

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