



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
E R M事業部 経営リスクグループ
主任研究員 衛藤由美

不況下におけるモチベーションのマネジメント

本稿の内容（ポイント）

1. 不況の今こそモチベーションのマネジメント

業績悪化に伴う人員削減やリストラチャリングは従業員のモチベーションに多大な影響を与える。長期的な視点に立ち、モチベーションのマネジメントに取り組むことが企業存続の重要な鍵である。

2. 景気や業績が従業員の心理的側面に与える影響

景気や業績の悪化は、従業員の仕事のモチベーションやメンタルヘルスに深刻な影響を与える。特に、従業員のモチベーションは労働市場の動向の影響を強く受ける点に留意する必要がある。

3. 不況下におけるモチベーションのマネジメント

人員削減を伴うリストラチャリングを行う際には、従業員がその施策の必要性を納得できるような説明を与えることが必要である。また会社にとどまる従業員に対しては、自分が成長できると実感させることがモチベーション維持・向上のために重要である。

1. 不況の今こそモチベーションのマネジメント

世界的な金融危機に伴う国内景気の悪化は、株価などに一部明るい兆しが見られるものの、依然としてその回復の時期については不透明感が強く、特に中堅・中小企業を中心に厳しい経営状況が続いている。

特に雇用情勢は深刻であり、昨年後半から大手企業が相次いで非正規社員を対象とした大規模な人員削減を発表したが、その波は正社員にまで及び始めるなど、非正規・正規を問わず雇用の不安定性が高くなっている。

このような中、雇用維持の解決策として、労働時間の短縮によって雇用を分かち合うワークシェアリングに関する議論が高まっているが、導入が進んでいないのが現状である。帝国データバンクが2009年3月に実施した調査では、ワークシェアリングを「すでに導入している」、「導入の予定がある」、「導入を検討している」と回答した企業を合わせた「取り組みあり」企業は9.1%に過ぎないとの結果が出ている。その背景にはワークシェアリング導入による、従業員のモチベーション低下を懸念する企業の様子が窺える。

図表1はワークシェアリング導入のメリット・デメリットについて尋ねた結果である。

図表1 ワークシェアリング導入のメリットとデメリット（複数回答）

順位	メリット	構成比 (%)	順位	デメリット	構成比 (%)
1	雇用を確保し、企業としての社会的責任が果たせる	61.3	1	従業員の士気が低下する	43.9
2	有能な人材の確保や退職・流出の防止につながる	27.1	2	労働時間短縮ほど人件費は低下しない	41.9
3	人件費が低下する	22.2	3	責任の所在が曖昧になる	34.0
4	ほかの雇用調整策より受け入れられやすい	15.9	4	本人の能力の違いにかかわらず一律の扱いを行うことに不公平感がある	33.9
5	労使関係が安定する	13.8	5	生産性が低下する	30.5
6	企業のイメージアップにつながる	9.1	6	従業員の帰属意識が低下する	29.8
7	従業員の士気が向上する	6.9	7	その他人事労務管理が複雑になる	25.7
8	生産性が向上する	4.5	8	人件費が上昇する	17.3
9	その他	3.6	9	適用者の賃金や退職金の取り扱いが複雑になる	15.6
			10	適用者の昇進や昇格の取り扱いが複雑になる	14.6

注：太字は従業員のモチベーションに関する回答（出典：「帝国データバンク景気動向調査／2009年2月」を基に著者作成）

この結果から見て取れるように、ワークシェアリング導入は、「雇用を確保し、企業としての社会的責任が果たせる」という長期的な視点でのメリットがあると認識されているものの、「従業員の士気が低下する」、「従業員の帰属意識が低下する」などの即時的なデメリットにつながると認識されており、そのことがワークシェアリング導入を阻む一つの大きな要因になっている。

現在、企業はコスト削減などにより経営を維持していくという課題を抱えているが、同時に従業員のモチベーションを下げずに適切なパフォーマンスを維持するという課題をも有しており、二つの課題に同時に取り組むことに苦慮している様子が窺われる。

経営悪化に伴う人員削減やリストラクチャリングは従業員のモチベーションに多大な影響を与える。したがって、これをマネジメントする視点が、企業存続の重要な鍵となる。

以上を踏まえ、本稿では景気や業績が従業員の心理的側面にどのような影響を与えるのかについて概観した後、この不況を乗り切るために、いかにして従業員のモチベーションを維持・向上させるのかという点について解説を行う。

2. 景気や業績が従業員の心理的側面に与える影響

これまで数多くの研究によって、景気の悪化や業績の低迷に伴う雇用環境の不安定化、流動性の高まりが従業員の心理的側面に与える影響について調査されてきた。本稿では特に次の2つの影響について解説したい。

(1) 仕事のモチベーションへの影響

景気の悪化や業績の低迷は従業員のモチベーション低下につながると考えられがちだが、必ずしもそうではない。職務満足度が最も高かったのは大恐慌時代とも言われ、転職できる可能性が極めて低い状況においては、現在の仕事に満足し、また熱心に取り組むようになるとも言われている。

「雇用の未来」の著者、ピーター・キャペリは、かつて、経営学の基本原理とされてきた、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低い従業員よりも生産性が高いとする「幸せな労働者モデル」は1980年代には消滅しており、代わって、雇用の流動性の高まりと共に「脅える労働者モデル」の時代になっていると指摘している。この考え方の下では、従業員は潜在的な失業への

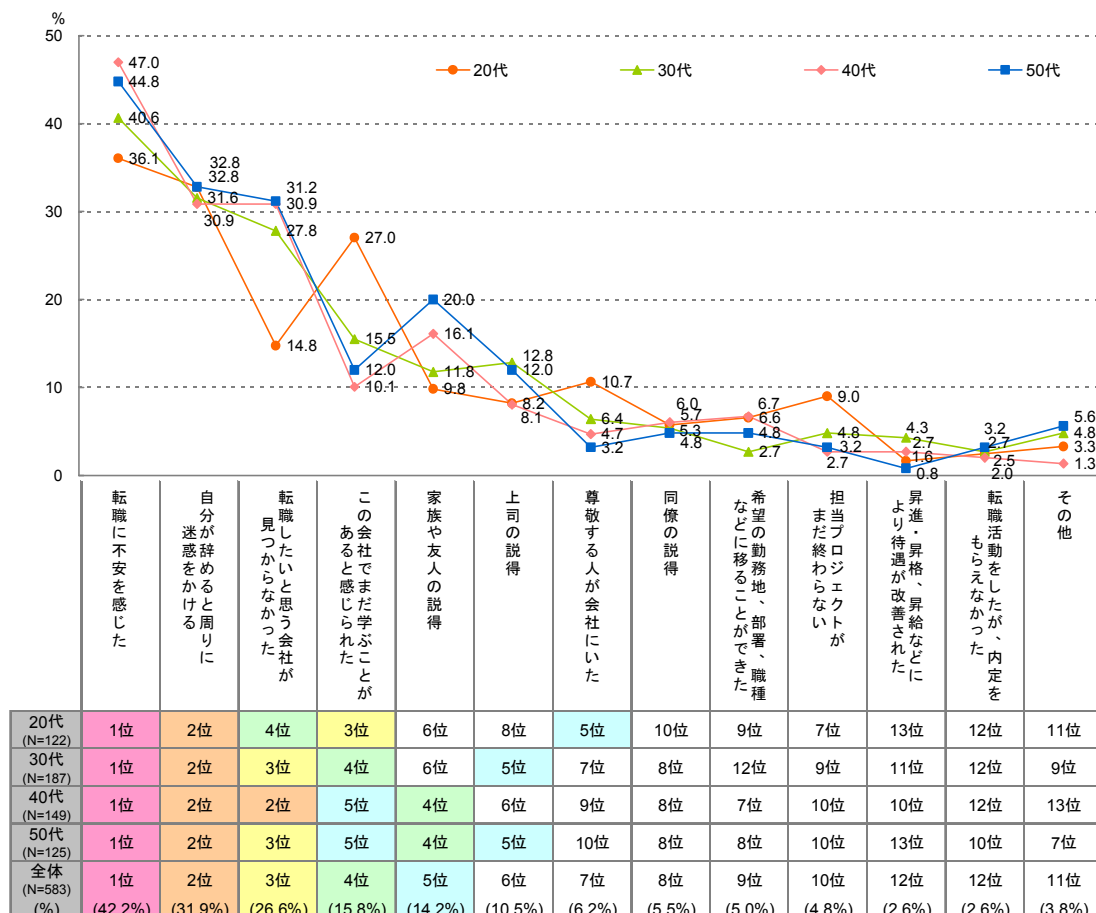
恐怖や解雇者と比較されることから一定水準の仕事の成果を出すことが可能である。

しかしながら、このような従業員は同時に不公平感や不満感などの負の感情を抱きやすいとも言われている。特に、リストラクチャリングを実施した企業においては、従業員の会社への帰属意識や仕事のモチベーションの低下が見られたとの報告が多く存在する。これは従業員と企業との雇用に関する「心理的契約」が破られたことに対する不満や憤りの表れであり、仮にこのような憤りを持つ従業員が転職できる状況にあれば、その憤りは転職の形をもって表明される。逆に転職が極めて難しい場合は、その憤りが就業態度の悪化などに現れる。冒頭で紹介したワークシェアリング導入を躊躇する企業が懸念しているのはまさにこの点であると言える。

更に、企業との雇用関係が不安定になると従業員の関心は自身の市場価値へと向かうようになる。そして、一見会社に対する帰属意識が高く、仕事に熱心に取り組んでいるように見える場合でも、それは次の転職機会を窺っての行動であるような皮肉な状況を生み出すのである。そのような状況では、自身の市場価値向上が、従業員が会社にとどまる大きな理由の一つとなってくる。

これを裏付けるように、2008年7月に東京海上日動リスクコンサルティング株式会社が実施した「仕事に関する意識調査」の結果では、図表2に示したように、「退職を思いとどまった理由」として、「転職に不安を感じた」、「転職したいと思う会社が見つからなかった」など労働市場の動向を注意深く見守る回答に続き、「この会社でまだ学ぶことがあると感じられた」とする割合が高いという結果が得られた。そして、この自身の市場価値向上を求める傾向は労働市場の流動性が高まった1990年代以降社会人になった20代、30代でより高いという結果になっている。

図表2 退職を思いとどまった理由（複数回答）



注：設問「あなたが退職を『思いとどまった』時の理由をお聞かせください（最大3つまで）」年代別回答割合
 （出典：東京海上日動リスクコンサルティング（株）「仕事に関する意識調査」）

終身雇用や年功序列といった、いわゆる日本型の雇用システムは、金銭的報酬だけでなく、「次の仕事の内容」にて報いることで従業員を動機づけてきたとも言われている。

現在のような不況下では転職の機会が制限され、従業員は仕事に対して負の感情を抱きやすい状況になっていると言える。このような中、自身の市場価値に関心の高い従業員を組織にとどめ、かつ仕事のモチベーションを高めるためには、日本型雇用システムの特徴のひとつでもあった、自社における成長への期待感を持たせることが企業存続の上で重要になる。

しかしながら、現下の経済状況の悪化等により、人員削減やワークシェアリングなど緊急避難的な対策を取らざるを得ない企業もあることであろう。その際には、図表3にまとめたような、各施策の長所・短所を踏まえ、企業戦略に基づく判断を行うことが望まれる。

図表3 人員削減を伴うリストラクチャリングとワークシェアリングが経営に与える影響

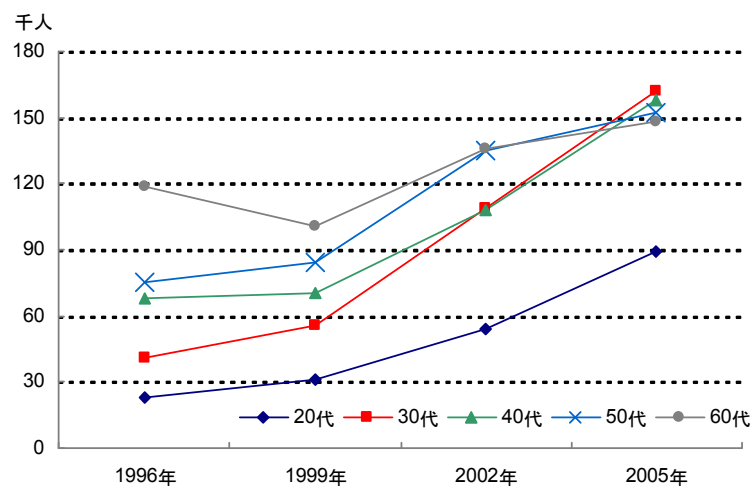
施策	長所の例	短所の例
人員削減を伴う リストラクチャリング	- 固定費の削減ができる - 業務の効率化を進めることができる - 株主の利益につながる	- 業務量増加によりモチベーションが低下する - 業務量増加によりメンタルヘルスが悪化する - 需要増への柔軟な対応が難しい - 社会的批判を受け易い
ワークシェアリング	- 人件費を一時的に削減できる - 将来の需要増にすぐに対応できる - 技術流出を防げる	- 報酬減少によりモチベーションが低下する - 人員削減ほどの人件費削減は難しい - 人事労務管理上の手続きが煩雑になる

(2) メンタルヘルスへの影響

仕事のモチベーションへの影響と併せて従業員に深刻な影響を及ぼすのが、メンタルヘルスへの影響である。景気の悪化や業績の低迷は、従業員に「将来の見通しの無さ」という不安を与え、このことが従業員の身体的・精神的健康に悪影響を及ぼす。更に、人員削減などによる一人あたりの量的・質的な労働負荷の増加は、長時間労働などによる身体疾患および精神疾患への罹患リスクを高める。

図表4は躁うつ病を含む気分障害の時点患者数の推移であるが、これを見ると、特にバブル崩壊以降メンタルヘルスに不調をきたす人の増加が著しい。

図表4 躁うつ病を含む気分障害の時点患者数推移



(出典：厚生労働省「患者調査」を参考に著者作成)

このように、労働者のメンタルヘルス悪化が指摘されて久しいが、この背景には図表5のような経済状況・雇用環境などの影響があると言える。つまり、バブル崩壊を機に人員削減と併せてビジネスのグローバル化、IT化が進行し、ビジネスの不確実性が増大すると共に業務の緻密化・複雑化、業務の相互依存度が高まり、仕事における将来の見通しの無さ、時間的切迫感、仕事の量的・質的負担などが高まった。このことや、成果主義導入による個人主義傾向などに代表される人間関係の希薄化、協力体制構築の困難化などがメンタルヘルス悪化の原因の一端であると指摘されている。

図表5 1980年代以降の主な出来事

	1980年代	1990年代	2000年代
経済産業	バブル期 1989年 日経平均株価史上最高値 38,915 円を記録 OA化が進む	バブル崩壊～ 1995年 円が史上最高値 1 ドル 79 円 75 銭を記録 1997年 都市銀行 A が破綻 1997年 大手証券 B が自主廃業 合理化・IT化が進む～ 1995年 Windows95 発売	グローバル化の加速～ 2000年頃～ 原油の高騰 2000年頃～ BRICs の台頭による競争の激化 2008年 サブプライムローン問題から世界的な規模での「金融危機」へと進行 日経平均一時 7,000 円割れ GDP 7 年ぶりのマイナス成長 IT化の加速～ 2007年 ブロードバンド普及率 50%を超える
人事	職能資格制度が主流 ⇒ 成果主義の導入／年俸制・職務や役割重視の制度導入が進む		
雇用	-	1997年 完全失業率 4%を超える	2001年 完全失業率 5%を超える 2009年 有効求人倍率が 0.6 倍を切る 非正規労働者の雇止め 19 万人を超える
メンタルヘルス	-	1998年 自殺者 3 万人を超える	2008年 自殺者 11 年連続 3 万人超

(出典：各種公開資料を基に著者作成)

更に、人員削減の実施に当たっては、対象となった従業員はもとより、会社にとどまった従業員にも大きなストレスを強いることが知られている。このような従業員が示す状態は「生存者症候群」などと呼ばれるが、「次は自分が職を失うのではないか」という不安の高まりや、労働負荷の増大などが原因で仕事のモチベーションや会社への帰属意識の低下、抑うつ状態などを呈するものである。

経済状況、経営環境そのものが従業員のメンタルヘルスに大きな影響を与えるが、特に人員削減をはじめとしたリストラクチャリングを実施する際には従業員のメンタルヘルスに注意する必要がある。定期的にメンタルヘルスチェックを行うことや、異変の見られた従業員を直ちに医療機関につなぐことのできる体制を整えておくこと、日頃から不安や悩みを上司や同僚に相談できる風土を作っておくことなどが重要である。

3. 不況下におけるモチベーションのマネジメント

現在のような不況下にあつては、企業は従業員のモチベーション向上のために為す術も無いように感じられ、特に人員削減を検討している企業にとっては、従業員のモチベーション向上は難しいと捉えられるかも知れない。

しかしながら、人員削減を伴うリストラクチャリングを行った後も従業員のモチベーションを維持・向上させている企業は存在する。そのような企業は、従業員に対してリストラクチャリングを行う戦略上の理由や必要性を十分に説明しており、そのために従業員からは人員削減の選定過程が公平であると感じられている。

このような、「フェアプロセス」と呼ばれる、人員削減の対象となった従業員および会社にとどまった従業員双方に十分な説明の機会を設けることは、莫大な手当てを用意することなく従業員のモチベーション維持を可能にし、加えて、従業員が不当解雇訴訟を起こすリスクを低減するとも言われている。

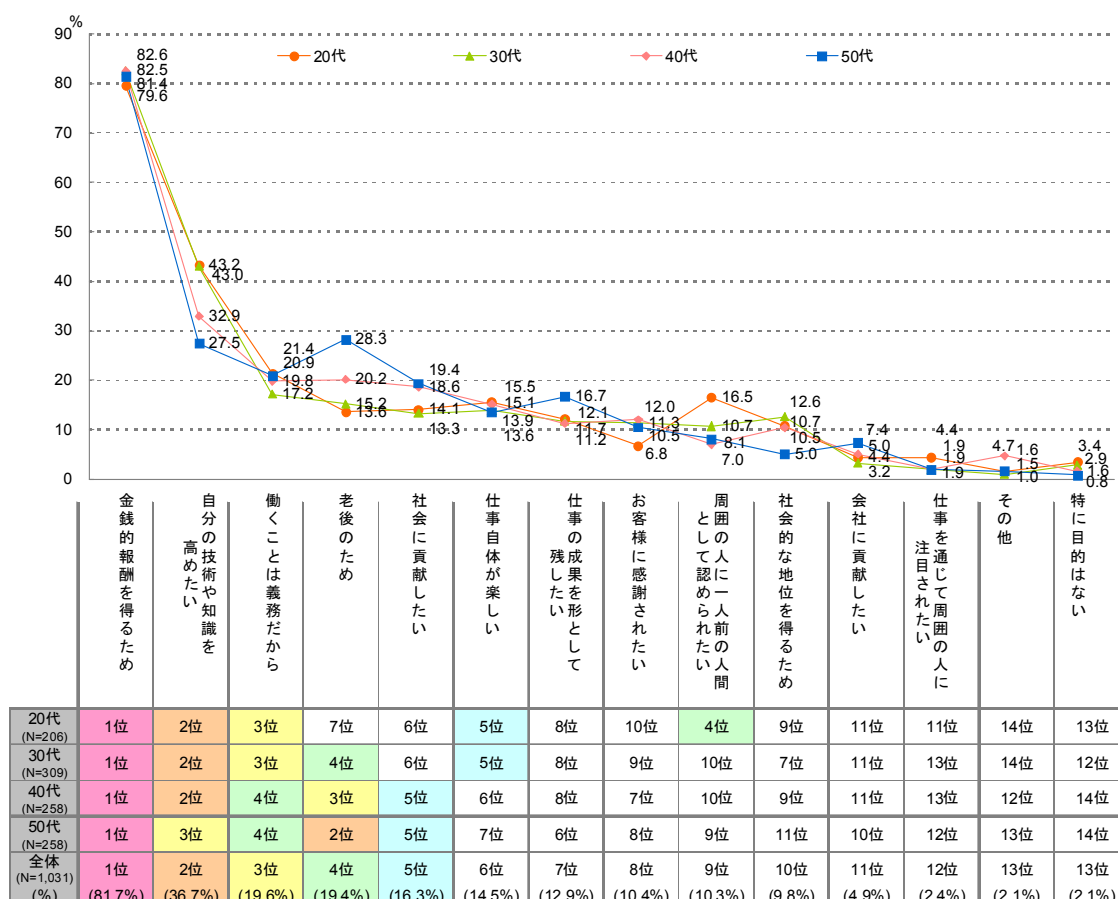
会社で起きていることを正直に従業員に説明するということが、従業員の信頼を得、会社に対する帰属意識や仕事のモチベーションを高めることにつながるのである。更に、フェアプロセスは組織に優秀な人材を集め、創造性とイノベーションを発揮しやすい土壌を作り出す。

また、先に述べたように、自身の市場価値向上を感じさせることや組織における成長への期待感を持たせることが従業員をとどめておくのみならず、仕事のモチベーション向上のために重要である。経営戦略に則った納得感の高い人材育成方針を明らかにし、従業員のキャリア支援を行うことが必要である。

図表6にあるように、「仕事に関する意識調査」では、働く目的として、「金銭的報酬を得るため」との回答に次いで、「自分の技術や知識を高めたい」との回答が多いという結果が得られている。そして、この傾向は、労働市場の動きにより敏感であると考えられる20代、30代において特に高く、4割がこれを回答している。

好況下では金銭で報いることができるかも知れないが、不況下では金銭で従業員を動機づけることが難しい。従って、やや逆説的ではあるが、従業員の市場価値向上を支援する取組が、その従業員にとって組織が魅力的であるために必要となる。また、これは工夫次第ではコストをかけずに実施することが可能である。OJT（On-the-job Training）の活用などはその例である。

図表6 働く目的



注：設問「あなたが働く目的をお聞かせください（最大3つまで）」年代別回答割合

（出典：東京海上日動リスクコンサルティング（株）「仕事に関する意識調査」）

4. まとめ

以上を踏まえると、不況下において従業員のモチベーションを維持・向上させるには、次のような対応が必要であると言える。

1 点目として、会社にとどまる従業員に対しては、技術や知識向上を支援し、組織における成長感を与えることが必要である。そうすることで、そこで得た技術や知識が仕事に活かされるだけでなく、育成した人材の流出を防ぐという効果を得ることが可能となる。

2 点目として、人員削減を行う際には、従業員のメンタルヘルスに留意する必要がある。具体的な取組としては、従業員のメンタルヘルス状態を定期的に確認し、異変の見られた従業員に対しては、すぐに医療機関の受診を勧めることなどがある。また、上司 - 部下間、同僚間で不安や悩みを相談できるような関係性を築いておくことは何よりも重要である。

3 点目として、人員削減等を検討する際には、従業員に対してその必要性を経営理念や経営戦略に照らし合わせて客観的に説明する、フェアプロセスを踏むことが望ましい。そのような従業員の不安を取り除く取組は、仕事のモチベーションを低下させたりメンタルヘルスを悪化させたりすることなく、かえって会社への帰属意識や仕事のモチベーションを高めると共に組織を活性化することが可能である。

よく言われるように危機は好機でもある。以上のような取組を行うことにより、この 100 年に一度といわれる不況を乗り越え、将来に渡り存続できる強い企業になることが可能となるであろう。

以上

(第 247 号 2009 年 6 月発行)