

研究成果、データに基づく人事政策を立てよ

人事政策は流行を追うのではなく、もっと思慮深くらねばならない。人事の役割は「人を採用し、育て、満足感を高め、会社の継続的発展に寄与させること」といわれている。社員のモチベーションや満足感を高める要素に関してはアメリカや日本の経営学者が過去に優れた研究を発表してきている。これら研究が基本的に合意してきていることは給与のみならず、仕事そのものから得られるやりがい、職場の人間関係、雇用の保障、福利厚生制度など、いくつかの要素が関係しているということである。

しかしながら、日本における人事政策は過去 10 年ほど「成果主義」を掲げ、給与要素のみを突出させてきた。単に年功制からの脱却、あるいは貢献度に応じた給与という一般的な定義をはるかに超えて、社員の給与に大きな差をつけ、その差が大きいほど先進的、優れているかのような認識が広がった。すでに淘汰されたはずである「馬を人參で走らせる」発想に逆戻りしようとしている。しかしながら、この発想が組織のモチベーションを上げるという観点では機能せず、最近では「成果主義」を見直す企業が出始めている。「右往左往するのではなく、過去における研究成果や社員満足度意識調査データなどに基いて自分で考え、人事政策を立てよ！」とアドバイスしたい。

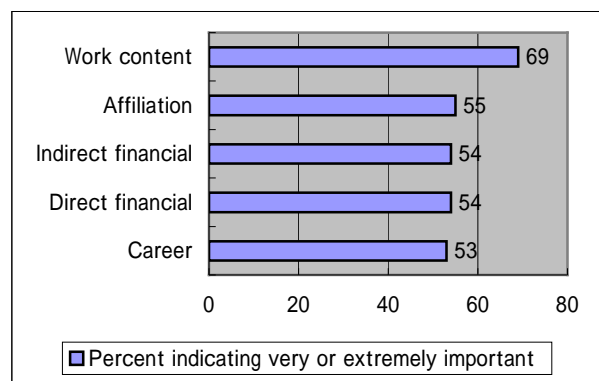
仕事から得る満足感が一番大きいモチベーションファクター

手元に少し古いですが、アメリカの有名な人事・給与担当者の協会であるワールド・アット・ワークがコンサルティング会社と共に 2000 年に実施した「仕事の報酬」に関する調査結果がある。この調査は「仕事の報酬」を 5 つの要素に分類していくつかのテーマについて質問している。その中のひとつに社員のモチベーションに関する調査がある。5 つの中で、回答者がモチベーションを得るうえで最も大切であると答えたのは、Work content (仕事そのものから得る満足感)であった。そして、ほぼ横並びで Affiliation (価値観を共有できる組織・職場で働けること)、Indirect financial (福利厚生施策)、Direct financial (金銭的報酬)、Career (キャリア開発の機会)が続いている。

ちなみに、この調査では Work content の範疇に、仕事にバラエティがある、チャレンジングである、権限委譲がされている、有意義な仕事、フィードバックが得られる、を含めている。また、Affiliation には組織が約束を守る、支えてくれる、職場環境が良い、社会的責任を果たしている、肩書きなど、が含まれている。今述べたようなモチベーションファクターを効果的に運用するには、組織の管理者がコーチとして、一人ひとりの個性、能力を把握し、対話を重ねて地道な努力をする以外に道

はない。

経営者が社員の意欲や満足感を高め、会社の業績向上を目指すとするならば、これらの 5 つの要素にバランスよく配慮すべきであり、また自分の会社でのこれらの要素に関する現時点での社員満足度を調査・測定すべきである。Foutrune500 の上位に登場するエクセレントカンパニーは 2 - 3 年毎に社員意識調査を行って社員満足度を測定するとともに、その問題点に優先順位をつけ解決に取り組むというサイクルを繰り返している。



Worldatwork Journal Third Quarter 2000

アメリカの経営者も「業績に応じた給与」政策を掲げ、業績に応じて社員の給与により大きな差をつけていることは事実である。しかし、前述したように、エクセレントカンパニーでは金銭的報酬のみによるモチベーションというよりも、データや調査結果を検討し、上司と部下が活発に議論できる職場風土形成を目指すこと、仕事と私生活とのバランスをとること、キャリア開発などにも同様に取り組んでいる。今、このような意識調査を実施し、社員の意欲・満足度、その他問題を客観的かつ継続的に把握し、そのデータに基づいて行動計画を立てようとする勇気ある企業の更なる出現を切に待ち望む。

編 | 集 | 後 | 記

18日間の入院。その後、花粉症が続き、ここ1ヶ月ほど鬱的な状態が続いていたが、最近漸くエネルギーが湧き始めてきました。



4月多くの若者が社会人に仲間入りしました。日産のゴーン CEO の入社式での言葉が気に入りました。「自分たちとは違った人々と対話することで、個人的にも、職業的にも、更に豊かになるでしょう。」 写真は4月8日訪問した大和郡山城の桜です。