

ツール特集

全社員必読!

社内配布用

やる気向上ハンドブック

自らのモチベーションを刺激する15のアドバイス

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 プリンシパル 吉田 寿

■「やる気」の構造を知れば前向きになれる

ときに「やる気が出ない」状態は誰にでもある。「今日は早めに寝て明日また頑張ろう」と、その日のうちに切り替えができる程度なら問題ない。一方、「何で私がこんな仕事を」「会社は全然分かってない」「何をやってもダメだ」といった不満や無力感が慢性的に職場を覆っているとしたら、その組織は病的というほかない。個々人が持てる力を発揮できなければ、知恵も出ないし生産性も向上しないだろう。その場合、組織的なテコ入れで解決は可能かという点、それも限定的だ。課長を替える、配置転換を進める、組織を統廃合する、といったことを繰り返してもきりが無いのだ。

人は(突き詰めると自分は)どのようなときにやる気が出るのか、ちょっとした知識と知恵を身につけておくと自然と前向きな姿勢になれる。すなわち「会社は〇〇してくれない」「上司が〇〇だから」ではなく「自分はどう前向きに取り組むのか」に気づくことが重要なのだ。気づいた社員が多ければ、それだけ、職場の雰囲気も良い方向に変わっていく。

本シートは目を通すだけで「やる気」の構造と高め方が理解できる内容に整理されている。職場に配布し、良い気づきを得る機会につなげたい。(編集部)

構成

- No.1 「やる気がない」では仕事をする姿勢として失格
- No.2 「やる気」次第で成果は決まる
- No.3 「やる気」は自分でコントロールできる
- No.4 「やる気」の構造1一人はどんなときに馬力が出るか?
- No.5 「やる気」の構造2一人はどんなときに落ち込むか?
- No.6 コミュニケーションと「やる気」
- No.7 こんなときどうする? ①今の仕事で希望ではなかった
- No.8 こんなときどうする? ②上司と合わない
- No.9 こんなときどうする? ③ノルマがきつすぎて手に負えない
- No.10 こんなときどうする? ④やる気が持続しない
- No.11 自らやる気を高めるアクション ①高い目標を持つ
- No.12 自らやる気を高めるアクション ②結果を期待する
- No.13 自らやる気を高めるアクション ③仕事に没頭する
- No.14 メンタルケアを忘れずに
- No.15 やる気チェックシート

~~本シートのPDFファイルをご用意しました。本誌年間購読者様には期限内無料でご提供します(2010年7月31日まで)。ご希望の方はeditors@busi-pub.comまで購読者番号(本誌送付の宛名ラベルに記載)を明記の上、E-mailでお申し込みください(TEL、FAXは不可)。~~

■吉田 寿(よしだ ひさし)

1959年生まれ。早稲田大学大学院経済学研究科修士課程修了。富士通人事部門を経て、90年三和総合研究所(現三菱UFJリサーチ&コンサルティング)入社。「人」を基軸とした企業変革の視点から、人材マネジメント・システムの再構築や人事制度の抜本的改革などをテーマとした組織人事戦略コンサルティングをグループかつグローバルに展開している。中央大学大学院戦略経営研究科客員教授。BCS認定プロフェッショナルビジネスコーチ。

主な著書として、『リーダーの器は「人間力」で決まる』(ダイヤモンド社)、『ミドルを覚醒させる人材マネジメント』『人事制度改革の戦略と実際』『人を活かす組織が勝つ』(以上、日本経済新聞出版社)、『社員満足の経営』『仕事力を磨く言葉』(以上、日本経団連出版)、『人事超克』『未来型人事システム』(以上、同友館)など。その他論文、新聞・雑誌への寄稿、講演多数。

■三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) 組織人事戦略部:

〒108-8248 東京都港区港南2-16-4 品川グランドセントラルタワー

●TEL: 03-6711-1226 ●FAX: 03-6711-1298 ●URL: <http://www.murc.jp/>



この記事はPDFファイルで入手

No.11 自らやる気高めるアクション ①高い目標を持つ

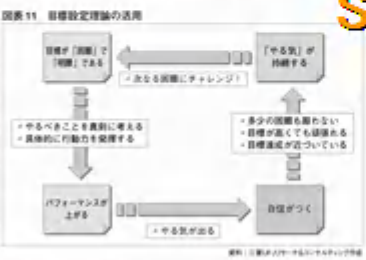
●「高い目標」はありますか？
 あなたは、どんな仕事に取り組んでいますか？ その目標は、明確なものでしょうか？
 多くの企業では、すでに仕事の成果や業績を測定するツールとして「目標管理制度」(MBO)を導入しています。現実を見ると、まだ自分の目標を明確に認識できていない人もいますが、働く多くの人が何らかの形で目標を持ちながら日々仕事をしているのが実情です。
 自らやる気高めるアクションとしては、まずは「高い目標」を持つことです。そのためには、仕事に対する「志」が高くなければいけません。また、自分の将来的なキャリアに対する大きな「夢」の存在も必要です。
 目標が明確になると、人々のやる気は変化します。これはとても重要なポイントです。

●目標設定の大切さ
 目標は明確であればあるほど、またそれが明確であるほど、個人のパフォーマンスややる気が高まると言われるのは、アメリカの組織心理学者ステファン・P・ロジャークでした。これは、「目標設定理論」と呼ばれています(図表11参照)。

目標が明確であればあるほど、人は目標達成のために工夫や努力をします。また、やるべき仕事の意義や目的が明確で目標が具体的であれば、なぜその仕事をするのか、それに対する意味があるのかを理解できるため、取り組み姿勢も変わってきます。目標そのものが明確なら、それをどのようにやるかに智慧を絞るようになるのです。

●日常業務で実践する
 これを自分の日常業務に当てはめて、実践してみましょう！ 今日、目の前にある目標は、何のためにやるのかを考えてみてください。そして、その目標を達成するために、どのくらいの時間が必要なのか、スケジュールを決めましょう。スケジュールを決めれば、取り組みやすくなるので、モチベーションも高まります。毎日、定期的に目標を確認しましょう。多少目標がずれても、途中でいなくなる確率が減ります。確実に目標に向かっていくという気持ちが持てれば、やる気は持続できるはずです。同時にパフォーマンスも向上していくのです。

⇒**ひとことアドバイス**
 仕事の中で自分なりの「マイルストーン」(道標)を設定してみよう！



SAMPLE

No.12 自らやる気高めるアクション ②結果を期待する

●結果に待つものは何か？
 あなたが仕事を続けているのは、いったいどういふ理由からでしょうか？
 マズローの「決まる段階」を引き合いに出すまでもなく、人それぞれに理由があります。本当に生活のために仕方なく仕事をしている人(生理的欲求)もいれば、会社や上司から認められたいから仕事を続けている人(承認欲求)もいます。もちろん、仕事を通じて何かを成し遂げたいという思い(自己実現欲求)から、仕事をしている人もいます。果たして、その結果に待つものは何でしょうか？
 もしゴールが魅力的で、それがやり方次第で成し遂げられるとの期待があれば、機嫌よく取り組んでくれるのです。実際に取る金額や賞、危険を冒すことなく手に入られることが分かれば、人は誰しもそれを取ってやろうという気になります。

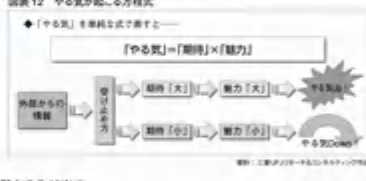
●「期待理論」の意味するところ
 仕事を成し遂げようとする努力が何らかの形で自分の報酬につながるという「期待」と、その報酬に対する個人的な「魅力」がある場合に、人はやる気になるといのが「期待理論」といわれるものです。これはビクター・V・ブルームという心理学者が提唱し、ポーター・ロバーツによって研究が深められました。図表12に示すように「やる気=期待×魅力」という簡単な方程式にまとめることができます。

図表12 やる気に関する方程式
 ◆「やる気」を簡単に式で表すと――

$$\text{やる気} = \text{期待} \times \text{魅力}$$
 期待(天) × 魅力(天) = やる気(天)
 期待(中) × 魅力(中) = やる気(中)
 期待(小) × 魅力(小) = やる気(小)

●期待と魅力を作り出す
 ここでいう「期待」も「魅力」も外から与えられるものではなく、自ら作り出すものです。大切なことは、外からの報酬に対して自分がどう期待するか、あるいはどう処理するかにかかっています。仕事をすれば、インプットに対する自分の見込み方を工夫すれば、アウトプットは大きく変わるということです。
 多くの人は、このインプットの投入がうまくできないから、期待や魅力も高まらないとします。結果としてアウトプットを大きくすることができないのではないのでしょうか？ 報酬の仮定に立ち戻れば、仕事を持つ意味合いや意義、社会的意義など、本来の報酬ができていない状態は、結果は望むべくもないということです。
 これは、仕事に限らずプライベートにおいても、変えた毎日を始めるために勇気を与えてくれる考え方だと思います。

⇒**ひとことアドバイス**
 いつも基本に立ち返って仕事の意義を考えよう！



No.13 自らやる気高めるアクション ③仕事に没頭する

●我を忘れて仕事する
 あなたは、我を忘れて仕事をした経験はありますか？ 仕事に没頭していると、時間の経過が早いものです。もちろん、その仕事の中身にもよります。没頭しているといっても、それが納得や顧客からの要請で叩き込まれた状態なら、自分のやる気も高まりやすいかもしれません。単なる義務感で、考えがまとまらぬ状況の中で仕事をしている状態もあるでしょう。しかし、本来的に自分のやる気高めるための望ましい行動は、自分が自ら望んだ仕事に心懸け没頭して、我を忘れて仕事をすることです。
 好きな仕事に取り組んで無条件で没頭中になり、報酬や給与のことも考えずに取り組んでいるうちに、これまで苦手としていた仕事ができるようになったり、乗り越えることができたという達成感や自信が、いつの間にか湧きあがっていった経験は、少なからずあると思います。

●「フロー理論」を理解する
 心理学者の「ハイ・ポテンション」理論は、人は何かに没頭していると、能力を最大限に発揮して、パフォーマンスを最大化すると言いました。これは、「フロー理論」と呼ばれるものです。それは、お金や社会的地位といった外側から与えられるものではなく、人の内側から湧き起こる実体験であり、達成感、あるいは楽しいと感じる心です。前者を「外発的報酬」、後者を「内発的報酬」と呼ぶ場合もあります。
 多くの人の場合には、この内発的報酬が、集中の力を高め、没頭させ、高効率をもたらすこととなります。

図表13 フロー理論のメカニズム
 仕事その他の活動に精神的に没頭する状態にある → 没入(楽しい) → 没入(集中) → パフォーマンス向上

●仕事に対する価値観を見つめ直す
 今、あなたは、自分の仕事に前向きに取り組んでいるのでしょうか？ もし前向きに取り組めていないなら、あなた自身の仕事に対する価値観をもう一度見つめ直してみましょう。自分の身の回りや職場に没頭している人たちは、何事にもポジティブにプラス思考で仕事に取り組んでいます。これは、ここで紹介したフロー理論に基づきます。
 あなた自身のやる気やパフォーマンスを最大限に引き出すには、もちろんまず自分自身だということに気づいてください。

⇒**ひとことアドバイス**
 ポジティブ・シンキングもプラス思考も、みんなフロー状態から！

SAMPLE

No.14 メンタルケアを忘れずに

●怠惰する心の病
 一定の負荷感や緊張感を持って仕事をするには、やる気やパフォーマンスの向上には、ときに良い方向に作用します。適度な緊張感やストレスは、やる気を押し上げるプラス要因となる場合があることも事実です。しかし、図表14に示すように、近年、メンタルヘルスに関する労務管理データが急増していることは、極めて重要な事実です。
 労働を多く見たあるIT企業のメンタルヘルス担当者は、半年間だけ全国に散らばる事業所をすべて回り、メンタルヘルスに関する全労務管理を把握して、働く社員に精神的な健康状態を確認することに注力しました。また、別の会社の人事担当者は、最近で実施予定のDN(社員満足度)調査の項目の中に、メンタルヘルスの質問項目を追加するよう取り進めようとしています。
 働くことの向き不向きは、健康や経済的な生活や自給自足、社会的な役割を先決とする意思があるばかりか、社員の仕事へのモチベーションを低下させる危険性をはらんでいます。企業の持続的な成長にとっても、社員にヘルスマネジメントの観点で労働環境を再構築し、管理部門による積極的なサポートなどの施策が必要とされてきています。
 メンタルの問題は、今を生きているすべての人にとっての大きな課題と認識しましょう。

図表14 急増するメンタルヘルス問題
 労務管理状況 (2004-2008) と 企業、社員満足度 (2004-2008) の推移を示している。労務管理状況は急増傾向にある一方、企業、社員満足度は低下傾向にある。

●今のあなたは大丈夫ですか？
 前ほどどうも気が落ちない、体がだるく重たく感じる、今日やらねばならない仕事のことを考えると気が滅入るなど、体調を崩したら注意しましょう。心の健康は体の健康と連動し、自分ではあまり気づかない場合もあります。自分で気づいてしまい無理して仕事を続けているうちに、場合によっては不測の事態に陥ることもあります。
 心の健康を維持していくには、まずはセルフケアが基本です。あなたの仕事のことをあれこれと考えすぎないこと。DN(仕事上)とDP(仕事外)の時間の使い方に気を配ること。自分1人が仕事の責任を負っているような状態は避けたいです。自分なりの気分転換のやり方を見つけることも時には必要です。
 自虐から、ストレスとの付き合い方を自分なりに工夫することも大切でしょう。それでもダメそうなら、ためらわずに産業医やカウンセラーに相談してください。

⇒**ひとことアドバイス**
 いつも「心の健康」に気を配ることは、やる気を生み出す基礎条件！