

第4回

企業経営の方程式

経営の実践に役立つ方程式をご紹介します



芳賀 保則
(はが やすのり)

税理士・中小企業診断士・ITコーディネーター
代表を務める「税理士法人ハガックス」は
東京に2拠点(渋谷・秋葉原)
認定経営革新等支援機関・DX認定事業者

今日の方程式

モチベーションの方程式 高いモチベーション=自己実現欲求+承認欲求

1. あるメーカー社長との会話

社長A:「物価の変動に応じた給与体系の見直しを兼ねて、新たに報奨金制度を導入しました」

税理士H:「単純なベースアップにとどまらず、従業員のモチベーション向上につながる非常にいいアイデアですね。社内の反応はどうか?」

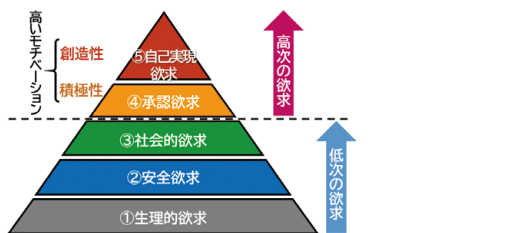
A:「それが、成果が上がった人がいる一方で、全く逆の場合も多くて、いまひとつ効果を実感できないんです」

H:「なるほど。ところで、マズローの欲求5段階説はご存じですか?こちらを理解して、有効な制度を設計してみましよう」

2. マズローの欲求5段階説とは

アメリカの心理学者のマズローが提唱した心理学理論で、人間の欲求は以下の図のように5つの階層のピラミッド状になっており、各階層は不可逆的で、低い階層の欲求が満たされることによって次の段階の欲求を求めるようになるというものです。

高次の欲求が満たされている状態がより積極的で創造的な動きが期待できるモチベーションが高い状態とされています。



- ①生理的欲求…食事や睡眠などの生存のための欲求
- ②安全欲求…経済的状況や家庭環境の安定を求める欲求
- ③社会的欲求…社会とのつながりを求める欲求
- ④承認欲求…行動に対して自分や他者から価値を認められたい欲求
- ⑤自己実現欲求…自分のやりたいことを追求したい欲求

3. 承認欲求を満たす制度を設計するために

もし生活に必要な最低限以上の収入を得て、健康に出勤し、分業して仕事を行っているならば、ほとんどの場合、低次の欲求までは満たされると考えられます。

しかし、報奨金制度(成果主義)を導入することで、過度に競争を煽りすぎる場合があり、結果、社内の人間関係が損なわれ「③社会的欲求」から後退、成果を出すために無理をして健康を害し、より低

い欲求ですら満たされなくなることも考えられます。

報奨金制度を通して、まず「④承認欲求」を満たすためには、導入前に評価基準を明確化し、どういった行動や成果が評価につながるのか社内に説明の機会を設けること。また、成果の有無にかかわらず、上司からのフィードバックの機会を増やし、評価点と改善点の振り返りで、社員の行動に対して報いる機会を増やすことが有効です。

4. 制度の再設計後

A:「社内にいい緊張感が生まれたようで、それが徐々に業績にも表れてきているようです」

H:「それは良いですね。今後、さらに長期的な視点で、自己実現欲求を満たせるような仕組みづくりができるといいですね」

A:「どのような制度が考えられるか、また相談させてください」

5. 自己実現欲求を満たす制度づくり

最上位の「⑤自己実現欲求」を満たすためには、金銭的な報酬以外に個人の要望を実現する機会の提供が必要です。例えば、社内の新規事業のアイデアコンテストを開催し、優秀者に対してそのプロジェクトの責任者に任命する制度などが考えられます。

なお、こういった制度を有効化させるためには、外部の研修を受ける機会を増やすなどの自己の興味や素質について理解を深める機会を設けることが必要です。併せて、これまでに社内に無い革新的なアイデアであっても発言しやすい社内の風土を醸成することも重要です。

6. おわりに

今回は社内の制度によって、従業員のモチベーションを上げる方法について説明しましたが、こういった制度の実現の助けとなる中小企業向けの税制優遇制度が用意されています。

「賃上げ促進税制」*では前年比で一定以上の賃上げが確認された場合に、増加額に応じて税額控除を受けられる仕組みとなっており、基本給以外の報奨金の要素も加味されます。また、従業員に対する教育訓練費が一定程度増加した場合、控除率が上乘せされます。

こうした制度を利用して、社員の高いモチベーションを保つために適切な制度を用意することで離職率を下げ、競争力を維持することが中小企業経営にとって必要となっていきます。

*中小企業庁 中小企業向け「賃上げ促進税制」
<https://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/zeisei/syotokukakudai.html>