



## 給料デフレ時代に社員を奮起させる「心の報酬」とは

景気が後退し売り上げや利益が落ちると、経営にとって人件費の負担が重くのしかかる。人件費は、コスト全体に占める割合が大きく、経営が逼迫すると実にやっかいなものになる。

人件費が負担なら削ればよいのだが、その方法は、一部特定の人を給与を減らすか、一部特定の人に辞めてもらうか、全員の給与を一律に減らすかしかない。しかし、このどれにも「法律」の壁が立ちただけで、そう簡単には実施できるものではない。では一体、企業はどのようにしてこの人件費による経営利益の圧迫という問題に対応するのだろうか。

それは、減らせないならこれ以上増えないようにする、という方法しかない。具体的には「昇給率を一律にダウンさせる」「昇給者や昇格者を極端に減らす」などのアクションだ。しかし、このような施策がとられた場合に、最も割を食うのは、少ない給料で大きな貢献をしている若手から中堅社員である。とくに景気の後退がなければ確実に昇格や昇進を果たしたであろう優秀な社員は、納得がいかない。モチベーションダウンは必至で、組織にとって大きなマイナスになる。下手をすれば、この環境でも成長している会社に転職することも考えられるし、可能性を模索する社員も少なくないはずだ。

そこで本稿では、このようなない袖は振れないという環境のなかでも、優秀な若手や中堅を筆頭に、多くの社員のモチベーションを維持していくためにできることについて考えてみたい。

組織に属する人間は、ひとつの重要な資源であり資産であるが、単なるシステム部品ではない。感情を持つ生身の人間であり、働く意味や組織のなかでの自身の存在意義を常に問い続けている生き物である。

お金も働くうえで非常に重要ではあるが、それ以外にも、仕事の面白さ、仲間との良好な人間関係、権力や地位など、さまざまなものへの欲求を持っている。お金が出せない現実のなかでは、「不景気が諸悪の根源だ」と嘆いていても始まらない。他の欲求に応えることに時間と労力を使ったほうが賢明である。ここではこのような欲求に応える行為を、「インセンティブ（達成意欲を高める源泉）を与える」と呼ぶことにする。

### 人は“パン”よりも 時に“評価”によって満たされる

企業組織が社員に与えることのできるインセンティブのなかに、「評価的インセンティブ」というものがある。これは人々の行動を、組織が何かしらの形で賞賛することによって意欲を高めようとするものである。直ぐに実践できることとしては、職場のリーダー／管理者が、個人の行動のうち、素晴らしいと思えるものを皆の前で惜しみなく賞賛するというのが挙げられる。

この場合、「褒めても人事考課およびそれに基づく賞与や給与の増加で報いてあげることができないのでは」という不安もよぎるだろうが、実はこれはあまり気にする必要はない。人はパンのみのために働くのではないし、人事考課や報酬が伴わなくても「他者の役に立つ自分でありたい」という欲求が満たされることによって、仕事に前向きに取り組める可能性は高まるからである。また、この評価的インセンティブとは、リーダー／管理者が直接行う評価（褒める）だけではなく、メンバー同士で褒めあいたたえあうことも含まれる。

「自分は何か有益なことを成し遂げたという達成感を持ちたい。そして、その達成を認めてくれる仲間に恵まれてほしい」という欲求を、仕事のできる人間ほど、経験上強く持っている。その欲求を満たしてもらえる限り、そう簡単には人はその組織を去ろうとしないし、報酬に納得できなくてもモチベーションを落とさず頑張ることができるのである。

社員一人ひとりが、毎日同僚の誰かに「昨日、Aさんにこのようなことをしてもらいました。ありがとうございました」という感謝の気持ちを伝える場をつくれた職場があるが、これなどは、社員同士で「評価的インセンティブ」を与えあっていることになるので、一定の効果が期待できる。

しかし、このような「お互いを褒めあう自然な雰囲気」をつくっていくのは、職場のリーダー／管理者によるところが大きい。つまり、工夫のある「上司の評可力」が極めて重要なのである。

インセンティブのなかには「人的インセンティブ」というものもある。これは、組織を率いる人間（＝リーダー）に「この人と一緒に働きたい」と思わせる力があれば、それがその組織で働く人の意欲の源泉になるということである。

「この人のためなら一肌脱ごう」と思わせるリーダーのもとでは、報酬に対する不満があっても、モチベーションを高く維持したまま働くことができるので、リーダーがメンバーにとって魅力的な存在であることは極めて重要である。

この人間的魅力を高めるのは簡単なことではないだろうし、一朝一夕にできることでもないであろう。「何事にも誠実に対応し、部下メンバーの成長を心から願う」など、私欲を捨てて愚直に行動することで少しずつ養われていくものではないだろうか。

また、この「魅力」はリーダー／管理者だけに求められるものではない。「この組織にはどのような人が集まっているのか」「そこでどのような関係が持てるようになっていくのか」など、同僚にも求められるものである。報酬は低いし人事考課には納得できないが、辞めたいとまでは思わないという感覚は、組織内での仲間との人間関係が良好な場合に持ちやすい。

その意味でも、組織を率いるリーダー／管理者は、仕事の担当を決めながら、相互の協力がスムーズにいくような仕組みをつくったり、そうした情報を交換する行為を評価することが必要になる。また、職場内のサークルや同好会、歓迎会や忘年会などの職場でのイベント、ちょっとした飲み会などは、長らく敬遠される傾向にあったが、人的インセンティブをつくり出す土壌を形成するためには、有効な施策でもあることで、最近では復活することがよくあるようだ。

#### 【モチベーションが飛躍的に高まる「上司の物語力」】

自分の所属する組織や、そのリーダーが掲げた思想に共鳴することによってもまた、人はやる気を高めることができる。これを「理想的インセンティブ」と言う。

「私たちの会社はこのような社会貢献を果たすために、こういうサービスを、こういう人々に提供していく」という理念や、「3年後にはこんな組織になりたい」などのビジョン、いわば上司による「物語力」に共鳴すると、人は「私は正しいことをしている、意義のあることをしている」という感覚を持てる。正しいと思える価値観を持って働くときには、個々人のモチベーションは飛躍的に高まっていく。

景気が後退すると、気持ちまで後退し、黙って嵐が行き過ぎるのを待つという姿勢になりがちだが、こういうときこそリーダー／管理者たる者は、組織の存在意義をいま一度明確にし、向こう数年間はこういう戦略で戦っていくというビジョンを打ち出すことが求められている。

給与アップや出世に期待できないからこそ、それでも頑張る意味を提示する責任が上司にはある。

続きは次回に

フジネットオンラインより

### 車保有税15年から増税 総務省、取得税廃止で

総務省は自動車を持つ人が地方自治体に毎年支払う自動車税と軽自動車税を2015年から増額する検討に入りました。購入時に自治体に納める自動車税が同年10月の消費税に合わせて廃止されるため、保有2税の増税を地方増税で補います。10月をメドに具体策をまとめますが、自動車業界の反発は必至です。与党の税制調査会による年末の税制改正論議の焦点になりそうです。

都道府県が徴収する取得税は年2千億円の規模です。同省は保有税を含めた自動車関連税制を見直し、歳入総額を維持したい考えです。

ごちきう薬味 なす

夏の高湿から私たちの体を守ってくれる野菜 なす。カリウムを沢山含んでいて、体を冷やし、緩めてくれます。

秋なすは嫁に食わずな

「美味しい秋なすは、憎き嫁に食べさせるのはもったいない」という意味もあるようですが、本当の意味は、「秋は温度が下がるのでなすを食べて更に体を冷やすと子宝に恵まれにくくなるので嫁には食べさせるな」という教えのようです。