



東京海上日動リスクコンサルティング (株)
危機管理グループ 主任研究員 桃崎 大
主任研究員 安松義隆
主任研究員 今井 透
中村美智子

モチベーションリスクマネジメント

第1回 ハッピーワーカーモデル？

近年、人の行動に着目したビジネス分野は、実務上でも、学問上でも急速に関心が高まり、議論が深められている。優良企業の国内外におけるリスクマネジメント体制構築の支援をしても、人に関わる経営管理上の課題解決を依頼されることが増えてきている。本稿では、組織の中で、他者の働く意欲を動機づけることが求められるすべての人を対象として、まず、私達がコンサルティングを行っていて感じる人材マネジメントを取り巻く環境について述べる。次に、企業のリスクマネジメントへの取り組み状況に触れた後、モチベーションリスクマネジメントの考え方を説明する。そして、従業員満足度に関連した 2 つの伝統的な労働者モデルを取り上げて、リスクマネジメントの視点から考察する。最後に、組織の経営管理者層が持つべき認識を提示する。

1. 企業の人材マネジメントを取り巻く環境～コンサルティングの現場から

我が国の雇用統計をみると、完全失業率は、2002 年の後半頃から約 3 年間に渡って低下傾向を示し、有効求人倍率は、2005 年 11 月に 13 年ぶりの高水準となった。企業のトップマネジメントと接していると、最近は特に欲しい人材、すなわち高い成果を上げる能力ある人材を、思うように確保できない状態が続いているということが実感させられる。また、現在は、ほんの数年前とは事業環境が様変わりし、資金も案件もあるがそれを任せられる人材が見当たらないという話も耳にする。企業にとって、必要とする人材が不足しているということは、今ある人的資源をより効果的、効率的に活用しなければ、組織としての目標を達成できないというリスクを抱えている状況にあると言える。一方で、働き盛りの若手や中堅層からは、もっとできるのだがモチベーションが上がらないという声が聞かれる。組織内で働く人々の動機づけの失敗については、私達がリスクマネジメント体制構築の支援をさせていただいている企業においても常に重要課題の中に上げられ、その解決についてよく助言を求められる経営課題である。

高度成長期には、資金力のある企業が土地や設備の取得によって収益を拡大し、それで得た収益を再投資することによって企業規模の拡大を実現させるという好循環が続き、またそうした投資行動が市場からも評価されてきた。しかしながら、既存の財・サービスに対する需要はほぼ満たされ、単なる拡大再生産による企業成長が困難になった現在の経営環境下では、競合する企業よりも優位なポジションを発見、獲得し続けることが求められる。その実現のため、従業員には、無から有を新たに生み出す能力に加え、そうした能力を発揮しようという強く意欲がなくてはならない。従業員が意欲を十分に発揮し成果を生み続けるよう動機づけることが、経営者や人事部門のみならず管理職の一人一人にとって極めて重要な任務であることは、改めて確認するまでもない。これは、マネジメントの父と言われるピーター・ドラッカーも以前から繰り返し説いてい

ることであり、「人々は動機づけを望んでいる」とも、『エクセレント・カンパニー』の中でトム・ピーターズらは言い表している。また、大企業や中小企業、製造業やサービス業、私企業や官公庁といった組織特性に関わりなく言えることでもある。

以上のような状況下で、限られた人的資源で組織のパフォーマンスを最大限に引き出すための方策として、欧米では組織行動（Organizational Behavior）の考え方が広く浸透している。2002年にノーベル経済学賞を受賞したダニエル・カーネマンの行動経済学や行動ファイナンスなど、人の行動に着目し、焦点を当てた分野が、近年、急速に拡大、深化していることは、この分野がビジネスの実務、学問に携わる人々の重要な関心領域となったことを示している。組織行動は、我が国では、組織行動論または組織行動学と呼ばれることもある。なかでも、さまざまなモチベーション理論（Motivation Theory）に基づき、働く意欲の低下をもたらす要因、すなわちモチベーションリスクに対処するモチベーションリスクマネジメントは、従業員の意識多様化、就業形態の選択肢拡大、情報伝達速度の増大等と相まって、これまでになく重要性を増している。

2. 企業のリスクマネジメントの現状

各企業、政府機関の組織変革や体制構築の支援をしていると、リスクマネジメントなくして企業経営は成り立たないという考えは、国際競争の中で揉まれ、リスクに対する意識が高いグローバル企業に始まって、近年、一般にもようやく浸透してきたように思える。我が国におけるリスクマネジメントへの本格的な取り組みは、多くの企業で阪神・淡路大震災を契機として始まった後、やや停滞して米国同時多発テロで再び目覚めたということもあり、リスクマネジメントと言えば、大規模災害のリスクを念頭に置く場合が多い。

最近では、全社的なリスクの評価を実施している企業が増えてはいるが、それでも一回限りという企業の方が多いのが現状である。そのような中、リスクマネジメントについて先進的と言われる企業の中では、年間を通じてリスク評価の見直しを行っているケースも出てきている。リスクの評価とは、リソース配分が適正であるか否かの評価でもある。それを定期的実施する企業が見られるようになったということは、何か起きたら必要な体制やリソースを用意すればよいという旧来の認識が改められ、企業価値向上のためには、リソース配分の絶え間ない見直しが必要であるとの意識が高まってきたことの現れと言える。

年間を通じた全社的なリスク評価の必要性は、震災に起因するリスクのみならず、モチベーションリスクについてもまったく同じことが当てはまる。いかなる危機発生時でも十分なリソースを確保できるという企業がないように、いつでも必要なだけの有能な人材を確保できるなどという組織はない。突然、あるいは潜在的にじわじわと従業員の働く意欲が失われ、成果を上げられなくなるリスクはどのような組織にも内包され、そのリスクが現実には顕在化している企業にもよく遭遇する。

3. モチベーションリスクマネジメントとは

一般にリスクマネジメントとは、企業経営に悪影響を与えるリスクを合理的にコントロールし、企業の持続的成長につなげるためのマネジメント手法の一つであると言える。モチベーションリスクマネジメントも同様に、従業員の意欲の低下をもたらすリスクを適切に管理して、組織のパフォーマンス向上につなげるためのマネジメント手法の一つと言ってよい。

十分な収入や地位がある従業員のインサイダー取引や業務上横領といった不祥事は、しばしば、

自分の働きが報われていないと感じることにより引き起こされる。マネジメント層が見過ごしていたリスクが顕在化することにより、組織としてモチベーションリスクマネジメントに取り組む契機となるならば、それはある意味で幸運な機会であるとさえ言える。問題は、従業員満足度の高低に一喜一憂したり、通常、明確な形となつては外部に表れないモチベーションリスクを放置して、無策なマネジメントが続くことである。事実、企業経営上重大な悪影響を被る事例は、震災よりも、不祥事、過失、モラルダウン、誤った意思決定等人的要素に起因するケースの方が多い。

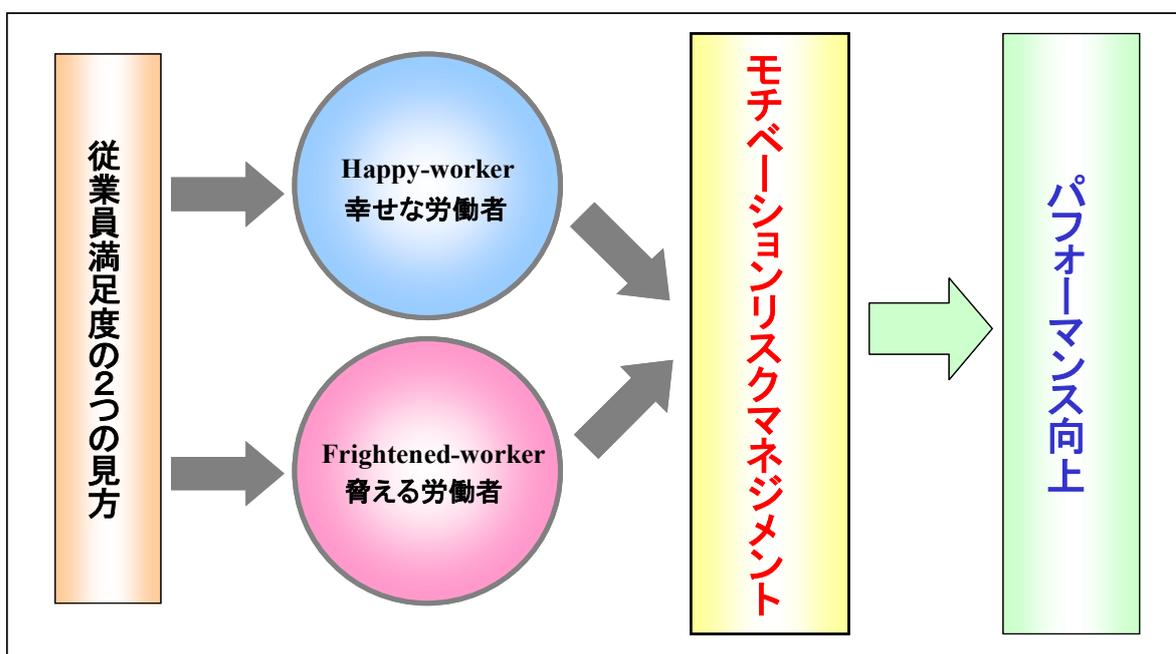
4. 幸せな労働者 or 脅える労働者？

以下では、2つの伝統的な労働者モデルを取り上げ、モチベーションリスクマネジメントとの関わりについて考えてみたい。

従業員満足度の高い企業は業績も良い、つまり、満足度の高い従業員は満足度が低い従業員よりも生産性が高いというのが、「ハッピー・ワーカー (Happy-worker)」モデル（「幸せな労働者」モデル）の考え方である。しかしながら、従業員満足度と企業業績の関係には諸説あり、両者は相関が低く関係を十分に説明できないとする説もあれば、相関は比較的高いから満足度向上は業績拡大にとって重要であるとする説もある。また、最近では、従業員の満足度が高まると企業の業績が向上するのではなく、業績の向上により満足度が高まるのだという説が、満足度と業績の期をずらして検証した結果から、統計的に導かれた結論として出てきた。

これに対し、『雇用の未来』の著者ピーター・キャペリによれば、ビジネススクールで基本原理とされている「ハッピー・ワーカー」モデルは、事実上1980年代に消滅し、「フライトユンド・ワーカー (Frightened-worker)」モデル（「脅える労働者」モデル）に取って代わられたとされている。解雇者と比較されることや失業することの恐怖によって、従業員の規律は保たれ、パフォーマンスが下がることはないというのである。解雇や失業が、米国ほどには一般的でない現代の日本流に解釈すると、従業員のパフォーマンスは、リストラ対象者と比較されることや減給の恐怖によって保たれると言い換えることができるだろう。

一方、極めて簡略化して言えば、報酬が得られる期待とその魅力の大きさが、従業員のモチベーションを決めるというのが「期待理論」であるが、これを初めに提唱したビクター・ブルームによれば、モチベーションと満足度の高低に関連はないとされている。さらに、ノーベル賞学者ハ

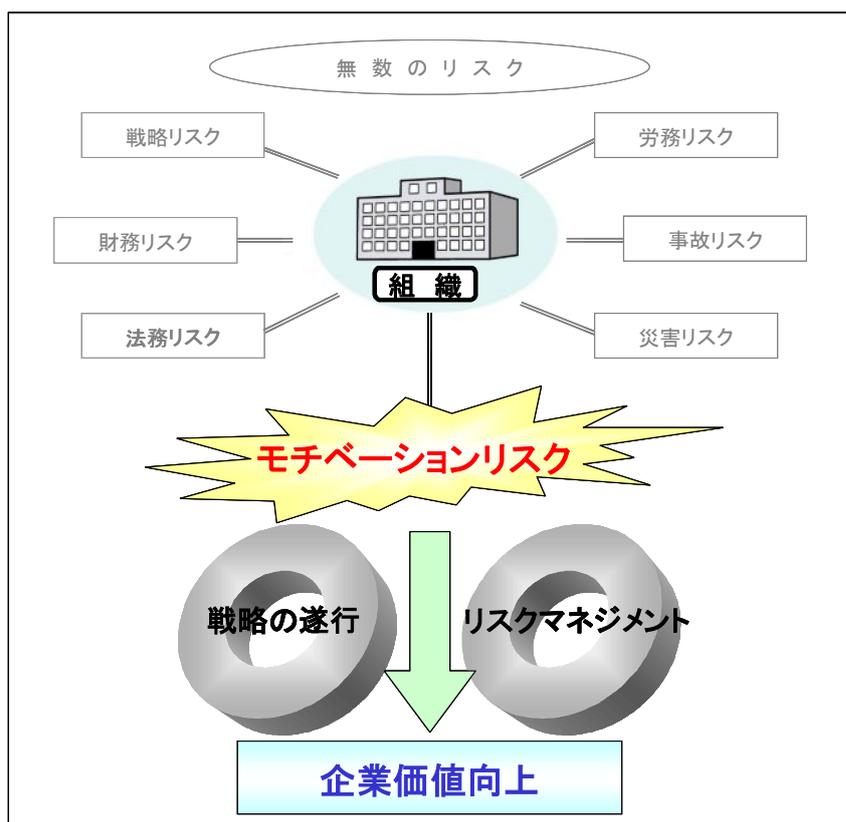


ーバート・サイモンも、不満を解消しようとするのがモチベーションを生むことになるとし、パフォーマンスと満足度を関係づけて捉えていない。こうした概念も踏まえ、モチベーションリスクマネジメントは、業績向上の要因が「幸せな労働者」なのか、「脅える労働者」なのかに関わりなく必要であると考えるのがよい。事業を行い、リターンを得ようとするところにリスクは必ず発生する。そして、リターンを大きくしようとするほど、リスクも大きくなると同時に、そのリスクを管理する重要性も高まる。これと同じように、組織としてパフォーマンスを得ようとする以上、必ずモチベーションリスクは付いてまわり、パフォーマンスを上げようとするほど、マネジメントの必要性が高まるからである。

5. 本稿のまとめ

組織の従業員が自身の能力を発揮して成果を上げるよう突き動かすものは、彼らのモチベーションである。その向上のためには、モチベーションの低下をもたらすリスク要因を、経営管理サイドで正しく把握してパフォーマンス向上につなげるよう管理すること、すなわち適切なモチベーションリスクマネジメントを行うことが求められる。新たな事業の実施を例にとると、資金や設備等の経営リソースのリスク管理を行わず、事業に着手、推進するということはあり得ない。人的資源は、同じ代替物の確保が事実上不可能であるという点で、資金や設備以上に重要な経営リソースであるにも関わらず、多くの組織では、モチベーションによるパフォーマンスの変動を十分に考慮していない。

企業を組織として存続させようとする限り、リスクは必ず発生する。リスクなしにリターンが得られる事業はない。リターンという語の中に成果の意味が含まれるとすれば、それは公的組織の事業についても言えることである。リスクをゼロにするには、組織自体を消滅させるしかない。リターンを追及するための戦略の遂行は、同時に取り組まなければならないリスクマネジメントと一体となって、組織運営の両輪をなすものである。適切なリスクマネジメントなしに、大きなリターンや成果だけを獲得することは不可能である。モチベーションについても同様に、従業員満足度が先か業績拡大が先かの問題以前に、組織として事業を行う以上、事業活動と同時に発生するモチベーションリスクの適切なマネジメントが、組織運営には必要とされる。



モチベーションリスクマネジメントの実際については、次の機会でも議論することとする。本稿についての意見・質問・問い合わせがあれば、以下のHPアドレスまで頂きたい。

<https://www.tokiorisk.co.jp/form/mousikomi.html>

以 上

(第 86 号 2006 年 1 月発行)