

個人の意欲と能力を引き出すには

講師：同志社大学政策学部
教授 太田 肇

日時：平成 28 年 1 月 18 日(月)〔広島会場〕
29 日(金)〔福山会場〕



〇はじめに

私の専門は、組織論、人事管理論で、特に個人のやる気を引き出すことをテーマに研究しています。なぜモチベーションかという点、基本は、「人間のやる気」にかかっており、いくら働き方・組織・制度などの枠組みをつくり立派なものに仕上げても、本人のやる気がなければどうしようもないのです。「仏つくって魂入れず」ということです。言い換えると、やる気を引き出す構造さえつくれば、仕組みはそんなにきちんとしたものが出来ていなくてもうまくいきます。

モチベーションというのは、組織と個人（公務員の場合は住民・国民。企業の場合は消費者）を結びつけるキーワードだと思います。やる気があるというのは、本人にとってハッピーな証拠です。そして、やる気が出ると生産性が上がります。生産性が上がれば、市民も消費者も影響を受けます。いわゆる「三方よし」が実現できるのです。そう考えてみると、組織論も人事管理も多くの問題は、やる気に焦点を当てることによって解決できるような気がします。

〇現場で起きている問題

中小企業の若手経営者を対象にセミナーで話をした際に、会社でどんな悩みを抱えているか出してもらったところ、ほとんどがモチベーションに関わる問題でした。

【昇進したがらない社員が増えた】

最近では昇進したがらない人が増えてきました。民間のアンケート調査結果でも、7割以上の方が昇進したくないと答えています。市役所では有資格者（昇進試験を受ける資格を持っている人）の1～2割しか昇進試験を受けないのです。組織にとって、優秀であっても多くの人が管理職に就こうとしないのはとても危険なことだと思います。組織では高い地位についている人が大きな影響力を持ちますが、そこに一部の人しか入って来ないのでは、危機的な状況と言えます。

昇進したがらない理由は3つあると思います。1つ目は、管理職の魅力が低下していることです。以前と比べて、高い地位に就いたからといって社会的にすごいと見てもらえなくなっており、管理職手当も削減され役得的な部分も減っています。2つ目の負の誘因は負担であり、以前よりも責任が重くなっています。何か不祥事が起きるたびにトップがマスコミの前で頭を下げる姿を見ると、苦勞して管理職になることはないと思うのも当然です。3つ目は、実際にはそれほど大変でなくても大変だというイメージがあることです。この点を解決する方法は、負担を減らすか、魅力を増やすか、誤解を解くかだと思います。

【大幅な賃上げができない中でどうやって動機づけるか】

モチベーションの源泉は給料だけではありません。むしろ給料のウエイトは限られており、それよりも他のいろいろな無形の報酬があります。

【異動を拒む社員がいる】

昇進と似た傾向があり、新しい職場の人間関係はどうだろうか、仕事がとても大変なのではないだろうかという不安が先に来ます。解決するためには、先回りして「それほど大変でもない。こうすればよい。自分で変えることもできる。」と本音の話をすることにより、心理的なハードルを下げることが必要だと思います。

【部下の依存心が強く、自立しない】

原因は仕事を任せていないことにあり、上を見る仕事ばかりではいつまでも依存してしまいます。

【上司と部下、チーム間のコミュニケーションが不足している】

コミュニケーションの場をつくるのが大事で、場があれば自然にコミュニケーションをとります。

【突出した社員をどう扱えばよいか】

突出している人を特に抜擢したり高い報酬を与えたりすることが難しい場合には、その職場のスターにしてあげることが一番有効な手段だと思います。自分がこの職場を支えている、周りからも見てもらえると感じることがやる気につながります。

【すぐ他人のせいにする部下がいる】

失敗を追及し過ぎる場合には、このような風土になります。

【仕事がマンネリ化している】

毎日同じ仲間・同じ仕事ではマンネリ化しますので、刺激が必要となります。解決のためのヒントは、コミュニケーションをとることにより、違った面が見えてきます。もう一つのヒントは、職場外にあると思います。職場外に趣味やボランティア・NPOなどの活躍の場があれば、仕事もやりがいが出て楽しくなるという研究結果があります。

【自分自身の意欲に波がある】

長期の夢や目標を持っていれば、たとえ仕事が面白くない時や逆境に陥った時でも克服できます。

【隠れた努力が認められないという不満】

工夫の例として、表彰制度の上手な活用があります。自己申告の際に、1年間自分がこつこつ努力してきたことを書いてもらいます。もう一つ欄を設け、そこには同僚や周りにいる努力している人を紹介してもらいます。そこに光を当て表彰するという仕組みがあればよいと思います。

【リーダーの役割がわからない】

これからのリーダーの役割は、従来のような部下を引っ張ることよりも、場をつくって支えることが重要になってくると思います。

【部下の仕事に対する態度が受け身である】

失敗すると周りから冷たい目で見られたり叱られるような風土では、誰でも受け身になり、積極的な発言や挑戦は得になりません。この風土を変えることが変化につながると思います。

【部下がなかなか成長しない】

裁量権を与えることは、自己責任につながります。すべてという訳にはいきませんが、裁量権を与えることも要(かなめ)だと思います。

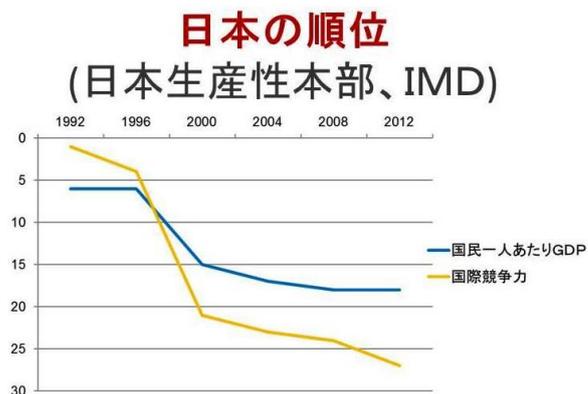
このように、問題の多くがモチベーションに関係していることがわかります。

○調査結果に見る日本企業の現状

日本人は、これまで「仕事に対する意欲が高い、コミュニケーション・チームワークがよい」と言われていました。個人では勝てないけれどチームでは負けないと言う人がいますが、最近ではそう言えない事例や調査結果が出ており、生産性や競争力にも影響が表れています。

一般労働者の年間総実労働時間の国際比較をみると、最近では、日本よりもアメリカの方が若干長くなっていますが、非正社員を除き正社員で比較すると、主要国の中で日本は飛び抜けて長くなっています。正社員の労働時間はこの20年間では大きく変わっておらず、日本人は勤勉に働いているという見方もできると思います。10年間くらいずっと有給休暇の取得率は47～48%です。海外では、少ない場合でも7割取得し、ほとんどの国ではほぼ100%取得しています。半分も取得していない国は日本だけです。

生産性をみると、日本の国民一人当たりGDP（労働生産性）と国際競争力の順位は1990年代半ばから



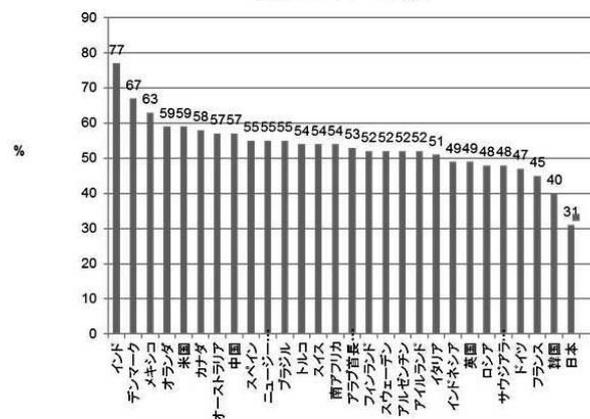
急低下しています。バブルの崩壊などいろいろな要因が考えられますが、特に重要なのは、その頃にグローバル化が急速に進みIT革命が起きたことです。IT化により単純な仕事が減り、グローバル化の進行でさらに(企業の拠点が)海外に移ったことが一つの原因であると考えられます。

1990年代半ばまで発揮された、日本人の勤勉さ(決まったものをきちんとこなすことが得意)が一転、これまでとは違う種類のモチベーション・能力が求められるようになりました。今後10~20年ぐらいの間には、人間特有の創造性・独創性・勘・ひらめき・判断力・洞察力・感性といった能力が一層重要になってきます。これらの能力の特徴は、ただ勤勉にこつこつと働いたから発揮されるというものではなく、モチベーションの量よりも質が重要なポイントになると思います。これまでは量で仕事をするという考え方がありましたが、必ずしも質の高いモチベーションになるとは限らないわけです。動機付けの方法も含めて考え直す必要があると思います。

創造性・独創性・勘のようなコンピューターでは代わりができない能力は、掴みどころがなくそのメカニズムはわかっていません。人間の頭の中にある仕事のプロセスが見えなければ、従来のような評価制度は通用しなくなり管理もできません。行動だけの管理や評価はあまり意味がありません。今後はアウトプットで評価せざるを得ない時代になってくると思います。

モチベーションの質を表す尺度として、エンゲージメントという言葉がよく使われます。エンゲージメントとは、仕事や職場に対する深い関わり方のことで、熱意と訳します。様々な機関の行った国際比較を見ると、どの調査結果でも日本が一番低く、次いで低いのは韓国です。反対に高いのは、インドやデンマークです。韓国や日本は年功制度で、特に日本では労働移動が少なく、インドやデンマークは労働移動がとて多くすぐに転職します。逆のように思われますが、転職が少ないところは、今の職場が気に入らなくてもなかなか移ることが難しく、移ったら不利になるので留まりますが、転職が多いところは、気に入らなければすぐに移ります。インドやデンマークで働いている人は、今の会社が好きだからそこで働いているのです。日本では必ずしも満足しているから働いているとは言えず、卒業後何もわからないうちに会社に入り、あまり満足していない場合でもなかなか転職できない人が留まっているのです。

資料: 従業員のエンゲージメント(国際比較)



資料: 2012/2013 KENEXA WORKTRENDS REPORT をもとに作成。

○やる気の質、仕事の質に注目を

日本の労働者のモチベーションは、まじめにこつこつ働いているけれど、自発的に仕事に対して関わって何かをしたいという積極的なものではありません。帰属意識の調査結果でも、日本人は、今の会社が好きで働いている人は一番低く、働くことになるであろうという消極的な答が一番多いのです。こういう特徴を前提にして、人事や組織づくり・マネジメントを考えていく必要があります。特に、今後は労働力不足となる中、限られた労働力・人材に、フルにモチベーションを発揮してもらわなければなりません。やる気を「引き出す」というよりも、むしろ「発揮させる場をつくる・条件をつくる」と発想を変える必要があります。いかに、やる気の質・仕事の質を高めるかが今後の課題になります。

これまでは、仕事やモチベーションの質を高めるために、給料を上げる・やりがいのある仕事を与えるなどが考えられました。しかし、どんなに意欲的な人であっても何か仕事に集中できないこと(例: 自分の健康, 家族の健康, 人間関係などの悩み)があるとモチベーションは上がりません。同じように、職場でも仕事に専念することを妨げる要因があると、本来のモチベーションが発揮できません。二段構えの戦略として、まず、やる気を妨げている要因を取り払い、次に前向きなモチベーションを引き出すことが必要になります。

○やらされ感の源 ①労働時間の問題

やる気を妨げる原因についてのアンケート調査で、多くの人が挙げた要因は、1つ目は労働時間の問題です。

労働時間の不満は表に出にくいという特徴があります。これだけ頑張っているのだから給料を上げて、ボーナスを増やしてとは言えますが、残業を減らして欲しい、休暇を目いっぱい取りたいと言うことは、意欲がないと評価されてしまうと思うのです。「遅くまで残業している部下を高く評価することがあるか」という調査では、日本では外国よりも高く評価される傾向にあることがわかりました。これでは、なかなか不満は表に出てきません。従業員の本音を一番知らないのは経営者・管理職かもしれません。

残業が恒常的に続く職場ではいろいろな弊害が生じますが、まず離職が挙げられます。毎日午後9時・10時まで残業が続くと離職が急増し、午後8時を過ぎると仕事のミスが一気に増えるというデータがあります。

残業が多いことは仕事の質の低下につながり、やる気の質・仕事の質が重要とされる中、とても大きなマイナスとなります。残業が延々と続けば、全力で働くよりも体力が持つような働き方となりますし、新しい仕事に挑戦しろと言われても、実際には最低限のことしかしないという意識が働きます。

解決のために一番大切なことは、個人の責任・分担をはっきりさせ、成果で管理することです。中国や台湾では、40歳前後の女性の管理職(課長・部長)は珍しくなく、女性であることのハンディはないと言います。その理由としては、個人の分担がはっきりしており残業がないことがあり、会議の必要がなく自分のペースで段取りができるため、頑張っているふりをしなくてもよいのです。個人の分担を明確にするということが大切だと思います。

評価の問題・モチベーションの問題では、個人の分担がはっきりしているかどうかが大ポイントとなり、これにより成果を見ることもできるようになります。

ほとんど残業せず夏休みなどは長期休暇となるドイツやフランスでは、日本より生産性が高いのです。その理由は、仕事の優先順位づけをととても上手に行っており、先延ばしにしているものなのかどうか仕分けをしています。日本は手を抜かずにやれという風潮があり、時間がどんなにあっても限界がありません。今後、労働力も減少しワーク・ライフ・バランスが重視される中、仕事の仕分け・優先順位づけはますます必要になってくると思います。

長期間で習慣づけていく必要がありますし、それでも残業をすべて無くすことはできません。しかし、少なくともタイムリミットは決めておくべきだと思います。独身社員やお子さんがある女性の中には、突発的な残業等で予定をキャンセルすることが2~3回あると辞めたくなるという声があり、残業をさせる場合でもタイムリミットを明確にし、何があっても守るというぐらいの腹のくくり方が必要です。

残業を減らすことは本当に可能なのでしょうか。興味深い話があります。トリンプ・インターナショナル・ジャパンにおられた吉越浩一郎さんは、残業を減らすのは難しいけれど残業をゼロにするのはそんなに難しくないとされています。減らすのは、乾いたタオルを絞るぐらい仕事を切り詰めてもかなり難しいことです。ゼロにするには、もはやそんな方法ではとても実現できないので、思い切って仕事の仕組みや組織を根本から変えないといけません。言い換えれば、根本から変えることが結果的に残業ゼロにつながるということです。そのために大きな骨格の見直しが必要になるのです。

岐阜県にある(株)未来工業は600人余りの会社ですが、長期連休を始めすべての休みを取得すると、1年間の半分以上が休みになるそうです。勤務時間は朝8時半から午後4時45分ぐらいまでで、残業はなくノルマもありません。毎年社員旅行で海外に行っています。しかも、給料は業界平均よりもかなりいいという夢のような会社です。徹底して仕事の無駄を省き、自分たちが業績を上げて休みを増やしていこうと高いモチベーションが働くことが、生産性の向上にもつながるのだと思います。成功事例を見ると、大きな枠組みを変えれば残業を無くすことも不可能ではないという気がします。

○やらされ感の源 ②過剰管理

2つ目は、過剰に管理されていると感じるとやる気を無くすという問題です。特に若い世代は、上司から任せたとされながらも相談しないと叱られる、どうしていいのかわからないと言います。これも、最大の原因は、個人の職務の分担がはっきりしていないことにあり、分担がはっきりしていないからど

こまでも管理されるのです。

私は、管理する場合に「川上」「川下」という言葉を使っています。「川下」とは、その人に求められている仕事の成果であり、果たすべき役割です。欧米では仕事のプロセスは成果につながるのを見ます。交渉がどこまで進んでいるか、開発がどの段階まで進んでいるかというところにプロセスを見ます。ところが、日本では、どれだけ遅くまで頑張っているかという態度や行動のレベル、すなわち「川上」でプロセスを見るのです。もっと「川上」に行き、生産性が上がらないのは心構えの問題だと内面的なところまで管理することがあります。これでは部下が過剰に管理されているという気持ちになるのは当然です。

さらに、「仕事」より「人」を管理する傾向があります。管理職の本来の役割は、仕事の管理・その部署の管理＝生産性を上げて部署としての責任を果たしているかどうかなのです。ところが日本では、人を管理する傾向にあり、管理職になり部下を持つと張り切ってモチベーションが上がり、どこかで部下を自分の持ち物のように思ってしまいます。一方、持ち物にされた部下の方はモチベーションが下がってしまい、管理するから依存し、依存するから管理するという悪循環に陥ってしまうのです。

その対策として、一つ目には、できるだけその人に求められている役割・成果で管理することが大切です。これにより「川上」の部分・仕事のやり方については本人の裁量に委ねることができます。やらされ感がなくなり、創意工夫することで自然に仕事の効率化・優先順位づけもできるようになります。人の管理よりも仕事の管理が重要であり、個人の仕事の分担がはっきりしているかどうかに行き着くと思います。一人ひとりの仕事ぶり・仕事の貢献を「見える化」すれば、周りからこれだけ仕事をしている・貢献していることが認められモチベーションにつながります。モチベーションをくじく一番の要因は、人知れず苦勞させられた上に誰にも認められないことです。

萎縮せずに仕事が思い切っでできるようにするためには、ここまでは必ず相談して、ここから先は自分の判断でしなさいというように線引きを示すことが大切です。

○やらされ感の源 ③人間関係

3つ目は、人間関係の問題です。あるアンケート結果では、やる気をなくした原因として人間関係が圧倒的に多く、離職の原因でもトップに挙がっています。

人間関係は3つのタイプに分けられ、1つ目は、「上司との人間関係」で、労働時間・過剰な管理と深い関係にあります。2つ目は、「コミュニケーションの不足」で、若い人が少ない職場では、年齢の近い人がおらず、相談できる人や親しく話をする仲間がなく、だんだん孤立していきます。仕事が楽しくなくなり、休み、辞めていくというパターンが最近の高卒者に多いそうです。3つ目は、「濃密すぎる人間関係」で、職場の仲良しグループ内でも気を使って窮屈な思いをしていることがあります。同じ職場内でも濃密すぎる人間関係と、そこから阻害された人の孤独という人間関係のまだら模様ができているのです。

全員でコミュニケーションをとる場をつくることで成功した事例を紹介します。人間関係が悪く業績も最悪な状況にある店舗の立て直しのために、新しく来た店長の取った事例です。最初に、従業員に2つのことを約束してもらいました。一つは、文句は陰でこそこそ言うのではなくみんなの前で堂々と言うこと、もう一つは、昼食をみんなと一緒に食べるということです。これを実践しただけで人間関係は劇的に良くなり、業績は全店舗の中でトップになりました。全体でコミュニケーションをとることにより、孤独な人・悪い意味での仲良しグループが陰を潜めたのです。

また、私が勧めたケースでは、月に1回、職場研究会において持ち回りで自分の仕事を発表し、みんなで議論することにより、人間関係がとても良くなったということがありました。

閉鎖的な仲良しグループを作らないためには、内側を向いている意識を外に向けることが必要で、外の目・外の空気に触れさせるということが有効です。神奈川県にあるJAで、全国から視察に来られるような、業績が良く組織もうまくいっているところがあります。そこでは、全職員に、組合員すべての家庭を回らせ職員の顔を覚えてもらっています。すると、普段の仕事ぶりが組合員の目に晒される＝外を向いて仕事をせざるを得なくなり、結果的に、内部での人間関係を良好にすることにつながりました。他にもお客様のところに行き発表させることで成功した例もあります。

社外を見させるというのも有効です。香港の会社では、出戻り社員がとても多いのですが、それによる差別はまったくありません。むしろ戻って来た社員は、自分の会社の良さがよくわかっていて、その後、モチベーションが高く帰属意識も強くなるというメリットがあります。

異質なメンバーを入れることも有効です。ダイバーシティが進んでいるシンガポール・マレーシア・香港などに進出している日本企業では、いろいろな民族・宗教の人が集まっていて、日本のように何でもみんな一緒とはいきません。食事の戒律・お祈りの時間・休日もバラバラです。そこで今までのやり方を改め、大事なことはみんなと一緒にいき、後は本人の自由に任せることにしたところ、制度がすっきりして上手くいったそうです。ダイバーシティがきっかけで組織の見直し・再設計につながりました。日本でも、非正社員が入ることで職場の風土が良い方に変ったということがあります。最初は摩擦があっても風通しが良くなるのです。

○やらされ感の源 ④評価と処遇

4つ目に、評価と処遇の問題があります。特に、成果主義の導入により評価や処遇に対する不満が表に出るようになりました。2000年前後に流行った成果主義はあまり普及しませんでした。その理由としては、モチベーションを高めるためには、お金の力では限りがあることが挙げられます。

心理学者のハーズバーグが半世紀ほど前にアメリカで数万人の面接を行った結果、人間をやる気にさせる要素と不満につながる要素は別のものだということがわかりました。やる気につながる要因は、仕事そのもの・達成感・自由裁量が認められることにあり、前向きなモチベーションにつながります。

一方、モチベーションには直接つながらないものの、不足・不公平だと不満につながる要因を衛生要因と呼びました。職場の物理的環境、寒い・暑い・きつい・危険というものや、会社の方針・人間関係・そして給料です。給料は、やる気に直接結びつくというよりも、むしろ不足や不公平だと不満の原因になる要因だということです。給料の面からでは、やる気を出させようとしても限界があることがわかります。むしろ給料は、水や空気のようなものであるのが一番いいと思います。理想は、仕事に専念していれば給料は自然についてくる状態にあり、悪いようにはされないという納得性に重点を置いた給与制度をつくる方が効果的だと言えます。

○評価の限界、副作用を知っておく

評価には限界があることを知っておく必要があります。特に最近では評価がだんだん細くなる傾向にあり、細かい評価と正しい評価は、イコールでなく、むしろ反比例します。特に日本型（個人の仕事の分担や職務の中身が厳密に決められていない）の場合は、細かく評価すればするほど、正確ではなくなります。そして評価する側は意識していなくても、評価された側は不明瞭で納得できない場合には、大きな不満となりずっと心に残ります。

また最近では意欲を評価する傾向が強まっていますが、意欲を評価すると逆に意欲が低下するということが心理学の研究からわかっています。意欲があるように見せかけるため、関心が、仕事ではなく頑張っているところを見せる（ふりをする）というパフォーマンスに移ってしまうのです。

また、評価を点数化すると大事な要素が欠落してしまうという恐れがあります。

その対策としては、プロセスをできるだけ「川下」で見ると＝成果や役割に近いところで見ることが大事です。仕事が明確に定義されていない日本では、特に処遇につながる場合は、3段階ぐらいの評価が妥当だと思います。2：6：2の構図といますが、誰が見てもよくできるというのが2割、誰が見てももう一つだというのが2割で、可もなし不可もなしとされる残り6割の層については、評価者次第で順番や評価が変わり正確な評価が難しいのです。営業や開発のような数値に現れるもの以外を正確にランク付けすることには限界があります。

一方、能力開発については、いくら細かくても主観が入ってもいいと思います。同じ成績を上げていても、もっと伸びしろがあり本当の力を発揮していないと思ったら低い評価をつけてもいいのです。ただし、それを処遇に結び付けてはいけません。頑張っているふり、全力を出しているふりをして、弱点を見せなくなってきました。理想的な評価の仕方は、処遇のための評価と能力開発のための評価を分けて行い、別々の人が行うことです。そして、評価よりもむしろ評判を集めた方が、数値化できない無数の細かい情報が入ってきて正しい場合があります。

また、この人に損をさせたと思ったら、必ず埋め合わせることが大切です。心理学の公平理論では、損をさせられていると思うと、どこかでそれを取り戻そうという気持ちが働きます。それができないと自分の中で折り合いをつけようと、どこかで元をとろうとサボったりすることがあります。

○職場環境の見直しも

また、職場の物理的環境も大事なポイントです。日本の職場は仕切りのない大部屋が普通ですが、このようなオフィスは日本だけです。

欧米など海外のオフィスでは、仕切りにより区切られています。仕切りのない大部屋は、事務を効率的にこなす・人海戦術で仕事を処理する場合には向いていますが、じっくり考え創造的な仕事をするのには不向きです。大部屋でじっくり考えていたら暇そうだと上司から雑用を命じられ、忙しそうに手を動かし電話をしている方がよく頑張っていると思われるのです。

私は、日本企業のオフィスの発展型として、みんなで話し合う場、ミーティングの場を入れたオフィスを提案しています。京都のある会社がこのような設計のオフィスをつくっていて、後ろを向いたらミーティングができるよう、真ん中にミーティングスペースを入れることを提案しました。実際にこれに近いオフィスを取り入れているところもあり、仕事に集中できて生産性が上がり、いい仕事ができるようになったという声が聞かれます。

オフィスの設計を変え、それが有形、無形の報酬につながる仕組みをつくることで生産性はかなり上がるのではないかと考えています。

アメリカ企業のオフィス



○次に、質の高い意欲・能力を引き出す

ここからは、どうすれば前向きなモチベーションを引き出せるかについて話します。特別に意欲がある人、あるいは高い能力を発揮している人たちには、共通する特徴が3つあることがわかりました。1つ目は、彼等は自律的に仕事をしています。強制や命令によって受身で仕事をしているのではなく、自分の判断や裁量によって仕事をしています。2つ目は、承認です。周りから認められる機会に恵まれているということです。3つ目は、彼等は組織の内側を向き上司の顔色を見て仕事をしているのではなく、消費者・市場・社会の方を向いて仕事をしている、という風潮があります。

【キーワード① 「自律」】

自律は、人間にとって一番大事なもので、すべての基本だという気がします。自律を高めるためには、仕事に対して所有感を持たせることです。自分の仕事だという意識を持てれば、モチベーションがぐっと上がります。いろいろな場面で、所有感は得られたり失ったりしますが、所有感を持たせ続けるためのポイントは、成果を重視し「川上」を管理することです。個人の分担や責任を明確にしたうえで、「川下」の部分、仕事のやり方・プロセスなどについては本人に任せるのです。

さらに、できるだけプロジェクトチームに参加する機会を増やします。プロジェクトチームに参加して意欲が出る、それをきっかけに成長したという例がとて多く、やらされ感ではなく目の前ははっきりした目標に向け自律的に仕事をします。

【キーワード② 「承認」】

2つ目のキーワードは、承認＝周りから認められるということです。アンケート調査でもやる気が出た理由として、半数の人が承認についてのエピソードを挙げています。

認められたいという気持ちはとても重要なものだと思います。私は長い間、承認に焦点を当てて研究してきました。組織で働く人の動機として、尊敬されたい・出世したい・地位や名誉に対するこだわりが強いということから始めました。存在感を認めて欲しいということ、報われなくてもわかってもらえたらいいということがよくありますが、それだけ人間は認められたいのです。反対に認められなければ、嫉妬したり周りの足を引っ張るという行動をとることがあります。いろいろな組織で、実際に褒めたり認めたりすることで、どんな効果が出るかということを実験したところ、やはりモチベーションが上がり、生産性も上がるということがわかったのです。

ある公益企業で行われた分析では、意識的に褒める取り組みを行った結果、自己効力感（自分の能力に対する自信＝やればできるのだという自信）が明らかに上がりました。内発的モチベーション（お金のため・褒美を与えられるためのモチベーションではなく、内側から出てくる楽しく挑戦しがいがあるモチベーション）も上がることがわかりました。

他の会社で行った分析においても、同様に自己効力感と挑戦意欲、組織に対する一体感が上がりました。さらには会社に対する帰属意識、勤続意識も上がり、業績につながるということもわかりました。

ある大手の保険会社で行った分析では、営業職数百人を対象に営業内で2グループに分け、一方のグループは上司が意識的にいいところを褒め、他方はこれまで通りにしてもらいました。3か月後の月間契約件数は、意識的に褒めたグループの方がこれまで通りのグループよりも上がりました。単に頑張れと言うだけでなく褒めた方が業績が上がるということが、はっきりと裏付けられました。

褒めると自尊感情が上がり、自己肯定感が上がります。自己肯定感が高くなると、うつや燃え尽きが減るといわれています。いろいろな組織で不祥事が起きていますが、褒めたり、認めたりすると、高まる自尊感情と組織的な違反との間に、負の相関があるということがわかってきました。監視や管理では不祥事防止にはつながらず、見ていないところで手を抜くため逆効果になるということもわかってきました。有効なのは、自尊心を高めるために褒めたり、認めたりすることです。

○ミス減らす効果も

ミスを減らすためには、叱るよりもむしろ褒める方が効果があります。大阪府の太陽パーツ株式会社では、前向きに挑戦して失敗した社員には、社長から「大失敗賞」という賞と賞金が出されます。受賞した社員の多くは、その後、特別に高い業績を上げ、翌年には「社長賞」を受賞するケースがとて多いそうです。職場全体が失敗を恐れずに挑戦する風土に変わってきたと言われていています。失敗を隠そうとするのではなく情報をオープンにして共有するので、周りもミスを繰り返さないようになるという効果があります。

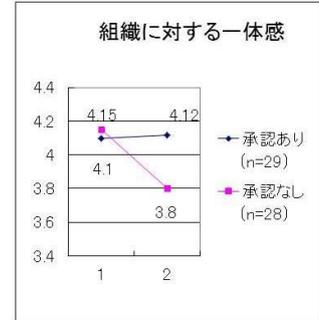
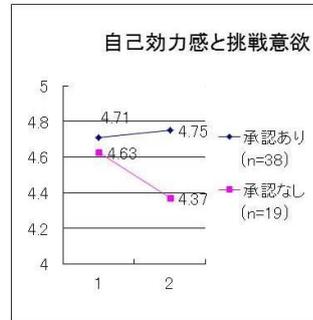
○「承認」される機会を増やす

承認するためには、まず上手に認めたり、褒めたりします。また自分の仕事のいいところを見てもらえれば、それだけで承認欲求が満たせます。つまり、仕事を「見える化」し、そして自分の名前を出す機会をもっと増やすということです。

ただし、自分の名前を出すだけでは逆効果となる場合もあります。名札をつけて仕事をして、横に意見箱を置いてあるケースでは、陰で手を抜くようになる、離職者が増えるなどの弊害も出て来ています。コールセンター業務では、名乗ると名指しでのクレームが増え、辞めていく人がいます。そこで、ある会社ではマニュアル通りではなく自分の裁量で答えるよう変えたところ、離職率は業界比の3分の1に改善したそうです。名前を出す以上、自分の裁量で仕事をさせるということが大切で、裁量を認めると自分のいいところを見せようと頑張り、お客さまからの評価がモチベーションにつながります。

今後は、自分の名前を出すことが大事なことだと思います。まだ日本では知的所有権に対する認識が低く、借りた物は必ず返しても、アイデアは真似ても当たり前とするところがあります。これではいいアイデアは出せません。これからは、アイデアの方が価値があるとされ、誰のアイデアなのかをはっきりさせることが必要だと思います。上司が横取りするのではなく、上に報告する時には「部下の誰々君のアイデアですけれど」とはっきりさせ、必ずその人の署名を入れるということを基本とするべきです。この点を大事にしないままでは、いいアイデアにつながらないと思います。

分析結果(サービス業B社)から



出典：太田肇『承認とモチベーション』同文館 2011/7

大阪大学の栗原さんの研究では、みんなで議論すると一見満足感は高いいいアイデアが出たように感じますが、客観的に見ると、複雑な仕事になればなるほど個人で考えた方が良い成果が出るそうです。大きなブレイクスルーや大きなアイデアは個人の野心や野望から生まれ、とてつもなく大きなものを生み出すのだと思います。アメリカでは、部下のアイデアを上司が勝手に横取りすると罰せられます。日本でも一つ一つのアイデア、文書を署名入りにすることが広がって欲しいと思います。

また、できるだけプロジェクトを取り入れメンバーに若い人を抜擢し、イベントやレクリエーションも若い人に任せる方がいいと思います。

名古屋市のデライトコンサルティング株式会社では、私が監修して「承認カード」を取り入れました。言葉で伝える代わりに褒め言葉を書いたカードを渡すのですが、ずっと残るものであること、客観的に見てもらえたということで重宝されているそうです。

表彰制度の活用も有効です。私が所長をしている日本表彰研究所において、どんな表彰をしているのか、どんな表彰であれば効果があるのかについて調べました。通常立派な賞を思い浮かべますが、受ける人がごく少数に限られてしまいますので、現場でのゲーム感覚での表彰や、縁の下の力持ちでコツコツと努力している人たちに光を当てる等の工夫をする方が、より大きな効果が得られると思います。光の当たっていない人が、いい仕事をしたとか、よく頑張ったところを称える方がいいと思います。

褒めるということは盛んに推奨されていますが、場合によっては、逆効果になる場合もあることを認識しておく必要があります。特に若い人は褒められて期待をかけられたら、それで潰れるケースがあるので期待をかけ過ぎないということも大事です。

○上手な褒め方

できるだけ具体的、客観的な事実に基づいて褒めるということが基本です。具体的であればあるほど本人は、それが正しいフィードバックとして受け止められるのです。

一方では、職場の雰囲気をよくしよう・人間関係を良くしようする場合には、あまり難しくとらえず褒め言葉を乱発する方が効果があります。「ありがとう・えらい・すごい」を使いますが、心遣いがうれしく雰囲気も良くなります。自信をつけるための褒め方と分けて考えたらいいと思います。

しかし、いきなり褒めたり何もないところで褒めるというのは難しいものです。まず背中を押して挑戦させることから始めます。成功体験が一番自信につながりますので、背中を押して結果に関わらず挑戦したということ褒めればいいのです。

次に、相手の成長に応じて褒めるところを変える必要があります。最初は、挨拶がきちんとできる、笑顔が素敵だというレベルから始め、その後、能力・業績・人格そのものというように、人間の芯の中心部分に褒めどころを変えていきます。誰でも努力しているところや重視しているところを褒められればうれしいので、普段から良く観察しておく必要があります。

褒めるところを見つけにくい人には、例外（何かいいことをした、きちんとできた）を少し大げさなぐらいに褒めることです。できる人は全体を、そうでない人は細かいところを見ていきます。

そして信頼して仕事を任せるとことが、承認を意味します。

○失敗しない叱り方

叱るということはとても難しく、信頼関係がとても大事だと思います。相手のプライドを意識した方法であれば、叱った方が効果がある場合もあります。あなたの潜在能力はこんなものではないから叱っているのですよと言えば、プライドに訴えかけられます。

基本は、ビジネスライクに行うことです。アメリカでは、「ここがこういう理由で良くないので改善して下さい」と具体的に言うだけです。変に気を遣い、言にくいのだがなどと切り出すと、却ってしこりが残ります。セクハラやパワハラについても、一方は信頼関係があると思っていたのに実はなかったというケースが多く、過信は禁物です。

私は、「叱る」という言葉をやめた方がいいと考えています。改善点を指摘するという事に置き換えればパワハラの問題も起きません。叱るからパワハラになり、ビジネスライクに伝えるべきところを叱るからパワハラになるのです。

【キーワード③ 「外向き」】

3つ目のキーワードは、「外向き」です。モチベーションが高い人は、市場や社会、お客様の方を向いて仕事をしているという特徴が見られました。お客様や取引先と接する機会が増えれば、人間関係を良くしようと努め、組織の外でも認められる機会が増えます。そのために自分の名前を出して仕事をさせる必要があります。

○年配職員の動機づけ（ポイント）

最近、定年延長や再雇用で年配の社員・職員の動機づけが課題になっています。歳をとると能力が衰えると言いますが、知的能力について脳科学者によると、病気による場合を除き年齢によって衰えることはなく、使い続ける限り70歳80歳になっても成長するそうです。日本の研究者や技術者は35歳で創造性のピークが来ると言いますが、イギリスやアメリカでの調査では、50歳以上になっても衰えないと言われており、実際にイギリスの研究所では80歳90歳の研究者が第一線で研究しています。

制度に問題があるのであって、知的能力はずっと使い続ける限り少しずつ伸びていきます。創造性の衰えは、制度がそのように見せかけているだけで、年配の職員にはもっともっと活躍してもらえと思っています。上司は、多くの人が十分な貢献ができていないという肩身の狭い思いをしていることに気づき、会社にとって欠かすことのできない人なのだという目で見えていくことが重要です。それを本人だけでなく、周りに理解してもらう必要があります。年配者だからと過少評価するのではなく、問題にぶつかった時に工夫したことや失敗の経験について、若い世代に話せるような機会をつくるべきだと思います。時間と場を限定し、研修の講師や困った時に相談に乗るアドバイザーというような形で活用するのが有効です。

○若手社員の育成と動機づけ

一方、若い人に対する動機づけは、この20年ぐらいの間に変化が見られます。出世や成功の尺度が変わってきており、従来の、大企業に入り・高い地位に就き・管理職になるという出世のシンボルが、最近では、専門職やスペシャリストで活躍して有名になることに変化してきました。親の世代の認識の変化も影響していると思います。プロフェッショナル、スペシャリストとしてキャリアアップできるような対策をするということです。

また、プロジェクトの多用やレクリエーションなどで活躍する場を与えるということも大事です。若い人は異性の目をとっても重視しますので、異性に認められたいという気持ちをうまく活用するというのも大事ではないでしょうか。

成長したいという意識がとても強く、今の職場の中で能力がついたというだけでは不十分と感じています。将来のキャリアアップや報酬に結びついて初めて、目に見えて成長のメリットが実感できます。何らかの有形、無形の報酬が伴うような環境にすると、ずっとモチベーションが維持できます。

○非正社員の動機づけ

現在、労働者のうち非正社員は4割を占めています。非正社員がどんな時にやる気が出たかという意識調査をすると、「正社員並みに扱われていた」「信頼されて大きな仕事を任されていた」という声がとても多く挙がります。

一方、長期的には却ってモチベーションを低下させる場合もあります。正社員と同じ仕事をしているのに、給料に差があり不満が出て来るのです。企業としては、非正社員と正社員の待遇を同じにすることにはメリットがありません。それではどうしたらよいかというと、一つは言葉による埋め合わせです。周りから給料が少なくても正社員並みの仕事をしていることを認められれば、ある程度報われます。もう一つは、ここで満足しているわけではなく、いずれ正社員として活躍したいという気持ちを理解することです。そのために、会社として、正社員になるためにこの仕事をしておいたら役に立つ、就職するのに有利だということを教え、仕事を与えます。余裕のある時に履歴書の書き方を教えたり、資格をとるための支援をしている会社もあります。将来のキャリアアップのための支援が、非正社員の動機づけの大きなインセンティブになると考えます。

ご清聴ありがとうございました。