

# 「見えない時代」のモチベーション・マネジメント

太田 肇

AI（人工知能）やIoT（モノのインターネット）に象徴されるようなICT（情報通信技術）の急速な発達により、仕事の内容や求められる能力が大きく変化しつつある。それにもなあってモチベーションのマネジメントも見直しを迫られる。

ワークモチベーションの主な理論や実践方法は、長年にわたる工業社会の時代に発展してきた。そこではおのずと、仕事の主要な成果もプロセスも「見える」ことが前提になっている。生産現場の作業だけでなくオフィスの仕事も同様である。

ところがハードウェアよりソフトウェアの価値が高まり、知識や情報が重要になるポスト工業社会では、仕事の成果や貢献度を直接見ることが難しい。

仕事のプロセスもまた見えなくなる。インプットとアウトプットをつなぐプロセスが見える仕事は、パターン化できるのでICTにつぎつぎと代替されていく。その結果、人間に残された仕事は、創造、洞察、勘、ひらめき、共感といった「見えない」プロセスが介在する仕事ばかりになる。プロセスが見えないのは、人間の頭というブラックボックスの中にあるからであり、だからこそICT化するのが難しいわけである。

そして創造、洞察、勘、ひらめきなどを生むモチベーションには、「量」よりも「質」が重要だという特徴がある。いくら長時間、がむしゃらに努力しても、優れたアイデアやブレイクスルーが生まれるわけではない。逆に集中しているときや没頭しているとき、一瞬のうちにアイデアが生まれることがある。

もう一つの特徴は、受け身では発揮されないということである。それは科学者や芸術家、作家などにいくら強制や命令をしても優れた成果があがらないことをみれば理解できよう。要するに良質なモチベーションは外からコントロールできない

ので、最終的には本人の自発性に委ねるしかない。

さらに、モチベーションの源泉もいっそう見えにくくなっている。お金やモノ、昇進のような外的報酬は見えるので定量化しやすいが、仕事のおもしろさ、やりがい、気分などは見えないし、定量化することもできない。そして多くの場合、これらの要因こそが創造や独創につながるようなモチベーションをもたらしめている。そこに個人の価値観や人生観などが絡んでくると、モチベーションの源泉はいっそう多様で複雑になる。

そうになると、仕事のコアになる部分のモチベーションに、既存の理論や実証方法の多くが使えなくなる。

何に動機づけられているかがわからなければ理論化できないし、仕事のプロセスが見えず、成果が測定できなければ仮説を実証することもできない。表面にあらわれた態度や行動など、見える部分は重要なプロセスではないので、それらを観察・測定してもあまり意味はないのである。

実務においても同様であり、これまで普通に行われてきた人事評価や勤怠管理が通用しなくなる。

たとえば、がんばっている態度や行動を評価しても、成果につながるようなモチベーションが発揮されているかどうかわからない。逆に表面的にはやる気がなさそうでも、頭の中はフル回転しているかもしれないのだ。

それどころか労働時間の長さや勤勉な態度など、モチベーションの見える「量」を評価すると、見えない「質」で手抜きをする可能性もある。

本格的なポスト工業社会に突入しようとするいま、モチベーションの研究と実践の両面において、思い切った発想の転換、ならびに新たな方法論の構築が求められる。

（おおた・はじめ 同志社大学政策学部教授）