

まえがき

ご存じの通り、この数年にわたり、人々の働く環境は目覚ましく変わりました。そして、今後大きく変わろうとしています。

人々の「働き方」について、国を挙げて大きく見直そうとする取り組みが「働き方改革」です。少子高齢化で労働生産人口（働き手）が減少するなか、国や企業はなんとか働き手を増やし、生産性を上げようとしています。それに伴い、人々の働き方には大きな変化がもたらされようとしています。

2019年4月以降、働き方改革関連法案が順次施行開始されました。その一つに労働安全衛生法の改正があります。各企業において労働時間の把握が義務化され、適切な勤怠管理、労務管理を行うことによる長時間労働の見直しが進められました。

長時間労働を見直し、ワークライフバランスを促すことは、長期的には望ましいことです。しかし、仕事量が変わらず、人手不足感も否めないなかで、より短時間で、以前と同等の成果を出すことは容易ではありません。働き方を見直しつつ、集中的に高いモチベーションを持って取り組む必要があります。

働き方そのものも大きく変わりました。数年前には想像もしなかった在宅勤務などのテレワークも、感染症対策としての側面が後押しして、多くの人が利用するようになりました。テレワークは、ウィズコロナやアフターコロナにおけるニューノーマル（新常态）においても、一定程度定着していくと予想されています。ところが、テレワークは職場から離れて独りで仕事を行うため、自分なりにメリハリをつけながら取り組まないと、かえって仕事がおろそかになるリスクを抱えています。まさに、一人ひとりの自律的なモチベーションが問われています。

仕事を担う働き手にも多様性が生まれつつあります。女性活躍はもとより、定年を過ぎたシニアの活躍が大きく期待されています。ところが、シニアが抱える気持ちが置き去りにされたまま、雇用促進の制度が一人歩きしている感も否めません。シニアの心のモチベーションに火をつけて、彼らが持つ経験と能力を活かすための施策とマネジメントが求められています。

また、チームで働くことにも以前に増して関心が高まっています。ところが、集団やチームで活動したことのある人であれば誰もが経験したことがあるように、チームになるとかえって十分な力を発揮せずに手抜きをしてしまう人がいます。これでは他のメンバー

の士気も下がりがねません。チームで働くメンバーのモチベーションや、チーム全体のモチベーションをいかに上げるかが大きな鍵となるのです。

本書は、人々がこうした働き方の変化を克服し、自律的なモチベーションを高めるために、産業・組織心理学や社会心理学の知見に基づいた実践的な示唆を提供することを目指しています。そのため、まずは昨今の働く人々が直面している働き方の変化を整理して、それが働く人々の心理や行動にどのような影響を及ぼすのかを解説します。そのうえで、自律的なモチベーションを高めるための方法を示します。

新しい働き方に直面している人々や、そうした環境でマネジメントにあたっている管理者の方々に、ぜひ読んでいただきたいと思います。

令和2年12月

研究室にて

池田 浩

※なお、本書の研究の一部は日本学術振興会（JSPS）科研費（課題番号・若手研究（B）25780383、基盤研究（C）20K03294）の助成を受けている。

目次

まえがき

第1章 人々に迫り来る働き方の変化

-
- 1 成果はモチベーションに左右される 10
 - 2 人々は働き方の変化にどのように適応してきたか 19
 - 3 組織環境への適応と働き方の変化 27

第2章 自律的モチベーションが鍵を握る

-
- 1 問われる働く個人の「自律的モチベーション」 36
 - 2 組織における職務と自律的モチベーション 40
 - 3 自律的なモチベーションをいかに生み出すか 48

第3章

多忙化が招く心理的落とし穴とその克服

-
- | | | |
|---|----------------|----|
| 4 | 自己価値充足モデル | 57 |
| 5 | 自らモチベーションを調整する | 67 |
-
- | | | |
|---|---------------|----|
| 1 | 多忙化の実態 | 76 |
| 2 | 多忙化が招く心理的落とし穴 | 80 |
| 3 | 多忙化をどう克服するか | 89 |

第4章

心を疲弊させる感情労働と仕事の意義

-
- | | | |
|---|------------------------|-----|
| 1 | 働く現場で求められる感情 | 96 |
| 2 | 仕事に感情という付加価値を求める「感情労働」 | 101 |
| 3 | 感情労働の意義とモチベーション | 109 |

第5章

シニア活躍のための心理的な鍵

-
- 1 高まるシニア活用への期待 116
 - 2 シニア活躍の可能性 122
 - 3 シニアの能力とモチベーションの実態 126
 - 4 シニアがモチベーション高く働くために 134

第6章

チームのモチベーションを高める方法

-
- 1 チームで働く意義 142
 - 2 チームの効果性とモチベーション 145
 - 3 チーム・モチベーションの落とし穴 151
 - 4 チーム・モチベーションの促進 161
 - 5 テレワークにおけるチーム・モチベーション 168

第7章

チームに自律性を生み出す感謝の心

-
- 1 不機嫌な職場をいかに活性化するか 176
 - 2 なぜ組織には感謝感情が重要か 183
 - 3 感謝感情を引き出すツールとしての「感謝カード」 190
 - 4 感謝を職場で共有する「感謝ミーティング」 196
 - 5 習慣的に感謝をすることが重要 203

第8章

個人とチームの自律性を醸成する サーバント・リーダーシップ

-
- 1 自律性を引き出すリーダーシップとは 206
 - 2 自律性を引き出す鍵を握るサーバント・リーダーシップ 215
 - 3 サーバント・リーダーシップの実践 229

あとがき

引用・参考文献

第1章

人々に迫り来る働き方の変化

成果はモチベーションに左右される

働き方を大きく変える環境の変化

昨今、人々の「働き方」が大きく変わりつつあります。

いつの時代も、組織やそこで働く人々には、与えられた職務を遂行して成果を上げることが求められています。これは、時代を超えた不変的な営みといえます。しかし、かつては、成果を上げるために、労働者が長時間労働を強いられることも珍しくありませんでした。高度経済成長期以降、日本では定時の就業だけでなく、残業が当然と見なされるようになり、時間あたりの効率性は低いどころか、時に心身の健康が脅かされることすらありました。

こうした動向から、働く人々は、成果を上げることだけでなく、働きがいや幸福感などのウェルビーイングをも重視するようになりました。これと関連して、仕事だけでなくプライベートや家庭生活を充実させようという社会意識が高まり、現代の組織には、ワーク

ライフバランスへの配慮が求められています。もちろん、仕事と家庭を両立することは容易ではありません。働く女性はもとより、最近では、家庭や育児に積極的に参加する男性にとっても、仕事の忙しさによって家庭がおろそかになったり、逆に子育てなどの家庭生活が原因で十分に仕事に取り組めないことに葛藤を感じる「ワーク・ファミリー・コンフリクト」の解決が大きな課題となっています。こういった課題に対処するため、働き方の見直しが求められています。

人々の働き方は、科学技術の革新によっても大きく影響を受けてきました。近年では、1990年代の中頃から、IT (Information Technology) 化と称されるパソコンやインターネットなどの情報技術の革新が大きな変化をもたらしました。パソコンはもはや仕事に不可欠なツールとなり、職場の同僚や上司をはじめ、仕事で関係する人々とのコミュニケーションでもEメールを活用することが当たり前となりました。働く人々のコミュニケーションのあり方を大きく変えたといえます。

最近でも、デジタル化やAIの開発など、科学技術の進歩は目覚ましく、それらの利点と可能性によって組織の生産性を高めようと、多くの企業が導入しつつあります。そうすると、当然ながら、企業で働く人々もそれに適応する必要があります。

また、少子高齢化による労働生産人口の減少に伴い、昨今、国は「働き方改革」の旗のもとに、人々の働き方を大きく変えようとしています。これにより、何をもちたそうとしているのでしょうか。

1つ目は、「長時間労働」を是正して、時間あたりの生産性をさらに向上させることです。例えば、日本生産性本部が公表している「労働生産性の国際比較」によると、経済協力開発機構（OECD）のデータに基づく2018年の日本の労働生産性は、OECD加盟36か国中21位で、主要7か国（G7）では最下位です。この結果は、我が国の時間あたりの生産性の低さを物語っており、いかに生産性を高めるかが今後の大きな課題といえます。そして、これに対処するため、長時間労働是正のための方策が、すでに多くの企業で取り組まれています。

とはいえ、人手が足りない状況のもとで、以前と変わらない仕事を、より少ない時間でこなすのは容易ではありません。むしろ、膨大な仕事量やマルチタスクによって労働者が疲弊するなど生産性が低下するリスクをも抱えています。そのために、働き方そのものに對する抜本的な見直しが求められているのです。

2つ目は、働き手を増やすことです。例えば、労働市場に参加していない女性や、定年

を迎えた高齢者（シニア）などの就業を支援する、というものです。そのうちのひとつとして注目されているのが、「テレワーク」の推進です。子育てや介護のために仕事を断念していた人々が就業し続けられるよう、職場外でも仕事ができるテレワークを認める動きが広がっています。テレワークは、2020年春から世界的に拡大した感染症への対策として、多くの組織で導入されるようになりました。そして、今後もこの新しい働き方は定着していくと見込まれています。また、定年を迎えたシニア世代についても、彼らの経験と活力を活かしながら、長く働き続けてもらうための人事制度や支援が広がっています。

さらに、複数の会社で働く「副業・兼業」の促進が、国から企業へ呼びかけられています。労働時間管理などの課題はあるものの、異なる組織で働く経験が本業の仕事に肯定的な影響を与えるなどのメリットが期待されています。

このように、私たちの働き方はさまざまな環境の変化にさらされつつ、その影響を受けています。そのうえで、現在よりもさらに高い成果を出し、同時にウェルビーイングを実現するために、その要請に適応した働き方を模索していく必要があります。それを担うのは、働く個人であり、それを管理する組織です。そして、そのための鍵となるのが、働く

個人の「自律的なモチベーション」といえます。

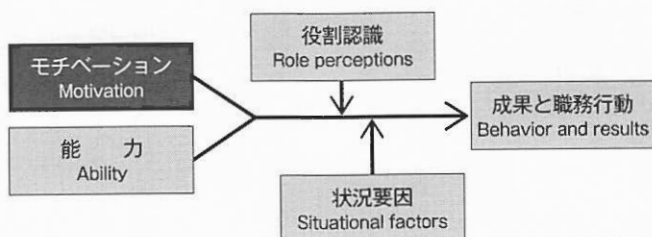
仕事の成果を決めるもの

仕事で成果を上げるうえで、モチベーションは重要な役割を持ちます。例えば、仕事において成果を上げるために必要な要件を整理した理論として、組織心理学者のローラーとポーターによる「MARSモデル」があります(図表1-1)。

これは、組織で働く人々の成果(パフォーマンスや業績、効率性、安全性などの結果)は、

■モチベーション (Motivation)

図表 1-1 MARS Model



(出典:Porter&Lawler (1967) を基に作成)

・能力 (Ability)

・役割認識 (Role perception)

によって規定される、ということを示すものです。

このモデルに基づくと、働く人々が高い成果を上げるためには、仕事を遂行するうえで必要とされる知識やスキルなどの能力とともに、旺盛なモチベーションが欠かせません。それに加えて、働く人々が組織から付与される役割認識も重要であることを示しています。同じ仕事であっても、その役割の意義や重要性をどのように考えるかという役割認識によって、仕事へのモチベーションが変わってくるのです。これについては、後に詳述します(48ページ)。

これら3つの要素のうち、能力や役割認識は、同じ仕事であれば日々大きく変動するものではなく、安定しています。ところがモチベーションは、日々のさまざまな出来事によって変動し、これを高い水準で維持することは容易ではありません。ましてや働き方が変われば、それは大きく変動することになります。MARSモデルが示す通り、たとえ高い能力を保有していても、モチベーションが停滞していれば、能力を十分に活かすことができず、成果を上げることが難しくなります。ここに、働き方が変化する環境において、

働く人々の「モチベーション」に注目する意義があるといえます。

モチベーションとは

モチベーションは一般的に用いられている言葉ですが、そもそもどのような現象を指すのでしょうか。ここでは、産業・組織心理学の観点から説明します。

まず、モチベーションという用語は、仕事に限らず、子どもの学習意欲など、人が活動するあらゆる場面に用いられる言葉です。そのため、働く現場では、一般的に「ワーク・モチベーション」と呼ばれています。本書では、これを簡略化して「モチベーション」と呼ぶこととします。

モチベーションの学術的な定義としては、ワシントン大学のミッチェルによる「目標に向けて行動を方向づけ、活性化

図表 1-2 モチベーションを構成する 3 次元



(出典:池田・森永 (2017) を基に作成)

著者略歴

池田 浩（いけだ ひろし）

1977年生まれ。2006年九州大学大学院博士後期課程修了 博士（心理学）。日本学術振興会特別研究員、英知大学助教、福岡大学准教授を経て、現在、九州大学大学院人間環境学研究院准教授。専門は、産業・組織心理学、社会心理学。組織における効果的なマネジメントとして、部下を支援するサーバント・リーダーシップやワーク・モチベーションを主たる研究テーマとしている。主な著書に『産業と組織の心理学』（編著、サイエンス社）、『人的資源マネジメント：「意識化」による組織能力の向上』（共著、白桃書房）、『職場のポジティブメンタルヘルス』（共著、誠信書房）、『〈先取り志向〉の組織心理学：プロアクティブ行動と組織』（共著、有斐閣）など。