

# 企業ビジョンにコミットしていれば、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、企業ビジョンへのコミットだ——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でもある。

## 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

大野 一〇〇年に一度といわれる不況の昨今、これを取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った米沢藩で、鷹山は、大俵

執行の命を發します。短期的な増収が見込めないなか、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。

こうした若く新参の藩主の方針に抵抗する藩の上層部もいましたが鷹山は率先して食事は一汁一菜の衣服は綿衣等の節約を進めることで大俵を断行。窮地にあった米沢藩をみごとに建て直したとされています。

まさにこの米沢藩同様、トップが

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 給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向性にコ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セントが入社から三年内に辞めるといふ状況に陥ったのだらう。

背景には、「個」を重視しすぎた風潮があるように思う。

個人がやりたいことをイメー



(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。

にモチベーションを低下させてしまつ組織と、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組織があると思うのです。

—— 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形成しているか否かによって、異なつてきます。

—— その条件とは？

**大野** 経営学者のチェスター・バーナードが示した、「組織の成立のための条件」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った組織では、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。

—— 組織のあり方によっ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。

**大野** 当然ながら、減額後の報酬が

なんと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はなりません。であれば、組織として成り立っている、もしくは成り立つ余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。

### コミットするに足るビジョンを示せるか

—— 金銭的報酬を非金銭的報酬で補うことは可能なのでしょうか。

**大野** 補うというよりも、金銭的報酬が減るより前に、金銭的報酬以外の報酬をその組織で得られるかと感じていたかどうか問題でしょう。つきつめれば、その組織に入ってくるときにその人が組織の何にコミットして入ってきたかが、論点になるでしょう。

その人材が主に金銭的報酬に魅力を感じ、それを目的として入って

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。

一方で提示された、その企業ビジョンなり、方向性なりにコミットして入ってきたのであれば、報酬ダウンとモチベーションダウンは比例しないはず。

—— 入ってきた段階ですすでに決まっています、と。

**大野** そう言っても過言ではないでしょう。もともとその人材が入社したのち企業が組織として成長し、コミットするに足る明確な方向性、ビジョンをもつようになった場合には、その限りではありません。

—— 経営者にはいかに明確なビジョンを示し、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。企業の方向性を人材の方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。

ことは重要だ。しかしやりたい仕事をやるかどうかばかりを重視することには、いささか疑問を感じる。過去の「寄らば大樹」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っただろうが、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、できあがった社会に入っていくのだ。

そこでの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、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、を守るためには、まずその企業が存続してい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つてのみ現実的だ。

何にロイヤルティを見出し、コミットメントするか——社員も企業も、いま一度見直す必要があるだろう。

(談)