

# 保存版

働く意欲をかき立てる!

## モチベーション・スキームの再設計

—カネやポストだけでは通用しない時代の“動機づけ”対策—

中央青山プライスウォーターハウスコーパースHRS(株)  
コンサルタント 永吉正郎

### ■モチベーション対策に戦略性はあるか

リストラにめどをつけ、成果主義の形もできてきた。景気動向も底堅い。経営・人事としては「さあ、これから！」と意気込みたいところだが、現場がさっぱり盛り上がっていないというジレンマを抱えていないだろうか？ リストラをすり抜け、成果主義を生き抜く過程で社員らも実は一通りの疲弊感を味わってきた。そういった事情を飲み込めずに「さあ、皆さんがんばりましょう」と単純なメッセージを送りつけると、「やることはやってるんだから、それでいいだろ！」との逆ギレを招きかねない危うさをはらんでいるのが今の時代ではないだろうか。

「じゃあ、いくらほしいんだ」「そう言うな、おまえも次は課長だ」こんなセリフはすっかりオールドスタイルになってしまった。カネもポストも頭打ちである事情は10年来体験済みなのである。その代わり「よその会社でも、多少給料が下がってもいいから、私はやりがいをも求めている」といった“こだわり派”が着実に増えている。

本稿では一人ひとりの動機づけ要素が多様化する時代のマネジメントポイントを整理してもらった。場当たりに管理者スキルに頼るか、一定の戦略性を確保するか、モチベーション対策の巧拙が問われる局面ではないだろうか。  
(編集部)

### 構成

1. マネジメントが空回りする
2. モチベーションとは何か？今なぜそれが必要なのか？
  - (1) “オールドスタイル”が通用しない
  - (2) 多くの社員が疲弊しきっている今日
3. 動機づけの本質とは
  - (1) ハーツバーグの衛生・動機づけ理論
  - (2) マズローの欲求階層説
4. トータルリワード／4つの報酬分析
  - (1) 名誉報酬
  - (2) 財務報酬
  - (3) 成長報酬
  - (4) 対人関係報酬
  - (5) 「報酬」はバランスよく保つことが大切
5. モチベーション課題に対応するポイント
  - モチベーションポイント1  
会社のメッセージを明確に伝えて「求心力」を高める
  - モチベーションポイント2  
社員の「達成感」を引き出すマネジメントを行う
  - モチベーションポイント3  
人と仕事のマッチングをサポートする「仕組み」を整える
6. モチベーションの再設計はまず現状把握から
7. 最後に：モチベーションの好循環を

### ■永吉正郎 (ながよし まさお)

1971年広島県生まれ。カリフォルニア大学経営工学部卒。

アーサーアンダーセン税務事務所、KPMGビジネスアシュアランス(株)を経て2005年よりプライスウォーターハウスHRS(株)に参画。幅広い業界に対して、組織管理、人事戦略に関わるコンサルティング活動を展開している。

### ■中央青山プライスウォーターハウスコーパースHRS(株)

●連絡先：〒100-6015 東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル15階

●TEL：03-5251-9967 (代) ●FAX：03-5251-9980 ●E-mail：masao.nagayoshi@jp.pwc.com