

## モチベーション理論と 労務管理

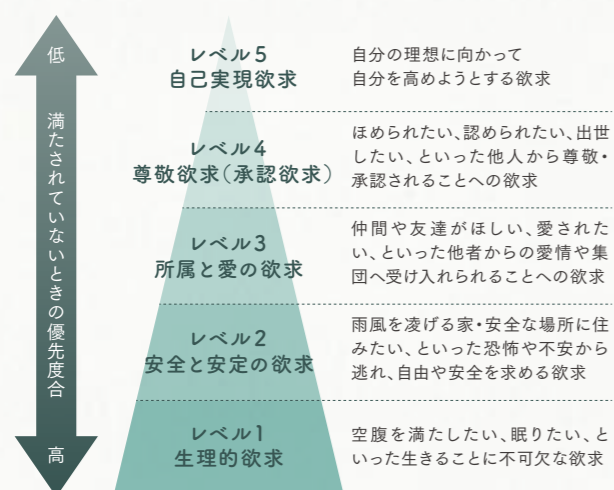
### 欲求階層理論と 二要因理論

「事業は人なり」とは、経営の神様・松下幸之助氏の言葉として有名です。松下電器は人を造る会社で、あわせて電気製品を造っているそうです。まさしく至言。「経営」とはつまるところ「いかに人と向き合うか」ということではないでしょうか。「事業は人」であるならば、仕事に対する従業員のモチベーションについては、経営上最も重要なテーマのひとつと言えるでしょう。高いモチベーションは従業員の成長を促し、業績アップや職場への良い影響が期待できます。逆にモチベーションが低ければ、生産性の低下や離職の増加などの悪影響を招くことになります。

仕事に対するモチベーションについては100年以上前から様々な研究と実験が行われており、多くの理論が生み出されてきました。まずは、有名な2つの理論を紹介します。

#### 欲求階層理論

アメリカの心理学者・マズローは人間の「欲求」に着目し、「欲求階層理論」という仮説を立てました。その仮説によると、人間の欲求は次の5つのレベルに分けられ、低レベルの欲求が満たされることで次第に高レベルの欲求を求めるようになる、とされています。



誤解されがちですが、このレベル分けは、低いレベルの欲求が完全に満たされないと高いレベルの欲求が生み出されない、ということではありません。欲求がある程度満たされていればより高いレベルの欲求が現れるが、満たされていないときにはより低いレベルの欲求が強くなる、といった優先度合を表しています。

欲求階層理論はその後の欲求に関する研究に大きな影響を与え、多くの理論の基礎とされました。こうした人間の欲求がモチベーションに影響するという考え方は「欲求理論」と呼ばれています。

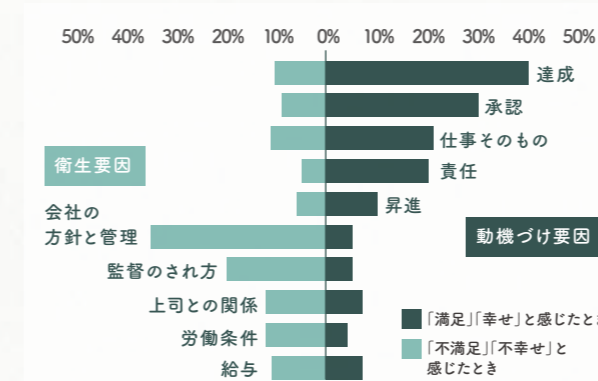
#### 二要因理論

欲求階層理論に代表される欲求理論では、欲求が満たされるとモチベーションが上がり(満足)、満たされないとモチベーションが下がる(不満足)、といった考え方をしていました。言いかえると、「満足」と「不満足」に影響する要因は同じ、ということです。

それに対して心理学者・ハーツバーグは、「満足」を与える要因と「不満足」を与える要因は別のものだ、という

「二要因理論」を示しました。

ハーツバーグは様々な企業に訪問し、労働者と面接して、仕事上「満足、幸せ」と感じた時、「不満足、不幸」と感じたときを思い出してもらい、その理由を尋ねました。その結果を分析し、「満足を与える要因」と「不満足を与える要因」は別のもので、それぞれ人間の行動に異なる影響を与えることを解明しました。そして満足を与える要因を「動機づけ要因」、不満足を与える要因を「衛生要因」と名付け、次のようにまとめました。



動機づけ要因 … 達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進など

- これらが満たされると満足するが、満たされなくても不満には思わない
- 満足の反対は不満足ではなく「満足ではない」
- 欲求階層理論のレベル3の一部、4、5を満たすもの

衛生要因 … 会社の方針と管理、監督のされ方、上司との関係、労働条件、給与 など

- これらが満たされても満足はせず、満たされていないと不満になる
- 不満足の反対は満足ではなく「不満足ではない」
- 欲求階層理論のレベル1、2、3の一部を満たすもの

大まかにまとめると、モチベーションを上げる要因と下げる要因は異なっており、満足が高まればモチベーションが上がる、不満足が高まるとモチベーションが下がる、という理論です。

#### まずは「足元」から!

さて、これらの理論を職場づくりにどのように活かしていくのが肝心です。

自社の課題を検討してみましょう。従業員の定着率が低いとか、職場の雰囲気が悪い、トラブルが多い、ということであれば、「衛生要因」に対する不満を取り除くことが先です。欲求階層理論では、低レベルの欲求が満たされない場合は高レベルの欲求よりも優先される、とされています。せっかく苦勞して仕事に対する満足度を高めようとしても、職場への不満が強ければモチベーションの低下を招いてしまうことになります。「動機づけ要因」に対しては、「衛生要因」に対するマネジメントの体制がある程度整備されていないと、十分なマネジメント効果が得られないのです。

「衛生要因」の中でも突出して「不満を感じる」とされているのが「会社の方針と管理」についてです。従業員を顧みない経営方針や、それに伴わずさんな労務管理は、会社に対する従業員の不信感を招きます。まずは労務管理の「足元」を見直すことから始めましょう。建物も勉強も、職場づくりも同じです。しっかりと基礎・土台・足元があってこそ、その上に高く積み上げることができるのです。会社に対する不信感を取り払い、従業員が安心して働ける職場づくりをすすめること。これが仕事に対するモチベーションを高める第一歩となります。

今回は会社に対する不信感や不満を取り除く、具体的な労務管理の方法についてお話します。



アスカ人事労務パートナーズ  
社会保険労務士  
高橋 一貴  
Kazutaka Takahashi

【主な職歴】  
昭和61年 秋田県 旧・協和町(現・大仙市)生まれ。  
茨城大学人文学部にて主に哲学と心理学を研究。卒業後、飲食店への就職を経て社会保険労務士となる。  
現在は秋田市で社労士事務所を営む傍ら、平成26年より秋田労働局にて働き方・休み方改善コンサルタントを勤め、ワーク・ライフ・バランスの推進を県内企業へアドバイスしている。  
単なる規程集ではない「使える就業規則」の整備、クラウドサービスを活用した労務管理の導入といった、先進的・実用的なコンサルティングを行うことをモットーとしている。