

# 働き方の変化とモチベーション ⑧

九州大学准教授 池田 浩

やさしい  
経済学

高度経済成長期は日本全体が右肩上がりで成長し、誰もが将来に明るい期待を持てました。終身雇用・年功序列の制度も働く人々に安心感をもたらし、会社への忠誠心につながりました。良好な職場関係も働く人々のモチベーションを引き上げる一因でした。

しかし、働き方改革における労働時間の適正化や柔軟な働き方の実現（テレワークや副業、シニア活用）は、いずれも「個の自律性」を問うと筆者は見ています。働く人々が自ら調整してモチベーションを高めることが求められますが、管理者によるモチベーション・マネジメントの重要性が増すと予想されます。テレワークでは働く人々と物理的な距離ができません

## リーダーシップの新しい形

が、管理者は彼（彼女）らに孤立させず、意欲的に仕事に取り組めるよう配慮する必要があります。シニア活用でも年齢的にも経験的にも上の人材を生かす働きかけが求められます。

管理者が指示・命令に終始しては、働く人々の自律性は奪われ、受け身になってしまいます。これからの新しい時代では、どのような新しいリーダーシップが求められるでしょうか。

自律的なモチベーションを引き出すうえで、サーバント・リーダーシップに関心が寄せられています。米AT&Tでマネジメント研究に従事したロバート・グリーンリーフが、1970年代に提唱した理論です。働く人々の成長を支援し、仕事の権限を委譲しながら

後方支援（奉仕）するリーダーシップといえます。

サーバント・リーダーシップの特徴は、部下の自律的なモチベーションを引き出せることです。そのため、働く人々が有する自律性と有能性、関係性の欲求を満たす必要がありますが、サーバント・リーダーシップが意図する先述の働きかけは、これらの欲求を満たす機能を持ちます。

働き方の変化で「個の自律性」が問われていますが、このような状況でも、管理者はサーバント・リーダーとして成し遂げる目標を示しながら、働く人々一人ひとりを後方支援する働きかけが求められています。

（次回から「I・O・T時代のインベーション」を連載します）