



モチベーションを低減させないためのヒント

はじめに

最近、モチベーションの低下が原因の一つと思われる事件・事故が増加している。これらの事件・事故は、発生させた組織に対する社会の信頼を根底から揺るがし、その結果、その組織の存続さえ危ぶまれる被害を発生させる。企業が、最優先的に取り組むべき課題の一つは、モチベーションを低下させる要因の発生を低減し、モチベーションの低下が原因と思われる事件・事故の発生を防止させることである。本稿は、現在までのモチベーション理論を中心に、業務遂行に関するモチベーションを低減させないためのヒントを探っていく。

1. モチベーションとは

モチベーションとは、「大辞林第二版」（三省堂）によれば、心理学用語で「Motivation＝動機付け＝生活体を行動へ駆り立て、目標へ向かわせるような内的過程。行動の原因となる生活体内部の**動因**と、その目標となる外部の**誘因**がもととなる」とある。

よく例として、「馬に水を飲まそうと井戸のところの連れて行っても、のどが渴いていなければ飲まない」というのがある。端的に動因と誘引を表現するならば、この例における「のどが渴いて水が飲みたい」と思う気持ちが「動因」、「馬を井戸に連れて行って水を目の前に出す行為」が「誘因」といえる。

「生活体内部の動因」に影響を与えるものとして、行動そのものが楽しいかどうか、その行動を起こすことによるメリットを、どれほど強く感じているか等があげられ、「外部の誘因」に影響を与えるものとして、人事評価制度や社会通念、目標の魅力や逆に目標が達成できなかったときのデメリット等が考えられる。モチベーションにはさまざまな要素が絡んでおり、どうすればモチベーションを高めることができるのかについては、そう簡単には答えはでない。

業務遂行に関するモチベーションの誘因は、組織が決定する。もちろん、従業員は、その組織に入る選択権を持っており、一義的にはその誘因に満足している。しかし、入社前において、自分が所属しようとする会社の全てを知っているわけではない。また会社は外部の環境に応じてその仕事内容等を変化させる。その様な状況において、組織が示す誘因と組織員が持つ動因の乖離は

生じる。

従業員のモチベーションを高めるという行為は、従業員が持っている動因を、組織が提示した誘因に近づけるための行為ということできる。従業員の動因と組織の誘因が合致したとき最高のモチベーションが生まれる。成功した会社の多くの事例を分析すると、共通している点は、会社の目的や目標（誘因）に向かって、組織員の全てが「協働意識」を持ち行動している事実が浮かび上がる。エクセレントカンパニーといわれる企業は、このように、従業員全員に、組織と一体化して組織の目標に向かって突き進もうとする協働意識を従業員に植え付け、彼らが自らその意識で行動している組織で、従業員の全てに業務遂行に対する高いモチベーションを持たせることが、会社の業績を著しく伸ばす鍵であることは間違いのない事実である。

最近、不祥事により業務停止や業績の悪化を招いている企業が続出している。不祥事の中身は、定められた作業手順や就労規則が守られておらず、無責任な作業の実施等により、不良品の発生により事故が発生したとか、組織運営に重要な報告が上層部に届く前にもみ消され、重大な事件に発展したとか、十分な収入や地位のある従業員が、インサイダー取引や業務上横領を引起したとか、会社トップが不正を指示したとか等枚挙に暇がない。これらの事件は、全て社員の業務遂行に対するモチベーションが高ければ発生しないものである。

以上のような認識の下、モチベーションが低下した場合、どのような状況になるか、そうならないためには、どんなことを考えなければならぬかについて、過去のモチベーション理論を整理しながらそのヒントを探っていく。

2. モチベーションリスクがもたらすもの

(1)モチベーションリスクとは

「リスク」とは、「損害発生の可能性」や「将来の（プラスの影響も含めた）不確実性」等が考えられるが、「リスク」という用語には決められた定義はなく、論者によりその定義はさまざまである。そこで、ここでは、「モチベーションリスク」を、「業務遂行意欲の向上を妨げる要因」と定義することにする。

(2)モチベーションリスクがもたらすもの

モチベーションリスクが増え何も対策を施さないでいると、モチベーション（組織員の業務遂行意欲）がどんどん低下する。モチベーションが低下した結果、業務に様々な現象が現れる。外部に現れる現象等から、それをここでは組織に与える脅威の度合いに応じて、3段階に分けることができる。

①モチベーション低下の第1段階

モチベーションが低下した第1段階においては、組織員は、定められたことは実施するが、自発的な仕事に対する創意工夫等がなく作業効率が低下する。

企業の寿命は30年とも言われている。その根拠は、企業が生産する製品には一般にライフサイクルが存在し、製品が新しく開発されて市場に登場し（導入期）、顧客に受け入れられて当該製品の売上高が急速に上昇していき（成長期）、その後、成熟、飽和期を向かえ、ついには製品として売れなくなる衰退期に移る。それがおよそ30年である。そこで製品のライフサイクルを越えて企業を存続させるためには、既存の製品及び市場が衰退する前に、何らかの手を打つことが必要で、その為には、組織員の自発的な創造性豊かな活動が不可欠である。

第1段階においても、そのまま何も手を打たず、放置すると企業活動はジリ貧になって最

終的には消滅する。第1段階の兆候は、内部の目から見分けにくいですが、注意して組織を観察していれば、その傾向は判断できる。

② モチベーション低下の第2段階

モチベーションが高い社員は、常に高い使命観、責任感、規律心、遵法精神（コンプライアンス）を持っている。しかし、モチベーションが低下してくる第2段階として、それらの無視が始まる。その結果、信じられないようなミスや監督・指示の不徹底により事故が発生する。また、無断欠勤や遅刻等が顕著になる。

また、このような状況の組織においては、組織の硬直化が始まり各セクションのセクショナリズムにより横の壁が発生してコミュニケーションがとりにくくなる。その結果として、必要な情報が必要な部門に伝達されず、外部の環境の変化に追従できなくなる。また必要な報告でも自己のセクションで不利となる報告については、もみ消されトップはいわゆる「裸の王様」となる。

これらの兆候は明瞭であるが、対処のやり方を間違えると益々それを助長する危険性をうみ、いわゆるモチベーションリスクのスパイラル状況が始まる。

③ モチベーション低下の第3段階

第3段階は、組織にとって致命的な損害となって結果が現れる状況である。すなわち、組織員がその業務遂行意欲をなくしているだけでなく、自己の欲求の赴くままに業務を実施する段階で、その結果として業務上横領や職権乱用、公私混同等、故意的な事故、犯罪が発生する。

これらの社員の不祥事等は、社会に重大な影響を及ぼして、社会から批判され組織のダメージは致命的なものに進展し、組織の存続の危機に直面する。最近の企業の不祥事といわれるものが、この第3段階にあたる。

(3)モチベーションリスクの特性

- ① モチベーション低下はすぐには業績の悪化とは直結しないため、第1段階では、内部の目からは発見することは困難な場合が多い。しかし他の組織等と比較したり、組織員とじかに接して実情を掌握することによりその傾向をつかむことができる。
- ② 第2段階から第3段階へはじわじわ浸透する。そしてあるとき、取り返しの付かない結果となって現れることが多い。
- ③ 組織員のモチベーション低下が組織の業績を悪化させるのか、組織の業績の悪化が組織員のモチベーションを低下させるのかの原因と結果の関係は明らかではないが、いずれにしても両者は密接な関係にあり、モチベーションリスクによる組織員のモチベーション低下はスパイラル的に低下する。
- ④ 第3段階において発生する不祥事等は、近年特に社会的批判等を招く場合が多く、企業の存続に関わる重大な損害をこうむる。（この発生は、自然災害等によるダメージと比較し、発生確率や被害の額から判断しても重大である。）

それでは、次に今までの典型的なモチベーション理論を整理し、モチベーションを低減させないためのヒントを探っていく。

3. モチベーション理論とモチベーションリスク低減のヒント

モチベーションの研究には2つの方向がある。その1つは、組織をマネジメントする際には、組織メンバーがどのような欲求を持っているのかについて研究し、そこからモチベーションについて考えていく「欲求」に重点をおくモチベーション理論、もう一つは、人がモチベーションを高めていくプロセス（動機付けの過程）に重点をおくモチベーション理論である。

前者の理論に属する主要なものに、①マズローの欲求段階説、②マグラガーのX理論、Y理論、③ハーズバーグの2要因理論があげられる。また、後者に属する代表的なものとして、①ブルームの期待理論、②アダムスの衡平理論、③目標設定理論があげられる。以下、これらの理論から、モチベーションリスクの発生を防止するためのヒントを探る。

(1) 欲求に研究の重点をおくモチベーション理論

① マズローの欲求段階説

人間行動を欲求満足化のプロセスと捉え、その欲求として以下の5つがあると考えた。すなわち、低次要求から高次要求に次の様な階層構造を形成している

- ◆ 生理的欲求 : 人の基本的欲求であり、具体的には、食物、水、空気、休養、運動などに対する欲求。
- ◆ 安全・安定性欲求 : 安全な状況を希求し、不確実な状況を回避しようとする欲求。
- ◆ 社会的欲求 : 集団への所属を希求したり、友情や愛情を希求したりする欲求。
- ◆ 尊厳欲求 : 自己の価値や自尊心を実現したいという欲求で、たとえば他者からの尊敬や責任、自立的な行動の機会を希求する欲求。
- ◆ 自己実現欲求 : 自己の成長や発展の機会を求めるとともに、独自の能力の利用および潜在能力の実現を求める欲求。

人間はこのような欲求群の中から満足されていない欲求があると、人間の心理的な部分に緊張状態を生み、この緊張を解除しようとして行動を起こす。人間の欲求満足化行動は低次欲求から高次欲求へと段階的に移行していく。生理的欲求と自己実現等の要求は相互に影響しあって人間の行動を左右している。強い生理的欲求があれば、自己実現等の欲求がなくても行動が引き起こされる。いくら誘因があっても、動因が生じなければ行動は起こらない。

② マグラガーのX理論、Y理論

人間の欲求はX理論・Y理論と名づける二つの考え方からなる。X理論とは、人間は本来なまけたがる生き物で、責任をとりたがらず、放っておくと仕事をしなくなる」という考え方。この場合、命令や強制で管理し、目標が達成できなければ懲罰といった、「アメとムチ」による経営手法となる。

Y理論とは人間は本来進んで働きたがる生き物で、自己実現のために自ら行動し、進んで問題解決をする」という考え方。この場合、労働者の自主性を尊重する経営手法となり、労働者が高次元欲求を持っている場合有効である。

これらのことから、次のことが導き出される。

- ◎ 社会の生活水準が上昇し、生理的欲求や安全欲求など低次欲求が満たされている時にはX仮説の人間観による動機づけの効果は期待できない。
- ◎ 低次欲求が十分満たされているような現代においては、Y理論に基づいた管理方法の必要性が高い。
- ◎ 次のマネジメントは有効と考えられる。
 - ・ 従業員独自の目標設定、
 - ・ 自主統制と自主管理、
 - ・ 能力開発、

- ・ 参加制度の設定、
- ・ 管理者のリーダーシップの再訓練など

③ ハーズバーグの2要因理論

動機づけには、作業環境や就労条件などの「衛生要因」と、仕事の達成や業績の承認、職務に対する責任や権限委譲などの「動機づけ要因」の2つの要素がある。

衛生要因は、満たされていないと不満足につながるが、満たされていてもやる気には繋がりにくい。動機づけ要因は、満たされると満足度が高まりやすい。以下まとめると次のようになる。

- 衛生要因（環境要因）
 - ・ 政策及び管理の施策
 - ・ 監督のあり方
 - ・ 作業条件
 - ・ 対人関係
 - ・ 金銭・身分・安全
- 動機づけ要因（意欲要因）
 - ・ 達成
 - ・ 達成を認められること
 - ・ チャレンジングな仕事
 - ・ 責任の増大
 - ・ 向上と成長

会社の政策と経営、監督技術、作業条件、対人関係、給与などは仕事を遂行する時の与件・環境に関する要因であり、衛生要因で「当たり前」の要因である。

ここで衛生要因として「給与」「身分」が入っていることに注目すべきである。賃金制度や昇進・昇格制度は、その制度の不備や運用のまずさから不満をもたらす。しかし、うまくいっていたとしても、モチベーションを向上させるには力不足である。すなわち、社員にとって、モチベーションの主たる要因は賃金だと考えられがちだが、賃金は「衛生要因」であり、これだけで社員のモチベーションを高めるのは困難で、それ以外に「動機づけ要因」と呼ぶ、人間的成長や仕事の満足を促す要因を充実しなければ、欲求は満たされないことを指摘している

(2)モチベーションを高めていくプロセスに重点をおくモチベーション理論

① ブルームの期待理論

ブルームは、モチベーションを引き起こす「誘因」として、①対象物そのものの魅力度、②選択する行動が目的達成に直結する度合、③行動により対象物を手に入れられる可能性の3つの要素を取り上げた。そして、我々が、行動を選択する際のモチベーションの高さは、これらの積で算出されるとした。

ブルームの説を実際の仕事の場面にあてはめると、モチベーションを高めるためには次のような手法が考えられる。

まず、結果の魅力度を高めること、すなわち、昇進、昇格、昇給や賞与といった金銭面に関係すること。次に誘因と動因の一致プロセスを適切に実施すること。すなわち、仕事をやる意味、いまの会社で働く目的、自らが成長できる環境等の理解を通じて、個人の目標と、部・課・チーム・会社の目標を、高いレベルで一致させるプロセスを適切に実施することである。

次に、目標を明確にすること、すなわち、目標達成へのプロセスが明瞭なこと、採用される手段、アプローチに誤りがないこと、それらが効果的、合理的であること、成果が客観的

に評価されることである。

更に、行動により対象物を手に入れられる可能性を高めること、その方法としては、市場競争力のある製品・サービスの提供、顧客満足度の向上、的確なマネジメント、マーケティングの強化等である。

これらの要因はいずれも一つではなく、複数存在し、それらは日々刻々変化する。そうした状況において、要因の組み合わせの巧拙がモチベーションの高低を決めていく。

② 衡平理論

自分にとって比較可能な他者と比べて、自分の仕事のインプットとアウトプットの比率と、他人の仕事のそれが等しくなければ、等しくなるように個人は行動する。

例えば、自分にとって比較可能な他者と比べた場合、仕事を熱心にしなくても給与は同じと我々が考えたとする。その場合、我々は給与の差別化を望むが、それが達成されない場合、熱心に仕事をしなくなると考えられる。

③ 目標設定理論

目標設定理論とは、人は絶えず目標を設定し、その目標へ到達しようと試みる。人の仕事意欲および職務行動の違いは、目標の違いに由来する。換言すれば、ある人の仕事意欲を向上させるには、その人に適切な目標を与え（もしくは適切な目標を持つようにさせ）なければならない。

目標がモチベーションを高めるのは、その目標の「困難度」と「明瞭度」の点で一定水準以上である時に限られ、目標は、難しければ難しいほど個人のパフォーマンス水準を高める。ただし、これには、その難しい目標を個人が受け入れるという限定条件がつく。難しい目標を設定しても、それを個人が受け入れなければ、仕事に対する高いモチベーションは生まれない。逆に、いかに難しい目標であっても、それを個人が快く受け入れれば、その個人の仕事に対するモチベーションは格段に向上する。

目標の明瞭度とは、それが高ければ高いほど、その目標を追求する個人の目標達成へのモチベーションは高くなる。目標の明確度は、目標の「意義」と「具体性」で表される。すなわち、具体的に“月間目標〇〇”等、目標を設定してはじめて、それを目指す個人の意欲と行動が喚起される。

4. 今後の課題

以上、これまでのモチベーションについての理論を概観し、そこからモチベーションリスク低減のヒントを探ってきた。前項で整理したモチベーション理論は、非常に良く知られたものであり、経営者であれば常識ともいえる理論で、当然各管理者はこれらの理論を自己の組織に当てはめて運用していることと思われる。しかし、前述したように最近、モチベーション低下がその原因の一つと思われる不祥事等に関わる事故・犯罪等が、頻繁に新聞紙面をにぎわしている。このことから類推すると、顕在化していないモチベーション低下が原因の一つと考えられる事件・事故が、多くの組織で現れていると予測できる。

最近、従業員の満足度の向上が、生産性を高めるとする従来の理論のほかに、「雇用の未来」の著者ピーター・キャペリによれば、満足度とモチベーションとは無関係で、解雇者と比較されることや失業することの恐怖によって、組織員の規律は保たれ、パフォーマンスは下がることはないとする論も出ている。この説は、マグレガーの理論と正反対な理論であるが、近年の内部統制の強化の流れと共通性があると考えられる向きもある。

どのモチベーション理論もそれぞれ納得できる部分は多い。しかし、どの理論も真理の一部を述べているだけで絶対的なものはない。それだけ、人間の心は複雑なものであることが分かる。結論的に言うならば、全てに通じるモチベーション理論はなく、その組織の状況や目的、組織員の構成、性格、組織風土・文化、社会情勢等を個別に検討し、何が問題かを見極めた上で、ケースバイケースで的確にその対策を打つことこそが成功の鍵といえる。

管理者として大切なことは、個々のモチベーション理論を組織に一律に当てはめるのではなく、組織の実情を確認しその状況に応じて、このようなモチベーション理論等も参考にしつつ、的確に個別ごとの対策を立て、モチベーションリスクを軽減するマネジメント（モチベーションリスクマネジメント）が必要だということである。そして、適切なモチベーションリスクマネジメントを実施し、従業員のモチベーションを高めることができた管理者が、その組織の社会的価値を高め、組織の業績を飛躍的に伸ばすことができると考える。

以上

(第 119 号 2007 年 3 月発行)