

# ものづくり人材育成やまがた便り

## 働くことの意味づけとモチベーションについて



山形大学学術研究院  
准教授 松坂 暢浩

### 1. あなたの「働く理由(意味)」は何ですか？

「あなたは、なぜ働いているのですか？」と質問されたら、皆さんはどのように答えますか？私たちは、普段仕事をしているなかで「働く理由(意味)」を考える機会は少なく、なかなか答えるのが難しいと思います。むしろ、考えなくても仕事ができるので、あえて考える必要性を感じないかもしれません。しかし、「働く理由(意味)」を考えることは、仕事に対するやる気(モチベーション)を高める上で、とても大切なものです。また組織として、社員のやる気(モチベーション)を引き出すために、どのように働きかけるかを検討することは、経営上で重要な取り組みの1つであることはいまでもありません。本稿では、モチベーションの代表的な理論を紹介した上で、自分自身の働く意味を考えることの重要性と意味づけを促すためのアプローチ方法について解説したいと思います。

### 2. 代表的なモチベーション理論

「モチベーション理論」の1つに「欲求説」というのがあります。これは、人は何によって働くことの動機づけがなされるかについての理論になります。「欲求説」のなかで最も有名なものが、マズロー(A. H. Maslow)の欲求段階説です。お金やモノに対する欲求(低次欲求)が満たされると、自分らしく成長し、能力を発揮したいという自己実現の欲求(高次欲求)に関心が向くというものです。しかし、この理論には疑問や批判があり、アルダファー(Alderfer, C. P)は、マズローの欲求段階説を修正し、ERG理論を提示しました。ERGとは、働く人の欲求を、生きる上で必要なものを

求める生存欲求(E: Existence)、人間関係の維持や発展にかかわる関係欲求(R: Relatedness)、人間らしく生き、成長したい成長欲(G: Growth)の3つに集約し、それぞれの頭文字をとったものです。この理論の特徴は、マズローと違い、3つの欲求が同時に存在したり、並行したりすることがあり得るとしたことです。また、高次の欲求が満たされないと、低次の欲求が強くなると考えました。例えば、自分の能力を高めながら、職場の人間関係を大切にしたいと考える人もいます。また、人間関係がうまくっていないが、生活のために仕事を頑張ろうと割り切ってしまうこともあるかと思えます。おそらく、ビジネスパーソンには、アルダファーの理論の方が、納得感の高いものであると思います。そして、もう1つ有名な理論としてハーズバーグ(F. Herzberg)らの「二要因説」があります。ハーズバーグらの研究によると、賃金や福利厚生など働くことに付随する要因を「衛生要因」といい、なければ不満を感じるが、満たされても満足感を得られるものではないとしています。それに対して、自らの仕事を成し遂げることや認められ評価されることなど、働くことそのものから得られる要因を「動機付け要因」といい、得られると大きな満足感を得ることができるかとされています。ここで注目したい点は、仕事そのものではなく、賃金や福利厚生などの外側にある要因(外発的要因)だけでは、社員のモチベーションは上がらないということです。つまり、働くという行為そのもののなかにある内側の要因(内発的要因)をいかに高めていくかが重要になります。このように私たちは、様々

な欲求（生活していくため、自己成長のためなど）を組み合わせることで、働くことに意味を持たせているのです。

### 3. 働くことの意味を考える重要性

入社して何年か経つと、仕事の面白さや意義を感じ、主体的に仕事に取り組むようになる反面、自らの働き方を現在の組織において、どのように実現していくのか？本当に自分はこのままでいいのか？など、心のなかで揺れ動きが起こるといわれています。このような時に、自己の内面に関する理解を深め、社会（職場や組織）における自分の価値を見出すことが、職業的発達において重要になります。つまり、働くことに対する意味を考えることで、自らの働き方を自覚し、どのように現在の組織の中でキャリアを実現していくか考えることができるのです。また先行研究では、働くことの意味を考えることは、やりがいや充実感、職務満足度につながるなど個人の影響だけでなく、組織への貢献意欲（組織コミットメント）にも影響するといわれています。

### 4. 働くことの意味づけを促し、モチベーションを高めるための方策

組織として、社員が自らの働く目的や組織における価値について考え、モチベーションを高めるために、どのような取り組みが有効なのでしょう。神戸大学の金井壽宏先生は、ワーク・モチベーションを考える上で、モチベーションを自分で調整できるように、自分のモチベーションに「持論」を持つことが重要だと述べています。これは、仕事経験を踏まえた、自分なりに語れるモチベーションを高める方法（やる気のスイッチ）のことだと思ってください。この「持論」を探し出すために、自分はどのような時に燃えるのか？どのような時に無気力になるのか？などについて、具体的な仕事場面を振り返って整理する「キャリアデザイン研修」を実施するとよいでしょう。また、キャリアコンサルタントが、社員の職業生活設計または職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ助言及び指導を行う「キャリア・カウセリ

ング」を実施するのも有効です。しかし、人材育成について、時間的・資源的制約やノウハウの不足などの課題を抱えている中小企業において、これらの取り組みを自社で行うのは難しいと思います。そこで、外部機関と連携した人材育成の1つとして「インターンシップ」を活用する方法が、県内の中小企業のなかで注目されています。筆者らによる受入企業に対する調査の結果、インターンシップ受入によって、社員の意識が変わり、主体的に取り組む姿勢につながるということが明らかになっています。特に、インターンシップ受入前の準備のなかで、社員が指導する学生に対して「なぜ働くのか？」「仕事のやりがいは何か？」「中小企業の魅力とは何か？」などについて説明するために、仕事を振り返り、整理して言葉にするプロセスが、社員の成長につながっていることが分かってきました。社員の人材育成を考える際に、どうしても今の仕事に役立つ知識やスキルを学ぶ研修等の実施がメインになりがちです。もちろん、これらの取り組みも重要ですが、働くことの意味を考えるなどのキャリアデザインにつながる取り組みが、社員の成長につながることをぜひ覚えておいてほしいと思います。

#### ＜主な引用・参考文献＞

- 金井壽宏（2006）『働くみんなのモチベーション論』，NTT出版。
- 田尾雅夫（1993）『モチベーション入門』（日経文庫），日本経済新聞出版社。
- 堀内泰利・岡田昌毅（2009）「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」，『産業・組織心理学研究』，23(1)，15-28。
- 正木澄江（2019）「働くことの意味づけを促進する要因の実証的検討－中堅社員のキャリア発達の視点から－」，『キャリアデザイン研究』，15，87-99。
- 松坂暢浩・山本美奈子（2019）「インターンシップを活用した新たな教育・訓練の可能性」，『人材育成学会 第17回年次大会報告論文集』。
- 若松満（監修）（2008）『経営組織心理学』，ナカニシヤ出版。

## 「企業訪問記」

## 若い人材が集まる会社

一日々楽しみながら仕事を行える環境づくり



～有限会社大沼産業～

代表取締役 大沼寿彦

私ども有限会社大沼産業（代表取締役 大沼 寿彦、従業員80名）は、1981年（昭和56年）最上町大字向町に個人の大沼産業として創業し、皮革製品の縫製を開始した。1997年（平成9年）に有限会社大沼産業を設立して現在に至っている。

現在の業務内容は、縫製（製靴）、裁断（カーシート用皮革）がメインである。

企業方針としては、「目配り・気配り・思いやり」を大切に、次工程はお客様、の意識を持って生産を行うことである。現在の私どもの取り組みは、1. 働きやすい職場作り、2. 社外研修の受講、3. 改善活動の実施、4. 定期的な会社行事の開催、5. 若い世代が活躍できる環境づくり、6. 子育てしやすい会社づくり、7. 地域雇用の拡大の7つである。

私どもは、社員一人一人が自分の得意な分野を持ち、日々楽しみながら仕事を行える環境づくりを目指している。楽しい仕事は社員も辞めなく効率も向上する。効率が向上すれば社員も潤い、会社も潤う。社員が会社に魅力を持ち、自己の存在価値を見出せる環境づくりを目指している。

### 働きやすい職場づくり

大沼社長は35歳と若く気さくな人柄である。毎日、休憩時間などに現場に行き、社員と会話して傾聴・共感を心掛けている。ちょっとしたことでも聞いてあげたり、相談にのったり、兄のような身近な存在である。更に、他の管理職と一般社員の関係も、上司と部下という関係ではなく、家族的な関係を構築している。

### 若い世代が活躍できる環境づくり

若い社員を積極的に管理職に登用している。30代の部長2人（全社2人）、課長1人（全社1人）、20代の主任3人（全社4人）の実績である。

若い社員であっても習熟度に応じて責任のある仕事を任せて、社内での存在感を高めて自信を持たせるなどの人材育成を実施している。

### 子育てしやすい会社づくりと地域雇用の拡大

フレックスタイムを導入しており、子育て中の女性や介護中の方が、空いた時間にだけパート従業員として働くことができる。どうしても会社に来られない場合は、内職なども斡旋している。子どもが具合が悪くなり保育園や学校から呼び出しがあった時は、直ちに早退できる。どうしても社

員本人が子どもの面倒をみなくてはならない場合には、会社に連れてきて働くことも可能である。

また、パート従業員の採用についても、子育て中のママ友を口コミで紹介して貰うなど地域に密着した雇用創出を実践している。

### 自分の目標を設定する

社員一人一人が5年後、10年後の目標を設定し、1年毎に振り返りなども実施している。5年後、10年後に会社や自分が存続していくためにはどうすれば良いのかを考えさせている。

### 研修制度と講演・セミナー講師派遣

研修制度としては、外部研修の利用が主である。山形大学シニアインストラクター養成スクールは3名の実績。また、最上ルーキーズカレッジに参加して2年目を迎える。3DCAD研修（職業能力開発専門校）も2名の受講実績がある。

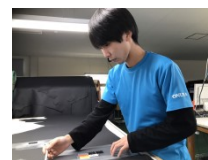
また、新庄・最上地域の公共団体や高校が開催する講演会、セミナーで若い社員に講師を務めさせ、社員自らが自社の魅力を自覚し、情報発信できるようにしている。（最上総合支庁1回、新庄北高2回）

### 新卒採用について

2019年 高卒1名 2020年 高卒1名予定

## ＝ 若手社員へのインタビュー ＝

地元出身入社5年目の結城 大希さんにお話を伺いました。



### Q 入社のも動機は

知り合いの先輩から「良い会社があるから受けてみたら。」と紹介されて入社しました。

### Q 担当業務の内容とじていることは

カーシート用皮革の裁断工程の段取りをやっています。材料の投入から出荷まで8工程があり、大変ですが、やりがいがある仕事です。

### Q 現在の仕事はどうですか

各工程の人との関わりがあります。1人1性格が違うので、時には、意見が食い違うこともあります。とにかく、人と接するのは難しいと感じます。これから、もっと上手に接することができるようになりたいです。

### Q これからの目標は

現在、全工程がスムーズに流れているわけではないです。全工程がスムーズに流れるように改善したいです。失敗を恐れないでやりたいです。

### Q 趣味はありますか

海釣りが趣味で、70cmの鯛を釣ったことがあります。今、2歳の女の子がいるので、良く子守りをしています。とにかくかわいいです。

### Q 最後に、大切にしている心構えは

若い社員が失敗して落ち込んでいる時は、できるだけ声をかけてあげたいと思います。

(自分も苦い経験がある。)

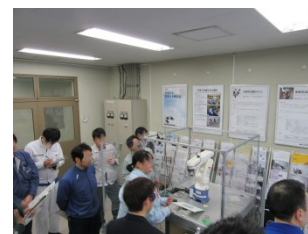
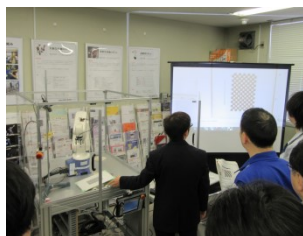
最後に、大沼社長、そしてインタビューに対応いただいた結城さんありがとうございました。

## ～(公財)山形県産業技術振興機構研修課より～

先月1月22日～23日に開催されましたロボットシステムインテグレータ育成研修においては、多くの企業の皆様に御参加いただき、誠にありがとうございました。今後も研修を通じて、ロボット導入による生産性向上のための人材育成支援を行って参りますのでよろしくお願いいたします。

当機構は県内産業振興のため、ものづくり企業の皆様の人材育成の一助となる研修事業や情報の提供を展開してまいりますので、引き続き、御支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

### ～◆ロボットシステムインテグレータ育成研修◆～



## ～今年度最終号にあたり編集者から一言～

今年度は、キャリア教育論の専門家である山形大学の松坂暢浩准教授に「ものづくり人材の定着や採用に関する話題」について、4回に渡り寄稿いただきました。また、「企業訪問記」においては、多様な人材を採用し育成されている企業や積極的に働きやすい環境づくりをされている企業を訪問させていただき、インタビューさせていただきました。御協力いただきました皆様に感謝申し上げます。