

組織におけるモチベーションの在り方

～TESSEIの事例をもとに～

1200492 野村 昌代

高知工科大学 経済・マネジメント学群

はじめに

働く人のモチベーションは、組織において非常に重要な要素である。組織の成果は、組織に属している全員が働くことによって得られることから、組織に一人一人のモチベーションが高いほどより多くの、そしてより質の高い成果を生み出すことができる。そのため、モチベーションは組織が効率的に目標を達成するために必要な要素である。とはいえ私は、サニーマートで品出し（商品を補充して売場を綺麗にすることを役割としている）のアルバイトをしているが、特に目立つ仕事でもなければ、いつも同じ作業の繰り返しのため、働いていてやりがいを感じることはそれほど多くはなく、モチベーションも必ずしも高いとは言えない。

そのような折、ゼミで取り上げられたテッセイの事例から、従業員が清掃の仕事に誇りをもって生き生きと働く姿に魅力を感じた。また、テッセイに関する書籍を読んでいると、私の仕事と重なる部分があった。それは、品出しという業務以外にもお客様を商品の場所までご案内したり、お客様の様々な要望に応えたりしなければいけないところである。テッセイの従業員はなぜ高いモチベーションをもって働くことができるのか、働く人のモチベーションの核には何があるのかということに興味を持ったことがテーマ設定の背景である。そこで、本研究では離職率の高いテッセイの従業員が、なぜ高いモチベーションをもって働くことができるようになったのかを明らかにする。そして、株式会社サニーマート中万々店を対象にしたヒアリング調査を行い、モチベーションの高い組織を作るための要素や仕組みを考察する。

以下、第1章ではモチベーションの定義や働く人のモチベーションにはどのようなものがあるのかについて述べる。第2章では、テッセイの事例から、どのようにモチベーションの高い組織に変化していったのかについてまとめた。第3章では、ヒアリング調査の結果からモチベーションを高める重要な要素について考察し、モチベーションの高い組織を作る

要因についての私見を述べたい。

第1章 働く人のモチベーションとは

第1節 モチベーションの定義

モチベーションとは、目的に対して行動を起こし、方向付け、支える力であると定義されている。「動因」という人の内面にある欲しい気持ちと、「誘因」という人の外側にあるほしいという気持ちを満たすものの組み合わせによってモチベーションは喚起される。何か欲しいものがあつたときに、欲しいという気持ちが出てきて、実際に行動を起こすときに働いているエネルギーのことをモチベーションという。

しかし、欲しいものに対して、欲しいという気持ちがあつたとしても行動を起こさない場合がある。これは行動を起こすほどモチベーションが強くなつたということである。行動を起こしたとして、目的を達成する前に途中でやめてしまったという場合も、モチベーションを維持することができなかったということである。これらに対して、行動を起こし目的が達成されたとき、もっと難しいことに挑戦してみようという意欲がわいてくるのは、目的を達成したことで行動が強化されたということである。

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ーションの2つに分けられる。会社からの給料や表彰のことを外発的報酬といい、これらを目的に行動を起こすことを外発的モチベーションという。これに対して、目的を達成した時に得られる達成感や成長のことを内発的報酬といい、これらを目的に行動を起こすことを内発的モチベーションという。この2つを比べると、周りからやらされているような外発的モチベーションにはマイナスなイメージを抱く。しかし、決してどちらかが満たされていれば良いというものではなく、どちらも満たされている状態が最も望ましい。それは、仕事内容が良くても給料が安い場合と、給料が高くて仕事内容が最悪な場合、どちらも長続きしないからだ。充実した

仕事とそれに見合った報酬という、内発的モチベーションと外発的モチベーションのバランスの取れた組み合わせがモチベーションを高めるのだ。

第2節 働く人のモチベーション

人は、働くことでお金を稼ぎ、知識や経験を身につけ、自己成長をする。例えば、私たちのしているアルバイトは、良い接客をしても普通の接客をしても支払われる給料は同じだが、やはりお客様に「ありがとう」と感謝されたり、自分の成長につながったりしたほうが嬉しく感じる。働くことの対価として、第1節で説明したような報酬があるが、物質的報酬と非物質的報酬という分け方もある。物質的報酬は金銭的報酬と非金銭的報酬に分けられ、前者は給料、後者は社員寮や社員食堂などのことである。非物質的報酬は、お客様から感謝されたり、上司から褒められたりすることが挙げられ、このような報酬は、満足感や達成感といった内発的モチベーションにつながっている。働くということは、ただお金を稼ぐということではなく、感謝されることや自己成長も含まれているのである。

これらのことから、外発的モチベーションと内発的モチベーションのバランスよく満たされていることが望ましいということが分かる。さらに、仕事をする事自体を楽しんでいると感じ、自分自身の内側からわいてくるエネルギーを源泉として仕事そのものに動機づけられる内発的モチベーションは非常に重要であるといえる。そして、その中でも一人一人の「気づき」が最も重要な要素なのではないかと考えられる。

この気づきの重要性を実感したのが、新幹線の清掃を行うテッセイの事例である。第2章からは、なぜテッセイの従業員が高いモチベーションをもって働くようになったのかについて考察する。

第2章 テッセイの事例

第1節 テッセイの概要

株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI（以下テッセイ）は、東北新幹線や上越新幹線の掃除を担当している会社である。主軸である掃除を含めたすべての仕事を、「おもてなし」や「サービス」として位置づけている。新幹線の運行スケジ

ュール上、清掃に充てられる時間は7分間しかなく、この限られた時間の中で素早く清掃する様子は「新幹線劇場」と呼ばれるほど有名である。また、テッセイの現場力の高さは、ハーバード大学ビジネススクールの教材になるなど外部からも注目されている。

今ではこのように注目されているテッセイだが、経営企画部長に矢部輝夫さんが就任するまでは、離職率が高く、管理されたマニュアル通りに仕事を遂行するだけの会社だった。

「清掃の仕事がしたい」と思って入社するようなモチベーションの高い人は少なく、ただ掃除をして綺麗にすれば良いという考えが蔓延しているような状態だった。このような会社で、矢部さんは段階を踏みながら少しずつ従業員の意識を変化させた。

第2節 従業員のモチベーションが向上した理由

テッセイの従業員のモチベーションが向上した理由は2つ挙げられる。1つ目は矢部輝夫さんのリーダーシップである。矢部さんは、現場を知ることから始め、様々なことに取り組んだ。ただの掃除のおじちゃん・おばちゃんではなく、「世界最高の技術を誇る JR 東日本の新幹線のメンテナンスを、清掃という面から支える技術者だ」ということを従業員に伝え続けることで清掃のプロであることを意識させた。また、休憩所にエアコンを設置するなど従業員の要望に応えることで従業員がアイディアを出しやすい、またアイディアを実現できるような環境づくりをした。

そして、これまでは45歳以上でパートを経験した後に、現場長の推薦を受けることができれば社員採用試験を受けられるという制度だったが、1年以上のパート経験があれば誰でも社員採用試験を受けられるようにすることで、キャリアパスを公平にした。人事制度の改善をすることで、従業員の生活と身分を安定させた。

さらに、矢部さんは「エンジェル・レポート」という新しい取り組みも始めた。これは、日々コツコツと真面目に仕事を頑張っている人たちを評価したいという思いから始まった取り組みである。一人一人の頑張りを把握し、それを的確に評価するというエンジェル・レポートによってお互いに認め合える環境がつけられた。

このように矢部さんは経営者が従業員を、従業員が従業員をお互いに認め合える環境・風土・仕組みづくりを徹底した。これらの取り組みによって、図1のようなマズローの欲求5段階説のように段階を踏みながら少しずつ従業員の満足度を高めることに成功した。そして、従業員に「気づき」が生まれたのではないかと考える。

この一人一人の「気づき」こそが従業員のモチベーションが向上した2つ目の理由である。教えられた答えではなく、自分自身で導いた答えや気づきに動かされ、自発的に行動できるため、気づきがモチベーションの向上に強く関係している。

いずれにせよ、テッセイの事例にもモチベーションにはリーダーが従業員に働きかける外発的モチベーションと、従業員の内部から湧いてくる内発的モチベーションがあることが分かった。

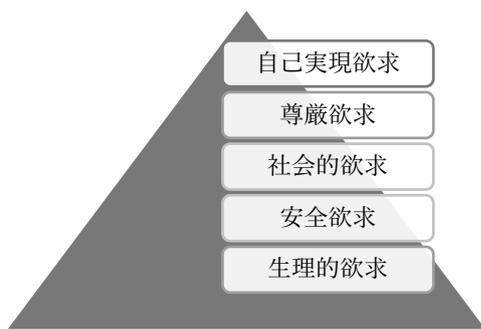


図1 マズローの欲求5段階説

もう一つ、テッセイと似たような羽田空港で清掃の仕事をしている新津春子さんの著書を読んでみた。最初はやはり、彼女も高いモチベーションを持って清掃の仕事を始めたわけではなかった。中国残留日本人2世として来日した新津さんが清掃の仕事を始めたのは、「言葉が通じなくても掃除はできるから」という理由だった。新津さんも清掃を始めた頃は、綺麗にしておけばいいというテッセイの従業員と同じような考えを持っていたが、全国ビルクリーニング技能競技会に参加したことをきっかけにあることに気づく。それは、「やさしさ」が不足しているということだった。仕事は一人でするものではなく、協力して行わなければいけない。さらに、お客様にも気を配らなければいけない。どんな仕事にも人が関わりあっているからこそ、自分のことだけではなく、人やものに対して「やさしさ」をもって仕事をする事で新津さ

さんも仕事の捉え方が変化したそうだ。このように新津さんも1つの気づきによってモチベーションが向上していることが分かった。

第3章 サニーマート中万々店を対象としたヒアリング調査

第1節 株式会社サニーマートについて

株式会社サニーマートは、「地域の皆様の健康的な生活に貢献すること」を使命として、1961年に創業された、食品を中心にスーパーマーケットを展開する総合小売業者である。現在、高知県と愛媛県に25店舗を営業している。

サニーマートは単なる食材提供型のスーパーマーケットではなく、食を取り巻く環境や食事を楽しくするための演出も含めた生活総合提案型の地域に根ざした店づくりに取り組んでいる。高知県内では店舗数も多く、地域の人から親しまれている。ショッピングセンターのような大型店舗はサニーアクセス、中型店舗はサニーマート、小型店舗は毎日屋として運営されており、今回ヒアリング調査を行ったサニーマート中万々店は中型店舗である。

サニーマートでは、お客様を裏切った商品を無条件で返品・交換させていただくという取り組みも行っており、お客様に満足していただける商品の提供を目指している。また、お客様だけではなくスタッフの人間性も大切に考えており、最長2歳までの育休制度や小学校1年生までの時間短縮勤務、家族を介護するための介護休業制度など、安心して働けるような仕組みづくりをしている。正社員として入社した場合は、研修を経て店舗で勤務し、入社2年目から5年目までに部門のリーダーとしてステップアップできる。さらにリーダーの経験を経て、店長や本部のスタッフとして活躍できるようになっている。

第2節 ヒアリング調査の概要

私の働いているサニーマート中万々店の従業員の方々に、テッセイと同じように気づきによってモチベーションが向上した経験があるのかどうか、すなわち、働く環境や自分が認められていると実感する瞬間、働くモチベーションに関するヒアリング調査を実施した。対象にしたのは、品出し担当

や惣菜担当、カウンター担当などの10代～60代の従業員15名である。ここでは、その際に伺った自分の気づきがモチベーションにつながった経験、具体的なエピソード、働く環境と気づきの関係性についてまとめていく。

第3節 ヒアリング調査の結果

ヒアリング調査から、一人一人の働くモチベーションの要素は様々だが、気づきがモチベーションにつながった経験がある人は半数を超えており、気づきがモチベーションにつながった経験がある人、気づきがある人は、人間関係が良好で意見が言いやすい環境であることが分かった。

では、ここからは実際に従業員の気づきがモチベーションになったエピソードを紹介する。

(1) 従業員Aさんのエピソード

40代の男性従業員Aさんは、いつものように前出しの業務をしていたところ、お菓子売り場で魚の生臭いにおいがしたそうだ。Aさんはそのにおいが気になって、もしかしたらお客様が商品をもとの場所に戻さずどこかに置いて行ってしまったのかもしれないと思い、普段は手前の商品だけを整理するが棚の奥まで売場を入念に探した。すると、お菓子売り場の棚の奥から袋に入れられた生魚が見つかった。

このように、生魚をお菓子売り場に置くなんでありえないと思っけていても様々なお客様がいるため起こりうる可能性がある。魚に限らず、要冷蔵の商品などが他の売場に置かれていることもあり、商品が売り物にならなくなってしまうこともある。Aさんは、いつもとは違う状況から自分で原因を見つけて処理できたことで、ただ業務をこなすだけではなく売場の変化にも注意しなければいけないということに気づいた。この経験からより緊張感や責任感を持って仕事をするようになったという。何か最悪なことが起こってしまう前にそれを自分で未然に防ぐことができた時、モチベーションになると話してくれた。

また、Aさんの気づきから全部門に注意を促され、よく売場から他の商品が発見されるようになった。さらに、お菓子売り場で小さい子どもがお菓子を開けてしまい、破られたお菓子が売場に戻されているというようなことも発見されるようになった。このことから、お菓子売り場のお菓子の配置

を改善するなど、売り場の変化も見られた。

このようなAさんの気づきは、現場だからこそ知ることのできた発見である。気づきによって、現場も変化しAさんのモチベーションにもつながったと言えるだろう。

(2) 従業員Bさんのエピソード

20代の女性従業員Bさんは、惣菜の部門を担当している。惣菜コーナーで販売しているおにぎりの売場は、おにぎりを種類別に縦に並べて販売している。ある日、おにぎりに割引シールを貼って、割引商品がわかりやすいように商品を分けて綺麗に並べたところ、上司に「それだとおにぎりの種類がわからない」と注意を受けた。この時Bさんは、自分の考える綺麗さとお客様の見やすさは異なるということを実感した。

Bさんにとっては、割引ではない商品と割引商品を分けて並べることが綺麗で見やすく良いと思っていたが、割引ではない商品と割引商品を分けるのではなく、種類を分けて並べることの方がお客様にとってはわかりやすい。

この気づきをきっかけに、Bさんは自分が客として買い物にいった時はお客様目線で売場を見るようになったと言っていた。Bさんの気づきが、次の行動のモチベーションになっていることを実感した。

惣菜コーナーでは、ある一定の時間になったら割引商品を一箇所にまとめるようにしている。その時間になるまでは、割引商品を集めずにバラバラに置いている。これは、早い時間帯から割引商品をまとめてしまうと、お客様がそこにしか目がいなくなってしまうからだ。割引ではない他の商品にも目を向けてもらうためにまとめないようにしている。

Bさんは、お客様が分かりやすいように割引商品をできるだけまとめて置くようにしていたが、スーパーマーケットは必要なものを買うだけではなく、お客様に買い物を楽しんでもらうという役割を担っているということに気づいた。また、割引商品をまとめないことによって、お客様を分散させて見て周りやすいようにしている。

この気づきによって、よりたくさんの商品をお客様に提供したいというモチベーションになった。

(3) 従業員Cさんのエピソード

50代の女性従業員Cさんは、食品を扱う店のため、自分が

気づいた時に当たり前のように掃除をするように心がけている。このような当たり前のことにも、お客さんや店長が気づいてくれて感謝の言葉を伝えてくれるそうだ。Cさんはこの時、ちゃんと自分の頑張りを見てくれていることが分かって嬉しかったと話してくれた。また、自分の行動が見られていることを実感して、働くモチベーションになったと話していた。

(4) 従業員Dさんのエピソード

20代の男性従業員Dさんは、お客様が困っていることに気づき、そのお客様に声をかけにいった。お客様はこの気遣いが非常にうれしかったようで、Dさんはとても感謝され、その後も来店された時は毎回声をかけてくれるようになったそうだ。

Dさんは、自分が気づけたことでお客様を助けられたことと、それをきっかけに声をかけてくださるようになったことがとても嬉しかったと答えた。また、ちょっとした自分の気づきが大きくモチベーションに関わっていることを実感したと話して下さった。

(5) 従業員Eさんのエピソード

60代の男性従業員Eさんは、お客様が県外からチャンバラを買いに来たが、商品がなく困った経験がある。Eさんは、せっかく来てくださったお客様の期待に応えたいという思いで、近くの居酒屋に連絡し、なんとか商品を取り寄せお客様に大変喜んでいただけた。

Eさんはこの経験から、自分の対応次第でお客様からの信頼が左右することに気づき、お客様からの感謝の気持ちがモチベーションとなり、これをきっかけに「サニーマートの店員さんがこんな対応をしてくれた」とお客様の心に残るような接客をできる限り心がけている。

以上、5人のエピソードを紹介したが、私も売場に関する気づきで、Bさんと同じような経験がある。アルバイトを始めた時から、前出しは綺麗に商品を立てて見せることが一番だと思っていたため、ずっと商品はできるだけ立てて並べていた。しかし、棚の上の方は商品を立てた方が見やすいが、下の方だとお客様の目線からは見えにくくなってしまったため、少し商品を倒して並べた方が見やすい。この時、自分にとっては綺麗に並べているつもりだったが、自分で見る売場

の綺麗さとおお客様の視点で見た商品の見やすさは異なるということに気づいた。

これをきっかけに、他の売場の商品の並べ方もお客様の視点で見たらどうかということが一番に考えるようになった。売場に関する気づきが、私のモチベーションになって、棚の位置だけではなく商品の形状なども考えて見やすい前出しを心がけるようになった。

ヒアリング調査をする中で、全員がサニーマート中万々店は「働きやすい環境である」と答えた。働きやすい環境である理由として、「従業員の人が良い」、「信頼関係が築けている」という意見が挙がり、店長・副店長・各部門のリーダーにも意見が言いやすいという結果だった。このことから、サニーマートは意見の言い合える環境づくりができていたことが分かった。サニーマートでは、私が想像していた以上に従業員一人一人の気づきが生まれていたが、なぜテッセイのような魅力を感じなかったのだろうか。サニーマートが今以上に組織としてモチベーションを高めていくためには、他部門とコミュニケーションをとることや従業員一人一人の気づきを発信していく仕組みが必要である。私自身がヒアリング調査をしているときに、これまで一緒に働いていたのに全く知らなかった従業員の方々の思いを知り、もっと他の従業員にも知ってもらいたいと実感したからである。人の気づきを知ることは、自分の気づきにもつながるのではないだろうか。

今回の調査で現場の気づきはモチベーションを高める重要な要素だということも分かった。気づきは現場に変化を与え、それぞれの自己成長につながっているといえる。

第4節 組織のモチベーション向上のために必要な要素とは

ヒアリング調査から、従業員一人一人の現場の気づきが店の改善に大きく関わっていることを実感した。さらに、一人一人の働く意味ややりがいは異なるが、それぞれの気づきがモチベーションになっていることも明らかになった。これは、気づきから自分自身で納得したことや自分で導いた答えが自発的な行動につながっているからである。つまり、気づきとは、自分の内側から得られる発見や考えの変化である。

心理学者デシ (Deci [1972]) は、内発的に動機づけられるためには自らの「有能さ」と「自己決定」が最も重要な要件となると説いた。何をなすべきか、何をどのようにすればよいのかという自らの有能さを誇示でき、自己決定ができるような選択肢が多くあるところで、内発的モチベーションは喚起される (桑田耕太郎・田尾雅夫, 2016年)。

これらとヒアリング調査の結果を踏まえると、気づきの多い組織を作るためには、リーダーによるお互いが認め合っている意見を言い合える環境づくりが大切だと言える。さらに、気づいたことをすぐに行動に移すことができ、自分で考えて行動を決めることができる環境がとても重要であることが分かった。つまり、従業員の満足度を上げることやお互いを認め合える環境づくりができる人が真のリーダーなのではないかと感じた。

ヒアリング調査から、「通常業務以外の仕事を任されたときに周りから認められていると感じる」という回答が多く、新しいことに挑戦させてあげることや、責任を押し付けるのではなく思うようにやらせてあげることでも気づきを増やすことにつながるのではないと思われる。

おわりに

これから私は、社会人として会社組織の一員となって働く。常に高いモチベーションを維持して働くことは難しいかもしれない。しかし、気づきは、お互いを認め合い意見を言い合える環境をつくること、そして様々な視点に立ってよく考えることで誰にでも得る事ができる。

研究を通して、外発的モチベーションと内発的モチベーションのどちらかの1つが重要なのではなく、両方のバランスが取れている状態が理想的であることを知った。その中でも自分の内側からわいてくる内発的モチベーションが重要であり、自分で気づいて行動を起こすことで内発的モチベーションが高まることが分かった。また、気づきを得ることは、新しい発見をすることやこれまでの考えが変化することのため、自分自身を成長させることもできる。

この研究を発信することで、これから社会で働く人のために、気づきを得るおもしろさや気づきを通じた自己成長を実感し、組織における一人一人のモチベーションを高めること

につながっていくことを期待したい。

謝辞

本研究に取り組むにあたって、サニーマート中万々店の従業員の皆様から貴重なご意見を頂くことができたことを、この場を借りて厚くお礼申し上げます。そして、大学生活におきまして多くのご指導をいただきました生島淳准教授、共に過ごした生島研究室の皆様に、心から感謝申し上げます。

引用・参考文献

1. 矢部輝夫 (2016) 『奇跡の現場 新幹線清掃チームの“働く誇り”』 あさ出版。
2. 矢部輝夫 (2017) 『新幹線清掃チームのやる気革命』 宝島社。
3. 佐藤智恵 (2016) 『ハーバードでいちばん人気の国・日本 なぜ世界最高の知性はこの国に魅了されるのか』 株式会社 PHP 研究所。
4. 遠藤功 (2013) 『新幹線お掃除の天使たち 「世界一の現場力」はどう生まれたか?』 あさ出版。
5. 新津春子 (2017) 『人生を動かす仕事の楽しみ方』 大和書房。
6. 上林憲雄, 奥林康司, 團康雄, 開本浩矢, 森田雅也, 竹林明 (2018) 『経験から学ぶ経営学入門 [第2版]』 株式会社有斐閣。
7. 小野善生 (2011) 『まとめ役になれる! リーダーシップ入門講座』 (株)中央経済社。
8. 桑田耕太郎, 田尾雅夫 (2010) 『組織論 [補訂版]』 株式会社有斐閣。
9. 株式会社 JR 東日本テクノハート TESSEI ホームページ。
<http://www.tessei.co.jp/index.html>
10. 株式会社サニーマート ホームページ。
<https://www.sunnymart.co.jp/>