

農業経営に強い社労士が解説！ デキル農家のつくり方

第8回 モチベーションとエンゲージメント

従業員の不満をカバーして 離職を防ぐためには

「従業員に自分らしく生き生きと働いてほしい」。これは業種や規模を問わず、全ての経営者の願ひではないでしょうか。では、現実はどうでしょう。表1は、厚生労働省が平成30年の1年間に転職した方が前職を辞めた理由をまとめた資料です。

「その他の理由」と「定年・契約期間の満了」を除くと、「給与等収入が少なかった（以下「給与等」という）」が男性では10・2%で最も高く、次いで「労働時間・休日等の労働条件が悪かった（以下「労働条件」という）」が10・0%となっています。女性では、「労働条件」が13・4%で最も高く、次いで「職場の人間関係が好ましくなかった」が11・8%、「給与等」が8・8%と続いています。労働条件や給与といった待遇面を理由とする離職が男女ともに多いという結果です。

では、皆さんの農場も今すぐ労働条件や給与等の改善を行えば、従業員が生き生きと輝いて働ける職場に

なるのでしょうか。

必ずしもそうとはいえませんが、まず、待遇改善は全ての組織が行えるものではありません。業務の性質や資金的な事情から実施したくてもできないケースもあります。特に農業は農作物や家畜といった生き物が相手なので、労働時間短縮や休日増加などは簡単には行えません。また、筆者はこうした待遇面の変更だけでは長期的なモチベーション維持やエンゲージメントには繋がりにくいと考えています。

そこで注目したいのが、「仕事の内容に興味を持てなかった」と「能力・個性・資格を生かせなかった」という

項目です。男女ともに5%前後はこれらを理由に離職しています。つまり、今の仕事に興味を持って取り組める要素や、自分の能力や個性を活

表1 転職入職者(※1)が前職を辞めた理由別割合

出典：厚生労働省 平成30年雇用動向調査の概況より

区分	計(※2)	その他の理由(出向等を含む)	会社都合	定年・契約期間の満了	介護・看護	出産・育児	結婚	労働時間、休日等の労働条件が悪かった	給料等収入が少なかった	会社の将来が不安だった	職場の人間関係が好ましくなかった	能力・個性・資格を生かせなかった	仕事の内容に興味を持てなかった
男	100.0	29.4	5.9	16.9	0.6	0.3	0.7	10.0	10.2	7.6	7.7	4.8	4.6
女	100.0	25.5	4.7	14.8	1.2	1.3	2.6	13.4	8.8	4.0	11.8	4.3	5.5

※1 転職入職者のうち前職雇用者で調査時在籍者についてみたものである（自営業からの転職入職者を含まない）。

※2 転職入職者が前職を辞めた理由不詳を含む。

表2 外発的モチベーションと内発的モチベーション

	外発的モチベーション (外的要因)	内発的モチベーション (内的要因)
概要	外からの物的報酬 →お金・もの・地位 等	自分自身の内面的な要因 →興味・好奇心・やりがい・達成感 等
特徴	分かりやすい →昇給・昇進・報奨金 等 ※いわゆるインセンティブ、飴と鞭	分かりにくい →目に見えない、数字で表せない
メリット	即効性がある・インパクトがある	効果が長期的に持続する・コストがかからない・ 自発的行動、本人の成長にも繋がる
デメリット	効果が長続きしない・コストがかかる ・逆効果になる場合がある (自主性 や創造性を妨げる可能性)	短期的には効果が出にくい

かせていると感じる機会を提供でき
れば、一定数の離職は予防できると
いうことです。また、こうした気持ち
になれる職場では、従業員は自分ら
しく働いていると感じられ、待遇面
の不満をカバーできる可能性もあり

モチベーションとは

モチベーション(英: motivation)

表3 承認行動のポイント

認める(承認する)際のポイント	目的
事実をありのままに伝えること	長期的な本物の自信を得てもらう。そのためには、自分自身 に対する正確な情報が必要である。(嘘・お世辞はダメ)
小さな事柄こそ積極的に認めること	相手はいつも自分を見てくれていると感じてもらう。目立つ 功績は誰の目にも明らかだが、小さな功績は日頃から観察し ていないと見逃してしまう。
認めるときは「事実+価値」を伝えること	自分には価値がある、組織に必要とされていると実感して もらう。自身は唯一無二の存在だと自覚させる。

ます。

は、一般に「動機付け」と訳されます。

心理学の用語で、行動を起こさせ目
標に向かわせる心理的な過程を指し
ます。モチベーションには外発的モ
チベーションと内発的モチベシヨ
ンがあります。それぞれの概要や特
徴は表2の通りです。

労働条件や給与などといった、い
わゆる待遇面は外的要因に該当しま
す。これらは分かりやすく即効性が
あるため、うまく活用できれば高い
モチベーションを与えられます。し
かし、危険な面もあるので注意が必
要です。例えば、慣れてしまうと当
り前になり、ありがたみを感じなく
なったり、物的報酬に左右されるた
め仕事そのものの価値を高めにくく
なってしまう場合があります。

一方、内的要因はお金やモノを手
段とせず、従業員自身の内面的な要
因に働きかけるものです。例えば、畜
産の仕事が面白いから、消費者に喜
んでもらえて嬉しいからなど、自身
の気持ちの中に喜びや満足を見出し
ている状態です。このような状態に
ある場合、自発的に努力したりチャ
レンジしたりするので、自身の成長

にも繋がるのが期待できます。

内発的モチベーションに 働きかける方法

では、従業員の内発的モチベシ
ヨンに働きかけるにはどうしたらよ
いのでしょうか。有力な方法の一つ
が、言葉や態度で相手を認めるとい
うものです。元来、人間には自分自身
を認めたい、他者から認められたい
という承認欲求があります。この承
認欲求を満たすことで、自分は組織
や社会から必要とされている、価値
を認められているという喜びや満足
感を感じてもらう方法です。

ただし、嘘やお世辞で従業員をお
だてたり持ち上げたりして、モチベ
ーションを上げようとしてはいけま
せん。それでは従業員を気分よくさ
せて、組織の思い通りに動かすこと
が目的になってしまいます。あくま
でも従業員自身の内面的要因に働き
かける点がポイントです(表3)。

例えば、「山田さんはいいつも〇〇の
作業工程を工夫しているよね。最近
〇〇の品質が上がっているのはその

おかげだと感謝しているよ」というメッセージを伝えたとします。このメッセージは日頃の観察から得られた事実に基づいており、かつ品質が向上した、組織は感謝しているという価値もしっかりと表しています。メッセージを受け取った相手は、日々の仕事ぶりをきちんと見てくれる、自分の仕事が組織の利益や消費者の喜びに繋がっているという満足感を得られます。より品質を向上させるために何ができるか、もっとこうしてみたらどうかといった、仕事への興味やチャレンジ精神も刺激できるでしょう。また、自分の仕事に誰かに感謝されたり社会の役に立っているという自信は、自分が組織にとって有益な人材であり、この仕事で自分の能力や個性を活かしているという実感にも繋がるでしょう。こうした気持ちは近年話題のエンゲージメントにも繋がっていきます。

エンゲージメントとは

エンゲージメント(英…

engagement)の訳には、約束、契約、婚約などがありますが、近年のビジネスシーンでは、次の二つの意味合いで使用されることが多いです。

●従業員が会社に対する思い入れや愛着心など、従業員と会社の絆

●従業員が自発的に自身の力を発揮しようとする自主的貢献意欲

エンゲージメントを高める要素にはさまざまなものがあります。例えば、仕事で裁量を与えられているか、仕事を通じて自身の成長を感じられるか、上司や仕事仲間との人間関係は良好か、組織の理念に共感しているか、成果や貢献を認められているか、労働条件や給与などの満足感・納得感はあるかといったものが挙げられます。こうした要素で満足を得られている場合、仕事や組織に思い入れや愛着心が湧き、自発的に貢献したいという意欲が強くなります。

ここで、モチベーションとエンゲージメントの関係性について考えてみましょう。多くの場合、モチベーションが向上するとエンゲージメントも高まり、モチベーションが低下するとエンゲージメントも下がるとい

う相関関係にあります。しかし、そうでない場合があります。次のようなケースです。

①モチベーションVエンゲージメント…仕事はやりがいがあり楽しいが、組織は嫌い

②モチベーションハエンゲージメント…仕事に興味を持ってずつまらないが、組織は好き

①、②いずれも消極的な現状維持です。わずかなきっかけがあれば離職に繋がってしまいます。モチベーションとエンゲージメントは、いわば車の両輪のようなもので、どちらが欠けても従業員にとって良い職場とはならないでしょう。

◆ ◆ ◆
農業・酪農畜産業などの第一次産業は日本の生活を支えるきわめて重要な産業です。にもかかわらず、離職率が高く労働力の確保が他の産業よりも深刻化しているのが現状です。また、労働者が収入よりも自分らしさを求める傾向は年々強くなっています。令和元年に内閣府が行った「どのような仕事が理想的だと思うか」というアンケート調査によると、「自

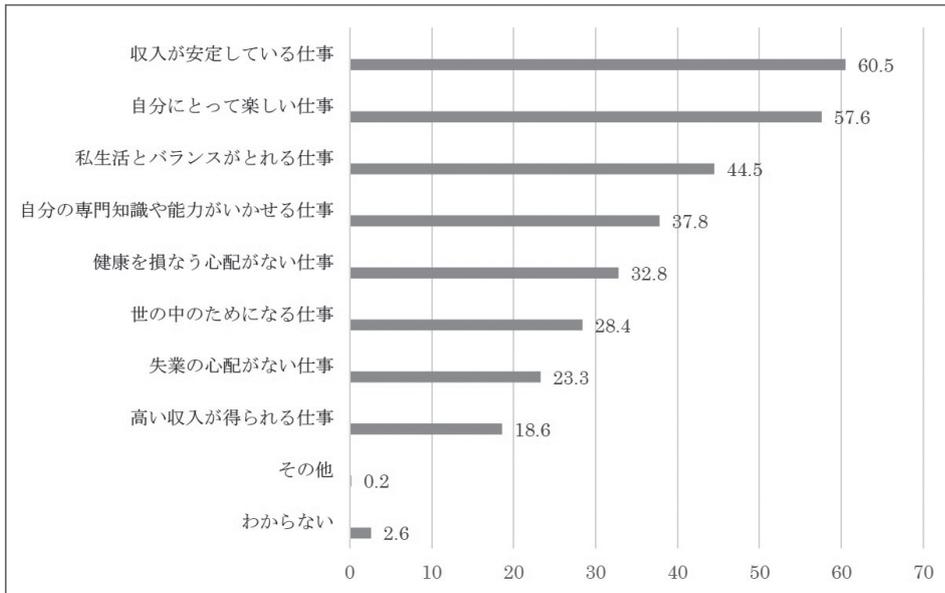


図1 どのような仕事が理想的だと思うか 出典：内閣府 国民生活に関する世論調査（令和元年6月）より

分にとって楽しい仕事」が57・6%、「私生活とバランスがとれる仕事」が44・5%、「自分の専門知識や能力が活かせる仕事」が37・8%となっています。トップの「収入が安定している仕事」の60・5%には及びませんが、

いずれも高い数値です(図1)。これからの組織の発展は、如何に従業員の一人ひとりが自分らしさを活かして生き生きと働ける職場環境を構築するにかかっています。農業・酪農畜産業の未来のために、ぜひ内発的モチベーションとエンゲージメントの考え方を参考にしていただければと思います。

【プロフィール】

くらまきひこ
 社会保険労務士事務所テラス(札幌市)代表、㈱ヒューマンリソース取締役。保有資格…社会保険労務士・採用定着士など。地元稚内にて公務員勤務の後、福祉関連企業で管理職として勤務。福祉業界の人手不足・早期離職に危機感を抱き社会保険労務士を志す。2010年、社会保険労務士事務所テラスを開業。社労士として企業と関わるうちに、人づくり・風土づくりの重要性を実感。「組織づくりは人づくりから」をモットーに、職場環境改善・人材育成に力を注いでいる。

