

企業ビジョンに「ミットしていれば、モチベーションはそれほど下がらない

金銭的報酬も自分のやりたい仕事も、共にモチベーションの重要な要素ではある。

しかし、より上位にあるべきなのは、企業ビジョンへの「ミットだ」と大野順也さんは言う。

賃下げという危機的状況で問われるのは、個人の意識だけでなく、組織の在り方そのものもある。

大野順也

株式会社アクティブアンドカンパニー代表取締役

目的を一にする社員を巻き込んだ再建

執行の命を発します。短期的な增收が見込めないなか、できるだけ支出を切り詰め、不況を乗り切る策に出たわけです。

大野 一〇〇年に一度といわれる不況の昨今、これを乗り越えるための策を史実にひもとくと、上杉鷹山の改革に思いいたします。

日向高鍋藩の次男として生まれた鷹山は、祖母の計らいで上杉家の養子となつて後に米沢藩主となりました。当時、未曾有の厳しい状況下にあつた米沢藩で、鷹山は、大僕

背中を見せることを厭わず、社員を巻き込んでいく建て直しが求められているのでしょう。

——その意味で、賃下げもやむなしということでしょうか。領民ならば従うほかありませんが、社員は状況が異なります。意欲の低下は、避けられるのでしょうか。

大野 紹与などの報酬が下げられると、一般的にはモチベーションは低下します。ですが、これを組織単位で考えると、報酬に連動して一様

企業が存続して初めてそこに雇用がある

その企業なりのビジョンや方針性にミットして入社する人材が減っていると聞く。だからこそ、若手社員の三〇パーントが入社から三年内に辞めるという状況に陥つたのだろう。

背景には、「個」を重視しすぎてきた風潮があるように思う。個人がやりたいことをイメージし、それに向かって努力する



(おおの じゅんや)

大学卒業後、(株)パソナにて、営業推進室及び営業企画部門を歴任し、関連会社の立ち上げを手掛ける。後に、デロイトトーマツコンサルティング(株)にて、組織・人事コンサルティングに従事し、2006年『株式会社アクティブアンドカンパニー』を設立。独自の手法を用いて業績向上に寄与する組織活性化コンサルティングを展開している。

特集2 ● 給与・賞与が下がってもやる気は出せるか？

にモチベーションを低下させてしまった組織と、報酬は下がってもモチベーションは、それほどには下がらない。

——一様ではないと。その違いは、どこにあるのでしょうか。

大野 その組織が名ばかりの組織でなく、組織に求められる条件を満たし、本来の意味での組織体を形成しているか否かによつて、異なつてきます。

その条件とは?

ハーバードが示した「組織の戦力」のための条件」が参考になるでしょう。これには、共通目的（組織目的）・協働意志（貢献意欲）・コミュニケーションの三要素が挙げられています。少なくとも、これら要素が担保されている体系だつた組織では、給与ダウンとモチベーションダウンがパラレルになることは、ないでしょう。

——組織のあり方によつてモチベーションダウンの度合いは、緩和できるということですね。

なんか生活を維持できるレベルは、確保されていることが前提となります。であれば、組織として成なります。

なります。であれば、組織として成り立つ素地のある企業で働く人材は、たとえ報酬が下がっても、モチベーションを維持できるでしょう。なぜなら彼らは、以前の報酬をよりどころにし

を維持でできるでしょう。なぜなら彼らは、以前の報酬をよりどころにしてきたのではなく、共通目的に即した役割に沿って、仕事に取り組むことができるからです。

きたのであれば、報酬ダウンがモチベーションダウンに直結するのは当然です。

——入つてきた段階ですでに決まつてしまつてゐる、と。

でしょう。もつともその人材が入社したのち企業が組織として成長していくに足る明確な方向性ビジョンをもつようになつた場合

には、その限りではありませんが。――経営者にはいかに明確なビジ

ヨンを示し、非金銭的報酬への期待を充足できるかが問われますね。

大野 明確なビジョンは重要です
が、従業員の期待に阿る必要はありませ
ん。企業の指向性を人材の指向性に合
わせるわけにはいきません。
から。前提となる枠組みは経営者が
見せるべきものです。

「树」的な会社選びへの批判から、就社ではなく就職をしようという考え方もあつただろうが、少なくとも立ち上げたばかりのベンチャー企業でなければ、社員は、すでにある組織、できあがつた社会に入つていくのだ。

そこで順序はまず会社という組織があつてそのあと、そのなかに個人のやりたいことがある。そしてそれをなすことでの報酬が得られるのである。順番はいまも昔も変わっていない。

報酬が安くてもやりたいことができればよい、と若者は言う。だが、そのやりたいこと、を守るために、まずその企業が存続していくなければならないのだ。

多様な働き方を提供すべき、という議論も、無尽蔵に働くスタイルを提供可能な資力をもつ企業にとってのみ現実的だ。

何にロイヤルティを見出し、コミュニケーションするか——社員も企業も、いま一度見直す必要があるだろう。