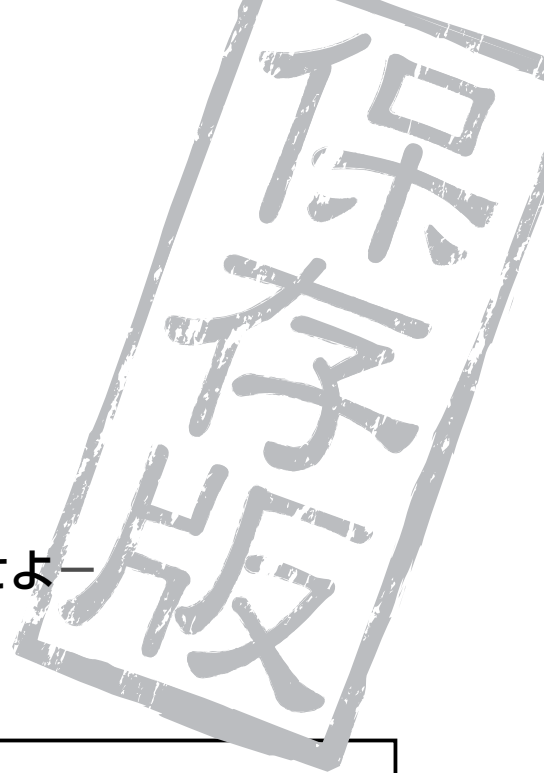


# やりがいに 応える人事

—やる気・達成感・モチベーションを刺激せよ—

株式会社日本総合研究所  
ヒューマンキャピタルソリューションズ  
ディレクター 兼 主席研究員

寺崎 文勝



## ■ カネや出世以外の動機づけに注目

社員の入社動機、またその会社で働き続けるポイントとして「やりがい」を挙げる声が目立っている。「やりがい」の中には当然「賃金」や「出世」も含まれるが、それだけではなさそうだ。要は「手応えがほしい」「周囲や社会の役に立ちたい、認められたい」「得意分野で成長したい」「後世に残る仕事をしたい」といった多様な欲求が背後に

ある。そうした要求に、会社はどう応えていくのか。どのような施策に落としていけるのか。人事制度とモチベーションの事情に詳しいコンサルタントの寺崎文勝氏に、ヒントを探っていた。旧来型の訴求（「ウチはやる気があれば稼げるし、出世も早い」）では、空回りする危機が迫っているようだ。（編集部）

### ■ 構成

#### 1 「やりがいに応える人事」を実現するために

1. 「やる気」を引き出すためにはどうすればよいか
2. 結果に報いるだけではやる気は引き出せない
3. 不満の解消と動機づけの違いに注意

#### 2 意味のある仕事を与える

1. 「仕事」ととらえるか、「労働」ととらえるかはマネジメント次第
2. 社会的な意義を伝える
3. 仕事のゴールを設定する

#### 3 自己効力感を与える

1. 自尊心を満たすことも報酬
2. 健全な自尊心は自己効力感から
3. 成功体験を与える
4. 代理体験をさせる
5. 言語的説得をする

#### 4 人を育て、成長実感を与える

1. 人材育成がやる気を引き出すカギ
2. 研修だけでは人は育たない

#### 5 賃金体系を見直す

1. 報酬原資は等価値なのか
2. 金銭報酬のメッセージを理解する
  - 1) 基本給与
  - 2) 福利厚生
  - 3) 余禄

#### 6 業績賞与を是正する

1. 「やったのに報われない」成果主義はダメ
2. 業績賞与と業績連動賞与は別のもの

#### 7 成果主義を再構築する

1. あるべき成果主義の姿とは
2. お金だけが成果主義の報酬ではない

#### 8 認知プログラム

1. 認めることで承認欲求を満たす
2. 表彰制度は多くの人に有効
3. 誇れるマイスター制度を運用する

#### 9 言葉の報酬を与える

1. 日々の言葉を報酬にする
2. 認知と感謝はワンセットで
3. 此ることの重要性

### ■ 寺崎文勝（てらさき ふみかつ）：

早稲田大学第一文学部卒。事業会社の人事部門、三和総合研究所、トーマツコンサルティング等を経て現職。人事コンサルティングでは、幅広い業種において、組織人事戦略の策定、人事制度設計を中心に、関与実績は200社超。役員報酬コンサルティングでは、上場企業を中心に役員報酬改革や企業統治改革を手がけ、関与実績は30社を超える。人事制度セミナー講師等でも活躍中。主な著書に『報酬マネジメント基礎講座』労務行政、『役員報酬マネジメント』中央経済社、『勝てる会社の人材戦略』総合法令出版、『人事マネジャーの仕事』日本能率協会マネジメントセンター、ほか。 E-mail : terasaki.fumikatsu@jri.co.jp



■日本総合研究所：東京本社 〒102-0082 東京都千代田区一番町16番

●TEL：03-3288-4700（代） ●ホームページ：http://www.jri.co.jp/