

モチベーション・マネジメントが 正しく機能するための 実践的ポイント



6月16日におこなったある講座からの抜粋である。テーマは「モチベーション」、参加者は人事部門の課長クラスの人たちであった。このところ、「モチベーション」については、人事の方々や経営者の方々のニーズが高いテーマとなっている。従業員のモチベーションをできるだけ高めたいという思いは、経営者であれば誰しも強く望むことである。一方で、モチベーションが高まりづらい諸々の状況があり、この点についての危機感が強いということも、「モチベーション」人気の要因となっていると思われる。

たしかに、一人ひとりのモチベーションを高めることは、人材マネジメント上の根本課題の一つともいえるが、一方で、モチベーションというものは、それほど会社が会社の責任において高めようとするべきものなのかどうか、という点も気になるところである。あまり行き過ぎると、いわゆる”操作主義“の罠にはまり、逆効果になるばかりか、下手をすれば人を機械のように操作しようとする人権無視にすらなりかねない危険性もはらむからである。

「モチベーション」という言葉

【どんな経緯でこの語を使うようになったか？】

本来モチベーションは心理学で用いられる用語ですが、これが広く一般化したのは90年代末頃のことです。当時、国内で人気定着し始めたサッカーの分野で、この言葉が多用されたのです。

特に『FIFAワールドカップ』のフランス大会(日本が本戦に初出場した)が開催された1998年には、この語がマスコミで頻出しました。それ以来、スポーツの分野で広く用いられる言葉となり、ビジネスの分野でも専門用語から一般用語への変化を遂げることになりました。

Sanseido Word-Wise Webより

HR Advantage

現在は”モチベーション流行り”と言われるくらい。「モチベーション」という言葉がビジネス誌などにも頻出するようになり、一般化してきた。しかし、この言葉はそれほど昔から使われていた言葉ではなく、一般的に使われ出したのは、どうやら10年ほど前からのようである。「Sanseido Word-Wise Web」のサイトによると、90年代末頃にサッカーの分野で多用されたのがきっかけのことである。

ちなみに、朝日・読売・毎日の一般三紙でどれくらい「モチベーション」という言葉が文中に使われてきたかを調べてみると、90年では1件であり、95年10件、2000年129件、2004年316件という結果であった。やはり2000年頃から急速に増えている。どういう文脈において使われることが多くなったのかを考えてみると、一つの推測としては、「成果主義」との関連からではないだろうかと思われる。「成果主義」という言葉について同様に調べて見たところ、90年は0件、95年5件、2000年135件、2004年377件と、やはり似たような結果であった。

したがって、「成果主義」批判が盛んなことから分かりますとおり、「モチベーション」についても、それが“高まる”という前向きなトーンで使われてきたのではなく、むしろ、モチベーションが“低下している”というネガティブなトーンでの使われ方が多かったようである。

モチベーション理論 - 期待理論

『モチベーション = 期待(獲得可能性) × 誘意性(報酬の魅力)』

- 期待: 努力が個人的報酬ないしインセンティブにつながるだろうという期待
“努力は報われるだろう”
- 誘意性: 行動の結果に対して与えられるものに対する主観的価値ないし魅力の度合い
“対価が十分に魅力的だ”

- 期待か誘意性のいずれかがゼロである場合には、モチベーションもゼロとなる。 -

HR Advantage

代表的なモチベーション理論の一つが、合理性の観点による「期待理論」である。当理論によると、モチベーションは期待(獲得可能性)と誘意性(報酬の魅力)との掛け算で示される。平たく言えば、「期待」とは「努力は報われるだろう」という思いであり、「誘意性」とは「対価が十分に魅力的だ」という思いである。

掛け算になっているということは、いずれかがゼロである場合には、モチベーションはゼロになるということである。いくら報酬が魅力的であっても、獲得の可能性がゼロである場合には、モチベーションはゼロとなる。反対に、獲得可能性が十分に高い場合でも、得られるものにまったく魅力を感じなければ、モチベーションはまったく高まらないということになる。これらのことは、身近な事象に当てはめて考えてみても、十分に納得のいくものである。

たとえば、企業の中で、組織業績賞与などを設けて組織業績へのコミットメントを強く持ってもらおうという施策は多くあるが、この場合も、この理論の意味するところに注意する必要がある。たとえば、一般の社員に対して、会社業績に応じて変動する賞与を設定しても、モチベーションには何ら影響しない。会社業績の結果を左右する立場にないからである。これが5名くらいのチームの業績に応じたチームインセンティブであるならば、きっと頑張ろうとするに違いない。

モチベーション理論 - 公平理論

- ◆ 『配分公平性』：「結果」に対する公平性
- ◆ 『手続き公平性』：「プロセス」に対する公平性

仮に、ある一定期間の「結果」に対する公平性が損なわれても、「プロセス」における公平性が保たれていれば、モチベーションは維持される。

“個人の尊厳”、“Recognition”
“認められること”、“尊重されること”

- 「プロセス」を公平に進めることで、個人の尊厳を保つことができる。 -

「結果」に対する公平性については完全には担保できないが、「プロセス」に対する公平性の確保はやろうと思えばできる。

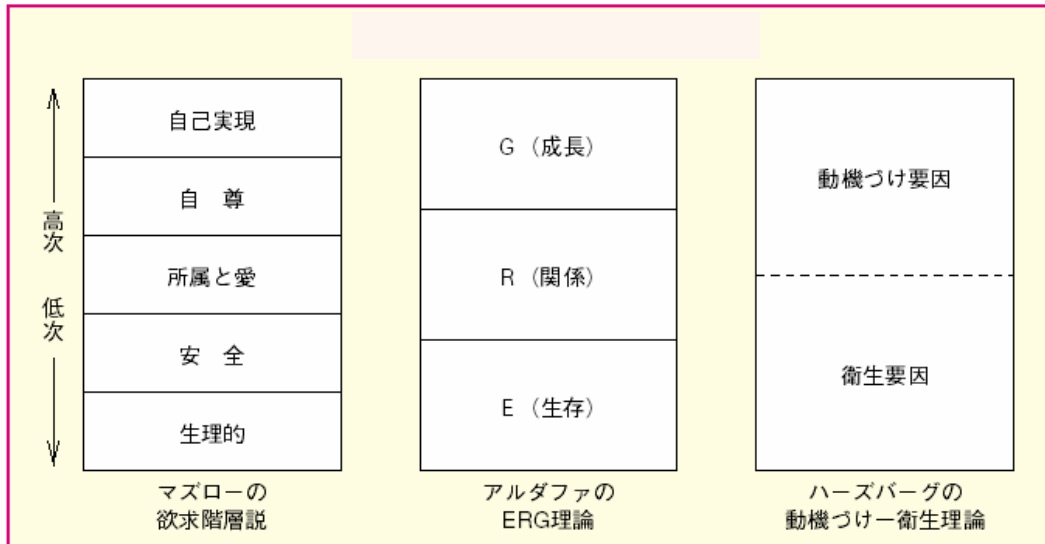
HR Advantage

次に、公平性の観点による「公平理論」である。結果に対する公平性である「配分公平性」と、プロセスに対する公平性である「手続き公平性」とから説明される。プロセスの重要性を意味するもので、仮にある一定期間の結果に対する公平性が損なわれても、プロセスに対する公平性が保たれれば、モチベーションは維持されるとされている。プロセスを公平に進めることで、個人の尊厳を保つことができるからである。

当理論などは、企業内における評価の問題を考えるうえで有用である。評価の納得性を高めようとする場合、多くは制度の問題に帰結させがちであるが、実際には、プロセスの方がより重要性が高い。結果に至るまでの一期間のプロセスを丁寧に描き、マネージャー各人がそれに沿ってコミュニケーションを図り、進捗を確認し、支援しさえすれば、自ずと評価の納得性は高まるのである。

それにもかかわらず、多くの企業では、評価の納得性が高まらない場合に、なぜか評価の場面や、評価結果のフィードバックの場面を取り出して問題視するのである。結果、制度を何度も見直したり、評価者訓練や、フィードバックのためのコーチング研修などに終始するケースが非常に多い。評価される側の気持ちになって考えてみればすぐに分かるはずであるが、これらに終始するケースで奏功するということはまずほとんどない。

モチベーション理論 - 欲求理論



HR Advantage

モチベーション理論の中でも比較的有名な「欲求理論」である。特に、マズローの「欲求段階説」やハーズバーグの「動機付け - 衛生理論」は経営や人材マネジメントを語る際にたいへん多く援用される理論である。

「自己実現」という言葉も最近では多用されるようになってきたが、あまりにも一般に使われるようになったことで、誰もがそうすべき、というような論調すら出てきている。マズロー自身も、「自己実現の欲求」というのは、ヘンリー・フォードや鉄鋼王のアンドリュー・カーネギーなど、ごく限られた人のみが目指すべき欲求としているにも関わらず、なぜかそのような誤った捉え方がなされている。これがキャリア形成上災いしている状況も見受けられるのである。

慶応大学の花田光世教授が「キャリア自律思い込み症候群」と命名しているような現象がその典型である。もっと自分に向いた仕事はどこかにあるのではないだろうか、との思いで若い頃から転職を繰り返し、キャリアを崩していく現象である。HMSの講座でも昨年ご登場いただいた同志社大学の太田肇教授も、「欲求段階説」の中では、「自己実現の欲求」ばかりが取り立てられがちだが、実際はその下の「自尊(承認)の欲求」の方がより重要であると、著書の中で繰り返し述べている。

【データ】目標とする上司の存在と仕事満足度の関係

		仕事満足度	転職・独立計画
		満足している	考えたことは一歩もない
男性	職場に目標とする上司がいる	70.5	35.0
	会社に目標とする人はいない	42.3	14.0
女性	職場に目標とする上司がいる	76.5	27.0
	会社に目標とする人はいない	51.8	13.8

※男女34歳以下

「若年層における仕事への意欲とキャリアに関する調査」2004年3月(電機総研研究報告書)

調査時期：2003年6月
 調査方法：郵送による調査票の配布・回収
 調査対象：電機連合組合員20代・30代男女
 配布人数：6600名(うち中途採用者600名)
 回収数：5739名

HR Advantage

若年層のモチベーションや離職がとかく問題視されがちである。確かに多くの会社において、若年層のモチベーションは高まりづらい状況にあるようで、その挙句、離職に至る割合も年々高まっている。若年層のモチベーションを高め、離職を思いとどまらせるためにはどうしたらよいのだろうか。

ここに示すデータに一つのヒントが示されている。「職場に目標とする上司がいる」場合と「会社に目標とする人はいない」場合の、「仕事満足度」と「転職・独立思考機会」の割合を比較したものである。男性・女性ともに、「いる」場合の仕事満足度は70%を超えているのに対し、「いない」場合は40～50%である。また、「転職・独立思考機会」についても同様に大きな差となっている。これから分かることは、「上司」などごく身近にいる存在が、モチベーション上大きな位置を占めているということである。企業としては、この点を重視して人材マネジメントを考えていく必要がある。

ピーター・キャペリも著書『雇用の未来(邦訳)』の中で次のように述べている。「社員が現在の職務を完璧に果たすためには、企業全体に対するコミットメントも、部門や工場に対するコミットメントも不要である。必要とされるのは、より身近な、同僚、作業チーム、プロジェクトなどに対するコミットメントだと考えられる。コミットメントは、企業のような抽象的な存在よりも、実在する人に対しての方がはるかに抱きやすいからだ。」

【データ】転職阻害要因

(複数回答：%)

	年功序列で上がってきた給料が下がってしまう	退職金の額が下がってしまう	企業年金の継続が出来なくこれまでの分が無駄になる	借金をしている	今の会社に住宅資金などの返済ができなくなる	金融機関に住宅ローンなどの恵が受けられなくなる	住宅や寮、住宅補助等の恩恵がなくなる	子供の教育費の工面ができなくなる	金融機関からの社会的信用を失ってしまう	家族の理解が得られない	世間体が悪くなってしまう	仕事の経験、経歴は世間一般では通用しにくいと思う	転職するとうまい人間関係が無くなってしまう	募集求人の年齢制限を超えている事が多い	思いつかない	適当な転職先を探す手段がない	その他	無回答
2006年 全体	22.2	14.0	6.1	1.8	11.0	2.5	16.8	4.4	13.4	5.2	21.7	15.6	38.1	23.1	5.2	3.2		
正社員・正職員	28.8	19.4	8.0	2.5	14.6	3.3	20.5	5.5	15.5	5.9	22.8	14.5	34.5	22.2	4.5	3.2		
18～24歳	21.0	11.5	7.1	0.3	2.9	2.4	3.4	3.4	12.3	10.0	24.1	22.0	1.8	26.5	9.2	4.2		
25～29歳	24.2	11.7	6.7	0.9	5.8	4.0	12.0	4.9	14.4	7.6	25.1	18.0	9.8	23.0	6.3	4.6		
30～34歳	30.9	17.7	6.2	1.8	16.6	5.3	26.3	6.3	15.0	4.7	24.0	14.7	24.7	19.6	4.2	3.8		
35～39歳	29.8	22.4	8.3	3.3	19.8	4.2	26.2	7.0	16.2	4.7	23.1	12.9	40.1	19.4	4.2	3.3		
40～49歳	31.1	26.3	9.5	4.5	22.5	1.8	31.7	6.8	18.5	5.9	21.9	13.0	48.8	19.4	3.0	2.1		
50～59歳	31.1	21.3	9.3	2.6	13.2	2.5	14.9	4.1	14.7	4.6	20.4	11.3	56.5	26.4	3.0	2.2		

「ワーキングパーソン調査2006」(2007年4月17日掲載)リクルート ワークス研究所

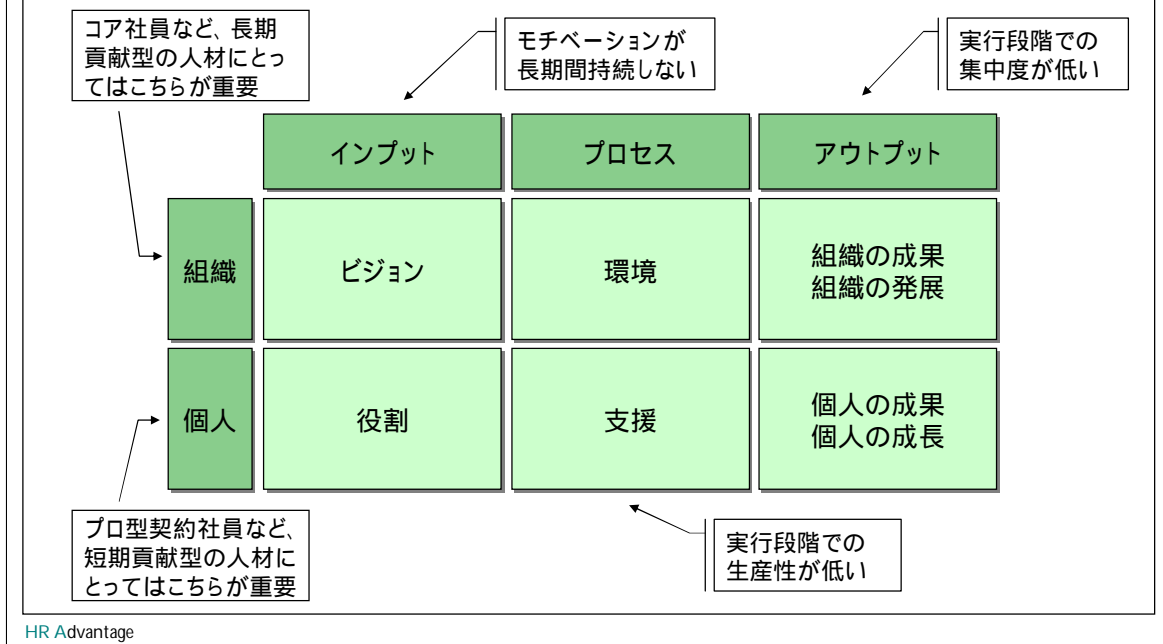
HR Advantage

さて、上でも見たとおり、一般には「モチベーションの問題 若年層のモチベーションの問題」と捉えられがちである。モチベーション関連の書籍や雑誌記事などを見ても、そのほとんどが若年層を対象として扱っている。そのストーリーとしては、「昨今、若年社員が辞めがちである モチベーションを高めなければならない」である。

しかし、本当は中高年層のモチベーションの方がさらに深刻な問題なのではないだろうか。ここに示すデータは、「転職阻害要因」を年代別に聞いたものである。40代で多い回答を順に見てみると、「募集求人の年齢制限を超えている事が多い」、「子供の教育費の工面ができなくなる」、「年功序列で上がってきた給料が減ってしまう」の順であり、他にもかなり切迫した生活上の問題が挙がっている。結局、転職がしたくてもできない事情があるというのが実態である。若年層はまだ転職ができるからよいとも言える。中高年層は逃げ場がないのである。

マネジャー層の鬱の問題が多く起こっているのも、こうした背景がある。鬱でないまでもマネジャーのモチベーションが下がっている状況では、部下のモチベーション向上はままならない。そうした意味でも、中高年層のモチベーションの方が企業にとっては本丸ではないだろうか。

モチベーション・マトリックス



HR Advantage

最後に、モチベーションについてのまとめである。いろいろなまとめ方が考えられると思うが、ここでは、「インプット」、「プロセス」、「アウトプット」のそれぞれの段階について、「組織」要因と「個人」要因の別にまとめている。

「ビジョン」とは、「なぜ」それを行うのかという、行うことの意味、目的を示すものであり、ここがしっかりしていれば、「どのように」の点で多少の不具合が生じてモチベーションは維持される。「役割」は行動の起点であり、各人が果たすべき役割を明確に認識することが職務を遂行するにあたってのまず出発点である。

「環境」とは、スポーツの世界同様に、選手(社員)が存分に活躍できるように、監督やコーチ(経営者やマネジャー)が整備すべきものである。「支援」については、具体的なアドバイスやサポートが日常的におこなわれることが望まれる。

「組織の成果・組織の発展」については、特に、コア人材といわれるような人材タイプにとっては、モチベーション上大きな要因となり、組織の成果や発展と同化させることが人事施策上望ましい。一方、「個人の成果・個人の成長」は高度専門家人材といわれるような人材タイプにとって重要な要素であり、仕事そのものや自己の成長などがモチベーション上の重要な要素となる。