

法政大学大学院
政策創造研究科



坂本光司教授

—アイヌギー生命と一緒に研究することになった経緯は?

わたしは以前から、従業員のモチベーションについて研究をしていました。そんななか、大学の講演会にアイヌギー生命の社員が参加し、わたしの研究に興味を持ってくれたようです。問題意識や目的に相通じるものがあったのでしょうか。平成19年に産学連携で「中堅・中小企業の社員のモチベーションを高めるための調査研究委員会」を立ち上げました。一緒に研究することにしたからこそ、都内だけではなく全国の中小企業を調査対象にできました。おかげで研究の幅が広がりました。

—「従業員のモチベーション」について調べようと思った理由はなんでしょう。

経営の3要素として「ヒト・モノ・カネ」、または「人材・技術・情報」を挙げるのが一般的ですが、わたしはそれ

を信じていません。企業の問題は人、つまり人財、に集約されると思います。個々のやる気をどう引き出すかが重要なのです。それを理解していない経営者は少なくありません。事実を知ってもらうことで、経営を良くしてもらいたい。そこに、わたしのような立場の者の使命があると思っています。

また、アイヌギー生命もともと、社員が税理士や会計士の先生を訪問する際、クライアントが人材面で悩みを抱えているという話をたびたび聞いたそうです。保険を通じて「世のため人のため」を実践しているようですから、そうした悩みを解消することで、税理士・公認会計士、そして中小企業をサポートしたいと考えたのです。

—研究で明らかにしようとしたポイントは?

中小企業の実態を知るために、全国3社にアンケートを送付しました。関心の高さを示すように約600社から回答を頂いています。回答企業の規模別や業歴別で集計・分析するのが一般

的ですが、わたしどもは「従業員のモチベーションのレベルによって、企業はどのような傾向を示すか」をまとめました。

結論をいうと、社員のモチベーションが高い会社は業績も良い。一方で、低い会社は業績も良くない。売上高でも経常利益率でも、その傾向がしっかりと表れています。これで「従業員のモチベーションの高低が企業の業績に影響を与える」という相関関係がはっきりしました。重要なのは、必ずしもその逆パターンの「業績がモチベーションの高低に影響を与える」といえるわけではありません。後々出てきますが、社員のモチベーションが下がる要因を探ると、「企業の業績が悪化したとき」と答える企業が圧倒的に多いわけではないのです。

だからわたしは、経営者に対し、「あなたが最優先すべきことは、業績を高めようとするのではなく、社員のモチベーションを高めることに全身全霊を注ぐべきである」と提言することにしています。

INTERVIEW

社員のやる気を引き出すため 経営者が「背中、と「心、示す

法政大学大学院の坂本光司教授は昨年から、会計人と結び付きが強いアイヌギー生命保険(株)(東京・千代田区)と一緒に「従業員のモチベーション」について研究してきた。今年9月下旬には、共同研究の成果を書籍としてまとめる。これまでの研究でみえてきた企業発展のコツについて同氏に語ってもらった。

—では、社員のモチベーションを高めるために何が重要でしょうか。

それを知るために、さきほども触れた「社員のモチベーションを下げる要因」をみてみたいと思います。アンケートの結果、やる気がなくなるのは「経営陣や上司への信頼感をなくしたとき」が圧倒的に多いという結果が出ました。その後に「賃金や待遇に対する不満が生じたとき」と「職場の人間関係が悪化したとき」が続きます。これは経営者に対するアンケートですが、一般社員を対象にほかの研究機関が実施したアンケートでも同じ結果が出ています。経営者も社員も、同じところに問題があることは認識しているわけです。逆にモチベーションを高めるうえで重要なことは、「トップの人格・識見・能力」「仕事にやりがいを持たせること」「中間管理職の人格・識見・能力」がトップ3になっています。

—大切なのは経営者、あるいは中間管理職の姿勢や心がけといえそうですね。

その通りです。ひとつ例を挙げると、どうしても人件費を削らなければならなくなったり、長年働いてくれた従業員を簡単にリストラして済ませようと思ったら間違います。若い従業員は

それを見て安堵(あんどの)するわけではありません。離職した社員に「将来の自分の姿」を重ね合わせ、モチベーションが下がってしまうのです。わたしが知っている会社では、全従業員の賃金を泣く泣く3割カットしました。ただし、経営者自身は9割カットです。その姿を見て、自分の賃金カットに文句を言う従業員はいませんでした。結局はこういう会社が続いているのです。

経営者に声を大にして言いたいのは、「社員のモチベーションを高めるのは、あなたの「背中、と「心、次第」ということですね。

—社内制度の面で有効な方法は?

アンケートの結果、従業員のモチベーションが高い企業において実施割合が高かったのは、「なんでも言える組織風土づくり」「中長期計画づくりへの参画・明示」「全会議の実施」「研修の充実」「成果を正しく評価する」などでした。まず言えるのは、「ガラス張り経営、を心がけなくてはいけない」ということです。「わたしたちにここまでオープンしてくれるのか」という感動、意識の共有がモチベーションを高めます。また、「成果を正しく評価する」といった回答は決して成果給のアドバンテージを示しているわけではないことに注意が必要です。評価に納得できなければやる気は削がれてしまします。年功序列型が必要なケース

もあります。成果給を導入するにしても、社員の考え方を聞くことが重要です。これも「ガラス張り経営、につながる考えですね。モチベーションの低い会社に同じような制度が存在することがありますが、どのように制度を運用していくかが分かれ道になるのです。

—研究成果をどのように経営者に伝えようと考えていますか。

9月下旬に、2年間やってきた成果を「なぜこの会社はモチベーションが高いのか」(商業界)という書籍として発行します。この本を一番読んでもらいたいのは、経営者や中間管理職。会社を良くするためのヒントを見つけて出し、行動を起こしてほしい。また、中小企業は経営についてまず税理士の先生に相談します。ですから、税理士も本を参考にして、クライアントに的確なアドバイスをしていただきたいと考えています。

さらに、書籍などを使って全国各地で講演会ができると思っています。すでに税理士先生の団体からもオファーがたくさん来ています。先日は、京都の税理士が10人集まって企画した研修会に参加してきたところです。

優良企業にお邪魔すると、「この企業のファンになるお客さまがいるのも分かる」と思えます。研究や普及活動をすることで、そんな企業が増えてほしいと考えています。