

中経 論壇

三十三総研副社長

伊藤 公昭



わが国の労働力不足や世界的な生成人工知能（AI）の急速な進展は、労働環境整備や働き方に関して労使双方に劇的な変容を迫ることになる。定型型業務の多くは生成AIに取って代われ、創造的業務への転換が課題となるなか、労働者には論理的思考力やクリエイティビティが真に求められる。一方、心理的安全性や能力向上の機会を提供できない企業からは優秀な人材が離れ、事業遂行が困難となる危険性が高まる。

そこで、これらの解決策をモチベーションの観点から考察してみたい。モチベーションは、一般的に動機づけと訳され、行動を開始させ、方向づけ、維持させるプロセスを指す。人の行動が、欲求を満足させようとする気持ちから引き起こされると仮定すると、経営者が従業員の欲求を理解し、適切な施策を制度として企業内に定着させれば、従業員は能動的に創造性ある業務に従事するようになり、企業の持続可能性も高まると考えられる。

人の欲求に関して、米国心理学者A.H・マズローが提唱した欲求階層理論は良く知られている。この説は、欲求を

モチベーション経営の視点

「生理的欲求」や「安全の欲求」など五つの階層に分類し、現階層の欲求がある程度満たされることで一つ上位の階層を満たそうとするというもので、最上位の「自己実現欲求」は、目標を立て、それをクリアすることですさらに高い目標を実現したい欲求が生まれるため、欲求に際限が無い。質も変化し、欲求充足が低位から高位に移る過程で、利己的な視点から利他的な視点へと向かう（山下剛北九州市立大学教授）。

また、米国臨床心理学者D・ハーズバーグは、仕事を通して満足を得る要因Ⅱ「動機づけ要因」これら2説を踏まえると、表面的なSDGsやCSRの取り組み、魂の入っていない目標管理制度やハラスメント対策、不十分な管理職の能力開発など、経営者のマネジメントに違和感を覚えることが多々ある。例えば賃金は、他社との対抗上、引き上げは必要であるが、ハーズバーグによる分類は不満足を減らす衛生要因にあたり、直接のモチベーションアップにはならない。

経営者は、企業の実存意義や価値基準の明確化および組織内部への浸透に力点を置くと共に、従業員のエンパワメントを推進し、きめ細かく支援する仕組みを構築するべきではないか。モチベーションに視点を当てて組織内を見渡すと、さまざまな疑問点が浮かび上がる。戦後レジームの転換期を迎え、経営の在り方を見直す好機としたい。

きめ細やかな経営スタイル構築を

