

業績悪化による従業員のモチベーション低下

Q. 業績悪化で、昇給や賞与の支給がなく、従業員のモチベーションが下がっている。

要旨 昇給や賞与は従業員の生活に直接的に関わることから、業績悪化により昇給や賞与の支給がないことは従業員のモチベーションの低下に大きく影響します。現実的にはモチベーション低下への対応は容易ではありませんが、人事制度や組織面の見直しなどにより改善を目指すことは十分可能です。

以下ではそのような課題についての対応を説明します。

解説

1. 昇給や賞与以外のモチベーション改善の要素

人事制度において昇給や賞与など待遇に関わる要素は従業員のモチベーションに大きく関わってきますが、待遇に関わる人事制度だけからモチベーション低下の改善を考えてしまうと選択肢が限られてきます。よって、人事制度全般（評価制度、目標管理制度、等級制度、賃金制度、退職金制度など）や組織面からモチベーション改善につながる取組みを考えることが必要となります。

2. 人事制度や組織面からの具体的取組み

昇給や賞与以外の、人事制度や組織面からのモチベーション改善への取組みとしては、以下のようなものが考えられます。ポイントはメリハリのある評価制度の実施であると考えられます。

①インセンティブ報酬制度の導入

インセンティブ報酬は歩合とは異なり、成果が上がった場合に通常の給与にプラスして与えられる成果報酬です（歩合は通常の給与に含まれる成果報酬）。インセンティブ報酬制度を有効に活用できれば固定的

な財源を前提とすることも避けられ、かつ従業員のモチベーション向上にもつながります。

②フェアな評価制度の構築

評価制度は本来目標設定と達成度を的確に管理し、評価結果を成果として正当に給与、昇給などに反映する仕組みですが、形骸化、固定化している場合があります。フェアな評価制度が構築できれば限られた原資の的確な給与への反映、今後の昇給復活への期待感が高まり、これも従業員のモチベーションにとってプラス要因となり得ます。

③従業員参加による業績改善への取組み

業績悪化で、昇給や賞与の支給がない状況において、業績改善へ従業員の参加による取組みを取り入れることも有効です。具体的には改善提案の場の設定や改善目標ごとのプロジェクト組織の立ち上げなどが考えられます。

これにより従業員側のアクションの結果としての業績改善、ひいては待遇改善の可能性が生まれモチベーション向上のきっかけとなることが期待できます。

制度面の見直しからのモチベーション向上の取組み ～昇給や賞与以外の取組み～

<ご提案のポイント>

- ・業績悪化で、昇給や賞与の支給がない場合のモチベーション低下への対応は難しいテーマですが、人事制度などの制度面の見直しによりモチベーション低下の改善を目指すことは十分可能です。
- ・昇給や賞与以外のモチベーション向上、低下の改善には、必要であれば外部専門家も交えることも一考です。

1. 人事制度や組織面からのモチベーション向上の理解

業績悪化で、昇給や賞与の支給がなく、従業員のモチベーションが下がっている場合、対応にはかなりの難しさが伴うのは事実です。しかし、状況を改善する手立てはほかにあることをまず認識することが重要です。その場合、人事制度など制度面を見直すことにより昇給や賞与以外の要素でモチベーション低下を改善することは可能です。

2. 昇給や賞与以外の具体的な取組み

制度面からの改善の取組みとしては、以下のようなものが考えられます。未着手の場合には是非、検討し可能な範囲から取り組んでみて下さい。取組みと効果の評価には一定の時間が必要ですが、着実な取組みにより従業員の意識が昇給や賞与以外に広がっていくことにより、モチベーションが改善されていくことが期待できます。

①インセンティブ報酬制度の導入

インセンティブ報酬（歩合とは異なり成果が上がった場合に通常の給与にプラスして与えられる成果報酬）の導入はモチベーション改善には効果的です。

②フェアな評価制度の構築

評価制度は本来目標設定と達成度を的確に管理し、評価結果を成果として正当に給与、昇給などに反映する仕組みですが、特定の条件や個人に有利とならないフェアな評価制度の構築が重要です。加えて、個人面談の実施による評価のフィードバック、やる気を引き起こさせる励ましも効果的です。

③従業員参加による業績改善への取組み

業績悪化で、昇給や賞与の支給がない状況において、今後の業績向上へ従業員の参加による取組みを取り入れることも従業員のモチベーション向上には有効です。具体的には業績改善提案の場の設定や目標ごとのプロジェクト組織の立ち上げなどが考えられます。