

先日A社役員から「弊社では地域貢献活動の一環として、月に1度、全社員で会社周辺の清掃活動を行っています。ところが、一部の社員から『清掃活動をやめたい』との意見が出ており、対応をどうすべきか悩んでいます」との相談を受けました。A社の企業理念には「地域貢献」という言葉があり、清掃活動は理念を体現した活動といえます。理念に従えば続けるべき活動です。

### ■社内から出る不満、どう対応すべきか

心理学者のハーズ・バーグが提唱した二要因理論では、社員の欲求要因を「動機づけ要因」と「衛生要因」に分類しています。

「動機づけ要因」は達成感・他者の評価・仕事内容・責任・成長を指します。これら欲求が満たされると、社員の仕事の意欲や満足感を高める効果が期待できます。「衛生要因」は経営方針・人間関係・労働条件や環境・給与・福利厚生を指します。これらの欲求が満たされると、一時的に社員の不満は解消されますが、長期的な仕事の意欲の向上にはつながりません。また衛生要因の欲求は1度満たされると、それが当たり前権利と捉えられます。

さて、先の例に戻りますと、清掃活動は衛生要因（労働条件・環境）に該当します。清掃活動をやめれば、一部社員の一時的な不満解消につながりますが、長期的な仕事の意欲の向上にはつながりません。また清掃活動を一度やめてしまえば、それが当たり前環境と社員から捉えられます。再開しようとする、不満が大きくなる可能性がありますので、やめるなら「後戻りできない」と考えたほうが無難でしょう。

### ■社内習慣は立派な「人を動かす仕掛け」

心理学者のデシとライアンが提唱した自己決定理論では、動機づけの種類を「内発的動機づけ」と「外発的動機づけ」に分類しています。

「内発的動機づけ」とは、やりがい・楽しさなど、内から湧く感情に動機づけられることを指します。内から動機づけられると、仕事が自分事化し、主体性やパフォーマンスが向上するとされています。一方「外発的動機づけ」とは、報酬や罰・義務感・必要性など、他者や環境から動機づけられることを指します。例えば交通ルールがあるように、外発的動機づけは、社内統制を行ううえで、一定必要なものです。

A社の清掃活動は、社内で習慣化された活動であり、義務的要素が伴います。つまり習慣という外発的動機があるから、社員は清掃活動を行っているといえます。このような習慣は、立派な「人を動かす仕掛け」です。習慣形成には時間がかかります。特に理念に基づく習慣は、価値ある習慣であり、残したい活動といえます。

社内から不満が出ると、その対策に時間を奪われがちですが、対応するか否かの判断軸の1つに、動機づけの観点を加えてみてください。

### ■不満への対処よりも大事なこと

先述したように、社員が内発的に動機づけられれば、主体性や高いパフォーマンスの発揮につながります。不満への対処よりも、社員が仕事の「やりがいや楽しさ」を見つけられる機会をつくることに時間と労力を割くべきでしょう。

内発的動機づけを行うには、社員の成長実感の「演出」が効果的です。普段とは違う役割と、程よい責任や権限を部下に与え、上司は部下が成果を出せるように全力でバックアップを行います。ここでは「成果は部下のもの」「上司はあくまでも演出役」という上司側マインドが大切です。

上司は「部下が成果を上げる」過程を演出し、成果を讃えることで部下の成長実感につながります。ぜひお試しください。