

第11回 「モチベーション理論」は実務の役に立つか？

前は「数値」のお話をしましたので、今回は「心」の問題をとりあげましょう。

心理学者マズローの「欲求の5段階説（欲求階層説）」は、どこかで学ばれた方も多いと思われます。

人間の欲求は（下から）生理的欲求、安全欲求、社会的欲求、尊敬と自尊心の欲求、自己実現の欲求の5つがあり、低次の欲求がほぼ満たされると、それはもはやモチベーションの要因としては機能しなくなる。現代の先進国では、モチベーションを喚起するには、高次の“自己実現”欲求を充足させる必要がある、といった趣旨とされます。

もちろん、これでは抽象的過ぎますし、科学的な理論というより思想や理念に近い、という批判もあります。そこで、もう少し実務的・実証的な立場からの修正などが色々と試みられています（マグレガーの「X理論・Y理論」、アルダーファの「ERG理論」など。経営学寄りの分野では、ハックマンらの「職務特性論」が近年特に有名です）。

私見ですが、マズロー達のこれらいわゆる「モチベーション理論」は、心理学の分野では「行動科学」、経営学の立場では「科学的管理法」といった、ある意味シンプルな人間観（人間は金銭をはじめとする“報酬”に単純に反応する、と考えた）に対するアンチテーゼでもあったと思われます。そしてこの対立構造は、21世紀の現在まで持ちこされています。例えば、「成果主義賃金」と、その行き過ぎに対する反動、といった形です。おそらく、“唯一の正解”は永遠にない問題なのでしょう。（ですから、本稿も前回までよりは歯切れの悪い論旨になります(+_+)）

さて、本稿は「工賃向上」がテーマですが、工賃、つまりお金だけがモチベーションの源泉になるとは筆者も考えておりません。一方、お金もまた、「自己実現」の1つの変数になり得る、と考えます。

例えば、厳しくても頑張って働く、新しい作業を憶える、創意工夫する、といったことが、事業所全体に、また顧客にとって有益な結果をもたらすことであり、従っていずれお金として帰って来る（工賃向上）、というロジックが事業所側からきちんと説明され、理解されれば、それが理解されていない場合より、はるかにモチベーションは上がるのではないのでしょうか。

また、このことは、職員さんにも当てはまります。仕事で評価されれば昇給するというだけでは、社会福祉の道を選んだ方々にとってどれだけモチベーションに資するかは少々疑問ですが、頑張りが利用者さんに、事業所に、社会に貢献し、そのリターンとしての昇給であるということが具体的に説明されれば、十分に意欲の源泉になりうると思われます。

なお、「工賃向上」とモチベーションの関係については、本稿とやや異なる論旨ですが、『「工賃向上計画」策定・実現ノウハウ集 第二部 実現へのノウハウ（平成27年度改訂版）』11ページ以下で説明しております。

<http://www.shougai-syuurou.jp/upload/2015050814310759812.pdf>