

# 中小企業におけるモチベーションマネジメント

1160450 仲川萌果

高知工科大学 マネジメント学部

## 1. 概要

モチベーションとは動機付けのことである。藤芳誠一監修『経営学用語辞典』（学文社 1994/98）214頁には「仕事に対する意欲を高めること」とある。

本稿では、企業組織を取り巻く経営環境が激変する現代企業において、ますます重要性が増しているモチベーションマネジメントを取り上げ、先行研究を踏まえた事例調査を行う。ここから得られた知見から、今後の中小企業経営におけるモチベーションマネジメントの課題を抽出し、分析考察を行う。

## 2. 背景

モチベーションの問題は、経営学、とりわけ組織行動論の中心トピックであり、1970年代前後から多くの研究がなされている。社員のモチベーションの維持・向上が、企業業績に直接的に関係がある可能性が指摘されている。現代の企業経営においても、従業員のやる気を高めるモチベーションマネジメントは、重要な経営課題の一つとなっている。IT化、国際競争の激化、消費者ニーズの多様化などを背景に、企業組織を取り巻く環境は大きく変化している。従業員のモチベーションの維持管理がますます重要となっている。新製品やサービスを生み出し続け、競合企業以上の顧客満足を実現するためには、現場を支える従業員のモチベーションを引き出す仕組みや工夫が不可欠となっている。

## 3. 目的

本稿の目的は、企業組織において従業員のモチベ

ーションを維持向上させるための要因について先行研究をもとに分析し、事例調査を通じてこれを検証するとともに、今後の課題とモデル提示を行うことである。

## 4. 研究方法と流れ

まず、モチベーションに関する先行研究をレビューする。とりわけ、分類のフレームワークを提示している別府(2009)の分類軸をもとに、モチベーションマネジメントの4類型を把握整理する。次に、事例調査研究を行う。対象は、筆者が経営者や管理者と密接に情報交換ができ、モチベーションマネジメントを積極的に実施しようと注力している中小企業2社である。具体的には、2週間程度インターンシップを受け入れていただいた株式会社生活の木（東京都渋谷区、2015年1月）および、株式会社ハヤシ（岡山県倉敷市、2015年2月）である。そして、先行研究をもとに、二社を比較・分析し、筆者の考える課題とモデル提案を行う。

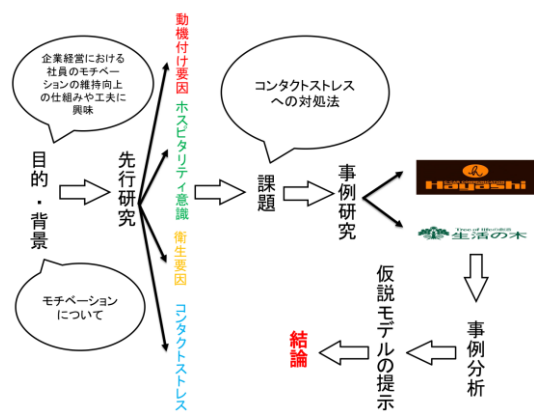


図1. 研究フローチャート（筆者作成）

## 5. 先行研究

### 5-1. モチベーションの理論と組織行動論

モチベーションの問題は、経営学、とりわけ組織行動論の中心トピックであり、1970年代前後から多くの研究がなされている。代表例は、A. マズローの欲求階層説が有名である(1954年)。さらにはアージリスの未成熟成熟モデル(1957年)、マクレガーのX理論Y理論(1960年)、ハーツバークの動機付け衛生理論(1966年)、らによる調査研究は有名であり、行動科学的管理論の時代とも呼ばれた。これ以降は、企業の外部環境への戦略論が経営学の主流となったこともあり、注目度が薄れたが、近年、グローバル化の進展に伴う、大企業の業績不振なども相まって、小回りの利く小規模組織の経営や、伝統的日本の経営の見直し等が再び評価を受けるようになった。こうした中で、モチベーションマネジメントに関する調査研究も再び注目されるようになってきた。

本稿では、別府(2009)における分析枠組みを援用し、事例調査研究を行うこととした。先行研究を踏まえて、事例調査をもとに従業員の働き甲斐や生き甲斐を鼓舞し、モチベーションを高める方法について分析・考察していく。

### 5-2. モチベーションマネジメントの分析

別府俊行は『サービス業のモチベーション・マネジメントに関する一考察』北九州市立大学「商経論集」第44巻第1・2・3・4合併号(2009年3月)において、先行研究を踏まえたうえで、サービス業におけるモチベーションマネジメントの分類軸を提唱している。縦軸に「モチベーション・アクセル」と「モチベーション・ブレーキ」を、横軸に「見えるプロセス」と「見えないプロセス」をとり、それぞれの分類軸に「動機付け要因」「ホスピタリティ意識」「衛生要因」「コンタクト・ストレス」の4つの要因を配している。動機付け要因とは、満足を促進する要因であり、反対に不満足を促進する要因が衛生要因である。また、ホスピタリティ意識とは、モチベーションにアクセルがかかる気持の持ち方のことをいい、顧客と接することによりストレスを感じることをコンタクト・ストレスという。

以下の図は別府(2009)が考える、処方箋の図である。

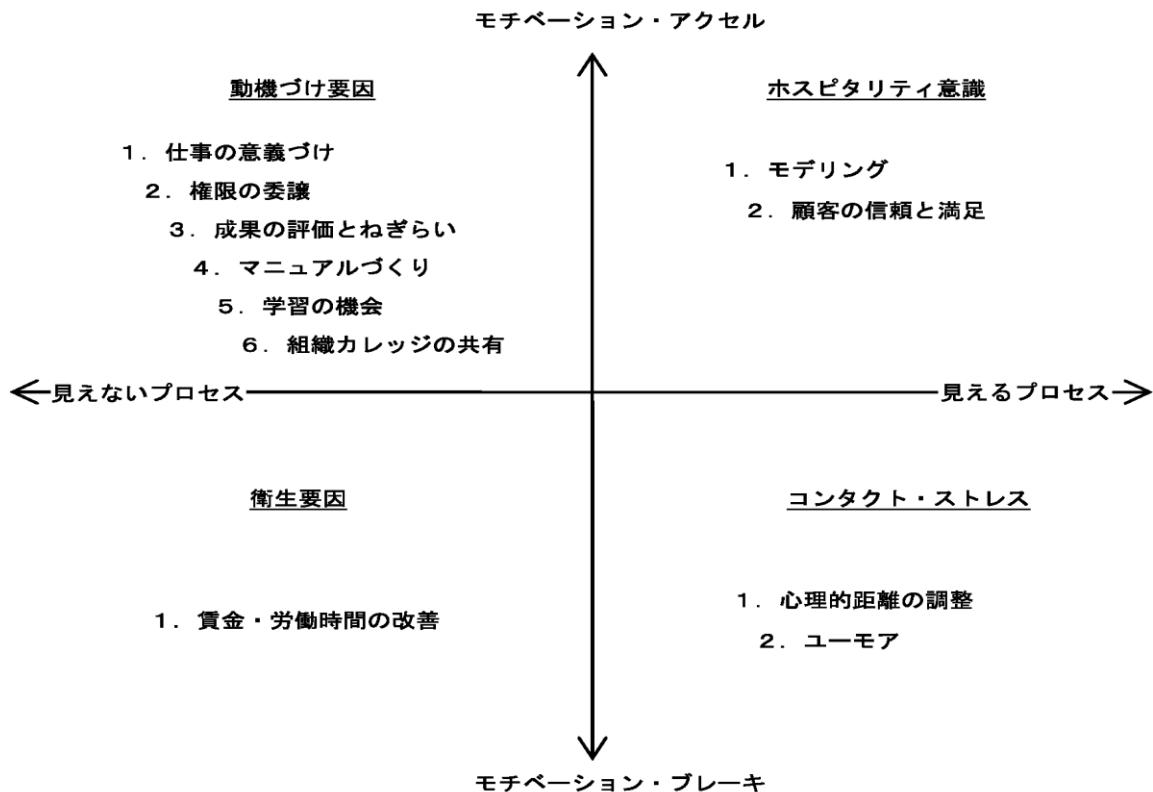


図2. モチベーションマネジメント分類軸 (出所: 文献[5]p.52)

## 6-1. ケース研究 1:株式会社 生活の木(東京)

株式会社生活の木は1955年創業で、本社は東京都渋谷区神宮前6丁目にある。従業員は730名で、そのうち女性が約90%を占めている。また、20代~30代の若手を中心である。事業の中心は、ハーブ・アロマセラピーの原材料(ドライハーブ約80品種エッセンシャルオイル約170品種)輸入と、製造加工である。また、商品開発やハーブ・アロマセラピー直営専門店の経営及び通信販売、スクール経営も行っている。直営店120店舗、提携店90店舗、スクール18校を展開し、世界51か国から80種類のハーブ、170種類の精油を調達し、開発商品2500アイテムを作り、ハーバルライフをキーワードにした社会貢献を志向している。

まだ「ハーブ」という言葉が浸透していない1980年代から、生活の木はハーブの輸入と商品開発をスタートした。ポプリブームを巻き起こし、ハーバルライフ文化を創造したのである。町おこし・村おこしにも力を入れて、各地にハーブガーデンを造った。こうした取り組みによって、生活の木の知名度が上がっていった。

1992年にスタートした全国ハーブサミットは現在でも行われており、埼玉県飯能市には、ハーブガーデン「葉香草園」を設置している。生活の木では、従業員の「笑顔」「気遣い」「自主性」を重視し、顧客への細かな配慮も大切にしている。

重永忠社長は「お客様と共に社員が幸せになる」「事業に関わってくれた人が全て幸せになる」ことを願って会社を経営しているという。

経営活動を通じて、価値を創造し、お客様に受け入れてもらうことが重要である。結果として得た売上や利益は、社員と会社と新事業へ還元されている。生活の木の追及する「幸福」は、自然、健康、楽しさである。モノ・コト・ココロ・文化・場の5つの創造と循環を行っている。

重永社長は「企業成長に必要なことは、働いている人が幸せで、働きがいがあること。そして、社員の思い、企業の思い、社会の思いがかみ合うことが大切。生活の木は成長、進化、継続しながら、世界

一思いやりのある会社を目指している」と言っている。

生活の木では、ほとんどの社員が女性ということもあり、産休や育休の制度を充実させていて、女性にとって働きやすい労働環境である。

筆者の仲川は2015年1月にインターンシップを行った。その際に、生活の木が顧客ニーズを把握する敏感さに驚いた。また、従業員が主体的に考えて行動するため、社員が企業とともに成長していくのだと感じた。実際にインターンシップ中に、「会社への新たな提案」として、インターンシップ生で考えた案を発表し、評価していただいた。

マーケティング部の女性社員は、女性がマーケティングを行うため、女性顧客の心をつかみ、リピーターを増やしているのではないかと言っている。生活の木のすべての社員は、楽しく働いており、職場は活気に満ち溢れていると感じた。

## 6-2. ケース研究 2:株式会社 ハヤシ(岡山)

株式会社ハヤシは1972年創業で、本社は、岡山県倉敷市加須山にある。従業員数は142名、男女比は6:4である。平均年齢は28歳と若者が多い。ハヤシは、軽自動車・未使用車を主に取り扱う。すべてのメーカー車種を取扱い、独自の集客システムにより完全来店型の総合ディーラーという形態の企業である。年間販売台数6092台、年間車検台数10587台で、岡山県、香川県の地域では、販売台数・車検台数が共にトップである。倉敷にある本社の他に、東岡山、高松、丸亀に支店があり、今年5月には新店舗の出店も予定されている。

各店舗には、常時200台近くの在庫を持っている。販売もちろんのこと、サービス(車検、オイル交換等のアフターサービス)にも力を入れている。創業43年目のハヤシが特に力を入れているのが、人材育成である。顧客、従業員、家族など、企業に関係するすべての「人」を大切にする方針が、ハヤシの強みである。

近年は、ガソリンの高騰が続いており、顧客からは低燃費車が求められる。そのことから、軽自動車

の売れ行きは飛躍的に伸びている。ハヤシでは「軽自動車の登録済未使用車」という、消費者が求めるカテゴリーに注目し、販売台数を伸ばした。

新車でも中古車でもない「登録済未使用車(登録だけして全く使用していない車)」はこれからも消費者のニーズにマッチしており、安定した需要が見込まれる。

ハヤシの実績は、展示車数 1000 台以上、年間販売台数 6000 台、年間車検台数 10500 台である。これらは日本一の実績である。他社には真似できない 43 年間で培った独自の仕入れルートとノウハウを持っている。

ハヤシは圧倒的な地域一番店を目指しており、今後の展望としては、主要業務である「車販」「車検」「板金」「保険」の 4 業務をそれぞれさらに展開することである。年商 100 億円を目指し、その目標に向かって、2014 年 3 月に、香川県丸亀市に販売店を新設した。その後も需要と供給のバランスを調査しながら社員の成長とともに販売エリア拡大を目指す。

筆者は、ハヤシでインターンシップを行った。「忙しい」が「楽しい」と感じる職場であった。

ハヤシの繁忙期はとても忙しい。しかし社員はいきいきと働いており、仕事を楽しんでいる。私はこのような職場で働きたいと強く思った。ハヤシの社員は「チームワーク」が良く、自分の「成長」にとっても良い職場環境であると感じた。ハヤシには、キャリアが浅い社員でも、様々な仕事に挑戦できる環境がある。また失敗できる環境がある。

ハヤシは明確な将来ビジョンを持っている。それは従業員満足度のさらなる追求である。顧客満足度を上げるには、従業員満足度を上げなければならない。ハヤシの社長は社員をよく見ている。そして、社員は顧客をよく見ている。顧客の満足度向上のために何が必要かを常に考え、工夫しながら仕事を行っていると感じた。

## 7. 考察

二社の特徴を下図のようにまとめた。

《モチベーション・アクセル》

①動機づけ要因として、ハヤシでは、ネガティブワードの禁止・月一回の達成会・グーグルでの情報共有などがあげられ、生活の木では、自主性の重視・産休取得率が高いことなどがあげられる。二社ともに言えることは研修制度が非常に充実していることである。

②ホスピタリティ意識としては、ハヤシでは、お客様による従業員の評価があげられ、生活の木では、フレックスタイムの導入・誕生日に社長からバースデーカード贈られることなどがあげられる。二社の共通項は、従業員同士の交流が多いことである。

《モチベーション・ブレーキ》

①衛生要因としては、ハヤシ、生活の木共にボーナスの支給や昇給・昇格があげられる。

②コンタクト・ストレスについては、ハヤシ・生活の木において筆者が該当すると思う項目が、現在では見つからなかった。しかし、この空白の部分が今後の課題になってくるのではないかと考える。

現代では、スマートフォンやパソコンなどの普及により「人」対「人」で顔を合わせて、コミュニケーションを図るという機会が以前に比べ減っているように感じる。それに伴い対人関係でストレスを抱える人もいるだろう。そこでこれから課題になっていくのは、このコンタクト・ストレスへの対処法であると筆者は考える。

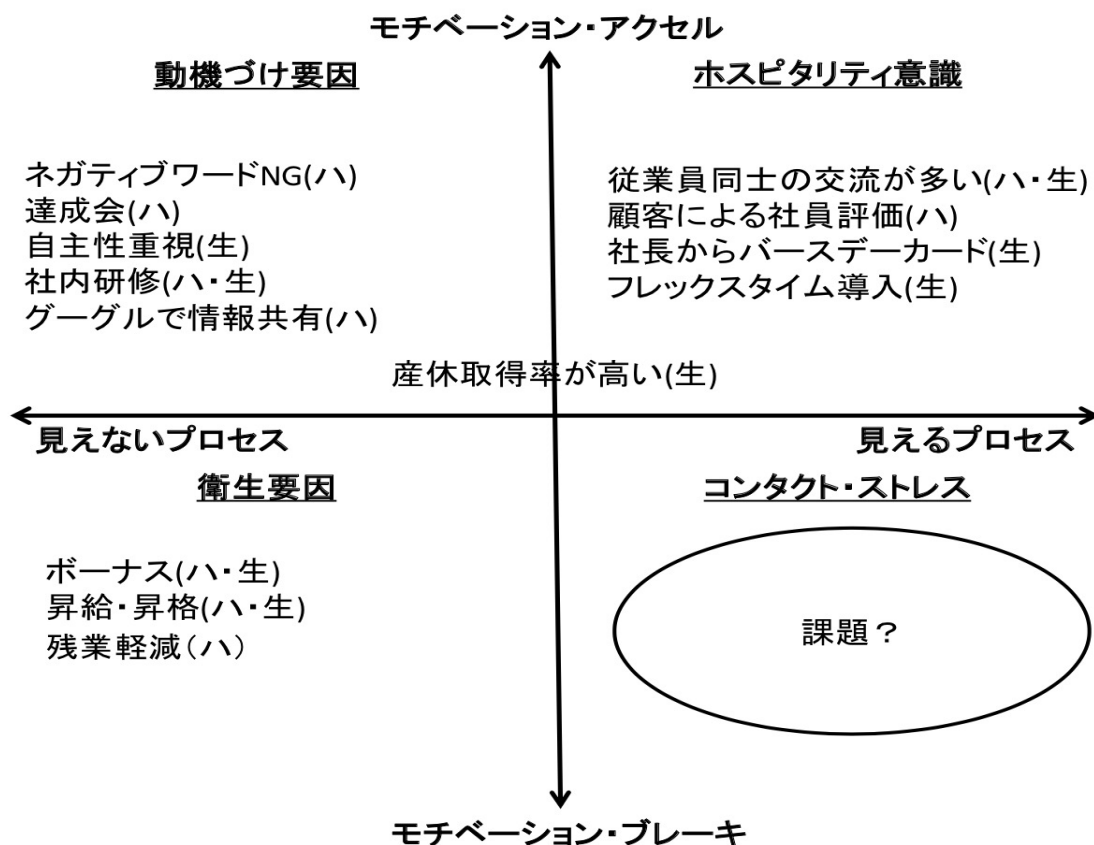


図3. モチベーションマネジメント分類と処方箋 (出所：文献[5]の図に筆者が加筆した)

### 8. 課題とモデル提案

本稿では、モチベーションマネジメントに関する先行研究を踏まえ、事例調査研究を行った。特に、モチベーションマネジメントに熱心であり、かつ筆者が経営者や管理者から直接的に情報を得やすい2社の事例を扱った。その結果、動機付け要因、衛生要因、ホスピタリティ意識、コンタクトストレスの4要因のうち、コンタクトストレス以外の3要因において、事例の2社とも既に様々な対応策を講じていた(図3のとおり)。こうした工夫の積み重ねにより、従業員のモチベーション維持向上に対して経営者や管理者が積極的に取り組んでいることが確認できた。しかしながら一方で、2社ともコンタクトストレスに対しては無策であった。

先行研究から伺えるのは、企業で働く従業員がメンタルヘルスを抱えている割合が増していることが社会問題となりつつあることだ。厚生労働省の調査では、メンタルヘルスによる休職・退職者がいる事業所の3分の1が対策に取り組んでいないという結

果であった。

また、メンタルヘルスの問題が企業パフォーマンスに負の影響を与えると約9割の事業所が認識しているという。

近年のIT化の進展やiPhoneなどの携帯端末の普及と性能向上、SNS等の普及により、若年層が人間同士が直接的にふれあいながら面と向かってコミュニケーションをとる機会が減っていることも原因の一つである可能性があるだろう。

分析結果でも述べたように、コンタクト・ストレスの部分が今後の企業における課題であると筆者は考えている。事例で取り上げた2社は、コンタクトストレス問題に対して現状では対応されていないが、これは、独自の採用方針と方法により、予め経営理念や社風に共感する社員のみを採用することに注力していることが原因の一つではないかと考えられる。実際に筆者がインターンシップを行った際にも、メンタルヘルスやコンタクトストレスについての課題や対応策についての問題意識は両者とも低いと感じ

た。しかしながら、現状でも社会問題となりつつある若年層のコンタクト・ストレスへの対応策は、モチベーションマネジメントに対して意識して取り組む経営者が避けられない課題の一つではないだろうか。

筆者が考えるコンタクトストレス問題への対処法は、①採用時に対人ストレス耐性の強い人材を意識して採用する、②研修等で社員同士もしくは顧客対応でのコミュニケーション力向上を図るトレーニングに時間を割いて意識して組み込む、③スポーツやレクリエーションを組み込んだメンタルフォロー、という点である。今後はこの課題への対処法の確立が大切になるだろう。

## 9. 結論

モチベーションの維持向上には、動機づけ要因・ホスピタリティ意識・衛生要因が大きく関係していた。コンタクト・ストレスについては、筆者がインターンシップ等で実感することはなかったが、分析を通してこれからの日本の企業の大きな課題となると感じた。今後は、事例研究を増やすとともにコンタクト・ストレスの対処法についても探究していきたい。

### 【引用・参考文献】

- [1]生活の木 ホームページ (2016)  
<http://www.treeoflife.co.jp/>
- [2]ハヤシ ホームページ (2016)  
<http://www.c-hayashi.com>
- [3]生活の木 会社案内 (2015年度版)
- [4]ハヤシ 会社案内 (2015年度版)
- [5]別府俊行『サービス業のモチベーション・マネジメントに関する一考察』北九州市立大学「商経論集」第44巻第1・2・3・4合併号 (2009年3月)
- [6]独立行政法人 労働政策研究・研修機構『職場におけるメンタルヘルスクエア対策に関する調査』結果 (2011年6月)