

## 従業員のモチベーション・マネジメント



講師 小笹 芳央氏 (おざさ よしひさ)

株式会社リンクアンドモチベーション 代表取締役会長

日時：12月6日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：141名 内訳：教職員9名、高校教員1名、学生53名、年間会員29名、一般49名

### 講師略歴

1961年生 大阪府出身。

早稲田大学政治経済学部卒業後、株式会社リクルート入社。

組織人事コンサルティング室長、ワークス研究所主幹研究員などを経て、2000年株式会社リンクアンドモチベーション設立、同社代表取締役社長就任。  
2013年代表取締役会長就任。

### 講演要旨

#### 1. リンクアンドモチベーションを立ち上げるまで

新卒でリクルートに入社した。当時のリクルートはまだ成長途上のベンチャー企業のような会社であった。そのリクルートでは、14年間お世話になった。そこでは、主に人事部に7年在籍し、残りの7年は、顧客企業向けに組織、人事の切り口からコンサルティングをする事業の責任者として勤務した。2000年に入り、リクルートを退社し、コンサルティングの立場から従業員のモチベーションにフォーカスし、診断結果から企業に解決策の提示といったモチベーションのコンサルティング会社を立ち上げた。なぜ人事かという、これからの時代は、労働力人口が減少していく中、最も大事な資源は人材であり、その人材に備わっている独自のアイデア、ホスピタリティ、モチベーションが企業にとって最も重要であり競争優位を分かちポイントであると考えたためである。

私が企業における人材に興味を持つようになったきっかけを話したい。それは、リクルートに入社し最初に配属されたのは人事部であった。そこで人事マン養成の研修を受けたときのテキストに書かれていた伝説の求人広告が印象に残っている。そこには、「「求む男子…至難の業…わずかな報酬…極寒…暗黒の長い日々…絶えざる危険…生還の保証なし…ただし、成功の暁には名誉と称賛を得る」という記載があった。100年以上前の南極探検隊募集広告であり、アーネスト・シャクルトンという冒険家がロンドンの新聞の片隅に掲載した求人広告で、具体的な職務内容はまだその時代では誰もなしていない前人未到南極大陸を徒歩で歩いて横断するといった内容だった。伝説といわれる所以は、ポジティブな言葉で誘い水をまくのではなく、ネガティブでリアルな言葉がちりばめられているにも関わらず、応募者が5,000人殺到し、それだけ効果があった求人として、たくさんの人々の心を動かした募集広告として今でも語り継がれているためである。大学時代学んだ経済学では、人間というのは完全合理的な生き物で経済人であり、お金のこと、個人の利得を考え財やサービスの交換を行うといった人間観が中心であった。そういった人間観に当てはめるとシャクルトンの広告に5,000人応募するといったことは説明がつかなくなる。そういった意味で実際の人間は計算できない、時に合理を超えた行動や判断をすと思った。人事は漢字で書くと人と事。人間のことを研究し探求していく仕事が面白いと思い、リクルートで14年、今の会社を立ち上げ17年の、合計31年間人の気持ち、モチベーション、リクルーティング、リーダーシップといった分野を歩み続けることになった。

## 2. モチベーション・マネジメントのポイント

社員部下を抱える方はこのテーマのまま受け取り、学生さんの場合は自分自身のモチベーション・マネジメントという観点から聞いていただきたい。

モチベーション・マネジメントで重要なことは、「やりたいこと」、「やるべきこと」、「やれること」の三つを考えることである。そしてこの三つの部分が重なるところに目標が定められた場合、目の前の仕事が三つの部分と重なる部分であったとき、人間のモチベーションは高まる。具体的には、自分がやりたいことであり、やるべきことだと納得し、自分の経験スキルからやれること（やれそうなこと）の三つの重なる部分をいかに面積として広げていくかということがモチベーション・マネジメントの肝となる。

### ① モチベーション特性を知る

おおまかに人間は以下の4タイプに分類される。会場の方々も以下の4タイプに分類されるのではないか。少しお考えいただきたい。

#### A アタックタイプ（達成支配型）

自力本願で強くありたいというタイプである。成功を取めたい。周囲に影響を与えない。意思薄弱な状態や人への依存を避けたい傾向があり、キーワードは、勝／負、敵／味方、損／得。彼らはどのようなときにモチベーションが上がるのかというと、明確な目標設定と達成状況、ライバルの設定、権限責任の拡大がなされるときである。アタックタイプの方への注意点は、皆が皆勝ち負けにこだわっていないことを知り、多様性を認めることである。

#### B シンキングタイプ（論理探求型）

様々な知識を吸収したい、複雑な物事を研究したい、自信を持ちたい、勢いだけで走ることに、無計画な状態を避けたいというタイプである。キーワード、真／偽、因／果、優／劣。どんな時にモチベーションが上がるのかというと、能力向上の学習機会、長所の活用機会、エラーの許容などが認められるときである。シンキングタイプへの注意点は、すべてのことを0か1で判断するのではなく、曖昧な状態でも進めていける曖昧耐性を身につけることである。

#### C クリエイトタイプ（審美創造型）

新しいものを生み出したい、楽しいことを計画したい、自分の個性を理解されたい、平凡であること、同じことの繰り返しを避けたいというタイプである。キーワードは、美／醜、苦／楽、好／嫌。どんな時にモチベーションが上がるのかというと、アイデアや視点の評価、変革への期待、業務の変化や多様性が認められるときである。クリエイトタイプは、業務の変化や多様性がないとモチベーションが落ちていく。クリエイトタイプの方への注意点は、相手からすると唐突に感じるコミュニケーションに走りがちなので、背景情報をちゃんと相手に伝えることが重要となる。

#### D レシーブタイプ（貢献奉仕型）

人の役に立ちたい、平穏を保ち、葛藤を避けたい、中立的な立場でいたい、他者との戦いよりも協調を大切にしたいというタイプである。キーワードは、善／悪、正／邪、愛／憎。どんな時にモチベーションが上がるのかというと、貢献への感謝と励まし良好なチームワーク、同僚との交流機会が認められるときである。レシーブタイプの方への注意点は、八方美人になる傾向があるので、自分のキャパシティをしっかりと考え時に押し返す力を身

に付けることも重要となる。

以上のことから、一人一人違った特性を持っているため、従業員に合ったモチベーションマーケティングが重要である。まずは相手のことを理解し、個々に適したコミュニケーションをとることで、従業員のやりたい事を明確にし、マネジメントを行う必要がある。学生の場合は、自分自身がどのような属性なのか知り、そこにマッチした就業先・業務形態を選んでいくことが求められる。

## ② やるべきことを認識させる

やるべきこととは何か。これはシンプルに変えられるものにエネルギーを集中させていくことである。例えば、健康診断に行き診断結果が出て、再検査・精密検査を受診してくださいと言われると少しドキッとす。再検査・精密検査を受診後、検査結果は1週間後と言われたら、大概の人は1週間の間、あーでもない、こうでもないと不安を募らせ悪い方に考えてしまい、本当は何ともないのに自分で勝手に心配しすぎて胃に穴をあけてしまうパターンがある。笑えない話で、変えられることにエネルギーを集中させるという考え方でいくと、再検査の後どんなに案じようとも結果は1週間待つしかない。本来ならこの1週間は目の前のやるべき業務や片付けるべき課題に向き合うことが大切であるが、往々にして我々はできず、変えられないものに時間を費やし、エネルギーを使っている。それではなかなか成長せず、成果も出ない。このように変えられないことにエネルギーや時間を費やすのではなく、変えられるものに焦点当て向き合うことが大事である。

では、いったいどんなものだったら変えられて、変えられないのか区別しよう。まず、変えられるものについてであるが、簡単なワークを試みよう。目を閉じ、皆さんの小学校時代の教室を思い浮かべて欲しい。自分は居残りして1人座っている。先生が入ってきて、先生の出す「 $8 + 5 =$ 」という数式が解ければ下校していいよと優しく言ってくれた光景を想像してほしい。続いては、両手を上にあげ伸びをしてほしい。私が「せーの」と言ったら、手を叩いて欲しい。今、皆さんにやっていただいたのは、話の脈絡的に変えられるものにエネルギーを集中させるということで、2つのワークをしてもらった。そして、2つの事を変えられた。1つ目はさっきまで違うことを考えていたのに、頭の中で小学校の教室を思い浮かべたり、担任の先生を思い出したり、 $8 + 5$ を計算したり、頭の中の活動・動きを変えた。2つ目は手をあげたり、叩いたり、これは身体の動きを変えた。このような簡単なワークからも人の思考・行動は変えられることが分かるであろう。

次に変えられないものについて話しをしよう。ジャンケンをするので2人ペアになってまずは、握手して欲しい。次に照れくさいが、相手の目を見て欲しい。見つめあっている相手の事を激しく愛して欲しい。しかしながら、これは、なかなかできない。人の感情というのはなかなか変えられないためである。「嫌だな」、「怖いな」、「悲しいな」、「寂しいな」という感情、特に人への恨みとかは変えられない。先に湧き立ってしまう。それを何とか変えようとするとなりに人への恨みは逆に負の感情が拡大してしまう。感情ではなく、考え方・思考・行動を変えていく方がまだ実りがあり、成果に近づく。

私自身は負の感情に囚われないように思考と行動を変えるための呪文を唱えている。自分を悲しませる事・怒らせる事態・負の感情に囚われる事態に直面した時にはいつも、「ちょうど良かった“〇〇”」と考えるようにしている。例えば、会社の現場で様々なトラブルやミスが1日遅れで報告が入ってくる。本来なら1日も遅れて報告が入ることに苛立つが、ま

ず、怒りの感情をまず殺して「ちょうど良かった“今発覚して”」と考えるようにし、会社の事業がもっと拡大した時に起こっていたら大変なことになっていたと自身の思考を変えるようにしている。そして、次アクションを変えるために事態をポジティブにとらえ、「これをきっかけに“〇〇”」すなわち、「ちょうど良かった今発覚して、これをきっかけに“業務のプロセスを見直そう”」、あるいは「再発防止策を徹底しよう」「そういったチェック体制を強化しよう」と考え、今後の行動を見直すよう努めている。このように私は、「ちょうど良かった“〇〇”、これをきっかけに“〇〇”」という具合的なアクションと結び付けるようにしている。

次に隣の人とペアを組んで、ジャンケンをして勝ち負けを決めて欲しい。負けた人は手をゲーに握って勝った方に差し出して欲しい。勝った方は負けた方の握りこぶしを開こうとして欲しい。このワークで伝えたいのは、自分のことは変えられても、他人は変えられないということである。今の握りこぶしでいうとジャンケンに負けた方が自らの意志で「もう開いて協力しよう」とか「開いた方が身のためだな」と思って自発的に開くなら別だが、相手がその気になっていなければ力づくで、特に心の握りこぶしに割って入ってもなかなか他人を制御・コントロールしたりはできない。北風と太陽の話に似ている。ところが、我々は多くの場合自分に長年仕えてきた社員や妻・夫・子供・部下など、そういう相手に対してある種の所有感を持ってしまった瞬間に自分の理想どおりに変えようと心の握りこぶしに割って入って力づくで、開かせようとする。ところがこのような場合に訪れる基本的な結末というのは、関係の決裂である。そういう意味で言うと、長年付き合っている親友を力づくで変えようとせず、全面的にある程度の距離感を保ちながらお互いを受け入れて所有感を持たないことが関係性を保つ上で重要である。ここで伝えたいメッセージは「他人は変えられない」ということでなく、「変えたい他人がいるのであれば、まず、自分が変わらしましょう」ということである。自分の指導の仕方・指示の出し方・教え方など自分が変化しなければ相手を変えることはとても難しいのである。もし、だれかと人間関係（多くの日本で働いている方は上司との関係）で悩んでいて、変えようとしても変えられない。もし、変わるとしたら、上司に対する自分の接し方・報告の仕方・連絡の仕方・相談の仕方・話し言葉・その時の表情・タイミングなど、自分の言動を変えれば、もしかしたら上司との関係は劇的に変わるかもしれない。

ここで、とある20名の営業所の事例を紹介しよう。その営業所の所長が「自分の職場は活気がない・入社した時誰も挨拶をしない・声かけもないので困っている。その所長は活気あふれて、声を掛け合うような部署にしたい」との相談を持ち掛けてきた。私は、その所長に対し、「あなた自身は満面の笑みで『おはよう』とあいさつをしていますか?」と問いかけたところ、「いいえ、そんなできる雰囲気ではない。自分は今の職場に問題があると思う。残りの19人が変わらないから、ストレスを抱えている」という言葉が返ってきた。私はその所長に対し、「私の言う通りに月曜日だけでなく、火曜日も水曜日も毎日、所長が大きい声で笑顔であいさつをしてください」と助言をした。月曜日に所長は私の助言通り、大きな声で挨拶をしたが、19人にはひかれたそうである。これが、火曜日には3人が挨拶するようになり、水曜日には6人に増え、木曜日には半数以上の12人となり、金曜日には全員である20人が挨拶をするようになり「変革」は成功した。しかしながら、本当の変革は、新たに職場に配属された21人目の人間が「ここは挨拶・声かけするのが規範なんだ」と真似

るようになることである。こうした気風ができれば、しばらくはこの変革は後戻りしないと  
言える。

人は「何があっても挨拶するぞ」、または、「絶対挨拶しないぞ」と決めているわけではない。人は自分以外の人がどう出るかを見ている。「日和見主義」と言えるかもしれない。これが重要なポイントで、日和見の状態にも以下のような多様性がある。ある人は所長がやり始めたならやろうかなという（行動の）初期設定の方、3分の1ぐらいやり始めたならやってみようかなという初期設定の方、過半数が始めればやってもいいかなという初期設定の方という具合である。このように人の行動の初期設定は多様である。このような心理的影響関係が集団の中に働いて、最初全然活気がなかった職場が変わったのである。変えたい他人がいるなら、まずは、自分自ら変わろう。それが波及していくことがある。

重要なことは、「未来は変えられるが、過去は変えられない」ということである。多くのビジネスパーソンと接してきたが案外、変えられない過去にこだわる方が多い。終わった事を引きずらないことであり、大事なのはこれから先の事変えられるものにエネルギーを集中することである。自分を変えられるので、自分の考え方を変えることに集中すべきである。私の場合は、「ちょうど良かった」とポジティブにとらえ、「これをきっかけに」と行動を変えている。そのことで新たな未来を作っていく。ここまでのストイックな考え方は、トップアスリートは全員必ずやっている。ここにのみ集中していかないと、それしか成果につながらない。

### ③ やれることを広げる

縦軸に成長度合い、横軸に時間を設定したグラフを想定した場合、左下から右上に人材の成長具合はスムーズには成長しない。小学校の体育の授業の逆あがりなど「できないものができるようになる」過程などを想像してもらえばわかるように、階段型のように停滞期が必ずある。停滞期は成功に向けての蓄積をする重要な期間である。停滞期を過ぎるとポンっと自他共に認めえる成功の瞬間が訪れる。これを味わえた人・経験できた人は学び方を学んだ人間なので次も諦めずにやることができる。成長していく人はのちに成長が加速していきグラフは曲線状になる。ダメな人は停滞期で挫折している。2、3回チャレンジし、無理だとあきらめる人は、チャレンジしたものに対して自分は向いてなかったとここから長い自分探しの旅が始まってしまう。よく若者に言うのは『自分探し』は絶対するな。探しても絶対見つからないから、『自分創り』をなさい。自分創りをしていく中で、やがて自分が見えてくる」ということである。若者を育てないといけない管理職や経営者の方々には階段状の成長を認識させるか、成長しているかわからない横ばいの停滞期のマネジメントが重要である。

停滞期のマネジメントの手法としては、「タイムスイッチ法」というものがある。これは時間のものさしを変えてあげる方法である。多くの場合、へこんだり、モチベーションが下がったりしている人というのは近視眼的になっている。せいぜい今日、明日、今週、来週の目先の事に何か自分の不得手なこと・憂鬱なこと・気乗りしないことが2つ3つ重なった時、心が折れてしまっている。その人の頭を支配している時間のものさしが短くなってしまっているのである。その場合は短くなってしまっているものさしを短期から長期へ伸ばしてあげることが必要である。語りかける側が時間軸を伸ばす語りかけをし、相手のものさしが変われば、目先の苦難が簡単に超えられるようになる。

上記の短期志向の人のケースとは反対に、長期の時間のものさしを持ちすぎていて、今日の憂鬱を作り出している人もいる。そういう人の場合は、今日1日何を学んだか、どんな出会いがあったか、そのことに意識を向けて毎日の積み重ねでしか3年後、5年後はやってこないことを認識する必要である。「今だよ」、「今日だよ」と時間のものさしをグッと縮めてあげる方が救われる人もいる。

もうひとつの方法としては「ズームスイッチ法」というものがある。これは、狭いところを広げる方法である。へこんでいる人、落ち込んでいる人というのは上司やだれかとの人間関係が悪いことが世界の終わりかのごとく視界が狭くなっている。そういう時に、視界を狭いところから広げてあげることが必要である。例えば弊社の例でいうと、入社して数か月の新人がいろんなことをいろんな部署で失敗して、この世の終わりかのような落ち込み方をしている時がある。そんな時企業のトップとしてその新人に「そんな失敗じゃ会社はつぶれない」「そんな失敗は歴代先輩が繰り返してきた失敗で、むしろ何のオリジナリティもないぞ。(笑)」と声をかけると、トップから見ると些細な事なんだと気持ちが軽くなり、新人が救われるケースもある。

その一方で、広すぎる視野を持ちすぎている若者も困ったものである。日本経済、自社の将来を憂いながらもまだ何の成果もあげていない若者などである。そういう若者の場合は、社会の事や自分の業界の未来を憂うよりも、まずは今日の仕事に集中して頑張るように、視界をフォーカス（狭める）させることにより、その人が成長していくこともある。タイムスイッチは時間、ズームスイッチは空間である。時間と空間で時空。つまり、世界のことである。へこんでいる人・落ち込んでいる人・成果が出ていない人はその人の頭の中にそういう世界観を構築してしまっている。そこから救い出してあげるには、時間のものさしを変えてあげるか、空間を変えるか、その両方を変えるか。勝手に頭の中で構築している世界を変えることによってモチベーションを保つ・コントロールすることがポイントである。

### 3. 最後に

最後に、これまで多くの場合、企業経営者は、自社の商品・サービスを競合他社に負けないうように、たくさん売るために商品市場に向き合っている。現在の企業の競争優位の源泉は、ハードよりもソフト力（アイデアやホスピタリティ）になっている。さらに商品のライフサイクルも短縮化され、ヒット商品や、新たなビジネスモデルを作ってもすぐに模倣されたり、陳腐化している。そこで勝ち続けるためにも、これからの企業は労働市場への適応が非常に重要である。簡単に言えば、働く人から選ばれる企業になることが重要である。それは、働く人のモチベーションを高めたり、東ねたりすることができる魅力要因を会社に作り出すということである。労働力市場への適応が遅れたがために、24時間できなくなってきた飲食店がどんどん出ている。労働力市場への適応が遅れたが為に荷物の再配達も時間制限しているということが、現にサービス業で生じている。労働力人口がどんどん減少していく中で最も貴重な資産・アセットというのは人材である。その人材にいかにか会社や企業や職場が選ばれるか・選ばれ続けるかという観点、大げさな表現を使うと労働市場への適応ということが重要となる。企業経営者の方々への助言として、これからの時代は労働市場に上手に適応した会社が生き残り・繁栄していく。労働市場への適応がままならない会社はおそらく衰退していくということは言えるであろう。