

中小企業診断士の視点

第54回 働き方改革とハーズバーグの二要因理論と…



中小企業診断士 浅見 達
一社)埼玉県中小企業診断協会

働き方改革が国を挙げて推進されるなかで、古いスタイルの働き方は時代に適さなくなりました。しかしながら、「私たちは何を目的に働くか」という命題に対する答えは人それぞれであり、万能な対応策があるわけではありません。

経営学では、従業員の職務に対する満足と不満足を引き起こす要因に関する著明な理論として、ハーズバーグの二要因理論があります。この理論の特徴は、満足に関わる要因（**動機付け要因**）と不満足に関わる要因（**衛生要因**）を別物と位置付けていることです。

具体的に、**動機付け要因**の項目は、達成すること、承認されること、仕事そのもの、責任、成長、昇進等であり、それらが満たされると社員の働きがいや満足度は高まるが、満たされなくても不満足につながることは少ないとされています。一方の**衛生要因**の項目は、会社の方針、管理体制、給与、対人関係、作業環境等であり、これらが満たされないと社員は不満足を感じるが、満たされても十分な満足を得られない（一時的な満足で終息する）とされています。

実際の組織運営では、働き方改革に向けた策を検討する際に手を付けやすい**衛生要因**の改善に傾注してしまいがちです。ましてコロナ禍においては、道義的にも経営者の心情的にも**衛生要因**に配慮すべき局面であるといえます。しかし、一見すると職場改善が実行されていても、個人のやる気やモチベーションへの効果が少なく、肝心の業績向上にはつながらないというケースは少なくありません。リモートワークに向けたシステムを導入しても、同様の結果になりかねないのが実態です。

ある中小企業では、健康や家庭を重視する働き方を望む社員を考慮して、総務部主導で新たなルール策定や環境改善を試みています。一方では、今でもプライベートを顧みないような働き方にやりがいを求める社員もいますが、彼らを異端視せずに認めることも大事だと考えています。とりわけ中小企業が持つ底力の源泉は家族的経営による連帯感や絆にあるわけですが、一般の家庭において多様性を認め合うあり方に変化してきたように、組織も家族的経営をバージョンアップさせて変化していくべきだからです。

いかに新たな職場環境づくりを目指しても、官僚的あるいは封建的な意識が残った上から目線でのルールを策定するだけでは、全社的な共感は得られず浸透しないでしょう。先行きが不透明な状況において、新旧さまざまなスタイルの働き方を志向する各社員が安心して、協力し合い、会社運営に主体的に参加できる組織を目指すことが重要です。

私たち中小企業診断士は、経営理論を時代に合わせて柔軟に応用し、企業の経営課題の解決に取り組んでいます。企業に寄り添いながら、国の施策を活用する機を見計らった的確なサポートを行っていますので、ぜひご相談ください。

【問い合わせ先】

埼玉県中小企業診断協会

ホームページ：<https://sai-smeca.com/>

電話：048-762-3350

Eメール：rmcsai@nifty.com