

日本企業の社員は、 なぜこんなにも モチベーションが低いのか？

Creating motivated employees in Japan

ロッシェル・カップ

Rochelle Kopp

はじめに

この本では、日本人のこれからの働き方についての提案をしている。

『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか?』というタイトルを目にし、日本のビジネスパーソンの多くが「本当にそうなの?」と思うことだろう。実際、この本を書いている時にも、同様なことを聞かれた。

しかし私は、「勤労意欲が高い」「仕事の生産性が高い」という、日本人が自分たちについて思うイメージに、本書の中で多くの疑問を呈している。そしてそこから、いくつかの改善案を事例やデータ、私自身の日本企業で働いた経験をもとに本書内で示した。

人事コンサルタントとして、日本だけではなく、世界中で仕事をする私思うに、世界の潮流から考察すると、日本人の働き方、そして働くしくみは、大きく変わらなければいけない時期にきている。これはグローバル企業や大企業に限る話ではなく、ほとんどすべての日本企業にあてはまることである。モチベーションや生産性の向上だけではなく、女性や非日本人労働者の活用、非正規社員への依存、メンタルヘルスなど、日本企業が人材マネジメントで抱える問題は数多い。

私はこの本を、日本の経営者、人事担当者、部下を持つマネージャーなど、人材マネジメントに携わるすべての方、及び日本の働いている方々自身に読んでいただきたいという思いで書いた。

本書があなたの会社の社員、そしてあなた自身がイキイキ働くための一助となれば幸いに思う。

序 章

日本のこれまでの人事管理は 持続が不可能

*Sadly, Japanese traditional human resource
management is unsustainable*

伝統的な日本式マネジメント 12

3つの大きな環境の変化／中途半端な人事管理

日本の人事管理を完全に考え直す必要がある 19

今日の日本企業の人事管理に特有なこと 22

日本の新しい人事管理の姿 26

「正社員」という「リセプト」の放棄

雇用適性の保証 31

第1章

日本人の働き方

The Japanese Way of Working

エンゲージメント…社員のモチベーションを測定する鍵 35

明らかとなったエンゲージメントの重要性／日本人には驚きの調査結果

労働生産性 46

精神衛生上の問題 48

日本の粗末なエンゲージメントと低い生産性の根源 50

雇用スタイル／人事管理の慣行／人事育成の方法／企業文化

第2章

社員のモチベーションと パフォーマンスをいかに高めるか

How can motivation and performance be increased?

モチベーション向上の要因 62

エンゲージメント向上の要因 65

社員を一人前として扱い、徹底した信頼を置く

公正、自由、柔軟性のあるチーム 87

第3章

雇用関係の構造

The employment relationship

非正規社員への依存 93

正社員と非正社員の間にある社員を

正社員

103

非効率な人事異動／自分のキャリアを追求しにくい

ケース・スタディー 111

ソテクUSAの人事異動プログラム／コストコの優れた社員待遇／
チボトレでは、パートタイムのフリーコーディネーターからマネジャーに昇格できる

第4章

仕事中毒の日本人

The workaholic Japanese

長時間勤務は当たり前とされている環境 118

サービス残業 123

長時間勤務を助長する日本人のライフスタイル 129

日本企業の非効率的な仕事慣行 133

調整／根回し／稟議

第5章

日本におけるマネージメントスキルと
リーダーシップの現状

Japanese managers and leaders today hours?

上司に対する不満 164

個人のエンパワーメントに欠ける

マイクロマネジメントとホウレンソウ 166

マイクロマネジメント／エンパワーメント

X理論の日本人マネジャー 183

X理論とY理論のマネジャーとは何か？

ヒエラルキーの態度 187

パワーハラメント

フィードバックの欠如 190

第6章

人事管理システムのあり方

HR systems set the framework

上層リーダーシップ	196
ケース・スタディー	202
ハイアットの最前線社員のエンパワーメント／ザッポスのホラクラシー的アプローチのマネジメント／テスコにおけるリーダーシップ強化	
職務内容記述書	212
求人活動	215
報酬	217
業績管理	220
段階的懲罰制度	223
キャリアパス	225
社員の意識を測定する	228
ケース・スタディー	232
社員エンゲージメント調査を活用するハロックス／デルタ航空が実施した利益配当と実績連動型報酬	

第7章

多様な社員の有効活用のあり方

Effectively leveraging diverse groups of employees

女性	240
明白な差別／第二代ジェンダーバイアス／人事管理の慣行	
高齢労働者	253
非日本人労働者	255
グローバル規模の社員名簿…より包括的な人事システムに向けた単純な最初のステップ／非日本人社員と日本人社員の形式的区別を撤廃する／日本人社員と非日本人社員の区別を実質的に解消する	
多様な背景と展望を持つ、その他の種類の労働力	265
ケース・スタディー	271
女性の上級管理職を積極的に育成するデロイトLLP／ミッション北米で活用されている高齢労働者／上層マネジメントに多様な国籍の社員を採用するユニリーバ	

第8章

自ら進路を選択し、やる気を出す

Choosing your path and motivation motivating yourself

環境が変化したことを受け入れる	281
キャリアの目標を自分で立てる	283
自己の能力開発	286

Contents

謝辞	あとがき	脚注
302		296
	297	

ネットワークを広げる 288
自分の長所を知り、積極的に他者と共有する
仕事に自主的になる 291
芳しくない職場の状況に意気消沈しない 292
290