



第4回

# 人事のモヤモヤが スッキリする 学術理論

給与を上げても  
モチベーションは高まらない？  
「動機づけ衛生理論」

「優秀な人に高い給与を払わない  
とモチベーションが上がらない」

「賞与で差をつけないと士気が  
落ちる」

——人事担当者やライン管理職か  
らよくこんな話を聞く。

さも常識のような口調で語られ  
る金銭面とモチベーションの関係  
だが、果たして本当だろうか？

給与や福利厚生を良くすること  
が社員のモチベーションを上げ、  
高い成果に結びつくなら人事管理  
は至って簡単だ。

現実はその単純ではないのでモ  
ヤモヤしてしまう。

今回は、そんな時に役立つ、「動  
機づけ衛生理論」を紹介したい。

## <不満足を解消してもモチ ベーションは上がらない>

アメリカの心理学者フレデリッ  
ク・ハーズバーグは、仕事におけ  
る満足と不満足を引き起こす要因  
に関する研究を行った。

ハーズバーグは、仕事に満足  
を感じるもの（動機づけ要因）、不  
満足を感じるもの（衛生要因）に  
はどのようなものがあるのかを調  
べた。

その結果、満足を感じるもの（動  
機づけ要因）、不満足を感じるも  
の（衛生要因）が全く別系統であ  
ることを突き止めたのである。

もう少し分かりやすくいうと、

不満足を解消しても、動機づけに  
はつながらないし、不満足要因を  
放置したままでも動機づけは可能  
だということだ。

例えば、職場の椅子が壊れてい  
れば社員は不満足を感じる。

椅子を修理すると不満足は解消  
されるが、イスを修理したぐらい  
で社員が急にやる気になるわけ  
ではない。

一方、イスが故障したまま（不  
満足を抱えたまま）でも、仕事ぶ  
りを褒めるなどで社員のモチベ  
ーションを高められる。

このように不満足を感じる要因  
と動機づけに効く要因は別系統  
のものという発見は、人事管理  
上、極めて重要な示唆を与えてく  
れる。

## <給与や労働条件は衛生要因>

ハーズバーグは調査の結果、図  
のように、「企業の方針」「監督」「監  
督者との関係」といった不満足要  
因（衛生要因）を明らかにしてい  
る。

これらの衛生要因を放置すると  
社員の不満足は次第に高まり、最  
終的には離職に結びつく可能性が  
あるため、全く放置していいわけ  
ではない。

だからといって、不満足の解消  
に成功しても、社員のモチベ  
ーションを高められない点には留意が

必要だ。

ここで非常に重要な点は、「労  
働条件」や「給与」が不満足要因  
（衛生要因）となっている点であ  
る。

冒頭述べたように、モチベ  
ーションと給与・賞与などの関係は常  
識のように議論されている。

しかし、給与を含めた労働条件  
は不満足要因（衛生要因）であり、  
支給額を上げたとしても不満の解  
消にしかならず、必ずしもモチベ  
ーションを高められるわけではな  
いのである。

## <動機づけはお金以外で>

ハーズバーグが動機づけ要因に  
分類したものは、「仕事の達成感  
を感じる」「周囲から認めら  
れること」「仕事そのもの」「責任  
感を引き受けて全うすること」「功  
績が認められて昇進すること」「自  
己の成長を実感すること」など  
である。

これらは、いずれも金銭的な報  
酬ではなく、本人の承認欲求や、  
自己実現欲求を刺激することだ。

モチベーションアップを声高に  
叫ぶ企業ほど、上司が部下を褒め  
る取り組みが十分ではないように  
思える。

モチベーションアップに効果的  
でお金もかからない「褒める」こ  
とは捨て置かれ、効果の薄い給与・



**各務 晶久 (かがみ あきひさ)** <http://www.glodea.co.jp/>  
 (株)グローディア代表取締役, NPO人事コンサルタント協会理事長。川崎重工, 日本総合研究所を経て独立。大阪市人事に関する専門委員, 大阪市特別参事, 大阪商業大学大学院非常勤講師等を歴任。中小企業診断士。同志社大学卒, 関西学院大学院でMBA取得。著書に『人材採用・人事評価の教科書』(同友館), 『メールに使われる上司, エクセルで潰れる部下 利益を生むホントの働き方改革』『職場の紛争学 実践コンフリクトマネジメント』(朝日新聞出版)。

- 第1回「適性の三側面理論」
- 第2回「原因帰属理論」
- 第3回「人的資源アーキテクチャー理論」
- ▶ 第4回「**動機づけ衛生理論**」
- 第5回「性格の三側面理論」
- 第6回「PM理論、カット理論」

賞与の議論ばかりに注目が集まるのは皮肉なものだ。

成果主義が一気に広まったとき, 人事評価結果が給与や賞与により強く反映され, 処遇格差が拡大した。

その際, 目的の一つに, 社員のモチベーションアップを掲げる企業が多かったが, ハーズバーグの理論に照らせば, うまくいかないのは必然だろう。

### <人事評価も運用次第>

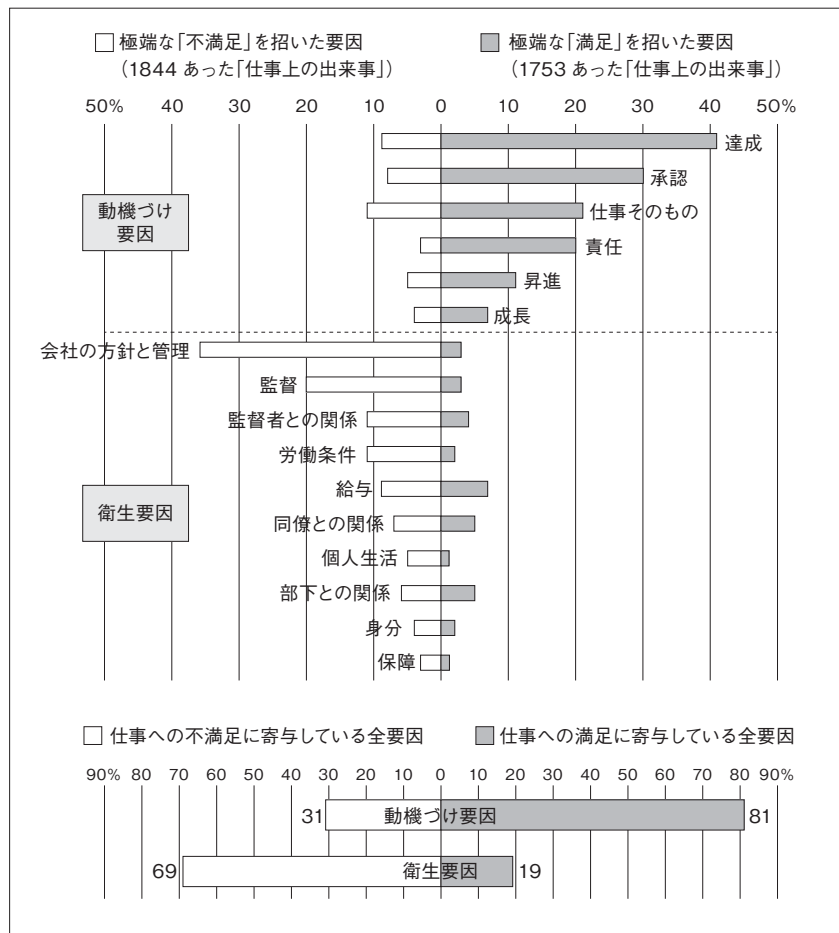
精緻な人事評価制度を構築し, 手間暇をかけて運用しても, 結果の用い方一つでその効用が大きく変わることを見本理論は示唆している。

動機づけ衛生理論に照らせば, 社員のモチベーションを上げるには, 評価のフィードバックを適切に行ったり(褒めたり, 認めたり), 皆の前で表彰したりするほうがはるかに動機づけには効果的なことが分かる。

評価結果を工夫してフィードバックするのではなく, 給与や賞与の支給額ばかりに反映しているようではモチベーションを高められない。

評価以前に, 上司が日常のマネジメントを通じて部下の仕事ぶりをつぶさに観察し, 認めてあげることが何より重要なのである。

### 図 仕事における満足と不満の要因差



ハーズバーグ, 2005年

### <内発的動機づけを>

内面からやる気が湧き出ている状態を「内発的に動機づけられた状態」という。社員をこのような状態に持っていくのは人事マネジメントの一つの理想だ。

しかし, 金銭的報酬を外部からちらつかせると, 内発的動機が減ってしまう。

デシはこれを「アンダーマイニ

ング効果」と呼び, マネジメント上避けるべきだと説いている。

金銭の多寡がモチベーションアップにつながらないという研究は一つではないのである。

(参考文献:  
 フレデリック・ハーズバーグ 「モチベーションとは何か」 / DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部『動機づける力』ダイヤモンド社2005年  
 エドワード L. デシ 『内発的動機づけ—実験社会心理学的アプローチ』誠信書房1980年)