

Question

1

従業員の働く意識が低い

Q. 従業員の働く意識が低いので改善したい。どのようにして従業員の意識の向上を図ればよいか？

要旨 従業員の働く意識が低い（仕事へのモチベーションが低い）という点は程度の差はあっても、多くの企業が抱える根本的な問題の一つです。解決には、まず原因を把握することが重要です。次に原因に基づき解決を図ります。以下ではそのような課題についての対応を説明します。

解説

1. 原因の把握に基づく対応

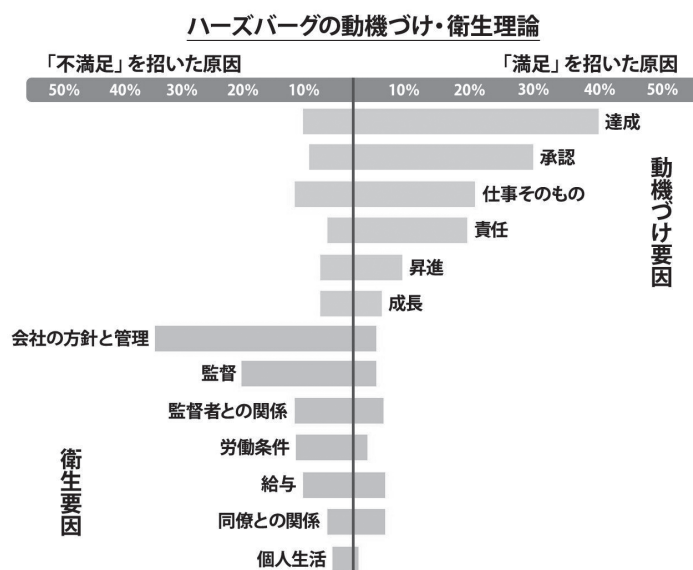
従業員の働く意識が低いという問題の解決には、まず原因の把握が必要となります。具体的には、会社・経営者に対する不満、給与などの処遇による不満、仕事自体が面白くない、職場環境、社員の会社以外の原因（家族関係など）などがあります。原因が分かれば、対応策が決まります。全体的に従業員の意識が低い場合には、企業風土に問題、人事制度などの不備などが考えられ、制度、組織、仕事の仕組みなどを変更・改善し、企業風土を変え、働きやすい職場にすることが望まれます。

2. 動機づけ・衛生理論

なお、仕事のモチベーションに関する理論として有名なものに、アメリカの臨床心理学者のハーズバーグによる「動機づけ・衛生理論」があります。

ここでは仕事に対する満足をもたらす要因（動機づけ要因）と不満をもたらす要因（衛生要因）に分けて考えています。

図表を見ると分かるとおり、不満の要因になる「衛生要因」は、いくら取り除いても、満足感を引き出すことにはつながらず、仕事の満足感を引き出すためには、「動機づけ要因」にアプローチしなくてはならないと結論づけています。



働く意識の向上につながる取組みの決定と実行 ～モチベーション向上へのプロセス～

<ご提案のポイント>

- ・従業員の働く意識が低いという問題の解決には、まず原因の把握が必要となります。
- ・原因が分かれば、対応策が決まります。
- ・仕事のモチベーション向上へのプロセス実施においては、経営コンサルタントの活用も考えます。

1. 原因の把握

従業員の働く意識が低いという問題の解決には、まず原因の把握が必要となります。そのためには改めて、従業員の観察、ヒアリングなどが必要です。具体的には、会社・経営者に対する不満、給与などの処遇による不満、仕事自体が面白くない、職場環境、社員の会社以外の原因（家族関係など）などがないかどうかについてです。原因が分かれば、対応策が決まります。

2. 対応策の決定

原因の把握の結果、全体的に従業員の意識が低い場合には、企業風土に問題がある、人事制度等に不備がある、などが考えられ、制度・組織・仕事の仕組みなどを変更・改善し、企業風土を変え、働きやすい職場にすることが望まれます。具体的には、現行の人事制度等（評価制度、目標管理制度、等級制度、賃金制度、退職金制度等）の見直しも必要な場合があります。

また、従業員の働く意識の向上を阻害しているのは経営管理の制度的な側面だけではなく、職場におけるコミュニケーションなど人間関係による場合もありますので、その際は、人間関係改善の観点からの取組みを実施することも重要となります。

さらに、特に働く意識が低い従業員がいれば、「客観的に見ると働く意識が低いと考えざるを得ない」ことを経営管理者（上司）から明確に伝えることが必要です。この点を伝えるだけでも本人の意識が変化する可能性はあります。ヒアリングを通して、従業員の個人的な悩み（家族、健康、金銭面等）などが意欲に影響を与えていることが判明する場合もあり、その際は経営管理面とは異なった対応が必要となります。

3. 働く意識の向上を阻害している根本的な要因について

アメリカの臨床心理学者のハーズバーグは、仕事においては不満をもたらす要因（衛生要因）と満足をもたらす要因（動機づけ要因）があるとし、「衛生要因」をいくら取り除いても、満足感を引き出すことにはつながらず、仕事の満足感を引き出すためには、「動機づけ要因」にアプローチしなくてはならないと結論づけています。