

中堅社員・チームリーダーの能力開発のポイント(4)

～自分自身のモチベーションを高めるためには～

[後編]

-
- はじめに
 - なぜ仕事をするのか、なぜ働くのか
 - エンployアビリティを高める／雇い主が欲しい人材になる
 - モチベーションマネジメントは職場環境の改革
 - 自分自身のモチベーションを高めるために
-



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

本稿では、「中堅社員・チームリーダーの能力開発のポイント」の第4稿として、前回に引き続き、モチベーションについての内容をご紹介します。

前回は、「部下・後輩のモチベーションを高めるためには」と題し、

- ・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
- ・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

の4つの切り口から、「モチベーション」の考え方を紐解きました。

私たちは目に見える成果やカタチがわかることのレベルアップには取り組みやすいですが、目に見えない心の問題、意識の問題にはどうしても手をつけにくく、後回し・先送りにしてしまいがちです。

前回との繰り返しになりますが、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。

なぜ仕事をするのか、なぜ働くのか

そもそも会社はなぜ人を雇うのでしょうか。

そしてあなたはなぜ働くのでしょうか。

そんな当たり前のことをいまさら・・・と思われてしまいますが、実はこれが大事なことなのです。

会社・企業・店舗側の期待事項は何なのか、雇う目的は何なのか。

働き手である本人のねらいは何なのか、働く目的は何なのか。

あらためて整理してみましょう。

【会社からの期待＝雇う目的（人が必要な理由）】

1. 仕事で「成果」を出すこと・・・課題達成
 - ・仕事の改善、創意工夫による問題解決と目標達成
 - ・計画推進、P D C Aサイクルの実践

2. 組織を「活性化」させること・・・組織開発
 - ・上司への報連相や提案
 - ・部下や後輩を育てる、面倒をみる
 - ・同僚、他部門との連携
 - ・社外との情報交換

3. 着実に成長すること・・・自己啓発・相互啓発
 - ・知識を高める
 - ・技術・ノウハウ・スキルを高める
 - ・意識・態度を磨く

会社からの期待はこんなところでしょう。成果を出して欲しいし、組織も活性化させて欲しい、そして自分自身も成長し続けて欲しい・・・こんな期待でいっぱいです。

一方、働き手である本人のねらいはまた違った面があるでしょう。本人の知識やスキルの成熟度・習熟度、あるいはやる気・意欲の状況にもよりますが、以下のようなことがあげられそうです。

【本人のねらい＝働く目的（雇用される理由）】

1. 自分のため
 - ・家族のため
 - ・お金を稼ぐ
 - ・成長するため

2. 社会人としての責任を果たすため
 - ・人の役に立つ仕事がしたい
 - ・社会の役に立つ仕事がしたい

いかがでしょうか。2番目の「社会人としての責任を果たすため」というのは、ちょっと大袈裟で、かつこよすぎる気がしなくもありません。しかし、それなりに社会人としての常識を考え、人の役に立つ仕事、社会的に意義がある仕事がしたいと思うのは自然なことでしょう。

実は、この点はかなり古くから日本人の生き方の根底にある考え方ようです。「社会の一員」として「社会・共同体で生きるため」の「掬」として、次の2つがいわれてきました。

〔一人前の条件〕

1. 稼ぎ・・・生計を立てる、食い扶持を得る・・・自分軸
2. 務め・・・共同体で果たす役割・・・社会軸

「稼ぎ」で一人前、これは基本中の基本ですが、それだけでは「認められない」というわけです。あくまでも「務め」を果たしなさい、ということです。共同体のなかでのあなたの務めは何ですか、それはできていますか、ということですね。

地域・自治会の仕事、子どもに対する役割、お年寄りのための取り組み、冠婚葬祭、消防団・防災訓練、盆踊り・お正月、お祭り・・・いろいろあるでしょう。

いずれにしても、自分の生活費、家族の生活費を調達する「稼ぎ」はもちろん、共同体で果たす役割を、しっかり担えないようでは「一人前」とはいえませんが、という厳しい、しかし有難い教訓でしょう。

なぜ仕事をするのか、なぜ働くのか、という観点でいえばまずはお金を稼ぐ、生活費を稼ぐ、たくさん稼ぎたい、という「自分軸」はもちろんですが、人の役に立ちたい、認められたい、という「社会軸」があるわけですね。

エンプロイアビリティを高める／雇い主が欲しい人材になる

雇用形態の変化はいろいろなモノ・コトを生み出したようです。正規社員、臨時雇用、期間社員、派遣、請負、アルバイト、パート・・・一見、同じように仕事をしていても、いまや雇用形態は様々です。ほんの一昔前までは、同じ場所で働く人・同じ職種の人は全員が社員、終身雇用であり、年功序列でした。ここ十年余りで一気に進展した雇用形態の変化は「組織の液状化現象」ともいうべき流動的な状況を生み出しています。これはもちろん働き手に対して一層の自立意識を生み出すものですし、企業側にとっても、優秀な人、有益な人を囲い込むうえで、様々な努力が求められる状況になっています。

社員・・・企業への甘えを絶つ／企業からの自立

特定企業に依存しない、市場価値があるスキルとプロ意識が求められる

企業・・・社員への甘えを絶つ／働きやすい職場づくり

働きがい・やりがい、労務問題、メンタルヘルス等ここで働きたい、役に立ちたいという企業づくり、職場づくりが求められる

企業側からすれば、自社の業績は、組織力の競争・人材力の競争になっていきます。

企業と個人もパートナーシップ、win-winの関係が求められます。

「エンプロイアビリティ」は「雇用される能力」と訳されますが言い換えれば、「雇用される価値」です。

「雇用される能力=自分の市場価値」です。

一方で企業の競争力=人材の競争力ですから、企業にとっても個人にとっても一人ひとりのエンプロイアビリティをいかに高めるかが大きなテーマです。

企業からみれば「エンプロイメンタビリティ」すなわち「働く場・仕事をするフィールド」として選ばれる能力が問われています。

社員の期待は、優秀であればあるほどシビアになっています。

「ここで仕事をすることでエンプロイアビリティが高まるか？」

「ここで仕事をすることで市場価値が高まるか？」

「やりたい仕事ができるか？」

「将来のキャリアが開けるか？」

企業は「受け皿づくり、魅力的なフィールドづくり」への努力が問われています。

「専門能力を開発する機会の提供」

「面白い仕事、ワクワクする案件の提供」

「キャリア創造、スキルアップのための情報提供、仕事の提供」

「ライフスタイルに合わせた多様な勤務形態の提供」

「ライフスタイルに合わせた多様な報酬形態の提供」

など、コア人材に対するモチベーション維持、リテンション対策が求められているのです。

モチベーションマネジメントは職場環境の改革

「人間にやる気のある行動を期待するには、それが可能な環境整備とその環境に対応できる能力開発・人格形成が必要である」――組織研究、モチベーション研究で著名なレヴィンの言葉ですが、いま、まさしく企業・個人はそんな状況の渦中にいます。

各企業の競争が熾烈を極める中、企業の存続は、力のある人材の確保と、その人材が力を発揮する環境づくりにかかっています。

- ・ 経営者・幹部のリーダーシップのスタイル
- ・ 経営者・幹部の考え方、行動、態度
- ・ 企業の中に共通しているものの考え方、ものの見方、価値基準
- ・ 物事を決めるときの慣行的ルール、常識や習慣
- ・ 社内で暗黙に了解されているインフォーマルな役割

- ・社員間の協力関係や人間関係
- ・習慣的に行われる情報の伝達方法、情報格差
- ・目標・計画の立案方法
- ・仕事の評価、業績の評価のルールと運用方法
- ・役割や仕事の分担、その割り当て方
- ・仕事の任せ方、権限委譲の方法
- ・社内のコミュニケーション方法、報連相の方法
- ・会議の種類、ルール、運営の仕方
- ・各種資料の種類、作成方法とその活用方法

等々、枚挙に暇がありませんが、このような職場環境の見直し・改善や改革なくして、企業の競争力アップはありえません。

自分自身のモチベーションを高めるために

働き手の側でいえば、企業側に頼らず、自分自身の仕事力を高めることに注力し、かつ、周囲に好影響を与えながらチームとしての成果を高めることが求められます。そのためにもまずは高い意識を持ち続けられるかどうかは課題です。

「自分自身の気持ち・意識・意欲を高める」＝「自分自身のモチベーションを自ら高める」こと、すなわち「セルフモチベーションマネジメント」にかかっています。

モチベーションを「外発的動機づけ」と「内発的動機づけ」の観点であらためて整理してみましょう。

- ・外発的動機づけ
環境や、条件、第三者からの働きかけで影響する
- ・内発的動機づけ
自分自身で行動を起こそうとする＝セルフモチベーション

当然のことながら「内発的」な動機づけがセルフモチベーションです。では、セルフモチベーションのコツは何かということですが、

当たり前のことになってしまいますが、以下の3点があげられます。

(1) 将来を見る、未来を見ること

長期視点、未来志向、ビジョン思考を持つことで可能性が開けます。

自分自身の長期計画、キャリアビジョンを描けばモチベーションがアップします。

(2) 他者から学ぶ、反面教師から学ぶ、失敗から学ぶ

人を見ることで自分を知ることができます。あらゆることを学びにします。

自分のやりたいことを周知し、宣言することで、職場が学びの場になります。

(3) 自分の長所を知る、自分の強みを知る

自分の資源・自分の財産を最大限に活かすことで、可能性を広げます。

自分に健全な自信を持つことで、学びの推進力になります。

いずれにしても、人はなかなか一人では学べません。好敵手の存在、ナビゲーターの存在、兄貴分・姉貴分の存在、口やかましい上司の存在、あらゆる人の存在によって、刺激を受けるものです。

周囲の人の存在を活かし、周囲からのサポート、支援を積極的に受け、自分自身も受け入れることで、いろいろな可能性が生まれます。

結局、人は周囲の人たちからの支援、承認が何よりうれしいわけです。人に喜ばれ、褒めてもらえれば、やっぱりうれしい。セルフモチベーションも結局は、そういうことだと思います。

だからこそ、経営者のマネジメントスタイル、上司のマネジメントスタイルが極めて重要なのですね。

「中堅社員・チームリーダーの能力開発のポイント」について4回にわたってお伝えしてきましたが、皆さんの会社・職場での、社員育成につながる要素はありましたでしょうか。

自社のミドル層のパワーアップに興味がある方は是非ともお声掛けください。

様々なメニューで、貴社の実情に即したプログラムを作成し、能力開発の支援をさせていただきます。

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)