

活力ある職場づくりに向けて 「MBO(目標管理制度)の 意義を高めるマネジメント理論」

(株)ニッチモ代表取締役・人事雇用ジャーナリスト 海老原 嗣生氏が講演

第244回 会員研修会開催

日 本自動車会議所は1月17日、東京・港区の日本自動車会館「くるまプラザ」会議室で第244回会員研修会を開催し、(株)ニッチモ代表取締役・人事雇用ジャーナリストの海老原 嗣生氏が「活力ある職場づくりに向けて『MBO(目標管理制度)の意義を高めるマネジメント理論』と題して講演した。参加者は約100名。

【講演要旨】

1. MBO(目標管理制度)のパラダイム転換

※MBO=Management By Objectives

研修という限られた時間で一番大事にしたいのは「気付き(パラダイムチェンジ)」である。気付いた瞬間に行動が変わり、考え方が変わる。私がリクルートの「ワークス」(人事マネジメント関係雑誌)の編集長をしていた時代の話だが、幼児がいる編集員の早帰りをするために、そのカバーをする周囲がモチベーションダウンして困っていた。ところがある日、彼女と子供の電話中に意図せずスピーカーがオンとなりこんな声が聞こえてきた。

「ママ、頭が痛い、すごく」

その瞬間、彼女への見方が変わり、次の日から子育てしながら働く大変さを皆でケアしようというムードに一変した。これが「気付き」というものだろう。人は見えないものが見えると一瞬で行動や考え方が変わる。今日の研修では、「マネジメント」、「人事」、「経営」とは何か、気付いてもらいたい。ほん

の少しでも気付きを持って帰ってもらえたら、明日から行動が変わるかもしれない。

最初に、**MBO運用の悩み**について考えてみたい。「何を目標に設定すればよいのか、好きなことをさせてよいのか」、「数字で評価できない目標は困る」、「結局、査定は通常業務の実績がものをいう」という声をよく聞く。

親と子供の関係で考えてみてほしい。親は子供に好きなものばかり食べさせようとはせず、成長に応じて必要な栄養素を摂らせようとする。これが親の役割で、マネジメントの基本も同じだろう。時期に応じて必要なものを与えなければならない。MBOで好きなものばかり書かせるのは、部下の成長を考えていないということになる。

では、肉が嫌いという子供に対しては、親はどうするだろうか。無理やり食べさせるのではなく、子供が食べたくなるようにミンチにして、ハンバーグを作り、自ら食べたいと言わせるのがよき親。成長のために必要な仕事でも、素材をそのまま見せたら「やりたくない」と言う。だから、やりたくなるような形に加工し、「君は嫌いと言うけど、こうやり方もある、そうしたら仕事の面白さが分かるかもしれない。マネジャーになるためには、こういうこともやっておくといいね」と、手を変え品を変え提示すべきなのだ。そうして上からの命令ではなく、自ら「やりたい」と言わせよう動機付けていくのがよき上司である。

つまり、MBOとは「やりたいことをやらせる」のではなく、「やるべきことをやりたい」と言わせることで、これがマネジメントの極意。自主性に任せるだけならマネジャーは不要である。

2. MBOの前提となる「成長の階段」

なぜ親は子供に「食べるべき食材」をきちんと提示できるのに、上司は部下の「やるべき目標」作りに悩むのだろうか。

親には子供の成長の階段がしっかり見えているから、時宜に応じた「必要栄養素」が分かる。

- ・幼少期：体を大きくする→カロリー
- ・小学校：体のバランスを整える→ビタミン
- ・中学校：骨格を育む→カルシウム
- ・高校：パワー・体力を培う→タンパク質
- ・大学：生活リズムを整える→ミネラル

仕事も同じで、マネジメントに悩まない日本型企业、特に銀行、商社、メーカーは「成長の階段」が非常にしっかりできている。役職ごとに必要な能力が明示され、それに応じて階段が刻まれている。階段を上がると日常業務もアップし、より高い能力が必要になる。それはいきなり通常業務としてこなすことが難しいので、事前に練習という意味を含めMBOとして取り組む。この「成長=通常業務+MBO」という連携のベースにあるのが「成長の階段」なのだ。

大企業が儲かるのも、惰性に任せていても人材育成ができるのも、この「成長の階段」がしっかりできているからだろう。成長の階段が曖昧だと、次の目標が分からなくなり、日常業務がマンネリ化し、部長と課長の仕事の違いも不明確になり、やるべき目標設定に窮してしまう。MBOに悩む理由は、トドのつまり「成長の階段」が社内にはっきりできていないためだと、改めて理解してほしい。

「営業や企画部門でないとも目標の数値設定やその達成評価が行いにくい。管理部門はどのようにMBOをやればいいのか」という悩みの声もよく聞く。ただ、それも根本は「成長の階段」があるかないかの問題だ。

たとえば、【経理】は管理部門の代表だが、経済・金融を全く知らない素人新入社員が、4～5年経つといつの間にか決算をするようになっていて、という驚くべき育成作法を多くの日本企業は持っている。新人には、まずは債権・口座管理、入出金管理な

ど誰でもできる単純業務を集めて担当させる。ただ、こればかりでは、経理の本格業務に進むことはできない。そこで、通常業務とは別に、MBOとして自主的に伝票類のファイリングや経理の進行票の数字入力などを取り組ませる。見よう見まねでこうした業務こなしていると、たとえば、伝票別ファイルからは勘定科目が読めるようになり、自分が入力した進行率が朝会で唱和されるうちにその意味も自然と理解できるようになっていく。こうして財務や管理会計のアウトラインが芒洋と見えてくる。

そのころに、今度は経理事務を仰せつかることになるだろう。ここでは仕訳がその任務となるが、先輩の物まね絵では限界があるため、自らMBOで簿記3級を学ぶ。簿記が完全にできるようになると、次は支店へ行く。支店は規模も小さいので試算表を作るのも簡単であり、会計業務をトータルで学ぶにはうってつけだろう。この時は、日々の財務会計を担当する傍ら、販売現場の在庫・納品管理をMBOとしてやるのがよい。実際の試算表作りに役立つこと請け合いだ。

次に本店に戻ると、今度は本決算の担当となり、4～5年目でサブ・リーダーとしてチーム管理を経験する。日常業務としては決算の差配などを担当するだろうが、同時にMBOとして、若年者の日常相談役を請け負うと、マネジメント力は速習できる。そうして30歳にもなれば決算のリーダー役になっているというのが日本の仕組みの素晴らしさ。どうだろう。経理という典型的な内勤管理部門職でも、成長の階段はしっかり見える。それに応じて、日常業務とMBOでの連携も問題なく行える。

要は、**階段さえしっかりできていれば管理部門でもMBOはできるのだ**。階段ができていないから、パフォーマンスも伸びないし、仕事も変わらないし、MBOもできないということに気付いてほしい。この階段をつくるという行為が、マネジメントであり、経営戦略なのであり、それを、人事は経営や現場と一体になってやっていかねばならないのだ。

3. 企業別にみた成長の階段事例

長期間、利益を上げ続ける企業というのは、長期にわたり、利益を上げる人材を作り続けなければならない。それが途切れれば企業の業績は失墜する。

そのために必要なのは、まず、「成長の階段」を

作ることだ。これからしばらく、好業績を上げている日本の大手企業について、どんな成長の階段が社内にあるか、見ていくことにしよう。

まず分かりやすいのが【銀行】だ。えてして年功序列と呼ばれたりするのだが、それだけ覚えることが多く、一足飛びではなかなか上に行けない、ということでもある。そうした着実な階段ができ上がっているから、毎年、金融のど素人である新人を1,000人も採用しても、10年もすれば大企業の資金繰りができるまでに育て上げられている。この日本の仕組みは信じられないと、欧米の金融筋は口を揃えて言う。

銀行で最初に任されるのは窓口業務だが、この時期に、MBOのような形で1～2年のうちに簿記、ファイナンシャルプランナー、銀行1～3種、生保・証券関係など10くらいの資格を取る。これで金融知識は頭に入り、次に住宅ローンなどの個人融資が日常業務に付加される。個人融資はバランスシートが不要であり、集客もネットと説明会の連携でできる「プル型営業」なので、経験の浅い銀行スタッフにはうってつけだろう。

ここで、覚えた金融知識を試し、腑落ちさせていく。複数の契約が同時進行する中、数字を間違えることなくスケジューリングを管理し、与信、ローン契約、実行などのパッケージ仕事をつつがなくこなす。こうしてすべての金融業務に不可欠な標準ルーチンを身に付けていく。

20代中盤になると中小法人営業の担当になるが、ここで、バランスシートを初めて見ることになる。当然、資産算定や与信も難しくなる。そして彼らは、法人融資の基礎を覚えながら、さらにもう1つ、中小企業とはいえ経験豊富で年配の経営者と対等に話すという、とんでもないコンピテンシーを身に付けねばならないことになる。

そこから1～2年して、担当する企業も中堅クラスになってくると、手形が長くなり社債に近いCPなども使われるようになり、加えて、複数行での協調融資も必要となる。それらがすべて、大企業の法人融資業務の予行演習といえるだろう。

続いて準大手・メザニククラスの企業を担当し、社債・株式などの直接金融を覚える。ここまですべて大手法人に必要な知識はほぼ揃うため、株式公開を含む事業金融など大企業の資金繰りができるようにな

る。こうして10年かけて、階段を上ることになる。

実にしっかりと成長の階段ができているのが分かるだろう。そして、それにしがたって、日常業務は徐々に難しくなり、取扱金額も比例して増えていく。だから給料も上がる。さらに言えば、日常業務だけでは足りない分や、その先への準備などは随時MBOとして自習する。たとえば、若年期の資格取得のための協働学習、社長と話すコンピテンシーを磨くための異業種交流会への参加などがそれにあたるだろう。

成長の階段で日常業務が進化していき、それに必要な能力も見える、やるべきMBOも分かるという実によくできた仕組みである。こうして、素人が金融のプロに育て上げられるのが日本型のすごいところで、こんな仕組みが暗黙知ながら揃っているから大企業は儲かるということに気付いてほしい。

こういう階段がないのに儲かっているとかいうのは、一時的なバブルで、そのうち化けの皮がはがれる。階段も不明確なのに給料は上がっているというのは、単なる年功序列でしかない。

【メーカー(自動車・精密機器・家電など)】だと、大体、業種を問わず以下のような階段となるのではないか。

まずは商品や顧客を知るために、1～2年販社に出向して新人でもできる小口営業を担当する。そこで仕事の流れや、お客様の反応を理解してから本社に戻る。より仕事の詳細まで分かるために、MBOとして、「全商品を使ってみる」「他社の商品を分解する」「競合のセールスを顧客として受けてみる」などのテーマを掲げることなどよいだろう。

こうして、製品・顧客をよく知ることができたのちに、代理店管理や機種別管理を担当する。この時分には、MBOではないが、短期応援などで日常業務とは離れて、工場勤務を経験する。それがないと、生産管理・納品コントロールなどの重要業務に差支えが出るからだ。

続いて、代理店統括、チャネル統括、そして地域統括へと仕事の幅を拡げていく。こうした時分だと、地域や販社のメンバーとの交流が何より大切になるため、日常業務とは別に、冠婚葬祭や業界団体の催し物、もしくは販社のイベント、実業団スポーツなどにも顔を出し、足しげく通うようになる。これも、一種のMBOといえるだろう。

こうした成長の途上で、会社のグローバルニーズから、若いうちに一度海外を経験させられることもある。だから、その前にMBOで英語を身に付けておこう、ということにもなる。

どうだろう。大メーカーも暗黙知的ではあるが、成長の**階段**が見えており、この階段を一段一段上がり、自分一人で稼げるお金を増やし付加価値を増加させる。そして会社への貢献が大きくなる分、キックバックとして給与が増える。そして、それに必要な「見えない力」を養うために、一見無駄にも思われる「工場勤務」、「イベント参加」、「英語学習」などのMBO的行為が多重に編み込まれている。

階段はバブリーなものではなく、Aという仕事をやるので、Bという能力が必要、こういうセットが生まれ、しかも仕事はどんどん難しくなって付加価値が上がっていくという仕組みとなっている。これが会社である、そういう仕組みになっているからこそ初めて昇給が可能なのだ。付加価値も影響力も売り上げ金額も増えていないに、給与だけは上がっていく、というのは、悪い意味の年功序列でしかない。

【総合商社】では、多くの新人が何かしらの事業部に配属となるが、最初から売れるわけではないので、最初の1~2年は引き渡しなど事業部付の事務を担当する。これをやると、商品名、値段、お客さんの顔、商流も覚える。こうして、バックヤードが分かるようになってから営業アシスタントになり、先輩に叱られながら先輩の売った後処理を全部担当し、ルーチンを理解する。それから自分で売りに行き、結構実績が上がるようになると海外支店に赴任する。海外は小所帯だから全業務をやらねばならないが、その分上下が見えるようになる。帰国して少し大きな仕事を担当し、慣れてくるとマネジャーになる練習として、事業子会社に出向して一足先に一段上のマネジメントを担う。

このような「成長の階段」で経験を積み、35歳くらいで原子力や新幹線関係の何百億円ものビッグプロジェクトをこなせるようになるが、25~26歳の若手にそうしたものは担えないだろう。ベンチャー企業ではそのくらいの若手が会社の中心になってやっているが、銀行にしろ、商社にしろ、10~15年かからないとできない大きな仕事なのである。階段を上がり、経験を積んでようやくできることで、その仕組みは全然違う。そして、しっかりした階段ができて

いるから、日常業務の差配もMBOで何をやるべきかも全然困らない。

しつこいようだが、成長の階段例をもう少し広く見ておこう。

【百貨店】などの流通でも、長期間業績を上げ続けている企業は、しっかりと**階段**が作られている。新人は最初の半年、パート社員と一緒に売り子をやりながらも、MBO目標を持たされている。半年経つと商品管理者になり、足りない商品をどこかの店から調達する役割を担うので、その前に商品を全部覚えておかねばならない。だから、「休み時間があったら、商品を全部着て特徴を把握する」などの自主目標を持たされるのだ。そうしているうちに、何が足りないかも含め全部頭に入り、商流も覚えるよう訓練される。

1年経つと売場責任者となり、年次がずいぶん上のメンバーのシフト管理を含め勤怠管理を全部やるが、喋ってばかりいる年上の先輩に注意もしなければならず、荷が重い。いきなりそんな指図は無理だから、入社半年後の商品管理者時代に、パートさんたちの趣味や嗜好、人柄などを知り、分け隔てなく話せることをMBO目標に置いたりする。

3年目ともなると副店長として、催事の担当スペースに何を並べるかメーカーと調整し、広告にどう掲載するかなどを担当していく。当然、限られたスペースに何を出すか調整が難しい。何より、1つのブース、1つの広告にどれほどの商品が並ぶかなど、いきなりは分からないだろう。だから、2年目のうちに、催事の仮レイアウトや、チラシのラフデザインなどをMBOで経験しておくのがよいだろう。

こうして5年目には店長になり、営利コントロールまでこなす。となると、その前にはMBOで簿記3級を取っておくのもよいし、パートのシフトコントロールにMBOとして人件費管理までも入れ込んでおけば万全だ。

百貨店もこういう仕組みになっているので儲かるわけで、社員は成長とともに仕事が変わり、付加価値を上げ、その分会社が儲かるようになっている。階段を上ってくる人が増えれば増えるほど、会社は儲かり、その分給与も上げる。これが経営である。

【回転寿司店】も面白い。最初の半年は試用期間でパートと同じ賃金レベルだが、その後は時間別別の問題対応の責任者を務め、副店長になってからは

仕入れから現場コスト管理まで担当し、店長になると売り上げコントロールを担い成果給になる。これもきれいに階段が作られている。そして、店長のままだと、給与もここで止まる仕組みになっていて、会社は人件費が増えすぎて傾く心配はない。ちゃんと給与アップに仕事と階段が釣り合うようになっている。店長の上には地域統括などの仕事があり、仕組みはできているが、ここまでするのは2割くらい。

彼らはまた付加価値を上げるので給与も上がり、店長で止まった人の給与は上がらない。それ以上の仕事をしていないからで、MBOの目標もなくなる。実に分かりやすいのが、民間大手企業の儲け方なのである。

【マクドナルド】などは、成長の階段を非正規社員にまで組み込んでいる。基本、店長以外はアルバイトだがそこには、学生も、主婦も、シニアもいろいろな人が入ってくる。そのような多様な人材が、誰でも普通に頑張れば2年以内にスイングマネジャー(副店長)になれる、という「成長の階段」を作っているのだ。今までの大企業の例だと、成長の階段は短くても10年単位のものだが、マックのアルバイト向けのそれは「2年」という短期間であり、その中に9階段が作られている。各レベルは細かく具体的に、何をどうすればよいか明確に書かれている。一段が小さいため、直ぐ上れるという意識が生まれ、一方でうかうかしていると直ぐ抜かれてしまうという緊張感も生む。

サービス業で上手くいっているところは、ここまでやっているわけである。階段は高いと上れないが、低く刻んであると上れ、その成長が、バッジ、ワッペン、エプロンで差別化され、抜かれたことが可視化されてしまう。加えて、サービス産業のすごいところは、そういう見方で違いは生むが給与はほとんど差がなく、非常に上手いモチベーションを行っていることだ。小さいけれど権利、職域、待遇に差をつけ、これがインセンティブになり、バッジ、シール、制服など明示ツールで他者からの承認もしっかり得られる。こうした仕組みを、人事では「僅少差異の法則」という。人は小さな差だとやる気を起こすが、大きな差だとやる気をなくしてしまう。社長の給料が自分より8倍高くてもしょうがないかと思うだけだが、同期が5,000円でも高いとイラっとする

補足だが、マックの業務は製造と販売の2つのジャンルに分かれ、9階段はそれぞれに作られ両方上っていかねばならない。アルバイトで、たとえば製造レベル3の人は、隣の販売3(横の見通し)、下の製造2(復習)、上の製造4(予習)の4つの仕事に任用できるようになっている。こうすると、周辺の4つのポジションで欠員が出ても、そこを埋めることができる。こうして難しいアルバイトのシフト管理が、科学的にマネジメントできるようになっている。日本の会社は阿吽の呼吸で階段を作っているが、このように科学的な仕組みを用いているアメリカの会社についても学ぶべき点があるといえるだろう。

4. 「成長の階段」で考える人事と経営のメカニズム

なぜ経験とともに給与が上がるのか。銀行、メーカー、総合商社など儲かっている大企業を見てきたが、仕事は経験に応じて難しくなり、稼ぐ金や付加価値が増え、その結果として昇給しているのである。ポイントは仕事の階段と成長の階段が釣り合っていて、それに必要な能力がついてくることだ。能力だけが上がっても、仕事も成果もついてこなかったら意味がない。つまり仕事の難易度、給与を払える会社の付加価値、職務能力の3点セットで階段を作った会社が勝ちで、それ以外で給与が上がるのは年功序列か、単なるバブルだ。

考えておきたいのは、今ある職能等級は付加価値の増加がベースにあり、同時に日常の業務に結び付くことが重要なのだ。偉く見せるため、役職者を絞るために、仕事や付加価値とは結び付かない職能等級を設定していたりしないだろうか。そんな人事制度がある会社・組織では、「マネジメントは何のためにあるのか」、「毎年変わらぬマンネリな仕事だな」、「MBOをさてどうしよう」となってしまう。

繰り返すが、なぜ給与は上がるのだろうか。それは**仕事の難易度が上がる、付加価値が高まる、給与が上がる、これが全部連動している**からだ。そういう会社が儲かるのだ。皆さんの給与制度を確認してほしい。

- ①等級により職務難易度は適正に高まっているか、適正の意味は仕事もそれにつれて難しくなっているかどうかで、難易度だけ上がってはだめ。
- ②等級により組織に与える付加価値は高まっている

か、仕事だけ難しくなっても、稼げない仕事は意味がない。

①、②両方が成り立っていない限り、その人事制度はバブルといえよう。これを成り立つようにするのが経営の役割である。

「経営」、「人事」、「現場」の役割分担を考えると、今の会社にはここまでしか階段がない。だから、儲けもここまで。ならばもっと儲かるような、さらにステージが上の新たな事業を作ろうとするのが経営。そうすると高みが見え、そこに向けて新たな等級・待遇を階段にするのが人事。その人事制度に従って、日々、部下にしっかり階段を上らせ、人材を育てるのが現場。こうした三位一体が『経営』というものである。人事をないがしろにして営業ばかり力を入れる会社が儲からなのは、これができていないからだ。ベンチャーや中小企業は社長だけが突っ走り、階段を作ろうとしないので後がついてこれず、社長のみ突っ走るが、限界がきてしまうのはそのためだ。

大企業にも弱点がある。それは強い儲かるコアコンピタンスを持つがゆえの、**事業変革が難しい**ことだ。コアコンピタンスとは、その会社の持つ固有の技術やノウハウなどの強みで、他社との差別化要因という。とどのつまりそれは、この階段を全部指しているところに気付くだろうか。儲かる事業と儲ける人材が階段構造で固く結び付き、それに応じた能力を培うシステムまで組み込まれているのである。

技術は進歩し市場環境は変化する。その影響で階段のステップが低くなり、付加価値が低減して儲からなくなった場合、どう変えていくのか。よく知らない人は、簡単にコアコンピタンス自体の変更やM&Aと言うが、M&Aだけで済むのなら、世の中に金融業さえあればよくなってしまう。

まず、**経営がやらねばならないのは、新たな事業展開の方向性を見出すことで、人事は旧来の階段に踊り場を作り、そこから経営の目指す新たな方向へと階段を方向転換させていく。**これが事業変革である。踊り場の意味は、これまで儲けを生み出してきたコアコンピタンス資産の使える部分をベースにすることで、全部使えなくなったら全員解雇しなければならない。全く異質のコアコンピタンスに乗り換えることは不可能で、また新たな事業も踊り場から繋がるレベルのものに限られる。

自社・自組織に明確な「成長の階段」がない時、どうしたらいいのだろうか。そうした場合でも、少なくとも現在の自分のポジションまでは、自分が分かっているはずなので、**後輩指導のひな型に一度整理**してみしてほしい。

- ・職務内容
- ・職務に必要な能力
- ・日常業務で培える能力
- ・通常能力で培えない能力
- ・必要なMBO

5. MBOの基礎にあるマネジメント理論

1950年代、アメリカの組織心理学は非常に発達した。皆が頑張れば底上げすれば社会はよくなるという考えで、モチベーション理論や自己実現などが当時は研究対象となっていた。

同時期、戦前の悪弊から進化を遂げ、誰もが自由に働ける仕組みを作り、トップまで上がれる青空の見える会社経営を日本は志向していた。だから、当時のアメリカの組織心理学が、日本にはとてもよくなじんだ。

一方、ヨーロッパではしっかり働くのは一部で、他は年間1,400時間しか働かず、有給も取り放題、残業は一切しないという階級分離した社会だ。そうした階級社会を嫌い、日本同様に自由を志向していたアメリカも、1960年代に入ると公民権運動が激しくなり、客観的、合理的に説明できないものは差別といわれる状況になった。ヨーロッパのような資格や学歴による区別は最も分かりやすいが、誰でも習熟に応じて業務レベルを上げ、階段を上って、給与も上がるという仕組みは、外から見ると理解されにくい。学歴が同じで、資格は何もないのにどうして給与が上がるのか、もしくは同僚でもどうして昇進に差がつくのか。こういうことがある面、差別といわれるようになってくる。こうして価値評価が厳しくなり、アメリカも階級分離していった。だから1970年代以降のアメリカの組織心理学は、リーダーシップにばかり日が当たるようになる。

1950年代に活躍した組織心理学者、ハーズバーグやマズローの話は、日本人の心に突き刺さる。日本では今も皆が上がっていける仕組みで、新卒入社し、階段を上って頑張っていれば普通に課長になれるという社会を作っているからだ。アメリカから1950年

代の学派の人が来ると、経済学、心理学の分野で自分達が理想とするパラダイスができていてと驚く。ドラッカーやデミングが日本に愛着を持つのもこれが理由である。

「ハーズバーグの2要因論」では、仕事は「衛生要因」と「満足要因」で構成されている。「衛生要因」とは、それがないと人は文句を言うが、それがいくらあっても、仕事自体の楽しさとは関係がない、そういうものをさす。例えば、休みが少ないと人は不満を言う。ただ、休みをいくら増やしても仕事が充実するわけではなく、充実するのは余暇だけである。福利厚生施設についてもいくら整えてもやはり、余暇は充実するだろうが、仕事自体の楽しさが増すことではない。

一方、「満足要因」とは仕事自体が楽しくなる要因だ。成長や評価や承認、自己効力感などがそれにあたる。働く上で本当に大切にしなければならないのは、「衛生要因」ではなく「満足要因」だろう。

ハーズバーグは、その階段の作り方を、非常に分かりやすく教えてくれている。人は、目の前に思わず上りたくなるような階段（機会）を見せてあげるとやる気が喚起される。ただ、その「上りたくなるような」階段というものが難しい。先述の通り、これは役に立つからと言ってもダメで、その人がやりたくなる形で、丁度いい高さにしてあげると人は動き出す。それがマネジメント。

そして、なかなか上がれない時は、右足の上げ方はしっかり教えてあげる。だけど左足は自分で上げなさいという仕組みにする。そして、納得いく評価をし、一段上がったら褒めてあげ、周囲の承認をとってあげる。日本の給与のテーブル制度、査定管理、職能等級制度はそれを体現したもので、最後は満足いく報酬を与える。これがマネジメント理論で、階段をいかに作って上らせるか、階段がなければそもそも上れない。

私の祖だったリクルート社には「勇氣、やる気、元気」という社風があったが、これを科学的に作った天才組織心理学者の大沢武志氏は、モチベーションアップのため、上司は部下に「縦と横の2つの見通し」を示すべしと説いた。

「横の見通し」とは、自分の工程を仕事の流れの中で位置付け、前後の工程を含め周囲の状況を見通せるようにすることで、自分と周囲との力量差や、

周囲への影響度が分かり、競争意識や自己効力感が掻き立てられる。「縦の見通し」とは、何度も述べた「成長の階段」のことである。今の自分を1年前、1年後、2年後、将来というキャリアステップの中でとらえ、見通しがつくから人は頑張っている。この縦・横の見通しをしっかりとつけることがマネジメント理論ということに気付いてほしい。

6. それでもやる気を出さない部下がいたら

しかし、マネジメントの理論通り動機付けをしているが部下に通じない、こういうことが最近起きてないだろうか。やりたくなるような機会、成長の階段はしっかり与え、「縦の見通し」も「横の見通し」も整えている。評価も報酬もきちんと与えているが、でもそもそも「昇進なんかしたくない」、「できれば楽な仕事をしたい」、「安定的に長く働きたい」という志向の若者が多すぎはしないだろうか。彼らに現実的に相対すると、「どうしよう」となってしまう。こういう時にこそ、理論がいい気付きを与えてくれる。

まず、あなた（上司）の言うチャンスや機会の形がワンパターンではないか。忙しくて、大変で、重責だけど、先輩達も自分も乗り越え、それが楽しいと思ってきた。こんな感じで自分の経験に沿って、自らの価値観を押し付けていないか。成長につながる仕事ができる、裁量権が拡大する、給与がアップする、こういうことばかり言っても、成長なんかなくていい、裁量権なんか拡大しなくていい、給与もアップしなくていい、こう返されたら返答に窮してしまう。

では、彼らは本当にやる気がないのか？ 答えはNOだ。彼らは、あなたとやる気の「形」が違うだけなのだ。

理論的に言うと、人間がやりたいと思う要因「モチベーションリソース（動因）」は28も種類がある。我々はそのうち、3つか4つしか使っておらず、それが彼らの動因と違っているのだ。だから、彼らが喜ぶものを探り、その動因に沿った形で、階段を作り直すことが必要なのである。昇進したいと思わなくても、彼らなりに認められたいという承認欲求はあったりする。誰かに奉仕したい、仲良くして愛されたい、服従したいというような、野獣の様な過去の日本人とは真逆の、彼らなりの「動因」は、必ず

28の動因

マレーの心理発生的要求リスト

社会的動機といわれるものの種類は極めて多く、その分類もいろいろと試みられている。

大分類	小分類	詳細
A おもに生きていない対象と結びついた要求	獲得(acquisition)	所有物と財産を得ようとする要求
	保存(conservation)	いろいろなものを集めたり、修理したり、手入れしたり、保管したりする要求
	秩序整然(orderliness)	ものを整頓し、組織立て、片づけ、整然とさせ、きちんとする要求
	保持(retention)	ものを所有し続け、それを貯蔵する要求; かつ質素で、経済的で、けちけちとする要求
B 大望、意志権力、成就欲、および威光に關係する要求	構成(construction)	組織化し、築き上げる要求
	優越(superiority)	優位に立とうとする要求、達成と承認の複合
	達成(achievement)	障害に打ち勝ち、できるだけうまく、かつ速やかに困難なことを成し遂げようとする要求
	承認(recognition)	賞賛を博し、推薦されたいという要求; 尊敬を求める要求
	顕示(exhibition)	自己演出の要求; 他人を興奮させ、楽しませ、扇動し、ショックを与え、はらはらさせようとする要求
	不可侵性(invulnerability)	侵されることなく、自尊心を失わないようにし、“よい評判”を維持しようとする要求
	屈辱回避(infavoidance)	失敗、恥辱、不面目、嘲笑を避けようとする要求
C 人間の力を発揮し、それに抵抗し、あるいはそれに屈服することに関係のある要求	防衛(defensiveness)	非難または軽視に対して自己を防衛しようとする要求; 自己の行為を正当化しようとする要求
	中和(counteraction)	ふたたび努力し、報復することによって敗北を克服しようとする要求
	支配(dominance)	他人に影響を与え、あるいは統制しようとする要求
	恭順(deference)	優越者を賞賛し、進んで追随し、喜んで仕えようとする要求
D 他人または自己に障害を与えることに關係する要求	模倣(similance)	他人を模倣、またはまねようとする要求; 他人に同意し、信じようとする要求
	自律(autonomy)	影響に抵抗し、独立しようとする要求
	反動(contrariness)	他人と異なった行動をし、独自のであろうとし、反対の側に立とうとする要求
	攻撃(aggression)	人を攻撃したり、傷つけたりしようとする要求; 人を軽視し、害を与え、悪意をもって嘲笑しようとする要求
E 人間間の愛情に關する要求	服従(abasement)	罪を承服甘受しようとする要求; 自己卑下
	非難の回避(avoidance of blame)	非難、追放または処罰を避けようとする要求; 行儀よく振舞い、法に従おうとする要求
	親和(sffiliation)	友情と絆をつくる要求
	拒絶(rejection)	他人を差別し、鼻であしらい、無視し、排斥しようとする要求
F その他、社会的に關連した要求	養護(nurturance)	他人を養い、助け、または保護しようとする要求
	求援(succorance)	援助、保護または同情を求めようとし、依存적であろうとする要求
	遊戯(play)	緊張を和らげ、自分で楽しみ、気晴らしと娯楽を求める要求
	求知(cognizance)	探索し、質問し、好奇心を満足させる要求
	解明(exposition)	指摘し、例証しようとする要求; 情報を与え、説明し、解釈し、講釈しようとする要求

2018/2/2

Copyright ©Tsuguo EBHARA. All Rights Reserved.

28のうちにある。

冒頭、子どもが「お肉が嫌い」と言ったら、ひき肉にしてハンバーグにしてあげるといった話をしたが、同じように、部下を動機付けるのが我々の役目である。部下にはどの動因が響くかを考え、機会、階段の形を変え、料理をする。上司は自分の考えを押し付けるのでは、部下の気持ちになって考えるのが基本で、ここが日本企業の苦手とするところである。

彼らは一体どんな動因を持っているのだろうか。たとえば「遊戯要求」というゲーム性などを持っているかもしれない。緊張を和らげ、自分で楽しみ、気晴らしと娯楽を求める要求、こうした形に仕事を変えるのもいい。友情と絆をつくる「親和要求」、こういうのに変えて彼らの心に響くように階段を上手く作り直すのも一興だ。動因の見つけ方は、まずは28の動因を理解し、こちらの価値観を押し付けず、心を開いてよく日常観察する。すると、自ずから見えてくるものである。

企業は往々にして「達成要求」や「支配要求」など、同じジャンルの動因を持つ人を多く採用すれば、マネジメントが楽になるのではないかと考える。採用という入口で整えようとするのだが、採用は動因だけではなく、職務経歴、スキル、能力、学歴などを考慮して行うからそれは難しい。だから入社後に、マネジメントで揃えていかねばならない。食材は相手が思うとおりにはすべし。思うとおりにならない部下がいたら、動因が自分と異なっていると考えるべし。部下の動因が何かを見極め、それを刺激するような目標や課題を料理して渡す、これがMBOということに気付いてもらえただろうか。部下も、それならやってみよう、自己申告で書いてみようという気持ちになる。

※注記

使用したレジメは、会議所ホームページの第244回会員研修会『「活力ある職場づくり」に向けて』のページをご参照願います。