

# 経営 Management



## 「モチベーション②(意欲の高め方)」

会社の永続的な繁栄には、組織成員が働く意味を理解し、働き甲斐・生き甲斐をもって精力的に業務に邁進できる活気ある風土の醸成が不可欠です。どうすれば、成員のモチベーション管理を有効に為し得るのでしょうか。今回は、モチベーションに関する諸説を解説しつつ、経営者の為すべき社内システムの構築やリーダーの育成など全社的に取り組むべき手法について解説致します。

### はじめに

人は、自身に加わった刺激がメリットをもたらすものか否かを考え、その反応として何らかの行動をおこしています。例えば、営業担当のAさんが、社長から新規事業開発プロジェクトの責任者に任命された場合を考えてみましょう。Aさんは、今まで経験したことの無い新たな業務であること及び責任者という立場で臨まなければならないことから、失敗するリスクや自身のリーダーシップへの不安をストレスと感じ、引き受けることを大いに悩むことでしょう。反面、このまま営業担当を続けていく平凡な会社員生活と、社長直々の命令をやり遂げることで勝ち得る将来の所得や昇進への期待、働き甲斐等の満足感を比較し、メリット・デメリットを考慮しながら、自身の取るべき行動を決定していくのです。Aさんが、命令(刺激)を、成し遂げたいと思う強い欲求に対し、欲求を満足させたいと思う意欲(モチベーション)を抱くことができれば自ずと行動は、経営者にとって歓迎すべき行動となって表れます。このように、会社として、日常的に部下の欲求を引き出す刺激を作り、働く意欲・行動へと結び付けていくかについて、奥林康司(「入門人的資源管理」)の研究を引用しつつ、次項で解説致します。

### 行動へ結びつくプロセス

前号(2017.10)では、「人の行動は、欲求を満足

させようという気持ち(意欲)から引き起こされる」という観点から、欲求の研究で代表的な2説、A.H.マズローの「欲求階層理論」、F.ハーズバーグの「動機付け衛生理論」について解説致しました。企業経営の立場から申し上げますと、A.H.マズロー理論の「自己実現欲求」は、自分自身で何かを成し遂げたいという欲求ですから、目標管理制度の適正な運用が鍵を握ります。また、F.ハーズバーグ理論の「動機付け要因」は、上司が部下の行動に関心を持ち、承認やアドバイスの形で寄り添えるか、達成感を感じられる仕事を如何にして与えていくかがポイントとなります。本項では、各人の欲求が意欲となり行動へと結びつくプロセスに関する代表的な2説を解説致します。

#### (1)期待理論

この説は、V.ブルームによって提唱されたもので、人の行動は、「その行動が報酬に繋がる期待と報酬の魅力度」によって規定されるというものです。また、二村敏子(モチベーション理論)は、「個人はその行動の諸結果についてそれが生じるであろう可能性とそれの自分自身にとっての価値について一定の考え乃至信念を持ち、それに従って行動を意識的に選択する」と指摘します。前掲のAさんの例で申し上げますと、実現困難な新規事業開発プロジェクトの責任者として職務を全うすることで、ボーナスや昇給などの金銭的報酬に加え、達成感や自己実現等(心理的満足感)の正の側面と同期社員の妬みなど負の側面も含めた非金銭的報酬を得ることになります。さて、Aさん

は、このような報酬に対してどれ位の魅力を感じたのでしょうか。期待理論の数式で表すと、『モチベーションの強さ＝期待×誘意性\*』となります（誘意性\*とは、個人の特定の成果に対する選好の強さ＝魅力度を意味する）。Aさんの期待は、新規事業責任者として社長の付託に応えられる場合は1.0という数値を、五分五分であれば0.5という数値を当てはめます。また、誘意性は、金銭的・非金銭的な正の報酬を高く評価すれば1.0という数値を、同期の妬みなどで相殺されるのであれば0.0を、不都合な場合は-1.0という数値を当てはめます。従いまして、Aさんが、将来への希望や所得、働き甲斐等を重視すれば、強いモチベーションでプロジェクトを成功に導いていくのです。

## (2)達成動機理論

この説は、J.アトキンソンによって提唱されたもので、「やり遂げたいという気持ちの強い人は、適度な困難度のある課題を好み、こうした課題にモチベーションを強く感じる傾向がある」というものです。従いまして、他人から指示を受けるだけの決りきった仕事やリスクのない仕事は好みません。仮に成果を上げたとしても達成感が得られないからです。このタイプの人には、達成感を感じられる不確実な仕事やチャレンジ意欲をかきたてる要素のある仕事を選考するのです。数式で表すと、『モチベーションの強さ＝課題達成の期待×課題達成の魅力度』となり、適度なリスクがある仕事、つまり努力して結果を出せる可能性が五分五分の場合に、達成意欲の強い人のモチベーションは最大になります。前掲のAさんの場合で、新規事業開発に当たって、事業の新規性や商品の機能性・品質・デザインやターゲット等を低く設定すれば、課題達成の期待度は1.0に近づき、一方、課題達成の魅力度は0.0に近づきます。達成可能性が五分五分レベルの困難な仕事に臨み、成果を出すことでモチベーションは最大化するのです。

## 経営者の為すべきこと

活気ある強い会社にするために、経営者は何を為すべきでしょうか。前掲の代表的な諸説を踏まえつつ、筆者が経営指導を実践する中で経験的に

得た内容を「社内システムの構築」と「リーダーの育成」の観点から解説致します。まず、「社内システムの構築」について、①理念・長期目標②人事制度③目標管理制度を整備します。第一に、会社の価値基準や進むべき方向性を明確にするために、経営理念・長期目標を制定し、経営者自らが公表します。第二に、人事制度を確立し、役職定義や等級に求められる能力・成果等を明確にすると共に、公正な人事評価の下で昇進や報酬への配分を適切に行います。第三に、目標管理制度を導入し、会社の長期目標・短期目標に沿った形で、個人目標を設定します。

次に「リーダーの育成」について、①目標設定②上司・部下間のコミュニケーション増加を図ります。第一に、個人目標はボトムアップで設定します。会社や部門の目標を部下に押し付けてはいけません。個人目標の決定は、必ず直属の上司との面談を行い、両者の合意を得る必要があります。上司は、部下の性格を踏まえ、前項の達成動機を持ち得るタイプか否かを見極め、部下に応じた目標内容・レベルを個別に合意します。また、人事評価後のフィードバックは、上司から評価内容を詳しく説明すると共に次回の目標設定へと繋がります。第二に、前号のF.ハーズバーグの「動機付け要因」である「達成感、承認、仕事の面白さ、責任感、成長」などを念頭に、部下の働き甲斐を醸成できる職務を担当させると共に、上司は上記項目の個人カードを作成し、部下の業務プロセスを継続的にサポートしていきます。

## 結びに

活気ある強い会社の実現にウルトラCはありません。「社内システムの構築」と「リーダーの育成」に向けた取組を地道に行うことが肝要です。まずは、経営者がモチベーションの重要性を理解し、関心を示すこと。次に、部下のチャレンジングな目標を上司のサポートで実現し、その成果が自信となって新たな希望へと繋がる風土を醸成すること。活気ある強い会社は公正な評価と極め細やかなサポートで実現できます。

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)