

第12回 ソリューション実施計画と設計のポイント 2

今回は、ソリューションの選択、組み合わせを考える際に必ずと言っていいほど考慮しなければならない「モチベーション」に関して、HPI(ヒューマン・パフォーマンス・インプルーブメント)の観点からその施策の捉え方を解説したい。

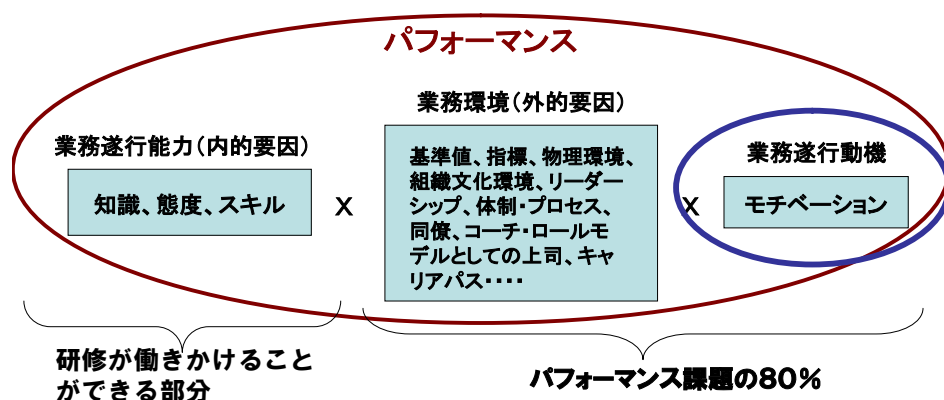
このシリーズ第3回の「人材育成は掛け算の結果でパフォーマンスになる」でも示した図であるが、(下図)モチベーションは「内的要因」と「外的要因」とは独立したパフォーマンスの構成要素として示されている。

「モチベーション」は、働く者にとってコミットメントレベルの向上にも、そして結果としての業績にも影響を及ぼすものであり、モチベーションの欠如が、多くのパフォーマンス問題の根本原因となっているとして多くの方が理解しているところだと思う。下図にもあるように、スキルもそれを支える環境も整っているがために、期待されるパフォーマンスをださなければならない状況がモチベーションを下げる場合などもあり、「モチベーション」の課題は、どんなときにおいても、挑戦的な課題として残る。「掛け算」であるが故に、総体としてのパフォーマンスを考えると、また、HPIでのソリューションの設計を考えたとき、多くは、モチベーション要因との関連性を内包しているので、施策設計の段階でモチベーション課題にはどのように働きかけるのか、その向上、または影響はどのようにチェックしていくのかも考慮して設計する必要がある。

パフォーマンスコンサルタントには、様々に影響しあう「モチベーション」の要素を理解し、システムチックに「モチベーションを下げる原因」となることをチェック・発見できるようになることが望まれる。

パフォーマンスの掛け算

パフォーマンスの構成要素と研修の位置づけ

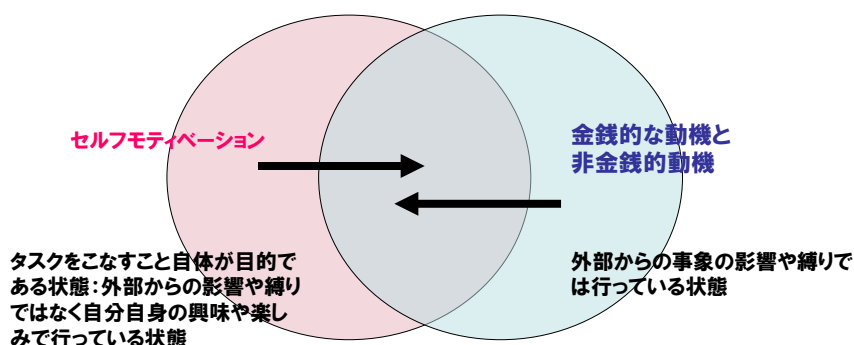


モチベーションとは

モチベーションに関する専門家もいるので、モチベーションの課題が報酬制度などにある場合は、その専門家を依頼することになるが、ここでは、パフォーマンスコンサルタントとしてモチベーション課題を特定するために必要な概要を述べる。

モチベーションのタイプ

内的要因と外的要因



モチベーションを内的要因と外的要因という側面から捉えたとき、自主性が増すほど自己判断で学習をしたり、自律的に仕事をこなすことができるようになったりするので、より外的要因に左右されずにモチベーションを維持することができる、という「自律理論」(Edward L. Deci and Richard M. Ryan 1985)がある。それによると、個人が自律的に動機付けられ続けるための基礎3条件として以下を上げている。

1) 「能力(コンピテンス)」があること

ゴールの到達やゴールに向けられた行動が成功するために必要な能力。つまり業務を達成するために必要なスキル、能力資源がまずあること

2) 自主性と管理のバランス

自主性は「自己判断」をひとつの能力であるという考えに基づいてモチベーションの大きな要素を考えられている。自主の意識が内的要因を持続させる。それに対して、管理は自主の反対であり、従業員の自主判断による選択肢を制限する、または自主判断をさせたくないときに使う。しかし、過剰な管理は業務遂行への情熱や喜びを弱めるので、マネージャーとなる上司が気をつけなければならないことである。また、自主性は自由放任ということではないこともマネージャーは、十分に理解する必要がある

3) 関係性

関係性は人々が生活の中で他の人々とどれだけ結びついているかという気持ちを表す

(Relatedness、Engagement)。会社や仕事の方針や意思決定についての議論に従業員にも参加してもらうことによって、従業員は組織や組織の仲間との関係性を認知することができる。マネージャーによる積極的なこのような機会への従業員の参画を促し、チームメンバーの持っている関連性を高め前向きな姿勢を動機付ける必要がある

つまり、あらゆるマネジメント状況の中で、モチベーションを高める環境を作りは不可欠ということだ。

これらモチベーションを高めるための要因を「賃金以外のモチベーション要素」の一部が、以下である。

物理資源:

最新の設備を備えたオフィス、環境の良いオフィス、最新のハードウェアやソフトウェア、...

人的な資源:

サポートスタッフがいること、献身的なチームメンバー、啓発される上司

キャリア:

自分の目指したい将来が見えるキャリアパス、仕事のローテーション経験、昇進

報奨・認知:

上級管理職との食事の機会、顧客からの感謝状、会社の社報などでの報奨記事...

楽しい職場:

陽気な職場、自発性が高く無理を感じない職場、多様性を認めてくれる職場.....

これらのどこに課題があるのかを探るためにも、原因の特定が重要となってくる。

モチベーションを促すこと

顧客へのアクセス、情報へのアクセス
バランスの取れた仕事
激励
協働
頼もしいビジョン
ミスが許される環境
楽しい環境
自己成長
チームワーク.....

モチベーションを減らすこと

リスクを取らない
退屈な職務
階級主義
頻繁な批判
選択の自由がない
意味を感じない仕事
進展が見えない
組織内政治(ポリティクス)
フィードバックの欠如
遅い決断.....

モチベーション施策を行う際の注意点

上記にあるようにモチベーション施策を行うためには、あらゆる面でマネージャーが重要となるため、以下のような状況が想定される場合、マネージャー個人に負担を強いることになるようなモチベーション施策は行うべきではないと考えられている。

- すぐにパフォーマンスの改善を行う必要がある場合：モチベーションを高める環境づくりには時間を必要とするため、短期間のソリューションとしてモチベーション（インセンティブの導入など）の施策を行うべきではない。短期間では成果が出ないのでマネージャーがストレスをためる原因となる
- 短期的にモチベーションをアップするために、外的要因に働きかけるお金や報酬、ボーナスなどを出すこと。お金や報酬、ボーナスなどは従業員の振る舞いに影響を及ぼすが、それらは外発的な報酬を得るために振る舞いを変えるだけで、長期的なパフォーマンスの向上を促すエンジンとはなりえない。いったん、報酬などの外発的なものが無くなると、パフォーマンスはまた低下する。

モチベーションシステム開発の手順

以下がモチベーションシステムや場合によってはインセンティブシステムと呼ばれる体制や仕組みを作るための手順である。パフォーマンスコンサルタントがこの施策の設計を得意とする場合は、パフォーマンスコンサルタントも設計に加わるが、他の施策（研修や物理的環境を整えること）などと同様に、人事評価システムや報酬制度構築を専門とするプロフェッショナルを依頼して進める場合が多い。

<分析段階>

1. ターゲットとなる人々の特徴・嗜好を分析する
2. パフォーマンスに影響を及ぼすやる気を高めるもの・下げるものを分析する
組織に関連する様々なやる気を高めるもの・下げるものを特定し、組織の方針や規制、異なるインセンティブが必要かなどを調べる。表面上には出ていない、隠れたやる気を損なう要素はないかなど、インタビューなどによって探る。
3. タスク分析を行う
パフォーマンス分析の初期段階のプロセスと同様。観察やインタビューなどを通じて、ルーティンワークやよく行われている業務活動をリストする。そして、異なる業務ごとの相互の関連の度合いを特定する。
3. パフォーマンス目標やそれに関連した報酬を明確にする
異なるグループ・部署ごとの従業員、期待されているモチベーション要素、現状のモチベーション要素などの資料をまとめる。

<設計段階>

4. やる気を高めるものの適切な組み合わせを考える

それぞれのグループの従業員のモチベーションが高まる要素をリストする。給与水準や利益配分の適正を検討する。非金銭的なインセンティブを明らかにする。

5. モチベーションシステムの原型を設計する

達成度を測定するための信頼できる客観的な測定基準を作る。モチベーションを高めるために最低限必要なモチベーション策の「量」を明確にする。期待以上のパフォーマンスが上がったときの追加的な報酬策も作る。また、従業員が個々の嗜好に会うようにどうモチベーションシステムをカスタマイズしているか明らかにしなす。組織内での全てのモチベーションを下げる要素を取り除く計画を立てなさい。

6. パイロット実施のレビューする

提案したモチベーションシステムが機能しているかをチェックするために、それぞれ異なるグループの代表者と一緒にレビューをする

7. モチベーションシステムを修正する

レビューに基づいて修正する

実施段階

8. 従業員の巻き込みと情報の提供を継続する

モチベーションシステムの効果的に実施するためには、全ての従業員に対して、提案したモチベーションシステムの、「何を、何故、いつ、どのように」を知らせる。また、従業員にインプットやフィードバックをもらうことで、このプロセスに巻き込むことが重要。

9. 従業員を新しいモチベーションシステムに順応させる

新施策実施のをパンフレット、アナウンス、ミーティングなどで、特徴を知らせる。

10. 即時のフィードバックに基づき、システムを修正する

導入最初の数ヶ月は、パイロットテストとしてみなし、従業員の受け入れ度合いなどを調査観察しながら、改善する柔軟性をもつ。

11. 継続的にシステムを観察し、アップグレードする

モチベーションシステムに最終段階などはないと心得る。状況に応じて絶えず変化させることで、「生きている」システムであると感じてもらえるようにする。従業員の代表者グループによる継続的な改善への協力と、業界・市場・労働市場の特徴をモニターしていく。