

## 第3回三重県行財政改革専門委員会

### 2、民間企業におけるモチベーションマネジメント 参考資料

#### ＜組織におけるモチベーション症例＞※約1500社の組織診断結果より

どの組織においても多く発生しているモチベーション症例（いわゆる組織の病気）がある。

#### ■拡大期の典型的な症例

##### マネジメント不全

業務量の増加によって、管理職がプレーヤー化し、マネジメント機能を担えないことで、組織内での一つの部や課における業務を効率的・効果的に遂行出来なくなる。それによりメンバーの仕事にヌケ、モレ、ダブリなどが生じて組織状態が悪化している状態。

##### 業務過多による疲弊

業務量と人員が増加するが、未経験者の育成にパワーがとられることに加え、特定の人材に多くの業務が集中し、疲弊感が蔓延してしまう状態。

##### 業務プロセスの属人化

業務量の拡大に比して、業務の標準化が遅れるために、各人が属人的に仕事を遂行して、ノウハウやナレッジ共有が行われない状態。人材育成の遅れと特定幹部への業務負担過多が引き起こされ、組織が疲弊していく状態。

##### 経営トップへの依存

トップダウンの風潮が組織内に蔓延し、トップへの依存心が蔓延している状態。それにより、現場自らが考え行動する風土がなく、組織としての力がそがれている状態。

## ■成熟期の典型的症例

### 既決感の蔓延（当事者意識の欠落）

過去慣性が強く、従来のやり方や成功事例にとらわれ、現状のパラダイムを変革しようとする意識のない状態。組織内には「どうせ…」「しょせん…」という諦めや無力感のはびこり、新たな変革や挑戦のエネルギーを削いでしまう状態。

### セクショナリズムの横行

それぞれの部や課における、個別最適・内部指向・自己組織防衛という意識が強く、組織全体の目的達成に向けて部署間の連携が図れていない状態。  
状態が悪化すると、連携どころか組織間の対立が発生する。

### コミュニケーションの閉塞

組織内の上下（上司&部下間）・左右（部署間・職種間）のコミュニケーションが滞っている状態。日常の報連相や問題発生時の共有が遅れ、組織の危機を招くことがある。  
また、組織全体のまとまりも失われていく。

### 組織のルールの形骸化

現在敷かれているルールが所与のものとなり、新たな挑戦や取組を阻害してしまう状況。  
過去の環境適応の為に導入されたルールが、環境が変化しているにも関わらず見直されることがなく、硬直化及び形骸化している状態。

組織におけるモチベーション症例は、コミュニケーション問題に起因することが多い。  
そのため、コミュニケーション施策の改善を提供することが多い

## ＜個人に対するモチベーション対策＞

モチベーション症例を改善していくためには

「職員の貢献行為」と「職員が受け取る報酬」がバランスする状態を創ることが大切。  
そのためには‘意味報酬’の産出がカギを握る。

### ■報酬の種類

そもそも、報酬には様々な種類がある

- ・金銭報酬：昇給、賞与、インセンティブなど
- ・地位報酬：昇進、昇格、特別な立場をなど
- ・時間報酬：長期休暇、リフレッシュ休暇など
- ・意味報酬：下記に詳細記載

### ■意味報酬の種類

意味報酬には、下記の様なものがある

- ・貢献実感：誰かの何かに役立っていると実感すること
- ・承認実感：所属する集団から認められる、称賛されること
- ・成長実感：自己の成長（知識や技術、経験）が感じられること
- ・達成実感：与えられた業務や、定めた目標を達成すること

## <具体的なモチベーション効果>

「意味報酬」という概念を根底に、

個人の意欲を高めるための具体的なモチベーション向上方法例は下記の通り

**ライバル効果**：競い合う他の組織、チーム、個人が存在すること

例) ベンチマークの設定、ランキングの貼り出し、ギネス記録制度など

**ロールモデル効果**：目指すべき理想の上司や先輩が存在すること

例) 社内報でのエース人材取材、社内留学制度など

**オプション効果**：選択を提示され自分で選ぶ権利が付与されること

例) 部署異動、地域異動、キャリアコースの選択、カフェテリアプランなど

**マッサージ効果**：同じ状況下にある人々との心情吐露の機会

例) ナレッジ共有会、階層別集合研修、育児の悩み共有会など

**マイルストーン効果**：途中目標が設定されること

例) 四半期、月次、週次の目標の設定など

**エスコート効果**：信頼できる先達に導かれること

例) メンター制度、里親里子（ファミリー）制度など

**セーフティネット効果**：失敗しても OK と背中を押されること

例) 「失敗大賞」の設置、人事評価でのチャレンジポイント、敗者復活人事など

**コミットメント効果**：周囲へ宣言する機会

例) 社内報インタビュー、各人の目標やアクションプランの掲示など

**モニタリング効果**：数値化などで成果が見える化されること

例) 日報や掲示板などによる目標達成や進捗状況の掲示など

**フィードバック効果**：周囲から「強み」や「弱み」を指摘される機会

例) 360度サーベイ、中間面談、職場間のフィードバックカードなど

**スポットライト効果**：集団内で称賛される機会

例) 表彰制度、職場や施策に対する命名権など

**サンクス効果**：感謝や労いの言葉をもらう機会

例) ありがとうカード、顧客からのメッセージカードなど

**ファーストクラス効果**：選別された集団に入り特別扱いされる機会

例) 選抜研修、ジュニアボード、プラチナクラブなど