

中堅社員・チームリーダーの能力開発のポイント(3)

～部下・後輩のモチベーションを高めるためには～

[前編]

-
- はじめに
 - モチベーションとは？
 - なぜ「モチベーション向上」は放置されやすいのか
 - 経営者のモノサシで判断しない
 - モチベーションを高める 2 つの要因
 - 中堅社員・チームリーダーがキーパーソン
-



取締役 佐藤 康二
経済産業大臣登録 中小企業診断士

はじめに

今回は、「中堅社員・チームリーダーの能力開発のポイント」の第3回です。

第1回では「コア人材の能力開発で、未来の経営力強化を！」と題し、中堅層・ミドル層を中核としたチームワークの向上策をお伝えしました。第2回では「リーダーシップの発揮とチームワークの関わり」と題し、チームで成果を出せるリーダーの特徴を整理し、チーム内でのリーダーの言動の留意点についてまとめました。

今回から2回連続して「やる気を引き出すモチベーションマネジメント」についてご紹介したいと思います。

中堅社員・チームリーダーが部門の業績を高め、組織を活性化させるためにはそのメンバーである部下や後輩のモチベーションの維持・向上が欠かせません。

また同時に、チームリーダーという立場で人をまとめる役割を担う者が、いかにして自分自身のモチベーションを高めればいいのかという視点も重要なポイントです。

当然ながら、経営者・管理者の方は、チームリーダーのモチベーションを高めるための方法として読み替えていただくことができます。

組織は人の集まりです。人のやる気・モチベーションを引き出すためにはどんな点に注意すべきか、マネジメントの考え方や手法を確認してみましょう。

モチベーションとは？

そもそもモチベーションとは何でしょうか。

一言で表現するなら「やる気」「動機づけ」となります。

やる気がある人・やる気がない人がいます。やる気があるとき・やる気がないときがあります。

個人のなかでも四六時中どんな状況でもやる気満々という人はなかなかいませんよね。これを組織におきかえてみるとどうでしょう。組織は人の集まりですから、やる気がある組織・やる気がない組織というのもありそうです。この組織のやる気度合いというのはまさしく「職場風土」や「企業文化」といわれるものに通じます。

しかし「動機づけ」となると少し説明が必要かもしれません。

「動機」とは何でしょうか。読んで字のごとく「動く機会」ということですね。誰かが

動く機会ということです。自分が動く、人が動く、人を動かすということです。

「動機」とは人を何かの行動に駆り立てるきっかけや、そのプロセスです。

ですから「動機づけ」とは、人を何かの行動に駆り立てるきっかけや、そのプロセスを理解し、積極的に作用するようにしましょうという解釈ができます。

ここでいうモチベーションはビジネスでのモチベーションですから、仕事や職場において、人が何かに向かっていくきっかけ、ワークモチベーションということになります。換言すると、仕事での目標やゴール、成果獲得・改善などの未来に向かう気持ちや意識から生まれる行動ということです。

モチベーションとは、人のやる気・人が動くきっかけです。モチベーションを高めることで、仕事力が高まり、成果が上がる可能性があるのです。こんな当たり前のことを述べて恐縮ですが、こんな当たり前のことがなかなかできない組織が少なくないのです。

なぜ「モチベーション向上」は放置されやすいのか

モチベーションという言葉はいまやすっかり市民権を得ています。職場におけるワークモチベーションについても、話題になる機会も多いと思います。

「モチベーションが下がります」という主張をする部下もいれば、「あいつはモチベーションが低いよな」などという上司もいます。

モチベーションは高くありたいという共通認識はあっても、それを高める工夫や、低い原因を是正しようという動きはなかなか進んでいないのではないのでしょうか。給料や残業などの待遇問題にばかりが話題になり、現状の経営実態からは是正が難しい面もあるのかもしれません。

待遇面以外でもモチベーションの向上策は放置されるケースがありますがそれはなぜでしょうか。成果や仕事ぶりには目が届きやすい、確認しやすいですが「やる気」や「動機」という気持ちの問題にはなかなか気づきにくいですし、気持ちの問題ですから取り組みの成果や是正効果も見えにくいからでしょう。

しかもやる気ゼロなんていう方はあまりいません。やる気が少し落ちている、やる気があまり出ない、やる気が出ない日が最近多い、という程度です。

しかし、これが3人5人と増えていけば職場の生産性にも影響がでます。はじめはわずかな影響ですが、着実にマイナスの方向になります。

モチベーションを高く保つことができれば、個人のメンタル面でもプラスに働き、自分の仕事ぶりだけでなく周囲にも好影響をもたらします。組織としての生産性が向上する可

能性が高まるわけです。

そうはいってもこれだけモチベーションが話題になるということは、モチベーションが高い状況を作り出せていない組織が多いからですよ。組織のモチベーション、個人のモチベーションをなかなか向上させられていない、なかなかケアできていないのはなぜでしょう。

これもいろいろな解釈がありますが、その一つはやはりモチベーションというものがなかなか測定しにくい・評価しにくいからだと考えられます。

経営者のモノサシで判断しない

業績好調な企業ならまだしも、そうでない企業においては、生き残りに向けて外部環境にばかり目がいってしまい、いかに売るか、いかにお客様を獲得するかという発想になってしまいがちです。社外の経営環境を注視することはもちろん大事です。しかし一方で内部の職場環境、組織のことは何とかなる、そんなに悪い状況じゃないという考えがありませんか。

著者が、いろいろな会社や経営者に関わり、いろいろな経営実態に触れ、制度や仕組みもみてきた感想から言えば、

- ・経営が苦しい時期なのに甘えたことを言う社員が多くて困る
- ・儲かってから言え
- ・モチベーションが上がるか上がらないかなんて関係ない、やれ！

こんなことを考えてしまう経営者・幹部の方も少なくないのが現状です。

そもそも経営者というのは自分自身を鼓舞し、絶対負けない、諦めないと前を向いて一生懸命に会社を成長させてきた方々です。そんな「モチベーション人間」からみれば、社員の態度や振る舞い、仕事ぶりはやはり「ゆるく」みえてしまうでしょう。

しかし経営者と同じ発想になる社員は残念ながらそう多くはありません。

だからといって、社員のモチベーションを高める努力をしないで過ごせるような経営環境はもはや過去の話です。

つまり、組織で働く人たちのモチベーションがアップすることは、経営の盛衰、組織の存続と直結するようになってきたのです。

未来の経営を変えていく源泉は、組織のパワー・現場のパワーです。

組織のパワーを結集することが大きな成果に必ずつながると信じていれば、社員のモチベーションの状態を把握することの重要性がわかっていただけたと思います。そして組織内でのこのような動きは、個々の社員のビジネススキルを押し上げ、人材としての市場価値も高めます。

このように社員のモチベーションアップを図ることは、個人にとっても組織にとっても大きなメリットがあるわけです。

肝心なのは、経営者のモノサシで組織のモチベーション向上への意識や取り組みを判断しないことです。

モチベーションを高める2つの要因

モチベーションを高めるものには「内発的動機づけ」と「外発的動機づけ」という2つの要因があります。

内発的動機づけは「動因（ドライブ）」と呼ばれるもので、私たちの内部・心の中にある行動を引き起こす要因です。食欲や睡眠欲などの本能的なものから、仲間が欲しい、認められたい、もっと成長したいといったものまで様々です。

一方の外発的動機づけは「誘因（インセンティブ）」と呼ばれるもので私たちの外にあるものによる刺激です。これによって私たちの行動が誘発されるわけです。代表例は、目標達成の奨励金や昇進、労働条件の改善などです。

ハーズバーグという学者はこの「内発的動機づけ」と「外発的動機づけ」をもとに「動機づけ－衛生理論」を発表しました。この理論は、多くの企業での実態調査をもとに仕事の満足・不満足度からその要因を分析したもので、40年以上たった今でも参照されています。

(1) 仕事で満足を生む要因＝動機づけ要因

- ・達成感
- ・他者からの承認・評価
- ・責任
- ・仕事そのものへの満足感
- ・個人的な成長 など

(2) 仕事で不満足を生む要因＝衛生要因

- ・企業の施策や管理・監督方法
- ・監督者・上司との関係・人間関係
- ・労働条件・福利厚生・休日・勤務時間
- ・給与・身分
- ・作業環境 など

このように分類した上で、不満を引き起こす「衛生要因」をいくら改善しても満足度を

高めることにはならないと指摘しました。すなわち不満の解消＝満足度の向上に直結するわけではないというわけです。むしろ、待遇などは改善できてもしばらくするとそれが当たり前になって、また改善を求めて不満を生み出しかねません。

ただし衛生要因のうち「給与」や「身分」という点については、動機づけ要因の「他者からの承認・評価」との関係が密接です。ですから人事制度（賃金や昇進昇格制度）の巧拙はやはり大きいですね。人事制度の与えるモチベーションへの影響は少なくありません。

したがって、まずは動機づけ要因を高めること、そのうえで衛生要因へも配慮していくことで社員のモチベーションアップが期待できるのです。

ですから、会社への不満、仕事への不満、人間関係への不満などの衛生要因ばかりに注目して、そこだけをいくら改善してもモチベーションアップは期待できないということです。

中堅社員・チームリーダーがキーパーソン

社員満足度調査や組織開発度調査などの「モラルサーベイ」もこのような点に注意して分析・評価し、次の取り組みを考えなければまったく役に立たないということになってしまいます。業者任せの調査では、組織の実態を読み違えてしまい、改善につながりにくいのはこういったことを理解しないまま取り組みを進めている場合が多いようです。

モチベーションについての正しい理解を進めたうえで、それを実際のモチベーションアップにつなげる「キーパーソン」はやはりミドル層です。現場にも近く、経営陣にも近い、パイプ役としての機能発揮を支援する必要があります。

中堅社員・チームリーダーの方々には、このようなモチベーションの基本的な考え方をよく理解していただいた上で、各職場での部下・後輩との関係を再構築していく必要があります。

実は「中堅社員・チームリーダーの能力開発」シリーズの1回目と2回目で触れたさまざまな方法についても、つきつめれば組織に属する一人ひとりのメンバーのモチベーションを上げていくことにつながっています。中堅社員・チームリーダーの方々の日常的な仕事とは、言い換えればモチベーションを高めながらチームの生産性を高め、付加価値を高める仕事というわけです。

次回は「中堅社員・チームリーダーの能力開発のポイント」シリーズの4回目として「やる気を引き出すモチベーションマネジメント」をお届けします。

今回の続きとして、モチベーションアップのカギとなる「動機づけ要因」について、職場で実践するうえでの具体的な内容や、中堅社員・チームリーダー自身のセルフモチベー

ションの高め方について考えてみます。

弊社ではこのような中堅社員・チームリーダーに対する能力開発を実施する際、各企業各職場の実態をふまえて、オリジナルの研修カリキュラムを提供しています。関係者へのインタビューやアンケートをふまえて、研修に留まらず、職場で、仕事でいかにして実践できるかを念頭に、人材育成を支援しております。

ご興味のある方は、お気軽にお問い合わせ下さい。

株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二
〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町 1-30-5 いずみ日本橋ビル 1 階
TEL : 03-3662-6101 / FAX : 03-5651-3511
ksato@mel-con.co.jp
(複写・再利用等は一言ご相談ください)