

モチベーション ファクターが人生を変える

山口 博

モチベーションファクター株式会社代表取締役

第1回

相性の問題は、モチベーションファクターの 不一致に行き着く

話が噛み合わない状況は、2分で解決できる

「指示をしても部下が動かない」「上司の言っていることが腑に落ちない」「営業部門と管理部門との対立が収まらない」・・・経営実践力やリーダーシップ実践力をその場で向上させる演習プログラムを20年来実施しているが、こうした相談が後を絶たない。

最近では、電話やリモート会議ツールなど非対面でコミュニケーションをとる機会が増えるにつれて、知らず知らずのうちにお互いの巻き込み度合が低下している。国をまたがる人同士や組織間では、特に、顕在化しやすい状況だ。

このように申し上げると、「そもそも相性が悪いのだからどうしようもない」「感染防止のためだからしょうがない」という諦めに接する。しかし、諦めてしまっていると、いつの間にか回復不能な状況になってしまいかねない。

話が噛み合わなかったり、組織間で対立したりしてしまうという、相性が合う、合わないという問題を解決する術はな

いのだろうか。「そんなうまい方法があれば、当の昔に実施している」という声が挙がるが、実は解決する方法がある。それも、わずか2分で、ほとんどの人が実施できて効果がある。それが、相手のモチベーションファクターを見極めて、その内容やフレーズを盛り込んで対話する方法だ。

言動の元にあるモチベーションファクター

私は、日本のみならずタイを含むアジア各国のメンバーに、能力開発プログラムを実施してきた。シーメンスグループ企業に勤務していた時代には、タイ出身の上司に5年間レポートしていた。コミュニケーションの手段は、メールや電話やリモート会議がほとんどで、対面で話せるのは、年に数回だった。

日本人同士でも話が噛み合わないことがあるが、異なる国同士の人であれば、なおさらだ。私の上司を含めてタイのビジネスパーソンは、親日派で、柔和で、表情も表現も柔らかく丁寧で、とても仕事がしやすかった。しかし、本心を理解することに時間と労力を要した。日本人同士でもそういうことはあるが、他国の人とあればその難易度は上がる。タイのビジネスパーソンは表現が柔和な分、さらに本心を見極める難易度が上がるという印象をもっていた。

なんとか本心を理解できないだろうか、さまざまな方法を試してみた。表面に現れる言動の元になる要素を掴めないだろうかと模索する中、行き着いたのが、相手のモチベーションファクターを見極める方法だ。

モチベーションファクターとは、その人の意欲を高める要

【第7面から続く】

素だ。言動を生み出している元になる原動力、源泉というイメージをもっている。それがわかれば、表現がマイルドになっていても、行動が中和されていても、コアな部分を見誤ることはないのだ。

私は、現在では、モチベーションファクターを、チャレンジすることで意欲が上がる人、オーナーシップをとることで意欲が上がる人、ステイタスで意欲が上がる人、パートナーシップを築くことで意欲が上がる人、リスク回避で意欲が上がる人、バランスを取ることで意欲が上がる人の6つのファクターに分けて捉えている。

前三者を牽引志向、後三者を調和志向と呼んでいる。メディアによっては、肉食系と草食系、狩猟型と農耕型と名付けてくれている。中国では、狼型と羊型というように、演習時に通訳してくれている。言い方はともかく、人それぞれがもつ意欲が高まる要素だ。

相手のモチベーションファクターを見極める

他の人にあれこれ言われたくなく、独自性を発揮して取り組みたいオーナーシップのモチベーションファクターの持ち主に、リスクを回避したい上司がマイクロマネジメントをしてしまえば、部下は動かないどころか反発してしまう。「任せた」「やりたいようにやってみろ」というように、相手のモチベーションファクターに合わせた内容やフレーズを盛り込むと、指示の効き目が格段に増す。

逆にリスク回避したい安定保障のモチベーションファクターの部下に、上司が「好きにやってみろ」「リスクを恐れ

ず試行錯誤しろ」と言っても、部下は腑に落ちないどころか、「上司は私の心配をわかっていない」「見放された」と誤解されてしまう。

自分のモチベーションファクターではなくて、相手のモチベーションファクターに合わせた指示、指導、助言をすれば、相手を巻き込むことができる。問題は、相手のモチベーションファクターをどうやって見極めるかだ。

千人のモチベーションファクターを千通りで見極めることは、現実的ではない。しかし、牽引志向か、調和志向かを見極めることは、とても簡単だ。もっとも見極めやすい方法は、1人で取り組むことが好きそうならば牽引志向が強そうだ、みんなで実施することが心地よさそうだったら調和志向が強そうだ、と見当付けることだ。その上で、牽引志向の3つ、調和志向の3つのいずれが強そうか掘り下げていく。2分間の演習でほとんどの人が、大きくはずさないで見極めることができる。

この連載では、モチベーションファクターを活用したさまざまなスキルを紹介していく。人生が大きく変わる元になるスキルなのだ。



執筆者プロフィール

日本・海外企業の人材開発部長、PwC/KPMG コンサルティング各ディレクターを経て、現職。モチベーションファクター®を根（てこ）にした能力開発プログラムを国内外企業に展開。横浜国立大学大学院非常勤講師。