

< 人事心理塾レポート No6 >

2017/07/10 作成：匠英一（株：人材研究所）

~~~~~

（第6回）主題：《定着》報酬制度の根本を見直してわかることは？  
——キャリア開発で陥りやすい仕事への動機付けの罫と報酬の見方

~~~~~

■ 「人事心理塾レポート No6」 発行のねらい

この第6回目は報酬と仕事の動機付けについて考える内容です。報酬を金銭的なものでアップしても仕事への動機付けに繋がらないという事実から、もっと報酬内容を多様なものにしていく視点が必要となってきました。

そこでビデオで（株）DeNAの南場智子 CEOの事例をみてもらい、どんな動機付けを部下にしているかということを考えてもらいました。

一般的に考えられるような給与アップがどれだけの効果をもつのか、心理学の実証的な研究も増えています。ここでは仕事そのものが持つ報酬的な意味と、戦略としての「成長欲求」の関連から新たな報酬制度を考えてみることにします。

■ 報酬制度がもたらすマイナス効果とその問題点

下記プレゼン資料のように、現在の報酬制度の問題には評価方法と動機付けの関係を軸にしなから、上司と部下の関係、人材育成と組織の理念、能力の多様性などに関連していることがわかります。

最近の心理学的調査でわかっていることとしては、金銭的な報酬が管理側が思っている以上に仕事へのモチベーションに効果がない（※約3ヶ月程）ということです。

では何がいったい仕事のモチベーションの長期的な効果に繋がる報酬なのでしょう？

優れたマネジメントを実施している企業では、そうした報酬制度の見直しをすでに実行しており、GEやマイクロソフト社など外資系企業では年次評価そのものをしないことも選択するようになってきています。

これらの企業の事例については『人事評価はもういらぬ』（松岡啓司／ファーストプレス）に詳しいので参考にしてみてください。

仕事の報酬とは何か(1):報酬制度の問題点

■報酬制度がもたらすマイナス効果

- ・人事評価(考課)が社員の動機付けや成長につながっていない。
- ・目標設定や評価面接が形式的なものになってしまっている。
- ・上司と部下の間の"フィードバック"が適切にされず上司のダメ出しになっている。
- ・評価の主たる内容が目先の成果中心になり、長期的な経営・人材の育成にマイナスになっている。
- ・部門内外での評価が理念やミッションに関連せず、全体と部分の目標関係が曖昧になっている。
- ・社員の多様性と価値観を活かす評価の統合的な視点が欠けている

■報酬と動機づけの関係：動機づけの二要因説より

《経済的な報酬は、近代産業社会における積極的な動機づけの主たる要因ではないからである。ただし、経済的な報酬についての不満は、仕事に対する阻害要因となる。》

「ドラッカー教授“現代の経営”入門」P341 より

この箇所ではドラッカーが言わんとする内容は、報酬がもたらす仕事への動機づけの問題です。後に心理学者ハーズバーグが「動機付け要因」と「衛生要因」の区別として問題にしたことに関連するものです。

この考え方では労働環境が悪いことは働く意欲を下げますが、それを改善して良くしてもより働こうという積極的な気持ちが起きないというのです。なぜなら、働くことそのものが楽しく充実していることが「動機付け要因」であり、内発的な動機に繋がるものだからと考えるからです。

たとえば、金銭的な給与などは一定の額までは「動機付け要因」ともなりますが、ある程度を越えてくると「衛生要因」になってしまうことが実証されているのです。

つまり、「衛生要因」は不満というマイナス内容をゼロにしたただけのことであり、「動機付け要因」は現状（ゼロの状態）をさらにプラスに転化するものだと考えるのです。

■「仕事の報酬」を決める基準を3つの視点から考える

仕事の報酬は何を基準にして決めるのか？ この問題は金銭的な報酬を与える基準としてだけでなく、どうやって働くモチベーションをアップさせるかという動機付けの基準とも重なるものです。

ここでは典型的な3つの考え方を示しました。

仕事の報酬とは何か(2):3つの報酬観

●仕事の報酬は“能力(コンピテンシー)”である

⇒(過去志向)

過去の仕事の力と価値を推定し現在の能力との比で報酬が決まる

※HRM経営、平等経営

●仕事の報酬は“成果”である

⇒(現在志向)

仕事は何かの手段であって目的を達成した“成果”で報酬が決まる

※競争市場経営、成果主義経営

●仕事の報酬は“仕事”である

⇒(未来志向)

仕事をもたらす仕事の未来の価値によって報酬が決まる

※理念経営、社会貢献経営

人事・労務管理の基礎知識

1つは、“能力”によって決めるという見方です。これは職能主義であり、それをより正確な行動指標によって決める「コンピテンシー」の考え方も含まれます。いかに正確に能力を測るかは置くとして、まずは過去の経験から推し量った指標であり、発揮しうる“可能性”として能力を評価することが特徴です。

そして、この基準はこれまでの経験的な結果と能力要因との因果関係をベースにしているので「過去志向」とみなせます。

二番目は“成果”を基準とする見方です。「成果主義」と呼ばれますが、それを生み出すプロセスがどうであれ結果としての成果が基準となるものです。

評価対象が営業職のように財務的な内容であれば客観性も高くなりますが、総務など間接部門の職種では評価が難しくなります。これはその時点でまでの成果をベースにしていることから、「現在志向」といえます。

そして三番目が最も重視したい報酬の見方であり、ドラッカーも強調した「報酬＝仕事そのもの」という見方です。これは今している仕事に意義が感じられ、その中で自分が成長したり、他者に貢献できたりすることが報酬だとみなすものです。

また、今の仕事を達成することで、新たに意義のある仕事が任されるといったことも含まれるものです。そうした意味で「未来志向」と称しておきます。

これら3つの仕事の報酬観には、「なぜその仕事をするのか」というキャリア発達の分野でよく問題されるテーマが関係してきます。

「未来志向」の報酬観が理想であり、「理念型経営」や「イノベーション型経営」などの分野で強調されています。しかし、実際の現場においては、この3つをバランスよく組み合わせた報酬体系が望ましいものといえるでしょう。

■自己成長の源泉を仕事自体とみなす「成長マインド」の考え方

仕事の報酬とは何か(4):仕事自体＝自己成長の源泉

■仕事自体を自己成長の源泉とみる「成長マインド」

リソースという用語を使う理由としては能力やコンピテンシー概念では人自体の中に”在るもの”と想定されてしまうためだ。

「能力」という用語では人と外部環境(組織・制度・仕組み)の相互作用の効果が考慮されにくい。

下位の要素カテゴリーとしては次のものがある。

- 1) 健康リソース／高い心身全体の健康性を維持・成長させるレジリエンスの統合力
- 2) 管理リソース／高いリーダーシップと組織運営や管理ができる統合力
- 3) 専門リソース／高い専門的スキルと知識が発揮できる統合力
- 4) 関係リソース／高い人間関係の貢献や利害調整ができる統合力
- 5) 情報リソース／高い情報収集・分析・応用ができる統合力

人事心理学研究所 2019年 25頁

未来志向の「仕事の報酬は“仕事”」という報酬観の立場から、どんな人材開発の在り方が考えられるのか検討してみましょう。

上記の資料にあるように、講習の中で「成長マインド」というキーワードをあげて説明しました。そのポイントは自分の成長プロセスをキャリア発達のコア（※これを心理学者シャノンはキャリア・アンカーと称した）とみなし、それを支えるリソースを5つに分類したことです。

この「リソース」という用語は何度か私も講演の中で使っており、ブリーフ・サイコセラピーや家族療法などの最新の心理療法で独特の意味を持って使われているので注意してください。「リソース」とは、物理的なモノだけでなく外部との関係性や内部への影響を与える何かという意味だからです。

たとえば、「健康リソース」は健康を生み出す外部の関係性であることから、ジムへ行っているようなケースなら「ジムでの筋トレ」といったことです。もし、毎日万歩計でウォーキングを測っているなら「万歩計測定」がリソースとなります。

そして、「成長マインド」の影響要因や程度を知るうえで、こうしたリソースの質と量を理解することが重要となってきます。一般的な能力論ではこのような「リソース」というコトバは出てきません。その理由は人の能力をその個人の内部にある“モノ”とみなしているからです。

ビジネス心理学の視点では、こうした「能力＝内部の力」という見方を明確に否定します。この「内部の力」という固定観念こそが人の能力を歪んだリーダー像に結び付けたり、評価基準にしてしまうものだからです。

■マズローの欲求段階説とアルダファーのERG説の比較から「成長マインド」を見直す

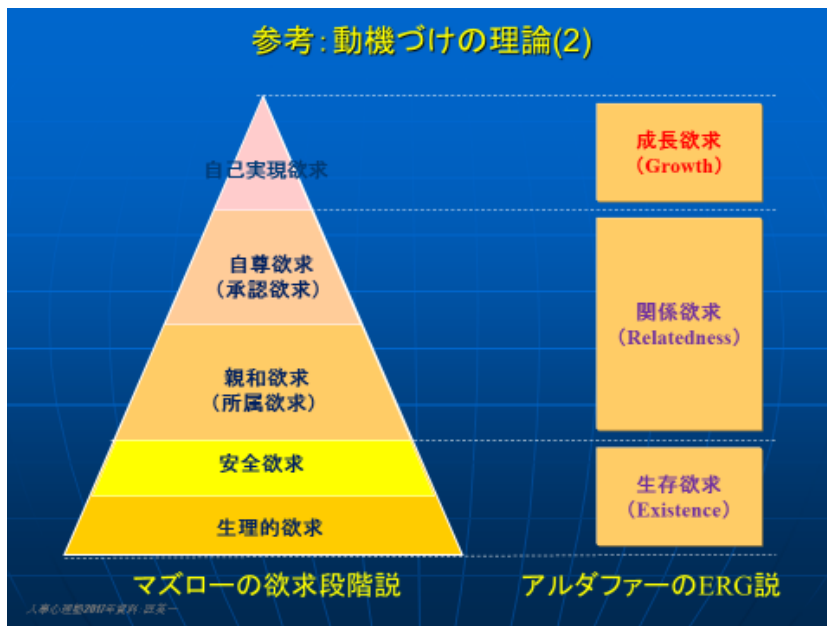
下記図のように、マズローの欲求段階説では自己実現欲求が最高位にきて、その下位段階に承認や自尊欲求、他者との人間関係の親和欲求などが並びます。

これは心理学ではよく知られるものですが、アルダファーはこれを3つの段階に

分けています。

ERG説と呼ばれるもので、上段の「成長欲求」をもってきているところに注目しておきたいと思います。“成長”というと大人には関係ないことのように思えますが、そうではありません。新しい発達心理学でも幼少期だけでなく成人期から老人期の生涯にわたり成長し続けるということが実証されてきているからです。

たとえば、ハーバード大学のカート・フィッシャーはこの分野で有名で、この6月には関連著書として「成人発達理論による能力の成長」（加藤洋平著／JMAM）が発刊されています。



ERG説を紹介した理由は、成長欲求が高まるためにはその下位の関係欲求が満たされなくてはならないこと。また、同様に関係欲求が高まるには、その下位の生存欲求が満たされなくてはならないという関係があることです。

もっと具体的に言うと、人間関係がギスギスしている組織の中では社員も成長欲求を持ち辛く、そのために「理念型経営」のような高い志しにそった行動を社員がすることも難しいこととなります。

つまり、このような組織では優先的には人間関係をよくする活動を行ったうえで、その後に理念など価値観を大事にするような経営を行う必要があるというわけです。

以上。

※内容に関してのご質問等については当塾のワークショップにてお応えしますので
ご了承ください。
