

モチベーションの
高い職場づくり

はじめに

全員参加で活力ある職場をつくろう！

職場のリーダーが取り組むべき課題は何か、と問えば、十人十色の答えが返ってくるでしょう。あえて一つだけあげるとすれば、「モチベーションの高い職場づくり」ということになります。生産性の高い職場も、求心力の強い職場も、メンバー一人ひとりの「やる気」が結集してこそ実現するものだからです。

- みんなが自律的に生き生きと仕事に打ち込んでいるか
- コミュニケーションは良好に保たれているか
- 失敗をしても、そこから学ぶ組織風土はあるか
- 効率的な仕事のすすめ方を実践しているか
- メンバーの多くが達成感と成長実感を味わっているか

こうした観点から現状をよく見きわめ、どうすれば「熱い職場」がつかれるか、じっくりと検討してみてください。

その際に、モチベーションの問題をメンバーの能力の問題とすりかえてはいけません。能力は、モチベーションが高まってこそ発揮できるのです。はじめは能力を持ち合わせていなくても、リーダーの方向づけとチーム運営によって、大きく成長するメンバーが次々と生まれる、そんな職場がたくさんあるのですから。

人はきちんと承認され、期待と励ましを受ければ、みずから成長してゆく潜在的な力を持っています。そこに働きかけ、成長を促すのがリーダーの役割といってよいでしょう。

わが国の職場を取り巻く環境には厳しいものがありますが、だからこそリーダーの存在意義がある、やりがいがあるのだと前向きにとらえ、あなたの手腕を大いに発揮してください。

「即戦力なんて存在しない。だからわれわれが育てるのだ」（スティーブ・ジョブズ）

CONTENTS

はじめに	3
第Ⅰ章 モチベーションのしくみを理解しよう	5
1. なぜ元気のない職場が増えたのか	6
2. 生活費を稼ぐだけの場から自己実現の舞台へ	8
3. どうすればモチベーションは高まるのか	10
4. 期待をかければ人の力は伸びる	12
5. キーワードは「挑戦・成功・賞賛」	14
6. 内発的動機と外発的動機	16
7. メンバーの「できるところ」を見つけよう	18
8. 「おせっかいなリーダー」のすすめ	20
9. 誰でも「期待に応えたい」と思っている	22
10. 相手に合わせて立ち位置を変える	24
◆研究課題Ⅰ	26
第Ⅱ章 やる気に直結するコミュニケーション	27
1. リーダーに欠かせないヒューマン・スキル	28
2. 「積極的傾聴」で相互理解をはぐくむ	30
3. 「聞き上手」になるためのステップ	32
4. 相手のシグナルを見落とさない	34
5. 相手を主役にする質問を投げかける	36
6. 失敗の原因を探って対策を考えさせる	40
7. ホウレンソウの必要条件を周知徹底する	42
8. メンバーの問題意識を高める話し方	44
9. 気持ちよく語らせる問いかけを心がける	46
10. 言ってきかせ、ほめて人を動かす	48
◆研究課題Ⅱ	50
第Ⅲ章 成長が実感できる働きかけとしかけづくり	51
1. 成長実感が生まれるサイクルを回そう	52
2. モチベーションと責任感を高める任せ方	54
3. 小さな成功体験を積み重ねるステップを	56
4. 成功も失敗も成長の糧とできるように	58
5. WHY思考を促して問題意識を高める	60
6. お手本を見つけて互いに学び合う	62
7. メンバーの力を結集するしかけづくり	64
8. 楽しい行事を工夫して活力を高めよう	66
9. 魅力的なビジョンをリアルに描こう	68
◆研究課題Ⅲ	70
第Ⅳ章 職場を誰もが主役になれる「活躍の舞台」に	71
1. ストレスを適切なレベルに管理する	72
2. 残業しないで快適に働く工夫をしよう	74
3. 夜型体質を朝型体質に変える取り組み	76
4. 業務の効率化に向けて意見を出し合う	78
5. 現状打破の精神で改善に取り組もう	80
6. こまめに語り合いの場を持とう	82
7. 統制型チームから協働型チームへ	84
◆研究課題Ⅳ	87

第Ⅰ章

モチベーションの しくみを理解しよう

1. なぜ元気のない職場が増えたのか
2. 生活費を稼ぐだけの場から自己実現の舞台へ
3. どうすればモチベーションは高まるのか
4. 期待をかければ人の力は伸びる
5. キーワードは「挑戦・成功・賞賛」
6. 内発的動機と外発的動機
7. メンバーの「できるところ」を見つけよう
8. 「おせっかいなリーダー」のすすめ
9. 誰でも「期待に応えたい」と思っている
10. 相手に合わせて立ち位置を変える

1

なぜ元気のない職場が増えたのか

減少した対人コミュニケーション

元気のない職場

このところ、**元気のない職場**が増えたといわれています。何年前に『不機嫌な職場』（講談社新書）という本が刊行されると、すぐベストセラーになりました。思い当たる節のある人が多かったのでしょう。

なぜ元気のない職場、不機嫌な職場が増えてきたのでしょうか。

- 仕事が細分化・専門化したことで、個人単位の業務が増えた
 - パソコンでの仕事が多くなり、その分、人との接触が減った
 - 成果主義の影響もあって、人と人の協力関係が乏しくなった
- などといったことが指摘されます。

タコツボ症候群

仕事がしやすいようにと各自のデスクがパーティションで仕切られ、コミュニケーションの機会が減少してきているのは確かです。こうしたことから、「**タコツボ症候群**」という言葉も生まれました。人がそれぞれタコツボのような自分のカラの中に閉じこもっているイメージです。

協働

仕事には、役割分担による決まった仕事＝定型業務と、その枠におさまらない非定型業務とがあります。前者はパソコンによって一人で行えるものも少なくありませんが、後者は、たとえばプロジェクトの推進などのように、人と人との**協働**が欠かせない業務が多く含まれます。

相乗効果 絆の力

よくいわれるチームの力とは、単に「個人の力の総和」を意味するものではありません。一つの目標に向かってベクトルを合わせ、一致団結することで**相乗効果**（＝シナジー）を生み出す、つまり「**絆の力**」をいうのです。競技にたとえるなら、個人種目としての競走ではなく、二人三脚に当たるでしょう。さらには「二十人二十一脚走」のような究極の団結力が求められることもあります。

チーム成果主義

職場には、個人個人の能力だけでなく、場面に応じてタッグを組めるチーム力が欠かせません。成果主義という言葉を使うなら、求められるのは単純な「**個人成果主義**」ではなく「**チーム成果主義**」なのです。

図表Ⅰ・1 職場の活性度チェックシート

- ☐ 「おはよう」「お疲れさま」などのあいさつはできているか
- ☐ チームの目標は全員に共有され、一丸となってすすんでいるか
- ☐ 職場の規律は一定のレベルに保たれているか
- ☐ 各人が他のメンバーの役割を把握し、理解を示しているか
- ☐ 協力的、相互支援的な人間関係が保たれているか
- ☐ 若手をチーム全体で育てる雰囲気はあるか
- ☐ 「悪い見本」となるようなベテランはいないか
- ☐ 5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）は大丈夫か
- ☐ 会議やミーティングでは活発に意見が交わされているか
- ☐ メンバーの提案を吸い上げるしくみはあるか
- ☐ チームに属していることにメンバーは誇りを感じているか
- ☐ セクハラやパワハラなどは行われていないか
- ☐ チーム内に孤立しているメンバーはいないか
- ☐ 遅刻やルール違反などをしているメンバーはいないか
- ☐ 良い意味で互いに切磋琢磨する雰囲気はあるか

職場の活性度をチェックしてみる

では、チーム力を高めるために最も重要なことは何でしょうか。

それはメンバーどうしの意思疎通を図り、協働関係を構築することです。日常の心がけでいえば、**ツーウェイ・コミュニケーション**になります。わざわざ「ツーウェイ」がついていることに注目してください。

ツーウェイ・
コミュニケーション

コミュニケーションとは、本来ツーウェイ（双方向）のものなのですが、現実にはワンウェイ（一方通行）になっている例が少なくありません。リーダーは指示を出したはずなのに、メンバーにはきちんと伝わっていないかった。あるいは、メンバーは報告したつもりなのに、リーダーには肝心なところが伝わっていないかった。そういう例がたくさん見られます。なぜでしょうか。

「はず」や「つもり」の思い込みが多く、本来あるべき双方向のやりとりができていないからです。さらに踏み込んでいえば、**人と人との関係**をしっかりと構築しようとする意欲が希薄になっているからです。これが心の持ち方、つまりマインドとしての「タコツボ症候群」の例でもあります。

「はず」や「つもり」
の思い込み
人と人との関係

あなたの部門の活性度は、はたして十分といえるでしょうか。図表Ⅰ・1で確認してみてください。