

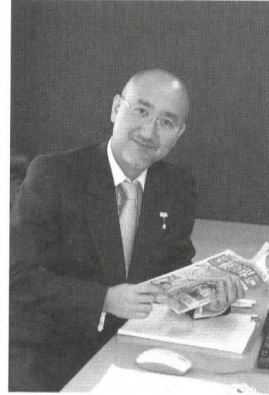
志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第81回

非常識な実践経営アドバイス



Question

海外子会社のナショナルスタッフのモチベーションアップは、給料やインセンティブが中心になりますか。

(東京都 48歳 人事部)

Answer

モチベーションを賃金でコントロールするのは限界

海外のナショナルスタッフ(以下NS)にかかわらず、日本人にとってもお金はモチベーションを引き上げる重要な要素のひとつと言えるでしょう。特に新興国の場合、インフレーション

も激しいため、食費やガソリン代などの生活費が急騰しており、このような中で、低賃金の労働者は、給料が物価水準の上昇以上にアップしなければ死活問題と言えるでしょう。その意味で新興国のNSは、家族を養うために賃金のアップは、とても重要な問題であり、モチベ

ーションに直結します。

このような現状から、新興国の海外子会社では成果主義が一般的で、営業担当者にはインセンティブが与えられ、工場労働者には出来高制が採用されることが多くあります。また、社員にとって給料を上げるには、転職することが手っ取り早いいため、ジョブホッピングも盛んです。企業側もせっかく育てた社員に辞められるのは困るため、ジョブホッピングを抑えるために多

くの賃金を支払わざるを得ないことがあります。

日本では、部下から直接賃金交渉をされるような場面はほとんどありませんが、海外では一般的です。日系企業のNSの賃金水準は、韓国系・中国系と比較しても高いと言えます。日本人の交渉力の低さを反映したものと思います。このように考えると、NSのモチベーションを賃金だけでコントロールするのは限界があります。

多くの会社では経営理念に、「仕事を通じて顧客や社会に貢献していくこと」を掲げています。当社もNSに対しては、常に働く目的を共有するために研修会を行っていますが、ここで私がいつもNSから言われるのは「日本人は、顧客や社会のために働けるかもしれないが、インド人はすべてお金のために働いている。頭で経営理念は理解できるが、実際に行動するのは難しい」ということです。

「郷に入れば郷に従え」で、国によってモチベーションアップの方法を変えるべきなのか、私も悩んできましたが、その結論は、国によってモチベーションアップの方法に違いはないということです。日本であつても海外であつても自分自身の型を変えず、常に同じことを社員に説くようにしています。

経営者は夢を語り、社員にチャンスを与えるべき

日本人でも大半の人は、お金

のために働いているかもしれない。しかし、そのような人が成功するとは思えません。お金は、仕事の結果にすぎず、それに目を奪われる人は、結果を出すための方法論に集中せず、すなわち労働組合と同じように原因に着目せず、結果だけを求めるようになるからです。

どうすれば、お金が得られるのか。究極的には、より良い製品・サービスを顧客に提供し、社会から受け入れられる会社になるしか方法はないのです。そのためにはより良い仕事をするしかありません。私は、賃金交渉してくる社員に対しては、何を具体的に改善し、どのような成果が得られたのかを常に問い掛けます。そして、より多く努力することを求めます。このスタンスを絶対に崩さず、徹底してロジカルに話をするようにします。努力をせずして昇給を求める社員は、日本人であれNSであれ不要です。退職されることを恐れてはいけません。退職を賃金

交渉の場でちらつかせるような社員には、逆に退職することを促します。ここで弱みを見せれば、経営者より社員のほうの立場が上になり、常に経営者のほうがビクビクしながら仕事をすることになります。

結局、経営者の能力は、お金以外の要素で社員のモチベーションを引き上げられるかにかかっています。安易に報酬で社員を釣るのは、即効性はありませんが、効果の継続性はありません。経営者の重要な役割は、夢を語り、ビジョンを共有し、社員に多くのチャンスを与え、キャリアパスをサポートし、承認してモチベーションを引上げていくことだと思えます。

実際、私もこのような質問をよく受けますが、上記のような回答をすると多くの人は、怪

訝な顔をします。それは、その国にあった特殊な方法を求めているからです。賃金設計のコンサルタントは、あなたも良い方法があるかのように見せるかもしれませんが、実際は、そんな安易な方法はありません。

NSのモチベーションが高められないのは、管理者自身の責任に負うところが大きいのです。社員と徹底的に話をして、信頼関係を作ることから始めるべきでしょう。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)

【プロフィール】

久野康成(くの・やすなり)

公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス ウォーターハウス)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所」として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める!』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。