

会社で働く人々が成果
(生産性や業績、創造性)

をあげるには、高い能力に加え、それを効果的に生かす旺盛なモチベーションが不可欠です。能力は、成長を促す経験とそこから学ぶ力で獲得されます。しかし陳腐化するため、学び続けることが求められます。

それに対してモチベーションは働く人々が「自らの職務上の目標に向かって意欲的に取り組んでいる状態」です。モチベーションには、個人間の違い(個人差)と個人内の変動という特徴があります。個人間の違いはモチベーションが高い人と低い人がいることを指し、個人内の変動は同じ個人でも様々な出来事に直面することで、モチベーションが変わりうることを意

考慮すべき2つの特徴

味します。職場のモチベーションを高い水準で保つには、この2つの特徴を考慮したモチベーション・マネジメントが求められます。

昨今の我が国は、働き方改革や人工知能(AI)技術の進展といった変化に直面しており、それらは働き方を変えようとしています。これまでも経営環境の変化によって働き方は変化し、モチベーションも影響を受けてきました。

1920年代、テイラーによる「科学的管理法」の時代には、モチベーションという概念は存在しませんでした。しかし、多くの労働者が組織という場でともに働くようになり、労働者のなかに仕事をしすぎないようにする怠惰な雰囲気が生まれたため、モチペーシ

ョンをマネジメントする必要性が生じました。

60年代の大量生産の時代では「分業化」が推し進められた副作用として「単調さ」が問題となり、意欲的に働くため職務の特徴に配慮するようになりました。

90年代中ごろから日本の会社ではモチベーションを刺激しようと成果主義が導入されました。しかし、短期的なモチベーションは醸成されたものの、長期的にメンタルヘルスに支障をきたす事例も発生しました。

本連載では働き方の変化がモチベーションにもたらす影響について、最新の知見を基に紹介します。

いけだ・ひろし 九州大学博士(心理学)。専門は産業・組織心理学