



経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気付きをお届けする

モチベーションアップのための インセンティブ制度

企業にとって、従業員のモチベーションの維持・向上を図ることは、至上命題。目標達成に向けて効果的な施策としてインセンティブ制度があります。

賞与とは違い、従業員個人特有の目標に対して達成できた場合に付与されるのがインセンティブ。その種類や、従業員のモチベーションアップのための仕組み、見込まれる成果などについて、中小企業診断士の平井彩子氏に解説していただきます。



中小企業診断士
組織人事コンサルタント
ひらい さいこ

平井 彩子 氏

株式会社平井彩子事務所 代表取締役。
システム開発、コンサルティング会社を経て2012年に独立。組織活性化、人事評価制度の構築・運用、業務の改善を通じた組織活性化を主軸に活動。最近では、働き方改革、ダイバーシティ推進に向けた活動も多く、小手先の業務改善ではなく、従業員と経営者の意識改革をもって、企業が自走できる仕組みづくりから組織支援を実施。研修やセミナーは年間平均100日登壇し、個人と組織の成長を支援。

1

インセンティブ制度とは

インセンティブ制度とは、企業が従業員のモチベーションを向上させるために、成果や達成度などに合わせて何らかの報奨を与える制度のことです。インセンティブの意味が、「刺激を与える」であり、良い行動を起こさせるための刺激を与え、個人の成果を組織の成果に結び付けるといふ狙いがあります。ただ、報奨という表現が、金銭的な報酬をイメージさせやすいですが、インセンティブ制度は非金銭的な報酬である評価や表彰、承認なども含むことを覚えておきましょう（図表1）。

また、インセンティブ制度は、成果に對



2023年3月

管理部門注目のイベント

- 1日 春季全国火災予防運動（～7日）消防庁
全国山火事予防運動（～7日）林野庁
女性の健康週間（～8日）厚生労働省
- 3日 世界野生生物の日 経済産業省・環境省

2

インセンティブの種類

する報酬であるため営業職特有のものであると考えがちですが、モチベーションを上げる人事施策のひとつですから、当然ながら営業職以外にも適用が可能です。

現金やモノを支給することだけがインセンティブではありません。昇進や昇格だけでもありません。

従業員に達成感を与え、積極的な行動を促すためには、「非金銭的」なインセンティブも大切です。

では、どのようにインセンティブ制度の内容を決めていけばいいのか、その基本的な考え方を説明していきます。

[図表1] インセンティブの種類

金銭的 非金銭的	物質的 インセンティブ	成果に対して、現金やモノを支給するインセンティブです。モノの例としては、旅行や商品などを渡すこともさることながら、社内通貨のようなポイントを支給することも物質的インセンティブです。
	評価的 インセンティブ	成果に対して評価、昇進、昇格、表彰を与えるインセンティブです。人事評価による評価だけではなく、社内表彰制度や、みんなの前で褒められることも評価的インセンティブです。評価的インセンティブは、フィードバックによる効果は非金銭的インセンティブにあたりますが、評価による昇進や昇給が金銭的に影響を与えるため、どちらの要素も加味しているといえます。
	人的 インセンティブ	上司や先輩との関係を良くすることで働くインセンティブです。人間関係が不満足要因になってしまうと、仕事への意欲が減退しますので、良好な関係はインセンティブとして機能します。
	理念的 インセンティブ	企業理念の理解や仕事の大きな目的を理解することは、仕事へのモチベーションを高めるインセンティブです。「自分の仕事が社会に貢献する」、「誰かの助けになる」という事実は、仕事の価値を高める大いなるインセンティブとして働きます。
	自己実現的 インセンティブ	仕事を通じて自身の夢を叶えたり、やりたいことを実現したりすることはモチベーションを高めるインセンティブになります。やりがいのある仕事への挑戦や希望するキャリア選択への尊重などが自己実現的インセンティブにあたります。

「動因」と、それを満足させる外部的要因である「動機」と、それを達成するための「目的」とを指します。ただしその行動は、内部的要因である「動機」と、それを満足させる外部的要因である「動因」と、それを達成するための「目的」とを指します。

1 動因と誘因が
かみ合うことが重要

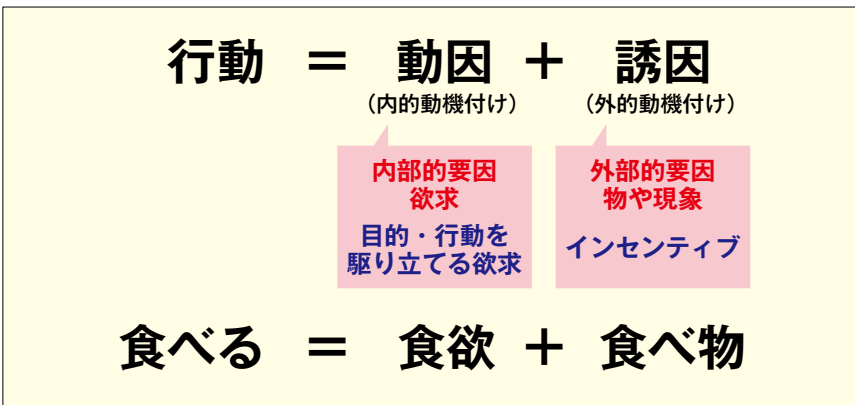
3 モチベーション理論から
見るインセンティブ

「誘因」が揃ったときに初めて起きるので、今回のテーマであるインセンティブは、外から動機付ける「誘因」なのです(図表2)。

したがって、モチベーションを向上させるためには、相手の動因(目的)と与える誘因(インセンティブ)がかみ合っている必要があります。

図表3の例は、動因と誘因がかみ合っているため、行動に結び付きませんが、「マネ

[図表2] 動因と誘因



ジメント志向の人」と「エキスパート志向の人」の誘因を逆にしてしまったらどうなるでしょうか？ エキスパート志向の人に、チームを束ねる機会を与えても、前向きな行動にはつながらないことは、目に見えています。インセンティブ制度は、従業員の動因を理解して対処しなければ、ちぐはぐなものになってしまうということです。

[図表3] 志向別の動因・誘因と、結び付く行動内容

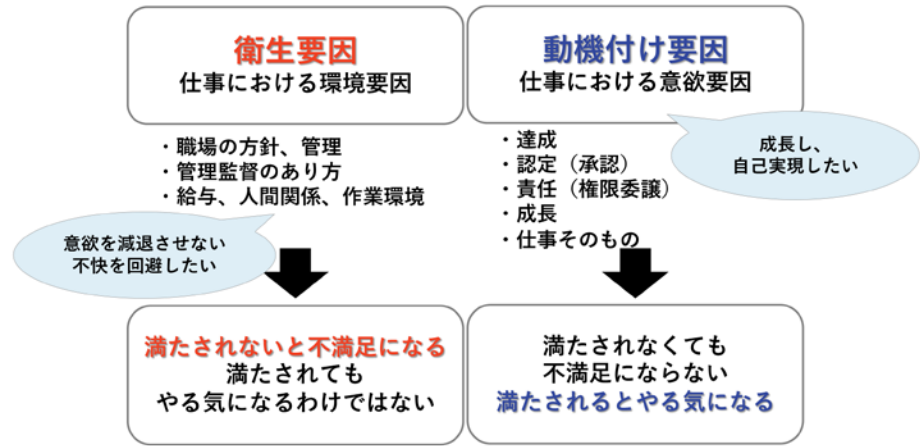
	マネジメント志向の人	エキスパート志向の人	仕事はお金のためと考えている人
動因	管理能力を評価され早く課長になりたい	技術力を評価されプロフェッショナルとして認められたい	成果やこなしした量に応じて金銭的報酬が得られればよい
誘因	+	+	+
行動	チームを束ね、目標達成を目指す機会を与えられる	研究開発プロジェクトメンバーに選ばれる	成果に応じて金銭的報酬を得られる
行動	↓	↓	↓
行動	管理能力を発揮して目標を達成しようとする	高い技術力を駆使してミッションを完遂しようとする	自身の能力を最大限発揮して成果を出そうとする

2 動機付け・衛生理論を理解する

人間の仕事における欲求には環境要因と意欲要因があり、これを動機付け要因と衛生要因の2軸に分けて論じたのが、ハーズバーグの「動機付け・衛生理論」です。

衛生要因とは、職場の方針、管理監督のあり方、給与や人間関係などの環境要因を指します。これら環境要因は、満たされないと不満足になります。満たされてもや

【図表4】 動機付け要因・衛生要因



る気になるわけではないため、この問題をケアすることは、あくまでも不満足によるモチベーションの低下を防ぐことにとどまれます。一方、動機付け要因は、達成感を得たり、周囲から認められたり、仕事そのもので成長を実感したりする意欲要因を指します。これら意欲要因は、満たされなく

ても不満足にはなりません。満たされるとやる気になるのです(図表4)。

したがって、金銭的インセンティブは衛生要因であり、最初のうちは、獲得できた報酬に喜びを感じますが、その金額を継続的に得るようになれば、もらえるのが当たり前と考えるようになり特別感を得られなくなるため、もっともらえたらいいのと考えていうようになるでしょう。もちろん、仕事には報酬を得て生活を充実させるという意味があるため、金銭的な報酬を軽視せよと言っているわけではありません。ただ、仕事のやる気を向上させるためには、動機付け要因である非金銭的報酬も大切なのです。

3 目標達成を推進するインセンティブ制度にするために

人は、金銭的な報酬だけでは動かないことは前述のとおりですが、ダニエル・ピンクの著書『モチベーション 3・0 持続する「やる気」』をいかに引き出すか」でも、金銭的報酬は人のクリエイティブ性や考える力を奪うと指摘されています。金銭的報酬をもらうことを前提に難しい課題に取り組んだチームと、金銭的報酬がないチームに同じ課題に取り組んでもらった実験では、金銭的報酬がないチームのほうが課題解決のスピードが速かったのです。金銭的報酬があるチームは、報酬が目がいき思考が鈍り、発想力が失われてしまったという事例です。難易

度の高い挑戦の促進や、目標達成度アップを狙ってインセンティブ制度を導入しようとしがちですが、逆効果になる場合もあることを知っておく必要があるでしょう。

4 インセンティブ制度の注意点

1 単純作業や機械的な作業に向いている金銭的インセンティブ

難しい課題に対して報酬を与えると考える力を奪うと指摘されてきましたが、仕事には単純作業や機械的な作業もあります。特に、みんながあまりやりたがらない単調な仕事などもあるでしょう。例えば、単純なデータ入力や難易度の低い電話営業などは、何件できたらという条件でインセンティブを発生させると効果的です。単純な作業で眼前の目標に邁進しやすいものは、創意工夫の余地が少ないため、インセンティブでのメリットを発揮しやすいといえます。

2 人事評価制度とインセンティブ制度の使い分けが重要

難易度の高い作業の目標達成などは、むしろ人事評価制度に基づいて評価をし、適切なフィードバックや称賛を行うほうが、達成した本人も自身の能力やスキル、努力が認められたと認識し、更なる成長を目指すようになります。ある意味評価もインセンティブであり、認めるという行為が非金銭的報酬であることに對し、能力やスキル

の向上を昇給やボーナスで反映することは金銭的報酬です。

難易度の高い作業は、量よりも質の面で評価が求められるため、その判断が難しくなり、短期間でインセンティブに反映する評価が難しくなります。

3 歩合制とは異なることを理解

インセンティブ制度も歩合制も成果に応じて提供するものとしては同じですが、厳密には異なります。インセンティブは、「目標達成に応じてもらえるもの」であるのに対して、歩合は「実績に応じて一定の割合で支給されるもの」です。

歩合制は給与制度を示している場合があります。成果や実績に関わらず一律の金額を支給するのが「固定給」ですが、「歩合制」の場合は成果や実績に応じて支給金額が変動するという特徴がありますので、インセンティブと歩合制は異なるものと考ええるべきです。

4 チームワーク欠如の懸念

目標達成に対しインセンティブを与えることは、モチベーション向上につながる一方で、自分さえ目標を達成すればいいという独りよがりの思考に陥るリスクも存在します。インセンティブ制度は基本的に個人を対象とした仕組みであるため、誰かを蹴落とそうとしたり、自身の目標達成だけに目が向き、仕事ゲーム化したりしてしまうと、チームワークが乱れてしまいます。

5

インセンティブ制度 導入のポイント

インセンティブ制度というと、「これをすれば、これがもらえる」という「物質的インセンティブ」や「評価的インセンティブ」の要素が強くなりがちです。しかし、人參をぶら下げてそこだけを頼りに成果を求めようとすると、結局のところインセンティブ制度が従業員の自発性を奪い、型にはめた行動を求めてしまうことになりかねないのです。仕事の楽しみは人それぞれかもしれませんが、言われたことを言われたとおりに行動するよりも、人は自分で考えて主体的に行動したときのほうが仕事の楽しさを感じやすいはず。そのため「これをする気が創出しようとし過ぎないことが大切です。成果に応じて与えるというインセンティブの機能には納得感がありますが、インセンティブがあるからといって、こちらの期待どおりに相手が動くかは別だからです。この限界があることを理解したうえで制度を設計する必要があります。」

そして、特定の職務だけにインセンティブを与えるのではなく、事務職、営業職、技術職など全社員が対象となるよう設計することが重要です。

そのためにも、5つの種類(図表1)を全て網羅することが大切です。理念や自己実現だけでは満たされにくい単純作業は、「物質的インセンティブ」が大切です、か

といつてそのような作業に対して金銭面だけで報いてはチームワークが阻害されます。そのため、スキルアップを促す意味でも、「評価的インセンティブ」が必要になります。また、承認や成長実感を得るためにも「人的インセンティブ」が重要です。上司や先輩は部下や後輩の仕事ぶりを確認し、適切な助言や指導を行うことも部下のモチベーションを維持するだけでなく、個人の成長にとって大切なことになるからです。

6

インセンティブ制度の 具体例

1 金銭的インセンティブの具体例

① 会社の利益確保・安全意識の向上

建設・土木の分野では、事故が起きるとその日は無駄になり、利益を圧迫するどころか納期遅延を招いてしまうため無事故が続くことが求められます。そのため、緊張感の維持のために「無事故・無災害ならボーナスを支給」という制度を導入し、その結果、数年連続無事故・無災害を達成しているという企業があります。

② ポイント制のインセンティブ制度

最近導入企業が増えているのが、ポイント制でインセンティブを付与する制度です。たとえば、社内コミュニケーションの活性化のために、社内SNSへ投稿した場合にポイントを獲得できたり、健康増進の観点から禁煙を継続できた場合にポイント

トを獲得できるユニークなインセンティブ制度もあります。貯まったポイントは商品券などに交換できるよう制度化されている例が多いようで、現金での報酬制度よりも導入の障壁が低く、モチベーションアップにつなげやすいのが特徴です。

2 非金銭的インセンティブの具体例

人的インセンティブでいえば「サンクスカード」や「1on1ミーティング」で日頃からの声かけや関わり合いを増やすことも有益です。離職防止やサービス向上にもつながります。

また、「売上No.1賞」「社長賞」などの表彰制度も評価軸が売上や社長判断に委ねられるうえ、イベント感があり、盛り上がり創出することができ、運用がしやすい例といえるでしょう。

7

まとめ

インセンティブ制度と一口にいつても、金銭的報酬だけでなく多くの種類があると、それぞれにメリット・デメリットがあることを理解いただけましたでしょうか。業務に合わせた制度設計をしなければ満足度の向上、組織の成長にはつながりません。制度は一度運用し始めると、すぐに変更することはしにくいものです。さまざまなパターンや注意点を参考にして、自社に合うやり方を模索してみてください。



本誌に掲載の記事は2023年2月10日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階
TEL: (03) 5439-2370 (大代表) FAX: (03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 22 - 6551, 法人開拓戦略室)