

今月の 人材開発キーワード

【モチベーション】【組織バリュー】

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

Key Word 1 モチベーション

■「モチベーション3.0」の鮮度

どのような素晴らしい知識やスキルを身につけても、やる気がなければ仕事の成果は生まれない。従って、モチベーションは人材の能力において欠かせない要素である。ここまでは前回（【能力モデル】）確認したところだ。

だから、モチベーションに関する考察は人材マネジメントでの古くからのテーマである。ところが、最近「モチベーション3.0」というキーワードも登場したことから、改めて話題に上ることが多くなってきた。ダニエル・ピンクによれば、その1.0～3.0とは次のような分類になるという。

- 1.0：人間に生存に関わる基本的な欲求
- 2.0：高額報酬で転職を促したり、業績貢献を讃えたりする外因的動機付け
- 3.0：個人の人格的欲求に対応する内発的動機付け

要は、業績貢献型報酬で人材を動機付ける成果主義（モチベーション2.0）の時代は終わり、これからは内発的動機付けを重視したマネジメントが重要だという議論だ。これ自体は有名なマズローの欲求5段階説の焼き直しともい

え、特段の新鮮さは感じられない。では、現実の組織において、モチベーションの何が問題なのか。1.0～3.0という分類より、内発的モチベーションそのものの質を掘り下げる必要があるようだ。

■内発的モチベーションの中身

一口に内発的モチベーションといってもいろいろあり、マネジメント上の重要性にも差がある。それを測るうえで注目すべきポイントは“時間”である。

時間とは、モチベーションが長く持続するかどうかということに加えて、その動因（根拠）が長い時間をかけて形作られたものかどうかという、2つの意味を含む。

図に示したように、内発的モチベーションは、大きく2つのタイプに分けられる。1つは、そのエネルギーが長く持続する長期的モチベーションである。もう1つは、短期的モチベーション、または一時的なモチベーションだ。

一時的なものは、強いてモチベーションというよりは、単なる感情の起伏に近い。上司にほめられ嬉しいのでやる気が高まったとか、個人的にいいことがあったので仕事にも気分が乗るといようなことだ。いずれも内発的モチベーションには違いないが、その翌

New Keywords

【対話】	【過剰学習】	【能力モデル】
【暗黙知】	【コミュニティ】	【モチベーション】
【振り返り】	【コミットメント】	【組織バリュー】
【メンターシップ】	【コンピテンシー】	
【習慣】	【組織学習】	

日には消滅するかもしれない程度のものである。

これに対して、長期的なモチベーションは、一時的な感情の起伏とは異なる。何らかの価値に裏付けられたものだ。例えば、音楽の道を志す人が一生をかけて目標とする音楽家がいる、その人に追いつくまで修練を続ける気持ちを持っているとする。その場合の目的意識は、モチベーションの根拠になる明確な価値といえよう。これは音楽家に限らず、経営者でも営業マンでも同じことだろう。

もっとも、こうしたモチベーションには感情の高まりも伴うだろうが、それは特段重要ではない。強固な目的意識を持った人は、感情が落ち込んでいるときさえも、モチベーションを持続しているからだ。例えば職人や芸術家の仕事ぶりを見れば、ほとんどは淡々と繰り返し作業を続けている。そこには、少なくとも表面上は、歓喜や高揚感があるわけではない。

図：短期的／長期的モチベーション例

短期的モチベーションはテクニカルに創り出すことも可能だが、長期的モチベーションには「裏付け」（組織バリュー等）が不可欠。

短期的モチベーション

- 高額報酬を獲得しようとする意気込み
- プロジェクト目標への達成意欲
- チームの団結がもたらす高揚感
- 仕事の成功をほめられた喜び
- ⋮

長期的モチベーション

- 価値観・仕事観の共有による貢献心
- 信念に基づく目的意識
- 長い時間をかけて熟練する“技”への探究心
- 家族や仲間への愛情
- ⋮

たぞえただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。
 立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。
<http://www.philosophia.co.jp> inquiry@philosophia.co.jp

このように整理すると、一般に「感情」と考えられるモチベーションだが、ポイントはむしろ個々人の価値観に基づく「意思」もしくは「選択」という側面にあることが見えてくる。その意味で組織がマネジメントすべきは、内発的モチベーション一般ではなく長期的モチベーションといえよう。

Key Word 2 組織バリュー

■「クレド」の有効性

組織や集団が長い時間をかけて共有してきた価値観を「組織バリュー」という。企業組織では、経営理念、行動規範等として具現化されていることが多い。ただ、経営理念だからといって、それがそのまま組織バリューとは限らない。近年組織バリューを「クレド」等と称して明確化しようとする試みが一部で盛んだが、文字にしたからといって直ちに価値が生まれるわけではない。もっとも、クレドに関する施策を実施している企業では、文字化するだけでなくミーティング等によるその共有化の作業も行われている。ただ、その場合もやはり問題は時間（＝歴史）にある。組織で共有される価値観は、それが共同のビジネス展開のなかで繰り返し実践され再共有化が繰り返された結果、構成員の意識に沁み透っていくものだ。短期間の議論や会話のレベルだけで共有できるものではない。

モチベーションの持続には、何らかの価値観の裏付けが欠かせない。一つの仕事に深く打ち込む人は、それが言葉として意識されているかどうかにかかわらず内面に強固な価値観を持っている。それはあるときは信念、信条というものかもしれない。また、人によっては、仲間や家族への愛情、仕事そのものへの愛着でもある。要は、その人独自の揺るぎない確信的な価値だ。

■組織バリューマネジメントの可能性

では、人はどのようにして、そうした確信的価値観を抱くに至るのか。それを解明する一つのカギは、「共有化」にある。

一般に価値観は、自分だけが持っているよりも、他者と共有されたほうが確信の度合いが強い。これは、仕事に自分だけで満足しているよりも、他者や会社から評価されたほうが満足感が高まるのと同じことだ。もっとも、芸術家のように、孤高な仕事を持続するなかで偉大な作品を作り上げるようなケースもある。ただ、それはやはり天才におけるレアケースと考えるべきで、経営の帰趨を、天才の出現に委ねるわけにはいかない。

次に、共有化はどう進めればいいのか。それは何らかの組織コミュニケーションで行うしかない。問題は、そのコミュニケーションの質にある。ここで、本シリーズ1回目に登場した「対話」が再び重

要なカギになる。

対話には、2つの要素がある。本音を語り合うこと。しかも、それを双方向で行うことだ。そこから、付加価値が生まれてくる。これに対して、組織のなかで毎日のように行われている会議やミーティングは、対話とはいえないケースも多い。極端な場合は、上席者の指示命令を下達するだけのコミュニケーションしか行われなこともある。また、双方向ではあっても、論理的レベルの「議論」に終始し、本音を共有できた実感が伴わないことも多いものだ。こうしたコミュニケーションの繰り返しだけでは、価値観の共有は進まないか、時間を要することになる。

結論として、価値観の共有には、組織コミュニケーションに参与する者同士の関係の豊富化（または変革）が必要になる。関係を変化させるなかで初めて新たな価値観が組織メンバーのなかに少しずつ、しかし着実に根付いていく。そこには、理屈レベルでの「共有」を越えて、感情レベルでの「共感」さえも伴うはずだ。

対話の継続、そのなかでの価値観の共有・共感。こうしたいわば組織的なインフラが確保されるなかでこそ、固有の価値観は明確になり組織に深く根差していくことになるだろう。構成員全体にモチベーションを持続させられる強い組織力の可能性がそこにある。