

# NBC Plus+

vol.38

ねえねえ  
ここだけの話  
社員のモチベーションを  
劇的にあげる方法が  
あるらしいのよ。

## モチベーションの話

ほほう  
それは気になる  
是非かかせて  
くれまいか。



# 力を継ぐ経営者

文：NBCコンサルティング株式会社

後継者難が深刻化、

社長交代率は3・67%と低水準

社長の平均年齢は一貫して上昇を続けており、2013年には58・9歳と過去最高齢を更新するなど、社長の高齢化が進んでいる実態がわかる。また、社長交代率も、波はあるものの2010年以降は低下傾向を示しており、2013年は3・67%と前年比0・06ポイント増加したものの、依然として低水準が続く。

社長の平均年齢が上昇し続け、交代率が低い状態が続いているのは、多くの中小企業が後継者難という課題に直面していることが原因だ。

この状況が続けば、企業の活力は徐々に失われ、世界に対する日本の競争力低下に繋がりがかねない。中小企業の新陳代謝は待ったなしの状況と言えよう。

帝国データバンクが2013年7月に発表した「事業承継に関する企業の意識調査」（複数回答）には、事業承継で苦労した（している）こととして、「後継者育成」（61・9%）、「従業員の理解」（33・3%）に次いで「事業の将来性・魅力」（30・7%）が挙げられている。

組織レバレッジを  
効かせる、  
ということ。

# レバレッジ

また、社長の引退年齢に関する興味深い調査がある。これによると、中小企業経営者の希望引退年齢が平均64.5歳。平均引退年齢は69.1歳というから、平均引退年齢は希望引退年齢を上回るということになる。

先述したような社長の平均年齢の高齢化、また3%台である交代率から、いかに社長の「リタイア」が難しいかがわかる。

先に紹介した調査結果からも、「後継者育成」が事業承継を難しくさせる大きな原因の一つであることは言うまでもない。それに加えて、「後継者が承継しやすい組織になっているかどうか」についても、我々は長きに亘りお客様にその重要性を説き、支援してきた。

本誌でも再三再四お伝えしてきたことであるが、創業経営者のスター性やカリスマ性やタレント性により組織運営し社会貢献していくことは、企業のブランド構築とも相まって一代目の経営としてふさわしい、あるいは、そうではか成り立たない。唯一の経営スタイルかもしれない。経営者を前面に押し出しその力を持って経営することは、創業期の会社の在り方としてバツではない。自分の代で会社をたたもう

と知っている経営者は、それとことん貫いてもいいだろう。しかし、承継を考えているのであれば、経営者には「限りなく再現性のある形を追求すること」が求められると思う。「誰にでも売れる」営業手法を具現化し社員に広めておくことや「誰にでも売れる」商品を用意しておくことは、単年度収支、短期的な売上という短いスパンではなく、中長期的に会社の将来を見据える中で絶対必要なことである。また、創業経営者でなくともグリップしハンドリングできる組織やその組織をつなぐ喋つがいの「これだけは！」という会社の共通言語を用意しておくことが重要だろう。前号からの繰り返しとなるが、強烈で強力なパフォーマンスに依拠することは高付加価値の追求でありながら、他方、再現性や展開・拡散が難しい。すなわち「未来展望」を遠く儚いものにみせるという可能性もあるということ、今一度考えなくてはならないと知っている。

圧倒的な牽引力・求心力・営業力・影響力・経営力・人間力といった力による経営は、それを持たない後継者や残された組織に真似できるものではないのだから…。

## 創業者と後継者は同じやり方をしてはいけない

日経ビジネスの創刊45周年を記念して、昨年11月に日本電産会長兼社長の永守重信氏とファーストリテイリング会長兼社長の柳井正氏が対談している。その中で、柳井氏はこう語っている。

「後継者候補には自分のようにやると失敗すると言っています。僕は創業者でCEO（最高経営責任者）だから人々が言うことを聞くんですよ。同じことを後継者が言ったら誰も聞かないですよ。歴史を全部知っている僕より強いことをやろうと思ったら、チームを作るしかないでしょう。（中略）創業者は絶対に引退できないんですね。引退できないけど、迷惑をかけないことだけは気を付けないといけない。だから創業者は自分を引き継いでくれるチームと、そのリーダーを任命しないとイケない」。

また、永守氏は、「私が辞めたらワンマン経営はもうできませんから、集団指導体制になる。その組織をこれから10年、15年かけて作っていく。うちも息子が2人いますけれども、創業した時に継がないと宣言しています」

と言う。

後継者の人選も大事。そして（前提として創業経営者より牽引力・求心力・営業力・影響力・経営力・人間力の面では劣る）後継者を支え、それぞれに動力を持つチームづくりも大事ななのである。

奇しくも今年には相続税制改正の年。新春恒例のセミナーにて我々は「社長が70歳までにすべき10のこと」と冠をつけ、事業承継を考える機会とした。前号では、営業面におけるレバレッジとは何か？を検討しながら、経営者の行うべき「営業の仕事」についてお伝えした。そこで今号は事業承継の根幹をなすであろう、承継のための組織レバレッジについて検討してみたい。

本田氏は著書「レバレッジ・マネジメント」の中で、組織のレバレッジにおいて必要な要素をいくつか挙げている。その中でもとりわけ重要に感じるのが、

### 1 武器

### 2 共通言語・共通認識

### 3 インセンティブ

である。

## モチベーション至上主義経営で会社は永続発展するだろうか？

### 1 社員は武器を持っているか？

「社員のモチベーションが低くて…」と嘆かれる経営者は多い。ところが、「モチベーションが上がれば、売上が伸び利益を計上できるでしょうか」や「そのモチベーションをあげるために具体的にどのようなことに取り組みれていますか」の問いには多くの経営者が口をつぐんでしまわれる。

確かに、業績向上に社員のモチベーションはキーファクターの一つであることは言うまでもない。しかし、モチベーションと一言に言っても、その構成要素はさまざま、人によってどこにその核があるのか（刺さるのか）も千差万別であり、個別の配慮が必要になる。そのため、短絡的に「モチベーションをあげる！」というのはあまりにお粗末である。

マズローの欲求5段階層説なのか、ハーズバーグの動機づけ・衛生理論なのか？いやー、時代はモチベーション3.0時代を迎えている。ダニエル・ピンク著の「モチベーション3.0」では、ア

メとムチのマネジメント手法（いわゆるモチベーション2.0）は、喜ばないばかりか、逆に反作用があることが実証実験をもとに報告されている。

## 「Drive」をやる気！

「Drive」をいかに引き出すか!?

### ● 内発的動機づけ

興味／好奇心を引き出し、才能の開花・自己の成長・キャリア意識・達成感・顧客や他のメンバー、さらには地域社会への貢献意識に重点を置いた動機づけ

仕事の意義の理解と目標達成の意欲（夢の実現・あるべき姿・キャリア意識）を高める動機づけと支援の仕組み

- 高業績者の行動特性をベースにしたコンピテンシーの明確化
- 職場でのキャリア支援への仕組みづくり（メンタリング・プログラムの実施）
- モチベーション改善に役立つキャリア評価システムの確立

### ● 非金銭的報酬の重視

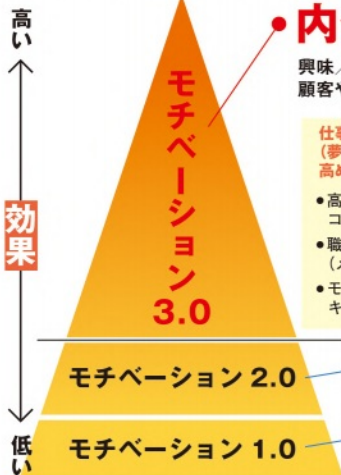
- ① 感謝と認知
- ② 仕事と生活の調和（WLB）
- ③ 企業文化／職場風土の醸成
- ④ 成長の機会
- ⑤ 職場での支援環境の整備
- ⑥ さらなる挑戦の機会

### ● 外発的動機づけ

義務・賞罰・認知・指示・命令などによる動機づけ

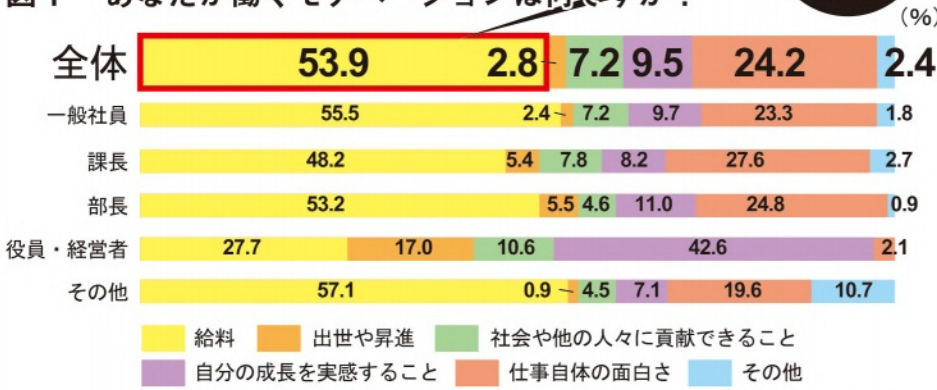
### ● 生理的動機づけ

生きるため、会社や組織を継続させるために頑張るという動機づけ



54%が  
動機は  
「給料」と  
回答

図1 あなたが働くモチベーションは何ですか？



出典：「働きがいのある会社」アンケート（プレジデント2010/5/3号）

図2 中堅・若手層の仕事観（重視する項目）

1位	仕事を通じて自分の成長につながることを学びたい	68.1%	9位	自分の意見はしっかり聞いてほしい	30.7%
2位	多少厳しくても自分のことを考えてくれる上司と仕事がしたい	53.8%	10位	長く安定して働きたい	27.5%
3位	業務の取組み姿勢や成果を褒められたい	43.4%	11位	仕事よりも家庭や趣味を優先したい	24.3%
4位	業務目的や自身の役割分担が明確な状態で仕事をしたい	41.8%	12位	職場の飲み会や食事会には、積極的に参加したい	21.5%
5位	賃金・賞与や福利厚生が充実した会社で働きたい	41.8%	13位	上司からは事細かく指示されたくない	12.4%
6位	職場で困っている人がいたら声をかける	40.2%	14位	業績を上げて出世したい	11.6%
7位	仕事を通じて、社外でも役に立つ能力や資格を身につけたい	34.3%	15位	業務達成のためには休日労働や深夜残業も厭わない	9.2%
8位	1人で行なう仕事よりも多くの人とチームで行なう仕事がしたい	33.1%		その他	1.2%

出典：「新時代における「働きがい」とは」（愛知県経営者協会2010/6/3）

新卒で入社したばかり、あるいは家庭の事情等で、生活に必要な最低限のものが満たされていない人。また、仕事の目的や意義が十分に理解できない人にとっては、ある程度の動機づけにはなる一方、ある程度満たされた環境において、自律して物事が考えられる人


や、仕事を通じて自己成長をはかろうとしている人に対して長年この手法を続けると、創造的な発想をむしろ短絡的なものの方を見方を助長することになる（かえって意欲の減退につながるやすく、逆に成果が上がらなくなる）とが多くの「ことだ。本書で

は、この手法を後者の自律して物事が考えられる人に対して続けることで、最悪ごまかしや倫理に反する行為を助長することさえあると報告されている。そこで提唱されているのが、内発的動機づけとしての、モチベーション3.0だ。これは、金銭で報いるのではなく、興味・好奇心・才能の開花・自己の成長・キャリア意識・達成感・顧客や他のメンバー、さらには地域社会への貢献意識を中心とした動機づけ法である。内面から湧き出るやる気に基づくものと言っている。ダニエル・ピンク氏はこのモチベーション3.0こそが、創造性を要する高度な知的業務に携わる現代の労働者には重要なやる気の源泉だと説く。

役員・経営者層を除くと3割程度であった。（図1）  
また、愛知県経営者協会の対象を中堅社員や若手層に絞った調査においても、ハーズバーグの衛星理論における要素、すなわち外発的動機づけである給与や賞与、上司からの指示や承認、明確な役割設定などが、仕事においてもっとも重要なことだと答えた層が予想以上に多い。（図2）

その一方で、2010年にプレジデントが行った「働きがいのある会社」のアンケート結果によると、「あなたが働くモチベーションは何ですか」との問いに対し、全体の54%が「給料」と答えている。  
この調査結果によると「仕事自体の面白さ」や「自分の成長を実感すること」などのいわゆるモチベーション3.0とカテゴリーされる要素に対してそれをモチベーションだと答えたのは、

モチベーションに関してはさまざまに議論され、さまざまに調査・研究される中で、一つ言えることは、やはり1.0なのか、2.0なのか、3.0なのかは、個別の配慮が必要であろうということである。まだ生活に最低限のものが満たされていない段階の新社員に、果たさなく遠く感じるであろうキャリアビジョンを無理やり描かせ、現実にある業務との関連性を明確に伝えることのないまま「夢」や「挑戦」というフレーズで尻を叩き続けるのは、彼らの中にある今と将来の乖離をより大きなものにさせ、場合によっては、分断させてしまうことだってあるかもしれない。「頑張ってみてください、私にはついていけないと思います」と言ってくる



る新入社員の多くは、必ずしも根性がナイわけではなく、今の自分と将来の自分の間につくられた大きな隔たりに身を縮ませてしまったのかもしれない。一方で、ある程度の年収を得、地位もプライドもある人間に対し、ニンジンをおぼら下げるやり方は、彼らにとって自身の価値を蔑まれたかのような感覚を持たせ、会社の稚拙なやり方と映ることになるかもしれないし、その逆で内発的動機付けよりも外から与えられる要素にモチベーションが左右される人間もいるかもしれない。

いずれにしても、各人のモチベーションにメスをいれていくことは、大変な労を伴う。無論、小集団（4〜5人単位のチーム）でそのリーダーが各人のケアに心を割いていく必要はあるが、経営者がそれをつぶさに読み解き、フォローしていくことは、非現実的であるばかりか、経営者の仕事ではないと考えるべきだ。

モチベーションを上げるだけの経営者は、  
「できる人はできるし、できない人はできない」という具合に  
個々の社員の能力に頼っているのと同じである、  
誰が使っても成果が出るような組織<sup>①</sup>にしておくのが、  
経営者の仕事であり、本当に組織にレバレッジをかけるマネジメントなのだ。

引用：「レバレッジ・マネジメント」（東洋経済新報社 本田直之著）

さて、景気がいい時、業績がいい時は、モチベーションが上がりやすい。良い景気、良い業績に、高いモチベーションはガソリンとなって作用し、さらに好循環を呼ぶことは読者も経験済であろう。しかし、景気や業績が悪い時には簡単にモチベーションは上がらない。仮に何かの手法を用いてモチベーションを上げて（上がったと思っても）、その持続性は約束されたものではない。本田氏は「レバレッジ・マネジメント」において、こう説いている。

「モチベーションだけが上がっても、成果を出せる仕組みがないと、社員は自信が持てないし、達成感も得られない。（中略）景気が悪くなった時に役に立つのは、どんな時にでも効果を発揮する武器だけである」。

ここでの武器とは前号で紹介したように営業面では、手離れの良い商品、売りやすいような仕組み、営業ツールや、社員の知識、ノウハウの共有もそれにあたる。また、マーケティングやセールスの知識、現場の情報共有などもこれに含まれる。

承継にあたり、創業経営者のもとよりのような状況下においても数字を

合わせてくる営業マンや幾多の苦渋の局面をその腕一本で駆け抜けてきた技術者の、属人的な力に頼った経営からは脱却しなくてはいけない。いわゆる再現性を高めることが求められるのだ。その意味で、社員に平準化されたノウハウやスキル、あらゆる武器を持たせておくことは重要なのである。

## それぞれの動力を つなぐジョイント

### 2 共通言語・ 共通認識はあるか？

創業経営者が身を粉にして働き、圧倒的な牽引力でひっぱってきた組織・経営を、先頭車両（経営者）にしか動力を持たない「機関車型経営」とすると、創業経営者の経営力・人間力なき後に次世代が目指すべき組織・経営は、すべての車両（幹部・社員）に動力を持った「新幹線型経営」だと我々はたびたびお客様にお伝えしている。

社員に対し、「事業承継だから頑張ろう！自分たちで頑張っ、先代社長に頼らない経営を！そして成長して先代社長の恩に報いよう！」というメッセージは発信しやすく受信されやすい。それまでコミットしてきた対

## 機関車型経営

70歳目前、  
気力・体力  
ともに限界…

先頭車両(経営者)にしか動力を持たない

「社長の汗」「社長の人間力」「社長の経営力」による経営



## 新幹線型経営

共通目標・共通言語… **数字** 全車両(社員)に動力を持つ

「社員の知恵」「社員の組織力」による経営



象が創業経営者その人であればあるほど、社員は承継する組織を創業経営者の人生そのものとして捉え、それこそ愛着的コミットメントも往々に手伝って、創業経営者の事業承継を支えようと必死に動きはじめることが多い。(ただし、そのことはイコール後継者や後継者を下支えする組織を築くこととも違ったりする)

それまで社内のそれぞれの部門や営業所をつなぐものが、創業経営者その人だった場合、それぞれに動力を持たせることがセクシヨナリズムの拡大につながることもある。つまり、組織が舵を失い、動力を持った小集団がそれぞれの道へ突き進むようになるのだ。これは極めて危険な状況を意味する。営業部と経理部、建築部と営業部、○×部と△□部がなかなか相容れず、諍いが絶えないというのはよくあること。創業経営者はそのような状況を察し常に憂慮しながら、「これを諫められるのは自分自身でしかない」と犬猿の仲を取り持ってきた。ところが承継を機にそのパイプ役が抜けることによって、双方がさらに勝手なことを勝手に言い合うというのはよくあることだ。

そこで、同じベクトルに向かって双方が緊密に関連し進んでいくために、共通言語と共通認識が重要になってくる。絶対に侵してはならない約束事であったり、組織の合言葉である。

### 3 インセンティブ 人材退化? 環境退化? (対価再考)のワケ

本田氏は、組織レバレッジに必要な

もの一つとして、インセンティブを挙げている。本田氏はインセンティブをいわゆる「スモールリワード(小さな報酬)」といった狭義で用いているが、我々は、定期的な報酬にまでといった一般的で定期的な報酬にまでその意味を広げ、組織レバレッジにおけるインセンティブを検討していきたい。

さて、先述したプレジデント・愛知県経営者協会の調査結果から、モチベーションの源泉が成長や達成、チャレンジなどの3.0レベルから、給与や賞与、上司からの指示や承認、明確な役割設定など2.0レベルへと回帰していることが読み取れる。それを受け、その原因を働く人の意識や価値観が変化したとし、人そのものがモチベーション3.0レベルから2.0レベルに退化したとの「人材退化説」を唱える向きがある一方で、一橋大学大学院商学研究科の守島基博教授は「環境退化説」として次のような指摘をしている。

曰く、「モチベーション3.0から2.0への回帰の背景には、今の職場環境が大きく変化し、働く人が求めるものが大きく変わってしまった。つまり、人材そのものは変化せず、組織として提供

できている(または、できていない)要素が大きく変化し、そのため表面的に見れば3.0から2.0への回帰が起こっているように見えるということになる」。

そして氏は「私が恐れるのは、成長やチャレンジなどの要素が与えられる可能性があまりにも低くなって、もはやそうした要素を求めることさえ諦めてしまい、2.0レベルの賃金や上司との良好な関係などにモチベーションを求めるようになってきている可能性である」と続ける。

多少のジェネレーションギャップをおもしろおかしく「ゆとり」「さとりと便利にカテゴライズし、「今の若い奴は、すぐ給料の話をする」「なんだか小さくまとまって、挑戦しないんだよな」とほやかされる諸先輩方は多い。しかし、会社には、そもそもそれなりの賃金や上司との関係などインフラが整備されているだろうか? 2.0レベルが満たされていない層が3.0レベルをモチベーションの源泉にすることは考えづらい。



# 事例

創業35年（人格者）と  
言われた社長の温情型人事・  
家族主義経営で奪われたもの



「ほら、アイツも頑張ってるんだろ？子どもさんも今度高校にあがるって言うし…。あの給料じゃ…。」



「ええ、彼はポジションを与えられれば奮起するタイプの人間です。今期はいまひとつでしたが、存在感もありますし、成果を出してくれるかと…。」



「まあ、いいんじゃないか？部長にあげて、手当もつけてやれば…。」



「はい、そうですね！長い社員ですし。」



「ただ、随分、傍若無人なところがあるようだ。周囲とのいさかきも絶えないとか？」



「ええ、でもそれも責任あるポストに就けば、変わらぬと思うんです…。」



「そうか、じゃあ、それで！」

（人格者）と評判の社長は、（事なかれ主義）の役員にほだされて、いつも「意欲」にも「能力」にも欠ける社員を「成果」を出せるかどうかに対する根拠も、大した「期待」もないまま「昇進」させてしまう。

ポストを与えることは、役職給の発生を意味し、事実上の「昇給」が約束される。この昇進と昇給には、成果も能力も紐づいていない。評価でもなければ、育成でもない。そこにあるのは、社長の誤った愛情と、役員の間違った誘導だ。

この企業の最大の悩みは、若手社員の退職だった。45歳くらいになると、大した実績もなく威張り散らしているだけの先輩社員が次々に昇進していき、さらに大声を張り上げるようになる…そんな状況に耐えられなくなるのだった。

繰り返される若手の退職の背景には、お人よしの社長と浅はかな役員の「温情的な評価」によって生まれた負のスパイラルがあった。

## 業績評価制度を導入しているか？

- 導入していない: 63.7%
- 導入している: 36.3%

## 導入した業績評価制度はうまくいっているか？

- うまくいっている: 24.8%
- うまくいっていないが一部手直しが必要: 46.0%
- 改善すべき点かなりある: 20.5%
- うまくいっていない: 1.3%
- はっきりわからない: 7.3%

参考：平成24年就労条件総合調査結果の概況（厚生労働省）

社長の会社は？

## 業績評価制度を導入していない

63.7%の企業だろうか？

それとも、

業績評価制度を導入しているが、あんまりうまくいっていない: 75.1%の企業だろうか？

自分ですべて動かさなくてよくなるために、組織にレバレッジを効かせなくてはならない。

創業経営者が引退し、事業を承継す

るのであれば、独力の経営スタイルから脱却すべきである。また、会社を成長させたいと考えているのであれば、経営者自身がやることとやらならないことを分けなくてはならない。

組織のレバレッジを効かせる…それは社員のレバレッジを効かせることである。会社とチーム、チームと個人の目標の整合性をはかり、それぞれに現在の仕事の意義や効用を噛みしめられるようにする、さらに能力に対してチャンスを与え、成果に対しては然るべき報酬を用意する。至極当然のことのようでありながら、それをモチベーションの源泉としている社員が多いという事実を、改めて自社の経営・評価の在り方を考えたい。

無駄な昇給と無意味な昇進はもうしない!

# 評価制度 全国開催

## 5つのルールセミナー

3時間、3,000円で  
評価制度の極意を  
学んでいただけます。

同梱のチラシより  
お申し込みください!!

