

1 モチベーション

～やる気を高めるための理論を徹底解説～



上野 智
UENO Satoru

株式会社ビズリーチ
BizHint事業部編集

人生で費やす時間のなかで、最も多いのは仕事に関わること。であれば、動機を認識し、熱意を持って取り組めるほうがよい。一般に挑戦は動機があって行われるものだが、熱意ばかりでは挑戦は持続しないのかもしれない。個人や組織が動機を維持するためのヒントを得る。

ビジネスにおいて使われる「モチベーション」とは、一般的に「動機付け」と解釈される場合が多くあります。これは、人が目標等に向かって行動を起こすための内的なエネルギー、つまり挑戦する際の「意欲」や「やる気」を指します。今回はこの「モチベーション」の意味や理論、そして仕事に与える影響から、低下する要因、アップさせるための施策を紹介します。

モチベーションの構成要素

モチベーションを構成する一つは「外発的動機付け（外的動機付け）」です。これは、例えばインセンティブや評価、昇格などの人為的な「誘因」の要素を使って動機付けを行う事です。高い効果は見込めますが、その効果は一時的であり、個人の成長にも繋がりにくいとも言われています。

「内発的動機付け（内的動機付け）」も構成要素の一つです。これは、人が行動を起こす原因が、自身の内面にある「動因」の要素、つまり興味や関心、そこから生まれた意欲ややる気に基づいているというものです。例えば、自身の仕事に「やりがい」を感じる事でモチベーシ

ョンは向上し、その効果は持続しやすく個人の成長にも繋がりがやすいと言われています。

モチベーション理論とは

モチベーションについての代表的な理論や研究結果は「モチベーション理論」と呼ばれています。1950年代頃からアメリカで始まったと言われ、動機付けに関する研究によって体系化された理論です。様々な研究者か

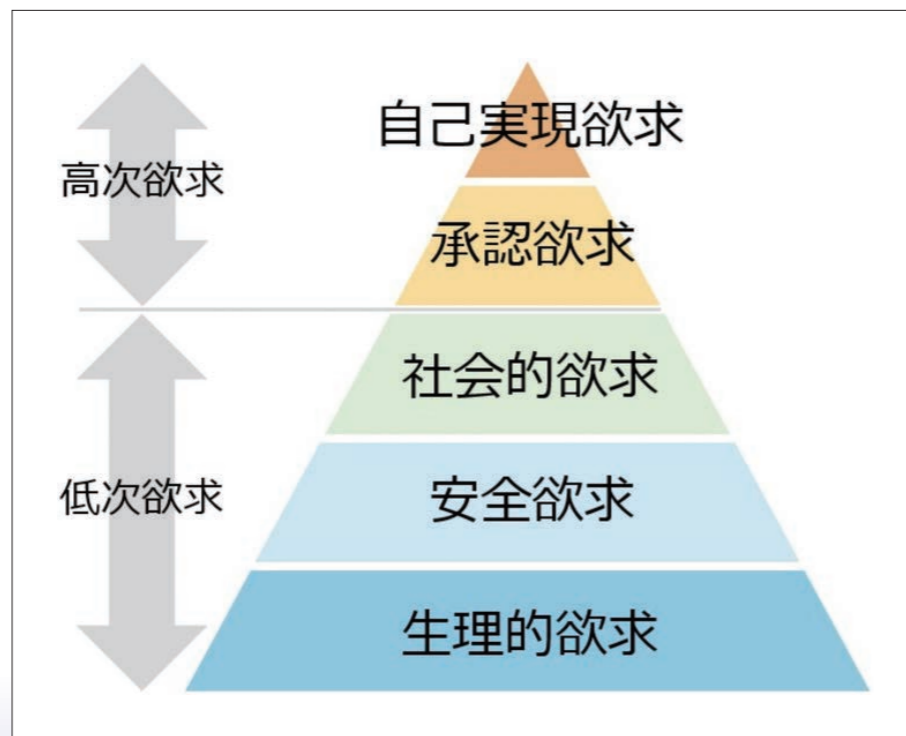


図1 マズローの欲求5段階説

ら多様な視点で発表され、企業が人材のモチベーションをアップさせるための施策を練る際の参考とされています。

①マズローの欲求5段階説

モチベーション理論で代表的なのは、アメリカの心理学者マズローが提唱した「マズローの欲求5段階説」です。その名の通り、人間の欲求を5段階のピラミッドの形になぞらえ、「人間は自己実現のために絶えず成長する」という考え方の元、低次の欲求が満たされるに従って、どんどんそれ以上の欲求が生まれるとする理論です。

具体的には、生きるための基本的な欲求である「生理的欲求」や、生活の安全の確保のための「安全欲求」、社会の中で自分の居場所を欲する「社会的欲求」までを満たしてしまうと、さらに高い、他者から認められる事を欲する「承認欲求」、そして自身の能力を最大化し、より完全な自我を実現したいという「自己実現欲求」が生まれるというものです。

②ハーズバーグの二要因理論

アメリカの臨床心理学者ハーズバーグが提唱した「ハーズバーグの動機付け理論」は、人が仕事に対して「満足」を感じる要因と「不満足」を感じる要因は、全く別のものであるという理論です。別名「ハーズバーグの動機付け・衛生理論」とも呼ばれています。これはハーズバーグが実施した実験に基づいた理論です。

給与や労働条件、人間関係などの「当たり前」に満たされている「衛生要因」については、部下の欲求を満たしたとしても、それが直接モチベーションアップに繋がらないというものです。

一方、仕事の内容や達成感、会社から認められる事については、「動機付け欲求」とし、人材を動かす上で最も大切な要素であるとしています。つまり、人材のモチベーションをアップさせるには、この「動機付け要因」の方にフォーカスする必要があるという事です。

③期待理論

現代モチベーション研究の理論である「期待理論」というものもあります。これは、人のモチベーションは「努力」「成果」「魅力（報酬に対する）」の3つの構成要素のかけ算から成るというものです。

具体的に、「努力」はどの程度努力すれば成果に繋がることが明確である事。「成果」はどの程度の働きをす

表1 ハーズバーグの動機づけ・衛生理論「満足招く原因と不満足招く原因」

| 「満足招いた原因」 | 「不満足招く原因」 |
|-----------|-----------|
| 達成 | 会社の方針と管理 |
| 承認 | 監督 |
| 仕事そのもの | 管理者との関係 |
| 責任 | 労働条件 |
| 昇進 | 給与 |
| 成長 | 同僚との関係 |
| | 個人生活 |



図2 かけ算から成る3つの構成要素（期待理論）

る事で、本人が望む成果が得られるかという事。つまり実現の可能性があるのか、という事。そして「魅力」は、本人にとってそこに向かって努力できるような魅力的な報酬であるかどうか、という事です。この3つの要素のうち、いずれが欠けてもモチベーションアップは望めないでしょう。

モチベーションが低下する要因

なぜモチベーションは下がるのでしょうか。

それはまず、「社員が仕事に魅力を感じていない」事です。例えば、その社員が持っているスキルや知識、そして希望を全く無視した人材配置であったり、そもそもその仕事に生産性が無いなどのケースが挙げられます。そういった場合、人は仕事を「やらされている」と感じ、仕事に刺激や楽しみを感じられず、モチベーションは低下します。

モチベーションと目標には密接な関係があります。しかし、いくら仕事をこなしても「仕事の目標が明確でない」のであれば、そのモチベーションは徐々に削がれていきます。また、「仕事の目標が適正でない」こともモチベーションを下げる要因になります。まずは、しっかりと目標、そしてその目標に対するプロセスの確立が必要です。

表2 モチベーションが下がる要因

| |
|------------------|
| ・社員が仕事に魅力を感じていない |
| ・仕事の目標が明確でない |
| ・仕事の目標が適正でない |
| ・職場に覇気がない |
| ・正しく評価されていない |
| ・心身の疲労の蓄積 |
| ・失敗を繰り返してしまう |

たとえ目標を確立しても、その目標が本人のスキルや要望に見合っていないければ、目標に現実味を感じられず、結局モチベーションを低下させるものになってしまいます。目標を立てる際は、社員の持つスキルをしっかりと把握し、本人の要望も踏まえながら、少し難易度が高くても実現可能な範囲のものを設定しましょう。

そもそも、「職場に覇気がない」状態もモチベーションを下げます。チームや組織全体にやる気を感じられない中で、自分だけがモチベーションを上げて仕事に励むというのは、かなりエネルギーの要る作業です。管理者やリーダーはしっかりとチームや組織に目を向け、その状態を把握しておく事が重要です。

そして、いくら仕事に励んでも、その努力や成果について「正しく評価されていない」のであれば、自己重要感が減少し、モチベーションも低下してしまいます。人材不足の今、人材は最も重要な経営資源です。企業側はしっかりと適正な評価体制を確立し、社員一人ひとりの能力を最大化する努力が必要です。

「心身の疲労の蓄積」もモチベーションに影響します。いわゆる「働き過ぎ」の状態です。いくらモチベーション高く仕事に励んでいても、その仕事でキャパシティをオーバーしてしまい、過剰な労働を強いられてしまっは、十分な休暇も睡眠も取れず、次第に心身を蝕んでしまいます。社員のキャパシティに合った仕事量を与え、まめな進捗確認や残業状況などのチェックが必要です。

仕事で何度も「失敗を繰り返してしまう」のも悪影響です。この場合、頭ごなしに叱責する事が解決策ではありません。まずはその失敗をどう解決するのか、その失敗を繰り返さないためにはどのような対策が必要か、そして失敗を今後どう活かすのかを、社員と一緒に考え、具体化する事が重要です。

表3 モチベーションを上げる方法

| |
|-------------------------|
| ・不要な仕事をカット |
| ・企業の理念やビジョンを共有する |
| ・貢献度を目に見える形で示す |
| ・パフォーマンス目標とマスタリー目標を設定する |
| ・プロセスを重視する |

モチベーションを上げる具体的な方法

では、具体的にモチベーションを上げるにはどうしたらよいのでしょうか。

まず、業務について「定期的に振り返りを行う」事が重要です。その上で、多忙により社員のモチベーションが下がっているなら、余計な仕事に時間と労力を割いていないかチェックします。たとえば、会議の度に資料作成をする慣例があったとしても、それが社員の負担になっているなら、思い切ってこの作業をカットする事も大事です。不要な仕事をなくして重要な仕事に集中できる環境を作り、本来の仕事への意欲を取り戻します。

次に、「企業の理念やビジョンを共有する」のも大切です。自分がしている仕事はどう役に立っているのかが分からないと、目標を見失いやる気を失いやすくなります。企業として一つのビジョンを実現させようとしているなら、そのビジョンを社員と常に共有するようにしましょう。個々の社員の仕事が企業の大きなビジョンを支えているのだと意識させる事で、社員のモチベーションが上がります。

また、「貢献度を目に見える形で示す」のも有効です。企業の中で社員がやる気を起こして仕事をするには、「自分の仕事が会社や社会に貢献している」と実感できる事が重要です。自分の仕事が誰かの役に立っているという貢献の意識がモチベーションをアップさせます。ポイントは貢献度を見える形で示す事です。成果を数値で示したり、表彰したりするのもよいでしょう。評価する際には、「なぜ良かったのか」「どう役立ったのか」を具体的に伝える事も重要です。

さらに、「パフォーマンス目標とマスタリー目標を設定する」のも有効です。目標設定の際、パフォーマンス目標（成果を重視する目標）だけではなく、マスタリー目標（本人の能力やスキルの向上を重視する目標）も併せて

設定する事が大切です。プロセスの設定と似ていますが、ただ成果を追い求めるだけでなく、自分自身の成長に向かって努力する事が、モチベーションの向上・維持にも繋がります。

そして、達成目標に対しての評価を行う際、成果だけではなく、その目標に至るまでの「プロセスを重視する」事も大切です。定期的に振り返りを実施し、各プロセスに対しての評価を実施。その上で、小さな成功体験を積み重ねるようにしましょう。

そのプロセスに対してネガティブな要素があり、叱る必要がある場合は、場所とタイミングにも注意しましょう。例えば他のメンバーの前で叱ったりすると、失敗が公のものになり、本人も自信を無くしモチベーションが低下してしまいます。

面談は個別に行い、比較的時間が取れてフォローまでを行えるタイミングに実施しましょう。

モチベーションによって、どうパフォーマンスは変わるのか

仕事をする上では、やはりモチベーションの維持が問われます。

モチベーションが低ければ、そもそも仕事の効率や質が下がります。意欲が湧かないので、新しいスキルを身につけたがらず挑戦を躊躇する文化ができ上がります。結果的に職場の雰囲気は悪くなり、個々人は孤立して一人で仕事をしがちになります。これでは仕事のパフォーマンスもせず、悪循環に陥ってしまいます。



図3 モチベーションを高めて生産性向上

モチベーションを高く維持することができれば、集中して仕事を行うことができます。また、充足感を持って働けますし、物事に対して簡単には諦めず粘り強く取り組めます。モチベーションが高ければはどんどん新しいことにもチャレンジができます。結果的に、職場の雰囲気は明るくなり、チームも一眼となって仕事に取り組みます。

一人ひとりのモチベーションを高く持つこと。それが今マネジメントに問われている事ではないでしょうか。モチベーションについてのより詳しい記事はこちらにあります。(https://bizhint.jp/keyword/14195)

表4 モチベーションの影響

| 【モチベーションが低い場合の影響】 | 【モチベーションが高い場合の影響】 |
|-------------------|--------------------|
| ・仕事の効率が下がる | ・集中して仕事を行う事ができる |
| ・仕事の質が下がる | ・充実感を持って働ける |
| ・新たな事を身につけたがらない | ・簡単には諦めない |
| ・職場の雰囲気が悪くなる | ・どんどん新しい事にチャレンジできる |
| ・孤立して一人で仕事をしがちになる | ・職場の雰囲気が明るくなる |
| | ・チーム一丸となって仕事に取り組める |