

# モデルケースを踏まえた「働くモチベーション」への実践的アプローチ

寺井信裕



中村 哲



## CONTENTS

- I 「働くモチベーション」の危機的状況
- II なぜ若い従業員の「働くモチベーション」は低下しているのか
- III 働くモチベーション向上への取り組み  
—— 「VOICE」フレームワーク
- IV 「VOICE」フレームワークを用いたアプローチ実践方法
- V マネジメントシステムへの落とし込みの重要性

### 要約

- 1 野村総合研究所（NRI）が2005年に実施した「仕事のモチベーションに関するアンケート」において、若い従業員の約75%が、仕事に対して無気力感を抱いているという結果が得られた。従業員一人ひとりの創造性が強く求められるこれからの企業経営において、若い従業員の「働くモチベーション」の低下の問題は喫緊に取り組むべき重要な課題の一つであるといえる。
- 2 若い従業員の働くモチベーションが低下している原因の一つとして、彼らの仕事に対する欲求（＝働くモチベーションの源泉）の変化に、企業が適応できていないという状況が考えられる。
- 3 NRIは、『フジサンケイビジネスアイ』紙と共同で、従業員のモチベーションが高い企業37社に対してインタビューを実施し、経営者が若い従業員の働くモチベーションにアプローチする際に用いることのできるフレームワーク（「VOICE」フレームワーク）を整理した。
- 4 VOICEフレームワークを用いて若い従業員の働くモチベーションにアプローチする際には、現状の診断および分析に基づく重点領域の明確化、検討プロセスの設計、従業員が「腹落ち」できる打ち手の抽出、打ち手を実践するためのマネジメント層のコミットメント、打ち手を改善・高度化するためのレビューといったステップを通じ、単なる運動論・精神論とは異なるマネジメントシステムとして、モチベーションマネジメントを組み込むことが求められる。

# I 「働くモチベーション」の危機的状況

## 1 「働くモチベーション」の低下は喫緊の課題

近年、企業の競争力は、それを推進する「人財 (Human Capital)」に依存するところが大きくなっており、そのためにも従業員一人ひとりの「働くモチベーション」が注目されるようになってきている。それと同時に、一人ひとりの働くモチベーションの低下も大きな問題として紙面を賑わしているのが現状である。

たとえば、若者の就労意識関連としてフリーターやニートに関する特集が組まれたり、就職後3年目までの退職率が、中卒で7割、高卒で5割、大卒で3割という事実から「753問題」という言葉が生まれたりしており、特に若者を中心としたモチベーションの低下が大きな問題となっている様子がうかがえる。

また、英国の調査会社FDSインターナショナルが2007年5月に実施した「世界23カ国の従業員の労働意欲に関する調査」では、日本の従業員の労働意欲が23カ国中最下位という衝撃的な結果が提示されるなど、日本において、モチベーションの低下の問題は、経営と

いう側面だけでなく、社会的にも喫緊の課題となっていることは明らかである。

## 2 「人材強化」はきわめて重要な経営課題

働くモチベーションに関連する参考指標として、最初に離職率の動向を見ておくべきだろう。表1に示すように、1993年には14.0%であった離職率は、2005年には17.5%まで増加している。これを離職理由別に見ると、結婚や出産・育児、介護以外の「個人的な理由」での離職率が、1993年の9.0%から2005年の12.0%へと急速に増加していることが注目される。

次に、離職率を世代別に見た結果を次ページの図1に示す。20代および30代前半の若者で離職率が高いことは従来と同様であるが、なかでも近年は、20代の離職率が高まる傾向が読み取れる。特に、1993年には22%であった20代前半の離職率は、2005年には約33%まで上昇しており、実に3人に1人の割合で離職しているという驚くべき状況になっている。

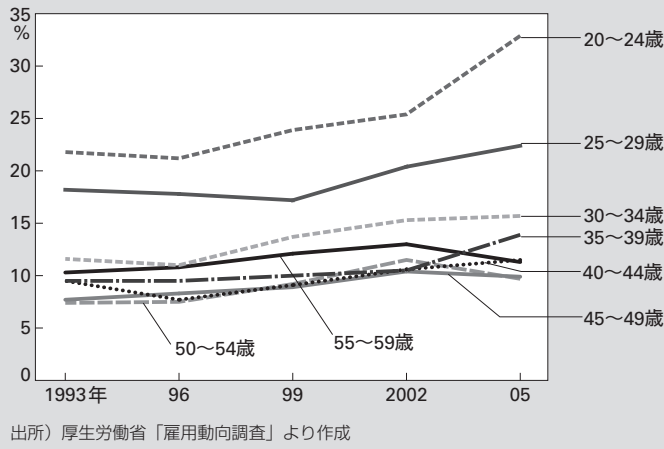
離職率の数値を追うだけでは、その裏に隠された働くモチベーションという意識の動向を把握することができないため、野村総合研究所 (NRI) では2005年に、20代および30代の従業員を対象に「仕事のモチベーションに

表1 日本における離職率の推移 (離職理由別)

離職理由	(単位: %)				
	1993年	1996年	1999年	2002年	2005年
契約期間の満了	1.3	1.4	1.6	2.0	2.0
経営上の都合	1.0	1.0	1.7	2.0	1.2
定年	0.6	0.8	0.8	0.9	0.8
本人の責	0.7	0.7	0.8	0.6	0.2
個人的理由 (結婚、出産・育児、介護)	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9
個人的理由 (上記以外)	<b>9.0</b>	<b>8.7</b>	<b>9.0</b>	<b>9.9</b>	<b>12.0</b>
死亡、傷病	0.4	0.3	0.3	0.2	0.3
合計離職率	14.0	13.8	15.0	16.6	17.5

出所) 厚生労働省「雇用動向調査」より作成

図1 日本における離職率の推移（世代別）



関するアンケート」を実施した。

このアンケートにおいて、「あなたは現在の仕事に対して無気力感を感じることがありますか」という質問をしたところ、「よく無気力感を感じる」「ときどき無気力感を感じる」と回答した人が、全体の75%を占めた(図2)。これは単年度調査であるため、若者の働くモチベーションが低下していると言い切ることはできないが、本来、働くことに意欲的であるはずの若い世代にこのような結果が出たことは、危機的な状況といえるのではないだろうか。

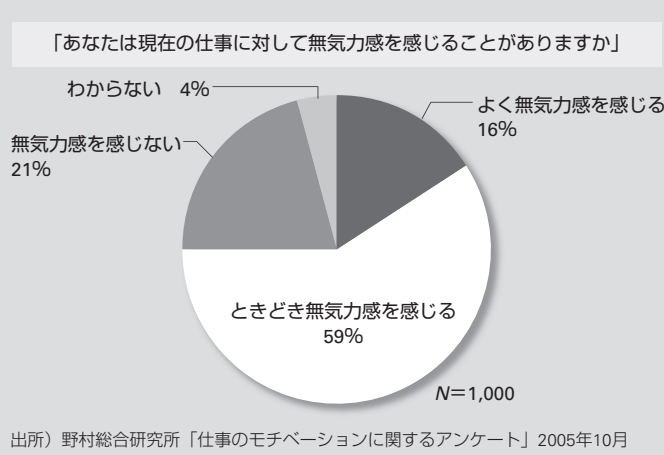
一方、経営者の視点からは「働くモチベ

ーション」はどのように位置づけられているのだろうか。表2に、2006年に日本能率協会が経営者を対象に実施した「2006年度(第28回)当面する企業経営課題に関する調査」の結果を示す。この結果を見ると、さまざまな経営課題のなかで、「人材強化」は「売り上げ・シェア拡大」と並んで、きわめて重要な課題としてとらえられていることがわかる。

当然のことながら、人材強化という課題には採用や育成も含まれているため、働くモチベーションだけが問題であるというわけではないが、人材強化が、顧客満足度や財務体質強化などの経営課題を大きく超えた位置づけにあることは、着目しておくべきだろう。

実際、NRIに依頼されるコンサルティング案件を見ても、組織風土診断や従業員のモチベーション問題に関するテーマは増加傾向にあり、働くモチベーションに関する問題が、重要な経営課題として位置づけられるようになってきているといえる。また、ここまで見てきた若者を中心とした就労価値観の変化は今後も続くと推測され、日本の経営者には、従業員の働くモチベーションに対する認識や取り組みをさらに深めていくことが、一層求められることになると考えられる。

図2 20代および30代の従業員の仕事に対する無気力感



## II なぜ若い従業員の「働くモチベーション」は低下しているのか

### 1 若者の仕事に対する考え方と職場環境にギャップ

なぜ、若い従業員の働くモチベーションに低下する傾向が見られるのだろうか。その理由の一つに、若者が仕事に対して求めるものと、企業側が提供している職場環境との間に

ギャップがあることが考えられる。この点について、NRIが2006年に実施した「生活者1万人アンケート」の結果を図3に示す。

このアンケートでは、各世代の正社員を対象に「仕事に対する考え方」について質問をした。この結果から、若い従業員の「仕事に対する考え方」の特徴として以下の点を指摘することができる。

- ①「人並み程度の仕事をすればよい」という項目では、世代間で回答率に大きな差は見られず、若い従業員が特別に仕事に対して無気力というわけではないと考えられる。
- ②「たとえ収入が少なくなっても自分のやりたい仕事をしたい」「上司の命令には、たとえ疑問を感じても従うべきだ」といった項目でも世代間での大きな差は見られず、若い従業員が組織に適合できないという傾向があるわけではないといえる。
- ③「自分の能力や専門性を高めることで社会的に認められたい」「出世や昇進のためには、多少つらいことでも我慢したい」という項目では、若い従業員の回答率が他の世代の回答率を上回っている。これは、若い従業員が「スキルを磨く、経験を積む」ということに対して貪欲である、という特徴をよく表しているといえることができる。
- ④「できれば自分で独立して事業をおこしたい」「会社や仕事のことより、自分の家庭のことを優先したい」という項目では若い世代の回答率が高く、「自分の仕事の目的は会社を発展させることである」では若い世代の回答率が低いことか

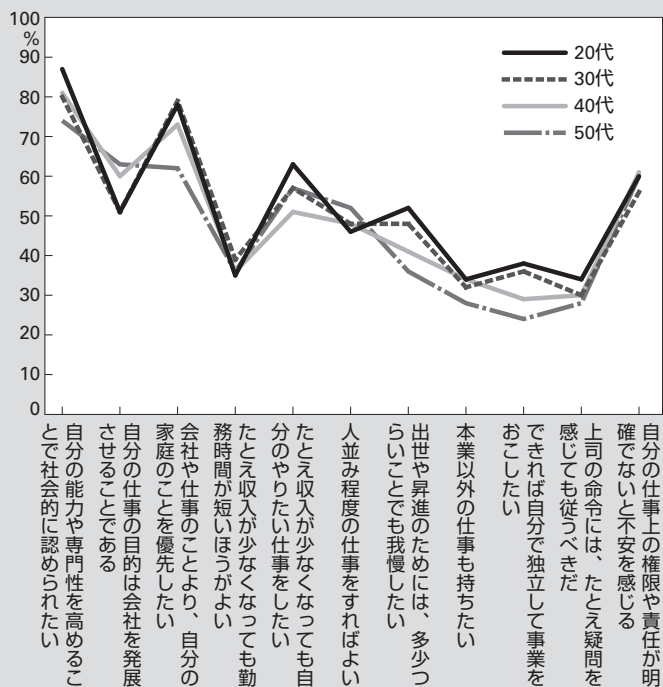
表2 経営者が考える企業経営課題（2006年度）

(N=842、単位：%)	
2006年の課題認識	回答率
収益性向上	56.3
売り上げ・シェア拡大	35.3
人材強化（採用・育成・多様化）	35.0
新製品・新サービス・新事業開発	20.9
顧客満足向上	20.1
品質向上（サービス・商品）	19.5
財務体質強化	18.2
コーポレート・ガバナンス強化	15.0
現場の強化（安全・技能伝承など）	13.4
技術力の強化	11.0
企業の社会的責任（CSR）	8.7
ローコスト経営	8.7
株主価値向上	7.8
ブランド価値向上	7.0
スピード経営	5.3
事業再編（リストラ・M&Aなど）	5.1
グローバル化	5.0
企業理念の徹底・見直し	3.9
その他	0.4

注1) 全国の上場企業（3829社）および非上場企業（従業員300人以上、3171社）の計7000社に対してアンケートを配布。有効回答数842票の結果

2) M&A：合併・買収  
出所) 日本能率協会「2006年度（第28回）当面する企業経営課題に関する調査」2006年10月

図3 仕事に対する考え方（世代別）



出所) 野村総合研究所「生活者1万人アンケート」2006年

ら、若い従業員は会社への帰属意識よりも自分の人生を大切にしたいという意識を強く持っている、と見ることができる。

また、前述の「仕事のモチベーションに関するアンケート」で、「あなたは、どんな仕事に『やりがい』を感じますか」という質問を20代および30代の従業員にしたところ、最も多かった回答は「報酬の高い仕事」であった。また、「自分だけにしかできない仕事」「お客さまから感謝される仕事」など社会からの認知欲求を満たしてくれる仕事や、「自分の実績として誇れる仕事」「新しいスキルやノウハウが身につく仕事」などの、自分の成長につながる仕事にやりがいを感じる人も多く存在することがわかった（図4）。

これら2つのアンケート結果から、若い従業員の仕事に対する考え方の特徴について、以下のように整理することができる。

- 若い従業員が特に「無気力」「わがま

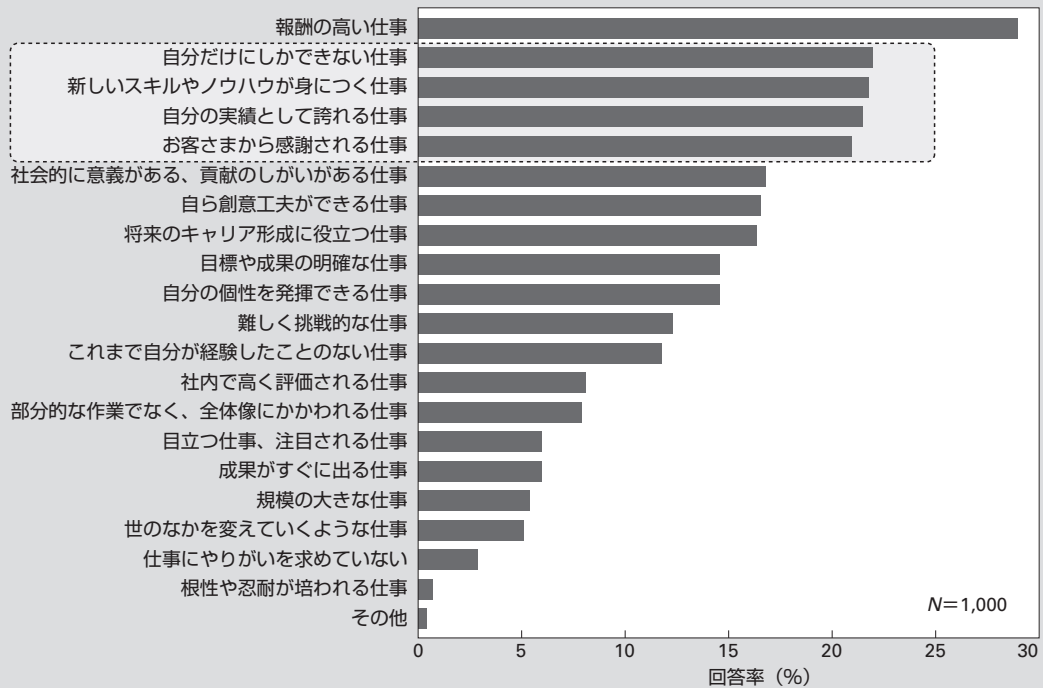
ま」というわけでも、また、「組織への協調性がない」というわけでもない。

- 若い従業員は会社に対する帰属意識よりも「自分の人生を生きる」という意識を強く持っており、それゆえに、自分の力や仕事の価値を社会に認めてもらいたい、仕事を通じて自分を大きく成長させたい、という欲求を持っている。

## 2 仕事に対する欲求を満足させることが「働くモチベーションの源泉」

「自分の力や仕事の価値を社会に認めてもらいたい」「仕事を通じて自分を大きく成長させたい」という欲求を明確に持っているという点は、特に近年の若い従業員の「仕事に対する意識」の特徴といえるかもしれない。問題は、こうした若い従業員の仕事に対する欲求に、企業が十分に応えられていない可能性があるという点である。

図4 20代および30代の従業員が「やりがい」を感じる仕事



出所) 野村総合研究所「仕事のモチベーションに関するアンケート」2005年10月

「仕事のモチベーションに関するアンケート」において、「あなたは現在の仕事を通じて、社会的使命感を感じますか」「あなたは現在の仕事について、自分の能力が活かされていると思いますか」「3年前と比較して、あなたは職業人として成長した実感がありますか」という質問をし、「自分の力や仕事の価値を社会に認めてもらいたい」「仕事を通じて自分を大きく成長させたい」という近年の若い従業員に特徴的な欲求についての満足度を確認した。

その結果は「社会的使命感を感じる」と回答した人が30%、「能力が活かされていると思う」と回答した人が43%、「成長した実感がある」と回答した人が39%となっている。このような意識を明確に持っている若い従業員が3、4割に過ぎないということは、裏を返せば6、7割の若い従業員が満足できていないともいえることから、仕事に対する欲求に対して、企業が十分に答えられていないといえるのではないだろうか（図5）。

また、「仕事のモチベーションに関するアンケート」において、「仕事に対する欲求が満たされていない」と回答した人の84%が「仕事に対して無気力感を感じる」と回答し

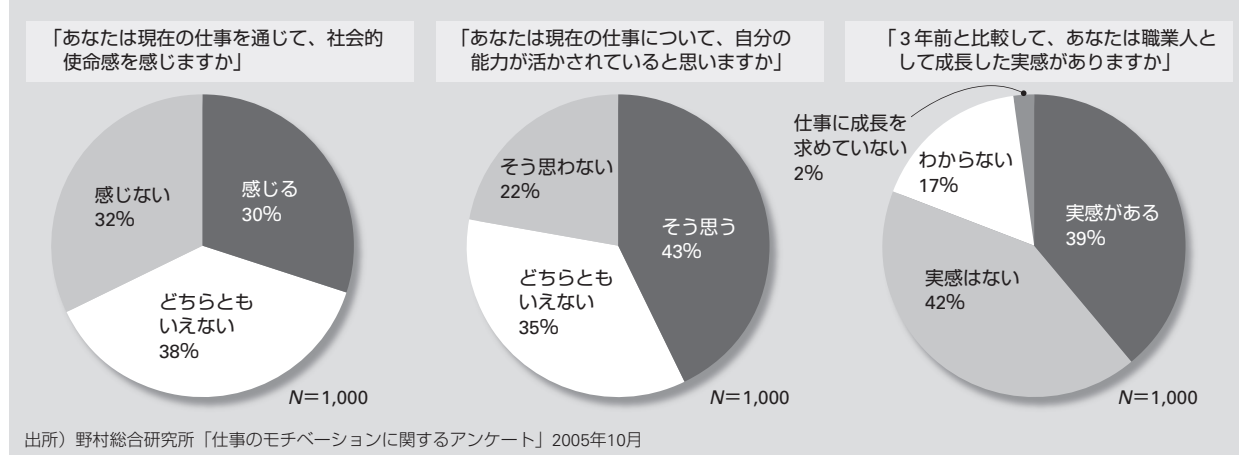
ており、仕事に対する欲求が満たされない状況が、若い従業員の仕事に対する無気力感を生み出す一因となっていることは十分に考えられる。言い換えれば、若い従業員にとって、「仕事に対する欲求が満たされる」ことが、一つの「働くモチベーションの源泉」になっていると考えることができる。

### Ⅲ 働くモチベーション向上への取り組み——「VOICE」フレームワーク

若い従業員の仕事に対する欲求（＝働くモチベーションの源泉）は、個別項目ごとに見れば多岐にわたり、企業が従業員一人ひとりの欲求に完全に答えることは不可能に近い。また、経営者と若い従業員の立場や年齢の差異によって、経営者が若い従業員の欲求を本当に理解することも難しいとも考えられる。しかし、現状を放置しておけば、今後、働くモチベーションが一層低下するのは不可避であり、今こそ若い従業員の働くモチベーション向上への取り組みが必要である。

若い従業員の仕事に対する欲求（＝働くモチベーションの源泉）に企業が答え、彼らの

図5 仕事に対する欲求についての満足度



働くモチベーションを高めていくには、まず若い従業員の働くモチベーションの源泉を把握し、そのうえで、それを刺激する取り組みをしていくことが必要である（図6）。

図6 まず従業員の「働くモチベーションの源泉」を把握する

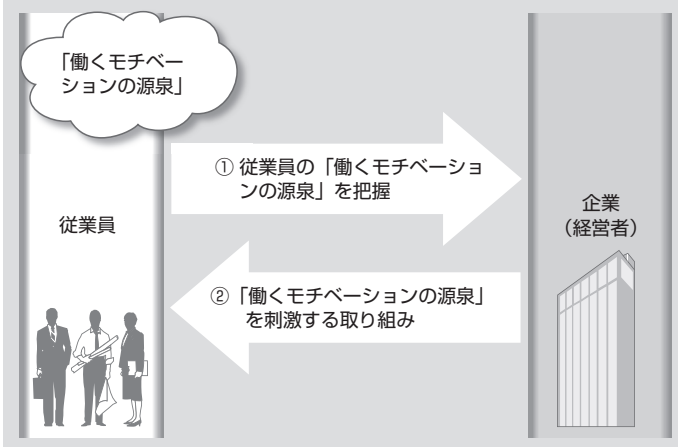


表3 NRIと『フジサンケイビジネスアイ』紙との共同取材対象

1 玉子屋	20 未来工業
2 熊谷組	21 亀田総合病院
3 セブテーニ	22 アイランド
4 ワークスアプリケーションズ	23 中里スプリング製作所
5 トキ・コーポレーション	24 ウェザーニューズ
6 アミタ	25 クラブツーリズム
7 星野リゾート	26 グランドワーク三島
8 飾一	27 三共
9 ワタミ	28 ハロー・トーキョー
10 グーグル	29 岩手県滝沢村
11 玄人軍団	30 TOTO
12 シーエーシー	31 ソフトブレン
13 パンダイ	32 プロダクション人力舎
14 武蔵野	33 ゴルフ・リソース・マネジメント
15 まるか食品	34 大庄
16 小林製薬	35 三幸学園
17 品川女子学院	36 味の素
18 日本メドトロニック	37 アイ・エム・ジェイ
19 ニフティ	

〔上記企業に対する取材要項〕

- ・インタビューにおいては、上記企業の経営者に対して、従業員の「働くモチベーション」を引き出すための基本的な考え方や具体的な取り組み、およびその効果について質問した。また従業員に対しても、その取り組みに対する従業員としての考え方や自身の「働くモチベーション」の状況について質問を行った。
- ・なお、金銭的報酬は、従業員にとって非常に重要な「働くモチベーションの源泉」であるが、ここでは特に「金銭的報酬」以外の「働くモチベーションの源泉」に焦点を当てて整理している。

## 1 従業員の働くモチベーションの源泉を把握する

若い従業員の働くモチベーションの源泉は多岐にわたり、それを把握することが困難であることは先述のとおりである。NRIは、2006年4月から07年1月まで、『フジサンケイビジネスアイ』紙と共同で、従業員の働くモチベーションを高める取り組みを先進的に進めている企業（以下、モチベーション企業）37社の経営者と従業員を対象に、インタビューを実施した（表3）。このインタビューにおいても、実に多様な働くモチベーションの源泉を見ることができた。

NRIでは、このインタビュー結果を十分に踏まえ、若い従業員の働くモチベーションの源泉を「Value system型（V型）」「Opportunity型（O型）」「Innovation型（I型）」「Communication型（C型）」「Environment型（E型）」の5つに類型化し、「VOICE」フレームワークにまとめた。その特徴は表4のように整理される。

一つの企業における若い従業員の働くモチベーションの源泉は、上記タイプのなかのどれか一つだけで表現されるものではない。特に、「V型」や「C型」については単純な類型化はできず、「V型+その他の型」や「C型+その他の型」、もしくは「V型+C型+その他の型」という組み合わせがインタビューにおいても多く見られた。

しかし、経営者が若い従業員の働くモチベーションの源泉を把握する際には、「自社の従業員にとって最も重要な働くモチベーションの源泉は何か」という点を重視しなければならない。経営者は、有限な経営資源で、従業員のモチベーション向上に最も効果的な施

策を実施する必要があるからである。

もちろん経営者が、従業員にとって最も重要である働くモチベーションの源泉を把握することは容易なことではない。しかし、従業員は、経営者によって発せられたメッセージに共感を抱き入社し、共に働き続けていると考えるならば、その働くモチベーションの源泉は「経営者からのメッセージ」と対をなすものはずである。すなわち、経営者（もしくは企業）が発したメッセージをあらためて見直すことが、従業員の「働くモチベーションの源泉」を把握するための一つの有効な方法と考えられる（図7）。

## 2 従業員の働くモチベーションの源泉を刺激する

従業員の働くモチベーションの源泉を把握した後、それを刺激する段階に入っていく。当然、ここでも従業員の働くモチベーションの源泉のタイプ（VOICE）に応じた取り組みを実施する必要がある。

たとえば、従業員のモチベーションの源泉がC型の場合には「経営者自身による積極的なコミュニケーション」や「従業員同士がコミュニケーションしやすい環境づくり」といった取り組みが考えられるだろうし、I型の場合には「従業員がアイデアを出しやすい環境づくり」や「アイデアを商品に結びつける仕組みづくり」などが考えられるであろう（次ページの表5）。

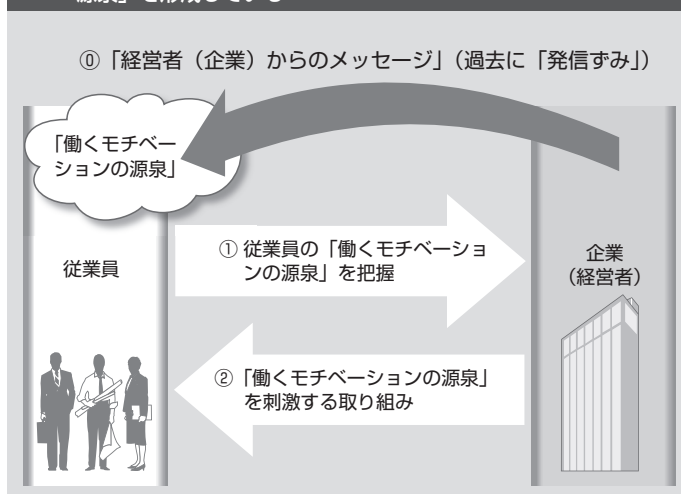
実際に取り組みを進める場合には、働くモチベーションの源泉のタイプだけでなく、各企業が置かれている環境（競争環境、景気・市場動向など）や企業の状況（沿革、事業領域、規模、従業員構成、財務状況など）も考

慮する必要がある、これらの企業環境の変化に伴ってさまざまな課題も発生する。そのため、完璧な取り組みは存在せず、各企業に適

表4 「VOICE」フレームワークのタイプ別特徴

VOICEのタイプ	典型的な「働くモチベーションの源泉」
Value system型 組織（企業）には社会に対するミッションが存在し、そのミッションを自分（従業員）も共有している	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 職業、事業に対する使命感</li> <li>• 担当する仕事そのものの意義、価値</li> <li>• 社会的注目や尊敬</li> <li>• 社会を変える影響力の実感</li> <li>• 卓越性の証明、同業者からの畏怖</li> </ul>
Opportunity型 組織（企業）には自分（従業員）が成長するための機会が存在する	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 仕事の挑戦レベルや発展性</li> <li>• 国際経験、新製品開発、事業立ち上げなどの価値あるビジネス体験</li> <li>• スキルアップ、学習機会の豊かさ</li> <li>• 身近な目標人物（ロールモデル）の存在</li> </ul>
Innovation型 組織（企業）には自分（従業員）が新たな価値を世に提供していくための仕組みが確立されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 創造性に対する積極的な評価</li> <li>• 知的刺激、触発の豊かさ</li> <li>• 自発的挑戦や失敗に対する許容度</li> <li>• 創造への経営層のコミットメント</li> </ul>
Communication型 組織（企業）には自分（従業員）と深い価値観を共有できる仲間が存在する	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 成長、熟達、達成感、手ごたえ、勝利の実感</li> <li>• 自己効力感（直接の制御体験、間接的な代理体験、言語的な説得）</li> <li>• 勝利（逆転勝利）の実感</li> <li>• 顧客からの感謝、賞賛、驚嘆</li> <li>• 価値観の共有、連帯感</li> </ul>
Environment型 組織（企業）には自分（従業員）の能力・意欲を存分に発揮するための環境が用意されている	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 仕事と自己のアイデンティティの一致</li> <li>• 仕事の「ひとかたまり」性</li> <li>• 自律性、自己決定性</li> <li>• ルールの明確性、透明性、公平性</li> <li>• 達成、実現の可能性（できるという自信）</li> <li>• 議論尊重、同僚尊重の風土</li> </ul>

図7 経営者（企業）のメッセージが従業員の「働くモチベーションの源泉」を形成している





合した取り組みを個別に設計し、常に見直していくことが必要となる（この点については、次章においてさらに詳しく説明する）。

しかし、すでに従業員の働くモチベーションを向上させることに成功している企業の取り組みからヒントを得ることは可能であり、それらの企業の事例を見ることは非常に有用である。表6に、モチベーション企業のインタビュー結果からいくつかの事例を取り上げて紹介する。

表5 「VOICE」フレームワークのタイプに応じた取り組みの一例

VOICEのタイプ	「働くモチベーションの源泉」を刺激する取り組み
Value system型	<ul style="list-style-type: none"> <li>「情熱的な」ミッションの（再）定義</li> <li>行動規範の規定、改定</li> <li>顧客との対話機会の設定</li> </ul>
Opportunity型	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロールモデル、キャリアパス（職務経歴）構築</li> <li>コーポレートユニバーシティ（企業内大学）の設定</li> </ul>
Innovation型	<ul style="list-style-type: none"> <li>提案制度、褒賞制度の導入</li> <li>20%タイムルールの導入</li> </ul>
Communication型	<ul style="list-style-type: none"> <li>オフィスの移転、再構築</li> <li>各種セレモニーの実施</li> </ul>
Environment型	<ul style="list-style-type: none"> <li>権限委譲、組織再編</li> <li>社内FA制度の導入</li> <li>ワークプレイスデザインや就業規則設計</li> </ul>

注）FA：フリーエージェント

## IV 「VOICE」フレームワークを用いたアプローチ実践方法

前章までは、「モチベーション企業」へのインタビューから得られた示唆を分析・整理してきたが、他の経営管理手法と同様に、先進企業のベストプラクティス（成功事例）を

表6 モチベーション企業の事例

モチベーション企業の事例	
ワタミ（Value system型）	
<ul style="list-style-type: none"> <li>居酒屋チェーン「和民」を展開するグループ。近年では、有機野菜生産や介護事業にも進出</li> <li>グループスローガンは「地球上で一番たくさんのありがとうを集めるグループになろう」。このスローガンを全従業員で共有するための取り組みを実施</li> </ul>	
ワタミの取り組み例	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ミッション」と「行動規範」を明示 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶「地球上で一番たくさんのありがとうを集めるグループになろう」というグループスローガン（＝ミッション）を設定。この実現のために何をすればよいかを「行動規範」として従業員に示し続けている</li> </ul> </li> <li>社長自らが先頭に立って「ミッション」を発信 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶従業員全員に「社長からの手紙」を送り続け、ワタミグループの従業員として共有すべき「ミッション」や「行動規範」を徹底して伝える</li> <li>▶父の日や母の日、子どもの日などの機会には、従業員の家族に対しても「社長からの手紙」を送り、彼らにもワタミという会社を理解してもらう</li> <li>▶3カ月に1度、社長が各地を回り従業員と直接対話する「理念研修」を実施。すべての従業員にワタミの「ミッション」と「行動規範」を自ら伝える</li> </ul> </li> </ul>
亀田総合病院（Opportunity型）	
<ul style="list-style-type: none"> <li>亀田総合病院は「全ての人々の幸福に貢献するために愛の心をもってつねに最高水準の医療を提供し続ける」という使命のもと、患者とその家族への徹底したサービスを提供</li> <li>「固定概念にとらわれないチャレンジ精神」を病院スタッフとして最も尊ぶ精神とし、その精神に基づいた取り組みを実施</li> </ul>	
亀田総合病院の取り組み例	<ul style="list-style-type: none"> <li>優秀な医師にさらなる成長の機会を提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶実績のある医師に対して、「ある一つのセクションを完全に任せる」「病棟をデザインするところから任せる」という挑戦的な条件を提示しスカウト</li> <li>▶スカウトされた医師にとっては、毎日が「挑戦の機会」の連続となり、医師として成長していくことができる</li> </ul> </li> <li>研修医にも優秀な医師になるための機会を提供 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶研修医にとっては、世界中から集められた優秀な医師と一緒に仕事をやる機会自体が「挑戦の機会」となる</li> <li>▶1人の研修医に複数の医師がつくという、一般的には考えにくいスタイルを採用。研修医にとっては、より多くの「挑戦の機会」が提供されることになる</li> </ul> </li> </ul>

小林製薬 (Innovation型)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「生活者のニーズにあった製品を世に提供したい」という考えのもと、「ブルーレット」「キムコ」「熱冷まシート」などのヒット商品を提供し続ける製薬会社</li> <li>• 従業員が積極的にアイデアを出せるための取り組みを実施。現在、約1200人の従業員から年間約1万5000件という、きわめて多くの新商品のアイデアが提出される</li> </ul>	
小林製薬の取り組み例	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全従業員の名刺に「あったらいいなをカタチにする」という同社のスローガンが印刷されており、「あったらいいなをカタチにする」という意識の共有が図られている</li> <li>• 新たなチャレンジ「褒める」取り組みを実施。従業員に「アイデアを出そう」という動機づけを与えている <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 「青い鳥カード」制度： 従業員自ら、自分のチャレンジを会社に対して申請。会社はその取り組みの内容を審査し、優秀な取り組みを評価する（2005年度には1年で2332件の申請があり、そこから金賞として3件が選ばれた）</li> <li>▶ ホメホメメール： 「青い鳥カード」制度とは逆の制度。社長が「チャレンジしている」と思われる従業員・チームに対して、「褒める」メールを突然送信するという仕組み</li> </ul> </li> </ul>
熊谷組 (Communication型)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• バブル崩壊後、一時は「会社存亡の危機」という状況にまで至ったが、2005年度を最終年度とする中期経営計画については目標を達成</li> <li>• 大田弘社長は、社長就任前の経営企画本部長当時、「会社がおかしくなると最前線が何をどう考えているか伝わってこなくなる」と考え、現場行脚による徹底的なコミュニケーションを実施</li> </ul>	
熊谷組の取り組み例	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社長自ら全従業員と徹底したコミュニケーションを実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社長がすべての現場を行脚し、「自社の存在意義」や「仕事をする際の心意気」を従業員と直接対話するという形で共有</li> <li>▶ 社長は従業員すべての経歴書に目を通して現場を訪問し、具体的な工事経験などを挙げながら声掛けを実施</li> <li>▶ 「恩義、信義、大義を追求して良い仕事を行う」「お客様への感動！」「仕事はお金でなく、やりがい」といった社長自身の理念も併せて共有</li> </ul> </li> </ul>
岩手県滝沢村 (Environment型)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 柳村純一前村長主導による役場運営改革の実施（1994年～2006年）。改革の基本的な考えは「非効率をなくし、村民の満足度を上げるために、全職員が『お客様（村民）視点で考える』ようになるべき」というもの</li> <li>• 特に若い職員の「『自分で考える』モチベーション」を高めるための取り組みを実施</li> </ul>	
岩手県滝沢村の取り組み例	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 大胆な組織変更を伴う権限委譲によって、特に若い職員が積極的に「自分で考えながら仕事をする」ための環境を整備 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 従来の職制（係長、課長補佐）を廃止し、すべての職員に「村民のことを考えて、責任を持って仕事をする」権限を委譲</li> <li>▶ 若い職員には、村長からの特命チームとして、役場業務の改革を実行するという責任も付与</li> <li>▶ 若い職員であるがゆえに村役場内のさまざまな抵抗があった場合には、村長が役場内を説得。「問題が起きれば村長が責任を取る」という姿勢を示すことで、若い職員が安心して自らの責務に集中できるようにした</li> </ul> </li> </ul>

表面的に適用しても成功はおぼつかない。社会学者のギデオンの著書『洗脳するマネジメント——企業文化を操作せよ』（日経BP社、2005年）で詳述したように、組織文化が極端な方向に振れ、従業員に強い強迫観念とストレスを植え付けることに

もなりかねない。

「VOICE」フレームワークを用いて若い従業員の働くモチベーションにアプローチする際には、組織の状況に合わせた処方箋とその服用方法を、以下に示すステップで見極めることが重要である。

## ステップ1：モチベーションの状態を「見える化」する

組織のモチベーションの状態の「見える化」には、古典的ではあるがアンケートやインタビューが有効である。問題・仮説があれば、それに基づいて調査対象を任意に設定し、モチベーションの状態を指標化することができる。

アンケートの設定においては、モチベーション向上のキーワードや、モチベーションの源泉を念頭に置く必要がある。前述のモチベーション企業への取材結果に、5段階説で知られる「マズローの欲求階層モデル」や、衛生要因と動機づけ要因からなる「ハーズバーグの2要因説」などの古典で指摘されている要素を加え、モチベーションの源泉を整理したのが31ページの表4であり、これを基本のフレームとして、結果を指標化できるアンケートを設計すれば、モチベーションを「見える化」することができる。

ただし、アンケートは設問および回答方法に制約があるため、深く掘り下げて現状を把握するには限界がある。この場合には、インタビューを併用することが有効である。アンケートでは拾い切れない定性的な情報、微妙なニュアンスを聞き取ることで、より実態に即した現状把握を可能にし、アンケート結果を補完・強化するのに効果的である。

特定の属性別グループインタビューを実施すれば、当初の問題仮説や、アンケート結果から得られる仮説を検証することができる。より良い結果（従業員の本音）を引き出すためには、グループのメンバリング、ファシリテーション（促進）方法、場の雰囲気づくりなども、無視できない重要な要素となる。

## ステップ2：モチベーションの状態を分析する

次に、診断結果に基づいて、モチベーションの状態を分析する。

アンケート結果は、全社、階層別、職種別、組織別、国別（グローバル企業の場合）など、さまざまな切り口で分析することが可能であるが、問題・仮説に合わせた切り口で分析することが有効である。

たとえば、組織間のモチベーションの差に問題意識がある場合は組織別の分析が有用であり、階層間のモチベーションの差に問題意識がある場合は、階層別の分析が有用な結果を与えてくれる。

また、現場の生の情報としてのインタビュー結果を組み合わせることで、具体的なエピソードを通して、モチベーションの現状の構造的要因まで理解を深めることができる。

てこ入れすべき領域、取るべきアプローチは一義的には決まらない。客観指標、定性情報を基礎的な情報として把握し、戦略上の重要課題や制約条件などを勘案して、最後はトップマネジメントの視点から総合的に判断する必要がある。その際、トップマネジメントとしてのバランス感覚を反映させ、多くの従業員が「腹落ち」する選択をすることが重要である（図8）。

## ステップ3：「合宿」を通じて打ち手を出す

アプローチが決まれば、具体的な施策を講じる際の軸が決まり、選択肢を絞り込むことができる。有効な方法の一つは、VOICEタイプ別のモチベーションマネジメントのベストプラクティスを参考にして、同様の施策を適用することである。

しかし、この方法には懸念される点もある。組織内でモチベーション向上に対する問題意識が高まり、何らかのアクションを起こす必要性が認識されていなければ、この施策は掛け声倒れになる可能性が高い。また、施策自体の適合性が疑問視されると、逆にモチベーションを低下させることにもなりかねない。その意味では危険性を伴う方法である。

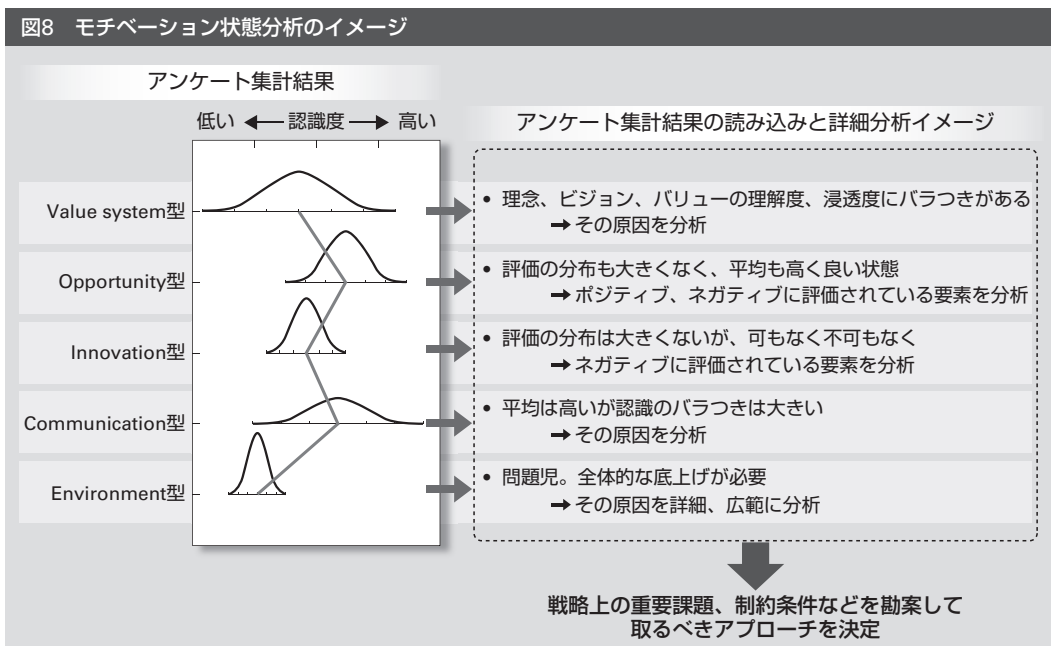
一方、NRIがコンサルティングを行う際に頻繁に取る方法に「合宿」がある。合宿の良い点は、日常の業務環境から離れ、プロジェクトチームや関係者がリラックスした状態で集まって集中的かつ率直に意見交換をし合えるところにある。たとえば、ファイザーの臨床開発部門「J-clin」は、2003年のファルマシアとの合併後、組織の急激な変化への動揺に対処するために、従業員自らの手で職場づくりを進める活動を始めた。その記念碑的なイベントとして、J-clinのほぼすべての従業員約400人と、常務および米国本社役員が参加したハワイでの「キックオフ・ミーティング」を開いている<sup>文献1</sup>。

こうした合宿は、参加型でわいわいと、モチベーションの向上のために具体的にどのような打ち手を講じるべきかを議論するのに適していて、思いもよらないようなアイデアが出てくることもある。結論を早急に求めるよりも、アイデアを出し切り、密度の高いコミュニケーションを通じて、参加者の「腹落ち」を確かなものにするのが重要である（次ページの図9）。

#### ステップ4：打ち手を実践する

どのような打ち手をとるにせよ、実施体制は明確にする必要がある。実施を担う専門的な組織が必要な場合もあるが、組織横断的なタスクフォース（任務を遂行する部門）が担うこともある。より重要なのは、これらの活動をサポートするマネジメント層のコミットメントである。

打ち手の実践を通じて、モチベーションが高まり、定常化するまでには一定の時間を要することが多い。このため、担当者に打ち手への強い思い入れがなければ、成果が出るま



で活動を継続させることは難しい。その意味においては、実施部隊は打ち手の発案者、もしくは打ち手に共感するチームが担当することが望ましい。打ち手の実践においては、その活動自体がマネジメントによって明確にサポートされることが重要である。

たとえば、イノベーションを促す新製品の提案制度を実施する際には、提案の審査、優秀な提案の実現（たとえば製品化）、提案者への報奨など、マネジメントのサポートが不可欠である。それがなければ、組織内に「提案制度は結局形式的なものだろう」という雰囲気が生じる。打ち手を実践するには、その活動への参加が良い結果をもたらす、というコンセンサスが不可欠であり、そのお膳立てをするためにマネジメント層が果たす役割は

大きい。

小林製薬は年間1万5000件を超える提案制度で有名であり、それを支える価値観、行動規範、各種制度、マネジメント層のコミットメントなども含めた全体的なシステムの完成度が高い好例であるといえる。

### ステップ5：必要に応じて軌道修正する

打ち手はある時点でレビューし、必要に応じて軌道修正することが重要である。GE（ゼネラル・エレクトリック）の「ワークアウト」はジャック・ウェルチ元CEO（最高経営責任者）が始めた現場レベルでの改善活動として有名である。だが、ある時期から現場だけのナレッジ（知識）ではできることに限界があることがわかり、ウェルチ氏はワーク

図9 打ち手のイメージ

アプローチ	「働くモチベーションの源泉」	課題	打ち手
Value system型 収益を超える存在 価値をはくくむ	<ul style="list-style-type: none"> <li>職業、事業に対する使命感</li> <li>担当する仕事そのものの意義、価値</li> <li>社会的注目や尊敬</li> <li>社会を変える影響力の実感</li> <li>卓越性の証明、同業者からの畏怖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミッションビジョンの「腹落ち」</li> <li>挑戦機会の創出</li> <li>新規事業、新製品などの開発の促進・効率化</li> <li>顧客とのコミュニケーション強化</li> <li>社内コミュニケーション活性化</li> <li>コワーキング活性化・チームワーク促進</li> <li>人材（リーダー、マネジャーも含む）育成</li> <li>責任・権限の再配置</li> <li>業務の適正化</li> <li>人事制度再構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ミッションビジョン再構築</li> <li>行動規範の改定</li> <li>経営管理システム再構築</li> <li>権限委譲・組織再編</li> <li>ロールモデル、キャリアパス構築</li> <li>ジョブ・リデザイン</li> <li>社内FA制度</li> <li>コーポレートユニバーシティ</li> <li>合宿</li> <li>業務改革、BPR</li> <li>タウンミーティング、ワークアウト</li> <li>新規事業参入</li> <li>提案制度、褒賞制度導入</li> <li>オフィス移転、再構築</li> <li>20%タイムルール</li> <li>顧客などとの対話集会</li> </ul>
Opportunity型 自己成長の機会をつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事の挑戦レベルや発展性</li> <li>国際経験、新製品開発、事業立ち上げなどの価値あるビジネス体験</li> <li>スキルアップ、学習機会の豊かさ</li> <li>身近な目標人物（ロールモデル）の存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>
Innovation型 創造する楽しさを つくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>創造性に対する積極的な評価</li> <li>知的刺激、触発の豊かさ</li> <li>自発的挑戦や失敗に対する許容度</li> <li>創造への経営層のコミットメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>
Communication型 情熱・手ごたえを 循環させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長、熟達、達成感、手ごたえ、勝利の実感</li> <li>自己効力感（直接の制御体験、間接的な代理体験、言語的な説得）</li> <li>勝利（逆転勝利）の実感</li> <li>顧客からの感謝、賞賛、驚嘆</li> <li>価値観の共有、連帯感</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>
Environment型 能力・意欲発揮の 環境を整える	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事と自己のアイデンティティの一致</li> <li>仕事の「ひとかたまり」性</li> <li>自律性、自己決定性</li> <li>ルールの明確性、透明性、公平性</li> <li>達成、実現の可能性（できるという自信）</li> <li>議論尊重、同僚尊重の風土</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>...</li> </ul>

注）BPR：ビジネスプロセス・リエンジニアリング、目標を達成するために業務内容や組織構造を分析、最適化すること

アウトをベストプラクティス運動へと発展させた文献<sup>2</sup>。

また、ダスキンは、創業者が提唱した経営理念「祈りの経営ダスキン」のなかで、「喜びのタネまき」を謳い、主婦の負担を軽くする「ホームダスキン」を事業化し、フランチャイズを通じて普及させていった。

しかし、同社の伊東英幸社長をして「大企業病に陥り、社内で自由にモノがいえなくなった。こうした企業風土が不祥事の温床になったことは間違いありません。この風土を変えることが、私に課された最大の使命だと思っています」といわしめた危機に直面し、「理念の実践」を重要課題として設定し、さまざまな打ち手を講じて、次々に改革プロジェクトを展開していった文献<sup>3</sup>。この活動が本格化した2004年度の連結当期純利益は12億7000万円だったが、2006年度には80億円を超えている。

## V マネジメントシステムへの 落とし込みの重要性

モチベーションマネジメントは一過性のイベントではなく、継続的なモチベーションの管理・向上を通じて、組織のパフォーマンス向上につなげるものである。モチベーションマネジメントのベストプラクティス企業は、例外なくモチベーションの向上を促す強固なマネジメントシステムを築いている。

こうした強固なシステムでは、経営理念やバリュー（価値）などの上位概念、日常業務レベル、制度・仕組みなどの経営管理システム、さらにはエン트리マネジメントなどの

採用・人事ポリシーなど、マネジメントの至るところにモチベーションマネジメントの概念が落とし込まれている。

たとえばグーグルには、特徴的な採用活動、ドリームマッピング、20%タイムルール、フリーダイニング、テクトークシリーズ、開放的ワークスペースなど、イノベーションを継続して生み出すためのユニークな仕掛けが随所にある。フェデックスでは、従業員の意識調査のポイントが一定の水準を下回ると、経営陣の報酬のうちボーナスがゼロになるという仕組みが導入されている。

特に若年層の働くモチベーションの低下が深刻になるなか、これからは抽象的な概念や運動論から脱却し、マネジメントシステムのなかにモチベーションマネジメントの打ち手を組み込んでいくことが重要になる。

### 参考文献

- 1 ピープルフォーカス・コンサルティング『組織開発ハンドブック——組織を健全かつ強固にする4つの視点』東洋経済新報社、2005年
- 2 綱島邦夫『社員力革命——人を創る、人を生かす、人に任す』日本経済新聞社、2006年
- 3 「新日本的経営の姿」『日経ビジネス』特別編集版、2007年4月2日号

### 著者

寺井信裕（てらいのぶひろ）  
事業革新コンサルティング部上級コンサルタント  
専門は、公的企業の経営改革、インフラ企業の経営戦略・事業戦略

中村 哲（なかむらてつ）  
NRI台北支店主任コンサルタント  
専門は、社会インフラ構築および運営戦略、運輸・物流企業の事業戦略