

経営 Management



「モチベーション(働く動機付け)」

顧客欲求が高度化する中、店頭など現場での臨機応変な対応を迫られるケースが飛躍的に増加しています。しかし、この対応は、単に社内ルールの整備や教育訓練の実施で事足るものではなく、組織成員の働く意欲などメンタル面での維持向上が欠かせません。もし、成員が働く意味を理解しやり甲斐をもって仕事に取り組んでくれたなら、管理職が部下のやる気を引き出す努力を惜しまず日常的に実践してくれたなら、皆様の会社はさぞかし足腰の強い活気に満ちた会社へと変貌を遂げることでしょう。今回は、モチベーションについて解説することで、会社の業績向上に繋がる有力な解決策の一つをご紹介します。

モチベーションとは

人は、何かを成し遂げたい、手に入れたいという欲求を持つと、その欲求を満たそうと前向きに動き出そうとします。この前向きな気持ちをモチベーションと言います。一般的に、動機付けと訳していますが、意欲と言い換えることもできるでしょう。

さて、皆様は、「組織成員の意欲をどのようにして引き出すか」というテーマに、日頃から取り組んでいることと思います。しかし、一筋縄ではいかない難しいテーマです。というのも、意欲は人の心の問題ですから、機械装置のように一度据付けたら、同レベルのものが際限なく生産されてくるという類のものではないからです。従いまして、社内システムの構築とそれを動かすリーダーの育成を車の両輪と捉え、確実に実践していく必要があるのです。皆様が、どれだけ魅力的な経営目標を掲げようと、緻密な経営計画を立案しようと、それらは意欲の無い成員の前では無力です。成員が「何かを成し遂げたい」という強い気持ちをどのように醸成していくか、本稿では、モチベーションの要素となる欲求について解説致します。

働くことの意義

人は何のために働いているのでしょうか？勿論、経済的な理由で働いている側面は否めません。しかし、それ以上に働くという行為によって、人は社会と関わりを持ち、自身が社会に何らかの貢献をしているという実感を持つのです。このことが、働き甲斐・生き甲斐となり社会経済の活力に大きく影響を及ぼします。従いまして、会社の社会的責任(CSR)の貢献度が問われている昨今、成員の活性化・会社の社会的貢献の両面から、成員に大きな影響を与え得る皆様が、モチベーションについてご理解を深めていただく意義は大きいと言えます。

欲求の内容

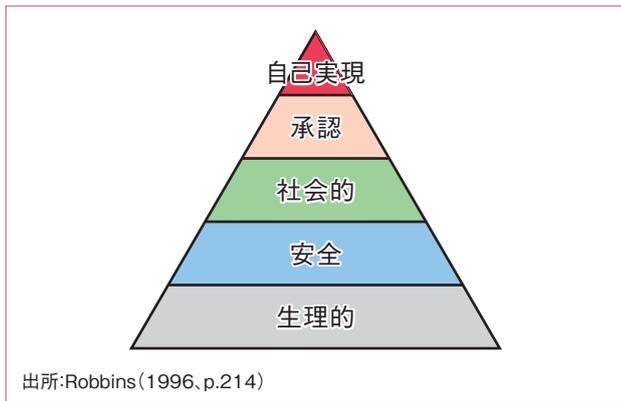
人の行動は、欲求を満足させようという気持ちから引き起こされますが(奥林康司:「入門人的資源管理」)、どんな欲求を持っているかについては以下の諸説があります。

(1)欲求階層理論

この説は、A.H.マズローによって提唱されたもので、人の欲求を「生理的欲求」「安全欲求」「社会的欲求」「自尊欲求」「自己実現欲求」の5つの階層に分類しています。奥林に従い5つの階層を解説

すると以下ようになります。一つ目の「生理的欲求」は、生物として生きていくために必要な欲求で、お腹が空いて何かを食べたい、喉が渴いて何かを飲みたい、眠くなってきたので睡眠をとりたいなどです。二つ目の「安全欲求」は、怪我や病気や事故などの危険を避けて安全に暮らしたいという欲求です。三つ目の「社会的欲求」は、友人と仲良くしたい、集団に帰属し仲間を得たいという欲求です。四つ目の「自尊欲求」は、他人からきちんと評価されたい、尊敬されたいという欲求です。五つ目の「自己実現欲求」は自身の素質や能力を引き出し何かを成し遂げたいという欲求です。この自己実現欲求は他の4つの欲求と異なり、際限がありません。何故なら、自己実現のために目標を立て、それをクリアするとさらに高い目標を実現したい欲求が生まれてくるからです。また、この5つの欲求には順番があり、下位の欲求がある程度満たされることで、1つ上位階層の欲求に上がっていきます。階層を飛び越えてさらに上位の欲求を満足させる行動や下位の欲求を満たそうと後戻り行動(欲求階層の不可逆性)をすることはありません。なお、山下剛(高松大学)は、欲求充足が低位から高位に移っていく過程で、価値の認識能力が変化し、利己的な視点から利他的な視点へ向かうと指摘しています。

図表1 マズローの欲求階層理論



(2)動機付け衛生理論

この説は、F.ハーズバーグによって提唱されたもので、仕事を通して職務満足や不満足をどのように感じるかを調査し、満足を感じる要因(動機付け要因)と不満足を感じる要因(衛生要因)を分類しています。さらに、動機付け要因が増加すれば満足を強く感じますが、それが低下

しても不満足を感じるわけではなく満足を感じない状態になり、衛生要因が減ることは、不満足を感じなくなりますが決して満足が生まれることはないとしています。つまり、満足の反対は満足のない状態、不満足の反対は不満足のない状態だと主張しています。

図表2 ハーズバーグの動機付け衛生理論

動機付け要因	衛生要因
<ul style="list-style-type: none"> ・ 難しい仕事を達成したときの達成感 ・ やり遂げた結果に対する承認 ・ 責任感 ・ 意味あることを実行できる機会 ・ 重大な決断への関与 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織の経営や政策 ・ 自由度の加減 ・ 対人関係 ・ 労働環境 ・ 賃金

本研究を踏まえ、経営者である皆様は、成員に与える仕事の内容を工夫することで会社の活性化を図ることが可能となるのです。仕事を通して、達成、承認、仕事の面白さなど人特有の高次元の欲求を感じさせることができれば、働き甲斐・生き甲斐の醸成が可能となるのです。また、衛生要因である給与、対人関係や労働条件は、低次の欲求に関わる欲求であるため、これらが良くなることで満足を生み出すことはありません。このように、モチベーションを高める要因としては動機付け要因が重要であり、衛生要因とのバランスを取りつつ、動機付け要因を成員に如何に与え得るかが、モチベーションの高さを左右するポイントとなるのです。

結びに

「モチベーション」という単語は、皆様も日頃よくお使いになっている言葉だと思います。しかし、いざ会社内で施策として導入しようとする、何から始めればよいのか戸惑うところでもあります。無闇矢鱈に成員の要望事項を聞き入れてもコストばかりが上昇し反って統制がとれなくなってしまいます。どのようにして、働くことのモチベーション管理を全社的に実行していくか、活気ある強い会社にしていくか…次回は、その点を解説致します。

三重銀総研 専務取締役 伊藤 公昭
(学術博士 三重大学大学院 客員教授)