

# 月刊労働ペーパー

ふとした疑問はここで解決！

ご意見、ご感想、取り上げて欲しい内容等がありましたら下記メールアドレスまでご連絡お願い致します。

Vol. 20

ハースバーグの二要因理論に学ぶ

## 現代社会における「働くモチベーション」

### 「働くモチベーション」

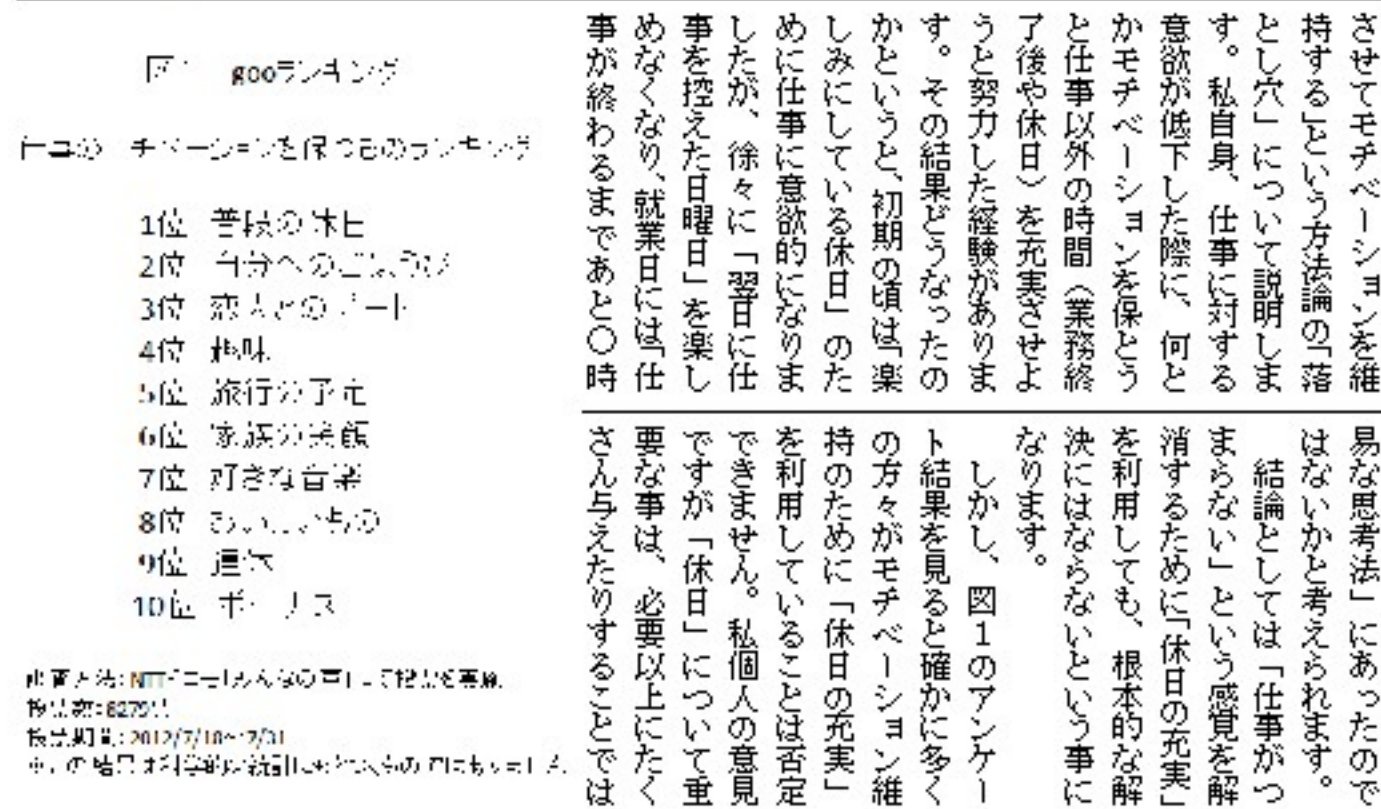
従業員の「モチベーション」に関する問題は、いつの時代も経営者の頭を悩ませ続けてきました。最近はその「うちの従業員、言われたことしかやらない」「どう内容が多いような気がしています。」

① 動機付け  
② 誘因  
③ 動機を与えること  
④ 新刊出編 広辞苑

今回のテーマで言えば「働くための動機付け」という事になります。現代の労働者が、モチベーション維持に何を利用しているのかを調査した結果の一例は図1のようになっています。科学的な統計に基づいた調査ではないのですが、この結果をよく観察す

る。ある傾向に気づきます。それは「仕事以外の時間を充実する傾向」にあるという点です。言い換えれば、仕事以外の時間を満足させることによって何とか仕事に集中しているとも考えられます。

このアンケート結果を単純に利用すれば、モチベーションを上げるためには「従業員の休日や充実した生活を送る」という結論に達します。「休日を充実させる」という考えは、国が推奨するワークライフバランスにも合致します。ストレスが多い現代社会において矛盾しないようにも思われます。しかし、この考え方に何か違和感を感じるのはいずれでしょうか？



「モチベーション」は「上がる」「下がる」「モチベーション要因」

ハースバーグが提唱した有名なものに「二要因理論」というものがあります。簡単に説明すると「不足の反対は必ずしも満足にはならない、逆も然り」ということです。不足の要因（衛生要因）、満足の要因（動機づけ要因）を図2に示します。「報酬」や「安定」などの衛生要因が悪化

「上がる」「下がる」「モチベーション要因」

ハースバーグが提唱した有名なものに「二要因理論」というものがあります。簡単に説明すると「不足の反対は必ずしも満足にはならない、逆も然り」ということです。不足の要因（衛生要因）、満足の要因（動機づけ要因）を図2に示します。「報酬」や「安定」などの衛生要因が悪化

図2 ハースバーグの二要因理論

衛生要因	動機づけ要因
会社の方針と管理	仕事の達成
監督者のあり方	達成に対する承認
報酬	仕事内容の向上
身分	責任の増大
安定	昇進
同僚との関係	成長

### 所長の一言

先頃、政治評論家の三宅久之さんがお亡くなりになった。政治のことに詳しいわけではないが、歯に衣を着せぬ論調と頑固論らしい勇ましい口調ながら、非常に暖かみを感じる方であった。「黙らっしゃい」「私を誰だと思ってるんだ！」などと言え方には最近とんとお目にかからない。大阪市長橋下徹氏は三宅さんの追悼番組のなかで「知識だけでなく知恵を教えてもらった」と言っていた。知識なら多種のメディアから吸収できるが、知恵はそれだけの経験がなければ伝授することはできない。三宅さんが去って、ますますその知恵を授けてくれる重鎮に国民は飢えている。もちろん、知識があっても当たり前の我々士業にも、求められるのは、いわゆる「知恵」なのだ。日々感じます。

（所長 堀井 潤）

ホームページURL **所長やスタッフのブログもあるよ!**  
<http://www.horii-office.jp/index.html>

発行所 秋田市保戸野全砂町2-61 社会保険労務士法人 堀井事務所  
 本誌掲載の記事・写真などの著作権・配権を承継します。  
 (C)社会保険労務士法人 堀井事務所 編集責任者 堀井 幸春

E-mail:h-office@js3.so-net.ne.jp  
 TEL:018-863-7300 FAX:018-863-7303