

それでも

# 賃上げできない中小企業が講じたい 「モチベーション維持策」とは

内発的モチベーションに目を向け、成長実感と成長予感を醸成する

SDGs活動、心理的安全性などの諸要素がモチベーションを左右する

物価上昇に対応して社員の生活を守るため、また求める人材を確保するために、大手企業を中心に賃上げの動きが活発になっています。しかし、中小企業では賃上げがしたくてもできないというケースも多々あるでしょう。こうしたなかで起きるモチベーションの問題とその対応策を検討します。

ワーク・モチベーション研究所 所長

菊 入 み ゆ き



## 内発的モチベーションに目を向け、成長実感と成長予感を醸成する

企業の賃上げのニュースが大きく報道されています。ことしの春闘では、大手企業を中心に異例の早期決着や労働組合の要求どおりの満額回答が相次ぎました。

自動車メーカーのマツダは賃上げと一時金で組合員の年収が平均で前年比5・1%増、NECは賃金5000円増と福利厚生に使える2000円のポイント付与で実質満額回答などのほか、イオンはパート従業員の時給を平均7%引き上げるとを表明するなど、正社員にとどまらない賃上げの動きが広がっています。

賃上げの背景にあるのは、物価上昇と人手不足です。

総務省が発表した2022年12月の消費者物価指数は総合指数で前年同月比4%増と、41年ぶりの上昇率を記録しました。賃上げをしなければ、実質賃金は目減りし、社員の不満や離職につながる可能性があります。

人手不足への恐れも大きいでし

よう。日本の生産年齢人口（15～64歳）は少子高齢化で減り続けており、企業は労働力のパイを奪い合う状況です。そうしたなか、賃上げは労働力確保の切り札の1つになっています。

とはいえ、当然のことながら、すべての企業が賃上げに踏み切れるわけではありません。

大同生命保険が昨年12月に実施した中小企業約9000社の経営者を対象にしたアンケートでは、今後の賃上げ意向を聞いた質問に「賃上げする（賃上げ済）」と回答した企業が34%あった一方、「賃上げしない（できない）」との回答も32%ありました。

従業員数別では、21人以上の企業の過半数が「賃上げする（賃上げ済）」と答えた一方、5人以下では20%にとどまり、組織の規模によって状況が異なります。

円安・物価高で仕入れコストが上昇するなど、苦しい組織運営を迫られ、賃上げしたくてもできな

いケースも少なくないようです。こうした企業が社員のモチベーションを維持するには、どうすればよいのでしょうか。あらためてモチベーションと賃金の関係を整理し、対策を考えます。

### モチベーションと賃金との関係

そもそも働く人のモチベーション（意欲）と賃金は、どういう関係にあるのでしょうか。

モチベーションには「内発」と「外発」があり、それぞれの特徴があります（図表1）。

内発的モチベーションは、「仕事がおもしろいから、楽しいからやる」という、仕事そのもののへの興味・関心に基づくものです。

外発的モチベーションは、「報酬が欲しいからやる」「叱られたり罰を受けたりしたくないからやる」という、仕事そのものの以外の要因に基づくものです。

内発は質的な成果につながり、上下動が比較的少ない、外発は量的な成果につながり、報酬や罰がなくなると急激に低下するなど、それぞれに特徴があります。

内発的モチベーションに基づい

て、「この仕事がおもしろい、楽しい」という気持ちで日々の仕事に取り組めば、モチベーションのアップダウンは少なく、安定して仕事の質を保てるでしょう。

一方、「あと1週間で納品しないとボーナスが減らされる」というように外発的モチベーションが高まれば、一気に大量の仕事をこなせるかもしれません。

賃金は、外発的モチベーションの要因の1つであり、高い報酬はモチベーションを向上させる可能性があります。しかしモチベーションは、外発だけに左右されないということもまた事実です。

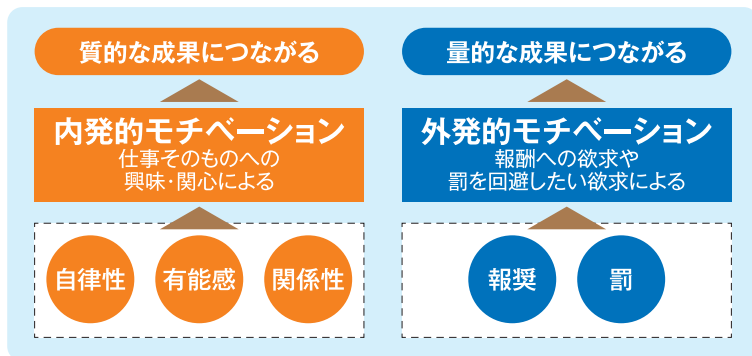
内発的モチベーションが高まるように工夫し、社員をサポートすることで、会社と社員のよい関係づくりや組織としての発展を実現することができます。

### 成長実感と成長予感を醸成する

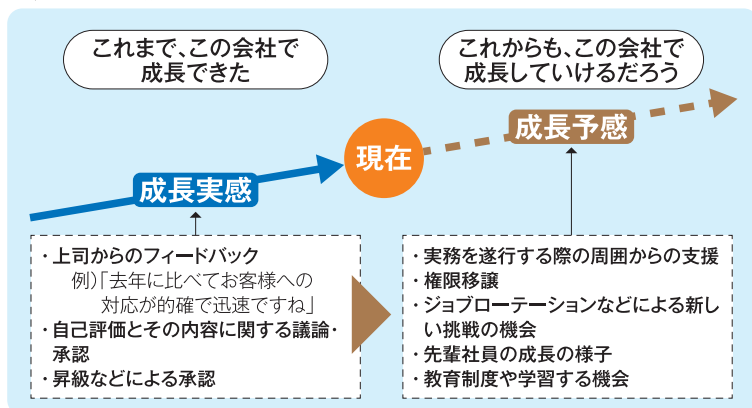
仕事を通じて自身が成長していく楽しさ、おもしろさは内発的モチベーションを向上させます。

以前、調査会社の人社3年目の社員と話をしたとき、「営業なんて無理と思っていたが、いまは1

図表1 内発的モチベーションと外発的モチベーション



図表2 成長実感と成長予感



年前には予想もしなかったような仕事ができている」と、驚いた様子で語っていました。

こういう喜びが心から湧き出るのは、内発的モチベーションが高い状態といえます。

そこで、「成長実感」と「成長予感」の観点から、社員をサポートしましょう（図表2）。

成長実感とは、現在までに「成長できた」という実感です。

成長予感とは、現在から未来に

わたって「成長できる」という予感です。

現在の実感だけでなく、今後の可能性である予感も重要です。

この2つが、これからも勤務を続けることへのモチベーションに強く関係します。

### 成長実感を強く持たせる

成長実感を醸成するためには、

上司のフィードバックが欠かせません。ほかの社員と比べるのではなく、その人の過去と比較して、現在どれだけ成長したかを言語化しましょう。

フィードバックの際のキーワードは、会社の理念やビジョン、バリューのなかにあります。会社の目指している内容が、1人ひとりの社員の言動にどれだけ反映されているかが大切です。

たとえば、「お客様の住環境を楽しく便利に」という会社の理念が掲げられているのなら、「去年よりも、楽しい住環境について深く考えた提案ができていますね」などのコメントができるでしょう。

会社の理念やビジョンをもとに、1人ひとりの年間の成長目標を明確にしておくことをおすすめします。本人と上司との認識のずれがなく、スムーズに成長への道筋をたどることができそうです。

また、本人による自己評価や振り返りも大切です。

その内容を上司や先輩社員が聞いて、自分たちの視点から見た感想を返してあげると、振り返りの内容がさらに深まり、多面的になって有意義です。

たとえば、半期ごとにその期間

を振り返り、達成できたことや成長したと思えることなどをワークシートに記入してもらい、それを見ながら上司や先輩社員と話し合います。

上司や先輩社員は、本人が気づいていない成長点を指摘するようにします。ここで重要なことは、ダメ出しではなく、成長をサポートする話合いをしているのだという意識です。社員が「成長した」という実感を持てるようなコメントをすることが求められます。

そのうえで、「あなたなら、さらにこのような点も成長できると思う」といった言葉を添えましょう。昇級や昇格などによって目に見える成長の階段を上ることも、大きな成長実感につながります。

### 成長予感をふくらませる

「これからも成長していける」という明るく希望に満ちた感覚は、どうすればふくらませることができのでしょうか。その答えは、実務のなかにあります。

多くの会社で教育制度などの充実を入れていると思います。が、それでも社員から「学習の機

会がない」という声が上がります。よく聞いてみると、そうした社員は、実務でわからないことがあつて困ったときに、すぐに相談できない、どうしたらよいかわからない、という不満を抱えていることが多いと感じます。

実務のなかで困ったことに直面し、先輩や上司の知恵を借り、まさに相談しながら解決策を見つけ、実際に解決することは深い学びと大きな成長につながります。

そのような経験があり、今後もしような環境があると思えば、「これからも成長できる」という希望を持てます。部門内で相談できる態勢を整える、相談しやすい人間関係をつくる、遠慮して質問をしにくい層には先輩から声をかけるなど、環境を整えましょう。

ある会社では、「よもやま会議」と銘打って、誰とでも相談し合える時間を取っています。

「よもやま会議」は、いつでも誰でも何人でも設定することができます。社員同士はもとより、社員から社長宛てにも社内スケジューリングアプリを使って出席依頼があるそうです。私生活、趣味のこ

えたりします。

別の会社では、課長が「そういえば」を推奨しています。

会議でメインの議題を早めに済ませ、「今日の『そういえば』、お願いします」と始まります。議題とは直接関係がなくても、ふと思いついたことや、こんなこと知っている人いませんか、「そういえば」の後に続けて様々な話が出ます。悩みを相談してもよいし、そこで相談できなくても、話しやすい雰囲気生まれます。

## 権限移譲と先輩社員の存在

権限移譲によって仕事上での自己決定範囲が増えていたり、ジョブローテーションで新しい仕事を経験できたりする仕組みがあることも大事です。

権限移譲は、「まだ少し早いかな」と思うくらいのタイミグで行なうことをおすすめします。

技術や顧客ニーズが激しく変化する昨今、どの業務をとってみてもその遂行に完璧な知識や能力を持つている人はいないはず。業務に取り組むなかで知識や能力を身につけてもらいましょう。

また、ベテラン社員が自分の仕事を抱えてしまい、次の世代に渡さないという話も耳にします。彼らには「自分の仕事がなくなるのではないか」という不安があるのだと思います。

ベテラン社員が担当すべき新たな事業を創造する、次の担当者の育成を任せ、その成長ぶりをベテラン社員の評価として付加するなどの工夫をしましょう。

さらに、「現在という場に停滞しない」「常にダイナミックに動いている」という感覚を職場のみんなが持つことも重要です。

先輩社員が成長している様子は、成長予感を大きくふくらませます。その先輩社員に対して、上司が承認のことばをフィードバックしている様子も、それを見ている社員の成長予感をさらに大きく育てます。もちろん、教育制度や学習機会も重要です。

## 成長欲求は若手だけのものではない

注意してほしいのは、こうした成長実感や成長予感は、若年層にとつてのみ重要なものではないということです。

ベテランといわれる層や中高年の社員にも成長欲求があります。

こうした層を対象とした研修などで、受講者同士が相手を認め、フィードバックし合うワークを行なうのもよいでしょう。

このワークは、数人のグループで数時間、様々な課題について話し合った後で行ないます。

まず、グループ内の自分以外のメンバー全員に対して、その人のよかった点をメッセージとして言語化します。

「Aさんは議論が煮詰まったときにブレイクスルーのアイデアを出してくれた。リーダーシップを感じた」「Bさんは笑顔で話を聞いてくれるので話しやすい。いつもそうなのだろう」などです。

そして、そのメッセージを「誕生日会形式」で読み上げていきます。つまり、Aさんに対して、そのほかのメンバー全員が1人ずつAさんへのメッセージを読み上げます。誕生日の人に1人ずつ花束を渡すイメージです。Aさんに対して全員が渡し終わったら、次はBさんという具合です。

これは、認めてもらえることの喜びを強く体感できるワークです。「なかなか認めてもらう機会

がないので、言葉にして言ってもらうと本当に嬉しい」と、管理職に就いている人も喜びます。

自身が認めてもらったり褒めてもらったりしたことがないと、その絶大な効果を実感することはできません。自身が体験することではじめて、職場でもまわりの社員を認める言葉をかけられるようになるのです。

「これまでがんばって成長してきた結果のいまの自分」が認められるのは嬉しいことです。

どの年齢でもどういう役職でも、モチベーションと深く関わっています。

## 「誇り」を持って仕事に取り組んでいるか

JTBコミュニケーションデザインが2020年に実施した「ウィズコロナ時代のモチベーション調査」では、「がんばろう」という気持ちは、「現在の会社」で働いていることを『誇り』に思っていることを『誇り』に思う」という意識と関連があることがわかりました（図表3）。

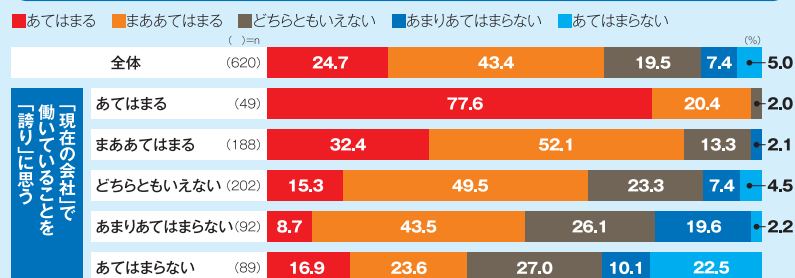
これは、自分が働いていることに意味があり、よい仕事ができているという心情であり、内発的モ

図表3 会社への誇り、会社のビジョン・理念と社員のモチベーション

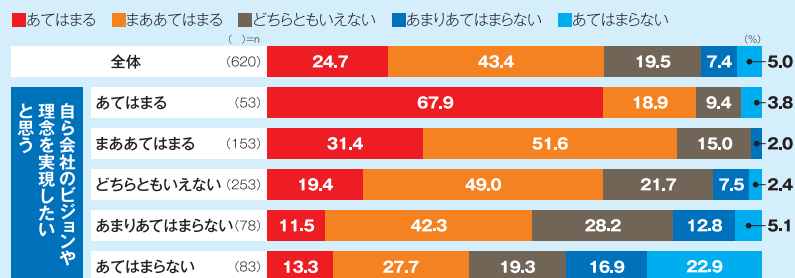
### 「『がんばろう』と思う」と関連の高い項目

「『がんばろう』と思う」と回答した人は、「現在の会社」で働いていることを『誇り』に思う」「自ら会社のビジョンや理念を実現したいと思う」と回答する傾向がある。

#### 「現在の会社」で働いていることを『誇り』に思う × 「がんばろう」と思う



#### 自ら会社のビジョンや理念を実現したいと思う × 「がんばろう」と思う



出所：JTBコミュニケーションデザイン「ウィズコロナ時代のモチベーション調査」(2020年)

チベーションに通じるものです。さらに、「がんばろう」という気持ちは、「自ら会社のビジョンや理念を実現したいと思う」という意識とも関連していました。

コロナ禍の困難や社会の変化に直面し、生活や将来への不安が高まったり、あらためて働くことの意味を考えたりした人も多かったと思います。

そうしたなかでは、意識や行動の指針になるもの、依って立つものが求められます。その1つが会社への「誇り」であり、「ビジョンや理念」だったのでしよう。

同調査の自由記述には、次のようなコメントが寄せられました。  
・「食品会社に勤めているが、あらためて食糧が人にとってどれだけ重要かを再認識し

た」(男性、32歳、東京都)

・「長期的なビジョンで新しい時代を志向し、手を打っていかねければならないと実感した」(男性、37歳、富山県)

・「会社のビジョンや理念はキレイゴトのように思っていたが、これからはそういう気持ちを持って悔いなく働くことが大切かと思う」(男性、32歳、兵庫県)

こうした思いを仕事の中で実感することが、内発的モチベーションの向上につながります。

「思い」を実感する場面は、いくつかあります。

1つがお客様からの声を聞くときです。特に感謝の声や期待の言葉を聞くことで、自分の仕事がいかに役に立っているかを体感できます。こうした声を集めて社員に配付したり、多くのお客様から感謝されたチームを表彰したりすることも有効な施策です。

もう1つは、会社のビジョンを目にした耳にしたときです。社長や経営陣は、自ら会社のビジョンを体現することが求められます。さらに、社員に対しては、繰り返しビジョンを説明し、それをどのように実現するのかを示しましょう。

## SDGs活動、心理的安全性などの 諸要素がモチベーションを左右する

### 上司は仕事の意味や目的の 「伝達者」の役割を担う

モチベーションの要素の1つとして、日常業務における上司の言動も重要です。

上司が部下に仕事を割り振る際には、必ずその仕事の意味・目的を説明するようにします。

図表4のように、仕事の意味や目的は複数の視点からとらえることができます。社員が思いつかなかった面からも示唆が与えられるように説明しましょう。

上司は、部下に対して仕事の意味や目的を伝える「伝達者」の役割を担っているのです。

### SDGs活動は モチベーションと関わる

環境に配慮し、持続可能な社会をつくることはグローバルな課題です。実現のために「SDGs」

（持続可能な開発目標）が掲げられています。

意外に思われるかもしれませんが、会社のSDGs達成への取組みは、社員のモチベーションや就業継続意欲と関連することがわかっていきます。

勤め先の会社が、SDGs達成に取り組んでいると思う人ほど、モチベーションが高く、「いまの会社に勤め続けたい」という意欲も高いのです。

これは、先に述べた『「現在の会社」で働いていることを『誇り』に思う』という気持ちと通じるものがあります。社会に貢献しようという会社の姿勢を、社員は高く評価しているわけです。

JTBコミュニケーションデザインでは、2021年に「SDGsと社員のモチベーションに関する調査」を実施しました。そのなかで、SDGsの17の目標に会社としてどれだけ取り組んでいるか、自分が社員としてどれだけ取

り組んでみたいかを質問し、結果をまとめたのが図表5です。

どの目標も会社の取組み状況より、社員として取り組みたい割合のほうが勝っています。

特に、「8 働きがいも経済成長も」と「3 すべての人に健康と福祉を」は、7割近くの人が取り組んでみたいと回答しました。

「8」は目標の内容からでも会社として取り組みやすいでしょう。

「3」も事業内容として取り組めるケースがあるのではないでしょう。衣食住に関わる会社では、製品やサービス内容で健康のサポートに焦点を当てる等です。

普段やっていることでも、「持続可能な社会のために」と発想を広げ、自分たちの事業が社会とどうつながっているかを意識することから始めましょう。

経営陣や管理職がそのような意識を持っていることが、社員の「誇り」につながります。

### 心理的安全性と 居場所の確保

内発的モチベーションを高めるためには、周囲との関係性も重要です。心理的安全性や自分の居場所

所があるという感覚は、モチベーション醸成の前提です。

心理的安全性については昨今耳にすることが多いでしょう。これは、組織において自分の考えや気持ちを安心して発言したり、行動したりできる状態を言います。

何か言ったら怒られるのではないかと、変に思われるのではないかと不安や恐怖があると、一歩を踏み出せず、モチベーションを持つことはできません。

こうした人間関係に関しては、職場での上司や同僚との関係が思い浮かびます。それも重要ですが、以下では社長と社員の関係性について触れたいと思います。

### 社長との心理的距離が モチベーションに関わる

自社では、社長はいつでもどこにいますか。社員のすぐそば、同じ部屋にいますか。社長室にこもっているようであれば、社員との心理的距離も広がります。

JTBコミュニケーションデザインの「ニューノーマルの社長との心理的距離調査」（2021年）では、社長との気持ちのうえでの距離がモチベーションと関係する

ことがわかりました。

社長との気持ちのうえでの距離が近い人、「すぐそばにいる」「姿が見えている」と感じる人では、半数以上がモチベーションは高いと答えましたが、「違う星にいる」と感じる人では2割に満たなかったのです。

社長との気持ちのうえでの距離が近い人は、上司や同僚との気持ちのうえでの距離も近く感じていました。そういう職場は、全体に一体感があると考えられます。

同調査では、会社で行なわれている一体感を高める施策についても聞いています。

「戦略が一貫している、繰り返し説明する、経営層が社員を直接叱咤激励、感謝の言葉が発信される」（女性、49歳、東京都）、「社長からの定期的なメッセージの発信、昼飯時に食堂のテレビから会社情報の発信などがある」（男性、61歳、栃木県）など、社長や経営陣からのメッセージに関するコメントが多数ありました。

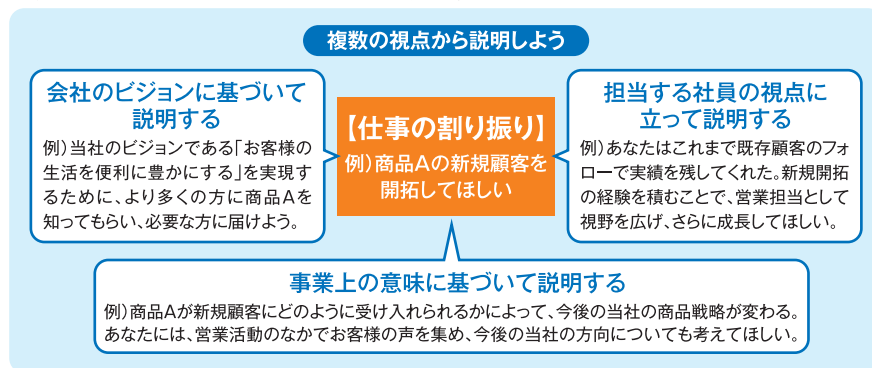
また、「毎日進捗会議を行なう、会話して働きやすい職場を目指している」（女性、42歳、大阪府）などのコミュニケーション施策の記述も多く、「定期的なエンゲージ

メント調査とWeb社内報の拡充」（男性、42歳、東京都）といった具体的な施策も挙げられました。

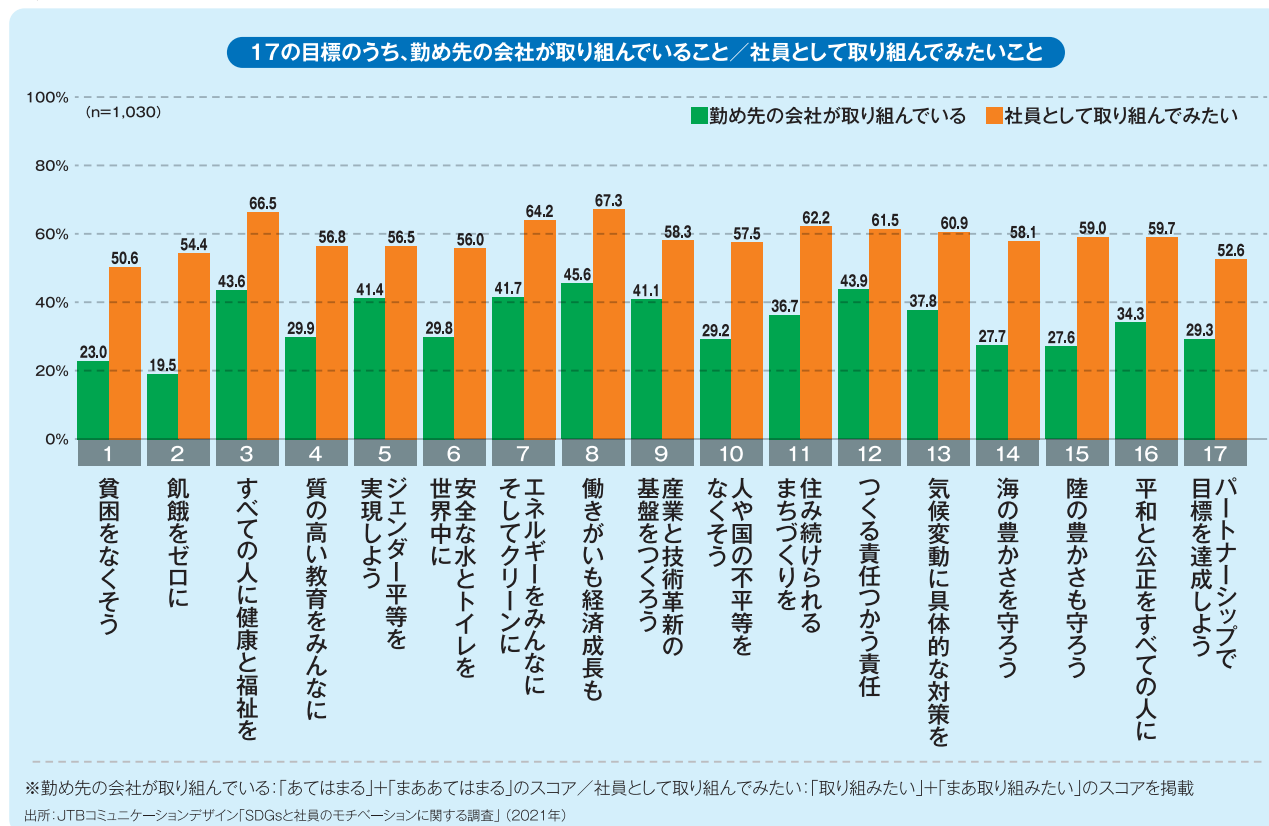
社内の一体感を高め、社長との気持ちのうえでの距離を縮めるためにできることは、工夫次第で多数あると実感されました。

そうした工夫や努力が社員のモチベーションを醸成し、結果的に

図表4 上司から仕事の意味・目的を説明する



図表5 SDGs達成への取組みと社員のモチベーション



業績にもつながります。一步一步進めていきましょう。

## 会社の魅力を明確にする発信する

会社にはそれぞれに魅力があります。報酬が魅力の会社もあれば、雰囲気や働きやすさが魅力の会社もあります。

自社のどこが魅力的かを明確にして、社員に示しましょう。

社内で掲示するほか、社員同士で会社のよいところや改善したいところについて話し合ってもらいのもよいと思います。

ある製造業の会社では、「業界のオンリーワン企業を目指して、社員が誇りを持てる企業になる」と銘打って、B to Bの事業形態であるにもかかわらず、TwitterなどのSNSで一般に向けて積極的な情報発信を行なっています。内容は会社のビジョンや製品情報、社内での取組みなど様々です。

社員もそうしたSNSを通じて自分の会社を改めて知ることができ、また家族や友人がSNSを見ることが、「おもしろい会社だね」と周囲から認めてもらえるようになります。

SNSを活用した会社の魅力アップも考えられるのです。

## 今後の方針を共有し繰り返しラブコールを

会社の今後の方針を、社員と共有しましょう。

具体的には、いまの報酬はこれくらいだが、今後事業を発展させ、それが実現すればこのように上昇させたい、といったことです。

会社として未来の夢を描き、その実現のために共に歩むのが社員です。「この夢を一緒に実現しましょう」「ぜひ当社で働き続けてほしいのです」というラブコールを繰り返し送りましょう。

会社と社員は共に協力し合い、かつ選りあう関係です。会社も社員も互いに相手から選ばれるような努力と工夫が必要です。

もちろん、熱いラブコールにもかかわらず、賃金などがネックとなって「フラれてしまう」こともあるでしょう。

賃金には衛生要因（「不満」をもたらす要因）という側面があります。仕事へのモチベーションや満足度を、ゼロからマイナスに下げるとなるのです。

ちなみに、ゼロからプラスに上げる要因は、承認や達成感などの動機付け要因です。

賃金に対する不満は、モチベーションをマイナスの状態に押し下げ、退職という結果を招く可能性があります。

業界や社会全体の平均賃金が上がっていくなかで、また社員への還元という意味で、賃金改善への方法を探る必要があることは間違いないでしょう。

## できる限り社員に寄り添いサポートする姿勢を示す

会社からのラブコールに応えてくれるのは、いま在籍している社員ですから、その人たちを大切にしなければなりません。

成長をサポートし、仕事の意味や目的を実感してもらい、内発的モチベーションが高い状態で仕事ができるようにしましょう。

会社としても社会に貢献し、社長や上司・同僚との気持ちのうえでの距離を縮めていくことが大切になります。

また、社員1人ひとりにも人生の夢やどのような人生を過ごしたかという希望があります。それ

を聞いてみましょう。そして、それを仕事でどのように実現できるか、あるいは会社がどうサポートできるかを考えましょう。

キャリアのなかでも、「ライフキャリア」と言われる人生全体を含めた考え方があります。会社として社員のライフキャリアに配慮する姿勢を持つことは大切です。そして狭義のキャリア、つまりどのような仕事をしたいか、仕事でどう成長したか聞き、寄り添っていきましょう。

即座に社員の希望のすべてに応えることは難しいですが、部分的であっても何かしらの方法を探る姿勢が求められます。

たとえば、異動希望にすぐには応えられなくても、希望する先の業務に関わる仕事をしてもらう、その部門の社員と話をしてみよう、といったことです。

半歩でも一歩でも、社員の希望に近づくよう工夫しましょう。

もちろん、賃金をはじめ待遇改善に努めることも大切です。そうした動きの先に、自社を選んで新たに入社してくれる人がいます。

自社を選んでくれた人、これから選んでくれる人と一緒に、未来を築いていきましょう。