

[仕事の便利術]

上手な やる気の引き出し方



●はじめに●

管理職になったばかりの人から「部下のやる気を引き出すのは難しいので、スキルを高める指導をしています」という話をよく聞きます。なるほど、確かにメンバーが新たな仕事を覚えるための職場内教育などのスキルを高める指導は手法や手順が決まっている場合も多く、わかりやすいものがあります。これに対してメンバーのやる気を引き出す方法は、具体的にはどのようにすればよいのかわかりにくく、つかみどころがない部分があることも確かです。

どのような時にメンバーがやる気を出すかは、メンバーや仕事によって大きく変わってきます。責任の重い、少し難しい仕事を依頼するとやる気を出すメンバーもいれば、逆にやる気をなくしてしまうメンバーもいます。放っておいても自然にやる気を出すメンバーもいれば、リーダーがさまざまな働きかけをしないとなかなかやる気の出ないメンバーもいます。かつての学習塾のテレビコマーシャルにあったように、「やる気スイッチ」は人それぞれで、なかなか見つけにくいものです。

チームメンバーのやる気を引き出すのはリーダーの役割です。「やる気スイッチ」は人によって異なり、またどの時点でどのようにスイッチを入れればよいかも変わってきます。メンバーの「やる気スイッチ」がどこにあるかを理解できるのは、直属の上司だけです。

このテキストではメンバーのやる気を引き出すための基本であるモチベーションについての解説と、さまざまな場面でどのようにメンバーのやる気を引き出せばよいかのヒントを説明しています。テキストを活用し、メンバーのやる気を引き出し、チームのパフォーマンスが高まるようにしてください。また、メンバーのやる気を引き出すためには、リーダーがメンバーとの信頼関係を築くことが何よりも大事です。このことから始めることを忘れないでください。

Contents

[仕事の便利術] 上手なやる気の引き出し方

はじめに	3
------------	---

第Ⅰ部 メンバーのやる気を引き出すリーダーの姿勢と基本の行動

1. やる気（モチベーション）とは何かを論理的に分析する	6
2. どうすればメンバーの「やる気」は高まるのか	10
3. 組織の熱量はリーダーの力量に左右される	14
4. 内発的動機づけと外発的動機づけを使い分ける	18
5. 組織の中でメンバーが担う「役割」と「責任」を明らかに	22
6. 「ホウレンソウ」は大切なコミュニケーション・タイム	26
7. 相手が気持ちよく話せる機会を設けているか	30
8. 部下の本音を読み取る「積極的傾聴」のすすめ	34
9. メンバー間の「競争」と「協働」をバランスよく両立させるコツ	38
■研究課題Ⅰ	42

第Ⅱ部 メンバーが成長し自律するためのやる気の引き出し方

1. 部下が小さな成功を積み重ねるロードマップをつくる	44
2. リーダーの指導力は部下がミスをしたときに試される	48
3. レベルの高い仕事の任せ時と大きな権限の与え時	52
4. 部下の個性を伸ばし、短所に気づかせる対話術	56
5. チームのシナジー効果を生み出すリーダーの仕掛け	60
6. 問題を共有し深く考えさせる「質問力」の高め方	64
7. 反抗的な部下、消極的な部下にはどう対処するか	68
8. 「説教」「いじめ」と思わせない上手な指導のやり方	72
9. テレワーク中でもできる部下のやる気を引き出す方法	76
■研究課題Ⅱ	80

第 I 部

メンバーのやる気を引き出す
リーダーの姿勢と基本の行動

1

やる気（モチベーション）とは何かを論理的に分析する

◆上司のひと言でやる気が出るとき、失われるとき

やる気

仕事をすすめるうえで、自身の「やる気」が結果や成果に影響を及ぼすことは多くの方が感じていることではないでしょうか。前向きにかつ積極的に取り組む姿勢と態度は、与えられた役割や責任を果たし、目標を達成する原動力となります。

継続して保つ

「やる気」は**継続して保つ**ことが重要ですが、いくら自分がやる気を出そう（保とう）としても、上司のひと言でさらにやる気が出るとき、逆にやる気を失ってしまうことがあります。たとえば、仕事を終えて上司に報告したときの「本当によく頑張ったな。ありがとう」という声がけと、「わたしが若い頃はもっと〇〇だったけど…」という言葉を比べると、本人のやる気とその後の仕事ぶりにはどのような影響を及ぼすでしょうか。

上司の反応

特に、後者へのメンバーの反応はネガティブなものになり、「いくらやっても評価してくれない」と考え、「それなら適当にやろう」と考えてしまうこともあります。このように、同じ行動、結果でも**上司の反応**で、その後のメンバーの思考や行動は大きく変わってしまいます。

パフォーマンス

リーダーとして、組織目標を達成するためには、チームとメンバー一人ひとりのパフォーマンスをあげていく必要があります。つまり、リーダーは自分自身の働きだけでなく、メンバーのモチベーションとパフォーマンスを高めて成果をあげることで、評価を受ける立場にあります。

メンバーにやる気を出させるためには、まず、リーダーがモチベーションとはどういうものなのかを理解して、自分自身の役割を認識したうえで適切にメンバーへ働きかけていく必要があります。

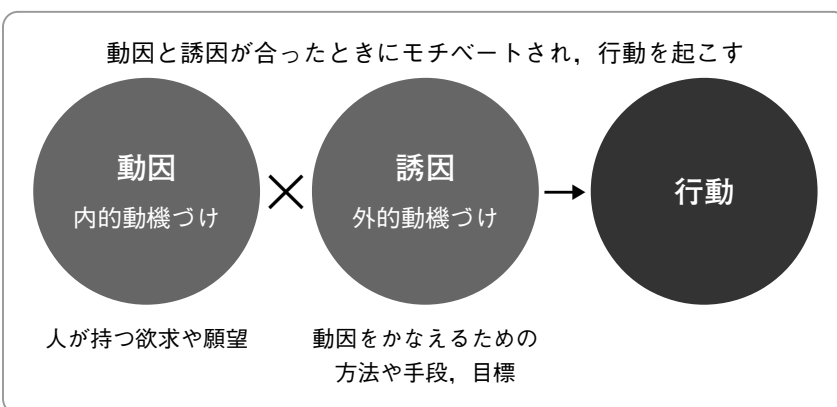
◆モチベーションとは何か（モチベーションの定義）

モチベーション

モチベーションとはどういうものなのでしょう。モチベーションと

は日本語では主に「動機」を意味する言葉で、動機とは人が何らかの行動を起こす際の要因となるものを指します。モチベーションは「行動

図表 I・1 モチベーションを構成する2つの要因



するときの心理的な原動力であり、目的に向け行動を起こし、達成まで持続させる心理的なエネルギー」といえます。

モチベーションは2つの要因から構成されます。ひとつは、**動因**（ドライブ）、もうひとつは**誘因**（インセンティブ）です。動因とは「欲求の原因になる力、人を内側から行動に駆り立てる力」を指します。たとえば、「もっと自分の能力を伸ばしたい」「全社でいちばんのセールスパersonになりたい」といった、何かを欲する能動的な気持ちを指します。

動因 ドライブ
誘因 インセンティブ

誘因とは、「人の外側から行動を誘発させるもので、動因を満足させる対象または外的諸条件」を指します。たとえば、営業成績に応じた報奨制度や評価、目標などがあります（図表 I・1）。

動因と誘因は一致することが重要で、どちらか一方が強いだけではモチベーションを喚起することは難しくなります。

◆ここぞと言う時にモチベーションのスイッチを入れさせる

自身の職務を精力的に遂行する、あるいは目標を達成するために頑張るなど、働く中で与えられた役割や目標を達成するために自発的に頑張ろうとする意欲のことを「ワークモチベーション」といいます。

ワークモチベーション
持続性 高揚

仕事への意欲を高めるワークモチベーションは、「**持続性**」と「**高揚**」から構成されています。スポーツでいえば、持久力と瞬発力のイメージです。一定の期間継続して仕事を行う場合を考えてみます。その仕事をやり遂げるためには、完了の期日や品質のレベルを設定して業務をすすめていきます。一般的に「**目標設定**」といわれるものです。そして、目

目標設定