



ワークモチベーションを考える

仕事に限らず何かを成し遂げるためには能力と意欲が必要です。特に仕事の場合は、能力があるにもかかわらず意欲がもてないために十分成果が挙げられず、挙句の果てに、全ての営みにやる気を失っていくことさえもあります。大多数の人間は組織の中で仕事することによって、自身の人生を内面的に支え続けるアイデンティティの核（職業的アイデンティティ）を得ています。したがって仕事がかたくないと全てがかたくなれない、ということになりかねないのです。ワークモチベーションを高めることが仕事のみならず個々人の生活を安定させ、また組織全体を機能させることにもなります。

外発的動機づけと内発的動機づけ

人にやる気を起こさせるために外部から働きかけることが外発的動機づけです。給与、ほめること、叱咤激励等ワークモチベーションに関係する外発的動機づけは様々ですが、動機づけを強化する報酬となるかどうかは受け取り手がそれをどのように認知するかにかかっています。認知の仕方は人それぞれで、効果的な動機づけになる人からあまり効果のない人や逆効果になってしまう人さえいます。

内発的動機づけは自発的に目標・目的を定めそれを達成しようとする意欲、欲求が基になります。内発的動機づけが外発的動機づけより効果的なのは自分で決めたことにはやる気が起こり、自己統制感が高まるこ

とによります。

外発的動機づけと内発的動機づけには自己決定性の程度（内的動機づけが最も高く、無力状態が最も低い）により連続性があると考えられます。図表1に速水による連続帯としての動機づけ分類を左に、右にワークモチベーションの例を挙げてみました。

欲求階層説とワークモチベーション

次に内発的動機づけ理論の中の数ある欲求理論のうち、マズローの欲求階層説（図表2）に沿ってワークモチベーションを考えて見ましょう。マズローによりますと、人間は基本的に図表に従って、低段階の欲求が満足されると次の上位段階の欲求を満たそうとし、最下位の「生理的欲求」から最終的に最上位の「自己実現の欲求」を満たすことを目指すとしています。

生理的欲求の中核は食欲欲求です。ワークモチベーションとの関係では「食べるために働く」ということですが、現代日本の社会状況・経済状況からすれば、食欲欲求は満たされており、逆にこの欲求満足のみでは強いワークモチベーションにはならないでしょう。

次の「安全欲求・安定欲求」に関しては、かなり以前の著書ですが、イザヤ・ベンダサン「日本人とユダヤ人」の中に、日本人は「安全」にお金を掛けたがらないとの指摘があり、対照的に、終戦直後のアメリカにおいて、ユダヤ人一家が自身と家族の身の安全のために、VIPが宿泊する高級ホテルに多額を費やして永住している例が述べられていました。これは極端な例でしょうが、「安全神話」が崩れつつある21世紀の日本においても、「安全」のためにワークモチベーションが高まることにはなっていないようです。逆に「安定欲求」については生活の安定・安心という意味において、日本的雇用体系とも言える終身雇用制度が、

図表1 連続帯としての動機づけ（速水、1998）と組織内のワークモチベーションの例

内発的動機づけ	自主的な目標をもち自らの動機づけで仕事をしている
統合的動機づけ	さまざまな外発的動機づけを関連・統合させ内発的動機づけに生かそうとしている
同一的動機づけ	組織や上司の意向を納得し同一化して仕事を行う
取り入れ的動機づけ	組織の意向を取り入れて仕事をするが自主性は不十分
外発的動機づけ	外的な報酬により動機づけられ、命令・指示には一応従うが、内発的動機づけへの内面化がない
無力状態	外発的動機づけにさえほとんど反応せず仕事にならない状態

一般企業から崩れつつあり、その結果、この制度により潜在的に支えられていたワークモチベーションが低下し、不安感を高め、最悪、将来への希望を失うケースもあります。昨今自殺者が毎年3万人を超えているのは、その増加が中年男性に集中していることにより、雇用制度の揺らぎがその一因となっていると考えられます。つまり「安定欲求」は人生の方向性が固まった中年層を中心に、積極的ではないにしろ、ワークモチベーションに結びついているのでしょう。

次の段階である「愛情欲求・所属欲求」に関して。まず家族への愛情がワークモチベーションになるかどうかですが、扶養家族を抱えている人にとっては勿論のこと、通常、家族愛は十分な動機づけ要因になっていましたし、現在もなお多くの人にとってそうだと思います。一方で家族観、家族のあり方が変化し家族愛がワークモチベーションとなり難いDINKS等も現れています。

愛情欲求を同僚や上司・部下関係における親和欲求として広く捉え、組織の人間関係のあり方がワークモチベーションに結びつくかどうかを考えてみます。人間関係の良し悪しは不満を生む要因にはなっても積極的な動機づけにはならないという研究もありますが、日本人は元来集団志向的であり上司・部下関係や同僚との関係がうまくいくことが動機づけの前提になっているようです。

所属欲求に関しては、組織において孤立したくないという気持ちは依然強く認められますが、今日では組織へのロイヤリティという面で若年層から徐々に低下しています。「会社人間」は過去のものになりつつあり、「ワーカーホリック」のように強迫的なワークモチベーションはみられなくなるかもしれません。所属欲求が仕事への積極的な動機づけに結びつきにく

い時代になってきていると考えられます。

承認欲求は対人関係を基とし、相手から認められることで満たされます。仕事を通して家族や顧客に感謝される、上司・同僚に認められる、部下に尊敬される等です。自尊欲求は周囲からの承認により仕事への誇り・自尊心として内面化したもので、いずれの欲求も強いワークモチベーションになります。

最上位の自己実現欲求は生涯追い求められる自己成長欲求であり、在職中には「仕事そのものへの興味」「仕事を通しての自己成長・自己実現」を求めようとするもので、最も強いモチベーションになる可能性があります。

ワークモチベーションをより強く

組織の中で働く人々にとっては組織の方針という外発的動機づけを如何に内面化して内発的動機づけに生かせるかがまず課題になります。またマズローの欲求階層の上位欲求を強め、仕事を通してその欲求を満たす配慮・不断的努力・工夫が必要です。承認欲求を満たすには人間関係への配慮が前提ですし、自己実現には、常にチャレンジ精神が必要です。そして、こうした試みが「快感」を伴うかどうかということです。快感がやる気を引き出すことは脳神経生理学的にも証明されています。誇りを持って仕事を楽しみ、周囲から認められれば申し分ありませんが、どのような動機づけであれ、快感が得られることが大切ですし、さらにワークモチベーションを強めていくことになります。

Profile

本間 修(ほんま おさむ)

大東文化大学 経済学部 社会経済学科教授・医学博士・
特許庁健康管理室 精神衛生相談担当

図表2 マズローによる欲求階層

自己実現欲求
承認欲求・自尊欲求
愛情欲求・所属欲求
安全欲求・安定欲求
生理的欲求

仕事をするにはまず健康が第一です。特技懇誌では、「シリーズ 健康第一」と題しまして、健康に役立つ記事を掲載していく予定です。