

# モチベーション向上プログラム

## モチベーション・マネジメント推進のポイント

### <モチベーション低下の要因>

仕事モチベーションが低下する要因は企業によりさまざまですが、一般的に以下のようなものがあります

- ① 処遇や評価の納得性が確保されていない
- ② 職場内でのコミュニケーションが円滑でない
- ③ 昇進に対する展望が乏しい
- ④ 仕事を通じて学べるものが少ない
- ⑤ 労働時間が長い
- ⑥ 雇用の安定に不安を感じる
- ⑦ 会社の経営方針・事業計画の情報が提供されていない
- ⑧ 仕事上の裁量性が低い、あるいは責任が重過ぎる

このような課題を解決する方法としては、以下の施策が有効です。

### <モチベーション向上策の実施のポイント>

#### (1) 将来に向けて夢と希望のある人事制度設計

- ・ 社員は、将来に対する期待が高いほど意欲をもって仕事に取り組みます。「頑張れば必ず報われる」「明日のために今は我慢しよう」という期待感が仕事モチベーションの源泉となります。社員の職務を公正に評価し、給与や昇格につなげるしくみ作りが必要です。

#### (2) 管理職のマネジメント・スキルの向上

- ・ 上司の部下に対するマネジメント方法は、仕事モチベーションに大きな影響を及ぼします。特に日常業務や評価面談の場における部下との接し方は、モチベーションのみならず部下の育成にも関わります。管理職層に対するコミュニケーション・スキル向上のための研修や評価スキル向上研修は、マネジメント力の向上とモチベーション向上の双方に有効です。

#### (3) 仕事のやりがいを醸成するジョブデザイン

- ・ 本人の職務適性に応じた適材適所の配置と業務配分、業務の目的や結果の明確化、権限委譲(エンパワーメント)の推進により、仕事そのものの魅力を高める施策が必要です。

## ＜モチベーション向上策のポイント＞（続き）

### (4)達成感と成長感が実感できるしくみ

- ・ 仕事の達成感を感じることができ、また、仕事を通じて自分が成長するという期待があるとき、仕事モチベーションは高まります。上司のマネジメント方法が大きく関わりますが、会社としても報奨制度や人材育成のしくみを整備する必要があります。

### (5)コミュニケーション活性化のためのしかけ作り

- ・ 行き過ぎた成果主義は、ともすれば個人主義の蔓延をもたらす恐れがあります。また、個人ベースで進める職務が増加したことにより、仲間意識や社員間のコミュニケーションが希薄化しています。低コストで即効性のあるコミュニケーション活性化施策として、相互の理解を深めるためのインフォーマルなコミュニケーションの場を設定したり、職種共同で推進するプロジェクトを立ち上げるなどの施策が考えられます。

- ・ 上記以外にもさまざまなモチベーション施策があります。その有効性や実行可能性は企業の実情により異なります。
- ・ これらの施策を実施主体で区分すると、トップ主導で全社的に推進すべきもの、人事担当部署で推進すべきもの、職場単位で自主的に実施するものに分けられます。また、長期的視点で計画的に実施すべきものと短期で実施でき即効性のあるものに分けることができます。
- ・ 企業の実態に応じて、多方面から漏れなく検討し、複数の施策を効果的に組み合わせて実施することが必要です。

## モチベーション向上プログラムの推進プロセス

本プログラムの推進ステップは概ね以下のとおりですが、貴社のニーズに応じて柔軟にプログラム内容は変更いたします。

### Step1. 現状分析と問題点の抽出 <モチベーション阻害要因の抽出>

現状の貴社におけるモチベーション阻害要因に関する調査分析を実施し、問題の原因究明を行います。

#### (1) 組織風土診断、ヒアリング調査の実施

- ・ アンケート方式による「組織風土診断」により、社員の仕事モチベーションに関する意識や職場内の問題点に関する調査を実施
- ・ 組織風土診断の結果を受けて、問題点と改善ニーズの詳細を把握のため社員に対するインタビュー調査を実施

#### (2) 問題点の抽出と原因分析

- ・ 調査結果にもとづき問題点の把握と原因についての構造分析を行い、コア要因の抽出。

### Step2. 改善の方向性と「あるべき姿」の設定

原稿分析のモチベーション阻害要因の除去後の組織風土や社員の行動に関して、どのような状態を目標とするのかというイメージと解決すべき課題を明確にします。

#### (1) 改善の方向性の明確化

- ・ どういう問題が解決されている状態を目指すのか、組織や社員の「あるべき姿」を定義

#### (2) 優先課題の決定

- ・ 解決すべき課題の設定と優先順位の検討

### Step3. 具体的施策の代替案の検討


課題解決に向けての具体的施策を長期的施策、短期的施策に分けて検討します。

#### (1) 施策の代替案の検討

- ・ さまざまな代替案をアイデアベースで提案


#### (2) 施策の決定と詳細化

- ・ 優先度、実行に要する期間と費用、実行可能性、効果予測の観点からスクリーニングを実施して施策を選択
- ・ 運用レベルでの具体的実施内容を検討



#### Step4. 短期施策の推進

比較的短期に実施できるものから順次実行に移します。実施しながら効果測定も行い、有効な施策は継続し、効果が薄い施策は中止するなど柔軟な対応が必要です。



#### Step5. 長期的施策の実施

実施や効果が長期間にわたるものについては計画的に推進します。組織や業務プロセスの改革、異動・配置転換、人事制度の改定、管理職社員の研修など、さまざまな取り組みが想定され、期間や費用がかかるものもありますので、別途にプロジェクトを立ち上げて詳細の検討と施策の実施を行なうことになります。

(1) 実施計画の策定

- ・ 実施主体、実施責任者、施策の具体的内容、期間とスケジュールの策定

(2) 対象者に対する周知徹底

- ・ 施策の実施対象者(対象部署)に対する説明と協力要請

(3) 研修会の開催

- ・ 必要に応じて管理職等に対する研修の実施

株式会社 日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門  
シニアマネジャー 大久保修三  
E-mail: rcdweb@ml.jri.co.jp

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します。