日経ビジネス ONLINE

部下に刺さるツボを探せてこそ、できる上司だ！

第4回　モチベーション向上による課題解消（中）

2015年6月23日（火）山口 博

先週は、ポジティブ思考とポジティブ表現により、モチベーションを上げていく方法を体得しました。演習を繰り返していきますと、ポジティブ思考とポジティブ表現をしていくにしても、人それぞれ、ポジティブになりやすいエリアがあることがわかってきました。このエリアのことを、私は、ポジティブ・エリアと称しています。同じ働きかけをしていくのならば、ポジティブ・エリアに対して働きかけをしていった方が効果的です。今回は、こうしたポジティブ・エリアの見極めと、エリアに応じたアドバイスの演習をしていきましょう。

ポジティブ・エリアを見極めよう

ビジネス・パーソンのポジティブ・エリアを標準的な類型で区分するとすれば、一般的には、以下のようなエリアになるように思います。ビジネス・パーソンのモチベーションの源泉別の区分です。

ポジティブ・エリア	説明
目標達成	目標達成するということにモチベーションが左右されやすい
自律、裁量	自律、裁量の余地があるということにモチベーションが左右されやすい
地位、権限	地位、権限が高まるということにモチベーションが左右されやすい
他者との協力	他者と協力関係が築いていけるということにモチベーションが左右されやすい
安定、保障	安定し保障されているということにモチベーションが左右されやすい
公私のバランス	公私のバランスがとれているということにモチベーションが左右されやすい

どのエリアが高いから良いとか、低いからダメだとか、そのエリアによって良し悪しを評価しようとするものではありません。また、状況や経験になどに応じて、ポジティブ・エリアは変わってくるものです。

■演習　6つのポジティブ・エリアについて、自分にとって強く影響されやすいと思うエリアを、1か6までの数字で順位付けしてみましょう（1分間）

ポジティブ・エリア	説明	順位
目標達成	目標達成するということにモチベーションが左右されやすい	
自律、裁量	自律、裁量の余地があるということにモチベーションが左右されやすい	
地位、権限	地位、権限が高まるということにモチベーションが左右されやすい	
他者との協力	他者と協力関係が築いていけるということにモチベーションが左右されやすい	
安定、保障	安定し保障されているということにモチベーションが左右されやすい	
公私のバランス	公私のバランスがとれているということにモチベーションが左右されやすい	

会社固有のポジティブ・エリア区分の設定

一般的なポジティブ・エリアの区分のみならず、会社固有のポジティブ・エリアの区分を設けることも一方法です。例えば、以下の5項目のコア・バリューを有している会社の例では、これらのコア・バリューに応じて、以下のように、ポジティブ・エリアの区分を設けることも一方法です。

ポジティブ・エリア	説明
売上増大	売上を増大するということにモチベーションが左右されやすい
利益拡充	利益を拡充するということにモチベーションが左右されやすい
プロセス効率化	プロセスを効率化するということにモチベーションが左右されやすい
顧客満足度向上	顧客満足度を向上するということにモチベーションが左右されやすい
社員満足度向上	社員満足度を向上するということにモチベーションが左右されやすい

■演習　5つのポジティブ・エリアについて、自分にとって強く影響されやすいと思うエリアを、1から5までの数字で順位付けしてみましょう（1分間）

ポジティブ・エリア	説明	順位
売上増大	売上を増大するということにモチベーションが左右されやすい	
利益拡充	利益を拡充するということにモチベーションが左右されやすい	
プロセス効率化	プロセスを効率化するということにモチベーションが左右されやすい	
顧客満足度向上	顧客満足度を向上するということにモチベーションが左右されやすい	
社員満足度向上	社員満足度を向上するということにモチベーションが左右されやすい	

1分間の自問自答でポジティブ・エリアを見極める

自身のポジティブ・エリアを見極めるために、2分程度のカード分類で把握する演習もありますが、日常的には、対話により見出すことが出来ます。「この1か月取り組んでみて、うまくいったことは何ですか」、「うまくいかなかったことは何ですか」と問い、それらの原因が、ポジティブ・エリアのどれに近い原因かを把握する方法です。

■演習 「この1カ月の間に遂行した業務の中で、うまくいったことは何ですか？」と自問自答し、その原因が6つのポジティブ・エリアのどれに近いかを自身で区分してみましょう（1分間）

ポジティブ・エリア毎に、モチベーション・アップの助言をする

ポジティブ・エリアに応じて、モチベーションの上げ方が変わってきます。例えば、次のポジティブ・エリアの同僚が、次のようにモチベーションが下がっているとします。その同僚に対して、どのように助言しますか。自分自身のポジティブ・エリアに関して、助言を検討してみてください（1分間）

■演習　ポジティブ・エリア毎の助言を付箋に記入しましょう（1分間）

ポジティブ・エリア	説明状況	助言
目標達成	担当企業の景気が良くないので、目標達成できないので、モチベーションがあがらない	
自律、裁量	手取り足取り教えてくれる内容が、自分には合っておらず、モチベーションがあがらない	
地位、権限	自分は管理職ではなく権限がないので、できなくて当たり前で、モチベーションがあがらない	
他者との協力	他チームとの関係が良くなく、他チームがサポーティブでないので、モチベーションがあがらない	
安定、保障	業績志向の経営方針が強まり、雇用が不安定だと思うので、モチベーションがあがらない	
公私のバランス	家族が病気で、業務遂行時間に制約があるので、モチベーションがあがらない	

これらの状況に陥っている方々のポジティブ・エリアがわかっていますので、その方がポジティブになりやすい的確な助言を考えていく点が、この演習のポイントです。例えば、ポジティブ・エリアが目標達成の方は、目標達成できる余地があればその分野でモチベーションが上がる可能性が高いのです。「担当企業の中でも、景気の良し悪しに差があるとすれば、比較的景気が良さそう先を探してみてはどうでしょうか？」という助言をし、他に目標達成できる余地に視点を向けさせることも、一方法です。

このコラムについて

目からウロコ！エグゼクティブのための10分間トレーニング