

「やる気のスイッチ」を入れる～マネジメント編～【片岡 幸彦】(090226)

「やる気のスイッチ！（山崎拓巳著：サンクチュアリ出版）」という本が売れている。紀伊国屋書店チェーン【社会部門】（2／16調べ）では売上1位を獲得した。

近年、企業業績の急激な悪化とともに個人のモチベーション維持が大きな問題となっていると思われる。さらに個人個人の創造性、主体性の有無が企業業績を大きく左右する要因となっているとしたら、個人のモチベーションの高低は企業業績を大きく左右することになろう。脳科学者の茂木健一郎氏の「脳の喜ぶことをしよう」という考え方も、個人のモチベーションと大いに関係してくると言える。

では人間はどうすればやる気が出てくるのか？ そのためにマネジメントとしてどのように関わっていけばよいのか？ 答えはそう簡単ではないが、数多ある動機づけ理論の内、代表的な「ハーツバーグの二要因説」を手がかりに一つひとつ紐解いていくことにしよう。

ハーツバーグの説によれば、やる気を起こす要因と、やる気をなくす要因は別であり、その各々は以下のように整理できるとしている。

＜ハーツバーグの二要因説＞

＜満足要因（促進要因）＞ （やる気を起こす要因）	＜不満足要因（衛生・維持要因）＞ （やる気をなくす要因）
①参画（計画への参画） ②没入（仕事が面白い） ③達成感、成長感 ④責任・権限 ⑤職務拡大・職務充実 ⑥承認	①賃金・・・金銭 ②労働条件、施設・設備の充実度 ③人間関係、コミュニケーション ④福利厚生 ⑤管理・監督のあり方 ⑥政策・方針などの制度
・ 満たされなくても、さほど大きな不満になりにくい。 ・ 満たされると、やる気が高まる。 「この仕事ができれば給料要らない」 「この充実感のために仕事している」	・ 満たされないと不満になる。 ・ 満たされると不満はなくなるが、やる気が高まるわけではない。 「これは今の時代あって当たり前」 「何をいまさら」

* 摂南大学の羽石寛寿教授は、承認や人間関係、コミュニケーション、管理・監督のあり方などは、やり方によって職場の一体感につながったり、不満につながったりする要因にもなるとして、第三の要因としての「対人関係要因」を提唱している。

促進要因のなかに「没入」（仕事がおもしろい）というのがあるが、以下のような心理的成長が“仕事がおもしろい”と思わせる本質である。

(1) 知識を増大させる機会を与える

- ・ 割り当てられた職務を機械的に行うのではなく、今までよりも多くのことを積極的に知ることができるような機会を与える。

(2) 理解力を増進させる

- ・ 理解力を伸ばす刺激として、より高度な職務を与え責任を増大させる。

(3) 創造性発揮の機会を与える

- ・ 仕事の中に創造性を発揮できるような自由を与える。

(4) 成功の機会を与える

- ・ 仕事を通じて意思決定の自由を与え、成功の機会を与える。

(5) 個性・興味を発揮させる機会を与える

- ・ 従事する仕事に魅力があり、また本人の個性や興味に合うものである場合には、より高い精神的成長を期待することができる。

会社の理念やビジョンに対する共感はどこに入るのかと言うと「促進要因」に入ると言われている。これを別名「理念モチベーション」と呼んでいる。

またモチベーションの構造を理解するために「モラールサーベイ」といったことも実施している。

これらを見ていると、「促進要因を与えてやればやる気が出るのか」と単純に考えてはいけない。衛生・維持要因を整備しない内に促進要因を与えても「アクセルを踏みながら、ブレーキを踏む」ようなものである。

職場の不满はすべからく「賃金」の問題に帰結することが多いことから、社員が賃金に対する不满を言い始めたら「職場に対する何かの不满がある」と考え、何らかの処置を講ずるようにしたい。

まずは大きな不满になる元となる職場環境や賃金面から整備をはじめ、政策・方針の明確化、共有化を進めていく中で不满の声を少しずつ減らしていくことをお勧めする。逆に、近年間違った成果主義の導入により「成果に応じて賃金・賞与の配分に大きく差をつける」といったしくみを導入したが、うまく機能していない企業を多く見かける。「人は給与がいつぱいもらえれば一所懸命働く」といった人間観による成果主義人事制度の導入は間違いであったことを理解して欲しい。

さらに衛生・維持要因は、マネジメントに携わる人が関与できるものばかりではない。先ほどの賃金や職場環境、福利厚生などは会社の問題であるので、十分検討の上、経営側で決定していかなければならない。

そこで重要なのは、マネジメントが関与できる範囲は「促進要因」にあるということである。「促進要因」は、第一線のマネジメントが関与しようとするれば出来ることばかりであ

る。むしろ第一線のマネジメントのやるべきことが「職場のモチベーションの維持・向上」であると言えよう。職場メンバーとの信頼関係の上に立って、モチベーション向上策を打ち立てることがマネジメントに課せられた大きな課題である。

ではこの促進要因にどのように働きかけるのか？ それは別の機会に改めさせていただくことにしたい。

いずれにしても、これらがうまく作用すれば主体的に活動する職場が出来ると断言できる。どうやら「主体的に動く職場作りは、まず管理職のマネジメントの変革から」というのが、落ち着きどころであろうか。

以上