

# 「上手な動機づけ」





## はじめに

みなさんは、普段、チームを率いる中で、部下や後輩が、

- ちょっとしたことで落ち込んでしまうので、接し方に気を遣う
- 自分の頭で考えて行動してくれない
- やる気を出してくれない

という状況に陥っていないでしょうか。

これらのチームメンバーの動機づけに関する問題は、市場が右肩上がりに成長していた過去のマネジメント手法を、現在も引きずっていることから起こる問題です。

市場が成長している時代は、細かいことを考えなくても結果が出やすかったため、「どのようにメンバーを動機づけるか」と考えなくとも、自然とメンバーがやる気を出し、成長して一人前に育っていきました。

しかし、現在、成長市場は国内に少なくなりました。ならばと、海外に進出してグローバル競争にさらされる、そんな厳しい時代です。IT技術の発達により、顧客の要求レベルもより厳しくなっています。ニーズは細分化され、複雑化し、単純な価値提供では顧客満足を得られなくなりました。今や、物量や機能性の高さ、価格の安さといった単純な価値では、顧客を引き付けることはできません。顧客の潜在的なニーズを汲み取り、きめ細やかで顧客に寄り添うようなアプローチ、サービスやコンサルテーション、トータルコーディネーションなど、顧客との対話から価値を協創することが求められています。

そのような新しい価値を提供するためには、かつてのように、メンバーが勝手にやる気になってくれることを期待しても、メンバーは育ちません。リーダーがメンバーを理解し、適切なコミュニケーションを続けることで、1人ひとりが主体的に考え、動けるチームに変えていく必要があるのです。少ないチャンスをチームの力で勝ち抜くために、今こそ動機づけの在り方を抜本的に見直す必要があります。

本書では、動機（モチベーション）の源泉としくみを解説するとともに、それらをベースとした、上司に求められるコミュニケーションの在り方、キャリアの捉え方について考えていきます。

本書を参考に、みなさんがリーダーとしてメンバーを育成するだけでなく、みなさん自身の成長やキャリアの在り方を考える一助となることを願っております。

## [仕事の便利術] 上手な動機づけ

はじめに ..... 3

## I 部 モチベーションのしくみ, リーダーの言葉と行動

## 1 章 動機づけ (モチベーションマネジメント) 概論

1. 「動機づける」とはどういうことか	6
2. 動機を生み出す2つの源泉	8
3. 動機の育て方, 行動へのつなげ方	10
4. 動機と自信① — 自信と自己効力感の違い	12
5. 動機と自信② — ネガティブな感情の受け止め	14
6. 動機と個人の特性① — 個性というフィルター	16
7. 動機と個人の特性② — 「得意」から「強み」へ	18
8. 内発的動機づけをする関わり方	20
9. 多様性の受容からの組織づくり	22
Column ① 「適材適所」は本当か?	25

## 2 章 個性を理解して多様な動機を活かす

1. 個性とは何か① — 個性と性格の違い	26
2. 個性とは何か② — 行動に反映される個性	28
3. 個性の受容が難しいのはなぜか① — 個性に無自覚な私たち	30
4. 個性の受容が難しいのはなぜか② — 価値観の押しつけ	32
5. 個性の受容に必要な感情の言語化	34
6. 感情を言語化するコツ	36
7. 感情へのアプローチから本音を引き出す① — 一次感情と二次感情	38
8. 感情へのアプローチから本音を引き出す② — 感情の深掘り	40
Column ② 子育てと子どもの個性	42

## II 部 メンバーが納得し自律的に動くモチベーションマネジメント

## 3 章 上司に必要なコミュニケーション

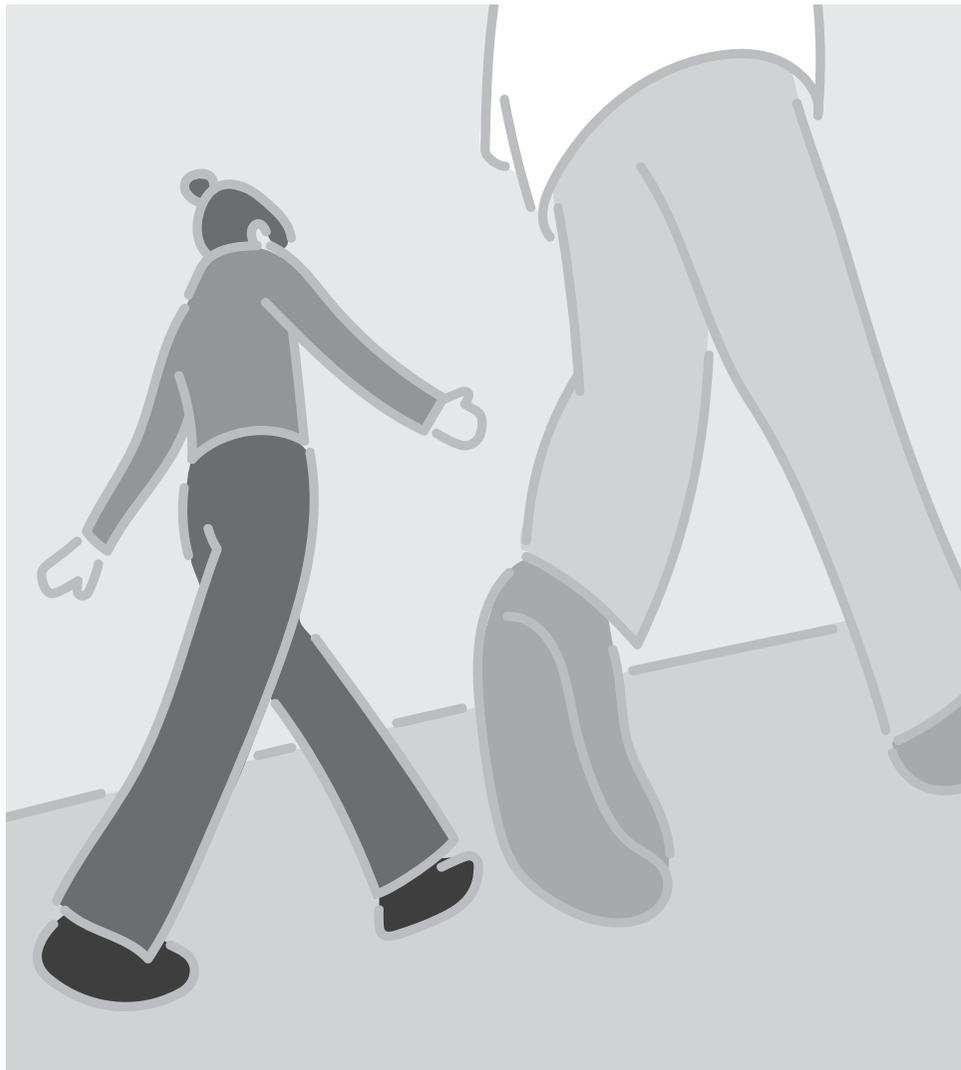
1. 相手の個性を活かすコミュニケーション	44
2. 事実と意見を切り分ける	46
3. 事実と意見を切り分けるコツ	48
4. 相手のレベルに合わせた対話	50
5. フィードバックの技術① — フィードバックの要素	52
6. フィードバックの技術② — 褒め方のコツ	54
7. フィードバックの技術③ — 叱り方のコツ	56
8. 信頼関係を育むコミュニケーション	58
研究課題①	60
Column ③ 一番成果を出す組織はどんな組織か?	61

## 4 章 モチベーションと自律したキャリア

1. キャリアステージごとの関わり① — 新入社員や若手の動機づけ	62
2. キャリアステージごとの関わり② — リーダーの動機づけ	64
3. キャリアステージごとの関わり③ — 管理職の動機づけ	66
4. 自分なりのビジョンを確立する	68
5. 自分なりのビジョンのを見つけ方	70
6. ビジョンを言葉にするコツ	72
7. 多様なビジョンの集合が価値を創造する	74
8. ビジョンを持つ自律した個人を育てる	76
研究課題②	78
Column ④ クロネコヤマトのまごころ宅急便	79

# 1 部

## モチベーションのしくみ， リーダーの言葉と行動



# 動機づけ（モチベーション マネジメント）概論

## 1 「動機づける」とはどういうことか

### 動機（モチベーション）とは何か

動機  
（モチベーション）

部下や後輩の動機づけについて考える前に、そもそも動機（モチベーション）とは何かについて考えてみましょう。

やりたい

動機とは、「何かの目的・対象に向けて、人が“やりたい”と思うこと」を指し、人間の主体的な行動の原動力です。ただし、本人がその動機を自覚しているとは限らず、無意識のうちに動機づけられ、行動した後で動機を自覚したり、無自覚のまま行動しつづけていたりすることもあります。

みなさんが、チームをマネジメントする上で「動機」という言葉を使うときは、「業務に積極的に取り組みたいと思うこと」「自分の頭で考え、周囲と連携しながら主体的に動くこと」という意味である場合が多いことでしょう。つまり、上司としてメンバーを動機づけるとは、「メンバーが自律して、主体的に積極的に業務に取り組むよう、方向づけ、働きかけること」を指していると思われまます。

感情 感覚

ところが、メンバーを「動機づける」のは簡単ではありません。なぜなら、前述のとおり、動機とは「人が“やりたい”と思うこと」であり、その人の感情・感覚であるからです。人の感情・感覚とは、その人固有の主観であり、その人がどう感じ、考えるかです。したがって、誰であろうと、人の主観を、自分の期待通りにコントロールすることはできないのです。

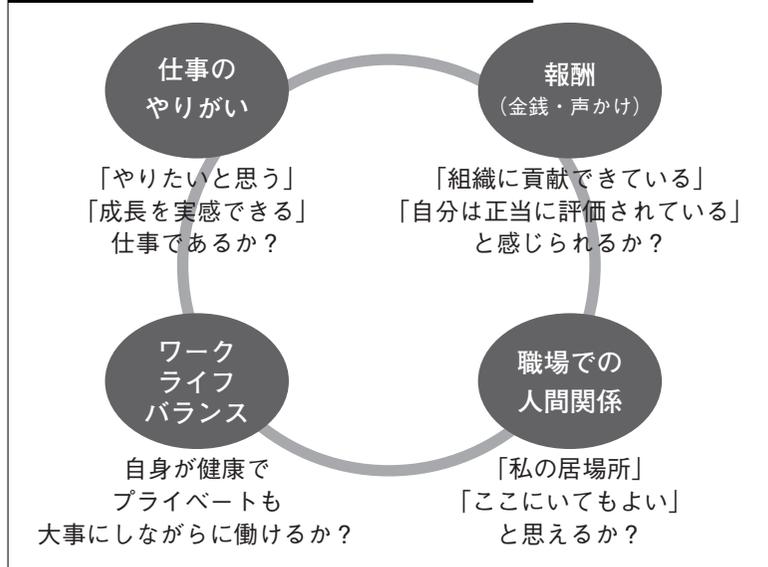
### 動機づけで上司がマネジメントするもの

メンバーが自律して、主体的に積極的に業務に取り組むようにするた

めに、上司は何をマネジメントするべきでしょうか。

人が、多少の困難があっても組織を離れずに、生き生きと働くために必要な要素は、「仕事のやりがい」「報酬(金銭的報酬, 声かけなどの精神的報酬)」「職場での人間関係」「ワークライフバランス」

図表1-1 生き生きと働くための4つの要素



バランス」が関係しているといわれています(図表1-1)。

これら4つの要素が満たされているということは、メンバーが、自分の心身の安全や快適さを保証されるとともに、組織の中での立ち位置や取り扱われ方を肯定的に捉えられていることを指します。4つの要素はそれぞれが連関し、1つとして欠かすことができない、基盤のようなものです。4つの要素すべてが満たされることで、メンバーは安心して「主体的で積極的な取り組み」に踏み出せるのです。

つまり、上司がコントロールすべきは、メンバーの動機そのものではなく、「業務の配分」「労働環境」「人間関係やコミュニケーション」といった、ごく当たり前の上司の仕事をしっかり行うこと、といえます。

人は誰しも、ごく自然な欲求として、「成長したい」「今よりよくなりたい」「自らを役立てたい」と思っています。何かを強いたり、無理に掘り起こしたりしなくとも、メンバーが自分の手足で自分自身の人生を生きる力を信じ、少し先を知る先輩として接するだけで、十分に主体的で積極的な取り組みを促すことができます。

しかし、リーダー自身が自律した個人として「自分の人生を生きる」という実感がなければ、相手が自走する力を信じることは難しいかもしれません。動機づけの対象は、メンバーのみならず、自分自身であることも意識してください。

仕事のやりがい  
報酬  
職場での人間関係  
ワークライフ  
バランス

業務の配分  
労働環境  
人間関係やコミュニケーション

## 2

# 動機を生み出す2つの源泉

### 内発的動機づけと外発的動機づけ

動機（モチベーション）とは、「何かの目的・対象に向けて、人が“やりたい”と思うこと」です。つまり、人の感情・感覚であり、主体的な行動を生み出すものを指します。

人の感情・感覚とは、自分の外側にある外界から刺激を受けたことによる脳の反応です。誰かの行動や話した内容などは、刺激として五感を通じて自分へのインプットとなります。その刺激は、感情以前の反応として、快・不快、自分にとって都合がいいかどうか、感情や思考を引き起こすほどの強さ・種類であるかどうかなど、その人なりに感じ取ります。その感じ取った刺激は、喜怒哀楽などの感情や、「うれしいからその行動を繰り返そう」「恥ずかしいから行動を控えよう」などの思考を引き起こし、それが行動として外界にアウトプットされるのです。

このように、その人が「やりたい」と感じる時に、その人の感じ方・考え方、ものの見方・捉え方がトリガー（引き金）になっていることを、「内発的動機づけ」といいます。

しかし、普段の自分の行動を振り返ると、必ずしも内発的動機づけが行動のトリガーになっているわけではありません。例えば、「やらねばならない」「やるべきだ」「してはならない」「するべきではない」などの義務・役割・責任も、行動のトリガーになりえます。「社会人だから」「組織のリーダーだから」「そういう役割を期待されているから」「常識や社会通念上、それが求められるから」など、組織や上司からの期待・指示、自分が無意識に従っている価値観がベースです。

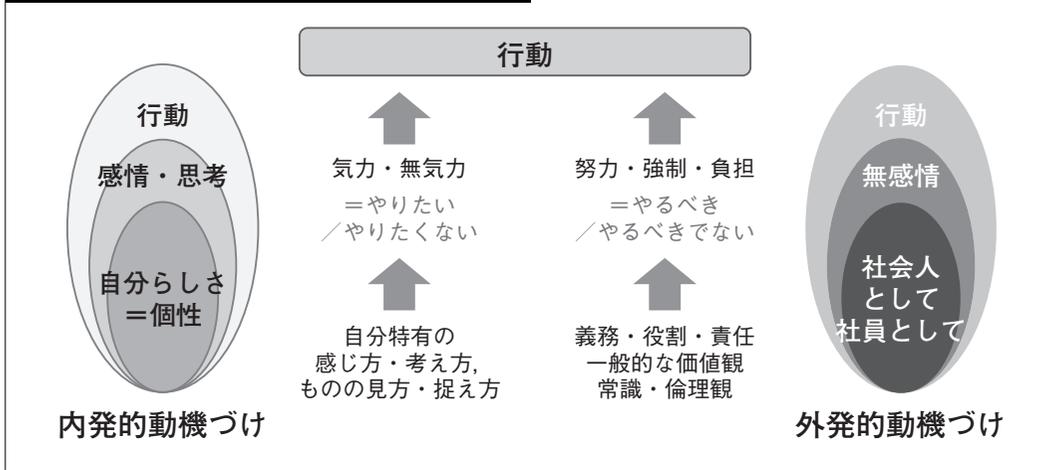
これらに共通するのは、自分の外側にある物差し（基準）であるという点です。義務・役割・責任をトリガーにした場合、自分の感じ方・考え方を無視したとしても、「それが当たり前だから」と行動できます。このような、その人の気持ちを介さずに行動のトリガーとなる動機を、「外発的動機づけ」といいます（図表1-2）。

感じ方  
考え方  
ものの見方  
捉え方  
内発的動機づけ

義務 役割 責任

外発的動機づけ

図表 1-2 内発的動機づけと外発的動機づけ



### 内発的動機の掘り起こしがカギ

会社などの組織では、外発的動機づけ(組織や上司からの期待・指示)は、役職ごとの責任範囲や毎期の目標という目に見える形になっているものです。どんな行動をするべきか明確であり、いちいち「自分はやりたいのか」「どんな行動をとりたいのか」などと深く考える必要がありません。シンプルに「やるべきだからやる」「やってはいけないからやらない」と、行動にエネルギーを集中させるからこそ、仕事で成果を出せるのです。

一方、普段の私たちは、内発的動機にあたる、自分の気持ちや意思を自覚することはほとんどありません。「今自分は“うれしい”と感じているな」と気持ちを言語化したり、「自分はこれがやりたい」と行動のたびに意思を確認したりせず、無意識のうちに行動しています。つまり、普段の私たちは、自分なりの動機が意識できず、義務・役割・責任に従っている状態に置かれているのです。

大事ななのは、自分の感じ方・考え方、もの見方・捉え方を大切にしつつ、期待される義務・役割・責任との重なりを見つけることです。自分の動機だけに従ってはいは、組織の問題児と化します。逆に、義務・役割・責任だけでは、主体的な行動がとれない指示待ちになってしまいます。自分なりの動機と、組織や上司からの期待、どちらも言語化して自覚し、バランスをとることが大事なのです。