

連載「プロマネの現場から」

第 205 回 職務特性モデルを用いたモチベーション向上施策

蒼海憲治（大手 SI 企業・グループ会社・事業部長）

職場におけるエンゲージメントの状況については、毎年、従業員全員に対してアンケートによる調査を行い、その結果をフィードバックし、複数回の議論の場を設けています。一回目の打ち合わせでは、アンケート結果に基づき、今年度の自組織の実態を、昨年度との変化や他の組織、アンケートに参加している他の日本企業の平均と比べての評価を理解します。二回目の打ち合わせでは、自組織の良い点、課題となる点を踏まえ、あるべき姿を議論します。三回目は、あるべき姿に向けて取り組むための対策、アクションプランを検討します。三回の打ち合わせで議論が尽くせない場合、四回、五回と継続して行い、参加メンバーが納得感を得るまで行っています。

今年度のエンゲージメント・サーベイの結果を見て印象的だったのは、現在の組織が、若手から中堅層が多いこともあり、成長意欲・成長機会を求めていることでした。半年の新人研修の後、職場での業務や IT スキルの習得、資格取得等の自己研鑽を続けながら、一人前の IT 技術者から、プロジェクトにおけるサブリーダー、チームリーダー、そしてプロジェクトマネージャへ、着実にステップアップしていきたい。また、業務知見や IT スキルを伸ばし、社内だけでなく顧客にも一目置かれる存在になりたい、と考えていることが強く伝わってきます。

マネージャとしては、彼らの期待に応えるためのプロジェクトや業務のアサインをいかにするかを、顧客への提案にあたり、アサインメンバーのことを日々考えています。

ところで、プロジェクトや業務のアサインにおいて、最近知り、今後のアサイン検討において参考にしようと考えているものに、「職務特性モデル」の活用があります。

職務特性モデル（Job Characteristics Model）とは、仕事の特性が従業員のモチベーション、満足度、生産性にどのように影響を与えるかを説明する理論です。1976 年に心理学者のグレッグ・オールダムとリチャード・ハックマンによって開発され、従業員が仕事に対してやりがいを感じ、高いパフォーマンスを発揮するための職務設計に役立つ理論として、広く活用されています。

人によって個人差はあるものの、人は面白い仕事に関わっていると感じると、モチベーションが上がり、いきいきと働くことができ、高いパフォーマンスを発揮できます。このことは、私たちが普段感じている実感とも合致していると思います。

プロジェクトにおけるメンバーのモチベーションは、プロジェクトの品質や生産性

にも影響を与えます。そのため、メンバーのモチベーションの向上は、プロジェクトの成功に不可欠と考えています。ルーティンワークであれば、モチベーションの有無はあまり影響ないのかもしれませんが、目的に向けて、独自の課題に取り組むプロジェクトにおいては、他人事ではなく、当事者意識を持つメンバーで構成されていることが重要になります。

職務特性モデルは、仕事の特性がプロジェクトメンバーのモチベーションや満足度にどのように影響するかを説明することができるため、このモデルに基づいてモチベーション向上のための施策を検討することができるのでは、と考えています。

職務特性モデルは、以下の 5 つの職務特性が従業員の心理状態と行動に影響を与えると考えられています。

(1) 技能多様性 (Skill Variety)

多様な技能や能力を活用できる仕事であるほど、従業員は仕事にやりがいを感じます。

例：1 つの作業だけを繰り返す仕事よりも、複数のスキルを組み合わせる必要がある仕事

(2) タスク完結性 (Task Identity)

最初から最後まで全体に関わる仕事であるほど、従業員は自分の仕事の成果を実感しやすくなります。

例：製品の一部分だけを作る仕事よりも、製品全体を完成させる仕事

(3) タスク重要性 (Task Significance)

自分の仕事が他の人や社会に影響を与える仕事であるほど、従業員は仕事に意義を感じます。

例：顧客の生活に直接影響を与える仕事や、社会貢献度の高い仕事

(4) 自律性 (Autonomy)

仕事の進め方やスケジュールを自分で決められる仕事であるほど、従業員は責任感と主体性を持って仕事に取り組めます。

例：上司から細かく指示される仕事よりも、自分で計画を立てて実行できる仕事

(5) フィードバック (Feedback)

自分の仕事の成果について、上司や同僚から直接評価や情報を受けられる仕事であるほど、従業員は自分の成長を実感し、モチベーションを高めることができます。

例：定期的な評価や、顧客からの感謝の声など

これら 5 つの職務特性が満たされると、有意義な仕事をしている実感 (Experienced Meaningfulness)、仕事への責任感 (Experienced Responsibility)、仕事の結果の知識 (Knowledge of Results) を得ることがきます。これらは「重要な心理状態」であり、モチベーションが上がる要素になります。

そして、これらの心理状態は、最終的に以下のような個人的・職業的成果をもたらします。

- ・ 内的労働意欲 (High Internal Work Motivation) : 仕事そのものに対する意欲が高まる。
- ・ 職務満足 (High Job Satisfaction) : 仕事に対する満足度が高まる。
- ・ 職務遂行の質 (High Quality Work Performance) : 仕事の質が高まる。
- ・ 欠勤率・離職率の低下 (Low Absenteeism and Turnover) : 欠勤や離職が減る。

これらの結果は、エンゲージメント・サーベイで求めている結果そのものだと思います。

プロジェクトや業務へのアサインはタイムリーに行うことは難しいですが、職務特性モデルの職務特性を踏まえて、半年に一度の目標管理やキャリア面談の機会だけでなく、日々の 1on1 や 1onN 等による個別の対話でフォローや、若手層やその指導員の役割を担う先輩社員とロールモデルやキャリアパスの意見交換をする場などを設定しています。このような活動を通して、メンバーの「将来の不安の解消」、夢と希望がもてる未来像を共有したいと考えています。