ち向かう土台ができあがっていく。

ビジョンを語りに語って、従業員を鼓舞し、高揚のためのモチベーションを与えることの重要性、コッターが言うところのリーダーシップ型モチベーションこそが、閉塞感を打ち破る第1歩となるのではないだろうか。

図表3. 持続させるモチベーションと高揚のためのモチベーション

マネジメント型モチベーション	目的: 組織に一貫性と秩序を作り出す 目標: 従業員(部下)が基準や計画をきちんと守っていくようにする
リーダーシップ型モチベーション	目的: 組織に変革を起こす 目標: 従業員(部下)がビジョンにコミットしビジョン実現に向けて行動を起こす

コッター『変革するリーダーシップ』より作成

コンサルタントという職業ゆえ、今までに多くの創業者の方々とお会いしてきた。共通項として感じることは、多くの創業者が20歳代後半までに会社を立ち上げ、30歳代前半くらいまでは、大変な苦労や失敗を経験し、ぎりぎりの局面を味わうような体験をしている。そういった中で、その後の飛躍の糧となる、ある種の思考様式や行動様式を確立していったということである。経営理念や行動指針などの多くは、この時期の教訓を集めて、皆に伝えようとして、共感を求めようとしてできあがっていることが多い。

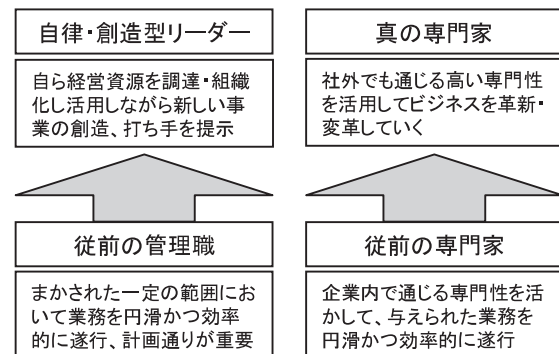
理念教育は重要であり、共感度を高めるための努力は高揚のためのモチベーションの源泉となり、リーダーにとってきわめて重要な使命だと考える。

求められる人材像

昨今の経営環境下においては、企業が求める人材像も変遷してきている。従前のように、まかされた領域を無難に上手にこなし、計画通りの成果を期待される管理職や、自社内で通じる専門性を持って期待の範囲で成果をあげる専門家では、この閉塞感は打破できない。あらゆる経営資源（人・物・金・情報など）を自らの手で調達し、組織化し、事業構造を変革し、新たな打ち手を創造

していく自律・創造型リーダーや、社外でも通じる高度な専門性を活かして、事業開発・事業革新を生み出す真の専門家の登場が求められている。

図表4. 求められる人材像



これらの人材は、先ほど述べた創業者に通じる感覚の持ち主といえる。そして、こういった人材を生み出すためには、20歳代後半から30歳代前半、すなわち若手・中堅社員に対し、多くの課題を与え困難な局面に立ち向かわせるようなキャリア形成が必要だと考える。

新事業開発・新業態開発ワークショップ型トレーニングのご紹介

最後に、弊社で実施している、起業の疑似体験を意識した新事業（新業態）開発のためのワークショップ型トレーニングを紹介させていただく。

これは一般的なビジネスゲームとは異なり、各企業における新事業開発・新業態開発をそのまま題材として取り上げ、若手社員や中堅層が中心になってプランを策定、ボードメンバーに対して提案するところまでを研修スタイルで行うものである。

主な内容は、

- ①SWOT分析により自社の競争優位を認識
- ②戦略立案のフレームワークや各種問題解決手法を使ったビジネスプランの作り方のレクチャー
- ③グループワークにより「どのような新事業・新業態を創造するか?」、戦略思考を働かせてビジネスプランを検討し、所定のフォーマットで企画立案から事業計画の策定までをワーキング
- ④経営陣参加のもとグループ別にプレゼンテーションを実施

となっており、実践的なカリキュラム構成を意識している。若手・中堅社員のモチベーション高揚施策としても有効なトレーニングとして活用いただいている。